

知識分享與員工創新行為之探討

Discussion on Knowledge Sharing and Employee Innovative Behavior

黃能堂教授

Neng-Tang Huang

曾暄芹

Shiuan-Chin Zeng

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

組織內的知識流通與儲存是很重要的，許多學者指出企業應該隨環境的變化，讓成員透過知識分享來創造組織的知識。而科技日新月異，產業與企業間的競爭越來越強烈，又加上產品與技術的創新容易被學走，易造成競爭對手的模仿效應，因此組織必須不斷創造新知識以及創新行為，近年來創新也成為熱門的議題，政府及企業也開始重視創新的發展，創新能夠讓企業永續經營並且提高競爭力，創新也不再只是研發部門所需的能力，非研發部門的創新也是重要，然而知識與創新之主體在於人，因此若要激發員工的創新行為，組織應提供員工知識交流的環境，進而有效提升組織的知識與員工創新行為的產生。但是個人的創意與創新很難憑空被激發出來，或許能透過良好環境促使組織成員有所交流與互動，也就是提升員工對知識分享的意願以激發創新行為的產生。回顧結果發現員工有知識分享的行為，能夠維持、提升或發展創新行為，並反映在績效上，甚至是獲得更多的支持與相關資源。最後提出管理意涵與後續建議以提供未來研究方向之參考。

關鍵字：知識分享意願、知識分享行為、員工創新行為

壹、前言

一、研究動機與背景

在知識經濟的體系中，企業將不能全依賴低價格作為競爭策略，因為低價優勢已逐漸被大陸及東南亞國家取而代之，吳清山（2001）提及知識經濟的動力在於知識和科技，知識經濟的方法在於冒險和創新，知識經濟的目標在於競爭和優勢，李昭蓉（2012）則指出人、知識、分享是知識管理的基礎架構與過程中最重要的三元素。在競爭對手快速模仿下的環境，組織必須不斷創造新知識以及創新行為（Tsai, 2011）。因此，員工的知識與創新才是企業競爭優勢的關鍵。

張秀霞（2006）指出團隊成員若能表達自己的想法，尋求成員間的支持與共識，其能發展出創新行為。知識分享過程所獲得的經驗可以提升個人能力及創造力（陳淑雯、張婉菁，2013）。為了促進組織的創新氛圍以及員工的創新行為，以產出特別又具有差異性的產品，然而我們也知道創新、創意很難憑空想像，黎士群與鄭仁偉（2001）認為企業應隨環境變化，讓成員透過知識分享得以創造組織的知識。王文彥（2002）指出知識的分享是知識創造與再利用的一個前提，如個體的知識沒有經過分享，知識的效用就僅限於個人，除此之外還會失去激盪出創新的機會。因此本研究認為若能透過成員間的知識交流，提高員工創新的意願與行為，那知識分享就成了重要的推手，本研究透過文獻回顧以整理出知識分享以及員工創新行為的國內外期刊論文之相關研究，藉以作為未來公司推動知識分享與創新政策之參考。

貳、文獻探討

近年來創新早已成為政府與企業重視的議題，在快速模仿下的環境，組織要如何因應以及凸顯競爭優勢，其創新是很重要的，余鑑、于俊傑、陳奮霖與余采芳（2012）提及員工創新行為除了是個人能力的表現，也是推斷企業是否具備創新能力之領先指標。每位員工都可能蘊藏著許多創意的點子，但是能夠將創意的點子分享出來或者執行出來，又有多少人呢？這就是執行創意的困難點所在，本研究將探討知識分享意願、行為與員工創新行為之關係。

一、創意與創新之定義

創意（Creativity），在學術上常被翻譯為創意或者創造力，傅學海（2001）認為創意是一種態度，是與眾不同且對事物能有多種角度的觀察。翁瑞敏（2011）認為創意來自於重組自

己既有的認知，並且改變原有的事物，使其變得更有趣。Candy 與 Edmonds（2000）認為每一個人都有創意的潛能與可能性，但若要真正的運用創意則不是每一個人都可以做到的。

創新（innovation）的概念最早是由 Schumpeter（1934）提出的，他認為創新是將已經發明出來的事物，發展為社會可以接受的活動，並具有商業價值。邱瑜婷（2010）認為創新是具有顛覆與革命性的，能對現有的秩序產生否決行與建設性。

因此，我們可以知道創意是來自於生活周遭，且每個人都有產生創意的潛能，例如：透過觀察而產生天馬行空的想法或者改變既有的想法，都能夠產生新穎、創意的想法，所以我們可以發現產生創意並不難。而創新就是能夠實際的執行創意，也就是針對既有的產品、流程甚至是技術進行改變，而產生新穎且顛覆的東西，且能夠具有商業價值的就是創新。

二、員工創新行為的定義

Scott 與 Bruce（1994）將員工創新行為分為三階段，第一階段當個人為解決問題或遇到問題時，會產生新穎的想法，第二階段新穎的想法產生後，個人會針對其新想法尋求支持者的支持，最後當新想法被支持時，則能將新想法予以執行，因此他將員工創新行為視為多階段之歷程。在 2000 年 Janssen 定義員工創新行為是個人在工作任務、群體或組織中的創新構想產生、行銷與落實。因此他也將員工創新行為衡量構面更明確的分為產生構想、行銷構想以及執行構想。Kleysen 與 Street（2001）定義員工創新行為是用於組織中任一層次的個人行動，其行動主要在改善工作關係以及增進工作效率與效能。在此他們也將員工創新行為分為五個構面：探索機會（Opportunity exploration）、引發（Generativity）、成形的調查（Formative investigation）、擁護（Championing）以及應用（Application）。

三、知識分享行為的定義

王文彥（2002）指出在了解知識分享以前，應該先有知識分享行為的情境了解，知識分享行為必須有知識供給者以及知識需求者，且必須在兩者認為必要的時間、空間下產生的行為，詳見如圖 1。

外在因素

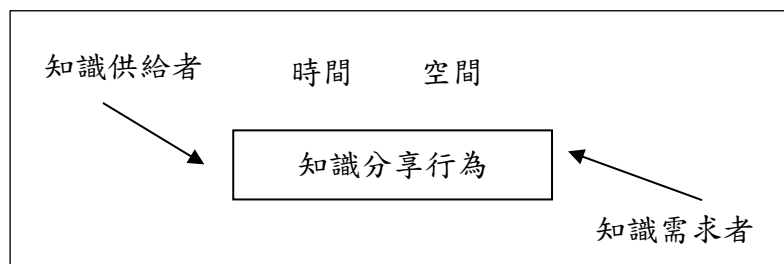


圖 1 知識分享情境

資料來源：「知識分享內外在動機與知識分享行為之研究以 A 公司為例」，王文彥（2002），p. 3。

吳盛與林東清（2007）認為知識不能自由的傳遞，所以向他人學習知識時必須有重建行為，因此研究者認為知識分享有兩個主體，知識擁有者：必須有意願且以知識外化行為（例如：演講、寫作）與他人溝通、分享知識。知識重建者：知識內化行為（例如：模仿、傾聽或閱讀）來認知與理解知識。Zhao（2010）認為能夠讓資訊與知識密切的連接，是因為有知識提供者（Knowledge provider）與知識接收者（Knowledge receiver）間的傳遞，知識提供者：個體提供以及分享他們的知識給他人。知識接收者：個體經由他人而獲取或接收到的知識。隨研究者不同，對於知識分享的主體翻譯也有不相同，不過可以見得知識分享主要主體為二，能夠將知識分享出來的供給者，以及能夠接收知識的需求者。

Nonaka（1994）將知識區分為兩種類型，內隱知識：涉及到個人的特質，因而使知識難以形式化或溝通；外顯知識：可以利用文字或言語表達。Kharabsheh（2007）認為知識分享是由內隱知識與外顯知識的交流，內隱知識：具高度個人化、難以形式化、難以用溝通方式去分享的（不能用客觀的溝通方式）；外顯知識：可以用文字、數字、簡單的溝通或者能夠經由數據、科學公式、編纂程序、普遍原則來分享。

Hendriks（1999）認為知識分享是溝通的過程，並將知識分享過程簡化為兩步驟，外化（Externalization）：指的是知識擁有者可以透過演講、編纂知識系統、建構檔案或知識資料庫等行為將知識外化。也就是說知識擁有者有意願將知識以語言、文字或其他行為來產生外化。內化（Internalization）：指的是知識接收者或稱知識重建者將知識內化的過程，知識需求者可以透過做中學、閱讀、了解知識庫中的知識等。也就是說知識接收者，將獲取的知識內

化成為自己的知識。

鄭仁偉與黎士群（2001）將知識分享分用兩種觀點作探討，以學習觀點而言知識分享是能夠協助他人發展新的行動力，以知識庫系統觀點而言知識分享不是單純的資訊或資料的分享，而是在分享過程中使資訊產生邏輯與推理機制。吳朝森（2004）認為知識分享為知識擁有者與知識需求者相互交流、學習，知識擁有者願意提供知識需求者所需之知識，而知識需求者必須有吸收、重整的行為，進而將所需要的知識轉換成個人知識或信念等一連串的行為或活動。陳必碩（2004）定義知識分享為個人於工作團隊運作過程中，願意主動地將個人所擁有的工作相關專業、經驗、資訊、建議和意見等外顯知識，分享傳遞給團隊同事的心理和行為歷程。

四、知識分享意願的定義

知識是現在企業增強競爭力的關鍵因素，因此有必要去分析與誘導員工交換知識，陳必碩（2004）將知識分享意願定義為工作團隊成員在工作場合中，願意致力於與同事分享工作相關專業知識、經驗和意見的投注或預想程度。姚凱文（2010）則指出知識分享意願是當他人有問題請教時，本身會樂意分享知識給他人或將所學知識、經驗傳授給他人，也就是心理與行為的一致性。Krok（2013）透過社會心理理論探討知識分享意願，並整理出對知識意願的解釋：1.我們分享知識與期望回報 2.我們相信分享知識的利益大於成本 3.我們因為同理心的力量而分享知識 4.員工知識分享意願是出自於三個社會化過程：同屬關係(subordination)、識別(identification)、內化(internalisation) 4.知識分享決定於主觀規範與感知行為控制 5.知識分享會受到一些決定性影響，像是知識技能的行為、環境限制，並強調行為與習慣。也就是說員工有意願分享自己的知識，是因為他們認為分享的好處大於成本，而且對於特定需要幫助的成員，他們會有同理心去分享他們所知道的知識，並且根據計畫行為理論顯示態度也是影響意願的因素。

五、計畫行為理論

計畫行為理論（Theory of Planned Behavior, TPB）觀點用以預測知識分享行為，行為的態度、主觀規範、知覺行為控制對行為意圖有顯著影響，而這三個前因變項也可以獨立影響行為意圖，以預測實際行為的表現（Ajzen, 1989, 1991），如圖 3 所示。Bock 與 Kim（2001）研

究指出積極的知識分享態度會影響知識分享意願，最後影響知識分享的行為，Bello 與 Oyekunle (2014) 也指出知識分享行為會受到態度、意願以及動機的影響，又知識分享態度與意願有顯著關係，知識分享意願與行為也有顯著關係。黃士齊 (2014) 的研究也顯示知識分享意圖與知識分享行為有顯著相關。因此透過計畫行為理論證實，知識分享意願與知識分享行為有相關性。

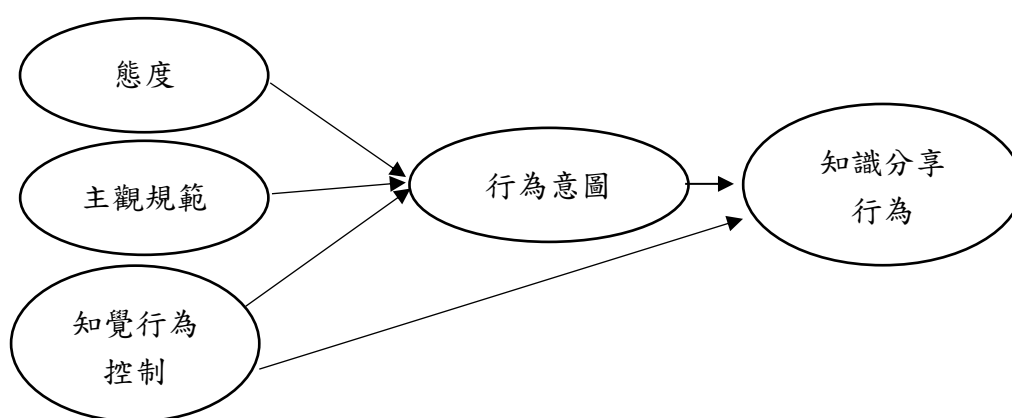


圖 2 計畫行為理論

資料來源：“The theory of planned behavior”, Ajzen (1991), p. 182.

六、知識分享行為與員工創新行為之關聯性

Yang (2007) 指出員工的態度與能力將會影響知識分享，若個人不願意分享，其原因可能是害怕分享出來的知識被他人學走，因而產生不安全感，又或者當分享自己的知識後已經喪失的知識的所有權，在這種種因素下而影響了組織成員的知識分享，如此建立一個健康的環境，促使成員們合作與信任就變得重要了。知識分享的關鍵在於個人的意願與行為，若知識擁有者不願與他人分享，個人知識則無法透過轉換成為組織的共享知識(郭東昇、趙昕儀，2014)。Lin (2007) 指出員工願意將知識捐贈給同事、向同事吸收與學習知識，將有助於提升創新能力，因為員工願意與同事捐贈和收集知識可能維持創新能力，並且從而長期在公司處於良好的競爭優勢。Hendriks (1999) 認為知識擁有者的分享目的是為了期望獲得他人在工作上的肯定，並且期望他人回饋新的知識或資訊。Janssen (2000) 指出當員工一有想法便會與朋友分享，希望獲得支持者或贊助者支持與提供必要資源。張秀霞 (2006) 指出團隊成員能表達自己的想法，尋求成員間的支持與共識，其相互支援合作的態度能夠發展出創新行為。方世杰等人 (2004) 指出團隊成員知識分享程度高，能夠提升新產品開發績效。企業應

讓員工持續進行知識分享，並鼓勵創造新知識以應用與融合至新產品、技術之研發（周長庚，2009）。

本研究根據相關知識分享與員工創新行為之文獻探討，以及彙整上述內容，整理出架構圖，如圖 3 所示。

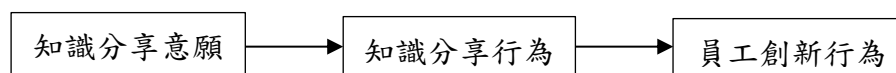


圖 3 研究架構

肆、結論與建議

一、結論

經由計畫行為理論證實知識分享意願會影響知識分享行為，當一個人的行為意圖越強，則表示行為的產生程度越強，然而在進行知識分享行為前，員工會評估這樣的行為對自己是否有回饋，又或者分享之後自己會不會處於弱勢，因此組織要如何去克服員工的心態？根據 Bock 與 Kim（2001）研究指出積極的知識分享態度會影響知識分享意願，最後影響知識分享的行為。組織若能從員工的態度與意願層次做提升，以克服員工抗拒分享的心態，使之實際的分享行為產生，便能提供組織內部知識流動與儲存。

Dianne 與 Staples(2010)指出完整的知識分享所具備的特點是，當知識擁有者能毫無隱藏並且以開方式溝通，將知識傳達給接收者。因此建立公平公開的環境，使員工放心進行知識交流是很重要的。Hendriks（1999）、Janssen（2000）張秀霞（2006）的研究指出當員工產生新想法便會與朋友分享，主要希望獲得支持者或贊助者的支持或得到相關的意見與回饋，因此當員工在分享的過程中，會不斷的獲得新的資訊而改善新的構想，將不可能達成的創新行為，因為獲取資源與改善而提升成功率。經文獻探討瞭解員工有知識分享的行為，則能夠維持、提升或發展創新行為，並且在能反映在績效上，甚至是獲得更多的支持與相關資源。

二、管理意涵

（一）員工心裡安全感的建立：大多數的組織成員不願意將自己所擁有的知識，全權分享於其他人，源於「知識就是力量」，為保護自己的權益與生存地位，而產生知識分享的不安全感，即便分享知識，往往也會多留一手，因此要提升員工知識分享，可以利用多管道方式來

提升，像是台積電的知識分享在人事考核中是很重要的項目，而皮克斯動畫公司建立了一個同僚督責（peer-driven process）機制，其旨在製造對等的討論基礎，讓同事平等對話，而非上司對下屬或導演對工作人員的溝通（鄧麗萍，2015），因此機制的建立不但可以讓組織內部的知識分享受到重視外，還可以提升員工的分享行為，另以主管為榜樣，時常分享知識給同仁，建立與部屬的信任關係，進而提升知識交流的機會與環境。又經由文獻探討得知，知識分享是透過人與人之間的互動，使知識交流，然而科技的日新月異，知識的分享也可以透過科技來交流，好比說：公司可以建立內部網站、社群網站、手機 APP 等相關方式，促進員工能夠無時無刻、即時回應相關訊息，為此也能建立公司的知識庫。

（二）跨領域的學習：經濟部人才快訊中提到皮克斯大學認為在同樣工作環境下的每一個人都應該瞭解公司的營運內容，並且跨出自己的專業領域，樂於接觸、認識彼此的專業，進而學會欣賞並從中了解組織目標（林佳琪，2010）。員工如果在企業內，越頻繁的與其他部門的同事分享知識與經驗，自己也越能從中獲得別人所分享的知識（黃思哲，2013）。

二、後續研究建議

（一）提升員工的知識分享意願與行為，能使員工不害怕創新甚至提升創新行為，對組織的益處很多，就目前學術界對知識分享的研究廣泛，但多著重於知識擁有者與知識接收者的交流行為作探討，隨科技日新月異，除了人與人的面對面接觸外，網路更是無遠弗屆，若能應用科技方式提升員工知識分享可以在後續作深入的探討，知識分享又多以自變項為探討，因此建議可將科技應用相關變項作為自變項以探討知識分享。

（二）知識分享態度、意願多與行為一起探討，但態度與意願多為心理層面，要真正實際執行知識分享會比態度、意願來得困難，因此建議未來能針對兩個區塊作探討，像是組織文化或團隊氛圍對於知識分享的態度與意願的影響、與對實際知識分享行為的影響，提供未來研究之參考。

參考文獻

一、中文部分

- Sandy(2013)。【WonderoxFlyingV】皮克斯為什麼讓我們驚嘆？因為創意不是一兩個天才的事。取自 <https://woundero.wordpress.com/2013/07/12/pixar/>
- 王文彥（2002）。知識分享內外動機與知識分享行為之研究以 A 公司為例。國立中央大學人力資源管理研究所碩士論文，未出版，桃園市。
- 方世杰、蔡馥陞與邱志芳（2004）。新產品開發團隊知識分享之研究：交易成本理論與社會交換理論之整合性觀點。科技管理學刊，9(4)，67-100。
- 孔貞貽（2011）。服務業員工創新行為之研究。國立臺北大學企業管理學研究所碩士論文，未出版，新北市。
- 余鑑、于俊傑、陳奮霖與余采芳（2012）。主管教練行為對員工知識移轉績效和創新行為之影響-以主管部屬交換關係為調節變項。中華管理評論國際學報，15（4），1-24。
- 李應宗（2002）。組織文化與知識分享之研究—以臺北縣國民小學為例。國立臺北師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版，臺北市。
- 汪美香、楊棠堯、黃國展（2009）。知識分享方式與團隊學習能力對團隊創造力之影響。資訊管理學報，16（1），181-202。
- 林慧真（2006）。內部行銷、知覺組織支持、組織創新氣候對員工創新型為之研究。國立勤益科技大學流通管理研究所碩士論文，未出版，臺中市。
- 林佳琪(2010)。Pixar 如何促進培養團隊創意：Thinking Outside The Mouse。取自 <http://itriexpress.blogspot.tw/2010/03/pixarthinking-outside-mouse.html>
- 林明杰、李信達。(2011)。組織社會化程度、授權賦能認知對個人創新行為影響之研究：顧客導向行為的中介效果。科技管理學刊，16（2），53-80。
- 周長庚（2009）。團隊中的知識分享：關鍵因素、歷程及結果之探討。元智大學領導研究所碩士論文，未出版，桃園市。
- 吳清山（2001）。知識管理與學校效能。臺北市立師範學院學報，32，1-16。
- 吳朝森（2004）。整合社會交換理論與社會認知理論探討團隊成員之知識分享。崑山科技大學

企業管理研究所碩士論文，未出版，臺南市。

吳盛、林東清（2007）。以計畫行為理論探討資訊人員的知識分享行為。**資訊管理學報**，14（2），75-110。

Madson, P. R.（2011）Improve wisdom。**成功創意不請自來**。（吳效賢譯）臺北市：原點出版（原著出版於2005）。

李昭蓉（2102）。師徒怎麼配？論師徒功能、員工知識分享與創新行為關係中師徒類型之調節角色。**人力資源管理學報**，12（4），81-105。

邱瑜婷（2007）。國際觀光旅館餐飲部門組織正義、員工創新行為與績效表現之相關研究—以**組織支持為干擾變項**。天主教輔仁大學餐旅管理研究所碩士論文，未出版，新北市。

邱淑美（2011）。團隊學習與創新對人力資源專業人員職能發展與工作績效影響之跨層次研究。國立中央大學人力資源管理研究所碩士論文，未出版，桃園市。

郭東昇、趙昕儀（2014）。信任關係、工作滿足、知識分享與組織創新關係之研究。**2014 資訊運用與商管議題研討會**。

姚凱文（2010）。知識管理驅動力影響員工知識分享意願之研究。國立勤益科技大學流通館利系碩士論文，未出版，臺中市。

翁瑞敏（2011）。開創新視野—談發展創意發明學習策略。**師友月刊**，527，37-39。

唐永泰（2006）。轉換型領導、工作動機與員工創新行為的關係。**人力資源管理學報**，6（3），47-66。

張秀霞（2006）。人格特質、團隊互動過程與創新行為之相關性研究。朝陽科技大學企業管理所碩士論文，未出版，臺中市。

張安華（2007）。如何培養適應未來趨勢創意之探討。**第四屆創意的發想與實踐研討會論文集**。

徐聯恩、洪兆祥（2013）。營造支持性氛圍就能促進員工創新嗎？**創業管理研究**，8（1），23-46。

郭誌光（2002）。個人創造力、組織創新氣候、及組織創新績效之關係—台北市廣告公司的實證研究。國立中央大學勞工研究所碩士論文，未出版，桃園市。

黃致凱（2004）。組織創新氣候知覺、個人創新行為、自我效能知覺與問題解決型態關係之研

- 究-以銀行業為研究對象**。國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文，未出版，高雄市。
- 黃思哲（2013）。跨部門知識分享行為與工作績效間的關係—兼論知識獲取的中介效果及組織文化的干擾效果。國立中央大學人力資源管理研究所碩士論文，未出版，桃園市。
- 黃士齊（2014）。信任關係、知識分享意圖及知識分享行為關聯應研究-以創新組織氣候為調節變數。國立成功大學企業管理學研究所碩士論文，未出版，臺南市。
- 莊子嫻（2010）。個人創新行為及其相關因素探討-以服務業為例。淡江大學企業經營研究所碩士論文，未出版，新北市。
- 許莘瑤（2005）。個人創造性、社會系絡與個人創新行為-角色認定之中介及任務特性之干擾效果。東吳大學商學院企業管理研究所士論文，未出版，臺北市。
- 陳必碩（2004）。工作價值觀、工作動機與知識分享行為關係之研究-以臺灣高科技業員工為例。國立臺灣大學商學研究所博士論文，未出版，臺北市。
- 陳群聰（2005）。影響 R&D 人員創新行為之因素探討。國立中央大學資訊管理學習電子商務研究所碩士論文，未出版，桃園市。
- 陳淑玲（2006）。創新行為與創新績效跨層次分析-資源基礎理論觀點。國立中山大學人力資源管理研究所博士論文，未出版，臺南市。
- 陳淑雯、張婉菁（2013）。知識分享對個人創造力與工作績效的影響。**管理研究學報**，13（2），81-101。
- 傅學海（2001）。創意與培養創新能力。**科學教育**，237，45 - 47。
- 詹紹威（2004）。台中縣市高級中學校園創意設計之研究。國立政治大學教育研究所碩士論文，未出版。
- 楊書成（2006）。從社會交換理論觀點探討團隊成員內隱知識取得與分享之研究。國立中央大學資訊管理學系博士論文，未出版，桃園市。
- 廖國鋒、吳建平（2007）。個體工作滿足、知識分享與組織創新能力之關聯性研究。**科技管理學刊**，12（4），1-34。
- 鄭仁偉、黎士群（2001）。組織公平、信任與知識分享行為之關係性研究。**人力資源管理學報**，1（2），69-93。

蔡啟通、高泉豐 (2004)。動機取向、組織創新氣候與員工創新行為之關係：Amabile 動機綜效模型之驗證。 *管理學報*, 21 (5), 571 - 592。

鄧麗萍(2015)。動畫教父帶領皮克斯 30 年好點子不斷的祕密。取自：

<http://www.businesstoday.com.tw/article-content-80394-117576?page=3>

二、英文部分

Amabile, T. M. (1988). A model of creativity and innovation in organization. *Research in Organizational Behavior*, 10, 123-167.

Bock, G.-W., & Kim, Y.-G. (2001). Breaking the myths of rewards: An exploratory study of attitudes about knowledge sharing. *Pacis 2001 proceedings*, 78.

Bello, O. W., Rafiat A. & Oyekunle (2014). Attitude, perceptions, motivation towards knowledge sharing: Views from universities in kwara state, nigeria. *African Journal of Library, Archives & Information Science*, 24(2), 123-134.

Candy, L., & Edmonds, E. (2000). Creativity enhancement with emerging technologies. *Communications of the ACM*, 43(8), 62-65.

Dobni, C. B. (2008). "The DNA of Innovation. *Journal of Business Strategy*, 29 (2), 43 - 50.

Dianne, P. & Staples, S. (2010). Are full and partial knowledge sharing the same? *Journal of Knowledge Management*, 14(3), 394 - 409.

Dörner, N. (2012). *Innovative work behavior: the roles of employee expectations and effects on job performance*. University of St. Gallen.

Dayaram, K. & Fung, L. (2014). Organizational learning in the Philippines: how do team and individual learning contribute? *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 52, 420 - 442.

Glor, E.D. (2001). Key factors influencing innovation in government. *The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal*, 6 (2), 1 - 20.

George, J. M., & Zhou, J. (2007). Dual tuning in a supportive context: Joint contributions of positive mood, negative mood, and supervisory behavior to employee creativity. *Academy of Management Journal*, 50(3), 605-622.

- Hendriks, P. (1999). Why share knowledge? The influence of ICT on the motivation for knowledge sharing. *Knowledge and Process Management*, 6(2), 91-100.
- Imran, R., Saeed, T., Anis-ul-Haq, M. & Fatima, A. (2010). Organizational climate as a predictor of innovative work behavior. *African Journal of Business Management*, 4(15), 3337-3343.
- Janssen, O. (2004). How fairness perceptions make innovative behavior more or less stressful. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 201-215.
- Jeroen P. J. de Jong & Deanne N. Den Hartog (2008). *Innovative work behavior: Measurement and validation*. EIM Business and Policy Research, No: H200820.
- Kirton, M. (1976). A daptors and innovators: A description and measure. *Journal of Applied Psychology*, 61(5), 622-629.
- Kleysen, R. F. & Street, C. T. (2001). Toward a multi-dimensional measure of individual innovative behavior. *Journal of Intellectual Capital*, 2(3), 284-296.
- Kharabsheh, R. A. (2007). A model of antecedents of knowledge sharing. *The Electronic Journal of Knowledge Management*, 5(4), 419-426.
- Khan, M. J., Aslam, N., Riaz, M.N. (2012). Leadership styles as predictors of innovative work behavior. *Pakistan Journal of Social and Clinical Psychology*, 10(1), 17 - 22.
- Krok, E. (2013). Willingness to Share Knowledge Compared with Selected Social Psychology Theories. *Contemporary Economics*, 7 (1), 101-109.
- Hsiu Fen Lin(2007). Knowledge sharing and firm innovation capability: an empirical study. *International Journal of Manpower* 28(3/4), 315-332.
- Li, X., Zheng, Y. (2014). The Influential Factors of Employees' Innovative Behavior and the Management Advices. *Journal of Service Science and Management*, 7, 446 - 450.
- Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, 5(1), 14-37.
- Niu, H. J. (2014). Is innovation behavior congenital ? Enhancing job satisfaction as a moderator. *Personnel Review*, 43(2), 288 – 302.

- Park, Y. K., Song, J. H., Yoon, S. W., Kim, J. (2013). Learning organization and innovative behavior. *European Journal of Training and Development*, 38 (1/2), 75 - 94.
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline, the art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday.
- Schumpeter, J.A. (1934). *The theory of economic development*. Cambridge, MA : Harvard University Press.
- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, 37(3), 580-607.
- Tsai, C. H. (2011). Innovative behaviors between employment modes in knowledge intensive organizations. *International Journal of Humanities and Social Science*, 1(6), 153-162.
- Yang, J.T. (2007). The impact of knowledge sharing on organizational learning and effectiveness. *Journal of Knowledge Management*, 11(2), 83 - 90.
- Zhao, L. (2010). *Sharing knowledge in virtual communities factors affecting a member's intention to share*. Canada: McMaster University.

不同世代血液透析護理人員工作價值觀之差異研究

A Study of Generational Differences in Work Value among Three Generations of Hemodialysis Nurses.

林虹伶*朱益賢**

*國立臺灣師範大學科技應用與人力資源發展學系碩專班研究生

**國立臺灣師範大學科技應用與人力資源發展學系副教授

Hong-Ling Lin, Yih-hsien Chu

Department of Technology Application and Human Resource Development

National Taiwan Normal University

摘要

近年來護理職場短缺的狀態，讓各個醫療院所傷透腦筋，至今，仍是不斷的招收護理人員或以校園徵才方式讓護生至醫療院所實習，只是就現今的社會，新舊世代共存同一職場，難免會出現工作價值觀及認知上的衝突，因此為使此問題更具意義價值，故經觀察後，選擇流動率較低且又已發展至多世代的血液透析護理部門做為研究對象，期望能藉此瞭解血液透析護理人員間是否會因不同世代而在工作價值觀上產生差異？

研究採訪問及問卷調查方式進行，以新北市 11 間醫療院所血液透析中心 164 位合格護理人員為調查對象及 3 位不同世代護理人員進行半結構式訪談。結果如下：

經研究結果發現，不同世代血液透析護理人員在工作價值觀的「內在價值」、「附帶價值」及「外在價值」均無顯著之差異，但由訪談結果來看，五年級員工「內在價值」、「附帶價值」及「外在價值」均較六、七年級員工不同，也產生微些想法及認知差異。以量表分析，「內在價值」中，五、六年級員工在照顧病患與相處上皆有較多認同感，彼此間距離較近，而相較之下七年級員工則就有些距離感；「附帶價值」方面，各世代差異不大，均尊重主管及工作；「外在價值」則是每世代均對穩定及規律較不認同。此結果可能因為五年級員工職場經驗較豐富，想法上較為保留，所以量表中呈現是較不認同穩定及規律，但若以訪談結果來看，五年級員工確實是較求穩定及規律，而六、七年級員工則較偏向合理及公平工作內容。

關鍵字：血液透析、世代、護理人員、工作價值觀

壹、緒論

一、研究背景與動機

「護理人員」不僅是醫療組織不可或缺的資產，乃是受獨特知識教育與技能訓練，於專業倫理規範下從事社會認可的職業(台灣省護理師護士公會，2008)，根據2016年02月統計，台灣領照之護理人員數已達261,957人，職業人數則為152,173人，執業率僅58.1%(中華民國護理師護士公會全國聯合會，2016)，由此可見，我國新世代護理人員肯為病患健康投入高度精神及犧牲奉獻的職場比率已逐年下降，此情形對慢性疾病為主及邁入高齡化的台灣來說，是項需特別關注且重視的課題。

新世代加入職場，使我國現今的護理職場，已發展至多世代的情況(Mensik,2007; Weick,2007)。對於各世代間會產生的問題及衝突，皆可能變成護理主管需思考的問題。目前在護理體系中，血液透析中心是能發揮護理獨特性、自主性、個別化角色功能的地方(高麗雀，2003)，且因為具有不輪班之特性，成為有家庭及不想輪夜班護理人員的首選。因此透過觀察後，發現在員工流動率上，會較低於其他護理單位，使血液透析中心於護理體系中成為最能展現多世代並存之部門。

然而，現今以低薪、超時、增加工作量及壓縮人員編制等方式，讓佔人事成本約30-40%的護理人員均在已開發國家面臨人力嚴重短缺的衝擊(陳俐瑾、游惠珠、蕭晴文，2015)。尤其在新舊世代價值多元的情況，摩擦與衝擊幾乎是無法避免。因此，本研究選擇最具多世代特質之血液透析中心護理人員為研究對象，進而探討不同世代的血液透析護理人員在工作價值觀之差異，並據以提出改善護理人員行為、提升護理品質的具體建議。

二、研究目的

此研究主要想瞭解不同世代血液透析護理人員的工作價值觀是否有差異。故主要研究目的為：

- (一)探討五年級血液透析護理人員的工作價值觀。
- (二)探討六年級血液透析護理人員的工作價值觀。
- (三)探討七年級血液透析護理人員的工作價值觀。
- (四)探討不同世代血液透析護理人員的工作價值觀的差異。

貳、文獻探討

隨著背景不同、環境變遷及生活型態，不同世代的護理人員即產生不同差異，本節將對不同世代、工作價值觀等主題進行探討，做為發展研究工具與資料分析統計的依據。

一、不同世代

隨著資訊時代崛起、社會環境的轉變，世代的交替已大幅改變台灣職場人力組合，讓生活在不同世代的一群人對工作表現出不同的工作看法、態度及價值觀。林曉玲(2003)指出十八世紀的哥德說：「任何人只要早生或晚生十年，其教育與行動的範疇，大有可能成為一個完全不同的個體。」學者 Kupperschmidt(2000)認為世代是一群年齡相近者，彼此間態度、行為較接近且擁有共同的經歷，同時也被各種重大事件所影響，強調從歷史事件就可辨別不同的世代。Smola & Sutton (2002)也強調是共同經歷歷史上相同變遷或事件，因此在對事物的看法、態度及價值觀產生某種程度的相同，且跟其他世代有明顯差異。蘇淑麗(2005)因出生年代與成長背景的不同，導致世代族群的價值觀、偏好、態度與行為，明顯與其他出生群呈現不同型態。綜上學者所述，本研究將世代定義為：出生於具「共同位置(世代)」的一群人，其所經歷的價值觀、偏好、態度及行為都呈現較相似。

新興議題「世代」，國內外研究學者常以國家重要事跡與十年為一分界點來劃分，近來更以出生的民國年次帶起「年級說」的風波，但不論是「世代」或「年級」的劃分方式，皆有其重點及依據。一般來說，世代間劃分標準雖不盡相同，卻出現多種別稱，比如：將嬰兒潮世代稱繁榮世代；X 世代稱 X 人類、十三世代者、嬰兒潮解組世代、後繁榮世代者；Y 世代則稱千禧世代、Y 人類、任天堂世代、網路世代等。然國內學者認為沿用西方國家進行世代分類，亦缺乏本土觀(洪瑞斌、劉兆明，2003；涂明珠，2007)，因此，帶起了具有在地風味的世代「年級說」。鄭亘良(2004)指出「年級」一詞最早出現於公元 2000 年，在網路「明日報個人新聞台」裡，文字工作者 Mimiko 等一群民國 50 年代出生的人，設立「五年級訓導處」逗陣網，以自稱為「五年級」，寫下他們民國 50 年代(泛指民國 50 年至 59 出生)的童年回憶與成長經驗。隨著這「五年級」風波，民國 60 年代出生的即成為六年級生，民國 70 年代的為七年級，使「年級」遂成大眾對「世代」的另一種稱呼。因此，本研究採用鄭亘良(2004)世代劃分法，以每十年一世代群的方式，分成五年級、六年級及七年級，表 1 為不同世代特性說明：

表 1 國內不同世代人類特性

世代	五年級	六年級	七年級
出生年	民國 50-59 年 (1961-1970 年)	民國 60-69 年 (1971-1980 年)	民國 70-79 年 (1980 後~)
背景	經歷台灣泡沫經濟的高峰，正是經濟剛起飛的年代。	經濟發達中，資訊快速起飛的時代。	成長於民主開放，且經濟最繁榮之時；卻畢業於經濟蕭條的年代。
工作看法	極度工作，極度玩樂。	工作不是生活的全部。	不忠於生計，為展現自我而工作。
工作態度	忠誠於工作，穩定度高。	兩極化，眼高手低，勇於表達。	要「好玩、有樂趣、有榮譽感」的工作，才願投入。
金錢觀	愛錢，但不做錢奴。	追求財富、名牌，沒錢在說。	夠用就好。
核心價值	強調自我實現與成長	重視物質上的滿足及享受，喜新厭舊，並揚棄傳統的價值觀。	以自我為中心，希望被認同。
世代特質	均衡工作與生活對生涯規劃皆以大局為重，掌握自主權。	崇尚自由、勇於表達自我、富創意，抗壓性低。	多元文化包容力高、高競爭低成長，缺乏企圖心與耐心。
護理人員	希望平衡工作與生活，若對工作環境不滿意或追求高薪待遇即會立即更換工作。	與世代間易產生摩擦、衝突，並極力反抗官僚化的組織結構，常存於離職意向。	對網路主動投入極參與，生活更以網路數位媒體為中心，認為工作並不是那麼重要。

資料來源：參考黃耀邦(2006)、涂明珠(2007)、部份由本研究整理。

二、工作價值觀

企業總煩惱「人才不夠用、不好用」，更強調「重視年輕人的態度，重於能力」觀念始終不變，但員工則認為內心工作價值觀是判斷工作的優劣(天下雜誌，2012)，讓彼此間無法尋出平衡點。國外研究學者 Super(1970)認為工作價值觀是，個人內在需求經由行為來滿足並達成工作實現的結果。Robbins(1991)引領人們對於工作本身或某特定工作之實現意義，如經濟報酬、社會地位、自我實現等行為偏好之認知或意向。Brown(2002)透過價值觀滿足個人在工作上扮演的角色，例如：財務增加、成就感、利他行為、責任等；國內研究學者洪瑞斌和劉兆明(2003)指出工作價值觀會隨著社會的歷史脈絡而產生轉變，且個人工作與職業之選擇會受到自己的內在標準而影響。鄭韻玫(2001)是一股內在力量，能反映個體心理的內在需求，並引導或支持個人職業的選擇及取向。歐楊碧芬(2010)指個人從事工作時所持有的信念，用來評斷工作相關事物、行為目標準則，並反應個人的需求及偏好，進而引導態度與行為傾向。彙整學者定義，本研究將工作價值觀定義為：會隨著社會的經歷過程而產生轉變，且個人工作與職業之選擇會受到自己的內在標準而

影響。

早期工作價值觀的分類分為「內在價值」、「外在價值」、「附帶價值」三類(Ginzberg, Axelord, & Herma, 1951)。Super(1970)則以 Ginzberg 等人所分類基礎，將工作價值觀分成十五個向度。而 Lu 與 Lin(2002)以 Super(1970)的十五個向度來研究台灣人工作價值觀，並另外加入近年逐漸重視的價值觀「優良公司福利計畫」，經研究赫然發現台灣人對工作態度已由生存需求轉向自我實現需求。而吳鐵雄等人(1996)則將工作價值觀分為「目的價值」泛指自我成長、自我實現、尊嚴取向；「工具價值」則是社會互動、組織安全及經濟、安定與免於焦慮、休閒健康與交通取向。錢淑芬(1997)也以軍校生為對象，將價值觀分成「內在價值」、「外在價值」、「附帶價值」13 個向度。此後廖秋月於 2001 年將錢淑芬(1997)針對軍人的價值觀量表進行略修，以護理人員角度設計，共分 13 個向度。最後，本研究在工作價值觀上的分類及量表大致採用廖秋月於 2001 年針對護理人員工作價值觀所訂定的三大構面，量表則參考修訂後的護理人員工作價值觀量表，分為三構面與 13 個價值類目。即：(1)內在價值(護理組織任務的特性)：利他主義、崇高情操、理想抱負、成就感。(2)附帶價值(護理組織結構的特性)：權威性、階層性、支配性、紀律與服從性。(3)外在價值(護理職業的特性)：經濟性、規律性、堅毅與能力、發展性、專業性。但因考慮研究對象特殊性，所以少數題項研究者認為應需加以修改，經參閱文獻後，吳鐵雄(1995)所設計的工作價值觀量表較符合修改方向，因此本研究將廖秋月所設計的量表結合吳鐵雄稍做修改，以利提升研究的準確性。

三、護理人員工作價值觀

「員工」是組織寶貴的資產，長久以來，護理人員的層級觀念較重，工作無彈性且自主性低，與主管接觸及溝通的機會鮮少，職場上各項福利措施也尚未完全針對護理同仁設計(廖秋月，2001)，使護理人員對機構組織的向心力低落，願意就業的人數便逐年下降。未來，護理人員工作價值觀應是主管該重視的，只是該如何重視護理人員工作價值觀？廖秋月(2001)修改錢淑芬所編制之軍校生工作價值觀問卷，針對護理人員工作價值觀進行內涵編列分成三構面，即：

(一)內在價值(護理組織任務的特性)

護理部組織乃是秉承醫院的目標及政策，以承擔臨床、教學、研究三大任務。其中涵蓋特性有：利他主義、崇高情操、成就感及理想抱負。

(二)附帶價值(護理組織結構的特性)

組織理論之父—Max Weber 認為，在複雜機構中以官僚化或科層式組織是理想

的組織結構，而醫療院所護理部多屬此結構(林秋芬、王憲華、林月桂、楊勤瑩，2003)。由護理部領導、管理及在各個結構內規範。具下列四種特性：權威性、階級性、支配性及紀律與服從性。

(三)外在價值(護理職業的特性)

護理是藝術也是科學，不僅熟練技巧，同時也了解基礎醫學判讀；護理精神仍為服務全體人類，當給予治療性護理時，也同時滿足病患心理和精神上的醫療需求。故產生五種專業特性：經濟性、規律性、堅毅與能力、發展性及專業性。

護理工作價值觀仍以「團體」為首重，個人僅能遵從組織的命令與期待，無法對上層主管反應其想法。因此，本研究將廖秋月於2001年將錢淑芬(1997)針對軍人價值觀的三構面13個向度以護理人員角度進行設計。乃是期望藉由研究能將原屬官僚化的護理組織轉換成傾聽個體護理人員對工作價值觀的真實想法及其差異性。將工作價值觀分為內在價值(含利他主義、崇高情操、理想抱負、成就感)、附帶價值(含權威性、階級性、支配性、紀律及服從性)、以及外在價值(含經濟性、規律性、堅毅與能力、發展性、專業性)等三個構面來發展調查問卷。

四、工作價值觀相關研究

(一)世代工作價值觀相關研究

西方組織心理學家：Kinnane與Gaubinger(1963)研究顯示，個人價值觀與工作態度、表現具有密切的關係，對工作價值觀的看法也會影響其職業上的選擇、發展與表現。至今，不論醫療或是其他產業，不免會遇到新舊世代交替且存有不同價值觀與行為模式的情況，此情況的工作者相處於同職場，很難不產生歧見及衝擊(洪瑞斌、劉兆明，2003)。關於世代價值觀的研究中陳筱育(2003)對11位不同世代工作者以半結構式訪談法探討工作價值觀與世代間互動關係，顯示世代間工作價值觀會因個人生涯發展階段、實際工作經驗及社會結構變遷所影響。許迪翔(2003)針對高科技產業員工做不同世代工作者工作價值觀、工作態度及其關聯性之研究，結果顯示，每世代的員工會因環境背景的不同有不同的工作價值觀及工作態度。劉謙穎(2005)工作價值觀與社會價值觀的世代差異，結果顯示在不同世代的工作目的價值與手段價值上亦有顯著差異。透過文獻的佐證，本研究預針對最具有多種年資的血液透析中心護理人員做不同世代的探討。

(二)護理人員工作價值觀相關研究

近年關於護理人員的研究逐年增加，廖秋月(2001)針對台北市醫療院所護理人員，以半量化半結構式訪談進行研究，結果發現 X 世代護理人員整體工作價值觀在主觀感受較偏好內在價值。黃小燕(2004)對花蓮醫療院所護理人員工作價值觀與離職傾向相關因素分析之研究結果發現，護理人員在「利他主義」分數最高，在「成就感」部份則偏低。國外研究者則針對西班牙南部一家公立醫院做研究，探討主管管理風格與護理人員工作價值觀之相關性。結果發現管理者之權勢、成就感與自我目標是護理人員認為最重要的。然而，工作價值觀本身的概念既抽象又廣泛，因此，本研究僅參考廖秋月(2001)的三大構面價值觀進行研究。

參、研究方法

一、研究概念性架構

本研究在探討不同世代血液透析護理人員的工作價值觀之差異，經由研究概念圖，將不同世代對工作價值觀進行調查、訪談、分析及探討。

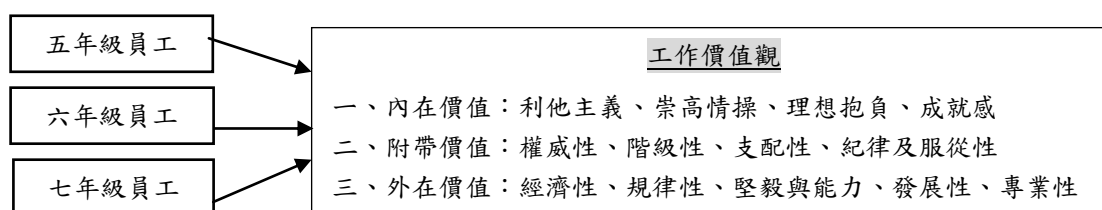


圖 1 研究概念

二、研究方法

本研究採問卷調查法及半結構式訪談，2016 年初進行研究時，由研究者親自至醫療院所拜訪單位主管，詳述研究目的及問卷填寫方法，獲得醫療院所同意後交付護理長發放，並強調問卷回收時，牛皮紙袋封口處膠條應撕取封上，以確保受試者的隱私安全性。在完成問卷調查後抽出 3 位具不同世代血液透析護理人員進行半結構式訪談，依據問卷內容來提問，期望能進一步了解不同世代工作價值觀之差異。

三、研究對象

本研究因考量時間及距離，故選擇新北市 11 間醫療院所血液透析中心 164 位合格護理人員為調查對象，並於其中抽選 3 位不同世代護理人員進行半結構式訪談，並符合下列條件者：

- (一)具有合格執照之護理師及護士。
- (二)在血液透析中心服務滿三個月者。
- (三)為血液透析中心正式專職護理人員。

(四)同意參加本研究。

四、研究工具

本研究工具一為「不同世代血液透析護理人員的工作價值觀調查問卷」及「訪談大綱表」，調查問卷依欲探討之目的與問題，將問卷分為二部份，即血液透析護理人員的「基本資料」調查表與「工作價值觀」量表。

(一)護理人員基本資料

「基本資料表」乃是透過文獻回顧，將會影響護理人員的因素做設計。其內容包含：性別、出生年次、教育程度、護理層級、護理工作累積年資及目前服務單位年資。回答方式以勾選方式為主，唯有護理工作累積年資及目前服務單位年資因考量規範的範圍會與實際有差，因此採用填答方式。

(二)工作價值觀量表

本研究的護理工作價值量表是將廖秋月於 2001 年參考錢淑芬所編製之軍校生工作價值觀問卷與吳鐵雄等人(1995)設計的工作價值觀量表相結合，修訂後成為血液透析護理人員對工作價值觀的情形。

工作價值觀量表共有 53 題，分為內在價值(含利他主義、崇高情操、理想抱負、成就感)15 題、附帶價值(含權威性、階級性、支配性、紀律及服從性)16 題、以及外在價值(含經濟性、規律性、堅毅與能力、發展性、專業性)22 題，各構面的題目舉例如下：

表 2 工作價值觀各構面題項

構面	價值觀向度	題項
內在價值	利他主義	能在工作中耐心傾聽病患抱怨，且安撫病痛所帶來的情緒壓力。
		能經由工作服務全民健康或增進全民福祉。
	崇高情操	能在工作中培養犧牲奉獻照顧病患的情操。
		能在工作中培養負責的情操。
	理想抱負	能在工作中為提升整體專業地位而盡力。
		能在工作中為提升高品質醫療環境的理想而盡力。
	成就感	能經由工作的具體成果(透析療程)產生成就感。
		能在工作中實現自己追求的人生理想。
附帶價值	權威性	護理工作中在執行任務時均應聽從主管領導。
		護理工作中必須遵循主管給的所有意見。
	階級性	護理工作中職位高低有不同職責與規範。
		護理工作中對高階主管要給予尊敬及榮寵。

外在價值	支配性	護理工作中主管有監督及指導部屬完成工作的權利。
		護理工作中主管具有指揮團隊的權利
	紀律及服從性	護理工作中需有明確且遵循的相關工作法令及規則。
		護理工作中以護理目標為重，即使犧牲自我權力也沒關係。
	經濟性	選擇透析單位是因為經濟不穩時也不必擔心失業。
		選擇透析單位是因為薪資會隨服務年資增加而調整。
	規律性	選擇透析單位是因為每日工作性質井然有序。
		選擇透析單位是因為不需要輪大夜班。
	發展性	在護理界會有規劃完整的人才培訓。
		在護理界升遷會考慮部屬的服務年資及專業能力。
	堅毅與能力	從事護理工作，必須有專業的技術及能力。
		從事護理工作，必須有堅強意志及耐心。
	專業性	在工作中能滿足病患需求的專業能力及護理倫理。
		在工作中能充分發揮自己的專業能力。

量表選用李克特(Likert)四點尺度來計算血液透析護理人員面對工作情境之主觀感受與認同程度，分數範圍由 1 分至 4 分(非常同意為 4 分；同意為 3 分；不同意為 2 分；非常不同意為 1 分)分數高則表愈認同其所面對的工作情境。

(三)訪談大綱

訪談問題的設計，係來自血液透析護理人員工作價值觀量表，透過訪談以輕鬆無拘束、無壓力，讓護理人員表達其工作價值觀，每位護理人員的訪談時間則為 1 小時為上限。

五、分析方法

本研究以次數分析方式，針對個人屬性的填答概況進行分析，並於工作價值觀量表部份進行統計分析，將不同世代血液透析護理人員重視程度透過排序方式來了解現況。

肆、統計分析

一、基本資料分析

本研究藉由問卷調查法，對新北市 11 間醫療院所血液透析中心 164 位護理人員進行問卷調查，於 2016 年初進行醫療院所問卷回收，並將樣本概況分析如表 3：

表 3 個人屬性樣本分析(n=164)

	基本變項	次數	百分比
性別	女生	164	100%
	男生	0	0%
出生年	50-59 年	35	21.3%
	60-69 年	83	50.6%
	70-79 年	46	28.0%
教育程度	專科(含)以下	96	58.5%
	大學	67	40.9%
	研究所(含)以上	1	0.6%
護理層級	N	38	23.2%
	N1	17	10.4%
	N2	47	28.7%
	N3	35	21.3%
	N4	12	7.3%
護理工作累積年資	0-5 年	11	6.7%
	6-10 年	33	20.1%
	11-15 年	39	23.8%
	16-20 年	36	22.0%
	21-25 年	12	7.3%
	26 年以上	30	18.3%
目前服務單位年資	0-5 年	78	47.6%
	6-10 年	37	22.6%
	11-15 年	18	11.0%
	16-20 年	11	6.7%
	21-25 年	10	6.1%
	26 年以上	4	2.4%

護理層級-

*N → 凡取得護士或護理師證照之新進人員經試用期通過審核合格者。

*N1 → 基本護理，臨床工作滿一年，完成臨床專業能力訓練且通過審查合格者。

*N2 → 重症護理，臨床工作滿二年以上，完成臨床專業能力訓練且通過審查合格者。

*N3 → 整體性護理、有教學之能力，臨床工作滿三年以上，完成臨床專業能力訓練且通過學會個案報告審查合格者。

*N4→重症病患之整體性護理，並有教學、參與行政及執行單位品質改進之能力，臨床工作滿四年以上，且通過學會個案報告、行政專案審查合格者。

二、問卷信度與效度

(一)問卷的內容效度

本研究工作價值觀問卷採專家內容效度鑑定，於 2015 年 12 月敬請 5 位專家針對問卷內容進行內容效度鑑定，採「適合」、「不適合」及「修改後適合」三點量表，分別對重要性、適切性及問題清晰度評量。而後，原工作價值觀問卷 53 題的專家審查問卷，彙整意見及斟酌後，刪除 10 題項，經排序整理後問卷共為 43 題。

(二)問卷的信度分析

本研究以 Cronbach's α 係數來分析各量表信度。根據 Nunnally(1978)看法，當值大於.7 即代表高信度，本研究量表信度，均大於.7，故具有高度的內部一致性(見表 4)。

表 4 問卷調查表各構面的信度值(n=164)

量 表	構面/題項	題 數	Cronbach's α
血液透析護理人員工作 價值觀量表	內在價值(護理組織任務的特性)	14	.929
	附帶價值(護理組織結構的特性)	11	.945
	外在價值(護理職業的特性)	18	.898
	合計題數	43	.959

三、統計分析

(一)工作價值觀構面分析

本研究採單因子變異數分析，探討不同世代血液透析護理人員分別於內在價值、附帶價值及外在價值之差異情況，經由表 5 分析結果顯示，工作價值觀構面中，三構面均未達顯著之差異($p>.05$)

表 5 工作價值觀構面分析(n=164)

價值構面	世代	N	平均數	標準差	F	p
內在價值	50-59 年	35	3.10	0.36	2.215	0.112
	60-69 年	83	2.96	0.40		
	70-79 年	46	2.93	0.37		
	總計	164	2.98	0.39		

附帶價值	50-59 年	35	3.11	0.33	2.020	0.136
	60-69 年	83	2.97	0.33		
	70-79 年	46	3.03	0.42		
	總計	164	3.02	0.36		

表 5 工作價值觀構面分析(n=164)(續)

價值構面	世代	N	平均數	標準差	F	p
外在價值	50-59 年	35	3.06	0.31	2.145	0.120
	60-69 年	83	2.91	0.37		
	70-79 年	46	2.93	0.39		
	總計	164	2.95	0.37		

(二)工作價值觀向度分析

若以工作價值觀個別向度來排序，表 6 中可發現血液透析護理人員在工作價值觀向度中，不同世代較認同之排序一均落在「堅毅與能力」，而平均分數也與排序二皆有微些差距；但意外發現最尾端排名是對「經濟性」之認同。

表 6 工作價值觀項度分析

排序	整體	五年級	六年級	七年級
1	堅毅與能力	堅毅與能力	堅毅與能力	堅毅與能力
	M=3.21, SD=0.44	M=3.31, SD=0.45	M=3.17, SD=0.44	M=3.20, SD=0.44
2	紀律與服從性	理想抱負	利他主義	紀律與服從性
	M=3.05, SD=0.40	M=3.18, SD=0.47	M=3.03, SD=0.42	M=3.08, SD=0.49
3	利他主義	崇高情操	理想抱負	階級性
	M=3.04, SD=0.38	M=3.17, SD=0.40	M=3.02, SD=0.50	M=3.07, SD=0.44
4	理想抱負	階級性	紀律與服從性	利他主義
	M=3.04, SD=0.49	M=3.17, SD=0.44	M=3.01, SD=0.34	M=3.03, SD=0.34
5	階級性	支配性	支配性	權威性
	M=3.03, SD=0.44	M=3.12, SD=0.37	M=2.98, SD=0.36	M=3.02, SD=0.42
6	支配性	紀律與服從性	規律性	支配性
	M=3.02, SD=0.40	M=3.11, SD=0.39	M=2.97, SD=0.49	M=2.99, SD=0.46
7	崇高情操	利他主義	崇高情操	理想抱負
	M=3.00, SD=0.47	M=3.10, SD=0.32	M=2.96, SD=0.50	M=2.96, SD=0.46

8	規律性 M=2.99, SD=0.53	規律性 M=3.10, SD=0.50	階級性 M=2.96, SD=0.42	規律性 M=2.95, SD=0.62
9	權威性 M=2.98, SD=0.38	權威性 M=3.06, SD=0.32	權威性 M=2.93, SD=0.38	崇高情操 M=2.94, SD=0.43
10	專業性 M=2.92, SD=0.50	發展性 M=3.04, SD=0.38	專業性 M=2.91SD=0.48	專業性 M=2.89, SD=0.59
11	發展性 M=2.90, SD=0.50	成就感 M=2.99, SD=0.42	發展性 M=2.90, SD=0.50	發展性 M=2.90, SD=0.50
12	成就感 M=2.86, SD=0.46	專業性 M=2.98, SD=0.44	成就感 M=2.84, SD=0.46	成就感 M=2.80, SD=0.49
13	經濟性 M=2.65, SD=0.63	經濟性 M=2.81, SD=0.53	經濟性 M=2.59, SD=0.60	經濟性 M=2.63, SD=0.74

四、訪談分析

本研究採半結構式訪談，分別對五、六及七年級各一位血液透析護理人員進行深度訪談，並將訪談內容依工作價值觀分為三大構面彙整並詳實闡述，表 7 為不同世代經訪談後所呈現之結果。

表 7 不同世代訪談結果

		五年級員工	六年級員工	七年級員工
內在價值	服務態度面	1.服務態度會因年資、個人看法、際遇及經驗而有所改變，且資深及資淺的做事態度、道德觀念及誠懇度皆在轉變中 2.認同以客為尊說法，但，若是無理、過份之要求，護理人員可用專業判斷力判別，並以良好態度說明原因 3.病人情緒，會因你的態度、動作、判斷能力而改變	1.病人把醫院當飯店，即使旁邊有家屬也不願意自照顧 2.以客為尊的導向，讓護理人員就像服務生一樣，侍奉所有的病人	1.現況來說，若病人稍有不舒服或感覺差時，即會向醫院投訴，而透過護理上層帶給的壓力，使護理人員還是需面臨道歉之行為
	工作差異面	1.血液透析除了專業性技術外，與病人的感情培養也是相當重要 2.一般病房病患均為急性，且事情繁瑣，沒有時間與病患培養感情；而血液透析則是慢性病患，故培養感情時間較多 3.血液透析雖面臨年齡斷層，但同仁間的相處模式會因為病房文化而改變	1.血液透析不僅有專業性技術，還需要有臨床經驗，而病房大部分皆為應屆畢業生，需要一些基本護理 2.血液透析新人在打針時會面臨被認為是技術不好的壓力 3.一般病房病患若有人 CPR，則全部的人都可能會延遲下班時間，且護病比太多，工作也無法準時做完	1.血液透析的危險程度會比一般病房來的高，且血液透析護理人數多，所以在人際關係的相處上也會產生壓力，造成離職的原因 2.一般病房事情多，工作量大，品質也較不佳
	能力升等	1.晉升要求考量面廣，如年資、能力、態度及緊急應變能力等，且可分類成四大類： ➤ 看不到問題，但很用心做	1.並非所有有能力的人皆想晉升，有的護理人員只是希望單純的上下班，以不輪班為原則	1.若晉升的投資報酬率不符，那麼會影響其意願 2.已婚與未婚的追求面向會不太一致

	面	➤ 看到問題，但結果沒差異，所以不想處理 ➤ 發現問題，但只是一昧抱怨 ➤ 發現問題，並提出改善建議方案	2.多數有家庭的護理人員，皆選擇家庭而不是繼續晉升	
附帶價值	護理價值面	1.不斷的在塑造護理人員優良形象	1.現今護理人員是廉價	1.沒有價值可言，不論是薪資比率或是工作內容
	主管權責面	1.樹要行的正，才會受到尊重 2.若遇到上層之壓力時，可尋求其他管道解決	1.護理體系的官僚化，讓單位主管即使想解決事情也沒辦法 2.常用「共體時艱」搪塞一切的問題，完全看不到基層員工的辛勞，也不願溝通	1.常用「共體時艱」搪塞一切的問題，完全看不到基層員工的辛勞，也不願溝通 2.護理體系的官僚化，即使對單位主管反映，其改善效果非常低

表 7 不同世代訪談結果(續)

		五年級員工	六年級員工	七年級員工
附帶價值	血汗醫院觀	1.每樣工作皆有血汗之地方，而並非僅有護理人員 2.即使加薪，一樣會有離職潮	1.因不想攔太多事情，所以即使自己有能力也想要隱藏 2.無法接受上班時間過後，還用自己的空檔時間做醫院所交辦的事情，投資報酬率不符	1.對工作說明書中，主管交辦事宜，其範圍是？ 2.護理人員最終目的是照顧病人，而不是做一些其他行政業務
	血液透析病房面	1.市場競爭激烈、人力嚴重短缺情況下，將影響整體士氣 2.薪資若低、無吸引力 3.資深(年長)護理師為求穩定性而投入	1.事實是工作量太多，但總被歸類是因能力不足才會出現做不完之情形 2.若薪資因不同學歷而有所差異，那工作內容是否也應該分開分配才公平 3.護理人員只想到訓練醫院學經驗，學完便轉移至其他小型醫院或診所	1.人力短缺，扣除原有休假日幾乎很少休息，產生疲倦感 2.薪資因不同學歷而有所差異，那工作內容是否也應該分開分配才公平 3.夜班分配不均且排班制度不公平

	教育訓練面	1.上課若是自假，皆屬非自願 2.建議規劃專科性相關課程	1.皆為符合時數而上課，非自願 2.以自假方式去上課，感覺很累	1.無假情況下，皆用自假方式上課，認為很不懂體恤
	專業肯定面	1.血液透析原就是一個專業性技術，因此，專業度是受肯定的	1.血液透析專業性技術	1.血液透析專業性技術
	家庭支持面	1.家人的正、反面思考，會是影響護理人員是否繼續從事護理行業	1.家人不支持，但因有經濟之壓力，只能從事護理	1.家人雖然不捨、不支持，但也無法改變現況

伍、結論與建議

經研究結果發現，不同世代血液透析護理人員在工作價值觀的「內在價值」、「附帶價值」及「外在價值」均無顯著之差異，但由訪談結果來看，五年級員工「內在價值」、「附帶價值」及「外在價值」均較六、七年級員工不同，也產生微些想法及認知差異。以量表分析，「內在價值」中，五、六年級員工在照顧病患與相處上皆有較多認同感，彼此間距離較近，而相較之下七年級員工則就有些距離感；「附帶價值」方面，各世代差異不大，均尊重主管及工作；「外在價值」則是每世代均對穩定及規律較不認同。此結果可能因為五年級員工職場經驗較豐富，想法上較為保留，所以量表中呈現是較不認同穩定及規律，但若以訪談結果來看，五年級員工確實是較求穩定及規律，而六、七年級員工則較偏向合理及公平工作內容。

根據上述結論，獲得世代的共通點及差異點。以訪談結果，在管理實務上建議：醫療院所若想招募或留住血液透析護理人員，加薪即是最大的誘發點，而無法改變薪資的院所，則可能要設法變更些醫療體系運作模式，不單只是改變醫療單位，另，適當的傾聽、溝通及尊重或許是護理人員所重視的，僅以安撫之方式已是無法平衡護理人員的心靈。因為現今護理人員的價值觀及服務態度已不是五年級員工所呈現的樣貌，其態度正大幅轉變中，所以面對此情形時，護理體系更應由上而下的思考，轉變的因素為何？各世代是否有平衡點？例：當護理人員與病患間有事情發生時，不是執著於究責，更不是強制護理人員道歉，應是將問題的處理方式客觀化，讓各世代皆有表達想法、討論及給予建議之參與，使處理方式是被受認同且具合理性，我想這才能真正改變現況的護理體系。

陸、參考文獻

一、中文部分

中華民國護理師護士公會全國聯合會 (2016, 2 月)。護理人員統計。取自

<http://www.nurse.org.tw/DataSearch/Manpower.aspx>

台灣省護理師護士公會 (2008)。天使心護理情，台灣省護理師護士公會一甲子回顧。台北：台灣省護理師護士公會。

江逸之 (2012, 2 月)。大老闆小私塾 教價值與態度。天下雜誌，491。取自

<http://www.cw.com.tw/article/article.action?id=5030648>

[林秋芬、王憲華、林月桂、楊勤榮](#) (2003)。護理行政，1-18。台北市：新文京。

林曉玲 (2003)。不同世代國小教師性別意識發展歷程與內涵狀態之質性研究 -以四位國小教師為例 (碩士論文)。國立臺灣師範大學公民教育與活動領導學系，台北市。

林金定、嚴嘉楓、陳美花 (2005, 6 月)。質性研究方法：訪談模式與實施步驟分析，身心障礙研究，3，122-136。

吳鐵雄、李坤崇、劉佑星、歐慧敏 (1995)。工作價值觀量表之編製初步報告。測驗年刊，42，227-243。

吳鐵雄、李坤崇、劉佑星、歐慧敏 (1996)。大專畢業在職人員在工作價值觀量表之信效度、常模與價值觀組型。測驗年刊，43，173-187。

吳怡靜 (2011, 4 月)。景氣回春，企業拚成長，得靠員工拚命。帶兵打仗的主管，該如何激發出團隊的高士氣，讓個人與組織一起邁向成功？。天下雜誌，447。取自

<http://www.cw.com.tw/article/article.action?id=5000352>

洪瑞斌、劉兆明 (2003, 9 月)。工作價值觀研究之回顧與前瞻。應用心理研究，19，211-250。取自 <http://readopac2.ncl.edu.tw/nclJournal/>

涂明珠 (2006)。不同世代國中教師工作價值觀與工作投入關係之研究 (碩士論文)。輔仁大學

教育與領導發展研究所，新北市。

- 高麗雀 (2003)。台灣血液透析單位護理人員的職業能力內涵-護理模組課程之初期研究 (碩士論文)。國立台北護理學院醫護教育研究所，台北市。
- 許迪翔 (2003)。不同世代之工作價值觀、工作態度及其關聯性之研究-以台灣高科技產業之員工為例 (未出版之碩士論文)。中原大學企業管理學研究所，桃園市。
- 陳筱育 (2003)。工作價值觀與世代間互動關係之研究 (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，台北市。
- 陳俐瑾、游惠珠、蕭晴文 (2015)。簡單了解護士荒。科學月刊，403。取自 <http://scitechreports.blogspot.tw/2015/07/blog-post.html>
- 黃小燕 (2004, 7 月)。花蓮地區護理人員工作價值觀與離職意願相關因素分析 (未出版，碩士論文)。慈濟大學護理學研究所，花蓮縣。
- 黃耀邦 (2006)。世代差異之工作價值觀與工作滿意之探討 (未出版之碩士論文)。大葉大學事業經營研究所，彰化縣。
- 廖秋月 (2001)。“X”世代護理工作人員工作價值觀之探討 (未出版碩士論文)。台北醫學院，台北市。
- 劉謙穎 (2005)。工作價值觀與社會價值觀的世代差異—以台中市國中教師為例 (未出版之碩士論文)。世新大學社會心理學研究所，台北市。
- 鄭韻玫 (2001, 8 月)。工作價值觀之形成與轉變。社教雙月刊，104，15-21。
- 鄭亘良 (2004, 9 月 3 日)。論「年級論」——年級現象的初步探討。【線上論壇】。取自 <http://sex.ncu.edu.tw/reset/?p=606>
- 錢淑芬 (1997)。軍校生「工作價值觀」量表編製研究。測驗年刊，44(1)，209-232。
- 歐陽碧芬 (2010)，實習生工作價值觀、實習滿意度與職涯規劃之影響—以國立高雄餐旅學院為例 (未出版之碩士論文)。國立高雄餐旅大學，高雄市。
- 蘇淑麗 (2005)。不同世代國小教師人格特質與工作價值觀之相關研究 (未出版之碩士論文)。國立師範學院輔導研究所，花蓮市。

二、英文部分

- Brown, D.(2002). The role of work and cultural values in occupational choice, satisfaction and success : a theoretical statement. *Journal of Counseling and Development*, 80(1), 48-56.
- Ginzberg, E., Ginsburg, S. W., Axelrad, S. & Herma, J. L., (1951). *Occupational Choice: An Approach to A General Theory*. New York: Columbia University Press.
- Kinnane, J. F. & Gaubinger, J. R. (1963). Life values and work values. *Journal of Counseling Psychology*, 10(4), 362-367.
- Kupperschmidt, B. R. (2000). Multigeneration employee: Strategies for effective management. *Health Care Manager*, 19(1), 65-76.
- Lu, L., & Lin, G. C. (2002). Work values and job adjustment of Taiwanese workers. *Research and Practice in Human Resource Management*, 10(2), 79-87.
- Mensik, J. (2007). A view on generational differences from a Generation X leader. *Journal of Nursing Administration* , 37 (11), 483-484.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric Theory*. New York : McGraw-Hill.
- Robbins, S. P. (1991). *Organization theory : The structure and design of organization*, Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall.
- Super, D. E. (1970). *Manual for the work values inventory*. Chicago:Riverside Publishing Company.
- Smola, R. W., & Sutton, C. D. (2002). Generation differences: Revisiting generational work values for new millennium. *Journal of Organizational Behavior*, 23(4), 363-382.
- Weick, K.L. (2007). Motivating an intergenerational workforce : scenarios for success. *Orthopaedic Nursing*, 26(6), 366-373.

台灣電子產業以中國大陸為拓點的國際化階段教育訓練實施方式探討

Discussion on Taiwan's electronic industry in international training course in China of setting branch

王玉璿

國立臺灣師範大學科技應用與人力資源發展學系研究生

Yu Hsuan Wang

Department of Technology Application and Human Resource Development

National Taiwan Normal University

摘要

目前至中國大陸設廠的台灣企業中技術倚賴原本台灣的技術，不過原物料及勞務等使用中國大陸當地的資源，屬於國際化階段中的當地化，但是透過教育訓練的方式應可補足目前的人才缺口。本論文目的為探討台灣電子產業在大陸的國際化階段中待加強之人才與其教育訓練方式，必須透過以下方式進行教育訓練：1. 面授式訓練，除了一般的工作外訓練，也包含為電子產業節省時間又提升技術品質層次的輔導等。2. 數位學習，幫助至中國大陸拓點之電子產業，利用數位平台之方式訓練員工，輔助面授式訓練，讓訓練得以在課後延續，員工可互相交流。以上述之教育訓練方式培育技術人才、外派人員、高階人才，企業才能成功邁向國際化、多國化，甚至全球化經營。

關鍵詞：電子產業、教育訓練、國際化階段

壹、前言

電子產業在全球興起，在台灣因為人員、原料等價錢較高，因此選擇往海外外移(鄭貴隆，2011)，開始國際化活動，企業營運研發國際化的動機有四大項，第一就是資源導向；第二為客戶導向；第三是市場導向；第四，寡占互動，是為了因應對手策略，要先於對手取得資源或市場(周啟明，2008)，而前往中國大陸發展正好佔有這幾方面有利的優勢(張亞嵐，2009)。

目前現有探討電子產業國際化階段教育訓練的文獻大多針對外派人員，較無對電子產業在國際化階段時之人力需求進行探討，與該如何對他們實施教育訓練。本文目的係透過探討台灣電子產業在中國大陸拓點時國際化階段需要哪些人才，培育這些人時運用的教育訓練方式，提供台灣電子產業合適的教育訓練，以利企業未來營運研發國際化活動之發展。

貳、台灣電子產業所面臨的問題

本文所指之電子業為電子零組件製造業，其下包括五大子產業，依序是半導體製造業、被動電子元件製造業、印刷電路板製造業、光電材料及元件製造業與其他電子零組件製造業(行政院主計處，2011)。

其產業特色綜合來說有資本密集、高風險、製程複雜、技術密集且層次高、產品生命週期短暫、替代性高、競爭激烈、發展過程艱辛漫長等。

十年前左右，台灣電子產業總產值可接近1300億美元，然而隨著其他新興工業國家興起，台灣除了在攻勢上要協助產業爭取全球資源，守勢方面，也要以根留台灣為主軸，引進人才，將台灣建設成文化科技國(黃鎮台，2001)。台灣電子產業發展至今已近四十年歷史，在全球已站穩關鍵性地位，在關鍵零組件中下游產業發展佔全球第二，LED產業發展佔全球第三，今日全球進入物聯網時代，產業營運模式除了產品技術導向外，掌握使用者需求的創新服務也是十分重要的，若能結合現今上下游整合的優勢，加強系統和關鍵技術的跨領域生態體系整合，發展服務型應用生態體系(Service-based Applications Ecosystems)，有機會引領台灣電子業朝向高價值的典範轉移，也要注意，現今電子產業成長動能趨緩，產品也由過去標準化規格改為客製化規格，成長不如以前的快速，從全球競爭面來看，在亞洲地區，中國大陸、日本、韓國等都是在電子產業對台灣有威脅的國家，韓國品牌持續維持其競爭力，而中國大陸的手機品牌已可擠身全球十大排名，使台灣面臨空前的考驗(工業技術研究院，2014)。

中國大陸現階段已成為全球最主要的電子零元件市場，陸資的電子元件廠也於技術與市場實力急起直追，中國大陸一開始的發展是在長三角，不過 2008 年開始從重慶開始帶領電腦生產基地內移，對電子產業來說是一項重要的趨勢，間接也帶領的台灣廠商往西部佈局，不過目前中國大陸內陸地區人員素質仍待加強，中國大陸在電子元件生產目前的優勢在於因有國營企業的經營，可保障訂單來源，與外資合資，間接能提升陸資生產技術能力；機會則是中國大陸本土品牌的興起，以及積極往高階產品邁進，且未來佈建 4G 基地台，帶給廠商商機，還提供無線通訊給剛起步的國家如印度等低價的產品；不過弱勢在於無法培養深根技術人才，生產良率低於國際水準，工資持續上漲，減弱當地生產優勢，資金管道取得較為侷限；最後是挑戰，台日韓商持續提升生產水平，且也欲搶食中國大陸消費市場，自身生產的中低階產品存在著價格下壓的壓力，中國大陸廠商心中永遠存在著自身是其他工廠的職員培訓所的擔憂，而中國大陸自身品牌紛紛往國際高階市場邁進，恐會跳過中國大陸本土廠商，轉而尋求技術較佳之外資供應商（無線電技術，2015）。

不過中國大陸在電子產業的發展依然不容小覷，近年來中國大陸半導體市場成長快速，加上龐大的商機，台灣政府雖然對在大陸設廠的台資企業釋出善意，希望台資企業回流台灣，不過仍擋不住中國大陸人口帶來的商機，2015 年 12 月 7 日，台積電宣布 2016 年將在南京設 12 吋晶圓廠，雖然台積電表示在南京廠量產之前，台灣派駐員工比例會超 50%，不過一旦南京廠能獨立運作，不排除當地聘用的人數會大過台灣人，台積電認為近幾年大陸半導體市場成長快速，大陸政府又支持，外來市場成長可期，是全球半導體公司在佈局時重視的市場（張建中，2015）。

由此可以看出，現在中國大陸電子產業不只對台灣是個大威脅，對全球電子產業來說都是，然而中國大陸靠著人多、發展快，成為現在一大競爭體，不過還是和已經發展成熟的國家有一段必須追趕的空窗期，台灣若能善用這一段大陸追趕的空窗期，自我提升，就不用太擔心大陸的威脅，反觀，若是沒把握到這段黃金時間，之後要再追上中國大陸，便會是件難事。

一、人力問題

近幾年台灣電子業開始面臨缺工的情況，根據行政院主計處民國 103 年事業人力僱用狀況調查報告統計表，電子產業缺工率為製造業之冠（行政院主計處，2014），這種問題從民國 101 年就已經顯現了，基層人員十分重要，然相關電子製造業的專科及高職學生人數越來越少，電子製造業本身的工作性質就是工作時間長又單調，需要久坐久站，為了隔絕微小塵粒，

降低產品不良率，必須穿無塵衣在一個非開放的空間加班等，也是造成員工離職的原因(郭晉源、吳慧娜，2014)，還有研發人員不足以及台灣工資較高等原因。

基於以上種種因素，台灣電子產業只好至海外設廠(經濟部中小企業處，2010)。

二、市場與環境問題

(一) 台灣電子業國際化的原因與階段

驅使台灣企業走向研發國際化的原因有三大類，分別為第一，市場導向；第二，技術導向；第三，政府投資誘因等等(盧煜煬、陳咨明，2010)。

企業營運研發國際化可分為四個階段，分別為：(1)當地化，此時公司著重在地的市場以及外銷；(2)國際化，投資以及回應當地國的問題；(3)多國化，較重於全球策略及價格競爭；(4)全球化，將前述的事項整合，既投資當地國又回應當地國及國外的問題，以進行全球整合(李誠，2013)。

全球化下的今天，企業不可能只留在母國，向外拓點是提升競爭力的必要方式，台灣電子產業赴陸投資正是因為那裡有龐大的顧客群及眾多人才，且中國大陸政府為了促使企業至當地發展，提供租稅優惠、融資優惠，中國大陸離台灣又近，若發生什麼問題高層也較容易至當地處理，從台灣企業走向國際化的原因來看，在中國大陸的台灣電子產業仍較是處於當地化階段，以中國大陸對內的市場供應較多。

不過 2014 年兩岸積體電路設計產值差距由前一年的 1.24 倍縮小至 1.16 倍，台灣的領先幅度創下歷史新低，為一大警訊，相較於台灣政府對於透過政令扶植電子產業陷入困境，中國大陸政府將積體電路的設計設為國家重點行業，且有許多的獎勵誘導，讓積體電路設計業迅速崛起，產值僅次於美國於台灣，位於世界第三(劉佩真，2015)。

由此可以看出政策在大陸就像企業教育訓練的風向球，近幾年中國政府在電子產業的扶植上更是積極，2015 年 3 月 5 日中國大陸國務院總理李克強具體提出〈中國製造 2025〉，希望以三十年為期，從現在的電子製造業大國提升成強國(譚瑾瑜，2015a)，中國大陸的電子產業便會朝向積體電路的設計，走出代工以外的路，所以欲往技術層面的教育訓練模式進行。台灣方面，企業教育訓練一直有在持續進行，其模式就是增加專業的智能，使公司有自我解決方案能力，以加速產業發展，了解到中國大陸政策目前推動的為代工轉向自行創新設計後，台灣企業在進入中國大陸時，為了保有自身的優勢，需要跟上中國大陸當地目前這樣的發展潮流，一樣要往擺脫代工，技術上朝設計創新邁進。

(二) 國際化階段遭遇之人才缺口

台灣電子產業在人力上面臨的是技術人力供需失衡，在知識經濟時代，技術提升快速，人力專長應要跟上產業需求；其次是高階人才管理人力不足，無論是管理效率、品質控制、創新能力等，都需要中高級的人力，不過中國大陸專業技術人員良莠不齊，較難掌握其技術領域與知識的熟悉程度（蔡宏明，2001），儘管台灣雖號稱為科技島，可是這幾年教育部調整科系名額，實施總量管制，加上少子化以及學生就讀意願降低，使得技術人才的培養越顯不足（羅之盈，2015），除了基層人才缺乏，台灣的高階人才也在流失，根據2012年出版的《全球人才2021》報告指出，台灣在2021年時將面臨最嚴峻的人才短缺，此份報告指出，台灣最缺乏的是管理及專業，這些需要經過長時間培養的人才（黃嘉倫，2014）。

因此，台灣企業現在該做的應該是一步步訓練好當地的專業技術人員，由於是進入了國際化階段，所以這些人員不一定是台灣人，畢竟外派人員還會有適應問題，既然都進入當地了，多善用當地人才，對於其不足之處進行訓練，不過高階的外派人員還是必要的，訓練公司內部現有的員工提高成為高階管理人才，以掌握當地公司內部的情況，並時時和總公司進行回報。

(三) 兩岸電子業的品質競爭力

在中國大陸，技術面開始重視就是從大陸政府的「十二五」計劃中開始，這個計畫有兩個關鍵，其一是掌握關鍵技術，提高電子製造業創新能力，其二則是品質提升，加強品質品牌建設，品質提升的過程除了提高良率之外，也要依靠技術升級，所以掌握關鍵核心技術相當重要（譚瑾瑜，2015b）。〈中國製造2025〉的五大基本方針為創新、品質、綠色、結構與人才，可見品質是大陸政府重要的一環，在品質方面喊出了「品質為先」的口號，把品質視為建造製造業強國的命脈，必須加強品質技術與培育自主品牌（廖宜君，2015）。

面對大陸電子業競爭來勢洶洶，台灣電子業若不追求技術升級與品質提升，會在這波浪潮中被淘汰掉，所以一定要認清品質提升的重要性，改變以往只拼命降低成本的做法（譚瑾瑜，2015c）。

現在的台灣與中國大陸在品質方面要競爭的首先是技術差距部分，技術差距理論認為技術創新通常包括產品生產方式的改良與新產品的引進，產品的生產方式可以改善國家生產力，增加對外貿易，進而提升出口競爭力，這一段產品創新成功的時間，會產生技術領先差距，這段時間內暫時不會受到其他國家競爭的威脅，而台灣與中國大陸誰先爭取到這段時間，誰的競爭力就可以先超越誰，提到技術提升，人力是關鍵一環，人力技術理論主要說明的是在

不同時間下，由於各國人力的素質不同，這層人力上的不同就是造成國際間獲得的利益不同的原因，因此台灣與中國大陸哪一方的人力較好就可以領先另一方。技術品質與人力品質是競爭的關鍵，由此可見企業在訓練輔導時，應加強這一塊（鄭貴隆，2011）。

電子產業本身是毛利低的產業，因此過程中每產生一個良率不佳的產品零件，都是不必要的浪費，壓縮到之後的盈利，所以為了使盈利能夠更達到最高，提升技術，使良率提高，就會是兩岸電子業競爭的關鍵，這是電子產業不同於其他產業的部分，與其尋找成本低的材料，不如將生產過程時候的失敗率降低，且中國大陸的政策一直領導著產業方向，既然都已經喊出「品質為先」的口號了，顯然中國大陸政府在電子產業很在意這一塊，也表示了品質之重要，未來中國大陸的電子產業在品質上勢必會一步步的提升，台灣電子產業若要在中國大陸設廠，且要與中國大陸的電子產業抗衡，品質良率的提高便會是一個重要課題。

叁、台灣電子業國際化應採取之教育訓練與實施方式

雖然通常都把教育與訓練兩個詞合在一起講，不過其實本質上兩者還是有差異的，教育是指學習未來應用、知識與態度，學習應付不可知的狀況，並且培養個人實力以發掘潛能，求得知識的改變，增進一般適應力，是一種較為長期的過程；訓練則是注重現學現用，為某些特定工作的眼前需要，並提升某項工作的能力、態度與適應該項工作，求得技術的改變，較教育來的短期，即學即用（許駿煒，2000）。

現在電子產業的教育訓練中，教育與訓練的意涵都包含在內。

而企業教育訓練的目的是為了成就目前的工作而去獲得的技術，並且能貢獻於組織（彭莉惠，2013），希望透過提高人力素質來提高組織效率，使員工獲得各部門應具備的基本知識與技術，賦予他們積極自我發展的動機為目標，企業把教育訓練視為一種投資，並把其價值變成員工福利的一部分，以吸引人才留駐，許多企業主管認為人才訓練會是企業成功的最大因素。

國際化階段的企業，人才也要是國際化的，這樣的人才必須具備八項要點，分別是：1. 認同企業組織文化 2. 心胸寬大的人格特質 3. 有企圖心 4. 能放下身段 5. 溝通協調能力 6. 管理能力 7. 語言能力 8. 國外專案的執行經驗（陳若玲，2011）。台灣電子產業要邁向國際化階段的國際化、多國化乃至全球化需要的教育訓練為組織文化、外派人員專業管理、技術層面及中高階管理人才培育等，同時還需著重尋找並強化具有國際化階段人格特質的員工，結合上述特質，台灣電子產業在中國大陸進行國際化階段的教育訓練時有以下須重視：

第一，為達成組織設定的目標須加強員工對組織文化認同的訓練(蔡崇祺，2006)。必須從企業工作環境上面下手，應派遣一位對公司組織文化已經熟悉的主管，這個人必須先具有心胸寬大的人格特質，才能夠尊重當地員工不同的文化觀點，包容與習慣當地的文化，加上在中國大陸的分公司中，勢必有台籍員工與陸籍員工，他的任務是領導並帶領當地員工認識了解公司，從主管與員工的互動帶領中，使當地員工漸漸接受組織文化。

第二，電子產業進行國際化活動的時候，都會需要外派人員至投資國，對於他們的教育訓練除了投資國的環境等基本介紹外，更重要的在於業務知識及技術能力的訓練，在跨文化的教育訓練上應該結合績效考核，若考核優異者可提高其職務、待遇等，用以選取優秀人才，有效運用人力（林俊男，2014）。工作外的教育訓練是必要的，可以讓被外派的員工對於其任務更加明確，實施方式可選擇使用演講法，請已有外派經驗的員工來有系統的對學員講述該議題，並配合個案研究法，觀摩該員工的親身個案，使將要外派的員工更有感觸，有疑問時也可馬上詢問該員工解決之道。工作中訓練則是在長期派駐中國大陸前，先用短期出差的方式，讓準備外派的員工能先了解地主國當地的同事及生活方式，當需要他長期外派時，他才能及早適應融入。

第三，台灣電子產業在人力上面臨的是技術人力供需失衡(羅之盈，2015)，在知識經濟時代，技術品質提升快速，人力專長應要跟上產業需求，而為了節省時間成本的開支，研發技術人員可使用工作中訓練的輔導方式提升技術與品質良率，這是工作示範教學的一種，電子業的教育訓練是較偏向實務面的，因此除了講述式的教育訓練方式，他們更需要技術品質輔導，使良率提升（王怡蓁，2013），而理想的輔導模式如表 1 所示：

表 1 企業輔導流程

第一步：導入準備	
流程	說明
系統診斷	管理顧問公司派專人前往診斷
導入時程規劃	針對診斷結果進行分析，配合客戶的要求擬出導入時程
顧問團隊建立	依組織情況成立服務客戶的顧問團隊
第二步：系統建立	

基礎教育訓練	針對相關人員進行基礎概念的教育訓練，讓他們對方案推動有所瞭解
系統整合	將欲導入的系統文件、流程整合，使管理工作簡化
系統政策訂定	政策制定、編定
品質手冊制定	綱要彙整，明確品質及整體系統完整性
指導書、表單彙整	作業標準與表單設計整理
全面實施	實施、檢討、改進
第三步：檢討修正	
稽核	顧問師群稽核並確認成效與實施過程的規劃
檢討改進	顧問師協助將問題改善
第四步：驗證階段	
提出申請	向第三方驗證機構提出申請
預先稽核	相互觀摩
正式評鑑	驗證機構評鑑
第五步：售後服務	
售後諮詢	系統正式運行後有問題接受諮詢
改版訓練	系統若有改善必要，協助客戶進行改版

資料來源：進階管理系統整合顧問股份有限公司（無日期）

科建管理顧問股份有限公司（無日期）

由上面的流程看出，相較於集中員工在課堂的教育訓練，因為輔導有檢討改進與稽核的方式，所以運用輔導的模式更能直接看出公司的問題是否有被解決，沒有的話問題是出在哪裡，不需利用到員工額外的時間來進行訓練，工作期間就能夠調整原本有問題的地方，有疑問的話盡快聯絡顧問師尋求諮詢，對於毛利低又想快速提升品質以獲利的電子業來說，輔導自然就成了他們首選的模式。以楊舜龍 2011 年研究的跨國個案公司為例，該個案公司為一筆記型電腦面板製造商，2010 年市場佔有率為 19%，據點分佈於台灣、日本、韓國、中國大陸、新加坡、荷蘭、捷克、波蘭、斯洛伐克等，且分別與中國大陸的企業，如海爾、TLC 與緯創資通合資，佈局於中國大陸的華東、華南、華北及西南等地區，該公司使用的品質管理措施即為六標準差的品質管理輔導模式，不只將品質輔導運用於供應鏈品質的提升，也融入於企業的管理當中，個案公司推行了六標準差精實生產輔導一年來，降低的費用達到了公司設定的目標，也提升了超過 30% 的生產力，人力降低 20%，生產面積節省一半，節省了水電，也減少了新建廠房的費用。

第四，高階人才管理人力不足（財團法人工業技術研究院，2015），無論是管理效率、品質控制、創新能力等，都需要中高級的人力，所以企業應增加培訓高階主管的課程。在高階人力的培育上，現在這樣變動的時代，他們應具備目標管理、主動溝通、團隊領導、部屬指導等能力（吳銘達、廖珮玟、王娟惠、陳清惠，2006），這些屬於軟實力的部分。企業若要委外訓練時，通常習慣在當地尋找顧問業，然而中國大陸目前的教育訓練環境存在著市場混亂，教學品質較差，沒有標準教材及正規講師，大量不符合市場主流的非正規培訓機構滋生，擾亂訓練市場發展，且師資匱乏，沒有深入瞭解企業培訓需求的講師，制約了高層次的培訓發展，有些高端的培訓項目，在中國大陸能講的講師人數不足，也發生課程僵化的情況，有些訓練機構實行「拿來主義」課程照抄，沒有開發新課程，本土案例少，缺乏針對性及系統性（王曉瑩，2011）。

高階人才的訓練課程，許多西方的管理顧問公司都有在做，可是，不見得每間企業的情況都一樣，中西方有別，甚至台灣與中國大陸在民情的部分都有別，因此讚在中國大陸拓點的電子產業，還是要請台灣的管理顧問公司，或者是企業內部培訓的講師來上會比較妥當，且雖是採用工作外訓練，但運用討論法、角色扮演法、教學遊戲等，配合講師的引導，更能針對台灣電子產業在中國大陸進行國際化活動時的需要來加強員工不足的部分。

肆、以數位學習輔助面授式教育訓練

前述無論是工作中訓練的方式或者是工作外訓練，皆是屬於較傳統式的面授教育訓練，然而科技發達的現在，更應該加入數位學習的方式，讓員工透過網路進行學習，這是電子產業進行國際化階段時更應該考慮的教育訓練方式，此種教育訓練方式可以克服地域時間的限制，讓員工無論現在位在哪個分公司，時間地點都不受限，與母公司的教育訓練可以沒有落差。

數位學習，或稱 e-learning (electronic learning) 指透過電子媒介，在任何時空進行雙向或是單向的自主學習（呂斌南，2001）。在數位學習中依時間分類可分為以下三種模式，第一為同步，同步式的數位學習指學習者和教學者在不同地點進行同時間的視訊會議，同步數位學習的優點是可跨越地域的障礙，但因為是同步，所以時間上較無彈性；第二為非同步數位學習，學習者可在已建置好的平台上挑選課程，並依自己有空的時間來挑選學習時段，不過缺點就是這是單向的學習，較缺乏溝通機會；第三個就是混合式數位學習，顧名思義就是結合了同步與非同步的數位學習，可視開課的需要機動的選擇（何欣玫、林弘昌，2012）。

數位學習的好處除可省人力等行政等費用，以及省時、跨越地區的障礙外，還可透過數位學習的平台幫員工建置學習檔案，讓員工及主管了解他們現在已學習到了什麼樣的能力，員工可針對自己不足的部分在數位學習平台再做學習，主管也可依這個做為升遷的參考，而且在數位學習平台上，分公司與分公司之間的員工還可對課程或工作做心得分享，達到員工間互相交流的效果，且都可留下紀錄，這是面授式的教育訓練較難做到的。以謝佳韻 2008 年的研究為例，個案公司為全球 IC 設計與個人電腦平臺解決方案領導廠商，以自有品牌進軍國際市場，全球員工人數超過 2000 人，個案公司以大中華為營運中心，逐漸展現全球化的研發經營格局，數位學習比重佔個案公司教育訓練的 30%，公司同仁可不限時、地的進行研習，e 化的作業流程，提升同仁自我申請訓練的便利性，也可掌握自己的訓練狀況。

當企業要成為跨國企業，進行國際化活動時，必須先建置好有效的學習平台，並在企業內部進行宣導，讓員工熟悉數位學習平台，並習慣使用它，學習才能有效率，除此之外，建立數位學習平台是一項花錢的作業，需要高層的支持，意識到數位學習是國際化活動的必要措施後，企業高層應鼓勵建置數位學習平台，讓遠距的數位學習方式成為輔助國際化階段所需培育之人才的教育訓練工具。

組織文化目標的設定，這一定是在台灣的總公司設立的目標，派遣台灣總公司主管過去中國大陸，直接深入當地員工之間是主要方式，輔助方式即是讓員工上公司建立的數位平台，觀看企業的文化及目標之設立，使員工能具體了解；外派人員儘管在外派前會受一些外派前的訓練，不過人的記憶力有限，如果外派人員忘記一些當地國須注意的事項時，可上數位平台進行複習，且有疑問時，能夠即時地在數位平台上進行詢問，企業內有外派經驗的人員看到時便能幫忙回覆，彼此間持續的進行交流；技術人才的訓練，主要仍然是現場的輔導，不過，也是有知識面的傳授，並且需要檢核，將知識面的內容放於數位平台，並且放上考古題，讓員工在課後可以進行複習，鞏固員工內在知識的學習；至於高階人才的訓練，面授訓練只能訓練同一地區的高階人才，可讓所欲培育之人才，使用公司內部的數位平台作為溝通媒介，每次面授式的教育訓練只能讓同一地區的高階人才一起上課，透過數位平台，他們可以有認識交流的機會，分享在不同分公司遇到的問題，互相幫忙解決問題。

欣興電子股份有限公司在教育訓練上即是結合了面授式教育訓練與數位學習。該公司在台灣及中國大陸皆有設廠，對於新進人員，為了使他們更能瞭解組織架構及建立正確的工作觀念與態度，在短期內會用工作中訓練的方式，使新進員工更快融入組織團隊，至於專業技術的培訓則是透過完整的入門課程進行紮實訓練，為了適合公司自身內部需要，傳承公司文化及經營理念，培育適合公司的內部講師，讓他們成為最佳的知識及技能傳播者，另外，為

了建立組織領導力集團對建立，該公司還辦理體驗營，讓員工進一步體驗生命及活力，而線上學習的搭配，提供員工個人線上學習的平台，隨時能提升自我專業與相關智能，可說是相輔相成（欣興電子，無日期）。

最後，遠距視訊是國際化階段電子產業必備也是基礎的，各個分公司不時都會有新人加入，新人訓除了是技能訓練，也是激勵及精神還有溝通教育，但往往必須等到累積一定人數才進行，這樣便不具有即時性，且內容不一定符合實際工作，有企業會以互動光碟來替代面授訓練，可是少了同步性便少了人味，若使用遠距同步教學，不同分公司的新員工可一同使用遠距同步學習來接受訓練，他們可透過視訊系統的電子白板、檔案分享、線上測驗等進行互動，有效地增進同事間互動的管道（翁林林，無日期），除此之外，許多分公司常常會因業務需要有所聯繫，同步視訊會議能夠讓分公司對分公司甚至總公司的討論溝通更加暢通有效率。

伍、結論與建議

一、結論

近幾年台灣電子業進入中國大陸設廠，已有其一定的基礎，也開啟了國際化階段的第一步「當地化」。因此總結在人才培訓方面有以下幾點須特別注意：

第一，善用當地的研發技術人員，減少對台灣本身技術人員的依賴，採用輔導方式，可即時修正技術待改進之處，增加品質良率，既省時又可降低因技術不足造成的成本浪費。

第二，可派遣具有良好溝通能力及心胸寬大之管理人員至中國大陸，因其較能夠傾聽並接受當地員工之觀點，由其帶領當地員工瞭解並接受組織文化。

第三、企業有必要培育自己國際化階段的高階管理人才，請台灣管理顧問公司為外移至中國大陸之電子產業量身打造訓練課程。

第四，除了面授式訓練，數位化教育訓練可以作為輔助，讓員工在數位平台上進行複習與互動。

二、建議

第一，應隨時了解中國大陸政府目前對於電子產業的最新發展政策，配合中國大陸政府之政策調整教育訓練內容，馬上補齊訓練缺口。

第二，傳統面授式教育訓練在台灣企業已行之有年，企業欲進行國際化活動時，除了使用多元的面授式教育訓練外，需建置好數位學習平台，融入數位學習，降低地域與時間的限制，用以輔助面授式教學，使學習能夠延續到課堂外，延長並增加教育訓練的效果。也留下員工的學習歷程。

第三，母國與當地國的經營管理模式勢必有所不同，人力資源的考、訓、選、用須加以調整，可以針對國際化階段時母國員工與當地國員工的文化差異以個案或實證研究數據來加以探討。

陸、參考文獻

- 工業技術研究院 (2014)。台灣電子產業回顧與展望。新竹：工業技術研究院。
- 王怡棻 (2013)。IBM 提供技術輔導，為台灣電子產業進補。遠見雜誌，324。取自
http://www.gvm.com.tw/Boardcontent_23344.html
- 行政院主計處 (2014)。103 年事業人力僱用狀況調查報告統計表。台北：行政院主計處。
- 科建管理顧問股份有限公司 (無日期)。輔導模式。取自
<http://www.kind.com.tw/main.php?action=page&id=9&mainMenuId=6&menuId=8>
- 郭晉源、吳慧娜。勞動人力供需因素探討:以電子零組件製造業為例。台北：勞動部勞動及職業安全研究所。
- 彭莉惠 (2013)。台灣企業組織的教育訓練制度特性與影響機制分析—以新竹科學園區與加工區廠商為例。台北：行政院國家科學委員會。
- 經濟部中小企業處 (2010)。產業分析。台北：經濟部中小企業處。
- 李誠 (2013)。人力資源管理的十二堂課。台北：天下文化。
- 周啟明 (2008)。台灣企業集團之國際化與集團資源及產業環境之關係 (未出版之碩士論文)。國立政治大學，台北。
- 孫本初、傅岳邦 (2002)。教育訓練的內涵與技法:以個案教學法為例。T&D 飛訊，142，1-21。
- 吳銘達、廖珮玟、王娟惠、陳清惠 (2006)。我國半導體高科技產業管理人才能力及培訓措施之研究。稻江學報，1 (2)，27-43。
- 蔡崇祺 (2006)。從全球代工產業到國際品牌經營的策略研究—宏碁轉型和國際化個案分析 (未出版之碩士論文)。國立台灣大學，台北。
- 盧煜煬、陳咨明 (2010)。開發中國家研發國際化之路徑:以台灣資訊電子產業為例。管理與系統，17 (2)，207-227。
- 張亞嵐 (2009)。網絡關係、產業環境、當地化程度與國際化績效關係之研究—以台商電子製造業在中國大陸為例 (未出版之碩士論文)。中興大學，台中。
- 財團法人工業技術研究院 (2015)。關鍵人才(Talent)之育才、留才、引才前瞻規劃。臺北：國家發展委員會。
- 蔡宏明 (2001)。兩岸人力交流之展望。國家政策論壇，1 (5)。取自
<http://old.npf.org.tw/monthly/00106/theme-059.htm>

- 王怡綦 (2013)。IBM 提供技術輔導，為台灣電子業進補。**遠見雜誌**，324。取自
http://www.gvm.com.tw/Boardcontent_23344.html
- 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，桃園。
- 行政院主計處 (2011)。中華民國行業標準分類 (第九次修訂)。台北：行政院主計處。
- 何欣玫、林弘昌。(2012)。臺灣企業網路化教育訓練發展概況。**T&D 飛訊**，143，1-20。
- 欣興電子 (無日期)。人力資源。取自 <http://www.unimicron.com/hr02.htm>
- 科建管理顧問股份有限公司 (無日期)。輔導模式。取自
<http://www.kind.com.tw/main.php?action=page&id=9&mainMenuId=6&menuId=8>
- 翁林林 (無日期)。遠距視訊讓新人訓練更有人味。取自
<http://www.vlearning.com.tw/?p=1682>
- 張建中 (2015)。台積電赴陸設 12 吋晶圓廠 12 個關鍵問答。取自
<http://www.cna.com.tw/news/firstnews/201512070327-1.aspx>
- 許駿煒 (2000)。高科技產業員工教育訓練成效評估之個案研究 (未出版之碩士論文)。國立臺北科技大學，台北。
- 陳若玲 (2011)。如何培養國際化人才。**T&D 飛訊**，126，1-8。
- 彭莉惠 (2013)。台灣企業組織的教育訓練制度特性與影響機制分析—以新竹科學園區與加工區廠商為例。台北：行政院國家科學委員會。
- 無線電技術 (2015)。中國大陸 PCB 產業發展現況與趨勢。取自
<http://www.electronicstechnology.com/news.php?sublnk=newsdetail&id=39834&lang=tc>
- 進階管理系統整合顧問股份有限公司 (無日期)。輔導流程。取自
http://www.co-in.com.tw/serv_3.php
- 黃嘉倫 (2014)。台灣人才缺口世界第一。**天下雜誌**，550。取自
<http://www.cw.com.tw/article/article.action?id=5059155>
- 黃鎮台 (2001)。電子產業發展芻議—提升競爭力的關鍵議題。**國政專論**。取自
<http://old.npf.org.tw/PUBLICATION/TE/090/P/TE-P-090-001.htm>
- 廖宜君 (2015)。全球製造業衝擊來襲，台商如何逆勢突圍？。**大陸觀察**，38-42。

劉佩真 (2015)。兩岸半導體業之發展現況與未來展望，今日合庫。取自

<http://www.tier.org.tw/achievements/pec3010.aspx?GUID=ed7ebb70-fb7b-49f3-8a09-9792c1e06a24>

鄭貴隆 (2011)。兩岸直接投資與貿易關聯性分析-以電子業為例 (未出版之碩士論文)。中國文化大學，台北市。

羅之盈 (2015)。科技之島找不到軟體工程師。天下雜誌，583。取自

<http://www.cw.com.tw/article/article.action?id=5071525>

譚瑾瑜 (2015)。《中國製造 2025》對台灣產業的影響。兩岸經貿月刊。取自

<http://www.tier.org.tw/comment/pec1010.aspx?GUID=e322e996-d27b-4414-a9be-dde63d5e45f4>

呂斌南 (2001)。e-Learning 對組織發展與知識管理 (未出版之在職進修專班碩士論文)。東海大學，台中市。

楊舜龍 (2011)。成功推動精實六標準差創造高績效營運個案研究 (未出版之碩士論文)。國立交通大學，新竹。

謝佳韻 (2008)。台灣高科技產業導入數位學習之研究 (未出版之碩士論文)。國立臺灣師範大學，台北市。

探討機構式社會化策略對新人適應的影響

The effect of institutionalized socialization on newcomer adjustment

陳怡穎

國立台灣師範大學科技應用與人力資源發展學系碩士生

Yi-Ying Chen

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

摘要

組織社會化策略在當前快速變動的組織環境中佔有十分重要的意涵，對於新進人員及面臨組織變革之人員都有重要影響。而組織社會化過程中，組織引導新進人員進行組織社會化的活動與措施即為社會化策略(socialization tactics)。在西方研究當中，組織社會化策略相關研究成果已經十分豐碩，多以組織社會化的過程為大多數，部分研究是以社會化策略的角度探討新進人員的影響。在台灣，組織社會化相關研究近年逐漸受到學者的重視，組織社會化策略為主的研究數量還有許多值得探究的空間。

故本研究目的在探討組織社會化策略的內涵與影響，針對過去的研究成果進行整合與分析，並提出五點實務之淺見，期以進一步提供企業組織實務上可能的思考與執行方向。在後續研究的部分，本研究建議後續研究者可以往個人式社會化以及組織變革後組織社會化等領域進行探討。

關鍵詞：組織社會化策略、新人適應

壹、前言

一、研究背景

二十一世紀，是一個瞬息萬變的時代。而「人力資源」對於這變動的大環境而言更顯得重要。因為時代的變遷，組織所需要的人才除了注重組織的契合與工作態度之外，其適應力和發展性更顯重要，以利組織與員工都能展現最好的成效。因此，組織內部的員工也因此扮演著十分重要的角色，故近年來越來越多組織將如何留住人才視為首重的議題。因為求職者在陌生的環境中必經進行一連串的組織社會化，來了解組織的文化與理念、熟悉工作職場的氛圍與拓展社交網絡，當然認知自己工作內容與角色也是不可或缺的任務，最後順利的適應新組織。而如何協助新人經過學習和變化的過程以適應組織，是人力資源管理實務之中的關鍵要點之一。

新進人員在進入職場後，容易因為實際情形和預期的情況不相符，因而產生現實落差的衝擊(Chao, O' Leary-Kelly, Wolf, Klein, & Gardner, 1994)，因此組織社會化在個人職涯歷程中是一個重要的過程。不只新進人員，只要是員工有面臨到工作上或是環境上的改變，像是輪調、升遷、組織變革等情況，員工都需要不斷的學習與適應不同的工作任務與角色(Chao, et al., 1994)，若因員工在組織內產生不適應的狀況而離職，對組織而言需要花費更多的時間跟新力重新招募員工並訓練，更是成本的一大損失。從上述可知組織要如何制定良好的社會化策略，更是一項需要重視的議題，組織社會化對於組織及個體而言，都是十分重要的概念。而在新人進行社會化的過程中，組織最能夠直接影響的主要方式便是透過組織社會化策略(Jones, 1986)。新進人員適應新組織的成效與速度，會影響到新人在組織內的工作行為展現，尤其剛進入組織的期間，是組織生涯中最為關鍵的一個階段。

過去新人適應的變項中，Bauer, Erdogan, Bodner, Truxillo, Tucker(2007)的社會化歷程模型是以角色清晰度、自我效能、社會接受度為新人適應的個人變項，並以工作績效、工作滿意度、組織承諾、留任意願與離職作為結果變項。Fang, Duffy, Shaw(2011)則認為新人適應包含同化、學習這兩個構面，學習構面又包含角色清晰度、任務掌握、組織知識三個部分；同化構面則包含社會認定與社會整合。Ashforth & Saks(1996)設定適應的變項有組織壓力（角色衝突、角色模糊）和工作指標和組織相關的變項（工作滿意度、組織承諾、離職傾向）。Ashforth, Sluss & Saks(2007)的研究中，將新人適應概念化為任務適應（例如：自我感知的工作績效、工作滿意度、角色創新），以及組織適應（例如：組織認同、離職傾向）。Ashforth, Saks, & Lee(1998)將新人適應的概念定義為「對工作、組織整體情感和認知的指標」，指標包含離職意願、工作滿足、組織認同及組織承諾。在台灣的新人適應相關研究中，

部分研究以 Bauer 等學者(2007)的模式為基礎(魏傳諺, 2013、郭奇靈, 2009), 而溫金豐學者於 2001 年的研究中, 以組織認同、離職意願為組織適應的指標。

整合過去研究, 台灣相關新人研究中較多學者採用 Bauer 等學者的模型進行探討, 但關於員工對組織的態度而言, 組織認同與組織承諾是最常被用來探討之變項(溫金豐, 2005), 故本研究參考 Ashforth, Saks, & Lee(1998)的研究將的研究變項, 以工作滿意度、組織認同、組織承諾以及離職傾向進行探討。

二、研究動機

組織社會化也可被視為是一種適應(adjustment)的過程, 有研究指出, 新進人員在剛進入一個新組織中任職的時候, 因為還不熟悉組織文化、行為模式和成員之間的互動方式, 所以新進人員必須學習與認識自己在組織中的工作角色、所需能力、價值觀、被期望的行為與基本社會化知識(Feldman, 1981)。Allen & Meyer(1990)指出, 對於一個新組織, 新進人員通常無法完全適應組織的文化, 所以組織有義務去幫助新進人員適應組織, 而在新人進行社會化的過程中, 組織最能夠直接影響的主要方式便是透過組織社會化策略(Jones, 1986)。再加上, 不只是新人進入到新環境需要適應, 只要員工有面臨到工作內容或環境的改變, 像是部門輪調、組織改革等, 員工都需要重新再學習與適應不同的工作角色(Chao et al., 1994), 可見組織社會化所包含的議題是十分廣泛。

組織社會化策略的重要程度並不只是對個人, 對組織也相對重要。組織的營運資本中, 最重要也最不可或缺的便是人力資本。因此, 組織要如何制定良好的社會化策略, 更是一項需要重視的議題。組織社會化策略可分為機構式社會化(institutionalized socialization)以及個人式社會化(individualized socialization), 而機構式社會化較能產生監護性角色(custodial role), 較能展現出符合組織預期的表現。故本研究以機構式社會化策略為主要探討之變項。

貳、何謂組織社會化

組織社會化為為個人學習組織角色的過程, 而這個過程並不是只有進入公司時才開始, 而是在進入組織前便開始, 並持續到離開組織。也就是指個人進入到組織中, 與組織及組織內部的成員互動的過程。

組織社會化一詞源自於社會學, 在早期的意涵是被定義成”掌握訣竅”或”磨合期”中, 新人進入組織所經過學習和變化的過程(Fisher, 1986; Schein, 1968)。可以用一個較完整

的定義來解釋組織社會化：使個人瞭解擔任組織角色或是學習組織所需的價值觀、技能、期望行為與社會知識之過程 (Louis, 1980; Chao, et al., 1994; 溫金豐, 2005)。大部分學者認為新進人員的組織社會化過程中，組織會利用許多方法與措施協助、引導新進人員進行組織社會化，也就是所謂的組織社會化策略(socialization tactics)。透過組織的社會化策略，組織可以對組織成員形塑其應具備的價值觀與組織規範

一、組織社會化策略之意涵

Van Maanen & Schein (1979)定義組織社會化策略為個人在組織中進行角色定位、角色轉換的一個過程，組織為個人所規劃的方式。並認為社會化的策略(practices)可以用六個方向來進行思考，且六個方向可分為兩兩極端的概念(Jones, 1986)，述如下：

(一)集體化與個別化(collective vs. individual tactics)：

集體和個人的社會化策略會產生不同的角色方向，集體化策略係指組織會將新進者集中起來進行社會化，使新進員工會經歷共同的學習經驗；個別化策略則是分別對新進者進行社會化，相較之下，給予每一位新人一套獨特的學習經驗，並且允許新人多樣化的反應。因此，集體策略會產生保留的角色(custodial role)，新人必須被動的接受任務、角色以及組織現狀。另一方面，個人化策略提供新人機會以開發差異化的反應，創造出創新的角色定位，因此新人可以決定用自己的方式去執行角色和任務。

(二)正式及非正式策略(formal vs. informal tactics)

此構面和第一個構面有密切相關，因為此構面也涉及到新人所接收的資訊。正式策略係指社會化期間新人會和其他新人隔離起來，學習自己角色的責任，而非正式策略則是指新人在正常工作環境中進行社會化，在工作中學。

(三)序列及隨機策略(sequential vs. random tactics)

序列策略指組織提供新成員組織一連串的活動與經驗的明確訊息，以固定的步驟進行社會化，隨機策略則相反。

(四)固定及變動策略(fixed vs. variable tactics)

固定策略指組織為新人提供與完成每個階段的職涯發展時程，讓他們了解未來在組織可能經歷的生涯路徑，讓新進者有所預期；變動策略則否，不提供新人有關每個階段的職涯發展時程的相關資訊。

(五)伴隨及分離策略(serial vs. disjunctive tactics)

伴隨策略是指組織會安排經驗豐富之成員伴隨新進者進行社會化，作為新人的榜樣；分

離策略則相反，新人沒有其他或是過去角色可參照，因此必須自我發展某些情況的定義，出於這樣的原因，分離策略可能會導向創新的角色定位。

(六)賦予及剝奪策略(investiture vs. divestiture tactics)

賦予策略指肯定個人的特徵及先前有的一些想法，剝奪策略則是對這些想法和特徵加以否定，重新建立組織需要的知識和經驗。

二、組織社會化策略之類別

Jones(1986)進一步將六種組織社會化策略依據意涵的相關性區分為三面向：(1)脈絡(context)、(2)內容(content)、(3)社會面向(social aspects)。每個面向都包含了兩個有關連性的社會化策略，如下表 2-1。Jones(1986)指出，當組織採取越多集體、正式、序列、固定、賦與跟伴隨等策略，會使新進人員更加符合組織所期望的角色，為機構式社會化策略(institutional socialization tactics)。另一方面，當組織採取較多個別、非正式、隨機、變動、剝奪、分離等策略，可讓新進人員保持個人的想法與特性，此為個人化社會化(individual socialization tactics)。

(一)脈絡社會化策略

脈絡社會化策略包含了集體及個人、正式及非正式兩種社會化策略，Jones 認為集體和正式策略主要與組織背景有關。集體式的社會化策略會將新進員工組織會將新進者集中在一起，給予新進員工共同的學習經驗，因此集體策略會產生監護性(custodial)的角色定位；個人式的社會化策略則是分別對新進者進行社會化，給予個別獨特的學習經驗，也因為其鼓勵新人用自己的方法去執行工作角色，因此會產生許多創新的角色定位。正式的社會化策略會在新進員工學習組織的規則時隔離起來，學習自己角色的責任，例如工作崗位外的訓練(off-the-job training)，這也會增加監護性角色的傾向；相對地，非正式的社會化策略則是讓新進員工在正常工作環境中進行社會化，從工作上學習。組織通常會規畫集體與正式的社會化策略來確保新人接收到共同的訊息(Jones, 1986)。

(二)內容社會化策略

內容社會化策略包含序列及隨機、固定及變動兩種社會化策略，Jones 認為序列與固定策略主要與社會化內容有關。序列式的社會化策略給予新進員工一連串的活動與經驗的明確訊息，使新人明確的瞭解，以固定的步驟進行社會化；相對地，隨機社會化策略並未給予員工關於社會化活動的資訊，新人無法得知可能會經歷那些階段或順序。固定社會化策略則是給予新進員工關於社會化階段的明確時程，讓他們了解未來在組織可能經歷的生涯路徑，讓新進者有所預期；相對地，變動社會化策略則未提供新人經歷各階段所需之資訊與時間(Jones,

1986)。故組織若是採用隨機與變動的組織社會化策略，新人會不清楚在組織中的活動為何，而提升不確定感(Cable & Parsons, 2001)。

(三)社會面向社會化策略

社會面向社會化策略包含了伴隨及分離、賦予及剝奪兩種社會化策略，Jones 認為伴隨與賦予主要式會涉及社會方面。當組織採用伴隨與賦予策略時，組織會給予較資深的員工帶領新進員工，像是常見的師徒制(mentoring)等方式，這表示組織提供了一個角色模範作為新人的榜樣，讓新進員工接收到正面的社會支持(positive social support)因此在新環境中的不確定感降低。反之，如果組織採用分離策略，代表新進人員沒有其他或是過去角色可參照，必須獨自發展出對組織環境的解釋。如果組織採用剝奪策略，代表組織會否定新人的個人特徵並重新建立組織需要的知識和經驗(Jones, 1986)。

過去研究指出機構式社會化可能會促使員工個人的改變、有高工作滿足、高組織承諾、高組織認同及低離職意願(Van Maanen & Schein, 1979; Cooper-Thomas & Anderson, 2002)；而個人式社會化會導致高角色創新、高角色模糊、高角色衝突、高壓力症狀及高個人績效(Ashforth & Saks, 1996)，如下圖 2-1。

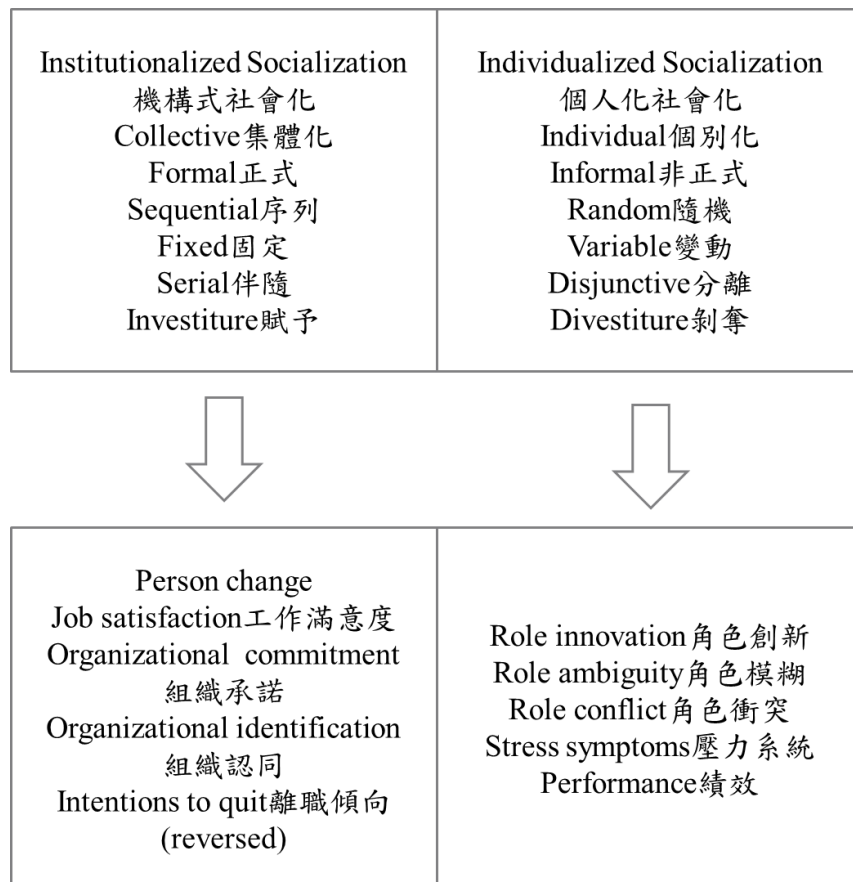


圖 2-1 社會化策略和其影響

資料來源：修改自 Ashforth & Saks (1996) Socialization tactics: Longitudinal

effects on newcomer adjustment. *Academy of management Journal*, 39(1), 149-178. p.152

參、機構式社會化策略對新人適應的影響

一、新人適應

Jones(1986)研究指出，機構式社會化會降低新人工作早期的不確定感與焦慮況狀，所以有許多學者將社會化策略用於新人適應的研究當中。新人在適應時，會尋求社會支持與協助(Feldman & Brett, 1983)，因此組織是否提供新人適應的支持資源，將是一個很重要的問題，因此，社會化策略對於新人的適應會產生強而有力的預測(Bauer et al., 2007)。

Ashforth & Saks (1996)研究中，將適應的變項設定成組織壓力以及工作與組織相關這兩種指標。組織壓力包含角色模糊(role ambiguity)、角色衝突(role conflict)，工作與組織相關指標則包含工作滿意度(job satisfaction)、組織承諾(organizational commitment)與離職傾向(intentions to quit)。過去有研究發現，組織社會化會使新人產生歸屬感，因此也會產生組織承諾(Ashforth, Sluss & Saks, 2007; Filstad, 2011; Ashforth & Saks, 1996)。機構式社會化也被認為與監護性(custodial)角色有關，較能夠產生公司所期望的角色。

(一)組織承諾：

在員工對組織的態度當中，最常被關注的概念即為組織承諾(organizational commitment)以及組織認同(organizational identification)。組織承諾的是一種員工的心理上對組織產生一定的情感依附，並且願意認同以及投入組織(Meyer & Allen, 1997)。Meyer & Allen(1991)將組織承諾分為以下三種構面：1. 情感性承諾(affective commitment)：係指個體心理上、情感上認同組織，並珍惜和組織之間的關係。2. 規範性承諾(normative commitment)：係指員工認為對組織的忠誠是一種必要且必須遵守的價值觀。3. 持續性承諾(continuance commitment)：員工因為成本或是功利而願意留在組織內。

(二)組織認同：

組織認同是指員工個人對於自己所屬組織的知覺(Mael & Ashforth, 1992)。員工是否認為自己是組織內的一份子，且認同組織的價值觀與目標，甚至會將組織的利益做為各項管理以及決策之中(Miller, Allen, Casey, Johnson, 2000)。Miller等學者(2000)認為，組織認同的概念在管理的角度當中是非常重要的，因為組織認同越高的員工即使在沒有監督的情況之下也會展現出越符合組織利益的決策。

(三)離職傾向：

離職傾向意指離開現有職位去尋找其他工作機會的表現或態度(Miller and Katerberg, 1979)。Mobley(1977)認為離職傾向是員工對於現有的工作感到不滿足，隨後會產生離職的念頭並進而產生尋找其他工作機會的行為，綜合上述學者定義，離職傾向指的是個人想離職的一種心理狀態。

(四)工作滿意度：

工作滿意度被認為是一種與行為之間有重要關聯的態度（房美玉，2002）。根據 Edwards & Rothbard (1999)之定義認為工作滿意度為員工對於工作整體的評價以及態度。Locke(1976)認為工作滿意度是個人評價工作內容或工作經驗之後的情感性狀態。

二、機構式社會化的實務建議

根據前述整理，可以得知組織社會化對於新人的適應是有重要的影響。現代社會隨著資訊與科技的發展，組織內部的員工也因此扮演著十分重要的角色，故近年來越來越多組織將如何留住人才視為首重的議題。在實務中，每一間公司的社會化策略作法應該只有傾向的問題，而非截然可以劃分的（溫金豐，2005）。而在 Saks, Uggerslev, & Fassina (2007)的研究中發現，和新人適應中最密切相關的策略為伴隨(serial)和賦與(investiture)，而和新人適應中關係最弱的則是集體(collective)、正式(formal)這兩個策略。

(一)建立完整的師徒制度

機構式社會化策略中的伴隨策略，可以使新進人員的組織認同度增加（溫金豐，2005），像是業界常見的導師制度(Mentor)，主要是資深人員去帶領新進人員，在其職業生涯初期給予適當的協助和指導，因此新進人員有一位導師可以詢問與仿效，可以盡早融入組織。因此已經有許多國內外知名企業已經實施這樣的做法，例如 IBM、微軟、特力集團等，師徒制度在企業界已屬十分常見的訓練方式，其對員工的重要性也已經廣泛被研究，像是研究指出師徒制可以增加員工的工作滿意度、組織承諾和工作績效(Chao, Walz, & Gardner, 1992)、李藹慈、洪瑜珮（2009）的研究也指出師徒功能對業務人員的工作績效有正向影響。師徒制也會影響升遷表現(Scandura, 1992)、對社會化也有正向關聯性(Ostroff & Kozlowski, 1993;

Allen, McManus, & Russell, 1999)、對員工創新行為(李昭蓉, 2012)、工作壓力(林晏鈴、張婉菁, 2010)都有重要的影響。

(二)建立員工建言管道

賦與策略主要是肯定、鼓勵新人保有自己的個人特徵和想法,因此企業可以制度設計上,讓員工可以有管道主動提供自己的想法與經驗,像是建言行為。建言行為是指說員工自發性的對組織提出具有建設性、變革性的建議,有助於改善組織和工作流程一種挑戰行為(Van Dyne, Cummings & McLean Parks, 1995)。Van Dyne 等人(1995)的研究顯示,員工對組織的情感表現會影響建言的行為。另外,組織氛圍、狀態、團隊或主管的領導行為,對員工建言行為也有影響,Burris, Detert, and Chiaburu(2008)研究指出,若是主管和員工之間的關係不好,員工也不會有意願努力去改善當前的工作環境。從上可知,主管與員工之間的關係品質也會影響建言行為。因此,若要建立建言機制須從組織上層開始落實,因為主管要能包容不同的意見實屬不易,員工的部分則需要建立良好、妥善的建言管道,並且訓練員工如何適當的表達。此外,信任是一種很重要的基礎因素,Helliwell(2006)指出職場信任是一種十分有價值的資源,會影響員工工作滿意度和幸福感。Eisenberger 等人(1986)認為,如果員工在所屬組織的社會化歷程中得到支持,那便可以提升員工對組織的信任。因此組織如何組織社會化策略,對於組織以及員工雙方都有重要的影響。

(三)建立並公開明確的訓練計畫

序列社會化策略以及固定社會化策略的部分,本研究建議組織應該針對每個職位所需要的職能擬定結構化的訓練課程,形成所謂的學習地圖(Learning Maps)。讓新人明確知道每一階段所需要進階學習的內容,從中熟知組織的發展、文化、目標、價值觀以及工作部門與職務內容,使新人了解未來在組織內必須經歷的各階段順序與時程,進一步對職涯發展有清楚的概念,可以使新人對自身的能力與未來發展更有安全感,減少離職的意願之外,也會更加投入在工作當中。

(四)定期舉辦內部活動

另外,許多企業甄選新人之後,會定期的舉辦集體的新人訓練,主要內容是為了讓新人了解組織使命願景與價值觀,並清楚理解公司業務。新人訓練當中,可以讓新進人員共同建

立對組織價值觀的共識，並且新人訓練的過程中，新人可以和同期的員工有更多互動的機會，建立屬於自己的社交網絡，此類型活動便屬於集體社會化策略。除了新人訓練之外，組織內可以定期舉辦部門活動或是競賽活動，增強部門內部的向心力與團隊合作，更可保有良好的良性競爭。

(五)辦理專業能力課程

正式社會化策略則是指新人為學習工作上所需的職能或技術而接受組織安排的訓練，但不一定是和其他新人一起受訓，像是根據專業能力所辦理的專題課程，會聘請專業的講師或是組織內受過培訓之內部講師來講授課程，也因為主要著重在工作內容，因此新人可以盡快融入工作角色，達到組織預期的工作績效。

肆、研究方法

本研究的研究方法採文獻回顧法。本研究的研究目的是探討組織社會化與新人適應之內涵，並提出具體的建議措施。台灣雖然越來越多企業重視到這項趨勢，但仍有許多組織並沒有明確的新人引導過程，或是受限於組織規模而未訂定完整的訓練制度。

同前述，組織社會化的意涵對於組織和新人都有很重要的影響，外國學者對於組織社會化的研究已經著墨許多，台灣學者也逐漸注意到組織社會化這項領域的重要性，近十年來已累積不少相關研究。由此可知，無論在學術界亦或是實務界皆越來越重視人才適應與留任的問題。故本研究認為組織社會化策略有其深入探討之必要性，藉由過去學者之研究，分析與整理組織社會化策略的重要性。

二、研究流程

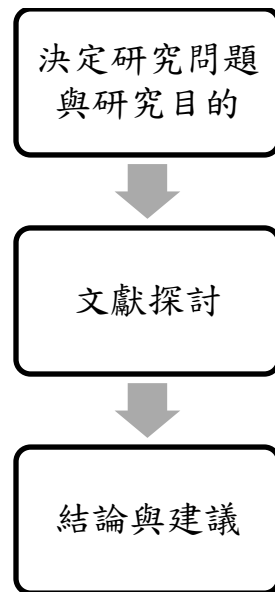


圖 4-1 研究流程圖

本研究以自身的角度與立場思考，試想到不論在校園或是職場中，新環境確實會造成個體在心理上與生理上有諸多不安、不確定感的產生。故本研究以新人適應為出發點進行探討與文獻蒐集，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三部分，如上圖 4-1。

伍、 結論與後續研究建議

一、 結論

過去研究大多探討組織社會化策略對新人適應之間的關係，有鑑於人力資本逐漸受到重視，員工的留任對於組織有十分遠大的影響，尤其在新進人員剛進入新組織的時候會遭遇到許多不確定感。因此本研究主要目的是探討機構式社會化的內涵，以及根據機械式社會化的構面整合出實務上之建議。

對於組織而言，相對於個人良好的知識、技能與能力，更重要的是員工可以瞭解組織目標，和組織有共同努力的方向，為組織帶來效益（林晏鈴、張婉菁，2010）。因此，組織會運用一些策略來強化員工組織社會化的程度，使員工在組織中保有良好的工作狀態。對於新人而言會對新組織有較多的期待與不安全感，如同大學新鮮人一樣，面對即將展開的新生活會有許多想像與期待之外，同時也會擔心無法適應環境、與新同學無法良好相處等問題。而本研究整理過去組織社會化相關研究與相關影響，提出五點實務建議。期以進一步提供企業組織實務上可能的思考與執行方向。

二、 後續研究建議

在後續研究的部分，本研究僅針對組織社會化的內涵以及對新人適應的影響進行分析與探討，但組織社會化本身不單只對新進人員有重要的影響，對於面臨輪調、外派或經歷組織變革之人員也會有重大的影響力。因此，本研究認為除了新人的適應狀況，後續研究者可針對工作轉換或組織改革之員工進行探討，因為現代經濟與科技的發展，競爭對手已經跨及全世界，大環境的發展與變動速度之快，企業組織面臨改革、合併、擴展等問題的機會越來越多。另外，多數研究皆著重於機構式社會化策略，個人式社會化仍有許多待研究的空間，但針對產業的屬性不同，所需要的工作角色與職務內容也會有所不同，有的工作可能需要高度的角色創新，此類型的組織與工作可能較不適合使用機構式社會化，再加上現金是知識經濟蓬勃發展的時代，許多工作更講求創新與個人特性，現今工作的場域也不局限於公司或是工廠，隨著通訊軟體的技術提升，使得工作者在外也可以隨時隨地進行工作任務，需要集體受訓、團隊合作的機率有隨之減少。因此本研究認為此一領域還值得更多研究者進一步探討。

參考文獻

- 李昭蓉 (2012)。師徒怎麼配？論師徒功能、員工知識分享與創新行為關係中師徒類型之調節角色。 *人力資源管理學報*, 12(4), 81-105。
- 李藹慈、洪瑜珮 (2009)。師徒功能與房屋仲介業務人員工作績效的關係—自我效能之中介效果。 *人力資源管理學報*, 9(1), 23-43。
- 房美玉 (2002)。台灣半導體產業之組織文化對於內外工作動機與工作績效及工作滿意度間關連性的影響。 *管理評論*, 21(3), 69-96。
- 林晏鈴、張婉菁 (2010)。師徒功能與工作壓力之關係：以組織社會化為中介變項。 *人力資源管理學報*, 10(3), 75-96。
- 郭奇靈 (2009)。新進人員調適策略對工作團隊整合，工作滿意與組織承諾之影響—組織社會化戰術觀點。臺北大學企業管理學系學位論文，未出版，台北。
- 溫金豐 (2001)。新進管理碩士的組織調適：組織社會化實務、工作經驗及成長需求強度的效應。 *人力資源管理學報*, 1(2), 39-56
- 溫金豐 (2005)。新進專業人員的組織社會化策略與組織認同之關係：工作經驗與成長需求強度的干擾效應。 *臺大管理論叢*, 15(2), 143-164。
- 魏傳諺 (2013)。社會化策略對員工適應的影響—以主動積極性格為調節變項。東吳大學心理學系碩士論文，未出版，台北。
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of occupational psychology*, 63(1), 1-18.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research and application*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Allen, T. D., McManus, S. E., & Russell, J. E. (1999). Newcomer socialization and stress: Formal peer relationships as a source of support. *Journal of Vocational Behavior*, 54(3), 453-470.
- Ashforth, B. K., & Saks, A. M. (1996). Socialization tactics: Longitudinal effects on newcomer adjustment. *Academy of management Journal*, 39(1), 149-178.
- Ashforth, B. E., Saks, A. M., & Lee, R. T. (1998). Socialization and newcomer adjustment: The role of organizational context. *Human Relations*, 51(7), 897-926.
- shforth, B. E., Sluss, D. M., & Saks, A. M. (2007). Socialization tactics, proactive behavior, and newcomer learning: Integrating socialization models. *Journal of Vocational Behavior*, 70(3),

447-462.

- Bauer, T. N., Bodner, T., Erdogan, B., Truxillo, D. M., & Tucker, J. S. (2007). Newcomer adjustment during organizational socialization: a meta-analytic review of antecedents, outcomes, and methods. *Journal of applied psychology*, 92(3), 707-721.
- Burris, E. R., Detert, J. R., & Chiaburu, D. S. (2008). Quitting before leaving: the mediating effects of psychological attachment and detachment on voice. *Journal of Applied Psychology*, 93(4), 912-922.
- Cable, D. M., & Parsons, C. K. (2001). Socialization tactics and person-organization fit. *Personnel Psychology*, 54(1), 1-23.
- Chao, G. T., O'Leary-Kelly, A. M., Wolf, S., Klein, H. J., & Gardner, P. D. (1994). Organizational socialization: Its content and consequences. *Journal of Applied psychology*, 79(5), 730-743.
- Chao, G. T., Walz, P., & Gardner, P. D. (1992). Formal and informal mentorships: A comparison on mentoring functions and contrast with nonmentored counterparts. *Personnel psychology*, 45(3), 619-636.
- Cooper-Thomas, H., & Anderson, N. (2002). Newcomer adjustment: The relationship between organizational socialization tactics, information acquisition and attitudes. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75(4), 423-437.
- Edwards, J. R., & Rothbard, N. P. (1999). Work and family stress and well-being: An examination of person-environment fit in the work and family domains. *Organizational behavior and human decision processes*, 77(2), 85-129.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71, 500-507.
- Fang, R., Duffy, M. K., & Shaw, J. D. (2011). The organizational socialization process: Review and development of a social capital model. *Journal of Management*, 37(1), 127-152.
- Feldman, D. C. (1981). The Multiple Socialization of Organization Members. *Academy of Management Review*, 6 (2): 309-318.
- Feldman, D. C., & Brett, J. M. (1983). Coping with new jobs: A comparative study of new hires and job changers. *Academy of Management journal*, 26(2), 258-272.
- Filstad, C. (2011). Organizational commitment through organizational socialization tactics. *Journal of Workplace Learning*, 23(6), 376-390.
- Fisher, C. D. (1986). Organizational Socialization: A Integrative Review. *Research in Personnel and Human Resource Management*, 4, 101-145.
- Helliwell, J. F. (2006). Well-Being, Social Capital and Public Policy: What's New?*. *The Economic Journal*, 116(510), C34-C45.

- Jones, G. R. (1986). Socialization tactics, self-efficacy, and newcomers' adjustments to organizations. *Academy of Management Journal*, 29; 262-279.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. *Handbook of industrial and organizational psychology*, 1, 1297-1343.
- Louis, M. R. (1980). Surprise and Sense Making: What Newcomers Experience in Entering Unfamiliar Organizational Settings. *Administrative Science Quarterly*, 25, 226-51.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*, 1(1), 61-89.
- 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.
- Miller, V. D., Allen, M., Casey, M. K., & Johnson, J. R. (2000). Reconsidering the organizational identification questionnaire. *Management Communication Quarterly*, 13(4), 626-658.
- Miller, H. E., Katerberg, R., & Hulin, C. L. (1979). Evaluation of the Mobley, Horner, and Hollingsworth model of employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 64(5), 509.
- Mobley, W. H. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of applied psychology*, 62(2), 237.
- Ostroff, C., & Kozlowski, S. W. (1993). The role of mentoring in the information gathering processes of newcomers during early organizational socialization. *Journal of Vocational Behavior*, 42(2), 170-183.
- Saks, A. M., Uggerslev, K. L., & Fassina, N. E. (2007). Socialization tactics and newcomer adjustment: A meta-analytic review and test of a model. *Journal of Vocational Behavior*, 70(3), 413-446.
- Scandura, T. A. (1992). Mentorship and career mobility: An empirical investigation. *Journal of organizational behavior*, 13(2), 169-174.
- Schein, E. H. (1968). Organizational Socialization and the Profession of Management, *Industrial Management Review*, 9, 1-16.
- Sosik, J. J., & Godshalk, V. M. (2000). The role of gender in mentoring: Implications for diversified and homogenous mentoring relationships. *Journal of Vocational Behavior*, 57(1), 102-122.
- Van Dyne, L., Cummings, L. L., McLean Parks, J. (1995). Extra-role behaviors: In pursuit of construct and definitional clarity. *Research in Organizational Behavior*, 17, 215-285.
- Van Maanen, J. and Schein, E.H. (1979). Toward a Theory of Organizational Socialization. *Research in Organizational Behavior*, 1, 209-264.