

# 組織信任對工作投入影響之研究—以工作滿意度為中介變項

王亞德

國立臺灣師範大學科技應用與人力資源發展研究所

azz741200@gmail.com

## 摘要

在世界性的人才爭奪競賽中銀行業若無法有效的控制人才外流，將導致人事成本提高，讓經營更加困難。受台灣景氣長期低迷、企業普遍低薪的影響，越來越多的台灣人才或者是職場新鮮人放棄在台灣的工作機會選擇出國，人力銀行統計發現台灣人有超過一半以上的人想要跳槽，其中大多是看中了國外的月薪高出台灣 1.891 倍（全名無線衛星電視台【TVBS】，2014）。如何降低員工離職率留住人才將是銀行業未來勢必要面對的問題。過往研究指出工作投入將會影響離職率與曠職率(Rabinowitz, Hall, and Goodale 1977)因此企業的發展是需思考如何才能增進員工的工作投入，近期研究也發現員工若信任組織將會對公司無所顧忌的付出和投入（吳明哲, 2013）。因此，本研究之目的在於探討銀行業員工的組織信任對工作投入之影響。經資料分析後，得到以下結論(1) 組織信任對工作滿意及工作投入皆有正向影響(2) 工作滿意在組織信任對工作投入的影響中具有部分中介效果。研究結果希望能提供銀行業在增加工作投入方面的實務參考，以及學術研究的未來研究方向。

**關鍵字：**組織信任、工作投入、工作滿意度

## 第一章 緒論

### 第一節 研究背景與動機

由於台灣景氣長期低迷、企業普遍低薪的影響，越來越多的台灣人才或者是職場新鮮人放棄在台灣的工作機會選擇出國，不管是新加坡、中國或是澳洲，都是許多人會考慮的地方。人力銀行統計發現台灣人有超過一半以上的人想要跳槽，其中大多是看中了國外的月薪高出台灣 1.891 倍(TVBS, 2014)，以上除了可以發現跳槽已經是台灣職場當前很大的問題以外，還有台灣本土工作的吸引力不足以致於無法留下人才。中華信用評等公司也指出，台灣銀行業是亞太地區已開發市場中平均獲利最低的地區(中時電子報, 2014)顯示出未來即將面對人才被高薪挖角的狀況，這也使的台灣銀行業被迫面臨留才的重要課題。

在世界性的人才爭奪競賽中，如何讓台灣人才願意留在台灣甚至可以吸引人才來台就業無疑是重要的關鍵。銀行業若無法有效的控制人才外流，將導致人事成本提高，讓經營更加困難。過去研究已指出若是員工的工作投入感不夠將可能導致離職率上升(潘依琳, & 張媚, 1998)缺乏對工作的投入、沒有與組織共患難的想法、甚至不喜歡自己的工作這樣的員工在面臨外部誘惑時就容易流失。因此若能改善銀行業人員對於工作的態度，認為自己與組織是一體的、認為工作本身是夠滿足自己的，將能使員工更加投入自己的工作，如此一來就能有效的降低組織人事成本和減少離職率，甚至能夠創造更高的績效。

如何增加員工的工作投入在任何產業中一直都是重要的議題 Riordan, Vandenberg, and Richardson (2005)曾表示員工的高度工作投入將能創造組織的高績效。此外也可能影響組織中的離職率、向心力等。若無員工願意為組織犧牲奉獻，將會導致組織人事成本提高、組織發展停滯不前。Rabinowitz et al. (1977)曾提出 comprehensive model 指出工作投入將會影響工作滿足、工作績效、離職率與曠職率。因此企業的發展是需思考如何才能增進員工的工作投入，尤其是在競爭愈見激烈的大環境下。預先做好防弊方能專注於興利，讓組織在競爭戰場中保有一席之地。

過往研究指出，員工若能與組織建立信任關係將能有效的預測工作滿意度(孫領弟, 2002; 陳澤義, 黃旭男, & 劉佑, 2008)更甚者將能影響組織承諾(吳明哲, 2013)。另外，員工主觀認為工作能夠滿足自己的需求時又能夠對工作產生更多投入(黃匯涓, 2012; 譚明耀, 2008)。因此，本研

究欲探究銀行業人員的組織信任對於工作滿意度的影響，進而探究工作滿意度對於工作投入的影響效果，提供未來相關產業經營策略的參考依據。

## 第二節 研究目的與代答問題

根據前述的研究背景與動機，本研究試圖探討 S 銀行之組織信任、工作滿意度、工作投入之間的關係。而本研究目的在於探討組織信任是否會受到工作滿意度的中介，進而影響工作投入。以下為本研究希望達到的研究目的：

組織信任是否會透過工作滿意度影響工作投入。

根據上述研究目的本研究代答問題如下：

- 一、組織信任對工作滿意度影響狀況為何？
- 二、組織信任對工作投入影響狀況為何？
- 三、工作滿意度對工作投入影響狀況為何？
- 四、在組織信任影響工作投入的過程中，工作滿意度是否具有中介效果？

## 第二章 文獻探討

### 第一節 組織信任

組織中的信任這個概念最早是由 Likert 在 1967 年所提出的，認為組織中的信任關係可以幫助組織的未來發展，從此開啟了許多學者對信任的研究。

初期關於信任的研究主要著重在信任的形成原因，發現了許多可能形成信任的原因。Anderson and Narus (1990)認為信任是建立在相信夥伴會作出對自己有利的行為，並且也不會陷自己於不利中。類似的觀點還有 Mayer, Davis, and Schoorman (1995)的看法，他們認為信任隱含了一種願意犧牲自己趨於劣勢，並且會預期對方會產生特定的行動。以上早期的研究都顯示出信任具有一種損己的概念。

而在接下來的研究中學者不再只專注於信任的形成原因，而開始著眼於信任的真正內涵，像是信任究竟是如何影響組織。Hosmer (1995)就指出了信任在組織中的影響力。更進一步的發現信任也不再只局限於人與人之間的信任關係，如內部及外部信任(Huff & Kelley, 2003)，其中 Costigan, Iiter, and Berman (1998)更將組織擬人化，認為組織內的員工除了彼此之間會產生信任之外，也會與組織本身產生信任感，後續研究中更發現組織信任可以有效改善組織的

員工工作表現及組織公民行為和留職意願，此種將組織作為信任的對象也由 McCauley & Kuhnert 在 1992 年提出類似的分類方式，他們主張信任可分為水平信任與垂直信任，水平信任表示員工間，而垂直信任則是指員工與主觀之間、或是對組織本身。相同的概念由國內學者李宗勳 (2010) 整理了過往的研究後也提出自己的分類方式，將信任分為信任同事、信任上司、信任組織。而後續研究中陳寅清 (2010) 也發現組織信任的重要性統整並將組織信任區分出五種子概念。由此可見組織信任是信任的其中一項重要議題。

因為組織信任的影響甚巨，後來也吸引了許多學者對組織信任的研究，各自都有不同的研究觀點，Costigan et al. (1998) 提出了組織信任的定義，主張組織信任是指員工認同組織的政策，並且願意為組織付出。其中組織對待員工是否公平影響員工是否信任組織。同時也提出了他們的信任分類方式，將信任分為關係信任與系統信任，其中的系統信任就包含組織信任，指員工對主管或是整個組織的信任程度(Costigan et al.)。此外國內也有許多關於組織信任的研究：許道然 (2003) 也將信任分類為三種，分別為上司信任、同儕信任及組織信任。同時也指出信任是預期對方行為具有可靠性之後方始產生的。

綜合上述許多對於組織信任及信任的定義，可以發現信任的定義大抵不脫幾項基本假設：(1) 信任建立在對方正向的行為預期(2) 信任表示願意承擔風險並趨於劣勢(3) 不同對象會產生不同信任。此外也有許多學者指出信任能有效的使員工願意為組織付出或是增進留職意願 (Costigan et al., 1998) 另外許光純 (2010) 則指出信任將影響組織公民行為的表現，以上都展現了信任在組織研究中的重要地位。

除了以上提到的各種有關信任的定義之外，也有學者指出信任與工作滿意度具有正向關係(孫領弟, 2002; 陳澤義, 黃旭男, & 劉佑, 2008; 李雅珍, 2013) 顯示出個人的信任與否將影響工作滿意度。此一類似結果也出現在林千惠 (2006) 的研究中，指出信任將對工作滿意度及組織公民行為產生顯著影響。因此，本研究推論假設一：組織信任對工作滿意度具有正向影響。

另外，也有許多探討信任的其他影響效果的研究，如：組織如果建立一向良好的信任，能使組織運作的更加順利，而員工也對公司不會有所顧忌的的付出和投入(吳明哲, 2013; 吳淑惠, 張永源, 余秋霞 2014) 同時驗證了早年 McCauley & Kuhnert(1992) 的研究結果：主管的管理作為要使部屬產生正向的感覺，如此一來就能建立信任感，進一步使部屬在心理上主動的

表現奮力投入的工作態度。因此，本研究推論假設二：組織信任對工作投入具有正向影響。鑒於許多學者對於組織信任皆有不同的分類模式，多數都根據信任的對象不同而分類，顯示出不同信任對象可能是影響組織信任的關鍵因素，故本研究將採用李宗勳 (2010)的定義，將組織信任因對象不同而分為信任同事、信任上司、信任組織。

## 第二節 工作滿意度

工作滿意度的研究歷史已經非常長久，一直以來也是人力資源研究中非常重要的議題，最早關於工作滿意度的研究可以追溯到 1930 年的 Mayo 霍桑實驗，原本預期燈光的亮度會影響員工的產能，不經意地發現工作者本身的認知與心理狀態才是最大的影響因素。

早年的 Tiffin and McCormick (1965)主張工作滿意度就是指工作者對於自己的工作的態度。其他也有學者主張除了工作本身之外，工作環境也會影響員工的工作滿意度，若是喜歡工作或是工作環境，則會有高的工作滿意度。近期的研究 Malik, Karimi, Saif, and Sajjad (2013)發現影響工作滿意度最大的因素是員工對主管的滿意度、公司是否有提供學習機會以及符合的工資。

國內學者也對工作滿意度定義，早期的定義如：工作滿意度是個人或是多數員工對於工作的滿意度(張春興, 1978)另外許士軍(1977)則將工作滿意度定義為個人針對所有工作相關因素的認知反應，實際和預期的落差將會影響滿意度。許彩娥 (1996)則認為個人會對工作有所預期，若是個人心理預期與實際工作落差越小，則工作滿意度越高。因此工作滿意度取決於個人心理預期是否被滿足。

較近年的研究則指出工作滿意度是個人主觀的對於所從事的事務的滿意程度(黃貴祥, 2001)。李淑馨(2009)以教師為研究對象的研究中則將工作滿意度定義為對其工作的評價，因此高的工作滿意度就是代表工作能夠符合個人的心理評價。吳淳瑩 (2014)再以銀行業為研究目標的研究中，將工作滿意度分成更小的概念。吳淳瑩主張工作滿意度包含三個面向(1)升遷與發展機會(2)薪資滿意度(3)工作夥伴及社會性，由以上三個面向共同影響工作滿意度。從眾多學者的定義中可以發現大致上學者的定義不脫以下幾個基本理論的假設。

(1) 馬斯洛的需求金字塔：取決於個人的需求階層，若是能夠滿足該階層需求，則會有高的工

作滿意度。

(2) ERG 理論：exist、related、growth 如工作夥伴的關係品質或是工作的升遷機會，若能滿足以上三種基本需求就能獲得高的工作滿意度。

(3) VIE 期望理論：value、instrumentality、expect 表示工作需要能夠滿足員工的期望，符合 VIE 三者的主觀認定，若是符合程度高，則工作滿意度高。

因此大部分的工作滿意度所定義的內涵雖然略有不同，但都隱含了工作者對於工作的主觀價值判斷。

綜合以上定義可以發現，工作滿意度是一項非常重要的指標、影響範圍非常廣，如與同事和主管的關係、工作者的態度……等等。因此研究工作滿意度雖然歷史悠久，但卻從不停歇，每每都有新的突破。

在學術研究上，關於工作滿意度所產生的影響也累積了許多研究成果。像是：譚明耀 (2008) 將工作滿足分為內在滿足與外在滿足，而兩者對工作投入有正向影響。而在針對銀行理財專員的研究中也發現對工作有較高滿意度的理財專員會正向影響工作投入程度(黃匯滇, 2012)。因此，本研究推論假設三：工作滿意度對工作投入具有正向影響。

### 第三節 工作投入

工作投入自從被提出後一直都是人力資源研究中重要的議題，眾人漸漸發現到要如何讓員工願意為組織付出是決定能否使組織的績效更上層樓的關鍵因素，但是要如何使的員工願意為組織付出更多心力或是提升投入程度卻是眾說紛紜，其原因在於對於工作投入沒辦法有一個統一的定義。

工作投入此一名詞最早是由 Lodahl and Kejnar (1965)所提出的，認為工作投入是個人所認定的工作重要程度和工作在個人自我概念中的重要程度。其理論根源於心理學中的自我(ego)投入(involvement)高度的自我投入被認為能夠使個人在工作上的表現更為出色(Vroom, 1962)。然而 Lawler and Hall 對 Lodahl and Kejnar 的定義有不同的主張，認為 Lodahl and Kejnar 的定義中的個人所認定的工作重要程度是工作投入，然而工作在個人自我概念中的重要程度則是個人的內在動機，明確地將兩個定義分為兩種不同的概念，並主張當工作能夠滿足個人

的自尊需求以及工作要求是個人能力所及時，個人才會產生工作投入(Lawler & Hall, 1970)。後續的研究中，有學者把認知的概念加入了工作投入中，主張工作投入是個人對當前工作的心理認知(Kanungo, 1982)容易被當時的情境所影響，當個人心理認知工作能滿足當下情境的個人需求時工作投入就會提升，此一說法顯示了一個很重要的概念，即工作投入是針對特定工作所產生的而非一般性的投入。此外 Paullay, Alliger, and Stone-Romero (1994)也提出了工作投入的區分，將工作投入分為工作投入腳色與工作投入環境。Robbins and Judge (2012)則提出工作投入是個人所認定的工作重要程度之外還需要和個人的自我價值符合，若是工作符合個人的自我價值，此時投入工作就能提升個人自我價值，將使的個人的工作投入提升。(Britt, Adler, & Bartone, 2001)則將工作投入定義為個人認為自己有責任提升自己的績效回饋組織，並且認為自己與組織是有連帶關係的，所以當組織績效不彰時願意付出額外的心力來幫助組織。

國內也有許多學者提出不同的工作投入的定義，許多定義的相異處來自於研究的目標族群的不同。其中岳成峰(2004)針對工作投入研究出，工作投入的程度能夠有效的預測工作績效，也確定了工作投入在台灣社會中也仍是一個重要的議題。另有學者指出工作投入為對工作的評價，時常被工作樂趣與工作環境所影響，若是工作投入程度高，則個人將會對工作有高度的參與意願(張素秋, 2006)。張碧珊 (2008)也對工作投入作出了定義，認為工作投入是個人對工作的認知或信念能夠主動的參與工作，與一般定義不同的是她強調了工作中的樂趣部分，認為若是能夠在工作中獲得樂趣，將能夠提高個人的工作投入程度。

綜合上述許多學者的定義可以發現，大抵上工作投入都是屬於個人的主觀認知，認知自己與工作的關係，是否值得自己努力為工作付出，而高度的工作投入能讓個人認為自己對於工作有責任產生與工作的連結，如此一來員工與組織能夠一同努力創造更高的績效。

現今社會環境變遷飛快，個人的需求也不停的在變化，在此環境脈絡下情境將會是很重要的變項，因此本研究將採用 Kanungo (1982)的工作投入定義，量度個人面對目前工作情境其工作投入的程度。

本文整理組織信任、工作滿意度、工作投入間的關係後，可以看出組織信任對於工作滿意度有正向影響(孫領弟, 2002; 陳澤義, 黃旭男, & 劉佑, 2008)，而同時組織信任對工作投入

也有正向影響(吳明哲, 2013), 也就是當員工信任組織、願意為組織付出時工作的滿意程度也會比較高, 進而更加投入自己的工作。然過往研究中較少將工作滿意度作為中介變項, 因此本研究推論假設四: 組織信任影響工作投入的過程中, 工作滿意度具有中介效果。

### 第三章 研究方法

#### 第一節 研究架構

本研究根據前述文獻探討以及假設推導的過程，描繪出本研究之研究架構圖，研究主題為組織信任與工作投入影響關係之研究，又以工作滿意作為中介變項。如圖 3-1。

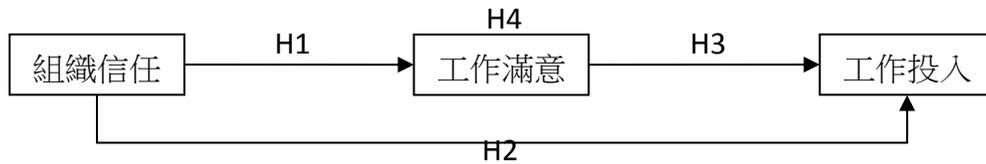


圖 3-1 研究架構圖

#### 第二節 研究對象與抽樣方法

本研究以 S 銀行之從業人員為樣本，並進行便利抽樣調查，以瞭解員工組織承諾之情形。問卷會經由公司主管親自發送並回收，問卷內容主要調查組織中組織信任、員工工作滿意與工作投入的情形。

本研究以便利抽樣方式對 S 銀行員工進行問卷調查，共發放 400 份問卷，回收 357 份問卷，問卷回收率為 89.52%，經實際回收整理之後，剔除漏答及填答不完整之無效問卷共 34 份，取得有效問卷 323 份，有效回收率為 80.75%。

#### 第三節 研究工具

本研究以問卷作為主要的研究工具，此部分是出自於國內外學者針對本研究之變項所提出的相關問卷量表。

本研究經文字潤飾後定稿，問卷內容主要分為三個部分，分別是：第一部份為組織信任量表，第二部份為工作滿意量表，第三部份為工作投入量表，填答者亦須回答有關性別、年齡、教育程度及服務年資等個人基本資料。本問卷除了最後一部份的基本資料外，其他皆以 Likert 的五點尺度衡量法作為基準，依序為「非常同意」、「同意」、「普通」、「不同意」、「非常不同意」，由受試者評量自己的情況與句子間的相似度任選其一，分別給予 5、4、3、2、1 的分數，反向題則反向計分。組織信任之操作型定義為根據李宗勳(2010)的定義，將組織信任依對象分為信任同事、信任上司與信任組織；總計十題，給予 1-5 分，得分越高者則表示員工愈信任組織，反之則表示員工愈不信任組織。其次本研究使用 Cammann、Fichman、Jenkins 與

Klesh (1979)的密西根組織評量問卷中，評量工作滿足的三個題項；分數愈高則員工工作滿足程度愈高。最後，本研究對於工作投入的定義採用 Kanungo (1982) 的觀點，認為工作投入是個人對於工作的個人信念，而其信念與當下情境有關連。故引用其工作投入問卷 (Job Involvement Questionnaire ; JIQ)，此問卷為單一構面，用來測量員工對其目前工作的認知狀態，共十題。分數越高工作投入程度越高

## 第四章 資料分析結果

### 第一節 信效度分析

本研究以 Cronbach's  $\alpha$  係數作為各量表的信度指標，由表 4-1 可看出各個研究變項的  $\alpha$  係數皆達 .835 以上。根據過去經驗 Cronbach's  $\alpha$  係數超過 0.7 即具有高信度，因此可看出本研究問卷量表具有高信度。效度方面，由於各量表皆引用自過去學者的理論及定義，並經過整理後再經指導教授修訂，因此本研究之問卷題項內容符合相當程度的標準，表示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	Cronbach's $\alpha$	平均數	標準差
組織信任	.914	3.4632	.55954
工作滿意	.835	3.3189	.60576
工作投入	.852	3.1387	.50114

### 第二節 相關分析

其次，再以皮爾森相關係數來分析各變項間的關係，由表 4-2 可知，各變項間皆具有顯著正相關，包含：組織信任與工作滿意度成正相關，表示當員工越信任組織其工作滿意與工作投入的程度也越高。其次工作滿意度與工作投入亦成正相關，也就是當員工具有高度的工作滿意度，其投入程度也會越高。

表 4-2 相關分析表

		組織信任	工作滿意	工作投入
組織信任	Pearson 相關	1	.621	.481
	顯著性 (雙尾)		.000	.000
	個數	323	323	323
工作滿意	Pearson 相關	.621	1	.567
	顯著性 (雙尾)	.000		.000

	個數	323	323	323
工作投入	Pearson 相關	.481	.567	1
	顯著性 (雙尾)	.000	.000	
	個數	323	323	323

### 第三節 迴歸分析

由表 4-3 可得知組織信任對工作滿意度具有正向影響( $\beta=.621, p<.001$ )解釋力為 38%，因此本研究假設一：組織信任對工作滿意度具有正向影響獲得支持。

而組織信任對工作投入也具有正向的影響( $\beta=.481, p<.001$ )解釋力為 23%，因此，本研究假設二：組織信任對工作投入具有正向影響獲得支持。

最後，也可以發現工作投入對工作滿意度具有正向影響( $\beta=.567, p<.001$ )解釋力為 32%，因此，本研究推論假設三：工作滿意度對工作投入具有正向影響獲得支持。

表 4-3 迴歸分析表

因變數	自變數	$\beta$	T 值	F 值	R <sup>2</sup>
組織信任	工作滿意	.621	14.190***	201.360***	.385
	工作投入	.481	9.842***	96.860***	.232
工作投入	工作滿意	.567	12.341***	152.289***	.322

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

關於中介效果的驗證部分，本研究根據 Baron & Kenny(1986)所提出的中介模式驗證方式，以 SPSS 回歸模式檢定驗證中介之效果。

由表 4-3 可以得知組織信任對於工作滿意度具有正向關係( $\beta=.621, p<.001$ )，而組織信任對於工作投入也具有正向關係( $\beta=.481, p<.001$ )。然而在表 4-4 中可以發現組織信任的預測力在加入了工作滿意度作為中介變項之後，與工作投入仍舊具有顯著的相關。而共線性方面由於因素負荷量(VIF)皆小於 10。因此研究表示工作滿意具有「部分中介」的效果，且變項間無共線性存在。因此，本研究推論假設四：組織信任影響工作投入的過程中，工作滿意具有中介效果獲得部分支持。

表 4-4 中介分析表

依變項	自變項	$\beta$	t 值	p 值	R <sup>2</sup>	F 檢定	VIF
工作投入	組織信任	.481	9.842***	0.000	.232	96.860***	1.000
	工作滿意	.210	3.656***	0.000	.349	85.761***	1.627
	工作滿意	.437	7.589***	0.000			

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

## 第五章 結論與建議

### 第一節 研究結論與管理意涵

本研究發現組織信任對工作滿意及工作投入皆有正向影響，由此可知，當員工對組織高度信任時工作滿意度和工作投入也將提高，此一結果和孫領弟(2002)陳澤義，黃旭男，劉佑，(2008) 吳明哲 (2013)的研究結果類似。因此若要提高員工對於工作的投入及滿意程度，增加其組織信任程度將是可行之道，如：滿足員工合理的需求與適當的獎勵(林千惠.2006)，也許能減少單純因月薪問題產生的離職。同時工作投入部分中介組織信任對工作滿意的影響。因此，員工工作滿意不佳時除了考慮組織信任的問題外，也須注意工作投入的問題，實務上或許可以考慮從溝通方面著手，透過改善組織內部溝通將能改善組織投入及組織信任進而改善工作滿意度(余明助.2006)。

### 第二節 研究限制與貢獻

本研究由於受限於經費及時間的限制，因此討論僅限於 S 銀行，其結果的外推效果將無法擴及所有產業，未來研究者可以選擇不同產業員工來做為未來後續研究之可能方向。另外研究變項的選擇方面，本研究未窮極所有可能的影響變項，僅討論組織信任、工作投入、工作滿意度三者間的關係作初步探討，未來研究者將可嘗試加入更多研究變項豐富此一影響模式。研究貢獻方面，本研究主要對組織信任、工作投入、工作滿意度三者間的關係做初步探討，由於過去較少將工作投入作為中介變項探討三者間的關係，因此本研究將工作投入作為中介變項，初步探討變項間的相互關係，以期提供未來實務參考及學術研究。

## 參考文獻

### 一. 中文部分

吳明哲."後社會主義國家員工組織信任之前因與結果變項之研究." 中興大學企業管理學系所學位論文 (2012): 1-107.

吳亭儀.(2014). 「想出國當台勞」50.9%上班族動念外移. TVBS 新聞. 取自  
<http://news.tvbs.com.tw/entry/520106>

- 吳淳瑩."工作特性與工作滿意度關聯性之研究-以台灣 C 銀行為例." 淡江大學教育科技學系碩士在職專班學位論文 (2014): 1-123.
- 吳淑惠(Shwu-Huey Wu)、張永源(Yong-Yuan Chang)、余秋霞(Chiu-Shay Yu)(2014)。醫院員工人格特質、組織忠誠度對工作態度影響之研究—以高雄市立醫院為例。高雄護理雜誌, 31(3), 10-25。
- 余明助. (2006). 組織變革不確定感與員工工作態度關係之研究-以組織溝通和員工信任為中介變數. 人力資源管理學報, 6(2), 89-110.
- 李宗勳 (2010)。組織信任與知識分享對商業模式創新影響之研究：組織學習的中介效果(碩士論文)。取自 <http://handle.ncl.edu.tw/11296/ndltd/89637775462794508803>
- 李淑馨. (2009). 公立職業學校資訊科教師專業成長與工作滿意度關係之研究. 臺灣師範大學工業教育學系學位論文, 1-182.
- 李雅珍(2013)。公平正義、信任關係、工作滿意與組織公民行為關聯性-以台電公司為例(碩士)。清雲科技大學企業管理系暨經營管理研究所學位論文，桃園縣中壢市健行路 229 號。
- 岳成峰. (2004). 我國大學院校生活輔導組成員工作價值觀與工作投入之研究. 臺灣師範大學公民教育與活動領導學系在職進修碩士班學位論文, 1-221.
- 林千惠. (2006). 組織內部信任對組織公民行為與工作滿足影響之研究. 崑山科技大學企業管理研究所學位論文, 1-85.
- 洪正吉. (2014) 台灣銀行業獲利 亞太後段班. 中時電子報. 取自 <http://www.chinatimes.com/newspapers/20140326000675-260110>
- 孫領弟. (2002). 組織公平，信任與組織員工工作滿足之相關研究 以基隆市政府為例.
- 張春興. (1978). 工業化社會中人與工作的關係. 師大學報.
- 張素秋. (2006). 桃竹苗四縣市國民小學教師工作價值觀與工作投入關係之研究. 國立臺北教育大學教育政策與管理研究所碩士論文, 台北.
- 張碧珊. (2008). 臺北縣國民小學兼任行政教師工作價值觀與工作投入之關係研究. 國立台北教育大學教育政策與管理研究所碩士論文. 全國博碩士論文資訊網, 96NTPTC576039.

- 許士軍.(1977). 工作滿足, 個人特徵與組織氣候-文獻探討與實證研究, 國立政治大學學報, 第 35 期.
- 許光純.(2010). 組織正義, 組織信任, 組織公民行為對知識分享之影響探討. 成功大學高階管理碩士在職專班 (EMBA) 學位論文, 1-104.
- 許彩娥.(1996). 領導型態, 工作特性與我國女性公務人員工作滿足關係之研究. 行政管理論文選輯, 第 10 輯, 頁, 721-761.
- 許道然.(2003). 公部門組織信任與組織公民行為關係之研究.
- 陳寅清 (2007) 。國民小學兼行政教師工作價值觀與學校組織信任關係之研究-以嘉義縣國民小學為例(碩士論文)。 取自 <http://handle.ncl.edu.tw/11296/ndltd/97138490278476396881>
- 陳澤義, 黃旭男, & 劉佑.(2008). 國軍軍官轉換型領導、工作滿意度、組織信任、組織承諾與軍官自發行為之研究. 國防雜誌 *National Defense Journal*, 23(6), 34-48.
- 黃貴祥.(2001). 技術學院教師工作環境知覺, 工作價值觀與其工作滿足和教學表現之關係. 國立政治大學教育研究所博士論文, 未出版, 台北.
- 黃匯涓.(2012). 探討銀行理財專員薪酬制度, 工作投入, 工作滿意與工作績效之關聯性. 樹德科技大學金融與風險管理系碩士班學位論文, 1-75.
- 潘依琳, & 張媚.(1998). 醫院護理人員之工作特性, 成就動機對工作投入, 工作滿足, 與留職意願之影響. 中華公共衛生雜誌, 17(1), 48-58
- 譚明耀.(2008). 工作滿足和工作投入對離職傾向之研究--以機電工程業管理人員為例. 臺北大學企業管理學系學位論文, 1-68.

## 二. 英文部分

- Anderson, J. C., & Narus, J. A. (1990). A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships. *the Journal of Marketing*, 42-58.
- Britt, T. W., Adler, A. B., & Bartone, P. T. (2001). Deriving benefits from stressful events: the role of engagement in meaningful work and hardiness. *Journal of occupational health psychology*, 6(1), 53.

- Baron, Reuben M., and David A. Kenny. "The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations." *Journal of personality and social psychology* 51.6 (1986): 1173.
- Costigan, R. D., Iiter, S. S., & Berman, J. J. (1998). A multi-dimensional study of trust in organizations. *Journal of managerial issues*, 303-317.
- Hosmer, L. T. (1995). Trust: The connecting link between organizational theory and philosophical ethics. *Academy of management review*, 20(2), 379-403.
- Huff, L., & Kelley, L. (2003). Levels of organizational trust in individualist versus collectivist societies: A seven-nation study. *Organization Science*, 14(1), 81-90.
- Kanungo, R. N. (1982). Measurement of job and work involvement. *Journal of applied psychology*, 67(3), 341.
- Lawler, E. E., & Hall, D. T. (1970). Relationship of job characteristics to job involvement, satisfaction, and intrinsic motivation. *Journal of applied psychology*, 54(4), 305.
- Lodahl, T. M., & Kejnar, M. (1965). The definition and measurement of job involvement. *Journal of applied psychology*, 49(1), 24.
- Malik, M. I., Karimi, R., Saif, M. I., & Sajjad, M. (2013). Significant Dimensions of Job Satisfaction for Non–for Profit Organization.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of management review*, 20(3), 709-734.
- McCauley, D. P., & Kuhnert, K. W. (1992). A THEORETICAL REVIEW AND EMPIRICAL INVESTIGATION OF EMPLOYEE TRUST IN MANAGEMENT. *Public Administration Quarterly*, 265-284.
- Paullay, I. M., Alliger, G. M., & Stone-Romero, E. F. (1994). Construct validation of two instruments designed to measure job involvement and work centrality. *Journal of applied psychology*, 79(2), 224.

- Rabinowitz, S., Hall, D. T., & Goodale, J. G. (1977). Job scope and individual differences as predictors of job involvement: independent or interactive? *Academy of Management Journal*, 20(2), 273-281.
- Riordan, C. M., Vandenberg, R. J., & Richardson, H. A. (2005). Employee involvement climate and organizational effectiveness. *Human resource management*, 44(4), 471-488.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2012). *Organizational Behavior 15th Edition*: prentice Hall.
- Tiffin, J., & McCormick, E. J. (1965). *Industrial psychology* (Vol. 7): Prentice-Hall Englewood Cliffs, NJ.
- Vroom, V. H. (1962). EGO-INVOLVEMENT, JOB SATISFACTION, AND JOB PERFORMANCE<sup>1</sup>. *Personnel psychology*, 15(2), 159-177.

# 員工建言行為回顧性研究

游佳臻

國立臺灣師範大學科技應用與人力資源發展學系

## 摘要

本研究採文獻回顧法，回顧近 10 年來國內 TSSCI 期刊及國外 SSCI 期刊與員工建言相關的研究，首先瞭解員工建言的定義及類型，並整理出員工建言行為之前因後果變項，並進一步探討其中的中介及干擾變項，歸納出與員工建言相關之前因、中介、干擾與結果變項的關係圖，提供未來研究者進一步瞭解員工建言行為。根據文獻回顧，可歸納出領導層面相關變項可為員工建言的前因、中介與調節等變項。由此可知，領導與員工建言息息相關。最後根據回顧的結果提出實務建議，一是晉升具有正向領導風格的員工為主管，二是營造正向的組織氣候增強組織，三是增強組織、主管與員工之間的正向關係。由於研究僅回顧期刊文獻，因此在其他相關變項上並未能完全羅列及探討為本研究限制。

**關鍵詞：**員工建言、領導

## 壹、前言

在組織行為研究中，員工的意見是組織在做決策時的重要參考資訊，多元的意見及觀點有利於組織做出更周延的決策與發展方向，可以增進決策品質與提升組織績效 (Hsiung, Tsai, & Chen, 2013)。員工的意見表達亦是組織創新重要的推力 (Zhou, & George, 2001)。當員工有機會可以表達意見時，通常與正向的工作結果相連結，例如信任組織，程序和分配公平觀念，工作滿意度，對領導者的滿意度，離職率降低或有更好的績效表現 (Avery, McKay, Wilson, Volpone, & Killham, 2011)。透過瞭解員工的建言行為可以進而對組織有正向的影響。然而，目前國內並未有針對員工建言行為的回顧性文獻。因此，本研究回顧近 10 年來國內 TSSCI 期刊及國外 SSCI 期刊與員工建言 (employee voice) 相關的研究，針對其前因後果以及中介、調節等變項進行探討，以供未來研究者進一步瞭解員工建言行為。

### 一、員工建言的定義

Van Dyne 與 LePine (1998) 將建言 (voice) 行為定義為一種不被要求的行為，強調建設性挑戰的意見表達，對改革提出創新性的建議並且對標準作業流程建議修正方法。Van Dyne、Ang 與 Botero (2003) 則將建言行為定義為表達而非隱瞞有關工作促進的相關創意、訊息或意見。當個人覺知有權力可以表達改善組織功能的相關訊息時，儘管這些訊息對組織及當權者的現況產生挑戰或破壞，還是會做出建言行為 (Detert & Burris, 2007)。Morrison (2011) 對員工建言進行回顧的研究中，由於各研究對建言的定義有些許差異，提出共同的特徵，一是建言是一種口語表達的行為，二是非強迫性的行為，當事人可以在任何時刻決定是否進行建言行為，三是具有意圖的概念，目標是改善和積極變革，而非單純發洩或抱怨。

Hsiung (2012) 將建言構念來源主要分為兩類：其一是源自 Hirschman (1970) 的「離開—建言—忠誠」模型 (Exit-Voice-Loyalty Model)，係探討員工對工作不滿意的行為表現。Farrell (1983) 延續 Hirschman 的概念，將「忽略 (Neglect)」加入原始模型並修正為 EVLN 模型 (Exit-Voice-Loyalty-Neglect Model, EVLN)，其內涵如下：離開 (Exit) 是指離開組織，轉換不同的職業；建言 (Voice) 為積極和建設性努力，通過與上司或同事討論，對問題提出解決辦法並採取行動解決；忠誠 (Loyalty) 並非一般對組織忠誠之意，而是意味著被動但樂觀的等待問題改善，對組織給予個人或私人的支持；忽略 (Neglect) 是指被動地允許問題惡化通過

降低效率或努力，經常遲到或缺勤等。另一概念源自 Van Dyne 與 LePine (1998) 定義建言為促進行為，強調運用具有建設性且挑戰的表達方式來改善現況而非單純批評。以組織公民行為 (organizational citizenship behaviors, OCB) 的概念詮釋，則為個人從事角色外的行為，建言對變革具有創新的建議和修改標準程序的功能，當組織的環境是動態以及倡議新理念並持續改善時，建言是很重要的。大部份的研究主要皆採用 Van Dyne 與 LePine 所定義之概念。

## 二、員工建言的類型

大部分研究學者係依據 Van Dyne 與 LePine (1998) 所定義建言為促進行為，強調運用建設性且挑戰的表達方式來改善現況而非批評，是因為目前唯一具有信效度的量表是由 Van Dyne 與 LePine 兩人發展。由於此原因亦有學者呼籲須發展不同量表來測量不同類型的建言行為 (Morrison, 2011; Maynes & Podsakoff, 2014)。Liang、Farh 與 Farh (2012) 提出促進性 (Promotive) 建言與抑制性 (Prohibitive) 建言，促進性建言與原先的定義相似，伴隨著用創新的解決方案和建議改進的現況，這樣的建言性質專注於未來的理想狀態；而抑制性建言則是對關心工作實務、事故或是員工行為對組織造成的傷害並說出來，同時具有過去與未來兩種狀態。

Maynes 與 Podsakoff (2014) 進一步將建言類型區分為四類：支持性建言 (supportive voice)、建設性建言 (constructive voice)、防禦性建言 (defensive voice) 以及破壞性建言 (destructive voice)，其內涵如下：支持性建言是對於有價值並與工作相關的政策、方案、目標與程序等自願表達支持；建設性建言是自願表達想法、資訊或是意見主要是在改善組織功能；防禦性建言是對自願表現不支持工作相關的政策、方案、目標與程序；破壞性建言只自願表達出傷害、批評與貶低工作相關的政策、方案、目標與程序。

## 貳、員工建言的文獻回顧

本研究研究方法為文獻回顧法，國內文獻是以「建言」做為關鍵字，於華藝線上圖書館進行搜尋，共有 4 篇 TSSCI 期刊。另外，以「voice」為關鍵字，於 Academy of Management Journal、Journal of Applied Psychology 以及其他 SSCI 期刊，搜尋文章標題，做為主要回顧範圍，回顧近 10 年來關於建言的相關文章，依據回顧文章之研究架構，將員工建言之前因、結果、中介及調節等變項進行分類，歸納出與員工建言相關之前因、中介、干擾與結果變項的關係圖。

### 一、員工建言的前因

Morrison (2011) 根據文獻探討以動機的觀點建立一個員工建言的架構，員工以幫助組織為動機，進而進行建言，其歷程會受到個人評估建言是否有效以及是否安全而干擾，許多個人變項以及環境變項亦會影響個人知覺建言效果與安全。在環境變項有組織結構、組織文化、工作團體大小、集體信念、領導者對建言的開放性 (Detert & Burris, 2007)、與領導者的關係和領導風格等等；在個人變項有工作態度、人格、個人績效、角色定義以及全職與否、地位、經驗、年資等個人背景變項。

根據研究結果，主管正向的領導風格與建言行為呈現正向影響。許多研究結果顯示轉換型領導 (transformational leadership) 對員工建言有正向影響 (周麗芳、任金剛、林守紀, 2013; Detert & Burris, 2007; Liu, Zhu, & Yang, 2010)；道德領導與 (ethical leadership) 員工建言有正向相關 (梁建, 2014; Walumbwa & Schaubroeck, 2009); Hsiung (2012) 研究結果為真誠領導 (authentic leadership) 與員工建言有正向相關。然而，負向的領導行為與建言行為呈現負向影響，不當督導與建言行為則有負向相關 (李銳、凌文韜、柳士順, 2009; Burris, Detert, & Chiaburu, 2008; Frazier & Bowler, 2012)。

當領導者對建言行為具有開放性的態度，員工將會知覺到領導者平易近人，願意聆聽員工的想法與建議，關心員工的工作投入 (Detert & Burris, 2007)。Tangirala 與 Ramanujam (2010) 研究指出主管的諮詢行為，讓員工知覺其對工作場所中的影響力進而增加員工建言，且當領導者的地位愈高以及員工有較高的工作滿意度時則會增強此行為。且當員工對領導者產生信任與其建言有正向關連 (Gao, Janssen, & Shi, 2011)。

近期有關建言的研究，主要放在主管的領導行為與建言之間的關係，例如個人對領導者的知覺與個人與領導者之間的關係品質，因為主管是建言接收的主要對象，也是具有權力評估其結果，像是工作安排、薪水及績效評估等 (Morrison, 2011)，因此探討領導與建言關係的文章篇數居多。

除上述探討員工建言與其主管領導行為與風格，在個人變項上則有人格特質、工作滿意度、人際信任、自我效能與正/負向心情等。LePine 與 Van Dyne (1998) 的研究中指出在五大人格特質中，擁有外向性與勤勉審慎性人格特質的人較會有建言行為。Rusbult, Farrell, Rogers, & Mainous (1988) 的研究係依據 EVLN 模型進行調查，當工作滿意度及投資在工作上的程度

愈高，則採取建言及忠誠的行為比離開與忽略的行為高。

洪贊凱與曾鈺雯（2012）的研究以關係信號理論（relational signaling theory）、印象管理的觀點及過去相關研究結果作為推論基礎。研究結果為不論樣本對象為部門同事或主管，人際信任與建言行為兩者間存有正向關係，即當個體在組織內與他人的人際信任程度越高，個體認知到他人認為其是有能力、可信賴的知覺，會提升個體對他人展現建言行為的機率。因為當他人認為自己是值得信賴時，個體會知覺到自我在他人心中的形象是正面的，將使個體更有自信地認知自己的想法、建議也容易使他人接受。

熊欣華、蔡年泰與陳建安（2013）的研究指出員工自我效能高對自己能力有較高的自信，且對組織具有高度的認同與情感依附時，會較願意對組織提出建設性的建議（LePine & Van Dyne, 1998）。研究發現，處於正向心情的員工會從事較多的促進性建言，而負向心情的員工則會提出預防性的建言。

回顧過去文獻，建言行為的前因大致可分為「個人因素」與「情境因素」兩種面向的探討（紀乃文、石蕙菱、郭智涵，2015；Morrison, 2011）。統整上述研究，在個人因素方面有個人人格特質（LePine & Van Dyne, 1998）、人口統計變數（如年資、職位等）（Morrison, 2011）、以及員工態度（如滿意度、組織承諾、自我效能及正/負向心情等）；而情境因素則有組織情境（如組織文化、組織創新氛圍等）、群體特性（如群體氣候等）以及領導層面（如領導者特質、領導風格、與領導者關係等）（紀乃文、石蕙菱、郭智涵，2015；Burriss, Detert, & Chiaburu, 2008; Liu, Zhu, & Yang, 2010）。

## 二、員工建言的結果

Morrison（2011）的回顧性文章中，主要將員工建言結果分為兩類：其一是對組織或是團體層面的結果，另一為個人層面的結果。在組織層面上可以加強組織決策、增加組織學習與改善、減少失誤率，此外對其他同事或是團體和諧可能會有正負面的影響；在個人層面上可以增進員工的自我控制感、工作態度以及績效表現，但在公眾印象、獎酬以及績效評估上則可能有正負面的影響。

有趣的是，Farndale、Van Ruiten、Kelliher 與 Hope-Hailey（2011）的研究中將組織承諾視為結果變項，顯示員工建言與組織承諾有正向關聯。以社會交換理論來解釋當員工能夠影

響更高層次的組織作出的決定，組織提供一些可以讓員工來影響決策的措施，個人有權影響決策的能力，可以使組織和個人的目標與價值更一致，從而讓員工接受、相信並認同組織目標。最終，員工擁有可以影響決策的信念，可增加的潛在的組織承諾程度。與後段提及之將情感性組織承諾視為中介變項，在組織生涯中擁有高情感性組織承諾的員工愈易展現建言行為，在因果解釋上似乎皆合乎邏輯。

### 三、員工建言的中介與調節變項

在員工建言的中介變項上，LMX 的研究占大多數，因為在建言相關的文獻中，LMX 為最主要解釋領導者領導行為與員工建言之間關係的理論。LMX 理論借用了角色理論 (Role Theory) 與社會交換理論 (Social Exchange Theory) 來解釋領導者與部屬間一對一關係的發展歷程。每個部屬與主管之間會產生不同性質與程度的交換關係。有些部屬與主管之間主要進行以工作契約為主的經濟交換 (economic exchange)；但有些部屬則能產生長期互惠的社會交換 (social exchange)，成為主管重要的夥伴 (熊欣華、陳欽洲，2012)。

Burriss、Detert 與 Chiaburu (2008) 研究結果發現員工對領導行為的知覺與建言行為相關，LMX 與建言行為有正向相關。關於華人的家長式領導，專制家長式領導透過降低員工自我的地位評價減少員工建言；仁慈家長式領導透過增強 LMX 與地位評價 (status judgment) 鼓勵員工建言；德行家長式領導主要則是透過 LMX 過程影響員工建言。LMX 在仁慈與德性家長式領導家長式領導與員工建言間有完全中介的效果 (Zhang, Huai, & Xie, 2014)。LMX 的關係品質在真誠領導與員工建言之間有部分中介的效果 (Hsiung, 2012)。

此外，信任、離職意圖、情感性組織承諾與個人知覺自己的影響程度也是其中介變項。員工對高層主管的信任在員工建言與組織承諾間有部分中介的效果 (Farndale, Van Ruiten, Kelliher, & Hope-Hailey, 2011)。Burriss、Detert 與 Chiaburu (2008) 研究結果發現員工抗拒的心理反應 (離職意圖) 在員工對領導行為的知覺 (LMX 與不當督導) 與建言行為間有中介效果。情感性組織承諾在組織生涯發展 (包含職涯目標進程、專業能力發展以及組織獎酬成長) 與建言行為有部分中介效果 (Wang, Weng, McElroy, Ashkanasy, & Lievens, 2014)。當員工知覺個人在工作場所中愈有影響力，則愈有建言行為 (Tangirala & Ramanujam, 2012; Venkataramani & Tangirala, 2010)。

在員工建言的調節變項上，主要是以程序公平理論為主，由於建言行為不但對個人有風險，也有可能影響其他同事的權益，以及其在組織的社交關係。建言行為可能讓同是在組織中行事受阻，而管理者對建言的態度則可能將其責任推於某人，而非視為組織系統問題。因此，社會環境與氣候對員工提供重要的線索，評估建言行為的成本與獲利。在具有高程序公平氣候工作組織，個人和他們的同事們得到公平對待。即使個人意見結果使其工作轉換或其他成員的職位變化，員工相信這樣的處理並非任意的或非道德的。與此相反，在具有低的工作組程序公平的氣候，則讓員工知覺風險高。儘管工作熱情及忠誠，鼓勵員工做建設性的建議，社會脈絡可能促進或壓抑個人表達意見的意願 (Hsiung, 2012)。

當建言對於決策結果的影響非常低時，建言行為對於程序公平具有負向影響 (Avery & Quiñes, 2002)。Tangirala 和 Ramanujam (2008) 發現程序公平氣候可以調節工作態度 (工作組織認同和職業承諾) 與意見表達 (沉默) 之間的關係。Hsiung (2012) 研究透過公平有利的社會脈絡，提出程序公平氣候強化正向情緒和員工的 LMX 品質對建言行為的影響。

除程序公平氣候外，團體建言氣候亦具有中介及調節作用，團體建言氣候是指團體成員共同知覺到工作團隊鼓勵建言行為的氛圍，Frazier 與 Bowler (2012) 研究中表示團體建言氣候在團體知覺到管理者暗中破壞與團體建言行為間具有完全中介的效果；Morrison、Wheeler-Smith 與 Kamdar (2011) 的研究中顯示團體建言氣候可以預測建言和解釋在個人層次的認同和滿意度，以及程序公平氣候的影響。

McClean, Burris 與 Detert (2013) 的研究首次把領導行為做為調節變項，管理者可接觸的組織資源、管理者參與決策的程度與管理團隊變革導向等三項做為調節變項，探討其對組織層次的員工建言與員工離職之間的影響。紀乃文、石蕙菱與郭智涵 (2015) 的研究發現，主管的轉換型領導會減弱員工正、負向心情與建言行為的正向關係；反之，主管的交易型領導 (權變獎酬) 則會強化正、負向心情與建言行為的正向關係。

另文化價值觀 (權威取向/他人取向) 亦會調節轉換型領導與建言之間的關係，權威取向對轉型領導與主管不在場公開建言具正向調節效果，對轉型領導與私下向上建言具負向調節效果；而他人取向對轉型領導與私下向上建言具負向調節效果 (周麗芳、任金剛、林守紀, 2013)。

本研究參考 Morrison (2011) 有關員工建言的回顧文獻，以及彙整上述內容，本研究統整出與員工建言相關的前因、中介、干擾與結果變項，如圖 1 所示。

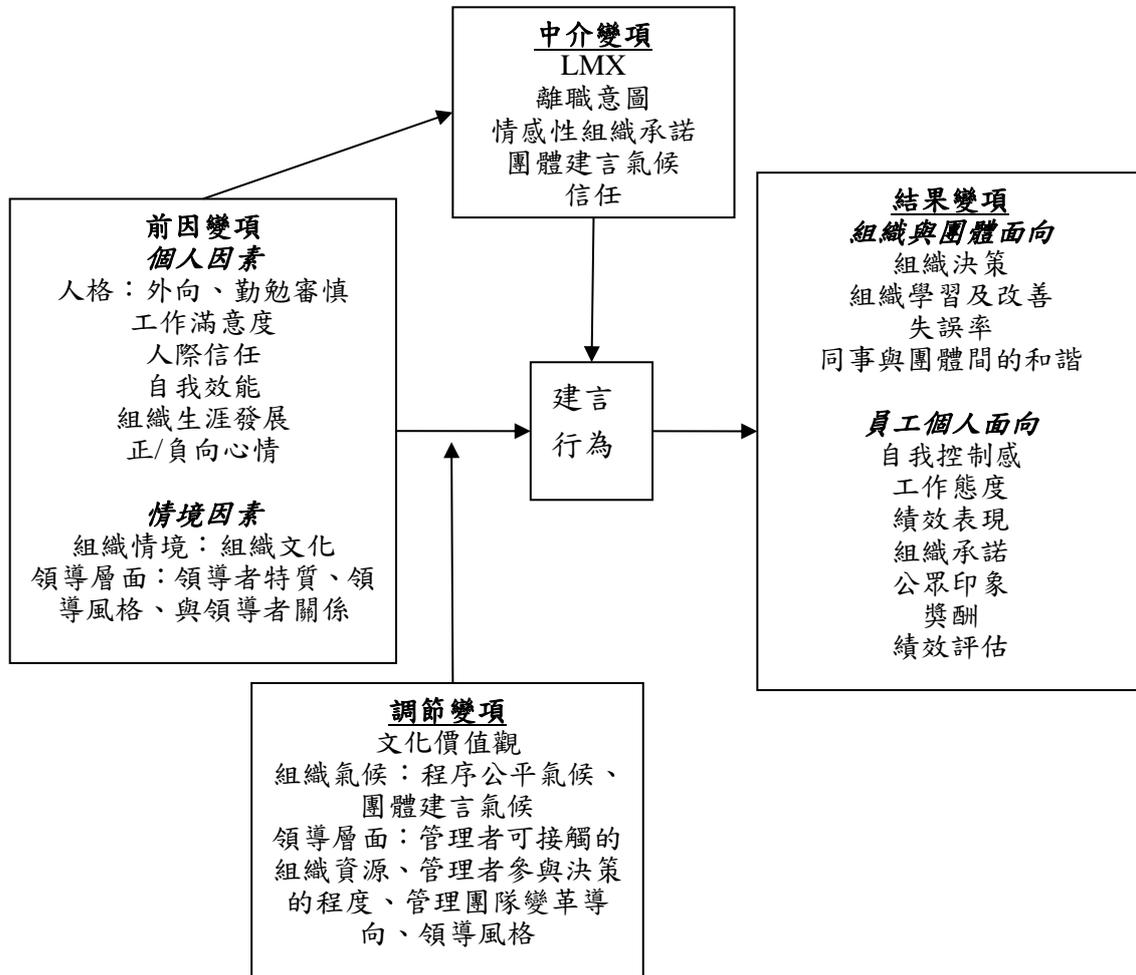


圖 1 與員工建言相關的前因、中介、干擾與結果變項

### 參、討論與結論

#### 一、管理實務建議

員工表達建言行為是有潛在風險，一是建言行為可能會感到不舒服，二可能會產生負面的公眾形象或被貼標籤，三是損害與他人的關係破壞社會資本。由於建言行為的高風險，員工更可能保持沉默，而不是表達自己的想法 (Liu, Zhu, & Yang, 2010)。但對組織而言，建言則是有利於組織做出更周延的決策，提升組織績效，也是組織創新重要的推力。因此，組織或是管理者該如何促進員工建言是很重要的，以下提供一些實務建議以供參考。

### (一) 晉升具有正向領導風格的員工為主管

由前述的研究結果可知正向的領導風格可以促使員工建言行為的增加，促進員工與領導者之間的正向關係，例如轉換型領導、道德領導與真誠領導與建言行為皆有正向關連，反之不當督導則會使員工建言行為減少。因此，若企業能夠拔擢具有正向領導風格的員工成為主管，且主管對建言的開放程度可能愈高，與員工有更多的正向互動，則可以增加員工建言行為。

### (二) 營造正向的組織氣候

營造程序公平或是團體建言氣候，在具有高程序公平氣候工作組織，個人和他們的同事們得到公平對待，即使因為個人提出建言使其工作轉換或其他成員的職位變化，員工相信這樣的處理是公正的；在低的工作組程序公平的氣候，則讓員工知覺風險高，員工表達意見的意願就會降低。若企業能夠營造公平公正的組織文化，以及藉由鼓勵員工多多提出自己的意見與看法，以形塑組織建言氣候，可促進員工建言行為。

### (三) 增強組織、主管與員工之間的正向關係

藉由 LMX 理論以及上述研究結果可得知，若主管與員工可以有良好的關係，則可以增加員工建言，例如主管應該在員工有困難時，給與需要的協助，藉此增加員工對主管的信任。企業可以藉由舉辦一些團體活動，例如新人訓以及共識營等等，讓主管一同與員工參與活動，可以增加彼此的互動交流也可以增加員工對組織的情感性承諾。因高承諾的員工，較能認同其組織的目標和價值觀，更能表現出建言行為。此外，組織若提供職業發展機會，低情感性承諾的員工不僅可能增加建言行為，進而改善產品、服務和組織功能，雖然組織可以藉由提升員工的情感性承諾來增加員工的建言行為，但從人力資源發展的角度，提供員工良好的職涯目標進程、專業能力發展以及組織獎酬成長比提升情感性組織之承諾更易執行與看到成效 (Wang, Weng, McElroy, Ashkanasy, & Lievens, 2014)。

## 二、研究限制

下列為本研究回顧相關文獻後所提出的研究限制：

- (一) 由於本研究僅回顧 TSSCI 期刊及 SSCI 期刊，此類期刊許多研究者因需避免共同方法變異之問題，主要是採取主管與部屬配對的方式進行資料收集，也許因為此原

因，研究主題大多是放在主管的領導方式或是主管與部屬的互動等。

- (二) 本研究僅回顧期刊文獻，然而不管在國內外亦有許多碩博士論文可以參考，因此  
在其他相關變項上並未能完全羅列及探討。

### 三、未來研究方向

下列為本研究回顧相關文獻後所提出的研究方向：

- (一) 目前唯一具有信效度的量表是由 Van Dyne 與 LePine(1998)兩人發展。近期 Liang、Farh 與 Farh(2012)提出促進性與抑制性建言，以及 Maynes 與 Podsakoff(2014)提出支持性、建設性、防禦性及破壞性建言類型等等。但其相關量表其信效度尚待確認。
- (二) 大多期刊內容在樣本的蒐集上皆採用不同來原來收集研究資料，可以避免共同方法變異等問題，但因是橫斷面的研究，在因果推論上似乎會有混淆的情況，因此建議後續研究可以採用縱斷面研究，於不同時點收集資料，加強其因果推論的研究結果。
- (三) 本文主要是以企業的角度來撰寫，因此在實務建議上則是提供促使員工建言的方向，然而從員工的角度除了考慮進行建言所需要付出的成本之外，從另一個角度出發，員工該如何讓主管或是組織接納建言，也許後續可深入探討，目前有研究學者以員工政治技巧（洪贊凱、曾鈺雯，2012）或是溝通技巧等方面與其建言行為間進行研究。

### 四、結論

本文為員工建言的回顧性文章，從其定義、類型、前因、結果、中介與調節變項上進行探討。員工在進行建言時，會考慮建言的成本，且有潛在的風險，則不願意提出建言。但員工建言可促使組織變革並進行創新，因此，企業組織該如何促使員工進行建言，是一項重要議題，最後提供組織管理實務以及各位研究者研究方向。

**參考文獻**

- 李銳、凌文韜、柳士順（2009）。上司不當督導對下屬建言行為的影響及其作用機制。**心理學報**，**41**（12），1189-1202。
- 周麗芳、任金剛、林守紀（2013）。轉型領導與建言行為：文化價值觀的關鍵角色。**組織與管理**，**6**（2），115-159。
- 紀乃文、石蕙菱、郭智涵（2015）。建言或諫言？探討員工正、負向心情與建言行為的關係：轉換型與交易型領導的干擾效果。**管理學報**，**32**（1），43-68。
- 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。
- 梁建（2014）。道德領導與員工建言：一個調節-中介模型的構建與檢驗。**心理學報**，**46**（2），252-264。
- 熊欣華、陳欽洲（2012）。自己人更優惠，或是更辛苦？領導部屬交換關係中的矛盾。**人力資源管理學報**，**12**（4），29-52。
- 熊欣華、蔡年泰、陳建安（2003）。員工意見表達行為：前因及其對主管績效評量之影響。**臺大管理論叢**，**23**（2），133-163。
- Avery, D. R., & Quiñones, M. A. (2002). Disentangling the effects of voice: the incremental roles of opportunity, behavior, and instrumentality in predicting procedural fairness. *Journal of Applied Psychology*, *87*(1), 81.
- Avery, D. R., McKay, P. F., Wilson, D. C., Volpone, S. D., & Killham, E. A. (2011). Does voice go flat? How tenure diminishes the impact of voice. *Human Resource Management*, *50*(1), 147-158.
- 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.
- Detert, J. R., & Burris, E. R. (2007). Leadership behavior and employee voice: is the door really open?. *Academy of Management Journal*, *50*(4), 869-884.

- Frazier, M. L., & Bowler, W. M. (2012). Voice climate, supervisor undermining, and work outcomes: A group-level examination. *Journal of Management*, 0149206311434533.
- Farndale, E., Van Ruiten, J., Kelliher, C., & Hope-Hailey, V. (2011). The influence of perceived employee voice on organizational commitment: An exchange perspective. *Human Resource Management*, 50(1), 113-129.
- French Jr, J. R., & Raven, B. (1959). The bases of social power. *Studies in social power*, 150-167.
- Gao, L., Janssen, O., & Shi, K. (2011). Leader trust and employee voice: The moderating role of empowering leader behaviors. *The Leadership Quarterly*, 22(4), 787-798.
- Grant, A. (2013). Rocking the boat but keeping it steady: The role of emotion regulation in employee voice. *Academy of Management Journal*, 56(6), 1703-1723.
- Hsiung, H. H. (2012). Authentic leadership and employee voice behavior: A multi-level psychological process. *Journal of business ethics*, 107(3), 349-361.
- Kish-Gephart, J.J., Detert, J.R., Trevino, L.K., & Edmondson, A. C. (2009). Silenced by fear: The nature, sources and consequences of fear at work. *Research in Organizational Behavior*, 29, 163-193.
- Maynes, T. D., & Podsakoff, P. M. (2014). Speaking more broadly: An examination of the nature, antecedents, and consequences of an expanded set of employee voice behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 99(1), 87-112.
- McClellan, E. J., Burris, E. R., & Detert, J. R. (2013). When does voice lead to exit? It depends on leadership. *Academy of Management Journal*, 56(2), 525-548.
- Morrison, E. W. (2011). Employee voice behavior: Integration and directions for future research. *The Academy of Management Annals*, 5(1), 373-412.
- 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.
- LePine, J. A., & Van Dyne, L. (1998). Predicting voice behavior in work groups. *Journal of Applied Psychology*, 83(6), 853-868.

- Liang, J., Farh, C. I., & Farh, J. L. (2012). Psychological antecedents of promotive and prohibitive voice: A two-wave examination. *Academy of Management Journal*, 55(1), 71-92.
- Liu, W., Zhu, R., & Yang, Y. (2010). I warn you because I like you: Voice behavior, employee identification, and transformational leadership. *Leadership Quarterly*, 21(1), 189-202.
- Rusbult, C. E., Farrell, D., Rogers, G., & Mainous, A. G. (1988). Impact of exchange variables on exit, voice, loyalty, and neglect: An integrative model of responses to declining job satisfaction. *Academy of Management Journal*, 31(3), 599-627.
- Tangirala, S., & Ramanujam, R. (2012). Ask and you shall hear (but not always): Examining the relationship between manager consultation and employee voice. *Personnel Psychology*, 65(2), 251-282.
- 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.
- 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.
- Venkataramani, V., & Tangirala, S. (2010). When and why do central employees speak up? An examination of mediating and moderating variables. *Journal of Applied Psychology*, 95(3), 582-591.
- Walumbwa, F. O., & Schaubroeck, J. (2009). Leader personality traits and employee voice behavior: Mediating roles of ethical leadership and work group psychological safety. *Journal of Applied Psychology*, 94, 1275-1286.
- Wang, Q., Weng, Q., McElroy, J. C., Ashkanasy, N. M., & Lievens, F. (2014). Organizational career growth and subsequent voice behavior: The role of affective commitment and gender. *Journal of Vocational Behavior*, 84(3), 431-441.
- Zhang, Y., Huai, M. Y., & Xie, Y. H. (2014). Paternalistic leadership and employee voice in China: A dual process model. *The Leadership Quarterly*, 26(1), 25-36.

## 台灣成功綠色企業之探討—以中華航空為例

陳怡穎

國立臺灣師範大學科技應用與人力資源發展學系

### 摘要

有鑑於全球對於環保議題的重視，在產業越來越發達，資源卻越來越匱乏的時代，各國企業及政府才意識到永續發展也是經營中不可或缺的一環。本文以綠色企業為主進行文獻探討，以一間綠色典範企業為研究個案，分析此典範企業的綠色行動，並探討綠色行動所帶來的正面效益為何。希望能讓綠色企業的理念更廣為人知。最後也試著給予綠色企業研究上的個人淺見，作為後續研究的參考。

**關鍵字：**綠色企業、永續發展、企業社會責任

## 壹、前言

### 一、研究動機與背景

近年來全球因為重視氣候變遷與永續發展這項議題，自 2008 年金融海嘯之後，各國在面對復甦經濟的難題時，也開始正視產業發展所造成的環境問題，聯合國環境規劃署（United Nations Environment Programme, UNEP）便開始提倡「綠色經濟倡議」（Green Economy Initiative）。最近這幾年，台灣許多知名食品企業都紛紛出現危害健康的負面議題，使得民眾人心惶惶。許多企業為了提升企業形象維護聲譽，開始落實企業社會責任與編列污染防治預算，將環境、社會因素納入營運考量。

企業在進行生產經營活動的時候，需考慮的不僅僅是人力資本、機器設備等成本，也應將社會環境、自然資源的損耗給納入考量。經濟部在民國 98 年推出「綠色能源產業旭升方案」，結合我國資通訊、半導體、機電材料等產業厚實的基礎及優勢，以製造業服務化的思維，朝下游拓展系統服務業發展，希冀創造綠能產業成長新動力。知名美妝品牌歐萊德創辦人葛望平董事長曾言道：「綠色是台灣品牌打入國際市場的機會，因為對綠色產品的認同不受限於國家或種族，是最好的溝通語言。」，如果台灣企業可以藉由這一波全球對綠色議題重視的大躍進，以朝向新興綠能產業的機會來提升台灣企業系統化生產能力，可望引領台灣的社會邁入低碳化與產業高值化的境界（經濟部，2009）。

綜觀國際上各個國家對於綠色企業的重視，台灣也有許多企業致力於落實企業社會責任，更大力推動許多節能減碳的環保行動。以本研究案例中華航空為例，在 2007 年時就以企業社會責任為經營理念，努力發展綠色服務與行動，像是中華航空推展節能減碳，特別在組織中成立環境管理專責部門，以航空業之首的身分帶頭重視環境問題，並推己及人。關於華航之綠色行為將在本篇第五章綠色企業個案分析中作更深入的探討。

因為台灣越來越多企業開始落實企業社會責任，進而轉化成綠色企業，財團法人台灣永續能源研究基金會為鼓勵企業鼓勵我國產業界發行企業永續報告書，以加強其對維護永續發展、友善環境及公益社會的重視與投入，已經連續六年舉辦「台灣企業永續獎」。除此之外，環保署也推行「節能減碳行動標章」以及「企業環保獎」，還有經濟部國貿局「綠色典範服務獎」等許多獎項。由此可見台灣對於資源環保的重視是日益漸增，無論是國內還是國外，皆

已經創造出新的綠能領域，同時對綠色經濟的人才需求也漸增，因此，企業為維持或提升競爭力的同時並攜優秀人才，躋身到這波綠色潮流更是當前最重要的決策。

## 貳、關於綠色企業

### 一、永續發展的定義

隨著人口增長、資源開發與科技快速成長的變遷，永續發展早已是全球所重視的議題之一。這一概念最早是起源於「國際自然暨自然資源保育聯盟」(International Union for the Conservation of Nature and Nature Resources, IUCN)所發布的「世界自然保護大綱」。而聯合國世界環境與發展委員會在1987年的「我們共同的未來」這一份報告中，將永續發展定義成「能滿足現代需求，同時不損及後代子孫滿足其需求之發展」。1991年，在「國際自然暨自然資源保育聯盟」(IUCN)出版的《關心地球》一書中，定義成「在生存於不超出生態系統乘載量的情形下，改善人類的生活品質」。Epstein在2009年的《企業永續發展指南》中，將「永續」定義係指「在不損及未來世代滿足其需求的能力下，可以滿足這個世代的需要的經濟發展」。

### 二、綠色企業的定義

企業經營的最終目標就是在追求穩定成長與營利。而企業想要長久的經營，早已不只是專注在企業營運與管理的層面，更須建立起經濟、社會、自然體系三方之間良好的關係。因此，企業除了追求經濟上的成長之外，更要為環境生態的問題提供協助，落實企業綠化，加深社會大眾的認同與支持。而企業綠化就是指永續發展之理念下，將環保意識融入企業經營理念與承諾，並對組織內外做環保溝通，進行環境保護相關事務的宣導與策略，使用創新的管理工具，將環保內化為組織的日常活動(Gladwin,1993)。國際綠色產業聯合會(International Green Industry Union, IGIU)定義綠色產業為「在生產過程中，基於環保的考量、藉由科技並以綠色生產機制，追求資源使用上的節約與減少污染的產業，即為綠色產業」。

高明瑞等人於2007年中提到「許多人認為綠色企業即是環保、清潔、節能與減少廢料。實際上，綠色企業的範圍還包含社會上的公平和正義，社會共同品質的提升。因此，綠色企業是永續企業的別名」。綠色企業(Green Business)雖然是新興名詞，但其含義上等同於永續發展之企業(鄭信德，2009)。程琪方(2010)定義綠色企業為「以永續發展為經營目標，利用綠

色管理的方法，盡可能降低產品與服務為環境帶來的汙染及資源消耗，使得經濟績效和環境績效共同成長，讓經濟成長與環境保護得以平衡發展。」

本研究以高明瑞等人的定義為主，進行台灣綠色企業的相關研究回顧。

## 參、台灣綠色企業現況

### 一、台灣環境現況

台灣雖沒有豐富的資源可做開發，但因為地形關係，我們具有十分多元的地理風貌，富有「福爾摩沙」之美名。但跟隨時代的發展，台灣經濟起飛之後便開始發展各項技術產業，雖無豐富資源，但台灣的技術發展卻不以為限，因此帶動整個台灣的經濟快速成長。

但這樣的快速轉變，也讓台灣這座美麗的寶島出現了警訊。越來越多的地理環境被開發、河川被汙染。除了環境，也接連爆出許多關於食安、環境工程等負面的新聞，使得大眾人心惶惶，原來一鼓作氣的發展經濟，而付出了超乎想像的外部成本。因為這些負面新聞，讓大眾開始體認到企業最重要的不只是知名度和規模，而是企業本身對於消費者和環境的責任。

### 二、提倡與推動企業綠色行為

政府意識到這些問題帶來的影響性，為了鼓勵企業可以投身綠色行為，推動了許多綠色企業相關的活動，像是環保署成立了國家永續發展委員會及永續發展室，更舉辦「節能減碳行動標章」以及「企業環保獎」等獎項。經濟部國貿局也有舉行「綠色典範服務獎」的活動。國內學術界、民間單位也紛紛成立學會，期望能向企業推廣企業社會責任的重要性與正面影響。像是中華民國企業永續發展協會、中華民國永續發展學會、台灣企業社會責任協會、財團法人台灣永續能源研究基金會與 CSRone 永續報告平台...等，都顯示業界對於企業社會責任的重視程度。

#### (一) 評選標準

本研究列出台灣較具代表性綠色企業獎項之評選標準。以上述提到之經濟部國貿局「綠色典範服務獎」以及「台灣企業永續獎」這兩獎項為主。

#### 1. 台灣企業永續獎

台灣企業永續獎是由財團法人台灣永續能源研究基金會所創立，雖然不是國家單位所成立的獎項，但辦理有成。許多大型企業紛紛投入競爭，從一開始獲獎名單中的六間企業，到

最新一期 2014 年的獲獎名單中有將近七十間企業；2008 年的獎項類別只有製造業與非製造業兩類，到 2014 年分成台灣十大永續典範公司獎、創新成長、透明誠信獎、創意溝通獎、社會共榮獎、氣候領袖獎、供應鏈管理獎等七獎項。2015 年最新一屆台灣企業永續獎新增一個「永續水管理獎」，都顯示台灣企業永續獎已成為企業界的指標。下列表格為本研究根據高明瑞對綠色產業之定義，選出與社會、環境有關之獎項加以詳細整理之。

表 3-1 台灣企業永續獎各項評選指標

獎項名稱	指標	評選說明
台灣十大永續典範公司獎	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 企業永續願景與策略 (15%)</li> <li>2. 公司治理成效 (25%)</li> <li>3. 社會公益成效 (25%)</li> <li>4. 環境保護成效 (25%)</li> <li>5. 參與國內 CSR 相關獎項事蹟 (10%)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 公司高層對企業永續具有清晰之價值觀與原則以及明確之治理架構與目標，能將永續性策略整合於企業經營理念中。</li> <li>2. 積極將全球永續議題及挑戰與公司營運策略及核心能力以創新作法相結合，終能完成企業永續典範事蹟，並將成效具體展現於公司營運及成長表現。</li> <li>3. 近三年內參與國內外 CSR 相關獎項，及被納入國際性相關永續指數成分股成績表現優異、殊堪國內企業典範者。</li> </ol>

<p><b>台灣 Top 50 企業永續報告獎</b> 表</p>	<p>1. 評選企業發行之企業永續報告書 (80%)</p> <p>2. 評選企業 CSR 網站 (20%)</p>	
<p><b>氣候領袖獎</b></p>	<p>1. 氣候變遷風險與之評估與因應 (15%)</p> <p>2. 碳管理策略及作法 (35%)</p> <p>3. 碳揭露及減量績效 (50%)</p>	<p>1. 參照自「碳揭露專案(Carbon Disclosure Project, CDP)」, 鼓勵企業測量與管理溫室氣體排放, 以減少氣候變遷之衝擊, 投資風險概念進行企業溫室氣體資訊揭露以及實際減量行動。</p> <p>2. 鼓勵企業主動減量、揭露溫室氣體管理資訊提供給利害關係者參考之餘, 亦積極影響供應鏈企業、利害關係者進行減量, 並從被動管制導向自主管理。</p>
<p><b>社會共融獎</b></p>	<p>1. 核心目標與願景(20%)</p> <p>2. 與企業本身核心能力及營運策略之關聯性(20%)</p> <p>3. 推動方式與作</p>	<p>1. 依據澳大利亞政府出版之 Social Inclusion Principles for Australia 研擬, 係指企業應將以弱勢族群做為客戶及顧客之需求端, 以及</p>

	<p>為(20%)</p> <p>4. 成效評估 (40%)。</p>	<p>以價值鏈中之員工、生產者與企業主為供給端之商業模式，共同納入營運策略，一起為企業與社會需求互蒙利益而努力，其主要以共享價值之創造為企業核心目標與願景。</p> <p>2. 從「目標與對象」、「推動方式與作為」以及「成效評估」三大面向評選企業對於社會共融之達成程度。</p>
永續水管理獎	尚無指標資訊	<p>1. 為 2015 年新設獎項。</p> <p>2. 目的在建構永續性及安全性供水系統設施，揭露水資源減量顯著績效。</p>

資料來源：修改自 2014 企業永續獎官網。「評選辦法—評選指標」。網址

<https://tcsaward.org.tw/tw/about/selection/6>。

由上述表格中可以看出台灣企業永續獎評選指標最著重成效，台灣十大永續典範公司獎中，以公司治理成效、社會公益成效、環境保護成效等三者比重最重，指標中也注重高階主管對永續發展價值的支持，以及近三年參與 CSR 相關獎項的表現，這個獎主要是頒發給長期對企業社會責任有影響之企業；台灣 Top 50 企業永續報告獎則是最注重企業發行之永續報告書，其次是企業社會責任網站的建置；氣候領袖獎是以碳揭露及減量績效比重最重，為的就是鼓勵企業制定一系列碳管理的措施，減少排放二氧化碳以減少對環境的衝擊，並積極正面

影響相關的利益關係人；社會共融獎中以成效評估最為最注重之評選指標，評選企業對於社會共融之達成程度，最後，永續水管理獎為今年度新設獎項，其旨在建設完善、安全的供水措施，希望能藉此減少水資源的浪費，而今年度台灣企業永續獎選拔正在進行當中，故尚未有指標資訊，但本研究認為永續水管理獎是能有效評斷綠色行為的指標之一。

本研究案例中華航空身為運輸界的龍頭企業，航線遍及四大洲共二十餘國，各項作業皆力求符合所有飛航國家相關環保法規，積極推行「3R」主張：Reduce、Reuse、Recycle，以減少資源浪費。進行節約航機燃油；節約水、電使用；推展公文無紙化。並遵守世界企業永續發展委員會(World Business Council for Sustainable Development, WBCSD)於1992年提出「生態效益」，不斷改善作業流程，提升生態效益。華航於2012的64項專案，減少10,774噸二氧化碳當量(CO<sub>2</sub>e, carbon dioxide equivalent, 是測量碳足跡的標準單位)，到2014年的60項專案，減少8,194噸二氧化碳當量，可顯示華航在減少碳排放方面一直有持續穩定的表現，這也是華航獲得氣候領袖獎殊榮的原因。

## 2. 經濟部國貿局「綠色典範服務獎」

鑒於未來世界各國的「綠色貿易條件」越來越嚴謹，國際大廠也跟進訂定高於國際規範的綠色採購指標，這將會對台灣造成衝擊，為協助業者掌握各國「綠色新政」所帶來的綠色商機，經濟部國際貿易局乃規劃施行「綠色貿易推動方案」，2011年時成立「經濟部推動綠色貿易專案辦公室」，以國際行銷為主軸來研究綠色貿易相關議題，執行「綠色貿易輔導服務」、「提升綠色貿易競爭力」、「綠色貿易行銷推廣」等三大策略。

為進一步凸顯台灣產業之綠色實力，經濟部國際貿易局於「綠色貿易推動方案」下創辦「台灣綠色典範獎」，表揚台灣企業所提供之優質綠色產品與綠色服務，獲獎者可使用由經濟部授予之台灣綠色典範標誌，並參加相關全球行銷推廣活動。

### (1).評選指標

分成產品和服務兩類。流程共分成資格審查、初選與決選三個階段。由經濟部國貿局遴選聘僱國內綠色產品與行銷相關領域專家成立評選小組。

評選項目分成產品類與服務類，整理如下表：

表 3-2 綠色典範服務獎評選指標

綠色典範產品	綠色典範服務
<p>產品的綠色價值(25%)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 產品是否獲得國內外環境友善相關標誌、認(驗)證或獎項?</li> <li>2. 是否已揭露產品生命週期環境資訊?如:揭露碳足跡或水足跡等</li> <li>3. 產品研發設計是否有助降低環境負荷?</li> <li>4. 是否可取代現有產品,為消費者或企業客戶提供有利永續發展之選擇?請提出例證說明。</li> <li>5. 產品之市場、經濟與社會效益為何?</li> </ol>	<p>服務的綠色價值(25%)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 服務是否獲得國內外環境友善相關標誌、認(驗)證或獎項?</li> <li>2. 是否已揭露服務生命週期環境資訊?如:揭露碳足跡或水足跡等。</li> <li>3. 服務設計是否有助降低環境負荷?</li> <li>4. 是否可取代現有服務,為消費者或企業客戶提供有利永續發展之選擇?請提出例證說明。</li> <li>5. 服務之市場、經濟與社會效益為何?</li> </ol>
<p>綠色供應鏈管理(25%)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 產品供應鏈之綠色管理</li> <li>2. 企業綠色採購之推動執行</li> <li>3. 是否選擇符合環境友善、社會利益之用料?如:拒絕使用衝突礦產,採用低環境衝擊之原材料等。</li> <li>4. 企業是否依循環境友善、社會責任等準則,建構安全、健康、環保、公平之生產環境與流程?</li> </ol>	<p>綠色供應鏈管理(25%)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 服務供應鏈之綠色管理</li> <li>2. 企業綠色採購之推動執行</li> <li>3. 服務提供過程是否選擇符合環境友善、社會利益之設備與用品?如:採用 FSC 認證紙張、引進綠建築等。是否選擇與致力降低環境衝擊之廠商合作,以提供服務?</li> <li>4. 企業是否依循環境友善、社會責任等準則,建構安全、健康、環保、公平之服務環境與流程?</li> <li>5. 是否經由供應商管理之落實,確保供應鏈環境符合環境友善、社</li> </ol>

	會責任之原則或標準？
<p>創新技術與綠色行銷(25%)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 產品是否應用有助降低環境衝擊、促進永續發展之創新技術或製程？</li> <li>2. 環境友善之創新技術或製程是否為企業帶來市場效益？</li> <li>3. 產品銷售是否符合環境友善原則？其具體執行措施為何？</li> <li>4. 產品行銷是否以綠色環保為訴求？其具體執行措施為何？</li> <li>5. 產品之市場鑑別度為何？是否具國際行銷潛力？</li> </ol>	<p>創新技術與綠色行銷(25%)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 是否應用創新概念或引進相關技術，設計規劃有助降低環境衝擊、促進永續發展之服務？</li> <li>2. 環境友善之創新概念或技術是否為企業帶來市場或經濟效益？</li> <li>3. 服務銷售是否符合環境友善原則？是否提供額外環境友善加值服務？</li> <li>4. 服務行銷宣傳是否以綠色環保為訴求？其具體執行措施為何？</li> <li>5. 服務之市場鑑別度為何？是否具國際行銷潛力？</li> </ol>
<p>企業社會責任(25%)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 企業願景是否納入永續發展理念？是否透過環境溝通增進客戶、供應商、員工、股東等利害相關者對企業永續理念與作為之瞭解？</li> <li>2. 企業是否制定相關政策目標，以全面落實永續發展理念？</li> <li>3. 企業是否透過管理措施及專案執行，實踐永續發展目標？其實際推動成效為何？</li> <li>4. 企業是否致力於環保觀念推廣與教育宣導？</li> </ol>	<p>企業社會責任(25%)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 企業願景是否納入永續發展理念？是否透過環境溝通增進客戶、供應商、員工、股東等利害相關者對企業永續理念與作為之瞭解？</li> <li>2. 企業是否制定相關政策目標，以全面落實永續發展理念？</li> <li>3. 企業是否透過管理措施及專案執行，實踐永續發展目標？其實際推動成效為何？</li> <li>4. 企業是否致力於環保觀念推廣與教育宣導？</li> </ol>

5. 企業環保實踐行動之衍生效益	企業環保實踐行動之衍生效益
------------------	---------------

資料來源：修改自台灣綠色典範獎官網。網址為 <http://award.greentrade.org.tw/award>。

不論是綠色典範產品獎抑或是綠色典範服務獎，都十分著重四項指標：綠色價值、綠色供應鏈管理、創新技術和綠色行銷、企業社會責任。華航因為 ECO 服務而獲得綠色典範服務獎的肯定，ECO 是華航為響應紙張的浪費，採全程無紙化的一套作業流程。以 M 化、e 化的方式提供旅客更快捷的旅程，例如：e-Check In、全艙等無紙化電子登機證與貨運無紙化等，讓所有華航乘客可以在享受服務的同時，一起挺身做環保。

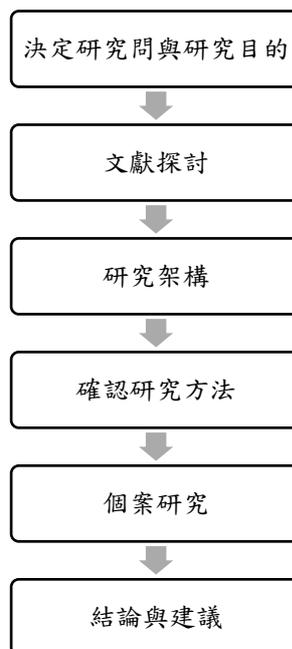
在本篇第五章的個案分析中，有提到華航以台灣創意環保產品為主要採購對象，符合綠色供應鏈管理指標中的第 3 點標準：選擇符合環境友善、社會利益之設備產品。而在創新技術與綠色行銷指標中，華航運用 ECO 服務、環保商品、機身彩繪等方式，向國際傳遞其對於在地社會文化、環境的支持，最後在企業社會責任中，華航除了愛護環境，也置身於公益之中，像是支助幼童學習與運動，也滿足許多孩子的夢想，辦理許多活動讓孩童體驗與學習。

## 肆、研究方法

### 一、研究方法

本研究為敘述性研究，採文獻回顧法與資料蒐集法。本研究的研究目的是想探討台灣成功的綠色企業應該有何具體作為。利用個案分析分析中華航空的綠色行為，蒐集各項書面資料、報告書等，加以歸納整理，以探討其推展綠色行為對公司與環境的正面影響。以下為本研究之研究流程圖：

圖 4-1 研究流程圖



## 二、研究對象

本研究以中華航空為例，中華航空連續連續獲得環保署「節能減碳行動標章」、環保署第二十二屆「中華民國企業環保獎」、經濟部國貿局「綠色典範服務獎」、台灣企業永續獎之「氣候領袖獎」與「台灣 Top 50 企業永續報告獎」大型企業服務業金獎的肯定。根據評選指標顯示中華航空有做到企業主動減量、揭露溫室氣體管理資訊提供給利害關係者參考，亦積極影響供應鏈企業、利害關係者進行減量，並從被動管制導向自主管理，在服務上的綠色價值、供應鏈管理、創新技術與綠色行銷...等方面皆有十分出色的表現，並經過政府單位獎項認證，身為綠色企業典範具有相當高的說服力，以及客觀的評估標準。

## 伍、綠色企業個案分析

在台灣企業永續獎中，可以看到許多知名企業的綠能成果豐碩。而在本研究中則選擇中華航空當作研究案例。中華航空是台灣航空界龍頭，其在交通運輸業之中有一定的影響力。而大眾交通運輸工具所造成的廢氣廢料是最直接影響環境的原因之一，維繫著不只是環境議題，還有安全上疑慮的問題，而交通產業的設備與服務也與國際觀感有關，是國與國之間接軌的一項重要橋梁。

### 一、中華航空簡介

於 1959 年 12 月成立的中華航空公司，是台灣規模最大的民用航空業者，擁有台灣航空業中最多的國際線航點與搭乘人次。主要以經營國際航空客運和貨運航線為主，也經營機場

地面代理、航空貨運、空中廚房、飛機維修、飯店經營、免稅品販售等周邊事業。

### (一) 永續元年

華航堅信永續發展是企業面對多元競爭環境下必然且唯一的發展道路，推動企業永續發展治理目的，如同訂定的願景內涵：「滿足利害關係人的需求，創造信賴；提升經營效率，邁向卓越」。故此將 2014 訂為「永續元年」，推動「發行第一本企業永續報告書」、「成立企業永續委員會」與「擬定華航永續使命」這三件大事，不僅為華航企業永續發展治理工程立下重要的里程碑，也期望能引領台灣航空服務業邁向新的國際標竿境界。

此外，針對企業社會責任六大利益關係人訂出六大使命：

1. 用誠信，滿足股東
2. 用熱忱，感動客戶
3. 用行動，支持夥伴
4. 用永續，呵護地球
5. 用關懷，照顧員工
6. 用文化，回饋社會

## 二、綠色行為

本研究採用高明瑞等人於 2007 年的定義。定義中提及「許多人認為綠色企業即是環保、清潔、節能與減少廢料。實際上，綠色企業的範圍還包含社會上的公平和正義，社會共同品質的提升。」，故本節會針對中華航空於環境與社會上的行動進行探討，並分析其管理意涵。

### (一)、環境方面

2007 年五月起，中華航空首開國內航空界之先，將「環境」這項議題納入營運重點中，推展節能減碳作業。中華航空將環境管理分乘四大理念，分別為：符合環保法規、節約地球資源、提升生態效益與善盡社會責任。並在組織中成立高階環境管理專責部門，配合治理階層的企業環境委員會及負責執行的管理委員會及行動小組的成立，更能精準規劃、有效整合與控管目標。根據華航 2013 年企業責任報告書中，歸納出下列五點重要成果：

#### 1. 參與 PGGM

對外的活動方面，華航十分積極參與國內外環境研究計畫，例如 PGGM(Pacific Greenhouse

Gases Measurement 太平洋溫室效應氣體觀測計畫)。

## 2.ISO 雙認證

華航也依據 ISO 14001 環境管理系統國際標準 及 ISO 50001 能源管理系統國際標準來推動『整合型企業環境管理系統』，搭配年度環境及能源管理績效指標及其衍生之各項方案的執行，將環境風險控管層面落實至機務維修、服務、飛航、行政等作業面。在三年期間，華航推動了 119 項能源及環保相關方案，並且完成 ISO 14001 及 ISO 50001 雙項公正單位認證。

## 3.ECO 服務

國內第一家提供機上環保服務(ECO-Service)航空公司。積極將環保元素融入地面和空中服務，華航將「自然資源」、「綠色產品」、「文化創意」傳達給旅客，旅客可以在手機 app 上查詢到航班資訊，在機場內部也有機台提供旅客使用，節省旅客在窗口排隊與等候的時間，企業利用服務 e 化可以帶來更高的效率，並且減少人員在行政作業上的紙張浪費，透過「ECO 服務」品牌感動顧客，共同珍惜地球資源。從細節中向旅客以身作則對於環境的愛護與重視，並給予旅客一個舒適、便利又快速的服務品質，建立起優良服務的印象。

## 4.餐點碳足跡標示

華航為全球先例，第一家航空公司於機上餐點同時揭露「碳足跡」、「熱量」。華航在台北飛往法蘭克福航線的主菜餐點，主動揭露碳足跡及熱量，讓旅客瞭解機上餐點對環境及健康的相關訊息，提升環保意識。

## 5.在地食材與文創商品

華航在機上提供台灣食材與環保文創商品。以在地食材為優先採用，期盼能夠促進當地經濟發展與提高農民收益，空中用品也加入環保思維與文創概念，將台灣豐富的在地文化傳遞到國際。

除了上述之外，華航鼓勵員工參與植樹、淨灘等活動，積極支持地球日活動；將公益、員工及社會環境教育與自身營運特性進行連結。而在華航全體同仁熱情響應之下，華航連續獲得環保署「節能減碳行動標章」及數位時代雜誌「綠色品牌」、「Super Green」等大獎的肯定，更榮獲環保署第二十二屆「中華民國企業環保獎」及經濟部國貿局「綠色典範服務獎」。

## (二)、社會方面

華航身為「航空龍頭」和「企業公民」，認為「深耕社區、回饋鄉里」是回饋社會的一項承諾。就如同所訂下的使命一樣，華航用文化來帶動台灣社會的發展與傳承。根據華航 2013 年企業責任報告書中，歸納出下列四點重要成果：

### 1.體育推手

「中華挺中華」—中華航空挺中華英雄，以最誠摯的熱情與服務接待中華代表隊，並成立華航啦啦隊為台灣之光加油。贊助各種體育活動，積極結合各項資源，參與國內外各項重要體育活動，在 2012 年，獲頒行政院體育委員會「體育推手獎」之長期贊助獎。對於培養運動幼苗更是不遺餘力，於 2011 年贊助桃源國小的棒球隊，讓他們在原先破舊、缺乏的訓練資源中，得以快樂打球。

### 2.文創彩繪機

台灣富有許多文創人才，華航便結合台灣文創能力推出彩繪機四部曲—「擁抱機」、「台灣觀光機」、「台灣部落行旅機」、「雲門機」。讓全球旅客可以認識台灣豐富的文化之美。

### 3.飛航教育扎根

自 2011 年 12 月起，華航號召機艙組員與竹圍國小學童進行航空與英語的互動式教學，2013 年 9 月起再擴增溪海國小授課活動；並陸續招募 24 位機師及空服員志工，每月安排至桃園縣竹圍與溪海國小教授飛行知識或英文課程。並且捐贈客艙座椅給國內 17 間學校，建置飛航情境教室，讓國內飛航教育的幼苗能夠漸漸茁壯。

此外，華航注意到許多原住民小孩因為父母出外打拼，而留下隔代教養的問題。2014 年 3 月起，空服員自發性換班，利用個人休假日前往桃竹地區原住民小學分享飛行經驗，並邀請 16 名具有原住民背景的空服員共襄盛舉。

### 4.航空體驗營

獨創以夢想起飛為主的體驗營，為讓每個擁有航空夢的大小朋友能夠真實體驗，華航舉辦「青年空服體驗營」、「我愛寶貝體驗營」及「我愛媽咪體驗營」，滿足每一顆想飛的心，讓夢想起飛。

除了上述幾項重點活動，華航對於國際救援等議題也是相當投入，日本 311 大地震造成

百年來的大災難，華航協助運送物資共計 9,996 件，重量共計 194.53 公噸，成為台日一條新的重要橋梁。在慈善義賣上，華航以行動支持弱勢團體，協助販售或買賣弱勢團體所用心創作出來的食品、畫作。在傳統節慶送上年菜等物資，溫暖社會上每一個角落。

### (三)、管理意涵

綠色企業雖是現代社會的一項趨勢，但晉身綠色企業不能只是當作公司願景來推崇，更應該努力轉型，實際落實綠色行動。我們有得天獨厚的地理優勢，運用各種的地勢所培育出來的農作物都具有相當高的品質，在進行企業營運活動時，建議有以下幾點方法：

1. 如果能善用或支持台灣在的農產品，或是在地品牌，不僅可以推廣台灣在地風味，更可以製造經濟來源給台灣辛苦的每一個角落。更可以藉由此機會，將企業品牌推廣至台灣每一處，並與台灣各行業保有良好的互助合作，建立起自己的供應鏈。

2. 台灣有許多充滿創意與思想的人才，甚至藉由繪畫、文字在網路上受到很多年輕人的注目，企業可以藉由這項風潮，結合新銳藝術家的作品來推廣自身產品或理念，可以引起更多年輕人對企業的關注，或吸引具備同樣才華之人才。

3. 科技發達的時代，現代人對於智慧化、行動化的商品已經十分熟悉。企業可以利用高科技產品來結合服務，可以讓消費者第一時間接收服務資訊，像是華航的 ECO 服務。

企業在規劃如何落實綠化行為時，是組織各部門皆須同心協力恪守本分，小至辦理推廣活動到大型政策或設備的引用，需要經過縝密規劃與評估。以通過 ISO 認證為例，華航將環境風險控管層面落實至機務維修、服務、飛航、行政等各個作業面，組織內部各單位皆須熟悉相關知識，藉由人資部門所開設的訓練課程來強化自己的專業能力，才能有效地達成目標，同時協助員工。

最後，無論是帶領員工進行環境保護還是支援偏鄉弱勢學童，可以使員工組織更有認同感，認為自己所任職之企業是優良、負有社會責任的企業，會以身在這間企業工作而感到榮耀，進而提升工作績效。

## 陸、結論與後續研究建議

### 一、結論

雖然綠色企業當道，不論是國際上還是國內，越來越多企業將綠色企業當作一個指標。隨著環保意識的增長，加上近幾年許多知名企業爆發出負面的新聞使大眾人心惶惶，對於公益、環保等議題是更加重視。

以本研究案例為例，華航將綠色行為與自身工作事務進行結合，將綠色思維轉化為行動，除了讓員工、顧客一同為這個社會環境努力之外，更能彰顯華航在綠色行動上的用心。故本研究整理出下列幾項成功的綠色行為：

1. 利用科技整合服務，減少資源浪費：中華航空利用 ECO 服務整合旅客購票、報到、登機等一系列地面服務及空中服務流程。利用 E 化減少資源浪費，乘客一樣可以享受完善服務並縮減時間，現在通行的電子機票就是個好例子。
2. 取得國際環境相關認證：民眾對於綠色企業的概念尚不清楚，但對於環保的意識已經逐漸加重。要讓民眾能夠認同，得到國家或國際上的認同是最直接有效的方法。
3. 多用行動支持台灣環保產品：台灣有許多優秀的產品與創意，華航與之結合，將台灣優秀產品帶上空中，像是環保餐具、可自行分解的玉米澱粉材質牙刷、環保頭墊布等。
4. 回饋社會：企業在營運的過程中，所有資源皆取之社會。但往往企業帶給社會的是無限的污染和破壞。直到綠色思維的興起，企業才逐漸重視這項問題。華航在社會活動上也不遺餘力，十分支持學童教育與運動，充分展現其對企業社會責任的重視。

許多中小企業可能無法擁有這麼龐大的資源投入在企業社會責任當中，但從小細節中去累積，從組織本身與員工開始做起，逐漸向外擴展，一樣富有綠色企業的精神。

### 二、後續研究建議

台灣許多知名企業已晉身綠色企業多時，但相關的研究學術文章還十分缺乏。本研究透過整理國內綠色企業、綠色管理等研究來進行探討，發現不只是業界正在落實綠色企業，學

術界關於綠色企業的研究也正在起步，越來越多學者開始意識到這項企業趨勢。若想以量化的方式進行，建議考量台灣民眾對綠色企業的認識程度，來縮小問卷對象或是慎選指標。質性研究的話可以選擇有通過 ISO 14001 與沒有通過 ISO 14001 之企業的區別，或是不同產業在綠色管理行為上有甚麼差異以及帶來的成效和影響為何。

## 參考文獻

中華航空永續網(2013)。中華航空企業永續報告書。取自

<http://www.china-airlines.com/ch/csr/index.html>

台灣企業永續獎(2014)。關於永續獎。取自 <https://tcsaward.org.tw/tw/main>

台灣綠色典範獎(2014)。評選項目。取自 <http://award.greentrade.org.tw/award>

台灣環境資訊協會。環境資訊中心。取自

<http://e-info.org.tw/column/eccpda/2004/ec04061501.htm>

永續報告平台。CSR 百科。取自 <http://www.csronereporting.com/zh-TW/index>

行政院環境保護署(2014)。汙染防治支出統計調查—103 年度調查結果。取自

<http://www.epa.gov.tw/lp.asp?ctNode=33018&CtUnit=2029&BaseDSD=7&mp=epa>

行政院環境保護署。中華民國企業環保獎。取自

<http://ivy3.epa.gov.tw/AEEPA/Page/about/Origin.aspx>

行政院環境保護署。節能減碳行動標章。取自

[http://ecolife.weatherrisk.com/apply\\_ex5/index.php/mean](http://ecolife.weatherrisk.com/apply_ex5/index.php/mean)

李芳齡(譯)(2009)。Marc J. Epstein 著。企業永續發展指南，台北：天下雜誌。

陳玉鳳(2012)。五年內創造 20 萬個綠色就業機會，**Talent 雜誌**，20。

陳玉鳳(2012)。節能取代開發綠色創意度過陣痛，**Talent 雜誌**，20。

高瑞明、黃俊英、楊東震、黃義俊(2007)。綠色行銷。台北：國立空中大學。

高雄師範大學環境教育研究所—永續發展教育網。取自

[http://www.csee.org.tw/efsd/web/d01\\_07.htm](http://www.csee.org.tw/efsd/web/d01_07.htm)

財團法人台灣永續能源研究基金會。關於基金會。取自 <http://taise.org.tw/index.php>

徐耀滋、詹世榕(2006)。從國際法觀點檢析 OECD 多國企業指導綱領之法律性質與我國之因應之思維。應用倫理研究通訊，40，頁 51-59。

程琪方(2010)。企業綠化程度對企業競爭力之影響—以綠色人力資本為中介變項。臺灣博碩士論文系統。取自

<http://ndltd.ncl.edu.tw/cgi-bin/gs32/gswweb.cgi/ccd=sNuucG/record?r1=1&h1=0#XXX>

產業永續發展整合資訊網。企業社會責任。取自

<http://proj.ftis.org.tw/isdn/Application/Detail/2B8508DCA18D2159>

綠色能源產業資訊網。關於本計畫。取自 <http://www.taiwangreenenergy.org.tw/>

經濟部台灣企業社會責任。CSR 專欄。取自 <http://csr.moea.gov.tw/main.aspx>

經濟部能源局 (2009)。「綠色能源產業旭升方案」行動計畫 (核定本)。取自

<http://www.ndc.gov.tw/dn.aspx?uid=7881>

鄭信德 (2009)。我國企業環保綠化之初探。行政院經建會研究報告。台北市：國家發展委員會

魯孝華 (2013)。綠色企業特徵在求職決策時重要性之探討。臺灣博碩士論文系統。取自

<http://ndltd.ncl.edu.tw/cgi-bin/gs32/gswweb.cgi/ccd=QEAOcY/record?r1=1&h1=0>

蕭代基、陳筆 (無時間)。台灣綠色經濟發展思維。2015 年 2 月 20 日，取自

<http://www.ctci.org.tw/public/Attachment/181511532771.pdf>

顧洋 (1999)。ISO14000 國際環境管理系列標準之發展趨勢與因應策略。大葉學報，8(1)，頁 1-19。

Dillon, P. S. & Fischer, K. (1992). *Environmental Management in Corporations: Methods and Motivations*. Tufts Center for Environmental Management, Medford, MA.

Gladwin, T.N. (1993). "The meaning of greening: A plea for organizational theory. In K. Fisher & J. Schot (Eds.)". *Environmental strategies for industry*, pp. 37-61.

# 高職校長對高職課程專有名詞的看重與理解程度分析

## An Analysis of Vocational High School Principals' Degree of Emphasis and Understanding in Proper Nouns of Curriculum

李隆盛、林坤誼、陳秉沛、賴容瑩

國立臺灣師範大學科技應用與人力資源發展學系

Lung-Sheng Lee, Kuen-Yi Lin, Bing-Pei Chen, Jung-Ying Lai

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

### 摘要

本研究主要著重在探討高職校長對於高職課程專有名詞的看重與理解程度，藉此了解哪些高職課程專有名詞是高職校長認為比較重要但是理解程度卻較低的項目；此外，本研究也分析不同背景變項高職校長對高職課程專有名詞的看重程度與理解程度之差異，以作為後續推動高職課程改革之重要參考依據。為了達到此一目的，本研究主要針對全國 156 所高職學校進行問卷調查，總計回收有效樣本 123 份，有效回收率為 78.84%。結果顯示高職校長多能理解本研究所提出的 60 個課程名詞，但部份熱門的課程名詞（如課程校準、真實評鑑、課程地圖等）仍有待教育主管機關在推動課程改革時做進一步的釐清，而針對不同背景變項的分析方面，不同背景變項並不影響高職校長對於課程名詞的看重與理解程度。依據前述研究結果，本研究亦提出相關具體建議供教育主管機關或未來研究者參考。

**關鍵字：**高職、校長、課程、看重程度、理解程度

## 壹、緒論

### 一、研究背景與動機

高職教育扮演培育實用基層人才的重要角色，也因此我國高職課程的規劃重視供需校準，例如和國民中學九年一貫課程計畫同步啟動的技職一貫課程計畫(87~93年執行)，強調下列三大特色：(1)由各群課程委員會同時規劃各該群職校、五專、二專、四技和二技的課程綱要；(2)強調先確認各群各級學校所欲培育人力及所需能力，再據以規劃課程；和(3)擴大大學校辦學和課程自主空間（李隆盛，2002）。之後，奠基於技職一貫課程規劃的高職 95 暫綱和 99 課綱均秉持去中心化、強調多元、尊重差異、以及賦權增能等理念。在高職現行 99 課綱中，教育部賦予高職學校相當大的課程自主與彈性空間，因此如何尊重學生的學習權益，以學校為主體、配合社區與產業的發展、結合校內外人力與物力資源，以學校本位課程的理念，發展出符合學校特色與需求課程，已成為現階段高職學校所應面臨的重要課題（Hsiao, Chen, & Yang, 2008）。

為了落實學校本位課程的理念，並發展出符合學校特色與需求課程，Bezzina(1989)認為校長是影響學校本位課程發展成功與否的關鍵人物（周淑卿等人，2013）。黃政傑（2000）也認為在落實課程改革的過程中，校長必須瞭解新課程的精神、目標與內涵，依據學校需求選擇適切的實施模式，進行新課程的轉化與研訂學校層級的課程計畫等，因此校長必須具備充分的課程發展專業知能。換句話說，校長不但須理解課程更需領導課程變革（葉興華，2002；黃旭鈞，2003）。美國在 2001 年推動「帶上每個孩童法案」（No Child Left Behind Act of 2001）之後，課程領導更普遍認為 21 世紀的學校領導人必須是強而有力的課程與教學領導人。在全球經濟的背景下，該法案高度講求透過優質的課程以培養學生具備 21 世紀所應具備的關鍵能力。因此，更突顯了當前校長身為課程領導者的重要性（Glatthorn & Jailall, 2008）。

我國高職校長在面對前述課程領導者的重要角色時，應能確實掌握高職課程領域的重要概念，方能落實課程改革的理念。專有名詞（terminology）是一個學術（或學科）領域的重要概念和術語，內含豐富的學術知識與意義。倘若對專有名詞不瞭解，也不熟悉專有名詞的背後意涵，則難以和領域中人溝通更不易展現領域專業（張筱莉與林陳涌，

2001)。預訂自 107 學年度實施的 12 年國民基本課程綱要正在研修中，內含高職（即技術型高中）課程。因此了解高職校長對於高職課程專有名詞的看重程度與理解程度，是高職課程研修及其配套措施規劃應該關切的重點之一。有鑑於此，本研究主要採用重要性－表現程度分析法（important performance analysis, IPA），探討高職校長對於高職課程專有名詞的看重與理解程度，藉此了解哪些高職課程專有名詞是高職校長認為比較重要但是理解程度卻較低的項目；此外，本研究也分析不同背景變項高職校長對高職課程專有名詞的看重程度與理解程度之差異，以作為後續推動高職課程改革之重要參考依據。

## 二、研究目的

依據前述研究緣起與動機，本研究的主要目的如下：

1. 探究高職校長對於高職課程專有名詞的看重程度與理解程度。
2. 分析不同背景高職校長對高職課程專有名詞的看重程度與理解程度之差異。

## 貳、文獻探討

### 一、專有名詞的意義、價值與相關研究

專有名詞是指特殊的個體或實體，透過正規化而分門別類的名詞（Lester & Beason, 2005）。如植物的名稱、科學上使用的特殊名詞或是為解釋特別名稱上專用的定義。一般而言，教師在專有名詞的教學上需要提供專有名詞簡潔的解釋來幫助學生理解專有名詞本身代表的意義。張筱莉與林陳涌（2001）曾針對國一學生研究其學習前後對科學專有名詞的認識。該研究發現在學習前學生習慣將專有名詞視為個別文字，再將之結合為語詞的整體意義來解釋，特別是，學生會結合生活經驗來了解專有名詞本身的意義，當正確的科學知識與生活經驗是相符合時，容易幫助學生理解和記憶專有名詞的背景與意義；該研究也發現經過學習後，學生對於複合詞的描述大多仍與學習前相同，因此教師在教學重點上也需要對專有名詞做具體的功能性和意義性的內容解釋，使學生不侷限於拆字上的字面描述，而進展到專有名詞本身是什麼的具體性意義，以幫助整個詞語的了解。盧秀琴（2005）於中小學教科書的細胞相關課程中發現，教科書應增加實作上的實驗操作，藉由實作中發現到的實驗現象來引導學生了解科

學專有名詞。在內容編排上應考量學生在學習上的起點行為，進而解釋科學專有名詞的意義與舉例。

然而，學生對專有名詞產生混淆屬於語言概念的錯誤，面對此種學生學習上的困難，林原宏與何欣玫（2005）建議教師在數學解題溝通能力測驗上，可善用正確的解題策略和加強學生數學語意的能力，以培養學生正向的個人態度來達成教學成效。若專有名詞本身無法提供語意上有用的資訊，但曝光程度和理解者本身的知識背景卻會影響對專有名詞的理解程度，如經常聽到的人名專有名詞會增強對人名本身的印象，對人名的識別也較臉像識別具有深化的記憶（Bizzozero et al., 2007; Imai & Haryu, 2001）。蔡秋豪（1995）發現有關運動心理學的英文專有名詞翻譯不清，倘若能為這些名詞訂定清楚、共通的中文名詞，將有助與一般學者的溝通與初學者的理解。由上述文獻可得知人類對專有名詞之理解機制，以及名詞界定的重要性。因此，本研究主要著重在探究高職校長對高職課程專有名詞的看重與理解程度，以作為未來推動高職課程改革之重要參考依據。

## 二、高職課程的重要專有名詞

我國高職課程有類群科之分，但高職課程專有名詞講求共同和相通名詞。例如聯合國教科文組織國際技職教育與訓練中心（UNESCO-UNEVOC）的技職教育與訓練詞彙（TVETipedia Glossary）只呈現共同和相通名詞，亦即著重需要理解的本質（Hollander & Mar, 2009; Wells, 1956）。在高職課綱、教科書及相關研究中皆充斥著許多與課程相關的專有名詞，且國家教育研究院自 93 年度起建置學術名詞資訊網，依不同的學術領域範疇，提供各類學術領域的專有名詞的譯名與參考資訊（國家教育研究院，2012）。因此，本研究主要參照學術名詞資訊網、職業學校課程綱要、督導與課程發展學會（Association for Supervision and Curriculum Development, ASCD）、教育部網站、Finch 和 Crunkilton（1992）之著作「技術與職業教育的課程發展」、以及各期刊學術論文等文件資料，歸納出 60 個與高職課程相關之重要專有名詞。

有鑑於英文專有名詞選採與中譯之適切性均會影響讀者對該名詞之認知，本研究先從 ASCD 與 Finch 和 Crunkilton（1992）之著作尋找重要的高職課程之英文名詞，再從澳

洲國家職業教育研究中心出版的技職教育與訓練的課程術語做交集，以提高名詞選採的適切性（National Centre for Vocational Education Research, 2008），接著參照職業學校課程綱要、教育部網站以及期刊論文給予適當的中文翻譯，並在問卷上同時呈現各名詞的英文與中文，以降低受試者因名詞翻譯所可能導致之誤解。本研究所挑選出的 60 個高職課程專有名詞如下：

- (1)成就測驗(achievement test)；(2)行動學習(action learning)；(3)情意目標(affective objectives)；
- (4)課程校準(curriculum alignment)；(5)學徒制(apprenticeship)；(6)性向測驗(apptitude test)；
- (7)真實評鑑(authentic assessment)；(8)標竿(benchmark)；(9)能力(competency)；(10)能力本位教育(competency-based education)；(11)綜合高中(comprehensive high school)；(12)建教合作教育(cooperative education)；(13)核心能力(core competence)；(14)核心課程(core curriculum)；(15)合作學習(collaborative learning)；(16)批判思考(critical thinking)；(17)課程(curriculum)；(18)課程安排(curricular arrangement)；(19)課程設計(curriculum design)；
- (20)課程架構(curriculum framework)；(21)課程地圖(curriculum mapping)；(22)課程教材(curriculum materials)；(23)評鑑(evaluation)；(24)追蹤研究(follow-up studies)；(25)正規教育(formal education)；(26)形成性評鑑(formative evaluation)；(27)一般學程(general program)；(28)目標(goal)；(29)年級目標(grade level objective)；(30)群(cluster)；(31)非正規教育(informal education)；(32)個別化教學法(individualized instruction)；(33)教學(instruction)；(34)偶遇學習(incidental learning)；(35)興趣量表(interest inventory)；(36)模組化教學(modularized instruction)；(37)工作崗位上訓練(on-the-job training)；(38)問題解決(problem solving)；(39)計畫評核術(program evaluation and review technique, PERT)；(40)專題本位學習(project-based learning)；(41)可讀性(readability)；(42)學校本位課程(school-based curriculum, SBC)；(43)學校-職場-社區關係(school-workplace-community relationships)；(44)學校至職場銜接(school-to-work transition)；(45)自律(self-discipline)；(46)標準本位課程(standards-based curriculum)；(47)特殊需求學習者(special needs learners)；(48)螺旋課程(spiraled curriculum)；(49)學科領域(subject area)；(50)總結性評鑑(summative evaluation)；(51)教科書本位課程(textbook-based curriculum)；(52)終結目標(terminal objective)；(53)訓練(training)；(54)主題課程架構(thematic curriculum framework)；(55)後

期中等教育 (upper secondary education); (56)職業技術教育 (vocational and technical education); (57)職業潛能 (vocational potential); (58)專門學程 (vocational program); (59)職業學校 (vocational high school); 和(60)職場本位學習 (work-based learning)

## 參、研究設計與實施

### 一、研究架構

本研究主要的目的在於探究高職校長對於高職課程專有名詞的看重程度與理解程度，並分析不同背景高職校長對高職課程專有名詞的看重程度與理解程度之差異。針對以上研究目的，本研究主要採用問卷調查法，而依據林生傳（2003）對於問卷調查法的論點，若欲蒐集研究對象的完整資訊，採用普查是最正確與周延的方法。因此，本研究採用普查的方式針對所有高職校長進行問卷調查，藉此確實獲得最完整的相關資訊。此外，本研究的研究架構可如圖 1 所示，研究者除了利用描述性統計以呈現高職校長對於高職課程專有名詞的看重與理解程度之外，亦針對校長年齡、教育程度與年資等自變項進行差異分析，以了解不同背景變項對於依變項高職課程專有名詞的看重與理解程度之差異。

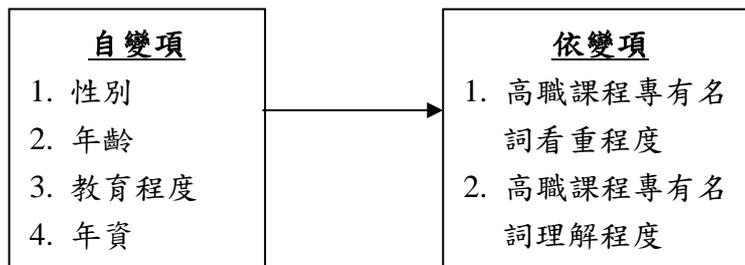


圖 1 研究架構

### 二、研究對象

本研究對象為高級職業學校校長，包含 15 個不同的高職群科，但不含綜合高中和五專。針對全國 156 所高職學校，本研究分別進行網路電子問卷發放與紙本填答，篩選重覆填答者之後，總計回收有效問卷 123 份，其中，最高學歷為學士者總計 18 位，碩士（含）以上者有 105 位。

### 三、研究流程

本研究於民國 100 年 7 月 14 日發放網路電子問卷 156 份，截至 10 月 30 日為止總計回收

有效問卷 51 份，並再針對未回收之問卷進行第二階段的紙本問卷催收，截至 11 月 15 日為止總計回收有效問卷 123 份，有效回收率為 78.84%。

#### 四、研究工具

如前所述，本研究根據我國職業學校課程綱要、美國督導與課程發展學會 (Association for Supervision and Curriculum Development, ASCD)、我國教育部網站、美國 Finch 和 Crunkilton (1992)之著作「技術和職業教育的課程發展」以及澳洲國家職業教育研究中心出版之技職教育與訓練的課程術語(National Centre for Vocational Education Research, 2008)，歸納出 60 個與高職課程相關之重要專有名詞，並增列開放由填答者補充名詞。在基本資料中，主要調查高職校長的性別、年齡、教育程度以及擔任高職校長的年資做為高職校長的背景變項，以分析是否會因為背景變項不同而在看重-理解上有所差異。在研究工具的信效度考驗方面，本研究主要邀請兩位專家學者以針對研究工具的內容進行實質審查，以藉此確保研究工具的內容效度；在信度方面，本研究工具在重要程度方面的內部一致性係數為 0.98、在理解程度方面的內部一致性係數為 0.97、整體的內部一致性係數為 0.98，顯示本研究具有良好的信度。

#### 五、資料分析

本研究針對問卷調查資料所使用的資料分析方法如下：

##### (一) 描述性統計分析

針對高職校長對高職課程專有名詞的看重與理解程度等相關資料，主要採用描述性統計(含平均數、標準差)以呈現基本資料。

##### (二) 重要性-表現度分析 (IPA)

如圖 2 所示，在 X-Y 座標平面上，X 軸代表重要性或看重度(愈向右重要性愈高)，Y 軸代表表現度(愈向上表現度愈高)，在此座標平面上，係以重要性平均數與表現度平均數作為原點，量尺尺度作為邊長，畫出一個包含四個象限的方形區域。第一象限(重要性低但表現度高)被稱為「過度看重」(Possible Overkill)區，因落在此區域的項目優序

相對較低，故後續應減少投入資源。第二象限（重要性高且表現度高）被稱為「持續保持」（Keep Up the Good Work）區，落在此區域的項目應繼續保持現有成果；第三象限（重要性低且表現度低）被稱為「暫緩投入」（Low Priority），落在此區域的項目雖然表現度不佳，但後續無需再投入資源；第四象限（重要性高且表現度低）被稱為「亟待投入」（Concentrate Here）區，落在此區域的項目亟需進一步改善；利用 IPA 分析產品或服務項目的重要性及表現度，可呈現出相對的優勢與劣勢，進而找出所需的努力重點或關鍵成功要素（Raymond & Chu, 2000）。本研究主要運用 IPA 分析高職校長對高職課程專有名詞的看重與理解程度之交叉情形。

表現度 (Performance)	<b>第 I 象限</b> <b>過度看重</b> (重要性低、表現度高)	<b>第 II 象限</b> <b>持續保持</b> (重要性高、表現度高)
	<b>第 III 象限</b> <b>暫緩投入</b> (重要性低、表現度低)	<b>第 IV 象限</b> <b>亟待投入</b> (重要性高、表現度低)

圖 2 IPA 分析意涵

資料來源：Martila & James, 1977.

(三) 獨立樣本 t 檢定

為了瞭解不同性別、年齡與教育程度的高職校長對高職課程專有名詞的看重與理解程度之差異，本研究採用獨立樣本 t 檢定以考驗其差異情形。

(四) 單因子變異數分析

為了瞭解不同年資的高職校長對高職課程專有名詞的看重與理解程度之差異，本研究採

用單因子變異數分析以考驗其差異情形。

## 肆、結果與討論

### 一、高職校長對高職課程專有名詞的看重與理解程度

(一) 高職校長對 60 個高職課程專有名詞均看重，但對部份屬於推廣中的高職課程專有名詞看重度較低

就高職校長對高職課程專有名詞的看重程度來看，在本研究所提出的 60 個高職課程專有名詞中，高職校長平均的看重程度為 4.19，表示高職校長大多認為這些高職課程專有名詞十分重要，但其中仍有 15 個 (25%) 高職課程專有名詞的看重程度在五等第量表中低於 4 分 (如表 1)。在這些低於 4 分的高職課程專有名詞中，有些是值得關切的項目，例如課程校準 ( $M=3.57, SD=0.98$ )、真實評鑑 ( $M=3.76, SD=0.93$ )、課程地圖 ( $M=3.67, SD=0.86$ )、專題本位學習 ( $M=3.97, SD=0.83$ )、標準本位課程 ( $M=3.95, SD=0.76$ ) 等，這些項目在近年來都與教育部所推動的重要政策息息相關，因此倘若高職校長對於這些高職課程專有名詞的看重程度不高，在實際落實教育部的相關政策時，可能會導致課程政策實踐面發生問題。

(二) 對 60 個高職課程專有名詞均理解，但對部份屬於推廣中的高職課程專有名詞理解度較低

就高職校長對高職課程專有名詞的理解程度來看，在本研究所提出的 60 個高職課程專有名詞中，高職校長平均的理解程度為 4.37，表示高職校長大多能夠理解這些高職課程專有名詞的意涵，但其中仍有 6 個 (10%) 高職課程專有名詞的理解程度在五等第量表中低於 4 分 (如表 1)。在這些低於 4 分的高職課程專有名詞中，比較值得關切的項目為課程校準 ( $M=3.55, SD=0.95$ )、真實評鑑 ( $M=3.72, SD=0.97$ )、課程地圖 ( $M=3.76, SD=0.89$ ) 等，其中，課程校準是指：課程構成要件 (如標準、綱要、教學與評估) 相互對接以達成期待目標的過程 (謝政達, 2008)。因此，若要落實教育部推廣學校本位課程的理念，便必須對於課程校準的理念有清楚地理解，較能規劃出有利學生學習與發展的課程。真實評鑑是指：一種重在評估學生如何有效將所學知能應用到真實世界的學習評估方式 (呂

美慧，2012)。因此，高職校長在領導學校課程與教學時，應該避免著重在發展測量知識的標準測驗，轉而強調採用真實評鑑，如此方能回應大眾對高職教育該務實致用的訴求。而課程地圖是指：一種呈現學生修習課程科目、單元、路徑和理由以供作課程決定的概覽圖（Jacobs, 1997）。目前臺灣的高等教育大多強調課程地圖的呈現，王嘉陵（2011）也針對此一現象進行反思，但課程地圖的發展並不侷限在高等教育，Jacobs（1997）在談論課程地圖時，其所關切的對象便是以 K-12 的學生為主。因此，如何依據課程綱要以規劃教學現場中的實務工作，也應該是高職校長在帶領學校時需要關切的重點。

表 1 高職校長對高職課程專有名詞的看重程度與理解程度

高職課程專有名詞	看重程度(N=123)		理解程度(N=123)	
	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>
1.成就測驗	4.34	.64	4.34	.69
2.行動學習	4.07	.79	4.13	.75
3.情意目標	4.23	.77	4.33	.73
4.課程校準	<u>3.57</u>	.98	<u>3.55</u>	.95
5.學徒制	<u>3.98</u>	.83	4.37	.76
6.性向測驗	4.56	.58	4.63	.53
7.真實評鑑	<u>3.76</u>	.93	<u>3.72</u>	.97
8.標竿	4.00	.74	4.19	.75
9.能力	4.41	.65	4.51	.59
10.能力本位教育	4.49	.65	4.58	.60
11.綜合高中	4.24	.79	4.71	.55
12.建教合作教育	4.29	.73	4.73	.53
13.核心能力	4.48	.67	4.64	.55
14.核心課程	4.50	.67	4.63	.56
15.合作學習	4.19	.76	4.44	.67
16.批判思考	<u>3.98</u>	.87	4.28	.79
17.課程	4.46	.67	4.66	.54
18.課程安排	4.33	.75	4.66	.51
19.課程設計	4.46	.66	4.63	.52
20.課程架構	4.37	.73	4.58	.59
21.課程地圖	<u>3.67</u>	.86	<u>3.76</u>	.89
22.課程教材	4.43	.60	4.54	.59
23.評鑑	4.60	.58	4.74	.48

---

24.追蹤研究	<u>3.89</u>	.78	4.14	.80
25.正規教育	4.26	.75	4.54	.66
26.形成性評鑑	4.34	.79	4.51	.78
27.一般學程	4.15	.77	4.49	.66
28.目標	4.47	.59	4.65	.51
29.年級目標	4.24	.74	4.46	.67
30.群	4.24	.79	4.54	.61
31.非正規教育	4.02	.74	4.45	.67
32.個別化教學法	4.39	.69	4.63	.53
33.教學	4.44	.69	4.59	.61
34.偶遇學習	<u>3.34</u>	.83	<u>3.37</u>	.95
35.興趣量表	4.20	.74	4.30	.75
36.模組化教學	<u>3.89</u>	.85	4.06	.84
37.工作崗位上訓練	4.02	.72	4.32	.72
38.問題解決	4.26	.72	4.53	.61
39.計畫評核術	<u>3.61</u>	.92	<u>3.73</u>	1.06
40.專題本位學習	<u>3.97</u>	.83	4.09	.84
41.可讀性	<u>3.89</u>	.75	4.15	.83
42.學校本位課程	4.45	.67	4.63	.58
43.學校-職場-社區關係	4.21	.75	4.50	.65
44.學校至職場銜接	4.28	.76	4.41	.76
45.自律	4.20	.75	4.43	.77
46.標準本位課程	<u>3.95</u>	.76	4.09	.74
47.特殊需求學習者	4.00	.80	4.24	.72
48.螺旋課程	<u>3.65</u>	.91	<u>3.72</u>	.97
49.學科領域	4.21	.74	4.37	.63

---

50.總結性評鑑	4.51	.62	4.57	.69
51.教科書本位課程	<u>3.80</u>	.74	4.11	.78
52.終結目標	4.07	.75	4.27	.74
53.訓練	4.34	.72	4.57	.59
54.主題課程架構	<u>3.93</u>	.74	4.07	.83
55.後期中等教育	4.41	.71	4.70	.57
56.職業技術教育	4.62	.57	4.77	.44
57.職業潛能	4.21	.69	4.28	.71
58.專門學程	4.50	.59	4.58	.57
59.職業學校	4.64	.57	4.82	.43
60.職場本位學習	4.28	.68	4.44	.72

(三) 高職校長對高職課程專有名詞看重程度與理解程度之落差不大，但看重程度高但理解程度低仍有四個

針對高職校長對高職課程專有名詞的看重與理解程度之差異分析而言，如圖3所示，依據 Raymond 和 Chu (2000) 的論點，若將看重程度平均數 4.19 與理解程度 4.37 視為原點，則最值得關切的為第 IV 區看重程度高但理解程度低，亦即亟待投入的部份。此一區域主要包含成就測驗（看重程度 4.34、理解程度 4.34）、情意目標（看重程度 4.23、理解程度 4.33）、興趣量表（看重程度 4.20、理解程度 4.30）、職業潛能（看重程度 4.21、理解程度 4.28）等四個項目。雖然此四個項目的理解程度低於平均值，但實際上與平均數的差異不大（範圍界於 0.03 至 0.09），因此本研究認為高職校長對高職課程專有名詞的看重程度與理解程度之落差不大，值得肯定。

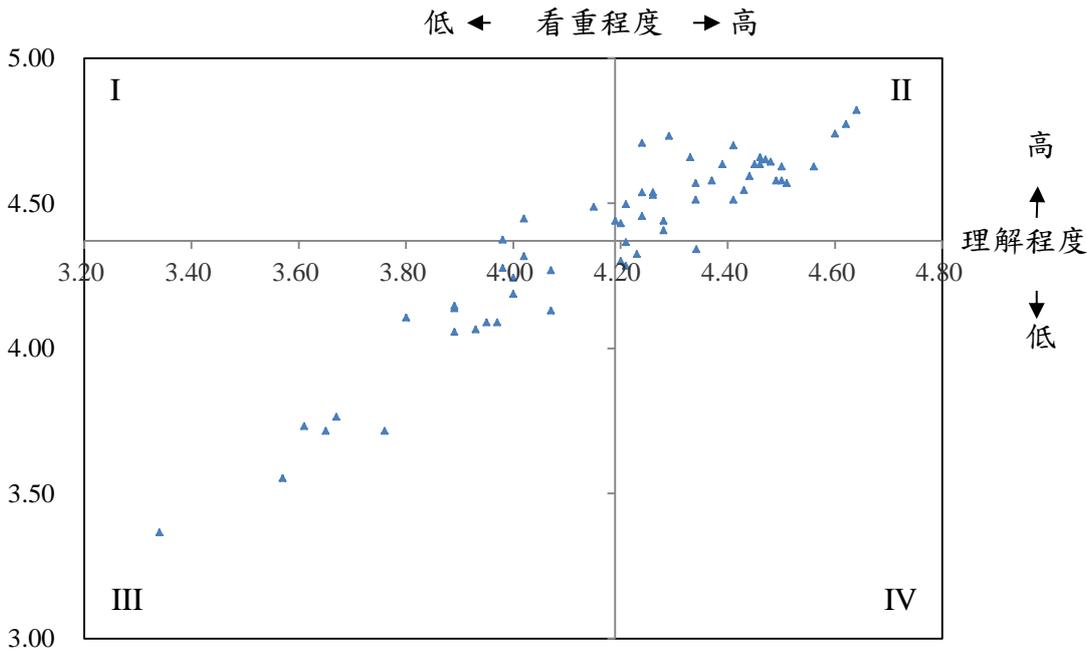


圖 3 高職校長對高職課程專有名詞的 IPA 分析圖

## 二、不同背景高職校長對高職課程專有名詞的看重程度與理解程度之差異

### (一) 不同性別的高職校長對高職課程專有名詞的看重與理解程度有差異

就不同性別的高職校長在高職課程專有名詞的看重程度之差異而言，如表 2 所示，男性高職校長對於「課程設計」的看重程度和女性高職校長的差異達到顯著水準 ( $t=2.28, df=121, p=.02$ )，而女性高職校長則是對於「職業技術教育」的看重程度和男性高職校長的差異達到顯著水準 ( $t=-2.17, df=19.53, p=.04$ )。因此，男性高職校長較女性高職校長看重課程設計這個名詞，而女性高職校長則是比男性高職校長看重職業技術教育這個名詞。而就不同性別的高職校長在高職課程專有名詞的理解程度之差異而言，如表 2 所示，男性高職校長對於「正規教育」的理解程度和女性高職校長的差異達到顯著水準 ( $t=2.26, df=121, p=.03$ )，而女性高職校長則是對於「課程地圖」的理解程度和男性高職校長的差異達到顯著水準 ( $t=-2.03, df=121, p=.04$ )。因此，男性高職校長較女性高職校長理解正規教育這個名詞，而女性高職校長則是比男性高職校長理解課程地圖這個名詞。

綜合前述不同性別的高職校長在高職課程專有名詞的看重與理解程度之差異分析可知，性別對於高職校長在高職課程專有名詞的看重與理解程度之影響不大(在 60 個專有名詞中，

看重與理解程度皆僅有 2 項達到顯著水準), 亦即, 高職校長不會因為性別的不同, 導致其所看重或理解的高職課程專有名詞有差異。

表 2 不同性別的高職校長在高職課程專有名詞的看重與理解程度之 t 檢定

專有名詞	看重程度				<i>t</i>	理解程度				<i>t</i>
	男性(N=110)		女性(N=13)			男性(N=110)		女性(N=13)		
	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>		<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	
1	4.32	.65	4.54	.52	-1.18	4.32	.70	4.54	.52	-1.09
2	4.03	.80	4.38	.65	1.56	4.10	.77	4.38	.51	-1.30
3	4.23	.76	4.23	.83	-.02	4.31	.73	4.46	.78	-.71
4	3.55	1.02	3.69	.63	-.48	3.57	.94	3.38	1.04	.67
5	3.95	.83	4.31	.75	-1.50	4.37	.77	4.38	.77	-.05
6	4.56	.57	4.54	.66	.15	4.61	.54	4.77	.44	-1.21
7	3.72	.94	4.08	.76	-1.33	3.69	.97	3.92	.95	-.81
8	3.98	.74	4.15	.69	-.80	4.15	.76	4.46	.66	-1.40
9	4.42	.66	4.38	.65	.18	4.51	.59	4.54	.66	-.17
10	4.47	.66	4.62	.51	-.75	4.57	.61	4.62	.51	-.24
11	4.25	.78	4.15	.90	.39	4.70	.55	4.77	.60	-.43
12	4.32	.73	4.08	.76	1.12	4.75	.53	4.62	.51	.84
13	4.45	.69	4.69	.48	-1.60	4.63	.56	4.77	.44	-.89
14	4.49	.67	4.62	.65	-.63	4.62	.57	4.69	.48	-.45
15	4.15	.77	4.46	.66	-1.38	4.43	.67	4.54	.66	-.57
16	3.95	.87	4.15	.90	-.78	4.27	.80	4.31	.75	-.15
17	4.49	.66	4.15	.69	1.73	4.67	.54	4.54	.52	.85
18	4.36	.74	4.00	.82	1.66	4.68	.51	4.46	.52	1.48
19	4.51	.65	4.08	.64	<u>2.28*</u>	4.66	.51	4.38	.51	1.86

20	4.42	.72	4.00	.71	1.98	4.59	.60	4.46	.52	.75
21	3.64	.85	3.92	.86	-1.14	3.71	.89	4.23	.73	<u>-2.03*</u>
22	4.44	.61	4.38	.51	.29	4.55	.60	4.54	.52	.04
23	4.60	.58	4.62	.65	-.09	4.74	.48	4.77	.44	-.23
24	3.93	.76	3.54	.88	1.71	4.13	.80	4.23	.83	-.44
25	4.30	.74	3.92	.76	1.74	4.58	.64	4.15	.69	<u>2.26*</u>
26	4.34	.80	4.38	.65	-.21	4.49	.81	4.69	.48	-.88
27	4.18	.77	3.92	.76	1.15	4.49	.66	4.46	.66	.15
28	4.49	.59	4.31	.63	1.06	4.67	.47	4.46	.78	1.41
29	4.24	.75	4.23	.60	.03	4.46	.67	4.38	.65	.40
30	4.26	.79	4.00	.82	1.14	4.56	.58	4.31	.75	1.45
31	4.02	.74	4.00	.71	.08	4.45	.67	4.38	.65	.36
32	4.39	.68	4.38	.77	.03	4.65	.52	4.46	.66	1.24
33	4.44	.70	4.46	.66	-.12	4.59	.61	4.62	.65	-.14
34	3.31	.82	3.62	.87	-1.26	3.35	.97	3.54	.78	-.69
35	4.21	.74	4.15	.69	.26	4.29	.77	4.38	.51	-.43
36	3.87	.86	4.08	.76	-.82	4.08	.84	3.85	.90	.95
37	4.02	.73	4.00	.71	.09	4.31	.74	4.38	.51	-.36
38	4.24	.73	4.46	.66	-1.06	4.53	.62	4.54	.52	-.06
39	3.58	.94	3.85	.69	-.98	3.74	1.09	3.69	.75	.14
40	3.94	.86	4.23	.44	-1.21	4.07	.85	4.23	.73	-.64
41	3.90	.73	3.77	.93	.49	4.15	.84	4.08	.76	.32
42	4.45	.67	4.38	.65	.36	4.65	.57	4.54	.66	.63
43	4.20	.76	4.31	.63	-.49	4.49	.65	4.54	.66	-.25
44	4.27	.78	4.38	.65	-.50	4.40	.77	4.46	.66	-.28
45	4.18	.76	4.38	.65	-.93	4.42	.79	4.54	.52	-.53

46	3.94	.75	4.08	.86	-.63	4.09	.75	4.08	.64	.07
47	3.97	.83	4.23	.44	-1.10	4.24	.73	4.31	.63	-.34
48	3.65	.89	3.69	1.03	-.18	3.71	.97	3.77	1.01	-.21
49	4.23	.74	4.08	.76	.69	4.38	.62	4.23	.73	.82
50	4.52	.62	4.46	.66	.31	4.58	.68	4.46	.78	.59
51	3.77	.75	4.00	.58	-1.30	4.11	.77	4.08	.86	.14
52	4.06	.76	4.15	.69	-.41	4.25	.74	4.46	.66	-1.00
53	4.34	.73	4.38	.65	-.23	4.59	.58	4.38	.65	1.20
54	3.91	.75	4.15	.69	-1.12	4.07	.82	4.00	.91	.30
55	4.41	.72	4.46	.66	-.25	4.71	.56	4.62	.65	.56
56	4.59	.58	4.85	.38	<u>-2.17*</u>	4.78	.44	4.69	.48	.69
57	4.18	.71	4.46	.52	-1.38	4.29	.72	4.23	.60	.29
58	4.51	.60	4.46	.52	.27	4.59	.58	4.46	.52	.77
59	4.65	.58	4.62	.51	.18	4.85	.41	4.62	.51	1.58
60	4.27	.70	4.38	.51	-.56	4.45	.73	4.31	.63	.70

## (二) 不同年齡的高職校長對高職課程專有名詞的看重與理解程度差異甚小

本研究在進行問卷調查時，原本將年齡區分為四個不同階段，但經過問卷的統計分析後發現，多數的高職校長年齡集中在兩個階段，因此本研究便將年齡區分為 55 歲以下與 56 歲以上。就不同年齡的高職校長在高職課程專有名詞的看重程度之差異而言，如表 3 所示，56 歲以上高職校長對於「課程設計」、「正規教育」的看重程度和 55 歲以下高職校長的差異達到顯著水準 ( $t=-2.09, df=120, p=.04$ ;  $t=-2.47, df=120, p=.02$ )。因此，56 歲以上高職校長較看重課程設計、正規教育等課程名詞。而就不同年齡的高職校長在高職課程專有名詞的理解程度之差異而言，如表 3 所示，56 歲以上高職校長對於「可讀性」、「職場本位學習」的理解程度和 55 歲以下高職校長的差異達到顯著水準 ( $t=-2.45, df=120, p=.02$ ;  $t=-2.22, df=120, p=.03$ )，而 55 歲以下高職校長則是對於「課程地圖」的理解程度

和 56 歲以上高職校長的差異達到顯著水準 ( $t=3.05, df=120, p=.00$ )。因此，56 歲以上高職校長較理解可讀性、職場本位學習等課程名詞，而 55 歲以下高職校長較理解課程地圖這個名詞。

綜合前述不同年齡的高職校長在高職課程專有名詞的看重與理解程度之差異分析可知，年齡對於高職校長在高職課程專有名詞的看重與理解程度之影響不大(在 60 個專有名詞中，看重僅有 2 項達到顯著水準、理解程度則僅有 3 項達到顯著水準)，亦即，高職校長不會因為年齡的不同，導致其對高職課程專有名詞看重或理解的差異。

表 3 不同年齡的高職校長在高職課程專有名詞的看重與理解程度之 t 檢定

專有名詞	看重程度				<i>t</i>	理解程度				<i>t</i>
	55 歲以下(N=61)		56 歲以上(N=61)			55 歲以下(N=61)		56 歲以上(N=61)		
	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>		<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	
1	4.33	.68	4.36	.61	-.28	4.34	.68	4.34	.70	.00
2	3.93	.89	4.20	.65	-1.85	4.07	.75	4.20	.75	-.97
3	4.33	.63	4.13	.89	1.42	4.39	.67	4.26	.79	.99
4	3.61	.99	3.56	.98	.28	3.54	1.01	3.59	.88	-.29
5	4.08	.88	3.92	.74	1.12	4.38	.76	4.41	.72	-.25
6	4.52	.57	4.62	.55	-.97	4.67	.47	4.61	.56	.70
7	3.75	.89	3.77	.97	-.10	3.75	1.03	3.69	.92	.37
8	4.05	.74	3.97	.73	.62	4.25	.75	4.15	.75	.73
9	4.43	.64	4.43	.64	.00	4.51	.57	4.54	.59	-.31
10	4.46	.65	4.54	.62	-.71	4.59	.62	4.59	.56	.00
11	4.30	.74	4.20	.83	.69	4.72	.52	4.72	.55	.00
12	4.28	.78	4.31	.70	-.25	4.77	.50	4.70	.56	.69
13	4.48	.67	4.51	.65	-.27	4.67	.47	4.64	.58	.34
14	4.49	.67	4.52	.67	-.27	4.66	.48	4.61	.64	.48
15	4.30	.74	4.10	.77	1.44	4.48	.65	4.43	.67	.41
16	3.97	.91	3.98	.85	-.10	4.26	.81	4.30	.78	-.23
17	4.46	.70	4.46	.65	.00	4.67	.51	4.66	.57	.17
18	4.30	.80	4.36	.71	-.48	4.61	.53	4.72	.49	-1.25
19	4.34	.75	4.59	.53	-2.09*	4.57	.50	4.70	.53	-1.41
20	4.34	.75	4.41	.72	-.49	4.64	.52	4.52	.65	1.08
21	3.80	.91	3.54	.79	1.70	4.00	.88	3.52	.85	3.05*
22	4.49	.57	4.38	.64	1.05	4.61	.53	4.49	.65	1.07

23	4.59	.62	4.62	.55	-.31	4.75	.47	4.74	.48	.19
24	3.79	.84	4.00	.71	-1.52	4.02	.81	4.26	.79	-1.70
25	4.10	.83	4.43	.62	-2.47*	4.48	.67	4.61	.64	-1.10
26	4.38	.73	4.31	.85	.46	4.56	.67	4.48	.89	.58
27	4.13	.76	4.18	.79	-.35	4.48	.60	4.51	.72	-.27
28	4.51	.60	4.44	.59	.61	4.57	.56	4.74	.44	-1.79
29	4.31	.74	4.18	.72	.99	4.46	.62	4.48	.70	-.14
30	4.23	.80	4.25	.79	-.11	4.51	.57	4.59	.62	-.77
31	4.00	.78	4.03	.71	-.24	4.36	.71	4.54	.62	-1.50
32	4.39	.74	4.39	.64	.00	4.64	.52	4.66	.51	-.18
33	4.48	.70	4.41	.69	.52	4.57	.64	4.64	.55	-.61
34	3.30	.88	3.39	.78	-.65	3.34	.95	3.39	.97	-.28
35	4.25	.65	4.18	.81	.50	4.30	.74	4.33	.75	-.24
36	4.00	.78	3.80	.91	1.29	4.11	.84	4.00	.86	.75
37	4.03	.68	4.00	.78	.25	4.36	.63	4.30	.78	.51
38	4.33	.75	4.20	.70	1.00	4.64	.52	4.43	.67	1.97
39	3.57	.97	3.64	.88	-.39	3.64	1.10	3.85	1.00	-1.12
40	3.95	.83	3.98	.85	-.22	4.02	.72	4.18	.94	-1.08
41	3.85	.79	3.92	.71	-.48	3.97	.80	4.33	.83	-2.45*
42	4.39	.71	4.51	.62	-.95	4.61	.59	4.69	.53	-.81
43	4.23	.80	4.21	.69	.12	4.51	.60	4.51	.67	.00
44	4.33	.72	4.25	.81	.59	4.36	.68	4.48	.81	-.85
45	4.21	.78	4.20	.73	.12	4.34	.77	4.54	.74	-1.43
46	3.90	.81	4.00	.71	-.72	4.03	.73	4.15	.75	-.86
47	3.95	.83	4.05	.78	-.68	4.21	.71	4.28	.73	-.50
48	3.69	.87	3.61	.95	.50	3.75	.94	3.69	1.01	.37

49	4.21	.76	4.21	.73	.00	4.34	.63	4.39	.64	-.43
50	4.52	.62	4.51	.62	.15	4.54	.70	4.61	.69	-.52
51	3.79	.76	3.82	.72	-.25	4.05	.78	4.16	.78	-.81
52	4.11	.76	4.05	.74	.48	4.28	.76	4.28	.71	.00
53	4.41	.69	4.28	.76	1.00	4.56	.56	4.59	.62	-.31
54	3.93	.70	3.93	.79	.00	4.00	.78	4.15	.87	-.99
55	4.48	.65	4.36	.78	.89	4.74	.48	4.67	.65	.63
56	4.67	.51	4.57	.62	.96	4.79	.41	4.77	.46	.21
57	4.15	.79	4.28	.58	-1.04	4.20	.73	4.39	.67	-1.56
58	4.44	.62	4.57	.56	-1.23	4.54	.57	4.62	.58	-.79
59	4.67	.51	4.62	.64	.47	4.80	.44	4.85	.40	-.65
60	4.21	.71	4.36	.66	-1.19	4.31	.72	4.59	.67	-2.22*

(三) 不同教育程度的高職校長對高職課程專有名詞的看重程度有差異但理解程度幾乎無差異

本研究在進行問卷調查時，原本將教育程度區分為三個不同階段，但經過問卷的統計分析後發現，多數的高職校長年齡集中在大學、研究所以上等兩個階段，因此本研究便將教育程度區分為大學與研究所以上。如表 4 所示，大學學歷的高職校長在行動學習 ( $t=2.25, df=121, p=.03$ )、批判思考 ( $t=2.21, df=121, p=.03$ )、課程架構 ( $t=2.18, df=26.94, p=.04$ )、課程教材 ( $t=2.75, df=28.35, p=.01$ )、一般學程 ( $t=2.09, df=121, p=.04$ )、非正規教育 ( $t=2.37, df=121, p=.02$ )、個別化教學法 ( $t=2.43, df=30.87, p=.02$ )、自律 ( $t=2.94, df=121, p=.00$ )、訓練 ( $t=2.10, df=121, p=.04$ )、職業學校 ( $t=3.01, df=40.51, p=.00$ ) 等課程名詞的看重程度和研究所以學歷的高職校長之差異達到顯著水準，但若就理解程度而言，大學學歷的高職校長僅在「一般學程」這個課程名詞的理解程度和研究所以學歷的高職校長之差異達到顯著水準 ( $t=2.82, df=33.79, p=.01$ )。

綜合前述的資料分析結果可知，雖然大學學歷的高職校長在許多課程名詞方面的看

重程度高於研究所以上學歷的高職校長，但兩者對於這些課程名詞的理解程度方面幾乎差異（在 60 個專有名詞中，理解程度則僅有 1 項達到顯著水準）。

表 4 不同教育程度的高職校長在高職課程專有名詞的看重與理解程度之 t 檢定

專有名詞	看重程度				<i>t</i>	理解程度				<i>t</i>
	大學(N=18)		研究所以上(N=105)			大學(N=18)		研究所以上(N=105)		
	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>		<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	
1	4.50	.51	4.31	.66	1.14	4.11	.96	4.38	.63	-1.55
2	4.44	.51	4.00	.81	<u>2.25*</u>	4.06	.94	4.14	.71	-.46
3	4.28	.67	4.22	.78	.30	4.17	.86	4.35	.71	-1.00
4	3.78	.81	3.53	1.01	.97	3.50	.92	3.56	.96	-.25
5	4.06	.94	3.97	.81	.40	4.22	.94	4.40	.73	-.91
6	4.72	.58	4.53	.57	1.29	4.78	.55	4.60	.53	1.28
7	4.06	1.00	3.70	.91	1.49	3.78	1.06	3.70	.96	.29
8	4.22	.73	3.96	.73	1.39	4.22	.81	4.18	.74	.22
9	4.67	.59	4.37	.65	1.79	4.61	.70	4.50	.57	.77
10	4.56	.62	4.48	.65	.48	4.61	.70	4.57	.59	.26
11	4.17	.99	4.25	.76	-.40	4.72	.67	4.70	.54	.12
12	4.50	.62	4.26	.75	1.30	4.83	.38	4.71	.55	.88
13	4.56	.71	4.47	.67	.52	4.61	.70	4.65	.52	-.26
14	4.61	.61	4.49	.68	.73	4.67	.59	4.62	.56	.33
15	4.33	.69	4.16	.77	.88	4.50	.71	4.43	.66	.42
16	4.39	.61	3.90	.89	<u>2.21*</u>	4.44	.71	4.25	.81	.97
17	4.61	.50	4.43	.69	1.34	4.72	.46	4.65	.55	.54
18	4.44	.78	4.30	.75	.73	4.72	.46	4.65	.52	.57
19	4.67	.59	4.43	.66	1.43	4.72	.46	4.62	.53	.78

20	4.67	.59	4.32	.74	<u>2.18*</u>	4.67	.49	4.56	.60	.70
21	3.67	.77	3.67	.87	.00	3.67	.69	3.78	.92	-.50
22	4.72	.46	4.38	.61	<u>2.75*</u>	4.72	.46	4.51	.61	1.68
23	4.78	.43	4.57	.60	1.77	4.89	.32	4.71	.49	1.94
24	4.11	.83	3.85	.77	1.33	4.22	.81	4.12	.81	.48
25	4.50	.71	4.22	.75	1.49	4.56	.62	4.53	.67	.13
26	4.50	.79	4.31	.79	.92	4.50	1.04	4.51	.74	-.07
27	4.50	.62	4.10	.78	<u>2.09*</u>	4.78	.43	4.44	.68	<u>2.82*</u>
28	4.67	.49	4.44	.60	1.78	4.72	.58	4.64	.50	.64
29	4.39	.61	4.21	.76	.95	4.61	.61	4.43	.68	1.07
30	4.22	.94	4.24	.77	-.08	4.50	.71	4.54	.59	-.28
31	4.39	.61	3.95	.74	<u>2.37*</u>	4.56	.51	4.43	.69	.74
32	4.67	.49	4.34	.71	<u>2.43*</u>	4.72	.58	4.62	.53	.76
33	4.56	.51	4.42	.72	.77	4.61	.61	4.59	.62	.13
34	3.39	.78	3.33	.84	.26	3.39	.92	3.36	.96	.11
35	4.33	.59	4.18	.76	.81	4.22	.73	4.31	.75	-.48
36	3.78	.88	3.91	.85	-.63	4.06	.73	4.06	.86	-.01
37	4.17	.71	3.99	.73	.95	4.33	.77	4.31	.71	.10
38	4.44	.62	4.23	.74	1.17	4.50	.62	4.53	.61	-.22
39	3.83	.86	3.57	.93	1.12	3.83	.86	3.71	1.09	.44
40	4.22	.88	3.92	.82	1.42	4.06	1.11	4.10	.79	-.15
41	4.00	.97	3.87	.71	.56	4.11	1.02	4.15	.79	-.20
42	4.50	.71	4.44	.66	.36	4.39	.78	4.68	.53	-1.51
43	4.39	.70	4.18	.76	1.09	4.33	.84	4.52	.61	-1.16
44	4.50	.62	4.25	.78	1.30	4.50	.86	4.39	.74	.57
45	4.67	.49	4.12	.76	<u>2.94*</u>	4.44	.92	4.43	.75	.08

46	4.22	.55	3.90	.78	1.66	4.11	.58	4.09	.76	.14
47	4.11	.76	3.98	.81	.64	4.17	.71	4.26	.72	-.49
48	3.89	.83	3.61	.92	1.21	3.83	.79	3.70	1.00	.56
49	4.33	.69	4.19	.75	.76	4.39	.61	4.36	.64	.17
50	4.61	.50	4.50	.64	.73	4.56	.71	4.57	.69	-.09
51	4.00	.59	3.76	.75	1.51	4.17	.86	4.10	.77	.36
52	4.28	.67	4.04	.76	1.26	4.39	.70	4.25	.74	.75
53	4.67	.59	4.29	.73	<u>2.10*</u>	4.67	.49	4.55	.60	.76
54	4.17	.71	3.90	.75	1.44	4.11	.90	4.06	.82	.26
55	4.50	.86	4.40	.69	.55	4.67	.59	4.70	.57	-.26
56	4.72	.46	4.60	.58	.85	4.78	.43	4.77	.44	.06
57	4.33	.49	4.19	.72	.81	4.33	.69	4.28	.71	.32
58	4.67	.49	4.48	.61	1.48	4.67	.49	4.56	.59	.72
59	4.89	.32	4.60	.60	<u>3.01*</u>	4.83	.38	4.82	.43	.13
60	4.56	.51	4.24	.70	1.84	4.56	.62	4.42	.73	.75

(四) 不同年資的高職校長對高職課程專有名詞的看重程度無差異但理解程度幾乎無差異

就不同年資的高職校長在高職課程專有名詞的看重程度之差異而言，如表 5 所示，不同年資的高職校長在高職課程專有名詞的看重程度之差異皆未達顯著水準，顯示年資的多少並不會影響高職校長對高職課程專有名詞的看重程度。而就年資的高職校長在高職課程專有名詞的理解程度之差異而言，如表 5 所示，不同年資的高職校長在高職課程專有名詞的理解程度之差異也大多未達顯著水準，除了在「課程地圖」一項方面，年資在 5 年以內的高職校長，其在課程地圖一詞方面的理解程度較其他年資的高職校長優異且達到顯著水準 ( $F(2, 120)=4.04, p=.02$ )，而經過 LSD 事後考驗後也確認與另外兩組有差異。

表 5 不同年資的高職校長在課程專有名詞的看重與理解程度之單因子變異數分析

專有名詞	看重程度						<i>F</i>	理解程度						<i>F</i>
	5年以內		6-10年		11年以上			5年以內		6-10年		11年以上		
	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>		<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	
1	4.35	.70	4.38	.61	4.28	.53	.21	4.35	.68	4.47	.51	4.17	.85	1.45
2	4.05	.82	4.06	.84	4.10	.67	.05	4.10	.78	4.31	.59	4.00	.80	1.47
3	4.27	.73	4.31	.82	4.03	.78	1.24	4.34	.75	4.47	.62	4.14	.79	1.60
4	3.63	1.01	3.47	1.02	3.55	.91	.28	3.63	1.00	3.53	.88	3.41	.95	.51
5	4.06	.90	3.94	.80	3.86	.69	.65	4.34	.83	4.53	.67	4.28	.70	.99
6	4.50	.62	4.66	.48	4.59	.57	.81	4.63	.58	4.66	.48	4.59	.50	.13
7	3.68	1.00	3.78	.87	3.90	.82	.57	3.61	1.06	3.91	.93	3.72	.80	.96
8	4.02	.76	3.91	.64	4.07	.80	.40	4.19	.70	4.28	.73	4.07	.88	.61
9	4.42	.67	4.38	.61	4.45	.69	.10	4.50	.62	4.47	.57	4.59	.57	.32
10	4.52	.59	4.38	.79	4.55	.57	.69	4.55	.69	4.59	.50	4.62	.49	.16
11	4.19	.79	4.41	.76	4.14	.83	1.06	4.68	.62	4.69	.54	4.79	.41	.45
12	4.35	.70	4.13	.83	4.34	.67	1.14	4.77	.49	4.66	.60	4.72	.53	.52
13	4.48	.74	4.53	.57	4.41	.63	.23	4.69	.53	4.56	.50	4.62	.62	.64
14	4.52	.70	4.50	.67	4.48	.63	.03	4.71	.49	4.47	.67	4.62	.56	1.96
15	4.19	.77	4.16	.77	4.21	.77	.04	4.44	.72	4.34	.60	4.55	.63	.74
16	3.97	.94	3.97	.90	4.00	.71	.02	4.29	.88	4.31	.69	4.21	.73	.15
17	4.50	.70	4.34	.75	4.48	.51	.61	4.69	.56	4.56	.56	4.69	.47	.68
18	4.29	.80	4.31	.74	4.41	.68	.27	4.66	.54	4.56	.50	4.76	.44	1.13
19	4.47	.70	4.34	.70	4.59	.50	1.04	4.68	.51	4.47	.57	4.72	.46	2.35
20	4.34	.77	4.28	.77	4.55	.57	1.20	4.66	.57	4.41	.62	4.59	.57	2.03
21	3.74	.90	3.63	.79	3.55	.83	.54	3.98	.86	3.56	.88	3.52	.87	4.04*
22	4.45	.62	4.31	.59	4.52	.57	.95	4.61	.58	4.44	.62	4.52	.57	.97

---

23	4.61	.61	4.56	.56	4.62	.56	.10	4.74	.51	4.72	.46	4.76	.44	.05
24	3.85	.87	3.84	.72	4.00	.66	.40	4.08	.84	4.13	.75	4.28	.80	.59
25	4.26	.75	4.16	.85	4.38	.62	.68	4.55	.69	4.44	.67	4.62	.56	.61
26	4.37	.79	4.41	.76	4.21	.82	.57	4.50	.76	4.63	.66	4.41	.95	.57
27	4.16	.81	4.16	.72	4.14	.74	.01	4.40	.71	4.56	.62	4.59	.57	1.05
28	4.56	.53	4.28	.63	4.48	.63	2.49	4.63	.52	4.53	.57	4.83	.38	2.73
29	4.24	.76	4.22	.75	4.24	.69	.01	4.44	.69	4.38	.66	4.59	.63	.81
30	4.23	.78	4.19	.64	4.31	.97	.19	4.50	.62	4.50	.62	4.66	.55	.73
31	4.08	.73	3.88	.71	4.03	.78	.84	4.37	.68	4.47	.67	4.59	.63	1.05
32	4.44	.67	4.34	.70	4.34	.72	.27	4.61	.55	4.59	.56	4.72	.46	.55
33	4.52	.67	4.38	.75	4.34	.67	.79	4.61	.64	4.53	.67	4.62	.49	.22
34	3.37	.83	3.34	.94	3.28	.70	.13	3.44	.93	3.31	.93	3.28	1.03	.34
35	4.24	.74	4.28	.63	4.03	.82	1.03	4.27	.81	4.34	.55	4.31	.81	.09
36	3.94	.83	3.78	.83	3.93	.92	.38	4.16	.85	3.91	.89	4.00	.76	1.06
37	4.03	.77	3.88	.71	4.14	.64	1.03	4.29	.78	4.31	.64	4.38	.68	.15
38	4.39	.71	4.13	.71	4.14	.74	1.96	4.65	.55	4.44	.62	4.38	.68	2.45
39	3.58	.86	3.50	1.14	3.79	.77	.83	3.73	1.06	3.59	1.13	3.90	.98	.62
40	3.98	.82	3.94	.88	3.97	.82	.03	4.10	.76	4.13	.79	4.03	1.05	.09
41	3.90	.78	3.81	.74	3.93	.70	.22	4.06	.79	4.22	.79	4.24	.95	.61
42	4.47	.67	4.44	.67	4.41	.68	.07	4.60	.59	4.69	.54	4.66	.61	.28
43	4.24	.74	4.13	.83	4.24	.69	.28	4.50	.62	4.56	.56	4.41	.78	.40
44	4.29	.78	4.25	.80	4.31	.71	.05	4.35	.79	4.47	.67	4.45	.78	.29
45	4.19	.79	4.19	.74	4.24	.69	.05	4.35	.85	4.59	.50	4.41	.83	1.03
46	3.90	.80	3.97	.82	4.03	.57	.31	4.11	.77	4.03	.70	4.10	.72	.14
47	3.94	.83	4.03	.82	4.10	.72	.47	4.21	.73	4.31	.74	4.24	.69	.22
48	3.66	.89	3.59	.88	3.69	1.00	.09	3.68	.97	3.88	.83	3.62	1.12	.61

---

49	4.26	.79	4.19	.74	4.14	.64	.28	4.40	.61	4.34	.70	4.31	.60	.24
50	4.52	.67	4.53	.62	4.48	.51	.05	4.53	.78	4.66	.60	4.55	.57	.35
51	3.81	.79	3.78	.75	3.79	.62	.01	4.11	.81	4.09	.73	4.10	.77	.01
52	4.00	.79	4.16	.81	4.14	.58	.60	4.16	.79	4.38	.66	4.38	.68	1.33
53	4.42	.69	4.13	.75	4.41	.73	1.97	4.58	.62	4.50	.57	4.62	.56	.34
54	3.94	.72	4.03	.74	3.83	.81	.57	4.11	.79	4.09	.78	3.93	.96	.50
55	4.42	.71	4.50	.67	4.31	.76	.54	4.71	.64	4.72	.46	4.66	.55	.11
56	4.63	.61	4.63	.55	4.59	.50	.06	4.81	.44	4.66	.48	4.83	.38	1.54
57	4.21	.75	4.16	.72	4.28	.53	.22	4.27	.73	4.25	.67	4.34	.72	.15
58	4.52	.62	4.50	.62	4.48	.51	.03	4.56	.62	4.56	.50	4.62	.56	.11
59	4.73	.52	4.63	.55	4.48	.69	1.81	4.84	.41	4.78	.42	4.83	.47	.19
60	4.29	.69	4.22	.75	4.34	.61	.26	4.39	.75	4.41	.71	4.59	.63	.81

## 伍、結論與建議

高職校長在課程改革過程中扮演重要的角色，因此高職校長若能確實掌握高職課程領域的重要概念，應有助於落實課程改革的理念。本研究主要探討高職校長對於高職課程專有名詞的看重與理解程度，並分析不同背景高職校長對高職課程專有名詞的看重程度與理解程度之差異，以作為後續推動高職課程改革之重要參考依據。

分析結果發現高職校長對於本研究所提出的 60 個課程名詞，大多覺得這些名詞重要，且能夠理解這些名詞的意義，但發現有部份熱門課程名詞（含課程校準、真實評鑑及課程地圖）仍有待後續教育主管機關在推動相關課程改革時，進一步協助校長釐清這些名詞的意義。

此外，從不同背景變項來看高職校長在高職課程專有名詞的看重程度與理解程度之差異可知，從性別、年齡、教育程度、年資等四個變項進行分析，發現高職校長在高職課程專有名詞的看重程度與理解程度的差異皆不大，顯示高職校長對於課程名詞的看重與理解程度，不會因為背景變項的不同而有所差異。綜上所述，本研究具體建議如下：

(1)教育主管機關在推動課程改革時，可再強化有關課程校準、真實評鑑及課程地圖等課程名詞的理念與意涵；(2)高職校長對於高職課程專有名詞的重要與理解程度一致，不會因為背景變項而有顯著差異，顯示教育主管機關若能借重高職校長提供學生升學選才、法規和經費等妥適配套，應可落實課程改革；(3)校長對專有名詞理解程度係自我陳述，未來如能輔以更多元評估當更為客觀和精確。

## 參考文獻

王嘉陵 (2011)。臺灣高等教育課程地圖繪製之反思。**教育研究與發展期刊**，7 (2)，57-80。

呂美慧 (2012)。真實評量。2013年2月26日，取自<http://terms.naer.edu.tw/detail/1453898/>

李隆盛 (2002)。科技與人力教育的變革。臺北：師大書苑。

周淑卿、丁一顧、蔡清田、李新鄉、陳美如、黃旭鈞、楊振昇、李安明、蔡進雄 (2013)。

**課程與教學領導**。台北：高等教育。

林生傳 (2003)。教育研究法：全方位的統計與分析。臺北：心理。

林原宏、何欣玫 (2005)。因數與倍數之解題溝通能力測驗編製及其實證探究，**測驗統計年刊**，(13)，171-208。

國家教育研究院 (2012)。學術名詞資訊網。<http://terms.nict.gov.tw/index.php>

張筱莉、林陳涌 (2001)。學童眼中的科學專有名詞。**科學教育**，9 (3)，219-234。

黃旭鈞 (2003)。課程領導：理論與實務。台北：心理出版社。

黃政傑 (2000)。課程改革。台北：漢文。

葉興華 (2002)。從課程領導者的角色期望談我國國小校長課程領導之困境與展望。**初等教育學刊**，13，177-200。

蔡秋豪 (1995)。運動心理學專有名詞在界定上的爭議及對往後發展的影響。**中華體育季刊**，8 (4)，33-38。

盧秀琴 (2005)。探討教科書與中小學學生學習細胞相關概念的關係。**科學教育學刊**，13(4)，367-386。

謝政達 (2008)。國小藝術教科書與九年一貫課程能力指標的校準研究。**課程與教學季刊**，

11 (4), 109-136。

- Bezzina, M. (1989). *Does Our Reach Exceed Our Grasp? A Case Study of School Based Curriculum Development*. Retrieved on May 15, 2014 from <http://www.aare.edu.au/data/publications/1989/bezzi89108.pdf>
- Bizzozero, I., Lucchelli, F., Pozzoli, S., Saetti, M., & Spinnler, H. (2007). "What do you know about Ho Chi Minh?" Italian norms of proper name comprehension. *Neurological Sciences*, 28(1), 16-30.
- Finch, C. R., & Crunkilton, J. R. (1992). *Curriculum development in vocational and technical education: planning, content, and implementation*. Boston: Allyn and Bacon.
- Glatthorn, A. A., & Jailall, J. M. (2008). *Principal as curriculum leader: Shaping what is taught and tested* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Corwin.
- Hollander, A., & Mar, N. Y. (2009). *Towards Achieving TVET for All: The Role of the UNESCO-UNEVOC International Centre for Technical and Vocational Education and Training International Handbook of Education for the Changing World of Work*. In R. Maclean & D. Wilson (Eds.), (pp. 41-57): Springer Netherlands.
- Hsiao, H. C., Chen, M. N., & Yang, H. S. (2008). Leadership of vocational high school principals in curriculum reform: A case study in Taiwan. *International Journal of Educational Development*, 28(6), 669-686.
- Imai, M., & Haryu, E. (2001). Learning Proper Nouns and Common Nouns without Clues from Syntax. *Child Development*, 72(3), 787-802.
- Jacobs, H. H. (Ed.). (1997). *Mapping the big picture: Integrating curriculum & assessment K-12*. Alexandria, VA: Association for Supervision and Curriculum Development.
- Lester, M., & Beason, L. (2005). *The McGraw-Hill Handbook of English Grammar and Usage*: McGraw-Hill.
- Martila, J. A., & James, J. C. (1977). Importance-performance analysis. *Journal of Marketing*, 2(1), 77-79.

Raymond, K. S., & Chu, T. C. (2000). An importance-performance analysis of hotel selection factors in the Hong Kong hotel industry: a comparison of business and leisure travelers. *Tourism Management, 21*, 363-377.

Wells, P. C. R. (1956). An international glossary of education. *International Review of Education, 2*(3), 380-382.