



國立中山大學企業管理學系碩士班

碩士論文

員工參與決策對工作滿意、工作績效的影響研究

—以中鋼為例

The Influence of Employee Participation In Decision Making  
on the Job Satisfaction and Job Performances---

An Empirical Study of China Steel Corporation

研究生:陳榮貴 撰

指導教授:郭倉義 吳仁和博士

中華民國九十六年五月

國立中山大學研究生學位論文審定書

本校企業管理學系碩士班

研究生陳榮貴（學號：M944012043）所提論文


員工參與決策對工作滿意、工作績效的影響研究


—以中鋼為例

經本委員會審查並舉行口試，符合碩士學位論文標準。

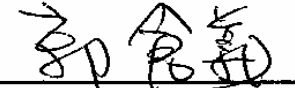
學位考試委員簽章：

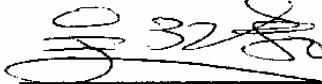
召集人 盧淵源 博士 

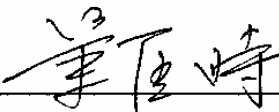
委員 蔡憲唐 博士 

委員 郭倉義 博士 

委員 吳仁和 博士 

指導教授 郭倉義 博士 

指導教授 吳仁和 博士 

系主任 

## 摘要

員工參與決策是「組織的高階主管，特意的安排並提供給低階的個人擔任額外的角色機會，使個人在組織的績效表現有更大的影響力或聲音」，這種參與尤其在垂直型的階層組織更顯的重要，許多員工參與決策的活動例如品管圈、提案制度、員工分紅、員工董事在許多大型組織被應用，同時證明對降低成本、提升品質等有很大的貢獻，但許多研究顯示員工參與決策雖然對工作績效、工作滿意度有正面的影響，但效果不大，其他研究則認為員工參與決策只是一個資訊、知識流通的媒介，資訊與知識才是影響工作績效、工作滿意度最直接的因素。由於個案公司是由國營轉民營的公司，員工參與決策的機制完整，因此本研究是利用個案公司的員工作為研究對象，以問卷的方式探討員工參與決策對工作績效、工作滿意度的影響，同時探討參與意願能力（個人因素）、資訊參與（組織因素）在員工參與決策時的角色。

本研究結果發現，各種參與決策的方式對工作績效與工作滿意度的影響不大，但加以細分，發現員工負責的工作，因擁有最多最後的決策權（作業參與決策），因此對作業績效的影響最大，換句話說，如果主管能充分授權，員工的工作績效會更好。

本研究也發現，員工參與決策與資訊的流通與互動（資訊參與）有很大的相關，而資訊參與對員工的內部滿意影響很大，內部滿意直接影響情境績效，最後影響作業績效，這證明，雖然員工參與決策不會對工作績效、工作滿意有直接的影響，但若無員工參與決策的機制，資訊與知識無法流通，組織績效無法提升。

關鍵字：員工參與決策、參與決策、參與、工作績效、工作滿意度、資訊參與

## Abstract

Employee participation in decision making (PDM) is “a conscious and intended effort by individuals at a higher level in an organization to provide visible extra-role or role-expanding opportunities for individuals or groups at a lower level in the organization to have greater voice in one or more areas of organizational performance”. Thus, it is important especially for vertical hierarchical organizations. Many employee participation programs are applied such as quality circle, suggestion system, employee ownership program, employee who is a representative on the board of directors. Many researchers supported some contributions through PDM programs on organization performances such as cost reduction and quality improvement. PDM also provides job satisfaction and job performance on individual in some reports.

But some researchers studied from meta-analysis concluded that “PDM can have statistically significant effects, but the average size of these effects is too small to be valuable”. Some researchers viewed PDM as a medium only for information change and knowledge expansion. PDM is necessary and sufficient although it could not affect satisfaction or performance directly.

The data is collected from China Steel Company that has 8750 employees. This company is transformed from government ownership therefore there are many PDM activities. We used questionnaires to ask employees and study the relations between PDM and job performance, job satisfaction.

This study we found there are small effects on individual performance and satisfaction. We also found information participation (change, interaction) can affect PDM activities each other and can explain internal satisfaction of individual. From this study we could find internal satisfaction affects contextual performance that is the base of good task performance.

We conclude it is most important to perform PDM activities and encourage employees to join. This is one of the key factors for competition in the industry.

**Key Words:** Employee participation in decision making, participation, PDM, job performance, job satisfaction

## 誌謝詞

對理工畢業的我常常對跨領域的學習，尤其如文學、歷史、管理有很大的興趣，剛好公司有管理人才班，公司也參加國營事業管理人才訓練計畫，對同仁提供工作時間內，甚至學雜費補貼，因此本人經由甄試開時參與管理學的研究，到94年正式成爲中山大學企業管理研究所的研究生，到畢業爲止，共花了五年的時間在管理學上面的研究。

因此我要感謝行政副總翁朝棟先生的大力協助，讓我在管才班結業後，可以接受公司在時間與金錢的補助，繼續在中山企研所研究；同時人力資源處的南秋原先生、應卡兒小姐、馬維玲小姐也幫了很大的忙；在公司方面也感謝前公用設施運轉的楊載添主任與動力場張榮春主任的協助，讓我在工作期間可以到學校學習。

在中山大學研究期間，要謝謝我的指導教授郭倉義博士，不但指導我的論文，在資訊管理對企業方面的應用給我很多啓發；同時在事務方面，謝謝吳媛琳小姐與王桂岑小姐給我很多協助；我也要謝謝同班同學的互相切磋。

同時我要把本論文獻給我最親愛的太太尤華芬老師，她常常在晚上十一點半等我下課回家，也常常星期六或星期日一個人在家，謝謝她的容忍。

陳榮貴 謹誌

2007年5月寫於西子灣

## 目 錄

中文摘要-----	I
Abstract-----	II
誌謝詞-----	III
目錄-----	IV
表目錄-----	V
圖目錄-----	VII
<b>第一章 緒論</b>	
第一節 研究動機與目的-----	1
第二節 研究流程-----	3
<b>第二章 文獻回顧</b>	
第一節 員工參與 -----	5
第二節 工作滿足 -----	15
第三節 工作績效 -----	23
<b>第三章 研究方法</b>	
第一節 研究架構 -----	31
第二節 研究量表的發展 -----	35
第三節 題項與信度分析 -----	41
第四節 因素分析與變項之操作性定義 -----	45
第五節 抽樣方式與樣本特性描述 -----	55
第六節 資料處理及分析方法 -----	57
<b>第四章 員工參與決策實證分析與討論</b>	
第一節 員工參與、工作滿意、工作績效之描述性統計分析 -----	61
第二節 參與意願、資訊參與及參與方式、工作滿意、工作績效之相關分析-----	67
第三節 人口統計變數與員工參與、工作滿意、工作績效之差異分析-----	71
第四節 工作滿意與工作績效為效標之迴歸與徑路分析-----	79

## 第伍章 結論與建議

第一節 資訊參與、參與意願是員工參與決策、工作滿意、工作績效的 中介變項-----	95
第二節 增加員工的賦權與授權 -----	99
第三節 研究限制 -----	101
第四節 對後續研究的建議 -----	101
參考文獻 -----	103
附錄 研究問卷 -----	111

## 表目錄

表 2-1-1 員工參與決策方式 -----	8
表 2-1-2 參與決策的形式對績效、滿意度的影響 -----	14
表 3-2-1 員工參與決策題項與設計依據 -----	35
表 3-2-2 員工參與決策意願題項與設計依據 -----	36
表 3-2-3 資訊參與題項與設計依據 -----	37
表 3-2-4 工作績效題項與設計依據 -----	38
表 3-2-5 工作滿足題項與設計依據 -----	40
表 3-3-1 參與意願與能力項目與信度分析 -----	41
表 3-3-2 員工參與決策題項與信度分析 -----	42
表 3-3-3 資訊參與題項與信度分析 -----	42
表 3-3-4 工作滿足題項與信度分析 -----	43
表 3-3-5 工作績效題項與信度分析 -----	44
表 3-4-1 構面的KMO與Bartlett檢定 -----	45
表 3-4-2 員工參與決策構面因素分析 -----	45
表 3-4-3 員工參與決策因素命名 -----	46
表 3-4-4 工作滿意構面因素分析 -----	47
表 3-4-5 工作滿意因素命名 -----	48
表 3-4-6 工作績效構面因素分析 -----	49

表 3-4-7 工作績效因素命名	50
表 3-4-8 操作性變項定義	53
表 3-5-1 樣本特性	56
表 4-1-1 員工參與、工作滿意、工作績效構面的平均數	61
表 4-1-2 教育程度對各種構面的平均數	63
表 4-1-3 職位對各種構面的平均數	64
表 4-1-4 部門對各種構面的平均數	65
表 4-1-5 年資對各種構面的平均數	66
表 4-2-1 參與意願、資訊參與與直接參與決策、間接參與決策的 相關分析	67
表 4-2-2 參與決策與工作滿意雙相關與淨相關分析	68
表 4-2-3 參與決策與工作滿意雙相關與淨相關分析	69
表 4-2-4 工作績效 與工作滿意雙相關與淨相關分析	69
表 4-2-5 參與形式與作業績效、工作滿意度相關分析	70
表 4-2-6 參與決策形式與工作滿意、工作績效之雙相關與淨相關分析	70
表 4-3-3 員工參與決策ANOVA分析	72
表 4-3-4 資訊參與ANOVA分析	74
表 4-3-5 工作滿意度差異分析	75
表 4-3-6 工作績效差異分析	76
表 4-3-7 差異分析摘要	77
表 4-3-8 差異分析摘要	78
表4-4-1 工作滿意度的逐步多元迴歸摘要	79
表4-4-2 外部滿意度的逐步多元迴歸摘要	80
表4-4-3 內部滿意度的逐步多元迴歸摘要	82
表4-4-4 公平與信任滿意度的逐步多元迴歸摘要	84
表4-4-5 工作績效的逐步多元迴歸摘要	86
表4-4-6 作業績效的逐步多元迴歸摘要	87
表4-4-7 情境績效的逐步多元迴歸摘要	90



表4-4-8 持續改善績效的逐步多元迴歸摘要	91
表 4-4-9 構面因素迴歸分析摘要	93
表5-1-1參與決策方式與成效構面的迴歸係數與預測力	97
表 5-1-2參與決策對工作績效、工作滿意的影響比較	98

## 圖目錄

圖 1-2-1 研究流程圖	3
圖 3-1-1Glew et al. (1995) 提出的員工參與流程	33
圖 3-1-2 研究架構	34
圖 4-4-1 外部滿意徑路分析	81
圖 4-4-2 內部滿意徑路圖	83
圖 4-4-3 公平與信任滿意徑路圖	85
圖 4-4-4 作業績效徑路圖	89
圖 4-4-5 情境績效徑路圖	91
圖4-4-6 持續改善績效徑路圖	92
圖 5-1-1 實證分析後的架構	95
圖 5-1-2資訊參與、參與意願是員工參與決策、工作滿意、 工作績效的中介變項	96



# 第一章 緒論

## 第一節 研究動機與目的

當低成本高品質的競爭時代來臨時，當企業遭受全球化的競爭時，企業不時思考如何讓組織扁平化或有機化，增加決策的速度與效能，不幸的是當組織越大，組織階層變多，決策的效率及效能自然降低，因此管理學者提出給員工賦權(empower)，賦予員工額外的權力，就是決策與追求組織最大利益的權力，可以自主決策的權力，Boren (1994) 認為賦權是指主管和部屬在信任的基礎上，主管用以提升部屬能力的各種技巧，而管理學者所稱的授權(delegation)是權力來自於職務(Burke,1986)，這些都與員工參與(employee participation)不同的(Likert,1967)，賦權的觀念很好但常常無法轉化為實際行動。

員工參與是一種程序，設計給員工提供影響力(influence)的機會，參與對其工作有影響(effect)的決策，事實上管理的核心是如何動員與結合所有員工的智慧來貢獻給公司，充分利用員工的智慧才有辦法應付日益競爭的環境，例如60年代的低成本競爭，70年代的品質競爭，品管圈、全面品管是員工主要的活動，80年代強調的全球化，物流管理，快速進入市場，到了90年代是以創新與知識為主的競爭，這都必須仰賴員工全員參與決策(PDM, Participation in Decision Making)。

1950年代，Rensis Likert 等人提倡「參與」的管理概念前，權威式管理一直是傳統組織的管理特色。在今日變化快速的環境中，隨著組織狀況不同，所適用的管理方法也不同。雖然還沒有任何一種管理方法可以解決所有類型組織的管理問題，但從人群關係學派所衍生出來的參與式管理(Participative Management)，其領導理念頗符合現代管理的人性化趨勢。參與式管理是一種被設計給員工參與決策的形式或計畫，例如員工利用品管圈的機會提供改善製程、降低成本、提高品質的建議與方案，並以戴明的PDCA手法執行，組織利用正式會議的方式由員工討論並參與目標設定的決策，隨著產業民主化，企業設計員工分紅持股計畫，使員工成為股東或支持員工董事進入董事會參與決策等都是參與式管理的一部份；員工的日常工作的決策若被職務授權，可以做最後的決策，這是影響力的極至。

Cotton et al.(1984) 以大量的文獻研究發現，不同的員工參與決策(PDM)

的方式會對員工有不同的成效，包括工作績效 (Job Performance) 與工作滿意 (Job Satisfaction)，這些成效是以敘述性的文字表示，例如正向 (Positive) 或負向 (Negative) 或混合 (Mix) 效果，另依學者 (Wanger, 1994) 以同樣的文獻研究各種參與行式對工作績效與工作滿意的相關，發現雖然有正效果但影響很少，事實上上述的研究並未指出影響的是何種內涵的工作績效或工作滿意，例如工作績效中 Borman & Motowidlo (1993) 提出的以工作為主的作業績效 (Task Performance) 及以工作態度、工作互助為主的情境績效 (Contextual Performance)，工作滿意的內涵包括 20 個構面 (Weiss et al., 1967) 發展的 MSQ 量表，大致可以工作條件、環境、待遇為主的外部滿意，或以成就、授權、肯定等為主的內部滿意。

個案公司為台灣唯一的一貫鋼廠，同時公司的經營曾由國營轉為民營，因此員工參與決策的方式非常豐富，包括員工分紅配股因此擁有股東的身份、員工參與董事會參與公司發展策略的訂定，基層員工參與品管圈、提案制度的活動，管理幹部平常經由廠務會議、全公司操作會議參與短期目標的訂定或問題的解決，這些都是個案公司員工參與決策、發揮影響力的方式，同時個案公司的經營績效以每股獲利而言，最近三年平均約 3 元台幣，這些經營績效是否導因於個人工作績效或工作滿意度，而工作績效或工作滿意度是否與員工參與決策的範圍、程度有關，值得我們探討。

因此本研究的目的是：

- 一、根據 Cotton et al. (1988) 提供的參與決策的形式分類，對個案公司進行問卷調查，探討員工參與決策對工作績效、工作滿意的影響。
- 二、探討不同的參與決策方式是否產生不同的工作績效、工作滿意成效。
- 三、探討個人因素 (參與意願與能力) 與組織因素 (資訊參與) 對員工參與決策、工作滿意、工作績效的影響。

## 第二節 研究流程

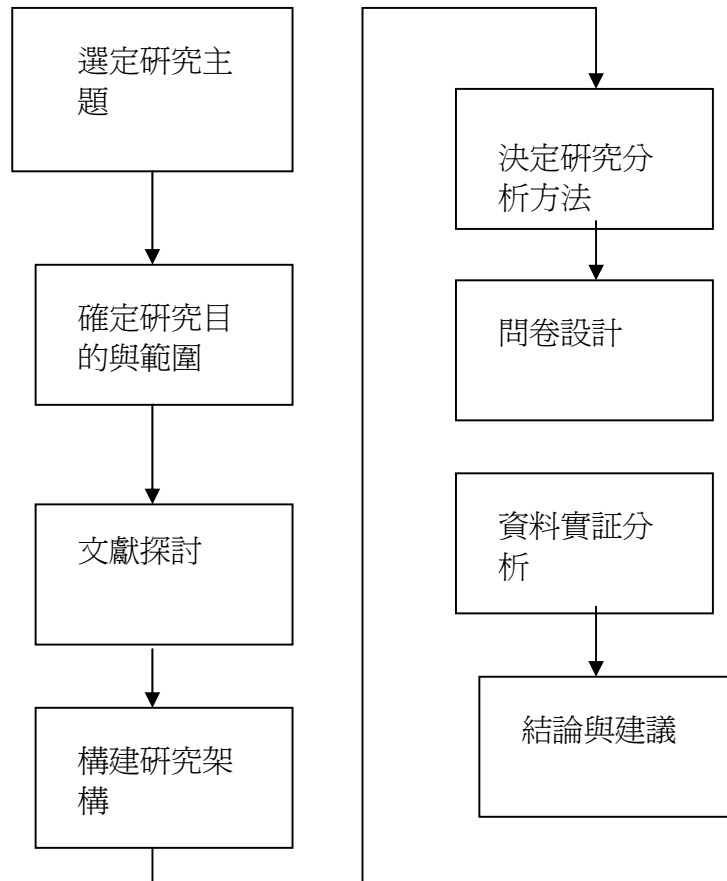


圖1-2-1 研究流程圖



## 第二章 文獻回顧

本章將探討員工參與、工作滿足、工作績效的相關文獻，其中第一節為員工參與的文獻探討；第二節為工作滿足的文獻探討；第三節為工作績效；第四節為各變項間的相互關係的探討，期望透過相關文獻的探討，建立本研究的研究架構。

### 第一節 員工參與

#### 一、員工參與的定義

Glew et al. (1995) 認為員工參與是屬於古老的組織行為的研究範疇，但令人驚訝的事，員工參與並無明確的定義，尤其最近又因新的管理實務例如賦權、工作團隊、組織扁平化增加其結構的模糊性，Glew et al. (1995) 定義員工參與為「組織的高階主管，特意的安排並提供給低階的個人擔任額外的角色機會，使個人在組織內的作業有更大的影響力或聲音」。因此員工參與具有下列的特徵：

- (一)、參與活動是相對額外或擴充性的角色行為，特定工作的正常或可期待的行為不在此列。
- (二)、參與必須是兩個以上個別的互動，獨立的行為或態度基本上不是參與。
- (三)、互動必須是可見的角色外行為，如組織的公民行為不在此列。
- (四)、參與者必須分屬不同的組織階層，亦即垂直的關係而非水平，是被邀請參與而非自願。
- (五)、聲音，亦即對組織的影響力，其範圍包括決策或影響組織效能的事。

Wall & Lischeron (1977) 在 *Work Participation* 一書內提到員工參與的定義指出，參與非單一的觀念，在決策的流程內是包括一些相關的元素，三個參與的核心觀念是影響 (Influence)、互動 (Interaction) 與資訊 (Information)，

參與可以說是對兩個以上的團體或個人增加影響範圍的流程，因此影響力是參與最首要的觀念，而所謂的團體是指主管與部屬。

第二個元素是互動，建設性或問題解決型的互動，主管與部屬在決策上互動才是參與的品質保證，互動的本質可以是正式或非正式、合作或對抗、直接或間接。

第三個特徵是資訊分享，對前面兩者而言是最重要的附屬物，長官與部屬可以互

相影響必須有議題的資訊，同時互動時也需要交換資訊以增加溝通，如果資訊無法分享，參與無法發生。因此參與是指決策時的影響力，同時執行的流程在長官與部屬的互動中以資訊分享的方式中進行，影響力的大小視參與的程度而定。

Wagner (1994) 認為參與是一種在階層式組織內分享影響力的流程 (Locke & Sweiger, 1979)，參與管理實務是在平衡主管與部屬在處理資訊流程、決策、與問題解決的投入 (Involvement)。許多經理人、工會領導、學者都認為這種參與管理實務有助工作績效與滿意度

過去學者對於員工參與的定義相當的廣泛，在美國則指的是品管圈或Scanlon計畫，指的是一種方法或程序，目的在增加員工的生產效能、提升產品的品質及改善員工的工作態度(Cotton, 1988)。在歐洲方面，員工參與泛指一切的員工會議 (Worker Council)；員工參與是一種可以讓員工對於工作如何整合及運作，發揮某種程度影響力的管理措施，包括了工作的再設計(Job Redesign)、品管圈(Quality Circles)、諮詢小組(Consultative Committees)、團隊(Team)及員工的態度調查 (Employee Attitude Survey)。所以員工參與並不單單意指一種制度，它可以針對組織的特性，及產業的不同，有著多樣的形式。朱柔若(1998)從英國產業民主之發展，認為工會制度建立後，出現過各式各樣追求「擴大勞工對勞動過程的參與」行動，包括「產業控制」，(Workers' Control of Industry)，「集體協商」(Collective Bargaining)，「員工參與管理」(Employee Participation in Management)及「產業民主」(Industrial Democracy)四種。

Roberts(1984)定義所謂產業民主乃是在一個企業或產業中對於員工代表和資方間所產生的問題，提供解決程序的制度。產業民主的概念並逐漸從解決問題程序，發展為對資方單方面的裁決移至對申訴問題的共同仲裁，使申訴案件獲得更合理的解決。而集體協商的發展則被認為是提供產業民主的一個機制。總之，所有有關勞工在產業上的權利，特別是在產業決定上的分享其控制權的理論或制度，均屬之。

## 二、員工參與之範圍與程度

Chisholm & Vansina (1993) 定義參與的範圍包括深度與程度，深度指從個人作一個工作職責範圍內的非正式的建議給長官 (最小的水準) 到組織支持，利用

員工的知識、洞察力解決緊急事項或策略（最大的水準），因此深度包括個人或組織的決策，決策事項包括個人操作性工作或如長期策略性的決策，程度是指偶爾的獲長期的參與決策。

又根據Tannenbaum(1961)對員工參與的定義為：「組織內員工有權參與事務的決定」，又員工參與事項之性質，Poole(1986)認為可分為三類，參與的事項的性質可包括：一、人事事項；二、社會事項；三、經濟事項，社會事項包括企業內有關員工福利及勞動條件等問題，上下班、工作休息時間及特別休假之排定、安全衛生措施、企業內福利機構之管理。人事事項包括參與企業內人事問題之決策，員工之雇用、解雇、升遷、調職、訓練等事宜。經濟事項包括有關企業生產、財務及銷售、製造及工作方法、生產計劃、企業之財務狀況、產銷狀況、企業合併、遷廠等決定。

張立民(1989)認為若依企業組織功能別劃分方式，將員工參與事項分為人力資源、企業政策、行銷管理、財務管理、生產管理等五個項目，例如人力資源包括人力之確保、開發、報償、維持、工作條件、各種福利措施等，企業政策包括企業整體資源的配置、投資方案、成長方向等，行銷管理包括行銷規劃、產品、價格、促銷、通路策略、研究發展等，財務管理包括財務規劃、預算、資本結構、股利政策等，生產管理包括生產流程、物料管理、存管控制、品質管制等

Dochler & Wilpert(1978)以參與程度高低的不同來區分員工參與：參與最低的是組織內的員工沒有任何影響力，如傳統工業；其次是徵詢員工的意見，如品管圈；參與程度較高的是組織的員工可以自行作決定，如工作團隊。

而 Black & Gregersen(1997)則是整合了過去學者關於參與程度的文獻，提出參與程度可以分為：(1)不會給與員工任何關決策的進一步訊息，(2)給予員工有關組織決策的進一步訊息，(3)准許員工提出有關決策的意見，(4)員工的決策意見被納入考量，(5)員工可以以投票來表決，(6)決策權完全掌握在員工手上。

在參與程度與員工效能的關係上，Jenkins & Lawler(1981)認為參與程度是影響員工工作效能的主要因素，認為參與程度對於員工之工作滿意及員工效能有直接的影響效果。



#### 四、員工參與決策的形式

Cotton et al. (1988) 研究指出，不同的參與決策 (PDM) 方式會有不同的結果，例如工作績效或工作滿意度或兩者都有或都無效果，Cotton et al. (1988) 歸納的員工參與決策的方式：

##### (一)、作業決策 (Participation in Work Decision)

是一種直接、正式、長期的參與決策，部屬對自己負責的工作擁有很大的影響力，有最後決策的權力。這些被決策的工作包括如何組織、如何做、誰來作等等，這種參與方式對績效有正面的效果，但對滿意度可能正效果，也可能負效果。

##### (二)、諮商式參與決策

這也是直接、正式、長期的參與決策，這種參與集中在工作本身，與作業決策不同的是現在低階職位間執行，只能提議但不能做最後的決定，例如品管圈、提案制度等活動。這種參與的效果經研究後顯示不確定的結果。

##### (三)、短期參與決策

是直接、正式的參與決策，參與集中在工作本身，與作業決策類似，但進行時間短，這種的效果研究顯示對績效、滿意度都沒有影響。

##### (四)、非正式參與

決策的參與經由主管與部屬的人際關係的方式進行，這種方式導致績效與滿意度的正效應，同時因績效或滿意度增加，相反的有助非正式參與決策的進行。

##### (五)、財務參與

是一種正式且間接的參與方式，因員工分紅持股成為股東是一種權力，但決策依然由經理部門決定，因此是間接參與。員工股東可經由選舉董事會的董事達到影響決策的目的。這種參與顯示對績效與滿意度有正效應。

##### (六)、工會參與決策

工會參與決策被歸為正式但間接的參與，其影響力由中等到低等，員工必須經由工會代表或員工董事參與決策，雖然員工未直接參與，但工會代表或員工董事可以對任何事物發出聲音，由於文獻研究對績效的效果並不大，但對滿意度可能沒有影響，也可能正效果。

以上員工參與決策方式整理如下表：

表 2-1-1 員工參與決策方式

作業決策	直接、正式、長期
諮商式參與決策	直接、正式、長期
短期參與決策	正式、直接、短期
非正式參與	非正式、直接
財務參與	正式、間接
工會參與決策	正式、間接

本研究整理，資料來源：Employee Participation:Diverse Forms and Different Outcomes,Cotton(1988)

#### 五、員工參與的批評與限制

Locke & Schweiger(1979)認為員工參與對於組織效能的提升可以分為兩大類：第一是可以直接提升生產效能；第二是提升員工的工作士氣、工作滿意度、降低離職、曠職和衝突。Locke & Schweiger(1979)並且說明到：關於工作士氣的提升是因為藉由員工參與，可以提升員工的需求獲得滿足的可能性，或是滿足其動機的提升，譬如員工參與導致員工認為獲得公司的尊重，將直接導致工作滿意的提升。而有關產能提升的機制，Locke & Schweiger(1979)認為是因為員工參與對於員工會造成認知上及動機上的效果，進而提升生產品質。所謂認知上的效果指的是，員工在工作問題上，一般說來員工會實際去接觸到客戶，會比主管了解問題所在，而員工參與可以促使員工在他所知道的問題上較願意和主管去溝通，願意和上級分享他所了解的訊息，而上級通常是屬於策略的規劃者，這樣上級就可以針對問題做有效的裁示，增加有效訊息在組織間的流動性，此外亦可以使員工增進對工作職務的了解，譬如目標的澄清、增加員工對如何有效達成工作目標方式的了解、或是增加員工對組織決策或變革理由的認同。其次是所謂的動機效果，意即增加員工之間彼此的信任、或藉由增加員工的控制知覺來降低員工可能產生的抗拒感、較多自我的參與、增加團體對員工在工作上的驅力。

Schuler(1980)認為員工參與的程度越深，越能減少角色間的衝突及角色的模糊。因為一個員工參與的程度越深，越能對主管及同事的職務有所了解，進而降

低角色衝突。Schuler(1980)認為員工參與可以增加員工對工作表現及潛在酬賞之間的連結，也就是說一個員工參與的程度越深，他越能了解到什麼樣的行為會被酬賞，什麼樣的行為則不會被酬賞。最後角色衝突的降低可以增加績效和酬賞之間的連結，進而提昇對工作及主管的滿意度。

Mitchell(1973)提出員工參與有四個結論：第一、員工參與可以增加有效訊息在組織內的流動，有效訊息的流動將可以增加員工對於酬賞和努力之間的連結，使員工了解什麼樣的行為可以增加價值結果的獲得機會；換句話說，也就是澄清努力與期望結果之間的關係；第二、透過員工參與，可以幫助員工設立工作目標，將組織的目標轉化為自己的工作目標，員工便會提升工作的努力程度；第三、當組織成員間的溝通越有效時，將會導致組織內凝聚力的提升，若將員工參與對溝通及凝聚力的提升整合，「符合他人期望」對員工來說便可以視為是一種正向的結果。所以透過員工參與可以將對價值結果的期望轉化成「符合他人期望（他人包括同事與主管）」，而提升員工對組織的認同與承諾感，也就是會提升員工的道德承諾；第四、個體會選擇最適當的努力程度來獲得最大結果，一般而言基層員工會認為自己即使再努力，也不容易獲得有價值的結果，而員工參與可以增加員工對結果控制力的知覺，進而提升工作的努力程度。

Miller & Monge(1986)則針對員工參與的機制進行研究，有關員工參與的理論包括了認知模式(Cognitive Model)、情感模式(Affective Model)及權變模式(Contingency Model)。認知模式是指透過參與可以增加有效訊息的流動，這個理論認為員工基本上會比管理階層更具備工作知識，因此當員工參與決策時將會促使有效訊息的流動，進而增進決策品質。這樣的認知模式有一項特點就是，它是一種人力資源的理論，員工的知識及能力可以藉由參與來對組織產生最大的功效，而工作滿意只是參與時的一種附加產物而已。而情感模式則認為員工參與是基於人際關係(Human Relation)的原則，員工參與可以使員工滿足某些高層次的需求，譬如自我表現、受人尊敬、獨立及平等。這些需求的滿足可以促進員工的士氣及工作滿意，所以此模式認為員工參與一開始是先滿足員工的心理需求，心理需求獲得滿足後會使員工獲得滿足感，最後滿足感會增加員工的工作動機，進而增加員工的生產效能。而權變模式則是強調員工參與會受到員工個人特質、決

策情境、主管和部屬的關係、職務層級和價值觀等因素的影響，因此此理論認為員工參與只適用於低權威性格及高獨立需求的員工。作者在回顧有關員工參與的106篇研究後發現：權變模式並未獲得任何支持，而有關員工參與的田野研究結果則支持認知模式，而情感模式在作者的回顧分析中獲得強烈的支持，並發現在參與式的組織氣候中，情感模式對工作滿意有著直接的影響效果。在回顧完員工參與的理論模式後，我們可以瞭解到員工參與的心理機制是如何運作。Locke &

Schweiger(1979)提到對於工作滿意度的提升，是藉由價值感的獲得而實踐之，當員工在工作環境中獲得其想要的東西時，員工就會感到滿足，而員工參與讓其有機會去影響決策和決策後的結果，假若結果對員工來說是有價值的，參與便可以讓員工獲得滿足。由於員工都相信自己具有工作相關的知識及技能，參與可以增加員工在努力和績效之間的連結，因為員工參與讓員工有機會去發揮自己的知識及技能，透過這些知識技能可以增加決策品質，進而提昇績效表現，最後獲得員工想要的結果。在工作態度或工作績效的影響上，我們可以將員工參與的運作機制可以區分為知覺與期望兩個層面，指的是在組織中員工所知覺到的與期望的參與程度，而當員工參與的知覺與期望落差越大時，將會導致工作態度與工作績效的降低。

Nightingale(1981)以組織結構(Organization Structure)和管理風格(Supervisory Style)來區分正式和非正式的員工參與結構，結果發現結構(正式)對員工效能的正向效果比管理風格(非正式)來的大。此外，也發現二者具有交互作用的效果，正式化的參與結構若搭配參與式/支持式的管理風格，其效果最顯著；其次是科層式的組織結構搭配參與式及支持式的管理風格；第三則是正式化的參與式結構和非參與/非支持的管理風格；最差的則是科層式的組織結構和非參與/非支持的管理風格。Harrison(1985)也曾針對非正式的員工參與，研究主管和部屬間的互動數量與互動品質對於組織效能的影響，結果發現部屬知覺的互動數量與互動品質，與參與程度有顯著的相關。由此可知，參與的結構與工作態度及工作效能存有顯著的關聯性。

Nightingale(1981)研究發現：在員工的工作滿意及工作態度上，直接比間接參與的方式來的出色；也就是說直接參與的員工參與形式有較高的員工效能。此

外，Cotton et al.(1988)指出代表式（間接）的參與方式，在員工知覺的控制程度及工作態度上，較直接參與的方式來的低。

歸納上述之員工參與的概念後，我們可以知道員工參與制度會受到行為結果的影響。而員工參與的設計原理，就是提供員工努力與績效之間的連結，讓員工藉由決策權來提升對績效表現的控制，進而達成有價結果之獲得（如升遷或加薪），而當員工之期望或需求獲得滿足時，便會進一步的提升員工之工作表現及工作態度（Black & Gregersen ,1997；Mitchell, 1973）。

## 六、員工參與之相關研究

回顧過去國外有不少學者曾針對各種員工參與議題進行分析，雖然大多在研究的結果上，員工參與所產生的結果並不是很一致，但我們可以藉由文獻回顧讓我們知道我們在研究員工參與時，之前學者研究的方式與結果，因此我們介紹其中幾個較為著名的研究。

Locke & Schweiger(1979)發現員工參與決策過程，並沒有提昇工作滿意度及生產效能。但實驗室研究結果不顯著是因為受試者是大學生，並非一般的員工；雖然是模仿實際工作的情境，但還是與實際工作時所遭遇到的問題不能相提並論；再者是實驗中參與的過程很短，大多只有一個小時，與一般上班時間為八個小時少了很多。而在相關的研究中，發現員工參與程度和成果之間的相關並不顯著，但和工作滿意度則有輕微的相關。令我們好奇的是到底是工作滿意度高的人影響員工參與，還是員工參與提昇了工作滿意度。

Locke & Schweiger(1979)最後認為員工參與的確可以提高生產效能，只是認為在效果上工作滿足的影響較大。此外也針對影響員工參與效能的情境因素作一詳盡的整理，他歸納出兩大因素：即個人特質和組織變項，前者包括了員工的知識或教育程度及員工個人的參與動機，兩者都說明了當員工個人的知識水平越高及個人的參與動機越強，參與的成效會越顯著。

其次是組織的變項，包括工作的作業屬性、團體的特徵及領導的特質。當工作的作業特徵是低結構性及高複雜性，也就是說工作是屬於高度自我決策，並沒有一定的作業程序，如業務員之類之工作，員工參與可以發揮最大的效能；但當作業是屬於高重複性及簡單作業時，員工參與則無任何顯著的正向效果。並且發現團體成員

的異質性越高時，員工參與可能會導致衝突的發生；而團體的異質性越低時，員工參與成效會較佳；Spector(1986)曾以員工知覺控制的角度，針對員工參與分析結果發現：員工參與的知覺控制程度與和各種員工工作態度的變項有著高相關存在，當員工參與程度越大時，員工的工作滿意度、組織承諾、員工參與程度、績效表現及工作動機也越高；此外，員工參與程度也和挫折感、角色壓力、離職意願等變項呈現負相關，突顯出員工參與程度在員工參與中的重要性。

Sagie(1994)將員工參與的程度區分為兩種，包括實際的參與程度與心理的參與程度；前者指的是一種客觀性的指標，包括會議參與的次數及發言的次數，我們知道次數並不能夠代表參與的程度，這種大多是操弄的紀錄；而後者指的是員工心理的參與程度，包括知覺到的決策控制程度或對決策的影響力等主觀性指標。歸納出以下的結論：員工參與和績效之間的關係所指涉的是員工心理的參與程度，而非客觀性的參與；此外，在無領導者的團體中，員工參與和績效之間的關係會比在有領導者的團體中來的強。

Cotton et al. (1988)認為員工參與決策對工作績效或工作品質有正效果，但Locke and Schweiger (1979)，Locke, Schweiger & Latham (1986) 實證研究發現參與能改善績效與工作滿意度只存在某些環境下才可能。由於Cotton et al. (1988)的研究結論是敘述性的，無數字說明效果的大小，因此(Wagner, 1994)再次將Cotton et al. (1988) 分析的文獻作相分析發現，員工參與決策雖然對工作績效、工作滿意度有正面的影響，但效果很小，95%信賴區間的相關係數不大如表(2-1-2)所示。表中的相關係數雖然統計上顯著但實務上是否顯著是有問題的，因此是否會執行參與決策的活動視執行成本而定(Wagner, 1994)。

Wagner(1994)指出參與決策可能在某些條件下對績效與滿意度會有顯著的影響，或對其他的結果會有強烈的影響，例如品質或決策效能，參與只是狹隘的定義主管與部屬分享影響力，而非授予部屬較大的個人影響力，例如授權、諮詢，這可能造成表中不同的結果，分析證明Cotton 與其同事聲稱某些參與決策方式比其他方式對工作績效、工作滿意度更有影響力是有疑問的，但有很小的正效應。

表 2-1-2 參與決策的形式對績效、滿意度的影響

參與決策的形式		績效影響	滿意度影響
作業參與	Cotton et.al	Positive	Mixed
	Meta-Analysis	0.18-0.34	0.14-0.32
諮商式參與	Cotton et.al	Inconclusive	Inconclusive
	Meta-Analysis	0.09-0.35	-0.03-0.15
短期參與	Cotton et.al	No Effect	No Effect
	Meta-Analysis	0.02-0.18	-0.05-2.1
非正式參與	Cotton et.al	Positive	Positive
	Meta-Analysis	0.02-0.28	0.06-0.30
財務參與	Cotton et.al	Positive	Positive
	Meta-Analysis	NA	0.05-0.27
工會參與	Cotton et.al	No Effect	No Effect
	Meta-Analysis	NA	0.12-0.26

本研究整理，資料來源:Participation' s Effects on Performance and Satisfaction:A Reconsideration of Research Evidence. Wagner(1994)  
Employee Participation:Diverse Forms and Different Outcomes,Cotton(1988)

國內不少學者也曾針對不同方式的員工參與，進行不少的相關研究，譬如曹國雄(1992)曾以國內食品製造業為對象，探討參與品管圈的員工和無參與品管圈的員工在工作態度上的差異，結果顯示參與品管圈的員工在自我評估的工作表現、工作特徵之整體性及變化性、和角色的衝突上顯著高過無參加品管圈的成員；但是在工作滿意度、工作表現及離職意願上，兩組則無差異。作者在進一步分析參與的效能後，發現品管圈的參與對於工作表現、工作特徵及角色知覺有其正向的影響，但對工作態度並無影響。而賴士葆(1995)也曾針對國內之汽車零組件業，探討員工參與在工作表現上的影響。結果顯示，員工參與新產品的開發活動和工作計畫達成率有顯著的相關存在，但和產品品質及生產力則無相關。

## 第二節 工作滿足

### 一、工作滿足的意義

工作滿足的定義，自從Hoppock(1935)提出「工作滿足」之概念後，學者紛紛加入工作滿足的研究。當時的工作滿足，是指個人對工作上的情感態度或取向。而後來的研究者以這樣的概念為基礎，慢慢發展出不同的論述，大致可分為下列三種：

#### 1、綜合性定義(Overall Satisfaction)

許士軍(1993)是將工作滿足的概念作一般性的解釋，工作滿足是工作者對其工作及有關環境所抱持一種態度，它的特徵在於工作滿足度只是個單一概念，並不涉及工作滿足的面向與形成的過程。

#### 2、期望差距的定義(Expectation Discrepancy)

Porter 與Lawler(1968)將工作滿足視為一個人從工作中實際獲得的報酬與本身預期報酬的差距，差距愈小則工作滿足程度愈高，差距愈大則工作滿足程度愈低。許士軍(1977)認為工作滿足是工作者對其工作所具有的感覺或情感性反應。這種感覺或反應，取決於他自特定的工作環境中，實得的價值與其預期的價值兩者之間的差距。

#### 3、參考架構說(Frame of Reference)

Smith, Kendall & Hulin(1969)等學者的觀點為工作者對其工作環境的感覺、感受或情感性反應，認為工作滿足是一個人根據其參考架構對於工作特徵加以解釋後得到的結果，因此，某一個工作情境是否影響工作滿意度，還涉及許多其他因素，例如工作好壞的比較、與他人的比較、個人能力以及過去的經驗等。Blum and Naylor(1968)認為工作滿足是指員工對其工作有關的因素，及一般在生活上所持有之各種不同態度的結果。

因此工作滿足與工作態度皆是個人對目前所扮演的角色所持的情緒性反應。員工工作滿足是生理、心理與環境因素的總合，個人對其工作產生的感覺，此乃指工作者對工作環境的主觀反應而言。

滿足是成員對其所屬組織團體所產生的一種積極情緒導向的程度，組織中的成員有積極情意導向是則滿足，消極情意導向則是為不滿足。



工作滿足是工作者對其工作環境的感覺，此環境包括工作本身、監督者、工作團體、機關組織、生活等，個人評估工作或工作經驗所產生之愉快或正面的情緒反應。

## 二、工作滿足的主要理論

陳義勝(1980)指出要瞭解工作滿足理論，必須瞭解「激勵理論」(Motivational Theory)，激勵作用是一種滿足需求的過程，有關激勵理論、學者間所強調之概念與重點不同，以分爲：內容(Content)、程序(Process)與強化(Reinforcement)三種型態。較具代表性者主要內容說明如下：

### (一)、需求層次理論(Hierarchy of Needs)

Maslow(1954)的需求層次理論，包括有兩項要點：引發行爲之動機乃是具體性的，以及各種具體需求處於一種階層關係，基層需求獲得相當滿足後，次一層需求才出現影響一人的行爲。其將人類之需求歸納爲五種基本類別：

- (1)生理需求(Physiological Needs)：即個體生存的基本需求，例如：食物、飲水、掩蔽場所以及消除或避免痛苦的需求皆是。
- (2)安全需求(Safety Needs)：免於身心威脅、預防危險及意外之需求。
- (3)社會需求(Social Needs)：人群的接納、歸屬、友誼及情感的支持、與他人互之需求。
- (4)尊敬需求(Esteem Needs)：即自尊和被他人尊重之需求。
- (5)自我實現需求(Self-Actualization)：爲人類最高的需求，此一需求至今未獲適當界說，大致而言，即一人企望能成爲自己所希望成爲個人的需求，包括：成長、達到個人潛力及自我實現；亦即達成個人所能達成之趨力。

此外，Maslow也承認個別差異的存在，亦即上述法則仍會因人而異；不過，由Maslow的理論，管理者可針對企業勞工的需求，發展出各種獎勵辦法，以有效激勵企業勞工，使其獲得工作上滿足。

### (二)、二因子理論(Two-Factor Theory, 又稱激勵-保健理論)

鑑於許多需求或動機理論，只是從需求本身加以探討或分類，而未將它們自工作行爲觀點加以分析，Herzberg(1959)等人乃以大約二百位會計及工人員爲對象，利用問卷的方式，研究他們的工作滿足與需求的關係，其內容大致如下：

- (1)影響工作滿足有兩個因素：激勵因素(Motivators)與維持因素

(Hygiene Factors)。某些工作情況，當其出現時，可以使人感到滿足，但若不存在，並不致造成不滿足。這些情況的因素，包括：成就、器重、陞遷、工作本身、及成長的可能性，多屬工作內的因素。另外某些情況下，當其存在時，將會造成不滿足，但若消失，並不會導致滿足。這些情況的因素，包括：公司政策、行政措施、督導方式、人際關係、薪資、工作保障和工作環境等，多屬工作外的因素。兩因子理論引起許多爭論，但其對工作滿足之研究有很大的貢獻，即使人們重視成就感、責任感等激勵因素。

### (三)、ERG理論

ERG理論是由Alderfer(1972)所倡導以Maslow的需求層次理論為藍本，加以修訂簡化成三種不同的需求：

- (1)存在需求(Existence Need)：指生理和安全的各種需求。
- (2)關係需求(Relatedness Need)：指人們想維持要人際關係的慾望，藉著分享與他人間的情感和互相關懷而得到滿足。
- (3)成長需求(Growth Need)：指個人追求自我發展的慾望，藉著個人充分發揮潛能，及發展新的工作能力而得到滿足。

Alderfer的理論雖由Maslow而來，但仍有兩項主要的差距，除了需求滿足之外，他提出「挫折-退化」(Frustration-Regression)的觀念。認為當個體的高層次需求未能得到滿足時，他會退而求其次去追求滿足；且同時間內個體可以同時追求一種以上的需求，並沒有所謂的先後順序。

### (四)、公平理論(Equity Theory)

Adams(1963)將此種理論應用於工作環境中，他認為人們會將自己所投入於工作的技能、時間及精力與所獲得金錢及精神上的報酬相比較，然後將這比率與他人所得者相比，如果因此感到不公平的話，在心理上將產生「認知失調」的現象，並進而採取各種可能行為以減少此種認知失調。

### (五)、期望理論(Expectancy Theory)

期望理論是由認知理論(Cognitive Theory)和決策理論(Decision Theory)整合而成，Vroom(1964)認為人們對工作力求努力的表現成果，會期待得到一些回饋或報酬，其假設為組織成員對工作具有期待、個人行為是意識選擇的結果、成員

想從組織中得到不同報酬(如較好的薪水、工作保障、成就感和挑戰性等)以及成員個人將有不同選擇以獲得樂觀的結果。一個人在工作時的表現若能達到個人多種目標，則容易成為高績效者，其工作滿意度也易提高。若他認為工作少有表現也可達到目標，則會傾向於低績效者，其工作滿意度就愈低(吳月娟，1998)。因而期望理論的特色是強調報酬與動機的關係，認為增進生產力最好方法是調整薪資(林海清，1994)。

Skinner(1971)提出增強理論，此理論忽略了個體的內心狀態，只重視個體採取某種行為後會出現何種結果，當一項行為的發生時，若能帶來正面的結果，則以後重複出現的機率甚高；若會導致負面的結果，則以後不易再出現。因此，結果為控制行為的強化物，會增加或降低該行為重複出現的機率，故運用「操作制約」的原理，以引發、維持、或停止成員的行動，可改善組織績效，達成組織目標。

綜上所述，員工工作滿足的主要理論例如：需求層次理論、二因子理論、ERG理論、公平理論、期望理論等，本研究將根據這些理論的基礎進而使用計有量表來測量員工工作滿足。

### 三、工作滿足的量表

茲列舉幾個較常用的工作滿足量表如下：

#### 一、工作說明量表(Job Descriptive Index，簡稱JDI)

量表由Smith, Kendall, & Hulin(1969)等人發展而成，其將工作滿足分為五個構面，即工作本身、薪水、陞遷、同事、直屬上司等，每一層面由九至十八個題目組成，為一種形容詞檢核量表，填答者依每項題目是否適合描述其工作，在「是」、「不確知」、「否」三項中擇一作答，並分別給予3分、1分、0分。各分量表的得分即代表填答者在各構面上的滿足情形，五個分量表的總分即代表對工作整體滿足情形，分數愈高愈滿足。由於該量表描述是來自受試者對工作的評價，而非其對工作的感覺，因此JDI屬於間接地衡量工作滿足。

#### 二、明尼蘇達滿足問卷(Minnesota Satisfaction Questionnaire，簡稱MSQ)。

該量表由Weiss, Davis, England, & Lofquist(1967)等人編製而成。MSQ衡量工作環境二十個構面的滿足情形，包括能力、成就、活動、升遷、授權、公司

政策、待遇、同是關係、創造力、獨立、道德價值、被肯定、負責、安全、社會服務、主管與部屬的關係、主管的管理技術、工作的變化與工作環境等，這些構面可組合區分為內部滿足、外部滿足與一般滿足，明尼蘇達滿足問卷有長型與短型問卷兩種，前者有100題項，每一構面有5題，短型則以此20構面為題作問卷，並以五等量表來衡量，從非常滿足給5分，到非常不滿足給1分，本研究將使用明尼蘇達滿足問卷，簡稱MSQ。

### 三、工作診斷調查表(Job Diagnosis Survey，簡稱JDS)

本量表是由Hackman & Oldham(1975)所發展，用以衡量工作對其工作之情感性反應，計有21道題目，由受試者填答，可測量出其一般滿足(指工作者對其工作感到滿足、愉快的程度)、內在工作動機(指工作者能自我激勵以有效地完成工作的程度)及特殊滿足(包括工作安全感、待遇、社會滿足、督導、成長滿足等五個方面的滿足程度)。

### 四、工作特性與工作滿足之相關性研究文獻

依據Hackman & Oldham(1975)工作特性模式，五項核心的工作構面，透過三種心理狀態，進而影響個人的行為、工作表現、工作滿足等。據此可知，工作特性乃為工作滿足的前置變項，而後者即前者的結果變項。一般有關工作特性與工作滿足之關係的研究顯示，工作特性與工作滿足間有正相關(Hackman & Oldham, 1975)。有些研究者顯示工作特性與工作滿足間的關係會受其他因素影響，如工作價值、成長需求強度、職位階層等(Hackman & Oldham, 1975)。

因此職位與部門的人口統計變項，在本研究個案內代表不同的工作特性與工作複雜度，將影響工作滿足的表現。

### 五、個人特徵與工作滿足之關係

#### (一)、性別與工作滿足

有關性別與工作滿足的關係，至今尚無定論。大部分研究發現男性的工作滿足高於女性，原因可能是女性通常位於較低的職位，此薪水較低，升遷機會也較男性少，所以女性在性別上較男性處於不利的競爭地位。另外有一些研究指出男性較重視陞遷、工作的長期性目標；女性則較重視工作條件與人際關係；或是女性較著重工作中人際關係的滿足，對口頭讚許與批評較敏感，男性則較著重於工作上的自我表現，

較以職業為重，Hulin & Smith 則認為性別本身不影響工作滿足，而是一些與性別有關的因素，如薪資、升遷管道、工作階層等交互影響工作滿足(Hulin & Smith,1965)。

#### (二)、 年齡與工作滿足

大多數的研究發現：年齡與工作滿足呈正相關，年齡愈大者工作滿足程度愈高(Hulin & Smith,1965；黃麗華，民85)。可能是工作滿足是取決於員工期望水準與實際水準的差距愈小，滿足程度愈高，而員工隨著年齡增加，愈了解本身工作，也愈能接受現實狀況，因此差距愈小，工作滿足愈高。另外，隨著年紀的增長，人們會調整其對工作價值的看法，所設定的目標也會較切實際，因此在較易達到目標的情況之下，工作滿足感也會較高。

Herzberg(1956)研究發現年齡與工作滿足呈U 字型曲線關係。剛開始時滿足程度提高，但隨著年齡的增長而降低，過某一階段後滿足程度又與年齡呈正向變動，二者呈U 型。Korman(1977)發現工作滿足與年齡並無相關。

#### (三)、 教育程度與工作滿足

教育程度與工作滿足的關係有三種研究結果：

- (1)、教育程度與工作滿足呈正相關，教育程度愈高者，工作滿足程度會愈高(吳惠玲，民79；黃麗華，民85)。原因是教育程度帶來高的工作報酬，此外受過高等教育，表示接受過更多的正式訓練，擁有更多的專業知識來解決工作上的問題，因此教育程度較高者，工作滿足程度較大。
- (2)、教育程度與工作滿足呈負相關，教育程度愈高者，工作滿足程度愈低(許士軍，民66)。可能是因為教育程度高者，渴望工作能滿足其較高層次需求，對工作的要求相對提高，因此較不易滿足。
- (3)、教育程度與工作滿足無顯著相關(Sinha & Sarma,1962)。有人強烈的工作滿足，有人則是極端不滿足，總括而言，教育程度與工作滿足無顯著相關。而影響一個人工作滿足與否的原因源自他對工作的看法與評價。

#### (四)、 婚姻狀況與工作滿足

一般的研究大都發現已婚者的工作滿足程度高於未婚者(許士軍，民66；吳惠玲，民79；黃麗華，民85)。因為已婚者在生活上較有安全感，此安定的情緒延伸

至工作上，對工作較容易滿足。另外，已婚者視工作為維持家計的主要來源，對工作的要求較符合實際，因不滿足的情況也較未婚者少。許士軍認為已婚者之滿足程度較高，婚姻狀況對於人的期望水準、心理成熟、安全感重視都有密切的關係(許士軍，民66)。

#### 五、 職位階層與工作滿足

一般說來，職位愈高者，工作滿足程度愈高，並在自我尊重、自主性、和自我實現需要的滿足上，中低階層管理者明顯的低於高階管理者Porter, & Lawler,1964)。職位階層差異之所以會影響工作滿足，乃是因為職業聲譽、控制權、工作群體的組合、及職業社區的緣故。比較工程師與作業員的工作滿足，發現前者比後者高。另外國內也發現：管理人員之工作滿足比非管理人員高，高階層者的工作滿足較低階層者高。

#### 六、 服務年資與工作滿足

關於年資與工作滿足之關係，各有不同的研究結果：

- (1)、年資與工作滿足呈正相關，年資愈長，其工作滿足愈高(許士軍，民66；黃麗華，民85)。
- (2)、年資與工作滿足呈U字型，即初入組織時滿足程度較高，稍後降低，工作數年後，工作滿足再繼續上升(Herzberg,1956；Hulin & Smith,1971)。此可能是剛進一個組織時，升遷的機會較多，因此滿足程度較高；至中間年資時因競爭激烈，不易升遷，因此工作滿足較低；在公司待得比較久的員工，已清楚了解自己的能力和表現，工作滿足再度提高。
- (3)、年資與工作滿足呈現負相關，年資愈長工作滿足愈低(Gibson & Klein,1970)。
- (4)、年資與工作滿足無顯著相關(陳森壬，民70)。



### 第三節 工作績效

#### 一、工作績效的意義與分類

在一般實證研究中，績效 (performance) 的研究構面常因研究對象不同而有差異，主要原因在於各產業組織目標、組織結構的不同，而採不同的績效目標。所以，績效是指組織中一項行動方案達成目標的程度，以及對特定目標達成程度的一種衡量。Campbell (1990) 認為工作績效 (job performance) 是指「個人作為一個組織成員，而完成組織所期望、規定、或正式化的角色需求時，所表現的行為」。蘇義祥(1999)的研究指出：「工作績效是指一個人的工作貢獻之價值、工作之品質或數量，亦即員工的生產力；所以，當員工之生產力高時，表示組織之整體經營績效高。」在一般組織行為的研究中，工作績效通常被做為依變數，不管是領導行為、組織設計、流程改造或員工激勵，其最終目的都離不開對於組織績效的追求。

所以工作績效是指員工在某特定期間內，執行工作時所達成結果的紀錄，或達成目標的效益，這些效益項目如：生產力、營收成長率、利潤成長率、市場佔有率、預算控制、提昇品質、縮短時效、降低成本及客戶滿意度等。

余德成 (1996) 的研究指出：過去有許多研究是根據 Katz & Kahn (1978) 的角色行為理論，將工作績效區分為角色內行為(in-role behavior) 與角色外行為(extra-role behavior) 兩種類型。所謂角色內行為，一般指正式的或體制內所規範的行為；組織通常會設定一部分行為或工作的標準，然後據此進行績效評估，因此角色內行為將直接與工作報酬或前程動向發生關聯。

Borman & Motowidlo (1993) 則根據Campbell (1990) 的研究架構提出另外一種工作績效的分類方法，他們將工作績效區分為工作績效 (task performance) 與情境績效 (contextual performance)。所謂工作績效是指一種個人工作上的結果，此一結果直接關係到組織所期望或指定任務，判斷的準則在於是否合乎正式角色所加諸於個人部分的要求 (Motowidlo & VanScotter, 1994)。因此，工作績效類似角色內行為，直接影響組織的技術核心效能，一般的績效評估主要是針對此一範圍所衡量的結果。

至於情境績效所涵蓋的範圍比較寬廣，它並不直接支持組織的技術核心，相對地



比較支持一般性組織的、社會的、與心理的環境，而此一環境則是技術核心得以運作的背景。所以，角色外行為可以情境績效來說明，情境績效可以視為一種員工自由心證的行為或表現。

## 二、工作績效評估的目的

績效評估的主要目的，在於衡量及改進員工在其工作上的效率與效果，Kollog (1967) 將評估的目的歸為二大類 (王進興 1997 )：

1. 控制目的：包括昇遷、調職、辭退、調薪。
2. 規劃目的：滿足員工的自我需求，提供機會以實現自我，將個人需求、目標與組織的需求和目標相結合。

Rowland, Ferris & Sherman (1983)等學者，則從三方面來探討績效評估的目的：

### 1. 對組織而言

#### (1) 評估目的

- 提供回饋給部屬使他們知道自己表現得如何。
- 取得有效資訊作為薪資和昇遷決策之參考，並提供溝通工具。
- 取得有效資訊作為主管用人決策之參考。

#### (2) 輔導和發展目的

- 輔導和指導部屬使其改進績效並開發未來潛能。
- 經由和部屬討論前程機會和前程規劃以發展對組織的承諾。
- 經由體諒和支持以激勵部屬。
- 強化主管和部屬間的關係。
- 診斷個人和組織間的問題。

### 2. 對主管而言

- 提供回饋給員工，表達對部屬績效表現的看法。
- 讓部屬衡量主管對其績效的認知。
- 做為找出提高未來績效的可能步驟之參考。

### 3. 對個人而言

- 得到績效回饋，以幫助了解自己目前表現如何，有何管理價值(獎酬)。
- 發展自我、作為改進的目標。

### 三、工作績效的研究方向

戴明 (Deming, 1986) 認為工作績效是管理系統因素造成的，一般管理者所慣用的控制措施是基於一種錯誤的假定；據他的看法，傳統績效考核方式之不當，是因為管理者假定工作績效是個人因素造成的，因而要求工作者對自己的工作結果負責。對戴明而言，這種想法對工作者是不公平的，因為他們並沒有足夠的資源或權力去改變管理系統，真正必須負責的人應該是最高管理者。因此，許多學者開始建議調整傳統人力資源管理對工作績效之假定，探討個人因素導向與系統因素導向的比較或整合問題 ( Dobbins et al., 1991, Waldman, 1994, 余德成, 1996 )。

余德成 ( 1996 ) 針對品質管理中，人性面系統因素對工作績效之影響研究指出，基於工作績效的特殊性質，有關工作績效的研究不能忽視系統導向與個人導向因素會同時產生作用的問題。傳統的人力資源管理比較傾向於將組織內部員工的工作績效歸因為個人差異所造成結果，因為他們認為工作者的個人因素決定工作績效；例如：能力的差異、特質的不同 ( Waldman, 1994, Dobbins et al., 1991)。個人差異因素只能解釋部分的工作績效的變異，其他影響工作績效的因素，例如：組織結構、管理系統，甚至組織的種種外部因素均可能影響個別員工的工作績效；在某些情況下，這些因素的影響效果，甚至超過個人因素所能解釋的部分 ( Zucker, 1977, Pfeffer & Salancik, 1978, Deming, 1986, Waldman, 1994 )。

Blumberg & Pringle (1982) 認為過去管理學者遺忘環境因素對工作績效的影響，無法解釋工作現場中的複雜現象；他們提出一個三因子互動的工作績效模式，以說明工作績效的決定因子，此一模式涵蓋個人因素 ( 潛能與意願 ) 與環境因素 ( 工作機會 )，幾乎整合了過去有關工作績效的研究結果。所以，工作績效是潛能、意願與機會三種因素之間對工作績效交互作用的函數。一般而言，組織行為研究者普遍相信個人因素對工作績效的影響效果，在研究方法上大多將環境因素視為控制變數或根本不予考慮。

### 四、工作績效的決定因子

早期學者所強調的個人因素偏重在特質因素，例如特質論者認為個人特質是決定工作績效的主要因素 (Weiss & Adler, 1984)，此一觀點至今仍反應在一般人力

資源管理實務中。隨著環境的變遷，組織的力量開始發揮作用，許多學者已經察覺到組織結構的影響，因而提出組織或工作績效的結構理論，他們認為組織結構才是決定績效的主要影響因素 (Porter & Lawler, 1965, Berger & Cummings, 1979, Pfeffer, 1986)。相關學者對工作績效決定因子的論點為：

#### (一) 工作績效是個人因素與環境因素的函數

在組織行為領域的研究中，有更多的個人變數被假設與工作績效之間存在某種程度的關連；這些個人因素包括：個人特徵(人口統計變數)、人格特質、能力、價值觀、態度、知覺、個人決策、學習、以及激勵等等 (Robbins, 1996)。在個人能力與工作績效的研究方面，認知能力 (cognitive ability) 可能是決定工作績效的最重要變數之一 (Dobbins et al., 1991)。所以，一般行為研究者探討工作績效的個人因素，包括知識、技能、動機、態度等；環境因素則涵蓋工作性質、激勵、領導等變數。

#### (二) 工作績效是潛能、意願與機會因素的函數

Blumberg & Pringle (1982) 認為過去學者遺忘環境因素對工作績效的影響，無法解釋工作現場中複雜的工作績效現象，他們提出一個三因子互動模式：工作績效是潛能 (capability)、意願 (willingness)與機會 (opportunity) 因素的函數，三種因素對工作績效存在交互的效果。

#### (三) 人性面系統因素、個人因素、與工作性質是工作績效的決定因子

余德成 (1996) 根據戴明的管理觀點認為；工作績效的決定因子可區分為三大類：人性面系統因素、個人因素、與工作性質。其中人性面系統因素為間接透過個人因素而決定的工作績效；個人因素包括改善能力與責任感，是工作績效的直接決定因子；至於工作性質在定義上仍是機會因素，包括組織程序、資訊、時間□等子因素 (Blumberg & Pringle, 1982)。

#### (四) 工作動機、技巧和能力、以及角色知覺是工作績效的決定因子

Korman (1977) 認為有三個因素會影響員工的工作績效，即工作動機 (work motivation)、技巧和能力 (skills & abilities)、角色知覺 (role perceptions)：

##### 1. 工作動機

一個人願意以什麼樣的態度去工作，主要受其工作動機的影響，而受工作動機

影響所表現的行為又會影響其工作績效的優劣。

## 2. 技巧和能力

個人是否具有完成某一工作之技巧和能力也會影響到他的工作績效。工業心理學家所研究的一些能力包括：語言能力、機械能力、和創造力。這些能力對不同類型的工作有不同的相對重要性。

## 3. 角色知覺

員工若能正確的感覺一件工作所需的行為，並完成這些所需要的行為，那麼這些員工會被認為是績效良好者；如果一個人不能精確地感覺他的工作角色，而以不適當的行為去完成他的工作，那麼即使他有高水準的工作動機和能力，也會被認為是沒有效率的，也就是績效不好的。即角色知覺是指個人能精確感覺工作所需要的角色為何。

如何選擇工作績效的決定因子？根據Blumberg & Pringle (1982) 的分類，潛能因素包括能力、年齡、健康、知識、技能、智力、教育水準....等；意願因素有動機、工作滿足、工作狀況、焦慮□等；而機會因素則涵蓋器材供應、工作條件、同僚的行動、領導行為、工作輔助、組織程序、資訊、時間....等。前由此可見，影響工作績效的可能因子包羅萬象，對探討工作績效的研究者言，除了前述有關個人因素的難以取捨外，機會因素的選擇也是一大考驗。

## 五、 工作績效的衡量

工作績效通常是離不開工作目標以及衡量的標準。( Dixon, Nanni & Vollmann, 1990 ) 強調工作績效的衡量應兼顧財務與非財務績效指標；雖然財務或會計指標是最被廣為運用的基礎，但仍應偏重非財務指標或財務指標的非財務含意。

Schermerhorn (1989) 認為：良好的工作績效，基本上是由於組織的人力資源有能力完成工作、願意付出必要的努力、而且有適當的支持；其中，能力是位居首要。Gomez-mejia, Balkin & Cardy (1995) 強調推動力的重要性，他認為工作績效的恆等式為：工作績效=能力x 推動力能力固然重要，但推動力不足，工作績效不會很好；相對的，強的推動力仍少不了高能力；推動力不容易衡量，因為推動力是非常獨立的事件，推動力是經由管理系統的體諒、支持與激勵而產生的。這與Zucker (1977), Pfeffer & Salancik (1978), 戴明 (Deming, 1986) , Waldman ( 1994 ) ,

余德成（1996）等人的看法相當一致。即「工作績效是管理系統因素造成的；在某些情況下，甚至超過個人因素所能解釋的部分。」

#### 六、工作績效研究變數的定義

一般學者對工作績效採取兩因素的區分模式，例如早期的角色內行為與角色外行為（Katz & Kahn, 1966），以及最近的任務績效與情境績效（Borman & Motowidlo, 1993）。余德成（1996）的研究採用Borman & Motowidlo 的分類模式，亦即將工作績效區分為任務績效與情境績效。Borman & Motowidlo（1993）認為工作績效是指工作者對正式工作份內的活動，或能夠貢獻於組織技術核心的活動，所表現的工作熟練度。Motowidlo & Van Scotter（1994）根據Borman & Motowidlo 的定義加以引伸，將工作績效界定為一種個人工作上的結果，此一結果直接關係到工作者完成組織所指定任務的程度，而且合乎正式角色所加諸個人部份的要求，包括工作說明書、作業標準程序、及主管臨時指令。對生產線上的作業而言，他們的活動就是依照標準作業程序將原物料透過機器設備的操作，轉換成半成品或最終產品與服務；對技術人員而言，他們的活動就是依照標準修護程序，將故障或需要保養的機器設備，轉換成可繼續操作的機器設備。

工作績效對組織效能的貢獻不會被懷疑，但工作務績效以外的部分究竟如何？Borman & Motowidlo 稱之為情境績效。根據Borman & Motowidlo（1993）的看法，情境績效是自願執行非正式規定的活動、堅持完成任務的熱誠、與別人合作並幫助別人、犧牲小我以遵從組織規則與程序，以及贊同、支持與防衛組織目標的相關行為；這種行為構成一般性組織的、社會的、與心理的環境，而此一環境則是技術核心得以運作的背景，有賴於員工自由心證式的表現，組織無法強制要求。

#### 七、工作績效其他研究

由相關文獻中我們可以整理出其工作績效的相關研究，如下所述：

1. 工作績效與個人因素的關係在組織行為領域的研究中，有更多的個人變數被假設與工作績效之間存在某種程度的關聯；這些個人因素包括：個人特徵（人口統計變數）、人格特質、能力、價值觀、態度、知覺、個人決策、學習以及激勵等等（Robbins, 1996）。在個人能力與工作績效的研究方面，人之能力可能是決定工作績效的最重要的變數之一（Dobbins et al., 1991）。所以，一般行為研究探討工作

績效的個人因素，包括知識、技能、動機、態度等等；環境因素則涵蓋工作性質、激勵、領導等變數。

## 2. 工作績效與環境因素的關係

Blumberg & Pringle (1982) 認為過去學者遺忘環境因素對工作績效的影響，無法解釋工作現場中複雜的工作績效現象，他們提出一個三因子互動模式：工作績效是潛能、意願、與機會因素的函數，三種因素對工作績效存在交互的效果。

## 3. 人性面系統因素是工作績效決定因子

戴明的管理觀點認為，工作績效的決定因子可區分為三代類分別為「人性面系統因素」、「個人因素」、「工作性質」。其中人性面系統因素為間接透過個人因素而決定的工作績效；個人因素包括改善能力與責任感，是工作績效的直接決定因子；至於工作性質在定義上仍是機會因素，包括組織程序、資訊、時間…等子因素 (Blumberg & Pringle, 1982)

4. 工作動機、技能和能力以及角色知覺是工作績效的決定因子，Korman (1977) 認為有三個因素會影響員工的工作績效，即工作動機 (work motivation)、技巧和能力 (skills & abilities) 與角色知覺 (role perceptions)。

依Motowidlo與 Borman (1997)、Van Scotter (1994) 之研究發現，「任務績效」與認知能力、依賴性、支配性、適應力、合作性、內控、工作導向、工作貢獻、工作滿足、工作經驗、再徵募資格、晉升能力、人際關係能力、脈絡績效呈現正相關；與離職傾向則呈現負相關；與組織承諾呈現不顯著的發現。至於「脈絡績效」則與人格特質、依賴性、適應性、合作性、內控、工作導向、工作貢獻、工作滿足、工作經驗、晉升能力呈現正相關，與組織承諾呈現正相關，但與再徵募資格則呈現不顯著。

## 八、工作滿足與績效之相關研究

工作滿足與工作績效的關係，在過去一直是引起最多爭議與研究的問題。Fulong (1964) 曾就主要二十個研究予以檢討，發現有關工作滿足與績效相關的係數為 0.014，其中有正相關也有負相關。歸納整理後，對於滿足與績效的關係，有下列不同基本觀點：

### 1 滿足導致績效：

人群關係研究者在早期的時候，多持滿足會導致績效，但是後期的研究者對此有更進一步說明。例如Herzberg（1968）兩因素理論中，認為只有屬於激勵因素的滿足，才能有助於提高績效，如果只是保健因素的滿足，只能消除不滿足，而不能增進積極性之工作態度或績效，他們認為，在某些研究中之所以發現士氣與績效無關，是因為將這兩類滿足因素分開所致。

## 2 滿足與績效

Brayfield & Crockett認為只有當生產力高低被員工視為有助於達成其個人重要目標時，滿足才會導致績效，否則就不一定。March & Somon（1987）將績效視為下列兩各變項之函數：1.所感到不滿的程度。

2.對於績效可帶來獎酬之看法。前者出於員工之期待水準，期待水準越高，不滿足程度亦越高，因此可引發員工追尋滿足之行爲，這時如果他認為績效可消除這種不滿足，他將積極努力以求績效，因此，乃是不滿足導致績效，但並非足夠的條件。

## 3 績效導致滿足

Lawler & Porter（1968）認為：良好的績效可導致獎酬，然後導致滿足；因此，員工獲得滿足，並非如一般想像那樣導致績效；反之，滿足是由績效而生。不過，在Lawler & Porter 模式中，組織獎酬方式佔有重要地位，如果公司之獎酬不以績效為基礎，則績效未必能產生滿足。

## 第三章 研究方法

### 第一節 研究架構

本研究的架構是參考Glew et al (1995) 提出的員工參與決策流程，Cotton et al. (1988) 提出的員工參與決策的六種形式及 Wall& Lischeron (1977) 提出的員工參與決策的機制(互動－資訊－影響力)，與文獻提到的人口統計變數對此架構的影響。

#### 一、員工參與的流程

圖 3-1-1 是 Glew et al. (1995) 提出的員工參與架構，說明如下：

##### (一)、參與的動機

Leana and Florkowski (1992) 指出，有四種模型可以解釋組織或管理階層增加員工參與的動機，包括第一種人際關係模型，部屬與主管對參與計畫都感到興趣，第二種是人力資源模型，鼓勵員工參與，參與是員工發展的工具，第三是工場民主模型，員工參與是組織內權力的分配，第四種是管理性的工具，經由員工參與達到管理性的目標。Sashkin (1984) 指出參與活動的使用是為達成四種目的，包括目標設定、決策、問題解決與組織變革。

##### (二)、脈絡因素

組織學者強調員工參與的脈絡因素影響其成效的重要性，Locke and Schweiger (1979) 將脈絡因素區分為個人因素與組織因素，Miller and Monge (1986) 在其權變模型內亦認為參與的成效將因個人因素或組織因素的不同而不同。

#### 1、個人因素

個人因素包括個性、能力、人口變數、參與意願，個性差異例如 Vroom (1959) 研究發現，員工自主性高且組織少權威，有較高的生產力與滿意度；低權威需求的員工較樂意參與，其他的研究也顯示低支配慾的員工較樂於參加品管圈。員工參與的能力是個人因素的另一種，Locke and Schweiger (1979) 認為員工的知識是影響參與決策成效的限制，Denton and Zeytinoglu (1993) 發現人口統計變數亦影響參與的成效，例如女性比較不喜歡參與決策，參與意願也會影響參與，Hatcher, Ross and Collins (1991) 發現在員工財務參與計畫中，志願參與的員工



都是想改善績效的、使工作更容易的，因此參與作業決策。

## 2、組織因素

學者 Steers (1973) 認為環境狀態變數比個人因素更會影響參與流程，例如參與決策的部屬階層將依決策成本、決策品質水準、決策接受度 (Vroom and Yetton, 1973)，其他的組織脈絡因素，例如組織的大小、組織的目標。有些學者認為人口統計變數、個人特質、作業的難度對參與活動有顯著的影響，另外組織的文化也是重要的中介變數。

組織的結構因素例如 Miller and Monge (1986) 研究工作型態 (經理或員工)、組織型態 (研究、服務、生產單位) 在員工參與上並無差別，Vroom and Deci (1960) 認為低階職位的工作因較重複性因此較不適當，而高階職位因工作較複雜因此參與活動較適當。但有些組織因素會阻礙參與活動，例如官僚組織的規章制度會妨礙員工自主性。工會是另一種阻礙參與的威脅，Leana and Florkowski (1992) 指出公會領導人會反對正式參與活動，而這些是員工必須額外投入時間或精神的。

### (三)、參與的成效

績效與滿意度是員工參與最普遍的結果 (Wagner, 1994; Miller and Monge, 1986; Wagner and Gooding, 1987b)，在一些研究上都證明在統計上有顯著的關係，但有些研究也認為這種顯著極為微小 (Wagner 1994)。除了個人或組織績效與滿意度是參與活動的結果外，其他如離職率 (Spector, 1986)、傷害率、出席率、工作生命的品質。其它為個人是得成果如員工的組織承諾、工作投入、動機、期望、角色衝突、工作壓力等 (Macy and Petersion, 1983)。

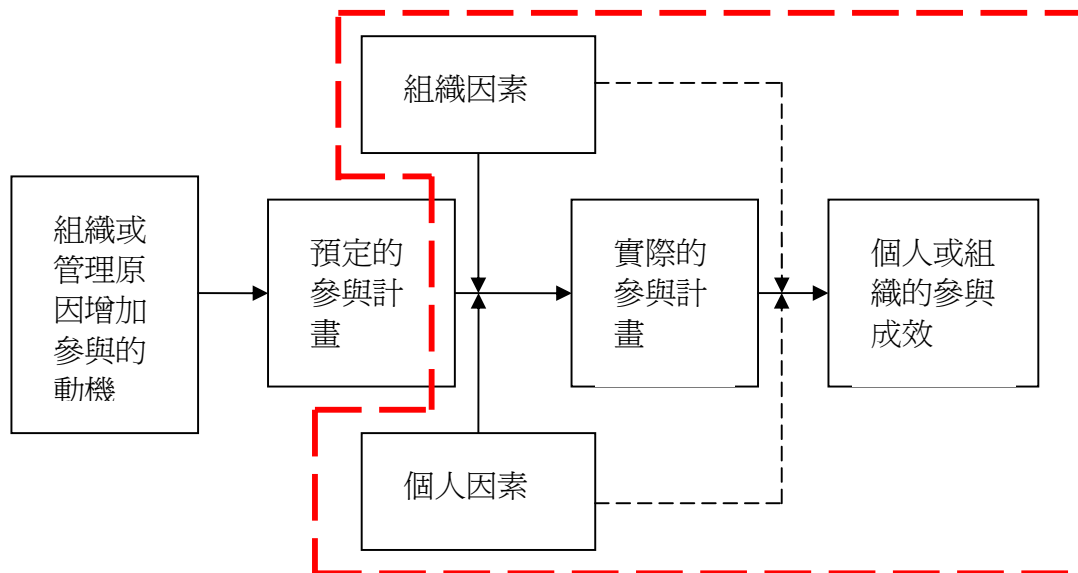


圖 3-1-1Glew et al. (1995) 提出的員工參與流程

## 二、員工參與決策架構

個人因素選擇參與意願與能力 (Glew et al., 1995)，組織因素選擇資訊與互動，包括員工對資訊的取得與提供 (Wall & Lischerson, 1977)，參與決策的方式與範圍內容參考 (Cotton et al., 1988)，包括作業參與、非正式參與、正式會議參與、諮商式參與、財務參與、工會參與。

(二)、員工參與決策的成效選擇工作績效與工作滿意度。

(三)、人口統計變數選擇年齡、年資、部門、教育、職位，基本上這些都根據前面文獻的研究對員工參與決策、工作績效、工作滿意度有影響的個人變項。

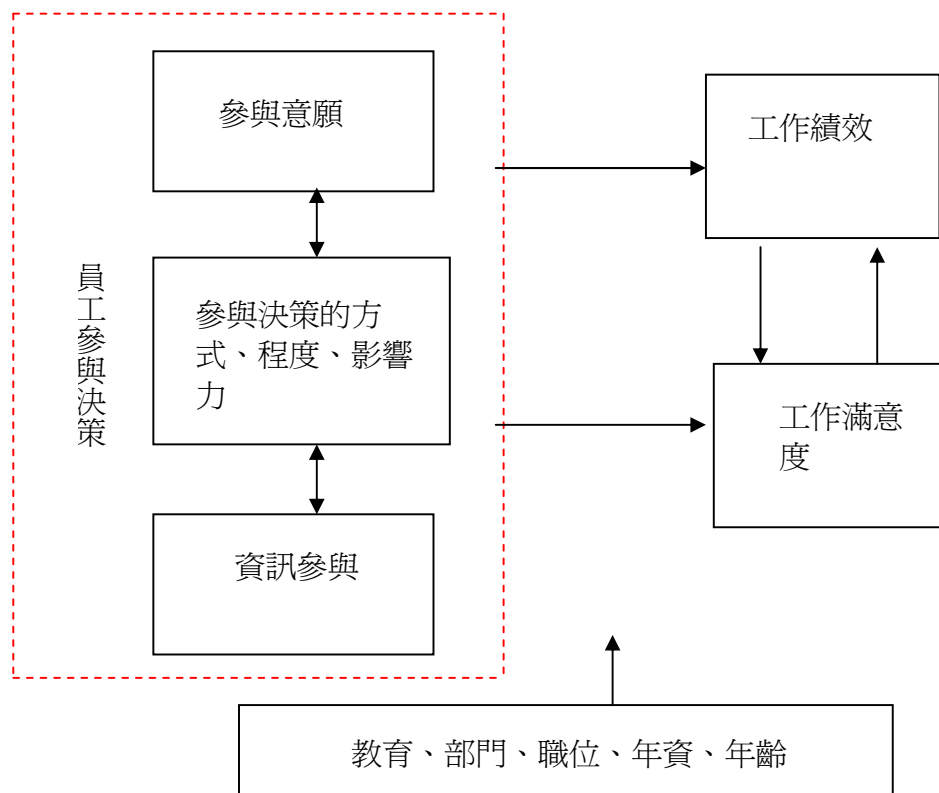


圖 3-1-2 研究架構

## 第二節 研究量表的發展

### 一、員工參與決策

此部分問卷調查表，研究者依據參考文獻（Vroom and Yetton,1973，Robert et al., 1975，John L.Cotton，1988）與研究架構，根據員工參與決策的事項、影響決策的程度高低，自行設計問卷題目，共有10 題，其中第七題為反向題，問卷題目內容及設計依據詳表 3-2-1所示。問卷採Likert 五點計分方式計分，依「非常不同意」、「不同意」、「沒意見」、「同意」、「非常同意」等同意程度，分別給予1、2、3、4、5 分。分數愈高者表示對參與決策的程度愈高，參與的範圍愈廣，對決策的影響力越高，因此對工作的滿意度或工作績效會更高。

表3-2-1 員工參與決策題項與設計依據

員工參與決策事項	題項內容	文獻依據
作業參與	EP1、我對主管有影響力，因此對自己負責的工作可以做最後的決定。 EP2、對會影響我負責的工作的外部因素，我可以直接或間接參與討論，因此對主管的決策有影響力。 EP3、我可以與主管共同參與單位內各種操作規範、維護規範、安全工作程序或工作目標的增、修訂的決策，並對主管的決策有一定程度的影響力。 EP4、對未來的工作規劃，我對我單位的主管有影響力。	Robert et al., 1975)，（Cotton, 1988), (Vroom and Yetton, 1973)
非正式參與	EP5、我可以與我的主管在非正式場合，例如餐會、公司外活動、聊天時互動並對主管的決策產生影響。	
正式參與	EP6、我可以在單位或公司的各種正式會議中影響主管的決策。	
財務參與	EP7、由於員工分紅入股的制度，我認為以這種股東的身分可以誘發我參與公司內部的決策，雖然有時真的沒有甚麼影響力。	
諮商式參與	EP8、事實上藉由公司的提案制度、品管圈、TQM活動、溝通會議，我可以影響主管的決策。	
工會參與	EP9、對會影響我個人的工作條件、福利政策（調薪、分紅、獎金），工作安全事項，我可以經由工會或工會集體協商的管道間接影響高階主管的決策。 EP10、我確信員工董事的影響力很大，可以代表我們在董事會影響公司的決策。	

## 二、員工參與意願與能力

此部分問卷調查表，研究者依據參考文獻(Christine Evelyn Cooper, 2002) 與研究架構，探討員工參與決策的意願與能力，設計問卷題目，共有5題，其中第三、四題為反向題，問卷題目內容及設計依據詳表 3-2-2所示。問卷採Likert 五點計分方式計分，依「非常不同意」、「不同意」、「沒意見」、「同意」、「非常同意」等同意程度，分別給予1、2、3、4、5 分。分數愈高者表示對參與各項決策的意願愈高，因此也可能對工作的滿意度或工作績效會更高。

表3-2-2 員工參與決策意願題項與設計依據

	題項內容	文獻依據
<b>員工參與意願與能力</b>	WP1、我喜歡在任何場合主動和我的長官討論工作或公司有關的議題，並提出建議。	(Christine Evelyn Cooper, 2002)
	WP2、我希望直接或間接參與本單位或公司相關事務的決策運作，因為那可增加我的成就感。	
	WP3、雖然共同參與組織內的決策可以增加組織績效，但那是主管的責任，非我職責內工作，我不願逾越權責	
	WP4、我常常尋找機會將自己的構想與工作經驗給其它相關單位的主管參考，雖然大部分是沒有被接受。	
	WP5、我認為我有能力、意願與主管參與組織內工作的決策。	

## 三、資訊參與

此部分問卷調查表，研究者依據參考文獻 (Vroom & Yetton,1973) ， (Tahira M. Probst,2006) ， (Tahira M. Probst,2006) ， Lawler,et al. 1992) 與研究架構，探討員工參與決策時是否可得到應有的資訊，設計問卷題目，共有5題，其中第三、四題為反向題，問卷題目內容及設計依據詳表 3-2-3所示。問卷採Likert 五點計分方式計分，依「非常不同意」、「不同意」、「沒意見」、「同意」、「非常同意」等同意程度，分別給予1、2、3、4、5 分。分數愈高者表示獲得更多的參與資訊，有助決策參與，也可能提高工作的滿意度或工作績效。

表3-2-3 資訊參與題項與設計依據

	題項內容	文獻依據
資訊參與	<p>IP1、我經常提供主管有關的生產、維護、改善建議等訊息，協助主管做決策。</p> <p>IP2、我經常由主管處獲得公司或單位有關政策、生產、營運、安全、福利的訊息，協助我參與決策。</p> <p>IP3、當我想影響主管的決策時，我會主動提出構想或建議，我的主管也樂意傾聽，有時也會接受。</p> <p>IP4、我認為公司設計各種參與決策的管道，可以讓我直接或間接影響公司相關主管對營運方針或策略的決策。</p> <p>IP5、當我的主管要做決策時，他會主動要求我提供工作有關的建議，以協助其作決策。</p>	(Tahira M. Probst, 2005) ,

#### 四、工作績效

本研究所使用工作績效量表係根據Campbell 於1987 年所編製的工作績效問卷表 ( Task Performance Questionnaire, TPQ ) 與Motowidlo & Van Scotter 於1994 年所編製的情境績效問卷表( Contextual Performance Questionnaire, CPQ ) 為藍本所修訂，因此共有25題，工作績效量表共有8 題，情境績效量表共有17 題，其中反向題包括2、3、7、8、9、10、12、20、22、24、25，問卷題目內容及設計依據詳表 3-2-4 所示。問卷採Likert 五點計分方式計分，依「非常不同意」、「不同意」、「沒意見」、「同意」、「非常同意」等同意程度，分別給予1、2、3、4、5 分，分數愈高者表示工作績效愈高。

表3-2-4 工作績效題項與設計依據

	題項內容	文獻依據
<b>工作績效</b>	<p>C1、標準作業程序是我執行經常性的維護、操作工作的唯一依據。</p> <p>C2、工作中使用知識、經驗、工具、設備或標準作業程序來發現問題的機曾不多。</p> <p>C3、我的工作大部分由主管指定而非自己規劃。</p> <p>C4、我在工作中會注意安全與衛生，同時遵照安全作業程序作業。</p> <p>C5、我經常保持文件、工作現場與設施的完整與整齊清潔，因此單位整理整頓競賽經常名列前茅。</p> <p>C6、雖然主管沒有交代，我還是經常主動清潔、潤滑、檢修手邊的工具，同時經常提案改善設備與製程。</p> <p>C7、有時怕被同事另眼相看，因此沒有長官交代，我不敢主動改善工作所需的工具、設備或方法。</p> <p>C8、大體而言，我的技術性績效很好，也做好公司所要求的任務，但我的考績並不好。</p>	<p>Campbell (1987)</p> <p>Motowidlo &amp; Van Scotter (1994)</p>
<b>情境績效</b>	<p>C9、我在團隊內經常與其他同事保持合作，但有時合作的對象不好，我也只好應付，否則會發生衝突。</p> <p>C10 主管不在時，顧慮同事的看法，我有時不會遵循主管的指令執行業務。</p> <p>C11、我在工作上經常表現出對同事、主管適當忍讓的態度。</p> <p>C12、我願意接下額外的工作，但主管很少給我機會。</p> <p>C13、我願意單獨克服困難完成工作，因為那事是一件有成就感的工作。</p> <p>C14、我經常遵照作業規定，不會越權行事。</p> <p>C15、我經常被安排或指派一個挑戰性的工作。</p> <p>C16、雖然長官沒有交代，我還是會幫助同事達成與自己無關的任務。</p> <p>C17、對於重大的事務我習慣特別提高注意力以防萬一，不需要主管的提醒。</p> <p>C18、不管主管的決定對或錯，我還是完全支持上級主管的決定。</p> <p>C19、在工作中我會遵照組織權責的規定，年資、經驗的深淺不是我重視的重點。</p> <p>C20、當同事碰到問題時我只能給予精神上的鼓勵，但無法給予實質上的幫忙。</p> <p>C21、雖然與大部分同事的看法不同而有冒犯同事的危險，我仍然願意主動挺身解決工作上的問題。</p> <p>C22、我在工作場所經常遵守紀律，但有時難免會違規。</p> <p>C23、我會主動的著手處理一個困難的工作指派，雖然我的能力可能不足而誤了大事。</p> <p>C24、我不願意負擔額外的工作，因為與我的工作職責無關，而且我怕反而誤事。</p> <p>C25、整體而言，我會替公司設想和主動幫助同事，但長官不曾給我嘉勉。</p>	

## 五、工作滿意度

本研究所使用由Weiss, Davis, England, & Lofquist(1967)等人編製而成的明尼蘇達滿足問卷(Minnesota Satisfaction Questionnaire, 簡稱MSQ)量表為基礎訂定, 其中MSQ衡量二十個構面的滿足情形, 題項共20題, 其中1、2、6、8為反向題, 問卷題目內容及設計依據詳表 3-2-5 所示。問卷採Likert 五點計分方式計分, 依「非常不同意」、「不同意」、「沒意見」、「同意」、「非常同意」等同意程度, 分別給予1、2、3、4、5 分, 分數愈高者表示工作滿足愈高。



表3-2-5 工作滿足題項與設計依據

	題項內容	文獻依據
工作滿足	<p>B1、由於主管的參與和干涉，我覺得很少可以自由運用自己判斷力在工作中的機會。</p> <p>B2、雖然待遇不錯，事實上從工作中我能得到的成就感不多。</p> <p>B3、這個職位需要輪調，否則無法歷練不同事務而產生工作倦怠。</p> <p>B4、我目前的能力與技術可以符合目前負責工作的需求，不用額外的訓練與學習。</p> <p>B5、我目前的工作量與工作時間配合很好，不會有空檔，也不需要常常加班。</p> <p>B6、除了本身的工作量外，我覺得沒有餘力額外為別人服務。</p> <p>B7、在工作中，主管常常同意我以我自己的方法試著完成工作，雖然可能失敗。</p> <p>B8、目前這個職位雖然能給我有獨立決策或作業的機會，但因公司規定或主管的因素，因此我很難證明我的能力，發揮我的能力。</p> <p>B9、雖然我不是最後決策的主管或主管，但在工作上常會被授權，有機會指導、協助同仁完成工作的機會。</p> <p>B10、因為待遇、紅利不錯，讓我在親友、鄰居獲得好的評價。</p> <p>B11、雖然有時意見不同或開會時爭辯，但我和我同單位的長官、部屬、同事還是工作合作愉快，不會放在心理。</p> <p>B12、我對主管交代的工作，基於員工的職責，我會貫徹到底。</p> <p>B13、我對於公司內主管對待屬下的方式，包括公平與正義，深感滿意。</p> <p>B14、雖然我不了解主管決策的觀點與內容，但我對主管做對決策用對人的能力，深感信心與滿意</p> <p>B15、我對公司的訂定策略的能力，例如擴廠、擴建、對外投資等與完成策略的執行力，深具信心。</p> <p>B16、如果我在工作上有良好的表現，我的各階主管會即時、公開的贊賞與肯定，同時會反映在考績或獎金上。</p> <p>B17、雖然我努力工作，但我認為這個工作很難給我表現能力與績效的舞台，升遷的機會也不大。</p> <p>B18、就所作工作的質量而言，我所得到的薪資報酬實在優渥，我感到非常滿意。</p> <p>B19、我對目前這個工作的穩定性感到滿意。</p> <p>B20、我對目前的工作環境，例如安全設施、照明、污染、綠化、空間等的努力，甚為滿意。</p>	Weiss, Davis, England, & Lofquist(1967), MSQ量表

### 第三節 題項與信度、效度分析

#### 一、參與意願與能力項目與信度分析

由表3-3-1參與意願與能力題項描述統計表知，其平均值在中間值3.0與4.0之間，題項的集中度不錯，標準差也不會太小，因此題項有很好的鑑別度。題項WP3的Item-Total Correction相關係數僅0.2太低（至少0.3），因此刪除題項，Cronbach' s  $\alpha$  值由0.64提高為0.69。

表3-3-1參與意願與能力項目與信度分析

題項	平均數	標準差	Item-total 相關係數 (刪題前)	Item-total 相關係數 (刪題後)
WP1	3.65	.96	.3604	.4063
WP2	3.75	.77	.5927	.5997
WP3	3.08	.99	.2015	(刪題)
WP4	3.25	.82	.4180	.4617
WP5	3.58	.81	.4805	.4599
Cronbach' s $\alpha$			<b>.642</b>	<b>.691</b>

#### 二、員工參與決策題項與信度分析

由表3-3-2員工參與決策題項描述統計知，其題項平均值在中間值3.0附近，標準差也沒太小，因此題項有很好的鑑別度。題項的相關係數皆大於0.3，且EP10刪題後的Cronbach' s  $\alpha$  值與整體Cronbach' s  $\alpha$  0.8356相差很少，因此全部題項保留。

表3-3-2員工參與決策題項與信度分析

題項	平均數	標準差	Item-total 相關係數 (刪題前)	Item-total 相關係數 (刪題後)
EP1	3.01	.93	.5326	全部保留
EP2	3.37	.80	.5747	
EP3	3.45	.80	.5725	
EP4	3.01	.82	.6450	
EP5	2.92	.89	.6217	
EP6	2.95	.81	.6441	
EP7	3.34	.89	.4006	
EP8	3.19	.84	.5393	
EP9	3.32	.94	.4332	
EP10	3.01	1.02	.3745	
Cronbach' s $\alpha$			<b>.8356</b>	

三、資訊參與題項與信度分析

由表3-3-3資訊參與題項描述統計知其題項平均值在中間值3.0附近，標準差也沒太小，因此題項有很好的鑑別度。題項的相關係數皆大於0.3，且刪題後的Cronbach' s  $\alpha$  值皆小於整體Cronbach' s  $\alpha$  0.7943，因此全部題項保留。

表3-3-3資訊參與題項與信度分析

題項	平均數	標準差	Item-total 相關係數 (刪題前)	Item-total 相關係數 (刪題後)
IP1	3.54	.77	.5558	保留全部題項
IP2	3.33	.88	.5266	
IP3	3.50	.82	.5740	
IP4	2.90	.86	.5587	
IP5	3.41	.86	.613	
Cronbach' s $\alpha$			<b>.794</b>	

#### 四、工作滿足題項與信度分析

由表3-3-4員工參與決策題項描述統計知，其題項平均值在中間值3.0附近，標準差也沒太小，因此題項有很好的鑑別度。item-total 的相關係數有些小.3給予刪除，因此由20題降為13題，測驗的滿足構面題項為成就感、被授權、社會地位、與同事和諧相處、工作道德、工作能力、對公司政策、薪資報酬、工作穩定、工作環境、主管的公平滿意與對主管的能力的信任滿意等12個構面，基本上可以測出內在滿意與外在滿意的構面。刪題前的Cronbach' s  $\alpha$ 由.80增為.83，均大於門檻.6。

表3-3-4工作滿足題項與信度分析

題項	平均數	標準差	Item-total 相關係數 (刪題前)	Item-total 相關係數 (刪題後)
B1	3.29	.85	.3612	(刪題)
B2	3.32	.85	.5507	.4173
B3	2.88	.91	.1031	(刪題)
B4	2.66	.92	.007	(刪題)
B5	3.26	.93	.3627	.3996
B6	3.28	.90	.2127	(刪題)
B7	3.38	.80	.2566	(刪題)
B8	3.14	.80	.3359	(刪題)
B9	3.55	.78	.4120	.4093
B10	3.78	.74	.3908	.4282
B11	3.77	.71	.4671	.4820
B12	4.07	.67	.4114	.4374
B13	3.21	.94	.5820	.6090
B14	3.35	.86	.5868	.6399
B15	3.36	.86	.4055	.4595
B16	3.27	.82	.4971	.5855
B17	2.84	.85	.2556	(刪題)
B18	3.57	.80	.4366	.4671
B19	3.77	.71	.5126	.5577
B20	3.56	.75	.4497	.4927
Cronbach' s $\alpha$			.80	.83

### 五、工作績效題項與信度分析

由表3-3-5工作績效題項描述統計知，各題項平均值在3.0附近，標準差也不會太小，因此題項堪稱適當，但一些題項的item-total的相關係數太低給予剔除(<.3)，因此題項由20題減為12題，但還包括文獻所提及的作業績效與情境績效的內涵，刪題前的Cronbach' s  $\alpha$ 由.72增為.74，均大於門檻0.6。

表3-3-5工作績效題項與信度分析

題項	平均數	標準差	Item-total 相關係數 (刪題前)	Item-total 相關係數 (刪題後)
C1	3.50	.90	.2312	(刪題)
C2	3.41	.83	.4016	.2978
C3	3.18	.88	.1923	(刪題)
C4	4.11	.61	.4557	.4784
C5	3.38	.72	.3169	.3201
C6	3.58	.66	.4212	.4539
C7	3.52	.72	.4218	.3262
C8	3.27	.72	.2819	(刪題)
C9	2.85	.84	.1212	(刪題)
C10	3.51	.78	.3636	(刪題)
C11	3.44	.75	.1322	(刪題)
C12	3.29	.67	.1571	(刪題)
C13	3.54	.81	.2117	.3037
C14	3.82	.66	.2947	.3666
C15	3.19	.71	.3270	.4348
C16	3.76	.69	.3743	.5085
C17	4.03	.79	.3930	.4620
C18	3.34	.82	.0725	(刪題)
C19	3.46	.85	.2250	(刪題)
C20	3.39	.86	.2550	(刪題)
C21	3.50	.70	.2840	.3526
C22	3.10	.92	.1301	(刪題)
C23	2.81	.76	.0834	(刪題)
C24	3.43	.81	.3700	.2784
C25	3.13	.84	.2831	(刪題)
Cronbach' s $\alpha$			<b>.719</b>	<b>.742</b>

## 第四節 因素分析與變項之操作性定義

### 一、各構面的KMO與Bartlett檢定

由表3-4-1知，員工參與決策、工作滿意與工作績效的KMO值都大於0.8，球形檢定亦為顯著，因此可以進行因素分析。

表3-4-1構面的KMO與Bartlett檢定

構面		員工參與 決策	工作滿意	工作績效
Kaiser-Meyer-Olkin 取樣適切性量數		.863	.840	.765
Bartlett 球形檢定	近似卡	725.188	788.809	491.219
	自由度	45	78	66
	顯著性	.000	.000	.000

### 二、因素分析

#### (一)、員工參與決策因素分析

##### 1、因素分析

參考表3-4-2，員工參與決策的因素分析，其特徵值大於1，共有兩個因素，因素一有7個題項，因素二有3個題項，特徵值分別為4.211及1.334，解釋變異量42.11%，13.34%，合計55.46%，因素負荷值接0.3以上，因素信度分別為.85，.63接大於0.6，構面信度 .83。

表3-4-2員工參與決策構面因素分析（取樣適切性量數（KMO）：.863）

構面	因素	題項	特徵值	解釋變異量%	因素負荷	因素信度	構面信度
員工參與決策	因素一	EP2	4.211	42.11	.769	.85	.83
		EP6			.746		
		EP1			.740		
		EP3			.709		
		EP5			.702		
		EP4			.682		
		EP8			.625		
	因素二	EP10	1.334	13.34	.789	.63	
		EP7			.778		
		EP9			.646		
累積變異量55.46%							

## 2、員工參與決策因素命名

根據題項的內容參考（Cotton,1984）對參與決策方式的分類，因素一命名為直接參與決策，包括作業參與、正式會議參與、非正式參與、諮詢是參與；因素二命名為間接參與決策，包括財務參與、工會參與。

表3-4-3員工參與決策因素命名

	因素命名	題項
<b>員工參與決策</b>	直接參與決策	<p>EP2、對會影響我負責的工作的外部因素，我可以直接或間接參與討論，因此對主管的決策有影響力。</p> <p>EP6、我可以在單位或公司的各種正式會議中影響主管的決策。</p> <p>EP1、我對主管有影響力，因此對自己負責的工作可以做最後的決定。</p> <p>EP3、我可以與主管共同參與單位內各種操作規範、維護規範、安全工作程序或工作目標的增、修訂的決策，並對主管的決策有一定程度的影響力。</p> <p>EP5、我可以與我的主管在非正式場合，例如餐會、公司外活動、聊天時互動並對主管的決策產生影響。</p> <p>EP4、對未來的工作規劃，我對我單位的主管有影響力。</p> <p>EP8、事實上藉由公司的提案制度、品管圈、TQM活動、溝通會議，我可以影響主管的決策。</p>
	間接參與決策	<p>EP10、我確信員工董事的影響力很大，可以代表我們在董事會影響公司的決策。</p> <p>EP7、由於員工分紅入股的制度，我認為以這種股東的身分可以誘發我參與公司內部的決策，雖然有時真的沒有甚麼影響力。</p> <p>EP9、對會影響我個人的工作條件、福利政策（調薪、分紅、獎金），工作安全事項，我可以經由工會或工會集體協商的管道間接影響高階主管的決策。</p>

## (二) 工作滿意因素分析

### 1、因素分析

由工作滿意因素分析表知，特徵值大於一的因素有三個，分別為 4.45，1.323，1.046，變異解釋量分別為34.23%、10.17%、8.04%，合計52.447%，因素負荷值大於0.3，因素信度接大於0.6，整體構面信度.83，因此選取三個因素代表工作滿意。

表3-4-4工作滿意構面因素分析（取樣適切性量數（KMO）：.84）

構面	因素	題項	特徵值	解釋變異量%	因素負荷			因素信度	構面信度
工作滿意	因素三	B11	1.046	8.043	.708			.65	.83
		B10			.701				
		B2			.486				
		B9			.481				
		B12			.387				
	因素一	B19	4.450	34.230		.775		.71	
		B18				.715			
		B20				.602			
		B5				.545			
	因素二	B15				.542			
B16		1.323	10.174			.739	.77		
B14						.733			
B13					.688				
累積變異量 52.447 %									



## 2、工作滿意因素命名

根據題項設計與內容，因素一命名為外在滿意，因與薪資待遇、工作環境、工作條件有關，因素二命名為公平與信任滿意，因問項內容為主管的公平與對主管能力的信任。因素三命名為內在滿意，因內容與成就、授權、負責、肯定等的工作價值有關。

表3-4-5工作滿意因素命名

	因素命名	題項
<b>工作滿意</b>	內在滿意	B11、雖然有時意見不同或開會時爭辯，但我和我同單位的長官、部屬、同事還是工作合作愉快，不會放在心理。 B10、因為待遇、紅利不錯，讓我在親友、鄰居獲得好的評價。 B2、雖然待遇不錯，事實上從工作中我能得到的成就感不多。 B9、雖然我不是最後決策的主管或主管，但在工作上常會被授權，有機會指導、協助同仁完成工作的機會。 B12、我對主管交代的工作，基於員工的職責，我會貫徹到底。
	外在滿意	B19、我對目前這個工作的穩定性感到滿意。 B18、就所作工作的質量而言，我所得到的薪資報酬實在優渥，我感到非常滿意。 B20、我對目前的工作環境，例如安全設施、照明、污染、綠化、空間等的努力，甚為滿意。 B15、我對公司的訂定策略的能力，例如擴廠、擴建、對外投資等與完成策略的執行力，深具信心。 B5、我目前的工作量與工作時間配合很好，不會有空檔，也不需要常常加班。
	公平與信任滿意	B16、如果我在工作上有良好的表現，我的各階主管會即時、公開的贊賞與肯定，同時會反映在考績或獎金上。 B13、我對於公司內主管對待屬下的方式，包括公平與正義，深感滿意。 B14、雖然我不了解主管決策的觀點與內容，但我對主管做對決策用對人的能力，深感信心與滿意

(三)、工作績效因素分析

1、工作績效因素分析

參考表3-4-6，工作績效的因素分析其特徵值大於1.0有三個，分別為

3.291,1.556,1.258，三個因素共可解釋50.85%的變異量，因素負荷直接大於0.3，

因素新度都大於0.6，工作績效構面信度為.73，因此三個因素可解釋作績效。

表3-4-6工作績效構面因素分析（取樣適切性量數（KMO）：.765）

構面	因素	題項	特徵值	解釋變異量%	因素負荷			因素信度	構面信度
工作 績 效	因素一	C5	3.291	27.423	.782			.69	.74
		C6			.775				
		C4			.685				
		C14			.509				
	因素二	C15	1.556	12.964		.722		.65	
		C13				.683			
		C21				.589			
		C17				.571			
		C16				.470			
	因素三	C7	1.258	10.482			.752	.60	
C24						.735			
C2						.682			
		累積變異量50.85%							

## 2、工作績效因素命名

根據文獻，與實際作業績效有關的因素一命名為作業績效，對作業績效有用與工作態度有關的因素二，命名為情境績效，因素三因與改善有關且係主動性，因此命名為持續改善績效。

表3-4-7工作績效因素命名

工作 績 效	因素命名	題項
	作業績效	C5、我經常保持文件、工作現場與設施的完整與整齊清潔，因此單位整理整頓競賽經常名列前茅。 C6、雖然主管沒有交代，我還是經常主動清潔、潤滑、檢修手邊的工具，同時經常提案改善設備與製程 C4、我在工作中會注意安全與衛生，同時遵照安全作業程序作業。 C14、我經常遵照作業規定，不會越權行事。
	情境績效	C15、我經常被安排或指派一個挑戰性的工作。 C13、我願意單獨克服困難完成工作，因為那事是一件有成就感的工作。 C21、雖然與大部分同事的看法不同而有冒犯同事的危險，我仍然願意主動挺身解決工作上的問題。 C17、對於重大的事務我習慣特別提高注意力以防萬一，不需要主管的提醒。 C16、雖然長官沒有交代，我還是會幫助同事達成與自己無關的任務。
	持續改善績效	C7、有時怕被同事另眼相看，因此沒有長官交代，我不敢主動改善工作所需的工具、設備或方法。 C24、我不願意負擔額外的工作，因為與我的工作職責無關，而且我怕反而誤事。 C2、工作中使用知識、經驗、工具、設備或標準作業程序來發現問題的機會不多。

### 三、變項之操作性定義

本研究依據研究目的與研究架構，並經因素分析後，歸納整理各研究變項之操作性定義，並分述如下：

#### (一)、人口統計變數

人口統計變數的選擇，是參考文獻中有關此變數對員工參與決策、工作滿意度與工作績效的影響，並參考研究對象的實際狀況，因此包括：年齡、年資、職位、部門、教育等五項，並規劃如下：

人口統計變項	水準一	水準二	水準三	水準四
年齡	≤30歲	31~40歲	41~50歲	50歲以上
部門	生產部門	非生產部門	研究部門	
教育程度	高中職	大學	研究所(含)以上	
年資	10年以下	11~20年	20年以上	
職位	操作性職位	非操作性職位、 非管理性職位	管理性職位	

註：職位：非操作性職位或非管理性職位（工程師、管理師、研究員）  
管理性職位（領班、股長、課長、主任）

#### (二)、員工參與

##### 1、參與意願與能力

參與意願與能力是員工參與決策的根本，文獻上認為這是屬於影響員工參與決策的範圍與程度的個人因素，此因素也可能影響工作滿意度或工作績效或兩者。

##### 2、員工參與決策

經因素分析與命名為直接與建接參與決策，洽與Cotton et al,1988的分類相同，可以藉此分析採取多樣參與決策方式的如研究各案的組織，其成效又如何。

#### (1)、直接參與決策

此變數經由因素分析而分類，包括作業參與（員工日常的工作決策）、正式會議參與、非正式參與（非公司法定活動的參與）、諮詢是參與（品管圈、全面品管活動）、財務參與（員工分紅）等，這些活動將影響工作滿意度或工作績效或兩者。

## (2)、間接參與決策

包括工會董事、工會協商等員工委託參與決策，由文獻中亦發現會影響工作滿意度或工作績效或兩者都影響。

(3)、依據 Cotton et al. (1988) 對員工參與決策的分類與定義，將工作參與、正式參與、非正式參與、財務參與、諮詢式參與、工會參與等選為操作變數，藉以分析何種參與決策的形式會產生何種成效，並與參考文獻作比較，同時經由差異分析，探討人口統計變數對何種參與方式教義產生影響力。

## 3、資訊參與

認為員工參與決策必須獲得充分的資訊，並能與長官互動，資訊將影響員工參與決策的範圍與程度，文獻上認為這是屬於影響員工參與決策的範圍與程度的組織因素，此因素也可能影響工作滿意度或工作績效或兩者。

## (三)、工作滿意

文獻提到的員工參與決策對工作滿意度的影響並未提到何種滿意度，本研究將探討何種參與決策的方式對何種滿意度產生影響，例如外在滿意或內在滿意或因素分析的另一因素公平與信任的滿意。

### 1、內在滿意

內在滿意在本變項內包括成就感、被授權、社會地位、與同事和諧相處、工作道德，這些題項在整體工作滿意問卷的相關係數都高於0.3以上，內在滿意可能影響工作績效。

### 2、外在滿意

外在滿意在本變項內包括對自己的工作能力、對公司政策、薪資報酬、工作穩定、工作環境感到滿意，外在滿意可能影響工作績效。

### 3、公平與信任滿意

公平與信任滿意在本變項內包括主管的公平滿意與對主管的能力的信任滿意。

## (四)、工作績效

1. 作業績效：工作者對組織技術核心有所貢獻，在份內工作範圍以內的活動所表現的熟練度；可以透過個人直接執行技術性程序，或間接提供技術程序所需要的材料或服務予以衡量。

2. 情境績效：工作者除對任務活動以外，並對組織效能有貢獻的其他活動所表現的熟練度；當個人面對組織技術核心的運作有關的一般性社會與心理環境時，根據自由心證方式所採取的合作與幫助別人、團隊，甚至整個組織的行為或活動，都是情境績效的表現範圍。因此，情境績效的衡量包括自願執行非正式規定活動、堅持完成任務、合作並幫助別人，以及在非正式場合自動贊同、支持與防衛組織目標的熱誠。

表3-4-8-1操作性變項定義

操作性變項	定義
參與意願與能力	願意參加各種決策活動計畫的意願與能力。
資訊參與	員工參與決策必須獲得長官或組織的充分的資訊，並能與長官互動，包括主動提供訊息的程度。

表3-4-8-2操作性變項定義

操作性變項	定義	
直接參與決策的影響力	作業參與決策	對自己現在或未來負責的工作有影響力的程度，甚至可以做最後決策。
	正式會議參與決策	在正式會議中對主管的決策（例如目標、策略設定）的影響力大小。
	非正式場合參與決策	在非正式場合例如餐會球場對主管決策的影響力。
	諮商式參與決策	在品管圈、提案制度活動對決策的影響力。
間接參與決策的影響力	財務參與決策	因員工分紅而成股東，員工因此受激勵，認為可以以股東身分再決策時有影響力。
	工會參與決策	經由員工董事在董事會或工會集體協商的體制發揮影響力。

表3-4-8-3操作性變項定義

操作性變項		定義
工作滿意	外部滿意	對自己的工作能力、對公司政策、薪資報酬、工作穩定、工作環境感到滿意的程度。
	內部滿意	自己對成就感、被授權、社會地位、與同事和諧相處、工作道德的滿意程度
	公平與信任滿意	主管的公平滿意與對主管的能力的信任滿意程度。
工作績效	作業績效	自己評估，個人可以經由技術、程序、材料或他人服務完成工作的績效。
	情境績效	自己評估，個人自願執行非正式規定活動、堅持完成任務、合作並幫助別人，以及在非正式場合自動贊同、支持與防衛組織目標的熱誠的績效。
	持續改善績效	自己評估，個人可以主動改善工作、主動改善工作、熱衷發現問題的績效。

## 第五節 抽樣方式與樣本特性描述

本研究因是針對單一公司，因此問卷的發放採用各部門都有，因各部門如行政、生產、研發各有不同程度的員工參與決策活動，例如生產部門的品管圈，但隨機未指定特定填寫問卷，因此有不同職位的同仁會被抽中，達到隨機抽樣的目的，本問卷共發300份，回收226份，回收率約75%，樣本的特徵如表（4-5-1），其中年齡40歲以上的樣本佔77%，40歲以下佔23%，與個案公司員工的年齡分佈（）相當，個案公司成立31年，由於工作環境穩定，員工流動率很低，每年小於0.5%，年齡結構偏向高齡。

樣本中的部門因素，其中生產部門佔62.8%，非生產部門佔27.9%，非生產部門包括行政、營業、銷售、財務會計部門、研發部門佔9.3%，這種樣本分配也符合個案公司的狀況，研發部門是因為擁有最多高學歷，研究所以上的員工，因此對本研又可探討教育或知識對員工參與決策的差異。

教育部份，高中大專佔36.7%，大學36.7%，研究所以上25.7%，這種比率與實際較不符合，個案公司的員工高中大專佔約65%，大學以上的員工一般都是管理性質為或非操作性直位，亦即工程師或管理師，因此樣本中的職位項目 操作性質位僅佔.4%，因部分高中大專學歷的員工（36.7%）擔任管理性的領班職為的關係。年資的比率超過20年的員工佔71.2%，與40歲以上的員工比率相符合。



表3-5-1樣本特性

		次數	百分比	有效百分比	累積百分比
年齡	<30歲	10	4.4	4.4	4.4
	31-40歲	32	14.2	14.2	18.6
	41-50歲	89	39.4	39.4	58.0
	>50歲	95	42.0	42.0	100.0
	總和	226	100.0	100.0	
部門	生產部門	142	62.8	62.8	62.8
	非生產部門	63	27.9	27.9	90.7
	研發部門	21	9.3	9.3	100.0
	總和	226	100.0	100.0	
教育	高中大專	83	36.7	36.7	36.7
	大學	85	37.6	37.6	74.3
	研究所以上	58	25.7	25.7	100.0
	總和	226	100.0	100.0	
年資	<10年	29	12.8	12.8	12.8
	11-20年	36	15.9	15.9	28.8
	>20年	161	71.2	71.2	100.0
	總和	226	100.0	100.0	
職位	操作性	62	27.4	27.4	27.4
	非操作性	108	47.8	47.8	75.2
	管理性	56	24.8	24.8	100.0
	總和	226	100.0	100.0	

## 第六節 資料處理及分析方法

本研究根據研究目的、研究假設及資料型態，採用以下的分析方法，並利用中文版SPSS 10.0統計套裝軟體作為資料分析工具。

### 一、敘述性統計 (Descriptive Statistics)

敘述性統計是用來說明受測者個人屬性，包括員工性別、婚姻、年齡、年資、教育程度、職位等基本資料情形的描述，以及各量表變項，包括各變數次數分配及百分比統計、以及平均數、標準差等資料分佈的情況。

### 二、信度分析

信度 (reliability) 是指測量結果是否具有一致性或穩定性的程度，一個具有信度的測量工具，必須在不同條件下都能獲得穩定的測量結果，一般而言，Cronbach's  $\alpha$  係數為各種信度中較為嚴謹者(邱皓政，2004)，因此本研究的信度分析主要是以 Cronbach's  $\alpha$  係數，作為判斷測量品質信度的指標，而Cuieford(1965)提出 Cronbach's  $\alpha$  係數之取舍標準，認為Cronbach's  $\alpha$  值大於0.7 者為高信度，若小於 0.35 則信度過低；社會科學研究者除提供總量表之信度係數外，也應提供各層面(構面)的信度係數，各量表整體信度Cronbach's  $\alpha$  值應達0.70以上，各分構面Cronbach's  $\alpha$  值至少需在0.50以上(Nunnally, 1978)，才符合一定的信度要求，因此本研究之信度分析以此作為判定基準。

項目分析為測驗發展最根本的一項工作，其主要目的在於針對題目進行適切性的評估，相關分析技術為項目分析最常使用的判別標準，因此我們使用 Corrected Item to Total Correlation 相關係數 $>0.3$ 為判別標準(邱皓政，2004)。

### 三、效度分析

所謂效度 (validity) 即測量的正確性，指測驗或其他量測工具確能測得其所欲量測的特質或功能之程度，效度是科學測量工具最重要的必備條件，一個測驗若無效度，無論其他要件如何，均無法發揮其量測功能，而效度的評估有三種模式，從量測的內容與範圍來著手的内容效度 (content validity)、從外在

標準契合程度的評估模式所發展出來的效標關聯效度（*criterion-related validity*）、以及強調概念意涵釐清的建構效度（*construct validity*）(邱皓政，2004)。

一般而言，研究的效度只有程度上的不同，而問卷的效度測量較為困難，因此效度的提高，有賴於研究者多方參考文獻(丁淑華，2000)，而因素分析是最常用來考驗建構效度的方法(吳明隆，2003)，因此本研究問卷題項經廣泛地收集相關文獻資料加以歸納整理，並和教授及同學討論修改後，始進行問卷的量測，以求得問卷的內容效度，並對量測結果進行因素分析，以獲取建構效度。

#### 四、因素分析 (Factor Analysis)

本研究採用探索性因素分析(*exploratory factor analysis*)由組織變革認知、組織溝通、工作滿足及組織承諾各變項的觀測變數中，萃取出其中幾個重要精簡變數，以達到將變數構面縮減之目的。

本研究以主成份分析法萃取各量表構面，並以直交轉軸最大變異法，進行因素轉軸，以獲得旋轉後之因素負荷量矩陣。根據Joseph, Rolph, & Ronald (1989) 三人的看法若因素負荷量絕對值大於0.3則可稱為顯著；若大於0.4 則可稱為比較重要；若大於0.5則可稱為非常顯著。依據Zaltman & Burger (1975) 之建議，只要萃取其特徵值大於一，各變項因素負荷量大於0.3，且累積解釋變異量達40% 以上即可成立，因此，本研究根據上述學者之討論，取其特徵值大於1，且因素負荷量絕對值大於0.4 以上之變數，作為因素分析之依據。

而進行因素分析前，尚須確定各變數之共變關係，才能進行因素分析，通常用來檢定進行因素分析條件的工具具有取樣適切性量數（*KMO; Kaiser- Meyer-Olkin measure of sampling adequacy*），代表與該變項所有相關係數的比較值，該係數越大，表示相關情形良好，Kaiser (1974) 指出KMO值>0.6為”平庸的”，KMO值>0.7為”中度的”， KMO值>0.8為”良好的”；而Bartlett球形檢定(*Bartlett's test of sphericity*)亦可檢驗各變數間之共變關係(邱皓政，2004)，因此我們以KMO值>0.6及Bartlett 球形檢定達顯著性作為進行因素分析之條件限制，須符合上述要求才適合進行因素分析。

## 五、差異性分析

使用t檢定與單因子變異數分析（One-Way ANOVA），用來檢定不同的員工個人屬性在組織變革認知、組織溝通、工作滿足及組織承諾上是否有顯著差異，類別變項只有兩個水準採用獨立樣本t檢定，而超過兩個水準以上則採用單因子變異數分析(One way ANOVA)，經單因子變異數分析後若具有顯著差異時，再利用雪費事後多重比較法（Scheffe's method），把有顯著差異的變數辨認出來並比較其差異性。

## 六、相關分析（Analysis of Correlation）

以Pearson 相關分析，來衡量員工對於組織變革認知、組織溝通、工作滿足及組織承諾各個變項及構面間之相關程度。

## 七、迴歸分析（Regression Analysis）

迴歸分析主要目的在於找出一個線性方程式，用來說明預測變數與依變數之間的關係，並且瞭解預測變數與依變數間之預測解釋力與強度，與整體關係是否顯著，本研究以多元逐步迴歸分析法來探討本研究架構，在組織變革認知、組織溝通、工作滿足及組織承諾間的關聯性及其影響性。



## 第四章 員工參與決策實證分析與討論

### 第一節 員工參與、工作滿意、工作績效描述性統計分析

#### 一、 員工參與、工作滿意、工作績效描述性統計

由表4-1-1知，員工參與決策的意願與能力平均數高達 3.55 表示個案公司的員工整體而言，對於參與決策的期望，但對參與的方式不太認同正式與非正式參與的影響力（平均數分別為2.95/2.91），前者因管理階層參加的多，但人數少，同時因企業文化的影響，不容易發揮影響力；後者大概是企業文化因素，非正式場合發揮影響力易被誤解。工作滿意度整體而言也高，但公平與信任的滿意度偏低，工作績效平均3.6，其中隱含若要有好作業績效必需要有的情境績效平均數亦達 3.6，而與情境績效有相同特質的內部滿意度也達 3.69。

表4-1-1員工參與、工作滿意、工作績效構面的平均數

變項構面		平均數	標準差
員工參與	直接參與	3.12	.61
	間接參與	3.38	.72
	資訊參與	3.33	.62
	參與意願	3.55	.60
	員工參與決策	3.20	.55
工作滿意度	外部滿意	3.50	.55
	公平與信任	3.17	.63
	內部滿意	3.69	.48
	工作滿意度	3.52	.46
工作績效	作業績效	3.21	.60
	情境績效	3.60	.47
	改善績效	3.45	.58
	工作績效	3.60	.37

變項構面		平均數	標準差
員工參與決策	作業參與	3.20	.65
	正式參與	2.95	.80
	非正式參與	2.91	.88
	諮商式參與	3.18	.84
	財務參與	3.33	.89
	工會參與	3.40	.80

## 二、教育程度對員工參與、工作滿意、工作績效構面的描述性統計

表4-1-2代表教育對各構面的描述性統計，對員工參與項目中的參與決策，高中大專學歷的員工認為參與決策具有的影響力稍大於大學與研究所，再加以細分，間接參與構面的平均數 3.56，高中大專學歷遠高於研究所的3.15，原因是間接參與的部分是經由工會協商、員工董事發揮影響力，操作性的員工比工程師更信任工會的原因，但直接參與的部分高學歷的平均數較高，因一般高學歷大多是工程師與主管，擁有比基層員工更多工作上的決策權或建議權，因此直接參與有較高的平均數。

如果將參與決策的方式列為構面，則高中大專學歷的基層員工肯定品管圈、提案制度的影響力，大學學歷的工程師因未參與品管圈活動，因此在認知上的影響力較低。財務參與、工會參與皆屬間接參與決策，基層員工認為有較大的影響力。值得注意的事，資訊參與構面不論學歷，大家對獲的與給予參與決策的資訊的看法非常一致，平均數都在3.3附近。

工作滿意方面，外部滿意、公平與信任滿意、內部滿意各種學歷的員工相差不多，概因個案公司的管理、制度、工作條件、工作環境、待遇不錯之故，這也可說明高齡員工比率高（離職率低）的原因之一，整體工作滿意基層員工高於其他員工，概因產業界比較，個案公司的基層員工在各方面都有較佳的環境與待遇。

工作績效方面，整體而言，各種學歷的平均數相差不多，但高學歷者的工作績效平均數比基層高的原因可能是比較敢表達。

表4-1-2 教育程度對各種構面的平均數

人口統計變數		教育		
變項構面		平均數		
		高中大專	大學	研究所以上
員工參與	直接參與	3.08	3.13	3.17
	間接參與	3.56	3.35	3.15
	資訊參與	3.33	3.33	3.33
	參與意願	3.58	3.58	3.47
	員工參與決策	3.23	3.20	3.16
工作滿意度	外部滿意	3.64	3.41	3.42
	公平與信任	3.22	3.14	3.15
	內部滿意	3.76	3.65	3.65
	工作滿意度	3.63	3.45	3.46
工作績效	作業績效	3.12	3.29	3.23
	情境績效	3.52	3.60	3.70
	持續改善績效	3.50	3.40	3.44
	工作績效	3.65	3.55	3.60

### 三、職位對員工參與、工作滿意、工作績效構面的描述性統計

表4-1-3為職位對各構面的描述性平均值與標準差，管理性職位在個案公司的組織中，代表主任、課長、股長、領班等線上主管，因此在各構面除間接參與決策（財務參與決策、工會參與決策）、外部滿意都有較高的平均值，而操作性的基層員工剛好在間接參與決策（財務參與決策、工會參與決策）、外部滿意構面有較高的平均值，非管理性職位大部分是工程師，各構面平均值剛好在中間，是否有顯著差異必須經由ANOVA分析，但所有被調查員工的工作滿意度與工作績效平均分數都高於3.5，而認為員工參與決策有一定的影響力的平均值也高於3.0。



表4-1-3 職位對員工參與、工作滿意、工作績效構面的平均數

人口統計變數		職位		
變項構面		平均數		
		操作性	非操作性 非管理性	管理性
員工參與決策	直接參與	2.99	3.08	3.34
	間接參與	3.49	3.31	3.38
	資訊參與	3.17	3.32	3.53
	參與意願	3.52	3.50	3.70
工作滿意		3.55	3.47	3.50
	外部滿意	3.12	3.14	3.30
	公平與信任滿意	3.69	3.61	3.86
工作績效	內部滿意	2.98	3.21	3.47
	作業績效	3.45	3.62	3.71
	情境績效	3.44	3.39	3.57
	持續改善績效			

#### 四、部門對員工參與、工作滿意、工作績效構面的描述性統計

整體而言（表4-1-4），工作滿意度生產部門優於研究部門（平均值3.54>3.36），可能的原因是有形的產品績效與成就感，生產部門的員工容易產生，而長期研發的研發部門的成果無法短期達成或進入產線的時間也比較長，再者，研發部門大部份為高學歷，比較不容易滿足。各部門對工作績效的自我評估值大致相同，參與決策產生影響力的大小或程度，研發部門比較肯定，但生產部門的知覺較小，可能在生產部門員工的自主性較低，生產活動是被設定好，不若研發部門員工的獨立性高。

表4-1-4 部門對員工參與、工作滿意、工作績效構面的平均數

人口統計變數 變項構面	部門		
	平均數		
	生產部門	非生產部門	研究部門
直接參與	3.12	3.12	3.16
間接參與	3.35	3.40	3.49
資訊參與	3.34	3.32	3.27
參與意願	3.53	3.57	3.67
外部滿意	3.49	3.55	3.40
公平與信任滿意	3.12	3.25	3.28
內部滿意	3.73	3.64	3.60
作業績效	3.16	3.29	3.29
情境績效	3.56	3.65	3.70
持續改善績效	3.49	3.46	3.15

#### 五、年資對員工參與、工作滿意、工作績效構面的描述性統計

年資高（表4-1-5）的員工在參與決策的影響力認知、自我評估的工作績效、工作滿意度都比資淺的員工高，資深員工較有機會位居管理性職位，因年資的薪資、獎金分紅也較高，年資深經驗多，對工作的熟悉度高，也容易進行改善，工作被肯定的機會比資淺多，因此調查的平均職為三種水準內最高，三種構面員工參與、工作滿足、工作績效分別為3.25，3.57，3.64。

表4-1-5 年資對員工參與、工作滿意、工作績效構面的平均數

人口統計變數 變項構面	年資		
	平均數		
	<10年	10-20年	>20年
直接參與	3.05	3.07	3.15
間接參與	3.17	3.09	3.48
資訊參與	3.31	3.20	3.36
參與意願	3.41	3.41	3.61
外部滿意	3.29	3.36	3.57
公平與信任	3.10	3.03	3.22
內部滿意	3.64	3.46	3.75
作業績效	3.08	3.11	3.25
情境績效	3.64	3.51	3.61
持續改善績效	3.45	3.26	3.49

## 第二節 參與意願、資訊參與及參與方式、工作滿意、工作績效之相關分析—雙相關與淨相關

### 一、 參與意願、資訊參與與參與方式的相關分析

表4-2-1 參與意願、資訊參與與直接、間接參與決策的相關分析

	員工參與決策	直接參與	間接參與
參與意願	.524**	.542**	.269**
資訊參與	.775**	.796**	.407**

由表4-2-1發現，資訊參與與直接參與的相關係數高達 .796 ( $P < 0.01$ ) 的高度相關，資訊參與與間接參與的相關係數也有 .407 ( $P < 0.01$ ) 的中度相關，至於參與意願對直接、間接參與分別也有 .542 ( $P < 0.01$ )，.269 ( $P < 0.01$ ) 的相關，對整體員工參與決策的變項而言，資訊參與與參與意願變項也有 .775 ( $P < 0.01$ )；.524 ( $P < 0.01$ ) 的相關，因此當分析各種參與決策變項對工作滿意、工作績效的相關時，也必須考慮排除參與意願與資訊參與變項的影響，以發現參與決策方式單獨對工作滿意、工作績效的影響。

### 二、 參與決策與工作滿意雙相關與淨相關分析

表4-2-2中，參與意願與能力變項除公平與信任滿意有中度的正相關 (.438\*\* ( $P < 0.001$ )) 外，其餘變項雖然顯著但都是低度相關，至於資訊參與變數則與工作滿意三個變項有0.4以上的中度相關(.415\*\* ( $P < 0.001$ ), .679\*\* ( $P < 0.001$ ), .566\*\* ( $P < 0.001$ ))。參與決策中的直接參與變項和公平與信任滿意、內部滿意有顯著的中度正相關 (.766\*\* ( $P < 0.001$ ), .429\*\* ( $P < 0.001$ ))，與外部滿意則低度相關 (.314\*\* ( $P < 0.001$ ))，間接參與則與公平信任滿意有中度正相關 (.663\*\* ( $P < 0.001$ ))，其餘皆低度正相關。

當排除參與意願和資訊參與的影響後，參與決策只有和公平與信任滿意有中度的正相關 (.503\*\* ( $P < 0.001$ ), .575\*\* ( $P < 0.001$ ))，但間接參與排除資訊參與與參與意願的影響後，仍然與外部滿意有低度正相關 (.275\*\* ( $P < 0.001$ ))，因此直接參與決策若無資訊的協助是無法進行的，由資訊參與與工作滿意的三個變項

都呈現中度正相關可見一般。

由排除個人因素的參與意願與組織因素的資訊參與的淨相關係數知，員工參與決策，不管直接或間皆參與，有助於員工對主管的公平與能力的滿意，因為參與的目的在影響主管，因此影響力越高，對主管的公平與能力的信任會增加認同。

間接參與對外部滿意有低度正相關，表示間接決策因員工經由分紅而擁有股東身分，能選舉董事而間接影響決策，另外工會員工董事或經由團體協商位員工爭取權益，例如工作條件、福利、調薪等，因此增加外部滿意度，顯然個案公司的員工分紅與工會的績效，員工是肯定的。

內部滿意度在排除資訊參與的影響後，與參與決策的方式或程度或影響力無關，因內部滿足與參與決策中的實務沒直接關係的緣故。

表 4-2-2 參與決策與工作滿意雙相關與淨相關分析

	外部滿意	公平與信任	內部滿意
參與意願	.169*	.438**	.335**
直接參與	.314** (-.013)	.766** (.503**)	.429** (-.041)
間接參與	.393** (.275**)	.663** (.575**)	.344** (.151*)
資訊參與	.415**	.679**	.566**

註：Pearson 相關，\*\*在顯著水準為0.001時 (雙尾)，相關顯著；\*在顯著水準為0.05 時 (雙尾)，相關顯著；括號內為剔除參與意願與資訊參與變數後的相關係數

### 三、 參與決策與工作績效雙相關與淨相關分析

表4-2-3中顯示，員工參與決策對工作績效與情境績效都是正相關，但直接參與與工作績效的相關程度最高 (.767\*\* (P<0.001))，縱使排除參與意願與資訊參與變項的影響後仍然有 (.558\*\* (P<0.001)) 的中度正相關，因為直接參與決策的事項大部分與工作績效的內容有關，例如平時的作業參與、品管圈、提案、甚至正式會議決策討論的大部分與工作有關。

而持續改善績效來自於自動行爲 (參考問卷)，因此與經由影響 (力) 別人的方式達成的績效不同，因此與參與決策無關，但應會與非實務滿意的內部滿意有關，以呼應持續改善績效來自於自動行爲。

資訊參與與工作績效有較高的正關係（.656\*\*（P<0.001）），因資訊的施與受會影響工作的進行與結果。

表4-2-3參與決策與工作滿意雙相關與淨相關分析

	作業績效	情境績效	持續改善績效
參與意願	.743**	.455**	.11
直接參與	.767** (.558**)	.438** (.088)	.09 (-.05)
間接參與	.312** (.05)	.232** (.04)	-.06 (-.136)
資訊參與	.656**	.467**	.148*

註：Pearson 相關，\*\*在顯著水準為0.01時（雙尾），相關顯著；\*在顯著水準為0.05 時（雙尾），相關顯著；括號內為剔除參與意願與資訊參與變數影響後的相關係數

#### 四、工作滿意與工作績效雙相關與淨相關分析

表4-2-4中發現公平與信任的滿意與工作績效有中度正相關（.649\*\*

（P<0.001）），縱使排除資訊參與的影響（.406\*\*（P<0.001）），因為現行主管的賞罰分明（公平）的根據大部分來自有形的工作績效，員工信任主管的能力間接信任主管有能力辨別工作績效的好壞。

內部滿意基本上是對員工合作、認同肯定、成就感、授權感到滿足，而情境績效表達工作時的主動、接受挑戰、謹慎、協助同事，持續改善則為自動改善作業，因此此三變項應有某中程度的正相關，表中分別為（.506\*\*（P<0.001）），.470\*\*（P<0.001）），排除資訊參與的影響仍然為中、低度正相關。

表 4-2-4工作績效 與工作滿意雙相關與淨相關分析

	外部滿意	公平與信任	內部滿意
作業績效	.202* (-.05)	.649** (.406**)	.307** (-.13)
情境績效	.302** (.166*)	.304** (-.038)	.506** (.341**)
持續改善績效	.123 (.072)	.00 (-.14)	.470** (.474**)

註：Pearson 相關，\*\*在顯著水準為0.01時（雙尾），相關顯著；\*在顯著水準為0.05 時（雙尾），相關顯著；括號內為剔除參與意願與資訊參與變數後的相關係數

#### 四、參與決策形式與作業績效、工作滿意度相關分析

表4-2-5參與形式與作業績效、工作滿意度相關分析

	作業績效	公平與信任滿意	內部滿意	外部滿意
作業參與	.721**	.373**	.02	.00
正式參與	.10	.17**	-.10	-.03
非正式參與	.10	.198**	-.08	-.12
諮商式參與	.022	.555**	-.04	.10
財務參與	.113	.739**	.07	.18**
工會參與	.00	.346**	.16*	.26**

註：排除參與意願與資訊參與的影響

根據表4-2-1,4-2-2，參與決策與作業績效、公平與信任滿意、內部滿意、外部滿意再作各種參與形式與上述變相的相關分析如表4-2-5，發現作業參與與作業績效成強列的正相關，這與作業參與定義為員工在本身供作決策的影響力完全符合。公平信任滿意與諮商式參與及財務參與成強的正相關，說明個案公司重視品管圈與提案等活動，且此活動的績效與主管對員工的考評正相關，因此員工知覺諮商式參與對主管的影響力頗大。財務參與與工會參與因與員工工作權、安全、福利有關，因此容易產生實質的滿足。財務參與與公平信任滿意正相關是因個案公司員工的分紅依照員工工作績效分配，績效好分紅多的員工越喜歡參與決策。

#### 五、參與決策形式與工作滿意、工作績效之雙相關與淨相關分析

表4-2-6參與決策形式與工作滿意、工作績效之雙相關與淨相關分析

	作業參與	正式參與	非正式參與	諮商式參與	財務參與	工會參與
工作滿意	.4364** (.152)	.3487** (-.093)	.2480** (-.1383)	.3899** (.0668)	.2764** (.1356)	.3801** (.2041*)
工作績效	.4359** (.073)	.2886** (-.077)	.269** (-.0742)	.2587** (-.046)	.1839** (.0162)	.2577** (.1013)

由表4-2-6發現，排除參與意願與資訊參與變數的影響後，各種參與決策的方式對整體工作績效、工作滿意的相關係數很低，甚至負相關，但如同表4-2-4所示，某一參與形式只有對工作滿意的某一因素有顯著的正相關，因此組織內實施員工參與決策的計畫必須考慮其複合效果。

### 第三節 人口統計變數與員工參與、工作滿意、工作績效之差異分析

#### 一、 員工參與決策差異分析

由Oneway Anova 分析發現人口統計變數中的年齡，部門對各種員工參與決策的影響力的看法，不管直接參與或間接參與決策都沒有差異，年資、教育程度只對間接參與決策的影響力有不同的知覺，例如年資超過20年對間接參與的影響力大於11-20年的員工，進一步分析，發現工會參與決策的影響力是主要的原因，資深員工參加工會活動的資歷長，對工會或經由工會協商產生的影響力深表認同之故。

教育程度高的員工認為員工分紅產生的股東身分對參與決策而產生影響力的認知低於高中大專學歷的員工，可能的原因市低學歷員工認為以股份間接支持員工董事的當選，在董事會有助於影響決策的力量，這可由低階員工在董事會改選時熱中給工會委託書可見一般。

職位則對直接參與的認知有所不同，其中管理性職位，例如主任、課長、股長、領班等對作業參與、正式會議參與、非正式參與的影響力認知比操作性的技術員、非操作性或非管理性的工程師有差異，作業參與是對自己負責的工作，不管現在或未來不但有影響力甚至有決定權，在個案公司的權責劃分與組織結構只有管理性的職位才擁有，非管理性的工程師或非操作性的管理員一般只有建議權，相對影響力較小，操作性的基層技術員一般只有再品管圈活動有部分決定權或再提案制度有建議權，影響力更受限。

職位對正式參與決策影響力的知覺，管理性職位依然大於操作性，因為正式會議參與決策都是主管的原因，決策的範圍包括問題的解決、目標的設定、提供建議等，這種場合操作性職位一般不會參加，因此其對影響力的認知平均數最低。至於對非正式場合的決策影響力，管理性職位也認為最高，因管理性職位的部屬與主管最常利用聚餐、出差涉及決策的討論，進而發揮影響力。



表4-3-3-1員工參與決策ANOVA分析

		平均數	平均數的 95% 信賴區間		F 檢定	顯著性	Scheffe 事後多重比較
			下界	上界			
年資	間接參與				5.91	.00	3>2
	1、<10年	3.1724	2.9064	3.4384			
	2、11-20年	3.0926	2.7977	3.3875			
	3、>20年	3.4824	3.3787	3.5861			
	總和	3.3805	3.2859	3.4752			
教育	間接參與				5.73	.00	1>3
	1、高中大專	3.5622	3.4064	3.7181			
	2、大學	3.3569	3.1973	3.5164			
	3、研究所以上	3.1552	2.9852	3.3252			
	總和	3.3805	3.2859	3.4752			
職位	直接參與				5.36	.00	3>1 3>2
	1、操作性	2.9977	2.8396	3.1558			
	2、非操作性	3.0873	2.9737	3.2009			
	3、管理性	3.3469	3.1866	3.5072			
	總和	3.1271	3.0464	3.2077			

表4-3-3-2員工參與決策ANOVA分析

		平均數	平均數的 95% 信賴區間		F 檢定	顯著性	Scheffe 事後多重比較
			下界	上界			
年資	工會參與				6.79	.00	3>2
	1、<10年	3.1897	2.8586	3.5207			
	2、11-20年	3.0417	2.7172	3.3661			
	3、>20年	3.5217	3.4099	3.6336			
	總和	3.4027	3.2977	3.5076			
教育	財務參與				3.55	.03	1>3
	1、高中大專	3.5181	3.3302	3.7060			
	2、大學	3.3059	3.1089	3.5029			
	3、研究所以上	3.1207	2.8946	3.3468			
	總和	3.3363	3.2196	3.4530			

表4-3-3-3員工參與決策方式ANOVA分析

		平均數	平均數的 95% 信賴區間		F 檢定	顯著性	Scheffe 事後多 重比較
			下界	上界			
職位	作業參與				7.18	.00	3>1 3>2
	1、操作性	3.0161	2.8468	3.1854			
	2、非操作	3.1898	3.0696	3.3100			
	3、管理性	3.4598	3.2925	3.6271			
	總和	3.2091	3.1230	3.2951			
	正式參與				3.59	.02	3>1
	1、操作性	2.7903	2.6000	2.9807			
	2、非操作	2.9259	2.7701	3.0818			
	3、管理性	3.1786	2.9613	3.3959			
	總和	2.9513	2.8456	3.0571			
	非正式參				3.17	.04	3>2
	1、操作性	2.9032	2.6793	3.1271			
2、非操作	2.7963	2.6258	2.9668				
3、管理性	3.1607	2.9336	3.3878				
總和	2.9159	2.7995	3.0323				

## 二、 資訊參與與參與意願差異分析

由長官或公司管道獲得資訊或提供資訊給長官座位決策的參考是資訊參與與互動的內涵，沒有資訊是無法提供建議進而發生影響力的，管理性職位對資訊的獲得比操作性員工容易，例如由正式會議、非正式場合及一些現閱資訊，管理性員工對資訊的解讀或延伸因知識水平的關係，也比其他員工佳。一般員工的資訊來源以個案公司而言包括資訊入口網站發布的訊息、刊物（半月刊、勞工月刊）等，或主管轉述的訊息，這些訊息可能已失真或不對稱。

基層員工對主管主動提供訊息以發揮影響力的動機比管理性職位少，因此獲得重用或提拔的誘因管理性職位的動機大於操作性或非管理性的工程師。

至於參與意願對任何人口統計變數都無差異，一及員工都願意參與決策而發揮影響力（平均值3.33）。

表4-3-4資訊參與ANOVA分析

		平均數	平均數的 95% 信賴區間		F 檢定	顯著性	Scheffe 事後多重比較
			下界	上界			
職位	1、操作性	3.1774	2.9761	3.3787	4.99	.00	3>2 3>1
	2、非操作性	3.3222	3.2192	3.4252			
	3、管理性	3.5321	3.3981	3.6662			
	總和	3.3345	3.2530	3.4160			

### 三、工作滿意度差異分析

表 4-3-9顯示，年資越大外部滿意度越高，因工作熟練度增加，人際關係圓融寬廣，待遇隨年資增加，以各案公司分紅制度，薪資越高分紅越多，因此影響以物質有關的外部滿意度增加。內部滿意度也因年資增加，職位也因此提高，工作成就感、被肯定增加，因此內部滿意度提高，但10-20年資的內部滿意度反而比年資小於10年的減少，以個案公司而言，升遷管道不暢通可能是原因之一。

年齡與年資雷同，但吾人發現，年齡31-40歲的卻比30歲以下的外部滿意度低，因此呈現U形狀，概因年輕員工因對公司環境、工作條件滿意才進入公司，但時間一久，或因升遷不順或因工作厭倦，因此不滿意增加，年齡漸長，職場選擇不多，開時安於現狀而增加滿意度，這與文獻記載的雷同。

文獻記載，教育程度與工作滿足呈正相關，教育程度愈高者，工作滿足程度會愈高。原因是教育程度帶來高的工作報酬。但各案公司的情況是，高中大專大部分為基層技術員，由於薪水優於同業甚多，還有員工分紅，工作環境、工作條件例如週休二日等非常好，因此滿意度平均數比大學學歷高。

職位因素則管理性的職位高於非管理性，原因一般說來，職位愈高者，工作滿足程度愈高，並在自我尊重、自主性、和自我實現需要的滿足上，中低階層管理者明顯的低於高階管理者(Hoppock,1935；Porter, & Lawler,1964；Blauner,1966)。

本研究將探討這些滿足來自工作績效或參與決策的影響力或參與意願或資訊參與。

表4-3-5-1工作滿意度差異分析

		平均數	平均數的 95% 信賴區間		F 檢定	顯著性	Scheffe 事後多重比較
			下界	上界			
年資	外部滿意				4.41	.01	3>1
	1、<10年	3.2966	3.0633	3.5298			
	2、11-20	3.3667	3.1643	3.5690			
	3、>20年	3.5702	3.4891	3.6513			
	總和	3.5027	3.4300	3.5753			
	內部滿意				5.68	.00	3>2
	1、<10年	3.6483	3.4668	3.8297			
	2、11-20	3.4667	3.2873	3.6461			
3、>20年	3.7590	3.6865	3.8315				
總和	3.6982	3.6343	3.7622				
年齡	外部滿意				822	.00	4>2 4>1
	1、<30歲	3.3000	2.7809	3.8191			
	2、31-40	3.2000	2.9705	3.4295			
	3、41-50	3.4382	3.3259	3.5505			
	4、>50歲	3.6863	3.5926	3.7800			
	總和	3.5027	3.4300	3.5753			

表4-3-5-2工作滿意度差異分析

		平均數	平均數的 95% 信賴區間		F 檢定	顯著性	Scheffe 事後多重比較
			下界	上界			
教育	外部滿意				4.52	.01	1>2
	1、高中大專	3.6458	3.5213	3.7703			
	2、大學	3.4141	3.2943	3.5339			
	3、研究所以上	3.4276	3.2979	3.5573			
	總和	3.5027	3.4300	3.5753			
職位	內部滿意				4.92	.00	3>2
	1、操作性	3.6903	3.5421	3.8385			
	2、非操作性	3.6167	3.5348	3.6985			
	3、管理性	3.8643	3.7456	3.9830			
	總和	3.6982	3.6343	3.7622			

### 三、工作績效差異分析

由表4-3-6工作績效的差異分析知，除職位因素外，其他的人口統計變數年齡、年資、教育程度、部門都對工作績效、情境績效、持續改善績效沒有差異，職位因素中，對持續改善績效也沒有差異，但對作業績效（ $F=10.54, 0.00$ ）、情境績效有顯著的差異（ $F=4.91, 0.00$ ），這與學者的研究如依Motowidlo與 Borman(1997)、Van Scotter (1994) 之研究發現相同。「任務績效」與認知能力、依賴性、支配性、適應力、合作性、內控、工作導向、工作貢獻、工作滿足、工作經驗、再徵募資格、晉升能力、人際關係能力、脈絡績效呈現正相關；與離職傾向則呈現負相關。

至於「脈絡績效」則與人格特質、依賴性、適應性、合作性、內控、工作導向、工作貢獻、工作滿足、工作經驗、晉升能力呈現正相關。

職位高上述的人格特質越顯著，因此管理性職務的員工一般為主管，因此知覺上認為比工程師、操作原有更好的績效。

表4-3-6工作績效差異分析

		平均數	平均數的 95% 信賴區間		F 檢定	顯著性	Scheffe 事後多重比較
			下界	上界			
職位	作業績效				10.54	.00	3>1 3>2
	1、操作性	2.9839	2.8111	3.1566			
	2、非操作性	3.2106	3.1045	3.3168			
	3、管理性	3.4777	3.3400	3.6153			
	總和	3.2146	3.1349	3.2943			
	情境績效				4.91	.00	3>1
	1、操作性	3.4516	3.2969	3.6063			
	2、非操作性	3.6278	3.5442	3.7113			
	3、管理性	3.7143	3.6236	3.8050			
	總和	3.6009	3.5381	3.6637			

#### 四、 差異交叉分析

由表4-3-7，表4-3-8交叉分析知，年資長的高中學歷的員工，認同經由間接參與決策發揮的影響力比其他的員工高，亦即對員工董事或勞資集體協商或員工分紅的股東效應，能發揮的影響力有很高的信心。

職位高的管理階層認為在直接參與決策，包括作業參與、正式會議參與及非正式場合的參與所發揮的影響力最大，事實上管理階層被授權作決策或最後決策的機會比其他員工多，甚至在資訊參與的程度也比較高，管理性職位容易字長官處獲取決策資訊，也常被長官要求提供資訊，因此部屬與長官互動的機會也較多。

工作滿意方面，外部滿意最高的來自基層、年資長、年齡高的員工，因與外界比較，個案員工的薪資、工作條件、環境等屬於外部滿意的因素都好的緣故。

內部滿意高的則來自管理性職務，因管理性職務的員工，在個案公司內必須是術有專攻，勤奮努力的員工，因此擁有內部滿意與情境績效的因子，管理性的職位也比較認為有較佳的作業績效。

值得注意的是，由本次調查非管理性或非操作性員工有47.8%，但在工作滿意或工作績效的平均數幾乎最低，值得深思，但值得慶幸的是，公平與信任、自動改善構面大家並無差異，是否推論為薪給制度或升遷管道不暢通，或資訊管道或人事制度規劃不當，使許多工程師無法參與決策發揮影響力，進一步影響工作滿意與工作績效。

表4-3-7差異分析摘要

人口統計 變數	員工參與決策			
	直接參與	間接參與	參與意願	資訊參與
年齡				
年資		3>2		
部門				
教育		1>3		
職位	3>1, 3>2			3>1, 3>2

表4-3-8差異分析摘要

人口統計 變數	工作滿意			工作績效		
	外部滿意	公平與 信任滿意	內部滿 意	作業績效	情境績 效	持續改善 績效
年齡	4>2, 4>1					
年資	3>1		3>2			
部門						
教育	1>2		3>2			
職位			3>2	3>1, 3>2	3>1	

## 第四節 工作滿意與工作績效為效標之迴歸與徑路分析

### 一、工作滿意度之迴歸與徑路分析

#### (一)、迴歸分析

由表4-4-1之五個自變數資訊參與、持續改善績效、間接參與、作業績效、情境績效預測效標變項工作滿意度時，多元相關係數 R為.70，五個變項可以聯合解釋  $R^2 = 50\%$  的變異量，個別變項而言，資訊參與預測力最佳可以解釋36%的變異量，工作績效變項包括持續改善績效、作業績效、情境績效共有8%的解釋力，間接參與決策僅有2%的預測力，因此參與決策的影響力對工作滿意的影響很少，以Beta係數而言自變項除作業績效外，對工作滿意的影響都是正向顯著（ $\beta = .544, p < 0.001$ ； $\beta = .211, p < 0.001$ ； $\beta = .210, p < 0.001$ ； $\beta = .183, p < 0.001$ ；），但作業績效越好工作滿意度卻越差。其標準化迴歸方程式如下：

$$\text{工作滿意} = .544 \times \text{資訊參與} + .211 \times \text{持續改善績效} + .21 \times \text{間接參與影響力} - .21 \times \text{作業績效} + .183 \times \text{情境績效}$$

表4-4-1 工作滿意度的逐步多元迴歸摘要

	未標準化係數		標準化係數	R多元 相關 係數	R <sup>2</sup> 變 異解 釋量	F檢定	顯著 性
	B之 估計 值	標準 誤	Beta分 配				
(常數)	1.006	.210					.000
1、資訊參與	.409	.051	.544	.60	.36	130.82	.000
2、持續改善績效	.168	.040	.211	.65	.42	81.75	.000
3、間接參與	.136	.034	.210	.67	.46	63.30	.000
4、作業績效	-.163	.050	-.212	.69	.47	50.42	.001
5、情境績效	.178	.056	.183	.70	.50	44.08	.002



## 二、外部滿意迴歸與徑路分析

### (一)、迴歸分析

資訊參與、間接參與可預測外部滿意度，且為正向顯著（ $\beta = .306$ ， $p < 0.001$ ； $\beta = .268$ ， $p < 0.001$ ），由表4-4-2-1知，多元相關係數 $R = .482$ ，其聯合解釋力為23.2%，資訊參與對外部滿意的解釋力高達 $R^2 = 17.2\%$ ，而間接參與決策的影響力的預測力只有6%，因此財務參與及工會參與決策產生的影響力是正向顯著（Beta係數.268， $P < 0.001$ ），但影響不大。其標準化迴歸方程式如下：

外部滿意 = .306x資訊參與 + .268間接參與影響力

表4-4-2-1 外部滿意度的逐步多元迴歸摘要

	未標準化係數		標準化係數	R多元 相關係 數	R <sup>2</sup> 變 異解釋 量	F檢定	顯著 性
	B 之 估計 值	標準 誤	Beta 分 配				
(常數)	1.897	.198					
1、資訊參與	.273	.057	.306	.415	.172	46.63	.000
2、間接參與	.206	.049	.268	.482	.232	33.76	.000

由於外部滿意的預測變項有間接參與決策，因此以六個參與變項取代，迴歸分析結果如表4-4-2-2，除資訊參與外，財務參與與工會參與分別有5.6%、2.5%的變異解釋力，但Beta係數工會參與為正向，非正式參與為負向（ $\beta = .279$ ， $p < 0.001$ ； $\beta = -.193$ ， $p < 0.001$ ）

表4-4-2-2 外部滿意度的逐步多元迴歸摘要

	未標準化係數		標準化係數	R多元 相關係 數	R <sup>2</sup> 變 異解釋 量	F檢定	顯著 性
	B 之估 計值	標準 誤	Beta 分 配				
(常數)	1.949	.191					
1、資訊參與	.374	.065	.420	.415	.172	46.63	.000
2、工會參與	.193	.044	.279	.478	.228	32.97	.000
3、非正式參與	-.121	.045	-.193	.503	.253	25.02	.000

## (二)、徑路分析

經由圖4-4-1之徑路圖，吾人發現，外部滿意的路徑有五條，其中間接參與決策、工作績效、資訊參與有顯著的直接效果，分別為  $.259^{**}$  ( $P<0.001$ )， $.294^{**}$  ( $P<0.001$ )， $.328^{**}$  ( $P<0.001$ )，參與意願、直接參與決策的變項對外部滿意並無顯著的效果。

間接參與決策產生的影響力對員工的待遇、工作條件有關，但影響（預測）外部滿意並不大，資訊參與的影響還是最大。其他影響外部滿意的疏離係數高達 $.83$ 。由相關分析知參與意願及資訊參與對參與決策的變項相關係數分別為 $.524$ 與 $.775$ 是中度相關。

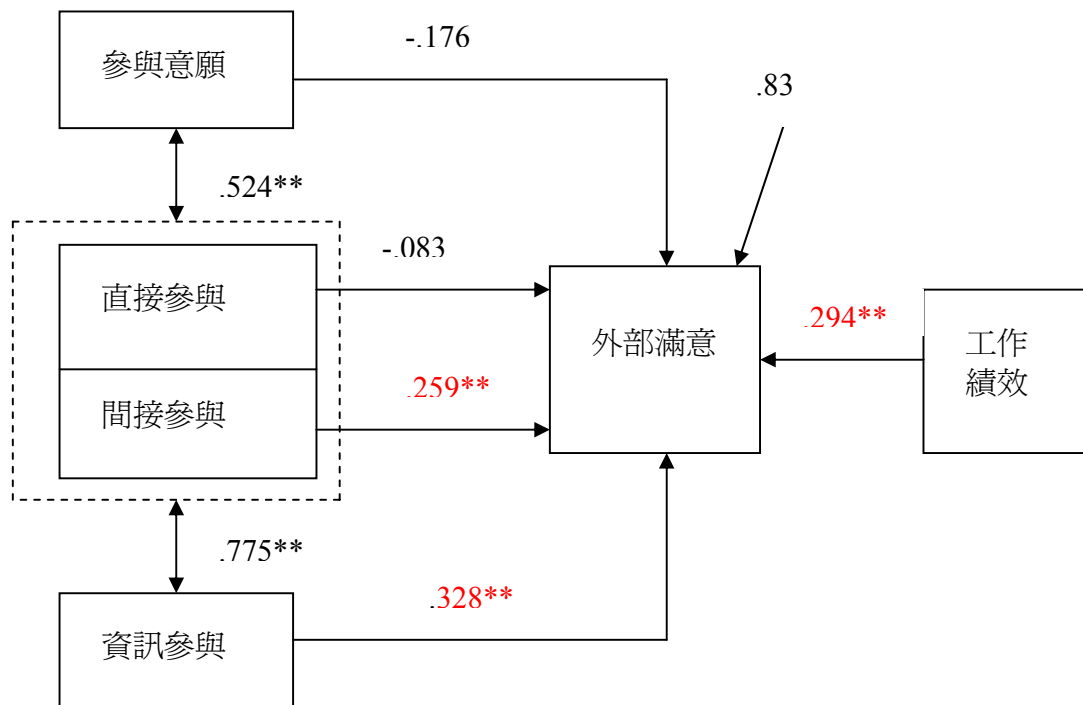


圖4-4-1外部滿意徑路分析

### 三、內部滿意迴歸分析

#### (一)、迴歸分析

表4-4-3-1與表4-4-1-1雷同，四個變數資訊參與、持續改善績效、間接參與、情境績效可預測效標變項內部滿意度，且為正項顯著（ $\beta = .428, p < 0.001$ ； $\beta = .362, p < 0.001$ ； $\beta = .222, p < 0.001$ ； $\beta = .186, p < 0.001$ ），多元相關係數為 $R = .73$ ，五個變項可以聯合解釋 54% ( $R^2$ ) 的變異量，個別變項而言，資訊參與預測力最佳可以解釋32%的變異量，工作績效變項包括持續改善績效、情境績效共有19%的解釋力，但作業績效幾無貢獻，因此內部滿意與自願執行非正式規定的活動、堅持完成任務的熱誠、與別人合作並幫助別人、犧牲小我以遵從組織規則與程序，以及贊同、支持與防衛組織目標的持續改善績效、情境績效最為有關。間接參與決策僅有3%的預測力，因此參與決策的影響力對內部滿意的影響很少，作業績效越好內部滿意度卻越差。其標準化迴歸方程式如下：

$$\text{工作滿意} = .428 \times \text{資訊參與} + .362 \times \text{持續改善績效} + .222 \times \text{情境績效} + .186 \times \text{間接參與} \\ - .146 \times \text{作業績效}$$

表4-4-3-1 內部滿意度的逐步多元迴歸摘要

	未標準化係數		標準化係數	R多元 相關 係數	R <sup>2</sup> 變 異解 釋量	F檢定	顯著 性
	B 之估 計值	標準 誤	Beta 分 配				
(常數)	.672	.209					.002
1、資訊參與	.336	.051	.428	.56	.32	105.73	.000
2、持續改善績效	.301	.040	.362	.68	.47	100.27	.000
3、情境績效	.227	.055	.222	.71	.50	76.01	.000
4、間接參與	.126	.034	.186	.73	.53	63.17	.000
5、作業績效	-.117	.050	-.146	.73	.54	52.68	.019

雖然間接參與的解釋力不大，吾人為發現詳細的參與方式，因此，以六個參與變項取代，迴歸分析結果如表4-4-3-2，工會參與取代間接參與，有1.7%的變異解釋力，Beta係數為正向（ $\beta = .171, p < 0.001$ ）

表4-4-3-2 內部滿意度的逐步多元迴歸摘要

	未標準化係數		標準化係數	R多元 相關 係數	R <sup>2</sup> 變 異解 釋量	F檢定	顯著 性
	B 之估 計值	標準 誤	Beta 分 配				
(常數)	.722	.207					
1、資訊參與	.339	.052	.432	.566	.321	105.73	.000
2、持續改善績效	.297	.040	.357	.688	.473	100.27	.000
3、情境績效	.224	.056	.220	.712	.507	76.01	.000
4、工會參與	.104	.030	.171	.729	.532	62.78	.000
5、作業績效	-.106	.050	-.132	.736	.541	51.91	.000

(二)、徑路分析

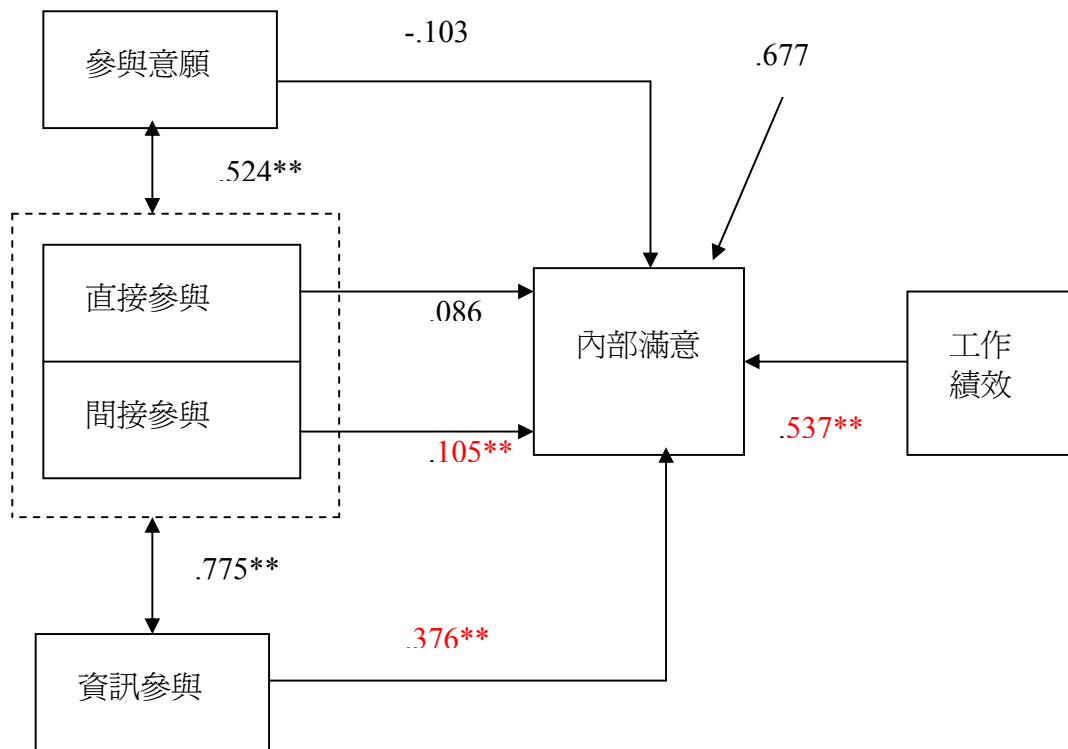


圖4-4-2 內部滿意徑路圖

影響內部滿意的五條路徑以工作績效、資訊參與、間接參與的效果最多，分別為 .537\*\* (P<0.001) ， .376\*\* (P<0.001) ， .105\*\* (P<0.001) ，參考迴歸分析表知，工作績效中與工作態度有關的情境績效與持續改善績效影響最大，整體而言，單一變數的效果應是資訊參與，資訊公開透明與傳遞是參與決策的基礎。未能解釋變異量的離散係數.677。

#### 四、公平與信任滿意迴歸分析

##### (一)、迴歸分析

表4-4-4-1發現，公平與信任滿意與員工參與決策的影響力有很大的關係，直接參與及間接參與的聯合解釋力高達73% (R<sup>2</sup>)，其餘四個變項僅2%的預測力，六個自變項的多元相關係數為.87 (R)，但員工參與決策的影響力對公平與信任滿意的相關係數高達.85 (R)，其他只有.01的增量，因此員工參與決策而產生的影響力是公平與信任滿意最大的決定因素。預測公平與信任滿意的自變數包括直接參與、間接參與、作業績效、資訊參與等其迴歸係數都為正項顯著 ( $\beta = .383, p<0.001$  ;  $\beta = .417, p<0.001$  ;  $\beta = .253, p<0.001$  ;  $\beta = .147, p<0.001$ )，員工參與決策是公平與信任滿意最重要的條件。

表4-4-4-1 公平與信任滿意度的逐步多元迴歸摘要

	未標準化係數		標準化係數	R多元 相關 係數	R <sup>2</sup> 變 異解 釋量	F檢定	顯著 性
	B 之估 計值	標準 誤	Beta 分 配				
(常數)	.205	.178					.252
直接參與	.393	.070	.383	.76	.58	317.34	.000
間接參與	.365	.032	.417	.85	.73	302.82	.000
作業績效	.263	.069	.253	.86	.74	211.50	.000
情境績效	-.112	.052	-.085	.86	.74	162.77	.032
資訊參與	.149	.060	.147	.86	.75	132.71	.014
參與意願	-.122	.055	-.117	.87	.75	113.33	.029

迴歸方程式如下：

$$\text{公平與信任滿意} = .383 \times \text{直接參與} + .417 \times \text{間接參與} + .253 \times \text{作業績效} - .085 \times \text{情境績效} + .147 \times \text{資訊參與} - .117 \times \text{參與意願}$$

由於員工參與決策對員工的公平、信任滿意有最大的預測力，因此進一步分析，何種參與決策方式是關鍵因素，表4-4-4-2說明，財務參與，員工分紅誘發參與決策並發揮影響力是關鍵因素，對公平與信任滿意的預測力最大52.4% (R<sup>2</sup>)，相關係數 .724 (R)，第二高預測力為諮商式參與活動33.3% (R<sup>2</sup>)，兩個變數的多元相關係數高達.925，能預測公平與信任滿意高達85.6%的解釋力。

表4-4-4-2 公平與信任滿意度的逐步多元迴歸摘要

	未標準化係數		標準化係數	R多元 相關 係數	R <sup>2</sup> 變 異解 釋量	F檢定	顯著 性
	B之 估計 值	標準 誤	Beta分 配				
常數	-.119	.063					
財務參與	.369	.011	.519	.724	.524	246.84	.00
諮商式參與	.339	.014	.453	.925	.856	664.76	.00
作業績效	.399	.025	.383	.965	.931	998.09	.00
參與意願	-.205	.024	-.198	.972	.944	939.82	.00
資訊參與	.131	.023	.129	.975	.952	865.06	.00

(二)、徑路分析

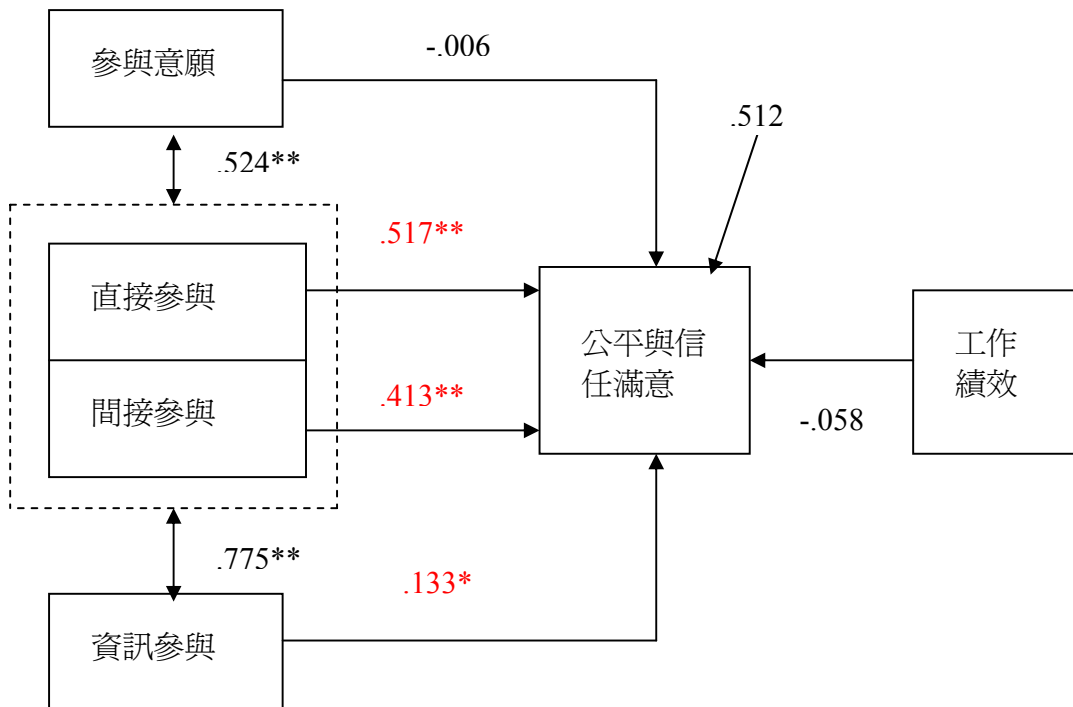


圖4-4-3 公平與信任滿意徑路圖

參與決策的兩條路徑對員工公平與信任滿意的直接顯著效果分別 .517\*\* (P<0.001) , .413\*\* (P<0.001) , 進一步分析發現, 直接參與的影響力來自員工分紅的財務參與活動, 間接參與來自品管圈、員工提案制度、TQM活動的影響力, 這說明個案公司這兩項參與決策活動普遍被員工認同。工作績效與參與意願對公平與信任滿一並無效果。

#### 四、工作績效迴歸分析

##### (一)、迴歸分析

表4-4-5指出, 內部滿意是解釋工作績效最有力的變項, 可以解釋工作績效的變異量46%(R<sup>2</sup>), 其餘外部滿意與參與意願僅有6.1%的解釋力, 多元相關係數.72(R), 內部滿意佔.67(R), 員工參與決策的影響力對整體工作績效沒有影響, 相關分析發現, 除了作業參與外, 其他的參與活動對整體工作績效是負向的, 效果互相抵消。必須進一步的分析。由內部滿意與外部滿意知Beta係數都為正向顯著 ( $\beta = .541$ ,  $p < 0.001$ ;  $\beta = .117$ ,  $p < 0.001$ ) 知工作滿意增加, 工作績效會提高。

迴歸方程式如下：

$$\text{工作績效} = .541 \times \text{內部滿意} + .238 \times \text{參與意願} + .117 \times \text{外部滿意}$$

表4-4-5 工作績效的逐步多元迴歸摘要

	未標準化係數		標準化	R多元 相關 係數	R <sup>2</sup> 變 異解 釋量	F檢定	顯著 性
	B 之估計 值	標準 誤	Beta 分 配				
(常數)	1.286	.154					.000
內部滿意	.412	.043	.541	.67	.460	190.4	.000
參與意願	.146	.030	.238	.71	.510	116.1	.000
外部滿意	7.880E-0 2	.036	.117	.72	.521	80.4	.029

#### 五、作業績效迴歸分析

##### (一)、迴歸分析

表4-4-6-1知, 作業績效的最大預測力變項來自直接參與及參與意願, 對作業績效變異量的解釋力共有74%, 其他僅有2.1%, 多元相關係數.861, 其他變項只有.12的相關。

直接參與決策包括作業參與決策, 對自己負責的工作可作最後決定的影響力,

這就是作業績效，當然有最直接的預測力。直接參與參與意願與公平與信任滿意的迴歸係數（ $\beta = .416, p < 0.001$ ； $\beta = .475, p < 0.001$ ； $\beta = .230, p < 0.001$ ）都為正向顯著，亦即直接參與越多，參與意願越越高，相信主管的公平與能力，責作業績效越高，但如同相關分析發現，除了作業參與外，其他的參與活動對整體工作績效是負向的（間接參與  $\beta = -.111, p < 0.01$ ）。

迴歸方程式如下：

$$\text{作業績效} = .416 \times \text{直接參與} + .475 \times \text{參與意願} + .23 \times \text{公平與信任滿意} - .111 \text{間接參與} - .084 \times \text{內部滿意}$$

表4-4-6-1 作業績效的逐步多元迴歸摘要

	未標準化係數		標準化	R多元相 關係數	R <sup>2</sup> 變異 解釋量	F檢定	顯著性
	B 之估 計值	標準誤	Beta 分 配				
(常數)	.240	.171					.163
1、直接參與	.411	.056	.416	.768	.590	321.949	.000
2、參與意願	.475	.039	.475	.861	.741	319.756	.000
3、公平與信任滿意	.221	.061	.230	.865	.748	219.365	.000
4、間接參與	-0.0	.038	-.111	.870	.757	171.668	.015
5、內部滿意	-.104	.047	-.084	.873	.762	140.794	.027

近一步分析何種參與決策的方式對作業績效影響最大，表4-4-6-2發現，作業參與與決策影響作業績效，七個自變項的聯合解釋力為88.6%（），作業參與則預測68.4%作業績效的變異量，多元相關係數整體為.939，僅作業參與的相關係數則高達.827，其他僅佔.112；Beta係數指出，內部滿意、財務參與、非正式參與無助與作業績效，但參與意願、能力與公平、信任的工作態度與知覺有助工作績效，諮商式參與的品管圈、提案制度也有益於作業績效。



表4-4-6-2 作業績效的逐步多元迴歸摘要

	未標準化係數		標準化係數	R多元相關係數	R <sup>2</sup> 變異解釋量	F檢定	顯著性
	B 之估計值	標準誤	Beta 分配				
(常數)	.353	.120					
1、作業參與	.395	.039	.426	.827	.684	485.31	.00
2、參與意願	.469	.028	.469	.905	.818	502.24	.00
3、內部滿意	-.161	.032	-.129	.910	.829	358.06	.00
4、公平與信任滿意	.810	.082	.843	.914	.836	281.14	.00
5、諮商式參與	-.302	.034	.426	.922	.849	247.81	.00
6、財務參與	-.277	.035	-.406	.939	.882	273.11	.00
7、非正式參與	0.0	.020	-.084	.941	.886	242.95	.00

## (二) 徑路分析

由圖4-4-4知直接參與是有最大的直接效果 .571，參考迴歸分析表知，作業參與有最大的預測力，其次是參與意願，因此其直接效果 .473，作業參與決策的影響力包括對自己現在或未來負責的工作可以做最後的決定或影響長官的決策，因此對以實際工作的作業績效有最大的預測力或效果應是合理。

參與能力因是個人願意參與決策或有能力參與決策，這種員工基本上對自己的作業績效會有很大的信心，因此對作業績效有第二大的效果。作業績效的離差係數 .502。

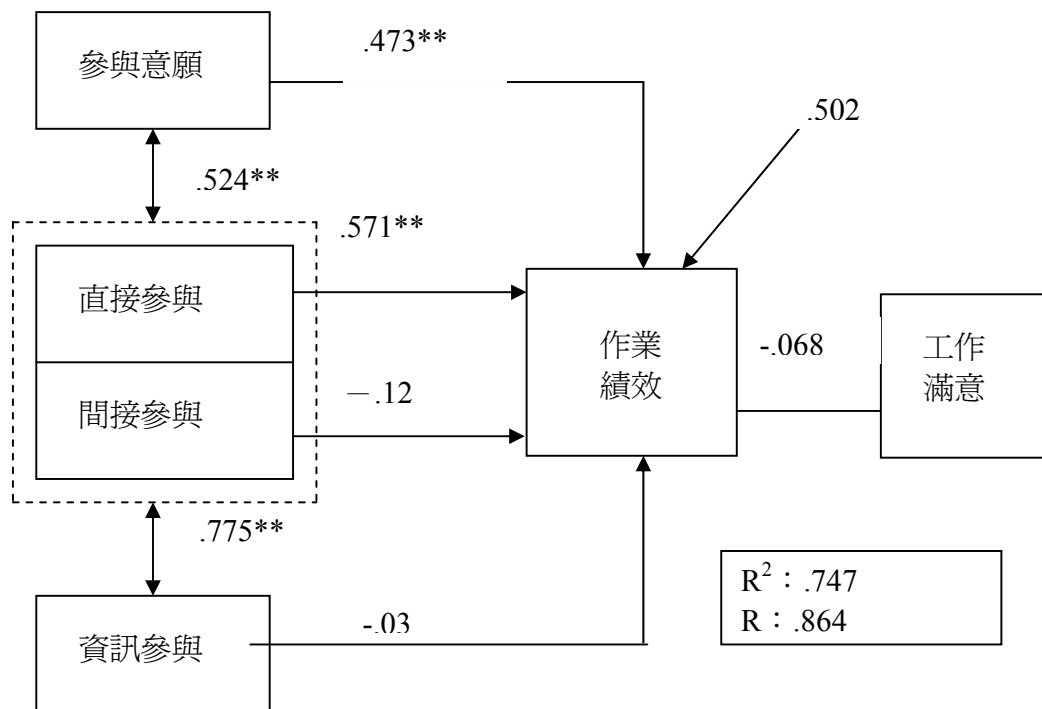


圖4-4-4 作業績效徑路圖

## 六、情境績效迴歸分析

### (一)、迴歸分析

表4-4-7-1說明三個自變數對情境績效的預測，聯合預測力共有36.2%，多元相關係數.602，其中內部滿意對情境績效的變異解釋力為25.6%最大，其次為參與意願的9.3%，直接參與決策的影響力的解釋力只有1.3%，其實情境績效與內部滿足所需的個人特質、工作態度是相同的。

由Beta係數皆為正表示內部滿意越高，參與意願越強，直接參與的影響力越大，情境績效越佳。

表4-4-7-1 情境績效的逐步多元迴歸摘要

	未標準化係數		標準化係數	R多元相 關係數	R <sup>2</sup> 變異 解釋量	F檢定	顯著性
	B 之估 計值	標準誤	Beta 分配				
(常數)	1.227	.216					
內部滿意	.351	.059	.358	.506	.256	77.202	.000
參與意願	.203	.051	.257	.590	.349	59.676	.000
直接參與	.113	.052	.145	.602	.362	41.987	.032

近一步分析何種參與方式影響情境績效，由表表4-4-7-2發現作業參與有2.6%的解釋力，Beta係數.199，表示對情境績效有正向影響。

表4-4-7-2 情境績效的逐步多元迴歸摘要

	未標準化係數		標準化係數	R多元相 關係數	R <sup>2</sup> 變異 解釋量	F檢定	顯著性
	B 之估 計值	標準誤	Beta 分配				
(常數)	1.225	.214					
內部滿意	.336	.058	.342	.506	.256	77.20	.000
參與意願	.187	.049	.237	.590	.349	59.67	.000
作業參與	.145	.048	.199	.612	.375	44.36	.032

(二)、徑路分析

圖4-4-5 情境績效徑路圖說明情境績效在本研究內受工作滿意中的內部滿意與參與意願影響最大，直接效果為 .324，.303，其他變數的效果不顯著。這參個變項都與個人特質、工作態度有顯著相關，因此在相關分析、迴歸分析中都有同樣的關聯。

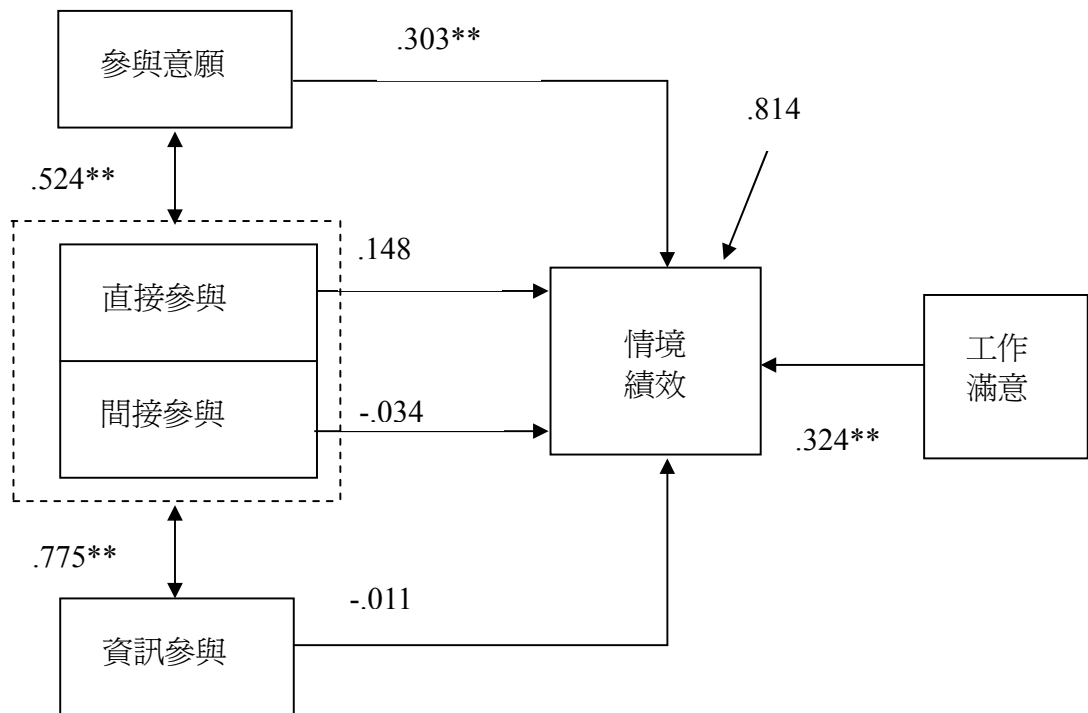


圖4-4-5 情境績效徑路圖

## 七、持續改善績效

### (一)、迴歸分析

表4-4-8-1表示，持續改善績效的推動力來自主動的工作態度，因此由內部滿意來預測是合理的，且預測力達22.1%，多元相關係數.471，另一預測變項間接參與對持續改善只有5.7%解釋力，且負向效果。

表4-4-8-1 持續改善績效的逐步多元迴歸摘要

	未標準化係數		標準化係數	R多元相關係數	R <sup>2</sup> 變異解釋量	F檢定	顯著性
	B 之估計值	標準誤	Beta 分配				
(常數)	1.669	.265					.000
內部滿意	.670	.073	.558	.471	.221	63.723	.000
間接參與	-.206	.049	-.253	.527	.278	42.939	.000

近一步分析表4-4-8-2發現工會參與對持續改善績效有4.6%的預測力，但為負向效果（ $\beta = -.165, P < .001$ ），圖4-4-6為持續改善績效的徑路圖。

表4-4-8-2 持續改善績效的逐步多元迴歸摘要

	未標準化係數		標準化係數	R多元相 關係數	R <sup>2</sup> 變異 解釋量	F檢定	顯著性
	B 之估 計值	標準誤	Beta 分配				
(常數)	1.702	.267					
內部滿意	.706	.076	.588	.471	.221	63.72	.000
工會參與	-.121	.049	-.165	.517	.267	40.60	.000
公平與信 任	-.142	.063	-.153	.532	.283	29.23	.000

(二)、徑路分析

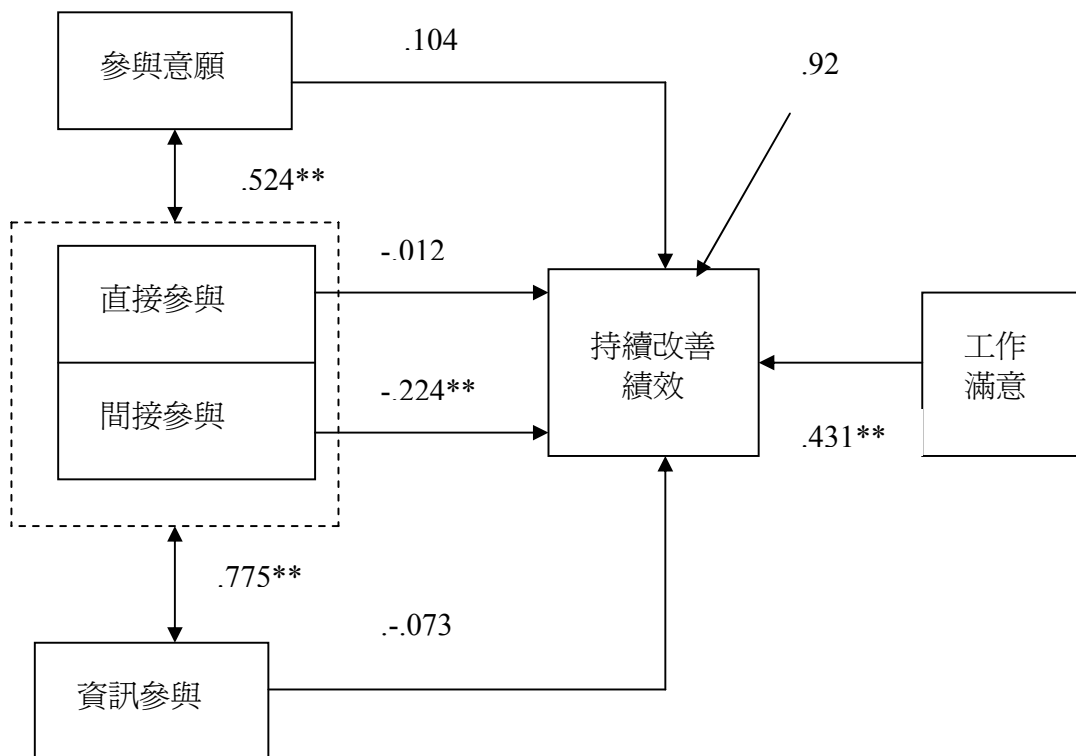


圖4-4-6持續改善績效徑路圖

八、構面因素迴歸分析摘要

表4-4-9構面因素迴歸分析摘要

迴歸係數 (預測力)		效標變項					
		工作滿意			工作績效		
		外部滿意	內部滿意	公平信任滿意	作業績效	情境績效	持續改善績效
預測變項	參與意願				.475** (15%)	.257** (9.3%)	
	資訊參與	.306** (47.2%)	.426** (32%)				
	直接參與			.383** (58%)	.416** (59%)	.145** (1.3%)	
	間接參與	.268** (6%)	.186** (3%)	.417** (15%)			
	改善績效		.362** (15%)				
	內部滿意					.358** (25.6%)	.558** (22.1%)



## 第五章 結論與建議

### 第一節 資訊參與、參與意願是員工參與決策、工作滿意、工作績效的中介變項

根據表4-4-9效標變項（外部滿意、內部滿意、公平與信任滿意、作業績效、情境績效、持續改善績效）與預測變項（參與意願與能力、資訊參與與互動、直接參與與決策、間接參與與決策），工作滿意與工作績效相互為效標變項與預測變項的迴歸分析係數發現，其相互之間的關係如圖5-1-1，符合圖4-1-4架構，因此研究架構獲得確認。

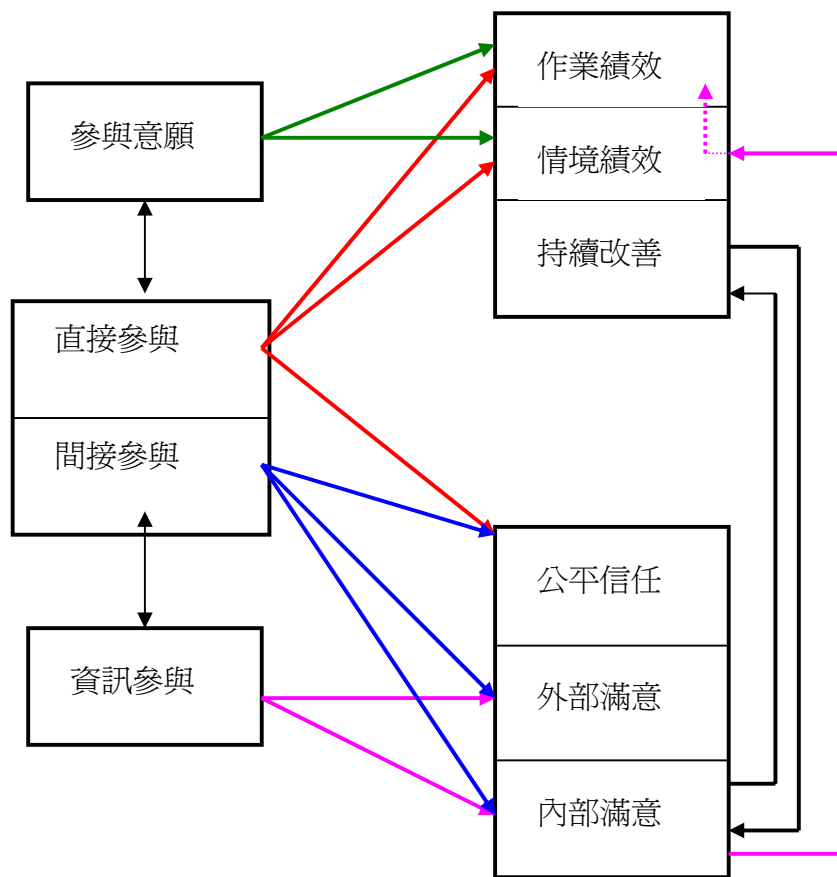


圖5-1-1 實證分析後的架構



以強迫進入法進行主要構面的的迴歸分析，圖5-1-2為構面的徑路與係數，員工參與決策直接影響工作績效或工作滿意度很小，但影響工作績效的路徑有二，一為員工參與經由資訊參與，再經工作滿意構面影響工作績效，影響效果為 $(.775 \times .436 \times .527 = .178)$ ，另一條路徑是由員工參與再由參與意願與能力構面的影響，效果為 $(.524 \times .276 = .144)$ ，但無法解釋的變異量為.69。影響工作滿意度的路徑也有兩條，一為員工參與經由資訊參與的影響，效果為 $(.775 \times .436 = .338)$ ，另一是經由參與意願、工作績效而來，效果為 $(.524 \times .276 \times .46 = .006)$ ，無法解釋的變異量為.70。

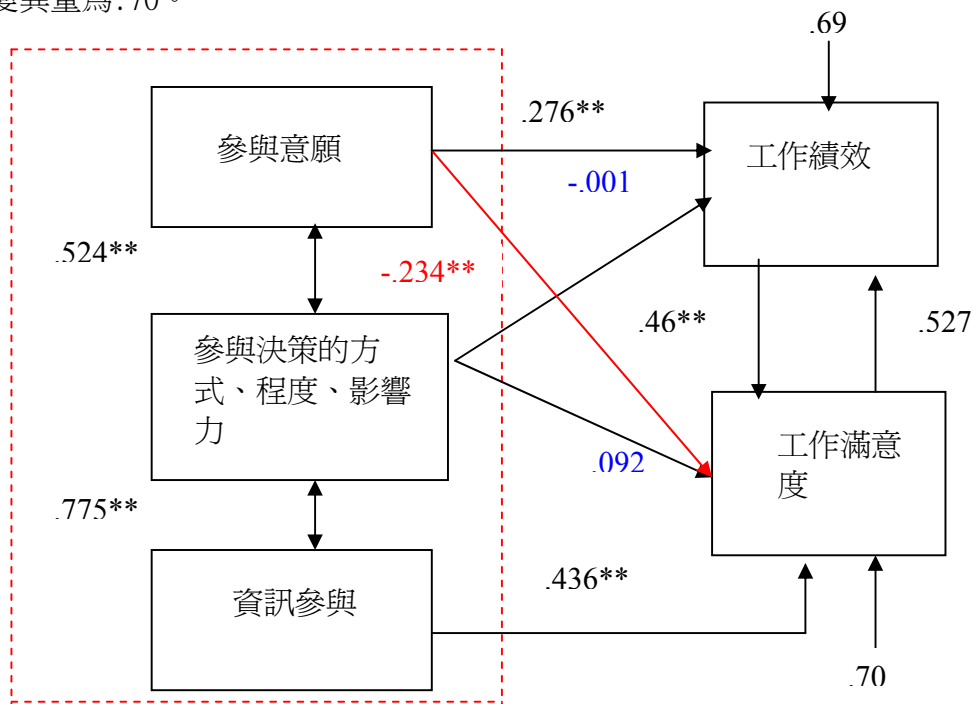


圖5-1-2資訊參與、參與意願是員工參與決策、工作滿意、工作績效的中介變項

一、 不同的參與決策方式 (Forms) 會產生不同的成效 (Outcomes)

表5-1-1是根據迴歸分析中各種參與決策方式與效標變項間的迴歸係數歸納，吾人發現不同的參與決策方式確實會產生不同的成效，例如作業參與決策的影響力對作業績效與情境績效有正向關係，尤其對作業績效變異量的解釋力高達68.4%，這與Cotton (1984) 的結論相同 (表2-4-1)，對其他得成效則無關；正式會議參與決策 (短期參與決策) 的影響力對任何成效都無關，這與Cotton (1984) 的結論相同；非正式參與對外部滿意有負向關係，此與Cotton (1984) 的結論不同，這可能與企

業文化有關；諮商式參與對工作績效、工作滿意有正向關係，財務參與對工作滿意正向但對工作績效負向，這與Cotton（1984）的結論部分相同，工會參與則對工作滿意正向，對工作績效負向，因此不同的參與決策方式（Forms）會產生不同的成效（Outcome），這與 Cotton（1988）的結論相同。

將參與決策方式組合實施，例如直接參與決策與間接參與決策，本研究發現前者對工作績效有正向影響，後者對工作滿意有正向影響，如前述各種個別參與方式對滿意、績效的個別不同正或負影響，但經組合後也會有不同的影響，例如直接參與有淨正影響，因此不同參與決策方式的組合將有不同的成效出現。

表5-1-1參與決策方式與成效構面的迴歸係數與預測力

迴歸係數(預測力)		工作滿意			工作績效		
		內部滿意	外部滿意	公平與信任滿意	作業績效	情境績效	持續改善績效
與 直接 參與 決策	作業參與				.426 (68.4%)	.199 (2.6%)	
	正式會議參與						
	非正式參與		-.193 (2.5%)				
	諮商式參與			.453 (33.2%)	.426 (1.3%)		
間 接 參與 決策	財務參與			.519 (52.4%)	-.406 (3.3%)		
	工會參與	.171 (2.5%)	.279 (5.6%)		-.048 (.4%)		-.165 (4.6%)

註：構面與因素的迴歸方程式

$$\text{工作滿意} = .526 \times \text{內部滿意} + .563 \times \text{外部滿意} + .043 \times \text{公平與信任滿意}$$

$$\text{工作績效} = .692 \times \text{情境績效} + .413 \times \text{持續改善績效} + .06 \times \text{作業績效}$$

三、員工參與決策的影響力對工作績效或工作滿意度有統計上的顯著，但影響不大。

由表4-2-6各種參與決策方式與工作績效、工作滿意度的相關分析（排除參與意願、資訊參與的影響）與表2-4-1 (Wagner, 1994) 的研究結果，吾人整理如表5-1-2的比較表中，各種相關係數幾乎相同，因此有「員工參與決策的影響力對工作績效或工作滿意度是正向，但影響不大」的結論，這與 Wagner (1994) 的Meta-Analysis 結論相同。

表 5-1-2 參與決策方式對工作績效、工作滿意的影響比較

參與決策的形式	研究者	工作績效	工作滿意度
作業參與	Cotton, 1984	Positive	Mixed
	Wagner, 1994	0.18-0.34	0.14-0.32
	本研究	.152	.073
諮商式參與	Cotton, 1984	Inconclusive	Inconclusive
	Wagner, 1994	0.09-0.35	-0.03-0.15
	本研究	.066	-.046
短期參與（正式會議參與）	Cotton, 1984	No Effect	No Effect
	Wagner, 1994	0.02-0.18	-0.05-2.1
	本研究	-.093	-.077
非正式參與	Cotton, 1984	Positive	Positive
	Wagner, 1994	0.02-0.28	0.06-0.30
	本研究	-.138	-.074
財務參與	Cotton, 1984	Positive	Positive
	Wagner, 1994	NA	0.05-0.27
	本研究	.135	.016
工會參與	Cotton, 1984	No Effect	No Effect
	Wagner, 1994	NA	0.12-0.26
	本研究	.204	.101

#### 四、個人因素與組織因素影響參與決策與其成效

由表 4-4-9迴歸摘要表知，參與意願與能力對工作績效的預測力為5%（表 4-4-5），對構面因素作業績效、情境績效的解釋力分別為15%，9.3%，至於資訊參與則對工作滿意的變異解釋高達36%，對構面因素，外部滿意、內部滿意分別有47.2%，32%的解釋力。根據相關分析（表4-4-1），參與意願、資訊參與與員工參與決策的相關係數分別為.524\*\*，.775\*\*，因此如同 Glew et al.（1995）認為個人因素與組織因素將影響參與決策與其成效的推論。

### 第二節 增加員工的賦權與授權

#### 一、增加員工的賦權與授權

由上述對個案的實證研究，吾人發現員工參與決策對工作滿意與工作績效的直接影響甚少，但構面的個別因素則有顯著的影響，例如工作參與決策對作業績效，工會參與決策對外部滿意，財務參與與諮商式參與對公平信任的滿意，都有較大的正影響，如果再研究問卷，我們可以發現，作業參與是包括下列的問題：

- 1、對自己負責的工作可以做最後的決定。
- 2、對會影響我負責的工作的外部因素，我可以直接或間接參與討論。
- 3、我可以與主管共同參與單位內各種操作規範、維護規範、安全工作程序或工作目標的增、修訂的決策。
- 4、對未來的工作規劃。

事實上這就是賦權與授權的觀念，而非僅參與決策並發揮影響力而已，員工可以對現在、未來、日常例行且自己負責的工作或目標的訂定有最後的決定權，因此作業績效的預測力高達62.8%，其他形式的參與因只有建議權，對整體工作滿意或工作績效的直接影響不大。

個案公司是傳統的鋼鐵工業，決策層級高達九級，典型的垂直型組織，大部分的決策，集中在副總層級以上，員工可以做最後決定的事項不多，例如正式會議的參與決策，在個案公司不同的層級有不同的決策會議，例如高階主管有廠務會議、部門操作會議等，中階低階主管有場務會議或日常的工作會議，但這些參與大部分

只有建議權，因此實證發現，雖然個案公司的員工參與決策的活動很多，但對工作績效、工作滿意度的直接影響不大。

## 二、增加員工參與的範圍與幅度

根據Miller & Monge(1986)的認知模式(Cognitive Model)與情感模式(Affective Model)，認知模式認為員工參與決策可以增加資訊的流通，這些資訊包括員工的知識，因此增加決策品質，進而增加滿意度，改善工作績效，而情感模式認為員工參與是基於人際關係(Human Relation)的原則，員工參與可以使員工滿足某些高層次的需求，譬如自我表現、受人尊敬、獨立及平等，這些需求的滿足可以促進員工的士氣及工作滿意。

由相關分析知，員工參與與資訊參與有.775的正相關，由迴歸分析摘要表4-4-9發現，資訊參與對外部、內部滿足的預測力達47.2%，32%，對員工有實質影響的員工分紅與員工董事對外部、內部滿足變異的解釋力僅有6%和3%，而情境績效來自內部滿意影響，情境績效是工作績效的基礎，因此資訊參與間接影響工作績效，這與Miller & Monge(1986)的認知模式(Cognitive Model)符合，員工參與決策雖然沒有直接的影響，但是必要的活動。

資訊參與雖然可以經由內部網路(企業入口網站)、刊物、知識管理系統傳遞，但最重要的是，資訊必須經由員工參與，才能轉化為工作績效所需得動力，例如正向工作態度、高度的成就感等。

## 三、人力資源(非管理性職位—工程師、管理師的)的重視

經由ANOVA對不同的人口統計變數做的差異分析，發現個案公司的員工內，屬於工程師或管理師對各構面的平均數都低於基層員工或管理性職位的人，由於屬知覺式的調查，或許在實際工作績效上低估，但與個人有關的滿足可能性就很高，可能的原因包括個案公司不若高科技產業注重速度、變化、工作無挑戰性、工作富化不易、升遷困難等。但個案公司的工程師與管理師是知識工作者，對製程的改善、創新有很大的貢獻，因此必須改善人力資源的運用，包括促進人員的內部流動、改善以管理職位為主的薪給制度等。

### **第三節 研究限制**

- 一、本研究因樣本只限定在一個個案公司，且為傳統產業的一貫鋼廠，因此結論的普遍性不足。
- 二、問卷的嚴謹，如同（Glew et al, 1995）認為，員工參與並無典型的問卷可用，因此本研究根據文獻發展員工參與的問卷，雖然題項有很好的信度，但只能測出現行參與決策的方式、範圍、程度，無其他新的參與方式。
- 三、本研究對參與決策雖然區分為直接參與、間接參與，並分析其相關、差異與迴歸，其他參與形式的組合對工作滿意、工作績效的影響並未分析。

### **第四節 對後續研究的建議**

以下是對後續研究的建議

- 一、調查更多的產業，因不同產業也有不同的員工參與管理計畫，且因其個人因素或組織因素例如公司文化等會有所不同。
- 二、在員工參與決策與知識管理的關係研究，因為知識管理是重要的資訊參與。
- 三、發展合適的員工參與的問卷。



## 參考文獻

中文部分

- 王進興 (1997)，「企業文化、員工人格特質與工作滿足、工作績效之相關研究--以台灣五百大企業為研究對象」，國立成功大學企業管理研究所出版之碩士論文。
- 余德成 (1996)，「品質管理人性面系統因素對工作績效之影響」，國立中山大學企業管理研究所出版之博士論文
- 林海青(1994)，高中教師激勵模式與工作滿意服務士氣教學效能之研究，國立政治大學教育研究所博士論文。
- 朱柔若(1998)，變遷中的勞工問題，台北：揚智文化事業。
- 吳月娟(1998)，國小資優班教師滿意度之研究，國立彰化師範大學特殊教育學系碩士論文。
- 吳惠玲(民79)，「高科技公司人力資源管理型態之實證研究。」台灣 大學商研所碩士論文。
- 黃麗華(民85)，「大學職員工作滿足之研究-以某國立大學為例」，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
- 許士軍(民66)，「工作滿足、個人特徵與組織氣候-文獻檢討及實證研究」，國立政治大學學報，35 期，13-56 頁。
- 許士軍(1993)，管理學(第十版)，台北：東華印書館。
- 許士軍(1977)，工作滿足、個人特徵與組織氣候-文獻探討及實證研究，國立政治大學學報，35，13-56，台北。
- 張立民(1989)，參與式管理制度在國企業的應用-以大高雄地區為例，中山大學企業管理研究所碩士論文。
- 陳森壬(民70)，「員工個人屬性、需求層次、工作特性與工作滿足之關係」，政治大學企業管理研究所碩士
- 陳義勝(1980)，組織行為，台北：華泰書局。



英文部分

- Adams, J. S. (1963), *Inequity in Social Exchanges*, New York: Academic Press.
- Alderfer, C. (1972), *Existence, relatedness and growth*, New York: a division of the Macmillan company.
- Berger, C. J., & Cummings, L. L. (1979). "Organizational structure, attitudes, and behaviors," *Research in Organizational Behaviors*, 1, pp.169-208.
- Black, J. S., & Gregersen, H. B. (1997), Participative decision-making: An integration of multiple dimensions. *Human Relations*, 50(7), 859-878.
- Blum, M.L. & Naylor, J. C. (1968), *Industrial psychology: Its theoretical and foundations*. New York: Harper & Row
- Blumberg, M., & Pringle, C. D. (1982). "The missing opportunity in organizational research: some implications for a theory of work performance," *Academy of Management Review*, 7, pp.560-569.
- Boren, R. (1994). Don't delegate-empower. *Supervisory Management*, 39(10), 10-26
- Borman, W. C. & Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In N. Schmitt, W. Borman (Eds.), *Personal selection in organizations* (pp.71-98). New York: Jossey-Bass
- Borman, W. C., & Motowidlo S. J. (1997). "Organizational citizenship behavior and contextual performance," *Human Performance*, Vol.10, No.2, pp.67-69.
- Burke (1986), *Leadership as empowerment others*. In S. Srivastra (Ed), *Executive power* (pp. 51-77), San Francisco: Jossey-Bass
- Campbell, J. P. (1990). "Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology," In M.D. Dunnette & L.M. Hough (Eds.). *Handbook of industrial and organizational psychology* (Vol.2), Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press. pp.687-732.
- Christine, E.C. (2002), *Communication your participation at work : an exploration of participation types, communication behaviors, organizational commitment, and satisfaction*. The University of Texas at Austin
- John L. Cotton, David A. Vollrath, Kirk L. Froggatt, Mark L. Lenhnick-Hall, Kenneth R. Jennings (1988), *Employee Participation; Diverse Forms and Different Outcomes*,

Academy of Management Review, Vol 13, No 1 8-22.

Deming, W. E. (1986). *Out of the Crisis*, Cambridge, MA: MIT Center for Advanced Engineering Study.

Denton, M., & Zeytinoglu, I.U. (1993). Perceived participation in decision-making in a university setting: The impact of gender. *Industrial and Labor Relations Review*, 46(2); 320-331

Dobbins, G. H., Cardy, R. L., & Carson, K. P. (1991). "Examining fundamental assumptions: A contrast of person and system approaches to human resource management," *Research in Personnel and Human Resource Management*, (3), pp.1-38.

Dochler, H. P., & Wilpert, B. (1978), Conceptual dimensions and boundaries of participation in organizations: A critical evaluation, *Administrative Science Quarterly*, 23, 1-39.

Dixon, N., & Vollmann (1990). *The New Performance Challenge : Measuring Operations For World-class Competition*, Illinois, Homewood: IRWIN.

Gibson, J.L., & Klein, S.M. (1970). Employee attitudes as a function of age and length of service: A reconceptualization. *Academy of Management Journal*. 13. pp. 411-425.

Glew, Leary-Kelly, Griffin, Van Fleet, (1995) Participation in Organization: A Preview of The Issues and Proposed Framework for Future Analysis. *Journal of Management* Vol 21 No 3, 395-421

Gomez-mejia, B., & Cardy (1995). *Managing Human Resource*, Prentice Hall, Inc. Englewood Cliffs, N.J., pp.194.

Hackman, J.R., & Oldham, G.R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*. 60. pp.161.

Hackman, J.R. & Oldham, G.R. (1975). "Motivation Through the design of Work: test of a theory." *Organizational behavior and Human Performance*, 1976(Aug.), pp.250-279.

Herzberg, F. (1956). *Job Attitudes: Review and opinion*. Pittsburg, PA: Psychological Services of Pittsburg.

Herzberg, F., Mausner B., & Snyderman, B. (1959), *The Motivation to Work*, N.Y.: John Wiley.

- Hoppock, R. (1935), *Job Satisfaction*, N.Y.: Harper & Brother.
- Hulin, C.L., & Smith, P.C. (1965). A linear model of job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 49, pp.209-216.
- Jenkins, G. D., & Lawler, E. E. (1981), Impact of employee participation in pay plan development. *Organizational Behavior and Human Performance*, 28, 111-128.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The Social Psychology of Organizations*, 2nd ed., New York: Wiley.
- Kollog, M. (1967). "Closing the performance gap," *American Management Association*, New York.
- Korman, A. (1977). Task success, task popularity, and self-esteem as influences on task liking. *Journal of Applied Psychology*, 52, pp.484-490.
- Leana, C.R. & Florkowski, G.E. (1992). Employee involvement programs: Integrating psychological theory and management practice. Pp 233-270 in G. freisK. Rpwland (Eds.) , *Research in personal and human resources management* , Vol 10. Greenwich , CT: JAI Press
- Likert, R. (1967). *The human organization*. New York: McGraw-Hill
- Locke, E. A., & Schweiger, D. M. (1979), Participation in decision-making: One more look, *Research in organizational behavior*, 1, 265-339.
- Macy, B.A. & Peterson, M.F. (1983). Evaluating attitudinal change in a longitudinal quality of work life intervention. pp.5453-5476 , *Assesing organizational change: A guide to method , measures , and practices*. New York; Wiley-Interscience.
- Maslow, A.H. (1954), *Motivation and Personality* (2nd ed.), N.Y.: Harper & Row.
- Mitchell, T. R. (1973), Motivation and participation: An integration. *Academy of Management Journal*, 16(4), 670-679.
- Katherine I. Miller , Peter R, Monge ( 1986 ) , Participation, Satisfaction, and Productivity: A Meta-Analytic Review , , *Academy of Management Journal* 1986, Vol. 29, No. 4. 727-753.
- Motowidlo, S. J., & Van Scotter, J. R. (1994). "Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance," *Journal of Applied Psychology* , 79, pp.475-480.

- Nightingale, D. V. (1981), Participation in decision-making: An examination of style and structure and their effects on member outcomes, *Human Relations*, 34(12), 1119-1133
- Pfeffer, J. & Salancik, G. (1978). *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*, N.Y.; Harper & Row.
- Poole, M.(1986), *Industrial Relations: Origins and Patterns of National Diversity*,
- Porter,L.W. & Lawler,E.E. ( 1964 ) ,”Properties of Organization Structure in Relation to Job Attitudes and Job Behavior,”*Psychological Bulletin*,4,1965,pp.23-51.
- Porter & Lawler (1968), *Managerial Attitude and Performance*, Home- Wood , 111 : Richard D. Irwin.
- Porter, L.W.& Lawler, E. E. III (1965). “Properties of Organization Structure in Relation to Job Attitude and Job Behavior,” *Psychological Bulletin*, 64, pp.23-51.
- Roberts, Harold S.(1984), *Roberts’ Dictionary of Industrial Relations*,(3rd ed.) Washington, D.C.: The Bureau of National Affairs, Inc.
- Robert, A.& Ruh ,J. ( 1975 ) , Job Involvement, Values, Personal Background, Participation in Decision Making, and Job Attitudes , *Academy of Management Journal*, June *Volume 18, Number 2* 301
- Robbins, S. P. (1996). *Organizational Behavior-Concepts, Controversies, and Application* , 7th ed., Prentice-Hall, International Inc.
- Tahira M. ( 2005 ) . Countering the Negative Effects of Job Insecurity Through Participative Decision Making: Lessons From the Demand–Control Model . *Journal of Occupational Health Psychology* ,Vol.10,No.4,320-329
- Tannenbaum, R. , Weschler, I. R., & Massarik, F. (1961), *Leadership and Organization: A Behavioral Science Approach*, New York: Mcgraw-Hill.
- Wall ,T.D. & Lischeron J.A. ( 1977 ) , *Worker participation*.(UK) McGRAW-Hill Book Co.
- Jenkins, G. D. & Lawler, E. E. (1981), Impact of employee participation in pay plan development. *Organizational Behavior and Human Performance*, 28,111-128.
- Sagie, A. (1994), Participative decision making and performance: A moderator analysis, *Journal of Applied Behavioral Science*, 30(2), 227-246.
- Sashkin , M.(1984).Participative management in an ethical imperative.*Organizational*

Dynamics , 12;5-22

- Schermerhorn, J. R. (1989). *Management for Productivity* , 3rd Edition, New York, John Wiley and Sons.
- Schuler, B. S. (1980), A role and expectancy perception model of participation in decision making, *Academy of Management Journal*, 23(2), 331-340.
- Siegel, A.L., & Ruth, R.A. 1973. Job involvement, participation in decision , personal background, and job behavior. *Organizational behavior and human performance*, 9:318-327
- Skinner, B. F. (1971), *Beyond Freedom and Dignity*, N.Y.: Fred A. Knopf, Inc .
- Spector , P.E.(1986). Perceived control by employees: A meta analysis of studies concerning autonomy and participation at work .*Human Relations* , 39:1005-1016
- Smith, P. C., Kendall, L. M. & Hulin, C. L.(1969). *The measurement of Satisfaction in work and retirement*. Chicago: Rand McNally.
- Sinha, D., & Sarma, K.C. (1962). Union attitudes and job satisfaction in Indian worker. *Journal of applied Psychology*. 46. pp.247-251.
- Steers , R.M.(1973). Task goals , individual need strength, and supervisory performance. Unpublished Doctoral Dissertation , University of California at Irvine.
- Vroom, V.( 1960 ) , *Some personality determinants of the effects of participation*(Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall)
- Vroom, V. H.(1964), *Work and Motivation*, New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Vroom , V.H. & Yetton , P.W.(1973). *Leadership and Decision-Making*. Pittsburgh , PA: University of Pittsburgh Press
- Waldman, D. A. (1994). "The contributions of total quality management to a theory of work performance," *Academy of Management Review*, 19, pp.510-538.
- Weiss, H. M., & Adler, S. (1984). "Personality and organizational behavior," *Research in Organizational Behavior*, 6, pp.1-50.
- John A. Wagner ( 1994 ) Participation's Effects On Performance And Satisfaction: A Reconsideration Of Research Evidence *Academy of Management Review* 1991 Vol. 19, No. 2 312-330.
- Wanger , J.A.III & Gooding , R.Z.(1987b). Shared influence and organizational behavior: A meta-analysis of situational variables expected to moderate participation-outcome

relationships. *Academy of management Review* , 19(2):312-330

Zucker, L. G. (1977). "The Role of Institutionalization in Cultural Persistence,"  
*American Sociological Review*, 42, pp.726-743.



## 附錄 研究問卷

敬愛的中鋼同仁大家好：

這是一份針對企業內部員工參與決策對工作績效與工作滿意度關係的學術性調查研究，目的在於透過理論模型的驗證及探討，瞭解企業員工對公司提供的參與決策機制現況的看法與影響，這些參與決策的機制除直接參與各種正式會議外，還有如品管圈、全面品管（TQM）、提案制度、員工分紅或間接經由工會、員工董事等管道，以上的研究結論或許可以了解員工參與決策是否對公司、員工有好處，包括提高公司整體績效，滿足員工的需求。

感謝您的耐心，相信在您的協助之下，將使本研究圓滿成功。

最後祝您身體健康

工作順利

國立中山大學企業管理碩士班

指導教授：郭倉義博士

吳仁和博士

研究生：陳榮貴敬上

### 【填寫注意事項】

- 每一選項分為五級，
- 如您對該題的敘述極為贊同，請勾選「非常同意」，
- 如果您對該題的敘述大致贊同，請勾選「同意」；
- 如果您對該題沒有意見或不知如何作答，請勾選「沒有意見」，
- 如果您對該題的敘述大致不認同，請勾選「不同意」，
- 如您對該題的敘述極為不贊同，請勾選「非常不同意」。

【謝謝您的耐心與合作。】



【第一部分】					
本部分的題目是想了解同仁參與決策的意願與能力，對自己負責的工作可以做決策的程度或經由公司提供的參與決策機制可以發揮的影響力及與主管互動、資訊分享的情形。請您依自己的感覺、經驗勾選✓最適當的選項。					
	非常同意	同意	沒有意見	不同意	非常不同意
WP1、我喜歡在任何場合主動和我的長官討論工作或公司有關的議題，並提出建議。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
WP2、我希望直接或間接參與本單位或公司相關事務的決策運作，因為那可增加我的成就感。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
WP3、雖然共同參與組織內的決策可以增加組織績效，但那是主管的責任，非我職責內工作，我不願逾越權責。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
WP4、我常常尋找機會將自己的構想與工作經驗給其它相關單位的主管參考，雖然大部分是沒有被接受。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
WP5、我認爲我有能力、意願與主管參與組織內工作的決策。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
EP1、我對主管有影響力，因此對自己負責的工作可以做最後的決定。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
IP1、我經常提供主管有關的生產、維護、改善建議等訊息，協助主管做決策	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
EP2、對會影響我負責的工作的外部因素，我可以直接或間接參與討論，因此對主管的決策有影響力。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
EP3、我可以與主管共同參與單位內各種操作規範、維護規範、安全工作程序或工作目標的增、修訂的決策，並對主管的決策有一定程度的影響力。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
EP5、我可以與我的主管在非正式場合，例如餐會、公司外活動、聊天時互動並對主管的決策產生影響。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
EP10、我確信員工董事的影響力很大，可以代表我們在董事會影響公司的決策。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
IP2、我經常由主管處獲得公司或單位有關政策、生產、營運、安全、福利的訊息，協助我參與決策。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
EP7、由於員工分紅入股的制度，我認爲以這種股東的身分可以誘發我參與公司內部的決策，雖然有時真的沒有甚麼影響力。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
EP4、對未來的工作規劃，我對我單位的主管有影響力。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
續上頁					

	非常同意	同意	沒有意見	不同意	非常不同意
IP3、當我想影響主管的決策時，我會主動提出構想或建議，我的主管也樂意傾聽，有時也會接受。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
EP8、事實上藉由公司的提案制度、品管圈、TQM 活動、溝通會議，我可以影響主管的決策。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
EP6、我可以在單位或公司的各種正式會議中影響主管的決策。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
IP4、我認為公司設計各種參與決策的管道，可以讓我直接或間接影響公司相關主管對營運方針或策略的決策。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
IP5、當我的主管要做決策時，他會主動要求我提供工作有關的建議，以協助其作決策。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
EP9、對會影響我個人的工作條件、福利政策（調薪、分紅、獎金），工作安全事項，我可以經由工會或工會集體協商的管道間接影響高階主管的決策。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

<b>【第二部分】</b>					
請依自己在工作中的的經驗與感覺，依下列的題目敘述勾選✓適當的選項。					
	非常同意	同意	沒有意見	不同意	非常不同意
1、由於主管的參與和干涉，我覺得很少可以自由運用自己判斷力在工作中的機會，。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2、雖然待遇不錯，事實上從工作中我能得到的成就感不多。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3、這個職位需要輪調，否則無法歷練不同事務而產生工作倦怠。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4、我目前的能力與技術可以符合目前負責工作的需求，不用額外的訓練與學習。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5、我目前的工作量與工作時間配合很好，不會有空檔，也不需要常常加班。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
續上頁					

	非常同意	同意	沒有意見	不同意	非常不同意
6、除了本身的工作量外，我覺得沒有餘力額外為別人服務。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7、在工作中，主管常常同意我以我自己的方法試著完成工作，雖然可能失敗。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8、目前這個職位雖然能給我獨立決策或作業的機會，但因公司規定或主管的因素，因此我很難證明我的能力，發揮我的能力。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9、雖然我不是最後決策的主管或主管，但在工作上常會被授權，有機會指導、協助同仁完成工作的機會。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10、因為待遇、紅利不錯，讓我在親友、鄰居獲得好的評價。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11、雖然有時意見不同或開會時爭辯，但我和我同單位的長官、部屬、同事還是工作合作愉快，不會放在心理。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12、我對主管交代的工作，基於員工的職責，我會貫徹到底。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13、我對於公司內主管對待屬下的方式，包括公平與正義，深感滿意。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14、雖然我不了解主管決策的觀點與內容，但我對主管做對決策用對人的能力，深感信心與滿意	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15、我對公司的訂定策略的能力，例如擴廠、擴建、對外投資等與完成策略的執行力，深具信心。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16、如果我在工作上有良好的表現，我的各階主管會即時、公開的贊賞與肯定，同時會反映在考績或獎金上。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17、雖然我努力工作，但我認為這個工作很難給我表現能力與績效的舞台，升遷的機會也不大。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18、就所作工作的質量而言，我所得到的薪資報酬實在優渥，我感到非常滿意。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19、我對目前這個工作的穩定性感到滿意。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20、我對目前的工作環境，例如安全設施、照明、污染、綠化、空間等的努力，甚為滿意。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

【第三部分】					
請依自己在工作中得到的的經驗與感覺，依下列的題目敘述勾選✓適當的選項。					
	非常同意	同意	沒有意見	不同意	非常不同意
1、標準作業程序是我執行經常性的維護、操作工作的唯一依據。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2、工作中使用知識、經驗、工具、設備或標準作業程序來發現問題的機會不多。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3、我的工作大部分由主管指定而非自己規劃。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4、我在工作中會注意安全與衛生，同時遵照安全作業程序作業。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5、我經常保持文件、工作現場與設施的完整與整齊清潔，因此單位整理整頓競賽經常名列前茅。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6、雖然主管沒有交代，我還是經常主動清潔、潤滑、檢修手邊的工具，同時經常提案改善設備與製程。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7、有時怕被同事另眼相看，因此沒有長官交代，我不敢主動改善工作所需的工具、設備或方法。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8、大體而言，我的技術性績效很好，也做好公司所要求的任務，但我的考績並不好。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9、我在團隊內經常與其他同事保持合作，但有時合作的對象不好，我也只好應付，否則會發生衝突。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10、主管不在時，顧慮同事的看法，我有時不會遵循主管的指令執行業務。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11、我在工作上經常表現出對同事、主管適當忍讓的態度。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12、我願意接下額外的工作，但主管很少給我機會。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13、我願意單獨克服困難完成工作，因為那事是一件有成就感的工作。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14、我經常遵照作業規定，不會越權行事。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15、我經常被安排或指派一個挑戰性的工作。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16、雖然長官沒有交代，我還是會幫助同事達成與自己無關的任務。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
續下頁					

	非常同意	同意	沒有意見	不同意	非常不同意
17、對於重大的事務我習慣特別提高注意力以防萬一，不需要主管的提醒。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18、不管主管的決定對或錯，我還是完全支持上級主管的決定。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19、在工作中我會遵照組織權責的規定，年資、經驗的深淺不是我重視的重點。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20、當同事碰到問題時我只能給予精神上的鼓勵，但無法給予實質上的幫忙。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21、雖然與大部分同事的看法不同而有冒犯同事的危險，我仍然願意主動挺身解決工作上的問題。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22、我在工作場所經常遵守紀律，但有時難免會違規。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23、我會主動的著手處理一個困難的工作指派，雖然我的能力可能不足而誤了大事。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24、我不願意負擔額外的工作，因為與我的工作職責無關，而且我怕反而誤事。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25、整體而言，我會替公司設想和主動幫助同事，但長官不曾給我嘉勉。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**【第六部分】您的基本資料：**

- 1、 請問您的年齡是：  ≤30 歲  31~40 歲  41~50 歲  50 以上
- 2、 請問您所屬部門是：生產部門 非生產部門研究部門
- 3、請問您的教育程度：高中職(含大專)以下 大學 研究所(含)以上
- 4、請問您在公司的年資：10 年以下 11~20 年 20 年以上
- 5、請問您目前的職位是：
  - 操作性職位
  - 非操作性職位或非管理性職位（工程師、管理師、研究員）
  - 管理性職位（領班、股長、課長、二級主管）

本問卷到此全部結束，再次感謝您耐心填答！

問卷聯絡人： 陳榮貴

電話分機： 3259,行動 0933-380-380