

南華大學旅遊事業管理研究所碩士論文

A THESIS FOR THE DEGREE OF MASTER OF SCIENCES
DEPARTMENT OF TOURISM MANAGEMENT
NAN HUA UNIVERSITY

探討觀光旅館業的組織文化對組織績效之關聯性研究
—以高雄地區為例

RESEARCH ON THE RELATIONSHIPS OF ORGANIZATIONAL CULTURE
TO ORGANIZATIONAL PERFORMANCE – AN EMPIRICAL STUDY OF
TOURIST HOTELS IN KAOHSIUNG

研究生：林惠敏

GRADUATE STUDENT : LIN, HUI-MIN

指導教授：沈進成 博士

ADVISOR : SHEN, CHING-CHENG Ph.D.

中 華 民 國 九 十 五 年 六 月

南 華 大 學

旅遊事業管理研究所

碩 士 學 位 論 文

探討觀光旅館業的組織文化對組織績效之關聯性研究—以高雄地區為例

研究生：林惠敏

經考試合格特此證明

口試委員：陳孟修
沈懋成

陳貞吟
指導教授：沈懋成

所 長：陳勁甫

口試日期：中華民國 95 年 06 月 04 日

謝 誌

披星載月在高雄與嘉義來回奔波，兩年的研究所生涯，即將在此劃下句點。回想這段挑燈夜戰的日子，尤其是工作之餘，仍需面臨著論文寫作的壓力，持續的毅力與耐力的考驗，對我個人來說是一項極大的挑戰，同時也是自我能力的肯定。

由衷的感謝，指導教授沈進成博士在論文寫作期間，循序漸進的指導，解決學生在撰寫論文時所遇到的困境，使得論文能夠如期完成。感謝兩位口試委員，陳孟修教授及陳貞吟教授，在百忙之中，仍撥冗擔任口試委員，細審學生的論文，並給予許多寶貴的意見，使得學生的論文更為完整。

感謝陳孟修教授在學術研究上的啟發，讓學生得以更上一層樓；另外，感謝前高雄市立空中大學前教務長林建雄教授對學生的鼓勵，因緣際會得以報考南華大學。同時也要感謝一些好朋友們，因為有大家的支持與幫忙，我的論文撰寫才得以順利。

最後要感謝我的家人給予我精神上的支持。要感謝的人實在太多了，難以一一細數，謹以此篇論文獻給幫助我、支持我的家人、好朋友以及南華大學的師長們。

林惠敏 謹誌于南華大學
中華民國九十五年六月四日

南華大學旅遊事業管理研究所九十四學年度第二學期碩士論文摘要

論 文 題 目：探討觀光旅館業的組織文化對組織績效之關聯性研究—
以高雄地區為例

研究生：林惠敏

指導教授：沈進成 博士

論文摘要內容：

受到大環境經濟景氣的影響，高雄地區觀光旅館業面臨少見的危機。旅館業者透過一波又一波人力精簡政策的實施來降低人事成本，以求取更多的營運利潤。本研究目的乃探討產業在此大環境中之組織文化、組織政治知覺、組織氣候、組織公民行為與組織績效等各變項之影響關係模式為研究主題。以高雄地區 8 家觀光旅館業為研究母體，並以餐飲部與客房部第一線全職服務人員為實證分析對象。本研究採用問卷調查法進行實證資料之蒐集，共發出問卷 395 份，回收 380 份，剔除無效問卷 39 份，有效問卷 341 份，有效回收率為 86.33%。以 SPSS for windows 統計軟體進行描述性統計分析、因素分析、信度分析、t 檢定、單因子變異數分析與事後多重比較、結構方程模式探討各變項之影響關係模式，並以層級迴歸分析探討中介變項的效果。

本研究經實證後得到結論如下：

1. 整體理論模式配適度符合可接受的檢定水準，表示本研究理論模式可獲得支持，故五個構念間架構確實存在著影響關係。
2. 員工的個人特徵變項(如，性別、年齡、服務年資、職務、教育程度、婚姻狀況及部門別)在組織文化、組織政治知覺、組織氣候、組織公民行為與組織績效等構面上，除「部門別」呈無顯著差異外，其餘變項大部分呈顯著差異。
3. 採用描述性統計分析，發現市場導向型文化 影響上司行為政治知覺、

影響同事與團體行為政治知覺、本份行為、利他行為、組織公益行為及服務品質等認知較高；而員工導向型文化、協調溝通導向、管理風格及員工組織承諾等認知較低。

4. 組織文化對組織氣候、組織公民行為、組織政治知覺與組織績效呈顯著正向直接影響關係。
 5. 組織政治知覺對組織公民行為呈顯著正向直接影響關係。
 6. 組織氣候對組織績效呈顯著正向直接影響關係。
 7. 組織公民行為對組織績效呈顯著正向直接影響關係。
 8. 組織氣候與組織公民行為, 為組織文化影響組織績效的重要中介變數。
- 以上結論可為觀光旅館業者或有意投入觀光旅館產業者作一參考, 以及對未來研究者提出建議, 以供參考。

關鍵詞：人力精簡、組織文化、組織政治知覺、組織氣候、組織公民行為、組織績效。

Title of Thesis : Research on the Relationships of Organizational Culture to
Organizational Performance – An Empirical Study of
Tourist Hotels in Kaohsiung

Name of Institute : Department of Tourism Management,
Nan Hua University

Graduate date : June 2006

Degree Conferred : M. S.

Name of student : Lin, Hui-Min

Advisor : Shen, Ching-Cheng Ph.D.

Abstract

The tourism industry is facing a financial crisis influenced by a declining world economy. The hotels are downsizing their administration to reduce manpower expenditure to obtain more profit from their business operation. The purpose of this investigation is to develop a model correlating Organizational Cultures, Perceptions of Organizational Politics, Organizational Climate, Organizational Citizenship Behaviors and Organizational Performance. The research was conducted by using questionnaires targeted at the first line employees of F&B and room department of 8 international tourist hotels in Kaohsiung city. Some 395 questionnaires were issued to potential respondents from which 380 were returned. 341 questionnaires were returned effectively whereas 39 were ineffective. The rate of recovery was 86.33%. By using SPSS for windows as a statistical analytical tool, Descriptive statistics, Factor analysis, Reliability analysis, t-test analysis, Post-Hoc Multiple Comparison were performed after Single Factor Variant analysis (One-way ANOVA), and Hierarchical Regression analysis. In order to prove the influencing relationships among the variables and overall model fit the Structural Equation Modeling has also been adopted.

The empirical results of this study are indicated as follows :

1. The goodness-of-fit of overall theoretical model is acceptable. This empirical result supports the relationships among the Organizational Culture, Perceptions of Organizational Politics, Organizational Climate, Organizational Citizenship Behaviors and Organizational Performance.
2. Employees of various attributes (e.g. gender, age, job experience, job position, education, marriage, division) have shown significant difference in Organizational Culture, Perceptions of Organizational Politics, Organizational Climate, Organizational Citizenship Behaviors and Organizational Performance, work division is non-significant.

3. The mean figures of Market Orientation Culture, Influence Supervisor Behaviors and Perceptions of Coworkers and Clique Behaviors, self Behaviors, Altruism, Organizational public-profit behaviors and the Service Quality are higher than Internal Market Orientation Culture, Intercommunication Orientation, Management Manner and Organizational Commitment by using Descriptive statistics analysis.
4. Organizational Culture affecting Organizational Climate, Organizational Citizenship Behaviors, Perceptions of Organizational Politics and Organizational Performance were significant positively directly related.
5. Perceptions of Organizational Politics affecting Organizational Citizenship Behaviors was significant and positively directly related.
6. Organizational Climate and Organizational Citizenship Behaviors affecting Organizational Performance were significant and positively directly related.
7. Organizational Climate and Organizational Citizenship Behaviors are important mediate variables for the Organizational Culture regarding Organizational Performance.

The above findings will be shared with tourism industries, relative scholars and used also for future relevant studies as well.

Keywords : Downsizing, Organizational Culture, Perceptions of Organizational Politics, Organizational Climate, Organizational Citizenship Behaviors, Organizational Performance.

目 錄

中文摘要	i
英文摘要	iii
目錄	vii
表目錄	ix
圖目錄	xi
第一章 緒論	1
1.1 研究背景與動機	2
1.2 研究目的	7
1.3 研究範圍與對象	8
1.4 研究流程	10
1.5 研究限制	11
1.6 論文內容	11
第二章 文獻探討	13
2.1 組織績效.....	13
2.2 組織文化.....	29
2.3 組織政治知覺.....	42
2.4 組織氣候.....	54
2.5 組織公民行為.....	67
2.6 各變項影響關係	75
第三章 研究方法	80
3.1 研究架構.....	80
3.2 研究假設.....	82
3.3 問卷設計	86

3.4	問卷調查.....	91
3.5	分析方法	92
第四章	研究結果與分析	96
4.1	樣本特性分析.....	96
4.2	組織文化變項之各項分析.....	98
4.3	組織政治知覺變項之各項分析.....	101
4.4	組織氣候變項之各項分析.....	104
4.5	組織公民行為變項之各項分析.....	107
4.6	組織績效變項之各項分析.....	110
4.7	個人特徵變項對各變項之差異分析.....	113
4.8	結構方程模式.....	132
4.9	層級迴歸分析.....	152
第五章	結論與建議.....	158
5.1	結論	158
5.2	建議	170
參考文獻		175
一、	中文部分	175
二、	英文部分	184
附錄一：	本研究問卷	195

表 目 錄

表 1.1	高雄地區歷年觀光飯店營運平均統計表.....	3
表 2.1	組織績效衡量構面彙整表.....	17
表 2.2	組織承諾之不同承諾水準的可能影響表.....	28
表 2.3	學者對組織氣候定義彙整表.....	55
表 2.4	學者對組織氣候構面彙整表.....	60
表 2.5	學者對組織公民行為定義彙整表.....	68
表 3.1	量表來源及相關構面.....	87
表 3.2	高雄地區觀光飯店問卷回收狀況表.....	91
表 3.3	高雄地區 2005 年觀光飯店營運統計表.....	92
表 3.4	KMO 統計量的判斷原理.....	93
表 4.1	有效樣本基本特性表.....	97
表 4.2	組織文化之因素分析.....	99
表 4.3	組織文化之認知分析表.....	100
表 4.4	組織政治知覺之因素分析表.....	102
表 4.5	組織政治知覺之認知分析表.....	103
表 4.6	組織氣候之因素分析表.....	105
表 4.7	組織氣候之認知分析表.....	106
表 4.8	組織公民行為之因素分析表.....	108
表 4.9	組織公民行為之認知分析表.....	109
表 4.10	組織績效之因素分析表.....	111
表 4.11	組織績效之認知分析表.....	112
表 4.12	不同性別對各變項之差異分析表.....	114
表 4.13	不同職務對各變項之差異分析表.....	116

表 4.14	不同部門對各變項之差異分析表.....	119
表 4.15	不同年齡對各變項之差異分析表.....	123
表 4.16	不同服務年資對各變項之差異分析表.....	125
表 4.17	不同教育程度對各變項之差異分析表.....	129
表 4.18	不同婚姻狀況對各變項之差異分析表.....	131
表 4.19	LISREL 整體模式適配度評鑑項目及理想指標.....	135
表 4.20	線性結構模式說明表.....	136
表 4.21	限制模式之整體模式基本配適度指標.....	141
表 4.22	限制模式之整體模式配適度指標.....	142
表 4.23	限制模式之模式內在結構配適度指標.....	143
表 4.24	各變項對組織績效之層級迴歸模式.....	153
表 4.25	各變項對服務品質之層級迴歸模式.....	155
表 4.26	各變項對員工組織承諾之層級迴歸模式.....	157
表 5.1	個人特徵變項之研究假設驗證結果彙總表.....	168
表 5.2	各變項影響性之研究假設驗證結果彙總表.....	169
表 5.3	中介效果之研究假設驗證結果彙總表.....	170

圖 目 錄

圖 1-1	研究流程圖.....	10
圖 2-1	服務—利潤價值鍊圖.....	22
圖 2-2	Steers 組織承諾前因後果模式圖.....	25
圖 2-3	Mowday, Porter & Steers 之組織承諾理論模式圖.....	26
圖 2-4	Morris & Sherman 之組織承諾多元預算模式圖.....	27
圖 2-5	文化與組織的成敗.....	34
圖 2-6	市場導向.....	37
圖 2-7	服務行銷的三角架構.....	39
圖 2-8	影響知覺的因素.....	44
圖 2-9	影響政治行為的因素.....	48
圖 2-10	組織政治知覺模式.....	51
圖 2-11	組織氣候、組織文化及組織生產力之模式.....	58
圖 2-12	組織行為之動機與氣候模式.....	59
圖 3-1	研究架構.....	81
圖 4-1	研究架構與相關子構面.....	137
圖 4-2	LISREL 充足模式徑路圖.....	138
圖 4-3	LISREL 限制模式徑路圖.....	140

第一章 緒 論

在歷史的記載中，沒有任何一個時代如同二十世紀一樣，經歷如此頻繁而革命性的社會轉型。二十世紀的最後十年裡，已開發自由市場國家的工作型態與勞動人口，以及其社會與政體，不僅迥異於世紀之初，也是歷史上前所未見的 - 不論就它們的型態、流程、問題或架構而言，都是如此(Drucker, 1994)。

就整體而言，網際網路的興起及經貿全球化趨勢，導致經濟環境的速度變化，但卻也帶來新的商機。在這個新且挑戰性高的環境下，台灣社會經濟結構的銳變，尤其以人口結構、全球化和新科技的發展所面臨的問題變化最大。在此經濟高度成長，所得水準不斷提升以及有錢有閒之下，人們也愈來愈重視休閒生活，因此朝向以服務業主宰的經濟似乎是一股不可避免的趨勢。

行政院經濟建設委員會，有鑑於此，為凝聚推動服務業發展的共識，及因應世界潮流趨勢，於 2004 年推出「服務業發展綱領及行動方案」，並以「讓台灣笑得更燦爛」(Brighten Taiwan's SMILE)，以服務業發展再創台灣經濟奇蹟為願景，一方面，行銷台灣觀光產業在國際上的知名度，另一方面則創造服務產業的附加價值，並藉以振興台灣旅館業的住宿率。透過這兩方面的期許，如何吸引更多的國際觀光客來台以及推動觀光產業之興起，乃為當前重視之議題。

本研究主旨探討觀光旅館業組織績效的議題，藉由組織行為與人力資源相關議題所導引出的影響關係，提供觀光旅館業者或有意投入的業者作一參考。本章共分六節，第一節為研究背景與動機、第二節為研究目的、第三節研究範圍與對象、第四節研究流程、第五節為研究限制、第六節為論文內容。

1.1 研究背景與動機

儘管身處在瞬息萬變的二十一世紀的時代裡，但對於高雄地區觀光旅館業倍感受到競爭激烈的壓力，也只是近十年的光景而已。回顧十年以前高雄地區的觀光旅館大多由幾家知名老字號的觀光飯店佔有大部份的市場，由於缺乏競爭，觀光旅館業者的獲利力相當的高，生意可以說是不費吹灰之力垂手可得。故很難窺見觀光旅館業者對於旅館文化觀念的重視、內部人力資源的有效利用、重視對顧客服務的熱忱以及服務品質等議題的策略及方針。

隨著政府政策的開放，以及對南台灣的開發與建設，更帶動高雄地區經濟繁榮的腳步加速前進。近十年來，一家一家的大、小飯店，如雨後春筍般的陸續出現在高雄地區，這也意味著高雄地區觀光旅館業戰國時代的開始。華園大飯店、華王大飯店、國賓大飯店、中信大飯店、霖園大飯店等五家觀光大飯店掌握大部分到高雄地區的客源，但自 1995 年下半年起，漢來大飯店來勢洶洶的投入這個一向平靜的市場。緊接著 1998 年福華大飯店的開張、1999 年高雄金典酒店以及 2004 年 9 月份霖園大飯店易主，由寒軒國際大飯店承租加入營運等，總計觀光旅館層級的大飯店，每日多出了 1,470 個客房供應量。在外來客有限增加的情況之下，觀光旅館業的生意競爭激烈狀況是可想而知的。各家旅館業的營運利潤，隨著競爭者的增加而逐漸減少，無法適應潮流變化的業者，有的只好結束營運。勉強支撐的業者，只好縮小其營運範圍，如餐飲的部分，以合併成較小的營業範圍，人力的需求也相對的減少了。本研究根據觀光局國際及一般觀光旅館營運統計月報(1996 年至 2005 年)當中得知，高雄地區觀光旅館業實際營運數據的月營運統計數據，並將其換算成年平均統計表，以深入了解其營運之艱困。詳如表 1.1 所示。

表 1.1 高雄地區歷年觀光飯店營運年平均統計表

項目 年份	總房間數	客房住用數	住用率 (%)	平均房價 (元)	總營業收入 (萬元)	佔營業額比例		員工總數 (人)
						餐飲	客房	
1996	719,987	448,216	61.85	2,021	328,796	56 %	30 %	34,638
1997	806,624	519,172	63.48	2,015	393,992	57 %	28 %	38,642
1998	812,241	478,229	59.28	2,065	377,698	56 %	29 %	37,558
1999	840,543	493,427	58.09	2,157	379,222	56 %	30 %	35,961
2000	937,673	566,492	59.85	2,081	422,940	55 %	30 %	39,003
2001	973,796	578,085	58.80	1,988	372,125	52 %	33 %	37,938
2002	1,022,915	580,867	58.00	1,910	360,406	52 %	34 %	32,996
2003	1,035,582	590,581	57.50	1,866	361,337	50 %	33 %	29,990
2004	1,007,171	637,747	64.91	1,971	403,137	49 %	34 %	28,860
2005	1,092,445	758,787	73.24	1,996	483,270	52 %	34 %	32,001

資料來源：本研究整理

霖園大飯店於 2004 年 8 月結束營業

由表 1.1 資料得知，高雄地區觀光旅館業的房間數逐年增加，顯示著更多的投資者看好高雄的市場，同時也意味著更多的競爭者搶食這塊大餅；依照歷年實際的住宿率，可以看出外來客源並無大幅度的增加；房間的平均單價則是持下降的趨勢，顯示客房的營業收入減少；旅館業的主要營收來自兩大部門，從表 1.1 可看出，餐飲部門收入的比例佔總營業收入的 5 成左右，表示餐飲的營收是旅館業的主要收入來源之一，但因為餐飲的成本較高，故所得的利潤較有限；客房部門收入的比例佔總營業收入的 3 成左右，雖然客房的利潤很高，但在有限的客源下，以及眾多的競爭者當中，很明顯的整個高雄市場的客房住宿率，幾乎很穩定的維持在一定的營收比例；至於旅館業的員工人數卻是逐年減少，此意味著員工個人的工作負擔增加，旅館業所承受的人事成本則有明顯的下降，其精簡的目的在於降低成本，提昇營運利潤。

李長貴(1997)指出，一般生產事業的勞動成本可能佔 20 % 至 40 % ，服務業可能要佔 50 % 以上。由於沉重的人事成本負擔，再加上觀光旅館業外在環境的快速變遷，市場供過於求，導致利潤結構起了變化，為了保持產業高度的競爭力、生產力，高雄地區觀光旅館業實施了一波又一波的人力精簡計劃，其方案有如：遇缺不補、組織扁平化、資深員工優退、資遣以及解僱等的機制策略來調整觀光旅館業者的獲利。「組織精簡」近年來被國內、外，公、私組織認為是一項能促使組織重建、更新、降低成本費用、提高收益、增加競爭優勢及增進顧客滿意度的有效管理工具(孫本初、葉雅倩，1996)。Band & Tustin (1995)認為組織精簡是一種藉由人力結構的調整，以維持競爭力及滿足顧客需求的組織策略。而 Hellriegel & Solcum (1992)則認為組織人力精簡是為了改善組織績效而裁撤員工的一種過程。Dewitt (1993)認為組織人力精簡是當組織面臨本身及對外環境需要有所調整，組織的管理者為促進組織績效所從事對於組織人力及預算運用之縮減。Brockner & Wiesenfeld (1993)研究發現，組織人力精簡的策略可能導致留任員工因擔憂裁員的威脅，其工作動機可能會因而增強，認為自己受到的待遇太好了，因此就更加努力工作。同時研究又指出，受測的留任員工普遍認為實施精簡對於他們的組織承諾、工作滿足感並未造成顯著的負面影響，在精簡後的工作績效表現上則認為反較精簡前更為良好。組織實施精簡對於留任員工的影響涵括了心理、生理、工作等層面，而員工則將其感受反應在對組織的忠誠度、工作態度及生產力表現之上，進而影響組織精簡目標的達成及精簡後的組織整體績效(孫本初、葉雅倩，1996)。美國管理學會(American Management Association)從其所調查的一千家企業組織後發現，組織人力精簡是常用的策略。從 1989 年至 1991 年接受調查的公司共計裁併了二十一萬二千五百九十八個工作，每年省下

八億美元。例如：杜邦公司就以一億二千五百萬的資遣費，換得日後二億五千萬的年收入盈餘，除了增加盈收之外，同時指出，組織人力精簡可能產生其它效益(Cascio, 1993)：(1)減少經常性費用與人事費用的支出。(2)降低組織官僚化的程度。(3)加速並提升決策品質。(4)暢通溝通管道。(5)發揚遠大的企業精神。(6)提升組織的生產力；魏德公司(Wyatt Co.)於一九九一年針對一千零五家曾進行精簡人事措施的美國企業所作的研究顯示，有百分之四十六的企業同意精簡措施確有長期降低支出之作用，而有三分之一的公司達到預期的盈利目標(孫本初、葉雅倩，1996)。

70年代和80年代的經營理念是以品質及市場佔有率為重點的管理政策，但自90年代起企業則以創新為主，求新求變，來順應並理出其生存之道。根據 Heskett, J. L., Sasser & Schlesinger (1994)所提出之服務利潤鍊模式指出，組織內部的支持與政策可以提升員工的滿意度與忠誠度，而具有滿意度與忠誠度的員工將會自動提供優質的服務品質給予顧客，因而組織將獲得顧客的滿意度甚而得到顧客的忠誠度，如此一來，組織的獲利與成長將自然而然應運而生了。有鑑於此，觀光旅館業更應該迎頭跟進，如何藉以提高員工對組織的忠誠度以創造組織績效，此為觀光旅館業者目前極需重視的課題。

「員工」為觀光旅館最有價值的資產，影響飯店的營運績效最深的，並非觀光旅館富麗堂皇的建築，亦或是加入國外某知名品牌的連鎖店，而是觀光旅館內的「服務」要能被顧客認同的「價值感」(曹勝雄，2001)。嚴長壽(1997)認為一個旅館不能只有富麗堂皇的屋宇，而該營造出一種獨特的「人」的味道，而「人」是企業中最重要的財富。

綜合以上得知，觀光旅館業的組織績效為旅館業存活的命脈，由於旅館產業的獨特性，我們瞭解到旅館的產業是與人相處的行業，如何維繫

顧客間的關係，有賴第一線員工的工作態度與行為，故第一線員工個人對顧客服務品質的好與差將影響到組織的績效；同時第一線員工對組織效忠的程度也影響到其個人對顧客的服務態度，對組織效忠的員工，相對的，組織內任何的大、小事務都會當成是自己所經營的事業一般的用心付出。經由以上的論述，似乎可藉由「服務品質」以及「員工組織承諾」來作為組織績效的主要衡量構面。

然而影響旅館業組織績效最深的，即是旅館文化對員工的「社會化」，服務品質需藉由第一線員工來傳遞，但其經營政策與領導仍需仰賴文化的支持與維繫。Robbins(2002)強調，在現代的職場中，組織文化在影響員工行為上所扮演的角色愈形重要。1990年代的許多的購併案，都是因為雙方組織文化無法調和，而紛紛宣告失敗；例如，1991年AT&T購併CNR就是一件非常屬目的大災難，探討其失敗原因無非是雙方不同的組織文化合併導致影響員工在其行為上的差異表現，而員工行為上的差異表現卻影響到組織營運的績效，組織文化的影響力是當初企業界始料未及的(Robbins, 2002)。國內知名的旅館業經營者嚴長壽先生使遭祝融洗禮的台北圓山飯店重生，但最後仍因圓山飯店的排他文化而黯然離開(遠見雜誌，1999)。由此可見組織文化影響的層面甚巨。

由以上得知，組織文化最重要、最終的將影響到組織的績效，也因此我們可以瞭解到，組織文化為一自變數可以影響依變數的組織績效。本研究將以組織文化的理論為基礎，探討觀光旅館業的組織文化在這競爭的時代，應該塑造成何種的文化才有競爭力？對組織績效的影響性如何？畢竟其與旅館業的績效有著非常密切的關係，此為本研究所欲探討的動機之一。

於此當中，幾乎歷史悠久的觀光飯店員工，戰戰兢兢生活在隨時可能

失去工作的陰影下。資深員工更因為觀光旅館業喊出年輕化的口號，像是埋伏了一個不定時的炸彈，隨時可能被入圍在資遣的行列當中；業績不佳的單位，員工可能面臨隨時被合併或組織縮編的命運。在這資源匱乏的環境中，員工知覺到上司以及工作同仁的政治行為，只為保有各人工作的存活空間。然而，在此種工作環境內員工是否會受到影響？此為本研究動機之二。

員工處於政治行為高張的環境中，組織內是否會產生特殊的組織氣候？同時員工的行為是否會被影響？蔣景清(2001)的研究結果發現，組織應該重視組織氣候的改善，進而提高員工對組織的承諾，藉此激勵員工表現組織公民行為，如此提升組織績效並維持企業競爭的優勢。本研究欲探討組織文化是否影響了旅館內部的氣候？進而員工的組織公民行為又是如何？此為本研究動機之三。

1.2 研究目的

基於上述研究背景、動機，本研究主要目的在探討觀光飯店的組織文化、組織政治知覺、組織氣候、組織公民行為與組織績效之關聯性研究。

根據研究目的，研究者將透過實證分析結果期望回答下列問題：

1. 探討員工對組織文化、組織政治知覺、組織氣候、組織公民行為以及組織績效等變項的認知。
2. 應用因素分析萃取出組織文化、組織政治知覺、組織氣候、組織公民行為與組織績效等變項的主要因素構面。
3. 探討不同的個人特徵變項對組織文化、組織政治知覺、組織氣候、組織公民行為及組織績效等各變項認知的差異性。

4. 探討組織文化、組織政治知覺、組織氣候、組織公民行為及組織績效等各變項間的影響關係。
5. 探討組織政治知覺、組織氣候、組織公民行為等變項的中介效果。
6. 綜合研究結果，提供建議作為企業界與後續研究者進一步之參考。

1.3 研究範圍與對象

1. 研究範圍

本研究主要探討組織文化、組織政治知覺、組織氣候、組織公民行為與組織績效的關聯性情形，分別探討類別變項與各研究變項之差異性、各變項間之影響性分析、以及整體模式適配度分析。

2. 研究對象

本研究對象是以交通部觀光局 2006 年 2 月所公佈高雄地區「觀光旅館營運統計月報」中，所刊載的國際及一般觀光旅館共 7 家，外加一家歷史悠久的中小型商務飯店 - 中信大飯店，總共 8 家為本研究母體，而以餐飲部與客房部第一線全職服務人員為主要的研究對象。

1.4 研究流程

本研究之進行流程如圖 1-1 所示，茲將相關步驟說明如下：

1. 研究主題確定及目的的界定：依研究者個人工作背景相關之領域，確定興趣探討之主題，依研究背景、研究動機、研究目的、研究範圍與對象、研究流程、研究限制與論文內容，評估研究主題之可行性。

2. 文獻探討：蒐集與研究主題相關之文獻資料，閱讀並歸納整理。
3. 研究架構建立：依據研究背景、研究動機、研究目的及文獻探討建構出本研究架構。
4. 問卷設計與調查：依據研究架構及方法設計問卷並進行問卷調查。
5. 整理與分析：問卷回收後，剔除無效問卷，即進行問卷編碼及資料登錄，以 SPSS for windows 統計套裝中文版程式軟體以及結構方程模式軟體 LISREL 8.52 進行電腦統計分析，並針對各項統計結果進行整理與探討。
6. 結論與建議：根據統計分析結果，最後做成結論與具體可行之建議。



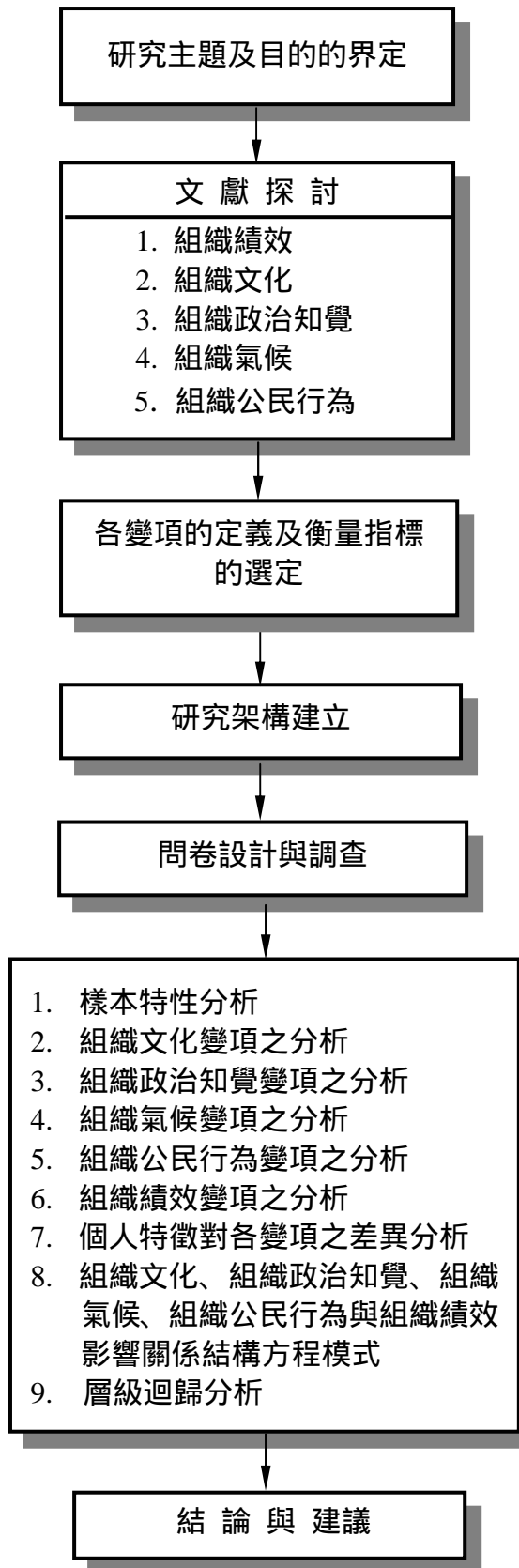


圖 1-1 研究流程圖

1.5 研究限制

1. 本研究囿於時間、人力、財力等之限制，僅以高雄市地區 8 家觀光旅館業的餐飲部與客房部第一線全職員工為受測對象，因此本研究之結論並不一定能推估到全高雄地區。
2. 觀光旅館業是屬於勞務性高的服務業，對於目前各家飯店所採的人力精簡政策以及外場人力配置的基準，一般都不太願意向外界批露。同時對於較敏感的問題題項，比較困難取得受測者內心實際的感受。

1.6 論文內容

本研究論文共分為五章，依照順序分別為第一章緒論；第二章文獻探討；第三章研究方法；第四章研究結果與分析；第五章結論與建議。而各章所描述的結構、內容分別敘述如下：

第一章 緒論

針對本研究所探討的研究背景與動機、研究目的、研究範圍與對象、研究流程、研究限制、論文內容，分別加以論述之。

第二章 文獻探討

本章依序針對組織文化、組織政治知覺、組織氣候、組織公民行為與組織績效等各變項的定義及相關文獻加以整理論述之，並儘量以表格方式呈現，並且針對各研究變項間彼此之關係進行相關文獻探討。

第三章 研究方法

本章著重在研究的方法與設計，首先必需建立研究架構與提出研究假設，並釐清各研究變項的操作性定義，進一步進行研究工具之設計與描述資料分析的方法。

第四章 研究結果與分析

本章將針對研究對象所回收之問卷，剔除無效問卷，並且將有效問卷編碼後並逐一輸入電腦，依照研究所需之資料分析方法，透過 SPSS for windows 統計套裝中文版軟體進行樣本特性分析、各變項之描述性分析、問卷因素分析、問卷信度分析、t 檢定、單因子變異數分析與事後多重比較，並將 SPSS 所得之相關矩陣資料，以結構方程式(SEM)的分析軟體 LISREL 8.52 版 SIMPLIS 語法進行評估所有變項之整體結構模式適配度，並以層級迴歸分析探討中介效果。

第五章 結論與建議

根據第四章資料分析的結果，提出結論，並與研究假設相互回應，最後提出有意義之管理意涵，以供學術界、觀光旅館業者做為相關研究或經營管理之參考，同時對於後續研究者也提供一些可行的研究方向。

第二章 文獻探討

藉由國內外文獻的探討，蒐集、彙整與分析各相關理論，使本研究架構更具說服力，進而研究的主題更明確也更具有貢獻性。本章共分為六節，依序針對本研究之五個構面：組織績效（Organizational Performance）、組織文化（Organizational Culture）、組織政治知覺（Perceptions of Organizational Politics）、組織氣候（Organizational Climate）、組織公民行為（Organizational Citizenship Behaviors）的定義與相關文獻進行深入之探討，最後就各變數間之影響關係作一彙整分析。

2.1 組織績效(Organizational Performance)

Abramson (1996) 認為現代公司的經營共同遭遇到的問題乃是競爭的壓力。是故，組織如何去維持競爭優勢，又如何在競爭中維持其獲利的能力，乃是當前組織的存活壓力。

組織績效的經營是人力與結構制度的交互運作。人的觀念、構想、毅力、意願、做法等的特性，與企業的組織和規範的制度有密切的關係（李長貴，1997）。績效是對組織達成目標程度的一種衡量成果的標準，當衡量對象為組織成員個人時，稱之工作績效（Job Performance），若對象為組織時，則稱之為組織績效（Organizational Performance）。組織績效通常被視為評估企業體良莠與否的重要參考因素。

2.1.1 組織績效的探討

組織績效對企業而言，具有兩種重要意義，一是代表考核組織對資源運用能力的效能與效率；二是具有前瞻性的影響力，不但可更正過去的錯誤行動，而且可以指引組織未來資源分配的方向(李志華，1980；陳俊傑，1992)。然而，企業的經營績效必定以人為中心，充分運用人力；賦予員工做事的責任和權力，才能提高組織的經營績效(李長貴，1997)。

Capon, Farley & Hoenig 於 1990 年時指出影響企業經營績效之因素可分為三大類：(1) 環境因素 (2) 企業策略 (3) 組織特性。由於績效的衡量牽涉許多層面，包含組織內部目標的達成以及外部競爭力的提升，對於不同產業與型態的組織，也就相對有不同的衡量方法(楊慧華，2001)。Carroll & Schneier 在 1982 年指出績效的特性應包含五項重點：(1) 績效來自於員工表現行為或是作業 (2) 績效是一種相互比較的概念 (3) 績效的標準是預先設定的 (4) 績效直接或間接與其行為或作業的結果相關 (5) 績效是可以衡量的(侯俊彥，2002)。

大多數的學者對組織績效定義的看法相似，但衡量績效的方法卻有許多不同的準則。隨著研究主題、研究目的，以及所探討的產業特性不同而採用不同的績效指標，且衡量的標準亦各有不同的觀點。以下將探討組織績效的衡量指標。

2.1.2 組織績效的衡量指標

衡量組織績效的方法，如僅取目標達成的衡量，即是評估達成目標，或以利潤最大化及產量最大化，此亦稱為結果績效。然而，以重視過程的績效管理，如生產力，從輸入、過程及產出三個變項的改善作為

績效經營的指標(Jurison, 1997)。

在組織績效的衡量標準上，有兩種方法，一是由工業心理學家與社會學家提出之單一有效衡量準則(Univariate Effectiveness Measure)，包括生產力、淨利、目標達成、組織成長與穩定等(李志華，1980)。然而在一定的時間內組織並非只是追求一種目標，通常是多重目標的，因此使用此單一準則較缺乏週延性，無法用於衡量部門層面的績效(張荳雲，1986；李志華，1980；Steers, 1977)。另一種則為多重有效衡量準則(Multivariate Effectiveness Measure)，這種績效衡量，是希望藉由多重標準來達到週延性與適切性的要求，此為企業普遍所接受的績效標準。Robbins (1990) 亦針對此衡量提出其看法，認為不同的組織需要不同的標準來衡量，所以組織績效應有多元化的指標才合理。

Eccles (2000) 認為，企業績效的指標，不能只從財務資料裡找，品質、顧客滿意度、創新、市場佔有率這類非財務性指標，比盈餘更能反映公司的經濟狀況和成長前景。愈來愈多的經理人將非財務性的指標納入組織績效的評估制度，以作為加強顧客服務優先的策略。Eccles 同時又指出，在 1980 年代，許多決策者目睹他們公司原本強健的財務數字逐漸惡化，就是因為沒能注意到品質或顧客服務的下降趨勢。因此，相關品質指標的運用代表企業最正確的步伐，即擴大績效評估基礎。

組織績效的相關研究自 1960 年代至今都不斷的被學術界與實業界所討論，但至今仍無一套標準可以依循，各專家學者對績效的認知也存在著差異性。茲將各學者所提出之績效衡量準據，彙整如表 2.1。

表 2.1 組織績效衡量構面彙整表

學者	年份	衡量準據
Child	1974	稅前毛利、資產、銷貨周轉率
Campbell	1975	整理過去的研究文獻，歸納出十九種不同的標準，較常用的五項衡量項目為 1.生產力(由生產力資料求得)。2. 整體績效(員工或管理者共同評定)。3.員工滿足(由員工自我回答的問卷得出)。4. 利潤或投資報酬率 (由會計資料中算得)。5. 員工流動率(由人事資料中衡量)。
Hunt & Osborn	1976	工作滿足、效率。
Arndt	1977	毛利率、勞動生產力
Venkatraman & Ramanujam	1986	1. 財務性績效(如：銷售額成長、獲利率) 2. 事業績效(如：市場佔有率、產品品質、導入新產品、製造附加價值) 3. 組織績效
Swamidass & Newwell	1987	1. 資產報酬率的成長 2. 銷售額的成長 3. 銷售額報酬率的成長
Nkomo	1987	1. 傳統的財務績效指標(如：盈收成長率、盈餘成長率、純益率、資產報酬率) 2 每人營收(如：員工每人平均獲利額、員工每人平均資產額)
Miller	1990	投資報酬率、投資現金流量、市場佔有率、佔有率的穩性、員工生產力
Ichniowski	1990	員工生產力、股票市場價值
Narver & Slater	1990	資產報酬率
Kohli & Jaworski	1993	員工組織承諾、團隊精神、整體績效
Arthur	1994	員工生產力、品質、員工流動率
Narver & Slater	1994	資產報酬率、銷售成長率、新產品成功率
Dyer & Reeve	1995	1. 人力資源產出(如：缺勤率、流動率、團體績效) 2. 組織產出(如：生產力、品質、服務) 3. 財務或會計產出(如：資產報酬率、投資報酬率)
Bird & Beechler	1995	1. 人力資源管理績效(如：員工士氣、員工平均年資、主管的流動率、員工升遷至主管的比例) 2. 公司績效(如：利潤、銷售額、達成母公司所要求目標的程度、整體公司績效、與競爭者的相對績效)
Atuahene-Gima	1996	市場成功、專案對績效影響
Bhuiyan	1998	營收、財務地位、營收成長率、顧客滿意度、整體績效(與競爭者比)

表 2.1 組織績效衡量構面彙整表(續)

學者	年份	衡量準據
陳哲彥	1998	1.財務績效指標：總資產報酬率、營運額成長率、獲利率 2.非財務績效指標：員工士氣、生產力、產品品質、流動率
Menguc	2000	工作滿意、組織承諾
張文菁	2001	1.財務績效：營收成長率、稅後純益成長率、市場佔有率 2.營運績效：產品品質、創新程度、附加價值 3.行為績效：人員流動率、員工士氣、人才之吸引力、員工生產力、員工對組織的承諾

資料來源：本研究整理

Cameron (1984) 在其績效管理模式中提出四種經營的型態，其中旅館業、旅遊業、百貨業、貿易業等均屬於人際關係型態的企業，其目的在強調人力的價值與人力資源的運用，對於此種型態的運作過程要重視團結力與工作士氣，因此，服務行業需選擇以人力價值與經營過程中的團隊作業和提高工作士氣作為衡量績效標準與績效評估。以旅館業來說，顧客能投宿在此旅館，此旅館的服務要令顧客滿意，在於旅館的服務人員的服務品質(李長貴，1997)。

綜合以上，參考相關績效文獻所採用的構面並配合本研究的目的，亦採用多準則的衡量方法來評量組織績效。針對觀光旅館產業特性，將採用非財務績效的衡量，以「服務品質」及「員工的組織承諾」等二項作為本研究對組織績效的衡量標準。雖為非財務績效，但其重要性和財務績效是一樣的，並且會間接影響到財務績效的表現。

2.1.3 觀光旅館業組織績效衡量指標

綜合上述組織績效文獻中得知，衡量績效之指標概分為財務性績效與非財務性績效。Menguc (2000)的研究，以工作滿意以及組織承諾

作為其衡量組織績效的準則。測量觀光旅館業的困難點，在於一般受訪者於接受問卷訪談時，大多不願提供客觀的財務資料以供研究評估，因此本研究擬採用非財務性指標之設計方式來間接評估觀光旅館業的組織績效。非財務性指標為員工面的效標，Kaplan & Norton (1999)在其所發展平衡計分卡之概念中提出，飯店旅館業必先達成員工面的效標，然後才是顧客面的效標，最後才是提升財務面的效標。可見員工面的效標之重要性，並深深影響著觀光旅館長期營運的優劣，並關係著企業是否能永續經營與發展，故其重要性不亞於財務性指標。

在傳統上，一般對觀光旅館業組織績效的研究，其衡量指標，大多以住房率、餐廳翻檯率、營業額、成本、利潤、平均房價(尤國彬，1995)和平均員工產值(阮承宗，1994；林信誠，1996)等指標來衡量。Dyer & Reeves (1995)在探討人力資源管理系統對組織績效之研究時，將績效分為三種評估準則：(1)人力資源產出：缺勤率、人員流動率、團體或個別產出績效。(2)財務或會計產出：投資報酬率、資產報酬率等。(3)組織產出：生產力、服務、品質。雖經由多數學者的研究證明，藉由此種財務性指標的衡量仍無法真正描述出員工實際的工作績效，再加上許多的研究皆證明了員工的行為表現良莠，足以影響員工的工作績效。因此較適當的方法似乎是以主觀的員工服務品質與員工組織承諾的表現來加以描述組織績效。本研究針對觀光旅館業之特性，擬採用服務品質及員工組織承諾以作為衡量組織績效的指標。茲分述其重要性如下。

一、服務品質的重要性

Wirtz, J. & Lovelock, C. H. (1997)指出，現代經濟是由服務企業所驅策，服務創造了全世界之技術與非技術性新工作機會的重要比例。以香

港為例，服務佔國內生產毛額(GDP)之比重為 84.7% ，同時服務部門在亞洲其他國家也正在快速成長中。隨著經濟的發展，農業、工業(包括製造業和礦業)以及服務業在整個就業的相對比重產生重大的變化，結果導致服務部門勞動比率的快速成長(Lovelock, Wirtz & Keh, 2003)。

然而，服務是什麼呢？Gummesson (1987) 提出對服務的詮釋，認為(1)服務是一方對另一方提供的行為或工作。雖然在過程中可能會和實體產品連結在一起，然而這種行為在本質上是無形的且通常不會產生生產要素的任何所有權。(2)服務是一種經濟活動，能為顧客在特定的時間與地點藉由帶來顧客想要的改變或是接受該項服務而創造價值 提供利益。(3)服務也可被描述成「買或賣」的東西，但東西卻不會掉落在你的腳上。

服務品質或產品品質，它僅發生在服務行動或產品身上的一種特性而已，但它影響的層面非常廣泛深遠，涉及到人類的文化環境，包括生活模式 行為模式 思想模式也深受服務的品質和產品的品質所影響(李長貴，1997)。品質是顧客使用產品或服務後的經驗，因此，品質應由顧客來定義。品質的意義可以從三方面來討論，第一方面即反應出公司的經營能力、經營理念和經營方法。第二方面即反應出產品或服務本身所顯出的價值。第三方面即顧客對某產品或服務，使用後所感受到的價值。不論產品或服務，其品質的界定乃視該產品所顯示出價值的程度；以旅館來說，它能吸引旅客或顧客，乃在於其所出現的服務數目和服務的方式。以五星級的旅館來說，它能滿足顧客投宿期間所有的需求，包括生理方面、社會地位方面、心理方面、感官方面、事業活動方面、生活舒適方面、交誼方面、被尊重方面等等多功能的服務(李長貴，1997)。

服務乃是旅館的生命，也是無價及無形的商品。服務是為肯定人、

事、地、物的價值所作的特別努力，服務所給予的是一種經驗品質，是超物質的(李長貴，1997)。Sasser, Olsen & Wyckoff (1978)等學者建議，要檢驗某項產品是一項商品或服務，可藉由檢定是否有超過一半以上的價值是來自於服務要素作判定。例如，當我們提供產品給顧客時，產品的價值，遠不如將產品呈現給顧客的方式。換言之，產品本身的價值，只佔總價格的四分之一，而服務的價值卻三倍於產品。實際上，我們給予顧客的是滿足感、依賴感及尊重感，而我們自己也獲得成就感、榮譽感以及使命感(吳勉勤，2004)。

Grove & Fisk (1996) 提出「服務交換的劇場理論」學說，其理論視服務的概念為一種無法被碰觸、偽裝或帶走的行為，將服務管理使用戲劇表演來比喻，舞台表演視為服務遞送，演員視為服務人員，而觀眾視為顧客(Lovelock, Wirtz & Keh, 2003)。以觀光旅館業而言，服務常常會包含著有形的要素，例如，飯店的床舖、餐廳的食物或是損壞設備的修理，但服務行為基本上是无形的，其利益來自於服務行為，且所要求的產品行銷重點與涉及有形商品行銷是不同的。茲簡述觀光旅館業的產品服務特性包括(曹勝雄，2001)：

1. 無形性 (Intangibility)：服務乃是一種無形的產品，服務通常是一種行為，因此很困難去設定一致的品質規格，顧客在購買前看不見、摸不到、聽不見服務的內涵與價值，甚至在購買服務之後亦很難判斷。換句話說，是以有形產品的提供來創造無形的效益與體驗。
2. 不可分割性(Inseparability)：服務與其提供的人員或消費等來源密不可分，通常服務與消費必須在同一時間、地點完成服務。例如，顧客投宿旅館或在餐廳用餐時，所面臨生產與消費發生於同一時間、同一地點的情況。這種生產和消費同時發生的特性，稱之為產品的

不可分割性。

3. 異質性(Heterogeneity)：服務業的品質控制無法如製造業的實體產品一般，因為服務的過程中摻雜著許多的人為因素與情緒因素，因此使得服務品質難以掌控，而服務品質也受到環境因素的影響而產生容易變動的情況。例如，一位領隊帶團的服務品質與表現，會因帶團過程中不同的人、事、時、地、物而有所差異。
4. 易滅性(Perishability)：旅館業的服務是無法儲存的。就供給與需求面而言，當需求小於供給時，多餘的客房無法以存貨的方式儲存，因此，此損失將無法彌補。例如，旅館的客房在當晚結束之前沒人登記住宿；或航空機位，在班機起飛之前仍然沒人購買，如此即喪失銷售的機會。此種產品特性稱之為易滅性。

Levitt (1972)認為服務品質是指服務結果能符合所設定的標準。Sasser, Olsen & Wyckoff (1978)以材料、設備和人員三構面來定義服務品質，而其對服務品質詮釋不只包括最佳的結果，同時也包含所提供服務的方式。同時他們認為服務水準和服務品質的概念相似，服務水準意指因所提供之服務對顧客所帶來外在及隱含利益的程度，可將其分為期望服務水準與知覺服務水準。另外，Heskett, Jones, Loveman, Sasser & Schlesinger (1994) 則提出了一個「服務—利潤價值鍊」的理論，如圖 2-1 所示。此一「服務—利潤價值鍊」將公司獲利、顧客忠誠度與員工滿意度以及生產之間的關係串聯起來，其理論指出高品質的輔助服務與便利員工及提供良好的服務政策會影響員工的滿意度，而員工在具備滿意、忠誠及生產力時並能創造出服務價值，然而顧客所接受的服務價值又會直接影響顧客的滿意度，顧客的滿意度對其忠誠度又具有相當正面的影響，最後感到滿意且具有忠誠度的顧客，將會為公司帶來利潤與成

長(易進忠，2002)。

由圖 2-1 觀察可得知，內部服務品質的好與壞對於外部服務品質的成效有相當的影響力(Hallowell, Schlesinger & Zornitsky, 1996)。良好的內部服務品質是由具有滿意度與忠誠度的員工所創造出來的，而員工的滿意度與忠誠度是來自組織內部的支持與政策(陳怡安，2003)。由此可知，員工忠誠度是公司發展、受益、最終盈利的關鍵因素之一。

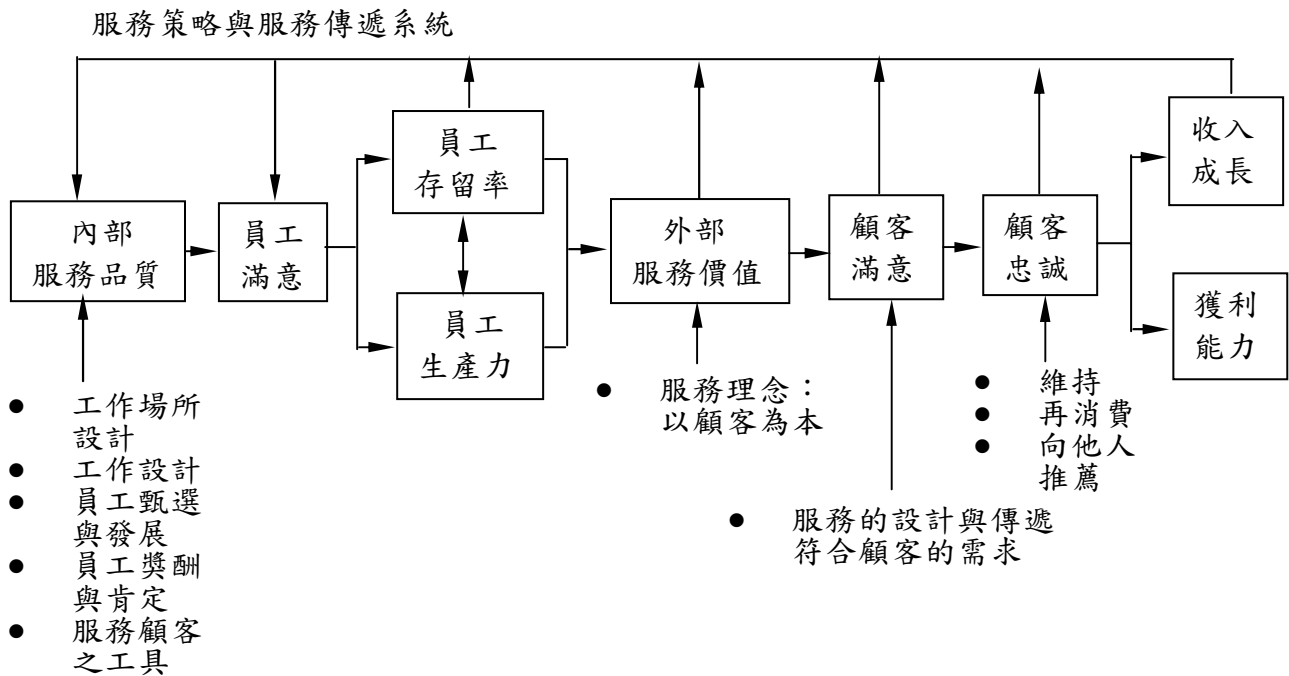


圖 2-1 服務 - 利潤價值鍊圖

資料來源：Heskett, J. L., Jones, T. O., Loveman, G. W., Sasser, W. E., Jr., Schlesinger L. A., “Putting the Service-Profit Chain to Work”, *Harvard Business Review*, vol. 72, pp 164-174, Feb. 1994

觀光旅館業的組織績效，事實上就是旅館業的財務績效與獲利能力，然而，是什麼重要的關鍵因素，使得旅館業的財務績效上升、獲利能力上揚，才是觀光業者需要深入探討的重點。Reichheld & Sasser 在 1990 時研究發現，對於服務產業而言，只要每增加 5 % 的顧客留住率 (Retention)，便能夠增加 25 % ~ 125 % 的獲利率 (Profits) (Bowen & Shoemaker, 1998)。這對於同樣是服務業的旅館產業，不能不注意的契機。因此，員工提供「服務品質」的優、劣為爭取客源之主要關鍵。因此，如何讓高品質的服務傳遞成為區別競爭者的重要利器是非常重要的 (曹勝雄，2001)。故績效的提升在於提供給顧客更顧客化的服務、更個人化的服務、更佳的品質和更便宜的價格。

Gronroos (1984) 的服務品質「互動理論」提出，服務品質是一種參與服務過程的人們所共享的經驗，這種經驗是由顧客及服務人員所共同創造及分享的。Iverson & Deery (1997) 對旅館業者的建議是：如果組織能透過一些措施讓員工的離職率維持穩定，使其提高服務品質及降低成本，或許是現階段旅管經營者與管理者所應重視的方向。

二、員工組織承諾的重要性

組織承諾 (Organizational Commitment) 在管理學領域研究中，是一影響層面極為廣泛的重要態度變項 (Steers, 1997; Staw, 1981; Mowday, Porter & Steers, 1982; Wiener, 1982; Kushman, 1992; Meyes & Allen, 1993; Morgan & Hunt, 1994)，亦是組織行為研究的核心觀念之一。「承諾」指的是對一個社會單位 (Social unit) 的忠誠，而大多數的研究皆將「承諾」的焦點放在組織上 (Price, 1997)。所謂組織承諾乃是指個人與組織間的一種「連結 (linkage)」，此種連結對員工個人及組織都有其重要性 (劉家駒，1995)。因而組織承諾就如同心理契約可說明員工個

人對組織的認同、歸屬、主動且積極努力的程度。組織承諾會受到學者重視的原因，其主要是假設高度的組織承諾對組織是有利的，組織承諾可以用來預測員工的行為，並提供態度與行為連結的實證研究機會。

學者 Iverson & Deery (1997)針對澳洲六大五星級飯店研究其產業的文化特性時指出，員工的高離職率，最能代表旅館業組織文化的特性。離職率偏高一直是旅館業特有的現象，主要是因為大部份為基層員工，薪資待遇偏低，工作壓力大，為勞動力相當大的行業，工作時間與一般朝九晚五的時間不同，再加上休假日與一般行業相反，且國定假日必需工作，在種種與一般行業不同的條件下，一般年輕族群一有別的工作機會，即選擇離開此工作職場，造成離職傾向偏高的現象。Walmsley (2004)實證指出，員工離職率高，會造成人力資源管理成本的增加，其成本含蓋直接成本(例如，離職成本、替代成本及變動成本；以及間接成本(例如，產品損失、業績水準減低、不必要的加班)形成服務品質的低落，導致顧客的滿意度降低。因此，如何運用人力資源管理的方法，留住優良的員工降低管理成本，已是觀光旅館業所面臨待解決的重要課題。人事成本在觀光旅館業中，一向是佔營運成本中最大的比率，故本研究想藉此探討員工組織承諾的高與低是否能為組織帶來不同的影響水準。

至目前為止，大多數學者仍以組織承諾形成的前因及後果模式為主要的探討方向，茲列舉較具代表性學者的理論模式；Steers 之組織承諾前因後果模式，如圖 2-2；Mowday, Porter & Steers 之組織承諾前因後果模式，如圖 2-3；Morris & Shermann 之組織承諾多元預測模式，如圖 2-4 所示。

一、Steers 之組織承諾前因後果模式

Steers (1977) 其理論的前因變項為個人特質、工作特性及工作經驗，後果變項分別為留職意願、留職需求、出席率及工作績效等，其前因後果關係如圖 2-2 所示。

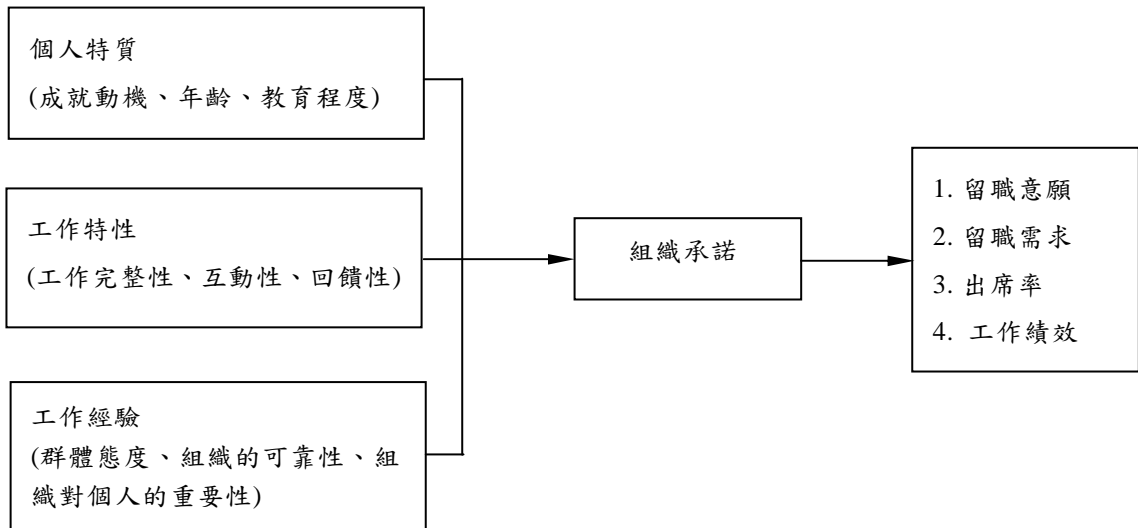


圖 2-2 Steers 組織承諾前因後果模式圖

資料來源：Steers, "Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 22, 1977.

二、Mowday, Porter & Steers 之組織承諾前因後果模式

Mowday, Porter & Steers (1982) 共同提出影響組織承諾的四個前因變項和五個可能的後果變項。如圖 2-3 所示。

1. 四個前因變項，分述如下：

- (1) 個人特徵：年齡、年資、性別、種族、教育水準及人格特質。
- (2) 角色特徵：工作範圍、挑戰性、角色衝突及角色混淆。

(3) 結構性特徵：組織範圍、工會介入、控制幅度、正式化、分離程度以及決策參與程度等。

(4) 工作經驗：組織的可依賴性、個人知覺受重視的程度及群體的規範。

2. 五個後果變項，分別為工作績效、年資、缺勤、怠工及離職等。

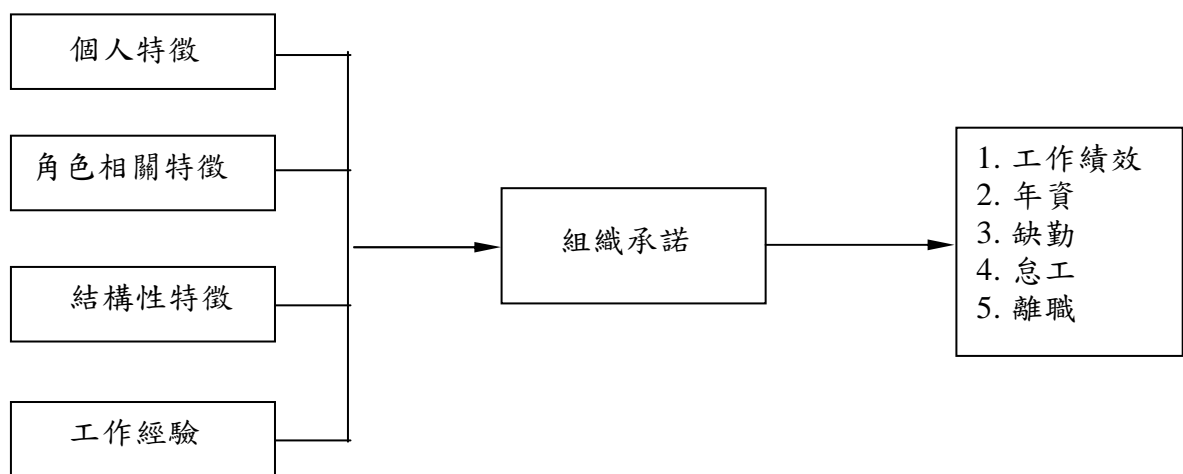


圖 2-3 Mowday, Porter & Steers 之組織承諾理論模式圖

資料來源：Mowday, Porter & Steers, Employee-Organization Linkage-The Psychology of Commitment Absenteeism and Turnover, N. Y. : Academic Press, p.30, 1982.

三、Morris & Sherman 之組織承諾多元預測模式

Morris & Sherman(1981)整合 Steers & Stevens 等學者的觀念，將影響組織承諾的理論模式，如圖 2-4。其因素歸納為下列三大類：

1. 成員的個人特徵：年齡、教育程度及競爭感。

2. 角色相關因素：角色衝突及角色混淆。

2. 工作經驗：領導之倡導及關懷。

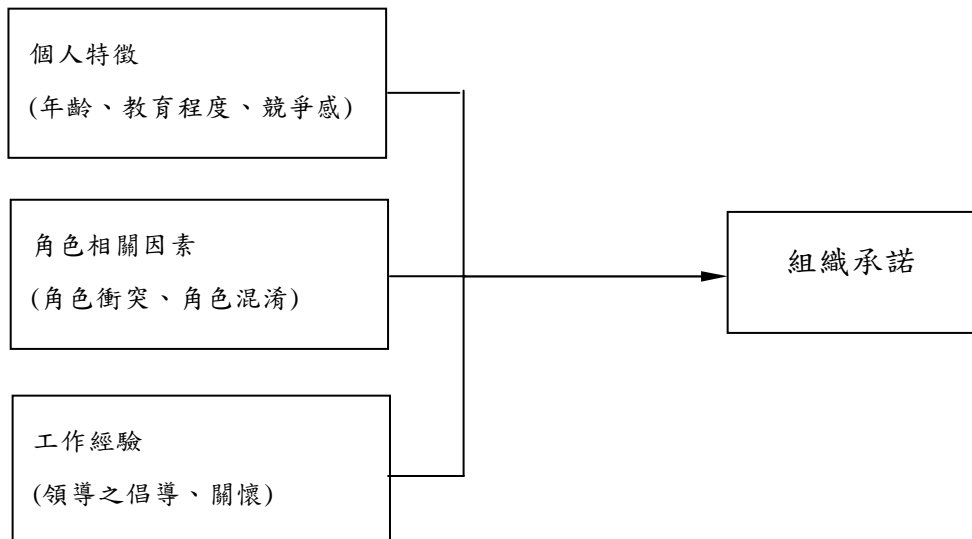


圖 2-4 Morris & Sherman 之組織承諾多元預算模式圖

資料來源：Morris, J. H., Sherman, J. D. "Generalizability of an Organizational Commitment Model", Academy of Management Journal, vol. 24, No. 3, 1981, p 515

Randall (1987)提出其研究發現，認為組織承諾在不同高、低程度，正面或負面的承諾水準下，對個人及對組織均有不同的影響程度，其影響如表 2.2 所示。

觀光旅館業的永續經營，亟需組織成員人力的全力投入與認同。從多數研究中證實，個人與組織緊密結合的結果，將導致一結構性的良性循環，且能避免或節省各種組織營運成本與社會資源的浪費。是故，近年來「組織承諾」的重要性日益受到重視。根據 Steer (1977) 的研究指出，組織承諾具有下列三項預測功能：(1) 對組織成員的離職行為具

有預測力。(2) 可預測員工的工作績效。(3) 可作為組織效能的有效指標(張紹勳, 2002)。

表 2.2 組織承諾之不同承諾水準的可能影響表

項目		對個人可能之影響		對組織可能之影響	
		正面	負面	正面	負面
承 諾 程 度	低	1.個人之創造力及創新。 2.更有效的人力資源利用。	1.低生涯發展。 2.低升遷。 3.可能遭開除。 4.離職。	1.低效率員工離職,反因員工替換,而提高士氣,成為組織有利的結果。	1.較高的離職、遲到、缺席。 2.留任意願缺乏、低工作效率。 3.對組織不忠誠。 4.對組織的非法活動。 5.限制了額外角色行為。 6.有害的角色模式。 7.使組織在控制員工時,受到限制。
	中	1.增加歸屬感、安全、效率、忠誠、職責。 2.創造個人主義。 3.從組織獲得明顯的身分維持。	1.個人的發展和升遷可能受到限制。	1.員工留任期間增長。 2.低離職意願。 3.較高工作滿足。	1.可能限制額外角色行為和公民行為。 2.員工可能為了平衡組織而不敷工作需要。 3.可能減少組織的效率。
	高	1.個人生涯發展及報酬的提高。 2.行為被組織獎賞。	1.被扼殺的個人成長、創造力、創新、流動的機會。 2.官僚抗拒改變。 3.使社會和家庭造成壓力與緊張的關係。	1.安全及穩定的勞動力。 2.員工接受組織較高生產的要求。 3.高水準的任務競爭和績效。 4.滿足組織的目標。	1.缺乏人力資源效率。 2.缺乏組織彈性 創新性及適應性。 3.墨守成規。 4.過度熱心工作者,將刺激和對立其他的員工。 5.假組織的利益之名,從事非法或不道德的行為。

資料來源：Randall D. M.1987, Commitment and the Organization：The Organization Man Revisited, Academy of Management Review, vol. 12, No.3, p. 462.

2.2 組織文化 (Organizational Culture)

以組織文化做為主題的論文及期刊不下十餘種，研究對象涵蓋了企業、學校、醫院、機構等各式各樣的組織(鄭伯壘，1996)；投入研究的專家學者則橫跨心理學、社會學、人類學、政治學、傳播學及管理學等重要學科。本研究綜合國內外各學者對組織文化所發表之相關理論，針對其定義、衡量方式及重要性，作一論述。

2.2.1 組織文化的定義

何謂文化？所謂文化 (Culture)，係指某一社會中社會互動的一些假設、價值觀與行為模式而言。許多人認為生命中傾向文學、藝術的那一部份便是文化。是故，一個國家的文化反應在音樂、詩歌、小說、繪畫、時尚、衣飾、流行……等日常的事物上。文化既然表現於日常事物上，這種人文表現便是文化表徵的代表。此種人文表現便是文化中最容易目擊的日常事物。正如同冰山出於海面之上的那一部份觸目可見，然而隱於海水之下的冰山雖觸目難見，卻是整座冰山的主體與基礎。沒有海面下的冰山，那來海面上的冰山那一部份？由此可推，文化表現下的一些無形基礎建構了文化的主要部份 (李正綱 & 黃金印，2001)。

「組織文化」(Organizational Culture) 是個容易意會，但很難言傳的名詞。近 25 年來，專家、學者對這一方面領域的研究，所發表的理論相當多。由於學者出身背景的歧異，每個人所堅持的立場不同，但至目前為止並無一致性的定義。茲將部分學者以其所探討，從焦點、層面或角度的不同，茲將其分述如下：

Pettigrew (1979) 從建構文化基本要素的觀點，將組織文化視同是信仰、意識型態、語言、儀式和傳說的混合物。

Sathe (1983) 歸納普遍使用於描述組織文化的名詞有信念、價值、認同、形象、態度、氣氛、核心價值、歸範和意識形態等。他並從人類學的角度，將文化定義分為兩類：(1)文化適應學派：此學派著重在直接觀察一個群體內成員的作為，如行為模式、語言、實物之使用等。(2)觀念學派：此學派著重於探討群體成員心靈之共同處，例如信念、價值、知識、意義和觀念等 (張慶勳, 1995)。

Ott (1989)在諸多組織文化的論證中，整理出五點組織文化的基本共識：(1)組織文化確實存在。(2)每一種組織文化皆具獨特性質。(3)組織文化是社會建構的概念。(4)組織文化為組織成員提供一種瞭解、認知事件及符號的觀點。(5)組織文化是組織行為的重要指標，宛若組織的控制機制，非正式支持或抑制某些行為模式。

Schein (1996)則從文化動力的觀點出發，在其所著「組織文化與領導」書中，指出組織文化的定義為：「群體在解決外部適應與內部整合的問題時，學得之一組共享的基本假定，因為它們運作的很好，而被視為有效，因此傳授給新成員，做為當遇到這些問題時，如何去知覺、思考及感覺的正確方法」。

Robbins (2002) 指出組織文化的定義：「組織成員所共同抱持的意義體系，使得組織不同於其他組織」。Robbins 亦詮釋組織文化係由七種重要的特質相互搭配所形成為，每一個特質都存在一個由低到高的連續向度，欲知組織文化的全貌，以此向度評鑑組織，即可瞭解組織文化的全貌。同時指出，組織文化是個敘述性名詞，是員工對組織中特質的感受。

經歸納學者的論點與研究後，本研究認為觀光旅館業的組織文化似可界定為組織文化是組織獨特的行為模式及規範，影響組織成員的思想、觀念和行為，為成員共同遵守的信念以及集體認定的價值觀。

2.2.2 組織文化的衡量構面

組織文化為組織內部獨特的特質所形成之概念(Robbins, 2002)。它不能解釋組織的每件事情，由其當組織愈開放，與環境之間的界限也就愈模糊，各結構要素間的關係也愈鬆散，各成員、各團體、各部門及整個系統的自發行爲也愈大，因此也愈不易加以分類(吳瓊恩，2001)。探討有關組織文化的文獻，依專家學者不同的角度觀點就有不同的說法，且各有其特色及適用範疇。茲將國內外專家學者對於組織文化的分類彙整如下：

Ansoff (1979)從組織發展導向的角度，以策略觀點將組織文化區分為：(1) 穩定型文化 (Stable Culture) (2) 被動型文化 (Reactive Culture) (3) 參與型文化 (Anticipating Culture) (4) 探索型文化 (Exploring Culture) (5) 創造型文化 (Creative Culture)。

Deal & Kennedy (1982)指出企業環境、價值觀、英雄、儀式與禮儀、文化網路構成了企業文化，而企業文化可分為四種類型：(1) 硬漢文化 (Tough-guy , Macho Culture) (2) 努力工作/盡情享樂文化 (Work Hard , Play Hard Culture) (3) 以公司為賭注的文化 (Bet Your-Company) (4) 重視過程文化(Process Culture)。

Cameron (1985)依組織特性內向/外向與彈性/控制兩構面，提出四種組織文化類型：(1) 支持型文化 (內向、彈性) (2) 創新型文化 (外向、彈性) (3) 官僚型文化 (內向、控制) (4) 效率型文化 (外向、控制)。

Scholz (1987)依組織變革、外部環境、工作及人員提出五種組織文化：(1) 穩定型文化 (2) 反應型文化 (3) 預測型文化 (4) 創造型文化 (5) 探險型文化。

Reimann & Wiener (1988) 依據組織成員價值觀的焦點和來源將組

織文化區分為四種型態：(1) 創業期文化 (Entrepreneurial Culture) (2) 策略性文化 (Strategic Culture) (3) 排它性文化 (Chauvinistic Culture) (4) 獨享性文化 (Exclusive Culture)。

Harris (1984) 從組織成員間的互動區分成三種類型的企業文化：(1) 科層式文化 (2) 支持型文化 (3) 創新型文化。

Sonnenfeld (1989) 針對組織文化的不同，以及組織成員搭配的重要性。將文化分成四類：(1) 學院型 (Academy) (2) 俱樂部型 (Club) (3) 棒球隊型 (Baseball Team) (4) 堡壘型 (Fortress)。

Cameron & Freeman (1991) 自組織機能性與機械性的角度，歸納組織文化有下列四種類型：(1) 黨團門派型 (Clan) (2) 創新變革型 (Adhocracy) (3) 層級節制型 (Hierarchy) (4) 市場機制型 (Market)。

Bass & Avolio (1993)年提出建設性文化、消極/防禦性文化和積極/防禦性文化三大類 (陳樹，1997)，其分類如下：(1) 建設性文化 (2) 消極/防禦性文化 (3) 積極/防禦性文化。

王世偉 (1997) 研究國內主要集團企業的領導類型，其研究結果發現，組織文化可分為：(1) 創新團隊型文化 (2) 穩健回饋型文化 (3) 和諧理論型文化等三大類。

許朝欽 (2000) 將 Robbins 在 1996 年對組織文化的七項代表性構面加以修正為三項構面，包含(1) 創新積極文化 (2) 服務品質文化 (3) 團隊導向文化。

Narver & Slater (1990) 認為組織文化的表徵，可由市場導向的「顧客導向」、「競爭者導向」與「部門間協調」等三種要素來衡量組織文化，因此市場導向可由文化面來論述。此理論在往後的相關研究中，亦獲得其他專家學者的支持(Narver & Slater, 1995 ; Han, Kim & Srivastava ,

1998 ; Lukas, 1999 ; Sargeant & Mohmad, 1999 ; Subramanian & Gopalakrishan, 2001)。Hunt & Morgan (1995) 指出當組織確實執行市場導向後，自然而然市場導向已深入並形成該組織的文化，當組織有此優勢的文化，可在市場成為一持續的競爭優勢。Hurley & Hult (1998) 亦同時認為市場導向應該以文化層面來論述，市場導向融入組織文化後方能發揮其應有的功能，因為文化是成員共同遵守的規範。

Hofstede 等學者 (1990) 認為，所有服務性產業的文化均是以人員導向重於結果導向的研究。Dube & Renaghan (1999) 調查了全美國連鎖與非連鎖體系的最佳實務飯店，將其文化型態依其表現分為產業領先型、顧客滿意型以及員工滿意型等，結果發現產業領先型的飯店以國際連鎖飯店居多，而其經營理念為選取與飯店有共同態度與信念的員工。顧客滿意型與員工滿意型則多為非連鎖型飯店，這類的飯店大多堅持服務品質與善待員工，以尋求顧客與員工的最大滿意度為其組織的經營信念。

綜合上述國內外學者對組織文化的分類，讓我們對組織文化的分類有更清礎的瞭解。組織文化較早期的研究，比較偏向於探討產業的文化型態，如官僚型文化、支持型文化等；而後期學者的研究，則是與組織績效或商業競爭市場所需具備的組織文化有關，其特質如，服務品質文化、團隊導向文化及市場導向文化等。

回顧組織文化的大部份研究皆傾向於探討以組織領導人的風格、組織本身的發展、組織作風及組織成員價值觀等為主的面向，國內較缺乏對觀光旅館業組織文化的實證探討。由於各學者的研究目的以及研究的產業對象的不同，產生了許多不同的組織類型。正如 Sonnenfeld (1989) 在其研究中所發現，許多組織文化無法單純的予以歸類，主要原因可能是該組織本來就擁有混合型文化的傾向或該組織正處於轉型階段。

綜合以上文獻，本研究考量適合觀光旅館業之組織文化特性，以及針對目前商業環境競爭市場所需，認為組織文化構面似可以「市場導向」以及「員工導向」來加以衡量。

2.2.3 組織文化的重要性

隨著時代巨輪的邁進，服務業已逐漸受到重視，未來二十一世紀在經濟上的主宰者，將是以提升服務業及知識業的生產力為主的產業(工商時報，2000)。而觀光旅館業屬於服務業的一環，需仰賴大量的人力投入，是屬於高度勞力密集的產業，而「人」將是影響其營運最大的成敗關鍵。由圖 2-5 中我們可以看出，組織文化是否能與組織內做事的方法相結合，進而與組織結為一體，成為組織的資產，需視組織文化是否能對組織成員激發出組織所認同及需要的行為模式。

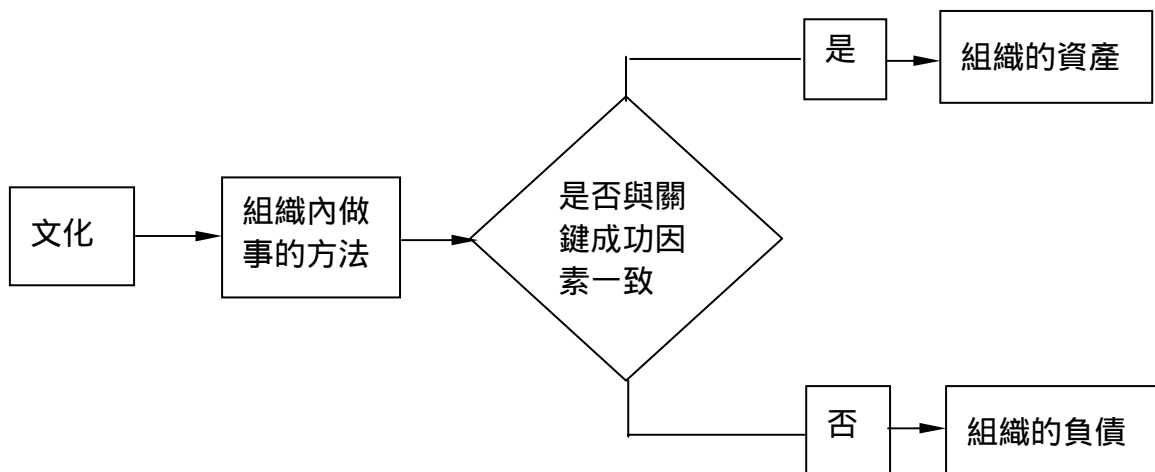


圖 2-5 文化與組織的成敗

資料來源：Uttal (1983), The Corporate Culture Cultures. Fortune

由圖 2-5 可知，Uttal (1983) 所描述的「文化與組織的成敗」流程圖，可清楚的瞭解組織文化在競爭環境過程中，所佔的重要地位。

本研究以 Gronroos (1981) & Berry (1981)的內部行銷與 Narver & Slater (1990) 的市場導向文化作為探討觀光旅館業的組織文化構面的理論依據。本研究經實地拜訪受測旅館業者，透過不同的管道，瞭解各家不同的背景及目前實際環境現象，並依據觀光旅館業的組織運作方式、產業環境特性及工作內容等，加以修正適合本研究探討的類型延用之。觀光旅館業的組織文化，似可概分為二種類型，以「市場導向型文化」及「員工導向型文化」等。

一、市場導向型文化的重要性

司徒達賢 (2001) 提出其看法，認為組織文化的取向應該配合組織策略的方向與需要。隨著商業環境市場的改變，因此組織的領導人若能將策略融入組織文化當中，創造屬於獨家的組織文化，以因應時代以及環境市場之需求。

Gordon (1991) 認為組織是奠基於以產業為基礎的環境背景之下的，而環境背景則包含了顧客、市場競爭者以及整個社會環境，最終整個大環境形成了公司文化的基礎(李睿哲，2003)。市場導向是行銷概念的實踐，是行銷信念的磐石(Grewal & Tansuhaj, 2001)。Hooley, Lynch & Shepherd (1990) 認為市場導向是一種源自於組織文化所產生的特殊信念，也是組織行為的表現。而具有市場導向的組織，將能確切的為顧客創造價值，以獲取顧客忠誠度，並為組織帶來優良績效，因而創造組織的競爭優勢，建立未來致勝的基礎 (Narver & Slater, 1990)。Narver & Slater (1990)表示市場導向是組織內的行為與文化的表現，能創造卓越的

顧客價值，並持續為組織帶來優良績效；且市場導向為企業持續競爭優勢的來源，並思考以最有效的方法，為目標市場上的顧客創造價值，並減少顧客成本、為顧客創造利益，與顧客建立互利共生的生態模式，共同開創雙方長期的利潤極大化。

Hurley & Hult(1998)則認為市場導向可由許多不同的層面切入探討，其中最為關鍵者為組織文化面，因為組織文化是組織成員共享的價值與規範。因此，市場導向必須融入於組織文化當中，才能發揮功效(侯竹軒，2001)。Narver & Slater (1990)指出市場導向基本上是以顧客、競爭者及內部功能，共同勾勒出組織的長期利潤焦點，如圖 2-6 所示。

由圖 2-6 得知，組織以目標市場上的顧客為焦點，充分瞭解顧客當前的需求與潛在慾望，進而透過學習與創新來滿足顧客，即為顧客導向的表現；競爭導向則是超越競爭者給予顧客更卓越的服務；而部門間的協調則是透過團隊學習以凝聚組織共識，對組織資源的整合將更有利。三種市場導向的焦點共同創造出企業的長期績效。組織文化可因產業特性之不同，以採取互異的焦點，但其行動法則卻大致相同(Narver & Slater，1990)。

詹益政 (1992) 提出其對觀光旅館業市場面的看法，對台灣國際觀光旅館業而言，傳統的行銷方式已無法適應這多變的商業環境；Chettayar (2002) 研究指出，獲得一家潛在新客戶的成本將比維持現有客戶要多花十倍成本；楊長輝 (1996) 則表示，滿足顧客的需求與否乃是觀光行銷的成敗關鍵；黃深勳等學者(1999) 認為，觀光旅館業者應透過市場情報蒐集等行銷觀念，隨時掌握現有的顧客與潛在顧客的消息面、動機、行為與反應，並瞭解同業競爭對手的產品與策略；並評估組織自身的資源，針對實際與潛在顧客之需求與期望，加以回應以滿足顧客需求，以最低

風險與成本創造最大化雙贏的利益是目前觀光旅館業最需重視的議題。

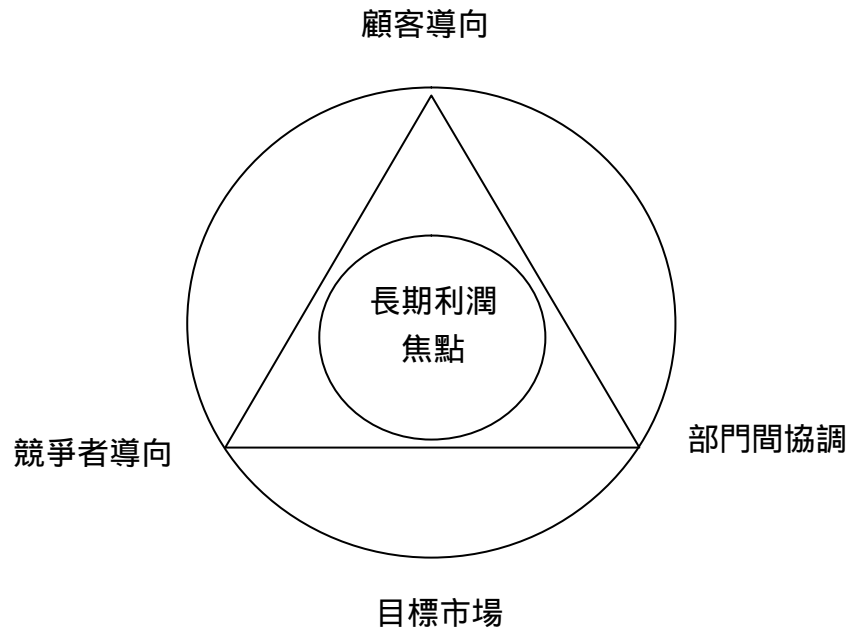


圖 2-6 市場導向

資料來源：Narver & Slater (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, 54(October), p. 23

在全球競爭激烈的時代，組織所提供的服務或產品必須不斷創新，同時符合顧客的期望與需求，以期達到組織的營運目標。在現今的觀光旅館業中，組織需背負著高成本、低回收的資金壓力，求新、求變、求創新乃是市場唯一的生存法則，對外唯一能一決勝負的關鍵，在於組織是否能掌握實際顧客及提供高品質的軟性服務與多變化的行銷，藉以因應多變的市場，俗話說「知己知彼，百戰百勝」。

綜合以上概述，我們知道以「市場導向型文化」導入觀光旅館的組織文化中，已是刻不容緩之事。綜合以上的回顧，市場導向型文化的重

要性是不容忽視的，其定義似可界定為：組織領導人以策略性管理 (Strategic Managing)，因應競爭市場的機制，創造出屬於組織特質的獨特文化。

二、員工導向型文化的重要性

Iverson & Deery (1997) 在其對澳洲六大五星級飯店的實證研究中指出，觀光旅館業的組織文化的特性，綜合歸納有六大特性：高離職率、低工作安全、低晉升機會、低職涯發展、低薪資水平及低技術層級。而其中以高離職率幾乎是觀光旅館業最具代表性的負面組織文化特性。然而這也是長期以來存在事實，在一個要求員工必需具備高服務品質，但卻相對地只給予低薪資水平的產業，最後員工的選擇應是理所當然的行為。但對於觀光旅館業的經營者，在面臨如此競爭的市場中，這顯然不是一個適當的文化特性，也很明顯的將失去其競爭的優勢，增加人事故本。員工是組織的最大的無形資產，成功的運用每一位員工的智慧，才能為組織創造出最大的績效。所有的產品、服務、行銷及硬體設施都是可以複製的，但唯獨優秀的人才是無法複製的。畢竟有形的實體產品與無形的服務，二者間的特性是有很大的差異。

Korsgaden & Troy (1999) 提出內部行銷乃針對內部目標顧客擴大既有的服務，以強化與內部顧客的關係並使其滿意，如此一來將促進組織的成長與發展。Thomas (1978) 提出服務行銷三角架構，如圖 2-7 所示。其認為服務業的行銷不只要外部行銷，同時也要內部行銷與互動行銷。(1) 內部行銷 (Internal marketing) 是指公司對員工訓練與激勵工作，以使員工提供最佳的服務給顧客。(2) 外部行銷 (External marketing) 是指由公司經由傳統的「4P」服務顧客的各項經常性工作。(3) 互動行銷

(Interactive marketing)則是有關員工服務顧客的技術。其含蓋服務品質 (由顧客判斷)、技術品質(例如，食物好不好吃)、功能品質(例如，餐廳所提供的服務)等。因此，專業人員的服務是要「專業技術」與「感同身受」並重的。

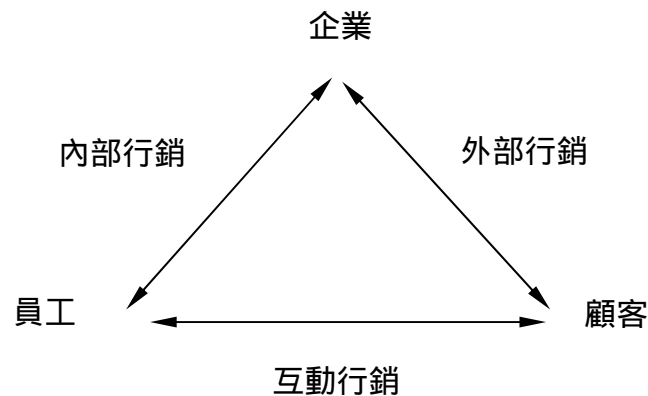


圖 2-7 服務行銷的三角架構

資料來源：Thomas (1978), “Strategy is different in service industries”, Harvard Business Review, Jul. – Aug., p. 160

Kotler (1991) 認為內部行銷比外部行銷更重要。 Greene (1994)指出內部行銷是卓越服務的關鍵，且為外部行銷成功必備的條件。Berry (1981) 則認為內部行銷的最重要貢獻是使組織中的每一個人都在做行銷的工作。

綜合以上所述，觀光旅館業的經營策略重心之一，放在內部員工，創造對待員工尤如對待內部顧客一般，運用內部行銷的哲學、方法，透過訓練、激勵及教育，將觀光旅館業的願景、使命與目標推銷給員工，以提高員工對組織的認同與工作滿意，使成員都具有為組織效命的忠誠度，為組織創造良好的服務風氣。由於觀光旅館業對待員工的獨特方式，

藉此提升員工對工作的熱忱，俾能對所接觸的顧客提供良好的服務。畢竟與顧客之間的互動關係，必須靠著第一線的員工來執行。如此一來良性的循環，獨特的員工導向型文化發展成形，同時也就深根於組織內部了。

一般人認為旅館的產品只是客房與餐飲而已，殊不知「服務」在旅館中佔有舉足輕重的份量。觀光旅館業是屬於服務性的事業，其產品的特性具有無形性(Intangibility)、不可分割性(Inseparability)、異質性(Heterogeneity) 以及易滅性(Perishability) 等服務業的特性，其服務產品的提供與消費同時發生，服務人員與顧客的接觸非常的密切，因此觀光旅館業的產品管理與其他的產業有很大的差異性。尤其身處以服務掛帥的時代，一切均講求服務品質，服務人員舉手投足之間的表現，為每一位顧客提供滿意的服務，達到「賓至如歸」的目標。服務人員的行為表現與旅館的整體經營績效，彼此之間是息息相關，不容偏廢的。Heskett (1990) 實證指出，大多數充滿了「家」的理念與情感的公司，內部員工的服務態度都表現的相當的良好，公司內部，上司與部屬之間的相處，就像是一家人一樣的融洽(詹定宇，2000)。由於旅館產品的特殊產業特性使然，服務人員的表現具有決定性的影響力，其所扮演的角色與重要性，可為組織帶來競爭優勢，並創造績效。

愈來愈多的學者專家與觀光旅館業者，日益感受到員工的重要性，體認到旅館業最重要的資源已不再是餐廳的美食、旅館中的床舖、多功能的內部設施(例如，電腦、傳真機、健身房、游泳池、三溫暖等)以及豪華的外觀建築物，而是受過良好訓練、具備服務導向的員工。故組織透過內部行銷的力量，滿足並營造出全員服務的內部共識，使全體員工建立顧客導向的意識與態度，進而提供優質的服務給予外部顧客，最

後達成組織績效。

以此理論導入觀光旅館業，我們可以瞭解到組織文化對服務人員的重要性，唯有組織先塑造出關懷員工、體諒員工的文化，組織才有辦法完全擷獲員工的心，得到員工全心全力的付出，所以員工導向文化的實施是組織文化中一個必要的趨勢。它可以激發出員工對組織的忠誠度、向心力及其對組織有利的行為模式，更何況觀光旅館業是以「人」為主的產業，其迫切的程度更不在話下了。

因此，以「員工導向型文化」在今日任何產業環境內形成，都是非常迫切需要的文化，其定義似可界定為：組織將員工視為內部顧客，將組織推銷給員工，並以內部行銷的手法對待員工，使員工能夠買到滿意的「產品-工作」(Gronroos, 1981 ; Berry, 1981)。

2.3 組織政治知覺(Perceptions of Organizational Politics)

管理學界對組織政治知覺的研究，自 1980 年代之後，逐漸發展成兩派不同理論的研究途徑 (Research Approaches)：有一派學者延續傳統的田野實驗法 (Field Experiments)，將組織視為可觀察的客觀行為，其理論係針對個人採取的政治策略進行研究，例如，Kipnis (1980) 提出的影響策略架構 (Influence Tactic Framework) 即獲大多數研究者的支持；另一派學者是採取以大規模實證調查方式，即所謂的實驗室實驗法 (Laboratory Experiments) 將組織政治視為個人主觀的心理狀態 (Subjective Perception)，係針對個人對組織政治的知覺反應加以驗證 (Ferris & Kacmar, 1992 ; Cropanzano, Howes, Grandey & Toth 1997 ; Hochwarter, Perrewe & Ferris, 1999 ; Andrews & Kacmar, 2001)，此學派觀點指出組織政治係經由個人的主觀經驗而獲得，其個人的反應(如工作態度)是依據其對事實的知覺，而非事實的本身(Lewin, 1936)。

自 1989 年開始，Ferris & Kacmar (1992) 及其他的學者，所提出的實證研究即已陸續將焦點置於「員工對組織政治的主知覺 (Subjective Perception) 上」，不同於以往集中在政治行為或影響策略運用方面的研究。所以事實上，政治知覺研究的重心不像政治行為研究，企圖去瞭解實際政治的運作過程，而是藉由對事實所顯現的莖幹 (Stem) 加以探討，所以更容易定義，解釋及運用於經驗資料的測量 (Vigoda, 2000)。

本研究採以實證調查的觀點，將組織政治知覺視為個人主觀的心理狀態，針對個人對組織政治的知覺反應加以驗證。茲就概述「知覺」的定義與重要性進行了解。

2.3.1 知覺的定義與重要性

人類的行為方式，並不是反應外在環境的真實情形，而是反應當事人對於外在環境的知覺狀態。因為人是根據對事實（Reality）的認知來行為，而非事實本身，所以知覺是決定行為的重要因素（Robbins, 2002）。知覺（Perception）乃為一心理的主觀認知而非客觀的事實真相，故在探就其真意與實證研究上均有所困難。Robbins（2002）將知覺定義為「係指一種程序，經由此一程序，將感官接收的印象加以組織及解釋，以使外在的環境具有意義」。而 Greenberg & Baron（1997）則認為知覺就是「人們選擇，組織及解釋資訊的歷程」。Kreitner & Kinicki（2001）的理論是「知覺是解釋及認識週遭環境的認知過程」。綜合上述學者對知覺的定義說明皆大同小異。Robbins（2002）更進一步提出透過知覺者本身（Perceiver）、知覺的目標物（Target）及知覺形成時的情境（Situation），將會影響知覺的形成，如圖 2-8 所示。這就是為何每個人看同一件事物，會有不同的知覺？所以「知覺」是決定行為的重要因素。李良哲（1994）指出，社會心理學家認為人類是社會的動物，其發展、活動與自我的知覺等都受到自己與其他周圍環境關係人的影響，故個人的經驗及個人以外的環境及事物，足以影響個人的行為。本研究將此知覺概念導入觀光旅館業中，藉以探討影響員工行為的因素，並作為預測員工行為的依據。

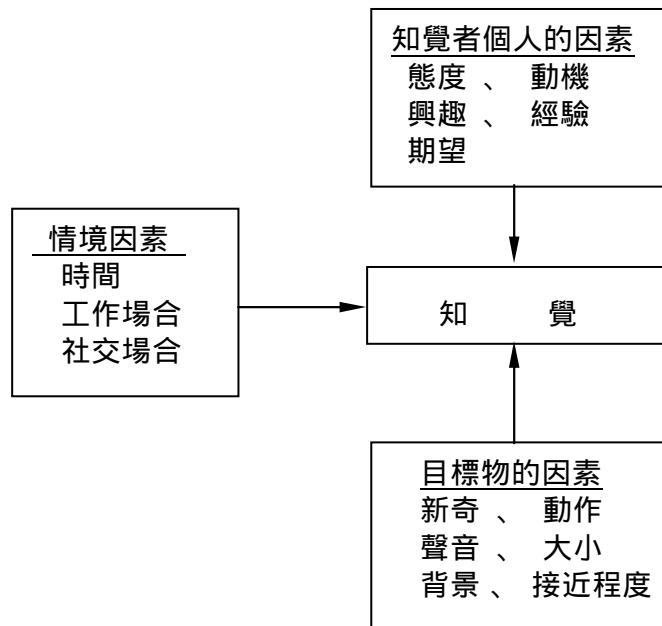


圖 2-8 影響知覺的因素

資料來源：Robbins (2002), 組織行為學, 第二版修訂,
台北：華泰, pp. 137

2.3.2 不同觀點的組織政治行為探討

「權力使人腐化，絕對的權力，使人絕對地腐化」。正如同醫生對藥量的使用，過量將致人於生命危險，甚至死亡；每年因車禍意外身亡，多如過鯽之江，但是並沒有人因為這些危險及威脅因素，導致放棄使用藥物與汽車。相反的，我們不覺得害怕，並將它當成是一種刺激我們生產力的力量。同樣的，組織內的權力，它是組織生活中真實的一面，它不會離開的。瞭解組織內的政治行為活動，並善加利用並有效的學習在組織中如何自處，並可幫助自己成為有效、成功的管理」（Robbins, 2002）。

Mintzberg (1983) 認為政治行為是一種非合法系統或不合規定的影響行為，其目的在秘密的策劃個人或團體的利益，容易引起競爭、內部不合、衝突、對立等後果。由於衝突與分裂的情形是必然的，其影響也將不利於組織及其他人員。真實的經驗告訴我們，在組織的生命週期中，政治行為是普遍蔓延且具有影響力的(Nye & Witt, 1993)。Gandz & Murray (1980) 的研究顯示，超過一半以上的受測者，認為政治行為在組織中意味著不公平、不合理及不健康的行為。然而 Hirschman (1970) 則提出另一面向的看法，認為在組織中要成為一個成功的管理者或出人頭地 (Get Ahead)，政治行為是不可或缺的；甚至當面對不同的衝突或所屬組織面臨傾倒危機時，政治行為是一項正當的防衛手段；而個人在組織中藉由控制資訊、政策，以達成目的，也被視為正當的方式(李安民，2002)。另外，Mayes & Allen (1977) 對組織政治行為持不同的觀點，他認為部分的專家學者對於組織政治行為的解釋過於偏頗，無法以偏蓋全的方式作為解釋組織政治行為的全貌。Mayes & Allen (1977) 提出其解釋組織政治行為的定義：「組織政治是一種影響力的管理，為了達到非組織認可的目標，或者使用非認可的手段，達成組織認可的目的」(彭郁芬，2001)。

Krell, Mendenhall & Sendry (1987) 指出，某人所謂的「組織的政治行為」，很可能是另一人眼中的「有效管理的措施」。實際上，並非有效管理就一定得施展政治行為(雖然在某些個案中是如此)，只能說個人對政治行為的認定與歸類因人而異。

政治行為是組織中的生命事實，所以，如何在現實的組織環境中自處、自保是一門學問，也是一門藝術。Robbins (2002) 提出八項組織內政治行為活動正面建議觀點供實務界參考，藉以提升個人在組織內的

政治效能。

1. 依據組織目標來辯解 所有的言論與辯解都必須建構在組織利益的觀點上。有效的政治活動必須掩飾私利，不論個體的目標自私與否。
2. 建立正確的形象。瞭解組織的文化，瞭解組織的期待什麼？評估是否要展現勇於承擔風險或儘量規避風險的作法？然後展現出最恰當的形象。因為組織對個人績效的評估並不完全是客觀的，應樹立自身的風格，有別於他人。
3. 控制組織資源。控制稀少與重要的組織資源，是權力的一項來源。知識與專業技術是特別有效的資源，擁有者能在組織中顯得更有價值，也因此較能獲得保障與獎勵，而且對事物的想法與作法亦較能被聽取與接納。
4. 讓自己被認為是不可或缺的。因為我們是在處理現象，而非客觀事實，所以藉由展現不可取代的姿態，可以提升你的權力。假如組織中的主要決策者相信沒有人能立即取代你，他們自然會盡可能地滿足你的需求。
5. 要能顯而易見地。組織內的績效評估極為主觀，你的上司及組織中掌權的人士要能知道你的貢獻。如果你很幸運擁有一份工作，可以讓別人注意到你的成就，你就不需要為了增加自己的能見度而採取直接的手段。但是，或許你的工作能見度低，無法表現出自己的優勢。則你可以透過下列方式，引起別人的注意；在例行報告中，強調你的成就；積極參與你的專業社團活動；發展強而有力的盟友，而他們會正面宣揚你的成就。當然，熟練的政客，會積極且成功地運用這些方法以增加自己的能見度。

6. 發展強有力的聯盟。結盟可以使有力人士進入你的陣營。強有力的聯盟，可以在你需要時提供足夠的支持。
7. 避免「有污點的」成員。記住一個事實，儘量避免和組織內的污點份子太過接近，以防組織質疑你的績效。
8. 支持你的上司。你不久的未來是掌握在你現在老闆的手上。因為他(她)評估你的績效，你會期待做任何必要的事，好使你的老闆站在你這一邊。不要低估你的老闆，不要對別人說他(她)的壞話。

回顧上述各學者提出不同觀點的研究理論，我們得到一個結論，每個組織擁有不同的文化脈絡，因此組織內部可能具有不同的政治行為，而其政治行為的影響力也因組織文化型態之差異而有所不同。組織內的「政治行為」無所謂好與不好，相同政治行為的認定則可能因個人的主觀知覺而有所不同，也可能因組織文化的不同而有不同的詮釋，而助長政治行為的因素，最主要也是來自個人及組織的層面，如圖 2-9 所示。大部份的學者對組織政治知覺的探討，均持負面的研究，本研究對此變項持正面的探討，即非政治行為，目的是希望藉此幫助觀光旅館業員工對其工作環境政治化程度的認知，並能於現實的環境中如何提升其個人的職業生涯，更希望讓管理者瞭解員工是如何知覺及應對其組織環境的政治行為。

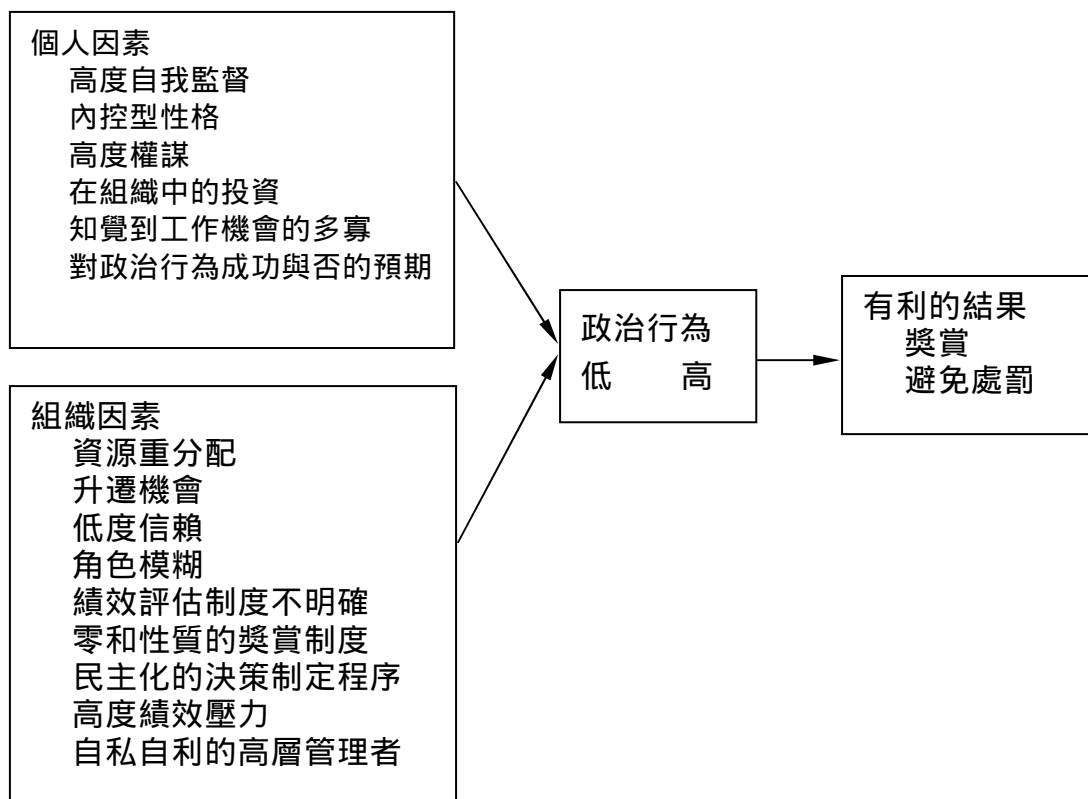


圖 2-9 影響政治行為的因素

資料來源：Robbins (2002), 組織行為學, 李青芬、李雅婷、趙慕芬編譯, 第九版, 台北：華泰, p. 400

2.3.3 組織政治知覺的定義

組織政治知覺 (Perceptions of Organizational Politics), 是指組織內成員對組織政治的個人主觀心理狀態 (Subjective Perception)。張春興 (1993) 指出, 心理學解釋行為時, 曾指出刺激、個體、反應三者是心理學上的基本變項; 由於環境變化而形成刺激、刺激影響到個體、個體表現出反應、集反應而成行為。而個體對於刺激的感受到反應的表現, 必經過生理與心理的兩種歷程。生理歷程得到的經驗為感覺

(Sensation), 心理歷程得到的經驗為知覺 (Perception)。 根據 Kacmar & Ferris (1991), 組織政治知覺是由「個人對他人的政治活動產生的知覺」, 例如: 循私(Favoritism) 壓制競爭對手和巧妙的操縱組織政策等。故組織政治知覺代表受測者對其工作環境的認知。其理論根源於 Lewin (1936) 的觀點「個人的反應是基於對事實的知覺, 而非事實的本身」。 Ferris, Russ & Fandt (1989) 將組織政治知覺定義為: 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。亦就是對工作環境中的行為和事件的認知評價與主觀經驗, 構成員工在組織中的政治知覺。並強調組織政治知覺的概念在於視組織政治為一主觀的知覺, 它可能真實地反映出客觀的事實, 也可能僅是錯誤的判斷。

綜合上述文獻探討的結果, 由生理上的活動進而到知覺的心理歷程, 在此一過程轉變中, 個體對客觀環境的瞭解, 但主觀的選擇及組合並產生知覺。故本研究將組織政治知覺定義為: 「組織成員面對組織內的政治行為活動, 個人依其經驗及價值觀, 直接予以主觀的反應」。

2.3.4 組織政治知覺的衡量構面

組織政治知覺是以個體的角度知覺到組織內部他人的政治行為活動, 而非指個體本身的政治行為, 例如: 爭寵、競爭、政治行為的操縱等(Drory & Romm, 1988 ; Ferris, Russ & Fandt, 1989 ; Gandz & Murray, 1980 ; Kacmar & Ferris, 1991)。 Ferris, Russ & Fandt (1989) 綜合相關理論模式和實證資料, 針對組織政治知覺之相關研究文獻, 建構了一個以組織為基礎的組織政治知覺模式(Model of Organizational Politics Perceptions), 如圖 2-10 所示。此模式的理論架構包括前因變項被區分

為組織、個人及工作環境的影響；後果變項被假設會對工作投入、工作焦慮、工作滿意及組織退縮產生影響及干擾變項等，並加以操作化定義，設計量表測量所有變項，再透過實證調查資料，試圖驗證其所提出之組織政治知覺模式。茲將其各別因素概述如下：

一、組織政治知覺與前因變項之關係，其前因變項包括：組織因素、工作環境因素、個人因素等三項。(1) 組織因素：集權化、正式化、組織層級、控制幅度。(2) 工作環境因素：工作自主性、技能多樣性、回饋性、升遷機會、與他人、同事、上司等人互動。(3) 個人因素：年齡、性別、馬基維力主義 (Machiavellianism)、自我監控 (Self-Monitoring)。茲分述如下。

前因變項：年齡、教育程度、性別、種族、年資、馬基維力主義、權力需求、自我監控、內外控人格、環境不確定、參與決策、工作自主性、回饋性、合作性、技能多樣化、升遷機會、與上司的關係、集權化、正式化、組織層級(是否擔任主管)及控制幅度等。

二、組織政治知覺與後果變項之關係，其後果變項包括：工作投入、工作滿足、工作焦慮、組織退縮等。

後果變項：大部份都針對「態度」及「行為」上作研究，如；離職傾向、工作焦慮、工作投入、工作滿足、組織公民行為、組織承諾、組織支持及對上司滿意度等變項的研究。

三、干擾變項為：知覺控制 (Perceived Control) 與瞭解 (Understanding) 等二項。

干擾變項：亦稱中介變項，曾被探討過的變項，如，瞭解、信任、與上司共事、年資、目標、相合性、組織承諾、政治行為(自我提升、逢迎)、參與決策、勤勉正直及政治行為(順從性、反應性)等。

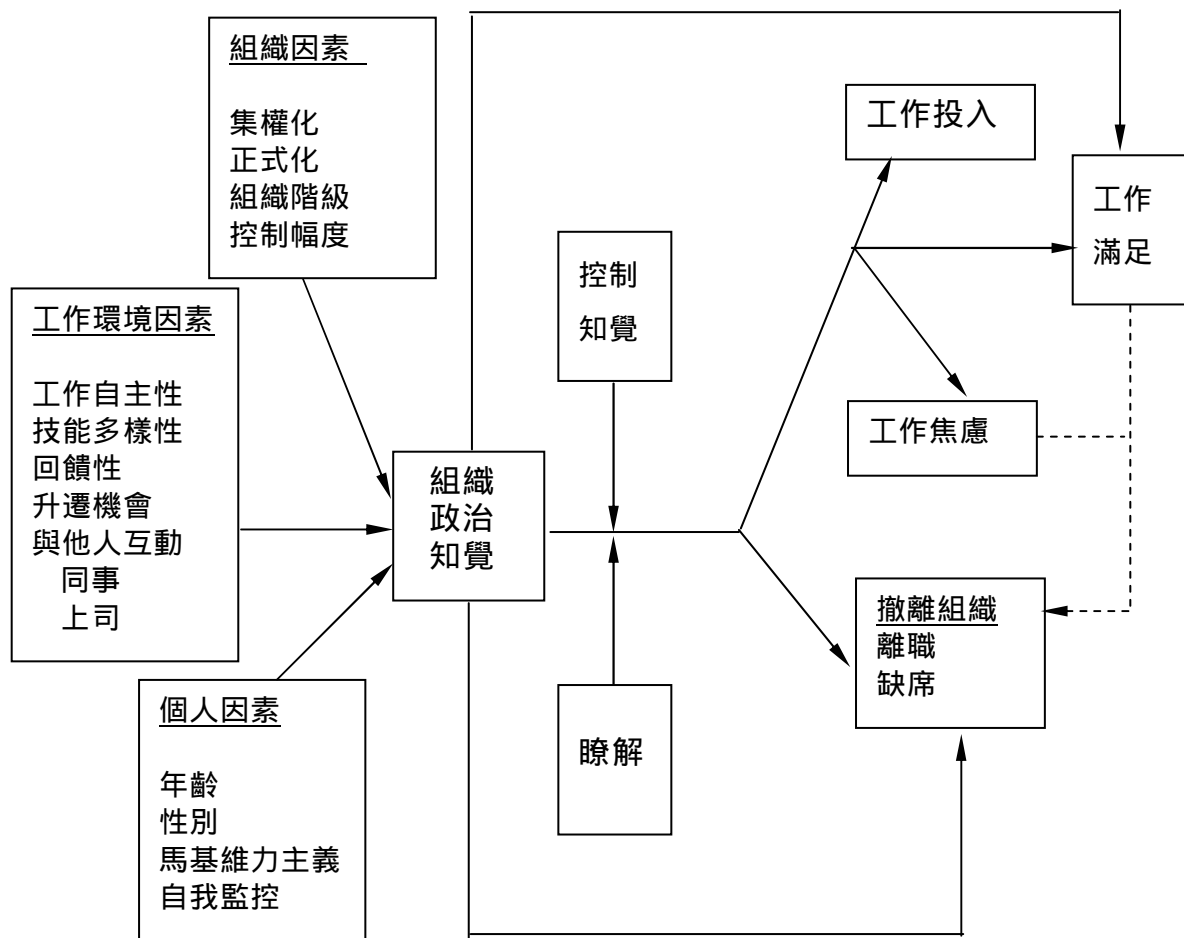


圖 2-10 組織政治知覺模式

資料來源：Ferris, G.S., Russ, G.S. & Fandt, P.M. 1989. "Politics in organizations". In R.A. Giacalone & Rosenfield (Eds.), *Impression management in the organization* : 43-170. Hillsdale, NJ : Lawrence Erlbaum

目前專家學者對組織政治知覺的研究，對於後果變項多以「態度」及「行為」為主的探討較多，但較缺乏對「態度」及「行為」之後對組織的影響探討，例如對組織績效所產生的影響性，畢竟獲利才是組織是否能永續經營的關鍵。另外，探討組織氣候的中介變項效果是否會影響後果變項，亦是本研究所關心的。

Kacmar & Ferris (1991) 發展了一套測量組織成員心理特質的組織政治知覺量表，用來評估受測者對工作環境政治化認知的程度。1992年 Ferris & Kacmar 再度對此量表重新測試，共得五個構面指標，分別為(1)一般政治行為 (2)保持沉默靜待好處 (3)同事行為 (4)主管行為 (5)薪資與升遷政策。然而，Kacmar & Carlson (1997)亦以同樣的量表，經由線性結構方程模式進行驗證，最後發展出一個三構面的 15 題量表，分別為(1)一般政治行為 (2)保持沉默，靜待好處 (3)薪資和升遷政策。此量表近年來國外已有學者開始採用(Hochwarter, Perrewé & Ferris, 1999；Andrews & Kacmar, 2001)。

綜合目前國內外相關的組織政治知覺研究中，組織政治知覺量表之建構仍未臻成熟，各量表之測量構面因其研究目的、受測者及研究人員本身主觀認知而有所不同。本研究選取 Ferris & Kacmar (1992) 發展的「上司的行為」與「同事與小團體」的量表，彙整編修適合本研究範圍與目的之題意，共分為二個構面，以他評方式來衡量觀光旅館業的組織政治知覺，分別為：影響上司行為政治知覺、影響同事與團體行為政治知覺。

2.3.5 組織政治知覺的影響性

Robbins (2002) 認為，政治行為是組織中的生命事實，若忽略這個生命事實等於是自冒風險。組織是由不同價值、目標及利益的個人和團體所組織的，這造成了資源的潛在衝突。因為組織內的資源有限，常使一些潛在的衝突化為實際的衝突。因為資源的有限，所以無法滿足每個人的利益，是導致組織內政治行為產生的最重要因素。茲就組織政治知覺在觀光旅館業內的重要影響性，分述如下。

1. 上司行為政治知覺

在觀光旅館業內，上司的行為直接影響到團體的氣氛以及組織內的成員。正如同 Ferris & Kacmar (1992) 研究指出，上司的行為是影響組織成員政治知覺的主要因素，組織成員對於資訊的獲得均來自其直接主管的指示或告知，包括對事情的定義和瞭解組織內的環境。Drory (1993) 認為，組織成員可能藉由知覺來判斷其上司是否可信賴而決定其組織政治知覺。Madison (1980) 提出其看法認為，直接主管不只影響組織成員的政治知覺，同時亦會鼓勵組織成員採取與其類似的行徑。Porter, Allen & Angle (1981) 亦認為組織成員的政治知覺係經由社會學習(Social Learning)中所形成的，特別是被組織中重要人物的行為所影響。

2. 同事與團體行為政治知覺

同事與組織內的團體行為對於個人知覺組織政治行為的影響非常的大，僅次於上司的政治行為。個人由於長期社會化(Socialization)的歷練，其過程終使個人對於組織中政治氣候的知覺被定型(Drory, 1993)。若政治環境中報償的分配是基於 "Go along to get ahead"，或是基於團體內的成員為提升自我利益的考量，則將對其他組織成員造成不公平的知覺。Culbert & McDonough (1980) 指出，一旦人們聚集成團體，權力就會被施展。人們總愛在團體中創造一個屬於自己的利基，藉以施展影響力、賺取報酬，以及拓展本身的前程。

本研究除了探討觀光旅館業的組織績效、組織文化、組織政治知覺的影響關係之外，再進一步探討透過組織氣候、組織公民行為的中介變項效果及其影響關係。

2.4 組織氣候 (Organizational Climate)

組織氣候的研究歷程約略分為三大階段，由其演變的過程我們可以瞭解到，各學者在此領域上所持的一些共同觀點的看法：組織成員對工作環境的知覺及描述；組織成員在特定環境中所共有的；因分析層面以及分析角度的不同，對組織氣候所影響的變項有不同的詮釋；組織氣候會受到組織文化的影響等。

組織氣候的研究，是行為科學產生之後，對組織研究較為具體的方法之一 (林安弘, 1987)。Lewin (1936)指出「生活空間」(Life Space)的理論。強調生活空間的整體關係為： $P+E=Life\ Space$ ，P代表的是個人(Person)，E指的是心理環境(Psychological Environment)，每個人皆以其生活空間做為外顯行為的基礎，而且有一個屬於個人的完整世界。個人在組織內互動的結果，將形成個人對組織的整體知覺，稱之組織氣候。Taguri & Litwin (1968) 提出組織氣候代表組織內的成員對於所處的組織環境所感受到的一種知覺，此種知覺來自成員的經驗，且比較持久，能為組織成員所體驗，並能影響組織成員的行為，可以利用一系列的組織屬性加以描述。哈佛大學教授 Litwin & Stringer (1968) 提出以組織整體系統的觀念，研究組織內員工的行為動機與其表現的行為，亦即以一種整體與主觀的環境觀念來研究員工對組織環境的主觀察覺與認知程度。

2.4.1 組織氣候的定義

組織是人創造的概念。如果把建物及設備等實體拿掉，組織其實只是許多「人」的組合。組織(Organization)，係指兩個或兩個以上的人為了達到同一目標，透過分工與階層的分級來協調以運作一系列、一連串的團體活動(陳彰儀，1995)。氣候(Climate)，或稱氣氛，是用以描述一個社會系統的心理環境。Schneider (1975)認為氣候指的不僅是個體主觀知覺的概念，應包含個體知覺的加總。另外 Litwin & Stringer (1968) 的觀點是，氣候為描述環境中的個人藉由一套或一群期望與動力，直接或間接所知覺的環境特性作為代表。

關於組織氣候的定義，專家學者各有不同的詮釋，茲將其列於表 2.3 所示。

表 2.3 學者對「組織氣候」定義彙整表

研究者	年代	組織氣候的定義
Forehead & Gilmer	1964	組織氣候乃是一套特徵，足以描述整個組織和有別於其他組織，可持續相當長的一段時間，並且影響組織中成員的行為。
Litwin & Stringer	1968	認為組織氣候是組織成員直接或間接知覺到工作環境中一組可以測量的特質，這些特質會影響成員的動機和行為。
Tagiuri & Litwin	1968	認為組織氣候乃是組織內部環境相當持久的特質，能被組織成員所知覺，並能影響組織成員的行為，同時亦能以組織特性的價值加以描述。
Campbell 等人	1970	組織氣候為特定組織中，組織與其成員、環境交互而產生的一組屬性。對於組織的個別成員來說，組織氣候是以一套態度與期望的形式，從組織靜態的特性以及「行為-結果」、「結果-結果」之引發的角度，來描述組織。

表 2.3 學者對「組織氣候」定義彙整表(續)

研究者	年代	組織氣候的定義
Schneider & Hall	1972	組織氣候是組織成員對其所處的組織環境所持有的一套概要性或總體性的知覺。
Pritchard & Karasick	1973	組織氣候是組織內在相當持久的特性，可以與其他組織有所區別；它起因於組織成員，尤其是高層主管人員的行為與策略，可做為解釋組織情境的基礎，是指指導活動的一種壓力來源。
Hellriegel & Slocum	1974	組織氣候所代表的，乃是描述性的而非評估性的亦即是一組織的一組特色，而非成員對這組織的愛惡或評價。
Schneider & Snyder	1975	將組織氣候與工作滿足加以區分，前者是指成員對工作環境的描述；後者則是個人對組織的評價。
Jones, Jams, Bruni, Hornick & Sell	1977	組織氣候是指成員對組織情形以及這些情形間之交互關係的個人內在表現。
Dessler	1979	個體對組織工作環境的知覺，和其對組織的感受，它所包括的層面如自治、結構、酬賞、關懷、溫暖和支持及開放。
Silver	1983	認為組織氣候是一個組織的獨特風格，且每個組織均有異於其他組織的特性。
Joyce & Slocumn	1984	組織氣候乃指個人對所敘述的組織工作環境的總體認知，而不是本質評估。
Glick	1985	組織氣候是一組用以描述組織環境影響個別組織成員行為的變數，經由社會的、組織的過程而產生。是一種組織的現象，而不僅止於心理氣候的總和。
Owens	1987	組織氣候是研究個體對組織不同環境的知覺。
Al-Shammari	1992	不論是屬於組織、部門或組織內次級群體的氣候，本質上都是知覺的、心理的。所以組織氣候基本上是成員心理感受的表現。
Fink	1995	組織成員對組織的一種長久、共同擁有的態度及信念的集合。
Altmann	2000	組織內員工對於其工作環境的認知，其認知反應了一位員工描述其工作場所及環境之感受。

資料來源：1. 陳文忠(2003)，組織氣候、學習動機與學習行為對人力資源績效影響之研究—以國內企業員工回流教育為例，國立成功大學管理學院碩士論文。

2. 部份本研究整理。

綜合以上學者有關組織氣候的定義，其共同的觀點為：(1)是組織環境內的一種持久知覺。(2)會影響組織成員的動機和行為。(3)是組織成員一種長久、共同擁有的態度及信念。(4)為組織的獨特風格、特色。(5)對組織績效的達成有極大的影響力。因此，本研究將觀光旅館業的組織氣候定義為「組織成員於特定的環境中，直接或間接對於其工作環境氣候的知覺，而此種知覺來自社會的、組織的以及心理的氣候，會影響組織成員的行為動機與行為表現，而組織成員的行為表現將影響組織的績效」。

2.4.2 組織氣候的影響性

大部份的組織心理學者認為組織氣候會對組織成員的行為產生普遍的影響作用(Litwin & Stringer, 1968 ; Tagiuri & Litwin, 1968 ; Schneider & Hall, 1972 ; Pritchard & Karasick, 1973)。組織氣候透過認知與情感的影響，將延伸到個人績效行為的表現。Brief & Motowidlo (1986) 及 Organ (1988) 回顧了許多文獻之後，表示績效相關的行為受到各種激勵的認知來源所影響，如員工的工作滿足、工作特性、管理型態與組織氣候等。

Kopelman, Brief & Guzzo (1990) 以組織氣候、組織文化對組織績效的影響，提出其相關架構模式，如圖 2-11，其中組織公民行為亦為其效標變項之一。同時認為組織公民行為是一項工作績效相關的行為，而且會藉由不同的組織氣候構面所影響。故組織氣候對於組織公民行為具有某種程度的影響力。

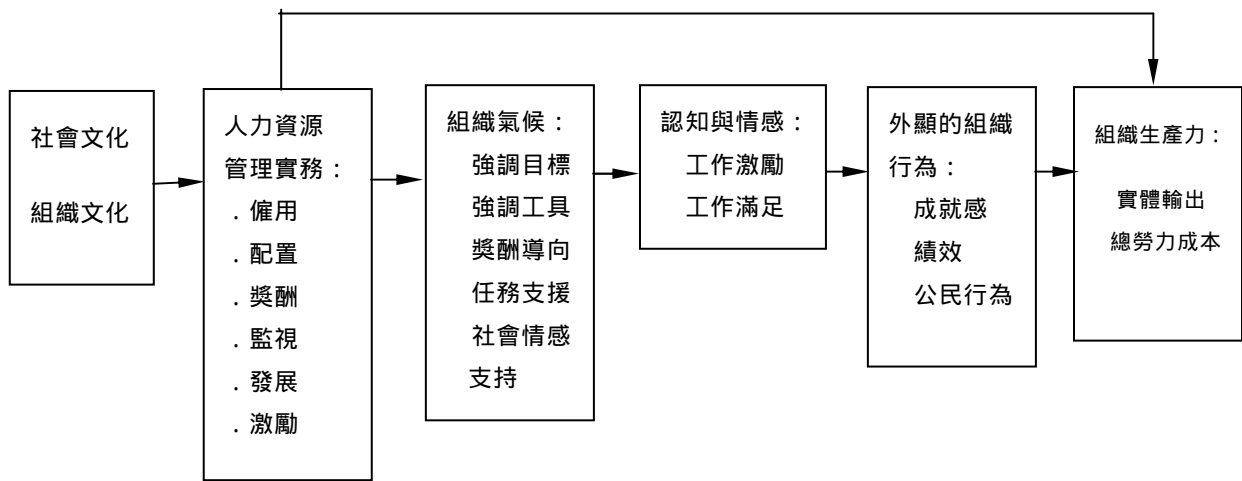


圖 2-11 組織氣候、組織文化及組織生產力之模式

資料來源：Kopelman, Brief, & Guzzo (1990) The Role of Climate and Culture in Productivity, Organizational Climate and Culture, edited by Schneider, B., San Francisco : Jossey-Bass.

Cascio 在 1991 提出其研究觀點，認為一個人在組織中的態度會受到所處環境因素的影響，進而影響到他的行為表現。根據 Cascio 的看法，認為「態度」包含三個要素，分別是認知(Cognition)、情感(Emotion)及行動(Action)，他認為要改變一個員工的態度不是一件容易的事，特別是當他已經接受某種觀點，而使其對工作抱持正面或負面的觀點。換句話說，員工感受到組織氣候的這種客觀環境因素，會先影響到員工對工作的認知，進而影響到員工對組織的情感認同及工作投入的程度。

國內學者許士軍在 1988 年提出對組織氣候的看法，組織氣候乃介於組織系統與組織內人員行為之間的橋樑。其一，組織氣候之形成，乃受組織系統各種客觀條件之影響；其二，組織氣候代表人們的知覺，

這種行為影響了組織成員的行為動機，進而影響到組織的成效。其相互關係影響如圖 2-12 所示。

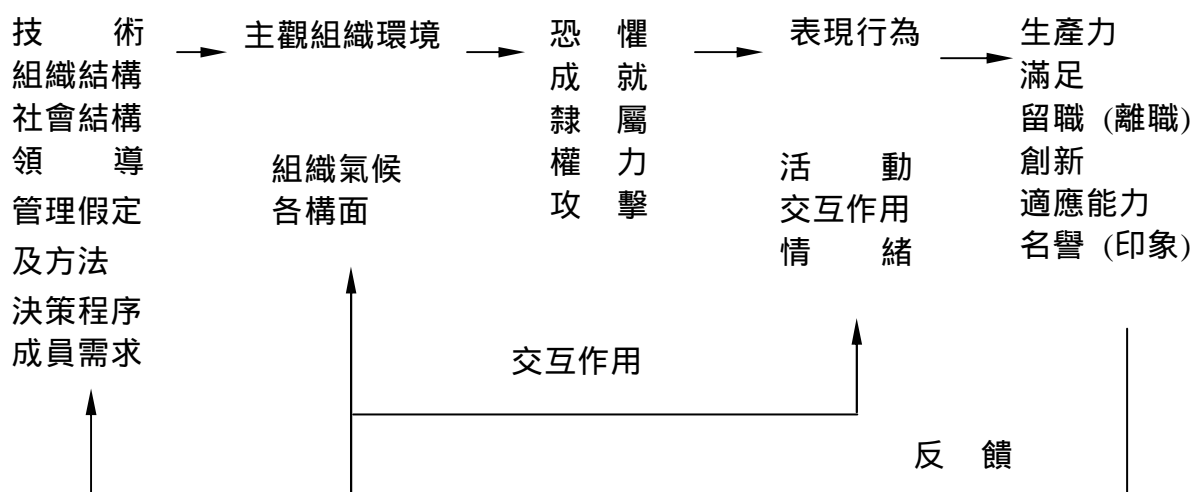


圖 2-12 組織行為之動機與氣候模式
資料來源：許士軍（1988），管理學，台北：東華

綜合以上學者對組織氣候之論述，其定義、理論都非常相似，由此可知組織氣候之重要性並不亞於組織文化。然而，在觀光旅館業中，組織氣候的重要性更勝於其他的產業。Brief & Motowidlo (1986) 以及 Organ (1988) 研究指出，績效相關的行為受到各種激勵的認知來源所影響，如員工的工作滿足、工作特性、管理型態以及組織氣候等影響因素。Hellriegel & Slocum (1992) 則認為組織氣候會影響組織成員的行為。「人」對工作環境知覺的高與低，相對的影響組織內個人的工作表現以及個人的績效，組織氣候固然重要，然而更重要的是如何在觀光旅館業中的創造並發展有利的組織氣候。經過上述相關文獻的回顧之後，我們瞭解到各學者所提到的重要影響因素，但我們不禁要再思

考，這些同樣的影響因素在觀光旅館業中足以對「旅館人」起激勵的作用嗎？在觀光旅館業競爭日益激烈的環境中，如何有效的創造有利的組織氣候，是組織的管理者應該再深入思考的課題，並應列為首要規劃的目標。這也正是本研究所欲探索的目的。

2.4.3 組織氣候的衡量構面

由組織氣候的文獻回顧之中，可知組織氣候為一種主觀的認知，屬於心理層面。因此，研究組織氣候的首要工作應先確立構面，如此方能更有效的對某一特定事務的了解，其在組織氣候中更有下列作用(許士軍，1988)：(1)可藉此準確的描述組織狀況。(2)可以將各構面與具體的動機作用與表現行為，進一步的加以連結。(3)可藉以衡量組織氣候的改變。

由於專家學者的研究目的與研究的產業特性不同，對組織氣候的構面各有不同的見解及說明。茲將彙整各學者所探討的組織氣候構面如表 2.4 所示。

表 2.4 學者對「組織氣候」構面的彙整表

學者	年代	構面內容
Halpin & Crofts	1962	士氣、關切、重視績效、疏離、阻礙、親密、離心、以身作則。
Blake & Mouton	1964	關心工作、關心員工。
Litwin & Stringer	1968	結構、責任、獎酬、風險、人情、支持、標準、衝突、認同。
Schnieder & Bartlett	1968	管理支持、對新進人員的關懷、內部衝突、工作獨立、一般滿足、管理結構。
Sisk	1969	組織規模、互動程度、成員個性、目標一致、決策階層、組織狀態。

表 2.4 學者對「組織氣候」構面的彙整表(續)

學者	年代	構面內容
Schneider & Partlett	1970	工作獨立、管理結構、管理支持、對新進人員之關懷、內部衝突、一般滿足。
Becker	1975	明確性、標準、責任、認同、賞識、團隊合作。
Churchil, Ford & Walker	1976	主管監督之嚴密性、績效標準、溝通頻率、上級單位數、創新需要、角色模糊性、角色衝突性。
Likert	1976	溝通流程、決策慣例、關心員工、對部門的影響、技術的妥當、激勵。
Gordon& Cummins	1979	組織透明度、決策制定、組織統合、管理型態、績效導向、組織活力、獎酬、人力資源發展。
Wallach	1983	官僚體系、創新、支持。
Newmann	1985	人員設備安排、工作性質、管理技巧、績效與獎酬關係、管理型態、工作環境、同事關係、生產壓力、員工工作動機。
Scott	1994	資源供給、獎酬制度、資源供給適合度、創新支持。
Ryan, Ann, Schmit, Mark	1996	組織明確、決策結構、組織整合、管理風格、績效導向、組織活力、人力發展。
Dondero	1997	監督型態、工作特性、績效-報酬關係、同僚關係、工作勝任、決策實務、應體環境、產出壓力。
Monica & Carlla	1999	工作壓力、上司支持、同僚凝聚力、自主性。
Jocelyn	2000	領導能力、決策制定、溝通協調、目標、創新與創造力、訓練、工作滿足、環境、勞工管理。
張福乾	1985	一般態度、競爭壓力、有效組織、開放領導、贊成程度。
施博文	1990	一般態度、結構、標準、獎酬、人情、責任、和諧、風險、認同、自律與衝突。
陳至頌	1992	監督型態、工作特性、績效-報酬關係、同僚關係、工作勝任、決策實務、硬體環境與產生壓力。
蔣景清	2002	領導型態、責任風氣、人際關係與形式結構。

資料來源：本研究整理

本研究主要目的探討組織內員工對於其所處環境的心理知覺，是否受其本身組織文化的影響，以及是否對員工的組織公民行為及組織績效上有某種程度的影響。國內學者最常採用的組織氣候量表是由許士軍(1972)翻譯自 Litwin & Stringer (1968)所發展的組織氣候量表。

該量表共有五十題，分為九個構面，其詳細內容如下：

- (1) 結構(structure): 代表一個人在團體中感到拘束的程度，譬如法規、程序等類的限制。一組織內，究竟是強調官樣文章、成例，或是呈現著較放任和非形式化的氣氛。
- (2) 責任(responsibility): 代表一個人在個體中感到自己可以作主而不必事事請示的程度。亦即當有任務在身時，他自己知道如何去做，完成是他自己的事。
- (3) 獎酬(reward): 代表一個人在團體中感覺到做好一件事，將可獲得獎酬的程度，以及感覺組織政策係強調獎酬或強調懲罰。對於待遇以及晉升政策，認為是否公平、合理。
- (4) 風險(risk): 代表一個人感到服務機構及工作上所具有冒險及挑戰性之程度。亦即組織的特性是偏重於冒險行為，或是偏重於安全保守。
- (5) 人情(warmth): 代表一個人感到工作團體中同事間相處感情融洽的程度。彼此之間是否能有善的良好相處，組織內是否存在各種非正式的社會團體。
- (6) 支持(support): 代表一個人在團體中感覺主管對部屬的行為是否支持的程度，強調的層面包括上級與下屬的支持互助的程度。
- (7) 標準(standard): 代表一個人對於組織目標及績效標準之重要性程度之看法，是否重視一個人的工作表現；個人及團體目標是否具有挑戰性。
- (8) 衝突(conflict): 代表一個人所感受到主管及其他人員願意聽取不同意見之程度。對於不同的意見，究竟是願意公開以求解決，或是設法將其大事化小，或是乾脆加以忽略。

(9) 認同(identity): 代表一個人對於所服務的組織所具有的隸屬感的程度。作為團體成員之一，是否感到具有價值感，並加以珍惜這一地位。

蔣景清 (2001) 參考許士軍 (1972) 翻譯的構面分類，針對 C 工廠之組織氣候、組織承諾與組織公民行為關係之研究，修訂而得之研究量表。本研究量表參考自許士軍 (1972) 翻譯之構面及蔣景清 (2001) 所用之精簡版量表，修改部分題意適合本研究使用，量表共有十五題，分為二個構面，包括協調溝通導向、管理風格。

國內學者認為組織氣候在組織及個人行為上的作用關係，可分別視組織氣候為自變項、中介變項及依變項等三方面來探討(潘文章，1992；楊蓉昌，1990；許士軍，1988)：

- (1) 組織氣候為自變項：組織氣候不但與工作之一般滿足有關，且與工作滿足之許多具體構面特殊有關。譬如人際關係、群體凝聚力等。組織氣氛亦與成就需求、權力需求及隸屬需求有關。學者亦發現，成員的工作行為和績效受組織氣候的影響。
- (2) 組織氣候為中介變項：研究組織氣候以外的兩項變數間的關係時，發現後者乃受組織氣候所介入影響。譬如組織領導型態和結構的不同，直接影響組織氣候的模式，組織氣候又影響員工的工作行為和績效。
- (3) 組織氣候為依變項：組織結構變項，例如組織階層、階層化程度等，其性質如何，將可能導致不同之組織氣候。組織領導型態的改變，亦會改變組織氣候的型態。

本研究假設兩組變項之間的關係，會因為組織氣候的介入而影響其組織公民行為，甚至影響到組織績效的結果，故組織氣候在本研究

內被視為是一中介變項，與文獻是一致的。

2.4.4 組織氣候的重要性

在二十一世紀的競爭環境裡，組織經營的成敗與領導者的管理風格有相當密切的關係，因此，管理風格在組織裡扮演著相當重要的角色。領導者是組織的靈魂人物，領導人必須從不同的領導型態找尋最佳的領導方式，有效的帶領員工競逐於未來，並促使組織不斷的進步與發展，如此方能為組織建立高效能的領導績效。Terry (1960) 提出其研究發現：「每一百個企業創業後兩年內就有大約五十個倒閉，五年內僅有原來三分之一的企業仍然存活，其失敗多歸咎於無效的領導」。由此可見，管理者之領導型態對於組織之生存與發展極為重要。

Robbins (2001) 認為領導是影響團體達成目標的能力。領導可說是影響組織績效最重要的因素之一。從社會學的觀點來看，領導是「社會團體生活中所行使的權力和影響力」從政治學觀點來看，領導為「行政首長的權力」。而從心理學的觀點來看，領導則是「一個人或少數人對大多數人所加之影響」(藍采風、廖利榮，1994)。因此，我們瞭解到組織領導人的行事風格將造成一股無形的影響氣候擴散到組織整體，進而影響到員工的士氣、員工的組織承諾，最後甚至影響到組織績效。

我們瞭解到「組織」是人創造的概念。如果把建物及設備等實體拿掉，組織其實只是許多「人」的組合。在任何組織中，積極的營造良好的組織氣候是絕對重要的。當組織氣候低迷時，員工會有與管理階層脫節的感覺，使得系統或工作的效率低落，因此組織氣候的優、劣足以影響員工在組織內的工作行為，進而影響組織的績效，更會衝

擊到組織的未來發展及相關業務(Rieley, 2004)。

組織氣候屬於一種整體性概念，係由員工對組織、管理等環境因素之主觀看法所構成，代表一種工具，用來描述組織內的行為模式。

Litwin & Stringer (1968) 強調組織氣候對於管理階層的重要性有下列四點：

1. 由於組織氣候乃導源於對人類動機作用之研究，因此，與此觀念有關的活動、思想、感覺及關係等，也正是管理階層每日所關心、關切的問題。
2. 藉由組織氣候，使得管理階層可直接掌握一種對於動機行為，最重要且最直接之影響因素。
3. 根據已有的研究顯示，管理階層本身乃決定組織氣候之一項重要要素，其行動、人格及領導風格，皆可導致某種動機作用及行為模式。
4. 組織氣候概念已被證明是切合實際的，並且可加以運用。因此，它是有系統的和科學的，可以幫助管理階層瞭解人類動機作用，並增進本身之管理效能。

Dessler 在 1976 提出其研究的看法，將組織氣候視為組織目標或有形標的與員工士氣行為間的橋樑，藉由員工對結構、領導型態、規則等感受的反應，可提供實務界作為改進組織氣候的參考。

綜合以上之研究，可得知，組織氣候的重要性正如同組織結構與領導型態，對達成組織績效的影響甚巨。組織氣候的觀念可以幫助企業管理者掌握和改進組織的行為模式，藉發展有利的組織氣候，提高成員有利的行為動機，以利提升組織的能力，成為企業能夠因應市場快速變化的重要關鍵因素之一。此為今日管理者責無旁貸的課題。

目前，大部份的組織氣候研究皆傾向於學校及工商業界的領域，對於觀光旅館的組織氣候研究，至今仍不多見。本研究試圖藉由工商業界的組織氣候相關文獻探討之彙整，導入觀光旅館業，藉此探索組織氣候在此領域的變項，由此瞭解旅館業的組織氣候對組織公民行為的影響性，並藉此瞭解是否為影響組織績效的關鍵成功因素之一。

2.5 組織公民行為(Organizational Citizenship Behavior)

管理學者 Barnard 於 1938 年,在其個人著作「主管人員的功能」(The Function of the Executive)中提到合作的概念,指出組織的成功必需仰賴「成員間的合作」,個人自願與他人合作,為組織貢獻,對提昇組織效能有很大的重要性(王梅珍, 2000; 林士奇, 2000; 蔡秋月, 2000)。Barnard 認為「組織是每個人願意合作並付出努力,所形成的一個合作團體」,此種願意合作的心態實際上已經超出了契約內規定的義務。此種「願意合作」的概念即為組織公民行為概念的源起(邱麗蓉, 2002; 蔡明慶, 1996)。

組織公民行為的研究真正受到重視是自 1983 年開始。Bateman & Organ 在其合作的一篇名為「工作滿足感和好戰士：情感和員工公民行為的關係」(Job satisfaction and good soldier: The relationship between affect and employee citizenship)的文章中,正式將組織中員工自發性產生,且與組織正式規定無關的利社會行為(Prosocial Behavior)定名為公民行為,但 Organ (1988)又將其改稱為組織公民行為。

2.5.1 組織公民行為的定義

組織公民行為(Organizational Citizenship Behavior)基本上是組織中的個人,表現出超越角色標準以外的行為;它是不求組織給予獎賞,仍然能自動自發,利他助人,關心組織績效的行為(Organ, 1988)。有關組織公民行為的定義,學者們的看法很多,不過在實質內涵上則大致類似,茲分述如表 2.5。

表 2.5 學者對「組織公民行為」定義彙整表

學者	年代	組織公民行為之定義
Katz & Kan	1966	1.組織必須吸引並留住員工於組織系統； 2.確保員工以可信賴方式實現組織特定角色要求； 3.員工必需有創造性與自發性行為，其表現超越角色範圍。
Bateman & Organ	1983	是指那些利於組織的行為與態度，並不是因為組織中的規定或是經由契約的約束而來，因此組織公民行為是在不考慮組織認可或是獎勵的前提下，成員可以自我決定此一非正式的貢獻。
Smith, Organ & Near	1983	將組織公民行為分為利他行為(Altruism)及一般順從(Generalized Compliance)；而利他行為是指員工在工作上，主動的協助特定他人的行為；一般順從是指員工在自身的工作角色上，主動超越組織的要求標準行為。
Brief & Motowidlo	1986	適於社會性的組織行為，包括對組織正面與負面的功能及角色外、角色內的行為。
Organ	1988a	是指那些並未規定於員工正式的角色義務中或是並未藉由契約的約束，且組織的正式報酬制度並未直接承認的員工行為，但整體而言卻是有利於組織績效。
Anderson & Williams ; Skarlicki & Latham	1991 1996	將組織公民行為分為二類： 1. 朝向組織的公民行為：指員工為組織利益努力而表現出的行為。 2. 朝向個人的公民行為：指員工在工作上，願意主動幫助別人，關心其他同事，藉由對同事工作上的幫助而間接使組織獲利的行為。
Graham ; Van Dyne, Graham & Dienesch	1991 1994	涵蓋傳統角色內工作績效、組織功能性角色外行為及完全負責的參與政治行為。
Moorman & Blakely	1995	有利於組織且組織希望員工表現的行為，但管理者難以誘發或獎懲，因它是出於自願。
Robinson & Morrison	1995	是超越員工與雇主契約協議的所有行為。
Allen & Rush	1998	不受組織獎懲制度的規範，是一種具有建設性或合作性的表現。
Sloat	1999	是一種利他的行為，它表現出了對於他人福祉無私的關心。
Konovsky & Pugh Williams, Pitre & Zainuba	1994 2002	是一種員工的行為，這種行為超越了職責的要求，它是自主裁量的，而且不在組織正式酬賞結構的範圍之內，行為均出自於自願性(Voluntary)。
Robbins	2001	組織公民行為是員工在正式工作要求之外，所從事的自願的、無條件的行為。

表 2.5 學者對「組織公民行為」定義彙整表(續)

學者	年代	組織公民行為之定義
林淑姬	1992	係指未包含於員工之基本要求的自發性行為；而此行為對組織目標具有正面積極的貢獻或負面的影響。
孫淑芬	2001	1. 此行為超過了組織的正式要求。 2. 此行為是無條件而自然產生的。 3. 此行為不需要組織正式獎酬系統的鼓勵。
楊偉霖	2002	係指個人無條件從事的行為，讓行為並未被正式報償系統認定，但在整體上促進了組織的有效運作。
林光明	2003	組織公民行為就是非組織工作說明書或正式規章所能給予規範，而卻能增進組織效能的一種自發性的行為。

資料來源：1. 李衍新（2002），員工組織政治知覺、組織承諾與組織公民行為關係之研究—以台灣電力公司台南區營業處為例，國立成功大學企業管理研究所碩士論文。

2. 部份本研究整理。

綜合以上學者對組織公民行為的定義論點，共同的觀點有：1.員工的行為與態度有利於組織。2.非於組織認可或是獎勵的前提之下進行。3.組織內無明文規定。4.員工自動自發的行為，利己、利他及利組織的行為。

本研究認為組織公民行為的定義是組織成員除了能善盡本身的工作之外，並能自動自發的協助組織中的其他成員，同時並能默默的完成對組織有利的工作行為。

2.5.2 組織公民行為的重要性與影響性

探討相關文獻顯示組織公民行為的研究一直都是以一般企業為研究對象(陳泰哲, 1997 ; Greenberg, 1990 ; Moorman, 1991 ; Niehoff & Moorman, 1993 ; Organ & Konovsky, 1989)。國外學者 Chattopadhyay (1999)曾慎重地將組織公民行為視為組織生存發展的重要因素，人員

是否願意主動且積極的從事有助於組織績效的行為,對於組織將是極為重要的。所以,組織正式酬賞制度未直接承認,但整體而言,有益於組織運作成效的組織公民行為,在組織中扮演著決定性的角色(蔣景清, 2001)。由於觀光旅館業的領域比較少學者或研究者提及這個部份,因此,本研究以一般企業的研究理論及成果為基礎,作為導入觀光旅館業中,探討相關因素對於組織公民行為的影響模式,其理論是否適用,並藉以瞭解組織氣候相對於其他相關因素是否對組織公民行為較具有解釋力。

員工的組織公民行為表現能促進組織更有效率的運作(Podsakoff, Ahearne & MacKenzie, 1997)。1964年Katz在其所著「組織行為的動機基礎」(The Motivational Basis of Organizational Behavior)的文章中明確的指出,一個運作良好的組織,員工必需具備三種基本行為:(1) 員工進入組織當中,並樂於繼續留任於組織當中;(2) 員工必須執行工作任務的要求;(3) 員工必須展現超越角色指派的行為,並以創新、自發性的行動來實現組織的目標,而這些行為不是工作角色中所規定的行為。然而,此三種行為中以第三種最易被組織所忽視,相關研究亦最少,但其重要性絕對不亞於前兩者。Smith, Organ 及 Near 等三位學者在1983年將此第三種行為稱之為組織公民行為。

Organ 對於組織公民行為重要性的看法:「任何組織系統的設計均不可能完美無缺,若只依靠員工的角色內行為,根本不可能使組織的運作有效率或更臻完善,更何況要超越個人原本工作結果預期?唯有必須仰賴員工主動執行某些角色要求以外的行為,以補角色定義之不足,並促進組織目標的達成」(譚愷悌, 2002; 林淑姬, 1991)。

組織公民行為的展現,可以用來描述一個員工對組織是否具有向

心力，是否願意為組織效力，並且可作該員工工作表現的參考指標之一。Podsakoff, Ahearne & MacKenzie (1997) 以生產線員工為研究對象，結果發現組織公民行為與工作績效的質與量上均有顯著的正相關，顯示組織公民行為確實可以有效地用來指稱工作績效，作為工作績效的指標(蔡孟真，2003)。

隨著組織所面對的環境越來越多變，組織除了重視創新彈性以因應多變的環境之外，對於績效的衡量也不只注重生產力、工作表現行為等一般角色內行為，一些工作角色外的行為也漸漸被重視，並視為績效衡量的指標之一(廖思先，1999)。員工的態度不會自動影響組織的績效，必須經由員工自己適當地表現於行為當中，除了做好指定的工作之外，還會主動的幫助其他的人，以提高組織績效。

Organ (1994)於研究中指出當工作者感受到工作滿足時，在其本身之知識或技能有限的情況下，以最經濟、最有效率回報組織的方式，就是從事組織公民行為，而非直接的幫助組織達成績效。Podsakoff & MacKenzie (1994)兩位學者的研究亦顯示，組織公民行為的確對組織目標的達成有重要的影響。這已成為組織管理者評估成員績效優良與否的主要依據。

組織公民行為之所以成為近年來國內、外學者及研究者所重視，主要因為任何組織的成功僅僅依靠員工在工作職場上盡力或努力是不夠的，尤其面對外在多變的環境，組織面臨競爭及生存的壓力，組織除了重視工作的創新以因應多變的環境之外，還需依賴員工在工作以外的自動自發從事有益於組織、不求報償的行為。目前許多成功的組織管理者都知道，要獲得組織的績效，首要之務，必須將員工放在第一位，然後順理成章的獲得員工的組織公民行為。組織會擁有全心奉獻又忠心的

員工，也可提高員工生產力及工作滿足感，這些員工通常都願意付出額外的加倍努力。知名、成功的國際大企業，如：Intel、Google、Microsoft、Motorola、Starbucks、Southwest 航空公司等即深諳此道。

以觀光旅館業的永續經營以及績效的角度來看，旅館業的領導者或管理者更應該重視員工是否展現組織公民行為。員工會自動自發的行使組織公民行為，除了直接來自同事間良好相處的回饋之外，主管或組織領導人的信任與關愛，通常對此行為的增強有相當大的激勵作用。許多的研究發現，當管理者在評估員工的表現時，會將員工的組織公民行為列入考慮(Organ, 1988 ; 1990)。所以，如果觀光旅館業的領導者或管理者，瞭解到員工展現的組織公民行為將有助於其工作績效的提升，應該更進一步的引導員工，一方面可以促使員工表現出組織所期待與重視的公民行為，另一方面組織也可以因此建立一套有效的激勵系統。

Graham (1995) 研究提出，組織的成功因素是取決於組織公民行為的展現(謝慶鎰，2002)。本研究綜合以上一般企業所重視的組織公民行為理論導入觀光旅館業，並以經營者的角度，以及人力資源管理的觀點，觀光旅館業就管理實務而言，重視員工組織公民行為的展現所帶來各個層面的影響程度，已是組織當前不得不注意的重要影響因素。

2.5.3 組織公民行為的衡量構面

對於組織公民行為的衡量概念，隨著時間演進之差異，而有不同的詮釋。在組織公民行為的研究中，行為展現的對象可以是整體組織或組織中的同事或主管，亦可以是組織外的客戶與顧客，而行為的構面則因研究對象或研究目的不同，而出現分歧的現象，茲將擇要分述如下。

一、Bateman & Organ (1983)是最早提出組織公民行為的概念，並做實

證調查，以做為組織公民行為相關概念的衡量。他們將組織公民行為視為一個整體及綜合性的概念來處理，即一個構面的衡量。

二、Smith, Organ & Near (1983)提出兩個構面的衡量概念

1. 利他行為 (Altruism)：主動協助他人，包括主管、同事與顧客，尤其是員工在相關任務與問題上能主動地協助特定的他人。
2. 一般順從行為 (Generalized Compliance)：員工除了完成交待的任務之外，還表現出盡職的行為。

三、Organ (1988)提出五個構面，發展工作角色外的完整版本，並成為學術界探討組織公民行為的分類原則。說明如下：

1. 利他行為 (Altruism)：自動自發的協助組織其他成員份內工作任務相關的事情，包括組織本身、主管與同事。
2. 盡職行為 (Conscientiousness)：在某些工作角色上，主動做出超越組織要求的標準行為，如出勤 配合公司規定及放棄休閒時間等
3. 運動家精神 (Sportsmanship)：員工能對組織中不理想的情境，加以容忍並不會報怨。
4. 事先知會 (Courtesy)：指員工能夠主動通知其他的成員，以避免許多工作上可能發生的問題。
5. 公民道德 (Civic Virtue)：指員工主動關心、投入與參與組織中政治性的活動。

四、Williams & Anderson (1991)以組織公民行為的影響對象作為分類標準，分為角色內及角色外，角色外行為又分為對他人及對組織的行為等共三構面。

1. 本份行為 (In-role Behaviors)：即員工堅守崗位，完成自己份內的工作行為表現。

2. 利他行為 (Organizational Citizenship Behavior-Individual): 員工個人在人際互動之間所表現的利他行為, 例如, 協助暫時離開工作崗位的同事、關心同僚的工作狀況等。
3. 組織公益行為 (Organizational Citizenship Behavior-Organization): 員工積極從事對組織有所助益的行為, 例如, 無法上班時會事先請假、堅持維護組織秩序的個人原則等。

五、Dyne, Graham & Dienesch (1994) 採用政治學觀點, 將組織公民行為分為三個構面 :

1. 順從 (Obedience): 尊重組織秩序和制度, 尊重合理、合法權威並遵守法律。
2. 忠誠 (Loyalty): 個體對組織與組織領導者的忠誠度超過對個人、工作團體、或部門的忠誠。
3. 參與 (Participation): 個體積極參與組織內部的決策與管理。

由前述的文獻探討結果, 由於 William & Anderson (1991)涵蓋角色內、外行為的完整分類與測量, 本研究擬採用其論點做為衡量觀光旅館業組織公民行為的理論依據。根據其發展的量表, 再加以修正適合本研究延用之。本研究量表分別為本份行為、利他行為及組織公益行為等三個構面。

2.6 各變項影響關係

有關本研究架構五個變項中，目前國內已進行的研究截至 93 年底，與本研究所探討之變項完全相近之相關研究，茲將其彙整並加以探討。

2.6.1 組織文化與組織績效之影響關係

李睿哲 (2003) 以組織文化的角度出發，輔以人力資源管理策略，針對台灣地區四間標竿型五星級飯店進行初步探索性研究，其研究結果發現，「創新」、「顧客導向」與「內在導向」是最可能與標竿飯店的經營績效有關的組織文化構面。而注重「創新」、「合作」的飯店有可能針對高階幹部設計獨特的甄選制度，注重「穩定」及「內在導向」的飯店則在社會化過程、晉升、績效管理與訓練發展上可能有較成熟的作為。

齊德彰 (2003) 研究指出，顧客導向的企業文化會正向影響內部行銷作為，內部行銷作為會正向影響員工工作滿足與組織的經營績效，而員工的工作滿足會正向影響組織的經營績效。

黃仲奇 (2005) 實證研究，軍工廠組織文化與組織績效變數之間有顯著的正向關係，即組織文化愈高，則組織績效愈高。

2.6.2 組織文化與組織政治知覺之影響關係

吳姍謹 (2004) 以相關分析實證指出，企業文化之三個子構面與組織政治知覺的三個子構面呈顯著負向關係。

2.6.3 組織文化與組織氣候之影響關係

吳志男 (2002) 以組織文化為自變項 組織氣候為中介變項以及以組織公民行為為依變項，作為探討華人組織內的文化、氣候和效能之間的

關係。其研究實證發現，組織文化與組織氣候對於組織公民行為的影響各為獨立的建構模式。組織文化對組織公民行為的影響並未受到組織氣候的中介影響，而組織文化與組織氣候獨立對組織公民行為產生影響。

Moran & Volkwein (1992) 認為過去因為定義不清確，才造成兩者的混淆。Reichers & Schneider (1990) 指出，組織文化與組織氣候彼此間的概念重疊相當的多，但是受到研究者本身的立場、研究方法以及學術壓力所造成；故兩者間是重疊或是獨立的部分仍有待新的多元研究觀點及方法的驗證。Ott (1989) 認為組織氣候並非組織文化的一部分，兩者關係緊密但卻是分離的兩現象。一般學者咸認為組織文化是成員共享的價值觀，組織氣候則是成員對於環境的知覺(Ashforth, 1989 ; Rousseau, 1990)。其研究結果，組織氣候並無中介效果。

2.6.4 組織文化與組織公民行為之影響關係

吳志男 (2002) 探討華人社會的實證研究中，指出就組織文化而言，組織越是具有團隊合作、專業創新、傳統守成等三種文化，越會促進組織成員表現較多的組織公民行為。換句話說，組織文化會直接影響組織公民行為。

孫淑芬 (2000) 以組織文化為干擾變項，探討新竹科學園區的半導體廠商，其實證研究發現，工作動機對於組織公民行為的影響的確會受到組織文化的干擾，即外在工作動機愈高的員工，若在團隊導向的文化以及恆常性的文化中，愈容易產生組織公民行為。

2.6.5 組織政治知覺與組織氣候之影響關係

王淑霞 (2003) 以組織政治知覺與組織氣候皆為自變項，針對嘉義縣

稅捐稽徵處人員作為探討的對象，其研究實證發現，組織政治知覺與組織氣候之「互動關係」、「獎酬氣候」呈現顯著差異負相關，顯示出員工知覺他人政治事件低及自利行為少，員工知覺到「互動關係」、「獎酬氣候」氣候高。

2.6.6 組織政治知覺與組織公民行為之影響關係

王錫瑛 (2002) 以組織政治知覺為自變數，組織公民行為為依變數，探討在外商及本土不同組織型態中的員工，其影響性及差異性。其實證研究結果發現，在不同的組織型態下，組織成員的組織政治知覺會有顯著差異。另外，組織政治知覺構面對於組織公民行為之影響，本土的組織成員知覺到上司與同事行為時，較外商成員更顯著的負相關。

謝慶鎰 (2002) 以組織政治知覺對組織承諾、工作績效與組織公民行為來探討公民營企業成員之政治知覺對組織公民行為的影響，研究發現，公民營企業成員的組織政治知覺對組織公民行為均達顯著負向關係，關聯程度民營略高於公營企業，預測變數中公營以「保持沉默靜待好處」的政治知覺影響最大，民營以「薪資、升遷政策與實務差距」的政治知覺影響最大，兩者對效標變數均以「組織公益行為」的解釋力最高。

2.6.7 組織政治知覺與組織績效之影響關係

王淑霞 (2003) 以組織政治知覺為自變項，以組織承諾為中介變項，針對嘉義縣稅捐稽徵處人員作為探討的對象，其研究發現，組織政治知覺之「保持沉默靜待好處」、「上司的操弄行為」、「同事與小團體的操弄行為」與「努力與價值承諾」呈現顯著差異負相關，顯示出不管別人自利的閒事及在組織中不敢說出實情的方式，不敢面對組織環境下就愈缺

乏溝通管道，員工知覺到上司高度涉入組織政治時及資訊取得不易時，成員願意為組織努力承諾愈低；組織政治知覺各構面與「留職承諾」呈現非常顯著差異負相關，顯示出員工知覺到他人高度涉入組織政治時，對留職承諾產生負向影響效果，意即降低留在組織中服務意願。

謝慶鎰 (2002) 以組織政治知覺對組織承諾、工作績效與組織公民行為來探討公民營企業成員之政治知覺對組織承諾的影響，研究發現，公民營企業成員的組織政治知覺對組織承諾均達顯著負向關係，關聯程度公營高於民營企業，預測變數中均以「上司的行為」政治知覺的影響最大，且對效標變數之「情感承諾」的解釋力最高。

2.6.8 組織氣候與組織公民行為之影響關係

蔣景清 (2001) 對個案 C 工廠研究結果顯示，個人變項在組織氣候、組織承諾與組織公民行為上有部分的顯著差異。組織氣候、組織承諾與組織公民行為三者間均有顯著正向相關性。組織氣候與組織承諾對組織公民行為有顯著正向影響性。組織氣候會透過組織承諾的中介作用，間接影響組織公民行為。

2.6.9 組織氣候與組織績效之影響關係

林營松 (1993) 研究結果顯示組織氣候對組織承諾之影響效果，主要是透過獎酬、結構與人情等構面對努力承諾、留職承諾及價值承諾之影響所造成。

張瑞春 (1997) 研究結果顯示組織氣候中領導型態、制度規劃及人際關係對組織承諾有顯著的正向影響。

蔣景清 (2001) 以組織氣候為自變數，組織承諾為中介變數，組織公民行為為依變數，針對個案 C 工廠進口研究，結果發現組織氣候、組織

承諾與組織公民行為三者彼此具有正相關。個人變項對組織氣候、組織承諾與組織公民行為間之關係具部分的干擾效果。

2.6.10 組織公民行為與組織績效之影響關係

Kelley & Hoffman (1997) 指出：服務人員的情感及行為是影響許多服務行為的前因變項，其中所牽涉到的包括有服務人員是否具有組織公民行為及正面的情感流露等，這些因素均會影響服務品質。

王政雄(1998)探討台灣汽車業銷售人員正面情感流露、組織公民行為與服務品質關係之實證結果，汽車業非常重視顧客滿意度，員工的正面情感流露以及組織公民行為都會影響服務品質。

黃信勝(2004)探討台北縣戶政機關之組織公民行為與團隊效能關係之研究，結果顯示，組織公民行為有助於團隊互動；組織公民行為有助於提升團隊效能。

綜合以上有關變項之實證研究探討中，可得知每位研究者的研究對象、研究方法或研究工具設計等不同所造成有不一致的結論產生。

第三章 研究方法

在確立研究目的及範圍並回顧國內外文獻之後，得知組織文化、組織政治知覺、組織氣候、組織公民行為以及組織績效之間存在著某種關聯，採用問卷調查方式，以瞭解研究對象各研究變項間之關係，並進一步探討變項彼此間之影響關係，以建立本研究之研究架構。茲將本研究之研究架構、研究假設、研究變項之操作型定義、問卷設計、問卷調查以及分析方法分述如後。

3.1 研究架構

本研究乃根據上述之相關文獻蒐集整理與分析等之探討而提出的研究架構。本研究架構主要是以組織文化為自變項，組織政治知覺、組織氣候與組織公民行為為中介變項，組織績效為依變項，個人特徵為類別變項，進一步實證研究組織文化、組織政治知覺、組織氣候、組織公民行為與組織績效之間是否具有顯著之影響關係。茲將本研究架構整理如圖 3-1 所示。本研究涵蓋五個研究變項及一個人特徵變項共六部分，茲分述如后。

1. 組織文化：市場導向型文化、員工導向型文化等二個構面。
2. 組織政治知覺：影響上司行為政治知覺、影響同事與團體行為政治知覺等二個構面。
3. 組織氣候：協調溝通導向、管理風格等二個構面。
4. 組織公民行為：本份行為、利他行為、組織公益行為等三個構面。
5. 組織績效：服務品質、員工組織承諾等二個構面。

6. 個人特徵變項：性別、年齡、服務年資、現任職位、教育程度、婚姻狀況、部門別等七項。

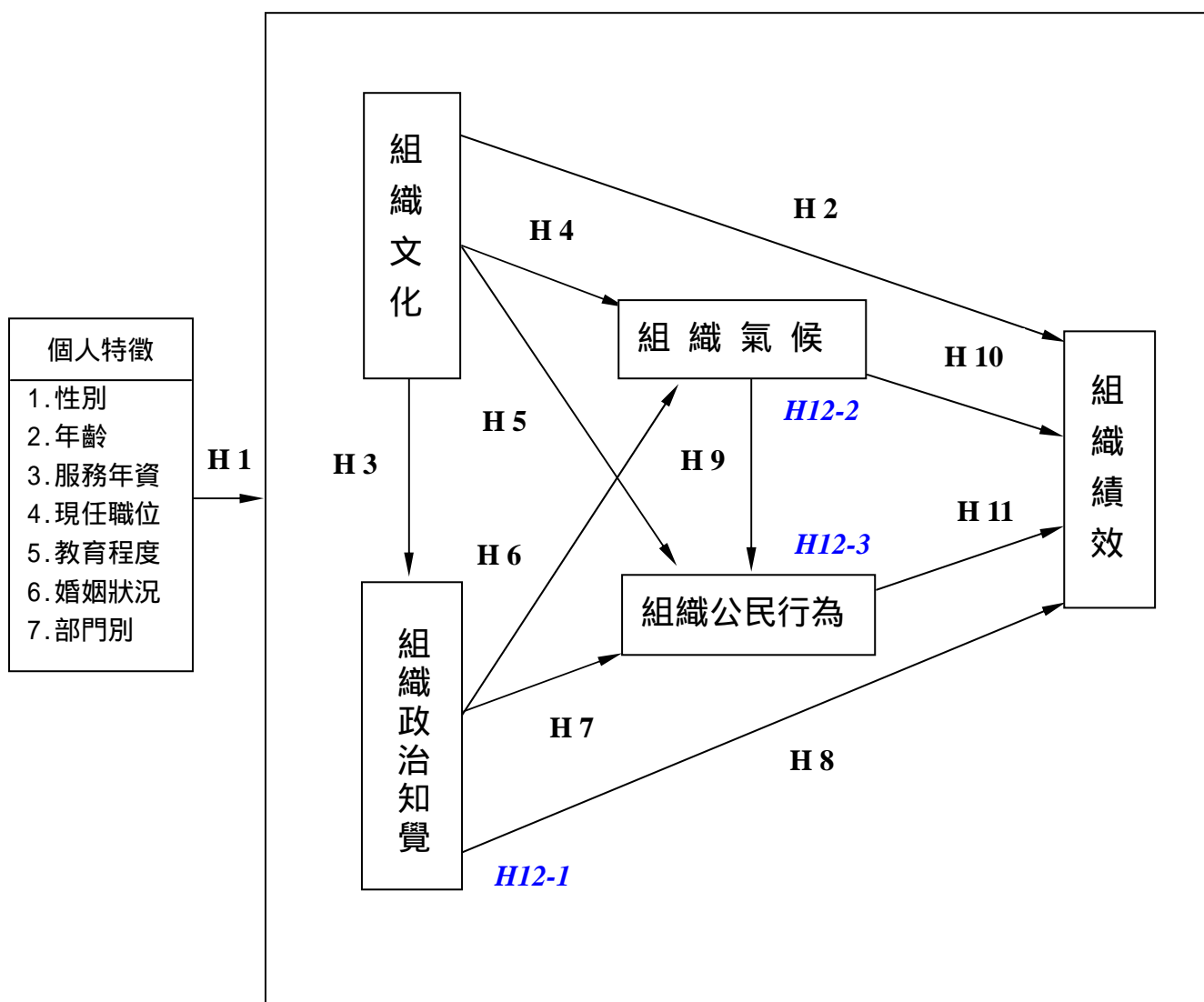


圖 3-1 研究架構

3.2 研究假設

根據前述之研究目的、文獻探討與研究架構，本研究擬探討各變項在真實情境中之關係，並比較不同的個人特徵變項在組織文化、組織政治知覺、組織氣候、組織公民行為與組織績效是否有差異存在，各變項對依變項之中介效果如何？並利用結構方程模式來探討各變項的影響關係？以及各變項之適配度為何？以證明本研究之理論架構。因此，本研究提出下列幾個研究假設：

一、觀光旅館業餐飲部與客房部第一線全職員工之個人特徵變項在組織文化、組織政治知覺、組織氣候、組織公民行為與組織績效的差異性探討

假設 H1-1 不同性別變項的員工對各研究變項無顯著差異。

假設 H1-2 不同職務變項的員工對各研究變項無顯著差異。

假設 H1-3 不同部門變項的員工對各研究變項無顯著差異。

假設 H1-4 不同年齡變項的員工對各研究變項無顯著差異。

假設 H1-5 不同服務年資變項的員工對各研究變項無顯著差異。

假設 H1-6 不同教育程度變項的員工對各研究變項無顯著差異。

假設 H1-7 不同婚姻狀況變項的員工對各研究變項無顯著差異。

二、以結構方程模式 LISREL 探討各研究變項間之影響關係

1. 組織文化與組織績效之間的關係

學者(Kohli & Jaworski, 1993 ; Slater & Narver, 1995 ; Lumpkina & Dess 1996 ; Matsuno & Mentzer, 2000)研究提出，企業文化重視市場導向，經取得市場上顧客、競爭者的資訊，透過跨部門合作，能夠幫助企業對消

費者的需求、競爭者的因應對策做出最好的回應，因而可以提高企業之績效。姚惠芳(2003)認為，組織文化為管理實務中重要的核心，直接影響員工績效及組織績效的總和。因此推論觀光旅館業似乎適用此理論，故提出以下的假設：

假設 H 2：組織文化與組織績效存在顯著正向直接影響關係。

2. 組織文化與組織政治知覺之間的關係

組織人力資源的減縮，成員之間彼此為了求取表現，個人及各單位之間為了爭取資源，使競爭驅於白熱化，彼此不再協調合作，爭功諉過的事也會層出不窮(孫本初，1997)。Robbins (2002) 研究指出，當組織外在環境變動時，組織文化可能會對組織產生負面影響，環境快速且持續改變時，組織固有的文化可能不再合適。組織文化的改變可能影響組織內所有人、事、物等。因此本研究欲探討觀光旅館業在人力精簡變動環境之下兩變數之間的影响性，因此提出以下假設：

假設 H3：組織文化與組織政治知覺存在顯著正向直接影響關係。

3. 組織文化與組織氣候之間的關係

曾柔鶯(1999)針對百貨業與國際觀光旅館業進行研究，提出組織氣候可作為組織文化與組織績效間的中介變項。Kopelman, Brief & Guzzo (1990)認為組織文化是透過人力資源管理實務、組織氣候、個人認知與情感，以達到對組織績效的影響。本研究的組織氣候亦為中介變數與文獻一致，但基於本研究加入其他的研究變項，其實證是否相同，此為本研究欲探討的，因此本研究提出以下假設：

假設 H 4：組織文化與組織氣候存在顯著正向直接影響關係。

4. 組織文化與組織公民行為之間的關係

Schwartz & Davis (1981) 提出，組織文化可以闡明公司對於員工所期望的行為；徐聯恩 (1996) 認為組織文化對於組織成員的行為具有關鍵的影響力。組織成員的行為在觀光產業的重要性更甚於其他的行業，因此本研究推論兩者之間的關係，提出以下的假設：

假設 H5：組織文化與組織公民行為存在顯著正向直接影響關係。

5. 組織政治知覺與組織氣候之間的關係

王淑霞 (2003) 實證指出，組織政治知覺與組織氣候之「互動關係」，「獎酬氣候」有顯著的負相關。本研究存疑在觀光旅館業是否有不同的結果，因此推論以下假設：

假設 H6：組織政治知覺與組織氣候存在顯著正向直接影響關係。

6. 組織政治知覺與組織公民行為之間的關係

Robbins (2002) 研究指出，人類的行為方式，並不是反應外在環境的真實情形，而是反應當事人對於外在環境的知覺狀態，所以知覺是決定行為的重要因素。王錫瑛 (2002) 研究顯示，組織政治知覺對於組織公民行為之影響，本土的成員知覺到上司與同事政治行為時，較外商成員有更顯著的負相關。謝慶鎰 (2002) 研究指出，公、民營企業成員的政治知覺對組織公民行為均達顯著負向關係。本研究欲探討在本土的組織型態下，兩者之間的關係是否與文獻一致，因此推論出以下的假設：

假設 H7：組織政治知覺與組織公民行為存在顯著正向直接影響關係。

7. 組織政治知覺與組織績效之間的關係

謝慶鎰 (2002) 實證研究，公營企業成員對組織政治知覺與工作績效呈負相關，但不顯著；民營企業成員對組織政治知覺與工作績效則呈顯

著負相關。林士譽 (2002) 研究結果，組織政治知覺與工作績效呈現不顯著相關，只有當政策與實務差距之組織政治知覺愈高時，任務績效及情境績效會愈低。本研究愈探討觀光旅館業的實證是否與文獻一致，因此提出以下的假設：

假設 H 8：組織政治知覺與組織績效存在顯著正向直接影響關係。

8. 組織氣候與組織公民行為之間的關係

大部分的組織心理學者認為，組織氣候會對組織成員的行為產生普遍的影響作用(Litwin & Stringer, 1968；Tagiuri & Litwin, 1968；Schneider & Hall, 1972；Pritchard & Karasick, 1973)。許士軍 (1972) 的研究，認為組織氣候是以一種整體的和主觀的環境觀念，來解釋組織內成員的行為動機及其所表現的行為。本研究愈探討觀光旅館業組織氣候的影響力是否與文獻一致，因此提出以下的假設：

假設 H 9：組織氣候與組織公民行為存在顯著正向直接影響關係。

9. 組織氣候與組織績效之間的關係

Kopelman, Brief & Guzzo (1990) 認為組織文化是透過人力資源管理實務、組織氣候、個人認知與情感，達到對組織績效的影響(吳志男，2002)。Markus & Frese (2003) 研究以權變的觀點探討組織氣候與企業創新與績效之間的關聯性，實證結果兩者呈現正向且顯著的關係。本研究欲推論觀光旅館業的氣候與績效之關係，因此提出以下的假設：

假設 H 10：組織氣候與組織績效存在顯著正向直接影響關係。

10. 組織公民行為與組織績效之間的關係

Posdakoff & MacKenzie (1994) 的研究發現，組織公民行為對組織目標的達成有重要的影響。Kelley & Hoffman (1997) 提出，服務人員的情

感及行為是影響許多服務品質的前因變項，包括服務人員是否具有組織公民行為及正面的情感流露等，這些因素均會影響服務品質。因此，本研究推論觀光旅館業的成員，其公民行為與組織有著密切的影響力，因此提出以下的假設：

假設 H 11：組織公民行為與組織績效存在顯著正向直接影響關係。

11. 中介變項對組織文化與組織績效關係具顯著中介效果。

假設 H12-1：組織政治知覺對組織文化與組織績效關係具中介效果。

假設 H12-2：組織氣候對組織文化與組織績效關係具中介效果。

假設 H12-3：組織公民行為對組織文化與組織績效關係具中介效果。

3.3 問卷設計

本研究採用問卷調查法，以問卷作為蒐集資料的研究工具，並透過相關文獻的探討，決定各變項間的影響關係後，建立研究架構來探討觀光旅館的變項，個人特徵變項對組織文化、組織政治知覺、組織氣候、組織公民行為以及組織績效的差異與影響之研究。本研究量表屬自評量表，由觀光飯店的員工依其感受填答，為避免填答者產生困擾，乃採結構式的封閉型問題，題目型式採用的評價尺度為李克特式(Likert, 1967) 加總尺度法的七點式量表，以不計名方式由受測者從「非常不同意」、「不同意」、「有點不同意」、「無意見」、「有點同意」、「同意」、「非常同意」七項選擇中，在適當 中打 \surd ，計分方式正向題目係按 1、2、3、4、5、6、7 依序計分；最後計算各向度得分與總量表得分。量表上的分數高低，則表示受測者態度的強弱。問卷另附加個人基本資料題項，以利瞭解樣

本特性。本調查問卷的設計來源係改編自以下專家學者的觀點，各構面之間卷來源分述如表 3.1 所示。

表 3.1 量表來源及相關構面

構面	來源	題數
組織文化	市場導向型文化量表源自 Narver & Slater (1990)，參考原量表並修改部分題意，以建構本研究之量表。員工導向型文化量表參考自 Gronroos (1981) & Berry(1981)所發展之量表。	本量表共 19 題，分市場導向型文化及員工導向型文化等 2 個構面。
組織政治知覺	選取 Kacmar & Ferris(1992)之「影響上司行為」及「同事與小團體」部分量表，為本研究之基礎量表，並經預試後建構本量表。	修改部分題意後量表共 11 題項，包括影響上司行為政治知覺/影響同事與團體行為政治知覺等 2 構面。
組織氣候	源自 Litwin & Stringer (1968)所發展編製，再參考許士軍(1972)及蔣景清(2001)修正之精簡題項。本研究經預試修正部分題意後建構本量表。	修正後量表共 15 題項，分協調溝通導向/管理風格等 2 個構面。
組織公民行為	採用 Williams & Anderson (1991) 所發展編製的量表，加以修訂部分題意並延用之。	本份行為/ 利他行為/ 組織公益行為 3 個構面，共計 15 題項。
組織績效	服務品質量表則參考自 PZB(1988) SERVQUAL 量表，為本構面之基礎量表。員工組織承諾量表源自 Mowday, Porter & Steers(1979)量表。本研究經預試並修改部分題意後建構本量表。	本量表採非財務績效評估指標 以服務品質/ 員工組織承諾二個構面，共計 15 題項。

資料來源：本研究整理

本研究問卷設計共由六大部分組成，問卷除第六部分為個人基本資料題項，以瞭解樣本特性。第一部分為「組織文化」量表，第二部分為「組織政治知覺」量表，第三部分為「組織氣候」量表，第四部分為「組織公民行為」量表，第五部分為「組織績效」量表。現將各構面之間卷

量表及來源、操作型定義等，分別詳述說明如下：

一、組織文化

- (1) 量表來源：本研究參考自 Narver & Slater(1990)的研究理論量表並加以修改沿用之，以顧客導向、競爭者導向、部門間協調為衡量的指標。員工導向型文化的量表則參考自 Gronroos (1981) & Berry(1981)所發展之量表。
- (2) 操作型定義：Narver & Slater(1990)將顧客導向定義為「組織針對目標市場上的顧客群對觀光飯店的需求，擬訂策略以因應顧客的需求，以滿足顧客為最大的宗旨」；競爭者導向係「組織針對目標市場上的競爭對手，擬訂超越競爭者策略方案，提供給顧客更卓越的服務，為組織求取最大的利益」；部門間協調「組織將所有的資源與各部門相互分享，以利組織內資源有效的整合與利用」。員工導向型文化則引用 Gronroos (1981) & Berry(1981)的定義，指組織將員工視為內部顧客，將組織推銷給員工，並以行銷手法對待員工，使員工能夠買到滿意的「產品 - 工作」。
- (3) 量表題項：本量表共有 19 題項，第 7、8、9、10、11、12、13、15、16、17、18、19 題為市場導向型文化。第 1、2、3、4、5、6、14 題為員工導向型文化。
- (4) 正、反向題問項：本量表全為正向題。

二、組織政治知覺

- (1) 量表來源：量表選取自 Kacmar & Ferris (1992)所設計之「上司行為」及「同事與小團體」的部分量表，作為本研究的基礎量表，經預試修改題意後，並全部以正向題意建構本量表。

- (2) 操作型定義：採 Kacmar & Ferris (1992)的定義作為本研究詮釋此構面的定義，係為「個人、群體及組織各自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」。
- (3) 量表題項：本量表共 11 題項，第 1、2、3、4、5 題為影響上司行為政治知覺。第 6、7、8、9、10、11 題為影響同事與團體行為政治知覺。
- (4) 正、反向題問項：本量表全為正向題。

三、組織氣候

- (1) 量表來源：量表源自 Litwin & Stringer(1968)，並參考許士軍(1972)翻譯量表及蔣景清(2001)修正的精簡題項，本研究參考以上學者之量表，再依實際旅館業之狀況編修而成為本量表。
- (2) 操作型定義：以 Litwin & Stringer (1968)的定義作為本構面之操作型定義，為組織成員直接或間接知覺到工作環境中一組可以測量的特質，這些特質會影響成員的動機和行為。
- (3) 量表題項：本構面共有 15 題項，第 7、8、9、10、11、12、13、14 題為協調溝通導向。第 1、2、3、4、5、6、15 題為管理風格。
- (4) 正、反向題問項：本量表全為正向題。

四、組織公民行為

- (1) 量表來源：本研究所採用的組織公民行為量表，源自 Williams & Anderson (1991) 所發展編製之問卷，並加以修改部分題意，以適合觀光旅館業的成員所沿用。
- (2) 操作型定義：Williams & Anderson (1991)以實證與觀念上的觀點將組織公民行為分為兩大類；(1)朝向組織的公民行為(OCB—Organization,

OBCO)：係一種表現有利於組織的行為。(2)朝向個人的公民行為(OCB—Individuals, OBCI)：意指有時利於特定的個人，而且經由此種間接方式提供對組織貢獻之行為。以本份行為、利他行為以及組織公益行為等構面來衡量組織公民行為的理論根據。

- (3) 量表題項：本構面共有 15 題項，第 1、2、3、4、5、7、8 題為本份行為。第 9、10、11、12 題為利他行為。第 6、13、14、15 題為組織公民行為。
- (4) 正、反向題問項：本量表全為正向題。

五、組織績效

- (1) 量表來源：本研究以服務品質以及員工組織承諾作為衡量組織績效的指標。服務品質量表選取自 PZB (1988) SERVQUAL 為本構面之基礎量表，並加以修改題意適合旅館業使用。員工組織承諾量表源自 Mowday, Porter & Steers(1979)之 OCQ 量表。本研究將部分題意作適當的修改後建構本量表。
- (2) 操作型定義：組織承諾是員工個人對於某一特定組織的認同及投入態度傾向的相對強度，其含蓋成員強烈地參與組織之目標及價值，個人願意為組織的利益而努力，成員希望繼續留在組織中(Porter, Steers, Mowday & Boulion, 1974)意即成員對組織具有高度的忠誠度。服務品質則採 PZB(1988)的定義，係顧客對服務的期望與實際接受差異程度之主觀認知。
- (3) 量表題項：本構面共有 15 題項，第 6、9、10、11、12、13、14、15 題為服務品質。第 1、2、3、4、5、7、8 題為員工組織承諾。
- (4) 正、反向題問項：本量表全為正向題。

3.4 問卷調查

一、問卷發放與收回

本研究問卷透過各方好友們協助發放，因考慮到各家觀光飯店的人數比例不同，故樣本採取百分比分配抽樣，計算出受測樣本數。總計發出 395 份問卷，回收有效問卷共計 380 份，剔除填答不完全等無效問卷數共 39 份，其有效回收率為 86.33 %，各飯店問卷回收狀況如表 3.2 所示。

表 3.2 高雄地區觀光飯店問卷回收狀況表

飯店名稱	發放份數	回收份數	無效問卷	有效問卷	有效回收率
華園大飯店	40	40	4	36	90 %
華王大飯店	40	40	1	39	98 %
國賓大飯店	60	59	7	52	87 %
中信大飯店	40	39	1	38	95 %
漢來大飯店	60	60	2	58	97 %
福華大飯店	40	37	6	31	78 %
高雄金典酒店	60	48	5	43	72 %
寒軒國際大飯店	55	55	11	44	80 %
合計	395	378	37	341	86.33 %

資料來源：本研究整理

二、抽樣設計

本研究以客房部的櫃檯、服務中心、房務以及禮賓接待單位等第一線服務人員，作為主要的問卷調查對象；餐飲部則以各家觀光旅館業館內實際營運餐廳的第一線服務人員作為受測對象。抽樣之依據如表 3.3 所示。

受測樣本的分配比例，預估每家觀光飯店需要回收有效樣本 30 份，故需要總有效樣本 240 份。以 8 家觀光飯店餐飲部與客房部第一線全職員工人數加總，再求出每一家所佔的百分比例，最後以 395 份問卷乘以各家的百分比例，即為各家觀光飯店所需發放的問卷份數。客房部與餐飲部問卷發放的比例，則以各部門人數比例計算出所需發放的份數。為方便作業，8 家觀光飯店內，屬於較大型的觀光飯店問卷發放以 60 份為主，依次 55 份以及較小型的觀光飯店則以 40 份為測量的份數。

表 3.3 高雄地區 2005 年觀光飯店營運統計表

飯店名稱	成立年份	房間數	年度資料					
			客房住用數	住用率 (%)	平均房價 (元)	客房部 (人)	餐飲部 (人)	員工總數 (人)
華園大飯店	1958	272 間	59,675	60.11	1,638	535	401	1,258
華王大飯店	1968	296 間	88,813	82.00	1,368	634	1,003	2,249
國賓大飯店	1981	453 間	118,040	73.21	2,135	1,690	1,904	4,315
中信大飯店	1986	152 間	43,270	78.00	1,610	456	960	1,920
漢來大飯店	1995	540 間	146,640	74.36	2,548	2,081	4,366	8,448
福華大飯店	1998	328 間	86,378	83.62	2,333	1,023	1,292	3,103
高雄金典酒店	1999	572 間	133,320	61.80	2,405	1,425	3,639	6,806
寒軒國際大飯店	2004	380 間	82,651	72.81	1,932	1,221	1,892	3,902

資料來源：本研究整理

3.5 分析方法

問卷回收後，即著手進行整理，去除無效問卷，剩下有效問卷即著手進行資料編碼及建檔，並利用 SPSS for windows 統計套裝中文軟體進行資料探查分析與處理。本研究使用之統計方法如下：

一、因素分析 (Factory Analysis)

因素分析主要目的在於以簡潔、精確的方法，從一組含許多變數的資料當中，利用相關矩陣找出影響這些變數的共同因素，以達到縮減變數，易於分析說明之目的。本研究先以取樣適切性量數(KMO；Kaiser-Meyer-Olkin measure of sampling adequacy) 判斷是否適合進行因素分析，Kaiser (1974) 指出執行因素分析時，KMO 指數的判準如表 3.2 所示(邱皓政, 2003)，以及 Bartlett's 球形檢定 (Bartlett's test of sphericity) 探討相關係數，以了解抽樣之正確性和抽樣資料是否正當。Zaltman & Burger (1975) 建議，取特徵值大於 1，且各變項因素負荷量絕對值大於 0.4，解釋總變異量達到 40 % 以上時，因素分析的結果便相當可取。

本研究參考上述之準則，採主要成份分析法(Principal Component Analysis)取特徵值大於 1 的因素，再以最大變異數法(Varimax)進行正交轉軸，取因素負荷量大於 0.4 的變項以定義各因素，並為各構面所抽取出之因素命名，作為各構面之子構面。本研究針對各個變數進行因素分析以確認此一變項之構面。

表 3.4 KMO 統計量的判斷原理

KMO 統計量	因素分析適合性
0.90 以上	極佳的 (marvelous)
0.80 以上	良好的 (meritorious)
0.70 以上	中度的 (middling)
0.60 以上	中庸的 (mediocre)
0.50 以上	可悲的 (miserable)
0.50 以下	無法接受 (unacceptable)

資料來源：邱皓政 (2003)，結構方程模式，9.9

二、信度分析 (Reliability Analysis)

信度分析是用來了解量表的一致性或穩定性，常用的方法有 Cronbach's 係數，折半係數，再測信度等。本研究採用 Cronbach's 係數為信度分析檢驗，藉以了解各受測者對於各問卷量表的內部一致性情形。值越高代表量表越穩定，根據學者 Nunnally (1978) 指出可接受的最小信度值為 0.7。

三、效度分析 (Validity Analysis)

本研究各構面所使用之問卷主要是根據國內、外學者所研究之量表直接修正沿用之，而其中問卷也經過不少學者繼續修正沿用。本量表內容經與指導教授充分的討論，以觀光旅館業的實際環境特性作為依據，以擷取近實務範圍的題意做為量表的問項，故量表之內容效度是相當不錯的。

四、描述性統計 (Descriptive Statistics)

進行樣本分佈的次數分配與百分比分析，以求取個數、平均數、標準差等，以解釋樣本特性及答題集中之趨勢。

五、獨立樣本 t 檢定 (t - test Analysis)

用以比較不同個人特徵變項在各變項構面之差異性，若達顯著差異，則再以 Scheffe 多重比較法來探討各群組間差異情況。

六、單因子變異數分析 (One - Way ANOVA)

主要在用以比較與檢定個人特徵變項(年齡、婚姻、年資、學歷)在組織文化、組織政治知覺、組織氣候、組織公民行為與組織績效等各研究

構面因素上之差異性，亦即檢驗假設一之差異性假設。若 p 值達到顯著水準，則再以 Scheffe 多重比較檢定分析，進一步更加瞭解各群組間的差異大小情形。

七、結構方程模式 (Structural Equation Modeling)

本研究利用結構方程模式來驗證所提出之研究架構之合理性，以及變項間之影響關係，亦即檢定假設二變項間之影響關係。採用 LISREL 8.52 軟體作為分析工具。LISREL 結合了迴歸模式(regression model)與因素分析模式(factor analysis model)兩項理論，能同時處理多組變數之間的關係，近年來廣為一般社會及行為科學研究所使用。

八、層級迴歸分析 (Hierarchical Regression Analysis)

探討各研究變項以層級迴歸模式對組織績效及其子構面之中介效果。

第四章 研究結果與分析

本章根據第三章之研究假設，將回收之有效樣本資料，以適當之統計方法進行處理，以驗證本研究之各項研究假設是否成立，並且針對各項統計分析結果，結合實務經驗加以解釋與討論。

第一節進行樣本特性分析，以瞭解受測樣本的各项特性。第二節探討「組織文化」變項之各項分析。第三節探討「組織政治知覺」變項之各項分析。第四節探討「組織氣候」變項之各項分析。第五節探討「組織公民行為」變項之各項分析。第六節探討「組織績效」變項之各項分析。第七節以 t 檢定及單因子變異數分析，探討個人特徵變項在各研究變項之差異分析。第八節以結構方程模式探討各研究變項之影響性分析，以及各變項之適配度分析，並以層級迴歸分析探討各研究變項對組織績效之中介效果。

4.1 樣本特性分析

本研究之問卷發放係以高雄地區觀光飯店之餐飲部與客房部第一線全職服務人員為對象，依照飯店規模大小比例抽樣方式收集資料，問卷發放共 395 份，回收問卷 380 份，剔除無效問卷 39 份，有效問卷數為 341 份，有效問卷回收率為 86.33 %。茲將有效樣本基本特性整理如表 4.1 所示，並將其分析結果敘述如后。

由表 4.1 可得知，有效樣本中女生多於男生，比例約為 7：3。在年齡層方面，有年輕化的趨勢，30 歲以下的第一線全職人員比例約佔 55 %。服務年資以 3 年以內較多，佔樣本人數 54 %，3-10 年以內的年資，佔 30 %。現任職務的問項，則以非主管居多，佔 76 %。教育程度的

問項則以高中(職)及專科(含三專)較多，佔 67 %，觀光科系畢業的人員服務於觀光旅館業只佔 14.4 %，顯示受過專業訓練的人員從事服務業的並不多。在婚姻狀況，以未婚人員較多，佔 65 %。部門別問項以客房部全職人數多於餐飲部，比例約為 6：4，表示餐飲部門的人力配置採用兼職人員居多。

表 4.1 有效樣本基本特性表

個人特徵變項	類別	人數	有效百分比(%)
性別	男	102	29.9 %
	女	239	70.1 %
年齡	30 歲以下	187	54.8 %
	31 – 40 歲	86	25.2 %
	41 – 50 歲	41	12.0 %
	51 歲以上	27	7.9 %
服務年資	3 年以內	184	54.0 %
	3 – 10 年以內	102	29.9 %
	10 – 20 年以內	44	12.9 %
	20 年以上	11	3.2 %
現任職務	主管	83	24.3 %
	非主管	258	75.7 %
教育程度	高中(職)以下	132	38.7 %
	專科(含三專)	97	28.4 %
	觀光科系	49	14.4 %
	普通大學(含)以上	63	18.5 %
婚姻狀況	已婚	116	34.0 %
	未婚	221	64.8 %
	其他	4	1.2 %
部門別	餐飲部	144	42.2 %
	客房部	197	57.8 %

資料來源：本研究整理

4.2 「組織文化」變項之各項分析

本節將針對組織文化變項之因素分析、信度分析、平均數以及標準差等，一一進行分析，以瞭解受測對象對組織文化認知之情況。

4.2.1 組織文化之因素分析

本研究量表目的在於測量觀光旅館業餐飲部與客房部第一線全職員工對組織文化的看法認同態度，衡量題項共 19 題。本量表利用主成份分析法萃取，取特徵值大於 1 的因素，以最大變異數法進行正交轉軸，其中因素負荷量大於 0.4 者 (Zaltman & Burger, 1975)，是為顯著負荷量，經分析結果將其萃取二個成份因素，KMO 值為 0.951，Bartlett's 球形檢定，達極顯著差異 ($p < 0.001$)，表示適合進行因素分析 (Kaiser, 1974)。萃取的第一個成份因素，題項大部分涵蓋顧客、競爭者以及部門間的協調，符合 Narver & Slater (1990) 所提出之理論，因此將其命名為「市場導向型文化」，解釋變異量為 51.261%，Cronbach's α 值為 0.9170；萃取的第二個成份因素，其題項大部分重視員工、訓練員工以及激勵員工等關心及照顧員工題項，符合 Gronroos & Berry (1981) 之理論，將此構面命名為「員工導向型文化」，解釋變異量為 6.096%，Cronbach's α 值達 0.9006。組織文化整體總信度的指標，Cronbach's α 值為 0.9456，信度水準皆高於 Nunnally (1978) 所建議的 0.7 以上，表示量表的內部一致性良好；因素累積總解釋變異量為 57.357%。茲將其分析列如表 4.2 所示。

表 4.2 組織文化之因素分析表

構面	題項內容	因素負荷量	特徵值	解釋變異量 %	Cronbach's 值
市場導向型文化	9. 我們會參考飯店同業的服務設施來進行更新與改良。	0.729	9.740	51.261	0.9170
	10.顧客的抱怨我們經常能迅速圓滿處理。	0.706			
	12.透過管道我們不太困難獲得飯店同業的經營績效。	0.679			
	8. 飯店同業推出新行銷方案時，我們能迅速回應並跟進。	0.679			
	19.我們瞭解如何來提高顧客的忠誠度。	0.666			
	16.我們能充分掌握顧客對服務品質的滿意度。	0.642			
	17.上級主管非常重視顧客的需求，並積極的配合顧客。	0.629			
	13.上級主管經常密切注意及評估館內同仁服務的熱忱。	0.626			
	11.我們以顧客的需求來制定政策或方案，然後再考慮成本的高低。	0.617			
	15.高階主管會定期舉辦跨部門會議，討論產業發展的趨勢。	0.603			
	18.我們相當瞭解飯店同業的優、缺點。	0.589			
7. 顧客滿意度是員工獎勵依據之一。	0.491				
員工導向型文化	2. 員工意見反應是暢通的，而且受到上級的重視。	0.832	1.158	6.096	0.9006
	1. 主管非常清楚我們工作的辛苦，並經常給予我們實質的獎勵。	0.816			
	6. 我們愈努力工作，愈有機會獲得較高的獎金或薪資。	0.720			
	5. 上級主管經常和我們討論如何因應各種顧客抱怨處理事宜。	0.698			
	4. 飯店經常透過各種管道傳遞顧客需求訊息，讓員工知道。	0.683			
	14.飯店內各部門之間的協調是順暢(如餐飲、客房、行銷業務、管理部等)	0.608			
	3. 飯店經常為員工舉辦教育訓練課程，提升員工專業素養。	0.584			

資料來源：本研究整理

4.2.2 組織文化之認知分析

由表 4.3 得知,高雄地區觀光旅館業餐飲部與客房部第一線全職員工對組織文化各構面之平均數均高於中間值。組織文化整體構面平均數,為 5.0509;其中,市場導向型文化最高,達 5.2224;其次為員工導向型文化,平均數為 4.8793,顯示餐飲部與客房部的第一線全職員工對市場導向型文化認同度高於員工導向型文化。

表 4.3 組織文化之認知分析表

組織文化構面問項內容		平均數	標準差	整體構面 平均數	整體構面 標準差
市場 導 向 型 文 化	9. 我們會參考飯店同業的服務設施來進行更新與改良	5.24	1.31	5.2224	0.9469
	10.顧客的抱怨我們經常能迅速圓滿處理	5.51	1.22		
	12.透過管道我們不太困難獲得飯店同業的經營績效	5.11	1.25		
	8. 飯店同業推出新行銷方案時,我們能迅速回應並跟進	5.22	1.29		
	19.我們瞭解如何來提高顧客的忠誠度	5.25	1.28		
	16.我們能充分掌握顧客對服務品質的滿意度	5.21	1.29		
	17.上級主管非常重視顧客的需求,並積極的配合顧客	5.40	1.31		
	13.上級主管經常密切注意及評估館內同仁服務的熱忱	5.23	1.25		
	11.我們以顧客的需求來制定政策或方案,然後再考慮成本的高低	4.48	1.46		
	15.高階主管會定期舉辦跨部門會議,討論產業發展的趨勢	5.27	1.24		
	18.我們相當瞭解飯店同業的優、缺點	5.27	1.19		
7. 顧客滿意度是員工獎勵依據之一	5.12	1.57			

表 4.3 組織文化之認知分析表(續)

組織文化構面問項內容		平均數	標準差	整體構面 平均數	整體構面 標準差
員工 導向 型 文化	2. 員工意見反應管道是暢通的,而且受到上級的重視	4.58	1.61	4.8793	1.2273
	1. 主管非常清楚我們工作的辛苦,並經常給予我們實質的獎勵	4.67	1.63		
	6. 我們愈努力工作,愈有機會獲得較高的獎金或薪資	4.44	1.86		
	5. 上級主管經常和我們討論如何因應各種顧客抱怨處理事宜	5.18	1.41		
	4. 飯店經常透過各種管道傳遞顧客需求訊息,讓員工知道	5.22	1.38		
	14. 飯店內各部門之間的協調是順暢(如餐飲、客房、行銷業務、管理部等)	4.83	1.57		
	3. 飯店經常為員工舉辦教育訓練課程,提升員工專業素養	5.23	1.33		

資料來源：本研究整理

4.3 「組織政治知覺」變項之各項分析

本節對「組織政治知覺」變項之因素分析、信度分析、平均數以及標準差等,進行各項分析,以瞭解受測對象對組織政治知覺認知之情形。

4.3.1 組織政治知覺之因素分析

本構面量表之題項,共 11 題項。以主成份分析法萃取,取特徵值大於 1 的因素,以最大變異數法進行正交轉軸,其中因素負荷量大於 0.4 者(Zaltman & Burger, 1975),是為顯著負荷量。經分析結果萃取二個成份因素,KMO 值為 0.924, Bartlett's 球形檢定,達極顯著差異($p < 0.001$),表示適合進行因素分析(Kaiser, 1974)。萃取的第一個因素題項大部分為受測者對於組織內其他成員行使政治行為來影響上司的行為的認知,因此,將此構面命名為「影響上司行為政治知覺」,解釋變異量為 52.698%,

Cronbach's 值為 0.8619；第二個萃取的因素題項其內容大部分為受測者對於組織內成員對同仁與團體行使政治行為的認知，因此命名為「影響同事與團體行為政治知覺」，解釋變異量為 10.152 %，子構面的指標，Cronbach's 值為 0.8497。組織政治知覺整體總信度，Cronbach's 值為 0.9077，信度水準皆高於 Nunnally (1978) 所建議的 0.7 以上，表示量表的內部一致性良好；兩個因素累積總變異量達 62.85 %。茲將其分析結果列如表 4.4 所示。

表 4.4 組織政治知覺之因素分析表

構面	題目內容	因素負荷量	特徵值	解釋變異量 %	Cronbach's 值
影響上司行為政治知覺	1. 有的同事做任何事好像都會儘量討主管的歡心	0.843	5.797	52.698	0.8619
	3. 有的同事幫飯店介紹生意時,會有意無意的讓主管知道,以製造表現的機會	0.819			
	2. 有的同事認為主管有絕對的權力,支持主管對他自己是有利的	0.810			
	4. 有的同事在工作上,會儘量利用各種方法以維護自己的利益	0.666			
	5. 有的同事會在公開的場合支持飯店的政策,不管政策是否對員工有利	0.508			
影響同事與團體行為政治知覺	11.本飯店的主管之間,彼此合作無間,讓各方面的業務推動非常順利	0.823	1.117	10.152	0.8497
	10.有的同事對其主管所作的計劃,不論對或錯都完全同意其觀點與做法	0.682			
	8. 有的同事在工作中,都會儘可能的配合有影響力的團體,以爭取別人的好感	0.671			
	9. 有的同事對其主管處事不管公正與否或是否有私心,都是阿與奉承.	0.614			
	7. 有的同事為了自己的利益,不惜利用並犧牲其他同仁往上爬	0.606			
	6. 有的同事會透過顧客的高度滿意,藉機會向飯店中的高階主管傳答謝意	0.548			

資料來源：本研究整理

4.3.2 組織政治知覺之認知分析

由表 4.5 得知，高雄地區觀光旅館業餐飲部及客房部第一線全職員工對組織政治知覺構面之平均數均高於中間值。組織政治知覺整體構面之平均數為 5.0566；影響上司行為政治知覺，達 5.1155；其次為影響同事與團體行為政治知覺，達 4.9977，顯示第一線全職員工最重視影響上司行為政治知覺，但是影響同事與團體行為政治知覺也表示很重視。

表 4.5 組織政治知覺之認知分析表

組織政治知覺構面問項內容		平均數	標準差	整體總平均數	整體總標準差
影響上司行為政治知覺	1. 有的同事做任何事好像都會儘量討主管的歡心	5.23	1.39	5.1155	1.1147
	3. 有的同事幫飯店介紹生意時，會有意無意的讓主管知道，以製造表現的機會	5.13	1.34		
	2. 有的同事認為主管有絕對的權力，支持主管對他自己是有利的	5.21	1.37		
	4. 有的同事在工作上，會儘量利用各種方法以維護自己的利益	5.32	1.29		
	5. 有的同事會在公開的場合支持飯店的政策，不管政策是否對員工有利	5.00	1.36		
影響同事與團體行為政治知覺	11. 本飯店的主管之間，彼此合作無間，讓各方面的業務推動非常順利	4.72	1.60	4.9977	1.2475
	10. 有的同事對其主管所作的計劃，不論對或錯都完全同意其觀點與做法	4.83	1.48		
	8. 有的同事在工作中，都會儘可能的配合有影響力的團體，以爭取別人的好感	5.13	1.33		
	9. 有的同事對其主管處事不管公正與否或是否有私心，都是阿諛奉承	4.85	1.48		
	7. 有的同事為了自己的利益，不惜利用並犧牲其他同仁往上爬	4.86	1.64		
	6. 有的同事會透過顧客的高度滿意，藉機會向飯店中的高階主管傳答謝意	5.02	1.30		

資料來源：本研究整理

4.4 「組織氣候」變項之各項分析

本節將探討組織氣候變項之因素分析、信度分析、平均數以及標準差等，一一進行分析，以瞭解受測者對組織氣候的認知情形。

4.4.1 組織氣候之因素分析

本量表利用主成份分析法萃取，取特徵值大於 1 的因素，以最大變異數法進行正交轉軸，其中因素負荷量大於 0.4 者(Zaltman & Burger, 1975)，是為顯著負荷量。經分析結果將其萃取二個成份因素，KMO 值為 0.929，Bartlett's 球形檢定，達極顯著差異($p < 0.001$)，表示適合進行因素分析(Kaiser, 1974)。第一個萃取成份因素之題項大部分顯示組織內良善溝通氣氛，因此將其構面命名為「協調溝通導向」，解釋變異量為 48.091 %，Cronbach's α 值為 0.8493；第二個萃取成份因素題項顯示組織內經營階層的作風，故命名為「管理風格」，解釋變異量為 7.627 %，Cronbach's α 值為 0.8118。組織氣候整體總信度，Cronbach's α 值達 0.9187，信度水準皆高於 Nunnally(1978)所建議的 0.7 以上，表示量表的內部一致性良好；兩個因素累積總解釋變異量為 55.718 %。茲將其分析結果列如表 4.6 所示。

表 4.6 組織氣候之因素分析表

構面	題項內容	因素負荷量	特徵值	解釋變異量 %	Cronbach's 值
協調溝通導向	12. 同仁之間彼此相互信賴，相互學習是一家值得全心投入工作地方	0.853	7.214	48.091	0.8943
	11. 本飯店管理階層很樂意於開會中接受不同員工所發表的意見	0.841			
	10. 本飯店內的管理人員與員工之間的關係是十分和諧的	0.788			
	13. 本飯店實施員工的福利政策且依政府法規行事，是一件值得讚賞的事	0.743			
	9. 飯店內的員工之間，彼此充滿著有善的氣氛	0.652			
	7. 管理階層認為各部門之間的業務爭辯，有益於溝通，是屬於正面的行為	0.564			
	8. 管理階層會公開與屬下討論員工個人績效考評	0.509			
	14. 本飯店的陞遷制度，可以使有能力的人升到高層職位	0.509			
管理風格	5. 管理階層的經營哲學會考慮員工個人的因素，例如重視員工的反應	0.702	1.144	7.627	0.8118
	4. 飯店內的員工通常獲得獎酬和鼓勵，多於指責和批評	0.659			
	15. 在飯店內只要您認為已有正確的處置，儘可放手去做不必事事請示主管	0.624			
	3. 主管的工作是只是指導並安排員工的工作，部屬自己需負起實際上的責任	0.599			
	6. 管理階層認為，只要員工精神上感到愉快，服務品質自然會提高	0.579			
	2. 虛應官樣文章，如公文流程、簽呈等書面報告在本飯店內已減至最低	0.505			
	1. 飯店內的工作分配，都是經過各單位的主管合理安排分配	0.500			

資料來源：本研究整理

4.4.2 組織氣候之認知分析

由表 4.7 內可得知，高雄地區觀光飯店餐飲部及客房部第一線全職員工對組織氣候各構面之平均數均高於中間值。組織氣候整體構面之平

均數，達 4.7166；其中，協調溝通導向較高，達 4.8416。其次為管理風格，平均數為 4.5915，顯示餐飲部與客房部第一線全職員工，大部份人在意工作環境內的行事模式是否和諧，其次上司的管理作風亦為員工所注重的因素。

表 4.7 組織氣候之認知分析表

組織氣候構面問項內容		平均數	標準差	整體總平均數	整體總標準差
協調溝通導向	12. 同仁之間彼此相互信賴，相互學習是一家值得全心投入工作地方	5.11	1.41	4.8416	1.1256
	11. 本飯店管理階層很樂意於開會中接受不同員工所發表的意見	4.70	1.51		
	10. 本飯店內的管理人員與員工之間的關係是十分和諧的	4.79	1.46		
	13. 本飯店實施員工的福利政策且依政府法規行事，是一件值得讚賞的事	5.07	1.46		
	9. 飯店內的員工之間，彼此充滿著有善的氣氛	5.08	1.39		
	7. 管理階層認為各部門之間的業務爭辯，有益於溝通，是屬於正面的行為	4.91	1.38		
	8. 管理階層會公開與屬下討論員工個人績效考評	4.40	1.55		
	14. 本飯店的陞遷制度，可以使有能力的人升到高層職位	4.43	1.69		
管理風格	5. 管理階層的經營哲學會考慮員工個人的因素，例如重視員工的反應	4.54	1.53	4.5915	1.0441
	4. 飯店內的員工通常獲得獎酬和鼓勵，多於指責和批評	4.16	1.67		
	15. 在飯店內只要您認為已有正確的處置，儘可放手去做不必事事請示主管	3.84	1.78		
	3. 主管的工作是只是指導並安排員工的工作，部屬自己需負起實際上的責任	4.92	1.50		
	6. 管理階層認為，只要員工精神上感到愉快，服務品質自然會提高	5.15	1.39		
	2. 虛應官樣文章，如公文流程、簽呈等書面報告在本飯店內已減至最低	4.66	1.36		
	1. 飯店內的工作分配，都是經過各單位的主管合理安排分配	5.11	1.32		

資料來源：本研究整理

4.5 「組織公民行為」變項之各項分析

本節針對組織公民行為變項之因素分析、信度分析、平均數及標準差等，一一進行分析，以瞭解受測對象對組織公民行為認知的程度。

4.5.1 組織公民行為之因素分析

本量表參考 Williams & Anderson(1991)之組織公民行為量表，並考慮觀光旅館從業人員的行為表現特性，修改整合建構出本量表。本量表利用主成份分析法萃取，擷取三個因子個數，以最大變異數法進行正交轉軸，其中因素負荷量大於 0.4 者(Zaltman & Burger, 1975)，是為顯著負荷量。經分析結果萃取三個成份因素，KMO 值為 0.922，Bartlett's 球形檢定，達極顯著差異 ($p < 0.001$)，表示適合進行因素分析(Kaiser, 1974)。將分析之結果，第一個萃取的因素題項大部分顯示員工自己的工作職責，因此命名為「本份行為」，解釋變異量為 47.915 %，Cronbach's 值為 0.8595；第二個因素題項為利益同一組織內的事宜，故命名為「利他行為」，解釋變異量為 8.420 %，Cronbach's 值為 0.8694；萃取的第三個因素構面題項，為利益組織事宜，故命名為「組織公益行為」，解釋變異量為 6.580 %，Cronbach's 值為 0.7811。組織公民行為整體總信度，Cronbach's 值達 0.9166，信度水準皆高於 Nunnally (1978) 所建議的 0.7 以上，表示量表的內部一致性良好；三個因素累積解釋變異量為 62.916 %。茲將其分析結果列如表 4.8 所示。

表 4.8 組織公民行為之因素分析表

構面	題項內容	因素負荷量	特徵值	解釋變異量 %	Cronbach's 值
本份行為	5. 我會主動幫助工作忙不過來的同事	0.688	7.187	47.915	0.8595
	7. 我會主動的花時間去傾聽同事的煩憂	0.678			
	3. 我會達成工作所要求的績效水準	0.641			
	4. 我會投注心力於績效考核的相關工作細項	0.634			
	2. 我會完成主管認為應該做的事	0.615			
	8. 我會主動的幫助新進員工，讓他(她)們很快進入工作狀況	0.600			
	1. 我願意依工作說明書所載的工作項目工作	0.487			
利他行為	11.我會遵守飯店內的工作規範，並遵守所屬單位的內規	0.751	1.263	8.420	0.8694
	12.我會維護飯店的形象與名譽	0.750			
	10.我會愛惜飯店的財產	0.717			
	9. 當我無法上班時，我會事先通知工作單位	0.685			
組織公益行為	14.上班以外的時間，我願意自動配合公司臨時指派的工作	0.810	0.987	6.580	0.7811
	15.無論颱風或惡劣的天氣，我仍會風雨無阻自動到飯店工作	0.667			
	13.我會自動幫忙介紹餐飲或住房的生意給公司，以提升飯店的業績	0.642			
	6. 我會主動的為主管分憂解勞	0.639			

資料來源：本研究整理

4.5.2 組織公民行為之認知分析

由表 4.9 得知,高雄地區觀光飯店餐飲部與客房部第一線全職服務人員的組織公民行為各構面之平均數均高於中間值。組織公民行為整體構面平均數，達 5.7383；其中以利他行為最高，達 5.9553，其次為本份行

為，平均數為 5.7545，再次之為組織公益行為，達 5.5051。顯示第一線服務人員在服務的行為上大都導向於利他行為，換句話說，員工具有高度服務他人的熱忱，其次是盡自己的能力做好自己本份的工作，再次之為認同組織，提供有利於組織績效及聲譽的行為。

表 4.9 組織公民行為之認知分析表

組織公民行為構面問項內容		平均數	標準差	整體總平均數	整體總標準差
本份行為	5. 我會主動幫助工作忙不過來的同事	5.92	0.84	5.7545	0.6982
	7. 我會主動的花時間去傾聽同事的煩憂	5.60	1.04		
	3. 我會達成工作所要求的績效水準	5.83	0.85		
	4. 我會投注心力於績效考核的相關工作細項	5.53	1.09		
	2. 我會完成主管認為應該做的事	5.79	0.90		
	8. 我會主動的幫助新進員工，讓他(她)們很快進入工作狀況.	5.88	0.92		
	1. 我願意依工作說明書所載的工作項目工作	5.72	0.96		
利他行為	11.我會遵守飯店內的工作規範，並遵守所屬單位的內規	5.91	0.95	5.9553	0.8026
	12.我會維護飯店的形象與名譽	5.97	0.90		
	10.我會愛惜飯店的財產	5.81	1.07		
	9. 當我無法上班時，我會事先通知工作單位	6.13	0.86		
組織公益行為	14.上班以外的時間，我願意自動配合公司臨時指派的工作	5.33	1.35	5.5051	0.9404
	15.無論颱風或惡劣的天氣，我仍會風雨無阻自動到飯店工作	5.71	1.29		
	13.我會自動幫忙介紹餐飲或住房的生意給公司，以提升飯店的業績	5.64	1.10		
	6. 我會主動的為主管分憂解勞	5.34	1.08		

資料來源：本研究整理

4.6 「組織績效」變項之各項分析

本節針對組織績效變項之因素分析、信度分析、平均數以及標準差等，一一進行分析，以瞭解受測對象對組織績效認知之情形。

4.6.1 組織績效之因素分析

本量表利用主成份分析法萃取，取特徵值大於 1 的因素，以最大變異數法進行正交轉軸，其中因素負荷量大於 0.4 者 (Zaltman & Burger, 1975)，是為顯著負荷量。經分析結果將其萃取二個成份因素，KMO 值為 0.919，Bartlett's 球形檢定，達極顯著差異($p < 0.001$)，表示適合進行因素分析 (Kaiser, 1974)。萃取的第一個成份因素題項顯示對服務顧客的重視，因此命名為「服務品質」，解釋變異量為 49.043 %，Cronbach's 值為 0.8865；第二個因素大部分題項，顯示員工對組織的忠誠，故將此構面命名為「員工組織承諾」，解釋變異量為 9.729 %，Cronbach's 值為 0.8829。組織績效的整體總信度，Cronbach's 值為 0.9209，信度水準皆高於 Nunnally (1978) 所建議的 0.7 以上，表示量表的內部一致性良好；二個成份因素累積解釋變異量為 58.772 %。茲將其分析結果列表如 4.10 所示。

表 4.10 組織績效之因素分析表

構面	題項內容	因素負荷量	特徵值	解釋變異量 %	Cronbach's 值
服務品質	14.本飯店重視顧客的各項權益，讓顧客對飯店有信賴感	0.795	7.356	49.043	0.8865
	13.本飯店的服務會讓顧客有賓至如歸的感覺	0.760			
	9. 當顧客抱怨或不滿時，我會儘力並有耐心的解決問題	0.747			
	15.本飯店的員工會提供個人化的服務，以提高顧客的滿意度及忠誠度	0.740			
	10.我能迅速有效處理顧客的需求，並在一定的時間內完成對顧客的服務	0.713			
	12.我會主動關心顧客個別的需求，提供個人化的服務	0.647			
	11.本飯店對顧客的服務鏈，都是經過妥善的安排與設計	0.566			
	6. 飯店同仁的服裝儀容整齊優雅，可充分顯露出飯店專業的服務形象	0.490			
員工組織承諾	5. 為提升員工素質，飯店獎勵員工任何的進修或才藝證照的取得	0.769	1.459	9.729	0.8829
	8. 對我而言，本飯店是我所能考慮的所有飯店中最好的工作地方	0.763			
	7. 我非常同意飯店對待員工的任何政策	0.750			
	4. 公司適才適用宗旨，員工可以被安排在自己適合的工作中發揮自己的能力	0.731			
	3. 只要工作性質相類似或薪水高一些，我也不會考慮到別家飯店工作	0.727			
	2. 工作以外的時間，只要是公司指派任何臨時的任務我都願意接受	0.634			
	1. 我對本飯店有很高的忠誠度及很高的信心	0.586			

資料來源：本研究整理

4.6.2 組織績效之認知分析

由表 4.11 得知，高雄地區觀光飯店餐飲部與客房部第一線全職服務

人員的組織績效各構面之平均數均高於中間值。組織績效整體構面之平均數，達 5.2422；其中以服務品質最高，達 5.5539；其次為員工組織承諾，平均數為 4.9305。顯示第一線全職員工最多人導向於對顧客服務品質的重視，其次是員工本身對組織的認同度以及忠誠度，亦有非常高的傾向。

表 4.11 組織績效之認知分析表

組織績效構面問項內容		平均數	標準差	整體總平均數	整體總標準差
服務品質	14.本飯店重視顧客的各項權益，讓顧客對飯店有信賴感	5.54	1.11	5.5539	0.8280
	13.本飯店的服務會讓顧客有賓至如歸的感覺	5.51	1.11		
	9.當顧客抱怨或不滿時，我會儘力並有耐心的解決問題	5.67	1.02		
	15.本飯店的員工會提供個人化的服務，以提高顧客的滿意度及忠誠度	5.52	1.08		
	10.我能迅速有效處理顧客的需求，並在一定的時間內完成對顧客的服務	5.63	1.02		
	12.我會主動關心顧客個別的需求，提供個人化的服務	5.57	1.11		
	11.本飯店對顧客的服務鏈，都是經過妥善的安排與設計	5.27	1.26		
	6.飯店同仁的服裝儀容整齊優雅，可充分顯露出飯店專業的服務形象	5.72	1.14		
員工組織承諾	5.為提升員工素質，飯店獎勵員工任何的進修或才藝證照的取得	4.93	1.49	4.9305	1.1386
	8.對我而言，本飯店是我所能考慮的所有飯店中最好的工作地方	4.82	1.58		
	7.我非常同意飯店對待員工的任何政策	4.49	1.68		
	4.公司適才適用宗旨，員工可以被安排在自己適合的工作中發揮自己的能力	5.03	1.43		
	3.只要工作性質相類似或薪水高一些，我也不會考慮到別家飯店工作	4.90	1.56		
	2.工作以外的時間，只要是公司指派任何臨時的任務我都願意接受	4.98	1.35		
	1.我對本飯店有很高的忠誠度及很高的信心	5.37	1.26		

資料來源：本研究整理

4.7 個人特徵變項對各變項之差異分析

本節將以獨立樣本 t 檢定及單因子變異數統計分析方法,瞭解樣本在各變項之差異,以驗證本研究假設一之差異性假設,即探討餐飲部與客房部第一線全職員工的個人特徵變項對組織文化、組織政治知覺、組織氣候、組織公民行為與組織績效之間無顯著差異。

(一) 性別

由表 4.12 可看出,不同性別的餐飲部與客房部第一線全職員工對整體組織文化構面(平均值:男, 5.1176; 女, 5.0224),無顯著差異(p 值: 0.543),表示對組織文化的認同程度是一致的。在觀光旅館業內,員工均遵照自家傳承的組織文化來提供並實施其服務模式,不會因為性別的差異而有不同的認知,表示組織很成功的「社會化」員工,更顯示出員工與組織之間有良好的契合度。

在組織政治知覺構面上,除了子構面影響同事與團體行為政治知覺(平均值:男, 5.4330; 女, 5.4114),達顯著差異(p 值 <0.05),即表示男性相較於女性在團體中對於政治行為的認知程度高。在整體的組織政治知覺構面(平均值:男, 5.5077; 女, 5.4342),則無顯著差異(p 值: 0.532),以整體而言,組織內的政治行為知覺不會因為不同性別而有不同的認知。權力的產生,對任何團體或組織而言,都是一種自然的過程,要得到權力必須行使政治行為(Robbins, 2002)。觀光旅館業與其他企業相同,組織內存在著政治行為,員工深知此為一種自然的過程,故有相同的認知。

在整體組織氣候構面(平均值:男, 4.7498; 女, 4.7024),無顯著差異(p 值: 0.320),表示對於組織內部的協調溝通與管理風格,不會因為不同的性別而有不同的認知程度,表示其看法是一致的。

在整體組織公民行為構面（平均值：男，5.7407；女，5.7373），無顯著差異（p 值：0.457），表示餐飲部與客房部第一線全職員工為組織提供自動自發無求報償的服務行為，其服務行為不會因為性別而有所差異。

在整體組織績效構面（平均值：男，5.2679；女，5.2312），無顯著差異（p 值：0.466），表示第一線全職員工不會因為性別的不同而對顧客的服務熱忱有所差異，且對於組織的忠誠度，亦不會因為性別的差異而有所不同。

表 4.12 不同性別對各變項之差異分析表

類別水準 平均數 構面	男 (n=102)	女 (n=239)	t 值	p 值	備註
組織文化整體構面	5.1176	5.0224	0.779	0.543	
市場導向型文化	5.2688	5.2026	0.591	0.257	
員工導向型文化	4.9664	4.8422	0.855	0.079	
組織政治知覺整體構面	5.5077	5.4342	0.866	0.532	
影響上司行為政治知覺	5.5824	5.4569	1.344	0.837	
影響同事與團體行為政治知覺	5.4300	5.4114	0.257	0.038	男>女
組織氣候整體構面	4.7498	4.7024	0.392	0.320	
協調溝通導向	4.8554	4.8358	0.147	0.277	
管理風格	4.6443	4.5690	0.609	0.373	
組織公民行為整體構面	5.7407	5.7373	0.040	0.457	
本份行為	5.7661	5.7496	0.200	0.706	
利他行為	5.9265	5.9676	-0.432	0.284	

表 4.12 不同性別對各變項之差異分析表(續)

類別水準 平均數 構面	男 (n=102)	女 (n=239)	t 值	p 值	備註
組織公益行為	5.5294	5.4948	0.311	0.339	
組織績效整體構面	5.2679	5.2312	0.342	0.466	
服務品質	5.5833	5.5413	0.429	0.441	
員工組織承諾	4.9524	4.9211	0.232	0.518	

表 $p < 0.05$ 顯著差異

表 $p < 0.01$ 非常顯著差異

表 $p < 0.001$ 極顯著差異

資料來源：本研究整理

由上表 4.12 中總結得知，在組織文化、組織政治知覺、組織氣候、組織公民行為與組織績效各變項中，並不會因為性別的不同而有所差異，顯示觀光旅館業第一線全職員工對組織的管理認知層面，不論男女是相當一致的，並無任何差異，則更可以顯示觀光旅館業的人權平等上是值得讚許的。女性在觀光旅館的行業中是可以勝任的，並且是可以與異性並駕齊驅的。

(二) 不同職務

由表 4.13 可看出現任不同職務的餐飲部與客房部第一線全職員工在整體組織文化構面（平均值：主管，5.3640；非主管，4.9501），無顯著差異（ p 值：0.738），即表示在組織文化的認同度上，主管與非主管的認知是一致的。

在整體組織政治知覺構面（平均值：主管，5.5492；非主管，5.4262），無顯著差異（ p 值：0.330），表示對於組織內的政治知覺認同度不會因為職務的不同而看法有所差異。

整體的組織氣候構面（平均值：主管，4.8849；非主管，4.6624），

無顯著差異(p 值： 0.234)，即顯示不同職務對組織內的協調溝通導向與管理風格的重視度是一致的。

在整體組織公民行為構面上，除了子構面利他行為無顯著差異以外，其整體組織公民行為(平均值：主管， 6.0235；非主管， 5.6465)，達顯著差異(p 值<0.05)，即整體而言，主管比非主管有較高的自動自發認同的服務行為，其中本份行為(平均值：主管， 6.0103；非主管， 5.6722)，達非常顯著差異(p 值<0.01)，即表示主管對本份行為在自我要求上有較高於非主管的認知程度，在組織公益行為構面 (平均值：主管， 6.0235；非主管， 5.6465)，達極顯著差異(p 值<0.001)，即主管對組織的效忠行為相較於非主管高，主管較會將組織視為與自己榮辱共存亡的高認同程度。

整體之組織績效構面 (平均值：主管， 5.5300；非主管， 5.1496)上，無顯著差異(p 值： 0.767)，即表示現任不同職務對組織的服務品質及組織承諾的認同程度是相同一致重要的。

表 4.13 不同職務對各變項之差異分析表

類別水準 平均數 構面	主管 (n=83)	非主管 (n=258)	t 值	p 值	備註
組織文化整體構面	5.3640	4.9501	3.220	0.738	
市場導向型文化	5.5472	5.1179	3.657	0.673	
員工導向型文化	5.1807	4.7824	2.594	0.723	
組織政治知覺整體構面	5.5492	5.4262	1.359	0.330	
影響上司行為政治知覺	5.6386	5.4481	1.919	0.622	
影響同事與團體行為政治知覺	5.4598	5.4044	0.580	0.210	

表 4.13 不同職務對各變項之差異分析表(續)

類別水準 平均數 構面	主管 (n=83)	非主管 (n=258)	t 值	p 值	備註
組織氣候整體構面	4.8849	4.6624	1.730	0.234	
協調溝通導向	5.0090	4.7878	1.561	0.277	
管理風格	4.7608	4.5371	1.702	0.373	
組織公民行為整體構面	6.0235	5.6465	4.779	0.016	主管>非主管
本份行為	6.0103	5.6722	4.371	0.006	主管>非主管
利他行為	6.1446	5.8944	2.489	0.440	
組織公益行為	6.0235	5.6465	5.611	0.000	主管>非主管
組織績效整體構面	5.5300	5.1496	3.390	0.767	
服務品質	5.7485	5.4913	2.480	0.059	
員工組織承諾	5.3115	4.8079	3.565	0.757	

表 $p < 0.05$ 顯著差異 表 $p < 0.01$ 非常顯著差異 表 $p < 0.001$ 極顯著差異
 資料來源：本研究整理

由表 4.13 中總結得知，在組織文化、組織政治知覺、組織氣候、組織公民行為及組織績效各研究變項中，除了在組織政治知覺的子構面「影響同事與團體行為政治知覺」、「整體的組織公民行為」、子構面「本份行為」及子構面「組織公益行為」達到顯著的差異之外，其餘的研究變項均無達到顯著差異水準。

(三) 部門別

由表 4.14 可以得知，不同部門的第一線全職員工在整體組織文化構面上(平均值：餐飲部，4.9897；客房部，5.0956)，無顯著差異(p 值：0.248)，表示不同部門的第一線全職員工對自家文化的傳承，不會因為所在不同部門而對自家的文化認知上有所差異。

在整體組織政治知覺構面(平均值：餐飲部，5.6367；客房部，5.3242)，無顯著差異(p 值：0.539)，表示不同部門的受測者對於其工作環境週圍所發生的人為政治行為，其知覺認知是一致的。

在整體組織氣候構面(平均值：餐飲部，4.7269；客房部，4.7091)，無顯著的差異(p 值：0.074)，表示不同部門的受測者對於組織內的工作氣氛、同仁之間工作的互動狀態以及上級的管理作風，不會因為不同的部門而有認知上的差異。

在組織公民行為構面(平均值：餐飲部，5.7161；客房部，5.7545)，無顯著差異(p 值：0.953)，表示不同部門對於自己的本份工作、利益他人行為以及為維護組織的利益所作的行為，不會因為不同部門而在其作法上有所不同，其認知是一致的。

在組織績效構面(平均值：餐飲部，5.1954；客房部，5.2763)，無顯著差異(p 值：0.769)，表示餐飲部與客房部的員工對於組織實施的高服務品質，以及員工本身對組織的高忠誠度，能為組織帶來績效，其認知不會因為部門不同而有所差異。

表 4.14 不同部門對各變項之差異分析表

類別水準 平均數 構面	餐飲部 (n=144)	客房部 (n=197)	t 值	p 值	備註
組織文化整體構面	4.9897	5.0956	-0.935	0.248	
市場導向型文化	5.1372	5.2847	-1.423	0.539	
員工導向型文化	4.8423	4.9065	-0.477	0.115	
組織政治知覺整體構面	5.6367	5.3242	4.060	0.539	
影響上司行為政治知覺	5.6889	5.3523	3.970	0.810	
影響同事與團體行為政治知覺	5.5845	5.2961	3.533	0.816	
組織氣候整體構面	4.7269	4.7091	0.159	0.074	
協調溝通導向	4.8516	4.8344	0.139	0.101	
管理風格	4.6022	4.5838	0.161	0.151	
組織公民行為整體構面	5.7161	5.7545	-0.492	0.953	
本份行為	5.7560	5.7534	0.033	0.558	
利他行為	5.8958	5.9987	-1.170	0.844	
組織公益行為	5.4965	5.5114	-0.144	0.824	
組織績效整體構面	5.1954	5.2763	-0.815	0.769	
服務品質	5.5417	5.5628	-0.233	0.937	
員工組織承諾	4.8492	4.9898	-1.127	0.620	

表 $p < 0.05$ 顯著差異 表 $p < 0.01$ 非常顯著差異 表 $p < 0.001$ 極顯著差異
資料來源：本研究整理

由表 4.12、4.13、4.14 中，可以更清楚的了解觀光旅館業餐飲部與客房部第一線全職員工的個人特徵變項中「性別」、「職務」、「部門別」在各研究變項之差異性。「部門別」之個人特徵變項在各研究變項中，都沒有達到顯著差異。而在「職務」之個人特徵上，除了子構面「利他行為」無達到顯著差異外，其餘的研究變項都達到顯著性差異。

綜合以上可得知，主管因責任與權責所在，對於組織自然而然從事無條件自願付出的行為，甚而超出其所應負之職責。在現代競爭的環境中，工作團隊越來越受到重用，而工作彈性也日益重要，主管表現「模範公民」的行為作為員工的好榜樣，以期帶動整體員工並提升組織有利的效能。由此可見，觀光旅館業的主管其優秀的表現相較於非主管，達到其顯著性差異。反觀之，當今觀光旅館業更應該強化大部分非主管人員對組織的忠誠度與向心力，確實掌握並善用每一個人力資源。

(四) 年齡

由表 4.15 以單因子變異數分析法結果得知，不同年齡層對組織文化之差異分析結果，在整體組織文化構面、市場導向型文化、員工導向型文化等構面的知覺上，均達極顯著差異($p < 0.001$)。事後進行 Scheffe 多重比較分析結果，其中在整體組織文化構面、員工導向型文化部分，41 – 50 歲(第三組)及 51 歲以上(第四組)，均高於 30 歲以下(第一組)之餐飲部與客房部第一線全職員工，同時 51 歲以上(第四組)亦高於 31 歲- 40 歲(第二組)之餐飲部與客房部第一線全職員工，均達到極顯著差異($p < 0.001$)。顯示得知：在 41- 51 歲以上之族群員工，由於長時間為組織效命，組織文化早已在員工心中生根，且個人的價值觀亦較吻合組織文化，久而久之組織的文化已融入其自身工作模式的一部分，故容易接受組織的政策或其政策的改變，同時對組織的忠誠度及向心力亦較其他年齡層為高。而 30 歲以下之族群佔總人數 1/2 強，由於其在同一組織內工作時間尚短，一切仍在摸索、試探，其流動性也較其他年齡層大，故對於工作環境組織文化的認知、接受度與價值觀較為薄弱。

在不同年齡層與組織政治知覺各構面的認知程度，皆無顯著差異存在(p 值：0.294)。由於餐飲部與客房部第一線全職員工均為成年人，對

於組織內政治知覺的認知與年齡的大或小並無關係。只要是 E.Q.好的員工進入工作環境中，即可了解如何在團體中創造一個屬於自己的利基，藉以施展影響力、賺取報酬，以及拓展本身的前程。

不同年齡層對組織氣候之差異分析結果，其結果在整體組織氣候構面與協調溝通導向均達顯著差異($p<0.05$)與非常顯著差異($p<0.01$)。事後進行 Scheffe 多重比較分析結果；其中在整體組織氣候構面部分，51 歲以上(第四組)餐飲部與客房部第一線全職員工高於 30 歲以下(第一組)之餐飲部與客房部第一線全職員工；協調溝通導向部分，則 51 歲以上(第四組)分別高於 30 歲以下(第一組)及 31 – 40 歲(第二組)之餐飲部與客房部第一線全職員工。顯示得知：餐飲部與客房部第一線全職員工對上級的管理風格看法上皆無顯著差異。對於溝通導向則顯示 51 歲以上族群之看法與其他年齡層的看法有顯著的差異。由於 51 歲以上的年齡階段屬於成熟年齡層，不論是主管或非主管人員均有相當豐富的工作經驗，所以對協調溝通導向的認知會較年輕族群來得深入，也較容易以和平與支持的態度與其他成員相處與協商。

不同年齡層對組織公民行為差異分析結果，其結果在整體組織公民行為、利他行為構面的知覺上，均達極顯著差異($p<0.001$)；本份行為、組織公益行為的構面上，則達非常顯著差異($p<0.01$)。事後進行 Scheffe 多重比較分析結果，在整體組織公民行為構面上，30 歲以下(第一組)皆小於 31- 40 歲(第二組)、41 – 50 歲(第三組)及 51 歲以上(第四組)；在本份行為子構面上，30 歲以下(第一組)小於 41 – 50 歲(第三組)；在利他行為子構面上，30 歲以下(第一組)皆小於 31 – 40 歲(第二組)及 41 – 50 歲(第三組)；在組織公益行為子構面上，30 歲以下(第一組)小於 41 – 50 歲(第三組)及 51 歲以上(第四組)。顯示得知：30 歲以下年輕族群對於認同整體

組織公民行為亦或各個子構面相對較其他各組為低。年輕族群進入觀光旅館業工作，對於工作特性尚在摸索以及試探當中，穩定性不高，且 70 年的新生代族群對工作與金錢的觀念不同於之前年代的人。反觀與資深的員工比較，年輕族群較無法對組織做深入且無怨無悔及無報酬的額外付出勞力。

不同年齡對組織績效之差異分析結果，其結果在整體組織績效、服務品質、員工組織承諾等知覺構面上，均達極顯著差異($p < 0.001$)。事後進行 Scheffe 多重比較分析結果，在整體組織績效構面上，30 歲以下(第一組)皆低於 31 – 40 歲(第二組)、41 – 50 歲(第三組)、51 歲以上(第四組)，達極顯著差異($p < 0.001$)；在服務品質子構面上，30 歲以下(第一組)低於 41 – 50 歲(第三組)、51 歲以上(第四組)，且達極顯著差異($p < 0.001$)；在員工組織承諾子構面上，其分析結果與整體組織績效相同，呈現極顯著差異($p < 0.001$)。

綜合以上得知，30 歲以下族群的餐飲部與客戶部第一線全職員工對於組織文化的認同感、組織氣候的認知、組織公民行為的自我要求、組織績效的達成度等都尚嫌不足，組織應協助新進員工「社會化」的訓練，諸如瞭解組織的一些特性、講求團隊的程度、風險容忍度等。社會化成功的話，員工就會知道正確的做事方式，是否與組織的契合程度夠，另外，是否與其他員工和睦相處，工作態度與習慣是否可被接受等。不管是新進員工亦或資深員工，皆為組織的一份子，組織就應該儘早培養人才，讓組織有效的利用人力資源創造競爭的優勢。

表 4.15 不同年齡對各變項之差異分析表

類別水準 平均數 構面	平均數				F 值	p 值	Scheffe
	1)30歲以下 (n=187)	2)31-40歲 (n=86)	3)41-50歲 (n=41)	4)51歲以上 (n=27)			
組織文化整豐構面	4.8901	5.0136	5.4233	5.7178	7.490	0.000	1<3,1<4 2<4
市場導向型文化	5.0811	5.2016	5.5610	5.7531	6.253	0.000	1<3, 1<4
員工導向型文化	4.6990	4.8256	5.2857	5.6825	7.118	0.000	1<3,1<4, 2<4
組織政治知覺整豐構面	5.3968	5.5545	5.5512	5.4099	1.244	0.294	
影響上司行為政治知覺	5.4299	5.6070	5.5659	5.4741	1.116	0.342	
影響同事與團體行為政治知覺	5.3636	5.5019	5.5366	5.3457	1.092	0.352	
組織氣候整豐構面	4.6391	4.6248	4.9116	5.2493	3.615	0.014	1<4
協調溝通導向	4.7206	4.7762	5.1159	5.4722	4.595	0.004	1<4,2<4
管理風格	4.5577	4.4734	4.7073	5.0265	2.185	0.090	
組織公民行為整豐構面	5.5879	5.8483	6.0154	6.0093	7.213	0.000	1<2,1<3 1<4
本份行為	5.6325	5.8588	5.9791	5.9259	4.643	0.003	1<3
利他行為	5.7888	6.0901	6.2622	6.2130	6.744	0.000	1<2,1<3
組織公益行為	5.3422	5.5959	5.8049	5.8889	5.211	0.002	1<3,1<4
組織績效整豐構面	5.0205	5.2856	5.7152	5.9206	14.031	0.000	1<3,1<4 2<4
服務品質	5.3489	5.6061	5.9878	6.1481	13.705	0.000	1<3,1<4
員工組織承諾	4.6921	4.9651	5.4425	5.6931	10.348	0.000	1<3,1<4 2<4

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

(五) 服務年資

由表 4.16 可以清楚的得知，不同服務年資的餐飲部與客房部第一線全職員工對組織政治知覺、組織氣候與組織公民行為的子構面本份行為在認知上，均無任何顯著差異性存在；亦即不管是任職的年資在 3 年以內、3 – 10 年以內、10 – 20 年以內、20 年以上的第一線全職員工，其對於組織政治知覺、組織氣候及組織公民行為的子構面本份行為在同意認知水準上，均無顯著的差異。

不同服務年資對組織文化之差異分析結果，其結果除了市場導向型文化，達無顯著差異(p 值為 0.068) 以外；在整體組織文化與員工導向型文化，達顯著差異($p < 0.05$)。事後進行 Scheffe 多重比較分析結果，不同的年資並無顯示其高、低的認知傾向。顯示不同服務年資的員工不會造成對組織文化認同水準的不同，換句話說，不論是新進員工亦或資深員工，對組織文化的認同水準是無顯著差異，同時不同服務年資的員工傾向於高認同員工導向型文化。

對組織公民行為之差異分析結果，除了子構面本份行為，無達到顯著差異(p 值為 0.114) 以外，整體組織公民行為、利他行為及組織公益行為上，均達非常顯著差異。事後經 Scheffe 多重比較檢定，其中整體組織公民行為、利他行為及組織公益行為在其構面上，20 年以上(第四組) 均高於 3 年以內(第一組)。顯示較資深的員工對組織願意無求報酬的付出，視組織為自己所經營的事業體。反觀目前的經濟景氣，組織為了能在市場中更具經營彈性，組織採取合併、資遣、人力年輕化以及人力精簡的口號，相對的威脅資深的員工。資深員工相對在組織內有一段相當的時間，在失業率上升及就業率下降的雙重壓力之下，資深員工的優異組織公民行為表現是不難想像的。

不同服務年資對組織績效之差異分析結果，其結果在整體組織績效方面，10 – 20 年以內(第三組)以及 20 年服務年資(第四組)均高於服務年資 3 年以內(第一組)，且 10 – 20 年以內服務年資(第三組)亦高於 3 – 10 年以內服務年資(第二組)；服務品質的構面上，10– 20 年以上服務年資(第三組)以及 20 年以上服務年資(第四組)均高於 3 年以內服務年資(第一組)；在員工組織承諾上，10 – 20 年以內服務年資 (第三組) 均高於 3 年以內服務年資(第一組) 與 3 – 10 年服務年資 (第二組)，均達極顯著差異 ($p < 0.001$)。顯示得知：在組織內服務年資超過 10 年以上的資深員工，因年齡之關係，都有相當的工作經驗，而且個人心智上也較成熟，待人接物也較年輕族群得心順手，對於顧客的心理也較能準確的掌握。長年服務於組織內，等於是組織家庭的一份子，也已經習慣的與組織生活在一起，因此員工的向心力及忠誠度是金錢誘惑不了的。

表 4.16 不同服務年資對各變項之差異分析表

類別水準 平均數 構面	平均數				F 值	p 值	Scheffe
	1)3年以內 (n=184)	2)3-10年以內 (n=102)	3)10-20年以內 (n=44)	4)20年以上 (n=11)			
組織文化整齊構面	4.9775	5.0046	5.2983	5.7175	2.793	0.040	
市場導向型文化	5.1359	5.2361	5.4148	5.7727	2.392	0.068	
員工導向型文化	4.8191	4.7731	5.1818	5.6623	2.831	0.038	
組織政治知覺整齊構面	5.4104	5.4881	5.5129	5.6985	0.824	0.481	
影響上司行為政治知覺	5.4522	5.5039	5.5636	5.8364	0.980	0.402	
影響同事與團體行為政治知覺	5.3687	5.4722	5.4621	5.5606	0.613	0.607	
組織氣候整齊構面	4.7112	4.6045	4.8622	5.2630	1.769	0.153	
協同尊重導向	4.8254	4.7034	5.0653	5.5000	2.388	0.069	

表 4.16 不同服務年資對各變項之差異分析表(續)

類別水準 平均數 構面	平均數				F 值	p 值	Scheffe
	1)3年以內 (n=184)	2)3-10年以內 (n=102)	3)10-20年以內 (n=44)	4)20年以上 (n=11)			
管理風格	4.5970	4.5056	4.6591	5.0260	0.928	0.428	
組織公民行為整體構面	5.6310	5.8074	5.8883	6.2933	4.743	0.003	1<4
本份行為	5.6863	5.8095	5.8182	6.1299	1.995	0.114	
利他行為	5.8370	6.0270	6.1364	6.5455	4.466	0.004	1<4
組織公益行為	5.3696	5.5858	5.7102	6.2045	4.377	0.005	1<4
組織績效整體構面	5.1055	5.2199	5.6938	5.9278	7.585	0.000	1<3,1<4 2<3
服務品質	5.4137	5.5882	5.9006	6.1932	6.917	0.000	1<3,1<4
員工組織承諾	4.7974	4.8515	5.4870	5.6623	6.302	0.000	1<3,2<3

表 $p < 0.05$ 顯著差異

表 $p < 0.01$ 非常顯著差異

表 $p < 0.001$ 極顯著差異

資料來源：本研究整理

(六) 教育程度

由表 4.17 分析結果得知，不同教育程度的餐飲部與客房部第一線全職員工在組織文化差異分析結果，在整體組織文化構面、市場導向型文化以及員工導向型文化等構面的認同上，均達極顯著差異($p < 0.001$)。事後進行 Scheffe 多重比較分析結果，在整體組織文化構面及子構面員工導向型文化的認同度上，高中(職)以下(第一組)高於觀光科系(第三組)以及普通大學(含)以上(第四組)，達極顯著差異($p < 0.001$)；在其子構面市場導向型文化的認同上，高中(職)以下(第一組)高於普通大學(含)以上(第四組)之員工，達極顯著差異($p < 0.001$)。顯示得知：教育水準愈高則其人格特質越鮮明，且其自主性越高，故對於組織文化的接受度不若高中(職)教育水準來的容易。組織如能善加培養高教育水準的人才，

轉阻力為助力，優秀的人力資源是組織最重要的資產。

不同的教育程度對組織政治知覺之差異分析，其結果得知，組織政治知覺整體構面與子構面影響上司行為政治知覺，均達非常顯著差異（ $p < 0.01$ ）；子構面影響同事與團體行為政治知覺，亦達顯著差異（ $p < 0.05$ ）的水準。事後經 Scheffe 多重比較分析結果，整體組織政治知覺，普通大學(含)以上(第四組)在政治行為的認知上皆低於高中(職)以下(第一組)以及專科(含三專)(第二組)；影響上司行為政治知覺以及影響同事與團體行為政治知覺，在政治行為知覺的認知上，高中(職)以下均高於普通大學(含)以上(第四組)。顯示在組織政治知覺的認知下，因為不同教育程度的員工而有不同的看法。

在對組織氣候差異分析之結果得知，組織氣候整體構面、協調溝通導向的知覺上，達極顯著差異（ $p < 0.001$ ）；其中管理風格，則達非常顯著差異（ $p < 0.01$ ）。事後經 Scheffe 多重比較分析結果，整體組織氣候與協調溝通導向，高中(職)以下(第一組)在組織氣候的認知上高於觀光科系(第三組)及普通大學(含)以上(第四組)；而在管理風格上，高中(職)以下(第一組)高於普通大學(含)以上(第四組)之員工。顯示，教育程度較低的員工親和力較高、也較容易接受別人的建議，行事風格較會以和為貴。反觀之，組織內部不免存在著落差，員工也有不同的心智模式，組織應試著了解高學歷的員工，與其溝通並了解其想法，組織可加強輔導讓高學歷員工認清與理解組織的願景，建立一致性對組織的認同感。

在組織公民行為差異分析之結果得知，除了子構面本份行為無顯著差異， p 值為 0.241。表示在本份行為上，員工不會因為不同教育程度而有所差異上的認知。整體組織公民行為與利他行為均達非常顯著差異（ $p < 0.01$ ），而組織公益行為也達顯著差異（ $p < 0.05$ ）。以上經 Scheffe

多重比較檢定，其中利他行為構面的高中(職)以下(平均值：6.1402)高於觀光科系員工(平均值：5.7245)。顯示高中(職)教育水準的員工在利他行為上的突出表現，取得同事與團體的支持，求取人和以達到工作上的順利。

在不同教育程度對組織績效差異分析結果，在整體組織績效、服務品質、員工組織承諾等構面的知覺上，均達到極顯著差異($p < 0.001$)。事後經 Scheffe 多重比較分析結果，此三個構面均呈現，高中(職)以下(第一組)高於觀光科系(第三組)以及普通大學(含)以上(第四組)之員工。顯示高中(職)教育程度的員工，在組織內努力工作的表現程度高於其他的教育程度員工，整體組織績效上，高中(職)以下其平均值為 5.5320，高於觀光科系平均值 4.9424 以及普通大學(含)以上平均值 4.8992；其中在服務品質的構面上，高中(職)以下其平均值為 5.8097，高於觀光科系平均值 5.3163 以及普通大學(含)以上平均值 5.2361；員工組織承諾構面的認知上，高中(職)以下平均值為 5.2543，高於觀光科系平均值 4.5685，以及普通大學(含)以上平均值 4.5624。顯示得知：高中(職)教育程度的餐飲部及客房部第一線全職員工，在組織文化的認同度上、同事與團體間融洽的相處、和平的處事態度、盡心盡力為組織打拼以及對組織的忠誠度皆高於不同教育程度的員工。

總結以上論述，高中(職)教育程度的員工，不論是對組織文化的認同、組織氣候的認知、組織公民行為的自我要求以及績效的達成度，各方面的認知都高於其他教育程度的員工。然而「社會化」組織內的高學歷員工才是目前當務之急。在二十一世紀的就業市場中，是朝向知識經濟的時代，高素質的人力資源應是企業創造價值最重要、最有效的競爭力。

表 4.17 不同教育程度對各變項之差異分析表

類別水準 平均數 構面	平均數				F 值	p 值	Scheffe
	1)高中(職) 以下 (n=132)	2)專科 (含三專) (n=97)	3)觀光科系 (n=49)	4)普通大學 (含)以上 (n=63)			
組織文化整飾構面	5.3276	5.0454	4.8157	4.6624	7.374	0.000	1>3,1>4
市場導向型文化	5.4571	5.1924	5.0221	4.9325	5.656	0.001	1>4
員工導向型文化	5.1981	4.8984	4.6093	4.3923	7.477	0.000	1>3,1>4
組織政治知覺整飾構面	5.5529	5.5103	5.4483	5.1762	4.302	0.005	1>4
影響上司行為政治知覺	5.5894	5.5258	5.5633	5.1937	3.957	0.009	1>4
影響同事與團體行為政治知覺	5.5164	5.4948	5.3333	5.1587	3.838	0.010	1>4,2>4
組織氣候整飾構面	4.9337	4.8001	4.4171	4.3661	6.365	0.000	1>3,1>4
協同溝通導向	5.0871	4.9330	4.4260	4.5099	6.675	0.000	1>3,1>4
管理風格	4.7803	4.6672	4.4082	4.2222	4.902	0.002	1>4
組織公民行為整飾構面	5.9001	5.6545	5.6008	5.6353	3.861	0.010	
本份行為	5.8442	5.6568	5.7464	5.7234	1.407	0.241	
利他行為	6.1402	5.9021	5.7245	5.8294	4.478	0.004	1>3
組織公益行為	5.7159	5.4046	5.3316	5.3532	3.774	0.011	
組織績效整飾構面	5.5320	5.2219	4.9424	4.8992	10.074	0.000	1>3,1>4
服務品質	5.8097	5.5322	5.3163	5.2361	9.292	0.000	1>3,1>4
員工組織承諾	5.2543	4.9116	4.5685	4.5624	7.863	0.000	1>3,1>4

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

(七) 婚姻狀況

不同婚姻狀況的餐飲部與客房部第一線全職員工在組織政治知覺差異分析結果，達到無顯著差異，如表 4.18 所示，其 p 值各為 0.333。不論個人的婚姻狀況如何，組織內的政治行為是不會因為個人的婚姻狀況而有所不同。對組織文化之差異分析結果顯示，其結果在整體組織文化、市場導向型文化以及員工導向型文化等構面上，均達極顯著差異（ $p < 0.001$ ）。事後經 Scheffe 多重比較檢定，三個構面皆呈現已婚者(第一組)高於未婚者(第二組)，見表 4.18。已婚者的壓力來自其必須有經濟的支援，工作收入的多寡是維持家庭生活的動力，由於已婚者有較多的壓力，對於組織內事情的責任態度及處事的穩健態度會顯著高於未婚者。

而在對組織氣候之差異分析結果，除了在子構面管理風格的認知上，無顯著差異外， p 值為 0.077；整體組織氣候構面上，達非常顯著差異（ $p < 0.01$ ）；其中協調溝通導向的認知上，達極顯著差異（ $p < 0.001$ ）。事後進行 Scheffe 多重比較，整體組織氣候構面上，已婚者(第一組；平均值：4.9424)高於未婚者(第二組；平均值：4.5899)；協調溝通導向亦顯示已婚者(第一組；平均值：5.1164)高於未婚者(第二組；平均值：4.6821)。

在對組織公民行為之差異分析結果顯示，除了子構面本份行為的構面上，達非常顯著差異（ $p < 0.01$ ），其整體組織公民行為、利他行為、組織公益行為，均達極顯著差異（ $p < 0.001$ ）。事後經 Scheffe 多重比較，整體組織公民行為構面與三個子構面上，已婚者(第一組)皆高於未婚者(第二組)。顯示已婚者的身心趨於穩定，對於組織盡心盡力的付出，以期得到組織對個人的認同，進而期望在組織內有更好的發展。

而在組織績效之差異分析結果顯示，整體工作績效、服務品質、員

工組織承諾之知覺上，皆達到極顯著差異($p < 0.001$)。事後經 Scheffe 多重比較，整體組織績效的已婚者(第一組；平均數：5.6520)高於未婚者(第二組；平均數：5.0221)；子構面服務品質的已婚者(第一組；平均數：5.9063)高於未婚者(第二組；平均數：5.3609)；子構面員工組織承諾的已婚者(第一組；平均數：5.3978)高於未婚者(第二組；平均數：4.6833)。已婚者對於工作上的表現以及對工作的重視度均高於未婚者，是因為有家庭的牽伴，在工作上求的是一份穩定的收入，無法如未婚者一樣的自由，故自然而然對組織的忠誠度會高於未婚者。

表 4.18 不同婚姻狀況對各變項之差異分析表

類別水準 平均數 構面	平均數			F 值	p 值	Scheffe
	1) 已婚 (n=116)	2) 未婚 (n=221)	3) 其他 (n=4)			
組織文化整體構面	5.4277	4.8492	5.2664	12.871	0.000	1>2
市場導向型文化	5.5524	5.0468	5.3542	11.563	0.000	1>2
員工導向型文化	5.3030	4.6516	5.1786	11.503	0.000	1>2
組織政治知覺整體構面	5.5279	5.4149	5.6583	1.104	0.333	
影響上司行為政治知覺	5.5672	5.4489	5.9000	1.391	0.250	
影響同事與團體行為政治知覺	5.4885	5.3808	5.4167	0.768	0.465	
組織氣候整體構面	4.9424	4.5899	5.1652	5.033	0.007	1>2
協同溝通導向	5.1164	4.6821	5.6875	7.046	0.001	1>2
管理風格	4.7685	4.4977	4.6429	2.586	0.077	
組織公民行為整體構面	5.9365	5.6251	6.2440	8.665	0.000	1>2
本份行為	5.9236	5.6593	6.1071	6.148	0.002	1>2
利他行為	6.1703	5.8394	6.1250	6.779	0.001	1>2

表 4.18 不同婚姻狀況對各變項之差異分析表(續)

類別水準 平均數 構面	平均數			F 值	p 值	Scheffe
	4) 已婚 (n=116)	5) 未婚 (n=221)	6) 其他 (n=4)			
組織公益行為	5.7155	5.3767	6.5000	7.477	0.001	1>2
組織績效整飾構面	5.6520	5.0221	5.5179	20.762	0.000	1>2
服務品質	5.9063	5.3609	6.0000	18.889	0.000	1>2
員工組織承諾	5.3978	4.6833	5.0357	16.350	0.000	1>2

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

4.8 結構方程模式(Structural Equation Modeling)

由於結構方程模式(SEM)能同時處理多組研究變項的因果關係，並且可能提供本研究由探索性分析(Exploratory Analysis)轉而成驗證性分析(Confirmatory Analysis)，進而瞭解多變項之間的因果關係。有鑑於此，本研究的分析法係採用由瑞典統計學家 Joreskog 及 Sorbom (1993 a) 所設計的 LISREL 8.52(Linear Structural RELation)分析軟體。

LISREL 的模式中有 4 種變項，分別為潛在自變項() (latent independent variables)或稱外因變項(exogenous variables)；潛在自變項的觀察指標，稱為 X 變項；潛在依變項() (latent dependent variables)或稱內因變項(endogenous variable)；潛在依變項的觀察指標，稱為 Y 變項。茲將各變項所發展構成的五種關係以及三種測量誤差分述如下：

1. 潛在自變項 與潛在自變項 的關係，以 表示。
2. 潛在自變項 與潛在依變項 的關係，以 表示。
3. 潛在依變項 與潛在依變項 的關係，以 表示。
4. 潛在自變項 與 X 變項的關係，以 x 表示。
5. 潛在依變項 與 Y 變項的關係，以 y 表示。
6. X 變項的測量誤差，以 表示。
7. Y 變項的測量誤差，以 表示。
8. 潛在依變項 所無法被解釋的殘差，或稱結構方程的殘餘誤差，以 表示。

以 LISREL8.52 軟體的 SIMPLIS 語法進行本研究所提出之研究架構及研究假設模型驗證，將依照 Bagozzi 和 Yi (1988) 的建議，從「模式的基本適配標準 (preliminary fit criteria)」、「整體模式適配標準—模式的外在品質 (overall model fit)」以及「模式內在結構適配度—模式的內在品質 (fit of internal structure of model)」三方面來評量整個模式與觀察資料的適配程度。茲將上述之評鑑項目及理想指標，詳如表 4.19 所示。茲分述如下：

一、模式的基本適配標準

1. 不能有負的誤差變異。
2. 誤差變異必須達顯著水準。
3. 估計參數之間相關的絕對值不能太接近 1。
4. 因素負荷量不能太低或太高，最好介於 0.50–0.95 之間。
5. 不能有很大的標準誤 (< 2.58)。

二、整體模式適配度

將參考 Hair, Anderson, Tatham & Black, (1998)的分類型態，分別為絕對適合度衡量、增量適合度衡量與簡要適合度衡量等來評量。各項指標之衡量標準與分析指標值，茲分述如下：

1. 絕對適合度衡量：用來確定整體模式可預測共變數或相關矩陣的程度，衡量指標如卡方統計值，適合度指標(Goodness-of-Fit Index, 簡稱 GFI)與平均近似值誤差平方根(Root Mean Square Error of Approximation, 簡稱 RMSEA)。
2. 增量適合度衡量：係比較所發展的理論與虛無模式，衡量指標如調整的適合度指標(Adjusted Goodness-of-Fit Index, 簡稱 AGFI)，基準的配合指標(Normed Fit Index, 簡稱 NFI)與比較配合指標(Comparative Fit Index, 簡稱 CFI)。
3. 簡要適合度衡量：係要調整適合度衡量，俾能比較和有不同估計係數數目的模式，以決定每一估計係數所能獲致的適合程度，衡量指標如簡要的基準配合指標(Parsimonious Normed Fit Index, 簡稱 PNFI)與簡要的適合度指標(Parsimonious Goodness-of-Fit Index, 簡稱 PGFI)。

三、模式內在結構配適度

模式內在結構配適度是檢定模式內估計參數的顯著性，以及各指標與潛在變項的信度等，可以說是模式的內在品質。Bagozzi & Yi (1988)建議其衡量指標如下：

1. 個別項目信度(Individual Item Reliability)在 0.5 以上。
2. 潛在變項的成份信度(Composite Reliability)在 0.6 以上。

表 4.19 LISREL 整體模式適配度評鑑項目及理想指標

整體模式評鑑項目		理想數值	說明	
基本適配指標	誤差變異	無負的值	Bagozzi & Yi (1988)認為首先必須評量五項模式基本適配的估計，其結果如能符合標準，則可以再進一步作為進行整體模式及模式內在結構的適配度的評估。	
	誤差變異	達顯著水準		
	參數間相關	絕對值不能太接近 1		
	因素負荷量	介於 0.5 – 0.95 之間		
	標準誤	沒有很大		
整體模式適配標準 (外在品質)	絕對適合度量	χ^2	0 以上，不顯著	說明模式解釋力 (P 值)。
		χ^2 比率值	1 – 3 之間	顯著水準至少應大於 0.05，不受模式複雜度影響。
		GFI	0.9 (含)以上	說明模式解釋力，介於 0 與 1 之間，愈大愈好。
		RMSEA	0.05 – 0.08	此為可接受範圍，不受樣本數與模式複雜度影響。
	增量適合度量	AGFI	0.9 (含)以上	大於 0.80 是可接受水準，不受模式複雜度影響
		NFI	0.9 (含)以上	說明模式較虛無模式的改變程度，至少要大於 0.9 或更高。
		CFI	0.9 (含)以上	說明模式較虛無模式的改變程度，特別適合小樣本，數值愈大適合度愈高。
	簡要適合度量	RMR	至少小於 0.1	反應的是殘差的大小 < 0.05，愈小愈好。
		PNFI	介於 0 - 1 之間	愈大愈好。
		PGFI	介於 0 - 1 之間	說明模式的簡單程度，愈大愈好。
模式內在品質	個別項目的信度	在 0.5 以上	Bagozzi & Yi (1988)認為模式內在結構適配度的衡量，建議符合此常用的六項標準，全部的估計參數若達顯著水準，即表示內在品質甚佳；反之，則表示內在品質不理想。	
	潛在變項的成份信度	在 0.6 以上		
	潛在變項的平均變異抽取	在 0.5 以上		
	全部估計的參數	達顯著水準		
	標準化殘差	絕對值必須小於 1.96		
	修正指標	小於 3.84		

資料來源：本研究整理

4.9.1 實證研究架構與線性結構關係模式建立

依據前述理論文獻探討，可得知組織文化對組織政治知覺、組織氣候、組織公民行為及組織績效等各變項間之影響關係，其線性結構模式說明，如表 4.20 所示。本研究主要探討組織文化是否會直接影響組織績效，亦或透過組織政治知覺、組織氣候及組織公民行為來影響組織績效。本研究所建構概念性研究架構，如圖 4-1 所示。

表 4.20 線性結構模式說明表

潛在變項		觀察變項	
外衍變項	內衍變項	外衍觀察變項	內衍觀察變項
1：組織文化	1：組織政治知覺	X ₁ ：市場導向型文化	Y ₁ ：影響上司行為政治知覺
	2：組織氣候	X ₂ ：員工導向型文化	Y ₂ ：影響同事與團體行為政治知覺
	3：組織公民行為		Y ₃ ：協調溝通導向
	4：組織績效		Y ₄ ：管理風格
			Y ₅ ：本份行為
			Y ₆ ：利他行為
			Y ₇ ：組織公益行為
			Y ₈ ：服務品質
			Y ₉ ：員工組織承諾

資料來源：本研究整理

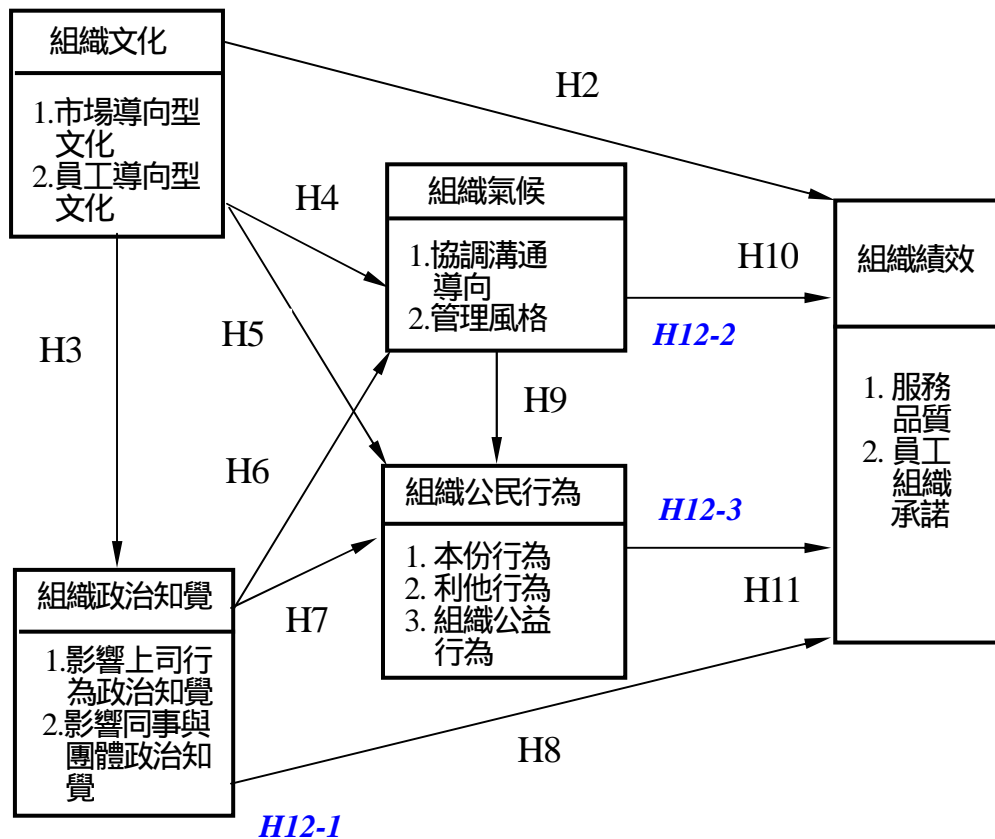


圖 4-1 研究架構與相關子構面

本研究以 LISREL 模式進行實證資料整體配適度(goodness of fit)驗證分析。結構方程模式是用來處理因果模式的分析方法，可同時處理一系列自變項與依變項間之關係，且可克服徑路分析之基本假設限制，在社會行為科學中是一項良好的分析工具(Hair, Anderson, Tatham & Black, 1998)。

本研究根據相關理論與文獻所建構之線性結構充足模式進行分析，如圖 4-2 所示，得知組織政治知覺 (1)對組織績效(4)、組織政治知覺 (1)對組織氣候(2)以及組織氣候(2)對組織公民行為(3)等均未達統計顯著水準(t 值小

於 1.96) , 亦即假設 H6 (迴歸係數-0.00 , t 值為-0.03)、 H8 (迴歸係數-0.01 , t 值為-0.32) 以及 H9 (迴歸係數-0.25 , t 值為-1.76) 於本研究中不成立。為評估此線性結構方程模式 , 重新修正調整 , 並刪除部分未達顯著水準之徑路 , 由於預測變項的改變 , 需重新進行調整後之檢定與分析 , 結果如圖 4-3 之限制模式徑路圖。。

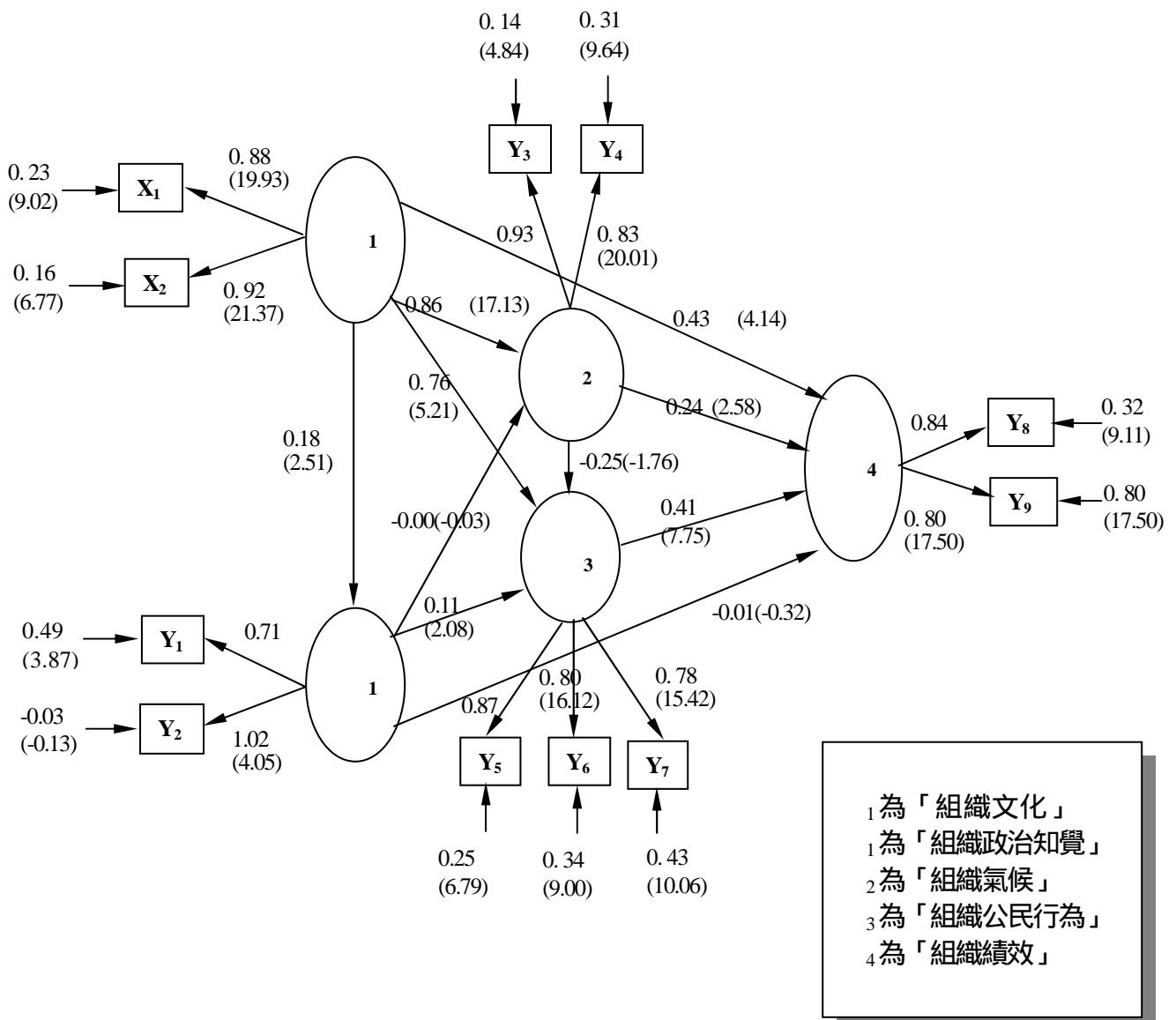


圖 4-2 LISREL 充足模式徑路圖

LISREL 模式徑路圖內容、符號代表的意義以及變項的關係，如后所示。

- 潛在自變項與依變項： ξ_1 為「組織文化」； ξ_2 為「組織政治知覺」，潛在依變項一； ξ_3 為「組織氣候」，潛在依變項二； ξ_4 為「組織公民行為」，潛在依變項三； ξ_5 為「組織績效」，潛在依變項四。
- 組織文化(ξ_1)的觀察指標如下： X_1 為「市場導向型文化」，誤差項 ϵ_1 [0.23 (9.02)]; X_2 為「員工導向型文化」，誤差項 ϵ_2 [0.16 (6.77)]。
- 組織政治知覺 (ξ_2) 的觀察指標如下： Y_1 為「影響上司行為政治知覺」，誤差項 ϵ_3 [0.49 (3.87)]; Y_2 為「影響同事與團體行為政治知覺」，誤差項 ϵ_4 [-0.03(-0.13)]。
- 組織氣候 (ξ_3) 的觀察指標如下： Y_3 為「協調溝通導向」，誤差項 ϵ_5 [0.14 (4.84)]; Y_4 為「管理風格」，誤差項 ϵ_6 [0.31 (9.64)]。
- 組織公民行為 (ξ_4) 的觀察指標如下： Y_5 為「本份行為」，誤差項 ϵ_7 [0.25 (6.79)]; Y_6 為「利他行為」，誤差項 ϵ_8 [0.34 (9.00)]; Y_7 為「組織公益行為」，誤差項 ϵ_9 [0.43 (10.06)]。
- 組織績效 (ξ_5) 的觀察指標如下： Y_8 為「服務品質」，誤差項 ϵ_{10} [0.32 (9.11)]; Y_9 為「員工組織承諾」，誤差項 ϵ_{11} [0.80 (17.50)]。
- 潛在自變項與依變項之關係：
 - β_{11} [0.43 (4.14)] 表示 ξ_1 影響 ξ_4 之關係； β_{12} [0.18 (2.51)] 表示 ξ_1 影響 ξ_5 之關係； β_{21} [0.86 (17.13)] 表示 ξ_2 影響 ξ_4 之關係；
 - β_{31} [0.76 (5.21)] 表示 ξ_3 影響 ξ_4 之關係； β_{32} [-0.00(-0.03)] 表示 ξ_3 影響 ξ_5 之關係；
 - β_{41} [0.11 (2.08)] 表示 ξ_4 影響 ξ_4 之關係； β_{42} [-0.01(-0.32)] 表示 ξ_4 影響 ξ_5 之關係； β_{51} [-0.25(-1.76)] 表示 ξ_5 影響 ξ_4 之關係；
 - β_{52} [0.24 (2.58)] 表示 ξ_5 影響 ξ_5 之關係； β_{61} [0.41 (7.75)] 表示 ξ_4 影響 ξ_5 之關係。

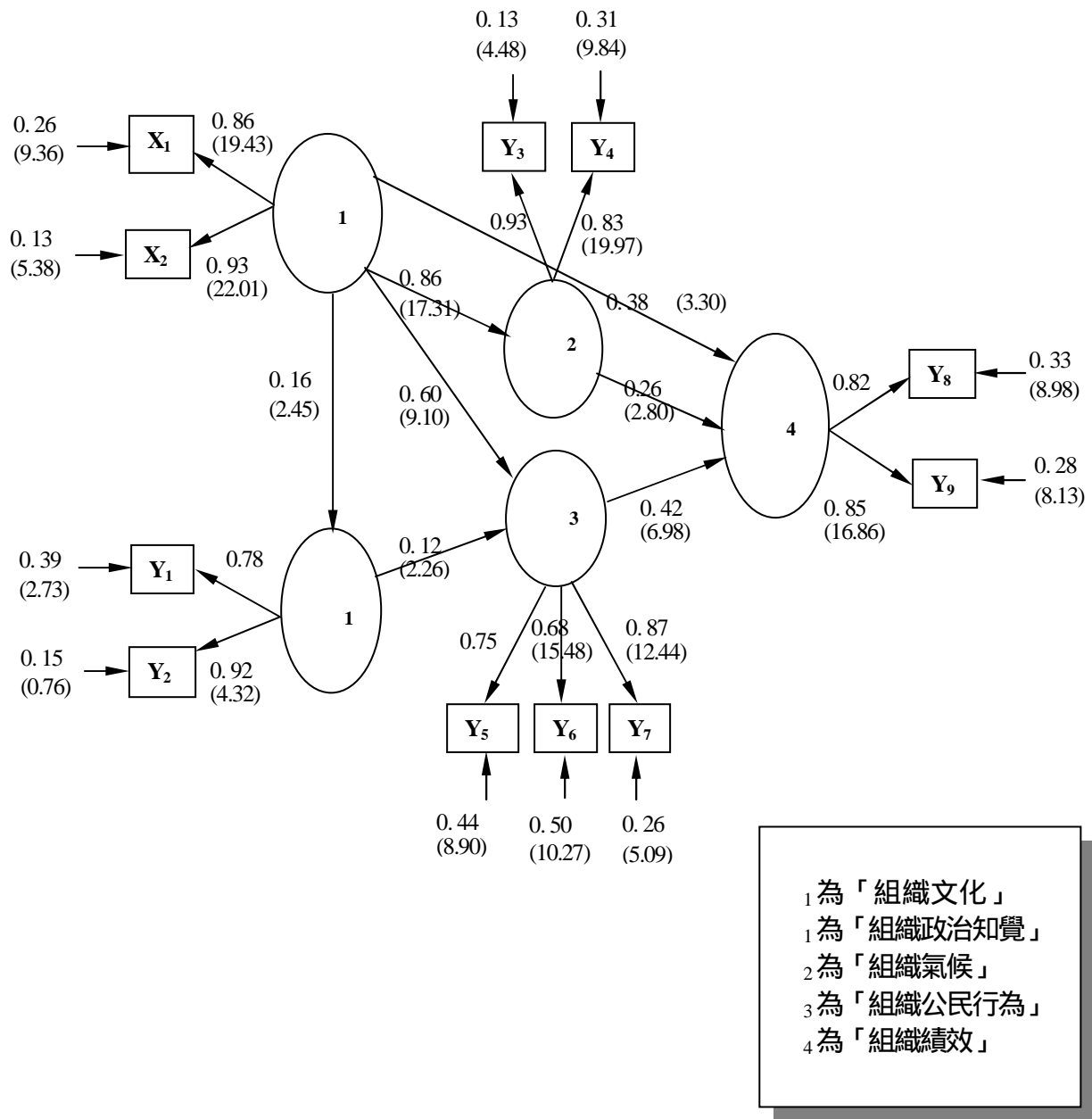


圖 4-3 LISREL 限制模式徑路圖

4.9.2 LISREL 模式適配度分析

一、模式的基本配適標準

本研究限制模式中，組織文化對組織政治知覺、組織氣候、組織公民行為與組織績效整體模式之基本配適狀況如表 4.21 所示，其誤差變異除 y_{21} 為負數以外其餘皆為正數且達顯著水準，因素負荷量區間為 0.71~1.02，標準誤除 y_{21} 為 0.25 較高以外，其餘皆小於 0.052，顯示模式估計結果尚符合標準。

表 4.21 限制模式之整體模式基本配適度指標

參數	估計值	T - value	標準誤	誤差變異	誤差變異 T- value
x_{11} (組織文化 市場導向型文化)	0.88	19.93	0.044	0.23	9.02
x_{21} (組織文化 員工導向型文化)	0.92	21.37	0.043	0.16	6.77
y_{11} (組織政治知覺 上司行為政治知覺)	0.71	--	--	0.49	3.87
y_{21} (組織政治知覺 同事與團體行為政治知覺)	1.02	4.05	0.25	-0.031	-0.13
y_{32} (組織氣候 協調溝通導向)	0.93	--	--	0.14	4.84
y_{42} (組織氣候 管理風格)	0.83	20.01	0.042	0.31	9.64
y_{53} (組織公民行為 本份行為)	0.87	--	--	0.25	6.79
y_{63} (組織公民行為 利他行為)	0.80	16.12	0.049	0.34	9.00
y_{73} (組織公民行為 組織公益行為)	0.78	15.42	0.051	0.43	10.06
y_{84} (組織績效 服務品質)	0.84	--	--	0.32	9.11
y_{94} (組織績效 員工組織承諾)	0.80	17.50	0.046	0.32	9.60

表 $p < 0.05$ 顯著影響

表 $p < 0.01$ 非常顯著影響

表 $p < 0.001$ 極顯著影響

資料來源：本研究整理

二、整體模式配適度

限制模式整體模式配適度指標，結果如表 4.22 所示。各衡量適合度指標分別為 $\chi^2 = 131.33$ ，P-value = 0.00000，df = 32， χ^2 值比率為 4.1 (χ^2 平方值/自由度)，GFI 為 0.93、AGFI 為 0.86、NFI 為 0.97、CFI 為 0.98、RMR 為 0.051、PNFI 為 0.56、PGFI 為 0.45、RMSEA 為 0.096，結果本模式所獲得之指標值大部分均達到理想範圍之要求，顯示本研究假設建構之理論限制模式適配度良好，即觀光旅館業的組織文化、組織政治知覺、組織氣候、組織公民行為與組織績效互動模式上具有影響關係存在。

在評量 LISREL 模式整體適配度方面，本研究以絕對適合度、增量適合度以及簡要適合度等三個向度的各項評量標準，進行整體模式適配度評量。各評量指標的數據資料列示於表 4.22。

表 4.22 限制模式之整體模式配適度指標

整體模式適合度		理想數值	限制模式
絕對適合度衡量	χ^2	卡方值愈小愈好	131.33
	χ^2 值比率	1 ~ 3 之間	4.10
	GFI	0.9(含)以上	0.93
	RMSEA	0.05 ~ 0.08	0.096
增量適合度衡量	AGFI	0.9 (含)以上	0.86
	NFI	0.9 (含)以上	0.97
	CFI	0.9 (含)以上	0.98
簡要適合度衡量	RMR	至少小於 0.1	0.051
	PNFI	介於 0 ~ 1 之間	0.56
	PGFI	介於 0 ~ 1 之間	0.45

資料來源：本研究整理

三、模式內在結構配適度

模式內在結構適配度，學者 Bagozzi & Yi (1988) 所建議的標準，個別項目的信度在 0.5 以上，潛在變項的成份信度在 0.6 以上，估計參數有 7 條達顯著水準，表示模式的品質內在良好。t 值的絕對值大於 1.96，表示該估計參數已達 0.05 的顯著水準，t 值的絕對值大於 2.58，表示該估計參數已達 0.01 非常顯著水準，若 t 值的絕對值大於 3.29 時，表示該估計參數已達 0.001 極顯著水準（邱皓政，2003）。本研究限制模式如表 4.23 所示，個別項目的信度，潛在變項的成份信度均在標準以上，顯示本研究的限制模式內在結構配適度良好。

表 4.23 限制模式之模式內在結構配適度指標

構面		估計參數值	個別項目信度	潛在變項信度
組織文化	市場導向型文化 (X ₁)	0.86 (19.43)	0.77	0.81
	員工導向型文化 (X ₂)	0.93 (22.01)	0.84	
組織政治知覺	影響上司行為政治知覺 (Y ₁)	0.78	0.51	0.77
	影響同事與團體行為政治知覺 (Y ₂)	0.92 (4.32)	1.03	
組織氣候	協調溝通導向 (Y ₃)	0.93	0.86	0.78
	管理風格 (Y ₄)	0.83 (19.97)	0.69	
組織公民行為	本份行為 (Y ₅)	0.75	0.75	0.66
	利他行為 (Y ₆)	0.68 (15.48)	0.65	
	組織公益行為 (Y ₇)	0.87 (12.44)	0.59	
組織績效	服務品質 (Y ₈)	0.82	0.69	0.68
	員工組織承諾 (Y ₉)	0.85 (16.86)	0.67	

表 p<0.05 顯著影響 表 p<0.01 非常顯著影響 p<0.001 極顯著影響
資料來源：本研究整理

三、模式內部關係模式

模式內組織文化影響組織氣候、組織公民行為、組織政治知覺以及組織績效等路徑關係模式如圖 4-2 所示，其結構方程模式之數學式如(A)所示，測量方程模式之數學式；包括 X 變項測量模式之數學式如(B) 所示，以及 Y 變項測量模式之數學式如(C) 所示。

(A) 結構模式方程式

$\eta_1 = 0.18^* \eta_1 + 0.97$	$R^2 = 0.033$
$\eta_2 = -0.0011^* \eta_1 + 0.86^* \eta_1 + 0.25$	$R^2 = 0.75$
$\eta_3 = 0.11^* \eta_1 - 0.25^* \eta_2 + 0.76^* \eta_1 + 0.65$	$R^2 = 0.35$
$\eta_4 = -0.010^* \eta_1 + 0.24^* \eta_2 + 0.41^* \eta_3 + 0.43^* \eta_1 + 0.12$	$R^2 = 0.88$

(B) X 變項測量模式方程式

$X_1 = 0.88^* \eta_1 + 0.23$	$R^2 = 0.77$
$X_2 = 0.92^* \eta_1 + 0.16$	$R^2 = 0.84$

(C) Y 變項測量模式方程式

$Y_1 = 0.71^* \eta_1 + 0.49$	$R^2 = 0.51$
$Y_2 = 1.02^* \eta_1 + (-0.031)$	$R^2 = 1.03$
$Y_3 = 0.93^* \eta_2 + 0.14$	$R^2 = 0.86$
$Y_4 = 0.83^* \eta_2 + 0.31$	$R^2 = 0.69$
$Y_5 = 0.87^* \eta_3 + 0.25$	$R^2 = 0.75$
$Y_6 = 0.80^* \eta_3 + 0.34$	$R^2 = 0.65$
$Y_7 = 0.78^* \eta_3 + 0.43$	$R^2 = 0.59$
$Y_8 = 0.84^* \eta_4 + 0.32$	$R^2 = 0.69$
$Y_9 = 0.80^* \eta_4 + 0.32$	$R^2 = 0.67$

4.9.3 假設路徑的檢定結果

由最大概似法 (method of maximum likelihood ; ML) 估計出來的與值，可用以檢定研究假設是否達到顯著水準。本研究經由 LISREL 分析，假設路徑的實證結果詳如圖 4-2 及圖 4-3 所示。茲分別說明實證結果：

假設 H1：組織文化(γ_1)與組織績效(γ_4)存在顯著正向直接影響關係。

組織文化(γ_1)與組織績效(γ_4)的關係路徑，經實證資料顯示 $\gamma_{41}=0.43$ ，t 值為 4.14，均呈正向直接影響關係。經修正模式調整係數後，路徑係數為 $\gamma_{41}=0.38$ ，t 值為 3.30 ($p<0.001$) 達極顯著影響水準。組織文化與組織績效是呈顯著正向直接影響關係，符合本研究假設 H1 之預期。

觀光旅館業的組織文化對組織績效有顯著正向直接影響，顯示觀光旅館業餐飲部及客房部第一線全職員工，接受組織核心的價值觀，因此，在高價值觀的產生之下，對組織文化的認同就愈強，因而影響組織成員的行為，並顯現於組織績效當中。

王見福(2002)對光電產業的實證指出，組織文化對組織績效有顯著地正向影響，愈是強調組織文化的實施，組織績效成果表現愈好，同時認為探討組織績效時，應同時引進組織文化、行銷策略及顧客關係管理，方能締造更佳之組織績效。劉永富(2003)探討地政事務所實證研究，組織文化會影響地政事務所組織績效的表現。

假設 H2: 組織文化(γ_1)與組織政治知覺(γ_1)存在顯著正向直接影響關係

組織文化 (γ_1) 與組織政治知覺 (γ_1) 的路徑係數 $\gamma_{11}=0.18$ ，t 值為 2.51，且經過修正模式調整係數 $\gamma_{11}=0.16$ ，t 值為 2.45($p<0.05$)達統計顯著影響水準。顯示組織文化與組織政治知覺呈顯著正向直接影響關

係，符合本研究假設 H2 之預期。

愈強調組織文化的實施，則成員對組織政治知覺的認知愈高，可能是組織實施人力精簡政策所致。留任員工生活在唯恐失去工作的恐懼當中，為了自保，所以成員在團體當中極容易行使政治行為。正如 Robbins (2002)指出，當組織縮編以改善效率時，資源的投入勢必會減少，員工為保住既有的資源，很可能會從事政治行動。任何的變革，特別是導致組織內資源大幅重分配者，都將引發衝突並刺激政治活動的出現。

吳姍瑾(2004)實證相關分析指出，組織政治知覺對企業文化、激勵因素、學習型組織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。高雄港務局的員工對組織政治知覺的認知愈高時，會使員工對企業文化、激勵因素與專業承諾的認知愈低。與本研究的實證不相同，其差異可能在於公營企業與民營企業文化環境不同所致。

假設 H3：組織文化(X_1)與組織氣候(X_2)存在顯著正向直接影響關係。

圖 4-2 及圖 4-3 可得知，組織文化 (X_1) 與組織氣候 (X_2) 的路徑關係，實證資料顯示 $\beta_{21}=0.86$ ，t 值為 17.13，經過修正模式調整係數 $\beta_{21}=0.86$ ，t 值為 17.31($p<0.001$)達極顯著影響統計水準，即組織文化與組織氣候呈極顯著正向直接影響之關係路徑，本研究假設 H3 獲得支持。

由以上驗證得知，組織文化對組織氣候有顯著的正向直接影響，意即，組織文化愈強，則成員對組織氣候的認知也愈強。

任金剛(1996)以分群分析對組織文化、組織氣候及員工效能的實證發現，組織氣候對組織文化與員工效能間具有補足或強化的效果。廖年欣(1997)探討某一商業銀行北區十五家分行為對象，以 Pearson 相關分析得

知，組織文化與組織氣候之各子構面的相關性除與「工作績效」無顯著相關外，其餘皆呈現正相關。

假設 H4: 組織文化(X_1)與組織公民行為(X_3)存在顯著正向直接影響關係

檢視圖 4-2 及圖 4-3 可得知，組織文化 (X_1) 與組織公民行為 (X_3) 之關係路徑 $\beta_{31}=0.76$ ，t 值為 5.21。經修正模式調整係數為 $\beta_{31}=0.60$ ，t 值為 9.10 ($p<0.001$) 呈極顯著影響統計水準，即表示組織文化與組織公民行為呈顯著正向直接影響之關係路徑，符合本研究假設 H4 之預期。

由此實證可得知，組織文化會直接的、正向的提升並影響組織成員的行為模式。組織成員接受組織的「社會化」，而其行為模式亦照組織所給予的標準與方式，顯示組織文化愈高則成員的組織公民行為愈優異。

李兆香(2002)實證醫療產業的組織文化、領導行為與組織公民行為之關係時指出，組織文化對組織公民行為有顯著正向影響，其中對公民美德影響最大。孫淑芬 (2000) 以新竹科學園區 12 家半導體產業為受測對象，其研究發現工作動機對於組織公民行為的影響的確會受到組織文化的干擾，即外在工作動機愈高的員工，若在團隊導向的文化以及恆常性的文化中，愈容易產生組織公民行為。故本研究之結果與文獻是一致的。

假設 H5: 組織政治知覺(X_2)與組織氣候(X_3)存在顯著正向直接影響關係

圖 4-2 實證顯示，組織政治知覺 (X_2) 與組織氣候 (X_3) 之路徑關係，路徑係數 $\beta_{21}= - 0.00$ ，t 值為 - 0.03，呈現負向且不顯著的關係。表示組織政治知覺對組織內的氣候為負向的影響關係，且未達顯著水準，未符合本研究假設 H5 之預期結果。

組織內的政治知覺對組織內的氣候有負向的影響；顯示組織政治知

覺愈高，成員對組織氣候的認知愈低。Robbins (2002) 指出，知覺是決定行為的重要因素，而非對環境的認知。

王淑霞 (2003) 以嘉義縣稅捐稽徵處為研究對象時指出，組織政治知覺與組織氣候之「互動關係」、「獎酬氣候」有顯著負相關。

假設 H6：組織政治知覺(X_1)與組織公民行為(X_3)存在顯著正向直接影響關係。

由圖 4-2 及圖 4-3 中得知，組織政治知覺(X_1)與組織公民行為(X_3) 之路徑關係，其係數 $\beta_{31}=0.11$ ，t 值為 2.08，達顯著水準。經修正模式調整係數為 $\beta_{31}=0.12$ ，t 值為 2.26 ($p<0.05$)呈顯著正向影響統計水準。即表示組織政治知覺與組織公民行為呈顯著正向直接影響之關係路徑，故符合本研究假設 H6 之預期。

組織政治知覺會直接影響組織公民行為。研究顯示，組織內的政治知覺愈高，則成員在個人工作上的表現愈突出，可能是因為組織實施人力精簡政策，導致成員知覺到為了保住自身工作的安危，所反應出來的表現行為。在組織內必須更加努力行使政治行為突顯個人的價值，以免遭裁撤的命運。知覺是決定行為的重要因素(Robbins, 2002)。

林瑋志 (2003) 以國內某大服務性質公司之員工為實證研究對象，以組織政治知覺為自變數，組織公民行為為依變數，探討組織政治知覺對公民行為所造成的影響。研究顯示，組織政治知覺對組織公民行為具有影響力。因此，本研究結果與文獻是一致的。李衍新(2002)對台電「公營事業民營化」台南區營業處進行實證研究指出，員工的組織政治知覺與組織公民行為間呈顯著負相關。其研究的結果不同，可能是公營事業與民營事業的文化差異所致。民營事業一切以營運利潤為著眼點，裁減人力政策是漸進式進行。而台電的公營事業

民營化，是整個體制的變動，所以研究的結果是不同的。

假設 H7: 組織政治知覺(X_1)與組織績效(Y_4)存在顯著正向直接影響關係

圖 4-2 中可知，組織政治知覺 (X_1) 與組織績效 (Y_4) 之路徑關係係數 $\beta_{41} = -0.01$ ，t 值為 -0.32 ，為負向影響關係，但未達顯著水準，因此本研究假設 H7 未獲支持。

實證資料顯示，組織政治知覺對組織績效有直接負面的影響。即表示成員對組織內的政治知覺認知愈高則組織的績效表現愈低。

黃美玉(2003)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，其研究結果為組織政治知覺與工作績效呈顯著負相關，意即，成員知覺到組織環境中的政治行為程度愈高，其工作績效愈低。蘇麗美(2002)研究指出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，組織政治知覺與工作績效的關係並不一致，大部分的研究結果都呈現負相關及部分不顯著。

假設 H8: 組織氣候(X_2)與組織公民行為(Y_3)存在顯著正向直接影響關係

圖 4-2 顯示，組織氣候(X_2)與組織公民行為(Y_3)之路徑關係，其係數為 $\beta_{32} = -0.25$ ，t 值為 -1.76 ，呈負向影響關係，且未達顯著水準，未符合本研究假設 H8 之預期。

由資料得知，組織氣候對於組織公民行為有著負面的影響力。顯示，組織氣候知覺愈低，則成員愈不會表現公民行為。

卜啟鵬(1995)探討工作特性、管理型態及組織氣候對組織公民行為關係之實證研究，顯示組織氣候與組織公民行為呈顯著正向影響，表示組

組織氣候愈佳，員工所展現的組織公民行為愈強烈。吳志男(2002)在其研究組織文化、組織氣候與組織公民行為中發現，組織文化與組織氣候對於組織公民行為的影響效果互為獨立，組織文化直接影響組織公民行為；組織氣候的子構面「虛性衝突」與「工具關係」對組織公民行為不具有影響力以外，其餘的子構面對組織公民行為具有正向的影響力。

綜合以上文獻與本研究結果不符，其因素可能與本研究的背景相異，或探討的研究變項影響導致產生不同的結果。

假設 H9：組織氣候(X_2)與組織績效(X_4)存在顯著正向直接影響關係。

圖 4-2 及圖 4-3 中數據顯示，組織氣候(X_2)與組織績(X_4)之路徑關係係數 $\beta_{42} = 0.24$ ，t 值為 2.58，呈正向顯著影響關係。經修正模式調整係數為 $\beta_{42} = 0.26$ ，t 值為 2.80 ($p < 0.01$)，呈正向非常顯著影響統計水準。即表示組織氣候與組織績效呈顯著正向影響關係，故符合本研究假設 H9 之預期。在本研究中組織氣候為中介變項，受到組織文化正向的直接影響，因此正向的氣候認知會因而影響到依變項的組織績效。

林致良(1993)對品質關鍵因素、組織氣候與組織績效關係之研究中指出，組織氣候的員工心態、組織效能、員工關係及主動積極等四個構面與組織績效皆有顯著的關係。林孜孜(1996)以新竹科學工業園區的研發部門為受測對象，以組織氣候及內外控為中介變項，探討領導風格對組織承諾的影響，實證發現，當組織氣候不佳時，管理者應採參與式的領導風格(高關係、低工作)；在組織氣候良好時，則採以說服式的領導風格(高關係、高工作)；則員工會有較高的組織承諾。

假設 H10：組織公民行為（ X_3 ）與組織績效（ X_4 ）存在顯著正向直接影響關係。

圖 4-2 及圖 4-3 所示，組織公民行為（ X_3 ）與組織績效（ X_4 ）之路徑關係係數 $\beta_{43} = 0.41$ ，t 值為 7.75，呈顯著正向影響關係。經修正模式調整係數為 $\beta_{43} = 0.42$ ，t 值為 6.98（ $p < 0.001$ ）呈極顯著正向影響統計水準。即表示組織公民行為與組織績效呈正向顯著直接影響關係，故本研究假設 H10 獲得支持。

組織公民行為與組織績效呈顯著正向直接影響關係，即表示組織內的公民行為愈高，則其組織的績效愈優異。

曹采華（2001）以新竹科學園區的 5 家人才派遣服務公司的員工作為探討的對象，對其工作滿意、組織承諾、組織公民行為以及工作績效的影響。研究結果發現不同年齡、不同派遣年資、不同教育程度組別的派遣人員在組織承諾的程度上有顯著的差異；不同年齡、不同婚姻狀態、不同教育組別的派遣人員在組織公民行為及工作績效的表現上有顯著性差異。而個人工作績效的總和即為組織的績效。蔡佳蓉（1999）針對服務業中之國泰人壽保險公司為實證對象，探討領導型態、服務態度、組織公民行為與服務品質之關係。研究顯示，組織公民行為的利他行為與服務品質具有顯著的正向影響關係；組織公民行為的一般順從行為並無顯著的影響關係。

4.9 層級迴歸分析

經由線性結構方程模式分析後，本研究以層級迴歸分析探討各研究變項對組織績效及子構面的中介效果。

4.9.1 各研究變項對組織績效之層級迴歸分析

由表 4.24 可知，各研究變項對組織績效之層級迴歸分析，模式一以組織文化之構面為自變項，組織績效為依變項，組織文化對組織績效之影響，達到極顯著影響水準。模式二除了以組織文化之構面作為控制變項，再加入組織政治知覺之構面為中介變項，組織政治知覺對組織績效之影響，未達顯著水準，顯示組織政治知覺不為組織文化對組織績效影響之中介變項。模式三除了以組織文化之構面、組織政治知覺之構面，再加入組織氣候之構面為中介變項，比較模式三與模式二發現，組織氣候對組織績效影響效果達極顯著水準，同時組織文化對組織績效的影響效果，因組織氣候的中介關係，因而減弱，顯示組織氣候是組織文化影響組織績效的重要中介變項。模式四除了以組織文化之構面、組織政治知覺之構面，再加入組織公民行為之構面為中介變項，比較模式四與模式二發現，組織公民行為對組織績效影響效果達極顯著，同時組織文化對組織績效的影響效果，因組織公民行為的中介關係，因而減弱，顯示組織公民行為是組織文化影響組織績效的重要中介變項。模式五除了以組織文化為自變項，加入組織政治知覺之構面、組織氣候之構面、組織公民行為之構面為中介變項，比較模式五與模式三，以及模式五與模式四，發現組織文化影響組織績效的過程中，組織公民行為的中介效果大於組織氣候。

表 4.24 各研究變項對組織績效之層級迴歸模式

自變項 \ 依變項	組織績效				
	模式一	模式二	模式三	模式四	模式五
	B	B	B	B	B
常數項	1.881 (11.761)	1.609 (5.834)	1.424 (5.232)	-3.447E-02 (-0.122)	-0.284 (-1.040)
組織文化	0.759 (21.458)	0.753 (21.130)	0.579 (10.858)	0.551 (15.317)	0.350 (7.122)
組織政治知覺		0.043 (1.210)	0.043 (1.238)	-0.006 (-0.189)	-0.007 (-0.246)
組織氣候			0.229 (4.318)		0.257 (5.706)
組織公民行為				0.394 (10.865)	0.405 (11.643)
R	0.759	0.760	0.775	0.829	0.846
R ²	0.576	0.578	0.600	0.687	0.715
Adjusted R ²	0.575	0.575	0.596	0.685	0.712
R ²	0	0.002	0.022 ^a	0.109 ^b	0.028 ^c 0.115 ^d
F 值	460.456	231.277	168.450	246.923	210.677
p 值	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000

表 p<0.05 顯著影響 表 p<0.01 非常顯著影響 表 p<0.001 極顯著影響

註：a 表模式三 – 模式二；b 表模式四 – 模式二；c 表模式五 – 模式四；

d 表模式五 – 模式三

資料來源：本研究整理

4.9.2 各研究變項對服務品質之層級迴歸分析

由表 4.25 可知，各研究變項對服務品質之層級迴歸分析，模式一以組織文化的子構面市場導向型文化與員工導向型文化為自變項，發現市場導向型文化是影響服務品質的重要變項。模式二除了以組織文化之子構面作為自變項，再加入組織政治知覺之子構面為中介變項，結果發現組織政治知覺之子構面，影響上司行為政治知覺對服務品質的影響達顯著水準，而市場導向型文化對服務品質的影響程度略微降低，顯示影響上司行為政治知覺雖為市場導向型文化影響服務品質的中介變項，但中介效果不大。模式三除了以組織文化之子構面、組織政治知覺之子構面，再加入組織氣候之子構面為中介變項，比較模式三與模式二，發現組織氣候中的子構面協調溝通導向對服務品質的影響達到非常顯著影響水準，同時市場導向型文化對服務品質的影響程度降低幅度增加，顯示協調溝通導向之組織氣候是市場導向型文化影響服務品質的重要中介變項。模式四除了以組織文化之子構面、組織政治知覺之子構面，再加入組織公民行為之子構面為中介變項，比較模式四與模式二，發現組織公民行為中之利他行為極顯著影響服務品質，同時使得市場導向型文化對服務品質的影響程度大幅降低，顯示利他行為之組織公民行為是市場導向型文化影響服務品質的重要中介變項。模式五除了以組織文化之子構面為自變項，加入組織政治知覺之子構面、組織氣候之子構面、組織公民行為之子構面為中介變項，比較模式五與模式三，以及模式五與模式四，顯示在市場導向型文化影響服務品質的過程中，利他行為的中介效果大於協調溝通導向。

表 4.25 各研究變項對服務品質之層級迴歸模式

自變項 \ 依變項		服務品質				
		模式一	模式二	模式三	模式四	模式五
		B	B	B	B	B
常數項		2.536 (13.576)	1.959 (6.862)	1.795 (6.227)	0.212 (0.725)	5.481E-02 (0.187)
組織文化	市場導向型文化	0.550 (8.263)	0.514 (7.629)	0.486 (7.192)	0.279 (4.550)	0.247 (4.025)
	員工導向型文化	0.153 (2.301)	0.183 (2.747)	0.071 (0.931)	0.190 (3.268)	0.081 (1.228)
組織政治知覺	影響上司行為政治知覺		0.140 (2.423)	0.165 (2.858)	0.093 (1.868)	0.113 (2.271)
	影響同事與團體行為政治知覺		-0.027 (-0.467)	-0.045 (-0.775)	-0.019 (-0.388)	-0.038 (-0.757)
組織氣候	協調溝通導向			0.201 (2.728)		0.131 (2.061)
	管理風格			-0.027 (-0.421)		0.061 (1.110)
組織公民行為	本份行為				0.111 (2.051)	0.086 (1.599)
	利他行為				0.282 (5.407)	0.307 (5.888)
	組織公益行為				0.110 (2.218)	0.106 (2.169)
R		0.679	0.690	0.700	0.788	0.796
R ²		0.461	0.476	0.490	0.621	0.634
Adjusted R ²		0.458	0.469	0.480	0.613	0.624
R ²		0	0.015	0.014 ^a	0.145 ^b	0.013 ^c 0.144 ^d
F 值		144.812	76.226	53.401	78.004	63.651
p 值		0.000	0.000	0.000	0.000	0.000

表 p<0.05 顯著影響 表 p<0.01 非常顯著影響 表 p<0.001 極顯著影響

註：a 表模式三 – 模式二；b 表模式四 – 模式二；c 表模式五 – 模式四；

d 表模式五 – 模式三

資料來源：本研究整理

4.9.3 各研究變項對員工組織承諾之層級迴歸分析

由表 4.26 可知，各研究變項對員工組織承諾之層級迴歸分析，模式一以組織文化的子構面市場導向型文化與員工導向型文化為自變項，發現組織文化的子構面，市場導向型文化及員工導向型文化對員工組織承諾的影響達到極顯著水準，其中，以員工導向型文化對員工組織承諾的影響最大。模式二除了以組織文化之子構面作為自變項，再加入組織政治知覺之子構面為中介變項，結果發現組織政治知覺之子構面對員工組織承諾的影響未達顯著水準，顯示組織政治知覺不是組織文化影響員工組織承諾的中介變項。模式三除了以組織文化之子構面、組織政治知覺之子構面，再加入組織氣候之子構面為中介變項，比較模式三與模式二，發現組織氣候中的子構面協調溝通導向與管理風格對員工組織承諾的影響達到顯著水準，其中以協調溝通導向影響較大，同時組織文化對員工組織承諾的影響程度大幅降低，顯示協調溝通導向與管理風格是組織文化影響員工組織承諾的重要中介變項。模式四除了以組織文化之子構面、組織政治知覺之子構面，再加入組織公民行為之子構面為中介變項，比較模式四與模式二，發現組織公民行為中之組織公益行為極顯著影響員工組織承諾，同時使得市場導向型文化對員工組織承諾的影響程度降低幅度增加，顯示組織公益行為是組織文化影響員工組織承諾的重要中介變項。模式五除了以組織文化之子構面為自變項，加入組織政治知覺之子構面、組織氣候之子構面、組織公民行為之子構面為中介變項，比較模式五與模式三，以及模式五與模式四，顯示在組織文化影響員工組織承諾的過程中，組織氣候的子構面協調溝通導向與管理風格的中介效果大於組織公民行為中的組織公益行為。

表 4.26 各研究變項對員工組織承諾之層級迴歸模式

自變項 \ 依變項		員工組織承諾				
		模式一	模式二	模式三	模式四	模式五
		B	B	B	B	B
常數項		0.986 (4.101)	1.132 (3.044)	0.761 (2.086)	8.862E-02 (0.220)	-0.302 (-0.776)
組織文化	市場導向型文化	0.280 (4.492)	0.288 (4.514)	0.234 (3.767)	1.129 (2.107)	0.071 (1.203)
	員工導向型文化	0.483 (7.741)	0.484 (7.669)	0.296 (4.186)	0.418 (7.192)	0.241 (3.772)
組織政治知覺	影響上司行為政治知覺		0.043 (0.792)	0.070 (1.319)	-0.018 (-0.356)	0.010 (0.205)
	影響同事與團體行為政治知覺		-0.067 (-1.213)	-0.099 (-1.857)	-0.028 (-0.566)	-0.059 (-1.238)
組織氣候	協調溝通導向			0.186 (2.739)		0.165 (2.689)
	管理風格			0.140 (2.384)		0.160 (3.025)
組織公民行為	本分行為				-0.009 (-0.162)	-0.046 (-0.891)
	利他行為				0.016 (0.310)	0.063 (1.256)
	組織公益行為				0.368 (7.446)	0.359 (7.607)
R		0.727	0.728	0.753	0.788	0.812
R ²		0.528	0.530	0.568	0.621	0.659
Adjusted R ²		0.525	0.524	0.560	0.613	0.649
R ²		0	0.002	0.038 ^a	0.091 ^b	0.038 ^c 0.091 ^d
F 值		189.015	94.733	73.076	78.043	70.930
p 值		0.000	0.000	0.000	0.000	0.000

表 p<0.05 顯著影響 表 p<0.01 非常顯著影響 表 p<0.001 極顯著影響

註：a 表模式三 – 模式二；b 表模式四 – 模式二；c 表模式五 – 模式四

d 表模式五 – 模式三

資料來源：本研究整理

第五章 結論與建議

本研究旨探討組織文化、組織政治知覺、組織氣候、組織公民行為與組織績效之情況，並分析個人特徵變項對各研究變項之差異性、各研究變項間之影響性，以及各研究變項對組織績效之中介效果。本章將就所驗證的結果，彙整說明並提出研究建議，以供學術機構、觀光旅館業及後續研究之參考。

5.1 結論

經由第四章的實證結果分析，有關本研究之假設驗證彙總整理如表 5.1、表 5.2 及表 5.3，茲將本研究之結果歸納分述如下：

5.1.1 各研究變項之因素認知分析

組織文化之「市場導向型文化」平均數達 5.2224，高於「員工導向型文化」平均數 4.8793。顯示餐飲部及客房部的第一線全職員工對市場導向型文化認同度高於員工導向型文化。

組織政治知覺之「影響上司行為政治知覺」平均數達 5.1155，高於「影響同事與團體行為政治知覺」平均數達 4.9977。表示餐飲部及客房部的第一線全職員工，最重視影響上司行為政治知覺，但對於影響同事與團體行為政治知覺的重視度也在伯仲之間。

組織氣候之「協調溝通導向」與「管理風格」，平均數分別為 4.8416 與 4.5915，以協調溝通導向的認同度較高。顯示餐飲部與客房部第一線全職員工，大部分的人在意工作環境內的行事模式的和諧度，其次領導階層的管理作風亦為員工所注重的因素。

組織公民行為之「本份行為」、「利他行為」、「組織公益行為」其平均數分別為 5.7545、5.9553、5.5051，其中以利他行為最高，其次本份行為，再次之為組織公益行為。顯示第一線全職員工在服務的行為上大部分都導向於利他行為，換句話說，員工具有高度服務同仁的熱忱，其次是盡自己的能力做好自己本份的工作，最後認同組織，提供有利於組織績效及聲譽的行為。

組織績效之「服務品質」、「員工組織承諾」，其平均數分別為 5.5539、4.9305，以服務品質的認同度為最高。顯示第一線全職員工最多人導向於對顧客服務品質的重視，其次是員工本身對組織的認同度以及忠誠度，亦有非常高的傾向。

5.1.2 個人特徵變項對各研究變項之差異分析

比較個人特徵變項於組織文化、組織政治知覺、組織氣候、組織公民行為、組織績效各變項之差異認知情形，經分析結果，有接受、部分接受，但也有部分未獲得實證之支持，茲將結果分述如下：

一、不同性別變項的員工對各變項的認知部分呈顯著差異

- (1)所有變項男、女性的員工沒有顯著差異。意即男、女性對組織文化的認知上沒有不同。
- (2)不同性別的員工在整體組織政治知覺、影響上司行為政治知覺等構面的認知上，並無顯著差異；但在影響同事與團體行為政治知覺構面的認知上，有顯著差異，男性高於女性。意即，男性在此構面的知覺高於女性。
- (3)不同性別的員工在整體組織氣候、協調溝通導向、管理風格等三個構面的認知上，均無顯著差異。

- (4)不同性別的員工在整體組織公民行為、本份行為、利他行為、組織公益行為等四個構面的認知上，均無顯著差異。意即，男、女性對組織公民行為的認知是相同的。
- (5)不同性別的員工在整體組織績效、服務品質、員工組織承諾的認知上，均無顯著差異。

二、不同年齡變項的員工對各變項的認知部分呈顯著差異

- (1)不同年齡的員工在整體組織文化構面的認知上以及員工導向型文化構面的認知上，均達極顯著差異，51歲以上高於30歲以下及31-40歲，41-50歲大於30歲以下；在市場導向型文化構面的認知上，亦達極顯著差異的水準，30歲以下低於41-50歲及51歲以上。
- (2)不同年齡的員工在整體組織政治知覺、影響上司行為政治知覺、影響同事與團體行為政治知覺等三個構面的認知上，均無顯著差異。意即，不同年齡對於此三個構面的認知是相同的。
- (3)不同年齡的員工在整體組織氣候構面的認知上，達顯著差異，51歲以上高於30歲以下；在協調溝通導向的構面認知上，51歲以上高於30歲以下與31-40歲，達非常顯著差異；管理風格的構面認知上，則無顯著的差異。
- (4)不同年齡的員工在整體組織公民行為的認知上，達極顯著差異，30歲以下低於其他三組；在本份行為的認知上，41-50歲高於30歲以下，且達非常顯著差異；利他行為的認知上，呈現極顯著差異，30歲以下低於31-40歲與41-50歲；在組織公益行為的認知上，達非常顯著差異，顯示30歲以下低於41-50歲與51歲以上。
- (5)不同年齡的員工在整體組織績效、員工組織承諾等構面的認知上，均達極顯著差異，30歲以下低於41-50歲與51歲以上，31-40歲低

於 51 歲以上；服務品質構面的認知上，30 歲以下低於 41-50 歲與 51 歲以上，亦達極顯著差異。

三、不同服務年資變項的員工對各變項的認知部分達顯著差異

- (1)不同服務年資的員工在整體組織文化構面、市場導向型文化構面以及員工導向型文化構面的認知上，均無顯著差異。意即，年資的深淺在對組織文化的認知上是相同的。
- (2)不同服務年資的員工在整體組織政治知覺、影響上司行為政治知覺、影響同事與團體行為政治知覺等三個構面的認知上，均無顯著差異。
- (3)不同服務年資的員工在整體組織氣候、協調溝通導向、管理風格等三個構面的認知上，均無顯著差異。意即員工年資的深淺對組織氣候及其子構面的認知是相同的。
- (4)不同服務年資的員工除了本份行為構面認知上，無顯著差異之外，其餘，在整體組織公民行為、利他行為、組織公益行為等三個構面的認知上，均呈現非常顯著差異，20 年以上高於 3 年以內。表示資深員工對於公民行為的認知高於資淺的員工。
- (5)不同服務年資的員工在整體組織績效構面的認知上，達極顯著差異，3 年以內低於 10-20 年以內與 20 年以上，3-10 年以內低於 10-20 年以內；在服務品質的認知上，3 年以內低於 10-20 年以內與 20 年以上，達極顯著差異；員工組織承諾構面的認知上，10-20 年以上高於 3 年以內與 3-10 年以內，達極顯著差異。

四、不同職務變項的員工對各變項的認知呈現部分顯著差異

- (1)不同職務的員工在整體組織文化、市場導向型文化以及員工導向型文化等三個構面的認知上，均無顯著差異。表示不同的職務對於組

織文化的認知是相同的。

- (2)不同職務的員工在整體組織政治知覺、影響上司行為政治知覺、影響同事與團體行為政治知覺等三個構面的認知上，均無顯著差異。
換句話說，每一個人的看法是一致的。
- (3)不同職務的員工在整體組織氣候、協調溝通導向、管理風格等三個構面的認知上，均無顯著差異。
- (4)不同職務的員工除了利他行為在認知上，無顯著差異以外；在整體組織公民行為構面的認知上，達顯著差異，主管高於非主管；本份行為構面的認知上，主管高於非主管，達非常顯著差異；在組織公益行為的認知上，達極顯著差異，主管高於非主管。
- (5)不同職務的員工在整體組織績效、服務品質、員工組織承諾等構面的認知上，均無顯著差異。

五、不同教育程度變項的員工對各變項的認知大部分呈現極顯著差異

- (1)不同教育程度的員工在整體組織文化、市場導向型文化以及員工導向型文化等三個構面上，均達極顯著差異水準；在整體組織文化、員工導向型文化等構面的認知上，高中(職)以下高於觀光科系及普通大學(含)以上。
- (2)不同教育程度的員工在整體組織政治知覺、影響上司行為政治知覺等二個構面的認知上，高中(職)以下高於普通大學(含)以上，達非常顯著差異；同事與團體行為政治知覺在構面的認知上，普通大學(含)以上低於高中(職)以下與專科(含三專)，且達顯著差異。
- (3)不同教育程度的員工在整體組織氣候、協調溝通導向等二個構面的認知上，均達極顯著差異，高中(職)以下高於普通大學(含)以上；在管理風格的認知上，高中(職)以下高於普通大學(含)以上，達非常顯

著差異。

- (4)不同教育程度的員工除了利他行為構面的認知，達非常顯著差異以外，高中(職)以下高於觀光科系；其餘，整體組織公民行為、本份行為、組織公益行為，均無顯著差異。
- (5)不同教育程度的員工在整體組織績效、服務品質、員工組織承諾等構面的認知上，高中(職)以下高於觀光科系與普通大學(含)以上，均呈現極顯著差異。

六、不同婚姻狀況變項的員工對各變項的認知大部分呈現極顯著差異

- (1)不同婚姻狀況的員工在整體組織文化、市場導向型文化、員工導向型文化等三個構面的認知上，均達顯著差異水準，已婚高於未婚。
- (2)不同婚姻狀況的員工在整體組織政治知覺、影響上司行為政治知覺、影響同事與團體行為政治知覺等三個構面的認知上，均無顯著差異。意即，已婚或未婚的成員對此構面的認知是相同的。
- (3)不同婚姻狀況的員工在整體組織氣候構面的認知上，已婚高於未婚，達非常顯著差異；協調溝通導向構面的認知上，達極顯著差異，已婚高於未婚；管理風格構面的認知，則無顯著的差異。
- (4)不同婚姻狀況的員工，在本份行為構面上的認知，達非常顯著差異，已婚高於未婚以外；其餘，整體組織公民行為、利他行為、組織公益行為，均呈現極顯著差異，已婚高於未婚。
- (5)不同婚姻狀況的員工在整體組織績效、服務品質、員工組織承諾等構面的認知上，高中(職)以下高於觀光科系與普通大學(含)以上，均呈現極顯著差異。

七、不同部門變項的員工對各變項的認知呈現無顯著差異

- (1)不同部門的員工在整體組織文化、市場導向型文化、員工導向型文

化等構面的認知上，均無顯著差異。

- (2)不同部門的員工在整體組織政治知覺、影響上司行為政治知覺、影響同事與團體行為政治知覺等三個構面的認知上，均無顯著差異。表示不同部門的成員對此構面的認知是一致的。
- (3)不同部門的員工在整體組織氣候、協調溝通導向、管理風格等三個構面的認知上，均無顯著差異。意即，不同部門的成員對此三個構面的認知看法是一致的。
- (4)不同部門的員工在整體組織公民行為、本份行為、利他行為、組織公益行為上的認知，均無顯著差異。
- (5)不同部門的員工在整體組織績效、服務品質、員工組織承諾等構面的認知上，均無顯著差異。

5.1.3 各研究變項之影響性分析

- 一、觀光旅館業的組織文化對組織績效有顯著的正向直接影響。表示組織愈強調文化的實施，成員接受組織核心的價值觀，對組織的認同度愈強，因此影響成員的行為，因而帶動組織績效的成長。
- 二、觀光旅館業的組織文化對組織政治知覺有顯著正向直接影響。愈強組織文化的實施，組織政治知覺愈高，可能是組織實施人力精簡政策所致。留任員工生活在失去工作的恐懼當中，為了自保，所以成員在團體當中極容易行使政治行為。
- 三、觀光旅館業的組織文化對組織氣候有顯著正向直接影響。意即，組織文化愈強，則成員對組織氣候的認知也愈強。
- 四、觀光旅館業的組織文化對組織公民行為有顯著正向直接影響。表示

組織文化會直接、正向提升並影響組織成員的行為模式，有鑑於此，組織成員會表現優異的公民行為。

- 五、觀光旅館業內的組織政治知覺對組織氣候存在負向影響關係。表示組織內的政治行為高張，成員對組織氣候的認知愈低。
- 六、觀光旅館業內的組織政治知覺對組織公民行為有正向直接影響。顯示，組織內的政治知覺愈高，則成員在個人工作上的表現愈突出，可能是因為組織實施人力精簡政策所致。
- 七、觀光旅館業內的組織政治知覺對組織績效有直接負面的影響關係。表示成員對組織內的政治知覺愈高，則組織績效的成效愈低。
- 八、觀光旅館業內的組織氣候對組織公民行為存在負面的影響關係。顯示組織內的氣候知覺愈低，則成員愈不會表現公民行為。
- 九、觀光旅館業內的組織氣候對組織績效有正向直接影響關係。表示組織內的氣候知覺高，因此組織的績效也因此而提升。
- 十、觀光旅館業內的組織公民行為對組織績效存在正向直接影響關係。即表示組織內的公民行為愈高，則其組織的績效愈好。

5.1.4 影響效果分析

圖 4-3 所示，模式中以組織文化對組織績效的路徑係數 0.38 (t 值 3.30)，呈極顯著正向直接影響關係。組織文化對組織氣候的路徑係數 0.86 (t 值 17.31)為最大，呈極顯著正向直接影響關係，對組織績效的路徑係數 0.26 (t 值 2.80)，呈非常顯著正向直接影響關係。組織文化對組織公民行為路徑係數 0.60 (t 值 9.10)，呈極顯著正向直接影響關係，對組織績效路徑係數達 0.42 (t 值 6.98)，呈極顯著正向直接影響關係。組織文化對組織政治知覺路徑係數為 0.16 (t 值 2.45)，呈顯著正向直接影響關係。組織政治知覺對組織公民行為路徑係數為 0.12 (t 值 2.26)，呈顯著正向直接影響關係，對組織績效路徑係數達 0.42 (t 值 6.98)，亦呈極顯著正向直接影響關係。

組織文化對組織氣候、組織公民行為均有直接影響效果，路徑係數分別為 0.86、0.60，同時由於組織文化對組織績效亦有顯著的直接影響效果(路徑係數為 0.380)，因此組織文化對組織績效的影響，除了具有直接影響效果之外，尚具有分別由組織氣候與組織公民行為所中介的間接影響效果。組織文化透過組織氣候影響組織績效的強度為 0.2236 (0.86×0.26)。組織文化透過組織公民行為影響組織績效的強度為 0.252 (0.6×0.42)。組織文化透過組織政治知覺、組織公民行為影響組織績效的強度為 0.0081 ($0.16 \times 0.12 \times 0.42$)。組織公民行為對組織績效的影響除了上述的間接效果外，亦具有顯著直接影響效果(路徑係數 0.42)。組織政治知覺對組織績效的影響，具有由組織公民行為所中介的間接效果，其影響強度為 0.05 (0.12×0.42)。組織文化對組織績效的直接影響效果為 0.38，間接影響效果為 0.53，總影響效果為 0.91，間接影響效果佔總影響效果的百分比率為 58.24 %。

由以上結果得知，組織文化對組織氣候、組織公民行為、組織政治知覺以及組織績效等構面有直接的影響，尚具有由組織氣候與組織公民行為所中介的間接效果。組織政治知覺對組織績效的影響，具有由組織公民行為所中介的間接效果。組織文化、組織政治知覺無法藉由組織氣候影響組織公民行為。組織政治知覺無法藉由組織氣候影響組織績效。組織氣候無法直接影響組織公民行為。

由圖 4-3 限制模式路徑圖中，有以下顯著路徑：

1. 組織文化 組織績效
2. 組織文化 組織氣候 組織績效
3. 組織文化 組織公民行為 組織績效
4. 組織文化 組織政治知覺 組織公民行為 組織績效
5. 組織政治知覺 組織公民行為 組織績效

5.1.5 各研究變項對組織績效及其子構面之層級迴歸分析

- 一、層級迴歸分析結果，加入組織氣候與組織公民行為，使得 R^2 的解釋變異增加，以加入組織氣候與組織公民行為對組織績效均有影響，但以組織公民行為影響效果增加最大，亦具有極重要的中介效果。
- 二、在層級迴歸分析中，各研究變項之子構面，以市場導向型文化對服務品質提升之影響最強；另外，以員工導向型文化對員工組織承諾之影響效果最強。

5.1.6 研究假設與驗證結果分析

現針對本研究第三章第二小節所建立之研究假設及第四章第七小節之差異性以及第八與第九小節影響性之驗證結果彙整如表 5.1、表 5.2 以及表 5.3 所示。

表 5.1 個人特徵變項之研究假設驗證結果彙總表

研究假設	驗證情形	驗證結果
假設 H1-1：不同性別變項對各變項的認知無顯著的差異	1) 顯著差異：影響同事與團體行為政治知覺 2) 其餘構面均無顯著差異	部分成立
假設 H1-2：不同職務變項對各變項的認知無顯著的差異	1) 顯著差異：組織公民行為總構面；本份行為；組織公益行為 2) 其餘構面均無顯著差異	部分成立
假設 H1-3：不同部門變項對各變項的認知無顯著的差異	不同部門員工對各變項的評估認知無顯著差異	成立
假設 H1-4：不同年齡變項對各變項的認知無顯著的差異	1) 無顯著差異：組織政治知覺總構面/影響上司行為政治知覺/影響同事與團體行為政治知覺；管理風格 2) 其餘構面均有顯著差異	部分成立
假設 H1-5：不同服務年資變項對各變項的認知無顯著的差異	1) 顯著差異：組織公民行為總構面/利他行為/組織公益行為；組織績效總構面/服務品質/員工組織承諾 2) 其餘構面均無顯著差異	部分成立
假設 H1-6：不同教育程度變項對各變項的認知無顯著的差異	1) 無顯著差異：組織公民行為總構面/本份行為/組織公益行為 2) 其餘構面均有顯著差異	部分成立
假設 H1-7：不同婚姻狀況變項對各變項的認知無顯著的差異	1) 無顯著差異：組織政治知覺總構面/影響上司行為政治知覺/影響同事與團體行為政治知覺 2) 其餘構面均有顯著差異	部分成立

資料來源：本研究整理

表 5.2 各變項影響性之研究假設驗證結果彙總表

研究假設	ML 估計值	驗證結果
假設 H2 : 組織文化與組織績效存在顯著正向直接影響關係(41)	0.43 (4.14)	成立
假設 H3 : 組織文化與組織政治知覺存在顯著正向直接影響關係(11)	0.18 (2.51)	成立
假設 H4 : 組織文化與組織氣候存在顯著正向直接影響關係(21)	0.86 (17.13)	成立
假設 H5 : 組織文化與組織公民行為存在顯著正向直接影響關係(31)	0.76 (5.21)	成立
假設 H6 : 組織政治知覺與組織氣候存在顯著正向直接影響關係(21)	-0.00(-0.03)	不成立
假設 H7 : 組織政治知覺與組織公民行為存在顯著正向直接影響關係(31)	0.11 (2.08)	成立
假設 H8 : 組織政治知覺與組織績效存在顯著正向直接影響關係(41)	-0.01(-0.32)	不成立
假設 H9 : 組織氣候與組織公民行為存在顯著正向直接影響關係(32)	-0.25(-1.76)	不成立
假設 H10 : 組織氣候與組織績效存在顯著正向直接影響關係(42)	0.24 (2.58)	成立
假設 H11 : 組織公民行為與組織績效存在顯著正向直接影響關係(43)	0.41 (7.75)	成立

說明：()內為 t 值，表 $p < 0.05$ 表 $p < 0.01$ 表 $p < 0.001$ 顯著水準

資料來源：本研究整理

表 5.3 中介效果之研究假設驗證結果彙總表

研究假設	驗證情形	驗證結果
假設 H12-1：組織政治知覺對組織文化與組織績效關係具中介效果	<ol style="list-style-type: none"> 1) 組織政治知覺整體構面對組織文化整體構面與組織績效整體構面未具中介效果 2) 影響上司行為政治知覺對市場導向型文化與服務品質具中介效果 3) 組織政治知覺整體構面與其子構面對組織文化與員工組織承諾未具中介效果 	部分成立
假設 H12-2：組織氣候對組織文化與組織績效關係具中介效果	<ol style="list-style-type: none"> 1) 組織氣候整體構面對組織文化整體構面與組織績效整體構面具中介效果 2) 協調溝通導向對員工導向型文化與服務品質具中介效果 3) 協調溝通導向、管理風格對市場導向型文化、員工導向型文化與員工組織承諾具中介效果 	部分成立
假設 H12-3：組織公民行為對組織文化與組織績效關係具中介效果	<ol style="list-style-type: none"> 1) 組織公民行為整體構面對組織文化整體構面與組織績效整體構面具中介效果 2) 本份行為、利他行為、組織公益行為對市場導向型文化與服務品質具中介效果 3) 組織公益行為對市場導向型文化與員工組織承諾具中介效果 	部分成立

資料來源：本研究整理

5.2 建議

針對本研究之結論與發現，本節僅提出幾項建議，以供實務界之參考，並對後續研究者提出未來相關研究之建議。

5.2.1 對旅館業界的建議：

根據實證結果得知，觀光旅館業的組織績效會直接或間接的，受到組織文化、組織政治知覺、組織氣候與組織公民行為的不同重視度而產生不同的影響力以及呈現最終的結果，此影響層面來自組織本身的作為以及服務人員的行為表現，因此建議旅館業界：

一、樹立自家的組織文化風格

目前高雄觀光旅館業的市場競爭相當的激烈，旅館業除了必須注意競爭對手所出的招數、滿足顧客的需求、以及組織內部資源的整合，就竟所有的事務不是一個人或一個部門即可完成的，必須借助其他部門的力量，也就是團隊的力量，槍口一致朝外才有勝算的機會。研究指出組織的文化影響的層面廣及組織內人員的行為、組織內氣候的知覺、組織的績效，甚至組織的人力精簡政策造成人員之間的政治行為高張，由以上的結果，可以瞭解到組織文化重要性的程度。柏楊(1997)認為，現今的旅館業所缺乏的是人文精神的累積，外國經營百年以上的旅館，不僅是指百年以上的硬體，但更可貴的是百年以上人文氣質的累積。因此，塑造屬於自家的組織文化是非常重要的，由此可提升員工對組織的承諾以及認同感，凝聚共識，藉以增加員工行為的一致性，也因此組織可以輕易的引導與塑造員工的態度及行為。

二、落實人力資源的運用

實證顯示，旅館業傾向於市場導向型文化時，有利於服務品質的提升，然而員工處於人力精簡風潮之下的壓力，組織內難免政治行為猖狂，個人的績效往往較難評估，長期而言，對組織的發展則有負面的影響。旅館業傾向於員工導向型文化時，組織內政治行為反而不顯著，代表著

組織的成員處於此種文化之中，不會也不需要行使政治行為，員工對組織的承諾有加分的作用。人是最複雜多變的，尤其服務業是一項主要以「人」為對象的工作，問題的處理方式因人而異，沒有一定的模式，且工作性質較具彈性及多變化。具體而言，「組織文化」與「組織績效」是存在顯著的關聯，而「組織氣候」與「組織公民行為」則顯示強勁的中介效果變項。在實務上的意涵，員工的公民行為展現，即為觀光旅館業提升組織績效的必要條件；亦或組織內的良好氣候，致使員工感到滿足，因而對組織的承諾程度提升。研究發現「組織氣候」與「組織公民行為」對組織績效而言，是相當重要的影響因素。對觀光旅館業而言，如何提高組織績效，惟有落實組織成員的社會化，人盡其才的策略，重視人力的培訓，個人沒有績效的話將影響到組織的績效。人員放置在不適當的工作環境，不僅個人每天工作在痛苦的環境當中，無法發揮個人的工作潛能，同時也無法表現出個人的績效，不如調動到心智體力都能勝任的工作崗位上。正如同嚴長壽(1997)所言，當他發現客房部的經理，英文不足以應付的時候，就將其轉調到中餐部當經理，也因此在中餐部反而是英文最好的，使他的缺點轉變成優點。

建立組織內部的人力資料庫，如此更能精確的掌握「人力財」，以符合組織的需求，進而提升組織的競爭優勢。Welbourne (1996)針對136家非金融性公司實證研究指出，五年內能夠持續存活的公司當中，有60%的公司將員工視為競爭優勢的來源。因此，我們瞭解到任何的事務都能模仿，但唯獨「人」是無法模仿的，所以「人」才是旅館業競爭一決勝負的關鍵因素。

旅館業的經營策略不應該只侷限在旅館業本身的利益考量，應以人性化的管理來照顧員工、關心員工，畢竟旅館是屬於服務的行業，最重

要的是取得員工對組織的認同度以及忠誠度，如此員工能為組織帶來更多的利益。

5.2.2 對服務於第一線旅館人員的建議：

對於組織所安排的工作，不管適任或不適任，應該以甘之如飴的心態在工作崗位上提供自己的生產力，要抱著每一種工作都有值得學習的地方，虛心學習，如此累積下來的工作經驗與學習態度，將來不管身處何種行業，都可以做得順心。

另外，建議抱著終身學習的心態，以大環境的需求作為考量點，不管教育是來自組織的安排、自行充實、亦或是利用周遭的工作環境來自我學習，如此所累積的工作經驗與不斷學習的態度，當時機來到時萬事已具備了。有人說：「機會是給有準備的人」。

5.2.3 對於未來相關研究之建議

於本研究的過程之中，有些研究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，提出幾點建議：

一、在研究架構上，建議擴大研究範圍，增加研究變項，朝不同的面向作多元化的探討。

本研究以組織文化為自變項，組織政治知覺、組織氣候、組織公民行為為中介變項，但影響觀光旅館業組織績效的因素很複雜，本研究在有限的時間、資料與經驗上，仍有許多相關影響組織績效的變項無法進行探討。服務業並非人人都適合的行業，因此對於旅館人的人格特質探討是相當重要的，以及工作價值觀等，對於旅館業者都是非常重要的資訊。以上可提供作為未來研究者對於觀光產業人力資源的探

討方向。

二、建議擴大研究對象的來源

本研究受限於人力、客觀因素、時間，僅針對高雄地區 8 家觀光旅館業進行抽樣調查。後續研究者，可以擴大研究對象及範圍，以整個高雄地區的旅館業為研究對象，以一般旅館、商務旅館以及觀光旅館等不同等級作為探討的群組，分別比較其在經營上的策略亦或人力資源的相關議題等。提出具體研究結論與建議，供有志投入觀光旅館業者，作更深入的瞭解。

參考文獻

一、中文部分：

- 卜啟鵬（1995），工作特性、管理型態及組織氣候對組織公民行為關係之研究—以中資定期航運公司為例，國立海洋大學航運管理研究所碩士論文。
- 工商時報（2000），台經院：台灣應朝服務業、知識經濟產業發展，12月21日。
- 交通部觀光局（2006），國際及一般觀光旅館營運統計月報，2月。
- 方世榮譯（2001），Human Resource Management / Dessler, Gary 著，現代人力資源管理，第八版，台北：華泰。
- 方世榮、江季芸譯（2003），Service Marketing in Asia：Managing People, Technology and Strategy / Lovelock, Wirtz & Keh 著，服務行銷，初版，台北：華泰。
- 方崇雄譯（2005），Organizational Development & Change 7e / Thomas G. Cummings & Christopher G. Worley 著，組織發展與變革，初版，台北：華泰。
- 王世偉（1997），國內主要集團企業領導者風格、企業文化及組織運作特色之研究，成功大學企業管理研究所碩士論文。
- 王見福（2002），光電產業「組織文化、行銷策略與顧客關係管理」對組織績效影響之實證研究，國立成功大學管理學院高階管理碩士在職專班碩士論文。
- 王淑霞（2003），組織政治知覺、組織氣候、角色壓力、組織承諾與工作績效關聯性之研究—以嘉義縣稅捐稽徵處為例，南華大學管理科學研究所碩士論文。

- 王錫瑛 (2002), 組織政治知覺對組織公民行為之影響—外商與本土組織的比較分析, 國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
- 王政雄 (1998), 銷售人員正面情感流露、組織公民行為與服務品質關係之研究—以台灣汽車業為例, 銘傳大學管理科學研究所碩士論文。
- 王梅珍 (2000), 業務人員人格特質、組織承諾與組織公民行為之研究—以中華電信公司為例, 國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
- 司徒達賢 (1994), 企業概論, 台北: 國立空中大學。
- 司徒達賢 (2001), 策略管理新論: 觀念架構與分析方法, 第一版, 台北: 智勝文化。
- 尤國彬 (1995), 高雄地區觀光旅館經營策略之研究, 國立中山大學企業管理研究所碩士論文。
- 朱道凱譯(1999) Kaplan, R. S. & Norton, D. P.著 平衡計分卡, 初版, 台北: 臉譜文化出版。
- 李正綱、黃金印 (2001), 人力資源管理: 新世紀觀點, 初版, 台北縣三重市: 前程企管。
- 李青芬、李雅婷、趙慕芬譯(2002), Organizational Behavior / Robbins, S. P. 著, 組織行為學, 第二版, 台北: 華泰文化。
- 李睿哲 (2003), 組織文化與人力資源管理策略對標竿旅館業者營運績效之影響, 國立中央大學企業管理研究所碩士論文。
- 李安民 (2002), 組織政治知覺對員工工作態度的影響, 國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
- 李衍新 (2002), 員工組織政治知覺、組織承諾與組織公民行為關係之研究-以台灣電力公司台南區營業處為例, 國立成功大學企業管理

學系碩博士班碩士論文。

- 李良哲 (1994), 行為的社會基礎, 吳靜吉等編著, 心理學, (修訂版, 222-236 頁) 台北縣: 國立空中大學。
- 李兆香 (2002), 醫院組織文化、領導行為與組織公民行為關係之研究, 國立中山大學人力資源管理研究所。
- 李志華 (1980), 台灣企業績效評估方式之研究, 國立政治大學企業管理研究所。
- 李長貴 (1997), 績效管理與績效評估, 台北: 華泰。
- 任金剛 (1996), 組織文化、組織氣候及員工效能: 一項微觀的探討, 國立台灣大學商學研究所博士論文。
- 阮承宗 (1994), 國際觀光旅館管理型態與績效之研究: 以中、美、日系在台觀光旅館為例, 中國文化大學觀光事業研究所碩士論文。
- 吳姍瑾 (2004), 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, 南華大學管理科學研究所碩士論文。
- 吳萬益、林清河著 (2000), 企業研究方法, 初版, 台北: 華泰
- 吳瓊恩 (2001), 行政學, 台北: 三民。
- 吳勉勤 (2004), 旅館管理理論與實務, 台北: 華立, p 336。
- 吳明隆 (2000), SPSS 統計應用實務, 台北: 松崗。
- 吳志男 (2002), 組織文化、組織氣候與組織公民行為之研究, 私立中原大學心理學研究所碩士論文。
- 林士譽 (2002), 組織政治知覺對組織承諾與工作績效之影響, 國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
- 林安弘 (1987), 行為管理論, 台北: 三民。
- 林致良 (1993), 品質關鍵因素、組織氣候與組織績效關係之研究, 國立

成功大學，工業管理研究所碩士論文。

林信誠 (1996)，企業文化與全面品質管理的推動及員工績效關係之探討—以台灣國際觀光旅館為例，東海大學管理研究所碩士論文。

林營松 (1993)，組織承諾及其影響因素對組織後果之研究—以楠梓加工出口區員工為例，國立中山大學企業管理研究所碩士論文。

林瑋志 (2003)，組織成員政治知覺的成因及其對組織公民行為的影響—以 T 公司為例，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。

林士奇 (2000)，轉換型領導、組織承諾與組織公民行為相關之研究—以中華電信南區分公司為例，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。

林淑姬 (1991)，薪酬公平、程序公平與組織承諾、組織公民行為關係之研究，國立政治大學企業管理研究所博士論文。

林孜孜 (1996)，領導風格對組織承諾之影響—以組織氣候及內外控為中介變項，國立中正大學企業管理研究所碩士論文。

邱皓政 (2003)，結構方程模式，臺北：雙葉。

邱麗蓉 (2002)，組織公平與組織公民行為關係之研究—以苗栗縣國民小學為例，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。

易進忠 (2002)，內部服務品質之研究，國立台北科技大學生產系統工程與管理系所碩士論文。

柏楊 (1997)，追求完美的心 - 領袖人才的 EQ 教程，台北：平安。

侯竹軒 (2001)，國際觀光旅館市場導向之組織學習與知識創造、組織創新對經營績效關聯模式之實證研究，世新大學管理學院觀光學系碩士班碩士論文。

侯俊彥 (2002)，非營利組織中領導風格、內部行銷與組織績效關聯性之研究—以台南縣社區為例。

- 高翠霜譯(2000) , Harvard Business Review on Measuring Corporate Performance / Eccles, Robert G.著 , 哈佛商業評論：績效評估 , 台北：天下遠見。
- 徐聯恩 (1996) , 企業文化與企業績效研究之回顧 , 第一屆企業文化與企業道德研討會宣讀論文 , 台北：政治大學。
- 孫本初 (1997) , 「組織員額精簡之策略(上)」 , 人事月刊 , 第 23 卷 , 第 5 期 , 12-19。
- 孫本初、葉雅倩 (1996) , 「組織精簡對於留任員工組織行為影響之研究」 , 人事月刊 , 第 23 卷 , 第 2 期 , 26-37。
- 孫淑芬 (2000) , 工作動機對工作滿意、個人績效及組織公民行為的影響—探索組織文化的干擾效果 , 國立中央大學人力資源管理研究所碩士論文。
- 姚惠芳 (2003) , 員工績效和組織文化對組織績效之影響研究—以台北捷運公司為例 , 淡江大學管理科學研究所企業經營碩士在職專班碩士論文。
- 許朝欽 (2000) , 組織文化、領導行為與員工工作態度間關係之實證研究—台灣某一商業銀行之個案研究 , 私立朝陽科技大學工業工程與管理系研究所碩士論文。
- 許士軍 (1972) , 有關黎史二氏「組織氣候」尺度在我國企業機構之適用性之探討 , 國立政治大學學報 , 第 26 期 , 103-138 頁。
- 許士軍 (1988) , 管理學 , 台北：東華。
- 張笠雲 (1986) , 組織社會學 , 台北：三民。
- 張春興 (1993) , 心理學 , 第二版 , 台北:台灣東華。
- 張紹勳 (2002) , 電子商店之關係品質模式—融合交易成本理論及科技接受模式的觀點 , 國立政治大學資訊管理研究所博士論文。

- 張瑞春 (1997), 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, 國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
- 張慶勳 (1995), 國小校長轉化、互易領導影響學校組織文化特性與組織效能之研究, 國立高雄師範大學教育學系博士論文。
- 陳怡安 (2003), 內部服務品質對外部服務品質影響之探討—以銀行業為例, 國立東華大學企業管理學系碩士論文。
- 陳千玉譯、鄭伯壠審訂(1996), Organizational Culture and Leadership, 2nd ed. / Schein, E. H. 著, 組織文化與領導, 第二版, 台北: 五南圖書。
- 陳彰儀 (1995), 組織心理學, 初版, 台北: 心理。
- 陳正昌、程炳林、陳新豐、劉子鍵 (2003), 多變量分析方法—統計軟體應用, 第三版, 台北: 五南。
- 陳順宇、鄭碧娥 (2004), 統計學, 第四版, 台北: 華泰。
- 陳文忠 (2003), 組織氣候、學習動機與學習行為對人力資源績效影響之研究—以國內企業員工回流教育為例, 國立成功大學管理學院高階管理碩士論文。
- 陳曉開譯 (2004), Gaming the System / Rieley, J. B. 著, 組織變革 10 解, 台北: 臺灣培生教育。
- 陳俊傑 (1992), 赴大陸投資之台商其母子公司策略搭配與績效之研究—紡織業之實證, 國立中興大學企業管理研究所碩士論文。
- 陳泰哲 (1997), 領導行為、組織公平與組織公民行為關係之研究—以半導體封裝產業為例, 國立中山大學企業管理研究所碩士論文。
- 陳樹 (1997), 領導風格與組織文化關聯性之研究, 國立台灣大學商學研究所碩士論文。
- 彭郁芬 (2001), 組織政治行為對成員工作投入之影響, 國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。

- 曹勝雄 (2001), 觀光行銷學, 台北: 揚智。
- 曹采華 (2001), 員工特徵對工作滿意、組織承諾、組織公民行為、工作績效之影響—以派遣人員為例, 中央大學人力資源管理研究所碩士論文。
- 黃月麗 (1988), 台北市國民中學校長與教師對組織氣氛知覺差異之研究, 國立政治大學教育研究所碩士論文。
- 黃深勳、曹勝雄、王昭正、陳建和、許雅智 (1999), 觀光行銷學, 台北: 空大。
- 黃仲奇 (2005), 通過 ISO 9000 品質管理系統之軍工廠組織文化與組織績效關聯性研究—以空軍某後勤工廠為例, 元智大學工業工程與管理學系碩士論文。
- 黃信勝 (2004), 組織公民行為與團隊效能關係之研究—以台北縣戶政機關為例, 國立台北大學公共行政暨政策學系碩士論文。
- 黃美玉 (2003), 組織政治知覺對工作績效之影響—以工作滿足、工作壓力與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。
- 黃佳瑜譯 (2001), Re-Creating the Corporation / Ackoff R. L. 著, 交響樂組織, 台北: 大塊文化。
- 曾柔鶯 (1999), 領導型態、企業文化與企業績效關係之研究—以企業倫理氣候為中介變項, 台灣土地金融季刊, 第 142 期, 35-58.
- 詹定宇 (2000), 服務態度管理: 四家標竿個案研究, 中華管理評論, 2(6): 17-34.
- 詹益政 (1992), 旅館的行銷策略, 觀光教育, 11(2), 13-15.
- 遠見雜誌 (1999), 明日企業生存米糧, 創新管理, p.113.
- 楊蓉昌 (1990), 企業組織與管理, 台北: 五南。

- 楊長輝 (1996), 旅館經營管理實務, 台北: 揚智。
- 楊慧華 (2001), 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實證, 國立成功大學企業管理研究所碩士論文。
- 廖年欣 (1997), 組織文化、領導行為與員工工作態度間關係之實證研究—台灣某一商業銀行之個案研究, 朝陽科技大學工業工程與管理系碩士論文。
- 廖思先 (1999), 轉換型領導、組織承諾與組織公民行為之關係—以台灣公立美術館為例, 國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
- 潘文章 (1992), 企業管理, 台北: 三民。
- 劉家駒 (1995), 由組織及均衡觀點探討職位結構、組織承諾與承諾管理關係之研究, 國立政治大學企業管理學系博士論文。
- 劉永富 (2003), 高雄市地政事務所組織文化與組織績效研究, 義守大學管理研究所碩士論文。
- 齊德彰 (2003), 服務業內部行銷策略導向、工作滿足與工作績效之關係—台灣國際觀光旅館為實證, 國立台北大學企業管理學系碩士論文。
- 蔣景清 (2001), 組織氣候、組織承諾與組織公民行為關係之研究—以 C 工廠為例, 國立中山大學人力資源管理研究所。
- 蔡孟真 (2003), 角色定義幅度與組織公民行為: 前置要素之探討, 中原大學心理學系碩士論文。
- 蔡佳蓉 (1999), 保險業主管領導型態、員工服務態度與工作績效相關性之研究—以國泰人壽公司為例, 國立成功大學企業管理系碩士論文。
- 蔡明慶 (1996), 組織控制、組織支持、領導者—成員交換理論與組織公

民行為關係之研究，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。

蔡秋月（2000），護理人員組織承諾、工作滿足與組織公民行為之研究——以台灣南部醫療機構為例，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。

鄭伯壘、郭建志、任金剛（2001），組織文化員工層次的分析，台北：遠流。

簡建忠（1995），人力資源發展，初版，台北：五南圖書。

謝慶鎰（2002），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。

藍采風、廖利榮（1994），組織行為學，台北：三民。

譚愷悌（2002），轉換型領導對團隊凝聚力、群組效力與組織公民行為之影響，世新大學觀光學系碩士論文。

嚴長壽（1997），總裁獅子心，台北：平安。

蘇麗美（2002），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。

二、英文部分：

- Abramson, M. A. (1996). Beyond Reengineering : How the process center organization is changing our work and our lives, Government Executive, vol : 28, Iss:12, 49
- Andrews, M. C., & Kacmar, K. M. (2001). Discriminating Among Organizational Politics, Justice and Support, Journal of Organizational Behavior, vol. 22, 347-366.
- Ansoff, H. I. (1979). Strategic Management, London : Macmillan.
- Arthur, J. B. (1994). Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover, Academy of Management Journal, 37, June, 670-687.
- Ashforth, B., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization, Academy of Management review, 14(1):20-39.
- Bagozzi, R. P., & Yi, Y. (1988). On the Evaluation of Structural Equation Models. Academic of Marketing Science, 16, 76-94.
- Barnard, C. I. (1938). The Functions of The Executive, Cambridge, Mass : Harvard University Press.
- Band, D. C., & Tustin, C. M. (1995). Strategic Downsizing, Management Decision, Vol. 33 No.8, 36-45.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational Leadership and organizational culture. p.112-121
- Bateman, T. S., & Organ, D. W. (1983). Job satisfaction and the good soldier : The relationship between affect and employee “citizenship”. Academy of Management Journal, 26(4) : 587-595.
- Berry, L. L. (1981). The Employee as Customer ? Journal of Retail Marketing, 3(March), 25-28.
- Bowen, J. T., & Shoemaker, S. (1998). Loyalty : A Strategic Commitment. Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, 39(1), 12-25.
- Brief, A. P., & Motowidlo, S. J. (1986). Pro-social organizational behaviors, Academy of Management Review, 11(4), 710-725.
- Brockner, J., & Wiesenfeld, B. M. (1993). Living on the edge (of social and

- organizational psychology) : The effects of job layoffs on those who remain, in J. Keith Murnighan, (eds.) Social Psychology in Organizations : Advances in Theory and Research. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice Hall.
- Cameron, K. S. (1984). The effectiveness of ineffectiveness, In B.M. Staw and L. L. Cummings, Research in Organizational Behavior. 276.
- Cameron, K.S.(1985). Culture Congruence Strength and Type: Relationships to Effective, Working paper : Business school, University of Michigan.
- Cameron, K., & Freeman, S. (1991). Cultural Congruence, Strength, and Type : Relationships to Effectiveness, in Research in Organizational Change and Management , Woodman and Passmore, eds. Greenwich, CT : JAI Press Inc., 23-58.
- Capon, N., Farley, J., & Hoening, S. (1990). Determinants of Financial Performance : A Meta-analysis, Management Science, vol. 36, No.10, 1143-1159.
- Carroll, S. J., & Schneier, C. E. (1982). Performance appraisal and development of performance in organization, Glenview Illionis : Scott, Foresaman.
- Cascio, W. F. (1993). “ Downsizing : What Do We Know ? What Have We Learned, ” Academy of Management Executive. vol.7, No.1, 95-106.
- Cascio, W. F. (1991). Applied psychology in personnel management, 4th ed, Englewood Cliffs, N. J.: Prentice Hall.
- Chattopadhyay, P.(1999). Beyond Direct and Symmetrical Effects: the Influence of Demographic Dissimilarity on Organizational Citizenship Behavior, Academy of Management Journal, 42, 273-287.
- Chettayar, K. (2002). Using customer information effectively, Financial Executive, Morristown, 18(3), 42-43.
- Cropanzano, R. S., Howes, J. C., Grandey, A. A., & Toth, P. (1997). The relationship of organizational politics and support to work behaviors, attitudes, and stress, Journal of Organizational Behavior, 18: 159-181.
- Culbert, S. A., & McDonough, J. J. (1980). The Invisible War: Pursuring Self-Interest at Work (New York:John Wiley), 6.
- Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1982). Corporate Culture : The Rite and

- Rituals of Corporate Life, Reading, MA. : Addison-Wesley.
- Dessler, G. (1976). Organization and management : A contingency approach, Englewood Cliffs, N. J., Prentice-Hall.
- Dewitt, R. L. (1993). The Structural Consequences of Downsizing, Organization Science, vol. 4, No.1, 30-40.
- Dube, L., & Renaghan, L. M. (1999). Strategic Approaches to Lodging Excellence, Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, 40(6), 16-26.
- Dyer, L., & Reeves, T. (1995). HR strategies and firm performance: What do we know and where do we need to go? International Journal of Human Resource Management, 6(3) : 656-670.
- Drory, A., & Romm, T. (1988). Politics in Organization and its Perception within the organization, Organization Studies, 9/2, 165-179.
- Dyne, L.V., Graham, J. G., & Dienesch, R. M. (1994). Organizational Citizenship Behavior : Construct Redefinition, Operationalization, and Validation, Academy of Management Journal, 37, 765-802.
- Drory, A. (1993). Perceived Political Climate and Job Attitudes, Organization Studies, 14, 1, 59-71.
- Drucker, P. F. (1994). The age of social transformation, Atlantic Monthly, November, 53-80.
- Kacmar, K. M., & Ferris, G. R. (1992). Perceptions of organizational politics, Journal of Management, 18(1):93-116.
- 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.
- Gandz, J., & Murray, W.(1980). The experience of workplace politics, Academy of Management Journal, 23: pp237-251.
- Graham, J. W. (1995). Leadership, moral development and citizenship behavior, Business Ethics Quarterly, 5(1), 43-54.
- Gronroos, C. (1981). Internal Marketing – An Internal Part of Marketing Theory, In Donnelly, J. H. and George, W. E. (Eds.), Marketing of Services, American Marketing Associating Proceedings Series.
- Gronroos, C. (1984). A Service Quality Model and its Marketing

- Implications, European Journal of Marketing, 18(4), 36-44.
- Grewal, R., & Tansuhaj, P. (2001). Building organizational capabilities for managing economic crisis : the role of market orientation and strategic flexibility, Journal of Marketing, 65(April), 67-80.
- Greene, W. E., Walls, G. D., & Schrest, L. J. (1994). Internal Marketing: The Key to External Marketing Success, Journal of Services Marketing, vol. 8, No. 4, 5-13.
- Greenberg, J. (1990). Organization justice : Yesterday, today and tomorrow, Journal of Management, 6, 399-432.
- Greenberg, G., & Baron, R. (1997). Behavior in Organization, (6Ed). Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Gordon, G. G. (1991). Industry Determinants of Organizational Culture, Academy of Management Review, 16(2), 396-415.
- Grove, S. J., & Fisk, R. P. (1996). The Dramaturgy of Services Exchange: An Analytical Framework for Service Marketing, in Christopher H. Lovelock, Service Marketing, 3/E(Prentice Hall Inc.), 97-105.
- Gummesson, E. (1987). Lip Service : A Neglected Area in Services Marketing, Journal of Services Marketing, vol. 1, No. 1, 19-23.
- Hallowell, R., Schlesinger, L. A., & Zornitsky, J. (1996). Internal service quality, customer and job satisfaction: Linkages and implications for management. Human Resource Planning, 19, 20-31.
- Han, J. K., Kim, N., & Srivastava, R. K. (1998). Market orientation and organizational performance : is innovation a missing link ? Journal of marketing, 62 (October), 30-45.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (1998). Multivariate Data Analysis, fifth edition.
- Harris, R. (1984). Organizational Transitions : Managing Complex Change, Reading, MA : Addison-Wesley. Beer, M. & Walton, A., Organization Change and Development, Annual Review of Psychology, vol.38, 339-367.
- Heskett, J. L., Sasser, W.E., & Hart, C. W. L. (1990). Service breakthroughs: Changing the rules of the game, New York : The Free Press.
- Heskett, J. L., Jones, T. O., Loveman, G. W., Sasser, W. E., Jr., & Schlesinger,

- L. A., (1994). Putting the Service-Profit Chain to Work, Harvard Business Review, Feb. vol. 72, 164-174.
- Heskett, J. L., Sasser, W. E., & Schlesinger, L.A. Jr., (1994). The Service Profit Chain, (New York: Simon and Schuster Inc.), 18-20.
- Hellriegel, D., & Slocum, J. W. (1992). Management, (6th ed.), Addison-Wesley Publishing Company.
- Hirschman, A. O. (1970). Exit, Voice and Loyalty ? Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Hochwarter, W. A., Perrewe, P.L., & Ferris, G. R. (1999). Commitment as an Antidote to the Tension and Turnover Consequences of Organizational Politics, Journal of Vocational Behavior, vol. 55, 277-297.
- Hofstede, G., Neuijien, B., Ohayv, D. D., & Sanders, G. (1990). Measuring Organizational Cultures, Administrative Science Quarterly, 35(2), 286-316.
- Hooley, G., Lynch, J., & Shepherd, J. (1990). The marketing concept : putting the theory into practice, European Journal of Marketing, 24(9), 7-23
- Hurley, R. F., Hult, G., & Tomas, M. (1998). Innovation, Market Orientation, and Organizational Learning : An Integration and Empirical Examination, Journal of Marketing, 62 (July), 42-54.
- Hunt, S. D., & Morgan, R. M. (1995). “The Comparative Advantage Theory of Competition”, Journal of Marketing, April, vol. 59, 1-15.
- Iverson, R. D., & Deery, M. (1997). Turnover culture in the hospitality industry. Human Resource Management Journal, 7(4), 71-82
- Joreskog, K. G., & Sorbom, D. (1993a). LISREL 8 user’s reference guide. Mooresville, IN : Scientific Software, Inc.
- Jurison, J. (1997). Reevaluation productivity measures, Information System Management, vol:14, Iss:1, 30-34.
- Kaiser, H. F. (1974). An index of factorial simplicity. Psychometrika, 39, 31-36
- Kacmar, K. M., & Ferris, (1991). Perceptions of organizational politics scale (POPS): Development and construct validation, Educational &

- Psychological Measurement, 51(1):193-205.
- 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.
- Kelley, S.W., & Hoffman, K. D.(1997). An Investigation of Positive Affect, Prosocial Behaviors and Service Quality, Journal of Retailing, vol. 73, No. 3, 407-427.
- Kipnis, Schmidt, & Wilkinson, (1980). “Inter-organizational influence tactics: Exploration in getting one’s way”. Journal of Applied Psychology, vol.65:440-452.
- Kotler, P. (1991). Marketing Management : Aanlysis, Planning, Implementation & Control, 7th ed., New Jersey, Prentice Hall.
- Kohli, A. K., Jaworski, B. J., & Kumar, A. (1993). MARKOR: A Measure of Market Orientation, Journal of Marketing Research, vol. xxx, 467-477.
- Kopelman, R. E., Brief, A. P., & Guzzo, R. A. (1990). The Role of Climate and Culture n Productivity, Organizational Climate and Culture, edited by Schneider, B., San Francisco : Jossey-Bass.
- Korsgaden & Troy (1999). Marketing Your Agency, N. Y. : AMAOM.
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (2001). Organizational Behavior, 5th ED, New York : McGraw-Hill.
- Krell, T.C., Mendenhall, M. E., & Sendry, J. (1987). Doing Research in the Conceptual Morass of Organizational Politics, paper presented at the Western Academy of Management Conference, Hollywood, CA., April.
- Kushman, J. W. (1992). The organizational dynamic of teacher workplace commitment: a study of urban elementary and middle schools, Educational and Administration Quarterly, 28, 213-226.
- Levitt, T. (1972). Production-line approach to service. Harvard Business Review, September/October, 50(1), 41-52.
- Litwin, G. H., & Stringer, R. A. (1968). Motivation and organizational climate, Boston : Harvard University.
- Lewin, K. (1936). Principles of Topological Psychology, McGraw-Hill, New York.
- Likert, R. (1967). The Human Organization : Its Management and Value,

- New York : McGraw-Hill.
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking it to Performance ? Academy of Management Review, vol. 21, No.1, 135-172.
- Madison, D.L. (1980). Organizational Politics: An Exploration of Managers' Perceptions, Human Relations, vol.33, No2, 79-100.
- Markus, B., & Frese, M. (2003). Innovation is not enough : Climates for initiative and psychological safety, process innovations, and firm performance, Journal of Organizational Behavior, Chichester : Feb.
- Matsuno, K., & Mentzer, J. T. (2000). The Effects of Strategy Type on the Market Orientation-Performance Relationship, Journal of Marketing, 64 (October), 1-16.
- Mayes, B. T., & Allen, R. W.(1977). Toward A Definition of Organizational Politics, Academy of Management Review, October, 672-678.
- Menguc, B. (2000). An empirical investigation of a social exchange model of organizational citizenship behaviors across two sales situations: A Turkish case. Journal of Personal Selling and Sales Management, 20(4) : 205-214.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1993). Organizational Commitment : Evidence of Career Stage Effects ? Journal of Business Research, vol.26, 49-61.
- Mintzberg, H. (1983). Power in and Around Organizations. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
- Morris, J. H., & Sherman, J. D.(1981). Generalizability of an Organizational Commitment Model, Academy of Management Journal vol. 24, No. 3, 515
- Morgan, M. R., & Hunt, D. S. (1994). The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing, Journal of Marketing, Iss. 58, 20-38.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The management of organizational commitment, Journal of Vocational Behaviour, 14, 224-247.
- Mowday, Porter, & Steers, (1982). Employee-Organization Linkage-The Psychology of Commitment Absenteeism and Turnover, N. Y. : Academic Press, 30.

- Moorman, R. H. (1991). “Relationship between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship ?” Journal of Applied Psychology, 76(6), December, 845-855.
- Moran, E. T., & Volkwein, J. E. (1992). The culture approach to the formation of organizational climate. Human Relations. 45(1): 19-47.
- Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The Effect of a Market Orientation on Business Profitability, Journal of Marketing, 20-36
- Narver, J. C., & Slater, S. F. (1994). Market Information Processing and Organizational Learning, Journal of Marketing, vol. 58 (January), 35-45.
- Narver, J. C., & Slater, S. F. (1995). Market Orientation and Learning Organization, Journal of Marketing, 59(3), 63-74
- Newman, J. (1987). Compensation, 2th ed., Plano Tex : Business.
- Niehoff, B. P., & Moorman, R. H. (1993). Justice as a Mediator of the Relationship between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior, Academy of Management Journal, 36(3), June, 527-556.
- Nunnally, J. C. (1978). Psychometric Theory, New York: McGraw-Hill.
- Nye, L. G., & Witt, L. A. (1993). Dimensionality and Construct Validity of the Perceptions of Organizational Politics Scale (POPS). Educational & Psychological Measurement, vol. 53:821-829.
- Organ, D. W. (1988). Organizational citizenship behavior : The good soldier syndrome, Lexington, Mass. : Lexington Books.
- Organ, D. W., & Konovsky, M. (1989). Cognitive versus Affective Determinants of Organizational Citizenship Behavior, Journal of Applied Psychology, 74(1), Feb., 157-164.
- Organ, D. W. (1994). Personality and Organizational Citizenship Behavior, Journal of Management, 20(2), Summer, 465-478.
- Organ, D. W. (1990). The Motivational Basis of Organizational Citizenship Behavior, in L.L. Cummings Research in Organizational Behavior, 12, 43-72.
- Ott, J. S. (1989). The Organizational Culture Perspective, California : Brooks / Cole.

- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A Multiple-Item Scale Measuring Consumer Perceptions of Service Quality, Journal of Retailing, Vol. 64, No.1, 38-39.
- Pettigrew, A. M. (1979). On Studying Organizational Cultures, Administrative Science Quarterly, vol. 24, 570-581.
- Pritchard, R. D., & Karasick, B. W. (1973). The effects of organizational climate on managerial job performance and job satisfaction, Organizational Behavior and Human Performance, 9(1), 126-146.
- Price, J. L. (1997). Handbook of organizational measurement, International Journal of Manpower, vol. 18, No.4,5,6, 303-558.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boullion, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians, Journal of Applied Psychology, 59(5), 603-609.
- Porter, L.W., Allen, R.W., & Angle, H. L. (1981). The politics of upward influence in organizations, in L.L. Cummings & B.M. Staw (Eds.), Research in Organizational Behavior, (vol.3):109-149. Greenwich, CT: JAI Press.
- Podsakoff, P. M. & MacKenzie, S. B. (1994). Organizational Citizenship behaviors and sales Unit Effectiveness, Journal of Marketing Research, 31(3), 1351-1361.
- Podsakoff, P. M., Ahearne, M., & MacKenzie, S. B. (1997). Organizational citizenship behavior and the quantity and quality of work group performance. Journal of Applied Psychology, 82(2) : 262-270.
- Randall, D. M. (1987). Commitment and the Organization; The Organization Man Revisited, Academy of Management Review, vol. 12, No. 3, 462.
- Reichheld, F. F., & Sasser, W. E. (1990). Zero Defections : Quality Comes to Services, Harvard Business Review, 68, 105-111.
- Reichers, A.C., & Schneider, B. (1990). Climate and culture : An evolution of constructs. In B. Schneider(ED.), Organizational climate and culture. San Francisco: Jossey-Bass.
- Reimann, B. C., & Wiener, Y. (1988). Corporate Culture : Avoiding the Elitist Type, Business Horizons, 31(2), 36-44.
- Robbins, S. P. (2001). Organizational Behavior(9th ed.), NJ: Prentice Hall.

- Robbins, J. P. (1990). Organization Theory : Structure, Design and Application (3rd ed.), Englewood Cliffs, New York: Prentice-Hall, 439-450.
- Rousseau, D. (1990). Normative beliefs in fund-raising organizations: Linking culture to organizational performance and individual responses. Group and Organization Studies, 15(4), 448-460.
- Sasser, Olsen, & Wyckoff, (1978). Management of Service Operations : Text. Cases and Readomgs (Boston : Allyn and Bacon)
- Sargeant, A., & Mohamad, M. (1999). Business performance in the UK hotel sector-does it pay to be market oriented ? The Service Industries Journal, 19(3), 42-59.
- Sathe, V. (1983). Some Action Implications of Corporate Culture : A Manager's Guide to Action, Organizational Dynamics / Winter, 4-23.
- Schneider, B., & Hall, D. T. (1972). Toward specifying the concept of work climate : A study of roman catholic diocesan priests, Journal of Applied Psychology, 56(6), 447-455.
- Schneider, B. (1975). Organizational Climate: An Essay ? Personnel Psychology, vol. 28, 447-479.
- Scholz, C. (1987). Corporate Culture and Strategy – The Problem of Strategic Fit, Long Range Planning, vol. 20, No. 4, 78-87.
- Schwartz, H., & Davis, S. (1981). Matching Corporate Culture and Business Strategy, Organizational Dynamics, 10(1), 30-48.
- Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P. (1983). Organizational Citizenship Behavior : Its Nature and Antecedent, Journal of Applied Psychology, 68(4), 653-663.
- Sonnenfeld, J. A. (1989). Managing Career Systems Channeling The Flow of Executive Careers, Homewood, IL : Irwin.
- Staw, B. M. (1981). The Escalation of Commitment to a Course of Action ? American Management Review, 6, 577-587.
- Steers, R. M. (1977). Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment, Administrative Science Quarterly, vol. 22.
- Subramanian, R., & Gopalakrishan, P. (2001). The market orientation-performance relationship in the context of a developing

- economy an empirical analysis. Journal of Business Research, 53, 1-13.
- Tagiuri, R., & Litwin, G. H. (1968). Organizational climate : Explorations of a concept, Boston : Harvard University.
- Terry, & George, R. (1960). Principles of Management, 3rd ed., Home wood, Ill. : Richard D. Irwin.
- Thomas, (1978). Strategy is different in service industries, Harvard Business Review, Jul. – Aug., 160.
- Uttal, B. (1983). The Corporate Culture Vultures , Fortune , October 17.
- Venkatraman, N., & Ramanujam, V. (1986). Measurement of Business Performance in Strategy Research : A Comparison of Approaches, Academy of management Review, vol. 11, No.4, 801-814.
- Vigoda, E. (2000). Internal Politics in Public Administration Systems, Public Personnel Management, vol.29:185-210.
- Wallach, E. J. (1983). Individuals and Organizations : The Cultural Match, Training and Development Journal, vol. 37, 28-35.
- Walmsley, A. (2004). Assessing Staff Turnover : A View from the English Riviera, International Journal of Tourism Research, Int. J. Tourism Res. 6, 275-287.
- Welbourne, T., & Andrews, A. (1996). Predicting Performance of Initial Public Offering Firms : Should HRM be in the Equation. Academy of Management Journal, 39 (4), 891-919.
- Wiener, Y. (1982). Commitment in Organizations : A Normative View, Academy of Management Review, 7(3), 418-428.
- Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational citizenship and In-Role Behaviors, Journal of Management, vol. 17, No. 3, 601-617.
- Wirtz, J., & Lovelock, C. H. (1997). Key Indications of Developing Asian and Pacific Countries, Vol. XXVIII, 20, and Vol. XXXI, 20, Asia Development Bank.
- Zaltman, G. & Burger, P. C. (1975). Marketing Research : Fundamental & Dynamics, 500-509.

「探討觀光旅館業的組織文化對組織績效之關聯性研究—以高雄地區為例」研究問卷

親愛的先進您好：

首先，非常感謝您在百忙之中撥冗填寫這份問卷，佔用您寶貴的時間，深表歉意。這份問卷主要探討觀光旅館產業的組織文化、組織政治知覺、組織氣候、組織公民行為與組織績效的相關研究。本問卷所得的資料僅供學術研究之用。

您所填答的資料我們會完全保密且無需具名，請您安心作答。您的意見彌足珍貴，請您依個人的實際感受與看法來填寫，並懇請不要遺漏任何題目。您的協助使本研究得以順利進行，在此由衷的感謝您的支持與協助。若對問卷內容有任何疑問，請與我們聯絡。謝謝！！

敬祝

事業順利 / 身體安康

南華大學旅遊事業管理研究所
指導教授：沈進成 博士
研究生：林惠敏 敬上
中華民國九十四年十一月

研究生聯絡電話：0911-077163

非不有無有同非
常點點常
不同不意
同同同同
意意見意見

1 2 3 4 5 6 7

【第一部份】組織文化

- | | |
|--------------------------------------|----|
| 1) 主管非常清楚我們工作的辛苦，並經常給予我們實質的獎勵 | 1 |
| 2) 員工意見反應管道是暢通的，而且受到上級的重視 | 2 |
| 3) 飯店經常為員工舉辦教育訓練課程，提升員工專業素養 | 3 |
| 4) 飯店經常透過各種管道傳遞顧客需求訊息，讓員工知道 | 4 |
| 5) 上級主管經常和我們討論如何因應各種顧客抱怨處理事宜 | 5 |
| 6) 我們愈努力工作，愈有機會獲得較高的獎金或薪資 | 6 |
| 7) 顧客滿意度是員工獎勵依據之一 | 7 |
| 8) 飯店同業推出新行銷方案時，我們能迅速回應並跟進 | 8 |
| 9) 我們會參考飯店同業的服務設施來進行更新與改良 | 9 |
| 10) 顧客的抱怨我們經常能迅速圓滿處理 | 10 |
| 11) 我們以顧客的需求來制定政策或方案，然後再考慮成本的高低 | 11 |
| 12) 透過管道我們不太困難獲得飯店同業的經營績效 | 12 |
| 13) 上級主管經常密切注意及評估館內同仁服務的熱忱 | 13 |
| 14) 飯店內各部門之間的協調是順暢(如餐飲、客房、行銷業務、管理部等) | 14 |
| 15) 高階主管會定期舉辦跨部門會議，討論產業發展的趨勢 | 15 |
| 16) 我們能充分掌握顧客對服務品質的滿意度 | 16 |
| 17) 上級主管非常重視顧客的需求，並積極的配合顧客 | 17 |
| 18) 我們相當瞭解飯店同業的優、缺點 | 18 |
| 19) 我們瞭解如何來提高顧客的忠誠度 | 19 |

非不有無有同非
常點點常
不同不意
同同同同
同意意見意見
1 2 3 4 5 6 7

【第二部份】組織政治知覺

- 1) 有的同事做任何事好像都會儘量討主管的歡心 1
- 2) 有的同事認為主管有絕對的權力，支持主管對他自己是有利的 2
- 3) 有的同事幫飯店介紹生意時，會有意無意的讓主管知道，以製造表現的機會 3
- 4) 有的同事在工作上，會儘量利用各種方法以維護自己的利益 4
- 5) 有的同事會在公開的場合支持飯店的政策，不管政策是否對員工有利 5
- 6) 有的同事會透過顧客的高度滿意，藉機會向飯店中的高階主管傳答謝意 6
- 7) 有的同事為了自己的利益，不惜利用並犧牲其他同仁往上爬 7
- 8) 有的同事在工作中，都會儘可能的配合有影響力的團體，以爭取別人的好感 8
- 9) 有的同事對其主管處事不管公正與否或是否有私心，都是阿諛奉承 9
- 10) 有的同事對其主管所作的計劃，不論對或錯都完全同意其觀點與做法 10
- 11) 本飯店的主管之間，彼此合作無間，讓各方面的業務推動非常順利 11

非不有無有同非
常點點常
不同不意
同同同同
同意意見意見
1 2 3 4 5 6 7

【第三部份】組織氣候

- 1) 飯店內的工作分配，都是經過各單位的主管合理安排分配 1
- 2) 虛應官樣文章，如公文流程、簽呈等書面報告在本飯店內已減至最低 2
- 3) 主管的工作是只是指導並安排員工的工作，部屬自己需負起實際上的責任 3
- 4) 飯店內的員工通常獲得獎酬和鼓勵，多於指責和批評 4
- 5) 管理階層的經營哲學會考慮員工個人的因素，例如重視員工的反應 5
- 6) 管理階層認為，只要員工精神上感到愉快，服務品質自然會提高 6
- 7) 管理階層認為各部門之間的業務爭辯，有益於溝通，是屬於正面的行為 7
- 8) 管理階層會公開與屬下討論員工個人績效考評 8
- 9) 飯店內的員工之間，彼此充滿著有善的氣氛 9
- 10) 本飯店內的管理人員與員工之間的關係是十分和諧的 10
- 11) 本飯店管理階層很樂意於開會中接受不同員工所發表的意見 11
- 12) 同仁之間彼此相互信賴，相互學習是一家值得全心投入工作地方 12
- 13) 本飯店實施員工的福利政策且依政府法規行事，是一件值得讚賞的事 13
- 14) 本飯店的陞遷制度，可以使有能力的人升到高層職位 14
- 15) 在飯店內只要您認為已有正確的處置，儘可放手去做不必事事請示主管 15

【第四部份】組織公民行為

非不有無有同非
常 點 點 常
不同不意
同 同 同 同
意意見意見意

1 2 3 4 5 6 7

- | | |
|----------------------------------|----|
| 1) 我願意依工作說明書所載的工作項目工作 | 1 |
| 2) 我會完成主管認為應該做的事 | 2 |
| 3) 我會達成工作所要求的績效水準 | 3 |
| 4) 我會投注心力於績效考核的相關工作細項 | 4 |
| 5) 我會主動幫助工作忙不過來的同事 | 5 |
| 6) 我會主動的為主管分憂解勞 | 6 |
| 7) 我會主動的花時間去傾聽同事的煩憂 | 7 |
| 8) 我會主動的幫助新進員工，讓他(她)們很快進入工作狀況 | 8 |
| 9) 當我無法上班時，我會事先通知工作單位 | 9 |
| 10) 我會愛惜飯店的財產 | 10 |
| 11) 我會遵守飯店內的工作規範，並遵守所屬單位的內規 | 11 |
| 12) 我會維護飯店的形象與名譽 | 12 |
| 13) 我會自動幫忙介紹餐飲或住房的生意給公司，以提升飯店的業績 | 13 |
| 14) 上班以外的時間，我願意自動配合公司臨時指派的工作 | 14 |
| 15) 無論颱風或惡劣的天氣，我仍會風雨無阻自動到飯店工作 | 15 |

非不有無有同非
常 點 點 常
不同不意

同 同 同 同
意意見意見意

1 2 3 4 5 6 7

【第五部份】組織績效

- | | |
|-------------------------------------|----|
| 1) 我對本飯店有很高的忠誠度及很高的信心 | 1 |
| 2) 工作以外的時間，只要是公司指派任何臨時的任務我都願意接受 | 2 |
| 3) 只要工作性質相類似或薪水高一些，我也不會考慮到別家飯店工作 | 3 |
| 4) 公司適才適用宗旨，員工可以被安排在自己適合的工作中發揮自己的能力 | 4 |
| 5) 為提升員工素質，飯店獎勵員工任何的進修或才藝證照的取得 | 5 |
| 6) 飯店同仁的服裝儀容整齊優雅，可充分顯露出飯店專業的服務形象 | 6 |
| 7) 我非常同意飯店對待員工的任何政策 | 7 |
| 8) 對我而言，本飯店是我所能考慮的所有飯店中最好的工作地方 | 8 |
| 9) 當顧客抱怨或不滿時，我會儘力並有耐心的解決問題 | 9 |
| 10) 我能迅速有效處理顧客的需求，並在一定的時間內完成對顧客的服務 | 10 |
| 11) 本飯店對顧客的服務鏈，都是經過妥善的安排與設計 | 11 |

- | | |
|-----------------------------------|----|
| 12) 我會主動關心顧客個別的需求，提供個人化的服務 | 12 |
| 13) 本飯店的服務會讓顧客有賓至如歸的感覺 | 13 |
| 14) 本飯店重視顧客的各項權益，讓顧客對飯店有信賴感 | 14 |
| 15) 本飯店的員工會提供個人化的服務，以提高顧客的滿意度及忠誠度 | 15 |

【第六部份】個人基本資料

請您將適當的答案在每題的 中打ˇ

1. 您的性別： (1)男 (2)女
2. 您的年齡： (1)30歲以下 (2)31-40歲 (3)41-50歲 (4)51歲以上
3. 服務年資： (1)3年以內 (2)3-10年以內 (3)10-20年以內 (4)20年以上
4. 現任職務： (1)主管 (2)非主管
5. 教育程度： (1)高中(職)以下 (2)專科(含三專) (3)觀光科系 (4)普通大學(含)以上
6. 婚姻狀況： (1)已婚 (2)未婚 (3)其他
7. 部門別： (1)餐飲部 (2)客房部

個人簡歷

中文姓名	林 惠 敏			
英文姓名	Lin Hui-Min (Grace Lin)			
聯絡地址	南華大學旅遊事業管理研究所 622 嘉義縣大林鎮中坑里 32 號			
E-mail	gracelinhm@yahoo.com.tw			
最高學歷	學校名稱	系所	學位別	起迄日期
	南華大學	旅遊事業管理研究所	碩士	93.9 – 95.6
現任職務	公司名稱		職稱	
	塑品實業股份有限公司		貿易部經理	
工作經歷	中信大飯店—高雄館		客房部資深經理	
	美商安天德百電(股)公司		總經理秘書	
	高雄大統百貨公司		董事長秘書	
學術著作	<p>1) 沈進成、林惠敏 (2006.05.05), (079)以徑路分析探討觀光旅館業的組織文化對組織績效關聯性研究—以高雄地區觀光旅館為例, 2006 年長榮大學經營與管理學術研討會論文集, 長榮大學, 論文摘要第 37 頁, 論文集光碟(全文, 第三場次, 人力資源類)。</p> <p>2) 沈進成、林惠敏 (2006.05.20), (A113-1)探討觀光旅館業的組織文化、組織氣候、組織公民行為與組織績效關聯性之實證研究—以高雄地區觀光旅館為例, 2006 年輔仁大學餐旅管理學術與實務研討會論文集, 輔仁大學, 215 – 224 頁。</p> <p>3) 沈進成、林惠敏 (2006.05.25), 探討觀光旅館業的組織氣候、組織公民行為與組織績效之關聯性研究—以高雄地區為例, 2006 年健康休閒暨觀光餐旅產官學研討會論文集, 立德管理學院, 144 – 152 頁。</p>			