

南華大學管理科學研究所碩士論文

A THESIS FOR THE DEGREE OF MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION

GRADUATE INSTITUTE OF MANAGEMENT SCIENCES

NANHUA UNIVERSITY

企業文化、組織政治知覺和激勵因素對學習型組織、專業承諾

與員工工作績效之關聯性研究—以高雄港務局為例

RESEARCH OF THE RELATIONSHIP AMONG CORPORATE CULTURE,  
ORGANIZATIONAL POLITICS PERCEPTIONS, MOTIVATION  
FACTORS BETWEEN LEARNING ORGANIZATION, PROFESSIONAL  
COMMITMENT AND JOB PERFORMANCE OF STAFFS: PORT OF  
KAOHSIUNG AS EXAMPLE

指導教授：陳孟修 博士

ADVISOR : CHEN MENG-SHIOU Ph. D.

研究生：吳姍瑾

GRADUATE STUDENT : WU SHAN-CHIN

中 華 民 國 九 十 四 年 六 月

# 南 華 大 學

管理科學研究所

碩 士 學 位 論 文

企業文化、組織政治知覺和激勵因素對學習型組織、專業承諾與員工工作績效之關聯性研究—以高雄港務局為例

研究生：吳 姍 瑾

經考試合格特此證明

口試委員：林 哲 宏

李 德 成

陳 孟 修

指導教授：陳 孟 修

所 長：黃 汝 珮

口試日期：中華民國 九十四 年 五 月 三十 日

## 謝誌

光陰荏苒，不知不覺炎熱的夏天已悄悄的到來。一切就在忙碌的課業中流逝，突然之間，我就即將要踏出這個陪伴我兩年生活的校園了。

在研究所的兩年當中，非常感謝管科所老師們的指導，讓我獲得許多不同領域的知識。在此要特別感謝指導教授陳孟修博士，在論文寫作的期間中不斷的給予指導、修改與潤釋，才能完成這本論文。此外，感謝口試委員余德成教授與林哲宏教授對論文提出的意見與建議，使本論文能夠更加的完善。家族的學長姐、婷怡和維愉，因為有你們的協助和參與，使我在論文寫作的過程中能夠更加的順利。

姿君、淑婷、長霏、禮鴻，有你們的陪伴，讓我能夠在低潮時開懷大笑。賴桑、許、秋芬、依婷…有你們的關懷與鼓勵，讓我能在學習的過程中更加順利。

最後，我要感謝我親愛的家人們。謝謝父母親的體諒、姑姑的幫忙與協助、舅舅們善意的建議…因為有你們支持和打氣，使我能夠專心地完成學業。我能夠擁有這樣幸福的家庭，實在是太棒了。

走出校門，眼前尚有一段遙遠的路程正等著我，未知的挑戰與磨練不知何時會出現。而我也必須秉持堅毅的心，向前邁進。

吳姍瑾 謹識

中國民國九十四年六月

## 南華大學管理科學研究所九十三學年度第二學期碩士論文摘要

**論文題目：**企業文化、組織政治知覺和激勵因素對學習型組織、專業承諾與員工工作績效之關連性研究—以高雄港務局為例

**研究生：**吳姍瑾

**指導教授：**陳孟修 博士

**論文摘要內容：**

近年來，由於政府單位的績效不佳而紛紛投入組織改革的行列當中，除了組織變革外也有民營化的型態出現（如中華電信、中船）。本論文藉由企業文化、組織政治知覺、激勵因素、學習型組織以及專業承諾等因素來探討員工的工作績效，並以高雄港務局為例，來了解實施組織變革後，其員工績效是否有顯著的改進。

本研究採用量化研究方法，以 SPSS 統計軟體作為統計分析之工具。其分析法為：描述性統計、T 檢定與單因子變異數分析、信度分析、因素分析、相關分析、徑路分析…等。並以高雄港務局員工為研究對象，預期回收 280 份問卷，藉以探討員工的企業文化、組織政治知覺和激勵因素對學習型組織、專業承諾與員工工作績效之關連性研究。

其研究結果如下：

1. 不同個人變項對企業文化、組織政治知覺、激勵因素、學習型組織、專業承諾與員工工作績效有部分顯著差異。
2. 不同集群的員工工作績效高低無顯著差異。
3. 企業文化、組織政治知覺、激勵因素、學習型組織、專業承諾與員工工作績效有部分相關。
4. 企業文化、組織政治知覺、激勵因素、學習型組織、專業承諾各子變項與員工工作績效各子變項無顯著典型相關。

5. 企業文化、組織政治知覺、激勵因素、學習型組織、專業承諾與員工工作績效無顯著影響。

**關鍵詞：**企業文化、組織政治知覺、激勵因素、學習型組織、專業承諾、工作績效

**Title of Thesis:** Research of the relationship among corporate culture, organizational politics perceptions, motivation factors between learning organization, professional commitment and job performance of staffs: port of KAOSHIUNG as example

**Name of Institute :** Graduate Institute of Management Sciences, NanHua University

**Graduate Date :** June 2005      **Degree Conferred :** M.B.A.

**Name of Student:** Shan-Chin Wu      **Advisor:** Meng-Shiou Chen Ph.D.

## **Abstract**

In recent years, due to the results of the government unit not good and put into the procession of the organization reformation in succession among, In addition to organizing to revolutionize also there is the type that run to privatization ( Chunghwa Telecom's and Chinese Petroleum Corporation for example ). This thesis wants to make use the factors which are corporate culture, organizational politics perceptions, motivation factors, learning organization, and professional commitment to inquire into the port of KAOSHIUNG employee's job performance. And let us understand the implement after organization reformation, whether its employee's performance have the obvious improvement or not.

This study has adopted SPSS FOR WINDOWS at the tool for statistical analysis. The research methods for example are descriptive distribution, T-test analysis, One-Way ANOVA, factor analysis, reliability analysis, pearson's correlation, path analysis and so on. Also regard the employee of the port of Kaohsiung as the research object, expect to recover 280 questionnaires, by toing inquire into employee of corporate culture, organizational politics perceptions and motivation factors to promise to the learning organization, professional

commitment with employee's performance about relational research.

The consequences of the study are as follows:

1. The personal characteristics of staffs of corporate culture, organizational politics perceptions, motivation factors, learning organization, and professional commitment of staffs had significant relationship with the job performance had made significant differences.
2. The different cluster staff of the job performance hadn't significant difference.
3. The section of the corporate culture, organizational politics perceptions, motivation factors, learning organization, and professional commitment of staffs had significant relationship with the job performance of staffs.
4. The section of the corporate culture, organizational politics perceptions, motivation factors, learning organization, and professional commitment of staffs had significant canonical relationship with the job performance of staffs.
5. The section of the corporate culture, organizational politics perceptions, motivation factors, learning organization, and professional commitment of staffs had significant effect on the job performance of staffs.

**Keywords** : corporate culture, organizational politics perceptions, motivation factors, learning organization, professional commitment, job performance

# 目錄

中文摘要	i
英文摘要	iii
目錄	v
表目錄	vii
圖目錄	xi
第一章 緒論	1
1.1 研究背景	1
1.2 研究動機	3
1.3 研究目的	5
1.4 研究範圍與對象	6
1.6 論文結構	9
1.7 研究限制	10
第二章 文獻探討	11
2.1 企業文化	11
2.2 組織政治知覺	21
2.3 激勵因素	29
2.4 學習型組織	37
2.5 專業承諾	45
2.6 工作績效	50
2.7 各變項相關之研究	55
第三章 研究方法	61

3.1 研究架構	61
3.2 研究假設	63
3.3 研究變項之操作型定義	66
3.4 研究設計	68
3.5 研究對象與範圍	76
第四章 研究結果與分析	79
4.1 樣本特性與敘述性統計	79
4.2 信度分析	85
4.3 t 檢定與單因子變異數分析	86
4.4 集群分析	93
4.5 相關分析	108
4.6 典型相關分析	117
4.7 簡單線性迴歸分析	125
4.8 層級迴歸	134
4.9 綜合各變項之探討	150
第五章 結論與建議	165
5.1 結論	165
5.2 建議	168
附錄一	179

## 表目錄

表 2.1 企業文化構成要素彙整表	15
表 2.2 高度創新支持型文化與低度創新支持型文化之比較	18
表 2.3 企業文化實證研究彙整表	19
表 3.1 企業文化構面因素分析表	70
表 3.2 組織政治知覺構面因素分析表	72
表 3.3 工作績效構面因素分析表	76
表 4.1 個人特徵基本特性表 (n=221)	79
表 4.2 工作職等*教育程度交叉表	81
表 4.3 企業文化因素之描述性分析	82
表 4.4 組織政治知覺之描述性分析	83
表 4.5 激勵因素之描述性分析	83
表 4.6 學習型組織之描述性分析	84
表 4.7 專業承諾之描述性分析	84
表 4.8 工作績效之描述性分析	85
表 4.9 問卷信度分析表	86
表 4.10 不同性別對各變項構面之差異分析表	87
表 4.11 不同年齡對各變項之差異分析表	88
表 4.12 不同工作年資對各變項之差異分析	91
表 4.13 不同與主管共事年資對各變項之差異分析	92
表 4.14 不同企業文化集群之差異分析表	94
表 4.15 不同企業文化集群對組織政治知覺之差異分析表	95

表 4.16 不同企業文化集群對對學習型組織之差異分析表	96
表 4.17 不同企業文化集群對對專業承諾之差異分析表	96
表 4.18 不同企業文化集群對工作績效之差異分析表	97
表 4.19 不同組織政治知覺之差異分析表	98
表 4.20 不同組織政治知覺對激勵因素之差異分析表	99
表 4.21 不同組織政治知覺對學習型組織之差異分析表	99
表 4.22 不同組織政治知覺對專業承諾之差異分析表	100
表 4.23 不同組織政治知覺對工作績效之差異分析表	101
表 4.24 不同激勵因素集群之差異分析表	101
表 4.25 不同激勵因素集群對學習型組織之差異分析表	102
表 4.26 不同激勵因素集群對專業承諾之差異分析表	103
表 4.27 不同激勵因素集群對工作績效之差異分析表	104
表 4.28 不同學習型組織集群之差異分析表	105
表 4.29 不同學習型組織集群對專業承諾之差異分析表	106
表 4.30 不同學習型組織集群對工作績效之差異分析表	106
表 4.31 不同專業承諾之差異分析表	107
表 4.32 不同專業承諾之差異分析表	108
表 4.33 企業文化與組織政治知覺相關分析表	109
表 4.34 企業文化與激勵因素相關分析表	109
表 4.35 企業文化與學習型組織之相關分析表	110
表 4.36 企業文化與專業承諾之相關分析表	111
表 4.37 企業文化與工作績效之相關分析表	111
表 4.38 組織政治知覺與激勵因素之相關分析表	112
表 4.39 組織政治知覺與學習型組織之相關分析表	112

表 4.40	組織政治知覺與專業承諾之相關分析表	113
表 4.41	組織政治知覺與工作績效之相關分析表	113
表 4.42	激勵因素與學習型組織之相關分析表	114
表 4.43	激勵因素與專業承諾之相關分析表	114
表 4.44	激勵因素與工作績效之相關分析表	115
表 4.45	學習型組織與專業承諾之相關分析表	115
表 4.46	學習型組織與工作績效之相關分析表	116
表 4.47	專業承諾與工作績效之相關分析表	116
表 4.48	相關分析總表	117
表 4.49	企業文化各子構面與工作績效的典型相關摘要表	118
表 4.50	組織政治知覺各子構面與工作績效的典型相關摘要表	120
表 4.51	激勵因素各子構面與工作績效的典型相關摘要表	121
表 4.52	學習型組織各子構面與工作績效的典型相關摘要表	123
表 4.53	專業承諾各子構面與工作績效的典型相關摘要表	124
表 4.54	企業文化對學習型組織之迴歸分析表	126
表 4.55	組織政治知覺對學習型組織之迴歸分析表	127
表 4.56	激勵因素對學習型組織之迴歸分析表	127
表 4.57	企業文化對專業承諾之迴歸分析表	128
表 4.58	組織政治知覺對專業承諾之迴歸分析表	129
表 4.59	激勵因素對專業承諾之迴歸分析表	130
表 4.60	企業文化對工作績效之迴歸分析表	130
表 4.61	組織政治知覺對工作績效之迴歸分析表	131
表 4.62	激勵因素對工作績效之迴歸分析表	132
表 4.63	學習型組織對工作績效之迴歸分析表	133

表 4.64	專業承諾對工作績效之迴歸分析表	134
表 4.65	各變項對「學習型組織」-「共同願景」之層級迴歸模型	135
表 4.66	各變項對「學習型組織」-「心智模式」之層級迴歸模型	136
表 4.67	各變項對「學習型組織」-「團隊學習」之層級迴歸模型	137
表 4.68	各變項對「學習型組織」-「自我超越」之層級迴歸模型	138
表 4.69	各變項對「學習型組織」-「系統思考」之層級迴歸模型	139
表 4.70	各變項對「專業承諾」-「情感性承諾」之層級迴歸模型	140
表 4.71	各變項對「專業承諾」-「持續性承諾」之層級迴歸模型	141
表 4.72	各變項對「專業承諾」-「規範性承諾」之層級迴歸模型	142
表 4.73	各變項對「工作績效」-「自我效能」之層級迴歸模型	143
表 4.74	各變項對「工作績效」-「工作成果」之層級迴歸模型	144
表 4.75	各變項對「工作績效」-「工作行為」之層級迴歸模型	145
表 4.76	各變項對「工作績效」-「自我效能」之層級迴歸模型	146
表 4.77	各變項對「工作績效」-「工作成果」之層級迴歸模型	148
表 4.78	各變項對「工作績效」-「工作行為」之層級迴歸模型	149
表 5.1	本研究假設及驗證結果彙整表	165

## 圖目錄

圖 1.1 研究流程圖	8
圖 2.1 鄭清祥企業文化類型模式	17
圖 2-2 組織政治知覺模型	23
圖 2.3 A. H. Maslow 需求層及理論	31
圖 2.4 Poter & Lawler 動機作用理論模型	35
圖 2.5 Pedler et al.提出之學習型組織模型	42
圖 2.6 Marquardt, M.提出之系統性學習型組織模型	43
圖 2.7 : Aranya, Pollock 和 Amernic 的專業承諾模式	46
圖 2.8 專業承諾發展模式	47
圖 3.1 研究架構圖	62
圖 3.2 研究架構及子構面圖	62
圖 4.1 企業文化各子構面與工作績效的典型相關分析圖	119
圖 4.2 組織政治知覺各子構面與工作績效的典型相關分析圖	120
圖 4.3 激勵因素各子構面與工作績效的典型相關分析圖	121
圖 4.4 學習型組織各子構面與工作績效的典型相關分析圖	123
圖 4.5 專業承諾各子構面與工作績效的典型相關分析圖	125

# 第一章 緒論

本章共分為七節，分別是針對研究背景、研究動機、研究目的、研究對象與範圍、研究流程與步驟、論文結構與研究限制進行分別討論，茲將其各細節分別說明如下：

## 1.1 研究背景

近幾十年來，由於全球企業經營環境的快速變化、激烈的競爭使得全球企業面臨空前未有的挑戰。以美國企業為例，一些常被人提及的大企業，由於無法適應市場的變化，能夠在及時採取應變措施，而走上裁員、合併，甚至倒閉的命運。以 HP 及 Compaq 合併案更是引起大家廣泛的討論。而這些現象也引起美國企業界關注，而開始思索如何在劇烈變動的環境中，適時地改變以生存下去，例如：組織扁平化、全球策略連盟、企業改造、人力資源重新分配...等等。許多學者對於這個現象尋找問題的出口，並認為美國企業逐漸走下坡是由於美國全體的競爭力逐漸削減並且加上其他國家封閉市場所致，於是紛紛要求美國政府採取必要的措施。不久之後，這股不景氣的風潮，也漸漸地傳到了歐洲，一些大企業也無法維持以往的優勢與利潤，開始有了營運不佳或是虧損的情況產生，在過去一直是經濟發展典範的德國，也遭受空前未有的危機。在當今的商業環境中，成功需要速度、效率和靈活性。企業不但必須堅持變革以適應市場的需求，而且在變革週期持續縮短的情況下，企業的模式還需更加靈活。任何公司都要因應大環境的改變，採取必要性的改革，才能使公司保持活力泉源，持續運作下去，達到公司既定的目標。

在以往，政府與市場的區分一直不被重視，這樣的例子常出現在國營事業。從另一方面看來，除了原有的經濟政策工具之外，政府也常將國有企業作為施政的延長。因此，由於國防安全，中油公司必須要吸收戰備貯油的成本；為了推動電信的現代化，中華電信承擔了基礎建設的任務。同樣地，中鋼、中船公司當初在十大建設推動時，就是希望能夠提供鋼鐵與造船業的發展。另一方面，公營企業也被要求提供一定的盈餘，來增加政府的財政收入。在早期，國有企業的多重角色扮演是反映了台灣經濟尚未成熟的發展階段。在私人資本不足時而無法提供許多必要的關鍵性投資。因此，公家機關的投資成為特定產業的火車頭。石油煉製業就是具體的例子，由於它具有資本密集、收益緩慢、規模經濟的特性，使得國家在這方面的投資也帶有公共支出的意味。然而，隨著台灣經濟的成長，私部門取得較佳的集資與技術能力，在自由化的市場架構中，政府不再需要負擔這些任務。

但由於人民的生活水準與民主素養逐漸提昇，漸漸的對於政府的要求也越來越高，希望得到更好的政府服務，政府面對這種壓力，若要給予人民應有的需求的話，就必須要提高行政效率以及服務品質，而這些都必須依靠公務員本身努力的去修正自身的想法與態度，由於公務員是政府的第一線員工，他們的一舉一動都會影響到政府的績效與形象。政府必須要了解這件事實，並了解目前是以顧客為導向的社會，政府機關人員必須培養出具有正確觀念、對工作有期許，才能夠因應這種變化，並且達到民眾符合的需求。對於公務單位的改革，不僅僅是向民間企業學習變革的方式就可以了，必須符合自身體系中的運作模式與流程，讓公務人員能夠快速地融入這些改革的規範中，才能達到迅速且有效改革的目的。

## 1.2 研究動機

高雄港扼南臺灣之咽喉，為唯一對南中國及南洋之吞吐港。港口北側有高雄山聳立，被國外人士稱為猴山，是一天然之屏障，自古以來航海者之良好目標；港口南側 160 餘尺處有旗後山對峙，又被稱為撒拉新頭 (Saracen Head)。高雄港與北部之基隆港，排成雁行，為臺灣之第二大港口，貿易額占全臺灣之百分之 40 至 50。而高雄港之人口，20 年多前僅有 3 千多人，現在大約已有 4 萬人左右，由於貿易額遽增，已執臺灣各港之牛耳。

台灣經濟貿易蓬勃發展，各國際商港運量逐年大幅成長，並在世界海運市場中佔有舉足輕重地位。從世界海運市場發展趨勢及相關重要研究報告指出，亞太地區將是二十一世紀經貿發展的重心，政府乃制定亞太營運中心的政策及全球運籌管理中心之計畫，期藉高雄港的地理優勢及完備的軟硬體設施等條件，配合加速港埠營運自由化作業，致力發展高雄港為亞太營運海運轉運中心，期使高雄港在未來全球經濟及海運市場中扮演更積極的角色與地位。

由於高雄港日漸地重要，除了在亞太營運中心的轉運中心外，目前中國大陸的經濟也逐漸進入佳境，台商到大陸經商的人數也漸漸增加，政府也有意對大陸採取直接通航的想法...等等諸如此類的有利條件出現，與上海與香港非常接近的高雄港成為主要的聯絡港口，加上擁有天良的屏障、廣大的腹地、便利的交通，使得高雄港受到矚目。外在環境的改變，管理整各高雄港的高雄港務局是否能夠及時地改變原本的營運方針與處理業務的態度，以便追上如此龐大的吞吐量。

在這個前提之下，管理者是否能給予員工建立共同的信念和價值觀，並可以保證為了激發員工的創造力而採取的授權措施不會導致混亂。並給

予適當的刺激使員工願意且有能力的達成組織所給予的目標，此為本研究動機之一。

而當組織進行變革時，由於增加工作環境的不確定性，使既得利益者總會感到危機及權力分配的挑戰，而產生了對組織變革的抗拒行為，而直接影響了組織變革的績效。組織中，成員之間的目標、利害關係通常不可能相同，組織成員為了保護自身的利益，通常會運用本身既有的權力與資源，獲得更多的權力與影響力，以應付多變的環境及決策的不確定性，而這很有可能對員工的工作績效產生的重大的改變。Witt (1998) 發現另一個影響工作績效的因素：組織政治知覺，其研究結果發現，組織政治知覺與工作績效呈負相關。Kacmar, Bozeman et al. (1999) 對州政府部門之 786 位人員及公用電力公司 469 位人員進行研究，其研究結果為組織政治知覺與管理效能、了解、工作滿足及工作績效間呈負相關。由以上的文獻可以得知，成員之間的政治行為很有可能降低了員工的工作績效，如何改善這項在公務單位裡最常發生的問題，使員工能夠願意且能夠繼續地努力工作並提昇工作績效，這是本研究的第二項動機。

政府在行政觀念上要作出適應新的“時代”調整，藉由學習的過程達到政府所要需要的新時代調整並且把握變化的核心能力，藉由學習型組織提高公務機關人員的品質。

Peter Senge 指出，學習型組織是一個大家必須不斷突破自己的能力上限，並且培養全新、前瞻而涵蓋廣泛的思維，施展全力去實現的員工與企業主的目標，因為前述種種而不斷一起學習如何共同學習的方法。David Garvin 指出：學習型組織是指善於獲取、創造、轉移知識，並以新知識、新見解為前瞻，並勇於修正自己行為的一種組織。而 Marquadt 則認為：學習型組織是能夠有力地進行集體學習，不斷改善自身搜集、管理與運用

知識的能力，以獲得成功的一種組織。

若員工能秉持著自己對於工作的專業保持著一股熱誠與情感，他們會更加努力的去工作，但是，若組織內無法讓員工感受到他們被熱切的需要或是不受到鼓勵，員工很有可能無法持續他對工作的良好態度，最後甚至於會走向離職一途。

藉由上述種種可以得知，無論企業施行什麼樣的政策、推行什麼樣的想法，無不希望員工與管理者能夠擁有相同的目標與想法，並藉由文化的薰陶、員工學習的過程或是給予員工適當的激勵並除去一些有害的影響，導致員工能願意為公司效力，並產生了高度的工作績效，也由於員工良好的工作績效，使得企業能夠擁有美好的未來，更能持續地往下走，這是本研究的第三項動機。

### 1.3 研究目的

一般人對公家機關的第一個印象就是官僚文化盛行，政治味濃厚。雖然目前各政府單位為了要適應變化快速的社會而逐年改進其單位的企業文化，但是人員對齊組織內部的政治知覺的程度依然相當的高。而公家機關應如何適當地給予員工正確的激勵，使員工不再僅只是每天重覆著機械性的工作，並願意主動地朝著多方面去學習，最後使得整體獲得改善。

近十年來，由於全球的景氣衰退，失業人口激增，使得公務員這份穩定的工作獲得大多數人的親睞。但是經過精省過後，公務員的人數逐漸地在縮水，裁員的動作從未中斷過，這對於員工的專業承諾有著相當大的考驗。由於種種的考量，藉由企業文化、組織政治知覺...等因素是否會改善員工的工作績效，均值得深思與探討。

透過上述之論述後，本研究以高雄港務局的員工為對象，並探討公務

員的企業文化、組織政治知覺、激勵因素對學習型組織、專業承諾與工作績效的關連性研究，更藉由受測者的個人基本資料（性別、年齡、年資... 等等）來探討各變相之差異情形。並希望藉由此研究可以提供高雄港務局內部主管，能夠更加強對員工的注意，以提升整體的工作績效。以下為本研究的研究目的：

1. 探討高雄港務局內部員工的個人特徵變項在企業文化、組織政治知覺、激勵因素、學習型組織、專業承諾與工作績效各變相的差異情形。
2. 探討高雄港務局內部不同集群的員工工作績效高低無顯著差異。
3. 探討高雄港務局內部員工在企業文化、組織政治知覺、激勵因素、學習型組織、專業承諾與工作績效各變項之間的相關情形。
4. 探討高雄港務局內部員工企業文化、組織政治知覺、激勵因素、學習型組織、專業承諾各子變項與工作績效各子變項無顯著典型相關。
5. 藉由探討高雄港務局員工企業文化、組織政治知覺、激勵因素對學習型組織、專業承諾的影響，並進一步瞭解各變項對員工工作績效的影響。

## **1.4 研究範圍與對象**

### **1.4.1 研究對象**

本研究對象是以高雄港務局員工為主，一共計有 13 個處室，大約 300 人，並不包含棧埠管理處、港埠工程處、船舶機械修造工廠、安平港分局、馬公辦事處、布袋辦事處、高雄港務警察隊與消防隊。

### **1.4.2 研究內容**

本研究主要的目的在探討高雄港務局內部員工在企業文化、組織政治知覺、激勵因素、學習型組織、專業承諾與工作績效各變項之間的關聯情

形，並分別探討各研究變項的差異性分析、影響性分析、相關性分析...等等。

#### **1.4.3 研究問卷的發放與回收狀況**

本研究問卷以親友協助發放為主，一共發放 300 份問卷，問卷發放及回收期間乃從 93 年 5 月初至 93 年 6 月初為止，一共回收 257 份問卷，並剔除填答不完全等無效問卷 36 份，有效回收問卷共計 221 份，有效回收率為：73.6%。

## 1.5 研究部流程與步驟

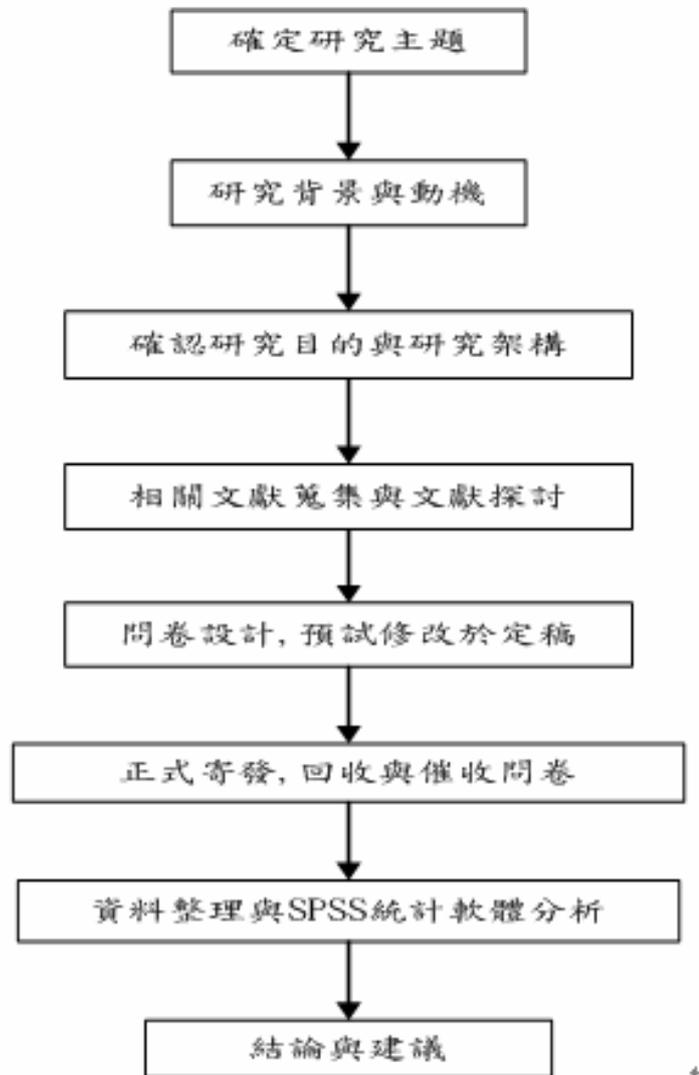


圖 1.1 研究流程圖

本研究進行步驟如下述：

1. 主題確認：依研究者本身職場瞭解、研究興趣與社會之切身問題，確定研究背景與研究動機，確認研究目的及釐清研究架構。
2. 文獻探討：蒐集與研究主題相關之文獻資料，閱讀並依序歸納整理。
3. 根據研究動機、目的及文獻探討確認建構出研究架構及研究方法。
4. 依據研究架構及方法設計問卷及研究對象並進行問卷預試調查。

5. 經由問卷預試並多方與指導教授討論修正後定稿，透過問卷郵寄發放回收問卷及追蹤催收。
6. 經由資料的蒐集整理與SPSS套裝統計軟體之分析，並將分析結果加以歸納整理。
7. 根據統計分析結果，檢討研究得失，最後做成結論與研究建議。

## 1.6 論文結構

本研究共分為五章，依照順序分別為：

### 1. 緒論：

就研究背景、研究動機、研究目的、研究對象與範圍、研究流程、論文結構及研究限制，並分別加以描述。

### 2. 文獻探討：

本章節依照企業文化、組織政治知覺、激勵因素、學習型組織、專業承諾以及工作績效等各變項的定義與相關文加以整理論述，並針對各變項間彼此之關係進行相關文獻的探討。

### 3. 研究方法：

本章著重在研究的方法與設計，一開始必須建立研究架構與提出研究假設，並對各研究變項找出操作型定義，並進行研究工具的設定與描述性資料分析的方法。

### 4. 研究結果與分析：

針對已回收的問卷，在剔除無效問卷後，將有效問卷輸入電腦，依造研究所需的分析方法，透過 SPSS 統計軟體進行差異分析、相關分析、影響性分析...等研究方法，將所得到的數據以表格方式加以說明。

## 5. 結論與建議：

在本章中，根據所得結果提出有意義之管理意涵，以提供學術界、實務界作為相關研究或管理之參考。並對後續的研究者提出建議或是可行的研究方向。

### 1.7 研究限制

本研究由於個人、環境...等等的情境因素影響，造成在研究上的一些限制產生。除了受到財力、物力與人力等因素限制外，尚有以下幾點之研究限制：

1. 本研究由於牽涉到組織政治知覺的部份，對於公家機關單位來說，稍嫌敏感，導致許多填答者不願意作答或是不表達意見，以至於問卷的信、效度偏低。
2. 本研究問卷的發放時間正值員工轉換單位的時間，有些員工並不在原單位上，導致填答者在填答時無法準確的回答問題。

## 第二章 文獻探討

### 2.1 企業文化

#### 2.1.1 企業文化的定義

企業文化概念最早出現於美國。一些管理學者集結了日本管理經驗之後所提出來的。而最早提出企業文化概念的人是美國的管理學家威廉·大內。他在 1981 年出版的《Z 理論-美國企業如何迎接日本的挑戰》這本書裡提出：日本企業成功的關鍵因素是它們獨特的企業文化。這一觀點引起了管理學界的廣泛重視，吸引了更多的人從事企業文化的研究。Peter and Waterman 在「追求卓越」一書曾提到：任何設備、技術、甚至周延的計劃和策略，都比不上「企業文化」的影響力。Robbins(1992)認為「企業文化」不僅表達企業有不同的溫度，也表示企業有其傳統、價值、習慣常規和社會化過程；企業文化持續相當時間，並能影響企業內成員的態度與行為。河野豐弘(1992)認為，企業文化指的不是戰略、組織、制度等，而是企業成員信仰的價值及行為模式，屬於肉眼無法看見的軟體面。

企業文化有黏著劑的作用，它可以在不需要命令的情況下去協調員工的行為更能夠替代權威式的機構協調員工的行為。企業文化除了為企業的員工建立共同的信念和價值觀外，並可以保證為了激發員工的創造力而採取的授權措施不會導致混亂。

茲將學者對於企業文化所下的定義整理如下：

#### 1. 企業文化的定義彙整表（國外部份）

- (1) Ouchi (1981)：企業文化代表一個公司的價值觀，而此價值觀會成為公司員工活動、意見和行為規範。
- (2) Peters & Waterman (1982)：企業文化是所有員工共同遵守的價值

觀念，及大家心悅誠服接受的行事法則。

- (3) Pettigrew (1983)：組織文化是組織成員所共有的感受，而以符號、意識形態、語言、信念、禮俗、迷思等方式形諸於日常生活方式中。
- (4) Denison (1984)：組織文化是一套價值、信念及行為模式，以建立組織的核心認同
- (5) Tunstall (1985)：企業文化是共有的價值觀、行為模式、習俗、象徵、態度、及處理事務規範方法之混合物，可與其他公司所區別。
- (6) Gardner (1985)：企業文化是企業成員共同擁有的態度；價值和信念的組合，他們引導著組織成員的行為。
- (7) Aker (1986)：一系列的共同價值觀、行為模式及象徵或象徵活動組合。
- (8) Lorsch (1986) 企業文化是高階管理者的共同信念，藉此高階主管知道如何管理自己及員工，並曉得企業應如何經營。
- (9) Hampton, Summer & Webber (1987)：企業文化是組織內成員所持有共有支共同行事方法，所謂共同行事方法是指組織所重視之特質的集合。
- (10) Wilkins (1988)：組織文化是在社會上學的共同知識，具體的表現在一些特定性和一般性組織相關結構 (organizational frames of reference)。
- (11) Deshpande & Webster (1989)：組織文化是一套幫助個人瞭解組織功能及提供行為規範的共同價值觀及假定。
- (12) Robbins (1990)：組織文化是一種組織內相當一致的知覺，具有共同的特徵，是描述性的、能區分組之間的不同處，而且整合了個人、團體和組織的系統變項。

- (13) 河野豐弘 (1990): 企業文化由價值觀、儀式、英雄人物、象徵所形成，其中儀式、英雄人物、象徵歸屬於務實面。
- (14) Chapin (1994): 企業文化是組織內成員共有的態度、價值觀和信仰。
- (15) Hodgerrrs & Luthans (1997): 企業文化是組織中行為的準則、共同的語言、主要的價值及哲學。
- (16) Robbins (2001): 組織文化為組織成員共同享有或持有的內在信念與價值。

## 2. 企業文化的定義彙整表 (國外部份)

- (1) 林清茂 (民 74): 企業文化為組織成員共同持有之信念、期望與價值觀念的集合體，這些信念、期望與價值觀念，歷代相傳形成上自總經理下自作業員均可接受的行為規範。
- (2) 莊慧秋 (民 75): 企業文化是一機構所共同遵守的基本信念、最高價值以及訴求之於文字的一套行為模式。
- (3) 丁虹 (民 76): 企業文化乃是企業組織為了克服外在的適應問題及內部的整合問題，所發明、發現、或發展出來的一套基本假設，且由此假設衍生出一套成員所共同持有的價值及信念系統，這一系統不但將影響組織對成員的意義，同時也提供成員行為的準則與型態。
- (4) 王台虎 (民 76): 企業文化是管理一個團體所用的精神與理念，適用於團體中的每一個份子，包括治理者與被治理者。
- (5) 黃世惠 (民 88): 企業文化是由公司歷史所累積而產生出來不同企業風格。
- (6) 鄭伯壘 (民 89): 企業文化為組織在處理外的適應與內部整合問題時之基本假設的一個模式，並經由此模式可教導新成員的認知、思

考與知覺方式。

- (7) 吳萬益、鄭竣文 (民 84)：企業文化是一種複雜的集合，由價值、信仰、象徵、假設和規範所構成。
- (8) 司徒達賢 (民 86)：企業文化是組織成員所分享的一些重要價值觀念，這些價值觀念會影響員工在組織中的行為與決策方向。
- (9) 何永福、楊國安 (民 87)：企業文化泛指企業內集體員工中所形成及共享的一些與企業有關的價值觀念、信念和架設，企業文化是長期孕育而成的在員工之間不知不覺演變出來。
- (10) 吳思華 (民 89)：企業文化泛指企業內部成員間的共識、禮儀、氣氛與規範。
- (11) 黃英忠 (民 90)：組織成員所共享的基本假設、價值觀、行為規範、管理方式及共同任務，藉由社會化的過程傳輸給成員。
- (12) 楊仁壽、余慧芸、許碧芬：控制組織成員之間即成員與組織的人之間如何互動的一組共有的價值與規範。
- (13) 郭建志 (民 92)：存在特定組織內具有公開性、集體性及共享性的意義系統，可為組織提供一個歷史的解釋框架，用以有效處理組織內外的問題。

本研究綜合上述國內外學者企業文化的論述，認為企業文化是組織成員間共同的價值觀、信仰、工作規範...等等，不僅是影響員工的思想、行為表現，更會影響組織運作的型態，並隨環境的變化而改變、進化。

### 2.1.2 企業文化的要素

Deal and Kennedy (1982) 在「Corporate Culture」中提到企業文化的要素包括：企業環境、價值觀、英雄人物、典禮儀式以及文化網路五大部分。Kono (1990) 提出較具體的看法：包含了成員信仰的價值觀、資訊的

收集、意見的提出、意見及承擔風險的評價、協力、對組織的忠貞以及員工工作價值觀與成員的士氣。對於其他的企業文化構成要素，將彙整於表 2.1：

表 2.1 企業文化構成要素彙整表

作者	構成企業文化要素
Pettigrew (1979)	1.符號 2.語言 3.儀式 4.意識 5.神話
Schein (1984)	1.文化產物及創造品：科學技術、藝術、可見即可聽到的行為類型 2.價值：於物質環境中可測驗者、與社會環境中可測驗者 3.基本假設：與環境的關係，事實、時間、空間的本質，人類的本質，人類關係的本質
Amsa (1986)	1.信念 2.價值 3.規範 4.傳統
河野豐弘 (1990)	1.成員的價值觀 2.情報蒐集的取向 3.構想是否成為自發性的發生 4.從評價到實行的過程 5.實行時上下成員的互助關係 6.對組織的忠誠度 7.機動型態
鄭永忠 (民 85)	1.團隊精神 2.嚴格監督 3.卓越創新 4.年資主義
吳思華 (民 89)	1.成員間的共識 2.禮儀 3.氣氛 4.規範

資料來源：1. 莊文隆 (民 90)，企業文化認知、變革措施態度與組織承諾相關研究，私立靜宜大學企業管理研究所碩士論文。

2. 本研究整理

### 2.1.3 企業文化的類型

企業文化的研究大約是從 1980 年代開始，由於人與人之間的互動增加，使得企業文化成為公司成功的重要因素。此外，企業文化也和公司所在的產業環境有密切的關係。本研究將學者所提出的企業文化類型列舉如下：

1. Ansoff (1979) 從組織發展的角度來看，以策略的觀點來區分企業文化，並將企業文化分為 5 個類型：

- (1) 穩定型文化 (stable culture)：避免風險，不接受改變。
- (2) 反應行文化 (reactive culture)：接受最小的風險，幾乎不接受改變。
- (3) 接受型文化 (anticipating culture)：接受相當的風險與少許的改變。
- (4) 探索型為化 (exploring culture)：考慮風險與利益之間的轉換，接受許多改變。
- (5) 創造型文化 (creative culture)：喜好冒風險，不停地追求新奇的改變。

2. Deal & Kennedy (1982)：認為強力文化由「價值觀念」、「英雄」、「禮儀」、「慶典」以及連結組織上下的「溝通網路」的基本要素所構成，並認為有兩個關鍵因素能決定企業的文化型態：與公司活動互相聯繫的風險程度以及公司和員工獲得判斷企業決策或策略回應速度。

根據以上兩個因素，Deal & Kennedy 認為企業文化可分為四個種類：

- (1) 硬漢型文化 (tough-guy, macho culture)：個人掛帥、喜歡風險高且挑戰性的工作、反應速度快、工作要求盡善盡美、人事流動率高。
- (2) 努力工作/盡情享樂文化 (work hard, play hard culture)：忽略工作品質或服務品質、享受工作與娛樂同時進行的生活，對工作抱持堅持到底的態度。
- (3) 以公司為賭注的文化 (bet your company culture)：不隨便做決策，因影響層面廣，對於未來抱持樂觀態度，重視事情結果，採取消極態度，不主動開創新局面。
- (4) 過程文化 (process culture)：員工只知按照規定程序及手續辦事，不喜歡承擔風險且幾乎無法得到回饋。

3. 鄭清祥(民 80)採用 Cameron(1985)的構面，同時參考 Hofstede(1990)

等學者設計的衡量構面，依據組織特性「內/外向」和「彈性/控制」兩構面而提出四種文化類型（圖 2.1）：

	內向	外向
彈性	支持型文化	創新型文化
控制	官僚型文化	效率型文化

圖 2.1 鄭清祥企業文化類型模式

資料來源：鄭清祥（民 80），企業文化類型、企業策略與財務績效之關係研究，中山大學企業管理研究所碩士論文。

- (1) 內向、彈性的支持文化（supportive culture）：此類型企業文化得組織工作環境相當開放、和諧，重視人際關係與團隊精神，組織對員工採取支持與信認之態度，行事態度謹慎保守，較不易接受重大風險與變革。
- (2) 外向、彈性的創新型文化（innovative culture）：此類型組織文化十分外向，追求企業較不熟悉的風險並接受重大變革，其組織工作的環境也相當開放、和諧，並重視員工的創新與挑戰性，組織中也具有高度支持和信任，並尊重員工的獨特性，允許冒險及嘗試錯誤。
- (3) 內向、控制的官僚文化（bureaucratic culture）：此類型文化通常建立在控制與權力上，組織層及結構與權責劃分相當明確、清楚，而工作性質亦多已標準化和固定化，行事態度謹慎保守，避免風險並拒絕重大變革。
- (4) 外向、控制的效率型文化（effective culture）：這各類型的文化講究工作效率，重視成本控制與績效的達成，部門之間存在著競爭氣氛，常權衡風險與收益來行事，常冒大風險與接受重大改革。

4. 河野豐弘（1992）將企業文化分為五大類：活力型文化：此類的公司具有挑戰的精神；獨裁活力型文化通常會發生在企業草創的初期，會追隨著獨裁者但極富活力；官僚型文化：為組織導向並過度謹慎地行事；僵化型文化：此類公司的員工，只坐著慣性及既有的工作；獨裁僵化型文化：由於獨裁者所造成的僵化性文化，由於獨裁者的決策不合時宜，導致員工喪失士氣，行為十分僵化。

除了以上的學者提出之外，尚有 Hodgetts & Luthans（1997）所提出的幼兒保育箱型文化、導彈型文化、家庭型文化以及艾菲爾鐵塔型等四種文化類型；Bruthn（2001）所突出的難纏型文化與隨和型文化。

Aven & Hemant（2002）依照組織的特性將組織分為高度創新支持型文化與低度創新支持型文化，並做了兩者之間的差異比較（如表 2.2）

表 2.2 高度創新支持型文化與低度創新支持型文化之比較

	高度創新支持型文化	低度創新支持型文化
故事內容	敘述公司重要事件及公司神話，其中包涵字面意義及隱含精神，使員工了解公司之核心信仰價值及行為準則。	傳述故事以個人主義及競爭性為主
企業規範	重視溝通，最常見者為密集的正式會議，程員間彼此分享資訊及創意，同時表達不滿情緒並化解衝突。	重視程序，新產品開發之程序更勝於實質意義
實體象徵	公司內存在著許多實體象徵	公司內可具代表性的實體象徵較少

資料來源：羅憶園（民92），多國籍企業子公司創新程度影響因素之探討—以3M亞洲地區子公司為例，中原大學企業管理學系碩士論文

#### 2.1.4 企業文化的實證研究

企業文化在國外盛行已久，國內近年來企業文化的研究相當的多，故彙整學者們對於企業文化實證的結果（如表 2.3）：

表 2.3 企業文化實證研究彙整表

研究者及年代	研究主題	研究對象	企業文化構面	研究發現
徐永昌 (民 89)	企業願景、企業文、員工生涯發展與組織承諾之關係研究	電腦及周邊產業、電子零件業、鋼鐵產業	價值觀念 象徵行動 規章制度	員工對企業文化中之價值觀念、象徵行動、規章制度。
李元墩 鐘志明 (民 90)	企業文化、員工工作價值觀及組織承諾之關連性研究-以台灣地區主要集團企業為例	國內八家集團企業	創新團隊型 穩健回饋型 和諧倫理型	1.創新團隊型文化對其成員的組織承諾感影響最高。 2.員工工作價值觀和企業文化有顯著正相關
楊慧華 (民 91)	企業文化、企業願景、經營策略與經營績效之關係研究-以台灣國際觀光旅館為例	56 家國際觀光旅館	創新與積極程度 服務品質 團隊導向	1.國際觀光旅館企業文化、企業願景、經營策略等構面間具有互動關係。 2.國際觀光旅館之企業文化對績效有影響
房美玉 (民 92)	台灣高科技產業之組織文化對於人力資源管理制度與組織競爭力之關聯的影響	高科技產業	工作取向 人際取向 創新型文化	1.創新取向教工作取向，與人際取向有想住的自評績效。 2.創新取向較工作取向與人際關係重視參加式管理、招募與甄選。
洪茂森 (民 92)	領導行為、學習型組織、企業文化對組織績效之實證研究	五家中小企業	支持型 創新型 官僚型 效率型	當組織產生創新型文化，對組織績效的提升有正面影響。

表 2.3 企業文化實證研究彙整表 (續)

研究者及年代	研究主題	研究對象	企業文化構面	研究發現
劉寧 (民 92)	企業文化、組織承諾、及組織變革態度之關係研究-以日月光集團半導體後段製程三家公司整合為例	日月光集團半導體後段製程三家公司	創新服務團隊型 重視倫理型	1.當企業文化傾向於創新服務團隊型，加上情感上歸屬與道義上歸屬認同組織時，對變革適應、政策溝通與權益保障、變革參與及配合有正面之助益。 2.當企業文化傾向於重視倫理型，加上因離職成本考量而歸屬認同組織時，對變革適應有負面之影響。
李秀芬 (民 93)	企業文化、經營策略、任用策略與經營績效關係	製造業、服務業、高科技產業	支持型 創新型 官僚型 效率型	效率型文化對經營策略、任用策略、經營績效有較顯著的影響。

資料來源：1. 李秀芬 (民 93)，企業文化、經營策略、任用策略與經營績效關係，中山大學人力資源管理研究所碩士在職專班。  
2. 本研究整理。

### 2.1.5 小結

從文獻中我們可以知道，企業文化對組織的影響非常深遠，企業文化不僅對組織的運作型態、員工的工作價值觀有顯著地影響，更能使之不斷地創新與成長。所以企業文化是組織成員共有的價值觀與信念，更有可能成為公司經營成敗的關鍵。每個組織的文化都不盡相同，而由於各種不同的文化而會延伸出各種不同類型的公司。中信集團有一套根深葉茂的企業文化，這就是“愛國敬業、開拓創新、以人為本。”這個企業文化就是提倡善待人才、培養人才，以此讓資本給企業最大的回報。微軟 (Microsoft) 的企業文化則為重視員工的自尊與能力，並熱愛自己的工作；並鼓勵員工不斷地創新更對自己的工作產生責任感；團隊成員擁有共同的目標，並給予員工一個卓越的目標全力以赴。由上面的兩個公司可以看出，不同的企

業、不同的行業，往往都會有不同的企業文化。但是每一個企業所追求的不外乎都是使企業能夠更加的卓越、能夠走的更加長遠...等等諸如此類的期望。

如何藉由企業文化的提倡，來加以改善高雄港務內部一些早已存在的人事問題，並給予每各員工共同的目標，使之一起追求，並改善組織內部的關係。使員工與員工之間能夠更加的團結。

## 2.2 組織政治知覺

### 2.2.1 組織政治知覺(organizational politics perceptions)定義

當組織成員為了追求個人利益時，會運用自身擁有的權力與資源，以獲得個人所想要的結果，而這些活動就構成了政治行為。而當組織進行變革時，由於增加工作環境的不確定性，使既得利益者總會感到危機及權力分配的挑戰，而產生了對組織變革的抗拒行為，而直接影響了組織變革的績效。

Mintzberg, H. (1983) 「組織是政治支配的競技場」，更是為了私人的利益，而犧牲了組織目標的行為。林財丁、林瑞發 (民 87) 「政治攸關組織內部利害關係之分配時，也就是說政治影響到決策有關之目標、評估準則即決策過程。」政治行為諸如保留資訊不讓決策者知道揭發違規、訴願、散佈謠言、透露情報給媒體、利益輸送、遊說別人支持或反對別人、決策或非合法不合規定等，易引起鬥爭、對立與衝突之行為 (林財丁、林瑞發，民 87; Mintzberg, 1983)，因此組織成員更需藉由協商、計算、共存或是競爭，來達成目標。

組織正式係經由個人的主觀經驗獲得，而個人的反應是依據對事實的知覺，而非事實的真相 (Lewin, 1936)。Grandz & Murray (1980) 認為用

主觀的經驗來詮釋組織政治知覺比客觀的描述更適合，因為組織成員對事實的知覺會影響其行為。

Ferris et al. (1989) 認為：組織政治是一種社會影響的過程 (social influence process)，其行為是經策略設計已獲得極大化短期或長期的個人利益，而其結果可能與其他人的利益一致，或是需藉犧牲別人的行為已成就自己的利益。Kacmar & Ferris, (1991) 認為組織政治知覺是個體對其他個體政治活動產生感覺。Vigoda (2000) 認為，政治知覺研究的重心並不像政治行為研究，企圖去了解實際政治的運作過程，而是藉由對事實所顯現的莖幹 (Stem) 去探討，所以更加容易定義、解釋與運用於經驗資料的測量。

### 2.2.2 組織政治知覺模型

根據 Ferris et al. (1989) 提出的一篇有關組織政治知覺及其前因後果 (如圖 2-2)，組織政治知覺的前因包括組織、個人與工作環境等因素；而組織政治知覺的後因包括工作投入、工作焦慮與組織退縮...等等。

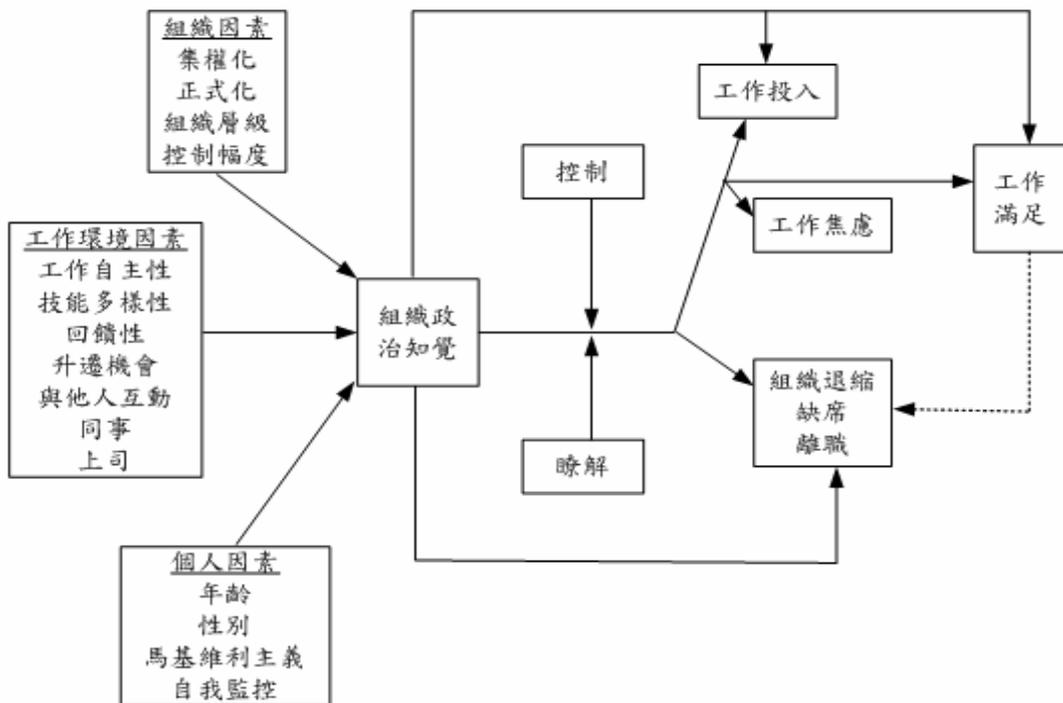


圖 2.2 組織政治知覺模型

資料來源：Ferris, G.R. & Fandt, P.M., 1989. Politics in organizations. In R.A. Giacalone & P. Rosenfield (Eds.), *Impression management in the organization*:147-170. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum, 1989.

以下從不同變項的影響來源加以探討：

### 1. 前因變項

#### (1) 組織的影響

##### (a) 集權化

Madison (1980) 認為如果組織的權力及控制集中於高階，員工擁發現正式化及組織政治知覺沒有相關。

##### (b) 組織層級

模式中認為員工在組織層級中，處於較高職位者，應較低者知覺更多的政治行為，Madison (1980) 指出公司內的 CEO 將較中低階經理知覺較高的組織政治。

##### (c) 控制幅度

Ferris et al. (1989) 認為若主管控制的幅度增大，將會使得個體對工作環境的模糊性增多，導致組織政治知覺的增加。Ferris & Kacmar (1992) 則發現控制幅度與組織政治知覺之間並無相關。

## (2) 工作環境因素

### (a) 工作自主性、技能多樣性、回饋性

較低的工作自主性、技能多樣性與回饋性，通常意味著員工是較沒有權力的，個體在組織的任務需有權力，以免因無權威感使其與組織政治知覺產生連結 (Daft, 1989)。Hackman & Oldham (1980) 則認為工作自主性、技能多樣性與回饋性可能減少工作環境中的不確定性，降低政治知覺。Ferris & Kacmar (1992) 研究發現工作自主性、技能多樣性和回饋性與組織政治知覺成負相關。

### (b) 升遷機會

Kacmar, Bozeman, Carlson, Anthony (1999) 認為當升遷機會有限時，員工會認為本身所處的情況，是政治下的產物，因而產生更高的政治知覺，而 Ferris & Kacmar (1992) 及 Ferris et al. (1996) 更提出員工將本身無法獲得晉升機會歸因為是本身未運作組織政治的結果。

與同事、上司的互動有很少的權力，則將增加其使用影響策略的可能性。如果一個組織是高度集權化，那麼較低階層的員工會對決策結果感到無法加以控制，故其知覺組織政治會對決策具有影響。

### (d) 正式化

(c) 組織中有關目標、角色及程序的正式規定可減少成員對達成目標的模糊性，進而降低使用政治行為的必要性。但 Ferris & Kacmar (1992) 當員工與他人的互動不佳時，也會察覺到更多的組織政治；若員工

認為上司與同事間的交往是以機會主義來取捨的話，其組織政治知覺會增加，若上司與同事之間有良好關係，其組織政治知覺便會降低。(Ferris et al, 1989)

### (3) 個人因素

#### (a) 年齡

Ferris et all (1989) 提出：年齡愈大者，由於較長期處於政治性的調動下，所以更容易認為組織是政治性的，但 Drory (1993), Witt, Andrews & Kacmar (2000) 的研究指出，年齡對組織政治知覺不顯著。

#### (b) 性別

Ferris (1992) 的研究中假設女性在職場上的升遷較男性少，在工作上處於弱勢，所以組織政治知覺的程度較男性員工高，但 Drory (1993), Witt, Andrews & Kacmar (2000) 的研究指出，性別對組織政治知覺不顯著。

#### (c) 馬基維利主義

Ferris & Kacmar (1992), Valle (2000) 均認為，馬基維力主義基於人性本惡的理論，認為政治是最有效的統治手段，無關道德與倫理，為了目的不擇手段，所以有較高馬基維力主義者，相對的組織政治知覺較高。

#### (d) 自我監控

有較高程度的自我監控者，會有較高的組織政治知覺 (Ferris et al, 1989)。

## 2. 後果變項

### (1) 離職傾向

Mobley (1977) 年指出離職傾向對工作者在特定組織工作一段期間後，經過一番考慮，蓄意要離開組織。Gilmore et al (1996) 則發現，當員工與主管的共識年資愈低，組織政治知覺將與低的出席狀況呈現相關的情況。

在 Ferris et al. (1989) 所提出的組織政治知覺模型中，離職傾向可能產生三種反應：

- (a) 從組織中退縮，透過離職或缺席來避免涉入政治。
- (b) 繼續留在組織，但更加地投入工作，變得較不去注意或忽視組織中的政治行為。
- (c) 更加地投入組織政治中，增加對其組織的瞭解及控制幅度，以減少組織的模糊度，降低焦慮，增加工作效率。

## (2) 工作投入

工作投入是指個人認同工作的重要程度，或是工作對個人形象的程度，而此程度會受到自尊與工作績效的影響程度而定。Ferris & Kacmar (1992) 發現組織政治知覺與工作投入呈現正相關，而 R. Cropanzano et al. (1997) 則發現兩者成負相關。

## (3) 工作壓力

Ferris et al. (1996), Kacmar and Perrewe (1993), Valle (1994) 均發現組織政治知覺可以顯著的預測工作焦慮。

## (4) 工作滿足

Ferris et al. (1989) 提出組織政治知覺與工作滿足間呈現負相關，而實證也支持該假設：組織政治知覺為工作壓力的來源之一，個人對壓力或緊張的經驗將導致不滿足的產生。

## (5) 控制

Ferris et al. (1989) 發現當組織成員察覺對工作與環境的控制力愈高，而組織政治知覺就會愈低。

#### (6) 瞭解

對組織的狀況愈瞭解時，就會減少對組織環境的模糊性的發生，也決定員工對組織政治知覺的程度。

### 2.2.3 組織政治知覺的相關研究

1. Ferris, G. R. & Kacmar, K. M. (1992) 以醫院的護士及其上司 95 人驗證組織政治知覺模型，分別探討單一組織政治知覺構面與三個構面的差別。並分別以與上司的關係、組織正式化、工作團體凝聚力、控制幅度、升遷機會、自我監控、年齡等七個變項的相關情形。
2. 由此得知在單一構面時，組織政治知覺對與上司的關係、工作團體凝聚力、升遷機會...等呈現負相關；而與年齡呈現正相關，而其他兩項則沒有相關。同事和小團體行為政治知覺與組織正式化、工作團體凝聚力呈現顯著負相關。組織政策與實務政治知覺對升遷關係呈現顯著負相關。
3. Drory, A. (1993) 以兩百人為樣本，認為組織氣候知覺(Perceived Political Climate) 愈高，則組織承諾、對管理的滿足愈低，對同事的滿足也愈低。除此之外，職位愈低者，其負向關係愈大。
4. 蘇明琪 (民 83) 以 12 家企業，304 份樣本為主，採用 POP 問卷 31 題並將題目加總以 Kacmar & Ferris 三構面命名。組織政治知覺與組織承諾、努力承諾、留職承諾均成負相關。並且職位愈高、資歷愈深者，組織政治知覺與組織承諾負相關愈顯著。
5. Cropanzano, R. ; Howes, J. C. ; Grandey, A. A. & Toth, P. (1997) 先以專職人員 69 人為對象，以 POP 量表，其結果為組織政治知覺與組織承

- 諾、組織支持、工作滿足、工作投入呈現負相關，但與離職傾向呈正相關；其他對於組織公民行為的兩構面則呈不顯著。
6. 再來以 185 名兼職人員為對象，其研究顯示出組織政治知覺與組織承諾、組織支持、工作滿足、工作投入呈現負相關。而與離職傾向、心理上撤離行為、工作壓力、身體壓力、一般疲勞與擔心、崩潰呈正相關。
  7. Hochwarter W. A., Kacmar, K. M. & Witt, L. A. (2000) 以四個組織，813 個研究對象得到以下結果：組織政治知覺與工作績效有顯著負相關；與認真負責變項有顯著負相關；與性別、教育程度呈正相關，但不顯著；與年資、年齡呈負相關，但不顯著。上司行為政治知覺、政策與實務政治知覺、同事與小團體行為政治知覺及一般政治行為知覺。組織政治知覺越高則與組織承諾越低，表示組織政治知覺對於留任承諾有完全的負影響。但是價值承諾與上司行為、一般政治行為知覺，沒有關聯。努力承諾與一般政治行為、同事與小團體行為政治知覺，沒有關聯。
  8. 黃素貞（民 91）採用 Ferris & Kacmar 於 1992 所設計問卷，共 31 題得到：組織政治知覺構面均與工作投入呈顯著負相關，與 Cropanzano et al. (1977, study1, study2) 之研究結果一致。干擾變項工作投入對於組織政治知覺及工作績效間不具干擾效果，意即工作投入對組織政治知覺及工作績效間不具調和作用。
  9. 蘇麗美（民 92）以「民營金融服務業」、「一般服務業」、「高科技製造業」及「傳統製造業」等四大類，15 家民營企業作為研究對象，並使用 Kacmar, Carlson (1997) 15 題「組織政治知覺量表 (POPS)」，加上 Kacmar & Ferris (1992) 31 題量表中的 11 題，共 26 題。得到以下結

論：組織政治知覺對組織承諾有顯著性的差異，而對工作績效方面，僅有「政策與實務差距」的知覺對工作績效構面有顯著相關

10. 黃美玉（民 93）以軍方、公、私立醫院、政府機關、公營服務業、民營金融服務業、民營服務業、民營高科技製造業及民營傳統製造業等九大類 36 個機關為研究對象，並認為組織政治知覺與工作績效顯著負相關，也就是說：即成員對於知覺到組織環境中的政治行為程度越高，其工作績效越低。組織政治知覺對工作滿足與組織承諾呈顯著負相關；但是，組織政治知覺與工作壓力顯著正相關。

#### 2.2.4 小結

Robert（2001）認為組織政治是現代工作組織的正向助力，技術性的權謀加上時機成熟就可以手到擒來，降低阻力於無形。對於工程體系來說，在面對不同的衝突或危機時，可以將政治行為作為一種正當的防衛。在這裡可以討論組織政治知覺除了一般來說的爾虞我詐之外，是否能像上述學者所提出的想法一樣，能將原本有害組織效能的活動轉為促使組織員工發揮更大的效能，端看員工個人與組織整體如何正視這個問題。

### 2.3 激勵因素（motivation factors）

Fran Tarkenton 曾經提到：改變行為要是沒有作用，人們就不會改變了。對一個管理人員來說，最困難的工作就是：學習如何有效激勵員工，並使他們不斷得到激勵！當一般人被問到該怎樣激勵別人時，都會提到最適合自己激勵的經驗或成果。可是，由於每個員工需要受到的刺激不同，所以激勵員工措施亦因人而異。我們必須鼓勵員工，使他們朝著目標積極工作，但卻不能採用同一方法去激勵所有員工。政府在僱用員工時也不例外，公務員也是需要適時地給予激勵和認同。員工的工作態度是否積極，

這並不是公家單位的問題而已。

### 2.3.1 激勵的定義

美國管理學家 B. Erelson and Steiner 給激勵下了如下定義：“一切內心要爭取的條件、希望、願望、動力等都構成了對人的激勵。Zedeck and Blood 則認為，激勵是朝某一特定目標行動的傾。Atchinson 認為，激勵是對方向、活力和行為持久性的直接影響。Gellerman 認為激勵是引導人們朝著某些目標行動，並花費一些精力去實現這些目標。Shartle 認為激勵是“被人們所感知的，而導致人們朝著某個特定的方向或為完成某個目標而採取行動的驅力和緊張狀態”。

F. Herzberg 則認為激勵是一種內在的力量，並且自我控制與自我滿足而不受到外在環境的控制。Davis 則認為激勵乃是由於工作人員的需要、願望有待滿足，而透過各種誘導、激發的方式，而產生合乎組織目標的行為。許士軍（民 81）則提出：激勵乃個人希望藉由某種行為以達到他所既有價值的目標。Robbins（1992）認為激勵是只願意為組織目標努力的意願，但這各意願卻受限於這個努力是否能夠滿足個人的需要。

簡單而言，激勵可說是一種激發個人行動的因素，管理者可以針對不同員工的需求和目標，採取不同的激勵措施，來營造出一個適當的工作環境，進而激發員工的工作意願，最後可以得到組織和員工個人目標的實現。

### 2.3.2 激勵相關理論

根據張潤書，組織行為與管理技巧一書中將激勵理論分為三個型態介紹，分別為：內容、過程以及增強。

#### 1. 內容模式

討論引起、產生或是引發激勵行為的因素並且著重在需求的內涵：

- (1) 馬斯洛 (Maslow) -需求層級理論：Maslow 繼承了 Murray 對於需求的先位與需求的概念並加以發揚光大。認為人類是需求的動物，隨時都有需求的可能，並將需求分為五個層級加以論述。
- (a) 生理需求：包括了飢餓、居住、性或是其他肉體上的需求。
  - (b) 安全需求：包括了身體和情感上的受保護感、安全感...等等。
  - (c) 社會歸屬需求：包括了愛情、友情、歸屬感、接納感...等等。
  - (d) 尊敬需求：包含了內在自我的尊重、成就感、自治感...等等，外在的尊重則包含了社會地位、同僚的認同與上司的注意...等等。
  - (e) 自我實現需求：能夠發揮自我潛能、自我成長以及自我實現...等等。

以 Maslow 的理論而言，他認為人在追求滿足時，是依造層級而上的，一定要先滿足生理上的必需需求後，才有可能向上發展，一層一層地道自我實現需求滿足為止。(圖 2.3)

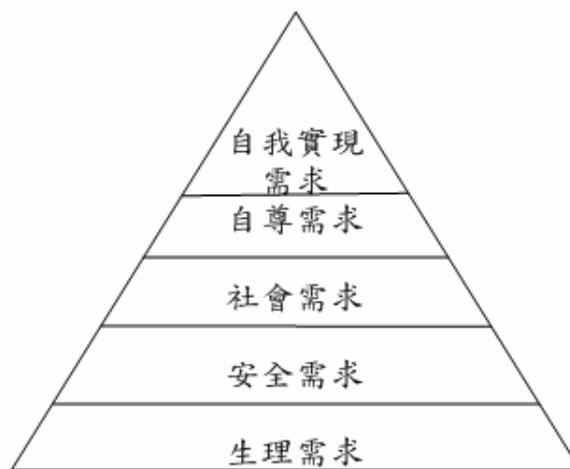


圖 2.3 A. H. Maslow 需求層及理論

資料來源：王秉鈞博士譯 Stephen P. Robbins (1995)

- (2) Frederick Herzberg-雙因子理論：Herzberg 認為讓人工作滿足的因

素中存在著兩種差異，一種是與工作滿足有一致的相關性，另一種是與工作不滿足有一致的相關。並針對 200 多位的會計師與工程師為對象、研究他們的工作滿足與需求之間的關係。

- (a) 激勵因子：若這些存在於工作情況時，便會使員工覺得滿足，但這種條件消失後，只是不會使人感到滿足。例如：成就、升遷、上司的重視與工作本身的責任...等等。
  - (b) 保健因子：若這些條件存在時，只能不會使員工感到不滿足，但若是沒有這些條件存在時，員工一定會不滿足。例如：人際關係、薪水、工作的環境、公司政策以及基本的工作保障...等等。
- (3) Douglas McGregor-XY 理論：McGregor 提出兩個不同的觀點，X 理論認為人是天生懶惰的，而 Y 理論則認為人是天生勤奮的。
- (4) ERG 理論：Clayton Alderfer 所提出的，Alderfer 藉由 Maslow 的需求層級理論衍生出來的。並將需求層級分為三種：
- (a) 生存需求：也就是相當於 Maslow 的生理與安全的需求。
  - (b) 關係需求：也就是 Maslow 所提到的社會和尊敬需求。
  - (c) 成長需求：相當於自我實現的需求。

Alderfer 認為個體是可以同時追求兩者以上的需求，但也可以層級性的追求。當下一層次被滿足愈多時，較高層次的需求會愈強；但若追求較高層次失敗時，則會退回到下一個層次的需求。

## 2. 程序模式

注意到行為方式的程序、方向、選擇，但這些都只能表示主動的行為，並注重在需求被激發的過程。

### (1) 刺激-反應模式

每一個人的行為動機皆是由於外在的刺激所引發的，如果目標達成的話，行為也就中止。除了在進行回饋地動作話，行為才會繼續的進行，直到需要滿足為止。

## (2) 期望理論

期望理論是由 Victor Vroom 所提出來的。Vroom 認為一個人採取某種行為傾向的強度，是取決於任務完成後所能獲得的價值和達成任務的機率。並以公式表示：

$$MF = E \times V$$

MF (motivation force)：激勵強度

E (expectation)：期望機率大小

V (valence)：期望報酬

## (3) 公平理論

Adams 認為，人們處於一種交換的關係當中，一面付出代價 (Input)，另一方面也會有所收穫 (Output)，而 O/I 就形成了一個比率。而個人也會以 O/I 與其他他人做社會性的比較。而 Robbins 則認為，當員工認為不公平時，可能會扭曲自己或他人的投入或結果，或是採取某種行為去誘使他人改變其投入或結果。甚至於是改變自己的投入和結果，而最後就會決定辭職。

## 3. 強化模式

藉由外在的刺激來討論人類行為所產生的影響。其基本的假設有以下三點：個體消極被動、個體的行為並非導源於目標或是需求、個體的行為來自於強化行為和經驗而來的。

### (1) 強化理論

由 B.F.Skinner 所提出。為了改變員工的行為，必須針對個別員工的結果作改變或是強化。將這些強化應用在員工的行為上，來達到修正的目的。以下是強化的類別：

- (a) 正強化：運用到某一種反應或行為時，可以增強員工某些特定行為發生的強度。
- (b) 懲罰：懲罰的目的在於希望減少員工不適當行為發生的機率，當員工發生此類行為時，便給予懲罰，這是希望能夠弱化員工某種行為發生的強度。
- (c) 趨避：如同正強化一般，此類別也是希望強化員工某些行為發生的強度，但不同在於藉由特定強化去阻止不願意刺激的發生。
- (d) 消滅：消滅是為了壓抑先前可接受的反應或行為的正強化。和懲罰一樣，是希望消除不良行為的發生。

以上四類強化的方式，並藉由不同強化的時機和程序而使員工願意去改善並增加工作的效果。

## (2) 認知評價理論

當組織用外在的報酬來獎賞員工的良好績效時，這個獎賞對於某一些因為喜歡工作的員工的內在報酬就會降低，例如：若給員工很多的金錢酬謝，那他們可能對自身所從事的工作的使命感便會減少。企業內應避免依照績效來給予員工薪水，因為這種往往會減少員工的內在報酬，而使員工降低了願意工作的態度。

## (3) 整合性激勵理論

Poter & Lawler 以期望理論作為基礎，並歸納上述的學說，所

整合出來的動機作用理論。他們認為：員工的努力會視其報酬的價值，以及他認為付出了多少的努力可以獲的報酬的機率，藉由這兩者來決定。該員工的工作績效則取決於「對工作的努力」、「從事該工作的能力」以及「對這個工作的知覺程度」。而績效的結果是由於內在激勵與外在報酬的原因而產生的。若這個員工衡量出所得到的報酬滿意的話，就會產生滿足。如下圖 2.4 所示：

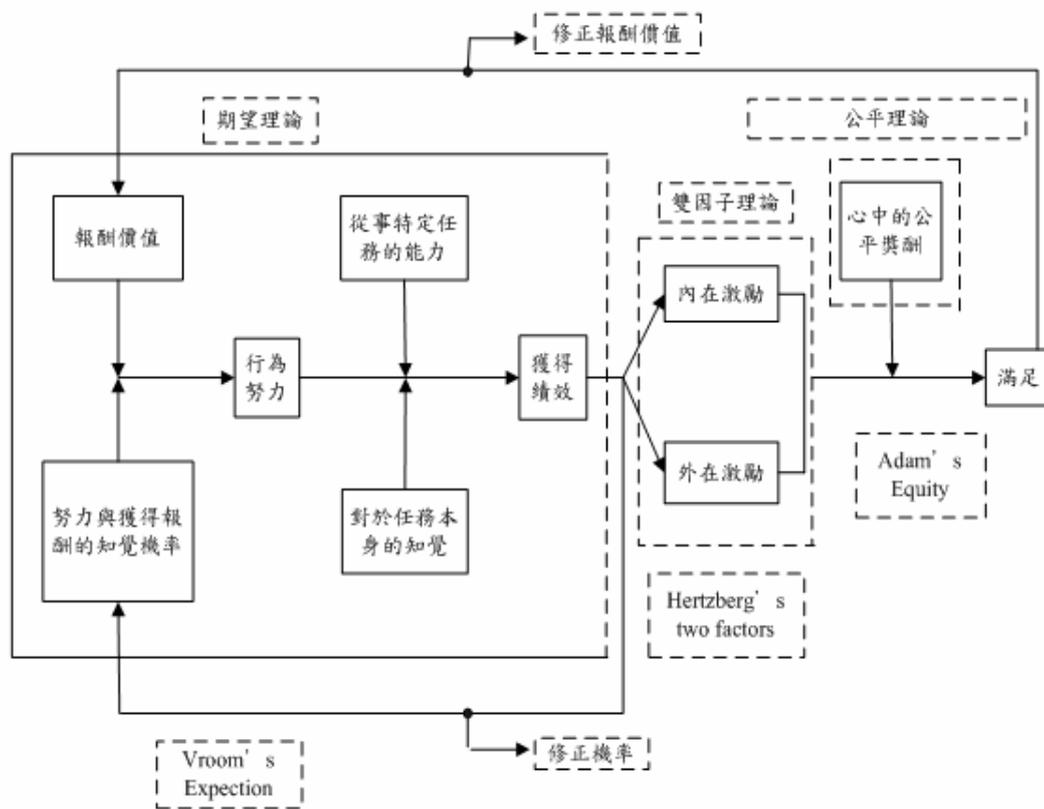


圖 2.4 Poter & Lawler 動機作用理論模型

資料來源：Poter and Lawler (1968), Managerial Attitude and Performance

### 2.3.3 激勵因素的相關研究

1. Poter (1963) 發現年齡愈大的管理人員，對安全與自尊的需求程度比年輕的管理人員強，而欲高層的管理人員在自我實現與自主方面的需

- 求強度要比低階管理人員來得高。Couger (1977) 則提出工作本身是最重的激勵因素，其次則是成就。Chonko et al. (1991) 則對業務員的 5 項獎勵制度的偏好探討，則發現其獎勵制度對業務員的重要性分別為：加薪、晉升、福利、獎勵性的報酬與表揚。
2. 趙心潔 (民 89) 研究發現：教育程度愈低、年資愈少與職位愈低的員工，對激勵的滿足感愈高。張瑋恩 (民 90) 發現銀行對專業報酬與成長自尊的激勵因素愈重視，則員工對薪資責任滿足與主管滿足程度愈高。
  3. 李永聖 (民 91) 以南區國稅局員工為對象調查其員工在激勵因素對工作滿足與離職傾向的研究中發現，員工對本研究六種激勵制度的偏好排列依序是教育訓練最高，其次為工作輪調及獎勵金，再其次為敘獎，最後是升遷和表揚。此結果顯示，教育訓練是最吸引國稅局員工的激勵，而非金錢。這與 Doyle & Shapiro (1980)、Ingram & Bellenger (1983)、Ford et al. (1985) 關於激勵因素價值所做之研究結果不一致
  4. 胡玉英 (民 92) 針對臺北市某醫院護理人員激勵與工作滿意度做研究，結果發現醫院護理人員由工作中獲得內在激勵的滿足感較高；醫院護理人員之年齡、服務年資、子女數、職位與內在激勵、外在激勵、整體激勵呈顯著正相關。
  5. 林睿宏 (民 93) 以司法院所屬司法行政人員為研究對象，探討我國文官體系中公務人員激勵制度的研究中發現司法院所屬司法行政人員收入越高，所得越高可充實內在需求提昇生活品質有直接提昇激勵作用及滿意度；司法院所屬司法行政人員服務年資越高，在內部報酬、外部財務性報酬、外部非財務性報酬有較高的滿意度；在激勵制度滿意度部分，工作層級會影響到司法院所屬司法行政人員對於激勵制度專

業報酬及成長自尊、外部財務性報酬、外部非財務性報酬。

### 2.3.4 小結

激勵對大多數的員工來說，的確是相當重要的一環。員工們都希望自己的工作態度與工作成果能夠獲得上司的親睽，當管理者都沒有任何的動作時，員工會開始懷疑自己是否受到了忽略？無論是在企業或是政府體系內，適當的激勵措施是必要的。管理者除了能夠有效的了解組織、員工、組織氣候及文化外，更需要適時的激勵員工，啟發員工正確的工作態度，利用激勵的力量強化員工對工作目標與提升對企業的向心力，進而提昇企業有效的競爭力。

## 2.4 學習型組織 (learning organization)

組織的管理模式問題從長久以來一直是管理理論研究的核心問題之一，對於未來企業組織模式的研究，是當今世界管理發展的一個重要的問題。從傳統的以泰勒的科學管理開始，直到威廉大內所提出適應變動的企業文化環境的 Z 型組織，都是為了建立一個適應經濟發展變化的企業組織形態。

隨著知識經濟時代來臨，企業面臨著劇烈變動的環境，原本基礎的理論是只適用在早期平穩的環境當中，當環境變的無法預測的時候，就必須改變原有的作法。因此，研究企業組織如何適應新環境的變動，增強自身的競爭能力，使自身的企業能夠成為永續經營的機構，最後成為世界的焦點。

### 2.4.1 學習型組織的定義

在這樣的大環境之下，麻省理工學院教授 Peter M. Senge 結合了東西

方管理文化的精髓，提出了以「五項修煉」為基礎的學習型組織理念。Senge (1990)指出，學習型組織是指組織成員能夠持續地擴展並且創造其成果，並能夠在這個過程中發展出新的思考型態，最後能夠進擴充員工個人的經驗並改變整體組織行為，藉此來增加組織的革新能力。

以下為 Senge 五項修煉的內容：

#### 1. 系統思考

系統思考工作是創造學習型組織的核心工作。這個架構除了可以幫助我們能夠條理分明地釐清整各環境的變化，並且有效地處理問題。透過這項學習能讓我們了解藉由更有效的改變組織系統使得社會發展的流程更加的協調。

#### 2. 自我超越

Senge 認為只有透過持續地學習，組織才能夠更新、也才能夠進步。而組織的活力來源是“人”，藉由員工不停地實現內心的願望，面對真實的狀況，並全神貫注地達成目標。自我超越是學習型組織的精神基礎，也是一種真正的終身學習。

#### 3. 心智模式

心智模式根深蒂固地存在成員的心中並且影響著成員去解讀這個世界及思考著如何採取行動。Senge 認為：由於我們無法記住整個世界，在我們腦中存在的只是一些對事情印象和假設，而這些印象和假設，影響如何解讀任何事件與看法。簡單地說：我們的預想決定了觀測的結果。在個人部分，必須徹底的了解自己，並檢視自身內心的想法，更重要的是接受他人的看法。在組織方面，凝聚組織中的心智模式，並藉此加以分析未來的趨勢。

#### 4. 共同願景

願景是一個可實現的夢想，也是一個企業追求卓越經營的基石，更是企業全體員工長期努力追求的理想。共同願景是一個組織中各個成員發自內心的共同目標，這不僅是一個想法，更是一股原動力。建立共同願景的修煉,透過組織成員的分享、思考與討論逐漸發展更好的構想，塑造出團體的形象。

## 5. 團隊學習

Senge 認為有許多組織的實例顯示出團隊的智慧高於個人智慧，當團隊在學習的時候，不僅團隊整體表現出色，員工個人的成長速度也較其他的學習方法成效要來的好。團隊學習的修煉，主要是透過“深度對談(dialogue)”的方法，使員工們發展出超乎個人才華和能力。“深度對談”是指以所有成員為中心，大家一同進入真正的思考。如果能夠有效的利用深度對談的技巧，就可以使個人察覺自己思考不足的地方，進而面對現實，並學習接納不同的看法，更能增進團隊合作的效用。

Garvin (1993) 在哈佛商管評論中提到：學習型組織能夠創造並獲得與轉化知識，藉此種方式來改變組織的行為，而且能改變組織行為及反應新知識與洞察力的獲得。Bennett & O'Brien (1994) 針對 25 家成功執行學習型組織的公司進行調查，結果發現藉由學習型組織能夠將學習、調適與變化等能力轉化為組織本身的文化，並以此文化來支持員工的學習。Marquardt (1996) 認為學習型組織是一個集體學習的組織，透過集體的學習，能夠將傳遞更好的知識給組織內部的成員（包括員工、管理者...等等），並促進組織與成員的成功。鍾燕宜（民 85）則提出學習型組織是藉由成員的相互學習、創造，使個人、組織甚至於群體不斷地進行自我更新的一種系統型態。

### 2.4.2 學習型組織的特質

1. Pedler et al. (1991) 認為學習型組織的特徵有四個：鼓勵組織成員學習並發展全部潛能的氣氛；將所學習的文化延伸至顧客、資源供應者與組織重要的利害關係人上；使人力資源發展成為組織策略的中心，最後，持續不間斷地進行組織變革的程序。
2. Galbraith & Lawler III (1993) 提出了以下八點：
  - (1) 組織設計會隨著組織策略和環境變遷而變。
  - (2) 將組織資源不斷地運用在發展技巧和知識，並將資源與全體組織成員共享。
  - (3) 組織更加地扁平化與行動敏捷。
  - (4) 組織擅長於整合許多任務團隊。
  - (5) 在大環境中，組織與其他組織形成密切的網路連結，可互相分享學習。
  - (6) 在學習的過程中，組織整體皆能符合績效要求。
  - (7) 管理者必須負起與組織成員確立溝通清楚的組織遠景；
  - (8) 人員除了被期待做好工作之外，還需思考改善工作方式並持續學習。
3. Luthans et al. (1995) 說明學習型組織特徵如下：
  - (1) 鼓勵矛盾的存在，並容許質疑與爭論以及批判組織現況。
  - (2) 組織成員必須具備遠見與系統思考的能力，並擁有掌控全局的管理風格。
  - (3) 組織獎勵能夠實驗、冒險並能夠勇於提供建議的部屬與上司。
4. Kovach (1997) 指出學習型組織特徵為：擁有開創新觀念的態度；組織能夠鼓勵與提倡學習和創新的機會；成員了解工作的目標及貢獻。
5. Watkins & Marsick (1993) 與楊國德 (民 88) 則提出 7 個 C 說明學習型組織的特徵：

- (1) Continuous：持續不斷地學習。
- (2) Collaborative：親密的合作關係。
- (3) Connected：彼此聯繫的網路。
- (4) Collective：集體共享的觀念。
- (5) Creative：創新發展的精神。
- (6) Captured and Codified：系統存取的方法。
- (7) Capacity Building：建立能力的目的。

從以上幾位學者的想法中我們可以知道：學習型組織除了可以使員工努力地去學習新的知識之外，也能促進組織能夠產生新的學習與更高的績效，這不僅是只有個人學習的層面，而是更進一步地延伸到團隊的學習與組織的學習。

### 2.4.3 學習型組織之要素及構面

Bennett & O'Brien(1994)針對 25 家成功實行學習型組織的公司進行研究，提出十二個影響組織學習與變革的基本要素：策略與願景、經營者的實踐、管理的實踐、氣氛、組織與工作結構、資訊流、個人及團隊工作、工作流程、績效與目標回饋、教育訓練、個人及團隊發展、獎酬與讚賞。

Stambaugh (1995) 認為組織可以藉由學習來促進績效的提升，利用訪談保險相關產業 1000 名職員與管理者，並藉由這些資料給予改善的建議：

1. 清楚明確的目標
2. 有效的溝通
3. 整體企業方向的培育
4. 彈性化的組織結構與系統設計
5. 鼓勵改革、創新與風險承擔的組織

Redding(1997)透過整合多份組織學習及學習型組織評鑑量表發現，評

估學習型組織可由下列十二個構面進行：個人學習、團隊學習、組織學習、願景與策略、領導與管理、文化、結構、系統流程、溝通與資訊系統、績效管理與支持系統、科技、變革管理。

#### 2.4.4 學習型組織模型

1. Pedler et al.(1991)歸納得到學習型組織模型應該包括：策略、學習機會、衡外情、量己力與自主結構五個構面以及 11 個特徵，藉此來展現學習型組織具備的精神及行為（如圖 2.5）

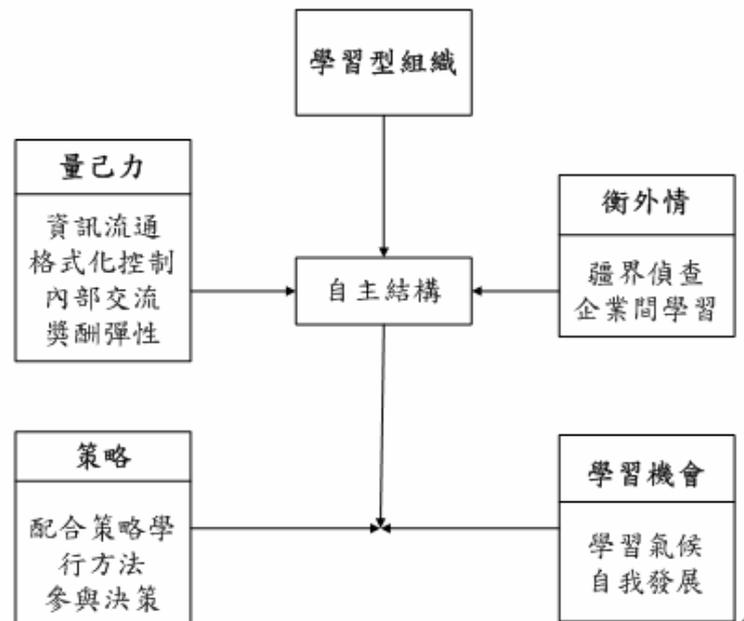


圖 2.5 Pedler et al.提出之學習型組織模型

資料來源：Pedler, M., Burgoyne, J. & Boydell, T. (1991). *The Learning Company: A Strategy for Sustainable Development*. London: McGraw-Hill.

2. Senge (1994) 所提出的概念是企業建構學習組織的導入模式基礎，並以下列三點此作為設計學習型組織的導入。

(1) 深層學習循環：藉由團隊成員的發展去改變其行動及理解能力；藉由內心的學習使員工學習從不同的角度去看待事物，進

而形成新的信念，以此在發展出新的技能。

- (2) 行動領域：在經過學習循環的階段後，組織必須提出方針，再透過新的學習技巧去產生新的思維，並創造新的基本架構。(民 83，郭進隆譯)
- (3) 邁向學習型組織：當學習循環與行動領域結合後，便會朝著學習型組織前進。將組織以三角型代表，其他三者活動則在三角之上，並以圓形的形式表現，此二者會相互的影響。
3. Marquardt, M. (1996) 提出一個完整系統性的學習型組織模型，將學習型組織的一些重要構面以及特性歸納為五個緊密相關的子系統，彼此間互有共同部分且相互支持。在這五個子系統當中，以學習為核心，並與其他的子系統環環相扣。其模型如下圖所示：



圖 2.6 Marquardt, M.提出之系統性學習型組織模型

資料來源：Marquardt, M. (1996). Building the Learning Organization: A systems approach to Quantum

### (1) 學習子系統

此系統可分為層級、類型與技能三個構面。學習層級包括了個人、小組與組織的學習。而學習的類型包括適應型、預期型以及生產力的學習；單圈與雙圈的學習；行動學習及行動反思學習。在學習技能的方面則包括了 Senge(1990)提出的五項修煉：系統思考、改善心

智模式、自我超越、團隊學習、共同願景。

## (2) 組織子系統

此子系統包含了組織願景、組織文化、組織結構及組織整體策略四個構面。組織願景是描述了公司未來的目標與方向，並希望成員能夠持續地創新以達成公司的目標；文化則鼓勵成員能夠團隊工作、創新與授權及共享的價值觀；在策略方面則是希望管理者須負責確立並與組織成員溝通，並達成共識；結構則是扁平的、跨越部門界限的結，並希望組織設計能夠隨著組織策略與環境而改變。

## (3) 人員子系統

此系統包括領導者及經理人、員工、顧客、策略聯盟夥伴、組織所在社區、供應商六個構面。學習型組織必須將學習文化延伸至所有與己身相關的群體中，鼓勵並協助其創造、發展潛能及分享知識。

## (4) 知識子系統

此系統包括知識的取得、建立、儲存、轉換和應用四個構面。藉由知識管理可使組織中有價值的知識永久保存、傳遞、再創造，並藉此擴散新資訊。資訊的蒐集及分配則是透過多重管道、多重時點持續進行。

## (5) 技術子系統

技術子系統包含了資訊技術、以科技為基礎的學習、電子績效支援系統等三個構面。組織若能充分利用科技來加強學習，將可達事半功倍之效果呈現。

### 2.4.5 小結

企業藉由學習型組織的方式來使每位員工與企業內組織可以不斷地吸收與學習新知，並在這個過程中互相刺激對方，使得企業整體能夠有卓越

的成長。企業如何善用學習型組織來達成所期待的目標與理想，就必須好好地善用學習型組織。所以，企業必須塑造一個終身學習的環境，透過組織學習來建立起學習型組織，因為企業唯有「不斷的學習」，才是企業永續經營的關鍵。(石滋宜，民93)

## 2.5 專業承諾 (professional commitment)

### 2.5.1 專業承諾的定義

專業的基礎應該是來自對自己所從事的行業領域的透徹認識及廣泛了解。在目前的社會，任何行業都講求專業，若能夠拿到一張專門證照的話，有時會比學位還有用。而除了在個人部分的專業之外，企業也講求專門的服務，例如專業代工、專業攝影、專業設計...等等，企業愈走向專業化的時代，也就是指從事一項我所熟悉、拿手的事情來做，並獲得大家的認同。Aranya et. al. (1981) 引用 Peter 等人 (1974) 的模式，認為專業承諾是個人對專業的認同與投入所屬專業的相對程度。並引用到會計人員的專業承諾上，認為專業承諾應包含三個部份：堅定的信仰認同專業的目標與價值、願意為專業付出更多的心力以及可望繼續成為專業的一份子。

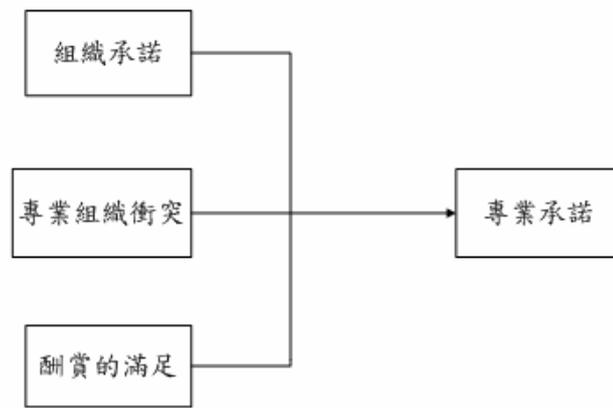


圖 2.7：Aranya, Pollock 和 Amernic 的專業承諾模式

資料來源：Aranya, N., Pollock, J., & Amernic, J. (1981) .An examination of professional commitment in public accounting. *Accounting Organization and Society*, 6(4) . p.272

Taylor (1988) 提出專業承諾應包含了三各層次：專業角色、關係、規章或規範。並且提出了六項專業承諾意涵：認同、積極投入、歸屬、關係、內在化的專業角色以及影響承諾計利與道德感的規章。圖 2.是 Taylor 所提出的發展模式：

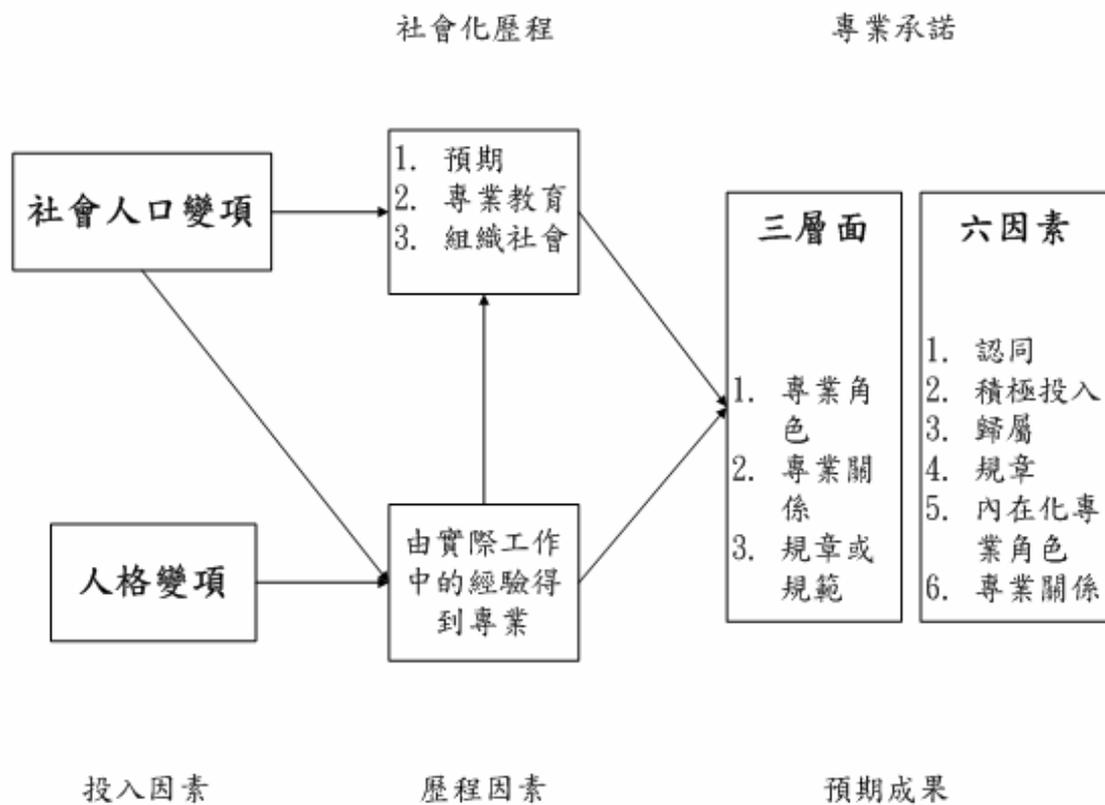


圖 2.8 專業承諾發展模式

資料來源：李新鄉（民 82），國小教師教育專業承諾及其相關因素之研究，  
國立政治大學教育學系博士論文

Cherniss(1991)以問卷及傳記式深度訪談了以服務為導向的專業者，發現專業自我效能的概念在專業承諾發展上扮演舉足輕重的角色，也就是說專業工作角色感覺有能力及效果時，成員的自信心增加，並且專業承諾會較高，所以任何可以促進專業自我效能因素均有助於強化專業承諾。

Meyer et al. (1993) 將組織承諾三要素：情感性承諾、持續性承諾、規範性承諾，擴大至職業承諾，認為「職業(或專業)承諾包括個人對其所屬職業之價值的認同與投入，若改變職業所將造成的損失之知覺與因規範壓力之內化而投入該職業」。

黃榮貴（民 90）則認為專業承諾為一種經由信念而產生的態度，包括

對專業的認同、積極的投入以及對專業的關注，並願意持續在這一行業工作的內在心理傾向。

### 2.5.2 專業承諾的衡量

專業承諾在衡量上主要亦引用自組織承諾，最常被採用的幾種為：Ritzer, Trice (1969)量表、Hrebiniak, Alutto (1972)量表、Porter et. al (1974)量表。大致上專業承諾衡量的發展可分成：

1. 態度法：主要以單一構面去衡量成員的態度。
2. 行為法：強調個人在專業領域上所涉入的頻率和程度。
3. 多因素概念法

而 Mayer, Allen & Smith (1993) 則藉由組織承諾引申出三構面的專業承諾，並在下面做敘述：

#### 1. 情感性承諾：

指員工情感上依附、認同並投入專業中，故存在了留在專業中的慾望。假若一個高情感性承諾的員工，會為了希望能夠維持自身專業的水平，會努力吸收新知（例如：參與研討會、多閱讀刊物、或是踴躍地報名在職訓練...等等），並藉此提高了工作的滿足感。

#### 2. 持續性承諾：

指認知到假若離開自身的專業領域需付出極大的成本，所以願意繼續留在該專業中。

#### 3. 規範性承諾：

個人留在專業中是基於有義務對專業忠誠或是繼續留在這個專業中能夠從中得到好處，一個高規範性承諾的員工如同高情感性承諾的人，會願意努力地維持自身專業的程度。

### 2.5.3 專業承諾相關研究

國內對於專業承諾的實證研究大多以教師、醫師、護理人員、高科技人員等專業人員為主，以下為國內外有關專業承諾的實證結果：

1. Aranya, Pollock & Amernic (1981) 從態度與結構兩方面來探討專業承諾，並將組織承諾、專業/組織衝突、酬賞的滿足此三者作為影響專業承諾的重要因素，而干擾因素為組織階層。並得知酬賞的滿足對專業承諾有正面的影響，但專業/組織衝突則對專業承諾有負面的影響。
2. 黃國隆(民 75)則以教師為對象，來討論組織承諾與專業承諾之關係，研究顯示：職系教師對學校之正向評價、努力與投入意願較低；價值觀之負責、成就與專業努力有顯著正相關。
3. Larking (1990) 以 71 名稽核人員組織承諾、專業承諾與工作績效之關連，發現：男性較女性有較高的組織承諾及專業承諾，而組織承諾與工作績效相關，但專業承諾則與工作績效無相關聯。
4. Wallace (1995) 探討專業與非專業之間的組織承諾與專業承諾，並提出了結論，Wallace 認為事業升遷機會、報償分配之標準對組織承諾有顯著影響，一般組織特性對專業承諾較少影響，未來研究專業承諾影響因素應從組織特性變數以外來探討。
5. 吳文輝(民 90)以國內 23 家股票上市之軟體業的軟體工程師為研究對象，得到軟體工程師金錢倫理觀對其專業承諾有顯著影響。
6. 黃彩霖(民 91)以台南地區 4 間非公立醫院的行政人員為主要對象，探討醫院行政人員的人格特質、工作壓力、工作投入、專業承諾及工作績效之相關性研究，並得到：工作壓力大多與「情感性承諾」及「規範性承諾」呈負相關。而「持續性承諾」也與工作壓力無顯著相關。專業承諾與工作績效多呈顯著正相關，只有「持續性承諾」與工作績

效無顯著相關。表示工作績效不會因為持續性承諾而有差別。

7. Leslie Leong(2003) 則以加拿大會計師事務所的 138 名審計人員為對象，得到以下的研究結果：外部審計人員的專業承諾與組織承諾呈現顯著的正相關。

#### 2.5.4 小結

影響員工承諾的因素有很多，其中以工作本身的意義對自身的發展尤其重要。工作本身的意義包含的創新、自我的發揮、自主權、工作的前景、機會、靈活度也都經常被提及。如何讓一項工作變得有意義？授權、溝通、目標管理等都有助於員工在工作上獲得滿足。同時，明確的責任、清晰的目標也很重要。還有一項對管理者非常的重要，也就是每位員工對於所謂的承諾因素的需求強度是不一樣的。本研究從原本的組織承諾更進一步地探討員工的專業承諾會對員工本身以及組織帶來什麼樣的效應，希望員工能夠在工作獲得滿足外，更重要的是組織能夠藉由更有力的運作，以更輕鬆、快速的方式達成目標。

## 2.6 工作績效 (job performance)

### 2.6.1 工作績效的定義

以人力資源管理而言，績效可以用以下幾種方式去衡量：

1. 生產力：生產力是表達企業員工有形的實質個人績效的理想方法，但是這只能適用在個人性、重複性的工作上，並不適合用於團隊小組或是高知識工作者的身上。
2. 晉升或薪資：基本上，薪資的多寡與員工的工作績效有密切的關係，若只是用這兩樣來端看員工工作績效的高低並不妥，因為有可能受到年資的高低、主管的喜好...等因素影響，所以並不一定確實。

3. 年資與離職狀況：一個員工在同一公司任職久了，年資漸增、工作閱歷豐富，但不一定代表此員工的工作績效好。而離職紀錄則代表了員工對前一工作不滿，也可以藉由這項記紀錄來判斷這個員工是否對這項新的工作有興趣。

Schermerhorn (1989) 認為：良好的工作績效是由於組織中的人力資源有能力完成工作、並願意付出心力與適當的支持。Campbell (1990) 則提出了工作績效是員工在工作中所從事的行為，而這些行為必須對組織目標有所貢獻。也就是說員工在工作上的表現也就是員工的工作績效。

Edwards (1991) 整合多位學者的看法，並將工作績效分為兩個部份：需求與能力、需求與供給。需求與能力是指員工的能力與工作所需要的能力能夠契合；而在需求與供給的觀念則認為員工的需求與工作屬性能夠相結合。

Schermerhorn (1999) 再度提出工作中的個人或團體所表現的任務達成的質與量。而工作績效因為必須提供員工或企業矯正偏差的訊息，所以必須經過評量之後才能運用。

由以上的文獻可以得知，工作績效是藉由員工在工作上所表現出的態度與行為而對企業的目標有所貢獻，而員工的態度與行為都是可以被評量的。

### 2.6.2 工作績效的衡量

在企業績效管理中，績效衡量扮演著一個舉足輕重的角色，藉由績效的衡量可以大幅度提高組織績效，但是若不當則會變成組織變革和績效提升的障礙。有效地使用績效衡量可以對企業運營狀況即時地反應。根據這些反應我們可以判斷企業在往自身的目標前進時，員工是否需要培訓、流程該如何優化重組等等。作為對企業運營結果的反應，績效衡量為企業的改革方向提供了切實的依據。

Gatewood & Field (1998) 認為績效衡量的項目有四個類型：生產性資料、人力資源方面的資料、員工訓練的有效性以及利用主管或同儕對員工的績效表現所做出的判斷性指標。Robbins (1998) 對工作績效衡量提出 3 項指標，第一項為工作成果，藉由員工的工作成果（例如生產量、營業額..等）；第二項為工作行為，行政或是幕僚人員的工作績效無法用生產量來衡量時，藉由他們的工作行為可以去判斷其工作績效是否良好。最後一項為個人特質，但是人格特質在績效衡量的方面是最不準確的，並與員工實際的工作績效的相關性不大。

### 2.6.3 影響員工工作績效的因素

Korman (1977) 認為影響一個人工作績效好壞的因素可分為三大類：

1. 工作動機：員工會以什麼樣的態度工作，最主要的原因在於員工本身的工作動機為何。倘若一個員工的工作動機是出於內心良好的想法，其員工之工作績效會高。
2. 技巧：一個員工他是否擁有對於自身工作的技術，這會直接地影響到員工的工作績效。若員工本身不具備個人工作的技術，則會降低其工作績效，並有可能必須重新學習該項技巧。
3. 角色知覺：即個人能精確感覺工作所需要的角色為何(柯惠玲，民 78)。

Campbell (1990) 對工作績效提出了決定性的因素，並將因素分為兩個部分：

1. 直接因素：員工的動機、陳述性的知識以及程序性的知識與技巧。
2. 間接因素：員工間的個別差異、組織的管理方法以及兩者之間的交互作用。而間接因素仍然可以影響到直接的因素。

林澄貴 (民 89) 則對工作績效提出了以下四點決定工作績效的因素：個人與環境因素：個人因素包含了如人格特質、個人的工作能力、學習的

態度或是知覺...等等。而環境因素則包含了管理者的領導風格、組織裡的文化...等等。

Blumberg & Pringle (1982) 認為潛能、意願與機會此三個因素對工作績效存在交互的效果。

1. 個人因素、人性面的系統因素以及工作特質因素：個人因素包含了個人的能力與對於工作的責任感；人性面的系統因素仍必須透過個人因素來決定工作績效的好壞；工作性質根據 Blumberg & Pringle (1982) 的定義仍然包含了機會因素、時間...等因素。
2. 工作動機、技巧和能力，以及角色知覺因素：此為 Korman (1977) 所提出的。在前面已提到過。

#### 2.6.4 績效評估模式

1. 績效衡量設計：

績效評估是指一個企業有系統的評估員工個人的工作績效，並可藉由績效評估作為員工的加薪、晉升或是解雇的衡量標準。有系統化的績效評估制度大概萌芽於第一次世界大戰後，早期的評估重點是為了決定是否要對員工加薪、晉升或是調職...等等的行動，而管理者只針對「計時制」的員工，藉由他們的生產效率來判定員工的工作績效。而 1950 年以後的評估方式有了重大的轉變，除了評估的範圍擴大，不再只注重生產性的員工，而改以所有組織成員為對象，而員工績效評估的制度更被列為企業員工管理發展的方案之一。並重視員工實際上的工作成果與員工在工作上的行為表現。

2. 工作績效評估方法

##### (1) 表格尺度法 (Graphic Rating Scales)：

表格尺度法是企業中最常見的評估方法，其優點在於有確切的

範圍以及具體的描述；員工分述的評估並不是全部掌握於主管的手中，而評分的方式均有公式計算，已達到公正的目的。而缺點是由於表格尺度法的成本極高，並由於表格有規定限制，所以在衡量時比較無法顯示評估人員的真實意見。

## (2) 行為標準尺度法 (BARS)：

行為標準尺度法是美國兩位心理學家 Patricia Smith 及 Lorne Kendall，在 1963 年為全國護理協會，專門為護理人員研創一套績效評估方法。其實行的過程如下：

某一組的主管與員工共同找出可以提高員工工作效率的尺度。而另一組的人員則依照所建立的各種尺度找出三個重要事件來代表高績效、中績效與低績效的水準。把其餘無關聯的事件剔除，訂出尺度距離。

行為標準尺度法的好處在於針對員工的工作內容來設計，而其測量的尺度是由主管與員工共同設計而成，可以提高評估成果的效度與信度。

## (3) 工作標準法 (Work Standards Approach)

先將主管對員工所應做的要求規定於書面，之後在衡量員工的績效評估時，將先前所訂定的標準相比較，來檢驗員工的績效是否良好。

## (4) 目標管理法 (Management by Objectives, MBO)

1954 年，Peter Drucker 在《管理的實踐》一書中，首先提出了“目標管理和自我控制”的主張。Drucker 認為企業的目的和任務，必須先化為目標，而企業的各級主管則藉由這些目標對下屬進行領導，並達成企業的目標。目標管理是參與管理的一種形式，上司與下屬

在一起共同確定目標。第一步確定出總目標，然後對總目標進行分解，逐級展開，通過上下協商，制訂出企業各部門、各個員工的目標；並利用次目標保證總目標的成果，形成一個“目標—手段”鏈。第二步則強調自我控制。大力宣導目標管理的 Drucker 認為，員工是願意在工作中發揮自己的長才和創造性，並對自身的工作負責。我們所需要控制的是行為的動機，而不是行為本身，也就是說主管藉由對員工行為動機的控制達到對行為的控制。這也正是目標管理的主旨所在：利用“自我控制的管理”代替“壓制性的管理”。

### 2.6.5 小結

就由上述所整理有關工作績效的文獻，能夠得到一個啟示：在私人企業中，管理者無不在找尋可以增進員工工作績效的方法，無論是金錢上的或是精神上的，都是希望再增加員工工作效率之時，也可以達到企業本身的總體目標。相對於公家單位，由於是一個「鐵飯碗」的工作，並沒有向私人企業一樣，擁有許多提振員工工作績效的方法，只要按步就班的每天準時上下班，不要出太多的錯誤，每個月領固定的薪水，也比較沒有企業倒閉的風險存在；對於較精神性的激勵，也並沒有像私人企業的多。所以，公務員的工作績效通常都沒有比私人企業來的良好，這點是為一般大眾所詬病的。

有鑑於此，本研究希望藉由其他不同的學習方式、給予員工目標的方法..等等，希望給予公務員有不同的想法及領悟並能夠刺激他們，而增加其本身的工作績效，也更能夠提升公家單位的形象，帶給人民一個新的氣象，並對未來更加地充滿希望。

## 2.7 各變項相關之研究

本小節將針對企業文化、組織政治知覺、激勵因素、學習型組織、專業承諾與工作績效六個構面之間相近之相關研究進行彙整的工作，並加以探討。

### 2.7.1 企業文化與學習型組織之相關研究

在 Chait (1998)指出阻礙組織學習的問題時，Schein(1996) 已認為是來自於組織文化的困難。Yeung et al.(1999)認為學習型的組織中，須有領導者來設計文化與體制，不斷挑戰員工，建立組織的未來。企業文化確實會為學習型組織帶來一些正向或負向的問題，這端看管理者如何去改變。

王登立(民91)將學習型組織阻礙的因素分為三個等級：高阻礙程度、中阻礙程度以及低阻礙程度。在高阻礙程度因素方面，僵硬的官僚組織、缺乏有效溝通機制、與缺乏領導力來帶動與鼓勵員工學習等三個阻礙因素是與大部分的重要建構因素皆呈顯著的負向關係，這意味著組織在建構因素方面推行的程度若越普遍，上述的阻礙現象也普遍越低。中等阻礙程度因素方面，組織成員離職率過高、組織推動計畫的預算不足等二個阻礙因素是與部分建構因素大都呈顯著負向關係；而員工的負擔過重這個阻礙因素則與部分建構因素呈顯著的正向關係。

黃仁祈(民91)的研究結果則呈現：高學習組織群有較強的企業文化；當企業文化愈呈「監督激勵」，愈有「系統思考」的組織學習傾向。企業文化之構面因素「監督激勵」和「保守獨自」都與組織學習的構面因素「系統思考」和「主動關心願景」呈現正相關的互動性。

賴倩慧(民92)的研究結果則顯示出：高度學習型組織運作的公司比低度學習型組織運作公司有較明顯的企業文化的表現，顯示出企業文化的確對學習型組織的運作程度有很大的影響。而高度學習型組織運作的公司也有較高的內外在工作滿足，表示施行學習型組織確實可提昇員工的工作

滿足。

洪茂森（民92）組織存在鼓勵不斷的學習新的技巧與知識以持續改善品質與提升績效的「自我超越」氣氛時；以及當組織員工會以觀察、模仿來學習工作技巧，並將知識保存完整與同事分享的知識管理機制建立之後也會對「創新型文化」的形成有互動性的影響。

## 2.7.2 組織政治知覺與專業承諾之相關研究

由於部分的研究者在組織承諾的定義部分與 Mayer等人的定義相同，故在此小結也將部份組織承諾之研究納入比較。

Maslyn（1998）發現，當政治知覺程度愈高時，則其組織承諾愈低。Randall（1999）則發現，如將個人對組織承諾的動機區分為「情感附著（affective）」及「個人利益考量（perceived cost）」兩種層次時，組織政治知覺僅和「情感性承諾」呈顯著負相關，而與「持續性承諾」間，則無顯著相關存在。

根據謝慶謚（民92）之研究結果發現：組織政治知覺與組織承諾呈顯著負相關，其中與情感承諾、規範承諾呈顯著負相關，以情感承諾負相關較大；而與持續承諾呈顯著正相關。公、民營企業組織成員政治知覺與組織承諾均呈顯著負相關，而公營企業負相關程度較民營企業為高。整體而言，組織政治知覺愈高，成員願意並希望留在組織服務意念之情感承諾愈低，對組織的忠誠度及回報組織的義務也會降低，而影響其對組織之規範承諾。但若依成本考量，未涉及個人情感因素，則會因投入程度與實際利益差異愈大，而提高成員對組織的持續承諾。

蘇麗美（民92）的研究得知：組織政治知覺中「上司與同事行為」及「政策與實務差距」與情感性承諾及規範性承諾呈顯著負相關，而「上司與同事行為」則與持續性承諾呈顯著正相關。

### 2.7.3 組織政治知覺與工作績效之相關研究

Kacmar, Bozeman et al. (1999) 對州政府部門之 786 位人員及公用電力公司 469 位人員進行研究，發現組織政治知覺與管理效能、了解、工作滿足及工作績效間均呈負相關。Vigoda (2000) 則發現組織政治知覺與角色內工作績效呈負相關。但 Randall et al. (1999) 的研究顯示組織政治知覺與工作績效間並無關聯。

黃素貞 (民 90) 所提出的組織政治知覺與工作績效之驗證，發現：在上司政治行為知覺方面，在性別、婚姻、教育程度、年資與職位均呈負向關係；但是組織政策與實務政治知覺則呈正相關。任務績效與脈絡績效對組織政治知覺來而言，上司政治知覺部份均與個人控制變項呈負向的相關，反之組織政策與實務政治知覺則呈正相關。

謝慶謚 (民 92) 的研究結果為：公營企業組織成員政治知覺與工作績效呈負相關，但不顯著；而民營企業組織成員政治知覺與工作績效呈顯著負相關。組織政治知覺愈高，成員對組織工作績效表現愈低，其中成員完成組織所指定工作的任務績效未呈顯著水準，顯示組織政治知覺對任務績效沒有影響力，但對於組織無法強求，超越制度規範卻能犧牲與投入對達成組織目標的情境績效呈顯著水準，亦即具有影響力。根據典型相關分析指出：組織政治知覺行為對成員的工作績效表現並未同時存在公、民營企業組織成員中，可能在於公營企業之薪資升遷政策受有制度保障，只盡本分職務，較乏團隊合作精神，官僚化之低效率結果，造成組織安於現狀，毫無競爭力，整體工作績效的表現遠不如民營企業。

蘇麗美 (民 92) 分析結果發現：組織政治知覺中僅有「政策與實務差距」構面與任務績效及脈絡績效呈顯著負相關。與 Witt (1998)、Kacmar, Bozeman et al. (1999)、Vigoda (2000) 的研究結果相符合。也就是說，當

組織中成員知覺政治介入組織政策的實施，造成實務執行與組織政策落差愈大時，對該職務所賦予的任務完成度及自願性為組織效能貢獻、主動幫助同事的熱忱就愈低。

在研究中，將組織政治知覺分為四個類型：遲鈍型、知覺陽奉陰違型、知覺靈敏行動型以及知覺沉默等待型並與工作績效兩構面進行差異性分析。知覺沉默等待型知覺上司與同事從事政治行為時，對規範性承諾產生負向影響效果，意即降低成員對組織忠誠度及欲回報組織的義務。知覺組織中成員政治介入組織政策的實施，造成實務執行與組織政策落差時，會對情感性承諾及脈絡績效產生負向影響效果，意即降低對組織依附之情感及認同度及對非該職務所賦予的任務完成度及主動幫助同事的熱忱。知覺沉默等待型感受組織成員中大都以沉默來換取價值的產出，因此，選擇參與非正式活動及主動幫助同事的方式來突顯自己與眾不同的績效。

### 2.7.3 專業承諾與工作績效之相關研究

黃彩霖（民 92）針對台南地區區域以上非公立醫院之行政人員為對象探討醫院行政人員的人格特質、工作壓力、工作投入、專業承諾與工作績效之相關性研究，專業承諾與工作績效多呈顯著正相關，只有「持續性承諾」與工作績效無顯著相關。表示工作績效不會因為持續性承諾而有差別。的現象，是醫院管理者刻不容緩的責任。

党秦武（民 93）的研究結果發現：專業承諾與工作績效除了「持續性」之外，均呈極顯著正相關，表示行政人員之「持續性」越久，工作績效不會因此而提高。專業承諾之「情感性承諾」、「規範性承諾」對「工作熱誠與創新」、「工作品質」均呈顯著正向影響。研究中並顯示出年資久或持續性久並不等於高工作績效，建議企業主在人力資源應用上應注重識才適用，沒有年資久的員工其工作績效一定高的說法。且薪資越高，員工的工

作績效會愈好。藉以提醒管理者對於適當的激勵員工是提高工作績效的有效方法之一。

根據上述各構面的研究，本研究嘗試以實證研究方式探討各變項的關係，並在此實證研究中提出假設，加以驗證。



## 第三章 研究方法

本章節主要在介紹本研究之研究方法，透過理論的整理外，更利用問卷發放的方式，來探討企業文化、組織政治知覺、激勵因素、學習型組織、專業承諾及工作績效對於研究對象在各研究變項之間的關係。

### 3.1 研究架構

Bennett, O'Brien (1994) 針對 25 家成功執行學習型組織的公司進行調查，結果發現藉由學習型組織能夠將學習、調適與變化等能力轉化為組織本身的文化，並以此文化來支持員工的學習。本研究根據先前之文獻外並參考賴倩慧、陳昭儒等人之研究，並結合本研究之動機目的，而提出研究架構。如圖 3.1、3.2 所示，研究架構重點如下：

本研究架構主要是以企業文化、組織政治知覺以及激勵因素為自變項，學習型組織與專業承諾為中介變項，員工工作績效為依變項，個人基本資料為類別變項，並探討各變項與員工工作績效的關連性。

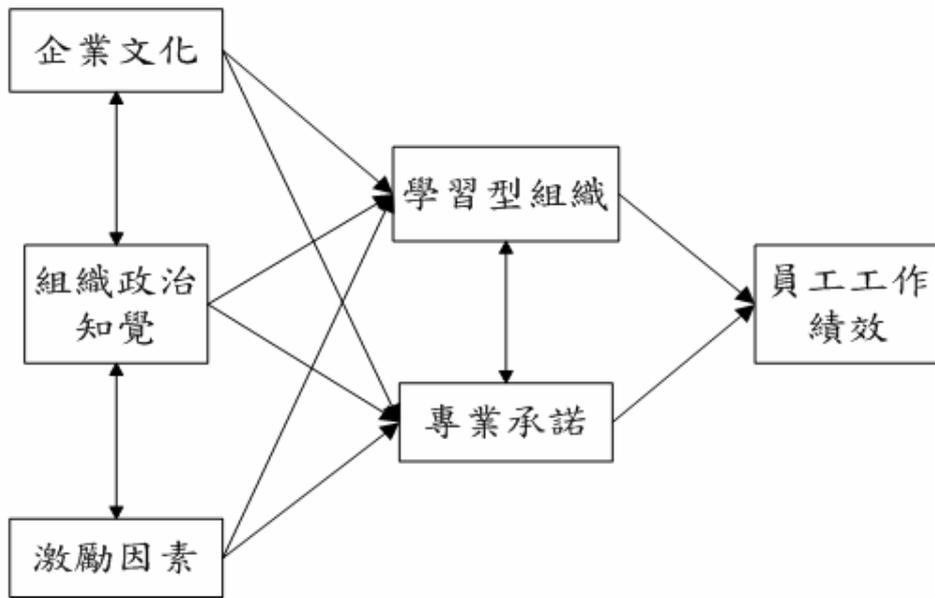


圖 3.1 研究架構圖

資料來源：本研究整理

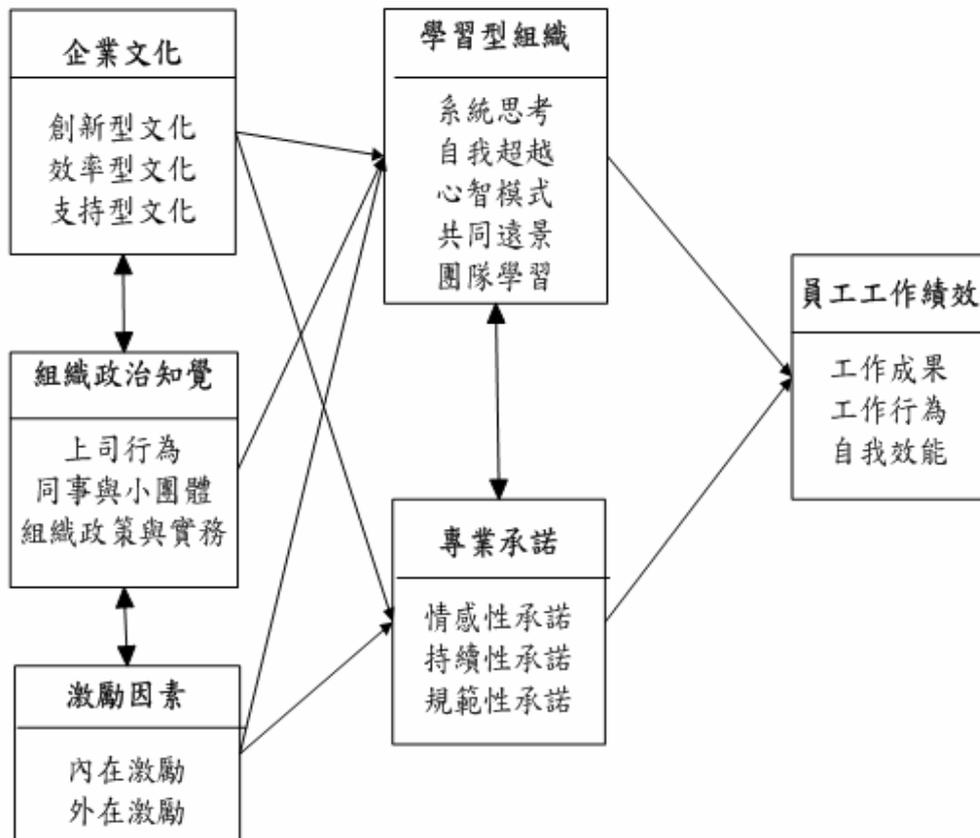


圖 3.2 研究架構及子構面圖

資料來源：本研究整理

## 3.2 研究假設

根據前面所整理的研究目的、文獻探討及研究架構，本研究提出以下假設：

為了了解高雄港務局員工之不同的個人特徵變項上之差異情況，而提出假設1：

1. 不同個人特徵變項對企業文化、組織政治知覺、激勵因素、學習型組織、專業承諾與員工工作績效各變項間之差異情形。

假設 1.1 不同性別對企業文化、組織政治知覺、激勵因素、學習型組織、專業承諾與員工工作績效各變項無顯著差異。

假設 1.2 不同年齡的員工對企業文化、組織政治知覺、激勵因素、學習型組織、專業承諾與員工工作績效各變項無顯著差異。

假設 1.3 不同工作年資員工對企業文化、組織政治知覺、激勵因素、學習型組織、專業承諾與員工工作績效各變項無顯著差異。

假設 1.4 不同與主管共事年資的員工對對企業文化、組織政治知覺、激勵因素、學習型組織、專業承諾與員工工作績效各變項無顯著差異。

劉寧（民 92）提出：組織承諾除「持續性承諾」外，對於企業文化，包含「創新服務團隊型」與「重視倫理型」之因素，存有互動之影響。賴倩慧（民 92）的研究結果則顯示出：高度學習型組織運作的公司比低度學習型組織運作公司有較明顯的企業文化的表現，顯示出企業文化的確對學習型組織的運作程度有很大的影響之外，也探討其他變項之集群之關係，而獲得假設 2：

2. 各集群無顯著差異

假設 2.1 不同企業文化集群無顯著差異。

假設 2.2 不同組織政治知覺集群無顯著差異

假設 2.3 不同激勵因素集群無顯著差異。

假設 2.4 不同學習型組織集群無顯著差異

假設 2.5 不同專業承諾集群無顯著差異。

根據Cropanzano, R., Howes, J. C., Grandey, A. A., & Toth, P. (1997) 組織政治知覺與組織承諾、組織支持、工作滿足、工作投入呈負相關。謝慶謚 (民92) 之研究結果發現：組織政治知覺與組織承諾呈顯著負相關，其中與情感承諾、規範承諾呈顯著負相關，以情感承諾負相關較大；而與持續承諾呈顯著正相關。組織政治知覺愈高，成員願意並希望留在組織服務意念之情感承諾愈低，對組織的忠誠度及回報組織的義務也會降低，而影響其對組織之規範承諾。但若依成本考量，未涉及個人情感因素，則會因投入程度與實際利益差異愈大，而提高成員對組織的持續承諾。整體而言，組織政治知覺愈高，成員對組織工作績效表現愈低，其中成員完成組織所指定工作的任務績效未呈顯著水準，顯示組織政治知覺對任務績效沒有影響力，但對於組織無法強求，超越制度規範卻能犧牲與投入對達成組織目標的情境績效呈顯著水準，亦即具有影響力。

蘇麗美 (民92) 的研究得知：組織政治知覺中「上司與同事行為」及「政策與實務差距」與情感性承諾及規範性承諾呈顯著負相關，而「上司與同事行為」則與持續性承諾呈顯著正相關。並探討其它構面之間的關係情形而形成假說3、4：

3. 企業文化、組織政治知覺、激勵因素、學習型組織、專業承諾與員工工作績效各變項間相關性探討。

假設 3.1 企業文化各子構面與組織政治知覺各子構面無顯著相關。

假設 3.2 企業文化各子構面與學習型組織各子構面無顯著相關。

假設 3.3 企業文化各子構面與專業承諾各子構面無顯著相關。

- 假設 3.4 企業文化各子構面與員工工作績效各子構面無顯著相關。
- 假設 3.5 組織政治知覺各子構面與激勵因素各子構面無顯著相關。
- 假設 3.6 組織政治知覺各子構面與學習型組織各子構面無顯著相關。
- 假設 3.7 組織政治知覺各子構面與專業承諾各子構面無顯著相關。
- 假設 3.8 組織政治知覺各子構面與員工工作績效各子構面無顯著相關。
- 假設 3.9 激勵因素各子構面與學習型組織各子構面無顯著相關。
- 假設 3.10 激勵因素各子構面與專業承諾各子構面無顯著相關。
- 假設 3.11 激勵因素各子構面與員工工作績效各子構面無顯著相關。
- 假設 3.12 學習型組織各子構面與專業承諾各子構面無顯著相關。
- 假設 3.13 學習型組織各子構面與員工工作績效各子構面無顯著相關。
- 假設 3.14 專業承諾各子構面與員工工作績效各子構面無顯著相關。

#### 4. 企業文化、組織政治知覺、激勵因素、學習型組織、專業承諾與員工工作績效各變相間典型相關探討。

- 假設 4.1 創新型文化、效率型文化、支持型文化各變項與工作成果、工作行為、自我效能各變項無顯著典型相關。
- 假設 4.2 組織政策與實務政治知覺、上司政治行為政治知覺、同事與小團體政治知覺各變項與工作成果、工作行為、自我效能各變項無顯著典型相關。
- 假設 4.3 內在激勵、外在激勵各變項與工作成果、工作行為、自我效能各變項無顯著典型相關。
- 假設 4.4 共同願景、心智模式、團隊學習、自我超越、系統思考各構面與工作成果、工作行為、自我效能各變項無顯著典型相關。
- 假設 4.5 情感性承諾、持續性承諾、規範性承諾各構面與工作成果、工作行為、自我效能各變項無顯著典型相關。

Yeung et al (1999) 認為企業文化影響學習能力。林懿貞(民90)的研究中也發現顧客導向、科學求真、時間導向、創新管理、參與管理、工作人際導向所建構的企業文化對學習型組織的運作有顯著的影響效果。洪茂森(民92)組織存在鼓勵不斷的學習新的技巧與知識以持續改善品質與提升績效的「自我超越」氣氛時；以及當組織員工會以觀察、模仿來學習工作技巧，並將知識保存完整與同事分享的知識管理機制建立之後也會對「創新型文化」的形成有互動性的影響。黃美玉(民93)之研究顯示：「保持沉默靜待好處」與工作績效呈現顯著正向影響，表示受試者面對不當決策或是自利行為的時候，採取沉默、不理會或是靜待好處的方式來處理時，會增加自我工作績效。「政策與實務差距」與工作績效呈現顯著負向影響：「上司與同事行為」對工作績效影響不顯著的現象。由於國內外學者的研究結果並不是非常一致，而決定加以探討形成假說5：

5. 企業文化、組織政治知覺、激勵因素、學習型組織、專業承諾與員工工作績效各變項間影響性探討。

假設 5.1 企業文化、組織政治知覺、激勵因素、學習型組織、專業承諾與員工工作績效的工作成果構面無顯著影響。

假設 5.2 企業文化、組織政治知覺、激勵因素、學習型組織、專業承諾與員工工作績效工作行為構面無顯著影響。

假設 5.3 企業文化、組織政治知覺、激勵因素、學習型組織、專業承諾與員工工作績效自我效能構面無顯著影響。

### 3.3 研究變項之操作型定義

根據第二章的文獻蒐集與彙整，進而建立本章的研究架構與研究假設，而本研究所要探討各變項有關於企業文化、組織政治知覺、激勵因素、學習型組織、專業承諾、員工工作績效的操作型定義如下：

## 1. 企業文化

司徒達賢（民 86）：企業文化是組織成員所分享的一些重要價值觀念，這些價值觀念會影響員工在組織中的行為與決策方向。Wallanch（1983）將企業文化分為三大類：官僚式文化、創新型文化與支持型文化。而鄭清祥（民 80）根據 Cameron（1985）與 Hofstede（1990）等學者所設計之衡量構面，並以「內向/外向」和「彈性/控制」兩構面，分出四個類型的企業文化，分別為支持型文化、創新型文化、官僚型文化與效率型文化。並根據兩學者的看法，將企業文化分為：創新型文化、效率型文化與支持型文化等三構面。

## 2. 組織政治知覺

Kacmar & Ferris,（1991）認為組織政治知覺是個體對其他個體政治活動產生感覺。而組織政治知覺正是代表員工對工作環境政治化的程度。並根據此定義將組織政治知覺分為三個構面：組織政策與實務政治知覺、上司行為政治知覺以及同事與小團體行為政治知覺。

## 3. 激勵因素

Herzberg 認為讓人工作滿足的因素中存在著兩種差異，一種是與工作滿足有一致的相關性，另一種是與工作不滿足有一致的相關。並針對 200 多位的會計師與工程師為對象、研究他們的工作滿足與需求之間的關係。胡玉英（民 92）針對臺北市某醫院護理人員激勵與工作滿意度做研究，結果發現醫院護理人員由工作中獲得內在激勵的滿足感較高；醫院護理人員之年齡、服務年資、子女數、職位與內在激勵、外在激勵、整體激勵呈顯著正相關。並將量表分為兩大構面，一為內在激勵因素，並包含了工作成就感、工作責任感、升遷制度；二為外部激勵因素，包含了財務性的激勵與非財務性的激勵。

#### 4. 學習型組織

Senge (1990) 指出，學習型組織是指組織成員能夠持續地擴展並且創造其成果，並能夠在這個過程中發展出新的思考型態，最後能夠進一步擴充員工個人的經驗並改變整體組織行為，藉此來增加組織的革新能力。並提出五項修煉：系統思考、自我超越、心智模式、共同願景以及團隊學習。

#### 5. 專業承諾

Meyer et al. (1993) 將組織承諾三要素：情感性承諾、持續性承諾、規範性承諾，擴大至職業承諾，認為「職業(或專業)承諾包括個人對其所屬職業之價值的認同與投入，若改變職業所將造成的損失之知覺與因規範壓力之內化而投入該職業」。

#### 6. 工作績效

Robbins (1998) 對工作績效衡量提出 3 項指標，第一項為工作成果；第二項為工作行為；最後一項為個人特質。根據陳昭儒 (民 91) 認為自我效能是一種對自己能力的看法，可以提升員工的自信心並激發員工的工作動機，而增進自身的工作績效。與 Robbins 所提出的工作成果與工作行為形成衡量工作績效的構面。

### 3.4 研究設計

本研究採用問卷調查法，問卷設計經參考文獻資料，大部分採用已經學者編制之問卷。本問卷總共由七大部分組成，第一部分為企業文化量表，一共計有 23 題。第二部份為組織政治知覺量表，一共計有 30 題。第三部份為激勵因素量表，一共計有 23 題。第四部份為學習型組織量表，一共計有 22 題。第五部份為專業承諾，此量表題數一共計有 18 題。第六部份工

作績效問卷，共計 16 題問項。第七部份為個人基本資料，共有 8 題，希望藉此瞭解樣本特性。問卷編制採用結構式封閉型問卷，評量尺度採用 Likert 五點尺度順序予以計分，受測者在本量表上依題意填答，從「非常不同意」、「不同意」、「沒意見」、「同意」、「非常同意」，分別給予 1 分、2 分、3 分、4 分、5 分。各構面之問卷來源分述如下：

#### 1. 企業文化

- (1) 量表來源：問項內容係使用 Wallach (1983) 所編的企業文化量表 (organizational culture index) 及參考學者蔡俊良 (民 83) 的中文翻譯，並配合本研究之企業文化定義，予以設計而成。並且參考陳建銘 (民 89) 所提的「員工對企業文化要素之認知量表」，與莊文隆 (民 90) 問卷，經修正適合本研究延用之。
- (2) 測量量表題數：本研究問卷題數一共有 23 題。
- (3) 計分方式：採用李克特是五點尺度順序予以計分，受測者在本量表上依題意填答，從「非常不同意」、「不同意」、「沒意見」、「同意」、「非常同意」，分別給予 1 分、2 分、3 分、4 分、5 分。本量表並無反向題，分數加總平均後，分數愈高者，表示對企業文化的概念愈高。
- (4) 構面信度：0.9073
- (5) 反向題：本量表全為正向題。
- (6) 經過 KMO 與 Bartlett 球形檢定，獲得 KMO 值：0.863，Bartlett 球形檢定的顯著性小於 0.05，表示此適合作因素分析。
- (7) 因素分析：

表 3.1 企業文化構面因素分析表

構面	題目內容	因素負荷量		
		因素一	因素二	因素三
創 新 型 文 化	12.主管會鼓勵部屬發表不同意見	0.823		
	13.主管希望我們常給他管理方式的意見	0.791		
	11.當我提出改進效率的方法時會受到主管的獎勵	0.735		
	19.主管會告訴我們有關本單位重大計畫的資訊	0.688		
	14.我能體會本單位目前面臨的危機而幫忙改革求進步	0.601		
	10.當主管實施新措施時會考慮部屬的反應	0.532		
	16.我會為求突破職場或本單位的困境而突發奇想	0.491		
	17.只要是對本單位的創意，我都會積極的去參與並執行	0.482		
	15.我認為主管與部屬都需積極激發自己的潛力	0.421		
效 率 型 文 化	8.我認為本單位對市場訊息的吸取與反應靈敏		0.722	
	7.我認為本單位內部溝通是迅速而適時的		0.672	
	1.我認為本單位及主管都會強調團隊精神的重要		0.612	
	9.我認為主管對部門的效率十分重視		0.604	
	2.工作氣氛講求能多參與而非競爭		0.560	
	3.我所需要的資料及訊息能很快的從相關部門得到		0.545	
	4.我能了解主管所要表達的意思		0.529	
支 持 型 文 化	21.我認為同事們彼此都能互相照顧與關懷			0.795
	20.當我在工作進行上有困難時，同事常會幫助我			0.688
	22.我認為友善的工作氣氛充滿了整個本單位			0.661
	23.主管對我工作上的督導份量適切			0.553
	5.我認為能與同事很充分及正確的溝通			0.526
	6.我與同事之間的溝通講求理性			0.465
特徵值		7.651	1.813	1.713
解釋變異量		18.401	15.532	14.662
累積解釋變異量		18.401	33.933	48.595
Cronbach's $\alpha$		0.8650	0.7913	0.8018

資料來源：本研究整理

## 2. 組織政治知覺

- (1) 量表來源：本研究採用 Ferris & Kacmar (1992) 所設計的原始問卷，經陳義勝、蘇明琪 (民 83) 翻譯成之中文量表，並加以刪減而合適本研究延用之。
- (2) 測量量表題數：本研究問卷題數一共有 30 題。
- (3) 計分方式：採用李克特是五點尺度順序予以計分，受測者在本量表上依題意填答，從「非常不同意」、「不同意」、「沒意見」、「同意」、「非常同意」，分別給予 1 分、2 分、3 分、4 分、5 分。除題目 1、2、5、7、18、28 採負向計分外，其餘都採正向計分。分數加總平均後，分數愈高者，則表示對目前組織政治知覺程度愈高。
- (4) 反向題：

題號	題目內容
1	在本單位裡不容許沒有意見、只會說「是」的人存在，只要是好的意見，就算與上司意見不同也可以表達
2	在本單位裡，員工的想法被鼓勵坦白的表達出來，即使是一些批評已建立且行之多年的政策或規範
5	在本單位裡，只有努力工作的人會得到獎賞
7	在本單位裡，升遷者都是高工作績效者
18	在工作上需要協助時，我總是可以獲得同事的援手
28	整體而言，本單位裡對於薪資和升遷的規則、政策均有明文規定
29	在本單位裡，薪資與升遷政策一般都可以溝通、商談的

- (5) 原始量表信度：Ferris & Kacmar (1992) 以 95 位護士及其上司為樣本，經測量過後 Cronbach's  $\alpha$  為 0.91，顯示內部一致性良好；Ferris & Kacmar (1997) 將題目修正為 15 題，Andrew (2001) 測試內部一致性 Cronbach's  $\alpha$  為 0.87，顯示信度達到可靠標準。
- (6) 構面信度：0.8246
- (7) 經過 KMO 與 Bartlett 球形檢定，獲得 KMO 值：0.854，Bartlett

球形檢定的顯著性小於 0.05，表示此適合作因素分析。

(8) 因素分析：

表 3.2 組織政治知覺構面因素分析表

構面	題目內容	因素負荷量		
		因素一	因素二	因素三
組織 政策 與 實務 政治 知 覺	27.我曾看過政策的改變，僅為了少數人的私利，而非為了工作單位	0.744		
	19.在本單位裡偏袒得寵而不是有工作價值者，可以獲得升遷	0.739		
	30.當資源分配時，在本單位理會應驗了「會吵的孩子有糖吃」的諺語	0.7409		
	10. 升遷和薪資的規定與政策均有明文規定，但上司執行不公正且只為私利	0.694		
	24. 在本單位裡具有影響力的團體，沒有人敢冒犯	0.650		
	23.當政策目標不明確時，很容易看到一些人會嘗試對標準下定義，以符合自身的需求	0.641		
	8.在本單位裡，主管僅會雇用未來有助於他們或是對事情看法類似的人	0.610		
	25. 大致上，員工決定離職是因為體會到單靠努力工作是不足以高昇的	0.580		
	21.新進員工只需要幾個月的時間，即可察覺自己不該與誰作對	0.524		
	9. 同事間有「只選擇未來有助於他們或是對事情看法類似者」的觀念	0.524		
	20.在本單位裡，我只是個好好先生就可以過的不錯，而不管其工作績效品質如何	0.490		
22.在本單位裡，只要找到適當的人來詢問，就可以得到想要的資訊	0.405			
上 司 行 為 政 治	7. 在本單位裡，升遷者都是高工作績效者		0.742	
	5. 在本單位裡，只有努力工作的人會得到獎賞		0.662	
	29. 在本單位裡，薪資與升遷政策一般都可以溝通、商談的		0.575	
	2. 在本單位裡，員工的想法被鼓勵坦白的表達出來，即使是一些批評已建立且行之多年的政策或規範		0.564	

表 3.2 組織政治知覺構面因素分析表 (續)

構面	題目內容	因素負荷量		
		因素一	因素二	因素三
知覺	1. 在本單位裡不容許沒有意見、只會說「是」的人存在，只要是好的意見，就算與上司意見不同也可以表達		0.455	
同事與小團體政治知覺	18. 在工作上需要協助時，我總是可以獲得同事的援手			0.486
	17. 同事願意提供支援，那是因為他們期望從中獲得好處			0.449
特徵值		8.744	2.650	1.772
解釋變異量		27.349	8.785	7.751
累積解釋變異量		27.349	36.134	43.885
Cronbach's $\alpha$		0.8770	0.6819	0.9450

資料來源：本研究整理

### 3. 激勵因素

- (1) 量表來源：根據胡玉英 (民 92) 所發展的量表，並參考工作生活品質量表，刪減成為適合本研究之激勵量表。
- (2) 測量量表題數：本研究問卷題數共有 23 題。
- (3) 計分方式：採用李克特是五點尺度順序予以計分，受測者在本量表上一題意填答，從「非常不同意」、「不同意」、「沒意見」、「同意」、「非常同意」，分別給予 1 分、2 分、3 分、4 分、5 分。除題目 12 採負向計分外，其餘都採正向計分。分數加總平均後，分數愈高者，則表示對目前的激勵因素的滿意程度愈高。
- (4) 反向題題項：一題反向題。

題號	題目內容
12	我的工作無法配合自己的工作興趣

- (5) 構面信度：0.8976

#### 4. 學習型組織

- (1) 量表來源：洪茂森（民 92）與蕭翌興（民 92）之量表改制為適合本研究之量表。
- (2) 測量量表題數：本研究問卷題數一共有 22 題。
- (3) 計分方式：採用李克特是五點尺度順序予以計分，受測者在本量表上依題意填答，從「非常不同意」、「不同意」、「沒意見」、「同意」、「非常同意」，分別給予 1 分、2 分、3 分、4 分、5 分。本量表全為正向題，分數加總平均後，分數愈高者，表示員工對學習型組織的知覺程度愈高。
- (4) 反向題：無反向題。
- (5) 構面信度：0.9300

#### 5. 專業承諾

- (1) 量表來源：本研究採用 Meyer, Allen, Smith（1993）所發展的量表編製而成。
- (2) 測量量表題數：本研究問卷題數一共有 18 題。
- (3) 計分方式：採用李克特是五點尺度順序予以計分，受測者在本量表上一題意填答，從「非常不同意」、「不同意」、「沒意見」、「同意」、「非常同意」，分別給予 1 分、2 分、3 分、4 分、5 分。其中 2、4、5、11、14 題為反向題，採負分計算，加總平均後，分數愈高者，表示對專業承諾的滿意度愈高。
- (4) 反向題：2、4、5、11、14 題為反向題

題號	題目內容
2	我很後悔進入本單位工作
4	我不喜歡成為本單位裡的工作人員
5	我不認同本單位的工作
11	轉業對我來說，並沒有任何壓力
14	我覺得沒有義務留在本單位工作

(5) 構面信度：0.7967

## 6. 工作績效

(1) 量表來源：根據余德成(民 85)刪減 Motowidlo & Scotter(1994) 所發展的量表並參考陳昭儒(民 91)之工作績效量表並改編成適合本研究之量表。

(2) 測量量表題數：本研究問卷題數共有 16 題。

(3) 計分方式：採用李克特是五點尺度順序予以計分，受測者在本量表上依題意填答，從「非常不同意」、「不同意」、「沒意見」、「同意」、「非常同意」，分別給予 1 分、2 分、3 分、4 分、5 分。此量表全部均為正向題，在加總平均後，分數愈高者，表示對工作績效的滿意度愈高。

(4) 反向題：無反向題，全為正向題。

(5) 信度係數：0.9194

(6) 經過 KMO 與 Bartlett 球形檢定，獲得 KMO 值：0.906，Bartlett 球形檢定的顯著性小於 0.05，表示此適合作因素分析。

(7) 因素分析：

表 3.3 工作績效構面因素分析表

構面	題目內容	因素負荷量		
		因素一	因素二	因素三
自我效能	10.我的出勤狀況良好	0.808		
	11.我總是能在預定的時間內完成工作	0.792		
	12.我瞭解自己的工作職責並具備敬業負責的精神	0.779		
	13.我經常能夠達成本單位的目標	0.679		
	14.我相當重視及遵守工作中的安全衛生相關事項	0.661		
工作成果	9.我的工作品質獲直屬主管的肯定		0.800	
	16.同事間對我的工作表現相當肯定		0.776	
	15.我的工作士氣經常保持高昂狀態		0.712	
	2.我對所屬的單位而言，工作貢獻良多		0.711	
	3.我的工作效率遠高於其他同事		0.627	
	8.我會主動擔負額外的工作量，去幫助別人或爭取團隊績效		0.615	
工作行為	6.對於工作範圍內的重要事務，我都會提高注意力與警覺性			0.835
	4.就算主管不在工作現場，我仍會按照指示完成工作			0.814
	5.當我遇到工作上的障礙時，我會想辦法自我克服，以完成任務			0.769
	7.當同事面臨工作上的問題時，我會給予支持與協助			0.702
	1.我會按照標準作業程序，完成自身的工作			0.437
特徵值		7.626	1.756	1.184
解釋變異量		22.896	22.526	20.619
累積解釋變異量		22.896	45.422	66.041
Cronbach's $\alpha$		0.8865	0.8547	0.8694

資料來源：本研究整理

### 3.5 研究對象與範圍

#### 3.5.1 研究對象

本研究對象是以目前服務於高雄港務局的一、二、三辦公廳的員工為主，並不包含三個分港（安平、布袋與馬公港）、高雄港警察局與消防隊及

機械修造工廠等。總人數約 300 人左右。

### 3.5.2 問卷發放與回收

本研究問卷代請局內員工發放與回收，共發放 300 份問卷，回收 257 份問卷，回收率：85.67%，剔除無效問卷 36 份，有效回收問卷數：221 份，計有效回收率：73.6%。

### 3.5.3 資料分析與統計方法

問卷回收後，扣除無效問卷，以其餘之有效問卷以 SPSS 8.0 統計套裝軟體進行建檔、編碼與分析。本研究所使用的統計方法如下：

#### 1. 信度分析 (Reliability Analysis)

信度係指測驗量表後的結果具有一致性或是穩定性，意即一群受試者在同樣的測驗卷上，測量多次結果是否具有一致性。本研究採用 Cronbach'alpha coefficient 作為信度分析。一般而言，Cronbach $\alpha$  信度越高即表示該測驗的結果愈一致性。

#### 2. 因素分析 (Factor Analysis)

因素分析的目的在於以簡潔、精確的方式來描述眾多變項之間的交互關係，以協助研究者對這些變項的概念化 (Gorsuch, 1983)。林邦傑 (民 68) 提出因素分析的三項功能：能夠使眾多的觀察變項濃縮成數目較少的幾個變項；並透過因素分析可以將雜亂無章的變相理出頭緒；若研究者的理論架構已非常完善，或是引用他人的理論，可藉由因素分析來考驗這些理論與假設。

#### 3. 描述性統計

本研究以敘述統計分析 (平均值、變異數) 用以描述樣本特性以及描述研究變數的分布情況。

#### 4. t 檢定與 ANOVA 分析

t 檢定與 ANOVA 分析是用來進行兩個或兩個以上樣本平均數差異的顯著性檢定。

#### 5. 相關分析 (Correlation Analysis)

相關分析在於探討二個或二個以上變數間相互關聯的強度、方向、以及其他特性。本研究利用相關分析中的 Pearson 積差相關分析，檢驗兩變數之間相關的程度，以檢測其效標關聯效度。

#### 6. 迴歸分析 (Regression Analysis)

迴歸分析主要是用來解釋預測變項與效果變項間的關聯強度與關聯方向。並可以利用已知的自變數來預測未知的依變數。

#### 7. 集群分析 (Cluster Analysis)

選定一些分類的標準，將不同的觀察值加以分類，並計算各觀察體的相似性或相異性。

#### 8. 典型相關分析 (Canonical Analysis)

典型相關分析的目的在於探討兩組變數（效標變數與預測變數）之間的關係程度，也就是要使兩個典型變量之相關係數具有顯著性。因此，針對效標變數和預測變數間找出數組權重，使效標變數和預測變數間之各組線性組合的相關性為最大。而各組線性組合間是相互獨立的。

## 第四章 研究結果與分析

### 4.1 樣本特性與敘述性統計

#### 4.1.1 樣本特性分析

本研究是以高雄港務局本局員工為對象，並透過內部員工代為發放，一共發放 300 份問卷，有效回收率共計 221 份，有效回收率為：73.6%。

現將員工的個人資料分布情形整理如表 4.1 所示。其分析結果敘述如下：

表 4.1 個人特徵基本特性表 (n=221)

個人特徵	類別	人數	有效百分比
性別	男性	101	46.1
	女性	118	53.9
年齡	30 歲以下	6	3.0
	30-40 歲	34	16.8
	40-50 歲	79	39.1
	50-60 歲	65	32.2
	60 歲以上	18	8.9
教育程度	國(初)中以下	4	1.9
	高中職	66	31.0
	專科	50	23.5
	大學	76	35.7
	研究所以上	17	8.0
婚姻狀況	已婚	199	91.3
	未婚	9	4.1
	其他	10	4.6
工作年資	5 年以下	2	0.9
	5-10 年	20	9.4
	11-15 年	35	16.5
	15-20 年	53	25.0
	20 年以上	102	48.1

表 4.1 個人特徵基本特性表 (n=221) (續)

個人特徵	類別	人數	有效百分比
與主管共事年資	2 年以下	64	32.8
	2-4 年	57	29.2
	4-6 年	44	22.6
	6-8 年	8	4.1
	8 年以上	22	11.3
工作職等	5 職等以下	82	48.0
	6-10 職等	81	47.4
	11-15 職等	2	1.2
族群	閩南人	139	67.1
	客家人	12	5.8
	外省人	53	25.6
	原住民	1	0.5
	其他	2	1.0
支持政黨	台聯黨	6	3.3
	民進黨	16	8.7
	國民黨	47	25.5
	親民黨	7	3.8
	其他或無支持政黨	108	58.7

資料來源：本研究整理

### 1. 個人特徵部份

由表 4.1 可知，在性別方面，女性的人數較男性多。在年齡方面，已 40-50 歲的人為最多，佔 39.1%，而 40 歲以上的員工高達六成。顯示港務局的員工年齡層過高。在教育程度方面，以大學畢業的人數為多：35.7%，專科以上的員工高達六成五，顯示出由於高普考制度，公家單位員工的學歷都有一定的程度。在婚姻狀況方面，有 91.3% 的員工都已結婚。在工作年資部分，大多數的員工的年資都已超過 15 年以上，而以 20 年以上的員工為最多，而五年以下年資員工只有 2 人，表示員工的流動性較少。在與主管共事年資部分，以 2 年以下為多，32.8%，4 年以下占六成。顯示出員

工或主管處於同一工作單位或是職位的時間較短，工作輪調的機會大。在工作職等方面，以 5 職等以下的人為最多，將近有五成的員工。在族群方面，以閩南人為多數，外省人次之。在支持政黨方面，以其他或無支持政黨者為最多，由於支持政黨這題問項較為敏感，導致許多填答者不願意回答。其次則為國民黨，占 25.5%。

## 2. 對教育程度與工作職等進行交叉分析

根據表 4.2 可知受測者在五職等以下以專科畢業者為多，而 6-10 職等以及 11-15 職等均沒有國中以下的學歷，且 11-15 值等的員工大多都有大學或研究所以上的學歷。(如表 4.2 所示)

表 4.2 工作職等\*教育程度交叉表

		工作職等			總和
		5 職等以下	6-10 職等	11-15 職等	
教育程度	國(初)中以下	3	0	0	3
	高中職	22	14	0	36
	專科	34	31	0	65
	大學	20	23	0	43
	研究所以上	2	13	2	17
總和		81	81	2	164

資料來源：本研究整理

### 4.1.2 各研究變項之描述性分析

本小節將針對本研究之「企業文化」、「組織政治知覺」、「激勵因素」、「學習型組織」、「專業承諾」以及「工作績效」六個變項及其子構面的平均數與標準差來進行描述性分析，希望藉由描述性分析可以了解員工工作績效之狀況以及對其他各變項之知覺分布狀況。

#### 1. 企業文化之描述性分析

由表 4.3 可得知，企業文化總構面的平均數為 3.7984，已超過中間值 3，表示高雄港務局的員工對組織內部的企業文化認知程度較

高。企業文化因素又以支持型文化的平均數最高：4.0047。表示，員工對組織信任員工的看法認同度最高，所以員工之間重視人際關係與團隊精神，但是在形式上卻較保守也較不易接受重大的風險與改革。

表 4.3 企業文化因素之描述性分析

	個數	最小值	最大值	平均數	標準差
企業文化	201	1.9130	5.0000	3.7984	0.4027
創新型文化	212	1.3333	5.0000	3.5855	0.5425
效率型文化	214	2.1429	5.0000	3.8818	0.4600
支持型文化	215	2.1667	5.0000	4.0047	0.4380

資料來源：本研究整理

## 2. 組織政治知覺之描述性分析

由下表我們可以得知，高雄港務局員工在組織政策與實務政治知覺、上司行為政治知覺及同事與小團體政治知覺的平均數分別為：3.0507、3.1985、2.9633、2.4037，而組織政治知覺的平均數為 3.0507。其平均數值均高於中間值 3，一般而言組織政治知覺程度比「沒意見」高。組織政策與實務政治知覺的平均數與標準差均為最高，表示對於組織內部所促成的政治知覺程度較高，員工對於薪資與升遷制度較敏感。而從標準差可看出，員工對於組織政策與實務政治知覺的意見較為分散。同事及小團體行為政治知覺程度最低，平均數為 2.9633，根據 Ferris & Kacmar (1992) 實證研究發現，同事與小團體行為政治知覺與工作團體凝聚力呈顯著負相關。由於本研究同事及小團體行為政治知覺程度最低，也就表示組織內部工作團體凝聚力較高。

表 4.4 組織政治知覺之描述性分析

	個數	最小值	最大值	平均數	標準差
組織政治知覺	189	1.3158	4.1579	3.0507	0.4467
組織政策與實務	191	1.0000	4.5000	3.1985	0.6087
上司行為	218	1.2000	4.6000	2.9633	0.6079
同事和小團體	218	1.0000	4.0000	2.4037	0.5658

資料來源：本研究整理

### 3. 激勵因素之描述性分析

由表 4.5 可知，外在激勵的平均數為 3.7083 較內在激勵 3.4108 為高，表示高雄港務局內部員工對外在激勵的認知程度較高。但整體來說，激勵因素的平均數為 3.5205，比中間值 3 為高，表示高雄港務局內部對於激勵的實施大多都已有認知，大多數員工對局裡所提供的激勵措施均屬滿意。

表 4.5 激勵因素之描述性分析

	個數	最小值	最大值	平均數	標準差
激勵因素	208	2.3913	4.8261	3.5205	0.4293
內在激勵	209	1.7857	4.8571	3.4108	0.4613
外在激勵	219	2.2222	5.0000	3.7083	0.4765

資料來源：本研究整理

### 4. 學習型組織之描述性分析

根據表 4.6，我們得到在學習型組織方面，其平均數為 3.6209，高於中間值 3，而 5 個子構面的平均數均大於 3，而共同願景子構面之平均數（3.9341）為最高，最低的自我超越平均數也有 3.3894。顯示出員工對於學習型組織的各構面：共同願景、心智模式、團隊學習、自我超越與系統思考的認同度較高，員工們與組織有共同的願景，員工之間也願意一起共同學習之外，也願意能夠藉由學習而超越自身原有的實力的想法。這對於一個公家機關來說，是非常難能可貴的。

表 4.6 學習型組織之描述性分析

	個數	最小值	最大值	平均數	標準差
學習型組織	209	2.3636	5.0000	3.6209	0.4706
共同願景	220	2.0000	5.0000	3.9341	0.5371
心智模式	219	1.7500	5.0000	3.8116	0.5356
團隊學習	214	2.0000	5.0000	3.5537	0.5428
自我超越	217	1.7500	5.0000	3.3894	0.6413
系統思考	217	1.1667	5.0000	3.4585	0.6393

資料來源：本研究整理

## 5. 專業承諾之描述性分析

從表 4.7 中可看出在情感性承諾、持續性承諾與規範性承諾的平均數分別為 3.7760、3.7915、3.5137，均高於中間值 3，其中尤以持續性承諾為最高。這表示說員工認知到離開專業領域需要付出極大的成本，而產生願意留在組織中。

表 4.7 專業承諾之描述性分析

	個數	最小值	最大值	平均數	標準差
專業承諾	187	2.0625	4.6875	3.6895	0.4350
情感性承諾	212	1.6667	5.0000	3.7760	0.5810
持續性承諾	211	1.6000	5.0000	3.7915	0.7025
規範性承諾	204	1.6000	5.0000	3.5137	0.5512

資料來源：本研究整理

## 6. 工作績效之描述性分析

從表 4.8 中可以得到工作績效平均數為 4.0206，而三個子構面自我效能、工作成果與工作行為之平均數分別為：4.2009、3.7519、4.1580。表示員工對於工作績效有很高的認知。在自我效能方面，顯示出員工相信自己在特殊情況下，認為個人對自己從事某種工作所具備的能力及對該工作的勝任的主觀評價較高，員工不但可透過自我效能來提升自身的自信心，也可以藉此改善自身的工作效率。所以主管

若想要提升員工的工作績效，可以先著重在提升員工的自我效能上。

表 4.8 工作績效之描述性分析

	個數	最小值	最大值	平均數	標準差
工作績效	218	2.8750	5.0000	4.0206	0.3972
自我效能	219	3.0000	5.0000	4.2009	0.4539
工作成果	219	1.1667	5.0000	3.7519	0.5262
工作行為	219	3.0000	5.0000	4.1580	0.3969

資料來源：本研究整理

## 4.2 信度分析

以 Cronbach's  $\alpha$  係數來檢定各因素並衡量內部一致性，若  $\alpha$  值愈高，顯示量表內各細項的相關性愈高，亦即其內部一致性愈趨一致。黃俊英(民 83)，Cronbach's  $\alpha$  係數最好能達到 0.70~0.98 之間，便可相信此量表構面之問卷具有良好的信度；若是係數低於 0.35 者，便須加以拒絕。本研究問卷信度分析結果，在各大構面部份皆屬於高信度係數，其結果於呈現於表 4.9。

表 4.9 問卷信度分析表

構面	Cronbach's $\alpha$	子構面	所包含題項	Cronbach's $\alpha$
企業文化	0.9073	創新型文化	10.11.12.13.14.15.16.17.19	0.8650
		效率型文化	1.2.3.7.8.9.	0.7913
		支持型文化	5.6.20.21.22.23.	0.8018
組織政治知覺	0.8246	組織政策與實務政治知覺	8.9.10.19.20.21.22.23.24.25.27.30	0.8770
		上司行為政治知覺	1.2.5.7.29.	0.6819
		同事與小團體政治知覺	17.18.	0.9450
激勵因素	0.8976	內在激勵	1.2.3.4.5.6.7.8.9.10.11.12.13.14.	0.8369
		外在激勵	15.16.17.18.19.20.21. 22.	0.8536
學習型組織	0.9300	共同願景	1.2.3.4.	0.8195
		心智模式	5.6.7.8.	0.7399
		團隊學習	9.10.11.12.	0.7147
		自我超越	13.14.15.16.	0.8399
		系統思考	17.18.19.20.21.22.	0.9049
專業承諾	0.7967	情感性承諾	1.2.3.4.5.6.	0.7780
		持續性承諾	7.8.9.10.12.	0.8185
		規範性承諾	13.15.16.17.18	0.7058
工作績效	0.9194	自我效能	10.11.12.13.14.	0.8865
		工作成果	2.3.8.9.15.16.	0.8547
		工作行為	1.4.5.6.7.	0.8694

資料來源：本研究整理

### 4.3 t 檢定與單因子變異數分析

#### 4.3.1 t 檢定

根據表 4.10 可以得知，不同性別對於企業文化、組織政治知覺、激勵因素、專業承諾、學習型組織以及工作績效各構面而言，僅有專業承諾之持續性承諾有顯著之差異外，其他均無顯著差異。在目前景氣尚未復甦、

公務員不但面臨到裁員的問題之外，每年報考公務員的人數也增加許多。在日前失業率高漲的情況下，高雄港務的男性員工較女性員工認知到離開專業領域之後不易找工作，必須付出更高的成本，而產生留在組織中的承諾。

表 4.10 不同性別對各變項構面之差異分析表

變項與子構面	平均數		t 值	P 值	備註
	男	女			
<b>企業文化</b>	3.8294	3.7714	1.012	0.313	
創新型文化	3.6576	3.5251	1.776	0.077	
效率型文化	3.8970	3.8682	0.451	0.652	
支持型文化	3.9983	4.0013	-0.100	0.920	
<b>組織政治知覺</b>	3.0628	3.0353	0.421	0.674	
組織政策與實務	3.2169	3.1724	0.504	0.615	
上司行為	2.9465	2.9845	-0.458	0.647	
同事與小團體	2.4100	2.3974	0.162	0.871	
<b>激勵因素</b>	3.5279	3.5064	0.360	0.719	
內在激勵	3.4040	3.4089	-0.076	0.939	
外在激勵	3.7239	3.6896	0.532	0.595	
<b>學習型組織</b>	3.6228	3.6164	0.097	0.923	
共同願景	3.8960	3.9576	-0.851	.396	
心智模式	3.7475	3.8602	-1.555	0.121	
團隊學習	3.5928	3.5237	0.923	0.357	
自我超越	3.3950	3.3858	0.105	0.916	
系統思考	3.4592	3.4548	0.050	.960	
<b>專業承諾</b>	3.6989	3.6773	0.342	0.733	
情感性承諾	3.7251	3.8231	-1.222	0.223	
持續性承諾	3.9042	3.6895	2.229	0.027*	男 > 女
規範性承諾	3.4887	3.5283	-0.513	0.609	
<b>工作績效</b>	4.0025	4.0342	-0.584	0.560	
自我效能	4.1723	4.2256	-0.863	0.389	
工作成果	3.7517	3.7458	0.083	.934	
工作行為	4.1307	4.1830	-0.967	.335	

\*：p<0.05 顯著，\*\*：p<0.01 非常顯著，\*\*\*：p<0.001 極顯著

資料來源：本研究整理

### 4.3.2 單因子變異數分析 (ONE WAY ANOVA)

## 1. 年齡

從表 4.11 可以得知對於不同年齡對各變項之差異分析中，可以得知，對於不同年齡，僅有專業承諾總構面及持續性承諾對不同年齡有顯著性的差異。經過 Scheffe 多重比較檢定後，發現第三群（40-50 歲）與第四群（50-60 歲以上）皆高於第二群（30-40）。年紀愈大的員工，會愈體會到年紀愈大，其轉業要付出的成本會更多，且資歷愈久的公務員也會因為擁有優惠存款以及退休金的制度，較外面私人企業的福利要好很多，所以會認知到離開專業領域之後不易找工作，必須付出更高的成本，而產生留在組織中的承諾。

表 4.11 不同年齡對各變項之差異分析表

平均 構面	類別 水準 數	1	2	3	4	5	F 值	P 值	Scheffe
		30 歲 以下	30-40 歲	40-50 歲	50-60 歲	60 歲 以上			
<b>企業文化</b>		4.1652	3.8071	3.7624	3.8357	3.7749	1.320	0.264	
創新型文化		3.8518	3.6532	3.4951	3.6375	3.5879	1.200	0.312	
效率型文化		4.2858	3.8701	3.8991	3.8996	3.7857	1.164	0.328	
支持型文化		4.1111	3.9510	4.0285	4.0078	4.0182	0.263	0.901	
<b>組織政治知覺</b>		2.8316	3.0351	3.1077	3.0314	3.0774	0.577	0.680	
組織政策與 實務		3.0000	3.1861	3.2740	3.1667	3.2108	0.396	0.811	
上司政治行 為		2.5667	2.9588	3.0052	2.9385	3.0556	0.827	0.509	
同事與小團 體		2.2500	2.3824	2.4038	2.4219	2.5556	0.429	0.787	
<b>激勵因素</b>		3.6261	3.028	3.5623	3.5217	3.5027	0.845	0.498	
內在激勵		3.5571	3.2962	3.4139	3.4528	3.3527	0.826	0.510	
外在激勵		3.8704	3.5683	3.7764	3.6735	3.7531	1.393	0.238	
<b>學習型組織</b>		3.7652	3.5510	3.6389	3.6518	3.5606	0.473	0.755	
共同願景		3.9167	3.7426	3.8987	4.0346	3.9583	1.742	0.142	
心智模式		3.8333	3.6618	3.9199	3.7962	3.7083	1.650	0.163	
團隊學習		3.7083	3.4412	3.6118	3.5887	3.4306	0.988	0.415	
自我超越		3.6667	3.4632	3.3474	3.4154	3.3611	0.480	0.750	

表 4.11 不同年齡對各變項之差異分析表 (續)

平均 構面	類別 水準 數	1	2	3	4	5	F 值	P 值	Scheffe
		30 歲 以下	30-40 歲	40-50 歲	50-60 歲	60 歲 以上			
系統思考		3.7222	3.4444	3.4329	3.5000	3.4167	0.363	0.835	
專業承諾		3.3500	3.4440	3.7279	3.7760	3.6875	4.021	0.004**	4>2
情感性承諾		3.6667	3.7525	3.7244	3.8122	3.8235	0.273	0.95	
持續性承諾		3.0000	3.3375	3.9842	3.8688	3.6941	7.210	0.000***	3>1, 3>2, 4>2
規範性承諾		3.3667	3.3188	3.4639	3.6540	3.5500	2.383	0.053	
工作績效		4.3201	4.0000	4.0309	3.9961	4.0278	0.860	0.489	
自我效能		4.5333	4.1294	4.2506	4.1563	4.2000	1.395	0.237	
工作成果		4.1944	3.7626	3.7257	3.7231	3.8333	1.291	0.275	
工作行為		4.2000	4.1471	4.1772	4.1531	4.0889	0.205	0.935	

\*:  $p < 0.05$  顯著, \*\*:  $p < 0.01$  非常顯著, \*\*\*:  $p < 0.001$  極顯著

資料來源：本研究整理

## 2. 工作年資

由表 4.12 中可看出不同工作年資對各變項之差異分析：在組織政治知覺的上司型為政治知覺有顯著差異。在學習型組織的系統思考子構面中，與工作年資有顯著的差異，系統思考工作是創造學習型組織的核心工作。這個架構除了可以幫助我們能夠條理分明地釐清楚各環境的變化，並且有效地處理問題。透過這項學習能讓我們了解藉由更有效的改變組織系統使得社會發展的流程更加的協調。

在專業承諾構面中，持續性承諾與規範性承諾均呈極顯著的差異。在持續性承諾中，第四組（15.01-20 年）與第五組（20.01 年以上）均大於第二組（5.01-10 年）；規範性承諾中：第五組（20.01 年以上）大於第二組（5.01-10 年）。在整體來看，專業承諾整個構面有顯著的差異第五組（20.01 年以上）大於第二組（5.01-10 年），對於年資愈久的員工來說，個人留在專業中是基於有義務對專業忠誠或只是因為繼續留在這個專業中能夠從中能夠獲得好處。年資愈久的員工，也有可能因為年紀大，轉換工作的跑道

並不容易，除了對工作環境的孰悉、人脈已經建立、自身所有的資源都處於同一各專業與環境中，所以從本研究得到的結果：年資愈大，對自身的專業承諾會有愈高的忠誠度。



表 4.12 不同工作年資對各變項之差異分析

平均 構面	類別水準					F 值	P 值	Scheffe
	1 5 年以 下	2 5.01-1 0 年	3 10.01- 15 年	4 15.01- 20 年	5 20.01 年以 上			
<b>企業文化</b>	4.3696	3.8326	3.8149	3.7107	3.8130	1.675	0.157	
創新型文化	4.2222	3.6444	3.6352	3.4231	3.6236	2.187	0.072	
效率型文化	4.5000	3.8500	3.9177	3.7898	3.9062	1.548	0.190	
支持型文化	4.4167	4.0750	3.9524	3.9867	4.0033	0.740	0.566	
<b>組織政治知覺</b>	2.7368	2.8567	3.0998	3.1053	3.0450	1.238	0.297	
組織政策與 實務	2.9167	3.0463	3.2155	3.2148	3.2079	0.355	0.841	
上司政治行 為	2.3000	2.7400	3.0800	3.1269	2.9118	2.793	0.027*	
同事與小團 體	2.2500	2.2500	2.4714	2.2404	2.5000	2.402	0.051	
<b>激勵因素</b>	3.5652	3.4761	3.5342	3.4408	3.5546	0.634	0.639	
內在激勵	3.5714	3.4143	3.3959	3.2665	3.4757	1.791	0.132	
外在激勵	4.0556	3.5722	3.7492	3.7115	3.7073	0.721	0.578	
<b>學習型組織</b>	4.2272	3.6172	3.6578	3.4830	3.6656	2.131	.078	
共同願景	4.2500	3.8125	3.8000	3.7972	4.0539	3.262	0.013	
心智模式	4.2500	3.7625	3.8429	3.7981	3.8235	0.412	0.800	
團隊學習	4.0000	3.5375	3.5221	3.5245	3.5808	0.456	0.768	
自我超越	4.2500	3.4250	3.4500	3.2600	3.4118	1.504	0.202	
系統思考	4.3333	3.5000	3.5784	3.2138	3.5182	3.524	0.008**	
<b>專業承諾</b>	3.6875	3.3167	3.6028	3.6933	3.7732	4.212	0.003**	5 > 2
情感性承諾	4.1667	3.6579	3.8235	3.6895	3.8350	0.991	0.413	
持續性承諾	3.0000	3.2471	3.7412	3.9451	3.8220	4.135	0.003**	4 > 2, 5 > 2
規範性承諾	3.8000	3.3263	3.3091	3.9574	3.6484	3.976	0.004**	5 > 3
<b>工作績效</b>	4.6250	4.1156	3.9946	3.9784	3.9988	1.697	0.153	
自我效能	4.8000	4.2700	4.1486	4.1849	4.1822	1.148	0.335	
工作成果	4.5833	3.8833	3.7333	3.6378	3.7386	2.215	0.069	
工作行為	4.5000	4.2400	4.1543	4.1736	4.1280	0.815	0.517	

\* :  $p < 0.05$  顯著, \*\* :  $p < 0.01$  非常顯著, \*\*\* :  $p < 0.001$  極顯著

資料來源：本研究整理

### 3. 與主管共事年資

在不同與主管共事年資對企業文化之效率型文化、激勵因素之內

在激勵子構面均呈顯著的差異。在效率型文化部份：第二組（2.01-4年）大於第一組（2年以下）與第三組（4.01-6年）。此類型的文化所注重的是員工的工作效率，重視成本控制與績效的達成，部門之間存在著競爭氣氛，常權衡風險與收益來行事或是常冒大風險與接受重大改革。員工剛開始與新的主管共事，由於彼此互相不熟悉，在處理事情的速度會因為在彼此的調適中進步。在彼此熟捻之後，其工作效率就會改善。激勵因素之內在因素部份：第二組（2.01-4年）大於第一組（2年以下）。與主管共事2.01-4年的員工，除了對升遷的機會更需求之外，更希望主管能夠給予更多自由依照自己的方式去做事，或是能夠有更多的機會學習更新的事情。

表 4.13 不同與主管共事年資對各變項之差異分析

平均構面	構面數	1	2	3	4	5	F 值	P 值	Scheffe
		2 年以下	2.01-4 年	4.01-6 年	6.01-8-20 年	8.01 年以上			
<b>企業文化</b>		3.7016	3.8409	3.7620	3.8075	3.8953	1.315	0.266	
創新型文化		3.4991	3.5838	3.5344	3.6825	3.6919	0.643	0.632	
效率型文化		3.7500	4.0608	3.7653	4.0000	3.9740	4.665	0.001**	2 > 1, 2 > 3
支持型文化		3.9016	4.0121	4.0492	3.9167	4.0909	1.174	0.324	
<b>組織政治知覺</b>		3.1081	3.0103	3.0877	3.2237	2.9421	0.925	0.451	
組織政策與實務		3.2217	3.1304	3.2313	3.4792	3.1583	0.609	0.657	
上司政治行為		3.0921	3.0351	2.9302	2.8500	2.7636	1.480	0.210	
同事與小團體		2.4113	2.3421	2.5341	2.6250	2.3636	1.015	0.401	
<b>激勵因素</b>		3.3742	3.6325	3.4857	3.6141	3.5611	2.945	0.022*	2 > 1
<b>內在激勵</b>		3.2412	3.5093	3.3815	3.5982	3.5000	3.367	0.011*	2 > 1
<b>外在激勵</b>		3.5938	3.8294	3.6843	3.6389	3.6869	1.884	0.115	

表 4.13 不同與主管共事年資對各變項之差異分析 (續)

平均 構面	類別 數	1	2	3	4	5	F 值	P 值	Scheffe
		2 年以 下	2.01-4 年	4.01-6 年	6.01-8- 20 年	8.01 年 以上			
<b>學習型組織</b>		3.5044	3.7238	3.5613	3.5152	3.7066	2.014	0.094	
共同願景		3.8477	4.0132	3.8750	3.9688	3.9773	0.876	0.479	
心智模式		3.7265	3.8728	3.7841	3.6563	3.8977	0.885	0.474	
團隊學習		3.4476	3.6318	3.4535	3.6074	3.6477	1.370	0.246	
自我超越		3.1953	3.5139	3.3636	3.0938	3.5454	2.742	0.030*	
系統思考		3.3228	3.5744	3.4432	3.2619	3.5454	1.458	0.217	
<b>專業承諾</b>		3.6719	3.7764	3.7039	3.6429	3.6190	0.614	0.653	
情感性 承諾		3.7596	3.8858	3.7287	3.7500	3.6818	0.716	0.582	
持續性 承諾		3.7767	3.9556	3.8619	3.6250	3.6091	1.317	0.265	
規範性 承諾		3.4915	3.5176	3.5317	3.5714	3.4857	0.062	0.993	
<b>工作績效</b>		3.9514	4.0340	4.0057	3.8828	4.1307	1.093	0.361	
自我效能		4.1344	4.2456	4.1636	3.9250	4.3000	1.506	0.202	
工作成果		3.6138	3.7193	3.7841	3.8125	3.9242	1.662	0.161	
工作行為		4.1688	4.2000	4.1136	3.9250	4.2091	1.054	0.380	

\* :  $p < 0.05$  顯著, \*\* :  $p < 0.01$  非常顯著, \*\*\* :  $p < 0.001$  極顯著

資料來源：本研究整理

## 4.4 集群分析

### 4.4.1 不同企業文化集群

#### 1. 不同企業文化集群之差異性分析

由表 4.14 可知，三集群經過 Scheffe 檢定後顯示在創新型文化、效率型文化與支持型文化均達到顯著差異水準，且均為第一群大於第二群，第一群大於第三群以及第二群大於第三群表示三個集群有顯著的差異存在，並將集群一命名為高企業文化，集群二命名為中企業文化文化，集群三命名為低企業文化。

表 4.14 不同企業文化集群之差異分析表

構面	平均數			F 值	備註
	集群一 (高企 業文化)	集群二 (中企 業文化)	集群三 (低企 業文化)		
創新型文化	4.0473	3.5865	2.7931	202.529***	第一群 > 第二群 第一群 > 第三群 第二群 > 第三群
效率型文化	4.1806	3.8235	3.3005	81.560***	第一群 > 第二群 第一群 > 第三群 第二群 > 第三群
支持型文化	4.2644	3.9333	3.4253	70.147***	第一群 > 第二群 第一群 > 第三群 第二群 > 第三群

\* :  $p < 0.05$  顯著, \*\* :  $p < 0.01$  非常顯著, \*\*\* :  $p < 0.001$  極顯著  
資料來源：本研究整理

## 2. 不同企業文化集群對組織政治知覺之差異性分析

根據表 4.15，不同企業文化集群對組織政治知覺中，第三群比第一群、第二群在組織政策與實務、上司政治行為與同事與小團體政治行為方面有顯著差異。第二群比第一群在上司政治行為有顯著差異。低企業文化的員工對於組織政治知覺之的組織政策與實務、上司政治行為與同事與小團體的知覺程度較中、高企業文化來的高。而中企業文化的員工對於上司政治行為與較高企業文化的員工高。行事較於保守的員工，較願意去支持組織內各種政治的運作，也期望各政治小團體能夠給予自身相當大的優勢。中企業文化的員工希望組織內的氣氛能夠穩定、不大願意去破壞組織內的和諧，也較可能願意順從組織內的感覺。高企業文化的員工比較會為了組織與個人的前途在奮鬥，對於組織內的小團體較不願意去理會，對於組織政治知覺也相對的最低。

表 4.15 不同企業文化集群對組織政治知覺之差異分析表

構面	平均數			F 值	備註
	集群一 (高企 業文化)	集群二 (中企 業文化)	集群三 (低企 業文化)		
組織政策與實 務	2.9800	3.2555	3.4773	7.892**	第三群 > 第一群 第三群 > 第二群
上司政治行為	2.6894	2.9407	3.5379	27.402***	第二群 > 第一群 第三群 > 第一群 第三群 > 第二群
同事與小團體	2.2644	2.4000	2.7500	8.426***	第三群 > 第一群 第三群 > 第二群

\*：p<0.05 顯著差異，\*\*：p<0.01 非常顯著差異，\*\*\*：p<0.001 極顯著差異  
資料來源：本研究整理

### 3. 不同企業文化對學習型組織之差異性分析

不同企業文化集群對學習型組織，第一群比第二群及第三群對於共同願景、心智模式、團隊學習、自我超越與系統思考方面有顯著差異，而第二群較第三群在團隊學習、自我超越與系統思考的重視度高。表示，高企業文化的員工由於對於組織的改革與創新較有興趣，所以對於學習型組織的重視度中企業文化與低企業文化的員工來的高。而中企業文化的員工在團隊學習、自我超越與系統思考方面較低企業文化的員工來的高。也就是中企業文化的員工對於團隊合作的方面較低企業文化的員工好，也比較願意參與組織內的活動。

表 4.16 不同企業文化集群對對學習型組織之差異分析表

構面	平均數			F 值	備註
	集群一 (高企業文化)	集群二 (中企業文化)	集群三 (低企業文化)		
共同願景	4.1006	3.8794	3.6897	7.908***	第一群 > 第二群 第一群 > 第三群
心智模式	4.0087	3.6912	3.5259	14.902***	第一群 > 第二群 第一群 > 第三群
團隊學習	3.7706	3.4850	3.1161	22.950***	第一群 > 第二群 第一群 > 第三群 第二群 > 第三群
自我超越	3.7113	3.2500	2.8793	30.680***	第一群 > 第二群 第一群 > 第三群 第二群 > 第三群
系統思考	3.7597	3.3393	2.9524	29.594***	第一群 > 第二群 第一群 > 第三群 第二群 > 第三群

\* :  $p < 0.05$  顯著, \*\* :  $p < 0.01$  非常顯著, \*\*\* :  $p < 0.001$  極顯著

資料來源：本研究整理

#### 4. 不同企業文化集群對專業承諾之差異性分析

不同企業文化集群對專業承諾各子構面中，其持續性承諾和規範性承諾無顯著差異。在情感性承諾方面，第一群較第二群和第三群高。高企業文化的員工對於自身的專業較感到驕傲與有成就，所以其情感性承諾較中企業文化與低企業文化的員工高。

表 4.17 不同企業文化集群對對專業承諾之差異分析表

構面	平均數			F 值	備註
	集群一 (高企業文化)	集群二 (中企業文化)	集群三 (低企業文化)		
情感性承諾	3.9357	3.7175	3.5774	5.587**	第一群 > 第二群 第一群 > 第三群
持續性承諾	3.7643	3.7630	3.9214	0.636	
規範性承諾	3.6123	3.4593	3.4960	1.593	

\* :  $p < 0.05$  顯著, \*\* :  $p < 0.01$  非常顯著, \*\*\* :  $p < 0.001$  極顯著

資料來源：本研究整理

## 5. 不同企業文化集群對工作績效之差異性分析

根據表 4.18，不同企業文化集群對工作績效，第一群比大二群和第三群在工作成果有顯著的差異。而高企業文化員工的工作行為也較低企業文化員工的工作行為來的好。表示，高企業文化的員工在工作成果的呈現上，是較中企業文化以及低企業文化的員工來的好。高企業文化的員工相當勇於創新，且追求效率，由於對工作及專業的熱誠，同時也能顯現在工作的成果和行為上，相較於保守不敢進攻的員工，是工作績效較好的。

表 4.18 不同企業文化集群對工作績效之差異分析表

構面	平均數			F 值	備註
	集群一 (高企業文化)	集群二 (中企業文化)	集群三 (低企業文化)		
自我效能	4.2326	4.1459	4.1863	0.796	
工作成果	3.8953	3.6706	3.4598	9.886***	第一群 > 第二群 第一群 > 第三群
工作行為	4.2419	4.0918	4.0621	4.211*	第一群 > 第三群

\*：p<0.05 顯著，\*\*：p<0.01 非常顯著，\*\*\*：p<0.001 極顯著

資料來源：本研究整理

### 4.4.2 不同組織政治知覺集群

#### 1. 不同組織政治知覺集群之差異分析

由表 4.19 中顯示出，三個集群經由 One-Way ANOVA 檢定結果可以在組織政策與實務、上司政治行為以及同事與小團體政治行為三個子構面均有極顯著的差異並將集群一命名為：高組織政治知覺；集群二命名為：中組織政治知覺；集群三：低組織政治知覺。

表 4.19 不同組織政治知覺之差異分析表

構面	平均數			F 值	備註
	集群一 (高組織 政治知覺)	集群二 (中組織 政治知覺)	集群三 (低組織 政治知覺)		
組織政策 與實務	3.8394	3.2230	2.4722	229.689***	第一群 > 第二群 第一群 > 第三群 第二群 > 第三群
上司政治 行為	3.2436	2.8667	2.7176	12.440***	第一群 > 第二群 第一群 > 第三群 第二群 > 第三群
同事與小 團體	2.6818	2.4217	2.0686	18.271***	第一群 > 第二群 第一群 > 第三群 第二群 > 第三群

\*：p<0.05 顯著，\*\*：p<0.01 非常顯著，\*\*\*：p<0.001 極顯著

資料來源：本研究整理

## 2. 不同組織政治知覺集群對激勵因素之差異分析

從表 4.20 中我們可以得知，在內在激勵部分，集群三大於集群一和集群二。在外在激勵的部份，集群二大於集群一，且其群三大於集群一。對於內在激勵來說，低組織政治知覺的員工較高於高組織政治知覺和中組織政治知覺的員工；而低組織政治知覺與中組織政治知覺的員工對於外在激勵較高組織政治知覺來的重要。

對於低組織政治知覺的員工來說，由於對於組織內部的政治團體或氣氛較無興趣，也可能較少參與，相對於高組織政治知覺的員工來說，較有可能欠缺了主管或同事的支持，而會較重視應有的激勵因素，而會更藉由所得到的激勵，而更努力在工作上下工夫。

表 4.20 不同組織政治知覺對激勵因素之差異分析表

構面	平均數			F 值	備註
	集群一 (高組織 政治知覺)	集群二 (中組織 政治知覺)	集群三 (低組織 政治知覺)		
內在激勵	3.2513	3.3910	3.6586	11.190***	第三群 > 第一群 第三群 > 第二群
外在激勵	3.4727	3.7561	3.8932	11.826***	第二群 > 第一群 第三群 > 第一群

\*：p<0.05 顯著，\*\*：p<0.01 非常顯著，\*\*\*：p<0.001 極顯著

資料來源：本研究整理

### 3. 不同組織政治知覺集群對學習型組織之差異分析

由表 4.21 可知，不同的組織政治知覺集群對學習型組織各子構面均有顯著的差異。第三比第一群對共同願景、心智模式、團隊學習、自我超越與系統思考更加地重視。而第三群較第二群對自我超越與系統思考更加重視。第二群較第一群注重團隊間的學習與系統思考。低組織政治知覺的員工，對於組織內部政治的運作較不感興趣，並且對組織內部的共同目標與利益會愈加的重視，對於整體工作的大環境會先觀察清楚，不但願意增加自身在專業上的能力，也更願意與其他同事分享。

表 4.21 不同組織政治知覺對學習型組織之差異分析表

構面	平均數			F 值	備註
	集群一 (高組織政 治知覺)	集群二 (中組織政 治知覺)	集群三 (低組織政 治知覺)		
共同願景	3.8364	3.9036	4.1029	3.560*	第三群 > 第一群
心智模式	3.6318	3.8253	3.9902	6.122**	第三群 > 第一群
團隊學習	3.3269	3.5875	3.7794	9.543***	第二群 > 第一群 第三群 > 第一群
自我超越	3.2000	3.3963	3.6888	7.992***	第三群 > 第一群 第三群 > 第二群
系統思考	3.1759	3.4472	3.7810	13.060***	第二群 > 第一群 第三群 > 第一群 第三群 > 第二群

\*：p<0.05 顯著，\*\*：p<0.01 非常顯著，\*\*\*：p<0.001 極顯著

資料來源：本研究整理

#### 4. 不同組織政治知覺集群對專業承諾之差異分析

根據表 4.22，不同組織政治知覺集群對專業承諾之情感性承諾與持續性承諾有極顯著差異。在情感性承諾部份，集群三大於集群二大於集群一，低組織政治知覺的員工會較願意將情感依附、認同並投入專業中，故存在了留在專業中的慾望。相反地，中高組織政治知覺的員工，較注意組織內部政治團體與政策的關係，對於要離開自身的專業卻的不到相同的代價，就會願意繼續留在該單位中。但高組織政治知覺和中組織政治知覺的員工會較低組織政治知覺的員工更察覺到若離開了原單位或組織的話，生活會比目前更加地不好，而有意願繼續留在該單位中。

表 4.22 不同組織政治知覺對專業承諾之差異分析表

構面	平均數			F 值	備註
	集群一 (高組織政治知覺)	集群二 (中組織政治知覺)	集群三 (低組織政治知覺)		
情感性承諾	3.5848	3.7000	4.1563	16.625***	第二群 > 第一群 第三群 > 第一群 第三群 > 第二群
持續性承諾	3.8885	3.8707	3.4723	6.286**	第一群 > 第三群 第二群 > 第三群
規範性承諾	3.4528	3.4949	3.5633	0.512	

\*：p<0.05 顯著，\*\*：p<0.01 非常顯著，\*\*\*：p<0.001 極顯著

資料來源：本研究整理

#### 5. 不同組織政治知覺對工作績效之差異分析

由表 4.23 中可以得知，不同組織政治知覺集群對工作績效之自我效能、工作成果和工作型為均無顯著的差異。不同集群的組織政治知覺員工在工作績效是無顯著的差異的。

表 4.23 不同組織政治知覺對工作績效之差異分析表

構面	平均數			F 值	備註
	集群一 (高組織 政治知覺)	集群二 (中組織 政治知覺)	集群三 (低組織 政治知覺)		
自我效能	4.2691	4.1512	4.1882	1.102	
工作成果	3.8152	3.7229	3.7876	0.546	
工作行為	4.1855	4.1366	4.1608	0.246	

\*：p<0.05 顯著，\*\*：p<0.01 非常顯著，\*\*\*：p<0.001 極顯著

資料來源：本研究整理

#### 4.4.3 不同激勵因素集群

##### 1. 不同激勵因素集群之差異分析

根據表 4.24，三個集群經過 One-Way ANOVA 分析之後，結果顯示在激勵因素之內在激勵與外在激勵之兩構面呈極顯著的差異水準，表示三個集群確實有差異存在，且集群一大於集群二、集群三，集群三大於集群二。故將集群一命名為高激勵因素，集群二命名為中激勵因素，集群三命名為低激勵因素。

表 4.24 不同激勵因素集群之差異分析表

構面	平均數			F 值	備註
	集群一 (高激勵 因素)	集群三 (中激勵 因素)	集群二 (低激勵 因素)		
內在激勵	3.9950	3.4762	2.9340	218.213***	第一群 > 第二群 第一群 > 第三群 第三群 > 第二群
外在激勵	4.2093	3.7890	3.2037	151.248***	第一群 > 第二群 第一群 > 第三群 第三群 > 第二群

\*：p<0.05 顯著，\*\*：p<0.01 非常顯著，\*\*\*：p<0.001 極顯著

資料來源：本研究整理

##### 2. 不同激勵因素集群對學習型組織之差異分析

根據表 4.25，不同激勵因素集群對學習型組織各子構面均有極顯著的

差異，且第一群大於第二群，第一群大於第三群，第二群大於第三群。員工在接觸學習型組織的過程當中，主管倘若能夠適當地給予員工激勵，能夠加速員工對於學習型組織的認知。給予適當的口頭獎勵、嘉獎或是加薪...等等方式，能夠使員工更願意去學習。

表 4.25 不同激勵因素集群對學習型組織之差異分析表

構面	平均數			F 值	備註
	集群一 (高激勵 因素)	集群三 (中激勵 因素)	集群二 (低激勵 因素)		
共同願景	4.3547	3.9343	3.6061	33.560***	第一群 > 第二群 第一群 > 第三群 第二群 > 第三群
心智模式	4.1395	3.8673	3.4886	25.339***	第一群 > 第二群 第一群 > 第三群 第二群 > 第三群
團隊學習	3.8720	3.6495	3.1758	30.604***	第一群 > 第二群 第一群 > 第三群 第二群 > 第三群
自我超越	3.8720	3.4621	2.9192	41.590***	第一群 > 第二群 第一群 > 第三群 第二群 > 第三群
系統思考	3.9683	3.5221	2.9615	49.423***	第一群 > 第二群 第一群 > 第三群 第二群 > 第三群

\* :  $p < 0.05$  顯著, \*\* :  $p < 0.01$  非常顯著, \*\*\* :  $p < 0.001$  極顯著

資料來源：本研究整理

### 3. 不同激勵因素集群對專業承諾之差異分析

根據表 4.26：不同激勵因素集群對專業承諾之情感性承諾與規範性承諾均有極顯著的差異。高激勵因素比中激勵因素得員工、中激勵因素比低激勵因素員工有更高的情感性承諾。而高激勵因素較中、低激勵因素的員工有更高的規範性承諾。當員工獲得的愈高的激勵因素，會增加他們將情感或忠誠更加地投入在本身的專業當中。但是此三群之激勵因素卻無法讓有持續性承諾的員工繼續有留在專業承諾的意願，有可能是因為激勵因素

無法滿足員工，或是員工認為其他的工作能夠獲得更高的激勵效果，而導致持續性承諾的員工較無意願繼續留在自身的專業當中。

表 4.26 不同激勵因素集群對專業承諾之差異分析表

構面	平均數			F 值	備註
	集群一 (高激勵 因素)	集群三 (中激勵 因素)	集群二 (低激勵 因素)		
情感性承諾	4.0772	3.8754	3.4010	24.798***	第一群 > 第二群 第二群 > 第三群
持續性承諾	3.7524	3.8340	3.7063	0.649	
規範性承諾	3.8000	3.5109	3.2800	12.302***	第一群 > 第二群 第一群 > 第三群 第二群 > 第三群

\*：p<0.05 顯著，\*\*：p<0.01 非常顯著，\*\*\*：p<0.001 極顯著

資料來源：本研究整理

#### 4. 不同激勵因素集群對工作績效之差異分析

由表 4.27 中可得知，不同激勵因素集群對工作績效之自我效能、工作成果與工作意願均有顯著的差異。第一群較第二群與第三群有較好的工作成果，且第一群也較第三群有較良好的自我效能與工作行為。員工有可能因為獲得較高的激勵，而會有較好的工作呈現，也會有較良好的工作態度。上司可以藉由適時的給予員工獎勵，而使得員工改善原本較差的工作態度，也會較願意在自身的工作崗位上多盡一份心力。

表 4.27 不同激勵因素集群對工作績效之差異分析表

構面	平均數			F 值	備註
	集群一 (高激勵 因素)	集群三 (中激勵 因素)	集群二 (低激勵 因素)		
自我效能	4.3581	4.17989	4.1212	3.772*	第一群 > 第三群
工作成果	4.0635	3.7475	3.5328	15.061***	第一群 > 第二群 第一群 > 第三群 第二群 > 第三群
工作行為	4.2698	4.1657	4.0758	3.936*	第一群 > 第三群

\*：p<0.05 顯著，\*\*：p<0.01 非常顯著，\*\*\*：p<0.001 極顯著

資料來源：本研究整理

#### 4.4.4 不同學習型組織集群

##### 1. 不同學習型組織集群之差異分析表

由表 4.28 可知，三集群經由 One-Way ANOVA 檢定結果顯示出在共同願景、心智模式、團隊學習、自我超越與系統思考五個子構面均達到極顯著差異水準，表示三個集群有差異性存在。將第一群命名為高學習型組織，第二群命名為中學習型組織，第三群命名為低學習型組織。並根據三個集群作其他的分析。

表 4.28 不同學習型組織集群之差異分析表

構面	平均數			F 值	備註
	集群一 (高學習 型組織)	集群二 (中學習 型組織)	集群三 (低學習 型組織)		
共同願景	4.6100	3.9841	3.5733	52.414***	第一群 > 第二群 第一群 > 第三群 第二群 > 第三群
心智模式	4.5200	3.8651	3.4310	57.047***	第一群 > 第二群 第一群 > 第三群 第二群 > 第三群
團隊學習	4.2600	3.6825	2.9741	126.033***	第一群 > 第二群 第一群 > 第三群 第二群 > 第三群
自我超越	4.4000	3.4762	2.8060	122.205***	第一群 > 第二群 第一群 > 第三群 第二群 > 第三群
系統思考	4.4000	3.6032	2.7471	169.836***	第一群 > 第二群 第一群 > 第三群 第二群 > 第三群

\*：p<0.05 顯著，\*\*：p<0.01 非常顯著，\*\*\*：p<0.001 極顯著  
資料來源：本研究整理

## 2. 不同學習型組織集群對專業承諾之差異分析表

根據表 4.29 以得知，不同學習型組織集群對專業承諾之差異性分析，除了持續性承諾無顯著差異外，情感性承諾與規範性承諾均有極顯著差異。高學習型組織的員工和中低學習型組織的員工相較起來，擁有較高的情感性承諾與規範性承諾。員工會為了對自身專注的情感、認同和忠誠而願意繼續留在組織中，並會為了希望能夠維持自身專業的水平，會努力吸收新知，增進自己的實力外，同時也將所學的和同事分享，而使組織一同進步。

表 4.29 不同學習型組織集群對專業承諾之差異分析表

構面	平均數			F 值	備註
	集群一 (高學習 型組織)	集群二 (中學習 型組織)	集群三 (低學習 型組織)		
情感性承諾	4.1528	3.8156	3.5879	9.282***	第一群 > 第二群 第一群 > 第三群 第二群 > 第三群
持續性承諾	3.9760	3.8185	3.6214	2.581	
規範性承諾	3.9200	3.5724	3.2113	17.856***	第一群 > 第二群 第一群 > 第三群 第二群 > 第三群

\* :  $p < 0.05$  顯著, \*\* :  $p < 0.01$  非常顯著, \*\*\* :  $p < 0.001$  極顯著

資料來源：本研究整理

### 3. 不同學習型組織集群對工作績效之差異分析表

由表 4.30 中可得知，不同學習型組織集群對工作績效之自我效能、工作成果與工作行為均有極顯著的差異，且高學習型組織的員工較中、低學習型組織的員工有較高的工作績效。由於員工願意去施行學習型組織的意願，能夠了解整個工作環境的動向外，對於自身的專業不斷的進步，同樣的也能夠改善自身在工作上的缺失後，對於工作就能夠增進成效與對工作的態度。

表 4.30 不同學習型組織集群對工作績效之差異分析表

構面	平均數			F 值	備註
	集群一 (高學習 型組織)	集群二 (中學習 型組織)	集群三 (低學習 型組織)		
自我效能	4.7360	4.1296	4.1069	25.016***	第一群 > 第二群 第一群 > 第三群
工作成果	4.3267	3.7320	3.5661	26.579***	第一群 > 第二群 第一群 > 第三群
工作行為	4.6080	4.1200	4.0345	23.597***	第一群 > 第二群 第一群 > 第三群

\* :  $p < 0.05$  顯著, \*\* :  $p < 0.01$  非常顯著, \*\*\* :  $p < 0.001$  極顯著

資料來源：本研究整理

#### 4.4.5 不同專業承諾集群

##### 1. 不同專業承諾集群之差異分析

不同專業承諾集群之差異分析如表 4.31 所示，三個集群經由 One-Way ANOVA 檢定，結果顯示在專業承諾各構面均達極顯著差異水準，表示三個集群有差異性存在，將集群一命名為高專業承諾型，集群二命名為中專業承諾型，集群三命名為低專業承諾型。

表 4.31 不同專業承諾之差異分析表

構面	平均數			F 值	備註
	集群一 (高專業 承諾)	集群二 (中專業 承諾)	集群三 (低專業 承諾)		
情感性承諾	4.1049	3.5907	2.9479	49.522***	第一群 > 第二群 第一群 > 第三群 第二群 > 第三群
持續性承諾	4.2296	3.5778	2.7375	57.838***	第一群 > 第二群 第一群 > 第三群 第二群 > 第三群
規範性承諾	3.8667	3.3089	2.8125	57.490***	第一群 > 第二群 第一群 > 第三群 第二群 > 第三群

\*：p<0.05 顯著，\*\*：p<0.01 非常顯著，\*\*\*：p<0.001 極顯著

資料來源：本研究整理

##### 2. 不同專業承諾集群對工作績效之差異分析

根據表 4.32 顯示，不同專業承諾集群對工作績效之工作行為有極顯著的差異，且第一群高於第三群，也就是說，高專業承諾型的員工其工作行為較低專業承諾型的員工好。高專業承諾的員工會因為為了繼續留在對自己有利的�作，而有良好的工作行為與態度；高專業承諾的員工因為將情感與忠誠投入了自身的專業之中，並且熱於自己的工作，所表現出的工作行為會較其他的員工良好。

表 4.32 不同專業承諾之差異分析表

構面	平均數			F 值	備註
	集群一 (高專業 承諾)	集群二 (中專業 承諾)	集群三 (低專業 承諾)		
自我效能	4.2740	4.1551	4.0250	2.755	
工作成果	3.8395	3.7828	3.5313	2.278	
工作行為	4.2593	4.1236	3.9625	5.041**	第一群 > 第三群

\*：p<0.05 顯著，\*\*：p<0.01 非常顯著，\*\*\*：p<0.001 極顯著

資料來源：本研究整理

## 4.5 相關分析

本研究藉由 Pearson 相關係數來探討各變項之相關性，藉此來驗證企業文化、組織政治知覺、激勵因素、學習型組織、專業承諾與工作績效等各變相間是否有顯著性的相關存在。各變項間的分析結果如下：

### 4.5.1 企業文化個子構面與組織政治知覺個子構面之相關分析

由表 4.33 得知，企業文化之創新型文化、效率型文化與支持型文化均與組織政治知覺的三個子構面呈顯著的負向關係。支持型文化的組織工作環境相當開放、和諧，重視人際關係與團隊精神，組織對員工採取支持與信認之態度，行事態度謹慎保守，較不易接受重大風險與變革。當組織愈支持與信任員工，其員工會愈賣力工作，並減少投入組織政治行為的活動中。創新型文化與效率型文化均與組織政治知覺各構面有均有極顯著的負向關係。當組織重視員工的創新與挑戰，並允許員工勇於嘗試失敗與錯誤，並重視員工的工作效率，並且控制組織內部的成本與績效的達成時，員工對於組織政治的知覺便逐漸降低，甚至於無暇去參與組織的內部活動。

表 4.33 企業文化與組織政治知覺相關分析表

構面		組織政治知覺		
		組織政策與實務	上司行為	同事與小團體
企業文化	創新型文化	-0.378***	-0.524***	-0.269***
	效率型文化	-0.204***	-0.420***	-0.166***
	支持型文化	-0.213**	-0.398***	-0.302***

\*：p<0.05 顯著，\*\*：p<0.01 非常顯著，\*\*\*：p<0.001 極顯著

資料來源：本研究整理

#### 4.5.2 企業文化各子構面與激勵因素各子構面之相關分析

由表 4.34 得知，企業文化的創新型文化、效率型文化與支持型文化對內部激勵與外部激勵均有極顯著的正向關係。當組織內部所追求的是創新與效率。並希望員工能夠接受挑戰、並增加組織的效能時，對高雄港務局的員工來說，除了能夠獲得自身的成就感、上司的讚揚外，更有可能藉由卓越的表現，獲得嘉獎、職位的晉升...等等。

表 4.34 企業文化與激勵因素相關分析表

構面		激勵因素	
		內部激勵	外部激勵
企業文化	創新型文化	0.359***	0.427***
	效率型文化	0.368***	0.365***
	支持型文化	0.293***	0.432***

\*：p<0.05 顯著，\*\*：p<0.01 非常顯著，\*\*\*：p<0.001 極顯著

資料來源：本研究整理

#### 4.5.3 企業文化各子構面與學習型組織各子構面之相關分析

由表 4.35 得知，企業文化之創新型文化、效率型文化與支持型文化均與學習型組織的五個子構面均呈極顯著的正向相關。也就是說，當組織內部所追求的是效率的增加、重視成本控制與績效的達成並且全力地支持員工的想法時，企業文化在影響員工之後進而影響了整各組織的創造，更可以獲得知識與轉化知識，並藉此種方式來改變組織的行為，而且能改變組

織行為及反應新知識與洞察力的獲得。

表 4.35 企業文化與學習型組織之相關分析表

構面		學習型組織				
		共同願景	心智模式	團隊學習	自我超越	系統思考
企業文化	創新型文化	0.291***	0.360***	0.508***	0.504***	0.488***
	效率型文化	0.318***	0.298***	0.466***	0.430***	0.506***
	支持型文化	0.314***	0.457***	0.414***	0.408***	0.420***

\*：p<0.05 顯著，\*\*：p<0.01 非常顯著，\*\*\*：p<0.001 極顯著

資料來源：本研究整理

#### 4.5.4 企業文化各子構面與專業承諾各子構面之相關分析

由表 4.36 可知，創新型文化與效率型文化對專業承諾中的情感性承諾與規範性承諾均有顯著的正向關係。也就是說：高雄港務局的文化愈傾向創新型文化與效率型文化時，員工的情感性承諾與規範性承諾也就會愈高。員工會將情感依附在專業上，並且願意努力維持自身的專業程度。在支持型文化方面，對情感性承諾呈現無顯著的正向關係，對持續性承諾與規範性承諾則呈現顯著的正向關係。雖然支持型文化的組織工作環境相當開放、和諧，並且重視人際關係與團隊精神，但由於行事態度謹慎保守，較不易接受重大風險與變革。員工處於在一個相當開放的環境裡，會有更寬廣的視野與目標，倘若組織給予員工更多發展的空間，員工會增加對於組織的向心力。但員工也會由於所處的工作單位關係良好、員工向心力高，便會增加了繼續留在自身的專業承諾中。從這各部分看來，在上位者，如何要適當的抓住不同政策的方針，並且適當的運用於組織當中，能夠增加員工對專業的熱忱與持續，是每個管理者與主管所必須要去考量的。

表 4.36 企業文化與專業承諾之相關分析表

構面		專業承諾		
		情感性承諾	持續性承諾	規範性承諾
企業文化	創新型文化	0.270***	-0.098	0.194**
	效率型文化	0.169*	0.029	0.134
	支持型文化	0.058	0.161*	0.245***

\*：p<0.05 顯著，\*\*：p<0.01 非常顯著，\*\*\*：p<0.001 極顯著  
資料來源：本研究整理

#### 4.5.5 企業文化各子構面與工作績效之相關分析

從表 4.37 中可以得到：創新型文化對工作成果與工作行為子構面答顯著的正向相關；效率型文化與支持型文化對工作績效三各子構面均達顯著的正向相關。也就是說，當組織的文化愈趨於支持員工、給予員工有適當發揮的空間、並重視員工的工作效益與創新，員工在受到激勵之後也會更加地願意努力工作，增進自我的工作績效。

表 4.37 企業文化與工作績效之相關分析表

構面		工作績效		
		自我效能	工作成果	工作行為
企業文化	創新型文化	0.029	0.336***	0.198**
	效率型文化	0.137*	0.181**	0.160*
	支持型文化	0.166*	0.243***	0.304***

\*：p<0.05 顯著，\*\*：p<0.01 非常顯著，\*\*\*：p<0.001 極顯著  
資料來源：本研究整理

#### 4.5.6 組織政治知覺各子構面與激勵因素之相關分析

根據表 4.38 可以得知，組織政治知覺的各子構面均與激勵因素各子構面呈顯著的負向相關。也就是說高雄港務局的員工對組織政治的知覺愈高，其激勵因素的效果會愈低。

表 4.38 組織政治知覺與激勵因素之相關分析表

構面		激勵因素	
		內在激勵	外在激勵
組織 政治 知覺	組織政策與實務	-0.263***	-0.306***
	上司政治行為	-0.346***	-0.304***
	同事與小團體	-0.163*	-0.226**

\*：p<0.05 顯著，\*\*：p<0.01 非常顯著，\*\*\*：p<0.001 極顯著

資料來源：本研究整理

#### 4.5.7 組織政治知覺各子構面與學習型組織之相關分析

從表 4.39 可得知，組織政治知覺與學習型組織呈負向的關係，其中僅同事與小團體政治知覺與共同願景、系統思考無顯著之關係外，其餘均達顯著的負向關係。也就是說，當高雄港務局員工對組織政治知覺各構面的知覺性愈高，對學習型組織的各構面的知覺愈低。倘若組織要增加員工學習型組織的推行，必須要讓員工降低對組織政治知覺的認知與想法。

表 4.39 組織政治知覺與學習型組織之相關分析表

構面		學習型組織				
		共同願景	心智模式	團隊學習	自我超越	系統思考
組織 政治 知覺	組織政策與實務	-0.193**	-0.216**	-0.218**	-0.225**	-0.285***
	上司政治行為	-0.234**	-0.273***	-0.475***	-0.442***	-0.471***
	同事與小團體	-0.110	-0.245***	-0.197**	-0.180**	-0.130

\*：p<0.05 顯著，\*\*：p<0.01 非常顯著，\*\*\*：p<0.001 極顯著

資料來源：本研究整理

#### 4.5.8 組織政治知覺各子構面與專業承諾之相關分析

從表 4.40 中可以得到，組織政治知覺各子構面對專業承諾中的持續性承諾有正向關係，但僅在組織政策與實務對持續性承諾有顯著的正相關之外，其餘均無顯著關係。在情感性承諾方面，除了上司政治行為無顯著關係外，其餘均有極顯著的負向關係。其原因可能因員工對組政治的知覺程度，是基於利益的考量，如工作年資、工作職等、考績與退休金，員工可能認為為了自身的利益，而願意更加地投入組織中，與同事和主管達到有

好的關係，而不會損害自身的利益。

表 4.40 組織政治知覺與專業承諾之相關分析表

構面		專業承諾		
		情感性承諾	持續性承諾	規範性承諾
組織政治知覺	組織政策與實務	-0.483***	0.260***	-0.062
	上司政治行為	0.079	0.028	-0.210**
	同事與小團體	-0.263***	0.022	0.019

\*：p<0.05 顯著，\*\*：p<0.01 非常顯著，\*\*\*：p<0.001 極顯著

資料來源：本研究整理

#### 4.5.9 組織政治知覺各子構面與工作績效之相關分析

從表 4.41 中，我們可以知道：組織政治知覺中的組織政策與實務子構面與自我效能呈顯著的正向關係。上司政治行為政治知覺與同事與小團體政治知覺對工作成果和工作行為成顯著的負向關係。也就是說，若員工認為為了獲得升遷或是良好考績...等等的好處是以機會主義來取捨的話，其組織政治知覺會增加，而員工有可能為了自身的利益著想，而更願意增加自我本身的效能。

表 4.41 組織政治知覺與工作績效之相關分析表

構面		工作績效		
		自我效能	工作成果	工作行為
組織政治知覺	組織政策與實務	0.154*	0.111	0.059
	上司政治行為	-0.053	-0.326***	-0.159*
	同事與小團體	-0.112	-0.163*	-0.219**

\*：p<0.05 顯著，\*\*：p<0.01 非常顯著，\*\*\*：p<0.001 極顯著

資料來源：本研究整理

#### 4.5.10 激勵因素各子構面與學習型組織各子構面之相關分析

從表 4.42 中可以得知，激勵因素與學習型組織各構面均呈極顯著的正向關係。在高雄港務局裡，激勵員工，可使員工能夠持續地擴展並且創造其成果，並能夠在這個過程中發展出新的思考型態，最後能夠進擴充員工

個人的經驗並改變整體組織行為，藉此來增加組織的革新能力。

表 4.42 激勵因素與學習型組織之相關分析表

構面		學習型組織				
		共同願景	心智模式	團隊學習	自我超越	系統思考
激勵因素	內在激勵	0.557***	0.397***	0.507***	0.525***	0.585***
	外在激勵	0.496***	0.493***	0.468***	0.539***	0.551***

\*：p<0.05 顯著，\*\*：p<0.01 非常顯著，\*\*\*：p<0.001 極顯著

資料來源：本研究整理

#### 4.5.11 激勵因素各子構面與專業承諾各子構面之相關分析

由表 4.43 中我們可以得知：除了內在激勵與持續性承諾無顯著關係外，其餘皆呈顯著的正向關係。若給予員工愈高的激勵，員工會愈將情感與認同留在自身的專業中。且員工並會因為自身的義務而更願意留在自身的工作中。所以身處在組織裡的主管，必須知道何時應適當的給予員工激勵，並能夠成功的激起員工自身的專業承諾。

表 4.43 激勵因素與專業承諾之相關分析表

構面		專業承諾		
		情感性承諾	持續性承諾	規範性承諾
激勵因素	內在激勵	0.390***	0.051	0.351***
	外在激勵	0.446***	0.209**	0.370***

\*：p<0.05 顯著，\*\*：p<0.01 非常顯著，\*\*\*：p<0.001 極顯著

資料來源：本研究整理

#### 4.5.12 激勵因素各子構面與工作績效各子構面之相關分析

從表 4.44 得知，激勵因素工作績效各子構面均呈顯著的正向關係。也就是說：高雄港務局內之主管若希望提昇員工自身的工作量、對工作的態度以及自身的效能，使員工對激勵的認知愈高，便能提高其工作效率。

表 4.44 激勵因素與工作績效之相關分析表

構面		工作績效		
		自我效能	工作成果	工作行為
激勵因素	內在激勵	0.218**	0.408***	0.192**
	外在激勵	0.228**	0.318***	0.275***

\*：p<0.05 顯著，\*\*：p<0.01 非常顯著，\*\*\*：p<0.001 極顯著

資料來源：本研究整理

#### 4.5.13 學習型組織各子構面與專業承諾各子構面之相關分析

從表 4.45 中，除了學習型組織中的團隊學習、自我超越與持續性承諾成無顯著關係外，其餘均有顯著的正向關係。當高雄港務局內的員工有著相同的目標時，員工更會因為情感、自身的專業及忠誠而更願意留在組織中。員工若能更加地了解自己、檢視自身內心的想法，並能夠去接受他人的看法；在組織方面，凝聚組織中的心智模式，並藉此加以分析未來的趨勢的話，其員工會有更高度的專業承諾。當員工們更能去釐清週遭環境的變化、不斷地透過學習來超越自身原有的能力時，會因為彼此情感的加深以及對組織的中程而更加地願意留在原單位中。

表 4.45 學習型組織與專業承諾之相關分析表

構面		專業承諾		
		情感性承諾	持續性承諾	規範性承諾
學習型組織	共同願景	0.489***	0.236**	0.650***
	心智模式	0.284***	0.166*	.318***
	團隊學習	0.161*	0.126	0.370***
	自我超越	0.235**	0.084	.308***
	系統思考	0.254***	0.137*	0.427***

\*：p<0.05 顯著，\*\*：p<0.01 非常顯著，\*\*\*：p<0.001 極顯著

資料來源：本研究整理

#### 4.5.14 學習型組織各子構面與工作績效各子構面之相關分析

從表 4.46 中可以得知，學習型組織與工作績效各子構面均呈顯著的正向關係。也就是員工會因為彼此之間的學習、組織的進步、並透過員工之

間彼此的溝通和組織之間的交流，可使員工的工作績效提升，之後更能進一步地提升組織的工作績效。學習型組織不只可以使員工進步，更能使組織進化。

表 4.46 學習型組織與工作績效之相關分析表

構面		工作績效		
		自我效能	工作成果	工作行為
學習型組織	共同願景	0.291***	0.372***	0.449***
	心智模式	0.329***	0.454***	0.395***
	團隊學習	0.191**	0.404***	0.253***
	自我超越	0.213**	0.451***	0.296***
	系統思考	0.159*	0.318***	0.187**

\*：p<0.05 顯著，\*\*：p<0.01 非常顯著，\*\*\*：p<0.001 極顯著

資料來源：本研究整理

#### 4.5.15 專業承諾各子構面與工作績效各子構面之相關分析

在表 4.47 中，專業承諾的情感性承諾與持續性承諾對工作成果無顯著關係，情感性承諾與自我效能無顯著關係外，其餘均呈顯著的正向關係。一個員工若將情感上依附、認同而投入專業，其員工的工作行為會更加的良好，也會使工作績效提高。而員工會因為害怕離開原單位後而必須付出相當高的成本，而會增加自身的效能與改善自己的工作行為而增加工作績效。一個有高規範性承諾的員工如同高情感性承諾的人，會願意努力地維持自身專業的程度，而會有更好的工作成果、行為和自我效能。

表 4.47 專業承諾與工作績效之相關分析表

構面		工作績效		
		自我效能	工作成果	工作行為
專業承諾	情感性承諾	0.040	0.075	0.153*
	持續性承諾	0.215**	0.048	0.235**
	規範性承諾	0.217**	0.270***	0.363***

\*：p<0.05 顯著，\*\*：p<0.01 非常顯著，\*\*\*：p<0.001 極顯著

資料來源：本研究整理

#### 4.5.16 各構面之相關分析

由表 4.48 相關分析總表可以得知，組織政治知覺對企業文化、激勵因素、學習型組織有呈現顯著的負向關係，僅專業承諾和工作績效與組織政治知覺無顯著的負向關係。當高雄港務局的員工對組織政治知覺的認知愈高時，會使得員工對企業文化、激勵因素與專業承諾的認知愈低，但卻對專業承諾與工作績效無顯著的提升，與 Kacmar, Bozeman et al. (1999) 的研究不同，但與黃素貞 (民 90) 和謝慶謚 (民 92) 的研究相同。而主管的政治行為卻會導致員工工作績效的好與壞，所以主管必須注意組織間的政治行為所導致可能性，並且適當地運用，才能使員工能夠認同組織間的文化，並認同自身的專業承諾，更提高自身的工作績效。

表 4.48 相關分析總表

構面	企業文化	組織政治知覺	激勵因素	學習型組織	專業承諾	工作績效
企業文化	1.0000					
組織政治知覺	-0.513***	1.0000				
激勵因素	0.440***	-0.418***	1.0000			
學習型組織	0.650***	-0.447***	0.712***	1.0000		
專業承諾	0.138	-0.132	0.429***	0.459***	1.0000	
工作績效	0.294***	-0.004	0.358***	0.450***	0.257***	1.0000

\*：p<0.05 顯著，\*\*：p<0.01 非常顯著，\*\*\*：p<0.001 極顯著

資料來源：本研究整理

#### 4.6 典型相關分析

本研究將針對企業文化、組織政治知覺、激勵因素、學習型組織、專業承諾對員工工作績效分別進行典型相關分析，期能找出之間的關聯性及互動性。其中典型負荷量指的是預測變項與準則變項對各自線性組合之相關程度，通常典型負荷量在0.4 以上，代表此一變數對各自之線性組合具

有顯著之解釋力（黃俊英，民91）。而重疊指數是計算預測變數（或效標變數）之變異數可被準則變數（或預測變數）之變異數所解釋的程度。

#### 4.6.1 企業文化各子構面對工作績效之典型相關

企業文化中的兩個典型相關係數均達0.05以上的顯著水準，第一個典型相關係數為：0.445，第二個典型相關係數為：0.258。其中企業文化構面因素透過第一個典型關係式（ $\chi_1$ 、 $\eta_1$ ）可以解釋工作績效構面因素的總變異量為5.27%，而效標變項的第一個典型因素（ $\eta_1$ ）又可解釋效標變項變異量的26.34%，預測變項與效標變項重疊部分為5.27%；透過第二個典型關係式（ $\chi_2$ 、 $\eta_2$ ）解釋工作績效構面因素的總變異量2.91%，效標變項第二個典型因素（ $\eta_2$ ）又可解釋效標變項變異量的43.74%，預測變項與效標變項重疊部分為2.91%。第一個典型因素對三個企業文化變項的相關均為負數，因此，典型因素愈高，表示企業文化的認知度愈低。而第二個典型因素對三個企業文化變項的相關均為正數，所以典型因素愈高，表示企業文化的認知愈高。因此，將 $\chi_1$ 命名為低創新文化； $\chi_2$ 命名為高支持低創新文化。並將 $\eta_1$ 命名為中自我效能與低工作行為， $\eta_2$ 命名為高自我效能。

表 4.49 企業文化各子構面與工作績效的典型相關摘要表

預測變項	典型因素		效標變項	典型因素	
	$\chi_1$	$\chi_2$		$\eta_1$	$\eta_2$
創新型文化	-0.960	0.135	工作成果	0.026	0.678
效率型文化	-0.312	0.477	工作行為	-0.783	0.182
支持型文化	-0.513	0.856	自我效能	-0.420	0.905
抽出變異數百分比	0.0845	0.0217	抽出變異數百分比	0.2634	0.4374
重疊量	0.4275	0.3259	重疊量	0.0527	0.0291
			$\rho^2$	0.198	0.067
			$\rho$	0.445***	0.258**

\*：p<0.05 顯著，\*\*：p<0.01 非常顯著，\*\*\*：p<0.001 極顯著

資料來源：本研究整理

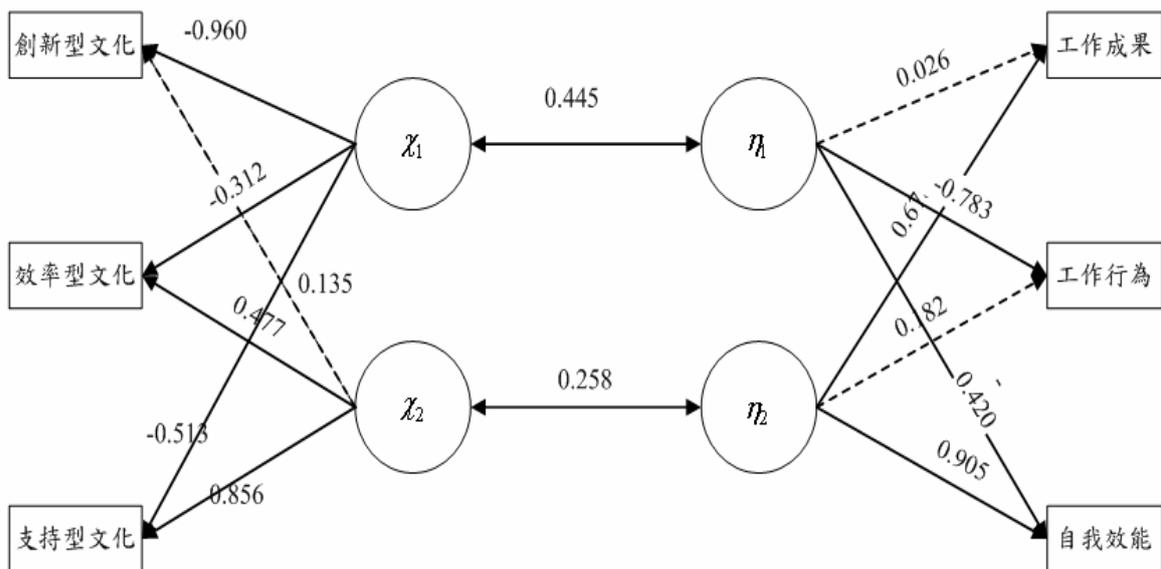


圖 4.1 企業文化各子構面與工作績效的典型相關分析圖

資料來源：本研究整理

#### 4.6.2 組織政治知覺各子構面與工作績效之典型相關

組織政治知覺構面的兩個典型相關係數均達0.05以上的顯著水準，第一個典型相關係數為：0.410，第二個典型相關係數為：0.206。其中組織政治知覺構面因素透過第一個典型關係式（ $\chi_1$ 、 $\eta_1$ ）可以解釋工作績效構面因素的總變異量為10.48%，而效標變項的第一個典型因素（ $\eta_1$ ）又可解釋效標變項變異量的62.2%，預測變項與效標變項重疊部分為10.48%；透過第二個典型關係式（ $\chi_2$ 、 $\eta_2$ ）解釋工作績效構面因素的總變異量1.02%，由於變異量僅有1.02%，其解釋能力較為薄弱。所以，組織政治知覺與工作績效因素間主要是由第一個典型相關式產生影響。效標變項第二個典型因素（ $\eta_2$ ）又可解釋效標變項變異量的24.23%，預測變項與效標變項重疊部分為10.2%。並將將 $\chi_1$ 命名為高同事與小團體政治行為； $\chi_2$ 命名為高組織政策與實務政治知覺。並將 $\eta_1$ 命名為低自我效能， $\eta_2$ 命名為高工作成果。

表 4.50 組織政治知覺各子構面與工作績效的典型相關摘要表

預測變項	典型因素		效標變項	典型因素	
	$\chi_1$	$\chi_2$		$\eta_1$	$\eta_2$
組織政策與實務	-0.206	0.338	工作成果	-0.600	0.632
上司政治行為	0.796	0.605	工作行為	-0.957	-0.107
同事與小團體	0.447	-0.537	自我效能	-0.768	0.562
抽出變異數百分比	0.0492	0.0108	抽出變異數百分比	0.6220	0.2423
重疊量	0.2920	0.2564	重疊量	0.1048	0.0102
			$\rho^2$	0.168	0.042
			$\rho$	0.410***	0.206*

\* :  $p < 0.05$  顯著, \*\* :  $p < 0.01$  非常顯著, \*\*\* :  $p < 0.001$  極顯著

資料來源：本研究整理

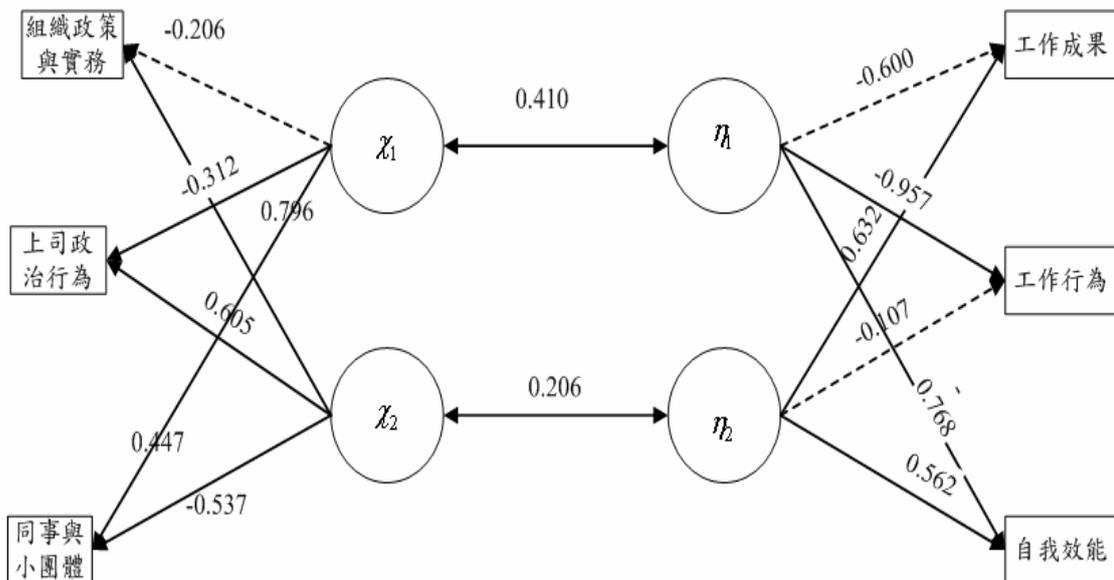


圖 4.2 組織政治知覺各子構面與工作績效的典型相關分析圖

資料來源：本研究整理

#### 4.6.3 激勵因素各子構面與工作績效之典型相關

激勵因素中的兩個典型相關係數均達0.05以上的顯著水準，第一個典型相關係數為：0.410，第二個典型相關係數為：0.181。其中激勵因素構面因素透過第一個典型關係式 ( $\chi_1$ 、 $\eta_1$ ) 可以解釋工作績效構面因素的總變異量為8.68%，而效標變項的第一個典型因素 ( $\eta_1$ ) 又可解釋效標變項變異量的51.7%，預測變項與效標變項重疊部分為8.68%；透過第二個典型關係

式 ( $\chi_2$ 、 $\eta_2$ ) 解釋工作績效構面因素的總變異量10%，效標變項第二個典型因素 ( $\eta_2$ ) 又可解釋效標變項變異量的30.76%，預測變項與效標變項重疊部分為10%。第一個典型因素對激勵因素變項的相關均為正數，因此，典型因素愈高，表示激勵因素的認知愈高。並且將將  $\chi_1$  命名為高內在激勵； $\chi_2$  命名為高外在激勵。並將  $\eta_1$  命名為高工作行為， $\eta_2$  命名為高自我效能。

表 4.51 激勵因素各子構面與工作績效的典型相關摘要表

預測變項	典型因素		效標變項	典型因素	
	$\chi_1$	$\chi_2$		$\eta_1$	$\eta_2$
內在激勵	0.998	-0.067	工作成果	0.550	0.415
外在激勵	0.714	0.700	工作行為	0.999	0.045
			自我效能	0.500	0.865
抽出變異數百分比	0.1264	0.0081	抽出變異數百分比	0.5170	0.3076
重疊量	0.7526	0.2474	重疊量	0.0868	0.0100
			$\rho^2$	0.168	0.033
			$\rho$	0.410***	0.181*

\*：p<0.05 顯著，\*\*：p<0.01 非常顯著，\*\*\*：p<0.001 極顯著

資料來源：本研究整理

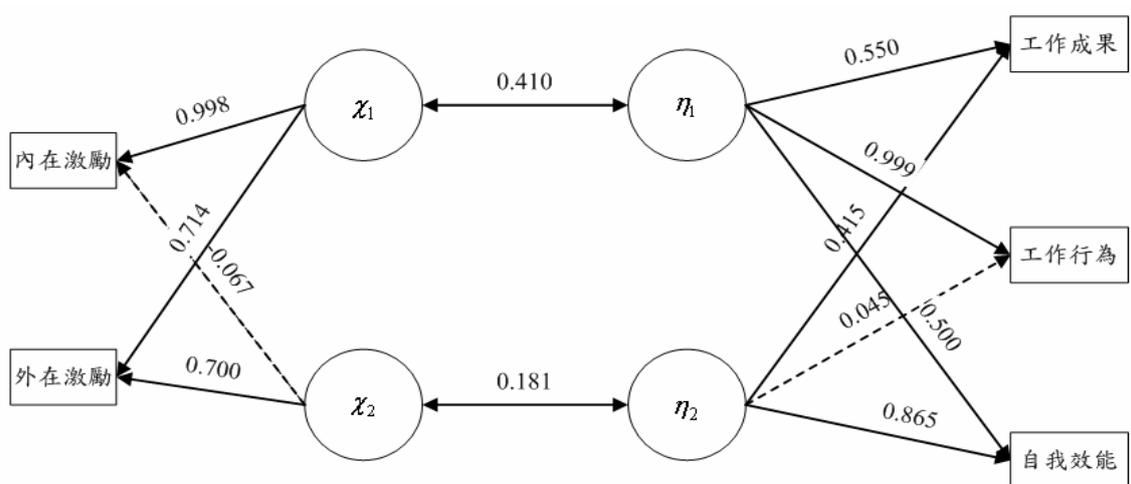


圖 4.3 激勵因素各子構面與工作績效的典型相關分析圖

資料來源：本研究整理

#### 4.6.4 學習型組織各子構面與工作績效之典型相關

學習型組織中的兩個典型相關係數均達0.05以上的顯著水準，第一個典型相關係數為：0.68，第二個典型相關係數為：0.324。其中學習型組織構面因素透過第一個典型關係式（ $\chi_1$ 、 $\eta_1$ ）可以解釋工作績效構面因素的總變異量為24.79%，而效標變項的第一個典型因素（ $\eta_1$ ）又可解釋效標變項變異量的66.97%，預測變項與效標變項重疊部分為24.79%；透過第二個典型關係式（ $\chi_2$ 、 $\eta_2$ ）解釋工作績效構面因素的總變異量1.55%，效標變項第二個典型因素（ $\eta_2$ ）又可解釋效標變項變異量的14.72%，預測變項與效標變項重疊部分為1.55%。由於第二個關係式解釋工作績效因素的總變異量過低，所以，學習型組織與工作績效因素間主要是由第一個典型相關式產生影響。其中第一個典型因素對對五個學習型組織變項的相關均為負數，因此，典型因素愈高，表示學習型組織的認知度愈低。並且將將 $\chi_1$ 命名為高自我超越低共同願景； $\chi_2$ 命名為低自我超越。並將 $\eta_1$ 命名為低自我效能， $\eta_2$ 命名為低自我效能低工作成果。

表 4.52 學習型組織各子構面與工作績效的典型相關摘要表

預測變項	典型因素		效標變項	典型因素	
	$\chi_1$	$\chi_2$		$\eta_1$	$\eta_2$
共同願景	-0.746	0.354	工作成果	-0.672	0.158
心智模式	-0.783	-0.223		工作行為	-0.828
團隊學習	-0.577	-0.594			
自我超越	-0.661	-0.626			
系統思考	-0.459	-0.570	自我效能	-0.934	0.357
抽出變異數百分比	0.1592	0.0262			
重疊量	0.4302	0.6791	重疊量	0.2479	0.0155
			$\rho$	0.608***	0.324**

\* :  $p < 0.05$  顯著, \*\* :  $p < 0.01$  非常顯著, \*\*\* :  $p < 0.001$  極顯著

資料來源：本研究整理

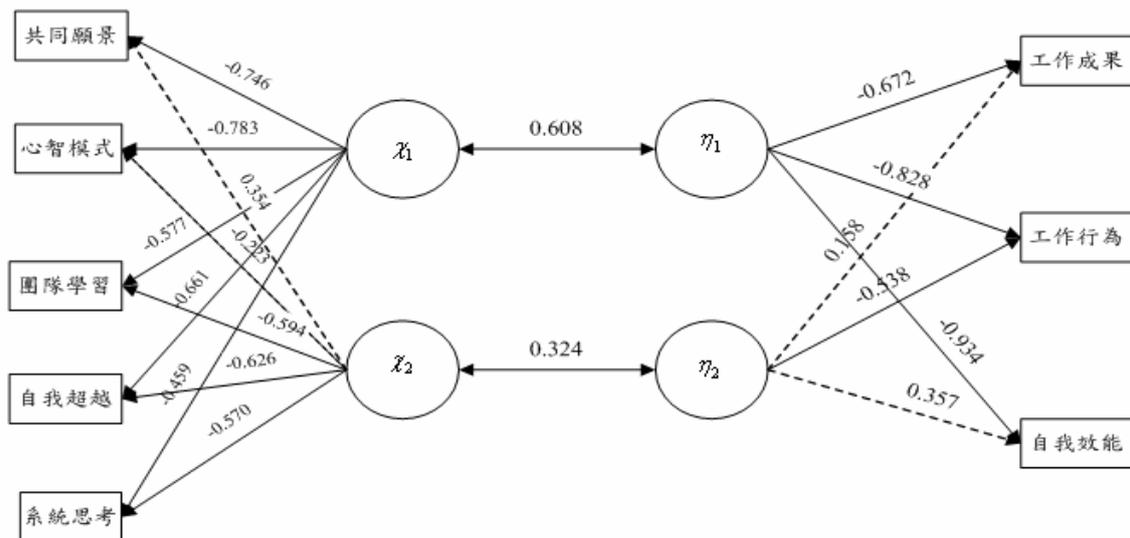


圖 4.4 學習型組織各子構面與工作績效的典型相關分析圖

資料來源：本研究整理

#### 4.6.5 專業承諾各子構面與工作績效之典型相關

專業承諾中的兩個典型相關係數均達0.05以上的顯著水準，第一個典型相關係數為：0.372，第二個典型相關係數為：0.242。其中專業承諾構面因素透過第一個典型關係式 ( $\chi_1$ 、 $\eta_1$ ) 可以解釋工作績效構面因素的總變異量為8.18%，而效標變項的第一個典型因素 ( $\eta_1$ ) 又可解釋效標變項變異量的58.93%，預測變項與效標變項重疊部分為8.18%；透過第二個典型關係式 ( $\chi_2$ 、 $\eta_2$ ) 解釋工作績效構面因素的總變異量0.76%，效標變項第二個典型因素 ( $\eta_2$ ) 又可解釋效標變項變異量的13.01%，預測變項與效標變項重疊部分為0.76%。由於第二個關係式解釋工作績效因素的總變異量過低，所以，專業承諾與工作績效因素間主要是由第一個典型相關式產生影響。其中第一個典型因素對三個專業承諾變項的相關均為負數，因此，典型因素愈高，表示專業承諾的認知度愈低。並且將將  $\chi_1$  命名為低規範性承諾； $\chi_2$  命名為高持續性承諾。並將  $\eta_1$  命名為低自我效能， $\eta_2$  命名為低工作行為。

表 4.53 專業承諾各子構面與工作績效的典型相關摘要表

預測變項	典型因素		效標變項	典型因素	
	$\chi_1$	$\chi_2$		$\eta_1$	$\eta_2$
情感性承諾	-0.427	-0.052	工作成果	-0.625	0.339
持續性承諾	-0.508	0.836	工作行為	-0.659	-0.479
規範性承諾	-0.992	-0.091	自我效能	-0.971	0.216
抽出變異數百分比	0.0659	0.0138	抽出變異數百分比	0.5893	0.1301
重疊量	0.4747	0.2369	重疊量	0.0818	0.0076
			$\rho^2$	0.139	0.058
			$\rho$	0.372***	0.242*

\*：p<0.05 顯著，\*\*：p<0.01 非常顯著，\*\*\*：p<0.001 極顯著

資料來源：本研究整理

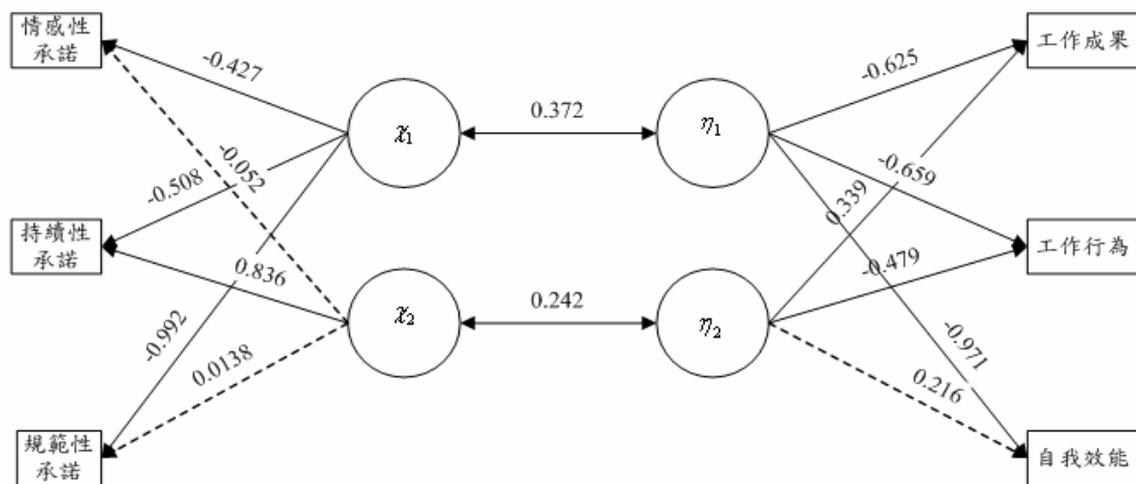


圖 4.5 專業承諾各子構面與工作績效的典型相關分析圖

資料來源：本研究整理

## 4.7 簡單線性迴歸分析

本節係以迴歸分析方法，來探討「企業文化」、「組織政治知覺」、「激勵因素」三各自變項對中介變項「學習型組織」、「專業承諾」是否有顯著的影響及其對依變項「工作績效」是否有顯著的影響，來驗證假設。

### 4.7.1 企業文化對學習型組織之迴歸分析：

從表 4.54 中可以得知：企業文化各子構面均對學習型組織各子構面有顯著的影響，創新型文化、效率型文化支持型文化均有顯著的正向影響，也就是說，高雄港務局的工作環境愈開放，並能夠高度的信任員工，並給予員工冒險犯難的精神外，也重視員工的工作效率的話，更能夠達到學習型組織的目的。員工之間更能夠彼此學習、能夠對組織的願景認同，並解能夠更加充實自己，然後超越自身原本所有的。員工之間重視的是人際和諧與重視團隊精神，組織也較願意支持員工的發展，給予員工的自由程度相當地高。當高雄港務局的企業文化愈趨向於支持型文化時，員工對於組織的願景愈會認同，願意再學習並超越自己，並願意增進內心的思考，除

了增加自身的進步外，也會帶動組織的進步。

表 4.54 企業文化對學習型組織之迴歸分析表

自變項		學習型組織				
		共同願景	心智模式	團隊學習	自我超越	系統思考
依變項		B	B	B	B	B
常數項		2.006***	1.499***	1.117**	0.620	0.464
企業文化	創新型文化	7.352E-02	0.101	0.366***	0.445***	0.359***
	效率型文化	0.207*	6.956E-02	0.179*	0.152	0.279**
	支持型文化	0.218*	0.418***	0.106	0.146	0.156
R		0.353	0.462	0.559	0.530	0.552
R <sup>2</sup>		0.125	0.213	0.312	0.291	0.305
F		9.375	17.733	29.050	26.497	28.358
P		0.000***	0.000***	0.000***	0.000***	0.000***

\*：p<0.05 顯著，\*\*：p<0.01 非常顯著，\*\*\*：p<0.001 極顯著

資料來源：本研究整理

#### 4.7.2 組織政治知覺對學習型組織之迴歸分析：

從表 4.55 中可以知道，除了組織政策與實務政治知覺對心智模式、同事與小團體的政治行為對共同願景、自我超越與系統思考子構面無顯著的負向影響外，上司的政治行為對學習型組織各構面，一般政治行為對共同願景、心智模式、自我超越與系統思考均呈顯著的負向影響。同事與小團體的政治知覺對心智模式與團隊學習有顯著的負向影響。系統思考會影響到員工對於整各環境變化的認知，並使得員工更願意去改變組織的協調發展。員工會在組織中的規章無法有效的施行時，會依照自己的意志訂定對自己有利的準則，而這個時候，組織的願景不再視員工第一的目標，員工也不再去接受他人的看法，只接受自己的認知，也不再超越自我，因為他們認為自己已經夠好了。

表 4.55 組織政治知覺對學習型組織之迴歸分析表

自 變 項		學習型組織				
		共同願景	心智模式	團隊學習	自我超越	系統思考
		B	B	B	B	B
常數項		5.109***	5.396	5.553***	5.756***	5.903***
組織 政治 知覺	組織政策與實 務	-0.147*	-0.101	-0.130*	-0.169*	-0.266***
	上司政治行為	-0.199**	-0.248***	-0.42***	-0.496***	-0.522***
	同事與小團體	-4.806E-02	-0.220**	-0.133*	-0.139	-2.320E-02
R		0.295	0.408	0.527	0.523	0.559
R <sup>2</sup>		0.087	0.167	0.278	0.273	0.313
F		5.864	12.349	22.937	22.835	27.744
P		0.001**	0.000***	0.000***	0.000***	0.000***

\* : p < 0.05 顯著, \*\* : p < 0.01 非常顯著, \*\*\* : p < 0.001 極顯著

資料來源：本研究整理

#### 4.7.3 激勵因素對學習型組織之迴歸分析

根據表 4.56 中可以得知，除了內在激勵對心智模式無顯著的正向影響外，其餘均對學習型組織呈顯著的正向影響。也就是說，當員工對於自身的薪水、人際關係或是組織的政策感到滿意時，會更認同組織的願景。而員工之間的團隊學習成果也會更理想，而員工會更因為想得到更好的報酬，而願意去增加自身的知識，學習更多的東西。也藉激勵的因素，獲得到自身的滿足。

表 4.56 激勵因素對學習型組織之迴歸分析表

自 變 項		學習型組織				
		共同願景	心智模式	團隊學習	自我超越	系統思考
		B	B	B	B	B
常數項		1.420***	1.635***	1.050***	0.283	0.218
激勵 因素	內在激勵	0.492***	0.149	0.438***	0.451***	0.579***
	外在激勵	0.222**	0.450***	0.272**	0.422***	0.336**
R		0.576	0.496	0.536	0.575	0.615
R <sup>2</sup>		0.332	0.246	0.288	0.331	0.378
F		50.839	33.229	40.211	49.955	61.395
P		0.000***	0.000***	0.000***	0.000***	0.000***

\* : p < 0.05 顯著, \*\* : p < 0.01 非常顯著, \*\*\* : p < 0.001 極顯著

資料來源：本研究整理

#### 4.7.4 企業文化對專業承諾之迴歸分析

從表 4.57 中，雖效率型文化均與專業承諾各子構面無顯著的影響。但僅有創新型文化與情感性承諾有顯著的負向影響；而支持型文化與情感性承諾有顯著的正向影響。

當組織工作的環境也相當開放、和諧，並重視員工的創新與挑戰性，組織中也具有高度支持和信任，並尊重員工的獨特性，允許冒險及嘗試錯誤，其員工較不願意繼續留在組織單位中，有可能是因為員工只希望能夠輕鬆的過生活，而不想要有重大的改變，當組織愈有想要革新的想法時，員工有可能愈排斥；相反的，倘若組織擁有較保守的文化時，也變的較不易接受重大的風險與改革，這對於員工來說，會增加員工的情感依附在專業中的欲望，而更加有意繼續原單位。但對於認知到離開原單位必須付出相當大的代價的員工，則會提升留在原工作上，而增加了本身的專業承諾。

表 4.57 企業文化對專業承諾之迴歸分析表

自變項		專業承諾		
		情感性承諾	持續性承諾	規範性承諾
		B	B	B
常數項		3.049***	3.075***	2.438***
企業文化	創新型文化	0.298**	-0.384**	0.114
	效率型文化	9.639E-02	5.938E-02	-9.553E-02
	支持型文化	-0.176	0.464**	0.262*
R		0.272	0.272	0.238
R <sup>2</sup>		0.074	0.074	0.057
F		5.036	5.045	3.671
P		0.002**	0.002**	0.013*

\*：p<0.05 顯著，\*\*：p<0.01 非常顯著，\*\*\*：p<0.001 極顯著

資料來源：本研究整理

#### 4.7.5 組織政治知覺對專業承諾之迴歸分析

由表 4.58 中可以得知，組織政治知覺各子構面對規範性承諾無顯著的影響。倘若主管影響員工愈大時，其員工對於留在自身的專業的意願會降

低，原因有可能因為主管的信賴並無法滿足這些高情感性承諾員工的工作滿足感，但對於一些害怕離開自身專業中的員工，主管的信賴會更加深他們繼續留在原單位的想法。同樣地，當組織中的政策缺乏準則時，也會降低員工將情感依附在自身的專業上。

表 4.58 組織政治知覺對專業承諾之迴歸分析表

自變項 \ 依變項		專業承諾		
		情感性承諾	持續性承諾	規範性承諾
		B	B	B
常數項		5.083***	2.822***	4.182***
組織政治知覺	組織政策與實務	-0.413***	0.342***	-6.528E-02
	上司政治行為	9.598E-02	9.318E-02	-0.195**
	同事與小團體	-0.105	-7.300E-02	4.209E-02
R		0.497	0.278	0.223
R <sup>2</sup>		0.247	0.077	0.05
F		19.583	4.956	3.058
P		0.000****	0.003**	0.030*

\*：p<0.05 顯著，\*\*：p<0.01 非常顯著，\*\*\*：p<0.001 極顯著  
資料來源：本研究整理

#### 4.7.6 激勵因素對專業承諾之迴歸分析

由下表可以知道，激勵各子構面對專業承諾各子構面均呈顯著的正向影響，但內在激勵對持續性承諾卻無顯著。也就是說，一般的薪資福利、工作環境....等等無法讓員工繼續地留在原單位中，但對一個高度忠誠的員工來講，會因為內在的激勵而會繼續維持自身的專業態度。而對於一些上司的口頭獎勵、員工自身的成就與滿足、升遷等等的激勵，均會使員工的專業承諾增加，也更願意位自身的專業留在工作中。

表 4.59 激勵因素對專業承諾之迴歸分析表

自變項		專業承諾		
		情感性承諾	持續性承諾	規範性承諾
		B	B	B
常數項		1.530***	2.913***	1.815***
激勵因素	內在激勵	0.217*	-0.216	0.255*
	外在激勵	0.406***	0.433**	0.220*
R		0.463	0.226	0.378
R <sup>2</sup>		.214	0.051	0.143
F		26.852	5.305	15.786
P		0.000***	0.006**	0.000***

\*：p<0.05 顯著，\*\*：p<0.01 非常顯著，\*\*\*：p<0.001 極顯著

資料來源：本研究整理

#### 4.7.7 企業文化對工作績效之迴歸分析

由表 4.60 中可以得到，創新型文化對工作成果呈現顯著的正向影響。表示：高雄港務局內的員工，對於能夠勇於挑戰、創新與給予員工高度信任的組織文化而言，能夠有更高的工作成果與工作行為。而這也顯示出，員工需要的是信任、能夠挑戰自我與不同的工作內容，從這個方面來看，是上司或主管必須去做修正與調整的部份。而組織的支持，會使員工的工作行為更加的傑出與進步。

表 4.60 企業文化對工作績效之迴歸分析表

自變項		工作績效		
		自我效能	工作成果	工作行為
		B	B	B
常數項		3.407***	2.554***	3.060***
企業文化	創新型文化	-0.115	0.327***	3.572E-02
	效率型文化	0.161	-1.907E-02	1.330E-02
	支持型文化	0.141	2.151E-02	0.228**
R		0.197	0.351	0.299
R <sup>2</sup>		0.039	0.123	0.089
F		2.629	9.186	6.401
P		0.051	0.000***	0.000***

\*：p<0.05 顯著差異，\*\*：p<0.01 非常顯著差異，\*\*\*：p<0.001 極顯著差異

資料來源：本研究整理

#### 4.7.8 組織政治知覺對工作績效之迴歸分析

根據表 4.61，組織政治知覺的組織政策與實務與工作績效各子構面呈現顯著的正向影響，而上司政治行為與自我效能無顯著影響外，其餘均呈顯著的負向影響。但是，上司對於員工的信任與否，對於員工的一般可見的工作量、營業額...等等有顯著的影響，而組織內部的薪資或是升遷等政策也會增進員工的工作績效，無論是工作的成效與對工作的態度上都會有所改進。這對於上司或主管來說，是一個不錯的方法。信任員工所做的工作與事情，而使員工能夠回報於工作上，不僅員工的工作績效提升，也能連帶地提升整體的組織績效。

表 4.61 組織政治知覺對工作績效之迴歸分析表

自 變 項		依 變 項		
		工作績效		
		自我效能	工作成果	工作行為
		B	B	B
常數項		4.299***	4.514***	4.624***
組織 政治 知覺	組織政策與實務	0.186**	0.175**	0.123*
	上司政治行為	-9.289E-02	-0.289***	-0.121*
	同事與小團體	-0.178**	-0.189**	-0.210***
R		0.287	0.391	0.339
R <sup>2</sup>		0.082	0.153	0.115
F		5.504	11.131	7.944
P		0.001**	0.000***	0.000***

\*：p<0.05 顯著，\*\*：p<0.01 非常顯著，\*\*\*：p<0.001 極顯著

資料來源：本研究整理

#### 4.7.9 激勵因素對工作績效之迴歸分析

由表 4.62 中可以得知，激勵因素各子構面與工作績效各子構面呈顯著的影響，但內在激勵僅對工作成果成顯著的正面影響。也就是說內在的激勵可以使員工願意在可以立即得到的營業額或是工作量上付出努力，但並不表示員工的工作行為或是態度是良好的，也就是東西做出來就好了，但是員工不一定每天都很認真工作。所以主管對於員工的各項工作績效都與

以詳細的觀察，才不會偏重在成果而忽略了員工的行為問題。而外在激勵的部分卻可以彌補剛剛上述的狀況，由於主管的獎賞及自身的工作成就感，會使得員工的工作態度認真、每天均會對自己分內的工作盡心盡力，而希望獲得到內在部分的滿足。對於高雄港務局來說，大多數的員工均屬於行政或內勤單位，在考核上應變重員工的工作行為來衡量。而考績、升等、主管的獎賞均較可能改善員工的工作績效。

表 4.62 激勵因素對工作績效之迴歸分析表

自 變 項		依 變 項		
		工作績效		
		自我效能	工作成果	工作行為
		B	B	B
常數項		3.314***	2.103***	3.339***
激勵 因素	內在激勵	0.135	0.425***	3.455E-02
	外在激勵	0.115	5.164E-02	0.189*
R		0.235	0.409	0.256
R <sup>2</sup>		0.055	0.168	0.065
F		6.002	20.539	7.178
P		0.003**	0.000***	0.001**

\*：p<0.05 顯著，\*\*：p<0.01 非常顯著，\*\*\*：p<0.001 極顯著

資料來源：本研究整理

#### 4.7.10 學習型組織對工作績效之迴歸分析

由表 4.63 中可以得知，學習型組織各子構面與工作績效各子構面有顯著的影響。共同願景與心智模式對自我效能有顯著的正向影響，當員工愈能夠了解自我、並檢視內心的想法，並能藉由與組織一起分析未來的趨勢，與組織建立共同的目標，塑造出整體的形象時，員工的自我效能會提升。而工作的態度與成果都會提升與增加，有了可以學習的目標或是想法，而工作的態度也會有所不同。但是藉由條理分明地釐清楚各環境的變化，卻會使員工的工作行為會有負向的影響。有可能因為系統思考是學習型組織的基石，在一開始要看清楚員工自身問題背後的相互關聯可能必須經過一

段混亂與抽絲剝繭後才能得到新的視野。由於開始不易，所以會導致員工的工作行為會低落，而一但找出新的方向之後，其餘的問題均可迎刃而解，其工作效率也就會提升了。

表 4.63 學習型組織對工作績效之迴歸分析表

自變項		工作績效		
		自我效能	工作成果	工作行為
		B	B	B
常數項		2.547***	1.623***	2.217***
學習型組織	共同願景	0.205**	0.115	0.312***
	心智模式	0.264***	0.276***	0.245***
	團隊學習	-6.004E-02	6.552E-02	-1.179E-02
	自我超越	7.789E-02	0.254**	0.156
	系統思考	-0.127	-0.137	-0.208**
R		0.419	0.536	0.579
R <sup>2</sup>		0.176	.287	0.336
F		8.623	16.256	20.421
P		0.000***	0.000***	0.000***

\*：p<0.05 顯著，\*\*：p<0.01 非常顯著，\*\*\*：p<0.001 極顯著

資料來源：本研究整理

#### 4.7.11 專業承諾對工作績效之迴歸分析

根據表 4.64 中可以知道，專業承諾各子構面與工作績效各子構面有顯著的影響。情感性承諾與持續性承諾與工作績效三個子構面均無顯著的影響。有可能是因為員工對於組織和同事之間的情感並不能增進自身的工作績效；而有些員工會為了轉業不易而願意繼續留在組織中苟且殘喘，卻由於心態上的疲憊或是其他問題而無法增進自身的工作效能。而規範性承諾對工作成果與工作行為均成顯著的正向影響。則表示出：對於自身的專業的忠誠度愈高，其原工作產生的工作績效就會增加。為了自身成就感，也會增加自身的工作績效。而主管在面對不同專業承諾的員工時，應該去針對不同專業承諾種類的員工，給予不同的刺激與獎勵，使各類型的員工均能獲得滿足後而增加其工作績效。

表 4.64 專業承諾對工作績效之迴歸分析表

自變項 \ 依變項		工作績效		
		自我效能	工作成果	工作行為
		B	B	B
常數項		3.399***	3.099***	3.101***
專業承諾	情感性承諾	7.528E-02	-2.043E-02	3.306E-02
	持續性承諾	7.618E-02	-7.514E-02	5.649E-02
	規範性承諾	0.137	0.299***	0.208**
R		0.248	0.272	0.364
R <sup>2</sup>		0.062	0.074	0.132
F		3.988	4.845	9.258
P		0.009**	0.003**	0.000***

\* : p < 0.05 顯著, \*\* : p < 0.01 非常顯著, \*\*\* : p < 0.001 極顯著

資料來源：本研究整理

## 4.8 層級迴歸

藉由「研究變項順序層級迴歸」方式探討自變項對依變項之影響性。

### 4.8.1 依研究變項順序依序進入迴歸方程式的方式，探討「企業文化」、「組織政治知覺」、「激勵因素」對「學習型組織」的影響：

由表 4.65 中可以得知，模式一以企業文化之子構面為自變項，該模型的 R<sup>2</sup> 為 0.125，表示總解釋變異量為 12.5%。模式二增加組織政治知覺各子構面，該模型的 R<sup>2</sup> 為 0.117，其解釋變異量為 11.7%。模式三除了前面的企業文化、組織政治知覺各子構面外，再加上激勵因素各子構面，而此模式的解釋變異量為 34.7%，且累積解釋變異量 ( $\Delta R^2$ ) 為 23.53%。除此之外，此三個模式的 P 值均達到顯著水準。由此可知，內在激勵對於學習型組織之共同願景之構面的影響效果最為強烈。

表 4.65 各變項對「學習型組織」-「共同願景」之層級迴歸模型

自變項		學習型組織-共同願景		
		模式一	模式二	模式三
		B	B	B
常數項		2.006***	2.957***	0.937
企業文化	創新型文化	7.352E-02	4.268E-02	3.046E-02
	效率型文化	0.207*	0.154	-3.113E-02
	支持型文化	0.218*	0.187	0.101
組織政治知覺	組織政策與實務		-0.109	-9.193E-02
	上司政治行為		-9.341E-02	1.698E-02
	同事與小團體		4.470E-02	5.701E-02
激勵因素	內在激勵			0.520***
	外在激勵			0.180
R		0.353	0.341	0.589
R <sup>2</sup>		0.125	0.117	0.347
△R <sup>2</sup>		0	-0.008	0.2353
F		9.375	3.630	10.146
P		0.000***	0.002**	0.000***

\*：p<0.05 顯著，\*\*：p<0.01 非常顯著，\*\*\*：p<0.001 極顯著

資料來源：本研究整理

由表 4.66 中可以知道，在模式一中，以企業文化各子構面為自變項，該模式的 R<sup>2</sup> 為 0.213，解釋變異量為 21.3%。模式二中除了企業文化各子構面之外，加入了組織政治知覺各子構面，其模式的 R<sup>2</sup> 為 0.279，其解釋變異量為 27.9%。模式三再加入了激勵因素的各子構面，其解釋變異量為 36.6%並且累積解釋變異量為 8.7%，顯示出：企業文化中的支持型文化的影響最大。

表 4.66 各變項對「學習型組織」-「心智模式」之層級迴歸模型

自 變 項		學習型組織-心智模式		
		模式一	模式二	模式三
		B	B	B
常數項		1.499***	2.888***	2.013**
企業 文化	創新型文化	0.101	-3.638E-02	-7.998E-02
	效率型文化	6.956E-02	5.614E-02	5.770E-03
	支持型文化	0.418***	0.444***	0.366**
組織 政治 知覺	組織政策與實務		-0.115	-9.779E-02
	上司政治行為		-0.143*	-0.104
	同事與小團體		-7.177E-02	-5.393E-02
激勵 因素	內在激勵			1.593E-02
	外在激勵			0.344**
R		0.462	0.528	0.605
R <sup>2</sup>		0.213	0.279	0.366
△R <sup>2</sup>		0	0.066	0.087
F		17.733	10.628	11.045
P		0.000***	0.000***	0.000***

\*：p<0.05 顯著，\*\*：p<0.01 非常顯著，\*\*\*：p<0.001 極顯著

資料來源：本研究整理

根據表 4.67 可以得知：在模式一中，企業文化各子構面對學習型組織之團隊學習子構面有極顯著的影響，其解釋變異量為 (R<sup>2</sup>): 31.2%。模式二加入了組織政治知覺各子構面，其 R<sup>2</sup> 為 0.417，比模式一增加了 10.5%，表示加入了組織政治知覺後對團隊學習子構面更加影響團隊學習子構面。在模式三在加入了激勵因素的兩各子構面之後，其解釋變異量增加為 49.8%，而累積變異量增加了 8.1%，表示在員工團隊學習的過程中，創新型文化是相當重要的，可以提升員工彼此學習的意願。

表 4.67 各變項對「學習型組織」-「團隊學習」之層級迴歸模型

自 變 項		學習型組織-團隊學習		
		模式一	模式二	模式三
		B	B	B
常數項		1.117**	2.330***	1.579*
企業文化	創新型文化	0.366***	0.353***	0.239*
	效率型文化	0.179*	0.180	0.144
	支持型文化	0.106	3.901E-02	-3.653E-02
組織政治 知覺	組織政策與實 務		-8.099E-02	-3.836E-02
	上司政治行為		-0.171**	-0.186**
	同事與小團體		-5.915E-02	-3.731E-02
激勵因素	內在激勵			9.770E-02
	外在激勵			0.307**
R		0.559	0.645	0.706
R <sup>2</sup>		0.312	0.417	0.498
△R <sup>2</sup>		0	0.105	0.081
F		29.050	19.035	18.348
P		0.000***	0.000***	0.000***

\*：p<0.05 顯著，\*\*：p<0.01 非常顯著，\*\*\*：p<0.001 極顯著

資料來源：本研究整理

由表 4.68 中可以知道，模式一中加入了企業文化各子構面，其解釋變異量為 29.1%；在模式二中加入了組織政治知覺各子構面，R<sup>2</sup> 為 0.399，其解釋變異量為 39.9%；模式三中除了企業文化、組織政治知覺各子構面之外再加入了激勵因素各子構面，使得解釋變異量增加為 52.4%，其△R<sup>2</sup> 為 12.5%也是增加最多的。三模式的 P 值均呈極顯著的影響，但企業文化之創新型文化的影響效果為較其他二者強。也就是說，若組織較願意接受重大的變革，並且重視員工的創新與挑戰性，而員工也會更加願意地追求新知，增進自身的知識，除了自身的進步之外，也帶動組織的進步。

表 4.68 各變項對「學習型組織」-「自我超越」之層級迴歸模型

自 變 項		學習型組織-自我超越		
		模式一	模式二	模式三
		B	B	B
常數項		0.620	1.997**	0.825
企業 文化	創新型文化	0.445***	0.320**	.272*
	效率型文化	0.152	0.196	9.195E-02
	支持型文化	0.146	0.168	1.412E-02
組織 政治 知覺	組織政策與實務		-0.132	-5.139E-02
	上司政治行為		-0.238**	-0.217**
	同事與小團體		-2.355E-02	-3.039E-02
激勵 因素	內在激勵			0.126
	外在激勵			0.439***
R		0.539	0.632	0.724
R <sup>2</sup>		0.291	0.399	0.524
△R <sup>2</sup>		0	0.108	0.125
F		26.497	17.925	20.640
P		0.000***	0.000***	0.000***

\*：p<0.05 顯著，\*\*：p<0.01 非常顯著，\*\*\*：p<0.001 極顯著

資料來源：本研究整理

根據表 4.69 中，模式一中企業文化的各子構面與系統思考成顯著的影響，而其解釋變異量為 30.5%。模式二中的企業文化與組織政治知覺各子構面對系統思考也有極顯著之影響，其解釋變異量為 46.9%，累積解釋變異量為：16.4%。模式三中在加入激勵因素為子構面後，其解釋變異量為 63.2%，比模式二增加了 16.3%。顯示出在三各構面中，以激勵因素之外在激勵對學習型組織之系統思考子構面的影響為最大。

表 4.69 各變項對「學習型組織」-「系統思考」之層級迴歸模型

自變項		學習型組織-系統思考		
		模式一	模式二	模式三
		B	B	B
常數項		0.464	1.724*	0.577
企業文化	創新型文化	0.359***	0.264**	0.154
	效率型文化	0.279**	0.253*	0.142
	支持型文化	0.156	0.236*	8.795E-02
組織政治知覺	組織政策與實務		-0.228**	-0.176**
	上司政治行為		-0.234**	-0.199**
	同事與小團體		0.113	0.105
激勵因素	內在激勵			0.263**
	外在激勵			0.379***
R		0.552	0.685	0.795
R <sup>2</sup>		0.305	0.469	0.632
△R <sup>2</sup>		0	0.164	0.163
F		28.358	23.952	32.368
P		0.000***	0.000***	0.000***

\*：p<0.05 顯著，\*\*：p<0.01 非常顯著，\*\*\*：p<0.001 極顯著

資料來源：本研究整理

#### 4.8.2 依研究變項順序依序進入迴歸方程式的方式，探討「企業文化」、「組織政治知覺」、「激勵因素」對「專業承諾」的影響：

由表 4.70 中可以得知：企業文化、組織政治知覺與激勵因素對情感性承諾均有極顯著的影響。而模式一中，以企業文化為自變項，其解釋變異量為 (R<sup>2</sup>) 7.4%。以企業文化為控制變項，再加入組織政治知覺各子構面為自變項，其 R<sup>2</sup> 為 27.7%，使得模式二的累積解釋變異量 (△R<sup>2</sup>) 增加了 20.3%，也是三各模式中增加最多的。在模式三中在加入了激勵因素各子構面，而 R<sup>2</sup> 為 44.7%，其△R<sup>2</sup> 增加了 17%。且此三各層級迴歸模式的 P 值均達極顯著之水準，所以組織政治知覺對情感性承諾的影響性最強。但加入了組織政治知覺之後，會使原本無顯著的支持型文化改變為顯著的負向影響，這可能是因為由於組織重視人際關係與團隊精神，且行事過於謹慎保守，不大願意接受改變，使得高雄港務局的員工降低了將情感依附和

認同自身的專業。

表 4.70 各變項對「專業承諾」-「情感性承諾」之層級迴歸模型

自變項		專業承諾-情感性承諾		
		模式一	模式二	模式三
		B	B	B
常數項		3.049***	4.858***	3.408***
企業文化	創新型文化	0.298**	0.145	0.117
	效率型文化	9.639E-02	0.148	-3.262E-02
	支持型文化	-0.176	-0.266*	-0.349**
組織政治知覺	組織政策與實務		-0.386***	-0.345***
	上司政治行為		0.129	0.226**
	同事與小團體		-9.957E-02	-6.999E-02
激勵因素	內在激勵			0.251*
	外在激勵			0.333**
R		0.272	0.527	0.668
R <sup>2</sup>		0.074	0.277	0.447
△R <sup>2</sup>		0	0.203	0.17
F		5.036	10.177	14.833
P		0.002**	0.000***	0.000***

\*：p<0.05 顯著，\*\*：p<0.01 非常顯著，\*\*\*：p<0.001 極顯著

資料來源：本研究整理

由表 4.71 中可以得知，模型一以企業文化各子構面為自變項，該模型的總解釋變異量為 7.4%。模式二再加入了組織政治知覺各子構面，模式二的解釋變異量為 12.5%，較模式一增加了 5.1%。模式三除了企業文化與組織政治知覺各子構面之外，再加入了激勵因素各子構面，其解釋變異量為 18.6%，其變異量增加了 6.1%。各層迴歸模式皆低於 0.2，但 P 值均達顯著，由此可知，各變項中以外在激勵之統計影響之效果最強。組織政策與實務政治知覺對持續性承諾有顯著的正向影響，其原因有可能是因為組織單位中的升遷與薪資的政策較外面的條件優渥，會使員工有意願意續留在原單位中，而增加了員工留在組織中的想法。

表 4.71 各變項對「專業承諾」-「持續性承諾」之層級迴歸模型

自變項		專業承諾-持續性承諾		
		模式一	模式二	模式三
		B	B	B
常數項		3.075***	1.452	0.924
企業文化	創新型文化	-0.384**	-0.230	-0.207
	效率型文化	5.938E-02	3.292E-03	-8.559E-02
	支持型文化	0.464**	0.484**	0.316*
組織政治知覺	組織政策與實務		0.266**	0.298**
	上司政治行為		4.843E-02	8.193E-02
	同事與小團體		8.981E-02	8.391E-02
激勵因素	內在激勵			-0.194
	外在激勵			0.520**
R		0.272	0.353	0.431
R <sup>2</sup>		0.074	0.125	0.186
△R <sup>2</sup>		0	0.051	0.061
F		5.045	3.748	4.186
P		0.002**	0.002**	0.000***

\*：p<0.05 顯著，\*\*：p<0.01 非常顯著，\*\*\*：p<0.001 極顯著

資料來源：本研究整理

根據表 4.72 中可以得知，模式一以企業文化各子構面為自變項，該模型之解釋變異量 (R<sup>2</sup>) 為 5.7%。模型二加入了組織政治知覺各子構面後，其 R<sup>2</sup> 為 8.2%，且△R<sup>2</sup> 增加了 2.5%。模型三延續模型二再加入了激勵因素兩各子構面，R<sup>2</sup> 增加到 15.2%，較模式二增加了 7%。雖層級迴歸模型之解釋變異量不到 20%的解釋量，但其 P 值均達到顯著的水準，由統計結果可知，支持型文化對於規範性承諾之影響最強。

表 4.72 各變項對「專業承諾」-「規範性承諾」之層級迴歸模型

自變項		專業承諾-規範性承諾		
		模式一	模式二	模式三
		B	B	B
常數項		2.438***	2.614**	1.584
企業文化	創新型文化	0.114	0.150	0.100
	效率型文化	-9.553E-02	-0.161	-0.200
	支持型文化	0.262*	0.264*	0.141
組織政治知覺	組織政策與實務		-3.229E-02	3.029E-04
	上司政治行為		-9.514E-02	-2.273E-02
	同事與小團體		0.130	0.138
激勵因素	內在激勵			0.183
	外在激勵			0.248*
R		0.238	0.286	0.389
R <sup>2</sup>		0.057	0.082	0.152
△R <sup>2</sup>		0	0.025	0.07
F		3.671	2.343	3.263
P		0.013*	0.034*	0.002**

\*：p<0.05 顯著，\*\*：p<0.01 非常顯著，\*\*\*：p<0.001 極顯著

資料來源：本研究整理

#### 4.8.3 依研究變項順序依序進入迴歸方程式的方式，探討「企業文化」、「組織政治知覺」、「激勵因素」對「工作績效」的影響：

根據表 4.73 中可以得知，在模式一中加入企業文化各子構面，其解釋變異量為 3.9%。模式二中除了企業文化各子構面外另外加入了組織政治知覺各子構面，其解釋變異量增加為 11.2%較模式一增加 7.3%；模式三中，除了模式二中的企業文化與組織政治知覺之外，再增加了激勵因素各子構面，其解釋變異量為 17.6%，較模式二增加了 6.4%。在工作績效之自我效能中，其各層之迴歸模式之解釋變異量均無高於 20%，但由於 P 值均有達到顯著的影響，由此可知，各變項中，以組織政策與實務對自我效能之統計效果最強。

表 4.73 各變項對「工作績效」-「自我效能」之層級迴歸模型

自 變 項		依 變 項		
		工作績效-自我效能		
		模式一	模式二	模式三
		B	B	B
常數項		3.407***	2.568***	1.757*
企業文化	創新型文化	-0.115	4.066E-02	-7.796E-03
	效率型文化	0.161	0.119	8.623E-02
	支持型文化	0.141	0.175	0.121
組織政治 知覺	組織政策與實務		0.180**	0.240***
	上司政治行為		-2.132E-02	4.877E-03
	同事與小團體		-8.700E-02	-8.546E-02
激勵因素	內在激勵			0.138
	外在激勵			0.158
R		0.197	0.335	0.419
R <sup>2</sup>		0.039	0.112	0.176
△R <sup>2</sup>		0	0.073	0.064
F		2.629	3.463	4.075
P		0.051	0.003**	0.000***

\*：p<0.05 顯著，\*\*：p<0.01 非常顯著，\*\*\*：p<0.001 極顯著

資料來源：本研究整理

根據表 4.74 中可以得知：在模式一中，僅加入企業文化各子構面，其解釋變異量（R<sup>2</sup>）為 12.3%；模式二中加入組織政治知覺各子構面，得到 R<sup>2</sup> 為 24.2%，較模式一增加了 6.7%；在模式三中，除了企業文化與組織政治知覺各子構面外，再加入了激勵因素各子構面，其得到了解釋變異量為 34.0%，其較模式二增加了 15%。此三各模式的 P 值均呈極顯著之水準，可以得到激勵因素之內在激勵對工作成果子構面來說影響最強。

表 4.74 各變項對「工作績效」-「工作成果」之層級迴歸模型

自變項		工作績效-工作成果		
		模式一	模式二	模式三
		B	B	B
常數項		2.554	2.833***	1.459
企業文化	創新型文化	0.327***	0.278**	0.247*
	效率型文化	-1.907E-02	-3.063E-02	-0.111
	支持型文化	2.151E-02	5.395E-02	-3.466E-02
組織政治知覺	組織政策與實務		0.183*	0.281***
	上司政治行為		-0.186*	-0.125
	同事與小團體		-9.413E-02	-0.106
激勵因素	內在激勵			0.415***
	外在激勵			7.221E-02
R		0.351	0.436	0.583
R <sup>2</sup>		0.123	0.190	0.340
△R <sup>2</sup>		0	0.067	0.15
F		9.186	6.467	9.839
P		0.000***	0.000***	0.000***

\*：p<0.05 顯著，\*\*：p<0.01 非常顯著，\*\*\*：p<0.001 極顯著

資料來源：本研究整理

由表 4.75 中可知，模型一以企業文化之各子構面為自變項，該模型的 R<sup>2</sup> 為 0.046，表示解釋變異量為 8.9%；在模型二中除了以企業文化為自變項之外，尚增加了組織政治知覺各子構面，該模型的 R<sup>2</sup> 為 0.184，其解釋變異量為 18.4%；最後，在模式三中加入激勵因素兩個子構面，此模式三的解釋變異量為 20.3%。由此可知，在此三各模式中，P 值均達顯著水準，也就是此三個構面均對工作行為有顯著之影響，其中並以支持型文化（0.228）為對工作行為的影響程度最大。由三個模式可以看出，組織的政策可以改善員工的工作行為，但是同是與小團體的干擾之下會使員工較無願意去工作，而工作行為也會較差。而主管在這部份必須審慎的檢討，並思考應如何改善員工的工作行為。

表 4.75 各變項對「工作績效」-「工作行為」之層級迴歸模型

自變項		工作績效-工作行為		
		模式一	模式二	模式三
		B	B	B
常數項		3.060***	2.860***	2.370***
企業文化	創新型文化	3.572E-02	0.152	0.135
	效率型文化	1.330E-02	-2.786E-02	-5.055E-02
	支持型文化	0.228**	0.198*	0.150
組織政治知覺	組織政策與實務		0.161**	0.198**
	上司政治行為		-3.946E-02	-1.689E-02
	同事與小團體		-0.130*	-0.134*
激勵因素	內在激勵			5.503E-02
	外在激勵			0.118
R		0.229	0.429	0.451
R <sup>2</sup>		0.089	0.184	0.203
△R <sup>2</sup>		0	0.095	0.019
F		6.401	6.151	4.883
P		0.000***	0.000***	0.000***

\*：p<0.05 顯著，\*\*：p<0.01 非常顯著，\*\*\*：p<0.001 極顯著

資料來源：本研究整理

#### 4.8.4 依研究變項順序依序進入迴歸方程式的方式，探討「企業文化」、「組織政治知覺」、「激勵因素」、「學習型組織」、「專業承諾」對「工作績效」的影響：

根據表 4.76 中可以得知，模式一以企業文化之子各面為自變項，該模型的 R<sup>2</sup> 為 0.039，表示其解釋變異量為 3.9%。模型二除了企業文化各子構面外，另加入了組織政治知覺各子構面，得到該模型的 R<sup>2</sup> 為 11.2%，且解釋變異量較模式一增加了 7.3%。模式三再加入了激勵因素各子構面為自變項，其 R<sup>2</sup> 為 0.176。模式四中以企業文化、組織政治知覺與激勵因素各子構面為自變項，並加入學習型組織各子構面為中介變項，得到模式四的累積解釋變異量為 24.8%，較模式三多了 7.2%。模式五除了根據模式四的四各構面外，再加入了專業承諾各子構面，R<sup>2</sup> 增加了 4.4%，總解釋變異量為 29.2%。由此可知，學習型組織的心智模式為對工作績效之自我效能子構

面之影響最為強。

表 4.76 各變項對「工作績效」-「自我效能」之層級迴歸模型

自變項		工作績效-自我效能					
		模式一	模式二	模式三	模式四	模式五	模式六
		B	B	B	B	B	B
常數項		3.407***	2.568***	1.757*	1.154	2.220**	1.668*
企業文化	創新型文化	-0.115	4.066E-02	-7.796E-02	5.259E-02	5.214E-02	0.124
	效率型文化	0.161	0.119	8.623E-02	0.132	8.073E-02	0.136
	支持型文化	0.141	0.175	0.121	-3.277E-02	6.363E-02	-0.106
組織政治知覺	組織政策與實務		0.180**	0.240***	0.257***	0.187*	0.212**
	上司政治行為		-2.132E-02	4.877E-02	6.764E-02	-4.334E-02	4.736E-02
	同事與小團體		-8.700E-02	-8.546E-02	0.113	-0.124	-0.160*
激勵因素	內在激勵			0.138	1.084E-02	9.173E-02	3.455E-02
	外在激勵			0.158	-2.006E-02	0.135	-6.621E-02
學習型組織	共同願景				0.185*		0.199
	心智模式				0.269**		0.307**
	團隊學習				-2.046E-02		-5.307E-02
	自我超越				2.755E-02		8.787E-02
	系統思考				-7.164E-02		-7.114E-02
專業承諾	情感性承諾					-8.261E-02	-9.343E-02
	持續性承諾					3.772E-03	4.842E-02
	規範性承諾					0.144	4.284E-02

表 4.76 各變項對「工作績效」-「自我效能」之層級迴歸模型（續）

自變項	工作績效-自我效能					
	模式一	模式二	模式三	模式四	模式五	模式六
	B	B	B	B	B	B
R	0.197	0.335	0.419	0.498	0.466	0.541
R <sup>2</sup>	0.039	0.112	0.176	0.248	0.217	0.292
△R <sup>2</sup>	0	0.073	0.064	0.072	0.041 <sup>a</sup>	0.075 <sup>b</sup> 0.044 <sup>c</sup>
F	2.629	3.463	4.075	3.549	3.303	3.046
P	0.051	0.003**	0.000***	0.000***	0.001**	0.000***

<sup>a</sup>：表模式五－模式三；<sup>b</sup>：表模式六－模式五；<sup>c</sup>：表模式六－模式四

\*：p<0.05 顯著，\*\*：p<0.01 非常顯著，\*\*\*：p<0.001 極顯著

資料來源：本研究整理

根據表 4.77 中，模式一以企業文化各子構面為自變項所得到的解釋變異量為 12.3%；模式二除了企業文化各子構面之外，加入了組織政治知覺各子構面自變項，其解釋變異量增加了 6.7%，R<sup>2</sup>=0.190；模式三除了企業文化和組織政治知覺之外，再加入了激勵因素的兩各子構面，得到了解釋變異量為 34.0%，較模式二增加了 15%。模式四中除了企業文化、組織政治知覺與激勵因素各子構面之外，並以學習型組織為中介變項，該模式之 R<sup>2</sup> 為 0.488，其解釋變異量為 48.8%。最後，在模式五中延續模式四的各子構面，在加入了專業承諾各子構面為中介變項，其解釋變異量為 51.0%，較模式四增加了 2.2%。由統計結果可以知道，各層迴歸之 P 直接達到顯著水準，在各變項中，以激勵因素之內在激勵對工作成果之影響效果最強。但系統思考卻有顯著的負向影響，這可能是由於員工由於過分注重自身的薪資和升遷的機會，而減少了注意整體環境四周的變化，而降低了對環境的警戒心。

表 4.77 各變項對「工作績效」-「工作成果」之層級迴歸模型

自變項		工作績效-工作成果					
		模式一	模式二	模式三	模式四	模式五	模式六
		B	B	B	B	B	B
常數項		2.554	2.833***	1.459	3.045E-03	1.666	0.323
企業文化	創新型文化	0.327***	0.278**	0.247*	0.364***	0.167	0.321**
	效率型文化	-1.907E-02	-3.063E-02	-0.111	-6.932E-02	-3.005E-02	1.455E-02
	支持型文化	2.151E-02	5.395E-02	-3.466E-02	-5.531E-02	-5.985E-02	-0.143
組織政治知覺	組織政策與實務		0.183*	0.281***	0.323***	0.303***	0.337***
	上司政治行為		-0.186*	-0.125	-3.083E-02	-0.130	1.230E-02
	同事與小團體		-9.413E-02	-0.106	-5.460E-02	-0.143	-0.104
激勵因素	內在激勵			0.415***	0.253**	0.334**	0.224*
	外在激勵			7.221E-02	-8.998E-02	7.737E-02	-0.114
學習型組織	共同願景				0.109		0.142
	心智模式				0.270***		0.354***
	團隊學習				8.378E-02		1.294E-02
	自我超越				0.149		0.212*
	系統思考				-0.194*		-0.204*
專業承諾	情感性承諾					-4.598E-03	-6.824E-02
	持續性承諾					-8.806E-02	-6.085E-02
	規範性承諾					0.148	2.921E-02
R		0.351	0.436	0.583	0.698	0.579	0.714
R <sup>2</sup>		0.123	0.190	0.340	0.488	0.335	0.510
△R <sup>2</sup>		0	0.067	0.15	0.148	-0.005 <sup>a</sup>	0.175 <sup>b</sup> 0.022 <sup>c</sup>
F		9.186	6.467	9.839	10.257	6.004	7.684
P		0.000***	0.000***	0.000***	0.000***	0.000***	0.000***

<sup>a</sup>：表模式五—模式三；<sup>b</sup>：表模式六—模式五；<sup>c</sup>：表模式六—模式四

\*：p<0.05 顯著，\*\*：p<0.01 非常顯著，\*\*\*：p<0.001 極顯著

資料來源：本研究整理

根據表 4.78，在模式一中，以企業文化為自變項，其解釋變異量為 8.9%。模式二除了企業文化之外，加入了組織政治知覺各子構面為自變

項，得到  $R^2$  為 0.184，解釋變異量為 18.4%，較模式一增加了 9.5%。模式三除了企業文化與組織政治知覺各子構面之外，另加入了激勵因素各子構面，其解釋變異量為 20.3%；在模式四中，以企業文化、組織政治知覺和激勵因素各子構面為自變項，學習型組織為中介變項，得到了  $R^2=0.414$ ，解釋變異量為 41.4%。模式五中，除了前述的四各構面外，更加入了專業承諾各子構面，其總解釋變異量為 40.1%。雖模式五較模式四的解釋變異量有稍微減少，但由於五各模式的 P 值均達到顯著水準，可以得知，此五各構面對工作績效之工作行為之子構面均有顯著的影響，其中並以心智模式子構面對工作成果的影響效果最強 (0.278)。

表 4.78 各變項對「工作績效」-「工作行為」之層級迴歸模型

自變項		工作績效-工作行為					
		模式一	模式二	模式三	模式四	模式五	模式六
		B	B	B	B	B	B
常數項		3.060***	2.860***	2.370***	1.652**	2.215**	1.647*
企業文化	創新型文化	3.572E-02	0.152	0.135	0.201*	6.203E-02	0.148
	效率型文化	1.330E-02	-2.786E-02	-5.055E-02	-2.539E-02	5.257E-02	7.151E-02
	支持型文化	0.228**	0.198*	0.150	-4.359E-02	0.112	-7.694E-02
組織政治知覺	組織政策與實務		0.161**	0.198**	0.215***	0.172**	0.219**
	上司政治行為		-3.946E-02	-1.689E-02	5.333E-02	-1.776E-02	8.533E-02
	同事與小團體		-0.130*	-0.134*	-0.174**	-0.150*	-0.202**
激勵因素	內在激勵			5.503E-02	-0.104	-8.554E-03	-4.558E-02
	外在激勵			0.118	-7.838E-02	7.523E-02	-0.103
學習型組織	共同願景				0.316***		0.202*
	心智模式				0.257***		0.278***
	團隊學習				-3.548E-02		-8.386E-02
	自我超越				0.128		0.138
	系統思考				-7.659E-02		-5.794E-02

表 4.78 各變項對「工作績效」-「工作行為」之層級迴歸模型（續）

自變項		工作績效-工作行為					
		模式一	模式二	模式三	模式四	模式五	模式六
		B	B	B	B	B	B
專業承諾	情感性承諾					-4.488E-02	-5.951E-02
	持續性承諾					-5.597E-02	-1.590E-02
	規範性承諾					0.242**	0.150
R		0.229	0.429	0.451	0.643	0.527	0.634
R <sup>2</sup>		0.089	0.184	0.203	0.414	0.278	0.401
△R <sup>2</sup>		0	0.095	0.019	0.211	0.075 <sup>a</sup>	0.123 <sup>b</sup> -0.013 <sup>c</sup>
F		6.401	6.151	4.883	7.602	4.583	4.947
P		0.000***	0.000***	0.000***	0.000***	0.000***	0.000***

<sup>a</sup>表模式五—模式三；<sup>b</sup>表模式六—模式五；<sup>c</sup>表模式六—模式四

\*：p<0.05 顯著，\*\*：p<0.01 非常顯著，\*\*\*：p<0.001 極顯著

資料來源：本研究整理

## 4.9 綜合各變項之探討

### 4.9.1 個人變項對各研究變項之差異性分析

#### 1. 高雄港務局員工之個人變項對企業文化各子構面部分有顯著差異不同

性別之高雄港務局員工對於企業文化之創新型文化、效率型文化與支持型文化均無顯著差異。

- (1) 不同年齡之高雄港務局員工對於企業文化之創新型文化、效率型文化與支持型文化均無顯著差異。
- (2) 不同年資之高雄港務局員工對於企業文化之創新型文化、效率型文化與支持型文化有部分顯著差異。其創新型文化以工作年資在五年以下之員工高於 15-20 年之員工。
- (3) 不同與主管共事年資之高雄港務局員工對於企業文化之創新型文化、效率型文化與支持型文化有部分顯著差異。以與主管共事 2-4 年之員工的對效率型文化高於共事兩年以下之員工。

其上述結果是由於工作年資較少的員工，對於工作有無比的熱忱，希

望能夠有更多的空間與自由去發揮自己的所長；反觀已工作 15 年以上之員工，對於工作的熱忱不再像年輕一輩的員工那麼高昂，且對於組織單位裡的一切事物都有一定的了解與明白，相對於會處事圓融，也不再積極去改變組織內的一切，希望能夠順利地在原單位裡穩定的工作，所以對於新的改變較無興趣。而對於與主管共事年資方面，一般而言，剛接觸的新的主管時，彼此互不熟悉，員工對於主管的想法與要求都多多少少會有不習慣與無法溝通的狀況出現，也因而導致處理事務的效率會降低，而相處一段時間過後，一切的問題皆迎刃而解後，便可以提升效率，而主管對於員工處理事務的態度也會強調效率的提升。

2. 高雄港務局員工之個人變項對組織政治知覺各子構面無顯著差異。

- (1) 不同性別之高雄港務局員工對於組織政治知覺之上司政治行為、一般政治行為與同事與小團體之政治行為均無顯著差異。
- (2) 不同年齡之高雄港務局員工對於組織政治知覺之上司政治行為、一般政治行為與同事與小團體之政治行為均無顯著差異。
- (3) 不同與主管共事年資之高雄港務局員工對於組織政治知覺之上司政治行為、一般政治行為與同事與小團體之政治行為均無顯著差異。

從上述的結果中我們可以發現：在個人變項中，不同的性別、年齡、年資和與主管之共事年資對於組織政治知覺各子構面均無顯著性的差異。但由於平均數大多也高於 3 以上，也就是說，不管男女、年齡的大小、年資的多寡，高雄港務局的員工對於上司之政治行為、一般的政治行為或是同是與小團體之行為，都有高度的認知與體會，這些情況在公家單位裡面非常常見，因此，主管在面對相關組織政治知覺的問題時，應思考如何改善類似的問題。

### 3. 高雄港務局員工之個人變項對激勵因素各子構面無顯著差異

- (1) 不同性別之高雄港務局員工對於激勵因素之內在激勵與外在激勵無顯著差異。
- (2) 不同年齡之高雄港務局員工對於激勵因素之內在激勵與外在激勵無顯著差異。
- (3) 不同年資之高雄港務局員工對於激勵因素之內在激勵與外在激勵無顯著差異。
- (4) 不同與主管共事年資之高雄港務局員工對於激勵因素之內在激勵與外在激勵部分有顯著差異。在內在激勵部份，以與主管共事年資在 2-4 年員工高於與主管共事年資兩年以下者。

根據第四章的研究結果顯示，儘管不同性別、年齡、工作年資或是與主管共事年資的多寡，其平均數均高於 3 分以上，表示員工對於激勵制度還算滿意，並無很顯著的差異。與主管共事 2-4 年者，由於較與主管共事 2 年以下的員工跟主管熟悉，做事也較有默契，自然而然在考績等等方面就會較高，而一般的內在激勵也就會提升。

### 4. 高雄港務局員工之個人變項對學習型組織各子構面無顯著差異。

- (1) 不同性別之高雄港務局員工對於學習型組織之共同願景、心智模式、團隊學習、自我超越與系統思考無顯著差異。
- (2) 不同年齡之高雄港務局員工對於學習型組織之共同願景、心智模式、團隊學習、自我超越與系統思考無顯著差異。
- (3) 不同工作年資之高雄港務局員工對於學習型組織之共同願景、心智模式、團隊學習、自我超越與系統思考部分有顯著差異。在共同願景部分，工作年資超過 20 年以上的員工大於 15-20 年之員工。
- (4) 不同與主管共事年資之高雄港務局員工對於學習型組織之共同願

景、心智模式、團隊學習、自我超越與系統思考無顯著差異。

工作年資愈久，與組織內的同事、上司、一切事物均有深厚的情感，對於組織所訂下的願景，多半也都能夠有所感同身受。並且待在同一個單位久了，會希望自己能與組織一起進步，自己也能相對地獲得同樣的好處。這與工作年資較少的員工會有截然不同的態度，年資較少的員工，會希望自己能有更好的工作機會，對於目前所擔任的工作，難免會有不滿意的想法出來，有時候，也較不認同組織的宗旨與想法。而主管在對於這些員工時，應該去考慮如何將有能力的員工留在組織內，並與組織有同樣的願景，並對組織有認同感，且願意繼續熱忱地在組織中工作，這些都是主管們必須深入探討的。

5. 高雄港務局員工之個人變項對專業承諾各子構面無顯著差異。

- (1) 不同性別之高雄港務局員工對於專業承諾之情感性承諾、持續性承諾與規範性承諾部分有顯著差異。在持續性承諾中，女性高於男性。
- (2) 不同年齡之高雄港務局員工對於專業承諾之情感性承諾、持續性承諾與規範性承諾部分有顯著差異。在持續性承諾方面，41-50 歲、51-60 歲以及 60 歲以上均高於 30 歲以下之員工；41-50 歲與 51-60 歲也高於 31-40 歲之員工。
- (3) 不同工作年資之高雄港務局員工對於專業承諾之情感性承諾、持續性承諾與規範性承諾部分有顯著差異。在持續性承諾方面，工作年資 15-20 年和 20 年以上均高於 5 年以下和 5-10 年之員工。
- (4) 不同與主管工作年資之高雄港務局員工對於專業承諾之情感性承諾、持續性承諾與規範性承諾無顯著差異。

一般來說，女性在工作求職上，先天上就有比較吃虧的部份，許多婚後的女性，通常會比較排斥。在高雄港務局內的女性員工的持續性承諾會

較男性員工高，也由於女性員工會擔心若換了一個工作之後，會失去目前的福利，也就較願意繼續留在原單位內。而年齡較高的員工，由於生產力不如年輕一輩；近年來也由於景氣較不好的關係，私人企業裁員的幅度相當的高，許多中年的員工相繼被裁員，所以 40 歲以上的員工，有可能會因為若另尋工作話，也不一定能夠有比目前更高的成就，而願意繼續留在原單位裡工作。同樣的，工作年資超過 15 年以上的員工的持續性承諾也會較高，這是因為由於公務人員在年資滿 25 年並滿 50 歲之後有退休的權利，並可以領退休金。也因為如此，許多公務人員在辛苦工作多年後，最希望的就是能夠在 50 歲之後且年資到達 25 年後，可以獲得退休金。所以，在年資超過 15 年以上的員工，會願意繼續留在原單位工作，且較工作年資少的員工高。

#### 6. 高雄港務局員工之個人變項對工作績效各子構面無顯著差異。

- (1) 不同性別之高雄港務局員工對於工作績效之自我效能、工作成果與工作行為無顯著差異。
- (2) 不同年齡之高雄港務局員工對於工作績效之自我效能、工作成果與工作行為無顯著差異。
- (3) 不同工作年資之高雄港務局員工對於工作績效之自我效能、工作成果與工作行為部分有顯著差異。在工作成果部份，工作年資在 5 年以下高於 15-20 年之員工。
- (4) 不同與主管共事年資之高雄港務局員工對於工作績效之自我效能、工作成果與工作行為無顯著差異。

不管年齡、年資、性別，其工作績效的各子構面之平均數都高於 3 分以上，也顯示出員工們對自己的工作績效都算滿意。一般來說，年齡越輕、年資愈少的員工，其工作績效會較其他的員工來的高。在工作年資方面，

由於剛進入新的工作職場的員工們，都會希望有良好的工作表現呈現給主管上司看，也希望藉由良好的工作表現得到更好地升遷管道與良好的績效獎金。所以其工作的成果都會較其他年資較高的員工們好。這點也是主管必須注意的地方，由於公務人員多數是內勤或是做行政工作，工作成果並不能顯示出每一個員工的工作績效，所以除了看得到的工作成果外，主管也必須另外注意員工們的工作行為，才不會忽略了另一部份員工的權益。

#### 4.9.2 各研究變項之集群分析

整體而言，以加入激勵因素為自變項後，其累積解釋變異量之改變為最多，其次為企業文化之創新型文化。而以學習型組織與專業承諾為中介變項時，學習型組織的共同願景與心智模式會影響最為顯著的。這也說明高雄港務局之員工勇於創新，並希望組織給予支持和認同。不但希望能夠去真正地了解自己內心的想法外，更願意接納其他人所給予的意見。更進一步地延伸到組織內部，並剖析組織內部之優缺點並加以改善，並可以分析組織未來的趨勢。

1. 不同企業文化集群對組織政治知覺、學習型組織、專業承諾與工作績效有顯著差異。
  - (1) 和諧型的員工較開創型的員工有較高的組織政治知覺，保守型的員工比開創型的員工有較高的上司政治行為和一般政治行為政治知覺。
  - (2) 開創型的員工比和諧型與保守型的員工較重視學習型組織。和諧型的員工較保守型的員工較重視的團隊學習、自我超越與系統思考。
  - (3) 開創型的員工有較高的情感性承諾與規範性承諾，也較和諧型的員工有較高的情感性承諾
  - (4) 開創型文化的員工比保守型的員工有較好的工作成果。

2. 不同組織政治知覺集群對激勵因素、學習型組織與工作績效有顯著差異。

(1) 低組織政治知覺的員工較高組織政治知覺的員工需要更多的激勵因素，中組織政治知覺的員工也較高組織政治知覺的員工需要更多的外激。

(2) 低組織政治知覺的員工較高組織政治知覺的員工更願意去施行共同願景、自我超越和系統思考，且低組織政治知覺的員工也較中組織政治知覺的員工有更良好的團隊學習、自我超越和系統思考意願。

(3) 低組織政治知覺的員工較高組織政治知覺的員工有較高的自我效能。

3. 不同激勵因素集群對學習型組織、專業承諾與工作績效有極顯著差異。

(1) 不同激勵因素集群對學習型組織、專業承諾與工作績效有極顯著差異。

(2) 高激勵因素的員工較中低因素之員工更願意去施行學習型組織的各個子構面。

(3) 高激勵因素的員工較中低激勵因素之員工有較高的情感性和規範性承諾。

(4) 高激勵因素員工較中低激勵因素員工有較好的工作成果且高激勵因素的員工較低激勵因素員工的工作行為較好。

4. 不同學習型組織對專業承諾與工作績效有極顯著差異。

(1) 高學習型組織的員工較中低學習型組織的員工有較好的自我效能、工作成果和工作行為。

(2) 不同專業承諾對工作績效部分有顯著差異

(3) 高持續性員工與高情感規範型的員工有好的工作行為。

開創型的員工對於自身的專業有較多麼要求與期望，學習型組織的推動能夠使他們從自身學習到更多的事情，工作成果也較保守型的員工高，相對地也能夠使組織進步。倘若員工的組織政治知覺較低，在學習型組織的過程當中會有較好的成效，對於自身的專業也有較高的情感性承諾，但卻較需要組織所給予鼓勵。高學習型組織的員工對於工作績效都會較中低學習型組織的員工高。在專業承諾來說僅只有工作行為有顯著的差異。

#### 4.9.3 各研究變項對工作績效之相關分析

##### 1. 企業文化各子構面對各子構面之相關分析

- (1) 企業文化與組織政治知覺各子構面，除了支持型文化對上司政治行為、一般政治行為與同事與小團體政治行為呈顯著的正相關之外，其餘均呈顯著負相關。
- (2) 企業文化與激勵因素各子構面：除了支持型文化與內在激勵、外在激勵均無顯著相關外，創新型文化與效率型文化均與激勵因素各子構面呈極顯著相關。
- (3) 企業文化之支持型文化與共同願景成呈負向關係，且與其他子構面無顯著關係外，創新型文化與效率型文化均與學習型組織各子構面呈顯著的正相關。
- (4) 創新型文化和效率型文化與情感性承諾和規範性承諾呈顯著之正向關係；支持型文化和情感性承諾呈顯著的負向關係，但與持續性承諾呈顯著的正向關係。
- (5) 企業文化與工作績效各子構面除了支持型文化與工作行為無顯著關係外，其餘均呈顯著的正向關係。

支持型文化是一個較保守但是注重組織整體和諧的一種文化。一個組織若呈現出的是支持型文化的情況下，員工會較有團隊精神與重視人際關係等情況發生，在這種情形之下，員工對於組織政治知覺會比較敏感，也較認同，但相對地，員工對各種人際的關係產生了默認或是委屈求全的情況發生。主管對於這種狀況，都必須加以的控制與改善，並減少小團體在組織內發生的情況。也由於支持型文化地保守，卻可能造成員工對組織願景產生不認同。創新型文化與效率型文化都是追求進步與卓越的文化類型，並與學習型組織的各子構面的想法不謀而合，在此呈現顯著的正向關係是很正常的。在推動學習型組織的概念時，高雄港務局內之上級單位，可以藉由此結論，來增加學習型組織推動的速度，並改變組織內的文化。

支持型文化與情感性承諾成顯著的負相關，由於支持型文化的過於保守，導致高雄港務局的員工對於組織文化的不滿，而降低了留在原單位的念頭，但是對於一些只認為具繼續留在原單位內工作會比出外另謀新工作來得佳的員工，對於愈保守的文化對他們愈有利，而會對支持型文化產生認同。

## 2. 組織政治知覺對各構面之相關分析

- (1) 組織政治知覺與激勵因素各子構面均呈顯著的負向關係。
- (2) 組織政治知覺之上司政治行為與心智模式、團隊學習、系統思考均無顯著關係。而一般政治行為與共同願景無顯著關係之外，其餘均呈顯著的負向關係
- (3) 組織政治知覺各子構面與持續性承諾均呈顯著的正向關係，但與情感性承諾均呈顯著的負向關係，在規範性承諾中，除了同事與小團體政治行為與規範性承諾無顯著關係之外，其餘均呈顯著的負向關係。

(4) 組織政治知覺之上司政治行為與工作績效之三各子構面均呈顯著的正向關係外，其餘均無顯著關係。

在公家機關內，獎勵的因素通常都是考績良好、主管的口頭獎勵或是升遷，而通常上司的行為較無法影響到一般之公務人員，同事與小團體之行為也較無法影響到同事之間的行為。組織內的一些政策無法滿足員工的時候，員工會對組織有所不滿或是自己訂定自己認為對自己有利的想法，而這些，都有可能使組織在推行學習型組織項目時受到阻塞，員工們不認同組織的共同願景，也不想與同事上司分享想法。但是，上司的行為卻能夠使員工的工作績效上升，這也表示了，主管的行為與態度影響到了員工的工作態度。高雄港務局內的員工們，希望自己在盡心盡力工作之餘，能夠獲得上司的肯定，進而獲得良好的考績與升遷管道。這也表示主管對於員工得態度變的非常重要，倘若主管們勾心鬥角、各自擁有自己的派系，這會影響到員工的工作士氣，也可能形成員工內部的小團體。

### 3. 激勵因素對各構面之相關分析

(1) 激勵因素之各子構面對學習型組織各子構面均成極顯著之正向相關。

(2) 激勵因素之各子構面除了對持續性承諾均無顯著相關外，其餘均呈顯著之正向關係。

(3) 激勵因素之各子構面對工作績效之各子構面均成極顯著之正向相關。

一般來說，組織給予員工激勵，都能夠帶來正向的效果。員工也會為了獲得獎勵而努力去工作。由統計結果可以得知，倘若高雄港務局想要實施學習型組織的構想，可以藉由激勵的因素給予員工刺激達到目的。此外，激勵的因素也是使員工繼續為了情感或是忠誠度待在組織中的一大原因。

政府單位的激勵的因素雖沒有私人企業的種類來的多，但是持續的累積與退休後的可觀利潤，都是迫使公務人員能夠持續努力的原動力之一。

#### 4. 學習型組織知覺對各構面之相關分析

(1) 學習型組織之團隊學習、自我超越與系統思考對持續性承諾均無顯著關係之外，其餘均與情感性承諾和規範性承諾均有顯著之正向關係。

(2) 學習型組織之共同願景、心智模式、團隊學習、自我超越與系統思考均與工作績效三個子構面呈顯著之正向關係。

由此結果得知，對於高雄港務局的員工來說，學習型組織的施行，絕對有利於員工之工作績效的增加。但是對於抱持著留在原單位工作所得到的利益較多的員工而言，並不一定會參與團隊的學習與合作，並且認為自己已經達到某一程度的水準了，也不想再繼續地進修並超越自我，而這些員工對於每一個單位而言無疑地都是一種傷害，而主管也必須針對這些較無向上的員工進行刺激與激勵或是給予輔導，使這些員工願意重新拾起對於自身專業的熱情，而增進員工與組織之工作績效。

#### 5. 專業承諾與工作績效之相關分析

情感性承諾對於工作績效之自我效能和工作成果之子構面均無顯著關係，以及持續性承諾和工作成果也無顯著關係。規範性承諾則與工作績效之三個子構面均呈顯著的正向關係。整體而言，專業承諾對於高雄港務局員工之工作績效而言有顯著之正向關係。員工會因為對於組織或是組織內任何因素的情感、為了自身的工作與理想、為了自己的生活或是為了對於自身專業的忠誠度而會增加自身對於工作的效率以及改善工作的行為態度。主管可以藉由增加員工的專業承諾，不管是動之以情，或是誘之以利，均可以改善員工的工作績效以及低靡的工作氣氛來達成組織績效的最終目

的。

#### 4.9.4 企業文化、組織政治知覺、激勵因素、學習型組織、專業承諾與員工工作績效各變相間典型相關探討部份。

1. 創新型文化、效率型文化、支持型文化各變項與工作成果、工作行為、自我效能各變項有顯著典型相關。
2. 組織政策與實務政治知覺、上司政治行為政治知覺、同事與小團體政治知覺各變項與工作成果、工作行為、自我效能各變項有顯著典型相關。
3. 內在激勵、外在激勵各變項與工作成果、工作行為、自我效能各變項有顯著典型相關。
4. 共同願景、心智模式、團隊學習、自我超越、系統思考各構面與工作成果、工作行為、自我效能各變項有顯著典型相關。
5. 情感性承諾、持續性承諾、規範性承諾各構面與工作成果、工作行為、自我效能各變項有顯著典型相關。

倘若組織內部的創新型文化愈低，其員工的工作行為會愈差，也由於組織內部的文化愈沉悶、保守，會使員工對於工作有股怠惰感，對於工作沒有熱忱而所表現出來的。雖然組織內部的創新型文化較低，但組織極力支持員工的工作態度，會使員工會更熱在工作中，也會提升自身的工作效能。員工之間充滿了派系與小團體時，會使得員工將對工作的注意力分散，轉而關心團體間員工的言行舉止，而降低了自身對工作的處理熱忱，而其自我效能也就會降低。但是員工對於組織政策與實務的認知愈深，有可能會為了考績、升遷等等之類的原因，而會增加自身在外部工作成果的表現，進而博取主管的認同。而組織或主管給予員工愈高的內在激勵，其

員工會有更樑好的工作行為；給予愈高的外在激勵，其員工會有更高的自我效能。

雖然組織內部的員工都願意去增加自身的知識與水準能夠希望改變組織，但是若組織內部若缺乏了共同願景，每位員工與組織的願景背道而馳，縱使員工有再多更好的技能，也不能增加彼此間自我效能。但員工若沒有慾望去增加本身的技能，除了員工本身的自我效能降低外，更會減少員工的工作成果。而組織間的員工缺少了規範性的專業承諾，員工認為我並沒有義務要繼續留在原單位工作的話，其員工的工作效能也自然而然的會減低，而員工雖然有高度的意願繼續留在組織中，卻有可能因為近幾年失業率的上昇、公家機關的裁員政策...等等，會使員工寧可繼續留在原單位繼續工作，也不願意失去一個好的工作機會，縱使員工對組織與工作項目有所不滿意，卻還會繼續留在原單位中，但也會使員工降低了其工作的意願，其工作的行為會日漸懶散，使得工作績效降低。

#### 4.9.5 各研究變項之迴歸分析

##### 1. 企業文化、組織政治知覺、激勵因素對學習型組織之迴歸分析

- (1) 企業文化之創新型文化、效率型文化與支持型文化對學習型組織之各子構面均有顯著性之影響。
- (2) 組織政治知覺之上司政治行為、一般政治行為、同事與小團體政治行為對學習型組織各子構面均有顯著性影響。
- (3) 激勵因素之內在激勵與外在激勵對學習型組織之各子構面均有顯著性影響。

高雄港務局在施行學習型組織時，必須注意組織整體之企業文化、組織政治知覺與激勵因素，此三者對於學習型組織有顯著的影響。若組織內的企業文化為創新型與效率型文化時，員工會愈願意追求自我的超越與團

體的目標；倘若組織文化傾向為支持型文化時，員工們會降低團體合作、追求自我的改善，而使得學習型組織的效果降低。上司的政治行為與一般性的政治運作也會降低學習型組織的效果，員工有可能會為了注意周遭的政治行為而忽略了環境的變化，而不能更加明確地去處理事情、無法全神貫注地去達成目標。主管在面對這些情形時，調整組織的文化、減少組織內政治團體的影響，以及給予員工適當的激勵，都是可以減少施行學習型組織的困難。

## 2. 企業文化、組織政治知覺、激勵因素對專業承諾之迴歸分析

- (1) 企業文化之創新型文化、效率型文化與支持型文化對激勵因素之各子構面均有顯著影響。
- (2) 組織政治知覺之上司政治行為、一般政治行為、同事與小團體政治行為對情感性承諾與持續性承諾均呈顯著影響。
- (3) 激勵因素之內在激勵與外在激勵對專業承諾之各子構面均有顯著性影響。

不同的企業文化會影響到不同的專業承諾類別。高度地支持與信任員工、並願意接受重大的改變，對於自身專業有高度的忠誠度之員工，會更加地願意留在組織當中。重視效率的組織對於高情感性承諾的員工而言，會願意持續地吸收新知並維持專業的水平。支持型文化是一個較保守也不易改變的文化，而這樣的文化會減少員工對於組織的熱忱，員工會不願意去增進自身的專業能力，但是對於認為只要可以留在組織內繼續工作卻不願意去吸收新知的員工而言，卻能夠增加其專業承諾。

## 3. 企業文化、組織政治知覺、激勵因素對工作績效之迴歸分析

- (1) 企業文化之創新型文化、效率型文化與支持型文化對工作績效之工作成果與工作行為有顯著性之影響。

- (2) 組織政治知覺之上司政治行為、一般政治行為、同事與小團體政治行為對工作績效各子構面均呈顯著影響。
- (3) 激勵因素之內在激勵與外在激勵對工作績效之各子構面均有顯著性影響。

就如前述所說，勇於變革與接受挑戰的組織，不管是員工的工作行為、態度和工作的呈現都會改善；上司的政治行為，由於攸關員工自身的升遷、與當年度之考績，會使員工更努力工作，而產生更良好的工作績效。而主管在給予員工考核和獎勵的同時，必須各方面之衡量，不管是員工的外在行為或是內心的態度，也都是衡量的部份，希望員工在增進工作績效時，也能夠成為勇於接受改變，如此一來，可以加速員工的進步，也可以增進整體的工作績效。

#### 4. 學習型組織、專業承諾對工作績效之迴歸分析

- (1) 學習型組織之共同願景、心智模式、團隊學習、自我超越與系統思考對工作績效之自我效能、工作成果與工作行為有顯著之影響。
- (2) 專業承諾之情感性承諾、持續性承諾與規範性承諾對工作績效之各子構面均有顯著之影響。

員工能夠自我改善，並去注意所處環境中之改變、願意分享自身進步的方法並與組織一起學習之外，對於自身的專業感到自豪與忠誠，請努力地吸收新知，都是可以增進員工自身之工作績效。身為主管，能夠適時地給予員工刺激並給予適當地進修機會，去了解自身所處的環境，與重新再次學習，這些都能夠使員工的工作績效提升。

## 第五章 結論與建議

本研究主要在了解企業文化、組織政治知覺、激勵因素、學習型組織與專業承諾對工作績效之情況，並分析各變項之間的差異性、各變項之間的相關情況以及各變項對工作績效之影響性。本研究根據先前之五大假設，並將各分析的結果彙整說明，最後提出建議以提供實務與學術後續研究之參考。

### 5.1 結論

經第四章的實證結果分析，本研究知假設驗證彙總整理於表 5.1，本研究之假設部分成立，但部分未得到實證支持。並將研究結果歸納如下：

表 5.1 本研究假設及驗證結果彙整表

研究假設	驗證結果
不同個人特徵變相對企業文化、組織政治知覺、激勵因素、學習型組織、專業承諾與員工工作績效各變項間之差異情形。	部分接受
假設 1.1 不同性別對企業文化、組織政治知覺、激勵因素、學習型組織、專業承諾與員工工作績效各變項無顯著差異。	部分接受
假設 1.2 不同年齡的員工對企業文化、組織政治知覺、激勵因素、學習型組織、專業承諾與員工工作績效各變項無顯著差異。	部分接受
假設 1.3 不同工作年資員工對企業文化、組織政治知覺、激勵因素、學習型組織、專業承諾與員工工作績效各變項無顯著差異。	部分接受
假設 1.4 不同與主管共事年資的員工對企業文化、組織政治知覺、激勵因素、學習型組織、專業承諾與員工工作績效各變項無顯著差異。	部分接受
<b>各子構面集群無顯著差異</b>	<b>部分接受</b>
假設 2.1 不同企業文化集群無顯著差異。	部分接受
假設 2.2 不同組織政治知覺集群無顯著差異	部分接受
假設 2.3 不同激勵因素集群無顯著差異	部分接受
假設 2.4 不同學習型組織集群無顯著差異	部分接受
假設 2.5 不同專業承諾集群無顯著差異	部分接受
<b>企業文化、組織政治知覺、激勵因素、學習型組織、專業承諾與員工工作績效各變項間相關性探討</b>	<b>部分接受</b>
假設 3.1 企業文化各子構面與組織政治知覺各子構面無顯著相關。	不接受

表 5.1 本研究假設及驗證結果彙整表 (續)

研究假設	驗證結果
假設 3.2 企業文化各子構面與激勵因素各子構面無顯著相關。	不接受
假設 3.3 企業文化各子構面與學習型組織各子構面無顯著相關	不接受
假設 3.4 企業文化各子構面與專業承諾各子構面無顯著相關。	部分接受
假設 3.5 企業文化各子構面與員工工作績效各子構面無顯著相關。	部分接受
假設 3.6 組織政治知覺各子構面與激勵因素各子構面無顯著相關。	不接受
假設 3.7 組織政治知覺各子構面與學習型組織各子構面無顯著相關。	部分接受
假設 3.8 組織政治知覺各子構面與專業承諾各子構面無顯著相關。	部分接受
假設 3.9 組織政治知覺各子構面與員工工作績效各子構面無顯著相關。	部分接受
假設 3.10 激勵因素各子構面與學習型組織各子構面無顯著相關。	不接受
假設 3.11 激勵因素各子構面與專業承諾各子構面無顯著相關。	部分接受
假設 3.12 激勵因素各子構面與員工工作績效各子構面無顯著相關。	不接受
假設 3.13 學習型組織各子構面與專業承諾各子構面無顯著相關。	部分接受
假設 3.14 學習型組織各子構面與員工工作績效各子構面無顯著相關。	不接受
假設 3.15 專業承諾各子構面與員工工作績效各子構面無顯著相關。	部分接受
<b>企業文化、組織政治知覺、激勵因素、學習型組織、專業承諾各子變項與員工工作績效各子變項無顯著典型相關。</b>	<b>不接受</b>
假設 4.1 創新型文化、效率型文化、支持型文化各變項與工作成果、工作行為、自我效能各變項無顯著典型相關。	不接受
假設 4.2 組織政策與實務政治知覺、上司政治行為政治知覺、同事與小團體政治知覺各變項與工作成果、工作行為、自我效能各變項無顯著典型相關。	不接受
假設 4.3 內在激勵、外在激勵各變項與工作成果、工作行為、自我效能各變項無顯著典型相關。	不接受
假設 4.4 共同願景、心智模式、團隊學習、自我超越、系統思考各構面與工作成果、工作行為、自我效能各變項無顯著典型相關。	不接受
假設 4.5 情感性承諾、持續性承諾、規範性承諾各構面與工作成果、工作行為、自我效能各變項無顯著典型相關。	不接受
<b>企業文化、組織政治知覺、激勵因素、學習型組織、專業承諾與員工工作績效各變項間影響性探討</b>	<b>部分接受</b>
假設 5.1 企業文化、組織政治知覺、激勵因素、學習型組織、專業承諾與員工工作績效的工作成果構面無顯著影響。	不接受
假設 5.2 企業文化、組織政治知覺、激勵因素、學習型組織、專業承諾與員工工作績效工作行為構面無顯著影響。	不接受
假設 5.3 企業文化、組織政治知覺、激勵因素、學習型組織、專業承諾與員工工作績效自我效能構面無顯著影響。	部分接受

資料來源：本研究整理

不同性別、年齡與工作年資的高雄港務局員工在專業承諾部分有顯著差異；而不同工作年資的員工對於上司行為政治知覺有顯著差異。且年齡

愈大、工作年資愈久的員工其專業承諾高，這與 Argyle (1989) 和劉寧 (民 92) 所做的研究有相似之處。

開創型的員工對於自身的專業有較多麼要求與期望，學習型組織的推動能夠使他們從自身學習到更多的事情，工作成果也較保守型的員工高，相對地也能夠使組織進步。倘若員工的組織政治知覺較低，在學習型組織的過程當中會有較好的成效，對於自身的專業也有較高的情感性承諾，但卻較需要組織所給予鼓勵。高學習型組織的員工對於工作績效都會較中低學習型組織的員工高。在專業承諾來說僅只有工作行為有顯著的差異。在學習型組織的部份與賴倩慧 (民 92) 之研究有相同之處。

Randall et al. (1999) 的研究顯示組織政治知覺與工作績效間並無關聯。企業文化與組織學習間呈現正相關的互動性質。黃仁祈 (民 91) 的研究結果則呈現：高學習組織群有較強的企業文化；當企業文化愈呈「監督激勵」，愈有「系統思考」的組織學習傾向。企業文化之構面因素「監督激勵」和「保守獨自」都與組織學習的構面因素「系統思考」和「主動關心願景」呈現正相關的互動性。Maslyn (1998) 發現，當政治知覺程度愈高時，則其組織承諾愈低。Randall (1999) 則發現，如將個人對組織承諾的動機區分為「情感附著 (affective)」及「個人利益考量 (perceived cost)」兩種層次時，組織政治知覺僅和「情感性承諾」呈顯著負相關，而與「持續性承諾」間，則無顯著相關存在。這與本研究的研究結果相符。

當組織學習越強時，對企業核心能力的建立與提昇越有正面的幫助。當企業文化及組織學習越強時，對企業核心能力的建立與提昇越有正面的幫助。在組織政治知覺對組織承諾的三構面（情感承諾、規範承諾、持續承諾）影響中，對「情感承諾」的解釋力最高，其餘依次為「持續承諾」、「規範承諾」。研究顯示組織政治知覺行為同時存在公、民營企業組織成

員中，不因組織型態不同而有差異，只是程度有別；組織政治知覺行為對成員的工作績效表現並未同時存在公、民營企業組織成員中，可能在於公營企業之薪資升遷政策受有制度保障，只盡本分職務，較乏團隊合作精神，官僚化之低效率結果，造成組織安於現狀，毫無競爭力。上司與同事行為構面與持續性承諾產生顯著正向影響力，可驗證Becher（1960）之交換理論所言，雖然當員工知覺身處政治環境中，但為了個人現有利益考量，仍將繼續留在組織中服務。

## 5.2 建議

針對本研究之結論，本節僅提出幾項建議，以提供業界之參考，並對後續研究者提出相關研究之建議。

### 5.2.1 對業界之建議

許多公營事業均已改制為民營企業，而目前各政府機關單位也為求民眾的支持與滿意，力求整體單位之績效與形象，期盼能夠更加地深入民心。無論私人或是公家單位，都應講求創新之文化，相較於早期之封閉、老式的官僚作風，須徹底地去除；組織的風氣應該是嚴謹地、著重效率地，上級單位能夠給予員工自行決定與思考的空間。

在組織變革之後告一段落之後，組織體系相較於以往之層層相報，應有相對地減少，公家單位的組織政治知覺與私人企業相較之下，高出許多，主管應注意的是：適度地政治知覺能夠有效地刺激員工勤奮地工作，但是過於注意組織體系內的政治關係，反而會影響到員工對於自身工作之注意力。如何適度地藉由組織內的政治運作來加強員工之向心力、工作態度，這些都是主管應要去多加思考的。此外，也可以藉由激勵的方式，給予口頭上之鼓勵或嘉獎，並藉由考核員工績效之優劣來給予加薪和升等...等等

之方式來達成目標。

組織在追求績效的同時，不能再如往常一般先考慮到組織的重要性。期許員工能夠先了解整個大環境的動向，思考自己在究竟還需要學習什麼事物，更進一步地分享給同事、組織。從前，大多都是組織給予員工學習的機會，而現在則不一定；目前環境變遷地相當快速，員工自身若如往常地直線去運作，而忽略了其餘未知的變化，很容易就落後他人。

學習型組織是一個全新的管理概念和模式。學習型組織的最終目的不外是激發組織內全體成員智慧，使整體獲得進步的原動力，且不斷更新觀念，實現創新。為此，建構一個學習型組織是促進組織的員工能夠依法行事、重視工作效率，是使政府體系創新的里程碑，也是追上民營化企業的起點。而學習型組織的概念必須深入基層，使所有的公務員都能有為民服務的觀念。學習最終目的在於提高生產能力和生產效率，為民謀利。

公家單位是一個較封閉的體系。組織體系內少有競爭壓力，且有一定的保障制度，體系內的員工較少去吸收外在資訊。因此，公家機關可多舉辦講座、系列演講、研討會、等類似之學習的管道，可使全體員工均能獲得較新的資訊。組織能夠向前邁進，也必須仰賴員工的進步來推動。

### 5.2.2 對於未來相關研究之建議

在本研究的過程當中，有些研究的限制可能影響到本研究之結果，在此對於未來相關研究領域之研究者，提出以下幾點建議：

1. 擴大研究之範圍
2. 本研究受限於人力、客觀因素、時間，僅針對高雄港務局進行抽樣調查。後續研究者可以加以擴大研究之對象，並加以探討、比較不同之公家機關之工作績效，可以增加研究之效度。
3. 本研究以企業文化、組織政治知覺與激勵因素為自變項，學習型組織

與專業承諾為中介變項，但影響員工工作績效的因素很多，後續研究者可以加以探討其他不同的構面變數探討其影響性。

## 參考文獻

### 一、中文部份

1. 丁虹（民76），企業文化與組織承諾之關係研究，政治大學企業管理研究所博士論文。
2. 天下編譯，Thomas J. Peters & Robert H. Waterman, Jr. 原著，追求卓越，天下文化出版，民82年。
3. 王登立（民91），學習型組織的建構與阻礙因素之探索性研究，國立中央大學企業管理研究所碩士論文。
4. 江婷婷（民92），研發工程師之金錢倫理觀、工作道德、工作狂、完美主義與工作績效關係之研究，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
5. 吳孝慈，（民90），組織政治知覺及其對組織承諾之影響——某大學的實證分析，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
6. 李安民（民91），組織政治知覺對員工工作態度之影響，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
7. 李秀芬（民93），企業文化、經營策略、任用策略與經營績效關係，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
8. 李新鄉（民82），國小教師教育專業承諾及其相關因素之研究，國立政治大學教育研究所博士學位論文。
9. 余德成(民84)。品質管理人性面系統因素對工作績效之影響，國立中山大學企業管理研究所博士論文。
10. 林睿宏（民93），我國文官體系中公務人員激勵制度之研究—以我國司法院所屬司法行政人員為例，國立東華大學公共行政研究所碩士論文。

11. 林儀真（民91），不同僱用別之護理人員其組織承諾、專業承諾與工作表現行為之探討，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
12. 林澄貴(民80)，知識管理、工程專業人員核心能力與工作績效關係之研究-以中鋼公司為例，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
13. 河野豐弘著/彭德中譯(1992)，「改造企業文化」，台北：遠流。
14. 邱皓政(民91)，量化研究與統計分析，台北：五南圖書出版股份有限公司。
15. 胡玉英（民92），臺北市某醫院護理人員激勵與工作滿意度之相關性研究，國立臺灣師範大學衛生教育研究所碩士論文。
16. 徐英傑（民92），公務人員職場導向學習工作調適事與工作績效之相關性研究，國立中正大學成人暨教育研究所碩士論文。
17. 党秦武（民93），內部行銷作為、情緒能力、工作士氣及專業承諾對工作績效關聯性之研究-以南科廠商行政人員為例，南華大學管理研究所碩士論文。
18. 張家娟（民93），員工內部行銷知覺、企業文化差異知覺與組織承諾之關聯性研究-以集團企業子公司員工為研究對象，中原大學企業管理學系碩士學位論文。
19. 張峰銘(民91)，薪資制度、組織承諾與工作績效關係之研究~以鍋爐製造業為例，國立中央大學人力資源管理研究所碩士論文。
20. 張瑞春(民87)，組織變革中組織氣候對工作投入、組織承諾及工作滿足影響之研究-以中國石油公司高雄營業處為例，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
21. 莊文隆（民91），企業文化認知、變革措施態度與組織承諾關係之研究，靜宜大學企業管理研究所碩士論文。

22. 許士軍（民84），管理學，台北：東華書局。
23. 陳宗賢（民92），員工協助方案與組織氣候對工作士氣、組織承諾與離職傾向之關連性研究-以上市公司為例，南華大學管理研究所碩士論文。
24. 陳昭儒（民92），工作動機、工作投入與工作績效之關聯性研究--以某鋼鐵公司KT廠為例，國立中正大學企業管理研究所碩士論文。
25. 曾朝聖（民92），員工對學習型組織特徵的知覺與組織承諾關係之研究，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
26. 黃仁祈（民92），企業文化、組織學習、組織創新與企業核心能力間之關係研究，國立成功大學高階管理碩士在職專班碩士論文
27. 黃美玉（民93），組織政治知覺對工作績效之影響—以工作滿足、工作壓力、組織承諾為中介變項，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文
28. 黃英忠（民84），現代人力資源管理，台北：華泰書局。
29. 黃素貞（民91），員工組織政治知覺與工作投入及工作績效關係之研究，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
30. 黃彩霖（民92），醫院行政人員的人格特質、工作壓力、工作投入、專業承諾及工作績效之相關性研究，南華大學管理研究所碩士論文。
31. 劉寧（民92），企業文化、組織承諾、及組織變革態度之關係研究-以日月光集團半導體後段製程三家公司整合為例，國立成功大學企業管理學系碩士論文。
32. 蔣美惠（民93），探討保全人員生涯管理、人格特質及組織氣候對工作滿足、自我效能與工作績效之關聯性研究—以台北市保全公司為例，南華大學管理科學研究所碩士論文。

33. 賴倩慧（民92），領導型態、企業文化對學習型組織運作與員工工作滿足之關聯性研究，國立成功大學企業管理學系碩士論文。
34. 戴德勇（民92），激勵措施對工作投入之影響—以台商外派幹部至大陸為例，大葉大學國際企業管理學系碩士論文。
35. 謝慶鎰（民92），組織政治知覺對組織承諾、工作績效、組織公民行為的影響—公民營企業成員的比較分析，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
36. 羅逸園（民92），多國籍企業子公司創新程度影響因素之探討—以3M亞洲地區子公司為例，中原大學企業管理學系碩士學位論文。
37. 蘇麗美（民92），組織政治知覺的類型及各類型中組織政治知覺對組織承諾與工作績效的影響，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
38. 鐘志明（民89），企業文化、員工工作價值觀及組織承諾之關聯性研究-以台灣地區主要集團企業為例，長榮管理學院經營管理研究所碩士論文。

## 二、英文部分

1. Aranya, N., J. Pollock, & J. Amernic. (1981), An examination of professional commitment in public accounting, Accounting Organizations and Society, 6, pp271-280.
2. Bennett, J. K. & O'Brine, M. J. (1994). The Building Blocks of The Learning Organization, Training, 31(6), pp.41-49.
3. Blumberg, M. & Pringle, C.D. (1982), The Missing Opportunity in Organizational Research: Some Implications for a Theory of Work Performance, Academy of management Review, Vol.7, pp.560-569.
4. Campbell, J.P. (1990), Modeling the performance predication problem in industrial; of organizational psychology. M.D. Dunnette & L.M.Hough (Eds.). Handbook of Industrial and Organization Psychology, (2).pp687-732.
5. Cropanzano R., Howes J. C., Grandey A. A., (1997), The Relationship of Organizational Politics and Support to Work Behaviors, Attitudes, and Stress, Journal of Organizational Behavior, Vol.18, 159-180.
6. Denison, Daniel R., Bringing Corporate Culture to the Bottom Line, Organizational Dynamics, vol. 13, no. 2(Aut 1984).
7. Drory A., (1993), Perceived Political Climate and Job Attitudes, Organization Studies, 14, 1, 59-71.
8. Ferris, G. R., Russ, G. S. & Fandt, P. M. (1989). Politics in organizations. In R. A. Giacalone & P. Rosenfield (Eds.), Impression management in the organization: 143-170. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
9. Ferris, G. R. & Kacmar, K. M.(1992). Perceptions of organizational politics. Journal of Management, 18(1): 93-116.
10. Ferris, G. R., Frink D. D., Bhawuk D. P.S., Zhou, J., & Gilmor, D. C., (1996). Reactions of diverse groups to politics in the workplace. Journal of

Management, 22(1):23-44.

11. Gandz J., Murray V. V., (1980), The Experience of Workplace Politics, Academy of Management Journal, Vol.23, No2, 237-251.
12. Gatewood, R.D. & H.S. Feild. (1998), Human Resource Selection, 4th Edition, TX, The Dryden Press.
13. Hackman, Oldham, (1980), Work redesign, MA: Addison-Wesley.
14. Hampton, D. R., Summer, C. E. & Weber, R. A. (1987), Organizational behavior and the practice of management. Glenview, Ill : Scott, Foresman.
15. Hodgetts, R. & Luthans, F. (1997), Managing organizational culture and diversity. International Management. McGraw-Hill.
16. Kacmar, K. M. 1991. Perceptions of organizational politics scale (POPS): Development and construct validation, Educational & Psychological Measurement, 51(1): 193-205.
17. Kacmar, K. M. & Carlson D. S., (1997). Further validation of the perceptions of politics scale (POPS): A multiple sample investigation. Journal of Management, 23(5): 627-658.
18. Kacmar K. M., Bozeman D. P., Carlson, D. S. & Anthony W. P., 1999, An Examination of Perceptions of Organizational Politics Model: Replication and Extension. Human Relations, 52(3): pp.383-415.
19. Korman, A.K. ( 1977 ) , Organization Behavior. Prentic Hall Regents, Englewood, New Jersey.
20. Kovach, J. W. (1997). Invest in Learning, Executive Excellence, 14(2), pp.11.
21. Lewin, (1936), Principles of topological psychology, New York.
22. Lorsch, Jaw W., Organizational Design-A Situational Perspective, Organizational Dynamics, vol. 6, no. 2(Aut 1977),2-14.
23. Luthans, D., Rubach, J., & Marsnik, P. (1995). Going Beyond Total

- Quality: The Characteristics, Techniques, and Measures of Learning Organization, The International Journal of Organizational Analysis, 3(1), pp.24-44.
24. Madison D. L., (1980), Organizational Politics: An Exploration of Managers' Perceptions, Human Relations, Vol.33, No.2, 79-100.
  25. Marquardt, M. J. (1996), Building The Learning Organization: a system approach to quantum improvement and global success, London: McGraw-Hill.
  26. Meyer, J.P., Paunonen, S.V. and Gellatly, I.R. Goffin, R.D. and Jackson, D.N. (1989) Organizational commitment and job performance: It's the nature of the commitment that counts. Journal of Applied Psychology .74(1):152-156.
  27. Meyer, J.P. Allen, N.J and Gellatly, I.R.(1990).Affective and continuance commitment to the organization: Evaluation of measures and analysis of concurrent and time –Legged relations. Journal of Applied Psychology. 75(6):710-720. Meyer, J.P. and .Allen, N.J.(1991)A three – component conceptualization of organizational commitment. Human Resource Management Review, 1(1):61-89.
  28. Meyer, J.P, Allen, N.J and Smith, C.A.(1993). Commitment to organization and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. Journal of Applied Psychology, 78(4):538-551.
  29. Mintzberg, H. (1983), Power In and Around Organizations. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
  30. Ouchi, W. (1981), Theory Z, MA:Addison & Wesley.
  31. River. NJ. Prentice Hall International.
  32. Robbins, S. P.(1990), Organization Theory: Structure Design and Application,(3d.ed.).N J : Pretence Hall, Ch 4.
  33. Robbins, S. P.(1993), Organizational Behavior: Concepts, Controversies,

and Application, 6th ed., Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

34. Robbins, S.P. (1998), Organizational Behavior (8th ed.). Upper Saddle
35. Robbins, S. P (2001). Organizational Behavior, 9th ed., New Jersey: Prentice- Hall.
36. Schermerhorn, J. R.( 1989); Experiences in Management and Organizational Behavior, The Academy of Management Review, 1, pp. 138-142.
37. Senge, P. M. et al. (1994). The fifth discipline fieldbook: Strategies and tools for building a learning organization. N.Y.: The Spieler Agency.
38. Vroom, V.H., (1964). Work and Motivation, New York: John Willey & Sons, Inc, pp.163-187.
39. Watkins, K. E. & Marsick, V. J. (1993). Sculpting the learning organization, San Francisco: Jossey Bass.

# 附錄一

敬啟者 鈞鑒：

首先對於您在百忙之中抽空填答這份學術性的問卷，無限感激！

這份問卷的目的，在探討企業文化、組織政治行為、激勵因素、學習型組織、專業承諾、員工工作績效之間的關係，以作為論文的一部分。由於此問卷僅供學術研究之用，且不具名，資料絕對保密，故請放心填答。

您的協助，是本研究能否成功的重要關鍵，懇請您的支持，惠予填答，並儘速將問卷於7天內擲回。對於您的支持與協助，除深表感恩之外並致上最誠摯的謝意，謝謝！

敬祝

身體健康 萬事如意

南華大學管理科學研究所

陳孟修 教授

吳姍瑾 研究生 敬上

聯絡電話：0928652520

## 第一部份 企業文化問卷

有關於企業文化的定義為：企業文化是指組織中行為的準則、共同的語言、主要的價值及哲學。以下主題是有關於本單位裡企業文化的問項，請您仔細的閱讀並將答案填上。謝謝！

	非 常 不 同 意	不 同 意	沒 有 意 見	同 意	非 常 同 意
	1	2	3	4	5
1. 我認為本單位及主管都會強調團隊精神的重要.....	<input type="checkbox"/>				
2. 工作氣氛講求能多參與而非競爭.....	<input type="checkbox"/>				
3. 我所需要的資料及訊息能很快的從相關部門得到.....	<input type="checkbox"/>				
4. 我能了解主管所要表達的意思.....	<input type="checkbox"/>				
5. 我認為能與同事很充分及正確的溝通.....	<input type="checkbox"/>				
6. 我與同事之間的溝通講求理性.....	<input type="checkbox"/>				
7. 我認為本單位內部溝通是迅速而適時的.....	<input type="checkbox"/>				

	非 常 不 同 意	1	2	3	4	5	非 常 同 意
8. 我認為本單位對市場訊息的吸取與反應靈敏.....	<input type="checkbox"/>	8					
9. 我認為主管對部門的效率十分重視.....	<input type="checkbox"/>	9					
10. 當主管實施新措施時會考慮部屬的反應.....	<input type="checkbox"/>	10					
11. 當我提出改進效率的方法時會受到主管的獎勵.....	<input type="checkbox"/>	11					
12. 主管會鼓勵部屬發表不同意見.....	<input type="checkbox"/>	12					
13. 主管希望我們常給他管理方式的意見.....	<input type="checkbox"/>	13					
14. 我能體會本單位目前面臨的危機而幫忙改革求進步.....	<input type="checkbox"/>	14					
		1	2	3	4	5	
15. 我認為主管與部屬都需積極激發自己的潛力.....	<input type="checkbox"/>	15					
16. 我會為求突破職場或本單位的困境而突發奇想.....	<input type="checkbox"/>	16					
17. 只要是對本單位的創意，我都會積極的去參與並執行.....	<input type="checkbox"/>	17					
18. 我不怕把過失報告出來.....	<input type="checkbox"/>	18					
19. 主管會告訴我們有關本單位重大計畫的資訊.....	<input type="checkbox"/>	19					
20. 當我在工作進行上有困難時，同事常會幫助我.....	<input type="checkbox"/>	20					
21. 我認為同事們彼此都能互相照顧與關懷.....	<input type="checkbox"/>	21					
22. 我認為友善的工作氣氛充滿了整各本單位.....	<input type="checkbox"/>	22					
23. 主管對我工作上的督導份量適切.....	<input type="checkbox"/>	23					

## 第二部分 組織政治行為

有關組織政治知覺的定義為：個人、群體及組織各自致力於追求自我利益的活動，而組織成員對於這些活動的認知評價與主觀經驗，也就是對工作環境中行為和事件的認知評價與主觀經驗，構成員工在組織中的組織政治知覺。以下主題是有關於本單位裡組織政治知覺的問項，請您仔細的閱讀並將答案填上。謝謝！

	非 常 不 同 意	1	2	3	4	5 非 常 同 意
1. 在本單位裡不容許沒有意見、只會說「是」的人存在，只要是好的意見，就算與上司意見不同也可以表達.....	<input type="checkbox"/>					
1. 在本單位裡，員工的想法被鼓勵坦白的表達出來，即使是						
2. 一些批評已建立且行之多年的政策或規範.....	<input type="checkbox"/>					
4. 在本單位裡的人常會因為怕被報復，而不敢毫無拘束地說						
5. 出自己的意見.....	<input type="checkbox"/>					
3. 上司與我溝通只是為了他（她）自己塑造良好的形象而已，						
4. 對我並沒有多大的幫助.....	<input type="checkbox"/>					
5. 在本單位裡，只有努力工作的人會得到獎賞.....	<input type="checkbox"/>					
6. 在本單位裡，願意發表意見者，似乎比不發表意見者，其工 作績效來的好.....	<input type="checkbox"/>					
7. 在本單位裡，升遷者都是高工作績效者.....	<input type="checkbox"/>					
8. 在本單位裡，主管僅會雇用未來有助於他們或是對事情看法 類似的人.....	<input type="checkbox"/>					
9. 同事間有「只選擇未來有助於他們或是對事情看法類似者」 的觀念.....	<input type="checkbox"/>					

	非 常 不 同 意 1	不 同 意 2	沒 有 意 見 3	同 意 4	非 常 同 意 5
10. 升遷和薪資的規定與政策均有明文規定，但上司執行不公正且只為私利.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. 主管表現（如：溝通、給予回饋等）似乎直接有助於員工但事實上是基於保護他（她）自己.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. 在本單位裡，接到上司的績效評等即可看出上司的個人所好（如：喜好厭惡等），而非員工實際績效.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. 我的同事只會獨善其身，不會幫助他人.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. 在本單位裡，有派系或小團體且會妨礙組織效率.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. 我曾經看過同事為了私人利益，而刻意扭曲他人需要的資訊，如完全不提供資訊或選擇性報導它.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. 一旦需要支援，與其他部門有聯繫或交情事非常有幫助的.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. 同事願意提供支援，那是因為他們期望從中獲得好處.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. 在工作上需要協助時，我總是可以獲得同事的援手.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. 在本單位裡偏袒得寵而不是有工作價值者，可以獲得升遷.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. 在本單位裡，我只是個好好先生就可以過的不錯，而不管其工作績效品質如何.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. 新進員工只需要幾個月的時間，即可察覺自己不該與誰作對.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. 在本單位裡，只要找到適當的人來詢問，就可以得到想要的資訊.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23. 當政策目標不明確時，很容易看到一些人會嘗試對標準下定義，以符合自身的需求.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24. 在本單位裡具有影響力的團體，沒有人敢冒犯.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

非	不	沒	同	非
常				常
不	同	意		
同				同
意	意	見	意	意
1	2	3	4	5

- 25.大致上，員工決定離職是因為體會到單靠努力工作是不足以高昇的.....    25
- 26.只要別人的行動不直接影響到我，我不在乎他們做什麼.....    26
- 27.我曾看過政策的改變，僅為了少數人的私利，而非為了工作單位.....    27
- 28.整體而言，本單位裡對於薪資和升遷的規則、政策均有明文規定.....    28
- 29.在本單位裡，薪資與升遷政策一般都可以溝通、商談的.....    29
- 30.當資源分配時，在本單位理會應驗了「會吵的孩子有糖吃」的諺語.....    30

### 第三部分 激勵因素

激勵的定義為：若從事某些行為可以滿足個人的追求，則從事此行為的意願謂之激勵。以下主題主要是瞭解您認為可以激勵工作因素的看法，請您仔細閱讀每一題後，給予適當的答案。

	非 常 不 同 意	1	2	沒 有 意 見	3	4	同 意	非 常 同 意
1. 我的工作對於本單位來說是重要的.....	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>					
2. 在工作中我有許多自主的機會，可以發揮我個人的創造力.....	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>					
3. 在工作中我可以自由的依照自己的方式去做事.....	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>					
4. 在工作中我有機會學習新東西.....	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>					
5. 本單位具有完善的升遷制度以提供員工公平的升遷機會.....	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>					
6. 在本單位裡工作，可以發揮我的專長及能力以及幫助我成長 與發展.....	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>					
7. 本單位提供許多在職進修的機會.....	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>					
8. 本單位允許員工參與規劃和決策的制定並鼓勵員工對本單 位的各種做法提供建議.....	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>					
9. 本單位會激勵並支持員工提出創新的觀念和方法.....	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>					
10. 本單位各部門間的工作協調非常良好.....	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>					
11. 我可以從工作中獲得成就感.....	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>					
12. 我的工作無法配合自己的工作興趣.....	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>					
13. 我從目前的工作生活中的到真正的快樂.....	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>					
14. 我個人的人生目標與本單位的目標結合在一起.....	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>					
15. 本單位中的薪資、獎金、津貼制度、福利措施公平及令人滿 意的.....	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>					

	非 常 不 同 意	1	2	3	4	5	非 常 同 意
16.我的工作環境是舒適的，並有足夠的安全及衛生防護措施.....	<input type="checkbox"/>	16					
17.本單位關心並重視員工的休閒娛樂.....	<input type="checkbox"/>	17					
18.在工作上，我的主管會給我很大的幫助與支持.....	<input type="checkbox"/>	18					
19.我和同事相處愉快，工作氣氛融洽.....	<input type="checkbox"/>	19					
20.本單位裡的同事感情不錯，能互相信任.....	<input type="checkbox"/>	20					
21.我覺得我的工作在社会上是受到尊重的.....	<input type="checkbox"/>	21					
22.在本單位裡工作能獲得親戚朋友的敬重.....	<input type="checkbox"/>	22					
23.上司對於每個員工，會公平的提供關懷與照顧.....	<input type="checkbox"/>	23					

#### 第四部份 專業承諾

專業承諾的定義為：個體專業的認同和投入的相對程度。在下列問題中，請就您對目前工作的看法做適當的勾選：

	非 常 不 同 意	1	2	3	4	5	非 常 同 意
1. 在本單位裡，工作對我個人的形象有很大的幫助.....	<input type="checkbox"/>	1					
2. 我很後悔進入本單位工作.....	<input type="checkbox"/>	2					
3. 我以在本單位工作為榮.....	<input type="checkbox"/>	3					
4. 我不喜歡成為本單位裡的工作人員.....	<input type="checkbox"/>	4					

	非 常 不 同 意	1	2	3	4	5	同 意
5. 我不認同本單位的工作.....	<input type="checkbox"/>	5					
6. 我熱忱地從事本單位的工作.....	<input type="checkbox"/>	6					
7. 我付出太多的心力於這個工作上，以致於現在不易轉業.....	<input type="checkbox"/>	7					
8. 現在轉業對我而言是困難的.....	<input type="checkbox"/>	8					
9. 如果我現在離開本行業，將造成生活上很大的困擾.....	<input type="checkbox"/>	9					
10.對我來說，現在轉業將有重大的損失.....	<input type="checkbox"/>	10					
		1	2	3	4	5	
11.轉業對我來說，並沒有任何壓力.....	<input type="checkbox"/>	11					
12.現在轉業，對我來說會有很大的犧牲.....	<input type="checkbox"/>	12					
13.我相信人們在接受專業的訓練後，不應該隨便的轉業.....	<input type="checkbox"/>	13					
14.我覺得沒有義務留在本單位工作.....	<input type="checkbox"/>	14					
15.我覺得以有責任繼續留在本單位工作.....	<input type="checkbox"/>	15					
16.即使對我有利，我也不覺得現在離開本單位的工作是對的.....	<input type="checkbox"/>	16					
17.如果現在離開本單位的工作，我會覺得有罪惡感.....	<input type="checkbox"/>	17					
18.身為本單位的工作人員，我必須對此職業保持忠誠.....	<input type="checkbox"/>	18					

## 第五部分 學習型組織

此為學習型組織的定義：學習型組織是一個專精於知識的吸收、移轉和創造，並且能針對新知識修正其行為和見解的組織。下列問題主要是想了解本單位內部是否具有學習型組織的特徵，請依照問題描述勾選您的同意程度。

	非 常 不 同 意	不 同 意	沒 有 意 見	同 意	非 常 同 意
	1	2	3	4	5
1. 我認同本單位的願景.....	<input type="checkbox"/>				
2. 我會盡力維護民眾與同事的權益.....	<input type="checkbox"/>				
3. 我在執行工作時，會考量本單位的願景.....	<input type="checkbox"/>				
4. 本單位的願景與我個人願景達成一致.....	<input type="checkbox"/>				
5. 我和主管間的溝通順暢.....	<input type="checkbox"/>				
6. 當我與其他單位協調時，對方都很合作.....	<input type="checkbox"/>				
7. 我信任我的工作夥伴.....	<input type="checkbox"/>				
8. 我不將工作夥伴視為競爭對手.....	<input type="checkbox"/>				
9. 本單位將學習視為個人工作的一部份.....	<input type="checkbox"/>				
	1	2	3	4	5
10.當我(或團隊)找出問題並解決時會受到表揚.....	<input type="checkbox"/>				
11.本單位非常積極尋求最新的相關知識.....	<input type="checkbox"/>				
12.本單位積極鼓勵我將所學的知識應用於工作中.....	<input type="checkbox"/>				
13.主管經常與我討論持續學習、改善、品質和業績等話題.....	<input type="checkbox"/>				
14.主管會協助我檢視一犯再犯的問題.....	<input type="checkbox"/>				
15.本單位會分派任務讓我去學習新的技巧和知識.....	<input type="checkbox"/>				
16.主管鼓勵我在會議或個別會談中提出改善的建議.....	<input type="checkbox"/>				
17.本單位提供成員有關解決問題的學習機會.....	<input type="checkbox"/>				
18.主管對於本單位的願景，具有前瞻性的眼光.....	<input type="checkbox"/>				
19.主管主動提供資源以鼓勵部屬能夠養成自我學習的習慣.....	<input type="checkbox"/>				
20.主管對於部屬或部門的犯錯，能夠視為一種建設性的學習 經驗.....	<input type="checkbox"/>				

	非	不	沒	同	非	
	常					常
	不	同	意			
	同					同
	意	意	見	意	意	
	1	2	3	4	5	
21.主管能察覺部屬不同的學習需求.....	<input type="checkbox"/>	21				
22.主管鼓勵部屬勇於創新突破，改善工作品質.....	<input type="checkbox"/>	22				

### 第六部分 工作績效

下列問題中，請就您目前工作的實際狀況做適當的勾選：

	非	不	沒	同	非	
	常					常
	不	同	意			
	同					同
	意	意	見	意	意	
	1	2	3	4	5	
1. 我會按照標準作業程序，完成自身的工作.....	<input type="checkbox"/>	1				
2. 我對所屬的單位而言，工作貢獻良多.....	<input type="checkbox"/>	2				
3. 我的工作效率遠高於其他同事.....	<input type="checkbox"/>	3				
4. 就算主管不在工作現場，我仍會按照指示完成工作.....	<input type="checkbox"/>	4				
5. 當我遇到工作上的障礙時，我會想辦法自我克服，以完成 任務.....	<input type="checkbox"/>	5				
6. 對於工作範圍內的重要事務，我都會提高注意力與警覺性.....	<input type="checkbox"/>	6				
7. 當同事面臨工作上的問題時，我會給予支持與協助.....	<input type="checkbox"/>	7				
8. 我會主動擔負額外的工作量，去幫助別人或爭取團隊績效.....	<input type="checkbox"/>	8				
9. 我的工作品質獲直屬主管的肯定.....	<input type="checkbox"/>	9				

	非	不	沒	同	非	
	常				常	
	不	同	意			
	同				同	
	意	意	見	意	意	
	1	2	3	4	5	
10.我的出勤狀況良好.....	<input type="checkbox"/>	10				
11.我總是能在預定的時間內完成工作.....	<input type="checkbox"/>	11				
12.我瞭解自己的工作職責並具備敬業負責的精神.....	<input type="checkbox"/>	12				
13.我經常能夠達成本單位的目標.....	<input type="checkbox"/>	13				
14.我相當重視及遵守工作中的安全衛生相關事項.....	<input type="checkbox"/>	14				
15.我的工作士氣經常保持高昂狀態.....	<input type="checkbox"/>	15				
16.同事間對我的工作表現相當肯定.....	<input type="checkbox"/>	16				

**第七部份 (請填寫或勾選您個人最適當的基本資料)**

1. 您的性別：.....男 女
2. 您的出生年：.....民國\_\_\_\_\_年出生
3. 您的教育程度：.....國(初)中以下 高中(職) 大學 專科 研究所以上
4. 您的婚姻狀況：.....未婚 已婚 其他
5. 您的工作年資：.....\_\_\_\_\_年
6. 您與主管共事年資：.....目前主管共同工作迄今共\_\_\_\_\_年\_\_\_\_\_月
7. 您的工作職等：.....5 職等以下 (含五 5 職等) 6 至 10 職 11 至 15 職  
等 15 職等以上
8. 族群：.....閩南人 客家人 外省人 原住民
9. 您較支持哪各政黨：.....台聯黨 民進黨 國民黨 親民黨 其他或無特定

支持政黨

問卷到此全部結束，請您再檢查一下是否有所遺漏

衷心感謝您的熱心協助！