

南華大學企業管理系管理科學碩士論文

A THESIS FOR THE DEGREE OF MASTER BUSINESS ADMINISTRATION

MASTER PROGRAM IN MANAGEMENT SCIENCES

DEPARTMENT OF BUSINESS ADMINISTRATION

NANHUA UNIVERSITY

地方審計機關信任關係、工作滿足、知識分享與組織創新關係  
之研究

THE STUDY OF LOCAL AUDIT AGENCIES THE RELATIONSHIP AMONG  
TRUST, EMPLOYEE JOB SATISFACTION, KNOWLEDGE SHARING,  
ORGANIZATION INNOVATION

指導教授：黃國忠 博士

ADVISOR : KUO-CHUNG HUANG Ph.D.

研究生：林建成

GRADUATE STUDENT : CHIEN-CHENG LIN

中 華 民 國 九 十 九 年 六 月

# 南 華 大 學

企業管理系管理科學碩士班

## 碩 士 學 位 論 文

地方審計機關信任關係、工作滿足、知識分享與組織創新關係之研究

研究生：林建成

經考試合格特此證明

口試委員：褚震清

王智立

黃國忠

指導教授：黃國忠

系主任：李心怡

口試日期：中華民國九十九年六月十一日

## 誌 謝

短短的兩年碩士生活即將結束，求學歷程不斷在腦海中浮現，心中的感覺五味雜陳，但很高興認識各位同學與國忠幫的同門師兄妹，感謝有你們陪伴與扶持。

論文能夠完成，首先要誠摯感謝我的指導教授黃國忠老師，從同意指導論文開始，一年多來不分晝夜悉心指導，甚至為了論文與我們一起挑燈夜戰，這段日子的學習過程令我獲益匪淺，有幸遇此良師終身難忘。再者要特別感謝口試委員王智立老師和褚麗絹老師，給予這篇論文的指正與建議，使其內容更加嚴謹與充實。

在求學的過程，要感謝羅如文主任及洪嘉憶主任的鼓勵，讓我提起勇氣再次踏入學術的殿堂。更要感謝嘉義縣審計室張熙忠主任的呵護與包容，與我率領之優秀團隊本室第一課、第三課同仁的相挺，讓我得以在兼顧業務下完成學業，謝謝您們的加持。

最後，當然最要感謝的是我可愛的老婆玲瑜，在這段期間的支持與奉獻，還有母親及垣佑的關懷，讓我能順利完成學業，在此謹以這篇論文獻給我最親愛的家人及所有關心我的人!謝謝你們!

林 建 成 謹誌於

南華大學企業管理系

中華民國 99 年 6 月 24 日

南華大學企業管理系管理科學碩士班  
九十八學年度第二學期碩士論文摘要

論文題目：地方審計機關信任關係、工作滿足、知識分享與組織創新關係之研究

研究生：林建成

指導教授：黃國忠 博士

論文摘要內容：

近年來政府組織再造及全球新公共管理思維之興起，審計機關為發揮更有效審計職能及符合社會期待，組織創新是未來發展之一項挑戰。

本研究運用迴歸分析技術，進一步探討地方審計機關信任關係、工作滿足、知識分享與組織創新關係。然而組織創新非一蹴可及，必須經由成員間建立良好的信任關係、提升工作滿足感、培養知識分享的氛圍與工作環境等來進行，以增進組織的競爭優勢及核心價值。本研究以地方審計機關之審計(稽察)人員為研究對象，透過迴歸分析驗證研究假設，結果顯示：信任關係對工作滿足與知識分享有顯著正向影響；工作滿足對知識分享與組織創新呈顯著正向影響；知識分享對組織創新有顯著正向影響。

關鍵詞：信任關係、工作滿足、知識分享、組織創新、迴歸分析

Title of Thesis : The Study of Local Audit Agencies the Relationship among  
Trust, Employee Job Satisfaction, Knowledge Sharing,  
Organization Innovation

Department : Master Program in Management Sciences, Department of  
Business Administration, Nanhua University

Graduate Date : June 2010                      Degree Conferred : M.B.A.

Name of Student : Chien-Cheng Lin    Advisor : Kuo-Chung Huang Ph.D.

## **Abstract**

In recent years, our government is promoting the New Public Management policy, giving the administrative sections more power in their work. The Government Audit work should be active, providing a better Public service, using the product, results and quality as a performance evaluation to achieve society expectation. Organization innovation is one of the most important characteristics of the futures challenges in the audit area.

This study describes an extensive investigation carried out on the regression analysis Local Audit Agencies the relationship among trust, employee job satisfaction, knowledge sharing, and organization innovation. However, organization innovation would not be implemented immediately to increase competition advantages and core values of an organization, but performed by each employees of an organization to build trust, promote job satisfaction, nurture atmosphere and environment of knowledge sharing. The Local Audit Agencies are the subjects in this research. Through the regression analysis to verify research hypothesizes, research results show: Trust has significant positive effect on both of job satisfaction and knowledge sharing; Job satisfaction has significant positive effect on both of knowledge sharing and organization innovation; Knowledge sharing has significant positive

effect on organization innovation.

Keywords : Trust, Job Satisfaction, Knowledge Sharing, Organization  
Innovation, Regression Analysis

## 目 錄

中文摘要	.....	i
英文摘要	.....	ii
目 錄	.....	iv
表目錄	.....	vii
圖目錄	.....	ix
第一章	緒論.....	1
1.1	研究背景與動機.....	1
1.2	研究目的.....	4
1.3	研究流程.....	5
第二章	文獻探討.....	7
2.1	信任關係.....	7
2.1.1	信任的定義.....	7
2.1.2	信任的構成要素.....	9
2.1.3	信任的類型.....	10
2.1.4	信任的相關研究.....	11
2.2	工作滿足.....	12
2.2.1	工作滿足的定義.....	12
2.2.2	工作滿足的相關研究.....	16
2.2.3	工作滿足的衡量.....	17
2.3	知識分享.....	19
2.3.1	知識的意涵.....	19
2.3.2	知識分享的定義.....	20
2.3.3	影響知識分享的因素.....	23
2.4	組織創新.....	25
2.4.1	組織創新的定義.....	25
2.4.2	組織創新的類別.....	28
2.5	各構面之間的關聯性.....	29
2.5.1	信任關係與知識分享之關聯.....	30

2.5.2	信任關係與工作滿足之關聯.....	30
2.5.3	信任關係與組織創新之關聯.....	31
2.5.4	工作滿足與知識分享之關聯.....	31
2.5.5	工作滿足與組織創新之關聯.....	32
2.5.6	知識分享與組織創新之關聯.....	32
2.5.7	信任關係、工作滿足、知識分享與組織創新之關聯.....	33
第三章	研究方法.....	34
3.1	研究架構.....	34
3.2	研究假設.....	35
3.3	各衡量構面之操作型定義與衡量工具.....	36
3.3.1	信任關係.....	37
3.3.2	工作滿足.....	37
3.3.3	知識分享.....	38
3.3.4	組織創新.....	38
3.4	研究對象與抽樣方法.....	40
3.4.1	研究對象.....	40
3.4.2	前測.....	40
3.4.3	正式調查.....	42
3.5	資料分析方法.....	43
3.5.1	描述性統計.....	43
3.5.2	信度分析.....	43
3.5.3	因素分析.....	44
3.5.4	相關分析.....	45
3.5.5	迴歸分析.....	45
3.5.6	集群分析與區別分析.....	45
第四章	資料分析與結果.....	46
4.1	描述性統計.....	46
4.2	因素分析與信度分析.....	51
4.2.1	因素分析.....	52
4.2.2	信度分析.....	57



4.2.3	各研究構面受審計、稽察人員背景因素影響分析.....	58
4.3	相關分析.....	67
4.4	假設檢定.....	69
4.4.1	信任關係與知識分享、工作滿足及組織創新.....	69
4.4.2	工作滿足與知識分享及組織創新.....	71
4.4.3	知識分享與組織創新.....	73
4.4.4	知識分享的中介效果檢定.....	73
4.4.5	工作滿足的中介效果檢定.....	77
4.5	集群分析與區別分析.....	80
4.5.1	集群分析.....	80
4.5.2	區別分析.....	83
第五章	結論與建議.....	86
5.1	研究結論.....	86
5.1.1	信任關係.....	87
5.1.2	工作滿足.....	88
5.1.3	知識分享.....	89
5.1.4	工作滿足與知識分享的中介效果.....	89
5.2	管理意涵.....	90
5.2.1	積極培養組織成員間的信任關係，提升團隊合作的風氣..	90
5.2.2	建置員工工作滿足的組織氛圍，增進員工組織認同.....	91
5.2.3	妥善規劃內隱知識轉化為組織知識，形塑知識分享文化	91
5.2.4	建構學習型組織加強知識管理，塑造創新型組織文化， 提升組織效能.....	92
5.2.5	建構經驗傳承的機制，落實訓練遷移的成效.....	93
5.2.6	建立一套衡量指標，供作選用人員及培訓人才之參據..	93
5.3	後續研究建議.....	94
參考文獻	一、中文部分.....	95
	二、英文部分.....	99
附錄一	研究問卷.....	107
個人簡歷	.....	111

## 表 目 錄

表 2.1	信任的相關定義.....	8
表 2.2	工作滿足的相關定義.....	14
表 2.3	知識分享的相關定義.....	21
表 2.4	影響知識分享的相關因素.....	24
表 2.5	組織創新的相關定義.....	25
表 2.6	組織創新的類別.....	28
表 3.1	各衡量構面之操作型定義.....	39
表 3.2	前測樣本之信度分析.....	41
表 3.3	前測樣本之 KMO 檢定與效度分析.....	41
表 3.4	各單位樣本資料表.....	42
表 4.1	樣本之描述性統計表.....	47
表 4.2	樣本之適合度檢定.....	48
表 4.3	信任關係之因素分析.....	53
表 4.4	工作滿足之因素分析.....	54
表 4.5	知識分享之因素分析.....	55
表 4.6	組織創新之因素分析.....	56
表 4.7	信度分析結果.....	58
表 4.8	組織信任與審計、稽察人員背景因素之事後比較分析表	60
表 4.9	同事信任與審計、稽察人員背景因素之事後比較分析表	61
表 4.10	內在滿足與審計、稽察人員背景因素之事後比較分析表	62
表 4.11	外在滿足與審計、稽察人員背景因素之事後比較分析表	63
表 4.12	知識分享與審計、稽察人員背景因素之事後比較分析表	65
表 4.13	組織創新與審計、稽察人員背景因素之事後比較分析表	66
表 4.14	各研究構面與審計、稽察人員背景因素之分析彙總表...	67
表 4.15	各構面之相關矩陣.....	68
表 4.16	信任關係對於知識分享、工作滿足及組織創新迴歸分析 結果.....	71
表 4.17	工作滿足對於知識分享及組織創新迴歸分析結果.....	72
表 4.18	知識分享對於組織創新迴歸分析結果.....	73

表 4.19	知識分享在信任關係與組織創新之間的中介效果檢定..	75
表 4.20	知識分享在工作滿足與組織創新之間的中介效果檢定..	76
表 4.21	工作滿足在信任關係與知識分享之間的中介效果檢定..	78
表 4.22	工作滿足在信任關係與組織創新之間的中介效果檢定..	79
表 4.23	華德法逐次集群係數表.....	80
表 4.24	最後集群中心點.....	81
表 4.25	分群與分群變數(構面)之 ANOVA 分析.....	81
表 4.26	各群之次數分配表.....	82
表 4.27	標準化的典型區別函數係數與區別負荷量彙整表.....	83
表 4.28	Fisher's 線性區別函數係數.....	84
表 4.29	預測分群之命中率.....	85
表 5.1	研究假設及分析結果.....	86

## 圖目錄

圖 1.1	研究流程圖.....	6
圖 3.1	本研究之研究架構圖.....	35

# 第一章 緒論

近代政府應負責任之範疇，已由以往強調會計責任，日漸擴張至管理責任、計畫責任的綜合性公共責任，政府審計範圍亦由傳統偏重防弊面的合法性與合規性之財務審計，演進至強調 3E (Economy、Efficiency、Effectiveness) 的績效性審計。此種演變，促使政府審計範圍不斷的擴張，政府審計功能及審計機關所扮演的角色，將更形重要。為此，本研究在探討地方審計機關審計、稽察員工之信任關係、工作滿足、知識分享與組織創新的關聯性，期望研究結論對於組織能有助益。本章節包含研究背景與動機、研究目的以及研究流程，透過這三個部分來初步介紹本研究的思考觀點以及研究大綱。

## 1.1 研究背景與動機

在資訊快速流通及全球競爭的環境下，個人或組織擁有、精進單一的謀生技能，便能賴以維生的早期經濟社會思維，在目前不斷變動多元社會中，已無法維繫相對優勢及保有競爭位置。組織必須重視組織學習，隨時學習新知識、新技能，以利創造新產品、提供新的服務，是永續經營與發展的基本要求，亦是適應環境變化及提昇組織競爭力的必要手段。面對全球化經營環境之變遷，組織需要持續適應新的生存環境，故組織學習需要有效的學習方法，及透過知識的分享與整合，才能將組織學習的效益發揮到極大化，進而導致組織創新，而組織創新非一蹴可及，必須由組織成員建立起良好的互動關係，培養知識分享的氛圍與工作環境，進一步帶動組織的創新，增進組織的競爭優勢及核心價值。

在現代以知識經濟為主體的社會，知識不僅存在於組織的文件與儲

存系統中，也蘊含於例行工作過程及規範中，所以每位組織成員或員工的創意與想法都應該要受到重視，透過員工知識分享與整合，不斷腦力激盪與集思廣益所產生的創新想法，可能會為公司帶來無限的商機與獲得極大的利潤，如 3M 公司生產的透明膠布、隨意貼便條紙；英特爾晶片製造商所擁有的微縮技術及 Pentium IV 產品等所達到的創新成果，成為業界努力追求的典範。從企業界至政府部門已陸續透過知識經濟的理念，有系統的管理與整合組織知識，促進知識的交流與分享，進而達到組織創新，提昇執行效率。對審計機關而言，掌握知識、創新知識更是提昇審計服務品質的關鍵，雖然審計部已利用資訊科技工具，創造出員工分享知識的平台－審計部知識庫，惟知識分享的進行屬組織成員自發性的意願及行為，如何促使員工願意分享知識，將是組織在知識管理上的一個重要課題。

管理學大師彼得·杜拉克(Peter F. Drucker)曾說：「管理者的責任在於悉心保護機構的資產。」其所說的資產即是知識工作者。組織成員所擁有的知識對組織而言是相當重要的一項資產，透過知識分享的過程，才能轉化為組織的知識，進而提升員工的技能水準，及避免員工離職而造成組織知識的流失。但知識分享的進行，首要關鍵在於員工個人的行為及意願，尤其在審計機關，查核工作所運用的經驗、專業技術與方法具有獨立性、創造性，專業知識往往被員工視為個人重要的資產，惟有在員工心甘情願的情況下，才能有效達到知識分享效果，而 Liao, Chang, Cheng, & Kuo (2004)也認為管理者應該用心經營與員工之間的關係，因為當員工與組織的關係良好時，會更願意主動與同事分享自己的經驗與技術；若兩者的關係不良，員工將會減少分享的意願，或是只願意在某些特殊情況下有條件的分享。要建立組織與員工之間的良性互動，首先

要使員工滿意目前的工作環境，而回顧過去的相關文獻也指出，信任是維持良好關係的要素之一，因為當雙方關係是可靠的、誠實的，並正直的對待彼此即為信任(Ruyter, Moorman, & Lemmink, 2001)。若組織成員中充滿不信任感與互相猜忌，對於任務勢必無法全力以赴，更無法發揮團隊合作的精神，以創造組織的最大利益。建立信任的組織文化，並且在管理制度上採取適當的措施加以配合，將有利於提供組織成員健全的知識分享環境(金承慧，民 92)。而工作滿足的影響與績效具有正向的關係，當團隊成員感到滿足時，會激發成員的工作意願與工作動機，將有利於團隊績效的提升(Organ & Ryan, 1995; 沈進成、王銘傑，民 93)，感到滿足的員工將會更願意為組織貢獻付出，且較能產生有益於組織的行為。

審計為良好政府治理架構之關鍵因素，可協助監督(Oversight)、洞察(Insight)及前瞻(Foresight)之治理角色。監督者角色包括打擊貪瀆、促進行政機關之資訊透明化與確保課責機制之功能；洞察者角色則係針對查核施政計畫之經濟、效率及效益性，進而提出對行政管理之改進意見；前瞻者角色則聚焦未來的挑戰，如人口結構變化、經濟條件或改變安全之威脅，並從快速變遷之科技、複雜的社會及經濟環境中，確認風險及機會之所在。審計機關扮演監督之角色係其存在之基礎，惟發展愈成熟之審計機關，應朝向以洞察及前瞻角色為重，督促各機關提昇施政績效，並協助其風險管理。

審計職權隨著社會愈趨民主化與多元化，及政府角色與職能的擴張，由監督者蛻變為協助行政部門提昇施政效能的管理顧問，審計觀念由防弊而趨於興利，以洞察者觀點，提供政府增進管理效能之前瞻性建議。創新是組織進步的原動力，為因應環境變遷及民眾期待政府提高治理績效的需求，政府部門隨之帶動一波波的改革風潮，持續導入績效管

理及風險管理等管理理論或模式。審計機關職司監督政府預算執行、查核財務收支及考核財務效能之責，面對愈趨多元化的社會，人民望治心切，及政府職能擴張與功能角色轉變，不斷推出新的施政措施，而外界對審計機關高度期許與課責要求，係整個政府審計面臨之時代趨勢，如何以組織創新來強化審計職能，促進政府良好治理，符合社會期待，實為當前重要課題。

成員間工作上滿足與彼此信任關係是促進知識分享的重要因素，而信任是團隊合作的基本要素，也是人際互動關係的黏著劑，任何人僅願意將寶貴的知識分享給自己信任的人(廖述賢、費吳琛、王儀雯，民95)，過去研究也指出，組織中員工的信任與工作績效間存在正向影響關係，組織中存在高度信任關係，成員即會促進合作、分享創造力與創新能力等相關資訊(Garbarino & Johnson, 1999; Berry, 2000)，因此組織若能提昇員工之間信任關係，將有助於知識分享的進行，且成員之間的溝通互動關係就越融洽，更容易獲得同事的協助與支持，使工作更順利及感到滿足，有助於工作滿足的提升。鑒於審計、稽察人員的工作具有獨立性、創造性，更需要專業技術與方法來執行審計查核工作，知識分享若能有效運用，對組織創新能力的提升將有助益。本文透過實證研究分析信任關係、工作滿足、知識分享與組織創新之間的關係，期能提供組織一些實務上的建議。

## 1.2 研究目的

依據前述研究背景與動機，本文以地方審計機關之審計及稽察人員為研究對象進行實證研究，從地方審計機關層面的觀點探討成員的信任關係及認知上的工作滿足是否有助於員工知識分享意願，並加以評估對



於組織層面之組織創新的影響效果，進而檢驗信任關係、工作滿足、知識分享與組織創新等變數之間的關係是否具有中介效果的影響。綜上，本研究之主要目的有以下四項：

1. 探討信任關係對於工作滿足與知識分享間的影響。
2. 研究工作滿足對於知識分享與組織創新間的影響。
3. 瞭解知識分享對於組織創新的影響。
4. 驗證工作滿足與知識分享是否具有中介效果。

### 1.3 研究流程

本研究之研究流程，計有九部分，內容分述如次：1. 擬定研究主題：依研究興趣及與指導教授研究修正而定。2. 研究背景、動機及目的：觀察機關現況，說明組織所面臨的問題並找出可能影響的因素，供作為探討的目標。3. 文獻探討：經由蒐集與回顧過去相關文獻，加以歸納整理以形成本研究之理論基礎。4. 建立研究架構：透過文獻探討的檢閱及彙整，據以形成研究架構。5. 建立研究假設：依研究架構、研究變項，建立本研究之研究假設。6. 問卷設計及修改：依據各構面相關文獻之理論架構，進而使用量表與操作型定義，適當的修飾文詞，發展本研究之衡量問卷。7. 問卷發放、回收及整理：針對研究對象—地方審計機關同仁，實施前測與正式問卷的發放，將問卷資料回收，並篩選出有效樣本。8. 統計分析與假設檢定：透過統計分析方法，驗證本研究之假設。9. 結論與建議：依研究所發現的結果，論述其管理意涵並提出一些建議意見。研究流程如圖 1.1 所示。

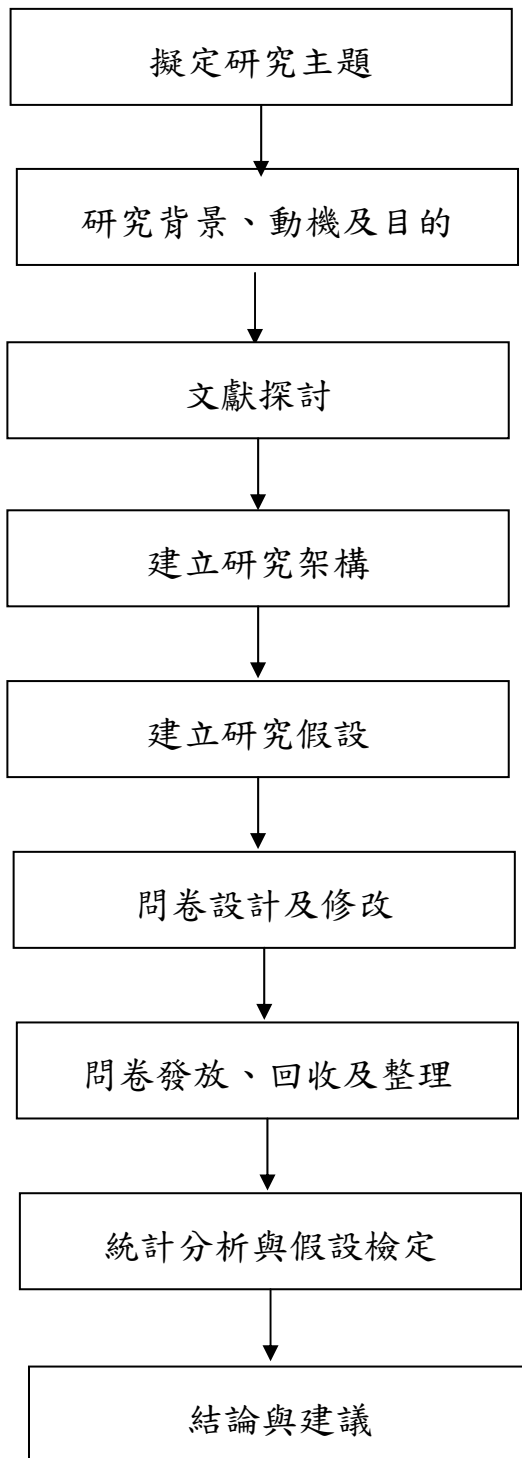


圖 1.1 研究流程圖

## 第二章 文獻探討

面對全球化經營環境之變遷，組織需要持續適應新的生存環境，須學習有效率的學習方法，透過知識的分享與整合，將學習的效益發揮到極大化，進而達到組織創新。本研究主要探討地方審計機關審計及稽察人員之信任關係、工作滿足、知識分享與組織創新等構面因素間的互動關係，透過相關文獻的回顧，將有助於研究假設與研究架構的建立。本章中利用五部分來說明相關文獻的回顧，包括第一節至第四節有關信任關係、工作滿足、知識分享與組織創新的相關文獻研究；第五節探討各變數間的相關研究，以建立研究假設及確立本研究架構。

### 2.1 信任關係

信任(Trust)是維繫社會共享價值與穩定的關鍵，是人際關係中重要的基石，缺乏信任感的社會或組織，長期的合作關係將無法順利發展，而充滿猜忌的組織，爾虞我詐的生活，將使組織系統崩潰。因此信任的概念在許多學科，如社會學、社會心理學、政治學、經濟學、行銷與組織行為的領域中，經常是被討論的重要議題。

#### 2.1.1 信任的定義

信任是人際關係中重要的基石，在各個領域中，信任經常被廣泛的應用與探討，學者對於信任的定義也因其研究對象而有些許不同，定義並不一致。Mayer, Davis, & Schoorman (1995)將信任相關的定義分為以信任者的角度為主、以被信任者的角度為主與以信任者和被信任者雙方來往的角度來考量等三種研究方向。Whitener, Brodt, Korsgaard, & Werner

(1998)亦將信任的定義歸納出三個面向：1.一方對他方表現出期望及信任，認為對方會切實的實行。2.不能強迫對方去實行這個期望。3.因為信任會依賴對方，所以會受到對方所造成的成果所影響。林鈺琴、陳心怡(民95)認為信任是對他方的意圖或行為有正向的期待，而願意承受可能的風險或傷害。以下將過去學者對於信任的相關定義整理如表2.1所示。

表 2.1 信任的相關定義

學 者	年 代	定 義
Rempel, Holmes, & Zanna	1985	信任是指對他人的可預測性、可靠性和真誠評估的信賴感。
Mayer, Davis, & Schoorman	1995	信任係願意因他人之行為而居於劣勢，而此意願是基於信任者預期他人特定的行動對其極為重要，而不論其是否有能力控制或監測對方。
Doney & Cannon	1997	信任是信任者對於被信任對象之「信用」及「善意」的感受程度。
Rousseau et al.	1998	信任是一種因對於他人的行為意圖有正向之預期，而願意讓自己處於容易受傷害而敏感的處境的心理狀態。
Lewicki, McAllister, & Bies	1998	信任是對他人行為正向的期待；不信任則是對於他人的行為有負面的預期。
Berry	2000	信任是一方對其夥伴具有信心而對其依賴的意願。
Robert & Angelo	2001	信任是對他人意圖與行為的彼此相信。

表 2.1 信任的相關定義(續)

學 者	年 代	定 義
Dirks & Ferrin	2001	信任是期待或相信對方的承諾與行為，且意圖是友善的。
Panteli & Sockalingam	2005	信任是對他人的信心，儘管面臨風險但卻依舊對他人行為抱持主觀的期待。
林建煌(譯)	民98	信任是一種正面的期望，即認為他人在言語、行為，以及決策上，不會有投機取巧的作為。
王俊翔	民98	員工信任同事的程度，包括員工信賴同事的工作能力、品德以及同事間互助合作的程度。

資料來源：部分參考王俊翔(民98)，信任關係、工作滿足、知識分享與組織創新關係之研究-以新竹地區資訊業者為例，南華大學企業管理系管理科學研究所碩士論文。

### 2.1.2 信任的構成要素

Rempel, Holmes, & Zanna(1985)認為信任是藉由人際關係的互動過程中，依雙方的滿意程度而逐步形成的，並在彼此的互動關係中累積信賴感，因此將信任分為可預測性(Predictability)、可靠性(Dependability)及信賴度(Faith)等三種成份。Madhok(1995)指出信任在發展的過程中包含結構要素(Structural Component)與社會要素(Social Component)等二要素，其中結構要素強調資源的互補性，藉由資源的整合提高附加價值，進而建立團隊合作關係；社會要素強調社會交換價值，需要建立長期的關係。信任發展過程中起先須建立在結構要素上，依成員間相互依賴而形成信任，但是長期信任關係的維持則須建立在社會要素。Mayer et al.(1995)則認為信任是由能力(Ability)、善意(Benevolence)、正直(Integrity)等要素所

組成。而能力是信任的核心要素，但是上層管理者對於道德的重要性仍不能忽視，因此他們認能力與道德是並重的(Schoorman et al.,1996)。

由上述文獻可得知，信任的衡量是在判斷對方可以信任的程度，而這些判斷的依據，需要長期的人際互動、回饋與信任，才能有初步的認知，而信任他人意味著願意承擔可能遭受傷害的風險(Mayer et al., 1995)，因此在風險不能控制與監控的情況下，彼此的信任關係就顯得更重要。

### 2.1.3 信任的類型

對於信任的發展過程，有許多學者從不同對象及觀點深入探討，分別提出許多信任的類型，整理說明如下：

Podsakoff, Mackenzie, Moorman, & Fetter (1990)以信任對象將信任分為兩種：1.對主管的信任：員工信任主管並且相信主管的領導能力、所作決策有利於組織、誠信對待員工以及考量員工需求的程度。2.對同事的信任：員工信任同事並且相信同事的工作能力、言行一致、有困難時能得到同事幫助，以及同事間公平對待的程度。

McCauley & Kuhnert(1992)提出組織內部的信任關係，在工作職場可分水平面與垂直面兩種：1.水平的信任(Lateral Trust)：是指相似工作環境下的同事或同輩之間的信任關係，也就是指員工與員工或部門與部門之間的信任關係。2.垂直的信任(Vertical Trust)：指的是個人與直屬主管或管理高層之間的信任關係。並認為員工信任高階管理者，是混合著對組織制度與報酬系統的信用，因此制度的信任是非個人因素的信任，而是對組織整體的信任感。

Robbins(2001)認為組織關係的信任，可區分為三種類型：1.以嚇阻基礎的信任(Deterrence-Based Trust)：信任以利益為導向，若雙方行為未能

一致來完成義務與承諾，會產生對報復的恐懼。2.以瞭解基礎的信任(Knowledge-Based Trust)：基於瞭解的信任情況下，有充分的資訊使行為是可以被預測，不須以法律或契約來約束。3.以認同基礎的信任(Identity-Based Trust)：當瞭解與關係發展至成熟階段，對他人的需求與意圖相當了解，而不需要監督與控制即可互相代理。

Galford & Drapeau(2003)以組織層次來區分信任關係的三種類型：1.對於策略的信任(Strategic Trust)：指員工信任高層具有足夠的能力能夠帶領組織走向正確目標的程度。2.對於組織的信任(Organizational Trust)：指員工信任組織的未來發展、制度設計、公平態度以及能夠實現諾言的程度。3.對於個人的信任(Personal Trust)：指員工對於主管在對待員工的公平性、制訂決策時考量員工的需求以及將組織目標視為優先考量等的信任程度。

林鈺琴(民 85)將信任的對象區分為組織信任、主管信任與同事信任等三種：1.組織信任：指員工相信組織所制定的政策方針是以不損及員工利益為考量，且認同組織的政策方針後，在不能監控組織的情況下，願意暴露在容易被傷害的情況之中。2.主管信任：指員工相信主管所做的決策是有利於組織的，且對員工是以誠信相待，並考量到員工工作上需求。3.同事信任：指員工相信同事的工作能力，當同事有工作上的困難時，能得到同事的幫助，彼此間相處也能公平對待。

#### 2.1.4 信任的相關研究

林鈺琴、陳心怡(民 95)以不同領域的行業、機構為範圍，研究組織中的成員及主管，結果指出信任對協助同事有正向影響效果；另對於成員的投入與產出比率會與其他成員比較，作為公正性認知的基礎，若兩者比率不相當時，便會產生不公平的心理。組織公正會影響成員對組織、

主管與同事之間的信任，當成員認知組織是公正的對待成員，會以信任態度回饋組織；反之，當成員知覺組織不公平時，會改變對組織的投入，甚至離開組織(Cowherd & Levine, 1992)。江岷欽、許道然(民 91)研究政府組織公民行為之實證結果，顯示組織信任和組織公民行為之間有顯著的正相關，即組織中若有高度的信任關係存在時，其成員也愈有展現組織公民行為的意願。Driks & Ferrin(2001)指出信任與組織公民行為有顯著正向關聯。而信任的程度愈高，對員工之工作態度、行為與績效具有正向影響(Wong, Ngo & Wong, 2003)。

由上述文獻探討可知，信任是一種主觀的心理認知，信任的類型會因為對象的不同而發展出不同型態。本研究認同 Galford & Drapeau(2003)與林鈺琴(民 85)的觀點，並著重於對組織的信任與同事之間的信任關係。

## 2.2 工作滿足

工作滿足(Job Satisfaction)係員工心理與生理等方面對工作本身、工作環境，或二者組合的主觀反應。員工工作滿足程度高，對本身的工作愈有興趣，更努力工作，會導致有較好的組織效果，進而配合組織目標前進。因此過去組織管理相關的議題中，工作滿足的概念不斷的被探討，可見工作滿足是組織管理中不可忽視的一環。

### 2.2.1 工作滿足的定義

學者 Hoppock 於 1935 年所著的「工作滿意度(Job Satisfaction)」一書，提出工作滿意的概念，係為員工心理與生理等方面對工作環境的主觀反應。學者對工作滿足的定義著墨相當廣泛，大致上可分為三種：1.綜合性定義(Overall Satisfaction)：認為工作滿足是一種單一概念，是種心理層



次的感覺，較難以衡量工作者在工作構面上整體的滿足。2. 差距性定義 (Exception Discrepancy)：認為個人從工作環境中實際獲得與所預期之價值的差距。其差距愈小，滿足程度愈高；反之，差距愈大，滿足程度愈低。3. 參考架構說 (Frame of Reference)：認為員工受個人自我參考架構的影響，依據工作層面、工作本身等諸多因素，加以解釋與比較工作特性後，所獲得滿足。

McClelland (1961)、Atkinson & Raynor (1974) 等人提出三項需要理論，認為在工作情境中有三種主要相關的動機或需要：1. 成就感需要 (Need for Achievement) 係企圖超越別人，追求個人的成就感。2. 權力需要 (Need for Power) 係一種追求影響力的欲望，以企圖操控別人。3. 歸屬感需要 (Need for Affiliation) 係追求友善與親密的人際關係之欲望 (林建煌譯，民 98)。

Robbins (1996) 認為工作滿足是員工對其工作所抱持的一般性態度，工作滿意越高的員工，表示對工作抱持著正面的態度，而這種情緒反應或態度將會對於本身的行為產生影響。Gaertner (1999) 指出員工的工作滿足對於組織效益具有深度的影響，若員工在工作上無法感到滿意，則會對工作產生消極的心態而失去熱忱，有造成客源流失而對公司造成負面影響之虞，當組織的工作環境與報酬系統達到員工的期望，則員工會在情感及心態上感到滿足，進而在工作上會更積極表現 (Udechukwu, 2007)。張春興 (民 80) 認為，工作滿足係指員工對所擔任工作感到滿足的程度。工作滿足與否受到如薪水高低、加薪方式、工作時間、工作地點、工作性質、升遷機會等因素所影響。由此可知，員工的工作滿足程度高，對於組織會有高度的向心力，展現出繼續留職的工作意願，會更願意主動積極的為組織創造效益，亦即在面對工作時，將會更投入，這種積極的態度能為組織創造更多價值。因此員工擁有高度的工作滿足，對於組織

整體效能具有重大的影響。

為探討工作滿足在組織管理上所扮演的角色，須先確認工作滿足的定義，將以往學者對於工作滿足的相關定義整理如表 2.2 所示。

表 2.2 工作滿足的相關定義

學 者	年 代	定 義
Kreitner & Kinicki	1995	工作滿足是員工喜歡工作環境的程度，同時也是一種對於工作上的情感或情緒反應。
Robbins	1996	工作滿足是指員工對其工作所抱持的一般性態度，員工的工作滿意越高，則表示員工對他的工作抱持著正面的態度，而這種情緒反應或態度將會對於員工的行為產生影響。
Bussing	1999	工作滿足係基於渴望、需求、動機及對工作環境的感受，即對其本身工作的一種滿足與不滿足的感受。
Meredith, Anisya, & Rodger	2002	工作滿足是起因於評價個人工作或工作經驗而產生愉快或積極的情感陳述。
Weiss	2002	工作滿足是一種對於工作本身及工作狀況的評價，這種評價可能是正面的也可能是負面的。
Donohue & Heywood	2004	工作滿足是員工對工作的一種主觀性評估。

表 2.2 工作滿足的相關定義(續)

學 者	年 代	定 義
Udechukwu	2007	員工在工作上的滿意度是指員工對於組織環境在身體或心裡所感受的滿意程度，也就是員工對於工作環境所感受到的主觀知覺。
藍瑞霓	民87	工作滿足是工作者對其工作環境實得的價值與其預期的價值間的差距，此差距愈小，工作者具有的感受或情感性反應愈有利或滿意度愈高；反之，則反應愈不利，滿意度愈低。
翁進勳	民91	工作滿意是對工作或工作相關環境的感覺或情感性反應，是對工作的預期與實際價值之比較，當自覺二者間差距愈小時，滿意度愈高，差距愈大，則滿意度愈低，工作滿意是一種主觀的自我衡量。
廖國峰、王湧水、戴坤輝	民93	工作滿足是個人對工作經驗或與組織之間的喜好態度或愉悅的感覺，包含內在滿足與外在滿足。
王俊翔	民98	工作滿足是個人對於目前工作本身及工作外在層面的滿意程度，包含內在滿足與外在滿足。

資料來源：部分參考王俊翔(民98)，信任關係、工作滿足、知識分享與組織創新關係之研究-以新竹地區資訊業者為例，南華大學企業管理系管理科學研究所碩士論文。

由過去相關文獻對於工作滿足的定義得知，工作滿足是員工對工作環境與情感上的主觀感受程度，本研究認為員工是否滿意的感受，是員工對工作主觀性評估，在比較實際獲得的價值與其認為應獲得之價值差距，當兩者之間的差距越小，則滿意程度越高；反之，兩者之間的差距越大，則滿意程度越低。

### 2.2.2 工作滿足的相關研究

工作滿足影響組織的層面相當廣泛，過去有許多學者研究影響工作滿足的前因與後果變項，來探討工作滿足與後果變項的關聯性，以便了解提升工作滿足的可行措施。Seashore & Taber(1975)提出影響工作滿足的前因變項與後果變項，其中前因變項包括環境與個人屬性二項，環境部分包含政治與經濟環境(如政治體制、失業率高低等)、職業性質(如在行業別之社會地位、聲望等)、組織內部環境(如組織文化及規模、領導形態等)、工作與工作環境(如工作特徵、工作條件、工作性質等)；個人屬性部分包含人口統計特徵(如年齡、性別、教育程度等)、穩定人格特質(如價值、需求等)、能力(如才能、智力、運動技巧等)、情境人格特質(如動機、喜好等)、知覺、認知及期望(如對於個人及工作之未來期望等)、暫時性人格特質(如憤怒、厭煩、倦怠等)。後果變項包括個人反應(如退卻、攻擊、工作績效、知覺歪曲等)、組織反應變項(如品質、生產力、曠職、怠工等)、社會反應變項(如國民生產毛額、政治穩定性、生活品質等)。

Ganzach(1998)在以美國人為樣本的研究發現，員工智能愈高者，較容易分配到具有挑戰性的工作機會，比較容易感到工作滿足，顯示員工的專業知能越高，在複雜性較高之工作環境下，有較高的工作滿足感。在國內也有許多探討工作滿足的相關研究指出，工作滿足與組織公民行

為、組織績效、離職傾向等具有顯著的正面影響(黃瓊玉,民94; 亢建勛,民95; 鍾芳榮,民93),表示當組織成員的工作滿足提升時,對於組織的向心力、認同感及協助同事的行為也會有所增加,因此會降低離職傾向,而更積極投入於工作上,進而提高組織績效及獲得較高的效益,為組織創造價值。

綜合上述文獻,員工的工作滿足程度高,對於組織會有高度的向心力,展現出繼續留職的工作意願,在面對工作時將會更投入,這種積極的態度能為組織創造更多價值,對於組織整體效能具有重大的影響。

### 2.2.3 工作滿足的衡量

自從 Hoppock(1935)提出工作滿足的概念以來,由於工作滿足係個人主觀的感受,陸續有相當多學者投入於工作滿足的探討,因學者定義與適用的產業別不同,陸續由許多學者建構出適用於各產業的工作滿足量表,謹列舉常被使用之量表分述如下:

#### 1. 霍布克量表(Hoppock Job Satisfaction Scale)

Hoppock(1935)所設計的工作滿足量表,以員工對自己工作喜歡的程度、工作本身、對改變工作的念頭、以及與他人工作比較等四項構面做為量測員工之工作滿足程度。

#### 2. 工作滿足量表(Job Satisfaction Index)

Brayfield & Rothe(1951)發展出十八項有關於工作滿足的五點量表,作為不同行業之間衡量整體工作滿足程度。

#### 3. 明尼蘇達問卷(Minnesota Satisfaction Questionnaire)

Weiss, Dawis, England, & Lofquist (1967)以工作適應理論為架構,所發展出來的量表。此問卷是用以調查組織中個別及團體成員工作滿意程度的計量工具,問卷分為長式問卷及短式問卷兩種;長式問卷共有一百

題題目，測量結果可以提供晉升、待遇報酬、同事相處、人員監督、工作保障等二十種分數及一種一般滿意性分數；短式問卷則共有二十題題目，測量結果可以提供包括內在滿足、外在滿足及一般滿足等三種分數。其中(1) 內在滿足：為員工對於工作本身的活動性、變化性、創造性、獨立性、運用能力的機會及因工作所引發的價值觀、責任感等與工作內容有相關的項目所感到滿意的程度。(2) 外在滿足：為員工對於因工作所獲得的薪資、晉升、公司政策、上司與部屬互動氣氛等，與工作內容無關的項目所感到的滿意程度。(3) 一般滿足：即員工對於工作環境及內在性與外在性加總之整體滿足的程度。

#### 4. 工作說明量表(Job Description Index; JDI)

由Smith, Kendall, & Hullin (1969)所設計的量表，量表是依薪資、升遷、上司、同儕、工作本身等五個面向，共七十二題構成，以了解員工整體之工作滿足程度。

#### 5. 工作診斷調查表(Job Diagnostic Survey; JDS)

Hackman & Oldham (1975)依工作特性模式為架構提出工作診斷量表，構面分別為一般滿足、待遇、成長、安全、人際關係、主管。可用於測量工作特性及個人成長需求的強度，也可用於測量工作者的一般滿足及特殊滿足，以作為重新設計工作、改善員工工作動機的依據。

由上述資料得知，學術界尚未有一致認同的工作滿足的量表。本研究參考王耀德、楊千、王桂英(民90)等學者翻譯自Weiss et al. (1967)所編製明尼蘇達滿意問卷之短式問卷以及王儀雯(民94)、吳建平(民95)與王俊翔(民98)的研究，並將工作滿足分為內在滿足與外在滿足二個構面，以作為本研究工作滿足之衡量。

## 2.3 知識分享

英國哲學家培根曾說：「知識就是力量」，在知識爆炸及網路普及的時代，隨著知識經濟的到來，工業時所依賴的勞力、土地等有形資產，重要性已漸漸被知識所取代，惟知識須透過知識分享(Knowledge Sharing)的過程加以整合，累積形成組織的知識，才能有效提昇組織的績效與創新能力，如何使員工願意分享知識，將是組織在知識管理上的一個重要課題。

### 2.3.1 知識的意涵

首先要對知識的意涵有所認知，才能進一步瞭解知識分享。有關知識的分類，Polanyi (1967)的研究將其區分為內隱知識(Tacit Knowledge)與外顯知識(Explicit Knowledge)兩種。後來的學者分別針對內隱知識與外顯知識加以定義，其中內隱知識是指無法以口語言傳的技能、判斷和直覺，無法明確表達，極為個人化的，且不易與人溝通和分享，如洞察力、預感等；外顯知識則是具有形式化、制度化、標準化以及易於語言表達的知識，可利用文字、數字、圖表、科學公式及語言加以表達的知識，例如報告書、手冊、電腦程式等(Hedlund, 1994; Nonoka & Takeuchi, 1995; Bartol & Srivastava, 2002)。

Sveiby(1997)認為知識可以定義為行動能力之一，即勝任能力(competence)。一個人的行動能力，可以藉著知識的認知過程不斷地創造，且前後脈絡關係的。同時知識具有四種特徵：1.知識是隱性的；2.知識以行動為導向；3.知識是由規則支持的；4.知識恆常變化。

郭芝雄(民96)引述學者蔡明田對於知識的認知，是一種開創價值所需的直接材料，知識是一種動態的綜合體，包括結構化的經驗、價值及經

過文字化的資訊，並將專家的見解也納入。而知識有別於資料、資訊與智慧，勤業管理顧問公司(Arthur Andersen Business Consulting)將知識泛指為「知的資產」，並劃分為資料、資訊、知識、智慧等四種(劉京偉譯，民89)。許士軍(民96)指出人們認為知識的重要性，其動機不是為了要滿足好奇心，係為了創新的需要，而創新不僅是做了一件不一樣的事，而是藉由知識的運用在產品或經營方式產生差異化，並創造市場價值。

由上可知，在組織中知識不僅存在於文件與資料知識庫系統內，亦存在組織的例行性工作、流程、執行與規範當中。故知識不僅來自成員經驗的累積，須經過有系統、有意義的整合過程，才能成為有價值的知識，運用於面對及解決問題，亦即透過知識分享的過程，持續將組織內部的知識成長累積，進而為組織創造價值。

### 2.3.2 知識分享的定義

Wijnhoven(1998)認為知識分享是藉由資訊媒介所進行的知識移轉，由知識接收者藉著已知的知識對新知識進行闡釋，或知識移轉的兩人彼此互動的過程。Davenport & Prusak (1998)以市場觀點建立了一個知識分享的公式：「知識分享=傳送+吸收」，表示知識分享不僅要將知識傳遞，更要使整個組織成員都知曉與吸收到此一知識。

Arthur Andersen Business Consulting 從知識管理觀點指出，要累積組織知識，必須運用資訊科技將人與知識加以結合，並在知識分享的組織文化下達到指數成長的效果。Senge(1997)認為知識分享不是給人什麼或是從他人得到什麼，而是一種學習，是使人獲得有效行動力的過程，因此知識分享發生在成員願意幫助他人來發揮新的行動力，且與創造學習過程有關。也就說當組織成員向他人學習知識，也在分享他人知識，透過知識流的分享，才能轉移為組織的知識，成為成員共享的知識。



組織內大部分的重要知識為內隱知識，存在於各成員的腦海中，若未經過分享，知識的效用就僅限個人能使用(Nonaka, Toyama, & Konno, 2000)，因此知識分享在於將分散於成員間的知識引導整合成組織知識，並轉化成創造價值的知識資產，進而提高組織的創新能力。知識分享一直以來都是知識管理上相當重要的議題之一。因此不同的學者對於知識分享的定義，也會因不同的理念在研究目的與對象上而有些許不同，以下針對過去學者對於知識分享的相關定義整理如表2.3所示。

表2.3 知識分享的相關定義

學者	年代	定義
Senge	1997	知識分享是一種學習，是使人獲得有效行動力的過程，故知識分享發生在成員願意幫助他人來發揮新的行動力與創造學習過程有關。
Wijnhoven	1998	知識分享是一種藉由資訊媒介進行的知識移轉，以及由知識接收者藉由已知的知識對新知識進行分析解釋或兩者彼此互動的過程。
Davenport & Prusak	1998	知識是一種競爭優勢，而且是一種持久性的競爭優勢，而知識分享的意義，就是將知識進行傳遞和吸收，如以下的公式：「知識分享=傳遞+吸收」。
Hendriks	1999	知識分享是一種溝通的過程，在向他人學習知識時，便是在分享他人的知識，而知識分享必須要有重建(Reconstruction)的行為，也就是必須要具備知識、去學得知識以及分享知識，故知識分享牽涉「知識擁有者」與「知識需求者」兩個主體。

表 2.3 知識分享的相關定義(續)

學 者	年代	定 義
Lee	2001	知識分享是由個人、群體或組織，進行移轉或散佈知識給他人的活動。
Krogh	2002	知識分享是擁有知識的雙方藉由熱絡的互動，調整彼此的信念及行動的過程。
Barol & Srivastava	2002	知識分享是個人與他人分享與組織相關的資訊、想法、建議或經驗。
Ryu, Ho, & Han	2003	知識分享是一種將個人學習到的知識傳遞給組織成員的行為。
Liao et al.	2004	知識分享是一種鼓勵交換知識與創造價值的過程，目的在於增進組織的競爭優勢。
徐其力	民91	知識分享為動態學習之過程，過程依其對象可分為知識擁有者與知識需求者二者。知識擁有者透過各種溝通媒介與程序（如口語溝通、文字表達、肢體示範、資訊科技工具等），將其知識傳達給知識需求者之過程。
林鈺琴、王政智	民94	知識分享是一種人與人之間藉由知識互動轉換，促使彼此間相互瞭解與學習，以進一步創造出更有效知識的過程。
林東清	民96	知識分享是組織成員或內外部團隊或跨組織間，透過知識的交流，擴大知識的利用價值並產生知識的綜效。

表 2.3 知識分享的相關定義(續)

學 者	年代	定 義
王俊翔	民98	知識分享是知識擁有者在心態上與實際上願意將自己的工作經驗、技術、想法，具體的傳遞給他人，並應用於工作上的程度。

資料來源：部分參考王儀雯(民94)，信任關係、工作滿足與知識分享關聯性之研究，國防管理學院資源管理研究所碩士論文。

綜合以上學者對於知識分享的看法，本研究認為知識分享為知識擁有者與知識需求者兩個主體之間動態互動的溝通過程，知識擁有者透過各種溝通媒介或程序將個人的知識傳遞給知識需求者吸收，須經重建的行為，藉由知識的轉換將有助新知識的創造。

### 2.3.3 影響知識分享的因素

分享專業知識會造成知識的擴散，使得知識擁有者的獨特性不再，權益受到損害，而組織若能強化成員的成就感、責任感、肯定、升遷機會、工作挑戰、作業自主性等因素，可以提升組織員工知識分享的意願(Hendriks, 1999)。組織推動知識管理的主要目的之一，就是要改善或是促進員工間知識分享與部門之間的知識移轉(Bouthiller & Shearer, 2002)，若組織成員能夠將知識轉化而運用於在工作上，則組織與成員都能因知識分享而獲得成長。反之，若組織中無法有效的分享知識，使知識得以延續，則知識在組織中將會逐漸的消失(Kearns & Lederer, 2003; Teece, 1998)，因此，為能提升組織成員知識分享的意願與行為，確認影響知識分享的相關因素為重要的課題之一。

近年來有許多學者從不同層面探討影響知識分享的因素，相關因素可簡單歸類為組織、個人與知識等三個層次(Yang & Chen, 2007)，以下將

近年來學者對於影響知識分享的相關因素之研究整理如表 2.4。

表 2.4 影響知識分享的相關因素

層次	因素	學者
組織	文化、權力	Hall & Goody (2007)
	組織的能力	Grant (1996); Marz, Friedrich-Nishio, & Grupp (2006); Liao, Fei, & Chen (2007); Yang & Chen (2007)
	組織氣候	Bock et al. (2005); Sun & Scott (2005)
	社會結構	Marz et al. (2006); Rycroft (2007)
個人	動機	Levy, Loebbecke, & Powell (2003); Bock et al. (2005)
	社會資本	Wasko & Faraj (2005)
	信任	Hsu et al. (2007)
	產出的預期	Wasko & Faraj (2005); Marz et al. (2006); Hsu et al. (2007)
	吸收能力	Chou (2005); Marz et al. (2006)
知識	知識特徵	Hauptman & Neuringer (1997)

資料來源：王俊翔(民 98)，信任關係、工作滿足、知識分享與組織創新關係之研究-以新竹地區資訊業者為例，南華大學企業管理系管理科學研究所碩士論文。

知識是個人權力與價值的來源，而影響知識分享的因素甚多，組織成員通常不願意將所學習的內隱知識表達出來與他人分享，如何透過適當的機制來誘發知識擁有者願意將知識分享與他人，以降低因人員流動或離職而喪失組織知識，將是組織未來不可忽視的重要課題。若能提高知識擁有者分享知識與他人之意願，則個人知識將可透過轉換成為組織群體共享的知識，故知識分享是一種知識轉換與傳遞的過程。在知識分

享的衡量方面主要以組織層面探討員工之間知識分享，因此參考 Bock & Kim(2002)的研究，並著重於知識分享意願與行為。

## 2.4 組織創新

在資訊快速流通，全球競爭瞬息萬變的環境中，隨著科技與技術的演進，組織為能提昇整體素質、服務品質與核心競爭優勢，與競爭對手產生差異化程度，進而達到滿足顧客需求與完成組織使命，組織創新(Organization Innovation)若不是最重要，也將是達成這個目標的重要關鍵。

### 2.4.1 組織創新的定義

創新不管是突如其來的想法、新創意或運用舊的思維，均始於對問題認知與觀念想法的起源，過去學者對於組織創新隨著研究方向及認知的觀點不同，導致組織創新的定義莫衷一是，過去學者對於組織創新的相關定義彙整如表 2.5 所示。

表 2.5 組織創新的相關定義

學 者	年 代	定 義
Drucker	1985	創新是一個過程，一項有組織、有系統且理性的工作，任何改變現存資源與創造財富潛力的方式，簡單來說，創新就是企業家創造新財富的方法，使資源變成真正的資源。

表 2.5 組織創新的相關定義(續)

學 者	年 代	定 義
Tushman & Nadler	1986	創新對企業而言是新的產品、服務、流程的創造，絕大部分成功的創新是受到觀念或方法上逐漸改變的累積影響。
Holt	1988	創新是一種運用知識或關鍵資訊而創造或引入有用的東西。
Damanpour	1991	創新可能是一種新的產品或服務、一種新的製程技術、一種新的管理系統及結構或是一種組織成員方面的新計畫。
Higgins	1995	創新是創造一些新事物的過程，此新事物要對個人、團體、組織、產業或是社會具有獨特價值。
Santomero & Trester	1998	創新就是突破舊有模式以克服大範圍的社會與文化障礙，並引進新的事物。
Afuah	1998	創新是運用新的知識以提供消費者所需的新產品與服務。
Hoffman	1999	即便已出現在其他地方，但只要對組織而言是新的事物就可稱為創新。
McAdam et al.	2000	為個人或工作者因應環境改變，而以其創造能力回應環境的過程，透過技術與生產上的流程改善以及新產品的設計與開發，使產品、流程或程序改造的過程。

表 2.5 組織創新的相關定義(續)

學 者	年 代	定 義
Schumpeter	2002	創新是企業利用資源，以新的生產方式來滿足市場的需求，且是經濟成長的原動力。
Delmas	2002	創新能力和文化、組織及領導者有連結。
蔡啟通	民86	企業由外部引進或內部產生之各項在規劃、組織、用人、領導與控制等管理創新，以及在產品、製程及設備等技術創新。這種觀點明確的表達了創新來源可能從內部產生，也可以是外來的。
黃佑安	民86	組織創新是個人或社會系統所接受、發展和執行新創意的過程。
邱淑芬、張莉慧、陳雲隆	民92	創新為事業單位從事新產品、服務或製程的創造過程。
楊仁壽、卓秀足、俞慧芸	民98	組織對於新想法或新行為的採用，其過程有可能是產生自內部或自外部引進，內容含蓋產品與服務、生產流程、作業程序與技術、管理決策等。
王俊翔	民98	員工知覺組織使用新的管理技巧、方法及新技術或服務，能提高企業競爭力及利潤，以取得競爭優勢的程度。

資料來源：部分參考王俊翔(民98)，信任關係、工作滿足、知識分享與組織創新關係之研究-以新竹地區資訊業者為例，南華大學企業管理系管理科學研究所碩士論文。

組織創新的研究已發展了一段時間，但是有關於組織創新的定義與界定目前仍未有確切的定論(Wolfe, 1994)，但是由上述文獻歸納得知，組織創新的重點在於創造組織新的創意、想法以及新的價值，舉凡企業經營範疇內，如產品或服務、生產流程、作業程序或技術、業務、管理原則、程序、實務作為等所有事務所產生的新觀念，並能妥善運用及影響組織，為組織創造正面的效益，皆可稱為組織創新。

#### 2.4.2 組織創新的類別

組織創新含蓋的範圍十分廣泛，其定義尚未有一致的定論，而創新可以從多元面向的觀點來加以研究。過去學者為了探討組織採用創新的行為與創新的決定因素，而將創新加以分類，經彙整過去學者對於創新的分類如表2.6所示。

表 2.6 組織創新的類別

學 者	年 代	創 新 之 分 類
Daft	1978	1.管理創新 2.技術創新
Kimberly & Evanisko	1981	1.管理創新 2.技術創新
Dewar & Dutton	1986	1.躍進式創新 2.漸進式創新
Tushman & Nadler	1986	1.微變型創新 2.綜合型創新 3.跳蛙型創新
Damanpour	1991	1.管理創新 2.技術創新
Higgins	1995	1.產品創新 2.製程性創新 3.行銷性創新 4.管理創新
Tsai, Huang, & Kao	2001	1.管理創新 2.技術創新



表 2.6 組織創新的類別(續)

學 者	年 代	創 新 之 分 類
Lin, Huang, & Tung	2004	1.管理創新 2.技術創新
黃佑安	民86	1.技術創新或管理創新 2.產品創新或製程創新 3.革命性創新或漸進性創新
江正信	民89	1.產品創新 2.技術創新 3.服務創新
蔡啟通、黃國隆、高泉豐	民90	1.管理創新 2.技術創新
劉嘉雄	民92	1.產品創新 2.製程創新 3.管理創新
吳建平	民95	1.產品創新 2.製程創新 3.管理創新
楊仁壽、卓秀足、俞慧芸	民98	1.管理創新 2.生產科技創新

資料來源：部分參考王俊翔(民98)，信任關係、工作滿足、知識分享與組織創新關係之研究-以新竹地區資訊業者為例，南華大學企業管理系管理科學研究所碩士論文。

由上述組織創新類別表可知，許多學者的研究著重於管理創新與技術創新，而本研究參考 Tsai et al.(2001)、Lin et al.(2004)、蔡啟通等人(民90)與王俊翔(98)的研究，並著重以管理與技術的創新作為本研究組織創新之衡量構面。

## 2.5 各構面之間的關聯性

此節將針對信任關係、工作滿足、知識分享與組織創新各構面之間的關聯性逐一探討。

### 2.5.1 信任關係與知識分享之關聯

知識是個人資產，有些人不願意與人分享知識，以避免他人危害到自身的權力與地位，所以知識分享必須是組織成員自願的行為而無法強迫，而信任是實施知識分享的重要關鍵。Liao et al. (2004)也認為管理者應該用心經營與員工之間的關係，因為當員工與組織的關係良好時，會更願意主動與同事分享自己的經驗與技術；若兩者的關係不良時，員工將會減少分享的意願，或是只願意在某些特殊情況下有條件的分享。正因為知識被視為個人資產，因此分享知識會有一定程度的風險，若雙方無法建立信任關係，則知識分享的過程將會難以進行。團隊合作要以信任為基礎，當組織成員間存在信任氣氛時，員工較容易自發性的產生利他或組織公民行為(Dirks & Ferrin, 2001)。過去的研究也指出信任是影響知識分享的一個重要因素，且信任能夠促進員工的知識分享與合作意願，並降低投機行為的發生(Nelson & Coopriider, 1996； Kim & Mauborgne, 1998； Droege & Anderson, 2003)。

### 2.5.2 信任關係與工作滿足之關聯

人際關係的建立與促進團隊合作的重要關鍵在於信任，組織成員間若能建立良好的信任風氣，表示成員之間的關係越融合，也表示員工認為組織與主管愈值得信賴，同事之間的信任程度愈高，則其工作滿意度也就越高，且在工作方面較能夠獲得同事的幫忙與支持。換言之，組織成員之間若不存在有信任關係，則成員之間的相處情況會感到不滿，因此員工的工作滿足就無法提升，進而將使組織系統崩潰。Flaheerty & Pappas (2000)以銷售人員所作的實證研究發現，信任對於工作滿足具有正向影響，葉景祥(民 96)以銀行業的研究也指出，員工對於組織的信任以及同事的信任對於員工的內在滿足與外在滿足均有顯著的正向影響，而

廖述賢、費吳琛、王儀雯(民 95)的研究則指出，同事之間的信任關係對於員工的內在滿足與外在滿足皆達到顯著水準，具有正向的影響。

### 2.5.3 信任關係與組織創新之關聯

信任他人意味著願意承擔可能遭受傷害的風險，因此在風險不能控制與監控的情況下，彼此的信任關係就顯得更重要。組織在推行知識分享的過程中，若成員之間的信任關係良好，才能使知識在組織內部傳遞及被成員所吸收，並且擴散至各個部門，而形成組織中流動的知識即為「知識流」，進而創造新的知識，對於組織的創新，將會有相當程度的影響。過去的研究也指出，組織內的成員間若存在信任關係，將會互相分享創造力及創新能力的相關資訊(Garbarino & Johnson, 1999; Berry, 2000)，因此，組織成員間存在信任關係愈高，對於組織創新將更有助益。

### 2.5.4 工作滿足與知識分享之關聯

知識分享屬於組織成員之間自發性的互動過程，無法以強迫的手段使其發生，唯有在組織成員心甘情願的情況下，才能將知識傳遞、重置以及創造新知識。Bock & Kim (2002)的實證研究指出，經濟上的報酬不能鼓勵知識分享行為，反而會讓員工覺得受到控制而不願將知識分享與他人。金承慧(民92)以工研院研發人員為研究對象，結果顯示研發人員的工作滿足對於個人的分享意圖具有顯著的正向影響，表示工作滿足程度越高的個人，其知識分享的意圖也越強。廖述賢等人(民95)、廖國鋒、吳建平(民96)及王俊翔(民98)的研究均顯示，組織成員的內在滿足與外在滿足對於知識分享的意願及行為皆有顯著的正向影響。

### 2.5.5 工作滿足與組織創新之關聯

員工的工作滿足程度高，對於組織會有高度的向心力，展現出繼續留職的工作意願，在面對工作時將會更積極投入，為組織創造更多價值，而這種主動積極的態度也會影響組織創新。Nerka, McGrath, & MacMillan (1996)探討員工工作滿足與創新績效之間的關連性，認為工作滿足會影響創新績效。Mumford (2000)發現創新能力與個人的工作期待等個人因素具有顯著影響。Delmas (2002)指出企業的創新與員工的工作滿足之間有相互動的影響。而國內的研究學者張宦民(民 93)以台灣上市電線電纜公司為研究對象，發現員工的工作滿意度與企業創新能力具有正向影響，吳建平(民 95)與王俊翔(民 98 均)認為員工的內在滿足與外在滿足對於組織創新皆具有顯著的正向影響。

### 2.5.6 知識分享與組織創新之關聯

知識分享是一種鼓勵交換知識與創造價值的過程，目的在於增進組織的競爭優勢(Liao et al., 2004)，知識經過不斷的交流、移轉與擴散運用，並透過組織間知識分享的過程，能夠累積成組織內部的知識，進而帶動組織創新，達成知識分享目標，故知識分享是引導組織創新的正向力量(Connelly & Kelloway, 2003)。Quinn, Anderson, & Finkelstein (1996)認為組織創新能力的來源之一，來自於組織成員間知識分享過程，所獲得的資訊與回饋、知識的成長、與經驗的累積等。吳建平(民95)對國內電子業、金融人壽業及物流業所做的研究結果也顯示，知識分享對於產品創新、製程創新及管理創新皆有顯著的正向影響。

### 2.5.7 信任關係、工作滿足、知識分享與組織創新之關聯

綜合前述信任關係、工作滿足、知識分享與組織創新等變數之間關聯性的相關文獻得知，知識分享達成與否受到信任關係與工作滿足之影響甚深，且知識分享能促進組織創新。因此本研究認為組織成員之間的信任關係與工作滿足程度對於知識分享的影響呈正向關係，隨著知識在組織成員中不斷內化與外化的轉換過程，累積或創造新的組織知識，進一步帶動組織的創新。

過去的研究指出，組織成員間的信任關係對於工作滿足有顯著的影響(葉景祥，民 96)，組織成員工作滿足的提升將有助知識分享(吳建平，民 95；廖述賢等人，民 95；游明益，民 97)，亦有助於組織的創新(Delmas, 2002; 張宦民，民 93；吳建平，民 95)，且組織成員間的知識分享對於組織創新有顯著的影響(Connelly & Kelloway, 2003；王俊翔，民 98)。換句話說，組織成員之間存在信任關係，在工作上較能夠凝聚向心力，促使工作滿足的提升，進而將會促進團隊合作與分享創造力及創新能力，有助於組織的創新。

因此，知識分享是否在信任關係、工作滿足與組織創新之間扮演中介角色；及工作滿足是否為信任關係、知識分享與組織創新之間的中介變數，是本研究需要加以驗證的事項。

## 第三章 研究方法

本章綜合前述章節研究動機及目的、相關文獻探討，建構本文研究架構、研判變項，進而提出研究假設及問卷，經回收問卷，以 SPSS 12.0(Statistical Package for Social Science) 統計軟體進行資料統計與分析。本章節計分五個部分，依序介紹研究方法，內容包括研究架構、研究假設、各衡量構面之操作型定義與衡量工具、研究對象與抽樣方法、資料分析方法，茲說明如後。

### 3.1 研究架構

根據上述文獻探討，本研究認為機關之組織創新將受到信任關係、工作滿足、知識分享等因素的影響，故將上述因素與組織創新之間的關係加以探討，並回顧過去文獻，詳細研析與綜合歸納後，建立研究假設以形成本研究之研究架構，如圖 3.1 所示。

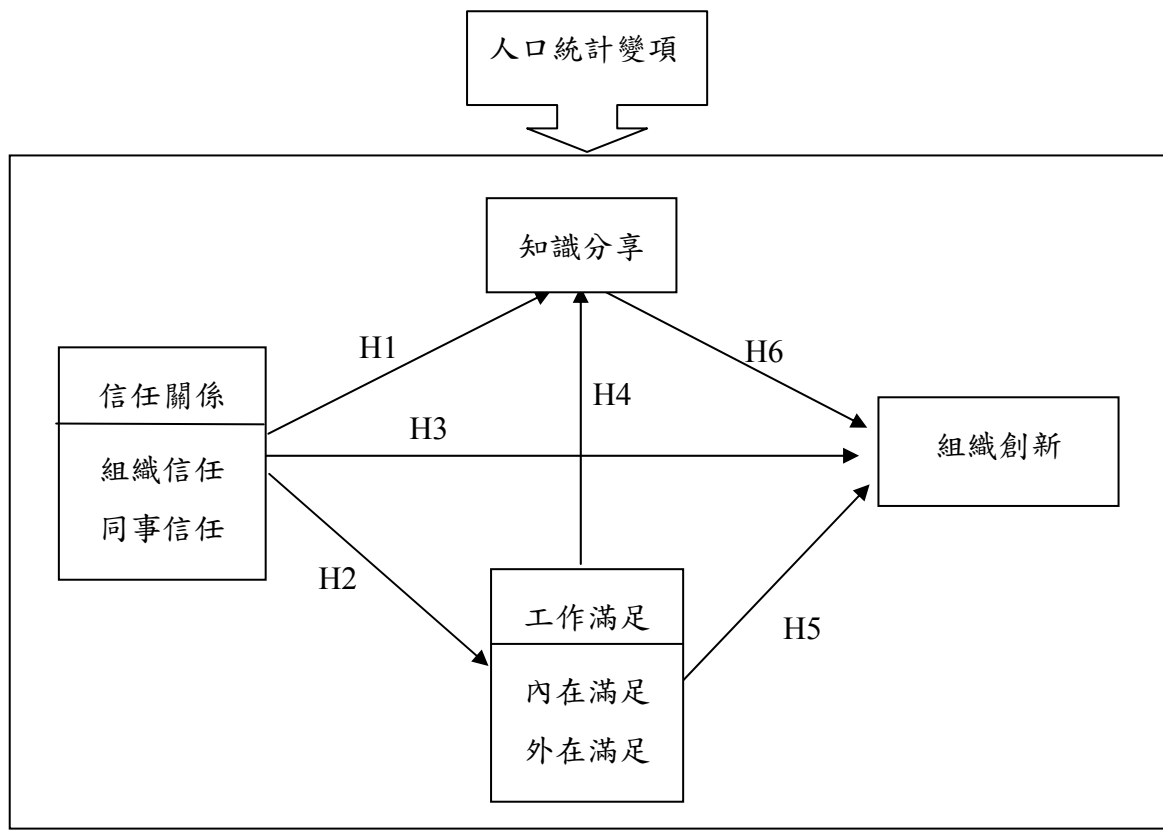


圖 3.1 本研究之研究架構圖

### 3.2 研究假設

本研究透過回顧過去各構面的相關文獻，建立 10 個假設，整理如下：

**H1：信任關係對於知識分享有顯著的正向影響。**

H1a：組織信任對於知識分享有顯著的正向影響。

H1b：同事信任對於知識分享有顯著的正向影響。

**H2：信任關係對於工作滿足有顯著正向影響。**

H2a：組織信任對於內在滿足有顯著的正向影響。

H2b：組織信任對於外在滿足有顯著的正向影響。

H2c：同事信任對於內在滿足有顯著的正向影響。

H2d：同事信任對於外在滿足有顯著的正向影響。

- H3：信任關係對於組織創新有顯著正向影響。**
- H3a：組織信任對於組織創新有顯著的正向影響。
- H3b：同事信任對於組織創新有顯著的正向影響。
- H4：工作滿足對於知識分享有顯著正向影響。**
- H4a：內在滿足對於知識分享有顯著的正向影響。
- H4b：外在滿足對於知識分享有顯著的正向影響。
- H5：工作滿足對於組織創新有顯著正向影響。**
- H5a：內在滿足對於組織創新有顯著的正向影響。
- H5b：外在滿足對於組織創新有顯著的正向影響。
- H6：知識分享對於組織創新有顯著正向影響。**
- H7：信任關係會透過知識分享的中介效果影響組織創新。**
- H8：工作滿足會透過知識分享的中介效果影響組織創新。**
- H9：信任關係會透過工作滿足的中介效果影響知識分享。**
- H10：信任關係會透過工作滿足的中介效果影響組織創新。**

### 3.3 各衡量構面之操作型定義與衡量工具

本研究利用問卷調查做為衡量工具，對地方審計機關人員收集問卷資料，而問卷的題項是引用各構面的相關文獻，並依研究目的及審計機關之業務性質加以修改編製而成。問卷的衡量方式，依受測者對題意填寫個人所認知之想法與感受，採用李克特(Likert)的 5 點尺度量表，以不記名方式，由受測者依「非常同意」、「同意」、「普通」、「不同意」、至「非常不同意」等選項加以勾選，計分分別以 5、4、3、2、1 分表示，分數越高代表受測者對於題項的知覺程度越高，表示同意的程度越強烈(問卷見附錄一)。以下分述各衡量構面之操作型定義，並彙整如表 3.1 所示。



### 3.3.1 信任關係

本研究採取 Galford & Drapeau (2003)與林鈺琴(民 85)的分類觀點，參考王儀雯(民 94)、謝哲豪(民 95)與王俊翔(民 98)的研究問卷後予以修正，經因素分析萃取出 2 個主要因素，分別命名為組織信任與同事信任，其中組織信任為 9 個題項，同事信任為 5 個題項，以作為本研究信任關係變數之衡量。以下分述組織信任與同事信任之操作型定義：

1. 組織信任：本研究將組織信任定義為員工對於組織與主管的信任程度，包括員工對組織發展的信心、知覺組織對待員工與照顧員工需求、公正態度、升遷機會、信賴主管的領導能力、處事能力、決策訂定的程度。
2. 同事信任：本研究將同事信任定義為員工信任同事的程度，包括員工信賴同事的工作能力、品德、言行以及同事間互助合作的程度。

### 3.3.2 工作滿足

在工作滿足方面，本研究參考王耀德、楊千、王桂英(民 90)等學者翻譯自 Weiss et al. (1967)所編製明尼蘇達滿意問卷之短式問卷以及王儀雯(民 94)、吳建平(民 95)與王俊翔(民 98)的研究問卷後予以修正，經因素分析萃取出 2 個主要因素，分別命名為內在滿足與外在滿足，其中內在滿足為 6 個題項，外在滿足為 7 個題項，以作為本研究工作滿足變數之衡量。以下分述內在滿足與外在滿足之操作型定義：

1. 內在滿足：本研究將內在滿足定義為個人對於本身工作內在層面的密切關係，包括對於本身的能力發揮、成就感、自主與回饋性、掌握控制感等所得到的滿意程度。
2. 外在滿足：本研究將外在滿足定義為個人對於本身工作外在層面的密切關係，包括對於同事情誼、工作環境、待遇、升遷制度、工作量、

領導方式、組織政策與措施等所得到的滿意程度。

### 3.3.3 知識分享

本研究採用 Bock & Kim (2002)的觀點，並參考黃銘廷(民 91)、陳進江(民 93)與王俊翔(民 98)的研究發展 10 個題項，經因素分析萃取出 1 個因素，著重於知識分享的意願與行為，來作為知識分享變數的衡量。本研究知識分享之操作型定義為專業知識擁有者在心態上願意將自己的工作經驗、思維模式、查核技術、溝通技巧等，傳遞或幫助他人，並且希望他人瞭解後能實際應用於工作上的程度。

### 3.3.4 組織創新

本研究採取 Tsai et al. (2001)、Lin et al. (2004)與蔡啟通等人(民 90)的分類觀點，並參考劉嘉雄(民 92)、吳建平(民 95)與王俊翔(民 98)的研究發展衡量題項 12 題，經因素分析萃取出 1 個因素，著重於管理與技術的創新，來作為組織創新變數的衡量。本研究組織創新之操作型定義為員工知覺組織將新的管理技巧與方法、新型態的技術或方法導入組織，並提供一套新的作業程序或服務流程，提升組織績效，達成組織目標的程度。

表 3.1 各衡量構面之操作型定義

構面		構面定義	參考文獻
信任關係	組織信任	員工對於組織與主管的信任程度，包括員工對組織發展的信心、知覺組織對待員工與照顧員工需求、公正態度、升遷機會、信賴主管的領導能力、處事能力、決策訂定的程度。	Galford & Drapeau (2003); 林鈺琴(民 85); 王儀雯(民 94); 謝哲豪(民 95); 王俊翔(民 98)
	同事信任	員工信任同事的程度，包括員工信賴同事的工作能力、品德、言行以及同事間互助合作的程度。	
工作滿足	內在滿足	為個人對於本身工作內在層面的密切關係，包括對於本身的能力發揮、成就感、自主與回饋性、掌握控制感等所得到的滿意程度。	Weiss et al. (1967); 王耀德等 (民90); 王儀雯(民94); 吳建平(民95); 王俊翔(民98)
	外在滿足	個人對於本身工作外在層面的密切關係，包括對於同事情誼、工作環境、待遇、升遷制度、工作量、領導方式、組織政策與措施等所得到的滿意程度。	
知識分享	知識分享	專業知識擁有者在心態上願意將自己的工作經驗、思維模式、查核技術、溝通技巧等，傳遞或幫助他人，並且希望他人瞭解後能實際應用於工作上的程度。	Bock & Kim (2002); 黃銘廷(民 91); 陳進江(民 93); 王俊翔(民 98)
組織創新	組織創新	員工知覺組織將新的管理技巧與方法、新型態的技術或方法導入組織，並提供一套新的作業程序或服務流程，提升組織績效，達成組織目標的程度。	Tsai et al. (2001); Lin et al. (2004); 蔡啟通(民90); 劉嘉雄(民92); 吳建平(民95); 王俊翔(民98)

資料來源：本研究整理

### 3.4 研究對象與抽樣方法

本節將依序介紹本研究之研究對象、前測及正式問卷的抽樣程序。

#### 3.4.1 研究對象

知識是個人權力與價值的來源，組織成員通常不願意將所學習的內隱知識表達出來與他人分享，將知識視為個人資產，以避免因知識分享而損害自身的職位與升遷，對於知識分享通常抱持著排斥的心理，進而影響組織創新，在公務機關亦是如此。因此本研究以審計部臺灣省基隆市、臺北縣、宜蘭縣、桃園縣、新竹縣、新竹市、苗栗縣、臺中縣、臺中市、彰化縣、南投縣、雲林縣、嘉義縣、嘉義市、臺南縣、臺南市、高雄縣、屏東縣、花蓮縣、臺東縣等 20 縣市審計室（不包括審計部、交通建設審計處、教育農林審計處、臺北市及高雄市審計處）之審計、稽察人員為研究對象，鑒於查核技術與方法的內隱知識對於審計人員專業能力養成而言意義重大，擁有更豐富的專業知識便能具有更敏銳的洞察力，且較易受到上司的注意。這種知識過度集中而未能透過知識分享轉化為組織的知識，將會影響組織創新的推行。因此本研究希望透過實證研究分析的結果，期能對組織在推動知識分享及組織創新方面提出一些實務上的建議。

#### 3.4.2 前測

本研究實施資料蒐集是以問卷調查的方式，在進行正式問卷施測前，首先請審計部臺灣省嘉義縣、嘉義市及雲林縣等審計室之審計、稽察同仁協助進行前測，以確定問卷各構面是否具有內部一致性，共計發放前測問卷 30 份，全部回收，並以信度分析檢定前測問卷之信度。依據 Willian 等(1988)認為 Alpha 值大於 0.7 以上為高信度，本前測問卷各構面

之 Cronbach's  $\alpha$  值皆高於 0.7，表示問卷各構面具有良好的內部一致性，因此問卷不需要修改，前測樣本經信度及效度分析結果彙整如表 3.2 及表 3.3 所示。

表 3.2 前測樣本之信度分析

衡 量 構 面	Cronbach's $\alpha$
信任關係	0.945
工作滿足	0.905
知識分享	0.952
組織創新	0.899
整體信度：0.965	

資料來源：本研究整理

表 3.3 前測樣本之 KMO 檢定與效度分析

變 項	KMO 取樣 適切性量數	Bartlett 球形檢定			累積解釋 變異量
		近似卡方分配	自由度	顯著性	
信任關係	0.777	400.406	91	0.000	79.212
工作滿足	0.763	254.520	78	0.000	71.734
知識分享	0.846	289.232	45	0.000	71.289
組織創新	0.703	226.016	66	0.000	73.006

資料來源：本研究整理

### 3.4.3 正式調查

本研究正式問卷施測期間為 98 年 10 月 26 日至 11 月 13 日止，以普查之調查方式，共計寄發 320 份正式問卷如表 3.4，總計回收 303 份，扣除填答不完整、個人資料不全或全部勾選同一選項等無效問卷 11 份後為 292 份，再扣除以相關迴歸分析將標準差超過 3 之數值的問卷 41 份，有效樣本數共計 251 份，有效樣本回收率為 78.44%。

表 3.4 各單位樣本資料表

單位名稱	份數	單位名稱	份數
基隆市審計室	17	南投縣審計室	15
臺北縣審計室	27	雲林縣審計室	15
宜蘭縣審計室	14	嘉義縣審計室	16
桃園縣審計室	18	嘉義市審計室	14
新竹縣審計室	14	臺南縣審計室	16
新竹市審計室	12	臺南市審計室	19
苗栗縣審計室	14	高雄縣審計室	17
臺中縣審計室	20	屏東縣審計室	14
臺中市審計室	14	花蓮縣審計室	14
彰化縣審計室	17	臺東縣審計室	13
總計 320 份			

資料來源：本研究整理

### 3.5 資料分析方法

本研究為期瞭解各變項間之差異與因果關係，對施測回收之問卷，經檢視刪除廢卷後，運用SPSS12.0版統計套裝軟體做為分析工具。依據本研究目的與研究假設需要，採用描述性統計、信度分析、因素分析、相關分析、迴歸分析、集群分析與區別分析等統計方法，分別對各項問題進行考驗，是否達顯著水準。茲分述其內容如下：

#### 3.5.1 描述性統計

本研究的描述性統計分析(Descriptive Statistics Analysis)是為了瞭解樣本結構特性，以SPSS 統計套裝軟體產生之次數分配，分析受測者對於各問項的認知。再加以平均數探討信任關、工作滿足、知識分享、組織創新及其子構面等認知差異性。因此進行描述性統計分析，內容包含樣本之性別、年齡、教育程度、審計年資及職務狀況，觀察結果將有助於初步瞭解研究對象的特性，其中性別及教育程度等 2 項，運用獨立樣本 T 檢定；年齡、審計年資及職務等 3 項，運用單因子變異數分析(One-Way ANOVA)之統計方法，以分析不同屬性項目的差異性。

#### 3.5.2 信度分析

信度分析(Reliability Analysis)係為瞭解衡量問卷各構面問題項之可信度或穩定性，亦即題項測量結果的同質性或一致性之衡量指標。常見的信度類型包括：「再測(Test-Retest)信度」、「複本(Alternative -Form)信度」、「評分者(Rater) (外部一致性)信度」與「內部一致性(Internal Consistency)信度」，其中最廣為採行的信度指標為「內部一致性信度」中之Cronbach's  $\alpha$  信度係數 (Cronbach, 1951)。本研究採 Cronbach's  $\alpha$  值做為檢定信度的依據。若 Cronbach's  $\alpha$  值大於或等於 0.7，屬於高信度，表

示問卷設計佳；介於 0.35 與 0.7 之間，屬於中信度，表示問卷可以接受；低於 0.35，則為低信度，問卷須修正(Guieford, 1965；Joseph, Rolph & Ronald, 1987；榮泰生，民 95)。

### 3.5.3 因素分析

因素分析(Factor Analysis) 是一種探討原始變數間的交互影響關係，用來反映隱藏因素或建構(Construct)的存在。透過數學工具來簡化資料的方法，將縮減後之題項轉化成有概念化意義的因素，再以因素加權後求出變數，著重在如何解釋變數之間的關係，是「共變異數(Covariance)」導向的統計方法。因素分析依其目的可分為探索性因素分析(Exploratory Factor Analysis；EFA)及驗證性因素分析(Confirmatory Factor Analysis；CFA)。本研究屬前者探索性因素分析，在進行因素分析前，為確定樣本的分析效果及是否適合進行因素分析，須先對樣本進行 MSA(Measures of Sampling Adequacy)、KMO (Kaiser-Meyer-Olkin)取樣適切性檢定與巴氏球形檢定(Bartlett Test of Sphericity)。在因素萃取部分，本研究使用主成份分析(Principal Component Analysis；PCA)，以最大變異數法(Varimax)進行直交轉軸，對各構面進行因素分析，根據 Kaiser(1960)弱下限法(Weakest Lower Bound)，以相關係數矩陣分析時，萃取特徵值(Eigenvalue)大於 1 之因素。並為瞭解問項與構面的關聯性，本研究之共同性(Communality)及因素負荷量(Factor Loading)以 0.5 為判定題項是否刪除的標準，若因素負荷量低於 0.5 的問項，表示問項與構面的關聯性較小或沒有關聯，則無需保留。



### 3.5.4 相關分析

相關分析(Correlation Analysis)為檢驗變數之間的關聯性，可用來探討變數之間是否有線性關係，以及相關性的方向與強度，特別適用於變數皆為屬量變數的情況。其相關係數值介於-1.00~1.00 之間，愈接近+1 或-1 代表變項正向或負項之關聯情形愈顯著，相關係數接近 0 時則表示無線性相關。常見的相關分析類型包括：皮爾森積差相關(Pearson Product Moment Correlation Coefficient)、斯皮爾曼(Spearman's Rho)等級相關、肯特爾(Kendall's Tau)相關等。本研究採用 Pearson 積差相關係數來分析變數間相互依存關係的強度。

### 3.5.5 迴歸分析

迴歸分析(Regression Analysis)是研究自變數與依變數之間是否存在某種線性或非線性關係的一種統計分析方法，即用來衡量自變數，能夠預測依變數的程度。本研究利用迴歸分析來檢定自變項、中介變項對依變項、中介變項與依變項之影響程度，以驗證研究假設是否成立。

### 3.5.6 集群分析與區別分析

集群分析(Cluster Analysis)係將不同的樣本觀察值依相對距離的遠近加以分類成不同集群的一種統計分析方法。集群分析的方法，可分為：單一連鎖法(Single Linkage Methods)、完全連鎖法(Complete Linkage Methods)、中心法(Centroid Methods)、華德法(Ward's Methods)、K 平均數法(K-means Methods)。本研究採用華德法及 K 平均數法來進行集群分析。另再運用區別分析(Discriminate Analysis)來鑑定分群的效度及區別函數的鑑別能力。

## 第四章 資料分析與結果

本章係根據所蒐集的問卷資料，進行統計分析，再依據各研究變項所建立之假設問題，加以驗證，共分四部分：第一節進行描述性統計分析以瞭解樣本結構特性及背景資料；第二節是透過信度分析及因素分析來檢驗正式問卷的一致性、穩定性及正確性；第三節以相關分析檢驗研究變數之間的關聯性強度；第四節以迴歸分析驗證本研究的假設是否成立及研究變數之間的中介效果是否存在；第五節以集群分析與區別分析探討分群後之集群相互關係，與鑑定集群之效力及區別函數之鑑別能力。

### 4.1 描述性統計

本研究人口統計變項計有性別、年齡、教育程度、審計年資及職務等，其樣本之描述性統計資料如表 4.1 所示。

本次施測者 251 人樣本中背景資料狀況，其中以女性回收 132 份，占 52.6%，男性回收 119 份，占 47.4%，表示地方審計機關之審計人員女性多於男性；年齡以 31~40 歲占 39.4% 最多，41~50 歲占 36.3% 次之，51 歲以上占 17.5%，30 歲以下占 6.8% 最低；教育程度以大學(含專科)占 64.1% 最多，其次為研究所以上占 35.9%，表示審計人員的學歷相當高；審計年資以 5 年以下占 30.7% 最多，6~10 年及 11~15 年者各占 19.5% 居次，16~20 年占 18.3% 再次之，20 年以上占 12% 最低；職務狀況以審計(稽察)員占 46.2% 居多，審計、稽察占 31.1% 次之，主管占 22.7% 再次之。

表 4.1 樣本之描述性統計表

人 口 統 計 變 項		次 數	百 分 比 ( % )
性 別	男性	119	47.4
	女性	132	52.6
年 齡	30 歲以下	17	6.8
	31~40 歲	99	39.4
	41~50 歲	91	36.3
	51 歲以上	44	17.5
教 育 程 度	高中職(含以下)	0	0
	大學(含專科)	161	64.1
	研究所及以上	90	35.9
審 計 年 資	5 年以下	77	30.7
	6~10 年	49	19.5
	11~15 年	49	19.5
	16~20 年	46	18.3
	21 年以上	30	12.0
職 務	審計(稽察)員	116	46.2
	審計、稽察	78	31.1
	主管	57	22.7
總和		251	100

資料來源：本研究整理

另根據問卷回收的有效樣本資料，為瞭解信用關係、工作滿足、知識分享及組織創新各構面題項認知的感受程度，以描述性統計方法計算各題項樣本之平均值與標準差等數據結果，樣本的平均數都大於3，且以單一樣本檢定，在檢定值等於3的情況下，其『顯著性(雙尾)』之數值均小於顯著水準 $\alpha$ 而達顯著差異，表示樣本平均數可視為同意，詳細結果彙整如表4.2。

表 4.2 樣本之適合度檢定

構面	題項	平均數	標準差	檢定值=3 顯著性(雙尾)
信 任 關 係	1.當我需要幫助時，同事會伸出援手。	3.97	0.592	0.000***
	2.我對同事們的工作能力充滿信心。	3.96	0.578	0.000***
	3.我的同事會盡力幫助我解決工作上的困難。	3.84	0.664	0.000***
	4.大部分的同事是言行一致的。	3.71	0.673	0.000***
	5.大多數同事能依自己的專業能力處理公務。	4.02	0.517	0.000***
	6.主管會做出有利機關發展的明智決策。	3.83	0.629	0.000***
	7.主管不會犧牲同事的權利而換取自身利益。	3.66	0.734	0.000***
	8.主管會真誠的考量同事工作上需求。	3.69	0.687	0.000***
	9.主管會公平的對待員工。	3.57	0.720	0.000***
	10.機關會真心誠意的照顧員工，考量員工的需求。	3.53	0.723	0.000***
	11.機關會支持我解決工作上遭遇的困難。	3.55	0.721	0.000***
	12.機關會以公平的態度支持我。	3.52	0.734	0.000***
	13.我相信目前的工作可獲得升遷的機會。	3.35	0.714	0.000***
	14.在審計機關服務，工作是有保障的。	3.74	0.722	0.000***

表 4.2 樣本之適合度檢定(續)

構面	題 項	平均數	標準差	檢定值=3 顯著性(雙尾)
工 作 滿 足	1.我對於工作能自由判斷感到滿足。	3.62	0.673	0.000***
	2.我對於工作能作出明確決定感到滿足。	3.60	0.652	0.000***
	3.我對工作所帶來的成果感到滿足。	3.51	0.683	0.000***
	4.我對工作能夠發揮自己的能力感到滿足。	3.54	0.688	0.000***
	5.我對於工作能夠運用自己的方式來處理事情感到滿足。	3.56	0.619	0.000***
	6.我對努力工作能夠獲得稱讚感到滿足。	3.64	0.638	0.000***
	7.我對主管領導員工方式感到滿足。	3.51	0.677	0.000***
	8.我對於目前的工作量感到滿足。	3.23	0.786	0.000***
	9.我對於目前所獲得的報酬感到滿足。	3.44	0.709	0.000***
	10.我對於目前的工作環境感到滿足。	3.59	0.647	0.000***
	11.我對於主管做決策的能力感到滿足。	3.60	0.652	0.000***
	12.我對於機關執行政策的方法感到滿足。	3.33	0.644	0.000***
	13.我對於目前的升遷制度感到滿足。	3.21	0.691	0.000***
知 識 分 享	1.如果同事有問題請教我的時候，我會盡可能提供我的知識。	4.18	0.469	0.000***
	2.如果對機關有益，我會與同事分享知識。	4.14	0.501	0.000***
	3.我希望未來能有更多的機會能與同事分享我的知識。	4.07	0.517	0.000***
	4.我會嘗試以更有效率的方式來分享我的知識。	3.95	0.585	0.000***
	5.如果同事會有所回饋，我會與同事分享我的知識。	4.05	0.535	0.000***
	6.我會協助同事與轄審機關溝通，以建立良好的關係。	3.92	0.611	0.000***
	7.我會鼓勵同事提出好的看法及建議，以提昇整體服務水準。	3.96	0.568	0.000***

表 4.2 樣本之適合度檢定(續)

構面	題項	平均數	標準差	檢定值=3 顯著性(雙尾)
知識分享	8.我會提供建設性的意見，以幫助同事提昇服務水準。	3.91	0.569	0.000***
	9.我會幫助同事解決工作上問題。	4.01	0.525	0.000***
	10.我會與同事分享新的審計知識。	3.94	0.587	0.000***
組織創新	1.本機關常會提出一些能被採納的新審計意見。	3.40	0.580	0.000***
	2.本機關所提出的新審計意見常引起其他審計機關之仿效。	3.42	0.583	0.000***
	3.本機關同仁常會提出許多新審計方法與技術，來提昇審計品質。	3.42	0.617	0.000***
	4.本機關會引進新的審計方法與技術來提高組織績效。	3.42	0.597	0.000***
	5.本機關常會嘗試不同的審計方法與技術來加速達到機關目標。	3.50	0.561	0.000***
	6.本機關能自行發展出更具效率的審計方法與技術。	3.37	0.601	0.000***
	7.本機關能依服務對象的需求，彈性提供所需的諮詢或服務項目。	3.45	0.663	0.000***
	8.本機關所使用的新審計方法與技術總能引起其他審計機關之仿效。	3.37	0.594	0.000***
	9.本機關會適時調整同仁的工作，以利目標的達成。	3.44	0.681	0.000***
	10.本機關主管會採用新的領導方式來帶領員工完成任務。	3.43	0.668	0.000***
	11.本機關現有的審計作業程序較以往改善且獲得成效。	3.47	0.671	0.000***
	12.本機關積極採行可以改善組織績效的新決策。	3.47	0.628	0.000***

\*P<0.05、\*\*P<0.01、\*\*\*P<0.001

資料來源：本研究整理

由上表得知，在信任關係構面中，以題項「5.大多數同事能依自己的專業能力處理公務。」的平均數最高達 4.02，而題項「13.我相信目前的

工作可獲得升遷的機會。」平均數 3.35 最低，表示公務的處理能運用專業能力，且工作能力能獲得同事的信任，惟對於獲得升遷的機會與目前工作的關聯則有較低的認同。

在工作滿足構面中，以題項「6.我對努力工作能夠獲得稱讚感到滿足。」的平均數 3.64 最高，而題項「13.我對於目前的升遷制度感到滿足。」平均數 3.21 最低，表示地方審計人員對於努力工作被上級長官肯定有較高滿足，而對於目前的升遷制度感到較不滿足。

在知識分享構面中，以題項「1.如果同事有問題請教我的時候，我會盡可能提供我的知識。」的平均數高達 4.18，而題項「8.我會提供建設性的意見，以幫助同事提昇服務水準。」平均數亦高達 3.91 最低，表示地方審計人員對於知識分享均持正面看法，且樂於提供知識與同事分享。

在組織創新構面中，以題項「5.本機關常會嘗試不同的審計方法與技術來加速達到機關目標。」平均數 3.50 最高，而題項「6.本機關能自行發展出更具效率的審計方法與技術；8.本機關所使用的新審計方法與技術總能引起其他審計機關之仿效。」平均數 3.37 最低，表示地方審計人員為達成組織目標及提昇績效，對尋求創新的方法與技術有較高認知，惟對於發展出新的審計技術與方法則有較低的認同，顯示地方審計機關對於查核方法的創新雖有認知，惟成效仍有待加強。

## 4.2 因素分析與信度分析

研究之衡量工具須具備高的信度與效度，才能精確反映樣本的真實現象，進行統計分析之分析結果才具有策略涵意。此節將利用因素分析萃取出潛在因素，並進行資料縮減之後，再透過信度分析檢驗問卷各構面的可靠性，即衡量結果之內部一致性或穩定性。

#### 4.2.1 因素分析

本研究採探索性因素分析來驗證各構面的建構效度，以確保各構面的穩定性與解釋力。在對變數進行因素分析前，應對樣本進行取樣適切量數 MSA、KMO 與巴氏球形檢定(Bartlett Test of Sphericity)，以確定適合進行因素分析。在因素萃取時，採用主成份分析法，以最大變異數法進行直交轉軸，使各因素的代表意義更明顯。本研究對各構面作因素分析，各構面的 KMO 取樣適切量數均高於 0.9，根據 Kaiser(1974)所指執行因素分析的 KMO 統計量大小判斷原則，其因素分析適合性屬極佳的，代表變項之間適合進行因素分析。

經轉軸之因素矩陣達到簡單的結構標準後，須對各因素所代表之意義進行解釋，作為萃取因素命名的依據。各構面題項經因素分析結果，包括共同性、轉軸後因素負荷量、特徵值、累積解釋變異量及 KMO 值彙整詳表 4.3~4.6，分述如下：

1. 信任關係：此部分問題共有 14 題，經由主成份法，14 個題項之共同性介於 0.537~0.794，題項之因素負荷量皆高於 0.5，不用刪除任何題項，可以萃取出 2 個主要因素，經過直交轉軸後，因素一的題目有 9 題，分別為第 6 至 14 題，可解釋 38.73%的變異量；因素二的題目有 5 題，分別為第 1 至 5 題，可解釋 29.21%的變異量，依據題目的特性，分別命名為組織信任與同事信任，特徵值分別為 7.694 與 1.818，累計解釋變異量為 67.943%，KMO 值為 0.927，皆達到建議之水準。



表 4.3 信任關係之因素分析

題 項	共同性	轉軸後因素負荷量	特徵值	累積解釋變異量	因素命名
6. 主管會做出有利機關發展的明智決策。	0.672	0.612	7.694	38.730%	組織信任
7. 主管不會犧牲同事的權利而換取自身利益。	0.628	0.663			
8. 主管會真誠的考量同事工作上需求。	0.682	0.701			
9. 主管會公平的對待員工。	0.731	0.783			
10. 機關會真心誠意的照顧員工，考量員工的需求。	0.719	0.823			
11. 機關會支持我解決工作上遭遇的困難。	0.774	0.849			
12. 機關會以公平的態度支持我。	0.794	0.868			
13. 我相信目前的工作可獲得升遷的機會。	0.609	0.772			
14. 在審計機關服務，工作是有保障的。	0.537	0.700			
1. 當我需要幫助時，同事會伸出援手。	0.711	0.819			
2. 我對同事們的工作能力充滿信心。	0.719	0.824			
3. 我的同事會盡力幫助我解決工作上的困難。	0.773	0.855			
4. 大部分的同事是言行一致的。	0.548	0.688			
5. 大多數同事能依自己的專業能力處理公務。	0.615	0.740			
KMO 取樣適切量數=0.927 Bartlett 球形檢定 近似卡方分配=2606.819，自由度=91， $p=0.000$					

資料來源：本研究整理

2. 工作滿足：此部分問題共有 13 題，經由主成份法，13 個題項之共同性介於 0.506~0.760，題項之因素負荷量皆高於 0.5，不用刪除任何題項，可以萃取出 2 個主要因素，經過直交轉軸後，因素一的題目有 6

題，分別為第 1 至 6 題，可解釋 33.48% 的變異量；因素二的題目有 7 題，分別為第 7 至 13 題，可解釋 29.90% 的變異量，依據題目的特性，分別命名為內在滿足與外在滿足，特徵值分別為 7.093 與 1.146，累計解釋變異量為 63.380%，KMO 值為 0.913，皆達到建議之水準。

表 4.4 工作滿足之因素分析

題 項	共同性	轉軸後因 素負荷量	特徵值	累積解釋 變異量	因素命名
1. 我對於工作能自由判斷感到滿足。	0.639	0.736	7.093	33.480%	內在滿足
2. 我對於工作能作出明確決定感到滿足。	0.725	0.816			
3. 我對工作所帶來的成果感到滿足。	0.760	0.840			
4. 我對工作能夠發揮自己的能力感到滿足。	0.731	0.798			
5. 我對於工作能夠運用自己的方式來處理事情感到滿足。	0.701	0.753			
6. 我對努力工作能夠獲得稱讚感到滿足。	0.506	0.559			
7. 我對主管領導員工方式感到滿足。	0.643	0.602	1.146	63.380%	外在滿足
8. 我對於目前的工作量感到滿足。	0.639	0.774			
9. 我對於目前所獲得的報酬感到滿足。	0.628	0.752			
10. 我對於目前的工作環境感到滿足。	0.529	0.701			
11. 我對於主管做決策的能力感到滿足。	0.615	0.624			
12. 我對於機關執行政策的方法感到滿足。	0.602	0.659			
13. 我對於目前的升遷制度感到滿足。	0.524	0.641			
KMO 取樣適切量數=0.913 Bartlett 球形檢定 近似卡方分配=2053.788，自由度=78， $p=0.000$					

資料來源：本研究整理

3. 知識分享：此部分問題共有 10 題，經由主成份法，10 個題項之共同性介於 0.529~0.702，題項之因素負荷量皆高於 0.5，不用刪除任何題項，可以萃取出 1 個主要因素，題項與構面分類一致，命名為知識分享，特徵值為 6.298，解釋變異量為 62.980%，KMO 值為 0.918，皆達到建議之水準。

表 4.5 知識分享之因素分析

題 項	共同性	因 素 負 荷 量	特徵值	解 釋 變 異 量	因素命名
1. 如果同事有問題請教我的時候，我會盡可能提供我的知識。	0.529	0.727	6.298	62.980%	知識分享
2. 如果對機關有益，我會與同事分享知識。	0.650	0.806			
3. 我希望未來能有更多的機會能與同事分享我的知識。	0.702	0.838			
4. 我會嘗試以更有效率的方式來分享我的知識。	0.652	0.808			
5. 如果同事會有所回饋，我會與同事分享我的知識。	0.576	0.759			
6. 我會協助同事與轄審機關溝通，以建立良好的關係。	0.629	0.793			
7. 我會鼓勵同事提出好的看法及建議，以提昇整體服務水準。	0.687	0.829			
8. 我會提供建設性的意見，以幫助同事提昇服務水準。	0.622	0.789			
9. 我會幫助同事解決工作上問題。	0.595	0.771			
10. 我會與同事分享新的審計知識。	0.657	0.810			
KMO 取樣適切量數=0.918 Bartlett 球形檢定 近似卡方分配=1781.264，自由度=45， $p=0.000$					

資料來源：本研究整理

4. 組織創新：此部分問題共有 12 題，經由主成份法，除了「7.本機關能依服務對象的需求，彈性提供所需的諮詢或服務項目。」(共同性為 0.493)其餘題項之共同性介於 0.549~0.653，題項之因素負荷量皆高於 0.5，刪除 1 個題項，萃取出 1 個主要因素，題項與構面分類一致，命名為組織創新，特徵值為 6.598，解釋變異量為 59.985%，KMO 值為 0.923，皆達到建議之水準。

表 4.6 組織創新之因素分析

題 項	共同性	因 素 負 荷 量	特徵值	解 釋 變 異 量	因素命名
1. 本機關常會提出一些能被採納的新審計意見。	0.563	0.758	6.598	59.985%	組織創新
2. 本機關所提出的新審計意見常引起其他審計機關之仿倣。	0.587	0.773			
3. 本機關同仁常會提出許多新審計方法與技術，來提昇審計品質。	0.610	0.786			
4. 本機關會引進新的審計方法與技術來提高組織績效。	0.611	0.781			
5. 本機關常會嘗試不同的審計方法與技術來加速達到機關目標。	0.636	0.791			
6. 本機關能自行發展出更具效率的審計方法與技術。	0.585	0.760			
*7. 本機關能依服務對象的需求，彈性提供所需的諮詢或服務項目。	0.493	0.702			
8. 本機關所使用的新審計方法與技術總能引起其他審計機關之仿倣。	0.573	0.761			
9. 本機關會適時調整同仁的工作，以利目標的達成。	0.602	0.775			

表 4.6 組織創新之因素分析(續)

題 項	共同性	因 素 負 荷 量	特 徵 值	解 釋 變 異 量	因 素 命 名
10. 本機關主管會採用新的領導方式來帶領員工完成任務。	0.549	0.739	6.598	59.985%	組織創新
11. 本機關現有的審計作業程序較以往改善且獲得成效。	0.592	0.778			
12. 本機關積極採行可以改善組織績效的新決策。	0.653	0.815			
KMO 取樣適切量數=0.923 Bartlett 球形檢定 近似卡方分配=1833.533，自由度=55， $p=0.000$					

註：\*為刪除之題項

資料來源：本研究整理

#### 4.2.2 信度分析

信度分析為測量結果受到機率影響的程度，也是測驗結果的一致性程度，主要以 Cronbach's  $\alpha$  值作為判斷準則。本研究針對信任關係、工作滿足、知識分享、組織創新及其子構面進行 Cronbach's  $\alpha$  分析，結果顯示各構面的 Cronbach's  $\alpha$  值皆高於 0.8，超過 Hair et al.(1998)所建議的 0.7 之標準，且整體的 Cronbach's  $\alpha$  值為 0.972，表示問卷各構面一致性程度很高，具有良好的信度。分析結果彙整如表 4.7 所示。

表 4.7 信度分析結果

衡 量 構 面	Cronbach's $\alpha$
信任關係	0.936
組織信任	0.935
同事信任	0.880
工作滿足	0.929
內在滿足	0.903
外在滿足	0.879
知識分享	0.934
組織創新	0.933
整體信度：0.972	

資料來源：本研究整理

以上本研究針對蒐集樣本進行信度分析與因素分析結果，各構面的 Cronbach's  $\alpha$  值皆高於 0.8，表示問卷的內部一致性高，具有可信度。另在探索性因素分析方面，各題項的共同性與因素負荷量皆高於 0.5，顯示問卷各構面有足夠的穩定性與解釋力，代表問卷具有良好的建構效度。因此，本研究即以所萃取之因素變項及因素分析所獲得之因素分數，並利用各項變項作為以下相關、迴歸分析、集群分析與區別分析的依據。

#### 4.2.3 各研究構面受審計、稽察人員背景因素影響分析

藉由前節的分析結果，接著探討具有不同個人背景因素的地方審計、稽察人員是否會對信任關係、工作滿足、知識分享及組織創新等研究構面的認知與感受有顯著差異。以下就各研究構面對地方審計、稽察人員個人背景因素作獨立樣本 T 檢定與單因子變異數分析之 Scheffe 檢

定，以了解不同的審計、稽察人員在各研究構面感受的差異情形。

由表 4.8 得知，不同性別、年齡及教育程度區隔的地方審計機關之審計(稽察)人員在「組織信任」構面中的感受具有顯著差異。其中存有顯著差異者，經比較各背景因素區隔平均數差異情形，發現男性的平均數大於女性的平均數；「30 歲以下」的平均數大於「31-40」與「41-50」的平均數、「51 歲以上」的平均數大於「31-40」的平均數；「研究所及以上」的平均數大於「大學(含專科)」的平均數。

由表 4.9 得知，不同性別、年齡、教育程度、審計年資及職務區隔的地方審計機關之審計(稽察)人員在「同事信任」構面中的感受並無顯著差異。

由表 4.10 得知，僅有年齡區隔的地方審計機關之審計(稽察)人員在「內在滿足」構面中的感受具有顯著差異。其中「31-40」與「51 歲以上」之間有顯著差異，且「51 歲以上」的平均數大於「31-40」的平均數。

由表 4.11 得知，僅有教育程度區隔的地方審計機關之審計(稽察)人員在「外在滿足」構面中的感受具有顯著差異。其中「大學(含專科)」與「研究所及以上」之間有顯著差異，且「研究所及以上」的平均數大於「大學(含專科)」的平均數。

表 4.8 組織信任與審計、稽察人員背景因素之事後比較分析表

人口統計變項	個數	平均數	標準差	事後比較
性別				
a.男	119	0.1401	0.9909	a>b
b.女	132	-0.1263	0.9950	
年齡				
c.30歲以下	17	0.7432	0.8239	c>d
d.31-40	99	-0.2158	1.0187	c>e
e.41-50	91	-0.0407	0.9380	f>d
f.51歲以上	44	0.2825	0.9717	
教育程度				
g.大學(含專科)	161	-0.1517	1.0238	h>g
h.研究所及以上	90	0.2713	0.8993	
審計年資				
i.5年以下	77	0.2059	0.9343	N
j.6-10年	49	-0.1885	1.0349	
k.11-15年	49	0.0132	0.9915	
l.16-20年	46	-0.3584	1.0643	
m.21年以上	30	0.3075	0.8372	
職務				
n.審計(稽察)員	116	0.0429	1.0466	N
o.審計、稽察	78	-0.1801	1.0261	
p.主管	57	0.1591	0.8321	

註： $\alpha=0.05$ ，「N」表 p 未達顯著水準

資料來源：本研究整理



表 4.9 同事信任與審計、稽察人員背景因素之事後比較分析表

人口統計變項	個數	平均數	標準差	事後比較
性別				
a.男	119	-0.0161	1.0145	N
b.女	132	0.0146	0.9904	
年齡				
c.30歲以下	17	0.0205	1.0250	N
d.31-40	99	-0.0129	1.0372	
e.41-50	91	-0.0516	1.0428	
f.51歲以上	44	0.1279	0.8200	
教育程度				
g.大學(含專科)	161	-0.0336	1.0491	N
h.研究所及以上	90	0.0601	0.9081	
審計年資				
i.5年以下	77	-0.0071	1.1026	N
j.6-10年	49	0.0171	1.0410	
k.11-15年	49	0.0951	0.8912	
l.16-20年	46	-0.0950	1.0073	
m.21年以上	30	-0.0194	0.8490	
職務				
n.審計(稽察)員	116	-0.0332	1.1238	N
o.審計、稽察	78	0.0525	0.9716	
p.主管	57	-0.0044	0.7527	

註： $\alpha=0.05$ ，「N」表 p 未達顯著水準

資料來源：本研究整理

表 4.10 內在滿足與審計、稽察人員背景因素之事後比較分析表

人口統計變項	個數	平均數	標準差	事後比較
性別				
a.男	119	0.1057	1.0378	N
b.女	132	-0.0953	0.9586	
年齡				
c.30歲以下	17	0.3042	1.0082	f>d
d.31-40	99	-0.2734	1.0005	
e.41-50	91	0.1028	0.9709	
f.51歲以上	44	0.2850	0.9313	
教育程度				
g.大學(含專科)	161	-0.0851	1.0290	N
h.研究所及以上	90	0.1522	0.9322	
審計年資				
i.5年以下	77	-0.0608	0.9831	N
j.6-10年	49	0.0083	0.9703	
k.11-15年	49	-0.0382	1.1412	
l.16-20年	46	-0.0261	0.9383	
m.21年以上	30	0.2449	0.9655	
職務				
n.審計(稽察)員	116	-0.1023	1.0043	N
o.審計、稽察	78	-0.0247	1.0501	
p.主管	57	0.2421	0.8915	

註： $\alpha=0.05$ ，「N」表 p 未達顯著水準

資料來源：本研究整理

表 4.11 外在滿足與審計、稽察人員背景因素之事後比較分析表

人口統計變項	個數	平均數	標準差	事後比較
性別				
a.男	119	0.0881	1.0491	N
b.女	132	-0.0794	0.9505	
年齡				
c.30歲以下	17	0.5355	1.1908	N
d.31-40	99	-0.0869	0.9437	
e.41-50	91	-0.1132	1.0408	
f.51歲以上	44	0.2226	0.8838	
教育程度				
g.大學(含專科)	161	-0.1184	0.9470	h>g
h.研究所及以上	90	0.2119	1.0611	
審計年資				
i.5年以下	77	0.1865	1.0616	N
j.6-10年	49	-0.1561	0.9656	
k.11-15年	49	-0.0509	1.0719	
l.16-20年	46	-0.1973	0.9385	
m.21年以上	30	0.1621	0.7930	
職務				
n.審計(稽察)員	116	0.0976	0.9905	N
o.審計、稽察	78	-0.2186	1.0378	
p.主管	57	0.1005	0.9337	

註： $\alpha=0.05$ ，「N」表 p 未達顯著水準

資料來源：本研究整理

由表 4.12 得知，不同年齡及職務區隔的地方審計機關之審計(稽察)人員在「知識分享」構面中的感受具有顯著差異。其中存有顯著差異者，經比較各背景因素區隔平均數差異情形，發現「41-50」的平均數大於「31-40」的平均數、「51 歲以上」的平均數大於「31-40」的平均數；「主管」的平均數大於「審計(稽察)員」的平均數。

由表 4.13 得知，僅有年齡區隔的地方審計機關之審計(稽察)人員在「組織創新」構面中的感受具有顯著差異。其中「30 歲以下」與「31-40」之間有顯著差異，且「30 歲以下」的平均數大於「31-40」的平均數。

表 4.12 知識分享與審計、稽察人員背景因素之事後比較分析表

人口統計變項	個數	平均數	標準差	事後比較
性別				
a.男	119	0.0723	1.0407	N
b.女	132	-0.0652	0.9611	
年齡				
c.30歲以下	17	0.3730	1.1812	e>d
d.31-40	99	-0.3236	0.9264	f>d
e.41-50	91	0.0581	0.9224	
f.51歲以上	44	0.4640	1.0170	
教育程度				
g.大學(含專科)	161	-0.0467	0.9701	N
h.研究所及以上	90	0.0835	1.0518	
審計年資				
i.5年以下	77	-0.0270	1.0171	N
j.6-10年	49	-0.1404	0.8302	
k.11-15年	49	-0.0034	1.0511	
l.16-20年	46	-0.0385	1.0626	
m.21年以上	30	0.3633	1.0069	
職務				
n.審計(稽察)員	116	-0.1350	0.9918	p>n
o.審計、稽察	78	-0.0492	0.9320	
p.主管	57	0.3420	1.0440	

註： $\alpha=0.05$ ，「N」表 p 未達顯著水準

資料來源：本研究整理

表 4.13 組織創新與審計、稽察人員背景因素之事後比較分析表

人口統計變項	個數	平均數	標準差	事後比較
性別				
a.男	119	0.0027	1.0286	N
b.女	132	-0.0024	0.9774	
年齡				
c.30歲以下	17	0.6636	1.1281	c>d
d.31-40	99	-0.1799	1.0577	
e.41-50	91	-0.0627	0.8916	
f.51歲以上	44	0.2780	0.8895	
教育程度				
g.大學(含專科)	161	-0.0868	0.9961	N
h.研究所及以上	90	0.1552	0.9936	
審計年資				
i.5年以下	77	0.0299	1.0613	N
j.6-10年	49	-0.0359	0.9697	
k.11-15年	49	0.0040	1.1198	
l.16-20年	46	-0.1610	0.8375	
m.21年以上	30	0.2223	0.9230	
職務				
n.審計(稽察)員	116	-0.0410	1.0369	N
o.審計、稽察	78	0.0041	0.9979	
p.主管	57	0.0777	0.9367	

註： $\alpha=0.05$ ，「N」表 p 未達顯著水準

資料來源：本研究整理

表 4.14 各研究構面與審計、稽察人員背景因素之分析彙總表

人口統計變項	組織信任	同事信任	內在滿足	外在滿足	知識分享	組織創新
性別	*					
年齡	*		*		*	*
教育程度	*			*		
審計年資						
職務					*	

註：「\*」表有顯著差異

資料來源：本研究整理

綜合上列的分析，5 項地方審計機關之審計(稽察)人員個人背景因素中，除了在「同事信任」構面中的感受無顯著差異存在外，其餘地方審計機關之審計(稽察)人員個人背景因素的不同均對「組織信任」、「內在滿足」、「外在滿足」、「知識分享」與「組織創新」等構面的感受會有顯著差異。

### 4.3 相關分析

本研究旨在探討信任關係、工作滿足、知識分享與組織創新等變項間的關聯程度，相關分析的結果對於研究假設能夠有初步的支持，爰以 Pearson 相關係數檢驗組織信任、同事信任、內在滿足、外在滿足、知識分享與組織創新等構面之間的關聯性強度，分析結果組織信任、同事信任與內在滿足、外在滿足呈正相關；內在滿足、外在滿足與知識分享呈正相關；知識分享與組織創新呈正相關，各構面的相關性皆呈正向顯著，各構面之相關係數如表 4.15 所示。

表 4.15 各構面之相關矩陣

構面		信任關係		工作滿足		知識分享	組織創新
		組織信任	同事信任	內在滿足	外在滿足	知識分享	組織創新
信任關係	組織信任	1					
	同事信任	—	1				
工作滿足	內在滿足	0.398***	0.306***	1			
	外在滿足	0.629***	0.264***	—	1		
知識分享	知識分享	0.411***	0.439***	0.480***	0.402***	1	
組織創新	組織創新	0.558***	0.305***	0.513***	0.522***	0.546***	1

\*P<0.05、\*\*P<0.01、\*\*\*P<0.001，「—」表示因素同一構面，故不作相關分析。

資料來源：本研究整理

由上列的分析得知，本研究之信任關係、工作滿足、知識分享與組織創新等構面的關聯程度均呈顯著正向相關，其中以組織信任與外在滿足的線性相關係數 0.629 為最，表示員工認知的組織信任對於外在滿足有較強的關聯性。而同事間的信任對於外在滿足的線性相關係數 0.264 最低，表示同事間的信任對於外在滿足的相關性較低。



## 4.4 假設檢定

由上一節的相關分析得知，本研究各研究變數間的線性關係具有一定關聯程度，可進一步以迴歸分析來探討變數間的解釋與預測關係，以驗證研究假設是否成立，首先針對各變數直接影響的部分做檢定，接著再驗證知識分享及工作滿足是否具有中介效果。

### 4.4.1 信任關係與知識分享、工作滿足及組織創新

以下分別以迴歸分析檢驗信任關係與知識分享、信任關係與工作滿足、及信任關係與組織創新的直接影響效果，加以驗證研究假設 H1、H2 及 H3 的部分，結果彙整如表 4.16 所示。

#### 1. 信任關係與知識分享

首先檢定信任關係的組織信任與同事信任是否會直接影響知識分享，迴歸模式的結果顯示組織信任與同事信任對知識分享的標準化  $\beta$  值分別為 0.411( $p=0.000$ )與 0.439( $p=0.000$ )，均達到顯著水準， $F$  值為 70.199( $p=0.000$ )，迴歸模式顯著，調整後的  $R^2$  則為 0.356，表示預測變數信任關係的組織信任與同事信任可以解釋知識分享百分之 35.6 的變異量。

由分析結果得知，信任關係的組織信任與同事信任對於知識分享皆具有顯著的正向關係，因此假設 H1 成立。

#### 2. 信任關係與工作滿足

信任關係與工作滿足方面，首先檢定信任關係的組織信任與同事信任是否會直接影響工作滿足的內在滿足，迴歸模式的結果顯示信任關係

的組織信任與同事信任對內在滿足的標準化  $\beta$  值分別為 0.398( $p=0.000$ )與 0.306( $p=0.000$ )，均達到顯著水準，且  $F$  值為 41.905( $p=0.000$ )，迴歸模式顯著，調整後的  $R^2$  則為 0.247，表示預測變數信任關係的組織信任與同事信任可以解釋內在滿足百分之 24.7 的變異量。

接著檢定信任關係的組織信任與同事信任是否會直接影響工作滿足的外在滿足，迴歸模式的結果顯示信任關係的組織信任與同事信任對外在滿足的標準化  $\beta$  值分別為 0.629( $p=0.000$ )與 0.264( $p=0.000$ )，均達到顯著水準，且  $F$  值為 107.821( $p=0.000$ )，迴歸模式顯著，調整後的  $R^2$  則為 0.461，表示預測變數信任關係的組織信任與同事信任可以解釋外在滿足百分之 46.1 的變異量。

由分析結果得知，信任關係的組織信任與同事信任對內在滿足及外在滿足皆具有顯著的正向關係，因此假設 H2 成立。

### 3. 信任關係與組織創新

信任關係與組織創新方面，檢定信任關係的組織信任與同事信任是否會直接影響組織創新，迴歸模式的結果顯示信任關係的組織信任與同事信任對組織創新的標準化  $\beta$  值分別為 0.558( $p=0.000$ )與 0.305( $p=0.000$ )，均達到顯著水準，且  $F$  值為 84.179( $p=0.000$ )，迴歸模式顯著，調整後的  $R^2$  則為 0.400，表示預測變數信任關係的組織信任與同事信任可以解釋組織創新百分之 40.0 的變異量。

由分析結果得知，信任關係的組織信任與同事信任對於組織創新具有顯著的正向關係，因此假設 H3 成立。

表 4.16 信任關係對於知識分享、工作滿足及組織創新迴歸分析結果

自變項 依變項		信 任 關 係		<i>d.f.</i>	<i>F-value</i>	$R^2$	<i>Adjusted</i> $R^2$
		組織信任	同事信任				
知 識 分 享		0.411***	0.439***	2;248	70.199***	0.361	0.356
工 作 滿 足	內 在 滿 足	0.398***	0.306***	2;248	41.905***	0.253	0.247
	外 在 滿 足	0.629***	0.264***	2;248	107.821***	0.465	0.461
組 織 創 新		0.558***	0.305***	2;248	84.179***	0.404	0.400

\*P<0.05、\*\*P<0.01、\*\*\*P<0.001

資料來源：本研究整理

#### 4.4.2 工作滿足與知識分享及組織創新

以下以迴歸分析檢驗工作滿足與知識分享及工作滿足與組織創新的直接影響效果，來驗證假設 H4 與 H5 的部分，結果彙整如表 4.17 所示。

##### 1. 工作滿足與知識分享

工作滿足與知識分享方面，檢定工作滿足的內在滿足與外在滿足是否會直接影響知識分享，迴歸模式的結果顯示工作滿足的內在滿足與外在滿足對知識分享的標準化  $\beta$  值分別為 0.480( $p=0.000$ ) 與 0.402( $p=0.000$ )，均達到顯著水準，且  $F$  值為 79.963( $p=0.000$ )，迴歸模式顯著，調整後的  $R^2$  則為 0.387，表示預測變數工作滿足的內在滿足與外在滿足可以解釋知識分享百分之 38.7 的變異量。

由分析結果得知，工作滿足的內在滿足與外在滿足對於知識分享皆具有顯著的正向關係，因此假設 H4 為部分成立。

## 2. 工作滿足與組織創新

工作滿足與組織創新方面，檢定工作滿足的內在滿足與外在滿足是否會直接影響組織創新，迴歸模式的結果顯示內在滿足與外在滿足對組織創新的標準化  $\beta$  值分別為 0.513( $p=0.000$ )與 0.522( $p=0.000$ )，皆達到顯著水準，且  $F$  值為 142.801( $p=0.000$ )，迴歸模式顯著，調整後的  $R^2$  則為 0.531，表示預測變數工作滿足的內在滿足與外在滿足可以解釋組織創新百分之 53.1 的變異量。

由分析結果得知，工作滿足的內在滿足與外在滿足對於組織創新皆具有顯著的正向關係，因此假設 H5 為部分成立。

表 4.17 工作滿足對於知識分享及組織創新迴歸分析結果

自變項 依變項	工 作 滿 足		<i>d.f.</i>	<i>F-value</i>	$R^2$	<i>Adjusted</i> $R^2$
	內在滿足	外在滿足				
知 識 分 享	0.480***	0.402***	2;248	79.963***	0.392	0.387
組 織 創 新	0.513***	0.522***	2;248	142.801***	0.535	0.531

\* $P<0.05$ 、\*\* $P<0.01$ 、\*\*\* $P<0.001$

資料來源：本研究整理

#### 4.4.3 知識分享與組織創新

以下針對假設 H6 的部分，以迴歸分析檢驗知識分享與組織創新的直接影響效果，結果整理如表 4.18 所示。

知識分享與組織創新方面，經檢定知識分享是否會直接影響組織創新，迴歸模式的結果顯示標準化  $\beta$  值分別為 0.546( $p=0.000$ )，達到顯著水準，且  $F$  值為 106.012( $p=0.000$ )，迴歸模式顯著， $R^2$  則為 0.299，表示預測變數知識分享可以解釋組織創新百分之 29.9 的變異量。

由分析結果可以得知，知識分享對於組織創新具有顯著的正向關係，因此假設 H6 成立。

表 4.18 知識分享對於組織創新迴歸分析結果

自變項 依變項	知 識 分 享	<i>d.f.</i>	<i>F-value</i>	$R^2$	<i>Adjusted</i> $R^2$
	組 織 創 新	0.546***	1;249	106.012***	0.299

\* $P<0.05$ 、\*\* $P<0.01$ 、\*\*\* $P<0.001$

資料來源：本研究整理

#### 4.4.4 知識分享的中介效果檢定

本研究根據 Baron & Kenny(1986)的建議，分別檢定知識分享與工作滿足的中介效果。中介效果的成立需要滿足下列條件：

1. 自變項與中介變項之間存在顯著影響。
2. 自變項及中介變項分別與依變項之間存在顯著影響。
3. 同時加入自變項及中介變項對於依變項作迴歸，若自變項與依變項的

影響會因為中介變項的存在而減弱，為部分中介效果；若自變項與依變項因為中介變項的存在而變得不顯著，則為完全中介效果。

首先針對假設 H7 的部分，檢驗知識分享在信任關係與組織創新之間是否具有中介效果，結果彙整如表 4.19 所示。

在模式一的部分，首先將信任關係對知識分享進行迴歸分析，信任關係的標準化  $\beta$  值為 0.592( $p=0.000$ )，達到顯著水準，且  $F$  值為 134.569( $p=0.000$ )，代表迴歸模式顯著， $R^2$  則為 0.351。

模式二接著將信任關係與知識分享分別對組織創新進行迴歸分析，結果顯示信任關係與知識分享的標準化  $\beta$  值分別為 0.629( $p=0.000$ )與 0.546( $p=0.000$ )，皆達到顯著水準，且  $F$  值分別為 163.159( $p=0.000$ )與 106.012( $p=0.000$ )，代表迴歸模式均顯著， $R^2$  則分別為 0.396 與 0.299。

最後模式三的部分，將信任關係及知識分享同時納入自變數對組織創新進行迴歸分析，其中信任關係與知識分享的標準化  $\beta$  值分別為 0.471( $p=0.000$ )及 0.268( $p=0.000$ )， $F$  值為 98.377( $p=0.000$ )，代表迴歸模式顯著，調整後的  $R^2$  則為 0.438。

比較模式二與加入中介變項後的模式三之迴歸分析結果，可發現信任關係對於組織創新的  $\beta$  值降低，表示信任關係對於組織創新之間的關係會受到知識分享影響，因此得證知識分享為信任關係對於組織創新之間的部分中介變數，假設 H7 成立。

表 4.19 知識分享在信任關係與組織創新之間的中介效果檢定

自變項		信任關係	知識分享	<i>d.f.</i>	<i>F-value</i>	$R^2$	<i>Adjusted R^2</i>
依變項							
模 式 一	知識分享	0.592***		1;249	134.569***	0.351	0.348
模 式 二	組織創新	0.629***		1;249	163.159***	0.396	0.393
			0.546***	1;249	106.012***	0.299	0.296
模 式 三	組織創新	0.471***	0.268***	2;248	98.377***	0.442	0.438

\* $P < 0.05$ 、\*\* $P < 0.01$ 、\*\*\* $P < 0.001$

資料來源：本研究整理

接著針對假設 H8 的部分，檢驗知識分享在工作滿足與組織創新之間是否具有中介效果，結果彙整如表 4.20 所示。

在模式一的部分，首先將工作滿足對知識分享進行迴歸分析，工作滿足的標準化  $\beta$  值為 0.626( $p=0.000$ )，達到顯著水準，且  $F$  值為 160.288( $p=0.000$ )，代表迴歸模式顯著， $R^2$  則為 0.392。

模式二接著將工作滿足與知識分享分別對組織創新進行迴歸分析，結果顯示工作滿足與知識分享的標準化  $\beta$  值分別為 0.730( $p=0.000$ )與 0.546( $p=0.000$ )，皆達到顯著水準，且  $F$  值分別為 284.156( $p=0.000$ )與 106.012( $p=0.000$ )，代表迴歸模式均顯著， $R^2$  則分別為 0.533 與 0.299。

最後模式三的部分，將工作滿足及知識分享同時納入自變數對組織創新進行迴歸分析，其中工作滿足與知識分享的標準化  $\beta$  值分別為 0.638( $p=0.000$ )及 0.147( $p=0.008$ )， $F$  值為 149.227( $p=0.000$ )，代表迴歸模式顯著，調整後的  $R^2$  則為 0.543。

比較模式二與加入中介變項後的模式三之迴歸分析結果，可發現工作滿足對於組織創新的  $\beta$  值降低，表示工作滿足對於組織創新之間的關係會受到知識分享影響，因此得證知識分享為工作滿足對於組織創新之間的部分中介變數，假設 H8 成立。

表 4.20 知識分享在工作滿足與組織創新之間的中介效果檢定

自變項 依變項		自變項		<i>d.f.</i>	<i>F-value</i>	$R^2$	<i>Adjusted</i> $R^2$
		工作滿足	知識分享				
模 式 一	知識分享	0.626***		1;249	160.288***	0.392	0.389
模 式 二	組織創新	0.730***		1;249	284.156***	0.533	0.531
			0.546***	1;249	106.012***	0.299	0.296
模 式 三	組織創新	0.638***	0.147**	2;248	149.227***	0.546	0.543

\* $P < 0.05$ 、\*\* $P < 0.01$ 、\*\*\* $P < 0.001$

資料來源：本研究整理



#### 4.4.5 工作滿足的中介效果檢定

再來針對假設 H9 的部分，檢驗工作滿足在信任關係與知識分享之間是否具有中介效果，結果彙整如表 4.21 所示。

在模式一的部分，首先將信任關係對工作滿足進行迴歸分析，結果顯示標準化  $\beta$  值為 0.815( $p=0.000$ )，達到顯著水準，且  $F$  值為 493.019( $p=0.000$ )，代表迴歸模式顯著， $R^2$  則為 0.664。

模式二接著將信任關係與工作滿足分別對知識分享進行迴歸分析，結果顯示信任關係與工作滿足的標準化  $\beta$  值分別為 0.592( $p=0.000$ )與 0.626( $p=0.000$ )，皆達到顯著水準，且  $F$  值分別為 134.569( $p=0.000$ )與 160.288( $p=0.000$ )，代表迴歸模式均顯著， $R^2$  則分別為 0.351 與 0.392。

最後模式三的部分，將信任關係及工作滿足同時納入自變數對知識分享進行迴歸分析，其中信任關係與工作滿足的標準化  $\beta$  值分別為 0.245( $p=0.004$ )及 0.426( $p=0.000$ )， $F$  值為 86.800( $p=0.000$ )，代表迴歸模式顯著，調整後的  $R^2$  則為 0.407。

比較模式二與加入中介變項後的模式三之迴歸分析結果，可發現信任關係對於知識分享的  $\beta$  值降低，表示信任關係對於知識分享之間的關係會受到工作滿足的影響，因此得證工作滿足為信任關係對於知識分享之間的部分中介變數，假設 H9 成立。

表 4.21 工作滿足在信任關係與知識分享之間的中介效果檢定

自變項 依變項		信任關係	工作滿足	<i>d.f.</i>	<i>F-value</i>	$R^2$	<i>Adjusted</i> $R^2$
模 式 一	工作滿足	0.815***		1;249	493.019***	0.664	0.663
模 式 二	知識分享	0.592***		1;249	134.569***	0.351	0.348
			0.626***	1;249	160.288***	0.392	0.389
模 式 三	知識分享	0.245**	0.426***	2;248	86.800***	0.412	0.407

\* $P < 0.05$ 、\*\* $P < 0.01$ 、\*\*\* $P < 0.001$

資料來源：本研究整理

最後針對假設 H10 的部分，檢驗工作滿足在信任關係與組織創新之間是否具有中介效果，結果彙整於表 4.22。

在模式一的部分，首先將信任關係對工作滿足進行迴歸分析，結果顯示標準化  $\beta$  值為 0.815( $p=0.000$ )，達到顯著水準，且  $F$  值為 493.019( $p=0.000$ )，代表迴歸模式顯著， $R^2$  則為 0.664。

模式二接著將信任關係與工作滿足分別對組織創新進行迴歸分析，結果顯示信任關係與工作滿足的標準化  $\beta$  值分別為 0.629( $p=0.000$ )與 0.730( $p=0.000$ )，皆達到顯著水準，且  $F$  值分別為 163.159( $p=0.000$ )與 284.156( $p=0.000$ )，代表迴歸模式均顯著， $R^2$  則分別為 0.396 與 0.533。

最後模式三的部分，將信任關係及工作滿足同時納入自變數對組織創新進行迴歸分析，其中信任關係與工作滿足的標準化  $\beta$  值分別為

0.102( $p=0.175>0.05$ )及 0.647( $p=0.000$ )， $F$  值為 143.492( $p=0.000$ )，代表迴歸模式不顯著，調整後的  $R^2$  則為 0.533。

比較模式二與加入中介變項後的模式三之迴歸分析結果，可發現信任關係對於組織創新的  $\beta$  值降低且變成不顯著，表示信任關係對於組織創新之間的關係會受到工作滿足的影響而變得不顯著，因此得證工作滿足為信任關係對於組織創新之間的完全中介變數，假設 H10 成立。

表 4.22 工作滿足在信任關係與組織創新之間的中介效果檢定

自變項 依變項		信任關係	工作滿足	$d.f.$	$F$ -value	$R^2$	<i>Adjusted</i> $R^2$
		模 式 一	工作滿足	0.815***		1;249	493.019***
模 式 二	組織創新	0.629***		1;249	163.159***	0.396	0.393
			0.730***	1;249	284.156***	0.533	0.531
模 式 三	組織創新	0.102	0.647***	2;248	143.492***	0.536	0.533

\* $P<0.05$ 、\*\* $P<0.01$ 、\*\*\* $P<0.001$

資料來源：本研究整理

## 4.5 集群分析與區別分析

本研究採用二階段法來進行集群分析，即第一階段先以華德法來決定群數，第二階段再以 K 平均數法來進行集群分類，以決定各個樣本觀測值應分至那一個特定集群之中，並依照各群組平均數之特徵為各集群命名，並探討分群後之集群相互關係，再以區別分析來鑑定集群的效力及區別函數的鑑別能力。

### 4.5.1 集群分析

首先，以華德法來決定集群個數。由表 4.23 之華德法逐次集群係數得知，當集群數由二群減少為一群時，其係數變化率由 19.25% 增加為 39.81%，結果顯示分為二群最為適當。

表 4.23 華德法逐次集群係數表

集 群 數	階 段	係 數	係 數 變 化 率
8	243	582.0802	5.78%
7	244	620.396	6.58%
6	245	664.867	7.17%
5	246	716.252	7.73%
4	247	767.869	7.21%
3	248	899.729	17.17%
2	249	1072.884	19.25%
1	250	1500.000	39.81%

資料來源：本研究整理

在確定集群個數為二群後，為決定各個樣本觀測值應分至那一個特定集群之中，第二階段再以 K 平均數法來進行集群分類，探討分群變數

之分群效度，產生最後集群解，最後集群中心點整理如表 4.24。本研究依據各分群在構面之平均分數，解釋各分群的特徵並予以分別命名為「高認同群」及「低認同群」。

表 4.24 最後集群中心點

因素	集群別	低 認 同 群 (112人)	高 認 同 群 (139人)
	組 織 信 任		-0.75145
同 事 信 任		-0.30563	0.24626
內 在 滿 足		-0.53584	0.43176
外 在 滿 足		-0.66962	0.53955
知 識 分 享		-0.60168	0.48481
組 織 創 新		-0.74990	0.60423

資料來源：本研究整理

另由表 4.25 得知，「高認同群」及「低認同群」對於組織信任、同事信任、內在滿足、外在滿足、知識分享及組織創新等各變項之差異性進行 T 檢定結果，均具有顯著性差異。

表 4.25 分群與分群變數(構面)之 ANOVA 分析

因素	檢定數值	集 群		誤 差		F 檢定	顯著性
		平均平方和	自由度	平均平方和	自由度		
組 織 信 任		114.202	1	0.545	249	209.401	0.000***
同 事 信 任		18.891	1	0.928	249	20.354	0.000***
內 在 滿 足		58.070	1	0.771	249	75.336	0.000***
外 在 滿 足		90.685	1	0.640	249	141.736	0.000***
知 識 分 享		73.216	1	0.710	249	103.125	0.000***
組 織 創 新		113.731	1	0.547	249	207.818	0.000***

\*P<0.05、\*\*P<0.01、\*\*\*P<0.001

資料來源：本研究整理

由表 4.26 得知，在高認同群及低認同群對於人口統計變項加以分析，在性別上偏向於低認同群者，以女性居多；在年齡方面，以 30 歲以下及 51 歲以上者差異較大，且較多偏向於高認同群；在教育程度方面，以研究所及以上者差異較大，且較多偏向於高認同群；在審計年資方面，以 21 年以上及 5 年以下者差異較大，且較多偏向於高認同群；在職務方面，以主管的差異較大，且較多偏向於高認同群。

表 4.26 各群之次數分配表

人 口 統 計 變 項		低 認 同 群		高 認 同 群	
		次 數	%	次 數	%
性 別	男性	50	44.6	69	49.6
	女性	62	55.4	70	50.4
年 齡	30 歲以下	5	4.5	12	8.6
	31~40 歲	51	45.5	48	34.5
	41~50 歲	43	38.4	48	34.5
	51 歲以上	13	11.6	31	22.3
教育程度	大學(含專科)	79	70.5	82	59.0
	研究所及以上	33	29.5	57	41.0
審 計 年 資	5 年以下	31	27.7	46	33.1
	6~10 年	25	22.3	24	17.3
	11~15 年	21	18.8	28	20.1
	16~20 年	25	22.3	21	15.1
	21 年以上	10	8.9	20	14.4
職 務	審計(稽察)員	55	49.1	61	43.9
	審計、稽察	36	32.1	42	30.2
	主管	21	18.8	36	25.9

資料來源：本研究整理

#### 4.5.2 區別分析

區別分析通常與集群分析共同使用，係在集群分析之後，利用區別分析來鑑定集群的效度及區別函數的鑑別能力。故在樣本已分群之情況下，利用區別變數來建立區別函數，以鑑別各分群的能力並預測新樣本應歸屬於那一分群。計算區別函數的目的在於對已分群體再利用區別函數進行分群，加以比較其差異。本研究計有二群待區別，因此必須產生一條區別函數，經標準化之區別函數係數，由表 4.27 可知，所求得標準化之區別函數為

$$F = 0.381 \times (\text{組織信任}) + 0.051 \times (\text{同事信任}) + 0.415 \times (\text{內在滿足}) + 0.494 \times (\text{外在滿足}) + 0.151 \times (\text{知識分享}) + 0.329 \times (\text{組織創新})$$

由區別負荷量之數值可知，其中以「組織信任」最具區別能力，其次為「組織創新」，依序為「外在滿足」、「知識分享」與「內在滿足」，區別負荷量最低者為「同事信任」，因此，在對此一區別函數進行解釋時，以「組織信任」、「組織創新」與「外在滿足」的影響力較高。

表4.27 標準化的典型區別函數係數與區別負荷量彙整表

因 素 構 面	標準化判別函數係數	區 別 負 荷 量
組 織 信 任	0.381	0.673
同 事 信 任	0.051	0.210
內 在 滿 足	0.415	0.404
外 在 滿 足	0.494	0.554
知 識 分 享	0.151	0.472
組 織 創 新	0.329	0.670

資料來源：本研究整理

區別分析另有一個目的，係在於能夠提供預測新的觀察樣本歸屬於那一集群的功能。由表 4.28 所得到的 Fisher's 線性區別函數係數可求出其分類函數。若將新觀察樣本代入各群的分類函數中，計算出得點最高者，即歸類於那一群。

表 4.28 Fisher's 線性區別函數係數

因素	函數	區別函數	
		1	2
組織信任		-0.779	0.628
同事信任		-0.080	0.064
內在滿足		-0.715	0.576
外在滿足		-0.935	0.753
知識分享		-0.271	0.218
組織創新		-0.673	0.542
(常數)		-1.950	-1.333

資料來源：本研究整理

由表 4.28 中，可知有二個區別函數方程式，分述如次：

第一群區別函數： $F_1 = -1.333 + (-)0.779 \times (\text{組織信任}) + (-)0.080 \times (\text{同事信任}) + (-)0.715 \times (\text{內在滿足}) + (-)0.935 \times (\text{外在滿足}) + (-)0.271 \times (\text{知識分享}) + (-)0.673 \times (\text{組織創新})$

第二群區別函數： $F_2 = -1.95 + 0.628 \times (\text{組織信任}) + 0.064 \times (\text{同事信任}) + 0.576 \times (\text{內在滿足}) + 0.753 \times (\text{外在滿足}) + 0.218 \times (\text{知識分享}) + 0.542 \times (\text{組織創新})$



接著有關區別函數鑑別能力的檢測，係利用實際群組與區別分析所產生的預測群組來衡量區別函數的命中率。本研究的原始組別觀察值已正確分類者達 99.2%，另針對分析中的觀察值進行交叉驗證。在交叉驗證時，每個觀察值都是以它本身以外其他所有觀察值的函數加以分類。由表 4.29 得知，分群命中率： $(251-2-3)/251=98\%$ ，顯示此區別函數具有一定的鑑別能力。

表4.29 預測分群之命中率

集 群 觀 察 值 個 數			預 測 的 各 組 成 員		總 和
			1	2	
原始的	個數	1	111	1	112
		2	1	138	139
	%	1	99.1	0.9	100.0
		2	0.7	99.3	100.0
交叉驗證	個數	1	110	2	112
		2	3	136	139
	%	1	98.2	1.8	100.0
		2	2.2	97.8	100.0
命中率98.0%					

資料來源：本研究整理

## 第五章 結論與建議

本研究以地方審計機關的審計與稽察人員為例，以員工的角度對信任關係之認知，經員工之工作滿足與知識分享來探討影響組織創新之關係，依研究架構中發展出 10 個假設，經由問卷的蒐集及運用 SPSS12.0 版軟體進行統計分析加以驗證，據以說明結論與管理意涵。本章將歸納研究結果與發現，分別論述研究結論與實務上的意涵，並提出一些後續研究上的建議以供未來研究者作為參考。

### 5.1 研究結論

本研究以地方審計機關的審計與稽察人員為例，依研究架構發展提出 10 個假設，經由統計析實證研究結果，本研究之假設皆為成立，以下將研究假設及分析結果彙整於表 5.1。

表 5.1 研究假設及分析結果

研 究 假 設	結 果
<b>H1：信任關係對於知識分享有顯著的正向影響。</b>	<b>成立</b>
H1a：組織信任對於知識分享有顯著的正向影響。	成立
H1b：同事信任對於知識分享有顯著的正向影響。	成立
<b>H2：信任關係對於工作滿足有顯著正向影響。</b>	<b>成立</b>
H2a：組織信任對於內在滿足有顯著的正向影響。	成立
H2b：組織信任對於外在滿足有顯著的正向影響。	成立
H2c：同事信任對於內在滿足有顯著的正向影響。	成立

表 5.1 研究假設及分析結果(續)

研 究 假 設	結 果
H2d：同事信任對於外在滿足有顯著的正向影響。	成立
<b>H3：信任關係對於組織創新有顯著正向影響。</b>	<b>成立</b>
H3a：組織信任對於組織創新有顯著的正向影響。	成立
H3b：同事信任對於組織創新有顯著的正向影響。	成立
<b>H4：工作滿足對於知識分享有顯著正向影響。</b>	<b>成立</b>
H4a：內在滿足對於知識分享有顯著的正向影響。	成立
H4b：外在滿足對於知識分享有顯著的正向影響。	成立
<b>H5：工作滿足對於組織創新有顯著正向影響。</b>	<b>成立</b>
H5a：內在滿足對於組織創新有顯著的正向影響。	成立
H5b：外在滿足對於組織創新有顯著的正向影響。	成立
<b>H6：知識分享對於組織創新有顯著正向影響。</b>	<b>成立</b>
<b>H7：信任關係會透過知識分享的中介效果影響組織創新。</b>	<b>成立(部分中介)</b>
<b>H8：工作滿足會透過知識分享的中介效果影響組織創新。</b>	<b>成立(部分中介)</b>
<b>H9：信任關係會透過工作滿足的中介效果影響知識分享。</b>	<b>成立(部分中介)</b>
<b>H10：信任關係會透過工作滿足的中介效果影響組織創新。</b>	<b>成立(完全中介)</b>

資料來源：本研究整理

### 5.1.1 信任關係

從實證分析結果中發現，員工的組織信任與同事信任對於知識分享都有顯著的正向影響( $\beta$  值為 0.411 及 0.439)，表示組織成員之間信任關係愈高，知識擁有者會以人性本善的信念相信他人，且有較高的意願去承擔風險，與同事分享自己寶貴的知識。

研究結果發現，員工的組織信任對於員工的內在滿足與外在滿足都有顯著的正向影響( $\beta$  值為 0.398 及 0.629)，相較於員工的內在滿足，員工的組織信任對於外在滿足有較大的影響力，而外在滿足主要是關於員工對於組織政策執行、升遷制度、工作環境或工作報酬的滿足程度，這表示組織成員認為組織能平等對待員工、升遷制度公平及工作有保障的認知程度愈高，相對於工作環境、同事間相處、升遷制度等工作滿足程度亦高，進而對於工作將會更加投入。員工的同事信任對於員工的內在滿足與外在滿足都有顯著的正向影響( $\beta$  值為 0.306 及 0.264)，相較於員工的外在滿足，員工的同事信任對於內在滿足有較大的影響力，而內在滿足主要是關於員工在工作或任務本身上的滿足程度，因而得知成員之間的信任程度越高，在工作上較能相信同事的工作能力及容易得到同事的幫忙，就越能夠凝聚向心力，且在解決問題的互動過程，能夠獲得及感受到成就感，將有助於員工內在滿足的提升。

研究結果顯示，員工的組織信任與同事信任對於組織創新有顯著的正向影響( $\beta$  值為 0.558 及 0.305)，代表當組織成員之間存在著對組織與同事的信任愈高時，在工作的溝通、互動及配合上會較順利，成員間會展現正向的工作態度，而在成員彼此信任的情況下，將會促進團隊合作與分享創造力，有助於組織的創新。

### 5.1.2 工作滿足

由分析結果可以發現，員工的內在滿足與外在滿足對於知識分享都有顯著的正向影響( $\beta$  值為 0.480 及 0.402)，表示工作滿足程度愈高的組織成員，對知識分享與同仁的意願就會愈高，而相較於外在滿足，內在滿足對於知識分享有較高的影響力。由此可知，組織除了提供舒適的工作環境、合理的報酬及公平的升遷制度等來增加員工知識分享意願外，更

應該加強成員間在工作上的團隊合作以及橫向、縱向的協調溝通，幫助成員能夠發揮能力，順利達成任務，圓滿完成工作，以提升員工的內在滿足，透過工作上的互動與交流，員工會更樂意將自己專精領域的知識分享給同事，尤其是對於審計及稽察人員而言，在專案計畫的查核過程中，團隊成員是否能夠適度的溝通與協調，往往是知識傳承成敗的關鍵。

在工作滿足與組織創新方面，研究結果顯示，員工的內在滿足與外在滿足對於組織創新都有顯著的正向影響( $\beta$  值為 0.513 及 0.522)，表示工作滿足程度高的員工，將會以更積極的態度投入於工作，更意味著組織成員在於審計技術與方法的精進及作業程序的改善上將會付出更多的心力，因此有助於組織創新的提昇。

### 5.1.3 知識分享

研究結果顯示，知識分享對於組織創新具有顯著的正向影響，表示有效利用組織成員間的知識分享意願，促使知識能在組織內部不斷傳遞與流通，隨著既有知識累積與新知識創造的過程，將可在組織內激盪出新的想法與新知識，進而達到組織創新的目的。

### 5.1.4 工作滿足與知識分享的中介效果

本研究經驗證工作滿足與知識分享的中介效果顯示，對於所設立的中介假設皆成立，成員間的信任關係會透過員工的工作滿足認知以及員工之間的知識分享，進而影響組織層面的組織創新，其中以工作滿足所扮演的角色尤為重要。過去的研究指出員工基本上是願意與同事進行知識分享的，若員工不願意與同事進行知識分享，主要的原因係來自於工作環境的因素(Hidding & Shrieen, 1998)，因此得知，員工知識分享意願不高可能係因於工作環境的不滿意，也可能因為組織未能提供知識分享

的獎勵措施，使得成員缺乏主動分享知識的動力，也就是說員工的工作滿足是組織績效卓越的關鍵所在，盡可能使員工在獲得工作滿足以後，激起員工工作士氣，進而提升工作生產力及競爭力。

而成員間的知識分享，組織無法以強迫的手段使其進行，須由成員自發性的交流，及組織適時加以輔導，並安排各種活動使成員能夠認同彼此，建立成員之間的信任關係。當成員間的信任關係一旦建立，將能提高成員間知識交流的順暢，如此，組織在推動知識分享的過程所遇到的阻力將會減少，透過知識分享的過程，能夠幫助組織累積內部知識，進一步帶動組織創新。

## 5.2 管理意涵

本研究實證結果，成員之間的信任關係與工作滿足是影響知識分享意願，透過知識分享過程進而加速組織的創新。一個組織若不具有創新能力，其成長及發展便會產生問題，而影響組織創新的因素甚多，謹針對實務管理上提出以下之建議。

### 5.2.1 積極培養組織成員間的信任關係，提升團隊合作的風氣

信任是維繫社會共享價值與穩定的關鍵，是人際關係中重要的基石，缺乏信任感的社會或組織，長期的合作關係將無法順利發展。而信任關係需要長時間的培養，始能建立成員之間的互助互信基礎，若成員之間的信任程度越高，在工作上能相信同事的工作能力及得到同事的幫忙，業務的溝通、互動及配合上會較順利，就越能夠凝聚向心力，進而促進團隊合作與分享創造力，有助於工作滿足的提升及組織的創新。審計機關允宜透過工作設計、教育訓練、員工團康活動、及組織文化的改變等方式，由高階管理者倡導團隊合作，及創造互動的機會，以增進成

員間互動與互助的信任關係，降低成員之間因存在著高度競爭關係所產生不信任感，以培養組織內部團隊間互助合作的風氣，以利組織的創新。

### **5.2.2 建置員工工作滿足的組織氛圍，增進員工組織認同**

員工的工作滿足程度高，對於組織會有高度的向心力，展現出繼續留職的工作意願，在面對工作時將會更積極投入，為組織創造更多價值。因此，組織若能依員工需求適當的考慮調整工作環境來滿足員工，以提升工作士氣，對於創造組織績效將有所助益。組織在推行知識分享的前提下，除要提升員工的工作滿足外，更要組織成員本於敬業精神，認真學習及勇於面對挑戰，以增強責任感及使命感。在對於員工方面，組織要提供各項軟硬體設施讓員工能夠完成各項工作，對於成員的表現要給予正面的肯定，使其獲得成就感；在組織方面，主管人員要以身作則，善盡指導、照顧同仁之責，且清楚的制訂公平的升遷制度、重視休閒福利、獎勵制度外，更要能協助同仁增進工作績效，有成功的績效後，將可獲得成就感及增加升遷的機會，隨之便會產生工作滿足，因此才能使員工能夠明確瞭解組織，建立互助、互信的組織氣候，進而增進組織認同。

### **5.2.3 妥善規劃內隱知識轉化為組織知識，形塑知識分享文化**

審計人員運用查核工作的經驗、專業技術與方法具有獨立性、創造性，專業知識往往被員工視為個人重要的資產，惟有在員工自發性的交流活動下，才能有效達到知識分享效果。學者認為管理者應該用心經營與員工之間的關係，因為當員工與組織的關係良好時，會更願意主動與同事分享自己的經驗與技術。而建立組織與員工之間的良性互動，首先要使員工滿意目前的工作環境，組織宜透過面對面雙向溝通方式，瞭解

成員的價值觀、態度與行為等，協助員工建立榮譽心與使命感，以維持良善的互動。審計部為因應知識管理時代來臨，提升組織效能，已逐步加強審計人員各項專業訓練，建構審計內部知識管理平臺，及成立知識管理社群等，以期達到團隊學習、激發使命感，惟組織成員的內隱知識通常不願意表達出來與人分享，允宜透過適當的知識分享文化來誘發知識擁有者願意將知識分享與他人，以降低因人員流動或離職而喪失組織知識，如舉辦績優人員心得分享，或透過師徒功能傳承工作經驗，將所學習到的知識內化而應用於工作，以精進審計技術方法，同時深化為審計機關的知識，提升組織效能。

#### **5.2.4 建構學習型組織加強知識管理，塑造創新型組織文化，提升組織效能**

審計部為因應知識管理時代來臨，提昇組織效能，已建構願景為「提昇政府施政績效，促進政府廉政政治，深化優質審計服務，創造最大審計價值」；使命為「遂行法定職掌，宏揚監察功能」與核心價值為「課責、公正、盡責專業、超然獨立、誠信」；加強各項審計專業訓練，建置知識管理平臺等，期能使員工藉由知識的取得及分享新知識，運用於工作執行上，以達到團隊學習、激發使命感。面對審計的轉型，績效審計的推動，地方審計機關要成為具有持續調適與變革能耐的組織，除要認同共同的願景，持續加強組織學習與知識管理工作外，允宜由主管以身作則，扮演創新者、教練及風險承擔者，並設定目標及提供資源與協助；在甄選人才時，注意經驗與知識背景的異質性，篩選具有創新特質的員工；建立創新行為的激勵制度，以激勵組織創新等，同時深化為審計機關的組織文化，提升組織效能。



### 5.2.5 建構經驗傳承的機制，落實訓練遷移的成效

訓練遷移注重的是受訓者的工作表現，期望參訓者能將所學運用到工作上，最終的目的是提高個人能力與工作績效，甚至提升組織競爭力。審計部為提高審計人員素質及審計工作品質，先後訂頒「審計部審計人員訓練進修要點」、「審計機關隨業訓練實施要點」，並建立「審計人員訓練發展體系」，每年度訂定年度訓練計畫，加強審計人員之培訓。民國 96 年度至 98 年度訓練計畫，實際執行結果，參訓人次分別為 2,644 人次、4,230 人次、3,684 人次，參訓時數總計為 45,266 小時、44,882 小時、53,090 小時，3 年來每位審計人員平均受訓時數均高於公務人員終身學習每人每年最低學習時數 40 小時之要求，另 3 年來推薦參加業務相關研究所入學考試錄取進修者計 62 人。顯示審計機關對於人員專業知能的訓練相當積極，惟參訓者回到工作單位如何將接受訓練後所獲得的知識、技術有效地運用於工作上，並能夠使訓練遷移維持久一點，達到訓練目的，首先在工作環境中須得到長官與同儕的支持外，允宜建立工作上指導者(係指資深人員、主管、同儕等非固定人士)、創意啟發者、團隊中優秀同儕等經驗傳承的機制，來增進參訓者在訓練遷移成效的職能應用、工作認同及內化認知，進而提昇審計人員素質、審計工作品質及組織競爭力。

### 5.2.6 建立一套衡量指標，供作選用人員及培訓人才之參據

本研究利用實際群組與區別分析所產生的預測群組，來衡量區別函數的命中率，針對分析中的觀察值進行交叉驗證後，其分群命中率高達 98%，顯示區別函數具有一定的鑑別能力。審計人員職司監督政府預算執行、查核財務收支及考核財務效能之責，培養出一個能夠獨當一面實際從事審計工作的人員，需要投入相當的人力、物力及漫長時間。為避期

免長期培養訓練的組織成員於中途調、離職，造成組織知識的流失，進而影響組織的創新及績效，允宜建立一套有關信任關係、工作滿足、知識分享及組織創新等傾向的衡量指標，運用本研究所產出的區別函數計算得點數，加以歸類為對審計機關之「高認同群」或「低認同群」，供作選用新進人員及培訓人才之參據。

### 5.3 後續研究建議

本研究以地方審計機關的層面探討員工之間的信任關係、工作滿足與知識分享對於組織層面的創新影響，因樣本未含蓋審計部及交通建設、教育農林、臺北市、高雄市等 4 審計處，若能擴大取樣範圍，其研究結果將更周延。

本研究以地方審計機關層面探討員工之間的信任關係、工作滿足與知識分享對於組織層面的創新影響，過去研究指出影響組織創新的因素甚多，包含其他組織層面的因素如組織結構、領導風格、組織績效等相關變數，建議後續研究者可以納入考量，以發展出完整的模式。

## 參考文獻

### 一、中文部分

1. 亢建勛(民 95)，運用結構方程模式探討領導型態、組織文化、組織學習、工作滿足 及組織績效之關係研究-以高科技產業為例，國立東華大學企業管理學系碩士論文。
2. 王儀雯(民 94)，信任關係、工作滿足與知識分享關聯性之研究，國防管理學院資源管理研究所碩士論文。
3. 王耀德、楊千、王桂英(民 90)，比較公家機構與民營機構員工的事業生涯成就對其工作滿意、組織承諾與離職傾向之影響，交大管理學報，第 21 卷第 2 期，1-25 頁。
4. 王俊翔(民 98)，信任關係、工作滿足、知識分享與組織創新關係之研究-以新竹地區資訊業者為例，南華大學企業管理系管理科學研究所碩士論文。
5. 王正雄(民 98)，公部門導入知識管理運用之探討-以審計機關為例，東吳大學會計研究所碩士論文。
6. 江正信(民 89)，高階經營團隊與企業策略決策模式、組織學習傾向、創新能力及經營績效之關係研究，成功大學企業管理研究所碩士論文。
7. 吳建平(民 95)，個體工作滿足、知識分享與組織創新能力之關聯性研究，中國科技大學商業自動化與管理研究所碩士論文。
8. 沈進成、王銘傑(民 93)，內部行銷、工作壓力、工作士氣、工作滿足與工作績效關係之研究-以台灣省各縣市警察局為例，中央警察大學警學叢刊，第 35 卷第 1 期，115-138 頁。
9. 金承慧(民 92)，研發機構組織成員知識分享行為意圖研究—以工研院

- 研發人員為例，元智大學資訊傳播研究所碩士論文。
10. 林鈺琴 (民 85)，組織公正、信任、組織公民行為之研究：社會交換理論之觀點，管理科學學報，第 13 卷第 3 期，391-415 頁。
  11. 林鈺琴 (民 95)，組織公正對動機與信任及組織公民行為之影響，亞太經濟管理評論，第 9 卷第 2 期，23-42 頁。
  12. 林東清(民 96)，知識管理，再版，台北市；智勝文化出版。
  13. 林鳳珠(民 97)，信任關係、組織承諾與組織公民行為關聯性之研究，國防管理學院資源管理研究所碩士論文。
  14. 林建煌譯(民 98)，現代管理學，六版，台北市；華泰文化事業股份有限公司。
  15. 吳萬益(民 97)，企業研究方法，三版，台南市；華泰總經銷。
  16. 徐其力(民 91)，組織文化對知識分享之影響研究，國立彰化師範大學工業教育學系碩士論文。
  17. 翁進勳(民 91)，台北市國民中小學校警工作滿意與服務士氣關係之研究，國立台北師範學院國民教育研究所碩士論文。
  18. 翁瑞宏(民 95)，以知識基礎觀點探討聯盟網絡多元性對醫院組織創新之影響，國立中正大學企業管理研究所博士論文。
  19. 張宦民(民 93)，組織文化、主管領導型態、員工工作滿意度對企業創新能力之影響—以臺灣上市電線電纜公司為例，國立成功大學高階管理碩士在職專班碩士論文。
  20. 陳進江(民 93)，組織正義、信任與知識分享行為關係之研究—以台灣高科技產業研發部門為例，真理大學管理科學研究所碩士論文。
  21. 陳素勤譯 (民 90)，組織行為，台北，美商麥格羅·希爾。
  22. 許士軍(民 96)，IBM, MBA 與吃角子老虎/找對的人，做對的事，台北

市，早安財經。

23. 郭芝雄(民 96)，知識管理、採購能力與採購策略對採購績效之影響—以國內聚酯纖維廠與供應鏈之實證，國立成功大學高階管理碩士在職專班碩士論文。
24. 黃銘廷(民 91)，知識分享公務人員知識分享意願、組織信任與組織文化之關係研究，國立台灣科技大學技術及職業教育研究所碩士論文。
25. 黃瓊玉(民 94)，師徒功能認知、工作滿足與組織公民行為關聯性之研究，中原大學企業管理學系碩士論文。
26. 黃佑安(民 86)，創新能力與新產品研發過程關係之研究，中華民國科技管理研討會論文集。
27. 游明益(民 97)，工作滿足、信任與組織公民行為-知識分享之中介效果及人格特質之干擾效果，大葉大學人力資源暨公共關係學系碩士論文。
28. 葉景祥(民 96)，產業環境、組織變革、信任、工作滿足與組織績效關聯性之研究-以銀行業為例，國立成功大學高階管理碩士在職專班碩士論文。
29. 廖述賢、費吳琛、王儀雯(民 95)，信任關係、工作滿足與知識分享關聯性之研究，人力資源管理學報，第 6 卷第 3 期，23-44 頁。
30. 廖國鋒、吳建平(民 96)，個體工作滿足、知識分享與組織創新能力之關聯性研究，科技管理學刊，第 12 卷第 4 期，1-34 頁。
31. 楊仁壽、卓秀足、俞慧芸(民 98)，組織理論與管理，台北市，雙葉書廊。
32. 榮泰生(民 95)，SPSS 與研究方法，初版，台北：五南圖書出版股份有限公司。

33. 蔡啟通、黃國隆、高泉豐(民 90)，組織因素、組織成員整體創造性與組織創新之關係，管理學報，第 18 卷第 4 期，527-566 頁。
34. 劉京偉譯(民 89)，知識管理的第一本書，台北：商周。
35. 劉嘉雄(民 92)，影響企業創新績效之組織因素研究-以台灣地區製造業為例，靜宜大學企業管理研究所碩士論文。
36. 鍾芳榮(民 93)，探討知識工作者內外控人格特質、工作投入、工作滿足及離職傾向之影響關係，東吳大學企業管理學系碩士論文。
37. 謝哲豪(民 95)，組織政治知覺、信任與知識分享關係之研究，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
38. 藍瑞霓(民 87)，國小教師工作滿意度調查研究，屏東師院學報，第 11 期，55-80 頁。
39. 中華民國九十六年政府審計年報(民 97 年版)。
40. 中華民國九十七年政府審計年報(民 98 年版)。
41. 中華民國九十八年政府審計年報(民 99 年版)。

## 二、英文部分

1. Afuah, A. (1998), Innovation Management: Strategies, Implementation, and Profit, New York: Oxford University Press.
2. Baron, R.M. & Kenny, D.A. (1986), The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations, Journal of Personality and Social Psychology, Vol.51, No.6, pp.1173-1182.
3. Bartol, K.M. & Srivastava, A. (2002), Encourage Knowledge Sharing: the Role of Organizational Reward Systems, Journal of Leadership and Organization Studies, Vol.9, No.1, pp.64-76.
4. Berry, L.L. (2000), Cultivating Service Brand Equity, Journal of the Academy of Marketing Science, Vol.28, No.1, pp.128-137.
5. Bock, G.W. & Kim, Y.G. (2002), Breaking the Myths of Rewards: An Exploratory Study of Attitudes About Knowledge Sharing, Information Resources Management Journal, Vol.15, No.2, pp. 14-21.
6. Bock, G.W. & Kim, Y.G. (2002), Breaking the Myths of Rewards: An Exploratory Study of Attitudes about Knowledge Sharing, Information Resources Management Journal, Vol.15, No.2, pp. 14-21.
7. Bouthiller, F. & Shearer, K. (2002), Understanding Knowledge Management and Information Management: The Need for an Empirical Perspective, Information Research, Vol.8, No.1, pp.141.
8. Brayfield, A.H. & Rothe, H.F. (1951), An Index of Job Satisfaction, Journal of Applied Psychology, Vol. 35, No. 8, pp.307-311.
9. Connelly, C.E. & Kelloway, E.K. (2003), Predictors of Employees Perceptions of Knowledge Sharing Cultures, Leadership & Organization Development Journal, Vol.24, No.5, pp.294-301.
10. Cronbach, L.J. (1951), Coefficient Alpha and the Internal Structure of

Tests,Sychometrika, Vol.16, pp.297-333

11. Cowherd, D. & Levine, D. (1992).Product Quality and Pay Equity Between Lower-level Employees and Top Management: An Investigation of Distributive Justice Theory, Administrative Science Quarterly,Vol.37, pp.302-320.
12. Davenport, T.H. & Prusak, L. (1998), Working Knowledge : How Organizations Manage What They Know, Boston: Harvard Business School Press.
13. Delmas, M.A. (2002), Innovating Against European Rigidities: Institutional Environment and Dynamic Capabilities, Journal of High Technology Management Research, Vol.13, No.1, pp.19-43.
14. Driks, K.T. & Ferrin, D.L. (2001), The Role of Trust in Organizational Settings, Organization Science, Vol.12, pp.450-467.
15. Droege, S.B. & Anderson, J.R. (2003), Trust and Organizational Information Flow, Journal of Business and Management, Vol.9, No.1, pp.45-59.
16. Drucker, P.F. (1985), Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles, London: Heinemann.
17. Flaheerty, K.E. & Pappas, J.M. (2000), The Role of Trust in Salesperson-Sales Manager Relationships, The Journal of Personal Selling and Sales Management, Vol.20, No.4, pp.271-278.
18. Gaertner, S. (1999), Structural Determinants of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Turnover Models, Human resource management review, Vol.9, No.4, pp.480-524.
19. Galford, R. & Drapeau, A.S. (2003), The Enemies of Trust, Harward Business Review, pp.88-95.
20. Garbarino, E. & Johnson, M.S. (1999), The Different Roles of Satisfaction, Trust, and Commitment in Customer Relationships, Journal



- of Marketing, Vol.63, No.2, pp.70-88.
21. Ganzach, Y. (1998), Intelligence and job satisfaction, Academy of Management Journal, Vol.41, No.5, pp.526-539
  22. Hackman, J.R. & Oldham, G.R. (1975), Development of the Job Diagnostic Survey, Journal of Applied Psychology, Vol.55, No.2, pp.159-170.
  23. Hair, J.F., Anderson, R.E., Tatham R.L. & Black W.C. (1998), Multivariate Data Analysis, 5<sup>th</sup> ed., NJ: Prentice-Hall.
  24. Hall, H. & Goody, M. (2007), KM, Culture and Compromise: Interventions to Promote Knowledge Sharing Supported by Technology in Corporate Environments, Journal of Information Science, Vol.33, No.2, pp.181-188.
  25. Hauptman, O. & Neuringer, J. (1997), The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation, Technological Forecasting and Social Change, Vol.55, No.1, pp 99-101.
  26. Hendriks, P. (1999), Why Share Knowledge? The Influence of ICT on the Motivation for Knowledge Sharing, Knowledge and Process Management, Vol.6, No.2, pp.91-100.
  27. Holt, K. (1988), The Role of the User in Product Innvation, Technoation, Vol 12, No. 5, pp.53-55.
  28. Hong, P., Doll, W., Nahm, A. & Li, X. (2004), Knowledge Sharing in Integrated Product Development, European Journal of Innovation Management, Vol.7, No.2, pp.102-112.
  29. Hoppock, R. (1935), Job Satisfaction, New York : Happer and Brother.
  30. Kearns, G.S. & Lederer, A.L. (2003), Resource-Based View of Strategic IT Alignment: How Knowledge Sharing Creates Competitive Advantage, Decision Sciences, Vol.34, No.1, pp.1-28.
  31. Kim, W.C. & Mauborgne, R. (1998), Procedural Justice, Strategic

- Decision Making, and the Knowledge Economy, Strategic Management Journal, Vol.19, No.4, pp.323-338.
32. Krogh, G. (2002), The Communal Resource and Information Systems, Journal of Strategic Information Systems, Vol.11, pp.85-107.
  33. Lee, J.N. (2001), The Impact of Knowledge Sharing, Organizational Capability and Partnership Quality on IS Outsourcing Success, Information & Management, Vol.38, No.5, pp.323-340.
  34. Levy, M., Loebbecke, C. & Powell, P. (2003), SMEs, Co-opetition and Knowledge Sharing: The Role of Informatin Systems, European Journal of Information Systems, Vol.12, No.1, pp.3-17.
  35. Liao, S.H., Chang, J.C., Cheng, S.C. & Kuo, C.M. (2004), Employee Relationship and Knowledge Sharing: A Case Study of a Taiwanese Finance and Securities Firm, Knowledge Management Research & Practice, Vol.2, pp.24-34.
  36. Liao, S.H., Fei, W.C. & Chen, C.C. (2007), Knowledge Sharing, Absorptive Capacity, and Innovation Capability: An Empirical Study of Taiwan's Knowledge-Intensive Industries, Journal of Information Science, Vol.33, No.3, pp.340-359.
  37. Lin, Y.P., Huang, J.Y. & Tung, Y.C. (2004), How Organizational Learning and Organizational Innovations Mediate Market Orientation and Organizational Performance: An Empirical Study of the Information Technology Industry in Scientific Industry, Management Review, Vol.23, No.1, pp.101-134
  38. Madhok, A. (1995), Revisiting Multinational Firms Tolerance for Joint Ventures, Journal of International Business Studies, Vol.26, No.1, pp.117-137.
  39. Mayer, R.C., Davis, J.H. & Schoorman, F.D. (1995), An Integrative Model of Organizational Trust, Academy of Management Review,

Vol.20, No.3, pp.709-734.

40. McAdam, Rodney, Peter, S. & Gren, A. (2000), Innovative Change Management in SMEs: Beyond Continuous Improvement, Logistics Information Management, Vol.13, No.3, pp. 138-149.
41. McCauley, D.P. & Kuhnert, K.W. (1992), A Theoretical Review and Empirical Investigation of Employee Trust in Management, Public Administration Quarterly, Vol.16, No.3, pp.265-283.
42. Mumford, M.D. (2000), Managing Creative People: Strategies and Tactics for Innovation, Human Resource Management Review, Vol.10, No.3, pp.313-351.
43. Nelson, K.M. & Coopriider, J.G. (1996), The Contribution Shared Knowledge to IS Group Performance, MIS Quarterly, Vol.20, No.4, pp.409-432.
44. Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995), The Knowledge-Creating Company, New York: Oxford University Press.
45. Nonaka, I., Toyama, R. & Konno, N. (2000), SECI, BA and Leadership: A Unified Model of Dynamic Knowledge Creation, Long Range Planning, Vol.33, pp.5-34.
46. Organ, D.W. & Ryan, K. (1995), A Meta-Analytic Review of Attitudinal and Dispositional Predictors of Organizational Citizenship Behavior, Personnel Psychology, Vol.48, pp.775-802.
47. Panteli, N. & Sockalingam, S. (2005), Trust and Conflict within Virtual Inter-Organizational Alliances: A Framework for Facilitating Knowledge Sharing, Decision Support Systems, Vol.39, pp.599- 617.
48. Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Moorman, R.H. & Fetter, R. (1990), Transformational Leader Behaviors and Their Effects of Followers Trust in Lead, Satisfaction, and Organizational Citizenship Behaviors, Leadership Quarterly, Vol.1, pp.107-142.

49. Quinn, J.B., Anderson, P. & Finkelstein, S. (1996), Managing Professional Intellect: Making the Most of the Best, Harvard Business Review, Vol.74, No.2, pp.71-80.
50. Rempel, J.K., Holmes, J.G. & Zanna, M.P. (1985), Trust in Close Relationships, Journal of Personality and Social Psychology, Vo.49, No.1, pp.95-112.
51. Robbins, S.P. (1996), Foundations of Behavior Management, 5ed., Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
52. Robbins, S.P. (2001), Human Resource Management, New York, Wiley.
53. Ruyter, K.D., Moorman, L. & Lemmink, J (2001), Antecedents of Commitment and Trust in Customer-Supplier Relationships in High Technology Markets, Industrial Marketing Management, Vol.30, No.3, pp.271-277.
54. Seashore, S.E. & Taber, J.D. (1975), Job Satisfaction Indicators and Their Correlations, American Behavior Scientist, Vol.18, pp.333-368.
55. Senge, P. (1997), Sharing Knowledge, Executive Excellence, Vol.14, No.11, pp.17-18.
56. Smith, C., Kendall, L.M. & Hullin, C.L. (1969), The Measurement of Satisfaction in Work and Retirement, Chicago: Rand McNally.
57. Sun, P.Y.T. & Scott, J.L. (2005), An Investigation of Barriers to Knowledge Transfer, Journal of Knowledge Management, Vol.9, No.2, pp.75-90.
58. Sveiby, K.E. (1997), The New Organizational Wealth: Managing and Measuring Knowledge-based Assets, Berrett-Koehler Publishers, Inc
59. Teece, D.J. (1998), Capturing Value from Knowledge Assets: The New Economy, Markets for Know-How, and Intangible Assets, California Management Review, Vol.40, No.3, pp.55-79.
60. Tsai, C.T., Huang, K.L. & Kao, C.F. (2001), The Relationships among

- Organizational Factors, Creativity of Organizational Members and Organizational Innovation, Journal of Management, Vol.18, No.4, pp.527-566.
61. Udechukwu, I.I. (2007), The Influence of Intrinsic and Extrinsic Satisfaction on Organizational Exit (Voluntary Turnover): Evidence from a Correctional Setting, Journal of Applied Management and Entrepreneurship, Vol.12, No.1, pp.127-142.
  62. Wasko, M.M. & Faraj, S. (2005), Why Should I Share? Examining Social Capital and Knowledge Contribution in Electronic Networks of Practice, Mis Quarterly, Vol.29, No.1, pp.35-57.
  63. Weiss, D.J., Dawis, R.V., England, G.W. & Lofquist, L.H. (1967), Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire Minneapolis: Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation, University of Minnesota, Industrial Relations Center, Vol.12, No.6, pp.124-136.
  64. Weiss, H.M. (2002), Deconstructing Job Satisfaction Separating Evaluations, Beliefs and Affective Experiences, Human Resource Management Review, Vol.12, pp.173-194.
  65. Whitener, E.M., Brodt, S.E., Korsgaard, M.A. & Werner, J.M. (1998), Manager as Initiators of Trust : An Exchange Relationship Framework for Understanding Managerial Trustworthy Behavior, Academy of Management Review, Vol.23, pp.513-530.
  66. Wijnhoven, F. (1998), Knowledge Logistic in Business Context: Analyzing and Diagnosing Knowledge Sharing by Logistics Concepts, Knowledge and Process Management, Vol.5, pp.143-157.
  67. Wolfe, R.A. (1994), Organizational Innovation: Review, Critique and Suggested Research Directions, Journal of Management Studies, Vol.31, No.3, pp.405-431.
  68. Wong, Y.T., Ngo, H.Y. & Wong, C.H. (2003), Antecedents and Outcomes

of Employees' Trust in Chinese Joint Ventures, Asia Pacific Journal Management, Vol.20, pp481-499.

69. Yang, C. & Chen, L.C. (2007), Can Organizational Knowledge Capabilities Affect Knowledge Sharing Behavior?, Journal of Information Science, Vol.33, No.1, pp.95-114.

## 附錄一、研究問卷

各位審計先進您好：

首先要感謝您的參與，這份問卷係以探討組織創新為主的學術性研究，請依照個人的感覺或看法填寫問卷，答案無對錯之分，懇請撥空填寫此問卷，所得資料僅供學術研究之用，且採用不記名方式作答，問卷內容絕對保密，敬請放心填寫，有您的參與，本研究更顯珍貴，由衷感謝您的協助與支持。謝謝您！

平安喜樂！

南華大學管理科學研究所  
指導教授：黃國忠 博士  
研究生：林建成 敬上  
連絡電話：05-2835172

### 第一部分：信任關係

請您就下列問題，根據您個人觀感或看法來勾選。

	非 常 同 意	同 意	普 通	不 同 意	非 常 不 同 意
1.當我需要幫助時，同事會伸出援手。.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.我對同事們的工作能力充滿信心。.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.我的同事會盡力幫助我解決工作上的困難。.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.大部分的同事是言行一致的。.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.大多數同事能依自己的專業能力處理公務。.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.主管會做出有利機關發展的明智決策。.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.主管不會犧牲同事的權利而換取自身利益。.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.主管會真誠的考量同事工作上需求。.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.主管會公平的對待員工。.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.機關會真心誠意的照顧員工，考量員工的需求。.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- |                           |                          |                          |                          |                          |                          |
|---------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 11.機關會支持我解決工作上遭遇的困難。..... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 12.機關會以公平的態度支持我。.....     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 13.我相信目前的工作可獲得升遷的機會。..... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 14.在審計機關服務，工作是有保障的。.....  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

**第二部分：工作滿足**

請您就下列問題，根據您個人觀感或看法來勾選。

- |                               | 非<br>同<br>意              | 同<br>意                   | 普<br>通                   | 不<br>同<br>意              | 非<br>常<br>不<br>同<br>意    |
|-------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1.我對於工作能自由判斷感到滿足。.....        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2.我對於工作能作出明確決定感到滿足。.....      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3.我對工作所帶來的成果感到滿足。.....        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4.我對工作能夠發揮自己的能力感到滿足。.....     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5.我對於工作能夠運用自己的方式來處理事務感到滿足。... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6.我對努力工作能夠獲得稱讚感到滿足。.....      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7.我對主管領導員工方式感到滿足。.....        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8.我對於目前的工作量感到滿足。.....         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 9.我對於目前所獲得的報酬感到滿足。.....       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 10.我對於目前的工作環境感到滿足。.....       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 11.我對於同事之間的相處情形感到滿足。.....     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 12.我對於機關執行政策的方法感到滿足。.....     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 13.我對於目前的升遷制度感到滿足。.....       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |



<b>第三部分：知識分享</b>					
	非常			不	非常
	同意	同	普	同	不
		意	通	意	同
					意
請您就下列問題，根據您個人觀感或看法來勾選。					
1.如果同事有問題請教我的時候，我會盡可能提供我的知識。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.如果對機關有益，我會與同事分享知識。.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.我希望未來能有更多的機會能與同事分享我的知識。.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.我會嘗試以更有效率的方式來分享我的知識。.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.如果同事會有所回饋，我會與同事分享我的知識。.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.我會協助同事與轄審機關溝通，以建立良好的關係。.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.我會鼓勵同事提出好的看法及建議，以提昇整體服務水準。...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.我會提供建設性的意見，以幫助同事提昇服務水準。.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.我會幫助同事解決工作上問題。.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.我會與同事分享新的審計知識。.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

<b>第四部分：組織創新</b>					
	非常			不	非常
	同意	同	普	同	不
		意	通	意	同
					意
請您就下列問題，根據您個人觀感或看法來勾選。					
1.本機關常會提出一些能被採納的新審計意見。.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.本機關所提出的新審計意見常引起其他審計機關之仿倣。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.本機關同仁常會提出許多新審計方法與技術，來提昇審計品質。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.本機關會引進新的審計方法與技術來提高組織績效。.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.本機關常會嘗試不同的審計方法與技術來加速達到機關目標。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.本機關能自行發展出更具效率的審計方法與技術。.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- 7.本機關能依服務對象的需求，彈性提供所需的諮詢或服務項目。
- 8.本機關所使用的新審計方法與技術總能引起其他審計機關之仿效。
- 9.本機關會適時調整同仁的工作，以利目標的達成。.....
- 10.本機關主管會採用新的領導方式來帶領員工完成任務。
- 11.本機關現有的審計作業程序較以往改善且獲得成效。...
- 12.本機關積極採行可以改善組織績效的新決策。.....

#### 第五部分：基本統計資料

- 1.您的性別是：男性 女性
- 2.您的年齡是：30歲以下31歲~40歲41歲~50歲51歲以上
- 3.您的教育程度為：高中職(含以下)大學(含專科)研究所及以上
- 4.您的審計年資為：5年以下6~10年 11~15年16~20年21年以上
- 5.您的職務是：審計(稽察)員 審計、稽察 主管

本問卷到此全部結束，請您再檢查一遍是否有遺漏，對於您的熱心協助，再次感謝您，  
謝謝！

## 個人簡歷

姓名：林建成

籍貫：台南縣

學歷：逢甲大學企業管理系

南華大學企業管理系管理科學碩士班

經歷：稅務員、審計員、審計、審計兼課長、稽察兼課長

相關研究：

- 1.地方稅與地方財政問題之探討
- 2.信任關係、工作滿足、知識分享與組織創新關係之研究－以地方審計機關為例