

科技與人力教育季刊

109年12月號 第七卷第二期

- ◎ 建構醫療器材產業人力資源配置衡量指標之研究.....1-21

- ◎ 企業核心職能量表之編製與應用
—以P綜合證券公司為例.....22-44

- ◎ 當善良不再是種選擇—
強迫性的組織公民行為之回顧性研究.....45-63

- ◎ 工作壓力、工作滿意度、離職傾向之關聯性文獻回顧.....64-78

建構醫療器材產業人力資源配置衡量指標之研究

Constructing Human Resources Allocation Indicators of the Medical Device Industry

陳殷哲、范書樵、戴慧如

Yin-Che Chen, Shu-Ciao Fan, Hui-Ju Tai

國立清華大學教育心理與諮商學系

Department of Educational Psychology and Counseling,

National Tsing Hua University¹⁻³

摘要

醫療器材產業為台灣生技產業發展最為快速的領域之一，隨著國內多家廠商投入醫療器材產業中，在產品品質提升、具競爭力定價策略下，出口呈現倍數的增長。惟在面對人力成本逐年提高及自動化程度增加之環境下，如何策畫最適人力資源配置成為重要課題。本研究以醫療器材製造業為例，首先以修正式德菲法建立人力資源配置的財務、產出、人力資本等三個主要指標與11項子指標，接續以模糊層級分析法分析子指標整體排序依序為：全員生產力、直接人員生產力、員工純益額、員工學歷、營業收入淨額、員工薪資、市場佔有率、間接人員生產力、市場資本、員工人數、員工銷貨額。同時並以TOPSIS分析法探究重視程度的排序為：市場資本、間接人員生產力、員工學歷、員工銷貨額、員工人數、營業收入淨額、市場佔有率、直接人員生產力、全員生產力、員工薪資、員工純益額。最後，依據資料分析提出管理實務建議，作為規劃人力資源配置時之參考。

關鍵詞：人力資源配置、修正式德菲法、模糊層級分析法、TOPSIS分析

壹、緒論

密西根大學Ulrich教授(1996)在其所著《人力資源冠軍》(Human resource champion)一書中指出：「下一個十年，將是人力資源的世紀。」隨著總體經濟型態的轉變，訓練與發展在企業中角色，不再只是經營策略的跟隨著，而已搖身變成企業策略的共同制定者。人力資源管理已從個別性、作業性的角色，轉換為全面性、整體性的策畫，此種人力資源的策略性觀點，被稱為策略性人力資源管理。上述人力資源管理認為，人力資源管理活動可以幫助組織創造及維持企業的競爭優勢，並改善組織績效(Delery & Doty, 1996)。

全球高齡化速度比過去快，根據聯合國研究全球占總人口比率，老年人口占比將上升至2050年的22%，其中80歲以上超高齡人口提升更快。全球持續面臨高齡化問題，先進國家開始尋求解決方案，提高基礎建設與醫療環境的品質，而使整體醫療器材產業呈現質與量的變化。2018年在高齡化議題持續發酵，且新興市場需求增加下，台灣醫療器材產業產值預測成長5.4~6.2%，產值上看1,100億元。

在主要以生產製造業為主要價值的醫療器材產業中，業界為配合市場及客戶需求而機動調整生產線產能時有耳聞，皆是為了達到組織績效最大化的運用。而為了因應經濟的快速變化，並保持組織的競爭能力，就必須規劃適當的組織編制，包括單位部門的建立、工作業務的分配與人員的安排。

過去衡量人力資源管理，幾乎透過主觀指標之認知型問卷來加以分析(Milkvoich & Boudreau, 1994; Huselid et al., 1997; 劉明奎, 1996; 邱桂珍, 1996; 許恆勝, 1998; 陳孟謙, 1998; 李元墩, 2000)，而此衡量方式未考慮各指標之相對權重，且容易隨著填答者產生偏誤。有鑒於人力資源管理活動對企業的影響性，必須藉由一套完整的衡量工具，來評估組織人力資源管理活動的成效。因此，本研究將以修正式德菲法，再透過人力資源管理實務、系統及效能相關文獻的蒐集、探討、整理與專家調查，蒐集合適之構面與指標，「主觀指標」之外再配合可以衡量的「客觀指標」以建立評估模式。隨之以模糊層級分析法及TOPSIS，而分析出各層級與指標之重要排序，建置一人力資源配置衡量指標。

總結上述醫療器材產業背景，本研究認為除了對整體工作設計作適當的調整外，合理的人力編制、適當的層級部門數，以及工作與人員作最有效的配置等都可避免冗員、缺乏適當

人才或浪費組織資源。因此，本研究主要探討醫療器材產業人力資源配置，藉由人力資源配置指標重視程度排序，可讓醫療器材製造業了解，並實際運用，作為未來人力資源配置的參考。

貳、文獻探討

一、策略性人力資源管理

策略性人力資源管理將「組織的策略」與「人力資源管理系統」相結合，以策略性整合方法管理組織中之人力資產的發展與活動（Jackson & Schuler, 2003; Jones et al., 2000）。而上述之管理方式必須與企業整體經營和競爭策略相互配合，確認組織發展的策略與目標、掌握市場機會、善用在職人力資源，以改善營運績效、發展企業文化（Jones et al., 2000；何永福、楊國安，2001），其目的在於提升運行的效率與效能，建立並提升競爭優勢（張火燦，1999）。

圖1人力資源管理架構，充分說明公司經營決策受到內、外部競爭環境因素的影響，形成企業策略。並據以進行人力盤點（分別包括素質與數量），同時考量組織內部人力變動的因素（退休、離職、死亡等）、及市場上人力的供給與成本，企業在仔細分析人力盤點結果後，才適合進行工作重新設計與安排；並進而形成一套回饋企業策略的動態管理體系。

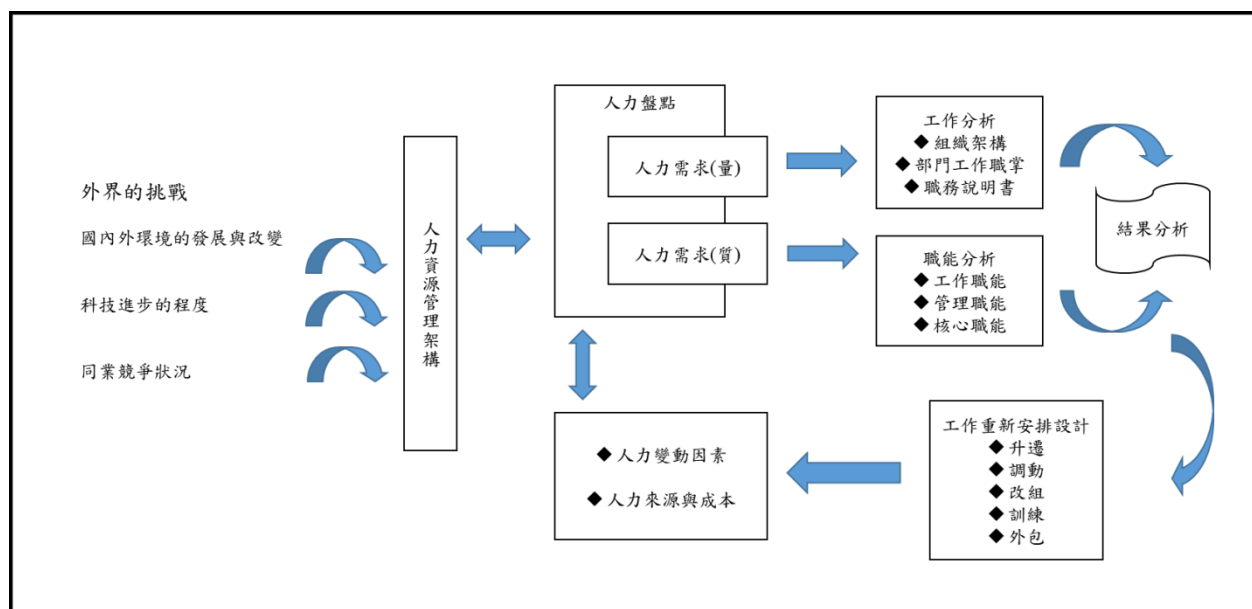


圖1 人力資源管理架構圖

資料來源：于泳泓（2007）。

藉由人力資源管理與組織策略規劃，有計畫的整合及運用人力資源與相關活動之過程，以改進組織績效。包括協助組織達成目標、提升組織競爭優勢、發展獨特的組織文化等，主

要為組織建立競爭優勢。策略性人力資源管理強調達成目標而規畫之人力資源「整合活動」，其主要重點在於人力資源的「內部整合」及「外部整合」（Wright & McMahan, 1992），內部整合（Internal Fit）也稱為水準整合（Horizontal Fit），主要強調組織人力資源各實務活動間的「協調一致性」（Baird & Meshoulam, 1988），有助於組織資源進行配置運用（Wright & Snell, 1998；陳怡靜，2013）；外部整合（External Fit）也稱為垂直整合（Vertical Fit），則關注於組織人力資源實務活動應與組織策略目標相連結（Schuler & Jackson, 1987），即「連結一致性」。

藉由這兩種力量整合，使得規劃人力資源發展功能，具有達成組織目標之能力。策略性人力資源管理是以整個組織為考量點，因此將會直接影響組織整體的績效（Milkovich & Boudereau, 1994；趙珮仔，2006）。人力資源對組織績效的影響，主要來自於此種人力資源管理能對不同環境、進行不同因應管理方式（Wright et al., 1994）。在穩定的環境下，也可使具有高度認知能力的員工，能主動設計較佳的工作執行方式，產生較佳的生產力（Hunter & Hunter, 1984），而在動態複雜的環境下，則能因環境變動調整人力資源管理系統，來增進組織效能。

二、人力資源績效衡量指標

人力資源系統包含許多的功能、政策以及實務，但是卻缺乏一個明確的方法對人力資源系統進行觀察或測量。Fisher（1989）指出目前策略性人力資源管理努力的目標是必須將人力資源政策及實務加以概念化，並且提高其可衡量性。Huselid等人（1997）以機構化理論（institutional theory）進行探討，提出人力資源管理效能有技術性（technical）與策略性（strategic）兩大效能，技術性人必然高於策略性人力資源管理的效能，而對美國企業的實證研究也支持這個論點，並建議美國企業應該加強策略性管理效能，否則透過持續改善的技術性人力資源管理來獲取競爭優勢，勢必會阻礙企業的進步。

由於人力資源因為需要長期的甄選、培育、發展及激勵，方能達成個人與組織的目標。所以，人力資源管理也會受到長期環境快速變遷的影響，尤其是在現今國際化、全球化與自由化的前提下，如何有效管理日趨緊迫與競爭的人力資源，便成為各企業或組織經營成敗的關鍵因素，而以整合企業策略與人力資源規劃的人力資源策略管理的觀念與作法，也因而受

到企業與組織的重視與採行。

三、人力需求評估方法

人力需求的評估一直是企業主首要面對的問題，而人力運用的最高境界，乃是學有專長，學有所用，也就是將「適當的人，安置在適當的職位上」。彭文賢（1969）認為人力之充分運用一方面與個人的「工作量」有關，另一方面則與「工作類別」有關，而造成工作數量方面的主要問題，乃是人力規畫之不當，其原因多為工作的配置不當，以致於勞役不均。至於工作類別方面的問題，則可能因為人力規畫的不良而產生，或是由於甄選與人力配置無效率，而導致將人力資源的錯置。所謂的人力運用，乃將適當的人員配置在合適的職位上，希望在量的部分，能夠達到供需的配合，而在質的方面，能夠達到員工最大的產出。

此外，亦可採用質性研究方法，使用問卷或深度訪談的方式詢問某企業或人力資源主管對於未來需求的人力數量及類別，以瞭解該行業在未來的人力需求情形。其中，德菲法（Delphi Method）也是群體決策方法的一種，透過反覆的問卷調查，針對特定領域，憑藉專家豐富的經驗與知識進行回饋循環式問答，直至意見差異降至最低達成共識（Delbecq et al., 1975），因此可用來預測人力需求。深入訪談法（In-depth interview）是以一結構性之訪談大綱為主軸，透過詢問開放式的問題，讓受訪者能用自己的脈絡、結構來陳述其判斷。

四、人力資源配置指標實證研究

人力資源配置即為了提升工作效率、達到人力資源的最佳化而實施的，並進一步對組織或企業的人力資源進行合適的配置。本研究歸納彙整各學者對於不同產業人力資源配置及人力指派研究衡量方法，並且分析目前針對不同觀點使用「人力資源配置」的優缺點，回顧現今企業對人力配置與資源最佳化之必要性及其研究方法，以利本研究針對目前人力配置所遇到的問題進行改善與研究方法參考之基礎。依序將相關研究人力配置指標羅列於下：

（一）紫式決策分析—建構半導體晶圓廠人力規劃決策模型

1. 產值勞動生產力，目的在於正確反應我國勞動生產力之變動趨勢，指出未來資源流向及利用方式。
2. 產量勞動生產力，係指單位勞動投入之產出量或值，為衡量勞力運用效率與產業競爭力、

明瞭勞動生產力變動與利益分配等之有效指標。

3. 直接人員生產力 (Non-exempt Productivity): 每一工作現場直接人員每一工作小時能完成的生產量。
4. 間接人員生產力 (Exempt Productivity): 工廠內每一間接人員每天能完成的生產量。

實證結果：建構出規劃合理性、員工生產力及公司競爭力的人力規劃決策模型與配套管理機制，在管理上可以提供高階主管進行人力決策的參考，實際執行面上也能解決瞬間人力短缺及廠間負荷不均的問題，不僅可以將員工做最有效的運用，更可驅動工廠員工對工作流程及事務方法尋求更有效率的改善之道（簡禎富等人，2009）。

（二） TFT-LCD產業多能工技術員最適化指派問題之研究

1. 年資：一般來說，年資較長之技術員對於其工作內容較快上手。
2. UPH：檢測工作每小時單位產出，為衡量「能力」之項目標準。
3. 專業度：以工作正確與錯誤率來做判斷，為衡量「能力」之項目標準。
4. 配合度：即工作適應程度與其工作態度。
5. 溝通力：擁有適當的溝通力可減少工作間之摩擦與誤會，而技術員之「品德」以及「能力」與其「溝通力」應成正向關係。
6. 人際關係：為人們工作過程中所建立的一種社會關係，會對心理產生影響，也可能影響工作績效與運行。

實證結果：電腦指派模式可較人工經驗指派節省整體指派時間約99.67%。研究提出之指派模式，可以使人力進行更有效益之指派，提升其生產及營運效率（黃宇翔、黃鐘錡，2010）。

（三） 創新、人力資本投入與企業經營效率－以我國IC設計業為例

1. 員工人數：企業所投入的員工人數愈多，代表所擁的人力資本愈豐富，更能為公司帶來更多的效益（Edvinsson & Malone, 1997; Liebowitz & Suen, 2000; Heng, 2001）。
2. 學歷：員工擁有碩士以上學歷占比愈高，代表其員工擁有較豐富之專業知識，且愈具有獨立思考及解決問題的能力，能幫助企業創造更高的價值。
3. 員工薪資：薪資是對員工績效的一種獎勵，較高的薪資報酬有助於留住員工，也較能吸引

或留住有能力之人員 (Sveiby, 1997; Van Buren, 1999; 歐進士等人, 2001)。

4. 研發費用：「研發費用」常作為衡量創新資本之重要指標 (Bassi & Van Buren, 1999; Campisi & Costa, 2008; Cheng et al., 2008; Wang, 2008)。
5. 研發人員人數：「研發人員的人數」常被用來做為衡量組織創新投入的指標 (Campisi & Costa, 2008; Markusen et al., 1986; Shao & Lin, 2002; Wu et al., 2006)。
6. 營業收入淨額：「營業收入淨額」為公司因營業活動而銷售商品所獲得的收入，為評估組織績效最直接且淺而易懂的方式 (Kozmetsky & Yue, 1998; 高強、黃旭男, 2003; 洪緯典等人, 2009)。
7. 市場資本：「市場資本」即市場價值 (Thore et al., 1994)，為衡量高科技產業績效的指標之一 (Thore et al., 1996; Shao & Lin, 2002)。
8. 市場佔有率：「市場佔有率」為衡量企業經營成效重要指標 (Boulding & Staelin, 1990; Pelham, 2000; Yusuf et al., 2004)。

實證結果：差額變數分析結果顯示IC設計樣本中的無效率廠商有將近一半的創新資本投入是被浪費的，其中員工人數、學歷比及員工薪資等投入約占四成；隨機效果Tobit結果發現每位研發人員擁有的資源、員工生產力及負債比率等皆會影經營效率 (邱垂昌等人, 2011)。

(四) 結合DEA與BSC法對消防局人力資源配置之研究

1. 以“產出/投入”比率方式呈現的效率評估模式，效率可定義為：「各單位的產出量之加權總合/各單位投入量之加權總合」，不同的投入組合所得到的最大的產出函數，稱之為「生產函數」 (Product Function) (薄喬萍, 2005)。
2. BSC四大構面為「學習與成長構面」、「內部程序構面」、「顧客構面」、「財務構面」，研究人員能分析出不同構面的績效值，讓管理者更深入了解績效表現的內涵。

實證結果：針對台南市50個消防分隊，根據DEA的差額分析調整人力，在總人數不增加的情況下，經兩階段調整後，得到有效率且較公平的人力配置模式 (黃昱綸、陳澤生, 2015)。

(五) 醫院傳送人力配置與作業成本最佳化

1. 透過系統模擬建構員工作業流程現況，且運用Optquest求解最適化人力資源配置。
2. 分成三大類別，第一類別為病人推送事件，第二類別為每日固定傳送事件，第三類別為每日突發傳送事件。

實證結果：新的人力配置方案較原本集中式人力配置改善10%，然而在傳送事件發生頻率較低的情形下，集中式人力配置適合於晚班及夜班傳送人員配置（王志誠等人，2016）。

綜合上述，根據過去文獻發展策略性人力資本配置與經營績效的關聯性，亦即管理者如何在人力資源配置上有策略性的規劃與安排，使整體人力結構的配置達到最適情況，以提升經營績效，將就上述文獻指標整理後作為本研究後續進行之探討。

參、 研究設計

一、研究對象

基於人力資源配置與組織營運績效之在地化評估需求，本研究以醫療器材產業個案公司及製造業主管共36人為研究對象，由於人力資源配置與主管人力運用權益息息相關，人力資源配置之評估指標由醫療器材產業個案公司主管協助評估最能體現現況，評估指標項目能符合個案公司需要。個案公司為美國醫療器材公司在台新竹科學工業園區設立之子公司，目前員工人數約120人，主要為研究與製造電子醫療產品。

有鑑於國外學者Adler與Ziglio (1996) 認為，屬同性質的專家人數10位至15位即可，若屬非同質性的專家則應視狀況增加專家人數。本研究為避免僅蒐集單一醫療器材個案公司主管之意見，容易造成主觀及偏頗的刻板想法，希望能透過蒐集個案公司以外之相關製造業公司主管意見，且公司內有直間接人員之製造廠，對於人力資源配置指標有實務經驗並重視程度相對高，提供更客觀的建議，因此本研究對象包含其他製造業主管。

綜合上述，本研究採立意抽樣方法，選取醫療器材產業個案公司及製造業主管可配合之專家，協助進行調查問卷。本研究分三階段進行問卷調查，三階段問卷立意抽樣13位個案公司主管專家，及相關製造業主管23位，問卷之發放係親自送達，以紙本問卷供進行填答，總計發出36份，回收有效問卷為36份，回收率100%。

表1

填答專家背景資料

類別	任職部門	職稱	主管
內部專家 共 13 位	生產單位 6 位	副理 3 位	10 年以上 10 位，佔
	工程研發單位 3 位	經理 10 位	大多數
	行政單位 4 位		
外部專家 共 23 位			
科技製造業 9 位	生產單位 1 位	副理 3 位	5 年以上 4 位為最多
	工程研發單位 5 位	經理 6 位	
	行政單位 3 位		
其他製造業 14 位	生產單位 1 位	副理 13 位	5~10 年 6 位
	工程研發單位 2 位	經理 1 位	
	行政單位 11 位		

二、研究工具

(一) 修正式德菲法問卷

藉由相關文獻分析與歸納，彙總出人力資源配置指標題項。接著，使用德菲法進行專家調查，以蒐集業界專家認知的人力資源配置指標。藉由主管專家及相關製造業外部專家共36位問卷填答，透過內外部專家不同身分的主觀意見作為基礎，以修正式德菲法判斷各項因素是否採用，依修正式德菲法結果建立的指標架構，包含三個主要構面、十一個子構面。三個主構面為「財務指標」、「產出指標」、「人力資本指標」，其中財務指標構面包含「員工純益額」、「員工銷貨額」、「營業收入淨額」、「市場資本」、「市場佔有率」等五個子構面，產出指標構面包含「全員生產力」、「直接人員生產力」、「間接人員生產力」等三個子構面，人力資本指標包含「員工人數」、「員工學歷」、「員工薪資」等三個子構面。

(二) 模糊層級分析法問卷

模糊層級分析問卷乃係針對醫療器材個案公司內部主管及相關製造業主管進行問卷調查，先由專家針對每一個層級構面及指標檢核項目之適切性加以檢視，進而分析各層級指標之權

重與排序，俾供後續資料整理與分析。本模糊層級分析法將指標層級分為三層，包括目標層、指標構面、指標評核項目等層級，如圖2。

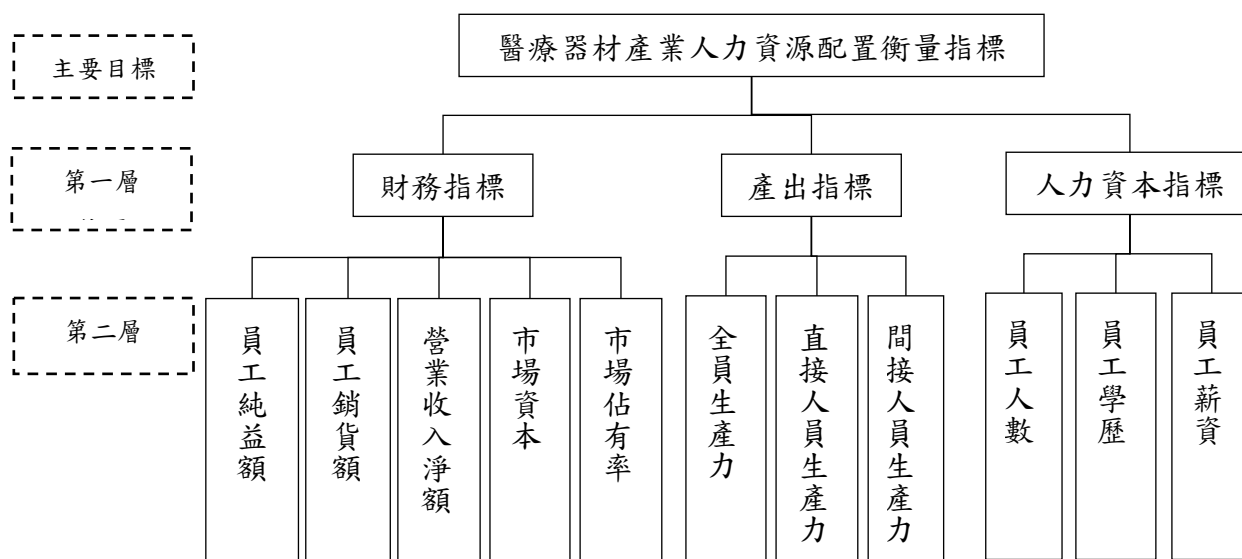


圖2 醫療器材產業人力資源配置指標層級架構

(三) TOPSIS調查問卷

針對上述指標內容擬定調查問卷，問卷採「結構式」填答，首先由專家針對每一個層級指標構面及指標檢核項目之適切性加以檢視，問卷的每一題均為單選題，並採用李克特(Likert)五點量表來評定，並分別以1-5分的數字，代表認同程度的高低，「1」為非常不重要，「5」為非常重要，將每一評量結果轉換成分數，即可運用TOPSIS進行人力資源配置指標排序。

肆、 資料分析

一、修正式德菲法問卷分析

依據文獻歸納整理，並依專家填寫修正式德菲法問卷，所勾選「人力資源配置指標項目」，應檢核題項之重要程度(1-5, 5表示極重要、1表示極不重要) 的答案進行量化分析，統計每一位專家對於個別題項的想法，統計結果如表2所列。其中平均數的範圍是3.78~4.33，整體平均數為4.02。採用標準為QD值<0.6，該項指標即採用。本次結果11項次準則皆採用。

表2

修正式德菲法問卷評選結果

主準則	次準則	平均得分	QD值	評選結果
財務指標	員工純益額	4.03	0.125	採用
	員工銷貨額	3.94	0	採用
	營業收入淨額	4.03	0	採用
	市場資本	3.78	0.5	採用
	市場佔有率	4.00	0.125	採用
產出指標	全員生產力	4.17	0.5	採用
	直接人力生產力	4.33	0.5	採用
	間接人力生產力	3.89	0	採用
人力資本 指標	員工人數	4.28	0.5	採用
	員工學歷	3.92	0.125	採用
	員工薪資	3.89	0.25	採用

二、模糊層級分析法問卷之結果分析

由人力資源配置指標構面之模糊層級分析權重結果來看，「產出指標」權重0.425高於其他指標項目，顯示「產出指標」為個案公司及其他製造業專家最重視之因素。

針對財務指標各組間之「員工純益額」、「員工銷貨額」、「營業收入淨額」、「市場資本」、「市場佔有率」等五項人力資源配置指標要素進行衡量。研究分析表示「財務指標」構面之五項人力資源配置指標要素評分較重視之項目為「員工純益額」，反觀指標要素「員工銷貨額」之權重值排名較後（0.107）。

對於「產出指標」各組間之「全員生產力」、「直接人員生產力」、「間接人員生產力」等三項人力資源配置指標要素進行衡量。研究分析表示「產出指標」構面之三項人力資源配置指標要素評分較重視之項目為「全員生產力」，其權重值為0.561，而指標要素「間接人員生產力」之權重值排名較後（0.144）。

最後針對「人力資本」各組間之「員工人數」、「員工學歷」、「員工薪資」等三項人力資

源配置指標要素進行衡量。研究分析表示「產出指標」構面之三項人力資源配置指標要素評分較重視之項目為「員工學歷」，其權重值為0.418，而指標要素「員工人數」之權重值排名較後（0.221）。

三、TOPSIS問卷分析

首先，以 TOPSIS 問卷之結果分析，就「財務指標」各組間之「員工純益額」、「員工銷貨額」、「營業收入淨額」、「市場資本」、「市場佔有率」等五項人力資源配置指標要素進行衡量。研究分析表示「市場資本」之人力資源配置指標要素之相對近似度有0.479，相較於「員工銷貨額」之相對近似度0.381更趨近於1，而排序在最後者為「員工純益額」，其相對近似度為0.307。

其次，就「產出指標」各組間之「全員生產力」、「直接人員生產力」、「間接人員生產力」等三項人力資源配置指標要素進行衡量。研究分析表示「間接人員生產力」之人力資源配置指標要素之相對近似度有0.478，其次為「直接人員生產力」之相對近似度0.327，而排序最後者為「全員生產力」，其相對近似度為0.318。

此外，就「人力資本」各組間之「員工人數」、「員工學歷」、「員工薪資」等三項人力資源配置指標要素進行衡量。研究分析表示「員工學歷」之人力資源配置指標要素之相對近似度有0.444，其次為「員工人數」之相對近似度0.373，而排序在後者為「員工薪資」，其相對近似度為0.311。

四、分析結論

（一）模糊層級分析成對比較矩陣及權重要素排序

依據前述分析，將整體權重要素後發現，排序如表3。研究表示各準則指標間排序，以產出指標為第一，接續為財務指標，人力資本指標。準則財務指標內「員工純益額」為0.301，排序第一，其次排序為「營業收入淨額」、「市場佔有率」、「市場資本」，排序最後為「員工銷貨額」0.107；準則產出指標內「全員生產力」為0.561，排序第一，其次依序為「直接人員生產力」，排序最後為「間接人員生產力」0.144；準則人力資本指標內「員工學歷」為0.418，排序第一，其次排序為「員工薪資」，排序最後為「員工人數」0.221。

以整體權重後排序為準則產出指標內「全員生產力」為0.0477，排序第一，其次排序為

「直接人員生產力」、「員工純益額」、「員工學歷」、「營業收入淨額」、「員工薪資」、「市場佔有率」、「間接人員生產力」、「市場資本」、「員工人數」, 排序最後為「員工銷貨額」0.0076。

表3

模糊層級分析成對比較矩陣及權重要素排序

準則	要素	項目	要素	要素權重	項目排序	整體權重	整體權重排序
	權重	排序					
A 財務指標	0.356	2	a1 員工純益額	0.301	1	0.0214	3
			a2 員工銷貨額	0.107	5	0.0076	11
			a4 營業收入淨額	0.233	2	0.0166	5
			a3 市場資本	0.159	4	0.0113	9
			a5 市場佔有率	0.200	3	0.0143	7
B 產出指標	0.425	1	b1 全員生產力	0.561	1	0.0477	1
			b2 直接人員生產力	0.295	2	0.0250	2
			b3 間接人員生產力	0.144	3	0.0123	8
C 人力資本 指標	0.219	3	c1 員工人數	0.221	3	0.0097	10
			c2 員工學歷	0.418	1	0.0183	4
			c3 員工薪資	0.362	2	0.0159	6

(二) TOPSIS排序與模糊層級分析權重排序比較

由TOPSIS及模糊層級分析兩種分析結果排序比較發現, 見表4。以TOPSIS分析結果排序依序為「市場資本」、「間接人員生產力」、「員工學歷」、「員工銷貨額」、「員工人數」、「營業收入淨額」、「市場佔有率」、「直接人員生產力」、「全員生產力」、「員工薪資」、「員工純益額」。以模糊層級分析結果排序依序為「全員生產力」、「直接人員生產力」、「員工純益額」、「員工學歷」、「營業收入淨額」、「員工薪資」、「市場佔有率」、「間接人員生產力」、「市場資本」、「員

工人數」、「員工銷貨額」。

前4名指標中，其中員工學歷此項準則皆在前4名；後4名皆不相同。另觀察落於中間值的營業收入淨額、市場佔有率兩項較為一致。

表4

TOPSIS排序與模糊層級分析權重排序比較

主準則	次準則	TOPSIS		FAHP	
		計算受評對象的 相對接近程與進 行排序	排序	整體權重	整體權重 排序
財務指標	員工純益額	0.307	11	0.0214	3
	員工銷貨額	0.381	4	0.0076	11
	營業收入淨額	0.363	6	0.0166	5
	市場資本	0.479	1	0.0113	9
	市場佔有率	0.335	7	0.0143	7
產出指標	全員生產力	0.318	9	0.0477	1
	直接人員生產力	0.327	8	0.0250	2
	間接人員生產力	0.478	2	0.0123	8
人力資本	員工人數	0.373	5	0.0097	10
指標	員工學歷	0.444	3	0.0183	4
	員工薪資	0.311	10	0.0159	6

伍、討論與建議

一、討論

(一) 模糊層級分析法與TOPSIS分析法分析結果之意義

依模糊層級分析結果顯示，經兩兩要素比較後，主構面排序為產出指標>財務指標>人力

資本指標，權重後整體排序依序為：全員生產力>直接人員生產力>員工純益額>員工學歷>營業收入淨額>員工薪資>市場佔有率>間接人員生產力>市場資本>員工人數>員工銷貨額。其中產出構面最受重視，顯示專家對於產出主準則最為重視，權重後次準則中排序第一為全員生產力，依上述模糊層級分析特性來看，本研究分析結果在醫療器材產業做人力資源配置衡量時，當產出構面產生變化時，管理者即能首先依此訊息進行確認，並以全員生產力次準則為優先需確認的指標，依次為其他指標項目。產出相對高時，注意全員生產力，進行人力資源配置的調整。以此排序相對影響程度高者作為優先次序的決定。

依TOPSIS分析結果來看，距離正理想解的排序為：市場資本>間接人員生產力>員工學歷>員工銷貨額>員工人數>營業收入淨額>市場佔有率>直接人員生產力>全員生產力>員工薪資>員工純益額。最接近目標理想解次準則為市場資本，依此排序可做為評選指標時之順序依據，並可視排序刪減指標做運用。

(二) 策略性人力資源與組織績效之意義

Fisher(1989)指出目前策略性人力資源管理努力的目標是必須將人力資源政策及實務加以概念化，並且提高其可衡量性。而Huselid等人(1997)提出的技術性及策略性人力資源管理效能，以及其他項目的招募任用、訓練發展、維護運用等，其中指標項目皆無權重或比重排序概念，而本次研究以模糊層級分析及TOPSIS分析結果，可提供權重排序及指標選擇的優先順序。

許多研究從主觀或客觀指標權重可以來分析衡量指標方式，也可以從構面進行來衡量績效。運用指標評估可以達成的目標，其所得到的情形可從兩方面看，包含效率分析與效果分析。所謂效率(*efficiency*)，是以績效產出(*output*)與因素投入(*input*)的比率來衡量效率，另外效果(*effectiveness*)乃是指標評估達成目標的程度(*Rosenzweig, 1979*)。本次研究包含績效分析程序→指標權重→績效分析→排名分析，建構出人力資源配置衡量指標，可達成效率與效果分析。而本研究結果得出的各構面間與配置間的相對重要性權重，也可被用來做為衡量組織欲投入資源多寡的指標，當權重較高時代表組織應優先選擇該項指標，且投入較多資源於此項指標以達成最有效益之人力資源配置，反之，該措施權重較低時意味著組織較不會優先重視此項指標，因此投入的資源也相對較低。

(三) 與其他文獻做討論

前述文獻“紫式決策分析以建構半導體晶圓廠人力規劃決策模型”(簡禎富等人, 2009), 以決策分析、紫式決策分析法為主軸, 此研究與本研究選用方法相近, 皆是以決策分析為主, 先訂目標, 建立構面。其中提到半導體生產力指標分項為財務指標及生產指標, 與本研究個案公司所使用的三大指標中其中兩項相同。顯示製造相關產業對於財務及生產指標的重視, 並且也呼應高階主管從營運與財務管點上對於合理人力資源配置需求的期許。

於“結合DEA/BSC法對消防局人力資源配置之研究”(黃昱綸、陳澤生, 2015)內, 主要因消防工作多元, 選用資料包絡分析法(DEA), 並配合平衡計分卡(BSC)的四大構面「學習與成長構面」、「內部程序構面」、「顧客構面」、「財務構面」進行探討。此篇所探討產出/投入與財務構面與本研究提到的財務、產出兩個主要構面相同。而本篇提及的效率探討, 為各單位間的相對效率, 可用來衡量跨區域的組織效率(吳濟華等人, 2008), 亦與本研究對於策略性人力資源所追求的符合組織目標相呼應, 唯各單位間相對效率之比較, 可於後續作討論。

另外於“策略性人力資本配置與經營績效之關聯性分析”(李家琪、陳婷惠, 2016)內, 以多元回歸分析探討人力資本, 將依變數設定為經營績效衡量指標, 顯示人力資本與經營績效為高度關聯性。此點與本研究納入人力資本構面探討相近, 而本篇所羅列的相關自變數, 亦可以提供做為後續指標細緻化之參考依據。

二、建議

(一) 管理實務建議

1. 本研究建立醫療器材產業人力資源配置指標評估關鍵因素, 可作為日後醫療器材製造廠在人力編列時之參考依據, 不再只是依靠決策者個人經驗及主觀的意見編排, 且能依照本研究不同階段之分析, 作為各階段人力變更時之參考, 能有效的說明人力使用計畫。依分析結果建議公司規模為小型時, 因資源、人力較不充足的狀況, 可選擇採用單一分析結果; 若公司發展至大型規模時, 因人力組成及廠區規模等較為複雜, 要考量的決策因素將更多元, 如何在兼顧經營目標與實際人力資源配置, 兩種方式搭配使用不但將指標權重並為解決多準則決策時之優先排序, 故建議可以採用兩階段至TOPSIS分析結果。
2. 依據個案公司3大構面及文獻蒐集資料為主軸, Huselid等人(1997)建議美國企業應該加

強策略性人力資源管理效能，否則透過持續改善的技術性人力資源管理來或去競爭優勢，勢必會阻礙企業的進步。依此前述學者所提出，建議3大構面下的11項指標可細緻化，將子構面再展開進行分項，以更能符合策略性人力資源管理之效能。

3. 全球市場環境、科技經濟活動及政治情勢的不斷變動，組織想要具備彈性因應環境的競爭力，除組織策略的因應轉變外，還需結合組織員工的協同合作才能成功。為因應不同組織策略，需要不同的人力資源管理實務，及組織員工不同的角色行為，這些都需要因應變動而進行調整 (Schuler & Jackson, 1987)。為能更符合實際應用，可建立系統化數據庫，並且逐月逐季作動態變化紀錄。並且納入公司治理一環，透過管理階層的重視，規劃定期績效檢視。
4. 依據本研究結果之權重排序，可提供個案公司檢視目前公司各項指標狀態，將其重要程度作先後排序，給予指標權重後，作為個案公司資源分配參考依據。
5. 本次研究對象為內部專家及外部專家進行問卷調查意見蒐集，為排除決策者之主觀意見所採用，而本次挑選主要為有一定主管年資之專家，例如：5年以上主管年資比率為55.5%，超過半數。顯示專家對公司及人力規劃建置有一定的認知，以及實際作業經驗。建議可建立內、外部專家資料庫，進行持續追蹤，以作為長期資料蒐集之比對。

陸、 參考文獻

- 于泳泓 (2007)。現代財務長的新思維Prat III－策略性人力資源管理：人力盤點。會計研究月刊，261，96-111。
- 王志誠、翁紹仁、湯靜芬、施宇哲、江沛容、翁俊凱 (2016)。醫院傳送人力資源配置與作業成本最佳化。澄清醫護管理雜誌，13 (2)，26-35。
- 何永福、楊國安 (2001)。人力資源策略管理。台北市：三民書局股份有限公司。
- 吳濟華、何柏正、黃元璋 (2008)。台灣地區營造業營運績效與經營策略。建築學報，64，25-48。
- 李元墩 (2000)。企業最高主管領導型式、人力資源策略、人力資源管理效能及企業競爭力關係模式之研究：以台灣高科技產業為例。行政院國家科學委員會專題研究計畫 (編號：

NSC89-2416-H-309-004-SSS)，未出版。

李家琪、陳婷惠(2016)。策略性人力資本配置與經營績效之關聯性分析。**組織與管理**, 9(1), 39-88。

邱垂昌、王育民、魏嘉伶、張簡婷(2011)。創新、人力資本投入與企業經營效率—以我國IC設計業為例。**中山管理評論**, 19(2), 343-385。

邱桂珍(1996)。人力資源管理績效衡量指標(未出版碩士論文)。國立成功大學，台南市。

洪緯典、朱一衛、姚政文(2009)。應用(資)料包絡分析法評估台灣生物科技廠商之營運效率。**2009年海峽兩岸創新與永續經營(學)術研討會暨2009管理創新與科際整合(學)術研討會論文集**, 1-13。

高強、黃旭男(2004)。管理績效評估—資料包絡分析法。台北市：華泰文化事業公司。

張火燦(1999)。策略性人力資源管理。台北市：揚智文化事業股份有限公司。

許恆勝(1998)。企業環境、管理才能與人力資源管理效能相關性之研究(未出版碩士論文)。國立中山大學，高雄市。

陳孟謙(1998)。企業策略、人力資源策略、人力資源管理效能與組織績效關係之研究—以台灣高科技產業為例(未出版碩士論文)。國立成功大學，台南市。

陳怡靜(2013)。策略性人力資源管理研究中的配適觀。**T & D飛訊**, 166, 1-31。

彭文賢(1969)。組織成長對結構變遷的影響。**復興崗學報**, 7, 211-240。

黃宇翔、黃鐘錡(2010)。TFT-LCD產業多能工技術員最適化指派問題之研究。**商略學報**, 2(3), 141-159。

黃昱綸、陳澤生(2015)。結合DEA與BSC法對消防局人力資源配置之研究。**管理資訊計算**, 4(1), 51-62。

趙珮仔(2006)。人力資源管理效能與組織績效之關聯性探討—以策略性人力資源角色為干擾變項(未出版碩士論文)。國立中央大學，桃園市。

劉明奎(1996)。人力資源部門績效指標建構之研究(未出版碩士論文)。東海大學，台中市。

歐進士、傅鐘仁、楊忠誠、張寶光(2001)。技術密集與員工獲利力關聯之研究。**第九屆會計**

理論與實務研討會。

薄喬萍 (2005)。 *績效評估之資料包絡法*。台北市：五南圖書出版股份有限公司。

簡禎富、游智閔、徐紹鐘 (2009)。紫式決策分析以建構半導體晶圓廠人力規劃決策模型。

管理與系統, 16 (2), 157-180。

Adler, M., & Ziglio, E. (1996). *Gazing into the oracle*. Bristol, PA: Kingsley.

Baird, L., & Meshoulam, I. (1988). Managing Two Fits of Strategic Human Resource Management. *Academy of Management Review*, 13, 116-128.

Bassi, J. L., & Van Buren, M. E. (1999). Sharpening the Leading Edge. *Training and Development*, 53 (1), 23-31.

Boulding, W., & Staelin, R. (1990). Environment, market share, and market power. *Management Science*, 36(10), 1160-1177.

Campisi, D., & Costa, R. (2008). A DEA-based method to enhance intellectual capital management. *Knowledge and Process Management*, 15(3), 170-183.

Cheng, T. E., Lai, L. C. F., & Yeung, A. C. (2008). The driving forces of customer loyalty: A study of internet service providers in Hong Kong. *International Journal of E-Business Research (IJEER)*, 4(4), 26-42.

Delbecq, A. L., Van, V. A. H., & Gustafson, D. H. (1975). *Group techniques for program planning: A guide to nominal group and Delphi processes*. Glenview, Ill: Scott, Foresman.

Delery, J. E., & Doty, D. H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*, 39(4), 802-835.

Edvinsson, L., & Malone, M. (1997). *Intellectual capital*. New York: Harper Business.

Fisher, C. D. (1989). Current and recurrent challenges in HRM. *Journal of Management*, 15(2), 157-180.

Heng, M. S. (2001). Mapping intellectual capital in a small manufacturing enterprise. *Journal of Intellectual Capital*, 2(1), 53-60.

- Hunter, J. E., & Hunter, R. F. (1984). Validity and utility of alternative predictors of job performance. *Psychological bulletin*, 96(1), 72-98.
- Huselid, M. A., Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (1997). Technical and strategic human resources management effectiveness as determinants of firm performance. *Academy of Management Journal*, 40(1), 171-188.
- Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (2003). *Managing human resources through strategic partnerships* (8th ed.). Mason, OH: Southwestern.
- Jones, G. R., George, J. M., & Hill, C. W. (2000). *Contemporary management*. Boston, MA: Irwin/McGraw-Hill.
- Kozmetsky, G., & Yue, P. (1998). Comparative performance of global semiconductor companies. *Omega*, 2(26), 153-175.
- Liebowitz, J., & Suen, C. (2000). Developing knowledge management metrics for measuring intellectual capital. *Journal of Intellectual Capital*, 1(1), 54-67.
- Markusen, A. R., Hall, P. H., Glasmeier, A., & Hall, P. (1986). *High tech America: The what, how, where, and why of the sunrise industries*. Boston: Allen & Unwin.
- Milkovich, T. G., & Boudreau, W. J. (1994). *Human resource management* (7th ed.). Boston: Irwin.
- Pelham, A. M., (2000). Market Orientation and Other Potential Influences on Performance in Small and Medium-Sized Manufacturing Firms. *Journal of Small Business Management*, 38(1), 48-67.
- Rosenzweig, J. E. (1979). *Organization and Management: A Systems and Contingency Approach*. New York; Montreal: McGraw-Hill.
- Schuler, R. S., & Jackson, S. E. (1987). Linking competitive strategies with human resource management practices. *Academy of Management Perspectives*, 1(3), 207-219.
- Shao, B. B., & Lin, W. T. (2002). Technical efficiency analysis of information technology investments: A two-stage empirical investigation. *Information & Management*, 39(5), 391-401.
- Sveiby, K. E. (1997). *The new organizational wealth: Managing & measuring knowledge-based assets*. Berrett-Koehler Publishers.

- Thore, S., Kozmetsky, G., & Phillips, F. (1994). DEA of financial statements data: The US computer industry. *Journal of Productivity Analysis*, 5(3), 229-248.
- Thore, S., Phillips, F., Ruefli, T. W., & Yue, P. (1996). DEA and the management of the product cycle: The US computer industry. *Computers & Operations Research*, 23(4), 341-356.
- Ulrich, D. (1996). *Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*. Harvard Business Review Press: Boston.
- Van Buren, M. E. (1999). A yardstick for knowledge management. *Training & Development*, 53(5), 71-78.
- Wang, J. C. (2008). Investigating market value and intellectual capital for S&P 500. *Journal of Intellectual Capital*, 9(4), 546-563.
- Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*, 18(2), 295-320.
- Wright, P. M., & Snell, S. A. (1998). Toward a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource management. *Academy of management review*, 23(4), 756-772.
- Wright, P. M., McMahan, G. C., & McWilliams, A. (1994). Human resources and sustained competitive advantage: A resource-based perspective. *International journal of human resource management*, 5(2), 301-326.
- Wu, W. Y., Tsai, H. J., Cheng, K. Y., & Lai, M. (2006). Assessment of intellectual capital management in Taiwanese IC design companies: Using DEA and the Malmquist productivity index. *R&D Management*, 36(5), 531-545.
- Yusuf, Y. Y., Gunasekaran, A., Adeleye, E. O., & Sivayoganathan, K. (2004). Agile supply chain capabilities: Determinants of competitive objectives. *European Journal of Operational Research*, 159(2), 379-392.

企業核心職能量表之編製與應用

—以 P 綜合證券公司為例

The Compilation and Application of the Scale of a Company's Core Competencies – the Case of P securities Corporation

陳法蓉、林朱燕

Fa Jung Chen, Chu Yen Lin

東吳大學心理學系

Department of Psychology, Soochow University, Taiwan

摘要

本研究目的為針對一大型綜合證券公司，以質化與量化以及古典工作職能研究法與簡易法並行的研究取徑建立該公司之核心職能及編製其核心職能量表。近年來證券市場競爭劇烈，該公司為因應產業轉型，希冀透過核心職能之建立確立公司組織文化與提高員工之個人與組織適配度。本研究先以深度訪談法對個案公司 7 位績優資深員工進行訪談，以 Spencer 與 Spencer (1993)之「職能辭典」為依據，採敘述分析法，對訪談逐字稿進行職能分析，獲得該公司之 9 項核心職能項目，再據以編製個案公司之核心職能量表。隨後分層抽樣回收 248 份有效問卷，經探索性因素分析(EFA)獲得 7 個因素，命名為：「自發學習」、「目標管理」、「誠信相待」、「主動助人」、「前瞻正向」、「成就導向」、「溝通合作」。經項目分析刪題後之問卷題項共 38 題，7 個分量表信度皆高於.70，總量表信度為.95。個案公司績優員工與績效普通員工之得分在分量表上具有顯著差異。本研究所提出之整合古典工作職能研究法與簡易法之做法，可供未來人力資源管理研究與實務者參考與應用。

關鍵詞：職能、核心職能量表、量表編製、因素分析、招募甄選

壹、導論

企業面對現代全球化經濟與環境快速的變動，要在市場上創造自己的競爭優勢，並滿足客戶需求且提供令客戶滿意之產品與服務。其根本之道在於建立公司自己獨有的企業文化與價值觀，及具有競爭力的核心職能。核心職能(core competence)是指企業所具有之有價值、稀少、不可替代且競爭對手難以模仿之能力，此核心能力可讓企業維持持續地競爭優勢(Prahalad & Hamel, 1990)。而個人層面的核心職能更是組織中普遍存在於員工間之關鍵優勢與能力。

台灣證券業自 1988 年開放設立證券商之後，隨著總體經濟環境的變動與金融法案的修訂，金融業歷經了金融科技革命、證券交易方式多元化，以及金融市場的停滯等巨大變化，使得證券業發展的挑戰日益艱鉅。在組織轉型的過程中，面對工作內容的改變，組織營運策略的調整，員工如果沒有在組織文化與價值觀上與組織適配(person organization fit, P-O fit)，很容易在這個過程中離職而流失，進而造成組織的招募與教育訓練等額外成本。

根據 Spencer 與 Spencer (1993)的職能冰山模型理論，外顯表層可見的知識性、技巧性職能可透過教育訓練來強化，但深層的個人特質、動機、價值觀等，只能在面試甄選時做篩選。如果企業能夠在招募甄選階段就藉由職能量表或以職能為本之面談方式篩選出符合企業文化之應徵者，不僅可以減少人才招聘成本，也能降低後續教育訓練與員工離職等成本。且在變動的環境中，與組織適配度高之員工，不僅其適應力較佳且能較快適應公司，之後對公司的組織承諾較高，願意與組織一起面對未來的挑戰，離職傾向較低，工作績效也會較高。因此，核心職能量表之發展對公司的人力資源管理與應用是一項具有高效益的作法。

本研究的研究對象—P 券商為台灣前十大綜合證券商，員工人數近 1,500 人，全臺營業據點高達 35 間。在市場競爭與組織變動大的環境中，其人才管理仍舊面臨極大的挑戰。因此，P 券商在因應產業轉型時整併與重組公司之部門，並決定運用核心職能量表重新檢視其組織文化。因此本研究目的之一在於：協助 P 券商對焦其核心職能項目，並發展該公司之核心職能量表，希冀透過此量表在招募甄選等流程應用上為 P 券商的人才素質把關，使 P 券商能快速、精準找到與其組織文化適配且能展現工作績效之關鍵人才，藉此降低公司人力資源管理

成本。此外，職能模型的發展亦可被運用於人力資源管理的其他面向，如教育訓練、升遷與轉調等員工職涯發展之應用。因此，本研究所發展的核心職能量表與職能模型之方法，亦可作為其他公司人力資源管理上應用上之參考。

另一方面，從學術研究的角度出發，過去關於核心職能的研究都是僅僅採用嚴謹法或簡易法之其一(Spencer & Spencer, 1993)。然本研究認為編制企業核心職能問卷時，若能以嚴謹法為架構，並同時使用簡易法的職能辭典來進行有依據的敘述分析(太田, 2002; 遠藤, 2000)，其過程不僅更為嚴謹，亦能獲得更為豐富有效的成果，所得到之核心職能也將具有較大的代表性。此乃本研究目的之二。

基於上述兩個研究目的，本研究為了解個案公司之企業核心職能與編制其專屬核心職能問卷，先採取質性研究，使用深度訪談法探究個案公司資深(含主管與基層)員工實際的想法，並透過敘述分析法整理出個案公司的重要核心職能項目進行量表編制。然後再根據量表編制的標準程序，使用量化方式編製個案公司核心職能問卷，透過因素分析以及信、效度檢驗等方式，找出代表個案公司目前組織文化之七項核心職能項目。

一、職能的定義

職能一詞最早由美國心理學家 McClelland (1973) 提出，他挑戰過去運用智商作為預測學生學業表現的方式，提出測量者若想預測學生的學業表現，應測量學生的行為特質與屬性，需將重點放在影響學習成績的實質因素，包含：態度、認知、個人特質等，他將這些因素命名為職能(competence)，且他強調職能難以造假也不易模仿。自從 McClelland 提出職能此一概念後，許多學者開始投身研究職能用於預測工作表現。Knowles (1980) 提出職能的廣泛定義：「執行特定功能或工作所包含的必須知識、個人價值、技能及態度。」而 Ulrich、Brockbank 與 Yeung (1989) 認為「職能是個人在工作範圍內具體展現出的知識、技術與能力，透過技術與知識的轉換，可提升工作績效。」隨後 Spencer 與 Spencer (1993) 定義職能為：「一個人所具有的潛在特質(underlying characteristics)，且職能是一個複合的概念，可分為難以直接觀察且長久不改變的潛在特質與較容易觀察到、可訓練的才能」。這個觀念對後續的職能定義影響深遠。王正慧 (2013) 整合眾多學者的定義對職能提出較完整的看法：職能是預測績效的重要特質，她將職能定義由單純個人「目前已具備的知識、技能與特質」的概念，延伸到「與

工作相關」以及「不斷學習、開發個人已具備或尚未具備的更高層次的知識與技能」的概念。

綜合上述學者們所提出對職能之定義與看法，本研究總結職能定義與特性為：職能包含員工個人內隱的特質、態度，與外顯的知識、行為及技能，可預測員工的工作績效與行為反應，它不僅可被衡量且可以透過學習與訓練來增進。

二、職能的內涵與特性

Spencer 與 Spencer (1993) 針對職能的內涵與特性提出職能冰山模型 (圖 1)。水平面以上看的見的部分為外顯特質，包含：知識、技能，這部分可以透過訓練來提升；水平面以下看不見的部分稱為內隱特質，包含：自我概念、特質、動機，較不易被觀察與改變。外顯特質是表面的能力，較容易與工作要求直接連結，且在短時間內較能被觀察與訓練。內隱特質則是一個人較核心的價值與個性，雖不容易與工作要求直接連結，但長期而言內隱特質是一個人將會如何執行工作的關鍵。

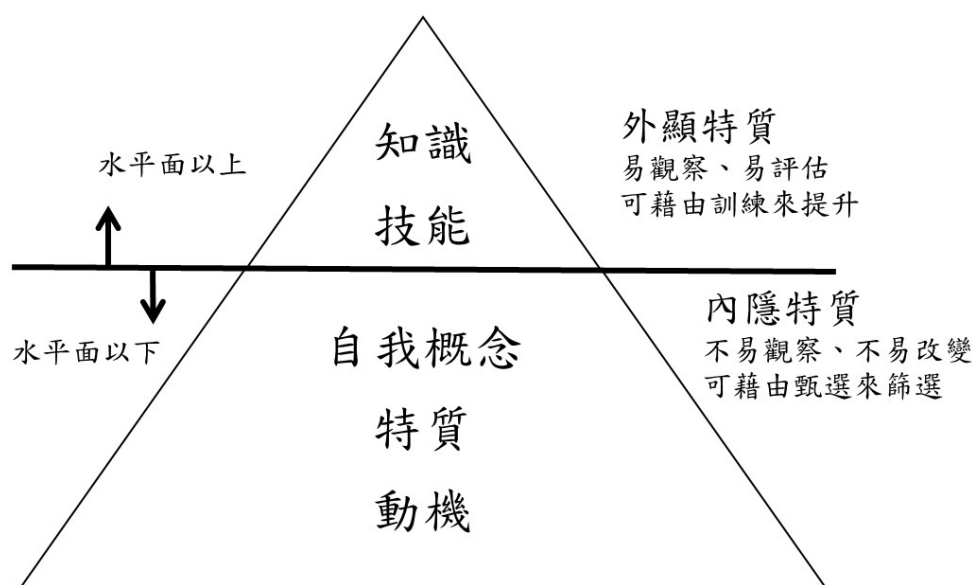


圖 1 職能冰山模型

資料來源：修改自魏梅金 (譯) (2002)

Spencer 與 Spencer (1993) 也提出職能的同心圓模型 (圖 2)。在同心圓中，越往內層代表越接近個人核心的特質，越不容易被察覺、發展與改變；越往外越是表面的技能與知識，較容易被觀察，且可藉由教育訓練來提升或學習。由此可知主導個人行為模式的是同心圓內層的核心特質。因此，如果組織在甄選階段就能先篩選適合組織之特質與價值觀之人才，隨後

再訓練其知識、技能等外顯能力，對組織而言較易達目標且具成本效益。

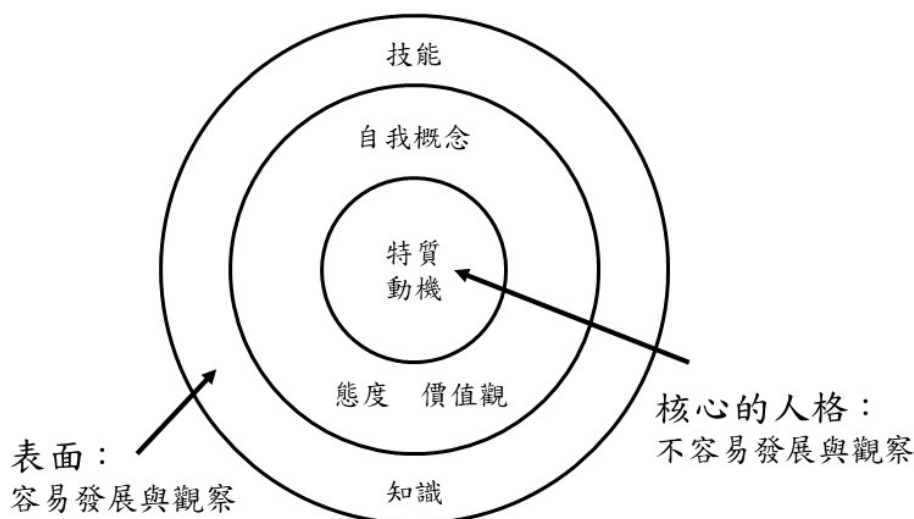


圖 2 職能的同心圓模型

資料來源：修改自魏梅金（譯）(2002)

Spencer 與 Spencer (1993) 指出不論員工之內隱或外顯特質，均可用以預測員工之工作績效，如圖 3 之因果關係。

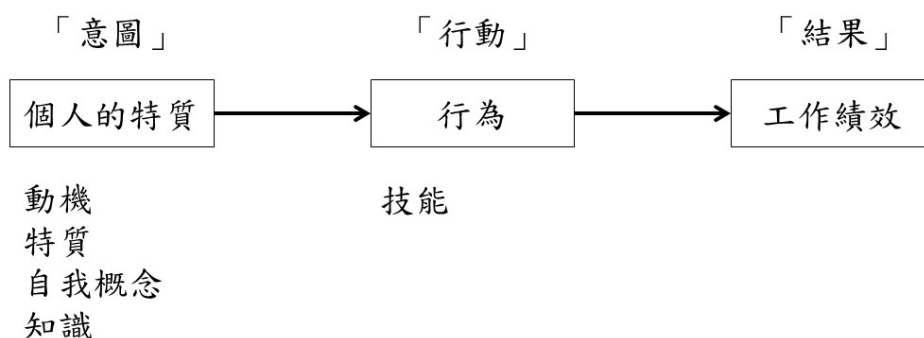


圖 3 職能的因果關係

資料來源：修改自魏梅金（譯）(2002)

三、職能的分類

眾多學者投入職能研究之後，曾提出多種不同的分類方式，其中最完整且最常被引用的是 Spencer 與 Spencer (1993) 所發展出的 20 個職場最常出現的職能，被稱為「職能辭典」(魏梅金，2002)，共分為六大類，本研究亦以此辭典作為個案公司職能分析之依據。

Byham 與 Moyer (1996) 則是依據組織層次(稱為 organizational strengths)、工作/角色層次(稱為 job/role competencies)與個人層次(稱為 personal competencies)將職能分為三類，在此三種職能層級中，人力資源管理者最關注的是工作/角色的職能，意旨個人能夠在其工作、角色、任

務、責任等層面有效地工作，產出績效的能力，又可分為核心職能(core competencies) 與特定職能(specific competencies)。而其中「核心職能」為組織中所有員工必須具備的行為模式，能具體反映出所有員工應具備的知識、技能、特質與態度，是一般企業與組織所希冀找出的。本研究即是針對 P 券商之核心職能探討其量表之編製與績優職能模型之建立。

四、核心職能定義與過去相關研究成果

Prahalad 與 Hamel (1990) 最早提出「核心職能」的定義：一種具有價值性、稀缺性、不可替代性且競爭對手難以模仿的能力，此核心能力可讓企業維持競爭優勢。後來 Lahti (1999) 將核心職能分為兩種層次：組織層面的核心職能(organizational level core competencies, OLCC)與個人層面的核心職能(individual level core competencies, ILCC)。組織層面的核心職能是指整個組織的優勢與資產，包含各種生產技術、科技技能。此核心職能能夠促使組織進入更廣大的商業市場，持續投注價值在消費的終端商品，且組織層面的核心職能難以讓競爭對手仿效，若將組織層面的核心職能與組織策略結合運用，成效將會更好；而個人層面的核心職能則如同 Spencer 與 Spencer (1993) 所定義，是指組織當中每個個體所擁有的關鍵優勢。一般個人層面的核心職能普遍存在於組織當中，且主要源自於組織的願景、使命、價值觀（文化）和政策，通常組織中的多數成員都具備。整體來說，組織層面的核心職能比較屬於對外，運用在市場開發、產品製造等，個人層面的核心職能比較能對內使用，運用於招募甄選、訓練發展、績效管理、薪酬等人力資源各功能中。

柯慧琳 (2013) 利用資訊軟體服務業進行個案研究，藉由該組織核心職能共七項：彈性變通、溝通、主動積極、關懷、樂於學習、熱情、創新來發展問卷。透過比較員工所擁有的職能與工作績效，證實擁有彈性變通、溝通及關懷能力等三項核心職能的員工，其工作表現優於其他不具有這些職能的員工。除了可作為工作績效的預測指標外，良好的職能模型之應用更可用以提升員工之工作動機與工作滿意度。林文廣 (2012) 利用中華郵政公司的員工作為研究族群，意圖探討員工職能與工作態度（即組織承諾、工作投入、工作滿足）之間的關係。研究發現，員工的專業職能與核心職能對組織承諾、工作投入、工作滿足都有顯著正向影響。且若甄選進公司的員工在核心職能的得分愈高，他對組織的認同感與歸屬感也較高，並且更加投入自己的工作，產生更高度的工作滿足，進而間接降低其離職率。

Lai 與 Kapstad (2009)利用公家機關共 840 位員工來做研究，發現員工若知覺到自己的職能在組織內可以適當發揮的話，其內在動機、同伴支持、主管支持、職涯系統滿意度與薪酬系統滿意度都會提高。Sanı、Yozgat 與 Çakarel (2016) 利用 207 位土耳其五種不同行業的員工來研究職能模型知覺與工作滿意度之關係。發現當員工知覺到公司採納的職能模型是公平的，並與工作目標相關，員工的工作動機與工作滿意度都會提升。可見核心職能可用以預測員工的工作績效，同時，若員工在甄選進入公司的核心職能得分較高時，其對於組織亦有較高之歸屬感、滿意度與工作動機。本研究即針對 P 券商之個人層面的核心職能(ILCC)進行探究，並依得到的職能項目發展其核心職能量表，以運用至 P 券商的人力資源管理各功能中。

五、職能模型與建立方式

職能模型是指在特定工作上所展現的績優行為和展現此行為的動機與特質等；好的職能模型可以預測什麼樣的員工會勝任該工作職位(Dalton, 1997)。Boyatzis (1982) 指出，每個組織因其特性與所面對的環境不同，所發展出來的職能模型會具有獨特性而無法被其他組織援用。Spencer 與 Spencer (1993) 提出之古典工作職能研究法，可用於發展一個公司的職能模型，分為六步驟，主要流程如圖 4。

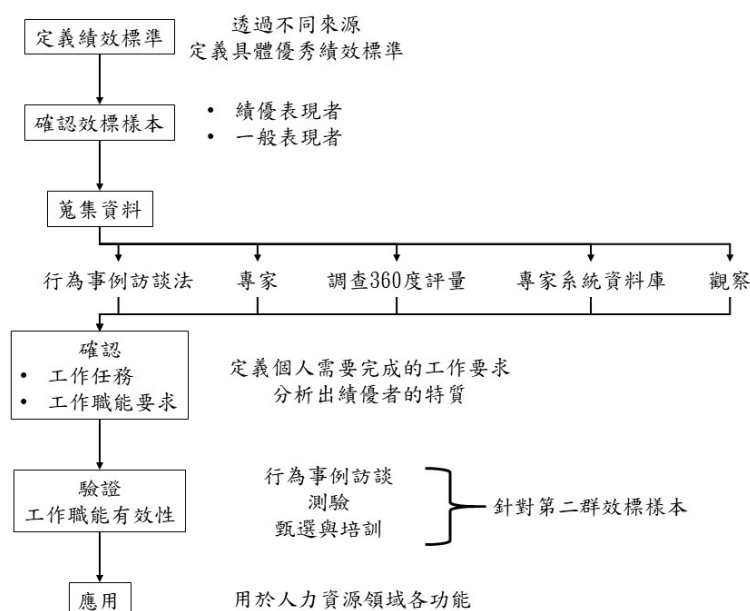


圖 4 古典工作職能研究流程

資料來源：修改自魏梅金（譯）(2002)

此流程首先需定義組織內部的績效標準，接著找出工作績優組與績效普通組作為效標樣

本，亦可增加績效不力組，以利在資料蒐集時可更全面的比對。隨後在蒐集資料時可依照時程的需求來決定蒐集的方法與複雜程度，其中最為縝密的方法為行為事例訪談：透過第一線訪談了解工作時員工需展現的「工作行為特質」。資料蒐集後進行分析與編碼，並依照其影響工作績效的行為特質來發展職能模型，最後進行模型的驗證，進而應用在公司的管理實務上。

相對於上述方法嚴謹的蒐集資料加以分析，再建立模型。太田(2002)與遠藤(2000)提出了職能模型建立之「簡易法」，直接利用現成的「職能辭典」針對企業的個別需求來修訂其核心職能。本研究過程中結合上述兩者，以「簡易法」之職能辭典為參考依據，並以「嚴謹法」蒐集職能項目資料，使資料分析更具方向性與全面性。

貳、研究方法

一、研究流程概述

為建立該公司之核心職能量表，本研究先進行資深員工之質性訪談，旨在了解公司資深同仁對公司內部組織文化與核心職能的想法，以及對績優者的描述。在完成逐字稿後以敘述分析法進行核心職能項目的收斂，並依結果進行初步問卷編製，再經三位專家效度檢驗與先導性研究後，方進入量表之編製、施測與分析，旨在檢驗透過訪談所獲得之核心職能項目是否準確，且透過統計方法檢驗量表的信、效度，並建立該公司同仁的核心職能模型，以提供該公司未來在量表使用上之參考。

二、個案公司簡介

本研究之研究對象為一臺灣前十大綜合證券商，成立於1988年，至2020年邁入第三十三年，員工數近1,500人。其業務從原先證券業傳統之承銷、自營、經紀，至今邁向多角化經營，台灣營業據點高達35間，同時也逐漸往海外拓展事業群。

2014年，個案公司的人力資源單位利用深度訪談的方式分析出「核心職能」共六項：誠信正直、團隊合作、敬業負責、積極主動、專業創新與服務熱忱，詳細的定義如表1。

表 1

核心職能	項目	定義
	誠信正直	具備誠實可靠、講信用及不假公濟私的工作態度；能夠不受外界影響，嚴格要求自己確實恪守道德、倫理規範或做事之原則，能言行一致。
	團隊合作	與他人通力合作，成為團隊一份子。在工作執行的過程中及專業成長上，相互合作、支援、溝通協調，以解決問題或完成計畫。透過彼此間的互信，一起工作而非分開工作或相互競爭。
	敬業負責	敬守職務職責。遇事勇於負責並主動積極解決，不會逃避責任或推卸給他人。做事盡責可靠，願意承擔後果，並信守個人承諾。
	積極主動	在未被要求的情況下，能夠自發性地提早完成所交付的任務。面對問題願意主動採取行動方案或改善流程，達成高於期望和要求的成果。
	專業創新 (總公司)	能夠在工作上具備接受新觀念之態度及產生新觀念之能力。不斷精進本職學能，能跳脫出傳統思維的思考，積極尋求並提出創新的方法來解決問題、改善工作效率、流程和提升品質，以有效提升工作本身的整體效能。
	服務熱忱 (分公司)	能站在對方的立場，設身處地去體會對方的感受。誠摯熱心地提供服務或給予協助，以解決問題。

資料來源：個案公司內部資料。

三、質性訪談

質性訪談共訪問了 7 位個案公司資深績優同仁，包括營業單位與後勤單位。受訪者資料如表 2 所示。

表 2

本研究深度訪談之受訪者資料

層級	訪談日期	訪談時間	受訪者身份	部門	年資	性別	逐字稿 編碼
高階主管	2019/01/07	1 小時	協理	經紀部	19	女	E
中階主管	2018/12/26	1 小時	分公司協理	經紀部	18	男	A
	2018/12/26	1 小時	經理	管理部	5	女	C
基層主管	2018/12/27	1 小時	分公司副理	經紀部	21	女	D
資深員工	2018/12/26	1 小時	專案副理	管理部	21	女	B
	2019/01/07	1 小時	營業員	分公司	11	女	F
	2019/01/08	1 小時	營業員	總公司	16	男	G

本研究採半結構式訪談，在訪談過程當中，運用行為事例訪談法的方式，對受訪者表達的

觀點進行進一步探問，意圖對受訪者「實際行為」與「親身經驗」等資訊進行蒐集（詳見表 3 訪談大綱）。對於中高階主管，特別詢問其對組織價值觀、經營理念、員工因應未來環境所需的職能；而針對基層主管、資深同仁則詢問職能與其「行為指標」，再額外詢問日常工作中所需的能力，並邀請受訪者在過程當中多談工作中的實際案例。訪談時間約一小時，事先獲得受訪者同意而進行全程錄音，以利逐字稿之繕打整理。

表 3
訪談大綱

訪談問題	
基層主管、 資深同仁	● 可以請您描述一下您的工作內容嗎？
	● 請問您在 P 券商任職○○年中，您認為 P 券商是個怎麼樣的企業？
	● 請問您認為有哪些特質或形象是 P 券商十分強調，且想要落實在員工的行動上、工作上，並且傳遞給外界的呢？
	● 請問您認為在處理日常事務上要完成工作目標除了專業知識與技能外還需要哪些能力呢？能舉一些事蹟來說明此項能力的運用嗎？
	● 請問您認為在 P 券商任職較久、適應良好、且績效表現好的員工通常具有哪些特質或能力呢？
中（高）階主 管外加問題	● 請問您認為您周遭表現優秀的同事與表現一般的同事他們有哪些特質與能力上的不同？可以舉一些實際的事蹟嗎？
	● 請問您認為 P 券商在工作表現的要求上與其他證券業有何價值觀、理念上的不同？
	● 請問您認為 P 券商的員工還需要有哪些特質或能力能夠使他們在未來的表現可以更優秀呢？為什麼？

四、訪談資料整理與編碼

本研究先將訪談錄音繕打為逐字稿，並經受訪者確認無誤後，以 Spencer 與 Spencer (1993) 的職能辭典作為敘述分析法的架構，並將提及職能關鍵字、定義與相關內容之句子完整化後放入該項目之類別，若有無法歸類的重要概念則另新增職能。七份訪談逐字稿全數分類完後，將各類別原始句子摘要出受訪者所要強調的核心概念，經整理後可能成為核心職能項目內的不同向度。接著統計各項目中受訪者共有幾位提及此項目與其提及的次數，以此計算各項職能的重要程度。經交叉比對後，過半數受訪者皆提及的職能項目有六項為 Spencer 與 Spencer

(1993) 的職能辭典原有職能：成就導向、主動性、人際瞭解、顧客服務導向、自我控制、彈性。另外有兩項新增職能為過半數受訪者皆提及但職能辭典中並未包含的項目：誠信、自主學習。此結果可推測誠信為個案公司特有組織文化下所產生的職能，而自主學習則為面臨大環境快速變化，受訪者認為組織內部績優同仁都已具備且未來求職者亦應具備之職能。

比對本研究萃取之職能項目與個案公司舊有的職能項目可以發現，個案公司六項舊有核心職能中有五項職能之內涵與本研究所萃取出的職能重疊性極高。由此得知個案公司為組織文化濃厚、穩定度高的組織，且本次訪談與職能項目萃取結果與舊有職能比對之下具有交叉效度。然而經核對個案公司舊有之核心職能，發現「團隊合作」之核心職能並未於本次研究訪談資料中獲得，為檢驗此項目是否仍為個案公司重要核心職能項目，故亦將其納入核心職能中，共計 9 項職能來進行後續量表題項編製，其核心職能項目與定義如表 4 所示。

表 4

本研究訪談資料編碼後的九項核心職能項目與定義

職能項目	定義
成就導向	除將工作做好外，更要求自己提升效率與執行力，設定標準挑戰自己，追求卓越。
主動性	在沒有人要求的情況下，超乎工作期待和原有層級需要的努力，並將眼光放遠，為未來做準備。
誠信(職能辭典外之職能)	具備誠實可靠、講信用及不假公濟私的工作態度。
自我控制	指人在遭受誘惑、阻力、壓力時，保持冷靜，能抑制負面情緒及行為，並完成預期中的工作進度。
客戶服務導向	有幫助或服務他人、滿足他人需求的渴望，全力將努力的焦點放在發掘和滿足顧客的需要。
彈性	在不同環境下能展現出適應力與工作績效。情況有所變動時，可以依照情況需求來應變做事的方式，必要時能勇於突破自我。
自主學習(職能辭典外之職能)	當新知識或新技術問世時，會主動涉獵、學習，以提升能力。
人際瞭解	能夠傾聽並理解他人表達的內容。能清晰講述自己想表達的意思或接收到的指令。能與他人建立關係、進行交流。
團隊合作(原個案公司之核心職能)	與他人通力合作，成為團隊一份子。工作中能與夥伴相互合作、支援、溝通協調，以解決問題或完成計畫。彼此互信，一起工作而非分開工作或相互競爭。

參、研究結果與討論

一、量表編製

本研究根據敘述分析法的結果，針對 9 項職能項目進行題項編製，編製過程乃根據受訪者提及的內容與脈絡，並參考相關研究中同項目且信度高之題項，以編製符合該公司組織文化與產業背景之問卷題項共 51 題。問卷編製完成之後，共邀請一位測驗編製理論學者，一位人力資源管理領域學者與一位人力資源管理實務專家進行專家效度檢驗，修正題項用詞與釐清題義後，共刪除 6 題。隨後進行先導性研究，邀請個案公司之 11 位同仁進行問卷填寫，針對用詞、題義、流暢度給予回饋建議，修正過後之問卷題項為 45 題，為五點量表。

二、量表施測與探索性因素分析

受試者背景分布：由於個案公司在管理上之考量，本研究無法針對所有員工進行分層隨機抽樣受試者來進行問卷調查。問卷之發放乃利用個案公司績效考核系統篩選出績效優秀者與績效普通者名單，並依照各部門人數按比例挑選問卷發放對象，利用公司內部電子信箱寄送問卷連結，採網路問卷填寫。績效優秀者共發出 200 份，回收 129 份，回收率 64.5%；績效普通者共發出 200 份，回收 135 份，回收率 67.5%。資料回收整理後，經刪除社會讚許量表得分高於（等於）26 分以上的填答者共 16 位，績效優秀者刪減後為 125 份、績效普通者刪減後為 123 份，共計 248 份，有效的樣本之背景分布情況如表 5。

表 5

樣本背景分布情況

	類別	人數	百分比(%)
性別	男性	58	23.4%
	女性	190	76.6%
年齡	30 歲以下	24	9.7%
	31-40 歲	50	20.2%
	41-50 歲	110	44.4%
	50 歲以上	64	25.8%
情感狀況	單身、	61	24.6%
	其他(分居/離婚/喪偶)		
	情侶關係、已婚	187	75.4%
教育程度	高中職以下	25	10.1%

	大學、大專	194	78.2%
	研究所以上	29	11.7%
服務年資	5 年以下	63	25.4%
	6-10 年	36	14.5%
	11-15 年	23	9.3%
	16-20 年	41	16.5%
	21 年以上	85	34.3%
職位	一般職員	205	82.7%
	基層主管	20	8.1%
	中階主管	23	9.3%
	高階主管	0	0%
職務	一般職	104	41.9%
	業務職	87	35.1%
	專業(專案)職	33	13.3%
	管理職	24	9.7%
績效	績效普通者	123	49.6%
	績效優秀者	125	50.4%

相關分析：相關性分析結果如表 6 所示。性別與自主學習成顯著負相關($r=-.16, p<.05$)；年齡與主動性成顯著正相關($r=.14, p<.05$)、與自我控制成顯著正相關($r=.16, p<.01$)；情感狀況不與任何職能項目有顯著相關性；教育程度與彈性成顯著正相關($r=.15, p<.05$)、與自主學習成顯著正相關($r=.14, p<.05$)；服務年資與主動性成顯著正相關($r=.15, p<.05$)、與自我控制成顯著正相關($r=.18, p<.01$)；職位與成就導向成顯著正相關($r=.22, p<.01$)、與主動性成顯著正相關($r=.19, p<.01$)、與自我控制成顯著正相關($r=.22, p<.01$)、與彈性成顯著正相關($r=.13, p<.05$)。職位與多項核心職能有高度正相關，顯示其對於核心職能的表現有較明顯的影響；績效與成就導向具顯著正相關($r=.15, p<.05$)、與誠信具顯著正相關($r=.14, p<.05$)。

信度分析：透過信度分析檢驗各分量表的內部一致性，刪除項目總相關(item-total correlation)低於.40 之題項，與提升 Cronbach's α 係數之題目共 4 題，其中三題為反向題，刪題後的各分量表信度如表 7。

表 6

描述性統計與相關

	平均 數	標準 差	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
1.性別	-	-	1																
2.年齡	-	-	.20**	1															
3.情感狀況	-	-	.04	.20**	1														
4.教育程度	-	-	-.17**	-.28**	-.06	1													
5.服務年資	-	-	.24**	.63**	.18**	-.22**	1												
6.職位	-	-	.10	.26**	.10	.07	.22**	1											
7.績效	-	-	.02	-.00	-.02	.02	-.00	.04	1										
8.成就導向	4.14	.50	.09	.05	.06	.01	.11	.22**	.15*	(.82)									
9.主動性	3.99	.47	.05	.14*	.04	.04	.15*	.19**	.10	.67**	(.83)								
10.誠信	3.78	.40	.05	.06	-.02	-.00	.12	.07	.14*	.46**	.51**	(.38)							
11.自我控制	3.89	.49	.03	.16**	-.01	-.00	.18**	.22**	.09	.61**	.69**	.45**	(.72)						
12.客戶服務 導向	4.00	.46	.11	.09	-.00	.04	.12	.09	.02	.54**	.67**	.48**	.61**	(.70)					
13.彈性	3.77	.39	-.07	-.06	-.04	.15*	.02	.13*	.11	.59**	.65**	.43**	.56**	.55**	(.62)				
14.自主學習	3.86	.53	-.16*	-.07	-.02	.14*	.01	.10	.05	.51**	.60**	.32**	.50**	.46**	.67**	(.84)			
15.人際瞭解	3.84	.50	-.12	-.03	-.00	.11	.01	.05	.09	.48**	.60**	.39**	.58**	.53**	.64**	.66**	(.81)		
16.團隊合作	3.71	.41	-.02	-.02	-.04	.12	.04	.07	.02	.42**	.48**	.42**	.44**	.47**	.58**	.43**	.52**	(.29)	

註：1. N=248，分量表對角線上為 Cronbach's α 係數以括號標註

2. * $p < .05$, ** $p < .01$ 。3. 性別：男=1、女=2；年齡 30 歲以下=1、31-40 歲=2、41-50 歲=3、50 歲以上=4；情感狀況：單身、其他=1、情侶關係、已婚=2；教育程度：高中職以下=1、大學、大專=2、研究所以上=3；服務年資：5 年以下=1、6-10 年=2、11-15 年=3、16-20 年=4、21 年以上=5；職位：一般職員=1、基層主管=2、中階主管=3、高階主管=4；績效：績效普通=1、績效優秀=2

表 7

總量表與各分量表信度

量表	刪除題項	剩餘題數	刪題後的 Cronbach's α 值
成就導向	無	7	.82
主動性	無	7	.83
誠信	1 題	3	.71
自我控制	1 題	3	.72
客戶服務導向	無	4	.70
彈性	1 題	5	.75
自主學習	無	4	.84
人際瞭解	無	5	.81
團隊合作	1 題	3	.78
總量表	4 題	41	.96

項目分析：本研究利用各題項 PR=73 以前的高分組與 PR=27 以後的低分組進行獨立樣本 T 檢定，經項目分析後，高低分組填答皆具顯著差異，代表各題項皆有良好的鑑別度，故所有題項保留，並使用此 41 題進行探索性因素分析。

探索性因素分析：本研究的 KMO 為.94 表示取樣適切性「非常好」，且 Bartlett 的球形檢定達顯著 $p<.001$ 。於是先進行主軸因子萃取法，並採特徵值大於 1 的選取因素方法，選取 7 個因素。隨後採主軸因子萃取法，使用直接斜交法進行探索性因素分析，分析結果刪除 3 題在 7 個因素的負荷量皆低於 0.5 的題目，剩餘 38 題（參見表 9）。本研究針對所得之 7 個因素重新命名，並與個案公司原有核心職能項目及定義進行對照比較，呈現於表 8。

表 8

本研究獲得之核心職能與個案公司舊有核心職能之對照

新 核心職能	新 定義	舊 核心職能	定義
自發學習	能跨出舒適圈，提升能力達到特定目標，且當新知識或技術問世時，會主動涉獵、學習，彌補工作所需之不足。	專業創新 (總公司)	能夠在工作上具備接受新觀念之態度及產生新觀念之能力。不斷精進本職學能，能跳脫出傳統思維的思考，積極尋求並提出創新的方法來解決問題、改善工作效率、流程和提升品質，以有效提升工作本身的整體效能。
目標管理	能自行督促工作表現、管理工作進度，遇困難時會設法解決問題以達成原先訂定的工作目標。	敬業負責	敬守職務職責。遇事勇於負責並主動積極解決，不會逃避責任或推卸給他人。做事盡責可靠，願意承擔後果，並信守個人承諾。
誠信相待	能誠實對待並信任他人，同時是個能夠被他人信任的人。能同理他人感受，遇價值觀不同時，可以保有正向態度，進而尊重並接納。	誠信正直	具備誠實可靠、講信用及不假公濟私的工作態度；能夠不受外界影響，嚴格要求自己確實恪守道德、倫理規範或做事之原則，能言行一致。
主動助人	在他人提出要求前，就主動推廣有用的資訊，並與他人進行資源交流，使雙方教學相長。	服務熱忱 (分公司)	能站在對方的立場，設身處地去體會對方的感受。誠摯熱心地提供服務或給予協助，以解決問題。
前瞻正向	能洞察未來可能發生的事件，並即早採取行動，縱使是壓力情況，也能正向因應。	積極主動	在未被要求的情況下，能夠自發性地提早完成所交付的任務。面對問題願意主動採取行動方案或改善流程，達成高於期望和要求的成果。
成就導向	企圖在同儕競爭中取得領先表現，並獲得他人肯定。		
溝通合作	能傾聽並理解他人表達的內容，並能清晰表達自己的意思或接收的訊息，進而能與他人交換想法、建立合作關係。	團隊合作	與他人通力合作，成為團隊一份子。在工作執行的過程中及專業成長上，相互合作、支援、溝通協調，以解決問題或完成計畫。透過彼此間的互信，一起工作而非分開工作或相互競爭。

表 9

因素分析後之量表題項

題號	內容	核心職能
Q1	我願意瞭解或嘗試新的資訊與產品。	自發學習
Q2	我能挑戰自己不曾做過的事情，盡可能跨出舒適圈。	
Q3	我會將時間運用在涉獵新知識或聽講座。	
Q4	當新技術或新產品問世時，我會主動去搜尋資訊或學習使用方式。	
Q5	我會學習新技術來彌補自己能力上的不足。	
Q6	當工作上需要學習新技術時，我願意額外花時間學習。	
Q7	我能主動徵求他人提供意見，協助達成特定的決策或計劃。	
Q8	我會準確地完成工作中所交辦的任務。	目標管理
Q9	我會達成工作中具有挑戰性的目標。	
Q10	我會督促自己超越工作中所設定的績效標準。	
Q11	我會檢視自己的表現是否維持一定的水準。	
Q12	在遇到困難時，我會主動去搜尋相關資訊或尋求協助。	
Q13	執行任務時，我會依照公司規定的方法去執行。	
Q14	我能在沒有他人的督促下如期完成工作任務。	
Q15	我能主動順應環境變動或主管指示來改變行為。	誠信相待
Q16	我會在他人採取行動前如實告知可能產生的風險。	
Q17	我與他人互動時動機純正，不會隱含其他目的。	
Q18	我會在與他人互動中察覺到對方的需要。	
Q19	在工作上，當他人與我的意見不一致時，我能尊重並接納。	
Q20	我能同理他人的情緒與感覺。	
Q21	我能對團隊成員的工作能力表達正面態度與期望。	
Q22	我會主動將對他人有用的資訊推廣出去。	主動助人
Q23	我會與他人分享、交流資源或意見。	
Q24	我會在別人提出要求前，就主動協助。	
Q25	我會察覺潛在機會或商機，並適時的把握。	前瞻正向
Q26	我會思考未來可能會發生的事件，並為此提早做準備。	
Q27	在達成某一階段的目標後，我會設定下一個目標繼續前進。	
Q28	在壓力情況下，我能保持冷靜，繼續執行任務。	
Q29	面對挫折或壓力時，我能告訴自己要樂觀看待。	
Q30	我會替他人思考潛在的需要。	
Q31	我想在同儕競爭中取得領先的表現。	成就導向
Q32	若我的表現受到他人肯定，我會覺得有成就感。	
Q33	當我完成他人對我提出的需求時，我會感到滿足。	

Q34	當他人表達的內容不清晰時，我能精準地推測他人想表達的意思。	
Q35	我能清楚地以口頭或書面來表達想法、傳遞訊息。	
Q36	我能傾聽與完整地理解他人所傳遞的訊息。	溝通合作
Q37	我能與不熟識的人建立關係並交換想法與意見。	
Q38	我能與他人建立密切的合作關係。	

三、正式量表之統計檢驗

正式量表確定後，本研究再次進行皮爾森相關係數檢定、信度分析，並根據該公司之重要指標：「績效」、「年資」進行量表的效度檢驗。

相關分析：年齡與前瞻正向呈顯著正相關($r=.14, p<.05$)；教育程度與自發學習呈顯著正相關($r=.14, p<.05$)、與溝通合作呈顯著正相關($r=.14, p<.05$)；年資與目標管理有顯著正相關($r=.18, p<.01$)、與主動助人有顯著正相關($r=.13, p<.05$)、與前瞻正向有顯著正相關($r=.13, p<.05$)；職位別與目標管理呈顯著正相關($r=.22, p<.01$)、與主動助人呈顯著正相關($r=.13, p<.05$)、與前瞻正向呈顯著正相關($r=.20, p<.01$)，可發現年資與職位分別都與多項核心職能具顯著正相關，表示此兩人口變項的不同族群在核心職能上表現有所差異。最後，績效只與目標管理有顯著正相關($r=.14, p<.05$)，另外，性別和情感狀況不與任何核心職能有顯著相關性。

信度分析：此處經因素分析後對量表再一次進行信度分析。經分析後，不須刪除題項，量表題數維持 38 題。全量表與各分量表信度呈現如表 10，各分量表的內部一致性係數皆高於 .70，表示具良好信度。

表 10

總量表與各分量表信度

量表	題數	Cronbach's α 值
自發學習	7	.87
目標管理	8	.88
誠信相待	6	.79
主動助人	3	.75
前瞻正向	6	.83
成就導向	3	.72
溝通合作	5	.83
總量表	38	.95

效度分析：為驗證本量表可區分績優與績效普通之員工，並應用至往後員工的招募甄選上，

本階段進行兩部分分析。第一部分為使用獨立樣本 T 檢定，檢驗兩組不同績效之員工是否在量表填答上具有顯著差異；第二部分以年資進行單因子變異數分析，檢驗不同年資在各分量表的填答是否具顯著差異。最後，運用本研究之調查資料建立該公司績優員工之核心職能模型。

不同績效組別之獨立樣本 T 檢定：以職能分量表來看，結果顯示兩組員工只有在「目標管理」此職能向度上具有顯著差異 ($t=-2.13, p<.05$)，但在各分量表的填答上績優員工平均得分皆高於績效普通員工。若以 38 題題項來進行獨立樣本 T 檢定，發現 Q8、Q14、Q28、Q34 (見表 8) 有顯著填答差異，且績優員工平均得分皆高於績效普通之員工。在全量表上績優員工與績效普通員工之比較，兩組算達 $\alpha=.10$ 之顯著差異 ($t=-1.66, p=.10^+$) (Pritschet, Powell, & Horne, 2016)。表示全量表可用以區分績優員工與績效普通之員工，此部分將在後續討論中進行更多討論。

年資之單因子變異數分析檢定：變異數分析結果顯示，年資只有對目標管理此一職能產生影響 (F 值=2.81, $p<.05$)，雖經 Tukey 法事後比較不同年資在目標管理上之得分並沒有發現組間之顯著差異，但觀察各組平均數可發現年資 6-10 年員工其填答分數為所有組別之最低分，且從年資 11-15 年開始，員工在目標管理分量表的填答分數隨著年資的上升而提升，可見年資對目標管理之影響趨勢為年資愈高，目標管理的得分也愈高。

四、結果討論

本研究針對所研究之個案公司的「核心職能」，先對 7 位資深績優同仁進行深度訪談，並整理出 9 項職能項目：「成就導向」、「主動性」、「自我控制」、「客戶服務導向」、「彈性」、「人際瞭解」、「誠信」、「自主學習」、「團隊合作」。隨後根據職能編製問卷題項。問卷進行專家效度之後，刪除 6 題，經前導性研究後，修正問卷為 45 題，並在該公司進行問卷施測，績效優秀與績效普通員工各發放 200 份。績效優秀者回收有效問卷 125 份，績效普通者回收有效問卷 123 份，共計 248 份進行後續題項分析。

經信度分析後，刪除題項 4 題，各分量表信度皆高於.70，隨後探索性因素分析萃取 7 個因素，題項在各因素負荷量小於.50 之題項刪除後，剩 38 題，獲得 7 個核心職能，重新命名為：「自發學習」、「目標管理」、「誠信相待」、「主動助人」、「前瞻正向」、「成就導向」、「溝通

合作」。因此，最終獲得個案公司之核心職能為上述 7 項，核心職能問卷題項為 38 題。

首先，本研究對照與比較所獲得之職能項目與五年前個案公司之職能項目，有以下幾點發現。第一，於表 8 特將新核心職能與原有核心職能進行對照比較，可發現新舊核心職能在內容上有重疊之處，表示個案公司這幾年來雖經過時間更迭，員工組成亦改變，但其組織文化仍相當穩定，同時可見本研究之結果具良好效度。例如個案公司原核心職能「積極主動」與本研究最終量表之「主動助人」、「成就導向」具高度相關。而個案公司原核心職能「誠信正直」，與本研究之職能「誠信相待」構念相似，本研究量表 Q16（我會在他人採取行動前如實告知可能產生的風險）、Q17（我與他人互動時動機純正，不會隱含其他目的）即可測得誠信正直。另外，原核心職能「敬業負責」和本研究「目標管理」構念相似，量表 Q10（我會督促自己超越工作中所設定的績效標準）即可測得此構念。

其次的發現是過去在總公司與分公司的職能項目上有所差異（如總公司：「專業創新」與分公司：「服務熱忱」）（見表 1）。但在本研究中發現，與舊有核心職能連結度高的「自發學習」、「前瞻正向」、「溝通合作」、「主動助人」，不管在總公司或分公司的員工都認為這是績優者該有的職能項目，可見該公司隨著時空改變在總公司與分公司的核心職能上日漸趨於一致。

透過此次結合質化與量化之研究，再次確認個案公司組織文化穩定，且與五年前的核心職能概念有許多相似之處，惟本研究除了用更嚴謹的質性與量化實證方法萃取個案公司之核心職能項目之外，亦編製完整的核心職能量表以供未來人力資源管理上的應用。

另一方面，透過量表資料的量化分析顯示，年齡越高的員工在前瞻正向的分量表上有較高的自評分數。可見年齡越高的員工，隨著工作經驗與社會歷練的增加，自評較能計畫與預測未來可能發生的事情，並且冷靜沉著的做出應對措施。同樣地，年齡越高的員工其自評目標管理分數亦較高，表示他們自認能夠設定目標，並且順利達成。由於年資較高的員工亦可能擔任主管職，在此情況下若具有良好的目標管理能力，對其協助下屬達成工作目標將有所助益。

在績效的對照比較上，就總量表來看，績效優秀員工的自評得分邊緣性顯著地高於績效普通員工（ $t=-1.66, p=.10^+$ ）（Pritschet, Powell, & Horne, 2016）。亦即，此份核心職能量表對績效表現優劣具有一定程度之區辨力。由於本研究問卷回收人數相對於問卷題數（45 題）而言偏低

(加上分兩組：績優者 129 份，績效普通者 135 份)，因此其統計檢定力亦受影響而較不易達統計顯著性(Morse, 1999)。在績效的分量表之比較上，目標管理是唯一達到顯著差異的分量表，績效優秀員工在目標管理的自評分數高於績效普通員工。從目標管理的題項中可看出：會達到所設定的目標、想超越目標、主動解決問題、不需他人督促，這些都是職場中常見的績效優秀者所展現的行為，可見目標管理這項核心職能確實是區分績效優秀與績效普通員工之關鍵。因此透過本量表可以測出該公司優良績效與績效普通員工之差異。

肆、結論與建議

一、研究結論

本研究結合質性訪談與量化實徵資料，並同時運用 Spencer 與 Spencer(1993) 所提出的「古典工作職能研究法」，與太田(2002)與遠藤(2000)所提出的「簡易法」。確認 P 券商之七項核心職能，並編製該公司核心職能量表，以利個案公司在人力資源管理之招募甄選、培育訓練，以及組織變革時內部員工之轉職訓練、職涯發展之應用等。因此，本研究之結果達到前文所述之兩個研究目的，除了獲得個案公司之核心職能與建立職能量表之外。從學術研究的角度而言，亦首創結合「古典工作職能研究法」與「簡易法」來建立職能模型。除了能更有效的歸納訪談資料，同時也避免研究者在摘錄逐字稿時忽略重要資訊與方向。此為本研究在探討過去核心職能相關研究時所發現之重要研究缺口。本研究在職能發展方法上進行優化，以更具效率與方向。此做法可提供未來研究者與實務者做為參考。

二、研究限制與未來研究建議

本研究有幾點研究限制，建議未來欲發展公司核心職能量表之學者與實務者可加以改善。第一，如前所述，本研究樣本之抽樣乃是先針對績優(有效樣本 129 份)與績效普通(有效樣本 135 份)兩組員工進行抽樣，並非採隨機抽樣，且問卷回收之樣本數與問卷題項在比例上稍低，影響其統計檢定力。此外，由於僅針對績效優秀與績效普通員工兩群員工進行問卷抽樣，樣本的變異情形並未完全代表個案公司之整體員工之變異情形。建議未來從事類似調查時能提升樣本數，且進行更為隨機之抽樣，所得之結果將會更真實反應公司之現況。其次，本研究所

編製的量表為自評量表，由於核心職能的題項在本質上易使填答者自動產生思考連結於績效，因此員工在填答上較易受社會讚許之影響而有高估之情形。本研究雖在施測過程中透過社會讚許量表刪去社會讚許程度高之受試者，然未來從事自陳量表問卷施測之研究者與實務者仍可嘗試用其他方式克服，建議可使用多重工具彼此交叉驗證所得之結果以增加最後判斷之信效度。最後，建議未來研究者可蒐集更大量，且更具有代表性之樣本，在特定公司建立其專屬的常模，運用常模參照測驗(norm-referenced test)之概念與邏輯(朱錦鳳，2010)，建立公司之績優員工與一般表現員工之得分常模。如此一來該公司之人力資源管理人員在人力甄選時可先對所有應徵者進行核心職能問卷的施測，然後根據應徵者填答結果來參照其在該公司常模中之位置，判斷該應徵者之核心職能得分是否契合該企業組織文化之期待，以及預測該應徵者可能在公司任職之工作年數。使核心職能量表的應用產生更大的實務效益與價值。

伍、參考文獻

- 太田隆次 (2002)。コンピテンシー実務ハンドブック。日本：日本法。
- 王正慧 (2013)。從人力資源角度初探電視記者職能模型。**傳播研究與實踐**, 3(1), 205-232。
- 朱錦鳳 (2010)。心理測驗：理論與應用。台北：雙葉書廊。
- 林文廣 (2012)。員工職能程度對工作態度的影響(碩士論文)。取自華藝線上圖書館系統。(系統編號 U0033-2110201613495664)
- 柯慧琳 (2013)。資訊軟體服務業人員之組織核心職能發展與工作績效關係之研究—以 I 公司為例。國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文，高雄市。
- 遠藤仁 (2000)。コンピテンシー戦略の導入と実践—会社を強くする人材マネジメント。日本：かんき出版。
- 魏梅金(譯)(2002)。才能評鑑法：建立卓越績效的模式(原作者：L. M. Spencer & S. M. Spencer)。臺北市：城邦文化。(原著出版年：1993)
- Boyatzis, R. E. (1982). *The competent manager: A model of effective performance*. New York, NY: John Wiley & Sons.
- Byham, W. C., & Moyer, R. P. (1996). *Using competencies to build a successful organization*. New

York, NY: Development Dimensions International, Inc.

Dalton, M. (1997). Are competency models a waste? *Training and Development*, 51(10), 46-49.

Knowles, M. S. (1980). *The modern practice of adult education: From pedagogy to andragogy*. Wilton, Conn: Association.

Lahti, R. K. (1999). Identifying and integrating individual level and organizational level core competencies. *Journal of Business and Psychology*, 14(1), 58-60.

Lai, L., & Kapstad, J. C. (2009). Perceived competence mobilization: an explorative study of predictors and impact on turnover intentions. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(9), 1985-1998.

McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for intelligence. *American Psychologist*, 28(1), 1-14.

Morse, D. T. (1999). MINSIZE2: A computer program for determining effect size and minimum sample size for statistical significance for univariate, multivariate, and nonparametric tests. *Educational and Psychological Measurement*, 59(3), 518-531.

Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79-91.

Pritschet, L., Powell, D., & Horne, Z. (2016). Marginally significant effects as evidence for hypotheses: Changing attitudes over four decades. *Psychological Science*, 27(7), 1036-1042.

Sanı, F. O. Ü., Yozgat, U., & Çakarel, T. Y. (2016). How employees' perceptions of competency models affect job satisfaction? Mediating effect of social exchange. *Academy of Strategic Management Journal*, 15, 36-46.

Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work: Models for superior performance*. New York, NY: John Wiley & Sons Inc.

Ulrich, D., Brockbank, W., & Yeung, A. (1989). Beyond belief: A benchmark for human resources. *Human Resource Management*, 28(3), 311-335.

當善良不再是種選擇——

強迫性的組織公民行為之回顧性研究

When Good Will is Not Out of Free Will—A Literature Review of Compulsory Citizenship Behavior

鄧亞菁

臺灣師範大學科技應用與人力資源發展學系碩士在職專班

Ya-Jing Deng

Graduate student of Technology Application & HRD, National Taiwan Normal University

摘要

傳統上組織公民行為產生的正面效益為人所津津樂道，組織中有樂於從事組織公民行為的員工，是組織發展的一大助力。然而當企業過度推廣組織公民行為，人人皆以公民行為做為職場服務的非正式標準，以及企業內部高度競爭下，經理人可能因而在管理上採取了便利的管理措施，導致員工不得不在現有職務外，被迫從事組織公民行為。當員工非自願的從事組織公民行為的情況下，善意不再是一種選擇，組織乃至於個人會受到何種程度的影響或危害？本研究蒐集 2006~2019 有關被強迫性組織公民行為的期刊論文計 15 篇，探討強迫性組織公民行為的前因與後果。期望藉由概念的深入研究，對企業人力資源管理實務上，帶來檢視改變的契機。

關鍵詞：組織公民行為、強迫性的組織公民行為、人力資源管理、不當督導

壹、緒論

傳統上組織公民行為(organizational citizenship behavior, OCB)指的是組織成員個人在職場上從事自願地從事角色外的工作。許多研究顯示,組織公民行為能促進組織運作效能、發展創新…等優點。長期以來學界的研究均著重在組織公民行為的優點面向,然而時間資源有限,組織成員之心力亦有限,個人從事過多組織公民行為,可能排擠時間資源、或影響個人專注,導致績效不佳、情緒耗竭等負面效果。亦即,當組織成員個人自願承擔過多的角色外行為時,因資源排擠或為了回應外部壓力而不得不的付出,將會產生負面效果。組織公民行為的負面影響,在現今的學術研究中尚未完整梳理。再者,企業在全球化的世界因產業鏈擔負的角色,必須不斷講求效率、面對外部的競爭,組織過度強調組織公民行為,可能促使經理人採取不同的策略,使組織成員感受不得不從事組織公民行為的壓力,進而從事角色外的行為,即本研究所稱的強迫性的組織公民行為(Compulsory Citizenship behavior, CCB)。另一方面,過去在 OCB 的研究領域中,皆是以經理人的角度來界定角色外行為(Podskoff, 2000),員工的角色外行為可能被經理人認知為角色內行為。當 OCB 與 CCB 的界線混淆,員工感受到同儕或組織的壓力,角色外行為不再出於善意或自願,因而衍生的 CCB 會導致何種的效果?學術文獻的發展為何?未來的研究可能方向為何?本研究為銜接相關的研究缺口,以回顧 2006 至 2019 年間國外文獻就強迫型組織公民行為之概念發展、研究假設與研究結果,彙整比較相關結果,冀能作為未來國內強迫性組織公民行為概念發展的參考。

貳、文獻探討

一、強迫性組織公民行為的發展(Compulsory Citizenship Behavior)

沒有組織公民行為(Organizational Citizenship Behavior, OCB)就沒有強迫性的組織公民行為(Compulsory Citizenship Behavior)。自 1983 年,Organ 與 Bateman 提出 OCB 概念以來,無論是在行銷、經濟、人力資源管理、醫療照護、教育、本土治理與公部門都蔚為熱門研究主題(Vigodan-Gadot, 2006)。最為人所知的 OCB 定義是 1.利他主義(altruistic)、2.自願性(voluntary)、3.無正式報酬的角色外的行為(extra-role behavior)。OCB 是企業員工一種出於善意(good will)的自發性行為,例如:分擔同事工作、超時加班、分享知識、主動引導新進人員等,這些符合人們對日常生活道德標準的行為。可想而知,在組織內部運作上,公民行為帶來了許多潤滑作用,因此學者稱 OCB 為好士兵症候群(Organ, 1988)。實證研究已指出,OCB 對工作滿意度、員工留任、知識分享與組織創新等項,均會形成正向之作用。

然而，過猶不及，如同有光的地方亦容易發現背後的陰影一樣，人與人之間在職場中交錯出的複雜，使得理論衍生了更進一步探索的空間。組織公民行為的外觀雖得以辨識，但員工的行為動機卻難以區別，當善良不再是一種選擇，組織公民行為的源自於外部或內部壓力因素，以致組織公民行為是否均出於個人自由意志？又或者只是員工在職場上的印象管理？甚至是員工因組織內的同儕壓力或是經理人的管理手段，而被迫從事組織所樂見的公民行為？學者 Morrison(1994)在年代後開始探索 OCB 的黑暗面。後續研究陸續發現，員工投入過多組織公民行為對員工個人績效不一定會產生正面的影響，對於個人甚至有許多缺點未被探討。而當學說開始正視各組織非自願的公民行為現象，Vigodat-Gadot(2006)正式提出了一種新型態的組織公民行為——強迫性的組織公民行為(Compulsory Citizenship Behavior)。

Vigodat-Gadot(2006)由文獻脈絡中發現，缺乏自願性的組織公民行為與傳統常規的組織公民行為不同，在於強迫性的組織公民行為缺乏了員工的自主裁量。而強迫性的組織公民行為與組織內不當行為(Organizational Misbehavior)亦是二種不同的概念。由文獻中的討論可以發現，強迫性的組織公民行為源自於經理人的威嚇性說服或剝削行為，當員工感到外部壓力，將會停止自發性的利它行為或從事角色外的行為，或限制自己對角色外的行為所做的付出。對此，Vigodat-Gadot(2006)針對 CCB 提出見解，後續的研究亦循其主張對 CCB 的邊界進行探索。

二、 CCB 定義與量表

Vigodat-Gadot(2006)對 CCB 定義為因不當督導或強烈的社會壓力、管理壓力所致而進行的刻意公民行為，普遍為學界所接受，隨後其於此基礎提出了 CCB 量表，並表示 CCB 或許是獨立的於 OCB 的角色外行為，對於 CCB 之類型與構面應有更精細之分類。Suzan& Tulay(2015)年的研究，透過整合 Organ& Konovsky(1989；1996), Bolino et. al(2010)的 OCB 問卷，及參考 Vigodat-Gadot(2007)的 CCB 量表，彙整出 27 個提問，再由 CFA 分析結果確認 CCB 之因素結構，經篩選後留下強迫和諧、強迫奉獻與強迫盡責等三個構面 19 題項(表 1)。

表 1

CCB 量表之發展

年代	面向	量表
Vigodat-Gadot(2007)	未區分	1. 組織的管理方式除了既有工作外，亦使我感到須從是角色外行為的壓力。 2. 在組織裡我感受到需要加班、無償額外工作的社會壓力。

		3. 工作上，我感到被期待要投入超乎正規工作要求的努力。 4. 即使我感到忙碌或疲憊，仍被要求對同事提供正常工作外的協助。 5. 我感到在違反我的意願與超過工作義務的情況下，被強迫對主管提供協助。
Alkan& Turgut (2015)	強迫和諧	1. 我尊重其他員工的權利。 2. 我會避免造成其他同事的困擾。 3. 我會為了其他員工著想在非預期問題發生時對他們提出警告。 4. 與工作相關的問題我從不吝提出資源與他人分享。 5. 我樂意參與有助於組織發展的研究或專案。 6. 協助新進人員完成工作。 7. 對份內的工作從不抱怨。
	強迫奉獻	1. 我必須超乎工作要求對工作投注更多努力。 2. 組織內的衝突管理必須要表現積極。 3. 我會協助未出勤或請假的同仁。 4. 除了工作之外，我也投入了相當的角色外工作。 5. 就算我沒有時間或感到疲憊，我仍會對我的上司提供協助。 6. 加班從事非既有工作項目，且不求回報。 7. 支持組織變革。
	強迫盡責	1. 我不會利用上班時間休息。 2. 工作量增多時，我會重新安排私人的既有計畫。 3. 我會早於上班時間到公司上班。 4. 始終維持良好出勤。 5. 只使用正式上班時間處理本職公務。

資料來源：本研究整理。

參、 研究方法

本研究於 2020 年上半年透過網際網路以 Compulsory Citizenship Behavior 及強迫性的組織公民行為、被強迫的組織公民行為與公民行為強迫知覺作為關鍵字搜索相關文獻，僅 Google Scholar 搜尋引擎及 Ebsco 資料庫載有相關期刊論文，查找出 2006 年至 2019 年間以強迫性組織公民行為(CCB)或公民行為強迫知覺(CPCB)為主題之中英文期刊論文共 15 篇。

本研究以文獻回顧方式，就蒐集之期刊物論文以比較研究方法，對文獻內容進行研究方法與研究結果之比較，同時就 CCB 相關之前因變項與結果變項進行歸納，及提出相關研究限制與研究建議。

本研究所蒐集之期刊論文，以研究方法觀之，採文獻回顧法之論文僅 1 篇，餘 14 篇均採問卷實施法。其中 4 篇之問卷實施對象，是採員工與同事或員工與主管之對偶問卷。進一步分析問卷實施對象所任職之產業，有 5 篇期刊論文未特定產業別，而另有將產業別納入研究設計之期刊論文，關注之前三名產業分別為製造業、金融業及科技業。各期刊之問卷實施對象平均為 327 人，各篇作者除 Vigodat-Gadot 撰寫之二篇外，餘皆為共同著作，各篇作者之平均人數為 3 人。

肆、 研究結果

一、 研究現況

本研究蒐集 2006 年~2019 年間，國內外有關被強迫性組織公民行為之期刊論文計 15 篇，分布情形分別為國外 13 篇、國內 2 篇，論文研究區域以中國大陸最多，共計 8 篇，國內則有 3 篇，以及以色列 2 篇、土耳其 2 篇，研究摘要與研究結果彙整如表 2。同時歸納研究地區、研究摘要、研究方法與研究結果，以說明強迫性的組織公民行為(CCB)或公民行為被迫知覺(Compulsive perception of citizenship behavior, CPCB)與其他研究變項間之關聯。研究結果彙總如表 2。

研究結果彙總表

編號	期刊論文	作者(年代), 研究地區	研究摘要	研究方法/樣本	研究結果 (與 CCB/CPCB 相關部分)
1	Compulsory Citizenship Behavior Eran Vigoda-Gadot Compulsory Citizenship Behavior: Theorizing Some Dark Sides of the Good Soldier Syndrome in Organizations	Vigodat-Gadot(2006), 以色列	不當督導討論 OCB 的邊界, 藉由探討 OCB 黑暗與破壞性面向過程提出 CCB 概念, 並重新定義 OCB 及提出理論與實務之指引, 以做為未來社會行為研究之指引。	文獻回顧法	首次提出 CCB, 提出五個主張: 1. 強迫性的組織公民行為是組織內的流行現象, 多數員工經個人經歷過, 或在直接工作場所經歷過。 2. 強迫性的組織公民行為與常規的公民行為或角色內的工作績效不同, 且在職場中表現出獨立的行為面向。 3. 強迫性的組織公民行為與工作壓力、組織政治、離職傾向、過失行為與情緒耗竭正相關。 4. 強迫性的組織公民行為與創新、工作滿意度、OCB 和正式績效負相關。 5. 強迫性的組織公民行為對於工作成果的獨特貢獻, 超越了其他結構化變項(工作參與、工作決定、工作自主)與個人層次變項(工作狀態、教育、任期)的解釋。

(續下頁)

表 2

研究結果(續上頁)

2	Redrawing the boundaries of OCB? An empirical examination of compulsory extra role behavior in the workplace	Vigodat-Gadot(2007), 以色列	透過探索性分析與驗證性因素分析發展出 CCB 量表，並檢視 CCB 與員工表現之關係，如工作壓力、組織政治、離職傾向、情緒耗竭、創新、工作滿意度、組織層次的組織公民行為及正式績效等，與 CCB 有不同之關係。	對 13 所學校的 206 名教師實施問卷。	1.CCB 是職場普遍現象，為數眾多的員工都曾親身經歷。 2.CCB 與常規的公民行為或角色內的工作績效不同，且在職場中表現出獨立的行為面向。 3.CCB 與工作壓力、組織政治、離職傾向、過失行為與情緒耗竭正相關。 4.CCB 與創新、工作滿意度、GOCB 和正式績效負相關。 5.CCB 對於工作成果的獨特貢獻，超越了其他結構化變項與個人層次的變項的解釋。
3	Does organization citizenship behavior really benefit the organization? Study on the compulsory citizenship behavior in China	Peng and Zhao(2012), 中國大陸	本研究確認 CCB 之量表亦適用於中國大陸之組織。並檢驗 CCB 對違背心理契約之中介角色，與 CCB 對中國傳統的調節角色所發揮的效果。	對不同產業計 29 家公司的員工及其主管分別實施問卷，總計回收 450 份有效問卷。	1.CCB 確實存在於中國組織。 2.CCB 與關係績效負相關。 3.CCB 與知覺組織承諾負相關。 4.違背心理契約對 CCB 與員工態度行為之關係有中介效果。 5.中國傳統對 CCB 與員工態度行為之關係有負向的調節效果。
4	Psychological mechanism linking abusive supervision and compulsory citizenship behavior: A moderated mediation study.	Zhao, Peng, Y Han, Sheard & Hudson(2013), 中國大陸	本研究檢驗了不當督導與 CCB 之關係，並探討心理安全感在不當督導與 CCB 間的中介角色，及中國傳統對此中介效果之調節作用。	員工與同事配對，總計回收 434 份有效問卷。	1.不當督導與 CCB 正相關。 2.心理安全感會中介不當督導與 CCB 之關係。 3.中國傳統會透過員工心理安全感調節不當督導與 CCB 之關係。

(續下頁)

表 2

研究結果(續上頁)

5	Compulsory citizenship behavior and organizational citizenship behavior: The role of organizational identification and perceived interactional justice	Zhao, Peng and Chen(2013), 中國大陸	由中介與調節模型的發展檢視 CCB 與 OCB 之關係。本研究著重在組織認同的中介角色與互動正義的調節角色。	對 612 位員工與隸屬之 102 位主管實施二階段問卷,總計回收 388 組對偶問卷。	1.組織認同對 CCB 與 OCB 有中介效果。 2.互動正義對 CCB 與組織認同有調解效果。 3.互動正義透過組織認同調節 CCB 與 OCB 之關係。
6	A Research about the Relationship of Psychological Safty and Organizational Politics Perception with Compulsory Cityzenship Behavior and the Pressure behind Conpulsory Citizenshship Behavior	Alkan and Turgut(2015), 土耳其	本研究著重於心理安全感、組織政治知覺與 CCB 之關聯。本研究將 CCB 的壓力源細分為個人、家庭、同事、組織氣候與主管要求等,並將 CCB 分為強迫性和諧、強迫性奉獻與強迫性盡責等三面向。研究結果顯示員工雖常因自我要求與家庭責任展現 CCB,但僅有主管與成功同事及組織氣候的壓力源與 CCB 正相關。	對金融業從業人員實施問卷,總計回收 170 份有效問卷。	心理安全感與 CCB 無顯著相關,組織政治知覺與 CCB 正相關。

(續下頁)

表 2

研究結果(續上頁)

7	當員工覺得不得不從事公民行為的結果：一項心理抗拒觀點的探討	朱志傑、周麗芳與曾春榮(2017)，臺灣	本研究藉由心理抗拒理論的觀點，探討公民行為被迫知覺(CPCB)對員工情緒耗竭與組織公民行為的影響，並檢視公民行為動機在上述關係中的調節效果。	對科技業、製造業與服務業從業人員實施問卷，共回收 282 筆對偶問卷。	1.公民行為被迫知覺(CPCB)與情緒耗竭間具有正向關聯。 2.利社會價值動機在 CPCB 與情緒耗竭間具有正向調節效果。 3.印象管理動機在 CPCB 與情緒耗竭間具有負向效果。 4.當員工有較高之利社會價值動機時，CPCB 與 OCB 之間具有較強的負向關係。 5.當員工具有較高之關心組織動機時，CPCB 與 OCB 之間具有較強的負向關係。
8	The Influence of Organizational Justice on Employees Compulsory Citizenship Behavior: The Mediation Effect of Psychological Security	Zeng and Ye(2016)，中國大陸	以社會交換理論之觀點，探討 CCB 的機制，以及與組織正義間之關係。	對不同企業的 260 名員工實施問卷。	1.組織正義對 CCB 有顯著影響。 2.心理安全感(psychological security)是組織正義與 CCB 的中介變項。
9	Expanding the boundaries of compulsory citizenship behavior: Its impact on some organizational outputs.	Ahmadian, Sesen and Soran(2017)，土耳其	本研究旨在不同文化與不同產業中，檢視與 CCB 相關之結果變項。	對 635 名旅宿業員工實施問卷。	1.CCB 與離職傾向、情緒耗竭、工作壓力、社會性懈怠行為與職場衝突正相關。 2.CCB 與創新、認同、OCB 及組織信任負相關。

(續下頁)

表 2

研究結果(續上頁)

10	Organizational citizenship pressure, compulsory citizenship behavior, and work-family conflict.	Lu, Zhao and Sheard(2017), 中國大陸	企業期待員工實施更多 OCB 的同時，無形中帶來組織公民壓力，進而產生 CCB。此外，工作角色的要求與家庭角色的要求相互干擾，進而形成職家衝突之結果。	對 12 家企業之員工實施三階段問卷，總計回收 312 份有效問卷。	1.組織公民壓力與強迫性組織公民行為正相關。 2.強迫性組織公民行為會中介組織公民壓力與職家衝突。 3.工作自主會調節公民壓力與強迫性組織公民行為。 4.工作自主透過強迫性組織公民行為調節公民壓力與職家衝突。
11	Authoritarian leadership supervisor support and workers' compulsory citizenship behavior.	Shu, Chiang and Lu(2017), 臺灣	本研究以實證觀點提出，專制領導會弱化員工自我效能，並導致 CCB 發生。	對製造業及金融業全職從業人員實施問卷，總計回收 284 份有效問卷。	1.專制領導與強迫性組織公民行為呈現正向關係。 2.被領導者低自我效能對專制領導與強迫性組織公民行為產生中介效果。
12	How destructive leadership influences compulsory organizational citizenship behavior	Wu, Peng and Estay(2018), 中國大陸	在中國文化背景下驗證破壞式領導與 CCB 之關聯，並且增進職場壓力與員工負面行為的關係模型。此關係模型揭示了領導機制與員工負面行為關係之未來研究方向。	針對不同產業的員工以三階段實施問卷，總計回收 324 份有效問卷。	1.破壞性領導與 CCB 呈正相關。 2.阻礙壓力會中介破壞性領導與 CCB 的正向關係。 3.從屬關係調節了破壞性領導與 CCB 的正向關係。 4.從屬關係透過阻礙壓力調節了破壞性到對 CCB 的間接效果。

(續下頁)

表 2

研究結果(續上頁)

13	Compulsory citizenship behavior and employee silence: the role of emotional exhaustion and organizational identification	He, Wang, Li, Wu and Estay(2018), 中國大陸	本研究藉由資源保存理論與社會認同理論，檢驗 CCB 與職場異常行為—沉默行為及情緒耗竭間之關係。	對 15 家製造廠的員工施以二階段問卷，總計回收 242 份有效問卷。	1.CCB 與中國從屬沉默行為相關。 2.中國式從屬情緒耗竭會中介 CCB 與沉默行為的關係。 3.中國式從屬組織認同會調節 CCB 與情緒耗竭的關係。 4.中國式從屬的組織認同調節情緒耗竭在 CCB 與沉默行為的中介效果。
14	不當督導與強迫性組織公民行為之關係：心理安全感與組織政治知覺所扮演的角色	劉娜婷、蔡秉毅、陳淑貞、王政文(2018)，臺灣	本研究試圖將不當督導與 CCB 進行連結；其次，探討心理安全感在不當督導與 CCB 間扮演的中介機制；最後，檢驗組織政治知覺在心理安全感與 CCB 之間和在中介歷程中的調節效果。	對科技業、製造業及金融業全職從業人員實施問卷，總計回收 280 份有效問卷，本研究建立調節式中介模型來進行假設檢驗。	1.不當督導與 CCB 呈正向關係。 2.心理安全感會中介不當督導與 CCB 之間的關係。 3.組織政治知覺會調節心理安全感與 CCB 的負向關係。 4.組織政治知覺會調節心理安全感對不當督導與 CCB 之間的中介效果。
15	How and when compulsory citizenship behavior leads to employee silence: A moderated mediation model based on moral disengagement and supervisor-subordinate Guanxi views	He, Peng, Zhao and Estay(2019), 中國大陸	本研究藉由道德剝離理論(MD)與社會交換理論探討 CCB 與非職務上生產行為(CWB)之關聯。本研究除了探究 CCB 與被動的 CWB—員工沉默之關係外，更提出 CCB 可透過道德剝離理論預測員工沉默行為。	對 17 家製造工廠的員工實施二階段問卷，總計回收 293 份有效問卷。	1.CCB 與員工沉默正相關。 2.道德剝離會中介 CCB 與員工沉默的關係。 3.主從關係會調節 CCB 與道德剝離的正向關係。 4.主從關係會調節 CCB 透過道德剝離對員工沉默的間接效果。

資料來源：本研究整理。

二、 影響 CCB 之相關變項

(一) CCB 之前因變項

CCB 的邊界在學說不斷拓寬之下，學者逐步發現強迫性組織公民行為之前因以及其對組織或個人產生之後果。本研究蒐集之期刊論文顯示，CCB 前因變項為組織政治知覺、不當督導、組織政治知覺、公民壓力、專制領導、破壞性領導與 CCB 正相關；組織正義則與 CCB 負相關(彙整如表 3)。

表 3

CCB 前因變項彙總表

前因變項	與 CCB 之關係	期刊論文
不當督導	正相關	Zhao et al.(2013), 劉娜婷等人(2018),
組織政治知覺	正相關	Alkan& Turgut(2015)
公民壓力	正相關	Lu et al.(2017)
專制領導	正相關	Shu et al.(2017)
破壞性領導	正相關	Wu et al.(2018)
組織正義	負相關	Zeng& Ye(2016)

資料來源：本研究整理。

(二) CCB 的結果變項

CCB 的結果變項可歸納如表 4，CCB 與結果變項正相關的項目有：工作壓力、組織政治、離職傾向、過失行為、情緒耗竭、社會性懈怠行為(social loafing behavior)、職場衝突(conflicts between colleagues)、員工沉默、中國式從屬沉默行為。CCB 與結果變項負相關的項目有：創新、工作滿意度、組織層次之組織公民行為、組織公民行為、正式績效、關係績效、知覺組織承諾、組織承諾與組織信任等。

(三)

表 4

CCB 結果變項彙總表

結果變項	與 CCB 之關係	研究來源
工作壓力	正相關	Ahmandian et al.(2017)
組織政治	正相關	Vigodat-Gadot(2006), Vigodat-Gadot(2007)
離職傾向	正相關	Ahmandian et al.(2017)

(續下頁)

表 4

CCB 結果變項彙總表 (續上頁)

結果變項	與 CCB 之關係	研究來源
過失行為	正相關	Vigodat-Gadot(2006), Vigodat-Gadot(2007)
情緒耗竭	正相關	Ahmandian et al.(2017)
社會性懈怠行為	正相關	Ahmandian et al.(2017)
職場衝突	正相關	Ahmandian et al.(2017)
中國從屬沉默行為	正相關	He et al(2018)
員工沉默	正相關	He et al(2019)
組織創新	負相關	Vigodat-Gadot(2007), Ahmandian et al.(2017)
工作滿意度	負相關	Vigodat-Gadot(2007)
團體層次之組織公民行為	負相關	Vigodat-Gadot(2007)
組織公民行為	負相關	Ahmandian et al.(2017)
正式績效	負相關	Vigodat-Gadot(2007)
關係績效	負相關	Peng and Zhao(2012)
知覺組織承諾	負相關	Peng and Zhao(2012)
認同	負相關	Ahmandian et al.(2017)
組織信任	負相關	Ahmandian et al.(2017)

(四) CCB 彙整架構圖

本研究歸納 CCB 前因變項與結果變項並彙整如圖 1。前因變項中不當督導、專制領導與破壞性領導係透過主管之壓力,引發強迫性組織公民行為;而同事間的公民壓力亦是引發 CCB 之壓力源之一,與強迫性組織公民行為亦有正向關係。而組織正義較低之組織,帶給員工較低之心理安全感,因而員工雖非自願,但亦採取強迫性的組織公民行為回應外部不公平之管理措施。

研究結果顯示,員工因公民壓力從事 CCB,則員工將感到額外的工作壓力、並提高對組織政治的認知,進而提高離職傾向,並產生過失行為、情緒耗竭、社會性懈怠行為、職場衝突、中國式從屬沉默行為及沉默行為等結果,亦即 CCB 與上開變項呈現正相關。另一方面,從事 CCB 的員工因感受額外之壓力,則對組織有較低的認同、組織信任與知覺組織承諾,同時較無心力從事創新與組織公民行為,因而對正式績效、關係績效與工作滿意度產生負向影響。

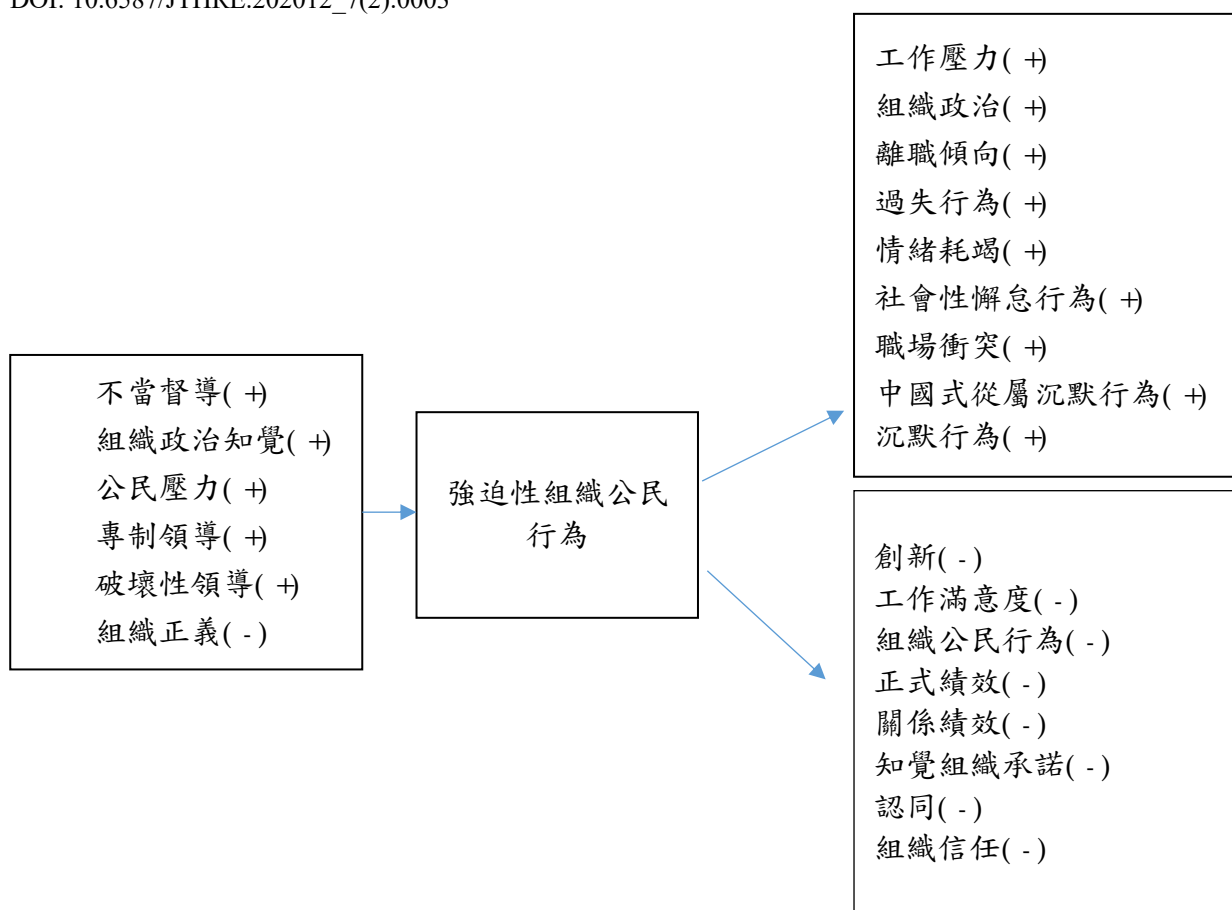


圖 1 CCB 之前因變項與結果變項

資料來源:本研究整理

三、 研究限制與研究建議彙整

(一) 研究限制

本文歸納所回顧之期刊論文所提及的研究限制彙整列於表 5。數篇論文一致提到的限制包括 1.研究產業過於單一、2.僅用單一問卷調查，無訪談或對偶問卷、3.橫斷式研究較無法釐清因果關係、4.受測者為同一人，可能產生共同方法變異、5.便利取樣，研究可能不具普遍性。另有論文指出受測者任職之產業可能具有較高之公民行為標準可能影響研究結果，而在研究設計上亦有文獻以單向路徑或以 CCB 單一構面方式進行設計。除了這些論文所提及的研究限制外，國內以 CCB 或 CPCB 為主題的文章發表量較國際期刊發表之數量未能等步齊觀。再以研究對象觀之，本研究所彙整資料顯示曾實施 CCB 相關研究之國家僅限土耳其、中國大陸與台灣等三國，其他國家甚為缺乏，且現有之文獻中以單一產業為對象的研究僅四篇，缺乏跨國、跨產業研究之普遍性。此外，目前 CCB 研究除了欠缺準實驗設計研究，亦無縱貫式研究設計之論文。

表 5

CCB 之研究限制彙總表

研究限制	研究來源
研究之機構或產業過於單一	Zhao et al.(2013)
僅用單一問卷調查，無訪談或對偶問卷	Shu et al.(2017)
橫斷式研究，較無法釐清因果關係	Peng & Zhao(2012), Zhao et al.(2013), Alkan & Turgut(2015), 朱志傑,周麗芳, 曾春榮(2017)
受測者為同一人，可能產生共同方法變異	Lu et al.(2017), 劉娜婷等人(2018), He et al(2019)
便利取樣，研究結果可能不具普遍性	Alkan & Turgut(2015)
受測者(教師)可能具有較高之公民行為標準	Vigodat(2007)
研究設計為單向路徑，未研究員工職場外之結果變項	Wu et al.(2018)
CCB 採單一構面	He et al(2018)

資料來源：本研究整理。

(二) 研究建議

相較於國際期刊的研究成果，國內在 CCB 領域研究尚在起步階段，無論在研究議題、研究方法等各面向都有待後進者持續開拓與驗證。期刊論文之研究建議彙總如下：

1. 進行 CCB 構面發展之研究

CCB 之構面僅在 Alkan& Turgut(2015)的研究中，發展出強迫性和諧、強迫性奉獻與強迫性盡責等三面向，且未被後續研究延伸發展或驗證。惟實證研究發現，CCB 與 OCB，CCB 與 OCB 二者實際上可能是獨立的角色外行為而不是彼此必須具有相關性 Vigodat-Gadot(2007)。未來研究建議可以參考 OCB 之構面，將 CCB 分解為利他、員工建言、盡責等面向(Zhao et al., 2013)，作一更細緻的區別。

2. 進行不同層次或文化、學科之探索

本研究蒐集之樣本中，中國大陸自 2012 年確認 CCB 之量表亦適用於中國大陸之組織 (Peng& Zhao, 2012)，後續屢有學者依當地文化特性延伸相關研究，並陸續進行了 CCB 與心理契約、不當督導、心理安全感、破壞性領導、組織認同、互動正義、公民正義、職家衝突與員工沉默行為等關係之探討，部分文獻另以中國傳統、中國式從屬組織認同做為調節變項。由此可知，未來可由國家或文化特色進行 CCB 與相關變項關係之研究。

Alkan & Turgut(2015)建議，未來可在不同機構的不同部門，或不同組織文化、家族企業等不同規模之組織進行類似研究，以觀察組織規模影響 CCB 展現之程度。此外，目前之 CCB 研究多為個人層次之研究，缺乏團體層次與組織層次的探索，且不同文化的員工

對威權領導可能有不同回應(Shu et al., 2017)。另一方面, CPCB 可透過研究設計, 如採取實驗控制、現場觀察、文本分析等多元研究途徑進行理論驗證, 甚至可結合社會認知神經科學釐清 CPCB、OCB 與腦科學的關聯(朱志傑等, 2017)。以及可以從團體層次探討 CCB 與集體沉默, 以及 CCB 對員工職場外的不道德行為之影響(He et al., 2019)。

3. 系統性整合 CCB 之變項關聯

本研究已整理出 CCB 之前因變項與結果變項, 然而在社會科學研究領域中仍有諸多變項與 CCB 的關聯仍待未來研究持續探索。建議未來研究者研究員工態度、行為與 CCB 間的機制(如工作滿意、度情緒耗竭與知覺內部地位等)並發展更多調節變項(如:權力距離、組織文化與氣候)以分析 CCB 在員工態度與行為上的應用(Peng & Zhao, 2012)。以及, 檢驗更多 CCB 的更多面向, 如 CCB 之來源(主管或同儕)與類型(利他、運動家精神)或探索個人或情境的調節變項, 導入其他認知變項(Zhao et al., 2013)。

建議未來研究可以整合個人心理認知與道德變項, 或是員工個人特質或互動正義等作為調節變項, 整合為系統性的多層次研究。員工在職場外的社會生活亦可能導致職場中的負面行為, 建議未來研究可以從員工組織內或組織外之不同脈絡進行研究(Wu et al., 2018)。

此外, 未來研究者可以將 CCB 與員工沉默之類型以多重構面方式進行研究或延伸 CCB 領域, 對 CCB 在職場外的不道德行為進行探討(He et al., 2018)。或者, 在研究設計上, 混合道德心理認知與情緒變項的系統性調查研究, 或整合冷熱的不同情緒(情緒耗竭/公民疲憊/社會認知道德剝離)對 CCB 與員工沉默之中介, 進行研究。而在與 CCB 相關的領導行為部分, 道德式領導、仁慈領導與僕人領導, 可做為檢視此類變項是否調節 CCB 與員工沉默之關係之方向(He et al., 2019)。

伍、 結論與建議

相較於國際期刊的研究成果, 國內在 CCB 領域研究尚在起步階段, 無論在研究議題、研究方法等各面向都有待後進者持續開拓與驗證。建議未來得由相關方向進行研究:

一、 進行 CCB 構面發展之研究

CCB 之構面僅在 Alkan & Turgut(2015)的研究中, 發展出強迫性和諧、強迫性奉獻與強迫性盡責等三面向, 且未被後續研究延伸發展或驗證。惟實證研究發現, CCB 與 OCB, CCB 與 OCB 二者實際上可能是獨立的角色外行為而不是彼此必須具有相關性 Vigodan-Gadot(2007)。

未來研究建議可以參考 OCB 之構面，將 CCB 分解為利他、員工建言、盡責等面向(Zhao et al., 2013)，作一更細緻的區別。

二、 進行不同層次或文化、學科之探索

本研究蒐集之樣本中，中國大陸自 2012 年確認 CCB 之量表亦適用於中國大陸之組織(Peng& Zhao, 2012)，後續屢有學者依當地文化特性延伸相關研究，並陸續進行了 CCB 與心理契約、不當督導、心理安全感、破壞性領導、組織認同、互動正義、公民正義、職家衝突與員工沉默行為等關係之探討，部分文獻另以中國傳統、中國式從屬組織認同做為調節變項。由此可知，未來可由國家或文化特色進行 CCB 與相關變項關係之研究。

Alkan & Turgut(2015)建議，未來可在不同機構的不同部門，或不同組織文化、家族企業等不同規模之組織進行類似研究，以觀察組織規模影響 CCB 展現之程度。此外，目前之 CCB 研究多為個人層次之研究，缺乏團體層次與組織層次的探索，且不同文化的員工對威權領導可能有不同回應(Shu et al., 2017)。另一方面，CPCB 可透過研究設計，如採取實驗控制、現場觀察、文本分析等多元研究途徑進行理論驗證，甚至可結合社會認知神經科學釐清 CPCB、OCB 與腦科學的關聯(朱志傑等, 2017)。以及可以從團體層次探討 CCB 與集體沉默，以及 CCB 對員工職場外的不道德行為之影響(He et al., 2019)。

三、 系統性整合 CCB 之變項關聯

本研究已整理出 CCB 之前因變項與結果變項，然而在社會科學研究領域中仍有諸多變項與 CCB 的關聯仍待未來研究持續探索。建議未來研究者研究員工態度、行為與 CCB 間的機制（如工作滿意、度情緒耗竭與知覺內部地位等）並發展更多調節變項（如：權力距離、組織文化與氣候）以分析 CCB 在員工態度與行為上的應用(Peng& Zhao, 2012)。以及，檢驗更多 CCB 的更多面向，如 CCB 之來源（主管或同儕）與類型（利他、運動家精神）或探索個人或情境的調節變項，導入其他認知變項(Zhao et al., 2013)。

建議未來研究可以整合個人心理認知與道德變項，或是員工個人特質或互動正義等作為調節變項，整合為系統性的多層次研究。員工在職場外的社會生活亦可能導致職場中的負面行為，建議未來研究可以從員工組織內或組織外之不同脈絡進行研究(Wu et al, 2018)。此外，未來研究者可以將 CCB 與員工沉默之類型以多重構面方式進行研究或延伸 CCB 領域，對 CCB 在職場外的不道德行為進行探討(He et al., 2018)。或者，在研究設計上，混合道德心理認知與情緒變項的系統性調查研究，或整合冷熱的不同情緒（情緒耗竭/公民疲憊/社會認知道德剝離）對 CCB 與員工沉默之中介，進行研究。而在與 CCB 相關的領導行為部分，道德式領

導、仁慈領導與僕人領導，可做為檢視此類變項是否調節 CCB 與員工沉默之關係之方向 (He et al., 2019)。

善意最可貴的就是出於人的自由選擇，而人的動機決定了行為對組織的價值與對其他人的影響。當善意不再是種選擇，自由意志不再自由，員工感知的強迫性組織公民行為壓力，將對組織產生許多隱而未顯的負面結果。強迫性的組織公民行為的探討，有助於管理者見微知著、逆勢而為，進而防患於未然，減緩職場壓力，打造健康友善職場。期待本篇研究所帶來的覺察與反思，能促進未來管理實務與研究之發展方向。

陸、 參考文獻

朱志傑、周麗芳、曾春榮 (2017)。當員工覺得不得不從事公民行為的結果：一項心理抗拒觀點的探討。*人力資源管理學報*，17 (1)，59-86。

劉娜婷、蔡秉毅、陳淑貞、王政文 (2018)。不當督導與強迫性組織公民行為之關係：心理安全感與組織政治知覺所扮演的角色。*人力資源管理學報*，18 (1)，57-84。

Callaghan, C. W. (2014). Specific Organizational Citizenship Behaviours and Organizational Effectiveness: The Development of a Conceptual Heuristic Device. *Journal for the Theory of Social Behaviour*, 44(3), 347–367.

He, P., Peng, Z., Zhao, H., & Estay, C. (2019). How and When Compulsory Citizenship Behavior Leads to Employee Silence: A Moderated Mediation Model Based on Moral Disengagement and Supervisor-Subordinate Guanxi Views. *Journal of Business Ethics*, 155(1), 259–274.

Hongdan Z., Zhenglong P., Yong H., Geoff S. & Alan H. (2013). Psychological mechanism linking abusive supervision and compulsory citizenship behavior: A moderated mediation study. *The Journal of Psychology*, 147, 177-195.

Hongdan Z., Zhenglong P. & Hsiukuei C. (2014). Compulsory citizenship behavior and organizational citizenship behavior: The role of organizational identification and perceived interactional justice. *The Journal of Psychology*, 148, 177-196.

Morrison, E. W. (1994). Role definition and organizational citizenship behavior: The importance of the employee's perspective. *Academy of Management Journal*, 37, 1543-1567.

Organ, D. W. (1988). Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome. Lexington, MA: *Lexington Books*.

Peixu he, Xiaoling Wang, Ze Li, Mengying Wu, & Estay, C. (2018) Compulsory Citizenship Behavior and Employee Silence: The Roles of Emotional Exhaustion and Organizational Identification. *Social Behavior & Personality: An International Journal*, 46(12), 2025–2047.

- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J.B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of management*, 26, 513-563
- Sevda Ahmadian, Harun Sesen & Semih Soran (2017). Expanding the boundaries of compulsory citizenship behavior: Its impact on some organizational outputs. *Business & Economic Horizons*, 13(1), 110–118.
- Vigoda-Gadot, E. (2006). Compulsory Citizenship Behavior: Theorizing Some Dark Sides of the Good Soldier Syndrome in Organizations. *Journal for the Theory of Social Behaviour*, 36(1), 77–93.
- Vigoda-Gadot, E. (2007). Redrawing the boundaries of OCB? An empirical examination of compulsory extra-role behavior in the workplace. *Journal of Business & Psychology*, 21(3), 377–405.
- Yinbin Liu, Hongdan Zhao, & Geoff Sheard. (2017) *USA Social Behavior and Personality*, 45(4), 695–704
- Shu, C.Y., Chiang, Y.H., & Lu, C.H. (2018). Authoritarian leadership supervisor support and workers' compulsory citizenship behavior. *International Journal of Manpower*, 39(3), 468–485.
- Suzan Ece Alkan & Tulay Turgut (2015) A research about the relationship of psychological safety and organizational politics perception with compulsory citizenship behavior and the pressures behind compulsory citizenship behavior. *Research Journal of Business Management* 2(2), 185-203
- Zhen Z. & Maolin Y. (2016), The Influence of Organizational Justice on Employees Compulsory Citizenship Behavior- The Mediation Effect of Psychological Security. Scientific Research Publishing, *Open Journal of Social Sciences*, 4, 199-204

工作壓力、工作滿意度、離職傾向之關聯性文獻回顧

A Literature Review on the Relationship among Job Stress, Job Satisfaction, and Turnover Intention

許祐嘉

國立臺灣師範大學科技應用與人力資源發展學系

Yu-Chia Hsu

Department of Technology Application and Human Resource Development

摘要

本研究目的為探討不同產業、職業間之工作壓力感受、工作滿意度程度對離職傾向之關聯性，不僅具學術意義，而且一直是高度關注的研究議題，2014 年的研究數量與 2013 年相比增加近 5 倍之多，本文以整理國外三者關係研究文獻為基礎，並針對臺灣從 2014 年至 2018 年五年之文獻，系統性地回顧及探討前因後果，並建立三者之概念關聯圖，並提出以下研究建議：1. 深入研究同職業不同雇用類型、地區人員；2. 探討對象以群體角度非僅個人為考量；3. 考察縱向研究結果影響的差異。

關鍵詞：工作壓力、工作滿意度、離職傾向

壹、緒論

壓力從四面八方聚集，尤以職場為例，每人的工作時間依照臺灣勞動法令工作八小時來看，已佔據每人每天生活比重三成以上，工作壓力更不能忽視。Dewe(1994)研究指出是否有能力面對工作壓力，對於員工個人是重要的議題，愈來愈多的組織對於工作壓力起因及影響來檢討改善，高鳳霞與鄭伯壘（2014）認為職場產生壓力對於離職影響程度有著高度的相關性。

*Take away my factories, my plants; take away my money ; strip me of all these ; but leave me my people, and in two or three years I will have them all again.*這一段根據美國鋼鐵大王 Carnegie 的名言，指出企業經營最重要資產是人才(Cardis, Kirschner, Richelson, Kirschner, & Richelson, 2001)。針對組織而言，員工的流失，對於招募培育的成本、對留任員工的士氣及人力空缺的風險會造成影響(Cascio, 1991)，而離職的預測值即為離職傾向(Newman & Symmes, 1974)，若要研究離職原因，更要聚焦於退縮過程的心理層面(Michaels & Spector, 1982)。

陸續不斷地有學者針對各行業別研究文獻和結果，對工作壓力、工作滿意度與離職傾向關聯性加以驗證，然而現有的文獻及研究資料侷限於田野式調查或問卷調查等研究方式各自表述，卻尚未有系統性文獻回顧角度著墨的文章，本研究欲以國外文獻回顧基礎，將實證性研究文獻加以整理，且集中探討三者變項前因與後果所產生之結果，此研究結果可作為供後續對於本議題參考。

貳、文獻探討

全球化快速變遷下，企業須面臨變化及危機下，工作者在工作感受忙碌程度愈來愈高，且在職場上及生活壓力也從四面八方而來，總是在跟時間競賽的同時，甚至遇到挑戰跟挫折，壓力也隨之而來。針對不同領域，許多研究去探討工作壓力感受、工作滿意程度與離職傾向的主觀意識的關聯性，例如陳盈成(2001)針對科技公司內部人員($\beta = -.334, p < 0.01$)；吳汶璇(2013)針對系統保全人員($\beta = -.317, p < 0.001$)；張高誌(2017)針對加油站服務人員($\beta = -.403, p < 0.001$)，由上述統計資料可判定工作滿意度在工作壓力與離職傾向之間有中介的作用，研究結果為工作壓力對離職傾向迴歸係數為顯著水準，加入工作滿意度後，工作壓力對離職傾向相互關係有提升表具有部分中介，甚至使工作壓力對離職傾向的影響消失而完全取代影響力而完全中介的效果。

此外，施蕙華與曾麗娟（2003）針對軍人($\gamma = .46, p < .01$)；連娟瓏(1998)針對航空從業服務人員($\gamma = .51, p < .01$)；鄭文俊(1995)針對台北市公車駕駛員 ($\gamma = .39, p < .01$) ；過往

文獻研究有著不同結果(相關係數 r 值), 工作滿意度存在著干擾的效果, 工作壓力與工作滿意度相互影響而弱化離職傾向的效果($\beta = -.13, p < 0.1$) (楊一峰、陳孝淳、陳清耀, 2012), 發現工作者的工作壓力感受與離職傾向為正向相關, 而工作滿意度則為干擾變數。

參、 研究方法

文獻回顧成功的論證就是在不同的文獻裡, 將各書目理論及研究建立起明顯的連結(Ridley, 2008), 透過相關研究文獻探討, 以工作壓力(Job Stress)、工作滿意度(Job Satisfaction)及離職傾向(Turnover Intention)為關鍵字搜尋華語文資料庫文獻, 初步搜尋, CEPS 臺灣期刊 14 篇、CJTD 中國期刊 33 篇、CETD 學術性碩博士論文 67 篇, 合計共 114 篇。

本研究整理相關研究數量, 發現針對關鍵字含有工作壓力、工作滿意程度與離職傾向以 2013 年研究數量為近 10 年最少, 從 2014 起研究數量卻快速增加, 2014 年數量與 2013 年相比增加近 5 倍之多, 因此本研究欲探討臺灣從 2014 年至 2018 年五年之研究文獻。近十年研究文獻數量(如圖 1)。進一步檢視文章標題、摘要內容及關鍵詞, 設定篩選條件依序扣除: 非以臺灣為研究對象、重複性文章、以文獻回顧或論述性文章、檢驗量表之信效度文章及未探討三個關聯性文章後, 獲 CEPS 臺灣期刊 3 篇、CETD 學術性碩博士論文 11 篇, 共 14 篇進入本研究評析文章內。

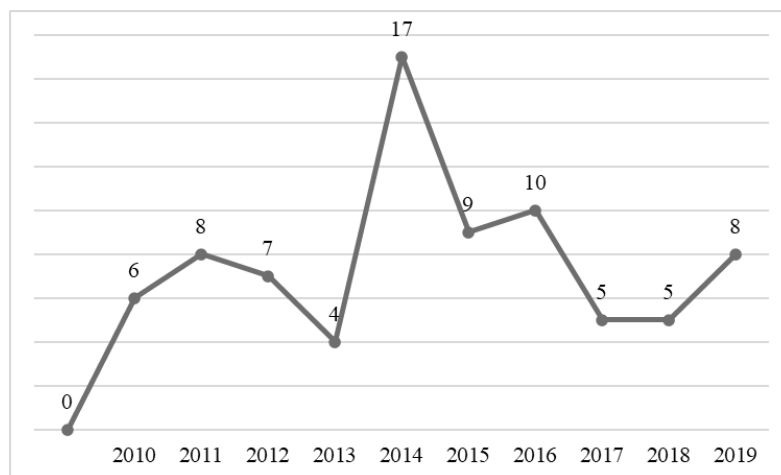


圖 1 近十年研究文獻數量

資料來源: 本研究整理。

肆、 研究結果

國內研究軌跡摘要及結果整理(表 1), 針對研究結果及研究方法議題進行研究論述, 王妍蓁(2007)、高鳳霞與鄭伯璦(2014)研究將工作壓力源區分, 卻未個別影響效果加以著墨, 將依據所挑選出研究文獻參照學者所區分類別, 將工作壓力感受、工作滿意程度對其離職的意願的前因後果, 分為三個層面, 個人層面主要為受個體自主控制變項的影響為主; 工作層

面為對工作內容有直接影響程度，以及團體層面為個體及工作內容以外的因素，歸納分析。

一、 個人層面

本文所回顧十四篇文獻中不同個人背景如性別、年齡、教育程度、婚姻、工作年資影響的個體認知上會有所不同，研究結果並非每個背景皆有相關，大多數以教育程度及工作年資相關程度最高(王蕾雅, 2016; 宋玉環, 2017; 洪淑芬, 2014; 徐苡家, 2017; 鄭玫香, 2016)，文獻中共有四篇研究主題觸及人格特質(周文婷, 2014; 徐苡家, 2017; 張翠芬等人, 2016; 簡大為, 2016)，人格特質是由多種特徵組成，從特定人格特質的工作者，其工作行為及影響結果有差異，對於神經性性格與工作壓力相關程度最高，精神壓力愈大對於工作滿意度愈低，且容易產生離職念頭，相反的親和性的人格特質與工作滿意度相關程度高，而工作壓力卻對離職傾向之間有調節干擾影響。

Lazarus & Folkman(1984)研究調適壓力可以避免影響過度個人心理及行為，郭乃誠(2014)證實情緒調節對於工作壓力、工作滿意度與離職傾向有著穩定調節的影響力，鄭玫香(2016)發現工作壓力愈大者，其休閒活動愈多，使工作壓力知覺可能愈低，其工作滿意度程度高，對離職傾向影像程度愈低，對於三者關係間有調節效果。王蕾雅(2016)也發現心理資本可以有效抗衡從業人員的工作壓力及增加工作滿意度，達到降低離職傾向效果。

二、 工作層面

Perrewe & Ganster(1989)提出當工作超過個人的能力、知識的範圍而無法滿足工作的要求，使得工作壓力提升，洪淑芬(2014)研究指出內心承受過多的工作負荷會影響生理及心理反應。其中兩篇文獻提到職業倦怠的影響力(鄭玫香, 2016; 賴苡汝等人, 2014)，鄭玫香提到工作壓力與其產生職業倦怠感受的影響性，提出因工作壓力而造成疲倦厭感知，對離職傾向程度愈高，則工作滿意度為負向相關，工作感受滿意度高表示對於工作保有熱忱與抱負，比較不會產生倦怠感，因而離職傾向愈低。

組織承諾為個人對組織認同度、忠誠度及向心力的過程，宋玉環(2017)研究認為工作滿意度程度愈高，其組織承諾高，反之離職傾向就愈低，表個人對工作或某特定工作層面抱持著正向的態度；然而，洪淑芬則發現在工作壓力、組織承諾及工作滿意度多變項迴歸分析下，工作壓力對離職傾向沒有顯著影響，與前者持不同論點，但組織承諾與工作滿意度與工作壓力有著高度相關性結果一致。

三、 團體層面

組織內成員支持與主管的領導對於員工的工作滿意度與行為影響有極大重要性，何清治等人(2014)發現工作壓力多少影響工作滿意度，管理者與同事適時了解不同的工作支持，影

響工作滿意度高低及壓力減輕使得離職意圖不會產生；張高誌（2017）則針對領導風格進行干擾研究，發現當領導風格的好壞對於離職傾向有直接的影響關係。

四、工作壓力、工作滿意度與離職傾向關聯圖

本文綜合上述工作壓力、工作滿意度與離職傾向，將依個人層面、工作層面及團體層面整理成關聯圖（圖2）。個人層面說明個人的特質、心理調適能力的影響；工作層面為個人對於工作的要求、工作的影響等工作上的影響；團體層面如組織內成員與主管的互動程度。回顧這些文獻可以發現影響彼此間關係非單一變項造成，如層面內變項若標記為減號，表示具有調節效果，相對地，若標記為加號則具有中介效果，這些變項分別可作為緩衝或加強因子，對於影響的結果產生不同的效果。

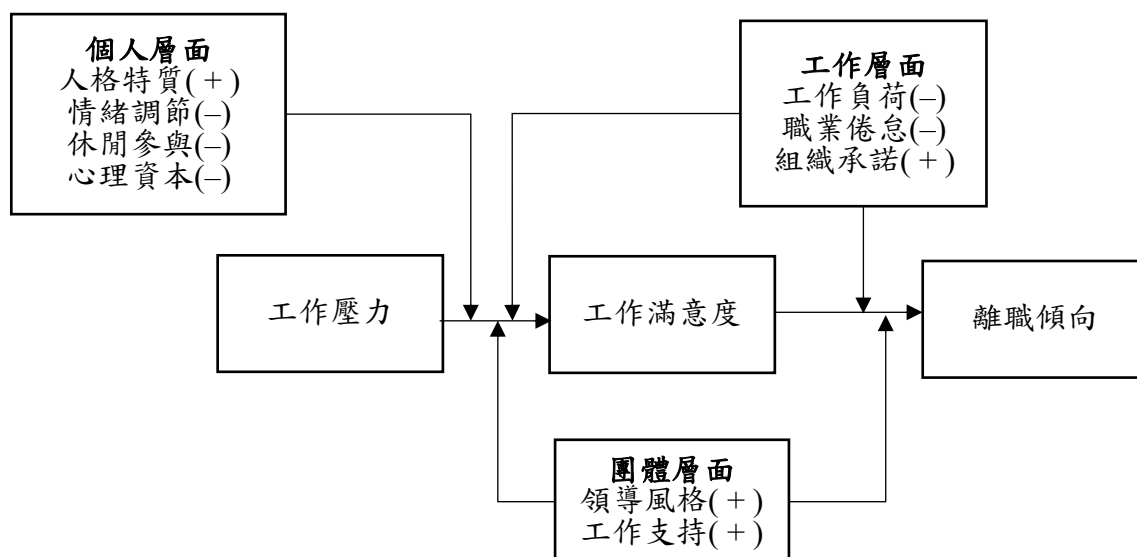


圖2 工作壓力、工作滿意度與離職傾向關聯圖

資料來源：本研究整理。

五、限制整理

本文將回顧文獻所提及研究限制歸納(1)不夠多元化(2)研究對象單調(3)深度訪談研究數量過少(4)單一時間點。(表2)。其中研究文獻中多提及以問卷調查法為研究方法，且考量若多研究變項會造成問卷題目過多會使受試者缺乏耐心，因此無法完整研究變項或精簡問卷題項方便測量。另外本文所回顧近五年文獻多以橫斷式研究、實驗設計研究，如同研究限制歸納幾點所述，尚未探討地區環境、時間點對於研究變項影響。

表 2

研究限制歸納表

研究限制	回顧文獻
研究變項不夠多元化	林畚莘(2018)、蘇晏玉(2017)、張高誌(2017)、徐苡家(2017)、宋玉環(2017)、王蕾雅(2016)、何清治等人(2014)、郭乃誠(2014)
研究對象單調	林畚莘(2018)、蘇晏玉(2017)、張高誌(2017)、宋玉環(2017)、張翠芬等人(2016)、王蕾雅(2016)、洪淑芬(2014)、郭乃誠(2014)
未深度訪談	張高誌(2017)、張高誌(2017)、王蕾雅(2016)
單一時間點	張高誌(2017)、王蕾雅(2016)、洪淑芬(2014)、賴苡汝等人(2014)

資料來源：本研究整理。

伍、 結論與建議

六、 深入研究同職業不同雇用類型、地區人員

本文發現研究對象多以軍警人員、醫療人員、公務人員、製造業人員、服務業人員，然而隨著組織快速變遷、工作型態變化及提倡多元就業身分等因素，以臺灣行政院主計總處 2019 年度人力運用調查報告顯示，非典型就業人口（包含部分工時、臨時人員、派遣人員）有緩增及持續創新高趨勢，以派遣人員為例，因應企業彈性雇用下，雖然在同公司工作卻未必與同公司員工享有同樣工作條件，因此其壓力及滿足程度會有所不同。

七、 探討對象以群體角度非僅個人為考量

過往林鉦琴、彭台光（2006）研究指出組織為一個社會化性質工作單位，就對象而言需考量群體，並非單一個人，表示個人所認知與組織內建立共同分享之組織文化並不同，因此研究變項亦有差別；另一種觀點可解釋為工作模式不同，非以個人工作績效為主，需考量團隊工作、工作士氣及人際關係，學者曾指出評論社會壓力因素最明顯即為人際關係(Keenan & Newton, 1985)，然而本文發現研究方法多以個人為考量，因此考量群體因素應納入研究議題。

八、 檢驗國內縱貫研究結果影響差異

本文發現多數研究文獻僅選擇某單一時間點，研究樣本受測環境容易個體主觀認知影響，縱貫性研究是一種經過長時間的觀察研究，藉此瞭解這些研究個體在不同時間上所呈現的差異；困難度亦高於橫斷式研究。然後，若要與過往研究資料有所差異，應深入了解經過不同時間點宏觀分析，重視影響類型的特徵，而非特定個人(Neuman, 2011)，應多嘗試多波設計問卷，以了解時間性變化對於研究變項的影響。

九、 實務建議

職場的變化日新月異，人才惟用時代，對於組織及員工的挑戰不斷，Cavanaugh, Boswell,

Roehling and Boudreau (2000)挑戰與阻礙模型中，認為壓力並非僅有負面影響，挑戰型壓力會使工作態度及行為有正面效果。吳權育（2016）針對不同世代的從業人員研究發現，不同世代對於工作滿足成就、轉換職涯原因有所不同，如嬰兒潮世代轉換職涯因素多為家庭因素；Y 世代轉換因素為明確職涯規劃、工作時間等。因此建立一個良好的職場環境，面對不同的工作者，了解及取得認同是不可避免的過程。

不可諱言，工作壓力、工作滿意度與離職傾向單看字面不算新穎研究題材，研究者欲繼續往這方向研究，唯有了解研究當下時代與過往文獻差異，採用過去的文獻經驗，因應新的對象及產生議題，了解社會趨勢、員工心理及組織策略並發現如何減緩人員流失，如邱吉爾所言，進步需要改變，要達到完美就要不斷改變，正是研究者共同努力的目標。

國內研究軌跡摘要及結果整理

分類	作者(年份)	研究摘要	研究對象	研究方法	研究結果
1 論文	林畬莘(2018)	以中學教師為研究對象，透過深度訪談，分析驗證個案教師在高度工作壓力情況下，對離職傾向的影響，亦發現若工作滿意度愈高，其離職傾向的弱化效果愈高，表示工作滿意度對離職傾向具有干擾效果。	教育人員	立意抽樣法、個別訪談調查法	1. 工作壓力與離職傾向為正相關。 2. 工作滿意度與離職傾向為負相關。 3. 工作滿意度為干擾變項時，工作壓力與離職傾向為負相關。
2 論文	張高誌(2017)	以加油站服務員為研究對象，透過問卷調查，蒐集工作壓力、工作滿意度、離職傾向與領導風格各變項間的關係。	加油站服務員	立意抽樣法	1. 工作滿意度為中介變項時，對工作壓力與離職傾向有顯著影響。 2. 領導風格為干擾變項時，工作壓力與離職傾向間干擾有顯著影響。
3 論文	蘇晏玉(2017)	以就服員為研究對象，透過訪談研究個案負責自身負責業務時，所感到工作壓力、工作滿意度與離職傾向三者關係，搭配畢業科系、年資等個人變項是否有顯著影響效果。	就業服務員	半結構式質性訪談	1. 個人變項對工作壓力、工作滿意度與離職傾向三者之間無顯著影響。 2. 將外在因素排除(經濟能力)，工作壓力、工作滿意度與離職傾向有顯著影響。

(續下頁)

表 1

國內研究軌跡摘要及結果整理(續上頁)

分類	作者(年份)	研究摘要	研究對象	研究方法	研究結果
4 論文	徐苡家(2017)	以製造業公司受雇員工為研究對象,透過問卷調查,分析人格特質、工作壓力負荷程度、工作滿意度與離職傾向之四種變項交互關係,且對離職傾向有何影響。	製造業受雇員工	立意抽樣法	1. 工作滿意度與離職傾向為負向相關。 2. 工作壓力與離職傾向為正向相關 3. 人格特質與工作壓力為正向相關。
5 論文	宋玉環(2017)	以居家護理師為研究對象,透過問卷調查法,分析個案工作壓力負荷程度與工作價值觀,作為前因,工作滿意度與組織承諾為中介變項,進而了解對離職傾向影響程度。	居家護理師	立意抽樣法	1. 工作壓力與工作滿意度為負向相關。 2. 工作滿意度與離職傾向為負向相關。
6 論文	鄭玫香(2016)	以警察為研究對象,透過問卷調查法,分析個人的休閒參與、工作壓力負荷、工作滿意度程度、職業倦怠與離職傾向交互關係。	警察	立意抽樣法	1. 工作壓力與休閒參與程度愈高,工作滿意度影響程度愈高。 2. 工作壓力、工作滿意度與離職傾向三者間為負向相關。 3. 職業倦怠、工作滿意度與離職傾向為負向相關。

(續下頁)

表 1
國內研究軌跡摘要及結果整理(續上頁)

分類	作者(年份)	研究摘要	研究對象	研究方法	研究結果
7 論文	簡大為(2016)	以國軍裝甲部隊志願役為研究對象,透過問卷調查,探討工作時間長及工作彈性下,軍人的人格特質、工作壓力負荷、工作滿意程度對離職傾向之相互關係。	從軍人員	立意抽樣法	1. 人格特質與工作滿意度中程度相關 2. 工作壓力與工作滿意度與為中程度負向相關 3. 工作滿意度與離職傾向為低程度負向相關。 4. 人格特質、工作壓力低程度相關。
8 論文	王蕾雅(2016)	以高科技從業人員為研究對象,探討心理資本對工作的抗壓程度、工作滿意度及離職傾向之間相互關係。	高科技從業人員	立意抽樣法	1. 工作壓力與工作滿意度為顯著負向相關。 2. 工作滿意度對離職傾向為顯著負相關。
9 論文	周文婷(2014)	以營建業從業人員為研究對象,探討其個人特質對工作壓力負荷程度,對工作滿意度、離職傾向之間交互關係。	營建從業人員	便利抽樣法	1. 工作壓力、工作滿意度為顯著負向關係。 2. 工作滿意度與離職傾向有顯著負向關係。 3. 工作壓力對離職傾向為顯著正向相關。

(續下頁)

表 1

國內研究軌跡摘要及結果整理 (續上頁)

分類	作者(年份)	研究摘要	研究對象	研究方法	研究結果
10 論文	洪淑芬(2014)	以醫院內護理師為研究對象,分析個人工作壓力負荷、工作滿意程度、組織承諾與離職傾向四者之間交互關係。	醫院護理師	立意抽樣法	1. 工作壓力與工作滿意度為負向關係。 2. 工作滿意度與離職傾向為負向關係。 3. 工作負荷與工作滿意度為低程度負向關係。
11 論文	郭乃誠(2014)	以消防人員為研究對象,分析個案工作壓力感受程度,與工作滿意程度,並以個人情緒調節為干擾變項分別研究對離職傾向之相互關係。	消防業人員	便利抽樣法	1. 工作壓力與工作滿意度對離職傾向為顯著負相關。 2. 消防人員擔任管理角色,其工作壓力與工作滿意度為正向相關。 3. 情緒調節為干擾下,工作壓力、工作滿意度與離職傾向三者間僅低程度相關。
12 期刊	張翠芬、陳重光與陳敏加(2016)	以護理師為研究對象,透過問卷調查法,分析個人特質、工作壓力感受、工作滿意程度對離職傾向的相互影響,同時以年資、職務層級來探究對離職傾向是否亦有影響。	護理師	立意抽樣法	1. 離職傾向強度與工作壓力為正向相關。 2. 離職傾向與工作滿意度為負向相關。

(續下頁)

表 1

國內研究軌跡摘要及結果整理(續上頁)

分類	作者(年份)	研究摘要	研究對象	研究方法	研究結果
13 期刊	賴苡汝、廖梨伶、謝藍琪與李貞慧(2014)	以台灣營養師為研究對象，分析工作狀態中人際關係、工作壓力、滿意感受程度與離職傾向之相互關係。	營養師	便利抽樣法	1. 人際關係、工作壓力與離職傾向為正向相關。 2. 工作滿意度與離職傾向為負向相關。
14 期刊	何清治、洪錦墩、劉偉文、李美文與李明輝(2014)	以醫院醫師、護理師等工作人員為研究對象，探討在院內工作支持、工作壓力、工作滿意度與離職傾向四者間相互影響性。	醫院從業人員	立意抽樣法	1. 工作壓力、工作滿意度與離職傾向為負向相關。

資料來源：本研究整理。

陸、 參考文獻

- 王妍蓁 (2007)。工作壓力源與壓力後果之關係：以華人工作價值觀為調節變項 (未出版之碩士論文)。中央大學，桃園縣。
- 王蕾雅 (2016)。探討高科技產業從業人員之工作壓力、心理資本、工作滿意度與離職傾向的關聯性(未出版之碩士論文)。中華大學，新竹市。
- 何清治、洪錦墩、劉偉文、李美文、李明輝 (2014)。某區域醫院從業人員工作壓力、工作滿意度與離職傾向－以工作支持維調節變項。醫學與健康期刊，3 (2)，25-36。
- 吳汶璇 (2013)。系統保全人員工作壓力、工作-家庭衝突、工作滿意度與離職傾向關係之研究(未出版之碩士論文)。中國文化大學，台北市。
- 吳權育 (2016)。跨世代人力資源人員職涯發展之研究(未出版之碩士論文)。國立中山大學，高雄市。
- 宋玉環 (2017)。探討工作壓力與工作價值觀對居家護理師離職傾向之影響－以工作滿意度及組織承諾為中介變數(未出版之碩士論文)。國立屏東科技大學，屏東縣。
- 周文婷 (2014)。營建業從業人員之人格特質、工作壓力、工作滿意度對離職傾向之關係性研究(未出版之碩士論文)。國立虎尾科技大學，雲林縣。
- 施蕙華、曾麗娟 (2003)。工作壓力感受、社會支持、工作滿意與離職傾向之關連性研究－以職業軍官為例。復興崗學報(79)，37-53。
- 洪淑芬 (2014)。護理人員工作壓力、工作滿意度、組織承諾與離職傾向之相關性研究(未出版之碩士論文)。國立成功大學，台南市。
- 徐苡家 (2017)。人格特質、工作壓力、工作滿意度與離職傾向之關係性研究(未出版之碩士論文)。國立虎尾科技大學，雲林縣。
- 高鳳霞、鄭伯璦 (2014)。職場工作壓力：回顧與展望。人力資源管理學報，14(1)，77-101。
- 張高誌 (2017)。工作壓力、工作滿意度、離職傾向與領導風格關係之研究-以屏東縣加油站服務員為例(未出版之碩士論文)。國立屏東大學，屏東縣。
- 張翠芬、陳重光、陳敏加 (2016)。不同類型醫院護理人員特質、工作壓力、工作滿意度與離職傾向之相關性研究－以六家地區醫院及四家區域醫院為例。澄清醫護管理雜誌，12 (2)，28-38。
- 連娟瓏 (1998)。國內航空公司空服員工作壓力與離職傾向關係之研究(未出版之碩士論

文)。中國文化大學，台北市。

郭乃誠 (2014)。工作壓力、離職傾向、工作滿意度及情緒調節間關係之研究—以消防員為例。(未出版之碩士論文)，義守大學，高雄市。

陳盈成 (2001)。分紅入股滿意度、工作投入、工作滿意度、工作壓力與離職傾向之相關研究(未出版之碩士論文)。國立交通大學，新竹市。

楊一峰、陳效淳、陳清耀 (2012)。台灣觀光產業之員工工作壓力與離職傾向之研究：探討工作滿意度為干擾影響因素。管理科學研究，8 (2)，47-66。

鄭文俊 (1995)。工作壓力、工作滿足、組織承諾與離職傾向關係之研究——以台北市民營公車駕駛員為例(未出版之碩士論文)。文化大學，台北市。

鄭玫香 (2016)。警官休閒參與、工作壓力、工作滿意度、職業倦怠與離職傾向相關之研究(未出版之碩士論文)。聖約翰科技大學，新北市。

賴苡汝、廖梨伶、謝藍琪、李貞慧 (2014)。台灣營養師工作壓力、工作滿意度、職業倦怠和離職傾向之現況與相關性。台灣公共衛生雜誌，33 (6)，609-619。

簡大為 (2016)。志願役人員的人格特質、工作壓力、工作滿意度與離職傾向之研究—以陸軍北部地區裝甲部隊為例(未出版之碩士論文)。國立虎尾科技大學，雲林縣。

蘇晏玉 (2017)。就業服務員之工作壓力與工作滿意度對離職傾向之研究-以高雄市政府勞工局岡山就業服務站之就業服務員為例(未出版之碩士論文)。高苑科技大學，高雄市。

Cardis, J., Kirschner, S., Richelson, S., Kirschner, J., & Richelson, H. (2001). *Venture capital : The definitive guide forent repreneurs, investors, and practitioners*. New York : John Wiley & Sons.

Cascio, W. F. (1991). *Costing human resources : the financial impact of behavior in organizations*. Boston, Mass : PWS - KENT.

Cavanaugh, M. A., Boswell, W. R., Roehling, M. V., & Boudreau, J. W. (2000). An empirical examination of self-reported work stress among U.S. managers. *Journal of Applied Psychology*, 85(1), 65-74.

Dewe, P. (1994). EAPs and Stress Management : *From Theory to Practice to Comprehensiveness*. *Personnel Review*, 23, 21-32.

Folkman, S. (2013). Stress : Appraisal and Coping. In : *Gellman M.D., Turner J.R. (eds) Encyclopedia of Behavioral Medicine*. Springer, New York, NY.

Keenan, A., & Newton, T.J. (1985). Stressful events, stressors and psychological strains in young professional engineers. *Journal of Organizational Behavior*, 6(2), 151-156.

Michaels, C.E., & Spector, P.E. (1982). Causes of employee turnover : *A test of the Mobley, Griffeth, Hand, and Meglino model*. *Journal of Applied Psychology*, 67(1), 53-59.

Neuman, W.L. (2011). *Social Research Methods : Qualitative and Quantitative Approaches*, 7th Edition. Boston, MA : Pearson Education.

Newman, J.D., & Symmes, D. (1974). Vocal pathology in socially deprived monkeys. *Developmental Psychobiology*, 7(4), 351-358.

Perrewe, P.L., & Ganster, D.C. (1989). The impact of job demands and behavioral control on experienced job stress. *Journal of Organizational Behavior*, 10(3), 213-229.

Ridley, D. (2008). *The Literature Review: A Step-by-Step Guide for Students*. Londo