

2017

2017 科技創新應用與 人力發展提升學術研 討會

論文集

優選十二篇論文發表、另收錄二十六篇當天未發表之文章



優選論文 (研討會當天口頭報告)

編碼	姓名	單位	論文題目	頁碼
01	陳俊瑋	本系博士生	台灣科技企業知識管理策略、知識移轉與創新績效關係之研究	4
02	韓仕賢、周士琦	本系博士生	銀行業知識分享、人力資本、創新能力與組織績效之研究	25
03	江旭新、鄒侑苓、 許世昌	國立清華大學人力資源與數位學習科技研究所副教授、碩士生	高科技公司之品牌人力資源管理與品牌公民行為之關係探討-以留職意圖為中介效果、企業聲譽與品牌承諾為調節效果	41
04	江旭新、許世昌、 鄒侑苓	國立清華大學人力資源與數位學習科技研究所副教授、碩士生	高科技公司之雇主品牌與知識分享之關係探討：以留職意圖為中介效果、知覺利害關係人重要性及員工幸福感為調節效果	64
05	周士琦	本系博士生	高職學校評鑑使用影響因素之研究	89
06	李峻瑋、林弘昌	本系碩士生、副教授	企業外部訓練講師之專業核心能力初探	110
07	李易穎、林弘昌	本系碩士生、副教授	師範大學學生參與企業實習對提升就業力之調查研究	124
08	楊佩霖	本系碩士生	大專院校學生創業意向之研究:生涯調適力與計畫行為理論之觀點	145
09	吳依珊	本系碩士生	真誠領導對員工建言行為的影響	162
10	廖旻儀	本系碩士生	團隊成員交換關係與負責行為之影響研究	178
11	陳卉萱	本系碩士生	工作家庭衝突與組織公民行為之關聯性-以工作敬業為中介變項	195
12	張釀之	本系碩士生	工作家庭負向介面對生活滿意度之影響-以工作敬業為中介變項	211

入選論文

編碼	姓名	單位	論文題目	頁碼
01	廖世忠、吳國楨	南亞技術學院 視覺傳達設計 系助理教授、 講師	產業界的產品研究開發與創意設計以強化設計教育之發展	227
02	郭芊彤	本系博士生	女性中高階主管突破玻璃天花板效應之研究	239
03	呂俊毅、陳麗玉	本系博士生	外交領事人員跨文化能力內涵之研究	261
04	魏黎傑	本系博士生	共享心智模式對創新智慧資本之影響－以組織承諾及組織信任為調節變項之探討	274
05	謝清瑞	本系博士生	教育科技融入數學教學對國中小學生學習成效影響之後設分析	289
06	高碧謙	本系碩士生	人力資源課程設計-以 T 公司為例	305
07	陳煒杰、林弘昌	本系碩士生、 副教授	大學生語言學習媒體偏好之研究 -以英語學習為例	324
08	全恩誼	本系碩士生	心理契約違反與離職意圖關係之研究：知覺組織生涯機會與組織鑲嵌的調節效果	340
09	王玉璿、林弘昌	本系碩士生、 副教授	主管與員工工作價值觀建構歷程差異之探討	359
10	林宣妤	本系碩士生	以 ADDIE 模式發展企業內部數位學習輔助教材－以 T 公司為例	369
11	杜庭華、林弘昌	本系碩士生、 副教授	台灣與各國企業實習的作法與評估	378
12	趙千萱	本系碩士生	外派人員如何藉由跨文化教育訓練適應海外組織之研究	391
13	吳伯軒	本系碩士生	生涯決策自我效能與生涯敬業的關係：生涯調適力與生涯復原力之中介效果	405
14	李鈺芬	本系碩士在職 專班	服飾零售業店長人才管理機制研究－以 A 公司為例	417
15	林勤軒	本系碩士在職 專班	科技業研發工程師的情緒勞務管控與工作滿意度之關聯初探	428
16	李承錦	本系碩士生	員工的專業職能養成之個案研究	437
17	林青莢、黃能堂	本系系碩士 生、教授	真人一對一即時互動教學之大專生觀光英語學習成效研究	445
18	陳柏仰	本系碩士生	國中生活科技的教育內涵與教學範例-以製作、改良乒乓球發射器為例	461

19	曾柏翔	本系碩士生	探討 M-Learning 使用經驗與員工創新行為之研究：以行動學習自我效能為中介變項，知覺主管支持為調節變項	475
20	劉璟頤	本系碩士生	探討創新的員工歸屬感 - STUDIOBIG 簡報講堂 & 騰訊為企業個案分析	484
21	楊佩霖	本系碩士生	探討遠距工作模式的成功經驗-以數位行銷公司為例	494
22	陳威凱	本系碩士生	探討學校型成人教育組織之現況與展望-以某國立大學推廣教育中心為例	506
23	楊宇華	本系碩士在職專班	淺析課程類型對壽險證照課程之訓練成效	520
24	翁宜閑	本系碩士生	逢迎行為之探討	530
25	黃斯翎	本系碩士生	運動員生涯規劃之探討	539
26	李依蓁	本系碩士生	數位學習系統成效之探討-以連鎖超商與金融產業公司跨產業比較	549

台灣科技企業知識管理策略、知識移轉與創新績效關係之研究

A Study on the Relationship between Knowledge Management Strategy, Knowledge Transfer and Innovation Performance in Taiwan Science and Technology Enterprises

陳俊瑋

國立臺灣師範大學科技應用與人力資源發展學系博士研究生

Chun-Wei Chen

Department of Technology Application and Human Resource Development,
National Taiwan Normal University

摘要

本研究以台灣科技企業相關產業員工的角度探討知識管理策略(系統化知識管理策略與個人化知識管理策略)、知識移轉(連續性移轉、相似性移轉、差別性移轉、策略性移轉與專家性移轉)與創新績效(產品創新績效、製程創新績效、組織創新績效與策略創新績效)之關係。經由研究假設的推論,建立研究架構,透過實際調查國內主要科技產業中的科技企業樣本,共取得 122 份有效問卷。經過結構化方程式模型驗證後結果顯示,知識管理策略透過知識移轉之中介(呈現為部份中介效果)對創新績效產生影響。

關鍵詞：知識管理策略、知識移轉、創新績效、結構化方程式模型、科技產業

壹、研究動機與研究重要性

過去知識管理領域相關研究者對於知識管理策略與知識移轉等研究議題已多有著墨，但對於科技企業經由知識管理策略與知識移轉程序等研究構面會如何影響科技企業最終創新績效產出之相關研究問題卻仍有待深入探討。

以「知識管理策略（Knowledge Management Strategy）」研究變項而言，可分為系統化知識管理策略與個人化知識管理策略等兩個研究構面；以「知識移轉（Knowledge Transfer）」研究變項而言，可分為知識創造移轉程序（社會化（socialization）、外顯化（externalization）、組合化（combination）與內隱化（internalization）等，本研究不予討論），本研究所採用「知識移轉」變項即是「知識屬性移轉程序」，乃依據知識屬性將知識移轉的途徑區分成五種程序，可分別為連續性移轉（Serial transfer）、相似性移轉（Near transfer）、差別性移轉（Far transfer）、策略性移轉（Strategic transfer）與專家性移轉（Expert transfer）等五個研究構面；以「創新績效」研究變項而言，可分為產品創新績效、製程創新績效、組織創新績效與策略創新績效等四個研究構面；本研究共發展出三個研究變項與十一個研究構面來進行實證研究與相關分析。

本研究主要是在探討知識管理策略、知識移轉及創新績效這三者之間的關聯性，並且以台灣具代表性的科技產業（Technology Industry）中的科技企業作為研究對象，希望藉此能夠找出三者之間的關聯性，作為科技企業進行知識管理時之參考依據。

根據上述的研究動機，本文研究目的如下：

- 一、探討企業知識管理策略對創新績效之影響。
- 二、探討員工對於企業知識管理策略之認知是否對知識移轉產生影響。
- 三、探討知識移轉與創新績效的關聯性。
- 四、探討企業知識管理策略是否透過知識移轉的中介作用對創新績效形成影響。

本研究主要的研究範圍是以台灣科技產業相關企業廠商，並且是以相關企業公司之生產、技術及研發等部門作為問卷發放對象，藉此探討知識管理策略、知識移轉與創新績效，在這些科技產業相關企業廠商中，存有著什麼樣的影響關係。但本研究問卷所發放的對象，在樣本取得上較不容易。並且在研究的時間上、效益上的考量之下，決定以便利抽樣法（convenience sampling）的方式進行問卷調查，以增加問卷回收速度及回收率，僅以新竹科學園區內主要科技企業暨組織成員為抽樣對象，所以無法平均地發放至北部、中部及南部等地區科技企業廠商，可能無法準確地觀察出其他科技產業園區之地域因素對本研究的影響，此為本研究主要研究限制。本研究冀盼能透過結構方程模式分析法，探究出三個研究變項與十一個研究構面所形成的線性結構關係予以分析而提出相關管理意涵，進而釐清知識管理策略、知識移轉與創新績效之間的關聯性。

貳、文獻探討與假設

企業策略應用層面上對知識管理相應提出兩種知識管理策略，一是系統化策略（codification strategy），此種知識管理策略主要是運用電腦資訊科技的輔助，將企業組織活動所衍生知識周全嚴密地編碼與儲存在資料庫裡，促使組織成員能輕易地取得並運用這些知識；另一則是個人化策略（personalization strategy），此種策略則強調知識是密切地與發展知識的人作結合，同時知識的分享主要經由人與人直接地接觸所產生，在此一策略中，電腦資訊科技的主要應用在於協助人們傳達知識而非儲存知識（Hansen, Nohria & Tierney, 1999）。

根據 Hansen 等（1999）研究指出，知識管理策略可區分為系統化策略與個人化策略，兩種策略會體現在企業內不同的競爭策略、經濟資源使用模式、資訊處理模式、資訊科技和人力資源等方面，如下表 1 所列示。

表1 知識管理策略運作比較與構面操作型定義說明

兩大知識管理策略之運作比較與操作型定義說明		
層別	構面1 系統化策略	構面2 個人化策略
知識管理策略	個人對文件(people-to-document)：發展電子文件系統，將知識編碼、儲存、散播和再運用。	個人對個人(people-to-people)：為了能夠分享內隱知識，發展連結人際之間的網路。
競爭策略	透過編碼知識的再運用，以提供高品質、可靠且快速的服務。	匯聚每個人的專業知識，在高階層的策略問題上，提供有創意、分析嚴謹的建議。
經濟模式	重複運用的經濟模式(reuse economics)： 1. 對知識資產一次投資，多次的運用。 2. 工作小組成員較多。 3. 將焦點放在創造較高的營業額。	專家經濟模式(expert economics)： 1. 對獨特的問題提供符合個別需求的解答，因而索取較高的費用。 2. 工作小組成員較少。 3. 將焦點放在保持高度的邊際利潤。
資訊科技	在資訊科技上進行大量投資，目的是將人與可以重複使用編碼系統化知識連結在一起。	適度的在資訊科技上進行投資，目的只是讓隱性知識的傳遞過程更方便。
人力資源	1. 僱用能將知識再運用以及完成解決方案的員工，如剛畢業的大學畢業生。 2. 運用電腦為基礎的遠距學習，來進行團體教育訓練。 3. 獎勵員工使用文件資料庫，以及貢獻文獻到資料庫中。	1. 僱用喜歡解決問題且能容忍模稜兩可情況的員工，如企管碩士。 2. 透過一對一的顧問指導方式來進行教育訓練。 3. 獎勵員工直接和其他同事分享知識。

資料來源：Hansen, Nohria & Tierney (1999) ；本研究整理。

Nonaka Ikujiro & Hirotaka Takeuchi（1995）共同提出 SECI 模型（共同化、外化、結合、內化）用以解釋知識創造與累積的過程。Nonaka Ikujiro（野中郁次郎，國際學術界譽為「知識創造理論之父」和「知識管理的拓荒者」）等利用 Michael Polanyi（1958）提出來的隱性知識（Tacit knowledge）與顯性知識（Explicit knowledge）概念，組合兩種不同的知識，構成社會化、外顯化、組合化與內隱化等四種不同的知識轉化與傳遞程序。

Dixon（2000）依據知識屬性將知識移轉的途徑區分成五種程序，分別為連續性移轉、相似

性移轉、差別性移轉、策略性移轉與專家性移轉等程序，並明確指出相似性移轉和專家性移轉兩程序所產生的外顯知識，可以很清楚地、具體地描述並撰寫下來，再藉由電腦資訊科技進行移轉，這五種知識移轉亦可以清楚地說明組織知識的來源(如下表2所列示)。本研究即以 Dixon(2000)所提出的連續性移轉、相似性移轉、差別性移轉、策略性移轉與專家性移轉等五個知識屬性移轉程序來形成知識移轉研究變相的五個構面，並進行變項間的相關分析。

表2 知識移轉變項與構面操作型定義說明

知識移轉變項 (知識屬性移轉程序)		操作型定義說明
構面1	連續性移轉	係指將個別成員獨門的知識，移植到團體或公共空間之內，再經由整合，進而讓整個團隊能了解。
構面2	相似性移轉	係指工作和背景環境極為類似的人員共享顯性知識，多屬於非例行性的事務。
構面3	差別性移轉	人員間彼此進行雙向的經驗交換，多屬於例行性的事務。
構面4	策略性移轉	當人員進行偶發性任務時，從其他單位調派有經驗的人員從事知識移轉。
構面5	專家性移轉	當人員面臨不尋常的技術問題，且超乎他們的知識範圍時，借助組織裡其他團隊的專門技術或知識的移轉途徑。

資料來源：Dixon (2000)；本研究整理。

吳思華(1998)認為創新績效應指對企業營運有其能影響的作為，依其影響可分為產品創新、製程創新、組織創新與策略創新等四個層面，亦即企業創新績效可依據這些層面做評估與衡量，相關說明如下表3所列示。本研究即以吳思華(1998)所提出的產品創新、製程創新、組織創新與策略創新等四個創新績效來形成與知識管理策略及知識移轉(知識屬性移轉程序)等兩個研究變項有關的創新績效變項並進行本研究架構與假設中各變項間之相關分析。

表3 創新績效變項與構面操作型定義說明

創新績效變項		操作型定義說明
構面1	產品創新	包括專利權准許數、產品開發與功能設計技術能力、新產品推出或商品化之速度、對顧客需求特性或市場潮流之掌握。
構面2	製程創新	包括量產良率或製成與產品之品質、快速產生不同產品之製程彈性、降低生產成本的製造能力。
構面3	組織創新	包括從事國際性銷售、維修或服務的經驗與能力、建立及提升國際性品牌之經驗或能力、佈建及管理國際性配銷通路之經驗能力等。
構面4	策略創新	包括產品的新定位、新用途、價值活動鏈重組等。

資料來源：吳思華（1988）；本研究整理。

參、研究架構與研究假設

一、知識管理策略與創新績效之關係

許多實證研究指出，知識管理策略是影響創新績效的重要因素。陳岳揚（2011）實證研究驗證了知識管理策略與策略資訊科技管理之策略配適會對知識管理績效產生顯著性地影響，且建議組織在推動知識管理的實務上，能以宏觀的策略面觀點為之，並使組織績效能在考量策略配適的綜效影響下，獲取全面性的進展。Hansen等（1999）在比較諸多著名管理顧問公司其實務上的知識管理策略的不同做法後，即明確指出，若組織採行系統化（codification）的知識管理策略，則應偏重資訊科技的投資佔比，其目標為使知識以數位化的方式加以儲存並得以重覆利用；而若組織採用個人化（personalization）的知識管理策略，則資訊科技則只須少量至中等的投資佔比，在管理實務上則著重在於支援員工間的互動與溝通，以達到知識有效分享。King（1999）亦認為應將知識管理作為整合於資訊系統的策略規劃中，才能強化組織的知識管理能力。因此，知識管理策略與資訊科技管理必須相互搭配，當兩者能達到有效配適的情況時，知識管理績效即可水到渠成而收其成效（Asoh, 2004; Kim, 2001; Zack, 2002）。因此本研究建立下列假說：

假說1：知識管理策略對創新績效具有正向影響。

二、知識管理策略與知識移轉之關係

林凱胤、楊子瑩與王國華（2009）曾以知識管理為策略，並整合學校實體環境與網路虛擬環境，建立一套實習輔導模式來進行研究，以期能協助實習教師專業成長；研究結果顯示，執行相關知識管理策略能透過實習輔導模式知識移轉歷程而習得專業知識與技能，即實習教師可藉由多元方式移轉內隱知識，透過試教將個人所習得的內隱知識外顯化，並運用對話互動在社群中傳播，然後整合各項資源、教學方法和研習活動所習得的知能融入於教學及導師事務之中，最後在模擬

教師甄試與分區教學觀摩中驗證所學，並進行知識的內化。林凱胤、王國華、葉辰楨、黃世傑、林素華、李淑雯、王瑋龍、溫嫩純、林忠毅、蔡顯章（2006）應用知識管理理論架構知識移轉策略建構實習教師專業成長輔導模式，以知識管理相關理論為立論基礎，從知識管理策略取向切入，發展一整合多元實習輔導策略的知識移轉模式，促進實習教師的內隱知識和外顯知識的轉移，得以達到專業成長成效。因此本研究建立下列假說：

假說2：知識管理策略對知識移轉具有正向影響。

三、知識移轉與創新績效之關係

陳秀如、柯怡華、陳慧靜（2011）曾以知識移轉觀點來探討系統開發團隊成員順利吸收來自使用單位成員移轉的知識對資訊系統開發績效之影響，透過實際蒐集系統開發團隊成員觀點進行路徑分析，分析結果顯示，知識移轉績效對系統開發績效有正向顯著影響，另系統開發團隊成員既有領域知識與雙方互動品質也有其顯著影響。廖述賢、費吳琛與周繼文（2008）亦曾透過線性結構化方程式模型將知識取得、知識移轉對創新能力的影響進行實證分析，其研究結果顯示，三者屬於完全中介關係，知識移轉為知識取得與創新能力的中介變項，亦即組織的知識取得必須透過知識的移轉才能有效提高組織的創新能力，而不同的組織型態其知識取得對知識移轉與創新能力之關係中不具有干擾作用。因此本研究建立下列假說：

假說3：知識移轉對創新績效具有正向影響。

四、知識管理策略、知識移轉與創新績效之關係

綜合上述與前三段的結合，我們發現知識管理策略與知識移轉相關性、知識管理策略對創新績效的影響，及知識移轉對創新績效的影響，而知識移轉形成前提在創新績效的建立，因此本研究認為知識移轉可作為知識管理策略與創新績效的中介變項，為驗證這樣的論點，本研究建立下列假說：

假說4：知識管理策略透過知識移轉的中介，對創新績效產生正向影響。

本研究針對知識管理策略、知識移轉與創新績效等三個研究變項共十一個構面，提出以下四個研究假說，如下所示：

假說1：知識管理策略對創新績效具有正向影響。

假說2：知識管理策略對知識移轉具有正向影響。

假說3：知識移轉對創新績效具有正向影響。

假說4：知識管理策略透過知識移轉的中介，對創新績效產生正向影響。

肆、研究方法

一、研究架構

本研究經由相關的文獻探討中，提出三個研究變項，分別為知識管理策略、知識移轉與創新績效，並建立其衡量之核心構面，探討知識管理策略、知識移轉與創新績效之關聯性研究，並進一步探討其過程中，是否具有中介效果產生，如下圖 1 所示。

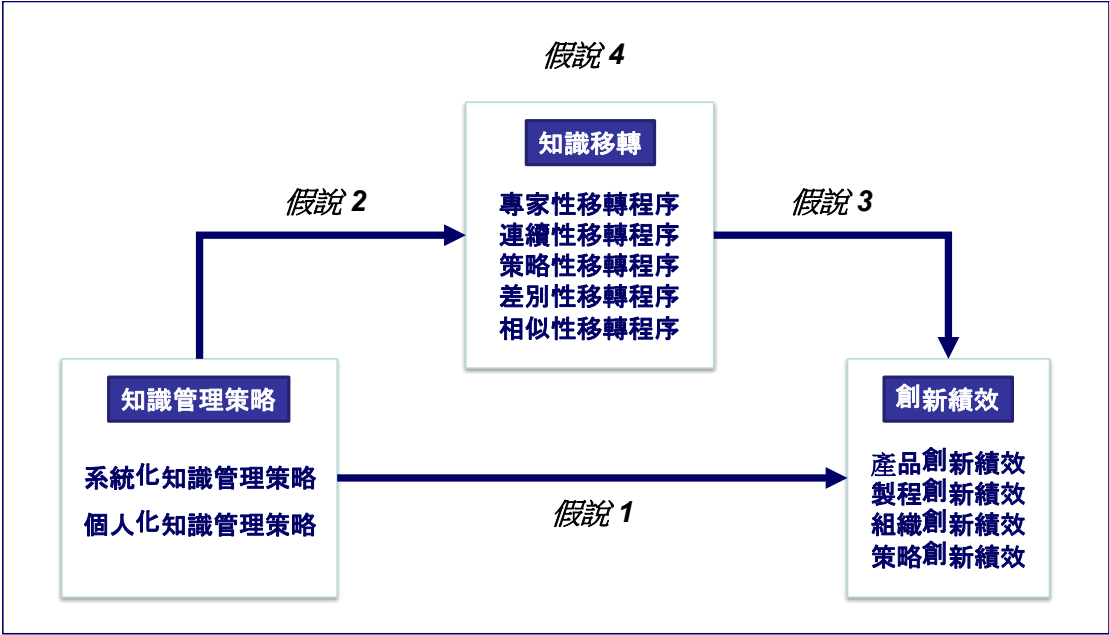


圖 1 本研究架構圖

表 4 研究變項及構面來源

研究變項	研究構面	題數	構面來源
知識管理策略	系統化策略	8	Hansen,Nohria & Tierney(1999)
	個人化策略	8	
知識移轉	連續性移轉	4	Dixon(2000)
	相似性移轉	4	
	差別性移轉	4	
	策略性移轉	3	
	專家性移轉	3	
創新績效	產品創新	3	吳思華 (1998)
	製程創新	6	
	組織創新	10	
	策略創新	3	

本研究構面採用 Likert 5 尺度加以衡量，受測者依題意填答個人對於問題的同意度，由「非常不同意」、「不同意」、「普通」、「同意」、「非常同意」，依序分別給予1、2、3、4、5分之方式計分。

資料來源：本研究整理。

二、操作型定義及測量

本研究之研究問卷乃是依據先前研究知識管理策略、知識移轉與創新績效，或者以科技產業為研究樣本之問卷，進行修改、編製而成三個不同的認知量表，如表 4 所列示。本研究構面的各個變數問項即參考莊煥銘、吳建明、葉蔭淦（2000）發展出知識管理策略認知量表的系統化策略與個人化策略等兩個構面以及知識創新績效認知量表的組織創新績效構面；參考蔡政宏與張蜜純（2006）發展出知識移轉程序認知量表的五個構面和知識創新績效認知量表的產品創新績效及製程創新績效等兩個構面；本研究另參考吳思華（1998）發展知識創新績效認知量表的策略創新績效構面。本研究知識管理策略、知識移轉與創新績效各變項之各構面之操作型定義如前述表 1、表 2、表 3 所列示來進行操作、測量與統計軟體相關運算分析。

三、個人變項

此部分主要在了解受測對象之基本資料，以作為分析與研究結果的參考，基本資料包括：

1. 性別：問卷調查對象以男、女性別區分。
2. 年齡：係指調查對象目前年齡，區分七類，分為 26~30 歲、31~35 歲、為 36~40 歲、41~45 歲、46~50 歲、51~55 歲、56~60 歲。
3. 最高學歷：指調查對象所受正式教育的最高學歷，區分三類，分為大學、碩士及博士。

4. 所屬的產業別：區分十六類，分為半導體、生技醫藥、光電與平面顯示器、環保科技、能源科技、電子零組件及材料、醫療照護、資訊硬體、資訊軟體、鋼鐵、機械、特用化學、石化高分子及其他等產業。
5. 所屬的部門別：區分八類，分為企劃部門、業務部門、製造(生產)部門、財務會計部門、資訊科技部門、人力資源部門、服務部門、研發部門、採購部門及其他部門。

四、抽樣設計與問卷調查

待問卷各個研究構面的操作型定義及問卷題項確定之後，本研究將進行問卷之預試。在內容效度部份（Content Validity），本研究分別請三位在科技產業任職之業界人士詳讀本問卷，請三人在讀完該問卷之後，提出該問卷是否有題意不清或不符合其產業之用語，以避免使得本研究問卷無法正確地測試與獲得相關資訊。經由三位業界人士閱讀本研究問卷且皆對本研究問卷無任何質疑或問題後，再以便利抽樣法且結合網路線上問卷調查平台來進行問卷調查回收。

本研究問卷調查對象為科技企業，分類如半導體、生技醫藥、光電與平面顯示器、環保科技、能源科技、電子零組件及材料、醫療照護、資訊硬體、資訊軟體、鋼鐵、機械、特用化學、石化高分子及其他等產業中科技企業之研發、製造(生產)與資訊科技等相關部門人員，總共發放300份網路線上問卷（my3q網路問卷平台 www.my3q.com）進行線上問卷調查。本研究調查問卷實際回收份數為122份，未有漏填問題之缺失問卷後，完整填答之有效問卷即122份，計算得有效回收率為40.667%，經人工閱卷後得知共有122位服務於36家主要來自新竹科學園區與各地區之科技產業暨企業組織各部門的從業人員，參與本研究之問卷調查。

本研究問卷調查經敘述統計分析顯示，「性別」男性（104人，佔85.2%），女性（18人，佔14.8%）；「年齡」部分，36~40歲最多（45人，佔36.9%）、41~45歲次之（39人，佔32%）；「教育程度」部分，碩士最多（113人，佔92.6%）、博士次之（5人，佔4.1%）及學士最少（4人，佔3.3%）；「所屬產業別」前三則以「半導體」最多（26人，佔21.3%）、「生技醫藥」次之（22人，佔18%）、「光電與平面顯示器」次之（16人，佔13.1%）；「部門別」主要以「研發部門」最多（71人，佔58.2%）、「製造(生產)部門」最多（36人，佔29.5%）次之。

五、資料分析與結果

（一）信度分析

本研究問卷各構面題項分配及信度分析，如表5所列示。表5顯示本研究之主構面的信度分析，從結果數據來看，次構面皆達高信度。顯示次構面的信度可以被接受。而主構面的信度在0.701 到 0.912 之間，顯示主構面的信度良好。

表 5 信度分析彙總表

變項	構面	題號	題數	Cronbach' s α		
				構面	變項	總構面
知識管理策略	系統化策略	1 ~ 8	8	0.84	0.912	0.833
	個人化策略	9 ~ 16	8	0.84		
知識移轉	專家性移轉	17 ~ 20	4	0.724	0.701	
	策略性移轉	21 ~ 24	4	0.619		
	連續性移轉	25 ~ 28	4	0.641		
	差別性移轉	29 ~ 31	3	0.636		
	相似性移轉	32 ~ 34	3	0.632		
創新績效	產品創新	35 ~ 37	3	0.605	0.715	
	製程創新	38 ~ 43	6	0.557		
	組織創新	44 ~ 53	10	0.659		
	策略創新	54 ~ 56	3	0.738		

Cronbach' s α 係數值介於 0 與 1 之間， α 值愈大時，相對表示信度愈高，Cronbach' s α 值至少要大於 0.5，在實務上最好是 $\alpha > 0.7$ (Nunnally 1978)。

資料來源：本研究整理。

(二) 相關分析

由於結構方程模式 (SEM) 的計算基礎，主要是依據研究變數間線性相關之數值，以線性代數方法計算而得。藉由相關分析，可讓本研究於結果的可能現象有初步了解。故本研究首先利用 Pearson 相關，藉以瞭解本研究變項之間的相關性。相關係數如表 7 所示。說明分述如下：

1. 知識管理策略與知識移轉的相關性：

從表 6 中顯示，在知識管理策略與知識移轉各構面之間，多呈現正相關（在 $\alpha = 0.01$ 顯著水準下及 $\alpha = 0.05$ 顯著水準下），表示組織內知識管理策略愈活絡，愈能提升知識移轉的程度。

2. 知識移轉與創新績效的相關性：

從表 6 中顯示，在知識移轉與創新績效各構面之間，多呈現正相關（在 $\alpha = 0.01$ 顯著水準下及 $\alpha = 0.05$ 顯著水準下），表示組織內知識移轉愈活絡，愈能提升創新績效。

3 知識管理策略與創新績效的相關性：

從表 6 中顯示，在知識管理策略與創新績效各構面之間，呈現正相關（在 $\alpha = 0.01$ 顯著水準下及 $\alpha = 0.05$ 顯著水準下），表示組織內知識管理策略運作愈佳，愈能促進創新績效的提升。

由於相關分析只能顯示各變項之構面間的相關強度，僅能對研究各構面間之關係提供參考。但較嚴謹且可靠的研究推論，尚需進一步對於構面間的直接效果、間接效果與中介效果等關係進行驗證，因此相關之驗證程序將有賴於結構化方程式模型來進行。

表 6 相關係數表

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1 系統化策略	1.000										
2 個人化策略	.840**	1.000									
3 專家性移轉	.239**	.317**	1.000								
4 策略性移轉	.178	.183*	.233**	1.000							
5 連續性移轉	.155	.128	.191*	.508**	1.000						
6 差別性移轉	.305**	.322**	.181*	.365**	.360**	1.000					
7 相似性移轉	.226*	.207*	.228*	.386**	.316**	.467**	1.000				
8 產品創新	.392**	.345**	.228*	.378**	.332**	.447**	.408**	1.000			
9 製程創新	.478**	.440**	.189*	.277**	.416**	.409**	.405**	.582**	1.000		
10 組織創新	.296**	.283**	.150	.274**	.406**	.293**	.392**	.431**	.510**	1.000	
11 策略創新	.220*	.249**	.053	.047	.102	.157	.227*	.280**	.294**	.236**	1.000

** . 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。

資料來源：本研究整理。

(三) 結構模式分析

本研究進行結構模式分析，以利於研究假設路徑的驗證。本研究以最大概似估計法分別估計理論模型中的假設路徑參數值 γ ，並藉由路徑參數值檢定顯著與否，檢定各假說影響關係是否成立。檢定結果如表 7 所示：

1. 「知識管理策略」與「創新績效」之關係：(γ_{11})

由表 7 可發現，知識管理策略與創新績效之關係中 t 值為 6.145 達顯著水準，標準化參數估計值為 0.50，表示知識管理策略與創新績效產生正向影響，因此本研究假說 1 成立。

表 7 研究路徑彙總表

假說	路徑	關係	參數值	t 值	Results
假說1	知識管理策略→創新績效 (γ_{11})	+	0.50	6.145***	成立
假說2	知識管理策略→知識移轉 (γ_{21})	+	0.52	4.088***	成立
假說3	知識移轉→創新績效 (γ_{31})	+	0.77	7.772***	成立

註：

| t 值 | ≥ 1.96 ，達.05 顯著水準，以* 註記；

| t 值 | ≥ 2.58 ，達.01 顯著水準，以** 註記；

| t 值 | ≥ 3.29 ，達.001 顯著水準，以*** 註記。

資料來源：本研究整理。

2. 「知識管理策略」與「知識移轉」之關係：(γ_{21})

由表 7 可發現，知識管理策略與知識移轉之關係中 t 值為 4.088 達顯著水準，標準化參數估計值為 0.52，表示知識管理策略與知識移轉產生正向影響，因此本研究假說 2 成立。

3. 「知識移轉」與「創新績效」之關係：(γ31)

由表 7 可發現，知識移轉與創新績效之關係中 t 值為 7.772 達顯著水準，標準化參數估計值為 0.77，表示知識移轉與創新績效產生正向影響，因此本研究假說 3 成立。

表 8 直接與間接效果表

研究變項		內衍變項			
		知識移轉		創新績效	
		Effect	t 值	Effect	t 值
外衍變項	知識管理策略				
	直接	0.52***	4.088***	0.50***	6.145***
	間接			0.10***	4.420***
	總效果	0.52***	4.088***	0.60***	10.679***
內衍變項	知識移轉				
	直接			0.77***	7.772***
	間接				
	總效果			0.77***	7.772***

註：

| t 值 | ≥ 1.96，達.05 顯著水準，以* 註記；

| t 值 | ≥ 2.58，達.01 顯著水準，以** 註記；

| t 值 | ≥ 3.29，達.001 顯著水準，以*** 註記。

資料來源：本研究整理。

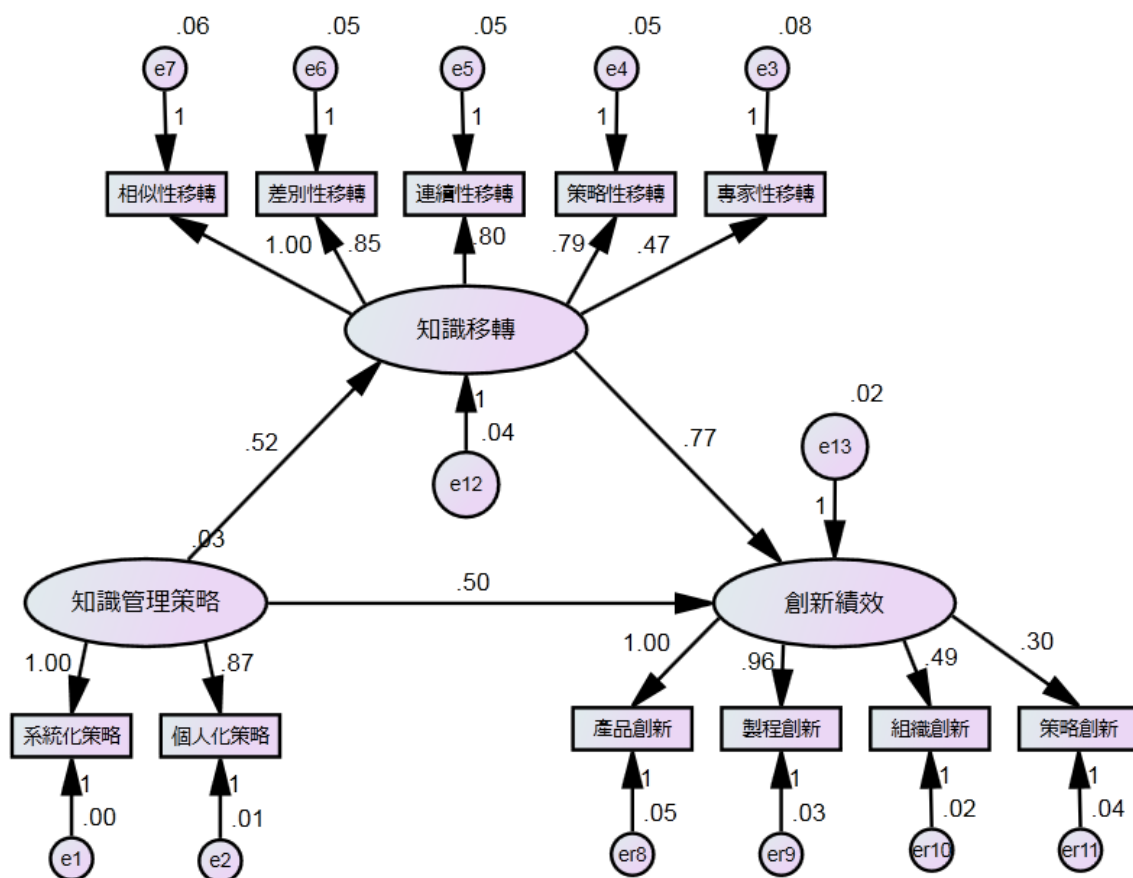


圖 2 知識管理策略、知識移轉與創新績效關係模式AMOS結構方程分析圖

表 9 SEM AMOS 迴歸加權表

		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
知識移轉	<--- 知識管理策略	.515	.153	3.360	***	
創新績效	<--- 知識移轉	.772	.161	4.786	***	
創新績效	<--- 知識管理策略	.499	.149	3.337	***	
產品創新	<--- 創新績效	1.000				
製程創新	<--- 創新績效	.965	.126	7.684	***	
組織創新	<--- 創新績效	.493	.079	6.204	***	
策略創新	<--- 創新績效	.299	.083	3.615	***	
差別性移轉	<--- 知識移轉	.854	.154	5.530	***	
連續性移轉	<--- 知識移轉	.801	.149	5.367	***	
策略性移轉	<--- 知識移轉	.794	.150	5.309	***	
系統化策略	<--- 知識管理策略	1.000				
個人化策略	<--- 知識管理策略	.871	.095	9.180	***	
相似性移轉	<--- 知識移轉	1.000				
專家性移轉	<--- 知識移轉	.470	.151	3.115	.002	

註: Estimate: 未標準化係數(非標準化因素負荷量)可比較相對影響力

S.E. 標準化誤差

C.R. 決斷值, 相當於t或z值

* $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .000$

資料來源: 本研究整理。

本研究經結構方程模式AMOS實證分析所得數據如下（AMOS結構方程分析圖如圖 2 所示）：

1. CMIN (=X2) =45.007；DF (degrees of freedom) = 41 ；
2. CMIN (45.007) / DF (41) =1.098（理想值應介於1與5之間）；
3. GFI=0.942（理想值應>0.9）；
4. AGFI=0.906（理想值應>0.9）；
5. CFI=0.991（須>0.8）；
6. RMSEA=0.028（理想值應<0.05或接近0.05為佳），PCLOSE=0.759
（理想P值>0.05），且 RMSEA 與 P 值成立一個即可；
7. NFI=0.908（理想值應>0.9）；
8. TLI（別名：non-normed fit index，NNFI）=0.988（理想值應>0.9）。

本研究所列台灣科技企業知識管理策略、知識移轉與創新績效關係模式之迴歸加權實證數據與相關內容，如迴歸加權表如表 9 所示。本研究假設之AMOS實證分析結果如下：

驗證假說1：知識管理策略對創新績效具有正向影響，結果有顯著正向影響。

驗證假說2：知識管理策略對知識移轉具有正向影響，結果有顯著正向影響。

驗證假說3：知識移轉對創新績效具有正向影響，結果有顯著正向影響。

（四）競爭模式分析

為驗證知識移轉在理論模式中對於創新績效的影響是否扮演中介角色的假設，本研究利用線性結構關係模式（AMOS）中之路徑分析（Path analysis）來驗證其中介效果，並利用競爭模式來探討知識管理策略、知識移轉及創新績效等變項間之關係。由於本文假設模型係假設知識管理策略為前因變項，經過中介變數知識移轉，影響創新績效。參考 Hair、Anderson、Tatham 與 Black（1998）研究建議，研究者應針對假設模型，提出與假設模型迥異之競爭模式來進行比較分析，以能較周延驗證變數的中介結果。因此，本研究競爭模式之說明如下：

1. 模式一（理論模型）：探討知識管理策略、知識移轉、創新績效之間關聯性。
2. 模式二（直接模型）：探討知識管理策略、知識移轉、創新績效直接關係。
3. 模式三（完全中介）：探討知識移轉對創新績效的直接影響。

表 10 列示此三種模型的適配指標。根據表 10 之競爭模式比較分析表結果所示，模式一與模式二 χ^2 值差異檢定不顯著。因此，接下來進行模式二和模式三比較。結果顯示，模式三之配適度指標皆與模式一、模式二類似，針對模式三進一步檢定模式適配卡方值差異，發現在統計上達顯著差異（ $\Delta\chi^2 = 10.945$ ， $p < .001$ ）。本研究所驗證知識管理策略、知識移轉與創新績效關係模式之中介效果分析內容如表 11 所列示，經驗證本研究結構方程模型中的迴歸係數 β_{31} （0.327***）呈現明顯，且係數小於第一步驟的 β_{11} （0.489***），顯示結果為部分中介。

表10 競爭模式比較分析表

指標模式	χ^2	d.f.	$\Delta\chi^2$	GFI	AGFI	SRMR	RMSEA	NFI	NNFI	CFI	Normed χ^2
模式一（理論模型）	45.007	41	---	0.942	0.906	0.0543	0.028	0.908	0.988	0.991	1.098
模式二（直接模型）	45.007	41	0	0.942	0.906	0.0543	0.028	0.908	0.988	0.991	1.098
模式三（完全中介）	55.952	42	10.945	0.927	0.885	0.0641	0.052	0.885	0.985	0.968	1.332

註1： $\Delta\chi^2$ = 假設模式之 χ^2 - 其他模式之 χ^2 。

註2：在顯著水準 $\alpha = .05$ 時， $\Delta\chi^2 > 3.84$ ($\Delta d.f. = 1$) 或 > 5.99 ($\Delta d.f. = 2$) 或 > 7.81 ($\Delta d.f. = 3$) 即為顯著，以*表示。

註3：Normed chi-square (亦即卡方值除以自由度的值。如果小於1，表示受樣本數影響，估計可能有偏差；一般推薦值介於1和2之間)

註4：non-normed fit index (NNFI) (別名：TuckerLewis index, TLI)。

註5：Standardized RMR (SRMR) 標準化平均殘差平方根。RMR是一種平均殘差共變數。由於RMR受到尺度的影響，故無任何標準可以檢定模式的適配性。若兩模式利用相同的數值來檢定時，可以利用RMR進行比較，RMR數值較小者，表示該模式相對較佳。

註6：RMSEA < 0.08 。

資料來源：本研究整理。

表 11 中介效果分析表

自變數	依變數		
	知識移轉	創新績效	
		Model 1	Model 2
知識管理策略	0.489*** (β_{11})	0.350*** (β_{21})	0.327*** (β_{31})
知識移轉			0.464*** (β_{32})
步驟 1： $Y = \beta_{10} + \beta_{11}X$			
β_{10} 為常數， β_{11} 為X的迴歸係數。檢驗： β_{11} 要達顯著，執行第二步驟，否則中止中介效果分析。			
步驟 2： $M = \beta_{20} + \beta_{21}X$			
β_{20} 為常數， β_{21} 為X的迴歸係數。檢驗： β_{21} 要達顯著，執行第三步驟，否則中止中介效果分析。			
步驟 3： $Y = \beta_{30} + \beta_{31}X + \beta_{32}M$			
β_{30} 為常數， β_{31} 為X的迴歸係數， β_{32} 為M的迴歸係數。 β_{31} 若為不明顯，且接近於0 → 結果為完全中介； β_{31} 若為明顯，且係數小於第一步驟的 β_{11} → 結果為部分中介。			

資料來源：本研究整理。

伍、研究結論與管理意涵

一、研究結論

本研究經過實證資料分析之後得到知識管理策略會透過知識移轉對創新績效產生影響。經由科技企業員工本身對於知識移轉（中介變項）程度，探討影響創新績效表現（結果變項）之關聯性。由統計分析軟體得到的模式適配度GFI、CFI、RMSEA 分別為 0.942、0.991 與 0.028，代表實證資料與理論模型間具有良好的適配度，也再次驗證本研究理論模型的推導。

- (一) 本研究假說 1 的部分，經由分析結果可得知知識管理策略會正向影響創新績效。本研究得到的結果與陳岳揚(2011)、Hansen等(1999)、King(1999)、Asoh(2004)、Kim(2001)與 Zack(2002)等文獻一致。再次驗證知識管理策略和創新績效之間的正向關係。
- (二) 本研究假說 2 的部分，經由分析結果可得知知識管理策略會正向影響知識移轉。本研究得到的結果與林凱胤、楊子瑩與王國華(2009)及林凱胤、王國華、葉辰楨、黃世傑、林素華、李淑雯、王瑋龍、溫嫩純、林忠毅、蔡顯章(2006)等學者的結論相同。再次驗證知識管理策略和知識移轉之間的正向關係。
- (三) 本研究假說 3 的部分，經由分析結果可得知知識移轉會正向影響創新績效。本研究得到的結果與陳秀如、柯怡華、陳慧靜(2011)與廖述賢、費吳琛與周繼文(2008)等學者的結論相同。再次驗證知識移轉和創新績效之間的正向關係。
- (四) 本研究假說 4 的部分屬於中介假設驗證，經由直接間接效果表中得到，知識管理策略會透過知識移轉影響創新績效。本研究經實驗所得知識管理策略、知識移轉與創新績效關係模式之中介效果分析內容如表 10 與表 11 所列示，本研究假說 4 成立。

二、管理意涵

本研究經由 SPSS 迴歸線性分析各構面中介效果之直接效果、間接效果與總效果之彙總內容，如表 12 與表 13 所示。本研究經實證分析，提出相關管理意涵如下所述：

表 12 各構面中介效果之直接與間接效果彙總表（一）

研究變項		創新績效_產品創新	創新績效_製程創新	創新績效_組織創新	創新績效_策略創新
		Effect	Effect	Effect	Effect
外衍變項	知識管理策略_系統化策略				
	直接	0.392***	0.478***	0.296***	0.220*
	間接	0.054***	0.045***	0.036**	0.013*
	總效果	0.446***	0.523***	0.332***	0.233*
內衍變項	知識移轉_專家性移轉				
(中介變項)	直接/總效果(無間接效果)	0.228**	0.189*	0.15	0.053
研究變項		創新績效_產品創新	創新績效_製程創新	創新績效_組織創新	創新績效_策略創新
		Effect	Effect	Effect	Effect
外衍變項	知識管理策略_系統化策略				
	直接	0.392***	0.478***	0.296***	0.220*
	間接	0.067***	0.049***	0.049**	0.008*
	總效果	0.459***	0.527***	0.345***	0.228*
內衍變項	知識移轉_策略性移轉				
(中介變項)	直接/總效果(無間接效果)	0.378***	0.277***	0.274**	0.047
研究變項		創新績效_產品創新	創新績效_製程創新	創新績效_組織創新	創新績效_策略創新
		Effect	Effect	Effect	Effect
外衍變項	知識管理策略_系統化策略				
	直接	0.392***	0.478***	0.296***	0.220*
	間接	0.051***	0.064***	0.063**	0.016*
	總效果	0.459***	0.542***	0.359***	0.236**
內衍變項	知識移轉_連續性移轉				
(中介變項)	直接/總效果(無間接效果)	0.332***	0.416***	0.406***	0.102
研究變項		創新績效_產品創新	創新績效_製程創新	創新績效_組織創新	創新績效_策略創新
		Effect	Effect	Effect	Effect
外衍變項	知識管理策略_系統化策略				
	直接	0.392***	0.478***	0.296***	0.220*
	間接	0.136***	0.125***	0.089365*	0.048*
	總效果	0.528***	0.603***	0.3853***	0.268**
內衍變項	知識移轉_差別性移轉				
(中介變項)	直接/總效果(無間接效果)	0.447***	0.409***	0.293***	0.157
研究變項		創新績效_產品創新	創新績效_製程創新	創新績效_組織創新	創新績效_策略創新
		Effect	Effect	Effect	Effect
外衍變項	知識管理策略_系統化策略				
	直接	0.392***	0.478***	0.296***	0.220*
	間接	0.092***	0.092***	0.088592**	0.051*
	總效果	0.484***	0.570***	0.3846***	0.271***
內衍變項	知識移轉_相似性移轉				
(中介變項)	直接/總效果(無間接效果)	0.408***	0.405***	0.392***	0.227*

註：

| t 值 | ≥ 1.96，達.05 顯著水準，以* 註記；

| t 值 | ≥ 2.58，達.01 顯著水準，以** 註記；

| t 值 | ≥ 3.29，達.001 顯著水準，以*** 註記。

資料來源：本研究整理。

資料來源：本研究整理。

（一）比較本研究「知識管理策略」變項之「系統化策略」構面與「創新績效」變項之「產品創新」構面之間，「知識移轉」中介變項之「專家性移轉」、「策略性移轉」、「連續性移轉」、「差別性移轉」與「相似性移轉」等各構面中介效果之直接與間接效果，如表 12 所示，其總效果分別為 0.446***、0.459***、0.459***、0.528***與 0.484***，顯示在「知識管理策略」變項之「系統化策略」構面與「創新績效」變項之「產品創新」構面之間，以「知識移轉」中介變項之「差別性移轉」的中介效果最為顯著，「知識移轉」中介變項之「相似性移轉」的中介效果則次之。

- (二) 比較本研究「知識管理策略」變項之「系統化策略」構面與「創新績效」變項之「製程創新」構面之間，「知識移轉」中介變項之「專家性移轉」、「策略性移轉」、「連續性移轉」、「差別性移轉」與「相似性移轉」等各構面中介效果之直接與間接效果，如表 12 所示，其總效果分別為 0.523***、0.527***、0.542***、0.603***與 0.570***，顯示在「知識管理策略」變項之「系統化策略」構面與「創新績效」變項之「製程創新」構面之間，以「知識移轉」中介變項之「差別性移轉」的中介效果最為顯著，「知識移轉」中介變項之「相似性移轉」的中介效果則次之。
- (三) 比較本研究「知識管理策略」變項之「系統化策略」構面與「創新績效」變項之「組織創新」構面之間，「知識移轉」中介變項之「專家性移轉」、「策略性移轉」、「連續性移轉」、「差別性移轉」與「相似性移轉」等各構面中介效果之直接與間接效果，如表 12 所示，其總效果分別為 0.332***、0.345***、0.359***、0.3853***與 0.3846***，顯示在「知識管理策略」變項之「系統化策略」構面與「創新績效」變項之「組織創新」構面之間，以「知識移轉」中介變項之「差別性移轉」的中介效果最為顯著，「知識移轉」中介變項之「相似性移轉」的中介效果則次之。
- (四) 比較本研究「知識管理策略」變項之「系統化策略」構面與「創新績效」變項之「策略創新」構面之間，「知識移轉」中介變項之「專家性移轉」、「策略性移轉」、「連續性移轉」、「差別性移轉」與「相似性移轉」等各構面中介效果之直接與間接效果，如表 12 所示，其總效果分別為 0.233*、0.228*、0.236**、0.268**與 0.271***，顯示在「知識管理策略」變項之「系統化策略」構面與「創新績效」變項之「策略創新」構面之間，以「知識移轉」中介變項之「相似性移轉」的中介效果最為顯著，「知識移轉」中介變項之「差別性移轉」的中介效果則次之。
- (五) 比較本研究「知識管理策略」變項之「個人化策略」構面與「創新績效」變項之「產品創新」構面之間，「知識移轉」中介變項之「專家性移轉」、「策略性移轉」、「連續性移轉」、「差別性移轉」與「相似性移轉」等各構面中介效果之直接與間接效果，如表 13 所示，其總效果分別為 0.417***、0.414***、0.387***、0.489***與 0.429***，顯示在「知識管理策略」變項之「個人化策略」構面與「創新績效」變項之「產品創新」構面之間，以「知識移轉」中介變項之「差別性移轉」的中介效果最為顯著，「知識移轉」中介變項之「相似性移轉」的中介效果則次之。
- (六) 比較本研究「知識管理策略」變項之「個人化策略」構面與「創新績效」變項之「製程創新」構面之間，「知識移轉」中介變項之「專家性移轉」、「策略性移轉」、「連續性移轉」、「差別性移轉」與「相似性移轉」等各構面中介效果之直接與間接效果，如表 13 所示，其總效果分別為 0.500***、0.491***、0.493***、0.489***與 0.524***，顯示在「知識管理策略」變項之「個人化策略」構面與「創新績效」變項之「製程創新」構面之間，以「知識移轉」中介變項之「相似性移轉」的中介效果最為顯著，「知識移轉」中介變項之「專家性移轉」的中介效果則次之。

表 13 各構面中介效果之直接與間接效果彙總表（二）

研究變項		創新績效_產品創新	創新績效_製程創新	創新績效_組織創新	創新績效_策略創新
		Effect	Effect	Effect	Effect
外衍變項	知識管理策略_個人化策略				
	直接	0.345***	0.440***	0.283**	0.249**
	間接	0.072***	0.060***	0.048**	0.017**
	總效果	0.417***	0.500***	0.331***	0.266*
內衍變項	知識移轉_專家性移轉				
(中介變項)	直接/總效果(無間接效果)	0.228**	0.189*	0.15	0.053
研究變項		創新績效_產品創新	創新績效_製程創新	創新績效_組織創新	創新績效_策略創新
		Effect	Effect	Effect	Effect
外衍變項	知識管理策略_個人化策略				
	直接	0.345***	0.440***	0.283**	0.249**
	間接	0.069***	0.051***	0.050**	0.008**
	總效果	0.414***	0.491***	0.333***	0.257**
內衍變項	知識移轉_策略性移轉				
(中介變項)	直接/總效果(無間接效果)	0.378***	0.277***	0.274**	0.047
研究變項		創新績效_產品創新	創新績效_製程創新	創新績效_組織創新	創新績效_策略創新
		Effect	Effect	Effect	Effect
外衍變項	知識管理策略_個人化策略				
	直接	0.345***	0.440***	0.283**	0.249**
	間接	0.042***	0.053***	0.052**	0.013**
	總效果	0.387***	0.493***	0.335***	0.262***
內衍變項	知識移轉_連續性移轉				
(中介變項)	直接/總效果(無間接效果)	0.332***	0.416***	0.406***	0.102
研究變項		創新績效_產品創新	創新績效_製程創新	創新績效_組織創新	創新績效_策略創新
		Effect	Effect	Effect	Effect
外衍變項	知識管理策略_個人化策略				
	直接	0.345***	0.440***	0.283**	0.249**
	間接	0.144**	0.572***	0.094*	0.051*
	總效果	0.489***	0.489***	0.377***	0.300***
內衍變項	知識移轉_差別性移轉				
(中介變項)	直接/總效果(無間接效果)	0.447***	0.409***	0.293***	0.157
研究變項		創新績效_產品創新	創新績效_製程創新	創新績效_組織創新	創新績效_策略創新
		Effect	Effect	Effect	Effect
外衍變項	知識管理策略_個人化策略				
	直接	0.345***	0.440***	0.283**	0.249**
	間接	0.084***	0.084***	0.081*	0.047*
	總效果	0.429***	0.524***	0.364***	0.296***
內衍變項	知識移轉_相似性移轉				
(中介變項)	直接/總效果(無間接效果)	0.408***	0.405***	0.392***	0.227*

註：

| t 值 | ≥ 1.96，達.05 顯著水準，以* 註記；

| t 值 | ≥ 2.58，達.01 顯著水準，以** 註記；

| t 值 | ≥ 3.29，達.001 顯著水準，以*** 註記。

資料來源：本研究整理。

資料來源：本研究整理。

（七）比較本研究「知識管理策略」變項之「個人化策略」構面與「創新績效」變項之「組織創新」構面之間，「知識移轉」中介變項之「專家性移轉」、「策略性移轉」、「連續性移轉」、「差別性移轉」與「相似性移轉」等各構面中介效果之直接與間接效果，如表 13 所示，其總效果分別為 0.331***、0.333***、0.335***、0.377***與 0.364***，顯示在「知識管理策略」變項之「個人化策略」構面與「創新績效」變項之「組織創新」構面之間，以「知識移轉」中介變項之「差別性移轉」的中介效果最為顯著，「知識移轉」中介變項之「相似性移轉」的中介效果則次之。

(八) 比較本研究「知識管理策略」變項之「個人化策略」構面與「創新績效」變項之「策略創新」構面之間，「知識移轉」中介變項之「專家性移轉」、「策略性移轉」、「連續性移轉」、「差別性移轉」與「相似性移轉」等各構面中介效果之直接與間接效果，如表 13 所示，其總效果分別為 0.266*、0.257**、0.262***、0.300***與 0.296***，顯示在「知識管理策略」變項之「個人化策略」構面與「創新績效」變項之「策略創新」構面之間，以「知識移轉」中介變項之「差別性移轉」的中介效果最為顯著，「知識移轉」中介變項之「相似性移轉」的中介效果則次之。

承上所述，如(四)所顯示，在「知識管理策略」變項之「系統化策略」構面與「創新績效」變項之「策略創新」構面之間，以「知識移轉」中介變項之「相似性移轉」的中介效果最為顯著，「知識移轉」中介變項之「差別性移轉」的中介效果則次之；如(六)所顯示，在「知識管理策略」變項之「個人化策略」構面與「創新績效」變項之「製程創新」構面之間，以「知識移轉」中介變項之「相似性移轉」的中介效果最為顯著，「知識移轉」中介變項之「專家性移轉」的中介效果則次之；其餘(一)、(二)、(三)皆顯示在「知識管理策略」變項之「系統化策略」構面與「創新績效」變項之「產品創新」、「製程創新」與「組織創新」等構面之間，皆以「知識移轉」中介變項之「差別性移轉」的中介效果最為顯著，「知識移轉」中介變項之「相似性移轉」的中介效果則次之；其餘(五)、(七)、(八)皆顯示在「知識管理策略」變項之「個人化策略」構面與「創新績效」變項之「產品創新」、「組織創新」與「策略創新」等構面之間，皆以「知識移轉」中介變項之「差別性移轉」的中介效果最為顯著，「知識移轉」中介變項之「相似性移轉」的中介效果則次之。

本研究之管理意涵，即科技企業主要可透過「差別性移轉」與「相似性移轉」之中介效果來影響「知識管理策略」變項之「系統化策略」構面與「創新績效」變項之「產品創新」、「製程創新」與「組織創新」等構面間的因果關係；即科技企業主要可透過「差別性移轉」與「相似性移轉」之中介效果來影響「知識管理策略」變項之「個人化策略」構面與「創新績效」變項之「產品創新」、「組織創新」與「策略創新」等構面間的因果關係。另科技企業可透過「相似性移轉」(最主要)與「差別性移轉」(次之)之中介效果來影響「知識管理策略」變項之「系統化策略」構面與「創新績效」變項之「策略創新」構面間的因果關係；另科技企業可透過「相似性移轉」(最主要)與「專家性移轉」(次之)之中介效果來影響「知識管理策略」變項之「個人化策略」構面與「創新績效」變項之「製程創新」構面間的因果關係。

參考文獻

- 林凱胤、王國華、葉辰楨、黃世傑、林素華、李淑雯、王瑋龍、溫嫩純、林忠毅、蔡顯章(2006)。
應用知識移轉策略建構實習教師專業成長輔導模式。**課程與教學**，9(3)，65-81。
- 林凱胤、楊子瑩、王國華(2009)。融入混成學習與知識移轉策略實習輔導模式之成效評估。**科學教育學刊**，17(4)，293-318。
- 吳思華，1998，「知識流通對產業創新的影響」，第七屆產業管理研討會。
- 陳秀如、柯怡華、陳慧靜(2011)。從知識移轉觀點探討影響資訊系統開發績效之因素－以社會交換觀點之跨團隊互動品質為外衍變項。**中山管理評論**，19(4)，909-938。
- 陳岳陽(2011)。知識管理策略與策略資訊科技管理間的策略配適對知識管理績效之影響。**資訊管理學報**，18(2)，183-213。
- 莊煥銘、吳建明、葉蔭淥，2000，「企業經營策略、知識管理策略與組織績效關係之研究」，第三屆商業現代化研討會論文集，頁448-455。
- 廖述賢、費吳琛、周繼文(2008)。知識取得、知識移轉與創新能力關聯性研究。**科技管理學刊**，13(1)，P101-134。
- 蔡政宏、張蜜純，2006，「組織氣候與知識屬性對知識創造、移轉及組織創新績效關聯性之探討」，創新、整合與應用研討會論文。
- Asoh, D.A (2004) . *Business and Knowledge Strategies: Alignment and Performance Impact Analysis*, Unpublished Ph.D. dissertation, University at Albany State University of New York.
- Dixon, N. M. (2000) . *Common knowledge: How companies thrive by sharing what they know*. Boston: Harvard Business School.
- Hansen, M. T., Nohria, N. & Tierney, T. (1999). What's your strategy for managing knowledge ? *Harvard Business Review*, March April, 106-116.
- Hair, J. F., Jr., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (1998) . *Multivariate data analysis* (5th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Kim, S.K. (2001) . *An Empirical Study of the Relationship between Knowledge Management and Information Technology Infrastructure Capability in the Management Consulting Industry*, Unpublished Ph.D. dissertation, University of Nebraska.
- Nonaka, I., and Takeuchi, H. (1995) . *The Knowledge Creating Company*. New York: Oxford University Press.
- Zack, M.H. (2002) . *Epilogue: Developing a Knowledge Strategy*. In C.W. Choo and Bontis (Ed.), *the strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge* (pp.268-276). Oxford: Oxford University Press.

銀行業的知識分享、人力資本、創新能力與組織績效之研究

The Relationships between Knowledge Sharing, Human Capital, Innovation Capacity and Organizational Performance in Banking Industry

韓仕賢 國立臺灣師範大學科技應用與人力資源發展學系博士班

周士琦 國立臺灣師範大學科技應用與人力資源發展學系博士班

摘要

數位金融發展顛覆傳統金融服務的模式，台灣金融產業－尤其是銀行業，面對此一金融服務革新的重大挑戰，為了提升金融產業競爭力，企業莫不努力調整轉型，以期能達成經營目標、開創新局。本研究探討在金融業轉型變革的過程中，銀行從事知識分享、人力資本、創新能力的活動與組織績效間的關係。本研究針對 A、B 二間銀行從業人員進行問卷調查，有效樣本為 136 份，運用 PLS (partial least squares) 方法進行統計分析。研究結果發現，知識分享、人力資本、創新能力與組織績效各構面之間皆有正向顯著影響，符合本研究預期。期許以本研究結果作為金融業者組織發展、經營管理實務上之參考。

關鍵詞：知識分享、創新能力、人力資本、組織績效、partial least squares (PLS)

壹、研究動機與目的

隨著網路世代的崛起，透過科技串連及傳播，賦予了知識、資料顛覆傳統的能力；快速發展中的數位金融即透過各種科技的運用與資料、數據的分析，以了解如何在對於客戶有意義的時點，提供符合其需求的相關服務。

2015 年 1 月，金融監督管理委員會宣布「打造數位化金融環境 3.0 政策」全面啟動，強調金融服務必須順應時代潮流、配合資訊發展，以提升消費者便利性（金融監督管理委員會，2015）。這項政策將顛覆傳統金融服務的模式，未來不再侷限於以提供分行為主的銀行服務，而且將逐漸被數位化所取代。因此，如何因應並運用創新金融科技，以預測及滿足客戶需求，提供客製化的金融服務並提升金融服務價值，將是金融業者未來面對數位金融業務的一大挑戰。

本研究認為台灣金融產業－尤其是銀行業，面對此一重大挑戰時，除了滿足客戶需求，企業為了達成經營目標，有必要進行人力資源規劃（human resource planning, HRP），例如對於銀行現有人力的調整，依照不同業務建置狀況，有系統地進行員工轉型輔導與培育計畫，以提升員工的金融創新能力。因此對企業而言，有關知識分享、創新能力、人力資本與組織績效影響的探討，實有其必要，也是金融數位化發展趨勢下，攸關台灣金融產業競爭力能否提升的重要因素。

貳、文獻探討與假說

面對激烈競爭，金融產業對於新科技及新產品的要求及需求日增；尤以 21 世紀的世界經濟以知識為基礎，有效的知識管理與新知識的創新，已經成為企業存續不可或缺的因素。本研究旨在探討上述有關知識分享、創新能力、人力資本與組織績效的不同構面之間相關性，以及對於銀行業組織績效的影響。

一、知識分享（Knowledge Sharing）

在競爭激烈的全球經濟發展下，無形資產與知識的管理對於企業是否成功有著決定因素。蕭婉鎔、黃同圳（2012：434）指出，愈來愈多的組織將「知識」（knowledge）視為重要資產並重視知識的管理（Hooff and Ridder, 2004；Liao, 2008），也是組織維持競爭優勢及持續成長的最主要因素。所謂知識管理（knowledge management）是指組織中知識擷取、創造、編碼與散播、以及人際間知識轉移的過程（Noe *et al.*, 2003）；至於組織內是否得以順利地實施知識管理，以知識分享（Knowledge Sharing）所扮演的角色最為關鍵（Hendriks, 1999）。所謂知識分享，是指組織中的員工將其所擁有的知識傳播（diffusing）給他人的一種行為（Liao, 2008），在此知識傳播過程中包含人際間雙向的知識交換（mutually exchange their knowledge）以及共同創造新知識的過程（Hooff and Ridder, 2004）。

本研究以組織的知識創造理論或者知識轉換過程（SECI）為主要基礎。Nonaka & Takeuchi（1995）認為，SECI 基本上是一個螺旋形、不斷上升的過程，由個人層次開始，逐漸上升並擴大互動範圍，從個人擴散至團體、組織甚至組織間。知識的創造是經由內隱與外顯知識互動而得，可得出下列四種不同的知識創造模式：社會化（socialization）、外部化（externalization）、聚合化（combination）與內部化（internalization）。簡言之，socialization 是由內隱到內隱，藉由分享經驗而達到創造內隱知識的過程；externalization 是由內隱到外顯，內隱知識透過引喻、類比、觀念、假設或模式表現出來；combination 是由外顯到外顯，將觀念加以系統化而形成知識體系的

過程，牽涉到不同的外顯知識體系；internalization 是由外顯到內隱，以語言、故事傳達知識，或將其製作成文件手冊，均有助於將外顯知識轉換成為內隱知識（魏鸞瑩、胡庭禎，2007：12）。

二、創新能力（Innovation Capabilities）

所謂創新是指採用新的觀念或行為，且其特徵就是猛烈激進地改變產品或是流程、甚至是管理的價值（Sher & Yang, 2005）。Porter（2011）對於創新的定義是提供客戶所需要的新產品或服務的相關新知識之運用。

其次，知識對於企業是一項重要的策略資源，如何判斷知識創新對於企業有所助益，可以利用知識創新績效指標加以判斷，目前衡量知識創新績效大致包括產品的創新、製程的創新、管理的創新等面向（Liao & Wu, 2010）。

對於組織創新能力的衡量，廖述賢、費吳琛、周繼文（2008：107-108）將創新能力分為「產品創新」、「程序創新」及「管理創新」等三大構面。產品（服務）創新指的是將新型態的技術產品或服務導入市場，使企業提高利潤，以取得競爭優勢；程序（製程）創新係將新的製造方法或程序導入公司或市場，可提高整體效能並降低生產成本以取得競爭優勢；管理創新則是使用新的管理技術與方法導入公司或市場，提高企業競爭力，以取得競爭優勢。

Tidd, Bessant, & Pavitt（2001）認為創新是企業將其所提供的產品、服務及方法予以重新設計或改良，使企業得以生存或成長的核心程序；企業透過產品創新、製程創新與服務創新可使企業獲得競爭優勢。

Akhavan 和 Mahdi Hosseini（2016）指出，有效鼓勵員工分享寶貴的知識，可以增強企業的競爭優勢；其研究顯示，組織成員願意收集與提供相關知識，將會影響團隊創新能力。Yeşil 和 Dereli（2013）研究認為，知識分享是組織創新的寶貴來源，因此，尋求增加創新能力的公司需要注意知識分享。另外，Hussain、Konar, 和 Ali（2016）在探討馬來西亞旅館產業如何面對全球市場激烈競爭的研究亦指出，發展強大的團隊文化和知識分享行為，對於服務創新績效將有顯著影響，同時為消費者提供更好的體驗。依據前述文獻探討，提出本研究假設：

H1：知識分享對創新能力有顯著影響

三、人力資本（Human Capital）

Snell & Dean（1992）認為，人力資本意指具備對於企業而言有經濟價值的技能、經驗以及知識的人員（黃家齊，2003：102）。台灣在經濟上被視為是高科技、數位化的發展重鎮，而且著重聚焦於知識管理的智慧資本（intellectual capital），例如金融服務業，其知識管理系統在提供智慧資本的有效性知識服務（effective knowledge services, EKS），以及成功且持續性的知識服務（successfully sustaining knowledge services, SSKS）方面，提供了重要的支持，也因而維持其核心競爭力。

Hsu（2008）的研究指出，組織如何鼓勵和促進知識分享以提高組織績效，是相當重要的研究課題，所以該研究以台灣 256 家公司為樣本，進行實證檢驗，提出提升組織績效的組織知識分享模型；其下列假設均得到支持：組織知識分享方式能夠鼓勵和促進知識分享，並假設與組織人力資本及組織績效有正向關係。施光訓、鄭青展、吳敏卉（2011）研究則發現，銀行業知識創造型態無法直接對人力資本有顯著影響，必須透過知識分享方可間接影響人力資本，提升競爭力。

其次，Yen（2013）研究銀行人力資本如何影響創新能力，以及反過來考察組織績效，結果證明企業人力資本對創新能力的影響是正相關，而且創新能力可能會對企業人力資本與組織績效之間的關係有調節作用。黃振東（2013）的研究也探討人力資本要素對創新能力的影響作用，並提出人力資本要素的 5 個構面（員工創新傾向、技能多樣性、決策彈性、知識專精性、職能彈性）對創新能力（產品創新、流程創新、行銷創新及服務創新）的研究架構與假設，以台灣的商業銀行為實證研究對象，作為企業從事人力資本要素投資及管理活動，提升特定創新能力之決策參考依據。依據前述文獻探討，提出本究假設如下：

H2：知識分享對人力資本有顯著影響

H3：人力資本對創新能力有顯著影響

四、組織績效（Organization Performance）

隨著有關這一主題的文獻數量不斷增加，似乎沒有任何關於基本術語和定義達成協議的希望。有些人對這個概念表示相當的沮喪。因此，財務績效，營運績效和組織效率應該是與績效有關聯性（Venkatrman & Ramanujam, 1986）。

Lo與Fu（2016）關於組織績效的研究，指出可持續性（sustainability）、成長（growth）和國際化（internationalization）三個衡量指標。例如，企業創業至今的時間（firm age）是衡量可持續發展績效的方式之一。關於成長可以用企業規模衡量，包括公司所擁有的資源、能力，員工人數或總銷售額。最後，透過觀察企業的國際規模或深度來衡量國際化（例如用海外子公司的數量來衡量國際化）。

為了瞭解組織績效達到預期目標的程度，本研究採用 Chen-Fang Kao（2016）所提出的客戶滿意度（customer satisfaction）、創新（innovativeness）、財務績效（financial performance）三項指標，用以解釋及測量組織績效。

實現卓越的業務績效是策略行銷和管理的核心領域，是市場表現的結果；而創新能力被視為是對市場表現的支持過程（Tutar, Nart, & Bingöl, 2015）。Ho 與 Chang（2015）針對物流服務的研究發現，創新能力和服務能力與企業績效息息相關；其次，創新能力可以提升服務能力，也可以更有效地管理和控制運輸鍊，無縫整合全球生產系統。依據前述文獻探討，提出研究假設：

H4：創新能力對組織績效有顯著影響

參、研究設計與實施

一、研究架構

經由以上文獻探討，為了檢視多重作用效果，本研究採用 PLS（Partial Least Squares）的結構方程研究方法，研究架構如圖 1 所示：

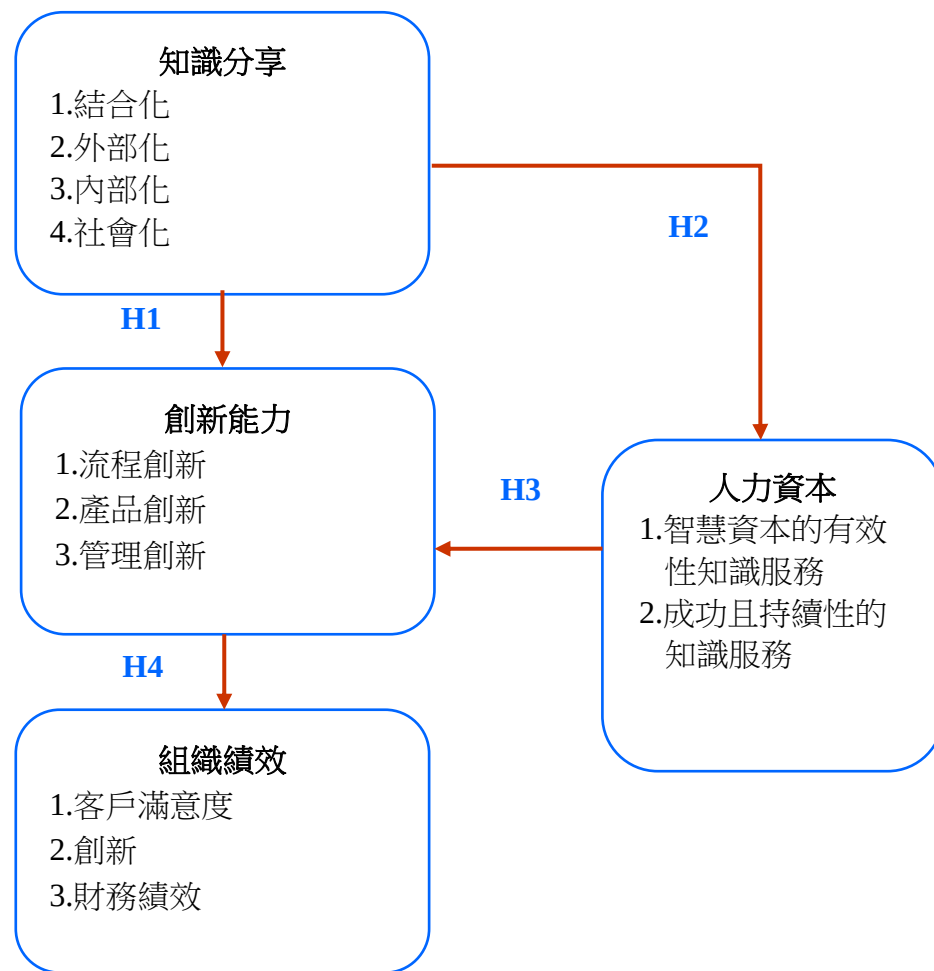


圖 1 研究架構

二、樣本與資料收集

本研究採取文獻探討與問卷調查，問卷採 Likert 五點尺度量表，從非常不同意至非常同意。本研究關於知識分享 (Knowledge Sharing, KS)、創新能力 (Innovation Capability, IC) 參考 Yu-Chi Kao (2015) 的量表；人力資本 (Human Capital, HC) 參考陳琬婷 (2013) 的量表；組織績效 (Organization Performance, OP) 參考 (Chen-Fang Kao, 2016) 的量表。相關的問卷內容均針對金融產業的特性做了適當的修飾。

本研究的受訪者採用非隨機之便利抽樣方式，透過A銀行、B銀行兩家企業工會的協助，由A銀行企業工會以電子郵件寄送的方式，發送給該工會所有會員代表，邀請其填答；A工會總共寄送158份邀請填答問卷的訊息，最後回收問卷40份，無廢卷，有效回收率25.32%。另徵詢B銀行企業工會同意，於該工會的會員代表大會現場，直接請出席的工會代表填答問卷及現場回收。於B工會代表大會現場發放130份問卷請其代表填答，當場回收問卷96份，無廢卷，有效回收率73.85%。本研究總共發出問卷288份，最後回收有效問卷136份 (40+96)，有效回收率47.22%。

肆、研究結果與討論

一、樣本結構分析

填答者的基本資料包括性別、出生年份（年齡）、最高學歷（教育程度）三項。在性別方面，女性約占44.7%、男性約占55.3%；因為填答者關於「出生年份」的遺漏值太多，故未列入基本資料的描述分析。教育程度則是高中職（含）以下者「無」，專科占15.8%，大學占5.3%，碩士占65.8%，博士占13.2%。

關於填答者的職涯背景，包括工作年資、服務職等、服務部門三項。工作年資未滿1年者占5.3%，1年以上未滿5年者占18.4%，5年以上未滿10年者占13.2%，10年以上未滿15年者占18.4%，15年（含）以上者占44.7%。職務職等方面，辦事員或專員占21.1%，襄理7.9%，副理47.4%，經理21.1%，未填答者1人（2.6%）。服務部門的分類上，屬於「總管理處-後勤支援單位（IT、人資、行政等）」有42.1%，「總管理處-商品設計行銷單位」7.9%，「分行-作業部門」2.6%，「分行-業務部門」42.1%，「其他」2.6%，未填答者1人（2.6%）。

表1 基本資料 (n=136)

基本資料	項目	人數	百分比
性別	男	99	72.79%
	女	36	26.47%
	未回答	1	0.74%
教育程度	專科	19	13.97%
	大學	26	19.12%
	碩士	68	50.00%
	博士	22	16.18%
	未回答	1	0.74%
年資	未滿1年	2	1.47%
	1年以上未滿5年	8	5.88%
	5年以上未滿10年	10	7.35%
	10年以上未滿15年	30	22.06%
	15年（含）以上	85	62.50%
	未回答	1	0.74%
職務職等	辦事員或專員	81	59.56%
	襄理	23	16.91%
	副理	20	14.71%
	經理	8	5.88%
	未回答	4	2.94%
服務部門	總管理處-後勤支援單位（IT、人資、行政等）	34	25.00%
	總管理處-商品設計行銷單位	5	3.68%
	分行-作業部門	22	16.18%
	分行-業務部門	61	44.85%
	其他	5	3.68%
	未回答	9	6.62%

二、問卷信效度分析

本研究採用PLS（Partial Least Squares）統計分析方法，並使用SmartPLS v.3.2.4軟體作為資料分析工具，因為樣本數不大，以bootstrap反覆抽樣法（bootstrap resampling method）反覆抽取5,000個樣本做為參數估計與推論。對於遺漏值的處理方式，採取平均數進行替換。

依據 Hair、Black、Babin、Anderson & Tatham（2006：128）等人所提出的指導準則，本研究因素分析所得之各項目因素負荷量都大於小樣本門檻值 0.75，顯示在小樣本數下仍具有良好的效度，如表 2 所示。

本研究採用 Cronbach α 為衡量工具的信度指標，本研究之信度指標介於 0.91 至 0.92，皆符合 Nunnally（1978）建議的 0.70 水準。

依據 Hair, Anderson, Tatham & Black (1998) 的建議，認為可由組合信度 (Composite Reliability, CR) 與平均萃取變異量 (Average variance extracted, AVE) 來檢視構面信度。組合信度 (CR) 表示構面指標的內部一致性，根據 Fornell & Larcker (1981) 的建議，組合信度應大於 0.70 以上，若其值愈高，表示其題項愈能測出該潛在變數，本研究構面組合信度介於 0.94 至 0.96 之間，符合學者建議的水準。各構面的平均變異抽取量介於 0.80 至 0.94 之間，亦大於建議值 0.5 (Fornell & Larcker, 1981)。組合信度及平均變異抽取量均達到標準值，其顯示本研究具有良好之構面信度。

表 2 本研究各構面變數 AVE 與信度彙整表

構面	項目	因素 負荷量	t 值	組合信度 (CR)	Cronbach α	Rho_A	AVE
人力資本	智慧資本的有效性	0.96	133.81	0.96	0.92	0.92	0.93
	知識服務						
	成功且持續性的知識服務	0.96	115.31				
知識分享	結合化	0.90	51.44	0.94	0.92	0.92	0.81
	外部化	0.90	36.48				
	內部化	0.87	41.52				
	社會化	0.92	73.09				
創新能力	流程創新	0.94	80.45	0.94	0.91	0.92	0.84
	管理創新	0.93	77.72				
	產品創新	0.89	30.62				
組織績效	客戶滿意度	0.91	58.85	0.95	0.92	0.92	0.86
	財務績效	0.92	63.09				
	創新	0.95	101.39				

三、研究假說檢定

判定係數 (R^2) 係用來解釋線性迴歸模式的適配度 (Goodness of fit) 之指標， R^2 愈高，表示迴歸模式之適配度愈高；本研究結果 R^2 均大於 0.5 以上，在解釋線性迴歸模式的適配度上很理想，如表 3 所示。

表 3 PLS 結構模型之 Cronbach's Alpha、內部一致性和 R^2

構面	題項數	Cronbach α	Internal consistency	R^2
知識分享	14	0.92	0.96	
人力資本	8	0.92	0.94	0.72
創新能力	12	0.91	0.94	0.75
組織績效	10	0.92	0.95	0.63

本研究使用結構方程模式之 PLS 方法進行研究假說的檢定，檢定結如表 4 所示。以表 4 中 Adj.-t-value 來檢定 β 值是否有顯著，檢定結果發現：知識分享對創新能力的 β 值為 0.31，知識分享對人力資本的 β 值為 0.85，人力資本對創新能力的 β 值為 0.56，創新能力對組織績效的 β 值為 0.79，所有 β 值都達顯著且顯示正向相關，所以本研究的研究假設皆成立。

表 4 本研究結構模式路徑分析結果

假設	路徑	β -path	Adj. t-value	Sig.	Direction	結果
H1	知識分享→創新能力	0.31	3.06	**	+	接受
H2	知識分享→人力資本	0.85	32.98	***	+	接受
H3	人力資本→創新能力	0.59	6.03	***	+	接受
H4	創新能力→組織績效	0.79	23.97	***	+	接受

Note: **p < 0.05, ***p < 0.01

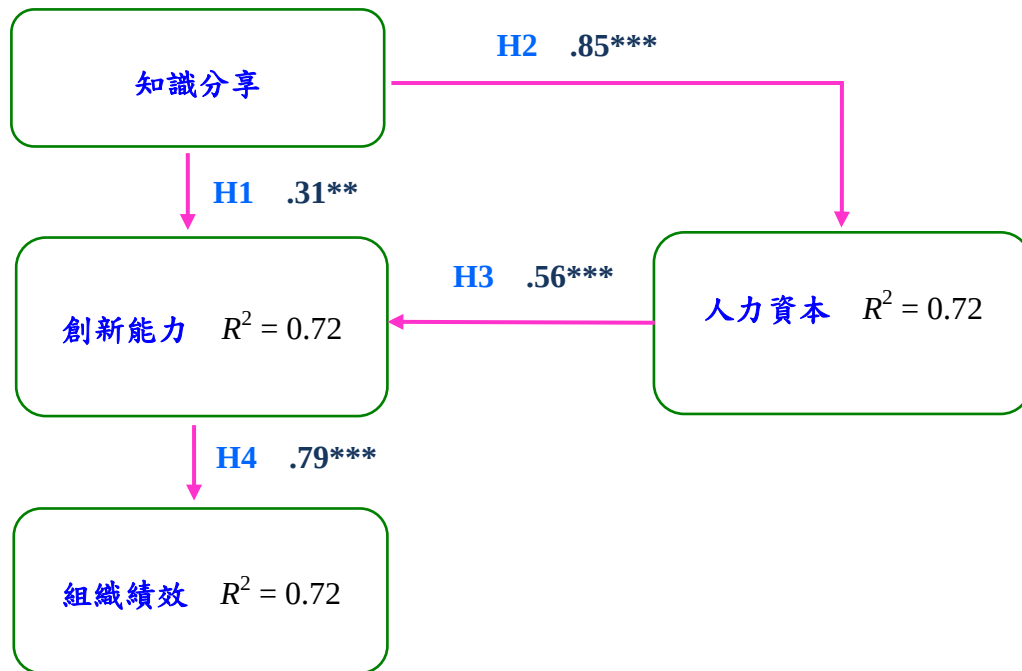


圖 2 模型驗證結果，** p < 0.01、***p < 0.001

從圖 2 可以得知，知識分享對創新能力、人力資本皆有正向顯著影響，因此接受 H1 及 H2 的假設。人力資本對創新能力有正向顯著影響，因此接受 H3 的假設。創新能力對組織績效有正向顯著影響，因此接受 H4 的假設。

伍、結論與建議

本研究試圖探討銀行業的知識分享、人力資本、創新能力與企業組織績效的影響，結果發現

知識分享因素會對企業的創新能力及人力資本皆有顯著正向影響，在現今全球經濟發展激烈競爭的環境下，金融產業對於無形的知識資產管理與轉化相對重要；尤其面對來自非傳統網路金融業者競爭，傳統金融機構除了體認到數位能力才是核心競爭能力，相關組織與部門有無所需的技能、專業知識，將是脫穎而出關鍵。

人力資本對於企業的創新能力亦具有顯著正向影響，這意味著在金融產業中，企業是否了解並善用組織成員的專業能力、強調團隊合作、完善教育訓練等，將有助於企業透過產品、製程與服務創新，使其獲得更大競爭優勢。另外，企業創新能力也會對於組織的客戶滿意度、創新及財務等績效，產生顯著正向的影響，這意味著企業具有更佳的創新能力，將能帶來更好的績效表現。

受限於時間及樣本抽樣的限制，本研究的受訪者僅限於 A、B 兩家銀行員工（A 銀行為民營銀行、金控集團的子公司；B 銀行為已經「民營化」的官股銀行）的工會代表，而且 A 銀行是間接透過工會發送電子郵件至工會代表於企業內所屬專用員工信箱（僅能於公司內使用），由於員工每天接收來自企業內、外部的郵件眾多，以及上班工作時間緊湊繁忙，無暇填答之故，研究者及協助發送的工會無從追蹤確認受訪者有無填寫回傳問卷，增加本研究有效樣本蒐集上的困難度。為了克服問卷回收困難的問題，本研究再透過 B 銀行工會協助，於其集會場合直接發放問卷填答，並且當場回收，才能大幅提升有效問卷的回收率。

另外，建議未來研究可再擴大研究對象的範圍，例如：增加抽樣來自於國營銀行、民營銀行（非金控集團的小型銀行）的受訪者，以比較不同企業的事業體系、資本規模、經營型態，進一步探討是否存在差異性。

參考文獻

- Akhavan, P., & Mahdi Hosseini, S. (2016). Social capital, knowledge sharing, and innovation capability: an empirical study of R&D teams in Iran. *Technology Analysis and Strategic Management*, 28(1), 96-113
- Chow, W. S., & Chan, L. S. (2008). Social Network, Social Trust and Shared Goals in Organizational Knowledge Sharing. *Information and Management*, 45(7), 458-465.
- Fornell, C, and Larcker, D. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Hair, Jr., J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2006). *Multivariate Data Analysis* (6th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Hair, Jr., J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (1998). *Multivariate data analysis* (5th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Ho, Li-Hsing, Chang, Pi-Yun (2015). Innovation Capabilities, Service Capabilities and Corporate Performance in Logistics Services. *The International Journal of Organizational Innovation*, 7(3), 24-33.
- Hsu, I-Chieh(2008). Knowledge sharing practices as a facilitating factor for improving organizational performance through human capital: A preliminary test. *Expert Systems with Applications*, 35, 1316-1326.
- Hussain, K., Konar, R., & Ali, F. (2016). Measuring Service Innovation Performance through Team Culture and Knowledge Sharing Behaviour in Hotel Services: A PLS Approach. *Social and*

Behavioral Sciences, 224, 35-43.

- Kao, Yu-Chi (2015). *Analyzing knowledge creation process on innovation capability and organizational performance of IT industry in Taiwan* (Unpublished master's thesis). National Taiwan Normal University, Taipei, ROC.
- Kao, Chen-Fang(2016). *Measuring the effects of knowledge enablers on knowledge sharing behavior, organizational performance, organizational survival and competitiveness : a case study of Nan Shan Life Insurance, Co., Ltd.* (Unpublished master's thesis). National Taiwan Normal University, Taipei, ROC.
- Liao, S.H. & Wu, C.C. (2010). System Perspective of Knowledge Management, Organizational Learning, and Organization Innovation. *Expert Systems with Applications*, 37(2), 1096-1103.
- Lo, Fang-Yi, & Fu, Pao-Hung (2016). The interaction of chief executive officer and top management team on organization performance. *Journal of Business Research*, 69, 2182–2186.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric Theory* (2nd ed.), New York: McGraw-Hill.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H.(1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York, NY: Oxford university press.
- Porter, M. E. (2011). *Competitive Advantage of Nations: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York, NY: Simon and Schuster.
- Sher, P. J., & Yang, P. Y. (2005). The effects of innovative capabilities and R & D clustering on firm performance: The evidence of Taiwan's semiconductor industry. *Technovation*, 25(1), 33-43.
- Tidd, J., Bessant, J., & Pavitt, K. (2001). *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change*. London, England: John Wiley & Sons, Ltd.
- Tutar, H., Nart, S., & Bingöl, Dursun (2015). The Effects of Strategic Orientations on Innovation Capabilities and Market Performance: The Case of ASEM. *Social and Behavioral Sciences*, 207, 709-719.
- Yeşil, S., & Dereli, S. F. (2013). An empirical investigation of the organisational justice, knowledge sharing and innovation capability. *Social and Behavioral Sciences*, 75, 199-208.
- Yen, Yu-Fang (2013). The impact of bank's human capital on organizational performance: How innovation influences performance. *Innovation: Management, policy & practice* , 15(1), 112-128.
- 金融監督管理委員會 (2015年1月13日)。打造數位化金融環境3.0全面啟動。【新聞稿】。取自 http://www.fsc.gov.tw/ch/home.jsp?id=96&parentpath=0,2&mcustomize=news_view.jsp&dataserno=201501130003&aplistdn=ou=news,ou=multisite,ou=chinese,ou=ap_root,o=fsc,c=tw&dtable=News
- 施光訓、鄭青展、吳敏卉 (2011)。如何透過知識創造與知識分享提升銀行業人力資本。 *永續發展與管理策略*，3(1)，37-52。
- 陳琬婷 (2013)。 *人力資本與組織績效之關聯性研究* (未出版之碩士論文)。國立台灣科技大學，台北市。
- 黃振東 (2013)。 *人力資本要素對創新能力影響關係之實證研究一以臺灣商業銀行為例* (未出版之碩士論文)。國立台北商業技術學院，台北市。
- 黃家齊 (2003)。人力資本投資系統、創新策略與組織績效—多種契合觀點的驗證。 *管理評論*，22(1)，99-126。

- 廖述賢、費吳琛、周繼文（2008）。知識取得、知識移轉與創新能力關聯性研究。科技管理學刊，13(1)，101-134。
- 蕭婉鎔、黃同圳（2012）。跨層次探討影響團隊成員知識分享行為之研究。管理與系統，19(3)，433-461。
- 魏鸞瑩、胡庭禎（2007）。知識管理對員工心理契約之影響－以個案公司為例。經國學報，25，9-24。

【附錄】問卷題目

各位金融業的先進，您好：

感謝您願意參與此項研究，我是國立臺灣師範大學科技應用與人力資源發展學系博士班學生韓仕賢，這份問卷主要是為蒐集、調查銀行業的知識分享、人力資本、創新能力與組織績效。

如您所知，在未來台灣金融數位化發展趨勢下，除了攸關金融產業競爭力提升，也與本國銀行因應創新及提升績效的人力資源政策息息相關；有鑑於此，本研究希望透過問卷調查，瞭解貴行從業人員對於此項重要議題的想法及意見，因此懇請您撥空填寫此份問卷。

本問卷需耽誤您大約10分鐘的時間，研究中需要您提供寶貴的實務經驗，您所填寫的資料僅供作為學術研究分析用途，衷心期望您依照真實情況與看法，儘量詳實地填寫本問卷。

您的意見將使本研究更具代表性與參考價值，因而請您勿遺漏任何一個問題，以保持此研究問卷之完整性。本研究採取匿名方式，您所提供的寶貴意見，本研究將以整體化的方式表達，不會有個人資料外流，敬請您放心填答。如果您有任何寶貴意見，歡迎致電0933-283106或是信件hangshr@gmail.com，再次感謝您撥冗填寫！

敬祝 如意安康

【知識分享】

第一部分填答說明： 請您根據句中描述，圈選您認為最適合的答案，非常不同意（1）至非常同意（5）。為了能有效分析您的問卷，請務必回答每一道題目，感謝您。		非常不同意	不同意	普通	同意	非常同意
1	本行主管重視與同仁及客戶的分享經驗。	1	2	3	4	5
2	本行主管重視與對手間的想法及意見交流。	1	2	3	4	5
3	本行主管重視行銷與業務推展方面蒐集而來的資料。	1	2	3	4	5
4	本行各部門重視尋找新的策略與市場契機。	1	2	3	4	5
5	本行重視部門員工有分享技術與知識的環境。	1	2	3	4	5
6	本行重視個人主觀意見的表達。	1	2	3	4	5
7	本行重視員工間不同想法與意見交流。	1	2	3	4	5
8	本行重視員工推論與歸納的思考模式。	1	2	3	4	5
9	本行重視員工學習過程，以刺激創新概念。	1	2	3	4	5
10	本行重視建立金融性產品資料庫與客戶服務資料庫。	1	2	3	4	5
11	本行重視及鼓勵公司內部新金融資訊的傳遞。	1	2	3	4	5
12	本行重視內稽與內控管理相關資訊的蒐集。	1	2	3	4	5
13	本行重視各項金融服務標準化流程之操作手冊	1	2	3	4	5

	與文件。					
14	本行非常重視金融創新對未來市場變化的新工作流程。	1	2	3	4	5
15	本行非常重視部門間信息的橫向聯繫平台建立。	1	2	3	4	5
16	本行過去金改過程中，能透過良好溝通，使員工均能充分了解新管理團隊的願景。	1	2	3	4	5
17	本行非常重視合併後新的團隊任務，並能公平分享經營成果。	1	2	3	4	5

【人力資本】

第二部分填答說明： 請您根據句中描述，圈選您認為最適合的答案，非常不同意（1）至非常同意（5）。為了能有效分析您的問卷，請務必回答每一道題目，感謝您。		非常不同意	不同意	普通	同意	非常同意
18	本行二次金改後，公司的離職率低於同業。	1	2	3	4	5
19	本行金改後，新團隊能瞭解並善用員工的能力。	1	2	3	4	5
20	本行金改後，能提供員工完善的教育訓練。	1	2	3	4	5
21	整體而言，我對本行各項措施感到滿意。	1	2	3	4	5
22	相對於其他同業，本行擁有具備創意的員工。	1	2	3	4	5
23	本行主管能讓員工充分了解長期創新發展目標。	1	2	3	4	5
24	本行員工透過團隊合作精神，因此使公司績效提升。	1	2	3	4	5
25	本行每一個員工都了解其本身之工作及對公司整體目標的貢獻。	1	2	3	4	5

【創新能力】

第三部分填答說明： 請您根據句中描述，圈選您認為最適合的答案，非常不同意（1）至非常同意（5）。為了能有效分析您的問卷，請務必回答每一道題目，感謝您。		非常不同意	不同意	普通	同意	非常同意
26	本行在金融流程創新上，能提高工作效率。	1	2	3	4	5
27	本行因程序創新能提高金融新產品與服務的成功率。	1	2	3	4	5

28	本行具有清楚且具體的金融創新發展程序。	1	2	3	4	5
29	本行鼓勵以創新程序來有效掌握顧客、供應商、競爭者等市場資訊。	1	2	3	4	5
30	本行透過行動支付的創新而獲得較高的營收。	1	2	3	4	5
31	本行透過行動支付的創新而獲得市場好評。	1	2	3	4	5
32	本行透過行動支付的創新，使得服務顧客的速度加快。	1	2	3	4	5
33	本行透過行動支付的創新而獲得較好的銷售表現。	1	2	3	4	5
34	本行金改後因組織上的創新而使得組織內溝通更有效率。	1	2	3	4	5
35	本國在國外設有分行，有助於本行國際競爭力。	1	2	3	4	5
36	本行能不斷引進國際新的管理方式與知識，以保持公司彈性。	1	2	3	4	5
37	本行員工對於國際金融創新的經營管理方式接受度高。	1	2	3	4	5

【組織績效】

第四部分填答說明： 請您根據句中描述，圈選您認為最適合的答案，非常不同意（1）至非常同意（5）。為了能有效分析您的問卷，請務必回答每一道題目，感謝您。		非常不同意	不同意	普通	同意	非常同意
38	相較於其他同業，本行有較高的客戶滿意度。	1	2	3	4	5
39	相較於其他同業，本行具有較高的售後滿意度。	1	2	3	4	5
40	相較於其他同業，本行具有快速的客戶回應能力。	1	2	3	4	5
41	相較於其他同業，本行產品及品牌具有較高的客戶忠誠度	1	2	3	4	5
42	相較於競爭者，公司的市場佔有率很高。	1	2	3	4	5
43	相較於競爭者，公司的銷售成長率令人滿意。	1	2	3	4	5
44	相較於競爭者，產品的口碑很好。	1	2	3	4	5
45	相較於其他同業，本行有較高的營運收入。	1	2	3	4	5

46	相較於其他同業，本行有更高的銷售成長率。	1	2	3	4	5
47	相較於其他同業，本行有更高的利潤成長率。	1	2	3	4	5

第五部分：個人基本資料

- 1.性別：☐男 ☐女
- 2.出生年份：19 _____（西元）
- 3.最高學歷：☐高中職（含）以下 ☐專科 ☐大學 ☐碩士 ☐博士
- 4.請問您在貴公司的工作年資：☐未滿 1 年
 - ☐1 年以上未滿 5 年
 - ☐5 年以上未滿 10 年
 - ☐10 年以上未滿 15 年
 - ☐15 年（含）以上
- 5.職務職等：☐辦事員或專員 ☐襄理 ☐副理 ☐經理 ☐經理以上
- 6.服務部門：☐總管理處-後勤支援單位（IT、人資、行政等）
 - ☐總管理處-商品設計行銷單位
 - ☐分行-作業部門
 - ☐分行-業務部門
 - ☐其他 _____

本問卷回答到此，敬請您再次檢查是否有回答每一題，再次感謝您撥空填寫問卷！

高科技公司之品牌人力資源管理與品牌公民行為之關係探討-以 留職意圖為中介效果、企業聲譽與品牌承諾為調節效果

An Investigation of the Relationship between Brand-centered HRM and Brand Citizenship Behavior in the High-Tech Industry: The Mediating Effect of Intention to Stay and Moderating Effects of Corporate Reputation and Brand Commitment

江旭新、*鄒侑芬、許世昌

國立清華大學人力資源與數位學習科技研究所

Chiang, Hsu-Hsin、Tsou, Yu-Chin、Syu, Shih-Chang

Graduate Institute of Human Resource and eLearning Technology

摘要

人是組織中最重要的資產，故人才的留任一直是組織所重視的議題，加上近年來品牌知名度深深吸引到求職者的就業選擇，尤其是企業形象及企業好感度等相關性指標。故當企業導入品牌策略之後，是否可以達到留才的效益，不只是企業所想要知道的一項課題，同樣也是本研究的動機。

本研究高科技製造產業從業人員為對象，獲得162有效樣本，以驗證品牌人力資源管理、留職意圖、品牌公民行為、品牌承諾與企業聲譽關係，分析結果發現：(一) 探討品牌人力資源管理正向影響留職意圖。(二) 留職意圖正向影響於品牌公民行為。(三) 企業聲譽認知正向影響品牌承諾。(四) 企業聲譽認知在品牌人力資源管理與留職意圖之間具有調節效果。(五) 品牌承諾在留職意圖與品牌公民行為之間調節效果不顯著。(六) 留職意圖在品牌人力資源與品牌公民行為之間具有中介效果。根據分析結果，本研究進一步探討研究意涵、研究限制、未來研究。

關鍵詞：品牌人力資源管理、企業聲譽認知、留職意圖、品牌承諾、品牌公民行為

第一章 緒論

第一節 研究背景與動機

台灣是一個具有相當完整的半導體產業聚落及專業分工的國家，然而近年來隨著紅色

供應鏈的崛起，台灣半導體大廠的人才也逐漸被挖角。在目前人才極易流失的競爭環境下，要擁有一個健全的人力資源管理，不該僅是有一個良好的個人和組織，更應該藉由人力資源管理將員工視為中心並重視員工的幸福感和滿意度(Campos, 2014)；品牌也不例外，品牌更往往代表著企業的形象與優勢，若是能妥善運用品牌本身的影響力，並進而運用企業發展策略，亦能讓企業發展更高的價值。

Chang, Chiang, and Han (2012)認為以品牌為中心的人力資源管理，會影響員工的品牌心理擁有感，且員工心理會因品牌而得到歸屬感，故品牌人力資源管理將會對留職意圖有正向的影響。因此提昇組織中有關品牌事物的品牌的價值，更能產生一種無條件自發性的品牌公民行為(Chiang, Chang, Han, & McConville, 2013)。因此本研究認為藉由導入企業品牌人力資源策略，結合企業聲譽認知對公司團隊士氣提升的重要關鍵，不僅是讓員工認同組織(Smidts, Pruyn, & Van Riel, 2001)，亦提升員工對企業整體觀感的企業聲望認知以及對企業的向心力，以維繫人才、提高留住人才的可能性，進而產生員工的品牌公民行為。

Mitchell, Holtom, Lee, Sablinski, and Erez (2001)認為有高留職意圖的員工會對目前的工作感到滿意，並願意留在組織當中，所以提高員工與組織間的心理依附程度與歸屬感，也就是心理擁有感後(Van Dyne & Pierce, 2004)，進而讓員工忠誠的投入品牌以及盡力去達成品牌的目標(Burmann & Zeplin, 2005)，不僅能增加留職意圖，亦能展現有利於公司品牌之品牌公民行為。有鑑於此，留職意圖在品牌人力資源管理跟品牌公民行為之間扮演著重要的角色。

Martin, Beaumont, Doig, and Pate (2005)提出企業聲譽會直接影響企業的品牌人力資源管理，除了可以幫助吸引高能力的潛在求職者外也能留任高績效人才，因此組織若配合訂定人力資源策略，可輔助管理或發揮企業聲譽認知所產生的效益，不僅提高員工的心理與情感上的支持，亦可以增加留職意願的產生(Helm, 2013; 馬驥傑, 2014)。故本研究將探討企業聲譽認知在品牌人力資源管理與留職意圖之間的調節關係。

Burmann and Zeplin (2005)指出透過相關活動，讓品牌溝通、品牌領導力，與組織文化結合，形成品牌承諾後，加強員工對品牌的強烈的認同，就會產生品牌公民行為；Burmann, Zeplin, and Riley (2009)認為員工對品牌承諾的程度會影響員工是否忠誠的投入品牌以及盡力去達成品牌的目標，Chiang et al. (2013)也發現公司使用品牌管理，能增加員工品牌心理擁有感，延伸此觀點，本研究將以品牌承諾為調節變項，探討留職意圖是否會透過品牌承諾對品牌公民行為產生相關的影響。

綜合上述所論，根據以往研究鮮少探討公司品牌管理對員工的品牌認知與品牌行為的影響，故本研究將以從業人口眾多的高科技產業進行調查，企圖了解高科技業界之品牌人力資源管理、留職意圖、品牌公民行為之三者間的影響關係，並以企業聲譽認知與品牌承諾為調節變項、留職意圖為中介變項做探討，進而了解相關的理論以及實務意涵。

第二章 文獻探討

第一節 品牌人力資源管理

Chang et al. (2012)定義人力資源管理的策略對員工的態度和行為有長期的影響，因此，如果組織傾向於對品牌設定策略，然後採用品牌為中心的人力資源管理定位，可使員工的行為有利於品牌的方式。故本研究參考此管理意涵，將傳統的人力資源管理概念延伸至品牌人力資源管理的相關理論。

一、人力資源管理定義

Chuang and Liao (2010)定義人力資源管理的價值、預期與獎勵，可促進員工的能力和動機，間接為客戶提供良好的服務與更大的效能，而且高效率的人力資源管理普遍對員工產生積極影響(Kehoe & Wright, 2013)。故人力資源管理可視為一種互補的方式，企業鼓勵成員建立社會關係，讓組織與員工共同努力創造一個優質環境，並提供獲得知識和提高溝通技能所需的交流機會。

二、品牌人力資源管理定義

學者 Chang et al. (2012)將品牌人力資源管理定義為當組織傾向於對品牌建設的策略模式採用品牌為中心的人力資源管理定位，將使員工的行為有利於品牌的方式。而一個成功的品牌形象很大因素來自於員工對品牌的鞏固，並發展出品牌資產，而組織可以採取品牌為中心的人力資源管理，使組織成員對品牌產生感情，從而促進品牌形象，增加組織信譽。當我們使用以品牌為中心的人力資源活動會對員工產生積極的品牌承諾(Burmann & Zeplin, 2005; Burmann et al., 2009)。因此，建立品牌導向的人力資源管理可以有效的提升公司形象，在現在競爭激烈的市場中，如何讓企業的品牌形象深入員工心中，乃企業永續發展的重要關鍵。

三、品牌人力資源管理措施的內涵

Burmann and Zeplin (2005)的研究中指出，企業使用以品牌為中心的人力資源相關活動，透過讓員工的積極參與，員工之品牌行為提升後，可使員工成為企業品牌之宣傳者。故員工在品牌建設中扮演著關鍵性的角色，因此我們可透過品牌內化來影響員工(Burmann et al., 2009)，而品牌人力資源管理則可幫助品牌認同之內化(Burmann & Zeplin, 2005)。且當企業運用品牌為中心的人力資源管理時，能讓員工有積極的工作態度和行為，並對組織產生重要的影響力(Chang et al., 2012)。

綜合以上內容，我們可以得到若人力資源管理者利用各種機會給予豐富的品牌管理支持，並將品牌人力資源管理特徵，作為重要的依據，並利用一連串的與品牌相關的人力資源管理活動，可進而加強員工內部的品牌管理。

第二節 企業聲譽認知

一、企業聲譽定義

Fombrun and Rindova (2000)將企業聲譽定義為外部人對公司的整體認知，並表示公司具有向多個利益相關者提供有價值結果的能力(Fombrun, Gardberg, & Sever, 2000)。故企業聲譽可代表為各個利害關係人們在特定時間內對公司的整體建議、評價與觀感(Brammer & Millington, 2005; Gotsi & Wilson, 2001)。

二、企業聲譽認知定義

企業聲譽與企業聲譽認知兩個名詞在概念上很接近，很多研究也常常交互使用，但是此兩者在定義上還是有些許的差別。企業聲望指是一個整體的概念，也就是所有利害關係人對企業長期以來的表現與期待未來可能相關評價與體認(黃新波, 2009)；而企業聲譽認知則是內部員工如何看待外界對其組織的想法，亦即內部員工對企業外部聲譽而產生出的觀感(Carmeli & Freund, 2002)，則稱作「企業聲望認知」(Perceived External Prestige)，其可視為企業聲望對組織內部的影響之一，我們將它定義為內部員工同時接收了外部利益關係者及公司內部高層主管所傳達的訊息，進而形成自己對組織的觀點，其可視為對企業整體觀感的自我認知(Bartels, Pruyn, De Jong, & Joustra, 2007)與對於組織內部產生的影響，故企業聲望認知對團隊士氣的建立具有舉足輕重的影響(Bartels, Douwes, Jong, & Pruyn, 2006)。

透過以上推論，本研究認為企業聲望認知是透過品牌人力資源管理的理念價值一致性與認同感的表現，若企業著重品牌人力資源管理策略，增加了員工對於品牌契合度後，會產生較高的企業聲望認知，當員工願意維護公司品牌及奉獻更多的心力在工作上時，進而也提升公司價值。

第三節 留職意圖

一、留職意圖的定義

人才留任是目前企業所面臨的最大挑戰，也是組織持續經營發展的重要管理目標(Ashraf & Joarder, 2009; Stahl et al., 2012)。Gregory, Way, LeFort, Barrett, and Parfrey (2007)將留職意圖定義為員工願意留在組織的機率性，也就是說，留職意圖代表員工喜歡自己的工作，而且願意留在該組織中(Griffin, 2010)。

許多研究也指出留職意圖(Intent to Stay)與離職意圖(Turnover Intention)，是一體兩面，故有許多學者透過探討離職意圖來做為人才留任的依據，因此本研究將同時以離職因素進行探討，來建構完整的留職意圖文獻。

如前所述，留職意圖與離職意圖，實互為消長，我們可以解釋成當員工滿意度高，不僅員工的生產力佳，同時其留職意圖會較高，意即員工流動率較低(朱博湧, 林裕凌, & 鍾

存昱, 2014)，也就是員工工作滿意度可以提升員工的留職意圖(Karsh, Booske, & Sainfort, 2005)；相反的，當員工的離職意圖高時，其最常見的工作表現則有出勤狀況不佳、績效表現降低與工作士氣低落等(林慧芝, 2005)。進而得知，當員工留職意願為高時，其離職意願必定為低，相反地，當員工的留職意願轉為低時，其離職意願將隨之變高。因此，留職意圖常被視為組織成員選擇留任原屬單位之傾向。

二、留職意圖的內涵

留職意圖的衡量層面及所發展出來的量表，各學者皆提出不同的意見。而目前有關留職意圖的研究，大多採用參考性的定義與多構面的調查方式。

而大量的研究均證實低工作滿意度會促使員工產生離職想法(Hom & Kinicki, 2001)，另外，Gazioglu and Tansel (2006)也說明了員工對於工作的滿意度會直接反應在工作的行為表現上，如提高生產力和降低離職率等。因此，透過工作滿意之各層面分析，可促進判斷員工的留職意圖程度。

綜合國內外過去相關之實證研究結果發現工作滿意度與留職意圖有著高度相關，其中包含了組織可掌控的內在因素(例如薪酬福利制度)以及組織不可掌控的之外在因素(例如外部勞動市場變化)(Grant, 2008)，而 McCarthy, Tyrrell, and Lehane (2007)所提出影響留職意圖的理論模型，則廣為國內外學者所引用，大致可分為：

1. 個人因素：年齡、教育程度、婚姻狀況、親屬關係責任、聘雇任期和工作承諾。
2. 組織因素：通訊、參與決策程度、分配正義與經濟獎勵、晉升機會、組織知覺地位、工作品質和就業市場。
3. 工作滿意度：當員工離開組織，無論是自願或不由自主地，這種影響可以是很巨大的。

綜合以上論述得知，較低的員工工作滿足感會造成工作壓力源容易導致離職(Penney & Spector, 2005)。而員工產生離職想法，會間接影響組織經營效率(Hom & Kinicki, 2001)；員工對主管的信任與承諾程度也會影響員工的留職意圖(Egan, Yang, & Bartlett, 2004)。而本研究探討的高科技產業一直是台灣的經濟命脈，因此檢視員工的留職意圖不僅可為企業與員工創造價值，亦能使企業創造更多競爭優勢。

第四節 品牌承諾

Bond, Houston, and Tang (2008)指出認同是影響承諾的重要前因，也就是當組織員工對公司品牌產生情感後會渴望與品牌維持長久的關係，因此也較願意與品牌建立較強的承諾(Füller, Matzler, & Hoppe, 2008)。故本節將採用 Burmann and Zeplin (2005)將品牌承諾定義為員工對於組織間的心理依附以及和品牌間的心理依附程度，以品牌承諾的觀點做探討，從組織承諾延伸至品牌承諾。

一、組織承諾的定義

Trimble (2006)定義組織承諾為員工認同組織後所產生的忠誠度，是員工對組織目標、價值觀具有認同感，進而產生的高度積極的行為，Hackett, Lapierre, and Hausdorf (2001)則定義組織承諾指的是員工在組織中表現出一種強烈的意願，目的是希望能夠繼續保有在組織中成員的資格而表現出的一種心態上，故組織承諾可以視為是一連串的行為意圖與態度 (Goulet & Frank, 2002)；也就是說，組織承諾重點應放在組織與員工之間相互的關係，不只是一種心理與精神狀態 (Abdul Rashid, Sambasivan, & Johari, 2003)。

二、組織承諾的內涵

組織承諾在公司管理上有其重要意涵，並可為公司創造出一個對組織具有高度忠誠以及高度績效的工作團隊。延伸至品牌議題的研究，Chaudhuri and Holbrook (2002)認為品牌承諾構念包含了認知和情感因素，故員工對品牌的認同是決定情感性品牌承諾的重要因素 (Brown, Barry, Dacin, & Gunst, 2005)。

三、品牌承諾的定義

Tuškej, Golob, and Podnar (2013)定義品牌承諾是基於員工對品牌的忠誠度，因情感的聯繫與意識上的認同，進而在心理產生了連結，間接反映出員工與品牌之間如何維持關係的渴望與需求，因此品牌承諾度高的員工是出於對品牌的認同。我們可以透過 Burmann and Zeplin (2005)提出形成品牌承諾方式，是以品牌為中心的人力資源管理、品牌溝通與讓品牌產生領導力，進而將組織與文化結合，使員工產生品牌承諾。

所以當員工對品牌產生承諾時，他們會努力達成企業的目標，或是強化自己的行為來展現在企業的價值 (Kazlauskaitė, Buciuniene, & Turauskas, 2006)。因此，本研究將品牌承諾定義為當員工對企業品牌產生歸屬與信任時，有了心理上的情感連結後，將情感寄託在品牌上，對企業產生由衷的認同感與忠誠並將品牌承諾融入在工作當中。

四、品牌承諾的內涵

Raju, Unnava, and Montgomery (2009)指出，具有高品牌承諾的員工認為其品牌是與眾不同的，並會全力的防衛品牌以避免遭遇負面批判，也就是員工品牌承諾為員工對品牌所產生心理情感的連結，當員工知覺自己是屬於品牌的一份子時，對企業產生的承諾就如同建造一座金字塔，稱之為員工品牌承諾金字塔 (Employee Brand Commitment Pyramid, EBCP) (Kimpakorn & Tocquer, 2010)。

除了 King and Grace (2008)認為員工品牌承諾是員工對品牌所產生的心理情感連結與知覺自己為品牌的一份子外，Kimpakorn and Tocquer (2010)則認為員工品牌承諾有三個因素，首先是認同感、其次為參與度與以及員工忠誠，也就是當員工認同自己的品牌並參與服務品牌的建立，為實現品牌的目標會願意盡更多的努力，以及願意留在個品牌裡發

展。故品牌承諾是一種被期望穩定發展的關係，同時也具有忠誠、認同，並在心中有著羈絆與連結的情感(Tuškej et al., 2013)。

綜合以上內容，我們可以得到若將品牌承諾內化在員工心中，並透過一些訓練方式來創造出企業品牌的員工，或是將公司的品牌精神深植在員工的內心，將可為企業創造出更多的競爭力。更重要的是，員工的品牌承諾是競爭對手所無法複製竊取的寶貴資源，而運用內部品牌化加強員工的品牌承諾運用在競爭激烈的高科技產業，更可以為企業創造一個強勢的品牌(Burmann et al., 2009)。

第五節 品牌公民行為

本研究之品牌公民行為將以 Chang et al. (2012)為參考依據並延伸 Burmann and Zeplin (2005)以組織公民行為定義為基礎，再詳述理論基礎與構面分類後，延伸分析影響品牌公民行為的相關因素，當員工具有高度品牌公民行為時不但可以提昇組織中有關公司品牌形象外亦能加速執行任務的效率。

一、組織公民行為的定義

Bove, Pervan, Beatty, and Shiu (2009)定義組織公民行為是指員工從事的是自己工作角色以外行為，且組織公民行為是一種幫助組織的行為，並不屬於組織正式獎酬系統之中(Feather & Rauter, 2004)。

二、組織公民行為的內涵

由於組織公民行為指的是有利於組織的行為但並非規定在組織規範中，因此囊括層面相當廣泛(Zhang, Hongyu, Mingjian, Qiang, & Liqun, 2012)。有關組織公民行為的構面之探討，則是以 Organ (1988)所提出的利他行為、盡職行為、運動家精神、有禮（事先知會）、公民道德等五個構面理論精神，廣為受研究者所推崇與討論。

三、品牌公民行為的定義

根據上述對於組織公民行為的定義，得知眾多學者皆認為組織公民行為是員工發自內心所表現出來的自發性行為，Burmann and Zeplin (2005)則是將此延伸提出了品牌公民行為，主張公民行為不僅是針對組織內部作探討，同時在外部也能展現出公司品牌文化的公民行為表現。而品牌公民行為不但能夠提升品牌權益，也是所謂的品牌精神。

故品牌公民行為可以定義為在沒有監督或觀察員工的情況下，亦能讓員工主動表現出品牌利他行為，提升服務品質(Sun, Aryee, & Law, 2007)，進而增強品牌價值(Chang et al., 2012)，這樣的品牌利他精神，可以達到對內部組織成員與外部顧客的品牌利他行為，與有效的藉由內外部知覺達到品牌的價值與強度(Chang et al., 2012; Chiang et al., 2013)。

在品牌公民行為的相關文獻中，江旭新 (2009)在品牌心理擁有感之前因與結果因素

之論文研究中，亦針對組織公民行為與品牌公民行為的定義做了兩交互圓的理論論述，並主張組織公民行為與品牌公民行為彼此間有相互的影響因素，故當企業主張多個品牌策略時，員工將更專注在特定的品牌上，而不是以組織為考量重點。

四、品牌公民行為的內涵

本研究認為品牌公民行為代表的是一種以品牌為出發點的利他精神，也就是將品牌以“活”方式，展現出相關的主動性行為(Burmann & Zeplin, 2005; Chang et al., 2012)，故可將此概念分成三個構面：品牌之主動性行為、提升品牌與品牌之運動家精神與背書相符，(Chiang et al., 2013; 江旭新, 2009)。此外，品牌文化亦能使員工展現品牌公民行為(江旭新、鄭宇廷，2015)。

綜合以上內容，本研究將品牌公民行為定義為藉由品牌的相關管理措施，使組織成員了解品牌文化後內化到本身行為，進而展現品牌利他行為，不但願意主動從事有關於品牌文化之相關活動，也對品牌產生良好的態度，並且展現出積極且不求回報之有利於品牌的相關行為，進而提升品牌強度，即所謂的品牌公民行為。

第六節 研究假設與推論

一、品牌人力資源管理對於留職意圖之影響

Noe, Hollenbeck, Gerhart, and Wright (2007)指出，有效的人力資源管理實務包括企業鼓勵創新、提升生產力、發展良好的公司聲譽，進而達到員工工作滿意，而員工的工作滿意度與留職意圖有強烈關聯，故組織可利用以品牌為導向的人力資源管理活動，實踐人力資源措施(Collins & Clark, 2003; Chang et al., 2012)，使員工認同公司品牌與組織目標後(Burmann & Zeplin, 2005)，長期影響員工的態度和行為，包括使員工在品牌企業的行為產生積極的態度(Chiang et al., 2013)，進而增加留職意圖。而許多研究結果皆表明，當企業設定核心人才的留才目標，與重視員工知識與技能的訓練、及員工的生涯發展與晉升時，越能讓員工願意長期待在企業當中(Lepak & Snell, 2002)。

故品牌人力資源管理將會對留職意圖有正向的影響。而有效的執行品牌人力資源管理又將會有較佳的留職意圖，所以本研究根據上述的文獻推論，提出研究假設一：

假設一：品牌人力資源管理正向影響留職意圖。

二、留職意圖對於品牌公民行為之影響

Johari, Yahya, and Ahmad (2012)認為留職意圖指的是員工與企業間保持長期的契約關係；也就是說，留職意圖為員工願意留在組織的機率性(Gregory et al., 2007)。根據Chang et al. (2012)在品牌為中心的人力資源管理與品牌公民行為的相關研究中指出，員工可以對他們的企業品牌產生一種歸屬感，而心理擁有感可能產生積極與品牌相關的態度和行為，不僅有助於提昇組織中有關品牌事物的效率，品牌的價值也跟著提昇，更能產生一

種無條件自發性的品牌公民行為(江旭新, 2009)。因此推論具有心理擁有感的員工有高的留職意圖, Chiang et al. (2013)發現品牌心理擁有感會影響品牌公民行為, 當品牌之員工會認同組織與內化品牌價值時, 會願意努力去提升品牌的價值並產生利他精神, 進而展現品牌公民行為, 因此推論研究假設二:

假設二: 留職意圖正向影響品牌公民行為。

三、企業聲譽認知對於品牌承諾之影響

Carmeli and Freund (2002)認為企業聲譽認知是內部員工如何看待外界對其組織的想法, 而企業的外部聲望會明顯的影響員工的情感性承諾, 因為員工相信外界對於組織的想法, 可以讓他們識別該組織, 而當員工感覺其所任職之企業是受到外界所肯定時, 會讓他們備感光榮(Carmeli, 2004)。

Fuller, Hester, Barnett, and Relyea (2006)認為企業聲望認知與個人的適應行為相關, 且著重在員工自身對於企業聲望評價的觀感與與所產生信念(Smidts et al., 2001), 進而展現出企業公民的表現, 包括員工對公司的承諾以及顧客對企業的忠誠兩方面(Maignan & Ferrell, 2001), 故強化企業聲望認知則可以進而改善員工的工作態度(黃新波, 2009), 延伸到品牌觀點, Burmann and Zeplin (2005)則指出若以品牌為出發點, 品牌承諾是員工與組織間的心理依附程度, 也就是對企業的認同感, Miles and Mangold (2004)亦指出員工對於公司品牌承諾的程度, 來至於企業所帶來的正負面影響。

故研究將透過組織內成員對於自己組織外部聲望進行衡量, 根據過往的研究結果推斷企業組織知覺聲望與品牌承諾是正相關的, 因此推論研究假設三:

假設三: 企業聲望認知正向影響品牌承諾。

四、企業聲譽認知的干擾效果

企業聲譽對人力資源管理而言有直接性的影響, 除了可以幫助吸引高能力的潛在求職者外也能留任高績效人才, 因此組織若配合訂定人力資源策略, 可輔助管理或發揮企業聲譽認知所產生的效益(Martin et al., 2005); 也就是當員工意識到組織具有高度的企業聲譽時, 認為組織在未來是有發展性與競爭力, 並認為此工作可創造價值(Herrbach & Mignonac, 2004), 且對於組織有足夠的信心時, 實施以品牌為中心的人力資源活動讓員工對品牌產生積極的承諾(Burmann & Zeplin, 2005; Burmann et al., 2009), 可以增加留職意願的產生(Helm, 2013; 馬驥傑, 2014)。

因此, 本研究透過組織內成員對於自己組織外部聲望進行衡量後, 認為當組織成員有高度的企業聲譽認知時, 會產生較高的認同與承諾, 進而容易實施品牌導向的人力資源管理, 亦能提高留職意圖, 基於以上研究結論, 本研究推論出品牌人力資源管理可透過企業聲譽認知影響留職意圖, 故推論研究假設四:

假設四：企業聲譽認知會強化品牌人力資源管理與留職意圖之間的關係

五、品牌承諾之干擾效果

組織和員工間的關係，可視為一種社會交換理論的行為，員工透過理性態度與交換的行為去追求的不止金錢上的報酬，還有情感上的傳遞；許多的文獻甚至表示當員工認為公司提供的職業生涯發展機會多時，會讓員工產生交換行為，進而增加承諾降低離職(Nouri & Parker, 2013)，因此我們可以認為組織承諾能預測留職意圖，故組織承諾對於留職意圖有顯著的影響(Kell & Motowidlo, 2012)；Chiang et al. (2013)發現公司使用品牌管理提昇員工得品牌承諾會正向影響員工品牌公民行為，因此本研究認為將組織承諾做延伸讓員工增強心理擁有感後(Van Dyne & Pierce, 2004)，進而培育與品牌價值相識的品牌承諾，可增強員工對公司品牌認同，不僅能提昇品牌承諾與增加留職意圖，亦能展現有利於公司品牌之品牌公民行為。

Burmann et al. (2009)認為員工對品牌承諾的程度會影響員工是否忠誠的投入品牌以及盡力去達成品牌的目標，也就是說，品牌承諾是員工對品牌的所產生的歸屬感，故品牌承諾程度會影響員工是否忠誠的投入品牌以及盡力去達成品牌的目標，Burmann and Zeplin (2005)則指出若以品牌為出發點，品牌承諾是員工與組織間的心理依附程度，也就是對企業的認同。

因此，本研究的認為當組織成員產生了的品牌承諾之後，因情感的聯繫與意識上的認同，進而在心理產生了連結，提高了留職意圖，與正面積極的工作態度，並反應在品牌公民行為上，基於以上研究結論，本研究推論出留職意圖可透過品牌承諾影響品牌公民行為，故提出第五個假說：

假設五：品牌承諾會強化留職意圖與品牌公民行為之間的關係

六、探討留職意圖在品牌人力資源與品牌公民行為之中介效果

Burmann and Zeplin (2005)表示，公司實施以品牌為中心的人力資源管理能夠讓員工對品牌產生認同，再透過將企業品牌內化後，員工進而會願意維護公司品牌與奉獻更多的心力在工作中，進而會願意做出具有利他的行為，也就是說，員工品牌公民行為深受公司的品牌作法所影響(Chang et al., 2012; Chiang et al., 2013)。Van Dyne and Pierce (2004)也表示當員工對品牌產生歸屬感後，會因為對組織的認同而產生品牌心理擁有感與產生正向態度，進而展現出品牌公民行為。Ambrose, Arnaud, and Schminke (2008)則提出組織與員工的契合度、組織承諾、和工作滿意程度與高留職意圖相關；因此本研究推論，留職意圖高的員工會擁有較高的品牌意識，也就是說，員工的留職意圖與品牌公民行為，具有關聯性。因此本研究將根據留職意圖-品牌人力資源-品牌公民行為之研究架構，進一

步分析留職意圖的中介效果，並推論品牌人力資源會透過留職意圖的中介機制，進而影響員工的品牌公民行為。據此本研究提出假說六：

假設六：留職意圖在品牌人力資源與品牌公民行為之間具中介效果

第三章 研究方法

第一節 研究架構與研究假設

根據研究目的以及文獻探討歸納的結果，建構本研究之架構，如圖3-1 所示。本研究欲探討台灣的高科技產業的品牌人力資源管理、企業聲譽認知、留職意圖、品牌承諾與品牌公民行為之關係，包含了品牌人力資源管理對於留職意圖之影響(H1)；留職意圖對於品牌公民行為之影響(H2)；企業聲譽認知對於品牌承諾之影響(H3)；品牌人力資源管理、企業聲譽認知與留職意圖之間的關係(H4)；留職意圖、品牌承諾與品牌公民行為之間的關係(H5)；留職意圖、品牌人力資源與品牌公民行為之間的關係(H6)，以下為變相間的關係圖：

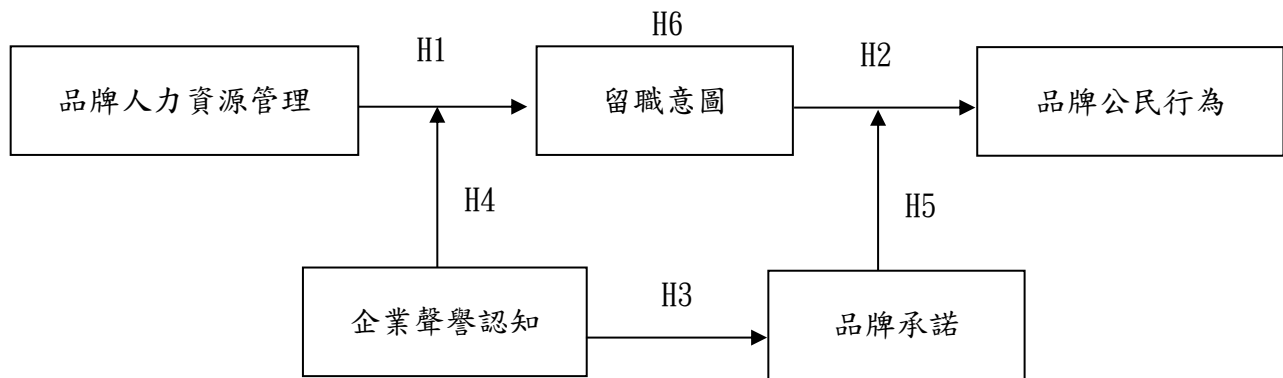


圖 3-1 研究架構圖

第二節 研究對象與資料蒐集

本研究調查對象，為台灣的半導體與光電產業的在職員工為進行研究及分析對象，以結構性問卷進行施測，問卷透過人脈及事先詢問樣本對象，徵求願意配合發放問卷之公司協助進行發放及回收，並以 SPSS 統計分析軟體作為資料分析工具，進行相關的研究，以瞭解公司品牌做法對高科技產業員工之影響。共發出 350 份問卷，回收有效問卷 162 份，問卷回收率為 46.3%。

第三節 研究變項的操作型定義與測量工具

本研究使用問卷做主要的研究工具，並使用國內外學者們跟本研究相關的變項提出的問卷量表。經文字潤飾後定稿，問卷內容主要分為五個部分，分別是：第一部份為品牌人力資源管理量表，第二部份為留職意圖量表，第三部份為企業聲譽認知量表，第四部份為品牌承諾認知，第五部分為品牌公民行為量表，並請填答者回答個人基本資料，包括有：受訪者性別、婚姻、年齡、教育程度、年資、公司規模等，以此呈現出樣本屬性。問卷使用Likert的五點尺度衡量法作為基準，從非常不同意至非常同意，並請受試者依照自身認同程度依照自身認同程度，勾選最適當的答案。

品牌人力資源管理本研究採用Chang et al. (2012)對品牌人力資源管理之定義，並加以延伸後重新作操作型定義：「品牌為中心的人力資源管理是指利用各種機會給予豐富的品牌管理支持，並利用一連串的與品牌相關的人力資源管理活動，能使員工產生積極的行為態度，進而加強員工內部的品牌管理」，分數越高表示同意的程度越高。

企業聲譽認知採用多數學者所使用(Herrbach & Mignonac, 2004; Mael & Ashforth, 1992; Smidts et al., 2001)提出的企業聲望量表，來測量員工企業聲望認知，並加以延伸後重新作操作型定義：「員工企業聲望認知是企業員工對於外部利害關係人對企業整體觀感的認知」(Carmeli, Gilat, & Waldman, 2007)。得分愈高則表示員工企業聲望認知愈高。

留職意圖採用Gregory et al. (2007)的觀點，將員工透過知覺和深思熟慮後所願意留在組織之中程度，將留職意圖加以延伸後重新作操作型定義：「留職意圖為員工透過知覺與評估個人生涯規劃與專業領域發展後，認同組織，並且願意留在組織當中」。衡量題項改編自(Hansen, Sandvik, & Selnes, 2003; Mayfield & Mayfield, 2007; Staples & Webster, 2008)。累積分數越高，則表示其對於該組織的留職意圖同意程度越高。

品牌承諾採用Burmman and Zeplin (2005)提出形成品牌承諾方式，以品牌為中心的人力資源管理、品牌溝通與讓品牌產生領導力，進而將組織與文化結合，使員工產生品牌承諾，並結合江旭新 (2009)的觀點，對品牌承諾重新下操作型定義：「當員工對企業品牌產生歸屬與信任時，有了心理上的情感連結後，將情感寄託在品牌上，對企業產生由衷的認同感與忠誠並將品牌承諾融入在工作當中」。總分得分愈高則表示員工品牌承諾愈高。

品牌公民行為採用Chang et al. (2012)之觀點，對品牌公民行為重新下操作型定義：「藉由品牌公民行為，可讓員工展現出積極且不求回報之有利於品牌的相關行為」。總分得分愈高則表示員工品牌公民行為愈高。

第四節 資料分析方法

本研究進行問卷調查後，回收資料並進行整理，結合SPSS統計套裝軟體做量化資料

分析，分別採用敘述性統計、皮爾森相關分析、信效度分析與迴歸分析。

第四章 資料結果分析

第一節 信效度分析

本研究使用Cronbach's α 係數作為各量表的信度指標，由表4-1可看出除了留職意圖外，其餘四個量表的Cronbach's α 值皆大於0.9，而留職意圖的Cronbach's α 值雖較低（小於但接近0.8），仍在可接受範圍。並依據過去經驗Cronbach's α 係數超過0.7 即具有高信度，因此可看出本研究每代表此量表具有良好的信度。

效度方面，由於本研究量表皆引用自過去學者之理論定義，經過整理後再經指導教授修訂，因此問卷題項內容皆達到相當程度的標準，故本問卷具有一定程度的內容效度。

表 4-1 信效度分析表

變數	平均數	標準差	Cronbach's α
品牌人力資源管理	3.27	0.845	0.968
留職意圖	2.93	0.457	0.798
品牌公民行為	3.44	0.631	0.955
企業聲譽認知	3.23	0.766	0.951
品牌承諾	3.03	0.844	0.953

第二節 相關分析

由表 4-2 可知，品牌人力資源管理與留職意圖（ $r = .428, p < 0.001$ ）、品牌公民行為（ $r = .73, p < 0.001$ ）、企業聲譽認知（ $r = .612, p < 0.001$ ）、品牌承諾（ $r = .635, p < 0.001$ ）呈現正相關。其次留職意圖與品牌公民行為（ $r = .313, p < 0.001$ ）、企業聲譽認知（ $r = .318, p < 0.001$ ）、品牌承諾（ $r = .399, p < 0.001$ ）亦是正相關。且品牌公民行為與企業聲譽認知（ $r = .627, p < 0.001$ ）、品牌承諾（ $r = .778, p < 0.001$ ）亦是正相關。企業聲譽認知與品牌承諾也（ $r = .688, p < 0.001$ ）存在顯著正相關。

上述研究結果皆符合先前文獻探討與推論，但企業聲譽認知是否會強化品牌人力資源管理與留職意圖之間的關係、品牌承諾是否會強化留職意圖與品牌公民行為之間的關係，與留職意圖在品牌人力資源與品牌公民行為之間是否具中介效果還需進行層級迴歸做為驗證。

表 4-2 相關分析

變數	品牌人力 資源管理	留職意圖	品牌公民行為	企業聲譽 認知	品牌 承諾	性別	婚姻	年齡

品牌人力 資源管理 留職意圖	1							
品牌公民 行為	0.428***	1						
企業聲譽 認知	0.73***	0.313***	1					
品牌承諾	0.612***	0.318***	0.627***	1				
性別	0.635***	0.399***	0.778***	0.688***	1			
婚姻	-0.058	-0.218**	-0.023	-0.045	-0.136	1		
年齡	-0.103	-0.073	-0.109	-0.142	-0.16	-0.147	1	
	-0.091	0.044	-0.043	-0.045	0.028	0.042	-0.504***	1

*P<0.1; **P<0.05; ***P<0.01

第三節 迴歸分析

從表 4-3 分析結果得知，模式一的品牌人力資源管理估計係數（0.729， $p<0.01$ ），顯示品牌人力資源管理對留職意圖的影響達顯著水準，顯示在納入控制變項的條件下，品牌人力資源管理對留職意圖存在正向影響，故假說一：品牌人力資源管理正向影響留職意圖，該假說獲得支持。

模式二留職意圖估計係數（0.314， $p<0.01$ ）的結果顯示，留職意圖對品牌公民行為的影響具顯著水準，顯示納入控制變項的條件下，留職意圖對品牌公民行為存在正向影響，故假說二：留職意圖正向影響品牌公民行為該假說獲得支持。

從模式三結果發現企業聲望認知對品牌承諾影響達顯著水準（0.675， $p<0.01$ ），故假說三：企業聲望認知正向影響品牌承諾，該假說獲得支持。

驗證企業聲譽認知在品牌人力資源管理與留職意圖之間的干擾效果。從模式四的結果發現，同時加入品牌人力資源管理與企業聲望認知為自變項時，品牌人力資源管理*企業聲望認知對品牌公民行為呈正向顯著影響（1.75， $p<0.05$ ），顯示企業聲譽認知在品牌人力資源管理與留職意圖之間具有干擾效果，故假說四：企業聲譽認知會強化品牌人力資源管理與留職意圖之間的關係，獲得支持。

從模式五的結果發現，同時加入品牌承諾與留職意圖為自變項時，留職意圖*品牌承諾對品牌公民行為之影響未達顯著水準，顯示在納入控制變項的條件下，故品牌承諾對留職意圖與品牌公民行為之間的關係不具強化作用，假說五不成立。

從模式二與模式六分析結果發現，留職意圖正向影響品牌公民行為（0.314， $p<0.01$ ）品牌人力資源管理正向影響留職意圖（0.69， $p<0.01$ ）。模式七結果顯示，同時加入品牌人力資源管理、留職意圖為自變項時，則品牌人力資源管理對品牌公民行為的影響從 0.69 降為 0.532，留職意圖對品牌公民行為的影響從 0.314 降為 0.104，顯示留職意圖在品牌人力資源與品牌公民行為之間具部份中介效果，假說六驗證後成立。

表 4-3 迴歸分析結果

模式	模式一	模式二	模式三	模式四	模式五	模式六	模式七
依變數 自變數	留職 意圖	品牌公民 行為	品牌 承諾	留職 意圖	品牌公民 行為	品牌公 民行為	品牌公民 行為
截距項	2.347***	2.673***	1.002	3.335***	0.412	1.52***	1.356***
品牌人力資源 管理	0.729***			-0.3		0.69***	0.532***
留職意圖		0.314***			0.445		0.104*
企業聲望認知			0.675***	-0.535			
品牌承諾					0.996***		
品牌人力資源 管理*企業聲 望認知				1.175**			
留職意圖*品 牌承諾					-0.143		
性別	-0.199*	0.029	-0.117	-0.241	0.118	0.031	0.049
婚姻	-0.018	-0.149	-0.066	0.014	-0.009	-0.027	-0.021
年齡	0.02	-0.134	0.03	0.1	-0.038	0.016	-0.003
R ²	0.229	0.12	0.492	0.264	0.625	0.475	0.483

* $P<0.1$; ** $P<0.05$; *** $P<0.01$

第五章結論與建議

第一節假說檢核表

本研究針對品牌人力資源管理、留職意圖、企業聲譽認知、品牌承諾及品牌公民行為、等構面進行假說驗證。驗證結果如下表：

表5-1研究假說檢核表

假說	說明	研究結果
H1	品牌人力資源管理正向影響留職意圖	成立
H2	留職意圖正向影響品牌公民行為	成立
H3	企業聲望認知正向影響品牌承諾	成立
H4	企業聲譽認知會強化品牌人力資源管理與留職意圖之間的關係	成立
H5	品牌承諾會強化留職意圖與品牌公民行為之間的關係	不成立
H6	留職意圖在品牌人力資源與品牌公民行為之間具中介效果	成立(部份中介)

由表5-1可發現：

1. H1：品牌人力資源管理正向影響留職意圖

顯示品牌的人力資源相關管理活動及措施，會影響員工留職意圖。此驗證結果與Burmann and Zeplin (2005)所提公司品牌人力資源管理做法，長期影響員工的態度和行為，進而增加留職意圖之概念相符合。

2. H2：留職意圖正向影響品牌公民行為

顯示員工留職意圖可以藉由提高員工的心理擁有感，影響其自身行為，促使達到品牌公民行為。也驗證Chiang et al. (2013)提及當品牌之員工認同組織並內化品牌價值時，會願意努力去提升品牌的價值並產生利他精神，進而展現品牌公民行為。

3. H3：企業聲望認知正向影響品牌承諾

此驗證結果與Miles and Mangold (2004)指出員工對於公司品牌承諾的程度，來至於企業所帶來的正負面影響之概念為相符合的。

4. H4：企業聲譽認知會強化品牌人力資源管理與留職意圖之間的關係

顯示當員工對組織有足夠的信心時，實施以品牌為中心的人力資源活動讓員工對品牌產生積極的承諾(Burmann & Zeplin, 2005; Burmann et al., 2009)，可以增加留職意願的產生(Helm, 2013; 馬驥傑, 2014)，之概念為相符合的。

5. H5：品牌承諾會強化留職意圖與品牌公民行為之間的關係

顯示品牌承諾並不會強化留職意圖與品牌公民行為之間的關係，代表企業讓員工產生品牌承諾之作法仍需加強。

6. H6：留職意圖在品牌人力資源與品牌公民行為之間具中介效果

顯示品牌人力資源管理的相關措施及活動，可藉由提高員工的留職意圖來增強其品牌公民行為的展現。此假說推論觀點為，有高留職意圖的員工會維護公司品牌與奉獻更多的心力在工作上(Burmann & Zeplin, 2005)，而良好的公司品牌管理會影響員工的行為，使其產生積極的態度和行為(Chang et al., 2012)，由驗證結果可證實假說推論成立。

第二節 管理意涵

從研究結果分析中得知，品牌人力資源管理正向影響留職意圖(H1)，留職意圖會正向影響品牌公民行為(H2)，而留職意圖對品牌人力資源管理與品牌公民行為兼具有中介效果(H6)，顯示品牌的人力資源管理的相關活動，會影響員工的留職意圖，而留職意圖的高低也會去影響員工的品牌公民行為。分析結果中也顯示，企業聲望認知正向影響品牌承諾(H3)，並會強化品牌人力資源管理與留職意圖之間的關係(H4)。

以下簡述主要管理意涵：

1. 品牌人力資源管理正向影響留職意圖：運用在實務中時，公司可以藉由品牌的人力資源相關活動及管理方式來增加員工的留職意圖。例如：在員工關係活動中充分的傳達品牌的概念，讓員工們能夠深刻了解品牌的相關事務。
2. 留職意圖會正向影響品牌公民行為：建議運用在實務中時，企業可藉由提高員工的對公司留任率後，促使員工展現出有益的品牌的行為，並讓員工是發自內心，且不計回報地為品牌而發的相關公民行為。
3. 企業聲望認知正向影響品牌承諾：在實務運用上，在進行人員徵選時先透過測試應徵者的是否對公司品牌有高度的認同。錄取後可藉由教育訓練或員關活動增強員工對企業的聲望認知，讓員工更加了解公司文化並促使員工對品牌產生相當承諾。
4. 企業聲譽認知會強化品牌人力資源管理與留職意圖之間的關係：當組織成員有高的企業聲譽認知後，企業可實施以品牌為導向的人力資源管理活動，進而提高員工留職意圖。
5. 品牌承諾認知不會強化品牌留職意圖與品牌公民行為之間的關係：代表企業需要加強品牌人力資源管理做法，讓員工對企業品牌有正確的認識後產生歸屬感，從而盡心投入到工作中去維護與提升公司品牌價值形象，也就是讓員工對公司品牌產生承諾。
6. 留職意圖在品牌人力資源與品牌公民行為之間具中介效果：企業可提高員工的對公司品牌的認同後增加其對公司的留職意圖，並且藉由品牌所做的相關人力資源管理活動，進而促使其產生品牌公民行為。

第三節 研究限制與未來研究

本研究探討品牌人力資源管，對員工的品牌態度、品牌行為之影響，但仍許多不足之處，研究限制與未來研究敘述如下：

1. 樣本取樣限制：受限於時間，本研究僅從半導體與光電產業蒐集162份樣本，研究結果推論受限制，而未來研究可擴大樣本數，並增加不同產業做相關之研究。
2. 本研究僅蒐集某一時間點的資料，因此有CMV誤差，建議未來研究可以採用長期的研究設計，以探討公司在品牌人力資源管理作法上的改變將對其員工造成何種影響，藉由其研究可探討出較合適之管理做法。
3. 研究分析：本研究採用單一層次分析，建議未來研究可採用跨層次分析，以瞭解組織層次變數對個人層次變數之影響關係。
4. 本研究採用迴歸分析以瞭解模式之中介與調節效果，未來研究可使用結構方程模式，如此可瞭解模式契合度。
5. 本研究僅以人口統計變項為控制變數，未來研究可採用一些組織行為控制變數，如心裡擁有感、工作滿意等，以了解不同變數之間的關係。

參考文獻

一、中文部分

天下雜誌(2011)。留住員工心，增加競爭力，第 201 期。

朱博湧、林裕凌、鍾存昱(2014)。企業組織能力對員工工作績效與留職意願之影響-以員工滿意度為中介變數，商略學報，6(3)，203-223。

江旭新(2009)。A Study of the Antecedents and Consequences of Brand Psychological Ownership-Multilevel and Longitudinal Approaches. 政治大學企業管理博士論文。

江旭新、鄭宇廷(2015)。國際觀光旅館之品牌文化、品牌契合、品牌心理擁有感與品牌公民行為之關係探討：跨層次分析。觀光休閒學報，21(1), 21-53。

林慧芝(2005)。激勵制度對留任意願影響之探討-以內部稽核人員為例，國立中央大學人力資源管理研究所碩士論文。

馬驥傑(2014)。導入員工協助方案對人才留任之研究-以 T 網路公司為例，國立政治大學商學院經營管理碩士學程全球台商班碩士論文。

黃新波(2009)。企業聲望對工作態度與行為之影響，國立中央大學人力資源管理研究所碩士論文。

二、英文部分

Abdul Rashid, Z., Sambasivan, M., & Johari, J. (2003). The influence of corporate culture and organisational commitment on performance. *Journal of Management Development*, 22(8), 708-728.

Albert, N., Merunka, D., & Valette-Florence, P. (2013). Brand passion: Antecedents and consequences. *Journal of Business Research*, 66(7), 904-909.

Ambrose, M. L., Arnaud, A., & Schminke, M. (2008). Individual moral development and ethical climate: The influence of person-organization fit on job attitudes. *Journal of business ethics*, 77(3), 323-333.

Ashraf, M., & Joarder, M. H. (2009). Talent Management and Retention Practices from the Faculty's Point of View: A Case Study. *Journal of Human Capital*, 1(2), 151-163.

Bartels, J., Douwes, R., Jong, M., & Pruyn, A. (2006). Organizational identification during a merger: Determinants of employees' expected identification with the new organization. *British Journal of Management*, 17(S1), S49-S67.

Bartels, J., Pruyn, A., De Jong, M., & Joustra, I. (2007). Multiple organizational identification levels and the impact of perceived external prestige and communication climate. *Journal of organizational Behavior*, 28(2), 173-190.

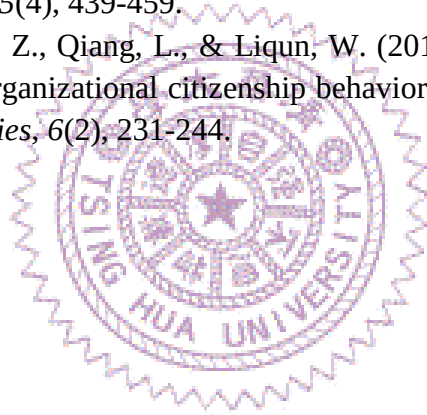
Bond, E. U., Houston, M. B., & Tang, Y. E. (2008). Establishing a high-technology knowledge transfer network: The practical and symbolic roles of identification. *Industrial Marketing Management*, 37(6), 641-652.

- Bove, L. L., Pervan, S. J., Beatty, S. E., & Shiu, E. (2009). Service worker role in encouraging customer organizational citizenship behaviors. *Journal of Business Research*, 62(7), 698-705.
- Brammer, S., & Millington, A. (2005). Corporate reputation and philanthropy: An empirical analysis. *Journal of business ethics*, 61(1), 29-44.
- Brown, T. J., Barry, T. E., Dacin, P. A., & Gunst, R. F. (2005). Spreading the word: Investigating antecedents of consumers' positive word-of-mouth intentions and behaviors in a retailing context. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 33(2), 123-138.
- Burmann, C., & Zeplin, S. (2005). Building brand commitment: A behavioural approach to internal brand management. *Journal of Brand Management*, 12(4), 279-300.
- Burmann, C., Zeplin, S., & Riley, N. (2009). Key determinants of internal brand management success: An exploratory empirical analysis. *Journal of Brand Management*, 16(4), 264-284.
- Campos, J. d. P. (2014). HRM practices in employees' centered outcomes: a pharmaceutical company analysis.
- Carmeli, A. (2004). The link between organizational elements, perceived external prestige and performance. *Corporate Reputation Review*, 6(4), 314-331.
- Carmeli, A., & Freund, A. (2002). The relationship between work and workplace attitudes and perceived external prestige. *Corporate Reputation Review*, 5(1), 51-68.
- Carmeli, A., Gilat, G., & Waldman, D. A. (2007). The role of perceived organizational performance in organizational identification, adjustment and job performance. *Journal of Management studies*, 44(6), 972-992.
- Chang, A., Chiang, H.-H., & Han, T.-S. (2012). A multilevel investigation of relationships among brand-centered HRM, brand psychological ownership, brand citizenship behaviors, and customer satisfaction. *European Journal of Marketing*, 46(5), 626-662.
- Chaudhuri, A., & Holbrook, M. B. (2002). Product-class effects on brand commitment and brand outcomes: The role of brand trust and brand affect. *Journal of Brand Management*, 10(1), 33-58.
- Chiang, H.-H., Chang, A., Han, T.-S., & McConville, D. (2013). Corporate branding, brand psychological ownership and brand citizenship behaviour: multilevel analysis and managerial implications. *Journal of General Management*, 39(1).
- Chuang, C. H., & Liao, H. (2010). Strategic human resource management in service context: Taking care of business by taking care of employees and customers. *Personnel Psychology*, 63(1), 153-196.
- Collins, C. J., & Clark, K. D. (2003). Strategic human resource practices, top management team social networks, and firm performance: The role of human resource practices in creating organizational competitive advantage. *Academy of management Journal*, 46(6), 740-751.
- Egan, T. M., Yang, B., & Bartlett, K. R. (2004). The effects of organizational learning culture and job satisfaction on motivation to transfer learning and turnover intention. *Human resource development quarterly*, 15(3), 279-301.
- Füller, J., Matzler, K., & Hoppe, M. (2008). Brand community members as a source of innovation. *Journal of Product Innovation Management*, 25(6), 608-619.

- Feather, N. T., & Rauter, K. A. (2004). Organizational citizenship behaviours in relation to job status, job insecurity, organizational commitment and identification, job satisfaction and work values. *Journal of occupational and organizational psychology*, 77(1), 81-94.
- Fombrun, C. J., Gardberg, N. A., & Sever, J. M. (2000). The Reputation QuotientSM: A multi-stakeholder measure of corporate reputation. *Journal of Brand Management*, 7(4), 241-255.
- Fombrun, C. J., & Rindova, V. P. (2000). The road to transparency: Reputation management at Royal Dutch/Shell. *The expressive organization*, 7, 7-96.
- Fuller, J. B., Hester, K., Barnett, T., & Relyea, L. F. C. (2006). Perceived organizational support and perceived external prestige: Predicting organizational attachment for university faculty, staff, and administrators. *The Journal of social psychology*, 146(3), 327-347.
- Gazioglu, S., & Tansel, A. (2006). Job satisfaction in Britain: individual and job related factors. *Applied Economics*, 38(10), 1163-1171.
- Gotsi, M., & Wilson, A. M. (2001). Corporate reputation: seeking a definition. *Corporate Communications: An International Journal*, 6(1), 24-30.
- Goulet, L. R., & Frank, M. L. (2002). Organizational commitment across three sectors: Public, non-profit, and for-profit. *Public Personnel Management*, 31(2), 201-210.
- Grant, E. A. (2008). How to retain talent in India. *MIT Sloan Management Review*, 50(1), 6.
- Gray, R. A., & Niehoff, B. (2000). The effect of job characteristics on student Employee job satisfaction and intent to turnover in college and university Foodservice.
- Gregory, D. M., Way, C. Y., LeFort, S., Barrett, B. J., & Parfrey, P. S. (2007). Predictors of registered nurses' organizational commitment and intent to stay. *Health Care Management Review*, 32(2), 119-127.
- Griffin, B. (2010). Multilevel relationships between organizational-level incivility, justice and intention to stay. *Work & Stress*, 24(4), 309-323.
- Hackett, R. D., Lapierre, L. M., & Hausdorf, P. A. (2001). Understanding the links between work commitment constructs. *Journal of vocational behavior*, 58(3), 392-413.
- Hansen, H., Sandvik, K., & Selnes, F. (2003). Direct and indirect effects of commitment to a service employee on the intention to stay. *Journal of service research*, 5(4), 356-368.
- Helm, S. (2013). A matter of reputation and pride: associations between perceived external reputation, pride in membership, job satisfaction and turnover intentions. *British Journal of Management*, 24(4), 542-556.
- Herrbach, O., & Mignonac, K. (2004). How organisational image affects employee attitudes. *Human Resource Management Journal*, 14(4), 76-88.
- Hom, P. W., & Kinicki, A. J. (2001). Toward a greater understanding of how dissatisfaction drives employee turnover. *Academy of management Journal*, 44(5), 975-987.
- Johari, J., Yahya, K. K., & Ahmad, M. N. (2012). *Understanding the influence of human resource management practices on intention to stay: Evidence from Malaysia*. Paper presented at the 3rd International Conference on Business and Economic Research Proceedings, Bandung, Indonesia.
- Karsh, B., Booske, B. C., & Sainfort, F. (2005). Job and organizational determinants of nursing home employee commitment, job satisfaction and intent to turnover. *Ergonomics*, 48(10), 1260-1281.

- Kazlauskaite, R., Buciuniene, I., & Turauskas, L. (2006). Building employee commitment in the hospitality industry. *Baltic Journal of Management*, 1(3), 300-314.
- Kehoe, R. R., & Wright, P. M. (2013). The impact of high-performance human resource practices on employees' attitudes and behaviors. *Journal of management*, 39(2), 366-391.
- Kell, H. J., & Motowidlo, S. J. (2012). Deconstructing Organizational Commitment: Associations Among Its Affective and Cognitive Components, Personality Antecedents, and Behavioral Outcomes¹. *Journal of Applied Social Psychology*, 42(1), 213-251.
- Kimpakorn, N., & Tocquer, G. (2010). Service brand equity and employee brand commitment. *Journal of Services Marketing*, 24(5), 378-388.
- King, C., & Grace, D. (2008). Internal branding: Exploring the employee's perspective. *Journal of Brand Management*, 15(5), 358-372.
- Lepak, D. P., & Snell, S. A. (2002). Examining the human resource architecture: The relationships among human capital, employment, and human resource configurations. *Journal of management*, 28(4), 517-543.
- Mael, F., & Ashforth, B. E. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of organizational Behavior*, 13(2), 103-123.
- Maignan, I., & Ferrell, O. (2001). Antecedents and benefits of corporate citizenship: An investigation of French businesses. *Journal of Business Research*, 51(1), 37-51.
- Martin, G., Beaumont, P., Doig, R., & Pate, J. (2005). Branding:: A New Performance Discourse for HR? *European Management Journal*, 23(1), 76-88.
- Mayfield, J., & Mayfield, M. (2007). The effects of leader communication on a worker's intent to stay: An investigation using structural equation modeling. *Human Performance*, 20(2), 85-102.
- McCarthy, G., Tyrrell, M. P., & Lehane, E. (2007). Intention to 'leave' or 'stay' in nursing. *Journal of Nursing Management*, 15(3), 248-255.
- Miles, S. J., & Mangold, G. (2004). A conceptualization of the employee branding process. *Journal of relationship marketing*, 3(2-3), 65-87.
- Mitchell, T. R., Holtom, B. C., Lee, T. W., Sablinski, C. J., & Erez, M. (2001). Why people stay: Using job embeddedness to predict voluntary turnover. *Academy of management Journal*, 44(6), 1102-1121.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2007). *Fundamentals of human resource management*: McGraw-Hill/Irwin.
- Nouri, H., & Parker, R. J. (2013). Career growth opportunities and employee turnover intentions in public accounting firms. *The British Accounting Review*, 45(2), 138-148.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*: Lexington Books/DC Heath and Com.
- Penney, L. M., & Spector, P. E. (2005). Job stress, incivility, and counterproductive work behavior (CWB): The moderating role of negative affectivity. *Journal of organizational Behavior*, 26(7), 777-796.
- Raju, S., Unnava, H. R., & Montgomery, N. V. (2009). The effect of brand commitment on the evaluation of nonpreferred brands: A disconfirmation process. *Journal of Consumer Research*, 35(5), 851-863.

- Smidts, A., Pruyn, A. T. H., & Van Riel, C. B. (2001). The impact of employee communication and perceived external prestige on organizational identification. *Academy of management Journal*, 44(5), 1051-1062.
- Stahl, G., Björkman, I., Farndale, E., Morris, S. S., Paauwe, J., Stiles, P., . . . Wright, P. (2012). Six principles of effective global talent management. *Sloan Management Review*, 53(2), 25-42.
- Staples, D. S., & Webster, J. (2008). Exploring the effects of trust, task interdependence and virtualness on knowledge sharing in teams. *Information Systems Journal*, 18(6), 617-640.
- Sun, L.-Y., Aryee, S., & Law, K. S. (2007). High-performance human resource practices, citizenship behavior, and organizational performance: A relational perspective. *Academy of management Journal*, 50(3), 558-577.
- Trimble, D. E. (2006). ORGANIZATIONAL COMMITMENT, JOB SATISFACTION, AND TURNOVER INTENTION OF MISSIONARIES. *Journal of Psychology & Theology*, 34(4).
- Tuškej, U., Golob, U., & Podnar, K. (2013). The role of consumer–brand identification in building brand relationships. *Journal of Business Research*, 66(1), 53-59.
- Van Dyne, L., & Pierce, J. L. (2004). Psychological ownership and feelings of possession: Three field studies predicting employee attitudes and organizational citizenship behavior. *Journal of organizational Behavior*, 25(4), 439-459.
- Zhang, Y., Hongyu, N., Mingjian, Z., Qiang, L., & Liqun, W. (2012). Exploring relationship between authority leadership and organizational citizenship behavior in China: The role of collectivism. *Chinese Management Studies*, 6(2), 231-244.



高科技公司之雇主品牌與知識分享之關係探討：以留職意圖為中介效果、知覺利害關係人重要性及員工幸福感為調節效果

An Investigation of the Relationship between Employer Brand and Knowledge Sharing in the High-Tech Industry: The Mediating Effect of Intention to Stay and Moderating Effects of Perceived Stakeholder Importance and Employee Well-being

江旭新、許世昌、鄒侑苓

國立清華大學人力資源與數位學習科技研究所

Hsu-Hsin Chiang, Shih-Chang Syu, Yu-Chin Tsou

Graduate Institute of Human Resource and eLearning Technology

National Tsing Hua University

摘要

雇主品牌是影響公司員工是否持續留任或在同產業競爭中可否成功取得求職者或潛在轉職者認同之重要因素。針對雇主品牌的研究雖較前幾年增多，然與國外期刊論文相較下，國內相關研究之質量仍尚不足，且以半導體及光電產業為研究對象探討雇主品牌、留職意圖與知識分享關係之研究更是少見。有鑑於此，本研究以半導體及光電產業從業人員為對象，進行雇主品牌、留職意圖、知識分享之間的關聯性研究，並以知覺利害關係人及員工幸福感為調節變項做探討，進而提供高科技產業人力資源實務管理之參考。

本研究高科技製造產業從業人員為對象，獲得 162 有效樣本，以驗證上述變項之間關係，分析結果發現：(一) 雇主品牌正向影響留職意圖。(二) 雇主品牌正向影響知識分享。(三) 留職意圖正向影響知識分享。(四) 留職意圖在雇主品牌及知識分享之間具有中介效果。(五) 知覺利害關係人重要性在雇主品牌與留職意圖之間具有調節效果。(六) 員工幸福感在雇主品牌與留職意圖之間調節效果不顯著。根據分析結果，本研究進一步探討研究意涵、研究限制、未來研究。

關鍵詞：雇主品牌、留職意圖、知識分享、知覺利害關係人重要性、員工幸福感

第一章 緒論

第一節 研究背景與動機

近幾年，台灣最大的 IC 設計公司聯發科遭到陸廠積極搶人，為防堵人才流失，把碩士畢業起薪從約 5 萬多元調高到超過 7 萬 5000 元，逼得第二大 IC 設計公司聯詠也跟進。大陸整體科技業中階主管以上薪水已超過台灣，還有新加坡、美國等外商都對台灣半導體人才虎視眈眈(遠見雜誌, 2015)。人才流失表示企業內員工流動率上升，流動率大會負面影響組織運作(Mustapha, Ahmad, Uli, & Idris, 2011)。組織擁有良好的人才吸引力乃是企業成功的關鍵因素(Ehrhart & Ziegert, 2005)，招募與留住優秀人才是企業競爭優勢的必要條件，如何留任人才及持續創造寶貴經驗及知識，以維持競爭力乃是科技產業值得深思探討之議題。

雇主品牌是企業網羅優秀人才、人才發展及留任非常重要的關鍵工具(Backhaus & Tikoo, 2004; Barrow, 2007; Gaddam, 2008; Mandhanya & Shah, 2010; Martin, Gollan, & Grigg, 2011)。因此，越來越多企業已發展或開始有興趣發展雇主品牌 (Dell, Ainspan, Bodenberg, Troy, & Hickey, 2001)。經查閱相關文獻，以往國內外學者雖有探討影響人才留任因素之研究，鮮少學者研究雇主品牌與留職意圖之關聯性，此為本研究動機之一。

雇主品牌對組織公民行為有積極正面之影響，雇主品牌對員工越吸引，員工在企業組織內展現組織公民行為就越多(Gözükara & Hatipoğlu, 2016)。留職意圖亦具有推動對組織產生正面積極主動之行為，如組織公民行為 (林慧芝, 2005)。組織公民行為有助於強化員工間的關係並促使對組織之利他行為(Bolino, Turnley, & Bloodgood, 2002)。換言之，雇主品牌及留職意圖均會讓員工具備組織公民行為，進而促使員工展現利他行為。然員工是否因利他行為而願意主動分享知識，經查閱相關文獻，發現鮮少學者研究雇主品牌、留職意圖與知識分享之關係，此為本研究動機之二。

利害關係人是增加或減少員工對組織認同中扮演要角(Carmeli, Gilat, & Weisberg, 2006)。此外，企業組織越關心員工及注重員工的需求，且有能滿足員工需求的方案，則員工幸福感將會提高(Verwijmeren & Derwall, 2010)。員工幸福感與工作績效有著顯著正相關(吳婉瑜, 2011)，對工作愈滿意，對組織承諾也愈高(楊國樞, 2004)。然經查閱相關文獻，發現鮮少學者探討利害關係人與員工幸福感在雇主品牌與留職意圖之間產生調節效果，此為本研究動機之三。

第二節 研究目的與代答問題

根據前述的研究背景與動機，本研究在探討：(1)雇主品牌、留職意圖與知識分享間之關聯性 (2)留職意圖在雇主品牌與知識分享間是否產生中介效果 (3)知覺利害關係人重要性與員工幸福感是否在雇主品牌及留職意願之間產生調節效果。

根據上述研究目的，本研究代答問題如下：

- 一、 探討雇主品牌對留職意圖之影響。
- 二、 探討雇主品牌對知識分享之影響。
- 三、 探討留職意圖對知識分享之影響。
- 四、 探討留職意圖在雇主品牌及知識分享之間是否產生中介效果。
- 五、 探討知覺利害關係人重要性在雇主品牌與留職意圖之間是否產生調節效果。
- 六、 探討員工幸福感在雇主品牌與留職意圖是否產生調節效果。

第二章 文獻探討

第一節 雇主品牌

一、雇主品牌的定義

Kimpakorn and Tocquer (2009)定義雇主品牌為透過企業在職及潛在求職者的眼中所看到的組織形象。Knox and Freeman (2006)定義雇主品牌為企業以雇主身分所展現的特殊角色之印象。雇主品牌是公司發展一個具可識別性和獨特性身份的過程，並使公司與其他競爭者有所差異的概念 (Backhaus & Tikoo, 2004)。雇主品牌給予一種特別的工作經驗並吸引願意於組織內盡力表現的人，且公司聲譽越高，求職者更正面地察覺工作的屬性並因在企業內服務而感到自豪 (Edwards, 2009)。雇主品牌是企業從雇用員工開始，為了留住優秀人才所做的員工關係經營(Biswas & Suar, 2014)。雇主品牌為透過雇用關係所提供的功能性、經濟性與心理性利益之加總，並且由雇用企業所認可(Ambler & Barrow, 1996)。雇主品牌有是雇主與員工之間的“心理契約”，其包含企業提供給員工的職能發展、經濟和心理上的利益，這些利益應與在職及潛在求職者之期望一致(Abimbola, Lim, Foster, Punjaisri, & Cheng, 2010)。由此可見雇主品牌所建立身分可吸引內外部利害關係人，亦可透過雇主品牌建立起雇主與員工的心理契約。

綜合以上學者的定義，本研究認為雇主品牌是企業對內及對外所呈現的整體企業組織形象或印象，除了可使企業本身與其他企業有效區別外，亦可增加對外部求職者的吸引力。

二、雇主品牌的內涵

雇主品牌是一個管理戰略，可於內部和外部市場創造一個受人尊重的組織形象(Minchington, 2010)。雇主品牌代表企業組織努力向內部和外部客戶傳達使其成為令人滿意與競爭對手不同之雇主(Jenner & Taylor, 2007)。越來越多的企業使用雇主品牌來吸引外部潛在求職者及確保在職員工融入公司文化和策略 (Backhaus & Tikoo, 2004)。Van Hoya and Lievens (2005)指出雇主品牌不僅是形體上的特徵，也是影響企業組織吸引力的因素。

雇主品牌包含公司的價值體系、政策和行為，並以吸引、激勵和留住現有及潛在員工為目標(Sehgal & Malati, 2013)。雇主品牌是企業網羅優秀人才、人才發展及留任非常重要的關鍵工具(Backhaus & Tikoo, 2004; Barrow, 2007; Gaddam, 2008; Mandhanya & Shah, 2010; Martin et al., 2011)。當然雇主品牌也對組織形象、聲譽及吸引力具有一定的正向影響力(Knox & Freeman, 2006; Lawler, 2005; Wilden, Gudergan, & Lings, 2010)。雇主品牌可展現出企業是一個好的工作場所之形象，亦可管理利害關係人的意識及感知，藉此促進員工聘僱、發展與留任更加容易 (Sullivan, 2004)。

綜言之，雇主品牌乃是企業於就業市場上所展現的特殊身分，好的雇主品牌可讓企業具備吸引力而較易成功招攬優秀人才，且可降低招募成本與提高員工忠誠度與留任率。對於求才若渴的高科技產業，建立雇主品牌對組織聲譽、組織形象、人才招聘、人才留任及利害關係人經營是有正面助益。

第二節 留職意圖

一、留職意圖的定義

Cowden, Cummings, and Profetto-mcgrath (2011)定義留職意圖為預測留任及離職的代表性指標，也是員工決定是否離開一家公司的負預測指標。Gregory, Way, LeFort, Barrett, and Parfrey (2007)定義留職意圖為繼續留在現職工作之概率，指當員工任職一段期間後，其考量是否留任於目前公司的程度。Nedd (2006)則定義留職意圖為個人留任於目前任職之職務的概率。留職意圖是員工與目前雇主保持長期的僱傭關係，亦是離職意圖的反向概念(Johari, Yean, Adnan, Yahya, & Ahmad, 2012)。McCarthy, Tyrrell, and Lehane (2007)也定義留職意圖為離職率或主動離開企業的反向預測。

綜合以上學者對留職意圖定義，本研究認為留職意圖乃是員工在工作一段時間後，經過層層不同因素考量後，願意與雇主繼續保持僱傭關係的機率或維持於目前工作之意願程度。

二、留職意圖的內涵

企業招募與留任員工的成本是非常高的，故招聘合適人選並使其隸屬留任於組織是非常重要的(Asha & Jyothi, 2013)。可見人才留任是企業重視的議題，當企業無法停止員工流失，則企業就必須接受流失員工所帶來的負面影響，尤其在招募、教育訓練及其他人力資源相關成本費用(Shaw, Gupta, & Delery, 2005)。以往文獻較少探討留職意圖，本研究針對影響留職意圖因素，包含工作環境與聘僱條件、組織與直屬主管的支持、訓練與發展、績效考核與升遷機會及公司聲譽，如下說明。

1.工作環境與聘僱條件

Kudo et al. (2006)認為好的工作條件會增加員工留職的意願，而所謂好的工作條件或環境則包羅萬象。Griffin (2010)則認為工作環境不適應所造成的壓力會影響員工留職意願。Chew and Chan (2008)研究發現留職意圖與個人組織適配度、薪資報酬、受到賞識、訓練及職涯發展息息相關。

2.組織與直屬主管的支持

當主管對員工使用激勵語言溝通時，員工常常會傾向留職較久(Mayfield & Mayfield, 2007)。Cho, Johanson, and Guchait (2009)研究發現組織支持會影響員工留任意願。Cowden et al. (2011)認為主管及組織的支持與員工留職意圖有正向的關係。Cheung and Wu (2013)研究發現資深員工察覺到組織對他們的支持，他們留在組織的傾向會更高。

3.訓練與發展

Johari et al. (2012)認為如果企業支持並重視員工發展之需要，員工會因感到滿足而對企業更忠誠，進而願意繼續留任服務。Rowden and Conine (2005)認為當員工察覺其在企業內受到的訓練是有幫助的，相較於未受訓練的員工，會對組織感到滿意且願意繼續為組織服務。

4.績效考核與升遷機會

Brown and Heywood (2005)認為員工留職意圖可以透過績效管理系統進行改善，且績效評核應搭配教育訓練及激勵性獎金對員工留職意願將有更大的加成果。當員工的努力與績效對企業的貢獻得到認可與讚賞，員工可能會對企業展現更大的承諾並傾向繼續留任於企業服務(Davies, 2001; Mercer, 2003)。當員工透過績效評估的結果或回饋意識到其付出有受到組織的重視與肯定，將有助於建立高員工滿意度，提高留任意願(Jawahar, 2006)。

5.公司聲譽

企業名聲對人力資源管理具有直接影響性，如可協助企業吸引高潛能的應徵者或留任高績效人才，因此企業應配合訂定人力資源策略，以輔助管理或發揮外部聲望所產生的效益(Martin, Beaumont, Doig, & Pate, 2005)。此外，當員工意會到企業在外部具高度聲望時，代表其認為企業未來是具有競爭力及會有好的績效表現，也認同為企業工作是可創造價值的，同時也希望持續關心組織未來發展，以致於員工會願意提高留職意願(Herrbach & Mignonac, 2004)。

綜言之，本研究認為員工留職意圖傾向高低決定因素眾多且因人而異。企業應分析組織內部人才招募與流動狀況並採取適當的措施，如提升工作滿意度、增加決策參與權、優化薪酬福利、提升職務適配度、提升雇主品牌形象、暢通晉升管道、給予主管適當管理訓練、降低工作倦怠...等。相信企業致力於提升留職意圖時，除可提升員工對組織忠誠度與承諾，也對於降低招募及訓練成本有顯著的效益。

第三節 知識分享

一、知識分享的定義

Paulin and Suneson (2015)定義知識分享為兩種：第一是在個人、團隊、單位和組織內部間的知識交流，這種知識交流可能是集中或不集中的；第二是兩人之間的知識交流，一個人傳播知識，一個人吸收知識。Schepers and Van den Berg (2007) 定義知識分享為提供專門知識給專業同儕之傾向，此包含指導無經驗員工與有經驗員工間的互動。Lin (2007) 定義知識分享為社會文化互動，包含整個部門或組織內員工知識、經驗和技能之交換。知識分享可以被定義為一種社會互動文化，包含透過整個部門或組織員工間的知識、經驗和技能的交流(Svetlik, Stavrou-Costea, & Lin, 2007)。

綜合以上文獻，本研究認為知識分享為企業組織內員工彼此間的知識交流，透過此過程可讓組織內專業知識得以被記錄、被保存、再利用或轉移。藉由知識分享的流通，可幫助企業更快速解決問題，進而提升企業整體營運績效。

二、知識分享的內涵

知識分享是蒐集、組織、再利用和轉移留在組織內的經驗知識，並使這些知識可用於企業中的其他人(Lin, 2007)。知識分享過程可被視為員工相互交流知識和共同創造新知識之過程(Van den Hooff & de Leeuw van Weenen, 2004)。Jo and Joo (2011)研究也指出知識分享很重要，因為個人所擁有的知識不能成為組織的知識，直到它在整個組織中被共享。員工及跨團隊間可透過知識分享使組織有效充分利用知識資源(Cabrera & Cabrera, 2005; Damodaran & Olphert, 2000)。知識分享非常重要，因透過它能使組織提高創新績效並降低冗長的學習努力過程(Calantone, Cavusgil, & Zhao, 2002; Scarbrough, 2003)。此外，企業應該創造員工彼此互動的機會並淡化因職稱、職位及年資不同，以促進知識分享的有效運作(Wang & Noe, 2010)。Ipe (2003)發現影響個人知識分享的主要四個因素，包括知識性質、個人分享動機、分享機會和工作環境的文化。

本研究認為知識分享是組織內知識與經驗的交流，透過知識分享過程可縮短學習過程而替組織帶來正面的效益。對科技業而言，知識分享是維持企業整體競爭力是非常重要的之一環，透過它進行組織內部知識傳承、優化企業經營及組織發展。

第四節 知覺利害關係人重要性

一、利害關係人的定義

Garrido et al. (2017)將利害關係人定義為對某事有投資、分享或興趣的個人或群體。Svendsen and Laberge (2005)定義利害關係人是一個群體、組織或個人的網絡，他們聚集在一起解決複雜和共同的跨界問題、議題或機會。Freeman (2001)定義利害關係人為從企業行為受益或受其損害，並且其權利被企業行為所侵害或尊重的群體和個人；利害關係

人的概念就如股東的概念一樣，其對公司有一些特殊的要求。正如股東有權要求管理階層採取某些行動，其他利害關係人也有要求的權利。

綜合以上文獻，本研究認為利害關係人乃直接及間接影響企業或被企業所影響的個人或群體，其中包括內部與外部利害關係人；內部利害關係人包含股東、員工等，而外部利害關係人則包含股東、客戶、供應商、政府、社區等。

二、利害關係人的內涵

Godfrey, Merrill, and Hansen (2009)針對利害關係人訂定了一個簡要的分類：主要利害關係人-與業務營運至關重要的人及次級利害關係人-可能影響企業主要利害關係人的人。主要利害關係人對企業及其管理者提出合理的要求並有迫切性和權力（功利、強制或規範）來執行這些要求。相較之下，次級利害關係人對公司提出了合理的要求，但缺乏執行這些要求的緊迫性和權力。Buysse and Verbeke (2003)指出利害關係人分主要利害關係人及次要利害關係人；主要利害關係人是指員工、供應商、顧客及與組織有正式往來關係的政府行政機關；而次要利害關係人包含媒體及與組織有非正式關係的特殊利益團體。

綜上所述，利害關係人是企業營運不可或缺的資源，且利害關係人對企業生存扮演著不容忽視的角色。本研究認為利害關係人包含主要利害關係人與次要利害關係人；主要利害關係人對組織營運績效具直接的影響，包含員工、股東、顧客及供應商等，而次要利害關係人對企業營運影響則較間接且非迫切性，包含當地社區、非政府組織等。

三、知覺利害關係人重要性

所謂「知覺利害關係人重要性」乃組織知覺到各利害關係人群體對組織的重要程度。Shafer, Fukukawa, and Lee (2007)指出企業經理人必須先知覺到利害關係人對組織成功的重要性，才會真正實施相關的企業責任作為。因此，只有當經理人認知到主要利害關係人所擁有的資源足以影響企業營運成敗時，才會採行較多主要利害關係人(顧客、員工、投資者、供應商)相關的企業責任作為，而當經理人知覺到次要利害關係人(社區、環境)也會對企業造成影響時，也會從事較多相關的企業責任作為，以求利害關係人所擁有的關鍵資源能持續投入組織中。

第五節 員工幸福感

一、幸福感的定義

Kooij et al. (2013)定義員工幸福感為員工對工作及企業組織之整體經驗（即工作滿意度，組織承諾和組織公平性）。Grant, Christianson, and Price (2007)定義員工幸福感為三個核心層面：心理、身體和社會。Wilson, Dejoy, Vandenberg, Richardson, and McGrath (2004)將員工幸福感定義為員工對本身生理健康、心理健康、工作動機傾向的認知與本身的健

康風險行為，如會傷害身體的喝酒、使用藥物的頻率。幸福感意謂一種普遍積極的情緒、對生活滿意度的總評價、過著美好的生活或使人們幸福之原因 (Diener, 2006)。

綜言之，本研究認為員工幸福感是員工在身體、精神和情感方面均處於健康的狀態。此外，員工幸福感亦指員工本身對工作及企業之整體經驗滿意度（包含工作、組織承諾和組織公平性），滿意程度越高，幸福感程度就相對越高。

二、幸福感的內涵

幸福感是由工作、生活和健康狀態的滿意程度所構成的，這些因素的滿意程度越高，幸福感的程度越高(Schulte & Vainio, 2010)。員工幸福感為員工對工作及企業組織之整體經驗，包含工作滿意度、組織承諾和組織公平性 (Kooij et al., 2013)。Grant et al. (2007)認為員工幸福感包含三個核心層面：心理、身體和社會，將心理幸福感（即快樂）辨別為關注個人主觀經驗，身體幸福感（即健康）是指客觀生理測量和身體健康的主觀經驗，以及社會幸福感（即關係）是指與其他人和社區的關係的品質。Schulte and Vainio (2010)提出工作對於人們生活和幸福感受的影響，認為幸福感是由工作、生活和健康狀態的滿意程度所構成的，這些因素的滿意程度越高，幸福感的程度越高。

綜上所述，本研究認為企業在規劃員工幸福感方案應該是全面化，僅有福利措施是不夠的，針對員工尊重、主管的領導風格、自我發揮空間、公平升遷制度等，都該是企業提升員工幸福感應有的具體作為。

第六節 研究假設與推論

一、雇主品牌與留職意圖之間的關係

雇主品牌對組織形象、聲譽及吸引力具有一定的正向影響力(Knox & Freeman, 2006; Lawler, 2005; Wilden et al., 2010)。此外，雇主品牌是企業從雇用員工開始，為了留住優秀人才所做的員工關係經營(Biswas & Suar, 2014)。Kimpakorn and Tocquer (2009)也表示雇主品牌是企業在職及潛在求職者眼中所看到的組織形象，且透過雇主品牌可吸引及留住優秀員工。雇主品牌包含公司的價值體系、政策和行為，並以吸引、激勵和留住現有及潛在員工為目標(Sehgal & Malati, 2013)。雇主品牌有助於降低招募成本並提高員工留職意願和降低員工離職率(Barrow, 2007)。雇主品牌是企業網羅優秀人才、人才發展及留任非常重要的關鍵工具(Backhaus & Tikoo, 2004; Barrow, 2007; Gaddam, 2008; Mandhanya & Shah, 2010; Martin et al., 2011)。假設企業具備知名度的雇主品牌，除了可降低招募成本外，也可改善員工關係並提升員工留任率 (Ritson, 2002)。此外，當員工意會到企業在外部具高度聲望時，代表其認為企業未來是具有競爭力及會有好的績效表現，也認同為企業工作是可創造價值的，同時也希望持續關心組織未來發展，以致於員工會願意提高留職意願(Herrbach & Mignonac, 2004)。根據以上論點，本研究推假設一如下：

假設一(H1)：雇主品牌對留職意圖有顯著正向影響。

二、雇主品牌與知識分享之間的關係

Gözükara and Hatipoğlu (2016)研究發現雇主品牌對組織公民行為有積極正面之影響，雇主品牌對員工越吸引，員工在企業組織內展現組織公民行為就越多。組織公民行為能有效預測知識分享的意願，故要提升知識分享之意願，必須要建立員工組織公民行為(Barrett, Cappleman, Shoib, & Walsham, 2004)。Ramasamy and Thamaraiselvan (2011)研究發現組織公民行為和知識分享有正向且顯著的影響。組織公民行為有助於強化員工間的關係並促使對組織之利他行為(Bolino et al., 2002)。而利他主義動機是個人在無任何回報的期望下願意增加他人的福利；此類似組織公民行為(OCB)，由個人自由決定的個人行為，並促進組織有效運作(Hsu & Lin, 2008)。知識分享是一種自發性幫助組織獲得競爭優勢的組織公民行為(Casimir, Lee, & Loon, 2012)。知識分享被認為是組織公民行為(Organization Citizenship Behavior)社會層面的一部分，並且也是組織中員工間的社會交流過程的一部分(Schepers & Van den Berg, 2007)。換言之，雇主品牌會讓員工具組織公民行為，進而促使員工展現利他行為，如知識分享行為。根據以上論點，本研究推假設二如下：

假設二(H2)：雇主品牌對知識分享有顯著正向影響。

三、留職意圖與知識分享之間的關係

管理階層對知識分享的支持被證實與員工對知識分享文化（例如，員工信任、專家願意幫助他人之意願）以及分享知識所展現的意願有顯著的正向關係(Connelly & Kevin Kelloway, 2003; Svetlik et al., 2007)。留職意圖不僅探討如何保留人力資源，更具有推動對組織產生正面積極主動之行為，例如組織認同、組織公民行為及績效表現(林慧芝, 2005)。組織公民行為(OCB)，由個人自由決定的個人行為，並促進組織有效運作(Hsu & Lin, 2008)。組織公民行為有助於強化員工間的關係並促使對組織之利他行為(Bolino et al., 2002)。知識共享被認為是組織公民行為社會層面的一部分，並且也是組織中員工間的社會交流過程的一部分(Schepers & Van den Berg, 2007)。根據以上論點，本研究推假設三如下：

假設三(H3)：留職意圖對知識分享有顯著正向影響。

四、雇主品牌、留職意圖與知識分享之間的關係

雇主品牌是企業在職及潛在求職者眼中所看到的組織形象，且透過雇主品牌可吸引及留住優秀員工(Kimpakorn & Tocquer, 2009)。Gözükara and Hatipoğlu (2016)研究發現雇主品牌對組織公民行為有積極正面之影響，雇主品牌對員工越吸引，員工在企業組織內展現組織公民行為就越多。此外，具高度公民行為的組織有較低的離職人數，因高公民行為員工彼此間互動能強化組織吸引力、黏著度並降低自願離職人數(Podsakoff, Whiting,

Podsakoff, & Blume, 2009)。換言之，當組織內員工具高度組織公民行為之傾向，其員工留職意圖就越高。Bartol and Srivastava (2002)認為重視員工的企業組織會激勵員工以組織公民行為（OCB）回應組織，其中包括與同事分享知識以幫助他們。知識共享被視為組織公民行為（OCB）社會層面的一部分，亦是組織員工間的社會交流過程的一部分（Schepers & Van den Berg, 2007）。本研究認為聲譽佳的雇主品牌會影響留職意圖，並透過留職意圖影響知識分享意願。換言之，當員工留職意願程度高時，表示其較具有組織公民之積極性行為，也較願意主動進行知識分享之行為。根據以上文獻，本研究推假設四如下：

假設四(H4)：留職意圖在雇主品牌及知識分享間的關係具有中介效果。

五、知覺利害關係人之調節效果

企業內管理者應提升對最有影響力的利害關係人及其對組織積極影響力之察覺，因這些利害關係人是增加或減少員工對組織認同中扮演要角(Carmeli et al., 2006)。知覺主要利害關係人重要性會顯著影響企業對顧客、員工、投資者、供應商的企業責任作為，而知覺次要利害關係人重要性則會顯著影響企業對社區與環境的企業責任作為；換句話說，主要和次要利害關係人的感知重要性對客戶、內部員工、投資者、供應商與社區具有積極正向之影響(廖婉鈞, 林月雲, & 虞邦祥, 2009)。此外，企業如能夠進行有效的利害關係人管理，也能增進公司的價值與財富(Post, Preston, & Sauter-Sachs, 2002)。企業利害關係人理論與社會責任作為確實有其應用價值，可為企業創造實質利益並提升組織績效，組織也因此可以回饋利害關係人，形成一個良性循環，共創多贏的局面 (廖婉鈞 et al., 2009)。雇主品牌可展現出企業是一個好的工作場所的形象，亦可管理利害關係人的意識及感知，藉此促進員工聘僱、發展與留任更加容易 (Sullivan, 2004)。Carmeli et al. (2006)研究發現在利害關係人群體中，感知的外部聲望與成員認知識別正相關，這進而導致情感（愛和快樂）承諾之增強。由此可知，當利害關係人感知到企業對外所呈現之價值，如雇主品牌、外部聲望，可提升企業在員工內心之整體形象，進而讓員工認為在企業工作是一個好的選擇，對員工留任意願提升也有助益。根據以上文獻，本研究推假設五如下：

假設五(H5)：知覺利害關係人重要性在雇主品牌與留職意圖間具有調節效果。

六、員工幸福感之調節效果

Meyer and Maltin (2010)表示員工對組織的情感與員工幸福感指數間具正向關係，其中包括整體健康、精神健康、正向影響、工作相關幸福感、自尊和生活滿意度。Grant et al. (2007)研究發現組織越關心員工及注重員工的需求，且有能滿足員工需求的方案，則員工幸福感將會提高。此外，個人認為工作愈能符合他們對工作目的價值追求，以及能夠讓其執行自己的工作價值，則其對工作愈滿意，對組織承諾也愈高(楊國樞, 2004)。換言之，

當企業雇主品牌、企業文化及核心價值理念受到員工認同，意謂在企業內工作是符合其工作目的價值追求，此會提升員工工作滿意度、幸福感及對組織的承諾，因而使員工留任意願提高。根據以上文獻，本研究推假設六如下：

假設六(H6)：員工幸福感在雇主品牌與留職意圖間具有調節效果。

本屬性。問卷使用 Likert 的五點尺度衡量法作為基準，從非常不同意至非常同意，並請受訪者依照自身認同程度依照自身認同程度，勾選最適當的答案。

雇主品牌採用 Conference Board (2001)對雇主品牌之操作型定義：建立公司身為雇主本身的特性，它包含了公司吸引、激勵與留住現有及潛在人才的價值體系、策略及行為。研究量表改編自國內學者劉婉鈺 (2011)改編自 Collins (2007)所設計之雇主知識量表，分數越高表示對雇主品牌認同程度越高。

留職意圖採用 Gregory et al. (2007)對留職意圖之操作型定義：員工在組織內工作一段時間後，渴望留在組織中繼續工作的意願程度，也就是說指員工留在目前組織的機率。研究量表改編自 Hansen, Sandvik, and Selnes (2003)、Mayfield and Mayfield (2007)及 Staples and Webster (2008)的評量問卷。累積分數越高，則表示其對於該組織的留職意圖同意程度越高。

知識分享採 Staples and Webster (2008) 對知識分享之操作型定義：知識共享可被概念化為一種流動活動，這是其中一方提供了他對另一方（一個人，一個團體或一個被信賴的人）有明確或默示的知識。研究量表改編自 Staples and Webster (2008)及 Svetlik et al. (2007)的評量問卷。分數越高表示同意的程度越高。

利害關係人採 Garrido et al. (2017)對利害關係人之操作型定義：對某事有投資、股份或有興趣的個人或群體，其中包含私人不同行業別或公立政府單位。研究量表改編自 Shafer et al. (2007)的評量問卷。分數越高表示同意的程度越高。

員工幸福感採 Schulte and Vainio (2010)對員工幸福感之操作型定義：對工作、生活與健康狀態的滿意程度所構成的，這些因素的滿意程度越高，幸福感的程度就相對越高。研究量表改編自 Schulte and Vainio (2010)及陸洛 (1998)的評量問卷。總分得分愈高則表示員工幸福感愈高。

第四節 資料分析方法

本研究於問卷回收後，先刪除無效問卷再對有效問卷加以整理，經由資料編碼建檔後，再以結構方程模式及 SPSS 統計分析軟體進行量化資料分析，分別採用敘述性統計、皮爾森相關分析、信效度分析與迴歸分析。

第四章 資料結果分析

第一節 信效度分析

本研究使用 Cronbach's α 係數作為各量表的信度指標，由表 4-1 可看出除了留職意圖外，其餘四個量表的 Cronbach's α 值皆大於 0.85，而留職意圖的 Cronbach's α

值雖較低（小於但接近 0.8），仍在可接受範圍。並依據過去經驗 Cronbach's α 係數超過 0.7 即具有高信度，因此可看出本研究每代表此量表具有良好的信度。

效度方面，由於本研究量表皆引用自過去學者之理論定義，經過整理後再經指導教授修訂，因此問卷題項內容皆達到相當程度的標準，故本問卷具有一定程度的內容效度。

表 4-1 信效度分析表

變項	平均數	標準差	Cronbach's α
雇主品牌	3.33	0.685	0.924
留職意圖	2.93	0.457	0.798
知識分享	3.97	0.73	0.945
員工幸福感	2.98	0.528	0.855
知覺利害關係人重要性	3.61	0.635	0.905

第二節 相關分析

由表 4-2 可知，雇主品牌與留職意圖 ($r = .473, p < 0.001$)、知識分享 ($r = .647, p < 0.001$)、員工幸福感 ($r = .382, p < 0.001$)、知覺利害關係人重要性 ($r = .571, p < 0.001$) 存在顯著正相關。留職意圖與知識分享 ($r = .635, p < 0.001$)、員工幸福感 ($r = .310, p < 0.001$)、知覺利害關係人重要性 ($r = .337, p < 0.001$) 存在顯著正相關。知識分享與員工幸福感 ($r = .455, p < 0.001$)、知覺利害關係人重要性 ($r = .552, p < 0.001$) 存在顯著正相關。員工幸福感與知覺利害關係人重要性 ($r = .23, p < 0.001$) 存在顯著正相關。

上述研究結果皆符合先前文獻探討與推論，但知覺利害關係人重要性是否會強化雇主品牌與留職意圖之間的關係、員工幸福感是否會強化雇主品牌與留職意圖之間的關係，與留職意圖在雇主品牌與知識分享之間是否具中介效果還需進行迴歸分析做為驗證。

表 4-2 相關分析表

變數	雇主 品牌	留職 意圖	知識 分享	員工 幸福感	知覺利害關 係人重要性	性別	婚姻	年齡
雇主品牌	1							
留職意圖	0.473***	1						
知識分享	0.647***	0.635***	1					
員工幸福感	0.382***	0.310***	0.455***	1				
知覺利害關	0.571***	0.337***	0.552***	0.23**	1			

係人重要性

性別	-0.062	-0.218**	-0.223**	-0.013	-0.142	1	
婚姻	0.057	-0.073	-0.162	0.098	-0.116	-0.147	1
年齡	-0.095	0.044	0.005	-0.156	-0.01	0.042	-0.504*** 1

*P<0.1; **P<0.05; ***P<0.01

第三節 迴歸分析

從表 4-3 分析結果得知，模式一的雇主品牌估計係數(0.471， $p<0.01$)，顯示雇主品牌對留職意圖的影響達顯著水準，顯示在納入控制變項的條件下，雇主品牌對留職意圖存在正向影響，故假說一：雇主品牌正向影響留職意圖，獲得支持。

表 4-3 迴歸分析結果

模式	模式一	模式二	模式三	模式四	模式五	模式六
依變數 自變數	留職意圖	知識分享	知識分享	知識分享	留職意圖	留職意圖
截距項	2.237***	1.467**	2.101***	1.527	4.468***	1.185
雇主品牌	0.471***	0.857***		0.469***	-0.454	0.3
留職意圖			0.6***	0.368***		
知覺利害關係人重要性					-0.659*	
員工幸福感						0.186
雇主品牌*知覺利害關係人重要性					0.221**	
雇主品牌*員工幸福感						-0.01
性別	-0.206**	-0.215	0.129	-0.143*	-0.199**	-0.188**
婚姻	-0.108	-0.015	0.146*	-0.218**	-0.108	-0.102
年齡	0.015	0.142***	0.056	0.048	0.022	0.021
R ²	0.278	0.352	0.437	0.578	0.323	0.303

*P<0.1; **P<0.05; ***P<0.01

模式二知識分享估計係數(0.857， $p<0.01$)的結果顯示，雇主品牌對知識分享的影響具顯著水準，顯示納入控制變項的條件下，雇主品牌對知識分享存在正向影響，故假說二：雇主品牌正向影響知識分享，獲得支持。

模式三留職意圖估計係數(0.6, $p < 0.01$)的結果顯示，留職意圖對知識分享的影響具顯著水準，顯示納入控制變項的條件下，留職意圖對知識分享存在正向影響，故假說三：留職意圖正向影響知識分享，獲得支持。

從模式二與模式四分析結果發現，雇主品牌正向影響知識分享(0.857, $p < 0.01$)，留職意圖正向影響知識分享(0.6, $p < 0.01$)。模式四結果顯示，同時加入雇主品牌、留職意圖為自變項時，則雇主品牌對知識分享的影響從 0.857 降為 0.469，留職意圖對知識分享的影響從 0.6 降為 0.368，顯示留職意圖在雇主品牌與知識分享之間具部份中介效果，故假說四：留職意圖在雇主品牌及知識分享之間具中介效果，獲得支持。

驗證知覺利害關係人重要性在雇主品牌與留職意圖之間的干擾效果。從模式五的結果發現，同時加入雇主品牌與知覺利害關係人為自變項時，雇主品牌*知覺利害關係人重要性對留職意圖呈正向顯著影響(0.221, $p < 0.05$)，顯示知覺利害關係人在雇主品牌與留職意圖之間具有干擾效果，故假說五：知覺利害關係人會強化雇主品牌與留職意圖之間的關係，獲得支持。

從模式六的結果發現，同時加入員工幸福感與雇主品牌為自變項時，雇主品牌*員工幸福感對留職意圖之影響未達顯著水準，顯示在納入控制變項的條件下，故員工幸福感對雇主品牌與留職意圖之間的關係不具強化作用，假說六不成立。

第五章 結論與建議

第一節 假說檢核表

本研究針對雇主品牌、留職意圖、知識分享、知覺利害關係人及員工幸福感等構面進行假說驗證。驗證結果如下表：

表 5-1 研究假說檢核表

假說	說明	研究結果
H1	雇主品牌對留職意圖有顯著正向影響	成立
H2	雇主品牌對知識分享有顯著正向影響	成立
H3	留職意圖對知識分享有顯著正向影響	成立
H4	留職意圖在雇主品牌及知識分享間的關係具有中介效果	成立(部份中介)

H5	知覺利害關係人重要性在雇主品牌與留職意圖間具有調節效果	成立
H6	員工幸福感在雇主品牌與留職意圖間具有調節效果	不成立

由表5-1可發現：

1. H1：雇主品牌正向影響留職意圖

顯示雇主品牌活動及措施，會影響員工留職意圖。此驗證結果與 Ritson (2002) 所提企業具備知名度的雇主品牌，除了可降低招募成本外，也可改善員工關係並提升員工留任率之概念相符合。

2. H2：雇主品牌正向影響知識分享

顯示雇主品牌活動及措施，會影響員工知識分享。此驗證結果與 Gözükar and Hatipoğlu (2016)所提雇主品牌對組織公民行為有積極正面之影響及 Casimir et al. (2012) 所提知識分享是一種自發性幫助組織獲得競爭優勢的組織公民行為之概念相符合。

3. H3：留職意圖正向影響知識分享

顯示員工有高留職意圖時，促使其產生對組織有利之行為，如知識分享。也驗證 Jones (2010)提及有強烈意願留在組織的員工對組織認同也強，因而會更有組織公民行為的展現。

4. H4：留職意圖在雇主品牌與知識分享之間具中介效果

顯示雇主品牌的相關措施及活動，可藉由提高員工的留職意圖來增強其知識分享的展現。此假說推論觀點為雇主品牌是企業在職及潛在求職者眼中所看到的組織形象，且透過雇主品牌可吸引及留住優秀員工(Kimpakorn & Tocquer, 2009)，而留職意圖可促進組織正面積極主動行為，如組織公民行為。而知識共享被視為組織公民行為（OCB）社會層面的一部分(Schepers & Van den Berg, 2007)，由驗證結果可證實假說推論成立。

5. H5：知覺利害關係人會強化雇主品牌與留職意圖之間的關係

顯示當員工知覺利害關係人的重要性對內部員工具有積極正向之影響(廖婉鈞 et al., 2009)且利害關係人是增加或減少員工對組織認同中扮演要角(Carmeli et al., 2006)。雇主品牌可影響利害關係人的意識及感知，藉此促進員工聘僱、發展與留任更加容易(Sullivan, 2004)之概念為相符合的，由驗證結果可證實假說推論成立。

6. H6：員工幸福感會強化雇主品牌與留職意圖之間的關係

顯示員工幸福感並不會強化雇主品牌與留職意圖之間的關係，代表企業讓員工產生員工幸福感之作法仍需加強。

第二節 管理意涵

從研究結果分析中得知，雇主品牌正向影響留職意圖(H1)，雇主品牌正向影響知識分享(H2)，留職意圖會正向影響知識分享(H3)，而留職意圖對雇主品牌與知識分享兼具有中介效果(H4)，顯示雇主品牌的相關活動，會影響員工的留職意圖，而留職意圖的高低也會影響員工的知識分享行為。另分析結果中亦顯示，知覺利害關係人會強化雇主品牌與留職意圖之間的關係(H5)。

根據前述研究結果，提出以下五點管理意涵：

7. 雇主品牌正向影響留職意圖(H1)：良好的雇主品牌可幫助企業留住優秀的員工並降低招募與訓練成本。實務上，公司可藉由推廣雇主品牌相關活動，強化員工對企業之歸屬感，進而增加員工的留職意圖。例如：利用互聯網社群工具，如 Facebook, LinkedIn, YouTube, Twitter 等來行銷推廣雇主品牌，或在員工關係活動中充分的傳達雇主品牌的概念，讓員工們能夠深刻了解品牌的相關事務。
8. 雇主品牌會正向影響知識分享(H2)：建議運用在實務中時，企業可藉由建立及推廣雇主品牌相關活動，強化員工對企業的歸屬感與認同感，促使員工發自內心展現出利他之組織公民行為，進而展現利於企業的行為，如知識分享行為。
9. 留職意圖會正向影響知識分享(H3)：建議運用在實務中時，企業可藉由提高員工的對公司留任率後，促使員工發自內心展現出利他之組織公民行為，如知識分享行為。
10. 留職意圖在雇主品牌與知識分享之間具中介效果(H4)：企業可藉由支持性人力資源管理作法提高員工的留職意圖，並且藉由雇主品牌影響力，進而促使員工產生知識分享行為，以提高組織競爭力。
11. 知覺利害關係人重要性在雇主品牌與留職意圖間具有調節效果 (H5)：企業可採用相關做法改善利害關係人知覺，以提升雇主品牌形象，進而提高員工留職意圖。

12. 員工幸福感在雇主品牌與留職意圖間不具有調節效果(H6)：代表企業需要加強人力資源管理做法，使員工對公司產生幸福感。

第三節 研究限制與貢獻

本研究探討雇主品牌對留職意圖、知識分享之影響，但仍許多不足之處，研究限制與未來研究敘述如下：

1. 受限於時間，本研究僅從半導體與光電產業蒐集 162 份樣本，研究結果推論受限制，未來研究應擴大樣本數，並增加不同產業研究對象。
2. 本研究僅蒐集某一時間點的資料，因此有 CMV 誤差，建議未來研究可以採用長期的研究設計。
3. 本研究採用單一層次分析，建議未來研究可採用跨層次分析，以瞭解組織層次變數對個人層次變數之影響關係。
4. 本研究採用迴歸分析以瞭解模式之中介與調節效果，未來研究可使用結構方程模式，如此可瞭解模式契合度。
5. 本研究僅以人口統計變項為控制變數，未來研究可採用一些組織行為控制變數，如心理擁有感、工作滿意等。

參考文獻

一、中文部分

- 吳婉瑜 (2011)。知覺組織支持、幸福感與工作績效之關聯-以工作態度為調節變項，國立臺灣大學商學研究所學位論文。
- 林慧芝 (2005)。激勵制度對留任意願影響之探討-以內部稽核人員為例，國立中央大學人力資源管理研究所碩士論文。
- 陸洛 (1998)。中國人幸福感之內涵、測量及相關因素探討，國家科學委員會研究彙刊：人文及社會科學，8(1)，115-137。
- 楊國樞 (2004)。華人自我的理論分析與實徵研究：社會取向與個人取向的觀點，本土心理學研究，22，11-80。
- 廖婉鈞、林月雲、虞邦祥(2009)。知覺組織利害關係人重要程度與組織績效之關係：企業責任作為之中介效果。管理學報，26(2)，213-232。
- 遠見雜誌 (2015)。人才大斷層！半導體三大寧靜危機，第 352 期。
- 劉婉鈺 (2011)。雇主品牌，企業聲望認知及口碑行為：跨層次分析，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。

二、英文部分

- Abimbola, T., Lim, M., Foster, C., Punjaisri, K., & Cheng, R. (2010). Exploring the relationship between corporate, internal and employer branding. *Journal of Product & Brand Management*, 19(6), 401-409.
- Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management*, 4(3), 185-206. doi: 10.1057/bm.1996.42
- Asha, C., & Jyothi, P. (2013). Internal branding: a determining element of organizational citizenship behaviour. *Journal of Contemporary Management Research*, 7(1), 37.
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), 501-517. doi: 10.1108/13620430410550754
- Barrett, M., Cappleman, S., Shoib, G., & Walsham, G. (2004). Learning in Knowledge Communities:: Managing Technology and Context. *European Management Journal*, 22(1), 1-11.
- Barrow, S. (2007). The employer brand: Bringing the best of brand management to people at work.
- Bartol, K. M., & Srivastava, A. (2002). Encouraging knowledge sharing: The role of organizational reward systems. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9(1), 64-76.
- Biswas, M. K., & Suar, D. (2014). Antecedents and Consequences of Employer Branding. *Journal of Business Ethics*, 136(1), 57-72. doi: 10.1007/s10551-014-2502-3
- Bolino, M. C., Turnley, W. H., & Bloodgood, J. M. (2002). Citizenship behavior and the creation of social capital in organizations. *Academy of management Review*, 27(4), 505-522.

- Brown, M., & Heywood, J. S. (2005). Performance appraisal systems: determinants and change. *British Journal of Industrial Relations*, 43(4), 659-679.
- Buyse, K., & Verbeke, A. (2003). Proactive environmental strategies: A stakeholder management perspective. *Strategic management journal*, 24(5), 453-470.
- Cabrera, & Cabrera, A. (2005). Fostering knowledge sharing through people management practices. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(5), 720-735.
- Calantone, R. J., Cavusgil, S. T., & Zhao, Y. (2002). Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance. *Industrial marketing management*, 31(6), 515-524.
- Carmeli, A., Gilat, G., & Weisberg, J. (2006). Perceived external prestige, organizational identification and affective commitment: A stakeholder approach. *Corporate Reputation Review*, 9(2), 92-104.
- Casimir, G., Lee, K., & Loon, M. (2012). Knowledge sharing: influences of trust, commitment and cost. *Journal of knowledge management*, 16(5), 740-753.
- Cheung, & Wu, A. M. (2013). Older workers' successful aging and intention to stay. *Journal of Managerial Psychology*, 28(6), 645-660.
- Chew, J., & Chan, C. C. (2008). Human resource practices, organizational commitment and intention to stay. *International journal of manpower*, 29(6), 503-522.
- Cho, S., Johanson, M. M., & Guchait, P. (2009). Employees intent to leave: A comparison of determinants of intent to leave versus intent to stay. *International Journal of Hospitality Management*, 28(3), 374-381.
- Collins. (2007). The interactive effects of recruitment practices and product awareness on job seekers' employer knowledge and application behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 180.
- Conference Board, T. (2001). *Engaging employees through your brand*. Paper presented at the New York, NY, The Conference Board.
- Connelly, C. E., & Kevin Kelloway, E. (2003). Predictors of employees' perceptions of knowledge sharing cultures. *Leadership & Organization Development Journal*, 24(5), 294-301.
- Cowden, T., Cummings, G., & Profetto-mcgrath, J. (2011). Leadership practices and staff nurses' intent to stay: a systematic review. *Journal of nursing management*, 19(4), 461-477.
- Damodaran, L., & Olphert, W. (2000). Barriers and facilitators to the use of knowledge management systems. *Behaviour & Information Technology*, 19(6), 405-413.
- Davies, R. (2001). How to boost staff retention. *people management*, 7(8), 54-56.
- Dell, D., Ainspan, N., Bodenberg, T., Troy, K., & Hickey, J. (2001). *Engaging employees through your brand*. Paper presented at the Conference Board Report, Number R. 1288-01-RR.
- Diener. (2006). Guidelines for national indicators of subjective well-being and ill-being. *Applied Research in Quality of Life*, 1(2), 151-157.
- Edwards, M. R. (2009). An integrative review of employer branding and OB theory. *Personnel Review*, 39(1), 5-23. doi: 10.1108/00483481011012809
- Ehrhart, K. H., & Ziegert, J. C. (2005). Why Are Individuals Attracted to Organizations? *Journal of management*, 31(6), 901-919. doi: doi:10.1177/0149206305279759

- Freeman, R. E. (2001). A stakeholder theory of the modern corporation. *Perspectives in Business Ethics* 3, 144.
- Gözükara, İ., & Hatipoğlu, Z. (2016). The effect of employer branding on employees' organizational citizenship behaviors. *International Journal of Business Management & Economic Research*, 7(1).
- Gaddam, S. (2008). Modeling Employer Branding Communication: The Softer Aspect of HR Marketing Management. *ICFAI Journal of Soft Skills*, 2(1).
- Garrido, P., Elbakidze, M., Angelstam, P., Plieninger, T., Pulido, F., & Moreno, G. (2017). Stakeholder perspectives of wood-pasture ecosystem services: A case study from Iberian dehesas. *Land Use Policy*, 60, 324-333.
- Godfrey, P. C., Merrill, C. B., & Hansen, J. M. (2009). The relationship between corporate social responsibility and shareholder value: An empirical test of the risk management hypothesis. *Strategic management journal*, 30(4), 425-445.
- Grant, A. M., Christianson, M. K., & Price, R. H. (2007). Happiness, health, or relationships? Managerial practices and employee well-being tradeoffs. *The Academy of Management Perspectives*, 21(3), 51-63.
- Gregory, D. M., Way, C. Y., LeFort, S., Barrett, B. J., & Parfrey, P. S. (2007). Predictors of registered nurses' organizational commitment and intent to stay. *Health Care Management Review*, 32(2), 119-127.
- Griffin, B. (2010). Multilevel relationships between organizational-level incivility, justice and intention to stay. *Work & Stress*, 24(4), 309-323.
- Hansen, Sandvik, K., & Selnes, F. (2003). Direct and indirect effects of commitment to a service employee on the intention to stay. *Journal of Service Research*, 5(4), 356-368.
- Herrbach, O., & Mignonac, K. (2004). How organisational image affects employee attitudes. *Human Resource Management Journal*, 14(4), 76-88.
- Hsu, C.-L., & Lin, J. C.-C. (2008). Acceptance of blog usage: The roles of technology acceptance, social influence and knowledge sharing motivation. *Information & management*, 45(1), 65-74.
- Ipe, M. (2003). Knowledge sharing in organizations: A conceptual framework. *Human Resource Development Review*, 2(4), 337-359.
- Jawahar, I. (2006). Correlates of satisfaction with performance appraisal feedback. *Journal of Labor research*, 27(2), 213-236.
- Jenner, S., & Taylor, S. (2007). Employer branding: fad or the future for HR?
- Jo, S. J., & Joo, B.-K. (2011). Knowledge sharing: The influences of learning organization culture, organizational commitment, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 1548051811405208.
- Johari, J., Yean, T., Adnan, Z., Yahya, K. K., & Ahmad, M. N. (2012). Promoting employee intention to stay: Do human resource management practices matter. *International Journal Economics and Management*, 6(2), 396-416.
- Jones. (2010). Does serving the community also serve the company? Using organizational identification and social exchange theories to understand employee responses to a volunteerism programme. *Journal of occupational and organizational psychology*, 83(4), 857-878.

- Kimpakorn, N., & Tocquer, G. (2009). Employees' commitment to brands in the service sector: Luxury hotel chains in Thailand. *Journal of Brand Management*, 16(8), 532-544.
- Knox, S., & Freeman, C. (2006). Measuring and managing employer brand image in the service industry. *Journal of Marketing Management*, 22(7-8), 695-716.
- Kooij, D. T., Guest, D. E., Clinton, M., Knight, T., Jansen, P. G., & Dikkers, J. S. (2013). How the impact of HR practices on employee well-being and performance changes with age. *Human Resource Management Journal*, 23(1), 18-35.
- Kudo, Y., Satoh, T., Hosoi, K., Miki, T., Watanabe, M., Kido, S., & Aizawa, Y. (2006). Association between intention to stay on the job and job satisfaction among Japanese nurses in small and medium-sized private hospitals. *Journal of Occupational Health*, 48(6), 504-513.
- Lawler, E. E. (2005). Creating high performance organizations. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 43(1), 10-17.
- Lin. (2007). Effects of extrinsic and intrinsic motivation on employee knowledge sharing intentions. *Journal of Information Science*.
- Mandhanya, Y., & Shah, M. (2010). EMPLOYER BRANDING-A TOOL FOR TALENT MANAGEMENT. *Global Management Review*, 4(2).
- Martin, G., Beaumont, P., Doig, R., & Pate, J. (2005). Branding:: A New Performance Discourse for HR? *European Management Journal*, 23(1), 76-88.
- Martin, G., Gollan, P. J., & Grigg, K. (2011). Is there a bigger and better future for employer branding? Facing up to innovation, corporate reputations and wicked problems in SHRM. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(17), 3618-3637. doi: 10.1080/09585192.2011.560880
- Mayfield, J., & Mayfield, M. (2007). The effects of leader communication on a worker's intent to stay: An investigation using structural equation modeling. *Human Performance*, 20(2), 85-102.
- McCarthy, G., Tyrrell, M. P., & Lehane, E. (2007). Intention to 'leave' or 'stay' in nursing. *Journal of nursing management*, 15(3), 248-255.
- Mercer, R. (2003). Mercer study raises red flags for employer pay and benefit plans. *Human Resource Department Management Report*, 5, 8-15.
- Meyer, J. P., & Maltin, E. R. (2010). Employee commitment and well-being: A critical review, theoretical framework and research agenda. *Journal of vocational behavior*, 77(2), 323-337.
- Minchington, B. (2010). *Employer brand leadership: A global perspective*: Collective Learning Australia.
- Mustapha, N., Ahmad, A., Uli, J., & Idris, K. (2011). Work-family facilitation and family satisfaction as mediators in the relationship between job demands and intention to stay. *Asian Social Science*, 7(6), 142.
- Nedd, N. (2006). Perceptions of empowerment and intent to stay. *Nursing economics*, 24(1), 13.
- Paulin, D., & Suneson, K. (2015). Knowledge transfer, knowledge sharing and knowledge barriers—three blurry terms in KM. *Leading Issues in Knowledge Management, Volume Two*, 2, 73.

- Podsakoff, N. P., Whiting, S. W., Podsakoff, P. M., & Blume, B. D. (2009). Individual-and organizational-level consequences of organizational citizenship behaviors: A meta-analysis: American Psychological Association.
- Post, J. E., Preston, L. E., & Sauter-Sachs, S. (2002). *Redefining the corporation: Stakeholder management and organizational wealth*: Stanford University Press.
- Ramasamy, M., & Thamaraiselvan, N. (2011). Knowledge sharing and organizational citizenship behavior. *Knowledge and process management*, 18(4), 278-284.
- Ritson, M. (2002). Marketing and HE collaborate to harness employer brand power. *Marketing*, 24(10), 24.
- Rowden, R. W., & Conine, C. T. (2005). The impact of workplace learning on job satisfaction in small US commercial banks. *Journal of workplace Learning*, 17(4), 215-230.
- Scarbrough, H. (2003). Knowledge management, HRM and the innovation process. *International journal of manpower*, 24(5), 501-516.
- Schepers, P., & Van den Berg, P. T. (2007). Social factors of work-environment creativity. *Journal of Business and Psychology*, 21(3), 407-428.
- Schulte, P., & Vainio, H. (2010). Well-being at work—overview and perspective. *Scandinavian journal of work, environment & health*, 422-429.
- Sehgal, K., & Malati, N. (2013). Employer branding: A potent organizational tool for enhancing competitive advantage. *IUP Journal of Brand Management*, 10(1), 51.
- Shafer, W. E., Fukukawa, K., & Lee, G. M. (2007). Values and the perceived importance of ethics and social responsibility: The US versus China. *Journal of Business Ethics*, 70(3), 265-284.
- Shaw, J. D., Gupta, N., & Delery, J. E. (2005). Alternative conceptualizations of the relationship between voluntary turnover and organizational performance. *Academy of management journal*, 48(1), 50-68.
- Staples, D. S., & Webster, J. (2008). Exploring the effects of trust, task interdependence and virtualness on knowledge sharing in teams. *Information Systems Journal*, 18(6), 617-640.
- Sullivan, J. (2004). Eight elements of a successful employment brand. *ER Daily*, 23(2), 501-517.
- Svendsen, A. C., & Laberge, M. (2005). Convening stakeholder networks: A new way of thinking, being and engaging. *The Journal of Corporate Citizenship*(19), 91.
- Svetlik, I., Stavrou-Costea, E., & Lin, H.-F. (2007). Knowledge sharing and firm innovation capability: an empirical study. *International journal of manpower*, 28(3/4), 315-332.
- Van den Hooff, B., & de Leeuw van Weenen, F. (2004). Committed to share: commitment and CMC use as antecedents of knowledge sharing. *Knowledge and process management*, 11(1), 13-24.
- Van Hoya, G., & Lievens, F. (2005). Recruitment-Related Information Sources and Organizational Attractiveness: Can Something Be Done About Negative Publicity? *International Journal of Selection and assessment*, 13(3), 179-187.
- Verwijmeren, P., & Derwall, J. (2010). Employee well-being, firm leverage, and bankruptcy risk. *Journal of Banking & Finance*, 34(5), 956-964.
- Wang, S., & Noe, R. A. (2010). Knowledge sharing: A review and directions for future research. *Human Resource Management Review*, 20(2), 115-131.

- Wilden, R., Gudergan, S., & Lings, I. (2010). Employer branding: strategic implications for staff recruitment. *Journal of Marketing Management*, 26(1-2), 56-73.
- Wilson, M. G., Dejoy, D. M., Vandenberg, R. J., Richardson, H. A., & McGrath, A. L. (2004). Work characteristics and employee health and well-being: Test of a model of healthy work organization. *Journal of occupational and organizational psychology*, 77(4), 565-588.

高職學校評鑑使用影響因素之研究

A Study on the Influencing Factors of Evaluation Uses in the Vocational High Schools

周士琦

國立臺灣師範大學科技應用與人力資源發展學系博士班

Shih-Chi Chou

Department of Technology Application and Human Resource Development,
National Taiwan Normal University

摘要

學校評鑑是為了學校發展，希望藉由評鑑以瞭解學校日常實際運作的情形、促使學校不斷地改進，期以促成學校持續不斷地進行革新。本研究欲探討高職學校評鑑使用的重要性與落實表現之間的關係，以及評鑑使用影響因素（外部評鑑單位影響、高職內部影響）的調節效果。本研究採取分層比例抽樣方式，收集了897份國內公私立高職行政主管樣本。研究結果發現，高職學校評鑑使用的重要性與落實表現之間有顯著正向關係，此外，整體而言，外部評鑑單位影響、高職內部影響二者均會調節高職學校評鑑使用的重要性與落實表現之間的關係；進一步探究，卻會因學校公私立屬性不同，其調節效果亦存在不同的影響。最後，據以提出本研究的實務意涵及未來相關研究的建議。

關鍵詞：高職學校評鑑、評鑑使用、評鑑使用影響因素

陸、緒論

學校評鑑是為了學校發展，藉由評鑑以瞭解學校教育現況及優缺得失，促使學校不斷地進行革新，進而提升學校教育品質之活動。評鑑在臺灣目前已被合理化、合法化；但相對的卻很少有實證研究來驗證這些評鑑之使用情形與影響因素。國內所推動的評鑑，似乎立基於實施評鑑就自然能產生效用且能被正確使用的不證自明假設上，這是相當危險的（黃嘉雄，2012，頁2）。在評鑑日益紛雜、形式化的今日，學校評鑑如何發揮效果？評鑑的實用性及有效性？皆已成為現今教育先進及有識之士所關注的焦點。

自1976年迄今，高職學校評鑑已實施多次評鑑期程，評鑑內容與方式亦隨評鑑觀點的不斷發展而進行多次的修正；而利益關係人對評鑑的參與，亦被研究證實能促進評鑑之使用。高職學校行政主管是學校內日常教學活動的實際參與者，亦是學校評鑑活動中自我評鑑表冊之實際負責人與撰寫者，亦即學校評鑑之主要利益關係人。高職學校行政主管對評鑑的意圖使用態度，是評鑑使用能否發揮其效用的最大關鍵。

自1970年代起，國外學者開始探究評鑑使用的方式與類型，以及影響評鑑使用的因素，迄今為止，已形成許多評鑑使用類型與模式理論，進一步地再針對影響評鑑使用的因素進行探究，進行形塑評鑑使用影響因素的框架脈絡，並進行相關的實證研究。可知國外對於評鑑使用的內涵與影響因素之研究行之有年，且範圍廣泛；但反觀臺灣目前，仍停留在評鑑使用方式的概念初步介紹與導入，仍屬於評鑑範疇新興的研究課題。

另外，在評鑑實務部分，針對評鑑使用情形與影響因素採取實證研究仍屬少見。黃嘉雄（2012）認為若能針對國內已制度化且定期實施之學校評鑑工作，實證性地探討影響學校之評鑑使用，尤其是發現評鑑使用之因素，則能協助評鑑實施者掌握影響評鑑使用之關鍵因素，以便就相關因素之事先考量而妥善規劃、設計評鑑，提升評鑑之效用性，進而增進受評者及社會對評鑑之信賴感。

柒、理論與假設

一、高職學校評鑑

高職學校評鑑之目的冀能建立學校自我改善機制，改進與提升學校辦學效能。檢視學校辦學績效，建立優質量化指標，提升教育品質（教育部國民及學前教育署，2011）。高職學校評鑑兼具績效考核、改進輔導及診斷交流等功能，除可用以瞭解高職學校之辦學情形與發展規劃外，評鑑結果亦提供私校評鑑績優放寬辦學限制與優質學校認證之參據。期能使學校透過自我評鑑，促進學校自我提昇與發展，以達高職學校全面優質發展的目的（教育部，2011）。高職學校評鑑目的主要在於瞭解學校辦學情形、進行績效考核，引導且協助學校朝向精緻化、多元化、特色化發展，以促進高職學校提升教育品質，提供全面性優質化且均質化之後期中等教育環境與資源（曾淑惠、周士琦，2014）。

教育部自1998年4月訂定「職業學校評鑑實施要點」起，積極推動「職業學校綜合評鑑」之相關工作。並在2007及2011年分別制定及修定「十二年國民基本教育實施計畫」之「配套措施6：高中職評鑑與輔導」及「方案6-2：高職學校評鑑實施方案」子計畫，明定高職學校評鑑之法源依據。國教署再依據此方案委由高職學校評鑑會制定「高職學校評鑑實施計畫」，擬定詳細辦理內容與期程。目前我國高職學校評鑑即是根據「高職校務

評鑑實施方案」與「高職學校評鑑實施計畫」辦理。我國高職學校評鑑係屬於綜合評鑑，以校為單位：其中包含行政類（含綜合校務、教務、訓輔及行政支援）與專業類（即各專業科系），一次辦理兩者的評鑑工作（莊荏惠、阮勝威，2008，頁 153-154）。專業類科評鑑部分著重各科專業評鑑，以突顯高職課程務實致用特色；校務評鑑分「校長領導」、「行政管理」、「課程教學」、「實習教學」、「學務輔導」、「環境設備」、「社群互動」及「績效表現」等 8 大領域。

在高職學校評鑑中，包含外部評鑑與內部評鑑，期望藉由內部評鑑人員自我研究的過程，產出自我研究報告以供外部評鑑人員進行綜合評價（徐昊杲、曾淑惠，2008，頁 105）。高職學校評鑑中所辦理之評鑑類型有四種，說明如下：

(1)自我評鑑：技職校院應主動自我評鑑（教育部，1990），各校應建立自我評鑑機制，組成自我評鑑小組，並邀請校內及校外人員每 1 至 2 年定期辦理自我評鑑。且須針對自我評鑑結果，進行自我檢討與改進，並將具體成果呈現於評鑑資料中（教育部，2011）。

(2)訪視評鑑：應主動申請訪視評鑑，凡未主動申請評鑑的學校，教育行政主管機關應安排其受評，原則上每校至少三年受評一次（教育部，1990），唯現行規定則係以 5 年為 1 期程，辦理所轄高職學校評鑑（教育部十二年國民基本教育網站，2013）。高職學校評鑑施行現況，係由訪視評鑑小組依照評鑑日程分赴各校辦理訪視評鑑，各校以 1 天為原則（教育部，2011）。評鑑工作係由教育部聘請學者專家擔任評鑑委員，組成評鑑小組，負責受評學校外部評鑑（張炳煌，2012）。

(3)追蹤評鑑：教育行政主管機關將評鑑結果函送受評學校，並對所列重大缺失加以列管，督導學校改善（教育部，1990）。教育部於輔導學校後 1 年內，組成追蹤評鑑小組再實地赴學校進行評鑑，瞭解改善之成效（教育部，2011）。

(4)專案評鑑：學校經「高級中等學校發展轉型及退場輔導方案」之「發展輔導」或相關行政處分後，仍未能改善，經教育部或各主管教育行政機關建議需專案評鑑者（教育部，2011）。

當前高職學校之評鑑成果，仍全部採用外部評鑑人員的質化與量化意見為主，其主因為外部評鑑人員是較客觀、具有公信力與專業素養，評鑑時也較有獨立性、較為專注且不易受學校內部的工作干擾（郭昭佑，2001），但不論是內部或外部評鑑人員均在學校評鑑中佔有一定的地位（徐昊杲、曾淑惠，2008，頁 105）。

評鑑結果的正式報告，早期係由評鑑委員直接提出，未經受評學校審視；現行作法則轉為完成評鑑報告初稿後須先寄送給受評高職，使其能針對評鑑結果提出申覆，以使評鑑結果能更臻公平與客觀。

二、評鑑使用

早期有關評鑑使用文獻，研究焦點集中在於評鑑結果之使用。Rich（1977）首將評鑑使用的類型區分為工具性使用、觀念性使用和象徵性使用（引自 Baptiste，2010，頁 37-38）。Cousins 指出由參與因素和狀態、參與實務、參與結果等，所產生的評鑑使用分為兩大種類，一種是過程使用（process use），可分成個人、團體與組織等三類；另一種是結果的使用（use of findings），又可分為工具性使用（instrumental use）、象徵性使用（symbolic use）和觀念性使用（conceptual use）等類別（引自曾淑惠、阮淑萍、陳鑑斌、劉富美，2011，

頁 62)。

工具性使用係指在某些狀況下決策者使用評鑑結果以修正評鑑的目標(Greene, 1988; Rich, 1977; Shulha & Cousins, 1997)。Patton (2008, 頁 112) 說明, 評鑑結果可以與某些後續、可加以辨視的活動作連結, 評鑑的工具性使用含括了直接使用評鑑結果以用於決策, 並往往對問題的解決有所助益。Johnson 等 (2009) 認為工具性使用就是指人們直接使用評鑑發現的知識。當評鑑知識係被用來直接影響決策或改變政策, 即是作為工具性使用 (Alkin&Taut, 2003)。換言之, 工具性使用係指直接使用評鑑過程或結果所發現的知識, 並將影響決策或成為制定決策之依據, 而且對問題的解決或方案改善有所助益之方式。

觀念性使用發生於評鑑結果被應用於說服方案出資人或決策者以使方案達成其預期結果, 或方案發展人員為了可持續發展性的目的而尋求額外的資源上 (Weiss, 1998)。Alkin 和 Taut (2003) 認為, 當從評鑑所得之結果沒有直接用於決策上, 但卻帶給利益關係人及有關的各種方案目的和營運內容不同的想法, 即是觀念性使用。Patton (2008) 提出觀念性使用係對於方案或政策進行思考, 亦即評鑑結果的觀念性使用係用於協助關鍵人員瞭解概念, 而非對結果有直接的行動或決策。換言之, 觀念性使用係指評鑑過程或結果所發現的知識, 未直接、立即使用於決策, 但卻影響或改變了利益關係人以及大眾對方案目標、內容以及觀念之認知、認識或想法的方式。

有些學者主張使用一項評鑑去說服重要利益關係人關於方案或組織的績效責任價值, 就是說服性使用或象徵性使用 (Fleischer & Christie, 2009, 頁 159)。Alkin 和 Taut (2003) 認為, 當評鑑知識是被用來證明先前方案所做決策是正確的, 以提高利益關係人接受方案評鑑的意願、進行決策宣傳和政策的論辯, 即是作為象徵性使用。Johnson 等人 (2009) 也指出, 象徵性使用則是指人們僅僅使用評鑑本身的存在以進行勸說或說服, 而非使用評鑑結果的任何一部分。換言之, 象徵性 (說服性) 使用並非使用任何的評鑑結果, 而係藉由評鑑的存在, 來正當化、合法化並支持先前之決定或立場, 進行勸說或說服, 以做為政策的宣傳或論辯使用, 並藉此提高決策層級的聲望的方式。

儘管評鑑使用觀念不斷地演變, 傳統觀點仍然主要集中在評鑑的各項結果以及如何將它們付諸於實踐 (Wells-Marshall, 2012, 頁 40)。Patton (2008) 提出評鑑結果的主要使用包含了判斷(judgment)、學習(learning)、績效責任(accountability)、監督(monitoring)、發展或知識(development or knowledge)。綜上所述, 評鑑結果的使用即是將評鑑的結果進行運用, 並將對決策產生影響, 其使用的方式包含了判斷、學習、績效責任、監督、發展或知識, 亦即是涵括了觀念性使用、工具性使用及象徵性使用 (含說服性使用) 等使用類型。

Alkin 和 Taut (2003) 認為評鑑使用不光只有評鑑結果的使用, 也還包括了評鑑過程的使用。過程使用實質上是從評鑑過程本身進行學習, 並且係基於過程而非結果參與決策。與結果導向不同的是, 評鑑過程可以成為制定方案決策的工具, 因為它有助於方案規畫人員進一步完善和精確地定義他們想要的預期結果 (Lamm, Israel & Harder, 2011, 頁 46)。Patton 提出了過程使用的四種類型: (1)強化知識共享, 特別是關於結果(results); (2)透過介入導向評鑑支持和加強方案; (3)增進參與者的承諾、歸屬感(sense of ownership)與自我決定(self-determination); (4)方案或組織的發展 (引自 Cummings, 2002, 頁 2)。綜上所述, 過程使用即是指評鑑參與者或利益關係人, 在參與評鑑的過程, 受到評鑑的思考性要求, 而將實際評鑑過程中發生的議題, 伴隨著評鑑過程進行回饋, 所產生的新想法與學習

效果，對個人的認知與行為以及方案或組織的程序和文化造成了影響，有助於進一步完善評鑑的設計與結果。

三、高職學校評鑑使用

經驗視高職學校評鑑的內容，可以發現仍以評鑑結果使用為其主要使用方式，並間輔以象徵性（含說服性）使用。茲綜合整理敘述如下：

（一）工具使用

1.作為推動十二年國民基本教育政策之重要關鍵工具：因高職學校評鑑具績效考核、改進輔導及診斷交流之功能，透過長時間及連續性的評鑑及回饋機制，可以輔導改善高職教育品質，促進各區域學校均衡發展，進而全面提升我國高職教育之辦學品質。

2.可以發展具技職實務導向的教育特色：在專業類科評鑑中，鼓勵與產業發展需求相結合，加強辦理產學合作，提昇實務技術能力。

3.積極促進教師專業成長以提升教學品質：將該校教師參與研習情形列入校務評鑑指標之內，鼓勵並督促高職教師積極參與教師專業研習等相關活動，逐年提昇教師增能進修與專業發展之成效。

4.教育主管機關可依高職學校評鑑結果作為優質高職學校認證之依據。

5.教育主管機關可依高職學校評鑑結果作為核定高職申辦特色招生之參考依據。

6.教育主管機關可依高職學校評鑑結果作為核定學校辦理各項教育政策經費獎勵補助與績效考核之參考依據。

7.教育主管機關可依高職學校評鑑結果，對於招生情況不佳、經營出現困難之高職，實施「發展輔導」、「轉型輔導」及「退場輔導」等措施之參考依據。

8.教育主管機關可依高職學校評鑑結果作為高職新增減、調整科班數或招生名額之參考依據。

9.教育主管機關可依高職學校評鑑結果作為公立高職校長續任或遴選之參考依據。

10.私立高職學校最近一次校務評鑑及專業類科評鑑各項成績均達一等者，教育主管機關可放寬其招生之系、所、學程、科、組、班及人數；入學方式及其名額之分配；遴聘校長、專任教師之年齡；向學生收取費用之項目、用途及數額；辦理學校型態之實驗教育或學校內之教育實驗。

11.教育主管機關可依高職學校評鑑結果作為教育部指派學校財團法人公益監察人之裁量基準。

12.藉由高職學校評鑑結果提供國中學生及家長優質教育品質及透明公開的教育資源選擇之參考。

13.無障礙校園環境與服務、身心障礙學生個別化教育計畫的執行績效，列入高職學校評鑑之中，以提供身心障礙學生就近入學及適性安置就讀高中職與特教學校之參考。

（二）觀念使用

高職學校評鑑係透過長時間及連續性的自我評鑑及專家學者委員訪視評鑑回饋機制，使評鑑成為整體校務運作的重要一環，可以對於高職教育內容和品質發揮改進輔導及診斷交流等功能，促進高職對學校自身的瞭解與認識，進而作為高職學校因應環境變化調整辦學方向及專業類科之參考。

（三）象徵性使用（含說服性使用）

希望藉由高職學校評鑑，以促使高職辦學品質優質化，進而促進各免試就學區高中職優質學校比率足量均衡，吸引並說服國中學生與學生家長對於多元適性學習的認識並能就近入學，以達成推動十二年國民基本教育政策「後期中等教育全民化」之教育目標，提升國民素質及國家競爭力，符應世界教育發展潮流。

四、重要程度、表現程度分析法

重要－表現分析法（importance- performance analysis, IPA），係由 Martilla 與 James 於 1977 年提出，最早運用於行銷管理中。係藉由「重要（importance）」（施測對象所認為的重要性）和「表現（performance）」（施測對象對於表現情形的滿意度），將特定評估項目進行相對位置比較的技术（引自陳昭雄、王瑞 2011，頁 70）。其中，重視度係指受測者對於有關特定行為或論點的期待滿意度；而表現值則是指針對對方行為或論點而呈現的認知滿意度（陳進春、鄭百成、曾瑞譙，2008，頁 87）。IPA 的主要論述在於對任何一項行為或論點，若僅僅考慮其重視度而忽略表現值，或僅考慮表現值卻忽略重視度時，分析所得之結論，都難免有遺珠之憾，甚或失於偏頗之虞。改進之道，就在於將重視度與表現值二者要同時放在一起考慮（陳進春等人，2008，頁 87）。IPA 方法已經成功而廣泛的被應用在許多不同的領域上，幫助相關人員（企業管理者、教育人員等）瞭解條件優勢與劣勢，以作為決策制定的參考依據，並可找出須優先加強改進的項目，進而決定策略改進的優先順序或資源投入的方向（李志雄，2009；周伯泰、洪英恆、許天維，2011；陳昭雄、王瑞 2011；陳進春等人，2008）。

Sampson 及 Showalter 提出了 IPA 的三項假設：1.重要性和表現情形有相關。2.一般而言，知覺的重要性與所知覺的表現情形是相反關係；也就是當表現情形已經足夠時，其重要性便降低。3.重要性是表現情形的導因函數；也就是表現程度的改變會導致重要性的改變（引自楊紅玉等，2008，頁 174）。

IPA 主要的概念，在於同時考慮了重視程度與表現程度二者以進行決策判斷。在本研究之中，重視程度係指填答者（高職學校行政主管）知覺學校評鑑使用重要程度之情形；而表現程度係指填答者（高職學校行政主管）對於學校評鑑使用的實際落實表現程度之知覺情形。基於上述討論，本研究認為高職行政主管認知到高職學校評鑑使用之重要性，與高職學校評鑑使用的落實表現程度有正向的關係存在。

假設一：高職學校評鑑使用之重要程度與表現程度為正相關。

五、評鑑使用影響因素

歷經 Cousins 和 Leithwood（1986）檢視 1971 至 1985 年 65 篇有關評鑑使用的實證研究，以及 Johnson 等學者 2009 年，承襲 Cousins 和 Leithwood 研究架構下，審視從 1986 年到 2005 年 41 篇有關評鑑使用期刊實證研究後，建構出三大類影響評鑑使用的因素架構，分別為（一）評鑑實施（characteristics of evaluation implementation）類：1.評鑑品質（evaluation quality），評鑑設計與實施之技術性品質；2.公信力（credibility），評鑑人員聲望與專業程度高低水準；3.攸關性（relevance），評鑑與決策者需求之間的相應性、價值性；4.溝通品質（communication quality），評鑑人員和利益關係人間溝通的品質；5.評

鑑結果 (Findings)，評鑑研究結果與決策者期望之符合程度；6.時效性 (timeliness)，評鑑報告是否及時於決策有效期限之前提供；7.評鑑者的能力 (evaluator competence)。

(二) 決策或政策制定 (characteristics of the decision or policy setting) 類：1.資訊需求 (information needs)，評鑑建議與組織發展需求間之關係；2.決策特質 (decision characteristics)，依評鑑所作出的決定類別與重要性程度；3.政治氣氛 (political climate)，組織內、外部的政治氣氛是否適宜進行變革；4.競爭資訊 (competing information)，是否存在其他與評鑑結果不一致的資訊；5.個人特質 (personal characteristics)，決策者之個人特質因素；6.對評鑑的承諾或接受程度 (commitment or receptiveness to evaluation)，評鑑使用者對評鑑的接受或承諾程度。

(三) 利益關係人參與 (stakeholder involvement) 類：1.評鑑實施類別：評鑑者的能力 (evaluator competence)。2.利益關係人參與類別 (stakeholder involvement)：具有 9 項因素，(1)評鑑參與的承諾或收穫 (involvement with commitment or receptiveness to evaluation)、(2)溝通品質 (involvement with communication quality)、(3)直接利益關係人的參與 (direct stakeholder involvement)、(4)參與公信力 (involvement with credibility)、(5)參與評鑑結果 (involvement with findings)、(6)參與相關事項 (involvement with relevance)、(7)參與之個人特色 (involvement with personal characteristics)、(8)參與決策特徵 (involvement with decision characteristics) 和 (9) 資訊需求之參與 (involvement with information needs)。

Johnson 等 (2009) 發現大部分的研究仍舊聚焦於評鑑結果使用，屬於評鑑過程使用者只有 3 篇。可以得知評鑑結果之使用，仍為目前評鑑使用相關研究之研究主流。另外還發現，利益關係者之參與能促進評鑑的過程，並且反過來改善評鑑施行的品質；另外還有些研究發現利益關係者的參與支持決策或政策制定，因此培養出使用評鑑資訊更大的能力。

Cousins 和 Leithwood (1986) 則發現，評鑑品質與決策特質和評鑑使用之間具有高度相關。故本研究認為評鑑使用影響因素在高職學校高職學校評鑑使用之重要程度與表現程度之間具有干擾效果。換言之，評鑑使用影響因素愈強，高職學校評鑑使用之重要程度與表現程度的正向關係愈高。

本研究經文獻探討後進行預試，經探索性因素分析結果，得到外部評鑑單位、高職校內二項影響高職學校評鑑使用的因素。

假設二：外部評鑑單位影響因素在高職學校評鑑使用之重要程度與表現程度之間具有調節效果。

假設三：高職校內影響因素在高職學校評鑑使用之重要程度與表現程度之間具有調節效果。

捌、研究方法

一、研究樣本與程序

本研究以 2014 年服務於台灣 155 所高職日間部現任行政一、二級主管之教師及行政人員為研究對象。本研究所稱「高職學校行政一、二級主管」係在高職日間部服務教師與

軍訓教官所兼任之行政人員（含祕書、處室主任、組長及科主任）及專職行政人員（人事室、會計室及總務處各組組長）等。

（一）預試

本研究彙整文獻探討結果，並邀請專家學者內容審題以編製預試問卷。預試採便利抽樣方式，選取 8 所高職行政主管，作為預試問卷的施測對象，每校寄發 12~25 份，總計發放 182 份問卷；回收 152 份問卷。扣除空白卷、填答不完全超過 5 題數以上、胡亂作答、連續作答同一答案等無效問卷 2 份後，共回收有效問卷共計 150 份，有效樣本數 80.21%。

（二）正式施測

正式施測部分，採「分層比例抽樣」方式進行調查，共計發放 47 校、970 份問卷，回收問卷 928 份，扣除無效問卷 31 份，得有效問卷共計 897 份，有效樣本數 92.47%。

人口統計資料分析，任教於公立高職者計有 540 人，佔 60.20%；任教於私立高職者計有 357 人，佔 39.80%。男性有 462 位，佔 51.51%；女性則有 435 人，佔 48.49%。以服務年資而言，受訪行政主管中服務年資在 5 年以下者計有 148 人，佔 16.50%；5 年（含）以上未滿 10 年者計有 165 人，佔 18.39%；10 年（含）以上未滿 15 年者計有 154 人，佔 17.17%；15 年（含）以上未滿 20 年者計有 133 人，佔 14.83%；20 年（含）以上者計有 297 人，佔 33.11%。以最高學歷而言，受訪行政主管中學歷為碩士（含四十學分班）以上者計有 556 人，佔 61.98%；學士（含）以下者計有 341 人，佔 38.02%。以現任職務而言，受訪行政主管中一級行政主管（祕書、處室主任）者計有 302 人，佔 33.67%；二級行政主管（組長、科主任、學程主任）者計有 595 人，佔 66.33%。以是否曾負責評鑑工作而言，受訪行政主管中曾負責評鑑工作者計有 625 人，佔 69.68%；不曾負責評鑑工作者計有 272 人，佔 30.32%。

在施測程序方面，本研究採取委託施測的方式。在資料蒐集過程中，首先以電子郵件及電話請託施測樣本學校之教務主任或實習主任擔任聯絡人，在獲得首肯後，請其盡可能依問卷說明進行抽樣，並委由問卷收齊後，一併寄回問卷。抽樣對象中，每校一級行政主管至少 5 名，其餘皆為二級行政主管。所有問卷均採不記名方式填寫，可以維護受測者的個人隱私，真實反應其意見，以確保資料品質。

二、研究變項與測量工具

本研究以問卷為資料蒐集工具，分別蒐集評鑑使用（重要程度、表現程度）、評鑑使用影響因素（外部評鑑單位影響、高職內部影響），以及人口統計等資料。依據本研究文獻探討的結果，歸納出我國高職學校評鑑使用影響因素之初步架構，再參考 Baughman（2010）和 Freitas（2012）之博士論文問卷，建構出本研究之「高職學校評鑑使用的重要程度與表現程度量表」和「高職學校評鑑使用影響因素量表」問卷草稿；經由多位專家學者檢視和修訂，以及預試檢測信效度，方才完成本研究正式問卷。以下分別針對各研究變項之測量方式加以說明。

（一）評鑑使用影響因素

預試結果經因素分析、項目分析、信度檢驗後，共可得到五種評鑑使用影響因素，其可歸類為 1.外部評鑑單位因素（報告的品質與公信力，Cronbach's α 值為.876；評鑑設計

的品質，Cronbach's α 值為.872；評鑑人員的能力，Cronbach's α 值為.889）；以及 2.高職校內因素（組織學習與利益關係人參與，Cronbach's α 值為.867；評鑑參與的承諾與政治氣氛，Cronbach's α 值為.906）等二類。

「高職學校評鑑使用影響因素量表」分為外部評鑑單位影響及高職內部影響二部分。外部評鑑單位影響的同意程度分為非常同意～非常不同意，其同意的程度由高而低分別給予 5 分、4 分、3 分、2 分、1 分。在量表上的得分愈高，則代表其高職學校評鑑使用的影響因素認同度愈高，反之，分數越低，則其外部評鑑單位影響認同度愈低。其 Cronbach's α 係數值為.941。高職內部影響的同意程度分為非常同意～非常不同意，其同意的程度由高而低分別給予 5 分、4 分、3 分、2 分、1 分。在量表上的得分愈高，則代表其高職學校評鑑使用的影響因素認同度愈高，反之，分數越低，則其高職內部影響認同度愈低。其 Cronbach's α 係數值為.928。

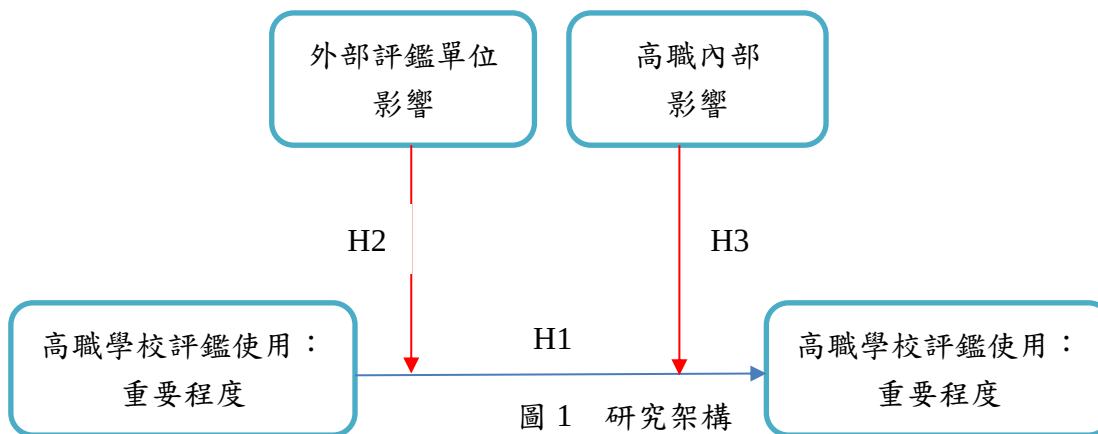
（二）高職學校評鑑使用—重要程度、表現程度

高職學校評鑑使用經因素分析、項目分析、信度檢驗後可分為六種評鑑使用方式，歸類為觀念性使用（系統思考與認識，Cronbach's α 值為.888；強化溝通與瞭解，Cronbach's α 值為.892）；工具性使用（學校發展與決策，Cronbach's α 值為.859；品質提升與改進，Cronbach's α 值為.822）；象徵性使用（政策宣導與行銷，Cronbach's α 值為.824；價值認同與說服，Cronbach's α 值為.839）等三類。

「高職學校評鑑使用的重要程度與表現程度量表」分為重要程度與表現程度二部分。高職學校評鑑使用的重要程度由最高到最低分別給予 5 分～1 分。在量表上的得分愈高，則代表其知覺高職學校評鑑使用的重要程度（表現程度）愈高，反之，分數越低，則其知覺高職學校評鑑使用的重要程度（表現程度）愈低。其 Cronbach's α 係數值為.949。

（三）控制變項

在本研究中，將性別、服務年資、最高學歷、現任職務、負責評鑑工作經驗等人口統計變項予以控制，並依學校性質（公、私立）的不同，分別進行迴歸分析。



玖、研究結果

一、相關分析與初步分析

表 1 呈現各研究變項之間的相關分析結果。為了方便進行分析，本研究將評鑑使用：重要程度、評鑑使用：表現程度、外部評鑑單位影響、高職內部影響等因素各構面的題目均加以平均成一個組合分數。

表 1 本研究各變項之平均數、標準差及相關分析 (N=897)

Variables	Mean	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.性別	1.48	0.5									
2.年資	3.30	1.49	-0.06								
3.教育程度	1.44	1.73	.07*	-0.01							
4.行政層級	1.66	0.47	.11**	-.38**	-0.02						
5.評鑑經驗	1.30	0.46	0.01	-.11**	-0.00	.14**					
6.評鑑使用：重要程度	3.79	0.62	-0.02	-0.00	.04	.02	-0.06	(.95)			
7.評鑑使用：表現程度	3.51	0.63	.019	-0.01	.04	.02	-0.00	.70**	(.96)		
8.外部評鑑單位影響	3.51	0.65	-.07*	.03	.01	-0.00	-0.00	.59**	.61**	(.94)	
9.高職內部影響	3.54	0.67	-.09**	.07	.02	-0.06	-0.00	.61**	.62**	.83**	(.93)

* $p < .05$ 、** $p < .01$

註：性別：男=1、女=2；年資：1=5 年以下、2=5 年（含）以上未滿 10 年、3=10 年（含）以上未滿 15 年、4=15 年（含）以上未滿 20 年、5=20 年（含）以上；教育程度：1=碩士（含四十學分班）以上、2=學士（含）以下；行政層級：1=一級行政主管（秘書、處室主任）、2=二級行政主管（組長、科主任、學程主任）；評鑑經驗：1=有、2=無；斜對角括號內的數字為信度值。

二、假設驗證

本研究採階層迴歸分析進行本研究的各個假設驗證。從表 2 的 M2 可以看出，在控制人口統計變項（性別、年資、教育程度、行政層級、評鑑經驗）之後，高職學校評鑑使用之重要程度與表現程度間具有顯著的相關 ($\beta=.60, p < .001$)，表示當高職行政主管知覺到高職學校評鑑使用之重要程度越高時，對高職學校評鑑使用之表現程度將會越高。故假設一獲得支持。

本研究在調節效果的驗證上，由表 2 的 M3 欄位中可以看出，在將控制人口統計變項、

高職學校評鑑使用之重要程度以及外部評鑑單位影響先後放入迴歸式後，高職學校評鑑使用之重要程度與外部評鑑單位影響的交乘項對於高職學校評鑑使用之表現程度具有顯著的正向預測效果 ($\beta=.07, \Delta R^2=.00, p<.001$)。進一步參考 Cohen 與 Cohen (1983) 的建議繪製交互作用圖。圖 2 顯示高職評鑑使用之重要程度與表現程度均會受到外部評鑑單位影響的強化。進一步進行斜率差異檢定，檢定結果顯示在高外部評鑑單位影響的情境下， $t=18.17 (p<.001)$ ；另外，在低外部評鑑單位影響的情境下， $t=17.60 (p<.001)$ ，結果說明了無論在何種外部評鑑單位的影響之下，高職評鑑使用之重要程度對於表現程度均具有顯著的正向影響效果。故假設二獲得支持。

表 2 高職調節效果分析（透過外部評鑑單位影響）

		M1	M2	M3
變項名稱		評鑑使用： 表現程度	評鑑使用： 表現程度	評鑑使用： 表現程度
年資	性別	.00	-0.04	-0.04
	5年以下	.00	.03	.03
	5年（含）以上未滿10年	.00	-0.00	-0.00
	10年（含）以上未滿15年	.02	-0.00	.00
	15年（含）以上未滿20年	.03	.01	.01
教育程度		-0.12***	-0.04	-0.04
行政層級		-0.01	-0.01	.00
評鑑經驗		.01	-0.03	-0.03
評鑑使用：重要程度			.53***	.54***
外部評鑑單位影響			.30***	.29***
評鑑使用：重要程度*外部評鑑單位影響				.07***
ΔR^2		(.02)	(.54)	(.00)
R^2		.02	.56	.56
Adjusted R^2		.01	.55	.55
F 值		1.71	110.54***	102.06***

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

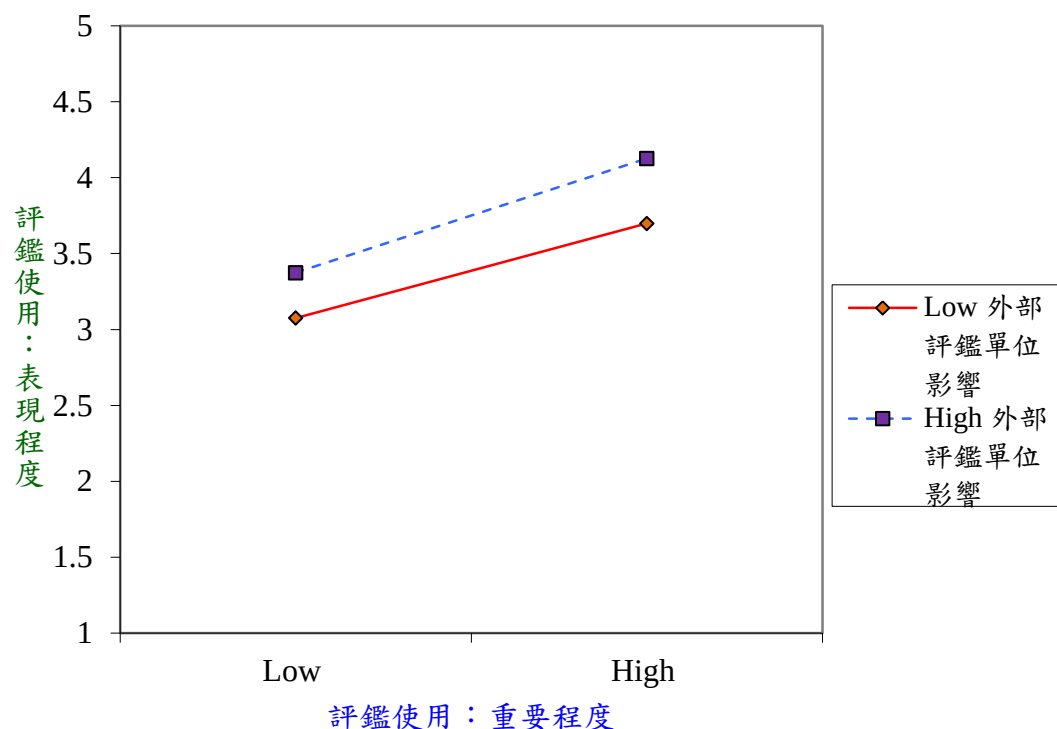


圖 2 外部評鑑單位影響對評鑑使用之重要程度與表現程度的調節效果

另外，由表 3 的 M3 欄位中可以看出，在將控制人口統計變項、高職學校評鑑使用之重要程度以及高職內部影響先後放入迴歸式後，高職學校評鑑使用之重要程度與高職內部影響的交乘項對於高職學校評鑑使用之表現程度具有顯著的正向預測效果（ $\beta=.07$, $\Delta R^2=.01$, $p<.01$ ）。進一步參考 Cohen 與 Cohen（1983）的建議繪製交互作用圖。圖 3 顯示高職評鑑使用之重要程度與表現程度均會受到高職內部影響的強化。進一步進行斜率差異檢定，檢定結果顯示在高高職內部影響的情境下， $t=17.68$ （ $p<.001$ ）；另外，在低高職內部影響的情境下， $t=16.43$ （ $p<.001$ ），結果說明了無論在何種高職內部的影響之下，高職評鑑使用之重要程度對於表現程度均具有顯著的正向影響效果。故假設三獲得支持。

表 3 高職調節效果分析（透過高職內部影響）

變項名稱	M1	M2	M3
	評鑑使用： 表現程度	評鑑使用： 表現程度	評鑑使用： 表現程度
性別	0.00	-0.04	-0.04
5年以下	0.00	0.04	0.04
年 5年（含）以上未滿10年	0.00	0.00	0.00
資 10年（含）以上未滿15年	0.02	0.00	0.00
15年（含）以上未滿20年	0.03	0.03	0.03
教育程度	-0.12***	-0.04	-0.04
行政層級	-0.01	-0.02	-0.02
評鑑經驗	0.01	-0.03	-0.03
評鑑使用：重要程度		0.52***	0.52***
高職內部影響		0.31***	0.31***
評鑑使用：重要程度*高職內部影響			0.07**
ΔR^2	(.02)	(.55)	(.01)
R^2	.02	.56	.57
Adjusted R^2	.01	.56	.56
F 值	1.71	113.23***	104.72***

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

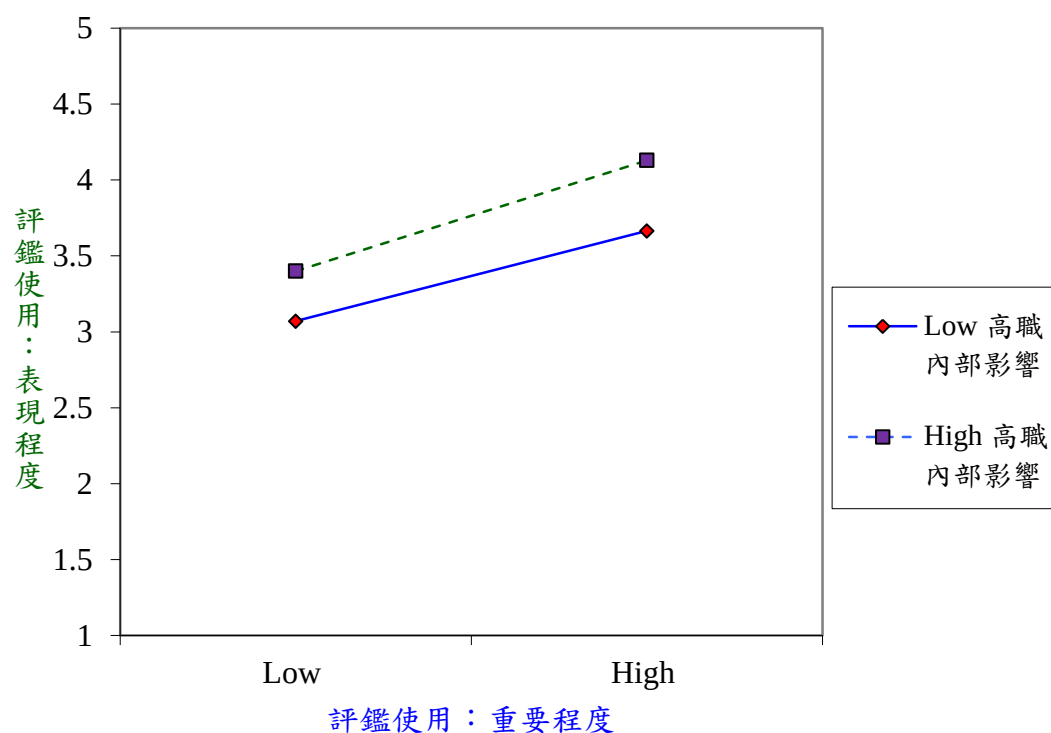


圖 3 高職內部影響對評鑑使用之重要程度與表現程度的調節效果

三、分組檢驗

為進一步探究上述調節效果是否會公私立高職屬性的不同而有差異，故依公立高職、私立高職將資料分組，分別進行調節效果檢定。

(一) 公立高職

首先，針對公立高職進行調節效果的驗證，由表 4 的 M3 欄位中可以看出，在將控制人口統計變項、高職學校評鑑使用之重要程度以及外部評鑑單位影響先後放入迴歸式後，高職學校評鑑使用之重要程度與外部評鑑單位影響的交乘項對於高職學校評鑑使用之表現程度具有顯著的正向預測效果 ($\beta=.07$, $\Delta R^2=.01$, $p<.05$)。進一步參考 Cohen 與 Cohen (1983) 的建議繪製交互作用圖。圖 2 顯示高職評鑑使用之重要程度與表現程度均會受到外部評鑑單位影響的強化。進一步進行斜率差異檢定，檢定結果顯示在高外部評鑑單位影響的情境下， $t=13.16$ ($p<.001$)；另外，在低外部評鑑單位影響的情境下， $t=12.86$ ($p<.001$)，結果說明了無論在何種外部評鑑單位的影響之下，高職評鑑使用之重要程度對於表現程度均具有顯著的正向影響效果。

表 4 公立高職調節效果分析（透過外部評鑑單位影響）

變項名稱	M1	M2	M3
	評鑑使用： 表現程度	評鑑使用： 表現程度	評鑑使用： 表現程度
性別	.03	-0.03	-0.04
5年以下	-0.06	.03	.03
年 5年（含）以上未滿10年	-0.05	-0.06	-0.05
資 10年（含）以上未滿15年	-0.01	-0.01	-0.01
15年（含）以上未滿20年	.01	.01	.02
教育程度	-0.05	-0.01	-0.02
行政層級	.04	.01	.01
評鑑經驗	-0.02	-0.03	-0.04
評鑑使用：重要程度		.50***	.52***
外部評鑑單位影響		.32***	.33***
評鑑使用：重要程度*外部評鑑單位影響			.07*
ΔR^2	(.01)	(.52)	(.01)
R^2	.01	.53	.54
Adjusted R^2	-.00	.52	.53
F 值	.72	60.04***	55.56***

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

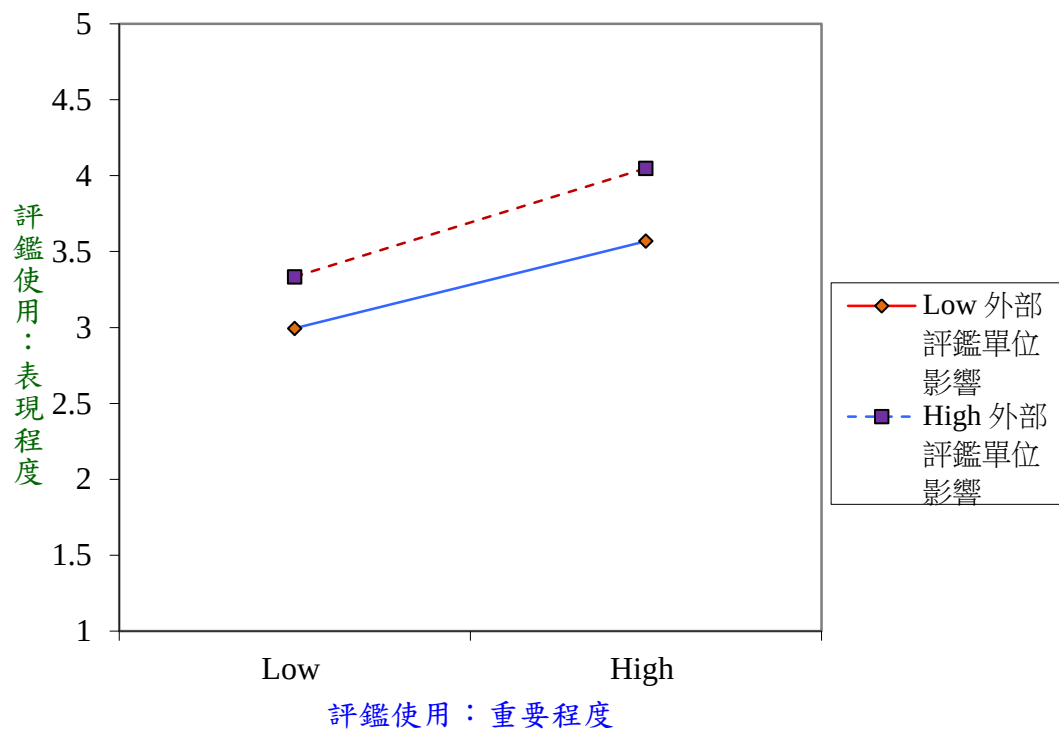


圖 4 公立高職外部評鑑單位影響對評鑑使用之重要程度與表現程度的調節效果

由表 5 的 M3 欄位中可以看出，在將控制人口統計變項、高職學校評鑑使用之重要程度以及高職內部影響先後放入迴歸式後，高職學校評鑑使用之重要程度與高職內部影響的交乘項對於高職學校評鑑使用之表現程度不具有顯著的預測效果 ($\beta=.06, \Delta R^2=.00$)，因此不存在調節效果。

表 5 公立高職調節效果分析（透過高職內部影響）

變項名稱	M1	M2	M3
	評鑑使用： 表現程度	評鑑使用： 表現程度	評鑑使用： 表現程度
性別	.03	-0.05	-0.05
5年以下	-0.06	0.04	0.04
年 5年（含）以上未滿10年	-0.05	-0.05	-0.04
資 10年（含）以上未滿15年	-0.01	-0.01	-0.01
15年（含）以上未滿20年	0.01	0.03	0.04
教育程度	-0.05	-0.02	-0.02
行政層級	.04	-0.02	-0.01
評鑑經驗	-.02	-.03	-.04
評鑑使用：重要程度		.49***	.50***
高職內部影響		.35***	.36***
評鑑使用：重要程度*高職內部影響			.06
ΔR^2	(.01)	(.53)	(.00)
R^2	.01	.54	.54
Adjusted R^2	-0.00	.53	.53
F 值	.72	61.33***	56.31***

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

(二) 私立高職

其次，針對私立高職進行調節效果的驗證，由表 6 的 M3 欄位中可以看出，在將控制人口統計變項、高職學校評鑑使用之重要程度以及外部評鑑單位影響先後放入迴歸式後，高職學校評鑑使用之重要程度與外部評鑑單位影響的交乘項對於高職學校評鑑使用之表現程度不具有顯著的預測效果（ $\beta=.07, \Delta R^2=.01$ ），因此不存在調節效果。

表 6 私立高職調節效果分析（透過外部評鑑單位影響）

		M1	M2	M3
變項名稱		評鑑使用： 表現程度	評鑑使用： 表現程度	評鑑使用： 表現程度
性別		-0.02	-0.02	-0.03
年資	5年以下	.06	.01	.01
	5年（含）以上未滿10年	.08	.07	.07
	10年（含）以上未滿15年	.07	.02	.02
	15年（含）以上未滿20年	.07	.02	.02
教育程度		-0.08	-0.01	-0.00
行政層級		-0.09	-0.03	-0.03
評鑑經驗		-0.01	-0.03	-0.03
評鑑使用：重要程度			.59***	.59***
外部評鑑單位影響			.24***	.22***
評鑑使用：重要程度*外部評鑑單位影響				.07
ΔR^2		(.03)	(.56)	(.00)
R^2		.03	.59	.59
Adjusted R^2		.01	.58	.58
F 值		1.46	49.14***	45.33***

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

另外，由表 3 的 M3 欄位中可以看出，在將控制人口統計變項、高職學校評鑑使用之重要程度以及高職內部影響先後放入迴歸式後，高職學校評鑑使用之重要程度與高職內部影響的交乘項對於高職學校評鑑使用之表現程度具有顯著的正向預測效果（ $\beta=.11$, $\Delta R^2=.01$, $p<.01$ ）。進一步參考 Cohen 與 Cohen（1983）的建議繪製交互作用圖。圖 5 顯示高職評鑑使用之重要程度與表現程度均會受到高職內部影響的強化。進一步進行斜率差異檢定，檢定結果顯示在高高職內部影響的情境下， $t=14.14$ （ $p<.001$ ）；另外，在低高職內部影響的情境下， $t=9.81$ （ $p<.001$ ），結果說明了無論在何種高職內部的影響之下，高職評鑑使用之重要程度對於表現程度均具有顯著的正向影響效果。

表 7 私立高職調節效果分析（透過高職內部影響）

變項名稱	M1	M2	M3
	評鑑使用： 表現程度	評鑑使用： 表現程度	評鑑使用： 表現程度
性別	-0.02	-0.02	-0.02
5年以下	.06	.02	.02
年 5年（含）以上未滿10年	.08	.07	.06
資 10年（含）以上未滿15年	.07	.02	.02
15年（含）以上未滿20年	.07	.03	.02
教育程度	-0.08	-0.01	0.00
行政層級	-0.09	-0.04	-0.04
評鑑經驗	-0.01	-0.02	-0.02
評鑑使用：重要程度		.57***	0.58***
高職內部影響		.26***	0.23***
評鑑使用：重要程度*高職內部影響			0.11**
ΔR^2	(.03)	(.56)	(.01)
R^2	.03	.59	.60
Adjusted R^2	.01	.58	.59
F 值	1.46	50.02***	47.63***

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

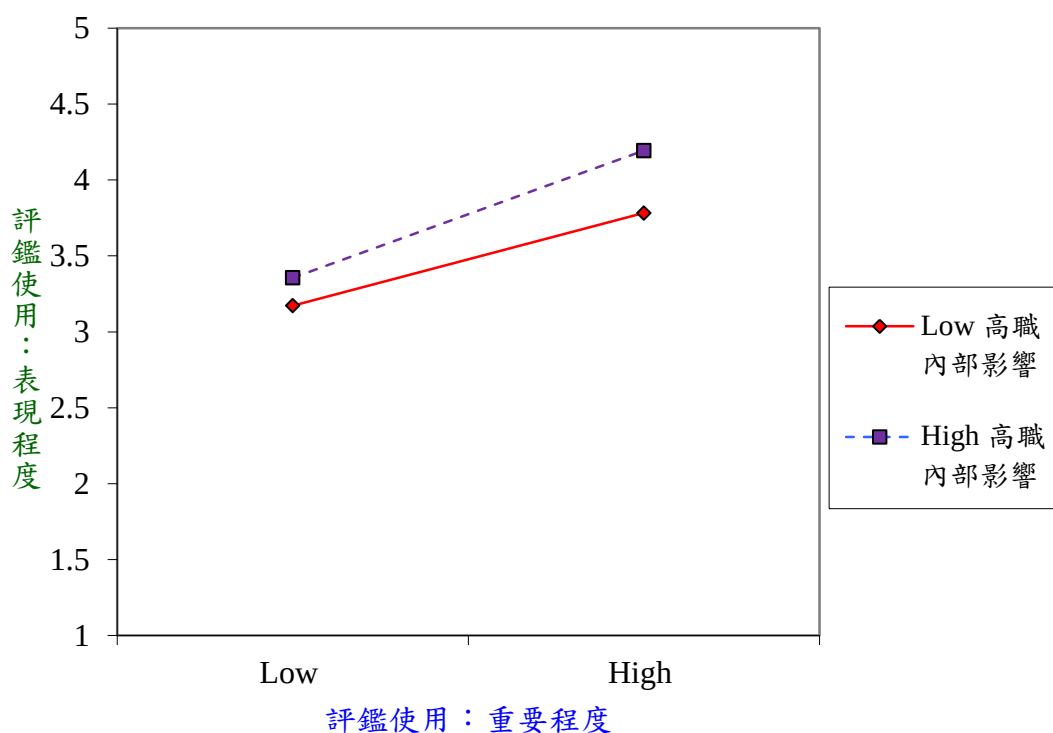


圖 3 私立高職內部影響對評鑑使用之重要程度與表現程度的調節效果

壹拾、 綜合討論

一、研究發現與討論

本研究主要目的在於探討評鑑使用影響因素（外部評鑑單位影響、高職內部影響），如何對高職行政主管所知覺到高職評鑑使用的重要程度與表現程度之間產生調節效果的影響，依照 Cohen 與 Cohen（1983）的方法來進行調節效果的驗證並繪製調節效果圖。

研究結果顯示，如同研究假設所預期，評鑑使用影響因素（外部評鑑單位影響、高職內部影響）會強化學校評鑑使用之重要程度會與表現程度之間的正向關係。由於高職行政主管受到評鑑使用影響因素（外部評鑑單位影響、高職內部影響）的影響愈大，愈能認知到評鑑使用的重要性，進而更加落實於評鑑使用表現之上。

但是，研究結果也發現這樣的調節效果會因學校屬性的不同而有差異。公立高職行政主管會受到外部評鑑單位的影響，而對高職學校評鑑使用的重要程度與表現程度產生調節效果；而校內影響因素的調節效果卻不顯著。可能與公立高職直接受到各主管教育機關的管轄，經費與補助來源皆仰賴教育主管機關的態度，更與評鑑結果密不可分，因而更加重視高職學校評鑑委員會之訪視委員及其所出具的評鑑報告公信力。相反的，私立學校行政主管會受到學校內部的影響，而對高職學校評鑑使用的重要程度與表現程度產生調節效果；而外部評鑑單位影響的調節效果卻不顯著。可能與私立高職主要受到校內董事會的直接指揮，學校經營的經費來源主要來自於自行招生的學雜費收入；行政主管所覺知到高職學校評鑑使用的重要性，視學校董事會高層及利益關係人的態度而定，倘若校內高層認為高職學校評鑑使用重要性高，行政主管也會隨之提高對其重要性的認知，更進一步將其落實於表現上。

二、理論與實務意涵

國外在過去幾十年間，針對評鑑使用的研究蓬勃發展，反觀國內甚少有研究關注於評鑑使用之上，本研究的主要貢獻之一在採用實證方式驗證評鑑使用的方式及其重要性，以及探究評鑑使用在高職學校評鑑的落實表現情形。本研究結果將有助於擴大瞭解高職學校評鑑使用方式，促進評鑑使用的途徑，探討可能影響高職學校評鑑使用的因素。

三、研究限制與未來研究建議

由於本研究（由高職行政主管填寫）的變數是同一時點收集同一來源的資料，這可能導致共同方法變異（common method variance, CMV）的問題。由於同源資料不可避免，本研究在研究設計與統計分析上盡可能降低 CMV 的疑慮。首先，採取匿名填答方式，減少個人偏誤傾向。其次，在研究方法上，本研究所探討的調節效果不易受到 CMV 的影響（Dooley and Fryxell, 1999）。最後，經採哈門氏單因子測試法（Harman's one-factor test）進行事後偵測，本研究工具問卷各量表經因素分析，在未轉軸情況下，所萃取的第一個主成份因素負荷量為 46.78%與 50.54%。因此，本研究 CMV 的問題應該不嚴重。

在未來研究方面，提出幾點建議。第一，國內有關評鑑使用的研究甚少，未來可以再針對各級學校進行更多的實證研究。第二，本研究探討了高職行政主管對學校評鑑使用重要性與表現程度的認知，未來可以再納入校長、教師、家長等利益關係人進行研究。

參考文獻

- 周伯泰、洪英恆、許天維 (2011)。應用層級分析法和重視度表現值分析法探討教師教學之改進。**中州管理與人文科學叢刊**，1(2)，85-101。
- 徐昊杲、曾淑惠、許哲男、蔡曜如 (2007)。高職學校外部評鑑人員評鑑能力及建立策略之研究。**學校行政雙月刊**，48，133-150。
- 教育部 (2011)。十二年國民基本教育實施計畫核定本。臺北市，作者。
- 教育部國民及學前教育署 (2011)。101 年度高職學校評鑑實施計畫。臺灣：作者。
- 莊荏惠、阮勝威 (2008)。美國技職教育評鑑機制對我國技職教育的啟示—以 ACCSCT 為例。**學校行政雙月刊**，53，142-160。
- 郭昭佑 (2001)。內外部評鑑的差異與結果—學校本位評鑑的觀點。**第六次教育行政論壇**，453-485。
- 陳昭雄、王瑞 (2011)。運用模糊重要-績效法分析大專校院社團活動發展影響因素。**弘光學報**，62，68-81。
- 陳進春、鄭百成、曾瑞譙 (2008)。重視度表現值分析法在發展教師教學效能上的應用。**測驗統計年刊**，16 (下)，85-92。
- 曾淑惠、阮淑萍、陳鎰斌、劉富美 (2011)。論評鑑政策輪對我國科技大學教師評鑑之啟示。**技術及職業教育學報**，4(1)，55-79。
- 曾淑惠、周士琦 (2014)。促進高職校務評鑑使用的途徑。**中等教育**，65(2)，45-62。
- 黃嘉雄 (2012)。影響小學對課程與教學評鑑發現利用之因素研究。**課程與教學季刊**，15(3)，1-16。
- 楊紅玉、林淑萍、劉思穎、張耿銘、邱柏衡、甘明玉和賴芳足 (2008)。門診病患對服務品質的重視度及滿意度調查分析—以某醫學中心為例。**健康管理學刊**，6(2)，171-184。
- 潘慧玲 (2004)。邁向下一代的教育評鑑：回顧與前瞻。發表於國立臺灣師範大學主辦之「教育評鑑：回顧與前瞻」學術研討會 (2004/5/15-16)，臺北市。
- Alkin, M. C., & Taut, S. (2003). Unbundling evaluation use. *Studies in Educational Evaluation*, 29, 1-12.
- Baptiste, L. (2010). *Process use across evaluation approach: An application of Q methodology in program evaluation*. A Dissertation for the degree of Doctor of Philosophy, Kent State University College and Graduate School of Education, Health, and Human Services. (Doctoral Dissertation). Retrieved from <https://etd.ohiolink.edu/>
- Baughman, S. (2010). *Non-formal Educator Use of Evaluation Findings: Factors of Influence*. (Doctoral Dissertation). Virginia Polytechnic Institute and State University. Retrieved from <http://scholar.lib.vt.edu/theses/available/etd-08232010-085351/>
- Cohen, J., & Cohen, P. (1983). *Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences* (2nd ed.). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Cousins, J. B., & Leithwood, K. A. (1986). Current empirical research on evaluation utilization. *Review of Educational Research*, 56, 331-365.
- Cousins, J. B., & Leithwood, K. A. (1993). Enhancing knowledge utilization as a strategy for school improvement. *Knowledge: Creation, Diffusion, Utilization*, 14(3), 305-333.
- Dooley, R. S., & Fryxell, G. E. (1999). Attaining decision quality and commitment from dissent: The moderating effects of loyalty and competence in strategic decision-making teams.

***Academy of Management Journal*, 42: 389–402.**

- Fleischer, D. N., & Christie, C. A. (2009). Evaluation use: Results from a survey of U.S. American Evaluation Association members. *American Journal of Evaluation*, 30, 158-175.
- Freitas, S. C. (2012). *An exploratory study on ENADE evaluation report utilization and its impact on undergraduate accounting program performance in Brazil*. Doctoral Thesis, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, University of São Paulo, São Paulo. Retrieved from <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12136/tde-15012013-134543/>
- Greene, J. C. (1988). Stakeholder utilization and participation in program evaluation. *Evaluation Review*, 18, 574–591.
- Johnson, K., Greenesid, L. O., Toal, S. A., King, J. A., Lawrenz, F., & Volkov, B. (2009). Research on evaluation use: A review of the empirical literature from 1986 to 2005. *American Journal of Evaluation*, 30(3), 377-410.
- Patton, M. Q. (2008). *Utilization-focused evaluation*, (4th Ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Rich, R. F. (1977). Uses of social science information by federal bureaucrats: Knowledge for action versus knowledge for understanding. In Weiss C. H. (Ed.), *Using social research in public policy making* (pp. 199–212). Lexington, MA: Lexington Books.
- Shulha, L. M., & Cousins J. B. (1997). Evaluation use: Theory, research, and practice since 1986. *American Journal of Evaluation*, 18(3), 195-208.
- Shulha, L. M., & Cousins J. B. (1997). Evaluation use: Theory, research, and practice since 1986. *American Journal of Evaluation*, 18(3), 195-208.
- Weiss, C. H. (1998). Have we learned anything new about the use of evaluation? *American Journal of Evaluation*, 19, 21-33.
- Wells-Marshall, J. A. (2012). *The Extension Program Development Model: A Look At Commitment and Engagement* (Doctoral dissertation, Auburn University). Retrieved from <http://etd.auburn.edu/etd/handle/10415/3062>

企業外部訓練講師之專業核心能力初探

A Preliminary Study on the Core Competence of External Trainers for Enterprises

李峻瑋、林弘昌

Chun-Wei Lee, Hung-Chang Lin

國立臺灣師範大學科技應用與人力資源發展學系

Department of Technology Application and Human Resource Development,

National Taiwan Normal University

摘要

面對市場不斷變遷的環境及持續的競爭，企業必須仰賴教育訓練來不斷充實員工的管理能力及專業技術，進而謀求企業的永續經營與發展(黃英忠, 1990)。

教育訓練是提升企業人力素質的重要手段之一，而影響企業教育訓練成效的關鍵者是企業訓練講師(以下稱為企業講師)，在國內教育訓練市場通常區分為企業內部講師與企業外部講師。企業內部講師通常由公司人力資源部門負責培育，挑選資深主管、或具有專門技術的員工擔任；若遇到公司並沒有此類專家可以解決經營現況時，就會透過管理顧問公司、企訓中心等機構，邀請適合的外部專家來擔任企業講師，此類講師稱為企業外部講師。然而，企業講師究竟需要具備什麼樣的專業核心能力，才能成功執行企業教育訓練呢？爰為本文的探討動機。

本研究將初探國內企業外部訓練講師所應該具備的「專業核心能力」，綜合國內外有關企業訓練講師能力的理論文獻與研究成果，本研究透過專家訪談並輔以問卷調查方式，以探討國內企業外部訓練講師應具備的「專業核心能力」，期望能提供國內管理顧問公司、職業企訓機構、企業 HR 部門等單位進行企業外部講師的招募遴選、外部講師培育、及教學評量等重要企業訓練品質提升與精進策略之參考。

關鍵詞：企業外部訓練講師、專業核心能力、企業教育訓練

壹、緒論

企業教育訓練，是企業人力資源發展的重要組成部分，是企業人力資產增值的重要途徑，也是企業組織效益提高的重要途徑，更是培養企業成員具有共同的價值觀、增強公司凝聚力、提高企業忠誠度的關鍵活動。

然而，在企業教育訓練中，訓練活動實施的成敗，將取決於企業講師的專業能力(鈴

木伸一、正木勝秋, 1992), 而企業講師的學經歷、教材製作、教學授課、個人形象與談吐、人格特質魅力等皆會高度影響其執行企業教育訓練服務的品質。高明的企業講師, 授課一個小時就可大幅提升受訓員工的工作效能, 可能比其工作了好幾天所產生的工作效能還要來的更大(洪榮昭, 2009)。因此講師及其能力的好壞, 對企業教育訓練品質而言是非常重要的。

許筱函 (2009)則認為教育訓練最重要的無非是其實施後的成效, 如何使企業能達成其訓練的目的並使其效益達到最大, 選擇合適的企業訓練講師將是關鍵所在。

企業講師通常分為企業內部講師與企業外部講師兩種, 企業內部講師由公司資深或學有專精的主管或者由特定內部培訓系統所培養出來的專業技術人員來擔任授課; 而企業外部講師多是企管顧問公司的專業講師、或者具有學術聲望的教授學者、或是由其他同產業公司具有豐富實務經驗的專業人員來擔任授課(王曉瑩, 2011)。

國內對於企業內部講師能力有相關的調查研究, 卻鮮少針對「企業外部訓練講師」的職能做進一步的研究, 在國內實務企業教育訓練市場, 外部講師扮演著舉足輕重的角色, 因為很多企業經營問題, 必須依賴外部專家顧問、學者身分的外部講師給予協助。因此, 企業外部訓練更重視員工的職業技能提升, 這是企業內部訓練所欠缺的。

本文將初步探討及歸納國內企業外部講師應具備的專業核心能力, 彙整結果將可提供國內現正提供企業教育訓練的相關機構, 例如合法登記的管理顧問公司、企業訓練中心等機構有關外部講師招募甄選、外部講師培育、講師教學評鑑等重大訓練業務經營策略的參考依據。

本研究先藉由文獻探討, 依據企業講師的工作內容、職能相關理論模式、專業核心能力等相關研究成果, 據以初步整理及歸納出國內企業外部訓練講師之專業核心能力項目, 進而透過專家訪談方式來確認及修改能力項目, 並輔以問卷調查方式, 以統計出各項專業核心能力的平均值, 最後確認出國內企業外部訓練講師應該具備的重要專業核心能力項目。

具體而言, 本研究之目的如下:

- 一、 探討國內管理顧問業企業外部訓練講師的工作內容。
- 二、 探討國內管理顧問業企業外部訓練講師應該具備的重要專業核心能力項目。

貳、文獻探討

一、職能與專業核心能力的定義與理論

究竟一份工作需要什麼樣的能力才能順利達成此工作的任務目標，一直是人力資源發展領域長期重視的研究議題，而對於負責企業人力資源發展的 HR 部門而言，如何讓企業教育訓練達成目的，其中企業講師實屬關鍵人物，扮演了舉足輕重的角色，而企業講師的能力是決定企業訓練成敗的最重要關鍵項目。

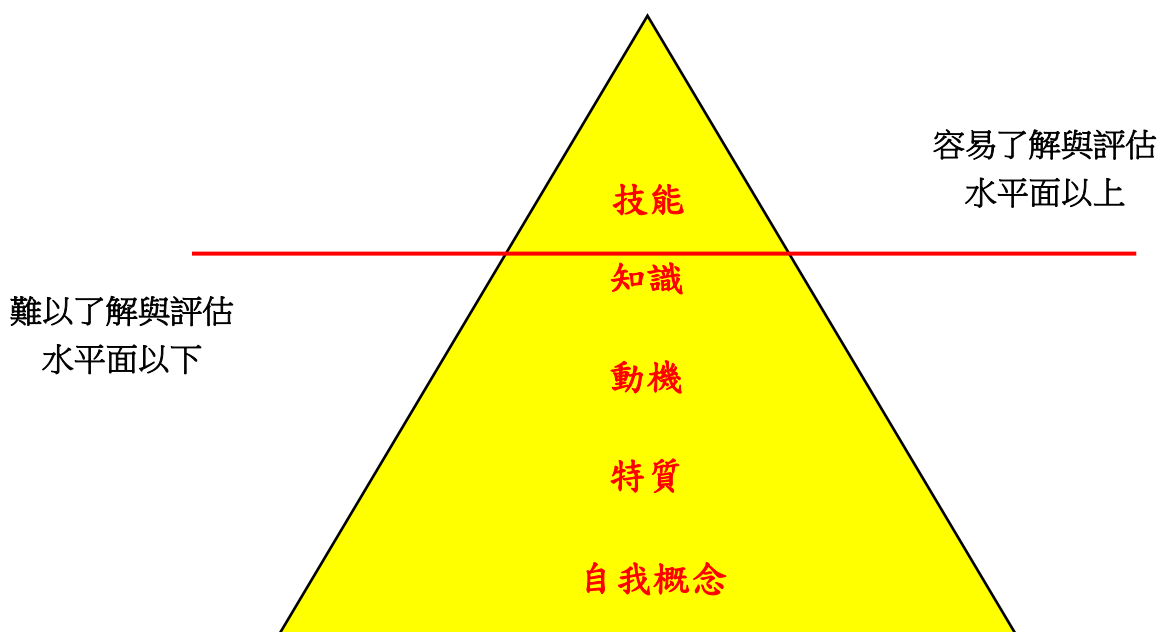
(一)職能定義

McClelland (1973) 指出傳統的智力與性向測驗，以及學校的學業測驗等級，是無法預測高層次職位者在職場上的工作績效，McClelland 亦找出能帶來卓越績效行為背後的因素，包括：態度、認知、以及個人特質等，這些稱為職能(competency)。

國內相關研究而言，劉嘉雯等人(2012)認為職能是指企業在實現目標時，個人就其擔任之職務工作所需具備之特質及相關的行為表現。

職能的定義最常採用 Spencer 的說法，認為職能是包含一項潛在的個人特質、且在其人格中扮演持久的角色，因此提出能力包含動機 (motive)、特質 (trait)、自我概念 (self-concept)、知識 (knowledge) 及技能 (skill) 等五構面，其中動機指一個人對某種事物持續渴望，進而付諸行動的念頭；特質指身體的特性以及擁有對情境或訊息的持續反應；自我概念是關於一個人的態度、價值及自我印象；知識指的是一個人特定領域的專業知識；技巧是執行有形或無形任務的能力 (Spencer & Spencer, 2008)

Spencer 提出的職能「冰山模型」理論，將職能區分為五種基本特質（如圖 1）。



資料來源：Spencer (2008)。

(二)專業核心能力的定義

「核心能力」是指「成功扮演某一職位或工作角色，所需要具備的才能、知識、技術、判斷、態度、價值觀和人格」，因為組織功能與分工的關係，又將「核心能力」區分為「管理核心能力」和「專業核心能力」，前者是指擔任管理主管職務者，為有效達成管理目標所需具備的能力；後者是指擔任某特定專業職務或從事特定工作所必須具備的專業知能或技術，用以勝任工作，並產生工作績效。另外，專業核心能力的機制運用，可用來協助企業內各項 HR 活動，包括面試甄選時，可先進行專業核心能力的測驗，以瞭解是否能擔任此工作，而在規劃企業教育訓練時，也可針對受訓者能力較弱的部分來進行規劃培育課程，並可進一步運用於薪資、績效考核及企業接班人培育計畫(行政院, 2005)，如圖 2 所示。

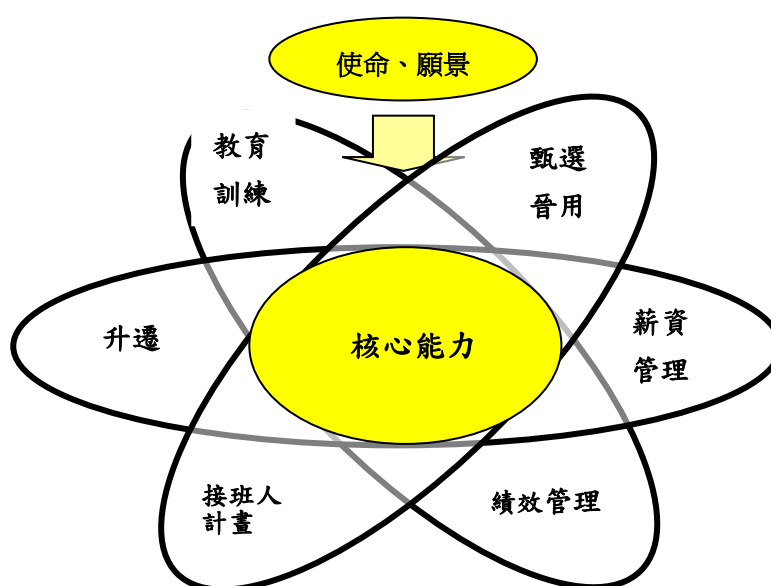


圖 2 專業核心能力的運用方式

資料來源：行政院(2005)。

依據上述有關能力的文獻討論，本研究採用我國行政院對於專業核心能力的定義，探討國內企業外部訓練講師所需具備的專業核心能力，本研究的初探結果將可提供國內職業的企訓機構、或企業的 HR 訓練部門作為未來提升與精進企業訓練品質的參考依據。

二、企業講師工作內容與能力討論

(一)企業內部講師工作內容分析

企業內部講師通常由企業內部具有一定年資者、經營幹部，或具備特定專業或優異技術能力的人士加以擔任。內部講師通常在企業內部傳達有關企業本身的經營理念與方針、企業規章制度或者講授相關作業流程或推動業務等訓練內容(林韶姿, 2014)。

由於內部講師以及外聘講師都具備有不同的特質，內部講師對於企業本身的經營文化與組織目標的傳達會較清楚也比較容易掌握，對於自身企業文化與經營理念的傳承也較容易(王曉瑩, 2011)。

由上述文獻，可瞭解企業的講師可分為企業內部講師與企業外部講師，而內部講師的主要工作內容為：(1)在企業內部傳達企業的經營理念與方針、(2)組織規章制度、及(3)講授相關作業流程或推動業務等內容。

(二)企業外部講師工作內容分析

企業外部訓練講師主要的工作內容是和顧問公司合作、教導企業客戶有關企業管理相關領域的課程、準備資料拜訪企業客戶、了解企業客戶的訓練需求、教導的內容必需與企業的經營績效作結合，因此無論在課程內容規劃、課程教材設計、教學技巧等方面，都必須在短時間內發揮最大的教學成效（訓練課程講師：職場舞台上的教練，2006）。

由上述的文獻中可得知企業外部講師的主要工作範圍包括：(1)針對特定企業問題，規劃教育訓練課程、(2)實施教育訓練與評估教學成效，與(3)建立個人的講師品牌與形象等。

而企業內部講師和外部講師兩者的主要工作內容差別在於企業內部講師比較重視企業經營文化的傳承與內部關鍵業務工作的指導教學，且較重視長期的員工價值觀建立與文化的塑造；企業外部講師則較重視迅速解決特定的企業委託問題以及學員現場的意見回饋，意即較重視短期的、立即性的培訓效果。上述企業內外部講師的工作內容，整理如表 1 所示：

表 1 企業內、外部訓練講師工作內容說明表

	企業內部講師	企業外部講師	參考文獻
工作內容	(1)傳達企業的經營理念與方針	(1)和顧問公司合作、教導內容必需與企業的經營績效作結合	工作大贏家 (2006)、林韶姿 (2014)、軟體品管的專業思維(2015)、劉嘉雯等人 (2012)
	(2)講授組織規章制度	(2)教導企業客戶有關企業管理相關領域的課程	
	(3)講授相關作業流程或推動業務等內容	(3)準備資料拜訪企業客戶、瞭解企業客戶的訓練需求	
	(4)較重視長期的員工價值觀建立與文化的塑造	(4)較重視迅速解決特定的企業委託問題以及學員現場的意見回饋	
		(5)重視建立個人的講師品牌與形象	
共通的工作內容	1.瞭解受訓者訓練需求 2.企業課程講授		

資料來源：本研究整理。

(三)企業訓練講師能力、人格特質討論

1.講師的專業能力

從以上的企業講師工作內容分析，可初步歸納出企業外部講師應該具備的能力，包括：(1)企業客戶拜訪、(2)訓練需求評估、(3)課程規劃、(4)課程教授、(5)學習評估、(6)迅速解決企業特定經營問題、(7)教學形象與教學品牌塑造整能力、(8)企業客情關係維護等能力。

另外，劉嘉雯、林嵩麟、謝廷豪、劉淑寧、楊雯惠 (2012)曾指出企業內部講師能力應具備七個構面，分別為表達指導、掌握學習、專業學能、課程規劃、資訊技巧、專業形象、評量應用等。

江月玲 (2010)則認為培訓講師應具備「主題的專業知識」、「訓練需求評估」、「訓練專案規劃」、「訓練實施」、「訓練評鑑」、「工作能力」、「基本特質」等七大構面。

而李立群 (2006)認為優秀的企業講師不但要有深厚的理論基礎，豐富的工作經驗，高學歷，在海外或著名國際企業任職高級職位等要求。同時，還必須掌握卓越的授課技巧，對於企業的人事管理、市場管理、財務管理都必須有一定深度的認識和獨到的成功經驗。優秀的企業講師就是能把自己的知識與成功經驗，有效地教授給學員的高級職業經理人。

林韶姿 (2014)指出企業講師的能力在於：(1)能傳達企業的經營理念、(2)能提升企業訓練的機能，累積企業經營 Know-How、(3)能延伸專業知識與學習技術，幫助企業重建知識系統、(4)能協助企業和學員正視改變，解決企業的問題、(5)能推廣企業的學習文化，增進員工對企業的認同、(6)能引導企業和學員反思，以促其工作改善與自我啟發、(7)能協助企業培育人才，發展員工能力、(8)能兼顧理論與實務，創新知識體系、(9)能傾聽、擅互動，創造正向的學習環境、(10)能客製化進行課程設計與實施教學。

何佳蓉 (1999)則認為企業講師應該要具有以下能力：

- 1.對授課主題具有專門的知識與能力。
- 2.具有教學及指導的優秀能力，並可靈活運用教學方法。
- 3.對訓練及授課具有熱忱與意願。
- 4.能接納受訓者之要求與希望。
- 5.教學大綱、教材的準備充分。
- 6.良好的溝通表達能力，能引起學生的注意力。
- 7.具有領導能力與良好的溝通協調能力。
- 8.與學員易於共識的建立。
- 9.對社經/產業/市場狀況有相當的了解。
- 10.願意提供學員諮詢與交流的時間。

孫仲山 (1995)則提出職業訓練中心訓練講師應具備(1)高度專業技術、(2)良好的口語表達、(3)課程規劃與評量、(4)教材與教案的撰寫、(5)運用適當教學方法、(6)製作及運用教學媒體、(7)帶動學習氣氛、(8)解決問題、(9)良好的人際關係及溝通、(10)創新應用思考之教學等共十項專業能力。

綜上所述，本研究將訓練講師的能力歸納為下列項目：(1)高度專業技術、(2)良好的口語表達、(3)課程規劃與評量、(4)教材與教案的撰寫、(5)運用適當教學方法、(6)製作及運用教學媒體、(7)帶動學習氣氛、(8)解決問題、(9)良好的人際關係及溝通、(10)創新應用思考之教學等共計十項能力。

2.人格特質

Spencer (2008)的職能冰山理論曾指出，能力還包括「人格特質」的部分。李宜儒 (2006)也在其研究中指出，人格特質為企業遴選講師考量重點之一。

上述我國行政院計畫提出的「專業核心能力」，是指「成功扮演某一職位或工作角色，所需具備的才能、知識、技術、判斷、態度、價值觀和人格」，而專業核心能力也包括了態度、價值觀和人格。

許筱函 (2009)曾在其企業訓練講師的心理特質變項與教學效能的研究中採用五種人格特質，分別為：(1)情緒穩定性：能在情緒不失控的狀況下進行教學授課(2)外顯性：能

善解人意，周到，友好，大方，樂於幫助學生(3)經驗開放性：指一個人對新鮮事物是否好奇、感興趣與接受的程度:就是對於主動追求授課經驗和體驗授課經驗的評量，及對於陌生事物的容忍和探索能力的評量(4)親和性：能善解人意，周到，友好，大方，樂於幫助學生(5)嚴謹性：指可靠性，認真盡責授課的程度等共五大人格特質，茲將以上五種人格特質，整理如表 2 所示。

(四)初步歸納企業外部訓練講師的專業核心能力構面及項目

本研究採用行政院「專業核心能力」的定義，將企業外部講師所須具備的專業核心能力整理歸納為「人格特質」、「知識」、「技能」等三大構面。首先依據上述講師人格特質的相關文獻，採用(1)情緒穩定性、(2)外顯性、(3)經驗開放性、(4)親和性、(5)嚴謹性等五大人格特質，作為本研究講師專業核心能力的「人格特質構面」。

關於「知識構面」項目，本研究採用李立群 (2006)曾提出的「企管知能與特定授課主題的專業領域知識」作為企業講師的核心知識。

而「技能構面」項目，則採用孫仲山 (1995)所提出職業訓練講師(包含企業訓練講師)的能力，包括：(1)高度專業能力、(2)良好口語表達能力、(3)課程規劃與評量能力、(4)教材教案撰寫能力、(5)能運用合適教學方法的能力、(6)製作及運用教學媒體能力、(7)帶動學習氣氛能力、(8)解決問題能力、(9)良好人際關係及溝通協調能力、(10)應用創造思考之教學能力等十項講師能力，作為本文的「技能構面」。

為使本研究更符合目前企業外部講師的實際接案情形，再加入(1)商業談判與議價能力、(2)教學品牌與形象儀態塑造能力、(3)顧客關係管理與經營維護的能力，共三項講師的商業經營的能力（訓練課程講師：職場舞台上的教練，2006）。

最後，陳瑩如 (2000)認為師者的專業能力應該包含三大類，包括(1)專業知能、(2)專業倫理、(3)專業精神等，故本研究新增企業外部講師的「職業倫理構面」。

綜上所述，本研究所探討的企業外部講師專業核心能力，共包括「人格特質構面」、「知識構面」、「技能構面」、「職業倫理構面」等四大構面，與其各細項說明，整理如表 2 所示。

表 2 企業外部訓練講師的專業核心能力項目彙整

構面 (KSA)	專業核心能力 項目	內容說明	資料來源
人格五大 特質	情緒穩定	能在情緒不失控的狀況下進行教學授課	林明賢 (2005)、許筱函 (2009)
	親和性	能善解人意，周到，友好，大方，樂於幫助學生	
	外傾向性	較重視外在世界，愛社交、與活躍、開朗、自信、勇於進取、對周圍一切事物都很感興趣、容易適應教學環境的變化。意指個人在人際與社交關係的適應程度。	
	嚴謹性	指可靠性，認真盡責授課的程度	
	經驗開放性	指一個人對新鮮事物是否好奇、感興	

		趣與接受的程度:就是對於主動追求授課經驗和體驗授課經驗的評量,及對於陌生事物的容忍和探索能力的評量。	
知識	企管知能與特定授課主題的專業領域知識	1.企業經營管理知識 2.解決企業特定問題的專業知識(例如:法律)	李立群(2006)
技能	商業談判與議價	商業價格談判能力與議價能力	工作大贏家(2006)、孫仲山(1995)
	洞悉訓練需求	洞悉企業訓練需求的能力	
	表達溝通	教學口語與肢體表達能力	
	課程規劃	1.課程規劃與教材準備能力 2.簡報製作能力	
	教學指導與試教	1.現場示範教學(試教)的能力 2.現場授課與指導學生的能力 3.現場帶領團隊並讓學生融入良好學習氣氛的能力	
	掌握學習進度	掌握學習進度的能力	
	教學資訊技巧	教學資訊軟體的應用能力	
	教學評量應用	教學成效自我評鑑的能力	
	教學形象塑造	個人教學形象與儀態塑造能力	
	個人教學品牌建立	個人教學品牌建立能力	
	客戶關係經營管理、客戶開發	顧客關係建立與拓展能力	
職業倫理	尊重企業並遵守合約規範	1.能尊重及配合受委託的企業及其訓練要求,並遵守訓練合約的相關規定	陳瑩如(2000)
	遵守智慧財產權	2.能尊重智慧財產權,不抄襲、不翻印、不擷取未經同意的相關授課有關資料	
	尊重企業雇主與同業	3.不惡意批評企業雇主與同業,不惡意爭取案源或將其他講師醜化/剔除	
	尊重同業先進,提攜後進	4.能尊重同業前輩先進,並協助後進成長	

資料來源：本研究整理。

另外，本研究參考上述文獻，將企業內部講師、外部講師的工作內容與所需要專業核心能力，一併整理後如表 3：

表 3 企業內部講師與外部講師的工作內容與所需專業核心能力之比較

講師類別	工作類別	工作內容	所需專業核心能力	參考文獻

內部講師	課程講授	1.講授公司理念與文化傳承 2.內部管理幹部 know-how 晉升訓練 3.新進人員教育訓練 4.獨家專利技術的訓練	企管知能與內部特定授課主題的專業領域知識及專利技術	工作大贏家(2006)、李立群(2006)、孫仲山(1995)、劉嘉雯等人(2012)
外部講師	企業訓練案接洽	企業訓練接洽與議價、訓練案簽約	商業談判與議價能力	
外部講師	顧客關係經營	1.舊企業客戶的關係維護 2.新客戶的開發	顧客關係建立與拓展能力	
外部講師	課程講授	1.解決企業無法自行處理的經營管理問題，透過教育訓練方式(例如:授課)協助企業解決特定經營問題 2.特定經營專業知識與技術教學	企管知能與特定授課主題的專業領域知識	
外部講師	個人教學品牌與儀態形象	講師教學品牌與形象的塑造及推廣	個人教學形象與儀態塑造能力	
內、外部講師	授課試教	依據企業指定時間、需求的主題進行現場試教	教學指導與試教能力	
內、外部講師	訓練需求評估	訓練需求調查與分析	洞悉訓練需求能力	
內、外部講師	課程內容及教學方法規劃	課程主題大綱、課程內容、教材教具、教學方法等規劃	課程規劃能力	
內、外部講師	現場教學	現場教學授課、企業團體活動帶領	教學指導與試教能力	
內、外部講師	訓練評估	受訓者的訓練成效評估	教學評量應用能力	

資料來源：本研究整理。

參、訪談國內現職企業講師專家

本研究為確認國內企業外部訓練講師的能力，先採用專家訪談，以面談、或電話訪談方式，對本研究初步歸納的企業外部講師的專業核心項目給予建議及修正，訪談的對象為五位現職的國內知名企業外部訓練講師，並且每位講師的企業授課經驗皆超過10年以上，另外於專家訪談後，本研究再以Likert五點量表的問卷調查方式，請五位專家填寫，並統計各項專業核心能力的重要程度，五位資深講師的現職單位和職務，請參見表4所示。

表4 訪談對象的現職單位與職務

講師姓名	現職單位	職稱
專家一	1.社團法人中華人事主管協會	資深講師
	2.傳智管理顧問公司	執行長兼資深講師
專家二	新世紀形象管理學院	創辦人兼資深講師
專家三	惠群企管顧問公司	總經理兼資深講師
專家四	中華民國企業講師協會	秘書長兼資深講師
專家五	財團法人中國生產力中心/農業與服務業事業部	資深講師

本研究採用專家訪談，透過當面、或電話訪談專家，並輔以問卷調查方式，與五位國內現職並有企業授課經驗超過10年的企業外部訓練講師，進行企業外部講師之專業核心能力項目的確認與問卷調查分析。

在專家訪談過程中，專家群建議本研究問卷項目需增列兩項外部講師的新能力項目，包括：於個性特質構面新增「容忍性」，也就是對於學生意見的表達偏頗、與提問尖銳，講師有容忍大度的特質；而在技能構面，專家建議新增「講師須具備充沛的體力」的項目，本研究將上述兩項目增列至問卷後，開始正式進行五位專家的問卷調查。

本研究採用Likert五點量表，依據五位專家的意見，若認為「非常不重要」填入1分、「不重要」填入2分、「普通」填入3分、「重要」填入4分、與「非常重要」填入5分，填入後並統計各項總分及平均值，五位專家的問卷調查統計結果(請參見表5)。

表5 企業外部訓練講師的專業核心能力項目之訪談確認結果一覽表

訪談專家	專家一	專家二	專家三	專家四	專家五	合計	平均值
專業核心能力 構面與項目內容							
人格特質構面							
1.情緒穩定性 :能在情緒不失控的狀況下進行授課	5	5	5	4	5	24	4.8
2.親和性 :能善解人意，周到，友好，大方， 樂於幫助學生的特質	4	4	4	4	4	20	4
3.外傾向性	3	5	3	3	3	17	3.4

:對周圍一切事物都很感興趣、容易適應教學環境的變化。意指講師個人在人際與社交關係的適應程度之特質。							
4.嚴謹性 :指講師的可靠性特質，授課認真盡責程度	5	4	5	4	5	23	4.6
5.經驗開放性 :指一個人對新鮮事物是否好奇、感興趣與接受的程度:就是對於主動追求授課經驗和體驗授課經驗，以及對於陌生事物的容忍和探索特質。	3	4	5	3	4	19	3.8
6.容忍性 :對學生提出的偏頗意見、尖銳提問等，具有容忍大度的特質	4	4	4	4	5	21	4.2
知識構面							
企業經營管理知識、與特定受企業委託之授課主題的專業領域知識，並具有將知識隨時更新的程度	4	5	5	5	5	24	4.8
技能構面							
1.高度的授課專業技術能力	5	4	5	5	4	23	4.6
2.良好的口語表達能力	5	5	4	5	5	24	4.8
3.良好的課程規劃能力	5	4	5	4	5	23	4.6
4.學生學習效果評量能力	4	3	4	4	4	19	3.8
5.教材、教案撰寫能力(含簡報製作)	5	5	4	4	4	22	4.4
6.運用適當教學方法能力	4	5	5	3	4	21	4.2
7.製作及運用教學媒體能力	4	4	3	3	4	18	3.6
8.帶動學習氣氛能力	4	4	4	5	5	22	4.4
9.解決企業個案問題能力	4	4	4	5	4	21	4.2
10.良好人際關係及溝通協調能力	4	5	3	3	4	19	3.8
11.應用創造思考之教學能力	4	5	4	3	4	20	4
12.商業談判與議價能力	3	3	2	2	4	14	2.8
13.教學品牌與形象儀態塑造能力	4	3	3	5	4	19	3.8
14.顧客關係管理、客情維護、與客戶開發拓展的能力	3	4	3	4	4	18	3.6
15.充沛的授課體力	5	5	4	5	5	24	4.8
職業倫理構面							
1.能尊重及配合受委託的企業及其	5	5	5	4	5	24	4.8

訓練要求，並遵守訓練合約的相關規定							
2.能尊重智慧財產權及肖像權，不抄襲、不翻印、不擷取未經同意的相關授課有關資料；未未經授權進行錄音或錄影	4	5	4	4	5	22	4.4
3.能有職業道德，不惡意批評企業雇主與同業、不搶奪同業的企業案源、與不將其他講師醜化/剔除	5	5	5	5	5	25	5
4.能尊重同業前輩先進，並協助後進成長	4	5	4	3	5	21	4.2

依據專家訪談並進行問卷調查後，本研究採用統計後平均值 4 分(重要)以上的核心能力項目，作為企業外部講師之專業核心能力的遴選標準，本研究調查結果顯示，共計有十八個項目的平均值達到 4 分(代表重要)以上，此十八項專業核心能力將可作為企業外部講師之專業核心能力(請參見表 5)。

肆、結論與建議

本文綜合歸納相關文獻探討、與專家訪談結果與專家建議後，茲提出以下結論與建議。

一、結論

本研究所提出的企業外部講師的工作內容、以及應該具備的專業核心能力項目，可提供國內管理顧問公司、職業企訓機構、企業 HR 訓練部門等，作為未來外部講師遴選、師資培育、教學評量的參考依據，結論如下：

(一)國內管理顧問業企業外部訓練講師的工作內容，包括：

- 1.自行接洽接案或與管理顧問公司合作，準備訓練資料拜訪企業客戶、瞭解企業客戶的訓練需求並進行需求分析。
- 2.教導企業客戶有關企業管理相關領域的課程、或受企業委託的特定專業知識及技術，並且教導的內容需與企業的經營績效作結合。
- 3.在企業場地進行教學授課、企業團體活動帶領。
- 4.迅速解決企業委託問題以及立即回饋學員現場的意見。
- 5.進行受訓者的訓練成效評估。
- 6.建立個人的教學品牌與形象。

(二)國內管理顧問業企業外部訓練講師的專業核心包括人格特質、知識、技能、職業倫理等四大構面，總計有十八項重要的能力，詳述如下：

- 1.於人格特質構面：企業外部講師應具備的人格特質，分別為 1.情緒穩定、2.親和性、3.嚴謹性、4.容忍性等四項核心特質。
- 2.於知識構面：企業外部講師應具備「擁有企業經營管理知識、與特定受企業委託之授課主題的專業領域知識，並具有將知識隨時更新的程度」的核心知識。

3.於技能構面：企業外部講師應具備 1.良好的口語表達能力、2.充沛的授課體力、3.高度的授課專業技術能力、4.良好的課程規劃能力、5.教材和教案撰寫能力(含簡報製作)、6.帶動學習氣氛能力、7.運用適當教學方法能力、8.解決企業個案問題能力、與 9.應用創造思考之教學能力等共九項的專業核心技能。

4.於職業倫理構面：企業外部講師應具備 1.不惡意批評企業雇主與同業，不搶奪同業的企業案源、2.尊重委託企業並遵守合約規範、3.遵守智慧財產權及肖像權、4.尊重同業先進，提攜後進等共四項的專業核心能力。

二、建議

根據前文的探討，並與國內管理顧問業的五位資深講師進行專家訪談確認後，茲提出以下相關建議：

(一)企業可參考本研究的初探結果作為遴選外部講師及師資培育的指標

對於國內訓練機構與企業 HR 訓練單位而言，將可依據上述十八項能力，進行企業外部講師遴選的題目設計規劃，另外對於企業外部講師培育機制，也可以用上述能力作為講師培訓的重點項目。

(二)深化企業外部講師的職業倫理能力

於本次專家訪談，有部分專家特別提出企業外部講師的職業倫理能力，本研究特別對專家提出的四項職業倫理能力進行確認，而五位講師專家一致認為(1)尊重委託企業並遵守合約規範、(2)遵守智慧財產權及肖像權、(3)尊重企業雇主與同業、(4)尊重同業先進，提攜後進等這四項能力，為職業倫理中重要的專業核心能力項目，而放眼國內職業企訓單位、或企業 HR 部門，對於講師職業倫理項目僅還在於講師的心證階段，國內大型的企業訓練單位也很少對於企業外部講師的職業倫理有法律規範或相關企業外部講師從業守則，導致外部講師與企業常常發生訓練合約糾紛，例如：授課的簡報教材、教學方法與案例討論、錄音等的智慧財產權，以及現場拍照或錄影等肖像權的法律糾紛。

(三)建立企業外部講師的授課後評量資料庫

專業核心能力的測評量表，對於企業外部講師遴選時的個性特質、知識及技能，可以作出即時性的測評分數，但由於在企業現場授課的影響因素很多，包括當天的講師身體狀況、情緒狀況、與學員的互動狀況、受訓者本身的情緒與學習意願、現場軟硬體設備、現場服務人員素質及服務態度等，皆會影響現場企業訓練的成效，所以除了外部講師的專業核心能力之外，當天企業講師的現場表現、學員的現場回饋及 Q&A、及受訓後的學員成效追蹤，必須建置企業外部講師授課後評鑑資料庫，一方面可以給予企業講師自己在未來授課改進及自我能力提升的參考依據；同時也可立即將受訓者的當天上課狀況、課後心得報告、與受訓後的工作表現，用此評鑑資料庫進行講師授課紀錄的留存(在獲得企業允許下，建議追蹤受訓者 3~6 個月的工作表現)，將能有效提升與精進國內職業企業訓練機構、企業 HR 訓練部門在未來辦理企業訓練的品質及成效。

參考文獻

一、中文部分

- 王曉瑩 (2011)。中國大陸培訓實踐現況調查分析 (未出版之碩士論文)。國立中央大學人力資源管理研究所，桃園市。
- 江月玲 (2010)。台灣高科技產業培訓講師職能之研究 (未出版之碩士論文)。國立暨南國際大學成人與繼續教育研究所，南投。
- 行政院 (2005)。行政院所屬機關專業核心能力項目選定作業方式。台北。
- 何佳蓉 (1999)。企業內部講師實施成效與其關聯因素之研究-以中部地區電子產業為例 (未出版之碩士論文)。朝陽大學企業管理系，台中。
- 李立群 (2006)。培訓經理操作手冊。台北：憲業企管。
- 李宜儒 (2006)。工作績效、教學自我效能、教學熱忱與教學意願之研究-以農民網路技能訓練講師為例 (未出版之碩士論文)。國立臺灣大學農業推廣學研究所，台北。
- 林韶姿 (2014)。企業講師能力指標之建構與評鑑回饋機制之研究 (未出版之博士論文)。國立臺灣師範大學科技應用與人力資源發展學系，台北。
- 訓練課程講師：職場舞台上的教練 (2006，8 月)。工作大贏家，49-51。取自 <http://www3.ylsh.chc.edu.tw/%E8%BC%94%E5%B0%8E%E5%AE%A4/%E7%94%9F%E6%B6%AF%E8%BC%94%E5%B0%8E/%E8%AA%8D%E8%AD%98%E7%92%B0%E5%A2%83/%E4%BC%81%E7%AE%A1%E9%A1%A7%E5%95%8F/%E8%A8%93%E7%B7%B4%E8%AA%B2%E7%A8%8B.pdf>
- 洪榮昭 (2009)。人力資源發展-企業教育訓練完全手冊。台北市：五南。
- 孫仲山 (1995)。企業內講師應如何養成。工業雜誌，301，54-56。
- 許筱函 (2009)。企業訓練講師人格特質與教學效能關係之研究 (未出版之碩士論文)。國立臺灣師範大學工業科技教育學系，台北。
- 陳瑩如 (2000)。國民小學教師遴選之研究 (未出版之碩士論文)。臺北市立師範學院國民教育研究所，台北。
- 黃英忠 (1990)。產業結構變動下的服務業教育訓練體系。就業與訓練，8 (3)，16-20。
- 鈴木伸一、正木勝秋 (1992)。企業員工訓練實務手冊。臺北：臺華。
- 劉嘉雯、林嵩麟、謝廷豪、劉淑寧、楊雯惠 (2012，12 月)。企業內部講師職能模式之研究。創新與經營管理學刊，3 (2)，1-13。

二、西文部分

- McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for "intelligence". *The American Psychologist*, 28(1), 1-14.
- Spencer, L. M., & Spencer, P. S. M. (2008). *Competence at Work models for superior performance*. NY: John Wiley & Sons.

師範大學學生參與企業實習對提升就業力之 調查研究

A Study of the Impact of Internship Programs on Normal University Students' Employability

李易穎 國立臺灣師範大學科技應用與人力資源發展學系

林弘昌 國立臺灣師範大學科技應用與人力資源發展學系

摘要

本研究以國立臺灣師範大學科技應用與人力資源發展學系研究生為研究對象，採用半開放式問卷調查法來調查學生參與企業實習對提升就業力的影響，問卷內容的架構乃參考青輔會（2006）所發展之就業力架構作為研究工具，並增加開放式問題，以深入瞭解學生在企業實習實際工作內容、企業實習如何提升學生就業力以及學生參與企業實習後對於企業實習的想法。研究結果顯示，企業實習確實有助於學生提升其就業力，且參與過企業實習的學生對於企業實習制度的看法普遍抱持著正面的態度。透過本研究所整理之調查結果，本研究也針對企業實習制度提出研究見解，期望可以提供未來學界在設計企業實習制度時做為一個參考依據。

關鍵詞：企業實習、就業力

壹、前言

近年來，全球青年的失業問題一直持續惡化，尤其在金融危機後，各國失業率日益飆漲，臺灣自然無法置身事外。根據行政院主計處 2009 年調查臺灣青年失業率高達 14.5%，比全球青年平均失業率 13%多了 1.5%，是台灣當時全體失業率的 2.5 倍，也創下了臺灣青年失業率的歷史新高。行政院主計處於 2015 年公佈臺灣青年失業率為 12.05%，經過五年臺灣青年失業率看似下降，但是如果以青年失業率與整體平均失業率相比來計算，青年失業則高達全體失業率的 3.19 倍，較 2009 年提升了 0.69 倍，如此驚人的數據讓大家漸漸重視且研究青年失業的議題與問題。

根據勞動部與眾多專家學者的研究，發現導致臺灣青年失業的原因可以歸類為四種：(1)高等教育擴張，使得青年受教期延長，職涯探索期延後；(2)高等教育學校理論與實務差距過大，青年缺乏認識與體驗職場的機會，所以使得青年學用落差的問題日漸嚴重；(3)臺灣教育制度問題再加上現今社會影響，青年選擇大學都是依照考試分數，使得青年對於選擇的科系、未來的職涯都充滿了茫然；(4)依照行政院主計處統計，以教育程度來觀察青年失業，其中大學及以上失業青年所占比例最高，使得青年擔心自己大學畢業後的問題，缺乏自信心更難找到工作。

針對解決臺灣青年失業問題，勞動部與新境界文教基金會都分別提出相關對策，包括：(1)增加青年就業支持系統，像是職涯探索工具、青年就業促進服務等；(2)培養青年共通核心職能；(3)協助青年參加企業實習，協助他們提早認識職場環境與生活。

新境界文教基金會認為臺灣政府應參考許多先進國家作法，許多先進國家多以推行「學徒制度」為主，以降低青年失業問題以及學用落差，所以未來政策應計畫提高青年找尋工作的機會與協助青年求職者能夠對於未來職涯選擇更明確，加強學校與職場的實務連結，希望能透過加強學校與職場的連結，減少青年從學校到職場的轉銜過程中所面臨的就業障礙，提高青年就業力。就業力是指可以完成工作的專業知識技能與能力，各大專院校應該要增強學校與職場的連結，擴大高等教育機構與職場之間的銜接，提供更多的企業實習機會給學生。

現今的高等教育機構，為了提升學生畢業後的就業力，也為了不讓學生畢業後面臨學用落差的問題，紛紛提出相應的對策，而企業實習制度及相關課程就是其中的一項政策，對於學生來說，在缺乏工作經驗下面對未來的職場競爭，僅有高等教育帶給他們的學術理論基礎是不夠的，企業實習可以讓學生瞭解課本理論知識的實務應用外，還可以提升對職場中所需要與主管、同事及客戶的互動能力與溝通能力，對於學生的就業力有一定的幫助。

萬金生、楊仁德與傅貽瑞（2009）也表示企業實習對大專院校學生來說，能夠在理論與實務的結合層面，扮演著重要的學習橋樑，透過校外實習的落實，可以將學生在學校所學的理論整合並運用到實務方面加以落實。實習不應被視為一個可有可無的選項，應有其必要性（Toncar & Cubmore, 2000），目前臺灣越來越多大專院校為了提升學生就業力，開始與企業合作，希望藉由學生在校期間到企業實習，接觸企業職場生態，了解工作職場所應要具備的就業力，可以在就學期間提早準備，以因應職場未來競爭。

綜合以上政府、民間單位以及學者針對青年失業問題提出的應對政策，可以瞭解企業實習是一個可以讓學生在就讀時期，透過和企業的合作，提早到職場體驗，瞭解職場環境

以及自己的優勢和欠缺的能力，除了可以提早養成其就業能力以外，還可以透過實習的機會，讓學生瞭解畢業後可從事的工作，對未來職涯更明瞭，增進未來職涯與就業的自信心。

由前述可以發現企業實習可以讓學生更加瞭解理論與實務的差異，進而縮短學用落差，再者可以讓學生在就業前瞭解職場環境與未來職涯的可能性，進而在就業前先培養所需的就業力，以及因為提早瞭解職場環境，所以學生未來在就業時不會對於職涯太茫然，也不會因對就業環境不瞭解而導致無法勝任工作。然而過去研究較少有企業實習對於學生在實習後對其就業力的影響之研究，且目前探討企業實習的相關論文大部分都是以餐旅觀光或技職學生為主，較少針對普通大學科系進行探討，故希望本研究能以一般大學學生實習來做為研究，此為本研究的動機。

本研究希望瞭解學生經過企業實習後，對於學生的就業力影響的程度，也期望能夠實地審視學生到企業實習的成效與對於企業實習的看法，瞭解企業實習之優缺點及待改進之處，以提供相關建議。

綜上所述，本研究嘗試達到下列之具體目的：

- 一、探討企業實習是否有助於學生本身就業力之提升。
- 二、探討學生對企業實習的看法。
- 三、提供研究結果，希望未來做為相關科系在推動企業實習相關制度的參考。

貳、文獻探討

一、企業實習的意義與種類

企業實習起源於美國 1900 年代早期，指的是涉及到具體的職業、職位與專業為基礎的教育經驗，學生作為實習生會被安置到各式各樣的他們感興趣的企業組織，例如藝術、教育、商業以及科技等諸多領域獲得的實習機會，實習生在實習中可以從專業的正職人員中學習到經驗，且學生也可以透過最直接的實際情形瞭解職場環境，並在實踐中學習，動手體驗 (Merritt, 2008)。本研究經過文獻探討後發現，大部分的專家學者對企業實習的定義差異不大，都認為企業實習是將學校教育與業界實務做結合，可以使學生兼具理論教育與實務學習，建立學生學習信心與自我成長 (Hall, 2006)。而童宛甄 (2014) 也表示企業實習是學校為了培養學生具備實務理論致用的觀念與能力，讓學生在學習期間透過實習方式，累積實務經驗，使學生能夠將結合兩者以增加畢業後的就業力。

由上述可知，企業實習是學校為了提升學生日後的就業力，而與企業合作，讓學生可以在學校學習期間，到企業去接受與所學相關的實務訓練，令學生能夠將學校學習理論與企業實務經驗作結合，以縮短未來到企業就業時產生的學用落差，提升其就業力。

目前國內不同領域的學校對大學生參與企業實習的態度都不太相同，早期只有醫療、教育相關的學校科系才會強制學生必須到職場實習，且實習是具有學分或時數規定，當實習結束也必須繳交相關證明，才能獲得學分或取得畢業證書 (蔡融潤, 2010)。現今的大學企業實習制度都偏向選修或是設為畢業門檻，各大學並沒有統一實施辦法與實施年級。根據教育部技職司所提供統計資料，且經過多位專家學者及研究者整理，校外實習的種類分為十六種 (行政院經濟建設委員會, 2008; 李宛柔, 2010; 徐恆鑑, 2007; 陳宛婷, 2014)，分別為：輪調式、階梯式、實習式、進修式、工讀式、委託式、甄試式、觀摩式、代工式、

走讀式、建教訓式、獎學金式、學季式、研究發展式、人員交流式以及三明治式。目前普通大學的實習方式大部分較趨近於實習式，通常會安排學生寒暑期或一般課餘時間到學校長期合作、老師尋找或學生自行尋找之企業去實習，藉此讓學生瞭解相關職場環境與生態，也使得學生能夠將課堂理論與實務經驗融合，提升其就業力。

二、企業實習的重要性與價值

對於企業實習的重要性，許多研究（Kane, Healy, & Henson, 1992；Dudeck, 2004；范逸承，2014）都認為企業實習是學校與企業中間的橋樑，透過企業實習學生可以：(1)增長實務經驗；(2)提升就業力；(3)提早適應未來工作的環境；(4)影響學生的職涯選擇與生涯發展，而這些都是學生未來在職場上會影響其在工作表現的因素。

Coco 在 2002 年表示實習的目的是連接理論與實務、學業與工作、學校與職場，一個好的實習計畫可以將學生與企業帶來好的效益（引自楊曼禎，2013）。針對實習帶給學生的價值，康自立（1985）提出五種價值如下：

- （一）**學術性價值**：企業在設備、技術跟知識的應用都優於學校，學生若能到工作現場去學習，體驗課本理論上無法獲得的實務經驗，達到理論與實務配合的學習。
- （二）**生涯發展價值**：學生透過企業實習的機會實際與工作現場接觸，不但可以學習到職業道德與服務品格，還能讓學生根據這些經驗及對自我的瞭解做出適合的生涯發展。
- （三）**經濟上價值**：有些企業會給予實習學生薪資作為工作報酬，這種酬勞不但可以幫助經濟困難的學生完成學習，也可以讓學生養成正確的金錢觀與經濟獨立的態度。
- （四）**個體成熟價值**：利用企業實習的機會，讓學生在在學期間與社會接觸，提前接受未來畢業的轉變與適應期，養成精神上與心理上的獨立性。
- （五）**社會認識價值**：學生可透過企業實習提前瞭解社會的特性與文化，以助於學生在社會中能良好的適應生活。

由上述可知道企業實習的重要性與價值，透過企業實習可以讓學生獲得實務經驗與對職場環境的認識，提早為未來工作與職涯發展做準備，也可讓學生在企業實習的經驗中，培養其就業力。

三、就業力之意義與內涵

OECD 在 1998~2002 年進行大規模「界定與選擇關鍵能力」(Defining and Selecting Key Competencies)跨國計畫研究，將就業力定義為：「能有效回應個人或社會要求的能力」，而澳洲 2002 年出版的「未來所需的就業力技能」(Employability Skills for the Future)將就業力定義為：「不只是為了就業，也是為了讓個人能在企業內進步，以實現個人潛能，對企業的策略方向做出貢獻」。行政院青輔會在 2006 年「大專畢業生就業力調查」報告中將就業力定義為：「由學習而得的個人獲得工作、保有工作以及做好工作的能力」，青輔會認為要具備充足的就業力，不只需要專業的知識與技能，以及有利於就業的態度與個人特質，還需要蒐集有用的職場資訊以進行適才適性的職業選擇，並且需要多方嘗試實際工作，以從工作經驗中學習與成長。簡瑋成（2011）表示對大學生而言，就業力是指一種能獲得初次就業、保持就業以及完成就業工作要求，並且在就業市場中保持吸引力，並藉由永續就業來實現個人潛能的能力。

澳洲於「未來所需就業技能」(Employability skills for the future)白皮書中，提出「就

業力技能架構」(Employability skills framework)，其中「核心就業技能」取決於知識、技能與態度三方面(2002)。下列七項為其就業力：(1)溝通與團隊合作、(2)解決問題、(3)原則與進取技能、(4)規劃與組織技能；(5)自我管理；(6)學習技能，和(7)科技技能。

行政院青輔會(2006)根據英國的研究報告與澳洲的「就業力技能架構」(employability skills framework)將就業力分成三個類別，分別是：有利於就業的工作態度與合作能力、職涯規劃管理與積極學習進取、具備專業知識，並能運用於工作上。本研究亦採取此一架構作為研究工具，而各個類別所對應的就業力技能如表 1 所示：

表 1

行政院青輔會三種主要就業力類別與對應的就業力技能

分類	有利於就業的工作態度與合作能力	職涯規劃管理與積極學習進取	具備專業知識，並能運用於工作上
就業力技能	● 良好工作態度 ● 穩定度及抗壓性 ● 團隊合作能力 ● 瞭解並遵守專業倫理及道德	● 學習意願及可塑性 ● 職涯規劃能力 ● 瞭解產業環境及發展 ● 求職及自我行銷能力 ● 創新能力 ● 領導能力	● 表達溝通能力 ● 發掘及解決問題的能力 ● 專業知識與技術 ● 基礎電腦應用技能 ● 外語能力 ● 能將理論應用到實務

資料來源：行政院青輔會(2006)。

綜合上述研究對於就業力的定義，本研究將就業力定義為：「個人透過學習後所得到工作、持續工作以及能有效完成工作的能力」，也就是說個人在透過學習專業知識與技能和培養有利於就業的態度與個人特質後，能夠找到工作，並能長時間的持續工作，最後能有效的完成該工作之能力，且就業力又可以包括如工作態度與合作能力、職涯規劃與學習進取及專業知識運用能力等三項能力。

四、就業力的培養

影響學生在就學期間之就業力培養的要素多元複雜，從不同面向來看，會獲得不同層面的模式，像是 Yorke 與 Knight (2006) 提出了 USEM 就業力模式（理解力、能力、自我效能、後設認知）、Pool 和 Sewell (2007) 所提出的 Career EDGE 就業力模式（職業發展學習、工作與生活經驗、學位專業知識、理解和技能、共同能力以及情緒智力）以及 Harvey (2006) 所提出的「大學畢業生就業力發展的模式」，而簡瑋成 (2011) 綜合上述的研究歸納出了大學生就業力發展模式，如圖 1 所示：

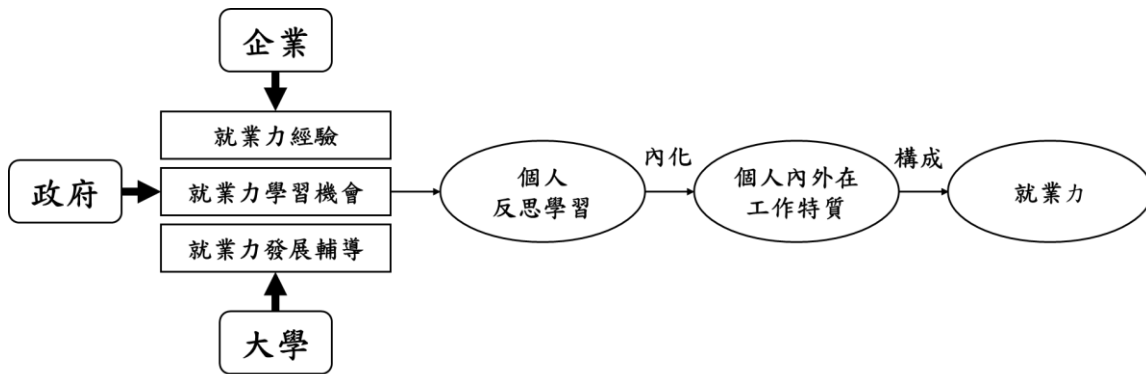


圖 1 大學生就業力發展模式

資料來源：簡瑋成（2011：81）。

從圖 1 可以看出就業力的培養過程，是經由政府、企業以及學校的投入，讓學生可以在就學的時候，獲得相關就業力經驗、就業力學習機會以及就業力發展輔導，並藉由學生的投入與反思學習，讓其內化為學生個人的內外在工作特質（例如：工作價值觀、態度、信心等），最後再構成學生個人的就業力。讓學生在就學期間奠定就業力的基石，這樣學生在畢業以後可以運用在職場中，不但能縮小學用落差，也可以趨緩青年失業的問題，讓學生成為高競爭力的人才。

所以企業實習主要可以應用的就業力的培養方式為讓學生透過實務的體驗，瞭解實務與理論之間的關聯性與差異，建立職場文化與環境的認識，培養學生的就業力。學生可以透過實務體驗的學習機會，藉由學生的投入與反思，內化成個人的工作特質，最後構成學生的就業力。

參、研究設計

一、研究架構

本研究乃針對文獻探討中提到的實習式企業實習進行探討，所謂實習式是指由學校或是學生自行尋找相關的企業，利用假期或是部分上課時間到企業實習，以學習實務經驗。就業力是指經由學習而使得個人獲得工作、保有工作、以及做好工作的能力，青輔會（2006）將就業力分成三個類別，分別是：工作態度與合作能力、職涯規劃學習進取以及專業知識運用能力。

本研究希望能夠瞭解學生在參與企業實習以後對其就業力的影響，並能深入瞭解實習學生在企業實習的工作內容及想法，遂利用開放式問題的方式來瞭解學生的對於企業實習的想法，其中包括三項問題：(1)學生在企業實習的工作內容：透過此問題來瞭解學生參與企業實習時主要從事的工作內容為何；(2)企業實習如何提升學生的就業力：透過此問題來瞭解學生究竟是在企業實習的何種過程中來提升其就業力；(3)對於企業實習有何看法與期待：此問題是為了瞭解學生在參與企業實習以後，對於企業實習的看法為何，以及對於企業實習有何種期待；(4)企業實習可以改進的地方：此問題則希望瞭解學生在參與企業實習後對於企業實習的制度及工作內容等地方，是否有要改進的地方（詳細內容請詳見附件一）。

本研究的研究架構圖，如圖 2 所示：

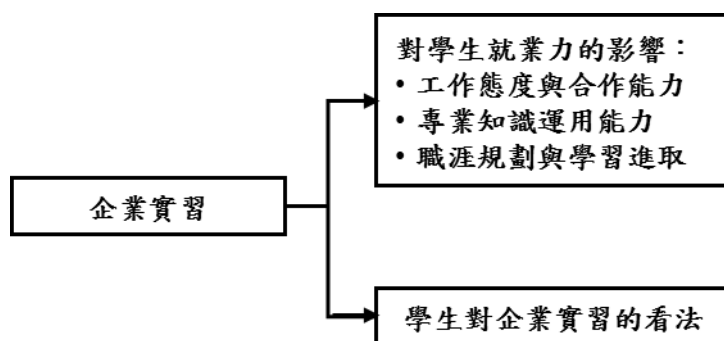


圖 2 本研究架構

二、研究方法

(一) 文獻分析法

本研究蒐集了國、內外企業實習與就業力相關文獻，經過探討、分析以及整理後，瞭解企業實習與就業力的理論建構和實際操作，以探討企業實習對就業力的影響。

(二) 問卷調查法

本研究為了瞭解企業實習對學生就業力的影響，以及學生對於企業實習的看法，參考青輔會（2006）提出就業力技能的架構作為問卷發展之衡量依據，並使用半開放式問卷，針對國立臺灣師範大學科技應用與人力資源發展學系有參與企業實習的學生進行調查，以利於本研究瞭解企業實習對就業力的影響。

三、研究對象

本研究以國立臺灣師範大學科技應用與人力資源發展學系碩士班研究生為對象，原因為該系的研究所學生會在課餘時間或寒、暑期期間，去尋找企業實習，以期能夠增長自我的就業能力，為未來就業做準備，故為適合的研究對象。

四、研究工具

本研究所採用的研究工具，主要參考鄭筱瑜（2010）依照青輔會的就業力架構發展而成的「大專畢業生至企業職場實習方案」調查問卷，其中問卷的 Cronbach's α 值為 0.8 以上，且就業力各構面的抽取變異量皆大於 0.5，表示具有良好的信度與效度。

五、資料分析

本研究會將問卷調查所蒐集到的資料輸入電腦並建檔編號，利用 SPSS 軟體逐步進行資料分析，包括：(1)進行信效度分析，以便瞭解就業力量表各題項的內部一致性；(2)利用敘述性統計分析(Descriptive Statistic Analysis)瞭解實習學生背景變項的樣本分布情形，藉以瞭解實習學生在各構面的反應；(3)利用 t 檢定 (t -test) 來瞭解實習學生背景變項（性別與年級）對學生在實習後的就業力所造成的差異。

肆、結果與討論

一、信效度分析

本研究問卷在效度方面，已經有和指導教授討論過問卷的可行性，在信度方面，則通過 SPSS 軟體，並且依照青輔會（2006）針對就業力所區分之類別，包含：工作態度與合作能力（Cronbach's $\alpha=0.74$ ）、生涯規劃與學習進取（Cronbach's $\alpha=0.80$ ）與專業知識運用能力（Cronbach's $\alpha=0.68$ ），由於本研究較屬於探索性研究，故依照 Cronbach（1951）

提出信度的判斷準則允許 Cronbach's α 值降到 0.6 標準。

二、研究對象背景分析

問卷調查之研究對象主要為國立臺灣師範大學科技應用與人力資源學系研究所一、二年級學生，該系研究生共計為 37 位。

以下為本問卷針對學生背景作的基本資料調查，其調查結果如表 2：

表 2

學生背景基本資料

背景變項	類別	人數
性別	男性	13
	女性	24
年級	碩一	22
	碩二（含以上）	15
實習產業別	服務業	14
	製造業	1
	非營利事業	1
	科技業	4
	金融業	4
	顧問業	3
	教育服務業	3
	航空業	1
	快速消費品產業	1
	國營事業	1
	零售業	1
	未敘明	3

在「實習期間」與「平均一週的實習時數」的部分，由於每位學生參與實習的時間長度與每週實習的時數都不太相同，所以只能取所有研究生的實習時間與時數的平均數，研究生平均參與實習的時間大約為 8 個月，而平均一週的實習時數為 27 小時。

三、差異分析

（一）不同性別的實習學生在參與企業實習後就業力的差異分析

從表 3 可以看出性別在工作態度與合作能力、職涯規劃與學習進取以及專業知識運用能力等三個構面未達顯著 ($p > .05$)，表示實習學生在參與企業實習後不會因為性別的不同而對不同的構面有不同的影響。

表 3

不同性別的實習學生在參與企業實習後就業力的差異分析

統計量		<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
變項/構面					
就業力	男性	4.15	0.43	-0.65	.52
	女性	4.24	0.40		

工作態度	男性	4.35	0.46		
與合作能力	女性	4.51	0.47	-1.02	.31
職涯規劃	男性	4.13	0.52		
與學習進取	女性	4.16	0.48	-0.19	.85
專業知識	男性	4.05	0.44		
運用能力	女性	4.15	0.43	-0.68	.5

* $p < .05$ ，** $p < .01$ ，*** $p < .001$

(二) 不同年級的實習學生在參與企業實習後就業力的差異分析

透過表 4 可以看出年級在工作態度與合作能力以及專業知識運用能力兩個構面未達顯著水準 ($p > .05$)，表示實習學生在參與企業實習後不會因為年級的不同而對工作態度與合作能力以及專業知識運用能力的構面有不同的影響，只有職涯規劃與學習進取構面達顯著差異 ($p < .05$)，表示年級會影響學生對於未來的職涯規劃與學習進取差異。

表 4

不同年級的實習學生在參與企業實習後就業力的差異分析

統計量		<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
變項/構面					
就業力	碩一	4.11	0.39	-1.92	0.06
	碩二（含以上）	4.36	0.39		
工作態度與合作能力	碩一	4.36	0.47	-1.42	0.16
	碩二（含以上）	4.58	0.44		
職涯規劃與學習進取	碩一	4.01	0.44	-2.25*	0.03
	碩二（含以上）	4.36	0.50		
專業知識運用能力	碩一	4.05	0.42	-1.24	0.23
	碩二（含以上）	4.22	0.44		

* $p < .05$ ，** $p < .01$ ，*** $p < .001$

四、企業實習對於提升學生就業力分析

學生在參與企業實習後對於就業力的提升程度，我們可以從表 5 得知，基本上對於就業力的提升都有一定的幫助，尤其是「瞭解職場/產業環境與發展 (4.68)」、「良好的工作態度 (4.62)」、「穩定度與抗壓性 (4.54)」、「溝通表達能力 (4.49)」與「團隊合作能力 (4.35)」，這五項就業力提升最為明顯，而「基礎電腦應用技能 (4.22)」、「將理論應用到實務 (4.03)」、「創新能力 (3.68)」、「領導能力 (3.65)」與「外語能力 (3.41)」這五項能力就相對提升的較不明顯。

表 5

學生對於參與企業實習後所提升的就業力意見回饋（依平均數排序）

題項(保留原題項序號)	平均數	標準差
3.瞭解職場/產業環境與發展	4.68	0.57
1.良好的工作態度	4.62	0.48
2.穩定度與抗壓性	4.54	0.5
5.溝通表達能力	4.49	0.55
4.團隊合作能力	4.35	0.71
9.求職及自我行銷能力	4.32	0.66
12.發掘及解決問題能力	4.32	0.52
6.瞭解並遵循專業倫理與道德	4.3	0.73
7.學習意願與可塑性	4.3	0.65
8.職涯規劃能力	4.27	0.64

13.專業知識及技術	4.24	0.67
14.基礎電腦應用技能	4.22	0.78
16.將理論應用到實務	4.03	0.72
10.創新能力	3.68	0.7
11.領導能力	3.65	0.81
15.外語能力	3.41	0.82

從學生的回饋中可以得知，學生透過在企業實習的過程中，實際的接觸職場實務，瞭解實際的企業環境與發展和一些企業工作應要有的工作態度以及學習如何與長官、同事、客人的應對進退和合作完成一件事情。並且懂得職場實務的工作並不是一件一件輪流發生，有時候是同時發生亦或者臨時突發一些狀況要處理，這使得學生的穩定度與抗壓性也會相對的提升。

經過開放性的問題問學生後，瞭解原因在於學生在企業實習的主要工作內容為常規/例行性的行政工作居多，像是輸入紙本資料或是協助公司活動等。另外，在外語能力方面，除非學生是在外商企業去實習，不然提升外語能力的機會也會相對減少。但是學生普遍對於企業實習都抱持著正面的態度，認為企業實習對於學生的就業力以及對未來工作都有正面的影響。

五、學生對企業實習的看法

另外，本文歸納了學生對於實習的工作內容的看法與相關建議如下：

（一）學生參與企業實習的主要工作內容

根據問卷蒐集與分析的結果，本研究瞭解學生在企業實習時主要的工作內容都偏向「行政庶務」，像是文書資料整理、維護、將回饋問卷、勞保名冊等資料電子化、印製講義、海報以及協助活動等資料，也會隨著性質的不同而有不同的工作內容，像是協助招募的實習生，其工作內容會有篩選履歷、電話面試等協助招募的工作，如果是協助教育訓練，主要的工作內容則是課前的準備工作（如編制講義）與課程中的協助（如協助課程行政庶務與拍照等）。

（二）參與企業實習學生對於企業實習的看法

參與企業實習學生對於企業實習的看法，經過整理與歸納可以得到以下結論：(1)學生參與企業實習實應自發性的投入學習；(2)學生可透過企業實習的過程來認識與瞭解實務與理論的落差；(3)在企業實習期間聽取職場前輩的經驗分享；(4)學生可在企業實習期間增加業界人脈並瞭解業界對人才的要求；(5)學生可學習到理論以外的知識與技能；(6)學生透過企業實習後能瞭解自我能力與業界要求的差距。

（三）學生對企業實習制度及內容的建議

本研究針對學生對於企業實習的建議，整理與歸納後分為企業和學校兩方面：

1.企業面

- (1)企業對於「實習生」與「工讀生」的定義因明確的區分兩者之間的差異。
- (2)企業可以提供學生一些專案性質的工作，而不是只有單純的行政庶務。
- (3)企業應對於企業實習應該要認真看待，而不只是流於形式。
- (4)企業應提供實習生應有的薪資補助，不能以「學生來學習而不給薪水」。
- (5)企業應該與學生所學專長與未來發展路徑相契合。

(6)企業實習乃實習職場的入門，企業應重視完整，且應有完整的規劃和整合，例如：工作目標、回饋制度、對實習生的定義等等。

(7)企業在規劃企業實習時，可使用 Coach 或 Mentor 的方式帶領實習生進入職場。

2.學校面

(1)企業實習的實習內容與學校所學應要有更大的連結性。

(2)學校應與企業簽長期合約，提供機會給學生到企業實習。

(3)學校應該將企業實習納入學校的必修課程或是畢業門檻。

(4)應該更多元化企業加入，讓學生接觸不同產業。

(5)應設計實習成果發表，除了能檢視成果，亦可讓學弟、妹能透過發表瞭解實習內容。

(6)學校能多協助學生媒合企業。

除此之外實習生的薪資問題與基本權益保障也是一直不可忽視的議題，按照目前教育部的說法，企業不一定要給予實習學生薪資補助，甚至認為企業實習算是課程的一部份，應以實務學習為原則，但是有些學生認為學生在實習的過程中，除了學習以外，同時也付出了勞力，企業應該還是要為學生所提供的勞力提供一些薪資的回饋。在實習生的基本權益保障，勞動基準法第八章有明確的記載建教生的權益保障，但是因為企業實習的實習生並不算是建教生，且也不一定有支領薪資，依照勞工保險條例第6條及第8條規定，不得參加勞工保險，也沒有相關的法律及措施保護，當發生糾紛與問題時，很難有保障。最後，因為企業實習通常都是在寒、暑假短短的一、二個月，其實學生學習的時間很短，故可以延長企業實習的實習時間，讓學生能更加融入學習，例如：臺灣微軟的未來生涯體驗計劃採取一年制的方式，讓學生可以學得更深入紮實。

伍、結論與建議

本研究透過半開放式問卷調查瞭解學生在企業實習對就業力的提升程度，以及學生對於企業實習的看法，針對研究結果提出了以下的結論與建議。

一、結論

（一）企業實習有助於學生本身就業力之提升

根據本研究所實施的開放式問卷方法瞭解到企業實習確實有助於學生提升其本身就業力，而在「瞭解職場/產業環境與發展」、「良好的工作態度」、「穩定度與抗壓性」、「溝通表達能力」與「團隊合作能力」這五項能力最為明顯，學生透過企業實習中最為開始接觸的是職場環境，這也使得學生對於職場環境有了初步的瞭解，而在職場環境中也開始瞭解職場應有的工作態度，並且也慢慢學習到與主管、同事和客戶溝通和合作，透過這些過程使得就業能力獲得提升。

（二）學生對企業實習持有正面態度，但期望有更完整的規劃

透過本研究瞭解到學生對於企業實習都是保持著正面的態度，認為企業實習有助於提升自我就業力，並且對未來工作有一定的幫助，但是學生認為在企業實習時，企業對於企業實習的定義應與工讀區分清楚，並且針對企業實習要有完整之規劃，而對於學校的主要建議則希望學校可以長期與企業合作簽約，讓學生在找尋企業實習時能有更多的機會，除了媒合外，學校也要應該追蹤學生在企業實習的成效，像是舉辦成果展等，這樣也有機會了解學生在企業實習學習到什麼，也可以讓學弟妹更了解企業實習，最後對於學生本身的建議，則是建議學生在企業實習應主動積極的去學習，而不是被動的等待別人交代任務，才會獲取更多的學習機會。

二、建議

綜合上述分析與結論後，本研究認為企業實習對於學生未來的工作有正面且重要的影響，也認為要讓企業實習制度能更完善，必須仰賴學校、企業與學生三方互相的合作。以下針對學校、企業、學生及實習制度分別提出相關的建議。

（一）學校應該加強與企業的合作及追蹤企業實習成效

針對學校的部分，本研究認為學校應要扮演媒合者的角色，讓企業與學生雙方更有連結性，相關建議如下：

1. **連結性**：企業實習的內容與學校所教的應有連結性。
2. **與企業簽約**：學校應該與企業簽長期合作契約，以保障學生實習的機會。
3. **必修與畢業門檻**：學校可以把企業實習列為必修學分或是畢業門檻，以督促學生參與企業實習。
4. **多元化企業參與**：不同產業的企業加入企業實習，可以讓學生有機會接觸到不同產業的企業。
5. **舉辦成果發表會**：學校應在學生企業實習完成後給予學生成果發表會，讓學生能夠分享企業實習的成果與心得外，還可以讓學弟、妹透過郭成果發表會更瞭解企業實習以及未來企業實習的選擇。
6. **協助學生與企業媒合**：學校應多協助有意願參與企業實習的學生與有意願收企業實習學生的企業搭建連結的橋樑，使學生能有更多的機會找尋企業來參與實習。

（二）企業可以針對實習內容進行更完整的規劃

企業應該要扮演規劃者的角色，完整的規劃企業實習制度，讓學生能在完整的實習制度下真正學習到工作的相關經驗，以下提供幾點建議：

1. **實習生與工讀生定義區分**：企業應對「實習生」與「工讀生」兩者的定義有明確區分，並且瞭解兩者的差異。
2. **工作內容**：企業對於實習的學生可以提供一寫專案性質或是比較規劃方面的工作給學生，而不是只有單純的行政庶務工作，讓學生能有更大的成長空間。
3. **薪資補助**：企業不應該認為學生參與企業實習是一個學習，因此就不給予學生薪資補助，因為不是每一個學生的經濟能力都不錯，企業實習大部分都是在寒、暑假期間，有些學生會在這一段時間去工讀。
4. **完整規劃**：企業對於企業實習應要有完整的規劃與整合，而不是只是流於形式，其安排的內容應與實習學生所學專長與未來發展路徑相契合，也可以使用師徒制或是教練制的方式來帶領實習學生逐步進入職場。

（三）學生參與企業實習應該更積極主動

學生應扮演主動者的角色，對於企業實習的學習要主動積極且自發性的投入學習。以下提供幾點建議：

1. **自發性的投入**：學生在企業實習期間，應積極主動、自發性的投入學習，而不是被動的等企業來指派任務或教導。
2. **彌補不足**：學生透過企業實習可以瞭解到自己對於未來工作的能力不足與差異，進而在畢業前能對於自己弱項更努力的加強。

（四）彈性調整實習長度及完整的法律保障

在實習制度方面，建議考慮延長實習期間及提供學生更完整的法律保障。

1. **延長實習期間：**一個企業的新進員工進入企業的適應期大約需要三個月，目前臺灣企業實習大部分都是在寒、暑假期間，實習期間只有短短的兩個月，實習學生還沒熟悉企業內部實就已經要離開企業，企業也比較難以安排適當的工作內容教導實習學生。
2. **提供更完整的法律保障：**目前臺灣勞動基準法只有在其第八章針對技術生的待遇、合約以及保障做保護，但是卻沒有針對實習學生的相關保障作規範保護，使得實習學生縱使得到不平等待遇，也無法尋求保護。期望未來可以針對企業實習作一定的法律規範，不只可以保障學生權益，同時也可以保障企業與學校的權益。

三、研究限制

（一）樣本限制

本研究主要是針對國立臺灣師範大學科技應用與人力資源發展學系碩士生為研究樣本，礙於限制，只能採取便利抽樣，無法完全做到隨機抽樣且受測之樣本數不多，因此未能進行普查，代表性有限。

（二）地區限制

本研究僅適用於國立臺灣師範大學科技應用與人力資源發展學系的碩士生，故無法擴大使用於其他學校科系或地區。

參考文獻

- 21st Century Skills. (2008). *21st century skills, education & competitiveness*. Retrieved from http://www.p21.org/storage/documents/21st_century_skills_education_and_competitiveness_guide.pdf
- DEST, ACCI, & BCA. (2002). *Employability skills for the future*. Retrieved from <http://www.voced.edu.au/content/ngv:12484>
- Gateways to the Professions Collaborative Forum. (2013). *Common Best Practice Code for High-Quality Internships*. Retrieved from http://www.agcas.org.uk/agcas_resources/357-Common-Best-Practice-Code-for-High-Quality-Internships
- Crebert, G., Bates, M. J., Bell, B. J., Patrick, C.-J., & Cragnolini, V. (2004). Developing generic skills at university, during work placement and in employment: graduates' perceptions. *Higher Education Research and Development*, 23(2), 147-165. Retrieved from <http://www.taylorandfrancisgroup.com/>
- Dudeck, J. M. (2004). The influence of spirituality on the career development of college seniors: An examination of work values. *College Student Affairs Journal*, 23(2), 185.
- Fleming, J., & Ferkins, L. (2005). Cooperative education in sport: Building our knowledge base. *Journal of Hospitality, Leisure, Sport and Tourism Education*, 4(1), 41-47.
- Harvey, L., Locke, W., & Morey, A. (2002). *Enhancing employability recognising diversity*. Retrieved from <http://www.qualityresearchinternational.com/esectools/relatedpubs/enhancingemployabilityrecdiversity.pdf>

- Kane, S. T., Healy, C. C., & Henson, J. (1992). College Students and Their Part-Time Jobs: Job Congruency, Satisfaction, and Quality. *Journal of Employment Counseling*, 29(3), 138-144.
- Merritt, R. D. (2008). *Student Internships*. Retrieved from <https://www.ebscohost.com/uploads/imported/thisTopic-dbTopic-1072.pdf>
- Negrut, M. L., Mihartescu, A.-A., & Mocan, M. L. (2015). Aspects of the Internships Importance in Human Resource Training. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 191, 308-314. doi:<http://dx.doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.04.620>
- O'Higgins, N. (2001). *Youth unemployment and employment policy: A global perspective*. Retrieved from <https://mpira.ub.uni-muenchen.de/id/eprint/23698>
- OECD. (2001). *Education Policy Analysis*. Retrieved from http://www.oecd-ilibrary.org/education/education-policy-analysis-2001_epa-2001-en
- OECD. (2015). *Youth unemployment rate*. Retrieved from <https://data.oecd.org/unemp/youth-unemployment-rate.htm>
- OECD. (2016). *Unemployment rate*. Retrieved from <https://data.oecd.org/unemp/unemployment-rate.htm>
- Organisation for Economic Cooperation and Development. (2010). *Moving beyond the jobs crisis*. Retrieved from http://www.oecd-ilibrary.org/employment/oecd-employment-outlook-2010/moving-beyond-the-jobs-crisis_empl_outlook-2010-2-en
- Rainsbury, E., Hodges, D., Burchell, N. & Lay, M. C. (2002). Ranking workplace competencies: Student and graduate perceptions. *Asia-Pacific Journal of Cooperative Education*, 3(2), 8-18
- 王俊賢 (2015)。企業實習計畫設計理念、運作實務 及施行成效之探討 (未出版之碩士論文)。輔仁大學企業管理學系管理學碩士班，新北市。
- 行政院主計處 (2015)。台灣失業率與青年失業率統計。取自 http://win.dgbas.gov.tw/dgbas04/bc4/timeser/comuse_b_t14.asp?chk1=1&chk2=0&chk3=3&chk31=31&chk32=0&chk33=0&chk34=0&chk35=0&chk36=0&chk4=0&chk41=0&chk42=0&chk5=0&chk6=0&chk7=0&R1=1&yearb=104&yeare=104
- 吳淑媛 (2015)。業界實習有賴嚴謹規劃與配套。評鑑雙月刊，54。取自 <http://epaper.heeact.edu.tw/archive/2015/03/01/6320.aspx>
- 宋廣英 (2009)。大專生工讀參與動機及工作表現對就業力影響之研究-以暑期社區產業工讀為例(未出版之碩士論文)。國立臺灣師範大學工業教育學系在職進修碩士班，台北市。
- 李青松、趙振維 (2008)。大學餐旅科系的校外實習制度之探討。餐旅暨家政學刊，5(3)，247-272。
- 李青松、趙振維 (2009)。高中職餐飲管理科學生校外實習之探討。運動休閒餐旅研究，4(2)，61-90。
- 李健鴻 (2011，6月)。當前青年失業的原因、問題與對策。就業安全半年刊，10(1)，15-19。
- 李婉柔 (2010)。南部科技大學商管系學生之實習成效分析:自我效能及未來就業意願之探討 (未出版之碩士論文)。樹德科技大學經營管理研究所，高雄市。

- 辛炳隆（2011）。強化人力資本 提升青年就業力。就業安全半年刊，10（1），10-14。
- 林宜玄、林俊彥（2008）。推動高等教育實習制度強化專業人才培育：行政院經濟建設委員會。
- 青輔會（2009）。大專青年就業力現況調查報告。取自
<http://www.yda.gov.tw/Content/Publish/contents.aspx?&SiteID=563426067575657313&MmmID=563426104556123573&SSize=10&Cat=&MSID=2013080913565976089>
- 范逸承（2014）。企業實習制度對實習成效之影響-以中央大學管理學院畢業學生為例（未出版之碩士論文）。國立中央大學人力資源管理研究所，桃園縣。
- 徐恆鑑（2007）。校外實習成效之評估-以明志科技大學三明治教學為例（未出版之碩士論文）。世新大學行政管理學研究所(含博、碩專班)，臺北市。
- 康自立（1985）。建教合作教育之探討。師大學報。取自
http://portal.lib.ntnu.edu.tw/bitstream/77345300/17346/1/ntnlib_ja_L0801_0030_179.pdf
- 張瑞雄（2009）。大學生就業力之探討。師友月刊（500），47-51。
- 莊乃欣（2011）。我國青年就業能力評估之研究-以大專校院青年為對象（未出版之碩士論文）。國立政治大學勞工研究所，台北市。
- 陳宛婷（2014）。大專院校商管科系學生校外實習輔導、實習滿意度對其就業意願之影響（未出版之碩士論文）。國立澎湖科技大學服務業經營管理研究所，澎湖縣。
- 勞動部（2014）。促進青年就業方案(103-105 年)。取自
<http://www.bsmi.gov.tw/wSite/public/Data/f1471485360566.pdf>
- 新境界文教基金會（2015）。青年就業四支箭。取自
http://www.dppnff.tw/uploads/20150419184210_9428.pdf
- 楊瑩（2007）。歐洲高等教育品質保證機制九大進展——「波隆那歷程」執行成效高峰會最新成果報告。
- 劉侑學（2014）。臺灣青年失業：趨勢與成因的考察。社區發展季刊，146，77-93。
- 劉孟奇、邱俊榮、胡均力（2006）。在正式教育中提升就業力-大專畢業生就業力調查報告：行政院青年輔導委員會。取自
<http://www.yda.gov.tw/Content/Publish/contents.aspx?&SiteID=563426067575657313&MmmID=563426104556123573&SSize=10&Cat=&MSID=2013080913463956307>
- 蔡融潤（2010）。企業實習生師徒制之發展研究--以外商企業為例（未出版之碩士論文）。國立臺灣科技大學企業管理系，台北市。
- 鄭仁偉（2011）。提升青年就業力計畫成效評估暨 就業力調查研究。取自
<http://www.yda.gov.tw/Content/Publish/contents.aspx?&SiteID=563426067575657313&MmmID=563426104556123573&SSize=10&Cat=&MSID=2013081317015741578>
- 鄭筱瑜（2010）。企業實習與就業力及自我效能關聯性之探討-以參與「大專畢業生實習方案」的雇主與實習生為對象（未出版之碩士論文）。國立嘉義大學管理研究所，嘉義市。
- 賴樹立（2008）。推動青少年就業策略與方式。台灣勞工，14，4-7。
- 謝伯讓（2016）。2016 總統候選人政策大比拼【勞工篇】：青年低薪、失業、過勞誰在乎？。取自 <https://www.thenewslens.com/article/50864>

簡瑋成（2011）。大學生核心就業素養之探究。教育人力與專業發展雙月刊，28（4），75-87。

附件一 問卷

「參與企業實習對就業力提升之研究」問卷調查

親愛的同學，您好：

感謝您撥冗填寫本問卷，我是國立臺灣師範大學科技應用與人力資源發展學系研究所的學生，目前正在進行研究關於「企業實習」對「就業力」提升之研究。在此耽誤您幾分鐘，請您幫忙完成以下這份問卷。

本研究內所填的所有資料僅供學術研究之用，對於您所填寫的寶貴資料將受到絕對保密，不會作為本研究以外的其他用途，請您安心作答。十分感謝您的熱心幫忙與協助。

敬祝：身體健康 萬事如意

國立臺灣師範大學科技應用與人力資源發展學系研究所

指導教授：林弘昌 博士

研究生：李易穎

聯絡電話：0915-271-857

E-mail：yiaehshi@hotmail.com

2016.12.05

第一部分：基本資料

姓名：_____

性別：☐男 ☐女

年級：☐碩一 ☐碩二（含以上）

實習產業別：☐服務業 ☐製造業 ☐非營利事業 ☐其他（請填寫）_____

實習期間：_____個月

平均一周的實習時數：_____小時

第二部分：為了瞭解您在企業實習後對於自我就業力提升的看法，請依照您個人的實際感受，在□中打V。

題 項	非常 不同意	不同意	普通	同意	非常 同意
1.企業實習有助於我提升良好的工作態度。	☐	☐	☐	☐	☐
2.企業實習有助於我提升穩定度與抗壓性。	☐	☐	☐	☐	☐
3.企業實習有助於我更瞭解職場／產業環境及發展。	☐	☐	☐	☐	☐
4.企業實習有助於我提升團隊合作能力。	☐	☐	☐	☐	☐
5.企業實習有助於我提升溝通表達能力。	☐	☐	☐	☐	☐
6.企業實習有助於我更瞭解並遵循專業倫理與道德。	☐	☐	☐	☐	☐
7.企業實習有助於我提升學習意願及可塑性。	☐	☐	☐	☐	☐
8.企業實習有助於我提升職涯規劃能力。	☐	☐	☐	☐	☐
9.企業實習有助於我提升求職及自我行銷能力。	☐	☐	☐	☐	☐
10.企業實習有助於我提升創新能力。	☐	☐	☐	☐	☐
11.企業實習有助於我提升領導能力。	☐	☐	☐	☐	☐
12.企業實習有助於我提升發掘及解決問題的能力。	☐	☐	☐	☐	☐
13.企業實習有助於我提升專業知識與技術。	☐	☐	☐	☐	☐
14.企業實習有助於我提升基礎應用電腦應用技能。	☐	☐	☐	☐	☐
15.企業實習有助於我提升外語能力。	☐	☐	☐	☐	☐
16.企業實習有助於我更能將理論應用到實務。	☐	☐	☐	☐	☐

第三部分：為了瞭解您在實習時的工作內容與對實習的想法，請您填寫以下問題。

1. 您在企業實習時，主要從事的工作內容？（請簡單描述，例如：打印資料、協助專案、包裝禮品、接待工作等）

2. 回顧您於第二部分填答情形，請問企業實習如何能夠提升您的就業能力？（填答範例：因為常與客戶接觸，進而使我溝通表達能力提升。）

3. 請問您對於企業實習有何看法與期待，可以作為系上將來辦理企業實習的參考？

4. 您認為企業實習哪裡有需要改進的地方？（針對企業、制度、流程或工作內容）

感謝您的撥空填寫，祝您順心平安～

大專院校學生創業意向之研究： 生涯調適力與計畫行為理論之觀點

The Mediating Effect of TPB on Career Adaptability and Entrepreneurial Intentions among College Students in Taiwan.

楊佩霖 國立臺灣師範大學科技應用與人力資源發展學系 碩士生

Pei-Lin Yang

Master, Department of Technology Application and Human Resource Development
Nation Taiwan Normal University

摘要

台灣的就業人口中，大學畢業生的比例相當高，近年來，首次尋職即失業的比例高居不下，換句話說在找不到工作的狀況下，大學生畢業生則需要有別於求職的計畫。在這樣的環境下，探討大學生對於將來就業時，是否會選擇創業，亦即是否具有創業意向。過往計畫行為理論被用於預測個體之行為。生涯調適力則代表著個體，在面對其生活當中不可預期的任務時，所做出相對的因應能力。本研究希望能結合生涯調適與計畫行為這兩種理論的觀點，針對大學生未來在就業時，是否會有創業意向產生進行研究，瞭解三者彼此間的關係，企圖建立出一個能夠衡量生涯規劃的預測模型，本研究以台灣之大專院校學生為研究對象，採問卷調查方式進行資料蒐集，總共發出 320 份問卷，共計回收 300 份有效問卷，有效回收率為 93.7%。統計分析上以結構方程模式進行假設驗證，研究結果發現，計畫行為理論會中介生涯調適力與創業意向之間的關係。最後，本研究分別就理論與管理實務意涵提出建議，以供具有創業相關意向之學生們，對於未來之生涯規劃有不一樣的選擇，同時亦給予大專院校一些在學生生涯輔導上，能有更進一步的實質建議與做法。

關鍵詞：生涯調適、計畫行為理論、創業意向

壹、緒論

隨著高等教育大眾化，大專院校的學生在畢業之後的求職變得白熱化，處於這樣的背景下，大學生需要面對即將到來的求職壓力，有些人能夠調適，也有人因此產生不好的影響，甚至延續到今後的工作與生活。近年來，高失業率成為各國普遍的現象，而另一個共通且顯著的問題是15~24的青年失業率高居不下，根據台灣2016年行政院主計處的統計，15~24歲族群失業率仍佔總失業率的7%，而其中初次尋職的失業者的比例佔失業人數的62.5%；大學生的畢業人口比率相較十年前的15%，已上升至25%(行政院主計處，2016)。這樣的比例使得我們對於大學畢業生的就業相當擔憂，因為找不到工作的人口比例高，政府亦無法提出有效的解決方案，大學畢業生在這樣的前因下，為了解決就業的問題，開始嘗試進行創業相關活動，而時空背景下的「畢業即失業」，使得學生們似乎不必等到畢業後才開始創業，創業的想法從大學生的在學期間萌芽，慢慢累積其未來事業的人脈、事業想法，甚至是創業基金。

創業是一種透過將手邊能運用的資源，將之整合以便開創新的事業，同時承擔高風險及耗費大量時間與資源的一種商業行為，在創業活動的發展中，不僅能帶動經濟發展，也能創造更多的就業機會，因此近年來，政府對於創業活動也投入相關的獎勵，目的是希望能降低現有的失業情況，同時透過培養創業家能為台灣在全球的競爭市場中能有不同的新氣象。

若是個體要有創業的行為，則內心必須要有動力。有幾位學者在過去的研究當中也強調，創業行為的重要性就在起始的創業意向(Barbara Bird, 1988; Krueger & Carsrud, 1993)。創業意向則代表著一個人對自己企劃新的工作承諾(Krueger & Carsrud, 1993)。事實上，過去的研究表明個體內在有意向就能看做是計畫行為的開端，同時是做為預測一個人是否想要創業的重要依據。(Bagozzi, Baumgartner, & Yi, 1989; Kim & Hunter, 1993)。當新公司企圖從舊有的經驗革新，轉換到可銷售的產品和服務時，分析創業的意向是具有特別的重要性，不僅能減少花費於內部的成本，同時還能創造新的工作(Zhao, Seibert, & Hills, 2005)。從過去學者的理論能夠歸納出，創業行為的起始來自於個體內在之創業意向，換句話說，若是預測個體是否有創業的想法，可從觀察個體和瞭解個體行為方面著手，並試著從中預期將來可能從事創業行為的可能性。

生涯調適理論說明了在具體層面會影響個體的職業行為。人生中，個體可能遭逢的生涯危機，因此個體會主動在生涯過程中做出改變，以及為了因應環境變動而被動所做出的調整，換句話說即是個體的主動性和人與環境的互動(Ployhart & Bliese, 2006)。生涯調適說明了個人在因應眼前或未來可能所面臨的生涯發展過程、轉換角色和受挫時內心的接受程度與內在資源，若是個體能透過調適的過程發展出有效的策略和行為，則有機會為個體的生涯帶出成功且穩定等生涯適應的結果(Savickas, 2009)，呼應到前述所說，為了能瞭解大專院校學生是否會有創業行為，以及是否能承受創業過程中所面對的風險，而生涯調適力為個人在發展生涯的過程中的重要角色，因此希望藉由生涯調適理論的觀點去看創業的意向行為。

計畫行為理論一直以來被專家學者視為一種預測個體和瞭解個體行為的方式，並且能夠瞭解個體預期從事某種特定行為的程度，研究中顯示三個變項共同決定了個人的行為意

向，分別是態度、主觀規範以及行為控制知覺。

貳、文獻探討

若是個體要有創業的行為，則內心必須具備動力，也是創業行為當中最重要之起始意向，稱之為創業意向。創業意向代表著一個人承諾自己對於企劃新的工作有主動性，只要個體內在有意向就能看做是計畫行為的開端，換句話說，創業意向同時是預測一個人是否想要創業的重要依據。

過去文獻中有主要的三種創業模型，分別是 Shapero 與 Sokol 於 1982 年的創業事件模式(the entrepreneurial event, SEE)、Bird 於 1988 年的創業意向模型和 Ajzen 於 1985 年的計畫行為理論。Shapero 與 Sokol 於 1982 年提出創業事件模式(the entrepreneurial event, SEE)，此模式被視為隱含創業領域意向的模型。在創業事件模式中，創業意向可歸因於知覺需求(perceived desirability)、知覺可行性(perceived feasibility)和行為傾向(propensity to act)。

Bird(1988)的創業意向模式，是源自於認知心理學，被視為一種能夠預測個體行為的方式。其創業研究中，對於意向的概念係指，個體為了進行某些行為或達成特定目標所投入的注意力、行為的狀態及展現出的經驗。

而 Ajzen 於 1985 年的所提出的計畫行為理論(Theory of Planned Behavior)中，提及三個重要因子，「態度」是作為一個人對特定某項行為的評估依據，再決定是否給予支持或反對，此構念顯示出進行此項行為時想要的結果，「主觀規範」則是指面對社會的壓力，是否要執行相關的行為，特別是來自於個人周遭環境包含家人、朋友、同儕的反應(Krueger et al., 2000)，「知覺行為控制」則是個人進行特定行為時評估難易程度的方式，此變項呼應了美國心理學家 Bandura 在 1977 年提出自我效能理論(Self-Efficacy Theory)，理論認為個體執行某一行為的原因，會受到個體本身對於實現心中動機的能力、認知到個體所掌握的資源，以及對於實現的過程中所需事件的運用控制能力，與實現目標之判斷能力(Bandura, 1986)等決定。因此，個體自我效能是創造性產出與發現新知識所必備的先決條件。因為自我效能是影響個體投入目標行為的主要動機（或驅動力），並進而促使個體判斷其採取能力中最有效的行動力去達成(Bandura, 1997)。基於以上，可以得知自我效能是驅動個體達成目標與理想的能力之一。因此本研究將「知覺行為控制」以「自我效能」取代，而將自我效能的觀點運用在創業家的創業行為中，即是創業研究中的「創業自我效能」。

關於生涯調適理論，最早是由 Super 從 1950 年代開始發表生涯發展相關的理論，直到 1980 年提出了完整的生涯發展階段理論(life-span, Life-space theory)。Super 與 Knasel(1981)提出將「調適」(adaptation)的概念，用以說明生涯調適是指個體可能遭逢的生涯危機，相對應的調適危機和因應的過程。Savickas(1997)將 Super 的概念擴張，發展出生涯調適理論，主張將生涯調適(career adaptability)取代先前所提出的生涯成熟概念，並以此做為生涯發展理論的核心，而生涯調適理論當中模型中，提及四個因子包括生涯關注(career concern)、生涯控制(career control)、生涯好奇(career curiosity)與生涯信心(career confidence)，從生涯調適力劃分出的這四種向度各自說明著：個體建構生涯時，當角色任

務面對不可預期的環境、轉換、或者其他重大事件時，個體所展現出的因應調整與能力。

生涯調適理論強調了變動的職業環境中，個體能有效運用彈性、有力的方法或策略去滿足需求。所以，生涯調適力強調的是人-環境之間的互動，因為人和環境都是不斷變動的因素，人如何調適自己與身處的環境之間的平衡與和諧，即能顯示出人與環境之間互動的歷程，也是主動調節和因應周遭的過程。故生涯調適可說明個人與環境連結同時建構生涯時的因應過程(Savickas, 2005)。因此，生涯調適說明了個人在因應眼前或未來可能所面臨的生涯發展過程、轉換角色和受挫時內心的接受程度與內在資源，所以，個體若能透過調適的過程發展出有效的策略和行為，則有機會為個體的生涯帶出成功且穩定之生涯適應的結果(Savickas, 2009)。

一、生涯調適力與計畫行為理論的影響

Super(1981)認為個體在生涯每個階段扮演不同之角色任務，隨著時間的發生，做出之決定發展出不同的態度、動機及行為，而且皆是不可逆之行為。Hartung、Porfeli 與 Vondracek(2008)認為人們從童年時期建立之生涯調適力的基礎有助於形成個體對於往後生涯規劃之願景、做出個體生涯之職業決定、探索自我及工作後的世界，同時解決相關之問題。所以生涯調適力能夠協助個人有效因應職業環境之變遷，同時亦能處理個體在生涯階段所產生的不同時期之任務和問題能有所幫助。

計畫行為理論則認為有三個變項共同決定了個體之行為意向，分別是態度、主觀規範以及知覺行為控制。行為意向決定了之後個人的行為，而態度、主觀規範和行為控制知覺又會決定行為意向的結果，層層影響的關係下，若個人對於某種特定行為越是憑藉著主觀規範支持該行為，且秉持著積極且正面的態度、個體察覺到的行為控制知覺越強，即可以說明個人對於從事該行為的意向就越高(Ajzen, 1991)。

生涯調適理論則認為個體對於計畫性的態度、探索自我與環境、以及調適性的能力有關係，而計畫行為理論認為態度是決定一個人對特定某項行為的評估依據，再決定是否給予支持或反對，也就是進行該行為時想要的結果，這兩者之間似乎有著相似性，皆是以態度作為其決定性的關鍵前因。而探索自我和環境下所產生的生涯好奇與生涯信心則是和主觀規範有相似性的關聯，個體在探索自我與環境的過程當中，有可能會因為身旁所接收到的新經驗，看到不同的角色因而嘗試學習，這些學習來源有可能從家人、朋友等重要他人的身上而來，同時，這些來源也有可能成為督促個體的重要人士，換句話說也能成為計畫行為理論當中的主觀規範，當個體感受到重要人士的關注時，感受到的程度越高且給予的信心程度越正向，則越有可能達成個體完成探索自我的目標。

生涯調適力及計畫行為理論對於行為意向的產生，皆有舉足重要的影響，且過去之研究尚未將兩種理論結合，並且推敲兩者之間的關係，各本研究提出以下假設：

假設一：生涯調適力與主觀規範有正向關係。

假設二：生涯調適力與態度有正向關係。

假設三：生涯調適力與創業自我效能有正向關係。

二、生涯調適力與創業意向的影響

Super(1981)的生涯發展理論當中認為 20-30 歲之年輕人，正是個體在職業生涯中確立自我位置的重要時刻，開始實現事業基礎，且逐步投入適合長期的職業，並且承諾持續發展。而個人考慮開創自己的事業同時，個體也需具備創業意向，才得以啟發其開創個人長期事業的契機(Thompson, 2009)。生涯調適力是一種個體構成自我管控的能力，它強化了每一個人掌握自身的職涯發展任務，不論是內在驅動下主動運用這樣的能力，或者是用於即時反應意想不到的挑戰，換句話說就是，生涯調適代表個體做為準備或應付目前的狀態，以及預測將來生涯相關的變動及規畫個人的職業角色 (Savickas & Porfeli, 2012)。生涯關注代表個體對於未來開發事業有願景；生涯掌握則能反映出一個人明確知道自己有能力會影響未來職業。生涯好奇是一個人對於探索自身未知的可能性和潛藏於周遭環境中的機會，最後，生涯自信代表著個體持續追求事業，並且運用過去成功經驗去預測將來可能面對的障礙，這些都將成為個體成功越過生涯發展與複雜環境障礙的心理資源。

若想要發展個人的事業，那麼在創業之初的自律能力就顯得非常重要(Patel & Thatcher, 2012)。有別於傳統的職涯路徑，創業家對於個人的承諾、自我的方向和容忍不確定性都有非常密切的相關，因此，企圖創業的人需要大量人力與資本，即是生涯適應的能力。而生涯建構理論也提到生涯調適力亦能監控個體是否具有生涯目標與行為的一種方式(Savickas, 2013)。從個體的教育過程和過去的相關經驗，能累積其將來運用在發展職業生涯的能力上，循著這樣的原則來看，能預期生涯調適力與創業意向的形成是有相關的，在這樣的概念上，為了追求生涯發展的目標，具有高度生涯調適力的人，因為所擁有心理資源的觀念，使他們更善於辨識出商機，調動手邊所能運用的資源，善用情勢同時更能適應週遭環境的變化。同樣地，過去的研究也顯示出，在發展過程中面臨到威脅和挫折，成功的企業家將運用其自信心、持續性和彈性去應對(Bullough, Renko, & Myatt, 2014; Hayward, Forster, Sarasvathy, & Fredrickson, 2010; Zhao, Seibert, & Hills, 2005)。因此本研究綜合上述，提出研究假設四。

假設四：生涯調適力與創業意向有正向關係。

三、計畫行為理論對創業意向的影響

計畫行為理論提供了一個連貫且簡單的架構去預測不同行為的意向，可用於研究一個人是否展現出創業的行為與意向(Krueger et al. 2000; Goethner et al. 2012; Kautonen et al. 2015)。計畫行為理論的核心假設為態度、主觀規範和知覺行為控制三因素會影響個體所產生的行為意向。態度反映了個體對於特定行為所展現評估，關於態度的形成，過去心理學的文獻將態度分為兩個部分，一種是情感態度，指感情或情緒上的，另一種是認知上的，指的是個體本身所並持的信念、思想或者理性觀點。主觀規範是指感受到周遭重要人士的關注時，感受到的程度會隨著信心呈度越高，則越有可能達成個體完成探索自我的目標(Ajzen 1991)。知覺行為控制和 Bandura(1997)年所提出的自我效能相當接近，意即個體對於感受執行特定行為的容易度或困難度，而自我效能也是相對於知覺行為控制，能被

外在所察覺的。主觀規範和態度對於創業來說是有益的，過去對於創業的研究中，都強調一點，那就是自我效能的重要性是做為克服經濟、技術、法律與創業過程中所產生的各種可能性(Markman et al. 2002; Obschonka et al. 2010)。本研究綜合上述，提出以下假設：

假設五：主觀規範對創業意向有正向關係。

假設六：創業態度對於創業意向有正向關係。

假設七：創業自我效能對於創業意向有正向關係。

四、計畫行為理論中介生涯調適力與創業意向之效果

計畫行為理論(Ajzen,1985)提出行為意向是一種能夠反映個人對於從事某種行為意願之認知活動的計劃，所以被視為預測個體行為活動的指標，因此當大學生在面對其未來職業的發展時，希望藉由計畫行為理論之觀點去預測其將來是否有創業之行為意願，分別從態度、主觀規範及創業自我效能當中著手。

個體在生涯發展的過程當中，會產生出調適因應任務、變動與忍受挫折的能力，使得個體在處理無法預期的角色任務與變化時，能夠運用自身所具備之能力去解決。因此本研究希望從生涯調適力的觀點去觀察大學生在發展生涯角色任務時，會如何因應其將來創業時的情況。

而當一個人決定去實現內心的想法時，開啟了創業的相關行為，且以此做為人生之職業發展，亦即其實現其創業意向，過程當中有可能會面對不可預期之狀況發生，而個體在成長的過程當中也將個體調適與轉換的能力以生涯調適力做解釋。綜合以上所述，本研究提出假設八、假設九、假設十。

假設八：主觀規範會中介生涯調適力與創業意向的關係。

假設九：創業態度會中介生涯調適力與創業意向的關係。

假設十：創業自我效能會中介生涯調適力與創業意向的關係。

參、研究方法

一、研究樣本與程序

本研究以全台灣大專院校之學生做為研究對象，採用便利性抽樣進行隨機發放，聯繫願意配合填答問卷的大學學生(含研究生)，將問卷轉交給聯絡人協助發放問卷。每一份問卷包含：施測說明書、學生問卷，並且隨卷附上可回郵之信封。在施測說明書的內容中，聲明對於填答者的資料將會保密，而蒐集之資料內容僅用於學術用途，填答的內容無關對與錯，均為呈現個人之意願與想法，藉此消除填答者之疑慮。本研究為提升填答者之意願，同時兼具資料的真實性與完整度，採用不記名的方式作答。

本研究並不限定調查的科系。使用紙本問卷進行發放，共計發放問卷 320 份，回收 320 份，回收率為 100%，扣除其中填答不完全者 20 份，故實際進行分析的有效問卷為 300 份，有效回收率為 93.7%。在有效問卷中，性別中男性共 152 位，佔 51%，女性共 148 位，佔 49%；在年級分布上，大學部之學生共 194 位，佔總樣本數之 65%，研究所學生共 106 位，佔 35%。

二、研究工具

(一)生涯調適量表

本研究採用田秀蘭所編制的(2012)「生涯調適量表—台灣版」分量表之得分，此份量表的編製以 Savickas(2005)生涯調適量表—國際版為其依據，近一步將其運用在台灣之研究對象上形成的台灣版量表，測量的內容為研究對象的生涯調適功能，與自身認可的程度，此量表包含關注、掌握、好奇、自信等 4 個指向各 6 題。得分越高，表示大專院校學生對於自身的生涯調適力越佳；得分越低，則表示其對於自身的生涯調適力越低。並採用 Likert 尺度之五點尺度衡量法，依序為(5)非常同意、(4)同意、(3)普通、(2)不同意、(1)非常不同意。本量表的 Cronbach's α 為 .84。

(二)創業態度量表

本研究採用 Ajzen(2006)所發展之計畫行為理論，作為問卷設計的理論架構依據。並參考其理論架構下所提供之問卷，同時根據其提供的態度問卷結構修改原則，結合創業行為的概念修正為此問卷，量表為創業態度構面 5 題。得分越高，表示研究對象之創業意向越佳；得分越低，則表示創業意向越低。並採用語意辨別量表(semantic differential scale)，針對某種特定的詞或概念設計出雙向形容詞之語句，請受測者根據對詞或概念的感受、理解，在量表上選定相應的位置。此量表的 Cronbach's α 為 .83。

(三)主觀規範量表

本研究採用 Ajzen(2006)所發展之計畫行為理論，作為問卷設計的理論架構依據。並參考其理論架構下所提供之問卷，同時根據作者所提出的主觀規範問卷結構修改原則，結合創業行為的概念修正為此問卷，量表包含主觀規範構面 3 題，得分越高，表示研究對象之主觀規範越高；得分越低，則表示研究對象之主觀規範越低。並採用語意辨別量表(semantic differential scale)，針對某種特定的詞或概念設計出雙向形容詞之語句，請受測者根據對詞或概念的感受、理解，在量表上選定相應的位置。此量表的 Cronbach's α 為 .74。

(三)創業自我效能量表

本研究採用 Ajzen(2006)所發展之計畫行為理論，作為問卷設計的理論架構依據。並參考其理論架構下所提供之問卷，並且根據作者所提出的問卷結構修改原則，結合創業行為的概念修正為此問卷，量表包含創業自我效能構面 3 題。得分越高，表示研究對象之創業自我效能越高；得分越低，表示研究對象之創業自我效能越低。並採用 Likert 尺度之五點尺度衡量法，依序為(5)非常同意、(4)同意、(3)普通、(2)不同意、(1)非常不同意。此量表的 Cronbach's α 為.57。

(四)創業意向量表

研究採用 Ajzen(2006)所發展之計畫行為理論，作為問卷設計的理論架構依據。並參考其理論架構下所提供之問卷，並且根據作者所提出的問卷結構修改原則，結合創業行為的概念修正為此問卷，量表包含創業自我效能構面 3 題。得分越高，表示研究對象之創業自我效能越高；得分越低，表示研究對象之創業自我效能越低。並採用 Likert 尺度之五點尺度衡量法，依序為(5)非常同意、(4)同意、(3)普通、(2)不同意、(1)非常不同意。此量表的 Cronbach's α 為.88。

肆、研究結果

一、相關分析

首先，本研究在生涯調適、創業態度、主觀規範、創業自我效能與創業意向五個變項的平均數、標準差與相關分析如表 1。生涯調適與創業態度具有顯著正相關($\gamma = .47, p < .001$)，顯示當生涯調適的程度越高，創業態度的程度則越高；生涯調適與主觀規範具有顯著正相關($\gamma = .31, p < .001$)，顯示生涯調適力的程度越高，主觀規範的程度則越高；生涯調適與創業自我效能具有顯著正相關($\gamma = .40, p < .001$)，顯示生涯調適力的程度越高，創業自我效能的程度則越高。而生涯調適力與創業意向具有顯著正相關($\gamma = .44, p < .001$)，顯示生涯調適力的程度越高，創業意向的程度則越高；創業態度與創業意向具有顯著正相關($\gamma = .63, p < .001$)，顯示生創業態度的程度越高，創業意向的程度則越高；主觀規範與創業意向具有顯著正相關($\gamma = .47, p < .001$)，顯示主觀規範的程度越高，創業意向的程度則越高；創業自我效能與創業意向具有顯著正相關($\gamma = .58, p < .001$)，顯示創業自我效能的程度越高，創業意向的程度則越高。

二、測量模型分析

表 1 相關係數分析表

變數	平均值	標準差	1	2	3	4	5
1.生涯調適	4.16	.43	(.84)				
2.創業態度	4.01	.64	.47***	(.83)			
3.主觀規範	3.74	.78	.31***	.48***	(.74)		
4.創業自我效能	3.45	.69	.40***	.42***	.38***	(.57)	
5.創業意向	3.49	.93	.44***	.63***	.47***	.58***	(.88)

註：1.N=300，*** $p < .001$ 。

2.表上對角線括號內數字代表變數的信度。

為確保本研究之測量模式有良好的配適度，因此先進行驗證性因素分析。根據學者 Fornell and Larcker 建議平均變異萃取量(AVE)為 0.5，組合信度(CR)之值為 0.7，若兩者的數據皆達以上水準，則表示量表具有信效度。本研究將五個構念進行分析及果如表 2，生涯調適的組合信度(CR)為.85，平均變異萃取量(AVE)為.58、創業態度的組合信度(CR)為.84，平均變異萃取量(AVE)為.51、主觀規範的組合信度(CR)為.75，平均變異萃取量(AVE)為.50、創業自我效能的組合信度(CR)為.58，平均變異萃取量(AVE)為.53、創業意向的組合信度(CR)為.89，平均變異萃取量(AVE)為.72，可知本研究所使用的量表具有良好的收斂效度。

欲得知研究構念之間的區辨效度，本研究以驗證性因素分析方法對生涯調適、創業態度、主觀規範、創業自我效能與創業意向等五個構面進行分析。此五因素模型呈現良好的整體模型配適度($\chi^2 = 276.11$, $df = 125$, $CFI = .93$, $GFI = .91$, $TLI = .92$, $RMSEA = .06$, $SRMR = .05$)，且大部分之衡量指標與研究構念之間的因素負荷量介於 0.43 到 0.92 之間，大多高於門檻值 0.5，如表 3，顯示多數的觀察變項足以反映出各構念的潛在變項，具有收斂效度。本研究所設定之五因素模型與其他模型比較後，其配適度顯著優於其他模型，四因素模型 1^a ($\Delta\chi^2 = 385.41$, $p < .001$)、四因素模型 2^b ($\Delta\chi^2 = 365.43$, $p < .001$)、四因素模型 3^c ($\Delta\chi^2 = 368.95$, $p < .001$)、三因素模型 4^d ($\Delta\chi^2 = 461.34$, $p < .001$)、一因素模型($\Delta\chi^2 = 870.44$, $p < .001$)，如表 2。由上述可知本研究的構念之間具有良好區辨效度。

表 2 測量模型驗證性因素分析與信度分析

因素構面	衡量指標	標準化 因素負荷量	組合 信度	平均變異 萃取量	α 值
生涯調適	生涯關注(concern)	.62***	.85	.58	.84
	生涯掌握(control)	.76***			
	生涯好奇(curiosity)	.83***			
	生涯自信(confidence)	.82***			
創業態度 (EA)	EA1	.72***	.84	.51	.83
	EA2	.64***			
	EA3	.74***			
	EA4	.69***			
	EA5	.76***			
主觀規範 (SN)	SN1	.63***	.75	.50	.74
	SN2	.71***			
	SN3	.77***			
創業 自我效能 (ESE)	ESE1	.43***	.58	.53	.57
	ESE2	.76***			
	ESE3	.47***			
創業意向 (EI)	EI1	.87***	.89	.72	.88
	EI2	.92***			
	EI3	.75***			

註： $\chi^2 = 276.11$, $df = 125$, $CFI = .93$, $GFI = .91$, $TLI = .92$, $RMSEA = .06$, $SRMR = .05$.

*** $p < .001$ 。

表 3 驗證性因素分析與模型指標配適度

模型	χ^2	df	χ^2/df	RMSEA	SRMR	CFI	TLI	$\Delta\chi^2(\Delta df)$
1.五因素模型	276.11	125	2.21	.06	.05	.93	.92	--
2.四因素模型 1 ^a	385.41	129	2.99	.08	.06	.90	.87	109.3(4)***
3.四因素模型 2 ^b	365.43	129	2.83	.08	.06	.90	.88	89.32(4)***
4.四因素模型 3 ^c	368.95	129	2.86	.08	.06	.90	.88	92.84(4)***
5.三因素模型 4 ^d	461.34	132	3.50	.09	.07	.87	.84	185.23(7)***
6.一因素模型	870.44	135	6.45	.14	.09	.70	.65	594.33(10)***

註：^a 主觀規範與創業態度合併成一因素

^b 創業態度與創業自我效能合併成一因素

^c 主觀規範與創業自我效能合併成一因素

^d 主觀規範、創業態度與創業自我效能合併成一因素

*** $p < .001$

三、結構模型分析

首先，本研究使用巢套模型比較法(nested models comparison)分析，以檢定各假設模型間之配適度，同時，藉由不同模型比較後，即可得知模型的相對優劣，進而以此結果選出最適合本研究之最終模型。由表 4 可知，模型 1 與模型 2 之卡方差異量值達顯著水準($\Delta\chi^2=3.88, \Delta df=1, p<0.05$)，因此，基於驗證理論模型各項研究假設的考量，本研究將以模型 1 作為本研究的結構模式，以進行後續研究假設之驗證。

模型	χ^2	df	χ^2/df	$\Delta\chi^2(\Delta df)$	GFI	RMSEA	RM R	C FI	T LI
模型 1	342.86	128	2.68	--	.89	.08	.07	.91	.89
模型 2	346.74	129	2.69	3.88*(1)	.89	.08	.08	.91	.89

表 4 巢套模型比較表

註：1.* $p<0.05$

2.模型 1: 如下圖 1

3.模型 2: 如下圖 2

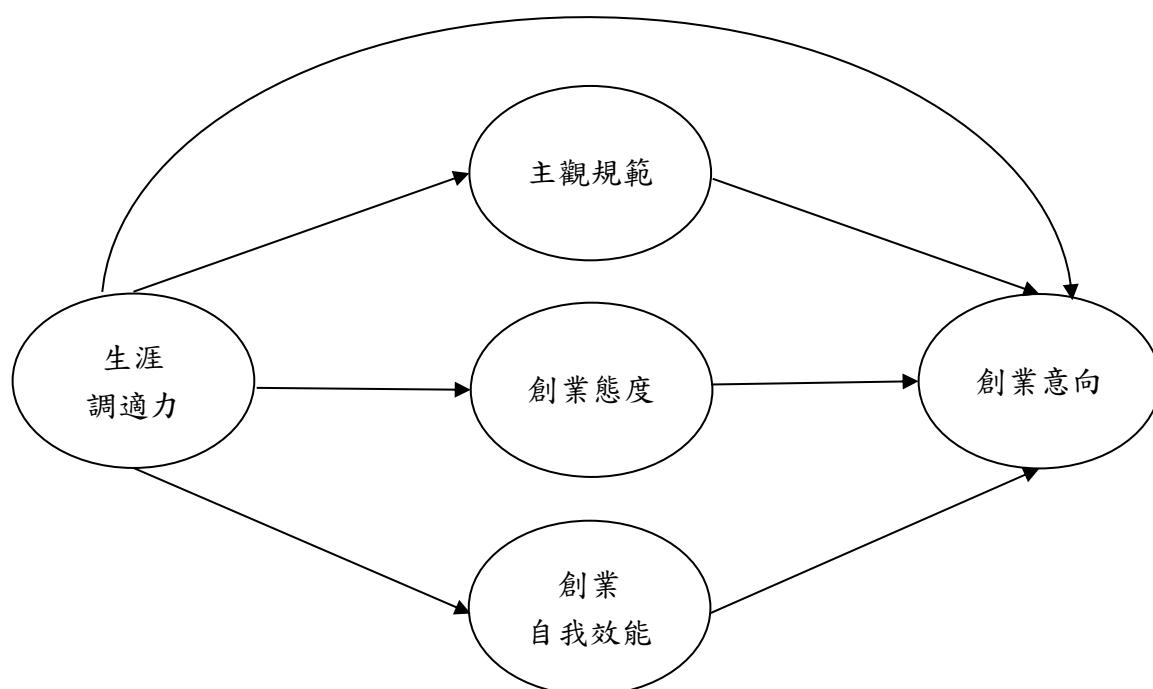


圖 1 模型 1

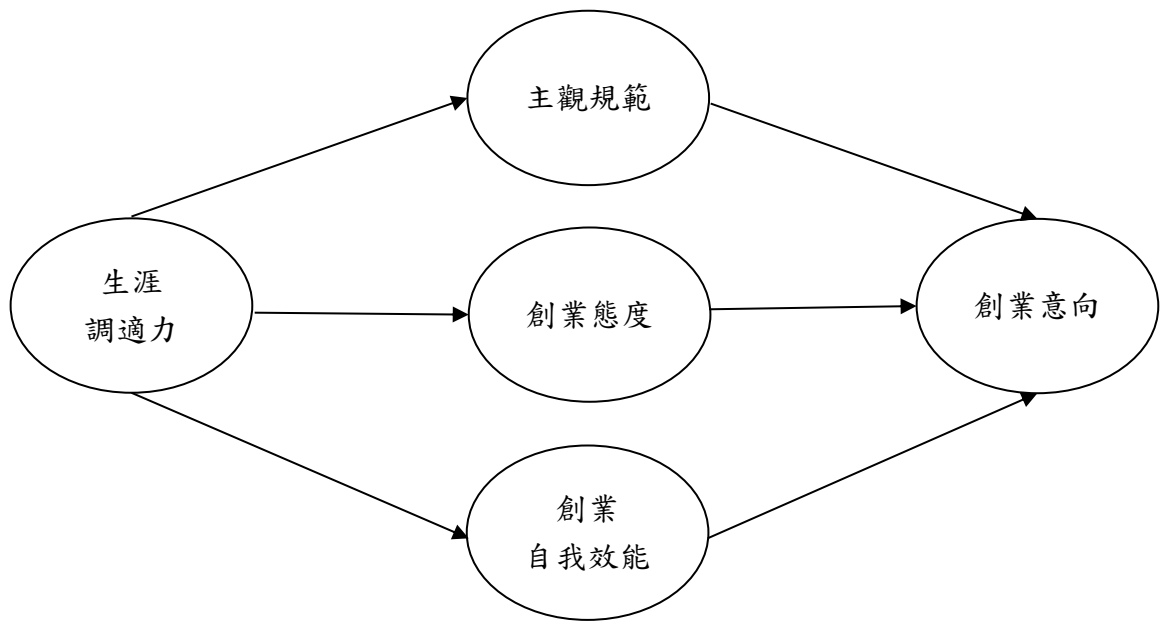


圖 2 模型 2

為衡量整個模式與觀察資料的配適度，使用 AMOS 軟體進行本研究最終模型之分析，下圖 3 為本研究之最終模型變項關係驗證圖，整體模型配適度之 χ^2 值為 342.86， df 值為 128，GFI 值為 0.89，CFI 值為 0.91，TLI 值為 0.89，SRMR 值為 0.09，RMSEA 值為 0.08。綜上所述，顯示出此模型具有良好的配適度。

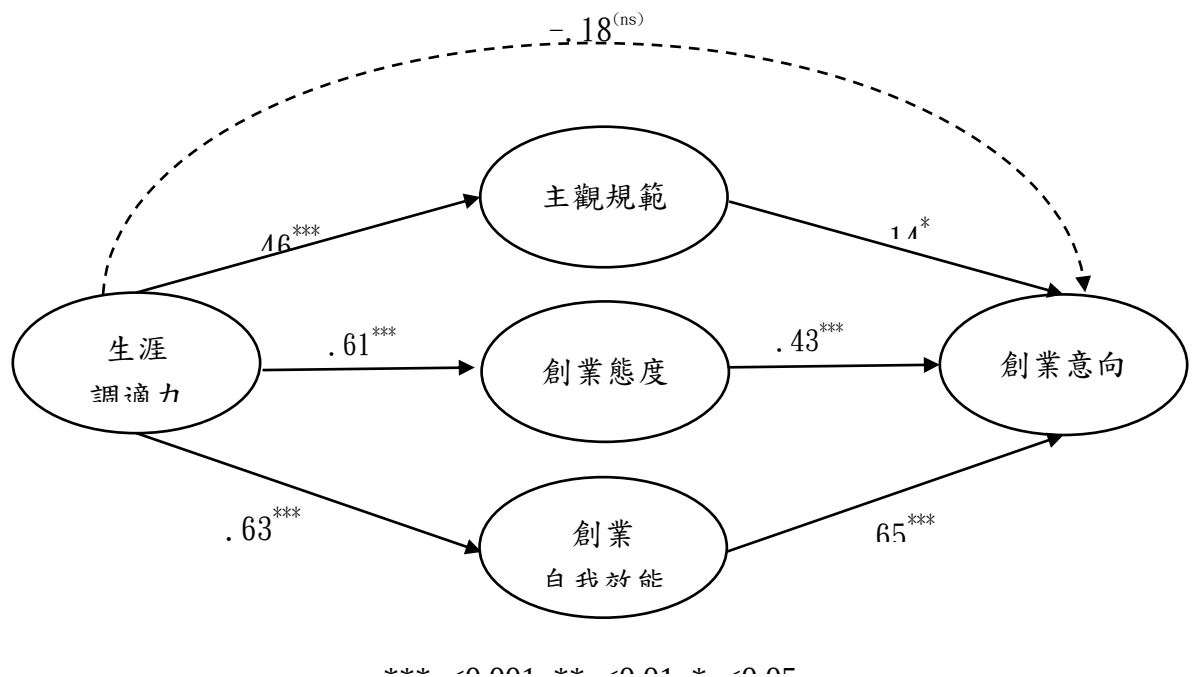


圖 3 最終模型變項關係驗證圖(值為標準化後之值)

結構模型配適度： $\chi^2=342.86$, $df=128$, $CFI=.91$, $TLI=.89$, $GFI=.89$, $RMSEA=.08$

為驗證本研究各項假設，從最終模型變項關係驗證圖進行各路徑之檢驗，分析結果如圖 3 所示：生涯調適力對主觀規範之路徑係數為.46($p<.001$)，顯示其有顯著影響，假設一支持；生涯調適力對創業態度之路徑係數為.61($p<.001$)，顯示其有顯著影響，假設二支持；生涯調適力對創業自我效能之路徑係數為.63($p<.001$)，顯示其有顯著影響，假設三支持；生涯調適力對創業意向之路徑係數為-.18(ns)，未達顯著水準，假設四不支持；主觀規範對創業意向之路徑係數為.14($p<0.05$)，顯示其有顯著影響，假設五支持；創業態度對創業意向之路徑係數為.43($p<.001$)，顯示其有顯著影響，假設六支持；創業自我效能對創業意向之路徑係數為.65($p<.001$)，顯示其有顯著影響，假設七支持。

本研究進一步以拔靴法(Bootstrap)來檢驗中介效果。在 95%的信賴區間下，顯示的結果如下：1.生涯調適力→主觀規範→創業意向的間接效果(0.46×0.14)值為 0.06，因此存在間接效果，直接效果包含 0，故此路徑具中介效果；2.生涯調適力→態度→創業意向的間接效果(0.61×0.43)值為 0.26，因此存在間接效果，直接效果包含 0，故此路徑具中介效果；3.生涯調適力→創業自我效能→創業意向的間接效果(0.63×0.65)值為 0.41，因此存在間接效果，直接效果包含 0，故此路徑具中介效果。因此假設八、假設九與假設十獲得支持。研究結果整理如表 5 所示。

表 5 研究假設結果

研究假設	驗證結果
假設一：生涯調適力與主觀規範有正向關係。	支持
假設二：生涯調適力與創業態度有正向關係。	支持
假設三：生涯調適力與創業自我效能有正向關係。	支持
假設四：生涯調適力與創業意向有正向關係。	不支持
假設五：主觀規範對創業意向有正向關係。	支持
假設六：創業態度對於創業意向有正向關係。	支持
假設七：創業自我效能對於創業意向有正向關係。	支持
假設八：主觀規範會中介生涯調適力與創業意向的關係。	支持
假設九：創業態度會中介生涯調適力與創業意向的關係。	支持
假設十：創業自我效能會中介生涯調適力與創業意向的關係。	支持

伍、結論與建議

一、結果討論

(一)創業態度會中介生涯調適力與創業意向的關係

生涯調適理論認為個體對於將來計畫的態度、探索自我與環境、以及調適性的能力有關係，而計畫行為理論認為態度是決定一個人對特定某項行為的評估依據，再決定是否給予支持或反對，也就是進行該行為時想要的結果，因此可看出「態度」是個體決定是否發展行為的關鍵前因；此外，意向即代表著一個人的內在是否有動力去進行某種行為，而生涯調適被視為預測個體行為活動的指標(Ajzen,1985)，因此，當個體對於進行創業行為的創業態度是正向且積極的，且在個體探索自我的結果也認為創業是一種將來的生涯規畫選擇時，進而帶動其創業意向的程度越高，是故，在本研究發現中亦證實了創業態度會正向影響生涯調適力與創業意向的關係。

(二)創業自我效能會中介生涯調適力與創業意向的關係

過去研究指出自我效能理論認為個體選擇執行某一行為的原因，會受到個體本身對於實現心中動機的能力、認知到個體所掌握的資源，以及對於實現的過程中，所需事件的運用控制能力與判斷能力(Bandura,1977)。生涯調適理論中的四個因素生涯關注、生涯控制、生涯好奇、生涯信心會影響對於將來計畫的態度；生涯關注的概念是從未來導向所回溯而來的概念，特別重視個體有計畫性的注重自己的未來，同時個體能運用過去的經驗，從中準備對未來行為的必要程度；生涯控制指個體對於生涯發展是能自我掌控的，除此之外，是個體做出生涯當中的決定時，對於自己所身處環境的文化脈絡需有相當程度瞭解，和自我效能關注個體是否能掌握手中的資源是相似的概念；生涯信心係指當面臨生涯當中的挑戰與生涯阻礙時，個體是否能預期自己克服與因應的方法。換句話是也是個體是否能在生涯情境中，解決生活當中的問題，和自我效能對於實現目標的過程中，所需運用的控制能力與判斷能力相似，因此，當個體對於其將來創業時的自我效能越高，同時也認同自己能夠掌握生涯規畫和具備相當呈度信心時，自然而然會影響個體進行創業的想法，是故，在本研究發現中亦證實了創業自我效能會正向影響生涯調適力與創業意向的關係。

(三)主觀規範會部分中介生涯調適力與創業意向的關係

主觀規範代表著當個體在進行某種行為時所感受到的社會壓力，來影響其是否應進行相關行為的壓力，因此當感受到之主觀規範的程度越高且正向，則越容易達到個體從事該行為結果之行為意向。而生涯調適力理論中，個體在探索自我與環境的過程當中，有可能會因為身旁所接收到的新經驗，看到不同的角色因而嘗試學習，這樣學習來源有可能從家人、朋友等重要他人而來，同時，這些來源也有可能成為督促個體的重要人士，換句話說也能成為計畫行為理論當中的主觀規範。因此，在本研究中關注的是家人、朋友同儕與師長的支持與關注程度，當個體，感受到的程度越高且給予的信心程度越正向，則越有可能達成個體完成探索自我的目標，甚至更進一步有創業意向的產生，是故，在本研究發現中亦證實了主觀規範會正向影響生涯調適力與創業意向的關係。

二、實務意涵

生涯調適力為個人在發展生涯的過程中位居重要的角色。特別強調個人在變動的環境下同時和環境互動的過程，因應眼前的變動與發展出相對應有效的策略與行為，則對於個人生涯調適的狀態將能更進一步發展出生涯目標；計畫行為理論一直以來被專家學者視為一種預測個體和瞭解個體行為的方式，並且能夠瞭解個體預期從事某種特定行為的程度。這對於現階段台灣大專院校的諮商輔導與生涯發展教育有著極大的相關性，若是學校能夠在學生在學期間之初，預測出學生的生涯發展行為意向，並針對相關預測結果，提供其所需之相對應的課程、家長座談會、生涯規畫講座、創業的業師輔導等不同方式，協助學生去釐清自己對於畢業後的就業行為，及早做準備。綜上所述，本研究希望能透過實證研究對生涯調適與計畫行為理論去預測學生是否對其將來的生涯有創業行為的可能性產生，提供未來學校在諮商輔導與將來在課程設計上之參考依據。

三、研究限制與未來研究方向

本研究在文獻探討、問卷設計與樣本蒐集等過程中盡力確保每一步驟皆符合科學方法，但在人力、時間、問卷發放等因素上，仍存在某些限制與不足。首先，蒐集樣本的過程中，本研究利用便利抽樣的方式，仍未能充分掌握台灣大專院校生的樣本狀況，因此樣本代表性可能不足，但已經盡可能以不同學校、年級為樣本蒐集對象，希望能藉著這樣的方式將偏誤降到最低；其次，本研究受限於時間的因素，僅採取橫斷面研究，故建議後續的研究能試著縱斷面設計，透過時間前後的淬練，能夠更瞭解變項間的關係；最後，本研究在變項的選擇上，主要是探討生涯調適對於大專院校學生的行為意向，建議未來的研究方向，可以將主動人格面向納入考量，使創業意向的相關論述更加豐富。

O'Connell, McNeely 與 Hall(2008)的研究雖發現，生涯調適力與教育程度有正相關，亦即個體的生涯調適力會隨著所受到的教育程度有影響，但是在不同科系的類別方面，今時今日仍沒有太多相關研究，所以未來可以針對不同科系與教育程度的學生進行創業意向探討。

參考文獻

行政院主計處 (2016)。取自 <http://www.dgbas.gov.tw>，105 年 9 月 22 日。

- Ajzen, I. (1985). From intentions to actions: A theory of planned behavior Action control (pp. 11-39): Springer.
- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational behavior and human decision processes*, 50(2), 179-211.
- Ajzen, I. (2006). Constructing a theory of planned behavior questionnaire.
- Ajzen, I., & Fishbein, M. (1980). Understanding attitudes and predicting social behaviour.
- Bagozzi, R. P., Baumgartner, J., & Yi, Y. (1989). An investigation into the role of intentions as mediators of the attitude-behavior relationship. *Journal of Economic Psychology*, 10(1), 35-62.
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological review*, 84(2), 191.
- Bandura, A. (1986). The explanatory and predictive scope of self-efficacy theory. *Journal of social and clinical psychology*, 4(3), 359-373.
- Bird, B. (1988). Implementing entrepreneurial ideas: The case for intention. *Academy of management Review*, 13(3), 442-453.
- Bullough, A., Renko, M., & Myatt, T. (2014). Danger zone entrepreneurs: The importance of resilience and self-efficacy for entrepreneurial intentions. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 38, 473-499.
- Hartung, P. J., Porfeli, E. J., & Vondracek, F. W. (2008). Career adaptability in childhood. *The Career Development Quarterly*, 57(1), 63-74.
- Hayward, M. L., Forster, W. R., Sarasvathy, S. D., & Fredrickson, B.L. (2010). Beyond hubris: How highly confident entrepreneurs rebound to venture again. *Journal of Business Venturing*, 25, 569-578.
- Kautonen, T., Gelderen, M., & Fink, M. (2015). Robustness of the theory of planned behavior in predicting entrepreneurial intentions and actions. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 39(3), 655-674.
- Kim, M.-S., & Hunter, J. E. (1993). Relationships Among Attitudes, Behavioral Intentions, and Behavior A Meta-Analysis of Past Research, Part 2. *Communication research*, 20(3), 331-364.
- Krueger, N. F., Reilly, M. D., & Carsrud, A. L. (2000). Competing models of entrepreneurial intentions. *Journal of business venturing*, 15(5), 411-432.
- Krueger, N. F., & Carsrud, A. L. (1993). Entrepreneurial intentions: applying the theory of planned behaviour. *Entrepreneurship & Regional Development*, 5(4), 315-330.
- Krueger, N. F., Reilly, M. D., & Carsrud, A. L. (2000). Competing models of entrepreneurial intentions. *Journal of business venturing*, 15(5), 411-432.
- Markman, G. D., Balkin, D. B., & Baron, R. A. (2002). Inventors and new venture formation: the effects of general self-efficacy and regretful thinking. *Entrepreneurship theory and practice*, 27(2), 149-165.
- Obschonka, M., Silbereisen, R. K., & Schmitt-Rodermund, E. (2010). Entrepreneurial intention as developmental outcome. *Journal of Vocational Behavior*, 77(1), 63 – 72.
- O'Connell, D. J., McNeely, E., & Hall, D. T. (2008). Unpacking personal adaptability at work. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 14(3), 248-259.

- Patel, P. C., & Thatcher, S. M. (2014). Sticking it out: Individual attributes and persistence in self-employment. *Journal of Management*, 40(7), 1932-1979.
- Ployhart, R. E., & Bliese, P. D. (2006). Individual adaptability (I-ADAPT) theory: Conceptualizing the antecedents, consequences, and measurement of individual differences in adaptability.
- Savickas, M. L. (1997). Career adaptability: An integrative construct for life-span, life-space theory. *The career development quarterly*, 45(3), 247-259.
- Savickas, M. L. (2005). The theory and practice of career construction. *Career development and counseling: Putting theory and research to work*, 1, 42-70.
- Savickas, M. L. (2009). Life-design international research group: Career adaptability project. Berlin: Humboldt Universitat.
- Savickas, M. L. (2013). Career construction theory and practice. In R. W. Lent, & S. D. Brown (Eds.), *Career development and counselling: Putting theory and research into work* (pp. 147–183) (2nd ed.). Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons.
- Savickas, M. L., & Porfeli, E. J. (2012). Career Adapt-Abilities Scale: Construction, reliability, and measurement equivalence across 13 countries. *Journal of Vocational Behavior*, 80, 661–673.
- Shapero, A., & Sokol, L. (1982). *The social dimensions of entrepreneurship*. *Encyclopedia of entrepreneurship*, 72-90.
- Super, D. E. (1980). A life-span, life-space approach to career development. *Journal of vocational behavior*, 16(3), 282-298.
- Super, D. E., & Knasel, E. G. (1981). Career development in adulthood: Some theoretical problems and a possible solution. *British Journal of Guidance and Counselling*, 9(2), 194-201.
- Thompson, E. R. (2009). Individual entrepreneurial intent: Construct clarification and development of an internationally reliable metric. *Entrepreneurship theory and practice*, 33(3), 669-694. *Journal of Vocational Behavior*, 80, 744-747.
- Zhao, H., Seibert, S. E., & Hills, G. E. (2005). The mediating role of self-efficacy in the development of entrepreneurial intentions. *Journal of applied psychology*, 90(6), 1265.

真誠領導對員工建言行為的影響

The Effect of the Authentic Leadership on Voice

吳依珊 國立臺灣師範大學科技應用與人力資源發展學系 碩士生

Yi-Shan Wu

Master, Department of Technology Application and Human Resource Development
Nation Taiwan Normal University

摘要

真誠領導是近十年來新興的領導理論，主要是著重於領導者本身的人格特質，而員工的建言行為是屬於組織公民行為的一種，對於組織創新、發展具有重要的影響，因此，本研究的主要目的為探討主管真誠領導對員工建言行為的影響，以及溝通滿意度是否會在兩者間產生中介效果。本研究以一般企業員工為研究對象，採問卷調查方式進行資料蒐集，總共發出 250 份問卷，共計回收 231 份有效問卷，回收率為 93.2%。在統計分析上以結構方程模式進行假設驗證，研究結果發現，主管的真誠領導對員工的建言行為並未產生直接的正向相關，但會對員工的溝通滿意度有正向的影響，且主管的真誠領導會透過溝通滿意度而影響到員工的建言行為。最後，本研究分別就理論與管理實務意涵提出建議，以供後續研究參考，並建議未來企業界可以培育出真誠正直的領導者，促進主管與員工之間的溝通氣氛，促使員工願意主動提出對公司有益的意見與想法。

關鍵詞：真誠領導、溝通滿意度、建言行為

壹、緒論

在這個充滿不確定性與挑戰性的時代裡，領導將是帶領組織迎向挑戰的重要能力，也因此領導統馭的議題一直是組織行為學上的熱門焦點，從過去領導相關研究發現，領導的型態正逐漸走向關注領導者本身的人格特質，如道德領導、真誠領導等，或許與現今大多數社會上的風氣有關，人與人之間的信任感薄弱，許多人認為領導者必須具備正直、真誠的特質，才能讓員工真心追隨（方凱弘，2014）。真誠領導首見於西方的研究，是從道德領導的概念發展而來，但目前在實證研究中的發展尚在成形階段，相較於傳統領導理論是否有更好的預測力或影響力，尚待確認。雖然真誠領導議題逐漸受到重視，然而回顧目前關於真誠領導的相關研究，大部分文獻探討了許多關於真誠領導對於員工所產生的正向效果，如正向的工作態度、工作行為等；例如 Walumbwa 等人(2008)在實證研究中，發現真誠領導對於組織公民行為、組織承諾與工作滿意度均有正向的影響，在真誠領導對組織公民行為影響的研究中，亦有不少研究在探討真誠領導對建言行為的影響(Hsiung, 2012)，建言行為是一種個體在組織的角色外行為，具有積極主動性，若組織中，主管與員工之間的關係良好，員工認為主管願意接納員工的意見，那麼員工就會比較願意提出具有建設性的建言，亦能協助組織解決不少複雜的問題。真誠領導者為了達成有效的領導，必須透過溝通的方式傳達訊息，根據過去的研究可以得知，真誠領導對於員工行為的影響是間接的，也就是說透過員工內心的心理歷程，員工先知覺到主管的真誠態度，接著形成正向的情感，進而產生正向的工作態度或行為(Walumbwa et al., 2010; Gardner et al., 2005)，真誠溝通是以信任為基礎，真誠領導者用心來領導員工，兩者間具有互信的基礎，兩者之間的溝通管道具有透明、開放的特性，員工的溝通管道與溝通方式獲得滿足，因此員工會願意主動提出建設性的建議，本研究以溝通滿意度作為此模型的中介因子，並期以實證研究方式，探討真誠領導對員工行為的現況，並進而提出管理意涵與建議。

貳、文獻探討

真誠領導理論自 2000 年開始受到社會心理學家的重視，隨後結合了正向心理學、正向組織學而產生真誠領導的內涵(Walumbwa et al., 2008)。在正向組織行為學中則認為真誠領導的領導者是藉由與他人接觸，並以誠實、開放的態度建立自己的生命經驗，以沒有偏誤的自我察覺進行內心的抉擇，進而發展出具有價值與意義的領導行為（Kernis, 2003）。Avolio 與 Luthans（2003）率先對真誠領導提出了定義，他們認為真誠領導是一種描述正向心理資本與高度發展的組織脈絡過程，可以使領導者對同事、員工產生更高的自我意識與自律行為，並產生正向行為。而後，又有許多學者提出定義，認為真誠領導的領導者必須具備某些特質，像是誠實、崇高的使命感、正直、自律以及能與他人擁有良好的互動。（Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans, & May, 2004; Walumbwa et al., 2008）。George 與 Sims（楊美齡譯，2008）亦對領導者的特質提出看法，認為真誠領導者主要目的在於成就他人，讓被領導者可以在共同目標下團結一心，並能為所有利害關係人創造最大價值，隨後，他們提出真誠領導者有五大特質，分別是(1)追求目標的熱情，領導者必須清楚知道自己的目标在哪，並且展現追求目標的高度熱情；(2)堅定價值的實踐，真誠領導者具有正直的人格特質，必須堅守這樣的價值觀；(3)用心領導，對於員工可以敞開心胸來帶領，

真心誠意的同理員工；(4)建立穩定長久的人際關係，領導者與員工之間必須建立良好的互信關係，才能讓員工願意在工作中奉獻；(5)高度自律的展現，真誠領導者通常是嚴以律己，才能贏得員工的尊重。

關於溝通滿足(Communication Satisfaction)的研究首見於 1959 年美國普渡大學 Level 的博士論文，Level 的對溝通滿足的定義為「員工對自己在溝通環境中，知覺滿足之整體性的程度。」(Redding, 1972)。Thayer(1968)亦曾經指出溝通滿足是指個人可以成功地與他人溝通，或是他人成功地與自己溝通時所感到滿意的程度。溝通是具有互動性，而溝通滿意度則是具有認知性，因此學者 Price(1972)認為溝通滿意度是組織成員對其所屬團體成員所產生的一種情感導向的滿意程度。

早期在溝通相關研究上，學者 Greenbaum (1974)認為大致上可以區分為溝通氣候、溝通內容與溝通流通，其中溝通氣候指的是組織中的人際關係、溝通滿足、溝通意願、溝通角色等。溝通滿足的研究，從前因變數來看，包含人口統計變項、溝通能力(高嘉吟, 2002)、溝通媒介(鄭月香, 2002；何麗君, 2005)、領導型態(陳忠謙, 1995；藍俊偉, 1999)；從後果變項來看，大多在探討工作滿足、組織承諾(Varona, 1996；蔡淑敏, 2001)等。過去文獻中可發現到對於溝通滿意度的後果變項多著重在工作成果的產出，如工作績效、生產力等，但是關於員工工作行為影響卻少有研究，如組織公民行為、員工建言行為等，因此本研究將連結新興領導型態真誠領導、溝通滿意度與員工建言行為等變項，並加以探討三者之間的關係與影響程度。

學者 Van Dyne 與 LePine(1998)將建言行為定義為是一種非強迫性的行為，強調的是具建設性與挑戰性的意見表達，並對變革提出創新的建議以及對標準作業流程提出修正方案，建言的目的在於增進組織的現況，而非只有批評。而若員工提出的建言行為是正向的，則可以用來對組織現狀提供建設性的變革(Zhou & George, 2001)，藉以改善組織的生產流程、運作效率等缺失。建言行為屬於工作外的主動行為，Van Dyne and LePine (1998)提到員工的建言行為是屬於組織公民行為的一種形式，雖然組織公民行為有許多形式，但是建言被認為是最具有風險性與成本昂貴性的一種(Organ, 1988)。

一、真誠領導對建言行為的影響

領導者的領導風格對於組織中成員的工作行為與組織文化具有重大的影響性，若領導者的特質是不誠實、沒有原則的，那麼他將做出不道德的決策，並有可能因為個人因素去犧牲員工的福利，或迫使員工去適應這個虛偽的組織環境(Boddy et al., 2010)。而真誠的領導者具有樂觀、正向、希望、自律等特質，並且瞭解自己的能力限制與所處的環境現況，真誠領導者會利用自身的特質去影響部屬，因此會建立一個開放、透明、互信的工作環境與互動關係(Gardner et al., 2005)，也就是說真誠領導者，在決策與問題解決上會較願意接受部屬提出的建議與想法，並且在資訊處理上會接受多元、差異的資訊並且保持公正、客觀，如此將可以增進部屬對於主管的信任程度(Hsiung, 2012)。依社會交換關係理論可知，信任是形塑主管與部屬間關係品質的重要因素，人與人之間的互動過程會以信任作為基礎，產生相互回報的默契，領導者與部屬正是基於此種信任關係，領導者給予部屬一定程度的信任、開放，促使部屬願意增加其角色外的行為，如建言行為(Blau, 1964；Gouldner, 1960)。

建言行為意味著挑戰現有的權力與社會常規，若缺乏一定的信任基礎，部屬是不會主動展現建言行為，因此當部屬意識到他處於一個開放、透明並鼓勵提出建議的環境，且與領導者之間的關係是相互信任的，在此一狀態下，部屬將會較願意去主動提出建議與真實感受(Hsiung, 2012)。

假設一：真誠領導與員工建言行為具有正向影響關係。

二、真誠領導對溝通滿意度的影響

領導者對於員工的影響，是先經由員工的內在心理歷程，讓員工在內心感受到主管的真誠態度與相關行為，接著產生正向的情感要素，進而對員工的態度或行為產生影響力，也就是說真誠領導對員工行為的影響是間接的(Walumbwa et al., 2010; Gardner et al., 2005)。擁有良好的溝通職能可以形塑一位領導者的魅力，因為主管可以有效與員工溝通的領導者通常可以獲取員工的信心並且提升彼此之間的滿意度(Pavitt, 1999)。為了被認為是有效的溝通者，領導者必須定時進行分享、回饋，並且積極地、清晰地回應員工提出的意見，除了清楚的溝通之外，還要利用不同的溝通管道簡潔地向組織中各個層級的人傳遞訊息(Shaw, 2005)，真誠領導者不僅用行動領導員工，更是用「心」去帶領員工，員工可以感受到主管的真誠、開放，兩者在互信的基礎上進行交流互動，雖然說主管會以開放的心胸接納員工所提出的建議，但主管會根據這些建議蒐集相關資訊加以客觀地分析，再反饋給員工，提供給員工的是有效、可使用的資訊，另外，根據學者 Putti, Aryee, Phua(1990)的研究指出，員工溝通滿意度的提升來自於其接收到可使用、有用的訊息量，也就是說，當主管能夠給予員工愈多有用的資訊時，員工的溝通滿意度就會愈高。綜上所述，真誠領導者具有良好的溝通職能，能夠有效的與員工進行溝通、回饋，進而提升員工的溝通滿意度。

假設二：真誠領導與溝通滿意度間具有正向影響關係。

三、溝通滿意度對真誠領導與建言行為的中介效果

根據 Downs(1977)提出的溝通滿意度量表中，將溝通滿意度分為八大構面，其中「溝通氣氛」、「與主管的溝通」、「個人回饋」三個構面被認為與整體的溝通滿意度具有強烈的相關性。員工在從事建言行為時，可能會擔心因此影響到他們的形象、人際關係或是職涯發展(Klaas and DeNis, 1989)，因為在從事建言行為本身是具有風險性的，所以員工會評估他們所處的環境是否不利於建言行為，如員工有高度的心理安全知覺，認為所處的環境並不會對建言行為有威脅性，那麼他就會較願意從事建言行為(Morrison et al., 2011)。真誠領導者會與員工建立良好的互信基礎、開放的溝通氣氛，讓員工願意相信建言行為是低風險性的，產生高度心理安全知覺，因而更願意去表達他們的意見，真誠領導者透過主動創造一個開放、安全、適合溝通的職場氣氛，讓員工能夠免於恐懼、自在的表達他們的想法與意見。

過去有許多研究對於員工主動提出建言行為的前因進行探討，包括人格特質、工作團

隊氣氛、領導風格等，而促使員工會願意持續提出建言的動機尚包含員工的自我效能，根據自我效能理論，自我效能是指人們對於自己是否有能力去完成某事的自信程度，也就是說人們在某些特定情況或範圍內，自評是否具有執行特定行為的能力(Bandura, 1986)，而建言自我效能則是將範圍限定在建言，其定義為人們評斷自己有能力去理解問題，並且針對問題提出具有建設性的意見、想法(Liu et al., 2012)。當具有高度建言自我效能的員工，他們相信自己有能力提出具有建設性且可能被採納的意見。而與主管的溝通互動過程可能是影響員工建言自我效能感高低的重要因素，當主管的領導風格屬於真誠領導，其核心原則之一是與部屬建立良好的人際關係，也就是說真誠領導者會主動瞭解部屬、關心部屬在工作上遇到的問題、傾聽並接受部屬的意見，進而培養與部屬之間良好的溝通信任關係。基於此良好的溝通互動關係下，員工認為他所提出的建議有可能被傾聽、接納，也因此更能提升他的建言動機。

根據教練行為(coaching behavior)的相關理論，教練行為被認為是領導者在進行管理的很重要領導管理模式，教練領導對於人際關係的改善、溝通的達成、發揮個人與組織能力並提升績效等具有很顯著的成效(黃榮華、梁立邦，2005)，真誠領導者具有高度的教練管理技巧，像是傾聽能力、溝通能力、分析技巧、敏銳的觀察力，並且能夠有效地給予回饋(Ellinger et al., 2003)，且真誠領導者也善於透過教練行為技巧去建立一個安全、融洽、信任的環境，讓員工降低防禦心(Passmore, 2015)，員工知覺到一個安全的環境且主管又願意傾聽並給予回饋，雙方的溝通互動良好，也因此激發員工願意主動提出對組織、團隊的建議與想法。

假設三：溝通滿意度在真誠領導與員工建言行為間具有中介效果。

參、研究方法

一、研究樣本與程序

本研究將以不同產業別、具有主管與部屬關係之一般企業員工工作做為研究對象，且為了使本研究的研究結果具有類推性，因此本研究調查的產業不特別限定產業類別。採用紙本問卷進行發放，並採用便利性抽樣進行隨機發放，共計發放問卷 250 份，回收 233 份，回收率為 93.2%，扣除其中填答不完全者 2 份，故實際進行分析的有效問卷為 231 份，有效回收率為 92.4%。

根據表 1 的顯示，在有效問卷中，性別中男性佔 29.9%，女性佔 70.1%；在年齡分布上，以 25-29 歲的樣本佔 26%為最多數，35-39 歲的樣本佔 22.9%為次多；24 歲(含)以下和 45 歲(含)以上的樣本為少數，分別佔 11.7%與 8.2%；在教育程度方面，以大學的樣本佔 58.0%為最多數，研究所(含)以上的樣本佔 32.9%為次多，高中職與專科的樣本為少數，分別佔 3.5%與 5.6%；在職級方面，以一般職員佔 68.4%為最多數，基層主管佔 18.2%為次多，中高階主管佔 13.4%為少數；在該公司年資中，以一年以上未滿三年佔 35.1%為最多數，未滿一年佔 25.1%為次多，五年以上未滿十年與十年以上分別 13.9%與 9.5%為少數；最後在總工作年資中，以十年以上佔 45.5%為最多數，五年以上未滿十年佔 22.1%為次多，一年以上未滿三年與未滿一年分別佔 13.4%與 5.2%為少數。

表 1 敘述性統計分析

	次數	百分比	累積百分比
性別			
男	69	29.9	29.9
女	162	70.1	100.0
年齡			
24 歲(含)以下	27	11.7	11.7
25-29 歲	60	26.0	37.7
30-34 歲	44	19.0	56.7
35-39 歲	53	22.9	79.7
40-44 歲	28	12.1	91.8
45 歲(含)以上	19	8.2	100.0
教育程度			
高中職	8	3.5	3.5
專科	13	5.6	9.1
大學	134	58.0	67.1
研究所(含)以上	76	32.9	100.0
職級			
一般職員	158	68.4	68.4
基層主管	42	18.2	86.6
中高階主管	31	13.4	100.0
在該公司年資			
未滿一年	58	25.1	25.1
一年以上未滿三年	81	35.1	60.2
三年以上未滿五年	38	16.5	76.6
五年以上未滿十年	32	13.9	90.5
十年以上	22	9.5	100.0
總工作年資			
未滿一年	12	5.2	5.2
一年以上未滿三年	31	13.4	18.6
三年以上未滿五年	32	13.9	32.5
五年以上未滿十年	51	22.1	54.5

十年以上	105	45.5	100.0
樣本總數		231	

二、研究工具

真誠領導。真誠領導採用 Walumbwa, Avolio, Gardner 等(2008)學者所設計的真誠領導量表(Authentic Leadership Questionnaire, ALQ)，此量表共有四個構面，分別為自我意識、資訊平衡的過程、內化的道德觀、關係的透明性。計分方式將採用 Likert 五點尺度量表來衡量，依序為非常同意、同意、不確定、不同意與非常不同意，計分以 5、4、3、2、1 分，分數愈高代表員工知覺主管真誠領導的程度愈高；分數愈低代表員工知覺主管真誠領導的程度愈低。本量表的 Cronbach's α 為 .90。

溝通滿意度。溝通滿意度量表採用 Downs(1977)年修訂之溝通滿意度量表 (Communication Satisfaction Questionnaire, CSQ)，本量表將溝通滿意度分為八大構面，包含了「溝通氣氛」、「與主管的溝通」、「組織運作」、「平行溝通」、「溝通媒介」、「組織的展望」、「個人回饋」、「與部屬的關係」，其中在溝通檢核中一致認為溝通氣氛、與主管的溝通、個人回饋這三個面向與整體的溝通滿意度具有強烈的相關性，因此本研究將以這三個構面做為主要衡量面向(Downs and Hazen, 1977)，在計分方式將採用 Likert 五點尺度量表來衡量，依序為非常同意、同意、不確定、不同意與非常不同意，計分以 5、4、3、2、1 分，分數愈高代表員工的溝通滿意度程度愈高；分數愈低代表員工的溝通滿意度程度愈低。本量表的 Cronbach's α 為 .81。

建言行為。建言行為採用 Van Dyne and Lepine(1998)所發展的量表，此量表共計 6 題。範例題項如：「我會提出影響所屬部門未來發展的工作建議」，計分方式將採用 Likert 五點尺度量表來衡量，依序為非常同意、同意、不確定、不同意與非常不同意，計分以 5、4、3、2、1 分，分數愈高代表員工的建言行為程度愈高；分數愈低代表員工的建言行為程度愈低。本量表的 Cronbach's α 為 .88。

肆、研究結果

一、相關分析

本研究各構念的平均數、標準差與相關係數如表 2，根據相關分析結果顯示，真誠領導與溝通滿意度具有顯著正相關($r = .79$, $p < .01$)。且真誠領導亦與建言行為具有顯著正相關 ($r = .22$, $p < .01$)。而溝通滿意度與建言行為也具有顯著正相關($r = .25$, $p < .01$)。

表 2 相關分析

構面	Mean	SD	1	2	3

真誠領導	3.66	.65	1	-	-
溝通滿意	3.64	.59	.79**	1	-
建言行為	4.06	.52	.22**	.25**	1

*p<.05. **p<.01. ***p<.001.

二、測量模型分析

為了確定測量模式有良好的配適度，我們先進行驗證性因素分析，根據學者 Fornell and Larcker 建議組合信度(CR)值為 0.7，平均變異萃取量(AVE)為 0.5，表示量表具有信效度。本研究將三個構念進行分析及果如表 2，真誠領導的組合信度(CR)為.90，平均變異萃取量(AVE)為.71、團隊合作的組合信度(CR)為.90，平均變異萃取量(AVE)為.64、溝通滿意度的組合信度(CR)為.82，平均變異萃取量(AVE)為.48、建言行為的組合信度(CR)為.78，平均變異萃取量(AVE)為.55、使用者滿意度的組合信度(CR)為.88，平均變異萃取量(AVE)為.51，可知本研究所使用的量表具有良好的收斂效度。

為瞭解研究構念之間的區辨效度，本研究以驗證性因素分析方法對真誠領導、溝通滿意度、建言行為等三個構面進行分析。此三因素模型呈現良好的整體模型配適度($\chi^2 = 113.197$, $df = 62$, $CFI = .97$, $TLI = .96$, $GFI = .93$, $RMSEA = .06$)，且各衡量指標與研究念之間的因素負荷量均達 0.62 以上(p 皆達到.001 之顯著水準)，如表 3，顯示具有收斂效度。本研究所設定的三因素模型在與其他模型比較後，其配適度顯著優於其他模型，二因素模型 ($\Delta\chi^2 = 134.497$, $p < .001$)、一因素模型($\Delta\chi^2 = 720.957$, $p < .001$)，如表 4。由上述可知本研究的構念之間具有良好區辨效度。

表 3 測量模型驗證性因素分析與信度分析

因素構面	衡量指標	標準化 因素負荷量	衡量 誤差	組合 信度	平均變異 萃取量	α 值
真誠領導 (AL)	自我意識	.86***	.75	.90	.64	.90
	資訊平衡的過程	.75***	.56			
	內化的道德觀	.86***	.73			
	關係的透明性	.88***	.78			
溝通 滿意度 (CS)	溝通氣候	.83***	.68	.82	.48	.81
	與主管的溝通	.80***	.65			
	個人的回饋	.68***	.47			
建言行為 (VO)	VO1	.73***	.53	.88	.51	.88
	VO2	.62***	.38			
	VO3	.64***	.41			
	VO4	.84***	.71			
	VO5	.82***	.67			
	VO6	.77***	.59			

註： $\chi^2 = 113.197$, $df = 62$, $CFI = .97$, $GFI = .93$, $TLI = .96$, $RMSEA = .06$, $SRMR = .05$.

*** $p < .001$ 。

表 4 驗證性因素分析與模型指標配適度

模型	χ^2	df	CFI	TLI	GFI	SRMR	RMSEA	$\Delta\chi^2(\Delta df)$
1. 三因素模型	113.197	62	.97	.96	.93	.05	.06	--

2. 二因素模型 1 ^a	134.497	64	.96	.95	.92	.05	.07	21.30(2)***
3. 二因素模型 2 ^b	525.397	64	.74	.68	.71	.21	.18	412.20(2)***
4. 二因素模型 3 ^c	702.119	64	.64	.56	.58	.20	.21	588.92(2)***
5. 一因素模型	720.957	65	.63	.55	.57	.20	.21	607.76(3)***

註：^a 真誠領導與溝通滿意度合併成一因素

^b 溝通滿意度建言行為合併成一因素

^c 真誠領導與建言行為合併成一因素

***p < .001

三、結構模型分析

在進行結構模式檢定前，先以巢套模式比較各假設模型間的配適度差異，確認出本研究所建立的假設模型為最佳模型。在完全中介模式中，真誠領導對建言行為有直接影響，分析結果如表 5 所示($\chi^2 = 113.197, df = 62, GFI = .93, CFI = .97, TLI = .96, SRMR = .05, RMSEA = .06$)，顯示本模型具有良好配適度。在部分中介模式中，真誠領導對建言行為的影響有限，分析結果如表 5 所示($\Delta\chi^2 = 0.005, \Delta df = 1, ns$)，由巢套模式檢定可知部分中介模式與完全中介模式的模型沒有顯著差異(如表 5)，因此根據模型簡約原則，本研究將以完全中介模式進行研究假設之驗證。

表 5 巢套模型比較表

模型	χ^2	df	$\Delta\chi^2/\Delta df$	GFI	TLI	CFI	RMSEA
部分中介模式	113.197	62	-	.93	.96	.97	.06
完全中介模式	113.202	63	0.005 (1)	.93	.97	.97	.06

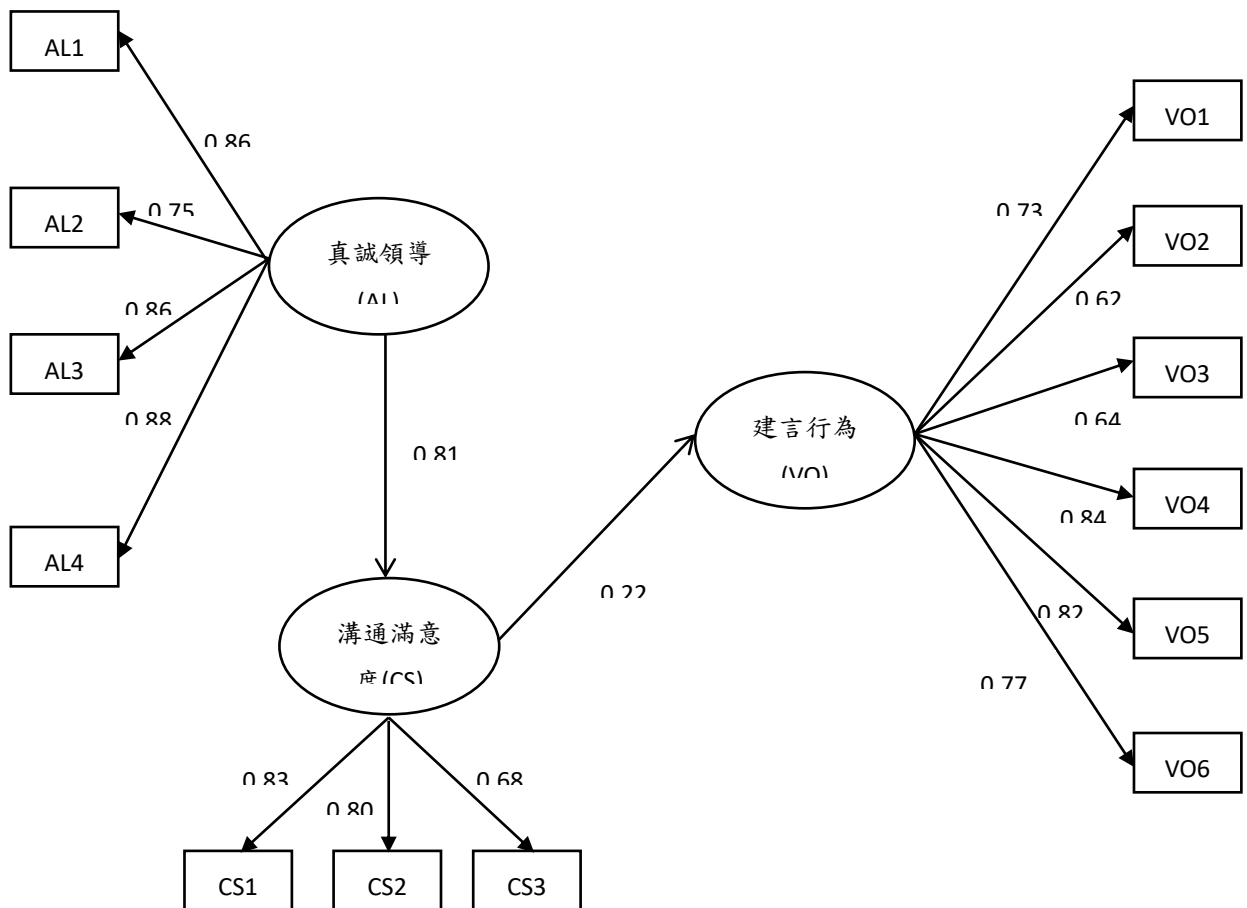


圖 1: 結構方程模型

結構模型配適度: $\chi^2 = 113.197$, $df = 62$, $CFI = .97$, $TLI = .96$, $GFI = .93$, $RMSEA = .06$.

在驗證假設中介的路徑效果中，由於本模型為完全中介模式，因此僅存在間接效果，結果顯示真誠領導→溝通滿意度→建言行為的間接效果值為 0.81×0.22 ，其值為 0.18。本研究進一步以拔靴法(Bootstrap)對溝通滿意度的中介效果進行驗證，在 95%的信賴區間為 0.09 至 0.275 並未包含 0，顯示溝通滿意度確實在真誠領導與建言行為間具有中介效果，因此假設三獲得支持。研究結果整理如表 5 所示。

表 5 研究假設結果

研究假設	驗證結果
假設一：真誠領導與員工建言行為具有正向影響關係。	不支持
假設二：真誠領導與溝通滿意度間具有正向影響關係。	支持
假設三：溝通滿意度在真誠領導與員工建言行為間具有中介效果。	支持

伍、結論與建議

一、結果討論

根據真誠領導者的特質而言，真誠領導者會培養人際間的互信基礎並與人建立長久的人際關係，且真誠領導者會以真誠、開放的態度與員工交流、互動，讓員工能夠放心地與主管溝通；此外，擁有良好的溝通職能可以形塑一個領導者的魅力，真誠領導者因為心中有其堅持的價值觀與信念，為了有效將這份價值傳達給員工，領導者會以有效的溝通模式進行分享、回饋，而根據先前學者的研究也指出，若主管可以有效與員工溝通，通常可以獲取員工的信心並且提升彼此之間的滿意度(Pavitt, 1999)，也因為真誠領導者會將來自員工的資訊加以客觀分析、處理再反饋給員工，而當主管能夠給予員工愈多可使用、有用的訊息量時，員工的溝通滿意度就會愈高(Putti, Aryee, & Phua, 1990)，是故，在本研究發現中亦證實了真誠領導確實會正向影響員工的溝通滿意度。

根據學者的研究中指出，領導者對於員工的影響，會先經由員工的內在心理歷程，當員工內心感受到主管的真誠態度或行為時，內心會產生正向的情感要素，進而產生態度或行為上的影響力，也就是說，在過去的研究中認為真誠領導對員工行為的影響是間接的(Walumbwa et al., 2010; Gardner et al., 2005)。在本研究中發現真誠領導透過員工溝通滿意度的提升，增加員工進行建言行為的可能性，由此可見，溝通滿意度是一個相當重要的內在心理歷程，員工的建言行為並不會僅單純因為主管的真誠領導風格而受到影響，他會先透過與主管的互動、交流與溝通，先提升內在的溝通滿意度，當溝通的需求被滿足時，員工才會較願意主動提出建議與想法。因此，本研究發現中證實了溝通滿意度確實在真誠領導與建言行為之間具有中介效果。

如上所述，本研究發現，真誠領導確實會對員工的溝通滿意度產生正向的影響，且真誠領導亦會透過溝通滿意度進而影響員工的建言行為。然而，本研究發現真誠領導並不會直接影響員工的建言行為，造成此結果未如預期的主要原因可能與促進建言行為的心理機制有關，雖然建言行為屬於組織公民行為的一種形式，但是建言往往卻被認為是最具有風險性與成本昂貴性的一種(Organ, 1988)，因此員工的心理因素可能會有相當大的影響力，且根據過去研究中認為員工會提出建言行為的前因可以歸因於「個人」與「情境」因素(LePine and Van Dyne, 2001)，前者包含個人特質、資歷深淺等；後者則為組織文化、組織結構地位等，由於本研究的樣本平均在該公司的年資有60.2%未超過三年，資歷尚淺，且在該公司的職級中，有68.4%均為一般員工，非屬於管理職，因此員工會需要更多的心理安全機制去判斷這個環境是否適合提出建言，例如，Walumbwa等人(2010)在以中國為背景的研究中發現，真誠領導會透過主管授權的中介，間接影響員工的組織公民行為與工作投入，由此可知，或許在華人文化中，儘管主管的領導風格是正向、開放，員工還是會藉由確認自己已處於風險較低的環境下，才會較願意主動提出建言。

二、管理實務意涵

在組織研究中，領導一直是受到相當多關注的議題，領導理論從威權走向開放，從注重領導者的領導技巧、魅力到開始關心領導者自身的人格特質，真誠領導在近十多年來受

到重視，理論尚在發展的階段，尚需要更多的實證研究來驗證其效果，關於真誠領導的前因、後果研究，大多支持真誠領導會對員工的態度、行為產生正向影響(Peus, Wesche, Streicher, Braun, & Frey, 2012; Yukl, 2010)，先前的學者亦建議後續研究可以從事真誠領導與組織公民行為(如建言行為)的探討，綜上所述，本研究希望藉由實證研究探討真誠領導對建言行為的影響為何，增加真誠領導在相關研究上的豐富度，並提供後續研究上的相關參考。

在管理實務上，一個組織或團隊要成功，擁有傑出的領導力更勝於優秀的管理技巧，因此領導者的領導風格對於組織或團體而言相當重要；另外，員工建言行為是組織創新、發展的重要推動力，組織運作時，領導者或管理者對於許多狀況並無法面面俱到，若員工能主動察覺問題並隨時提出建言，如此一來，將對於組織的生存與發展有深遠的影響。綜上所述，本研究希望能透過實證研究對真誠領導與員工建言行為之間的關係釐清，提供未來組織領導者在管理上的參考依據。

三、研究限制與未來研究方向

本研究在文獻探討、問卷設計與樣本蒐集等過程中雖已力求嚴謹，確保符合科學方法，但在時間、人力、經費、研究方法等因素上，仍有一些限制與不足之處，首先，在樣本的蒐集上，本研究採取便利抽樣，因此樣本可能不具充分代表性，但已經盡量以不同產業、組織、職位、年資等為樣本蒐集對象，希望能夠將樣本的偏誤減至最低；其次，本研究主要是以華人文化為背景進行研究，建議後許可以透過不同文化之間的差異來做跨文化驗證；第三，本研究受限於時間的因素，採取橫斷面設計，因此建議後續的研究可以採取縱斷面設計，希望能夠更全面性的了解變項間的關係；第四，本研究採用的是自陳式量表，因此可能產生共同方法偏誤(CMV)的疑慮，建議後續的研究可以採用配對的方式進行。最後，本研究在變項的選擇上，主要是探討真誠領導對於員工的行為面向，建議未來的研究方向，可以將員工的態度面向納入考量，以使真誠領導的相關論述更加豐富並讓企業界在培育領導者時，可以更加瞭解真誠領導風格對於員工的影響。

參考文獻

- 方凱弘(2014)。初探真誠領導之意涵與行為。T&D 飛訊，195，1-22。
- 何麗君(2005)。溝通媒介認知、人際溝通能力、溝通滿足對自我效能影響之研究-以電子資訊業與銀行業為例（未出版之碩士論文）。銘傳大學，台北。
- 高嘉吟(2002)。主管性別、知覺主管溝通能力與員工溝通滿意度之關係研究-以台灣區電子產業為例（未出版之碩士論文）。大同大學，台中。
- 陳忠謙(2005)。企業主管領導型態與員工溝通滿足及組織承諾之關係研究-以台灣石化業為例（未出版之碩士論文）。國立成功大學，台南。
- 黃榮華、梁立邦(2005)。〈人本教練模式〉。台北：經濟新潮社。
- 楊美玉、柯佑宗(2015)。人們為何能勇於建言?建言自我效能與團隊建言行為的效果。臺大管理論叢，25(3)，39-6。
- 蔡淑敏(2001)。企業內溝通媒介、員工溝通滿足及組織承諾關係之研究-以台灣電子資訊產業為例（未出版之碩士論文）。長榮大學，台南。
- 鄭月香(2003)。國中教職員溝通媒介的使用與溝通滿足關係之研究(未出版之碩士論文)。國立高雄師範大學，高雄。
- 藍俊偉(1999)。企業主管領導行為、員工溝通滿足及員工生產力相關性之研究-以台灣電子業為例（未出版之碩士論文）。長榮大學，台南。
- Avolio, B. J., & Luthans, F. (2003). Authentic leadership: A positive developmental approach. *Positive organizational scholarship*, 241-261.
- Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F., & May, D. R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The Leadership Quarterly*, 15(6), 801-823.
- Bandura, A. (1986). Social foundations of thought and action: A social cognitive perspective. *Englewood Cliffs, NJ: Princeton-Hall*.
- Boddy, C. R. P., Ladyshewsky, R., & Galvin, P. (2010). Leaders without ethics in global business: Corporate psychopaths. *Journal of Public Affairs*, 10, 121-138.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. Transaction Publishers.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Downs, C. W., & Hazen, M. D. (1977). A factor analytic study of communication satisfaction. *The Journal of Business Communication* (1973), 14(3), 63-73.
- Ellinger, A. D., Ellinger, A. E., & Keller, S. B. (2003). Supervisory coaching behavior, employee satisfaction, and warehouse employee performance: A dyadic perspective in the distribution industry. *Human Resource Development Quarterly*, 14(4), 435-458.
- Greenbaum, H. H. (1974). The audit of organizational communication. *Academy of Management Journal*, 17(4), 739-754.
- Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., & Walumbwa, F. (2005) "Can you see the real me?" A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly*, 16: 343-372.
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American*

- Sociological Review*, 25: 161-178.
- Hsiung, H.-H. (2012). Authentic leadership and employee voice behavior: A multi-level psychological process. *Journal of Business Ethics*, 107(3), 349–361.
- Klaas, B. S., & DeNisi, A. S. (1989). Managerial reactions to employee dissent: The impact of grievance activity on performance ratings. *Academy of Management Journal*, 32, 705-718.
- Kernis, M. H. (2003). Toward a conceptualization of optimal self-esteem. *Psychological Inquiry*, 14, 1-26.
- Liu, Y. L., Yang, M. Y., and Liu, G. C. (2012). Investigating the effects of self-efficacy and participative leadership on voice behavior. *Paper presented at the 72nd annual meeting of the Academy of Management*, Boston, MA.
- Morrison, E. W., Wheeler-Smith, S. L., & Kamdar, D. (2011). Speaking up in groups: A cross-level study of group voice climate and voice. *Journal of Applied Psychology*, 96(1): 183-191.
- Nunnally, J.C., (1978), *Psychometric Theory*, New York: McGraw-Hill.
- Organ, D. W. (1988). A restatement of the satisfaction-performance hypothesis. *Journal of Management*, 14, 547–557.
- Passmore, J. (Ed.). (2015). *Leadership coaching: Working with leaders to develop elite performance*. Kogan Page Publishers.
- Pavitt, C. (1999). Theorizing about the group communication-leadership relationship. *The handbook of group communication theory and research*, 313-334.
- Putti, J. M., Aryee, S., & Phua, J. (1990). Communication relationship satisfaction and organizational commitment. *Group & Organization Studies*, 15, 44-52.
- Peus, C., Wesche, J. S., Streicher, B., Braun, S., & Frey, D. (2012). Authentic leadership: An empirical test of its antecedents, consequences, and mediating mechanisms. *Journal of Business Ethics*, doi: 10.1007/s 10551-011-1042-3.
- Price, J. H. (1972). *Handbook of Organizational Measurement*, DC: Health & Company.
- Redding, W. C. (1972). *Communication within the organization: An interpretive review of theory and research*. Industrial Communication Council.
- Shaw, K. (2005). Getting leaders involved in communication strategy: Breaking down the barriers to effective leadership communication. *Strategic Communication Management*, 9, 14-17.
- Thayer, L. (1986). *Communication & Communication System*. Homewood, IL: R.D. Irwin.
- Van Dyne, L., & LePine, J. A. (1998). Helping and voice extra-role behaviors: Evidence of construct and predictive validity. *Academy of Management Journal*, 41 (1), 108-119.
- Varona, F. (1996). Relationship between communication satisfaction and organizational commitment in three Guatemalan organizations. *Journal of Business Communication*, 33, 111-140.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34(1), 89-126.
- Walumbwa, F. O., Wang, P., Wang, H., Schaubroeck, J., & Avolio, B. (2010). Psychological processes linking authentic leadership to follower behaviors. *The Leadership Quarterly*, 21(5), 901-914.
- Yukl, G. (2010). *Leadership in organizations* (7th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Zhou, J., & George, J. M. (2001). When job dissatisfaction leads to creativity: Encouraging the

expression of voice. *Academy of Management Journal*, 44 (4), 682-696.

團隊成員交換關係與負責行為之影響研究
A Study on the Influence of Team Member Exchange
and Taking Charge

廖旻儀

國立臺灣師範大學科技應用與人力資源發展學系 研究生

Liao-Min-Yi

Department of Technology Application and Human Resource Development,
National Taiwan Normal University

摘要

在過去幾十年中，在組織行為文獻當中越來越強調外部行為，或者在組織功能上員工超越工作角色期望的行為，因此本研究欲探討負責行為之相關研究。將研究對象設定為現今組織當中頻繁運用的工作團隊，欲了解團隊交互關係品質是否能正向影響團隊成員的負責行為。研究結果發現團隊交互關係品質與負責行為有正向關聯性，團隊承諾與負責行為有正向關聯性，團隊承諾在這段關係扮演部分中介。本研究以社會交換理論為推論的主軸並且也發現在團隊成員對團隊所產生的心理依附，達到內化層次的部分，成員將團隊的觀點及自身態度結合，並整合出具體對團隊有利的新想法及行為。因此，團隊成員會將自己對團隊的投入及付出視為一種義務、責任，致力於建設性面向的改善透過良好溝通使工作團隊達到良好的情況。

關鍵詞：團隊-成員交換關係、團隊承諾、負責行為

壹、緒論

一、研究背景與動機

在現今全球競爭激烈的浪潮之下，許多產業為了因應環境快速變化，許多企業越來越以團隊為導向分別為團隊的目標而努力，團隊的工作模式與運行漸受到重視。Peter Drucker(1992)指出團隊有三種，第一是棒球隊，不同的位置各自分明，隊員是在團隊中打球，而「非作為團隊」打球。第二種是足球隊，足球隊的隊員像棒球隊隊員一樣，各自有固定的位置，但是足球隊是「作為團隊」踢球。第三種是網球雙打隊，隊員各自有基本位置但不固定，因此能更加靈活應用，要求也更嚴格。他們順應團隊成員的優缺點發揮各自所長，並隨著比賽規則的改變而變化。具備多元色彩的團隊可互補每個成員的能力與特色，發揮團隊力量協助完成其任務，這些成員在團隊合作的期間內，必需對團隊共同的任務和工作方式取得共識，團隊凝聚力、規範、和成員之間的人際關係也隨之產生。

「團隊-成員交換關係理論」(Team-member Exchange Theory，簡稱 TMX 理論)是指團隊成員與同事間在組織間的工作關係之效率情形(Seers,1989)。企業除了要求員工必須在職務上穩定的表現出符合職務要求的角色行為之外，員工是否能夠自動自發的從事其他本分工作範圍外的行為，也是影響組織績效的另一項重要因素(Katz, 1964; Katz & Kahn, 1978)。近年來團隊組合或團隊多元性研究逐漸強調從內隱的認知層面或個人性格特質探討團隊的異質性或多元性的影響(黃家齊，2003；Turner, 1987)。Liden & Graen (1980)於研究中提出，對於組織的基層團隊成員而言，同儕成員所能造成的影響層面似乎更遠勝於領導者的影響力。團隊的建構增進了人際間的互動行為，促使團隊成員間互動更為頻繁，藉由彼此的良性互動下，增加了互惠幫助、回饋、肯定與信任他人的行為與態度進而得到他人的幫助，藉此提高團隊氣氛、提升團隊績效。

團隊成員交換關係是指團隊成員與其他成員利益交互作用之研究。近十年來的研究顯示，團隊成員交換關係對於同事的滿足程度、工作滿意度、分享個人知識及促進學習動機與團隊績效等皆有正向的影響(Seers,1989; Liden et al., 2000)。以團隊成員交換關係的學術研究領域來說，以獨立變項探討其對期望、社會化產出(Major, Kozlowski, Chao & Gardner,1995)組織承諾、工作績效(Liden, Wayne, & Sparrowe,2005)、信任、知識分享(黃麗穎，2005)等變數之間的關係。關於中介變項的研究是針對團隊成員交換關係在互動公平、社會賦閒(Susan, S&y, Robert & Berrin,2003)兩者之中介效果進行分析。每個個體皆會依據不同的角色關係界定彼此互動條件與內容，而在團隊成員的交換關係品質較佳時，將會有高度的信任、尊重、忠誠與互助。綜合上述得知 TMX 在組織運作上，不僅會影響團隊成員的發展，其對組織整體績效的影響也是不容小覷，此乃為管理者和組織成員應省思的議題。

在團隊當中團隊承諾是預測團隊績效的關鍵指標(柯際雲，1985)。依實際的觀點，整理各學者對團隊承諾的研究，歸納出團隊承諾的價值：(1)團隊承諾比工作滿足更容易預測員工的離職意願；(2)團隊承諾能做為團隊效能的指標；(3)團隊承諾不僅是員工續航力的指標，也是員工奮鬥及工作績效的指標。而 Mowday,Porter,& Steers(1982)等人發現高團隊承諾的員工將比低團隊承諾的員工，呈現出較高的團隊工作績效。

延續上述的研究，在過去幾十年中，在組織行為文獻當中越來越強調外部行為，或者在組織功能上員工超越工作角色期望的行為。學者們爭論著這種現象會使組織效用危急，因為管理者不能預見所有的偶發事件或者完全預期員工執行他們希望執行的活動 (Katz & Kahn, 1966; Organ, 1988)。組織需要願意提供建設性作法並且改變現況的員工，研究稱這種類型的行為為負責。負責行為(Taking charge)意味著員工主動的和建設性的努力，使組織功能出現改變。過去學者對負責行為的研究有所探討，雖然情境和個人層面的因素擴展了我們對負責行為的前因，但沒有更多強調可能的人際因素有助於負責行為。近年已有研究做領導-成員交換關係到負責行為這段關係的探討(Kim,Liu & Diefendorff,2015)，但目前仍尚未研究團隊-成員交換關係與負責行為之間的關係。本研究欲探討團隊-成員交換關係與團隊成員所展現的組織公民行為之關聯性。

二、研究目的

基於上述研究背景與動機說明，在全球企業進入知識經濟競爭的年代，組織運用團隊的工作模式更加頻繁，在團隊良好的交換關係作用之下，激勵團隊成員培養對團隊的向心力與團隊工作投入，以利於為團隊流程提出自主性改善建議與實際做法。

因此本研究目的整理如下：

- 一、探討 TMX、團隊承諾、負責行為之間的關係。
- 二、探討 TMX 和團隊承諾的影響性。
- 三、探討 TMX 和負責行為的影響性。
- 四、探討團隊承諾和負責行為的影響性

貳、文獻探討

一、團隊

由 Katezenbach & Smith (1993)主張，組織當中的團隊即是一指一群人的組合，人數約為 2 到 25 人左右。團隊成員在才能上是互補的，即團隊成員具備不同的專業技能、問題解決能力、決策能力以及人際關係能力。並且，團隊成員認同彼此共同的目標與績效標準，一個明確、有意義的團隊目標能提供團隊運作的方向，並以此目標做為訂定績效標準的依據。

二、團隊-成員交換關係

同儕－成員交換理論是 Seers (1989)依據 Graen & Cashman(1975)所發展的領導者成員交換(Leader-member Exchange, 簡稱 LMX 理論)衍生出來的。領導者成員交換說明組織內領導者與部屬之間會發展出不同的交換關係，相對地，成員之間也會與不同的同事形成不同的關係，進而造就不同的交換品質的同儕交換關係，稱為 TMX。TMX 主要評估一個團隊成員與同儕群體之間的相互關係，並衡量一個團隊成員在他(她)所屬的團隊中是否會自動自發去幫助其他成員、回饋的交流與支持的貢獻，以及在團隊中接收其他成員的資訊、互相幫助與彼此肯定的相互關係(Seers et al., 1995)。

Seers et al.(1995)指出較高品質的 TMX、同事的滿足度，以及一般的工作滿足在自我管理群體中相對於傳統功能性的工作群高。Liden & Graen (1980)於研究中提出 LMX 的探討對組織中經理級或專業性的成員較為妥適，但對於組織的基層團隊成員而言，同儕所造成的影響層面似乎更遠勝於領導者的影響力。Seers 的 TMX 理論將組織內的人際關係，更進一步的擴充至同儕的人際關係。Ghiselli et al.(2001)研究指出同儕－成員間關係不但職業、社會地位相近，也因為有相同的工作目標和價值觀，因此和彼此的相處會較為親近；再者，同事處在相同的工作環境，並且工作的時間很長，對其工作上的影響力也會比較大。因此，同事間的相互影響，在長期適當的互動下，關係愈形深入，溝通內容的深度與廣度也隨之擴大，彼此間的影響程度也會增加。

許多研究認為要增進績效評估的效率，只要改善評估系統或是對評估者加強評估訓練，但是卻很少重視人際間的互動關係 (Hogan,1987)。不同於此，上述研究指出同事關係的重要性在於能提供員工工具性及情緒上的支持；另一方面，同事關係提供內在酬賞給員工，藉此來緩衝工作壓力，降低工作不滿足感和流動率。

三、團隊承諾

(一)、組織承諾之概念

對於組織承諾的研究，迄今仍持續不斷的被不同學者運用不同理論，基於自身研究的目的賦予不同的定義。Porter & Smith (1970)開始著重於組織心理歷程的探討，將組織承諾定義為個人對特定組織具有相當程度的認同與投入。並以三個層面去說明組織承諾：1.在態度層面，相信且接受組織的目標及價值及經營理念；2.在行為意圖上(behavior intention)，願意為達成組織目標而付出額外努力(extra effort)；3.在動機上(motivation)，有

維持組織成員身份強烈慾望，分別為價值承諾、努力承諾和留職承諾三類。O'Reilly & Caldwell(1981)將此視為一種員工對組織的心理依附(psychological attachment)，且著重組織承諾產生的因素。依據 Kelman(1985)的自我態度改變理論論述了心理依附的觀點，由淺至深的分為三個層次，依序為順從(compliance)、認同(identification)、內化(internalization)。

雖然學者對組織承諾的定義不盡相同，但本質上並無衝突。部分學者則進一步自其定義中加以分類並發展成理論。直至 1991 年 Meyer & Allen 認為組織承諾含有三種成份：1.情感的承諾(affective commitment)：員工在情感上認同並參與組織，而情感性承諾高的員工留在組織裡的原因是因為他想要這麼做(want to)。2.持續性承諾(continuance commitment)：員工本身考量自身利益得失而留在組織中，持續性承諾高的員工會留在組織的原因是因為他需要這麼做(need to)。3.規範性承諾(normative commitment)：員工在情感上認為有義務留在組織中，規範性承諾感高的員工會留在組織的原因是因為他相信他有義務這麼做(ought to)。

前者學者將組織承諾視為一種員工對組織的感受、態度，認為態度性的組織承諾將會導致行為性組織承諾的產生，並進而再加態度性的組織承諾，而形成一個”態度—行為”的組織承諾循環；後者學者卻認為組織承諾應該是同時包含態度和行為的層面，因此提出整合性的觀點，更進一步加入了”成本”的概念，把留在組織中的利益得失考量進去，更貼進人的理性面思維。

(二)、團隊承諾

根據研究顯示，團隊利益與團隊成員個人對組織以及工作團隊的承諾有關(Becker,1992;Bishop & Scott,1997;Bishop, Scott,& Casino,1997)。組織承諾是員工對組織的認同及投入的程度，Porter et. al (1974)提出組織承諾表現在價值承諾、努力承諾與留職承諾三個面向。而團隊承諾也有相似的定義。

先前有研究也認為組織承諾和團隊承諾與員工的產出具相關性。組織承諾被發現與角色外的行為(Gregersen,1993;Shore & Wayne,1993)、工作績效(Mathieu & Zajac,1990)和較低的離職率(Bishop, Scott, & Casino,1997)有關；而團隊承諾也被認定與角色外的行為(Becker & Billings, 1993)、團隊績效(Bishop & Scott,1997; Bishop, Scott, & Casino,1997; Scott & Townsend,1994)有關。

四、負責行為

負責行為是一種理想且重要類型的組織公民行為(Crant, 2000; Morrison & Phelps,1999)。負責行為是一種組織公民行為的形式，這是一種工作角色額外的行為，它不是公司正式必要的，但公司仍以此受益。然而，它不像幫助是合作和非爭議型的組織公民行為，負責行為是挑戰型的組織公民行為，尋求改進組織、團隊政策和程序(Kim, Van Dyne, Kamdar, & Johnson, 2013)。因此，負責行為可能以類似於挑戰型的組織公民行為如建言，與他人產生不一致和衝突。負責行為旨在有建設性面向的改善透過良好溝通達到良好的情況。(LePine & Van Dyne, 2001; Van Dyne, Kamdar, & Joireman, 2008)。但由文獻整

理出，負責行為和建言不同是負責行為採取的是具體的行動，而非僅僅提供改善情況的想法。

負責行為能促進創新與加強組織及團隊的永續性，此行為在為組織及團隊帶來新的見解方面扮演重要的角色(Moon et al., 2008)。因此，研究人員專注於了解哪些因素會積極的影響負責行為：

(一)、情境因素：

高層開放性、工作團隊規範(Morrison & Phelps, 1999)、組織正義(Moon et al., 2008)

(二)、個人層級因素：

自我效能、felt responsibility for facilitating change 促進改變的責任感、專家權(Morrison & Phelps, 1999)、striving for achievement 努力達成成就(Moon et al., 2008)、角色效能 role efficacy(McAllister et al., 2007)、主動性人格(Fuller & Marler, 2009)...等

五、各構面之關聯性探討

(一)、TMX 與 Taking charge

團隊成員在人際間相互支持的互動過程中，往往蘊含著交換的成分。如果把團隊視為成員間「給與得」的關係所構成的系統，則員工與團隊間確實存在著各式的交換動機與行為。Blau(1964)將此互惠的現象，歸納為兩種交換的類型，分別為經濟交換與社會交換。在這樣的互惠的假說當中，員工均期望能藉由自身的貢獻獲得某些回報。與經濟交換相較，社會交換超越了僱用契約中基本權利義務的交換，這些交換包含著信任的成分，在許多時候個人所付出的支援或支持，是在非必要條件下的自由行為。而社會交換的觀念，即成為探討 TMX 的重要基礎。

TMX 可以說是成員對自己與同事之間關係品質的整體看法，它是用來描述個人與同事之間的互助、分享溝通、互相回饋、認可以及互相尊敬的關係品質(Seers, Petty & Cashman, 1995)。低品質的 TMX 會呈現出僅限於把工作任務完成時與同事之間職責配合的最低互動關係；而高品質的 TMX 不僅超越工作規範中工作條件的基本要求，同儕之間更能相互提供更豐富的無論有形或無形的資源或支持。Liden et al.(2000)認為同事間工作心得的交換與回饋是成員體會工作意義與影響力的必要條件，而與同事相互的回饋、支持以及職權上和諧地搭配，更是感受自我效能及自我決定的一項有利因素。

團隊成員之間在團隊工作的交流程度對組織有重大的影響。有鑑於任務相互依賴和接近同事之間的關聯，個體成員可能會去直接接觸與他們一起工作的團隊成員並尋求他們作為比較和信念的訊息來源(Brass, Galaskiewicz, Greve, & Tsai, 2004)。團隊的同事是社會化的關鍵來源，團隊成員個人獲取勝任組織角色所必需的知識和技能的過程(Van Maanen & Schein, 1979)。員工在定義自己的工作角色時會尋求其他團隊成員的協助(Feldman, 1981; Kram & Isabella, 1985; Schnake & Dumler, 1987)。例如：同事若提供有關獎勵、分配的消息，這樣的行為會導致團隊成員為獲得而努力(Hackman, 1976)。因此，當同事會提供給有意義和具體方向(Ashforth & Mael, 1989)。如果存在高層次的社會交換，預期這個個體將會做超越自己工作角色要求以外的行為，願意提供他們同事的幫助。相比之下，在同事之

間缺乏信任的情況下，團隊成員對彼此的行為會有持續打分數的情形，而成員的行為更有可能以等價的方式展現。因此，我們期望團隊成員將其工作團隊描述為高品質的團隊關係交互作用更有可能參與負責行為這種組織公民行為。

由此可推論出假設：

H1 TMX 與 Taking charge 有正向關聯性

(二)、TMX 與團隊承諾

Louis(1980)研究中提及新進員工對組織或工作期望與實際情況不相符時，擁有較高品質 TMX 的新人較能夠克服實際情況所帶來的震撼，也較能夠專心地適應工作上新的角色。當實際情況超出新人之預期時，TMX 則會對新進員工行為反應變數的預測產生負向關係的調節效果，減弱實際情況與預期不相符所造成的影響(Major,Kozlowski & Chao,1995)。Nur Qurratul'Aini(2011)研究中發現工作組織單位的大小(workgroup size)與 TMX 呈現負向顯著關係，也就是工作組織單位越大其 TMX 品質會相對較弱。有此可見 TMX 與組織中存在密不可分的關係，本研究將著重在團隊成員在 TMX 之下對團隊承諾的影響。

社會交換為 TMX 的重要理論之一，社會交換理論包括基於信任的義務，以一種對維繫長期關係的信念，這種關係型契約的建立，使得雙方對於彼此的關係投注較多的支持與忠誠，然而在經濟交換的條件下，交換雙方仰賴的是一種明確的交易型契約，交換的目的是客觀而即時的物質報酬，交換的範圍僅止於契約中所言明的權利義務行為規範(Keely, 1988)。而在團隊環境中的社會交換視為「團隊成員交流」，這種交流反映出在團隊之中資訊、幫助和認同的程度，在個別團隊成員與團隊之間是能有互惠的效果 (Seers,1989; Seers, Petty, & Cashman, 1995)。近十年來的研究顯示，團隊成員交換關係對於同事的滿足程度、工作滿意度、分享個人知識及促進學習動機與團隊績效等皆有正向的影響 (Seers,1989; Liden et al., 2000;黃麗穎)。以團隊成員交換關係的學術研究領域來說，組織承諾、工作績效(Liden, Wayne, & Sparrowe,2002)、信任、知識分享(黃麗穎，2005)等變數之間的關係。

由此可推論出假設：

H2 TMX 與團隊承諾有正向關聯性

(三)、TMX 與團隊承諾與負責行為

由上述文獻探討可得知，良好的團隊關係交互作用以一種對維繫長期關係的信念，這種關係型契約的建立，使得雙方對於彼此的關係投注較多的支持與忠誠，本研究推論此種互動關係會使團隊成員對團隊產生更多的認同與投入。1991 年 Meyer & Allen 提出承諾包含三種組成：1.情感的承諾 2.持續性承諾 3.規範性承諾。從 TMX 對應到這三種層次的團隊承諾。本研究認為高品質的團隊交互作用關係，會讓團隊形塑出良好的工作氛圍，相對情感性承諾部分會使團隊成員認同這個團隊及他的夥伴，並且願意投入更多對團隊有益的行為表現。在持續性承諾的部分能將此視為一種成本的概念，團隊關係交互作用的理論基礎在於社會交換。若團隊成員互相擁有良好的關係品質，認定此團隊是其工作的首選，團隊成員將會願意選擇較低的轉換成本，留在原本的團隊為其效力。以規範性承諾來說，高品質的 TMX 會使團隊成員在情感上認為有義務為團隊工作下功夫，同樣在行為層面來探討團隊成員會將團隊在工作上面臨的問題視為自己的任務，自動自發地去處理問題並解決。

團隊承諾依據 Kelman(1985)的自我態度改變理論論述了心理依附的觀點，由淺至深的分為三個層次，依序為順從(compliance)、認同(identification)、內化(internalization)。在服從階段(compliance)，個體因為受到外界的壓力而開始發生態度的改變。個體在社會化的過程中會受到社會情境的壓力，為了規避某種不可預知的風險，比如出於擔心受到懲罰或者想要得到預期的回報，被迫轉變自己的態度，採取與他人的要求相互一致的行為。此階段態度的形成是收到外部因素的影響，並不是真心意願的行為，因此這種被迫改變自己態度而形成的態度只是表面的，是不穩定的。當外部因素發生變化時，態度就會受到影響，並引發行為的改變。其次，在同化階段(identification)，個體為了實現的自身的社會歸屬感，採取與他人相一致的觀點、態度等，這種態度已接近個人本身的態度，但並未與自身已有的態度完全融合，這是迫於群體壓力的態度行為。比如日常生活中，受到某個群體規範的影響，這個群體的個體會自動遵守群體規範的要求。這種行為類似於心理學上的從眾，卻並不是簡單意義的從眾，而是為了實現個體社會歸屬感，迫於群體壓力的行為。最後，在內化階段(internalization)，個體在內心深處實現了態度的轉變，是個體在內心深處去相信和接受他人的態度和觀點，擯棄自己過往的態度，將他人的主張、意見等納入自己的態度和價值觀之中而引起的態度轉變。這種態度是穩定的，通過外力作用很難改變的。Kelman,1985 的態度轉變三階段理論，揭示了態度形成或轉變過程的複雜性，也揭示了態度並非一成不變，是可以通過增加認知因素，群體規範束縛，角色扮演等各種途徑得以改變的。

- 1.順從：只是乖乖聽話照做（外顯）
- 2.認同：我認同他們的立場，所以我也要來支持（情感）
- 3.內化：有自己的思想（認知）

從此理論透過團隊成員對團隊所產生的心理依附，提及內化層次的部分，本研究推論當成員是將團隊的觀點及自身態度結合，並整合出具體對團隊有利的想法及行為。因此，團隊成員會將自己對團隊的投入及付出視為一種義務、責任。團隊承諾也被認定與角色外的行為(Becker & Billings, 1993)、團隊績效(Bishop & Scott,1997; Bishop, Scott, & Casino,1997; Scott & Townsend,1994)有關。

由此推論假設：

- H3 團隊承諾與負責行為有正向關聯性
- H4 團隊承諾在 TMX 與負責行為之間扮演中介

參、研究方法

一、研究架構與假設

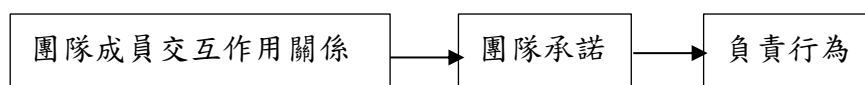


圖 1 研究架構

H1 TMX 與負責行為有正向關聯性

H2 TMX 與團隊承諾有正向關聯性

H3 團隊承諾與負責行為有正向關聯性

H4 團隊承諾在 TMX 與負責行為之間扮演中介

二、研究樣本

本研究的調查對象為 2 人以上之工作團隊，包含科技業、金融業、醫療業、電信業，因上述產業的工作相當繁雜，且需相互支援，因此團隊工作彼此互動程度相當高，此點凸顯團隊同事互動程度高，因此本研究認為其互動品質的影響性更為重要。

本研究以問卷方式收集資料，共發放 92 份問卷，有效問卷紙本回收達 74 份、網路問卷 16 份，共 90 份。本研究統計對象平均團隊工作年資都在 5 年以下，工作職級以團隊成員佔 81%。

三、研究工具

(一)、TMX

本研究採用王淑貞(1999)譯自 Seers (1989)的 TMX 量表。Seers et al.(1995)所提出之點，指出 TMX 有一種以關係品質為基礎的獨特性社會交換行為，並可用於衡量成員與同儕間之相互關係，主要題項是以團隊成員在其所屬之團隊中，對於「意見分享、自發性、回饋貢獻、彼此間肯定讚賞、互助」相關關係為題項以衡量 TMX 關係品質。本研究採用其中用來檢測同事間互動關係的品質的 10 題，量表信度為 $\alpha = 0.775$ 。採用 Likert 五點計分法，分數愈高代表該團體成員同事間的交換關係越高。題項範例：我經常向團隊同事建議較好的工作方法；團隊成員都了解我的問題。

(二)、團隊承諾

本研究採用 Reichers(1985)修改原為測量組織承諾 Organizational Commitment Questionnaire Short 來衡量團隊承諾(Mowday, Steers, & Porter, 1979)。此量表已成功的應用於組織研究當中(e.g., Scott & Townsend, 1994; V&enberg & Scarpello, 1991)。由於本研究對象多為華人，因此運用回譯法，將原文的題意翻至成中文量表。本研究將團隊承諾量表用來檢測團隊成員在其團隊當中的工作態度，題項共 8 題，量表信度為 $\alpha = 0.914$ 。採用 Likert 七點計分法，分數愈高代表該團隊成員的團隊承諾的程度越高。

(三)、負責行為

本研究修改自 Morrison & Phelps's (1999) Taking charge at work: Extrarole efforts to initiate workplace change 中衡量 Taking charge 的程度。由於本研究對象多為華人，因此運用回譯法，將原文的題意翻至成中文量表。採用 Likert 七點計分法，分數愈高代表該團隊

成員的負責行為的程度越高。題項共10題，量表信度為 $\alpha=0.902$ 。

四、資料分析方法

於問卷回收後，首先將無效問卷剔除，再將問卷資料整理過後逐次依照配對編碼輸入電腦中，本研究預計數據分析會採用 SPSS 統計軟體。本研究所採用的統計方法是：敘述性統計、階層回歸模型、相關分析。

肆、研究結果

一、敘述統計與相關分析

在團隊成員樣本統計方面，48.9%為男性，51.1%為女性。平均年齡落在 31-35 歲之間，教育程度專科含專科以下佔 15.6%，大學學歷佔 44.4%，碩士學歷佔 37.8%，博士學歷佔 2.2%。平均工作年資落在 1-5 年，1 年以下佔 20%，1-5 年佔 50%。從事工作的年資 5 年以下的人有 73.3%，工作職級團隊成員佔 81.1%。

本研究各構念的敘述統計與相關係數矩陣如表 1 所示。相關分析結果顯示，TMX 關係品質與負責行為有顯著正相關($r=0.46^{**}$, $p<0.01$)，TMX 關係品質與團隊承諾有顯著正相關($r=0.48^{**}$, $p<0.01$)，團隊承諾與負責行為有顯著正相關($r=0.44^{**}$, $p<0.01$)。

二、 混合回歸模型

變數	平均數	標準差	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.性別	1.51	0.50	--								
2.年齡	2.99	1.46	-0.18	--							
3.教育程度	2.27	0.75	-0.10	-0.59**	--						
4.工作年資	2.26	0.95	-0.18	0.74**	-5.54**	--					
5.從事團隊工作年資	1.67	1.26	0.94	0.63**	-0.57**	0.74**	--				
6.工作職級	1.19	0.39	-0.39	0.32**	-0.14	0.23**	0.29**	--			
7.TMX	3.96	0.54	-0.09	0.49	0.01	0.02	0.02	-0.04	(0.775)		
8.團隊承諾	5.29	0.98	0.79	0.11	0.01	0.16	0.13	0.06	0.48**	(0.914)	
9.負責行為	5.53	0.81	-0.08	0.13	0.13	0.10	-0.01	0.16	0.46**	0.44**	(0.902)

註：1.有效樣本數 N=90。2.Cronbach's α 信度列於對角廢括號中。3. * $p<0.05$ ，** $P<0.01$ 。

表 1 敘述統計與相關分析

如表 2，放入控制變項團隊成員從事團隊工作資、工作職級。以 TMX 預測負責行為的迴歸係數 β 為 0.471**， p 值=0.00 <0.01，達顯著效果。以 TMX 預測團隊承諾的迴歸係數 β 為 0.478**， p 值=0.000 <0.01，達顯著效果。同時以 TMX 與團隊承諾預測負責行為 β 值為 0.336**， p 值=0.002 < 0.01、0.282**， p 值=0.008 <0.01 達顯著效果。 β 係數 0.336<0.471，故推論此架構為部分中介。

表 2 迴歸分析中介效果的驗證

	團隊承諾	負責行為	負責行為
從事團隊工作年資	0.101	-0.082	-0.11
工作職級	0.051	0.205	0.191*
TMX	0.478**	0.471**	0.336**
團隊承諾			0.282**

1.從事團隊工作年資、工作職級為控制變項。2.* p <0.05，** P <0.01。

伍、討論與建議

本研究探討團隊內部團隊成員關係品質和負責行為之間的關係。經由 90 位團隊工作成員的調查，實證結果指出 TMX 關係品質越好，負責行為越高；並且，團隊承諾在上述關係當中扮演中介角色。因此，整體而言，團隊關係品質透過團隊承諾的強化，間接地促進團隊成員的負責行為。

本研究的結論，在現有的文獻中提供了以下一個主要的理論的意涵與貢獻，如下：

透過社會交換理論觀點，我們驗證並確認團隊內部關係品質對負責行為的影響，以及團隊承諾的中介角色。在關係品質與組織公民行為的關聯研究方面，相當稀少。相信透過本研究結果，從團隊關係品質的探究對於主動行為(如建言行為、負責行為)的影響，提供新的理論與分析的可能。同時，本研究驗證了團隊承諾的中介角色，個體之所以不願意做為組織或團隊做負責的行為，其中關鍵之一在於團隊的關係品質是否能使他/她的價值觀在內心深處去相信和接受他人的態度和觀點，團隊成員對團隊所產生的心理依附，達到內化層次的部分。而本研究發現當成員將團隊的觀點及自身態度結合，並整合出具體對團隊有利的新想法及行為。因此，團隊成員會將自己對團隊的投入及付出視為一種義務、責任，致力於建設性面向的改善透過良好溝通使工作團隊達到良好的情況。

除了團隊承諾的中介機制外，或許仍有其他可能的中介機制存在，如自我效能(self efficacy)、團隊效能(team efficacy)，由於研究指出關係品質會影響自我效能的形成(B&ura,1989)，而自我效能又是負責行為的重要前因，因此我們相信若後續研究者可以加入不同的中介機制，相信研究會因此有更為深入的探討。除了中介變數的引入，後續研究者或可進一步討論可能的邊界條件(boundary condition)，例如個人特質因素(如主動性格，proactive personality)或組織氣候因素(集體-個人主義)，以更進一步了解本研究結論的適用情境。

參考文獻

- Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of management review*, 14(1), 20-39.
- Bishop, J. W., & Scott, D. (1997). How commitment affects team performance. *HR Magazine*, 42(2).
- Bishop, J. W., Scott, K. D., & Casino, L. S. (1997). The differential effects of team commitment and organizational commitment on job performance and intention to quit. In *annual meeting of the Academy of Management, Boston*.
- Becker, T. E., & Billings, R. S. (1993). Profiles of commitment: An empirical test. *Journal of organizational behavior*, 14(2), 177-190.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. Transaction Publishers.
- Brass, D. J., Galaskiewicz, J., Greve, H. R., & Tsai, W. (2004). Taking stock of networks and organizations: A multilevel perspective. *Academy of management journal*, 47(6), 795-817.
- Bandura, A. (1989). Human agency in social cognitive theory. *American psychologist*, 44(9), 1175.
- Becker, T. E. (1992). Foci and bases of commitment: Are they distinctions worth making?. *Academy of management Journal*, 35(1), 232-244.
- Crant, J. M. (2000). Proactive behavior in organizations. *Journal of management*, 26(3), 435-462.
- Drucker, P. F. (1992). of Organizations. *Harvard business review*.
- Fuller, B., & Marler, L. E. (2009). Change driven by nature: A meta-analytic review of the proactive personality literature. *Journal of Vocational Behavior*, 75(3), 329-345.
- Feldman, D. C. (1981). The multiple socialization of organization members. *Academy of management review*, 6(2), 309-318.
- Graen, G., & Cashman, J. F. (1975). A role-making model of leadership in formal organizations: A developmental approach. *Leadership frontiers*, 143, 165.
- Ghiselli, R., La Lopa, J., & Bai, B. (2001). Job satisfaction, life satisfaction, & turnover intent among food-service managers. *The Cornell Hotel & Restaurant Administration Quarterly*, 42(2), 28-37.
- Gregersen, H. B. (1993). Multiple commitments at work and extrarole behavior during three stages of organizational tenure. *Journal of business Research*, 26(1), 31-47.
- Hackman, J. R. (1976). *The design of self-managing work groups* (No. TR-11). YALE UNIV NEW HAVEN CT SCHOOL OF ORGANIZATION AND MANAGEMENT.
- Katz, D. (1964). The motivational basis of organizational behavior. *Systems Research & Behavioral Science*, 9(2), 131-146.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations* (Vol. 2). New York: Wiley.
- Kraimer, M. L., Wayne, S. J., Liden, R. C., & Sparrowe, R. T. (2005). The role of job security in understanding the relationship between employees' perceptions of temporary workers & employees' performance. *Journal of Applied Psychology*, 90(2), 389.
- Katz, D., & Kahn, R. (1966). L. (1978). *The social psychology of organizations*.
- Kim, Y. J., Van Dyne, L., Kamdar, D., & Johnson, R. E. (2013). Why and when do motives matter? An integrative model of motives, role cognitions, and social support as predictors of OCB. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 121(2), 231-245.

- Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (1993). *The wisdom of teams: Creating the high-performance organization*. Harvard Business Press.
- Kim, T. Y., Liu, Z., & Diefendorff, J. M. (2015). Leader–member exchange & job performance: The effects of taking charge & organizational tenure. *Journal of Organizational Behavior*, 36(2), 216-231.
- Kram, K. E., & Isabella, L. A. (1985). Mentoring alternatives: The role of peer relationships in career development. *Academy of management Journal*, 28(1), 110-132.
- Liden, R. C., & Graen, G. (1980). Generalizability of the vertical dyad linkage model of leadership. *Academy of management Journal*, 23(3), 451-465.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., & Sparrowe, R. T. (2000). An examination of the mediating role of psychological empowerment on the relations between the job, interpersonal relationships, & work outcomes. *Journal of applied psychology*, 85(3), 407.
- LePine, J. A., & Van Dyne, L. (2001). Voice and cooperative behavior as contrasting forms of contextual performance: evidence of differential relationships with big five personality characteristics and cognitive ability. *Journal of applied psychology*, 86(2), 326.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., & Sparrowe, R. T. (2000). An examination of the mediating role of psychological empowerment on the relations between the job, interpersonal relationships, and work outcomes. *Journal of applied psychology*, 85(3), 407.
- Louis, M. R. (1980). Surprise and sense making: What newcomers experience in entering unfamiliar organizational settings. *Administrative science quarterly*, 226-251.
- Major, D. A., Kozlowski, S. W., Chao, G. T., & Gardner, P. D. (1995). A longitudinal investigation of newcomer expectations, early socialization outcomes, & the moderating effects of role development factors. *Journal of applied psychology*, 80(3), 418.
- Murphy, S. M., Wayne, S. J., Liden, R. C., & Erdogan, B. (2003). Understanding social loafing: The role of justice perceptions & exchange relationships. *Human relations*, 56(1), 61-84.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). Employee-organization linkage. *The psychology of commitment absenteeism, & turn over*_ Academic Press Inc. London.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*, 1(1), 61-89.
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological bulletin*, 108(2), 171.
- Morrison, E. W., & Phelps, C. C. (1999). Taking charge at work: Extrarole efforts to initiate workplace change. *Academy of management Journal*, 42(4), 403-419.
- McAllister, D. J., Kamdar, D., Morrison, E. W., & Turban, D. B. (2007). Disentangling role perceptions: how perceived role breadth, discretion, instrumentality, and efficacy relate to helping and taking charge. *Journal of Applied Psychology*, 92(5), 1200.
- Major, D. A., Kozlowski, S. W., Chao, G. T., & Gardner, P. D. (1995). A longitudinal investigation of newcomer expectations, early socialization outcomes, and the moderating effects of role development factors. *Journal of applied psychology*, 80(3), 418.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of vocational behavior*, 14(2), 224-247.
- Morrison, E. W., & Phelps, C. C. (1999). Taking charge at work: Extrarole efforts to initiate workplace change. *Academy of management Journal*, 42(4), 403-419.
- Nur Qurratul'Aini, I. (2011). *Hubungan Saiz Kumpulan, Jalinan Kumpulan Kerja dan*

- Komitmen Kumpulan Kerja: Satu Kajian Kes di RISDA* (Doctoral dissertation, Universiti Utara Malaysia).
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington Books/DC Heath & Com.
- O'Reilly III, C. A., & Caldwell, D. F. (1981). The commitment & job tenure of new employees: Some evidence of postdecisional justification. *Administrative science quarterly*, 597-616.
- Porter, L. W., & Smith, F. J. (1970). The etiology of organizational commitment. *unpublished paper, University of California, Irvine*, 970.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of applied psychology*, 59(5), 603.
- Reichers, A. E. (1985). A review and reconceptualization of organizational commitment. *Academy of management review*, 10(3), 465-476.
- Seers, A. (1989). Team-member exchange quality: A new construct for role-making research. *Organizational behavior & human decision processes*, 43(1), 118-135.
- Seers, A., Petty, M. M., & Cashman, J. F. (1995). Team-member exchange under team & traditional management: A naturally occurring quasi-experiment. *Group & Organization Management*, 20(1), 18-38.
- Shore, L. M., & Wayne, S. J. (1993). Commitment and employee behavior: Comparison of affective commitment and continuance commitment with perceived organizational support. *Journal of applied psychology*, 78(5), 774.
- Scott, D., & Townsend, A. M. (1994). Teams: Why some succeed and others fail. *HR Magazine*, 39(8).
- Seers, A., Petty, M. M., & Cashman, J. F. (1995). Team-member exchange under team and traditional management: A naturally occurring quasi-experiment. *Group & Organization Management*, 20(1), 18-38.
- Schnake, M. E., & Dumler, M. P. (1987). The social information processing model of task design: Conflicting cues and individual differences. *Group & Organization Studies*, 12(2), 221-240.
- Seers, A., Petty, M. M., & Cashman, J. F. (1995). Team-member exchange under team and traditional management: A naturally occurring quasi-experiment. *Group & Organization Management*, 20(1), 18-38.
- Scott, D., & Townsend, A. M. (1994). Teams: Why some succeed and others fail. *HR Magazine*, 39(8).
- Scarpello, V., & Vandenberg, R. J. (1991). Some issues to consider when surveying employee opinions. *Applying psychology in business: The handbook for managers and human resource professionals*. Boston: Lexington Books, 611-622.
- Van Dyne, L., Kamdar, D., & Joireman, J. (2008). In-role perceptions buffer the negative impact of low LMX on helping and enhance the positive impact of high LMX on voice. *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1195.
- 黃家齊，(2003)。人力資本投資系統，創新策略與組織績效-多種契合觀點的驗證。 *管理評論*，22〔1〕，99-126。
- 黃麗穎(2005)，「TMX、信任與知識分享關係之研究」，中國文化大學國際企業管理研究所，碩士論文。

柯際雲，(1995)。企業員工個人特性、及其知覺之工作特性與領導型態對組織承諾之影響，
國立中興大學企業管理研究所碩士論文。

工作家庭衝突與組織公民行為之關聯性

-以工作敬業為中介變項

The Effects of Work-Family Conflict on Organizational Citizenship Behaviors: The Mediating Role of Work Engagement

陳卉萱

Hui-Hsuan Chen

國立臺灣師範大學科技應用與人力資源發展學系

National Taiwan Normal University

Department of Technology Application and Human Resource Development

摘要

不論何種產業的員工都可能面臨著工作家庭角色間的衝突，不僅會造成降低員工的工作敬業程度降低，並進而影響員工展現組織公民行為，因此本研究以工作敬業為中介變項，探討工作家庭衝突與組織公民行為的關聯性。研究對象以不分產業之員工為對象，採用 262 份有效問卷，並將有效問卷資料進行統計分析，以驗證本研究各項假設。分析研究結果為：(1)工作家庭衝突對工作敬業具有負向關係；(2)工作敬業對組織公民行為有正向關係；以及(3)工作敬業會中介工作家庭衝突與組織公民行為的影響關係。並透過本研究提供後續研究之參考以及企業管理者在相關的管理實務上予以參考。

關鍵字：工作家庭衝突、工作敬業、組織公民行為

壹、緒論

隨著現今社會經濟環境的改變，台灣社會已走向高齡化、少子化、高離婚率與雙薪家庭為主等人口結構的轉變，工作與家庭成為個人生活中或不可缺的重要領域，個人會面臨同時身兼著工作與家庭兩種在人生中的重要角色，而這兩種角色各有不同的要求與需求。當個人花費的時間與精力在工作上，而無法與家庭角色間獲得協調時就會產生壓力，當無法調適這種壓力時，就會產生兩種角色間的衝突，就是所謂的工作-家庭衝突(work-family conflict, WFC)。有眾多研究已指出工作家庭衝突程度越高，越會造成許多負面影響，而產生工作家庭衝突的前因為工作要求則，包括工作時間、工作量以及個人對工作的認知(陸洛、黃茂丁、高旭繁，2005)，當個人因工作要求產生壓力，無法與家庭角色相互協調時便會產生工作家庭衝突，而在相關研究上也發現，當衝突的成度越高時，越會使員工的工作敬業程度降低。

Raveesh, Mona 與 Suryakant (2010)指出在全球經濟衰退威脅中，員工的敬業成為組織中一個關鍵的因素，企業開始意識到其最大的資產是員工的工作敬業，因此在企業為追求永續經營下，開始強調員工的工作敬業，除了對組織及工作有相當高的認同感外並能竭盡所能的完成工作任務的行為，來達成組織績效與利益。其中以服務業者更加要求與重視員工的敬業程度，強調留住顧客，並與顧客建立良好的關係，提升顧客滿意度並維持組織的形象來創造出組織的正面效益。美國達美航空全球服務部首席訓練官 Holbrook Hankinson 指出，相對於提供員工較高薪水的誘惑，並不能真正的使公司員工提升敬業程度，而是只令員工對公司有「滿意」的程度而已(黃麗秋，2015)，因為以薪資誘因雖然是最簡單而快速的方法來提升員工工作敬業程度，但工商時報(2014)指出 Aon Hewitt 管理顧問在 2014 年針對全球員工工作敬業度調查中，指出台灣公司在提升員工工作敬業上普遍是以薪資的誘因做法，但事實上員工更在意的是組織決策過程的透明度、福利和發展，因此如能首先透過一些福利或政策降低員工的工作家庭衝突，員工會對組織更有認同感並且會展現高度工作敬業。另外研究指出員工的工作敬業程度與員工的組織公民行為的展現有著高度的相關性，越有高度工作敬業的員工越能高度的專注於工作與組織，並更傾向幫助組內的成員、執行對組織有利的事物，更容易展現組織公民行為(Ariani,2013,)。

管理學者 Dennis Organ，在他所出版的書中-「Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome」指出同事 Sam 有次協助處理工作上的問題，剖析 Sam 助他一臂之力的事情，認為這種協助行為是自發性地且不受組織正式規範，而這種行動會使組織受益，因此 Organ 把這種行動總和稱之為組織公民行為。而這類型的員工，會執行工作規範外的事務，自發性地協助組織中其他成員，對組織有實質上的效益，並用這一個詞來描述這種類型的組織成員所展現是”the helping hand of the good Samaritan”，意味者好心人、見義勇為者所伸出助人的手，並將組織公民行為形容為是「好士兵」(good soldier)行為 (Organ, 1988)。因此相對於過去組織員工只做好自己分內工作的時代，現今已變成組織會要求員工之間要能互相幫助，這種利己利人的方式是更有益於組織的發展。

綜合上述當降低員工工作家庭衝突後，員工能更努力地投入於工作之中展現高度的工作敬業，並能提高組織公民行為以創造組織正面效益。因此綜合上述研究動機，本研究認為工作家庭衝突會影響員工工作敬業的程度與組織公民行為的展現，並整合過去研究文獻

提出工作敬業會中介工作家庭衝突與組織公民行為之間的關係。

貳、文獻回顧

一、工作家庭衝突

個人的一生中扮演著多種不同的角色，其中最重要的是在某一階段中會同時扮演著工作與家庭兩種不同角色，而這兩種角色各有不同的要求與需求，例如在組織中身為一位員工要完成組織要求的工作任務，而在家庭中身為一位父親要負起教養子女的責任，這時個人花費時間與精力無法在這兩種角色間滿足任何一方或者在兩者間無法獲得協調時，就會產生兩種角色間的衝突，因工作角色影響家庭角色產生的衝突，稱之為工作家庭衝突(work-family conflict, WFC)，近幾年已有許多的學者針對工作家庭衝突產生的相關影響進行研究。

工作家庭衝突一詞最早是 Kahn, Wolfe, Quinn, Snoek 與 Rosenthal (1964)依據角色理論提出的工作與非工作的概念，來自個體在工作與家庭方面的所產生的兩種角色之間的衝突，當接受這工作與家庭兩種角色時，面對其中一種角色期望無法平衡時，所產生無法兼顧一方的狀態。工作家庭衝突目前最廣泛的定義是 Greenhaus 與 Beutell (1985)提出的工作家庭衝突，指出因個體身為工作角色與家庭兩種不同角色而產生的壓力，分為因工作而產生的工作與家庭衝突(work-family conflict, WFC)以及因家庭而產生的家庭與工作衝突(family-work conflict, FWC)兩個指向性，並進而提出三種工作與家庭衝突的形式，包括：(1)基於時間的衝突(time-based conflict):個體將時間投入於滿足一方需求時就會減少投入其他方角色的時間所產生的時間衝突，進而造成工作家庭間的衝突，例如過長的工作時間；(2)基於行為的衝突(behavior-based conflict):個體在不同角色間的行為模式無法相互協調的去扮演不同之角色所產生的衝突，進而造成工作與家庭間的衝突，例如工作上要求嚴肅與家庭上表現友善行為差異；(3)基於壓力的衝突(strain-based conflict):即個體某一方的角色心理與生理上壓力產生對其他方的角色執行形成阻礙，所造成的壓力衝突，當執行工作或家庭任務負荷下產生疲勞、焦慮等情形壓力進而影響另一角色時，例如將工作上產生沮喪帶回家造成工作與家庭間的衝突。因此當無法降低員工的工作家庭衝突時，對組織來說會勢必造成許多負面的影響，因此工作家庭衝突是現代人經常面臨的問題，也是組織一直所面臨的重要議題。

二、工作敬業

Bakker 與 Demerouti (2007)提出工作要求資源(job demands-resources, JD-R)模型，此種模型強調兩種特性：工作要求與工作資源：(1)工作要求：是指依照組織、社會、及個體生理方面等要求去完成工作任務，工作過程中需持續消耗能量與努力，包括生理與心理的付出，因此當工作要求過高時，缺少適當調適，員工容易產生焦慮及倦怠等情形，而工作要求就會變成壓力的來源（簡嘉貞，2015）。(2)工作資源：是指工作、組織、社會、及個體生理方面的資源，例如彈性工時與組織家庭支持，這些工作資源可以刺激個人的成長與學習，達成工作目標，而這些資源可以使員工因應壓力源的產生與之消耗相以抗衡。該模型分別在於工作需求是壓力過程，例如倦怠；工作資源是激勵過程，是能預測激勵後的正向結果，而工作敬業即是利用此資源而產生的正向結果，因此工作敬業的前因皆可歸屬於組織對工作資源的提供。

Schaufeli, Salanova, González-Roma 與 Bakker (2002)認為員工的工作敬業是員工保

持正向心態且投入工作中，達成工作績效與增進組織的利益，包括活力(vigor)、奉獻(dedication)、專注(absorption)。「活力」是指個體工作時充滿精力，付出心力於工作上，並面對困難亦堅持不變；「奉獻」是指個體高度積極投入工作中，包括認知工作有意義、重要、自信及有所挑戰；「專注」是指個體集中專注在自己的工作上，不受時間與其他事務影響。在眾多相關研究中皆指出了員工擁有工作敬業對組織來說是有正面影響的，余鑑、于俊傑、蔡尚鈞與劉曾若(2011)研究中指出員工的工作敬業程度越高，工作滿意度也會越高或者對組織承諾有正向影響。因此工作敬業一直是組織期待員工展現的行為，因為工作敬業高的員工能更努力地投入於工作之中，也更認同組織，不僅能預測工作績效，也能提高組織公民行為，創造企業的競爭力。

三、組織公民行為

組織公民行為可以源自於 Blau (1964)所提出的社會交換理論(social exchange theory)，指出人與人之間自發性的互動行為，來自於期望雙方間有價值的資源交換，著重於雙方間的互動關係品質所形成的關係，員工基於信任，相信與組織間彼此會獲得同等的回報。也就是當組織成員間彼此的社會交換關係中互動品質愈好，基於互惠互利的關係，成員組織公民行為的展現就會越高(李立賢，2006)。

Williams 與 Anderson (1991)以組織公民行為所展示的對象提出將組織公民行為分為組織導向與個人導向兩個目標對象：(1)對組織有利的組織公益行為(organizational citizenship behavior-organization, OCBO)指出針對組織群體所表現，指員工為組織利益而表現出的有利行為，例如維護組織聲譽、支持組織決策等行為；(2)對組織中他人有利的人際利他行為(organizational citizenship behavior-individuals, OCBI)是指針對個人所表現，員工在工作上，願意主動協助與關心別人，藉由對他人工作上的幫助而間接對組織有所貢獻使之獲利的行為。

員工組織公民行為的展現已經被認為是一個重要的行為要素影響著整個組織利益關鍵，包括提升客戶滿意度與組織績效，因此現今，組織會要求員工之間要能互相幫助，展現利他人與利組織的角色外的行為，因為這種利己利人的方式整體來說是更有益於組織的發展。

四、工作家庭衝突與工作敬業

人們在一生中扮演著多種角色，滿足多種不同的角色期望，但因每個人的時間與體力等資源有限，無法在各角色間滿足所需的期待，亦即造成了角色之間的衝突。工作家庭衝突的壓力來源包含因為工作上的要求(例如工作時間與工作負荷量)以及家庭上的要求(例如教養子女)無法平衡時所造成的衝突。從角色理論的觀點，工作家庭衝突是因為個體同時身兼著工作角色與家庭角色，當因善盡工作角色的要求與責任時而無法滿足家庭角色期待，並基於時間、行為以及壓力的衝突產生，進而造成了工作家庭雙方間的衝突。過去在工作家庭衝突相關研究上發現，當工作家庭衝突越高時，會因為文化、工作與家庭層面而有負面影響，其中也包含衝突越高會造成員工的工作敬業程度降低 Allen, Herst, Bruck, and Sutton, 2000 ; Halbesleben, Harvey and Bolino, 2009 ; Rachel, 2012)。而員工的工作敬業從角色理論觀點來說，是員工將自己包括從生理、認知以及情感上投入於所屬的工作角色之中，以使自我與工作角色相結合展現對工作高度的使命感、積極性與充滿精力的行為，另外從工作要求資源(job demands-resources, JD-R)模型觀點來說，過度工作要求造成員工

產生負面的影響，並指出員工因工作要求產生的壓力來源無法與以工作資源為激勵產生的工作敬業行為相以抗衡，會造成員工低度的工作敬業，而工作要求的也即是造成工作家庭衝突的壓力來源，因此員工面臨工作家庭衝突的壓力時，也會降低員工展現工作敬業程度。綜合上述，本研究認為，工作家庭衝突程度越高，員工的工作敬業表現程度就越低，提出以下假設：

H1: 工作家庭衝突對工作敬業有負向影響關係。

五、工作敬業與組織公民行為

工作要求資源(job demands-resources, JD-R)模型觀點中工作資源的提供能促使員工展現工作敬業行為，工作敬業可以說是員工一種學習行為，是個人的主動性的行為，並擁有積極行為和態度所產生的結果與影響，工作敬業越高的員工會越有更好工作的表現，也是預測個人的創新行為的一個重要指標 (Demerouti & Cropanzano, 2010; Bakker & Demerouti, 2009)，而高度工作敬業的員工有可能會在同事間互相傳遞此種感染力，並工作上獲得一些回饋(Halbesleben et al.,2009)。組織公民行為在社會交換理論觀點中，是員工與組織彼此互惠中展現的行為，當組織提供相對的工作資源時，對員工來說是一種激勵過程，促使員工產生正向的工作表現，而工作敬業亦是因為組織提供符合員工期待的工作資源，因此當組織提供員工協助與關懷時，員工就會展現出對於組織有利回饋；反之則使員工降低工作表現。研究指出工作敬業與組織公民行為有一個高程度的相關性 (Ariani,2013)，工作敬業程度越高的員工在組織公民行為程度上也會的提升，而工作敬業程度越高的員工，也能越高度專注於工作和組織上，並且傾向於幫助同事。因此指出當工作敬業程度越高，組織公民行為就越高，並將組織公民行為分為對組織有利的組織公益行為以及對組織中他人有利的人際利他行為兩種不同面向，來探討工作敬業在這兩種面向上的展現有何差異。綜合上述，本研究認為，工作敬業與組織公民行為有正向關係，提出以下假設：

H2: 工作敬業對人際利他行為有正向影響關係。

H3: 工作敬業對組織公益行為有正向影響關係。

六、工作敬業的中介效果

工作家庭衝突可以源自於工作要求，例如工作時間與工作量，而工作上要求使的個人身為工作角色時過於負重以至於無法滿足身為家庭角色時所產生的衝突。依據工作資源要求理論觀點，工作家庭衝突歸因於工作要求負荷程度過大而工作資源無法與之抗衡，而成為員工壓力來源，影響以工作資源為激勵的工作敬業，也就是工作家庭衝突升高時，勢必可能也會影響的員工的工作敬業的展現，同樣的，在社會交換理論下，當組織未提供員工有益與足夠的資源時，員工就同樣的不會展現高度的組織公民行為。因此工作家庭衝突程度愈高，不只對組織或家庭來說都會造成許多負面的影響，而且也會使的員工因為衝突程度越高而降低員工的工作敬業程度，連帶的影響員工展現組織公民行為的程度，所以本研究認為工作敬業的中介效果會影響工作家庭衝突與組織公民行為間的關係，且分別對組織有利的組織公益行為以及對組織中他人有利的人際利他行為有差異。綜合上述，本研究認為，工作敬業會中介工作家庭衝突與組織公民行為的關係，提出以下假設：

H4: 工作敬業會中介工作家庭衝突對人際利他行為的影響關係。

H5: 工作敬業會中介工作家庭衝突對組織公益行為的影響關係。

參、研究方法

一、研究對象

本研究探討工作家庭衝突與組織公民行為的關連性，並以工作敬業為中介效果。工作家庭衝突在任何產業上都會發生，因此本研究以不分產業的公司全職員工，工作年資一年以上為研究對象，透過人際網絡方式與搭配郵寄問卷方式聯繫統一窗口做發放及回收，對單位員工進行問卷發放，問卷採用匿名方式，避免員工防衛心理，填答結果將於以保密，僅作為研究之使用，保障施測對象隱私。最後採用有效問卷為262份，針對有效回收之研究樣本進行敘述性統計分析，如下表1所示，在「性別」的部分，男性員工佔全部員工47%，女性員工則佔全部員工53%；在「年齡」的部分，平均年齡為34.35歲；在「教育程度」部分，以大學畢業員工比例最高，佔全部員工60%，其次為專科畢業14%，碩士以上畢業13%，高中職畢業13%；在「婚姻」的部分，未婚員工佔全部員工59%，已婚員工則佔全部員工41%；在「育兒數」部分，平均育兒數為0.63人；在「職等」的部分，一般職員則佔81%，主管職的員工佔19%；在「年資平均」的部分，平均年資為84.7月。

表1:敘述性統計分析

	類別	次數	百分比
性別	男	124	47%
	女	138	53%
年齡	平均年齡	34.35	-
教育程度	高中職	35	13%
	專科	36	14%
	大學	156	60%
	碩士以上	35	13%
婚姻	未婚	155	59%
	已婚	107	41%
育兒數	平均育兒數	0.63	-
職等	主管	51	19%
	一般職員	211	81%
年資	平均年資	84.7	-

N=262

二、研究工具

本研究以問卷調查方式進行，分別為工作家庭衝突量表、工作敬業量表、組織公民行為量表，並採用 Likert 5 點尺度衡量法，依序表示為 (1)非常不同意、(2)不同意、(3)普通、(4)同意、(5)非常同意。以下針對本研究各變項量表之內容說明如下：

(一)工作家庭衝突量表

研究採用 Carlson, Kacmar 與 Williams (2000)所發展的工作家庭衝突量表翻譯而成，此量表包含工作家庭衝突與家庭工作衝突兩個指向特各 9 題，並依據本研究以工作家庭衝突為主，因此只採用工作家庭衝突題項，總共 9 題。並採用 5 點 Likert 尺度，由 1(非常不同意)到 5(非常同意)，分數愈高代表工作家庭衝突程度愈大，而量表內部一致信度 Cornbach's α 在本研究中值為.88。

(二)工作敬業量表

研究採用 Schaufeli, Bakker 與 Salanova (2006) 對工作敬業概念的定義，發展的工作敬業測量量表，將工作敬業分為活力(vigor)、奉獻(dedication)、專注(absorption)三個構面，量表中活力、奉獻、專注題項各 3 題，總共 9 題，並採用 5 點 Likert 尺度，由 1(非常不同意)到 5(非常同意)，分數愈高代表工作敬業程度愈高。而量表內部一致信度 Cornbach's α 在本研究中值為.93。

(三)組織公民行為量表

研究採用 Williams 與 Anderson (1991)所發展之組織公民行為測量量表，將組織公民行為分為人際利他行為與組織公益行為兩個構面，量表中的題項各 7 題，共 14 題，並採用 5 點 Likert 尺度，由 1(非常不同意)到 5(非常同意)，分數愈高代表組織公民行為程度愈高。而人際利他行為量表內部一致信度 Cornbach's α 在本研究中值為.88，組織公益行為量表內部一致信度 Cornbach's α 在本研究中值為.77。

肆、研究結果與分析

本章針對回收之有效問卷進行統計分析以驗證本研究之假設是否成立，並討論其研究結果。一、透過相關分析來探討本研究各變項之間的關係；二、透過信效度分析以驗證本研究架構模型；三、採用結構方程模型分析探討本研究假設變項之關聯性並進一步分析工作敬業的中介效果。

一、相關分析

本部分針對工作家庭衝突、工作敬業、組織公益行為及人際利他行為進行各變項之間的平均數、標準差與相關分析，結果如下表 2 所示：

(一)工作家庭衝突與工作敬業、人際利他行為、組織公益行為之相關分析：

在相關係數中工作家庭衝突與工作敬業($r=-.29, p<.001$)為顯著的負向關係，顯示工作家庭衝突程度越高，工作敬業的程度就越低；而在相關係數中工作家庭衝突與人際利他行為($r=-.14, p<.05$)為負向關係，顯示當工作家庭衝突程度越高，人際利他行為程度就越低；另外相關係數中工作家庭衝突與組織公益行為 ($r=-.20, p<.01$)為負向關係，顯示當工作家庭衝突程度越高，組織公益行為程度就越低。

(二)工作敬業與人際利他行為、組織公益行為之相關分析：

在相關係數中工作敬業與人際利他行為($r=.56, p<.001$)為顯著的正向關係，顯示工作敬業程度越高，人際利他行為的程度就越高；而在相關係數中工作敬業與組織公益行為($r=.58, p<.001$)為顯著的正向關係，顯示工作敬業程度越高，組織公益行為的程度就越高；另外在相關係數中組織公益行為與人際利他行為($r=.57, p<.001$)為顯著的正向關係，顯示組織公益行為程度越高，人際利他行為的程度就越高。

表 2:相關係數表

變項	M	SD	1	2	3	4
1.工作家庭衝突	2.37	.69	(.88)			
2.工作敬業	3.39	.66	-.29***	(.93)		
3.人際利他行為	3.74	.55	-.14*	.56***	(.88)	
4.組織公益行為	3.82	.52	-.20**	.58***	.57***	(.77)

* $p<.05$, ** $p<.01$, *** $p<.001$; N=262 ; (Cornbach's α 值)

二、測量模型分析

根據 Fornell 和 Larcker (1981) 指出因素負荷量估計值要達至 0.5、組合信度(CR)值達至 0.7，平均變異萃取量(AVE)值達至 0.5 標準，表示量表具有收斂效度，因此本部分在回收問卷後針對工作家庭衝突、工作敬業、組織公益行為與人際利他行為進行驗證性因素分析，以確保模型適配度良好，以利後續進行結構模型分析。分析結果如下表 3 所示，各變項因素負荷量皆達至 0.5 標準，而在工作家庭衝突的組合信度(CR)為.75，平均變異萃取量(AVE)為.52；工作敬業的組合信度(CR)為.90，平均變異萃取量(AVE)為.75；人際利他行為的組合信度(CR)為.83，平均變異萃取量(AVE)為.63；組織公益行為的組合信度(CR)為.70，平均變異萃取量(AVE)為.44，雖然組織公益行為 AVE 數值未達至 0.5 之標準，但在因素負荷量與組合信度皆達標準，以及整體模型適配度良好，因此尚可接受，顯示本研究量表具有收斂效度，皆能確實衡量潛在變項。

再來，為了確認各變項具有區別性，因此本研究比較幾個因素模型，分析結果如下表 4

所示，結果顯示模式一之四因素模式之適配度($\chi^2 = 128.90, df = 48, GFI = .92, TLI = .92, RMSEA = .08, CFI = .94, p<.001$)優於模式二、三、四的三因素模式與模式五的一因素模式($\Delta\chi^2=54.5、181.14、84.69$ 與 $376.78, p<.001$)，因此本模式一的四因素模式符合本研究最佳的測量模式。並利用 Bootstrap 來檢驗兩兩變項之間的相關係數，在百分之 95 的信賴區間

下皆未包含數值 1，表示變項之間無共線性問題，因此顯示各變項之間具有區別效度。

另外本研究以 Cronbach's α 係數分析量表信度，工作家庭衝突量表係數為.88、工作敬業量表係數為.93、人際利他行為量表係數為.88、組織公益行為量表係數為.77、顯示各量表皆符合 0.7 以上可接受水準。

表 3 測量模型驗證性因素分析與信度分析

潛在變項	因素構面	標準化因素負荷量	組合信度 CR	平均變異萃取量 AVE
工作家庭衝突	時間	.58***	.75	.52
	壓力	.98***		
	行為	.50***		
工作敬業	活力	.88***	.90	.75
	奉獻	.91***		
	專注	.80***		
人際利他行為	OCBI1	.82***	.83	.63
	OCBI2	.86***		
	OCBI3	.68***		
組織公益行為	OCBO1	.81***	.70	.44
	OCBO2	.62***		
	OCBO3	.54***		

GFI = .92, TLI = .92, RMSEA = .08, CFI = .94, *** $p < .001$

表 4 驗證性因素分析與模型指標配適度

模式:因素	χ^2	df	$\Delta\chi^2(\Delta df)$	χ^2/df	GFI	TLI	RMSEA	NFI	CFI	SRMR
模式一:四因素	128.90	48	--	2.69	.92	.92	.08	.91	.94	.058
模式二:三因素	183.40	51	54.5(3)***	3.60	.89	.88	.10	.88	.91	.066
模式三:三因素	310.04	51	181.14(3)***	6.08	.82	.77	.14	.79	.82	.084
模式四:三因素	213.59	51	84.69(3)***	4.19	.87	.85	.11	.86	.89	.078
模式五:一因素	505.68	54	376.78(6)***	9.36	.74	.61	.18	.66	.74	.12

模式一:工作家庭衝突、工作敬業、人際利他行為、組織公益行為

模式二: 工作家庭衝突、工作敬業、(人際利他行為+組織公益行為)

模式三: 工作家庭衝突、(工作敬業+人際利他行為)、組織公益行為

模式四: 工作家庭衝突、人際利他行為、(工作敬業+組織公益行為)

模式五: (工作家庭衝突+工作敬業+人際利他行為+組織公益行為)

*** $p < .001$

三、結構方程模型分析

本部分採用巢套模式分析法以驗證本研究假設，如下表 5 所示，研究結果顯示模式一至模式三部分中介模式適配度指標為($\chi^2 = 163.66$ 、 163.68 、 166.43 , $df = 49$ 、 50 、 50 , $GFI = .91$ 、 $.91$ 、 $.91$, $CFI = .92$ 、 $.92$ 、 $.92$, $TLI = .89$ 、 $.90$ 、 $.89$, $RMSEA = .09$ 、 $.09$ 、 $.09$)；而模式四完全中介模式的適配度指標為($\chi^2 = 166.55$, $df = 51$, $GFI = .91$, $CFI = .92$, $TLI = .90$, $RMSEA = .09$)，皆有良好的適配情形，但模式之間並無太大差異，因此依據模型簡約原則採用模式四之完全中介模式，並進一步檢驗其中介效果。

根據上述本研究採用拔靴法(Bootstrap)進一步的檢驗其中介效果，結果如圖 1 所示，工作家庭衝突對工作敬業的標準化值為 $-.37(p < .001)$ 達顯著，工作敬業對人際利他行為的標準化值為 $0.66(p < .001)$ 達顯著，工作敬業對組織公益行為的標準化值為 $.68(p < .001)$ 達顯著，因此工作敬業在工作家庭衝突與人際利他行為的間接效果($-.37 \times .66$, $p < .001$)值為 $-.244$ ，在 95%信賴區間值為 $(-.33, -.14)$ ，此區間不包含 0，間接效果顯著，顯示其為完全中介效果，而工作敬業在工作家庭衝突與組織公益行為的間接效果($-.37 \times .68$, $p < .001$)值為 $-.251$ ，在 95%信賴區間值為 $(-.37, -.14)$ ，此區間不包含 0，間接效果顯著，顯示其為完全中介效果。綜合上述，研究結果整理於表 6。

表 5 巢套模型比較表

模式	χ^2	df	$\Delta\chi^2/\Delta df$	GFI	TLI	RMSEA	CFI
模式一:部分中介模式	163.66	49	--	.91	.89	.09	.92
模式二:部分中介模式	166.43	50	2.75(1)	.91	.89	.09	.92
模式三:部分中介模式	163.68	50	0.02(1)	.91	.90	.09	.92
模式四:完全中介模式	166.55	51	2.89(2)	.91	.90	.09	.92

模式一:完全中介模式+工作家庭衝突→人際利他行為、組織公益行為

模式二:完全中介模式+工作家庭衝突→人際利他行為

模式三:完全中介模式+工作家庭衝突→組織公益行為

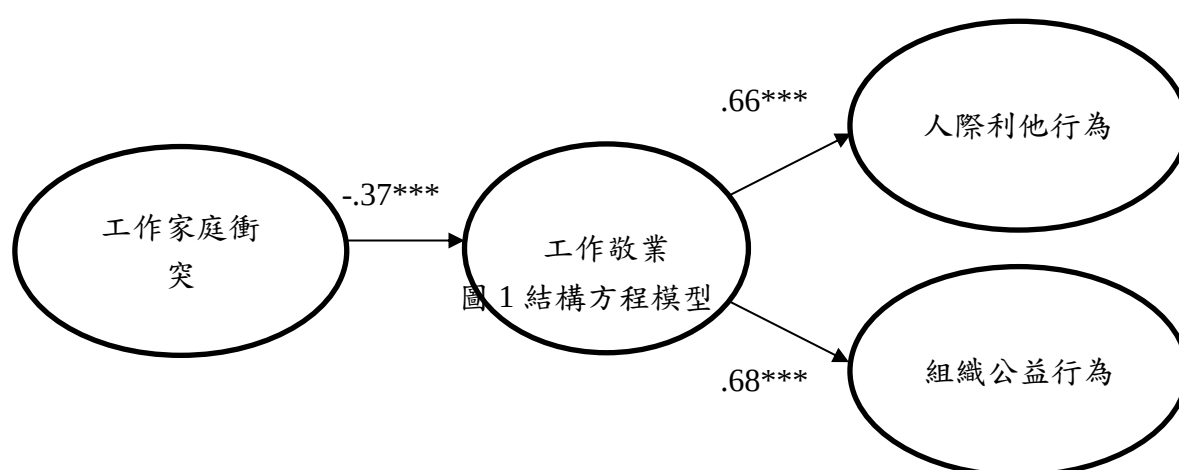


表 6 研究假設結果

研究假設:假設內容	結果
H1: 工作家庭衝突對工作敬業有負向影響關係	成立
H2: 工作敬業對人際利他行為有正向影響關係	成立
H3: 工作敬業對組織公益行為有正向影響關係	成立
H4: 工作敬業會中介工作家庭衝突對人際利他行為的影響關係	成立
H5: 工作敬業會中介工作家庭衝突對組織公益行為的影響關係	成立

伍、結論與建議

一、結果討論

過去已經有相當多的研究指出工作家庭衝突會造成許多負面的影響，其中包括會降低員工的工作敬業程度，而員工工作敬業程度在過去研究中也指出會影響組織公民行為展現，因此本研究依據工作要求資源理論提出員工會因為感受到衝突程度高，而造成資源耗損，進而影響員工在工作上的敬業程度，並且進一步的影響其展現組織公民行為的意願，而組織公民行為但過去研究上較少採用對組織有利的組織公益行為以及對組織中他人有利的人際利他行為兩構面來探討，因此提出員工的工作敬業會中介工作家庭衝突與組織公民行為，透過本研究以證實研究結果為：一，在工作家庭衝突與人際利他行為之間具有完全中介效果，當員工感覺到工作對家庭的衝突越高時，員工對工作敬業程度就會越低，影響其降低主動協助主管或同事的行為；二，在工作家庭衝突與組織公益行為之間具有完全中介效果，當員工感覺到工作對家庭的衝突越高時，員工對工作敬業程度就會越低，影響其降低員工在維護組織聲譽或遵守組織規範的行為。

二、管理意涵

由上述研究結果可知，當員工有高度的工作家庭衝突時，是會降低工作敬業進而降低組織公民行為，因此建議企業如欲提升員工的工作敬業與組織公民行為，可以從降低員工工作家庭衝突上著手。工作家庭衝突一直是員工所會面臨到的問題，在工作家庭衝突相關研究，前因可歸納為工作要求與家庭要求兩種。工作要求則包括工作時間、工作量以及個人對工作的認知；而家庭要求則包括教養子女、養育父母、家庭事務、配偶工作等(陸洛等人，2005)，因此員工身兼工作角色時，當工作時間長、工作上要求嚴肅或工作上產生沮喪感與家庭角色兩者間無法獲得協調時產生的壓力感受而造成員工有高度的工作家庭衝突(Carlson, Kacmar & Williams, 2000)，所以企業至今都致力於協助員工降低工作家庭衝突來減少對企業負面影響，並且藉此來使員工能展現對組織有益的行為。

不管任何產業員工普遍會面臨工作家庭衝突的問題，管理者也可以瞭解並因應不同員工的需求，甚至是不同世代的員工價值觀也會有所差異，為員工的需求做因應措施，提供合適政策方案，例如托育、育兒津貼等，並且能過使員工感受到組織支持與主管支持，知覺到組織在工作家庭上有更好的保障。因此若能夠有效降低員工的工作家庭衝突，包括能提升員工的工作敬業的程度，因為工作敬業是一種對工作積極的行為，對工作績效以及客戶的滿意度有正向的影響(Bakker, 2008)，甚至是能促使員工展現高度的組織公民行為，不管是在協助同事，或是致力於組織事務上，員工之間要能互相幫助，展現利他人與利組織的角色外的行為，這種利己利人的方式整體來說是更有益於組織的發展，也能提升客戶滿意度及組織績效有相關，促進組織的整體效能，在人力資源實務中是非常重要的環。因此本研究以工作敬業為中介效果來探討之間的關聯性，並且驗證了工作敬業會中介工作家庭衝突與組織公民行為之關聯性，透過本研究以利管理者在管理實務上能夠對症下藥。

三、研究限制

針對本研究提出以下幾點研究限制與建議：第一，過去研究已有相當文獻證實工作家庭衝突對組織公民行為有負向關係，本研究僅提出工作敬業作為中介變項探討此一關聯性，因此建議後續可再探討工作家庭衝突是會透過何種過程影響組織公民行為。第二，本研究問卷內容皆為員工自我評估填寫，可能造成員工在填寫上有較過高或過低的評價情形，建

議後續研究可以採取配對方式，納入主管與同事間評量，以減少測量偏誤的產生。第三，研究指出產業別、性別差異、或是工作內容是仰賴高度的團隊運作模式，員工通常會展現較高度的人際利他行為 (Klein, 2007)，以上皆有可能工作家庭衝突對組織公民行為有所差異，而本研究並未針對產業，性別做比較，因此建議後續研究可針對不同產業與性別探討其是否有所差異。

參考文獻

一、中文部分

工商時報(2014)。全球員工敬業度 台灣排名亞太第四。取自

<http://www.chinatimes.com/newspapers/20140821000389-260207>

余鑑、于俊傑、蔡尚鈞、劉曾若(2011)。人力資源管理對組織承諾之影響--以敬業貢獻度為中介變項。《創新研發學刊》，7(1)，75-89。

李立賢(2006)。監察院職員進用身分與組織公民行為關係之研究(碩士論文)。取自臺灣碩博士論文知識加值系統。

陸洛、黃茂丁、高旭繁(2005)。工作與家庭的雙向衝突：前因、後果及調節變項之探討。《應用心理研究》，27，133-166。

黃麗秋(2015)。裁員風暴下的逆襲，能力雜誌。台北：中國生產力中心。

簡嘉貞(2015)。工作要求-資源模式的效度考驗-台灣企業員工為例(碩士論文)。取自取自臺灣碩博士論文知識加值系統。

二、英文部分

Allen, T. D., Herst, D. E. L., Bruck, C. S., & Sutton, M. (2000). Consequences associated with work-to family conflict: A review and agenda for future research. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(2), 278-308.

Ariani, D.W. (2013). The relationship between employee engagement, organizational citizenship behavior, and counterproductive work behavior. *Journal of Business Administration*, 4(2), 46-56.

Blau, P. (1964). *Power and exchange in social life*. NY: John Wiley & Sons.

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22, 309-328.

Bakker, A. B., Schaufeli, W.B., Leiter, M.P., & Taris, T.W. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work & Stress*, 22(3), 187-200.

Bakker, A.B., & Demerouti, E. (2009). The crossover of work engagement between working couples: A closer look at the role of empathy. *Journal of Managerial Psychology*, 24(3), 220-236.

Carlson, D. S., Kacmar, K. M., & Williams, L. J. (2000). Construction and initial validation of a multidimensional measure of work-family conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 56(2), 249-276.

Findikli, M. M. A. (2015). Exploring the consequences of work engagement: Relations among OCB-I, LMX and team work performance. *Ege Akademik Bakis*, 15(2), 229-238.

Fornell, C. & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobserved variables with measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18, 39-50.

Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *The Academy of Management Review*, 10 (1), 76-88.

Halbesleben, J.R., Harvey, J., & Bolino, M.C. (2009). Too engaged? A conservation of resources view of the relationship between work engagement and work interference with family. *Journal of Applied Psychology*, 94(6), 1452-65.

Kahn, R.L., Wolfe, D. M., Quinn, R. P., Snoek, J. D., & Rosenthal, A. (1964). Organizational stress: Studies in role conflict and ambiguity. *Administrative Science Quarterly*, 10 (1), 125-129.

- Klein, R.H. (2007). *The “dark side” of OCB: examining the relationship between citizenship behavior and work to-family conflict* (unpublished master’s thesis). Department of Psychology College of Arts and Sciences, University of South Florida.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldiers Syndrome*. Lexington, MA: Lexington.
- Raveesh, A., Mona, C. and Suryakant, D. (2010). The innovative technique at thomson. *American Journal of Economics and Business Administration*, 2, 189-193.
- Schaufeli, W.B., Salanova, M., González-Roma, V., & Bakker, A. (2002). The measurement of burnout and engagement: A confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92.
- Williams, L.J., & Anderson, S.E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 17(3), 601-617.

工作家庭負向介面對生活滿意度之影響

—以工作敬業為中介變項

The Mediating Effect of the Work-family Conflict on Life Satisfaction: Work Engagement

張釅之 國立臺灣師範大學科技應用與人力資源發展學系 碩士生

Jyu-Chi Chang

Master, Department of Technology Application and Human Resource Development
Nation Taiwan Normal University

摘要

本研究的主要目的為探討「工作家庭負向介面」、「工作敬業」與「生活滿意度」之間的關聯。以「工作要求—工作資源模式」為本研究的理論基礎，並輔以「努力—恢復模式」。欲探討工作敬業是否會中介工作家庭負向介面與生活滿意度之關係，並進一步比較工作家庭衝突與家庭工作衝突對生活滿意度是否會產生程度上差異之效果。本研究將採取便利抽樣之方式，選取台灣多種不同類型產業之在職一年以上員工參與問卷調查，總共發放問卷300份，共計回收300份有效問卷，回收率為100%。在統計分析上以結構方程模式進行假設驗證，研究結果發現，工作家庭衝突對生活滿意度會產生直接的負向相關，但家庭工作衝突對生活滿意度並不會產生直接的負向相關；且家庭工作衝突會透過工作敬業而影響到生活滿意度，工作家庭衝突並不會透過工作敬業而影響到生活滿意度。最後，本研究分別就理論與管理實務意涵提出建議，以供後續研究參考，並建議未來企業界在制定相關管理政策時，可以考量到工作家庭雙向衝突對員工的影響。

關鍵詞：工作家庭衝突、家庭工作衝突、工作敬業、生活滿意度

壹、緒論

生活在二十一世紀社會中的現代人，其生活幾乎只有職場和家庭兩大領域，且大多數的時間與精神皆分配於工作與家庭生活當中。然而，工作與家庭看似兩個分開的領域，卻有著不可密分的關係，相互牽引著。來自工作與家庭雙方面的要求與資源，影響個人在職場和家庭的表現，如何維持工作與家庭的平衡已成為現代人的一大課題。

然而，工作家庭衝突常被視為一種壓力源(Carlson, Kacmar, & Williams, 2000)，其中「工作要求—工作資源模式」提出，工作要求是造成工作倦怠的主因，工作資源則被視為獲得額外珍貴資源的影響因素，可以減緩工作倦怠 (Lee & Ashforth, 1996)。而工作敬業是可能的工作資源要項，同時也屬於人格特質中的正向態度，當工作者面臨工作環境壓力時，工作敬業會產生對幸福感的影響。如，Bakker, Schaufeli, Leiter 與 Taris (2008) 認為，員工擁有工作敬業時，將表現出積極、主動且樂於與他人互助的行為；Schutte, Toppinen, Kalimo 與 Schaufeli (2000) 認為個體若具有高工作敬業，會熱衷且高度投入於工作中，並在面對困難與壓力時會堅持奉獻；但在某些情形下，壓力源可能降低其工作敬業的活力。

如前所述，大多數研究者將工作與家庭之間的負向衝突視為來自工作的角色要求與來自家庭的角色要求發生不相容的角色壓力(Kahn, Wolfe, Quinn, Snoek & Rosenthal, 1964)。因此，當工作的壓力與要求滲透到家庭生活的場域；或當個體因工作負荷量大時，是需要更多時間來恢復心力與體力上的耗損，但可能因未能如期恢復，進而妨礙家庭角色的扮演，造成後續家庭與工作上的衝突 (Karasek & Theorell, 1990)。且若在此時身心系統尚未從其中一個場域的要求中恢復，又必須為另一場域的要求而努力，個體將沒有足夠的能量投入下一個活動，日積月累下，疲勞將有害個體在各場域的角色表現，如士氣低落、身心耗竭與崩潰，進而損及整體生活的滿意度。

因此，本研究以工作要求—資源模式 (JD-R) 探討工作家庭雙向衝突與生活滿意度之間的關係，並且透過工作敬業的中介影響，釐清工作家庭雙向衝突與生活滿意度間產生的正、負向影響關聯性，期藉由研究發現，提供給職場工作者瞭解壓力來源，並減緩壓力源對生活滿意度之衝擊；同時調適工作態度，給予組織單位從事人力資源管理範疇工作者，實務參考建議。

貳、文獻探討

工作家庭衝突的研究大約在 1960 年代展開，由 Kahn, Wolfe, Quinn, Snoek & Rosenthal (1964) 首先提出工作家庭衝突的概念。Kahn 等人(1964)將工作家庭衝突定義為角色間衝突的一種類型，亦即來自工作的角色要求與來自家庭的角色要求發生不相容的角色壓力；同時，在 Greenhaus & Beutell(1985)的研究中，對工作家庭衝突也定義為當扮演工作或家庭其中一種角色時，會使得另一種角色的扮演產生相對性的困難度。然而，在 1990 年以前，對工作與家庭衝突的研究大部分是以單向影響為主，且著重於工作對家庭的單方面影響，但於 1992 年，Frone, Russell, 與 Cooper 等學者則認為工作與家庭衝突是一種雙向的概念，可分為「工作干擾家庭」(work interfering with family, 簡稱 WIF)與「家庭干擾工作」(family interfering with work, 簡稱 FIW)兩種情況；前者指個人在工作上的問題和責任會干擾家庭義務的履行，而這些未完成的家庭義務也會反過來干擾其工作狀況，也稱為

工作家庭衝突 (work-to-family conflict, 簡稱 WFC); 後者則是指當個人家庭上的問題和責任會干擾工作任務的完成, 而這些未完成的工作任務亦會干擾其家庭生活, 也稱為家庭工作衝突 (family-to-work conflict, 簡稱 FWC)。因此, 工作家庭衝突可視為個人扮演工作角色時, 使得扮演家庭的角色時較為困難; 反之, 家庭工作衝突則是當扮演家庭角色時, 會使得扮演工作的角色較困難。亦即工作家庭角色不相容所產生的一種角色間壓力 (Netemeyer et al., 1996; Carlson et al., 2000), 是一個壓力來源對個人工作及家庭造成影響 (陸洛、黃茂丁、高旭繁, 2005)。

而工作敬業是種在工作中正向的且具有情感動機的狀態 (Bakker & Leiter, 2010), 其不只重視在部分個體、事件或行為上, 而是反應在工作上高內在動機的心理狀態 (Salanova & Schaufeli, 2008)。由於工作敬業是具有活力、奉獻及專注的象徵, 是種具有正向及與工作相關的心智模式, 因此, 工作敬業程度高的員工, 較會願意為工作付出、對工作具有高度熱忱, 並且樂在工作中, 在工作上也會較有優異的表現。針對工作敬業與工作壓力的研究, Schaufeli & Bakker(2004)在其研究中提到工作敬業會影響到個人在面對工作壓力與挫折時的調適狀況, 當工作壓力越大, 工作敬業程度越低。因此, 當員工相信組織關心其職涯發展, 他們會對組織更加敬業; 當他們覺得組織重視他們, 他們會更願意在工作上花費他們的時間與活力, 並且對工作表現熱情以及因為對工作有安全感而更專注在他們的任務上 (Poon, 2013)。而且具有工作敬業的員工會持續表現出對組織有助益的行為, 如員工較願意達成與組織之共同目標、協助組織解決問題, 並對組織中的領導者表示效忠 (David, 1984)。

最後, 生活滿意 (life satisfaction) 是個體對自身生活進行評估的一個認知與評斷的歷程 (Pavot & Diener, 1993)。因此, 生活滿意度是一種個人主觀的評估過程, 為個人對於自己目前整體生活的內在感受、適應程度的評估, 且其所評估的是一種長期生活之下的結果 (Henry, 1989)。

一、工作家庭衝突與家庭工作衝突對工作敬業的影響

由於許多研究指出工作家庭衝突與家庭工作衝突為一種壓力的感受 (Carlson, Kacmar, & Williams, 2000), 而有相關學者提出「工作要求—工作資源模式」。其中, 工作要求指在組織中要求身體或精神上需要持續努力 (如角色壓力、角色衝突或工作家庭衝突等), 是造成工作倦怠的主因; 而工作資源指在組織中可能幫助個體達成工作目標的資源 (如工作安全感、社會支持、組織氣候等), 被視為獲得額外珍貴資源的影響因素, 可以減緩工作倦怠 (Lee & Ashforth, 1996), 甚至可以提高員工工作敬業 (Schaufeli & Bakker, 2004)。且工作敬業是種具有高度精力與彈性心智, 願意為工作付出心力的心智模型, 當面臨壓力或挫折時亦能堅持下去。因此, 當員工面臨過多來自工作上的要求, 會對員工產生負面的影響, 且員工無法以工作要求所產生的壓力 (如工作家庭衝突) 與以工作資源為激勵所產生的工作敬業相抗衡, 進而造成員工低程度的工作敬業 (Allen et al., 2000)。

假設一：工作家庭衝突對工作敬業有負向顯著之影響。

假設二：家庭工作衝突對工作敬業有負向顯著之影響。

二、工作敬業對生活滿意度的影響

由於工作敬業是個體在執行工作任務時的感受；而工作滿意度則是對工作的一般感受與認知(Skaalvik & Skaalvik, 2013)，其與生活滿意度之間，依據 Erdogan, Bauer, Truxillo, 與 Mansfield (2012)的論述，是具有正向關係。因此可知，工作敬業與工作滿意度具有正向關係，而文獻支持工作滿意度與生活滿意度之間具有正向關係，因而工作敬業與生活滿意度之間有正向關係。因此，當工作敬業程度提高時，會增加工作滿意度，進而提升生活滿意度。此外，生活滿意度也被認為是主觀幸福感(subjective well-being，簡稱 SWB)的一個重要指標(Diener, 2000)，為個體對情感及生活品質的整體評價 (Keyes, Shmotkin, & Ryff, 2002)。因此，幸福感是建構在生活滿意的正、負向情感上，包含認知與情緒部分，是一種對生活品質的沉思評鑑，包括了高昂的正向情緒及對整體生活滿意的主觀感受。因此，具有高度工作敬業的個體，在工作上會有較優異的表現，對自我的工作能力充滿自信，當工作場域中主管交辦任務時，高度工作敬業的員工會因自我要求而接受各項任務與挑戰，這種對工作展現高度熱忱、願意為工作付出、無條件努力並樂在其中的態度，似乎符合主觀性幸福感正向滿意的精髓，因而提升個體對生活品質的整體評價。

假設三：工作敬業對生活滿意度有正向顯著之影響。

三、 工作家庭衝突與家庭工作衝突對生活滿意度的影響

當個體因工作負荷量大時，在工作上越需要投入加倍的努力，因而拉長工作時間以完成工作要求，依據「努力—恢復模式」的觀點，也需要更多的時間來恢復心力與體力上的耗損，但可能因未能如期恢復，進而妨礙家庭角色的扮演，造成後續家庭與工作上的衝突 (Karasek & Theorell, 1990)。且若在此時身心系統尚未從其中一個場域的要求中恢復，又必須為另一場域的要求而努力，個體將沒有足夠的能量投入下一個活動，日積月累下，疲勞將有害個體在各場域的角色表現，如士氣低落、身心耗竭與崩潰，進而損及對該角色的滿意度。因此，當個體因工作負荷量大而感受到家庭工作衝突的認知時，會造成個體對工作滿意及家庭滿意程度下降，進而影響生活滿意度。

假設四：工作家庭衝突對生活滿意度有負向顯著之影響。

假設五：家庭工作衝突對生活滿意度有負向顯著之影響。

四、 工作敬業對工作家庭衝突及家庭工作衝突與生活滿意度的中介效果

Schutte et al. (2000) 認為工作敬業具有活力、專注及奉獻三個特徵，是種具有正面思惟、實現個人抱負與工作相關的心智模式。因此，工作敬業程度高的員工，對自我的工作能力充滿自信，因而在工作上會有較優異的表現。當主管交辦工作任務時，工作敬業程度高的員工會因對自我的要求而接受各項任務與挑戰，這種對工作展現高度熱忱、願意為工作付出、無條件努力並樂工作中的態度，合乎生活滿意度的精髓。因此，提升員工敬業貢獻度與工作滿足是組織管理重要的議題。另外，從工作要求—資源模式的觀點，工作要求與工作資源對工作者生理、心理會有正向、負向的影響，Maslach & Leiter (1997) 認為，工作倦怠與工作敬業為對立的概念；Schaufeli & Bakker (2004) 則認為工作倦怠與工作敬業可能會同時產生，工作要求與工作倦怠呈正相關，工作資源與工作敬業呈正相關。因此，工作家庭衝突與家庭工作衝突會導致個體產生負向情緒，降低自我活力，並且減低對組織的工作敬業程度，導致個體在職場上的負面情緒持續增加，造成工作滿意度降低，

進而影響生活滿意度的降低。

假設六：工作敬業會中介工作家庭衝突對生活滿意度之負向影響。

假設七：工作敬業會中介家庭工作衝突對生活滿意度之負向影響。

參、 研究方法

一、 研究樣本與程序

本研究採取便利抽樣之方式，選取台灣多種不同產業類型之在職員工參與問卷調查，並以全職工作滿一年以上者為研究對象，以利將研究結果推論至母群體。在發放紙本問卷前，首先以電話詢問企業中的人資人員，獲得人資人員的允許與協助後，藉由將問卷交給人資人員，請其代為轉給企業中的在職員工填答，約三天後親自至企業取回問卷，共計發放問卷 300 份，回收 300 份，回收率為 100%，扣除其中填答不完全者 6 份，故實際進行分析的有效問卷為 294 份，有效回收率為 98%。

根據表 1，顯示在有效問卷中，性別中男性佔 51%，女性佔 49%；在年齡分布上，以 25-29 歲的樣本佔 25.2% 為最多數，30-34 歲的樣本佔 19.0% 為次多，40-44 歲和 45-49 歲的樣本為少數，分別佔 8.5% 與 7.5%；在教育程度方面，以大學的樣本佔 56.8% 為最多數，研究所(含)以上的樣本佔 15.3% 為次多，高中職與專科的樣本為少數，分別佔 16.3% 與 14.3%；在婚姻狀況方面，未婚者佔 54.8%，已婚者佔 45.2%；在育兒數方面，以 0 個的樣本佔 61.6% 為最多數，2 個的樣本佔 22.1% 為次多，1 個與 3 個以上的樣本為少數，分別佔 12.2% 與 4.1%；在公司職等方面，主管職佔 22.1%，一般職員佔 77.9% 為最多數；最後，於該公司年資中，以一年以上未滿三年佔 43.9% 為最多數，十年以上佔 23.8% 為次多，三年以上未滿五年與五年以上未滿十年分別 13.2% 與 19.1% 為少數。

表 1 敘述性統計分析

	次數	百分比	累積百分比
性別			
男	150	51.0	51.0
女	144	49.0	100.0
年齡			
24 歲(含)以下	35	11.9	11.9
25-29 歲	74	25.2	37.1
30-34 歲	56	19.0	56.1
35-39 歲	47	16.0	72.1
40-44 歲	25	8.5	80.6
45-49 歲	22	7.5	88.1
50 歲(含)以上	35	11.9	100.0
教育程度			
高中職	40	13.6	13.6
專科	42	14.3	27.9

大學	167	56.8	84.7
研究所(含)以上	45	15.3	100.0
婚姻			
未婚	161	54.8	54.8
已婚	133	45.2	100.0
育兒數			
0 個	181	61.6	61.6
1 個	36	12.2	73.8
2 個	65	22.1	95.9
3 個以上	12	4.1	100.0
公司職等			
主管職	65	22.1	22.1
一般職員	229	77.9	100.0
於該公司年資			
一年以上未滿三年	120	43.9	43.9
三年以上未滿五年	44	13.2	57.1
五年以上未滿十年	54	19.1	76.2
十年以上	76	23.8	100.0
樣本總數		294	

二、研究工具

工作家庭衝突與家庭工作衝突。工作家庭衝突與家庭工作衝突採用 Carlson 等人(2000)編製的工作家庭衝突量表。該量表最大的特色是同時考量職家衝突的雙向特性(工作家庭衝突與家庭工作衝突)。每個構面包含九項目，共有 18 題；工作家庭衝突的例題如「工作使我無法如願參與家庭活動」，家庭工作衝突的例題則如「家庭的壓力，使我在工作時還得操心家裡的事」。本量表採用李克特(Likert)五點評分，1 代表「非常不同意」，5 代表「非常同意」，分數愈高代表衝突愈大。本量表的 Cronbach's α 分為.91 與.92。

工作敬業。工作敬業採用 Schaufeli 等人(2006)所編製的工作敬業量表。該量表包含九個項目，如「在工作上，我覺得我充滿能量」。採用李克特(Likert)五點評分，1 代表「非常不同意」，5 代表「非常同意」，分數愈高代表敬業度越高。本量表的 Cronbach's α 為.93。

生活滿意度。生活滿意度採用 Diener 等人(1985)編製的生活滿意度量表。該量表包含五個項目，如「大致上，我目前的生活跟我理想的生活狀態相當接近」。採用李克特(Likert)五點評分，1 代表「非常不同意」，5 代表「非常同意」，分數愈高代表滿意度越高。本量表的 Cronbach's α 為.87。

肆、研究結果

一、相關分析

表 2 為敘述性統計資料，可從表 2 可以看出各變項之平均數、標準差及相關情形。且本研究以 Cronbach's α 係數分析各變項之信度，工作家庭衝突的 Cronbach's α 係數為 .91；家庭工作衝突的 Cronbach's α 係數為 .92；工作敬業的 Cronbach's α 係數為 .93；生活滿意度的 Cronbach's α 係數為 .87，如表 1 所示。整體而言，各量表的信度水準均在可接受水準 0.7 以上。

表 2 敘述性統計資料

構面	Mean	SD	工作家庭衝突	家庭工作衝突	工作敬業	生活滿意度
工作家庭衝突	2.43	.76	(.91)	---	--	--
家庭工作衝突	2.20	.71	.60**	(.92)	--	--
工作敬業	3.43	.65	-.21**	-.30**	(.93)	--
生活滿意度	3.27	.67	-.36**	-.34**	.55**	(.87)

*p <.05 **p <.01 ***p <.001

二、測量模型分析

本研究在進行 SEM 結構模式分析前，首先進行 SEM 測量模式，針對各研究構面及其衡量問項進行 Cronbach's α 信度分析及驗證性因素分析(CFA)，以瞭解各構面的信度、收斂效度及區別效度。另外，本研究選擇使用 Amos 統計軟體，以確保測量模式的配適度。

表 2 為問卷量表驗證性因素分析與信度分析，根據 Fornell and Larcker(1981)建議組合信度(CR)值大於 .7，平均變異萃取量(AVE)值大於 .5，即具有信度與收斂效度。因此，根據統計分析結果，本研究發現在工作家庭衝突構面上，其組合信度與平均變異萃取量分別為 .79 與 .47，雖其符合組合信度之標準，但在平均變異萃取量方面稍不符合標準，也可說明其具有信度與收斂效度；家庭工作衝突方面，其組合信度與平均變異萃取量分別為 .85 與 .62，大於建議值，即具有信度與收斂效度；工作敬業方面，其組合信度與平均變異萃取量分別為 .89 與 .65，大於建議值，即具有信度與收斂效度；最後，針對生活滿意度構面上，其組合信度與平均變異萃取量分別為 .88 與 .54，大於建議值，即具有信度與收斂效度。

同時，為瞭解研究構念之間的區辨效度，本研究以驗證性因素分析方法對工作家庭衝突、家庭工作衝突、工作敬業與生活滿意度等四個構面進行分析。由表 4 可以得知，本研究提出四因素模型的適配度($\chi^2=285.387$, $df=71$, $GFI=.90$, $CFI=.92$, $TLI=.89$, $SRMR=.06$, $RMSEA=.10$)皆優於其他四個測量模型，且多數符合學者們建議之標準(GFI 、 $CFI>0.9$ ； $SRMR<0.1$ ； $RMSEA<0.08$)。因此，其適配程度仍可接受。此外，經卡方值差異檢定顯示，研究假設之四因素模型因其卡方值較低，所以顯著優於其於其他測量模式($\Delta\chi^2=128.44 \sim 938.93$, $\Delta df=3 \sim 6$, $p<0.001$)，如表 4；且各衡量指標與研究構念間的因素負荷量大多達 0.62 以上(p 皆達到 .001 之顯著水準)，如表 3。總結而言，經量測結果分析顯示，本研究所假設之四因素模型之相關程度較其他模式低，表示變數之間具有區辨效度。

表 3 問卷量表驗證性因素分析與信度分析

因素構面	題號	標準化因素負荷量	衡量誤差	組合信度	平均變異萃取量
工作家庭衝突 (WFC)	WFC 1	.73***	.53	.79	.47
	WFC 2	.64***	.41		
	WFC 3	.86***	.74		
家庭工作衝突 (FWC)	FWC 1	.60***	.34	.85	.62
	FWC 2	.92***	.84		
	FWC 3	.89***	.78		
工作敬業 (WE)	WE 1	.86***	.74	.89	.65
	WE 2	.93***	.87		
	WE 3	.78***	.60		
生活滿意度 (LS)	LS 1	.88***	.78	.88	.54
	LS 2	.86***	.74		
	LS 3	.88***	.77		
	LS 4	.65***	.41		
	LS 5	.58***	.34		

註： $\chi^2=285.39$ ， $df=71$ ， $GFI=.90$ ， $CFI=.92$ ， $TLI=.89$ ， $SRMR=.06$ ， $RMSEA=.10$

*** $p < .001$ 。

表 4 驗證性因素分析與模型配適度指標

模型	χ^2	df	GFI	CFI	TLI	SRMR	RMS EA	$\Delta\chi^2(\Delta df)$
1. 四因素模型	285.39	71	.90	.92	.89	.06	.10	--
2. 三因素模型 1	413.83	74	.83	.87	.87	.06	.13	128.44 (3)***
3. 三因素模型 2	612.05	74	.76	.79	.74	.15	.16	326.66 (3)***
4. 三因素模型 3	734.67	74	.74	.74	.68	.15	.18	449.28 (3)***
5. 三因素模型 4	617.04	74	.77	.78	.73	.09	.16	331.65 (3)***
6. 二因素模型 5	742.97	76	.72	.73	.68	.09	.17	457.58 (5)***
7. 一因素模型	1224.31	77	.59	.54	.46	.16	.22	938.92 (6)***

註：*** $p < 0.001$ 。

1 工作家庭衝突與家庭工作衝突合併成一因素。

2 工作家庭衝突與工作敬業合併成一因素。

3 家庭工作衝突與工作敬業合併成一因素。

4 工作敬業與生活滿意度合併成一因素。

5 工作家庭衝突與家庭工作衝突合併成一因素，工作敬業與生活滿意度合併成一因素。

三、結構模型分析

在進行結構模式檢定前，本研究欲進一步了解工作敬業為完全中介效果或部份中介效果，故以巢套模型比較分析法來決定何者為最佳結構模式。同時比較各種競爭模型之模型配適度指標以及卡方值，並以卡方值差異量作為判定何種模式較有代表性，如表 5 所示。

首先，部分中介模式為本研究所假設之模式，工作家庭衝突對生活滿意度有直接影響、家庭工作衝突對生活滿意度有直接影響。結構方程模式分析結果如表 5 所示($\chi^2=387.66$, $df=72$, $GFI=.87$, $CFI=.87$, $TLI=.84$, $SRMR=.15$, $RMSEA=.12$)，雖不符合學者們建議之標準，但差異不大。因此，其適配程度仍可接受。

然而，在完全中介模式中，工作家庭衝突與家庭工作衝突對生活滿意度的影響有限，分析結果如表 5 所示($\Delta\chi^2=26.45$, $\Delta df=2$, ns)。因此，完全中介模式與部分中介模式相比，其卡方值差異檢定顯示，完全中介模式並沒有優於部分中介模式($\Delta\chi^2=26.45$)，表示部分中介模式與完全中介模式的模型沒有顯著差異。故，整合前述巢套模式之適配度分析、卡方值差異檢定與路徑顯著性考量，其他巢套模式皆未顯著優於本研究假設之模式，故後續研究假設之驗證將以部分中介模式進行研究。

表 5 巢套模式法之比較分析

模式	χ^2	df	GFI	CFI	TLI	SRMR	RMSEA	$\Delta\chi^2 (\Delta df)$
1. 部分中介模式	387.66	72	.87	.87	.84	.15	.12	--
2. 完全中介模式	414.11	74	.86	.87	.84	.17	.13	26.45 (2) ***

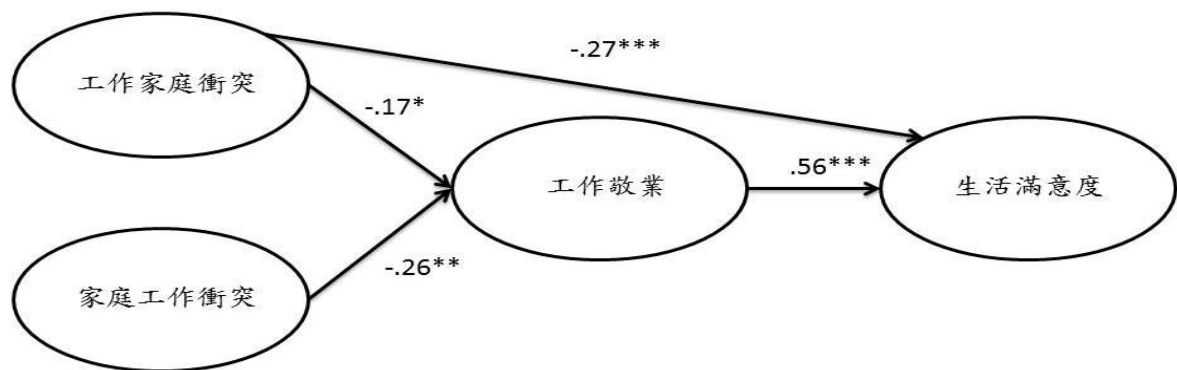


圖 1：部分中介模型（值為標準化之值）

結構模型配適度： $\chi^2=387.66$, $df=72$, $GFI=.87$, $CFI=.87$, $TLI=.84$, $SRMR=.15$, $RMSEA=.12$

在驗證假設中介的路徑效果中，由於本模型為部分中介模式，因此存在直接效果與間接效果。就直接效果而言，假設一為工作家庭衝突對工作敬業是否具有負向顯著之影響，而分析結果顯示，工作家庭衝突對工作敬業的確具有負向顯著之影響 ($p<0.05$)；因此，假設一獲得支持。

其次，假設二為家庭工作衝突是否對工作敬業具有負向顯著之影響，從分析結果可以得知，家庭工作衝突確實對工作敬業具有負向顯著之影響 ($p<0.01$)；因此，假設二獲得支持。

再者，假設三為工作敬業對生活滿意度是否具有正向顯著之影響，而分析結果顯示，工作敬業對生活滿意度的確具有正向顯著之影響 ($p<0.001$)；因此，假設三獲得支持。

另外，假設四為工作家庭衝突是否對生活滿意度有負向顯著之影響，從分析結果可以得知，工作家庭衝突確實對生活滿意度具有負向顯著之影響 ($p<0.001$)；因此，假設四獲得支持。

再者，假設五為家庭工作衝突對生活滿意度是否具有負向顯著之影響，而分析結果顯示，家庭工作衝突對生活滿意度不具有負向顯著之影響 ($p=0.36$)；因此，假設五不獲得支持。

此外，就間接效果而言，依據假設六為工作敬業是否會中介工作家庭衝突對生活滿意度之負向影響，從分析結果可以得知，工作敬業的間接效果之值為 -0.19 ，標準誤為 0.04 ；本研究進一步以拔靴法對工作敬業的中介效果進行驗證，95%的信賴區間為 -0.09 至 0.05 ，其間包含 0 ，表示工作敬業在工作家庭衝突與生活滿意度間不具有中介效果；因此，假設六不獲得支持。

最後，假設七為工作敬業是否會中介家庭工作衝突對生活滿意度之負向影響，而分析結果顯示，工作敬業的間接效果值為 -0.13 ，標準誤為 0.04 ；本研究進一步以拔靴法對工作敬業的中介效果進行驗證，95%的信賴區間為 -0.06 至 -0.20 ，其不包含 0 ，顯示工作敬業確實在家庭工作衝突與生活滿意度間具有中介效果；因此，假設七獲得支持。而研究結果整理如表 6 所示。

表 6 研究假設結果

研究假設	驗證結果
假設一：工作家庭衝突對工作敬業有負向顯著之影響。	支持
假設二：家庭工作衝突對工作敬業有負向顯著之影響。	支持
假設三：工作敬業對生活滿意度有正向顯著之影響。	支持
假設四：工作家庭衝突對生活滿意度有負向顯著之影響。	支持
假設五：家庭工作衝突對生活滿意度有負向顯著之影響。	不支持
假設六：工作敬業會中介工作家庭衝突對生活滿意度之負向影響。	不支持
假設七：工作敬業會中介家庭工作衝突對生活滿意度之負向影響。	支持

伍、 結論與建議

一、 結果討論

本研究根據「工作要求—資源模式」為基礎，以工作與家庭間雙向壓力對生活滿意度的影響為主軸，探究不同類型的壓力源（工作家庭衝突與家庭工作衝突）與生活滿意度之關聯性，進一步以工作敬業做為中介變項，探討其對於不同類型的壓力源與生活滿意度間的影響效果，研究結果顯示：

工作家庭衝突及家庭工作衝突對工作敬業具顯著負向關係

許多研究指出工作家庭衝突與家庭工作衝突均為壓力源(Carlson, Kacmar, & Williams, 2000)，且當工作壓力大到足以影響家庭角色而產生工作家庭衝突時；在此同時，家庭上的衝突也可能衝擊到工作上的活動而造成更多工作衝突，因而產生惡性循環(Boyar, Carl, Pearson, & Keough, 2003)。且就「工作要求—工作資源模式」的觀點而言，過度的工作要求會對員工造成負面影響，並指出員工因工作要求所產生的壓力(即工作家庭衝突)，是無法與以工作資源做為激勵的工作敬業相抗衡，而使員工表現出低度的工作敬業；反之，來自家庭的壓力(即家庭工作衝突)亦會透過與工作家庭衝突間的雙向關係，間接影響到員工的工作敬業程度。因此，當員工面臨工作家庭衝突與家庭工作衝突時，會降低員工自身的工作敬業程度。故，在本研究發現中亦證實了工作家庭衝突及家庭工作衝突確實會負向影響員工的工作敬業程度。

工作敬業對生活滿意度具顯著正向關係

工作敬業是一種具有正面思維、可以實現個人抱負與工作相關的心智模式，即學者Schaufeli 與 Bakker(2004)之定義，認為工作敬業度是一種正向的、能實現個人抱負、工作相關的心理狀態，具有活力、專注及奉獻三個特徵，表示員工在面對工作上的困難時，由於其對工作的熱忱與榮譽感，會投入於解決工作上的問題、堅決找出方法，且不易受到周遭事務的影響。因此，具有高度工作敬業之個體，其在工作上會有較優異的表現，對自我的工作能力也會充滿自信，進而增加其對工作的滿意程度。依據 Erdogan, Bauer, Truxillo, 與 Mansfield(2012)的論述，工作滿意度與生活滿意度間具有正向關係，因此，也會提升生活滿意度。

此外，幸福感是建構在生活滿意的正、負向情感上，包含認知與情緒部分，是一種對生活品質的沉思評鑑，包括了高昂的正向情緒及對整體生活滿意的主觀感受，當個體對事

件主觀心裡的感受不同時，負向生活事件會打壓幸福感，而社會支持則會提升幸福感。因此，具有高度工作敬業的個體，當工作場域中主管交辦任務時，高度工作敬業的員工會因自我要求而接受各項任務與挑戰，這種對工作展現高度熱忱、願意為工作付出、無條件努力並樂在其中的態度，似乎符合主觀性幸福感正向滿意的精髓，因而提升個體對生活品質的整體評價。故，在本研究發現中亦證實員工的工作敬業程度確實會正向影響生活滿意度。

工作家庭衝突及家庭工作衝突對生活滿意度具顯著負向關係

當個體因工作負荷量大時，就代表在工作上越需要投入加倍的努力，因而拉長工作時間以完成工作要求；且與工作家庭衝突有關的工作變項可能透過與家庭工作衝突間的雙向關係，進而造成家庭工作衝突。然而，由於壓力源會對個體生理與心理造成負荷，也會引發個體負向情緒的觀點，並對生活滿意度產生負向影響。因此，當員工過度投入在工作生活，對家人關係、家庭生活或整體生活都將產生負面影響。故，在本研究發現中亦證實工作家庭衝突及家庭工作衝突確實會負向影響生活滿意度。

工作敬業對工作家庭衝突與生活滿意度不具中介效果

依據「工作要求—資源模式」的觀點，工作要求對工作者生理、心理會有負向的影響，而工作資源則是有正向的影響，Schaufeli & Bakker(2004)認為工作倦怠與工作敬業可能會同時產生，工作要求與工作倦怠呈正相關，工作資源與工作敬業呈正相關。因此，理論上工作家庭衝突會導致個體產生負向情緒，而影響到個體對組織工作的投入程度，進而降低對組織的工作敬業程度，導致個體在職場上的負面情緒持續增加，造成工作滿意度降低，進而影響生活滿意度的降低。

然而，根據研究結果呈現工作敬業在工作家庭衝突與生活滿意度間不具有中介效果，是因為來自工作的壓力，並不會透過工作相關變項（即工作敬業），對生活滿意度造成影響。此外，由於，一般人知覺到「工作對家庭的衝突」，比「家庭對工作的衝突」較普遍、也較強烈(Frone et al., 1992)，且 Kelloway、Gottlieb 與 Barham(1999)的研究提出，只有「工作對家庭的衝突」與生活滿意有顯著負關係。因此，工作家庭衝突並不會透過工作敬業影響到員工對生活的滿意度，而是會直接影響到生活滿意度。故，本研究證實工作敬業在工作家庭衝突與生活滿意度間不具有中介效果。

工作敬業對家庭工作衝突與生活滿意度具中介效果

研究顯示，家庭工作衝突會透過工作敬業部分中介影響生活滿意度。而由家庭工作衝突的負面作用，將會影響個體對組織工作的投入程度，同時導致對工作的負向情緒，造成工作上的活力、專注與奉獻的降低。且因工作敬業的降低，亦無法提升工作上的滿意度，進一步影響到生活滿意程度。此外，Schaufeli 與 Bakker（2004）提出工作敬業是一種正向、自我實現並且與工作有關的心理狀態，同時也是一種積極、滿足並且與工作相關的心理狀態，對外將展現出具有活力、奉獻、專注的特徵，並且會透過個體的工作行為來彰顯（Schaufeli, Bakker, & Salanova, 2006）。因此，若能藉由強化工作敬業的動機構念，影響個體建立良好的工作態度，實現個人抱負與激勵工作帶來的情感性動機，進一步中介影響家庭工作衝突的負面作用，使其反轉為正向生活滿意度，因此，若能降低組織內工作者的家庭工作衝突與提高工作敬業程度，即可降低家庭工作衝突所衍生的負面情緒及反應。故，本研究亦證實工作敬業確實在家庭工作衝突與生活滿意度間具有中介效果。

二、實務意涵

本研究透過文獻探討及實證資料分析結果，並以「工作要求—資源模式」的觀點，探討工作家庭負向介面對生活滿意度的關聯性，進一步探討工作敬業對壓力源之可能影響效果。研究結果發現，工作家庭衝突對個體在感知其對生活的滿意程度產生直接負向影響效果，並不會透過工作敬業而造成低度的生活滿意度；而家庭工作衝突則會透過工作敬業，影響到個體的生活滿意程度，並不會直接影響生活滿意度。這是因為一般人知覺到「工作對家庭的衝突」，比「家庭對工作的衝突」較普遍、也較強烈，因此在面對來自工作的壓力，不會透過工作相關變項（即工作敬業），對生活滿意度造成影響，而是直接影響；反之，面對來自家庭的壓力，會因為自我要求與工作態度的影響，而努力克服來自家庭壓力所帶來的負面情緒，排解壓力對生活滿意度所造成的負向影響。

以往已有許多學者研究證實，壓力源例如：工作負荷、主管打壓等，對個體生活滿意度會造成負面的影響。雖然適度的壓力能促使個體成長，產生超乎預期的表現，但更容易產生個體例如：離職意圖、情緒躁動的結果。因此，若要提升員工對其生活的滿意程度，就要降低工作家庭衝突與家庭工作衝突，如降低工作時數或提供心理諮商以排解壓力。此外，若想要增加員工的工作敬業程度，就要降低家庭工作衝突，如提供托嬰服務。

三、研究限制與未來研究方向

本研究在文獻探討、問卷設計與樣本蒐集等過程中雖已力求嚴謹，以確保符合科學方法，但在時間、人力、經費、研究方法等因素上，仍有一些限制與不足之處。首先，在樣本的蒐集上，由於本研究採便利抽樣，因此樣本可能不具充分代表性，但盡量以不同產業、組織、年齡、年資等為樣本蒐集對象，以期將樣本偏誤降至最低；其次，本研究主要是以華人文化為背景進行研究，建議未來可以透過不同文化之間的差異來做跨文化驗證；第三，本研究受限於時間因素，而採取橫斷面設計，因此建議後續的研究可以採縱斷面設計，以期可以更全面性的了解變項間的關係；第四，本研究採用的是自陳式量表，因此可能產生共同方法偏誤(CMV)的疑慮，建議後續的研究可以採用配對的方式進行。最後，本研究在變項的選擇上，主要是探討工作敬業對於工作家庭負向介面與生活滿意度之影響，建議未來的研究方向，可以將家庭面向(如家庭滿意度、婚姻滿意度)納入考量，以使工作家庭負向介面的相關論述更加豐富，同時讓企業界在制定相關管理政策時，可以考量到工作家庭雙向衝突對員工的影響。

參考文獻

- 陸洛、黃茂丁、高旭繁(2005)。工作與家庭的雙向衝突：前因、後果及調節變項之探討。
應用心理研究，27，133-166。
- Allen, T. D., Herst, D. E. L., Bruck, C. S., & Sutton, M. (2000). Consequences associated with work-to-family conflict: A review and agenda for future research. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5, 278-308.
- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Taris, T. W. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work & Stress*, 22, 187-200.
- Bakker, A.B., & Leiter, M.P. (Eds.) (2010). *Work engagement: A handbook of essential theory and research*. New York: Psychology Press.
- Boyar, Scott. L., Carl P Maertz, Jr, Pearson, A. W., & Keough, S. (2003). Work-family conflict: A model of linkages between work and family domain variables and turnover intentions. *Journal of Managerial Issues Pittsburgh*, 15, 175.
- Carlson, D. S., Kacmar, K. M., & Williams, L. J. (2000). Construction and initial validation of a multidimensional measure of work-family conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 56, 249-276.
- David, P. (1984). *High technology centers and the economics of locational tournaments* (Unpublished doctoral dissertation). Stanford University.
- Diener, E. (2000). Subjective well-being: the science of happiness and a proposal for a national index. *The American Psychologist*, 55, 34-43.
- Erdogan, B., Bauer, T. N., Truxillo, D. M., & Mansfield, L. R. (2012). Whistle While You Work: A Review of the Life Satisfaction Literature. *Journal of Management*, 38(4), 1038-1083.
- Frone, M. R., Russell, M. & Cooper, M. L. (1992). Antecedents and outcomes of work-family conflict: Testing a model of the work-family interface. *Journal of Applied Psychology*, 77(1), 65-75.
- Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Sources and conflict between work and family roles. *Academy of Management Review*, 10, 76-88.
- Henry, N. J. (1989). *A qualitative study about perceptions of lifestyle and life satisfaction among older adults* (Unpublished doctoral dissertation). Syracuse University.
- Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R. P., Snoek, J. D., & Rosenthal, R. A. (1964). Occupational stress: Studies in role conflict and ambiguity. New York: Wiley.
- Karasek, R., & Theorell, T. (1990). *Healthy work: Stress, productivity, and the reconstruction of working life*. New York, NY: Basic Books.
- Lee, R. T., & Ashforth, B. E. (1996). A meta-analytic examination of the correlates of the three dimensions of job burnout. *Journal of Applied Psychology*, 81, 123-33.
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (1997). *The truth about burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Netemeyer, R. G., Boles, J. S., & McMurrian, R. (1996). Development and validation of work-family conflict and family-work conflict scales. *Journal of Applied Psychology*, 81, 400-410.
- Pavot, W. K. D., & Diener, E. (1993). Review of the satisfaction with life scale. *Psychological Assessment*, 5, 164-172.
- Poon, M. L. (2013). Relationships among perceived career support, affective commitment, and

- work engagement. *International Journal of Psychology* , 48(6), 1148-1155.
- Salanova, M., & Schaufeli, W. B. (2008). A cross-national study of work engagement as a mediator between job resources and proactive behavior. *The International Journal of Human Resource Management* , 19, 111-131.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior* , 25, 293-315.
- Schutte, N., Toppinen, S., Kalimo, R., & Schaufeli, W. (2000). The factorial validity of the Maslach Burnout Inventory-General Survey (MBI-GS) across occupational groups and nations. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, 53-66.

產業界的產品研究開發與創意設計以強化設計教育之發展

Industry of product research development and creative

for enhancing design education development

廖世忠 南亞技術學院 視覺傳達設計系 助理教授

吳國楨 南亞技術學院 視覺傳達設計系 講師

摘要

從產品研究開發管理開始，過去設計通常會專注生產技術發展問題；當前設計焦點，則應用創新理念，而衍生關鍵性多目標決策問題；則在產業產品和業務管理，有很多需要做決策目標，且多處在多變的與不明的情況和不知時間之下；利用多準則決策系統之專業管理方法，幫助企業面對重要改革。因此，產業界在產品開發時，擁有強化產業經營競爭能力，提高對全球化衝擊之面臨挑戰，然而，瞭解創意產品開發和顧客消費滿意度是企業增長的關鍵，讓企業產品發展競爭力中，具有技術創新，成功完成精緻的目標和創意設計。所以，從觀察客戶的需求，實現創新，激勵設計能力，建立產品開發的趨勢為強化產業經營競爭力。最後，在個案研究中，利用顧客滿意度完成產品發展目標，朝向產業經營競爭優勢。

關鍵詞：產品開發、模糊理論、灰色理論、多目標決策、經營優勢

Abstract

From product development management perspective, designs were usually focused on production technique development in past. However, current design goal has been shifted to innovation application to really catch and meet customers' consumption changes in times. Producer's multi-goal of decision question, explores why some research concludes that tradition product industries and a multi-criteria decision of business management approach is changeable with unclear condition and time. This perspective study also helps enterprise's to face important reforms by using Fuzzy set with multi-attribute policy making research business management. Recently, research of product development for enhancing industry business excellence is facing the challenge of globalization, then, creative product development and customer consumption satisfaction are keys for growth of an enterprise. Hence, in product development competition, apply product technological innovation, and successfully achieve the good goals of delicate and creative design. So, enhancing industry business excellence study establishes trend in product development, observes customer demand, controls innovation, and stimulates design ability. Lastly, in cases study, it achieves product development goal of user's satisfaction toward industry business excellence.

Keywords: Product Development, Fuzzy Theory, Grey Theory, Multi-criteria Decision Making, Business Excellence

壹、緒論

1.1 研究背景

近年來，因傳統產業受到經濟及科技衝擊，在商品設計轉型與生產製造流程變動，隨著環境的變遷，而有很大明顯的起伏變化，逐漸發生很多的設計上困難問題，例如，傳統產業已有大量外移及萎縮的情況，因此，商品設計只有走向研究發展與創作理念之技術創新為主的目標導向，才能維持在國際上的競爭優勢。

在國內研究最佳商品設計決策，多在多偏向定性的分析，較缺乏量化數值與模式的規劃，而商品設計管理階層，對於設計者工作應有一個完整的創作理念規劃。研究傳統產業商品特性，在多變與不明確型態之條件下，利用模糊集合與多屬性決策的研究方法，建構完整一個運作模式，推算其最佳設計決策。因此，企業在激烈的商品行銷競爭環境之下，維持競爭優勢的主要，主要取得創作理念，以設計創新技術與開發設計新商品導入市場，對產業升級而言，由傳統勞力密集產業轉型為高科技產業，將存在許多的資訊不確定性，若要維持經濟持續成長，端賴新技術的創造與投入，利用商品設計的品質提升和改善生產製造，藉以提升商品之國際競爭優勢。

1.2 研究動機

當前商品設計開發技術的快速發展，評估產品品質，遇到許多變化的環境與程序的複雜性，使得決策者無法通盤考量，所發生問題的因素，並做成有效的決策，所以，決策者會經常想提升本身商品，而邀請許多專家參與方案的選擇與評估，如何使獲得最佳的技術模式，因此，在整個決策過程的問題，本研究將設計與以往不同的商品創新與創意設計，給予新的體驗，激勵其競爭優勢的熱情與活力，善用技術與策略，適時協助決策者去解決問題。

對產品研究與開發具有新知識，認知創新的關鍵與挑戰，有效學習的提高設計信賴度與正確性，協助設計師瞭解顧客需求，與產品特色互動關係，以應付目前快速變遷的轉型社會，能夠讓顧客的產品設計構想，實現於設計圖上，以提升顧客價值與滿意度，達到顧客忠誠是產品設計者的最終目標，也是最大的挑戰，以改善過去利用已經嘗試顯示，如何一些多標準工具，對解決社會的問題。

1.3 研究目的與目標

研究目的，當產品設計創作及產品生命週期愈來愈短，知識的折舊快速，產品創意設計工作，將面臨更嚴峻的挑戰，當遇到產品設計不良導致不符需求時，是否有可尋之法找出設計失敗原因。於是，如何面對今日競爭激烈的生存環境，在產業必需以客製化為導向，建立以技術創新提升附加價值，才能成功的進入市場，而且設計部門為配合加強產品的行銷市場，從企劃部門、研發部門與現有客戶等單位，建立一條快速而有效的訊息傳遞管道，於是當產品創意設計工作，決定展開執行設計工作過程中，便有效降低因設計錯誤，而產生的可能損失。

研究目標，因大量客製化產品價值創造，所追求降低成本，迅速提供客製化產品，整合電子資料交換、供應 鏈管理、與顧客關係管理等連結，以獲取跨組織的整合綜效，讓廠商可以較低的價格，迅速得到自己想要產品。由於產品技術研發迅速，以往大量傳

統生產的觀念已漸式微，取而代之的是少量多樣式，或大量客製化的趨勢。因此，在一個產品架構下，發展多樣化的產品，選擇其一的最佳圖形，已成為重要的競爭優勢，其優點在於增加產品選擇性，以擴大市場行銷。突破性創新產品發展，目的是要增加價值，利用品質機能展開，與影像之產品設計架構，產生不同的更新產品設計，再經品質屋組合建立，突破性產品創新，在實驗研究運作過程中，依顧客的需求，達到增加價值，並符合顧客要求，產品設計創新價值是企業之所要求。

貳、文獻探討

2.1.多目標變化市場

從一個產品資料庫，利用技術分析、搜尋與擷取資料的過程，其主要目的為找出產品樣式儲存在資料庫，可供參考之資訊，更重要的是希望在大量的資料中，發現其趨勢與樣式。以過去文獻中，在近幾年，廣泛擴充學習方式，有很多資料探勘，利用有效學習工具，注重數量化課程，有關於多目標產品決策和目標領域，依照環境改變，從資料探勘獲得知識，一直到結束，在核心學習，學習將變成很重要工作(Hirotaka Nakayama & Ye Boon Yun & Takeshi Asada & Min Yoon.2005)。

2.2 產品功能

過去所研究產品模式，僅可從人工智慧系統著手，運作數量化設計，如以模糊理論，應用於線性與非線性等迴歸方法 (David W Dorsey & Michael D Coovert. 2003)。本文對衝突區域不明確，

使顧客屬性明顯量化與分類，確認顧客重視需求的程度，提供不同決策滿足顧客需求，利用模糊性現象，處理概念模糊不定的事務，並透過數學方法加以運算，確定不精確與模糊性資料。

利用模糊集群方法，研究產品創造價值模式之目標，進行分析顧客需求概念設計，由於分群無法事先得知，僅以模糊關係為基礎的分群方法，經由問卷整體流程的考量，決定如何分群，並達到分類最佳化目標。許多決策問題被制定，如客觀的最佳化問題。在不一定的存在，同時所有的目的，最佳化功能的解決方案，因為他們之間的一個衝突可能存在。然後最佳的解決方案，被介紹的 Pareto 的觀念。通常，在存在一些 Pareto 最佳的解決方案，考慮如決策解決方案 (Yeboon & Hirotaka & Masao 2004)。

2.3 產品成本

研究成本，從生活型態與需求，洞察產品設計的基本知識與能力，整合創新產品概念，發展產品效益及降低成本，充分發揮使用者，想像創意的空間，所以可以讓使用者有很多創作想法。在需求洞察了解使用者需求產品趨勢，快速掌握設計的捷徑，運用一個好的配色，最主要是要有美學，建立主調來支配整個畫面效果，當產品有了主調後及對比部份，才能有更強的凸顯產品最精美的效果。當進行產品創新評價結果，其過程將產品顧客，各分成數各區隔，以產品功能、產品造型、設計製作、與色彩整合等，符合達到各顧客對產品滿意度，找出更節省經濟成本的方法，提升企業爭力。

2.4 顧客需求

產品創新流程，依據調查顧客需求，對產品設計概念圖之喜好程度，主要確認的流程從收集到資料統計分析，並製作問卷層級分析法，讓產品設計者深入瞭解，顧客真正想要的需求後，在進行具體設計的運作及設計階段，運作一段時間後，開始評估具體產品設計，是否達到預期的目標，分析是否符合顧客之需求條件。若是進行中遇到產品設計不符合，或需求要改變，便須在設計時候，以符合顧客之需求。

2.5 產品創新技術

研究產品創新技術，在產品創新造型設計，依顧客導向提供需求概念圖，進行電腦繪圖設計，製作過程中，包括加諸於物體產品模型上，轉換方法有平移與移動、旋轉、縮放等三種功能，進行控制產品模型以及內部的物體，當轉換動作時，可以移動物體位置及旋轉，並調整大小等畫面變化，完成產品製作。且利用產品技術創新設計，在執行產品創新設計運作過程中，為不受其他限制，對現場的背景和特色，發揮創意最佳化的場景畫面，以產出高水準的產品設計品質，這是不同以往傳統設計，在設計浩大的建築物場景，當利用三維軟體運作，能夠發揮設計創作，製作許多不同創意性作品，並降低產品設計製作成本。

2.6 創新品質

研究產品在影像品質創意思考，並不是完全想取代傳統的方式，而是發揮品質機能展開，導引產品創新效益。當顧客分成數各區隔，以分群的結果之特性，得到客群分類表，發現達到顧客滿意度，及找出節省成本方法。在執行過程中，可用一個產品動畫做架構，且更換場景是很快，在幾分鐘之內就可以完成，以充分發揮想像空間，帶來很多無線發揮想像空間，透過多媒體功能，讓產品和創意連接，促進設計者和顧客等雙方之親密度與現場感，一方面是提升設計者的產品設計專業製作能力，促進工作效率佳，降低製作使用成本，另一方面達到客製化導向設計成果。

2.7 產品延續性

在以往的行銷觀念中，一開始是著重於大量的生產，求降低成本，以低價來打擊競爭對手；再過來，是講求客製化，對客戶做貼身專業，且唯一的服務，用優厚的服務來滿足顧客，達到公司最基本的經營目標，然而，在這變化萬千的社會中，以上這兩種行銷，已不再符合社會上經濟規模。

知識經濟為了大量客製化，創造更大的效益，最終目標將大量客製化，與客戶關係管理做客戶關係管理，創造企業的獲利性與客戶的忠誠度，從現有存在客戶著手，即使還有另一個競爭對手，可選擇空間時，還是會延續性購買相同的產品，以贏得客戶忠誠度，每次和顧客接觸，建立良好的客戶關係管理。

2.8 產品行銷通路

依產品價值推估模式，由於隨著社會變遷，產業變化與顧客產品的需求，不再只是要求便宜而已，消費者要比從前更多附加價值，因此，個人客製化的產品便應運而生，所謂客製化，即運用資訊技術，以大量生產的成本，生產個人化的產品，達成每位顧客

的需求。一般而言，工業設計

師依據個人過去的刻板設計經驗，設計作業進行選定產品概念。因此，為了輔助設計師能夠，以較有效率且客觀的方式，進行設計活動，提出系統性的產品計劃與造形，針對產品造形，建立關聯對應之意象評價模式，因此，亦針對消費者需求導向之基本理念，建立客製化產品量身定做服務的決策模式，使消費者選購合適的產品。

2.9 產品設計創新

當大量客制化的需要創新理念，為達成目的需要資訊科技的支援，如訂單的彙編，減少因人工作業發生的錯誤，加快生產處理的速度等。從大量生產到大量客制化的移轉正持續成長，客戶要求完全符合需求。例如從事工作與辛苦物理測試，必須發展任何感知結合系統，以決定工作操作面，從工作中描述，決定是否使用一個觀念或系統來完成(William & Michael 2002)。建立使用者導向，發現產品創新的知識管理，利用品質屋最佳組合目的，進行產品創新基本知識與能力，期望以專業誠信服務顧客、創造產品價值等經營理念，為顧客提供創新的產品。

創造企業發展產品設計的價值流程，從研究產品結構，表現產品內部互動流程及階層關係，以決定產品設計順序，並評估設計成本，及研究產品最佳化之設計方法，首先整合設計師知識，以應用分析產品設計的排序，再將此排序結果導入目標規劃中，在最佳資源分配的限制下，求取最佳產品的平台，得到穩健的產品方法，與應用人工智慧技術，以得最佳的客製化產品設計，並運用立體圖的功能，找到最佳的產品設計。

2.10 多目標決策

過去文獻產品最佳化問題中，多數限制於決策問題，及多目標的最佳化問題，幾乎都不存在，將所有的目的最佳化功能，解決方案也無法解決，包括許多客觀的最佳化問題，所有目的功能最佳化的解決方案，然後使用 Pareto 的最佳觀念解決方案(Yun, Y.B. & H. Nakayama & M. Arakawa 2003)。

本文研究產品創新設計之決策，是如何有效的讓設計師，對產品設計具有新知識，認知創新的關鍵與挑戰，有效學習的提高設計信賴度與正確性，協助設計師瞭解顧客需求，與產品特色互動關係，以應付目前快速變遷的轉型社會，能夠讓顧客的產品設計構想，實現於設計圖上，以提升顧客價值與滿意度，達到顧客忠誠是產品設計者的最終目標，也是最大的挑戰，以改善過去利用已經嘗試顯示，如何一些多標準工具，對解決社會的精選問題可能是有用的。更精確，它已經嘗試示範不完全的個別序數，如何描繪輪廓，雖然被聚集目標規畫(Jacinto & Carlos 2001)。

參、研究方法與步驟

3.1 研究對象

研究對象，主要評估是以使用者偏好評價考量為重心，由於創新設計不同於一般傳統之處，如何執行全新的產品設計任務，需要時間很短，及有限預算之下，卻要保持高品質，所產生的問題，如何在最短的時間，製作一份可行的工作進度計畫表。評估創新產品最佳化流程，創新產品設計與試作的工作模式，對企業部門而言是一項全新的任務

挑戰，其困難度遠高於週期較長的例行工作，失敗風險也相對較高。學習創新產品設計的研究方法，有助於掌握新產品設計，以完成工作目標。

3.2 產品研究與開發的流程

在這瞬息萬變的經營境，企業研究初始分析市場規劃各種品牌之產品，並從顧客要求製作產品，需要速度快及高品質產品等要求之下創意作品，而制定有效市場競爭策略，透過全球顧客滿意度指數表達，可隨時瞭解在全球各地市場競爭變化，使產品與服務水準與國際接軌，並提升顧客滿意及加強競爭力。

研究產品研究與開發流程，在這瞬息萬變的經營環境，研究初始分析產品問題，從顧客要求製作產品，需要速度快及高品質產品等要求之下，產品設計業者，應如何整合不同顧客的意見，加強產品創意美學設計之技術能力，協助顧客解決設計問題之困難，提供完整產品設計服務工作，以及，如何培育產品創新設計之科技人才，以縮短學習時間，擴展多元新知識教育，以提升產品創意設計產品品質，才能在競爭社會環境中成長茁壯，如圖 1。

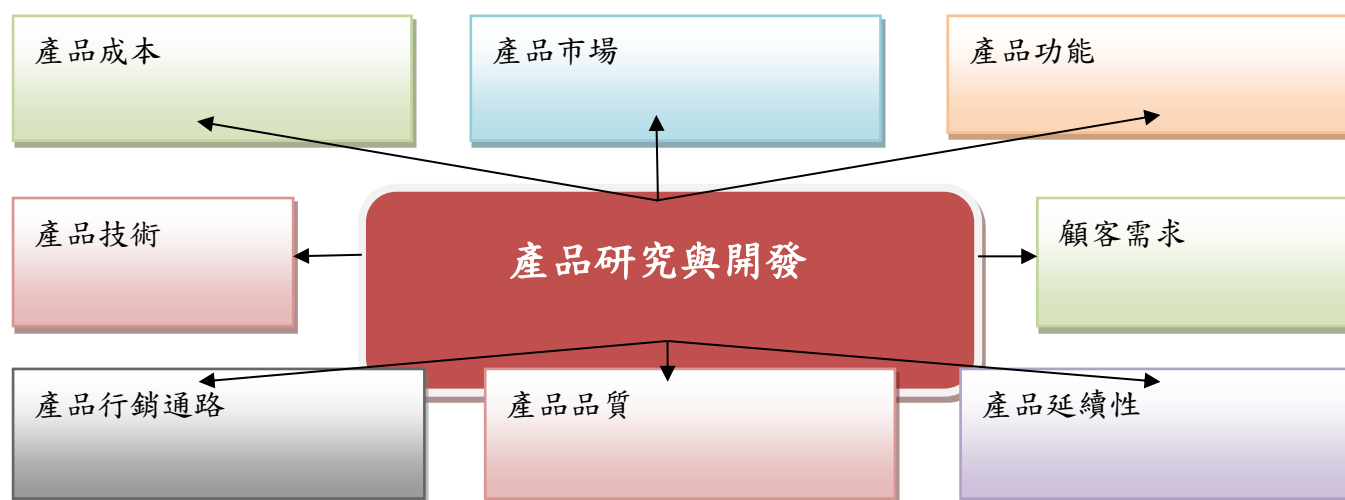


圖 1 產品研究與開發的流程

3.3 產品研究與開發的進行步驟

對於產品成本與利潤合理有效控制，才能免除或降低這些衝擊的損失，達到創新目的，走出企業經營困境。讓企業對自己產品造型、色彩、材質、服務品質，整體美感等扮演著非常重要的角色。因此，提升顧客審美度，是各個企業所努力追求的目標，幫助企業提升競爭力，如圖 2。

- (1)產品設計者，應如何整合企業內部和不同顧客的意見，從數位設計造型外觀。
- (2)加強產品創意美學設計之技術能力，協助解決設計上問題，提供完整產品設計圖。
- (3)研究產品結構，並評估設計成本。
- (4)產品設計方法，在最佳資源分配的限制下，求取最佳產品平台，得到穩健的方法。
- (5)應用人工智慧技術，以得最佳客製化，並運用立體圖的功能，找到最佳的產

品設計。

(6)從產品銷售的市場產業與企業經營趨勢，發現創新式產品所面臨的競爭。

(7)產品設計定位與市場策略、擬定產品市場競爭策略與通路佈置。

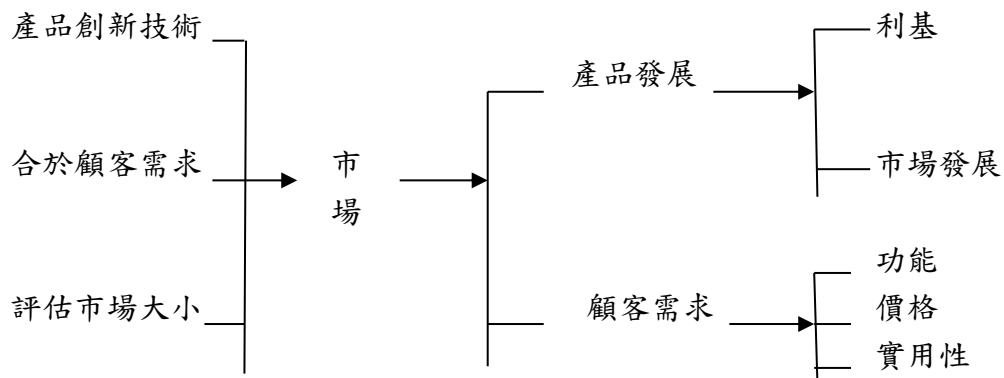
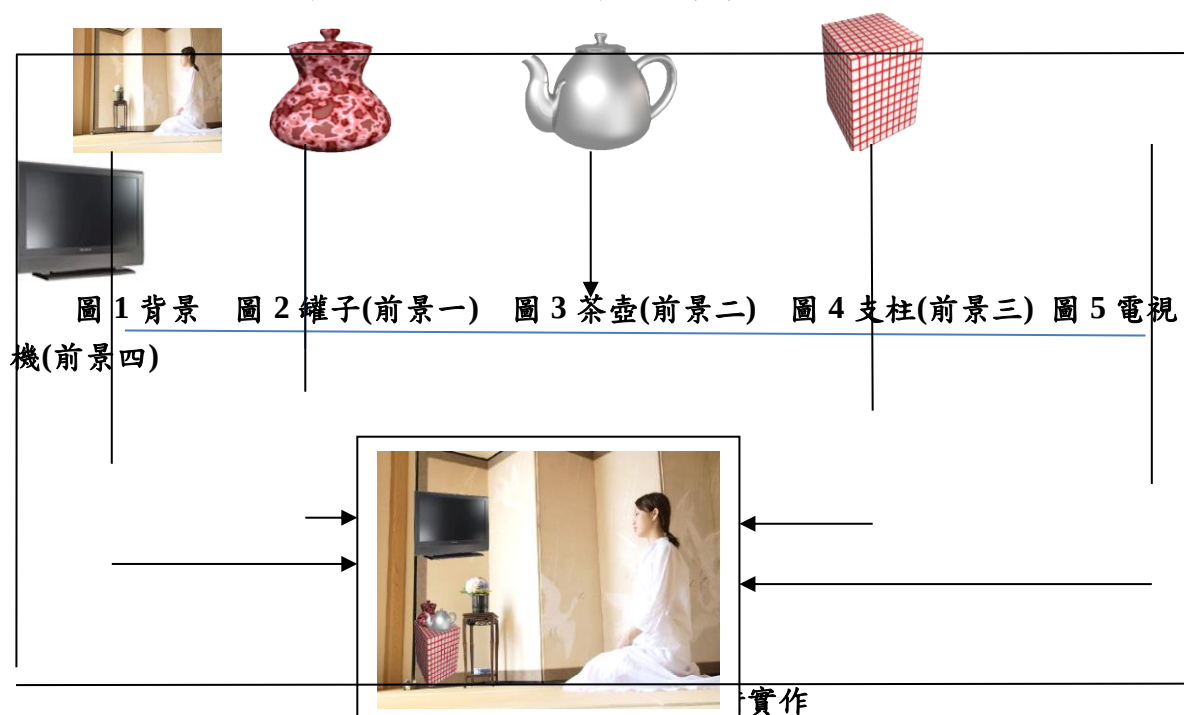


圖 2 產品研究與開發的進行

3.4 改善產品商業模式架構及具有完整實用性

利用完成顧客要求，創造產品價值，分析顧客接受主要原因，著重產品以影像清晰功能、造型美觀是最重要因素，接著是電池壽命、功能、合理價格、操作易用性、品牌等，如圖 3。

從市場產業與企業經營趨勢，發現創新式產品所面臨的競爭，有產品設計定位與市場策略、商品管理，創造研發價值、設計研發組織架構，績效管理與發展機制等問題，建立產業目標與市場趨勢，改善產品市場競爭策略。



肆、個案研究

4.1 創新設計型以手機發展為例

在顧客滿意度的探討，藉由灰色理論，依兩百位購買手機顧客，調查滿意度的程度，建立分析的線性結構模型，找出影響顧客滿意度的各種因素。從模糊狀況，調查手機產品的消費者需求，隨著科技產品設計，走向更友善的人機介面，分析手機產品顯示面板的應用將日益普遍，創新設計式手機產品，是產品設計往新趨勢發展的最大動力。

產品設計價值的創新思維，如何使創新設計型手機產品，再度服務價值極大化，讓產品創新方法，從使用者需求、解決問題、差異、利益等思維模式，得知消費者的需求，提出正確的解決方案，研究產品的差異化或服務特色，創造設計對使用者提供最大的服務，以創新設計型手機產品顯示面板。

4.2 建立創新設計型手機的推論機制

創新設計型手機新產品推論機制，以設計是產品開發的首要重視第一步，設計的好壞是決定產品上市的成敗命運主要因素，也影響了產品開發流程的執行品質與成本。創新設計型手機產品設計美學極致肯定，結合智慧與流行時尚，搭配多元的材質運用，剛柔並濟，徹底跳脫傳統手機的刻板印象，並創造出時尚精典，高質感又符合人體工學，近乎完美學設計時尚品味。

主要的確認創新設計型手機最適合之解題，以功能、外型、使用者、市場區隔、及價格等因素不同，充分運用多目標使用族群之特性，妥善規劃設計，做為產品行銷策略之決策，以提高行銷之成效。創新設計型手機屬性設計參數的組合，若獲得產品設計效益最佳。具有完整的網路，以及省電的裝置，並有先進的安全性功能，例如加密、輕鬆上網、通話功能、視訊功能、遊戲功能、時鐘、汽車導航系統等。

4.3 執行進度

計畫以創新設計型手機優勢，來自於掌握產品用戶介面設計、降低成本生產製造及產業群聚等優勢，有利創新式消費性產品商機的發展潛力。多目標決策以多方的角度去思考發生問題，以推演出滿足消費者的較佳方案，對於長時程、漸進性、且不確定性高的工作環境下，應用多評準決策方法的法則，滿足各項準則之適合度，評選出最佳的方案，以供決策者取得最佳模式。例如，手機產品的種類繁多，設計創新流程透過產品規格與功能的需求，建構產品的功能結構，運用產品模型，可瞭解虛擬的產品架構，作為進一步實體設計依據，掌握較完整的資訊，落實產品創新設計概念，如圖 4。



圖 4 執行產品研究開發與創意設計以強化設計教育

4.4 創新設計型手機產品的消費者需求

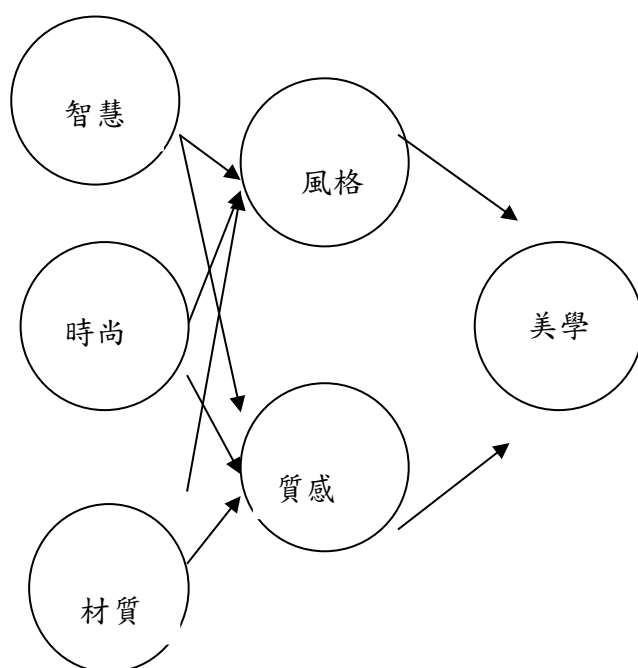
隨著消費者應用情境變化，創新設計型手機產品設計趨勢亦隨之改變，新興觸控技術方案也不斷崛起。創新面板期望增進使用者的人機互動效益，因此，如何發掘消費者知覺潛在操作需求、提供創新解決方案，及系統整合已成為設計者之挑戰。從創新設計型手機進化，探討需求項目之初步界定，主要是要建立使用者的需求項目，廣泛收集使用者的需求、篩選需求項目、需求項目之分類等，以技術創新及創造策略性競爭優勢，成功的創造產品設計價值，促使洞察顧客需求，提出解決方案，並運用差異分析，創造產品效益與價值，發揮出最大效益。

研究創新設計型手機進化，成為了目前消費者滿意度最高，對於目前使用手機用戶，以造型外觀是最重要，接著是操作易用性、功能、待機時間和電池壽命等。在這五項消費者重視指標，其中以造型外觀設計和電池待機能力，更獲得最重要。創新設計型手機設計的系統，能在競爭日趨的行業異軍突起，是根據市場和消費者的需求，進行前瞻性的研發和設計，因此依用戶需要的功能，精確實現客戶需求產品，滿足消費者日益多元的個性需求。

4.5 創作產品設計的特色

產品開發設計為第一步的好壞是決定產品上市的成敗命運主要因素，也影響了產品開發流程的執行品質與成本。創新設計型產品設計美學極致肯定，結合智慧與流行時尚，搭配多元的材質運用，剛柔並濟，徹底跳脫傳統的刻板印象，並創造出時尚精典，高質感又符合人體工學，近乎完美學設計時尚品味，如圖 5 和 6。

收集問卷資料之後，首先，展開對創新與創意產品規劃設計工作，利用模糊邏輯，將顧客區分為不同的顧客群，加速找出顧客表達之需求，提出整體表現產品，對於顧客有便利。當產品發生問題後，歸納顧客屬性所需求功能，以影像解析度、與聲音品質等最受注重，設計參數發生方面，則以產品造型為最高。實驗重要設計方法，在設定物體時的設計圖，對物體的影像解析度及聲音品質給人第一印象，先確認顧客喜好何種造型，對產品設計程度占了最大的部分；再搭配物體的造型與構圖等作為研究對象，以表現出整體設計的氣質。



實驗設計	顧客屬性	設計參數
構圖	1	2
美學	1	2
造型	6	3
影像解析度	8	1
聲音品質	8	1

圖 6 產品的創作實驗設計

圖 5 商品的創作設計推論機制

4.6 影響顧客滿意度的各種因素的權重

由於，在不同的產業中，如旅遊業、餐飲業、百貨業、零售業及製造業...等，存有不同影響顧客滿意度的因素，然而提升顧客滿意度需要有策略，因此當開始設計繪圖前，設計者先瞭解分析產品的特性，包括如何在成本與提升滿意度的抵換關係之間取得平衡，是研究中特別重視的一環。

利用灰色系統理論，以選擇影響程度最大值，完成顧客要求，創造產品價值，分析顧客接受主要原因，著重手機產品以影像清晰功能、造型美觀是最重要因素，接著是電池壽命、功能、合理價格、操作易用性、品牌等。當設計圖若設定物體時，設計理念先確認顧客喜好何種造型，對產品占了最大的部分；再搭配產品的造型與構圖等作為創作創新，以表現出整體設計的氣質。例如產品運作在三維空間之各種變化，呈現完美的產品圖案，並完成製作出顧客，最後要求手機產品設計模型圖。因此，為因應市場環境快速變化，手機產品的市場壽命週期逐漸縮短，對新產品設計開發，應該從掌握顧客的需求開始，建立多目標模式，經調查使用者滿意度為實驗結果。

4.7 創新產品核心價值

從手機市場產業與企業經營趨勢，發現創新式手機產品所面臨的競爭，有產品設計定位與市場策略、產品管理，創造研發價值、設計研發組織架構，績效管理與發展機制等問題，建立產業目標與市場趨勢，擬定產品市場競爭策略。分析創新設計型手機，將以產品市場分為價值、智慧理財、製化服務、設計研發；以產品管理分為產品、服務、營運；以設計研發組織架構分為技術能力、服務品質、經營模式、市場環境等，依手機企業經營決策中，以瞭解企業經營決策項目。

伍、討論

5.1 完成研究之工作成果

在產業界產品研究與開發，利用研究創新設計型手機產品，最先開始處於在模糊領域，如何進行規劃法主要以多目標決策系統為主，使新產品設計與訂定產品規格，先由顧客需求有系統地轉換成產品特性，再有系統地展開到各個機構、零件，以及規劃製造流程，掌握各階段的管理重點，因此藉由多目標決策系統之建立，設計出符合顧客需求產品，並提升最佳產品設計。從創新設計型手機產品設計發展，經過模糊理論、層級分析法、多屬性評等技術法、多目標決策理論、產品競爭問題等數量化解決方法，重視顧客需求、解決發生的問題、設計最佳方案、創造與競爭對手差異性、追求使用者最大效益等。

在產業界產品研究與開發的工作成果，以創新設計型手機產品設計過程，先克服使用上一些問題，創造創新價值，及紓解停滯困境，推動新事業發展的策略，以智慧理財、客製化管理、創新設計等開創的思維，從市場，企劃、行銷、產品開發、設計等流程，藉由創新能力的自我提升，使產品價值成為設計中，最有核心價值因素。因此，以手機創新設計型產品，在產品競爭中，運用時尚數位色彩美學為科技創新，成功設計具有質

材精緻、創新式風格，因此本文研究建立產品創新設計趨勢，洞察使用者需求，掌握產品創新機會，激發創新產品設計的能力，最後，達到使用者對產品滿意度之目標。

5.2 完成研究之工作績效

工作績效，將以創新設計與評價項目，使產品設計技術與使用者密切結合、洞悉服務產業脈動及運用科技發展、對使用者加值管理、統籌內外部資源、建構產品的組織架構，因此，創造最佳產品和顧客價值是企業轉型必要性。

(1) 創新設計:創新設計型手機，具有新功能，面對產品設計轉型期，達到創新目的，創造產品附加價值，提供給使用者適合產品和服務，擺脫傳統成本式，走出經營困境。

(2) 顧客滿意度:讓顧客了解如何進行規劃，對於產品成本合理有效控制，並且協助設計者針對問題進行設計、建模、分析及最佳化。並且可以協助企業分析事件之衝擊，進而了解如何調整因應之對策，才能免除或降低這些衝擊的損失。

(3) 企業經營:讓企業對自己產品造型、色彩、材質、服務品質，整體美感等扮演著非常重要的角色，因此，提升顧客審美度，是各個企業所努力追求的目標，幫助企業經營提升競爭力。

(4) 國際接軌:在所屬產業中相對表現、市場上表現、消費者心中表現等，制定有效市場競爭策略，透過全球顧客滿意度指數表達，可隨時瞭解在全球各地市場競爭變化，使產品與服務水準與國際接軌，並提升顧客滿意及加強競爭力。

陸、結論

企業在激烈的產品行銷競爭環境之下，維持競爭優勢的主要，主要取得創作理念，技術與開發設計新產品導入市場，對產業升級而言，由傳統勞力密集產業轉型為高科技在許多的資訊不確定性，若要維持經濟持續成長，端賴新技術的創造與投入，利用產品提升和改善生產製造，藉以提升產品之國際競爭優勢。

因此，在 21 世紀是以服務品質的顧客需求為導向，台灣產品的研發必須順應市場出最佳創作產品設計、服務、或生活空間等，必須先以產品的創意設計的引擎，其中，創作前瞻性、國際視野、企劃管理、設計策略、概念轉換等能力，以及最重要的市場敏有相當貢獻與吸引投資者，都是台灣設計走向全球舞台的重點必備技能。

柒、參考文獻

- David, A. and Allson, B., (2003), "Innovation, creativity and governance: Social dynamics of economic performance in city-regions, Innovation Management Policy and Practice," Vol.2, No.10, pp.170-182.
- Jacinto, G. P. and Carlos, R., (2001) "Aggregation of partial ordinal rankings: an interval goal

- programming approach,"Computers Operations Research, Vol.28, No.8, pp.827-834.
- Hirotaaka, N., et al., (2005), MOP/GP models for machine learning.
- Marc, J.R., & Lao, W.N., (2001), E-Learning- Strategies for Delivering Knowledge in the Digital Age, By McGraw-Hill Int, Enterprises Inc.
- Yeboon, Y. Hirotaaka, N. and Masao, A.,(2004), "Generation of Pareto Frontiers Using Support Vector Machine,"MCDM 2004 Whistler, B.C., Canada, Vol.8, No.6, pp11.
- Yun, Y.B. Nakayama, H. and Arakawa, M., "Multiple criteria making with generalized DEA and an aspiration level method,"European Journal of Operational Research, Vol.158, No.3, pp.697-706, 2003.

女性中高階主管突破玻璃天花板效應之研究

郭芊彤 季達職涯諮詢有限公司

摘要

女性在某些領域常被認為會遭遇職涯發展上的玻璃天花板，但是近年來女性接受高等教育的比例已相當接近男性，愈來愈多女性在職場上嶄露頭角佔有一席之地，玻璃天花板效應仍然發生？本研究旨在探討女性中高階主管在職涯發展的過程中性別、家庭、婚姻、傳統觀念、支持系統等因子對玻璃天花板效應的影響，以及自我突破玻璃天花板效應的策略。台灣產業四名中高階女性主管對象，利用半結構化訪談蒐集資料。結果發現：(1) 中高階女性主管職涯發展過程中並無明顯的「玻璃天花板效應」阻礙；(2) 性別刻板印象對職涯發展無直接負向影響；(3) 子女養育問題對於職涯發展會有影響；(4) 做好準備、持續改善自我和做好家庭生活計畫是突破屏障的策略。

關鍵詞：玻璃天花板、職涯發展、中高階女性主管

壹、研究背景與動機

本研究以玻璃天花板效應與女性職涯發展為基礎，探討影響現今社會之女性中高階主管在職涯發展之阻礙因素。先以現今社會的現況引發研究背景與動機，進而瞭解這些議題產生的現象做進一步的探討，再提出研究目的，並且說明研究範圍與限制，針對本研究使用的重要名詞進行適宜解釋，最後建立出研究架構。

一、女性勞動參與率與就業所占比率有明顯上升趨勢

高等教育的普及化，不論男性或女性在受教育的比例上可以看出已相當接近；而近來女性在職場上嶄露頭角並佔一席之地，所能發揮的影響力已經愈來愈高。

二、服務產業發展創造女性就業機會

近年來台灣婦女參與政治、企業勞動市場的數量有增加的趨勢，並且漸漸發揮影響力。從 90 年代初期開始，趨勢專家早已觀察出，女性在勞動市場居於弱勢的年代即將過去，隨著教育程度提高、社會轉型以及企業的需求，女性對於工作生涯的發展，將掌握更多的選擇權與自主能力（許介圭，2000；游子慧，2004）。

三、女性「柔性」的特質是一種無害的優勢管理

現今趨勢裡，中高階管理決策階層的女性主管在未來會更具競爭優勢；女性的特質是細心、柔性特質、謹慎、敏銳、擅長執行，正好在這些領域中發揮所長（胡肇惠，2004；陳一珊、關振萱，2003）。一位優秀的女性主管投入職場後，能真正為企業帶來全新的朝氣與活力，並為企業注入一股強心針，使企業更具有彈性與優勢來面對複雜環境的快速變化與強大的競爭。

四、地區性職涯發展與社會認知理論的研究缺乏

表 1 各資料庫與相關議題之研究篇數彙整表

資料庫	職涯發展 (生涯發展)	社會認知 理論	社會認知 生涯理論	職涯發展與 社會認知理論
台灣地區博碩士論文	26	40	1	1
美加地區博碩士論文	130	77	44	13
ABI/INFORM	20,977	10	47	0
ERIC 教育索引資料庫	5,038	204	46	16
NDDS 之學術會議論文	17	24	4	0
NDDS 之國科會研究報告 2		10	0	0
目錄資料庫				

資料來源：許惠芳（2007:6）。

基於前述研究背景與動機，本研究旨在透過玻璃天花板效應探討女性職涯發展阻礙因素之研究，希望藉由此研究瞭解影響現今社會之女性中高階主管在職涯發展上之研究，以及得知玻璃天花板效應是否會影響其未來的職涯發展，並針對其研究結果，以期能提出建議與參考給予相關單位，也期望為現今政壇、業界、學界的女性工作者等提供相關參考，期能為未來研究帶來一些建議。

研究目的

- （一）了解中高階女性主管在職涯發展中遭遇的玻璃天花板效應。
- （二）影響女性主管在職涯發展中「玻璃天花板效應」的因素。
- （三）瞭解中高階女性主管在遭遇「玻璃天花板效應」中的自我突破策略。

貳、文獻探討

一、性別刻板印象造成女性職涯發展障礙

隨著台灣經濟朝向高科技、資訊及服務業發展，提供女性更多就業機會，李妙虹（2003）研究指出，1971至2000年間勞動力的增加主要來自女性就業人數增多。女性勞動力參與率快速成長可歸因於教育程度提升、就業機會增多以及生育率降低等因素。另外，可從男女在年齡組別、婚姻狀況及教育程度等方面的勞動力參與率情形，分析影響男女勞動力參與率的因素（劉怡君、劉秀芬，2006）。

性別刻板印象是造成女性害怕成功傾向失敗、缺乏自信、自我能力肯定偏低的主要原因（繆敏志，1993），研究也指出，多數女性仍舊打算進入傳統女性工作領域，造成此一現象的重要因素來自性別刻板印象及文化對男女的期待所致（Eccles, 1987）。

Bergman 和 Hallberg（2002）研究發現影響女性職場文化有四個因素，第一個因素為「本人壓力負荷」，這個因素顯示女性想在男性支配的產業被接受，需要花費精神力量去處理不平等的對待；包括有關（1）描述本人精力、野心和行為，例如：為了獲得與男性相同的機會，自己必須更堅定而且讓別人知道自己的期望；為了晉升，自己要更有成就和有事業心；為了在會議上與專業男性討論，自己必須作充分的準備。（2）描述本人受到的阻力，例如：自己想要更多的支持與信任；組織會因為自己是女性的關係，而對自己抱持負面的態度；自己在工作時感到不自在。（3）描述自己感受到的不平等，例如：職業發展的機會；不公平的判斷。（4）描述本人一般的察覺，例如：自己因為是女性的關係，所提出的意見，比較不受重視。第二個因素為「女性壓力負荷」，這個因素顯示在男性支配的組織中，或多或少都有些故意、負面的態度對待女性，女性工作績效得到更多不公平的判斷；女性較少有專業發展的機會；女性較少得到組織的支持和信任；為了晉升，女性必須要更有成就；在工作時，女性感到不自在。第三個因素為「性騷擾」，這個因素顯示女性在工作上都有被性騷擾的經驗。第四個因素為「組織的支持」，這個因素顯示實務上的困難，工作女性除了她們的工作外，還有她們對家庭的主要責任，而不管有多少位小孩和職位，她們都面臨角色的衝突（陳文瑛，2006）。

二、家庭與工作的衝突管理讓女性階段性離開職場

雖說女性就業率提高，但目前台灣的企業處於競爭激烈的多變環境中，為了節省勞力成本，不斷進行裁員，而使得失業率居高不下。企業為了充分運用人力資源，往往將一個工作者充當兩個人使用，而使得工作者工作量倍增，不得不加班、長時間的工作（黃茂丁，2004）。而女性因為被賦予傳統的家庭責任，除了在辦公室長時間的工作外，回到家又必須分擔家事，照顧家庭、子女、父母，使得女性在工作上和家庭上產生角色衝突，女性在面對家庭工作雙向衝突的兩難情況下，在職場上就必須付出更多的心力，才能在職場上圖謀生存，如果想要進一步晉升職位，與男性競爭，就更不容易（陳文瑛，2006）。

婚姻狀況仍是影響女性勞動力參與率的重要因素，但其影響力有減少之趨勢；而女性的教育程度愈高，在職場上愈能與男性競爭，取得較為平等的就業機會。女性勞動力逐年增加，主要是勞力密集型的製造業逐漸沒落，女性勞動力流向服務業與商業所致（劉怡君、劉秀芬，2006）。

三、傳統社會角色的家庭分工

Fredriksen 和 Scharlach(2001)指出,女性主義者認為婦女承擔了大部分對兒童、少年和老者的家庭照顧工作,有薪或無薪,在家庭中或機構中。許多研究也一再報告,即使婦女進入職場之後,仍舊承擔大部分的家庭照顧和家務工作。而工作與家庭間的衝突常是個注定雙輸的情況。

國內婦女大多以家庭、親人為主要的支持系統,因為家務是女性最需要幫忙的,也最容易找到人協助的,其中以公婆最多,其次是交情好的近鄰(陳皎眉,1988)。很多國內的研究發現家務、育兒、照顧高齡父母女性是主要的提供者,換言之,雖然現今女性也需要在職場上全力以赴,但同時又必須克盡母職負擔起照顧及養育的責任。導致很多女性在家庭支持系統不足的情況下離開職場。

四、個人特質是職場女性成功的元素

有關影響職涯發展因素的相關研究中,Super(1957)將影響因素分為四大方面:(1)個人特質及經驗方面:包括生理及心理各方面狀況,如興趣、性向、人格特質、健康狀況等;(2)家庭背景方面:包括原生家庭、自組家庭之經濟地位、子女個數、家人期望及個人在家中的人際關係等;(3)個人所處環境的因素方面:包括國家、地區、社會、政治、經濟、教育環境等;和(4)其他不可預知的因素方面,包括各種預料外之其他機遇等。

Betz(1994)更提出女性生涯發展的主要問題是職業上的性別區隔與女性的潛能未充分發揮,所以有專門探討的必要性。對於女性生涯而言,重要的選擇,可能是生活風格(life style)或是生活目標(life goal)的選擇,而非僅是職業的選擇(Rau, 1994)。

女性的生涯發展要比男性多出一個步驟,即是女性在決定從事某種職業之外,還必須決定是否要出外工作,不像社會規範中,將男性與就業視為必然的關係(呂一美,1997;盧晴鈺,2002)。

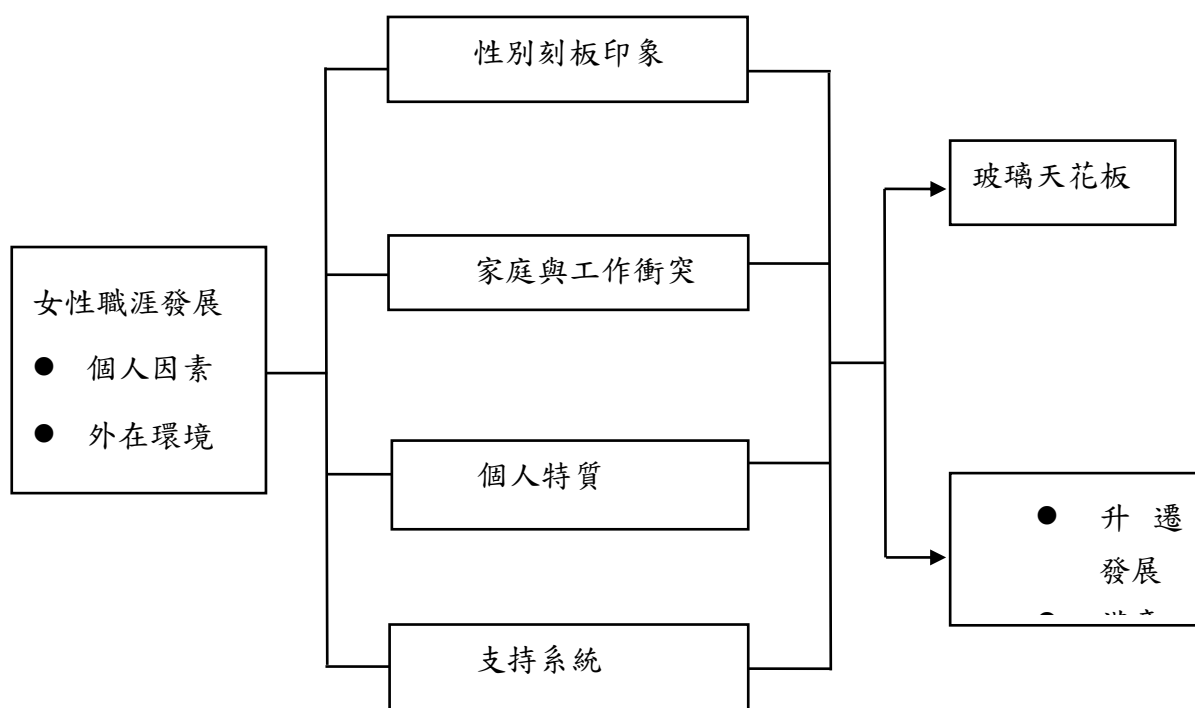
長久以來,台灣在傳統「男主外、女主內」的觀念之下,社會對女性的期待總是與相夫教子的工作,認為女性只要在家扮演好妻母的角色即可,而外出工作則是屬於男性的範圍及角色。而近幾十年來,女性不斷地極力爭取自己就業的權利,使得女性的權益開始被社會所重視,並慢慢走向兩性平權的社會。但雖然女性已經有機會接受高等教育,並和男性一同進入職場工作,不過女性在就業上仍會遇到一些困難以及障礙,這是因為在傳統父權會的觀念以及性別刻板的印象仍未完全消除的情況之下,社會仍普遍認為男性是比女性較適合掌握決策權利的,因此大多的工作仍都是由男性來擔任領導者和管理者的角色居多,這也導致了女性在就業上的發展以及在陞遷方面受到阻礙與困難;除此之外,女性在職場上所面臨到的升遷障礙,亦會對她們往高階主管的路形成無形的阻礙,而造成所謂的「玻璃天花板」的現象(張珮涵,2009)。

「玻璃天花板」這個概念,一般認為最早是出現在1986年的《華爾街日報》的「企業女性」的專欄當中,用來描繪女性試圖晉升至公司高層所面臨的障礙(游子惠,2004;Lemons & Danehower, 1996; Wirth, 1998)。後來此概念不僅用來解釋私人企業高層中女性人數稀少的現象,也擴展到公家單位中,指涉阻擋女性和少數族裔(minorities)升遷的障礙(黃煥榮,2000;蕭亦蕙,2000;游子慧,2004;Cotter, Hermsen, & Vanneman, 2001)。

Naff (1997) 對玻璃天花板之定義為，如果組織中的女性想順著職涯發展階梯慢慢往上攀升，當快要接近頂端時，自然而然就會感覺到一層看不見的障礙阻隔在她們上面，所以其職位往往只能爬到某一階段就不可能再繼續上去了。這樣的情況就是所謂的「玻璃天花板」的障礙。簡言之，玻璃天花板就是女性在企業組織裡，於升遷目標與過程中，遭遇到一層看不見的障礙，使她們不再有機會向上爬升；而這層障礙就像是看不見的天花板一樣，因此稱之為「玻璃天花板之效應」(胡肇惠，2004)。

參、研究設計

圖 1 研究架構



一、研究方法與程序

(一) 文獻分析法

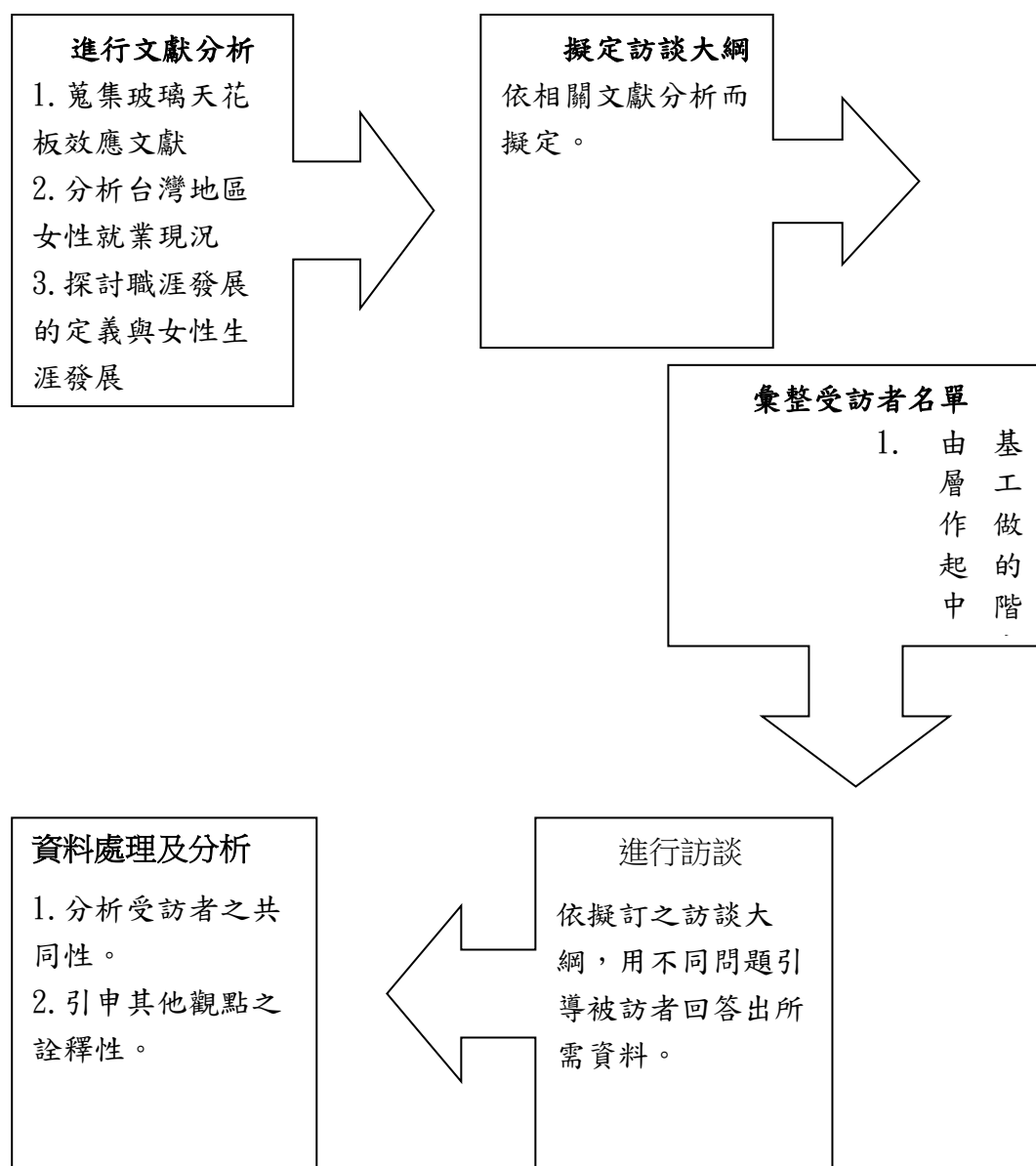
文獻分析法是針對研究主題的相關文獻進行搜集，透過相關書籍、研究成果、期刊、報章雜誌及政府公報等與研究主題有關之次級資料，加以分析整理。

(二) 訪談法

針對本研究問題設計若干題目，挑選四位在擔任中階以上主管，進行訪談，訪談時間為 1.5 至 2 小時，在訪談過程中開放式與封閉式的問題將交互使用以利問題闡述之完整性。

(三) 研究程序

圖 2 研究步驟



二、研究對象

本研究以台灣從業人員男女比例平均產業，較能顯現出女性在晉升過程中有無遭遇無形阻礙對象取樣規準。

- (一) 台灣地區由基層工作做起之專業經理人。
- (二) 目前任職於飯店、人力資源、飯店、健檢產業。
- (三) 產業年資 10 年以上中、高階以上女性主管，所屬公司業界具高知名度。

肆、結果與討論

本研究受訪者為台灣地區飯店、人力資源、通訊、健檢產業，年資 10 年以上者之中高階女性主管為研究對象。本研究共訪問表所列四位受訪者。其特性如下：

一、受訪者都具備大專以上教育程度

學歷分布為 25%大學、大專 25%、研究所 50%

二、受訪者半數以上在民營事業單位任職

均任職於知名產業，高階女主管佔 50%、中階女主管佔 50%

三、工作年資在 10 年以上

十年以上佔 43%、二十年以上佔 57%

表 2 受訪樣本基本情況

編號	學歷	科系	婚姻	子女	年齡	職務	職稱	資歷
A	大學	大傳	已婚	1	50	業務部	處長	20
B	大專	企管	已婚	2	46	總經理	總經理	23
C	研究所	企管	已婚	1	49	人力資源	處長	25
D	研究所	新聞	已婚	無	41	總經理	總經理	15

訪談者均具有較高的學歷(大學以上)，僅有一位學歷為大專，且都具有 10 年以上的資歷。

為瞭解中高階女性主管在職涯發展中所遇到的情況，本研究從公司男女比例、性別與升遷的關係、及影響等問題出發進行訪談。

一、受訪者公司男女性主管平均

從訪談可以得知，由於公司的不同男女員工比例皆有區別。不同的組織型態，由於性別基礎結構的差異，也使女性所受到的對待不同。有些企業認為女性的社會屬性會影響工作，例如女性體力較男性要差，女性相對而言比較計較各種瑣事，適齡女性的婚育問題亦會影響工作，以致男女員工比例不協調。但女性具有的性別特質優勢在不同工作職位有時則會顯現。如，女性善於言辭，溝通能力強，具有豐富的情感以及對他人情感的洞悉力。一般女性比男性口齒伶俐。女性的語言能力發展較早，因此通常比男性擅於溝通。所以在溝通能力方面，女性佔有明顯的優勢。女性往往比男性富於情感，直覺能力強，有一種天生的感覺力，對事物的觀察力更為細緻、敏銳和準確，能感受到男性所不能感受的東西。在男性比例高於女性的公司裏，女性可以更好的發揮其優勢，在女性比例高於男性的公司裏，女性亦能拋開性別困擾，憑專業素養參與競爭。

二、性別對職務升遷的影響不大

(一) 性別特性與職務升遷並無明顯的影響

本研究從受訪者瞭解到，性別特性與職位升遷相關性不大，個人能力為主要升遷依據。僅有一位受訪人表示在性別對其升遷具有幫助。

(二) 選擇合適產業有助於性別特性的發揮

有訪談者表示，產業的選擇對於女性來說較為重要。依據女性特質選擇適合的產業，能起到較好的效果，對職涯發展較有幫助。

三、女性承擔家務及孕育子女對職涯發展有顯著影響

本研究進一步瞭解性別對於職場生涯之發展影響情況。有的受訪者認為性別對於職場生涯發展具有影響，其影響形式是以家庭影響這個構面呈現。

（一）家庭對職場女性影響最大

過往性別刻板印象總認為女性有承擔家務及孕育子女的責任。Acker（1992）也指出從組織的觀點來看，也可看出企業組織的確有這樣的性別區隔。

（二）經驗、專業素養、工作熱誠是職涯發展的基礎

亦有受訪者認為性別對職場發展並無太大影響，職場的發展主要是以經驗、專業素養、工作熱情，作為其職場發展的基礎。

（三）人際關係拓展是職場成功因素之一

另有受訪者提到客觀因素，她認為在職場發展中除個人本身必須具備定的專業水準及認真的態度外，背景及交際手腕亦是成功的一個因素。

（四）成功的女性需要有健康的身體

受訪者特別提到身體因素，健康的身體是工作的資本。有良好的身體才能應付各種情況。被訪談者認為職場成功是與個人專業能力及投入熱情等因素有密切關係。優質的專業水準，熱情的投入能為職場加分，較少組織會以性別作為升遷評估標準。此觀點亦印證吳金煉（2004）及張德娟（2007）的研究結果。現代社會女性較少因為性別受到不公待遇，競爭激烈，有能者才能取得升遷的機會。

綜上所述可以發現女性玻璃天花板效應不是很明顯，隨著社會的進步及職業的不同，玻璃天花板效應已逐漸淡化。

四、中高階女性主管在職涯中玻璃天花板效應的影響因素

（一）女性特質對職涯發展不會造成影響

1. 性別不會給女性主管帶來困擾
2. 家庭支持系統對女性職涯有顯著的影響
3. 照顧子女及家庭是造成職涯發展阻礙的原因

（二）家人支援、無子女需照顧對女性職涯發展較無阻礙

有受訪者表示，在無照顧子女負擔及先生支援的情況下，家庭可以說是對工作無影響。這與陳文瑛（2006）的研究結果相同，陳文瑛（2006）認為，個人過度投入工作，雖然對個人而言面對家庭工作雙向衝突，但卻因為奮力工作，在工作上有良好績效的表現而使得發展機會增多，使得玻璃天花板的現象減緩。女性若想全身心投入職場發展事業，最主要的需要有丈夫及家人的理解支持。

五、中高階女性主管遭遇職涯發展「玻璃天花板效應」時的自我突破策略

（一）展現主動爭取升遷的企圖心

1. 優異的專業水準是升遷最重要的籌碼

在對於是否主動爭取升遷機會的訪談調查中，發現在對於升遷機會的爭取中最重要的是專業。展現專業素養為工作加分，保有自己的實力，在適當的時間裡

爭取上司或老闆的認同。

2.主動積極的性格是爭取升遷機會的因素之一

在對於是否主動爭取升遷機會的瞭解中，其中性格特質成功的因素。

3.機遇是升遷中的另一個成功因素

亦有受訪者表示機遇在職場升遷過程中的重要性。

4.適時展現實力會為成功加分

其中受訪者提到如何讓老闆瞭解自己的能力亦是成功的一個方式。有能力還需要一定的技巧展現。

5.專業的工作經歷有助於升遷

對於升遷的時間不同受訪者有著自己的看法，不同公司升遷所需要的時間雖然不盡相同，但從基層升到高層最少也要十幾年的時間。

(二) 善用女性的特質

性別所帶的特質是無法改變的，女性在職場只有將其合理運用，發揮其獨特的魅力。受訪者認為女性的性別特質會成為管理者的一種優勢。女性中高階主管由於女性的特質，在管理過程中會優於男性，並在管理中形成有別於男性的領導風格。例如男性難以出口的讚美之詞，女性能運用自如。男性管理模式較為粗線條、陽剛，常以發號施令顯示自己的權威，而女性卻比較細膩，因此能更好地瞭解職工的心理需求，體察他人的情感。女性主觀善於捕捉員工情緒，並通過深入細緻並富有人情味的工作方法使員工度過工作低潮。因此，在女性主管的公司中往往人際關係較為融合。

女性展現溫柔委婉的溝通方式，在處理部屬、同事、客戶或上司的關係，往往都能收到不錯的效果。Evans (2001) 認為，女性只要表現出善體人意的天性，就可以與男性同事及上司建立良好的私人關係。這也意味著他們會更加信任妳、更尊重妳的意見，結果會使工作關係更和諧。同樣指出女性在社交上具有優勢的還有 Rossman (1993)，由於她們的社交技巧成熟，善於營造和諧的談判氣氛，又能夠為對方著想，常使對手欣賞她們。同時女性也較為專注，有耐性，能夠隨時隨地自然的稱讚對方，比男性更容易交往。再進一步瞭解受訪者如何將女性特質轉化為職場優勢中，不難發現女性「柔」在職場中能發揮極大作用。

從將女性特質運用到職場的方法這個問題的訪談調查可知，受訪者均有提及女性柔的運用。蔡璧如 (1999)，在研究中指出，女性在組織中的領導方式，有與男性不同之處，一般而言，女性領導風格給予人的印象是重視平權與授權，也較人性化，並且常有具溫暖感受的「家庭式」風格。Helgesen (1995)，亦指出，女性自幼所學習到的團體互動方式，使日後女性在職場上發展出蛛網式領導。女性傾向於將公司安排成網狀或格狀結構，而不是高低分明的階級制度，女性領導者是位於結構的中心，資訊的取得與流通快速，而不是高高在上的隔離角色。

(三) 女性職涯發展中提升專業能力

1.持續的學習

有受訪者提到學習。學習是一個很好的使人進步的方法，通過學習可以獲得更多的專業知識，培養自己的能力。

2.獲得先生、公婆及家人的支持

家庭層面獲得先生、父母及親人的支持，亦是非常重要。良好的家庭關係，可以減少生活上的不快，化解工作帶來的煩悶。子女的問題是影響女性職場生涯的主要因素，有了家庭的支持可以解除或降低女性的後顧之憂，亦能全身心的投入到事業中。

3.積極拓展人際關係

亦有受訪者提出社會關係的重要性，現今社會人脈與個人背景已經逐步受到重視。

4.找到壓力的出口

高階主管具有較大的工作壓力，女性中高階主管的壓力更大。如何減壓成為職場人士的一個重要問題。

5.堅持是成功的條件

堅持，是一個過程，一個持續的過程。想成一事，就要一件件小事慢慢兒地做，積少成多，正所謂：不積跬步，無以至千里；不積小流，無以成江海。大道理，誰都會說，但是，能夠真正「堅持」下來的人卻很少。有些人做事，為了成功，為了成功的目標而堅持。但是堅持的結果都是成功。因此堅持常常是成功的代名詞。

6.穩定的情緒

情緒的穩定也是非常重要。是信心在生理上一種暫時的較劇烈的生理評價和體驗。所以情緒的穩定對於職場成功亦是一個重要因素。

小結

本研究深度訪談的研究結果有以下幾點發現：

一、玻璃天花板效應對產業中高階女性主管之影響

社會競爭愈演愈烈，工作競爭尤其激烈，能力已經成為競爭的唯一考量。訪談調查中發現，在現今的玻璃天花板效應已經逐漸消失。老闆不會因為員工的性別而忽視其工作能力。相反，由於女性特有的特質及管理方式容易引起老闆的注意、賞識，運用得當可以獲得升遷的籌碼。換而言之，在受訪者身上並未發生所謂的玻璃天花板效應，可見在如此激烈的社會競爭中玻璃天花板效益已逐漸被打破。

二、家庭為影響女性職涯重要因素

近年來女性進入職場的人數逐漸增加，但晉升至組織高層的職位的女性較少，通過對成功進入職場的女高管進行訪談可以發現，如今個人專業素養為競爭升遷的主要籌碼。由此推出影響女性職場發展的主要因素為個人能力。在訪談中亦發現家庭會影響女性在職場上的發展。女性對女子的育養會削減工作的時間與精力。在張珮涵(2009)的研究結果中亦指出家庭會造成百貨業女性職業中斷。在長期父權體制意識型態的影響下，女性一旦出現家庭與事業的衝突，極易受到性別角色的束縛。對於職場中的女性，維持工作與家庭兩方面的平衡則是非常重要。

三、統刻板印象對女性主管職涯發展並無影響

（一）性別刻板印象對女性主管的影響

在過去女性都會受到傳統性別刻板印象的影響。郭俊賢（2000）的研究中指出，當企業在考慮派外人選時，企業因為對女性仍抱持著人力資源的刻板印象與偏見而不願意派遣女性至海外任職，或是企業不願意提供協助女性職業發展之支援計畫，來提高女性被派遣海外任職的機會。從對四位受訪者的訪談中，不難發現儘管刻板印象已經被淡化，卻依然存在。

（二）個人特質對職涯的影響

受訪的四位女高管具有相似的個人特質。如擁有專業的水準、處理事物的能力、熱愛自己的工作，對於自己想要的非常明確，並勇於爭取，在職場上運用自己特有的管理風格，處理好各項關係。皆是以出眾的專業素養為基礎，個人不斷爭取努力取得成功的。從訪談中可以看出有四位受訪者的年資均在10年以上，從她所在公司男女比例可知男多女少，她亦表示“在我的工作性質中性別是有幫助的”，“很少遇到競爭對手”。在社會認知上五位受訪者皆表示人際關係的重要性，認為職場的競爭與交際人脈具有一定的關聯。

四、學習為中高階女性主管遭遇「玻璃天花板效應」自我突破策略本研究總結四位受訪者成功升遷經驗發現，個人專業素養的提升是極為重要的。

（一）不斷的學習提升專業能力

在職場中學習亦是一個重點。學習讓女性在職涯發展中獲得更多的專業展現。

（二）充滿自信

自信亦是成功的一個因素，自信不僅是自我感覺良好，更確切的說對自己能力的一種肯定，包括自我意識、意志力及確定目標的能力。成功的女性都知道，對一件工作即使不是完全熟悉，亦可以邊做邊學，即使作錯也能獲得寶貴的經驗。她們不願錯過任何表現和鍛煉、提升能力的機會，且充滿信心接受挑戰。

（三）家人的理解與支持

在家庭與事業中取得平衡點。家庭事業必然不能完全兼顧，獲得家人的理解與支持亦能在事業中投入更多的熱情、精力。

（四）建立產業人脈關係

人際關係的發展，人是社會動物，每個個體均有其獨特之思想、背景、態度、個性、行為模式及價值觀，然而人際關係對每個人的情緒、生活、工作有很大的影響，甚至對組織氣氛、組織溝通、組織運作、組織效率及個人與組織之關係均有極大的影響。成功的職業女性必然有著良好的人際關係。廣闊的交際圈不僅能使職場女性生活更為豐富，亦能為其職業生涯提供一定的幫助。

伍、結論與建議

一、結論

長期的社會發展進程中，以男性為中心的性別文化卻貶抑女性的自然優勢，構建起男尊女卑、男優女劣的社會觀念，並通過社會教化等手段使這種觀念得到了整個社會乃至於女性自身的認同。近年來女性主義盛行，社會各界對女性有一個新的認識，越來越多的女性走入職場。本研究于第一章陳述研究背景、研究動機等，於第二章以玻璃天花板效應與女性職涯發展為主要文獻探討內容，進行相關前賢研究成果回顧與整理，于第三章理清研究脈絡，進行研究設計，採用深度訪談的方式，以產業的女性中高階主管為受訪者，進行訪談調查並進行記錄。第四章則將訪談成果進行分析整理，由第五章整理研究結論並給出研究建議。當今婦女參與社會工作比例愈來愈高，女性在職場生涯中是否遇到升遷發展的阻礙，男女兩性是否已經平權，「玻璃天花板」效應是否存在？本文通過以上研究流程最終得出以下研究結論：

（一）中高階女性主管職涯發展中遭遇「玻璃天花板效應」並不明顯

從訪談中得知，受訪女高管都表現出鮮明的個人特質，她們具有足夠的專業素養，及較強的事業心，全力投入工作、專業素養及工作的熱情才能讓自己發光發熱，並通過不斷學習改善自我，提升專業素養，在問職場女性建議時，受訪者認為不斷的在自己的專業上加值。將女性的細膩巧妙的運用於職場，在談論女性主管之優勢時受訪者提到了「柔性管理」，注重人際關係的協調與平衡，在升遷的影響問題上受訪者認為背景與交際手腕是一個因素，在給女性職場人建議時，受訪者提到了，擴展自己的人脈關係。當有升遷機會時，勇於抓住機會，努力爭取，勇於在老闆面前展示自己的優勢及能力，要在適當的時間讓別人看到你。然而善解人意而富於人情味的工作方式，亦形成獨特的女性領導風格和領導藝術。女性在管理階層中其心思細膩，同理心是與男性主管不同處女性個人特質是女性職場發展的一個優勢應該加以充分的利用。

（二）女性主管的子女養育問題對於職涯發展會有影響

從產業四位女性主管深度訪談中不難發現一個家庭會對女性職場發展產生影響。特別是子女的育養問題，如何妥善處理好家庭照顧問題，是減少女性職場發展影響的關鍵。女性，特別是已婚的女性，家庭對事業的影響雖然不算大，卻也不容忽視。家庭小孩對我的影響較大、影響還不算小，尤其是 35 歲以前，因為必須花很多時間在照顧小孩。這就需要職場女性贏得家人的支援，同時做好家庭與工作的協調。

（三）中高階女性主管職涯發展中專業素養是重要的能力

從訪談中可以瞭解到四位中高階女性主管都提到專業水準及能力在職場升遷中，是非常重要的衡量指標。亦肯定能力的重要性，在競爭的社會裏個人能力將起決定性作用。性別的差異已經被淡化，老闆看的是個人的能力而非性別，有能力的女性不再會因為性別刻板印象而被否定，這與張德娟（2007）的研究結果相同，張德娟（2007）研究結果表明女主管在傳播界的升遷都沒有受到性別因素的阻礙。

綜合四位產業女性中高階主管訪談分析，可以得知「玻璃天花板」效應並未在受訪者

職場生涯中表現明顯，甚至大多數受訪者認為並無影響，據此判斷，「玻璃天花板」效应在女性職場生涯中阻礙影響並不明顯，甚至無阻礙，男女兩性參與工作的權利、能力，以及升遷機會看來是趨向平等以及無差別的長期趨勢。前賢研究者王大方（1996）於「玻璃天花板」一書中的調查表明，許多企業中的高階主管們被詢及男女員工初進公司時各項能力方面的比較，絕大多數的人事經理均認為兩性的能力相當。有 47% 的人會認為男女沒有差別。本研究的結論與王大方（1996）的結論大致符合。

隨著女性職業素養水準的提高，對工作的投入以及敬業精神有很大的提升，玻璃天花板的效應的效應已經被打破，女性職場發展的影響阻礙因素大部分是來自家庭因素，特別是婚姻後有家庭，並需要照顧小孩的女性。這與（胡肇惠，2004）的研究發現相一致。

然而家庭依然是女性參與職場工作後需要承擔的責任。女性如何在職場突破阻礙，特別來自家庭層面的因素，通過訪談可以得知，如今女性可以通過雇傭保姆等方式，來照顧小孩以及父母，由此將更多的精力和時間投入工作，可見當今女性已經不再是以家庭為主的傳統女性，已經是職場工作為主的職業女性。女性角色由傳統向職業化過渡與轉變。家庭因素雖然阻礙女性職場發展，但如今職業女性者已經可以自我突破，成為一個幾近十全十美的工作者，一位職場女性如同於一個工作中的男子在當今商業社會中展示自我並規劃未來。職業者的性別產生的工作能力的差異愈來愈小。社會不斷的進步，男女不斷的平等參與工作，平等的衡量工作能力，平等獲得升遷，「玻璃天花板」效應已經不再是阻礙女性職場發展的一道枷鎖。

二、建議

（一）對女性建議

1. 提升專業水準充實自己

如今參與工作的女性越來越多，工作機會也趨於平等，女性進入職場如何才能順利發展，本研究通過訪談女性職場發展的四位女性中高階主管得出結論，專業水準對於女性職場發展非常之重要，因此建議職場女性應該清楚瞭解自己的能力，特別是專業素養，明確自己缺少什麼專業素養，然後去補足，明確自己的目標，知道自己想要什麼，如何去實現。清楚自身的專業素養，有明確的目標，再通過不斷學習提高自身的專業水準，這是職場發展的第一個關鍵。專業水準的高低決定未來職場的升遷的基礎。

2. 妥善處理好家庭照顧事宜

本研究通過深入訪談女性高管，得出結論「玻璃天花板」效应在如今社會已經不再是女性職場發展主要的阻礙因素，這對於女性參與工作無疑是莫大的鼓舞。然而女性走出家庭，參與職場工作，仍然存在其他阻礙因素。依據本研究的結論，家庭照顧層面的因素是女性參與職場工作的主要因素因素。因此，處理好家庭層面因素有助於女性順利在職場工作，特別是得到丈夫及家人的支援，可以減少家庭對於職場發展的影響。家人永遠是女性最關心的人，得到他們的支持不但可以增加女性的工作信心，亦可減少女性對家庭的顧慮。提升專業水準是女性職場的基礎，而處理好家庭照護適宜則能減少女性的工作顧慮，全身心的忠於工作。

3.善用女性特質

由研究結論可以得知，在女性職場發展中，女性特質是女性職場的優勢，應充分加以利用，特別是女性心思細膩、觀察敏銳、感覺細微，巧妙運用可以使擁有良好的職場人際關係。因此建議參與職場工作的女性，應充分發揮女性的特質，如此能在職場發展中更為順利。

（二）對女性服務單位的建議

1.提供女性公平競爭的機會

從研究結論可知，在玻璃天花板效應已經逐漸淡化，但並非完全消失。年輕的女性依然會受到影響，天花板效應在 40 歲以後影響較少。40 歲以後較無天花板效應。故而建議服務單位，拋開對女性的歧視，多關注女性的能力。亦多給女性機會，讓在職女性具有與男性相同的機會展現自己的能力。

2.提供適切的進修機會，讓女性自我提升

提供進修機會，讓女性主管可以強化專業職能，期待在工作上有更傑出的表現。

參考文獻

一、中文部分

- 內政部主計處 (2010)。臺灣地區人力資源調查統計年報。2010 年 5 月。取自於 <http://win.dgbas.gov.tw/dgbas04/bc4/manpower/year/t13.htm>。
- 內政部統計處 (2007)。人口年齡分配。2009 年 9 月 9 日，取自 <http://www.moi.gov.tw/stat/>。
- 王大方 (1996)。玻璃天花板—管理女性與女性領導。臺北：時報文化。
- 吳金煉 (2004)。女性主管的領導型態與衝突因應之研究—以臺灣媒介組織新聞部門為例。國立交通大學傳播所碩士論文，未出版，新竹。
- 呂一美 (1997)。女性生涯前程發展團體對高職女學生生涯動機、職業自我觀念、職業性別角色態度與生涯決定自我效能之輔導效果研究。國立臺南師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版，臺南。
- 李妙虹 (2003)。戰後臺灣婦女的社會地位 (1970-2000)。國立中興大學歷史學系碩士論文，未出版，臺中。
- 胡筆惠 (2004)。臺灣企業女性經理人玻璃天花板認知程度與其工作滿足關聯性之研究—以個人特徵與師徒關係為干擾變項。私立中原大學企業管理研究所碩士論文，桃園。
- 張珮涵 (2009) 臺北市百貨業女性升遷問題之研究。銘傳大學公共事務學系碩士論文，未出版，臺北。
- 張德娟 (2007, 9 月)。女性傳播主管性別意識與職場經驗之研究。論文發表於文藻外語學院傳播藝系舉辦之「教師專題研究發表暨研討會」，高雄。
- 許介圭 (2000)。迎接女性頭角崢嶸的新世紀。能力雜誌，531 (5)，86-87。
- 許惠芳 (2007)。以社會認知理論探討女碩士生對未來職涯發展。南臺科技大學技職教育與人力資源發展研究所碩士論文，未出版，臺南。
- 郭俊賢 (2001)。影響企業女性海外派遣態度之相關因素研究—以在臺灣之多國籍企業為例，大葉大學工業關係研究所碩士論文，未出版，彰化。
- 陳一珊、關振萱 (2003)。美麗與權力。天下雜誌，267，3。
- 陳文瑛 (2006)。女性職場文化對女性員工發展障礙與機會之關聯探討。國立臺灣海洋大學航運管理學系碩士論文，未出版，基隆。
- 陳皎眉 (1988)。婦女的生活壓力、支持系統與家庭及婚姻滿足的關係。行政院國家科學委員會專題研究計畫成果報告 (NSC76-0301-H004-010-B)，台北市：政大心理研究所。
- 游子慧 (2004)。影響玻璃天花板效應之因素—以資訊服務業為例之探索性研究。國立中央大學資訊管理研究所碩士論文，未出版，桃園。
- 黃茂丁 (2004)。工作-家庭雙向衝突之前因、後果及調節因子。輔仁大學心理學研究所碩士論文，未出版，臺北。
- 黃煥榮 (2000)。組織中玻璃天花板效應之研究：行政院部會機關女性升遷之實證分析。國立政治大學公共行政學系博士論文，未出版，臺北。
- 劉怡君、劉秀芬 (2006 年，5 月)。女性領導研究概況之初探—以餐旅業為例。論文發表於輔仁大學舉辦之「2006 餐旅管理學術與實務研討會」，臺北。
- 蔡璧如 (1999)。十七位女老闆的故事—對父權、商場文化及「企業家

- 遷為例。國立中興大學國家政策與公共事務研究所碩士論文，未出版，臺中。
- 盧晴鈺（2002）。年輕女性生涯抱負之模式建構。國立成功大學教育研究所碩士論文，未出版，臺南。
- 蕭亦蕙（2000）。性別角色期待的枷鎖：擺蕩於家庭與工作之間的女性公務人員。國立政治大學社會學系碩士論文，未出版，臺北。
- 繆敏志（1993）。組織文化之探討。國立政治大學學報，67（下），133-162。

二、外文部分

- Acker, J. (1992). Gendering Organization Theory. In Albert J. M. & Tancred, P. (Eds.), *Gendering Organizational Analysis* (pp. 248-261). London: Sage Publications.
- Bergman B., & Hallberg L. (2002). Women in a male-dominated industry: Factor analysis of a women workplace culture questionnaire based on a grounded theory model. *Sex Roles: A Journal of Research*, 46 (9-10), 311-322.
- Betz, N. E. (1994). Basic issues and concepts in career counseling for women In W. B. Walsh & S. H. Osipow (Eds.), *Career counseling for women* (pp. 237-262). Hillsdale NJ: Prentice-Hall.
- Cotter, D. A., Hermsen, J. M., & Vanneman, R. (2001). Women's work and working women: The demand for female labor. *Gender and Society*, 15 (3), 429-452.
- Eccles, J. S. (1987). Gender roles and women's achievement-related decisions. *Psychology of Women Quarterly*, 11, 135-172.
- Evans, J.M. (2001). *Firm's Contribution to the Reconciliation Between Work and Family Life*, OECD Occasional Papers, 48, Paris: OECD.
- Fredriksen-Goldsen, K. I. & Scharlach, A. E. (2001). *Families and Work—New directions in the 21 century*. New York: Oxford University Press.
- Gest, T. (1991). *Feminizing the law: The new meaning of equality*. New York: U.S. News & World Report.
- Helgesen, S. (1995). *The web of inclusion: A new architecture for building great organizations*. New York: Currency/Doubleday.
- Lemons, M.A., & Danehower, V.C. (1996). Organizational justice and the glass ceiling: The moderating role of gender schemas. *Academy of Management Proceedings*, 14 (3), 398-402.
- Naff, K. C. (1997). Colliding with a glass ceiling: Barriers to the advancement of women and minorities. In Carolyn, B. & Norma, M. R. (Eds.), *Public Personnel Management: Current Concerns-Future Challengers* (2nd)(pp.23-25). New York: Longman Pub Group.
- Rau, M. S. (1994). *College women's career commitment in relation to their ego identity status*. Unpublished doctoral dissertation, The University of Iowa, IA.
- Rossmann, M. L. (1993). *The International Business-woman of the 1990s: A Guide to Success in the Global Marketplace*. New York: Praeger.
- Super, D. E. (1957). *Vocational development: A framework for research*. New York: Springer.

Wirth, L. (1998) . Women in management: Closer to breaking through the glass ceiling?
International Labour Review, 137 (1) , 93-102.

外交領事人員跨文化能力內涵之研究

呂俊毅 國立臺灣師範大學科技應用與人力資源發展學系

陳麗玉 國立臺灣師範大學科技應用與人力資源發展學系

摘要

我國外交工作當前面臨許多重要的挑戰，外交領事人員推動外交工作的第一線，在外交領事人員接觸海外各國人士時，文化交流往往是很重要的影響因素，但由於各國文化差異甚大，而跨文化能力是這批外交人員要具備的首要能力之一，但很研究探討外交人員在跨文化能力方面的內涵與影響因素，本研究文獻探討及訪談方法蒐集3位外交領事人員對於海外適應及跨文化能力的看法，訪談結果發現外交領事人員長期待在海外，而且外派不同的國家時，在文化適應上個人之人格取向特別重要，另外，對於外派國家之文化知識、語言與國際禮儀的熟悉程度亦是外交人員表現跨文化能力的重要因素。

關鍵詞：文化適應、跨文化能力、外交領事人員

壹、緒論

隨著全球化時代的來臨，國際環境發展日趨多元，而我國際社會處境特殊，加上中國大陸不斷阻撓打壓，外交工作日益艱困，亟需優秀外交人才推動外交工作。又各國之間的互動頻繁，彼此往來的活動增加，對於外交人員而言，須要注意不同國家的價值觀差異，亦需培養自身在異國之有效運作能力，另外，對人民而言，外交人員是扮演處理外國事項的有力幫手，因此無論是政府官方對外事務、人民在國外之協助，皆需要外交人員在不同文化下，能夠有效表現其工作能力。

由於不同國家的文化差異甚大，人民的價值觀、知識、行為表現等不同，容易造成彼此的糾紛、誤解，因此能夠理解、解決不同文化差異的能力逐漸被重視，也就是跨文化能力（cross-cultural competence）的概念。並且能夠整合不同文化差異性，使其變成顯著的競爭優勢，是愈來愈重要的（The Futurist, 1995）。Bush, Rose, Gilbert, and Ingram（2001）指出透過先天的人格特質和後天學習，皆可培養出跨文化能力。Johnson, Lenartowicz, and Apud（2006）認為跨文化能力是個人能力能夠在不同文化下有效地運作，對身處於全球化時代的人們而言，

跨文化能力是必要的因子，並且以個人屬性（價值觀、信念、個人特質）、技巧（能力、習性）與文化知識（一般性、特定性）作為跨文化能力高低的前置因子。有關探討跨文化能力的內涵是當前的顯學，但以外交人員為對象的研究卻相對較少，我國的外交人員在國際上是素質與能力都相當突出的專業人員，外交人員必須先經過外交特考及語文訓練，在工作中磨練與外國政府折衝、斡旋的談判能力，並且在世界各地體驗國際局勢變化及融入當地文化，精細掌握各國之間的微妙關係。亦引起本研究對外交人員的跨文化能力探討之研究動機。

目前在跨文化能力方面的實證研究大部份於跨國企業或海外投資較多著墨，而對於政府外交部門的實證研究較少，本研究針對外交部外交領事人員所需之跨文化能力內涵以探索性研究與半結構訪談方式進行，試圖了解跨文化能力之構成與價值所在，因此本研究目的有二：

五、探討外交領事人員駐外之跨文化適應情形。

六、探討外交領事人員跨文化能力之內涵。

貳、文獻探討

一、文化適應與接觸

人在接觸了不同於自己文化的情境下，會有文化適應（acculturation）的問題產生，文化適應係指人在不同文化來源之間由於不斷地接觸對本人所產生的影響與改變（Redfield, Linton, & Herskovits, 1936），在接解的過程（process）與情境（state）中會在心理上及社會文化上做調整。

Ward, Bochner, and Furnham(2001)在文化接觸(culture contact)上提出三個要點：情感、行為與認知。情感是人們對文化衝擊的感受，若感受是負面情緒，可以下列措施來因應：個體自我效能、情緒恢復力、人際的社會支持、當地派駐人員指導、參與當地社群等，人格特質可作為人們對於文化衝擊負面感受的解釋因素。行為乃人們對文化接觸的表現行動，是一種文化學習的過程，調節和控制個體之人際互動是核心概念，包含語言的、非語言的溝通以跨越文化差異。例如透過行為表現的文化訓練和指導，學習當地的歷史、習俗和政治社會等，以熟悉、適應文化的差異。認知為人們對文化的思考和理解，例如事物的意義或共同價值、制度或習慣、宗教精神等，皆是不同的文化表現。因此，情感、行為和認知的面向，可結合作為文化接觸議題的闡釋（Landis, Bennett, & Bennett, 2004）。

從文化接觸與適應的角度來看外派人員在海外適應情形，Black, Mendenhal & Oddou (1991)認為個人的自我效能、關係技能、知覺技能、家庭因素、對文化的新奇感對海外適應程度有影響。顧鳳姿（1993）對我國跨國企業外派人員所做調查發現，工作適應、生活適應、文化適應、留學背景、行銷背景對跨文化適應能力有影響。張琦德（1996）認為外派人員適應方面除了生活、文化、家庭外，在工作方面應包含「工作安全保障」、「工作勝任能力」及「與公司同仁相處」等因素，另外薪資福利亦會影響外派人員的滿意度。

二、跨文化能力的意義與內涵

文化具有差異性，這種差異性是一種價值觀—以不同角度來區別文化，價值觀可以對立、矛盾、或互相補充、轉化，能夠以此觀點來看待問題，就是跨文化能力（吳顯英，2008）。Clark and Hammer（1995）指出企業失敗不是因為管理技巧，而是不同的文化經驗，包含文化的認知差異、彼此間不同思維和實務理念、在異文化下的適應、滿足程度等（Hofstede, 1991），Bartel-Radic（2006）認為能夠了解跨文化互動差異之意義與調整行為以產生有效表現的人，

稱之為具有跨文化能力。Bush 等人 (2001) 認為跨文化能力是自有的先天能力與後天透過學習取得，先天能力例如人格特質為富同理心、具備廣納的心胸與情感的穩定性等，皆能提供高的跨文化能力。Bartel-Radic (2006) 提出也能透過學習過程來提升跨文化能力，例如瞭解文化差異影響的理解、掌握關鍵性的回應和實務經驗技巧等。

Amorim (2001) 指出文化就像一座冰山，只有一小部份是顯見的，例如音樂、衣著、工藝品。但是絕大多數是看不見的，例如社會常規、工作誘因、領導地位的想法、決策制定模式等，因此需透過跨文化學習 (intercultural learning) 來了解，不只是透過知識、態度和行為來學習，而是與不同文化背景的人一起和平地生活與互動，意涵是更深層地與看不見的文化力量相處，以正向的情感態度與學習慾望，發現並解決雙方一致和不同的意念和行為。Thomas and Inkson (2004) 亦有相似的概念，說明具有高文化智商 (cultural intelligence) 者也能擁有技巧與能力來讓員工或經理人在不同的文化情境下有效地運作，不再有隔閡或錯誤的認知，快速地適應當地文化環境與成功地執行任務。此與具有跨文化能力的人性質相近。

在跨文化能力組成方面，Matveev and Milter (2004) 提出跨文化能力包含三要素：文化知識 (cultural knowledge)、技能 (skills) 與人格取向 (personality orientation)。文化知識包含普遍文化知識與特定文化地區的知識；技能為不同文化的適應行為與有效表現；人格取向則是個人對不同文化的心理、情緒反應，以及對不同文化的人民之同理心程度。Johnson 等人 (2006) 把焦點放在知識 (knowledge)、技巧 (skills) 與個人屬性 (personal attributes) 上，提出一跨文化能力之模型，透過上述三項前提，以及所屬機構之民族優越感 (institutional ethnocentrism) 與文化距離 (cultural distance) 之調節，所形成的跨文化能力表現。Freitag (2002) 指出有適當文化上準備的人，較能接受和主動尋求跨國任務，得到更多跨文化的能力，以增強在跨國任務上的行為表現。Freitag 亦提出增進文化能力的模型：最初的準備、尋求跨國任務的行為、跨國任務的指派、認知成功與滿足、增加跨文化能力、更多地尋求跨國任務的行為。

三、有關跨文化能力之研究

Kanungo (2006) 研究跨文化與經營實務的關係時，發現因為不同的文化改變，造成管理實務與國際常規有不同的價值取向，因此當人們需要改變理念或企業經營時，固有的文化價值可能造成障礙，易言之，因為文化界線的模糊化，明確的管理價值正在失去意義，然而在經營實務上，能夠接受不同價值和執行的空間變大了，更多的管理價值在改變，如同文化的疆界正逐漸模糊，新的文化型態在國際企業經營上浮現，因此組織變得更全球化。另外，Ang, Dyne, Koh, Ng, Templer, Tay, and Chandrasekar (2007) 針對不同文化的調適能力作衡量，發展了文化智商評量之量表 (cultural intelligence scale, CQS)，區分為後設認知文化智商 (metacognitive CQ)、認知文化智商 (cognitive CQ)、激勵文化智商 (motivational CQ) 與行為性文化智商 (behavioral CQ)。亦分析文化智商在文化判斷與決策制定、文化適應與任務績效之影響效果，研究對象為 358 名新加坡大學生與 235 名美國的大學生，結果顯示後設認知文化智商、認知文化智商皆可預測文化判斷與決策制定；激勵文化智商與行為性文化智商皆可預測文化適應；後設認知文化智商與行為性文化智商皆可預測任務績效；另外，訓練過程可加強認知文化智商、後設認知文化智商；角色扮演可以刺激、提升行為性文化智商的表現。

由以上可知，跨文化能力與行為表現有關，無論是從過去文獻評論與推演、或經由統計驗證其假說，皆可說明跨文化能力有助於管理決策、調整過程和績效的正面提升。

四、外交領事人員之考試與任用

外交領事人員之考選目前係以外交領事人員三等特考為主，民國 49 年以前外交領事人員係經由考試院舉辦之高等考試外交官領事官考試進用；民國 49 年以後，為配合考用合一，貫徹即考即用原則，改由考試院每年舉辦特種考試外交領事人員乙等考試；自 85 年 1 月 17 日「公務人員考試法」修正公布後，外交領事人員乙等特考改稱為三等特考。自民國 49 年起 96 年止，該項考試共舉辦 49 次，報名人數 20,886 人，實際到考人數 15,060 人，錄取人數為 1,574 人。平均錄取率約為 10.45%。又外交部歷年來因業務需要，曾分別於民國 57 年、62 年、67 年、70 年及 75 年洽請考選部舉辦外交領事人員甲等特考，合計錄取 20 人（註：甲等特考於 84 年 1 月 13 日公務人員考試法修正後廢除，考選部網站：<http://wwwc.moex.gov.tw/mp.asp>）。

外交領事人員三等特考錄取人員由外交部「外交領事人員講習所」予以六個月之專業訓練，訓練期滿，成績合格者，送由公務人員保障及培訓委員會核定，始完成考試程序，報請考試院發給考試及格證書並由外交部分發任用。職前訓練之目的為對外交特考及格新進人員，給予職前訓練，加強其專業智識技能和外語能力，講習內容旨在加強學員政治、外交、經濟、文化等等及語文方面之知能，並注重學員平日生活輔導，以培養內外兼修之外交人員。另外外交部於審度外交人員的工作性質和內容時，大致可歸納出「一個理想的外交人員」所應具備的知能與人格特質如下（外交部網站：<http://multilingual.mofa.gov.tw/web/exam/index.html>）：

- (一) 具有外交事務之學識與經驗，瞭解國內外情勢。
- (二) 具有駐在國語文及英語運用能力。
- (三) 具有思考、分析、組織、管理及應變能力。
- (四) 具有主持會議、團體諮商、談判、交涉、互動技巧及良好表達等能力。
- (五) 對駐外工作具有高度熱忱並能承受工作及生活上之高度壓力；能適應不同國家環境及文化（含戰亂、落後之艱苦地區），並願排除個人及家庭之困難接受輪調赴派國外工作。
- (六) 具親和力及良好人際溝通與協調能力，個性上積極開朗並具有良好 EQ。
- (七) 具有強烈求知慾，能積極吸收新知及虛心學習。
- (八) 對外代表國家，應具有端正儀表，並熟稔國際禮儀。
- (九) 具有豐富之學識。

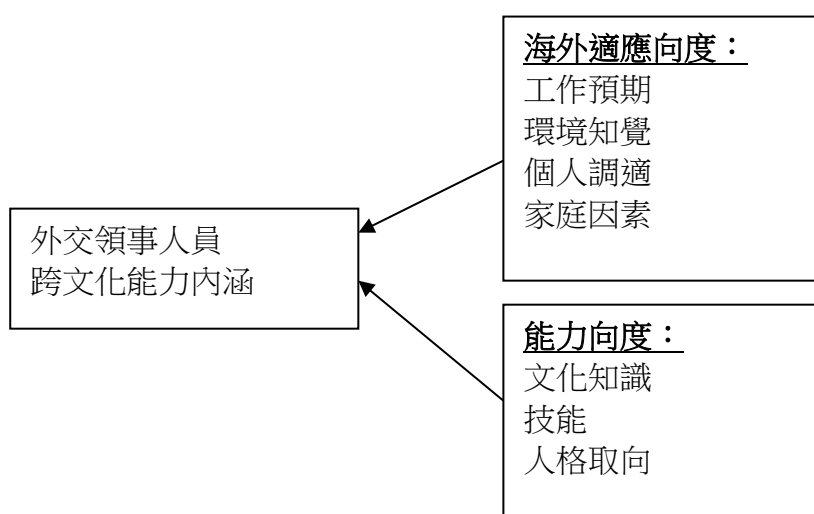
參、研究設計與方法

本研究目的旨在探討外交領事人員調派國外適應及所需跨文化能力內涵，為對研究課題進行深入探討，研究方法主要透過文獻探討及半結構式訪談等方式進行。

一、研究架構

考量本研究對象為政府部門之公務人員，並歸納文獻中所提跨文化能力三要素：文化知識、技能與人格取向，及文化適應在工作預期、環境知覺、個人調適及家庭因素等四個構面的適應情形為研究架構，探究外交領事人員派駐國外各能力要素與適應構面之內涵。再依據訪談結果歸納與整理出外交領事人員所需的跨文化能力，研究架構如圖 1。

圖 1 本研究架構



二、研究方法

本研究採文獻探討、半結構性訪談進行，以質性的個案研究為主要研究方法，在質的研究上，Yin (1994) 認為研究主題屬於探索性 (exploratory) 問題的研究，亦即在探討「如何」(how) 與「為什麼」(why) 的問題時，質性的個案研究法往往是較適合的研究策略，因為個案研究使得一個研究工作可以保留實際生活事件的整體性和有意義的特徵，尤其相關研究尚未完整，而須進行探索性研究時，可以藉由個案研究，在不對個案作任何操控的情況下，能深入且廣泛的蒐集個案資料，利於對個案進行有系統的探索。本研究為期對主題有更深一層的瞭解，除透過文獻探討在成理論背景與根據，以及探索一般外派人員所重視的跨文化能力內涵與海外適應向度。並輔以半結構性訪談在於瞭解的外交領事人員外派生活的實況、現有制度及適應問題，以幫助建構能力內涵。

三、研究工具

在質性的個案研究中，研究者是主要的資料蒐集工具，整個研究效度的關鍵在於研究者實際進行之技巧、能力與執行工作的嚴謹程度，本研究採人員實地深度訪談的方式做為蒐集資料的工具，訪談進行的過程採開放的態度，並以半結構性的問題做為訪談的基礎，訪談大綱則根據文獻探討之內涵及所設計的研究架構擬訂。資料分析方式以一邊蒐集、一邊分析所蒐集到的資料為原則，本研究根據 Creswell (1998) 的資料分析螺旋 (data analysis spiral)，將整個資料分析共分為資料管理 (data managing)、閱讀與筆記 (reading and memo)、敘述 (describing)、分類 (classifying)、解釋 (interpreting) 等五個步驟。

四、研究對象

本研究對象主要為外交部從事外交工作之外交領事人員。在抽樣方法採取立意抽樣 (judgment sampling) 方式，即由外交部人事處依其專業提供認為較可能有完整資歷的外交人員名單，並請外交部人事處協助聯繫，考量取樣之便利性，以目前在外交部本部工作，曾經派外一次或一個國家以上之外交領事人員為受訪對象。

五、研究限制

本研究訪談對象為目前在本國曾外派之外交領事人員，從研究廣度來看，尚缺目前正駐外之外交領事人員對此研究主題的觀點，由於經費與時間有限關係，本研究尚無能力至國外進行相關議題之研究，尤其對於跨文化議題如能更廣納國外相關人員之觀點，將有助於研究效度之提升。又本研究以質性之半結構個案訪談法進行，其樣本基數小，故所得之結果於推演其適用範圍時，仍有其限制。

肆、研究結果

依據訪談內容，整理與分析如下，分別是研究單位與對象簡介、外交領事人員業務暨駐外介紹、外交領事人員派外適應概況、外交領事人員之跨文化能力分析。

一、單位簡介

外交部依據外交部組織法第一條規定設置，外交部主管外交及有關涉外事務，其中置部長、政務次長 1 人、常務次長 2 人、主任秘書 1 人。部內單位計有亞東太平洋司、亞西司、非洲司、歐洲司、北美司、中南美司、條約法律司、國際組織司、新聞文化司、禮賓司、經貿事務司、總務司、秘書處、檔案資訊處、電務處、人事處、會計處、政風處、研究設計委員會、法規委員會、非政府組織國際事務委員會、日本事務會及國會聯絡組等單位；另有領事事務局、外交領事人員講習所兩個隸屬機關(構)，以及亞東關係協會與北美事務協調委員

會兩指揮監督單位。共計有 12 司、6 處、3 委員會、1 會、1 組、1 局、1 所及 2 指揮監督單位。部內各單位目前共有人力 888 人，其中本部共 577 人，領事事務局 243 人，北協 17 人，亞協 27 人，外講所 24 人。另以人力類別計，共有職員 751 人，約聘僱人員 137 人（外交部人事處提供）。

另外交部依據「駐外使領館組織條例」及「外交部駐外代表機構組織規程」，在與我國有邦交及無邦交國家或地區設置駐外使領館及代表機構，以促進雙邊外交及實質關係，並保護旅居當地國人之權益。目前(計至 2007.01 止)於全世界 83 個國家共設有 121 個駐外館團處，在地域分布上，計有中南美地區 25 個館處、北美地區 16 個、歐洲地區 27 個（含駐 WTO 代表團）、非洲地區 9 個、亞西地區 11 個、亞太地區 33 個。其中有在邦交地區共有 24 個大使館及 3 個總領事館；在無邦交地區共有 58 個代表處及 35 個辦事處及 1 個代表團。目前各駐外館處共有 1245 人，其中職員 753 人，雇員 481 人，聘用人員 11 人。（另有常駐 WTO 代表團職員 16 人、雇員 8 人、聘用人員 1 人）；其他各機關派駐人力如經濟部等 19 個機關目前派駐外館職員 666 人，聘用人員 16 人，雇員 223 人，合計 905 人。

二、受訪者背景分析

研究者共邀約三名受訪對象，分別以 A、B、C 表示，茲將受訪者相關背景說明如下：

三名受訪對象皆屬通過乙等考試之外交領事人員，服務於外交部超過十年以上，其中最資深者服務年資已近 18 年，最資淺者年資也有 12 年多，派駐外管經驗則在 3 至 5 次。受訪對象的教育水平皆為大學程度，年齡最高者 42 歲，最小者為 39 歲，隸屬外交領事人員專業講習前後期學員。

A：男，39 歲，淡江大學法文系畢業，部內年資 13.5 年，曾派駐多倫多、查德共和國、塞內加爾共和國與墨爾本等國，現職為部內政風處科長，目前正在接受派外前之訓練，即將第六次外派。

B：男，41 歲，東吳大學日文系畢業，部內年資 17.8 年，曾派駐巴西多年，屬特殊語言組，主司中南美地區之業務，現職為部內政風處秘書。

C：男，42 歲，東吳大學法律系畢業，部內年資 12.6 年，曾派駐洛杉磯、美國、吐瓦魯國等地，屬英語組，現職為人事處科長。

上述資料彙整如表 1。

表 1 受訪者相關資料表

受訪者 編號	A	B	C
性別	男	男	男
年齡	39	41	42
學歷	大學	大學	大學
現職稱	科長	秘書	科長
職等級	薦任第九職等	薦任第九職等	薦任第九職等
語言組	英語組	特殊語言組	英語組
所屬單位	政風處	政風處	人事處
進部年資	13 年 6 月	17 年 8 月	12 年 6 月
現職年資	2 年 5 月	0 年 4 月	0 年 5 月
駐外經驗	駐多倫多辦事處 (840921~850702) 駐查德共和國大使館 (861107~870812) 駐塞內加爾共和國大使館 (870822~891103) 駐墨爾本辦事處 (891116~920131) 駐墨爾本辦事處 (920131~920722)	駐巴西代表處 (830929~841207) 駐聖保羅辦事處 (860724~920131) 駐聖保羅辦事處 (920131~920730)	駐洛杉磯辦事處 (850630~860622) 駐美國代表處 (880817~890702) 駐吐瓦魯國大使館 (910508~931230) 駐亞特蘭大辦事處 (931230~960131) 駐亞特蘭大辦事處 (960131~970131)

資料來源：研究者整理

三、外交領事人員相關現況之分析

我國外交領事人員的培育方式及職務內容茲整理如下：

(一)培育期間

1. 外交領事人員講習所受訓六個月

「是這樣的，就是說，我們外交特考，通過之後，會到外講所做六個月的訓練」

2. 部內訓練三個月

「六個月之後，到部內做正式的國務訓練，國務訓練差不多三個月左右（群體嘩然齊聲：差不多，差不多耶），三個月之後，就會送到國外去……。」

3. 派送至國外訓練一年

「……，會依語言組，比方說我是英文組的，我那時候就送到美國的愛荷華去，學一年的語文，就是把英語再精進。那個別組都會送到不同的國家，」

(二)訓練內容

1. 語言能力訓練

「我們外交特考，通過之後，會到外講所做六個月的訓練，這期間的訓練大概，訓練的內容包括語言的加強……，過三個月後，就會送到國外去，會依語言組，比方說我是英文組的，我那時候就送到美國的愛荷華去，學一年的語文，就是把英語再精進。」

2. 公文寫作能力訓練

「我們外交特考，通過之後，會到外講所做六個月的訓練，這期間的訓練大概，訓練的內容包括語言的加強、公文寫作、...。」

3. 前輩經驗傳承

「我們外交特考，通過之後，會到外講所做六個月的訓練，這期間的訓練大概，訓練的內容包括語言的加強、公文寫作、還有一些經驗的傳承、.....。」

4. 國際禮儀

「.....，訓練的內容包括語言的加強、公文寫作、還有一些經驗的傳承、還有一些國際禮儀啊這些，比較，比較用的上的課程。」

5. 國務實作學習

「.....，六個月之後，到部內做正式的國務訓練，國務訓練差不多三個月左右（群體嘩然齊聲：差不多，差不多耶），」

6. 外放前講習訓練

「....，那外放之前我們會排那個，外放的講習，那外放講習的話，課程內容大概也分為業務跟一些其他方面的。...。那嚴格來講大概就是一個月左右（眾人齊聲：嗯。大概要一個月左右）。那完成這外放講習之後就，出去啦。」

7. 返國述職訓練

「.....，那人事上，回到國內很重要的一個功能就是，回國後讓你了解到，整個跟你外放之前不一樣的地方，目前經濟的發展怎麼樣，讓你回去，再去推動你那些政務，可以有一個新的體認。才能夠完全體會出部裏面那些書面的文件，.....。那另外就是說你調回來的時候我們還是會有一個那個調入人員的訓練。對，調入人員的訓練。就是從各方面啊，國內的政經發展到部裏面的一些作業程序，再重新讓你去熟悉一下，這事實上是具有這個訓練。」

(三)工作範疇

1. 海外領事事務

「...可是事實上說白了，我們在國外的工作，也就是做學歷證明啦、你要結婚、出生證明啦等等、死亡啊這個，我講白就是屬於戶政的一環，民政的一環。.....」

「.....，那另外一方面有庶務性的東西，比說像領務，領務就是像王科長剛剛講的那些，證明啊、發護照啊、發簽證啊，這些的，還有什麼會計啊、總務啊，」

2. 外交業務推展

「我們目前國際組織的業務啦、聯合國業務啦、或加入WHO的業務，.....，那以後你去了要發佈政務的話，你就可以根據這個來跟對方的駐派國家的官員說明，說，我們已經對於加入聯合國的目標怎樣怎樣.....。」

(四)首次外派時間

1. 新人到職滿三年首次外放

「在國內的話原則上是做三年，三年後就開始 review 你外放，……大約都是三年左右。那三年左右就開始第一次的外放。」

2. 視國務需要提早外放

「...，但不一定，有時候像特殊語言組，人比較缺的時候（A 附和：人比較少），有可能會比較早出去，」

3. 因個人或業務關係有時會較晚外放

「...，因為個人，或業務的關係。有時候會比較晚出去，」

(五)外派期限

1. 三年為一任

「三到六年。看任期。原則上一任三年。」

「我們外放是這樣的，原則上是出去做一任三年，」

2. 二任可申請返國述職

「...，原則上是做滿二任回來。所以在國內是三年，在外館是六年。所以三年、六年、三年，這樣周而復始。原則上是這樣的，但是有時候因為任務的須要不一定，有的地方你可能待三年，然後就調其他的地方，也有可能六年你都待同一個館處再回來也不一定，」

四、外交領事人員跨文化能力之內涵分析

(一) 跨文化知識

1. 長官與前輩傳授海外經驗

(二) 跨文化技能

1. 熟悉國際語言之能力

「……他去了那些地方，第一個，他的語言能力能不能，他有沒有這個能力用語言去表達他的意思，甚至是去執行他長官交給他的任務。因為英文組，外交部不是說，今天你放挪威，那專門就保留位置找懂挪威文的，甚至是懂芬蘭文，波蘭文的，很難哪，...，一般來講說英文組的，……，他怎麼放，就是適才適所。那英文組大概就是（停頓 1 秒），沒有很難，很難大概就是說，找不到你本身去那個地方，本身你就會很熟悉當地那個國家的語言，所以都是以英文為主要的，對外溝通工具。」

2. 海外國務能力訓練

「……他去了那些地方，第一個，他的語言能力能不能，他有沒有這個能力用語言去表達他的意思，甚至是去執行他長官交給他的任務。因為英文組，外交部不是說，今天你放挪威，那專門就保留位置找懂挪威文的，甚至是懂芬蘭文，波蘭文的，很難哪，...，一般來講說英文組的，……，他怎麼放，就是適才適所。那英文組大概就是（停頓 1 秒），沒有很難，很難大概就是說，找不到你本身去那個地方，本身你就會很熟悉當地那個國家的語言，所以都是以英文為主要的，對外溝通工具。」

3. 國際禮儀學習

4. 實際參與國際組織運作

(三) 人格取向

1. 目標導向能力

「....，當地語言都無法克服的情況下，當地人也不會講英文的情況下，你怎麼辦？比手劃腳你也要把任務完成。(氣氛變的很凝重，其他三人點頭中)。.....，然後你老闆跟你講，後天麻煩你一個人到機場去接機。好了，他不跟你講我有沒有公務車給你支援，我有沒有其它同仁陪你去，那你自己自然就要想辦法，.....。想辦法啊(語調提高)，買 GPS 啊，或者是說想辦法到租車公司去找，重點是，你要把長官交辦的任務完成。.....我認為外交部是戰鬥團體，你或許是一個人做二個人的事，但是你怎麼做事，在多快的時間內完成長官交辦的事。.....」

2. 擅溝通與交際能力

「.....。就是跟外國人接觸，說穿了就是直接跟外國人接觸，那因為每一個人跟每一個人的互動都不一樣，每個人的個性也不一樣，那你到外館去，外館也是一個大圈圈中，其中的一個小圈圈，那個小圈圈裏面又不同啊，像你說外館，美國代表處紐約，歐洲的法國，或者是東南亞的泰國，或者是菲律賓。這個人，一樣辦公室，加上其它各單位有國防部、經濟部、教育部、文化局、新聞局，什麼什麼的，夯不即當可能一百多個人。」

「最主要是僑團的活動更多，每天都，就是說要交際應酬，負責的案子還滿多的，那這些就是這樣，雖然說吃吃喝喝的，有時候你會膩，有時候你一天可能要趕二場、三場，或是說，一個禮拜你可能每天都不在家吃飯，禮拜六禮拜天還要去參加很多活動，...。而且我在那邊受很多僑胞的照顧，他們有時候動不動就打電話給我，叫我去那邊吃飯，唱卡拉 O。k，...。」

3. 應變或臨場處理能力

「假設你今天剛到，就像我們科長假使今天放一個地方是，紐約，然後你老闆跟你講，後天麻煩你一個人到機場去接機。好了，他不跟你講我有沒有公務車給你支援，我有沒有其它同仁陪你去，那你自己自然就要想辦法，就是說在一個新的環境之下，你連路都不熟的情況下，你就要開始要工作的時候，你是不是要想辦法發揮，自己的潛力。」

4. 環境調適能力

「那，我也可以講說外交部出去很多人，第一個就是，可能精神狀況就開始出現問題，他生活適應上是有問題的，他鄉背景水土不服，生理上也有問題。那，更早之前，我們外交部有二位學長，年紀輕輕四十一歲跟四十三歲，英。年。早。逝。可是有人想過為什麼這二個人會英年早逝？因為他們二個都曾經放在非洲一個落後國家的一個大使館裏面，二個人生活苦悶，變成酒友，又是同學好朋友，長期蓄酒。再加上那邊還有所謂的瘧疾疾病，所以他必須要長期的吃奎寧。奎寧是一種可以殺細菌也可以殺你自己肝的細胞，所以長期下來你的肝已經受損，加上你又蓄酒的習慣，你自然而然的你的很多生理狀況都每況愈下，然後造成酒精病變也好，或肝病變也好，或肝硬化也好，就在四十一歲四十三歲就，在巔峰期就這樣撒手就走，。。我覺得這對我們而言都是一個很大的衝擊。」

5. 自我學習能力

「那就是平常你自己的自我訓練了，你怎麼把事情能夠分出來就是，趕快做完，...，不要一直累積著，」

「在巴西我待了一年多，.....，那就是在那邊學的，然後讀一些書，自己進修，.....還有一些，還有語言方面也慢慢增進，加強。我沒有那麼好的運氣說可以去葡萄牙讀書，因為當時時空環境不允許再去讀書，我在巴西我就申請家教，一對一學習，他認為說你既然在巴西有學的話，你就不用，我就沒有機會再去葡萄牙再進修一年或是一個月，那我就是，我在聖保羅也是可以再去請家教啦，因為，我沒有去讀書嘛，所以第二次外放也是，也是請家教這樣一對一，來增進我的葡語能力。」

6. 抗壓能力

「每天一到辦公室就發飆罵人，那是不是又影響到你跟同仁之間的那種互動關係，倒楣一點的，辦公室就三個人啊，大眼瞪小眼的你怎麼辦，同在戶簷下每天上班 say hello 下班說再見，對不對。那如果到大館去還幸運一點，像東京有一百多個人，你這輩子或許跟他吵完架明天不要見面了，頂多一層樓到五層樓你儘量躲。可是那地方就三個人怎麼辦，每天都要見面。所以我覺得個性，再回到本質就是說，你的個性很重要，你的這個人格特質，我會儘量建議我們人事處長官，以後外交部特考要加考一項，人格特質。抗壓性強不強，你這個人會不會容易發飆，會不會以自我為中心，這都很重要。」

伍、結論

本研究結果顯示外交領事人員跨文化能力內涵包含培訓、海外適應、能力等向度。研究發現培育期間、訓練內容、工作範疇、派駐與返國時間作為外派的準備；另外，外派國家之普遍文化知識、語言與國務禮儀的熟悉程度、個人的人格取向是外派之外交人員有效表現的要素。以上向度可作為探究外交領事人員之跨文化能力內涵。外交領事人員的培訓是很重要的準備過程，包含國務推展、禮儀訓練、語言加強等，準備過程中的前輩經驗傳承是不可忽視的一環，傳授過去外派經驗的實務技能需求和甘苦之處，有助於提升外交領事人員之跨文化能力。本研究另一發現是對於外交領事人員而言，人格取向之重要性，且與 Ward 等人(2001)的看法相似。外交領事人員必須長期待在海外，而且外派國家文化不一定與培訓內容完全相同，因此個人之人格取向顯得特別重要。若外交領事人員人格取向是正面積極的、對當地文化富高度同理心的，那麼對於外派國家語言、普遍文化知識感到生疏、或外派國家人民之互動模式和當地生活條件與我國差異很大時，能夠調整自己以與外派國家的人民、事物和諧共處，進而能順利達成任務目標、國務推行無礙。

綜上所述，外交領事人員的跨文化能力內涵為培訓、海外適應與能力等向度來衡量，這可能會與企業海外派遣人員的跨文化能力內涵有所重疊。但是外交領事人員為國家外交政策的其一執行者，而我國外交政策有時因執政黨不同，外交政策亦隨之調整或改變，因此我國外交政策的定位(或對外交領事人員國務推展的期待)，對於外交領事人員的跨文化能力內涵是一顯著要素的可能性增加。外派之外交領事人員對於外交政策的定位與方向須注意、瞭解，以利在外派國家施行國務。

參考文獻

- 吳顯英 (2008)，國外跨文化能力研究綜述，科技進步與對策，25 (3)，190-192。
- 張琦德 (1996)，中、美、日海外派遣人員之訓練、領導及滿意度之研究，成功大學國際企業研究所碩士論文。
- 顧鳳姿 (1993)，資訊業駐外經理海外適應之研究，政治大學企業管理研究所博士論文。
- Amorim, L. (2001), Intercultural learning: a few awareness tips for US and European fellows & host community foundations. *Community Foundation Transatlantic Fellowship Orientation Session*, June 2-4, Washington D. C.
- Ang, S., Dyne, L. V., Koh, C., Ng, K. Y., Templer, K. J., Tay, C. and Chandrasekar, N.A. (2007), Cultural intelligence: its measurement and effects on cultural judgment and decision making, cultural adaptation and task performance. *Management and Organization Review*, 3(3), 335-371.
- Bartel-Radic, A. (2006), Intercultural learning in global teams. *Management International Review*, 46(6), 647-677.
- Bush, V. D., Rose, G. M., Gilbert, M. and Ingram, T. N. (2001). Managing culturally diverse buyer-seller relationships: the role of intercultural disposition and adaptive selling in developing intercultural communication competence. *Journal of Academy of Marketing Science*, 29(4), 391-404.
- Clark, C. and Hammer, M. R. (1995), Predictors of Japanese and American managers job success personal adjustment, and intercultural interaction effectiveness. *Management International Review*, 35(2), 153-170.
- Creswell, J. W. (1998) . *Qualitative inquiry and research design: choosing among five traditions*. London: Sage.
- Freitag, A. R. (2002), Ascending cultural competence potential: an assessment and profile of U.S. public relations practitioners' preparation for international assignments. *Journal of public Relations Research*, 14(3), 207-227.
- Hofstede, G. (1991), *Cultures and organizations: software of the mind*. Berkshire: McGraw-Hill.
- Johnson, J. P., Lenartowicz, T. and Apud, S. (2006), Cross-cultural competence in international business: toward a definition and a model. *Journal of International Business Studies*, 37, 525-543.
- Kanungo, R. P. (2006), Cross culture and business practice: are they coterminous or cross-verging?. *Cross Cultural Management*, 13(1), 23-31.
- Landis, D., Bennett, J. M., & Bennett, M. J. (2004). *Handbook of intercultural training*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Matveev, A. V. and Milter, R. G. (2004). The value of intercultural competence for performance of multicultural teams. *Team Performance Management*, 10(5/6), 104-111.
- The Futurist (1995), **Europe's competitive edge: culture**. *The Futurist*, 29(4), 53.
- Thomas, D. C. and Inkson, K. (2004), *Cultural intelligence: people skills for global business*. Berrett-Koehler Publishers: San Francisco, CA.
- Ward, C., Bochner, S., & Furnham, A. (2001). *The psychology of culture shock*. London: Routledge.
- Yin, R. K. (1994). *Case study research: Design and methods (2nd ed.)*. Thousand Oaks, CA: Sage.

共享心智模式對創新智慧資本之影響

— 以組織承諾及組織信任為組織公民行為調節變項之探討

The Influence of Shared Mental Model on Innovating Intellectual Capital : a moderation research of Organizational Commitment and Organizational Trust to Organizational Citizenship Behavior

魏黎傑

國立臺灣師範大學科技應用與人力資源發展學系

摘要

科技化的人力資源發展與管理在企業提升競爭力上扮演關鍵的角色，主要在其為組織創新智慧資本。智慧資本(人力資本、組織資本、顧客資本)為當代組織生存及永續發展之基石，惟其端賴團隊共享心智模式，透過策略思維(mindsets)運作逐漸累積。近年台灣及國際政經情勢混沌，須注意組織承諾之於組織公民行為之變化，爭取組織信任，方足以因應複雜變局。

從組織變革認知始，組織團隊成員的共享心智模式受到組織承諾之影響，及組織信任於組織公民行為之關聯，是值得探討的課題；而組織公民行為之忠誠、敬業攸關組織智慧資本之形成。

本篇研究運用 Smart PLS 模式分別驗證組織承諾之於共享心智模式，和組織信任影響組織公民行為變項間的關係。樣本選取採紙本及網路社群，係經由公協會團體人士，採非立意抽樣(未限定特定的行業)。研究發現組織承諾及組織信任為調節或干擾變項有顯著。建議政府部門及企業組織營造信任型組織氣候，穩定正向組織公民行為，創新組織之智慧資本。

關鍵詞：變革認知、組織承諾、組織信任、共享心智模式、組織公民行為、智慧資本。

The Influence of Shared Mental Model on Innovating Intellectual Capital -a moderation research of Organizational Commitment and Organizational Trust to Organizational Citizenship Behavior

Doctoral student : Wei Li-chieh

Department of Technology Application and Human Resource Development,
National Taiwan Normal University

abstract

The technological Human Resources Development and Management plays a key role in the promotion of competitiveness of enterprises, mainly in the organization for Intellectual Capital's innovation. Intellectual capital (human capital, organizational capital, customer capital) is the cornerstone of the survival and sustainable development of contemporary organizations, but rely on the team to share the mental model through the strategic thinking (mindsets) accumulated. In recent years, the chaos in the international and Taiwan's political and economic situation, we must pay attention to organizational commitment under the organizational citizenship behavior change and for organizational trust, so as enough to cope with complex changes.

From the cognition of organization change, the shared mental model of organization is influenced by organizational commitment, and the association of organizational trust in organizational citizenship behavior is worthy of discussion. The formation of Intellectual Capital is related with the loyalty and dedication.

In this study, the Smart PLS model was used to verify the relationship between the organizational commitment to the shared mental model, and the influence of the organizational trust on the organizational citizenship behavior. Samples selected from the paper and the network, by the public association group, not limited to the specific industries. The study found that organizational commitment and organizational trust were significant effects for regulating or interfering with variables. It is recommended that the government and enterprises have to create a trust organization climate, to steady positive organizational citizenship behavior, just can innovate the Intellectual Capital.

Keywords: cognition of organization change, organizational commitment, organizational trust, shared mental model, organizational citizenship behavior, intellectual capital.

壹、緒論

一、研究動機

“事情變化的快速遠超越我們對其的理解能力”，這是 Mark Taylor 於 2001 年對科技創新的觀察，2017 年似乎猶勝往昔。經由 PEST 分析，利用環境掃描近期國際政治（Political）、

經濟（Economic）、社會（Social）與科技（Technological）政經情勢和總體環境，愈發現 21 世紀是一個高風險的時代，開發智慧資本對於組織的活力和永續性而言，越來越重要。

智慧資本(人力資本、組織資本、顧客資本)為當代組織生存及永續發展之基石，惟其端賴團隊共享心智模式之建立，透過策略思維（mindsets）之運作去逐漸累積，整合組織中有關人的管理與所欲達到之願景，包括管理者與被管理者，所作之決策，以便於不確定的環境下獲得最大優勢（Yorks,2005）。

對管理者而言，團隊共享心智模式的建構有利於提高團隊績效(孫彤彤、夏維力、魏星集，2015)；但組織成員間往往因為意識形態，或為自己在組織中的地位與優勢的維持，失去組織承諾之初衷，不願心智共享(Cerne et al., 2014)，使得團隊共享心智模式的形成有其困難度；且在組織信任欠缺的情況下，無法促成組織學習，使組織公民行為之「認同組織」、「利他行為」、「盡職行為」、「人際和諧」、「保護資源」為之渙散，致智慧資本難以形成。

二、研究目的

國際政經變動帶來幅度較大的組織變革，涉及公共選擇的改變及資源分配困難。全球保護主義有抬頭傾向，台灣要如何走出困境，確保產業根基穩健發展？兩岸關係不穩下，內政之糾葛，如勞動力相關之薪資結構、例休假日等問題紛擾，產業人才流失日益頻繁；員工面對工作異動、工作內容增加及對未來職涯的不確定感，均影響對組織的付出及知識分享的意願。組織承諾和組織信任拉扯，企業與個人如何因應這些難測，接踵而來的風險，值得一窺究竟。

建構共享心智模式之團隊合作，使團隊績效達到加乘之綜效，是決定組織存續的重要因素；組織變革的認知、認同關係著組織發展的成敗。從組織變革認知始，團隊成員共享心智模式和組織承諾之關聯，組織信任之於促進組織公民行為之成熟，亦是探討的課題。

根據上述的研究動機，本文研究目的在發掘現存於台灣社會組織承諾及組織信任之於共享心智模式間之影響。擬探討：

一、組織變革認知經由組織承諾促成共享心智模式(認同)之關係。

二、共享心智模式透過組織信任啟動組織公民行為之關係。

三、組織變革認知經由共享心智模式發揮組織公民行為，進而創新智慧資本的關聯。

貳、文獻探討與假設

一、組織變革認知

在開放系統架構之下，因應內外環境的變化與競爭，而重新調整其結構、人員配置、工作設計或引入新技術，以促進組織的生存與發展(黃芳謙 2003)。此變革即指組織結構的變遷、工作流程的改變、管理幅度的調整、工作人員更新，以及組織設計的變化等。Tichy & Ulrich 指出，企業變革的階段與組織成員的心理反應過程是一體兩面，故變革領導者須洞悉及掌握組織成員面對變革時的心理反應（徐聯恩，1996）。變革領導者的責任是幫助組織成員卸下負面的心理負擔，增強正面積極的情緒，進而創造推動成員自我更新與改造重生所需的技能。

組織變革認知是個體對於組織變革作為所感知的心理歷程，所謂認知(Cognition)係指個體經由意識活動對事物認識與理解的心理，認知一詞的含意極為廣泛，舉凡知覺、想像、辨認、推理、判斷等複雜的心理活動。張勻絜（2009）認為員工在面臨組織變革時對於變革所將產生一切改變的認知，此時員工接受與否將對整個組織變革成效產生極大的影響。

組織變革之認知因變革的標的性質略有不同，但對象是以人為中心，變革的成敗與組織成員的認知及態度息息相關，政府之政策變革則影響層面更廣。各學者之研究，認知構面大抵歸納為「變革效益認知」、「競爭危機認知」及「自身權益認知」三個構面，本文則對應以『正向認知、疑慮認知、負向認知』加以探討。

二、共享心智模式（shared mental model）

共享心智模型是指為團隊成員共同擁有的知識結構，它使得團隊成員能對團隊作業形成正確的解釋和預期，從而協調自己的行為，以適應團隊作業和其他團隊成員的需求。大致可分成兩大類。一類是和作業相關的模型，包括關於設備或技術的心智模型和關於任務的心智模型。另一類是和團隊相關的模型，包括關於團隊交互作用的心智模型和關於團隊隊友的心智模型。

多數研究者認為共用心智模型的內涵是知識結構的一致或共用。但是 Mohammed 等人認為，知識結構的一致或者共用還不足以保證他們能組成一個高效團隊，態度或信念的相似也很重要。共用心智模型的內容包括共用的知識結構和相似的態度或信念結構。He et al(2007)根據 Cannon-Bowers et al.(1993)和 Mathieu (2000)提出之**共享心智模式**開發量表，包含兩大構面，第一個是與團隊知識相關的「專業認知(awareness of expertise location)」，指的是對團隊和隊友互動的程度；第二個是與任務知識相關的「任務共識(shared task understanding)」，指的是對工作與任務理解的程度。

三、組織公民行為（Organizational Citizenship Behavior）

組織公民行為係指組織成員不受正式的工作角色義務所限之行為，乃是一種角色外行為，具有利他主義之性質，更是組織成員自願性、無條件付出之行為（Robbins et al. 2009），概念淵源於 Katz（1964）角色外行為想法，組織僅僅依賴規章上的行為，可能難以達成組織目標，組織要更有效的運作還必須仰賴員工主動執行角色外的行為。因此組織成員必須符合三種行為：包括(1)必須參與及留任於組織中(2)成員的行為必須符合組織所要求的特定角色標準(3)必須有主動創新與超越工作角色的自發性行動。第一種是指成員的缺勤與留職行為；第二種

是角色內行為；第三種是角色外行為或是和善的行為、利他行為，對組織目標有貢獻性的行為。

Smith、Organ與Near（1983）將第三種行為定義作「組織公民行為」，它不包含在組織正式獎酬制度中，此行為能增進組織效能。Graham(1995)提出組織成功的因素取決於組織公民行為的展現，許道然(2001)認為係非以正式角色義務為基礎，不受契約交換的限制，是一種非正式的奉獻，出現這種行為的人在選擇提供或抑制時，不會考慮制裁或正式誘因的因素。

Farh、Earley及Lin(1997)以華人的社會文化為基礎，採用華人樣本所定義組織公民行為構面為：「認同組織」、「利他行為」、「盡職行為」、「人際和諧」、「保護公司資源」五個構面。

四、智慧資本(Intellectual Capital)

1979年芝加哥經濟學派的代表人物西奧多·威廉·舒爾茨（Theodore William Schultz，因發展經濟學和農業經濟學的成就獲得諾貝爾經濟學獎，主要貢獻後來被稱為人力資本理論。這一理論在20世紀80年代啟發了國際上大量的發展工作，激勵國際貨幣基金組織和世界銀行等國際金融機構投資於職業和技術教育。人力資本是一種對人力的生產性的投資，被廣泛定義為組織中員工擁有的技能、能力、知識和專門技術。

而智慧資本的觀念則係1969年Galbraith首創，認為智慧資本指需要運用腦力的行為而不單指知識與純粹的智力；智慧資本為某種價值創造的形式，可將它視為一種資產。Edvinsson與Sullivan（1996）將智慧資本定義為能轉換成價值的知識。在知識化驅動下，知識型工作會逐漸取代勞力型工作；勞力型工作注入知識，使工作技術更加卓越（蔣雪芬譯，2003）。Shaikh（2004）提到智慧資本能被轉換成有價值的知識或有形智慧，用來創造企業財富者，包括知識、資訊、專利或經驗。

Sullivan(2000)將智慧資本分為人力資本、顧客資本、結構資本、智慧財產（intellectual property）、智慧資產（intellectual assets）、默示知識（tacit knowledge）、已編碼知識、研究與發展、創新與資訊科技10項。Brennan與Connell（2000）比較過去學者提出的智慧資本模式，將其分為人力資本、組織資本與顧客關係等三大構面。楊朝旭（2006）之研究，顯示人力資本、組織資本與顧客關係資本三變項測量問項具有收斂效度與區別效度。本研究將智慧資本區分為人力資本、顧客資本與組織資本三大構面。

五、組織承諾(Organizational Commitment)

組織承諾是一種內化的規範力，使行為配合組織目標及利益。若員工有較高的留職承諾，將會心無旁騖地處理公司事務(Marsh, Mannari 1977)。Deluga（1994）指出個人在觀念上相信本身對工作的努力投入（組織承諾），能夠從上司或組織換來同等的報酬，因此也就激發了他以實際行動貢獻組織的意願。

Alpander（1990）認為組織承諾是對組織的一種忠誠與情感的歸屬；具有高度組織承諾

的員工，能認同組織的目標與價值觀，願意付出額外的努力工作（陳惠芳、陳怡菁，2006）。組織承諾代表個人對特定組織的認同及投入強度。包含相信及接受組織的目標與價值、願意付出努力以達成組織目標及對維持成員身份有強烈慾望。Porter, Steers, Mowday 與Boulian（1974）編製了組織承諾問卷（OCQ），區分為：價值承諾、努力承諾、留職承諾。

六、組織信任(Organizational Trust)

信任是一個團體中成員對彼此常態、誠實與合作行為的期待，基礎是成員擁有共同的規範。亦即信任是個人對特定人的正面預期態度（McAllister，1995；方妙玲，2007）。信任的本質並非被動的承擔風險，而是願意主動承擔風險。

組織信任作為一切生產力所建立之架構，能創造一個鼓勵合作與讓成員集中專注力的環境；對組織而言，信任為組織績效的促進因素（Daley & Vasu，1998）。當員工對所處環境感到信任時，將更有意願從事益於組織的行為（廖述賢等，2006）。因此組織信任定義為：「組織成員間願意用無私態度、相互誠實與合作，並相信彼此會完成預期行為、共同遵守規範與所屬角色責任，以建立共同認知與利益。」

信任分為個人信任與系統信任。個人信任指人與人之間因互動所產生的信任關係，以被信任者的個人特性是否有可信度為基礎；系統信任的基礎則建立在社會各種系統（如司法、政治、經濟與企業組織等）的溝通。Nyhan 與 Marlowe（1997）建立「組織信任量表」（Organizational Trust Inventory, OTI），用以測量組織信任氣氛。量表分為部屬對上司的主管信任與組織成員對組織整體的系統信任兩部分。前者稱為組織信任為主管信任（Trust in Supervisor），後者稱為系統信任（Trust in Organization）。

【研究假設】

- (一)組織變革認知影響共享心智模式之形成。
- (二)共享心智模式對於組織公民行為會產生影響。
- (三)共享心智模式係組織變革認知和組織公民行為之中介
- (四)組織公民行為與智慧資本有關聯性。
- (五)組織承諾對組織變革認知形成共享心智模式具中介調節作用。
- (六)組織信任在共享心智模式產生組織公民行為之調節，會影響智慧資本形成。

七、組織變革認知、共享心智模式與組織公民行為之關係

依 John P. Kotter（1998）研究，組織預見危機將至進行變革，員工對組織變革認知之內涵有：「正向認知」、「疑慮認知」與「負向認知」三個認知構面：（1）正向認知：對組織變革能夠提升組織效益之認知（2）疑慮認知：變革對於個人未來工作保障之認知（3）負向認知：變革造成權益受損之認知。Hui & Lee（2000）認為在預期變革認知的前提下，員工的心理會產生不確定感，對組織的信任度也會下降。（余明助，2006）。

共享心智模式是整合團隊成員組織變革之認知，團隊成員能夠更加了解團隊任務、處境、技術、目標與策略(He et al.,2007)。當團隊成員將各自擁有的心智模式帶到團體中彼此交流，成員之間會漸漸產生既有共識，並持續分享與更新這些概念，甚至對未來發生的事有相同的預期與認知。提高團隊成員共享心智模式之意願，並不斷分享與更新團隊共有的認知，讓成員之間可以更有默契，團隊工作也能夠擁有更高之協調性。

引述 Williams 及 Anderson(1991)對**正向**的組織公民行為之定義：1.利於組織的行為，如：不能來工作時事先通知，按非正式規則維持秩序；2.利於個人的行為：及時有利特定的個人，間接經由這種方式對組織有貢獻，例如：幫助缺席同事（許道然，2000）。Van Dyne、Graham 及 Dienesch (1994)從行為模式延伸到組織，提出三種分類：1.服從：遵從組織之規則、人事政策、監護組織資源；2.忠誠：對於組織與領導者之認同超越個人、工作團體與部門利益；3.參與：個人樂於參與組織活動（許道然，2000）。但當人感受到不公平時，會導致緊張的情緒，採取行動以消除這種緊張的情緒，消除緊張的方法之一就會減少公民行為（Organ,1998）。因此建立假設 1、2、3：

H1：組織變革認知對共享心智模式有影響。

H2：共享心智模式對於組織公民行為產生影響。

H3：共享心智模式係組織變革認知和組織公民行為之中介。

八、組織變革認知經由正向組織公民行為才能創新智慧資本

知識分享與學習是競爭優勢的所在（Hickins 1999）。知識是組織所擁有的珍貴資產，成員經歷複雜性調適系統之組織變革認知，使組織所創造的知識透過學習實務轉成組織的智慧資本，並有效地積蓄於組織內部（Lynn, 1998）。組織文化涵蓋整個組織的信念與價值觀，影響智慧資本之形成，組織若能獲得成員的共享心智思維加持，將有助於智慧資本的累積進而提升組織績效；正向的組織公民行為對知識管理之經驗學習尤為重要。因此智慧資本的創新來自於共享心智模式和組織公民行為的結合。本研究建立假設4：

H4：正向組織公民行為能創新智慧資本。

九、組織承諾與組織變革認知和共享心智模式之關聯性

組織承諾是個人對特定組織的認同與投入的程度，會使成員內化組織的目標而表現對組織有利的行為（Mowday, Poter, & Steers, 1982），組織成員具高組織承諾者應會較同意遵守組織的政策；即組織承諾愈高者，對變革持較正面的態度(Cordey et al.1993)，即較能有共享的心智模式。

員工對於組織的高度承諾與投入是影響組織興衰的重要因素，一旦員工具備高度組織承諾，則組織獲益必多，例如：高度承諾促成員工績效卓著、使組織目標容易達成；反之，則成為抑制及阻礙。組織承諾，無論是「個人意欲認同及投入某一特定組織之態度傾向」、「將個人與組織接合一起的態度或導向」或「個人目標與組織目標趨於一致的過程」...等各式定

義，共同的特徵，即是具有「個人與組織結合」的特質。因此假設5：

H5：調節變項組織承諾會影響中介變數共享心智模式，加強或弱化組織公民行為。

十、組織信任與共享心智模式和組織公民行為之關聯性

組織信任意指在組織場域中，具人際互動關係的主體，彼此有因對方行動而承擔風險的意願，也瞭解此意願後面隱藏著易受傷害（vulnerable）的可能性（Mayer & Davis, 1999; Costa, 2003; Eckel & Wilson, 2004）。儘管如此，組織成員卻也同時員認知到，組織及組織相關人（包含管理者、同儕與利害相關人等），會恪守保護自己權利與利益的義務，因而依舊會產生信賴感（Brockner et al., 1997；許道然，2002；蔡秀涓，2004a）。

智慧資本經由信任逐漸累積而成（Phillips 1997），能體認智慧價值重要性之組織，其知識資本皆會創造一個管理者與員工間相互信任文化，即共享的心智模式；一個互信組織文化方能造就智慧價值。可見組織對員工支持與信任，重視員工創新與挑戰性，將有助於創新智慧資本三構面（人力資本、結構資本與關係資本）元素的提升（杜敏綺，2002）。

調節變項(組織信任)加強或減弱中介變項(共享的心智模式)與依變項(組織公民行為)之間的關係。因此經由組織整體信任文化的建立，會促使共享的心智模式凝聚，並藉組織公民行為穩固創新之基石。故建立假設6：

H6：調節變項組織信任會影響中介變數**共享心智模式**，加強或弱化組織公民行為。

叁、研究方法

一、研究架構

本研究由相關文獻提出的六個面向，建立衡量核心構面，以探討組織變革認知、共享心智模式、組織公民行為與智慧資本間之關聯性，並進一步瞭解組織承諾、組織信任調節中介作用及對智慧資本之影響。本研究架構如圖1所示。

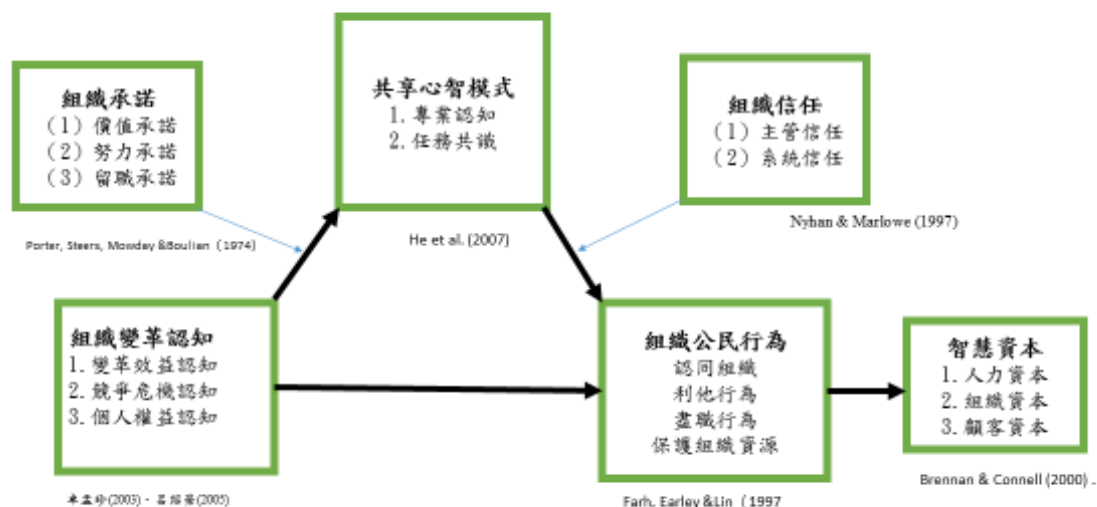


圖1

二、操作型定義及測量

1.組織變革認知（正向認知、疑慮認知、負向認知）

操作性定義：組織成員面臨變革時每一階段的心理歷程，依不同內涵，測量認知程度。各因素構面之操作性定義如下：

- (1) 正向認知：指成員對組織變革能夠提升組織效益之認知。
- (2) 疑慮認知：指成員對組織變革於個人未來工作保障之認知。
- (3) 負向認知：指成員對組織變革造成權益受損之認知。

衡量：參考蔡碩川(2001)、卓孟珍(2003)、呂紹榮(2005)問卷修訂之量表，合計6題。

2.共享心智模式（專業認知、任務共識）

操作性定義：指團隊成員對知識結構彼此分享並重新組織，使團隊成員能更加了解團隊任務、技術、目標與策略(He et al.,2007)。

衡量：採用He et al.(2007)開發之量表，合計6題，區分專業認知、任務共識各3題。

3.組織公民行為

操作性定義：組織公民行為是由組織成員自主決定，超越職責要求，未被納入組織正式報酬下所表現的行為。

衡量：參考Farh, Earley與Lin（1997）針對華人社會所發展之組織公民行為OCB量表，合計10題，包含認同組織、利他行為、盡職行為、人際和諧、保護組織資源等各2題。

4.智慧資本(人力資本、組織資本與顧客資本)

操作性定義：智慧資本是組織中無形資產的組合，不具實體，但可創造企業價值、增加企業競爭力，或企業市場價值與帳面價值間的差距。

衡量：採用Bontis (1996)、Stewart (1997)、Dzinkowski (2000) 等之觀點，將智慧資本分成人力資本HC、組織資本OC與顧客資本CC三構面之量表，合計共12題。

5.組織承諾（價值承諾、努力承諾、留職承諾）

操作性定義：代表個人對特定組織的認同及投入強度。包含相信及接受組織的目標與價值、願意付出努力以達成組織目標及對維持成員身份有強烈慾望。

衡量：參考Porter, Steers, Mowday & Boulian（1974）組織承諾問卷（OCQ），區分：價值承諾VC、努力承諾SC、留職承諾RC，共計6題。

6.組織信任(主管信任、系統信任)

操作性定義：組織成員間願意用無私態度、相互誠實與合作，並相信彼此會完成預期行為、共同遵守規範與所屬角色責任，以建立共同認知與利益。

衡量：係採用Nyhan與Marlowe (1997) 之量表，合計6題，區分主管信任TS、系統信任TO各2題。

三、編碼

1.組織變革認知（正向認知、疑慮認知、負向認知）

Cognition of organization change (CC)

PC: Positive cognition

DC: Doubts cognition

NC: Negative cognition

2.共享心智模式（專業認知、任務共識）

Shared mental model (SM)

AE: Awareness of expertise location

TU: Shared task understanding

3.組織公民行為(認同組織、利他行為、盡職行為、人際和諧、保護組織資源)

Organizational Citizenship Behavior (OCB)

IO: Identification with organization

AC: Altruism toward colleagues

CS: Conscientiousness

IH: Interpersonal Harmony

PR: Protecting Resources

4.智慧資本(人力資本、組織資本與顧客資本)

Intellectual Capital (IC)

HC: Human capital

OC: Organization capital

CC: Customer capital

5.組織承諾(價值承諾、努力承諾、留職承諾)

Organizational Commitment (OC)

VC: Value commitment

EC: Effort commitment

RC: Retention commitment

6.組織信任(主管信任、系統信任)

Organizational Trust (OT)

TS: Trust in Supervisor

TO: Trust in Organization

四、個人變項

問卷蒐集(問卷及統計excel檔,如附)、受測對象之基本資料,包括:

- 1.性別:調查對象以男、女性別區分。
- 2.年齡:調查對象年齡,區分四類,分為20~25 歲、26~30 歲、31~40 歲、大於41歲。
- 3.最高學歷:指調查對象所受正式教育的最高學歷,區分五類,分為高中職(含以下)、專科、大學、碩士及博士。
- 4.年資:服務於組織(公司)的年資。區分五類,分別為少於5年、5~10年、11~15年、16~20年、超過20年。
- 5.單位(公司)成立幾年:不滿5年、5~10年、11~15年、16~20年、超過20年。
- 6.單位(公司)員工數(含分支):少於50、50~100、101~300、301~500、超過501人。

五、抽樣設計

本研究採非立意抽樣,樣本採自紙本及網路社群;網路係經由公協會群組,紙本取自社團友人,並未限特定行業,多數有國際商務經驗之業主、員工,採Likert五點尺度量表,從非常不同意至非常同意。受訪者透過設計之mySurvey,發布於Facebook之協會社團網站連結線上問卷,或邀請有人email填答。包括導遊、領隊、青年創業協會和往來之社群。問卷發放期間自105年11月底至106年3月30日止,紙本回收62份,mySurvey問卷12份。其中「性別」:男性(51人,佔68.9%),女性(23人,佔31.1%);「年齡」:31 歲到40 歲(含)最多,26 歲到30 歲(含)次之;「教育程度」,大專最多。



肆、假設驗證分析

一、資料檢測

此次研究透過 SmartPLS 統計軟體對原樣本進行 T 檢定，並檢驗其係數的顯著性。

PLS Path Analysis Results (Main Study N=74)

Path	Hypot thesis	β -path	Adj. t-value	Sig.	Direction	Null Hypotheses
CC $\rightarrow$ SM	H1	.095	0.717		+	Accepted
SM $\rightarrow$ OCB	H2	.758	13.142	***	+	Rejected
CC,SM $\rightarrow$ OCB	H3	.013	0.071		+	Accepted
OCB $\rightarrow$ IC	H4	.791	4.458	***	+	Rejected
CC + OC $\rightarrow$ OCB	H5	.407	2.256	**	+	Rejected
SM + OT $\rightarrow$ OCB	H6	.416	2.705	***	+	Rejected

Note. * $p < .1$, ** $p < .05$, *** $p < .001$

Cognition of organization change (CC)、Shared mental models (SM)、Organizational Citizen Behavior (OCB)、Intellectual Capital (IC)、Organizational Commitment (OC)、Organizational Trust (OT)

結果顯示：組織變革認知對共享心智模式沒有顯著地影響($\beta = .095, t = 0.717, p < .001$)，共享心智模式對組織公民行為有顯著地影響($\beta = .758, t = 13.142, p < .001$)，組織變革認知、共享心智模式之於組織公民行為沒有顯著地影響($\beta = .013, t = 0.071, p < .001$)，組織公民行為對智慧資本創新有顯著地影響($\beta = .791, t = 4.458, p < .001$)，組織變革認知、組織承諾對共享心智模式有顯著地影響($\beta = .407, t = 2.256, p < .001$)，共享心智模式、組織信任對組織公民行為表現有顯著地影響($\beta = .416, t = 2.705, p < .001$)；然而，共享心智模式係組織變革認知和組織公民行為之中介沒有直接性地影響，但信任感對智慧資本創新有間接影響。SmartPLS 統計結果中發現，此模型可以有效地解釋組織公民行為和共享心智模式。

二、信度與效度分析

經CFA驗證後完成各變項之參數估計，多數適配指標皆在評鑑標準內，顯示其具有良好之組成信度。各個觀察變項與相對潛在變項之SMC均已達0.5以上，反應觀察變項的信度（觀察變項可被相對潛在變項解釋之百分比）。

依據測量結果推論變項特徵之適切性。內容效度是量表內容之代表性或抽樣之適切性，即該量表能否涵蓋主題之程度。本研究之量表內容均以相關文獻為依據，參考以往學者所提出之量表，經適度修正而成，因此具有內容效度。收斂效度依據標準化因素負荷量(λ)之t值與平均變異抽取量 (Average Variance Extracted, AVE)。計算後變項之測量變項的標準化因素負荷量(λ)之t值，均達1.96以上之顯著水準；AVE亦均大於0.5：推斷潛在變項具有收斂效度，表示測量變項足以反映潛在變項。

三、調節分析

驗證共享心智模式對於組織公民行為的影響是否扮演中介角色的假設，利用線性結構關係模式（LISREL）之路徑分析（Path analysis）來驗證其中介效果，並探討組織信任、共享心智模式及組織公民行為變項間之關係。由於假設模型係假設組織承諾為前因變項，經過中介共享心智模式，影響組織公民行為；因此針對假設模型，提出與假設模型迥異之競爭模式來進行比較分析，或能較周延驗證變數的中介結果。本研究競爭模式如下：

1. 模式一（理論模型）：共享心智模式、組織信任、組織公民行為之間關聯性。
2. 模式二（直接模型）：組織信任、共享心智模式、組織公民行為直接關係。
3. 模式三（完全中介）：共享心智模式對組織公民行為的直接影響。

伍、結論與建議

一、結論

實證分析發現組織信任對共享心智模式呈現正向影響，共享心智模式對智慧資本呈現正向影響，係共享心智模式透過組織信任之中介調節作用，對創新智慧資本有正向影響。然而共享心智模式形成有賴於組織之承諾。

二、管理意涵

信任型組織氣候是指組織內成員皆存在對彼此能力的信心以及組織內形成夥伴良性意圖的信念(Lenard & Lane, 2003)。在此氣氛的感染之下，組織成員會建立一定的信任感，並透過正向的思維互助合作。本研究發現信任型組織氣候在組織承諾與共享心智模式間存在中介效果。因此在管理實務上可導入信任型組織氣候之思維與方案，建立信任機制，以降低組織成員投機及離心離德的可能，並從事對組織有意義的行為。

而共享心智模式是指團隊成員對知識結構彼此分享並重新組織，使團隊成員能夠更加了解團隊任務、技術、目標與策略(He et al.,2007)。當團隊成員將各自擁有的心智模式帶到團體中彼此交流，成員之間會漸漸產生既有共識，並持續分享與更新這些概念，甚至對未來發生的事有相同的預期與認知。本研究發現組織承諾對共享心智模式呈顯著相關。管理實務上可建立情感承諾與組織信任之環境，以提高團隊成員共享心智模式之意願，進而讓團隊成員在良好的互動模式下協調工作任務，並不斷分享與更新團隊共有的認知，讓團隊成員間可以有默契，而團隊工作也能夠擁有更高之協調性。

三、研究限制與未來研究方向

本研究使用李克特量表來衡量員工對於所處環境之變革認知、組織承諾、組織信任、共享心智模式、組織公民行為之表現。受測者限於個人主觀判斷之影響，以及事後回溯之誤差，可能造成資料收集之偏誤，尤其在組織公民行為之衡量，由受測者自行回答，不一定能反映真實的情況。問卷調查法進行實證分析，容易受到受訪者主觀意識影響，較不易深入得知其內在的意涵，進而可能造成推論誤差。未來可增加質性研究質化方式分析，使受訪者之想法更容易被表達，亦使研究趨於完整。後續研究者可採由多方面觀點來評核，或是採取加權方式衡量，結果可能較客觀。

本研究採用橫斷面(Cross-Section Study)之方式，針對特定時間點作分析，無法得知長期動態進行之縱斷面(longitudinal)驗證。未來可採縱斷面之方式進行不同研究。

參考文獻

- 方妙玲 (2007)，〈信任、個人需求實現對組織承諾的影響〉，《企業管理學 報》，第 74 卷，頁 4-38。
- 林鈺琴、謝瑜玲 (2007)，「策略性人力資源管理與組織文化對組織公民行為的影響之研究」，人文暨社會科學期刊，3 卷1 期：頁1-15。
- 林怡嫻、林文政(2006)，人力資源管理角色量表之建立，中央大學人力資源管理研究所。
- 林鈺琴、蕭淑月、何慧清(2005)，「社會交換理論觀點下組織支持、組織知識分享行為與組織公民行為相關因素之研究：以信任關係為分析切入點」，人力資源管理學報，5 卷1 期：頁77-110。
- 許月娥，2005，領導行為、知識分享與組織公民行為意向關係之研究—以北台灣區域醫院護理人員為例，元智大學管理研究所碩士論文。
- 吳啟綢、廖述賢、胡大謙、羅文彬 (2011)。組織承諾、知識分享與組織公民行為關聯性之研究：台灣半導體產業為例人力資源管理學報，第 11 卷第 1 期 77-101 頁

- 林麗雪、葉靜雯 (2012)。組織信任、知識分享與智慧資本之關聯性－以高科技產業為例中華管理評論國際學報·第十五卷·第三期。
- 俞晨光、蔡明田(2014).以社會認知理論觀點探討人力資源管理、組織氣候對知識分享意願之影響. 國立成功大學工學院工程管理碩士在職專班碩士論文.
- 劉敏熙、林華芳(2015)，承諾型人力資源管理實務對共享心智模式的影響－以信任型組織氣候為中介變項，東吳大學企業管理學系碩士班碩士。
- 孫彤彤、夏維力、魏星集. (2015). 共享心智模式、過程敏捷性與團隊績效關係研究－以軟件開發團隊為例. 科技進步與對策, 32(4), 頁 16-23.
- 翁良杰、李怡靜. (2015). 轉換型領導對群體成員知識分享影響之跨層次研究：社會兩難觀點之分析. 商略學報, 7(1), 頁 53-70.
- 常善媚. (2010). 線上遊戲玩家團隊共享心智模式. 國立交通大學教育研究所碩士論文.
- 溫福星、邱皓政. (2009). 組織研究中的多層次調節中介效果：以組織創新氣氛、組織承諾與工作滿意的實證研究為例. 管理學報, 26(2), 頁 189-211.
- 溫福星、廖明坤. (2014). 內外控特質透過組織承諾對公共部門組織公民行為影響之跨層次研究：以轉換型領導風格為調節變數. 中山管理評論第二十二卷第三期, 頁 1429-468
- 蕭婉鎔、黃同圳. (2012). 跨層次探討影響團隊成員知識分享行為之研究. 管理與系統期刊, 19(3), 頁 433-461.
- 周吟穗、蕭武桐(2010)，行政院組織再造中員工組織變革認知對組織承諾之影響-以內政部營建署為例，國立政治大學公共行政學系
- 鍾承宏(2010)，線上遊戲團隊的共享心智模式與團體玩家心流. 國立交通大學多媒體工程研究所碩士論文.
- DeChurch, L. A., & Mesmer-Magnus, J. R. (2010). The cognitive underpinnings of effective teamwork: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 95(1), pp. 32-53.
- Deshpande, S. P., Joseph, J., & Shu, X. (2011). Ethical Climate and Managerial Success in China. *Journal of Business Ethics* 99.4, 99(4), pp. 527-534.
- Guchait, P., & Hamilton, K. (2013). The temporal priority of team learning behaviors vs. shared mental models in service management teams. *International Journal of Hospitality Management*(33), pp. 19-28.
- Kwon, K., Bae, J., & Lawler, J. J. (2010). High commitment HR practices and top performers: Impact on organizational commitment *Management International Review*. *Management International Review*, 50(1), pp. 57-80.
- Mayer, R. C., Davis J. H., & Schoorman, F. D. (1995, Jul). An integration model of organizational trust. *Academy of Management*, 20(3), pp. 709-734.
- Mcclean, E., & Collins, C. J. (2011). High-commitment HR practices, employee effort, and firm performance: Investigating the effects of HR practices across employee groups within professional services firms. *Human Resource Management*, 50(3), pp. 341-363.
- Nazari, J. A., Herremans, I. M., Isaac, R. G., Manassian, A., & Kline, T. J. B. (2011). Organizational culture, climate and IC: an interaction analysis. *Journal of Intellectual Capital*, 12(2), pp. 224-248.
- Wang, S., & Noe, R. A. (2010). Knowledge sharing: A review and directions for future research. *Human Resource management review*, 20(2), pp. 115-131.

教育科技融入數學教學對國中小學生學習成效影響之後設分析

A Meta-Analysis of the Learning Effects of Education Technology Integrated Into Mathematics Instruction on Elementary School and Junior High School Students

謝清瑞 Ching Rui Shieh

國立台灣師範大學科技應用與人力資源發展學系

Department of Technology Application and Human Resource Development, National Taiwan Normal University

E-mail: a0930227052@gmail.com

摘要

當前台灣國民教育面臨中輟生犯刑事罪的比例是非中輟生犯刑事罪比例的 144.54 倍，及 PISA 數學測驗成績顯示台灣有百分之 5 以上的學生其數學程度為負數，亦即非中輟生處於學得無助的窘境。為解決台灣國民教育因學得無助所引發的窘境，乃成為本研究主要目的所在。本研究運用後設分析來整合分析教育科技融入國中小數學教學的實驗研究，並與傳統方法比較其數學學習成效。從 2001 年至 2015 年的 39 篇教育科技融入國中小數學教學對學生學習成效影響的研究，綜合的效果值為 0.651，顯示教育科技融入數學教學比傳統教學法更有成效，而且教育科技融入數學教學會正向的影響學習者的學習態度。建議：1.教育現場教學者將教育科技列入數學領域教學的必要教學技巧。2.在國中階段的研究依據學習者的學習能力及學習興趣，來做為篩選教育理論與傳播科技的準據。

關鍵詞：教育科技、後設分析、效果值

Abstract

At present, the proportion of criminal offenses of juvenile delinquents is 144.54 times that of ordinary students' criminal offenses, PISA math test results show that more than 5% of students in Taiwan have a negative degree of mathematics, that is, non-life in the helpless dilemma. In order to solve the dilemma caused by the helplessness of Taiwanese national education, it is the main purpose of this study. This study uses Meta-analysis to integrate the experimental study of educational science and technology integration into mathematics teaching, and compare the

effectiveness of mathematics learning with traditional methods. From 2001 to 2015, 39 educational science and technology into the mathematics teaching effect on the study of student learning effect, the integrated effect value of 0.651, showing that education and science and technology into the teaching of mathematics than traditional teaching method is more effective, and educational technology into the Mathematics Teaching Association Positive impact on learners' learning attitude. Suggestions: 1. Education site teachers will be included in the field of education science and education teaching the necessary teaching skills. 2. Based on the learner's learning ability and learning interest, to filter the theory of education and communication technology.

Keywords: Education technology, Meta-analysis, Effect value

壹、緒論

台灣當前國民教育的困境，乃中輟、沒有中輟者卻學得無助、中輟生犯罪、中輟生吸毒¹、中輟生未婚生子²、中輟生充當騙集團車手³及青少年犯罪⁴等，其中以中輟生充當國際詐騙集團車手最為嚴重且引發國際矚目⁵，相關說明見表一。且根據法務部的統計，非在學少年兒童犯罪的複雜性及暴力性更甚於在學犯罪少年，另教育部 104 學年度各級學校概況統計及法務部 104 年犯罪狀況及其分析報告，中輟生的犯刑事罪比例是在學生犯刑事罪比例的 144.54 倍⁶。因此台灣如何擺脫孕育犯罪與助長國際詐騙集團的溫床，已成為當務之急。根據蔡亞彤(2011)研究指出中輟生在學時無法有效學習導致學業成就低落，而成為中輟的重要原因⁷。根據賴以威(2016)對 OECD 各國數學教育的研究發現，台灣雖然 PISA 成績排名第 4 名，但是學生數學程度小於 1 的比例約當百分之 5，亦即有百分之 5 以上的學生處於學得無助⁸的學習狀態⁹，相關說明見圖一。學得無助乃因經過無效與無法控制的學習經驗後，因無助感產生而對學習產生消極的表現。教育科技係指運用教育理論與傳播科技於教學歷程中，以促進學習與提升學習績效。¹⁰ 根據相關研究指出：使用電腦於教學中，可以使學生喜歡課堂學習且花費較少的學

¹ 王介村，許政俊(104 年 7 月 2 日)。17 歲中輟生自組廟會幫派、吸毒販毒。公視新聞網社會。取自 <http://news.pts.org.tw/article/300873?NEENO=300873>

² 高宜凡(2009 年 10 月)。體檢台灣少年福利政策與分配經費僅占教育預算 0.1%，我們真的重視中輟？。遠見雜誌。引自 https://store.gvm.com.tw/article_content_15385_4.html

³ 陳建志(民 105 年 4 月 20 日)。詐騙真好賺！15 歲國中生當車手 進警局沒在怕。自由時報電子報。取自 <http://news.ltn.com.tw/news/society/breakingnews/1670951>

劉濱銓(民 105 年 10 月 14 日)。詐騙集團吸收國中女生成車手 警換鈔智取阻詐。自由時報電子報。取自 <http://news.ltn.com.tw/news/society/breakingnews/1856081>
2016-10-14 14:48

⁴ 許春金(2015)。104 年犯罪狀況及其分析。法務部司法官學院。

⁵ 2016 年台灣詐騙集團成員涉嫌電信詐騙案(民 105 年 11 月 29 日)。維基百科。取自 <https://zh.wikipedia.org/wiki/2016>

⁶ 許春金(2015)。104 年犯罪狀況及其分析。法務部司法官學院。

<http://www.moj.gov.tw/lp.asp?ctNode=35595&CtUnit=14021&BaseDSD=7&mp=302> 暨教育部 104 學年度各級學校概況表。

⁷ 蔡亞彤(2011)。國中中輟高關懷學生中輟危險因子影響 模式與中輟保護因子調節效果研究。國立彰化師範大學輔導與諮商學系碩士論文，未出版，彰化市。

⁸ 習得無助乃指經過某事後學習得來的無助感，造成習得無助感最主要的原因，是心理上認為自己無法控制某件事情，進而產生了消極的行為。維基百科(2016):<https://zh.wikipedia.org/wiki/%E7%BF%92%E5%BE%97%E6%80%A7%E5%A4%B1%E5%8A%A>

⁹ 賴以威(2016)。台灣 PISA 平均成績第 4 名，成績最差比例卻最高。ETtoday 論壇新聞 <http://www.ettoday.net/news/20151222/617462.htm>

¹⁰ Richey, R.C. (2008). "Reflections on the 2008 AECT Definitions of the Field". *Tech Trends*. 52 (1): 24–25. doi:10.1007/s11528-008-0108-2

習時間，又能發展正向的學習態度及獨立解決問題。¹¹ Kriek,J.& Coetzee,A.(2016)研究指出，教育科技會影響學生在學校的學習¹²。Ploog, Bertram O., Scharf, Alexa., Nelson, DeShawn. Brooks, Patricia J.,et al. (2013).指出電腦輔助科技可以加強適應技能及動機¹³。根據

Dwaik,R.,Jweiless,A.& Shrouf,S.(2016)的研究，融入教育科技的學習可提高學生質與量上的表現之有效性並能影響學生的學習行為¹⁴，因此有效應用教育科技融入教學，形構磁力學校¹⁵以擺脫學得無助之困境。為解決台灣國民教育因學得無助所引發的窘境，乃成為本研究之旨趣所在。因此本研究試圖以宏觀的角度擺脫單打獨鬥之個別研究，而以後設分析法來整合分析教育科技融入數學教學對學習成效的影響，以做為教學者於施教現場解救學習者習得無助的參考、師資培育機構培育具備有效教學的師資及未來研究者研究提升有效教學的研究方向。

表一：2016 年台灣詐騙集團成員涉嫌電信詐騙案統計表

日期	人數	犯案地點	犯罪類別
2016 年 4 月 21 日	18	馬來西亞	電信詐騙
2016 年 4 月 30 日	32	馬來西亞	電信詐騙
2016 年 6 月 15 日	25	柬埔寨	電信詐騙
2016 年 8 月 4 日	11	印尼-雅加達	電信詐騙

¹¹ Dalsgaard, C. (2013). "Social software: E-learning beyond learning management systems". eurodl.org. University of Aarhus. Retrieved 31 March 2013.

¹² Kriek, J. & Coetzee, A. (2016). Development of a Technology Integrated Intervention in Tertiary Education, *Journal of Baltic Science Education*. 2016, Vol. 15 Issue 6, p712-724. Results indicated that student learning is affected by the way in which **technology** is used not only in schools, but also in tertiary education and that lecturer belief play a crucial role in the design process but also manifest when lecturers have to use a designed intervention.

¹³ Ploog, Bertram O., Scharf, Alexa., Nelson, DeShawn. Brooks, Patricia J. (2013). Use of computer-assisted technologies (CAT) to enhance social, communicative, and language development in children with autism spectrum disorders. *Journal of Autism and Developmental Disorders*. Feb 2013, Vol. 43 Issue 2, 319-320. Properly designed CAT programs may be advantageous in helping children with ASD attain skills for increased adaptive functioning. P320 there is accumulating evidence that the use of computers in the treatment and education of individuals with ASD has advantages in terms of enhancing motivation and treatment fidelity

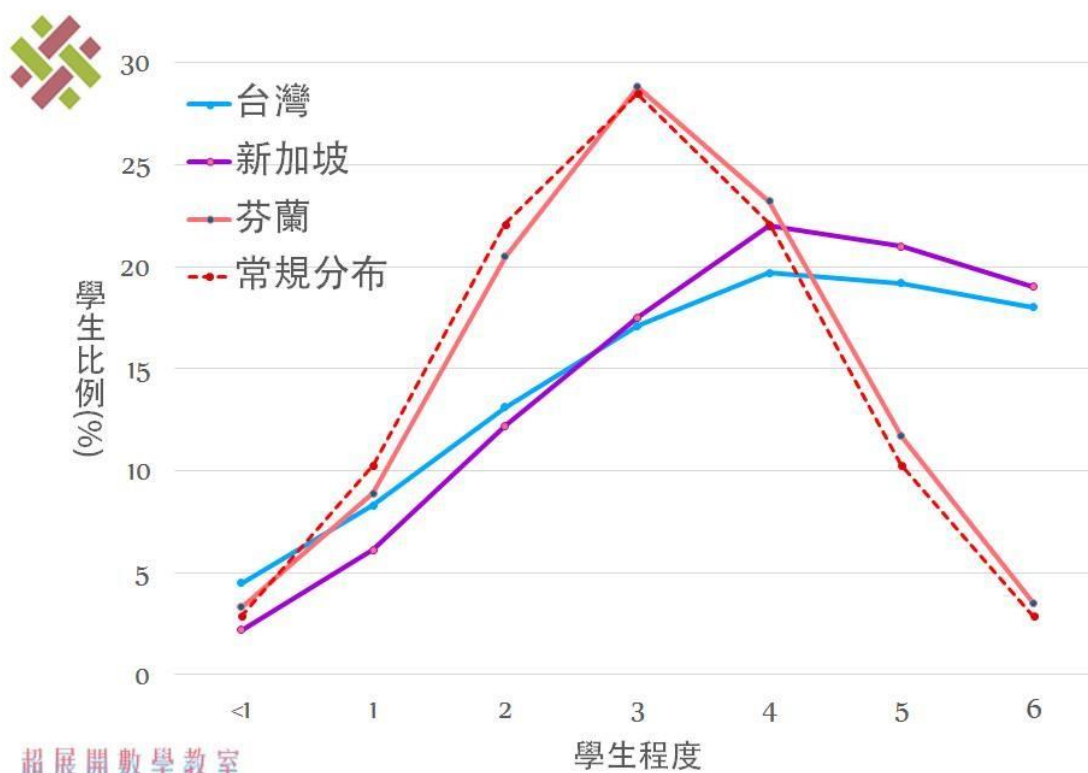
¹⁴ Dwaik, R., Jweiless, A. & Shrouf, S. (2016). Using Blended Learning to Enhance Student Learning in American Literature Courses. *Turkish Online Journal of Educational Technology - TOJET*, v15 n2 p126-137 Apr 2016. The results also showed the effectiveness of using the BL in the American Literature Course for developing and improving the learners' performance in quantity and quality; and its effect on the students' learning and behavior toward using CT. 結果還顯示了在美國文學課程中使用 BL 的發展和提高學生在數量和質量方面的表現的有效性；及其對學生使用 CT 的學習和行為的影響。

¹⁵ 磁力(2017)。https://en.wikipedia.org/wiki/Magnetism20170107

磁力是一類由磁場介導的物理現象。電流和基本粒子的磁矩產生的磁場，它作用於其它電流和磁矩。最熟悉的影響發生在鐵磁材料，其強烈的磁場吸引和可磁化成為永久磁鐵，產生的磁場本身。只有少數物質鐵磁；最常見的是鐵，鎳和鈷合金及其。前綴鐵路是指鐵，RIP 永磁最早是在天然磁石觀察，在自然鐵礦石的形式稱為磁鐵礦，四氧化三鐵。Magnetism is a class of physical phenomena that are mediated by magnetic fields. Electric currents and the magnetic moments of elementary particles give rise to a magnetic field, which acts on other currents and magnetic moments. The most familiar effects occur in ferromagnetic materials, which are strongly attracted by magnetic fields and can be magnetized to become permanent magnets, producing magnetic fields themselves. Only a few substances are ferromagnetic; the most common ones are iron, nickel and cobalt and their alloys. The prefix ferro- refers to iron, because permanent magnetism was first observed in lodestone, a form of natural iron ore called magnetite, Fe₃O₄.

2016 年 8 月 5 日	5	肯亞	電信詐騙
2016 年 8 月 26 日	78	亞美尼亞	電信詐騙
2016 年 10 月 27 日	21	馬來西亞	電信詐騙

資料來源:維基百科



圖一: 台灣 PISA 平均成績。資料來源:賴以威(2016)。台灣 PISA 平均成績第 4 名，成績最差比例卻最高。資料來源:超展開數學教室

貳、目的

本研究主要目的在於運用後設分析來整合分析教育科技融入國中小數學教學的實驗研究，並與傳統方法比較其數學學習成效與態度傾向。基於此研究目的，所引導出來的問題分述如下：

- 1.教育科技融入國中小數學教學的成效如何呢？
- 2.教育科技融入數學教學與學生年級(低年級、中年級、高年級及國中)的相關性如何呢？
- 3.教育科技融入數學教學成效與實驗期間的相關性如何呢？
- 4.這些實驗研究的出版者信度如何呢？教育科技融入數學教學對學生數學學習態度的影響如何呢？

參、研究方法

後設分析乃彙總多種先前研究之量化結果，以有系統的方法來彙整，並達成整體性的結論而獲得新的理解。¹⁶

¹⁶ Meta-analysis(2017)。Wikipedia。Retrieved from <https://en.wikipedia.org/wiki/Meta-analysis>

一、資料收集

收集 2001 至 2015 年與教育科技融入教學有關的實驗研究碩士論文合計 218 篇，並依據教育科技乃運用教育理論與傳播科技於教學上的定義，及本研究在於探究教育科技融入數學教學對國中小學生的影響，來篩選符合本研究條件的論文計有 39 篇。

二、篩選標準

為符合本研究的目的及採用後設分析法來達成研究目的，而建立資料篩選的標準，如下所述：1.運用教育科技於數學教學成效實驗研究的期刊文章及碩博士論文。2.每一研究皆有實施實驗前測及後測，並有等同實驗組的參照組。3.每一研究皆有提供實驗組與對照組的樣本的大小、平均數及標準差。4.以國小各年段及國中學生為研究對象。5.每一研究皆針對使用教育科技融入數學教學與傳統教法的數學教學做比較。

二、變數

本研究以效果值為依變項，效果值乃依據本研究所搜集與教育科技融入數學教學有關的研究計算而得。至於獨立變項乃本研究有關的特質，諸如各調節變項等。

三、效果值

依據每一研究的研究成果所顯示的平均數、標準差及樣本數來計算效果值。效果值可以助益解釋統計研究結果的顯著性¹⁷，在統計學上是對一個現象的量化測量，諸如樣本的效果值是兩個變數間的相關係數；也是在一個迴歸的相關係數；亦是平均數差；甚至是某些事的發生風險。¹⁸ 依據 Cohen, J. (1988), Cohen, J. (1992), Sawilowsky, S. (2009). 等人對效果值大小的描述如下表，效果值 0.01 是非常小、0.20 是小、0.5 屬於中等、0.8 乃歸類為大的效果值、達到 1.2 是非常大的效果值，當效果值為 2.0 則屬於巨大的效果值。¹⁹

¹⁷ Ellis, Paul D. (2010). *The Essential Guide to Effect Sizes: Statistical Power, Meta-Analysis, and the Interpretation of Research Results*. Cambridge University Press. ISBN 978-0-521-14246-5. Retrieved https://en.wikipedia.org/wiki/Effect_size

¹⁸ Kelley, K., & Preacher, K. J. (2012). "On Effect Size". *Psychological Methods*. 17 (2): 137 - 152. doi:10.1037/a0028086. Retrieved https://en.wikipedia.org/wiki/Effect_size. In statistics, an **effect size** is a quantitative measure of the strength of a phenomenon.^[1] Examples of effect sizes are the correlation between two variables, the regression coefficient in a regression, the mean difference, or even the risk with which something happens.

¹⁹ Sawilowsky, S. S. (2009). "New effect size rules of thumb.". *Journal of Modern Applied Statistical Methods*. 8 (2): 597 - 599. Retrieved https://en.wikipedia.org/wiki/Effect_size

Cohen, J. (1988). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences*. Routledge. ISBN 1-134-74270-3. Retrieved https://en.wikipedia.org/wiki/Effect_size

Cohen, J. (1992). "A power primer". *Psychological Bulletin*. 112 (1): 155 - 159. doi:10.1037/0033-2909.112.1.155. PMID 19565683. Retrieved https://en.wikipedia.org/wiki/Effect_size

The table below contains descriptors for magnitudes of $d = 0.01$ to 2.0, as initially suggested by

四、研究限制

本研究的主軸沒有納入教育科技融入數學教學對學生學習態度的影響，致使研究結果的推論上無法更具廣度性與洞察性，但是本研究仍盡力的去探究實驗期間的長短與學習態度的關係，以補強僅探究學習成效之不足的地方。

五、出版偏誤

後設分析所篩選的研究樣本有可能存在出版偏誤的問題，而使其研究結果遭受質疑，所以後設分析必須對其研究樣本進行出版偏誤的檢驗，使用效果值與標準誤所形構的漏斗圖來分析每個樣本的散落狀態，若有呈現常態分配的趨勢，則此研究的出版偏誤已降至最低，甚至沒有出版偏誤存在。²⁰ 另 Duval S., Tweedie R.(2000)研究指出，當調整值等於零(Adjusted Value =0)，則顯示無出版偏差現象。²¹

依據圖二，大部分的樣本趨近平均效果值且處於漏斗上方的低標準誤區域，因此本研究的出版偏誤可判定為極低出版偏誤。另依據表二，本研究出版偏誤的調整值為零，表示本研究無出版偏誤之現象。

Cohen and expanded by Sawilowsky.

Effect size	d	Reference
Very small	0.01	Sawilowsky, 2009
Small	0.20	Cohen, 1988
Medium	0.50	Cohen, 1988
Large	0.80	Cohen, 1988
Very large	1.20	Sawilowsky, 2009
Huge	2.0	Sawilowsky, 2009

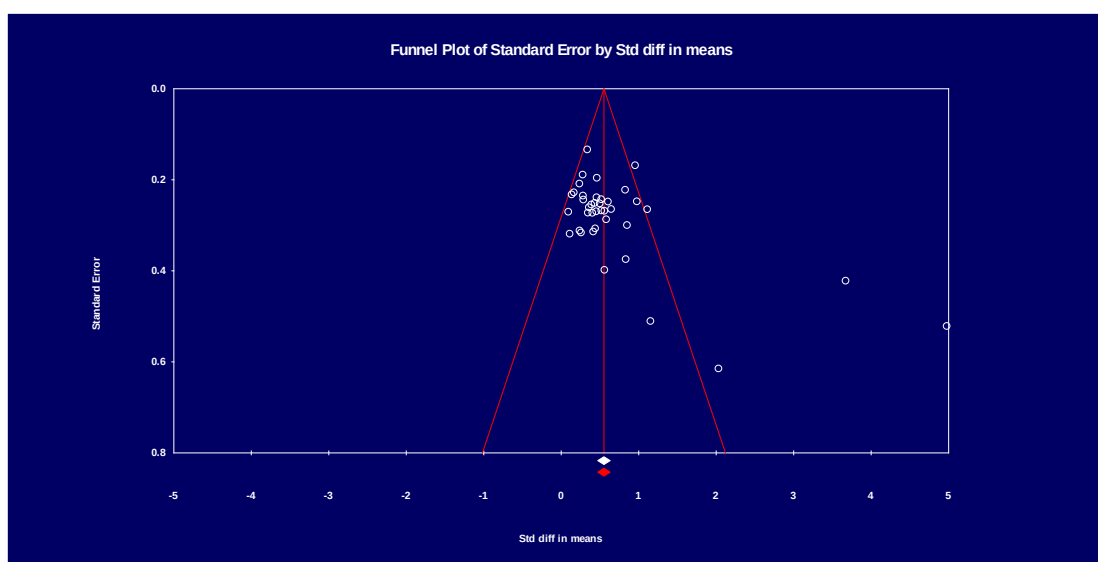
²⁰ LeLorier J., Grégoire G., Benhaddad A., Lapierre J., Derderian F. (1997). "Discrepancies between Meta-Analyses and Subsequent Large Randomized, Controlled Trials". *New England Journal of Medicine*. **337** (8): 536 – 542. doi:10.1056/NEJM199708213370806. PMID 9262498. Retrieved <https://en.wikipedia.org/wiki/Meta-analysis>

Slavin RE (1986). "Best-Evidence Synthesis: An Alternative to Meta-Analytic and Traditional Reviews". *Educational Researcher*. **15** (9): 5 – 9. doi:10.3102/0013189X015009005. Retrieved <https://en.wikipedia.org/wiki/Meta-analysis>

Rosenthal R. (1979). "The "File Drawer Problem" and the Tolerance for Null Results". *Psychological Bulletin*. **86** (3): 638 – 641. doi:10.1037/0033-2909.86.3.638. Retrieved <https://en.wikipedia.org/wiki/Meta-analysis>

Hunter, John E; Schmidt, Frank L (1990). *Methods of Meta-Analysis: Correcting Error and Bias in Research Findings*. Newbury Park, California; London; New Delhi: SAGE Publications. Retrieved <https://en.wikipedia.org/wiki/Meta-analysis>

²¹ Duval S., Tweedie R. (2000). Trim and fill: A simple funnel-plot-based method of testing and adjusting for publication bias in meta-analysis. *Biometrics*. 2000 Jun;56(2):455-463.



圖二：漏斗圖(效果值下的標準誤)

表二：調整值表

Duval and Tweedie's trim and fill							
	Fixed Effects			Random Effects			Q Value
	Studies Trimmed	Point Estimate	Lower Limit	Upper Limit	Point Estimate	Lower Limit	Upper Limit
Observed values		0.55141	0.47099	0.63183	0.65121	0.47407	0.82834
Adjusted values	0	0.55141	0.47099	0.63183	0.65121	0.47407	0.82834

六、同質性檢定

本研究進行同質性檢定時，除使用 Q 統計值來判定是否異質之外，亦採用 I^2 來補強 Q 值的檢定力。²² 本研究對研究樣本的效果值進行同質性檢定，當結果是推翻同質性，則必須進一部自異質性的研究資料中找出影響研究結果的調節變項。²³ 經過 Q 統計值的計算(見表三)，39 篇的研究資料的隨機效果值為 0.651，百分之九十五的信賴區間的最低值為 0.474;最高值為 0.828，Z 檢定值為 7.206;P-Value 為 0.00。Q 值為 173.609; P-Value 為 0.00，因此本研究樣本處於異質性狀態。另以 I^2 來補強 Q 統計值的同質性檢定， I^2 乃指總變異中可歸因於異質

²² Tania B. Huedo-Medina, Julio Sánchez-Meca, Fulgencio Marín-Martínez, and Juan Botella(2006). Assessing Heterogeneity in Meta-Analysis: Q Statistics or I^2 Index? *Psychological Methods*, Vol 11(2), Jun 2006, 193-206. Retrieved http://digitalcommons.uconn.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1019&context=chip_docs. the I^2 index are compared by means of a Monte Carlo simulation. The results show the utility of the I^2 index as a complement to the Q test.

²³ 同註 22。
Wolf, F.M. (1986). *Meta-analysis: Quantitative Methods for Research Synthesis* (Vol. 59). Beverly Hills, CA: Sage.

性所引發的百分比，當 I^2 等於 25 乃表示總變異中可歸因於異質性所引發的百分比為 25%; 當 I^2 等於 50 乃表示總變異中可歸因於異質性所引發的百分比為 50%; 當 I^2 等於 75 乃表示總變異中可歸因於異質性所引發的百分比為 75%，以上百分比意謂著低中高的異質性。 I^2 Squared 值為 78.112，乃表示本研究樣本處於高異質性狀態。本研究 τ^2 指數為 0.236，因 τ^2 指數的高低與 I^2 有直接的相關性， I^2 指數越高則 τ^2 指數越高。²⁴ 本研究對研究樣本的效果值進行同質性檢定，當結果是推翻同質性，則必須採用隨機效果值及進一步自研究資料中找出影響研究結果的調節變項。²⁵

表三：同質性檢定

Model		Effect size and 95% confidence interval					Test of null (2-Tail)		Heterogeneity			Tau-squared				
Model	Number Studies	Point estimate	Standard error	Variance	Lower limit	Upper limit	Z-value	P-value	Q-value	df (Q)	P-value	I-squared	Tau Squared	Standard Error	Variance	Tau
Fixed	39	0.551	0.041	0.002	0.471	0.632	13.438	0.000	173.609	38	0.000	78.112	0.236	0.076	0.006	0.486
Random	39	0.651	0.090	0.008	0.474	0.828	7.206	0.000								

肆、研究發現

一、教育科技融入數學教學的成效

依據隨機效果模式，教育科技融入國中小數學教學效果值的平均數為 0.651(the effect size mean ES = 0.651)。信賴區間的上限為 0.828，信賴區間的下限為 0.474。依據 Cohen (1988) 的研究，此效果值屬於中等的效果值，表示教育科技融入國中小數學教學比傳統教學法更有成效，而且有進一步探究調節變項的空間。²⁶

二、教學成效與學生年級別的關係

教育科技融入數學教學的效果值與學生年級(低年級、中年級、高年級及國中)的關係(見表四)，低年級為 0.636、中年級為 1.199、高年級為 0.574 及國中為 0.458。上述中年級的效果值為 1.199 與整體效果值 0.651 相比較有異常的現象，因此本研究藉由迴歸分析來呈現可能的異常值。根據圖迴歸趨勢圖(見圖三)，中年級存在一個較高的異常值而使其效果值高出全體效果值 0.548。分析迴歸圖的趨勢走向，乃呈現負向的關係，其效果值隨著年級的增加而有遞減的傾向，表示教育科技融入數學教學在低年級的成效較好，由於低年級學生處於具體學習經驗階段，教育科技融入數學教學，較能發揮教育理論與運用圖像，來協助學生突破具體經驗不足之限制。因此建議在低年段的數學教學，儘可能將教育科技融入數學教學，以提升學生的數學學習成效。

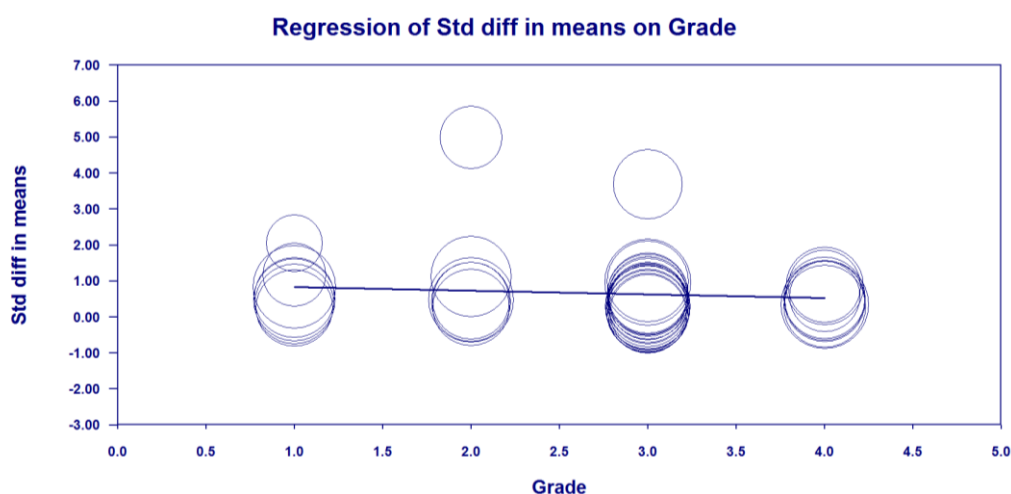
表四：教學成效與學生年級別的關係

²⁴ 同註 22。

²⁵ 同註 22。

²⁶ Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. New York, NY: Academic Press.

變數	Q	N	d	95%	
				Lower	Upper
教育階段	173.609				
低年級(1)	10.208/	7	0.636	0.337	0.935
中年級(2)	74.184	6	1.199	0.306	2.092
高年級(3)	79.809	18	0.574	0.323	0.826
國中(4)	4.153	8	0.458	0.294	0.622

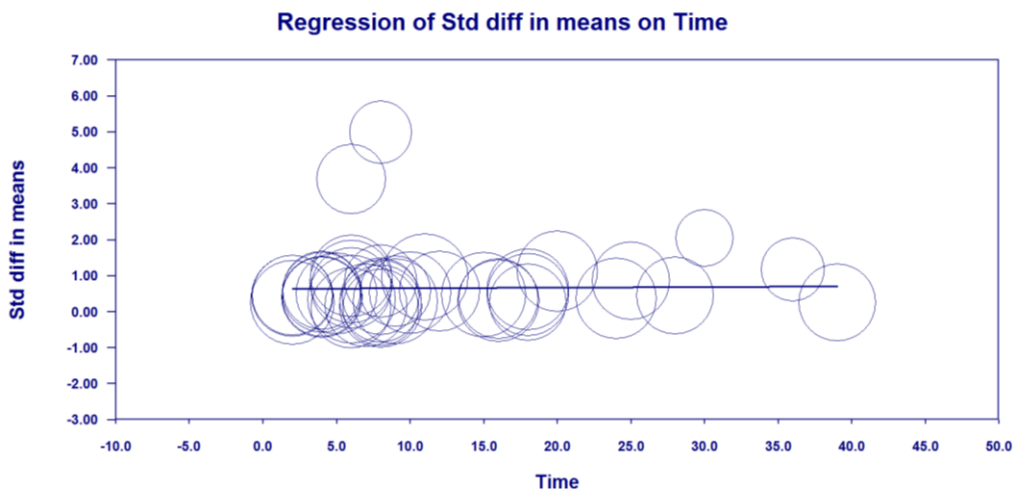


圖三:迴歸分析-年級與效果值

資料來源:自編

三、教學成效與實驗節數的關係

根據圖四教育科技融入數學教學成效與實驗期間的長短呈現水平的相關性，亦即實驗期間長短對教育科技融入數學教學對學生的學習成效沒有顯著的影響。基於此結果，研究者感興趣的是教育科技融入期間長短，是否會影響其他依變項，例如學習態度。於是本研究彙整39篇樣本中，有提供學習態度實施實驗前測及後測，並有等同實驗組的參照組，且每一研究皆有提供實驗組與對照組的樣本的大小、平均數及標準差的學習態度完整資料，共計8篇。根據圖五學習態度效果值與實驗期間的長短呈現正向的關係，亦即學習態度隨著教育科技融入數學教學期間的延長，學生的學習態度也隨著提升。



圖四:迴歸分析-時間與學習成效效果值



圖五:時間與態度效果值

伍、討論

依據隨機效果模式，教育科技融入國中小數學教學效果值的平均數為 0.651(the effect size mean ES = 0.651)。信賴區間的上限為 0.828，信賴區間的下限為 0.474。依據 Cohen (1988)的研究，此效果值屬於中等的效果值，表示教育科技融入國中小數學教學比傳統教學法更有成效，而且有有進一步探究調節變項的空間。Leia, J., Zhao, Y.(2007)指出，科技使用會正向影響學生某些領域的成績及知識建構，若以學生 GPA 做為成效指標，使用電腦會提升學生的 GPA 成績。²⁷

²⁷ Leia, J., Zhao, Y.(2007). Technology uses and student achievement: A longitudinal study. *Computers & Education*. Volume 49, Issue 2, September 2007, Pages 284–296.

王珀芬(2010)。資訊科技融入教學對國中小學生學習成效影響之後設分析。台南市:國立台南大學教育經營與管

根據 Cheunga ,A. C.K., Slavin ,R. E. (2013)的研究，教育科技融入數學教學，對學生的學習成效有正向的效果值。²⁸

根據圖四教育科技融入數學教學成效與實驗期間的長短呈現水平的相關性，亦即實驗期間長短對教育科技融入數學教學對學生的學習成效沒有顯著的影響。Leia, J., Zhao, Y. (2007) 研究指出，若一天使用電腦輔助教學時數 3 小時，使 GPA 的成績增進最多，但每天使用時間超過 3 小時之後，GPA 的成績呈現遞減狀態。²⁹

因此使用教育科技融入教學，而讓學生自行使用電腦時間不宜超過 3 小時。至於持續融入教育科技於教學的期間雖影響無顯著學習成效的效果值，但 Pea ,R. D. (2017)指出，教育科技融入數學教學可以提升學生選擇數學性的思考與支持學生數學性思考。³⁰因此進一步探究教育科技融入數學教學期間對學生學習態度的影響。本研究發現，其關係呈現正向，也就是說學習態度隨著教育科技融入數學教學期間拉長，而使學生的學習態度逐漸提升。

陸、結論

教育科技融入國中小數學教學對學生學習成效影響的研究，綜合的效果值為 0.651，顯示教育科技融入數學教學比傳統教學法更有成效，可以緩解學生學得無助之困境。實施教育科技融入數學教學的期間較長者雖無法顯著提升教學成效，但是教育科技融入數學教學期間長短與學習態度有正向的關係，因此可靈活運用教育科技，以提升學習態度進而建立習得有助的觀感。教育科技融入數學教學的年級與教學成效呈現負向的關係，顯示教育科技的融入起始點越早越具成效。

柒、建議

- 1.依據本研究的彙整分析，尚有一些教育理論與傳播理論及傳播科技未被引用，建議未來研究者引用未被引用過的教育理論與傳播科技融入未被研究的教學領域進行研究，協助建立一套完整的教育科技融入教學成效的資訊庫，以做為教師於教學現場為提升教學成效的重要參酌。
- 2.依據本研究的統整分析，教學實驗的期間與數學學習成效維持一個水平的關係，但是與學習態度產生一個正向的關係，建議教育現場教學者將教育科技列入數學領域教學的必要教學技巧，並在教學歷程中靈活運用。
- 3.本研究發現教育科技融入數學教學的年級與教學成效呈現負向的關係，建議研究者在國中階段的研究，可依據學習者的學習能力及學習興趣，來做為篩選教育理論與傳播科技的準據，以突破教學成效較無法提升的限制。

理研究所博士論文，未出版。

²⁸ Cheunga ,A. C.K., Slavin ,R. E. (2013). The effectiveness of educational technology applications for enhancing mathematics achievement in K-12 classrooms: A meta-analysis. *Educational Research Review* 9(2013) 88–113.

²⁹ Leia, J., Zhao, Y. (2007). Technology uses and student achievement: A longitudinal study. *Computers & Education*. Volume 49, Issue 2, September 2007, Pages 284–296.

³⁰ Pea ,R. D. (2017). Cognitive Technologies for Mathematics Education, Pages 1–42. *Cognitive Science and Mathematics Education*. Retrieved from http://www.pucrs.br/famat/viali/tic_literatura/artigos/outros/A41_Pea_87b.pdf

參考文獻

- 王介村, 許政俊(104 年 7 月 2 日)。17 歲中輟生自組廟會幫派、吸毒販毒。公視新聞網社會。取自 <http://news.pts.org.tw/article/300873?NEENO=300873>
- ² 高宜凡(2009 年 10 月)。體檢台灣少年福利政策與分配經費僅占教育預算 0.1%，我們真的重視中輟？。遠見雜誌。引自 https://store.gvm.com.tw/article_content_15385_4.html
- ³ 陳建志(民 105 年 4 月 20 日)。詐騙真好賺！15 歲國中生當車手 進警局沒在怕。自由時報電子報。取自 <http://news.ltn.com.tw/news/society/breakingnews/1670951>
- 劉濱銓(民 105 年 10 月 14 日)。詐騙集團吸收國中女生成車手 警換鈔智取阻詐。自由時報電子報。取自 <http://news.ltn.com.tw/news/society/breakingnews/1856081>
- 2016-10-14 14:48
- ⁴ 許春金(2015)。104 年犯罪狀況及其分析。法務部司法官學院。
- ⁵ 2016 年台灣詐騙集團成員涉嫌電信詐騙案(民 105 年 11 月 29 日)。維基百科。取自 [https://zh.wikipedia.org/wiki/2016%](https://zh.wikipedia.org/wiki/2016%2016-10-14)
- ⁶ 許春金(2015)。104 年犯罪狀況及其分析。法務部司法官學院。
- <http://www.moj.gov.tw/lp.asp?ctNode=35595&CtUnit=14021&BaseDSD=7&mp=302> 暨教育部 104 學年度各級學校概況表。
- ⁷ 蔡亞彤(2011)。國中中輟高關懷學生中輟危險因子影響 模式與中輟保護因子調節效果研究。國立彰化師範大學輔導與諮商學系碩士論文，未出版，彰化市。
- ⁸ 維基百科(2016):<https://zh.wikipedia.org/wiki/%E7%BF%92%E5%BE%97%E6%80%A7%E5%A4%B1%E5%8A%A>
- ⁹ 賴以威(2016)。台灣 PISA 平均成績第 4 名，成績最差比例卻最高。ETtoday 論壇新聞 <http://www.ettoday.net/news/20151222/617462.htm>
- ¹⁰ Richey, R.C. (2008). "Reflections on the 2008 AECT Definitions of the Field". *Tech Trends*. **52** (1): 24–25. doi:[10.1007/s11528-008-0108-2](https://doi.org/10.1007/s11528-008-0108-2)
- ¹¹ Dalsgaard, C. (2013). "Social software: E-learning beyond learning management systems". eurodl.org. University of Aarhus. Retrieved 31 March 2013.
- ¹² Kriek, J. & Coetzee, A. (2016). Development of a Technology Integrated Intervention in Tertiary Education, *Journal of Baltic Science Education*. 2016, Vol. 15 Issue 6, p712-724. ¹³ Ploog, Bertram O., Scharf, Alexa., Nelson, DeShawn. Brooks, Patricia J. (2013). Use of computer-assisted technologies (CAT) to enhance social, communicative, and language development in children with autism spectrum disorders. *Journal of Autism and Developmental Disorders*. Feb 2013, Vol. 43 Issue 2, 319-320.
- ¹⁴ Dwaik, R., Jweilless, A. & Shrouf, S. (2016). Using Blended Learning to Enhance Student Learning in American Literature Courses. *Turkish Online Journal of Educational Technology - TOJET*, v15 n2 p126-137 Apr 2016.
- ¹⁵ 磁力 (2017)。https://en.wikipedia.org/wiki/Magnetism20170107
- ¹⁶ Meta-analysis(2017)。Wikipedia。Retrieved from <https://en.wikipedia.org/wiki/Meta-analysis>
- ¹⁷ Ellis, Paul D. (2010). *The Essential Guide to Effect Sizes: Statistical Power, Meta-Analysis, and the Interpretation of Research Results*. Cambridge University Press. ISBN 978-0-521-14246-5. Retrieved https://en.wikipedia.org/wiki/Effect_size
- ¹⁸ Kelley, K., & Preacher, K. J. (2012). "On Effect Size". *Psychological Methods*. **17** (2): 137–152. doi:10.1037/a0028086. Retrieved https://en.wikipedia.org/wiki/Effect_size.
- ¹⁹ Sawilowsky, S. S. (2009). "New effect size rules of thumb.". *Journal of Modern Applied Statistical Methods*. **8** (2): 597–599. Retrieved https://en.wikipedia.org/wiki/Effect_size
- Cohen, J. (1988). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences*. Routledge. ISBN 1-134-74270-3. Retrieved https://en.wikipedia.org/wiki/Effect_size
- Cohen, J. (1992). "A power primer". *Psychological Bulletin*. **112** (1): 155–159. doi:10.1037/0033-2909.112.1.155. PMID 19565683. Retrieved https://en.wikipedia.org/wiki/Effect_size
- ²⁰ LeLorier J., Grégoire G., Benhaddad A., Lapierre J., Derderian F. (1997). "Discrepancies between Meta-Analyses and Subsequent Large Randomized, Controlled Trials". *New England Journal of Medicine*. **337** (8): 536–542. doi:10.1056/NEJM199708213370806. PMID 9262498. Retrieved <https://en.wikipedia.org/wiki/Meta-analysis>

Slavin RE (1986). "Best-Evidence Synthesis: An Alternative to Meta-Analytic and Traditional Reviews". *Educational Researcher*. **15** (9): 5–9. doi:10.3102/0013189X015009005. Retrieved <https://en.wikipedia.org/wiki/Meta-analysis>

Rosenthal R. (1979). "The "File Drawer Problem" and the Tolerance for Null Results". *Psychological Bulletin*. **86** (3): 638–641. doi:10.1037/0033-2909.86.3.638. Retrieved <https://en.wikipedia.org/wiki/Meta-analysis>

Hunter, John E; Schmidt, Frank L (1990). *Methods of Meta-Analysis: Correcting Error and Bias in Research Findings*. Newbury Park, California; London; New Delhi: SAGE Publications. Retrieved <https://en.wikipedia.org/wiki/Meta-analysis>

²¹ Duval S., Tweedie R.(2000).Trim and fill: A simple funnel-plot-based method of testing and adjusting for publication bias in meta-analysis. *Biometrics*. 2000 Jun;56(2):455-463.

²² Tania B. Huedo-Medina,Julio Sánchez-Meca, Fulgencio Marín-Martínez,and Juan Botella(2006). Assessing Heterogeneity in Meta-Analysis: Q Stistics or I^2 Index? *Psychological Methods*, Vol 11(2), Jun 2006, 193-206.Retrieved http://digitalcommons.uconn.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1019&context=chip_docs.

²³ Tania B. Huedo-Medina,Julio Sánchez-Meca, Fulgencio Marín-Martínez,and Juan Botella(2006).Assessing Heterogeneity in Meta-Analysis: Q Stistics or I^2 Index? *Psychological Methods*, Vol 11(2), Jun 2006, 193-206. Retrieved http://digitalcommons.uconn.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1019&context=chip_docs.

Wolf, F.M. (1986). *Meta-analysis: Quantitative Methods for Research Synthesis* (Vol. 59). Beverly Hills, CA: Sage.

²⁴ Tania B. Huedo-Medina,Julio Sánchez-Meca, Fulgencio Marín-Martínez,and Juan Botella(2006). Assessing Heterogeneity in Meta-Analysis: Q Stistics or I^2 Index? *Psychological Methods*, Vol 11(2), Jun 2006, 193-206.Retrieved http://digitalcommons.uconn.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1019&context=chip_docs

²⁵ Tania B. Huedo-Medina,Julio Sánchez-Meca, Fulgencio Marín-Martínez, and Juan Botella(2006). Assessing Heterogeneity in Meta-Analysis: Q Stistics or I^2 Index? *Psychological Methods*, Vol 11(2), Jun 2006, 193-206.Retrieved http://digitalcommons.uconn.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1019&context=chip_docs

²⁶ Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. New York, NY: Academic Press.

²⁷ Leia, J., Zhao, Y.(2007). Technology uses and student achievement: A longitudinal study. *Computers & Education*. Volume 49, Issue 2, September 2007, Pages 284–296.

王珀芬(2010)。資訊科技融入教學對國中小學生學習成效影響之後設分析。台南市:國立台南大學教育經營與管理研究所博士論文，未出版。

²⁸ Cheunga ,A. C.K., Slavin ,R. E. (2013). The effectiveness of educational technology applications for enhancing mathematics achievement in K-12 classrooms: A meta-analysis. *Educational Research Review* 9(2013) 88–113.

²⁹ Leia, J., Zhao, Y. (2007). Technology uses and student achievement: A longitudinal study. *Computers & Education*.Volume 49, Issue 2, September 2007, Pages 284–296.

³⁰ Pea ,R. D. (2017). Cognitive Technologies for Mathematics Education, Pages 1–42. *Cognitive Science and Mathematics Education*. Retrieved from http://www.pucrs.br/famat/viali/tic_literatura/artigos/outros/A41_Pea_87b.pdf

引用論文

尤冠龍(2006)。幾何繪圖軟體 GSP 融入國中數學教學對學生學習成就與態度影響之研究。彰化市:國立彰化師範大學科學教育研究所碩士論文（未出版）。

王妍齡(2007)。以心象模型為基礎之電腦輔助教學—偏遠地區國小二年級學童乘法單位量轉換概念之研究。台北市:國立臺北教育大學教育傳播與科技研究所碩士論文（未出版）。

王邦權(2007)。資訊科技融入教學影響國中學生學習成效之研究。台北市:國立臺灣師範大學工業教育學系在職進修碩士班碩士論文（未出版）。

王若甯(2006)。台北市:圖畫書融入數學教學之研究—以國小二年級乘法為例。國立臺北教育大學幼兒教育學系碩士班碩士論文（未出版）。

- 王駿碩(2012)。應用數位數學教學模式於國小六年級等量公理概念之教學研究。新竹市:國立交通大學理學院科技與數位學習學程碩士論文(未出版)。
- 利亞蒨(2002)。網路輔助教學在國小數學學習領域學習成效、學習態度之影響研究。屏東市:國立屏東師範學院國民教育研究所碩士論文(未出版)。
- 吳明鎧(2012)。科技融入數學課室對弱勢學生數常識表現之影響。嘉義:國立嘉義大學數理教育研究所碩士論文(未出版)。
- 吳曉君(2009)。「數位教材」融入數學教學對國小低年級學童解題閱讀與擬題寫作影響之研究。斗六市:國立雲林科技大學技術及職業教育研究所碩士班碩士論文(未出版)。
- 呂宜玲(2001)。強調溝通與討論之網路建構式電腦輔助學習的研究—以國小數學科新課程比例問題為例。台南市:國立臺南大學數學教育學系碩士論文(未出版)。
- 李昆霖(2011)。應用電子白板教學在七年級學生數學學習之研究-以一元一次方程式為例。嘉義:國立嘉義大學數位學習設計與管理學系研究所碩士論文(未出版)。
- 李春生(2006)。高雄市國二學生使用 GSP 電腦輔助教學學習三角形全等成效之研究。高雄市:國立高雄師範大學數學系碩士論文(未出版)。
- 汪雅惠(2010)。以經驗察覺與歸納配合後設認知策略對多類型乘除題型的概念連結與教學之學習歷程及成效的研究—以國小二年級學童為例。台南市:國立臺南大學數學教育學系碩士班碩士論文(未出版)。
- 林文昌(2003)。融合網路多媒體在國小數學領域教學之學習成效與態度影響研究。新竹:國立新竹教育大學進修部數理教育碩士班(數學組)碩士論文(未出版)。
- 林東松(2008)。結合 IPI 電腦模擬模式輔助教學之研究~以探討國小學童因數為例。台北市:國立臺北教育大學教育傳播與科技研究所碩士論文(未出版)。
- 林雅菁(2014)。互動式電子白板融入數學領域教學對國小學生學習動機與學習成效的影響。台中市:東海大學教育研究所碩士論文(未出版)。
- 林儀惠(2008)。互動式電子白板在國小數學教學之探討-以國小數學領域五年級面積單元為例。台中市:亞洲大學資訊工程學系碩士班碩士論文(未出版)。
- 邱俊宏(2004)。多媒體電腦輔助教學對國小學童學習線對稱圖形成效之研究。屏東:國立屏東師範學院數理教育研究所碩士論文(未出版)。
- 施保成(2011)。以 3D 電腦輔助設計軟體 Google SketchUp 融入國小複合形體表面積教學對學生數學學習成效之研究。台北市:國立臺灣師範大學資訊教育學系在職進修碩士班碩士論文(未出版)。
- 翁培菁(2003)。融入數學史教學對國一學生數學學習成效影響之研究—以「平方根的意義」單元為例。高雄市:國立高雄師範大學數學系碩士論文(未出版)。
- 高俊豐(2008)。以合作學習應用互動式電子白板在國小高年級數學縮圖與比例尺單元之成效研究。屏東:國立屏東教育大學教育科技研究所碩士論文(未出版)。
- 張其勝(2009)。以 HewsonModel 為基礎之數位學習活動設計—以分數概念教學為例。台北市:國立臺北教育大學教育傳播與科技研究所碩士論文(未出版)。
- 莊思筠(2011)。運用未來教室以提升數學學習成效與學習態度之研究--以南湖國小四年級為例。台北市:臺北市立教育大學數位學習碩士學位學程碩士論文(未出版)。
- 莫韻蓉(2008)。以即時形成性評量為基礎之電腦輔助教學對國小同分母分數減法單元之學習

成效。台北市：國立臺灣師範大學資訊教育學系碩士論文（未出版）。

許東華(2003)。網路化問題解決融入數學教學對國小六年級學生問題解決能力之研究。屏東市：國立屏東師範學院教育科技研究所碩士論文（未出版）。

許英和(2005)。資訊科技融入數學教學對數學能力指標達成度之研究—以英特爾 e 教師計劃模式為例。台中市：臺中健康暨管理學院資訊工程學系碩士班碩士論文（未出版）。

陳彥君(2010)。互動式電子白板融入數學領域對國小高年級學生學習動機與成效之研究。台南市：國立臺南大學教育學系課程與教學碩士班碩士論文（未出版）。

曾意鈞(2012)。探討 GSP 軟體融入數學教學對國小五年級學童學習複合圖形面積之成效。台南市：國立臺南大學數學教育學系碩士班碩士論文（未出版）。

黃心瑩(2008)。不同資訊融入教學法對學生學習成效影響之研究—以臺北縣國民中學數學科為例。台北市：國立臺灣師範大學教育學系在職進修碩士班碩士論文（未出版）。

黃啟晉(2010)。線上數學寫作對國小學童分數解題策略的影響。台北市：國立臺灣師範大學資訊教育學系碩士論文（未出版）。

黃琬俞(2015)。以提問配合後設認知理論的教學法探討—以一年級加減法文字情境題為例。台南市：國立臺南大學應用數學系數學科教學碩士班碩士論文（未出版）。

黃楷智(2011)。動態幾何系統 GeoGebra 對學學習成效與認知診斷影響之研究。新竹市：國立交通大學理學院科技與數位學習學程碩士論文（未出版）。

黃榆婷(2010)。應用悅趣化數位教材於國小學童空間學習成效與展開圖解題歷程之研究。台北市：國立臺北教育大學教育傳播與科技研究所碩士論文（未出版）。

楊惠雯(2010)。虛擬教具應用於國中學生學習多項式展開與因式分解之影響。新竹市：國立交通大學理學院科技與數位學習學程碩士論文（未出版）。

楊湘琳(2011)。教學影片結合網路學習平台的數學補救教學成效。台北市：國立臺灣師範大學資訊教育學系在職進修碩士班碩士論文（未出版）。

葉盛昌(2003)。遊戲式數學教學模式對學生數學學習的影響。台中市：臺中師範學院數學教育學系在職進修教學碩士學位班碩士論文（未出版）。

廖惠珍(2010)。電子白板融入國小數學教學成效之探究--以國小六年級數學體積為例。新竹市：中華大學資訊管理學系(所) 碩士論文（未出版）。

趙家樂(2011)。「繪本融入數學教學策略」學習成效評估之研究—以國小三年級學童數學學習為例。新竹市：玄奘大學公共事務管理學系碩士在職專班碩士論文（未出版）。

劉懷桐(2003)。資訊科技對國小二年級學童時間概念教學之探討。台中市：臺中師範學院數學教育學系碩士論文（未出版）。

鄧傳慧(2006)。資訊科技融入教學對國小一年級學童數學概念學習效應之研究。台北市：國立臺北教育大學幼兒教育學系碩士班碩士論文（未出版）。

鄭勃毅(2011)。利用認知診斷評量探討分隔訊息之交互作用對學生學習成效的影響-以三角形重心幾何證明為例。新竹市：國立交通大學理學院科技與數位學習學程碩士論文（未出版）。

謝駿榮(2010)。運用 GS 平台設計融入訊息回饋的「縱橫數謎」遊戲於加減計算能力之研究。新竹市：國立新竹教育大學數位學習科技研究所碩士論文（未出版）。

羅成婷(2011)。運用 GSP 軟體融入國小幾何面積教學成效之研究。台北市：國立臺灣師範大

學資訊教育學系碩士論文（未出版）。

人力資源課程設計-以 T 公司為例

Curriculum Design for Human Resource Development – T Company

高碧謙

國立臺灣師範大學科技應用與人力資源發展學系

Pi-Chien Kao

**Department of Technology Application and Human Resource
Development,**

National Taiwan Normal University

摘要

本研究探討零售企業進行台灣地區儲備幹部訓練第一階段訓練規劃設計與執行。由於零售產業未來發展多元化，T 公司於台灣地區進行儲備幹部人才招募，經過階段性訓練後通過儲備幹部評鑑，即至大陸地區進行展店計畫。本研究包含：零售產業未來發展分析、大陸地區零售產業 S W O T 說明、T 公司儲備幹部所需職能分析、T 公司儲備幹部第一階段訓練需求規劃與訓練執行。本研究初步結果為執行 T 公司大陸地區儲備幹部第一階段訓練課程後，儲備幹部均能正確發展職所需技能，並具備基礎管理職能，透過 D I S C 人格特質研究，能夠針對團隊人才進行適切分析，提高未來團隊組成的完整度以及互補能力，並提升專案管理技巧，實際運用於未來大陸地區展店之管理計畫研究，結果並可供企業未來進行儲備幹部甄選及訓練之參考，使能適時適切的規劃專業之教育訓練，進而助益 T 公司儲備幹部競爭力之提昇，於大陸地區拓展 T 公司零售事業。

關鍵詞：教育訓練、課程設計、儲備幹部、專案管理

壹、前言

近年來隨著國際大型零售業的跨國佈局、資訊科技的快速變化、智慧零售時代來臨與消費者意識抬頭，全球零售業的經營方式與型態產生了大幅的變化，消費者的消費習慣也隨之改變，對產品的需求亦由大眾化消費轉成少量多樣的消費模式，零售市場的市場規模因而快速擴大，產生了不同業態的零售經營形式，擁有強勢通路的零售業者掌握了商品價格的主導權，因而也變成主導商品銷售的強勢業態，在此將新型態的零售產業大致區分為：

(一)便利商店

- 以服務與便利為主的現代化連鎖型便利商店。
- 以食品、飲料及小量生活必需品為主要銷售商品。

(二)百貨公司

- 具備人潮聚集與交通便利的地理環境優勢。
- 大型化、連鎖化集團的寡占競爭。

(三)超級市場

- 以生鮮食品為主要銷售商品。
- 店鋪範圍遍布各縣市鄉鎮。

(四)倉儲量販店

- 大包裝食品、生活必需品銷售。
- 價格低廉的自創品牌。

(五)消費性電子 3C 商品

- 家電用品、個人電腦周邊產品等主要商品。
- 注重商品知識的專業性。

(六)其他專賣店

- 家居修繕用品
- 藥妝連鎖專賣
- 眼鏡光學專賣

隨著消費者接收資訊管道多元，通路競爭日益激烈，透過服務的豐富化以強化競爭優勢成為批發零售業的主要趨勢，我國零售產業的特性與趨勢為：

(一)連鎖化與專業化：透過大宗採購擴大採購規模，降低進貨成本

(二)產業持續整合：向後整合物流作業、參與製造

(三)大型化發展：增加賣場面積與商品品項，讓消費者一次購足一次滿足

(四)國際化的趨勢：朝向跨國性連鎖經營模式

(五)業態與商品的多元化：提供不同市場與客戶族群之差別化商品

(六)電子商務的蓬勃發展：物聯網的時代與雲端商城崛起

(七)多元化通路的時代：虛實整合

從跨業態競爭的新形態服務相繼出現，可以看出多元消費型態的趨勢下，台灣零售產業除了需要更多創新服務來補足產業鏈的缺口之外，更需積極拓展海外店鋪，增加銷售管道，開拓更多元商機與市場！本研究因個案公司(T 集團)為進軍大陸市場，需求台灣地區優秀人才，進而培養成為赴陸發展之儲備幹部人選，所進行之儲備幹部訓練需求設計以及課程規劃，培養管理幹部基礎專案管理能力。

T 集團致力於構築一個全球整合型企業，以 30 多年對外貿易實務經驗為基礎，為世界各地的知名零售賣場供應物超所值的貨品，並且跨入零售通路經營，提供各項居家生活相關商品及服務。時至今日，T 集團已發展成為一個橫跨貿易、零售、電子商務、商品設計、製造、營建等全方位的大型事業體，在全球 16 個國家地區設有 22 個據點。

T 集團於 1992 年進入中國大陸地區，近年來為滿足大陸市場需求，於上海設立貿易事業大中華地區總部，貿易事業並且成立內銷事業部，除了妥善運用當地製造業的豐沛資源外，同時發展與國際知名品牌合作代理銷售業務；另外，零售事業也自 2004 年開始進入中國大陸地區，逐步於北京、上海、深圳等地區建立「家居館，銷售家居家飾用品。

而網際網路的興起、新科技的運用、新興市場的成長，讓世界變得更平、更近，企業對於人才運用、資源分配，也已超越地理疆域時空條件的限制，必須依據最佳成本、最佳技術、最佳商業環境進行佈局；T 集團的願景是構築一個全球整合型企業，所謂全球整合型企業的重點，不在於追逐最低的成本，而是在於追求資源的最佳化，與供應廠商、事業夥伴、客戶形成最佳的生態體系。

綜上所述，因應大陸市場的需求，針對 T 集團零售事業群於大陸地區的快速展店計畫，進行以下 SWOT 分析：

Strengths 優勢	Weaknesses 劣勢
● 具備台灣零售店成功經營經驗 ● 成功的電子商務經營經驗 ● 良好的產品品質 ● 多元化商品線風格獨特 ● T 集團貿易事業群支持	● 對大陸相關法規不熟悉度 ● 產品面相多屬居家生活類 ● 尚未有其他國家經營經驗 ● 實體與網路同步開拓，銷售品質之管理議題

● 完善物流系統經驗 ● 居家生活用品適用性高	
Opportunities 機會	Threats 威脅
● 大陸人民對生活品質重視提升 ● 大陸人民對台灣品牌信賴感 ● 大宗採購的議價能力 ● 大陸市場廣大	● 可能受大陸地區政治因素影響 ● 大陸人民不良的購物習慣 ● 易成為其他對手的主要目標 ● 多種消費品的成本趨向下降 ● 恐有削價競爭之惡性循環

進軍大陸，快速展店的集團策略之下，零售店的精準行銷與經營管理，是每位儲備主管首要具備的專業能力，在此前提目標之下，進而生成「特快車儲備幹部計畫」，尋找與養成具備以下能力與特質之潛力人才：

(一)快速成長的零售事業群，具備管理潛力之人才

(二)傳承與延續台灣優質服務經驗之人才

(三)對大陸市場環境熟悉之人才

(四)具備開創性先鋒特質之人才

(五)具備可克服高強度工作壓力之人才

朝向國際化經營發展，培養優秀管理人才進軍大陸市場，複製台灣成功經驗，引領至大陸永續經營與管理零售店鋪，創造與提升公司業績，為T集團此儲備幹部計畫之最首要目標！

貳、文獻探討

本段將針對儲備幹部、其所需具備能力與教育訓練相關文獻進行探討，以作為輔助本訓練規劃之課程設計等相關理論基礎。

人力資源發展（Human Resource Development）這個名詞自 1970 年代以來，開始被廣泛的使用。具體而言，HRD 的定義是「一種策略方法來系統化的發展和人與工作有關的能力，並且強調成組織和個人的目標。」(洪榮昭，2009)

而組織為加強或擴充員工的學習經驗，採取教育訓練作為其增強的方式之一，所謂學習的經驗，係指經由設計而有可能導致行為改變的學習，是有目的或有意義的學習，非偶然的學習（黃英忠、溫金豐，1995）。

企業的生存與發展，有賴於高素質的人力資源發展，其中，儲備幹部的養成，更是促進企業生存發展的重要因素，但在傳統上，儲備幹部的培訓需要藉由時間的淬鍊，企業為了有效地縮短儲備幹部的培訓時間，累積企業未來發展能量，儲備幹部的教育訓練體系於是應運而生，藉由密集且整合性的訓練課程，達成培訓儲備幹部的目的。(MBA 智庫)

對於員工所需具備的能力，美商宏智國際定義能力係指員工能展現其在工作上有良好表現所需的特定行為、知識與動機。而儲備幹部所需具備的知識、技能與態度，比起一般員工，將與核心能力更具備高度連結，Lahti(1999)把核心能力區分為兩個層級，分別是個人層級與組織層級，個人層級核心能力為組織內的每個個體所擁有並確實展現的關鍵能力，組織層級核心能力則為對組織有重要的影響。

綜上所述，本訓練規劃將針對零售產業所需具備的核心能力，以及赴陸發展之儲備幹部所需具備的技能加以分析，設計出第一階段訓練課程規劃，並針對其中之兩門基礎課程，進行詳細之課程設計，並探討執行後成果。

參、研究方法

本研究採取「單一個案研究法」針對 T 公司赴陸發展之儲備幹部進行訓練規畫，其中運用「專家建議」與「需求單位主管訪談」，建置出相關訓練系統架構與課程項目。

因應「快速培育，快速晉升！」之「特快車」終極目標，展開為期四年之階段性培訓計畫，期望透過職能培育養成，培訓大陸地區零售店之管理幹部。依照各需求設計第一階段「儲備課長」之訓練課程，訓練目的為培養管理幹部基礎專案管理能力與門市人員特性工具解讀應用之能力，訓練課程說明如下：

➤ 課程名稱：T 特快車儲備課長基礎訓練-入門篇

- 職能訓
 - 問題分析與解決：能瞭解問題/機會或任務，搜集資料並分析發展並選擇合適的解決方案
 - 主動積極：能自動自發採取行動，來達成目的/任務，或超越所需的要求
 - 領導統御：提供成員工及時的工作指導與學習幫助，協助員工提升工作技能
 - 企圖心：面對任務有強烈的求勝決心
- 管理訓
 - 人員管理-選才工具 DISC
 - 專案管理(初階)
 - 營運流程及管理報表與系統操作訓練
- 專業訓
 - 商品專業知識
 - 美學與陳列
 - 顧問式銷售技巧
 - 競業分析與調查研究

肆、研究結果

依照前述所提及之訓練主軸及需求訪談調查，針對赴陸發展之儲備幹部，進行管理訓中「人員管理-選才工具 DISC 解讀」、「專案管理」之課程進行完整課程設計，說明如下：

一、宏觀設計：【管理訓】人員管理-選才工具 DISC、專案管理(初階)

類別	教學主題	教學內容	教學方法	評量	學習時間
DISC	DISC 緣起	● DISC 來源 ● DISC 發展	瀏覽式 ● 自行閱讀 講述法 ● 簡報及示範 ● 簡報及討論	筆試	0.5 小時

類別	教學主題	教學內容	教學方法	評量	學習時間
	DISC 概念	● DISC 架構 ● DISC 問卷	瀏覽式 ● 自行閱讀 講述法 ● 簡報及示範 ● 簡報及討論	筆試	1 小時
	DISC 運用	● DISC 解讀 ● DISC 衍生應用 ● DISC 實際運用	講述法 ● 簡報及示範 ● 簡報及討論 模擬 ● 遊戲 ● 模擬 ● 角色扮演 小組討論	口試 筆試	1.5 小時
專案管理	專案管理概念	● 何謂專案管理	講述法 ● 簡報及示範 ● 簡報及討論	筆試	1 小時
	專案流程說明	● 專案管理之技能 ● 專案的利害關係人 ● 專案流程工作項目	講述法 ● 簡報及示範 ● 簡報及討論 作業練習 ● 蒐集資料 ● 練習 ● 測驗 ● 指定作業 小組討論	筆試	1.5 小時

類別	教學主題	教學內容	教學方法	評量	學習時間
	團隊建立	● 有效的溝通 ● 團隊共識之建立	講述法 ● 簡報及討論 作業練習 ● 蒐集資料 ● 練習 小組討論	口試	2 小時

二、 微觀設計：【管理訓】人員管理-選才工具 DISC、專案管理(初階)

DAY 1					
時間	分鐘數	教學主題	教學內容	授課方法	設備
08:50 ~ 09:00	0'10"	● 開場介紹	● 引言 ● 介紹講師	講述法	投影機 筆電 簡報器 麥克風 電池
09:00 ~ 09:30	0'30"	● DISC 緣起	● DISC 來源 ● DISC 發展	自行閱讀 講述法	投影機 筆電 簡報器 麥克風 電池
09:30 ~ 10:30	1'00"	● DISC 概念	● DISC 架構 ● DISC 問卷	自行閱讀 講述法 分組討論	投影機 筆電 簡報器 麥克風 電池 白板 白板筆 磁鐵 白報紙
10:30~10:40	0'10"	休息時間			
10:40 ~ 12:10	1'30"	● DISC 運用	● DISC 解讀 ● DISC 衍生應用 ● DISC 實際運用	講述法 模擬 小組討論	投影機 筆電 簡報器 麥克風 電池 白板 白板筆 磁鐵 白報紙
12:10~13:00	0'50"	午餐時間			
13:00 ~ 13:15	0'15"	● Warm up	● 介紹講師 ● 暖身題 (氣象報告練習)	自行閱讀 講述法 個人報告	投影機 筆電 簡報器 麥克風 電池

DAY 1					
時間	分鐘數	教學主題	教學內容	授課方法	設備
13:15 ~ 14:15	1'00"	● 專案管理 概念	● 何謂專案管理 ● 專案管理的基本觀念 ● 小組討論 (規劃員工旅遊)	講述法 模擬 小組討論	投影機 筆電 簡報器 麥克風 電池 白板 白板筆 磁鐵 白報紙
14:15~14:30	0'15"	休息時間			
14:30 ~ 16:00	1'30"	● 專案流程說明	● 專案管理之技能 ● 專案的利害關係人 ● 專案流程工作項目 ● 小組討論 (個案)	自行閱讀 講述法 模擬 小組討論	投影機 筆電 簡報器 麥克風 電池 白板 白板筆 磁鐵 白報紙
16:00 ~ 18:00	2'00"	● 團隊建立	● 有效的溝通 ● 團隊共識之建立 ● 小組討論 (個案) ● 課程心得	講述法 模擬 小組討論 個人報告	投影機 筆電 簡報器 麥克風 電池 白板 白板筆 磁鐵 白報紙

三、講義(節錄部分)：

(一)人員管理-選才工具 DISC

1

2

3

www.thomsonlearning.com

14

15

(二)專案管理(初階)



1



2



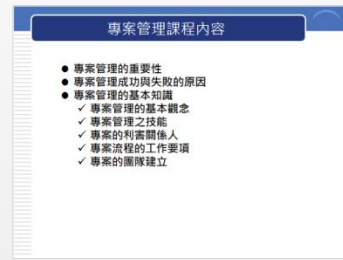
3



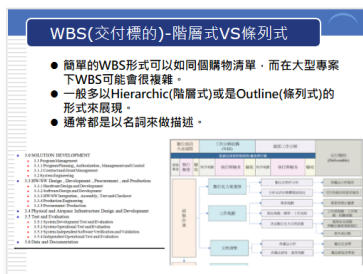
4



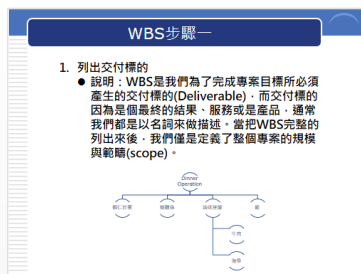
5



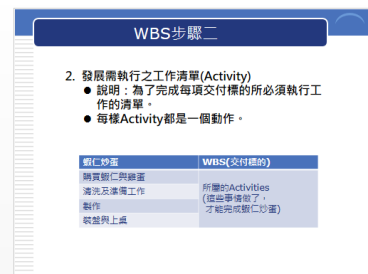
6



37



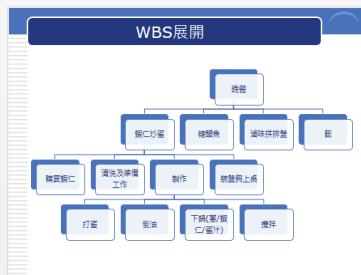
38



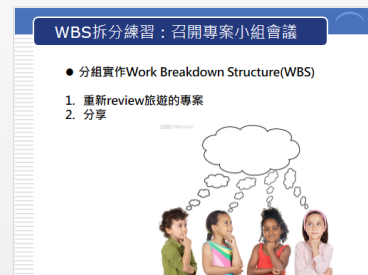
39



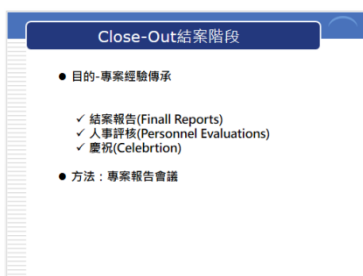
40



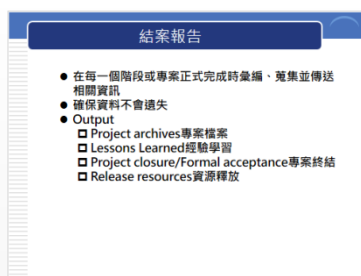
41



42



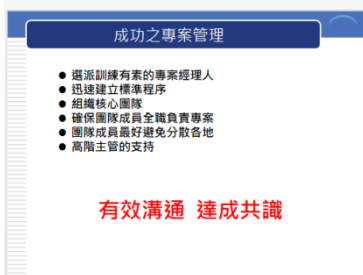
49



50



51



52



53



54

四、教育訓練成效整體評估說明彙整表

評鑑 方式	評鑑 目的	評鑑 時機	評鑑者	評鑑 對象	評鑑 層次
課程滿意度 問卷	了解學員對課程內容與講師的滿意程度	課後立即實施	受訓 學員	講師 HR	L1 反應
實例檢驗 (DISC)	了解學員理解 DISC 程度	課後一周	講師 單位主管 HR	受訓 學員	L2 學習
實作評量 (DISC)	了解學員對 DISC 運用程度	課後一個月內	講師 HR	受訓 學員	L3 行為
訪談 (專案管理)	了解學員對專案管理各步驟理解程度	課後一個月內	講師 單位主管	受訓 學員	L2 學習
實務操作 (專案管理)	了解學員對專案管理運用正確度	課後三個月內	講師 單位主管	受訓 學員	L3 行為

五、課程滿意度問卷

課後問卷調查表

親愛的學員，您好：

感謝您參與本次研習課程，麻煩撥冗填寫本問卷，提供您的寶貴意見，作為日後我們課程整體規劃與服務改善的重要參考，謝謝！

一、講師整體表現滿意度？(60%)

1. 講師專業知識程度	☐ 很滿意	☐ 滿意	☐ 普通	☐ 不滿意	☐ 很不滿意
2. 教學表達技巧	☐ 很滿意	☐ 滿意	☐ 普通	☐ 不滿意	☐ 很不滿意
3. 教材內容的實用性	☐ 很滿意	☐ 滿意	☐ 普通	☐ 不滿意	☐ 很不滿意
4. 授課方式設計	☐ 很滿意	☐ 滿意	☐ 普通	☐ 不滿意	☐ 很不滿意
5. 時間掌控方面	☐ 很滿意	☐ 滿意	☐ 普通	☐ 不滿意	☐ 很不滿意
6. 講師與學員互動效果	☐ 很滿意	☐ 滿意	☐ 普通	☐ 不滿意	☐ 很不滿意

二、本單位服務及環境設施方面滿意度？(25%)

1. 行政事務服務	☐ 很滿意	☐ 滿意	☐ 普通	☐ 不滿意	☐ 很不滿意
2. 人員服務態度	☐ 很滿意	☐ 滿意	☐ 普通	☐ 不滿意	☐ 很不滿意
3. 餐點提供	☐ 很滿意	☐ 滿意	☐ 普通	☐ 不滿意	☐ 很不滿意
4. 交通便利性	☐ 很滿意	☐ 滿意	☐ 普通	☐ 不滿意	☐ 很不滿意
5. 教學環境設備	☐ 很滿意	☐ 滿意	☐ 普通	☐ 不滿意	☐ 很不滿意

三、課程學習效果？(15%)

1. 課程主題與內容切合度	☐ 高度	☐ 中度	☐ 低度，原因
2. 對研習內容瞭解與吸收程度	☐ 高度	☐ 中度	☐ 低度，原因
3. 未來工作上實際應用程度	☐ 高度	☐ 中度	☐ 低度，原因

上完「本課程」您希望再深入了解的部份？或對於開課及師資的建議有那些？

請您填寫完畢後交予現場工作人員～謝謝您的配合！

六、本教育訓練課程 L1 和 L2 的評估結果

(一)人員管理-選才工具 DISC

1.《課後作業》

- (1)運用課堂提供之 DISC 簡易版問卷，請團隊成員進行填寫，並且進行分析，完成團隊組成報告，並於兩周後與課堂小組成員進行交流分享。
- (2)運用課程提供之 DISC 簡易版問卷，請應徵者進行填寫，並且進行分析，並於面談過程中提出相關面試問題進行判斷與對照，於一個月後與課堂小組成員進行交流分享。

(二)專案管理(初階)

1.《課後作業》

- (1-1)任務內容：專訪一位有過專案規劃經驗的主管/同事夥伴。
- (1-2)訪問問題內容：
 - A. 了解當時為什麼會規劃此專案原因？

- B. 專案主要目的為何？
- C. 所以專案的整體規劃為何？內容主結構是？
- D. 專案執行成果？
- E. 專案後檢討與下一次規劃建議？

(2-1)任務內容：選擇一個目前手上的小型專案性質工作。

(2-2)分享內容：完成專案核准書並說明 WBS 架構，於專案完成後，產出說明報告書並與課堂小組成員進行交流分享。

伍、討論與建議

對未來零售產業發展，T 集團執行相關赴陸展店計畫，因而展開之台灣地區儲備幹部招募與培育養成計畫，招募對象明確且後續制定之相關培育計畫完整，經過嚴格層層的徵選活動設計所錄取之赴陸發展儲備幹部人選，均須參加一至兩年完整的台灣地區零售店營運與展店相關培訓，無論是在主管管理職能、溝通談判技巧、採購議價能力、商圈開發與經營、行銷企劃活動、客訴與客怨處理、店內人力配置與管理...等相關技能領域的訓練與技巧的提升，均可透過此一系列培育計畫，獲得良好的行為展現！並透過層層階段式的評鑑中心制度設計，讓每位儲備幹部了解自身在每個環節領域所欠缺不足的職能，加以補強或是再歷練。

此次針對儲備幹部所設計之兩門基礎課程，除可協助儲備幹部未來徵選合適人員加入，並可針對每人個性，適才適所的安排合適職位，是協助管理者管理團隊的優良工具之一；另專案管理初階課程，可協助管理者運用於其每次進行相關團隊、市場、消費者等研究分析時，進行系統化及邏輯性思考。

惟此批儲備幹部未來將至大陸地區直接進行展店計畫，對於台灣地區受訓期間所了解掌握的風俗民情，其所累積的經驗值與判斷力，是否會符合大陸地區沿海衛星城市之相關需求，是否可等同對照，此部分仍需多加觀察，建議 T 集團赴陸發展儲備幹部之相關課程內容應加上大陸地區預計展店之地區介紹、大陸人民消費習慣研究分析以及大陸人員顧客服務需求導向訓練，以其未來赴陸後能更貼近真實消費者心理，共創佳績！

參考文獻

洪榮昭(2009)。人力資源發展：企業教育訓練完全手冊，五南圖書。

李芳玲譯，戴夫·尤瑞奇著，2001，人力資源最佳實務，台北：商周出版。

張火燦，1993，策略性人力資源管理，台北：揚智文化事業股份有限公司。

黃英忠、溫金豐(1995)。外在經營環境與企業教育訓練實施及經營績效關係之研究，人力資源學報，頁 41-60。

Lahti, R. K. (1999). Identifying and Integrating Individual Level And Organizational Level Core Competencies. *Journal of Business and Psychology*, 14(1), 17.

實踐家教育集團。http://www.training.com.tw/

美商宏智國際。http://www.ddiworld.com/global-offices/asia-pacific/taiwan

儲備幹部-MBA 智庫百科，取自：

http://wiki.mbalib.com/zh-tw/%E5%82%A8%E5%A4%87%E5%B9%B2%E9%83%A8

DISC-MBA 智庫百科，取自：

http://wiki.mbalib.com/zh-tw/DISC%E4%B8%AA%E6%80%A7%E6%B5%8B%E9%AA%8C

工作分解結構-MBA 智庫百科，取自：

http://wiki.mbalib.com/zh-tw/%E5%B7%A5%E4%BD%9C%E5%88%86%E8%A7%A3%E7%BB%93%E6%9E%84

Cheers 掌握職場即戰力：專案管理 5 階段：又快又好又便宜。取自：

http://www.cheers.com.tw/article/article.action?id=5021442

大學生語言學習媒體偏好之研究 -以英語學習為例

Study of Language Learning Media Preference for Undergraduate – Case of English learning

陳煒杰、林弘昌

國立臺灣師範大學科技應用與人力資源發展學系

Wei-chieh Chen, Hung-Chang, Lin

Department of Technology Application and Human Resource Development,
National Taiwan Normal University

摘要

近年來由於資訊科技的進步與電腦通訊網路的普及，網際網路的應用如雨後春筍般的蓬勃發展，資策會產業情報研究所(MIC)調查 2013 年台灣網友「數位生活型態」發現，智慧型行動載具已經塑造出新興數位媒體環境；E-ICP 東方消費者行銷資料庫發表 2015 年台灣民眾生活型態與消費行為的新趨勢，也提到「行動網路應用、離不開手機的生活」成為全民新常態，民眾對科技產品的使用不斷深化。

由此可知科技進步會影響人類的生活方式，也會改變消費者的生活型態，因此學習者的學習方式也可能會有所不同。本研究主要以大學生為研究對象，希望了解大學生偏好的英語進修方式，例如偏好的學習媒體與學習工具。

關鍵詞：科技生活型態、學習媒體、語言學習、自我導向學習

伍、前言

近年來資訊科技與通訊網路的快速進步，網際網路的應用也如雨後春筍般的蓬勃發展，資策會產業情報研究所(MIC)在 2013 年對台灣網友進行「數位生活型態」的調查時發現，智慧型行動載具的普及已經塑造出新興的數位媒體環境。在其調查結果中，「數位先驅」族群約 250 萬人，占台灣上網人口 22.7%；「行動依賴」族群約 263 萬人，占台灣上網人口 23.8%；「數位追隨」族群約 276 萬人，占台灣上網人口 25%；「傳統數位」族群約 193 萬人，占台灣上網人口 17.5%(姜漢儀、王秀芬、丁鴻裕、楊政霖、陳泱璇, 2013)。

此外，國內知名消費者生活型態與消費市場研究顧問東方線上(Eastern Online Co., Ltd)，每年追蹤台灣消費市場與生活型態變化，與政治大學企研所長期進行生活型態之研究合作，由政大企研所別蓮蒂教授主持並長期追蹤 E-ICP 調查發展，每年透過大型研討會發表對台灣消費者及市場研究成果。在 2015 年出版的 E-ICP 東方消費者行銷資料庫中，針對 2015 年各種消費與生活型態重要變化趨勢，東方線上與別蓮蒂教授提出消費者趨勢洞察，其中提到了「行動網路應用、離不開手機的生活」已經成為全民新常態，民眾對科技產品的使用不斷深化，年長族群亦然。東方線上發現，不論是 18-40 歲的青壯年或是 41-60 歲的中老年民眾，花在智慧型手機上的時間都越來越多(67.9%)，並透過智慧型手機深化自己的科技行動生活。他們除了與親友聯繫的社交活動之外，也會藉由行動裝置獲取生活資訊、接收新聞、搜尋各種消費資訊(東方線上, 2013)。東方線上 2013 年研討會已發現熟年世代(40 歲以上)開始擁抱科技。其中，以往不太上網的 50~64 歲，上網率從 2012 年的 24.5%大幅攀升到 39.8%，而且超過 25%的人都會使用 LINE 作為通訊工具。連帶地，他們的消費行為也年輕化，買東西之前習慣先上網查詢評價及價格，在網路社群也相當活躍，而且因此感到更有自尊和自信。資策會創新應用服務研究所副所長林玉凡表示，拜網路科技所賜，年邁的父母能夠使用和自己頻繁互動，感到很開心(陳雅琦, 2014)。

根據東方線上 E-ICP 資料庫，50-64 歲接觸網路的趨勢由 2013 年的 39%上升到 2014 年的 51%，智慧型手機由 27.9%上升到 49.1%、有微網誌帳號由 25.2%提升到 37.3%，並且使用 LINE 和親友聯繫感情也由 21.3%提高到 40.0%。因此行動網路、離不開手機的生活已然成為全民的新常態。

從以上的資料可以了解科技進步會影響人類的生活方式，也會改變消費者的生活型態，然而對於學習者的學習方式又會有什麼樣的影響呢？

另一方面，研究者也觀察到目前國內各大學與技專院校對於畢業的學生，普遍設有英文的畢業門檻，不論是多益或者是全民英檢，都會要求要達到一定的標準，例如本研究對象之大學生畢業門檻大多在多益 550~750 之間，而畢業門檻也因法規的修訂而有逐年提高的狀況。一般的私立大學大多要求在 450 分以上，而私立科技大學則為 350 分以上。大學生為達到畢業門檻，英語進修應該是大學生共同的經驗，而目前由於科技的發達，3C 產品與網路的普及，學生在英語進修的方法與學習媒體方面，有眾多的選擇，從傳統的英語課程、英語廣播、電視影音課程、聲音光碟(CD)、影音光碟(DVD)、網際網路，行動 APP 等等(曾靜玫、黃美珍、劉怡佳、戴孟宗, 2009)，他們在英文進修的偏好方法和學習媒體為何？因此本研究希望能了解不同科技生活型態的學習者，對於學習媒體選擇之偏好，一方面提供教學機構參考，以了解教學機構對學生通過英文畢業門檻所提供之設備與教材之適切性；另一方面也希望能提供英語教材設計者作為學習者分析之參考。

陸、文獻探討

媒體(medium,複數為 media)是傳播的管道，英文中「媒體」一字源於拉丁文的「兩者之間」，意指在資訊傳播的過程中，用來傳送和儲存資訊和資料的工具，例如影片、幻燈片、報紙、電腦等。在教育方面的應用，自 1950 年代以後，視聽教育界以視聽媒體(Audio-Visual Media)一詞來代表所有運用視覺語及聽覺特性來提升教學效果的媒體。在這段期間，媒體也被區分為軟體(Software)與硬體(Hardware)。軟體是指實際承載資訊的媒介，如影片、幻燈片、電腦程式、投影片、廣播、電視、CD、DVD、照片等。硬體是指各種用以呈現軟體或用以製作軟體的機器設備，如攝影機、投影機、電腦等。這類媒體被應用於教學上以傳遞教學訊息者稱為「教學媒體」。

教學媒體(Instructional media)與教育媒體(Education media)相較，在意義上相同，而在範圍上比教育媒體小。教育媒體或教學媒體，可以分為以下幾類(李文瑞、海連胥, 2002)：

- 1、視聽媒體(Audiovisual media)：包括書籍、圖表、圖片、畫片、地圖、各類揭示板、實物、標本、模型、立體圖型、戲劇、表演類媒體、語言等。
- 2、傳播媒體(Communication media)：包括廣播、電視、報紙、雜誌等。
- 3、硬性媒體(Hardware media)：簡稱硬體包括：電腦、電影放映機、投影機、實物放映機、MP3、錄音機、收音機、電視機、iPod 以及相關的硬體設備器材等。
- 4、軟性媒體(Software media)：簡稱軟體包括電腦上的應用程式、CD、DVD、錄影帶、廣播節目、電視節目，以及有關的教材資料等。

由於科技進步，電子化的學習環境也漸趨成熟，並擴展到行動學習，在電子化學習中，常用的媒體包括：

- 1、音頻與視頻：透過廣播播放的音頻屬於同步式的教學，而透過網際網路播放的音頻串流如網路播放(webcast)與播客(podcasts)的則屬於非同步式教學。視頻技術則包括錄影帶、DVD、隨選視訊、以及透過伺服器或網路等同步方式的數位視訊，例如 YouTube 的視頻串流、TeacherTube、Skype 等等。
- 2、電腦、平板與行動裝置：電腦和平板讓學習者能接收和使用檔案，如 Microsoft Word、PowerPoint、pdf 檔案以及影像等，也有許多行動裝置支援行動學習。

劉繼仁(2007)歸納了網路科技應用到語言學習的三大類型包括：整合電腦媒介溝通工具、整合學習管理系統以及整合電腦輔助語言學習軟體等。整合電腦媒介溝通工具包括即時性的聊天室、MSN、Skype、Line、WeChat 等通訊軟體，以及非即時性的討論區、論壇、電子信箱等。整合學習管理系統(開放式學習平台、Moodle、WebCT.com、Blackboard.com、the Sakai project 等)整合電腦輔助語言學習軟體。

此外，Sung, Chang, and Yang (2015)在探討行動裝置應用在語言學習的效果時，提到行動裝置的硬體包括 PDAs、筆記型電腦、平板電腦、iPod、MP3 播放器、電子書閱讀器、iPad、數位筆、電子字典以及教室回應系統等。

Chirimbu and Tafazoli (2013)歸納了語言教室中所使用的媒體，包括網路錄音(Podcasts & RSS)、視訊短片(Video clips & Vodcasts)、行動裝置(Mobile device)，以及網際網路應用(internet & web2.0)，網際網路應用包括網路視訊與通訊、電子郵件、部落格、語言資料庫(Concordancing)、雲端字彙(Word Cloud)、電動遊戲(video games)等。

Shilpa (2014)指出學習媒體中的新媒體包括維基、社群網路、部落格、Youtube 等。維基

是一種在網路上開放且可供多人協同創作的超文本系統，由沃德·坎寧安於1995年首先開發。沃德·坎寧安將 wiki 定義為「一種允許一群用戶利用簡單的描述來創建和連接一組網頁的社會計算系統」。社群網路是可以讓使用者建立自己的自我簡介、與他們認識的人建立正式的連結關係、互相溝通與分享彼此的喜好與興趣、它可以讓個人發表各種不同形式的影像與文字，例如 Facebook、LinkedIn 與 Myspace 等。部落格主要是一種互動工具，部落客在部落格上面藉由聲音、動畫、圖片、影音檔案等形式來分享資訊。Youtube 則是一個線上影音分享網站，使用者可以免費的上傳與瀏覽影音，並留下評論。Google 是最大的搜尋引擎，它可以讓我們在網路上以關鍵字找到其他的網頁。

另外，Friedman and Friedman (2013)指出社群媒體就是指 Web2.0 的網路通訊相關的技術，如部落格、維基、線上社交網路，虛擬世界以及其他的媒體形式，他們的特性可以歸納為 5C，亦即通訊(communication)、協作(collaboration)、社區(community)、創造(creativity)、與融合(convergence)，有許多學者探討與社群媒體為工具的學習方法，如 Jones (2015)探討社群媒體在非正式少數語言的學習，Faizi, El Afia, and Chiheb (2014) 指出社群媒體可以提供適當的虛擬外語學習環境，有助於提升學習者聽說讀寫的能力。

以上所提到的媒體，不論是教學媒體或教育媒體，若以學習者的立場來看，可以視為學習者用以進行學習活動的媒體，因此就學習的觀點而言，可稱之為「學習媒體」，而用於語言學習的學習媒體就是「語言學習媒體」。

綜合上述文獻，本研究將語言學習媒體定義為學習者在學習語言時所使用的媒體，分為內容形式與工具設備兩部分，說明如下。

- 1、內容形式：媒體內容載具是存放或傳送學習內容的裝置或途徑，如書籍、報紙、雜誌、CD、DVD、廣播、電視(有線、無線)、網際網路、社群媒體、部落格等。
- 2、工具設備：又稱為硬體，是學習者用以接觸媒體內容形式的設備，包括電腦、筆記型電腦、平板電腦、收音機、電視機、MP3 播放器、PDA、iPod、iPad、智慧型手機、電子書閱讀器、電子字典、數位筆(點讀筆)等。

柒、研究方法

一、研究方法

本研究採用調查研究法，調查研究法主要的目的是要描述某一群體之特質，以及其分布情形。本研究主要目的探討大學生的科技生活型態，並期望能了解大學生科技生活型態與語言學習媒體與語言學習工具選擇之關係，因此透過問卷設計進行調查研究。

問卷內容分別調查受訪者對各種語言學習媒體與語言學習工具的偏好程度，收集到樣本資訊後，再加以分析探討。

問卷之發放係透過學校教師之協助，在上課時間請學生協助填寫問卷，以提高問卷回收率，也能掌握問卷的回收時間。

二、研究對象

本研究之研究對象為北部某國立大學大學部的學生，該校共有九個學院，大學部學生總共約 8000 人，依學校課程之設計，英語課程安排在大一上下兩學期以及大二，而學校設有學生的外語畢業資格檢定標準，本研究探討大學生英語自我學習媒體之選擇偏好，為求樣本能夠涵蓋全校各系大學生的特性，因此抽樣方法採用分層隨機抽樣，以全校學生人數統計資料為基準，再以學院做為區隔，算出全學院學生人數占全校人數的比例樣，再依此比例至各學

院進行抽樣調查。

表 1 分層隨機抽樣人數

學院名稱	學生人數	學院學生/全校人數比例	抽樣人數
教育學院	1800	22.7%	83
文學院	1521	19.2%	70
理學院	1577	19.9%	73
藝術學院	256	3.2%	12
科技與工程學院	1054	13.3%	49
運動與休閒學院	536	6.8%	25
國際與社會科學院	650	8.2%	30
音樂學院	302	3.8%	14
管理學院	241	3.0%	11
總計	7937	100%	366

依據樣本數量計算公式 $n = \frac{z^2 p(1-p)}{e^2}$ ，在 95% 的標準信賴區間下，精確度為 $\pm 5\%$ ，樣本大小為 366，各學院的抽樣人數如表 1 所示。

本研究在施行問卷調查前，事先依據各學院之抽樣數量，以及各學院班級人數選取適合的調查對象，並於該班級之上課時間與地點，進行實體問卷之發放與回收。

三、研究工具

本研究採用調查研究法，問卷內容主要是語言學習媒體與學習工具的偏好，內容包括大學生擁有那些科技產品，這些科技產品的使用目的，是否進行語文進修？學習語文偏好的媒體與工具為何？語言學習媒體與工具的偏好程度採用李克特五點量表，1 表示不喜歡或未使用，2 表示有些喜歡，3 表示喜歡，4 表示很喜歡，5 表示非常喜歡。此外也調查在語言學習媒體與語言學習工具的選擇上，是先選擇偏好的媒體再選擇使用的工具，還是先選擇使用的工具再選擇適合的媒體。

捌、研究結果

一、資料回收與統計

本研究發放 450 份實體問卷，於問卷回收之後，檢驗填答內容，剔除填答不完整、固定答案以及未進行自我導向學習等無效樣本，實際有效樣本數為 375 份，隨即建立資料檔。檔案建立完成之後，進行統計分析，分析結果分別敘述於下。

二、敘述統計

本研究問卷之敘述統計內容如下：

(一) 受訪者進行英語自我導向學習經驗

由表 2 可以得知受訪者進行英語自我導向學習經驗大多數在一年以下，達 69.6%，其次為一年到三年之間，佔 18.1%。

(二) 受訪者進行英語自我導向學習時對於教材形式或工具設備選擇之優先順序

表 3 指出受訪者在進行英語自我導向學習時，有 40.3% 的受訪者會先選擇教材的型式，先選擇工具或設備者為 21.1%，其餘的 38.7% 表示不一定會先選擇教材型式或是設備工具，顯示大多數的受訪者在進行英語自我導向學習時會先決定英語教材的形式。

表 2 受訪者進行自我導向學習之經驗

項目	人數	百分比(%)	累計百分比(%)
1 年以下	261	69.6	69.6
1 年以上 3 年以下	68	18.1	87.7
3 年以上 5 年以下	20	5.3	93.1
5 年以上 7 年以下	12	3.2	96.3
7 年以上	14	3.7	100.0
總計	375	100.0	100.0

表 3 受訪者選擇教材或學習工具之優先順序

項目	人數	百分比(%)	累計百分比(%)
先選擇英語教材形式	151	40.3	40.3
先選擇工具設備	79	21.1	61.3
不一定	145	38.7	100.0
總計	375	100.0	100.0

(三) 受訪者偏好的英語教材形式

表 4 顯示受訪者偏好的英語教材形式，依序為網際網路(網路廣播、英語教學節目)、書籍(英語教材、考試用書、小說等)、紙本雜誌(外文雜誌、語言學習雜誌)、廣播(英語教學節目、

外語電台)、數位學習平台(如 Moodle)、電視(電視教學節目、外國影集)、影音平台(如 Youtube, Voicetube, KK Box...)、語言學習軟體(電腦互動式英語學習教材)、付費線上語言學習課程(如 Tutor ABC)、語言學習 APP(如手機、平板下載之 APP)、社群媒體(如 FB)、CD、VCD、DVD(影音教材)、部落格、搭配點讀筆的傳統書籍雜誌、免費線上語言學習資源(網站)、報紙(英文報紙)等等。

由此可以發現利用網際網路學習英語是大家的最愛，但傳統的書籍與雜誌排名仍然排在二、三名，顯示其在英語學習上仍有一定的市場。隨後是廣播、電視及影音平台，顯見影音內容對學習者有相當的吸引力。

(四) 受訪者偏好的學習工具與設備

表 5 為受訪者偏好的學習工具與設備，依偏好程度依序為智慧型手機、筆記型電腦、桌上型電腦、電視機、平板電腦/iPad、MP3 播放器/iPod、電子字典/翻譯機(電子產品，非線上字典)、收音機、電子書閱讀器、數位筆(點讀筆)等等。

(五) 受訪者對英語教材形式偏好或不偏好的原因

表 6 顯示受訪者對於教材形式偏好的原因，依序為學習效果佳、攜帶容易、操作方便、符合使用習慣、不受時間地點限制、教材取得容易、價格便宜、教材分級設計、可以與人互動、易搭配學習設備、不需網路連線、不需搭配學習設備等等。

表 7 則為受訪者對於教材形式不偏好的原因，依序為價格、與設備搭配問題、使用習慣、受限於時間地點.....等等。

由此可以發現學習者最在乎的是學習效果，其次是攜帶方便、容易操作、符合使用習慣、不受時間地點限制等，表示學習者希望能隨時隨地進行學習，至於是否需要搭配特定設備或網路就不是太重要的考量了。

然而，價格的考量則成為學習者不喜歡語言教材的最主要原因，其次則會因為搭配的設備與使用習慣以及受限於時間地點而不喜歡該項語言教材。

表 4 受訪者對於教材形式的偏好程度

教材形式	N	最小值	最大值	平均值	標準差
網際網路(網路廣播、英語教學節目)	375	0	6	3.36	1.61
書籍(英語教材、考試用書、小說等)	375	0	6	3.16	1.30
紙本雜誌(外文雜誌、語言學習雜誌)	375	0	6	2.95	1.46
廣播(英語教學節目、外語電台)	375	0	6	2.89	1.56
數位學習平台(如 Moodle)	375	0	6	2.86	1.73
電視(電視教學節目、外國影集)	375	0	6	2.86	1.51
影音平台(如 Youtube, Voicetube, KK Box...)	375	0	6	2.86	1.49
語言學習軟體(電腦互動式英語學習教材)	375	0	6	2.85	1.69
付費線上語言學習課程(如 Tutor ABC)	375	0	6	2.83	1.88
語言學習 APP(如手機、平板下載之 APP)	375	0	6	2.79	1.63
社群媒體(如 FB)	375	0	6	2.78	1.60
CD、VCD、DVD(影音教材)	375	0	6	2.46	1.44
部落格	375	0	6	2.45	1.65
搭配點讀筆的傳統書籍雜誌	375	0	6	2.42	1.63
免費線上語言學習資源(網站)	375	0	6	2.27	1.49
報紙(英文報紙)	375	0	6	2.23	1.46

表 5 受訪者對於學習工具或設備的偏好程度

學工具或設備	N	最小值	最大值	平均值	標準差
智慧型手機	375	0	6	3.92	1.61
筆記型電腦	375	0	6	3.65	1.56
桌上型電腦	375	0	6	3.53	1.64
電視機	375	0	6	3.18	1.71
平板電腦、iPad	375	0	6	2.95	1.81
MP3 播放器/iPod	375	0	6	2.95	1.75
電子字典/翻譯機(電子產品，非線上字典)	375	0	6	2.79	1.57
收音機	375	0	6	2.31	1.56
電子書閱讀器	375	0	6	2.28	1.65
數位筆(點讀筆)	375	0	6	2	1.53

表 6 受訪者對於教材形式偏好的原因

對於教材形式的偏好原因	N	最小值	最大值	平均值	標準差
學習效果佳	375	0	1	0.46	0.50
攜帶容易	375	0	1	0.39	0.49
操作方便	375	0	1	0.38	0.49
符合使用習慣	375	0	1	0.34	0.48
不受限時間地點	375	0	1	0.23	0.42
教材取得容易	375	0	1	0.19	0.40
價格便宜	375	0	1	0.19	0.39
教材分級設計	375	0	1	0.16	0.37
可以與人互動	375	0	1	0.15	0.36
易搭配學習設備	375	0	1	0.11	0.31
不需網路連線	375	0	1	0.08	0.27
不需搭配學習設備	375	0	1	0.05	0.21

表 7 受訪者對於教材形式不偏好的原因

不偏好教材形式的原因	N	最小值	最大值	平均值	標準差
價格	375	0	1	0.38	0.49
與設備搭配問題	375	0	1	0.28	0.45
使用習慣	375	0	1	0.27	0.45
不受限時間地點	375	0	1	0.26	0.44
教材取得問題	375	0	1	0.25	0.43
學習效果	375	0	1	0.23	0.42
需要網路連線	375	0	1	0.22	0.42
教材分級設計問題	375	0	1	0.19	0.39
操作方便性	375	0	1	0.17	0.37
攜帶便利性	375	0	1	0.17	0.37
與人互動性	375	0	1	0.14	0.35

(六) 受訪者學習工具或設備偏好或不偏好之原因

表 8 顯示受訪者對於學習工具或設備偏好的原因，依序為價格、操作方便、攜帶容易、符合使用習慣、學習效果佳、教材容易取得、不限時間地點、適合多種教材形式、可以與人互動、價格、可以網路連線(有網路連線功能)、不需網路連線……等。表 9 顯示受訪者對於學習工具或設備不偏好的原因，依序為使用習慣、價格問題以及受時間地點限制。

表 8 受訪者對學習工具與設備的偏好原因

對學習工具與設備的偏好原因	N	最小值	最大值	平均值	標準差
操作方便	375	0	1	0.49	0.50
攜帶容易	375	0	1	0.46	0.50
符合使用習慣	375	0	1	0.41	0.49
學習效果佳	375	0	1	0.33	0.47
教材容易取得	375	0	1	0.19	0.39
不限時間地點	375	0	1	0.17	0.38
適合多種教材形式	375	0	1	0.17	0.38
可以與人互動	375	0	1	0.13	0.33
價格	375	0	1	0.12	0.32
可以網路連線	375	0	1	0.09	0.28
不需網路連線	375	0	1	0.07	0.26

表 9 受訪者不偏好學習工具與設備的原因

學習工具與設備的不受偏好原因	N	最小值	最大值	平均值	標準差
使用習慣	375	0	1	0.29	0.45
價格問題	375	0	1	0.29	0.45
受時間地點限制	375	0	1	0.27	0.45
需搭配特定教材形式	375	0	1	0.25	0.43
搭配單一教材形式	375	0	1	0.23	0.42
學習效果	375	0	1	0.21	0.40
操作方便性	375	0	1	0.19	0.40
攜帶便利性	375	0	1	0.17	0.37
教材取得	375	0	1	0.17	0.37
無法網路連線	375	0	1	0.14	0.35
需網路連線	375	0	1	0.12	0.32
與人互動性	375	0	1	0.12	0.32

玖、研究發現與建議

本研究經由問卷調查與統計分析，提出研究發現與建議如下。

- 一、大學生在進行自我導向語言學習時，高達 40.3% 的受訪者會先選擇教材的型式，21.1% 會先考量學習工具與設備，由此可知大學生在學習語言時會先考慮教材形式，這也意味著語言學習是以教材為主導，教材的形式是大學生優先考慮的因素。
- 二、大學生偏好的英語教材形式，以網際網路(網路廣播、英語教學節目)排名第一，顯見網路的普及對語言學習的影響，其次是書籍(英語教材、考試用書、小說等)、紙本雜

誌(外文雜誌、語言學習雜誌)、以及廣播(英語教學節目、外語電台)等傳統的媒體，表示，意味著傳統的教材形式仍為大學生所採用。大學生偏好程度較低的語言學習教材形式，則為 CD、VCD、DVD(影音教材)、部落格、搭配點讀筆的傳統書籍雜誌、免費線上語言學習資源(網站)、報紙(英文報紙) 等等。比較上述大學生偏好的程度較高與偏好程度較低的教材形式，可以發現，大學生偏好程度較高的教材形式具有幾個特點：(一)知名度，如廣播教學具有知名度以及較悠久的歷史，書籍等出版品常有名師加持；(二)品質與口碑，網際網路的應用普及，但偏好的內容為網路廣播與教學節目。同樣藉由網際網路傳送的部落格、免費線上語言學習資源等，其偏好的程度相對偏低。

- 三、大學生偏好的學習工具與設備，依序為智慧型手機、筆記型電腦、桌上型電腦、電視機、平板電腦/iPad、MP3 播放器/iPod、電子字典/翻譯機(電子產品，非線上字典)、收音機、電子書閱讀器、數位筆(點讀筆)等等。目前智慧型手機的功能十分齊全，幾乎可以取代所有的影音設備，因此在英語學習方面獲得多數學習者的青睞，其次是筆記型電腦，筆記型電腦對大學生來說是相當強大的學習工具(設備)，因此也成為學習者偏好的英語學習工具(設備)。而電書閱讀器、數位筆(點讀筆)等學習工具由於普及率不高，因此偏好程度較低。
- 四、大學生對於教材形式的偏好，首重學習效果佳，畢竟學習語言，學習效果是最重要的目的，因此成為大學生偏好某項學習教材形式的原因，其次，攜帶容易、操作方便、符合使用習慣、不受時間地點限制等等，可以看出行動學習已經受到大學生的重視。而價格則是影響大學生選擇教材形式的主要原因。
- 五、大學生對於教材形式的偏好，首重學習效果佳，畢竟學習語言，學習效果是最重要的目的，因此成為大學生偏好某項學習教材形式的原因，其次，攜帶容易、操作方便、符合使用習慣、不受時間地點限制等等，可以看出行動學習已經受到大學生的重視。而價格則是影響大學生選擇教材形式的主要原因。
- 六、大學生對於學習工具的偏好，首先是價格考量，其次是操作方便、攜帶容易、符合使用習慣、學習效果佳、教材容易取得、不限時間地點等等，同樣也顯示大學生希望能隨時隨地，不受限制的進行語言學習。

綜上所述，本研究提出以下建議，供教材開發業者語教學機構參考。

- 一、大學生對於語言學習首重學習效果，更希望能隨時隨地進行學習，因此在教材方面注重知名度與口碑。此外，不論是網路形式，電視或收音機的廣播教學，都是大學生比較偏好的教材形式，廣播教學的特性是一直持續進行的，內容也與時俱進，因此對於語言學習更有實際的效果。教學機構可以考慮訂購與廣播教學節目相關的影音節目，以滿足學生的語言學習需求。
- 二、智慧型手機、筆記型電腦等行動裝置普及，影音教材行動化是一個必然的結果，教材開發業者亦應考量此一趨勢，將傳統的 CD、DVD 影音教材行動化，以符合多數使用者的使用習慣。
- 三、教材開發業者可以與行動裝置業者異業結盟，以搭配方式促銷語言學習教材，開拓新

的商業經營模式。

本研究以大學生語言學習為例，探討大學生在科技產品與學習教材的偏好，發現行動學習的趨勢以及科技應用的普及，使得學習可以隨時隨地的進行，因此善用科技產品與慎選合適的教材，將有助於在知識爆炸的時代，能快速而有效的學習，隨著科技發展而成長進步。

參考文獻

一、 中文部份

- 別蓮蒂 (2010)。2010 E-ICP 臺灣科技生活型態聖經。臺北市：東方線上。
- 吳國卿, 蘇玉櫻, 梁永安, & 莫道爾 (2000)。刻不容緩 (初版)。臺北市：經典傳訊。
- 李文瑞、海連胥 (2002)。教學媒體與學習科技 (初版)。臺北市：雙葉書廊。
- 東方線上 (2013)。2014 年台灣 E-ICP 年度消費與生活型態趨勢研究發表「進擊的大叔&狼煙青年, 跨世代的消費習性進化」兩岸生活型態趨勢年度研討會」論文集, 台北市。
- 姜彥丞 (2006)。以部落客類別、特徵、科技生活型態探討其對部落格的認知—情感—行為之研究。實踐大學企業管理研究所碩士論文, 未出版, 台北市。
- 姜漢儀、王秀芬、丁鴻裕、楊政霖、陳泱璇 (2013)。2013-2014 台灣數位生活型態與消費趨勢報告-萬人大調查。台北市：財團法人資訊工業策進會產業情報研究所 MIC。
- 許士軍 (1986)。現代行銷管理。台北：商略。
- 許士軍 (1994)。管理學 (十版)。臺北市：臺灣東華。
- 陳雅琦 (2014)。Cheers 快樂工作人雜誌。臺北市：天下雜誌。
- 曾靜玫、黃美珍、劉怡佳、戴孟宗 (2009)。大學生對空中英語教室不同媒介出版品的版面編排方式與學習滿意度之研究。圖文傳播藝術學報, 15-28。
- 謝文雀 (2001)。消費者行為。台北：五南。
- 羅聿廷 (2002)。影響單親青少年疏離感與生活型態之相關性研究。中國文化大學兒童福利研究所碩士論文, 未出版, 台北市。

二、 外文部份

- Blackwell, R. D., Miniard, P. W., & Engel, J. F. (2006). *Consumer Behavior* (10 ed.). Boston: South-Western.
- Chirimbu, S., & Tafazoli, D. (2013). Technology & media: Applications in language classrooms (TEFL, TESL & TESOL). *PCTS Proceedings (Professional Communication & Translation Studies)*, 6(1/2), 187-195.
- Faizi, R., El Afia, A., & Chiheb, R. (2014). Social media: An optimal virtual environment for learning foreign languages. *International Journal of Emerging Technologies in Learning*, 9(5), 64-67.
- Friedman, L. W., & Friedman, H. H. (2013). Using social media technologies to enhance online learning. *Journal of Educators Online*, 10(1), 1-22.
- Hawkins, D. I., Best, R. J., & Coney, K. A. (1995). *Consumer behavior: Implications for marketing strategy* (6 ed.). Chicago: Irwin.
- Jones, A. (2015). Social media for informal minority language learning: exploring Welsh learners' practices. *Journal of Interactive Media in Education*, 2015(1), 1-9.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2010). *Principles of marketing*: Pearson.
- Lazer, W. (1963). Life style concepts and marketing [Press release]
- Plummer, J. T. (1974). The concept and application of life style segmentation. *Journal of Marketing*, 1, 33-37.
- Reynolds, F. D., & Darden, W. R. (1974). Constructing life style and psychographics *Life Styles and*

Psychographics. Chicago: American Marketing Assn.

- Shilpa, J. (2014). New media technology in education - A genre of outreach learning. *Global Media Journal: Indian Edition*, 5(1), 1-11.
- Sung, Y.-T., Chang, K.-E., & Yang, J.-M. (2015). Review: How effective are mobile devices for language learning? A meta-analysis. *Educational Research Review*, 16, 68-84. doi:10.1016/j.edurev.2015.09.001
- Wells, W. D., & Tigert, D. J. (1971). Activities, interests and opinions. *Journal of Advertising Research*, 11(4), 27-35.
- Yu, C. S. (2011). Construction and validation of an e-lifestyle instrument. *Internet Research*, 21(3), 214-235. doi:doi:10.1108/10662241111139282

心理契約違反與離職意圖關係之研究： 知覺組織生涯機會與組織鑲嵌的調節效果

The Relationship between Psychological Contract Breach and Turnover Intention :
The Moderating Effect of Perceived Career Opportunity and job embeddedness.

全恩誼 國立台灣師範大學科技應用與人力資源發展學系 碩士生

En-Yi Chuan

Master, Department of Technology Application and Human Resource Development Nation Taiwan
Normal University

摘要

探討心理契約違反與離職意圖間，知覺組織生涯機會以及組織鑲嵌的調節效果。然而歷年研究，皆顯示心理契約違反能有效的預測離職意圖，意指為在組織中當員工認知到組織與本身的心理契約並未達成平衡時，員工將經歷心理契約違反的感受，則有較高的機率產生離職意圖，進而影響到組織中的人力成本，或者是組織氣氛。為了補足過去研究缺口，本研究欲了解是否將有其他的誘因，使得員工願意留在組織中。

本研究以問卷施測的方式，共發出 335 份問卷，共計回收 284 份有效問卷，有效回收率為 84.8%，求取假設之驗證，發放問卷至各產業正職員工進行調查，此問卷量表皆有良好信效度檢驗之「心理契約違反」、「離職意圖」、「知覺組織生涯機會」、「組織鑲嵌」為主，分析採用調節迴歸作為主要分析，最後本研究對實務意涵與未來研究提出建議，以供後續研究參考；並對組織建議多與員工溝通以及資訊透明化，以促進員工與組織的認知一致，提升員工留任率。

關鍵字:心理契約違反、離職意圖、知覺組織生涯機會、組織鑲嵌

壹、緒論

在全球化的新時代下逐漸體認到，人才是公司最重要的財產，而位於中小企業林立、地狹人稠的臺灣，組織為了要因應這個環境，必須需要依賴有能力的員工來幫助企業在維持他們的競爭力（李雅惠，2010）。組織為了要讓員工願意留在企業會提供很高的誘因，這時員工會知覺到組織對自己的大量投資，如訓練、生涯發展、升遷等等，如此一來員工就會對於組織有更多的期待，並且願意待在組織，增加自己的效能（Tsui，1997）。雖然能夠招募到好的員工亦為重要，但是該怎麼留住對公司有貢獻的員工更為上策。根據調查，臺灣的離職率逐年上升，其中年輕人以及剛進公司不到三個月的員工，比例最高。由於在組織中的人員，在職時間都不長，而離職就是代表員工對組織的一種否定的知覺；若是員工流動率增加，會對企業帶來成本耗損及影響士氣的負面效果（簡崇碩，2012）。

然而組織與員工的僱傭關係是建立於契約之上，它透過對相互責任的界定把個體與組織有效地做聯結，對雙方的行為進行具體的規定。在員工與組織的相互關係中，除了有書面契約規定的內容外，還存在一種微妙的相依關係—心理契約就像是在書面契約以外的補充。根據心理契約概念，當僱主實現對員工的責任和義務時，員工會增加對組織的忠誠度、工作滿意度、組

組織公民行為進而提升組織績效。以降低員工知覺心理契約違反之知覺，來提高對組織的認同，並消除員工因為知覺心理契約違犯所帶來的負面情緒；所有組織對於提升營運效能須正視的一項主要課題。而基於社會交換理論的觀點，員工是否願意配合組織，與雙方以往的互動關係有關：若過去組織總是履行義務，就意味著組織值得信任。當員工信任組織未來會履行義務，即使組織無法在當下回報，員工也會願意對組織做出貢獻。

早期的研究較多是聚焦在有什麼原因使得員工離開組織，但是近期研究發現，亦是有不少比例的員工選擇留在組織，工作鑲嵌的概念，就是在此發現中提出且受到重視（Mitchell et al.,2001）。

近年來逐漸發現組織鑲嵌的重要性，組織鑲嵌就像一個具整合性的網絡系統，使員工與組織內地人、事、物等關係網絡產生密不可分的連結。（Mitchell et al.,2001）。因此，當聯結越密集，倘若員工遭遇到負向知覺或其他因素，則越不願意選擇到其他環境。此外另一與組織鑲嵌觀念類似之變數，歷年文獻較少提及員工知覺組織內部生涯機會，Kraimer, Seibert, Wayne, & Liden（2011）知覺組織生涯機會對在現今員工為重要的決定因素，組織所提供的職業機會將影響個人的組織行為和決策。而 Maxwell, James, Gary, and Zaiyoung (2002)提及與員工流動密切相關的是馬斯洛的需求層次，其中五個層次需求：生理、安全、社會、尊重和自我實現。如員工未被滿足的需求是強大的，其將透過改變職業決策，員工可能選擇退出當前工作環境，並選擇到有更好的組織生涯機會的公司。

本研究發覺到過往研究心理契約違反與離職意圖的正向關係已相當的完整，由於過往研究中發現有部分的個體就算經歷了心理契約違反等負向經驗，卻沒有產生離開當前組織的行為，因此本研究欲了解，是否在不同的情境下，能使這部分的個體，願意留在組織中，且繼續效力於組織。希望藉由組織的實證研究，來驗證僱用關係中心理契約的違反對員工產生影響，並進一步探討員工是否因透過心理契約的違反來影響員工的離職意圖。最後，將驗證知覺組織生涯機會及組織鑲嵌的程度在心理契約違反和員工離職意圖之間的關係產生調節效果。

貳、文獻探討

心理契約定義為：受雇員工個人與組織雙方相信對方會遵循「對等關係」的條件，並執行彼此的權利義務(Rousseau,1990)。組織清楚地瞭解每個員工的需求與生涯發展，並儘量給予滿足，而員工也為企業的發展全力奉獻，因為他們相信企業能滿足他們的需求與願望；意思是組織的成長與員工的發展雖然沒有通過書面契約明確的說明，但企業與員工卻能找到決策的各自焦點，如同一紙契約加以規範。Rousseau(1990)指出，在心理契約的基礎下，員工與組織將執行彼此的權利義務，藉以換取雙方認為互惠的條件。依據社會交換理論觀點，人們之所以被嚮往的組織所吸引，是希望能夠從組織中獲取更多的報酬，並且可以被組織所接納，為了能夠被接納，員工必須提供組織某些利益(Blau,1964)，然而社會交換的本質是互惠的，因此承諾隱含著犧牲短期利益，進而求取長期利益，以維持及穩定長久關係，彼此則願意履行長期利益(Dwyer、Schurr&Oh,1987)在此基準下，員工會經由工作績效的表現以及外角色行為(extra role behavior)來換取組織的正面待遇，並深信組織將對其的努力貢獻做出回應(Molm,Takahashi&Peterson,2000)。而若心理契約的信任本質遭到破壞，會影響員工的態度與行為，導致工作滿意度及對組織承諾的降低，進而傷害到組織與個人間的關係。Morrison 與 Robinson (1997) 員工會對此個人經驗進行詮釋，並可能產生情感狀態，這種情感由失望、挫折、憤怒等多種情緒所組成，稱為心理契約違反。員工感覺失去自主權或自尊，有忿怒與挫敗的知覺，並且產生不當的行為表現。

關於組織鑲嵌，鑲嵌一詞為人類學家 Polanyi 在 1957 年所提出，強調「關係網絡中的互動過程是經濟行為的社會基礎」，而以此鑲嵌觀點開始研究組織理論後，認為一切經濟行為皆是鑲嵌在人際關係的網絡上（賴秋芬，2014）。鑲嵌觀點可區分為兩大層次：組織層次及個人層次。組織層次：Granovetter(1992)認為公司所採取的活動並非只在於經濟計算上，而是建構在社會網絡中，而此社會網絡可能涉及到國家、家庭、組織，甚至宗教及種族，這些網絡會影響公司活動的目標或方向，進而決定最合適、合理之策略行動。個人層次,Granovetter (1992)認為個人行為會受到不同社會規範所影響，進而推論在組織中人際網絡對個人行為的影響具一定的程度。同時連結方式為個人與組織或個人及個人之間的一種正式與非正式的聯繫關係。Mitchell et al.(2001);Yao, Lee, Mitchell, Burton, and Sablinski (2004)更進一步將個人層次組織鑲嵌定義為「在心理、社會與財務層面反應員工留職情形的構念」並將其區分為連結(link)、契合(fit)、犧牲(sacrifice)等三個構面。分別論述此三構面，連結：員工與組織或在組織中他人的正式及非正式連結（例如：工作相依性或同事間友誼），連結越多，表示有越高的機率員工願意留在組織；契合：員工知覺到自己與組織與環境的符合程度，若員工的工作能力符合組織職位要求，個人價值觀、職業生涯、個人目標及未來規劃等與組織文化契合，員工越傾向留在組織中；犧牲：員工所知覺到離開組織需付出的物質或心理成本，例如：已建立情感的同事或是薪資福利等，成本越高，員工越不容易離開（Mitchell et al., 2001）。

Kraimer et al. (2011) 將知覺組織生涯機會定義為：員工知覺到目前組織內部的工作機會、工作任務符合自己的職業興趣和生涯目標的程度。由於每個員工的生涯目標和興趣可能會有所不同，在同一組織中不同的個體對該組織為他們提供的就業機會則就會有相當不同的感知。這個定義的一個重要方面是反映了員工主觀感受對於組織內部所提供的機會與本身的生涯目標及興趣的看法;而這些目標機會可能涉及到垂直職業軌道的晉升和向上流動。此外，員工知覺

到的組織生涯機會的看法不一定固定，長期下來，可能依據自己的工作經歷並且隨著時間的推移可能會改變，如生涯規劃和目標設定。換言之，員工對於組織內部的生涯機會與其生涯目標和利益相符的程度的看法是主觀且有可塑性，而且將會影響員工對組織發展的反應中一個重要的課題。過去的研究表明，員工對其工作環境更滿意，原因是他們認為組織內部有足夠的生涯機會。奠基於生涯動機理論，當員工在符合他們需要的有利環境中工作，其將找到理由為自己，同事和家人證明努力工作。因此，被給予期望的員工將更加的積極。

而離職一詞首先被心理學家 Brayfield and Crockett(1995)所提出，過去國內外研究者對於離職的定義有很多種不同的解釋定義，廣義來說就是勞動移動，而所謂勞動移動可區分為：一、地域性移動：指勞工從一個地區移動到另一個地區；二、職業間移動：指勞工從某一職業轉移到另一個職業；三、產業間移動：從某一產業轉移到其他產業(Frederick J.G,1960)；同時也意味著某一特定組織(如工廠、公司、機關等)員工的流入及流出，而此種由組織內部往外部的一棟則稱為離職。Price(1977)將離職分成兩部分，分別為「自願性離職」與「非自願性離職」。自願性離職為組織中成員自發性的離開組織。而非自願性離職通常為組織成員因未達到組織的要求或其他外力像是居住地的遷移、家庭因素等不可抗力之因素，而被迫離開組織。且對於組織而言若有人才因自願性離職而流失，對組織來說是莫大的損失，因此該如何有效的將自願性離職的比例降低，不僅是對組織能夠帶來降低人力成本以及提升員工對組織的忠誠度，更能間接地反映在工作績效層面上。而為了更準確的預測離職行為，在 Mobley (1977) 的研究中，透過離職意願的概念來取代離職行為的測量，因此本研究採取離職意圖為研究中的結果變項。

一、心理契約違反與離職意圖的關係

在 Blau(1964)的社會交換理論中提及，若組織常抱持著關懷員工的態度來對待員工，則員工亦會有互惠的行為產生，以有利於組織的行為來回報組織；反觀，若員工覺得組織有虧待自己，則員工會降低對組織的信任與承諾。奠基於社會交換理論下，對組織員工來說，若員工覺得公司沒有實現與自己先前的心理契約承諾，員工將不再有互惠的行為，例如降低對組織的忠誠度，也將不會將組織環境視為充滿支持、值得留任且效力的工作環境 (Feldman & Thoams,1992)。

而心理契約的信任本質遭到破壞，會影響員工的態度與行為，導致工作滿意度及對組織承諾的降低，進而傷害到組織與個人間的關係。員工感覺失去自主權或自尊，有忿怒與挫敗的知覺，並且產生不當的行為表現。會認為自己對組織而言是缺乏貢獻或屬於組織邊緣人，並使個人產生心理退卻與疏遠組織的意圖。Lucero & Allen(1994)指出有許多企業為了想要獲取更多了利益，而從員工的福利中減低成本，但是員工基於安全感的原因，對於企業提供的福利依賴程度卻增加，這種情形會提高員工的心理契約違背的發生機率。員工因體認到組織並未達成承諾，導致產生了不安全感的感受，並且有伴隨而來的負向情緒，進而衍生出負向的思維，如自己是否不適合在這間公司等。根據上述推論，本文提出一個假設，如下：

假設 1：組織中員工知覺心理契約違反的程度，與員工的離職意圖有正向關係。

二、組織鑲嵌與離職意圖

組織鑲嵌中犧牲的意涵包括心理成本及未來可獲取的利益及機會成本，如組織犧牲包含升遷機會、訓練機會等(Mitchell et al,2001)，這些因素為離開組織的機會成本，將會影響員工的

離職意圖。過去對於離職的研究較多探討員工離職的成因；而組織鑲嵌模式則在員工留職的前提下，員工會考量到的因素(Lee et al.,2004)，例如人際網絡則一項以往被忽略的重點。另一方面，工作鑲嵌在組織的層面上契合、連結與犧牲，皆將組織中的人際網絡、人際溝通納入重要考量之一，藉此以往能更精準的測量離職的潛在成因(Mitchell et al.,2001)

因此當網絡越密集、聯結越強，則員工在遇到新工作機會時，會因為了維持與組織密不可分的關係，而不願意離開組織到新的工作機會中，亦即在組織中與團體、團隊及合作夥伴產生的人際連結會使個體對組織產生承諾，進而降低離職意圖(Reichers,1985)。因而當員工在當前組織中，就算遭遇心理契約違反的負面經驗後，則會因員工知覺的工作鑲嵌所影響，亦即當員工有較高程度的工作鑲嵌時，同時面臨高程度的心理契約違反，會降低其離職意圖。

透過以上推論，本文提出另外兩個假設，如下：

假設 2：組織中員工組織鑲嵌的程度，與員工離職意圖有負向關係。

假設 3：組織中員工組織鑲嵌的程度將調節心理契約違反與離職意圖的正向關係。亦即，組織鑲嵌程度高的員工，其心理契約違反與離職意圖的正向關係將被弱化；組織鑲嵌程度低之員工，其心理契約違反與離職意圖的正向關係會被強化。

三、知覺組織生涯機會與離職意圖

生涯動機理論 (London, 1983; London & Mone,2006) 職業動機理論的核心原則是，個人的工作行為和決策在不同程度上受到他們實現自己的職業目標規劃的激勵。例如，員工可能被激勵從事高工作表現，以便被考慮擔任與他們的職業目標一致的未來工作崗位。

或者，員工可以自願離開組織，若他們認為這是完成他們職業目標的最佳方式，在另一個組織尋求理想的職業機會。個人生涯規劃的發展與組織的支持匹配程度是行為的重要動機

(Granrose & Portwood, 1987)。

如上所述，員工將組織發展支持視為一種潛在的寶貴資源，因為它可用於建立自己的技能和能力。然而，我們推測只有當符合員工職業目標的職業機會在組織內部存在時，該資源才能轉化為降低離職意圖。當知覺組織生涯機會很高時，我們預計組織發展支持會降低離職意圖，因為更高程度的組織發展支持和組織生涯機會共同將導致員工相信他們可以在組織內完成他們的生涯目標(London, 1983)。該組織提供發展支持，使得員工會為他們認為有吸引力的生涯機會做準備。這激勵員工留在當前的組織，因為生涯機會很可能將員工嵌入組織內；離職意圖則為與員工生涯目標重要的犧牲 (Maertz & Campion, 2004; Mitchell et al.,2001)。相反，當目前組織的職業機會被認為是低的時候，本研究預期有更高程度的離職意圖。因為有較低的組織發展支持時，如果員工離開當前組織，在生涯目標實現方面幾乎沒有太大的犧牲。同時，發展支持可能增加員工流動資本 (Trevor, 2001; Trevor & Nyberg, 2008)。

由於當員工知覺到組織所提供的工作機會，如升遷機會、訓練機會等，符合員工個體的未來規劃及生涯目標，個體將會提高對於組織值得信任度及滿意度，進而產生利組織的行為或是間接的提升工作績效。若再有較高的知覺組織生涯機會的員工，同時經歷了組織中的心理契約違反時，此員工較不容易選擇離開組織。經由上述說明，本文提出最後兩個假設，如下：

假設 4：組織中員工知覺組織生涯機會的程度，與員工離職意圖有負向關係。

假設 5：員工知覺組織生涯機會將調節心理契約違反與離職意圖的正向關係。亦即，知覺組織生涯機會程度高的員工，其心理契約違反與離職意圖的正向關係會被弱化；

反之，知覺組織生涯機會程度低的員工，其心理契約與離職意圖的正向關係會被強化。

參、研究方法

一、研究樣本與程序

本研究使用便利取樣法，施策對象為臺灣組織企業之正職員工，不分產業別。問卷發放則委託企業組織內的聯絡人代為聯繫願意配合的企業，由聯絡人將問卷轉交給組織內符合條件之員工，並取得對方同意後請其進行填答。每份問卷中皆包含說明書、員工問卷一份，且隨卷附上可彌封之回郵信封。此問卷中將對填答者進行說明內容，以及資料內容僅使用於學術用途，研究者保證資料填答內容將會完全保密且匿名，以降低填答者疑慮及提升填答意願與資料真實性。填答者完成後，可自行選擇彌封寄回或交由組織聯絡人代為送回，可充分保障填答者隱私。回收問卷後，再將有效問卷進行輸入與分析。總計發出 335 份問卷，回收 299 份，有效樣本數為 284 份，有效回收率為 85%。在樣本組成上，以女性居多佔總數之 56.7%；年齡平均 34.86 歲，標準差為 10.22，樣本分配以 40 歲以上最多，佔總數 27.8%，其次為 26-30 歲，佔總數 26.1%；年資平均為 6.19 年，標準差為 7.53%，以 1-3 年最多，佔總數 30.6%，其次為 1 年以下，佔總數 19%；而教育程度則以大學學歷為最多數，佔總數 59.5%，職別則以員工職為多數，佔總數 87.3%，詳細樣本組成見下表 3-1。

表 3-1 樣本背景組成敘述性統計分析

	項目	人數	百分比 (%)
性別	男性	123	43.3
	女性	161	56.7
年齡	25 歲以下	58	20.4
	26-30 歲	74	26.1
	31-35 歲	36	12.7
	36-40 歲	37	13
	40 歲以上	79	27.8
教育程度	高中職或以下	50	17.6
	專科	36	12.7
	大學	169	59.5
	碩士或以上	29	10.2
年資	1 年一下	54	19
	1 年-未滿 3 年	87	30.6
	3 年-未滿 6 年	47	16.6
	6 年-未滿 9 年	28	9.9
	9 年-未滿 12 年	15	5.2
	12 年以上	53	18.7
職別	員工	248	87.3
	主管	36	12.7
總計		284	100.00

二、研究工具

心理契約違反。測量心理契約違反採用 Robinson, S. L., & Morrison, E. W.(2000)的量表，共五題，使用五點量尺，為自陳式量表，根據對該直敘句的同意程度做評分，(1) 非常不同意 (2) 不同意 (3) 普通 (4) 同意 (5) 非常同意。並對反向題進行反向計分，分數越高表示有較高的心理契約違反經驗。

表 3-2 心理契約違反之描述統計資料結果

題項	平均數	標準差
心理契約違反 ($\alpha=.93$)		
公司有兌現招募我進公司時所給予我的所有承諾。	2.53	1.00
公司有實現在僱用我時對我所做的承諾。	2.50	0.92
到目前為止，公司努力兌現對我的承諾。	2.57	0.98
我的公司對於我的貢獻一直沒有作出承諾的相應回報。	2.44	1.02
即使我已經盡了我的義務職責，公司對我的大部分承諾還是沒有兌現。	2.37	1.04

組織鑲嵌。組織鑲嵌的測量取自 Felp、Hekman、Mitchell、Lee、Holtom 及 Harman(2009)所使用的工作鑲嵌量表。此量表刪除社區面向後，共九題，使用五點量尺，為自陳式量表，根據對該直敘句的同意程度做評分。

表 3-3 組織鑲嵌之描述統計資料結果

題項	平均數	標準差
組織鑲嵌 ($\alpha=.88$)		
我在公司充分發揮我的技能與才華。	4.40	1.02
我覺得我適合這個公司。	4.36	1.04
如果我繼續留在這間公司中，我將能夠達成我大多數的個人目標。	4.02	1.20
我在工作上可以自由決定如何達成我的目標。	4.37	1.09
如果離開這間公司，我將會犧牲很多。	3.87	1.21
我相信繼續留在這間公司的前景看好。	4.13	1.16

知覺組織生涯機會。知覺組織生涯機會的測量採用 Kraimer, M. L., Seibert, S. E., Wayne, S. J., & Liden, R. C. (2011) 的量表共三題，使用五點量尺，為自陳式量表，根據對該直敘句的同意程度做評分，(1) 非常不同意 (2) 不同意 (3) 普通 (4) 同意 (5) 非常同意。

表 3-4 知覺組織生涯機會描述統計資料結果

題項	平均數	標準差
知覺組織生涯機會 ($\alpha=.91$)		
公司內有對我有吸引力的生涯機會。	3.45	0.91
公司內有令我感興趣的工作機會。	3.60	0.85

公司提供許多符合我生涯目標的工作機會。

3.42

0.94

離職意圖。測量離職意圖採用 Farh et al.(1998) 所設計之量表作為衡量依據，共四題，使用五點量尺，為自陳式量表，根據對該直敘句的同意程度做評分，(1) 非常不同意 (2) 不同意 (3) 普通 (4) 同意 (5) 非常同意。如：我計劃在現在的公司長期發展我的事業、我繼續留在現在的公司不會有好的未來。並對反向題進行反向計分，分數越高表示有較高的離職意圖。

表 3-5 離職意圖描述統計資料結果

題項	平均數	標準差
離職意圖 ($\alpha=.88$)		
我常常想著要離職。	2.23	1.05
我可能會在明年離開現在任職的公司並到他家公司服務。	2.18	1.12
我計劃在現在的公司長期發展我的事業	2.58	0.99
我繼續留在現在的公司不會有好的未來	2.35	1.04

肆、研究結果

一、測量模型分析結果

為確保研究具有良好的信度，首先進行驗證性因素分析，以檢視各構念之信效度。Hair(1997)提出組成信度 0.7 為可接受之門檻，而 Fornell and Laecker(1981)建議值為 0.6 以上，且 AVE 標準值則需大於 0.5。本研究將四個構念進行資料分析後，詳細結果見表 4-1。其中心理契約違反組合信度為 0.93，平均萃取量為 0.73；組織鑲嵌組合信度為 0.88，平均萃取量為 0.56；知覺組織生涯機會之組合信度為 0.91，平均萃取量為 0.77；而離職意圖之組合信度為 0.87，平均萃取量為 0.63，均達到學者之建議值，以表示所使用量表皆具有良好的收斂效度。

欲了解構念間的區辨效度，本研究分別構念進行驗證性因素分析。此四因素模型呈現良好的整體模型適配度($\chi^2=523.14$, $df=129$, $CFI=0.97$, $NNFI=0.96$, $SRMR=0.06$, $RMSEA=0.10$)，則本研究所設定之四因素模型在與其他模型比較分析後，其配適度較其他模型優良，如表 4-2。因此本研究之構念間具有良好的區辨效度。

表 4-1 測量模型驗證性因素分析與信度分析結果

因素構面	衡量指標	標準化 因素負荷量	衡量 誤差	組合 信度	平均變異 萃取量	α 值
心理契約 違反 (PCB)	PCB1	0.93***	0.13	0.93	0.73	0.93
	PCB2	0.95***	0.09			
	PCB3	0.87***	0.24			
	PCB4	0.75***	0.44			
	PCB5	0.75***	0.43			
組織鑲嵌 (EM)	EM1	0.71***	0.49	0.88	0.56	0.88
	EM2	0.85***	0.28			
	EM3	0.86***	0.26			
	EM4	0.55***	0.70			

	EM5	0.60***	0.64			
	EM6	0.85***	0.27			
知覺組織	PCO1	0.89***	0.22	0.91	0.77	0.88
生涯發展機	PCO2	0.86***	0.26			
會(PCO)	PCO3	0.88***	0.23			
離職意圖	INT1	0.78***	0.39	0.87	0.63	0.88
(INT)	INT2	0.80***	0.36			
	INT3	0.80***	0.36			
	INT4	0.80***	0.36			

表 4-2 驗證性因素分析與模型指標適配度

Model	χ^2	df	CFI	NNFI	SRM R	RMSE A	$\Delta\chi^2(\Delta df)$
四因素模型	523.14	129	0.97	0.96	0.06	0.10	
三因素模型 1 ^a	702.6	132	0.96	0.95	0.06	0.12	179.46(3)***
三因素模型 2 ^b	574.53	132	0.97	0.96	0.06	0.11	51.39(3)***
一因素模型	1622.74	135	0.90	0.89	0.09	0.2	1099.6(6)***

註：^a離職意圖與知覺組織生涯機會合併為一因素

^b離職意圖與組織鑲嵌合併為一因素

*** $p < .001$

二、假設驗證

以調節迴歸分析，在剔除控制變項對效標變項之干擾後，心理契約違反對離職意圖($\gamma = .59$, $p < .001$)有顯著正向預測效果，結果支持假設 1；組織鑲嵌對離職意圖($\gamma = -.63$, $p < .001$)有顯著負向預測效果，結果支持假設 2；知覺組織生涯機會對離職意圖($\gamma = -.55$, $p < .001$)有顯著負向效果，結果支持假設 4。

在調節效果中，假設 3 認為組織鑲嵌會調節心理契約違反與離職意圖之間的關係，當組織鑲嵌高時，心理契約違反與離職意圖的正向關係將被弱化。而研究結果顯示，組織鑲嵌無法調節心理契約違反與離職意圖間的關係($\gamma = -.02$, $n.s.$)，故假設 3 未獲得支持；假設 5 則認為知覺組織生涯發展機會會調節心理契約違反與離職意圖間的關係，當知覺組織生涯發展機會高時，心理契約違反與離職意圖的正向關係將被弱化。而研究結果顯示，知覺組織生涯發展機會無法調節心理契約違反與離職意圖間的關係($\gamma = .01$, $n.s.$)，故假設 5 未獲得支持。

表 4-3 調節迴歸分析結果 (N=284)

變項	離職意圖			
	Model1	Model2	Model3	Model4
控制變項				
性別	.08	.05	.01	.01
年齡	-.01	-.02	.03	.03
年資	-.23**	-.15*	-.13**	-.13**

教育程度	.06	.07	.03	.03
職別	-.06	-.01	.05	.05
自變項				
心理契約違反		.59***	.20***	.20***
調節變項				
組織鑲嵌			-.63***	-.63***
交互作用項				
心理契約違反 x 組織鑲嵌				-.02
R ²	.09***	.43***	.65***	0.65
ΔR ²		.34***	.21***	0.00
F	5.65***	35.27***	71.95***	62.80***

表 4-4 調節迴歸分析結果 (N=284)

離職意圖				
變項	Model1	Model2	Model3	Model4
控制變項				
性別	.08	.05	.01	.01
年齡	-.01	-.02	-.05	-.05
年資	-.23**	-.15*	-.15**	-.15**
教育程度	.06	.07	.08	.08
職別	-.06	-.01	.06	.06
自變項				
心理契約違反		.59***	.30***	.30***
調節變項				
知覺組織生涯機會			-.55***	-.55***
交互作用項				
心理契約違反 x 知覺組織生涯機會				.01
R ²	.09***	.43***	.64***	.64
ΔR ²		.34***	.20***	.00
F	5.65***	35.27***	68.77***	60.00***

伍、研究討論與建議

一、結果討論

本研究在心理契約違反及組織鑲嵌的構念皆和以往文獻相呼應，當員工經歷較高程度的心理契約違反，其離職意圖亦會隨之升高，亦即當員工認為組織並未給予應給予的承諾實現時，員工可能認為自己不被組織所接受因而產生負向情感，如此一來就會產生離開組織的念頭。反觀組織鑲嵌，當員工與組織內部成員有越多的良性合作、以及良好的交情，其在職位上亦能得到較多的協助以及快樂感，又加上對於組織的依附程度高，倘若離開組織，員工的成本就會提高，導致離職意圖就會降低。最後在知覺組織生涯機會的構念上，本研究拓展了知覺組織生涯發展機會之研究，以往文獻中較少提及知覺組織生涯機會，對於這個世代的人，已經不再像過往年代中，員工喜好在同一組織中待上好幾十年，終身俸已不再是這個時代的代名詞，人們追求著更高更好的俸祿，以及新奇的環境，因此組織內部的生涯發展機會的重要性逐漸提升，則當員工知覺到組織內部的生涯發展機會高時，其離職意圖就會降低。另外本研究之假設3以及假設5未能得到支持，亦有可能是此兩個調節效果影響力不夠，意即此兩個調節效果只是其中能夠影響心理契約違反與離職意圖關係的一小部分，則未能達到顯著水準。

二、研究限制與未來研究方向

本研究在研究過程中，為確保符合科學方法，以力求謹慎，但在時間、樣本、經費成本等方面，還是有許多不足之處。本研究均在同一時間點測量，為橫斷面研究，未能檢測到員工與組織互動關係動力歷程，未來研究對於此可透過縱貫面研究，才能更有效測量之；而在樣本採集上，由於採便利抽樣，樣本中屬於設計產業以及強調個人績效之保險業比例較高，未能凸顯強調合作的調節效果，但已盡量採取不同組織、職位、年齡、年資等對象；而由於本研究問卷內容對華人社會中較為敏感產生社會期許偏誤，如：離職意圖、心理契約違反，又加上華人社會特有的趨中效應以至於變異不大，效果未能彰顯出來，建議未來研究可採用偶數量表設計，能有效將偏誤降低。而在問卷填寫上，四個構念皆為同一人採用自陳式做填答，極有可能產生共同方法偏誤之疑慮，建議後續研究可使用配對的方式進行。

三、管理實務意涵

心理契約違反及離職意圖的議題，在實務以及研究方面，是相當重要的一環，本研究透過在不同的情境下，能夠將員工離職意圖降到最低，藉由提升員工對於組織的依賴程度。瞭解影響員工離職意圖之前因與過程。瞭解員工在組織內的留任，探討一部分人，選擇留在組織之成因。提升組織有效留才之方向。透過不同的情境下，如：組織鑲嵌的程度、員工知覺組織生涯機會，提供組織該往什麼方向改善，增加員工對組織的連結性等，使離職率大幅降低。組織應與員工採取良好的溝通，才不會使得員工與組織認知不同，而產生負向情感，另外提升資訊透明化的程度，讓員工可以了解到自己在組織中的生涯機會，也是個提升員工留任率的不二法門。

參考文獻

- 李佳逸、高煌彥、余坤東、林宜真、諸承明（2014）。新進員工社會化與工作鑲嵌、離職意圖之關聯探討—以臺灣海運業為例。**航運季刊**，第23卷第三期，25-45頁。
- 李雅惠（2010）。員工—組織交換關係、心理契約實現與員工績效之關聯性研究—以領導者—部屬交換關係和知覺組織支持為干擾變數。國立成功大學國際企業學系，碩士學位論文。
- 陳淑真(2012)心理契約實現知覺與回任人員組織承諾、離職意圖關係之研究：以組織信任為中介變數。**人力資源管理學報**，第12 卷第三期，1-22頁。
- 張嘉文（2012）。探討關係結合、關係承諾及離職意圖之關係—以餐飲業的情緒勞務員工為例。國立中興大學生物產業管理研究所，碩士學位論文。
- 郭嘉博、余明助、林豪傑、王議賢（2015）。影響部屬知覺不當督導的原因：心理契約違背觀點。**人力資源管理學報**，第15卷第2期。
- 黃翊瑞（2013）。以預測離職傾向探討組織承諾與工作鑲嵌的異同。國家文官學院，**T&D飛訊**，第172期。
- 蔡幸樺（2007）。員工心理契約違反與違背關係之研究—契合與組織信任觀點。長榮大學企業管理學系，碩士學位論文。
- 廖元希(2014)負向雇用關係與員工效能：不同關係對象的對應效果與工作鑲嵌的調節作用。國立台灣大學心理學研究所，碩士論文。
- 賴秋芬（2014）。組織鑲嵌及主管領導風格對組織承諾及行員創新行為的影響-以台北地區某銀行為例。健康產業管理研究所，碩士學位論文。
- 簡崇碩（2012）。賦權對離職傾向之影響研究—檢視心理契約違反之干擾效果。國立臺北大學企業管理學系，碩士學位論文
- 蘇瑋婷(2014)工作鑲嵌對職業價值觀和離職傾向之中介作用—組織氣氛之調節效果。國立高雄師範大學研究所，碩士論文。
- Anne S Tsui, Jone L Pearce, Lyman W Porter, Angela M Tripoli(1997).
Alternative approaches to the employee-organization relationship: does investment in employees pay off?*Academy of Management journal* 40 (5), 1089-1121
- Chang-qin Lu, Jing-wei Sun, and Dan-yang Du(2016). The Relationships Between Employability, Emotional Exhaustion, and Turnover Intention: The Moderation of Perceived Career Opportunity. *Journal of Career*, Vol. 43(1) 37-51.
- Denise M Rousseau(1990). New hire perceptions of their own and their employer's obligations: A

- study of psychological contracts. *Journal of organizational behavior* 11 (5), 389-400.
- Denise M Rousseau, Judi McLean Parks(1993).The contracts of individuals and Organizations. *Research in organizational behavior* 15, 1-1.
- Denise M Rousseau, Snehal A Tijoriwala(1998).Assessing psychological contracts: Issues, alternatives and measures. *Journal of organizational Behavior* 19 (s 1), 679-695.
- F. Robert Dwyer, Paul H. Schurr and Sejo Oh(1987). Developing Buyer-Seller Relationships. *Journal of Marketing* Vol. 51, No. 2 , p. 11-27.
- Günterk. Stahl, Cheihweechua, Paulacaligiuri, Jean-Luccerdin, and Mami Taniguchi (2009). Predictors of turnover intentions in learning-driven and demand-driven international assignment: the role of repatriation concerns, satisfaction with company support, and perceived career advancement opportunities. *Human Resource Management. Vol. 48(1), p. 89–109.*
- Kraimer, M. L., Seibert, S. E., Wayne, S. J., & Liden, R. C. (2011). Antecedents and outcomes of organizational support for development: The critical role of career opportunities. *Journal of Applied Psychology*, 96, 485–500.
- Linda D. Molm, Nobuyuki Takahashi and Gretchen Peterson(2000). Risk and Trust in Social Exchange: An Experimental Test of a Classical Proposition. *American Journal of Sociology* Vol. 105,No. 5, pp. 1396-1427.
- Manuela Priesemuth & Regina M. Taylor (2016). The more I want, the less I have left to give: The moderating role of psychological entitlement on the relationship between psychological contract violation, depressive mood states, and citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*.
- Maxwell K. Hsu, James J. Jiang, Gary Klein, and Zaiyoung Tang(2002). Perceived career incentives and intent to leave. *Information &Management. 40*, 361–369.
- Mitchell, T. R., Holtom, B. C., Lee, T. W., Sablinski, C. J., & Erez, M. (2001). Why people stay: Using job embeddedness to predict voluntary turnover. *Academy of Management Review*, 22(1), 226- 256.
- Robinson, S. L., & Morrison, E. W.(2000). The development of psychological contract breach and violation: A longitudinal study. *Journal of Organizational Behavior*,21,525-546.
- Sandra L Robinson, Denise M Rousseau(1994). Violating the psychological contract: Not the exception but the norm. *Journal of organizational behavior* 15 (3), 245-259.

主管與員工工作價值觀建構歷程差異之探討

Discussion on establishment of different working value between manager and employee

王玉璿 研究生

Yu Hsuan Wang

林弘昌 副教授

Huang Chang Lin

國立臺灣師範大學科技應用與人力資源發展學系

Department of Technology Application and Human Resource Development

摘要

現在企業員工離職率攀升，可能是主管與員工在工作價值觀差異上的問題，現況報導指出，不同世代間的主管與員工，在工作價值觀上是有所差異的，造成溝通理解上的問題。本論文目的為探討主管與員工工作價值觀的建構歷程，以了解是哪些原因使主管與員工在工作價值觀上面有所不同，本文從打工或參加社團、家庭、服務年資、婚姻性別、組織文化、年資、職位等面向探討工作價值觀不同的原因。工作價值觀會隨個人的生命歷程而有所改變，為使主管與員工有機會互相了解，第一，主管可觀察員工喜好的溝通方式，改變其溝通行為，像是現在的員工偏好直接給予建議，就避免使用暗示的方式；第二，可在工作任務中，讓不同世代的主管與員工互相搭配，讓彼此有更多了解為何對方會有如此價值觀，理解對方的想法；第三，聆聽年輕世代員工的需要，讓他們有被尊重的感覺，增加認同感；第四，新人訓時，可請公司資深主管前來分享自身工作經驗與公司文化，讓員工在實際體會公司組織文化前，先從資深主管口中了解公司組織文化所偏重點，日後與自己所體會的相結合。如此一來便能使雙方在工作上更加了解與愉快。

關鍵詞：工作價值觀、主管、員工

壹、前言

現今企業管理階層常常會感嘆，不曉得現在員工在想什麼，而企業的組成不外乎是人，主管與部屬間若是價值觀不同在工作事務上的認知也會有所不同，這些不同可能會造成業務推展上的困難，導致主管與員工之間溝通上的困難與不和諧，嚴重的話則是造成組織內離職率提升、組織的瓦解。

根據 104 人力銀行 2016 年 F.B.I.調查報告，新鮮人一個月內閃辭的比率從 2013 年 32.2% 到了 2015 年加劇到 36.2%，顯示新鮮人的離職率攀升，而企業邀約面試 100 人到任六個月，平均留任僅 7.3 人，可見現在員工的離職率偏高，而離職的原因，根據勞動部 2004~2008 年的調查，台灣青年失業的主因有高達 89% 以上是自願性失業，以 2008 年的調查來看，自願性失業中包含了更換地點、待遇不佳、環境不佳、時間不合、沒有保障、學非所用、沒有前途、健康不佳、自行創業、結婚生育以及其他（李健鴻，2011），而根據人力銀行的調查年輕員工離職的理由前五名分別為無法做自己一直以來想做的事、工作時間過長導致覺得吃力、覺得公司沒有未來、與主管相處不佳、無法融入公司文化。員工並不是一開始就決定離職的，進公司半年後，開始對工作覺得意興闌珊而想離職的理由前三名分別為無法從工作中獲得成長、無法做

自己想做的工作、對上司指示感到不滿，相反的，若是對職場充滿士氣，則是認為職場充滿正面氣氛及人際關係良好、能從工作中獲得成長、能自己想做的工作（本田有名，2010），綜合上述離職的原因，員工離職的原因可分成兩大類，第一類是個人內心認為工作期望不符，第二類是工作上與上司溝通不良，兩類原因導致員工離職，而這兩類都是與工作價值觀息息相關。

根據 2011 年 104 人力銀行調查新鮮人與老鳥工作價值觀，發現新鮮人較老鳥在意經濟、平衡、自我成長與社會互動，報告中認為，這是由於新鮮人對工作期待較高，希望能有自我實現的緣故（104 人力銀行，2011），顯然新鮮人與老鳥在工作價值觀上是有差異的，這樣的差異或多或少影響了一個人的留任意願。

青年失業大多以自願性失業為主，造成此一現象的主要原因由上述資料看出，是取決於青年的想法，認為工作與自己所想的不一樣，無法達到自己想要實現的理想，又認為工作內容過重，加上薪水不能夠滿足，阿里巴巴集團總裁馬雲針對員工離職的現況提出了一個說法，他認為員工離職的原因總歸來說是：「錢，沒給到位；心，委屈了。」這兩點是連動的，該給多少錢才是給到位呢？這個可能因人而定，不同的人對於這個的定義不盡相同，而造成定義不相同的原因取決於工作價值觀。

工作價值觀並非是一個完全發自個人的產物，更會受到學校、工作歷程、工作環境、社會等影響，是一個發展的過程，而它是長期累積的結果？還是階段性的產物？在公司中的同一職務中，是否因為時間經驗的不同，工作價值觀也有所改變？或許該從個人工作價值觀的建構來了解。

陳銘宗、劉兆明（1995）的研究認為工作價值觀建構歷程的探討是重要的，研究中發現家庭是影響工作價值觀的重要因素，擬家庭化在工作中是重要的，當時的研究發現員工在工作中會希望得到家的感覺，然而此份研究為二十多年前的研究，在科技日新月異的現在，目前的員工仍然認為工作中擬家庭化是重要的嗎？工作價值觀同樣受到家庭影響很大嗎？還是有別的因素形成現在員工的工作價值觀？

一般公司在員工提出離職時，人資人員會進行離職面談，離職面談的目的除了是瞭解決定離職的原因和想法，也要進一步瞭解離職員工對公司主管等評價，在離職面談的問題當中，不外乎是問與工作價值觀相關的問題，例如：薪資是否是離職的主因？你現在所從事的工作是否是你所期望的？你認為你現在得到的職位與你能力相當嗎？在工作崗位上有安全感嗎？你的主管對你的工作期望如何？你覺得工作環境適宜你的工作嗎……等等（壹讀，2016），幾乎都是與工作價值觀相關的問題，可見工作價值觀的重要性，而總結離職面談的記錄發現員工離職是對於主管在表達賞識、激發參與感、溝通願景與策略上不滿意，在知識經濟的時代下，企業若要留人，就必須了解員工為什麼留下？為什麼離開？組織又可以怎麼變革？唯有組織流動率低於對手，才能為企業帶來巨大的優勢（Spain & Groysberg, 2016），透過離職面談來瞭解是最後一步，與其走到離職面談時才來瞭解員工離開的理由，不如透過了解員工工作價值觀的形成，來了解員工真正在工作上的需要，不只了解員工的工作價值觀，也瞭解主管的工作價值觀建構，以分析為何主管總是這樣要求員工，認為員工的一些價值觀不適當，一方面讓主管可以藉此知曉如何正確的進行工作分配、工作交辦以及與員工的溝通方式，也讓員工瞭解主管會何會如此看待他們，以達到主管的要求。

目前對於工作價值觀的研究大多是量化研究，了解研究變項中哪些因素，例如性別、年級、家庭、社經地位、學業成就、地區等，這些影響了工作價值觀，但較無探討背後形成之原因，或者是雖然有研究工作價值觀的質性資料，然而資料過於老舊，資訊快速的現在，員工的想法一定大大不同於以往，若是要預防現今員工離職，就要知道他需要什麼、重視什麼，了解其中緣由便能更好的安排工作方式並使員工與主管在工作中好好相處，在員工提出離職前，阻止離職的發生，為企業省下招募人才的心力及成本。

本研究的研究目的為第一，使主管與員工能了解彼此，理解對方為何會有這些想法，降低離職率，並且自我省視；第二，主管透過了解不同世代員工工作價值觀的建構歷程，挑選適合此一世代的溝通方式，以及工作安排方式，協助員工提升工作滿意；第三，使人資人員了解主管與員工的需要以及溝通方式，促進教育訓練的安排以及主管與員工間的輔導。

貳、工作價值觀的定義與內涵

何謂工作價值觀，工作價值觀中又包含了哪些內容，下文將一一了解哪些價值觀是工作價值觀中所包含的。

一、工作價值觀的定義

工作價值觀包括屬於外在價值的生活方式、聲望、安全感、經濟報酬，以及內在價值的利他行為、創造力、智性激發、獨立性、美感、成就感、管理等（Super，1970），外在價值指像是職涯、經濟報酬等，外在環境給個體的感受，較能由觀察看出，內在價值則是指不受他人與環境影響，是一長久累積的過程，二者構成了工作價值觀。

工作價值觀為一種期望的概念，特定的團體會用他們的工作價值觀來判斷工作的好壞，同時也表現出個人對工作的贊同度及渴望程度，藉由工作的實現來滿足個人期望，如薪資、成就感、社會地位、自我實現等（郭恆志，2015），Super 是最早提出工作價值觀的學者之一，他將工作價值觀分成十五項與工作生活有關的，包含屬於內在價值的利他主義、美感、創造力、智性啟發、生活方式、變化性（Super，1970），工作價值觀是價值系統的一部分，與工作有關的情感、價值、態度與認知（劉玉玲，2007），工作時所持有的信念，評斷工作相關事物行為的準則，反映出個人需求偏好，引導態度行為去追求工作目標（林惠彥、陸洛、余思科，2011）。

綜合上述研究，工作價值觀的定義可以分為以下幾項，第一，職業發展中的內在支持性，影響個人的選擇；第二，對一般工作的評價感受，知覺到工作滿足進而影響行為態度，是經由社會化而來；第三，對工作的偏好程度，以判斷工作好壞；第四，個人的價值理念，尋求工作的短程或長程目標。

本研究採用 Zytowski 對工作價值觀的定義，工作價值觀中介個人或情感取向，提供此情感取向滿足感的外在目標的一組概念，可預測個人職業走向（Zytowski，1970）。由於本研究探討形成主管與員工工作價值觀的具體原因，現今大學畢業新鮮人離職率較高，是由於工作不滿足的因素，而工作價值觀正是造成工作不滿足的原因，因此屬於上述工作價值觀定義中的第二點，工作價值觀會知覺工作滿足影響行為態度。

二、工作價值觀的內涵

工作價值觀的分類有學者將其區分成外在與內在，Super（1970）的分類方式將生活方式、聲望、安全感、經濟報酬等歸類為外在報酬，利他行為、創造力、智性激發、獨立性、美感、成就感、管理歸為內在報酬；Kalleberg（1977）將方便性、財務、同事關係、職涯歸類為外在

構面，內在構面部分為任務相關性；Kazanas（1978）則將經濟獨立、工作環境、聲望、人際關係、社會地位、認同感、安全列為外在價值，獨立、滿足、利他行為、自律、自我實現、工作興趣列為內在價值。將各學者列出的工作價值觀分類整理如表 2-1。

表 2-1 工作價值觀分類

外在價值	內在價值
生活方式、聲望、安全感、經濟報酬、方便性、財務、同事關係、職涯、經濟獨立、工作環境、聲望、人際關係、社會地位、認同感、安全	利他行為、創造力、智性激發、獨立性、美感、成就感、管理、任務相關性、滿足、自律、自我實現、工作興趣

資料來源：本研究整理。

外在價值觀方面是較能夠由觀察出，能具體感受並會直接顯現出來，且不是個人自身能控制的，至於內在價值觀，不會受他人與環境影響，長久累積形成，與個人性格較為相關。這些外在給個體的感受與個體長久受社會化形成的價值，構成了個人的工作價值觀。

叁、主管與員工工作價值觀的差異

現今主管與員工因為生活經歷與職位以及年齡等其他個人的因素，造成工作價值觀有所差異，而其中又以內在價值觀與外在價值觀重視程度的不同最為明顯，這造成了在職場工作上二者相處的問題。

Leigh Branham 在其書中指出，企業無法留住人才的主要原因是員工看不到績效與報酬間的關係、努力未受賞識、無法在公司內發揮（Branham，2000），年輕一輩的員工相較於年紀較長的主管，在工作價值觀上重視認同感，年輕員工會希望自己付出了馬上被肯定，而主管處於目前的職位，對他們來說已經是個肯定，能夠達到自我實現，這是靠時間累積的，按年資慢慢晉升的，較難感受員工在工作上希望得到及時回饋的心情。

通常主管與員工會有差異衝突主要有三種原因，第一是世代溝通問題，第二是階級差異，第三是個人看法（吳炳耀，2011），因為雙方不清楚彼此二者所重視的部分或要求，所以在工作配合中也很容易起衝突。

現在的年輕員工敢於表達內心不滿、敢於開口，員工會爭取自己應得的，像是加薪、升遷等，一旦這些他認為能夠被認同的機會未獲得，便會對工作產生不滿意，這已經較現在主管當年默默努力一陣子才敢和他們的主管談加薪的情況已經很不一樣了（艾彼，2015），會有這樣的情況是由於現在新世代的年輕員工多為獨生子女，多半是在父母不強迫其做不想做的事情的氣氛下成長，他們有十分的自主權，並且認為自己很特別，而且他們的父母多是採用平等溝通的方式來教育，因此養成他們這樣的性格。

主管多為嬰兒潮世代與 X 世代，這時期人們的特質為重視紀律、要求自律，工作上刻苦耐勞，同時這個時代的人還有重視物質報酬、重視工作成就感、自我實現，自我成長等，對於工作環境舒適與否也十分重視（廖秋月，2001）。

現在的員工，尤其是千禧世代及 Y 世代的員工，他們則是偏向自信，覺得工作是要有樂趣且有創意的（EMBA 雜誌整理，2016），還有觀察及調查發現，千禧世代的員工相較於前一世代的主管，重視個人獨特性、職涯發展、工作意義、專業、成就感、工作彈性度等，希望在工作上有機會分享交流，關懷他人及社會（經濟部，2016）。

身處資訊快速時代的年輕人，希望能夠及時得到工作反饋，然而大多數主管習慣於按照公司排定時程進行年度工作反饋，這會讓年輕員工等不及（張玉琦，2016），世代經歷以及階級職位本來就會造成差距，這樣的差距讓主管與員工在溝通上也有差異與問題，對於年輕人來說，他們重視人際間的關係，不喜歡拐歪磨腳，更在意溝通時雙方是否說真話，與其用暗示的，不如明示的講出員工的優缺點。

不同世代的主管與員工在工作價值觀上的差異比較如表 2-2。

表 2-2 主管與員工工作價值觀的主要工作價值觀比較表

	主管	員工
工作 價值觀	自律、自我實現、工作報酬、 自我成長、成就感、工作環境	認同感、自主權、人際關係、 創意、獨特性、職涯發展，專 業、成就感、工作彈性、關懷 他人

資料來源：本研究整理。

從表格中可以發現，現在的員工重視認同感，覺得在工作中應該有趣，不只是得到成就感而已，在工作報酬上不若主管來的在意。

肆、主管與員工工作價值觀的建構歷程探討

為什麼在工作價值觀上，主管與員工會有相同與不同的地方？根據過往量化研究對於工作價值觀的研究，認為打工或參加社團、家庭、婚姻性別、組織文化、服務年資與職位對於工作價值觀有所影響，以下將針對這些對於工作價值觀建構的影響進行探討。

一、打工與實習對個人工作價值觀的影響

學生時期有打工經驗的員工工作價值觀當中較沒打工經驗者重視工作環境安全感、福利與升遷，沒有實習經驗的學生對於管理權力的重視度高於有經驗者（黃韞臻、林淑惠，2010），而現在許多的年輕員工都在大學時期都有打工與實習的經驗，現今的打工與實習的工作內容，又較主管當年更為豐富。

若打工的工作性質為自主性與技術性強的工作，則員工對自我成長與實現及創造力會更加重視，同時也會在意是否能被尊重（胡蘭沁，2006），可見工作的性質也對工作價值觀有所影響。

二、社團活動對個人工作價值觀的影響

員工學生時期參與社團，若是對社團的認同度越高，工作價值觀也越正向（吳佩熹，2012），且對社團高度參與的人比從未參與的人較重人際互動、自我成長、創造力及內在價值（徐裕逢，2009）。

在參與的過程當中可以學習如何拓展人脈，認識不同的朋友，互相扶持，並且開拓自己的視野（徐佩瑜，2009），因此參與社團對工作價值觀中的人際關係是有正面影響的。

三、原生家庭對個人工作價值觀影響

在家庭中，父母對子女的工作期望也會影響個人工作價值觀。

內在價值觀方面，父母對子女工作價值觀中的自我成長與實現越重視，會正向影響個人工作價值觀中的創造力及尊嚴；父母若重視創造力，則對個人的創造力、自我成長與實現、利他也較為重視，但對尊嚴就無相關性；然而父母若重視個人工作尊嚴，則個人也會重視尊嚴及自

我成長與實現，但是和創造力與利他無關；父母若對利他重視，個人對利他也會較為重視。外在價值觀上，父母若重視組織安全與安定，則個人會重視工作內在價值部分；父母重視休閒環境與交通則個人會重視組織安全與安定、經濟、人際互動（胡蘭沁，2006）。

出身較高的社經背景家庭的人較重視內在工作價值，如自我成就，而社經地位較低者，對於薪水較為注重（黃朗文，2009），原生家庭的社經背景對個人的工作價值觀也是有所影響的。

若將社經背景與父母管教方式結合，形成的工作價值觀整理如下表，可以回想現在年輕員工成長家庭的模式，現在的父母已不若從前的父母對子女的教育是採權威方式，大多是採用開放、開明的態度來對待子女，因此現在的低權威的家庭下長大，現今台灣的經濟又較好，也造就了現在年輕員工的獨立性也較強。

表 2-3 管教方式與社經背景對工作價值觀影響

	高權威、高關懷	低權威、低關懷	低權威、高關懷	高權威、低關懷
高社經背景	內在工作價值、獨立性		獨立性	益智、獨立性 內在工作價值、安全感、審美
低社經背景		外在工作價值、安全性、內在工作價值、自由性	利他、審美、益智、安全性	安全性

資料來源：戴麗芬（1990）。

四、服務年資與職位對工作價值觀的關係

年資較久的員工較重視內在工作價值觀，也會在意升遷與否，但是年資較短的員工則較注重薪酬價值，尤其以年資 16 年以上的員工最注重，而年資 1~3 年的員工在薪酬價值上最重視（朴英培、黃俊英、郭崑謨，1990），年資 6 年以上者又較年資 3 年以下者重視工作安全（陳淑玲、趙必孝、黃英忠，2001），沈儀方的研究也發現年資 1~5 年的教師在成就聲望方面高於年資 16~20 年的教師（沈儀方，2004），另一個研究發現年資 1~3 年的員工較年資 7~15 年者更重視自我成長、安定、安全、經濟、交通等，年資 7~15 年的員工又較年資 15 年以上員工重視安定、安全等（鐘志明，2000）。由此可見年資較低的員工較重視外在價值，但同時又重視成就聲望。

同樣的，研究也顯示職位會影響個人的工作價值觀，較高階層的員工較低階層的員工重視薪酬（朴英培、黃俊英、郭崑謨，1990）。主管職在工作安全、工作成長的向度上比非主管職來得高，擔任主管職的員工會更確信此份工作能夠做得長久，且會爭取在職進修的機會（許呈綱，2015）。

從於上述年資長短與所在職位的不同，資淺的員工就不若資深主管在意進修機會，可能也是覺得公司內的進修機會暫時輪不到自己，而且進入公司沒有多久，薪水起伏不大，所以才不若資深主管在意薪水，對於累積個人的成就才會比較在意。

五、婚姻與性別對個人工作價值觀影響

已組成家庭的工作者在工作價值觀上會因其共組家庭者的觀念而有所影響，可分為三種類型。第一種，若是處於相信傳統男女職責的家庭，男性在工作價值觀上重視內外成就，女性則較重視平安和諧，配合家庭，這一類的男性認為工作是養育家庭，並把工作與家庭分開，較不投入家庭；第二種，若是夫妻二者認同男女平權，則女性也會像男性一樣重視內外成就，這時男性會願意犧牲工作成長，並設法把工作與家庭結合；第三種，屬於混合型，即同時重視工作與家庭，在育兒時期，夫妻是採男主外女主內的方式，脫離育兒期後，女性便也和男性一樣重視內外成就（王叢桂，1999）。

研究中還發現，男性具有自主性（autonomy）與工具性（instrumentality），從小便被培育要獨立並有自己的判斷力，男性負責外部場域，出門工作，工作上男性除了追求自身能力發展，更重視物質酬賞的前景，男性較女性重視外在價值觀中的經濟報酬、獨立性、安全感、職涯、財務、聲望、管理、經濟獨立（林惠彥、陸洛，2012），性別角色期待扮演了重要角色。

而結婚與否會影響到一個人的工作價值觀，進入婚姻後，夫妻之間的相處模式，更會使工作價值觀有所改變，也不可忽視個人生命週期（life cycle）的影響。

六、組織文化對個人工作價值觀的影響

不只個人，工作的組織環境同樣影響內在工作價值觀。若是組織文化傾向創新型文化，員工的工作價值觀會傾向安定、免於焦慮、組織安全、經濟等；組織文化若是傾向穩健和諧重視倫理文化時，員工的工作價值觀會傾向社會互動（李元墩、陳羿君，1999），但只重視倫理文化而不注重創新時，員工在工作價值觀上會較不注重自我成長，而組織文化注重穩健回饋而不注重倫理時文化時，員工除了會不注重自我成長外，也不注重安定、免於焦慮、安全、經濟等（鐘志明，2000）。且當員工認同支持進取文化與官僚文化時，員工能滿足目的性價值觀，即指內在報酬、外在報酬、平安、利益，與工具性價值觀，指能力、寬容、尊重等（莊雅茹，2010）。

伍、結論與建議

一、結論

由此可看出除了個人因素的家庭、性別，社會化的工作經驗、年資、職位等影響也不容小覷，特別是社會化的工作經驗、職位等，造成不同的工作價值觀。

第一，由於剛入社會的年輕員工對於工作價值觀的建立是在學生時期的打工或是社團經驗，因此若有打工經驗的員工初入職場時，對於安全感、福利、升遷、創造力以及人際關係等會較為重視，

第二，服務年資與職位的不同，對於內在價值觀與外在價值觀的重視會有所不同，年資越久的者越重視內在價值觀，特別是自我成長、自我實現的部分，管理職也重視自我成長勝過非管理職，因此主管會較員工重視內在價值。

第三，組織文化同樣影響工作價值觀，其中又特別影響個人內在價值觀的部分，主管較員工在公司的年資久，因此內在價值觀的影響會較員工來得深刻，也會對於工作中的環境較為注意。

第四，除卻外在工作經歷、組織文化的影響，個人因素也會影響工作價值觀，性別、家庭狀況、結婚與否會有所影響，所以在評估工作價值觀的差異性時，個人因素也需一併納入分析考量，例如考量現在年輕員工從小的成長環境，以了解為何大多數的年輕員工對於工作興趣、創意程度會重視。

第五，年輕員工較希望在工作中快速取得認同感、自主權，也認為自己是有獨特性的，若是無法立即從工作中得到反饋，容易造成其對工作不滿意而離職，若是調整溝通方式，立即回饋以及說真話，可以降低員工的不滿意感。

最後，工作價值觀是會隨著個人的生命週期而改變，現在對職涯發展、工作彈性在意的年輕員工，有朝一日他們也當上主管職時，工作價值觀也會隨著他們生命歷程的改變。

二、建議

企業中，如果部屬與主管的工作價值觀差距越大，部屬在工作價值觀中的內外在工作滿足及組織承諾則越低，組織承諾低則會造成員工離職的現象（莊雅茹，2010）。因此，本研究給予下列建議，希望能增進員工與主管間的了解程度。

第一，主管可觀察員工喜好的溝通方式，改變其溝通方式，現在年輕人成長經歷中，多為獨生子女，因此習慣於有人聽其意見，並給予回應，在面對較年輕的員工，由於其偏好說真話以及快速回應，所以在給他工作上的建議時，宜直接說明他哪裡做錯，可以如何改，避免使用暗示的方式希望他做好，盡量增加給予員工反饋的機會，讓員工有被重視感。

第二，在工作上為了讓員工與主管有互相了解的機會，可以在一項工作任務中讓一位主管與不同世代的員工互相搭配，一方面能夠達到在工作中的師徒制效果，一方面因為有更多的接觸，能更加了解彼此的生命歷程，會更了解為何對方會有如此價值觀，理解對方的想法。

第三，聆聽年輕世代員工的需要，讓他們有被尊重的感覺，主管可先聽完員工的意見，再給建議，讓他們充分了解自己所期望的如升遷、加薪為何沒輪到自己，減少不平衡感，增加認同感。

第四，初入一家公司的員工，需多了解公司的組織文化，了解組織文化偏重的部分，可知曉在公司待久的主管，在工作上重視什麼，使自己的心態與主管更為相近，因此在新人訓時，可請公司資深主管前來分享自身工作經驗與公司文化，讓員工在實際體會公司組織文化前，先從資深主管口中了解公司組織文化所偏重點，日後與自己所體會的相結合。

陸、參考文獻

一、中文部分

104 人力銀行（2011）。不同世代工作價值觀調查報告。取自

<https://www.104.com.tw/area/media/file/detail/id/64/category/1/m/1>

王叢桂(1999)。性別角色信念、家庭承諾、工作承諾與工作價值之關係。《本土心理學研究》，11，59-89。

本田有名（2010）。3 年不辭職。台北：天下。

朴英培、黃俊英、郭崑謨。(1990)。工作價值觀、領導型態、工作滿足與組織承諾關係之研究-----以韓國電子業為例。《管理評論》，9，53-87。

艾彼（2015）。了解你身邊的年輕同事，從工作價值觀看溝通模式。取自

<http://careher.net/working-with-generation-y/>

吳佩熹（2012）。學生就業力、社團參與認同與工作價值觀對其個人與生涯發展傾向影響性之探討——以輔仁大學為例（未出版之碩士論文）。輔仁大學統計資訊學系應用統計碩士班，台北。

吳炳耀（2011）。主管對人不對事，怎麼辦？。取自

<http://www.cheers.com.tw/article/article.action?id=5024321>

- 李元墩、陳羿君(1999)。企業主管領導能力與員工組織承諾 ※ ※ 及其生產力關係模式之研究-以服務業為例 (NSC 89-2416-H-309-004-SSS)。台南：長榮管理學院國際企業學系。
- 李健鴻(2011)。當青年失業的原因、問題與對策。就業安全半年刊，10(1), 15-19。
- 沈儀方(2004)。國小身心障礙資源班教師工作壓力、工作價值觀與專業承諾關係之研究(未出版之碩士論文)。國立屏東師範學院國民教育研究所，屏東。
- 林惠彥、陸洛(2012)。工作價值之群體差異— 全台代表性樣本分析。台灣管理學刊，12(1)，99-116。
- 林惠彥、陸洛、余思科(2011)。工作價值落差與工作態度之關聯。彰師大教育學報，19，13-30。
- 胡蘭沁(2006)。大學生兼職與其工作價值觀關聯性之探討。臺東教育大學學報，17(1)，35-76。
- 胡蘭沁(2006)。兼職工作對大學生工作價值觀影響之研究(E92015)。台南：行政院國家科學委員會。
- 徐佩瑜(2009)。社團活動參與經驗對科技大學畢業生生涯發展之影響(未出版之碩士論文)。國立台灣科技大學技術及職業教育研究所，台北。
- 徐裕逢(2009)。大學應屆畢業生工作價值觀與就業力之探討(未出版之碩士論文)。國立彰化師範大學工業教育與技術學系，彰化。
- 張玉琦(2016)。主管們，請有話直說！面對年輕部屬，直接溝通最有效。經理人月刊，137。取自 <https://www.managertoday.com.tw/articles/view/52351>
- 莊雅茹(2010)。企業願景、組織文化、工作價值觀、組織承諾 之關係研究-以南部地區金融產業為例(未出版之碩士論文)。國立成功大學企業管理學系碩士班，台南。
- 陳淑玲、趙必孝、黃英忠(2001)。新人類工作價值觀、工作生活品質與工作滿足關係之研究。勞資關係論叢，10，75-101。
- 壹讀(2016)。離職面談的 21 個經典問題。取自 <https://read01.com/Bn6Bmk.html>
- 黃朗文(2009)。台灣青年工作價值觀與職業取向台灣青少年成長歷程研究第三次學術研討會」，台北。
- 黃韞臻、林淑惠(2010)。中部大學生打工、實習經驗與工作價值觀之相關探討。台灣心理諮商季刊，2(2)，36-57。
- 經濟部(2016)。千禧世代的工作價值觀。取自 http://itriexpress.blogspot.tw/2016/02/blog-post_3.html
- 廖秋月(2001)。“X”世代護理工作人員工作價值觀之探討(未出版之碩士論文)。台北醫學院護理學研究所，台北。
- 鐘志明(2000)。企業文化、員工工作價值觀及組織承諾之關聯性研究—以台灣地區主要集團企業為例(未出版之碩士論文)。長榮管理學院經營管理研究所，台南。
- EMBA 雜誌整理(2016)。如何領導新世代人才。EMBA 雜誌，363。取自 <http://www.emba.com.tw/ad/7549a694b16442dca346bcf73c06a0cb>
- Spain, E., & Groysberg, B. (2016)。靠離職面談留住人才。哈佛商業評論，2016 年(4 月號)。取自 https://www.hbrtaiwan.com/article_content_AR0003426.html

二、英文部分

- Branham, L. (2000). *Keeping the People Who Keep You in Business*. New York: Amacom Books.
- Super, D. E. (1970). *Manual for the Work Value Inventory*. Chicago: Riverside Publishing Company.
- Zytowski, D. G. (1970). The concept of work values. *Vocational Guidance Quarterly*, 18(March), 176-186.

以 ADDIE 模式發展企業內部數位學習輔助教材－以 T 公司為例

Using ADDIE model to development digital training material in enterprise internal - using company T as an example

林宣妤

國立臺灣師範大學科技應用與人力資源發展學系所

Syuan-Yu Lin

National Taiwan Normal University

Department of Technology Application and Human Resource Development

摘要

隨著科技的日新月異，人們的生活型態持續地改變，企業為了要維持其競爭力，首先，必須提升員工的素質。近年來，企業開始導入數位學習，其最大的好處莫過於縮短了時間及空間的成本，帶給員工更彈性的學習空間。

本研究利用 ADDIE 模式來發展企業內部數位學習輔助教材，經過分析、設計、發展、實施、評鑑，運用系統化教學設計模式來製作，讓組織內部新進人員，針對組織文化、勞工安全衛生法、個人資料保護法來進行訓練，期望學習者透過此教材能夠達成高度的學習成效，也能給予教學設計師作為參考。

關鍵字：ADDIE、數位學習、企業訓練

壹、緒論

在環境快速變遷的時代下，企業為了要永續發展，需要擁有優秀的人才，唯有人才，才能替組織創造更大的價值。為了達成此目的，組織可以藉由訓練活動的實施來改善員工績效，進而提升人力素質，使企業得以永續經營。早期的訓練活動大多以傳統的面對面指導、實體課程或師徒制為主，雖然達成了學習的成效，卻耗費了許多有形、無形的成本；近年來，許多的企業慢慢開始推廣數位學習，透過數位學習的方式，讓員工在時間、空間上多出了許多的彈性，不僅為企業降低了成本、增加效率，也可以讓員工能夠在更有趣的環境下學習。

根據經濟學人與 IBM 公司所發表的數位學習準備度排名報告指出，全球至少有 60 個國家進行數位學習推動的工作，各國皆將數位學習推動提升為國家重要的政策（楊正宏、林燕珍、張俊陽、曾憲雄，2008）。數位內容產業為我國推動的新興重點產業，其包含數位遊戲、電腦動畫、數位影音、數位出版與典藏、數位學習以及關聯的產業。根據財團法人資訊工業策進會產業情報研究所調查，台灣數位學習產業在 2015 年產值達 902.77 億元新台幣，較 2014 年大幅成長 25.5%（經濟部工業局，2015）。

數位學習已成為企業當中的趨勢，數位學習的核心架構就是建構一套完整的數位教材，足以讓學習者利用多媒體媒介獲取知識。在建構數位教材時，最常被提及的教學系統設計模式為

ADDIE，其五大步驟：分析、設計、發展、實施、評鑑，建構一套最符合組織的訓練數位教材。ADDIE 模式早在 1970 年代於美國佛羅里達州立大學被提出，早先是為了美國軍事訓練目的，到 1980 年代逐漸被用於企業教育訓練（林孟禎、陳昭秀，2012）。

目前已有許多研究著重於數位學習領域當中，但是過去的研究甚少探討該如何在企業當中建構一套完整的數位學習教材。因此，本研究將針對個案公司，運用系統性教學設計 ADDIE 模式為架構，建構一套法律相關的數位學習教材，期望學習者透過此教材能夠達成高度的學習成效，也能給予教學設計師作為參考。

本研究之個案公司為台灣低成本航空公司，秉持低成本航空之營運原則，像是提供短程航線、有限度的乘客服務、降低平均票價等，推動航空輕旅行之概念，以「飛安」、「誠信」為該公司之核心價值。目前該公司新進人員課程除了傳統的面授課程搭配紙本教材，課後也能夠運用數位學習平台做輔助學習，但是經由觀察此種模式缺少與學習者之間的互動，無法有效激發學習者動機，作者與該公司之人資專員洽談後，希望建構一套內容有關於法規部分的新人通用教材，像是：勞工安全衛生法以及個人資料保護法等，與辦公室員工相關之法條，讓員工們能夠在家課前預習、課後複習。

貳、文獻探討

一、數位學習運用在企業訓練

「數位學習」有許多不同的名詞來詮釋，例如：Internet-based training、web-based training，或稱線上學習(online learning)、網路學習(networked learning)、遠距學習(distance learning)（蔡緒浩，2015）。美國教育訓練發展協會(American Society for Training and Development)在 2015 年將數位學習定義為「學習者應用數位媒介學習的過程，數位媒介包括網際網路、企業網路、電腦、衛星廣播、錄影帶、互動式電視及光碟等。應用的範圍包括網路化學習、電腦化學習、虛擬教室及數位合作。」

數位學習或 e-learning，仍然是不斷發展的概念，會隨著不同的環境發展出不同種類的模式，像是近幾年來熱門的遊戲式學習(Game-based learning)、社群學習(Social learning) 以及行動學習(Mobile learning)。數位學習最大的優點在於其速度快，彈性大，不限時間、地點都可以進行學習，速度快讓我們在工作或生活中遇到任何問題時，都可以透過網路找尋資料或詢問專家，獲得即時學習（鄒景平，2006）。

數位學習發展至今已有數十年的歷史。許多研究已顯示數位學習能提升學習者的學習動機、學習效率、學習成效（張基成、林冠佑，2016）。在科技進步的時代下，如何能夠讓員工能夠在短時間內快速地達成其學習成效，根據林孟禎、陳昭秀將企業數位教育訓練定義為企業使用任何電子科技工具，為員工安排一系列同步或非同步的教學與學習活動，以增強員工工作相關能力的過程。數位學習，不僅解決了時間、空間上的問題，也讓員工能夠更有彈性地進行學習，目前在台灣，數位學習已經成為許多企業進行教育訓練的策略之一，像是全家數位學習平台、雲朗知識庫數位學院，其方便、快速、彈性的模式，讓員工能夠在短時間內進行學習，更成為知識傳承的重要工具，讓企業維持其競爭力。

二、系統化教學設計 ADDIE 模式

資策會數位教育研究所（2015）認為數位教材的定義為「依照不同使用載具可分為行動學習與線上學習，其內容包含數位化的學習內容設計與課程開發之進行，提供或授權給廠商、非營利機構、消費者使用，教材範疇包含英文、華語文、IT、管理、工業、遊戲、醫療、教科書等，以及企業訓練課程之教學內容。」要建構一套良好的數位教材，必須利用系統化的方法做計畫教學，才能夠讓他達成學習成效，提升能力。美國教育溝通與科技學會(The Association for Educational and Terminology Committee)對系統化教學設計的定義為對學習過程與資源進行設計、發展、運用以及評鑑的理論與實踐。

系統化教學設計(Instructional System Design, 簡稱 ISD)使用嚴謹的方法去規劃教學方式，使得教學更有成效，其包含了六個特徵：以學習者為中心、以目標導向為主、聚焦於有意義的表現、採取能夠被衡量具有信度與效度的結果、經驗主義且反覆自我修正的、是典型的團隊努力(Resiser, R.&Dempsey, J. V., 2007)。系統化教學設計是透過有計畫地設計學習系統的過程，協助學習者達到學習的目標(林佳蓉,2009)。

ADDIE 模式為系統化教學設計中最常見的模式，主要分為五個循環式階段：分析(Analysis)、設計(Design)、發展(Development)、實施(Implementation)、評鑑(Evaluation) (Molenda, 2003)。學者林佳蓉（2008）以 Dick and Carey（2009）的教學設計模型為依據，將 ADDIE 用圓形流程圖呈現出其循環的過程，在每個環節都鼓勵進行評鑑，並做出適當的修正。

各階段的主要過程及事項分別說明如下：

- (一) 分析：企業評估是否進行訓練的前置作業分析，其內容包含組織分析、任務分析、人員分析，以不同角度的面向，了解不同層面的需求為何。
- (二) 設計：根據分析結果與學習目標，設計出合適的訓練內容，其包含訂定學習目標、設計教學策略與活動、選擇教學媒體、評量方式等，其目的是發展出合適的教學活動。
- (三) 發展：挑選適當的教學策略來進行訓練，像是情境模擬法、講述教學法、角色扮演法、直接教學法或是遊戲式教學等。
- (四) 實施：實際將訓練計畫在訓練當中舉行，包含學習環境營造、確認設備、接待流程等，其目的為讓訓練能夠順利舉行。
- (五) 評鑑：檢視訓練計畫是否能夠提升員工之績效，確認訓練成本與成果是否符合預期效益、檢討哪些地方可以做得更好，並針對評鑑意見進行補強修正。(林佳蓉, 2009)

參、以 ADDIE 模式發展教材

此套訓練教材運用系統化教學設計，ADDIE 模式發展出 T 公司新進人員數位輔助教材，學習對象為該公司之新進人員，將內容分為三個大單元：認識公司、勞工安全衛生法、個人資料保護法，利用科技軟體來建置教材：Flash、Imovie、Photoshop 相互搭配，運用文字、圖片、小動畫、影片的方式呈現，並遵循 Mayer 於 2009 年所提出的多媒體設計十四項原則，進行介面設計，以避免影響學習者之學習成效。

一、分析

(一) 合作對象分析

T 公司為台灣低成本航空公司，秉持低成本航空之營運原則，像是提供短程航線、有限度

的乘客服務、平均票價較低等，推動航空輕旅行之概念，以「飛安」、「誠信」為該公司之核心價值。組成人員主要以機長、空姐、地勤人員為主，此套教材的學習者主要以辦公室地勤人員為主。

（二）需求分析

T 公司有關法規的新進人員訓練，以 Power Point 搭配紙本資料加上專員口頭敘述為主，以旭聯培訓大師為輔，但都屬於比較靜態且無法有效引起學習者的注意，因此想制定一套有互動且活潑的數位教材。希望能透過此教材讓學習者快速且有效率得適應公司文化，並且能夠在短時間熟知辦公室的相關法規，像是勞工安全衛生以及個人資料保護法。

（三）學習者分析

利用問卷調查法，調查員工們是否能夠接受數位教材的訓練、使用媒體的經驗、先備知識、偏好的學習方式。經由 11 份有效問卷分析後顯示，員工們都願意接受數位教材的訓練，並且希望教材以活潑、互動性的方式呈現；大多數的學習者希望運用圖片及影片來呈現教材，而不是制式化的文章教學。

員工在工作職場上，較常接觸到的法律為勞工安全衛生法及個人資料保護法。分析結果顯示，在「勞工安全衛生法」這單元中員工的理解程度較為不足；另外分析結果也顯示，在目前的面授課程中，員工遇到最大的困難為「需要在短時間內吸收太多內容，且無法重複學習」。

（四）教學內容分析

透過與內容專家訪談與問卷調查法歸納出，該教材主要分為三個單元：認識公司、勞工安全衛生法、個人資料保護法。

- 1.認識公司，透過關於公司、公司歷史、辦公室禮儀，讓新進人員能夠在短時間內增加對公司的認識及認同。
- 2.勞工安全衛生，透過人資專員提供該公司員工常觸犯勞工安全衛生法之個案，將其設計成小短片，讓新進人員能夠了解有關此主題之相關注意事項。
- 3.個人資料保護法，透過人資專員提供該公司員工常觸犯個人資料保護法之個案，將其設計成小短片，讓新進人員能夠了解有關此主題之相關注意事項。

二、設計

本教材經由分析階段得出此教材目前的現況，大致上以實體課程為主，搭配旭聯培訓大師的數位學習為輔助，幫助員工在課後也能夠進行複習。從過去的經驗來看，此種訓練無法達成較有效的訓練成效，因此，希望藉由此套數位輔助教材，設計出互動性較高的教材來增加員工的學習注意力、提高員工的訓練成效。

（一）教材架構圖

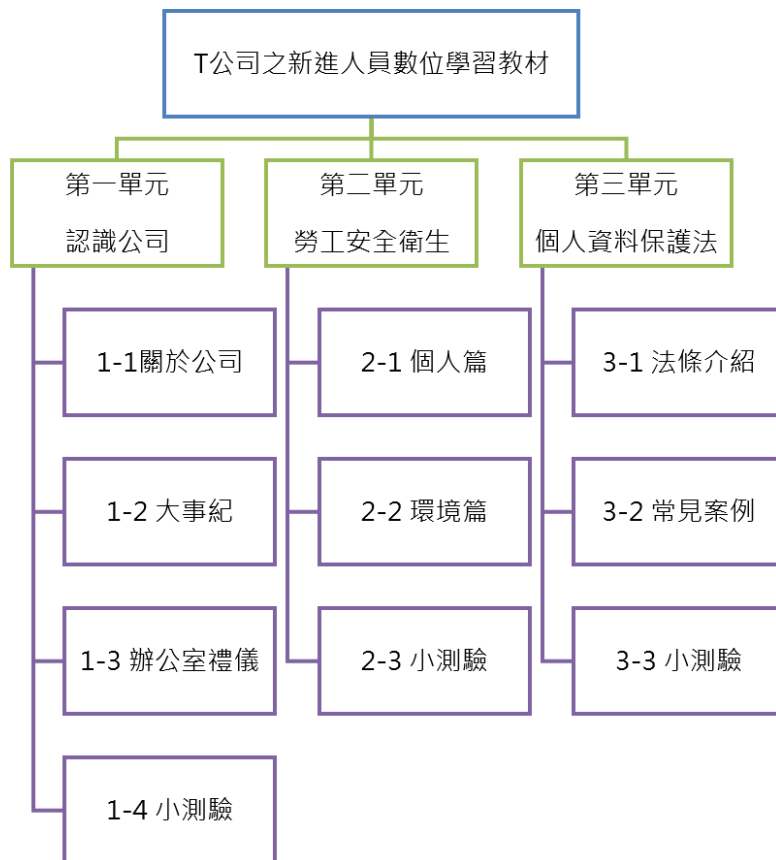


圖 1 T 公司之新進人員數位學習教材架構圖

（二）教學目標

- 1.教學總目標：藉由此數位化教材輔助新進人員訓練，要求學習者能在無他人指導下達到精熟各項課程的能力。
- 2.單元子目標，主要以三大單元來整理，第一單元單元目標，如表 1、第二單元單元目標，如表 2、第三單元單元目標，如表 3：

表 1、第一單元單元目標

總教學單元	單元總目標
第一單元 認識公司	讓學習者在學習完本單元後，可以清楚描述出組織中的重大活動、架構以及核心價值也能夠在工作當中正確地實踐辦公室禮儀。
子單元	子單元目標
1-1 關於公司	a. 低成本航空—學習者能夠透過學習此單元，清楚地描述出低成本航空的營運特色。 b. 核心價值—學習者能夠透過學習此單元，能夠在工作當中實踐組織的核心價值。 c. 組織架構—學習者能夠透過學習此單元，清楚地描述出組織架

	構以及辨別出長官。
1-2 大事紀	學習者能夠透過學習此單元，描述 T 公司在歷史年份中發生的重大活動與發展現況。
1-3 辦公室禮儀	學習者能夠透過學習此單元，正確地表現出正確的禮儀，如：交換名片、接待禮儀、電話禮儀。
1-4 小測驗	學習者能夠透過此單元，評量在單元中所學到的內容，並加以複習。

表 2、第二單元單元目標

總教學單元	單元總目標
第二單元 勞工安全衛生	讓學習者在學習完本單元後，可以將抬舉姿勢、坐姿、急救方法、滅火器的操作方式正確地展示並應用在工作中。
子目標	子單元目標
2-1 個人篇	a. 坐姿－學習者能夠透過此單元，藉由正確與錯誤的坐姿解析自己的姿勢與儀態。 b. 搬運－學習者能夠透過此單元，學習者能夠在無他人幫助的情況下，正確地操作搬運物品。 c. 急救－學習者能夠透過此單元，讓學習者能更正確地操作出 CPR 及 AED。
2-2 環境篇	a. 設備－學習者能夠透過此單元，讓學習者能夠指出辦公室當中設備潛在的危險並熟練地操作。 b. 消防－學習者能夠透過此單元，學習者能夠正確的描述出火災的種類，並且熟練地操作消防設備。
2-3 小測驗	學習者能夠透過此單元，評量在勞工安全衛生單元中所學到的內容，並加以複習。

表 3、第三單元單元目標

總教學單元	單元總目標
第三單元 個人資料保護法	讓學習者在學習完本單元後，可以在工作及生活當中，能夠遵守，也能正確地判斷是否觸犯個人資料保護法。
子單元	子單元目標
3-1 法條介紹	學習者透過法條的學習，能夠在平常作業時判斷是否觸犯個資法，並加以避免。
3-2 常見案例	學習者能夠透過情境模擬的方式加強個資法的認知。
3-3 小測驗	學習者能夠透過此單元，評量在勞工安全衛生單元中所學到的內容，並加以複習。

(三) 教學方法與策略選用，整理如表 4：

表 4、各單元所使用之教學法

單元名稱	教學法
1-1-1 認識公司-低成本航空	直接教學法、圖文講述
1-1-2 認識公司-核心價值	直接教學法、圖文講述
1-1-3 認識公司-組織架構	直接教學法、圖文講述
1-2 大事紀	直接教學法、圖文講述
1-3 辦公室禮儀	情境教學法
2-1-1 個人篇-坐姿	情境教學法、圖文講述
2-1-2 個人篇-搬運	情境教學法、圖文講述
2-1-3 個人篇-急救	直接教學法
2-2-1 環境篇-設備	直接教學法
2-2-2 環境篇-消防	直接教學法圖文講述
3-1 法條介紹	直接教學法
3-2 常見案例	情境教學法

元目標，設計評量進行的方式，詳細整理如下表 5：

表 5、各單元評量設計方式

單元名稱	單元目標	評量方式
第一單元 認識公司	讓學習者在學習完本單元後，清楚地描述出組織的重大事件、架構、核心價值並在工作當中正確地實踐辦公室禮儀。	利用選擇題的方式，評量學習者的學習成效，答錯時，會給予學習者機會；答對時，會給予學習者讚美作為正增強，也給予立即性回饋及標示題目的出處，提供學習者複習。
第二單元 勞工安全衛生	讓學習者在學習完本單元後，可以將抬舉姿勢、坐姿、急救方法、滅火器的操作方式正確地展示並應用在工作中。	利用選擇題、拖曳題的方式，評量學習者的學習成效。 選擇題的部分：答錯時，會給予學習者機會；答對時，會給予學習者讚美作為正增強，也給予立即性回饋。 拖曳題的部分：拖曳正確時，會利用音效來告知學習者答對，並且給予學習者讚美作為正增強，標示出題目的出處，提供學習者複習。
第三單元 個人資料保護法	讓學習者在學習完本單元後，可以在工作及生活當中，能夠遵守，也能正確地判斷是否觸	選擇題與拖曳題相互搭配。運用測驗，確認學習者是否將剛剛學習過的內容吸收。 選擇題的部分：答錯時，會給予學習者機

	犯個人資料保護法。	會；答對時，會給予學習者讚美作為正增強，也給予立即性回饋。 拖曳題的部分：拖曳正確時，會利用音效來告知學習者答對，並且給予學習者讚美作為正增強，標示出題目的出處，提供學習者複習。

（五）媒體製作說明

1.介面風格與設計：

為了符合 T 公司的企業形象，在設計介面時，以橘色、白色為主要配色，並搭配 T 公司的象徵物作為本教材的引導人物，透過與學習者對話，讓學習者能夠在生動活潑的學習環境下，進行學習。

介面設計主要以簡單、乾淨、俐落為主要宗旨，希望能讓學習者在操作教材時，瀏覽的順暢，使用 Z 字型瀏覽模式來設計介面，並針對單元內容呈現方式的不同，設計出每單元特有介面。

2.媒體設計：

本教材的定位主要為協助新進人員快速適應及了解本公司，讓新進人員能藉此更熟悉組織文化、勞工安全衛生以及個人資料保護法，由於課程內容以較枯燥、乏味的法律為主，因此，將辦公室人員常觸犯勞工安全衛生法及個人資料保護法之案例運用影片的方式呈現，避免員工未來犯同樣的錯誤。

三、發展

ADDIE 模式第三個階段為開發，運用科技媒體將書面所設計的教案將其數位化，將它從文字變成具有互動性的影片或是動畫，讓學習者更能專注於學習上。本教材所運用的科技軟體分別有 Photoshop、Imovie、Flash。

四、實施與評鑑

當教材發展完畢，會請三位員工來進行使用者測試，員工會針對七個面向來進行測試、評分：教學目標與課程內容、教學策略與教學方法、評量設計、媒體品質、系統互動性、輔助設計以及系統操作與設計，並且針對此套教材給予建議，像是部分介面引導指標不太清晰、建議可以有學習追蹤的功能、測驗題的回饋沒有顯示出題來源，最後，能夠針對這些建議與回饋進行修正。

評鑑分為兩個層次：形成性評鑑(formative evaluation)、總結性評鑑(summative evaluation)。使用者測試屬於形成性評鑑的一種，其目的藉以提升數位輔助教材與教學成效的評鑑；總結性評鑑，為了瞭解員工的成本投入與學習成果是否符合效益所進行的評鑑，可以透過 Kirkpatrick 四層次或是 CIPP 模式來進行後續的總結性評鑑。

肆、結論與建議

科技快速進步的時代，數位學習已無形的存在於生活周遭，越來越多企業也開始導入數位學習系統，像是訊聯培訓大師、育基 LMS 學習管理系統，政府也投入了許多資源在數位內容產業中，但是目前的數位教材大多利用文字的方式來呈現，缺少互動性、活潑性，易使學習者在學習時產生枯燥、乏味。本教材運用 ADDIE 模式來發展新進人員數位輔助教材，其模式是一個循環的流程，需要定期檢視、更新資訊。該教材最主要目的是希望能夠讓學習者能夠專注於學習上，藉此提升其學習成效，因內容以法律層面為主，因此，我們設計了許多辦公室常見的案例並將其製作成影片，由這些案例影片搭配法條，讓員工能夠融會貫通。

基於此套新進人員數位輔助教材，提出兩點未來的發展建議。近年來，數位遊戲式學習受到廣泛的討論，它不僅可以增加學習者的學習動機，更能夠提升學習者的學習成效。未來建議可以嘗試遊戲式教學法，讓學習者能夠更投入在學習的環境之中。再者，在科技時代下，現代的數位設備易使人類注意力的分散，平均注意力已從 2000 年時的 12 秒下降到 2013 年的 8 秒，「微學習」的概念，也就因應而生，微學習強調的是將學習內容切成小塊，而且將學習活動以有意義的方式嵌入至工作環境當中，像是利用情境短片的方式呈現，運用此種概念來進行學習，能夠維持學習者的專注力，提升學習成效，讓學習者與企業達成雙贏的局面。

文獻參考

- 林佳蓉 (2008)。ISD 系統化教學設計與數位教材實務工作坊。台北:心理出版社。
- 林佳蓉 (2009)。教學設計理論基礎與重要模式。載於**教育科技理論與實務下冊**，台灣教育傳播暨科技學會主編，89-120。臺北：學富。
- 林孟禎、陳昭秀 (2012)。企業導入行動學習於教育訓練之現況探討。(未出版之碩士論文)。國立交通大學，新竹市。
- 張基成、林冠佑 (2016)。從傳統數位學習到遊戲式數位學習—學習成效、心流體驗與認知負荷。**科技教育學刊**，24 (3)，221-248。
- 鄒景平 (2006)。數位學習的四項要素。**研習論壇**，71，267-276。
- 楊正宏、林燕珍、張俊陽、曾憲雄 (2008)。台灣高等教育數位學習現況與展望。**數位學習科技期刊**，創刊號，1-12。
- 經濟部工業局 (2015)。數位內容產業年鑑。取自
<http://dcipo.org.tw/wp-content/uploads/2016/12/2015industry.pdf>
- 蔡緒浩 (2015)。全球數位學習研究趨勢之分析：以 1988 到 2013 到 SSCI 國際期刊資料庫為例。**管理資訊計算**，4 (1)，252-262。
- ASTD Glossary. (2005). Retrieved from <http://www.learningcircuits.org/glossary>
- Goldstein, I. (1998). *Training in Organizations (4th ed.)*. Pacific Grove.
- Molenda, M. (2003). The ADDIE model. *Encyclopedia of Educational Technology*. ABC-CLIO.
- Resiser, R., & Dempsey, J. V. (2007). *Trends and issues in instructional design and technology (2nd ed.)*. Prentice Hall.

台灣與各國企業實習的作法與評估

Practice and Evaluation of Enterprise in Taiwan and Other Countries

杜庭華、林弘昌

國立臺灣師範大學科技應用與人力資源發展學系

Ting-Hua Tu, Hung-Chang Lin

Department of Technology Application and Human Resource Development,
National Taiwan Normal University

摘要

各國青年失業問題越來越嚴重，根據台灣勞動部統計「18至24歲青年人進入職場平均年齡」發現，青年人首次進入職場的年齡從2006年的20.5歲，一路攀升到2014年21.7歲，由於高等教育擴張，延長受教育時間，影響進入就業市場時程，台灣青年失業的問題也越來越嚴重，許多青年人在畢業後都無法順利進入職場，青年失業率也逐年提升。本文中探討了台灣大學生就業力狀況、台灣與各國的青年就業力政策與措施的不同之處，並比較其差異性後提出相關建議，以提供未來決策者參考。

關鍵詞：就業力、就業力政策、企業實習

壹、前言

我國因為高等教育擴張，使得青年受教期延長，將延後進入就業市場的時間，是因為由於現在少子化的趨勢，父母們對於孩子的期待，希望孩子能夠選擇繼續升學，反而造成人人都能讀大學，使得大學生平均素質低落，雖然教育程度有提升，但是就業的情況反而降低（勞動部，2014）；我國大專院校畢業生就業概況中，台灣歷年的勞動參與率於民國 90 年到 99 年間，由 57.23% 提升到 58.07%，民國 99 年的就業人數較上年增加了 2.09%，在教育結構中，大專及以上程度者的總就業比率逐年上升，反之，國中及以下與高中（職）程度者的總就業人數比率逐年下降（教育部、經濟部、行政院勞工委員會、行政院青年輔導委員會、行政院衛生署、行政院原住民族委員會、行政院農業委員會、行政院國家科學委員會，2011）；我國大專院校畢業生失業概況中，從民國 90 年到 99 年的整體失業人數中，可發現由 45 萬人上升到 57 萬 7 千人，也發現大專以上的畢業生，失業人數逐年上升（青年輔導委員會，2011）。

在我國國家教育政策下，大學教育程度的普及化，造成專科學校的畢業生人數逐漸下降，因為大學錄取率 99%，人人都能讀大學，但因為就業環境差，無法提供那麼多的就業機會，使得許多大學畢業生失業率逐年上升。

根據勞動部長陳雄文指出，台灣的青年失業率為 3 倍之多，而全球的青年失業率佔整體的青年失業率也才 2 倍多而已，造成學用落差的原因為需要大學以上的學歷所需的工作只要 21% 而已，但台灣有 84% 的學生選擇繼續讀大學，相較於其他世界主要國家的大學生錄取率（日本為 57%、法國為 59%、英國為 61%、瑞士為 20%），其中只有韓國（98.5%）及美國（95%）超過我國（陳耀宗，2016），可見台灣與世界各主要國家的青年失業問題都十分嚴重，青年在畢業後無法順利找到正職工作，在高等教育下，卻存在很高的青年失業率。

根據青輔會針對大專青年就業力調查中，發現在學青年因為缺乏職場實務經驗而造成青年未來就業有困難，台灣政府也有陸續推動企業實習制度以培育專業人才，因此，想探討各國的企業實習制度的優缺點，以提供台灣政府在推動企業實習制度的參考（經建會，2010）。

從以上青年失業率問題可以了解到全球青年失業率的嚴重性，因此，想探討各國對於就業力政策中的企業實習制度的優缺點比較，以提供台灣可以加強和學習之處。

根據前述的研究背景與動機，本文有下列三項研究目的：

1. 了解各國就業力政策其企業實習制度的實施情形。
2. 透過各國企業實習制度優缺點比較，以供台灣加強及借鏡國外的部分。
3. 本文的探討結果，提供台灣在企業實習制度的參考。

貳、各國青年失業問題探討

一、世界各主要國家青年失業問題

根據國際勞工組織（International Labour Organization, ILO）對失業者所下的定義為：(1)「沒有工作」；(2)「隨時可以開始工作」；(3)「正在找工作或已經找工作正在等待結果」等 3 項條件。另外，還包括等待恢復工作和已經找到工作但還沒開始工作及還沒領到報酬的人。本文中所探討的青年失業問題是指 18~24 歲的青年，符合以上國際勞工組織對失業者定義的族群(15 歲以上)。

各國的青年失業率在 90 年代之後，皆高於總體失業率，如：英國的青年失業率為 11.8% 高於總失業率為 4.6%、在 2005 年，法國的青年失業率為 22.8%，也高於總失業率為 9.9%。

Tannock 學者在 2003 年指出，過去與現今在就業環境已經大大不同，企業為了縮減人力成本，提供許多臨時性及非典型的工作型態，造成剛進職場的新鮮人因為缺乏專業技能及沒有工作經驗，而不得不從事這種臨時性的工作（葉祖欽、謝文元、李易駿，2007）。

各國青年在畢業後尋找工作所需時間約一到二年的時間，如：西班牙、芬蘭及義大利等青年需要花兩年的時間來找工作，而愛爾蘭、德國及丹麥等青年需要花約一年半的時間來找工作，另外，德國及奧地利的青年畢業後在工作轉換並沒有什麼問題，因為德國和奧地利因為「學徒制」（apprenticeship system），使得半數以上的青年在畢業後都能順利找到工作，但相較於西班牙在七年內有 56% 的青年在畢業後卻面臨多次職業轉換的問題（鐘琳惠、詹火生，2007）。

綜上所述，可以發現受阻的就業環境、經濟成長緩慢及產學合作配合不好等原因造成青年失業問題嚴重，因為青年所會的技能無法符合企業雇主所需要，使得青年在求職上存在著困境。

二、台灣青年失業原因

台灣的青年失業問題是東亞國家中最嚴重的，其原因是台灣大學錄取率很高，人人都能進大學，導致許多年輕人因為擁有高學歷而不願去做低學歷及低技術的工作；但台灣高等教育的環境下，所培育的高端人才並沒有完全被企業界所吸收，且台灣的產業升級卻無法趕上，高等教育擴張，也延長青年人受教育時間，影響進入就業市場時程（李誠，2015）。

青年畢業後容易在職場跑道上迷思自我，是因為不了解自己能做什麼對什麼有興趣，雇主往往不雇用青年人的原因包括：工作經驗不足、工作技能及核心職能不足，青年人容易被職場所淘汰，有時候也會因個人自視甚高較無法適應職場環境，另外，因供需市場不平衡，造成青年就業困難，產業結構失衡影響青年就業率及低薪化，有些青年也因為距離及環境因素，不願意到異地去求職，在長期失業容易失去自信心，喪失求職的慾望（陳宣樺，2015）。

綜上所述，造成台灣青年失業的原因很多，如：高等教育下，青年受教育的時間延長，進入職場的時間也相對越晚、在大學錄取率很高的時代下，青年不願屈就較低薪及低技術的工作，青年在學校是否有學到進入職場應該擁有的能力，在學校時青年是否有完整的職涯規劃讓他們提早思考其興趣並自我了解、環境市場供需的問題外，雇主在選擇人才時，也傾向雇用有經驗的人，造成青年在求職上的困難，使青年的自信心逐漸不足。

三、企業實習對青年就業影響重大

各國對於青年失業率的問題也提出許多解決方案，例如台灣的「大專畢業生至企業及教育基金會職場實習方案」、「99 年度青年職場體驗計畫」；德國的「最後一哩實習」、「三明治教學」；日本的「畢業生就業支援計畫」、「企業僱用青年試用計畫」；美國的「美國聯邦政府大學生實習方案」、「美國工作網」、「美國大學協會」；英國的「工作導向學習」、「優秀畢業生實習計畫」、「全國實習計畫」、「知識轉移夥伴計畫」等，另外，德國的青年失業率相較於其他國家，其青年失業率較低，是因為其雙軌制有完善的制度能讓學生到企業去實習（彭明輝，2015）。美國大多數學生暑期會到公司去實習，其目的是為了增加工作經驗、了解企業實際的運作環境、增加自己的人脈以利未來進入職場做準備（凌妃，2014）。根據研究調查顯示，台灣有實習經驗的上班族其月薪高於沒有實習經驗的上班族約 1 成 1（1111 通訊社記者報導，2013）。

所以本文將探討各國的企業實習政策或作法，以提供本國在實施青年就業力政策時的參考。

參、各國企業實習政策與制度

一、企業實習定義及類型

根據教育部國語辭典解釋，實習之定義為實地練習及操作。實習定義為實務訓練者於在學期間在公部門或私人機構學習相關專業知識並實際練習及操作，其目的是讓學生能透過做中學學習到相關的技能（吳紹芬，2008）。各國企業實習的相關定義整理如表 1。

表 1 企業實習定義

國家	定義
英國	英國的企業實習主要以三明治課程(sandwich courses)，其方案主要是提供學生在工廠技術實習，實習期間為半年，讓學生在學校接受知識教育外，也體驗業界的實務運作情形。
美國	美國企業實習主要以建教合作教育，例如：辛辛那提大學在西元 1906 年創立了合作教育計畫，其目的是減少學校教育和企業需求間的落差。
德國	德國企業實習主要以學徒制為主，其內涵是以學徒藉由師傅示範、教導或支持來讓學徒一面觀察及一面學習師傅所示範的行為。
日本	日本的企業實習主要以產學合作制度為主，其內涵為訓練學生、工廠人員及管理人員，以合作者的需求為優先考量，並提供雙方能夠學習新技術的機會。

參考資料：研究者自行整理。

從以上的整理可以了解，企業實習的定義為學生於在學期間至企業學習並實際參與及操作，透過實習增加實務經驗，以了解自己的興趣及就業力不足的地方。而企業實習可包括兩種類型，第一種由學校和政府合作所提供的校外實習制度，讓學生到業界去實習；第二種由企業提供大學生企業實習機會，由大學生自行報名。企業實習之類型整理如表 2。

表 2 企業實習之類型

學者及年代	企業實習之類型
黃英忠、黃培文 (2004)	校外實習制度指利用假期或課餘時間去實習，一般傳統式教學多利用寒暑假讓學生去業界實習。
EduChoices.Org (2009)	企業提供大學生企業實習的機會，如：微軟、IBM、迪士尼、Nike、Amazon...等。

參考資料：研究者自行整理。

二、國外的青年就業力政策

國外的青年就業力政策主要包括了「最後一哩實習」、「畢業生就業支援計畫」、「美國聯邦政府大學生實習方案」、「全國實習計畫」...等政策，以下就德國、日本、美國、英國等國的就業力政策的優點及特色進行討論。

（一）德國

德國在歐洲國家中的青年失業率只佔 8%，德國青年都懷抱著夢想及自己理想中的職業，但缺乏人生經驗使他們在現實面中往往會中途放棄，去尋找另一個夢想（駐德國代表處教育組，

2014a)；德國的「學徒制」的成效，其半數以上青少年離校後可以順利找到工作，不會面臨失業的問題，可顯示其效果良好（鐘琳惠，2007）。另外，德國政府為了解決青年失業問題，推動新型的青年就業輔導方式，以漢堡模式來成立「青年職業介紹所」，認為協助青年失業問題不在於增加工作機會，而是協助每一個青年個體完成自我定位的課題（駐德國代表處教育組，2014b）。

其中，德國企業實習政策的特色為提供學生在學期間到企業去實習，以利未來進入職場不會有產學落差的問題，但在局限的部分，雖然德國政府雙軌制所標榜的宗旨是希望每個人都有參與經濟發展的機會，萊茵技術教育的問題為過度的市場導向，且企業須負擔學徒制的經費，使得企業主不願意提供實習的名額，因此，如何讓企業主願意提供實習名額是德國所面臨的挑戰（彭明輝，2015）。

德國技職教育實施成效佳，造就德國的產業競爭力，因為有法令支持和企業願意大量投資實習生培訓，不僅可以促進產業技術的提升，可以縮短學用落差，讓實習生在實習階段就培養企業所需的技能，有效降低青年失業率（韓志翔，2015）。德國政府針對青年失業問題提出許多青年政策，如表 3 所示：

表 3 德國青年企業實習政策

政策	政策內容
最後一哩實習	提供大學生在學業課程中，完成最後一學期或一學年的實習期間，利用最後一哩來幫助學生順利銜接就業職場，並給予實習津貼。
三明治教學	提供大學生在學期間或學年之間參與實習或一學期校內上課、一學期校外實習的輪調作法，其期間為六週到六個月不等，並給予實習津貼。

資料來源：出自楊曼禎(2012)。

（二）日本

日本普遍認為進入名校和進入大公司是成功的最佳選擇，但就業冰河時期延續至今，連名校東大生(東京大學)也難以保證前途光明，寫了上百封的求職信卻換不到一個面試的機會，使許多青年中途放棄求職，造成飛特族(指以固定性全職工作以外（即兼職工作）的身份，來維持生計的人)及派遣族等非典型工作者越來越多，占勞動市場三分之一(林安妮、胡經周，2013)；日本的地區青年支援站，協助輟學及尼特族就業，平成 22 年之人數為 12,165，在人數方面可顯示平成 23 年較平成 22 年成長了 1 倍，可彈道青年支援站的成效（曹毓珊、蔡玫君，2012）。

其中，日本企業實習政策的特色為提供大學畢業生到中小企業去實習，實習期間為 6 個月，讓實習生可以獲得工作技能，並學習如何規劃生涯發展，以提升青年在就業上的成功率，但在局限的部分，因為產業外移、年功序列及終身僱用制度淡化等原因，造成結構性失業，使青年就業困難，也因為產業外移、年功序列及終身僱用制度淡化等原因，使得企業主減少僱用新鮮人的趨勢（經濟部，2015）。

日本的 JICA 的目的為培養將來從事國際合作的人才，雖然參加實習的學生不一定會到 JICA 或其他機構就業，但實習對學生心理成長及工作經驗累積都具有正面效果(楊武動，2013)。

日本政府針對青年失業問題提出許多青年政策，如表 4 所示：

表 4 日本青年就業實習政策

政策	政策內容
「畢業生就業支援計畫」	對象為高中或大學畢業生，到中小企業實習，期間為6個月，學生可以學習工作技能、生涯規劃及申請學習津貼，另外，企業可以透過實習挑選人才、建立教育訓練的教材及申請教育訓練的補助津貼。
企業僱用青年試用計畫	提供三個月的短期試用的方式僱用青年人，也提供雇主僱用獎勵金。

資料來源：出自國家教育研究院（2013）、經濟部（2015）。

（三）美國

根據美國喬治城大學教育與勞力中心報告中，換算成人數，千禧世代(指 1984 年之後出生的年輕人)失業人口為 460 萬人，其中 200 萬人屬於長期失業。在千禧世代中，可看到其失業人口佔整體失業人口之 40%，就業狀況十分不佳，將會是美國未來年輕世代所面臨的挑戰（王秋燕、賴宇萍，2014）。

其中，美國企業實習政策特色為提供學生到聯邦政府實習，且美國工作網提供實習就業相關的訊息，且許多私人企業也提供大學生企業實習方案給青年人一個實習的機會，如：微軟、IBM、迪士尼...等知名企業（教育部，2012）。但在侷限的部分，可發現多數無償實習大學生多半做文書的工作，而付薪的實習生卻可以接觸更多專業領域，且付薪實習的大學生相較於無償實習生獲得正式工作機會的比例較高，且付薪實習生轉為正式職員的起薪也比較高，如果需要透過付費實習的方式，才能接觸到更多專業領域，反而會增加學生為了得到付薪實習的機會，增加其費用的負擔（崔芳，2012）。

美國的蒙大拿科技大學雖然在美國 2014 年國立大學排名中，未進入前 200 名，但此校學生的畢業就業率非常高，因為學校提供可以主修任何專業學門，並且與地區各領域組織結盟，運用校外實習課程讓學生在未來進入職場做銜接（林宜玄、何敘瑜，2014）。

美國政府針對青年失業問題，提出許多青年政策，請見表 5：

表 5 美國青年就業力政策與侷限

青年就業力政策	政策內容與侷限
美國聯邦政府大學生實習方案	提供高中、大學、研究所的在學生一個到聯邦政府各單位去實習的機會及部分薪資津貼，實習的期間最長一年，可以是全職或兼職。
美國大學協會	由學術社群和私人企業所發起的企業實習，主要提供學生對於學術方面的實際研究或政策參與的機會，另外，也提供獎學金及在學的大學生在學術研究的實習機會，其實習期間以學期或學年。

資料來源：出自教育部（2012）。

(四) 英國

英國提出「NDYP 方案」，並提供 4 個月的「尋職個別指導」(New Deal Personal Advisor)，以協助青少年人培養「尋職就業能力」(jobseeker employability)。從 Dorsett (2006) 的評估中，可顯示大多數的青少年人留在方案有超過 4 個月的情形且沒有人選擇其他的方案，可說明 NDYP 有初步的效果 (鐘琳惠，2007)。另外，根據英國國家統計局顯示，16 歲到 24 歲年齡段英國人的失業率高達 22.5%，人數超過 104 萬，其原因是青年人相較於年紀稍長且有經驗的外國競爭對手，雇主傾向於雇用有經驗的人，且英國青年人也沒有外來競爭者勤奮、吃苦耐勞及有責任心。另外，也提到如果教育制度改革，將會有許多青年人畢業後無法與外來勞工競爭 (英倫網，2012)。

其中，英國企業實習政策特色為讓學校與職場做結合，提供實習機會，以增強實習生的技能及累積工作經驗，若表現優秀的實習生有機會成為正式職員，但在局限的部分，工黨政府為了讓 50% 十八到三歲人口擁有大學文憑，但其結果是越來越多大學畢業生無法從事可以發揮專長的工作，且金融業及零售業紛紛取消校園徵才活動，甚至公司招募員額銳減，其求才範圍限定在五所菁英大學，為牛津、劍橋、倫敦政經學院、倫敦大學學院及倫敦帝國學院 (譚悠文，2009)。

英國在 2009-2010 年的知識移轉合作夥伴計畫中，共執行了 1301 個計畫，並創造了 1443 個新工作及培訓 1 萬 5870 個企業員工，除此之外，還協助 1300 多家公司在策略性創新的轉型，其中超過 75% 的合作研究員獲得工作機會及 62% 的研究員成為正式聘僱員工 (徐文杰，2012)。英國政府針對青年失業問題所提出的青年就業力政策，請參考表 6：

表 6 英國青年就業力政策與局限

青年就業力政策	政策內容與局限
全國實習計畫	提供實習機會，讓青年進入公家單位、慈善事業及商業團體大企業實習，讓表現優秀的實習生有機會成為正式職員，對象為 18 歲~24 歲，月薪約 14000 左右，實習期間最少三個月。
知識轉移夥伴計畫	由一家公司、一家高等教育機構和一位剛畢業的學生，以促進知識和科技的移轉，也提升實習生在商業及專長技能，對象為大學畢業生，也提供實習薪資，實習期間為半年到三年不等。

資料來源：出自教育部 (2012)。

三、台灣的企業實習政策

台灣政府針對青年失業的問題，提出大專以上人力加值方案，其目的是訓練 7,200 人，以提升失業者的工作技能、提出青年就業達人，由公立就業服務機構規劃辦理就業研習活動，以協助繼續升學或轉介參加其他職業訓練課程，直到穩定就業、提出大專畢業生至企業及教育基金會職場實習方案，促進大專院校和產業的連結，讓學生到職場學習工作技能，減少學用落差的問題、提出辦理大專校院提升青年就業力補助計畫，讓學生在學期間職涯探索，辦理企業參

訪和就業座談等活動、辦理 99 年度青年職場體驗計畫，由事業單位提供短期的見習機會，避免青年在摸索期的浪費，以培養其就業能力（台灣趨勢研究股份有限公司，2011）。

其中，台灣企業實習政策特色為提供大專畢業生 1 年期工作機會，讓學生到職場學習工作技能及見習訓練三個月，並補貼見習訓練津貼，但在侷限的部分，政府無法有效幫助在最弱勢的群體上，資源應該要投入在需要幫助的弱勢族群上，需要設定標準來評估最需要幫助的人（劉侑學，2010）。

台灣大專畢業生至企業職場實習方案的成效如下：有 8 成的企業願意留用實習生且 33% 的實習生確定被留用，6 成以上的企業願意幫留用的實習生加薪，6 成 4 的企業認為此方案縮短待業期（平均可少 50 天），若續辦此方案，有 6 成 1 的企業願意續用及申請（教育部，2010）；青年就業讚此方案開始至 103 年 12 月止，已經協助 3 萬 8,265 人完成資格認定，有 2 萬 9,871 人參加訓練，並協助 2 萬 4,843 名青年進入就業市場（勞動部，2015）。表 7 所示為台灣的就業力政策需求面與相關政策。

表 7 台灣青年就業力政策與侷限

青年就業力政策	政策內容與侷限
大專畢業生至企業及教育基金會職場實習方案	對象為 95~97 學年度大專畢業非在學學生，以實習的名義，提供大專畢業生 1 年期工作機會，讓學生到職場學習工作技能，減少學用落差的問題，以發揮個人專長及取得相關業界經驗，月薪為 2 萬 2 千元。
辦理 99 年度青年職場體驗計畫	1、青年見習訓練期間為三個月，對象為 20~28 歲，符合以下條件之一：專科以上應屆畢業生（含已畢業，於正式報到後可於日間全時見習者、高中（職）以上畢業，且未在學之待業青年（含畢業後未就業或已就業但離職一個月以上未再就業者）、研究所在學學生（另議見習時段）、夜間或假日上課之進修部學生。 2、由政府按月補貼見習青年見習訓練津貼，由事業單位提供短期見習機會，作為畢業青年從學校到職場的轉銜機制，青年從職場中學習，藉由實習期間，探索適性的職業，以了解自己所需具備的能力，以利未來順利的踏入勞動市場。

資料來源：研究者自行整理。

四、小結

從以上的探討可以了解，各國針對青年就業所提供的企業實習制度，其中可以參考的如：德國的「最後一哩實習」及「三明治教學」、美國的「美國聯邦政府大學生實習方案」、英國的「全國實習計畫」。德國的企業實習制度，是透過職業學校與企業間共同合作，藉由理論知識與實務訓練雙管齊下，讓學生未來進入職場能夠無縫接軌，德國有些協會或組織也建立「實習公司認證」的機制，以保障青年的就業機會；美國的企業實習制度，是透過法規規範由政府從上而下推行的實習教育制度，且由美國大學校長、企業執行長、政府代表及勞工代表共同所組

成的全美合作教育協會，主要是促進相關立法及推廣國家、教育與企業間的合作關係，另外，也與合作教育認證委員會合作，發展認證的標準與程序；英國的企業實習制度，以學校與職場做結合，提供表現優秀的實習生轉正式職員的機會，並增強實習生的技能及累積工作經驗。

肆、各國企業實習制度評估

一、德國企業實習制度

根據歐盟統計局資料顯示，德國青年失業率在 2012 年青年失業率為 8%，相較於 2016 年青年失業率為 6.5%，下降了 2.5%，可顯示其企業實習制度的成效。

德國的企業實習制度是由政府與企業互相合作，其企業實習制度有法令支持和企業大量投資實習生，但是企業逐漸減少實習的名額，是因為德國企業主必須投入人才培育的經費占整體雙軌制 80%，使得企業主負擔較重，將會造成青年實習機會的銳減。

二、日本企業實習制度

根據歐盟統計局資料顯示，日本青年失業率在 2102 年 12 月青年失業率為 6%，相較於 2016 年 12 月青年失業率為 4.9%，下降了 1.1%，可顯示日本企業實習制度的成效。

日本企業實習制度是由政府提供大學畢業生到中小企業去實習，以增加工作經驗，但由於企業產業外移、日本年功序列及終身僱用制度逐漸淡化等原因，使得青年在就業上十分困難，也造成企業主減少僱用新鮮人的趨勢。

三、美國企業實習制度

根據歐盟統計局資料顯示，美國青年失業率在 2013 年 12 月青年失業率為 13.5%，相較於 2016 年 12 月青年失業率為 10%，下降了 3.5%，可顯示美國企業實習制度的成效。

美國政府及企業都積極推行企業實習，許多知名企業也提供實習名額給青年，但會發現許多青年做的工作多半是文書的工作，若想要接觸比較專業的領域時，則需要透過付薪實習才能夠得到此實習機會，這將會造成青年在金錢上的負擔。

四、英國企業實習制度

根據歐盟統計局資料顯示，英國青年失業率在 2013 年 10 月青年失業率為 20%，相較於 2016 年 10 月青年失業率為 12.6%，下降了 7.4%，可顯示英國企業實習制度的成效。

英國政府因重視青年失業問題，藉由學校與職場做結合，提供實習機會，且越來越多大學畢業生無法發揮所長，而企業主也逐漸取消校園徵才活動，甚至因為公司的招募需求減少，而將求才的範圍限定在五所菁英的大學，這將會造成其他青年無法改變失業的問題。

五、台灣企業實習制度現況

根據行政院經濟建設委員會資料顯示，台灣青年失業率在 2013 年 12 月青年失業率為 13.66%，相較於 2016 年 12 月青年失業率為 12.49%，下降了 1.17%，可顯示台灣企業實習制度的成效。

台灣政府提供學生到職場去學習工作技能，並且透過實習的機會來了解自己所缺乏的能力，但是由於政府無法將資源有效的分配，將會造成弱勢族群始終無法得到需要的幫助，因此，應該需要設定標準來評估誰是最需要幫助的對象。

伍、結論與建議

全球青年失業的問題都十分嚴重，各國也都提出就業力相關政策以因應青年失業的問題，其中產學合作是培育人才的關鍵因素，以企業實習方案來協助青年就業及減少產學落差的問

題。

一、世界各國重視青年就業問題，許多國家提供企業實習機會協助青年就業

我國與各國的企業實習制度目的都是希望有效降低青年失業率，而企業實習制度的實習時間長短及津貼補助都是學生與企業都會考量到的因素，在津貼部分德國、英國、日本都有給予實習生實習津貼，另外，日本也有提供雇主教育訓練補助津貼及僱用實習生的雇用津貼。在推動企業實習制度的部分，德國及英國，都是讓學生在學期間能有機會到企業去實習，另外，英國也提供讓優秀的實習生有機會從實習生轉為正職的機會。

二、台灣應該促進產學合作，減少學用落差

德國在企業實習制度有完善的法令及實習機會提供給學生，讓學生在學期間就能了解企業實際運作的情形，讓理論與實務做結合，政府及企業共同合作，在學期間至少要有兩次到企業或是工廠去實習，實習的期間至少三個月到半年，學校的部分，提供專業理論課程及一般課程，如：每一周 12 個小時或 2 天的課程，而其餘的 3 或 4 天則讓學生到職場去接受實務教育。由於台灣大專教育與實務的脫節十分嚴重，政府也鼓勵各大專院校發展各個系所的特色，也重視學校與產業合作，因此，台灣可以參考德國的做法，透過政府、學校及企業三方合作，可以將企業實習的制度列為學校的畢業門檻標準，讓學生除了擁有理論性知識外，也能了解未來職業上所需要的知識及技能。

美國在企業實習制度上，有健全的環境提供青年企業實習的機會，除了有完善的法規制度外，利用策略來結合產學業界的資源，以有效促進技術的移轉，因此，台灣可以參考美國的作法，透過法規及策略來建立健全的企業實習環境。

英國在企業實習制度上，政府是扮演積極的角色在推動企業實習，以鼓勵及補助的方式，支援中小企業在新技術的投資，並且加強政府部門及政府、大學與研究機構之間的合作，因此，台灣可以參考英國的作法，由政府作為領導來促進產學業界之間的合作，並提供相關補助方案以促進企業提供企業實習機會的參與度。

德國在企業實習制度上有完善的法令及實習機會；美國在企業實習制度上有健全的環境提供實習機會；英國在企業實習制度上由政府積極推動，提供企業實習相關補助方案。根據德國、美國及英國的企業實習制度優點，可供台灣政府在推動企業實習制度的參考，來減少學用落差問題並促進就業。

三、提供台灣實施企業實習的建議

可以將企業實習的定位從非課程慢慢擴大到學分認定的正式課程，而實習的時間也可以從短期（2 個星期或 1 個月）擴展為較長的時間（半年或 1 年）。未來將企業實習列為學校畢業門檻事前需做好配套措施，以下針對企業實習提供一些建議，供政府、學校單位及參與企業實習的學生參考：

建議政府可以利用建立法規及補助企業津貼的方式來建立完善的企業實習環境，除了能夠有效提升青年的就業力，也能有助於產業技術轉移。

建議學校單位辦理企業實習時可以透過以下重點來做準備，如：1.學校可以在學生實習前辦理短期的實習訓練，利用經驗分享來培養學生的基本態度與操作的能力、2.學校提供一個企業所需要的人力需求資訊的平台，以供學生選擇實習單位的參考，以利學生與企業都能得到雙贏的局面、3.學校辦理企業實習心得分享會，讓學生自己反思所學到了什麼，以及還有哪裡不

足需要加強、4.學校利用企業實習滿意度問卷給雇主及學生做填寫，蒐集意見後，以作為後續改進實習規劃的參考。

建議參與企業實習的學生在實習前先進行自我了解，了解自己有興趣的工作、產業及公司，並以積極的態度去學習，透過企業實習來了解來省思自己的職涯規劃，並了解自己還不足的能力，在尚未畢業前加強自己的就業力。

三、本文的限制

由於無法取得部分國家的就業力政策相關文獻，因此，本文只針對美國、日本、英國、德國、台灣等國家的企業實習制度進行探討。

四、未來研究方向

未來可以加入新加坡作探討，因為同樣是亞洲鄰近國家的新加坡，其青年失業率是亞洲地區最低的，因此，建議未來可以加入新加坡在企業實習的就業力政策是如何規劃與執行。

參考文獻

一、中文部分

王秋燕、賴宇萍（2014，7月5日）。美國 Y 世代失業率驚人佔整體比重 40% 男比女還慘。

取自 <http://www.appledaily.com.tw/appledaily/article/finance/20140705/35938189/>

台灣趨勢研究股份有限公司（2011，12月）。亞洲國家提升青年就業力之政策。取自

http://www.twtrend.com/upload/shares/a_13252254750.pdf

自由時報綜合報導（2015，7月26日）。青年失業 41 萬人創韓國 15 年來新高。取自

<http://news.ltn.com.tw/news/world/breakingnews/1391367>

吳紹芬（2008）。文化行政與管理學科實習制度之比較研究——以德國經驗與觀察為重點（未出版之碩士論文）。國立台北藝術大學，台北市。

李誠（2015，9月）。台灣青年失業問題東亞之最，該怎麼辦？。遠見雜誌，351（知識與經濟論壇），1-3。取自 http://www.gvm.com.tw/Boardcontent_29504.html

林安妮、胡經周（2013，5月）。日本／就業冰河期...百封求職信面試沒半次。聯合報。取自 <http://blog.udn.com/baogon/7684523>

林宜玄、何敘瑜。（2014）。台灣、美國與德國技專校院學生校外實習成效評估項目之比較。技術及職業教育學報，5（3），1-31。

青年輔導委員會（2011）。青年輔導委員會著。提升青年就業力計畫成效評估暨就業力調查研究（提升青年就業力計畫成效評估暨就業力調查研究）。取自

<http://www.yda.gov.tw/Content/Publish/contents.aspx?&SiteID=563426067575657313&MmmID=563426104556123573&SSize=10&Cat=&MSID=2013081317015741578>

英倫網（2012，4月17日）。英國年輕人就業面臨外國熟練工競爭。取自

http://www.bbc.com/ukchina/trad/uk_life/2012/04/120417_life_foreignworker_challenge.shtml

徐文杰（2012，6月27日）。英國藉著「人才」移轉研教體系的「知識」，幫助中小企業創新轉型。取自 <http://itriexpress.blogspot.tw/2012/06/blog-post.html>

徐德宇（2012）。南韓提振青年就業政策之研析。台北市行政院經濟建設委員會。

國家教育研究院（2013）。國內外人才培育相關政策之比較分析研究報告。台北市。

崔芳（2012，1月3日）。無償實習=免費勞工？。取自

http://www.worldjournal.com/pages/full_living/push/?article-%E7%84%A1%E5%84%9F%E5

%AF%A6%E7%BF%92-%E5%85%8D%E8%B2%BB%E5%8B%9E%E5%B7%A5%EF%BC%9F%20&id=16754020

教育部（2010，7月）。「大專畢業生至企業職場實習方案」推動成效與第2階段規劃內容。

高教技職簡訊，43，2-7。取自

<http://www.news.high.edu.tw/uploads/edm/201506221400313248.pdf>

教育部（2012）。各大學實習制度之調查分析。台北市。

行政院青年輔導委員會（2011，7月6日）。協助青年就業接軌方案（第3次滾動修正）（核定本）。取自

<http://www.ey.gov.tw/Upload/RelFile/27/689986/1314c3c7-cc5b-42f9-8a03-838910e3282.pdf>

曹毓珊、蔡玫君（2012）。日本提振青年就業之政策研析（c10102167）。台北市行政院經濟建設委員會。

陳宣樺（2015，10月15日）。青年就業問題之趨勢觀察。取自

<http://mymkc.com/articles/contents.aspx?ArticleID=22232>

勞動部（2015，3月）。「青年就業讚計畫」之簡介。取自

<http://twlabor.tier.org.tw/PeriodicalCont.aspx?PeriodicalID=5>

彭明輝（2015，4月23日）。彭明輝：萊茵模式（1）——德國的雙軌制職業教育。取自

<http://opinion.cw.com.tw/blog/profile/30/article/2706>

黃英忠、黃培文。（2004）。實習工作價值觀的建構及其與工作投入的關係——以大專觀光，休閒，餐旅相關科系學生為例。觀光研究學報，10（1），63-78。

楊曼禎（2012）。大專生企業實習方案與成效評估之探討-以國立政治大學科技管理研究所實習方案為例（未出版之碩士論文）。國立政治大學勞工研究所，台北市。

經濟部（2015，11月）。日本青年失業低薪現況與因應措施。人才快訊電子報。取自

http://itriexpress.blogspot.tw/2015/11/blog-post_86.html

駐德國代表處教育組（2014a，10月）。德國推動新型的青年就業輔導方式。教育電子報，635。

取自 http://epaper.edu.tw/windows.aspx?windows_sn=16363

駐德國代表處教育組（2014b，10月）。德國推動新型青年就業輔導方式。台灣立報（國際高教版）。取自 <http://www.lihpao.com/?action-viewnews-itemid-116167>

湛悠文（2009，1月11日）。英「全國實習」搶救大學生找頭路。取自

<http://www.coolcloud.org.tw/node/33612>

韓志翔（2015，9月19日）。提升技職教育 從法令、觀念下手。取自

<http://udn.com/news/story/7339/1196829-%E6%8F%90%E5%8D%87%E6%8A%80%E8%81%B7%E6%95%99%E8%82%B2-%E5%BE%9E%E6%B3%95%E4%BB%A4%E3%80%81%E8%A7%80%E5%BF%B5%E4%B8%8B%E6%89%8B>

鐘琳惠（2007）。從歐盟驗談台灣青少年就業與失業問題。就業安全半年刊，1。取自

http://www2.evta.gov.tw/safe/docs/safe95/userplane/half_year_display.asp?menu_id=3&submenu_id=448&ap_id=395

104人力銀行（2012，8月15日）。Fun暑假！大學生首選一般打工 對企業實習渴望度勝於家教。取自 <https://www.104.com.tw/area/media/article/detail/id/60/category/1>

1111通訊社記者報導（2013，11月11日）。實習當小兵 為職涯鍍金?!-上班族實習經驗調查。取自 https://www.1111.com.tw/news/surveynews_con.asp?ano=58014

凌妃 (2014, 7 月 9 日)。美國大學生暑期實習月薪高達 7,000 美元——高科技公司實習生月薪排行榜。取自 <http://www.epochtimes.com/b5/14/7/7/n4194890.htm>

彭明輝 (2015, 4 月 23 日)。彭明輝：萊茵模式 (1) ——德國的雙軌制職業教育。取自 <http://opinion.cw.com.tw/blog/profile/30/article/2706>

陳耀宗 (2016, 11 月 5 日)。台灣青年失業率高於世界均值 陳雄文：僅 21% 企業要大學學歷、卻有 84% 大學畢業生。取自 <http://www.storm.mg/article/186363>

勞動部 (2014)。促進青年就業方案(103-105 年)。台北市。

經建會 (2010, 3 月 19 日)。強化高等教育實習制度縮短學用落差。取自 http://www.ndc.gov.tw/News_Content.aspx?n=C90548F2DB23E8B9&sms=AB593F5AE64A02BE&s=40ACF525E458EA13

葉祖欽、謝文元、李易駿 (2007, 8 月)。他山之石，可以攻錯——英國和法國的促進青年就業政策。社區發展季刊，117，38-57。

劉侑學 (2010)。薪資補貼政策對促進青年就業成效之研究-以[大專畢業生至企業職場實習方案] 為例 (未出版之碩士論文)。國立政治大學勞工研究所，台北市。

鐘琳惠、詹火生 (2007)。台灣青少年失業問題防範對策之剖析——從歐盟就業政策經驗來探討 (未出版之博士論文)。國立暨南大學社會政策與社會工作研究所，南投縣。

楊武勳 (2013)。日本大學實習制度之研究以早稻田大學「國際合作」方案為例。教育資料集刊，64，1-26。取自 http://www.naer.edu.tw/ezfiles/0/1000/attach/81/pta_7243_8841273_15783.pdf

二、外文部分

Cheong, A. L. H., binti Yahya, N., Shen, Q. L., & Yen, A. Y. (2014). *Internship experience: An in-depth interview among interns at a business school of a Malaysian private higher learning institution. Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 123, 333-343.

EduChoices.Org (2009, March 16). Top 20 undergraduate internship programs for college students, Retrieved from http://educhoices.org/articles/Top_20_Undergraduate_Internship_Programs_for_College_Students.html

Shan, M., & Tsai, Y. (2011). Factorial validation of internship perception structure: Second-order confirmatory factor analysis. *Journal of International Management Studies*, 6(2), 1-10.

外派人員如何藉由跨文化教育訓練適應海外組織之研究

A study on how expatriates adapt to overseas organizations through cross cultural training

趙千萱

Chien Hsuan Chao

國立臺灣師範大學 科技應用與人力資源發展學系

Department of Technology Application Human Resources Development

National Taiwan Normal University

摘要

隨著全球化的時代腳步快速進步，國家與國家的邊界越來越模糊，國家與國家之間的聯繫程度也愈來愈緊密，為了加深及鞏固這樣緊密的連結，許多大型企業為了保有其經營優勢或為了超越對手，因此而努力開發海外市場，擴展海外經營版圖。若要將海外的經營版圖擴張並永續經營，跨文化管理勢必為非常重要的議題，並且要怎麼提升外派人員的素質及如何培養文化智商，藉由跨文化的教育訓練，協助企業培養外派人員，讓外派人員可以在海外適應有佳，為企業創造更好的工作績效，並且擁有良好的文化智商，提升國際觀與世界接軌，普及全球化的概念。

關鍵字:跨文化訓練、外派人員、海外適應、文化智商

壹、研究動機:

隨著全球化的時代腳步快速進步，國家與國家的邊界越來越模糊，國家與國家之間的聯繫程度也愈來愈緊密，為了加深及鞏固這樣緊密的連結，許多大型企業為了保有其經營優勢或為了超越對手，因此而努力開發海外市場，擴展海外經營版圖。故企業逐漸走向國際化時，跨國企業管理方面的人才需求與日俱增。而在國際化不斷快速的擴張之時，外派的跨國人才的人格特質、文化智商及國際觀是非常重要的考量因素，因此在這個全球化資

訊傳遞快速的地球村時代，外派人員的部份在跨國企業中顯得更為重要，在如何管理、激勵以及幫助外派人員適應海外，已成為國際人力資源管理重要的課題。

根據 Black and Mendenhall(1990)的研究指出，外派經理人中有 16%-40%的人因為績效不佳或適應不良而提前結束他們的外派任務，而根據研究顯示，更有 50%的人員因績效不佳，而無法回任原來的職務。外派人員身處在一個全新而富挑戰的異地及文化社會之中，許多的溝通表達及協調上會因為文化不同的認知而導致失敗(Black, 1988)。同時外派人員往往被企業賦予重要的任務，且被期待要立即在工作上有優異的表現及良好的績效。但往往不如預期的是許多人在海外的工作表現都不如在自己的母國。Kleiman (2000)研究發現在美國約有 35%到 70%的外派人員在工作上表現的不如預期。因此，如何協助外派人員適應海外組織環境及提昇工作績效就成為跨國企業領導階層及人力資源部門面臨的問題及挑戰。在 Hays(1971)提出外派人員失敗原因之研究後，外派人員的管理開始受到重視。因此，為了幫助員工瞭解不同文化間之差異，進而學習如何與不同國籍同事相處及適應海外環境，許多的跨國企業漸漸開始實施相關的跨文化的教育訓練。

貳、 研究目的:

在現今的跨文化及多元文化環境下，適應能力與工作有效性的訓練變得更加重要，許多的學者專家皆認為跨文化管理將會是二十一世紀之企業的一個重要議題(Fukukawa, 1997; Kemper, 1998)。目前大部份有關跨文化訓練之研究均著重在探討跨文化訓練後外派人員的適應情形(Black & Gregersen, 1991; Kobrin, 1988)，而並未進一步探討企業提供跨文化訓練與外派人員跨文化教育訓練需求的配適度對海外適應的相關性研究。且文化智商與國際觀在現今全球化的情況下，亦是與外派人員密不可分具有高關聯性的，所以在文化智商的部分是與不同文化、不同國家的人互動的關鍵之一；國際觀的提升有助於看人事物的角度與格局與他人不同，若在跨文化教育訓練中，若能以這樣的角為出發點，是否可以提高跨文化訓練與外派人員需求的適配度，讓企業及外派的人員能有更好的互動合作及更高的工作績效和表現，成為互利的狀態。

本研究的目的是在於以人力資源的角度找出如何幫助外派人員在現今跨文化及多元文化的大環境下，藉由跨文化的教育訓練提升適應能力及文化智商的程度，使外派人員更加快速的適應環境並且展現出良好的工作表現及成就良好的工作績效。

參、 文獻探討:

文獻探討部分成以下四個部分:為外派人員的人格特質、文化智商的探討、跨文化訓練及外派人員的海外適應。

一、外派人員的人格特質

(一) 外派人員具備之能力:

外派人員需要具備哪些能力

綜合各大銀行高階主管分析，外派人才需要以下四大能力(張翔一, 2013)：

1. 語言力：英語是基本，第二外語更加分。

第一銀行海外事業部副總經理鄭美玲指出，未來金融業需要的能力，英語能力已是不可或缺的要求。即便工作地點在國內，因應近來銀行國際化與區域化的趨勢，使用英文跨國處理業務的機會將與日俱增。以第一銀行為例，今年(2013)招聘MA（儲備幹部），提高英文多益測驗分數門檻，到業界最高標準 850 分。若擁有第二外語能力，更是外派的加分條件。

2. 跨文化適應力：入境隨俗，更要培養當地人脈。

國泰世華銀行企金執行長李偉正認為「要當拓點戰將，在海外交朋友的能力非常重要，」。

即使在國內已是學有專精的專業人才，到了當地，仍然必須放下身段，尊重當地習俗和文化，並有能力和當地員工以及客戶打成一片。除了先天的外向人格特質外，後天培養的國際觀、和適應當地的社交禮節，都是不可或缺的。曾在東協各國駐點超過十年，現任國泰世華銀行上海分行行長，劉俊豪透露當時的祕訣，「每到一個新國家，五公里以內的路程，我從不坐車，一定用雙腳逛遍當地大街小巷，皮鞋都破了，日復一日下來，自然就會貼近當地的風土民情。」

3. 整合力：通才比專才更吃香。

金融業是有高度專業的行業，但在銀行擔任外派人員的話，熟悉不同金融業務的廣度，比專精一項金融業務的深度更重要。中信銀行總經理陳佳文指出現今中信對外派儲備幹部的訓練，其中重要的一項，就是讓儲備幹部認識不同部門的業務和運作模式。如此到達新的市場及環境後，不論面對台商客戶或當地客戶，才能夠有能力在第一時間協調公司資源。「從市場調查、向主管機關呈報計劃、到尋找合作對象、適合據點，再到後續的人才招募、開拓當地客戶、後台風險管控訓練……，成立一個新分支據點，要處理的事情真的不少，」七年前加入中國信託儲備幹部，之後直接派駐印尼長達五年的中信銀行經理周起筠，不只從頭參與了印尼子行新分行據點的籌設，更與主管、同事從無到有，在印尼建構了整套 ATM 系統。「（當時）每天作夢都是沒完成的業務，壓力大到不行，」周起筠說，「但從MA訓練時的理論、到實務操作，事後回想起來，自己真的很幸運，在職涯開始的前幾年，就有同儕間非常難得、全面的銀行佈點實務經驗。」如今輪調回台的她，已經能有自信面對任何市場、任何業務的所帶來的挑戰。

4. 變通力：管理有彈性，避免對立。

對於外派的高階主管而言，管理的彈性格外重要。「比方說，台灣大家習慣了高效率、高紀律，但到了東南亞國家，這一套行不通，」一位外派東協國家多年的銀行一線主管笑說。例如：管理學教科書教賞罰分明，效率至上，他卻看到同業因過於嚴格執行，遭到員工反彈，離職率高，業績也慘。

(二) 以五大人格特質為面相:

五大人格特質在 1991 年，多數學者們相信且認為採用五大人格特質模型是必須的，因為可以正確地呈現出特質的結構，並且了解人格特質理論在心理層面上的含意，五大人格特質模(Peter, 2003)，包含外向性(Extraversion)、親和性(Agreeableness)、謹慎性(Conscientiousness)、情緒穩定性(Neuroticism/Emotional Stability)、經驗開放性(Openness to Experience)(李元墩、陳碧宗、何昆展, 2007)。其可以提供普遍語言、也可以做為人格理論學家對基本現象的解釋。五大人格特質的意義的解釋如下：神經質的人常會覺得不安、害怕、沮喪、緊張；外向性是基本的人際關係構面，外向性高的人的社會化程度高，他們健談、善於參與社交活動、樂觀、熱心且喜歡追求感官刺激；經驗開放性高的人想像力較豐富、注重內心的感覺、對藝術較敏感、喜歡多樣化、好奇心強、注重獨立思考；親和性高的人禮貌、柔順、信任、本性善良、合作、容忍等人格特質；謹慎性的人是獨立、謹慎、有責任感、工作認真努力、成就到導向且自律(余鑑、廖珮玟、黃文谷、黃進烽, 2011)。

(三) 從企業的角度:

從企業的角度來看，當企業在甄選外派人員時，對外派人員的人格特質若有清楚的瞭解，那麼會使外派的任務成功率提高，以下為相關的研究及其結果：Arther & Bennett (1995) 針對 338 位企業海外派遣人員的實証研究後，結果顯示成功的駐外人員具有以下幾方面要件，其中第 2、3、4 項是與人格特質相關：

1. 工作知識與動機：具備優良的管理與組織才能、責任心、勤勉、創造力高、坦白及堅忍不拔等。
2. 人際技能：尊重他人、具有同理心、以他人角度著想、正直及信心。
3. 彈性及適應力：處理壓力的能力、情緒穩定、容忍不確定性的能力、有彈性、適應力強、獨立、可靠、具政治、社會及文化敏感度等。
4. 對異國文化的開放程度：對異國文化感興趣、熟悉英文或當地語言、具在國外生活經驗、開放及外向。
5. 家庭的配合：配偶與家人的支持、配偶願意居留於海外等。

Hoon, Sun & David (1992) 在其研究中探討駐南韓的美國多國籍公司為何偏好僱用當地韓籍經理人，而不從美國母公司選擇經理人員外派韓國的原因，結果顯示當地韓籍經理人在對環境應變的能力顯然高於外派人員，這種應變環境的能力則主要導源於對文化瞭解的程度及人際關係技巧(李鴻文、許哲昌, 2005)。

(二)、文化智商的探討

1. 文化智商的定義：

Early & Ang 在 2003 年的企業商管領域中提出了 CQ 文化智商的概念，將 CQ 定義成「測量一個人在不同國家、不同民俗與不同組織文化中，能否有效運作的能力」。這幾年以來，談論跟文化智商有關的書籍都是在探討商管領域中的跨文化組織管理，而所謂的文化智商，亦是指在商業場合上與不同文化有效互動的能力。直到 Julia Middleton (2014) 以不同的角度，跳脫出商管領域，以一種更全面的全球視野提出，我們過去都太小看文化智商了！她說：「文化智商是能夠跨越界限，在不同文化中茁壯發展的能力。」，如果說有國際觀是和世界人才競爭的能力，擁有高度文化智商就是能夠「和世界做朋友的能力」，在工作場域溝通合作與日常生活中變成朋友的能力(張苡紘，2015)。

2. 什麼是文化智商：

提出 CQ 的 Early&Ang 說 CQ 的培養有「腦、心、身體」三個層面，這個過程很像是人類文化學家在做田野調查時的 OCP (Observation 觀察、Communication 溝通、Participation 參與)。

(1) 腦：透過觀察與學習，在腦中累積知識

(2) 心：願意了解不同文化的差異、願意溝通

(3) 身體：能夠拿除框架參與互動來理解不同文化的人的生活

在 2003 年，倫敦商學院鄂理教授 (P. Christopher Earley) 和南洋理工大學洪洵 (Soon Ang) 教授合著《文化智商》(Culture Intelligence) 一書，是第一個提出文化商數 (Culture Quotient) 理論的學者，將 CQ 與 IQ (智商) 和 EQ (情緒智商) 並列管理文化的重要課題。於 2005 年，鄂理這位組織心理學家，更在《哈佛商業評論》上發表研究探討這個理念。他的研究不僅是理論，更有實務印證，他說：「在過去 17 年中，我有 12 年都在美國以外，」包括埃及、以色列、德國、韓國……。兩年前，他應邀到新加坡大學擔任管理學院院長，對歐、美、亞的文化都十分瞭解(王力行, 2007)。

文化智商是一個多要素的概念，常用的時機為檢測人們在另一個文化的成功適應程度，亦可用來探測「在不同文化中以行為當作指標」的智力 (Earley, 2002; Earley & Ang, 2003; Story & Barbuto, 2011)。文化智商包含了四個構面 (魏鸞瑩, 2014)：

(1.) 動機型文化智商 (motivational CQ)：指個人有沒有時常注意不同文化的相關議題及近況變化，以及是否有適應不同文化情境的高程度信心指數。擁有動機型文化智商的人平時較常注意

與不同文化相關議題及發展，也有較高的意願接受新環境的挑戰，並且擁有較高的抗壓性、調適能力及適應能力。

- (2.) 認知型文化智商 (cognitive CQ)：指個人對於不同文化知識的學習和了解程度的高低，包括社會、經濟、法律、文化等。若有較高的認知型文化智商的人，對不同文化知識有更好的吸收及獲取的能力，以至於可以更有效地運用知識去了解並適應當前所在的不同環境。
- (3.) 後設認知型文化智商 (meta-cognitive CQ)：指個人是否可以運用觀察和互動適當的了解不同文化的知識。後設 (meta) 是指在既有認知中，更進一步、更上一層的進行思考。擁有較高的後設認知文化智商，不論是對本國文化或異地文化，皆能夠對提出質疑並透過自己親身體驗予以驗證，進一步的獲得正確的文化、知識與反思。
- (4.) 行為型文化智商 (behavioral CQ)：指當個人與不同文化的人互動時，能否在適當的情況下正確使用不同文化中的語言及非語言行為。擁有較高行為文化智商的人，能夠在適當的時機點表現得宜，符合當下文化的規範與期待，較容易被當地文化群體接納及接受，所以人際關係也較佳。

3. 文化智商影響行為：

Thomas 與 Inkson (2004) 認為具有文化智商的人代表他有技能和彈性可以理解不同的文化，能從和不同文化的互動中深入的察覺到文化上的差異，並且慢慢地重新塑造自己的思維。因此，當他與不同文化的人互動時，能夠對他人的文化展現更高的認同及共鳴，並且在適當的時間點展現出適當的行事作為。Thomas 與 Inkson 並提出文化智力三個要素：知識、用心、技能：

- (1.) 「知識」指的是文化知識，一個具備文化智商的人必須要具有相關的文化知識，並能了解及掌握跨文化交流的基本原則及方法。這意味著必須瞭解什麼是文化，瞭解文化如何改變以及文化對行為的影響，並且掌握基本的跨文化工具、方法，讓自己在身處任何不同文化情境中都能適應良好。
- (2.) 「用心」是一種能力，能夠以省思及創意的態度注意不同文化情境中的線索，同時體驗及察覺自身的知識與感受。
- (3.) 「技能」指的是跨文化技能，把對文化的理解透過一套跨文化行為能力，轉換成有效的跨文化互動行為能力。

具有文化智商的人也具有更好的能力儲存並分類他們的所見所聞及其經歷。儘管許多研究指出文化智商僅僅只是國際觀的一小部分，但不能否認的是，文化智商是個人國際觀養成的重要核心之一(Earley & Mosakowsk,2007)，具備文化智商的人，可以察覺出當下身處文化的脈絡、歷史與價值觀之間的關係，相較對於事物的覺察超越低文化智商的人，並且更能夠以全球化的觀點思維去思考所面對的議題，無論該議題是否涉及其他文化，在策略執行思考上也較能做出更長遠宏觀的決策與行動(魏鸞瑩,2014)。

(三) 跨文化訓練

由於大部份的企業在甄選與訓練外派人員時，通常比較偏重專業能力的部分 (Dowling, Welch, & Schuler, 1999)，往往忽略了外派人員對環境的適應力及文化衝擊問題，通常也是外派人員績效不佳的原因之一 (簡詩怡, 2000)。

進行跨文化訓練之最終目標，是為了協助外派人員能成功適應當地文化，學習到有用的溝通技巧，進而表現於海外的工作任務上，因此訓練內容除了專業技術以外，尚需提供當地文化風俗的相關資訊 (林燦瑩、簡詩怡，2000)

1. 跨文化訓練定義:

美國學者 Bean(2006)對跨文化訓練的定義：任何旨在提高文化才能 (Cultural Competence)的教育訓練計畫，其內容包括情意、知識和技能，而文化多樣性則是其能有效發揮作用的特點。而 Perry (1993)、Piskurich (1993) 及 Peterson (1997) 對於跨文化訓練定義為「用來增進外派人員的知識與技能，使其能在不熟悉的地主國文化中表現優異。」

2. 訓練方法:

Brislin (1979) 將跨文化訓練方法分為三類：

- (1.) 認知法(cognitive)：以講演形式的教學方予以訓練，包括國家簡介、文化歷史簡介、基本語言訓練等。
- (2.) 情感投入法(affective)：授課時讓學員產生情緒反應的一種訓練方法，這類訓練方法包含文化模擬、角色扮演、爭議性事件、案例研究、降低壓力訓練及中階語言訓練。
- (3.) 經驗法(experiential)：讓學員逼真的模擬或提供類似的情境，使其感覺在當下的環境，以達到學習的目的，常使用的方法包含高階語言訓練、敏感度訓練、模擬及實地觀摩。
- (4.) Mendenhall&Oddou (1986) 將跨文化訓練需求的層次取決於外派人員派駐的時間長短以及與當地國家互動之頻繁程度，當外派的時間越長、

互動越頻繁的時候，需接受更深層次的跨文化訓練。而訓練的方法為：

- (5.) 資訊給予法(information giving)：提供海外派遣 人員派駐國的地理環境、文化歷史、政府資料、基本的語言訓練。
- (6.) 情感投入法(affective)：包括文化比較訓練、角色扮演、案例研究、爭議性事件、降低壓力訓練及中階語言訓練。
- (7.) 融入法(immersion)：包括評鑑中心、實地經驗、模擬、敏感度訓練、廣泛語言訓練。

Kim & Ofori-Dankwa (1995)整理歸納過去學者提出的看法，將跨文化訓練方法綜合歸納出以下七類型（吳孟玲，1998）

- (1.) 認知法(cognitive)：提供當地駐外國風俗文化等簡介；
- (2.) 察覺法(awareness)：以自我覺察的方式，協助外派人員調整適應不同文化的差異；
- (3.) 行為法(behavioral)：練習在某一特定文化中如何展現適當的行為；
- (4.) 區域模擬法(area simulation)：創造與地主國相似的文化脈絡情境；
- (5.) 交換或互動法(exchange or interaction)：與當地駐外國人員實際進行互動，以增加對當地的認知；
- (6.) 語言訓練(language studies)：學習當地駐外國語言和相關的知識；
- (7.) 跨文化對照(cross-cultural encounters; contrast)：透過角色扮演亦或是模擬的方式，發現母國與當地國文化上的差異。

Baumgarten(1992) 認為，跨文化訓練方法是以培育人才為出發點，提出有效跨文化訓練的方法。所以，除了能夠達成跨文化訓練目標之外，也具有一般性的訓練目標。故將學者對跨文化訓練方法與一般訓練方法分類列表：

表 1:訓練方法分類

一般訓練方法	跨文化教育訓練方法
1. 模擬法	1. 角色扮演 2. 個案研討 3. 遊戲
2. 程式化教導	文化模擬
3. 解說式教導	1. 講演 2. 個別指導 3. 閱讀書面資料 4. 錄音帶或錄影帶

4. 敏感度訓練	T 團體訓練
5. 行為修正	模式化
6. 實地經驗	1. 實地觀摩 2. 跨文化經驗 3. 經驗傳承
7. 在職訓練	1. 輔導 2. 工作輪調

資料來源: 引自 Baumgarten(1992)

3. 跨文化訓練與文化智商:

Earley 和 Mosakowsk 於 2004 年在《哈佛商業評論》中發表了文化智商一文，認為文化智商與人格特質方面不同，可以透過後天訓練培養建立而成，只要心智正常並且具有專業能力，每個人都可以透過訓練提高每個人的文化智商。他們認為文化智商能夠透過認知(cognitive)、實體(Physical)、以及動機(Emotional or motivation)三個面向來測量:

- (1.) 認知面向就是對於自身文化、不同文化以及文化多樣性的學習，以人為比喻，認知面向就像是人的頭腦。
- (2.) 實體面向指的是運用文化認知做為肢體動作以及行為的指導方針，就像是人的身體。
- (3.) 動機面向則是對於從成功中獲得報償的強度。實體面向就像是人的身體、而動機面向則像是人的情感面。

文化智商訓練觀點由 Earley 和 Mosakowsk 所提供可以讓所有組織參考，除此之外，Thomas 與 Inkson (2004)也具體提出如何增進個人文化智商的方法。組織亦能夠透過正式及非正式的教育訓練提升員工的文化智商，正式的教育訓練可以依據學員互動程度的高低以及文化特定性進行分類，分為事實介紹、分析以及體驗三種類型，這三種正式訓練方式裡，體驗型訓練方式是對於建立文化智商是最有成效，但實施成本是三種中最高的。在所有訓練國際觀或文化智商的方法當中，最重要也最有效的就是「跨文化體驗」。生活在跨文化的情境下，並用心地觀察跨文化環境中的所有脈絡以及所有線索，透過社會互動進而學習到跨文化的調適能力。

然而，也有發生過在經歷過海外跨文化體驗後，並沒有學習到文化智商所應有具備的能力。其原因為許多國家皆發展出與其他國文化相類似的次文化，例如在溫哥華有中國城、日本橫濱有中華街、美國舊金山有唐人區...等，倘若一直待在國外所衍生出來的相類似次文化地區，進而感受到的文化僅是自己的母國文化的延伸，所以真正的文化衝突並沒有存在當下所身處的環境。而所有具備高文化智商的人都提出一項建言：「要能有效地透過跨文化體驗提升文化智商，必須跨

出原有的文化舒適圈」。也就是將自己置身於完全與母國環境文化不同的新文化情境中，並用心感受、觀察、學習其中的與母國不同的文化並用心的體驗當下的生活。這並沒有要求個人拋棄原有的母體文化，而是學習如何因應不同文化的情境，但同時不能失去對自身母體文化的認同。在跨文化的體驗中，一開始會不知道該怎麼樣拿捏分寸或應對進退，但隨著在情境中大量練習與體驗跨文化的技能，文化智商也會因此快速地累積起來。

跨文化訓練方式是為有效的跨文化訓練之基礎，因此，依據適當的內容情境提供切合的訓練方法及加入文化智商及人格特質層面的思考，將有助於跨文化訓練成效。早期跨文化訓練的規劃較多採用解說式的方法，以提供當地派駐國相關資訊為主要目的，但隨後而來，經驗取向則漸受重視，透過模擬、實地經驗等高互動的訓練方式，讓外派人員更能掌握跨文化訓練內容。而綜合上述之論點，跨文化訓練方法實為可分成基礎階段的基本檔案給予及介紹、中等階段的文化覺察和高等階段的互動經驗，並且依據外派的性質、訓練時間的長短和文化智商考量進行適當的規劃與設計。

(四)、外派人員的海外適應

1. 外派人員海外適應定義如下(陳明琪, 2005):

Black & Stephens (1989)認為外派人員赴海外任職，面臨的第一個挑戰就是跨文化的適應，也就是海外適應。Black & Mendenhall (1990)定義海外適應是外派人員個別心理上、情緒上對新文化的反應。Searle & Ward(1990)則認為海外適應是一種內部的、心理的、情緒狀態，並且可藉由個人在國外經歷的文化經驗觀點來衡量。另一個方面來說當外派人員面臨不同文化的衝擊及挑戰時，調適不同文化所造成文化衝擊過程，就是海外適應。Torbiorn(1982)認為海外適應包含當地衣食住行育樂和一般生活適應；Black(1988)則認為海外適應需要包含與當地人的相處適應，而與當地人相處的適應又包含三種情形的適應：與公司的當地員工相處適應、與公司以外的人相處適應、和與當地的一般人相處適應。Shaffer et al. (1999)認為海外適應包含：外派人員對新職位的適應情形、外派人員在地主國對於社會生活的適應、以及外派人員對居住環境、住與食的適應情形。

2. 外派人員人格特質與海外適應和工作績效:

對企業而言，若要使外派人員在海外適應順利，在甄選外派人員時，尤其是人格特質是很重要的考量因素，因為外派人員到達被派駐的國家後，要面對不同的文化、環境，要與當地的人員互動，更要達成當初外派所設定的目標，當這麼多因要同時面對十，若外派人員沒有彈性、包容性及人際關係的處理技巧，將會面臨到許多問題，所以，人格特質是影響外派人員在海外適應及工作績效的重要因素之一。

表 2. 外派人員人格特質與海外適應情形

學者及研究年度	人格特質	研究結果
Church (1982)	自尊心 權威人格 自我尊重 泛文化調適能力	研究結果發現，這些人格特質應具有相當的預測能力，但是在實證上的效果卻未達到統計上的顯著水準。
Black (1990)	文化彈性 社會取向 溝通意願 民族優越感 衝突解決取向	除了民族本位這一項以外，其他的人格特質幾乎都與海外適應及工作績效有顯著相關。
Mendenhall & Oddou (1988)	文化彈性 社交導向 溝通意願 民族本位 衝突解決傾向	研究結果顯示，外派人員之人格特質與海外工作績效呈現正向顯著關係。
Arther & Bennett (1995)	工作知識與動機 人際技能 彈性或適應力 對異國文化的開放程度 家庭的配合	研究結果顯示，人際技能、彈性或適應力以及對異國文化的開放程度與海外工作表現有所相關。
呂錦龍 (1994)	具應變能力 人際關係技巧 開放胸襟 彈性屬性	人格特質與海外工作績效成正向關係。
柯元達 (1994)	內控型性格 外控型性格	外派人員人格特質為內控型性的 人與海外適應有顯著正相關，而外控型性格者與工作表現有顯著 負相關。
顧鳳姿 (1993)	調整文化差異的能力 人際技巧 解決衝突的能力 樂觀取向	容忍不明確的能力除容忍不明確的能力與海外適應 無相關外，其他四個構面和海外工作績效表現皆有全部或部份相關。
黃士杰 (2002)	文化彈性 社交導向 衝突解決傾向 樂觀取向 容忍不明確的能力	以上五項人格特質與工作績效呈現正向顯著關係。

3. 海外適應情形:

海外適應是一動態歷程，所以學者認為在不同階段，應該會產生不同的適應結果即情形，故此種變化過程又被稱為 U 型適應曲線，顯見其由高到低，再又漸漸升高的情形（林明宏，2002）。Black 和 Mendenhall (1991)將此 U 型曲線理論進一步分為四階段，蜜月期 (honeymoon)、文化衝擊期(cultural shock)、調適期 (adjustment)和精熟期(mastery)。在蜜月期中，因為對當地國文化產生好奇感，進而感覺到興奮有趣，且初進入新環境中，當地人民大多數能抱持著包容和體諒的態度，故使外派人員的剛開始適應時不錯。接著到了文化衝擊期，外派人員開始感受到當地國文化與母國文化的差異，因為未能有適當的模仿行為，因此而陷入焦慮、不安、沮喪等負面的情緒裡，此時的曲線便是最低點。調適期的外派人員，經歷過一段時間的磨合，已經能逐漸適應新文化，與當地人民的互動明顯變得較為熱絡，因此曲線開始往上攀升。最後到了精熟期，即是外派人員身處在駐外國家的文化中，也能完全發揮專業長才，專心的執行外派的任務(劉霈凌, 2008)。

若從適應的類型來看，外派人員的適應問題應包括工作適應及非工作適應兩方面，即是海外適應具有多元構面的概念(程永明, 2011):

- (1.) Homans(1950) 認為外派人員可透過與當地國家人民互動的頻繁，從中獲得資訊及幫助，進一步的協助外派人員當地工作適應、互動適應與一般適應等方面之調適；
- (2.) Caplan 與 Killilea (1975) 提出海外適應的構面因素應包含：主觀幸福、國際指派相關的心理概念、工作關係與工作環境特色；
- (3.) Torbiorn (1982) 認為海外適應構面應包含生活適應和家庭適應；
- (4.) Black (1988) 則指出海外適應的構面因素應包括：工作適應、駐外國家社會生活適應與一般適應；
- (5.) Black 與 Mendenhall (1990) 則將外派人員的海外適應區分為工作適應、互動適應與總體生活適應等三個構面因素；
- (6.) Searle 與 Ward (1990) 將海外適應區分為心理與社會文化等二個構面因素；
- (7.) Cui 與 Awa(1992)提出有關跨文化適應性的多元構面應包括：個人背景特色、人際間的技能、社會互動能力、管理能力與文化認同等概念；
- (8.) 顧鳳姿 (1993) 在探討及整理許多文獻之後，將外派適應的內容歸納區分成工作適應、生活適應與文化適應等三個構面因素；

- (9.) 甘珮姍(1999)在進行跨文化訓練有效性之研究時，其綜合國內外研究將跨文化適應分為工作適應、互動適應與生活適應(一般適應)等三個構面因素。

肆、 研究方法:

本文是利用文獻探討法的方式，探討外派人員要如何藉由教育訓練適應海外組織，在文獻探討中，將文獻分為四個層面循序漸進，第一層面是由人格特質開始進行，藉由人格特質的整理，整理出外派人員需要的能力及特質，進而輔助跨文化訓練的設計；接下來整理文化智商相關的資料，使訓練不只有人格特質面的考量亦加入文化智商使之訓練思考層次更高一層；第三部分藉由訓練的方法的歸納及分類，更有助於整理出適合提升海外適應的方法，最後以海外適應作為最後的文獻收集區域，促使以上的方式可協助跨文化訓練，提升海外適應的能力。

伍、 結論

經由以上整理，由此可見人格特質、文化智商對於跨文化訓練是非常重要的資訊及依據，藉由此次的整理可以更加瞭解這是環環相扣的，尤其是文化智商，若要讓人力資源部門設計出一個有效的教育訓練，將文化智商這個重要的部分考慮清楚並適當在適當的時機點放入對的課程中，藉由這樣的訓練不僅可以提升外派人員的文化智商，且更能夠在訓練中找到更明確的方式讓外派人員可以有效的學習，故選好人格特質，並在後天加上與文化智商相輔相成的教育訓練，不僅可以提升文化智商促進海外適應並提供工作績效，更能夠使外派人員在異文化的環境與當地的部門、組織或是當地居民能有更良好的互動，讓外派人員在外派期間可以擁有與當地融合的良好機會。

陸、 參考文獻

- Black,J.S.(1988)Work Role Transitions:A Study of American Expatriate Managers in Japan, Journal of International Business Studies, 19, pp. 277-294.
- Black, J. S. & Mendenhall, M. (1990). Cross cultural Training Effectiveness: A Review and Theoretical Framework for Future Research. Academy of Management Review, 15, 113-136.
- Black,J.S.&Gregersen,H.B.(1991)When Yankee Comes Home Factors Related to Expatriate and Spouse Repatriation Adjustment, Journal of International Business Studies, 22, pp. 671-694.
- Fukukawa,S.(1997)Cross-cultural Management, Asia Business, Vol.33, No.2, pp18-27.

- Hays,R.S.(1971)AscribedBehavioralDeterminants of Success-Failure among U.S. Expatriate Managers, Journal of International Business Studies,Vol.5,pp.25-37.
- Kobrin,S.J.(1988)Expatriatereductionandstrategic control in Americanmultinationalcorporations,HumanResourceManagement,Vol.27,No. 1,pp.63-76.
- Kemper, L. C. (1998) Global Training's Critical Success Factors, Training & Development, Feb , pp.35-37.
- Kleiman, Lawrence S. (2000) Human Resource Management:AManagerialToolforCompetitive Advantage,2nded.
- Robert, Bean, The Effectiveness of Cross-Cultural Training in the Australian Context, Cultural Diversity Dervices Pty Ltd, Vol. 1, No. 2, 2006, p. 7.
- 廖晟堃.(2004). 外派人員跨文化訓練. *T&D 飛訊*.
- 李鴻文、許哲昌.(2005). 海外派遣人員之人格特質對其工作績效之影響. Paper presented at the 第九屆科技整合管理研討會
- 陳明琪.(2005). 台商赴大陸投資企業跨文化訓練對海外適應 與工作績效影響之研究 *北商學報*, 51-75.
- 李元墩、陳碧宗、何昆展.(2007). 國際企業外派員工之人格特質、跨文化訓練、跨文化調適與工作績效關係模式之研究---以美商在台子公司為實證. *全球化暨國際企業研討會論文集*.
- 王力行.(2007). 文化智商的力量. Retrieved from https://www.gvm.com.tw/Boardcontent_13028.html
- 劉霽凌.(2008). 跨文化訓練對台灣企業外派人員跨文化適應之影響 中正大學
- 余鑑、廖珮玟、黃文谷、黃進烽.(2011). 政府經貿部門外派人員應養塑的人格特質、能力與適應跨文化之研究. *T&D 飛訊*.
- 程永明.(2011). 跨文化訓練、駐外適應與駐外績效之路徑分析模型之研究—以台商派駐大陸人員為例. *高雄應用科技大學學報*, 150, 125-156.
- 張翔一.(2013). 除了國際觀、英文好，外派東協拚業務，還需要哪些能力？. Retrieved from <http://www.cw.com.tw/article/article.action?id=5049062>
- 葛惠敏.(2013). 國軍外派深造教育人員的跨文化訓練研究. *國防雜誌*, 107-124
- 魏鸞瑩.(2014). 從文化智力(CQ)談國際觀之養成. *T&D 飛訊*.
- 張苡絃.(2015).先別管國際觀了，你有聽過 CQ 文化智商嗎? Retrieved from <https://fairyseyes.blogspot.tw/2015/04/cq.html>

生涯決策自我效能與生涯敬業的關係： 生涯調適力與生涯復原力之中介效果

**The Relationships between Career Decision Making Self-Efficacy and Career Engagement:
The Mediating Role of Career Adaptability and Career Resilience**

吳伯軒 國立臺灣師範大學科技應用與人力資源發展學系 碩士生

Bo-Xuan Wu

Master, Department of Technology Application and Human Resource Development
Nation Taiwan Normal University

摘要

多變的生涯觀已取代過去傳統的單一生涯觀，個體的行為變成很重要的一個因素。若個人擁有較高的生涯敬業行為，除了對自身有良好的影響外，對企業組織亦有好的發展。本研究欲探討生涯決策自我效能對生涯敬業的關聯性，並以生涯調適力與生涯復原力作為本研究的中介變項，以了解生涯決策自我效能是否會透過生涯調適力與生涯復原力的作用，達成生涯敬業行為的發生。有鑑於大專院校生是即將面對社會的新鮮人，因此本研究針對臺灣大專院校在學生進行研究調查，透過紙本問卷的發放，共回收有效問卷 282 份。並利用結構方程模型(Structural Equation Modeling, SEM)進行模型的驗證與分析，研究結果發現：生涯決策自我效能對生涯調適力與生涯復原力有正向關係，且大專院校生的生涯決策自我效能會透過生涯調適力對生涯敬業有正向關係。最後，本研究分別就理論與管理實務亦含提出建議，以供後續研究參考，並建議未來大專院校可以在課程設計上多增加生涯相關課程或是實習相關課程，以增加學生提早替自己生涯規劃的行為。

關鍵詞：生涯決策自我效能、生涯調適力、生涯復原力、生涯敬業

壹、緒論

在這新世代裡，「新生涯」觀已成為個人在生涯管理上的主要思維，無疆界、多變以及萬花筒的職涯觀，逐漸取代過去單一垂直或平行的職涯(Arthur, 2014; Arthur & Rousseau, 1996; Hall, 2002; Mainiero & Sullivan, 2005)。為了因應這不斷變化的社會，個人對於自身的生涯轉換變的更加重要以及需要負擔更大的責任(Seibert, Kraimer, & Crant, 2001)。近年生涯相關研究多屬於個人級別。研究發現，個體若能展現較高的主動生涯行為，其未來生涯成功的機率也會比較高(De Vos et al, 2009; 李姿穎, 2011)。近年，國外主動生涯行為多以 Hirschi(2014)的生涯敬業(Career Engagement)進行研究，過去複雜的主動生涯行為概念變的更整體化，施測量表時更為簡便。不過目前國內主動生涯行為的研究當中，並未瞧見「生涯敬業」這個概念的引入，為了檢測生涯敬業在我國的衡量狀況以及拓展此一概念，本研究係以 Hirschi(2014)所提的生涯敬業為做為研究變項。在生涯發展的研究中，個體自身的心理因素也是影響生涯發展的重要因素之一，生涯決策自我效能在探討生涯相關研究更為重要。然而，生涯決策自我效能是個體對自身可以成功地完成在生涯決策上的信念程度(Taylor & Betz, 1983)，若個體是高生涯決策自我效能者，則較能以正向積極的態度處理迎面而來的生涯狀況。因此，本研究想了解是否生涯決策自我效能同樣的會對個體在生涯敬業行為上產生影響。

個人的生涯階段，勢必要面對許多狀況以及環境的改變，生涯調適力就是和這些改變與因應有關的因子。若個體能夠有效的在生涯發展階段調整自身所需面臨的任務，不僅能在各個生涯階段中發揮其角色之功能外，也能使個人在未來生涯發展階段中能更熟稔的處理以及因應所面臨的變化(Savickas, 2013)。過去研究曾提及，生涯調適的歷程當中，認知扮演了很重要角色。Betz 與 Hackett(1986)認為，個體對自我的認知能力便是促使自身成長並創造成功生涯的原力。若在調適自身生涯歷程中，擁有較多的資源認知，並且能夠給予較高的肯定，那麼將有助於個體更能夠發揮內在的潛能，進而能有效因應未來的任務與挑戰。除了生涯調適外，London 與 Noe(1997)指出擁有生涯復原力的人能夠更快速地適應快速變動的環境。London 與 Bray(1984)也透過實證研究，指出生涯復原力對生涯發展有顯著的影響。London(1983)亦指出生涯復原力在個人特質上包含了自我效能與調適力，以及在生涯動機模型中，生涯復原力會影響個體的生涯決策與行為。然而，復原力會在個人成長過程中的突發事件獲得發展，因此個人的生涯復原力應會深受成年早期發展影響(London, 1985; London & Mone, 1987)。故本研究係以大專院校生做為研究對象，特別是即將畢業的學生。因為他們即將面臨這不斷改變的社會環境。本研究以生涯調適力與生涯復原力做本研究模型的中介因子，並以實證研究方式，探討目前大專院校生生涯決策自我效能對生涯行為的狀況，並進而提出實證意涵與建議

貳、文獻探討

生涯決策自我效能源自於社會學習理論中的自我效能，前者指的是個體對自身可以成功的完成在生涯決策上的信心程度(Taylor & Betz, 1983);而後者指的是個體對自身從事某項工作或是表現某種行為時所擁有的能力，以及對工作或行為面的信心程度。過去有學者指出，生涯自我效能會影響個體在生涯決策過程中的態度與行為面(Luzzo, Funk, & Strang, 1996)。如自我效能般，當個體擁有高生涯自我效能時，在未來的選擇上較能彰顯出自身的興趣以及擁有較寬廣的選擇相反地，若生涯自我效能較低者，儘管是自身有興趣的工作，仍然會懷疑自己

是否能夠勝任甚至對未來的選擇會有所阻礙。而提出生涯決策自我效能的 Taylor 與 Betz(1983) 也發現，生涯決策自我效能高的人，其生涯方向較為確定；相反偏低者，其生涯定向會較不穩定，且會減少採取特定行為，導致生涯停留在未定向的狀態中。生涯決策自我效能包含五大內涵，分別是，自我評估、收集職業資訊、目標選擇、規劃以及問題解決。

早期生涯調適力的概念是針對就業市場變化對個人與組織上的影響(Super & Knaesl, 1981)，當時認為生涯調適具有四項特性：焦點不在個體成熟的狀態、將個體視為主動行為者、關注人與環境間的互動以及注重調適的歷程。隨著研究的發展，Savickas(1997)發展出生涯調適理論，強調個體運用有目的性、彈性與有利的方式去因應職業環境變化的需求。其定義是，個體的心理準備程度，也就是個人對自身工作角色可預料的任務因應，以及面臨工作和環境不可預期時，所進行的調整。而近年的理論強化，Savickas(2013)將生涯調適的概念描繪出更完整的理論模型，將「調適」分成四個成分，分別是：調適準備、適應資源、調適反應以及適應結果。適應資源指的就是生涯調適力，根據(1)生涯關注、(2)生涯控制、(3)生涯好奇以及(4)生涯信心四個內涵進行衡量。

生涯復原力源自於 London(1983)的生涯動機論，理論內涵包含三大構面，分別為生涯復原力、生涯洞察力以及生涯辨識力。London(1983)將生涯復原力視為一種個人特質，指的是在不樂觀的環境中，個體對於生涯阻礙的抵抗。他認為那些擁有高生涯復原力的人並非對惡劣的環境不敏感，而是他們可以更有效的去應對那些負面的工作狀況；以及在不理想的環境中面對生涯挫折，使個體持續向前面對阻礙。學者們也發現，具有生涯復原力的人，儘管在困惑或沮喪的環境下，仍然可以適應環境的變化(London & Noe, 1997)。Liu(2003)則發現，個體若是有較高的生涯復原力時，比起那些較低者，較能夠掌控自身所發生的事情，並且較願意冒險去做結果不明朗的事情。根據生涯動機論，生涯復原力會依序影響生涯洞察力與辨識力，最後則是生涯決定與行為。尤其生涯復原力更是反應在提高個體的主動性的展現以及有目的性的行為(London, 1983)。

生涯敬業源於主動生涯行為，早期研究認為，生涯敬業是由於個體認知到自身的生涯具有使命感，為了要達成該目的，將會更投入在生涯發展當中(Hirschi, 2011)。隨著研究的發展，Hirschi(2014)將其定義為個人藉由不同的生涯行為來主動且積極發展自身生涯的程度，其內涵包含：生涯規劃、生涯自我探索、環境生涯探索、網絡行為、自發性人力資本/技能發展以及行為定位。而這種敬業是一種行為層面的概念，可以提高個體的生涯發展，是具體且明顯的生涯行動(Hirschi, 2014)。有學者指出，個體若是有較高的主動生涯行為，那麼未來生涯成功的機會也會比較高(De Vos et al, 2009；李姿穎, 2011)，而生涯敬業也有一樣的研究結果(Hirschi & Jaensch, 2015)。Le, Jiang 與 Nielsen(2016)指出生涯敬業與生活滿意度有正向關係。

一、生涯決策自我效能與生涯調適力之關係

根據生涯建構理論，個體生涯建構的歷程當中，生涯決策自我效能可以幫助個體在職業角色上發展及執行其職業自我概念(Savickas, 2002)。生涯調適力的構面分別也對應到生涯關注-規劃、生涯控制-決策以及生涯信心-問題解決。有學者指出，若個體擁有較高的生涯決策自我效能，那麼他能夠更好的準備自身的生涯發展以及堅持追求自己的生涯目標(Bandura, Barbaranelli, Caprara, & Pastorelli, 2001)。研究實證上也指出生涯決策自我效能主動人格與生涯調適力之間扮演中介效果(Hou, Wu & Liu, 2014)。Guan 等人(2016)的研究中也發現家長支持與生涯決策自我效能以及生涯調適力有顯著正相關。國內研究也發現生涯自我效能與生涯

調適力之間具有正向關係(吳欣倫, 2012; 楊淑涵、田秀蘭、吳欣倫、朱惠瓊, 2013)。因此根據上述推論, 本研究認為, 當個體生涯決策自我效能越高時, 生涯調適力會提高。

假設一：生涯決策自我效能與生涯調適力有正向關係

二、生涯決策自我效能與生涯復原力之關係

根據生涯動機理論所提及, 生涯復原力共包含三個因素, 其中之一就為自我效能(self-efficacy)這個概念。過去研究發現, 工作者的生涯復原力與自我效能之間具顯著關聯(Grzeda & Prince, 1997)。Fisher 與 Stafford(2000)針對學生的研究也發現生涯復原力與自我效能間有正向關係。Day 與 Allen(2004)的研究中, 則是發現生涯動機與生涯自我效能之間有正相關。雖然過去研究多已自我效能或者是生涯自我效能與生涯復原力做連結, 但本研究認為同樣為生涯相關的生涯決策自我效能亦能對生涯復原力產生影響。因此根據上述推論, 本研究認為, 當個體生涯決策自我效能越高時, 生涯復原力便會提高。

假設二：生涯決策自我效能與生涯復原力有正向關係。

三、生涯調適力中介生涯決策自我效能與生涯敬業之關係

根據社會認知生涯理論模型, 個體自我效能信念會透過生涯興趣間接地影響個體的選擇行為(Lent et al., 2002); 而生涯建構理論中, 生涯決策自我效能會幫助個體形塑職業角色(Savickas, 2002)。然而根據理論, 生涯調適力為一種心理社會資源, 用於管理與職涯有關的任務。調適力與調適反應具有顯著關聯性(Savickas & Profeli, 2012)。調適反應指的是個體面對不斷變化的環境時, 所採取的調適行為, 包含生涯規劃與生涯探索等, 個體會透過這些行為來處理所面臨的任務以及變換的工作與生涯情況(Hirschi, Herrmann, & Keller, 2015)。然而, 生涯敬業中所探討的內涵就包含了生涯規劃以及自我與環境的探索。實證研究發現, 生涯自我效能會正向影響生涯敬業(Hirschi, Lee, Porfeli & Vondracek, 2013); 也有學者指出, 個體為了面對不斷變化的情境, 生涯調適力資源似乎促進調適反應(Rudolph, Lavigne, & Zacher, 2017)。Nilforooshan 與 Salimi(2016)則指出, 生涯調適力與四個構面(關注、控制、好奇、信心)皆與生涯敬業有正向關係。因此根據上述推論, 本研究認為, 當個體的生涯決策自我效能越高時, 其生涯調適力會因為高自我效能形塑生涯建構歷程而提高; 而當生涯調適力越高時, 個體的調適反應更能展現出來, 因此生涯規劃與生涯探索等生涯敬業行為會更高。

假設三：生涯調適力會中介生涯決策自我效能與生涯敬業之關係。

四、生涯復原力中介生涯決策自我效能與生涯敬業之關係

根據 London 的生涯動機理論(1983)提及, 生涯復原力包含了自我效能這個因子, 而在理論模型中提到生涯復原力會受到情境條件的影響而依序在生涯洞察力以及生涯辨識力, 最後則影響生涯抉擇與行為。過去的實證研究中, 發現生涯復原力對生涯發展有顯著的關聯性(London & Bray, 1984), 個體會透過生涯復原力會以加強偶發性與創造機會的方式促進主動行為的發生。針對主動生涯行為的研究當中發現, Kossek 等人(1998)指出過去的研究內, 具備生涯復原力的員工, 將會出現持續性的尋求行為, 以對自身優點與缺點的回饋, 並保持改善, 且會為了未來有可能的工作提早做準備(Waterman, Waterman & Collard, 1994)。Chiaburu 等人(2006)則發現主動人格特質對生涯自我管理之研究中, 顯示出生涯復原力對生涯自我管理具有正向關聯性。自我效能高的人能將生涯復原力視為一種廣泛行為的管道, 進而他們可以集中在特定的生涯行為上。因此根據上述推論, 本研究認為, 當個體生涯決策自我效能越高時, 個體的生涯復原力便會越高; 而當生涯復原力越高時, 個體表現出的生涯敬業行為會更展現

出來。

假設四：生涯復原力會中介生涯決策自我效能與生涯敬業之關係。

參、研究方法

一、研究對象與抽樣方法

本研究以國內大專院校在學學生為研究樣本，並進行便利抽樣調查，以瞭解大專院校生的生涯發展情形。問卷會經由研究者本人與協助發放者親自進行發放並回收，問卷內容主要調查大專院校生的生涯決策自我效能、生涯調適力、生涯復原力以及生涯敬業的狀況。

本研究以便利抽樣方式對大台北地區的大專院校生進行問卷調查，共發放 300 份問卷，回收 300 份問卷，問卷回收率為 100%，經整理後，剔除漏答及填答不完整之無效問卷共 282 份，取得有效問卷 282 份，有效回收率為 94%。

在 282 份有效樣本中，女性居多共 206 人（佔 73%），男性 76 人（佔 27%）；年級以大學四年級居多共 130 人（佔 46.1%），大學三年級 97 人（佔 34.4%），碩士二年級 29 人（佔 10.3%），碩士一年級 26 人（佔 9.2%）；受試者以有打工經驗者居多，共 251 人（佔 89%），未打工者 30 人（佔 10.6%），有一位未填答；而社團經驗者同樣以有參加社團活動者居多，共 223 人（佔 79.1%），未參加社團者 57 人（佔 20.2%），有兩位未填答。

二、研究工具

生涯決策自我效能量表。採用 Betz、Klein 與 Taylor(1996)所編制生涯決策自我效能量表-短版(Career Decision Self-Efficacy-Short Form, CDSES-SF)，有五個構面，分別為自我評估、收集職業資訊、目標選擇、規劃、問題解決。以 Likert 式五點尺度計分，依序為非常同意、同意、普通、不同意與非常不同意，計分分別為 5、4、3、2、1 分，分數越高表示個體擁有高生涯決策自我效能。本量表的 Cronbach's α 為 .91。

生涯調適力量表。採用 Tien、Wang、Chu 與 Huang(2012)所編製出的生涯調適力量表-臺灣版(Career Adapt-Abilities Scale-Taiwan Form, CAAS)，有四個構面，分別是生涯關注、生涯控制、生涯好奇、生涯信心。以 Likert 式五點尺度計分，依序為非常同意、同意、普通、不同意與非常不同意，計分分別為 5、4、3、2、1 分，分數愈高表示個體生涯調適能力愈高。本量表的 Cronbach's α 為 .94。

生涯復原力量表採用林香吟(2010)所自編之「生涯動機量表」中「生涯復原力」分量表，是參考林佩儀(2007)所編製之生涯動機量表。以 Likert 式五點尺度計分，依序為非常同意、同意、普通、不同意與非常不同意，計分分別為 5、4、3、2、1 分，分數越高代表個體知覺到生涯復原力的程度越高。本量表的 Cronbach's α 為 .84。

生涯敬業量表採用 Hirschi 等人(2014)所編製出的生涯敬業量表(Career Engagement Scale)，為單一構面，著重行為面的測量。前三項為一般生涯敬業行為，其餘則為生涯規劃、生涯自我探索、環境生涯探索、網絡行為、人力資本/技能發展以及行為定向。以 Likert 式五點尺度計分，依序為總是如此、經常如此、偶爾如此、很少如此與從不如此，計分分別 5、4、3、2、1 分，分數愈高代表個體在過去六個月內有較高的生涯敬業行為。本量表的 Cronbach's α 為 .90。

肆、研究結果

一、相關分析與信度分析

本研究各變項之平均數、標準差及相關係數如下表 1 所示。相關分析結果顯示，生涯決策自我效能與生涯調適力($r=.69, p<.01$)、生涯復原力($r=.59, p<.01$)以及生涯敬業($r=.75, p<.01$)呈顯著正相關;而生涯調適力和生涯復原力也同樣與生涯敬業呈顯著正相關，分別為 $r=.57, p<.01$ 、 $r=.41, p<.01$ 。結果表示，各研究變項間皆呈現顯著正相關。且各量表信度皆有達到標準（大於 0.7），表示本研究量表具有內部一致性。

表 1 研究變項之平均數、標準差與相關分析

	平均數	標準差	1	2	3	4
1.生涯決策自我效能	3.68	.48	(.91)			
2.生涯調適力	4.16	.46	.69**	(.94)		
3.生涯復原力	4.03	.55	.59**	.71**	(.84)	
4.生涯敬業	3.57	.70	.75**	.57**	.41**	(.90)

* $p<.05$; ** $p<.01$ （雙尾檢定）

樣本數 282 人，對角線括弧內的數字為各量表信度值。

二、驗證性因素分析

在進行結構分析前，首先針對本研究模型進行驗證性因素分析，以檢測內在結構的配適度，亦即信度與效度的檢測。依據 Hair、Black、Babin、Anderson & Tatham(1998)的建議，個別題目信度應大於 0.5 以上，且達統計顯著水準。可從表 2 得知，本研究模式之因素負荷量皆符合上述標準，顯示個別題目的信度良好。而根據 Fornell & Larcker(1981)建議，組合信度(CR)要大於 0.7，平均變異萃取量(AVE)則要大於 0.5，才具有信度與收斂效度，由表 2 得知，本研究生涯決策自我效能、生涯調適力、生涯復原力與生涯敬業的 CR 皆有達標準(大於 0.7)，表示本研究的構面具有良好的內部一致性；而本研究模式的 AVE 介於.51~.65，皆有達標準，顯示本研究各變項間具有良好的收斂效度。

表 2 測量模型驗證性因素分析

因素構面	衡量指標	標準化 因素負荷量	衡量 誤差	組合 信度	平均變異 萃取量
生涯決策 自我效能 (CDMSE)	自我評估	.73***	.46	.84	.51
	獲取職業資訊	.74***	.45		
	目標選擇	.74***	.46		
	規劃	.81***	.34		
	問題解決	.52***	.73		
生涯調適力 (CA)	關注	.76***	.42	.88	.65
	控制	.80***	.36		
	好奇	.83***	.30		
	信心	.83***	.31		
生涯復原力 (CR)	CR1	.82***	.32	.85	.53
	CR2	.87***	.25		
	CR3	.61***	.63		
	CR4	.64***	.59		

	CR5	.67***	.55		
				續下頁	
	表 2 續 測量模型驗證性因素分析				
生涯敬業 (CE)	CE1	.71***	.50		
	CE2	.79***	.38		
	CE3	.72***	.48		
	CE4	.77***	.41		
	CE5	.52***	.73	.91	.52
	CE6	.73***	.47		
	CE7	.70***	.51		
	CE8	.79***	.38		
	CE9	.70***	.51		
註： $\chi^2=669.821$, $df=224$, CFI=.885, GFI=.819 TLI=.87, SRMR=.067, RMSEA=.084.					
*** $p < .001$ 。					

另外，本研究針對各變項間是否具有區辨效度，本研究建構了幾個競爭比較模型，以確認本研究測量模型的符合最佳資料型態的模式，結果如表 3。表 3 顯示四因子測量模型配適度較佳，其中 χ^2/df 為 2.99，CFI 為 0.885、GFI 為 .819，大於 Browne 與 Cudeck(1993)建議之 0.8，為尚可接受標準，SRMR 為 .067，小於 .08 為可接受標準，而 RMSEA 小於 0.1 為尚可接受之標準。各競爭模型的配適度均不如四因子模型，顯示生涯決策自我效能、生涯調適力、生涯復原力、生涯敬業各變項間具有一定程度的區別性。

表 3 本研究測量模式之配適度指標

模型	χ^2	df	χ^2/df	CFI	GFI	TLI	SRMR	RMSEA
四因素模型	669.821	224	2.99	.885	.819	.870	.067	.084
三因素模型 ^a	781.622	227	3.44	.857	.795	.841	.072	.093
一因素模型 ^b	1384.71	230	6.02	.702	.582	.673	.103	.134

四因素模型：為本研究模型。

^a 將生涯調適力與生涯復原力合併成一因素。

^b 將所有變數合併成一因素。

三、結構方程模型與中介效果

圖 1 為本研究整體結構模式路徑圖，以下將分別說明整體模式與各路徑分析結果。在整體模式部分， χ^2/df 為 3.576，根據 Bagozzi 與 Yi(1988)指出其值介於 1~5 之間皆可接受；而其他配適度，CFI=0.85、GFI=0.765、TLI=0.832 與 RMSEA=0.096。從結果來看，本研究整體模式配適度稍嫌不佳，仍有改進的空間。接著將依照路徑分析結果驗證本研究之假設。

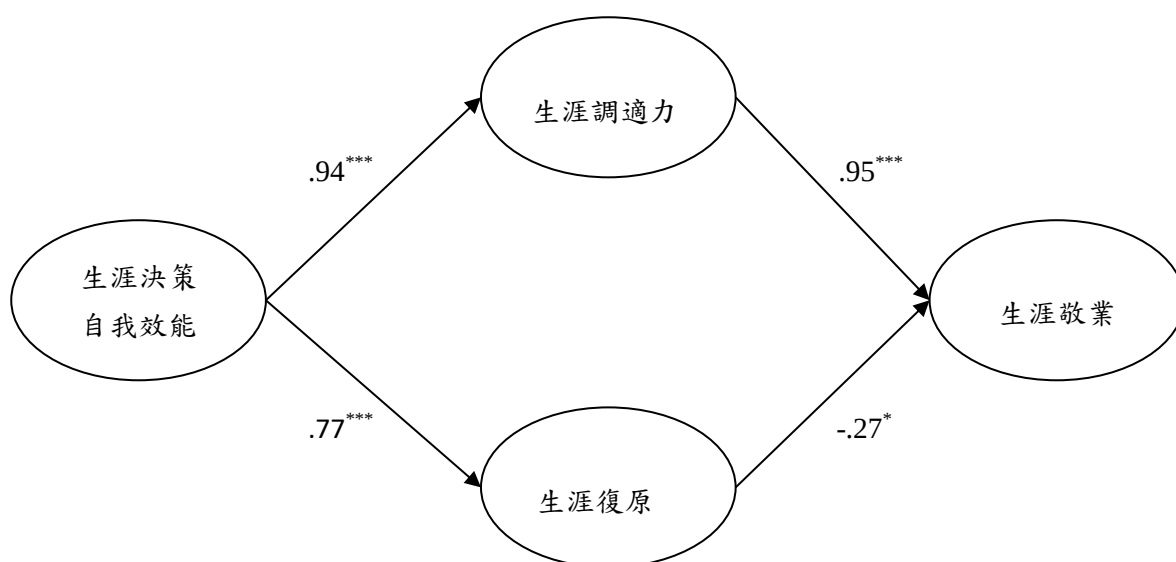


圖 1 整體結構模式路徑圖

各路徑係數分別檢驗本研究之假設 1 至假設二。根據分析結果如圖 1 所示：生涯決策自我效能對生涯調適力有顯著的解釋力，其路徑係數為.94($p < .001$)，假設一支持；生涯決策自我效能對生涯復原力有顯著的解釋力，其路徑係數為.77($p < .001$)，假設二支持。

接著，本研究採用 Bootstrap 方法，重複估計 1000 次，於 95%信心水準下檢定生涯調適力在整體模式中所扮演的中介效果。結果顯示：間接效果值為 0.69，在 95%信賴區間為 0.496 至 0.821，未包含 0，顯示生涯調適力在生涯決策自我效能與生涯敬業間具有中介效果存在，因此假設三成立；由於生涯復原力對生涯敬業的直接效果雖達顯著水準，但由於不符合本研究所與探討之效果，因此假設四不支持。研究結果整理如表 4 所示。

表 4 研究假設結果

研究假設	驗證結果
假設一：生涯決策自我效能與生涯調適力有正向關係	支持
假設二：生涯決策自我效能與生涯復原力有正向關係	支持
假設三：生涯調適力在生涯決策自我效能與生涯敬業之間具有中介效果	支持
假設四：生涯復原力在生涯決策自我效能與生涯敬業之間具有中介效果	不支持

伍、討論與建議

一、結果討論

本研究在探討生涯決策自我效能、生涯調適力、生涯復原力與生涯敬業四者之間的關聯性，並探討生涯調適力與生涯復原力在其中的中介效果。從研究結果可得知，個體會因自身的生涯決策自我效能的影響，提高自身提升生涯調適力與生涯復原力。也就是說，當個人對未來決策的信心程度越高時，其所擁有的適應資源會較多，那麼在面對未來生涯阻礙時更能夠因應。且當復原力跟著提高時，個體會更有動力並堅持未來的行為；而自身的生涯調適力會中介生涯決策自我效能與生涯敬業之間的關係。換言之，當個人未來做決策的信心程度增加時，個體適應資源增加，更能針對未來生涯做出調適反應及主動生涯行為。

由於過去國內並未有生涯敬業相關研究，因此本研究開展新的主動生涯行為的新衡量方式於國內，希冀未來國內能朝相關研究發展。而本研究除了說明四者的整體性關係外，也試圖利用生涯建構理論來說明生涯調適力是如何對生涯敬業產生關聯，過去國內該理論的研究較少提及生涯調適的其他層面（準備、資源、反應與結果），因此也拓展此理論在國內的相關研究。

二、實務意涵

多數的學生都是透過學校端來得知生涯方面的知識，並不會主動的去瞭解相關的概念。因此本研究建議若個人希望自身未來能夠擁有不錯的發展，應多去瞭解自身所想要的工作的樣貌是如何，且應多方嘗試各種可能，以開展出多樣化的選擇。而本研究亦建議大專院校相關單位可以多開設生涯講座，以讓學生及早了解自身的生涯方向；課程方面，除了生涯輔導相關課程外，本研究也建議各系所可針對該系的特色，開設企業實習課程。除了讓學生及早與企業主接觸外，也使他們能了解自身所學是否與實務能夠結合以及是否這樣子的職務是自己所喜歡的，從中來增加自身對生涯的規劃。而企業組織應替員工建立接班人計劃或個人發展計畫，因為擁有較高生涯敬業的員工，有可能會因為生涯規劃等因素離開公司，為了提高員工的留任意願，公司應建立有利於員工的發展計畫。此一方式不但對員工有幫助，對公司的發展亦有正面的影響。

三、研究限制與未來研究方向

首先，由於本研究想了解生涯決策自我效能對大專院校生的生涯敬業的影響，但行為面的產生每個人的時間不盡相同，而本研究限於時間因素採用橫斷面研究的方式，可能無法全面的瞭解學生生涯敬業行為的開展。因此，本研究建議未來相關宜就可採用縱貫性研究的方式，以釐清兩者之間的關係，並減少共同方法變異的問題。其次，本研究再進行問卷發放時，採用便利取樣，多以北部的學校為樣本，因此樣本可能不具充分的代表性，為了使研究更具代表性，建議後續研究者可以將問卷發放區域擴展到其他縣市的大專院校，已獲更具代表性的研究結果。最後，由於生涯復原力屬於生涯動機量表的分量表之一，在研究論證上稍嫌不足，故本研究建議未來應使用完整的生涯動機量表進行驗證，也以確保動機歷程的效果。

參考文獻

一、中文部分

- 吳欣倫(2012)。碩士生五大人格特質、生涯自我效能與生涯調適力之相關研究。(未出版之碩士論文)。國立臺灣師範大學，台北。
- 李姿穎(2011)。新進員工主動生涯行為與主觀生涯成功關係之研究：以訓練遷移為中介變項。(未出版之碩士論文)。國立高雄應用科技大學，高雄。
- 林佩儀(2007)。女性內外控人格特質、成就動機、認知生涯阻隔對生涯動機影響之研究。(未出版之碩士論文)。大葉大學，彰化。
- 林香吟(2010)。研究生生涯阻礙、生涯動機與因應策略之相關研究。(未出版之碩士論文)，淡江大學，台北。
- 楊淑涵、田秀蘭、吳欣倫、朱惠瓊(2015)。職場工作者生涯自我效能、生涯調適力與工作適應之因素模式驗證。輔導與諮商學報，37，(1)，21-42。

二、英文部分

- Arthur, M. B., & Rousseau, D. M. (1996). The boundaryless career. New York, NY:Oxford University Press.
- Arthur, M. B. (2014). The boundaryless career at 20: Where do we stand and where can we go? *Career Development International*, 19(6), 627-640
- Bagozzi, R. P., & Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Academic of Marketing Science*, 16 (1), 76-94.
- Bandura, A., Barbaranelli, G. V., Caprara, C., & Pastorelli, C. (2001). Self-efficacy beliefs as shapers of children's aspirations and career trajectories. *Child Development*, 72, 187-206.
- Betz, N. E. and Hackett, G. (1986). Applications of Self-Efficacy Theory to Understanding Career Choice Behavior. *Journal of Social and Clinical Psychology*, 4, 279-289.
- Betz, N. E., Klein, K. L., & Taylor, K. M. (1996). Evaluation of a short form of the career decision-making self-efficacy scale. *Journal of Career Assessment*, 4, 47-57.
- Browne, M. W., & Cudeck, R. (1993). Alternative ways of assessing model fit. In: K. A. Bollen & J. S. Long (Eds.), *Testing structural equation models* (pp. 136-162). Beverly Hills, CA: Sage.
- Chiaburu, D. S., Baker, V. L., & Pitariu, A. H. (2006). Beyond being proactive: what (else) matters for career self-management behaviors? *Career Development International*, 11, 619-632.
- Day, R. & Allen, T. D. (2004). The Relationship between career motivation and self-efficacy with protégé career success. *Journal of Vocational Behavior*, 64, 72-91.
- De Vos, A., De Clippeleer, I., & Dewilde, T. (2009). Proactive career behaviors and career success during the early career. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82(4), 761-777.
- Fisher, T. A. & Stafford, M. E. (2000). *The impact of career and ethnic influences on career resilience*. Paper presented at the annual meeting of the American Educational Research Association, New Orleans, LA. (ERIC Document Reproduction Service No. ED 442959).
- Fornell, C. & Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Grzeda, M. & Prince, J. B. (1997). Career motivation measures: A test of convergent and discriminant validity. *The International Journal of Human Resource Management*, 8(3), 172-196.
- Guan, P., Capezio, A., Restubog, S. L., Read, S., Lajom, J. A. I., & Li, M.(2016). The role of

- traditionality in the relationships among parental support, career decision-making self-efficacy and career adaptability. *Journal of Vocational Behavior*, 94, 114–123.
- Hair, J. F. Jr., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (1998). *Multivariate Data Analysis* (5th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Hall, D. T. (2002). *Careers in and out of organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hirschi, A. (2011). Callings in career: A typological approach to essential and optional components. *Journal of Vocational Behavior*, 79, 60–73.
- Hirschi, A., Lee, B., Porfeli, E. J. & Vondracek. (2013). Proactive motivation and engagement in career behaviors: Investigating direct, mediated, and moderated effects. *Journal of Vocational Behavior*, 83, 31–40.
- Hirschi, A. (2014). Hope as a Resource for Self-Directed Career Management: Investigating Mediating Effects on Proactive Career Behaviors and Life and Job Satisfaction. *Journal of Happiness Studies*, 15, 1495-1512.
- Hirschi, A., Freund, P. A., & Herrmann, A. (2014). The career engagement scale: Development and validation of a measure of proactive career behaviors. *Journal of Career Assessment*, 22(4), 575–594.
- Hirschi, A., & Jaensch, V. K. (2015). Narcissism and career success: Occupational self-efficacy and career engagement as mediators. *Personality and Individual Differences*, 77, 205–208.
- Hirschi, A., Herrmann, A., & Keller, A. C. (2015). Career adaptivity, adaptability, and adapting: A conceptual and empirical investigation. *Journal of Vocational Behavior*, 87, 1–10.
- Hou, C., Wu, L., & Liu, Z. (2014). Effect of Proactive Personality and Decision-Making Self-Efficacy on Career Adaptability among Chinese graduates. *Social Behavior and Personality*, 42(6), 903-912.
- Kossek, E. E., Roberts, K., Fisher, S., & Demarr, B. (1998). Career self-management: A quasi-experimental assessment of the effects of a training intervention. *Personnel Psychology*, 51, 935-962.
- Le, H., Jiang, Z., & Nielsen, I. (2016). Cognitive Cultural Intelligence and Life Satisfaction of Migrant Workers: The Roles of Career Engagement and Social Injustice. *Social Indicators Research*, 1-21.
- Lent, R. W., Brown, S. D., & Hackett, G. (2002). Social cognitive career theory. In D. Brown (Ed.), *Career choice and development* (pp. 255-311) (4th ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Liu, Yu-Ching, (2003). *Relationships between career resilience and career beliefs of employees in Taiwan*. (Ph. D. dissertation). Texas A & M University.
- London, M. (1983). Toward a Theory of Career Motivation. *Academy of Management Review*, 8 (4), 620-630.
- London, M. and Bray, D. W. (1984). Measuring and developing young managers career motivation. *Journal of Management Development*, 3, 3-25.
- London, M. (1985). *Developing managers: A guide to motivating and preparing people for successful managerial careers*. San Francisco: Jossey-Bass.
- London, M., & Mone, E. M. (1987). *Career management and survival in the workplace*. San Francisco: Jossey-Bass.
- London, M., & Noe, R. (1997). London's Career Motivation Theory: An Update on Measurement and Research. *Journal of Career Assessment*, 5 (1), 61-80.
- Luzzo, D. A., Funk, D. P., & Strang, J. (1996). Attributional retraining increases career

- decision-making self-efficacy. *The Career Development Quarterly*, 44, 378-386
- Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 605-706.
- Mainiero, L. A., & Sullivan, S. E. (2005). Kaleidoscope careers: An alternate explanation for the opt-out revolution. *Academy of Management Executive*, 19(1), 106–123..
- Nilforooshan, P & Salimi, S. (2016). Career adaptability as a mediator between personality and career engagement. *Journal of Vocational Behavior*, 94, 1–10.
- Rudolph, C. W., Lavigne, K. N., & Zacher, H. (2017). Career adaptability: A meta-analysis of relationships with measures of adaptivity, adapting responses, and adaptation results. *Journal of Vocational Behavior*, 98, 17-34.
- Savickas, M. L. (1997). Career adaptability: An integrative construct for life-span, life-space theory. *The Career Development Quarterly*, 45(3), 247-259.
- Savickas, M. (2002). Career construction: A developmental theory of vocational behavior. In D. Brown (Ed.), *Career choice and development* (pp. 149–205) (4th ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Savickas, M. L., & Porfeli, E. J. (2012). Career adapt-abilities scale: Construction, reliability, and measurement equivalence across 13 countries. *Journal of Vocational Behavior*, 80(3), 661-673.
- Savickas, M. L. (2013). Career construction theory and practice. In S. D. Brown, & R. W. Lent (Eds.), *Career development and counseling: Putting theory and research to work* (pp. 42–70) (2nd ed.). Hoboken, NJ: Wiley.
- Seibert, S. E., Kraimer, M. L., & Crant, J. M. (2001). What do proactive people do? A longitudinal model linking proactive personality and career success. *Personnel Psychology*, 54, 845-874.
- Super, D. E., & Knasel, E. G. (1981). Career development in adulthood: Some theoretical problems and a possible solution. *British Journal of Guidance & Counseling*, 9(2), 194-201.
- Taylor, K. M., & Betz, N. E. (1983). Applications of self-efficacy theory to the understanding and treatment of career indecision. *Journal of Vocational Behavior*, 22, 63–81.
- Tien, H. L. S., Wang, Y. C., Chu, H. C., & Huang, T. L. (2012). Career adapt-abilities scale – Taiwan form: Psychometric properties and construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 80(3), 744-747.

服飾零售業店長人才管理機制研究

— 以A公司為例

A Study of Talent Management of the Store Manager in Retail Chain Apparel Company

— using A company as an example

李鈺芬

國立臺灣師範大學科技應用與人力資源發展學系碩專班

摘要

近年來由於服飾零售業高度成長，店長角色亦相形重理，因此本文將以A服飾公司為例，探討人才管理的意涵及目的，並以A服飾公司為例，探討店長的人才管理的步驟與實施，並檢視A公司利用人才九宮格進行人才盤點的結果與人才發展計劃，以作為店長人才招募、發展及培育的參考。

關鍵詞：人才管理、人才盤點、人才九宮格、店長、服飾業。

壹、前言

一、研究背景與動機

跨國服飾零售 A 公司在台灣高度成長，由於母公司國際化的策略，在台分公司的直營店數年年積極成長，因此對於店長的需求量亦大增。因此直營部希望藉由系統化人才管理機制，找出關鍵人才，以瞭解目前直營部店長的人才現況，並作為未來店長招募徵選、績效考核及訓練發展的應用，本研究並透過對 A 公司人才盤點人才九宮格（績效潛能矩陣）進行人才管理的介紹及研究，以作為服飾零售業店長人才管理的參考。

貳、人才管理機制

一、人才管理

人才管理 (Talent Management) 的名詞是由麥肯錫顧問公司於 1988 年在「人才戰爭」(The War for Talent) 這篇研究報告中所提出 (Chambers, Foulon, Handfield-Jones, Hankin, & Michaels III, 1998)，之後即逐漸引起學術界及產業界的討論。在韜睿惠悅和英國牛津研究機構合作發表的「全球人才 2021」(Global Talent 2021, 2012) 指出，台灣是所有參與調查的國家中，預測於 2021 年人才落後最嚴重的國家，突顯出由於人口老化，生育率低，教育制度和政府策略與企業對人才需求及培育與未來市場需求有嚴重落差，因此企業亟需更有系統的管理人才，進行人才規劃與預測，才能有效留住人才，解決人才流失及短缺的問題。

全球化浪潮之下，產業力求轉型及企業高度競爭，連帶使得人才競爭白熱化，有效的人才管理能為企業吸引及保留關鍵人才，提高組織績效，獲得競爭優勢。學術界及人資工作者幾乎皆承認愈來愈難作人才招募及保留人才，而且較以往更易失去及浪費人才 (Cheese, Thomas, & Craig, 2008)。不過對於人才的定義不論文獻及實務對於人才的定義皆不盡相同，不同組織或企業採取之人才管理措施也有所差異，但相同的是人才管理對於每個企業的重要性不言而喻。

(一) 人才管理的意涵

過往有許多學者已對人才管理做出許多不同的解釋及定義，Lewis and Heckman (2006) 最先對人才管理概念提出三種論述、Collings and Mellahi (2009) 則提出第四種論述，以下歸納與本研究相關性的定義說明如下 (陳湘菱，2015)：

1. 人才管理只取代了人力資源管理 (Lewis & Heckman, 2006)：人才管理的發展一開始被視為典型人力資源措施及活動的集合，例如招募、領導力發展、接班計劃等 (Lewis and Heckman, 2016)，它只是透過更快的方式像是網路或外包來管理這些人力資源功能 (Cohn, Khurana, & Reeves, 2005; Conger & Fulmer, 2003)。(陳湘菱，2015)
2. 人才管理即是人才庫：此類文獻強調員工與招募的需求，並透過管理員工的發展與接班計畫或人力規畫相關，對象是針對企業內部人才，而非外部 (Cheloha & Swain, 2005)。人才管理是一套流程設計，確保組織的員工可在職位上適當的流動 (Kesler, 2002)。對許多組織而言，把人才管理當成是招募過程並非不尋常 ("A Framework for Talent Management," 2007)。雖然這方面的論述相對狹隘，但其與人

力資源管理做出一些區別 (Lewis & Heckman, 2006)。(陳湘菱, 2015)

3. 一般性的人才管理 (Lewis & Heckman, 2006): 這論述主要針對有才能的員工管理, 有依績效及無差異的方式這二種觀點來管理人才, 並不針對特定職位或組織。第一種觀點認為組織應依績效來區分人才 (例 A、B、C 級人才), 有些文獻建議剔除績效差 C 級人才。另一種觀點是認為基於人性、人口結構及商業趨勢認為人人都有其才能, 須使人才更顯得有價值, 所以使人力資源功能強大而能夠使每個員工產生高績效是相當重要 (Lewis & Heckman, 2006)。這方面的論述雖然極富影響力。(陳湘菱, 2015)

4. 策略性人才管理 (Collings & Mellahi, 2009): 除上述三個觀點外, Collings and Mellahi (2009) 彙整各個人力資本以及人才管理觀點, 並提出第 4 個觀點以彌補前述觀點的不足, 即組織的策略性人才管理須包含系統性地辨識關鍵職位 (pivotal positions), 可對組織維持競爭優勢有顯著貢獻 (Boudreau & Ramstad, 2005; Huselid, Beatty, & Becker, 2005)。發展高潛力、高績效的人才庫以填補這些職位, 並發展差異化的管理體系, 以促使關鍵人才由可勝任的人才擔任。(陳湘菱, 2015)

有效的人才管理機制可以透過激勵、組織承諾, 對員工績效有正向的影響 (Collings & Mellahi, 2009)。本研究人才管理定義亦採取第四種觀點, 認為組織須系統性地辨識關鍵人才、建立高潛力及高績效的人才庫、發展差異化的人才管理機制, 促進關鍵職位由可勝任的人才擔任, 同時與組織策略相連結, 使人才管理機制幫助企業持續維持競爭優勢。

(二) 人才管理的實施

1. 實施步驟:

(1) 確認組織未來人才數量及質量之需求:

除了依據組織目標及營運決定未來人才需求的數量外, 同時對於人才的素質也進行確認, 一般企業可透過固定營運策略會議的討論, 瞭解未來組織內員工需具備的關鍵技能及人才需求的大致方向, 再根據此方向更進一步對人才結構屬性 & 職能條件進行分析。舉例而言, 以品牌服飾業而言, 近年來遭遇實體通路營收的下滑, 需仰賴虛擬電子商務通路之營收, 這時就可以很清楚瞭解未來三年至五年內必需操作品牌服飾電子商務人才的需求, 以快速開拓業績因應業績成長的組織需求。

(2) 組織人才現況之分析:

一般而言, 人才現況分析可依以下幾個指標來進行:

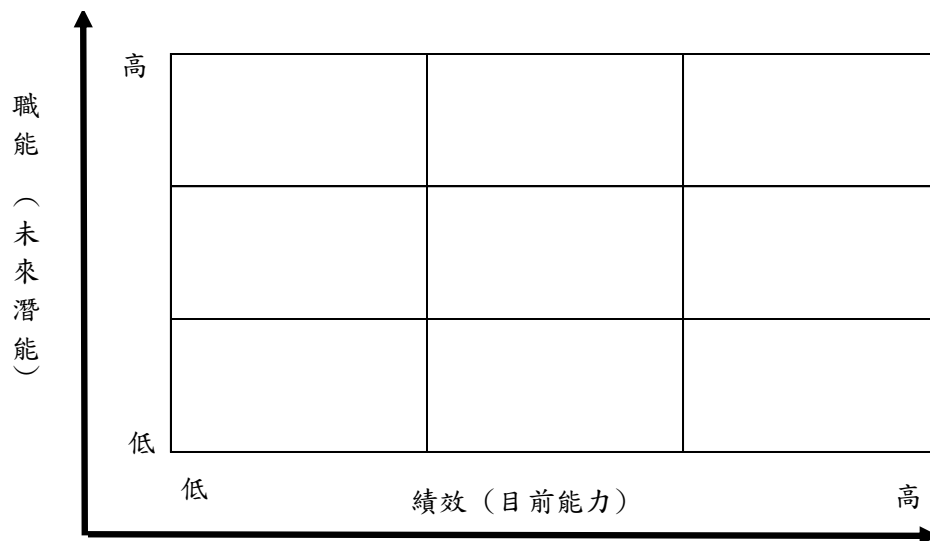
- a. 以績效為導向: 依目前或最近一段期間績效表現來代表未來潛能, 運用這個績效是認為過去績效可用來預測未來表現。
- b. 以潛能為導向: 根據企業的組織目標及需求, 篩選出特定職位需符合之職能, 透過此職能應呈現之關鍵行為評估, 找出個人發展的潛能。
- c. 以過去關鍵人員紀錄為導向: 依據某些人員的紀錄作為潛能判斷根

據，例如工作資歷、專業證照、語文能力、機動性及外派意願...等。

d. 差異分析：透過員工目前的績效表現與先前其直屬主管擔任同職務時表現之差距，來表示員工是否具備潛力。

e. 運用人才九宮格 (Nine Box Grid)：利用人才九宮格 (圖 1)，橫軸表示績效表現的狀況，縱軸表示職能的狀況，根據員工績效與職能評估的分數，定位出員工在九宮格中的位置，以瞭解組織人才現況。本研究個案 A 公司即採用此法為人才現況分析之用。

人才管理大戰略作者鄭晉昌建議結合以上幾個指標，例如結合人才九宮格及個關鍵人員紀錄及行為表現，以判斷人才是否具備擔任重要職務的條件，更重要的是人資單位必須有令人信服的合理邏輯，且盡量運用實徵性資料來證明方法的正確性，以說明組織中的其他成員。(鄭晉昌，2015)



在產業實務執行人才管理時，近年許多標竿企業皆以人才九宮格又稱「績效潛能矩陣」(Performance Potential Matrix; PPM) 作為員工評估的人才矩陣 (Walker & LaRocco, 2002; Bhatnagar, 2008; Sharma & Bhatnagar, 2009)，也就是透過人才九宮格進行人才盤點，例如：花旗銀行 (Citibank) 將業績考核及與潛能結合一起，是花旗銀行對於人才盤點的最關鍵工具。(鄧麗娟、樊蓓嬌，2008)。而九宮格即是根據績效及潛能各自分為三個等級考核，將員工被考核結果分別相互對照，將所有員工按不同績效及潛能分為九類而得人才盤點結果，並將員工分為九類。

(3) 組織目前人才具備之能力與理想能力的差異分析：企業更進一步透過量化的數據，分析所在產業的機會與威脅，包含未來營運獲利及關聯性關鍵指標，以預估組織應有人才理想能力。再比對理想能力與人才現況的差異，以得出人才落差狀態。

而奇異 (GE) 的「差異化人才活力曲線」(Differentiation Vitality Curve) 如圖 2，也是人才管理最著名的例子，將高階主管區分為三個層級，A 級是最優秀的前 20%，B 級是 70% 不可或缺的中堅份子，以及 C 級是墊底的 10%，Jack Welch 指出在差異化人才

活力曲線中表現最優秀的前 20% 是為 A 級員工，A 級員工熱情洋溢，使命必達，都各種觀念保持開放的態度，前途具有無限的可能，組織對於 A 級員工應採取適當的激勵及留才措施，避免其流失。而活力曲線中不可或缺的 70% 中堅份子為組織的中流砥柱，也是確保組織順暢運轉的關鍵要素，因此應盡全力提升 B 級員工的能力，同時透過訓練及發展和獎勵措施，協助發展為 A 級員工。最後活力曲線中墊底的 10%，則為 C 級員工，他們缺乏活力，無法即時完成任務，提不出具體的績效成績，必要時組織得採取資遣或勸退等相關措施。(林添端，2013)



同時奇異 (GE) 也認為考核不能只看業績，要有成長價值，成長價值和業績是唯一的考核基準，就是奇異考核人才的哲學，並且成長價值和業績的比例是 50 比 50，也就是業績看代表的是過去，成長價值代表著潛能及未來，而成長價值又將視組織目標及各個職位有所差異。(安瀾聖司，2015)

其他國際知名企業又如何定義人才的成長價值的，例如：3M 以判斷力、能否激勵他人；杜邦 (DuPont) 以能否設立策略方向、能否教導與培養他人；甲骨文 (Oracle) 以勇氣與熱情；Sabre (從美國航空分割出去旅遊控股公司) 以學習能力、是否能夠執行跨功能任務，來判斷主管具備多大潛力。(林文政，2014)

(4) 人才發展建議與行動方案：由上述人才差異結果，針對人才的落差提出個別人才發展計劃，及擬定具體行動方案，同時確保人才發展計劃與組織目標具一致性。

從上述人才管理程序可知，如何清楚瞭解組織人才的現況，將攸關系統化人才管理制度是否成功然，如同花旗銀行 (Citibank) 及奇異 (GE) 的例子，企業必須定期執行人才盤點才可確保人才管理機制的有效及確實。

(三) 人才盤點：人才盤點為人才管理是否成功的關鍵，以下將就其目的及程序加以探討。

1. 人才盤點的目的：組織運作實務上，人才盤點主要解決以下幾個企業人才管理的關鍵問題。

(1) 檢視發展策略與重要人才佈局的適配性：即是在人才盤點前必須先確認組織未來的發展策略，且基於未來二到三年的目標，究竟需要怎樣的組織架構來配合，職務如何安排，職責如何訂定，也就是在盤點的過程中，主管必須能回答這些問題，才能讓組織設計與組織業務發展相互適配。(鄭晉昌，2015)。

(2) 統一人才的評估標準，並據以發現高潛力人才：人才盤點的過程中組織必須採用相同標準及運用相同工具進行人才評估，因此必須建立統一的評估標準。(鄭晉昌，2015)。

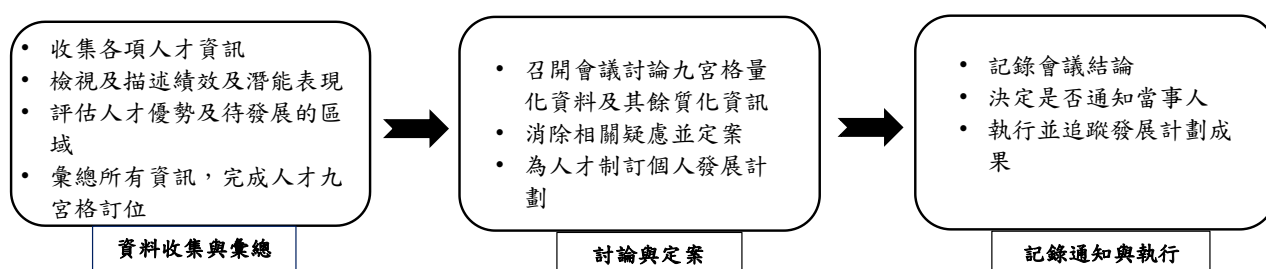
(3) 依據盤點結果制定人才發展計劃，以確保各關鍵職位之接班
在人才盤點時，人資單位將準備各員工的資料，並且針對不同職位進行量化評鑑，這些量化資訊將成為之後討論依據，並且依此發展成後續人才發展的行動計劃(鄭晉昌，2015)。

2. 人才盤點的程序：人才盤點通知依三大步驟來完成：資料收集及彙總，討論及定案，記錄通知及執行，如圖 3，說明如下：

(1) 資料收集及彙總：人才盤點啟動前，人資部門會要求單位主管出高潛力員工的推薦名單，這個名單將依據組織對於該職位高潛力員工所定的標準，以人才九宮格為例，即是依績效及潛能的二個維度來評估，並收集高潛力員工在此二維度上的量化資料。

(2) 討論及定案：收集完備量化資料後，由人資部門彙總後召開人才盤點會議，並請部門主管或推薦人提出說明，並針對有疑慮的部份提出解釋及說明，透過結構化的討論及說明，以充分了解被推薦人是否符合公司的期待及需求，透過此一討論過程形成結論，並定案決定出高潛力的人才。

(3) 記錄、通知及執行：前述的討論結果將被詳實地記錄，包含對於個別被推薦人選質化及量化的分析意見，及關鍵人才的發展計劃，以利事後追蹤及查閱。完成記錄後接下來將進行通知的步驟，在實務執行上組織將視職位及不同決定是否公開或不公開及告知本人及不告知高潛力人才被評選，組織可視需求狀態審慎的決定通知的方法。通知步驟執行完即開始執行個人發展計劃。



一、個案公司簡介：A 公司由美國知名上市公司在台直營之分公司，目前在台直接經營數個知名服飾品牌，由於積極的營運策略，短短 2-3 年店櫃數內持續作倍數成長，目前擁有近 200 多家直營店櫃，而每個店櫃皆需要一位店長，意即約 200 多位店長需求，然而直營部在積極擴展業務的同時，對於店長人才的現況，以及未來如何培育及招募，希望透過人才管理的相關方法及步驟，來幫助其直營部維持高績效成長。

二、A 公司直營部店長人才管理機制探討

(一) A 公司直營部店長人才管理的現況：A 公司目前擁有約 200 家直營店櫃，換言之即擁有 200 多位的店長，在店長的績效管理面上，A 公司每月固定舉辦商品知識、

銷售知識訓練課程，同時亦有每月業績檢視的會議，以幫忙店長們在店營運績效的執行及提升。另外在店長的潛能面上，過去未有系統化的程序來幫助直營部主管們評估現有店長未來的發展潛能及作為培育現有店櫃人員成為店長的評估依據。因此在人資部門的發起之下，直營部將執行店長人才盤點，透過人才盤點的過程及結果，幫助直營部瞭解部門內人才現況，且找出關鍵人才擬定個人發展計劃，以系統化人才管理的機制。

（二）A 公司直營部店長人才管理的實施：

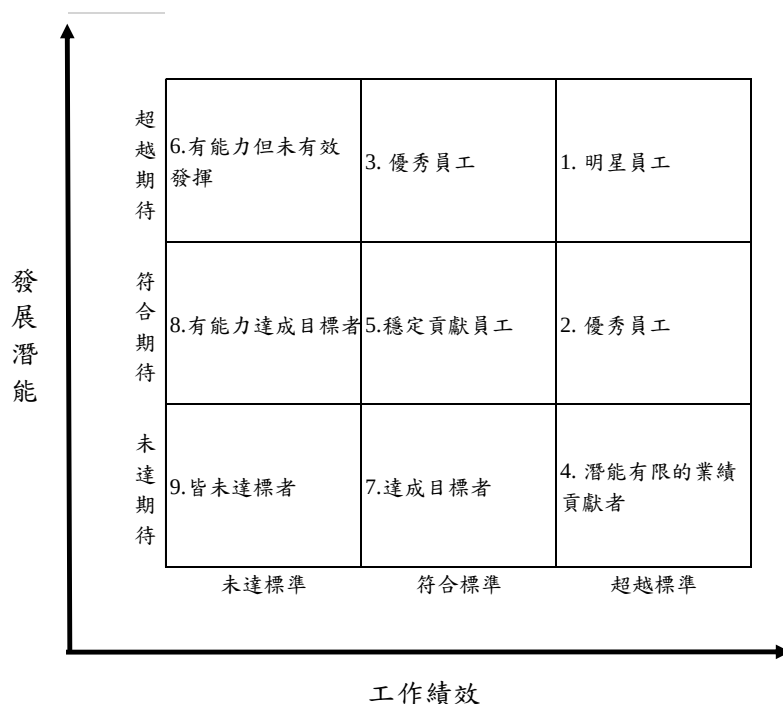
1. 資料收集與彙總：

在公司最高主管及直營部主管的支持下召開說明會，強調人才盤點機制的重要性，以及對人才管理的幫助，同時確保評估者保持開放客觀、真實及公允的態度來參與後，即開始進行資料的收集。

A 公司採用人才九宮格作為人才盤點的工具，九宮格的橫軸為績效的三個等級，縱軸為潛能的三個等級。績效的三等級及潛能的三個等級相互對照後，可將直營部店長按不同績效及潛能等級分為九個類型。兩軸的標準分別說明如下：

- a. 績效標準：績效指標結合 A 公司年度組織目標中的業績、回櫃及新客招募率三項指標加權後作為績效標準，得出店長之績效表現，將分為未達標準、符合標準及超越標準三個等級。
- b. 潛能標準：將以 A 公司總部所定義之店長所必備之職能作為評估標準，分別為推動取得成效、打造卓越團隊及以客戶為中心，透過直屬主管的評估，將店長們的潛能分為未達期望、符合期望及超越期望三個等級。

依據績效及潛能定義出如圖 4 標準之人才九宮格，並作為人才盤點的標準依據。在本次盤點中經過直營部主管的討論及確認，將優先以已完成店長所須之課程，並已通過一次以上晉升考試的店長作為盤點對象，預估共計 43 位店長被納入此次盤點的人才庫中。順利收集完成績效及潛能資訊後，將由人資部進行資料彙總，將 43 位店長的資訊定位落入人才九宮格。



2. 討論與定案：彙總盤點結果列示如下：

- a. 九宮格方格 1 位置者共有 1 位：代表這位店長是直營部的超級明星，擔任現有職務及未來潛能的發展，都呈現傑出的成果與潛能，其具有極高的晉升機率。
- b. 九宮格方格 2 者共有 11 位：這 11 位店長目前在既有職務上表現優異，但似乎潛力較一般，也許需要重點式的工作指導。
- c. 九宮格方格 3 者有 1 位：表示此位店長具備極高的潛能符合現有職務的績效標準，在未來可以往上晉升。
- d. 九宮格方格 4 者有 1 位：這位店長在現有職務上表現優異，並且能在類似的工作範疇中扮演不同角色。其具備豐富的經驗，能協助其他新手店長。
- e. 九宮格方格 5 者有 19 位：達到現有職務的績效標準，是直營部穩定貢獻業績的店長。
- f. 九宮格方格 6 者有 0 位：目前 A 公司直營部中暫無處於此方格的店長，此類人才通常可能是最近晉升上來的店長。
- g. 九宮格方格 7 者有 0 位：目前亦暫無處於此方格中的店長，此方格代表達到現有職務的績效標準，但其潛能有待激發及改善。
- h. 九宮格方格 8 者有 8 位：表示其績效僅部份達到標準，但又具備符合標準的潛能，因此其落差有可能為尚未具備此新職務所需的技能，或長期以來能力未被提升改善。
- i. 九宮格方格 9 者有 1 位：未達到現有職務的績效標準，可能有意願或能力上的問題。

3. 記錄、通知與執行

根據上述人資部門所整理出的店長之盤點結果如圖 5，以此資訊召開人才管理會議，並針對每個方格中的人才決定處理方式及發展方案。

- a. 九宮格方格 1：此方格 1 中的店長應在短時間內安排合適的新職務向上晉升。否則將因極對現有職務產生倦怠感或是被其他同業挖角，如此組織的損失極大，因此將讓此店長挑戰多店管理或擔任實習區經理。
- b. 九宮格方格 2：方格 2 中的店長展現能夠承擔相同層級內更大的職責。因此發展的重點應在於加強其重點職能，以激發更多潛能展現，鼓勵其能夠往方格 1 移動。
- c. 九宮格方格 3：這位店長發展的重點在於針對其優勢給予更具挑戰性的任務，或透過工作多樣性安排，鼓勵店長能展現更好的績效成果能夠往方格 1 移動。
- d. 九宮格方格 4：這位經驗豐富的店長對於成長中的直營部組有極大的價值，能協助培訓內部員工，也能在剛成立或面臨突然轉變的情況下，提供所需專業技能。對於此店長培訓重點在於持續提升其職能，因應未來可能的機會。
- e. 九宮格方格 5：這 19 位達到現有職務的績效標準，發展的重點將依每位店長的潛能發展趨勢決定是否賦予更有挑戰性的任務促使其往方格 3 移動，或強化

現有的績效表現使其往方格 2 移動。

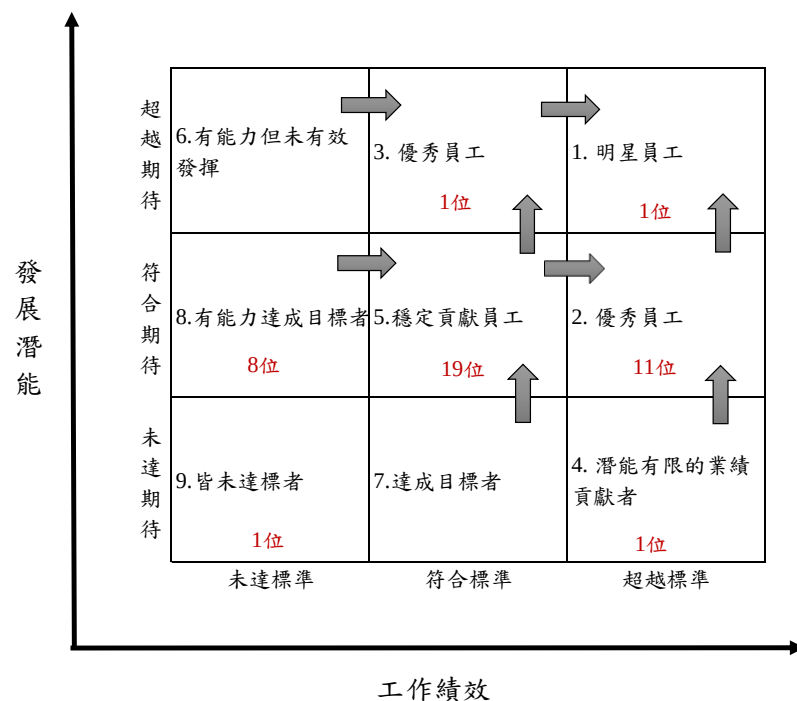
f. 九宮格方格 6：這類的人才依先前的績效證明表示有足夠的潛能可以晉升到此一層級職務。但面對新職務更高的績效要求標準，仍在調適或重新設定目標，因此接下來發展重點應是盡快教導、強化，使其績效提升達到此職務的要求標準。

g. 九宮格方格 7：達到現有職務的績效標準，但應與其共同訂定挑戰性目標，並要求在既定時程內有效提升其核心能力。

h. 九宮格方格 8：有些部份明顯未達績效要求，組織應限期改善其績效。

i. 九宮格方格 9 者：這位店長有意願或能力上的問題，應協助其改善，提升績效；或協助轉調其他合適的職務或轉任其他公司。

針對以上九個方格中的店長之盤點紀錄，經過人才管理會議討論後，將會通知位於方格 1、方格 2 及方格 3 的 13 位店長，恭喜她/他們被認定為高潛力的關鍵人才，然而在通知時也須特別留意，除清楚解釋制度的目的及內容外，也須強調制度的隱密性，並且讓員工自身決定有接受或拒絕的權利。完成通知後即由其直屬主管與這些關鍵人才共同執行個人發展計劃，並確保過程的順暢，並且所有紀錄必須審慎保存，以利未來事後的查閱。



肆、結論與建議

依據前述的探究可知，A 公司直營部的 43 位店長中有 13 位經人才九宮格盤點後是位於方格 1、方格 2 及方格 3，因此這 13 位店長是公司的關鍵人才意，且是寶貴及重要的資產，公司應多投注資源這群關鍵人才的管理上，以避免這群高潛力人才的耗損。需注意的因素可能有，薪資及相關福利是否滿足其個人期待；公司所提供的個人發展計劃是否是店長本人有意願學習的；直屬主管是否可給予其工作上充分的協助，主管的領導風格及方

式是否為該人才適應；升遷速度是否可以滿足其企圖心，在人才管理的過程中若能留意這幾點，除可避免潛力人才流失，亦可提高人才發展成功率，以幫助組織達成業務標。

另外在人才管理過程中很重要的一環為部門主管及最高主管的支持，A 公司直營部主管深刻體認店長的重要性，因此大力支持店長的人才管理計劃，使得店長的人才管理機制得順利執行，由此可見主管們的支持亦是人才管理及發展的成功關鍵。

總體來說，人才管理成功的關建除了公司管理階層的支持，有效管理人才的期望，同時更需要不斷地定期檢視人才的表現，修正個人發展計劃，並且重覆確認人才的適才適所，並定期召開人才管理討論會議，如此重複循環檢討與改善，才可確保人才管理機制的成功。

參考文獻

一、中文部分

陳湘菱 (2015)。人才管理措施、自我人才辨識、心理契約、及員工投入關係之探討。國立中央大學人力資源管理研究所未出版碩士論文。

鄧麗娟、樊蓓嬌 (2008)。從花旗銀行看績效管理。農村金融研究，9， 34-36。

鄭晉昌 (2015)。人才管理大戰略。台灣：大寫。

林添端 (2013)。中小企業轉型之人才發展機制-以 G 公司為例。國立政治大學商學院經營管理碩士學程全球企業家未出版碩士論文。

安瀾聖司 (2015)。奇異 GE 如何把人力，變人才。台北市：大是文化。

林文政 (2010)。誰是接班人？實力誠可貴，潛力價更高。經理人月刊，2010 年 9 月

取自 <https://www.managertoday.com.tw/columns/view/45693>

二、外文部分

Chambers, Foulon, Handfield-Jones, Hankin, & Michaels III. (1998). "The War For Talent". The McKinsey Quarterly 3.

Global Talent 2021. (2012). Retrieved from Oxford Economics.

Cheese, Thomas, & Craig. (2008). "The Talent Powered Organization: Strategies for Globalization, Talent Management and High Performance". London, UK: Kogan Page Limited.

Lewis, & Heckman. (2006). "Talent management: A critical review". *Human Resource Management Review*, 16(2), 139-154.

Collings, D.G., & Mellahi, K. (2009). "Strategic talent management: A review and research agenda." *Human Resource Management Review*, 19 (4) , 304-313

Cheloha, & Swain. (2005). "Talent management system key to effective succession planning". *Canadian*

HR Reporter, 18(17), 5-5,8.

Kesler. (2002). "Why the Leadership Bench Never Gets Deeper: *Ten Insights About Executive Talent Development*. Human Resource Planning, 25(1), 32-44.

A Framework for Talent Management. (2007). *Workforce Management* (Vol. 86, pp. s7-s7): MediaTec Publishing, Inc.

Boudreau, & Ramstad. (2005). "Talentship, talent segmentation, and sustainability: A new HR decision science paradigm for a new strategy definition". Human Resource Management, 44(2), 129-136.

Walker, J. W., & LaRocco, J. M. (2002). Perspectives: Talent pools: *The best and the rest*. HR. Human Resource Planning, 25(3), 12-14.

Bhatnagar, J. (2008). Managing capabilities for talent engagement and pipeline development. *Industrial and commercial training*, 40(1), 19-28.

Sharma, R., & Bhatnagar, J. (2009). Talent management – competency development: key to global leadership. *Industrial and Commercial Training*, 41(3), 118-132.

Jack Welch & John A. Byrne (2001). *Straight from the Gut*, New York: Warner Books.

SHRM (2012). Succession Planning: What is a 9-box grid?

Retrieved from

<https://www.shrm.org/resourcesandtools/tools-and-samples/hr-qa/pages/whatsa9boxgridandhowcananhrdepartmentuseit.aspx>

科技業研發工程師的情緒勞務管控與工作滿意度之關聯 初探

An Analysis of the Relationship of R&D Engineers' Emotional Labor and Job Satisfaction in Science and Technology Industry

林勤軒

Chin-Hsuan Lin

國立臺灣師範大學科技應用與人力資源發展學系

Department of Technology Application and Human Resource Development, National Taiwan
Normal University

摘要

科技業裡最重要的職位之一為研發工程師，此職務被歸類為低情緒勞務性工作者，但在這日新月異的時代，無論什麼工作類別，都需要做好情緒勞務管控，連研發工程師也不例外，其不僅要維護好同事間的關係及跨部門的溝通，更需具備與主管協調的能力。要如何使研發工程師永續留任，變成許多企業及人資單位的一大難題，其工作滿意度同時扮演著重大的角色。本文透過過去相關研究，探討情緒勞務管控與工作滿意度的關係，並針對深層表現、淺層表現之定義加以詳述，藉此建議未來企業如何提升工程師之工作滿意度以提高留任率。

關鍵詞：情緒勞務、工作滿意度、淺層表現、深層表現、績效表現

壹、前言

台灣過去之成功，多數人歸因於科技業之發展，工程師日以繼夜的辛勞，而創造出台灣奇蹟，探討科技業如何發展茁壯，功不可沒的莫過於研發人員，然而在此同時，中小企業不斷茁壯，擴大成為國際企業，此時不僅是研發人員扮演重要的角色，當然還包括了許多核心價值的工作，例如：管理、業務、採購、行政、物管...等各行各業的專業人員。研發人員若想要快速升遷，工作表現的考量可能不是僅有成果表現而已，根據劉賢正(2015)說明目前職場上能快速有效加薪與升遷的五大能力關鍵為：解決問題、跨部門溝通、向上報告、執行力、熱情。其中向上報告的成分占了很大的比重，蘇淑美(2012)也提到，在訪問多數公務人員中發現，與上層主管報告具良好的互動有助於個人的資源取得、能力提升以及職務的升遷。由此可推論向上報告與表現良好互動在職場上扮演著很重要的角色，同時意味著員工時時要保持良好的「情緒」與「態度」。

情緒勞務(Emotional Labor)，這個概念是由Hochschild (1983)所提出，他從研究空服員對

旅客的服務中發現，空服員除了要執行一般勞力外，還需要不時的回饋給旅客正面的情緒，如微笑與熱誠的問候。因此，許多學者進一步探究並推論她的觀念，主張組織若能有效管理員工的情緒反應，將更能引導員工表現理想的工作行為，藉此達成組織目標（Ashforth and Humphrey, 1993）。另，多位學者認為情緒勞務是指當員工無法自然表現合宜的情緒，必須費心或努力調整情緒反應的行為，例如表現符合組織預期的情緒，如友善和快樂等（深層表現）(Deep Acting)；或是刻意壓抑自己的負面情緒（淺層表現）(Surface Acting) (Diefendorff, Croyle, and Gosserand, 2005; Grandey, 2003; Hochschild, 1983)。過去有關情緒勞務的研究已證實，情緒勞務特別是深層表現對員工的工作績效有正向影響，顧客也會因此而感到比較快樂 (Chi, Grandey, Diamond, and Krimmel, 2011; Grandey, 2003)。

在進行認知情緒協調時，員工於職場上的工作表現、工作態度、與工作熱誠會有什麼樣的影響？研發人員若一直屬於淺層表現(Surface Acting)而無法深層表現(Deep Acting)，對於研發人員自身的影響會是如何？主管對於此表現行為的觀感又會是如何？這些議題都是過去沒有研究過的，透過本文的剖析，希望能提供給企業未來可藉以調整不同面相來維持員工留任程度與高滿意度。

貳、 情緒勞務與工作滿意度的意涵

一、 情緒勞務

Hochschild 於 1983 年提出情緒勞務(emotional labor)，其定義為滿足工作上多種需求類型之情緒，個人需調整自我情緒及情感管理之流程的概念。Hochschild 從空服員及收帳員的工作性質進行整合並提出的概念，Hochschild 認為符合需要情緒勞務管控的工作類型的有以下三種：

- (一) 需要與客戶或泛指於公共場合上進行面對面的交流
- (二) 需要勞工給予情緒狀態於顧客(他人)身上
- (三) 雇主得透過該工作或組織監督及教育訓練，來管理或控制員工的情緒

Hochschild 認為因為有了三種規則，許多屬於該類工作的員工們，都被情緒勞務所限制。從 Hochschild 的研究，許多研究者衍伸出情緒勞務的定義，以下列表格呈現各研究者針對情緒勞務之定義。

表 1 情緒勞務相關研究之定義，整理自作者

研究學者	研究年份	研究定義
Hochschild	1983	當事者之工作內容及扮演的角色，需直接與服務對象接觸，在接觸、互動的過程中，需耗費其工作體能外之心力，壓抑、限制、偽裝自身的情緒表達，努力使接觸對象感到愉悅，則謂之情緒勞務。
James	1989	將情緒勞務本身視為一種任務，遵循情緒勞務之規則，以達成要求之任務，且其中關乎任務本身情感之付出。
Ashforth & Humphrey	1993	情緒勞務是指適切情緒的行為表徵，其需符合組織規範的行為，從直接與服務對象接觸之當事者其角色扮演來定義之。

Wharton	1993	重新定義 Hochschild(1983)之情緒勞務，特別強調當事者需透過聲音或肢體與服務對象接觸，且與服務對象接觸過程中，必須產生壓抑性的情緒表徵，另外雇主為符合組織規範，以達組織期望，對於當事者會有一定程度之約束力。
Putnam & Mumby	1993	當事者為完成任務本身，壓抑、限制自身的情緒表達，其角色扮演及行為表徵，則謂之情緒勞務。
Morris & Feldman	1996	為了達成組織規範及其目的，在服務過程中，努力壓抑、限制自身，以達成組織要求之情緒狀態。
Zapf, Vogt, Seifert, Mertini & Isic	1999	當事者為了達成組織規範及其目的，調節情緒表現與感受的過程。
Mann	1999	當事者為達成任務本身，需壓抑自身的情緒表徵，其與內心真正的情緒有落差，其落差代表情緒勞務之多寡。
Grandey	2000	為了達成組織規範及其目的，當事者在工作中適當調整自身情緒表徵的勞務付出過程。
de Castro	2003	透過臉部表情、音調語氣、肢體行為等，藉以達成組織規範及其目的。
Gosserand	2003	當事者在工作中，為達成組織的規範及其目的，有規則的管理情緒表徵。
Kruml & Gedds	2000	情緒勞務包含情緒努力及情緒調節，透過不同的情緒表現(淺層表現、深層表現、真情流露表現)，以達組織期望。
Glomb & Tews	2004	為了達成組織規範，透過有效的情緒管理及情緒表達，以符合目的之情緒表現。
林尚平	2000	情緒勞務被定義為，當事者透過聲音或肢體與服務對象頻繁之接觸，並在雇主監督下，於工作場域中展現符合組織目的之情緒表現。
吳宗祐 & 鄭伯璦	2006	情緒勞務包含工作量、投入之程度以及調節情緒表現之個人表徵。
Cukur	2009	情緒勞務包含不同的情緒表現，在建立教師情緒勞務量表中，可分為：淺層表現、深層表現、真情流露表現。
李明安 &	2012	為符合組織規範及合宜的情緒表現，以達國小教育人員其個體及組

黃芳銘 & 呂晶晶		織目標。

綜合上述對於情緒勞務之定義，本文所提及之情緒勞務定義為為符合工作要求之表現，員工壓抑、限制或控制本身原有的行為模式，以迎合雇主的期望，其中員工本身為適應組織規範，而產生的心理狀態。

二、工作滿意度

工作滿意度可算是所有工業心理學與職場領域中研究次數最多的主題，這個概念被廣泛接受的是由學者Locke (1976)所述，他認為工作滿意度，是指個人評價其工作或工作經驗而產生的正向或愉悅的情緒狀態。所以普遍習慣推論，若具正向情緒表現的員工就是一個很有產出力的員工，然而許多研究發現並非如此，當工作閒置時，員工很容易從高產出力轉移到高滿意度。但是Bassett (1994)研究指出具正向情緒表現的員工，不會有負向干擾產出力，而且能替公司塑造正面形象。另外一個普遍的謬誤因子是薪資；雖然薪資是個重要的影響因子，但是有研究指出，員工可能具備高薪資，但卻很不滿意目前的工作，因為工作內容缺乏新刺激及呈現枯燥、乏味感。相反的，有些員工薪資雖然不高，但是卻感到非常滿意，因為工作帶給其許多挑戰，因此由上述可以推論出員工多數在喜歡的工作環境下，比較容易具備工作滿意感(Berry, 1997)。

另外，蔡坤宏(2000)進行後設分析並提到組織承諾對於工作滿意度有很大的影響。黃勝隆(2003)則定義工作滿意度是指工作者對於工作所具有的知覺或情感性的反應，而這知覺或情感則定義為在指定的工作環境中，實際上所獲得價值與其所期望價值之間的差距。下表是針對工作滿意度之定義所做之整理。

表2 工作滿意度相關研究之定義，整理自作者

研究學者	研究年份	研究定義
Hoppock	1935	工作者心理與生理對環境的滿足感，為其主觀反應，可由徵詢得知。
Cribbin	1972	工作者對於環境的知覺(包含工作內容、組織、主管等)，透過環境地感受得到滿足。
Locke	1976	認為工作滿意是員工(個人)經自行評估工作本身或工作中產生正面情緒的狀態
Davis	1977	定義為員工對工作本身的喜好程度，也可以說符合工作特性的員工在此工作會產生工作滿意
Bailey & Pearson	1983	對於各種情境反應的總和，包含正向及負向情緒反應的累積。
Wexley & Yukl	1984	對工作本身的評論與感受。

張春興	1989	可定義為 (1) 個體動機(生理或心理)促動下的行為，在達到所追求目標時產生的一種內在狀態。 (2) 個體慾望實現時的一種心理感受，而工作滿意指個人或多數員工對目前工作的滿意程度，而此也會受到許多環境因素影響所致。
Cranny, Smith & Stone	1993	透過對工作的期望及實際情境之比較，所產生的情緒反應。
Greenberg & Baron	1995	工作者對於工作的覺察及情感上的反應。
Robbins	1996	定義為對於工作的態度，態度呈正向，則表示工作滿意度佳。
Schermerhorn, Hunt & Osborn	1996	工作者對於工作所產生的態度(正向與負向的情緒)。
曹育誌	1997	工作者對於不同情境所產生的情緒反應或主觀感受。
蔡坤宏	1999	可分為兩種觀點： 1. 整體觀點(global):對於工作環境的態度與感受。 2. 構面觀點(facet):根據工作者參考架構 (reference frame，工作層面)對工作加以解釋的結果。
Bussing et al.	1999	工作者對於工作本身之需求、動機、渴望及環境等，所產生的滿足感/不滿足感。

綜合上述對於工作滿意度之定義，本文所提及之工作滿意度定義為個人對於工作本身之期望 (含:需求、薪資、動機、情感、渴望、環境等)與實際獲得的外部物質與環境生態所產生的內部情緒之差異(舉例說明：若上述之差異高(即本身之期望與實際獲得之落差大)，則視為工作滿意度低(所謂：工作不滿足/未獲得滿足感及成就滿)。

參、情緒勞務的影響因素及相關研究

一、淺層表現與深層表現之比較：

自從 Hoschschild (1983)提出情緒勞務後，許多學者針對情緒勞務有了更多的應用與解析。如 Ashforth 與 Humphrey (1993)認為情緒勞務可激發工作效率與自我表現，但他同時也會促發勞工對於客人的高期望回饋，卻無法達成的恐懼感進而造成自我封閉與行為不協調。就因如此，員工透過有效的情緒反應更能突顯出情緒勞務在職場上對於員工的自我角色認同感的重要性。James (1989)認為情緒勞務是一種需處理對外情感的工作付出，情緒是一種產品，也

是一種策略，利用情緒勞務的付出而達到產品的銷售成功。Hoschschild (1983)另外也提到，當身為工作者需進行情緒勞務時，員工需控制自身的情緒表現已達到工作上的目標，情緒包含正面情緒及負面情緒，許多情緒勞務需求正面情緒回饋，這時衍生出兩種可能性：(1) 淺層表現 (Surface Acting): 員工盡可能的隱藏負面情緒或假裝給予正面情緒透過不自然的身體表徵及語言表徵；(2) 深層表現 (Deep Acting): 員工自我調整情緒透過自我合理化行為，使其自身也相信處於正面情緒，而非認知自我假裝給予正面情緒。

Grandey (2003)找了 131 位大學行政員工並進行問卷調查探討淺層表現、深層表現、工作滿意度與工作疲倦感，他的研究發現深層表現的員工們在工作績效有正向影響，並且深層表現與工作疲倦沒有顯著性的相關，這裡可以推論雖然深層表現員工需要花更大的心力在此上，但是正向的情緒與自我合理化的情況下，也間接的回饋到員工本身，使其不會對工作產生疲倦感。往後的員工訓練應可多針對深層表現加以模擬。Daniel 等學者(2005)研究發現淺層表現者有高傾向會去降低自我價值感並減少正向情緒。林怡香(2011)研究指出在工作上能表現出合適的情緒表徵則對組織的承諾視為一種認同感，也就是說情緒勞務對組織承諾有正相關的影響。

二、 情緒勞務與內部客戶探討：

根據蔣佳良 (2005)所整理的情緒勞務分類，科技業的工程師屬於低情緒勞務職業，這表示工程師不用特別去花心力在工作上調整情緒。但是在一個階層的組織下，工程師時常需面對自己部門與跨部門的員工，根據 Hoffman (2015)提到，在大公司的工作場所，許多負向情緒是不被接受的，許多員工需要透過淺層與深層的情緒勞務來排除自身當下的負向情緒以不影響整體組織運作。在工作上面如出現作業上的衝突，都需要透過情緒勞務去解決 (Nixon, Bruk-Lee, & Spector, 2016)。Hon 與 Chan (2013)提到，工作團體作業中如造成衝突會產生作業相關的壓力並影響到工作績效。另，上文提到 Grandey (2003)發現使用深層表現對工作績效有正向影響力。許多員工面對上司時使用亦會使用情緒勞務。如 Hoschschild(1993)擴大了情緒勞務的範疇，她說明情緒勞務不限於外部客戶，如消費者與供應商，情緒勞務也包含了內部客戶，如同事、上司、部屬。值得一提的是，過去許多情緒勞務的研究，皆討論高度情緒勞務的工作職務對於的員工影響，並沒有探究低情緒勞務的工作，且面對同仁之間的衝突並無探究執業的種類。

三、 情緒勞務管控之影響：

情緒勞務是一種工作的需求，Diefendorff 等學者 (2006)認為許多工作需求通常需具備正面的社交行為特質，可由個人特質、動機、技巧預測情緒管理與情緒勞務之表現 (Dahling & Johnson, 2013)。如 Kammeyer-Mueller 等學者 (2013)就提出員工高迎合度與樂觀特質比較容易進行深度表現並真實展現，相對使用淺層表現員工特質者，較容易具有神經質與負向情緒等表徵。這些員工利用情緒勞務後對於自己的福祉與影響力又是如何呢？之前 Hoschschild (1983)提到情緒勞務對於員工本身的福祉是有害的，然而 Ashforth 與 Humphrey (1993)卻認為情緒勞務對於員工本身是有益的，並且可激發工作效率與自我表現。而 Kammeyer-Mueller 等學者 (2013)指出情緒勞務能顯示出深層表現者，比較容易產生有益的員工福祉相較於淺層表現者。不過 Mesmer-Magnus 等學者 (2012)另外指出情緒勞務性質工作者，可能會因社經地位的不同與薪資獎賞的差異而產生不同的工作滿意度與員工福祉。本文推論情緒勞務應為情緒管控之構念，並透過不同情緒勞務技巧進而影響員工本身。

肆、工作滿意度與情緒勞務之間的關聯性

過去 20 年有不少研究爭議認為情緒勞務會影響工作滿意度，如 Adelman (1989) 的研究發現，高情緒勞務工作者的工作績效與工作滿意度，較低情緒勞務工作者的工作績效為低，高情緒勞務工作者的情緒勞務負荷也相對較高。不過情緒勞務工作者對於情緒勞務的認知愈高，其組織的承諾感較高。蔣佳良 (2005) 研究指出國民中學行政人員，情緒勞務與工作滿意度成正相關，也具預測力。Yang 與 Chang 於 2008 提到高情緒勞務職業者 (如：護士)，在深層表現中對於工作滿意度有正面的回饋，但是對組織的忠誠度卻沒有任何影響。有趣的是，其他研究如 Puglieski (1999) 指出情緒勞務會加強工作壓力並降低工作滿意度，Puglieski 建議自我情緒管控是主要關鍵。Grandey (2002) 也提出情緒勞務會受到個人的情緒智力與情緒管控所影響，而情緒管控與情緒智力是環環相扣的 (Peña-Sarrionandia, Mikolajczak, and Gross (2015))，Peña-Sarrionandia 等學者 (2015) 指出情緒智力其分數可反應出個人的情緒管控狀況。Cote 與 Morgan (2002) 利用縱貫性研究針對大學打工族，研究顯示壓抑許多不良情緒會降低工作滿意度，並增加離職意願，而經由情緒管控並在正確的時間釋放及宣洩出適當的情緒，長期下來會提高工作滿意度。另外，Cote 與 Miners (2006) 提到高情緒智力對於工作表現呈正相關。Grandey 等學者 (2005) 認為情緒勞務的自我情緒管控，會因為不同文化的背景，而影響工作滿意度，於自我情緒管控所引發的工作壓力對工作滿意度造成的衝擊，在法國工作者身上比美國工作者來的低。Allen, Diefendorff, and Ma (2014) 比較美國工作者與中國工作者，並發現淺層表現只在美國工作者會影響工作造成的疲勞與倦怠，間接影響工作滿意度，這意味著文化的差異也會影響情緒勞務與工作滿意度。另外，Allen 等學者 (2014) 推論中國工作者對於淺層表現沒有影響，是因為華人社會為集體主義，而淺層表現 (假裝示好) 與其文化特性具顯著相關，所以不需要特別採取策略應對。Grandey, Chi, and Diamond (2013) 針對台灣與美國業務及大學生進行研究，發現薪資的高低也會造成情緒勞務對工作滿意度的認知產生影響，這在淺層表現者有顯著影響，而於深層表現者，不受限於薪資高低，對工作滿意度普遍呈高度相關。綜合上述相關文獻探究，本文歸納出以下兩點：(1) 情緒勞務會影響工作滿意度 (i.e. 低情緒智力 (即：情緒管控差) 員工其工作表現會比較差，進而影響到工作滿意度)；(2) 文化背景為情緒勞務與工作滿意度之中介變項。

伍、結論與建議

從上文中 Hoffman (2015) 提到，許多員工需要透過淺層與深層表現的情緒勞務來排除自身當下的負向情緒以不影響組織整體運作。在台灣科技業的文化中，與其他單位相處是不可避免的，所以即使是低情緒勞務性質工作者，研發工程師也不例外，這時候情緒勞務就扮演著重要的角色。

工作中，時常會遇到需與其他「內部客戶」跨部門之合作，透過彼此間有效的溝通、協調，資料才得以彙整與收集，並提供精準的報告、提案及資訊。然而，情緒調節不佳者、或使用淺層表現者，恐在工作取得需溝通、協調資訊時，需花更多的力氣，甚至得到不愉快的經驗。就如蔣佳良 (2005) 研究指出情緒勞務與工作滿意度成正相關，不愉快的經驗可能引發工作上的不滿意、上司的不看好等，都會是造成研發工程師工作滿意度下降的可能性。

針對此與上述的各種相關理論本文建議企業後續再篩選工程師時除了專業知識的考核外，還須納入情緒管理、特質等考量。此方法可藉由情緒勞務問卷、特質問卷確認。另外，針對在職員工，則可先評估該員工使用的情緒勞務類型，並透過完善的教育訓練(增強深層表現練習)以加強其情緒調節能力，並提升公司的組織承諾感，藉此不僅可降低離職率，亦可讓員工產生高度工作滿足感，使企業往雙贏方向前進，降低成本，提升研發能力，為社會邁向科技新時代。

陸、參考文獻

- 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未出版博士論文。
- 林怡香(2011)。情緒勞務、組織公平與自我效能對組織承諾之關聯性研究-以員工工作滿意度為中介變數。國立高雄應用科技大學企業管理系碩士在職專班論文。
- 陳世昌(2008)。工作滿足、組織承諾與組織公民行為間關係之研究-以大台北地區銀行業從業人員為例。國立臺北商業技術學院商學研究所碩士論文。
- 黃英忠(2003)。人力原理管理。台北：三民書局。
- 黃勝隆(2003)。金控成立後銀行員工滿意度之研究—以高雄市金控公司為例。國立成功大學管理學院高階經營管理在職專班碩士論文。
- 劉賢正 (2015)。職場的升遷與個人能力關聯性之研究。清華大學高階主管經營管理碩士在職專班學位論文。
- 蔡坤宏(2000)。組織承諾、工作滿足與離職意圖的關係：Meta 分析。中華管理評論，3(4)，頁33-49。
- 蔣佳良 (2005)。臺北市國民中學行政人員情緒勞務與學校組織文化及工作滿意之相關研究。國立政治大學學校行政研究所碩士論文。
- 蘇淑美 (2012)。高階公務人員向上政治行為之研究。臺灣師範大學科技應用與人力資源發展學系人力資源碩士在職進修專班學位論文。
- Ashforth, B. E., and Humphrey, R. H. (1993). Emotional labor in service roles: The influence of identity. *Academy of Management Review*, 18 (1), 88-115.
- Ashforth, B. E., and Tomiuk, A. (2000). Emotional labour and authenticity: Views from service agents. In Fineman, S. (Ed.), *Emotion in Organizations*, 184-203.
- Chi, N. W., Grandey, A. A., Diamond, J. A., and Krimmel, K. R. (2011). Want a tip? Service performance as a function of emotion regulation and extraversion. *Journal of Applied Psychology*, 96 (6), 1337-1346
- Côté, S. & Miners, C. T. H. (2006). Emotional Intelligence, Cognitive Intelligence, and Job Performance. *Administrative Science Quarterly*, 51(1), 1-28.

- Côté, S. & Morgan, L. M. (2002). A longitudinal analysis of the association between emotion regulation, job satisfaction, and intentions to quit. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 947-962.
- Diefendorff, J. M., Croyle, M. H., and Gosserand, R. H. (2005). The dimensionality and antecedents of emotional labor strategies. *Journal of Vocational Behavior*, 66 (2), 339-357.
- Grandey, A. A. (2003). When "the show must go on": Surface acting and deep acting as determinants of emotional exhaustion and peer-rated service delivery. *Academy of Management Journal*, 46 (1): 86-96.
- Grandey, A. A., Fisk, G., & Steiner, D. D. (2005). Must "Service With a Smile" Be Stressful? The Moderating Role of Personal Control for American and French Employees. *Journal of Applied Psychology*, 90(5), 893-904.
- Grandey, A. A., Chi, N., Diamond, J. A. (2013). Show me The Money! do Financial Rewards for Performance Enhance or Undermine The Satisfaction from Emotional Labor? *Personnel Psychology*, 66(3), 569-612.
- Hochschild, A. R. (1983). *The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling*. Berkeley, CA: University of California Press.
- Hon, A.H.Y., & Chan, W.W. (2013). *The Effects of Group Conflict and Work Stress on Employee Performance*. *Cornell Hospitality Quarterly*, 54(2), 174-184.
- Hoffman, E.A. (2015). *Emotions and Emotional Labor at Worker-Owned Businesses: Deep Acting, Surface Acting, and Genuine Emotions*. *The Sociological Quarterly*, 57 (1), 152-173.
- Kammeyer-Mueller JD, Rubenstein AL, Long DM, Odio MA, Buckman BR,(2013). *A meta-analytic structural model of dispositional affectivity and emotional labor*. *Personnel Psychology*. 66, 47–90.
- Locke, E. (1975). Personnel attitudes and motivation. *Annual Review of Psychology*, 457-480.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1297-1349). Chicago, IL: Rand McNally.
- Nixon, A.E., Bruk-Lee, V., & Spector, P.E. (2016). Grin and Bear It?: Employees' Use of Surface Acting During Co-worker Conflict. *Stress Health*.
- Peña-Sarrionandia, A., Mikolajczak, M., & Gross, J. J. (2015). Integrating emotion regulation and emotional intelligence traditions: a meta-analysis. *Frontiers in Psychology*. 6, 160.
- Puglieski, K. (1999). The Consequences of Emotional Labor: Effects on Work Stress, Job Satisfaction, and Well-Being. *Motivation and Emotion*, 23(2), 125-154.
- Viswesvaran, C., Ones, D.S., & Schmidt F.L. (1996). Comparative analysis of the reliability of job performance ratings. *Journal of applied psychology*, 81(5), 557.
- Yang, F. and Chang, C. (2008). Emotional labour, job satisfaction and organizational commitment amongst clinical nurses: A questionnaire survey. *International Journal of Nursing Studies*, 45(6), 879-887.

員工的專業職能養成之個案研究

A Case of The Method to Cultivate Employee's Functional Competency

李承錦 LI Cheng-Jin

國立臺灣師範大學科技應用與人力資源發展學系

摘要

近年來，職能開始扮演起策略性的角色，作為企業管理之中，運行進行影響和左右的功能，因此如何透過有效的方式養成門員工的專業職能，期望透過有效的方法，養成員工的專業職能，才有足夠讓員工展現好的工作表現，讓企業有高的生產力。職能發展的過程當中，以職能為首的發展並未有前例可循，迄今職能養成的方式，並未建立出一套養成的相關方式確切可供依循。因此本研究初探養成方式的內涵，試圖研究相關內涵，使企業面臨多元化的競爭時，企業藉由提升員工的專業職能。

關鍵詞：人力資源，專業職能，養成方式

壹拾、前言

在高科技產業和通訊服務業中，企業的核心競爭力在於「人才的素質」，尋找高水平的人力、以及維持人員的留任。近年來，職能開始扮演起策略性的角色，作為企業管理之中，運行進行影響和左右的功能，其也日益成為系統運行的中樞。(鄭曉明，2011)，因此如何透過有效的方式養成門員工的專業職能，期望透過有效的方法，養成員工的專業職能，才有足夠誘讓員工展現好的工作表現，讓企業有高的生產力。

目前相關的研究中，國內相關論文包含員工能力、技能的建立及專業職能的培養具有相當廣泛的探討，直至 2015 年，企業當中進行專業職能類型的建立也已經不勝枚舉，但是企業中對於職能類型的運作顯然並未有顯著的成效，尤其是發展的過程當中，以職能為首的發展並未有前例可循，迄今職能養成的方式，並未建立出一套養成的相關方式確切可供依循。因此本研究初探養成方式的內涵，試圖研究相關內涵，使企業面臨多元化的競爭時，企業藉由提升員工的專業職能，並且使員工不斷的學習，甚至是運用網路和新科技來學習，讓專業職能的養成成為企業不斷成長的力量。

一、專業職能的意涵

職能的概念，McClelland 提出最早可追溯到早期的羅馬人，試圖建立羅馬士兵的屬性作為起點，職能為成功扮演某一職位或角色所需的能力、知識、技能、判斷、態度及理性 (張琪羚，2012)。其中透過績效的分析，區辨優良與表現較差的員工，彼此之間的行為差異，作為評鑑「卓越績效」與「一般績效」的指標，而職能的績效評鑑，不因種族、性別及社會經濟所影響。

(一) 職能的定義及理論

職能區分為概念、人際及技術三個層面，其中概念著重於決策力、創新力，競爭力與思考力；人際方面偏重溝通、談判及自我成長；而技術方面則偏重在個人事

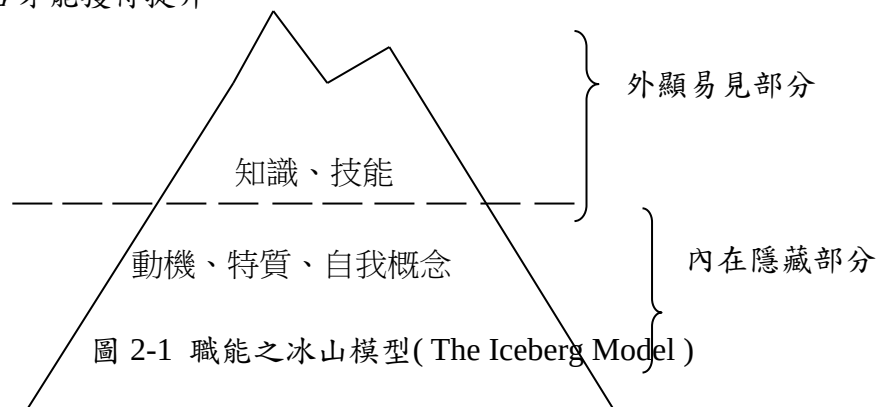
業及自我時間的掌管能力(王秉承，2013)。

學者 Athey 和 Orth 提出：強調職能與績效關聯的可測量性，並且認為，釐清職務上所需要的職能，並且發展員工的職能，可以為組織帶來競爭力(劉奕宏，2014)，學者 Parry 認為職能為影響個人工作主要部分的相關知識、態度和技能的群體，與工作績效相關，可以藉由一個可接受的標準來衡量，並且可以透過訓練與發展來加以改善(葉譯元，2010)。

在「冰山模型」的理論中，學者將職能要素區分為：知識、技能、特質、動機、自我概念，其中顯露在水面上的外顯部分是技能和知識，而潛沉在水面下的內隱部分是自我概念—態度、價值、自我形像、特質、動機(方妙玲，2013)。以下對於冰山模型的五構成要素做簡略整理：

- 1.知識(knowledge)：意指員工個人在特定領域的專業知識，而這些知識是執行任務所必須具備的能力。
- 2.技能(skill)：意指員工個人在執行任務時必須具備的操作能力。
- 3.特質(traits)：意指員工個人的人格特質以及特性，這些特質與執行任務的績效息息相關。
- 4.動機(motives)：意指驅使員工個人對某種事物渴望，進而付諸行動的思考模式，包含態度、價值觀以及自我概念(self-concept)。

以上職能特性，可歸納為外顯以及內隱兩大類，外顯屬於表面性質的職能，易於觀察，例如知識與技巧，這類的職能易於改變，通常外顯得部分，能夠透過訓練與發展來獲得提升；內隱職能屬於潛在性職能，包含自我概念、特質及動機等。自我概念能夠透由教育訓練、心理療法、啟發式體驗獲得發展與改善以外，內在隱藏的動機與特質兩個部分，則需工作條件、組織環境等多方配合才能獲得提升。



資料來源：引自葉譯元，(2010)。

職能的內涵擴充成六種工作能力(廖聯僖，2007)：

- 1.專業能力：即各個行業專業的知識與技術；
- 2.管理能力：即執行、企劃、目標管理、時間管理的知識與技術；
- 3.人際能力：即相關的領導、溝通及團隊技術
- 4.態度：指積極、持續不懈、自我改善的能力等
- 5.價值觀：對事情急迫性的判斷、及對長期或短期效應的抉擇
- 6.心智能力：發現問題、解決問題的思考力，如創造力、記憶力等

二、職能類型

職能類型指的是：一個或多個群組，每個群組下包含 2~5 個職能構面，每項職能構面下具有一個相對描述以及多項行為指標的項目。行為指標指的項目，指的是工作中可以表現出這項職能涵蓋的特定行為。

組織可視情況來規劃所要發展的職能類型，舉例來說，一般的專案公司發展時，多半以公司內部的核心職能、專業職能、管理職能及一般職能作為主要發展類型，因此以下對四種職能類型進行介紹：

(一) 核心職能 (core competency)：每位員工都應具備的能力，依照公司的企業文化、組織策略作為核心，為公司創造利益、提高競爭優勢等規劃，使公司能提升產品創新度及延伸市場佔有率等優勢。

(二) 專業職能 (functional competency)：個人在扮演專門的職業中，特定的職務角色所必須具備、與工作職能相關的知識、能力及態度。專業職能可以藉由後天的學習理解與運用，並且彈性地變化後，使其能有效且直接的達成工作目標，以及工作目標中，必須具備的特定職務能力。因應工作內容所需，專業職能的主要能力共分為三項：

1、功能職能：只適用於特定工作任務的員工，例如：業務、行銷、行政、財務、研發等。

2、角色職能：跨功能性質，以組織中各人所扮演的特殊角色做職能規劃，適用以團隊為基礎的組織設計。

3、工作職能：適用於單一的工作設計，應用於多數的員工都從事單項工作。

4、管理職能(managerial competency)：特定職務或角色，例如，基層主管、中階主管或高階經理人所需具備工作相關的特定職務能力。

5、一般職能(general competency)：從事企業裡一般行政、幕僚人員所應具備的才能這類工作必要的特性，通常指知識或基本的技巧：閱讀、書寫能力、電腦操作技巧等 (王姿潔，2007)。

專業職能是個人在扮演專門職業中的特定角色所具備與工作職能有關的知識、能力與態度，與工作內容及目標直接相關，而且能有效地達成工作目標所必須具備的特定職務能力。若要在專業職能部份具備有專業的知識和能力，可藉由後天的學習、理解與運用加以活化。

壹拾壹、 職能的養成策略

當今世代的職能養成需要注入更多元的面向，包含全球環境的變遷、組織策略的走向、結構、領導力及文化等，其中最重要的兩項職能養成的相關是：企業中專業職能運用，及選擇方式進行專業職能的養成，近十年來，企業經營的環境與生態有很大的改變，例如：經濟的蕭條或者是經濟的不確定性、行動以及社交科技的興起，人口結構的改變以及全球化的浪潮 (顏萬軒，2013)。這樣的轉變不只影響企業的轉型，也使得企業內部的員工必須做出更多相關的調整，也就是傳統訓練與發展的功能與與角色，受到來自許多面向及觀念的劇烈衝擊，使得專業人員所要具備的職能有所改變。

養成方式如同策略性的方案，通常這些策略聚焦於企業組織中長期性的發展，Mikovich &

Newman、Blancero, Boroski & Dyer、Yeung、Prahalad & Hamel 提到「不同領域的專業職能，都必須與企業的目標、文化、願景、結構、策略與價值觀相結合；如此發展出來的職能模式才可以真正發揮實用價值，並因應外在變化符合組織需求」，組織可能因應組內外的環境變動做調整

職能發展至近期，並不僅限於單一的養成方式，當前更需要關注：「多元的面向、全球環境的變遷、組織策略的走向及結構、領導力、文化等」，企業需要對於特定的工作賦予個別的價值性與獨特性，更不能在養成員工方式中，忽略對於員工的期許、員工個人能力的養成及生涯規劃等。

而企業在建立有關於「關鍵人才養成」的策略時，應當先自行提出下列幾個問題，以利於專業職能養成方式的規劃與執行：企業目前擁有那些人才？企業需要何種類型的人才？企業何時需要這些人才？目前的企業文化狀態為何？根據這些關於企業「專業職能養成的方式」的選擇上，企業能藉此探討各單位及階層的關鍵專業職能養成方式。爾後更需要進一步的探討關於：「如何提升人才、時程規劃、經費的運用。」，其它的企業中則需要針對企業內需求，選擇適當專業人員的養成方式」。

在建立養成方式時，應當特別注意學員所處的「學習環境」，其內涵包括企業的文化風格、既有的領導形式、以及培訓機會等相關制度，因為學習背景的不同會可能影響員工的養成效果。因此這些文化背景及企業的環境，將挑選比較具有發展潛力的員工進行職能養成，養成過程當中，養成的關鍵的要點如下：

- 一、人才的養成是一段過程，而非只有活動 (event)：許多企業主、或人資夥伴會期望舉辦某特定主題課程，來提升關鍵人才的心態或知能，希望學員完成該課程後就能開竅或進步，但往往忽略了落實課程教室以外，所需要的養成環境及配套措施如：「重大專案任務指派、影子特助計劃、跨單位輪調制度、各職系職涯發展地圖、客觀且不鄉愿的管理才能評鑑、與結構化人才發展會議討論平台，等...」，都是養成關鍵人才當中，不可或缺的環節與過程。
- 二、灌輸適當的領導風格 (leadership)：在關鍵人才養成的過程中，企業主與關鍵人才的上司均扮演舉足輕重的角色，但是從許多成功的調查案例中發現：「關鍵人才的上司若能『適度地降低』本身對於關鍵人才的指導或建議等，干預習慣，並多給予員工發揮的空間和鼓勵，人才將能有更好的表現，舉例來說，這些人才將適時的發揮能力，不論在組織轉型或為企業創建新競爭優勢的領導表現，若是有教練或師傅的陪伴，則效果將更為顯著。
- 三、與關鍵人才的日常工作系統(daily work system)整合許多關鍵人才在現職中已身負重任，若是安排太多學習，其工作負擔不僅加重，且發展意願也易下降，故其學習最好能直接整合日常工作系統。讓關鍵人才個人發展計劃(Individual Development Plan, IDP)與績效管理制度及留才措施銜接就是一個好方法。透過個人發展計劃的研擬、定期面談與更新，同步促進、激勵關鍵人才現職工作績效表現，與發展其未來發展所需潛力。

養成的關鍵的要點是為了要達成企業願景，以及支持企業目標的發展，因此在執行養成策略時，應當時常回顧：「其目標與內容是否與企業最新策略方針相呼應，以確保養成關鍵人才的時效性」(陳冠宇，2012)。在過程當中也可能會發生：「上司主管的領導權力減低」，取

而代之的是：「以教練制度或師徒制的養成方式，提升員工的專業職能」，養成的方式當中，「將日常工作系統與績效系統結合」，有效提升工作動力。

以ATD領導力發展模型為例，其中「設計發展方案」分為五類，包括提出的五類，以及下表中學者吳梅芬提出的專業職能養成方法示意圖(吳祉龍，2015)：

- (一)個人能力提升：輔導員機制、工作日誌、高階主管面談互動。
- (二)開放式學習資源：e-learning、商業讀書會、學校進修學分。
- (三)日常工作經驗：代理人制度、擔任專案領導者、剛赴新職位時。
- (四)工作任務指派：工作輪調、跨功能團隊合作、到其它團隊見習。
- (五)外部發展機會：研討會、產業上下游人才交流、EMBA。

根據上述的整理中出的養成方式包含：重大專案任務、影子特助計劃、跨單位輪調制度、各職系職涯發展地圖、結構化人才發展會議討論平台、教練制、日常工作學習系統結合績效機制。下表中進行養成方式的統整：

表 2-10 專業職能養成方式

作者	養成方式
企業	教練制度、職場教學、學習地圖、接班人計劃、日常工作系統與績效系統結合
陳冠宇	教練制、重大專案任務、職能評鑑系統、影子特助計劃、跨單位輪調制度、各職系職涯發展地圖、日常工作學習系統結合、結構化人才發展會議討論平台
吳祉龍	研討會、工作日誌、工作輪調、輔導員機制、商業讀書會、代理人制度、學校進修學分、EMBA、高階主管面談互動、擔任專案領導者、剛赴新職位時、跨功能團隊合作、到其他團隊見習、產業上下游人才交流、e-learning
吳梅芬	工作輪調、複式管理、模擬訓練、工作內訓練

表 2-11：員工的專業職能養成方式

養成方式	內容
師徒制度	支持與提供徒弟在職涯的發展上有所增進，及具有影響力與先進知識之的獨立個體
數位學習	學習者用數位媒介：網際網路、電腦、衛星廣播、錄音帶、互動式電視及光碟；應用範圍：網路化學習、電腦化學習、虛擬教室及數位的學習。
商業讀書會	就特定的書目或相關的研討文獻，由訓練者設定一個商業類型的讀書項目，讓學員在期限內閱讀固定的份量，較為簡易形式的分享，因應目前企業人員工作量與以往的不同，有助於員工養成增進商業閱讀習慣，有助於跟進時代的變遷。
擔任專案領導者	快速學習、以及在不同的崗位上學習的機會提升，能有效提升多面向的學習經驗。
工作輪調	職場教學最常運作的方式。指在一段期間內，個人在工作任

	務間進行有規畫的調度，包含了兩種輪調的型態：(1)部門內輪調(2)跨部門輪調。
跨功能團隊合作	跨功能團隊合作的運用：新產品開發、行銷與研發團隊，管理等。跨功能團隊合作藉著企業內部的其他部門的專業技術以增強部門所缺少的資源與知識、技巧等
職場教學	有別於一般性的教室、特定場所的教學方式，職場教學運用工作時學習。幫助員工更具有臨場學習，快速的累積經驗、專業的技術及知識。
接班人計劃	企業必須持續執行的制度，讓企業在任一重要職位出缺時能有一或兩位合適的人選可立即接替，且多半能有成功的表現；幫助企業以全面性的方式定位出看起來相互分離的招募、留才及組織未來的規劃
學習地圖	知識紀錄與保存的應用，可將所有員工的個人職能資料加以建檔，電子化後，成立組織能力資料庫。
研討會	針對特定的主題進行專業探討及深入理解，使專業的領域能有一致的理念及想法。強調交流思想和專業技術、技能等方面的論證和實施
產業上下游人才交流	各個行業的上游企業和下游企業互甘共苦、互助互盈、共同生存發展

壹拾貳、個案分析

A 企業的主要業務，涵蓋固網通信、行動通信，以及數據通信三大領域，以及提供多項服務、網際網路、寬頻、智慧型網路等，及其他各類增值服務，隸屬於國內規模最大之綜合電信業者

A 企業視員工為公司的重要資產，長久以來重視人力資源的運用與管理。早年便成立電信技術訓練中心、電信訓練所，爾後成立學院培養企業員工，期望員工在工作中能成長並發揮所長。其企業發展員工的專業職能，包含：固網寬頻、固網增值服務、行動寬頻網路技術、無線寬頻網路技術、行動與無線上網及行動增值服務應用技能、技術課程。

因應數位匯流趨勢，積極培育該企業內的「資通訊專業人才」，協助公司開拓商機。A 企業養成敘述內涵如下表整理所示：

表 3-1：A 企業發展內容描述對應養成方式

發展內容描述	養成方式及特性	優/缺點
企業附屬的學院亦會協助派遣「老師」到工作場所辦理訓練。	師徒制度：具有影響力與先進知識影響單位中的員工。	優點：支持與提供徒弟在職涯的發展上有所增進。 缺點：行事可能與領導師父具共同風格
培訓範圍包含：安排網路規劃、智慧聯網及雲端運算與應用三個專班。以演講及講座方	研討會：特定的主題進行專業探討、技能等方面	優點：強調交流思想和專業技術 缺點：可能流於決議而不實

式進行發展，舉例來說：企業內辦理『資通訊創新應用服務』講座，提昇員工了解資通訊發展之新趨勢。	的論證和實施方法交流	行的狀況
A企業應用數位學習作為推動公司重要管理制度與政策、新技術新業務研習、業務推廣及重點業務課程研習的學習管道。學習內容可透過網路自主學習；並結合網路社群的部分令專家老師參與之，並且專家老師能夠針對業務營運問題提出解決方法，降低培訓成本。	數位學習：學習者用數位媒介，網際網路、電腦、衛星廣播、光碟等應用範圍進行數位媒體的學習。	優點：沒有時間或是空間的限制，數位及遠距學習可提供員工不受環境因素限制地自主學習或參與訓練。 缺點：自主學習較不能夠有當面的上課氛圍及約束力。

A企業迄今已建置完成網路、行銷等約870項專業職能及相關課程，運用職能導向之訓練發展新體系，並建置訓練資訊系統(TIS)，供績效面談主管指派同仁參加訓練並規劃所需課程，預定辦理調訓，後續亦將規劃核心職能項目及相關訓練課程，逐步推展以職能為導向之人才培育體制。

配合組織需求與個人志趣及特質，A企業提供員工多元且充實的管道，讓員工深耕專業職能領域，A企業以專業職能的養成多元的方式，以上面的結果探討當中，可以得知A企業運用了三種養成方式，分別為：師徒制、研討會、數位學習，來帶動員工成長並發展專業職能，A企業的成功，除了在於上表中四種之職能養成方式外，也因應集團化、國際化經營及多元業務之行銷與拓展，培訓練之重心從短期的工作技能演進到經營專業職能人才，以提昇整體公司市場競爭力。

A企業運用了三種養成方式，其餘養成方式尚未運用，目前職能養成的發展愈趨顯著及多樣化，A企業尚能參考以下提出的養成方式，包含：商業讀書會、擔任專案領導者、工作輪調、跨功能團隊合作、職場教學、接班人計劃、學習地圖、產業上下游人才交流等專業職能養成方式，有效的以多元的方式養成員工的專業技術以增強部門所缺少的資源與知識、技巧等。

壹拾參、 參考文獻

方彥欽 (2006)。企業人力資本累積與組織創新績效之關聯。國立中央大學人力資源管理研究所，桃園縣。

王毓瑞 (2010)。導師制度之運用與企業人才之培訓—以台電公司新進人員培訓實務為例。

台灣教育，662。2016年10月6日，取自[http://lib.ctcn.edu.tw/主題智庫/導師制度相關文獻/導師制度\(期刊\)/導師制度之運用與企業人才之培訓—以台電公司新進人員培訓實務為例.pdf](http://lib.ctcn.edu.tw/主題智庫/導師制度相關文獻/導師制度(期刊)/導師制度之運用與企業人才之培訓—以台電公司新進人員培訓實務為例.pdf)

方妙齡 王秉承 (2013)。專業人員職能指標之建構基礎，TTQS電子報。2016年9月，取自http://ttqs.evta.gov.tw/Column_Files/a4301131baeb4561a30ce72b8967abf0/業人員職能指標

之建構基礎.pdf

- 林珣琦 (1999)。業務人員職能模式之建立以h公司為例。載於中央大學舉辦之「**第九屆企業人力資源管理實務專題研究成果發表會**」研討會論文集，桃園縣。
- 林文政 (2001)。製造業人力資源專業職能之研究，**中山管理評論**，9(4)。2016年10月6日，取自<http://cm.nsysu.edu.tw/~mgtreview/Upload/Journal/51/09045/633500879017968750.pdf>
- 林文政 (2013)。經理人月刊，**10**。2016年9月20日，取自<http://www.managertoday.com.tw/>
- 林廷宜 (2013)。專業策展人才養成：以美國藝術育才策略為例。**設計學報**，**18 (4)**，32-35。
- 李隆盛 (2014)。美國訓練與發展協會改名和重訂職能模型及其意涵，**飛訊**，**200**，5-8。
- 李誠 (主編)(2012)。人力資源管理的12堂課。台北市：天下文化。
- 陳珣琦 (2003)。業務人員職能模式之建立—以H公司為例。第九屆企業人力資源管理實務專題研究成果發表會。國立中央大學。
- 陳冠宇 (2015)。關鍵人才養成的三大趨勢。**TTQS電子報**，**10**。2015年10月5日，取自<http://ttqs.wda.gov.tw/EDocs/2015010.pdf>
- 嚴萬軒 (2013)。策略性人力資源發展—從ASTD2013年更新版職能談起。**飛訊**，**179**，7-9。
- 溫廷宇 (2011)。網路學習之自我效能與滿意度關係之研究。國立高雄師範大學工業科技教育所碩士論文。全國博碩士論文資訊網，004357560。
- 鄭曉明 (2011)。人力資源管理導論。北京市：機械工業出版社。
- 葉譯元 (2010)。職能模型在企業中實施概況之追蹤性調查。載於國立中央大學舉辦之「**第十六屆企業人力資源管理實務專題研究成果發表會**」研討會論文集(4)，桃園縣。
- 黃素芸 (2009)。職能運用於人力資源管理活動之實務探討。**碩博士論文網**，003933721。
- 陳怜秀、王喬安 (2015)。職能模式建立-以Oracle+ERP工程師為例。2016年10月6日，取自<http://ir.lib.cyut.edu.tw:8080/handle/310901800/23306>

真人一對一即時互動教學之大專生觀光英語學習成效研究

A Study of Learning Effects in the College Students Learning English for Tourism of One to One Instant Interactive Learning.

林青莢 國立臺灣師範大學科技應用與人力資源發展學系碩士生

Ching-Yu Lin, Department of Technology Application and Human Resource Development

黃能堂 國立臺灣師範大學科技應用與人力資源發展學系教授

Neng-Tang Huang, Department of Technology Application and Human Resource Development

摘要

在台灣，不論是出國旅遊亦或是英語系國家遊客來台觀光，都是逐漸成長的趨勢，而台灣人在面臨國外觀光客來到台灣景點遊玩時，知曉如何介紹台灣的特色景點嗎？想必是許多台灣人的疑慮。本研究配合 105 年度「打造臺中成為友善的 4G 英語觀光城計畫」，透過某間線上英語公司研發的「英語觀光城」應用程式，結合台中市特色景點，可「即時」與線上英語教師互動練習英語口說能力，線上教師還可依照學生程度調整難易度，符合學習者需求。研究對象為臺中市某大專院校觀光系大一、大二學生，進行前、後測驗，以及滿意度調查，運用相依樣本 t 檢定、獨立樣本 t 檢定與單因子變異數檢定分析等統計方法進行分析，達到以下結論：

- (一) 真人一對一即時互動教學應用於英語學習對大專生之「閱讀」與「總分」前、後測學習成效有顯著提升。
- (二) 大專生「英語程度」在經由真人一對一即時互動教學應用於英語學習之後，大專生之英語學習成效有顯著的提升。
- (三) 學習滿意度調查以「老師的教學態度」、「老師整體教學品質」、以及「客服人員的問題處理能力」為前三滿意之情形。

關鍵字：真人互動教學、學習成效、學習滿意度

壹、前言

一、研究動機與目的

在台灣，不論是出國旅遊亦或是其他國家遊客來台觀光，在這 10 年之內是呈現成長的趨勢（圖 1），而台灣人在面臨國外觀光客來到台灣景點遊玩時，知曉如何介紹台灣的特色景點嗎？想必是許多台灣人的疑慮。本研究透過某間線上英語公司研發的「英語觀光城」應用程式，結合台中市特色景點，可即時與線上英語教師互動練習英語口說能力，線上教師還可依照學生程度調整難易度，符合學習者需求。

本研究旨在應用真人一對一即時互動教學，藉以消除學習者時間與空間上的限制，提供良好教學環境，以提高學生英文的能力。根據情境學習的理念，期望逐漸發展一個無所不在學習系統，該應用程式之設計期望發展一個互動式學習系統，使學習者能利用合適的設備在特定的環境中進行隨時隨地的學習。「英語觀光城」平台特色搭配 4G 行動載具，打破時間、空間限制，利用瑣碎時間隨時進行英語對話練習，使學習方式更自由，因為是採用真人學習模式，能利用雙向溝通來解決學習上的問題，此外授課類別的選擇也能讓使用者與老師大幅減少溝通時間，直接進入主題開始課程，讓使用者不必盲目的學習。

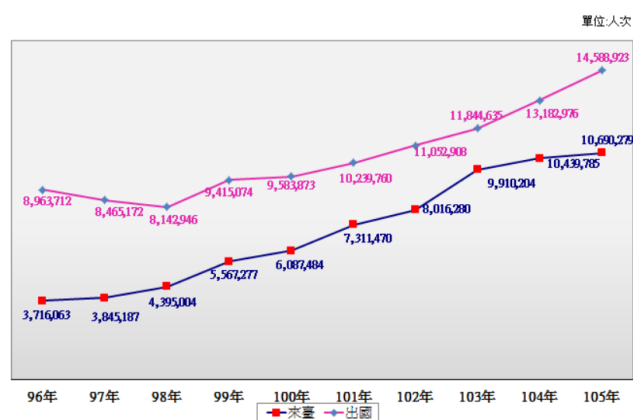


圖 1 近十年來臺旅客及國民出國人次變化

資料來源：交通部觀光局（2017）。

二、研究問題

- (一)真人一對一同步互動教學對大專生英語學習成效是否有差異？
- (二)不同背景變項學習者學習成效是否有差異？
- (三)針對真人一對一同步互動教學之學習滿意度的情況如何？

三、研究範圍與限制

本研究配合 105 年度「打造臺中成為友善的 4G 英語觀光城計畫」分項計畫進行教學實驗設計，實驗樣本取自台中市某間大專院校觀光系一、二年級學生 50 位，實驗情境係以臺中市觀光景點為範圍。所有實驗教材均設計在「英語觀光城」應用程式上，供學生自主學習。本實驗無對照組之比較。

貳、文獻探討

一、真人互動教學 (Interactive Learning)

線上教學可依照時間的性質分成「同步」(Synchronous)與「非同步」(Asynchronous)兩大類，而線上同步教學指教學者與學習者透過網際網路進行教與學的活動，排除時間與空間上之限制 (翁義興，2015)。

真人互動教學即為線上同步教學之一種，是透過網際網路的技術結合，與真人教師一對互動之教學模式，運用筆記型電腦、智慧型手機等載具進行學習活動。本研究特色在於真人互動教學採用一對一即時互動之教學方式，其優點在內容方面，提供循序漸進、條理分明，極盡豐富之課程與資訊，能提高學習者學習興趣與動機、增進其語言精熟程度，能因材施教予個別化之教學，並且能促使能力較低、缺乏自信之學習者進行更頻繁的互動練習。

二、學習成效與學習滿意度

趙翊甫 (2014) 的研究提到「學習成效」是指學生於學習過後，經由測驗所獲得之成績，可以採取不同的方式進行成效評估，如會話成效評估、英語能力鑑定 (如多益測驗 TOEIC、全民英檢 GEPT 等)，本研究採用線上模擬多益測驗進行評估，指經過真人一對一即時互動教學前後，對學習者英語能力所進行之測驗成果評估。

Tough (1982) 指出，「學習滿意度」是一種對學習活動的感覺或態度，此感覺或態度的形成是因為學習者喜歡該學習活動，或在學習過程中其願望及需求獲得滿足。Flammger (1991) 界定學習滿意度為需求與需要的應驗，是完滿的愉悅及滿足的感覺；Spence 與 Evans (1956) 則認為每個人在不同的生命周期有不同的學習需求與願望，若能達成這些需求與願望就會感到滿意，反之就會感到不滿意而停止學習。

本研究為了解研究對象對教學平台的學習滿意度，同時探究其對學習成效的影響，參考研究性質較相近之彭國芳等人的研究面向——「教學平台系統環境與服務品質」對應「環境」，「課程教材」對應「課程」，「真人教學」對應「教師」，並考量行動應用程式後續改進想法，再加上「再次學習意願」四個面向設計滿意度問卷，並依照題項連結性進

行問卷版面排序的調整。除個人基本資料外，其餘題目以李克特五點式量表（非常同意—非常不同意）呈現。

參、研究方法

本研究之研究流程如圖 2 所示。本研究之研究對象挑選大臺中地區某大專校院觀光系大一、大二學生，共 52 名學生進行教學實驗，提供特定行動學習體驗卡，讓受測學生使用「英語觀光城」行動應用程式進行自主學習。在教學實驗實施前，會先跟受試者進行 30 分鐘的實驗說明與教學平台之介紹，內容包含教學平台各項功能意義介紹及實際操作教材示範，讓受測學生熟悉平台的使用方式及整個操作流程，並進行 120 分鐘的前測，採用線上模擬多益測驗 200 題，分聽力與閱讀兩部分，題型皆為單選題，每部分答對題數轉換之分數範圍在 5 到 495 分之間，總計總分範圍在 10 到 990 分之間，答錯不倒扣。教學實驗實施期間，受測學生可依本身的需求，自由選擇不同學習方式，利用週間課餘時間於教學平台上進行學習。經過為期六週教學實驗前後，再次進行 120 分鐘後測，一樣採用線上模擬多益測驗，並另進行 30 分鐘的紙本滿意度問卷填答。收集所有實驗樣本的前、後測成績、學習歷程與學後滿意度調查資料，將以進行一系列統計分析。

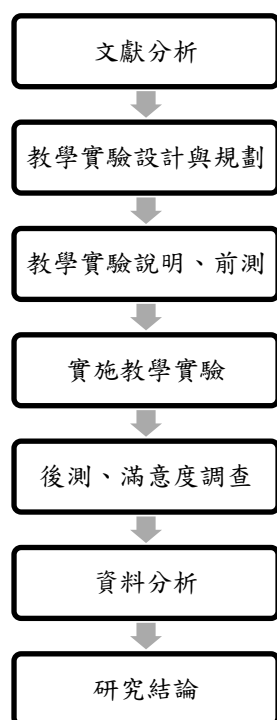


圖 2 本研究流程

本研究所使用之工具為「英語觀光城」應用程式，是由巨匠集團與 LiveABC 互動英語教學平台共同合作，將專業英語師資團隊與適地性服務（LBS）相結合而成。專業英語老師團

隊駐點服務「英語觀光城」平台，使用者可即時於線上進行真人一對一英語教學課程，免預約、隨時隨地點選「呼叫老師」，待系統自動配對完成後，即可點選「進入教室」開始上課。成功進入教室後，自動扣除點數 1 點，使用者可選擇是否加扣點數續堂。可從景點英語課程或其他英語課程中，任選 1 個主題點選上課，英語老師會依使用者的英語程度調整授課內容，教學時間為 15 分鐘，課程結束後，自上課隔日起使用者可於 14 天內在教學平台上下載與英語老師的上課錄影檔，複習學習過的課程內容。

此應用程式介面中「景點英語」、「生活/旅遊」、「每日五單字」、「商務英語」、「每日三句型」、「聽力加強」、「主修會話」以及「主修會話補課」皆是採用真人互動教學，讓使用者與老師直接連線。介面如圖 3 所示。



圖 3 「英語觀光城」應用程式主介面

- (一) 景點英語：此部分會依照行動定位服務，顯示與景點之間的距離，雖不像「遊臺中學英語」一樣一定要在該景點附近才可使用，但此項服務可讓使用者，邊玩邊學習，或是當作去該景點之預習。進入景點英語後的介面，選擇完景點即可與老師連線上課，如圖 4 所示。

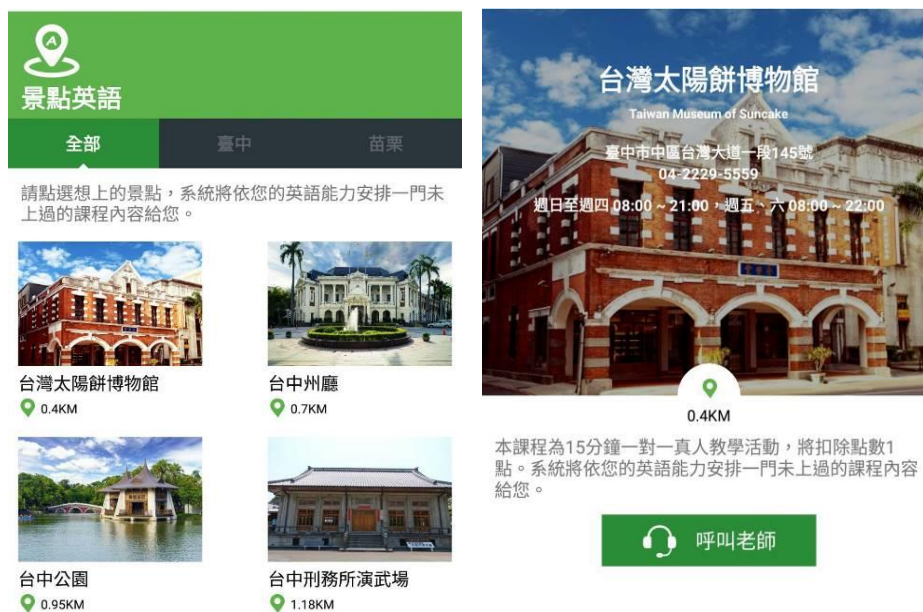


圖 4「景點英語」介面——以臺中太陽餅博物館為例

(二) 生活/旅遊：點擊進入後即可與真人連線學習生活與旅遊等相關課程，直接與教師互動，如圖 5。



圖 5「生活/旅遊」進入介面

其餘項目「每日五單字」、「商務英語」、「每日三句型」、「聽力加強」、「主修會話」以及「主修會話補課」介面皆相同。

肆、統計分析

首先本章節將進行大專院校學生之真人一對一即時互動教學結果分析與討論，此章節將會分為三個部分，首先第一、二部分為將會進行真人一對一即時互動教學之後的前、後測差異考驗，而第三部分則是進行不同背景變項的學生在學習滿意度分析，以下將詳細說明之。

一、大專生英語學習的前、後測差異考驗

此部分將探討在經過六週的實驗之後，受試者在英語學習的前後測成績是否有顯著差異，以下將依序呈現並討論其平均數、標準差，並且利用相依樣本 t 檢定來確認前後測差異之顯著性與否。

(一) 大專生前、後測敘述性統計

受試者在英語學習測驗上各項目得分的平均數及標準差如表 1，參與本實驗樣本數為 52 位，扣除未完全參與前、後測 19 位，所進行分析之樣本數為 33 位。在英語學習「聽力」部分略為退步（ $M_{前聽} = 173.03$ ， $SD_{前聽} = 58.67$ ； $M_{後聽} = 172.27$ ， $SD_{後聽} = 56.22$ ）；在「閱讀」部分有些許進步（ $M_{前閱} = 99.85$ ， $SD_{前閱} = 39.64$ ； $M_{後閱} = 127.27$ ， $SD_{後閱} = 58.88$ ）；以英語學習總分而言，是有進步的（ $M_{前總} = 272.88$ ， $SD_{前總} = 57.10$ ； $M_{後總} = 299.55$ ， $SD_{後總} = 96.55$ ）。

表 1 大專生前、後測敘述性統計表

測驗項目		樣本數	平均數 (M)	標準差 (SD)	最小值	最大值
前測	聽力分數	33	173.03	58.67	40	345
	閱讀分數	33	99.85	39.64	45	235
	總分	33	272.88	57.10	105	580
後測	聽力分數	33	172.27	56.22	95	350
	閱讀分數	33	127.27	58.88	35	330
	總分	33	299.55	96.55	160	680
後測- 前側	聽力分數	33	-.76	37.06	-70	60
	閱讀分數	33	27.42	44.16	-60	130
	總分	33	26.67	56.05	-95	125

(二) 大專生前、後測相依樣本 t 檢定

本研究以相依樣本 t 檢定來確認受試者在接受真人一對一即時互動教學於英語學習後其學習成效是否有顯著不同。表 2 是大專生真人一對一即時互動教學於英語學習之學習成效相依樣本 t 檢定的結果統計量表，由表 2 得知，受試者在英語學習成效「聽力」部分，後測的平均數低於前測，且標準差為 37.06、平均差為-.76，成對檢定結果 $t = -.12$ 、自由度為 32、 $p = .907 > .05$ ，接受虛無假設，由此可見大專院校學生在接受真人一對一即時互動教學於英語學習上，聽力部分的英語學習成效無顯著差異。在「閱讀」部分，後測的平均數高於前測，且標準差為 44.16、平均差為 27.42，成對檢定結果 $t = 3.57$ 、自由度為 32、 $p = .001 < .01$ ，拒絕虛無假設，由此可見大專院校學生在接

受真人一對一即時互動教學於英語學習上，閱讀部分的英語學習成效有顯著差異。就「總分」而言，後測的平均數高於前測，且標準差為 56.05、平均差為 26.67，成對檢定結果 $t = 2.73$ 、自由度為 32、 $p = .01 < .05$ ，拒絕虛無假設，由此可見大專院校學生在接受真人一對一即時互動教學於英語學習上，總分部分的英語學習成效有顯著差異。

表 2 大專生前、後測相依樣本 t 檢定表

測驗項目	樣本數	差異 平均數	標準差	t 值	自由度	p 值
聽力 後測-前測	33	-.76	37.06	-.12	32	.91
閱讀 後測-前測	33	27.42	44.16	3.57**	32	.001
總分 後測-前測	33	26.67	56.05	2.73*	32	.01

*= $p < .05$ ，**= $p < .01$

二、大專生不同背景變項之英語學習前、後測考驗分析

整體而言，真人一對一即時互動教學於英語學習在本研究之受試者的英語學習成效方面是有顯著提升的成效（進步幅度—後測分數減前測分數），此部分將深入探討不同背景變項的學生在英語學習成效上的改變，其中背景變項有四種，包括性別、有無使用真人一對一即時互動教學、真人一對一即時互動教學使用率與英語程度，並藉由獨立樣本 t 檢定及單因子變異數分析來確認各個變項在學習成效前後測差異之顯著性。

（一）不同性別大專生

為瞭解不同性別的受試者在經過真人一對一即時互動教學於英語學習之後，其英語學習成效進步幅度是否有顯著差異，收集其背景資料並以獨立樣本 t 檢定檢定其差異，將不同性別受試者之獨立樣本 t 檢定結果摘要如表 3。

表 3 不同性別大專生之獨立樣本 t 檢定表

	性別	樣本數	平均數 (M)	標準差 (SD)	t 值	自由度	p 值	差異 平均值
聽力差異分數	女	24	-4.79	37.20	-1.02	31	.32	-14.79
	男	9	10.00	36.57				
閱讀差異分數	女	24	27.92	48.61	.10	31	.92	1.81
	男	9	26.11	31.70				
總分差異分數	女	24	23.13	57.63	-.59	31	.56	-12.99
	男	9	36.11	53.66				

從表 3 中可以看出，無論是對於男生或女生的受試者，在統計數據上，英語學習

成效在「聽力」、「閱讀」、以及「總分」部分沒有顯著的進步成效，意即即時真人一對一即時互動教學於英語學習對於不同性別的大專生的英語學習成效沒有顯著提升的成效。

(二) 大專生有無使用真人一對一即時互動教學

為瞭解在進行真人一對一即時互動教學中，受試者有無使用真人一對一即時互動教學於英語學習，其對英語學習成效進步幅度是否有顯著差異，收集其資料，依照有無使用真人一對一即時互動教學分成兩組，並以獨立樣本 t 檢定檢定其差異，將有無使用真人一對一即時互動教學於英語學習受試者之獨立樣本 t 檢定結果摘要如表 4。

表 4 大專生有無使用真人一對一即時互動教學之獨立樣本 t 檢定表

	有無使用 真人教學	樣本數	平均數 (M)	標準差 (SD)	t 值	自由度	p 值	差異 平均值
聽力差	無	5	2.00	38.50	.18	31	.86	3.25
異分數	有	28	-1.25	37.51				
閱讀差	無	5	3.00	34.21	-1.36	31	.18	-28.79
異分數	有	28	31.79	44.81				
總分差	無	5	5.00	64.90	-.94	31	.36	-25.54
異分數	有	28	30.54	54.74				

從表 4 中可以看出，對於有無使用真人一對一即時互動教學於英語學習的受試者，在統計數據上，英語學習成效進步幅度在「聽力」、「閱讀」、以及「總分」部分沒有顯著的成效，意即有無使用真人一對一即時互動教學於英語學習大專生的英語學習成效沒有顯著提升的成效。

(三) 大專生真人一對一即時互動教學使用率

為瞭解受試者使用真人一對一即時互動教學於英語學習的使用率，其英語學習成效進步幅度是否有顯著差異，收集其資料以真人一對一即時互動教學使用次數之平均數 (M = 6.09) 分成兩組 (低使用率與高使用率)，並以獨立樣本 t 檢定檢定其差異，將大專生使用真人一對一即時互動教學於英語學習的使用率之獨立樣本 t 檢定結果摘要如表 5。

表 5 大專生真人一對一即時互動教學使用率之獨立樣本 t 檢定表

	真人教學 使用率	樣本數	平均數 (M)	標準差 (SD)	t 值	自由度	p 值	差異 平均值
聽力差異分數	低	14	-3.21	32.50	-.32	31	.75	-4.27
	高	19	1.05	40.88				
閱讀差異分數	低	14	18.21	50.02	-1.03	31	.31	-16.00
	高	19	34.21	39.31				
總分差異分數	低	14	15.00	56.57	-1.03	31	.31	-20.26
	高	19	35.26	55.59				

從表 5 中可以看出，對於受試者使用真人一對一即時互動教學於英語學習的使用率，其在統計數據上，英語學習成效進步幅度在「聽力」、「閱讀」、以及「總分」部分沒有顯著的成效，意即大專生使用真人一對一即時互動教學於英語學習的使用率對於英語學習成效沒有顯著提升的成效。

(四)大專生英語程度

為瞭解受試者的英語程度在經過真人一對一即時互動教學於英語學習之後，其英語學習成效進步幅度是否有顯著差異，收集其資料將其前測總分結果以四位分數取其百分之二十五、百分之七十五之分數做劃分，將其分成三組（英語程度低、中與高）呈現常態分佈（表 6），再以單因子變異數分析檢定其差異，將受試者的英語程度之單因子變異數分析檢定結果摘要如表 7。

表 6 大專生英語程度之各項差異分數敘述性統計表

項目	英語程度	樣本數	平均數 (M)	標準差 (SD)
聽力差異分數	低	8	22.50	23.30
	中	17	-1.47	42.71
	高	8	-22.50	20.18
閱讀差異分數	低	8	15.63	44.28
	中	17	31.76	44.30
	高	8	30.00	47.51
總分差異分數	低	8	38.13	54.83
	中	17	30.29	54.39
	高	8	7.50	63.19

表 7 大專生英語程度之單因子變異數分析檢定表

		平方和	自由度	均方	F 值	p 值	事後比較
聽力差異分數	組間	8117.83	2	4058.91	3.40*	.047	英語程度低> 英語程度高
	組內	35838.24	30	1194.61			
	總計	43956.06	32				
閱讀差異分數	組間	1487.13	2	743.56	.37	.696	—
	組內	60918.93	30	2030.63			
	總計	62406.06	32				
總分差異分數	組間	4212.93	2	2106.46	.66	.526	—
	組內	96320.40	30	3210.68			
	總計	100533.33	32				

註：*= $p<.05$ ，依照大專生英語程度分為三組：英語程度低、中與高。

從表 7 中可以看出，對於受試者的英語程度在經過真人一對一即時互動教學於英語學習之後，在統計數據上，英語學習成效進步幅度在「聽力」部分有顯著的成效，意即大專生的英語程度在經過真人一對一即時互動教學於英語學習之後，大專生的英語學習成效在「聽力」部分有顯著提升，且英語程度低大於英語程度高的組別。則在「閱讀」、及「總分」部分沒有顯著的成效，意即大專生的英語程度在經過真人一對一即時互動教學於英語學習之後，大專生的英語學習成效在「閱讀」與「總分」部分無顯著提升之成效。

三、大專生學習滿意度分析

對於經過六週的實驗課程教學後，受試者的學習滿意情況如何？本研究將滿意度問卷共 33 份回收完畢後，將資料內容由研究者進行輸入建檔的工作，探討真人一對一即時互動教學之學習滿意度的情況，本問卷之信度 Cronbach 的 Alpha 值為.97，並有專家學者審閱內容具內容效度。本研究從教學平台系統環境與服務品質、真人教學與再次學習意願等 3 個構面進行調查，依據各面向分布的情形加以描述，並以平均數、標準差說明大專生學習滿意度情形，其結果如表 8。

表 8 大專生學習滿意度統計表

學習滿意度項目		樣本數	平均數 (M)	標準差 (SD)	排序
教學平台 系統環境 與服務品 質	教學平台系統在整體使用	33	4.21	.70	4
	客服人員的整體服務品質	33	4.33	.65	2
	客服人員的回覆速度	33	4.33	.74	3
	客服人員的問題處理能力	33	4.36	.70	1
	整體構面	33	4.31	.61	
真人教學	版面配置方式	33	4.12	.74	8
	介面操作方便性	33	4.12	.74	9
	老師的整體教學品質	33	4.36	.74	2
	老師的教學態度	33	4.45	.71	1
	老師的教學氣氛營造	33	4.30	.73	3
	對老師的英語專業能力	33	4.27	.80	4
	老師是否依照您的程度與興趣調 整教學內容	33	4.18	.81	6
	老師提供教學過程電子檔案可自 行下載複習	33	4.12	.78	10
	真人教學符合您學習需求的程度	33	4.21	.78	5
	在真人教學的學習吸收情形	33	4.18	.85	7
	真人教學對您提升英語能力情形	33	4.06	.83	11
	整體構面	33	4.22	.65	
再次學習 意願	願意再次使用本教學平台進行英語 學習	33	4.00	.83	
整體滿意度		33	4.23	.63	

由上表中，滿意度構面分數由高至低的依序為「教學平台系統環境與服務品質」、「真人教學」以及「再次學習意願」，整體學習滿意度情形屬於滿意程度（ $M = 4.14$ ），大專生對於平台環境與服務品質有相當良好的印象，對「真人教學」的整體滿意度亦是滿意，其中對「老師的教學態度」（ $M = 4.45$ ）、「老師的整體教學品質」（ $M = 4.36$ ）以及「老師的教學氣氛營造」（ $M = 4.30$ ）為前三滿意的情形；而「願意再次使用本教學平台進行英語學習學習」平均達到滿意（ $M = 4.00$ ），總體而言大專生多數均給予正面的肯定，並願意於下次再使用本平台進行學習。

伍、結論與建議

一、結論

經過為期六週的實驗課程之後，並分析與討論受試者之英語學習學習成效之前、後測數據與滿意度，本章節將歸納研究之分析結果，並提出以下結論：

(一) 真人一對一即時互動教學應用於英語學習對大專生之「閱讀」與「總分」前、後測學習成效有顯著提升

根據真人一對一即時互動教學應用於英語學習對大專生之英語學習成效前、後測相依樣本 t 檢定研究結果顯示，在經過六週的真人一對一即時互動教學應用於英語學習之後，學生在英語學習「聽力」部分並沒有顯著成效，而在「閱讀」與「總分」部分有顯著成效。

(二) 大專生「英語程度」在經由真人一對一即時互動教學應用於英語學習之後，大專生之英語學習成效有顯著的提升

進一步探討真人一對一即時互動教學應用於英語學習對於不同背景變項之大專生是否有不同的影響，最後從研究資料結果可以得出，大專生英語程度在經由真人一對一即時互動教學應用於英語學習之後，大專生之英語學習成效有顯著的提升，英語程度低大於英語程度高的組別，而在性別、有無使用真人一對一即時互動教學、有無使用景點學習與真人一對一即時互動教學使用率上，大專生之英語學習成效無顯著的提升。

(三) 學習滿意度調查以「老師的教學態度」、「老師整體教學品質」、以及「客服人員的問題處理能力」為前三滿意之情形

根據大專生學習滿意度統計結果顯示，在經過六週的真人一對一及時互動教學應用於英語學習之後，以「老師的教學態度」(M= 4.45)、「老師整體教學品質」(M= 4.36)、以及「客服人員的問題處理能力」(M= 4.36)為前三滿意之情形。

若依照不同構面來看，在「教學平台系統環境與服務品質」的學習滿意度，以對「客服人員的問題處理能力」為最滿意(M= 4.36)。而在「真人教學」的學習滿意度，則是對「老師的教學態度」(M= 4.45)、「老師的整體教學品質」(M= 4.36)以及「老師的教學氣氛營造」(M= 4.30)為前三滿意的情形，因此整體來說學習者真人一對一即時互動教學之教師有很好的教學印象。

(三) 掌握成功關鍵因素

楊采筑(2014)針對真人線上英語教學之業者進行深度訪談，彙整出 13 項成功關鍵因素與本研究有不謀而合之處，以下進行對應分析，此行動應用程式是有掌握其成功之關鍵因素，預測其未來在觀光產業、英語教學上有很大貢獻。

- 1、速度：若就學員的需求得以即時獲得解答之速度是符合的。
- 2、客製化教材：線上真人教師會針對學員本身英語程度進行課程之調整，符合客製化之需求，且學員滿意度調查在「老師是否依照您的程度與興趣調整教學內容」這部分介於「滿意」與「非常滿意」之間的程度(M= 4.18)。
- 3、教材互動性：掌握一對一互動教學特色，教學者與學習者兩者間在此學習過程中勢必是要進行互動的。
- 4、方便的使用介面及教學系統環境：本研究在這兩部分亦獲得滿意的程度。
- 5、多元專業的師資：語文補習班之師資皆有專業語言證照，並訓練後上線。
- 6、專業教材設計研發團隊：具有聲望之語文補習班專業設計研發團隊。
- 7、訓練有素業務團隊：業務團隊擁有專業語言證照，透過一定之專業訓練，且對本計畫之內容有一定瞭解程度。
- 8、良好客服團隊及定期關懷：本研究之學習滿意度調查，對客服人員的各項服務，皆認為滿意。
- 9、資訊科技支援：軟硬體設備之探究，在本實驗進行時，尚未針對此項目做詳加探討。
- 10、網路頻寬：軟硬體設備之探究，在本實驗進行時尚未針對此項目做詳加探討。
- 11、設備穩定度和延展性：軟硬體設備之探究，在本實驗進行時，尚未針對此項目做詳加探討。
- 12、排課規劃：排課之規畫是依照學習者本身的學習需求來即時呼叫線上真人教師上課的，相當彈性。
- 13、顧客口碑：本研究學習滿意度調查，調查受試者對未來願意再次學習之意願達滿意之程度。

二、後續研究建議

- (一) 由於本計畫時程上的限制，在真人一對一即時互動教學方面，僅能進行實驗對象之前、後測比較，研議後續研究者可針對不同年齡層、不同職業等背景變項更加詳盡比對研究結果，或利用不同之分析方法繼續研究本主題，並可互相比對研究

結果，讓本研究主題更趨嚴謹。

- (二) 英語學習應為長期累積之效果，本研究所進行之時程為期六週，想要看到學習成效有明顯差異，是需要時間之累積，建議後續研究可進行較長時間之研究規劃，觀察長時間自主學習此款應用程式之學習成效上是否有其顯著差異。
- (三) 而關於研究結果中學習成效沒有顯著提升之狀況，研究者認為此與受試者所挑選的學習內容不同、應用程式使用率高低與字彙難易度有相當大的關係。就大專生而言，所進行之測驗題目主要是仿多益模擬題測驗，多益題型與字彙偏向商務英語，而本研究之學習項目為景點觀光英語，對於學習成效部分沒有明顯相關。建議後續研究在進行學習成效部分，可以自行設計測驗題目，與應用程式內之學習內容相關，亦或是事前調查研究對象對景點觀光英語之認知，再進行研究將可能對於學習成效上有明顯效果。
- (四) 因本研究所配合之計畫與大計畫之時程不一致，以致本研究針對研究對象無法完全運用應用程式來學習，無法按照原定計畫執行。因此，建議可等系統開發成熟後再次進行實驗設計，可能會有較佳的成效。

參考文獻

- Flammger, D. M. (1991). Nontraditional students and postsecondary school satisfaction, *ERIC Document Reproduction Service*, No. ED 362077.
- J. Richards, T. Rodgers (2001). *Approaches and Methods in Language Teaching* (2nd edition). Cambridge: Cambridge University Press.
- J. S., Brown, A. Collins, & P. Duguid (1989). Situated Cognition and the Culture of Learning. *Educational Researcher*, 18(1): 32~42.
- P. Davis, J. Roberts & R. Rossner. (1975). *Situational Lesson Plans: A Handbook for Teachers of English*. London: Macmillan.
- Simonson, M. (2003). Dan Coldeway 1949-2003 professor and distance educator. *The Quarterly Review of Distance Education*, 4(2), vii-viii.
- Spence, R. B., & Evans, L. H. (1956). Dropouts in adult education. *Adult Education*, 6(4), 221-225.
- Tough, A. (1982). *Intentional Changes*, Chicago: Follett.
- 交通部觀光局 (2017)。觀光統計圖表。2017 年 4 月 10 日取自：
<http://admin.taiwan.net.tw/public/public.aspx?no=315>
- 翁義鑫 (2015)。線上同步教學帶領技巧與教學策略之研究。淡江大學課程與教學研究所碩士班，未出版，新北市。
- 楊采筑 (2014)。真人線上英語教學情境與互動設計模式之研究——以教學業者觀點探討。佛光大學傳播學系碩士論文，未出版，宜蘭縣。
- 趙翊甫 (2014)。真人線上英語互動教學效果評估之研究。佛光大學傳播學系碩士論文，未出版，宜蘭縣。
- 謝欣純 (2006)。校園情境式無所不在學習系統在英文學習上之應用研究。國立臺灣師範大學工業教育學系碩士論文，未出版，台北市。

國中生活科技的教育內涵與教學範例-以製作、改良乒乓球發射器為例

陳柏仰 國立臺灣師範大學科技應用與人力資源發展學系

摘要

隨著新課綱的頒布，生活科技課將產生極大的變革，中學的生活科技學習內容將從教導四個科技的範疇到改以「做、用、想」為主的設計、製作（高中為工程設計）專題課程。以往對科技教育的不重視，多源於對「科技」與「科技教育」的概念不甚了解，本研究的目的在於釐清「科技」和「科技教育」的定義與概念，並以世界各國的生活科技課程作為借鏡，發展更符合國內進行的生活科技課程，供新課綱的國中生活科技課做為教學範例。據此，本研究提出兩項結論：一、統整各國與新課綱的學習內容，提出國中生活科技的三項學習重點——訓練系統性思考的能力、習得設計製作的能力、獲得問題解決的能力，此三項學習重點皆呼應了國內外學者對科技教育的期許，一再強調學習科技要手腦並用解決問題的宗旨。二、國中生活科技教育應以專題式的設計製作歷程進行教學，達成實踐知識與活用知識，這才是學習生活科技最大的優點與價值。

關鍵詞：國中生活科技、107 課綱、問題解決導向生活科技活動學習歷程模式

壹、生活科技的教學理念

一、科技的意涵及科技教育的重要性

在了解生活科技的教學內涵之前，就必須先了解什麼是「科技」。美國科技與工程教育學會（International Technology and Engineering Educators Association，簡稱 ITEEA）認為科技是「人類創新的行動」（ITEEA,2016）。107 年課綱載明「科技」是人類運用知識、工具和技能，透過系統性的思考及行動改變自然世界，以滿足人類的需求（教育部，2016）。沈清松（2003）則認為廣義的科技是指「科學」與「技術」的統稱，因此，在狹義上來說，科技則單指「技術」，是以自然科學為基礎，而加以運用的技術或工程技術。

依上所述，科技有幾個特點——首先，根據 ITEEA 與 107 年課綱表明，科技的實踐必須透過「行動」，課綱更進一步說明此行動必須運用知識、工具與技能。第二，沈清松與 107 年課綱都有提到科技的使用必須搭配「知識」，而沈清松認為此知識就是科學。第三，ITEEA 認為科技來自人類的創新，107 年課綱認為人類的需求造就科技，不管是創新或是需求，其實都是為了滿足人類欲望的一種方法。綜觀以上前人的觀點，吾人認為「科技是人類為了達成目的或解決問題，而採取一系列運用科學、工具、系統性思維來進行創新的歷程」。

學習生活科技重要的原因有許多，本文僅列舉三項筆者認為相較於其他學科的特別之處，稍作說明——第一，生活科技是最適合作為科際整合載體的科目；第二，生活科技非常適合訓練學生的問題解決能力讓所學的知識運用層面可以更廣、實用性更高；第三，透過實作的歷程可以鍛鍊學生設計製作的能力。首先，科際整合課程（Interdisciplinary Courses）早在民國五十年左右就已經引進台灣，不過卻因為教師的不熟悉與漠視，早就無疾而終；九年一貫課程公布後，鼓勵教師組成教學團隊實施統整取向之課程，讓協同教學再次獲得重視（王素芸，2009）；一直到現在的十二年國教總綱中，還是一直在強調協同教學的重要性（教育部，2016），而生活科技正好符合這樣的特性，提供了一個綜合各科教學的平台。根據張世忠（2005）的研究，融入生活科技的協同教學能激發學生不同的思維，引導發自於內心的求知慾望，激發其自動學習的能力，進而幫助發揮他們的創意。對於教師而言也可以互相補足自己在教學領域上專長等相關問題，所以生活科技是最適宜做為協同教學載體的科目之一。再者，問題解決的能力已漸漸成為學校教學的焦點（Lochhead & Zietsman,2001），但卻鮮少有科目教導相關的程序性知識，結果就是讓學生的學習流於直覺與試錯。若以專題式的生活科技進行教學，運用「問題解決歷程」或「工程設計思考流程」在實作中，就能培養學生問題解決之能力。最後，生活科技注重的不僅是學生最後成品的展現，更重要的是學生在完成作品之間所經歷的「歷程」。不管是讓學生練習一般性的「問題解決歷程」或是帶有工程問題解決取向的「工程設計思考流程」；都能讓學生動手操作從問題的分析、界定到設計乃至於製作，鍛鍊學生動手實作的能力，

以解決生活上遇到的難題；所以生活科技學的不是在象牙塔裡的知識，而是可以實際改善學生生活問題的一門學科。

了解了科技的意涵與學習科技的重要性之後，接下來我們試著比較世界各國對科技教育有什麼異同與具體作為，做為我國國中的生活科技要教什麼的借鏡與參考。

二、各國對「科技教育」的詮釋與其共通性

在英國，生活科技課被稱為 Design and technology，簡稱 D&T (Garratt,1996)，強調學生在進行科技學習時，應注重設計的環節；爾後又有學者認為，應在設計製作上再強調自然科學 (Barlex,2002)，澳洲的生活科技課程名稱與英國相似，Australian Curriculum, Assessment and Reporting Authority 稱科技課為 Design and Technologies 也強調設計製作 (Acara,2016)。日本的生活科技稱「技術・家庭」，而其學習的目標也在《中學校學習指導要領》明確的揭示：「了解生活中必要之基本知識與技能，對於生活與科技的關係有更深入的了解，進而培養出具有創造力與實踐能力之生活能力與態度」(文部科學省，2017)。台灣的生活科技課程從原本九年一貫課綱中的自然與生活科技領域當中，在 107 年課綱當中，與資訊科技合為「科技領域」。從不同學習階段來看，國小生活科技的學習重點在利用思考及動手實作培養學生認識科技與應用科技的方法；國中階段則是利用設計製作的歷程來進創意設計活動；高中則是要利用工程方法一分析、預測、建模、製作來完成專題內容。

各國的生活科技課程的教育核心都離不開兩個重點：設計發想、動手實作。這與台灣的科技教育的三大核心價值：動手實「做」，使「用」科技產品的能力，分析、設計、批判等「想」的能力不謀而合 (教育部，2016)。了解了科技的定義、科技的重要性、以及比較各國生活科技課的差異之後綜合各方觀點整理成表一如下：

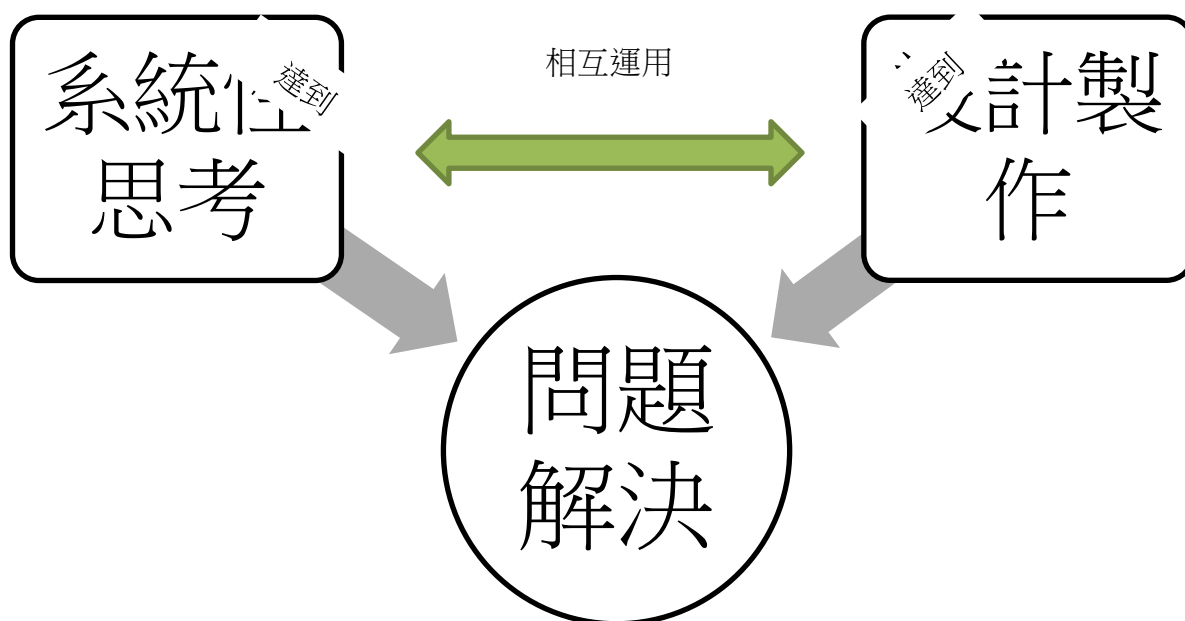
表一 比較科技的內涵、重要性與各國對科技教育的看法

比較項目	內容	重點內涵
科技的定義	1. ITEEA：人類 <u>創新</u> 的 <u>行動</u> (ITEEA，2016)。 2. 教育部：科技是人類運用知識、工具和技能， <u>透過系統性的思考及行動</u> 改變自然世界，以滿足人類的需求(教育部，2016)。 3. 沈清松：廣義的科技是	1. 都強調「行動」(實作)。 2. 都強調思考。

	指「科學」與「技術」的統稱，因此，在狹義上來說，科技則單指「技術」，是以 <u>自然科學為基礎，而加以運用的技術或工程技術</u> (沈清松，2003)。	
科技的重要性	1. 生活科技是最適合作為科際整合載體的科目。 2. 生活科技非常適合訓練學生的問題解決能力讓所學的知識運用層面可以更廣、實用性更高。 3. 透過實作的歷程可以鍛鍊學生設計製作的能力。	1. 善於進行科際整合。 2. 適合訓練問題解決能力。 3. 適合鍛鍊設計製作的能力。
各國對科技教育的看法	1. 英國：生活科技課被稱為 D&T 強調學生在進行科技學習時，應注重設計的環節；爾後又有學者認為，應在設計製作上再強調自然科學。 2. 澳洲：與英國相似，稱為 Design and Technologies 也強調設計製作。 3. 日本：生活科技稱為「技術・家庭」，學習的目標：「了解生活中必要之基本知識與技能，對於生活與科技的關係有更深入的了解，進而培養出具有創造力與實踐能力之生活能力與態度。」 4. 台灣：三大核心價值：動手實「做」，使「用」	1. 都強調設計製作。 2. 日本和台灣特別提到「創意、動腦想」等思考層面的培養。

	科技產品的能力，分析、設計、批判等「想」的能力。	

綜合以上觀點，歸納其共通處，我認為我國國中學生學習科技教育的學習重點有三點：訓練系統性思考的能力、習得設計製作的能力、獲得問題解決的能力，其關係可見圖一。



圖一 系統性思考、設計製作、問題解決之關係

換言之，必須在生活科技課中設計一專題活動，可以達到訓練系統性思考、設計製作、問題解決，才是一個符合理想的課程。首先必須選用一個歷程包含系統性的思考(也就是有固定的步驟)、內含設計與製作的程序，最後能完成解決問題的目標，就能達到訓練這三個學習重點的目標。本文採用方崇雄(1999)提出之問題解決導向生活科技活動學習歷程模式來進行課程，原因有三：

(1)明確而且固定的七個步驟，(2)滿足設計與製作的內涵，(3)透過不斷測試與評鑑達到解決問題的目標。

貳、國中生活科技的課程內容

課程內容對學生來說就是課堂上要學什麼；而對於教師而言就是課堂上要教給學生什麼東西。本文所舉之範例是以國中七年級為對象，依據十二年國教國中七年級生活科技的學習內容如表二：

表二 107 年課綱國中七年級生活科技學習內容

課綱之內容類別	課綱之學習內容
科技的本質	1.科技的起源與演進 -科技的定義及科技本質。 -科技產品演進的起源、發展歷程及影響因素。 2.科技的系統 -科技系統組成與運作，包含：輸入、處理、輸出、回饋等歷程。
設計與製作	1.創意思考的方法 -創意發想的技巧及傳達構想的方式。 2 設計圖的繪製 -日常生活中常用的識圖概念知識。 -常用繪圖工具的認識與使用。 -平面圖、立體圖的繪製，尺度標註的方式。 -基本的電腦輔助設計與應用。 3.手工具的操作與使用

	-常用手工具功能與安全注意事項。 -常用手工具的鋸切、砂磨、組裝、美化等加工處理方法。
科技的應用	1.日常科技產品的選用 -科技產品選用之分析與評估。 2.機構與結構的應用 -常見機構之種類、原理與應用，如：力的傳遞、滑輪系統、鍊條與鍊輪系統、齒輪系統、凸輪機構、槓桿與連桿等。 -常見結構之原理與應用，如：力的形式與使用、力矩、垂直、水平與分向傳遞結構等。
科技與社會	1.科技與社會的互動關係 -日常生活科技產品使用與社會的互動關係，如：物流、網際網路等。

本文參考課綱（以求教學實務上的可行性），再依據自行歸納的三點科技教育之理念，整理出筆者理想的課程內容如表三：

表三 理想的國中七年級生活科技學習內容

內容類別	學習內容
系統性思考的能力	1. 學習使用問題解決導向生活科技活動學習歷程模式。

	2. 機構與結構原理的應用，機構方面如：力的傳遞、滑輪系統、鍊條與鍊輪系統、齒輪系統、凸輪機構、槓桿與連桿等。常見結構之原理與應用，如：力的形式與使用、力矩、垂直、水平與分向傳遞結構等。
習得設計製作	1. 設計圖的繪製。 2. 日常生活中常用的識圖概念知識。 3. 手工具的操作與使用 4. 常用手工具功能與安全注意事項。 5. 常用手工具的鋸切、砂磨、組裝、美化等加工處理方法。
問題解決的能力	1. 學習如何對科技產品的選用進行分析與評估。 2. 學習創意思考的方法及傳達構想的方式 3. 透過科技改善與社會的互動之關係，如：物流、網際網路……等。

參、國中生活科技活動範例——以製作、改良乒乓球發射器為例

一、三點科技教育之理念對應「問題解決導向生活科技活動學習歷程模式」

為了讓學生可以有系統的學習**系統性思考**、**設計製作**、**問題解決**這三點科技教育的核心能力，首先必須選用一個歷程包含系統性的思考(也就是有固定的步驟)、內含設計與製作的程序，最後能完成解決問題的目標，就能達到訓練這三個學習重點的目標。本文採用方崇雄(1999)提出之問題解決導向生活科技活動學習歷程模式來進行課程，以下將以國中生活科技課的專題活動——製作及改良乒乓球發射器為例，說明如何使用此歷程來教

生活科技，可參考圖二或以文字敘述其歷程如下：

(一) 確認與分析問題：

- 1.製作一乒乓球發射器，具有發射及進球之功能。
- 2.製作完成之後，利用課堂上所教導有關於減速齒輪與曲柄搖桿等核心知識，將乒乓球發射器改良為可改變發球頻率，並且進行左右擺頭的改良版發射器。

(二) 提出初步構想：在學生動手實作前，先請學生填寫學習單，包含可能需要的材料及預想的解決辦法，最好可以圖文並茂。

(三) 資料蒐集與分析：教師應提撥一到兩節課的時間讓學生到電腦教室查詢資料，取代發給材料包或是直接講解；且資料的蒐集應分為外觀的創意與內部機構的應用是否恰當這兩個部分，避免學生流於外觀的裝飾，忽略較重要的機構知識學習。

(四) 構思多種解決問題的方案：為了訓練團隊合作問題解決能力，將規定每組每位學生要先用短時間想出一自認可行之方案，在交付小組進行腦力激盪，這樣可以避免學生的創意互相影響。

(五) 選擇最佳方案：若第四步驟有確實把關，第五個步驟將可以訓練到學生分析、批判的思考能力。

(六) 開發設計工作：此步驟是在培養學生設計製作的能力，包含：時間分配、工作步驟的確立和使用工具的能力；同時也包含了分配工作(關係到機會成本)這類訓練團隊合作的訓練。

(七) 測試、評鑑與改進：最後的測試與評鑑，教師最應注意的地方是指少要讓學生作品的完成度是可以被評鑑的地步，否則學生容易在學習當中挫敗，造成習得性無助(learned helplessness) (Seligman & Beagley,1975)導致對科技課失去興趣；所以教師須時時檢視學生的進度，督促其繼續往下完成作品或幫忙提點學生對製作過程上的疑惑。

二、理想的國中七年級生活科技教學內容－以製作、改良乒乓球發射器為例

此活動可以讓學生了解發射器運用馬達帶動車輪旋轉，藉由車輪、球與水管壁之間的摩擦而將球發射出去（圖三）。以下將根據上述表三所示的學習內容（也就是老師應該教什麼）詳加說明：

（一）教導學生使用「問題解決導向生活科技活動學習歷程模式」

進行生活科技課的教學時，程序性知識（Procedural Knowledge）的學習十分重要，本文選用的「問題解決導向生活科技活動學習歷程模式」，不僅適用於本文，同時也被眾多中學科技教師所使用。

若要學生熟練地使用此歷程模式，可設計歷程學習單，要求同學依照步驟來進行專題活動，並且用文字或畫圖來記錄歷程，最後利用小組成果發表，讓學生依照該組的歷程學習單向其他同學說明他們如何透過發想、設計、找資料和製作等步驟來完成作品。當然，教師在課堂中也要時時透過觀察、詢問與引導（甚至是錄音、錄影，以免沒有關照到其他需要協助的同學）的方式來協助學生完成此歷程，並將學習單和發表列入成績考核的分數之一，增強學生學習的驅力（Drive）。

（二）教導學生機構設計的概念性知識－齒輪、曲柄搖桿

乒乓球發射器當中較複雜的機構就屬減速齒輪組（圖四），減速齒輪組在乒乓球發射器中的功用是降低馬達的轉速用以帶動進球裝置，轉速越慢球與球發射的間隔時間越長。因為轉速的控制來自各個齒輪間齒數(t)的換算，所以只要了解如何換算，就能根據自己的需求更換齒輪來達到控制發球的頻率的目的。例如：本來轉速 6000RPM 的馬達經過蝸桿(1t)帶動正齒輪 A(20t)再帶動正齒輪 B(100t)，經過這三個齒輪就能將轉速降為 60RPM，也就是一秒鐘發射一顆球。

本發射器的擺頭機構靈感來自於電風扇的擺頭機構（圖五），運用到減速齒輪組加上曲柄搖桿就能設計擺頭機構（圖六）。變速齒輪組與曲柄搖桿的傳動方法是一變速齒輪組轉一圈，則曲柄搖桿機構會帶動發射器由左至右，再由右至左來、回各一趟完成一個循環。若要控制發射器擺頭的速度，同樣要從變速齒輪組的搭配著手，曲柄搖桿可以藉由置換不同長度的桿來改變擺頭幅度。

（三）教導學生繪製設計圖

機構製圖主要分為立體圖與三視圖，七年級對製圖還不熟悉，所以可以先學會畫立體圖即可。立體圖即為物體在空間中的真正樣貌，可發給學生白紙或是印有 5mm 淺色方格的方格紙，讓學生進行繪製，並大略說明各個機構、結構的功能、所使用的材質以及尺寸。

（四）教導學生操作手工具與安全的注意事項

因為大部分的零件教師已經使用雷射切割機事先製作完成，再加上使用手工具能做加工的空間有限，故重點應著重在機構與結構的組裝、鋸切、砂磨、美化；另一項重點是要確實宣導手工具的使用安全與注意事項，以免發生危險。

（五）教導學生如何對科技產品進行選擇與評估、發揮創意

教師僅提供材料、大部分零件和完成品展示，並提示學生製作的重點；但並不干預學生材料的選用和加工等步驟，例如：發射器和進球裝置馬達的選用，若發射器馬達選用轉速較低者，則發射的威力就會減弱，而進球裝置馬達選用轉速太快者，則減速齒輪的配置就會多用上幾個齒輪；此時教師就要在旁邊提示相關概念，讓學生可以了解選擇科技產品的利弊，或是選擇之後如何變通。

（六）教導學生傳達構想的方式

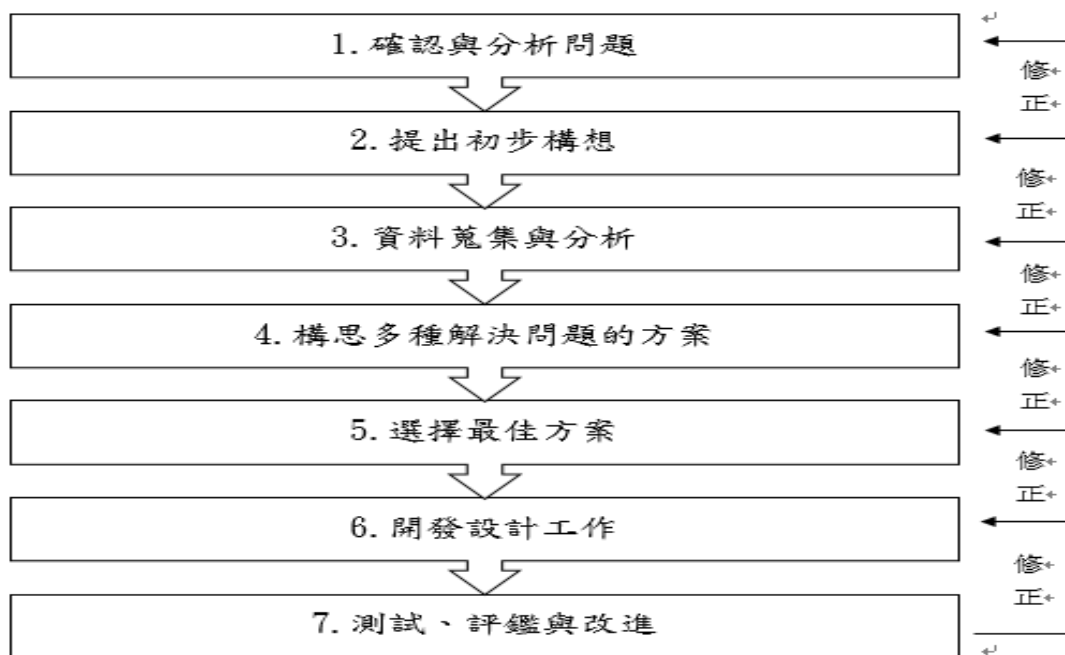
完成製作之後，每組的同學都要依照歷程學習單的內容跟同學分享製作的心得與訣竅，學生可以藉由使用口頭報告、PPT、音樂或是拍影片等不同方法來呈現，目的是培養學生向他人表達自己構想的能力。

（七）教導學生如何透過科技與社會互動

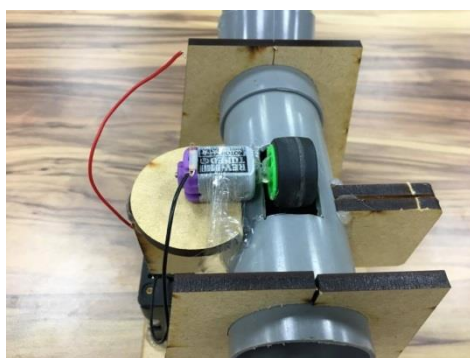
製作完成的發射器除了自己使用之外，還可以集結班上眾人之力量製作數台外觀和性能皆精美的發射器及說明書等配件，透過校際交流的方式，送至偏鄉供偏鄉學生使用。作品同時附上製作時所會用到的相關知識與流程，讓使用者在使用發射器的同時，也可以了解其背

後的知識；甚至自己可以有能力製造一台發射器。之後可透過通訊軟體進行設備的諮詢和簡單維修，讓學生體會自己所學得科技知識如何確實的幫助有需要的人。

往後專題課程所製造的物品，可藉由舉辦義賣會盈餘回饋給弱勢團體，而不只是把打完分數就將作品晾在家中一隅。若能將它的效益擴張，讓學生可以感受到自己運用知識的能力幫助別人，藉此融入人文關懷，就更能彰顯學習生活科技的價值。



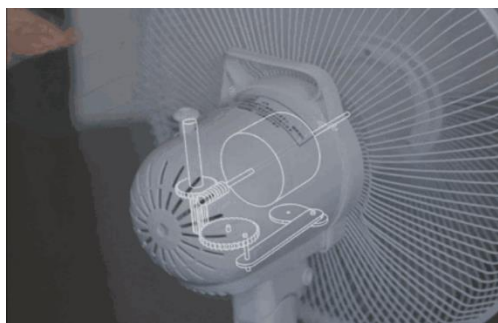
圖二 問題解決導向生活科技活動學習歷程模式



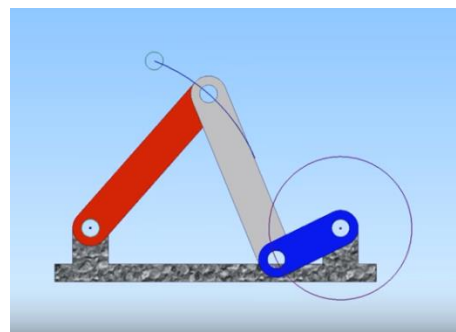
圖三 乒乓球發射器



圖四 蝸桿與齒輪，組成減速齒輪組



圖五 電風扇擺頭機構圖



圖六 曲柄搖桿

肆、結論與建議

綜觀本文以上論述，提出兩點結論如下：(1)國中生活科技的三項學習重點——訓練系統性思考的能力、習得設計製作的能力、獲得問題解決的能力：不管是在設計製作的過程中融入自然科學的英國（Barlex,2002），強調知識與技能結合，欲培養生活實踐能力的日本（文部科學省，2017），還是台灣科技教育強調的三大核心價值：動手實「做」，使「用」科技產品的能力，分析、設計、批判等「想」的能力（教育部，2016）；此三項學習重點皆呼應了國內外學者對科技教育的期許，一再強調學習科技要手腦並用解決問題的宗旨。(2)以專題式的設計製作歷程進行生活科技的教學：隨著 107 課綱的頒布，生活科技領域的教學襲來重大的變革，一改先前以主題式（運輸、傳播、營造……）的方法編排課程，現在的科技課更需要的是以「專題活動來運用各種科技」，取代過去分科教學把知識當成教育的目的，而不是教育的工具(Dewey,1915)，達成實踐知識與活用知識，這才是學習生活科技最大的優點與價值。

以下根據本文的兩點結論，分別提出三項教學實務上的建議：(1)開發生活科技課程時應注意是否符合科技教育的理念：往年生活科技課常成為升學主義下的犧牲品，極短的教學時數、大量使用不符合科技教育內涵的材料包，使得學生甚至老師對生活科技的認知僅限於製作一些簡單的手工產品。其實生活科技不僅能擔負科際整合媒介的重任，也可以是在生活中最實用的學科，只要教師在開發生活科技的課程時把握生活科技的教育理念，參考教育部在課綱內所列之教學內容來編排，就可以避免自己的教學脫離科技

教育的內容。(2)開發生活科技專題活動，多多益善：因為生活科技課的變革與科技領域新上路的關係，符合各年級科技教育的專題活動數量略嫌不足，故大量開發適合的專題活動是當務之急。(3)組成課程發展共備小組：除了多發展課程之外，也鼓勵教師、國高中、大學組成課程共備小組，此舉可以減少資訊落差，並且透過互相交流，也能了解彼此現在遇到的困難與需求，及時的進行修正並給予資源，讓科技教育能更有效地進行。

參考文獻

一、外文文獻

- Australian Curriculum, Assessment and Reporting Authority (2016). *Implementing the Foundation – Year 10 Australian Curriculum: Technologies*. Retrieved December 7, 2016, from <http://www.acara.edu.au/curriculum/learning-areas-subjects/technologies>
- Barlex, D. (2002). The relationship between science and design & technology in the secondary school curriculum in England. In *Proceedings of the PATT12 Conference*, 3, 3-12.
- Dewey, J. (1915). *The school and society*. Chicago:University of Chicago press.
- Garratt, J. (1996). *Design and technology*. Cambridge University Press.
- International Technology and Engineering Educators Association.(2016).*What is technology and engineering education*.Retrieved December 26, 2016,from <https://www.iteea.org/About.aspx>
- Lochhead, J., & Zietsman, A. (2001). *Developing minds: A resource book for teaching thinking (3rd ed.)*. Alexandria, VA: Association for Supervision and Curriculum Development.
- Seligman, M. E., & Beagley, G. (1975). Learned helplessness in the rat. *Journal of comparative and physiological psychology*, 88(2), 534.

二、中文文獻

- 王素芸(2009)。協同教學的意義、特質與類型。*教育研究與發展期刊*，5(2)，55-80。
- 方崇雄(1999)。國民中學問題解決導向生活科技課程學習歷程模式之建構與驗證研究。台北市:中華民國工業科技教育學會。
- 張世忠(2005)。網路融入協同教學之研究：以國中「自然與生活科技」領域為例。*中原學報*，33(4)，725-743。
- 教育部(2016)。十二年國民基本教育課程綱要—中小學暨普通型高級中等學校—科技領域課程綱要草案。2016年12月26日，取自 <http://www.naer.edu.tw/files/15-1000-7944,c639-1.php?Lang=zh-tw>
- 沈清松(2003)。科技與文化。台北市：國立空中大學。
- 文部科學省(2017)。中學校學習指導要領。2017年1月10日，取自 http://www.mext.go.jp/a_menu/shotou/new-cs/index.htm

探討 M-Learning 使用經驗與員工創新行為之研究：以行動學習自我效能為中介變項，知覺主管支持為調節變項

Explore M-Learning use experience and employee innovation behavior research: Mobile learning self-efficacy as a mediating variable, perceptual support for adjusting variables

曾柏翔

國立台灣師範大學科技應用與人力資源發展學系碩士生

Po-Shiang Tseng

Department of Technology Application and Human Resource Development, National Taiwan Normal University

摘要

在這個知識爆炸的時代，教育訓練該怎麼進行，無疑是要融合現代人日常生活都會用到的行動裝置，而企業除了去針對 M-Learning 去研究如何進行教育訓練外，同時也必須要去正視，這樣的訓練模式要怎麼達到成效以及其他的效果，如本研究探討的員工創造力，在過往文獻指出，員工若具有創造創新的能力，對於在職場上的績效及個面向都有正向的效果，而本研究要探討的就是影響這段關係的相關變項，即提出了研究架構與假設，希望能夠解決問題，而在後續的建議則是希望未來的研究者可以針對不同產業及年資的員工去做探討，是否會因為這些變項的不同而與本研究產生不同的結果。

關鍵詞：M-Learning、員工創造力、行動自我效能

壹、前言

一、研究動機與背景

知識工作者是企業在二十一世紀最重要的資產，管理學大師彼得·杜拉克(Peter Drucker)說過：「二十世紀，企業最有價值的資產是它的生產設備，而二十一世紀，企業最可貴的資產將是知識工作者及其生產力。(劉毓玲譯，2000)」。

企業的訓練模式不能再是一成不變，在過去十年內的研究，可以發現一個非常明顯的趨勢，那就是行動學習，尤其在行動商務、行動銀行以及行動學習領域這些議題(Turban, King, Lee, Liang, & Turban, 2015; Shaikh & Karjaluoto, 2015; Chung, Chen, & Kuo, 2015)，以及根據資策會 FIND 在 2015 統計國內行動裝置的用戶統計，已超過 1600 萬人，智慧型手機普及率高達 73.4%，平板裝置的普及率達 32%，等於是說每 4 人就有 3 個人是行動裝置的使用者，4G 行動數據用戶也在 2015 年 4 月份達到了 454 萬人，根據 Gartner(2014)推測，在 2018 年的時候智慧型手機的銷量將會高達全球 88% 的使用者，由此可知，企業對於新形態的訓練模式，是需要根據世代潮流去做改變的。

依照現在樣的趨勢來說，我們知道，大部分的人，都有使用行動裝置的經驗及基礎知識，但我們無法確認他們對於行動裝置使用的知識程度及經驗，不過我們知道的是在這個網路科技普及的年代下，我們稱之為 N 世代 (NET GENERATION)，科技的進步與發展勢必是無

法避免，每分每秒都有新的發明出現，而處在這個世代的我們，是最懂科技以及連線程度最高的一群，這個世代的人知道如何利用最新工具去協助他們自己，所以我們可以知道的是他們對於新技術有非常高的接受度。

然而企業要利用最新的知識以及技術來協助員工找出滿足顧客的新方法，也就是說企業如果不這樣做的，在現在的世代是無法生存下去的(Yoo, S.J., Han, S.H., Huang, W, 2012)，所以當員工使用企業導入的 M-Learning 時，是否可以應為過往的使用經驗，促使他們利用 M-Learning 創造出新的效能，不管是知識或者是工作上新的應用亦或是對於服務顧客層面，我們知道對於投入 M-Learning，企業無疑需要花費大量的資金，Lee Jung Hwan, Kim Dong Wook, Zo Hang jung(2015)也提到如果要提升企業人力資源的競爭力，那就必須要把行動學習擺在價值創新的角度來作探討，這才是真正讓企業將資金花在刀口上，而本研究希望探討其中引響之因素，包含了員工對於自身的行動效能以及對於整體企業環境，員工是否感知到主管的支持行為，這些是否都是影響企業對於 M-Learning 導入的效益。

二、 研究目的與問題

根據研究背景以及動機我們歸納出了本研究的目的是及問題如下：

(一) 研究目的

1. 探討 M-Learning 使用經驗與員工創造性互相影響因素。
2. 探討行動學習自我效能與員工創造性互相影響因素。
3. 探討行動學習效能以及其影響因素。
4. 探討員工創造性以及其影響因素。
5. 本研究將以社會認知生涯理論及員工創造性理論為基礎探討個變項間的關係。

(二) 研究問題

1. M-Learning 使用經驗(熟悉度、裝置類型、使用年齡)、行動自我效能(自信程度、自我能力判斷、自我信念)因素是否會影響到員工創造性(新的產品、新的服務、新的製造方法以及新的管理模式)?
2. M-Learning 使用經驗是否影響員工的行動學習自我效能?
3. 員工的行動學習自我效能是否會影響員工創造性?
4. M-Learning 使用經驗是否會影響到員工創造性?
5. 行動學習自我效能、知覺主管支持因素是否會影響到員工創造性?

三、 研究範圍與限制

(一) 研究範圍

- (1) 本研究主要針對的目標為壽險業業務人員去做研究與分系，故其他行業沒有在我們的討論範圍內。
- (2) 本研究是以壽險業新進的業務人員為研究對象，故沒有將年資一年以上的資深業務人員納入為研究對象。

(二) 研究限制

由於本研究探討的對象僅為新進人員，影響內容雖包含 M-Learning 使用經驗以及行動自我效能與知覺主管支持，但不能廣泛的直接推論到公司整體的實際狀況，僅以新人使用企業導入 M-Learning 後的創造性作為研究探討，以研判是否可以找出影響新人產生出新效能的影響因素，進而強化或減弱其影響效果。

四、名詞釋義

本研究所涉及的相關重要名詞定義如下:

(一) M-Learning

本研究所指的是 Mobile learning(M-Learning)，行動學習，是藉由行動裝置(智慧型手機、平板電腦、PDA 以及各項穿戴式裝置)，所採取的數位遠距非正規學習型態。

(二) 行動自我效能

本研究所指的行動自我效能是指，個人對於自身，是否能利用所擁有的行動裝置技能去促使他完成某項工作的自信程度，進而影響其後續行為表現，而不是單純反應出個人所具備的知識會技能。

(三) 員工創造性

本研究所指的員工創造性為，員工對於產生新穎性或有潛在價值的新想法或事物內容包含「新的產品、新的服務、新的製造方法以及新的管理模式」。

(四) 知覺主管支持

本研究對於知覺主管支持的定義為，員工在工作及學習過程中，是否感知到主管對於工作及行為上的支持與鼓勵的感受程度。

貳、文獻探討

一、M-Learning

余鑑、于俊傑、呂俊毅與張珮禎(2012)指出，關於行動學習(M-Learning)我們會聯想到行動學習法(Action Learning)，然而這兩者是截然不同的東西，Action Learning 是由英國管理學家 Reg Revans 於 1940 年所發明的，主要是應用在煤礦業員工的訓練上，藉由實際的行動去促進其學習經驗。而我們所要探討的 M-Learning 可以從 Quinn(2000)指出，行動學習主要是透過行動輔具如:PDA、行動電話等等，來進行電子化的學習行為。再來我們根據 Keegan(2005)指出，行動學習的主要定義是「行動性(mobility)」，意思是這些行動設備是能夠方便的收納在大眾的身邊，以及能夠利用個人行動設備如 PDA、掌上型電腦、手持電腦裝置或者是智慧型手機，來做學習的行為。但對於行動學習高台茜(2001)有提出六大特性關於行動學習:

(一) 學習需求的急迫性

我們對於使用無行通訊的時機點幾乎是在於我們對於獲取知識有，急迫性之時或者是獲取關鍵知識的情境有時限，如果我們無法當下獲得資訊來解決我們所想要解決的問題，通常使用者就會流失掉了這次的學習行為。

(二) 知識獲取的主動性

然而無線通訊的使用是配合學習者本身的需求來提供其所需要的資訊，亦即 Information on Demand。所以對於學習者本身，他們具有獲取知識的主動權，藉由這樣的方式可以發會出學習者本身的自我導向式的學習模式。

(三) 學習場域的機動性

行動學習的特色有移動性、隨身性以及個別化，也因為這樣學習場域可以隨時隨地的成形。藉由運用行動學習的輔助工具配合上教材以及不限地點的方式，達到個別會學習的效果。

(四) 學習過程的互動性

為了要因應學習者迫切學習的需求，主動性的提供一個機動學習場域，藉由無線網路的應用來獲取所需要的知識，而無線網路的應用能夠給學習者提供一個高互動的社會學習情境。

(五) 教學活動的情境化

利用無線網路的行動性及隨身性，讓學習者可以在日常生活中能夠隨時的切入到教學活動的情境。

(六) 教學內容的整體性

由於無線網路的應用整合了多方面的資訊來源，因此能夠幫助學習者進行，非線性、多向度、彈性化的學習與思考，也因為這樣的特性，對於高複雜度；低結構學習內容提供全發位跨學科的學習資訊。

我們可以知道的是 M-Learning 之所以會成功，並不是因為技術的本身具有適合教學的特性，而是因為行動載具已經是大眾普遍所擁有的，在歷史上從來沒有一項技術能夠如此的像行動電話一樣，被大眾應用到如果完善及普遍的地步（Desmond. K., 2004）。然而本研究主要探討的行動學習是利用企業內員工的手機，平板電腦亦或者較小型的裝置設備，能夠讓學員隨時隨地的去做學行的行為，比起過往一定要在電腦前或者是教室內的學習型態，企業如果依照過往研究的依據，可以知道行動學習對於訓練上有更高度的機動性以及便利性，也因此提高學員對於學習的意願，藉此滿足企業及員工雙方的需求。

二、 行動自我效能

自我效能在

Bandura (1982) 社會認知理論中提到，自我效能(self-efficacy)是為了要處理即將出現的狀況，而自身判斷是否有能力去成功的執行任務的主觀認知，而也判斷出了決定個人在面對這些困難的過程中會付出多少的努力及行為。Gist and Mitchell (1992) 同樣的指出，自我效能會影響到個人自身對於從事某項工作的認知能力以及行為意圖。

三、 員工創造性

員工創造性指的是，員工對於產生出有新穎性或者是對於公司具有潛在架置的新事物或者是新想法，其中含了「創新的產品、創新服務、或者是新的管理模式或是新的製造方法」(Amabile, 1988)，然而 Amabile(1983)年也有指出他認為創造性是「工作動機、領域相關技能以及創造力相關技能」三種要素組成的，而在他的內在動機理論，也提到創作的最大動力主要源自於內在動機的驅使，故我們可以推斷，工作動機解讀為行動自我效能以及領域相關技能解讀為 M-Learning 使用經驗，這兩個變項是會影響到員工創造性的依據。

四、 知覺主管支持

Eisenberger (1986) 依照社會交換理論發展出知覺組織支持，認為員工會對整個組織形成整體信念，再依照信念來衡量組織對於員工的支持程度，然而組織用表揚、稱讚或者是升遷等等行為，讓員工希望組織在員工表現好時也能夠善待員工，並給公平的薪資及工作意義。而從社會交換理論來看知覺主管支持，組織中有包含兩種交換關係，第一種，員工與組織的交換關係，第二種，員工與主管的交換關係，以第一種關係來看，員工與組織的交換關係會影響員工對於組織態度的知覺，而員工與主管的交換關係會因為員工不同而有不同的知覺，產生出不同的行為與態度(Cole, Schanniger & Hairris, 2002)。Cummings and Oldhan (1997) 也認為身為主管應該要關心員工的需要以及感覺，並且要鼓勵員工勇於說出自己的想法，並且在適合的時機點給正面且有效的資訊及回饋，幫助員工發展技巧。根據上述文獻，本研究認為，有效的讓員工感知到主管支持，能夠有效且正向的支持員工在工作上從事正向行為。

參、研究方法

一、研究架構／研究假設

(一) 研究架構

本研究依照社會認知生涯理論以及員工創造性理論建構出研究架構。

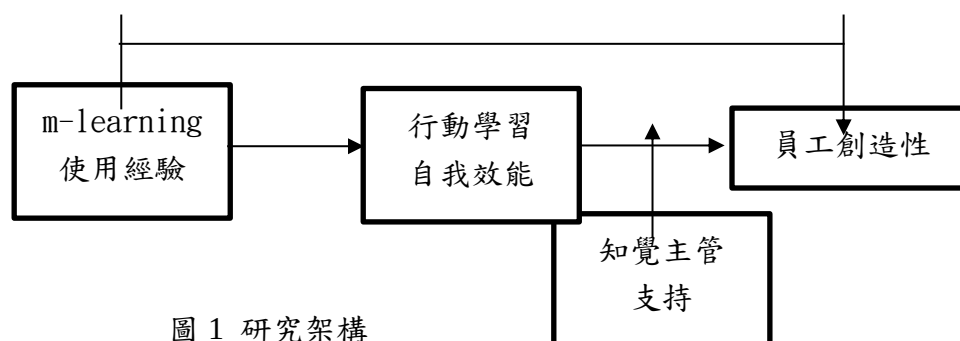


圖 1 研究架構

(二) 研究假設

社會認知生涯理論主要非為三種模式，第一興趣型、第二選擇型以及第三職業成就型，本研究使用第二種選擇行來做研究架構的基礎，在 SSCT 的選擇模式中，個體自我效能會受到過去學習經驗的影響而增強或減弱。而 Bandura 的自我效能覺察模式中也提到，自我效能會受到過去經驗的影響，進而影響個體表現。因此，本研究提出假設 1

H1: 員工的 M-Learning 使用經驗對行動學習自我效能有正向影響。

Amabile (1996) 在員工創造性理論理裡面提到，除了人格、知識和能力外，個體的情感、動機、自我效能感和角色認同等也會對員工創造性產生影響。研究證實，積極心境可以增強員工的多樣性思維、內省、聯想和解決問題等能力，促進員工創造性的發揮(George et al., 2007; Oldham et al., 1996)。然而，員工創造性理論中提到影響員工創造性的前因是內在動機，由於過去許多研究發現，自我效能會對個體的內在動機產生影響，因此本研究預計以行動自我效能當作內在動機變項。且根據 SCCT，自我效能會影響選擇行為。因此，本研究提出假設 2:

H2: 員工的行動學習自我效能對員工的創新行為有正向影響。

Amabile(1988)研究指出，“領域相關技能”和“創造性相關技能”對創造性的產生有重要作用。特定領域的知識反映了個體的教育、培訓、經驗及專門領域知識的層次，而這種知識的深度和寬度與其創造力相關聯。Stein(1989)探索了記憶與創造性的關係。研究結果表明，先前的經驗和知識對創造力有雙重影響。即使先前的經驗和知識能導致功能性固定，從而阻止創造力產生，然而缺乏知識對創造力而言將難以設想。這一發現引起了廣泛關注，促使人們要全面評價知識和資訊在創造力產生過程中的作用，因此，本研究提出假設 3:

H3: 員工的 M-Learning 使用經驗對員工創造力有正向影響。

我們依照，過去的社會認知生涯理論探討到過去的經驗會影響到個體的表現，我們針對的是自我效能的部分，所以可以知道過去使用經驗會影響到自我效能，再加上員工創造性理論當中提到，自我效能也會影響到員工對於創造性產具有影響力，然而本研究要探討自我效能在兩個變項當中是否屬於中介的關係，因此，本研究提出假設 4:

H4:行動自我效能會中介於，員工使用 M-Learning 的使用經驗以及員工工作造力意圖。

根據 SCCT，情境會對個體在行為意圖上產生影響。亦即當員工知覺到主管是支持自己時，會增強其行為，在 Cummings and Oldham(1997)指出主觀應關心員工的感覺和需要並鼓勵員工說出自己的想法，並適時的給予正面以及有用的回應及回饋與鼓勵員工這樣能幫助員工對於技巧的發展，因此，本研究提出假設 5:

H5:員工知覺主管支持會調節行動自我效能以及員工創造力之間的關係，當員工對於知覺主管支持程度越高，會強化這段關係。

肆、結論與建議

一、結論

從過往的文獻回顧，我們可以知道因為現在世代的進步，企業在於教育訓練上的努力，已經慢慢從實體教學慢慢地轉向虛擬的環境，而在這個知識進步的環境下，我們可以藉由手中的行動裝置，來進行訓練，但是企業所必須關注的重點並不能只有單純的教育訓練，他必須要看他能夠從這樣的訓練模式，培養出員工的創新行為，進而增強員工自身的績效，影響的可能也包含了員工使用行動裝置學習的經驗以及，在職場上，主管們是否在對於推動這樣的學習模式，有較高的意願，而我們是否應該要針對主管意願的宣導以及培養自身的行動自我效能去增強員工的創造力，為公司帶來更新的不同。

二、後續研究建議

本研究目前是針對壽險業新進人員去做探討，並沒有去討論到其他產業別，所以並不知道會不會因為不同的產業，對研究的結果產生不同的影響，故建議後續的研究可以針對不同的產業別去研究，以及本研究也只有針對新進人員的部分去研究，故建議後續也可針對不同年資的同仁去廣泛地進行研究與探討。

文獻參考

- 李佳怡，2000。知覺組織支持對員工工作態度影響之研究。中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
- 杜拉克(Drucker, P. F.)著，劉毓玲譯(2000)。21世紀的管理挑戰。台北：天下，遠見出版社。
- 高台茜(2001)。未來教室學習-以無線網路應用為基礎的認知學徒制學習環境，台大教與學第九期，2007年6月24日，取自 http://edtech.ntu.edu.tw/epaper/911210/prof/prof_1.asp
- Desmond, K. (2004)。移動學習：下一代的學習。亞洲開放大學協18屆年會論文。2007年6月27日，取自 http://www.chinaonlineedu.com/info/news_special.asp?id=5801^[17]_[SEP]
- Turban, E., King, D., Lee, J. K., Liang, T. P., & Turban, D. C. (2015). Mobile commerce and ubiquitous computing. In *Electronic Commerce. Springer International Publishing Switzerland*, 257-308.
- Gartner (2014). Gartner says worldwide traditional PC, tablet, ultra mobile and mobile phone shipments to grow 4.2 percent in 2014. Retrieved January, 2015 from: <http://www.gartner.com/newsroom/id/2791017>
- Yoo, S.J., Han, S.H., Huang, W., 2012. The roles of intrinsic motivators and extrinsic motivators in promoting e-learning in the workplace: a case from South Korea. *Comput. Human Behav.* 28, 942-950.
- Bandura, A., 1982 "Self-Efficacy Mechanism in Human Agency," *American Psychologist*, 37, pp. 122-147.
- Gist, M. E. and Mitchell, T. R., "Self-Efficacy: A Theoretical Analysis of it's Determinant and Malleability," *Academy of Management Review*, 17(2)183-211.
- Amabile, T. M., 1988, 'A model of creativity and innovation in organization,' In B.M. Staw and L. L. Cummings (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, 10.123-167
- Cole, M.S., Schaninger, W.S. JR, & Harris, S.G. (2002). The workplace social exchange network: A multilevel, conceptual examination. *Group & Organization Management*, 27(1), 142-167.
- Cummings, A., & Oldham, G.R. (1997), Enhancing Creativity: Managing Work Contexts for the High Potential Employee, *California Management Review*, 40(1), 22-38.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. 1986. Does pay for performance increase or decrease perceived self-determination and intrinsic motivation? *Journal of Personality and Social Psychology*, 77.1026-1040.
- Lee JungHwan, Kim Dong Wook, Zo Hangjung (2015) Conjoint analysis on preferences of HRD managers and employees for effective implementation of m-learning: The case of South Korea. *Telematics and informatics*, 940 -948
- Keegan, D. (2005), "The incorporation of mobile learning into mainstream education and training", *mLearn 2005 Programme*.^[18]_[SEP]
- Cole, M. S., Schaninger, W. S. JR, & Harris, S. G. (2002). The workplace social exchange network: A multilevel, conceptual examination. *Group & Organization Management*, 27(1), 142-167
- Stein, B. S. 1989. Memory and creativity. In J. A. Glover, R. R. Ronning, & C. R. Reynolds (Eds.), *Handbook of creativity. New York: Plenum Press*. 163-176.^[19]_[SEP]

探討創新的員工歸屬感
- STUDIOBIG 簡報講堂 & 騰訊為企業個案分析
How to Make People on Your Team
Feel Like They Belong
– using STUDIOBIG & Tencent as an example

劉璟頤

國立臺灣師範大學科技應用與人力資源發展學系研究生

Ching-Yi Liu

National Taiwan Normal University

Department of Technology Application and Human Resource Development

摘要

我們每個人天生都需要歸屬感。在日常生活中，歸屬感是我們成長的關鍵之一，在職場上亦然。有歸屬感的組織文化，讓員工有了歸屬感，就會對企業產生高度的信任，把工作當成自己的事業，因而表現出較強的奉獻精神；而在企業裡，要如何跳出框架，利用新興做法來增強員工歸屬感越來越受到高度關注，新的研究結果也顯示，培養歸屬感，能減輕壓力，進而增進身體健康、情緒穩定，工作表現也會隨之提升，這種信任和奉獻不僅能有利於提高企業的績效，更會讓企業未來有更好的發展。

關鍵字：員工歸屬感、組織文化

壹、前言

一、研究動機與背景

很多人終其一生都在尋找幸福的祕訣，而現在有一派科學家相信他們找到了幸福感的關鍵，那就是歸屬感；Mcmillan and Chavis (1986)在組織情境中指出，歸屬感是指個人為了成為在某些特定場所(例如團體、社群或者組織)的一份子所付出之努力，並因此產生擁有歸屬權的感受。

在一個企業當中，如果公司給予員工足夠的歸屬感，員工有了歸屬感，就會對企業產生高度的信任，把工作當成自己的事業，因而有較好的工作表現進而提升他的工作績效；而現

在是「知識經濟時代，每個人都是自己的 CEO。」騰訊集團副總裁奚丹引用這句話，來解釋這些年輕員工心態的轉變，說明現在年輕人他們不再為老闆工作，而是為自己努力；而當年輕人不再是以公司為依歸，身為一名 HR 也要隨之調整，不能再用霸權和命令的方式，來管理這些新興人才。而要如何讓員工和人才他們發自內心喜愛他們的公司，想加入這個公司和團隊，是現在企業所需要正視的問題。

因此本研究以文獻回顧以及企業個案探討的方式，探討現今企業除了提升員工的工作動機及其工作績效，進而促進組織在市場中之優勢地位，更應該要重視員工歸屬感的問題，從最根本的去了解歸屬感是如何形成，又或有哪些是會影響歸屬感的因素，並要懂得跳出框架提出新興提升歸屬感的決策以及方法，故除了文獻回顧也以兩間有別於以往傳統做法的兩間公司，作為企業個案探討。

貳、文獻探討

一、員工歸屬感之定義：

個人會為了組織或是團體中的一份子而付出努力，並因此獲得擁有歸屬感的心理感受 (McMillan and Chavis 1986)。此種對於特定場所的需求，並非物質上的擁有，而是指在心理層次上是否對於組織產生擁有、屬於，或是希望被接受的感覺，例如員工在組織中會產生有家的感覺 (Avey et al. 2009)；歸屬感的形成是一個非常複雜的過程，但一旦形成後，將會使員工產生內心自我約束力和強烈的責任感，調動員工自身的內部驅動力而形成自我激勵，最終產生為公司努力工作的效應。

二、員工歸屬感之形成：

Baumeister & Laery (1995)指出個人在群體社會中，首先會透過人際關係的建立來滿足社會互動的需求，並進一步從特定任務中成就自尊需求的目標；

人的歸屬感需要是由有很多種向度和不同的層次所組成，歸屬感的形成是一個由淺入深、循序漸進互動的過程，它可以分為三個層次：

(一)、員工通過各種方式，對企業有一個整體大致的瞭解。當企業的薪酬、福利等物質利益和企業的各種文化、價值觀等意識形態，基本符合員工的價值標準，員工將義無反顧地融入到企業組織之中。

(二)、員工開始對企業全面認知、熟悉的過程。企業透過對員工進行一段時間的培訓，使員工逐漸感受、感知、熟悉、適應企業的不同面向，員工將對企業的經營理念、經營決策、企業精神和行為規範產生基本的認同感。

(三)、隨著企業對員工在物質上和精神上不斷滿足他對生理、心理、感情、人際關係等不同方面的需要，導致員工對企業領導者的思維方式和企業的核心價值觀產生了更深層次的認同感，並逐步提高員工對於公司的安全感、公平感和價值感，強烈的工作使命感和成就感，使得員工對企業的滿意程度不斷增加，最終形成員工對企業的歸屬感。歸屬感形成後，一方面加深了員工對企業的認同，另一方面員工將會產生，自我約束並產生對企業強烈的責任感，並發揮員工的自主性，最終為企業創造出巨大的價值。

因此，歸屬感的培養是一個長期的、複雜的、動態的過程。

三、員工歸屬感的影響因素：

張惠(2007)員工歸屬感是對組織的一種依戀、承諾和忠誠，員工歸屬感是指員工經過一段時期的工作，在思想、心理、感情對企業產生了認同感、公平感、安全感、價值感、工作

使命感和成就感，這些感覺最終內化為員工的歸屬感；將影響員工歸屬感的因素分為以下七點。

(一)、有效溝通影響歸屬感

溝通在企業中是相當重要的。對員工來說，員工通過企業內部的溝通來表達自己各種不同的情感，溝通提供的不僅僅是一種情感釋放的情緒表達方式，而且還可以滿足員工的社交需要。對企業來說，最重要的一點就是要形成在管理架構和同事之間的公開、自由、誠實、開放的溝通氛圍。有效暢通的溝通渠道可以實現主管和員工之間心與心的交流，可以促進員工彼此之間思維的碰撞，而避免一切不必要的誤會以及釋放主管或員工產生的心理上的不滿情緒。

因此，員工在有效溝通的文化氛圍中工作，不僅能夠控制和激勵員工的行為，而且能夠讓員工體會到被尊重、被信任的感覺，心理上得到了極大的滿足，從而對企業產生深深的依戀感和認同感，加深員工對企業的歸屬感。

(二)、公平感影響歸屬感

員工公平感的強弱直接影響員工的工作努力程度、對企業的認同度及滿意度，而進一步影響員工的績效以及歸屬感的形成。公平性強調公正、公開，強調的是從企業的核心價值觀出發，在依循基本的行為準則的前提下對員工行為作出相對應的評價。公平性的文化，滿足員工的不僅僅是分配性的公平感，還包括程序性公平、互動性公平；分配性的公平感，可提升員工晉升和薪資的滿意程度，程序性的公平感帶給員工的是產生對組織的認同和對組織的信任，互動性的公平感使員工對管理者產生信任以及採取合作的行為態度，三者互相協調，共同提高員工的公平感。

(三)、創新影響歸屬感

管理學大師 Drucker, P. F. (1998)認為，創新是賦予資源創造財富的新能力，使資源成為真正的資源。創新可以是對新事物的創造，還可以是對舊事物的改造，但創新打造的是企業獨一無二的核心競爭力。

創新的同時，也滿足了員工在創新成功後帶來的成就感，滿足員工的自我實現需要。更重要的是，在創新失敗後，主管應該給予一定的物質獎勵和精神安撫，鼓勵員工繼續保持和發揚積極創新的思維理念，為企業今後的創新做準備。員工在這種鼓勵創新性的文化中，也會提升對企業歸屬的情感。

(四)、領導風格影響歸屬感

企業的主管領導風格各有不同，他們往往把自己的個性、氣質、偏好以及素質、修養等人格特質，融入到企業組織當中。由此可見，主管的領導行為時時刻刻影響著員工，從領導的理論上看，可以將企業主管領導風格分為交換型領導和變革型領導，已經有大量的實證研究證明變革型領導優於交換型領導。在交換型領導的過程中，領導者關心每一個下屬的日常生活和發展需要，幫助下屬以新觀念、新看法來解決問題，利用個人的魅力激勵和鼓舞下屬完成組織目標，同時改變員工的工作態度和價值觀。而變革型領導風格的主管從領袖魅力、感召力、智力刺激以及個別化關懷四個方面滿足員工高層次的需求，使員工產生了更大的歸屬感。

(五)、規範的習俗以及禮儀影響歸屬感

習俗和禮儀是企業的價值觀的表現形式，塑造著企業的自我形象，員工在習俗禮儀文化

的氛圍中受到熏陶和感染，自覺地調整不符合習俗禮儀的行為；緊密的人際關係，也會激發工作的使命感和成就感，實現“人企合一”，企業習俗是企業員工自覺遵守的道德規範和準則，具有“軟約束”的作用，它是一種無形的精神力量，規範企業員工的一言一行。約定俗成的習俗讓企業的員工都感受到企業對員工的關心，大大地強化了員工與企業之間的“家庭”情感，員工的歸屬感也會無形產生。

企業透過會議、慶典等儀式，來提高員工的凝聚力和向心力，從儀式中員工不僅受到價值觀的潛移默化，而且可以滿足他們聚集的心理要求，強化其群體安全感、價值感和自我存在感，使得員工對組織的依賴感、認同感可以提高，從而提升員工的歸屬感。因此，企業培育良好的習俗，精心設計組織的各種文化儀式活動，對於培養員工的歸屬感有極其重要的意義。

(六)、良好的企業形象影響歸屬感

企業形象是企業價值觀的外在表現。良好的企業形象是企業“無形財富”，它不僅可以贏得公眾的信任，引導消費者購買企業產品，而且能夠對優秀人才產生巨大的吸引力，另外還有利於建立優秀的企業文化，形成良好的道德風範，培養員工敬業的態度，使員工產生強烈的自豪感、榮譽感和歸屬感，真正實現“我的心在企業，企業在我心中”。企業形象的塑造不僅僅是廣告、報紙、公關等大眾傳播媒介的宣傳，也不僅僅是優良產品的影響，更重要的是員工是企業形象的天然代言人，需要全體員工的共同參與。

因此，企業應該注重把員工的理想、信念、利益、價值、需求與企業的整體目標進行整合，產生共同的行為目標和價值觀念，樹立良好的企業形象，形成一個和諧、信任的文化氛圍，實現員工自身價值，增強員工對企業的認同感，進一步深化員工的歸屬感。

(七)、和諧的人際關係影響歸屬感

創造一個內部和諧的人際關係，就是要形成一個祥和、健康的人際環境。主管與員工之間互相尊重、和睦相處，員工與員工之間感情融洽、高度配合的默契，企業上下都建立起人際溝通的良性溝通管道，一起完成企業目標。

要實現內部和諧的人際關係，首先，要統一在價值觀上的認識。如果企業和員工價值觀認識基礎一致，相互之間就能夠彼此理解、彼此信任，消除彼此間產生的誤會，形成良好的人際關係。其次，情感上的交流可以縮短員工之間的距離、減少隔閡，建立融洽的關係，從而維持良好的人際關係。最後，要實現價值觀的一致性，必須通過企業規章制度的約束，企業形象、習俗、禮儀等價值觀表現形式的調整，使員工不僅在思想上達到共識，更能在行動上達成一致，發揮共同價值觀的影響力，實現員工彼此之間的認同、對主管的認同，進而實現對整個企業的認同，產生企業和員工親如家人的感受，真正實現員工歸屬的需求。

參、研究方法

一、研究方法

本研究為敘述性研究，研究方法採文獻回顧法以及資料蒐集法。本研究的目的是想先透過員工歸屬感的定義、形成以及影響因素，並且連結到企業個案案例並加以深入了解，利用個案分析方式，加以歸納整理以及比較，台灣雖然越來越多企業重視到這個議題，但仍然有許多組織受限於傳統的框架，故本研究認為創新的提升歸屬感做法有其探討及比較之必要性，藉由過去學者之研究，分析與整理員工歸屬感之重要性。

二、研究流程

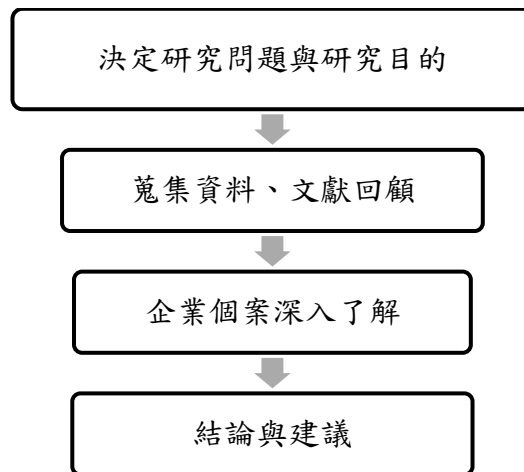


圖 4-1 研究流程圖

本研究以企業員工的角度與立場思考，試想不論是在哪一種產業工作，組織所給予員工的歸屬感，確實會造成員工對於組織的向心力、認同感，甚至進而影響工作績效。故本研究以創新提升組織歸屬感做法為出發點，進行企業探討及文獻蒐集，並提出數點具體的建議希望能給予實務界更多參考。最後，在結論的部分也提供未來研究的相關建議，故本研究流程大致上可分為四部分，如上圖 4-1。

三、研究企業

本研究分別以「STUDIOBIG 簡報講堂」以及「騰訊」為例。選擇這兩家企業為企業個案的原因是，STUDIOBIG 簡報講堂是一家擅長講師培訓、團隊管理及人力資源的新創公司，本研究覺得新創公司除了很多創辦人都很年輕，尤其在台灣，新創公司的成員幾乎是三十歲以下的年輕族群，而且新創公司的想法思維相較於傳統大企業也都比較新穎而且勇於創新，所以想對於這些比較年輕的員工，他們對於如何提升員工歸屬感，會有一些比較新奇的作法；而會選擇另一家企業：騰訊，作為對比的企業原因是，它是一家入口網站的公司，針對互動社群、娛樂產品的更新速度要非常快速，在對於提供這樣服務的一家公司來說，相對它的想法更新也會比較新穎、快速的在改變，同樣都是想法較新穎、創新，以這個角度下去選擇這兩家公司，來詳細做了解並整理分析。

肆、STUDIOBIG 簡報講堂

一、公司介紹與現況

下列表格，為本研究根據公司介紹，加以詳細整理之：

STUDIOBIG 簡報講堂	
公司介紹：	我們擅長企業管理、人資招募、教育訓練、客戶體驗及簡報設計，主要業務包含：個人講座規劃、企業內部培訓、商務簡報製作；在台灣及中國大陸舉辦分享講座及企業內訓已超過五百餘場次。
創辦人：	林大班 BEN
成立時間：	於 2013 年 5 月由一群優秀的職場菁英組成

二、提升歸屬感的做法

在某次的高階經理論壇中提到，其中有一個議題是「留才，除了給錢給假，還能給什麼？」

大家丟出各自看法討論消化後，得出的其中一個辦法是：歸屬感。

這家公司的做法很不一樣，就是「一張有他名字在上面的名片」；為了節省成本，有時公司只會針對高階經理人印製名片，在零售業常見的狀況則是，只有印門市的名片，店員要發給客人的話，就自己手寫名字上去，其實這裡有很大的努力空間；不妨想像當這些員工在社交場合需要交換名片時，尷尬的笑說「不好意思我沒有名片」時的心情，然後再想想，若是他們有自己的名片，當他和對方交換時，對方驚訝的說「你們公司連工讀生都幫你們印名片哦！」，他們當下為公司付出而自豪的心情。

還有一個延伸運用的技巧，就是製作「限量發行的名片」，以「STUDIOBiG 簡報講堂」為例，一般版的名片是綠色代表色，在聖誕節期間，他們就會提前製作紅色的版本，原本的麥克風圖示也換成了聖誕樹，而情人節時則製作了粉紅色加上愛心圖示的版本，以此類推，他們的中秋節名片會長怎樣也讓人很好去聯想。

STUDIOBIG 簡報講堂觀察發現，夥伴們會期待收到這些季節限量版的名片，在和客戶交換名片時，他們會更有熱情的和客戶介紹公司，和這張名片的故事，同時還會特別收藏一張做為紀念，所有人都很愉快，公司認為實在是太值回票價的投資。

關於名片，STUDIOBIG 簡報講堂覺得還可以這樣做：

- (一)、製作「服務週年」的紀念版本
- (二)、製作「特殊貢獻獎勵」的版本
- (三)、對內舉辦「名片設計」的獎勵競賽，讓大家有更多的舞台發揮，凝聚向

心力

同理可證：員工識別證，也可以相同的做這樣的設計及改變。

選擇一個有質感，不會刮脖子的識別證，可別小看這個上班就得不離身的識別證和歸屬感之間的關聯，我們一定都見過離職員工的在臉書上的 farewell 動態，照片放的就是他的識別證。STUDIOBIG 簡報講堂秉持的是讓，員工被看到也就是留下他的足跡，普普風教父安迪·沃荷說：「未來每個人都有 15 分鐘的成名機會」，公司粉絲團或官網上就可以是員工的舞台，只要員工不排斥，可以讓他們擔任模特兒或後製的工作人員，讓他們有機會經營自己的曝光率，創造員工自發的想要分享至個人臉書專頁的動態，STUDIOBIG 簡報講堂希望看到許多員工和客戶直接互動，完全把公司當自己的家族企業一樣。

這樣的方法，確實讓 STUDIOBIG 簡報講堂帶來不一樣的收穫，有一位培訓師，雖然對於電腦的產品知識不太了解，但卻有濃濃的熱情在藝術及公益的領域，後來公司在組織內部成立了「藝術基金會」的小專案，公司將這位員工丟進去後就放他天馬行空，沒多久後他執行了許多突破原本公司框架的異業合作，範圍的廣度深度及活動的質感，到現在不止空前也絕後；每一次活動時全體出動到現場支援，有時雖然是假日，但團隊總是投入而且開心，因為那是「坐在我旁邊的同事的事兒！」(潛台詞：不是主管的事)，公司對於這樣的結果也感到很驚訝，讓團隊的夥伴當家，效果居然如此強大。

伍、騰訊

一、公司介紹與現況

下列表格，為本研究根據公司介紹，加以詳細整理之：

騰訊	
公司介紹：	一家民營 IT 的企業，總部位於中國廣東深圳，目前中國市值最

	大的網際網路公司，是全球第四大網際網路公司；擁有入口網站：騰訊網及交易平台：拍拍網等。其中騰訊網為中國四大入口網站。旗下的即時通訊工具：騰訊 QQ、手機通訊軟體：微信也在中國有極大影響力。
創辦人：	馬化騰
成立時間：	於 2004 年 6 月 16 日在香港交易所上市

二、提升歸屬感的做法

騰訊，是中國瀏覽量最大的中文入口網站，是騰訊公司推出的集新聞信息、互動社群、娛樂產品和基礎服務為一體的大型綜合入口網站；騰訊留住人才的 3 大秘訣是，把員工當顧客看待！「知識經濟時代，每個人都是自己的 CEO。」騰訊集團副總裁奚丹引用這句話，來解釋這些年輕員工心態的轉變：他們不再為老闆工作，而是為自己努力。

騰訊集團高級副總裁奚丹表示，當年輕人不以公司為依歸，HR 也要隨之調整，不能再用霸權和命令來管理人才；奚丹說：「員工和消費者一樣，你要讓他們發自內心喜愛你，想加入這個公司和團隊。」騰訊的產品，都是以使用者為中心進行創新和改革，每一個產品經理，都會去聽用戶的心聲，從中找到讓產品更好的辦法，「而人資也是一樣」。在今年的美國訓練與發展協會亞太區年會（ASTD Asia Pacific Conference）上，他分享了騰訊管理人才的 3 個做法：

(一)、用戶輪廓：知道你的員工想要什麼

「別覺得這是廢話，即便你掌握所有人的簡歷，也不一定知道他們要什麼。」他舉例，如果一個員工要離職，是因為他老婆在另外一個城市，逼他要搬過去一起工作，那你再怎麼加薪，他也不會留下來。

2011 年，騰訊提出了震撼業界的「安居計畫」，就是掌握員工心中所想，提出的解決方案。當時，奚丹發現加入公司滿 3 年的員工，離職率高達 4 成，但整體離職率只有 7%，中間巨大的差異，促使他著手研究，希望能找出其中原因。

他查閱員工離職紀錄，發現離職原因多是寫「回鄉照顧父母」、「尋求其他發展」，這種廣泛性的答案，很難據此想出辦法、降低離職率。於是，他拉了幾個親自招進的畢業生深入了解，才發現關鍵的原因是年輕人擔心永遠買不起房子。騰訊總部在深圳，房價飆漲的速度，遠高於年收入的增長，讓年輕人認為應該離開這個城市，否則再怎麼賺都無法買房、也就無法娶妻生子。因此，騰訊就提出「安居計畫，設定進入公司 3 年以上、沒有買房的人，可以申請無息貸款。」奚丹說，這個計畫投資不高，員工在 3-5 年內就必須償還，卻可以解決關鍵性的問題：讓他們買一套房子、心裡踏實。這下離職率就慢慢降到和整體離職率一樣的水準。

(二)、用戶參與：讓員工加入你的決策

以前，騰訊會為新人開設培訓課，希望讓大家快速了解企業文化，但現在年輕人也不太吃這套了。「與其開課教他們，不如讓他們自己找到企業文化。」奚丹把課程改成了叫做「尋找騰訊達人」的任務，要求新進人員從公司裡找出能代表騰訊文化的老員工，寫出相關記事和介紹的報導。他說，讓員工自己發現騰訊有哪些文化和價值，他們就會更努力維護這些價值，漸漸的也會開始有歸屬感，而且還能讓新人快速融入公司，和大家變熟，對未來工作執行有很大幫助。

(三)、敏捷迭代：快速修正比達到完美更好

在網路產業，快速測試是很常見的概念。「最關鍵的不是快，而是有勇氣先讓一部分人做做看。」奚丹說，騰訊的人資管理工具，會像推出新產品一樣，先找人測試看看，邊測試邊調整，最後才推往整個公司。

騰訊曾經歷績效體系的變革，把原本的 4 個績效項目增加成 5 個。這個變動是為了符合公司未來發展方向，但是一改就會大幅影響考績和獎金的發放，這和每一個員工都息息相關，對人資來說，絕對是件很困難的事。因此，他們將變革拆成 3 階段，歷時了 1.5 年才完成。

- 1.第一階段，只導入 HR 部門，果然發現許多問題和抱怨，需要調整和修改。
- 2.第二階段，他們邀請公司另外兩個組織共同參與，大約有 15%的員工被納進來測試。
- 3.第三階段，持續找問題、解決問題，最終才推向整個公司。

陸、結論與後續研究建議

一、結論

針對這兩家企業，對於提升員工歸屬感不同的作法，把它整理成以下表格做比較，如下表：

	STUDIOBIG簡報講堂	騰訊
有效溝通		安居計畫
公平	連工讀生都有識別證	
創新	藝術基金會	
領導示範		
規範的習俗、禮儀		分段實行修改制度
良好的企業形象	限量發行的名片	把員工當客戶對待
和諧的人際關係	團隊合作幫忙活動	尋找騰訊達人
差別點	實質物質面向	公司整體制度面向

STUDIOBIG 簡報講堂對於提升員工歸屬感的作法，是聚焦在員工的名片或是識別證上的創新，這些都是比較偏向實質的物質方面的，而騰訊都是比較偏向公司整體內部制度層面；瞭解這兩家個案公司，對於員工歸屬感以及留才的做法，本研究的想法是，如果先把範圍縮小，就以要提升公司裡其中一個部門的員工歸屬感為角度；由於之前曾經到企業的實習經驗，可能有些主管的個人能力很強，責任感也比較重，所有事情都自己來，結果可能導致下面的員工不了解他在忙碌什麼，漸漸地也會對於這個自己所屬的部門，失去歸屬感，只好乾脆把成敗都交給主管一肩扛；這時候員工就變得身在心不在公司的狀況；要如何讓大家都有參與感，我想是每個主管都需要注意的，我覺得可以試著把手頭上的任務切割成數個大小的專案，再依特質的不同交給有對應專長的員工夥伴，每一個人都是自己負責專案的 Leader，讓員工在自己的專案裡發揮創意，只要有規定好的回報制度，主管也就可以放手讓員工去實行；必要的時候，調動組織內的資源去協助員工的專案，不只可以讓員工累積跨部門溝通的經驗，還可以讓部門的所有員工的專案能力升級以及達到互助需要的狀態；這樣也就可以達到像是 STUDIOBIG 簡報講堂所做到的，團隊總是很投入而且開心，因為那是「坐在我旁邊的同事的事兒」，並不只是主管的事。

而在騰訊的個案中，本研究發現創造員工歸屬感的方法一定還有很多，但最重要的還是員工對於這家公司本來就有一定的認同感加上公司做到讓員工不離心，如果公司主管不是真心的想要留住人才，或只是想要利用員工，再多的建議及策略，都會容易失敗；所以在運用這些提升員工歸屬感方法之前，回到公司最原始的招募人才，背後隱藏著人力資源部門的壓力，因為企業並非這麼容易就可以搶到人才，尤其現在的年輕人就業的時候，薪資待遇、專長興趣、未來發展等固然都是主要考量因素，但企業是否為形象良好的「雇主品牌」我想也會一定會影響到求職者意願；而騰訊集團副總裁奚丹這樣的做法，目的為的是達到先推出，再慢慢修改，遠比調整到完美才推出來的要好。這也是網路產業的特性，也是值得公司人力資源部門學習的地方。

二、後續研究建議

在後續研究的部分，本研究僅針對員工歸屬感的定義、形成、影響因素以及企業個案創新方式進行探討，但對現代企業而言，人才戰已經不只是「企業實力戰」，更是「雇主品牌戰」。

因此本研究認為除了創新的提升員工歸屬感的方法之外，後續研究者可針對雇主品牌進行探討，因為經營雇主品牌進而讓員工更有歸屬感，相較於顧客品牌經營，雇主品牌經營通常分為外部對象與內部對象：在外部對象上，主要在建立品牌知名度與好感度，如何於潛在員工心目中，樹立良好的品牌形象，這又可能包括經濟、功能與心靈層面，才能讓潛在員工願意來工作；至於內部對象是針對現有的公司員工，主要需強化對自己公司品牌的好感度，並建立忠誠度，透過溝通來強化員工與公司之間的關係，讓員工對公司了解、認同、肯定，甚至願意介紹認識的人來這間公司工作。

而這些在實務上運用來說，絕對不是人資主管一個人可以完成，這必須結合企業高階主管、人資、公關，以及所有員工一起努力，讓公司的好價值、好文化與好作法，被廣泛地傳播，才能留住公司的員工也能吸引更多的好人才，讓公司有更美好的未來以及發展。因此本研究認為此一領域還值得更多研究者進一步探討。

文獻參考

一、中文部分

- 張箏(2013)。基於員工歸屬感的周邊績效管理。企業管理 2013(67)。員工歸屬感。MBA 智庫。
- 張惠(2007)。組織歸屬感當議。商代現代化 2007(09)。
- 張大班(2015)。一張名片留住好人才。STUDIOBIG 簡報講堂，20150115。
- 韋惟珊(2014)。騰訊留住好人才的 3 大秘訣。經理人，20141031。
- 王紫炘(2014)。14 個徵兆，檢測你有多愛你的工作！。經理人，20140608。

二、英文部分

- Baumeister, R. F., & Leary, M. R. (1995). The need to belong: desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Psychological bulletin*, 117(3), 497.
- Drucker, P. F. (1998). The discipline of innovation. *Harvard business review*, 76(6), 149-157.
- McMillan, David W. and David M. Chavis (1986). Sense of Community: A Definition and Theory. *Journal of Community Psychology*, 14(1), 6-23.
- Sung, Sun Young and Jin Nam Choi (2009), "Do Big Five Personality Factors Affect Individual Creativity? The Moderating Role of Extrinsic Motivation," *Social Behavior and Personality*, 37(7), 941-956.
- Thakor, Mrugank V. and Ashwin W. Joshi (2005), "Motivating Salesperson Customer Orientation: Insights from the Job Characteristics Model," *Journal of Business Research*, 58(5), 584-592.
- Van Dyne, Linn and Jon L. Pierce (2004), "Psychological Ownership and Feelings of Possession: Three Field Studies Predicting Employee Attitudes and Organizational Citizenship Behavior," *Journal of Organizational Behavior*, 25(4), 439-459.

探討遠距工作模式的成功經驗

-以數位行銷公司為例

Explore the Successful Experience of Remote Working
- Using Digital Marketing Industry as an Example.

楊佩霖 國立臺灣師範大學科技應用與人力資源發展學系 碩士生

Pei-Lin Yang

Master, Department of Technology Application and Human Resource Development
Nation Taiwan Normal University

摘要

近年來，隨著虛擬工作的相關技術愈來愈成熟，同在屋簷下辦公的工作型態已日漸崩解，過去實體的工作場域，轉變為不需要同時聚集員工在同一個空間工作，因此產生了遠距工作之工作模式。有鑑於此，本文將說明現今全球化社會之遠距工作者現況、特色，希望能瞭解遠距工作者在此工作模式下的成功經驗，並以實務研究分析，從中汲取其中幾項重要內涵與因素，做為台灣其它企業將來採用遠距工作模式之借鏡與參考。

關鍵字：工作模式、遠距工作者

壹、緒論

因為雲端科技的進步關係，現代人工作的場域和型態也與之俱進，以往提到「遠距工作者」多半會聯想到居家就業族(SOHO)、派遣人員。如今，愈來愈多全球化企業的員工，例如：勤業眾信(Deloitte)、英特爾(Intel)、安泰保險(Aetna)等，也逐漸採行遠距辦公模式。遠距工作同時也為公司省下不少辦公室成本，美國 IBM 公司從 1995 年便開始實行遠距工作方案。在其 2009 年的白皮書當中提到，全球 38.6 萬名員工，其中有 40% 採取遠距工作，不僅如此，IBM 還將省下的辦公室空間出售，為公司賺入 19 億美元。

雲端時代的來臨是大勢所趨，不論身處哪一個行業，為了減少公司資源的消耗，加上意用新科技在工作流程中協助管理，因此，管理者勢必都得面對如何管理遠距工作者的新課題。本研究將以全球化社會之遠距工作者現況、特色，希望能瞭解遠距工作者在此工作模式下的成功經驗，從中汲取其中幾項重要內涵與因素，以做為台灣其它企業將來採用遠距工作模式之借鏡與參考，期許對於希望採用遠距工作模式的企業，或者工作者都能有所幫助。

外商 PGI 發佈「2015 全球遠距工作調查」，3000 位來自北美、歐洲、中東、非洲、以及北太平洋的受測者中，79% 的人已經每個禮拜至少有一天採用遠距工作，可見遠距工作已是全球趨勢；60% 的人表示如果有類似性質且薪水差不多的遠距工作機會，他們願意辭去現在的工作。外商 Aruba Networks 針對亞太區進行調查發現，有半數以上的台灣上班族，寧願犧牲 5% 的加薪，只希望換得每週能在家工作 2~3 天。

許多人可能認為，「在家工作」意味著工作容易分心、工作效率降低。但根據 Bloom、Liang、Roberts 與 Ying (2014) 的研究，將兩組隨機選取的員工，讓他們在辦公室與家裡工作，9 個月後發現，在家工作員工效率提升了 13%，在辦公室上班的員工反而只提升了 9%。省去通勤時間，在家工作者能比往常更早開始工作，也就能更早下班，台灣在面對勞動力減少，上班族被迫延長退休時間，以及鼓勵婦女就業的趨勢下，企業越早做好遠距工作的準備，就容易留住好人才。Hardill 與 Green(2003) 的研究也提到，隨著科技的進步，無論是每天、每周或者每月的工作時間模式節奏，相較於科技與網路發展前的工作環境都發生了變化，但工作的「空間」也有所改變，一些有給薪的工作是在家裡或網絡空間進行的。而遠距工作可用於改善需要長期通勤者及其家屬的生活方式。Lucas(1996)指出隨著虛擬組織的快速增長，顯而易見地需要對遠距工作者所產生之虛擬組織和管理人員進行研究，使遠距工作者更有效率。

貳、文獻探討

遠距工作的前身為 SOHO，關於 SOHO 族確切定義眾說紛紜，江憲明(2000)指出 SOHO 是英文 Small Office, Home Office 首寫字母縮寫，也稱為「居家工作者」或「繭居者」，SOHO 被喻為自工業革命以來最大的工作型態變革，在歐美已是蔚為風潮的新興工作型態，舉凡在家工作、小額創業、個人工作室、自由工作者，規模約 1 至 10 人之間的，都可稱為 SOHO 族。修蓉芳(1997)則提到國內早期對 SOHO 族的定義，專門指「電子通勤族 (telecommuting)」或「資訊通勤族」，之後擴大為善用網際網路(internet)及電腦資源，由三五好友合組的小企業，或是以家為工作室之個人企業。上妻英夫(1999)認為所謂 SOHO 族的原意指擁有專業技能的人脫離企業後，轉向小規模辦公室或自宅工作之意；所以不論何種業務性質或工作內容，只要將自宅視為職場就可統稱為 SOHO 族，他稱呼這些不須在乎時間或場所、不受組織束縛的自由人為「合作者(collaborator)」，是為了完成組織的大型任務而聚集在一起，發揮智慧與創

意的專業工作者。李盈穎(1998)的研究歸納出 SOHO 族應該是指一群很專業的人士，只接案子工作，是自由的工作室，而且只有承接特定的職業能作 SOHO 族，並不是每種職業都能這樣，工作方式以接案為主，收費標準是依專案成果來決定，並非以工作時間的長短。若是雇主想要節省公司成本，讓員工採用彈性的遠距工作模式，就是另一種身分，亦稱為電子通勤者，仍屬於公司簽約的雇員。綜合以上所述，SOHO 族即是利用網路及電腦資源，轉向小規模辦公室，甚至在自宅中工作，不受時間、場所控制的工作者。

而遠距工作的發展源自於科技傳遞訊息的創新，使得組織結構面臨傳統管理思維的挑戰。這樣的結構是由一群致力於共同目標的個體所組成的虛擬組織，但沒有在工作時刻集中於某一建築物、實際連結或傳統組織的其他特徵 (Hartman & Guss, 1996)。這種特殊的遠端工作虛擬設計對於工作者之間的溝通和管理流程帶來了管理流程上的負擔，必須重新考慮管理的方式，以使組織能夠最大限度地發揮新的虛擬組織結構的優勢。有越來越明顯的趨勢是遠距工作的虛擬組織需要依靠科技，因此，我們需要更瞭解遠距工作組織，然而，這對目前的研究者來說是具挑戰性的 (Staples, Hulland & Higgins, 1999)。然而，這個主題相當重要，人們可以看看遠距工作為起點，從 20 世紀 70 年代末開始就進行了廣泛的研究，研究發現，管理問題是阻礙遠距工作廣泛採用的重要因素 (DeSanctis, 1984; Duxbury & Haines, 1991; Duxbury, Higgins & Irving, 1987; Huws, 1990; Phelps, 1985; Risman & Tomaskovic Devey, 1989; Roderick & Jelley, 1991)。這意味著在虛擬組織中，管理遠距工作者的問題在現今社會中十分重要，需要更好地研究。Bloom (2014) 等人的研究發現，在家工作的越來越常見，在美國、英國和德國的管理人員，甚至允許員工在家工作的時間長達正常工作時間的 50%，而一些開發中的國家也有 10%~20% 的情況產生，他們歸納出的原因，是由於交通堵塞、氣候不佳外，電腦與手機的網路進步讓員工即使不出門也能在家繼續辦公，才使得遠距工作的狀況越來越普遍。綜合以上所述，遠距工作模式的產生，除了科技與網路發展進步所帶來影響外，外在的交通因素和氣候亦是其中的因素。

參、台灣遠距工作者產業分析

台灣早年對於遠距工作的印象是在手工(家庭工廠)的部分，而工作者的身分階層大約為求學中的學生、家庭主婦等，隨著電腦科技的發展和工作類型的轉變，加上知識工作者的興起，企業外包逐漸成為趨勢。微軟創辦人 Bill Gates 過去即認為網際網路的影響力將使得知識工作者的工作行態大幅改變，所有的知識工作者都可以成為自由工作者，不再侷限於藝術家、運動員、作家這些行業。使得 SOHO 族這種彈性的工作方式在世界各地成為流行 (黃映慈, 2001)。在新生代的 SOHO 族中，也就是先前提到的遠距工作者其中之一，差別在於 SOHO 族大部分是個人自由接案，並非隸屬於某一家公司，並獨立完成相關業務，這類 SOHO 族主要局限在對獨創性比較強調的業務範圍內，追求創意性和風格的獨特性。比如自由撰稿人、音樂人、畫家、平面設計師、自由攝影師等。

團體 SOHO 族就以所謂的以「工作室」的形式開展業務。幾個志同道合的朋友，相互配合，取長補短，能完成更複雜、要求更高一些的工作。比如一次商業活動的策劃和組織，一個大的動畫製作案子，或者其它一些稱得上項目的比較系統的業務。這一種類型的 SOHO 族主要集中在商業活動領域，比如說項目策劃組織、財務會計、音樂製作、動畫製作等方面。

這是兩種不同的 SOHO 族生存狀態，可以大致把前者當作 Home Office 的代表，後者當 Small Office 的代表，雖然他們兩者之間工作和生活方式的差別並不如現在說起來這麼涇渭分明，有些時候還相互客串，他們之間更多的差別在於生存狀態，前者所有的社交、業務經紀和執行都是自己一手包辦，他們傾向的是自由的生活理念；後者則更像一個集約化了的傳統企業中的一個專業部門，內部之間有分工、有合作，因而更接近傳統的現實主義的白領生態，亦較接近之後所提之實務案例-讚點子數位行銷公司，雖然以公司作為對外的接案的窗口，但同事之間工作仍然是採遠距工作方式，所有的工作都在網路線上完成溝通和相關工作。

呂秀雯(2000)將 SOHO 族依照工作性質來區分，有以下四種不同分類：

一、創意性 SOHO：以創意發想、執行為主要內容的職業，包括文作公作者、設計工作者、廣告、音樂創作、攝影、口譯等等。

二、資訊性 SOHO：包括軟硬體維修設計、多媒體、系統分析維修。

三、諮詢性 SOHO：包括顧問、講師、心理諮商、企劃、公關等。

四、業務性 SOHO：傳銷、保險、房屋仲介等。

根據現在市面上現有的人力銀行、外包網站整理出的遠距工作職業類別如下：資訊網路類、程式類、資訊硬體類、影音多媒體類、美術及工業設計類、行銷企劃類、文字語言類、勞務類、專業諮詢相關服務等。

表 1 台灣傳統工作者、SOHO 工作者與遠距工作者比較

	傳統工作者	遠距工作者	SOHO 工作者
工作身分	隸屬某家公司	隸屬某家公司	自由接案
薪水	月薪+獎金	月薪+獎金	依照接案的金額不等
工作地點	通勤至公司	公司/自行決定	自行決定
穩定性	穩定	穩定	不穩定 會因為環境變動而改變
工作時間	固定工時 朝九晚五打卡	依照工作能力決定	依照工作能力決定
產業類別	傳統產業	新興產業	資訊、設計、管理服務業

來源：本研究者自製

而根據台灣行政院在 2011 年所核定產業發展綱領，擬定經濟部 2020 年產業發展策略，將以「創新經濟、樂活台灣」作為願景，朝「傳統產業全面升級」、「新興產業加速推動」及「製造業服務化、服務業國際化科技化」等三大主軸，推動產業發展政策。產業重點發展項目為金屬機械工業、資訊電子工業、化學工業、批發零售業、餐飲業、物流業、管理顧問業、資訊服務業、設計服務業、廣告業和會展業。

從上述可知台灣現階段的產業以傳統產業、資訊產業、服務業為重點，要結合遠距的工作模式尚需要規劃發展，因為工作型態的不同，傳統產業還是以到公司工作的固定工時為主，但公司結構或許可以嘗試「部分」的工作使用遠距工作的方式，因為遠距工作模式的工作內容目前皆是網路 IT 產業、設計業為主，結合的模式可以有以下幾種方式：

- (1) 傳統工業專注在其科技的發展進步上，而結合管理顧問、資訊、設計服務業的遠距工作者為其公司打造對外的品牌行銷。

- (2) 批發零售業針對消費模式的變化，聘請相關的人員針對公司未來的營運策略進行專案式的管理，例如從實體店面移轉到電子商務，因此需要物流、行銷、資訊網路、設計和廣告業的工作者。
- (3) 打造農林漁牧業的對外出口，可以利用社群媒體的力量，改變銷售方式，提高相關的產值。

肆、遠距工作的優點

一、對雇主而言

- (一) 消除了在辦公室中不必要的干擾，遠距工作者的工作效率更高。
- (二) 省下辦公室的租金等相關費用：若工作上有設備的需求，再分配相關設備像是筆記型電腦。
- (三) 因員工不需進辦公室上班，因此，若有天災發生時，分散各處的員工仍可以工作，以維持營運。
- (四) 更加專注：在辦公室環境中，經常會有各種讓工作者分心的狀況。在 2016 年一項針對辦公室分心的調查研究中指出，大聲講話的同事 (61%)、喜歡三不五時跑來串門子的人 (86%)、無法獨處的環境(40%)，是降低生產力的三大主因。
- (五) 不受地理位置的限制，在聘用員工時，多了地點的彈性，不一定要聘請住在同一個城市的員工，可以從世界各地選才。
- (六) 雇主能更方便去照顧不同地點的客戶，亦因此增加客戶的信賴度。
- (七) 挑選員工時，對於員工的身份有更大的空間。成立一個虛擬團隊，不一定要執著員工的背景學歷，只要具備能力和責任感即可。舉例來說，現在要聘請網管工程師和美術設計師，都能透過網路和好友推薦，不一定要親自面試，工作態度和能力決定一切。
- (八) 不去計較員工有沒有遲到早退的問題，評鑑的機制依據每個人的工作量和執行成果，來決定是否給予額外的獎金。

二、對員工而言

- (一) 依專業表現考核，不必靠超時工作展現忠誠。
- (二) 省下因為通勤而產生的交通時間和費用，省下的時間能讓員工將時間用於工作或休息。
- (三) 員工工作有效率，自然可以縮短工時，可花時間在真正感興趣的事情，或許能降低員工職業倦怠的發生，因為有更多的時間能兼顧工作與生活平衡。
- (四) 自由安排工作時段和工作地點，即使搬家也不必因此換工作。

伍、遠距工作的擔憂

一、遠距工作有造成資料外洩的問題。

二、企業發放的智慧型手機可能導致員工感到自己被工作綁架，反而失去遠距工作的初衷。

三、民族文化的關係，造成員工無法進行遠距工作，例如日本只有 11.5% 的企業擁有遠距工作系統。除此之外，日本企業更願意看到員工現身於辦公室，為此，很多員工都抱怨，比起工作效率，老闆更看重員工能在辦公室待多晚。而日本企業獨特的文化，是對紙的過度依賴，而非利用數位書寫板或智慧型手機。日本企業為了符合法律，被要求要保留超過 3 萬日圓的紙本發票副本，時間長達 7 年，以供查稅，因此對於遠距工作者而言相當不便。

四、遠距工作者需要適當分配的工作的優先次序。即使工作上的待辦事項列表是一頁又比一頁長，甚至每一項都被標上緊急，但實際上根本就沒有想像中的急迫。所以，開始工作前先整理待辦事項，看看真正需要工作的那一天，什麼時間該做什麼。如果需要的話，非緊急的項目能暫緩到第二天。

五、適當的休息，遠距工作者少了辦公室的拘束，容易忘了工作和休息的時間仍然要兼顧，可以設鬧鐘提醒自己做伸展和準時吃飯。

六、遠距工作者雖然可以兼顧家庭生活，但不意味著你要邊工作邊完成家事，同一個時間就專注在當下的計畫即可。

七、據 2013 年美國心理學會（American Psychological Association）的研究，一半以上的成人受雇者表示，在週末時，每天至少會確認一次與工作相關的訊息；同樣也有一半的工作者，會在上下班通勤或是生病請假的時間內，做這件事情。甚至 44% 的工作者，會在度假時候查看工作訊息。

八、睡眠時間也受到工作壓迫。哥倫比亞大學教授、評論家 Jonathan Crary 在其《24/7: Late Capitalism And The Ends Of Sleep》書中寫道，北美洲成年人平均睡眠時間是 6 個半小時，比上一個世代的 8 小時少。更糟的是，近期的研究指出，許多人半夜還會爬起來確認工作訊息與進度。

陸、實務研究

台灣遠距工作公司案例：J 公司數位行銷

一、公司簡介

2010 年下半成立，服務各種不同產業，包含政府機關、品牌電商、中小企業打造品牌知名度，創造網路商機，利用網路行銷工具，例如 Facebook、Plurk 噗浪、部落格等等，搭配 SEO 的技巧，替公司及產品進行整體網路行銷。

二、創辦過程

為了回應首位員工的需求，創辦人向朋友公司租借了一個辦公座位，並且買了一台新筆電做為第一樣公用財產，後續問題開始浮現。因為工作內容經常要出去和客戶開會，無法一直待在辦公室，所以很多時候只有那位同事獨自在公司。過了幾天，租借辦公室的友人熱心提醒他：那位唯一的同仁每天都很晚進公司，上班時間都在上網聊天、打混摸魚，中午出去吃飯很久才回來，一到下班時間就立刻準時走人等狀況，需要多留意員工的工作狀況。

三、關鍵點

如果員工特質負責任，有自我管理能力，就不需要把他們關在辦公室裡，只要可以把事情做完做好，在那裡上班有什麼關係？

四、解決方式

建立一個全新的工作模式—每個員工都不用進辦公室上班。辦公室的佈置不見得有家裡來的舒適，所以權自強讓每位員工都可以自由選擇在家、在咖啡廳或任何想待的地方辦公。只要員工把自己的事情做完做好，你什麼時候做的，花了多少時間做完，他覺得並沒有那麼重要。

五、公司型態

J 公司數位行銷負責的網路社群經營工作，需要長時間於夜晚發文和網友互動；有些人喜歡一面聽音樂一面工作，有些人喜歡一面看電視一面工作；還有些人喜歡趁平時各個風景區人少時出去玩，等假日外頭人多時再來工作，工作時能專心工作，玩樂時亦盡情玩樂，只注重最後準時執行的成果。工作上能有成績出來即可。

六、遠距運作模式

使用 skype 和同事開會溝通，利用雲端工具來交換文件資料，因為大多是在線上開會，少了見面需要的寒暄客套，可以直接切入重點，大幅減少開會的時間，只需要把會議內容記錄整理下來。

七、公司管理

人數規模成長後，分層管理變得愈來愈重要，J 公司創辦人認為自己可以幫忙對外徵才，但面談、培訓、任用，就交給公司資深的主管來處理，透過一定的 SOP，凡事可以不需要親力親為，也因此，他比較熟悉公司幾個核心的成員，其他比較資淺或兼職的同仁，就不一定認識了。

每個專案都有一個線上溝通群組，裡面有客戶窗口、PM、PM 的主管、行銷總監和創辦人，大部份的時候他會放手讓員工處理，讓 PM 回答處理客戶的所有疑難雜症，但如果案子出了什麼問題，客戶的所有反應老闆還是都看得到，員工怎麼可能不解決問題呢？

八、公司現況

員工分佈在全台灣各地，公司設在北部，但在南部的員工是多過於北部的。不過，和之前相比，公司的正職、兼職同仁加起來已經超過 30 人以上，比起 2013 年的人數成長了快一倍，所以老闆完全沒見過面的員工比起以前更多了，有不少人只見過一兩次，在路上見到面也未必認得出來。

而且並非所有在家上班的員工都是約聘人員，一開始或許為了節省成本有些為約聘人員，但現在正職人員的比例逐漸提升，薪水並不會因為在家上班就給比較少，很多時候因為工作量的增加，成績表現亮眼，都會另外再給予獎金鼓勵，年假和福利也都依照政府的規定。

柒、結論

知名網路公司 Yahoo 在 2013 年 2 月宣布，終止公司內部遠距工作的方案，因此，在家工作上班的模式，不見得適用於每間公司，不是因為管理不易就不做這件事，而是要依照整個團隊的運作模式去發展，沒有任何一個方式是絕對正確的。有時只是老闆和員工心態是否有轉變而已，若把員工綁在公司，心卻不在公司，那老闆當然認為不如給員工更大的自由，因此發展部分或者完全的遠距工作模式是可以支持的。請員工來公司，是希望員工能有效提升公司績效，而不是特別請回來管理員工的，對員工有愈大的信任，他們就會有愈好的表現，而員工的自我管理也特別重要，否則就失去形成遠距工作的初衷了。

遠距工作者因為工作型態的關係，在台灣還未能成為主流，因為台灣的工作結構根據行政院主計總處所統計，台灣約 60% 的勞動力人口從事服務業，約 35% 的人從事工業，所以對於台灣現階段來說，遠距工作者的問題相較起來還不大，但網路上有越來越多幫自由業者跟企業主的網路媒合平台，這顯示自由工作者與遠距工作的發展在台灣勞工的比例中在提升當中，未來要如何持續發展是需要我們繼續關注，而且要如何有效地和既有的傳統產業結合仍然是一個課題。

最後，整理出針對未來理想的遠距工作模式一些建議：

一、不要再用工時衡量員工

如果你打算讓你的員工遠端辦公，就必須改掉以工時來衡量員工，而是改用「產能」、「產出」。

二、數據化工作量

既然是專注在成功的結果上，就應該要設立正確的目標與衡量標準。制定一些具體、量化、可實現的目標，不管是 SMART 量表或其他量表，應該要找到可以數據化的依據。

三、溝通、溝通、溝通

遠端工作的弊端，就是不利於員工之間的溝通。用即時通訊軟體、聊天工具進行溝通，缺少面部表情、說話語氣以及眼神的接觸，有的時候可能會造成誤會。當你的員工身處世界各地時，溝通就成為了最重要的要素。當你使用網路工具進行溝通的時候，就一定要得要言簡意賅。這樣做不僅能夠有效的避免無效溝通和錯誤溝通，還能夠提高你和對方的工作效率。

四、打造公告板

建立一塊公告板，讓公司內的所有人都能夠了解其他人正在進行什麼工作。有的時候，我們會過分專注於自己的任務，而忘記了團隊中的其他人正在做什麼工作。利用工具讓你掌控各個團隊的工作情況，還能夠讓你更輕鬆的給某個員工指派任務。

五、定期回饋

員工最近狀態如何、對現在的工作狀態是否滿意等，這些事情你很難掌握。因此你應該定期的讓員工提供回饋，並且依據這些回饋做出調整。制定一套完善的反饋機制，讓團隊成員感到你在乎他們的想法，也想要幫助他們一起成長。這樣做將會提高他們的工作積極性與忠誠度。

六、主動與積極

遠距工作者的特質應具備主動積極、不需要人督促就可以工作，多半在意自己的隱私，能享受一個人在家工作的孤單寂寞。不過，即使在家裡辦公，仍然能和同事培養共同奮鬥的革命情感。

七、生活與工作的平衡

遠距工作者的時間和工作彈性能自己調適，但也因為工作和生活的界線模糊，想要把生活和工作完全分開的可能性就變低了。而相對必須承擔的工作與生活平衡與甚至職業倦怠的情況。

參考文獻

- 上妻英夫著，蘇姍譯 (1999)，我是 SOHO 族企業家家：新世代創業手冊，台北市：牧村圖書。
- 江憲明(2000)。歐美 SOHO 族靈活應用科技創造競爭力。網路通訊雜誌，第 104 期，頁 66-68。
- 李盈穎(1998)。甦活自己的夢。商業週刊，566:25-34。
- 呂秀雯(2000)。SOHO 族經營技術來源之初探。國立中央大學人力資源管理研究所碩士論文，桃園。
- 修蓉芳(1997)。SOHO 面面觀：打造自己的夢想—SOHO 一族。倚天資訊。
- 黃映慈(2001)。SOHO 族現況分析與特質探討，國立中山大學人力資源管理所，高雄。
- 鄭元閔(2007)。揮別打卡機之後：SOHO 族的經驗世界。國立中正大學企業管理研究所碩士論文，嘉義。
- J 公司數位行銷。公司簡介。取自：<https://greatidea.tw>
- 權自強，(2015)。我們辦公室沒有人！管理大解放，自由工作團隊如何創造更高績效。台北市：PCuSER 電腦人文化。
- Anonymous, (2015), 2015 PGI Global Telework Survey; According to PGI Survey, PR Newswire, PR Newswire Association LLC, New York.
- Bloom, N., Liang, J., Roberts, J., & Ying, Z. J. (2014). Does working from home work? Evidence from a Chinese experiment. *The Quarterly Journal of Economics*, qju032.
- DeSanctis, G. (1984). Attitudes toward telecommuting: Implications for work-at-home programs. *Information & Management*, 7(3), 133–139.
- Duxbury, L., Higgins, C., & Irving, R. (1987). Attitudes of managers and employees to telecommuting. *INFOR: Information Systems and Operational Research*, 25(3), 273-285.
- Duxbury, L., & Haines, G. Jr. (1991). Predicting alternative work arrangements from salient attitudes: A study of decision makers in the public sector. *Journal of Business Research*, 23(1), 83–97.
- Hardill, I., & Green, A. (2003). Remote working—altering the spatial contours of work and home in the new economy. *New Technology, Work and Employment*, 18(3), 212-222.
- Hartman, F., & Guss, C. (1996). Virtual teams—constrained by technology or culture. Proceedings of IEMC 96. Managing virtual enterprises: A convergence of communications, computing and energy technologies (pp. 645–650). Vancouver, BC, Canada: IEEE.
- Huws, U. (1990). New technology homeworkers. *Employment Gazette (UK)*.
- Lucas, A.(1996). What in the World Is Electronic Commerce. *Sales and Marketing Management*, 148(6), 24-29.
- Phelps, N. (1985). Mountain Bell: Program for managers. In *Office Workstations in the Home*. Washington, DC: National Research Council, National Academy Press.
- Risman, B. J., & Tomaskovic-Devey, D. (1989). The social construction of technology: Microcomputers and the organization of work. *Business Horizons*, 32(3), 71–75.
- Risman, B. J., & Tomaskovic-Devey, D. (1989). The social construction of technology: Microcomputers and the organization of work. *Business Horizons*, 32(3), 71-75.
- Roderick, J. C., & Jelley, H. M. (1991). Managerial perceptions of telecommuting in two large metropolitan cities. *Southwest Journal of Business & Economics*, 8(1), 35–41.
- Staples, D. S., Hulland, J. S., & Higgins, C. A. (1999). A self-efficacy theory explanation for the management of remote workers in virtual organizations. *Organization Science*, 10(6), 758-776.

探討學校型成人教育組織之現況與展望-以某國立大學學習中心為例

Discussion on The Scholar Adult Education Organization Current and Future in Taiwan- A
National College Learning Center For Example

陳威凱

Wei-Kai Chen

國立臺灣師範大學科技應用與人力資源發展學系

Department of Technology Application and Human Resource Development
National Taiwan Normal University

摘要

近十餘年來，臺灣地區成人教育逐漸蓬勃發展，也是當前台灣成人學習的重要場域，對台灣人力資源發展扮演重要角色，成人及終身教育組織雖多元且迅速發展，但其具體實施成效與運作方式究竟如何，卻鮮少探究。有鑑於此，本文以服務對象多元，且具認可學歷與教育訓練功能之學校型成人教育組織為對象，透過案例訪談與個案探討之方式，了解台灣學校型成人教育組織現況與運作模式，從各面向分析其組織，並提出可供學校型成人教育組織提升、改革建議之處，希冀對當前台灣推動相關發展與改革有所參考。

關鍵字：成人教育、學校型成人教育組織

壹、前言

近十餘年來，臺灣地區成人教育逐漸蓬勃發展，也是當前台灣成人學習的重要場域，對台灣人力資源發展扮演重要角色；依據成人教育組織主要的服務對象，主要區分為三種類型，分別為：社區型成人教育組織（社區大學、社教館所），以一般成人及大眾為對象；高齡型成人教育組織（樂齡學習中心、長青學苑、老人大學、松年大學），以高齡者為對象；以及學校型成人教育組織（國中小補校、高中職進修學校、大專進修學院、進修部、推廣教育中心），以低識字、欲獲得學校學歷之民眾以及一般社會大眾與企業為對象(胡夢鯨，2016)。

根據教育部統計，全台成人教育組織於近 20 年由原先約百餘所，至 2016 年已逾千所，顯示台灣成人教育組織發展之迅速，近年來成人及終身教育組織雖多元且迅速發展，但是其具體實施成效與運作方式究竟如何，卻鮮少探究。因此，本研究將以服務對象多元，且具認可學歷與教育訓練功能之學校型成人教育組織為對象，透過案例訪談與個案探討之方式，了解台灣成人教育組織現況與運作模式，並提出可供台灣成人教育組織提升、改革之處，希冀對當前台灣推動相關發展與改革有所參考。

貳、研究方法

一、研究方法

本研究為個案式研究，採用個案訪談與資料蒐集法。本研究的研究目的是欲透過個案分析，藉由組織相關理論，來探討個案之經營模式與其核心內涵，以學術型成人教育組織之觀點，了解台灣當前成人教育組織之現況與展望，並期望能夠從中探討其優缺點，並提出建議與改善之處。

二、研究對象

本研究以學術型成人教育機構-台灣某國立大學之推廣教育中心為研究對象，當前學術型成人教育機構佔台灣成人教育組織百分之五十以上之比例，且服務對象囊括一般民眾到企業組織，課程與對象多元，亦可為結合社區型教育機構與高齡於一體，且隸屬於正規教育之體系，並同時提供受認證之非正規之教育服務，具有其特殊性。因此本研究以國立大學推廣教育中心為研究對象，探討其經營模式與其內涵，並了解成人教育組織之展望。

參、研究探討

一、機構簡介

（一）機構沿革

國立 C 大學為服務社區民眾，積極推展終身學習，於民國八十年十二月設立成人教育中心。隨著 C 大學的成長與組織的更新，於民國八十四年四月更名為成人及推廣教育中心，以配合 C 大學推展研究、教學及推廣服務的功能。復於八十九年為紀念 C 大學創校校長對推動終身學習之貢獻，以校長之名設立終身學習中心。

中心為讓數位學習與終身學習更緊密結合，配合 C 大學組織再造，於民國九十七年，將數位學習中心與終身學習中心合併為總學習中心，業務職掌分為推廣教育組、數位學習組及學習系統組等三組。

後於民國 101 年 2 月 23 日啟用位於市中心之推廣教育大樓，希望能帶給從幼到老不同年齡層的民眾多元化的學習，達到「學習、改變、增能」的目的。

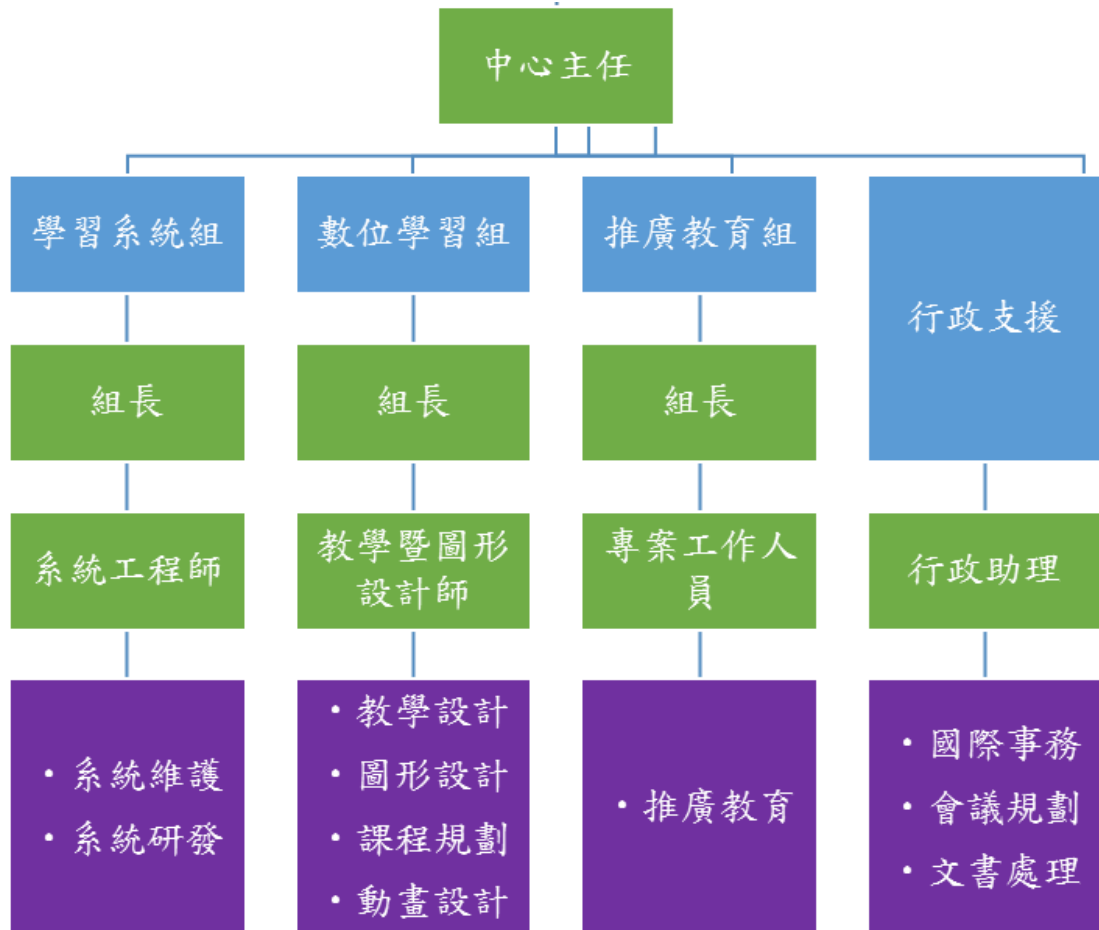
（二）組織架構

學習中心隸屬於C大學行政單位，中心裡設有學習系統組、數位學習組、推廣教育組三組，在人員配置中，有中心主任1人、各組皆有組長1人共3人，另外在學習系統組中有專案工作人員2人、數位學習組中有教學暨圖形設計師2人、推廣教育組中有專案工作人員4人以及行政助理1人。(組織架構圖詳見圖1)

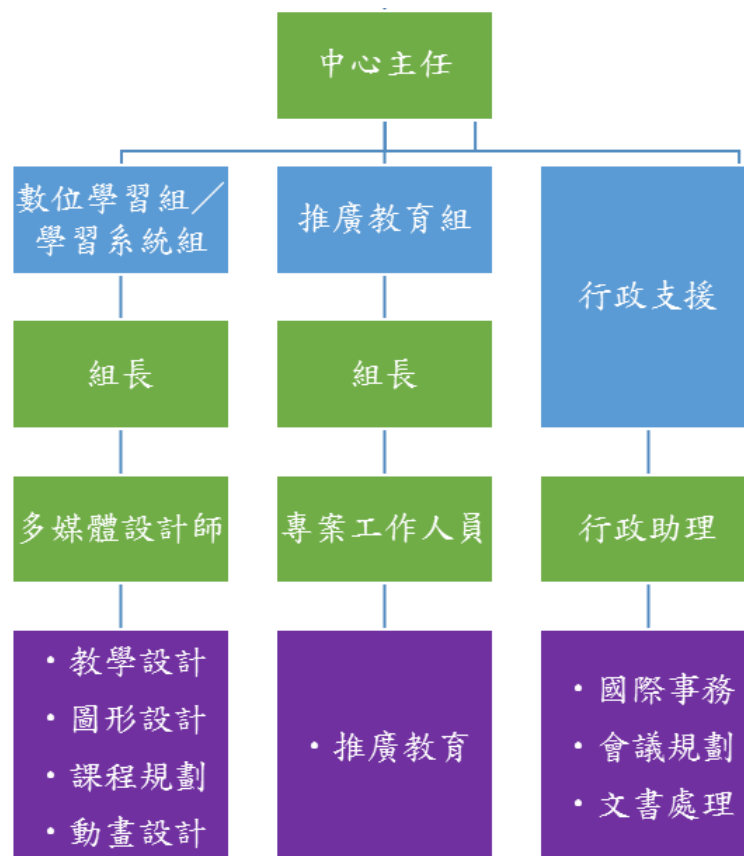
根據實際訪談中心人員，人員表示，目前中心因為組織調整，因此實際之組織結構情況為學習系統組與數位學習組暫時合併，中心主任1人、各組皆有組長1人共2人，另外在數位學習組／學習系統組組中有多媒體設計師2人(原設定4人)、推廣教育組中有專案工作人員4人以及行政助理1人。(現行組織架構圖詳見圖2)

（三）組織特色

根據學習中心相關簡介資料與實際參訪，學習中心雖隸屬於C大學，組織雖受C大學決策規範，但組織仍具有許多彈性，如：在推廣教育方面，可依照市場需求開設各種類型課程。另外，組織風格容易受主管作風和背景影響，中心主任為成人教育方面專家，整個中心具有親民推廣教育特色。



圖一：學習中心原訂組織架構圖



圖二:學習中心現行組織架構圖

二、組織工作內容

(一) 組織執掌

單位中學習系統主要負責業務有系統維護及系統研發，協助整個學校的教學系統平台維護及研發。數位學習組主要為提供本校數位學習教材製作及課程認證輔導，致力於數位學習教材、課程以及平台推廣。推廣教育組主要負責規劃辦理成人及推廣教育課程，協調辦理成人及推廣教育系列講座，並提供其他成人及推廣教育服務等。

(二) 組織工作連結

中心定期於每週舉行組會，一個月內會有三至四次組會，而在月中也會有一次中心會議；另外若有承接政府或企業委託案，會另外有專案的會議，透過會議進行各組工作連結。

(三) 理論觀點

本研究以組織管理相關理論觀點分析，分別從下列理論觀點進行分析：

以單位職責面向而言，本研究發現中心主任與組長主要是擔任統合、管理的工作，而組員主要負責工作執行，Taylor (1911) 科學管理理論計畫與生產分離原則，將管理與專案分開，管理工作由組長擔任，由各組組員單獨負責專案工作，以獲全時投入之效效果。

中心在各組或專案中，中心招募人員會依照各組或專案的需求聘請，透過篩選機制，會讓組員和專案人員依照專業分工，執行其工作內容。符合 Fayol 於 1916 年提出的行政理論 14 項原則中，第一項專業分工原則，中心依專長而分成若干個工作單位，且各司其

職，使才能充分發揮。而在職務與工作內容上，有不同工作內容與職權，則符合第二項權威與責任原則，員工依其職位，界定所享權力與所需負責任；由於中心屬於較精緻的組織，組別和工作區別較簡單，工作內容也具有明顯差異，且人員也無職缺，所以調職可能性小，且組員在工作內容尚有依定熟稔程度，職位調度不易，則符合工作安定原則，員工遷調不會頻繁，不會有適應不良等問題。

在體制層面上，本研究認為，中心雖然可視為一個獨立組織，但仍是隸屬 C 大學底下的行政單位，因此員工仍受到 C 大學以及政府、約聘人員的法令或相關規範，從 Weber 於 20 世紀初提出科層制理論分析，中心有著嚴謹的法令約束，對於上下級關係會有所界定，以保持團體內和諧，亦於中心在承接或辦理課程時，為方便以後課程可作為參考依據，有些相關或相同性質的部分工作，可沿用舊有檔案，組織內的所有活動資料，曾經一定程序記錄建立檔案存底，以供未來參考依據。

從組織類型而言，綜所上述訪談結果與上述分析，藉由 Macky 於 1964 年所修改發展的「學校組織問卷」(SOI) 測量所得的學校組織類型屬於「專業型—低科層高專業」，行政者與專業者可共同做決策。Hage (1965) 不證自明理論中，所提及的組織手段與結果來判別組織類型，本研究發現中心兩者類型兼具，但在工作氛圍與決策模式下來看，應較傾向於機動式組織。

表一、組織類型

組織特性	程度	類別
複雜化	低	機械式
集中化	低	機動式
正式化	高	機械式
階層化	低	機動式
適應化	高	機動式
生產力	高	機械式
效率	高	機械式
工作滿足度	高	機動式

三、服務對象

學習中心主要的服務對象其實非常多元，會依課程的種類而有不同族群。以下依照課程種類來呈現服務的對象：

(一) 職訓類課程：對象為一般民眾或在職者。

1. 失業者課程，服務對象就針對失業者。

2. 勞工補助課程，服務對象就針對具有勞保身分者。

(二) 自辦課程：對象為一般民眾（年齡層橫跨幼兒至高齡者）。

1. 樂活學苑的課程，其服務對象無年齡限制，較多高齡者參與。

2. 管理學苑的股市基金分析課程，其服務對象就是對金融理財有興趣者。

- 3.親親學院的「你說我做」親子玩樂高積木課程，服務對象就是 30 至 50 歲之父母與小朋友一同參與。

(三) 學分課程：對象為一般民眾。

- 1.學士學分班，服務對象就針對高中職、五專畢業，具備報考學士班同等學力者。
- 2.碩士學分班，服務對象就針對具有大學畢業或同等學歷以上，具備報考研究所同等學歷者。

(四) 政府委訓(政府委託中心開設之訓練課程)：對象為一般民眾。

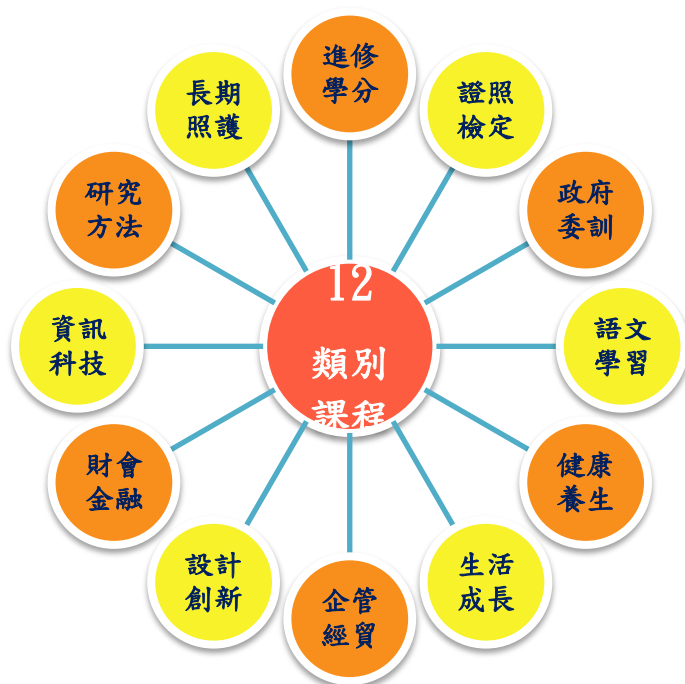
- 1.人力資源管理專題碩士學分班，服務對象針對具有國內外大學校院畢業之有學士學位或具有同等學歷，並具就業保險、勞工保險或農民保險身分之在職勞工。
- 2.職場英文班，服務對象就無特別限制，參與族群較廣。

根據上述清江學習中心之服務對象情況，因為受到現在社會人口老化，以及樂齡學習趨勢的影響，中心開設之樂活學苑課程的參與年齡層越來越廣，其中不乏許多高齡者。

四、服務提供方式

學習中心於 2009 年起導入勞委會職訓局實施的訓練品質系統 (Taiwan Train Quality System, TTQS)，透過該系統的品質管理規定，始課程內容品質及開課流程的規劃(Plan)、設計(Design)、執行(Do)、查核(Review)以及成果評估(Outcome)符合該系統各階段要求，確保開設之推廣教育課程品質並增加學員的學習成果績效。其中心主要提供多元化的學習課程、接受企業內訓課程之委託，提供專業增能，客製化之課程規劃，為使課程執行達最佳成效，降低企業辦理訓練的行政負擔與作業成本，清江中心可依據產業特性、課程設計、師資安排等需求，提供相關行政管理服務。同時也會不定其辦理終身學習研討會與座談會...等，提供做多元的學習服務給大眾。

(一) 提供 12 類別課程：



(二) 接受企業內訓課程之委託，提供專業曾能、客制化之課程規劃：



圖三:企業專班服務流程

(三) 辦理終身學習研討會與座談會

(四) 勞委會職訓局委託之職訓課程

(五) 勞動力雲嘉南分署的職訓師資之培育

學習中心的教室使用情形，大部分有上課使用及向外出借兩種形式，其中大部分為晚上的上課使用，其餘白天的閒置期就會對外出租。因為清江中心的教室使用分配即有很高的效率，透過白天的對外出租，不僅解決了教室閒置之問題，同時也可靠租金增加組織收入。因此，中心能將資源有效的利用，將低其經營成本，進而造就高效率 Hage (1965)。

五、年度事務重點

(一) 年度事務重點

根據學習中心的年度事務規劃與訪談中，中心的年度發展重點可分為政府標案與自體常規課程兩大部份；在政府標案方面，是以承辦政府的相關培訓課程為主軸(如 2016 年已經有承辦失業者培訓課程、通訊門市人員培訓課程...等)；而在自體常規課程中，透過訪談了解到，中心的主要核心理念與價值，主要亦是希望將 C 大學的這一塊學習資源，

真正落實到當地，因此藉由這個部分的課程規劃，落實中心推展推廣教育的一份價值與宗旨；中心也提到，自有的常規性課程部分，是中心目前較為重要且重視的一塊，如樂活學院、產業投資班...等課程，都是其重要的課程。

（二）年度事務重點安排與規劃

而在安排年度事務方面，清江中心每年 6 月份會做明年度的需求調查，8 月底的時候完成明年度的規畫。10 月份會將年度計畫相關資料產出。其中需求調查部分，機構主要會先去各大人力銀行網站，了解目前產業的人力技能需求狀況，市場目前是需要什麼樣類型的課程；也會針對附近的社區里民做調查，了解目前大眾的學習的需求狀況；再者就是了解目前的政府政策等等，去做明年度政府職業訓練標案的投標計畫...等。透過訪談也得知，在整個過程當中，中心透過舉行會議與溝通的平台，共同討論出相關的年度計畫等等。



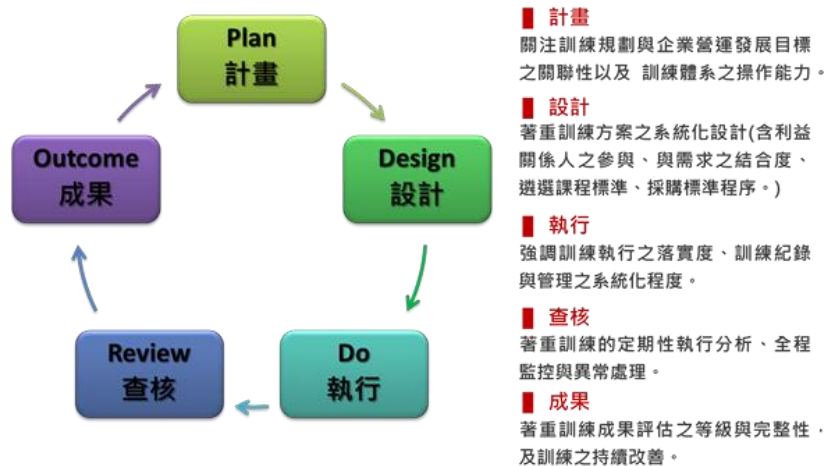
圖四:年度計畫制定時辰

從年度事務重點這一部分，可以看到其組織架構簡略所呈現的優點，因為組織架構較為簡單，所以組織成員間的溝通是較為順暢的，也可以觀察到其組織和諧的氣氛。也可以從 Hage (1965) 的不證自明理論中，可以看到機動式組織的幾項特性，是屬於階層化較低，所以在組織中的適應性較高，因此共同討論出其年度的相關計畫；另外也可以用開放系統的理論來分析，因為開放系統強調主要與次要的循環系統四時運作部不斷，並不斷與外界環境進行交互作用，每個環節都有既定的事件，而年度計畫中，可以看到清江中心在進行年度計畫時，已經有固定的時程，而且年度計畫也會與其他環節相互連接，而在主要的系統之下彼此產生作用與影響。而清江中心年度計畫的制定過程中，也是經由各單位所一起討論出來；而且年度計畫的制定，也會一直循環下去。

（三）過去執行成效

而在年度重點事項制定後，其執行成果亦是重點之一，本研究透過訪談了解，中心年度的執行目標界定，嚴格而言，是用營業額來訂定，其相關評鑑內容是遵循 TTQS（訓練品質系統 Taiwan Train Quality System）系統進行，因中心隸屬於 C 中正大學，因此學校給予中心每年有 1300 萬的營業目標，根據受訪者表示，目前是每年皆有達成這一個目標；加上每年的課程計畫，包含政府的標案與自有的課程，都有達成其目標。以 2016 年而言，前三個月就已順利達成其年度營業額的目標了，在效率方可以正面推測，是非常高的。除此之外，清江中心導入 TTQS 的評鑑系統，已經有兩次拿了銅牌，兩次拿了銀牌，整體而言，在年度發展中，清江的目標與執行成果，有很高的績效成果。

TTQS訓練品質核心

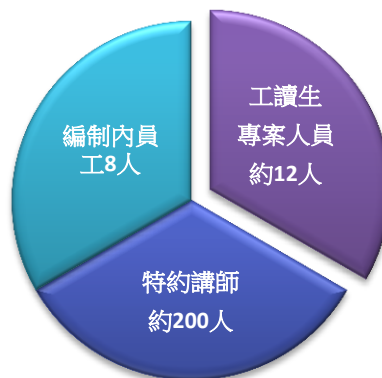


圖五:TTQS 訓練品質核心

六、組織成員組成

目前中心全體工作人員約有 20 位左右，編制內的員工約有 8 人，其餘是專案助理、工讀生，因相關專案工作人員與工讀生流動性較高，故較難實際統計其正確員工數。

中心分成兩個組，原配置數位組 4 人，推廣組 4 人；但目前實際人員是數位組 2 人，推廣組 4 人，行政組 2 人，其中有一位資深人員，負責整體行政庶務事項。另外其中心的特約講師，約 200 名左右，若課程有需要，會優先確認資料庫中的講師來進行課程的



教學。

圖五:員工組成圖

七、志工運用

(一) 機構志工特質

中心在過去曾招募志工前來協助中心事務，中心會對所招募到的志工進行培訓，使其熟悉中心事務，負責的講師主要由中心內部的行政人員擔任。其所需要的志工特質為心思細膩、認真負責的人，另外，志工平常必須在櫃檯輪班，所以希望志工能夠具備行政處理能力、清晰的口條和基本的禮貌，其中較特別的是，由於中心的服務對象主要是成人，也希望志工能具備與成人良性溝通的特質，才能適時地幫助有疑問之成人解決問題。除此之外，並無其他

的資格限制。而志工招募的理想狀態是希望志工們能長期為中心服務，因為尚需要與中心行政人員磨合，若能長期配合，雙方才會有更好的合作。

（二）志工運用現況

由於市中心大樓剛成立不久，有些內部行政人員之調度尚未完善，並沒有多餘人員可以針對志工進行培訓，雖然過去學習中心曾有招募過一次志工，但因培訓期太短，志工們對於中心的向心力不強，導致在每周的例行會議上，出席率十分低迷，以現階段來說，中心的志工招募是暫停的，待未來中心運作較穩定後，會再進行規劃。

（三）理論分析

其就志工服務層面來說，中心主要面臨了志工的流通性極大的問題，較難維持一特定的局面，如何能夠讓中心所招募到的志工能夠長期配合中心是值得去思考改進的，在 Barnard 合作系統理論中，促使員工工作動機的因素除金錢與物質外，尚有心理的滿足感，此概念即說明可以運用達到志工心理的滿足感，讓志工在學習中心協助事務時，能夠感受到中心對自己的重視、向心力的凝聚，或是讓志工在協助的過程中，能更有更多經驗的獲得、提升自己的能力，都是能夠讓志工願意主動留下的好辦法。

八、經費來源

由於中心隸屬於 C 大學的行政單位，它的主要經費來自於中正大學的固定撥款及自籌款，學校所支付的固定撥款主要用於於中心大樓之水電費等，而自籌款則主要來自課程的收益與標案的經費。且在年度預算編列之時，便確定好當年度各項支出可花費的預算上限，以利大學在執行各項計畫時，能夠妥善運用經費，以達到最大的利益。此外，中心也有少數經費來自於民間私人贊助（由私人主動提供）。根據本研究訪談得知，目前自籌款有絕大部分的比例，是來自於政府訓練課程之標案所挹注。

而在 2008 年，C 大學通過校務會議，希望將終身學習中心以及數位學習中心兩個一級行政單位合併，並更名為「A 學習中心」，合併之後，兩中心便能夠資源共享、開發更多新課程，也能夠達到校方精簡行政組織，節省人事經費。

綜合上述，可以知道 A 學習中心的經費主要來源為 C 大學的固定撥款及自籌款，此一程序應用了 Weber 科層理論中法定責任的訂定，因為 A 學習中心隸屬於 C 大學，所以必須依照 C 大學所訂定的法令規章，來提撥每年的經費。

九、組織特殊成效

目前 A 中心自 1992 年 12 月俸教育部核定成立以來，致力於結合校內外成人教育資源，推動地區成人繼續教育，推廣大學社會服務功能，以實現全民終身教育的理想，其歷年培訓人次已達 3165 人；於 2009 年起為了增加本校學生進入職場的競爭力及滿足社會人士在求職、升遷的需求開設『證照檢定』類課程，而學員對課程之滿意度極高且在證照考取率方面亦有令人滿意之結果，多項證照班級(如: CPMS 專案規劃師培訓暨認證班、產業人才投資計畫、PhotoShop 國際認證研習班...等)考照率達 100%，平均考照率亦達 97%。

A 學習中心於 2009 年起導入勞委會職訓局實施的訓練品質系統（Taiwan Train Quality System, TTQS），透過該系統的品質規定，使課程內容品質及開課流程的規劃（Plan）、設計（Design）、執行（Do）、查核（Review）、以及成果評估（Outcome）符合該系統各階

段規範要求，確保開設之推廣教育課程的品質並增加學員的學習成果績效。清江中心 2009 年起評核結果如下表：

評核年度	評核結果
2009	銅牌
2010	銅牌
2011	銀牌
2013	銀牌

十、運作挑戰

根據本研究實地訪談與參訪，受訪者表示:A 中心創立至今，經歷過許多的危機以及轉機，其中以下列幾點來進行說明：

(一) 創立初期，服務態度不一：

在 A 中心創立之初，沒有明確的定義，主管階層並未意識到 A 中心也算是一種教育服務業，因此並未加強服務態度，經由學員的反應，以及主管的重視，A 中心開始改善此方面，互相提醒包含主管甚至到工讀生，都應該注意自己的態度，目前也得到很大的改善。

(二) 面對多樣化的顧客(學生)：

A 中心是一個結合學校與當地社會的學術型成人教育機構，因此，接觸的人可能是學校老師、委外老師...其中由於 A 中心的課程多元，委外的老師也都來自各領域，要如何與各式各樣不同族群的人相處，是 A 學習中心的員工們所必須經歷的課題。

(三) 各階段推廣教育重點不同：

每一所學校的推廣教育中心，都有其特色，例如:W 大學的推廣教育，內容非常多樣化從一般課程到製作陶器都包辦。而於 C 大學推廣教育的特色，屬於均衡的發展，給與主管非常談性的空間發展，形成一種會依照主管的專長，每一時期著重不同的部份，例如:某任主任專業為高齡教育，此階段在則以高齡部分為主要發展重點，這樣的方式看似會讓員工適應的措手不及，但事實上員工也有足夠的心理建設來因應，此外，此種特色也慢慢成為了學校的特色之一。

(四) 相應的制度配合：

A 中心是屬 C 的單位，但其中心卻位於距學校 15 公里外之處，但目前 C 大學並未針對這樣的特殊性給予一些配套的行政措施(例如:學費的收費方式，由於貪汙條例等法律限制，學校規定學費收取後不能先轉到私人帳戶，因此常常會有巨額必須先放在中心總部，等學校派人

來收，產生很多麻煩與危險；出差制度，由於機構並未設立於學校中，產生了出差只能報單程的問題；公文的傳遞，也因未有定時的收發措施，造成公文往來的時間延宕。

本研究建議可以改善相關行政系統，以及其他針對清江中心的特殊性，做出一些配套方式，增強其行政效率。

本研究認為，這樣的情況反映出 Weber 的科層理論下所產生的問題，在法定責任的訂定方面，組織中需有一套的法令來規定權利義務，但 A 中心的情況裡，凡事需經多處關卡，每次皆要蓋章，造成公文旅行；透過本研究實際瞭解後，更發現較為嚴重的情況是，C 大學的制度，並不完全適用於 A 中心，卻受到規範，以出差制度而言，中心人員卻受到地域的限制，因 C 大學與 A 中心分隔不同縣市，但中心卻算是 C 大學之一部分，當有事必須回到 C 大學時，出差制度因無法於校內到校內出差，進而無法申報出差費用；理性的關係建立的目的是在避免心理作祟，能秉公處理事情，但對於學費傳遞的龐大的金額，卻為了避免貪汙，反而無法達到理性透過科學手段達成最高效率的目的。

（五）面臨之挑戰

本研究分析，除了以上所提的關於行政制度以及人事方面的挑戰外，課程本身，也面臨許多的挑戰：

1. 失業者的訓練，媒合就業：

失業者的就業是具有其社會意義的，要如何透過課程真正改善這項問題，是未來中心發展的一大方向。

2. 對於課程的定位：

由於 A 中心還在 C 大學校本部時，尚未設立這麼多元的課程，但現在為了能符合當地居民的需求，以多元課程為主軸，但同時亦需依據市民需求與市場進行調整。

3. 資源有效利用：

期望 C 中心的資源使用率能更有效，例如：教室開放給政府、民間團體做使用。

肆、未來展望與建議

本研究透過實地參訪與訪談，結合上述資料整理與分析，發現台灣成人教育組織上有很大的發展空間，將是未來不論是政府或民間組織應著重之區塊；因此，本研究提出下列建議，整理如下：

一、組織人員管理與薪酬獎勵制度應尋找平衡

目前中心專職專案經理與兼職人員的薪酬獎勵制度差異太大，由於 A 中心隸屬在學校之下，工作人員是學校的專案人員，薪水可能是以專案人員的薪資來定，但實際上工作內容非常多，卻無法從薪水中獲得平衡，因此中心裡的員工必須要重新定位自己的角色，將 A 中心訂為成一種社會企業或者是非營利組織的模式，本研究建議，C 學校可以從制度面來進行改善，例如：考慮到 A 中心對於學校的利弊，給予員工相對的回饋；增設一位專案經理人，因目前中心高層皆由學校老師兼任，會給老師造成很多負擔，並且主管本身對於 A 中心的積極度將會影響中心的發展，目前由於主管都非常認真的投入，所以 A 中心尚未出現行政效率不佳的問題，但將成為隱憂，因此本研究建議可以增設一位全職的專案經理人。

二、學校型成人教育組織需調整步調，應更加重視組織對內流程溝通與課程運作，對外則加強多元行銷策略，並建立健全內部獎勵機制。

當前台灣學校型成人教育組織，在現階段的內部流程、經費管控上都已具備較有系統性且完整之運作機制，但在課程規劃及內部獎勵機制仍有待加強；另一方面，對外的行銷管道策略亦仍然受到上級組織影響，進而有缺乏之處。因此，建議加強完整的系統性行銷規劃與運作，使組織成人教育方案推展更為順利；另 Weber 的科層體制中也提及，科層組織中的人員聘用，完全根據其專業能力而定，績效加者給予獎勵，使之能更向上，在本研究個案 A 中心的情況中，暫時無法達到這一點，員工的努力無法反應到薪水中，導致一些員工對於自己所做的事產生負面情緒，嚴重的可能會隨意交差了事，唯有健全的獎勵機制，才能激發員工的工作意願、士氣，進而提升執行效率。

三、學校型成人教育組織自我改善機制應有更加完善之規劃，並且建立單位目標與核心價值的認同度。

基於學校型組織成立時間較悠久，且上級大多是以正規教育體系之學術機構為主導，因此在此制度、目標、核心價值上累積較多傳統思維與正規教育機制的包袱，所以建議需針對成人教育之特性與多元方向建立新的改善機制，勾勒出新的願景，並建立新的核心價值，讓組織運作能保持因時制宜的彈性；此外，資源對產出影響極為重要，尤其是財力與物力資源，更是不可或缺，故也應重視資源開發與有效運用，將資源挹注於組織中。

三、政府應協助學校型成人教育組織法規適用之彈性。

因目前學校型成人教育組織，雖較於其他類型成人教育組織有法規保障，但其適用之法源依據大多與原正規教育體制之教育組織相同，在實際執行上，卻時常受到法規限制而失去彈性，甚至影響組織運作與推展成人教育活動進行，因此，建議政府之法源依據與行政程序，可以更具彈性，因時、地制宜，減少科層體制下的限制與困圍；並同時可結合社區資源，透過政策活動推廣，俾有效活絡各學校型成人組織資源，以及促進其組織的績效提升。

參考文獻

一、中文部分

勞動部勞動力發展署(2013)。品質訓練系統。取自：

<http://ttqs.wda.gov.tw/>

國立 C 大學 A 學習中心(2016)。推廣教育組簡章。國立 C 大學出版品。

國立 C 大學 A 學習中心(2016)。中心簡介。國立 C 大學出版品。

國立 C 大學 A 學習中心 (2011)。TTQS 訓練品質系統實施計畫。國立 C 大學出版品。

吳青山(1998)。學校效能研究。台北市:五南出版社。

胡夢鯨，嚴嘉明，施宇澤(2016)。成人教育組織經營績效之調查研究: CVIPP 模型與指標的應用。當代教育研究季刊，24(2), 39-74.

陳莞、倪德玲(2003)。最經典的管理思想。台北市:經濟科學出版社。

秦夢群(2011)。教育行政理論與模式。台北市:五南出版社。

二、外文部分

Taylor, F. W. (1911). The principles of management. *FO Onah Human resource management*.

Hage, J. (1965). An axiomatic theory of organizations. *Administrative science quarterly*, 289-320.

Jaques, E. (1976). *A general theory of bureaucracy*. Heinemann; New York: Halsted Press.

Mayo, E. (2004). *The human problems of an industrial civilization*. Routledge.

淺析課程類型對壽險證照課程之訓練成效

楊宇華 國立臺灣師範大學科技應用與人力資源發展學系

摘要

壽險業務員銷售壽險保單，是壽險公司重要營收來源之一。要成為壽險業務員，依法需先通過「人身保險業務員資格測驗」，但各家壽險公司業務人員的流動率一向偏高，如何透過訓練課程幫助業務人員取得證照，維持業務人力，一直考驗著壽險公司的訓練單位。隨著資訊與傳播科技的日新月異，壽險公司訓練單位逐漸接納數位課程，從教室課程的面授轉移到線上，或進而採用混成式課程，期待透過不同的課程類型達到訓練成效。本文簡介各類壽險證照、測驗內容和形式、業界訓練課程現況，並回顧過去文獻研究成果，比較不同課程類型及不同人口背景經不同課程類型在訓練成效上的差異。藉此對壽險證照課程類型往後的研究上能夠提出具體的參考建議，期待有助於壽險訓練單位和業務人員選擇適用的課程類型。

關鍵詞：壽險證照、訓練成效、課程類型。

根據瑞士再保公司的調查，2015 年台灣的壽險滲透度達到 15.6%，已經是第九年蟬聯全球冠軍寶座。保險滲透度是全國保費總收入除以 GDP 得來，可用來衡量保險業相較於其他產業對於國家經濟發展的貢獻度，是一種通用指標，可見壽險業對影響台灣地區經濟發展力量之大（方雪俐，2016）。

壹拾肆、壽險證照及測驗簡介

目前壽險業務員在銷售商品時，依照壽險商品種類的不同，需要持有的壽險證照也不同，按「保險法」所訂定之「保險業務員管理規則」有規範，要通過特別測驗才能開始招攬保險。對壽險業務員的特別測驗，就是指中華民國人壽保險商業同業公會（以下簡稱「壽險公會」）主辦的「人身保險業務員資格測驗」（以下簡稱「資格測驗」）。

但若是銷售傳統壽險以外的商品，像是兼具投資效益和壽險保障功能的投資型保單，或是以美元、澳幣等外幣收付的壽險商品，還要另外分別通過「投資型保險商品業務員資格測驗」（以下簡稱「投資型測驗」）、「人身保險業務員銷售外幣收付非投資型保險商品測驗」（以下簡稱「外幣測驗」），才能進行銷售。

而報名「投資型測驗」、「外幣測驗」時，兩種測驗的報名資格上同時都規定「需為登錄之人身保險業務員」，意思指的就是應試者一定要通過壽險公會舉辦的資格測驗後，再透過壽險公司向公會登錄的人。因此，資格測驗可說是壽險業務員基礎入門門檻，也是其簡稱的由來。以下分別簡介三種壽險證照測驗內容和形式：

七、資格測驗（人身保險業務員資格測驗）

「資格測驗」內含兩個科目，共同科目和專業科目，報名時可以選擇兩科目分開或同日應考，由於壽險公會將兩科目考試時間接續在一起，所以多數應試者會報名同日應考，在同一個上午或下午進行兩科目的考試。

共同科目的測驗內容是共通於整體金融產業，包括「金融市場常識」和「金融市場從業人員職業道德」兩部份。應試者在 60 分鐘內要完成 100 題每題 1 分的選擇題，通過標準是 70 分(含)以上。

專業科目的測驗內容則分為「保險實務」及「保險法規」兩個單元，分別要在 60、80 分鐘內，完成 50、100 題選擇題，總分均為 100 分。通過的標準則是兩個單元分數合計高於 140 分(含)以上，且任一單元不得低於 60 分，彙整內容請詳表 1。

從各單元測驗題數和作答時間來看，各單元平均每題作答的時間大約只有 1 分鐘左右，且各單元合格標準平均來說都需要 70 分，可見此證照測驗的要求嚴格，應試者對於測驗內容需要有相當高的熟悉度。

八、投資型測驗（投資型保險商品業務員資格測驗）

台灣的第一張投資型保險商品在 2000 年就已經出現，這是結合一種同時結合「投資」和「保險」與二種功能的壽險商品，保戶繳交的保費中，有一部分用來支付保險成本與保單相關費用，剩下的部分則依照保戶事先約定的方式與比例來投資，盈虧都由保戶自負。

投資型測驗的主辦單位為「財團法人保險事業發展中心」（以下簡稱「保發中心」），測驗內容包括投資型保險商品概念，也涵蓋金融概論、投資學、債券、證券、投資管理等，共分成兩節進行測驗，每節總分都是 100 分，分別在 50、100 分鐘內，要作答完成 50 和 100 單選題，合格標準是兩節次總分合計要高於 140 分(含)以上，且任一節的分數

不得低於 60 分（詳表 1 壽險證照測驗內容與形式彙整表）。

雖然都是單選題，但是其中還包括需要費時計算的題目，每題平均作答時間只有 1 分鐘，而歷年之年平均合格率大約都只有五成上下，可見難度不低（穆震宇，2013）。

九、外幣測驗（人身保險業務員銷售外幣收付非投資型保險商品測驗）

若開放保險公司以外幣收取保險費、支付保險金，有可能在短時間內大量兌換外幣，鉅額匯兌會影響匯率和匯市，造成某國貨幣短期升、貶值，連帶牽動進出口貿易，甚至會影響到一般民眾平時生活的經濟活動。國內一直到 2007 年 8 月主管機關才開放可以用外幣收取保險費、支付保險金的傳統型壽險保單。也因為前述複雜的金融特性，壽險業務員在銷售外幣保單所涉及的知識範圍，需要比傳統壽險更為廣泛，因此政府要求壽險業務員在銷售外幣保單之前，要先通過外幣測驗取得資格證照。

外幣測驗的主辦單位是壽險公會，測驗內容包括以外幣收付之人身保險業務概論、業務規範、銷售應注意事項、相關法規，應試者要在 60 分鐘完成 50 題單選，總分是 100 分，要得到 70 分(含)以上才算通過。

表 1 壽險證照測驗內容與形式彙整表

測驗名稱	資格測驗			投資型測驗		外幣測驗
主辦單位	壽險公會			保發中心		壽險公會
科目/節次	共同科目	專業科目		第一節	第二節	
內容	金融市場常識、 金融市場從業 人員職業道德	保險實務	保險法規	投資型保險概論 及相關法令 金融體系概述 證券投資信託及顧 問之規範與制度	貨幣時間價值 債券評價及證券評價 風險、報酬與投資組合 資本資產訂價模式、績 效評估及調整 投資工具	以外幣收付之人身保險業務概 論、以外幣收付之非投資型人 身保險業務規範、銷售應注意 事項、以外幣收付之人身保險 業務相關法規
時間限制	60 分鐘	60 分鐘	80 分鐘	50 分鐘	100 分鐘	60 分鐘
題型/題數	單選/100 題	單選/50 題	單選/100 題	單選/50 題	單選/100 題	單選/50 題
總分	100 分	100 分	100 分	100 分	100 分	100 分
合格標準	70 分(含)以上	合計高於 140 分(含)以上， 且任一單元不得低於 60 分。		合計高於 140 分(含)以上，且任一節不得低 於 60 分。		70 分(含)以上

資料來源：作者自行彙整。

壽險業務員也是屬於藉由取得證照來獲取較高薪資的勞工之一，根據2011年研究結果顯示，若依照行業別來區分，屬於金融保險業的勞工持有專業證照的比例最高，超過八成以上(辛炳隆、江哲延，2011)。而且，同樣屬於金融相關產業的銀行從業人員，擁有金融證照數量最多的前五名中，壽險就佔了中的兩張，包括人身保險業務員資格、投資型保險商品業務員資格(張育芬，2015)，壽險證照對整體金融產業的重要性由此可見。

壹拾伍、 資格測驗及格率與訓練課程類型之現況

近年來有許多金融消費爭議，當消費者主張業務員於銷售時尚未持有證照資格時，除了該保單自始無效，壽險公司甚至因而遭主管機關重罰。在取得投資型和外幣證照前，需先完成登錄，而依據壽險公會網站在資格測驗的報考資格中規定「得通過所屬公司辦理之一定課程基本教育訓練課程合格者」，要先經過壽險公司的訓練課程，這又是取得證照前的另一項關卡，如此層層把關也顯見主管機關對這件事情的重視。

一、資格測驗的及格率

根據壽險公會提供給各家壽險公司的資料所繪出的圖1可發現，近兩年的資格測驗及格率(通過資格測驗人數／實際到考人數)前六大壽險公司(依2016年第一季國內資產排名)，除南山人壽以外，都是呈現逐年下降的狀況，壽險業整體的狀況也是如此。

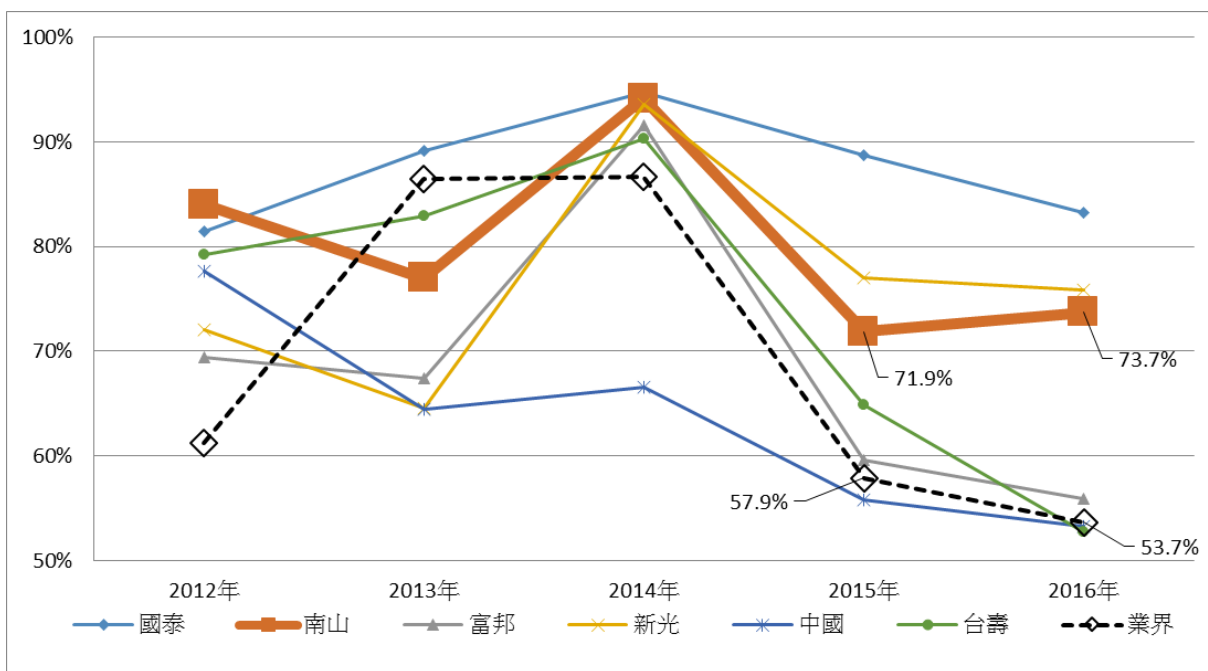


圖1 資格測驗年度及格率

資料來源：壽險公會

壽險業務員登錄的人數，雖然在2015年增加了10,941人，較前一年成長了3.26%，已經是連續第二年增加幅度破萬人，但其中來自壽險公司的業務員增加量卻比前一年衰減了7.96%(中華民國人壽保險商業同業公會，2016)。對照近三年業界整體及格率逐漸下降的趨勢看來，推測各家壽險公司若要維持和去年一樣的登錄人數，在資格測驗的訓練課程上，可能逐年都要投入比前一年更大量的訓練資源。

二、資格測驗訓練課程的類型

根據作者於 2016 年 6 月電話訪查結果，目前六家壽險公司的針對專業科目執行資格測驗訓練課程的類型彙整如表 2 所示。其中提供教室課程有五家，提供數位課程的有四家，都是透過數位學習平台提供非同步的數位課程，各家均由準業務員自由選擇參加的課程類型。

壽險公司 課程類型	國泰	南山	富邦	新光	中國	台灣
教室	×	○	○	○	○	○
數位	○	○	×	×	○	○
教室＋數位	×	×	×	×	○	○
及格率 (2016 年較 2015 年)	↓	↑	↓	↓	↓	↓

表 2 壽險公司提供的課程類型

圖例：○表示有、×表示無、↑表示上升、↓表示下降

資料來源：作者自行彙整。

同時提供教室和數位課程的三家壽險公司當中，有兩家允許準業務員可以同時或前後、甚至重複多次參與教室及數位課程，由學員自行混合教室與數位兩種課程類型的學習模式，符合混成式課程（blended learning）之定義，與 Michael 與 Heather（2011）提出的六種混成學習模式中，自我混成模式（the self-blend model）的定義相同。另外，觀察六家壽險公司提供的課程類型，和近年及格率的變化沒有一致性。因此，何種課程類型對通過壽險資格測驗最具有效益，還會受到其他因素的影響，例如人口背景變項，就值得再進一步研究。

壹拾陸、國內外不同課程類型對訓練成效之相關研究

託半導體產業在二十世紀下半迅速成長之福，一系列的科技不斷創新，個人電腦、網際網路以及智慧型手機在技術上的突飛猛進，生產效率及經濟上高度成長，也帶動一連串的社會變革。企業的教育訓練實務運作上，受惠於資訊與傳播科技（information and communication technology, ICT）的進步，許多訓練人員嘗試發展不同課程類型。像是跳脫了傳統面對面教室課程的限制，利用網路傳遞，進行的同步或非同步線上課程。或嘗試透過教室和線上課程交錯進行，想要同時取得兩種課程類型優點的混成式課程。先不論課程是運用何種媒介傳遞或進行，選擇採用不同課程類型的目的，都是想要提升訓練成效，讓更多學習者達成訓練目標。

壽險業重視的訓練成效，不在於訓練次數，而是實際的銷售績效，但業務員在尚未通過測驗取得證照之前，不只對該類壽險商品沒有基礎的專業知識，依法是不能銷售該類壽險商品，更別說有銷售業績。若「個別化」的適性教育訓練終為必經之路（鄭志凱，2002），找出何種壽險證照課程類型或何種背景的壽險業務人員適合哪種課程類型，就很有機會提升證照課程的訓練成效，幫助壽險業務員於取得證照，持有壽險證照種類越多，可以銷售的壽險商品種類就越多，在補足客戶各種保障缺口時，便可提出多種的商品組合，進而增進成交機會，這才是思考如何提升銷售

業績之前，更為關鍵的課題。

一、非壽險業之課程類型對訓練成效的相關研究

鄭斌用在 2013 年對高職學生的電子學課程研究結果顯示，混成式課程優於教室課程，有助於提升考試成績，而教室課程與線上課程以 2：1 的時間比例，成效最為好。此外，學習者不同學習風格對訓練成效也有顯著的差異（鄭斌用，2013）。

但是同樣是對高職學生以混成式課程和教室課程互相比較的另外一個研究，是運用在電機學課程上，研究結果是混成式課程對考試成績就沒有顯著的影響。但研究者發現，接受混成式課程學生在自我評量(self-assessment)方面在接受前後有顯著的變化(Chang、Shu、Liang、Tseng 與 Hsu，2014)。

對大學生的研究中，有一份西班牙的研究，分析從 2007 到 2010 連續四年的數據，結果顯示採用混成式課程對於大學生有顯著的正向影響，而訓練成效中包括了提升考試成績、降低課程中輟率（Deschacht、Goeman，2015）。在塞爾維亞對大學三年級的研究中也同樣證實，接受混成式課程學生在考試成績上，顯著高於僅接受線上課程的學生。

對成年人的研究中，韓國的研究發現，相較於在校學生，混成式課程雖然會提高成年學生放棄學習的比率，但的確有助於提高成績，而且提升課程整體的通過率（Kim，2012）。

在學習者背景的部分，有研究證明混成式課程的訓練成效，在性別上沒有差異（Milic 等人，2016）。雖然不同的性別接受混成式課程後，在訓練成效上沒有差異，但有研究發現，其實女性是比較不偏好接受混成式課程（Deschacht、Goeman，2015）。

綜合以上國內外非壽險業的研究成果，多數認為混成式課程比教室或線上課程之訓練成效更好，並且在研究中多嘗試分析學習者背景在兩者之間的關係。

二、壽險業之課程類型對訓練成效的相關研究

由於壽險業在國內已經發展數十年，累積不少關於壽險業課程對訓練成效的研究，例如 2002 年鄭志凱的研究中，驗證壽險業務員績效與教育訓練成效之間，具有顯著的相關（鄭志凱，2002）。在不同的課程類型對於訓練成效的研究當中，較早的研究都只能以教室課程為課程類型，像是林小娟的研究中，驗證的就是壽險業教室課程具有相當的訓練成效（林小娟，2006）。

後來隨著電腦和網路科技的進步及台灣的經濟發展，再加上經過國家政策上的推，越來越多企業可以透過數位課程進行訓練，研究方向便逐步轉向探討運用新興科技進行課程之訓練成效，像是在 2013 年就有研究在探討壽險業使用線上課程的訓練成效，結果驗證線上課程是有助於提升訓練成效，但也發現會訓練成效受造組織文化的干擾（陳泰維，2013）。

另外也有研究在證實運用混成式課程的訓練成效，像是賴冠蓉就是針對壽險商品行銷課程透過混成式課程進行的研究，結果發現學習目標達成度和教育訓練滿意度都達一定標準，顯示整體成效頗佳（賴冠蓉，2013）。

雖然壽險證照對於金融保險業的重要性很高，各家壽險公司為了幫助所屬業務人員通過證照測驗，每年開辦證照測驗訓練課程的開班次也相當可觀，但壽險證照課程類型對於訓練成效的影響之研究實際上卻不多，蘇百裕（2014）曾經研究過投資型測驗訓練課程的訓練成效，在研究中發現參與混成課程的及格率僅比教室課程略高，效果不顯著。但混成式課程分

別在非商科教育背景、年紀越輕的業務員、教育程度越高的業務員上被證明效果顯著高於教室課程。

壹拾柒、對壽險證照課程類型後續研究上之建議

壽險證照課程的教學目標屬於 Bloom 所定義的認知領域 (Cognitive Domain)，哪些內容適合以何種課程類型進行，用來達成認知領域的不同教學目標層次，或更進一步加上學習者背景、學習動機等變項，尋找最佳的訓練成效，值得後續在企業進行更多的實務研究，找出最適合的訓練方式。

此外，例如運用智慧型手機、平版電腦等不同行動載具推動「行動學習」，或者像是「微課程」將現有的課程內容拆解成更小的單元，這些新科技和新觀念的加入不同的課程類型當中，讓訓練更佳落實方面的研究也是非常值得後續發展。

參考文獻

一、中文部分

- 中華民國人壽保險商業同業公會 (2016)。業務員 104 年度登錄概況與分析。取自 <http://www.lia-roc.org.tw/index01/data/publication.htm>。
- 方雪俐(2016)。台灣壽險滲透度 9 度蟬聯全球第一。取自 現代保險健康理財電子日報 website: <http://www.rmim.com.tw/news-detail-12559>
- 辛炳隆、江哲延 (2011)。專業證照對薪資影響之淺析。T&D 飛訊, 124, 1-13。2016 年 12 月 31 日, 取自 <http://www.nacs.gov.tw/NcsiWebFileDocuments/f98a7a9c3484d5878851943b064e6021.pdf>
- 林小娟 (2006)。壽險業教育訓練成效評鑑之研究：以保誠人壽新秀進階班為例。淡江大學教育科技學系碩士班, 新北市。
- 張育芬 (2015)。金融證照對我國銀行從業人員重要性之研究。國立臺北科技大學技術及職業教育研究所, 台北市。
- 陳泰維 (2013)。壽險業數位學習成效之研究。未出版之碩士論文, 朝陽科技大學保險金融管理系, 台中市。
- 鄭志凱 (2002)。人壽保險業業務員績效與教育訓練成效之相關性研究--以某壽險公司為例。國立高雄第一科技大學風險管理與保險所, 高雄市。
- 鄭斌用 (2013)。不同比例混成學習模式在高職電子學之教學成效研究。國立臺灣師範大學工業教育學系, 台北市。
- 穆震宇 (2013)。投資型保險測驗 合格率不到一半。取自 <http://www.rmim.com.tw/news-detail-5413>
- 賴冠蓉 (2013)。企業數位學習混成方式訓練課程之成效研究—以某壽險業為例。臺北教育大學教育學, 台北市。
- 蘇百裕 (2014)。投資型商品證照測驗數位學習成效之研究—以南山人壽為例。靜宜大學資訊碩士在職專班, 台中市。

二、英文部分

- Chang, C.-C.、Shu, K.-M.、Liang, C.、Tseng, J.-S.、Hsu, Y.-S. (2014). Is Blended e-Learning as Measured by an Achievement Test and Self-Assessment Better than Traditional Classroom Learning for Vocational High School Students? *International Review of Research in Open and Distance Learning*, 15(2), 213-231.
- Deschacht, N.、Goeman, K. (2015). The effect of blended learning on course persistence and performance of adult learners: A difference-in-differences analysis[Article].*Computers & Education*, 87, 83-89. doi: 10.1016/j.compedu.2015.03.020
- Kim, J. Y. (2012). A study on learners' perceptual typology and relationships among the learner's types, characteristics.; Academic achievement in a blended e-Education environment[Article].*Computers and Education*, 59(2), 304-315. doi: 10.1016/j.compedu.2012.01.010
- Milic, N. M.、Trajkovic, G. Z.、Bukumiric, Z. M.、Cirkovic, A.、Nikolic, I. M.、Milin, J. S.等人 (2016). Improving Education in Medical Statistics: Implementing a Blended Learning Model in the

Existing Curriculum[Article].*PLoS ONE*, 11(2), 1-10. doi: 10.1371/journal.pone.0148882

Staker, M. B. H. H. (2011). The Rise of K-12 Blended Learning: Profiles of Emerging Models, *Innosight Institute*.

逢迎行為之探討

Discussion on Ingratiation

翁宜閑 國立臺灣師範大學科技應用與人力資源發展學系 碩士班

Yi-Sian Wong

Master, Department of Technology Application and Human Resource Development
National Taiwan Normal University

摘要

過往的研究幾乎都是探討由逢迎主管會得到的有形與無形報酬（績效與好感等），本研究目的為探討組織中的逢迎行為對組織成員認知與影響。歸納整理逢迎的相關文獻與研究者的實務經驗與觀察，透過非正式訪談得出受訪者一致認為逢迎行為可能是把雙面刃，最後並提出建議與未來可研究方向。

關鍵字：逢迎、Ingratiation

壹、前言

一、研究背景與動機

Cheers 快樂工作人雜誌 (2011) 有篇文章寫到：「眼利、心細、嘴甜，永遠錯不了。」該文章由富涵人力資源顧問經驗的經緯智庫台灣分公司總經理許書揚、企業行銷顧問與作家吳若權合寫，敘述兩人在職場間所見所聞提供職場新鮮人與在職者建議，其中也提到會做人的員工，容易受主管矚目。可見上班族除了工作表現還需注重職場的重要學問—人際關係，尤其是與主管的互動，可能還會影響到前途與錢途。

逢迎的概念可由印象管理 (Impression management, IM) 的逢迎策略 (Ingratiation strategy) 開始談起。舉例近幾年的研究：如甄選相關 (Roulin, Bangerter & Levashina, 2015; Roulin, Bangerter & Levashina, 2014; Chen & Lin, 2014; Kleinmann & Klehe, 2010; 王敏行、王智弘, 2014; 蔡維奇、吳祉芸, 2012; 蔡維奇、陳建丞、陳皓怡與宋立國, 2009)、績效考核相關 (O'Connell, Kung & Tristan, 2011; Ingold, Kleinmann, König & Melchers, 2005)、組織行為相關 (洪贊凱、曾鈺雯, 2012; Westphal & Park, 2012; Blickle, Diekmann, Schneider, Kalthöfer, & Summers, 2012)、主管與部屬 (Erhardt & Gibbs, 2015)、策略相關 (Graffin, Carpenter, & Boivie, 2011) 由此可得知印象管理的研究近幾年相當可觀，但我國探討逢迎行為的文獻不多，因此本研究欲探討組織中的逢迎行為對組織成員認知與影響，期望能得到新的研究問題。透過非正式訪談、歸納整理相關文獻輔以過往實務的經驗與觀察，最後並提出建議與未來可研究方向。

貳、關於逢迎行為

一、何謂逢迎行為

欲瞭解逢迎行為可以從印象管理的逢迎策略開始談起。印象管理最早由 Goffman (1959) 著作《The presentation of self in everyday life》(中譯：日常生活中的自我表演) 所提出，結合社會互動與戲劇表演，解釋人際互動之中，表演者透過語言或非語言行為操縱與控制，使他人產生有利歸因或美好形象。其後，學者將印象管理定義為在社會互動之下，個體營造自我形象，影響他人對自我的知覺行為 (Schlenker, 1980)。

表 1 印象管理策略之五大類型 (Jones & Pittman, 1982)

類型	定義
逢迎 (Ingratiation)	表演者採用不正當的方法設計、增加表演者的吸引力，最常使用的法為讚美、贊同他人意見，增加目標觀眾對表演者的接納。其中又分類出四種逢迎策略類型，分別為：揣摩上意、抬舉他人、自我表現、略施小惠。

自我推薦 (Self-promotion)	表演者向目標觀眾展現能力或特質，使目標觀眾認為表演者是具有競爭力的。
模範 (Exemplification)	表演者犧牲自我或完成超出工作範圍的事情，在工作崗位上建立模範地位，進而獲得目標觀眾的尊重並強化影響力。
脅迫 (Intimidation)	表演者營造出具危險、有權有勢的形象，藉此以力量控制人際間的互動，使他人服從表演者的意見，此策略多由握有權力者所採用。
懇求 (Supplication)	表演者釋放自己的缺點或弱點，向目標觀眾傳遞無助、需要他人幫助的訊息，引起目標觀眾的同情並得到協助。

追溯逢迎行為的研究，美國社會心理學家 Edward Ellsworth Jones (1964) 對逢迎行為進行科學的研究，並提出其概念：「此戰略行為是不正當的影響特定的人，以得到更多的關注。」，Liden 與 Mitchell (1988) 則認為「逢迎行為可能是個體無意識行為的一種，並非不正當或有預謀的意圖，亦可能是個體為了嚐試提升人際吸引的行為。」Tedeschi 與 Melburg (1984) 賦予逢迎行為不同的定義：「一種部屬獲得主管讚賞的策略性行為。」Wayne 與 Ferris (1990) 更進一步指出部屬的逢迎行為，會使主管更加的喜愛；Blickle (2003) 的研究中也發現，若員工適度展現逢迎，營造出好相處的美好形象更容易得到主管的青睞。從績效考核探討逢迎戰術造成的影響，研究發現主管會因部屬採用逢迎行為，給予較多的資源與主管支持 (Perceived Supervisor Support)，甚至部屬在績效考核部分也會得到較高的評分 (Feldman, 1986)，洪贊凱與陳心茹 (2009) 研究表示真心誠意的逢迎行為能提升領導者與部屬交換關係 (Leader-member exchange theory, LMX)。

表 2 逢迎之類型

類型	定義
揣摩上意 (opinion conformity)	表演者展現出自己與目標觀眾有許多共同點，如意見、想法與行為等，使目標觀眾認為表演者與自己具有相似性 (Perceived similarity)。

抬舉他人 (other enhancement)	刻意恭維目標觀眾正面之處，且刻意忽略負面之處，使目標觀眾無法抵抗表演者抬舉其地位。

自我表現 (Self-presentation)	表演者將焦點放在個人優點與長處之上，展現美好的一面給予目標觀眾。

略施小惠 (Favor doing)	表演者自願或放下手邊正在執行的工作協助目標觀眾，展現無私的態度，增加其好感。

根據 Heider (1958) 所提出的平衡理論 (Balance theory) 觀點，當部屬讚美、迎合主管時，將使主管認為受到部屬的喜愛，主管會認為與部屬兩者意見一致，也會增加對部屬的喜愛。大部分的逢迎比較多為對主管的行為，以下為本研究針對逢迎行為所展開的非正式訪談以及說明：

(一) 採取逢迎的其他好處

「我討好老闆並不是為了要得到什麼實質上的東西 (職位或獎金)，只是為了之後工作順利而已，在找他 (老闆) 談事情也比較具有說服力。」 A01

A 先生在訪談之中談論到逢迎的目的，從這段話可以推測個人認知逢迎行為並不是只有如同過往研究指出的為了得到主管的喜愛或金錢上的報酬，可能還有期望工作進行順利，不會被主管刻意刁難。

(二) 採取逢迎的缺點

「有時候討好長官不一定有利，...有時候我與長官在討論東西的時候，他會覺得你這個人很好用，又把很多事情給你，包含私事，其他人可能都不懂我 (長官)，就只有你 (部屬) 討好我 (長官)，認同我 (長官) 的觀點。...可是我覺得有利有弊啦，有的長官會體諒你多一點，就不會指派你做事。」 C01

「我的同事她正事 (工作) 都有做好，甚至因為長官喜歡她，明明不是她 (同事) 的業務，長官會直接不問承辦人，卻直接問她 (同事)，我覺得很荒唐。...變成這不是她 (同事) 的問題 (工作範圍) 卻要幫忙處理。」 C02

C 小姐認為逢迎主管既有好處亦有壞處，如回覆主管非自己所職掌的工作相關問題，除了工作任務之外，還可能因為使主管知覺與部屬的相似性，使部屬被要求處理非工作範圍的私人事情。

「如果我是一個一直拍馬屁的人，我想同事也會不喜歡我。所以我認為馬屁不再多，馬屁是需要拿捏的。」 A04

A 先生與 C 小姐的看法大同小異，皆認為逢迎行為如同雙面刃般，倘若一直採取逢迎行為可能遭致同事的反感，降低職場友誼 (Workplace friendship)，也呼應洪贊凱與陳心茹 (2009) 的研究：逢迎是需要適當採用的。

（三）主管認知

「假設你（部屬）在主管面前已經黑掉了（被主管討厭），你再拍馬屁也沒什麼用。我認為討好不能只是一時的，要把討好當作事業再經營。」A02

「...（部屬）要對的討好（主管）。因為我有個同事會討好（長官），但長官都不喜歡她啊！有個同事偷偷跟我說，考績有個規定假如一年病假跟事假額度用完，考績就不能拿A，但她（同事）去年全部都用（事、病假已請完），她（同事）還有（績效）拿A，這件事情讓我知道她（同事）討好長官是有用的。」C03

A先生與C小姐在提到逢迎是否會增加主管喜愛與改善績效，兩者皆認為逢迎並非一定會產生正向效果，A先生與C小姐皆認為主管的認知才是重點。譬如主管一開始就不喜歡部屬，若部屬再刻意逢迎也不會得到利己效果。C小姐的訪談內容也與過往文獻（Blickle, 2003; Wayne & Ferris, 1990; Feldman, 1986; Tedeschi & Melburg 1984）呼應，分享耳聞同事採取逢迎行為在績效評核上所得到的好處。

（四）是否採取逢迎

「雖然我會拍馬屁，但我同時還會看主管的個性。」A03

「我是不會去討好（主管）啦...，因為我覺得很麻煩，像我剛剛說的，還要去幫長官處理私事，拜託！我的事情（工作）都做不完了，哪有其他時間去幫忙（協助主管）啊？太麻煩了。」C04

A先生雖然表示在職場會採取逢迎，但逢迎行為需要依據主管個性投其所好。C小姐則認為逢迎主管會帶來其他麻煩，導致工作負荷量更大，權衡優劣後她選擇採取不逢迎主管。

參、 研究方法

一、 研究流程

本研究採用非正式訪談與文獻回顧。研究目的為探討組織中的逢迎行為對組織成員認知與影響。研究者曾任職於企業人力資源工作並協助處理甄選面談，透過非正式訪談、歸納整理相關文獻輔以過往實務的經驗與觀察，最後並提出建議與未來可研究方向。以下為本研究的流程圖：

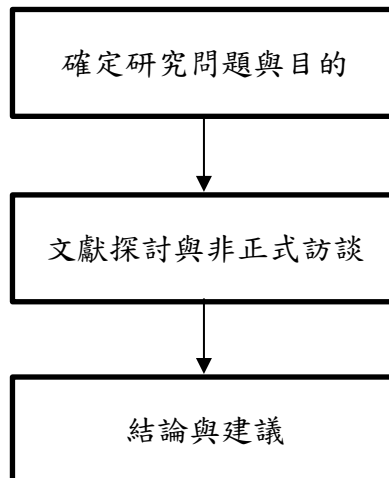


圖 1 研究流程圖

二、 訪談對象

由於訪談職場間的逢迎行為，故挑選於臺灣工作非主管職且年資為三年以上的工作者，訪談資料為受訪者職場工作經驗的陳述。訪談對象優先以本研究認識的對象為主，也較能明確瞭解受訪者的背景。

肆、 討論與建議

一、 討論

過往的研究幾乎都是探討由逢迎主管會得到的有形與無形報酬（績效與好感等），本研究採用非正式訪談，訪談內容沒有事先擬定訪談大綱，訪談的內容沒有組織，對話為自然發生的。透過非正式訪談的內容初步探尋組織成員對於逢迎行為的認知。本研究整理受訪者對於逢迎行為認知的潛在原因如下：

（一）採取逢迎的其他好處

由於過往文獻均指出逢迎會增加個人績效與主管青睞，此部分提問為：「你／妳是否認為討好主管還有其他的好處？」，有一原因為逢迎可能使工作更加順利，減少被主管刁難的機率。

（二）採取逢迎的缺點

此部分提問為：「你／妳覺得討好主管的缺點是？」原因可能為若主管認知與部屬交情甚篤，可能指派工作任務以外的私事請部屬代為處理，導致工作量加重、逢迎行為可能遭到同事的反感，降低職場友誼。

（三）主管認知

此部分提問為：「你／妳認為討好主管有效嗎？」兩位受訪者對於逢迎主管不一定會產生正面效果的看法一致。其中 C 小姐還舉出職場間採取逢迎行為的正反面例子。

（四）是否採取逢迎

此部分提問為：「你／妳會去討好主管嗎？」A 先生採取逢迎行為的前提為主管是否吃逢迎這套，假設主管個性為剛正不阿，A 先生不會採取逢迎；反之，若主管喜歡甜言蜜語，A 先生則會採取逢迎。C 小姐不使用逢迎的原因為擔憂主管再指派其他工作會導致無法負荷。

兩位研究對象的人格特質有其差異，本研究觀察 A 先生為外向性(Extraversion)，善於交際，具愛說話的特質，活躍於社交之中，C 小姐則偏向勤勉審慎性(Conscientiousness)，個性較為謹慎，因此推測 C 小姐權衡逢迎主管與完成工作的優劣，選擇盡力完成工作任務，也擔憂與主管關係拉近會被要求處理私事進而影響到工作進度。

綜上所述，如 A 先生具備明顯的外向性，會考量主管是否喜歡被逢迎與採取逢迎

是否會影響同事間的友誼，C 小姐的思考則是不採取逢迎主管的行為就不會被額外增加工作量的層面出發。從人格特質的觀點切入，非正式訪談的整理出採取逢迎的衡量重點如：認知採取逢迎的其他好處、採取逢迎的缺點、主管認知與是否採取逢迎，本研究認為訪談內容最核心的是部屬的人格特質可能是影響部屬是否選擇採取逢迎的主因，依其人格特質去分析逢迎的利弊，最後決定是否採取逢迎。

二、建議

除了透過非正式訪談得到未來逢迎行為可研究的方向之外，本研究根據過往協助甄選面談的實務觀察經驗認為：許多企業甄選的面試官可能不止一位參與面談，而參與面談的面試官可能具有主管與部屬之關係，舉例說明 A 公司舉辦資訊人員之面談，面試官有資訊部門經理與資訊部門科長，兩者具備主管、部屬關係。當面談結束後，面試官們討論錄用人選時，低階職位面試官（資訊部門科長）可能為逢迎高階職位面試官（資訊部門經理）的判斷與選才偏好，進而修改面試官評量。

不過當面試官討論錄用人選時，可能比較傾向於採用逢迎行為一揣摩上意，其原因因為低階職位面試官迎合、贊同高階職位面試官的選才偏好，以增加高職位階面試官對於自身印象的提升或獲得較佳的績效評量之效果，長久下來，甄選面談便產生偏誤，而逢迎的其他類型如抬舉他人、自我表現與略施小惠，本研究認為其定義與實際觀察現象推論較無法在面試官們討論錄用人選時展現。

半結構式面談（Semi-Structured Interview）期望愈多面試官的參與，能提供不同角度的選才觀點，但若逢迎的現象出現於面談之中使面試官們的意見趨於一致，也許造成組織選才上同質性過高，創新性較低的情況，值得研究者思考的是當初設立多位面試官參與面談的美意可能成為面試官人力資源配置的重疊。而過往的逢迎行為大多探討績效研究或應徵者對面試官所採取的印象管理戰術，本研究建議未來可探討面試官間的逢迎行為之研究。

參考資料

- 王敏行、王智弘（2014）。印象管理面試技巧、面試內容覺察與脊髓損傷應徵者面試評價關係探討。**特殊教育研究學刊**，39（1），35-60。
- 李欣岳（2011）。許書揚 vs. 吳若權：眼利、心細、嘴甜，永遠錯不了。**Cheers 快樂工作人雜誌**，125。取自 <http://www.cheers.com.tw/article/article.action?id=5021613&page=1>
- 洪贊凱、陳心茹（2009）。逢迎行為與領導者部屬交換關係之關係-以情緒勞務為干擾變項。**管理學術研討會**，443-448。
- 洪贊凱、曾鈺雯（2012）。從印象管理觀點探討組織個體政治技巧與建言行為之關係。**人力資源管理學報**，12（2），1-23。
- 陳儀蓉（2007）。逢迎動機、上下司交換關係與員工展現組織公民行為之對象的關聯性。**管理評論**，26（4），1-25。
- 蔡松純、鄭伯璦、周麗芳、姜定宇與鄭弘岳（2009）。領導者上下關係認定與部屬利社會行為：權力距離之調節效果。**中華心理學刊**，51（1），121-138。

- 蔡維奇、吳祉芸(2012)。辯解有效嗎？談應徵者防禦型印象管理策略對面試官心理評價之影響。
組織與管理，5（2），57-99。
- 蔡維奇、陳建丞、陳皓怡與宋立國（2009）。應徵者印象管理戰術與面試官評價：面試官作筆記行為的干擾效果。**管理學報**，26（5），577-597。
- Blickle, G., Diekmann, C., Schneider, P. B., Kalthöfer, Y., & Summers, J. K. (2012). When modesty wins: Impression management through modesty, political skill, and career success—a two-study investigation. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 21(6), 899-922.
- Buckle, G. (2003). Some Outcomes of Pressure, Ingratiation, and Rational Persuasion Used With Peers in the Workplace1. *Journal of Applied Social Psychology*, 33(3), 648-665.
- Chen, C. C., & Lin, M. M. (2014). The effect of applicant impression management tactics on hiring recommendations: Cognitive and affective processes. *Applied Psychology*, 63(4), 698-724.
- Erhardt, N., & Gibbs, J. L. (2014). The Dialectical Nature of Impression Management in Knowledge Work Unpacking Tensions in Media Use Between Managers and Subordinates. *Management Communication Quarterly*, 28(2), 155-186.
- Feldman, J. M. (1986). A note on the statistical correction of halo error. *Journal of Applied Psychology*, 71(1), 173.
- Goffman, E. 1959., *The Presentation of Self in Everyday Life*. The Overlook Press, Woodstock, NY.
- Graffin, S. D., Carpenter, M. A., & Boivie, S. (2011). What's all that (strategic) noise? Anticipatory impression management in CEO succession. *Strategic Management Journal*, 32(7), 748-770.
- Heider, F. (1958). *The psychology of interpersonal relations*. New York : Wiley
- Ingold, P. V., Kleinmann, M., König, C. J., & Melchers, K. G. (2015). Shall we continue or stop disapproving of self-presentation? Evidence on impression management and faking in a selection context and their relation to job performance. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(3), 420-432.
- Ingold, P. V., Kleinmann, M., König, C. J., & Melchers, K. G. (2015). Shall we continue or stop disapproving of self-presentation? Evidence on impression management and faking in a selection context and their relation to job performance. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(3), 420-432.
- Jones, Edward Ellsworth. (1964). *Ingratiation, a social psychological analysis*. New York, NY: Better World Books.
- Liden, R. C., & Mitchell, T. R. (1988). Ingratiation behaviors in organizational settings. *Academy of management review*, 13(4), 572-587.
- O'Connell, M. S., Kung, M. C., & Tristan, E. (2011). Beyond impression management: Evaluating three measures of response distortion and their relationship to job performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 19(4), 340-351.
- Roulin, N., Bangerter, A., & Levashina, J. (2014). Interviewers' perceptions of impression management in employment interviews. *Journal of Managerial Psychology*, 29(2), 141-163.
- Roulin, N., Bangerter, A., & Levashina, J. (2015). Honest and deceptive impression management in the employment interview: Can it be detected and how does it impact evaluations?. *Personnel Psychology*, 68(2), 395-444.
- Schlenker, B. R. (1980). *Impression management*. Brooks/Cole Publishing Company.
- Tedeschi, J. T., & Melburg, V. (1984). Impression management and influence in the

- organization. *Research in the sociology of organizations*, 3(31-58).
- Wayne, S. J., & Ferris, G. R. (1990). Influence tactics, affect, and exchange quality in supervisor-subordinate interactions: A laboratory experiment and field study. *Journal of Applied Psychology*, 75(5), 487
- Westphal, J. D., & Park, S. H. (2012). Unintended agency: Impression management support as a trigger of institutional change in corporate governance. *Research in Organizational Behavior*, 32, 23-46.

運動員生涯規劃之探討

Discussion on Career Planning for the Athletes

黃斯翎

Ssu-Ling Huang

國立臺灣師範大學科技應用與人力資源發展學系

Department of Technology Application and Human Resource Development

National Taiwan Normal University

摘要

在全球化的現代，運動競賽是國家在國際競爭力的表徵，因此每當運動賽事進行時，總能看見全民關注的盛況。運動員為了能締造優秀的成績，投注大量的時間與心力在專項訓練上，但是運動員「顛峰」其實非常短暫，除了隨時面對受傷的挑戰外，尚須承受身體機能的自然衰退而離開運動場，當光環退去，因長期專注於訓練忽略其他技能的培養，使得運動員退役後的生涯規劃受到限制。無論奪牌與否，每位運動員對於退役之後的生涯規劃焦慮及轉職輔導需求都是一樣的，都期待擁有一個無後顧之憂的未來、強而有力的支持後盾，政府在此環節扮演了非常重要的角色。本研究將聚焦在運動員退役時的生涯規劃，藉由探討國內、國外政府對運動員所實施的生涯規畫相關輔導措施，找出國外政府可借鏡之作法，亦蒐集生涯規劃之相關議題文獻，加以歸納整理後，對政府與運動員提出生涯規劃之建議。

關鍵字：運動員、生涯規劃、生涯輔導

壹、前言

近代隨著科技發達、社群媒體興起與運動行銷的進步，帶動民眾觀賞運動賽事的熱潮，不少優秀運動員在運動場上的故事，成為許多人心中的英雄，或是追尋夢想的榜樣，多年過去，他們的身影，依然為大眾所津津樂道。

其實培育優秀的運動員，必須投入大量的時間與資源，但是職業運動員的生涯其實非常短暫，他們比任何一個行業的人都要更早面臨退役轉業的事實，對於每個運動員來說，不論是否為獎牌得主，退役之後的生涯規劃焦慮及轉職輔導需求都是一樣的，都期待擁有一個無後顧之憂的未來、強而有力的支持後盾。例如舉重選手陳葦綾在北京奧運榮獲金牌時，其母親在此時卻呼籲政府能提供穩定的工作，使得運動員退役後的生涯規劃與職涯保障議題再次浮上檯面。然而，為改善運動員生涯發展困境，政府規劃辦理相關運動員生涯輔導方案，然其較偏重於順暢升學管道與提供獎勵金，對於運動員退役後生涯發展之規劃，較欠缺系統化的輔導與配套措施。（詹俊成、陳素青，2013）。

因此，本研究將探討各國政府針對運動員的生涯規劃相關措施，與台灣現況做比較，從中找出國外值得借鏡與參考的做法，期望能對國內政府與退役運動員提供可行的建議與參考。

貳、研究目的與方法

本研究採用文獻探討的方式，透過蒐集各項文書資料與報告書等加以彙整，透過比較分析，了解台灣、中國、日本、新加坡與韓國對運動員生涯規劃輔導相關政策的內容，並期望能透過歸納與分析的結果，提出能夠幫助運動員做退役生涯規劃之建議。

參、運動員的生涯規劃

一、生涯規劃的意義

生涯規劃是綜合個人之個性、興趣、能力、價值觀等，對未來生活或就業所做的計畫（周文祥，1996）。生涯規劃是一個不斷改變的動態過程，不僅在探索、計畫投注一生的事業，還包括決定自己的生活方式與型態（許靜心，2003）。而運動生涯就跟生命一樣，會有盡頭，周文祥（1996）指出運動員的運動生涯有階段性，表現再優秀的運動員，因為生理條件的限制，最終必會從運動場上退役，因此生涯規劃觀念的建立與養成非常重要。

二、運動員生涯規劃時的優勢與劣勢

多數的運動員在運動生涯中，因投入大量時間在練習上，相對壓縮了學習學科與其他技能的時間（周文祥，1996），若沒做好生涯規劃，當從運動場上退役時，可能會因就業問題而無所適從。

其實運動員有許多就業的優勢，如先天方面的智商與體能都相當優異，換句話說，他們的學習能力、可塑性高，無論是學業或運動技術的學習，都屬於很有潛力的一群（蔡長啟，1984）。在訓練與比賽中所磨練出來的堅韌性、刻苦耐勞、抗壓性的調整等特性，可以協助運動員在退役後，渡過適應期（許靜心，2003）。

黃煜、王琦正（2001）提出運動員進行生涯規劃時應首重自我分析，藉此瞭解自己的性向與優缺點，其次，要設定適當的目標，以作為努力的方向，而後則是要擬定妥善的計劃，以便充實自己的知能與技能，逐步達成自己所規劃的目標。此外，運動員也應體察到社會環境的脈動與變化，常保好學之心充實自我。總此，運動員的生涯規劃首先要瞭解自我，這一方面包括瞭解自己的價值觀、發覺自己的興趣及評估自己的能力。

運動員應提早規劃退出運動後的生涯，將眼光放遠、看見自己的未來，所以要先能評估自身的能力，才是最有利的（黃蘋蘋，2003）。因此，除了政府方面的政策的輔導外，運動員自身觀念的建立亦相當重要。

三、運動員退役後生涯發展

但我國運動員的選、訓制度偏向社會主義，但退役後的職場卻傾向資本主義，政府給予的輔導資源與管道有限，無法全面協助運動員轉換跑道，致使運動員必須獨自面對退役後的生涯問題（李建興，2009；吳淑卿、解德春，2007）。優秀運動選手因受萬眾矚目，如可善用人氣將能創造人生的再次巔峰。例如 2012 年倫敦奧運組委會主席 Koe，曾奪得 1984 年洛杉磯奧運會金牌，退役後繼續攻讀商學專業，轉型為成功企業家，並獲英國政府與奧會徵召籌組一次成功的 2012 年倫敦奧運會；我國田徑女傑紀政，退役後轉型成從政並為社會公益發聲，均受到社會大眾的推崇，影響層面廣大。然亦有若干優秀運動員在退役後，因無法獲得良好生涯轉型，出現較極端的作法。例如曾是中國體操金牌的張尚武在街頭行乞；昔日 NBA 巨星艾倫艾佛森（Allen Iverson）退役至今，盲目投資致窮困潦倒甚至一度買不起一個漢堡。

由以上案例可了解，優秀運動員在退役後的生涯發展是需要被關注的。近幾年在國際上，運動心理學者開始運用輔導諮商的相關理論，研究運動員退役後之生涯發展，並已逐漸引起各界重視（葉公鼎，2012）。

四、國際奧會運動生涯計畫（IOC Athlete Career Programme）

近年來國際奧林匹克委員會（International Olympic Committee, IOC）意識到各國優秀運動員的就業問題，於是發展一套針對優秀運動員的「國際奧會運動員生涯計畫」，提供指導方針和所需的能力等建議來幫助運動員，其中包括教育、生活技能及就業三個重點教材，其內容說明如下（許立宏、許孟勛，2015；葉公鼎，2012）：

（一）教育

身為優秀的運動員，有時很難兼顧學業與運動訓練，這些教材將提供一些建議，包括學科輔導、遠距教學及數位學習。過去研究顯示若運動員能兼顧學業、生活技能及掌握未來工作機會，較能達成其原本設定的運動目標。教育便能使運動員學習到這方面的知識，例如取得相關的合格證照或學習其他單元，循序漸進學習與規劃。

（二）生活技能

生活技能可以幫助運動員將自己的潛能發揮到最大。只要願意全心投入，運動員可藉由各種場合來增加自己的生涯機會，如與媒體互動、公共演說、健康與營養、時間管理及目標設定等。由於職場瞬息萬變，所以運動員必須在每日生活當中學習並參與一些可增進雇主喜歡的職場能力，例如領導與團隊合作能力、願意適應及合作能力、創意與創新能力。

(三) 就業

每位運動員皆有退役的一天，且須進入新的生涯或職涯階段。IOC 提供多項管道支持優秀運動員，運動員可以開始為工作進行了解與事前的準備。例如與藝珂集團 Adecco 人力資源公司合作，透過專業人資顧問的指導與諮詢，提供運動選手職涯發展及就業媒合等服務，為其轉換人生跑道做好充足的準備，幫助他們順利進入嶄新的職業生涯。

肆、各國協助運動員生涯輔導計畫簡介

運動員在面臨運動生涯結束之際，倘若缺乏生涯規劃能力，以及其他專業技能與智識，經常造成產生社會適應不良以及生涯轉換之困境。有鑑於此，為改善運動員生涯發展困境，許多國家均制訂相關運動員退役安置輔導計畫，藉以協助運動員進行退役後之生涯規劃（鄭志富，2010；詹俊成、陳素青，2013）。葉麗琴（2002）提出政府應重視運動員的生涯輔導，因為選手的運動成就並非其生涯成功發展的絕對保障，而是以必須培養運動員在不同領域的專長與興趣，並具備社會人際技巧及解決問題的能力，政府在規劃輔導計畫時應著重運動員在未來出路與培養職場能力，提早讓運動員有生涯轉換的準備。

本研究將透過探討文化背景較相似的中國、日本、韓國與新加坡之運動員退役安置政策，進行比較與探討，彙整後內容簡述如下：

一、中國

中國優秀運動員生涯具有下列特點：進入專業運動隊訓練時間早、訓練專項化時間早及訓練體制要求運動員大量的時間與精力。使得運動員從事競技運動期間在正常教育、職業培訓及社會常識與社會規範的學習方面存在一定的不足。

(一) 教育的輔導與支持

中國運動員的競爭相當激烈，自幼就被設定要成為冠軍，因此運動員眼中只有不斷的練習，以獲得最好的成績，因此運動員的學業與升學是常被忽視的。

奧運、世界盃、世錦賽單項前三名獲得者和團體前三名主力隊員以及世界紀錄創造者，都可申請免試進入大學學習，實行彈性學制，在 5-9 年間修滿學分即可。凡未達到高中畢業水準的優秀運動員，由國家體委統一組織文化補習，待具備進入大學學習的基本要求後，由國家體委商請國家教委聯繫入學。而能培養成為教練或專項教師者，會送至體育學院深造，或舉辦短期訓練班學習提升。

(二) 就業輔導

成立體育人才服務中心，負責運動員的安置工作。並於 1996 年開始實施《退役運動員進入國家機關錄用考試制度》，凡參加訓練滿三年以上的退役運動員都可參加內部考試，對各種比賽獲得名次的運動員給予不同程度的加分，並擇優錄取。（張少熙、蔡虔祿、洪聰敏，2010；蘇文仁、詹德基，2006）

二、日本

日本的職業運動僅有棒球、足球、高爾夫球等少數運動項目，所以職業運動員的比例並不高，多數運動員仍必須完成學校的教育課程，這也使得他們在退役後仍擁有相當程度之學

科知識或一技之長，得以在社會上立足生存。在他們六十歲之後，還可以領取高額的養老金保險，維持生活基本所需無虞（曾慧青，2008）。

（一）教育的支持與輔導

日本國內，有運動員升學制度，但是沒有國家保障，都由學校來設置。不過依照日本高等學校野球連盟規定，只有棒球這個運動項目被禁止設置升學制度。因此除了棒球以外的運動項目，依照各學校的需求，可以設置運動員升學制度。除了設置運動員獎學金制度（新生為對象）和運動員的獎金制度（在學生為對象）以外，他們還有設置學費全免的保送生機制。除了上述的經濟支援以外，還有學習支援、醫療支援等。不過設置運動選手升學制度的大學，大部分都是私立大學，且需要全國比賽冠軍或亞軍以上的實力，才能被錄取。為了想要吸引優秀運動員，各私立大學設置類似上述的方式（獎學金或學費部分、全面免費等）。大部分的大學重視申請者的能力不符合自己學校的要求，而不是利用加分方式來決定要不要錄取。運動員可利用推薦甄試方式，申請進入大學，若是日本奧林匹克委員會培育之重點選手，入學後並提供獎助學金，使其在就學期間的生活能夠無後顧之憂（張少熙、蔡虔祿、洪聰敏，2010；許義雄、王宗吉，2006；詹俊成、陳素青，2013）。

（二）就業輔導

日本奧委會（Japan Olympic Committee, JOC）從2008年開始實施優秀選手「second career 支援事業」的計畫，讓選手從競技生活初期即瞭解 second career 的重要性，主要是透過國家訓練中心（National Training Center, NTC），輔導優秀運動員退役後的體制。隨著NTC的開啟，還設立了JOC運動學院事業，包括：JOC國家教練學院、JOC菁英學院、JOC生涯學院。其中JOC生涯學院及為了讓現役選手能夠專心從事競技訓練，安排輔助退役後的生活規劃或制度。不只支持選手，更希望選手能夠將競技經驗獲得的經驗貢獻於社會的活動。

另外根據「生涯設計支援計畫」，舉行各種運動員職涯發展相關講座與研習活動，以國家隊和青少年選手為對象，透過參與這些生涯的輔導活動，運動員越可以了解未來自己在職涯上可能還需要再具備那些技能，且活動過程中還同時進行一些奧運選手生涯規劃的經驗分享，藉以提昇運動員生涯發展的概念與規劃能力。日本政府還推動「企業運動選手支援計畫」，輔導優秀運動員進入企業工作外，並推動「社區運動俱樂部計畫」，運用社區公共運動設施，設立運動俱樂部後，轉介運動員至俱樂部擔任運動指導員，以輔導運動員就業（張少熙、蔡虔祿、洪聰敏，2010；許義雄、王宗吉，2006；詹俊成、陳素青，2013）。

三、韓國

（一）教育的支持與輔導

南韓提供兩種入學方式讓運動選手能進入大學體育或運動科系就讀，包括：特殊免考試入學與一般入學方式。具備以下條件者得或免試入學的資格：全國性比賽第四名以上者、個人性運動項目競賽的高中紀錄保持人、及其他各類運動的專業選手等。一般入學方式的學生配額則稍多於特殊條例入學的配額，參加一般入學考試的學生，必須註冊並通過國家大學學術能力測驗。除了以上兩種方式，選手亦可利用轉學方式可以進入體育與運動科系（楊志顯、廖俊儒，2006）。

(二) 就業輔導

訂定法令以保障選手與教練之就業輔導與身分與保險制度。亦對優秀運動選手之雇用也有所保障的法令規定。此外，以高額免稅優待促使工商業界全力支持政府體育政策，並讓運動選手可以成為公司正式職員，領固定薪俸直至退役。（楊志顯、廖俊儒，2006）

四、新加坡

(一) 教育的支持與輔導

新加坡運動員的訓練主要由各運動協會負責，不像臺灣從國小就有體育班，在學校接受訓練。在新加坡大部分的學生運動員必須在下課後前往各運動協會的訓練場所訓練。在國、高中階段的學生運動員，可以選擇進入新加坡唯一的體育學校（Singapore Sports School，SSS）。就讀 SSS 的學生運動員除了學科之外，也有專項運動的訓練時間，與台灣的國、高中體育班很相似，只不過在 SSS 中除了一般的學科之外，還有一群運動科學專業教師，負責與教練合作，培養各階段學生運動員所需的運動科學知識與能力。如果學生非就讀 SSS，就由運動員服務（Athlete Services，AS）部門幫忙協調學校與運動協會對學生運動員的要求。AS 還會尋找與大學或理工學院（Polytechnics）合作，協助運動員升學，如果運動員需要長期在外地訓練，AS 也可以要求合作的學校為學生運動員提供客製化的課程，讓運動員能短期密集地學習，或讓學校提供週末的課程，讓學生運動員能兼顧學業與運動訓練。如果運動員有特殊的需求，比如想要出國唸書或是加強語文能力，AS 可以協助運動員尋找國外的進修管道，幫忙收集相關資訊，甚至寫推薦信，讓運動員可以順利地往規劃的方向前進（季力康、陳美綺，2012）。

(二) 就業輔導

在就業方面，AS 除了提供生涯諮詢的服務，包含性格與職業測驗，協助運動員尋找適情適性的工作之外，並積極地尋求合作的企業團體，讓運動員可以彈性地在該公司上班，藉以兼顧訓練與工作。AS 認為運動員自律、動機高、心理堅韌性強、追求卓越並具有團隊精神，是公司企業所喜愛的員工特質，同時運動員亦能幫助企業團體製造正面積極的形象，與認同此想法的公司企業合作，製造雙贏的局面。AS 會將工作機會與應徵資格公開在網路上讓運動員閱讀與應徵，當運動員應徵成功開上班之後，AS 還會追蹤運動員在公司的表現，確保運動員與公司之間的合作順暢，並藉由成功合作的例子來說服更多的企業團體加入（季力康、陳美綺，2012）。

四、台灣

(一) 升學制度

成績優秀的選手，可依其運動成績申請有開缺額的學校以及科系，大部分的運動員都能依運動成績免試入學。還有設立課業輔導機制，邀集各大學體育系所及體育校院對課輔業務熟悉之教授，組織課業輔導小組，依各大學校院課業現況，依各校之學科安排及學分數計算等予以規劃，針對培訓選手，使其日常接受訓練外，並可藉由課業輔導趕上學習進度。

(二) 就業輔導

依國民體育法規定，修正「績優運動選手就業輔導辦法」，除有法律授權以行政命令規定外，相關規定並予以法制化，內容包含申請程序、審核程序及輔導方式，對於優秀運動選手之照顧，明定各申請條件及輔導措施，輔導優秀運動員就業往多元化發展之目標。

另外體育署編列經費，輔導績優運動選手擔任運動教練外，亦協調其他政府部會或國營事業主管機關，輔導績優運動選手擔任教職、參加職業訓練、輔導青年創業或轉任國營機構職務。

體育署於 2013 年推行「輔導機關企業建置運動社團試辦計畫案」，提供補助予機關企業聘任具有體育專業人才，鼓勵機關企業重視員工運動權，增進國民參與體能活動，並舉辦企業與體育人才的媒合會，提升體育專業人員就業機會，但此計畫案僅為期 2 年的試辦計畫，目前已無延續。

伍、結論

綜合各個國家之相關退役運動員安置規劃相關政策，在教育支持與輔導方面，各國家皆有提供專屬的升學等管道，但運動員長期在比賽和訓練兩種重大壓力下，常無法兼顧學業與訓練，就算以保送升學，其學科基礎大都欠佳，容易造成學校適應的困難（周宏室，2002）。為克服這個問題，中國、日本與、新加坡台灣皆有相關課輔機制，幫助運動員盡快跟上進度，尤其新加坡 AS 部門除了幫忙協調學校與運動協會的要求、積極尋找合作的學校之外，最主要就是會為學生運動員提供客製化的服務，讓學生運動員在教育、進修上有所依歸。完善的輔導機制值得台灣做為借鏡。

就業輔導部分，各國政府幾乎都無法保障運動員退役後有穩定的工作，僅有少額公職提供給表現績優運動員。另外日本、韓國與台灣皆有協助運動員就職的輔導與訓練機制，其中日本將生涯規劃的觀念向下灌溉之外，還強調經驗的傳承並回饋給社會，讓運動員對自己的身分感到榮耀，在此風氣帶動下，日本的企業普遍樂意聘請退役運動員擔任「形象公關」（葉鍵濠，2011），而韓國政府以高額免稅優待政策，使企業願意全力支持體育政策，並讓退役選手入職公司，予以保障。新加坡則有 AS 專門協助企業與運動員的媒合，並且還會持續追蹤運動員入職後的表現並檢討感善，無形中協助企業把關運動員的就業態度，增加企業對 AS 的信任感。台灣目前僅有少數企業（多為金融業）有提供運動員退役後成為正式員工的名額，而體育署曾推行「輔導機關企業建置運動社團試辦計畫案」，概念與新加坡 AS 有些類似，但因為計畫時間短，媒合的人數有限，且於計畫結束後，沒有持續追蹤運動員的就業狀況，可能導致補助結束後，運動員亦失去工作。由上述統整，運動員與機關企業的媒合度不高，是台灣在運動員退役後就業時所需面臨的問題。

陸、建議

一、對國內政策的建議

- (一) 鼓勵企業投入運動產業，提供資源及未來就業保障，讓選手在競賽中無後顧之憂，表現越優異，越能提高企業的曝光度，共創雙贏。
- (二) 建立運動員職能導向輔導課程，強調課程內容與企業實務的連結，使運動員受訓完後進入職場的落差降至最低，並提供相關證照考取所需資訊。

- (三) 建立有效的運動員人才資料庫，輔導運動員登錄資料，提供透明的管道供各機關企業選才，並定時舉辦媒合座談會，當媒合成功時，必須持續追蹤運動員的工作狀況，並適時給予建議或協助。

二、對現役或退役運動員的建議

運動員歷經長時間不斷的訓練並累積許多運動專項的知識與技能，也學習了許多團隊合作的社會經驗，這些特性和優勢會是運動員未來就業的本錢，關鍵在於運動員本身是否能將這些優勢發揮到其他領域。善用訓練期間所累積的人脈以及資源，並積極配合政府的輔導機制進行能力培養，雖然過程會是辛苦的磨合，就如同訓練般，突破障礙、挑戰自己的極限，不妨調整態度，試試用專業運動員的精神面對未來，繼續開創下一個舞台。

參考文獻

- 吳淑卿、解德春 (2007)。大專甲組運動員的訓練、學業與生涯規劃。嶺東體育暨休閒學刊，5，1-8。
- 李建興 (2009)。我國競技運動選手培訓與生涯照顧體制之研究-策略思維觀點。思與言：人文與社會科學雜誌，47(1)，215-249。
- 季力康、陳美綺 (2012)。新加坡運動員生涯規劃與輔導。國民體育季刊，41(4)。
- 紀俊吉、蘇慧慈 (2006)。運動員應有的生涯規劃。大專體育，(86)。
- 張少熙、蔡虔祿、洪聰敏 (2010)。協助運動員完善生涯規劃之研究。教育部體育署委託研究報告 (Sac-Exc-098 -01-021)。
- 張振鴻 (2015)。助選手拚奧運 職涯輔導啟動。台灣醒報。<https://anntw.com/articles/20150330-FBpX>
- 黃煜、王琦正 (2001)。如何追求成功人生：職業運動員生涯發展之探索。國立台灣體育學院學報，10，39-56。
- 教育部 (2010)。績優運動選手就業輔導辦法。
<http://edu.law.moe.gov.tw/LawContentDetails.aspx?id=GL000798&KeyWordHL=%E7%B8%B%E5%84%AA%E9%81%8B%E5%8B%95%E9%81%B8%E6%89%8B%E5%B0%B1%E6%A5%AD%E8%BC%94%E5%B0%8E%E8%BE%A6%E6%B3%95>
- 教育部 (2013)。體育運動政策白皮書。
http://www.sa.gov.tw/saAdmin/gipadmin/site/public/Data/f1392626664065.pdf?ctNode=1140&idPath=214_226
- 許立宏、許孟勛 (2015)。運動員的生活規劃：運動逆轉勝。冠學文化：新北市。
- 許義雄、王宗吉 (2006)。日本體育運動制度。教育部體育署委託研究報告 (編號：Sac-Res-095-001)。
- 許瀞心 (2003)。運動員的生涯規劃。大專體育，(66)。
- 曾慧青 (2008)。改善運動選手工作權之分析。財團法人國家政策研究基金會。取自
<http://www.npf.org.tw/3/4590>
- 黃蘋蘋 (2004)。大專運動員生涯規劃與未來發展之探討。輔仁大學體育學刊，3，229-237。
- 楊志顯、廖俊儒 (2006)。韓國體育運動制度。教育部體育署委託研究報告 (編號：Sac-Res-095-001)。
- 葉公鼎 (2012)。國際奧會對於奧林匹克運動員福利之推動政策。國民體育季刊，41(4)。
- 葉鍵濠 (2011)。健吾：日本運動員真幸福。取自 <http://www.mediachinese.com/node/32941>
- 詹俊成、陳素青 (2013)。落實運動員生涯輔導策略之探討。中華體育季刊，27(1)。
- 蔡佩蓉 (2012)。向標竿邁進的運動員全方位職涯發展。國民體育季刊，41(4)。

蔡長啟（1984）。運動員的生活、學業與職業。國民體育季刊，13(4)，14-92。

蘇文仁、詹德基（2006）。中國體育運動制度。教育部體育署委託研究報告（編號：Sac-Res-095-001）。

數位學習系統成效之探討—以連鎖超商與金融產業公司跨產業比較

Discussion on the Effect of Digital Learning System—A Comparative Study between convenient chain store and Financial industry company

李依蓁

Yi-Chen Li

國立臺灣師範大學科技應用與人力資源發展學系

Department of Technology Application and Human Resource Development National Taiwan Normal University

摘要

為了因應組織內外環境的快速變遷與網際網路的普及，越來越多企業使用數位學習系統來輔助員工的訓練。多數台灣企業近年來亦逐漸投入數位學習市場，且企業規模與學習系統的導入呈現正比，換句話說，越具規模的企業，導入數位學習系統的意願就越高。另外，不同的產業類型對於數位學習系統的需求亦有所差異，因此本篇透過資料蒐集與相關文獻回顧，探討一個成功的連鎖超商企業「A 公司」與提供多元性財務金融商品與服務之「B 公司」兩不同性質之產業，進一步比較跨產業學習系統的差異。

關鍵詞：數位學習系統、教育訓練

壹、前言

隨著網際網路的使用逐漸盛行，在全球化的浪潮下，以網路為基礎的學習系統成為一股風潮。數位化的學習模式不但突破了傳統教學在時間及空間上的限制，且學習者能更彈性的去選擇時間及合適的課程，因此被廣泛地運用在企業的員工訓練上。

貳、關於數位學習

一、數位學習之定義

數位學習（e-Learning）就是電子化學習，或是被稱為線上學習。經由電子載具或數位媒體當作媒介來進行學習的過程，實際應用的範圍包含了網路化學習（Web based learning）、電腦化學習、虛擬教室（Virtual Classroom）及數位合作（Digital Collaboration）。

透過網際網路，即時傳遞各種資訊及知識，強調提供參與者間同步即時討論或合作的能力。而 e-Learning 中的 e 除了代表「electronic 電子」的定義之外，同時也包含了數位學習其他的意涵：

- 1.exploration 探索：學習者可自由探索學習。
- 2.experience 經驗：學習者可經由與電腦間的互動、模擬、及線上社群的支援等，改變學習經驗，進一步增進學習水平。
- 3.excitement 興奮：參與數位學習能帶給學習者刺激和興奮。
- 4.extend 延伸：數位學習能提供更多的學習選擇，將學習變成持續進行的流程，延伸學習的時間。
- 5.expend 擴展：數位學習把教學擴展到課堂外、從紙上到線上，讓學習不再受限於課堂。
- 6.easy 容易：數位教材的介面讓使用者容易操作，且使用者可隨時上線，方便達成學習。
- 7.effective 有效的：學習者能透過數位化系統來獲得有效的學習。

二、數位學習傳遞模式

數位學習傳遞的模式分為以下三種：

- 1.非同步模式：將課程內容長時間放在網路平台上，學習者不會受到時間限制，隨時皆能夠彈性化選擇適合自己的時間來進行學習。而學習活動進行時，講師與學習者不須同時或同地，若遇到困難或不理解的地方，可以透過 E-mail、留言板、或線上討論區向教師或同儕請教。
- 2.同步模式：強調即時的通訊與互動。學習活動進行時，分隔兩地的師生必須同時透過電子設備進行教授與學習，例如利用電子白板、視訊會議、虛擬教室、聊天室進行教學或討論，達到即時互動的成效。混合模式：講師在課程中視教學需要，而機動選擇實體教室、同步模式或非同步模式來進行教學的方式。將教材放在網路上，讓學生以非同步方式瀏覽；而若是需要面對面進行的操作或演練，則選擇以課堂面授的方式進行。將傳統面對面（Face to Face）課堂教學和網路線上學習兩種學習模式有效的結合。

三、數位學習的優缺點

數位學習具有許多好處，使得學習更具彈性，並提供了終身學習的機會，列舉以下幾項優點：

- 1.不受時間、空間的限制：可隨時隨地進行學習，不再侷限於教室或課堂內，也不再因距離阻隔了學習的機會。
- 2.降低學習成本：可節省龐大的交通費、講義費、講師舟車往返與印製講義的時間等。
- 3.內容更即時：學習的內容能夠隨時更新及保存，使知識標準化，並可即時傳遞給受訓者。
- 4.教材更多樣化：可使用多媒體當作媒介，例如文字、影音、圖片、動畫等形式來呈現教材，讓學習內容更豐富。同時可使用連結，來提供教材的補充，增加學習的廣度。
- 5.適性學習：學生可依據自己的學習能力及程度來調整學習的進度，甚至依自己的興趣和能力來安排學習課程，這也彌補了傳統訓練必須所有人採用同一進度學習的缺點。
- 6.線上社群的建構：可建立長久的社群關係，有助於學習與合作，而課程進行中可互相討論並分享學習經驗，課程結束後依然可以聚集分享知識。

然而，數位學習並非完美，它同樣的會具有缺點，如下：

- 1.學習者易感到孤獨：因學習者面對的是無溫度的設備，而非直接與教師或同儕面對面接觸，當遇到學習挫折或操作不順時，容易充滿無力感。若參與討論或發問無法即時獲得回饋與解答，也會令學習者感到不受重視。
- 2.較適合主動、自制力高的學生：因數位學習強調主動學習和自我學習，學習流程、進度主要靠學生自己安排，若無法自律或產生怠惰，很容易因此而荒廢學習。
- 3.互動仍有不足之處：線上課程雖能讓教師與學生、以及學生之間產生互動，但比起一般教室，互動的層級仍舊低於實際面授的情況，而許多情境和突發狀況，並非線上互動可以模擬和替代的。
- 4.難以評斷學習的真偽：線上學習、參與討論、進行測驗或繳交作業是否為學習者本人？網路身份的真偽、作業的真實性是較難以檢核與防範的地方。
- 5.電腦設備的問題：是否具備學習設備和網路？軟硬體設備是否相容？網路頻寬是否足夠？若因家中經濟情況沒有電腦或是寬頻上網，減少了線上學習的機會，反而會降低學習成效。

四、數位學習組成三要素

數位學習的組成有三個重要的因素，分別是學習者、學習內容以及傳輸工具(如教學平台或電子載具的使用)。對現代企業來說，數位學習的核心莫過於透過網路的輔助來達到學習成效，網路為基礎的學習模式有別於傳統式學習的最大特色為：學習者能夠彈性並自主選擇時間空間的去建構知識。因此，要讓數位學習在一開始便導入成功，就必須在導入前考量 IT、Content、Learner 這三個層面的規劃。

參、研究方法

一、研究方法

本研究為敘述性研究，採用文獻回顧法與個案資料蒐集法。研究目的為，透過不同層面來探討跨產業之數位學習系統的發展與比較，分析連鎖超商與金融產業兩者間在數位學習系統上有何具體差異，藉由蒐集各項書面與網路資料加以歸納整理，透過比較分析，了解兩產業之背景與特色，並於最後提出實務上的建議。

二、研究對象

本研究以台灣某連鎖超商與某金融產業為研究對象，探討不同產業類別對於數位學習系統需求之差異，以連鎖超商 A 公司與金融產業 B 公司為研究對象，比較兩者之間的異同。

肆、實務研究

一、產業背景

(一) 連鎖超商

A 超商屬於零售服務業，成立於民國七十七年九月，目前有約 850 餘家分店，分別分布在基隆、台北、桃園、苗栗、新竹、台中、彰化、南投、雲林、高雄、屏東等地。目前更不斷增設分店中，以擴大企業規模與永續經營。長期以來，以顧客滿意為努力的目標，持續提升店鋪形象與降低經營成本以提高競爭力。在十幾年的經營中，發展出獨特的經營文化：

1. 以顧客滿意度為經營的優先重點。
2. 不斷進行改善作業，追求更高的經營績效。
3. 建立「知識型」企業體系，使經驗可以完整的傳承。

除了提供豐富的商品組合、優質的服務品質外，更建立了完善的購物環境，使消費者有賓至如歸的感覺。未來將以達成「顧客滿意度最高」的連鎖便利店，作為經營的策略和目標。

(二) 金融公司

B 公司成立於 1977 年，提供多元性的財務金融商品與服務項目，包括租賃業務、融資貸款、分期付款業務等項目，全方位的專業化經營模式居台灣租賃產業市場中的龍頭。

為順應世界經貿潮流的快速變遷與全球化發展趨勢，國際化為發展的主要策略。B 公司運用既有競爭力的複製與整合，進而連結當地市場，投入海外的經營與開發，建立穩定成長的海外事業單位，並建構更具全方位的競爭優勢。

另外，其長久以來一直以紮實的教育訓練制度聞名金融界，近三十年來培育無數頂尖的企金業務和審查人員，憑藉著高素質的人力資源，B 公司穩居國內租賃業的龍頭。未來除了落實執行『持續深耕國內市場，積極拓展國外市場』的雙軌策略外，更致力朝向『成為亞太地區卓越的財務金融公司』的企業願景邁進。

二、數位學習系統導入契機

(一) 連鎖超商

1.提升訊息傳遞的效率：配合超商的產業特性，每個月會有不同的促銷活動，以及各項商品的上市與預購。為了因應行銷活動週期短與各營業據點分散的困境，如何將促銷活動的訊息有效率地傳達給各分店的門市服務人員成為一項重要的議題。以往是透過店長會議的宣導，再進而傳遞給門市人員，這種方式往往需要耗費許多時間上的成本，且只能藉由間接的方式對一班門市人員進行訓練。

2.CBT 面臨汰換的壓力：OK 超商自 85 年起運用 CBT (Computer Based Training) 進行新進人員的訓練，是國內少數使用 CBT 協助訓練執行的企業。但使用後期，由於面臨系統相容性不佳、軟硬體缺乏擴充性、課程更新速度慢、教學方式單調、硬體使用穩定度低等問題，決定淘汰原有訓練方式，並使用相關的替代方案，藉此提升訓練之成效。

3.門市人員培訓量大、店經理負擔沉重：OK 超商門市人員仰賴店鋪訓練 (OJT 訓練) 的部分極重，由於店鋪訓練的教導者為各分店的經理，如此一來對店經理將成為一項沉重的負擔。因此，如何透過數位工具的導入，使各店經理的負擔減輕，將時間轉化在店鋪的經營上，亦為另一項改善的重點。

為了解決上述問題，A 超商於 2005 年時導入數位學習(e-Learning)系統，藉由 LMS(Learning Management System)的平台，協助公司達成各項訓練的溝通與執行，以及將不定期推出的促銷活動、商品預購等訊息快速傳達給各營業據點的門市服務人員。

在上述的動機下，A 公司將 e-Learning 融入訓練體系中，解決舊有訓練問題，提升門市人員的執行績效，甚至達到更甚於傳統式訓練方法的成效。

(二)金融產業

1.因應內外環境變化：B 公司總經理表示，為了因應市場的推陳出新和海外據點的迅速拓展，使企業能夠維持穩定的成長；另一方面，企業好不容易培養出的優質員工卻時常成為國內其他金控公司挖角的對象，在內在驅動力與外在拉力的交互作用之下，公司導入數位學習系統，留住人才以因應內、外環境的挑戰。

2.師徒制中的師傅負擔沉重：長期仰賴師徒制度，而師傅平均每年要調教 3 至 4 個徒弟，有時實在力有未逮。

3.授課內容缺乏一致性：據了解，B 公司的業(授信業務)審(徵信審查)人員的比率最高(56%)，因而針對這些業務人員推出「π 型人養成計畫」。π 的形狀就像人的兩條腿，在此用來引申擁有雙專長的意思，希望透過業審雙修專業的養成，培育具備「業務推廣」、「審查風險管理」雙專長的 π 型人。而完整培育出一個成熟的業審雙專業人員為期長達二年，公司原先每年只有二次大規模的完整訓練，講師們各自製作教材，導致實體授課的內容並不一致。

三、導入步驟與實際做法

(一)連鎖超商

在導入數位學習時，A 超商依據前述的數位學習三層面來思考與規劃，以下將進一

步說明連鎖超商的導入步驟與實際作法：

1.建立制度與體系：要讓數位學習扎根在企業訓練中，就必須從制度與體系的建立做起。以實際需求面出發，從訓練體系中需求量最大的分店新進人員開始導入，因為需求量大專案，也是最能展現成效的專案。藉由新進人員訓練導入，成功的減輕店經理教導新人的時間，也展開數位學習成功經營的第一步。接下來則導入了店經理的職前訓練，建立重新設計的混成學習制度，並加入了學習服務的結構化訓練模式，不僅提升了店經理訓練的效能與效率，後續更將此訓練模式複製到業務與總部的各項訓練上，建立了完整的數位學習訓練體系。

2.建立具專業與品質的數位學習：建立具有專業與品質的數位學習，是很重要且影響深遠的，一個有品質的數位學習與只是將數位教材放在平台的學習，學習者能夠清楚感受到，並實際反應到學習成效上。OK 超商在導入數位學習之初，即有計畫的建立具專業與品質的數位學習，例如在導入的第二年便建立了自製數位教材 SOP 與學程訓練學習服務 SOP，藉由 SOP 的建立，OK 超商的數位學習便不會因為內部人員的異動而經營中斷或品質下降。另外，OK 超商也積極參加品質認證中心的數位學習服務品質認證，從單元認證、課程認證，到學程認證，來建立與提升 OK 超商在學習服務的專業與品質，也帶動內部人員能力的成長。

3.提供良好的數位學習環境：企業導入數位學習與傳統訓練最大的不同，就是加入了「IT」這個技術的議題。由於大部分使用數位學習系統的人通常都不具有 IT 背景，因此，要讓學習者能「無障礙」的進行數位學習，在導入系統時，就要對這個議題加以規劃與準備。OK 超商在導入數位學習系統時，除了建立了相關的操作手冊與線上課程、FAQ、軟體下載與各步驟的說明之外，同時設置了專責的 OK e 助教，來協助學員順利操作系統並處理發生的問題。另外，在每一梯次的職前訓練，還安排了學習導師，協助學員解決學習上所發生的困難或問題。此外，為了讓分店人員有更方便的學習環境，在 98 年 OK 超商全面開放分店電腦可以閱讀線上課程，大大提升了數位學習應用的效率。

A 超商在 2005 年導入數位學習系統時，第一年設定要導入的專案有三個：新進人員訓練、店經理職前訓練、每月促銷活動訓練，依序將課程上線。主要是以當時培訓量佔比來考量何者為第一階段要導入的專案，期許能在系統導入後減輕業務部訓練師大部份的負擔。在 2005 年 4 月決定導入數位學習系統後，即在 2005 年 7 月 18 日平台開台，並且同步上線新進人員訓練課程。新進人員訓練是第一個導入的專案，所以專案需求的分析就不能只單純考量如何讓課程上線，也必須同時考量如何讓 LMS 系統順利的導入，才能讓課程上線成功。尤其使用者對第一個上線專案的接受度，會決定後續專案的推動成功率，所以專案更需仔細分析、謹慎執行。

為了要讓新進人員訓練專案導入成功，並達到培訓率 100%的目標，除了教育訓練部門同仁的討論與內部分析之外，還對業務部的所有區主任與店經理進行了全面的問卷調查。問卷調查分成兩大主題：新進人員工作時常見問題，與導入 e-Learning 使用上可能產生的問題。前者的調查結果，提供製作新進人員線上課程時課程內容規劃與設計的參考；後者的調查結果，提供導入數位學習成功關鍵因素的參考。

(二) 金融產業

過去由總公司中央集權統一辦理訓練活動的模式，無法完整因應快速變遷的競爭環境。因此，B 公司在人才發展上提出創新做法，自 2009 年起推動「在地化自辦訓練」，有系統將訓練活動的規劃和執行，授權給各單位。先在各部門遴選出教育長，再由 HR 教導和協助教育長規劃執行其專屬的訓練課程，讓同仁得到最符合自身需求的培訓課程，後續將教材上傳到中租內部的知識管理平台，形成一個跨區域的內部知識網路，同仁們可隨時上網搜尋所需的知識或問題解答，持續升級專業。

「在地化自辦訓練」主要有兩項重要功能：(1)與總公司的訓練互補（特定產業的課程，總公司人資部門無法提供，由教育長協助安排）；(2)強化總公司的訓練（在總公司上過，教育長可能會再安排上一次，讓新人更快上手）。同仁在這樣的學習環境中，每天累積能力，重複運用練習後成為公司需要的業務人才。近年來，因幕僚單位陸續加入自辦訓練的行列，為貼近實務狀況，「在地化自辦訓練」在 2013 年更名為「部門自辦訓練」。

為因應繁忙的業務，B 公司的業務人員得時刻為客戶服務，而業務人員接到客戶需求後，審查人員與客服人員緊接著就開始作業，包括做徵信調查、鑑價、簽約準備、帳務處理...等作業，B 公司的整體員工都需具備高移動的特性。綜合上述，在訓練需求量大、無法及時提供訓練、師徒制負擔沈重的考量下導入數位學習系統，「e 學苑」因而於 2006 年正式實施。

四、系統導入前置規畫

(一) 連鎖超商

在系統導入可能產生的問題部份，A 公司經過問卷調查彙整後發現，業務主管擔心的 80%問題集中在：使用者不會操作系統、沒有電腦及網路設備、遇到問題無法立即解決、使用意願低。所以，針對這幾項主要的問題，A 公司在數位學習系統導入前，便著手規劃了各項因應方案，如：

- 1.提供平台登入及系統操作說明的手冊與課程。
- 2.設置區域的訓練學習點。於平台設置問題處理的 Q&A 網頁、問題反應討論區、及問題處理人員(e 助教)。
- 3.持續安排於各項業務主管會議中進行平台導入的溝通。

從上述 A 公司導入數位學習系統的案例中得知，訓練的前置需求分析相當重要，可以協助承辦部門事先預防專案導入時所可能發生的問題，並順利達成設定的目標。另外，個別專案的成功與整體專案的導入狀況是習習相關的，舉例來說：雖然新進人員訓練課程製作符合業務部所需，但如果業務同仁不會或不知道如何使用平台系統來閱讀課程，則仍然無法達成新進人員訓練專案的導入目標。因此，個別專案與整體專案導入時必須同步考量，才能有效的達成專案目標。

透過專案需求分析的過程，達成新進人員訓練的導入目標，由於同步解決了大部份

使用者的使用障礙，因而降低了後續其他專案的導入困難度。

(二) 金融產業

導入數位學習系統所產生的實質成效是主管最關心的議題，當初的目標是希望未來所有訓練相關的行政流程能夠在「e學苑」上進行，以提升行政效率，而知識性的課程則能以e化的形式提供同仁在網路上重複學習，進而提昇訓練成效。但是實際進行的過程中卻發現，人的習慣其實才是e化世界最難克服的障礙。由於大家都熟悉以往的作業流程，習慣面授課程的訓練模式，突然間要轉換成新的方式，難免需要時間的磨合。為了因應這項困難，必須靠不斷的推動及宣導，才能將系統成功的導入。

訓練並非解決組織問題的萬靈丹，進行訓練活動前必須進行完善的需求分析，並決定是否要透過訓練的方式來解決問題，否則可能造成組織資源浪費。導入數位學習系統前必須透過完善的課程盤點與需求分析，因此，B公司在導入數位學習系統前，經過嚴謹的課程盤點來規劃各項因應方案，如：決定訓練計劃中需要錄製成線上教材的課程、邀請經驗豐富的內部講師群來錄製線上課程、對組織內部進行數位化的堆動與宣導等。

五、導入後的成效

(一) 連鎖超商

訓練制度加入數位學習的概念後，大幅改善了舊有訓練體制的缺點，產生的效益如下：

- 1.降低訓練成本：人員的培訓時間由原本的平均 100 個訓練天數，降為 77 個訓練天，平均減少了 23 天，大幅的降低訓練成本，並使學員能夠提早投入在營運績效上。
- 2.降低訓練者負擔：由於學員平均受訓天數下降了 23 天，訓練者訓練每名學員的時數也因此降低了 92 個小時。另外，數位化的學習模式讓學員能夠事先瀏覽線上課程及內容，節省訓練者部分的教學時間。
- 3.提升訓練一致性：導入數位學習系統之後，將課程內容製作成線上課程，供受訓者於實作前閱讀，提升其學習內容的一致性。
- 4.提升訓練品質：將訓練的內容製作成線上課程，使學員能夠擁有相同的學習品質，可避免因訓練者教學經驗不同所造成的差異與內容漏失。
- 5.可大量培訓受訓者：透過數位學習的導入來降低訓練天數，快速且大量的傳遞課程內容，使 OK 可以因應營運需求，快速的培訓員工。

(二) 金融產業

訓練制度加入數位學習的概念後，大幅改善了舊有訓練體制的缺點，產生的效益如下：

- 1.課程標準化：由於教材的高度通用性，有 80%的同仁都可以閱讀，相當利於擴展至其他單位與部門，預計有一半以上的知識性課程可以進行數位化。未來則進一步將課程範圍擴散至大陸與海外據點，期盼從業務部門開始的數位學習經驗能夠帶動整個企業的學習風氣。此外，數位學習系統能夠將課程內容標準化與系統化，有助於全公司的員工接

受統一的教材，確保課程品質，改善過去每位師傅訊息傳達不一致的盲點。

2.降低人員成本：自從導入數位學習後，人員奔波的差旅費大幅減少，一年可節省約 300 萬元。而以往公司仰賴師徒制來進行知識與經驗的傳承，如今藉由網際網路與數位化系統的輔助，徒弟可預先瀏覽知識為基礎的課程，不但有效率的減輕師傅的負擔，師傅也因此能夠著重在自身經驗的分享，甚至加強與徒弟間的人際互動，提升彼此的專業技能。

3.專業知識得以累積保存：知識為基礎導向的課程多數已迅速 e 化，不但可保存專業知識，學員針對不懂之處也可進行重複閱讀，尤其知識的傳遞者在減輕知識面的教導負擔後，能夠更加專注於自身經驗的分享傳承，甚至因此增加新人的留任率。

4.促進知識的分享與討論：以往的問題大多仰賴師徒問答的方式來解決，現在則是透過課程學習平台的討論區來進行知識的討論。只要於討論區拋出問題，即可獲得跨區性回應，形成多元化解決方案。系統上的「中租論壇」可設定主題，讓大家透過討論區找尋適合的答案。

六、以數位學習系統傳遞內容

(一)連鎖超商

在 2009 年時，A 公司成立「OK 之音」，由公司內部績效佳的分店或銷售達人來錄製約 5 分鐘的銷售技巧或經驗分享，再透過網際網路的形式，將這些非正式學習的內容傳遞給所有員工，因而提升了促銷活動及預購商品的銷售業績。

某分店經理說：「...或許有人會問：OK 之音真的這麼厲害嗎？真的可以提升業績嗎？我的答案是肯定的。就拿我們店三月份的烤蕃薯銷售來說吧！原本我們的平均銷售只維持某個金額左右，試過一些方法仍然無法提升，於是我實際造訪鄰近銷售超佳的分店，親自請教，同時派店內人員一一前往學習，同時又有 OK 之音的幫助，讓我們得以綜合各項方法歸納出可以在我們分店簡單執行的方法，結果，在三月份我們店的烤蕃薯平均銷售足足成長五倍，真是大大的成功呀！」（資策會數位教育研究所，2009）

A 公司部經理表示：「在訓練課程的執行過程中，曾經遇到有些受訓者面臨學習上的瓶頸無法突破，甚至萌生退出訓練的念頭，但由於公司的數位學習支援與輔導機制十分完善，學習導師能夠適時的給予受訓者相關回饋，使其順利度過學習及工作低潮，重拾工作挑戰，同時達成工作績效。」

(二)金融產業

偌大的辦公室中，交談聲此起彼落，B 公司一位業務員剛掛掉客戶的電話，立刻從電腦進入公司內部的知識庫，調出這家企業客戶的基本資料、相關產業報導和以前同事留下的備忘摘要，迅速將自己沉浸在這個過去完全沒接觸過的產業領域中。

這一連串的動作，幾乎是 B 公司業務員每天的例行工作，透過內部數位資料庫與網際網路的訊息掠取，不到 24 小時，這名業務員就可以決定是否要和客戶進行進一步的會談？見面後又要談些什麼？甚至立即擬出一套資產管理的解決方案。

伍、結果與討論

本篇透過資料蒐集以及個案公司的討論，做出 A 公司與 B 公司跨產業比較如下表所示：

表 1. A 公司與 B 公司之比較表

	A 公司	B 公司
設立年分	1988	1977
產業背景	連鎖超商	金融產業
公司願景	未來將以達成「顧客滿意度最高」的連鎖便利店，作為經營的策略和目標。	未來除了落實執行『持續深耕國內市場，積極拓展國外市場』的雙軌策略外，更致力朝向『成為亞太地區卓越的財務金融公司』的企業願景邁進。
導入目的	1.提升訊息傳遞的效率 2.CBT（Computer Based Training）面臨汰換的壓力 3.門市人員培訓量大、店經理負擔沉重	1.因應內外環境變化 2.師徒制中的師傅負擔沉重 3.授課內容缺乏一致性
導入成效	1.降低訓練成本 2.降低訓練者負擔 3.提升訓練一致性 4.提升訓練品質 5.可大量培訓受訓者	1.課程標準化 2.降低人員成本 3.專業知識得以累積保存 4.促進知識的分享與討論
優勢	運用 LMS 平台來傳遞非正式學習的內容，進而達成組織內員工的知識分享	1.內部快速蒐集情報的能力 2.線上資料庫的建置

資料來源：本研究自行整理

一、產業背景之比較

兩項企業的產業類別與背景不同，連鎖超商的策略是以顧客服務為導向，在這商機稍縱即逝的時代，唯有活用內部知識庫與網際網路，培養快速傳遞資訊的能力，才能即時回應客戶的需求；而金融產業則是致力於以市場的拓展為目標，保存與整合完善的業務訓練資料庫，使課程標準化並建置線上資料庫。兩項不同產業別的企業也因此有不同的數位學習需求。

二、導入目的之比較

從上表中可以發現，兩者有一項共同點：皆為了降低訓練人員(A 公司：各分店店長；B

公司：師徒制中的師傅)的負擔與成本問題，進而實施數位學習系統的導入。知識傳遞者在訓練中扮演一項重要的角色，可以透過非正式學習傳遞內隱知識，但所需的人力及時間成本較高，若是能夠搭配數位學習系統，將會創造更大的成效。

連鎖超商由於每一檔期有不同的促銷活動，學習內容更新速度快，且具有時效性，透過數位學習系統的特性，能夠有效輔助門市店員的訓練；而金融產業的業務人員訓練為一長期計畫，因此需仰賴數位學習系統來儲存專業知識，以確保知識的標準化、建構與保存。

整體而言，兩者皆重視成本的降低及學習的即時傳遞性，這同時也是現今多數企業導入數位學習的訴求。

三、導入後成效之比較

過去依賴師徒制或是資深員工的帶領來進行專業知識與經驗的傳承，而如今擁有 e-Learning 的協助，師傅(店長)可以更著重身教，加強與徒弟(新進門市人員)間的互動，以提升其專業技能；知識類的課程徒弟則可以自行上線學習，如此不但有效減輕師傅(店長)的負擔，徒弟(新進門市人員)透過反覆上線學習，對於公司相關產品的專業知識也能更加瞭解。同時，搭配各種不同活動，例：線上測驗、線上討論區、線上經驗分享等，更加強了學習的深度，也使得學習更多元有趣。此外，e-Learning 能夠標準化與系統化課程，如此有助於全公司的新人都接受統一的教材，可以彌補過去每位師傅傳達訊息不一致的盲點。

綜合上述發現，共同的優點皆為：節省時間與人員的訓練成本、學習速度提升、標準化課程內容。OK 再導入數位學習後，大幅降低了學習天數，使學習者與各分店經理能夠更快速的投入工作中；而中租迪和甚至加入了社群網絡的概念，在全球化環境趨勢下，知識交流與線上討論等多元學習方式，將有助於跨領域、跨地區性的企業提高其訓練效率。例如「業審雙專業養成計劃」的訓練規劃增加了 e-Learning 的學習方式後，不但可以讓學員享受更多元的學習模式，也大幅降低過往訓練的差旅費，並提升訓練活動的即時性。

隨著數位學習成為一項趨勢，現今更有 social media 的新興觀念出現，透過社交媒體的運用，搭配數位學習來提升學習的成效。

四、優勢之比較

A 公司的其中一項數位化訓練重點，是運用 LMS 平台來傳遞非正式學習的內容，進而達成組織內員工的知識分享。相較於傳統式訓練，數位學習加入了多元化學習方法，讓學習不再受限於課堂及紙本的知識內容，透過網路與數位平台，知識與銷售技巧快速的傳遞並分享給各分店員工。

而 B 公司的優勢，莫過於內部快速蒐集情報的能力，以及線上資料庫的建置。身為國內最大的租賃業者，其所承包的租賃項目十分廣泛且多樣化，近幾年再加上增加其他投資領域，使得員工們所接觸的產業類別差異性相當大。在如此的產業特性下，員工必須擁有快速反應與蒐集情報的能力，透過使用數位化的線上資料庫去建立優勢，才有辦法在資訊爆炸的時代，保有持續不斷的競爭力。

陸、研究發現與建議

數位學習的導入為企業內部的一項變革過程，如何成功的經營數位學習系統，規劃與執行扮演重要關鍵。A 公司在數位學習導入時，持續推展「建立制度與體系」、「建立專業與品質」、「提供良好的數位學習環境」這三個面向的執行，讓 IT、Content、Learner 三者能成功的串連，讓其奠基了數位學習經營成功的基礎，並引導後續數位學習應用的實績。

數位學習已然成為嶄新的議題，各企業必須持續優化自身內部學習系統以符合時代潮流的趨勢。

近年來，逐漸看到同儕互動與討論在數位學習上的益處，以及促進學習動機的提升，像是 B 公司的論壇，學員可自行設定主題，再進一步進行搜尋與討論。而 LinkedIn、Yammer 等合作取向的社群工具，也給了專業社群網站更高的可信度。許多學習平台也降低社群分享的門檻，讓學習者能夠透過社群平台發表自己對於學習內容的意見、想法，甚至參與相關討論。有了這些活動參與，學習素材就能變得多元化且具互動性。社群媒體以及社群的使用對於提升同儕共學內容品質，未來將扮演至關重要的角色。

藉由跨產業的比較發現，不同產業別重視的數位學習內涵也有所差異。連鎖超商重視即時傳遞與更新速度；金融產業則是將重點放在教材的一致性與標準化上。根據前述討論，本篇最後就人員與軟硬體面向提出未來企業導入數位學習系統之策略提出建議。

一、人員面向：企業在導入系統的前期，必須讓高階主管了解數位學習的優勢，以便獲得主管的支持與資源，方能大幅提升導入成效。另一方面，應加強同儕間的討論已激發成員之內再學習動機。

二、軟硬體面向：為了促進企業內部數位學習系統的長期發展，建議負責系統專案的執行團隊抑或是外部負責的廠商能夠提供全面性解決方案，協助技術層面的問題，避免影響系統的發展與進度。此外，企業在選擇數位學習系統或平台時，應考量到使否能夠有效結合人資內部管理系統以及績效系統之跨平台整合，如此方能達到企業內部系統的全方位管理。最後，隨著數位學習成為一項時代趨勢，企業之訓練經費若是充足，可以考慮做全盤性的學習，也就是增加硬體設備的數量或是其他可以應用的電子載具產品，像是電子書、電子白板等，都是能幫助員工學習的工具，讓員工能夠跟上「無所不在」學習的這股洪流。

參考文獻

OK mart 官方網站。取自：

http://www.okmart.com.tw/information_knowUsCompany

中租迪和網站。取自：

<http://www.chailease.com.tw>

國家圖書館。數位學習。取自：

http://www.read.com.tw/web/hypage.cgi?HYPAGE=subject/sub_e_learning.asp

張博堯（2002）。E化與企業訓練。台灣新世紀人才培訓協會資訊網。取自：

<http://asia-learning.com/tstd/article/259172339>

陳永隆（2000）。企業員工 e-Learning 的發展趨勢。陳永隆資訊網。取自：

<http://asia-learning.com/chen2000/article/47086007>

資策會數位教育研究所（2009）。e-Learning 2.0 應用實例分享—OK 之音，知音好 OK。取自：

<https://goo.gl/AaHBef>

數位典藏與數位學習國家型科技。取自：<http://teldap.tw/Introduction/introduction.php>

王舒可（2002）。企業實施網路化訓練關鍵成功因素之探討。國立交通大學經營管理研究所碩士論文。

李業成（2001）。企業導入網路學習系統(e-learning)關鍵因素之探討。義守大學管研所碩士論文。

林榮斌（2001）。影響企業建構網路化訓練相關因素之探討。國立台灣科技大學管理研究所碩士論文，未出版，台北市。

榮泰生（2006），管理資訊系統，台北：五南。

洪明洲（1993）。網路教學。台北市：華彩軟體。

溫嘉榮、吳明隆（1993）。新時代資訊教育的理論與實務應用。台北市：松崗。

資策會講師群（2003）。數位學習最佳指引。台北市：資策會。

鄒景平（2000），全球電子學習市場蓄勢待發，《管理雜誌第312期》。

岳修平、劉伊霖、陳姿伶、陳國棟(2009)，92-95年度企業參與企學網導入數位學習歷程之個案研究，**教學科技與媒體**，第89期，53-70。

Brown, K. G. (2005), "A Field Study of Employee E-learning Activity and Outcomes," *Human Resource Development Quarterly*, 16(4), 465-480.

- Cameron, H., and J. Limberger (2004), "Online Learning: Cross-cultural
- Clarke, A.(2002), "Online learning and social exclusion", National Institute of Adult Continuing Education.
- Davis, F.D., Bagozzi, R.P. and Warshaw, P.R. (1989), 'User acceptance of computer technology: a comparison of two theoretical models', *Management Science*, Vol. 35, No. 8, pp. 982-1003.
- Development in Time Poor Environments," *Journal of European Industrial*
- Haydn, T.A., Barton, R.(2007), "Common needs and different agendas: How trainee teachers make progress in their ability to use ICT in subject teaching. Some lessons from UK.", *Computer & Education*, 49, pp. 1018-1036.
- International Journal of Information Management* 27(2007), pp.22-35.
- Lim, H. et al.(2007), "Validating E-learning factors affecting training effectiveness",
- Tao, Y.H., Ho, I.F., Yeh, C.(2001), "Building a user-based model for web executive learning system. – a study of Taiwan's medium manufacturing companies", *Computers & Education*, 36, pp. 317-332.
- Training*, 28(5), 429-439.
- Wah, L.(2000), "Give EPR a chance", *Management Review*, 5, pp. 20-24.