

# 南華大學管理科學研究所碩士論文

A THESIS FOR THE DEGREE OF MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION

GRADUATE INSTITUTE IN MANAGEMENT SCIENCES

NAN HUA UNIVERSITY

警察人員之知識管理、工作壓力、成就動機對專業承諾、工作  
士氣與工作績效的影響之研究—以嘉義縣警察局為例

THE RESEARCH ON INFLUENCE OF PROFESSIONAL COMMITMENT,  
WORK MORALE AND JOB PERFORMANCE CAUSED BY KNOWLEDGE  
MANAGEMENT, JOB STRESS AND ACHIEVEMENT MOTIVATION OF  
POLICE OFFICERS—THE CASE OF CHAI-YI COUNTY POLICE  
DEPARTMENT

指導教授：陳孟修 博士

ADVISOR : PH.D CHEN MENG-SHIOU

研究生：楊龍祥

GRADUATE STUDENT : YANG LUNG-SHYANG

中華民國九十三年六月

南 華 大 學

管理科學研究所

碩 士 學 位 論 文

警察人員之知識管理、工作壓力、成就動機對專業承諾、工作士氣與工作績效的影響之研究—以嘉義縣警察局為例

研究生：楊龍祥

經考試合格特此證明

口試委員：林哲宏

范維翔

陳孟修

指導教授：陳孟修

所 長：陳春聲

口試日期：中華民國九十三年五月十九日

## 謝 誌

從警迄今瞬逾十五年，對於警察工作之管理理論與實務仍感不足，經常思考如何引進企業界管理之觀念，帶動警察機關行政管理之契機。自民國九十年七月奉派至嘉義縣警察局服務時，承蒙王前局長文忠、丁前副局長志元、王前督察長進良、王隊長豐榮之支持與鼓勵，有機會參加縣政府舉辦之南華大學碩士學分班，重拾書本，跨入管理學領域，並於九十一年經考試幸運進入南華大學管理科學研究所，開始研究生涯。

在學期間幸蒙管科所陳所長券彪、鍾教授燕宜、藍教授俊雄、林教授水順於專業領域中傾囊相授。本局胡局長木源、林副局長永安、李副局長政曉、謝主任秘書清雄、蔡督察長榮林、各課室主管及部分同仁給予寶貴意見。特別感謝恩師陳教授孟修，犧牲休息及與家人相處時間，在本人之論文題目、架構、文獻探討、分析方法不吝賜教與細心指導，以及口試委員范教授惟翔、林教授哲宏之精闢意見，始得完成碩士論文。

感謝愛妻惠娟在我研習與撰寫論文期間，無暇陪伴關心，能予包容諒解並悉心照顧起居，愛女茲婷能體諒我減少陪她玩的時間，乖巧安靜，更感謝家父楊文來、岳母陳尤牽仔及所有給我支持與鼓勵的人。最後，謹將本論文獻給先慈曾美霞及岳父陳得勝在天之靈，以慰其生前殷望。

楊龍祥 謹識於 2004.06.20

## 南華大學管理研究所九十二學年度第二學期碩士論文摘要

論文題目：警察人員之知識管理、工作壓力、成就動機對專業承諾、工作士氣與工作績效的影響之研究—以嘉義縣警察局為例

研究生：楊龍祥

指導教授：陳孟修博士

### 論文摘要內容：

知識已與資本、土地、勞力技術並列為基本的經濟資源，甚至主導企業存亡，因此，知識經濟時代已來臨，無論企業界、學界、政府單位無不極盡所能提升自身的知識層次，以求在新世紀中站穩腳步。警察機關為政府體系中最龐大之組織，為跟上時代潮流趨勢，必須所有員警均養成不斷學習之習慣，使機關成為學習型組織，對於知識作有效之管理與運用，調適工作壓力，提高成就動機，強化專業承諾，激勵工作士氣，增進工作績效，實刻不容緩。

本研究的目的是探討警察人員的知識管理、工作壓力、成就動機對其專業承諾、工作士氣與工作績效的差異性、相關性及影響性之研究，並以嘉義縣警察局的員警為研究對象，透過便利取樣的方式進行問卷調查，共發出1000份問卷，回收775份，扣除無效問卷33份，有效問卷742份，有效問卷回收率為74.2%。

本研究採用SPSS 統計視窗軟體作為統計分析之工具，針對樣本資料使用之研究方法如：因素分析、信度分析、描述性統計分析、次數分配、T 檢定分析、單因子變異數分析與事後多重比較、皮爾森相關分析、迴歸分析、集群分析與徑路分析等方法。本研究所得結論如下：

1. 不同個人特徵變項（性別、年齡、婚姻、學歷、年資、官等、職位、職務）的員警，其對知識管理、工作壓力、成就動機、專業承諾、工作士氣及工作績效的認知有部份顯著差異。
2. 警察人員的知識管理、工作壓力、成就動機、專業承諾、工作士氣及工作績效之間有部份顯著相關。
3. 警察人員的知識管理、工作壓力、成就動機、專業承諾、工作士氣對工作績效及其子構面，除專業承諾與工作熱誠與創新未達到顯著影響外，其餘皆達到顯著正向影響。
4. 不同集群的員警對知識管理、工作壓力、成就動機、專業承諾、工作士氣與工作績效的認知有部份顯著差異。
5. 警察人員的知識管理、工作壓力、成就動機、專業承諾、工作士氣對工作績效，除專工作壓力與業承諾未達到顯著徑向影響外，其餘皆達到顯著徑向影響。

以上結論將分享給警察政策制定者、相關學者，以及提供未來相關研究者之方向根據。

**關鍵詞：**知識管理、工作壓力、成就動機、專業承諾、工作士氣、工作  
績效

**Title of Thesis :** The reserch on influence of professional commitment, work morale and job performance caused by knowledge management, job stress and achievement motivation of police officers – the case of chai-yi county police department

**Name of Institute :** Graduate Institute in Management Sciences, Nan Hua University

**Graduate date :** June 2004

**Degree Conferred :** M.B.A.

**Name of student :** Yang Lung-Hsyang

**Advisor :** PH.D. Chen Meng-Shiou

## **Abstract**

Along with capital, land and labor technique, knowledge management has been the basic economic resource even lead enterprise to exit or perish. Therefore knowledge economic time has come already, even enterprise, scholarship and government try hard to upgrade knowledge level for standing steadily. Police department is the largest organization in the government. It is important for keeping up with the time current, all police should cultivate a learning habit to make it a learning organization, manage and apply knowledge efficiently, adjust job stress, enhance achievement motivation, strengthen professional commitment, stimulate work morale and increase job performance.

The purpose of this study was to examine the relationships among knowledge management, job stress, achievement motivation, professional commitment, work morale and job performance, and used police officers of chai-yi county police department for examples. The research was mainly conducted by questionnaires. Of the 1000 questionnaires sent out, 775 were

returned, among which 33 were not valid, 742 were valid. The returning rate of valid questionnaires was 74.2% .

This study has adopted SPSS FOR WINDOWS as the tool for statistical analysis. For sampling data use research method for example, factor analysis, reliability analysis, descriptive analysis, frequency distribution, T-test analysis, single factor variant analysis ( One Way ANOVA ) and subsequent inspection, Pearson correlated analysis, regression analysis, cluster analysis, path analysis and so on.

The major conclusions of this study are as follows :

1. The personal demographic information of police officers ( i.e., gender, age, marital status, educational background, seniority, official rank, job position, job titles ) is significantly difference to the perceptions in areas of knowledge management, job stress, achievement motivation, professional commitment, work morale and job performance.
2. Knowledge management, job stress, achievement motivation, professional commitment, work morale and job performance is significantly correlated to each other.
3. Knowledge management, job stress, achievement motivation, professional commitment, work morale and job performance is significantly positive effect on job performance. Professional commitment is not significantly effect on work enthusiasm and innovation.
4. Different cluster's police officers are significantly difference to the perceptions of knowledge management, job stress, achievement motivation, professional commitment, work morale and job performance.

5. Knowledge management, job stress, achievement motivation, professional commitment, work morale and job performance is significantly positive path effect on job performance. Job stress and professional commitment is not significantly path effect on job performance.

The above findings will be shared with police policy-makers, relevant scholar, and can be the basis for future relevant studies.

**Keywords** : knowledge management, job stress, achievement motivation, professional commitment, work morale, job performance

# 目錄

中文摘要 .....	i
英文摘要 .....	iii
目錄 .....	vi
表目錄 .....	ix
圖目錄 .....	xvii
第一章 緒論 .....	1
1.1 研究背景 .....	1
1.2 研究動機 .....	2
1.3 研究目的 .....	3
1.4 研究流程 .....	4
1.5 論文結構 .....	7
1.6 研究限制 .....	8
第二章 文獻探討 .....	9
2.1 知識管理 .....	9
2.2 工作壓力 .....	29
2.3 成就動機 .....	36

2.4 專業承諾 .....	41
2.5 工作士氣 .....	47
2.6 工作績效 .....	51
2.7 研究變項間之相關研究 .....	55
第三章 研究方法 .....	59
3.1 研究架構 .....	59
3.2 研究假設 .....	62
3.3 研究變項之操作性定義 .....	67
3.4 研究設計 .....	70
3.5 研究對象與範圍 .....	80
3.6 資料分析與統計方法 .....	82
第四章 研究結果與分析 .....	85
4.1 樣本特性與敘述性統計 .....	86
4.2 信度與效度分析 .....	95
4.3 個人特徵變項在各構面之差異分析 .....	96
4.4 各構面之相關分析 .....	133
4.5 迴歸分析 .....	151

4.6 集群分析 .....	160
4.7 徑路分析 .....	182
第五章 結論與建議 .....	186
5.1 結論 .....	186
5.2 建議 .....	216
參考文獻 .....	219
一、中文部分 .....	219
二、英文部分 .....	232
附錄一：本研究預試問卷 .....	246
附錄二：本研究正式問卷 .....	256
個人簡歷 .....	262

## 表目錄

表 2.1 知識的定義 .....	13
表 2.2 知識的類別 .....	15
表 2.3 知識管理的定義 .....	24
表 2.4 知識取得方式彙整表 .....	26
表 2.5 工作壓力的定義 .....	31
表 2.6 成就動機的定義 .....	40
表 2.7 不同學者對專業承諾的定義 .....	46
表 2.8 國內、外研究者對「工作士氣」定義的彙整表 .....	48
表 2.9 國內外研究者對士氣特徵彙整表 .....	49
表 2.10 工作士氣的影響因素表 .....	50
表 2.11 工作績效的定義 .....	54
表 2.12 研究變項間之相關研究彙整表 .....	55
表 3.1 知識管理信度分析結果彙整表（歷史文獻法） .....	71
表 3.2 工作壓力因素分析結果彙整表（因素分析法） .....	72
表 3.3 成就動機因素分析結果彙整表（因素分析法） .....	74
表 3.4 專業承諾信度分析結果彙整表（歷史文獻法） .....	75

表 3.5 工作士氣因素分析結果彙整表（因素分析法） .....	76
表 3.6 工作績效因素分析結果彙整表（因素分析法） .....	77
表 3.7 量表來源相關構面及題數.....	78
表 3.8 本研究問卷反向題彙整表.....	79
表 3.9 問卷回收狀況表 .....	81
表 4.1 個人特徵基本特性表（n=742） .....	88
表 4.2 年齡*職位交叉表.....	89
表 4.3 年齡*職務交叉表.....	89
表 4.4 最高學歷*服務年資交叉表.....	90
表 4.5 最高學歷*職位交叉表.....	90
表 4.6 知識管理之描述性分析.....	91
表 4.7 工作壓力之描述性分析.....	92
表 4.8 成就動機之描述性分析.....	92
表 4.9 專業承諾之描述性分析.....	93
表 4.10 工作士氣之描述性分析.....	93
表 4.11 工作績效之描述性分析.....	94
表 4.12 問卷信度分析摘要表.....	95

表 4.13	不同性別的員警對知識管理的認知之差異分析.....	97
表 4.14	不同性別的員警對工作壓力的認知之差異分析.....	97
表 4.15	不同性別的員警對成就動機的認知之差異分析.....	98
表 4.16	不同性別的員警對專業承諾的認知之差異分析.....	99
表 4.17	不同性別的員警對工作士氣的認知之差異分析.....	99
表 4.18	不同性別的員警對工作績效的認知之差異分析.....	100
表 4.19	不同官等的員警對知識管理的認知之差異分析.....	100
表 4.20	不同官等的員警對工作壓力的認知之差異分析.....	101
表 4.21	不同官等的員警對與成就動機的認知之差異分析.....	102
表 4.22	不同官等的員警對專業承諾的認知之差異分析.....	102
表 4.23	不同官等的員警對工作士氣的認知之差異分析.....	103
表 4.24	不同官等的員警對工作績效的認知之差異分析.....	104
表 4.25	不同職位的員警對知識管理的認知之差異分析.....	104
表 4.26	不同職位的員警對工作壓力的認知之差異分析.....	105
表 4.27	不同職位的員警對成就動機的認知之差異分析.....	106
表 4.28	不同職位的員警對專業承諾的認知之差異分析.....	106
表 4.29	不同職位的員警對工作士氣的認知之差異分析.....	107

表 4.30 不同職位的員警對工作績效的認知之差異分析.....	108
表 4.31 不同職務的員警對知識管理的認知之差異分析.....	109
表 4.32 不同職務的員警對工作壓力的認知之差異分析.....	109
表 4.33 不同職務的員警對成就動機的認知之差異分析.....	110
表 4.34 不同職務的員警對專業承諾的認知之差異分析.....	111
表 4.35 不同職務的員警對工作士氣的認知之差異分析.....	111
表 4.36 不同職務的員警對工作績效的認知之差異分析.....	112
表 4.37 T 檢定之綜合分析表 .....	113
表 4.38 不同年齡的員警對知識管理的認知之差異性分析.....	114
表 4.39 不同年齡的員警對工作壓力的認知之差異性分析.....	115
表 4.40 不同年齡的員警對成就動機的認知之差異性分析.....	116
表 4.41 不同年齡的員警對專業承諾的認知之差異性分析.....	117
表 4.42 不同年齡的員警對工作士氣的認知之差異性分析.....	118
表 4.43 不同年齡的員警對與工作績效的認知之差異性分析.....	119
表 4.44 不同婚姻狀況的員警對知識管理的認知之差異性分析.....	119
表 4.45 不同婚姻狀況的員警對工作壓力的認知之差異性分析.....	120
表 4.46 不同婚姻狀況的員警對成就動機的認知之差異性分析.....	121

表 4.47 不同婚姻狀況的員警對專業承諾的認知之差異性分析.....	121
表 4.48 不同婚姻狀況的員警對工作士氣的認知之差異性分析.....	122
表 4.49 不同婚姻狀況的員警對工作績效的認知之差異性分析.....	123
表 4.50 不同學歷的員警對知識管理的認知之差異性分析.....	123
表 4.51 不同學歷的員警對工作壓力的認知之差異性分析.....	124
表 4.52 不同學歷的員警對成就動機的認知之差異性分析.....	125
表 4.53 不同學歷的員警對專業承諾的認知之差異性分析.....	126
表 4.54 不同學歷的員警對工作士氣的認知之差異性分析.....	126
表 4.55 不同學歷的員警對工作績效的認知之差異性分析.....	127
表 4.56 不同服務年資的員警對知識管理的認知之差異性分析.....	127
表 4.57 不同服務年資的員警對工作壓力的認知之差異性分析.....	128
表 4.58 不同服務年資的員警對成就動機的認知之差異性分析.....	129
表 4.59 不同服務年資的員警對專業承諾的認知之差異性分析.....	130
表 4.60 不同服務年資的員警對工作士氣的認知之差異性分析.....	131
表 4.61 不同服務年資的員警對工作績效的認知之差異性分析.....	131
表 4.62 One-Way ANOVA 之綜合分析表.....	132
表 4.63 知識管理、工作壓力、成就動機、專業承諾、工作士氣、工作績	

效等變項間之相關分析表 (n=742) .....	134
表 4.64 知識管理與工作壓力相關分析表 (n=742) .....	136
表 4.65 知識管理與成就動機相關分析表 (n=742) .....	137
表 4.66 知識管理與專業承諾相關分析表 (n=742) .....	138
表 4.67 知識管理與工作士氣相關分析表 (n=742) .....	139
表 4.68 知識管理與工作績效相關分析表 (n=742) .....	139
表 4.69 工作壓力與成就動機相關分析表 (n=742) .....	141
表 4.70 工作壓力與專業承諾相關分析表 (n=742) .....	142
表 4.71 工作壓力與工作士氣相關分析表 (n=742) .....	143
表 4.72 工作壓力與工作績效相關分析表 (n=742) .....	144
表 4.73 成就動機與專業承諾相關分析表 (n=742) .....	145
表 4.74 成就動機與工作士氣相關分析表 (n=742) .....	146
表 4.75 成就動機與工作績效相關分析表 (n=742) .....	147
表 4.76 專業承諾與工作士氣相關分析表 (n=742) .....	148
表 4.77 專業承諾與工作績效相關分析表 (n=742) .....	149
表 4.78 工作士氣與工作績效相關分析表 (n=742) .....	150
表 4.79 知識管理、工作壓力、成就動機、專業承諾、工作士氣對工作績	

效之迴歸分析表 .....	153
表 4.80 迴歸分析顯著結果彙整表 .....	153
表 4.81 知識管理、工作壓力、成就動機對專業承諾之迴歸分析表 .....	156
表 4.82 知識管理、工作壓力、成就動機對專業承諾之迴歸分析顯著結果 彙整表 .....	156
表 4.83 知識管理、工作壓力、成就動機對工作士氣之迴歸分析表 .....	159
表 4.84 知識管理、工作壓力、成就動機對工作士氣之迴歸分析顯著結果 彙整表 .....	159
表 4.85 個人變項分群表 .....	161
表 4.86 不同個人變項之集群對知識管理、工作壓力、成就動機、專業承 諾、工作士氣、工作績效變項及其子構面之差異性分析 .....	163
表 4.87 不同集群在知識管理之知識取得、知識儲存、知識分享、知識應 用各子構面平均數分析表 .....	165
表 4.88 不同集群在工作壓力之低自我發展、工作負荷、低制度福利、角 色衝突各子構面平均數分析表 .....	166
表 4.89 不同集群在知識管理之完美取向、競爭取向、挑戰取向各子構面 平均數分析表 .....	168
表 4.90 不同集群在專業承諾之情感性承諾、持續性承諾、規範性承諾各 子構面平均數分析表 .....	169

表 4.91 不同集群在工作士氣之群體精神、工作意願、組織忠誠各子構面 平均數分析表 .....	170
表 4.92 不同集群在知識管理之知識取得、知識儲存、知識分享、知識應 用各子構面平均數分析表 .....	172
表 4.93 不同集群在知識管理之知識取得、知識儲存、知識分享、知識應 用各子構面平均數分析表 .....	173
表 4.94 不同知識管理集群對知識管理、工作壓力、成就動機、專業承諾、 工作士氣、工作績效各變項之差異性分析表 .....	175
表 4.95 不同工作壓力集群對工作壓力、成就動機、專業承諾、工作士氣、 工作績效各變項之差異性分析表 .....	177
表 4.96 不同成就動機集群對成就動機、專業承諾、工作士氣、工作績效 各變項之差異性分析表 .....	178
表 4.97 不同專業承諾集群對專業承諾、工作士氣、工作績效各變項之差 異性分析表 .....	179
表 4.98 不同工作士氣集群對工作士氣、工作績效各變項之差異性分析表 .....	180
表 4.99 不同工作績效集群對工作績效變項之差異性分析表 .....	180
表 4.100 不同集群對知識管理、工作壓力、成就動機、專業承諾、工作 士氣、工作績效各變項之差異性分析表 .....	181
表 5.1 本研究之研究假設與驗證結果彙整表 .....	213

## 圖目錄

圖 1.1 研究流程圖.....	6
圖 2.1 知識演化過程.....	11
圖 2.2 四種知識移轉方式.....	18
圖 2.3 知識使用有賴於管理資訊和學習.....	22
圖 2.4 知識循環.....	23
圖 2.5 Selye 一般性適應症候群 (General Adaptation syndrome) .....	30
圖 2.6 工作壓力之 ISR 模型.....	32
圖 2.7 葉杜二氏法則之圖示.....	35
圖 3.1 研究架構圖.....	60
圖 3.2 研究架構及相關子構面.....	61
圖 4.1 徑路分析之充足模式.....	182
圖 4.2 刪除未達顯著水準的徑路後之徑路圖.....	183
圖 4.3 限制模式徑路圖.....	184

# 第一章 緒論

本章共分為六節，第一節為研究背景，第二節為研究動機，第三節為研究目的，第四節為研究流程，第五節為論文結構，第六節為研究限制，分別說明如下：

## 1.1 研究背景

在邁入二十一世紀的今日，知識已與資本、土地、勞力技術並列為基本的經濟資源，甚至主導企業存亡，因此，知識經濟時代已來臨，無論企業界、學界、政府單位無不極盡所能提升自身的知識層次，以求在新世紀中站穩腳步。由於知識與資訊打破國界，形成一個無疆界的時代，知識的創新即是一種運用產業知識及透過資訊科技而創新吸引人的產品及服務的過程，為掌握最新資訊，並快速回應市場需求，企業需建立知識管理技術優勢，並利用資訊技術進行整合，使知識的作用發揮極致，以增強競爭力。

我國「警察法」第二條規定之警察任務為：「依法維持公共秩序、保護社會安全、防止一切危害、促進人民福利」等四大任務，幾乎涵蓋所有政府施政之一切內容，勤務不但包含維持治安與交通安全，更包括積極為民服務項目，舉凡一般民眾爭吵、夫妻失和、家庭暴力與糾紛、動物保育、環境保護、災難事變處理、災害救援等，均須仰賴警察之干涉與處理。依據內政部警政署九十二年之統計，警察主辦業務有七十四項，協辦業務有四十七項，如何順利完成相關業務，提升組織效能及為民服務品質，端賴有效之人力資源策略。

警察機關為政府體系中最龐大之組織，為跟上時代潮流趨勢，必須

所有員警均養成不斷學習之習慣，使機關成為學習型組織，對於知識作有效之管理與運用，調適工作壓力（Job Stress），提高成就動機，強化專業承諾，激勵工作士氣（Work Morale），增進工作績效，實刻不容緩。

## 1.2 研究動機

警察工作性質不同於其他一般行政工作，其具有下列屬性：危險性、辛勞性、引誘性、緊急性、主動性、機動性、服務性、干涉性、取締性、不眠性等工作特性（賈吉樂，民82），工作壓力極高，易在工作中產生挫折感，甚難產生良好工作適應之組織行為，表現高度工作績效，提升工作士氣。有研究發現，基層警察人員之工作壓力甚高，且都市警察人員工作壓力高於鄉村警察人員工作倦怠感，顯示警察人員之組織行為已產生病兆。工作壓力會造成組織工作士氣低落、工作績效不佳、組織成員易感受較大的工作壓力而無法紓解，影響個人的身心健康等病象。基層員警的知識管理、工作壓力及成就動機（Achievement Motivation）如何影響其對專業承諾及工作士氣與工作績效？各變項之間的關係又是呈現何種相關呢？實為組織管理者提升組織效能首須探究之課題。

警察在面臨社會治安環境日益惡化及經濟困難的情況下，如何加強組織學習與知識管理以減少訓練成本，且能應付警察面對的工作壓力乃是重要的考量因素。因此，探討警察人員的知識管理、工作壓力及成就動機為本研究動機之一。

警察人員與一般公務人員最大不同，乃在警察人員訓練養成過程一致性很高，且有一定的行為標準，所以警察人員的自我肯定較好且對專業工作較為投入。一般公務人員則是因為背景差異較大且時有學非所用

的現象產生，其專業認同度或不若警察人員高。因此，探討警察人員工作士氣、專業承諾為本研究動機之二。

警察人員雖勤務繁重，警力不足，仍被要求工作績效及品質。在「既要馬兒好，又要馬兒不吃草」的衝突下，探討警察人員的工作績效以及上述的因素對工作績效之影響性為本研究的動機之三。

### 1.3 研究目的

基於上述的研究動機，本研究之主要目的在了解警察人員的知識管理、工作壓力、成就動機、專業承諾、工作士氣之相關性及其對工作績效有無影響，期望藉此研究提供警政管理者在警察人員的遴選，招聘及培育訓練之參考，以提昇警察人員之素質，並進一步提昇警察整體服務品質。本研究以嘉義縣警察局編制內員警為對象，研究知識管理、工作壓力、成就動機、專業承諾、工作士氣及工作績效之差異性、相關性及影響性，茲將研究目的整理如下：

- 1.瞭解警察人員不同的個人特徵在知識管理、工作壓力、成就動機、專業承諾、工作士氣及工作績效的差異性。
- 2.瞭解警察人員在知識管理、工作壓力、成就動機、專業承諾、工作士氣及工作績效各變項之間的相關性。
- 3.瞭解警察人員的知識管理、工作壓力、成就動機、專業承諾、工作士氣對工作績效的影響性。
- 4.瞭解不同集群的警察人員在知識管理、工作壓力、成就動機、專業承諾、工作士氣及工作績效的差異性。

5.瞭解警察人員的知識管理、工作壓力、成就動機、專業承諾、工作士氣及工作績效各變項之間的相互因果關係及方向性的影響。

## 1.4 研究流程

本研究進行之流程如圖 1.1 所示：

### 一、確定研究主題

首先針對研究者個人工作背景相關之問題依研究目的對象與範圍評估研究主題之可行性並確定研究方法擬定研究計畫。

### 二、相關文獻探討與整理

在國家圖書館、國立政治大學社資中心、國立中山大學、國立中正大學、國立成功大學、國立高雄師範大學、南華大學圖書館資料中心等處，以及利用網路系統蒐集相關理論與資料，包括書籍、博士、碩士論文、國內、外期刊、法令規章等。在搜集相關文獻過程中，與指導教授多次研討與修正，終於確定本研究架構。

### 三、研究設計

依據研究架構，決定研究對象與研究變項，以調查問卷作為研究工具，包括量表之選用，決定問卷內容與格式及資料分析方法。

### 四、問卷調查

問卷編製完成後，即進行預試與訪談工作，修正預試問卷確定後再正式發放問卷進行調查。

## 五、資料整理與分析

問卷回收後，剔除無效問卷，即進行問卷編碼及資料登錄，然後以 SPSS FOR WINDOW 8.0 中文版程式系統進行電腦統計分析，並針對各項統計結果進行整理與探討。

## 六、結論與建議

根據統計分析結果，檢定與驗證原先之假設，作成結論與具體可行之建議，並指出未來研究之方向，供後續研究之參考。

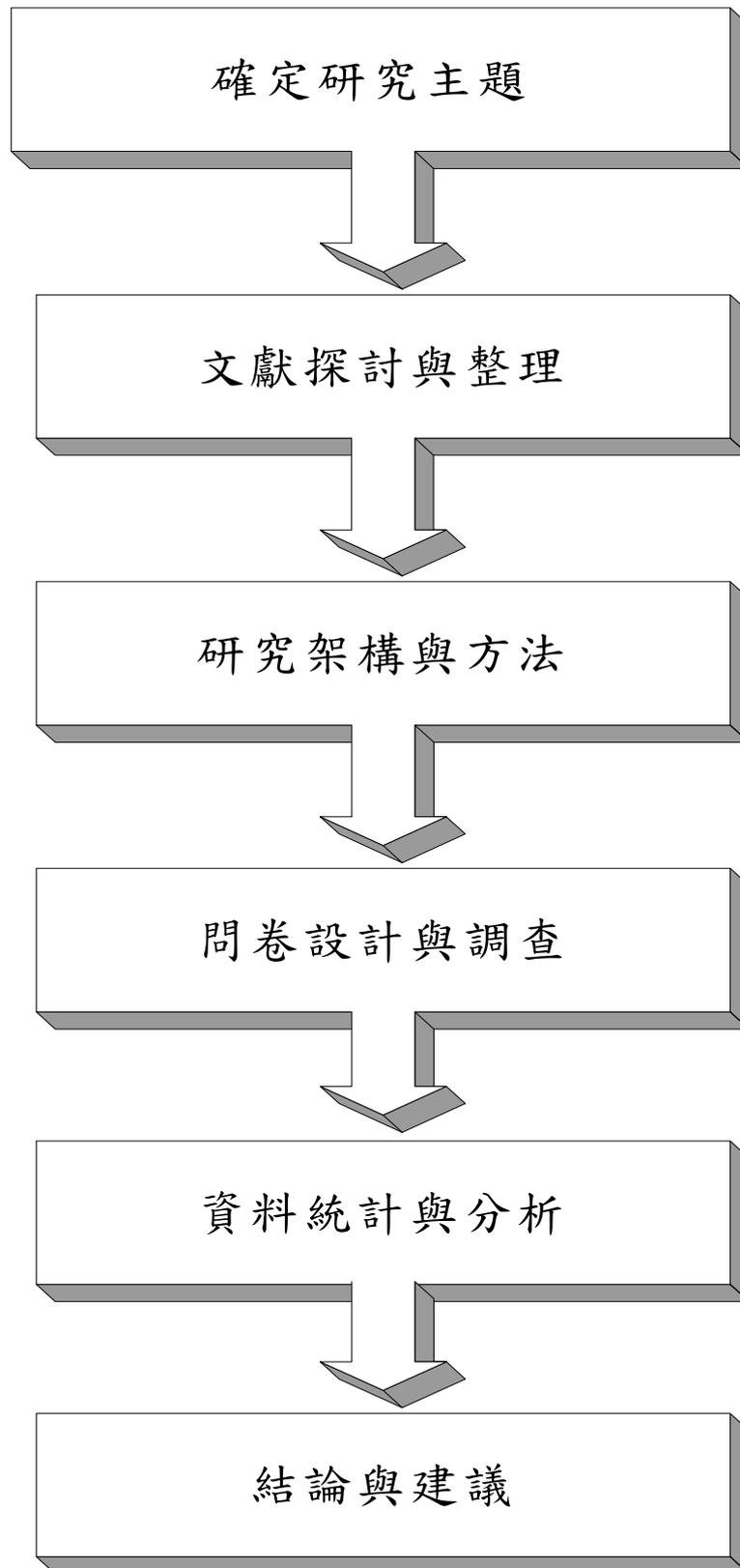


圖1.1 研究流程圖

## 1.5 論文結構

本研究論文共分為五章，依照順序分別為第一章緒論；第二章文獻探討；第三章研究方法與設計；第四章研究結果與分析；第五章結論與建議。而各章所描述的結構、內容分別敘述如下：

### 第一章 緒論

就研究背景、研究動機、研究目的、研究流程、論文結構與研究限制，分別加以論述之。

### 第二章 文獻探討

本章依序針對知識管理、工作壓力、成就動態、專業承諾、工作士氣與工作績效等各變項的定義及相關文獻加以整理論述，並儘量以表格方式呈現，並且針對各研究變項間彼此之關係進行相關之文獻探討。

### 第三章 研究方法

本章著重在研究的方法與設計，首先必須建立研究架構與提出研究假設，並釐清各研究變項的操作性定義，進一步進行研究工具之設計與描述資料分析的方法。

### 第四章 研究結果與分析

本章將針對研究對象所回收之問卷，剔除無效問卷，並且將有效問卷編碼後並逐一輸入電腦，依照研究所需之資料分析方法，透過SPSS統計套裝中文軟體進行因素分析、信度分析、描述性統計分析、交叉分析、差異性分析（T 檢定分析、單因子變異數分析與事後多重比較）、皮爾

森相關分析、迴歸分析、集群分析與徑路分析等研究方法，將所得之結果數據以表格方式呈現並說明之。

## 第五章 結論與建議

最後一章要明確地論述研究之結果，根據結果提出有意義之管理意涵，以提供學術界、實務界做為相關研究或經營管理之參考。另外對於後續研究者也提供一些可行的研究方向。

### 1.6 研究限制

不管是質化或量化之研究，由於個人、環境、甚至情境因素之影響，將造成研究上某種限制性產生，本研究也不例外，除了受到人力、財力等因素之限制外，尚有以下幾點研究限制：

- 1.本研究之研究對象為嘉義縣警察局員警，是屬於橫斷面之研究，缺乏縱斷面長期探討，並未能實際深入了解各縣、市警察局、專業警察等不同機關實施情形，所以本研究之結論與建議，無法完全適用於各不同地區、業務特性之警察機關。
- 2.由於本研究主要採用現場發放問卷方法進行問卷調查，雖經事先說明解釋，但各單位員警之認知感受程度、填答意願仍有差異，難以標準化，故難免有所偏差，可能影響研究結果。
- 3.本研究之結論與建議，係由問卷統計結果而得，受測者的認知情況、填答意願等所造成之差異，可能造成分析之偏頗。

## 第二章 文獻探討

本章主要在彙整過去學者對本研究相關之議題所著文獻，分別探討知識管理、工作壓力、成就動機、專業承諾、工作士氣及工作績效之國內外相關文獻及本研究探討之方向加以摘述，試提警察機關應用知識管理，提高工作績效之淺見。

### 2.1 知識管理

管理學大師杜拉克（Drucker）指出知識在社會演進的過程中，扮演著極為重要的角色。另一位管理學者梭羅（Thurow）宣稱在第三次工業革命中，知識已取代先前經濟體系中土地與能源的地位。第五項修練作者聖吉（Senge）亦指出，未來競爭優勢的唯一來源是組織所擁有的知識，以及組織能夠較其競爭對手擁有更快速學習的能力（王如哲，民91）。

Drucker 於1965年就已預言：「『知識』將取代土地、勞動、資本、機器設備等，而成為最重要的生產因素」。Gates（1999）更指出：「在速度的時代中，每個人都是知識工作者，成功的知識管理，可以使員工隨時、隨地、隨處得到他所想要的資源，如此方能因應競爭的需求」。由此可知，知識是使企業立於不敗之競爭利器。（翁靜柏，民91）。

知識的獲取大致可以透過幾種不同的途徑：個人經驗的累積、社會傳統、專業人士的教導、大眾傳播媒體的散佈、以及科學的研究。而其中又以科學的研究最能對事務的過成達到解釋、預測、及控制的目的，並使人類對知識的建構與發展更具系統、邏輯、且更為紮實。知識的吸取、累積，亦應配合具有篩選的能力，且須給予精煉的教育訓練，方能發展創新而有所貢獻。

### 2.1.1 知識的定義

說文解字：「知者，從口從矢，意謂知理之速，如矢之疾也；識者，一日知也。」知識二字合則為「意識作用的認識」。哲人亞里斯多德則認為「知識為經驗的累積。」。（靳炯彬，民90）

Drucker（1993）曾提及，知識已成為當代經濟中最重要的資源，其重要性以凌駕勞力、資本、土地之上，且會形成組織的獨特性。資訊是賦予關聯性及特定目的之後的資料，在轉換資料過程中，經理人需具備相關的知識。因此，就本質而言，知識就是擁有者對特定領域的專業化之知識。

Nonaka & Takeuchi（1995）則將知識定義為：「有充分根據的信仰，是一種個人以『真相』為目標，不斷調整個人信仰的動態人文過程，而知識與資訊是有差異的，資訊是誘發與創造知識的必要媒介，可以強化或架構知識，是可以產生知識的材料，知識則是資訊創造出來的信仰」，並認為「互動的社會有助於新知識的擴張與發展」。

Davaenport & Prusak（1998）認為，知識是一種流動性質的綜合體；其中包括結構化的經驗、價值及經過文字化的資訊，包含專家的見解，為新經驗提出的評估、整合與資訊等提供架構。知識起源於智者的思想。在組織中，知識不僅存在文件與儲存系統中，也蘊含在日常例行工作、過程、執行與規範之中。

Davaenport & Prusak（1998）並進一步運用「過程」（process）與庫存（stock）的觀點來解釋資料、資訊、知識及智慧的不同，圖2.1為Sena & Shani（1999）根據其解釋所繪製之圖。

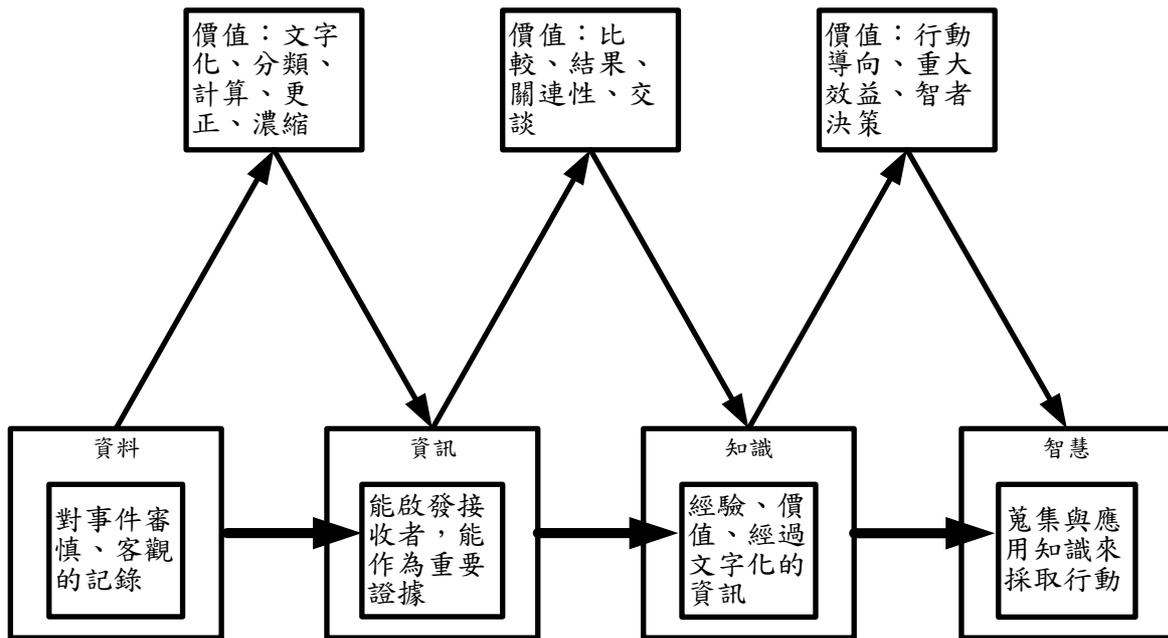


圖2.1 知識演化過程

資料來源：修改自 Sena J.A., & Shani, A.B. (1999) Intellectual Capital and Knowledge Creation : Toward an Alternative Framework. Knowledge Management Handbook, New York.

資料通常是一系列企業活動即外部環境的事實，來源則包括了高度結構化資料庫中的資料、競爭者相關資訊、人口統計資料及其他市場資訊等。欲提高這些資料的價值則必須靠著分析、綜合及將資料化為資訊和知識的能力。

資訊則是將經驗及構思加以整理的成果。資訊常被儲存在半結構化的內容中，例如文件、電子郵件、多媒體等。提高資訊的價值要求是使其易於搜尋和重複使用，讓組織不會重蹈覆轍，工作也不會重複。

知識來自於資訊，就如同資訊是從數據來的一樣。資訊轉變成知識的過程中，幾乎所有的環節都需要人們親自參與，這包括了比較 (Comparison)、結果 (Consequence)、關連性 (Connection) 以及交談

(Conversation) 等過程。知識可貴的原因之一，就在於它比數據或資訊都要更為接近行動，因而知識的評估應該以它對決策或是行動造成的影響為準。

O'Dell(1998)則主張知識比資訊重要，通常組織裡四處充斥著資訊，但是直到這些資訊被人們應用，這些資訊都不算是知識。就這點來看，資料(data)和資訊(information)都不算是知識，唯有在分析過資料，了解所獲得之資訊後採取行動，所獲得的才是知識。他並進一步為知識下了操作型定義：「知識就是將資訊付諸行動。知識是組織裡員工對客戶、產品、程序、曾犯下的錯誤及成功經驗的了解，而不管它是內隱性或是外顯性的」。

本研究認為知識之定義為：「人類生活、思想、經驗之累積，透過文字、語言、影像等形式儲存，供他人參考、應用、創新所得之產品」。

古今中外學者對於知識的定義大致為：知識為經驗、資訊所得，同時更是新力量、經濟發展的基石，以下茲就各學者對知識的定義彙整如表2.1：

表2.1 知識的定義

序號	學者	年代	知識的定義
1	Dretske	1981	「知識」是一全面性的名詞，它包含了以資訊(information)為基石的信念。
2	Toffler	1990	知識是致使經濟快速成長的因素。
3	何光國	民 79	知識是經驗累積的紀錄、是事實組織的系統化、是對事實的一種理解、是一種理解的行為或狀態、是人的已知和未知。
4	Quinn	1992	知識是現代公司新力量基礎，大部分的產品和服務的價值都建基於如何發展無形的知識，例如技術的 Know-how、產品設計、對顧客的瞭解、個人的創造研發能力...。
5	Badaracoo	1992	知識是從人類活動中所獲得的真理、原理、思想及資訊。
6	Nonaka & Takeuchi	1995	知識是有充分根據的信仰，是一種個人以『真相』為目標，不斷調整個人信仰的動態人文過程，而知識與資訊是有差異的，資訊是誘發與創造知識的必要媒介，可以強化或架構知識，是可以產生知識的材料，知識則是資訊創造出來的信仰。
7	謝清俊	民 85	知識就是古人在論及認知問題時常提到的「所知」，指的是人類知道的所有事物。從今日看來，「所知」指的是知識必須憑藉能被察覺的物質形式表達出來，才能工人類辨識、溝通、保存和作種種利用，而資訊就是知識在媒介上呈現的形式。
8	Davaenport & Prusak	1998	知識是一種流動性質的綜合體；其中包括結構化的經驗、價值及經過文字化的資訊，包含專家的見解，為新經驗提出的評估、整合與資訊等提供架構。知識起源於智者的思想。在組織中，知識不僅存在文件與儲存系統中，也蘊含在日常例行工作、過程、執行與規範之中。
9	O'Dell	1998	知識比資訊重要，通常組織裡四處充斥著資訊，但是直到這些資訊被人們應用，這些資訊都不算是知識。就這點來看，資料(data)和資訊(information)都不算是知識，唯有在分析過資料，了解所獲得之資訊後採取行動，所獲得的才是知識。
10	劉常勇	民 89	資訊是知識的輸入端，技術是知識的輸出端，但資訊與技術的定義與內容較為明確清楚。而知識是需要經由客觀分析與主觀認知形成，且與人相關，相對也比較難系統化與明確的粹取。
11	李立書	民 88	一個企業，關於行銷、產品、技術及經營管理的一種經驗、智慧或構想，在經過結構化之處理後，讓這些知識資產可以與其他同事分享與再用，以創造出企業利潤。
12	Harris	2000	「知識是結合各項資訊、文化背景及經驗。資料為已知事實的最低層次，其本身沒有意義，須被分類、聚集、分析和解釋。當資料經過處理成有其主旨及目的資訊，方有意義。資訊與事件的來龍去脈和經驗作結合，形成知識」。

資料來源：1. 楊育群（民90），知識管理在電信服務業客服中心之研究，國立成功大學企業管理研究所碩士論文。2. 曾顯智（民90），我國企業知識管理與組織創新之相關研究，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。3. 本研究整理。

### 2.1.2 知識的類別

在知識的類別上，長久以來即有許多學者熱烈的討論著，基於其本質上以及內涵的差異，Polanyi (1966) 最早將知識劃分為內隱知識(Tacit Knowledge)及外顯知識(Explicit Knowledge)，內隱知識包含認知以及科技因素。此外，日本學者野中郁次郎 (I .Nonaka, 1991) 更指出能夠以文字或者數字表達的知識僅是知識整體的冰山一角。「隱性知識」是難以用正式語言表達且為高度個人化，很難將它公式化，因此不易傳授他人；「顯性知識」則是可以正式語言表達，包括合乎正規文法的陳述、數學式的表達、規格及手冊等。

Howells (1996) 則定義「內隱知識」為：「不可編輯，也無法具體化的know-how，這種知識是經由非正式的學習行為與程序而取得，透過非結構化或半結構化學習是獲取與移轉內隱知識的關鍵過程。」，當移轉內隱知識時，成員間接觸時間的長短與週期是關鍵所在。實際上，企業中有許多新進的員工必須要接受師徒制的長期訓練，才有辦法獨當一面處理問題，因為有許多的知識和技能是無法單靠職前訓練和文件化的書面資料就解釋清楚的，而要靠員工在工作中逐漸學習。前人的經驗與教導是學習的最佳學習方法，這種無法透過他人具體說明、記載的知識，需要親自學習、體會的知識，便可稱作「內隱知識」或是「不可言喻的知識」。

Edvinsson (1997) 進一步將知識分類成個人的知識、組織的知識與結構的知識。其中個人的知識只存在個人的頭腦裡；組織的知識是指發生在團隊間，以及部門間的學習；結構的知識則深深的嵌在組織的營運程序、各種手冊及倫理規範中。本研究茲就各學者的見解，整理如表2.2：

表2.2 知識的類別

序號	學者	年代	知識的類別
1	Polanyi	1966	首先將人類的知識分為兩類，一類為外顯知識，指能夠轉換成正式化、有系統的語言的知識；另一類為內隱知識，指的是個人的才能，難以正式化以及溝通的知識，它深植於行動中、承諾中以及包含在特定的背景中。
2	Badaracco	1991	將知識依其可移動性分為可移動的知識及嵌入組織知識。
3	Teece	1994	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 編碼 (codified) 的知識：可以圖形、文字、公式表達出，此種知識所欲傳達的意念能夠清楚地傳達給他人。例如藉由教科書、使用手冊。</li> <li>2. 內隱的 (tacit) 知識：此種知識難以用文字、圖形和口語詳述其義。此種知識充滿模糊性，傳遞速度慢且成本昂貴，無法經由短期、密集訓練達成，須靠不斷的直接接觸，最後學習成效，端視個人而定。</li> <li>3. 非正式的 (informal) 知識：此種知識在工作場所中，通常是同一社群的工作人員 (如醫生、護士) 藉由彼此間口頭方式與工作夥伴互動 (例如：臨床教學或者晨會討論)。</li> <li>4. 正的 (positive) 負的 (negative) 知識：所謂正的知識便是指成功引領我們創新的知識。負的知識能使我們從中記取教訓、經驗、重新分配組織的資源。</li> </ol>
4	Grant	1996	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 語言—共同語言的存在對於需要依賴語言溝通的整合機制來說很重要，這樣的溝通包括規則、常規與透過團隊的問題解決與決策。</li> <li>2. 符號溝通的其他形式—可將「語言」擴充包含所有符號溝通的形式，例如數字與對相同電腦程式的熟悉等。</li> <li>3. 專門知識的共通性—不同的專門知識間必需有一些共通的知識基盤，如果都是不同的知識基盤將使知識整合無法發生。</li> <li>4. 共享的意義—內隱知識轉換為外顯時常常造成「知識損失」，而透過建立彼此共享的了解，將有助於內隱知識的溝通。</li> <li>5. 認識個別的知識領域—有效的知識整合需要每一個人了解。</li> </ol>
5	Edvinsson	1997	將知識分類成個人的知識、組織的知識與結構的知識。其中，個人的知識只存在個人的頭腦裡；組織的知識是指發生在團隊間，以及部門間的學習；結構的知識則深深的嵌在組織的營運程序、各種手冊及倫理規範中。
6	Nonaka & Konno	1998	外顯知識是能夠以文字、數字的方式表達，能夠透過資料、科學程式、標準規格、手冊等等型態分享，這一類型的知識能快速、有系統的在個體中傳播。內隱知識則是高度個人化，並且難以公式化，因此難以與其他人溝通、分享。主觀的理解力、直覺、和預感皆屬此類，它和個體的理想、價值觀、情感一樣，皆深植於行為與經驗中。

表2.2 知識的類別（續）

序號	學者	年代	知識的類別
7	Diane Doyle	1998	「隱性知識」包括人們由經驗中產生的直覺、知覺、信仰和價值判斷。「顯性知識」是一種可以清楚地被描述，並且加以整合的知識。
8	黃河明	民 88	「隱性知識」為個人主觀的經驗性、類比性、具各別情境特殊性的知識，通常無法直接辨認，保存於人身上、製程及關係等形式中，因此難以透過文字、程式或圖形具體條列規劃之形式向外傳遞，此類知識之傳遞較為費時。「顯性知識」則為客觀的理性知識、順序性知識與數位知識，可以清楚的辨認，保存於產品、程序及手冊等之具體形態中，且可以透過正式形式及系統性語言傳遞的知識。
9	劉常勇	民 89	「隱性知識」是指比較複雜，無法以文字描述的經驗式知識，不易文件化與標準化的獨特性知識，以及須經由人際互動方能產生共識的組織知識；「顯性知識」則指可文件化、標準化及系統化的知識。因此顯性知識可自知識庫中直接複製與進行獨立的學習，可廣泛適用且重覆使用。使用顯性知識毋須與創作者接觸，便可產生知識移轉的學習效果。
10	Irma & Rajiv	2001	外顯知識可透過數種溝通媒體進而達到分享的目的，而內隱知識則需透過個體兼建立彼此分享、了解的機制，方能達成分享的目的。一般而言，內隱知識須經過轉換的步驟，轉換成外顯知識，然而在知識轉換的過程中，卻容易產生知識的流失。

資料來源：1. 曾顯智（民90），我國企業知識管理與組織創新之相關研究，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。2. 本研究整理

知識的類型相當繁多，尤其在資訊時代，更是充斥著各式各類的知識，哪些才是組織所需要的？能夠為組織帶來何種效益？如何使眾多知識有系統的呈現？如何擷取、創造、精鍊、儲存、分享知識，管理這眾多知識，便是「管理」知識的目的。

### 2.1.3 知識的特質

Stewart（1997）認為知識具「不會削減」、「知識過剩」、「頭重腳輕」、及「無法預測」的特質，分別敘述如下：

1. 不會削減：知識和一般東西不同的是，它完全不會因為讓一個人了

解或使用而有所消耗，它具有經濟學提到「共享」的特性，例如，書本裡無形的知識可以永久無盡地傳授給世界上的任何人，而不會有絲毫的減損。因為這個特性，組織得以將其發現、取得、創造的知識傳遞給所屬的知識工作者而不會減少，且經由分享和傳遞的過程不斷的激起運用、學習、改善與創新的渴望，進而創造出新的知識以供給知識成長的養分，從而使其不斷地向前循環。

2.知識過剩：人們無時不刻不在創造新知識，而且知識創造的速度還會因為知識的不斷累積而愈來愈快，新知識也因此而愈來愈多。現在人們的問題，有時候反而是過多的知識，所以選擇與篩選知識的能力也愈來愈重要。

3.頭重腳輕：大部分知識密集型產業的財貨與服務，成本都集中在產品開發過程的先端，知識密集型的財貨與服務，其設計和研發費用遠遠高於製造複製費用。

4.無法預測：創造性工作，輸入知識與輸出知識之間，找不到任何有意義的經濟關係，亦即智慧資本的價值，未必和取得智慧資本的成本有任何關係。

#### **2.1.4 知識的創造**

知識的轉換—根據野中郁次郎等人 (Nonaka, et.al.,1998) 的觀點，隱性和顯性知識是互為補充的實體。二者彼此互動而且有可能會透過個人或集體人員的創意活動，從其中一類轉化為另一類。更精確而言，這種基本假設是：新的組織知識是由擁有不同類型知識(隱性或顯性)的個人間互動產生的。這種社會的和知識的轉換過程，構成所謂的四種知識轉換

方式：社會化(從個人的隱性知識至團體的隱性知識)、外部化(從隱性知識至顯性知識)、結合(從分離的顯性知識至統整的顯性知識)、以及內化(從顯性知識至隱性知識)(參見圖 2.2)。



圖2.2 四種知識移轉方式

資料來源：王哲如(民91)知識管理的理論與應用—以教育領域及其革新為例，台北：五南圖書出版公司，p.64

Barjaria (2000) 指出，知識管理強調有效率的使用我們已知的知識，而知識創造則強調產生一項新的知識。而Nonaka (1998) 曾將從隱性知識到隱性知識、從隱性知識到顯性知識、從顯性知識到隱性知識及從顯性知識到顯性知識等四種型態交流互動，定義成幾種模式，分別是社會化 (Socialization)、外化 (Externalization)、內外 (Internalization) 以及組合 (Combination)，稱之為「知識的迴旋」(Spiral of Knowledge)。

當組織有越來越多的成員參與內隱知識與外顯知識的互動時，知識轉換的速度越快、規模越大，進而將個體知識轉換成組織的知識甚而達到跨組織的層級。個人、組織在此知識轉換的四種模式中，分別可創造出新的知識，知識的創造尤其集中在同時包含內隱知識與外顯知識的過程中，亦即在知識內化與知識外化的過程中，所創造出的知識最多。

(Nonaka, 1994)

### 2.1.5 知識管理的定義

學者對於知識管理的定義大同小異，一致認為知識管理乃擷取知識、分類現有知識、創造新知識或組合知識。同時認為知識管理是經由一連串獲取知識、創造知識以及使用知識的過程以提昇組織的績效。管理大師Peter Drucker (1999)更指出，知識只有透過有目的、有系統及有組織的學習，才會變成力量。讀書、蒐集資訊的知識並非智慧，知識轉化為智慧的過程，大部分是透過學習，學習的方式很多，如交談、合作、經驗、教育、訓練、書籍及創意等方式。

O'Dell (1998)認為組織知識被運用以完成組織的任務。「因此，知識管理是一種策略，它能使正確知識，在正確的時機，傳遞給正確的人，幫助人們分享知識，並將所知付諸行動以增進組織的表現。」

Maquardt (1996)認為，組織知識是用於執行業務的主要資源，比財物資源、市場地位、技術或其他任何公司資產更重要。員工需要知識來增進他們的能力以改善、更新產品、提供質優的服務、改變系統和結構、以及溝通解決問題。另外，知識管理的目標之一就是留下有價值的知識，即使個人在組織裡可能來來去去，但有價值的知識不會因此流失。

知識管理與一般管理活動的不同，主要在於它將重點集中於知識的觀點上，最終目的為有系統、有組織的應用知識，進而創造知識(Drucker, 1993)。知識管理是為了敏銳地對應外部環境的改變而從事的資訊蒐集、決定和行動；是為了因應不同情勢而實施的彈性管理等必要措施；同時，它也是能使企業不斷進行自我改造的綜合性對策。知識管理可以同時提

升組織內創造性知識的質與量，並強化知識的可行性與價值(Anderson Consulting, 1999)。Laurie(1997)認為，一連串創造知識、獲取知識以及使用知識的過程可提升組織績效。而Papows(1999)則認為，知識管理的主要目的在於激發知識的創造、分享、與重複使用，以達成組織學習並延續組織的生命。

王如哲(民91)整理一些學者的看法，以了解什麼是「知識管理」：

1. 「知識管理」被定義為創造、掌握並利用知識，以增進組織的表現 ( Bassi,1997；Torraco,1999)。
2. 「知識管理」是透過良好的資訊管理與組織學習實務，以增進組織知識之運用 ( Broadbent,1998)。
3. 「知識管理」是應用系統性的方法，來尋找、了解並使用知識，以創造出價值 (O'Dell,1996)。
4. 「知識管理」是適時對合宜的人員提供證確之知識，因而她們可以作成最佳之決策 (Petrasch,1996)。
5. 「知識管理」包括確認、文件化，以及分類存在於組織員工與顧客的顯性與隱性知識 (Rossett & Marshall,1999)。
6. 「知識管理」是智慧資產的確認、最佳化與積極管理，這種智慧資產包括人工成品具有的顯性知識，或是個人、社群擁有之隱性知識(Snowden, 2000)。

可見「知識管理」的定義是相當多元而分歧的。接續引述一些觀點，以進一步闡明知識管理的意涵：

(一) 知識管理即是「無形資產」的管理：

Liebowitz(2000)主張「知識管理是一種自組織的無形資產創造價值的過程」；Sveiby(2000)認為「知識管理是從組織的無形資產創造出價值的藝術」，二位學者皆強調知識管理即是「無形資產」的管理。

(二) 知識管理的對象是「智慧財產」：

Sveiby (2000) 認為「知識管理是從組織的無形資產創造出價值的藝術」，他所指的無形資產就是智慧財產。

(三) 知識管理等於「資訊和通訊科技」加上「新的工作組織」：

知識管理頗能符合當前時代的基調，意即資訊和通訊科技正普遍流行，知識被認為是「重要的資產(key asset)」，以及新的工作組織類型正在轉變知識的生產、分享和評價方式(Wilmott, 2000)。換言之，資訊和通訊科技加上新的工作組織等於「知識管理」。當關注的焦點在於資訊和通訊科技時，知識管理係指取得並傳播「智慧資本(intellectual capital)」所代表之知識。例如智慧資本的管理系統是設計用來分類編碼、儲存並更正資訊，原則上這是透過電腦網路之持續更新工作。相對地，當關注的焦點在於工作組織時，知識管理是個人或組織能力之發展，以便孕育知識並展現知識的行動(Wilmott, 2000)。

(四) 知識管理是將「隱性知識外顯化」的過程：

Nijhof (1999) 認為知識管理是「將員工隱性知識外顯化的過程，以獲得組織知識循環 (knowledge chain) 之最佳效能」。

(五) 知識管理是「整合的知識系統」：

雪梨科技大學的知識管理網站對知識管理作成下述之定義：「知識管理是將組織概念化為整合之知識系統，以及有效使用此種知識之組織管理。此時知識係指人類的認知和革新程序，以及用來支援的人工器物（Introduction to Knowledge Management, 2000）」。此一定義強調各種知識概念之整合，但特別指出知識管理是組織的管理，而非知識之直接管理。

（六）知識管理是透過「資訊管理」和「組織學習」來改進組織知識之使用：

此強調知識管理的目的在於傳送價值至企業。圖2.3 顯示四項組織單元，並指出知識管理不只是管理資訊的流通，而是包含資訊管理和組織學習。



圖2.3 知識使用有賴於管理資訊和學習

資料來源：王如哲(民91)知識管理的理論與應用－以教育領域及其革新為例，台北：五南圖書出版公司，p.34

（七）強調「知識循環」的知識管理：

知識管理可以被界定為：察覺現存知識、確認需要的知識與技能、發展新知識、傳播、應用並刪除舊有和過時的知識（Nijhof, 1999）。這顯然是從「知識循環」的觀點，來界定知識管理的意義，如圖2.4。

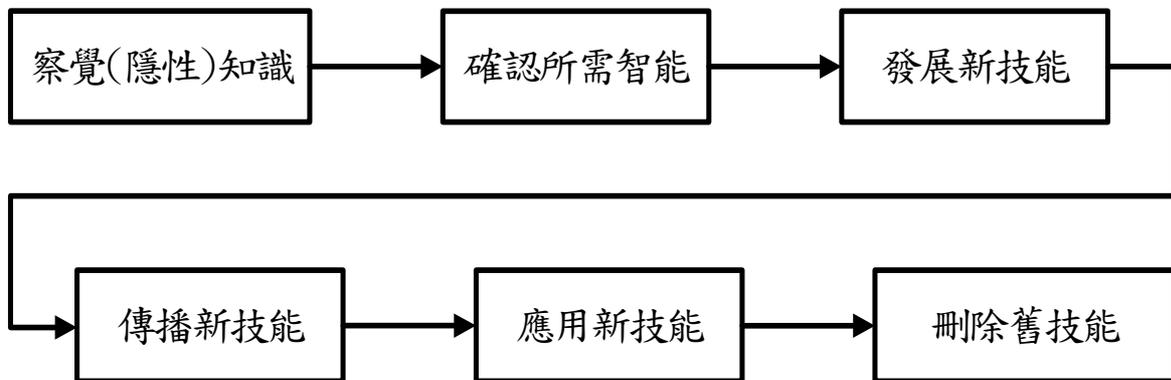


圖2.4 知識循環

資料來源：王哲如（民91），知識管理的理論與應用－以教育領域及其革新為例，台北：五南圖書出版公司，p.33

#### （八）知識管理是一種「有意的策略」：

歐迪爾與艾賽地斯（O'Dell & Essaides, 1998）曾主張：「知識管理是一種有意的策略，將合宜的知識適時提供給適當的人員，並協助他們分享，以及將資訊應用至增進組織表現的行動之中」。這種看法突顯出知識管理是一種以知識為對象之有意的策略。

O'Dell & Grayson（1998）指出：所謂的「知識管理（knowledge management）」，是指「適時地將正確的知識給予所需的成員，以幫助成員採取正確行動來增進組織績效的持續性過程。此過程包括知識的創造、確認、收集、分類儲存、分享與存取、使用與改進到淘汰等步驟」。所以，知識管理是提供正確知識、幫助組織成員採取正確行動來增進組織績效的過程。

張秉中（民89）則認為：「知識管理並不是個人獨占的學問，走向組織共享的境界，才是知識管理所追求的，也就是說，發展知識管理不只為了提昇工作效率，最重要的目的，還是在於教育組織，希望組織成員在面對問題時，都能藉由組織內資訊互通的網絡，找到解決方案，同時跟其他成員分享處理問題的經驗，以作為下次處理事件的參考依據。」所以知識管理最重要的目的，是在朝向組織分享的境界，並透過經驗分享，作為處理問題的依據。

本研究茲就有關知識管理的定義彙整如下表2.3：

表2.3 知識管理的定義

序號	學者	年代	知識管理的定義
1	Drucker	1993	知識管理與一般管理活動的不同，主要在於它將重點集中於知識的觀點上，最終目的為有系統、有組織的應用知識，進而創造知識。
2	Wiig	1995	一連串協助組織獲取自己及他人知識的活動，透過審慎判斷之過程，以達成組織任務。此類知識管理活動，需架構於科技技術、組織架構及認知過程，以培育知識管理領域之完整及新知創造。認知過程除需相互學習、解決問題及決策外，尚需結合組織、人、電腦系統及網路，以獲取、儲存及使用知識。
3	O'Dell	1996	知識管理是應用系統性的方法，來尋找、了解並使用知識，以創造出價值。
4	Petrash	1996	知識管理是適時對合宜的人員提供證確之知識，因而她們可以作成最佳之決策。
5	Davenport	1996	從知識管理成功的個案研究中發現，企業所建構的知識管理系統，包括了：人才技能知識庫、線上輔助查詢系統。而知識管理的成功，必須是人與技術相互配合的。人需要了解、詮釋知識，並將各種不同形式的非結構化知識整合；而有效地儲存、轉換及分享知識，則需要電腦及通訊系統來處理。
6	R.van der Spek and A. Spijkervet	1997	知識管理是提供工具給組織成員，協助他們控制並管理知識，以支持學習的能力。知識管理牽涉到的範疇相當廣，包括文化與動機、組織與人事、管理以及資訊科技。
7	Laurie	1997	知識管理是一連串創造知識、獲取知識以及使用知識的過程可提升組織績效。
8	O'Dell	1998	知識管理是一種策略，它能使正確知識，在正確的時機，傳遞給正確的人，幫助人們分享知識，並將所知付諸行動以增進組織的表現。

表2.3 知識管理的定義（續）

序號	學者	年代	知識管理的定義
9	Broadbent	1998	知識管理是透過良好的資訊管理與組織學習實務，以增進組織知識之運用。
10	Anderson Consulting	1999	知識管理是為了敏銳地對應外部環境的改變而從事的資訊蒐集、決定和行動；是為了因應不同情勢而實施的彈性管理等必要措施；同時，它也是能使企業不斷進行自我改造的綜合性對策。知識管理可以同時提升組織內創造性知識的質與量，並強化知識的可行性與價值。
11	Rossett & Marshall	1999	知識管理包括確認、文件化，以及分類存在於組織員工與顧客的顯性與隱性知識。
12	Nijhof	1999	知識管理是將員工隱性知識外顯化的過程，以獲得組織知識循環（knowledge chain）之最佳效能。
13	Papows	1999	知識管理的主要目的在於激發知識的創造、分享、與重複使用，以達成組織學習並延續組織的生命。
14	Bassi, Torraco	1997 1999	知識管理為創造、掌握並利用知識，以增進組織的表現。
15	劉常勇	民 88	知識管理是有關知識的清點、評估、監督、規劃、取得、學習、流通、整合、保護及創新活動，並將知識視同資產進行管理，凡是能有效增進知識資產價值的活動，均屬於知識管理的內容。結合個體與團體，將個體知識團體化，將內隱知識外顯化；結合組織內部與外部，將外部知識內部化，將組織知識產品化，則屬於「知識管理」的過程。
16	李華偉	民 89	知識管理比資訊管理和資料管理更廣，它的範圍也比資訊技術更大，它是把有關及有用的知識經過確定、組織、合併、綜合和創造性使用的過程。
17	美國生產力中心 (American Productivity & Quality Center, 即 APQC)	2000	一種把對的知識、在對的時間、傳遞給對的人的策略，可以幫助員工分享資訊，並將之付諸行動，以改善組織的表現。APQC 並認為「知識管理」是一種複雜的過程，必須得到策略與領導、企業文化、評量機制及科技等方面的支援，並包括對知識的創造、辨識、收集、組織、分享、採納及使用。
18	Snowden	2000	知識管理是智慧資產的確認、最佳化與積極管理，這種智慧資產包括人工成品具有的顯性知識，或是個人、社群擁有之隱性知識。
19	Liebowitz	2000	知識管理是一種自組織的無形資產創造價值的過程。
20	Sveiby	2000	知識管理是從組織的無形資產創造出價值的藝術。
21	張秉中	民 89	知識管理最重要的目的，是在朝向組織分享的境界，並透過經驗分享，作為處理問題的依據。
22	Irma & Rajiv	2001	組織可透過組織包含內隱及外顯知識分享的例行性事務、方針、或者程序而將知識加以整合。

資料來源：1. 吳心寧（民92），影響知識管理與行政績效關聯性之研究-以縣市政府主計業務為例，南華大學管理研究所碩士論文。2. 曾顯智（民90），我國企業知識管理與組織創新之相關研究，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。3. 本研究整理

## 2.1.6 知識管理的相關活動

知識管理包括知識的創造、篩選、記錄、整理、分析、複製、傳播、分享等過程，組織需要有一套管理知識的制度或系統，引導組織建構組織專屬的知識。雖然學者們說法不一，然而，本研究採用Demarest (1997) 的觀點，並彙整各學者的看法，將知識管理之活動分為知識之取得、知識組織知識之儲存、知識之移轉分享及知識之應用等四部份，說明如下：

### (一) 知識的取得

此部份包含知識取得、建構及知識之創造等。為促使組織有效能地取得外來知識的介面管理活動，妥適的使用各種方法，以快速取得新知的管理活動。各學者對知識取得之種類彙整如表2.4：

表2.4 知識取得方式彙整表

作者	年代	取得方式	重點摘要
Nonaka & Takeuchi	1995	知識的創造係由內隱知識與外顯知識之互動而來，簡稱 SECI 模型	1. S：共同化。 2. F：外顯化。 3. C：結合。 4. I：內化。
Leonard -Barton	1995	1.科技知識的外部獲取來源	顧問、客戶、國家實驗室、供應商、大學及其他競爭或非競爭公司。
		2.外部獲取機制	觀察、授權、研發合約、技術股、共同研發、特許、合資及購併。
		3.知識創造和移轉活動	1.共同解決問題。 2.執行並整合新技術程序及工具。 3.實驗和原型試驗。 4.輸入和吸收外部科技知識。
Smith	1995	介面管理	取得知識的五個介面包括商品、公司之間的關係、產學關係、公共機構與人員流動。
Davenport	1999	收購	收購某個組織，或僱用擁有這項專才的人員。

資料來源：1.翁靜柏（民91），知識管理在國立大學教務處的應用研究，國立中正大學企業管理研究所碩士論文。2.吳心寧（民92）影響知識管理與行政績效關聯性之研究-以縣市政府主計業務為例，南華大學管理研究所碩士論文。

### (二) 知識的儲存

此部份包含知識之篩選、記錄、整理、儲存及分析。每個組織經過長期的運作與發展，都會產生許多文獻、報告或紀錄，這些資料可能是書面的，也可能是儲存在檔案、資料庫中。但是，如果沒有經過系統地整理、分析與保存，充其量也只不過是組織之「文件資料」，而無法發展成對組織有益的「知識」與「經驗」。

Davenport & Prusak (1998) 指出：當知識愈豐富，愈無法言傳，就應該多利用資訊科技，來協助人們直接分享並保存這些知識。知識必須被儲存在組織內部，以便擷取、修正及重複使用，如此，知識才不會因人員的異動而流失。

### (三) 知識的移轉分享

此部份包含知識之散播、分享等。Davenport & Prusak (1999) 指出：公司在僱用員工時，所重視的往往是他們的經驗，而不是他們的智力或教育程度。但如何留存員工的工作經驗，除了適度的儲存外，透過知識的移轉與分享，亦是重要方法之一。

Hedlund (1994) 提出知識的轉換，包括三個步驟：

#### 1. 「文件化」與「內化」

所謂文件化係指將組織內之內隱知識可以清楚表達的過程，它可增強資訊的移轉、擴散及進步，是企業成長的關鍵因素，而「內化」是指將組織中之知識，變成個人之內隱知識的過程，它使得有限的認知、知識的及協調的資源，變得更經濟。

#### 2. 「延伸」與「凝聚」

所謂「延伸」是指由層次較低移向層次較高之知識移轉，而「凝聚」則是與「延伸」反方向的過程。

### 3. 「吸收」與「散播」

從環境中取得、吸收知識，並將知識散播至環境中，吸收與散播是知識輸入及知識輸出的概念，這些知識可以是內隱的，也可以是外顯的。

#### （四）知識的應用

此部份包括知識之推廣及應用。知識管理不僅強調組織知識的取得，更強調知識的應用。有效的知識管理，可確保「讓對的知識，在對的時間，傳遞給對的人」之流程。

知識管理的目的，不僅在創造知識，更是在讓新知擴散到組織各單位，共同享受新知識的好處。不過，由於知識大多是隱性的，公司必須將知識明文化，才能使知識加以擴散、應用（湯明哲，民90）。

知識管理最重要的意義在於「知識分享」，不過，Grant（1996）認為知識本身具有「獨享性」，因此，組織成員必須有公開的意願和能力，才能使知識擴散有效運作。組織中，成員往往因績效競爭而缺乏互信，重要知識有所保留，不願分享。湯明哲（民89）指出：「其實知識管理最根本和最嚴重的問題在於誘因機制，組織內如何建立誘因機制，使員工願意分享知識、應用知識，是知識管理上最重要的一項」。

知識管理是涵蓋各種知識的來源：包括資料庫、網站、員工及合作夥伴，並在資訊發源處即建立知識分享的管道，同時評估重要性，透過與組織中其他資訊的關聯，賦予更豐富的意義。

發展知識管理，不只為了提昇工作效率，最重要的目的，還是在於教育組織，希望組織成員在面對問題時，都能藉由組織內資訊互通的網絡，找到解決方案，同時與其他成員分享處理問題的經驗，作為下次處理事件的參考依據(張秉中，民89)。知識的取得貴在應用，且要讓整個組織中，在需要時均垂手可得。如果能妥善分享、應用現有知識，可替組織省下許多成本，讓組成員不會犯重複的錯誤，也不須浪費時間摸索。

## 2.2 工作壓力

隨著社會的變遷及急遽改變，在講求速度與效率的社會中，現代人對於工作產生前所未有的不確定性，工作壓力也隨著生活步調的加快而增加。壓力可能源自於工作、非工作、或個人因素 (Schuler, 1980)。壓力是所有科學名詞中最模糊的 (Matteson & Ivancevich, 1987)，而且關於工作壓力的概念與理論，各學者有不同見解且相當分歧。本節將整理各學者對工作壓力的觀點，並加以分析與探討。

### 一、壓力 (Stress) 的定義

壓力一詞源自於拉丁文 *Strictus*，意思是「緊繃」，指個體認為時常伴隨著有壓迫狀態的感覺 (Jex, 1998)。以科學方法驗證壓力的歷史可追溯至五十年前 Selye (1956) 的研究。Selye 認為壓力是身體為滿足需要所產生一種非特異性的生理反應，是由壓力源 (Stressors) 喜、怒、哀、樂所引起的反應。McGrath (1970) 認為壓力是需求和反應之間存在的一種不平衡狀況，若無法滿足需求，則會產生不良的後果。

張春興 (民77) 認為壓力是指生理或心理上感受到威脅時的一種緊張狀態，使人在情緒上產生不愉快甚至痛苦的感受。

## 二、壓力的相關理論—Selye 之適應論

Selye(1956)認為壓力是源於個體內在或外在環境刺激後的一種非特定反應結果，使得個體原本穩定平衡的狀態發生改變，他曾將動物放置於不同的強烈刺激環境中，觀察牠們的反應，他發現任何類型的刺激均可以使其產生反應，且反應各不相同。Selye 將此反應統稱為一般性適應症候群（General Adaptation Syndrome,GAS），它總共分為三期，如圖2.5：

- 1.警告期（the alarm reaction）：指身體第一次暴露於壓力源之下所呈現的反應，個體產生防禦力量並且決定是要戰鬥或是逃跑。
- 2.抵抗期（the resistance phase）：又稱為適應期，乃是個體對壓力適應程度的一種反應，此時期是很重要的，如果壓力一直持續著，沒有消失或個體無法有效的抵抗與調適壓力，則將進入第三期反應。
- 3.衰退期（exhaustion）：當身體長期不斷暴露於同樣壓力源之下並經過調適之後，仍無法適應壓力，最後身體的適應能力衰竭而死亡。

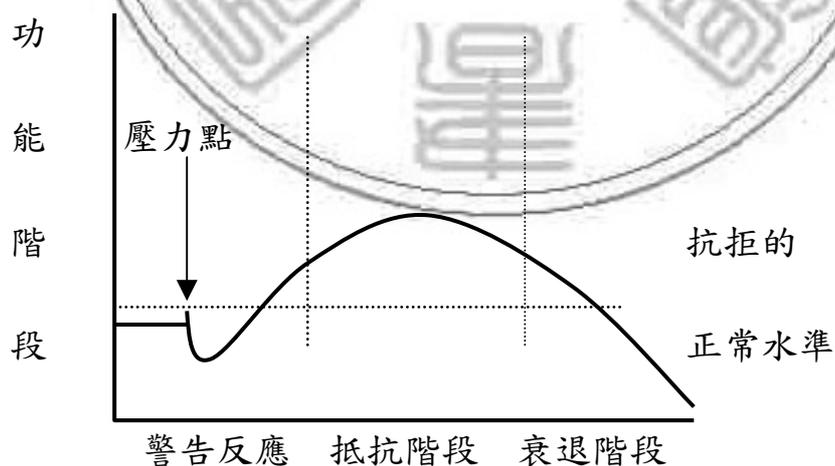


圖2.5 Selye 一般性適應症候群（General Adaptation syndrome）

資料來源：Selye H. (1956), *The Stress of Life*, New York : McGraw-Hill.

### 三、工作壓力的定義

有關工作壓力(Job stress)之定義，已有許多研究結果及定論。各學者研究立論不同，因此定義也各有所異，表2.5 為各學者對工作壓力的定義。

表2.5 工作壓力的定義

序號	學者	年代	工作壓力的定義
1	Selye	1956	壓力是身體為滿足需要所產生的非特異性生理反應。
2	McGrath	1970	壓力是需求和反應之間存在的一種不平衡狀態。
3	French et al	1974	工作壓力是指個人能力、外在可利用資源與工作需求三者間的差距所產生的一種現象。
4	Caplan	1975	工作環境某些因素對工作者造成身心威脅或不良影響的一種現象。
5	Cooper & Marshall	1976	環境因素對個人直接的衝擊和影響以及個人對壓力源產生行為反應的現象。
6	Beehr & Newman	1978	工作相關因素與工作者間之互動，致改變、破壞工作者生理、心理狀況，迫使工作者悖離正常運作的一種情況。
7	Gupta & Beehr	1979	一種來自工作角色方面的需求，此種需求含有過度及有害的特質。
8	Ivancevich & Matteson	1980	壓力是一種適應的反應，是外界的動作、情況及事件對個人所產生特殊生理或心理的要求而造成的結果。
9	Schuler	1980	壓力是指個體面臨到與其所欲求事務有關之機會、限制或要求，而又知覺到其結果充滿不確定性與重要性時的一種動力狀態。
10	Luthans	1982	工作者無法對刺激因素作合適反應的結果。
11	Martin & Schermerhorn	1982	壓力是個人對於人與環境配合中之要求、限制及機會所產生的主觀知覺，而發生的正面與負面反應狀態。
12	Arker & DeCotiis	1983	工作者對工作環境感到官能障礙的一種反應。
13	Fleming	1984	工作壓力是一種概念化的過程，它隱含個人對危險或威脅等刺激之認知與反應。
14	Steers	1988	工作者在工作環境中面臨某些工作特性的威脅所引起的一種反應。
15	Copper & Sloan & Williams	1988	工作壓力後果會因個人因應方式及人格特質而有程度的差異。
16	Amal	1990	工作壓力是個人對威脅其本身之工作環境的反應。
17	邱信憲	民 83	工作壓力是工作者為適應工作環境，對本身產生預期的生理或心理需求，所引發的反應。
18	李明書	民 84	工作相關情境與個體產生交互作用，促使個體產生調適反應的一種狀況，個體如果無法控制這些情境因素造成的不利後果，便會產生工作壓力。
19	Greenberg & Baron	1997	壓力為個體面對外界壓力源時情緒、認知和生理三方面的交互作用所產生的一種反應模式。
20	朱明謙	民 90	工作者對工作環境無法適應，對工作者造成的直接衝擊與影響，所引發個人生理、心理及行為的改變。

資料來源：1. 黃彩霖（民92），醫院行政人員的人格特質、工作壓力、工作投入、專業承諾及工作績效之相關性研究，南華大學管理研究所碩士論文。2. 本研究整理

自從Selye 於1956 年將壓力一詞從工程學詞彙中引至社會科學領域後，研究壓力之文獻即如雨後春筍般蓬勃發展。首先以組織觀點，將壓力過程概念化的是密西根大學社會研究中心(Institute for Social Research)所發展的社會環境模型(ISR model)，如圖2.6所示。

此模式之基本概念認為工作者受到工作環境的衝擊後，透過其個人的知覺會產生生理與心理兩方面的反應，而這兩種反應可歸類為健康與疾病二大類，但是在上述的知覺反應過程中，個體尚受到二個因素的影響，一為個人的人格特質，另一為人際關係。

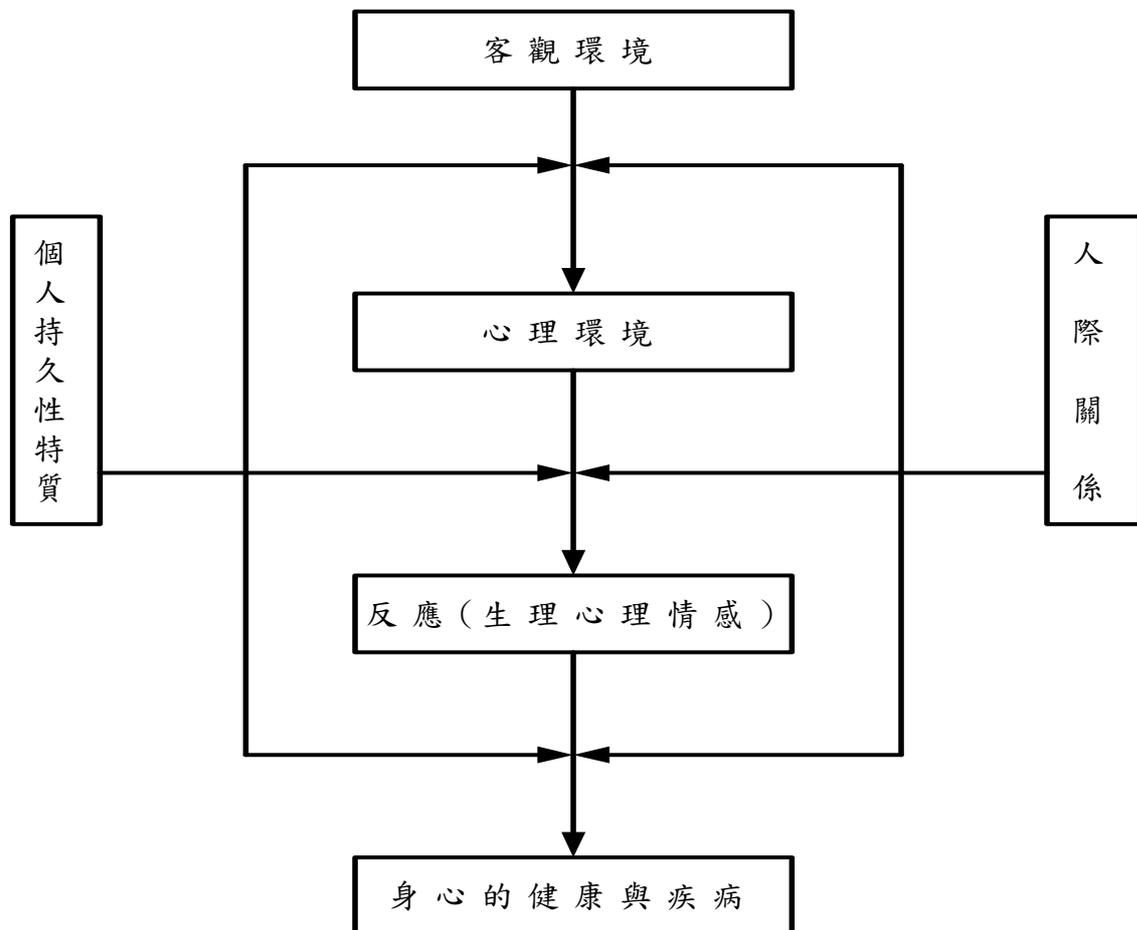


圖2.6 工作壓力之ISR模型

資料來源：Katz & Kahn (1978) ,The social psychology of organization, New York : Wiley

#### 四、工作壓力來源

##### 1.個人和群體的特性與期望

角色特性：包括角色過度負荷、角色模糊、角色衝突等三種。

事業變項：指個人處在其事業發展生涯的階段，如職業水準、事業進入期、事業中途期、退休、降級、停滯等。

群體方面：如缺乏群體凝聚力、群體內與群體間之衝突、群體不滿足等。

##### 2.組織特性

包括組織氣候、組織結構、激勵制度、領導型態、溝通系統、升遷機會等。

##### 3.工作環境與工作特性

工作環境：含噪音、通風、照明、冷熱、機械振動、工作危險性。

工作特性：含工作變化性、明確性、挑戰性、複雜性、技能或能力運用程度、值班、加班、輪班、重複性工作、工作步調。

另行政院勞工委員會(1995)在調查煉油廠、鋼鐵廠、電線電纜及電子科技產業後，將國人工作壓力源分為五個因素：1.角色衝突與模糊；2.管理結構、氣氛與生涯發展；3.物理作業環境；4.工作負荷與適應；5.工作單調與無聊。由以上可知，工作壓力的來源很多，大致可區分為工作本身、同儕及主管及環境的壓力等。工作壓力不但影響個人的身心健康、人際關係的溝通互動，還會造成生產力降低，影響企業經營績效。

## 五、工作壓力的效應

壓力並非完全是負面的。Matteson & Ivancevich (1982) 認為適度的壓力會使人對刺激產生挑戰或滿足感的反應，如果沒有此種壓力，個人會缺乏動機及創造力，Selye (1956) 將這種壓力稱為「良好壓力」，意即良好的或可產生正面效果的壓力。

根據Megllno (1977) 和Huber (1981) 等人對工作壓力與工作績效之研究，指出當壓力增加時，績效也隨之增加，但當工作壓力到達某一個程度後，若再繼續增加，則工作績效反將降低。郭修旭 (民71) 指出人能在合理的壓力之下正常運作，然而當這些壓力達到不穩定、不平衡或超出個人可以調適的範圍時，人就會有不良反應產生。因此，一旦壓力大到無法適應時，便可能會對個人及組織帶來不利的後果，如焦慮、緊張、曠職、離職等。

張春興(民82)認為：一般而言，壓力的心理反應皆屬負面性質的情緒反應，例如焦慮、冷漠，不過短暫壓力所引起的負面情緒，會隨壓力的消失而消失，未必會對人產生不良的影響，惟有長期壓力所引起的負面情緒，才是造成心理適應困難或產生疾病的原因。

大致來說，人在適度壓力下競爭，較容易產生成就感。但是在工作困難度過高且成敗威脅性太大時，工作績效則會因心理壓力過大而產生不良的影響。Yerkes R.M. & Dodson J.D.於實驗研究中歸納出一項法則，即在簡單的工作情境下，較高的心理壓力將產生較佳的績效；相反的，在複雜困難的工作情境下，則是較低的心理壓力會產生較高的績效。在心理學上，稱此一法則為葉杜二氏法則(Yerkes-Dodson Law)，見圖2.7。

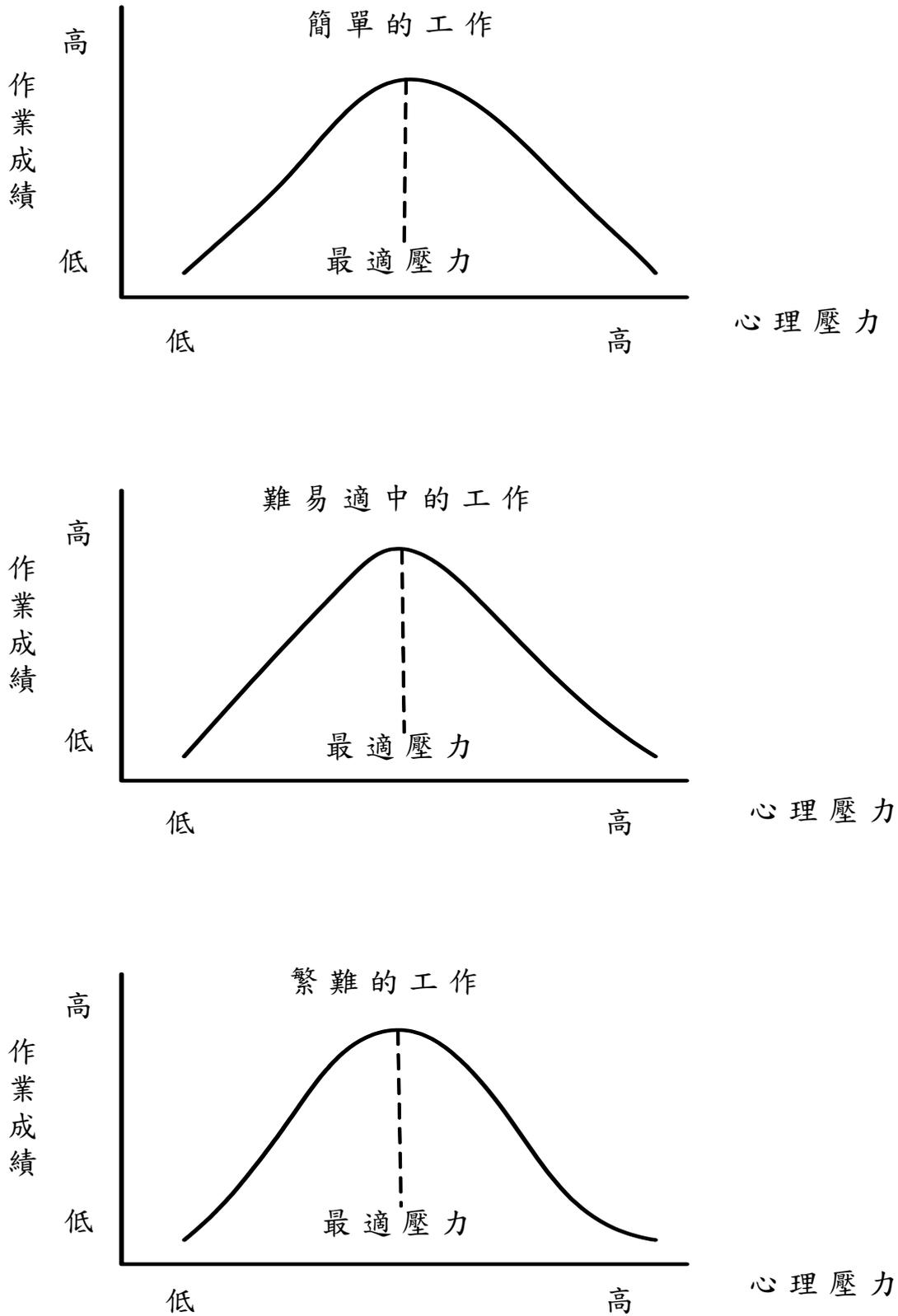


圖2.7 葉杜二氏法則之圖示

資料來源：張春興(民82)，現代心理學，台北：東華。

## 2.3 成就動機

成就 (achievement) 是一種工作取向的行為，乃根據某些內外在此的標準，包括與別人比較或一既定準則，來評量個人的表現 (Spence & Helmreich, 1983)。而動機 (motivation) 是指引起個體活動，維持已引起的活動，並促使該活動朝向某一目標進行的內在作用，動機也可以視為一種需求，心理學家所指的動機，分為心理性動機以及生理性動機兩類 (張春興，民80)。成就動機的概念係始於Murray 於1938年提出，他認為人類有20種基本需求，其中之一就是「成就」需求，每個人都有不同程度的成就需求，因而造成個體間成功的差異，Murray 認為成就動機是成功地運用自己的才能去操縱、支配或組織人、事，且儘可能快速地完成事情的需求或傾向(林秀英，民84)。

綜合國內外學者對成就動機所下的定義，筆者將其歸納整理為以下：

一、成就動機是一心理的內在動力。

張春興 (民80) 指出，成就動機是個人追求進步以達成希望目標的內在動力；Jerath (1981) 並指出此心理動力可以分為內在的成就動機和外在此的成就動機兩種，內在的成就動機所關心的是優秀或良好的標準是什麼，而外在此的成就動機重視的是個人與他人或社會大眾之標準，相互比較的結果是否會成功。此心理動力會支持個人朝向目標前進，進而影響個體的處事態度。

二、成就動機是一種追求完美並帶有比較的心理傾向。

Spence & Helmreich (1983)視成就動機為一種人格特質，為融入個人生活型態，朝向表現完美的一種驅力；因此成就動機可說是從事某工作

時，個人自我投入精益求精的心理傾向（張春興，民80）。Nicholl(1984)將成就動機分為兩類，其中一種是個人自己想發展或表現高能力的需求與慾望，另一種是個人為了他人而想發展或表現高能力的需求與慾望。因此，成就動機除了是一種盡善盡美的自我要求外，也帶有與他人較勁的心理。

三、成就動機是一種個人色彩強烈的主觀態度。

McClelland 於1953年提出成就動機指個人在從事本身認為重要或有價值的工作時，表現出力求完美的態度(劉修靜，民87)；為了達成目標，人們能夠在不順遂的情境下，衝破障礙克服困難，因為其主觀的認為自己所從事的目標是有價值，也值得如此努力完成的。Weiner (1980)以歸因理論來解釋成就動機，也就是個人所知覺到的能力、努力、工作難度以及運氣此四種歸因，會影響成就動機的高低，因此，自我意識高且利己主義者，其支配欲較強也有較強烈的成就動機 (Platow & Shave,1995)。

總結以上三點，成就動機可說是一種主觀的內在心理動力，此種動力讓人們追求其認為有價值的工作達到盡善盡美之境界且會帶有與人競爭的心態。

### 2.3.1 成就動機理論之演進

一、McClelland 的成就動機理論

McClelland 受到Murray 的成就需求影響提出成就動機理論，成就動機指個人從事於他認為重要的工作，且力求達到完美水準的內在驅動力，個體在以往的成就情境中，得到好的結果則會更加積極以獲取成就，若受到失敗的打擊，則會產生失敗的恐懼感，而且產生避免失敗的動機(劉

修靜，民87)。

## 二、Atkinson 的「期望-價值」成就動機理論

Atkinson 於1957年將Murray 和McClelland 的成就動機加以修正擴充後提出了「期望-價值」成就動機理論，認為成就動機取決於追求成功動機 (motive to achieve success) 和避免失敗動機 (motive to avoid failure) 的交互作用，個人的成就動機受到成就需求、期望、和誘因的吸引力等綜合影響，當成功與失敗的可能各半時，個體較能預期自己所設定的標準及知道自己的極限為何，此時的成就動機最強 (徐鶯娟，民84)。簡而言之，Atkinson 視成就動機為追求成就動機和避免失敗動機兩個向度的心理建構，其趨避衝突下行為由兩者之中強者決定。

## 三、Horner 的害怕成功理論

Atkinson 及其之前的成就動機理論只適用於解釋男性的成就行為，而無法說明兩性的成就差異，因此，Horner (1968) 提出了「害怕成功理論」 (fear of success)，認為女性成就動機比男性複雜，既怕失敗不能達成自己設定的目標，又怕成功不符合性別角色期望，成功將導致喪失女性魅力 (loss of femininity) 和不被社會接納 (social rejection) 的後果，在害怕成功又怕失敗的兩難下，女性會傾向不願意把自己的能力充分發揮。關於「害怕成功理論」的研究眾多，且研究結論也有爭議；害怕成功理論受到某些研究的質疑 (Hyland, 1989; Paludi, 1986)，另一方面，害怕成功理論也證實與人口學 (Ishiyama et al., 1990) 及個人動機 (Davis et al., 1987; Ray, 1985)、父母親 (Maqsd & Coleman, 1993)、社會文化 (Sancho & Hewitt, 1990) 有相關。

#### 四、Helmreich 和Spence 的成就動機理論

Helmreich 和Spence (1978) 綜合了成就動機係多元層面組合的有關研究，以及性別角色人格特質的探討，提出男女的成就動機是由精熟 (mastery)、工作取向( work orientation)、競爭( competitiveness)和個人不在意( personal unconcern) 四者所組成；是個體具有向困難挑戰，努力於工作，欲勝過他人，以及不害怕成功可能帶來負面結果的傾向，為個體朝向完美表現的一種驅力。精熟乃是偏好挑戰性、智能考驗及思考性的工作，在團體中扮演主動領導策劃的角色，並堅持完成一件已開始的工作。競爭，係指具有勝過別人的慾望。工作取向，指喜歡工作，從工作中滿足並追求自我充實。個人不在意，則指不害怕成功會引起別人的排斥。

從上述成就動機理論的演進可看出，學者對於此理論的闡述由成功、失敗的趨避衝突而至性別對成就動機的差異反應，最後則將成就動機清楚地分為不同向度的極至表現。

本研究將成就動機定義為：「個體致力於其所認為具有重要性或價值性的工作上，期望在此一工作上能有所成就，且不畏工作上所面臨的困難，而能克服之，全心全力投入工作中，以追求目標達成的一種心理動力」。由於各學者研究立論不同，因此定義也各有所異，表2.6為各學者對成就動機的定義。

表2.6 成就動機的定義

序號	學者	年代	成就動機的定義
1	Murray	1938	以需求為其理論的論點，認為人類有二十種基本需求，成就需求是為其中的一種需求。在其 1938 年所發展的主題統覺測驗中，即歸納出成就需求為人類眾多需求之一。成就動機是成功地運用自己的才能去操縱、支配或組織人、事，且儘可能快速地完成事情的需求或傾向。
2	McClelland	1953	成就動機指個人在從事本身認為重要或有價值的工作時，表現出力求完美的態度
3	Atkinson	1957	將 Murray 和 McClelland 的成就動機加以修正擴充後提出了「期望-價值」成就動機理論，認為成就動機取決於追求成功動機和避免失敗動機的交互作用，個人的成就動機受到成就需求、期望、和誘因的吸引力等綜合影響，當成功與失敗的可能各半時，個體較能預期自己所設定的標準及知道自己的極限為何，此時的成就動機最強。
4	Horner	1968	提出了「害怕成功理論」，認為女性成就動機比男性複雜，既怕失敗不能達成自己設定的目標，又怕成功不符合性別角色期望，成功將導致喪失女性魅力和不被社會接納的後果，在害怕成功又怕失敗的兩難下，女性會傾向不願意把自己的能力充分發揮。
5	Arkoff	1968	成就動機是個體試圖克服種種阻礙，完成困難的工作，且具有勝過他人的意志。
6	Helmreich & Spence	1978	綜合了成就動機係多元層面組合的有關研究，以及性別角色人格特質的探討，提出男女的成就動機是由精熟、工作取向、競爭和個人不在意四者所組成；是個體具有向困難挑戰，努力於工作，欲勝過他人，以及不害怕成功可能帶來負面結果的傾向，為個體朝向完美表現的一種驅力。
7	Jerath	1981	成就動機分為內在的成就動機和外在的成就動機兩種，內在的成就動機所關心的是優秀或良好的標準是什麼，而外在的成就動機重視的是個人與他人或社會大眾之標準，相互比較的結果是否會成功。此心理動力會支持個人朝向目標前進，進而影響個體的處事態度。
8	Spence & Helmreich	1983	視成就動機為一種人格特質，為融入個人生活型態，朝向表現完美的一種驅力；成就動機可說是從事某工作時，個人自我投入精益求精的心理傾向。
9	Nicholl	1984	以歸因理論來解釋成就動機，也就是個人所知覺到的能力、努力、工作難度以及運氣此四種歸因，會影響成就動機的高低。
10	張春興	民 83	認為動機(motivation)即是引起個體活動，維持已引起的活動，並引導此一活動朝向某一目標的內在歷程。成就動機是個人追求進步以達成希望目標的內在動力。

資料來源：1. 張瑞真(民90)，國小未婚教師性別角色、成就動機與婚姻態度之研究，國立嘉義大學家庭教育研究所碩士論文。2. 本研究整理

## 2.4 專業承諾

### 一、承諾的概念：

承諾的概念始於1960 的Becker，他使用承諾一詞來探討醫師的生涯抉擇，認為由於心血、金錢等投資成本的累積，而產生一種持續一致性活動的傾向，此即為承諾的心理傾向。並且，承諾為一種驅使人類持續努力職業的行為機制。後來由於1970 年代心理學及組織行為學的勃興，管理界的學者引進此一概念，廣泛用來探討個人職業發展、組織革新或組織效能（李新鄉，民82）等相關研究。

承諾（commitment）依照韋氏字典的解釋，是指「允諾」或「保證」。描述性的意義則是指個人對承諾主體的認同與投入。有了承諾時，會覺得選擇是對的，且對事件、組織、專業會更熱心，不僅是往後專業服務品質的指標，也是工作不易產生倦怠的原因（曾華源，民82）。

承諾是個體對某一主體的情意或情緒取向，可分為三部分來討論（紀仁政，民86；Buchanan, 1974）：

1. 認同：以該主體為榮，將承諾主體的目標內化到自我的概念。
2. 投入：對自己於該主體所扮演的角色能主動參與，並有心理層面的專注。
3. 忠誠：將該主體凝聚成一體，完成自我角色應有的任務，產生承諾並承擔應負的責任。

總而言之，承諾是個人經過審慎思考，對其所承諾的主體富有積極的認同情感，並做出負責的決定，同時願意對承諾主體付出心力。

## 二、承諾的類別

瞭解承諾的分類方式將有助於澄清其性質與作用，回顧以往學者的文獻，承諾的分類方法有下列幾種：

### （一）以承諾主體分類：

Morrow（1983）整理了1960-1980間的有關文獻，將承諾歸納成五種主要的承諾型式：

- 1.以價值取向（value focus）的承諾，如工作倫理。
- 2.以事業取向（career focus）的承諾，如職業生涯承諾、轉業承諾等。
- 3.以工作取向（job focus）的承諾，如職務投入、自我投入、工作依附程度。
- 4.以組織取向（organization focus）的承諾，如工會承諾。
- 5.混合型承諾（combine dimensions of commitment）。

### （二）以承諾原因分類：

Steve（1978）將組織承諾分成規範性（normative）承諾和交換性（exchange）承諾，蔡進雄（民87）也提到有學者用不同的名詞如道德性（moral）承諾和計算性（calculate）承諾（Kushman, 1992）；規範性（normative）承諾和工具性（instrumental）承諾（Popper, 1992）來分類，但都是類似的意思。

規範性承諾是指個體對某一特定行動具有某種信念，並對此行動抱持有規範的信念。因此，個人願意留在組織或專業內，願意為組織付出

更多努力，並非因為可以獲得利益，而是因為成員相信這是自己應該做的，是組織或專業所期待的行為，又稱心理性或道德性的承諾；相對的，交換性承諾則是以個體投資報酬率的觀點，衡量付出與報酬的差距後，對組織或專業所產生的承諾，又稱功利性或計算性的組織承諾。例如，良好的培育計畫或優厚的退休金制度就是交換性組織承諾的積極要素。

### （三）以承諾表現方式分類：

Staw(1981)將組織承諾分為態度性承諾及行動性承諾，王雅玄(民85)亦引用Ferris(1983)的觀點，認為組織承諾是應該分為態度及行為二方面的表現。

態度性承諾代表了成員與組織之間的正面態度關係，是員工個人與組織或專業相連的一種態度和傾向，是一種主動性的承諾(Staw, 1981)；行為性的承諾則不是因為個人認同組織、專業，而是由於個體受到某些約束，而不得不留在組織或專業當中，繼續去達成組織或專業目標(王雅玄，民85；陸鵬程，民70)。

綜合以上所述，承諾包括了價值、事業、組織..等取向承諾，是一種個體內化了的規範壓力或利益考量，而表現出積極認同承諾主體，並願意為其付出心力的態度及行為。

### 三、專業承諾

專業承諾乃承諾現象的進一步特定化，亦即將承諾的探討延伸至專業的領域(李新鄉，民82)。事實上，有部分學者認為專業承諾和組織承諾是類似的概念，只是承諾主體不同而已。亦有學者將組織承諾量表的「組織」轉換為「專業」並加以運用測量個體的專業承諾。

Taylor (1988) 認為專業承諾應包含三個層面：專業角色、與專業的關係以及規範或規章。李新鄉 (民82) 提到教師專業承諾時，認為應該有六個層面，包括：

- 1.專業認同：教師對教育專業工作、目標及本質的評價。
- 2.專業投入：教師樂於投入工作，對教育專業有歸屬感。
- 3.研究進修：教師願意為所從事的教育專業付出更多的心力，以提昇專業的品質及水準。
- 4.專業關係：教師與同業間樂群合作，與學生之間有濃厚的教育愛。
- 5.專業信念：教師對教育工作的任務與功能具有堅定的信仰與樂觀的態度。
- 6.專業倫理：教師願意參加教育專業組織並信守教育倫理規範。

Friss (1983) 提到專業承諾的特質為不願意改變職業、投入工作角色、獻身於專業發展、以職業為榮並藉由專業活動進步成長。

Backer(1960)的交換理論中陳述對專業的承諾：「如果一個人拒絕改變他的工作，即使新工作將提供較好的薪水及工作環境，那麼這可能是對專業承諾的結果，因為個人在專業所投入的成本，使得個人要轉業是痛苦的」。但Ritzer & Trice(1969)質疑Backer 的論點，其認為個人對專業的承諾應該是心理現象，意即專業的承諾是指情感性的依附而非對專業投資的認知。以下將過去學者對專業承諾的定義分述於後：

- 1.Hall (1971) – 專業承諾為個人在選定的專業角色工作的原動力。
- 2.Hall (1976) – 以專業化 (Professionalism) 來定義專業承諾 (Professional commitment) 的概念，係認為專業承諾是個人認同並投入專業中。
- 3.Aranya, Pollock & Armenic (1981) – 專業承諾是指個人相信並接受的目標及價值觀，自願為了專業的利益而盡力，並且想要繼續維持專業成員的身分。
- 4.Blau (1985) – 專業承諾為一個人對其專業的態度。
- 5.Morrow & Wirth (1989) – 專業承諾是個人對專業的忠誠度。
- 6.Aryee & Tan (1992) – 專業承諾是一種情感性的概念，其代表個人認同在特定工作領域的一連串相關的工作，並且在行為上表現出有能力去追求專業目標的達成。
- 7.劉邦森 (民83) – 專業承諾為個體對專業認同和投入的相對強度。
- 8.Meyer, Allen & Smith (1993) 提出以組織承諾的三構面理論來研究專業承諾。採用多構面方法來研究專業承諾的價值可提供一個人對其專業更完整的瞭解。根據Meyer, Allen & Smith 所提出的專業承諾三構面如下：
  - (1) 情感性承諾：係指員工情感上依附、認同並投入專業中與個人存在留在專業中的慾望。一個高情感性承諾的人，會積極參與相關的協會、閱讀專業雜誌並參加專業進修及會議，以使自己趕得上專業的發展。

(2) 持續性承諾：係指認知到離開專業領域需付出極大的成本，而產生願意留在該專業中的承諾，當一個人是因為高持續性承諾而留在專業中會比因其他理由而留下者，較不想投入專業的活動中。

(3) 規範性承諾：個人留在專業中是基於有義務對專業忠誠，擁有高規範性承諾的人如同高情感性承諾的人，願意付出更多心力以跟得上專業的發展腳步。

本研究的專業承諾定義即採用Meyer, Allen & Smith (1993) 所提出的專業承諾三構面，以測試警察人員的專業承諾。由於各學者研究立論不同，因此定義也各有所異，表2.7 為各學者對專業承諾的定義。

表2.7 不同學者對專業承諾的定義

序號	學者	年代	專業承諾的定義
1	Hall	1971	專業承諾為專業角色工作的原動力。
2	Hall	1976	專業承諾是個人認同並投入專業中。
3	Aranya, Pollock & Armenic	1981	個人相信並接受的目標及價值觀，為了專業的利益而盡力，想要維持專業成員的身分。
4	Blau	1985	專業承諾為一個人對其專業的態度。
5	Morrow & Wirth	1989	專業承諾是個人對專業的忠誠度。
6	Aryee & Tan	1992	專業承諾是一種情感性的概念。
7	Meyer, Allen & Smith	1993	1.情感性承諾：情感上依附、認同並投入其中。 2.持續性承諾：留在專業中是基於認知到離開專業的成本較高。 3.規範性承諾：對專業的忠誠是一種義務。
8	劉邦森	民 83	個體專業認同和投入的相對程度。

資料來源：1. 黃彩霖 (民92)，醫院行政人員的人格特質、工作壓力、工作投入、專業承諾及工作績效之相關性研究，南華大學管理研究所碩士論文。2. 本研究整理

## 2.5 工作士氣

### 2.5.1 工作士氣的定義

有關工作士氣的定義有一些學者相繼提出，而於韋氏大辭典對於士氣的解釋乃係指：『個人對其職能及預期的態度與熱忱』。另外世界百科全書(The World Book Encyclopedia)則認為士氣係指：「個人或團體對於某種特殊情境所表示的態度與期望」，管理學大師Rothlisberger(1941)曾說：「有機體講健康，而組織則討論士氣」。由此可看出工作士氣對於組織的重要性如何，當然過去國內、外研究者對於工作士氣也給予一些不同的定義或看法，以下將針對工作士氣的定義、特徵、影響工作士氣的因素，分別闡述說明。

茲將國內、外相關學者或研究者對於工作士氣的定義或看法依照年代遠近，整理歸納如表2.8：

表2.8 國內、外研究者對「工作士氣」定義的彙整表

序號	學者	年代	工作士氣的定義
1	Knezevich	1975	士氣是一種人的態度或知覺的表現，衡量一個團體的士氣，係該團體各成員所表現的態度和知覺的加總。
2	Carlisle	1976	係指一個人身為組織的一份子，所表現出的滿足狀態，反應出他對工作、管理者、組織的態度和感覺。
3	Jucius	1976	將士氣之定義歸納為：1.士氣是一種心理狀態、團體精神與情緒狀態。2.士氣存在於精神、態度及一個組織成員的個人情緒。3.士氣影響員工與管理間的相互作用，最後影響到顧客與社會。4.士氣影響員工的工作意願及事業最佳利益之合作，最終影響產品品質、產品輸出及操作成本。
4	林正誼	民 67	工作士氣是組織成員對其所屬的工作、組織及環境等所感受的滿足狀態，而反應出他對工作、管理者、組織的態度和感覺。
5	Lindsay	1992	個人、群體或組織心理對於其任務與擔任工作之正面態度。
6	黃緯莉	民 83	認為工作士氣是團體或個人對於其所屬的工作、組織、環境等所持有的一種態度，此種態度決定其是否願意奉獻自己，追求團體目標的實現，而自動暫時犧牲個人利益。
7	Griffiths	1995	認為士氣係指團體凝聚力，高昂的士氣在於組織成員能夠認知且接受共同的目標，並竭力排除一切干擾達成目標之因素。
8	世界百科全書		認為士氣係指：「個人或團體對於某種特殊情境所表示的態度與期望」。
9	韋氏大辭典		士氣的解釋乃係指：『個人對其職能及預期的態度與熱忱』。

資料來源：1. 陳宗賢（民92），員工協助方案與組織氣候對工作士氣、組織承諾與離職傾向之關聯性研究-以上市公司為例，南華大學管理研究所碩士論文。  
2. 本研究整理

由表2.8可知大多數學者一致認為士氣是對於工作組織的一種態度，其可能反應來自工作、管理者、組織與環境。

## 2.5.2 士氣的特徵

有關於士氣的特質（特徵）國內外有一些研究者提出其主要論點，如邱瑞深（民83）、許南雄（民83）、Blum & Naylor（1971）等，而其中許南雄（民83）表示士氣低落之團體普遍呈現怠職、怠工等現象，甚至發生嚴重的離職或調職現象，因此如何使工作士氣提升以降低離職傾向或離職行為產生，是非常重要之議題，現將其蒐集整理成表格闡述如下表2.9：

表2.9 國內外研究者對士氣特徵彙整表

序號	學者	年代	特徵個數	士氣的特徵
1	Blum & Naylor	1971	3	其認為士氣具有三個特性：1.士氣是一個工作團體(Working Group)的接受感或歸屬感。2.成員與此工作團體分享共同的目標。3.對於目標達成具有信心。
2	邱瑞深	民 83	4	士氣具有以下四種特質：1.組織性 2.群體性 3.動態性 4.歸零性。
3	許南雄	民 83	7	士氣高昂之團隊通常具有下列特徵：1.朝向組織目標的工作意願。2.對首長與主管人員之忠誠。3.遵守法令、紀律良好。4.困難情境發生時，仍盡力對組織效勞。5.高度的工作興趣。6.能發揮創造力。7.具有團隊之榮譽感。
4	許南雄	民 83	7	士氣低落之團體普遍存在下列之特徵與現象：1.對主管之權威缺乏尊敬之心理。2.普遍呈現怠職、怠工等現象。3.工作品質降低。4.對一般管理措施漠不關心。5.不能分工合作。6.缺乏團體榮譽感。7.嚴重的離職或調職現象。

資料來源：1. 陳宗賢（民92），員工協助方案與組織氣候對工作士氣、組織承諾與離職傾向之關聯性研究-以上市公司為例，南華大學管理研究所碩士論文。  
2. 本研究整理

由上表得知士氣高昂之團隊具有朝向組織目標的工作意願，組織困難情境發生時，仍盡力對組織效勞，而士氣低落之團體普遍呈現怠職、怠工等現象，並有嚴重的離職或調職現象。因此如何使組織團隊工作士氣高昂是非常重要的課題。

### 2.5.3 影響工作士氣的因素

在探討工作士氣定義與特徵之後，接著將進一步瞭解影響工作士氣的因素為何，根據Blum & Naylor (1971) 認為士氣可由四個因素加以解釋，亦即群體凝聚力 (Group Cohesiveness)、目標設定 (Goal Setting)、達成目標之過程 (Progress Toward Goal) 與個體之任務 (Meaning Task)，茲整理成表格方式敘述如下：(見表2.10)

表2.10 工作士氣的影響因素表

序號	影響因素	主要內容	提出學者
1	群體凝聚力 (Group Cohesiveness)	係指團隊精神與群體合作乃士氣之重要決定因素。以往許多管理階層忽略了群體的力量，而致力於一些環境物質之改善，寄望能由此提高產量；因此，後續人群關係之研究改變了以往之看法，主要是強調群體之影響力與其重要性。	Blum & Naylor (1971)
2	目標設定 (Goal Setting)	群體有一定之目標，此一群體之團隊精神則較易形成。因此，管理階層必須提供員工具體之工作目標，例如工作進度、收入增加、個體與群體之福利等，並讓員工了解此目標是真實且可以達成的，此即所謂將組織目標轉化為具體目標，如何為不同職務之工作者設定目標，以及如何使員工了解其工作目標對於組織與個人之重要性與價值等，皆對員工士氣之提昇影響頗巨。	
3	達成目標之過程 (Progress Toward Goal)	目標為抽象或具體，是遙不可及，抑或可實現的，皆會影響士氣高低之程度。因此除了目標之設定外，必須有可觀察之進程，讓員工可見目標之實現；故而倡導結果管理 (Management by Results) 之學者們，即致力於透過參與設立目標之管理來時實現此一任務。	
4	個體之任務 (Meaning Task)	在完成目標之過程中，群體成員應有某種具體而有意義的職務，而這些職務必須是完成目標之必要工作。此種個人之任務，亦即完成過程中的一種參與感，讓員工藉此知覺自己在群體中，努力達成目標之重要性。無疑地，個人如何執行其有意義的職務與工作，以達成組織目標，同時在工作中獲得自尊與自我表現的滿足，正是管理階層欲維持員工士氣所責無旁貸的。	

資料來源：1. 陳宗賢 (民92)，員工協助方案與組織氣候對工作士氣、組織承諾與離職傾向之關聯性研究-以上市公司為例，南華大學管理研究所碩士論文。  
2. 本研究整理

由表2.10可知如何讓員工藉此知覺自己在群體中，努力達成目標之重要性。而個人如何執行其有意義的職務與工作，以達成組織目標，同時在工作中獲得自尊與自我表現的滿足，正是管理階層欲維持員工士氣所責無旁貸的。

## 2.6 工作績效

### 一、績效的定義

績效 (Performance) 一詞在字面上的意義是指「表現的程度」，但在管理學上的激勵理論中，則將之解釋為「一個員工完成一件工作」(劉明德，民82)。而在組織行為上，績效指的是「效率 (efficiency)、效能 (effectiveness) 與效力 (efficacy) 三方面的整體表現」。

所謂工作績效(Job performance)是指「工作中的個人或團體所表現之任務達成的質與量」(Schermerhorn, 1999)。而工作績效因為必須提供員工或企業矯正偏差的訊息，所以必須經過評量之後才能運用。

基本上績效的評量是一種控制的功能，具有檢驗的角色。績效評量是控制程序的一環，所以也必須與控制的其他功能配合才有意義(吳秉恩，民75)。

根據Robbins (1986)：績效評估是為了達到以下目的，1.協助一般的人事決定，例如將績效評量結果提供管理者做出升遷、調任、解僱等重要決策。2.績效評量是發展甄選計劃有效性的指標。3.指出訓練及發展的需要。4.提供員工回饋，使員工知道組織如何評估他的表現。5.訂立獎勵的基礎。另外吳秉恩(民75)另提出三個績效評估的目的，即績效評估可用來作為評估、甄選及工作指派的標準，協助個人及部門了解其對目

標的貢獻程度，同時績效評估也可以提供資訊作為工作時序計劃、預算編制及人力資源規劃之依據。由以上學者所述，績效管理及評估對人員本身及組織的發展都扮演很重要的角色。若組織能將影響員工績效的因素多加瞭解，則將可對這些因素加以調整進而提高組織目標的達成程度。

## 二、工作績效的衡量

在組織中個人的工作績效通常有四種方式來衡量（何永福，楊國安，民82）。一是絕對標準法，是指訂立一個標準後，然後再評估員工是否達到這個標準。使用絕對標準評估績效時員工相互之間是不做比較的。常見的絕對標準有三種：特徵評核法（Trait-rating Scale）、行為定向評核法（Behaviorally-anchored Rating Scale）、行為觀察評核法（Behavioral Observation Scale）。二是相對標準法，即綜合各量度的內容後將員工互相評比並排列優劣次序。第三是目標擬定法，是指評估員工績效是由衡量他們完成特殊設定的目標和關鍵事務的成功度來決定。這一類的績效評估方式大多是針對工作結果而非工作行為。第四是指直接指標法，指依據一些重要的指標如生產效率、缺席率為根據，判斷員工的工作表現。

由以上所述可發現績效評估的方式非常多，每一種又各有其優缺點，所以組織在選擇使用績效評量方式時，應該視組織目標及情況而選擇最適合組織的評量方式。

Gatewood & Feild（1998）提到，績效衡量的項目主要分為四種類型，第一種就是生產性資料，例如產出數量或品質。第二種是人力資源資料，例如員工的缺席及離職狀況。第三種績效衡量項目是指訓練有效性，衡量的方式是利用測驗或模擬情境來評估接受訓練的員工績效是否有提昇。第四種是利用主管或同儕對員工的績效表現提出判斷性的評估。

Robbins (1998) 另外將工作績效衡量項目分做三類，第一類是指「員工的工作成果」，第二類是「員工的工作行為」，第三類是指「員工特質」，這一類指標包含「好的態度」、「可依賴的」、「合作的」、「有自信的」、「富有經驗的」等等。

績效衡量的方式會因企業屬性不同，採用的方法各異。一般而言，大多數機構會採用一種以上的方法以求客觀。績效評量可由自評或他人評量來完成。雖然根據Meyer (1980)、Anderson (1984) 的研究發現，員工往往會高估自己的工作績效，出現過分寬容的評估趨勢，但是Thornton (1980) 的研究卻發現，自我評估的月暈效果較小，意即人們經常都能認識到自己的長處與弱點，並正確的做出評估 (葉椒椒，民84)。本研究即是使用自評的方式，由員工自行評估其工作績效。由於各學者研究立論不同，因此定義也各有所異，表2.11為各學者對工作績效的定義。

表2.11 工作績效的定義

序號	學者	年代	工作績效的定義
1	Robbins	1986	<p>績效評估是為了達到以下幾個目的：</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 協助一般的人事決定，例如將績效評量結果提供管理者做出升遷、調任、解僱等之重要決策。</li> <li>2. 績效評量是發展甄選計劃有效性的指標。</li> <li>3. 指出訓練及發展的需要。</li> <li>4. 提供員工回饋，使員工知道組織如何評估他的表現。</li> <li>5. 訂立獎勵的基礎。</li> </ol>
2	吳秉恩	民 75	<p>績效的評量是一種控制的功能，具有檢驗的角色。績效評量是控制程序的一環，所以也必須與控制的其他功能配合才有意義。其提出三個績效評估的目的，即績效評估可用來作為評估、甄選及工作指派的標準，協助個人及部門了解其對目標的貢獻程度，同時績效評估也可以提供資訊作為工作時序計劃、預算編制及人力資源規劃之依據。</p>
3	劉明德	民 82	<p>績效 (Performance) 一詞在字面上的意義是指「表現的程度」，但在管理學上的激勵理論中，則將之解釋為「一個員工完成一件工作」。而在組織行為上，績效指的是「效率 (efficiency)、效能 (effectiveness) 與效力 (efficacy) 三方面的整體表現」。</p>
4	何永福， 楊國安	民 82	<p>在組織中個人的工作績效通常有四種方式來衡量：</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 絕對標準法：指訂立一個標準後，然後再評估員工是否達到這個標準。使用絕對標準評估績效時員工相互之間是不做比較的。常見的絕對標準有三種：特徵評核法、行為定向評核法、行為觀察評核法。</li> <li>2. 相對標準法：即綜合各量度的內容後將員工互相評比並排列優劣次序。</li> <li>3. 目標擬定法：指評估員工績效是由衡量他們完成特殊設定的目標和關鍵事務的成功度來決定。這一類的績效評估方式大多是針對工作結果而非工作行為。</li> <li>4. 直接指標法：指依據一些重要的指標如生產效率、缺席率為根據，判斷員工的工作表現。</li> </ol>
5	Gatewood & Feild	1998	<p>績效衡量的項目主要分為四種類型：</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 生產性資料：例如產出數量或品質。</li> <li>2. 人力資源資料：如員工的缺席及離職狀況。</li> <li>3. 訓練有效性：衡量的方式是利用測驗或模擬情境來評估接受訓練的員工績效是否有提昇。</li> <li>4. 利用主管或同儕對員工的績效表現提出判斷性的評估。</li> </ol>
6	Robbins	1998	<p>將工作績效衡量項目分做三類，第一類是指「員工的工作成果」，第二類是「員工的工作行為」，第三類是指「員工特質」，這一類指標包含「好的態度」、「可依賴的」、「合作的」、「有自信的」、「富有經驗的」等。</p>
7	Schermerhorn	1999	<p>工作績效 (Job performance) 是指「工作中的個人或團體所表現之任務達成的質與量」</p>

資料來源：1. 黃彩霖 (民92)，醫院行政人員的人格特質、工作壓力、工作投入、專業承諾及工作績效之相關性研究，南華大學管理研究所碩士論文。2. 本研究整理

## 2.7 研究變項間之相關研究

為瞭解本研究各變項間之相關性，茲將相關國內學者研究結論，以表格方式彙整如表 2.12：

表2.12 研究變項間之相關研究彙整表

序號	學者	年代	研究結果
1	莊健祥	民 81	成就動機與工作績效之相關研究，以臺北市及臺北縣市之公務人員、證券業及保險業人員為研究對象，經過實證分析，研究發現：1.行業的不同，其在成就動機的表現上，亦有顯著的差異。2.公務人員的成就動機會因教育程度的不同而有顯著的差異，教育程度越高者其競爭的傾向越強，其餘的背景變項則無顯著相關。3.男性證券業人員較女性證券業人員不在意他人對自己的看法，而營業員單位的組長或主任級主管，其整體成就動機較高，其餘的背景變項則無顯著相關。4.業務人員較非業務人員具工作導向，而主任和襄理級主管則最具競爭傾向，年資則與工作導向和競爭有顯著的正相關。5.公務人員之工作績效並不因成就動機的不同而有所差異，在背景變項方面，則與職等、年齡及年資有顯著的正相關。6.高精熟、高工作導向，低不在意他人之證券業從業人員其工作績效較好；在背景變項方面，則以已婚者及進入該行業年資較久者表現較好。7.高工作導向，高競爭及高整體成就動機之保險業從業人員其工作績效較好；在背景變項方面，則以已婚、年齡、年資越大、職位越高者，其工作績效較好。
2	徐鶯娟	民 84	對國民小學教師成就動機、參與決定與其工作投入關係之研究，研究結論成就動機部分發現：1.國小教師的成就動機與工作投入之間有顯著正相關及典型相關。2. 教師成就動機、參與決定對工作投入並沒有顯著的交互作用。經主要效果及事後比較分析得知：國小教師在工作投入上的情形因成就動機的不同而有顯著差異。
3	曾顯智	民 90	對我國企業知識管理與組織創新之相關性研究，經實證研究發現如下：1.差異性分析部份：組織特性在知識管理上和組織創新上的差異，都在組織生命週期、組織規模發現顯著的差異。2.影響性分析部份：在知識管理對組織創新之影響方面，不論是管理創新或技術創新，都是以「獎酬與績效連結」、「現存知識的改善」對其有顯著性正向影響。此外，「知識領導力」、「知識衡量的制度化」、「有機式的組織架構」都對管理創新產生顯著的正面影響；而「學習性的文化」則另外對技術創新有顯著的正面影響。

表2.12 研究變項間之相關研究彙整表（續一）

4	林澄貴	民 90	<p>知識管理、工程專業人員核心能力與工作績效關係之研究—以中鋼公司為例，研究發現如下：1.不同教育程度產生之差異：在「任務績效」方面，教育程度愈低，對工作所表現的熟練程度愈佳；在「作業察覺」方面，只要認為對組織及工作上是有利的，都會採取必要的行動，也以教育程度低者較為積極。2.不同年資產生之差異：在「控制認知」方面，年資愈高，愈能預測努力與結果間關係，對事情看法較有自信，執行任務時較不具壓力；年資愈低，愈缺乏控制性，對事情的看法欠缺自信，執行任務時較有壓力感。3.不同年齡產生之差異：在「任務績效」方面，年齡愈大，對工作所表現的熟練程度愈佳；在「控制認知」方面，年齡愈大，較能預測努力與結果間關係，對事情的看法較有自信，執行任務時較不具壓力。4.知識管理、工程專業人員核心能力與工作績效三者彼此均具有顯著正向相關性。5.知識管理與工程專業人員核心能力對工作績效有顯著正向影響性。6.「知識移轉」會透過工程專業人員核心能力的中介作用，間接影響工作績效。7.「個人創越」與「情境因素」對知識管理、工程專業人員核心能力與工作績效間之關係具部分的干擾效果。</p>
5	朱明謙	民 90	<p>以高科技人員為對象，探討其休閒行為、工作壓力與工作績效之相關性，研究得到以下結論：1.工作壓力會因性別、教育程度、職務、婚姻狀況不同而有顯著差異。2.工作績效因年齡、職務、婚姻狀況不同而有顯著差異。3.工作壓力與工作績效有顯著負相關。4.工作壓力對工作績效有顯著預測力。</p>
6	洪玲茹	民 91	<p>對社教機構員工之工作壓力、社會支持與專業承諾之關係進行研究，研究結果顯示：1.對工作壓力的知覺越低，其專業承諾越高。2.員工之工作壓力對專業承諾具有預測力。</p>
7	張瑞真	民 91	<p>對國小未婚教師性別角色、成就動機與婚姻態度之研究，以問卷調查方式訪問 20 所學校，獲得 187 位國小未婚教師填答資料，研究結果成就動機部分歸納出以下結論：國小未婚教師之成就動機各層面與婚姻態度各層面間多為正相關且達顯著水準。</p>
8	王嘉宏	民 91	<p>知識學習、知識擴散方式與工作績效關係之研究—以航運業為例，研究結果發現，外顯知識學習與工作績效呈顯著正向影響；不同的知識特性會影響擴散方式的效果；不同知識擴散方式會影響工作績效，其中文件化擴散方式與個人創新有顯著正向影響，個人傳遞擴散方式與服務態度有顯著正向影響；知識擴散方式可以做為知識學習與工作績效的中介變項。</p>

表2.12 研究變項間之相關研究彙整表（續二）

9	陳素梅	民 92	<p>對某一中日合資企業的個案新產品研發、市場行銷與知識管理的運用研究，其發現與結論如下列所述：1. 機械業的知識除藉由藍圖與技術手冊獲取與擴散之外，在研發及製造方面，其技術知識中具有隱性知識成份。2. 高階主管有豐富的研發經驗與優異的設計能力，並給予研發團隊高度的支持與承諾，增強團隊成員的信心。3. 行銷通路的代理商或經銷商協助提供市場情報，且公司亦尋求技術聯盟以提昇技術能力，再經過知識創造的過程，形成產品開發的靈感來源，有助於公司推動差異化的產品策略。</p>
10	吳心寧	民 92	<p>對影響知識管理與行政績效關聯性之研究—以縣市政府主計業務為例，以各縣市政府主計室編制內職員為研究對象，經實證後結論：1. 欲推行知識管理活動，則組織成員對知識管理的認知、領導人對知識管理之重視程度、蔚成知識分享的組織文化、設定激勵制度等確為重要的促動因素，此與學理之主張吻合。2. 「人格特質」雖未見有學者將之列為知識管理成功要素，但經本研究實證結果確實有極顯著相關及影響性。我們可以說，即使建立一套非常完善的系統設備，若沒有被善用，也是徒具形式，而無法竟其功，所以人員的處事態度及執行意願也是非常重要的。且經實證結果，「知識管理」確與「行政績效」有極顯著的關聯性。</p>
11	廖相如	民 92	<p>以桃竹苗四縣市國民小學教師成就動機、制握信念與工作倦怠關係做研究，結果歸納為以下結論：1. 桃竹苗四縣市教師成就動機為中等偏高程度，制握信念則較偏向為內控信念，工作倦怠則趨向中等偏低程度。2. 桃竹苗國民小學教師成就動機越高，其教師工作倦怠程度越低。3. 桃竹苗國民小學教師制握信念越趨向內控信念，其教師工作倦怠程度越低。4. 教師成就動機與制握信念具有中度負相關，教師成就動機與工作倦怠具有中度負相關，教師制握信念與工作倦怠具有中度正相關。5. 教師成就動機與制握信念對於工作倦怠並無明顯交互影響。6. 教師成就動機、制握信念對教師工作倦怠具有 35.3 % 的預測力。7. 改善工作倦怠，有賴各單位運用各種策略加以處理，但最重要的是教師必須轉變個人心態與思考方式，才能有效突破工作倦怠的影響。</p>

表2.12 研究變項間之相關研究彙整表（續三）

12	張益貴	民 92	營事業員工對組織變革反應態度之研究-以嘉義縣公共汽車管理處民營化變革為例，研究以問卷調查方式針對嘉義縣公共汽車管理處民營化前，員工對於民營化變革反應態度為探討主題。本研究主要發現如下：1.不同的員工個人特徵在學歷方面僅對成就動機有顯著差異外，其餘各變項均無顯著差異。2.不同的員工個人特徵在學歷方面僅對組織承諾有顯著差異外，其餘各變項均無顯著差異。3.員工的組織文化的認知與其組織承諾有顯著相關。4.員工的成就動機與其民營化變革之認知有顯著相關。5.員工的成就動機的認知與其組織承諾有顯著相關。6.員工的成就動機對其民營化變革之態度有顯著影響。7.員工的組織承諾對其民營化變革之態度有顯著影響。
13	陳宗賢	民 92	員工協助方案與組織氣候對工作士氣、組織承諾與離職傾向之關聯性研究—以上市公司為例，研究的目的是探討員工協助方案與組織氣候對工作士氣、組織承諾與離職傾向之關聯性研究，並以國內上市公司的員工為研究對象，研究所得結論如下：1.不同個人特徵變項（性別、現任職務、婚姻狀況、年齡、工作月薪、年資）的員工，其對工作士氣的認知有顯著差異。2.不同個人特徵變項（性別、現任職務、婚姻狀況、年齡、工作月薪、年資）的員工，其對組織承諾的認知有顯著差異。3.員工協助方案與組織氣候、工作士氣、組織承諾有顯著正相關。4.組織氣候與工作士氣、組織承諾有顯著正相關。5.工作士氣與組織承諾有顯著正相關。6.員工協助方案各構面與組織氣候、工作士氣、組織承諾各構面有顯著典型相關。7.組織氣候各構面與工作士氣、組織承諾各構面有顯著典型相關。8.工作士氣各構面與組織承諾各構面有顯著典型相關。9.員工協助方案、組織氣候與工作士氣、組織承諾有顯著典型相關。10.工作士氣對組織承諾有顯著正向影響。
14	黃彩霖	民 92	醫院行政人員的人格特質、工作壓力、工作投入、專業承諾及工作績效之相關性研究，研究發現如下：1.醫院行政人員的個人特徵(性別、年齡、婚姻、服務年資、最高學歷、職位)對人格特質、工作壓力、工作投入、專業承諾及工作績效有顯著差異。2.醫院行政人員在人格特質、工作壓力、工作投入、專業承諾、工作績效各研究變項之間都有顯著相關。3.醫院行政人員的人格特質、工作壓力、工作投入、專業承諾對工作績效有部份顯著影響。

資料來源：本研究整理

## 第三章 研究方法

本章主要介紹本研究之研究方法，為達本研究目的，除進行理論分析探討，並採用問卷調查方式以了解研究對象在各研究變項間之關係。茲將本研究之研究架構、研究假設、研究變項操作性定義、研究設計、研究對象與範圍、資料分析與統計方法分述如後。

### 3.1 研究架構

本研究根據研究動機及研究目的，並透過與本研究相關研究之探討、整理及分析，推導出本研究架構圖。本研究主要目的在探討知識管理、工作壓力、成就動機、專業承諾、工作士氣與工作績效之間的關係，因此以「知識管理」、「工作壓力」、「成就動機」為自變項，「專業承諾」、「工作士氣」為中介變項，「工作績效」為依變項。

本研究分為六個變項及個人特徵等七大部份，分述如下：

- 1.個人特徵：包含性別、年齡、婚姻、最高學歷、服務年資、官等、職位及職務等八項。
- 2.知識管理：包含知識取得、知識儲存、知識分享、知識應用等四個構面。
- 3.工作壓力：包含低自我發展、工作負荷、低制度福利及角色衝突等四個構面。
- 4.成就動機：包含完美取向、競爭取向、挑戰取向等三個構面。
- 5.專業承諾：包含情感性承諾、持續性承諾及規範性承諾等三個構面。

6.工作士氣：包含群體精神、工作意願、組織忠誠等三個構面。

7.工作績效：包含工作品質及工作熱誠與創新等兩個構面。

本研究的研究架構圖如圖 3.1。

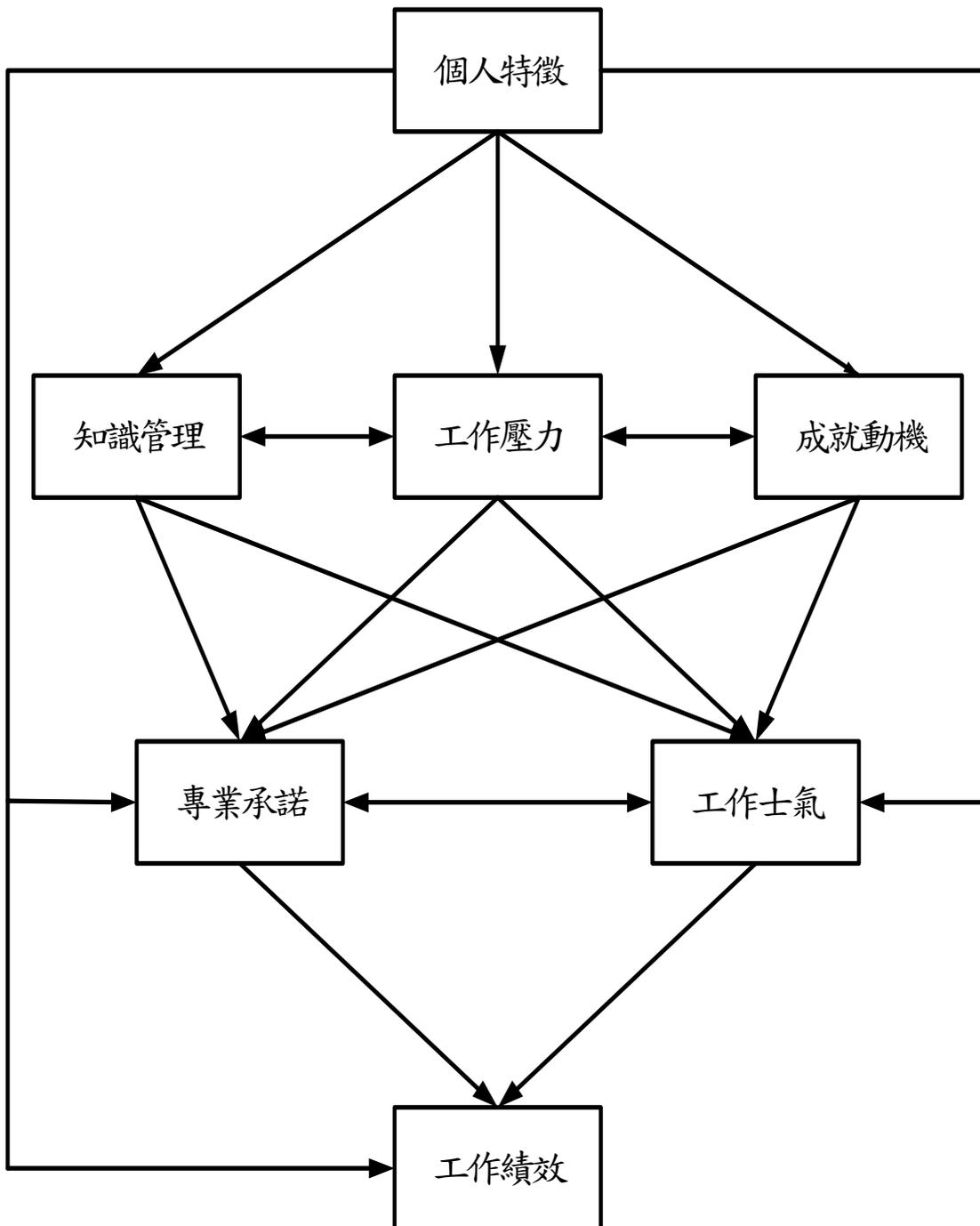


圖3.1 研究架構圖

為更清楚瞭解本研究各變項及相關子構面之關聯性，茲將本研究架構及相關子構面的架構圖繪示如圖3.2。

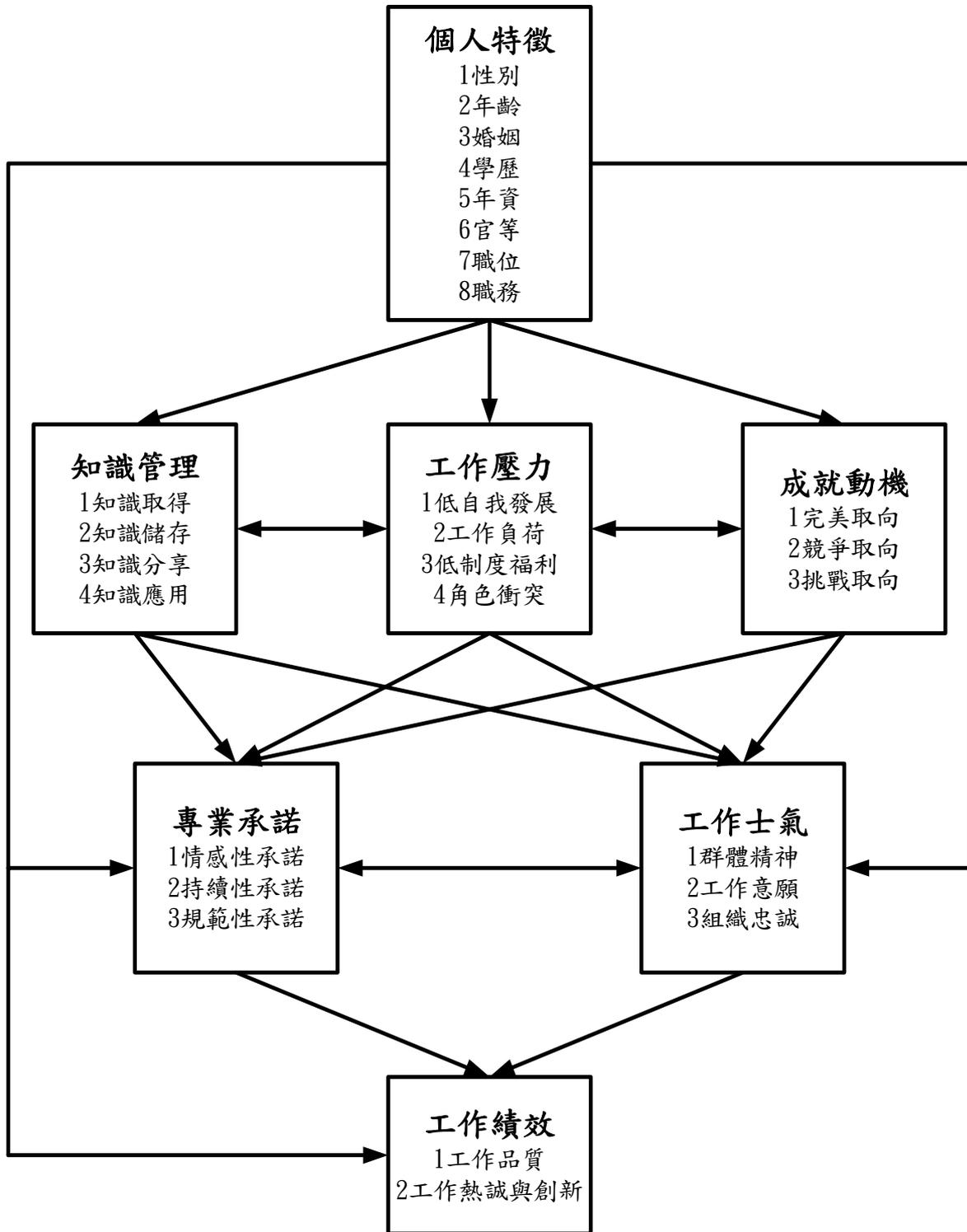


圖3.2 研究架構及相關子構面

## 3.2 研究假設

根據第二章文獻探討及本章第一節之研究架構，本研究的研究假設可歸納為五類：一是個人特徵與各變項間的差異；二是變項間之相關性；三是變項間的影響關係；四是不同集群的員警對變項間各子構面的差異狀況；五是以徑路分析方法探討各變項的影響關係，本研究之假設如下：

### 3.2.1 不同個人特徵對知識管理、工作壓力、成就動機、專業承諾、工作士氣、工作績效各變項間差異性探討部分

虛無假設一

假設1.1 不同個人特徵的警察人員對知識管理無顯著差異。

假設1.2 不同個人特徵的警察人員對工作壓力無顯著差異。

假設1.3 不同個人特徵的警察人員對成就動機無顯著差異。

假設1.4 不同個人特徵的警察人員對專業承諾無顯著差異。

假設1.5 不同個人特徵的警察人員對工作士氣無顯著差異。

假設1.6 不同個人特徵的警察人員對工作績效無顯著差異。

### 3.2.2 知識管理、工作壓力、成就動機、專業承諾、工作士氣、工作績效各變項間相關性探討部分

虛無假設二

假設2.1 警察人員的知識管理、工作壓力、成就動機、專業承諾、工作士氣、工作績效各變項間無顯著相關。

假設2.2 警察人員的知識管理與工作壓力無顯著相關。

假設2.3 警察人員的知識管理與成就動機無顯著相關。

假設2.4 警察人員的知識管理與專業承諾無顯著相關。

假設2.5 警察人員的知識管理與工作士氣無顯著相關。

假設2.6 警察人員的知識管理與工作績效無顯著相關。

假設2.7 警察人員的工作壓力與成就動機無顯著相關。

假設2.8 警察人員的工作壓力與專業承諾無顯著相關。

假設2.9 警察人員的工作壓力與工作士氣無顯著相關。

假設2.10 警察人員的工作壓力與工作績效無顯著相關。

假設2.11 警察人員的成就動機與專業承諾無顯著相關。

假設2.12 警察人員的成就動機與工作士氣無顯著相關。

假設2.13 警察人員的成就動機與工作績效無顯著相關。

假設2.14 警察人員的專業承諾與工作士氣無顯著相關。

假設2.15 警察人員的專業承諾與工作績效無顯著相關。

假設2.16 警察人員的工作士氣與工作績效無顯著相關。

### **3.2.3 知識管理、工作壓力、成就動機、專業承諾、工作士氣、工作績效 各變項間影響性探討部分**

### 虛無假設三

- 假設3.1 警察人員的知識管理、工作壓力、成就動機、專業承諾與工作士氣對工作績效的工作品質子構面無顯著影響。
- 假設3.2 警察人員的知識管理、工作壓力、成就動機、專業承諾與工作士氣對工作績效的工作熱誠與創新子構面無顯著影響。
- 假設3.3 警察人員的知識管理、工作壓力、成就動機、專業承諾與工作士氣對工作績效變項無顯著影響。
- 假設3.4 警察人員的知識管理、工作壓力、成就動機對專業承諾的情感性承諾子構面無顯著影響。
- 假設3.5 警察人員的知識管理、工作壓力、成就動機對專業承諾的持續性承諾子構面無顯著影響。
- 假設3.6 警察人員的知識管理、工作壓力、成就動機對專業承諾的規範性承諾子構面無顯著影響。
- 假設3.7 警察人員的知識管理、工作壓力、成就動機對專業承諾變項無顯著影響。
- 假設3.8 警察人員的知識管理、工作壓力、成就動機對工作士氣的群體精神子構面無顯著影響。
- 假設3.9 警察人員的知識管理、工作壓力、成就動機對工作士氣的工作意願子構面無顯著影響。
- 假設3.10 警察人員的知識管理、工作壓力、成就動機對工作士氣的組

織忠誠子構面無顯著影響。

假設3.11 警察人員的知識管理、工作壓力、成就動機對工作士氣變項無顯著影響。

### 3.2.4 不同集群的警察人員對知識管理、工作壓力、成就動機、專業承諾、工作士氣、工作績效各變項間差異性探討部分

虛無假設四

假設 4.1 不同個人變項集群的警察人員對知識管理、工作壓力、成就動機、專業承諾、工作士氣、工作績效各變項及其子構面無顯著差異

假設 4.2 不同知識管理集群的警察人員對知識管理、工作壓力、成就動機、專業承諾、工作士氣、工作績效各變項及其子構面無顯著差異。

假設 4.3 不同工作壓力集群的警察人員對工作壓力、成就動機、專業承諾、工作士氣、工作績效各變項及其子構面無顯著差異。

假設 4.4 不同成就動機集群的警察人員對成就動機、專業承諾、工作士氣、工作績效各變項及其子構面無顯著差異。

假設 4.5 不同專業承諾集群的警察人員對專業承諾、工作士氣、工作績效各變項及其子構面無顯著差異。

假設 4.6 不同工作士氣集群的警察人員對工作士氣、工作績效各變項及其子構面無顯著差異。

假設 4.7 不同工作績效集群的警察人員對工作績效各變項及其子構面無顯著差異。

假設 4.8 不同團體認同集群的警察人員對知識管理、工作壓力、成就動機、專業承諾、工作士氣、工作績效等各變項無顯著差異。

### 3.2.5 知識管理、工作壓力、成就動機、專業承諾、工作士氣、工作績效各變項間徑路方向影響性探討部分

虛無假設五

假設5.1 警察人員的知識管理與工作壓力變項無顯著影響。

假設5.2 警察人員的知識管理與成就動機變項無顯著影響。

假設5.3 警察人員的知識管理與專業承諾變項無顯著影響。

假設5.4 警察人員的知識管理與工作士氣變項無顯著影響。

假設5.5 警察人員的知識管理與工作績效變項無顯著影響。

假設5.6 警察人員的工作壓力與成就動機變項無顯著影響。

假設5.7 警察人員的工作壓力與專業承諾變項無顯著影響。

假設5.8 警察人員的工作壓力與工作士氣變項無顯著影響。

假設5.9 警察人員的工作壓力與工作績效變項無顯著影響。

假設5.10 警察人員的成就動機與專業承諾變項無顯著影響。

假設5.11 警察人員的成就動機與工作士氣變項無顯著影響。

假設5.12 警察人員的成就動機與工作績效變項無顯著影響。

假設5.13 警察人員的專業承諾與工作士氣變項無顯著影響。

假設5.14 警察人員的專業承諾與工作績效變項無顯著影響。

假設5.15 警察人員的工作士氣與工作績效變項無顯著影響。

### 3.3 研究變項之操作性定義

本節依據第二章相關文獻探討資料彙整與探討，進而建立第三章之研究架構，本研究所要探討之變項分別為「知識管理」、「工作壓力」、「成就動機」、「專業承諾」、「工作士氣」、「工作績效」，各變項之操作性定義詳述如下：

#### 一、知識管理

知識管理乃擷取知識、分類現有知識、創造新知識或組合知識，是經由一連串獲取知識、創造知識以及使用知識的過程以提昇組織的績效。本變項以知識管理活動之四個程序為對象，依據文獻探討，且問卷量表經過因素分析萃取四個構面成分後，將知識管理活動分為以下四個構面：

##### （一）知識的取得

此部份包含知識取得、建構及知識之創造等。為促使組織有效能地取得外來知識的介面管理活動，妥適的使用各種方法，以快速取得新知的管理活動。

##### （二）知識的儲存

此部份包含知識之篩選、記錄、整理、儲存及分析。每個組織經過長期的運作與發展，都會產生許多文獻、報告或紀錄，這些資料可能是書面的，也可能是儲存在檔案、資料庫中。但是，如果沒有經過系統地整理、分析與保存，充其量也只不過是組織之「文件資料」，而無法發展成對組織有益的「知識」與「經驗」。

### （三）知識的分享

此部份包含知識之散播、分享等。Davenport & Prusak (1999) 指出：公司在僱用員工時，所重視的往往是他們的經驗，而不是他們的智力或教育程度。但如何留存員工的工作經驗，除了適當的儲存外，透過知識的移轉與分享，亦是重要方法之一。

### （四）知識的應用

此部份包括知識之推廣及應用。知識管理不僅強調組織知識的取得，更強調知識的應用。有效的知識管理，可確保「讓對的知識，在對的時間，傳遞給對的人」之流程。

## 二、工作壓力

工作壓力係指工作相關情境與個體產生交互作用，促使個體產生調適反應的一種狀況，個體如果無法控制這些情境因素造成的不利後果，便會產生工作壓力。

## 三、成就動機

成就動機指個人從事於他認為重要的工作，且力求達到完美水準的內在驅力，個體在以往的成就情境中，得到好的結果則會更加積極以獲

取成就，若受到失敗的打擊，則會產生失敗的恐懼感，而且產生避免失敗的動機。

#### 四、專業承諾

專業承諾係指個人情感上依附、認同並投入專業中，認知到離開專業領域需付出極大的成本，而產生願意留在該專業中的承諾，當一個人是因為高持續性承諾而留在專業中會比因其他理由而留下者，較不想投入專業的活動中。個人留在專業中是基於有義務對專業忠誠，擁有高規範性承諾的人如同高情感性承諾的人，願意付出更多心力以跟得上專業的發展腳步。

#### 五、工作士氣

工作士氣係指團體凝聚力，高昂的士氣在於組織成員能夠認知且接受共同的目標，並竭力排除一切干擾達成目前之因素。

#### 六、工作績效

工作績效是指工作中的個人或團體所表現之任務達成的質與量。而工作績效因為必須提供員工或企業矯正偏差的訊息，所以必須經過評量之後才能運用。

### 3.4 研究設計

本研究採用問卷調查法，以問卷作為蒐集資料之研究工具，問卷設計經參考文獻資料，大部分採用已經學者編制之問卷，經預試修改適合警察人員問項後，訂定正式問卷。問卷編制採用結構式封閉型問卷，評量尺度為李克特式 (Likert) 加總尺度法的五點式量表以不記名方式由受測者依「非常同意」、「同意」、「無意見」、「不同意」、「非常不同意」五個選項中勾選，計分方式為「非常同意」5分，依此類推，「非常不同意」為1分。問卷另附加個人基本資料題項，以利瞭解樣本特性。各構面之問卷來源分述如下：

1.知識管理：本變項依據文獻探討，參考南華大學碩士論文吳心寧(民92)問卷修正適合本研究延用之，問卷量表依原始構面以歷史文獻分配法，將知識管理活動分為以下四個構面：知識的取得、知識的儲存、知識的分享、知識的應用。原問卷30題，經預試刪除3題，正式問卷為27題，再經信度分析後刪除信度較低之第12.13.14.15.22題等5題反向題，剩下22題均為正向題，構面一為知識的取得，共計6題，構面二為知識的儲存計7題，構面三為知識的分享計4題，構面四為知識的應用計5題。知識管理信度分析結果如表3.1。

表3.1 知識管理信度分析結果彙整表（歷史文獻法）

構面	題目內容	Cronbach's $\alpha$
一、 知識 取得	1.我常以查詢內部檔案文件資料取得所需知識。	0.6548
	2.我常以查詢工作手冊、法規彙編取得所需知識。	
	3.我常能藉由機關聘請專家授課、演講，或參加教育訓練以獲取知識。	
	4.我常透過網路、資料庫查詢以獲取所需知識。	
	5.我遇到工作上的問題，會向同事或向他機關同事詢問。	
	6.我遇到工作上的困惑，會上警政署網站尋求支援。	
二、 知識 儲存	7.我所承辦的業務，能文件化、書面化的程度很高。	0.7490
	8.我所執行的勤務，能夠用標準化的流程紀錄下來。	
	9.我經常將工作經驗予以建檔、文字化，以供後者參考。	
	10.我常需更新已建好的知識檔案。	
	11.機關中所儲存之知識，多數可快速查詢到所需資訊。	
	16.警察局知識庫之建立，宜由警察局資訊室統一彙整。 17.各單位相關法令規章之資料庫，應予分類，且賦予搜尋功能，以利運用，可節省人力物力。	
三、 知識 分享	18.各單位有必要設專人負責單位內部之知識分類、彙總、更新、檔案文件電腦化，以利機關知識分享。	0.7526
	19.教育訓練教材宜分類彙整上載於警政署網站，以利未受訓者分享並增加使用價值。	
	20.我與同事之間，樂於分享彼此之工作經驗與工作知識。	
	21.我上警政署資訊網站為同事搜尋提供工作經驗及知識。	
四、 知識 應用	23.我常應用知識，以作為處理工作之依據。	0.7410
	24.我應用知識可以有效提高解決問題的能力。	
	25.我應用知識可以增進處理工作之效率。	
	26.警察機關發展知識管理，統一的資訊管理系統及資訊設備是必要的。	
	27.我對警政署資訊網站提供之資訊很滿意，足敷我的需求。	

資料來源：本研究整理（總構面信度  $\alpha=0.8826$ ）

2.工作壓力：本研究之工作壓力量表係參考行政院勞工委員會(1995)所發展出來之國人工作壓力量表，原問卷20題，經預試增加4題，正式問卷為24題，再經因素分析後刪除因素負荷量較低之第5題後，以23題作因素分析，因素負荷量均高於0.4，將其分為四個構面，構面一為低自我發展，共計9題，構面二為工作負荷計6題，構面三為低制度福利計3題，構面四為角色衝突計5題。因素分析萃取之方法採用主成份分析法，且運用Kaiser之最大變異法來作正交轉軸。而決策法則構面之特徵值要大於

1，因素負荷量大於0.4 者且各因素題目要大於一題以上，工作壓力因素分析結果如表3.2。

表3.2 工作壓力因素分析結果彙整表（因素分析法）

構面	題 目 內 容	因素負荷量			
		因素一	因素二	因素三	因素四
一、低自我發展	15.我對工作缺乏興趣。	0.788			
	22.我覺得自己不適合目前的工作。	0.702			
	12.我對工作沒有成就感。	0.687			
	11.我的主管不喜歡我，常挑剔、責罵我。	0.534			
	16.我的工作會影響到與家人的和諧關係。	0.528			
	10.我的能力不能有所發揮。	0.524			
	17.我沒有接受訓練或再成長的機會。	0.519			
	13.我的工作常需要重複同一動作。	0.462			
21.我覺得本機關的職務調動不公平。	0.432				
二、工作負荷	19.我的工作時間不固定，且過長，常需加班。		0.712		
	9.我的工作需要應付突發狀況或緊急交辦的事。		0.634		
	18.我的工作需要輪班。		0.610		
	20.我的待遇不合同同工同酬之原則。		0.577		
	4.我的工作負荷太重。		0.565		
14.我常擔心工作時犯錯。		0.420			
三、低制度福利	2.我單位的考績制度不公平。			0.743	
	1.我單位的工作無法與其他單位配合。			0.700	
	7.我的工作單位福利不好，少有獎金。			0.520	
四、角色衝突	24.我的工作常受到上級長官的關說與壓力。				0.575
	3.我的工作地點常需要改變。				0.565
	23.我的工作常受到民意代表、記者的關說與壓力。				0.565
	6.我常與同事發生衝突或不愉快。				0.559
	8.我的工作場所不安全，常有不確定的危險。				0.435
特徵值		7.325	1.966	1.259	1.126
解釋變異量 (%)		31.848	8.549	5.475	4.897
累積解釋變異量 (%)		31.848	40.397	45.872	50.769
Cronbach's $\alpha$		0.8414	0.7371	0.6344	0.7190

資料來源：本研究整理（總構面信度  $\alpha=0.8993$ ）

3.成就動機：本研究所使用的量表係為徐鶯娟（民84）編製的「國小教師成就動機量表」，此量表旨在測量國小教師成就動機的高低情形。此量表以Helmreich 和Spence (1978)所設計的「工作與家庭取向量表」中之第一部份理論架構為參考依據，根據編製內容可分為以下四個層面共計18題，其中第10.18題為反向題，經由本研究以因素分析將其分為三個構面，構面一為完美取向，共計6題，構面二為競爭取向計10題，構面三為挑戰取向計2題。因素分析萃取之方法採用主成份分析法，且運用Kaiser之最大變異法來作正交轉軸。而決策法則構面之特徵值要大於1，因素負荷量大於0.4 者且各因素題目要大於一題以上，成就動機因素分析結果如表3.3。

表3.3 成就動機因素分析結果彙整表（因素分析法）

構面	題目內容	因素負荷量		
		因素一	因素二	因素三
一、完美取向	1.不管事情的難易，我都會把它做完。	0.691		
	13.我做事一定有始有終。	0.687		
	8.雖已筋疲力竭我仍堅持把未做完的事完成。	0.687		
	5.對自己所設定的目標，我一定想盡辦法去達成。	0.679		
	17.我努力於警察工作中，希望自己成為優秀的警察。	0.666		
	16.做任何事我都會把它做到盡善盡美。	0.633		
二、競爭取向	11.在別人眼裡我是一位努力進取，追求成就的人。		0.695	
	9.工作上表現得比別人優越，對我而言是非常重要的。		0.663	
	14.我要求自己的專長發展能比其他同事好。		0.642	
	15.我要求自己不斷進修，使自己在學經歷上不輸別人。		0.564	
	7.愈多人競爭的目標我愈想努力去完成。		0.556	
	4.我喜歡從事創新並具有挑戰性的工作。		0.522	
	12.雖已連續失敗，我仍會勇往直前。		0.520	
	3.我不在乎自己表現得太好而引起同事的嫉妒。		0.519	
三、挑戰取向	6.不管別人如何批評我，我總會將最好的成就表現出來。		0.515	
	2.如果工作競賽、評比，我希望成績都比別人好。		0.485	
	10.如果可以選擇，我將會挑選簡單的工作來做。			0.828
	18.我會因某次的挫折而灰心得不想再做。			0.768
特徵值		6.681	1.489	1.066
解釋變異量（%）		37.115	8.274	5.920
累積解釋變異量（%）		37.115	45.389	51.309
Cronbach's $\alpha$		0.8242	0.8448	0.5319

資料來源：本研究整理（總構面信度  $\alpha=0.8681$ ）

4.專業承諾：本研究之專業承諾量表係參考Heper,Allen,Smith (1993)發展出的專業承諾問卷量表修改而成，問卷量表依原始構面以歷史文獻法將量表分為三個構面，原問卷18題，經預試刪除4題，正式問卷為14題，其中第2、8、10題為反向題，構面一為情感性承諾計4題，構面二為持續性承諾計4題，構面三為規範性承諾計6題。專業承諾信度分析結果如表3.4。

表3.4 專業承諾信度分析結果彙整表（歷史文獻法）

構面	題目內容	Cronbach's $\alpha$
一、情感性	1.警察工作對我個人的形象有很大的幫助。	0.7510
	2.我後悔投入警察工作。	
	3.我以警察工作為榮。	
	4.我熱忱地從事警察的工作。	
二、持續性	5.我付出太多心力於警察工作上，以致於現在不易轉業。	0.6158
	6.如果現在離開本行業，將造成生活上很大的困擾。	
	7.對我來說，現在轉業將有重大的損失。	
	8.轉業對我來說，並沒有任何壓力。	
三、規範性承諾	9.我認為人們在接受專業的訓練後，不應該隨便的轉業。	0.7140
	10.我覺得沒有義務留在警察機關工作。	
	11.我覺得有責任繼續在警察機關工作。	
	12.即使對我有利，我也不覺得現在離開警察工作是對的。	
	13.如果現在離開警察工作，我會覺得有罪惡感。	
	14.身為一位警察人員，我必須對此職業保持忠誠。	

資料來源：本研究整理（總構面信度  $\alpha=0.7833$ ）

5.工作士氣：本研究之工作士氣量表來源係採用Griffiths（1995）發展的量表及吳定（民82）之量表，並參考邵宜君（民91）及陳宗賢（民92）問卷修正適合本研究延用之。此部份量表分為三個構面原計有17題，其中第1、8、9、11題為反向題，構面一為組織忠誠，構面二為群體精神，構面三為工作意願。經本研究信度分析後刪除信度較低之第1.2.7.11題等4題後，信度分析各構面均提高達0.7以上，再以13題作因素分析，因素負荷量均高於0.4。本研究量表分為三個構面共計13題，其中第8、9題為反向題，構面一為群體精神計5題，構面二為工作意願計6題，構面三為組織忠誠計2題。因素分析萃取之方法採用主成份分析法，且運用Kaiser之最大變異法來作正交轉軸。而決策法則構面之特徵值要大於1，因素負荷量大於0.4者且各因素題目要大於一題以上，工作士氣因素分析結果如表3.5。

表3.5 工作士氣因素分析結果彙整表（因素分析法）

構面	題目內容	因素負荷量		
		因素一	因素二	因素三
一、群體精神	13.我通常都能尊重多數人意見。	0.818		
	14.日常生活中，我對同事皆能表現和諧友善之態度。	0.777		
	15.提昇工作品質，是我未來努力之方向。	0.710		
	12.我對本機關各項重大措施與執行情形會時常關心注意。	0.679		
二、工作意願	6.當外界批評警察時，我會感到難過。	0.613		
	5.本機關同事均能主動互助合作。		0.770	
	17.本機關舉辦之團體活動，我都願意參加。		0.668	
	3.在工作中我可以獲得專業成長與發展。		0.638	
	16.在本機關工作使我感到生活有保障。		0.589	
	4.當完成一件工作時，我會很有成就感。		0.509	
三、組織忠誠	10.無論機關內部人事如何變化，我仍願意堅守工作崗位，做好份內之工作。		0.468	
	8.目前的工作對我而言，除了薪水外，沒有其他意義了。			0.854
	9.若有其他適當的工作機會，我早就離開警察機關了。			0.846
	特徵值	4.895	1.509	1.040
	解釋變異量（%）	37.656	11.605	7.999
	累積解釋變異量（%）	37.656	49.261	57.259
	Cronbach's $\alpha$	0.8113	0.7741	0.7028

資料來源：本研究整理（總構面信度  $\alpha=0.8362$ ）

6.工作績效：本研究之工作績效量表乃參考房美玉(民89)之個人工作績效量表編制而成，利用自評方式，請填答者評估自己在工作績效的表現，原問卷為16題分成兩個構面，構面一為工作品質共計9題，構面二為工作熱誠與創新，共計7題。經本研究以因素分析後，刪除因素負荷量低於0.4之第9題，再以15題作因素分析，將其分成兩個構面，構面一為工作品質計9題，構面二為工作熱誠與創新計6題。因素分析萃取之方法採用主成份分析法，且運用Kaiser 之最大變異法來作正交轉軸。而決策法則構面之特徵值要大於1，因素負荷量大於0.4 者且各因素題目要大於一題以上，工作績效因素分析結果如表3.6。

表3.6 工作績效因素分析結果彙整表（因素分析法）

構面	題目內容	因素負荷量	
		因素一	因素二
一、工作品質	5.對我來說，與他人一起分工合作並不困難。	0.751	
	6.我會不斷的學習與工作有關的新知識、新技巧。	0.741	
	1.我不曾推卸上級所交付的工作，都能在規定期限內完成。	0.712	
	3.我能妥善運用溝通技巧在工作上。	0.678	
	2.當工作上遇到棘手或緊急的事，我都能妥善處理。	0.636	
	16.我能在工作上與同事建立及維持良好的友誼關係。	0.606	
	4.工作上有任何問題發生時，我總有辦法解決。	0.554	
	8.對於警察的所有規定，我都嚴格遵守。	0.530	
	7.對於承辦的工作，我一定事先規劃才進行。	0.527	
二、工作熱誠與創新	11.我常向困難目標挑戰，因為困難的工作使我感到滿足。		0.788
	14.我常會在工作上提出特別及創新的建議。		0.776
	13.我總是充滿幹勁地工作。		0.760
	15.我總是能了解民眾的真正需求，並滿足之。		0.715
	12.工作上的任何小細節，我都能注意到並妥善處理。		0.614
	10.不論上級派我到任何單位或工作上，我都能勝任愉快。		0.582
特徵值		6.665	1.390
解釋變異量(%)		44.437	9.269
累積解釋變異量(%)		44.437	53.705
Cronbach's $\alpha$		0.8692	0.8529

資料來源：本研究整理（總構面信度  $\alpha=0.9074$ ）

本研究問卷來源及各構面題數整理如下表 3.7：

表3.7 量表來源相關構面及題數

項目	構面	題數	來源
知識管理	知識取得	6	吳心寧(民92)問卷修正適合本研究延用之，此部份量表分為四個構面。
	知識儲存	7	
	知識分享	4	
	知識應用	5	
工作壓力	低自我發展	9	勞委會(1995)發展之國人工作壓力量表，由本研究以因素分析分成四個構面。
	工作負荷	6	
	低制度福利	3	
	角色衝突	5	
成就動機	完美取向	6	徐鶯娟(民84)編製的「國小教師成就動機量表」，以 Helmreich 和 Spence(1978)所設計的「工作與家庭取向量表」中之第一部份理論架構為參考依據，原分四構面，經本研究因素分析改分為三個構面。
	競爭取向	10	
	挑戰取向	2	
專業承諾	情感性承諾	4	Meyer,Allen,Smith(1993)發展出之專業承諾量表。此部份量表分為三個構面。
	持續性承諾	4	
	規範性承諾	6	
工作士氣	群體精神	5	Griffiths (1995)發展的量表及吳定(民82)之量表，並參考邵宜君(民91)及陳宗賢(民92)問卷修正適合本研究延用之。此部份量表分為三個構面。
	工作意願	6	
	組織忠誠	2	
工作績效	工作品質	9	房美玉(民89)發展之個人工作績效量表，並經本研究以因素分析分為二個構面。
	工作熱誠與創新	6	

資料來源：本研究整理

本研究反向題計有七題，彙整如下表 3.8：

表3.8 本研究問卷反向題彙整表

變項	子構面	題號	問 題
成就動機	求勝取向	10	如果可以選擇，我將會挑選簡單的工作來做。
	挑戰取向	18	我會因某次的挫折而灰心得不想再做。
專業承諾	情感性承諾	2	我後悔投入警察工作。
	持續性承諾	8	轉業對我來說，並沒有任何壓力。
	規範性承諾	10	我覺得沒有義務留在警察機關工作。
工作士氣	組織忠誠	8	目前的工作對我而言，除了薪水外，沒有其他意義了。
		9	若有其他適當的工作機會，我早就離開警察機關了。

資料來源：本研究整理

### 3.5 研究對象與範圍

#### 1. 研究對象

本研究是以目前服務於嘉義縣警察局之編制內員警為對象，據嘉義縣警察局人事室統計現有局本部及六個分局，編制員警人數為1279人，局本部二十個課、室、隊、中心、直屬隊（行政課、保安民防課、戶口課、訓練課、後勤課、外事課、陸務課、督察室、秘書室、人事室、會計室、資訊室、保防室、公共關係室、勤務指揮中心、民防管制中心、保安隊、交通隊、刑警隊、少年隊），除會計室無編制員警外，計有308人、民雄分局計有204人、朴子分局計有175人、布袋分局計有114人、水上分局計有161人、中埔分局計有119人、竹崎分局計有198人。

#### 2. 問卷發放及回收

問卷編製完成後，即進行預試與訪談工作，經發給長官、員警計四十份請其填答並提供意見，預試修正後，將問卷定稿。再以目前服務於嘉義縣警察局現職員警1279人為調查對象實問卷調查，採便利抽樣由研究者於九十二年十一月十二、十三、十四、十七、十八、十九日計六梯次季常年訓練期間，發送給各單位參訓人員當場填寫及回收，每梯次約160人，總計1000人，共發放1000份，回收775份，剔除無效問卷33份，有效問卷742份，各單位回收狀況如表3.9。

表3.9 問卷回收狀況表

單位	發放份數	回收份數	無效問卷	有效問卷	有效率
局長室	3	3	0	3	100%
副局長室(一)	1	1	0	1	100%
副局長室(二)	1	1	0	1	100%
主任秘書室	1	1	0	1	100%
督察室	12	12	0	12	100%
行政課	3	2	1	1	33.3%
保安民防課	5	3	2	1	20%
陸務課	2	2	0	2	100%
外事課	4	3	1	2	50%
訓練課	4	4	0	4	100%
戶口課	3	3	0	3	100%
後勤課	4	4	0	4	100%
秘書室	3	3	0	3	100%
會計室	0	0	0	0	0%
資訊室	4	3	1	2	50%
人事室	6	6	0	6	100%
保防室	4	3	1	2	50%
公關室	3	3	0	3	100%
保安隊	16	12	2	10	62.5%
交通隊	24	18	2	16	66.7%
刑警隊	25	16	2	14	56%
少年隊	15	10	1	9	60%
本局勤務中心	4	4	1	3	75%
民防管制中心	3	2	1	1	33.3%
民雄分局	180	142	5	137	76.1%
朴子分局	140	112	2	110	78.6%
布袋分局	100	75	2	73	73%
水上分局	150	115	4	111	74%
中埔分局	100	74	2	72	72%
竹崎分局	180	138	3	135	75%
總計	1000	775	33	742	74.2%

資料來源：本研究整理

### 3.6 資料分析與統計方法

問卷回收後，首先進行整理，去除無效問卷，剩下有效問卷即進行編碼，建檔，並以SPSS for windows 8.0 統計套裝軟體進行分析與處理。

本研究使用之統計方法如下：

#### 1.信度分析 (Reliability Analysis)

信度分析是用來了解量表的一致性或穩定性，常用的方法有Cronbach's  $\alpha$  係數，折半信度，再測信度、複本信度等，本研究採用Cronbach's  $\alpha$  係數為信度檢驗方法， $\alpha$  值高於0.7則具有相當良好的內部一致性。

#### 2.因素分析 (Factor Analysis)

因素分析目的在於從一組雜亂無章的變數中，萃取出共同的屬性，藉以找出研究變項所包含的子構面。本研究針對變項進行因素分析時，採主成份分析法 (principle component analysis)，萃取出共同的因素，取特徵值 (Eigenvalue) 大於1的因素，以最大變異數法 (Varimax) 進行正交轉軸，其中因素負荷量大於0.4者，表示其顯著性，藉此了解其因素結構，以縮減各量表之構面數，進而增加本研究問卷之建構效度。

#### 3.描述性統計 (Descriptive Statistics)

針對本研究所調查之個人基本資料進行樣本分佈的次數分配與百分比分析，以求取平均數，標準差，最大值，最小值等，以解釋樣本特性及答題集中之趨勢。

#### 4. T檢定 (T-test) 及單因子變異數分析 (One-Way ANOVA)

此統計方法用以比較不同個人特徵在各變項構面之差異性，類別變項為兩群時，使用T檢定。三群以上（含三群）則使用變異數分析。該研究統計方法主要在探討其在區間尺度變項上之差異情形，可用以比較與檢定員警個人基本特徵（性別、年齡、婚姻、最高學歷、服務年資、官等、職位、職務）在知識管理、工作士氣、成就動機、專業承諾、工作士氣與工作績效等各研究構面因素上之差異性，亦即檢定假設一的差異性分析，若P值達到顯著水準（如\*表 $P < 0.05$ 顯著差異、\*\*表 $P < 0.01$ 非常顯著差異、\*\*\*表 $P < 0.001$ 極顯著差異），則再以Scheffe多重比較檢定分析，可進一步了解各群組間差異的大小情形如何，即檢驗虛無假設一之差異性假設。

#### 5. 相關分析 (Correlation Analysis)

相關分析是用來測量二個變項間的關係強度，其相關測度值應介於-1和+1之間，愈接近兩側分別屬於顯著負相關與顯著正相關。一般常用的相關分析方法如皮爾森 (Pearson) 積差相關、斯皮爾曼 (Spearman's Rho) 等級相關、肯特爾 (Kendall's Tau) 相關等，本研究採用皮爾森 (Pearson) 積差相關分析，以取得不同變項之間的相關係數 ( $\gamma$ )，作為衡量兩變項間關聯程度的指標，即檢驗虛無假設二之相關性假設。

#### 6. 迴歸分析 (Regression Analysis)

迴歸分析主要用途為解釋與預測，解釋的功能主要在於說明預測變項與效果變項間的影響程度與影響方向，預測的功能則使用已知的自變數來預測未知的依變數。選取預測變數的方法一般有強迫進入法、前向

選取法 (forward method)、後向選取法 (backward method)、逐步法 (stepwise method)、所有可能法，本研究採用強迫進入法分析，以檢驗虛無假設三之影響性假設。

#### 7. 集群分析 (Cluster Analysis)

可用此法來驗證以個人特徵、知識管理、工作壓力、成就動機、專業承諾、工作士氣等變項分別以K平均數法 (K-Means Method) 設定兩群數 (集群一、集群二) 來進行集群分析，藉以了解各分群之特性及對工作績效之差異情形，亦即檢定虛無假設四之不同集群間差異性假設。

#### 8. 徑路分析 (Path Analysis)

本法乃為驗證出變項之間的相互因果關係及方向性，根據所收集的資料利用多元迴歸方法的強迫進入法加以分析檢定，以求迴歸係數的方法求取每一路徑之徑路係數，並以徑路圖來說明各變數間可能的因果關係，亦即檢定虛無假設五之徑路方向影響性假設。

## 第四章 研究結果與分析

本章乃根據第三章之研究假設，針對回收之有效樣本資料，經正確地輸入統計軟體，並以適當之統計方法進行分析處理，進一步檢定驗證本研究之研究假設是否成立，而且針對各項統計分析結果，結合實務經驗加以解釋與討論。

第一節將有效樣本的結構加以分析，並以「描述性統計」分析各變項，以瞭解樣本在各變項的反應狀況。

第二節對樣本的可靠程度進行「信度分析」，以瞭解本量表各構面內容的一致性狀況，本研究所採用的信度指標為Cronbach's  $\alpha$ 。

第三節以「T檢定」與「單因子變異數分析」比較及檢定不同個人特徵與各變項及其子構面間是否有顯著性差異。

第四節以「Pearson 積差相關分析」檢視各變項間是否有顯著性相關。

第五節以「迴歸分析」探討知識管理、工作壓力、成就動機、專業承諾、工作士氣對工作績效變項及其子構面是否有顯著性影響。

第六節以「集群分析」檢視各集群之特性及對知識管理、工作壓力、成就動機、專業承諾、工作士氣、工作績效各變項之差異情形。

第七節以「徑路分析」檢視各變項之間的相互因果關係及方向性是否有顯著性影響。

## 4.1 樣本特性與敘述性統計

### 4.1.1 樣本特性分析

本研究是以嘉義縣警察局編制內員警為研究對象，透過問卷方式為主，以便利取樣方法進行問卷之發放，共計發出1000份問卷，回收有效問卷共計742份，有效回收率為74.2%，如表4.1。

現將員警的個人背景資料分布情形整理如表4.1所示。表格中包含個人特徵、類別、人（次）數與有效百分比，現將其分析結果敘述如下：

#### 1.性別

受測樣本中，男警人數大於女警人數，男性佔97.7%，女性佔2.3%。

#### 2.年齡

受測樣本中，年齡以31-40歲者最多，佔54.4%，其次為41-50歲，佔33.6%，而51-65歲及21-30歲者較低，所佔比例分別為6.9%及5.1%。

#### 3.婚姻

受測樣本中，婚姻狀況以已婚者為最多，未婚者次之，所佔比率分別為93.4%及5.8%，其他者佔0.8%，顯示受測員警以已婚者居多。

#### 4.最高學歷

受測樣本中，教育程度以高中職者所佔比率為最高，佔51.2%，其次為專科，佔36.4%，而大學與研究所以上分別為11.2%、1.2%，顯示受測員警平均以高中職與專科學歷居多，共佔87.6%。

## 5.服務年資

受測樣本中，服務年資以11-20年者為最多，所佔比例為63.1%，其次為21-30年這組，佔26.1%，而6-10年、31-45年及1-5年這三組人數較少，分別佔6.5%、3.1% 及1.2%，顯示受測員警服務年資平均以11-30年居多，共佔89.2%。

## 6.官等

受測樣本中，以警正官等為最多，所佔比例為57.5%，其次為警佐官等，佔42.3%，而警監官等最少，僅局長一人，佔0.1%。

## 7.職位

受測樣本中，非主管人員比主管人員多，分別為80.7%及19.3%，分組比例大約為4：1。

## 8.職務

受測樣本中，外勤人員比內勤人員多，分別為81.3%及18.7%，分組比例大約為4：1。

表4.1 個人特徵基本特性表 (n=742)

個人特徵	類別	人數	有效百分比
性別	(1) 男	725	97.7%
	(2) 女	17	2.3%
年齡	(1) 21-30	38	5.1%
	(2) 31-40	404	54.4%
	(3) 41-50	249	33.6%
	(4) 51-65	51	6.9%
婚姻	(1) 已婚	693	93.4%
	(2) 未婚	43	5.8%
	(3) 其他	6	0.8%
最高學歷	(1) 高中職	380	51.2%
	(2) 專科	270	36.4%
	(3) 大學	83	11.2%
	(4) 研究所(含以上)	9	1.2%
服務年資	(1) 1-5	9	1.2%
	(2) 6-10	48	6.5%
	(3) 11-20	468	63.1%
	(4) 21-30	194	26.1%
	(5) 31-45	23	3.1%
官等	(1) 警監	1	0.1%
	(2) 警正	427	57.5%
	(3) 警佐	314	42.3%
職位	(1) 主管	143	19.3%
	(2) 非主管	599	80.7%
職務	(1) 內勤	139	18.7%
	(2) 外勤	603	81.3%

資料來源：本研究整理

另外分別針對年齡與職位、年齡與職務、最高學歷與服務年資、最高學歷與職位等類別變項進行交叉分析，以進一步了解樣本特性。

由表4.2可知受測樣本中，年齡為21-30歲者有38人，皆為非主管人員，無人任主管職位，受測員警以31-40歲者為最多，有404人，非主管者最多，有559人，而目前以41-50歲且任主管職位者最多，有80人。

表4.2 年齡\*職位交叉表

		職位		總和
		主管	非主管	
年 齡	21-30 歲	0	38	38
	31-40 歲	41	363	404
	41-50 歲	80	169	249
	51-65 歲	22	29	51
總和		143	599	742

資料來源：本研究整理

由表4.3可知受測樣本中，年齡為31-40歲且為外勤者為最多，有339人，41-50歲且為外勤者次之，有169人；31-40歲且為內勤者為65人，41-50歲且為內勤者為54人，受測樣本以外勤的員警為最多，有603人。

表4.3 年齡\*職務交叉表

		職務		總和
		內勤	外勤	
年 齡	21-30 歲	9	29	38
	31-40 歲	65	339	404
	41-50 歲	54	195	249
	51-65 歲	11	40	51
總和		139	603	742

資料來源：本研究整理

由表4.4可知受測樣本中，最高學歷高中職且服務年資11-20年的員警，有238人，最高學歷為研究所以上且服務年資6-10年的員警，只有1人，最高學歷專科且服務年資1-5年的員警，只有2人。受測樣本中，以服務年資11-20年的員警最多，有468人，以學歷為高中職的員警為最多，有380人。

表4.4 最高學歷\*服務年資交叉表

		服務年資					總和
		1-5年	6-10年	11-20年	21-30年	31-45年	
最高學歷	高中職	0	10	238	119	13	380
	專科	2	19	186	57	6	270
	大學	7	18	40	14	4	83
	研究所 (含以上)	0	1	4	4	0	9
	總和	9	48	468	194	23	742

資料來源：本研究整理

由表4.5可知受測樣本中，最高學歷高中職且職位為非主管的員警，有331人，最高學歷為研究所以上且職位為主管的員警，有7人，最高學歷專科且職位為主管的員警，有44人。受測樣本中，以職位為非主管的員警最多，有599人，以職位為主管的員警，有143人。

表4.5 最高學歷\*職位交叉表

		職位		總和
		主管	非主管	
最高學歷	高中職	49	331	380
	專科	44	226	270
	大學	43	40	83
	研究所 (含以上)	7	2	9
	總和	143	599	742

資料來源：本研究整理

#### 4.1.2 各研究變項之描述性分析

本小節將針對本研究之「知識管理」、「工作壓力」、「成就動機」、「專業承諾」、「工作士氣」、與「工作績效」等六個變項及其子構面之平均數與標準差，進行描述性分析，以能清楚地了解嘉義縣警察局受測員警對各變項之知覺分布狀況。

##### 1. 「知識管理」之描述性分析

由表4.6可知，知識管理平均數為3.9157，其各子構面知識分享平均數為4.0933最高，知識應用平均數為3.9730，知識取得平均數為3.8053，知識儲存平均數為3.7911，均高於中間值3，顯示員工對於知識取得、知識儲存、知識分享及知識應用等各方面的知覺程度均高，表示員警對於知識管理非常重視。

表4.6 知識管理之描述性分析

構面	個數	最小值	最大值	平均數	標準差
知識取得	742	1.67	5.00	3.8053	0.4605
知識儲存	742	1.57	5.00	3.7911	0.5145
知識分享	742	1.00	5.00	4.0933	0.5241
知識應用	742	2.00	5.00	3.9730	0.4626
知識管理	742	1.90	5.00	3.9157	0.3980

資料來源：本研究整理

##### 2. 「工作壓力」之描述性分析

由表4.7可知，工作壓力平均數為3.0677，其各子構面工作負荷平均數為3.6229最高，低制度福利平均數為3.0099次之，均高於中間值3，而低自我發展平均數為2.8363，角色衝突平均數為2.8019，則低於中間值3，顯示員警對於工作負荷及低制度福利等二方面的知覺程度均高，對於低

自我發展及角色衝突等二方面的知覺程度較低，本變項各構面均為負向，表示嘉義縣警察局員警感覺工作壓力大，且制度福利欠佳，由此可知警察局對於工作調配、休閒活動及員警福利方面仍有改善空間。

表4.7 工作壓力之描述性分析

構面	個數	最小值	最大值	平均數	標準差
低自我發展	742	1.00	5.00	2.8363	0.6495
工作負荷	742	1.33	5.00	3.6229	0.6643
低制度福利	742	1.00	5.00	3.0099	0.7213
角色衝突	742	1.00	5.00	2.8019	0.7072
工作壓力	742	1.28	5.00	3.0677	0.5533

資料來源：本研究整理

### 3. 「成就動機」之描述性分析

由表4.8可知，成就動機平均數為3.4730，其各子構面完美取向平均數為3.9611最高，競爭取向平均數為3.6028次之，均高於中間值3，而挑戰取向平均數為2.8511，則低於中間值3，顯示員警對於完美取向及競爭取向等二方面的知覺程度均高，對於挑戰取向方面的知覺程度較低，表示員警感覺在嘉義縣警察局工作欠缺自我挑戰環境，由此可知警察局對於工作設計仍有改善空間。

表4.8 成就動機之描述性分析

構面	個數	最小值	最大值	平均數	標準差
完美取向	742	1.67	5.00	3.9611	0.4575
競爭取向	742	1.40	5.00	3.6028	0.4908
挑戰取向	742	1.00	5.00	2.8511	0.7949
成就動機	742	1.76	5.00	3.4730	0.4128

資料來源：本研究整理

#### 4. 「專業承諾」之描述性分析

由表4.9可知，專業承諾平均數為3.7133，其各子構面情感性承諾平均數為3.7729最高，持續性承諾平均數為3.7712次之，規範性承諾平均數為3.5957，均高於中間值3，顯示員警對於情感性承諾、持續性承諾及規範性承諾等三方面的知覺程度均高，表示員警對於專業承諾非常重視。

表4.9 專業承諾之描述性分析

構面	個數	最小值	最大值	平均數	標準差
情感性承諾	742	1.50	5.00	3.7729	0.6343
持續性承諾	742	1.00	5.00	3.7712	0.6372
規範性承諾	742	1.67	5.00	3.5957	0.5545
專業承諾	742	1.78	5.00	3.7133	0.4464

資料來源：本研究整理

#### 5. 「工作士氣」之描述性分析

由表4.10可知，工作士氣平均數為3.6867，其各子構面群體精神平均數為4.0946最高，工作意願平均數為3.7821次之，組織忠誠平均數為3.1833，均高於中間值3，顯示員警對於群體精神、工作意願及組織忠誠等三方面的知覺程度均高，表示員警對警察工作有很高的士氣。

表4.10 工作士氣之描述性分析

構面	個數	最小值	最大值	平均數	標準差
群體精神	742	2.20	5.00	4.0946	0.4530
工作意願	742	1.67	5.00	3.7821	0.5110
組織忠誠	742	1.00	5.00	3.1833	0.9460
工作士氣	742	2.09	5.00	3.6867	0.4921

資料來源：本研究整理

## 6. 「工作績效」之描述性分析

由表4.11可知，工作績效平均數為3.7376，其各子構面工作品質平均數為3.9489最高，工作熱誠與創新平均數為3.5263次之，均高於中間值3，顯示員警對於工作品質及工作熱誠與創新等二方面的知覺程度均高，表示員警對於工作績效非常重視。

表4.11 工作績效之描述性分析

構面	個數	最小值	最大值	平均數	標準差
工作品質	742	2.00	5.00	3.9489	0.4205
工作熱誠 與創新	742	1.50	5.00	3.5263	0.6025
工作績效	742	2.11	5.00	3.7376	0.4700

資料來源：本研究整理

## 4.2 信度與效度分析

### 4.2.1 信度分析

本研究問卷的信度分析結果，各變項皆大於 0.7，屬於高信度係數，而所得各子構面的信度係數如表 4.12 所示。

表4.12 問卷信度分析摘要表

變項	Cronbach's	子構面	所包含之題項	Cronbach's $\alpha$
知識管理	0.8826	知識取得	1.2.3.4.5.6	0.6548
		知識儲存	7.8.9.10.11.16.17	0.7490
		知識分享	18.19.20.21	0.7526
		知識應用	23.24.25.26.27	0.7410
工作壓力	0.8993	低自我發展	15.22.12.11.16.10.17.13.21	0.8414
		工作負荷	19.9.18.20.4.14	0.7371
		低制度福利	2.1.7	0.6344
		角色衝突	24.3.23. 6.8	0.7190
成就動機	0.8681	完美取向	1.13.8.5.17.16	0.8242
		競爭取向	11.9.14.15.7.4.12.3.6.2.	0.8448
		挑戰取向	10.18	0.5319
專業承諾	0.7833	情感性承諾	1.2.3.4	0.7510
		持續性承諾	5.6.7.8	0.6158
		規範性承諾	9.10.11.12.13.14	0.7140
工作士氣	0.8362	群體精神	13.14.15.12.6	0.8113
		工作意願	5.17.3.16.4.10	0.7741
		組織忠誠	8.9	0.7028
工作績效	0.9074	工作品質	5.6.1.3.2.16.4.8.7	0.8692
		工作熱誠與創新	11.14.13.15.12.10	0.8529

資料來源：本研究整理

一般而言，Cronbach, s  $\alpha$  係數若大於0.7，表示其具有較高的信度，而介於0.35與0.7之間屬仍能接受範圍。根據Nunnally (1978) 指出  $\alpha$  值高於0.7，則具有相當良好的內部一致性。由上表可知，除部份子構面是介

於0.35與0.7之間屬於仍能接受範圍外，其餘可靠程度相當高。

#### 4.2.2 效度分析

由於本研究各構面所使用之問卷主要是根據過去國內外學者所研究之量表直接修正延用之，而其問卷也經不少學者繼續修正延用之，且量表內容於預試時，經資深員警提供寶貴意見及與指導教授充分討論，故其內容效度很高。另外本研究的各項構面大都經因素分析法萃取主成份，因此其建構效度是相當不錯的。

### 4.3 個人特徵變項在各構面之差異分析

本節將針對個人特徵變項在各構面之差異情形進行分析與說明，而以類別變項特性群數之不同，分別進行獨立樣本 T 檢定與單因子變異數分析等統計分析方法，進而了解嘉義縣警察局員警在知識管理、工作壓力、成就動機、專業承諾、工作士氣與工作績效等各構面及子構面之差異性是否顯著，亦即驗證虛無假設一是否接受，即驗證個人特徵變項在各構面的認知上有無顯著差異，以下將逐一說明與討論。

#### 4.3.1 T 檢定 (T-test)

##### (一) 性別

由表4.13可得知，不同性別的員警在整體知識管理構面(平均數：男，3.9188；女，3.7838)及知識取得構面(平均數：男，3.8069；女，3.7353)、知識儲存構面(平均數：男，3.7945；女，3.6471)、知識分享構面(平均數：男，4.0969；女，3.9412)、知識應用構面(平均數：男，3.9768；女，3.8118)等各子構面認知程度高，均未達顯著差異，其P值各為

(0.527)、(0.243)、(0.062)與(0.146)，即男性員警與女性員警對於知識管理的認知水準甚高，無顯著差異，表示員警感覺在嘉義縣警察局工作對於知識管理活動，均極重視。

表4.13 不同性別的員警對知識管理的認知之差異分析

構面	平均數		T 值	P 值	備註
	1	2			
	男 (n=725)	女 (n=17)			
知識取得	3.8069	3.7353	0.643	0.527	
知識儲存	3.7945	3.6471	1.168	0.243	
知識分享	4.0969	3.9412	1.988	0.062	
知識應用	3.9768	3.8118	1.455	0.146	
知識管理	3.9188	3.7838	1.383	0.167	

\*表P<0.05顯著差異，\*\*表P<0.01非常顯著差異，\*\*\*表P<0.001極顯著差異

由表4.14可得知，不同性別的員警在整體工作壓力構面(平均數：男，3.0848；女，2.3399)認知程度高，達顯著差異(P值：0.000\*\*\*)，其中於低自我發展(平均數：男，2.8461；女，2.4183)，工作負荷(平均數：男，3.6485；女，2.5294)，低制度福利(平均數：男，3.0225；女，2.4706)及角色衝突(平均數：男，2.8221；女，1.9412)等構面，分別達非常顯著差異與極顯著差異，P值各為(0.007\*\*)、(0.000\*\*\*)、(0.002\*\*)與(0.000\*\*\*)，且男性員警比女性員警對於工作壓力有較高的認知程度。

表4.14 不同性別的員警對工作壓力的認知之差異分析

構面	平均數		T 值	P 值	備註
	1	2			
	男 (n=725)	女 (n=17)			
低自我發展	2.8461	2.4183	2.696	0.007**	1>2
工作負荷	3.6485	2.5294	7.091	0.000***	1>2
低制度福利	3.0225	2.4706	3.137	0.002**	1>2
角色衝突	2.8221	1.9412	5.164	0.000***	1>2
工作壓力	3.0848	2.3399	5.599	0.000***	1>2

\*表P<0.05顯著差異，\*\*表P<0.01非常顯著差異，\*\*\*表P<0.001極顯著差異

由表4.15可得知，不同性別的員警在整體成就動機構面（平均數：男，3.4719；女，3.5229），未達顯著差異（P值：0.615），即男性員警與女性員警對於成就動機的認知程度上，未達顯著差異；其中於挑戰取向構面（平均數：男，2.8455；女，3.2647），達顯著差異（P值：0.032\*），且女性員警比男性員警有較高的認知水準。另完美取向（平均數：男，3.9621；女，3.9216）及競爭取向（平均數：男，3.6080；女，3.3824）等構面上，均未達顯著差異，P值各為（0.719）與（0.061），表示員警感覺在嘉義縣警察局工作有較高的成就動機。

表4.15 不同性別的員警對成就動機的認知之差異分析

構面	平均數		T 值	P 值	備註
	1	2			
	男 (n=725)	女 (n=17)			
完美取向	3.9621	3.9216	0.361	0.719	
競爭取向	3.6080	3.3824	1.877	0.061	
挑戰取向	2.8455	3.2647	-2.155	0.032*	1 < 2
成就動機	3.4719	3.5229	-0.503	0.615	

\*表P<0.05顯著差異，\*\*表P<0.01非常顯著差異，\*\*\*表P<0.001極顯著差異

由表4.16可得知，不同性別的員警在整體專業承諾構面（平均數：男，3.7146；女，3.6585），未達顯著差異（P值：0.609），即男性員警與女性員警對於警察專業承諾的認知上，未達顯著差異；其中於持續性承諾構面（平均數：男，3.7800；女，3.3971），達顯著差異（P值：0.014\*），且男性員警比女性員警有較高的認知水準。另情感性承諾（平均數：男，3.7703；女，3.8224）及規範性承諾（平均數：男，3.5933；女，3.6961）等構面上，均未達顯著差異，P值各為（0.472）與（0.451），表示員警感覺在嘉義縣警察局工作有較高的專業承諾。

表4.16 不同性別的員警對專業承諾的認知之差異分析

構面	平均數		T 值	P 值	備註
	1	2			
	男 (n=725)	女 (n=17)			
情感性承諾	3.7703	3.8224	-0.791	0.472	
持續性承諾	3.7800	3.3971	2.458	0.014*	1>2
規範性承諾	3.5933	3.6961	-0.755	0.451	
專業承諾	3.7146	3.6585	0.521	0.609	

\*表P<0.05顯著差異，\*\*表P<0.01非常顯著差異，\*\*\*表P<0.001極顯著差異

由表4.17可得知，不同性別的員警在整體工作士氣構面（平均數：男，3.6815；女，3.9085），未達顯著差異（P值：0.060），其中於群體精神（平均數：男，4.0899；女，4.2941）、工作意願（平均數：男，3.7793；女，3.9020）及組織忠誠（平均數：男，3.1752；女，3.5294）構面上，均未達顯著差異，P值各為（0.066）、（0.328）與（0.127），表示員警感覺在嘉義縣警察局工作有較高工作士氣，男女未達顯著差異。

表4.17 不同性別的員警對工作士氣的認知之差異分析

構面	平均數		T 值	P 值	備註
	1	2			
	男 (n=725)	女 (n=17)			
群體精神	4.0899	4.2941	-1.840	0.066	
工作意願	3.7793	3.9020	-0.978	0.328	
組織忠誠	3.1752	3.5294	-1.528	0.127	
工作士氣	3.6815	3.9085	-1.884	0.060	

\*表P<0.05顯著差異，\*\*表P<0.01非常顯著差異，\*\*\*表P<0.001極顯著差異

由表4.18可得知，不同性別的員警在整體工作績效構面（平均數：男，3.7366；女，3.7827）認知程度高，未達顯著差異（P值：0.689），其中於工作品質（平均數：男，3.9467；女，4.0458）及工作熱誠與創新（平均數：男，3.5264；女，3.5196）構面上，均未達顯著差異，P值各為（0.337）與（0.963），表示員警感覺在嘉義縣警察局工作有較高工作績效認知，

男女未達顯著差異。

表4.18 不同性別的員警對工作績效的認知之差異分析

構面	平均數		T 值	P 值	備註
	1	2			
	男 (n=725)	女 (n=17)			
工作品質	3.9467	4.0458	-0.960	0.337	
工作熱誠與創新	3.5264	3.5196	0.046	0.963	
工作績效	3.7366	3.7827	-0.400	0.689	

\*表P<0.05顯著差異，\*\*表P<0.01非常顯著差異，\*\*\*表P<0.001極顯著差異

## (二) 官等

由表4.19可得知，不同官等的員警在整體知識管理構面（平均數：警正，3.9197；警佐，3.9096）認知程度高，未達顯著差異（P值：0.729），其中於知識取得（平均數：警正，3.8064；警佐，3.8026）、知識儲存（平均數：警正，3.7819；警佐，3.8053）、知識分享（平均數：警正，4.1101；警佐，4.0701）及知識應用（平均數：警正，3.9803；警佐，3.9611）構面上，未達顯著差異，P值各為（0.896）、（0.541）、（0.292）與（0.557），即警正員警與警佐員警對於知識管理的認知高，且未達顯著差異水準。

表4.19 不同官等的員警對知識管理的認知之差異分析

構面	平均數		T 值	P 值	備註
	1	2			
	警正 (n=427)	警佐 (n=314)			
知識取得	3.8064	3.8026	0.131	0.896	
知識儲存	3.7819	3.8053	-0.612	0.541	
知識分享	4.1101	4.0701	1.055	0.292	
知識應用	3.9803	3.9611	0.558	0.557	
知識管理	3.9197	3.9096	0.347	0.729	

\*表P<0.05顯著差異，\*\*表P<0.01非常顯著差異，\*\*\*表P<0.001極顯著差異

由表4.20可得知，不同官等的員警在整體工作壓力構面（平均數：警正，2.9902；警佐，3.1744）認知程度高，達極顯著差異（P值：0.000\*\*<sup>\*</sup>），其中於低自我發展（平均數：警正，2.7760；警佐，2.9225）、工作負荷（平均數：警正，3.5527；警佐，3.7160）、低制度福利（平均數：警正，2.9071；警佐，3.1529）及角色衝突（平均數：警正，2.7251；警佐，2.9064）構面上，警佐員警比警正員警有較高的認知程度，其分別達非常顯著差異與極顯著差異，P值各為（0.002\*\*<sup>\*</sup>）、（0.001\*\*<sup>\*</sup>）、（0.000\*\*\*<sup>\*</sup>）與（0.001\*\*<sup>\*</sup>），表示員警感覺在嘉義縣警察局工作有較的高工作壓力認知，由此可知警察局對於如何紓解員警工作壓力應予重視。

表4.20 不同官等的員警對工作壓力的認知之差異分析

構面	平均數		T 值	P 值	備註
	1	2			
	警正 (n=427)	警佐 (n=314)			
低自我發展	2.7760	2.9225	-3.058	0.002** <sup>*</sup>	1 < 2
工作負荷	3.5527	3.7160	-3.385	0.001** <sup>*</sup>	1 < 2
低制度福利	2.9071	3.1529	-4.736	0.000*** <sup>*</sup>	1 < 2
角色衝突	2.7251	2.9064	-3.472	0.001** <sup>*</sup>	1 < 2
工作壓力	2.9902	3.1744	-4.537	0.000*** <sup>*</sup>	1 < 2

\*表P<0.05顯著差異，\*\*表P<0.01非常顯著差異，\*\*\*表P<0.001極顯著差異

由表4.21可得知，不同官等的員警在整體成就動機構面（平均數：警正，3.5440；警佐，3.5756）認知程度高，達極顯著差異（P值：0.000\*\*<sup>\*</sup>），其中於完美取向（平均數：警正，4.0101；警佐，3.8944）、競爭取向（平均數：警正，3.6511；警佐，3.5366）及挑戰取向（平均數：警正，2.9707；警佐，2.6959）構面上，警正員警比警佐員警有較高的認知水準，其分別達非常顯著差異與極顯著差異，P值各為（0.001\*\*<sup>\*</sup>）、（0.002\*\*<sup>\*</sup>）、（0.000\*\*\*<sup>\*</sup>）與（0.000\*\*\*<sup>\*</sup>），表示員警感覺在嘉義縣警察局工作有較高的成就動機認知。

表4.21 不同官等的員警對與成就動機的認知之差異分析

構面	平均數		T 值	P 值	備註
	1	2			
	警正 (n=427)	警佐 (n=314)			
完美取向	4.0101	3.8944	3.426	0.001**	1 > 2
競爭取向	3.6511	3.5366	3.153	0.002**	1 > 2
挑戰取向	2.9707	2.6959	4.717	0.000***	1 > 2
成就動機	3.5440	3.5756	5.595	0.000***	1 > 2

\*表P<0.05顯著差異，\*\*表P<0.01非常顯著差異，\*\*\*表P<0.001極顯著差異

由表4.22可得知，不同官等的員警在整體專業承諾構面（平均數：警正，3.7338；警佐，3.6820）認知程度高，未達顯著差異（P值：0.117），其中情感性承諾（平均數：警正，3.8156；警佐，3.7126），達顯著差異（P值：0.029\*），且警正員警比警佐員警有較高的認知程度，另持續性承諾（平均數：警正，3.7687；警佐，3.7707）及規範性承諾（平均數：警正，3.6171；警佐，3.5626）構面上，則未達顯著差異，P值各為（0.967）、與（0.185），表示員警感覺在嘉義縣警察局工作對持續性及規範性承諾認知高，但未達顯著差異水準。

表4.22 不同官等的員警對專業承諾的認知之差異分析

構面	平均數		T 值	P 值	備註
	1	2			
	警正 (n=427)	警佐 (n=314)			
情感性承諾	3.8156	3.7126	2.190	0.029*	1 > 2
持續性承諾	3.7687	3.7707	-0.042	0.967	
規範性承諾	3.6171	3.5626	1.325	0.185	
專業承諾	3.7338	3.6820	1.568	0.117	

\*表P<0.05顯著差異，\*\*表P<0.01非常顯著差異，\*\*\*表P<0.001極顯著差異

由表4.23可得知，不同官等的員警在整體工作士氣構面（平均數：警

正，3.7586；警佐，3.5867），達極顯著差異（P值：0.000\*\*\*），且警正員警比警佐員警有較高的認知水準；其中於群體精神（平均數：警正，4.1438；警佐，4.0255）及組織忠誠（平均數：警正，3.3267；警佐，2.9857）等構面上，分別達極顯著差異，P值均為（0.000\*\*\*），表示員警感覺在嘉義縣警察局工作有較高的群體精神及組織忠誠認知。另工作意願（平均數：警正，3.8052；警佐，2.9857）構面上，則未達顯著差異，P值為（0.138），表示不同官等的員警感覺在嘉義縣警察局工作有較高的工作意願認知，但未達顯著差異水準。

表4.23 不同官等的員警對工作士氣的認知之差異分析

構面	平均數		T 值	P 值	備註
	1	2			
	警正 (n=427)	警佐 (n=314)			
群體精神	4.1438	4.0255	3.544	0.000***	1>2
工作意願	3.8052	3.7489	1.483	0.138	
組織忠誠	3.3267	2.9857	4.924	0.000***	1>2
工作士氣	3.7586	3.5867	4.770	0.000***	1>2

\*表P<0.05顯著差異，\*\*表P<0.01非常顯著差異，\*\*\*表P<0.001極顯著差異

由表4.24可得知，不同官等的員警在整體工作績效構面（平均數：警正，3.7683；警佐，3.6944）認知程度高，達顯著差異（P值：0.034\*），其中於工作品質（平均數：警正，3.9745；警佐，3.9122）構面認知程度高，達顯著差異，P值為（0.046\*），表示員警感覺在嘉義縣警察局工作有較高的工作品質認知，且警正員警比警佐員警有較高的認知程度。另工作熱誠與創新（平均數：警正，3.5621；警佐，3.4766）構面上，則未達顯著差異，P值為（0.057），表示員警感覺在嘉義縣警察局工作有較高的工作熱誠與創新認知，但未達顯著差異水準。

表4.24 不同官等的員警對工作績效的認知之差異分析

構面	平均數		T 值	P 值	備註
	1	2			
	警正 (n=427)	警佐 (n=314)			
工作品質	3.9745	3.9122	1.997	0.046*	1>2
工作熱誠與創新	3.5621	3.4766	1.910	0.057	
工作績效	3.7683	3.6944	2.118	0.034*	1>2

\*表P<0.05顯著差異，\*\*表P<0.01非常顯著差異，\*\*\*表P<0.001極顯著差異

### (三) 職位

由表4.25可得知，不同職位的員警在整體知識管理構面（平均數：主管，3.9924；非主管，3.8974）認知程度高，達顯著差異（P值：0.010\*），其中於知識取得（平均數：主管，3.8788；非主管，3.7877）及知識應用（平均數：主管，4.0797；非主管，3.9476）等構面認知程度高，均達顯著差異，P值各為（0.033\*）及（0.002\*\*），且主管人員比非主管人員有較高的認知程度，另知識儲存（平均數：主管，3.8591；非主管，3.7749）及知識分享（平均數：主管，4.1521；非主管，4.0793）等構面認知程度高，但均未達顯著差異，P值各為（0.078）與（0.134），表示員警感覺在嘉義縣警察局工作有較高的知識儲存及知識分享認知，但未達顯著差異水準。

表4.25 不同職位的員警對知識管理的認知之差異分析

構面	平均數		T 值	P 值	備註
	1	2			
	主管 (n=143)	非主管 (n=599)			
知識取得	3.8788	3.7877	2.130	0.033*	1>2
知識儲存	3.8591	3.7749	1.763	0.078	
知識分享	4.1521	4.0793	1.501	0.134	
知識應用	4.0797	3.9476	3.087	0.002**	1>2
知識管理	3.9924	3.8974	2.567	0.010*	1>2

\*表P<0.05顯著差異，\*\*表P<0.01非常顯著差異，\*\*\*表P<0.001極顯著差異

由表4.26可得知，不同職位的員警在整體工作壓力構面（平均數：主管，2.8443；非主管，3.1211）認知程度高，達極顯著差異（P值：0.000\*\*\*），且非主管人員比主管人員對於工作壓力的認知上，有較高的認知水準；其中於低自我發展（平均數：主管，2.5688；非主管，2.9002）、工作負荷（平均數：主管，3.4592；非主管，3.6619）及低制度福利（平均數：主管，2.6457；非主管，3.0968）等構面認知程度高，分別達非常顯著差異與極顯著差異，P值各為（0.000\*\*\*）、（0.002\*\*）及（0.000\*\*\*），且非主管人員比主管人員有較高的認知程度，另角色衝突（平均數：主管，2.7035；非主管，2.8254）構面認知程度上，未達顯著差異，P值為（0.064）。

表4.26 不同職位的員警對工作壓力的認知之差異分析

構面	平均數		T 值	P 值	備註
	1	2			
	主管 (n=143)	非主管 (n=599)			
低自我發展	2.5688	2.9002	-5.593	0.000***	1 < 2
工作負荷	3.4592	3.6619	-3.100	0.002**	1 < 2
低制度福利	2.6457	3.0968	-6.930	0.000***	1 < 2
角色衝突	2.7035	2.8254	-1.855	0.064	
工作壓力	2.8443	3.1211	-5.479	0.000***	1 < 2

\*表P<0.05顯著差異，\*\*表P<0.01非常顯著差異，\*\*\*表P<0.001極顯著差異

由表4.27可得知，不同職位的員警在整體成就動機構面（平均數：主管，3.6550；非主管，3.4296）及完美取向（平均數：主管，4.1084；非主管，3.9260）、競爭取向（平均數：主管，3.7762；非主管，3.5614）、挑戰取向（平均數：主管，3.0804；非主管，2.8013）等子構面認知上，均達極顯著差異（P值：0.000\*\*\*），且主管人員對於成就動機的認知比非主管人員高，表示嘉義縣警察局員警對於警察工作有高度的成就動機。

表4.27 不同職位的員警對成就動機的認知之差異分析

構面	平均數		T 值	P 值	備註
	1	2			
	主管 (n=143)	非主管 (n=599)			
完美取向	4.1084	3.9260	4.334	0.000***	1 > 2
競爭取向	3.7762	3.5614	4.770	0.000***	1 > 2
挑戰取向	3.0804	2.8013	3.807	0.000***	1 > 2
成就動機	3.6550	3.4296	6.004	0.000***	1 > 2

\*表P<0.05顯著差異，\*\*表P<0.01非常顯著差異，\*\*\*表P<0.001極顯著差異

由表4.28可得知，不同職位的員警在整體專業承諾構面（平均數：主管，3.7990；非主管，3.6928）認知程度高，達顯著差異（P值：0.011\*），且主管人員對專業承諾之認知比非主管人員高，其中在情感性承諾（平均數：主管，3.9353；非主管，3.7341）、規範性承諾（平均數：主管，3.7133；非主管，3.5676）等構面認知程度上，均達非常顯著差異，P值各為（0.001\*\*）及（0.005\*\*），且主管人員比非主管人員有較高的認知程度，另持續性承諾（平均數：主管，3.7483；非主管，3.7767）構面認知程度高，但未達顯著差異，P值為（0.632），表示員警感覺在嘉義縣警察局工作有較高的持續性承諾認知，但主管與非主管人員未達顯著差異水準。

表4.28 不同職位的員警對專業承諾的認知之差異分析

構面	平均數		T 值	P 值	備註
	1	2			
	主管 (n=143)	非主管 (n=599)			
情感性承諾	3.9353	3.7341	3.432	0.001**	1 > 2
持續性承諾	3.7483	3.7767	-0.480	0.632	
規範性承諾	3.7133	3.5676	2.836	0.005**	1 > 2
專業承諾	3.7990	3.6928	2.564	0.011*	1 > 2

\*表P<0.05顯著差異，\*\*表P<0.01非常顯著差異，\*\*\*表P<0.001極顯著差異

由表4.29可得知，不同職位的員警在整體工作士氣構面（平均數：主管，3.8974；非主管，3.6364）及群體精神（平均數：主管，4.2098；非主管，4.0671）、工作意願（平均數：主管，3.9091；非主管，3.7518）、組織忠誠（平均數：主管，3.5734；非主管，3.0902）等子構面認知程度高，分別達非常顯著差異與極顯著差異，P值分別為（0.000\*\*\*）、（0.001\*\*）、（0.001\*\*）及（0.000\*\*\*），且主管人員比非主管人員有較高的認知程度，由此可知嘉義縣警察局員警對於警察工作有較高的工作士氣。

表4.29 不同職位的員警對工作士氣的認知之差異分析

構面	平均數		T 值	P 值	備註
	1	2			
	主管 (n=143)	非主管 (n=599)			
群體精神	4.2098	4.0671	3.408	0.001**	1>2
工作意願	3.9091	3.7518	3.329	0.001**	1>2
組織忠誠	3.5734	3.0902	5.600	0.000***	1>2
工作士氣	3.8974	3.6364	5.826	0.000***	1>2

\*表P<0.05顯著差異，\*\*表P<0.01非常顯著差異，\*\*\*表P<0.001極顯著差異

由表4.30可得知，不同職位的員警在整體工作績效構面（平均數：主管，3.9118；非主管，3.6960）及工作品質（平均數：主管，4.1080；非主管，3.9110）、工作熱誠與創新（平均數：主管，3.7156；非主管，3.4811）等子構面認知程度高，均達極顯著差異，P值均為（0.000\*\*\*），且主管人員比非主管人員有較高的認知水準，由此可知警察人員對於警察工作有極高的工作績效觀念。

表4.30 不同職位的員警對工作績效的認知之差異分析

構面	平均數		T 值	P 值	備註
	1	2			
	主管 (n=143)	非主管 (n=599)			
工作品質	4.1080	3.9110	5.120	0.000***	1 > 2
工作熱誠 與創新	3.7156	3.4811	4.230	0.000***	1 > 2
工作績效	3.9118	3.6960	5.013	0.000***	1 > 2

\*表P<0.05顯著差異，\*\*表P<0.01非常顯著差異，\*\*\*表P<0.001極顯著差異

#### (四) 職務

由表4.31可得知，不同職務的員警在整體知識管理構面（平均數：內勤，4.0007；外勤，3.8961）認知程度高，達顯著差異（P值：0.005\*\*），且內勤員警比外勤員警對於知識管理的認知上，有較高的認知水準；其中於知識取得（平均數：內勤，3.9053；外勤，3.7822）、知識儲存（平均數：內勤，3.9065；外勤，3.7645）、知識分享（平均數：內勤，4.1924；外勤，4.0705）等構面認知程度高，分別達顯著差異與非常顯著差異，P值各為（0.004\*\*）、（0.003\*\*）及（0.013\*），且內勤員警比外勤員警有較高的認知程度，另知識應用（平均數：內勤，3.9986；外勤，3.9672）構面認知程度高，但未達顯著差異，P值為（0.471），表示員警感覺在嘉義縣警察局工作有較高的知識應用認知，內勤員警與外勤員警未達顯著差異水準。

表4.31 不同職務的員警對知識管理的認知之差異分析

構面	平均數		T 值	P 值	備註
	1	2			
	內勤 (n=139)	外勤 (n=603)			
知識取得	3.9053	3.7822	2.854	0.004**	1 > 2
知識儲存	3.9065	3.7645	2.948	0.003**	1 > 2
知識分享	4.1924	4.0705	2.495	0.013*	1 > 2
知識應用	3.9986	3.9672	0.721	0.471	
知識管理	4.0007	3.8961	2.806	0.005**	1 > 2

\*表P<0.05顯著差異，\*\*表P<0.01非常顯著差異，\*\*\*表P<0.001極顯著差異

由表4.32可得知，不同職務的員警在整體工作壓力構面（平均數：內勤，2.7544；外勤，3.1400）及低自我發展（平均數：內勤，2.7122；外勤，2.8649）、工作負荷（平均數：內勤，3.1763；外勤，3.7258）、低制度福利（平均數：內勤，2.7506；外勤，3.0697）、角色衝突（平均數：內勤，2.3784；外勤，2.8995）等子構面認知程度上，除低自我發展構面達非常顯著差異，P值為（0.012\*\*）外，其餘構面達極顯著差異，P值均為（0.000\*\*\*），且外勤員警比內勤員警有較高的認知水準，由此可知警察局對於如何紓解員警工作壓力應予重視。

表4.32 不同職務的員警對工作壓力的認知之差異分析

構面	平均數		T 值	P 值	備註
	1	2			
	內勤 (n=139)	外勤 (n=603)			
低自我發展	2.7122	2.8649	-2.508	0.012**	1 < 2
工作負荷	3.1763	3.7258	-9.284	0.000***	1 < 2
低制度福利	2.7506	3.0697	-4.770	0.000***	1 < 2
角色衝突	2.3784	2.8995	-8.171	0.000***	1 < 2
工作壓力	2.7544	3.1400	-7.692	0.000***	1 < 2

\*表P<0.05顯著差異，\*\*表P<0.01非常顯著差異，\*\*\*表P<0.001極顯著差異

由表4.33可得知，不同職務的員警在整體成就動機構面（平均數：內勤，3.5779；外勤，3.4489）及完美取向（平均數：內勤，4.0336；外勤，3.9444）、競爭取向（平均數：內勤，3.7216；外勤，3.5755）、挑戰取向（平均數：內勤，2.9784；外勤，2.8264）等子構面認知程度高，分別達顯著差異與非常顯著差異，P值各為（0.001\*\*）、（0.038\*）、（0.002\*\*）、（0.042\*），且內勤員警比外勤員警有較高的認知水準，由此可知嘉義縣警察局員警對於警察工作有較高的成就動機。

表4.33 不同職務的員警對成就動機的認知之差異分析

構面	平均數		T 值	P 值	備註
	1	2			
	內勤 (n=139)	外勤 (n=603)			
完美取向	4.0336	3.9444	2.075	0.038*	1 > 2
競爭取向	3.7216	3.5755	3.184	0.002**	1 > 2
挑戰取向	2.9784	2.8264	2.033	0.042*	1 > 2
成就動機	3.5779	3.4489	3.344	0.001**	1 > 2

\*表P<0.05顯著差異，\*\*表P<0.01非常顯著差異，\*\*\*表P<0.001極顯著差異

由表4.34可得知，不同職務的員警在整體專業承諾構面（平均數：內勤，3.7000；外勤，3.7163）及情感性承諾（平均數：內勤，3.7788；外勤，3.7761）、持續性承諾（平均數：內勤，3.7014；外勤，3.7873）、規範性承諾（平均數：內勤，3.6199；外勤，3.5901）等子構面認知程度高，但均未達顯著差異，P值各為（0.698）、（0.904）、（0.152）、（0.568），表示內勤員警與外勤員警對於專業承諾的認知高，但未達顯著差異。

表4.34 不同職務的員警對專業承諾的認知之差異分析

構面	平均數		T 值	P 值	備註
	1	2			
	內勤 (n=139)	外勤 (n=603)			
情感性承諾	3.7788	3.7761	0.121	0.904	
持續性承諾	3.7014	3.7873	-1.433	0.152	
規範性承諾	3.6199	3.5901	0.571	0.568	
專業承諾	3.7000	3.7163	-0.387	0.698	

\*表P<0.05顯著差異，\*\*表P<0.01非常顯著差異，\*\*\*表P<0.001極顯著差異

由表4.35可得知，不同職務的員警在整體工作士氣構面（平均數：內勤，2.7544；外勤，3.1400）認知程度高，達顯著差異（P值為：0.015\*），且內勤員警比外勤員警有較高的認知水準，其中群體精神構面（平均數：內勤，4.1712；外勤，4.0769）認知程度高，達顯著差異（P值為：0.027\*），且內勤員警比外勤員警有較高的認知水準外，其餘工作意願（平均數：內勤，3.8465；外勤，3.7673）、組織忠誠（平均數：內勤，3.3165；外勤，3.1526）等子構面認知程度高，但未達顯著差異，P值各為（0.099）及（0.065），表示內勤員警比外勤員警對於工作意願及組織忠誠的認知程度高，但未達顯著差異。

表4.35 不同職務的員警對工作士氣的認知之差異分析

構面	平均數		T 值	P 值	備註
	1	2			
	內勤 (n=139)	外勤 (n=603)			
群體精神	4.1712	4.0769	2.218	0.027*	1>2
工作意願	3.8465	3.7673	1.650	0.099	
組織忠誠	3.3165	3.1526	1.854	0.065	
工作士氣	3.7781	3.6656	2.438	0.015*	1>2

\*表P<0.05顯著差異，\*\*表P<0.01非常顯著差異，\*\*\*表P<0.001極顯著差異

由表4.36可得知，不同職務的員警在整體工作績效構面（平均數：內勤，3.8189；外勤，3.7187）及工作品質（平均數：內勤，4.0192；外勤，3.5050）、工作熱誠與創新（平均數：內勤，3.6187；外勤，3.5050）等子構面認知程度高，均達顯著差異，P值各為（0.024\*）、（0.029\*）、（0.045\*），且內勤員警比外勤員警有較高的認知水準，由此可知嘉義縣警察局員警有較高的工作績效觀念。

表4.36 不同職務的員警對工作績效的認知之差異分析

構面	平均數		T 值	P 值	備註
	1	2			
	內勤 (n=139)	外勤 (n=603)			
工作品質	4.0192	3.9327	2.190	0.029*	1>2
工作熱誠 與創新	3.6187	3.5050	2.010	0.045*	1>2
工作績效	3.8189	3.7187	2.270	0.024*	1>2

\*表P<0.05顯著差異，\*\*表P<0.01非常顯著差異，\*\*\*表P<0.001極顯著差異

綜合以上不同性別與不同官等、職位、職務，其分別與知識管理、工作壓力、成究動機、專業承諾、工作士氣與工作績效等構面進行差異分析，本研究將T檢定分析結果歸納整理成一綜合分析表，如表4.37所示。

表4.37 T檢定之綜合分析表

類別 構面		性別		官等		職位		職務	
		1	2	1	2	1	2	1	2
		男	女	警正	警佐	主管	非主管	內勤	外勤
知識管理	知識取得					1>2		1>2	
	知識儲存							1>2	
	知識分享							1>2	
	知識應用					1>2			
	知識管理					1>2		1>2	
工作壓力	低自我發展	1>2		1<2		1<2		1<2	
	工作負荷	1>2		1<2		1<2		1<2	
	低制度福利	1>2		1<2		1<2		1<2	
	角色衝突	1>2		1<2				1<2	
	工作壓力	1>2		1<2		1<2		1<2	
成就動機	完美取向			1>2		1>2		1>2	
	競爭取向			1>2		1>2		1>2	
	挑戰取向	1<2		1>2		1>2		1>2	
	成就動機			1>2		1>2		1>2	
專業承諾	情感性承諾			1>2		1>2			
	持續性承諾	1>2							
	規範性承諾					1>2			
	專業承諾					1>2			
工作士氣	群體精神			1>2		1>2		1>2	
	工作意願					1>2			
	組織忠誠			1>2		1>2			
	工作士氣			1>2		1>2		1>2	
工作績效	工作品質			1>2		1>2		1>2	
	工作熱誠與創新					1>2		1>2	
	工作績效			1>2		1>2		1>2	

資料來源：本研究整理

### 4.3.2 單因子變異數分析 (One-Way ANOVA)

#### (一) 年齡

不同年齡的員警對知識管理之差異分析結果，如表4.38所示，在整體知識管理認知程度高，但未達顯著差異 (P值：0.561)，其中知識取得 (P值：0.579)、知識儲存 (P值：0.761)、知識分享 (P值：0.719)、知識應用 (P值：0.243) 等子構面認知程度高，亦均未達顯著差異的水準，其經Scheffe多重比較，發現各群組間均無差異大小的情形產生。

表4.38 不同年齡的員警對知識管理的認知之差異性分析

構面	平均數				F 值	P 值	Scheffe
	1	2	3	4			
	21-30 歲 (n=38)	31-40 歲 (n=404)	41-50 歲 (n=249)	51-65 歲 (n=51)			
知識取得	3.7105	3.8032	3.8226	3.8072	0.656	0.579	
知識儲存	3.7895	3.7790	3.7969	3.8599	0.389	0.761	
知識分享	4.0000	4.0959	4.1044	4.0882	0.447	0.719	
知識應用	3.8842	3.9564	3.9968	4.0549	1.394	0.243	
知識管理	3.8461	3.9086	3.9302	3.9526	0.685	0.561	

\*表P<0.05顯著差異，\*\*表P<0.01非常顯著差異，\*\*\*表P<0.001極顯著差異

不同年齡的員警在工作壓力之差異分析結果，如表4.39，由表顯示在低自我發展的知覺上，第一組21-30歲 (平均數：3.0643) 之員警及第二組31-40歲 (平均數：2.9087) 之員警皆高於第三組41-50歲 (平均數：2.7050) 的員警，達極顯著差異 (P值：0.000\*\*\*)。在工作負荷的知覺上，第二組31-40歲 (平均數：3.6993) 之員警高於第三組41-50歲 (平均數：3.5114)

的員警，達非常顯著差異（P值：0.001\*\*）。在低制度福利的知覺上，第二組31-40歲（平均數：3.0899）之員警高於第三組41-50歲（平均數：2.8554）的員警，達非常顯著差異（P值：0.001\*\*）。在角色衝突的知覺上，第二組31-40歲（平均數：2.8703）之員警高於第三組41-50歲（平均數：2.7020）的員警，達顯著差異（P值：0.025\*）。在整體工作壓力的知覺上，第二組31-40歲（平均數：3.1420）之員警高於第三組41-50歲（平均數：2.9435）的員警，達極顯著差異（P值：0.000\*\*\*）。

表4.39 不同年齡的員警對工作壓力的認知之差異性分析

構面	平均數				F 值	P 值	Scheffe
	1	2	3	4			
	21-30 歲 (n=38)	31-40 歲 (n=404)	41-50 歲 (n=249)	51-65 歲 (n=51)			
低自我發展	3.0643	2.9087	2.7050	2.7342	7.220	0.000***	1>3,2>3
工作負荷	3.7500	3.6993	3.5114	3.4673	5.618	0.001**	2>3
低制度福利	3.7089	3.0899	2.8554	3.0784	5.848	0.001**	2>3
角色衝突	2.8263	2.8703	2.7020	2.7294	3.136	0.025*	2>3
工作壓力	3.1799	3.1420	2.9435	3.0023	7.571	0.000***	2>3

\*表P<0.05顯著差異，\*\*表P<0.01非常顯著差異，\*\*\*表P<0.001極顯著差異

不同年齡的員警在成就動機之差異分析結果，如表4.40，由表顯示在挑戰取向的知覺上，第二組31-40歲（平均數：2.7698）之員警低於第四組51-65歲（平均數：3.2059）的員警，達非常顯著差異（P值：0.001\*\*）。在整體成就動機的知覺上，第四組51-65歲（平均數：3.6606）的員警高於第一組21-30歲（平均數：3.3825）及第二組31-40歲（平均數：3.4304）之員警，達極顯著差異（P值：0.000\*\*\*）。另外不同年齡的員警對完美

取向的認知高，但未達顯著差異（P值：0.176），在競爭取向的認知高，且有顯著差異（P值：0.042\*）。

表4.40 不同年齡的員警對成就動機的認知之差異性分析

構面	平均數				F 值	P 值	Scheffe
	1	2	3	4			
	21-30 歲 (n=38)	31-40 歲 (n=404)	41-50 歲 (n=249)	51-65 歲 (n=51)			
完美取向	3.8289	3.9513	3.9846	4.0229	1.561	0.176	
競爭取向	3.5421	3.5700	3.6345	3.7529	2.751	0.042*	
挑戰取向	2.7763	2.7698	2.9337	3.2059	5.914	0.001**	2<4
成就動機	3.3825	3.4304	3.5176	3.6606	6.637	0.000***	1<4, 2<4

\*表P<0.05顯著差異，\*\*表P<0.01非常顯著差異，\*\*\*表P<0.001極顯著差異

不同年齡的員警在專業承諾之差異分析結果，如表4.41，由表顯示在情感性承諾的知覺上，第一組21-30歲（平均數：3.3355）之員警低於第二組31-40歲（平均數：3.7389）、第三組41-50歲（平均數：3.8414）及第四組51-65歲（平均數：4.0343）的員警，達極顯著差異（P值：0.000\*\*）。在規範性承諾的知覺上，第一組21-30歲（平均數：3.2675）之員警低於第二組31-40歲（平均數：3.5833）、第三組41-50歲（平均數：3.6245）及第四組51-65歲（平均數：3.7974）的員警，達極顯著差異（P值：0.000\*\*\*）。在整體專業承諾的知覺上，第一組21-30歲（平均數：3.4401）之員警低於第二組31-40歲（平均數：3.7105）、第三組41-50歲（平均數：3.7329）及第四組51-65歲（平均數：3.8426）的員警，亦即對專業承諾有較高的同意度，且均達極顯著差異（P值：0.000\*\*\*）。另外不同年齡的員警對持續性承諾的認知程度高，但未達顯著差異（P值：0.344）。

表4.41 不同年齡的員警對專業承諾的認知之差異性分析

構面	平均數				F 值	P 值	Scheffe
	1	2	3	4			
	21-30 歲 (n=38)	31-40 歲 (n=404)	41-50 歲 (n=249)	51-65 歲 (n=51)			
情感性承諾	3.3355	3.7389	3.8414	4.0343	10.667	0.000***	1<2, 1<3 1<4
持續性承諾	3.7171	3.8094	3.7329	3.6961	1.112	0.344	
規範性承諾	3.2675	3.5833	3.6245	3.7974	7.149	0.000***	1<2, 1<3 1<4
專業承諾	3.4401	3.7105	3.7329	3.8426	6.477	0.000***	1<2, 1<3 1<4

\*表P<0.05顯著差異，\*\*表P<0.01非常顯著差異，\*\*\*表P<0.001極顯著差異

不同年齡的員警在工作士氣之差異分析結果，如表4.42，由表顯示在工作意願的知覺上，第一組21-30歲（平均數：3.5746）之員警低於第四組51-65歲（平均數：3.9510）的員警，達非常顯著差異（平均數：0.003\*\*）。在組織忠誠的知覺上，第一組21-30歲（平均數：2.6842）之員警低於第三組41-50歲（平均數：3.3173）及第四組51-65歲（平均數：3.5294）的員警，第二組而31-40歲（平均數：3.1040）之員警低於第三組41-50歲（平均數：3.3173）及第四組51-65歲（平均數：3.5294）的員警，達極顯著差異（P值：0.000\*\*\*）。在整體工作士氣的知覺上，第一組21-30歲（平均數：3.4161）之員警低於第二組31-40歲（平均數：3.6565）、第三組41-50歲（平均數：3.7405）及第四組51-65歲（平均數：3.8647）的員警，而第二組31-40歲（平均數：3.6565）之員警低於第四組51-65歲（平均數：3.8647）的員警，皆達極顯著差異（P值：0.000\*\*\*）。另外不同年齡的員警對群體精神的認知程度高，但未達顯著差異（P值：0.481）。

表4.42 不同年齡的員警對工作士氣的認知之差異性分析

構面	平均數				F 值	P 值	Scheffe
	1	2	3	4			
	21-30 歲 (n=38)	31-40 歲 (n=404)	41-50 歲 (n=249)	51-65 歲 (n=51)			
群體精神	3.9895	4.1064	4.0876	4.1137	0.824	0.481	
工作意願	3.5746	3.7591	3.8166	3.9510	4.666	0.003**	1<4
組織忠誠	2.6842	3.1040	3.3173	3.5294	8.675	0.000***	1<3, 1<4 2<3, 2<4
工作士氣	3.4161	3.6565	3.7405	3.8647	7.726	0.000***	1<2, 1<3 1<4, 2<4

\*表P<0.05顯著差異，\*\*表P<0.01非常顯著差異，\*\*\*表P<0.001極顯著差異

不同年齡的員警在工作績效之差異分析結果，如表4.43，由表顯示在工作品質的知覺上，第一組21-30歲（平均數：3.7620）之員警低於第三組41-50歲（平均數：3.9750）及第四組51-65歲（平均數：4.0806）的員警，達非常顯著差異（P值：0.003\*\*）。在工作熱誠與創新的知覺上，第四組51-65歲（平均值，4.0806）的員警高於第一組21-30歲（平均數：3.7620）及第二組31-40歲（平均數：3.9340）之員警，達非常顯著差異（P值：0.001\*\*）。至於在整體工作績效知覺上，第四組51-65歲（平均數：3.9243）的員警高於第一組21-30歲（平均數：3.5249）及第二組31-40歲（平均數：3.7147）之員工，而第三組41-50歲（平均數：3.7690）的員警高於第一組21-30歲（平均數：3.5249），亦即對工作績效有較高的同意度，且達極顯著差異（P值：0.000\*\*\*）。

表4.43 不同年齡的員警對與工作績效的認知之差異性分析

構面	平均數				F 值	P 值	Scheffe
	1	2	3	4			
	21-30 歲 (n=38)	31-40 歲 (n=404)	41-50 歲 (n=249)	51-65 歲 (n=51)			
工作品質	3.7620	3.9340	3.9750	4.0806	4.779	0.003**	1<3, 1<4
工作熱誠與創新	3.2895	3.4955	3.5629	3.7680	5.449	0.001**	1<4, 2<4
工作績效	3.5249	3.7147	3.7690	3.9243	6.090	0.000***	1<3, 1<4 2<4

\*表P<0.05顯著差異，\*\*表P<0.01非常顯著差異，\*\*\*表P<0.001極顯著差異

## (二) 婚姻

不同婚姻狀況的員警在知識管理之差異分析結果，如表4.44，其中知識取得(P值:0.612)、知識儲存(P值:0.375)、知識分享(P值:0.246)、知識應用(P值:0.164)等子構面認知程度高，且均未達顯著差異的水準。在整體知識管理認知上，亦未達顯著差異(P值:0.235)，其經Scheffe多重比較，發現各群組間均無差異大小的情形產生。

表4.44 不同婚姻狀況的員警對知識管理的認知之差異性分析

構面	平均數			F 值	P 值	Scheffe
	1	2	3			
	已婚 (n=693)	未婚 (n=43)	其他 (n=6)			
知識取得	3.8095	3.7519	3.6944	0.491	0.612	
知識儲存	3.7943	3.7807	3.5000	0.982	0.375	
知識分享	4.1017	3.9826	3.9167	1.406	0.246	
知識應用	3.9815	3.8605	3.8000	1.841	0.164	
知識管理	3.9218	3.8439	3.7278	1.450	0.235	

\*表P<0.05顯著差異，\*\*表P<0.01非常顯著差異，\*\*\*表P<0.001極顯著差異

不同婚姻狀況的員警在工作壓力之差異分析結果，如表4.45，在低自我發展的知覺上，第一組已婚（平均數：2.8171）之員警低於第二組未婚（平均數：3.0904）的員警，達到非常顯著差異（P值：0.008\*\*），另在工作負荷（P值：0.976）、低制度福利（P值：0.707）、角色衝突（P值：0.371）等子構面的知覺上，皆未達顯著差異的水準。在整體工作壓力的知覺上，亦未達顯著差異（P值：0.099）。

表4.45 不同婚姻狀況的員警對工作壓力的認知之差異性分析

構面	平均數			F 值	P 值	Scheffe
	1	2	3			
	已婚 (n=693)	未婚 (n=43)	其他 (n=6)			
低自我發展	2.8171	3.0904	3.2407	4.807	0.008**	1 < 2
工作負荷	3.6215	3.6434	3.6389	0.024	0.976	
低制度福利	2.9937	3.2481	3.1667	2.672	0.707	
角色衝突	2.7922	2.9442	2.9000	0.993	0.371	
工作壓力	3.0561	3.2315	3.2366	2.325	0.099	

\*表P<0.05顯著差異，\*\*表P<0.01非常顯著差異，\*\*\*表P<0.001極顯著差異

不同婚姻狀況的員警在成就動機之差異分析結果，如表4.46，其中完美取向（P值：0.070）、競爭取向（P值：0.445）、挑戰取向（P值：0.231）等子構面認知程度上，均未達顯著差異的水準。至於在整體成就動機認知上，其結果亦未達顯著差異（P值：0.100），其經Scheffe多重比較，發現各群組間均無差異大小的情形產生。

表4.46 不同婚姻狀況的員警對成就動機的認知之差異性分析

構面	平均數			F 值	P 值	Scheffe
	1	2	3			
	已婚 (n=693)	未婚 (n=43)	其他 (n=6)			
完美取向	3.9714	3.8101	3.8611	2.673	0.070	
競爭取向	3.6087	3.5302	3.4500	0.810	0.445	
挑戰取向	2.8629	2.6860	3.1677	1.469	0.231	
成就動機	3.4810	3.3421	3.4926	2.305	0.100	

\*表P<0.05顯著差異，\*\*表P<0.01非常顯著差異，\*\*\*表P<0.001極顯著差異

不同婚姻狀況的員警在專業承諾之差異分析結果，如表4.47，由表顯示在情感性承諾的知覺上，第一組已婚（平均數：3.7915）之員警高於第二組未婚（平均數：3.4484）之員警，達非常顯著差異（P值：0.009\*\*）。在持續性承諾的知覺上，第一組已婚（平均數：3.7911）之員警高於第二組未婚（平均數：3.5291）之員警，達非常顯著差異（P值：0.003\*\*）。在規範性承諾的知覺上，第一組已婚（平均數：3.6138）之員警高於第二組未婚（平均數：3.3411）之員警，達非常顯著差異（P值：0.004\*\*）。至於在整體專業承諾知覺上，第一組已婚（平均數：3.7321）之員警高於第二組未婚（平均數：3.4528）之員警，亦即對專業承諾有較高的同意度，且達極顯著差異（P值：0.000\*\*\*）。

表4.47 不同婚姻狀況的員警對專業承諾的認知之差異性分析

構面	平均數			F 值	P 值	Scheffe
	1	2	3			
	已婚 (n=693)	未婚 (n=43)	其他 (n=6)			
情感性承諾	3.7915	3.4484	3.6667	4.756	0.009**	1>2
持續性承諾	3.7911	3.5291	3.2083	5.860	0.003**	1>2
規範性承諾	3.6138	3.3411	3.3333	5.641	0.004**	1>2
專業承諾	3.7321	3.4528	3.4028	9.604	0.000***	1>2

\*表P<0.05顯著差異，\*\*表P<0.01非常顯著差異，\*\*\*表P<0.001極顯著差異

不同婚姻狀況的員警在工作士氣之差異分析結果，如表4.48，由表顯示在組織忠誠的知覺上，第一組已婚（平均數：3.2157）之員警高於第二組未婚（平均數：2.6860）的員警，達非常顯著差異（P值：0.001\*\*）。在整體工作士氣的知覺上，第一組已婚（平均數：3.7035）之員警高於第二組未婚（平均數：3.4274）的員警，達非常顯著差異（P值：0.002\*\*）。至於在群體精神（P值：0.188）、工作意願（P值：0.101）等構面知覺上，皆未達顯著差異水準。

表4.48 不同婚姻狀況的員警對工作士氣的認知之差異性分析

構面	平均數			F 值	P 值	Scheffe
	1	2	3			
	已婚 (n=693)	未婚 (n=43)	其他 (n=6)			
群體精神	4.1022	3.9721	4.1000	1.673	0.188	
工作意願	3.7927	3.6240	3.6944	2.302	0.101	
組織忠誠	3.2157	2.6860	3.0000	6.558	0.002**	1 > 2
工作士氣	3.7035	3.4274	3.5981	6.571	0.001**	1 > 2

\*表P<0.05顯著差異，\*\*表P<0.01非常顯著差異，\*\*\*表P<0.001極顯著差異

不同婚姻狀況的員警在工作績效之差異分析結果，如表4.49，由表顯示在工作品質的知覺上，第一組已婚（平均值：3.9607）之員工高於第二組未婚（平均值：3.7726）的員警，達顯著差異（P值：0.015\*）。在整體工作績效的知覺上，第一組已婚（平均值：3.7489）之員工高於第二組未婚（平均值：3.5627）的員警，達顯著差異（P值：0.040\*）。至於在工作熱誠與創新（P值：0.150）知覺上，則未達顯著差異水準。

表4.49 不同婚姻狀況的員警對工作績效的認知之差異性分析

構面	平均數			F 值	P 值	Scheffe
	1	2	3			
	已婚 (n=693)	未婚 (n=43)	其他 (n=6)			
工作品質	3.9607	3.7726	3.8519	4.250	0.015*	1 > 2
工作熱誠 與創新	3.5370	3.3527	3.5278	1.900	0.150	
工作績效	3.7489	3.5627	3.6898	3.229	0.040*	1 > 2

\*表P<0.05顯著差異，\*\*表P<0.01非常顯著差異，\*\*\*表P<0.001極顯著差異

### (三) 最高學歷

不同學歷的員警對知識管理之差異分析結果，如表4.50所示，由表顯示除了在知識取得的知覺上，達顯著差異（P值：0.040\*）外，其餘知識儲存（P值：0.601）、知識分享（P值：0.549）、知識應用（P值：0.508）等子構面，均未達顯著差異的水準。至於在整體知識管理認知上，其結果亦未達顯著差異（P值：0.252），其經Scheffe多重比較，發現各群組間均無差異大小的情形產生。

表4.50 不同學歷的員警對知識管理的認知之差異性分析

構面	平均數				F 值	P 值	Scheffe
	1	2	3	4			
	高中職 (n=380)	專科 (n=270)	大學 (n=83)	研究所 (n=9)			
知識取得	3.7776	3.8636	3.7309	3.9074	2.789	0.040*	
知識儲存	3.7711	3.8090	3.8072	3.9524	0.622	0.601	
知識分享	4.7030	4.1296	4.0663	4.1111	0.705	0.549	
知識應用	3.9595	3.9978	3.9398	4.1111	0.776	0.508	
知識管理	3.8953	3.9500	3.8860	4.0205	1.365	0.252	

\*表P<0.05顯著差異，\*\*表P<0.01非常顯著差異，\*\*\*表P<0.001極顯著差異

不同學歷的員警在工作壓力之差異分析結果，如表4.51，由表顯示在工作負荷的知覺上，第一組高中職（平均數：3.6430）及第二組專科（平均數：3.6821）之員警均高於第三組大學（平均數：3.3715）的員警，達非常顯著差異（P值：0.001\*\*）。在低制度福利知覺上，第一組高中職（平均數：3.0640）的員警高於第三組大學（平均數：2.7390）及第四組研究所（平均數：2.3333）之員工，而第二組專科（平均數：3.0395）的員警高於第三組大學（平均數：2.7390）及第四組研究所（平均數：2.3333）之員警，達極顯著差異（P值：0.000\*\*\*）。在角色衝突知覺上，第一組高中職（平均數：2.8316）及第二組專科（平均數：2.8562）之員警均高於第三組大學（平均數：2.5253）的員警，達非常顯著差異（P值：0.001\*\*）。在整體工作壓力知覺上，第一組高中職（平均數：3.0928）及第二組專科（平均數：3.1107）之員警均高於第三組大學（平均數：2.8601）的員警，達極顯著差異（P值：0.000\*\*\*）。至於在低自我發展知覺上，則未達顯著差異水準（P值：0.283）。

表4.51 不同學歷的員警對工作壓力的認知之差異性分析

構面	平均數				F 值	P 值	Scheffe
	1 高中職 (n=380)	2 專科 (n=270)	3 大學 (n=83)	4 研究所 (n=9)			
低自我發展	2.8325	2.8650	2.8046	2.4321	1.411	0.238	
工作負荷	3.6430	3.6821	3.3715	3.3148	5.539	0.001**	1>3,2>3
低制度福利	3.0640	3.0395	2.7390	2.3333	7.607	0.000***	1>3,1>4 2>3,2>4
角色衝突	2.8316	2.8562	2.5253	2.4667	5.771	0.001**	1>3,2>3
工作壓力	3.0928	3.1107	2.8601	2.6367	6.670	0.000***	1>3,2>3

\*表P<0.05顯著差異，\*\*表P<0.01非常顯著差異，\*\*\*表P<0.001極顯著差異

不同學歷的員警在成就動機之差異分析結果，如表4.52，由表顯示在整體成就動機的知覺上，第一組高中職（平均數：3.4468）、第二組專科（平均數：3.4777）及第三組大學（平均數：3.5261）之員警低於第四組研究所（平均數：3.9494）的員警，達非常顯著差異（P值：0.001\*\*）。其中在完美取向（P值：0.067）及挑戰取向（P值：0.054）的知覺上，均未達極顯著差異，而在競爭取向知覺上，卻有顯著差異（P值：0.035\*），其經Scheffe多重比較，發現各群組間均無差異大小的情形產生。

表4.52 不同學歷的員警對成就動機的認知之差異性分析

構面	平均數				F 值	P 值	Scheffe
	1	2	3	4			
	高中職 (n=380)	專科 (n=270)	大學 (n=83)	研究所 (n=9)			
完美取向	3.9386	3.9673	4.0060	4.3148	2.396	0.067	
競爭取向	3.5703	3.6159	3.6687	3.9778	2.892	0.035*	
挑戰取向	2.8316	2.8500	2.9036	3.5566	2.563	0.054	
成就動機	3.4468	3.4777	3.5261	3.9494	5.056	0.002**	1<4, 2<4 3<4

\*表P<0.05顯著差異，\*\*表P<0.01非常顯著差異，\*\*\*表P<0.001極顯著差異

不同學歷的員警在專業承諾之差異分析結果，如表4.53，由表顯示在持續性承諾的知覺上，第二組專科（平均數：3.8509）之員警高於第三組大學（平均數：3.6054）的員警，達顯著差異（P值：0.015\*）。在情感性承諾（P值：0.433）、規範性承諾（P值：0.985）及整體專業承諾（P值：0.315）的知覺上，皆未達顯著差異。

表4.53 不同學歷的員警對專業承諾的認知之差異性分析

構面	平均數				F 值	P 值	Scheffe
	1	2	3	4			
	高中職 (n=380)	專科 (n=270)	大學 (n=83)	研究所 (n=9)			
情感性承諾	3.8079	3.7481	3.7018	3.6944	0.916	0.433	
持續性承諾	3.7487	3.8509	3.6054	3.8611	3.536	0.015*	2 > 3
規範性承諾	3.6009	3.5951	3.5763	3.5741	0.049	0.985	
專業承諾	3.7192	3.7314	3.6278	3.7099	1.184	0.315	

\*表P<0.05顯著差異，\*\*表P<0.01非常顯著差異，\*\*\*表P<0.001極顯著差異

不同學歷的員警在工作士氣之差異分析結果，如表4.54，由表顯示除了在群體精神（P值：0.015\*）的知覺上，達顯著差異外，其餘在工作意願（P值：0.571）、組織忠誠（P值：0.093）及整體工作士氣（P值：0.095）的知覺上，均未達顯著差異，其經Scheffe多重比較，發現各群組間均無差異大小的情形產生。

表4.54 不同學歷的員警對工作士氣的認知之差異性分析

構面	平均數				F 值	P 值	Scheffe
	1	2	3	4			
	高中職 (n=380)	專科 (n=270)	大學 (n=83)	研究所 (n=9)			
群體精神	4.0474	4.1267	4.1855	4.2889	3.531	0.015*	
工作意願	3.7684	3.7815	3.8534	3.7222	0.670	0.571	
組織忠誠	3.1921	3.1019	3.3735	3.5000	2.143	0.093	
工作士氣	3.6693	3.6700	3.8041	3.8370	2.128	0.095	

\*表P<0.05顯著差異，\*\*表P<0.01非常顯著差異，\*\*\*表P<0.001極顯著差異

不同學歷的員警在工作績效之差異分析結果，如表4.55，由表顯示在工作品質（P值：0.546）、工作熱誠與創新（P值：0.208）及整體工作績效（P值：0.535）的知覺上，皆未達顯著差異，其經Scheffe多重比較，發現各群組間均無差異大小的情形產生。

表4.55 不同學歷的員警對工作績效的認知之差異性分析

構面	平均數				F 值	P 值	Scheffe
	1	2	3	4			
	高中職 (n=380)	專科 (n=270)	大學 (n=83)	研究所 (n=9)			
工作品質	3.9289	3.9728	3.9531	4.0370	0.711	0.546	
工作熱誠 與創新	3.5268	3.4877	3.6265	3.7407	1.519	0.208	
工作績效	3.7279	3.7302	3.7898	3.8889	0.728	0.535	

\*表P<0.05顯著差異，\*\*表P<0.01非常顯著差異，\*\*\*表P<0.001極顯著差異

#### (四) 服務年資

不同服務年資對知識管理之差異分析結果，如表4.56所示，其中知識取得 (P值：0.203)、知識儲存 (P值：0.779)、知識分享 (P值：0.237)、知識應用 (P值：0.381) 及整體知識管理 (P值：0.349)，均未達顯著差異的水準，其經Scheffe多重比較，發現各群組間均無差異大小情形產生。

表4.56 不同服務年資的員警對知識管理的認知之差異性分析

構面	平均數					F 值	P 值	Scheffe
	1	2	3	4	5			
	1-5 年 (n=9)	6-10 年 (n=48)	11-20 年 (n=468)	21-30 年 (n=194)	31-45 年 (n=23)			
知識取得	3.7222	3.7083	3.8259	3.7698	3.9203	1.490	0.203	
知識儲存	3.8095	3.7500	3.8071	3.7570	3.8323	0.441	0.779	
知識分享	3.7778	4.0521	4.1186	4.0606	4.0652	1.385	0.237	
知識應用	3.7778	3.9083	3.9769	3.9742	4.0957	1.048	0.381	
知識管理	3.7778	3.8547	3.9321	3.8904	3.9784	1.114	0.349	

\*表P<0.05顯著差異，\*\*表P<0.01非常顯著差異，\*\*\*表P<0.001極顯著差異

不同服務年資的員警在工作壓力之差異分析結果，如表4.57，由表顯

示在低自我發展的知覺上，第二組6-10年（平均數：3.1343）之員警高於第四組21-30年（平均數：2.7216）的員警，達非常顯著差異（P值：0.001\*\*）。在工作負荷的知覺上，第二組6-10年（平均數：3.8021）之員警高於第五組31-45年（平均數：3.2826）的員警，而第三組11-20年（平均數：3.6827）的員警高於第四組21-30年（平均數：3.4854），達極顯著差異（P值：0.000\*\*\*）。在整體工作壓力知覺上，第三組11-20年（平均數：3.1095）的員警高於第四組21-30年（平均數：2.9640）之員警，且達非常顯著差異（P值：0.001\*\*）。另在低制度福利（P值：0.075）及角色衝突（P值：0.192）的認知上，皆無顯著差異。

表4.57 不同服務年資的員警對工作壓力的認知之差異性分析

構面	平均數					F 值	P 值	Scheffe
	1	2	3	4	5			
	1-5 年 (n=9)	6-10 年 (n=48)	11-20 年 (n=468)	21-30 年 (n=194)	31-45 年 (n=23)			
低自我發展	2.6790	3.1343	2.8647	2.7216	2.6667	4.884	0.001**	2 > 4
工作負荷	3.3889	3.8021	3.6827	3.4854	3.2826	5.836	0.000***	2 > 5, 3 > 4
低制度福利	2.7778	3.1458	3.0484	2.9089	2.8841	2.132	0.075	
角色衝突	2.5111	2.8000	2.8432	2.7402	2.6174	1.527	0.192	
工作壓力	2.8392	3.2205	3.1095	2.9640	2.8627	4.545	0.001**	3 > 4

\*表P<0.05顯著差異，\*\*表P<0.01非常顯著差異，\*\*\*表P<0.001極顯著差異

不同服務年資的員警在成就動機之差異分析結果，如表4.58，由表顯示在挑戰取向的知覺上，第二組6-10年（平均數：2.6771）之員警低於第五組31-45年（平均數：3.3043）的員警，達非常顯著差異（P值：0.001\*）。在整體成就動機的知覺上，第二組6-10年（平均數：3.3542）之員

警低於第五組31-45年（平均數：3.6884）的員警，達非常顯著差異（P值：0.001\*\*）。至於在完美取向（P值：0.274）及競爭取向（P值：0.080）知覺上，則皆未達顯著差異。

表4.58 不同服務年資的員警對成就動機的認知之差異性分析

構面	平均數					F 值	P 值	Scheffe
	1	2	3	4	5			
	1-5 年 (n=9)	6-10 年 (n=48)	11-20 年 (n=468)	21-30 年 (n=194)	31-45 年 (n=23)			
完美取向	3.8333	3.8333	3.9679	3.9751	4.0217	1.286	0.274	
競爭取向	3.3556	3.5521	3.5814	3.6624	3.7391	2.092	0.080	
挑戰取向	2.9444	2.6771	2.7949	2.9871	3.3043	4.563	0.001**	2 < 5
成就動機	3.3778	3.3542	3.4481	3.5415	3.6884	4.527	0.001**	2 < 5

\*表P<0.05顯著差異，\*\*表P<0.01非常顯著差異，\*\*\*表P<0.001極顯著差異

不同服務年資的員警在專業承諾之差異分析結果，如表4.59，由表顯示在情感性承諾的知覺上，第一組1-5年（平均數：3.3056）、第二組6-10年（平均數：3.3802）之員警低於第五組31-45年（平均數：4.0652）的員警，而第三組11-20年（平均數：3.7783）、第四組21-30年（平均數：3.8441）之員警高於第二組6-10年（平均數：3.3802）的員警，達極顯著差異（P值：0.000\*\*\*）。在規範性承諾的知覺上，第二組6-10年（平均數：3.3802）之員警低於第三組11-20年（平均數：3.3056）、第四組21-30年（平均數：3.3056）、第五組31-45年（平均數：4.0652）的員警，達極顯著差異（P值：0.000\*\*\*）。在整體專業承諾的知覺上，第一組1-5年（平均數：3.3395）低於第五組31-45年（平均數：3.9312），而第二組6-10年（平均數：3.4595）之員警低於第三組11-20年（平均數：3.7379）、第四組21-30年（平均數：

3.7082)、第五組31-45年(平均數:3.9312)的員警,達極顯著差異(P值:0.000<sup>\*\*\*</sup>)。另在持續性承諾(P值:0.054)的知覺上,則未達顯著差異。

表4.59 不同服務年資的員警對專業承諾的認知之差異性分析

構面	平均數					F 值	P 值	Scheffe
	1 1-5 年 (n=9)	2 6-10 年 (n=48)	3 11-20 年 (n=468)	4 21-30 年 (n=194)	5 31-45 年 (n=23)			
情感性承諾	3.3056	3.3802	3.7783	3.8441	4.0652	7.949	0.000 <sup>***</sup>	1<5,2<3 2<4,2<5
持續性承諾	3.4167	3.7552	3.8146	3.6791	3.8370	2.339	0.054	
規範性承諾	3.2963	3.2431	3.6207	3.6014	3.8913	7.651	0.000 <sup>***</sup>	2<3,2<4 2<5
專業承諾	3.3395	3.4595	3.7379	3.7082	3.9312	7.437	0.000 <sup>***</sup>	1<5,2<3 2<4,2<5

\*表P<0.05顯著差異, \*\*表P<0.01非常顯著差異, \*\*\*表P<0.001極顯著差異

不同服務年資的員警在工作士氣之差異分析結果,如表4.60,由表顯示在工作意願的知覺上,第二組6-10年(平均數:3.5347)之員警低於第三組11-20年(平均數:3.7999)及第五組31-45年(平均數:3.7983)的員警,達非常顯著差異(P值:0.003<sup>\*\*</sup>)。在組織忠誠的知覺上,第二組6-10年(平均數:2.6771)之員警低於第三組11-20年(平均數:3.1827)、第四組21-30年(平均數:3.2474)及第五組31-45年(平均數:3.7609)的員警,達極顯著差異(P值:0.000<sup>\*\*\*</sup>)。在整體工作士氣的知覺上,第二組6-10年(平均數:3.4275)之員警低於第三組11-20年(平均數:3.6983)、第四組21-30年(平均數:3.6911)及第五組31-45年(平均數:3.9971)的員警,達極顯著差異(P值:0.000<sup>\*\*\*</sup>)。另在群體精神(P值:0.163)的知覺上,則未達顯著差異,亦即對群體精神有較低的認同。

表4.60 不同服務年資的員警對工作士氣的認知之差異性分析

構面	平均數					F 值	P 值	Scheffe
	1	2	3	4	5			
	1-5 年 (n=9)	6-10 年 (n=48)	11-20 年 (n=468)	21-30 年 (n=194)	31-45 年 (n=23)			
群體精神	4.000	4.0708	4.1124	4.0433	4.2522	1.635	0.163	
工作意願	3.6667	3.5347	3.7999	3.7826	3.7983	3.979	0.003**	2<3,2<5
組織忠誠	3.0556	2.6771	3.1827	3.2474	3.7609	6.002	0.000***	2<3,2<4 2<5
工作士氣	3.5741	3.4275	3.6983	3.6911	3.9971	5.959	0.000***	2<3,2<4 2<5

\*表P<0.05顯著差異，\*\*表P<0.01非常顯著差異，\*\*\*表P<0.001極顯著差異

不同服務年資的員警在工作績效之差異分析結果，如表4.61，由表顯示在工作品質的知覺上，第二組6-10年（平均數：3.7963）之員警低於第五組31-45年（平均數：4.1353）的員警，達非常顯著差異（P值：0.003\*）。在工作熱誠與創新的知覺上，第二組6-10年（平均數：3.2743）之員警低於第四組21-30年（平均數：3.5782）及第五組31-45年（平均數：3.7754）的員警，達非常顯著差異（P值：0.004\*\*）。至於在整體工作績效知覺上，第二組6-10年（平均數：3.5353）之員警低於第四組21-30年（平均數：3.7708）及第五組31-45年（平均數：3.9553）的員警，達非常顯著差異（P值：0.001\*\*）。

表4.61 不同服務年資的員警對工作績效的認知之差異性分析

構面	平均數					F 值	P 值	Scheffe
	1	2	3	4	5			
	1-5 年 (n=9)	6-10 年 (n=48)	11-20 年 (n=468)	21-30 年 (n=194)	31-45 年 (n=23)			
工作品質	3.6420	3.7963	3.9544	3.9633	4.1353	4.060	0.003**	2<5
工作熱誠與創新	3.2593	3.2743	3.5235	3.5782	3.7754	3.948	0.004**	2<4,2<5
工作績效	3.4506	3.5353	3.7394	3.7708	3.9553	4.629	0.001**	2<4,2<5

\*表P<0.05顯著差異，\*\*表P<0.01非常顯著差異，\*\*\*表P<0.001極顯著差異

綜合以上有關個人特徵部份之One-Way ANOVA之分析結果，現將以綜合分析表的方式彙總如表4.62所示。而針對虛無假設一的部份，其分析驗證結果有一部份是獲得接受，而有一部份是獲得部份接受的。

表4.62 One-Way ANOVA之綜合分析表

構面	年齡				婚姻			最高學歷				服務年資				
	1	2	3	4	1	2	3	1	2	3	4	1	2	3	4	5
	21-30歲	31-40歲	41-50歲	51-65歲	已婚	未婚	其他	高中職	專科	大學	研究所以以上	1-5年	6-10年	11-20年	21-30年	31-45年
知識取得																
知識儲存																
知識分享																
知識應用																
知識管理																
低自我發展		1>3, 2>3				1<2								2>4		
工作負荷		2>3							1>3, 2>3					2>5, 3>4		
低制度福利		2>3							1>3, 1>4 2>3, 2>4							
角色衝突		2>3							1>3, 2>3							
工作壓力		2>3							1>3, 2>3					3>4		
完美取向																
競爭取向																
挑戰取向		2<4												2<5		
成就動機		1<4, 2<4							1<4, 2<4, 3<4					2<5		
情感性承諾		1<2, 1<3 1<4, 2<4				1>2								1<5, 2<3 2<4, 2<5		
持續性承諾						1>2			2>3							
規範性承諾		1<2, 1<3 1<4				1>2								2<3, 2<4 2<5		
專業承諾		1<2, 1<3 1<4				1>2								1<5, 2<3 2<4, 2<5		
群體精神																
工作意願		1<4												2<3, 2<5		
組織忠誠		1<3, 1<4 2<3, 2<4				1>2								2<3, 2<4 2<5		
工作士氣		1<2, 1<3 1<4, 2<4				1>2								2<3, 2<4 2<5		
工作品質		1<3, 1<4				1>2								2<5		
工作熱誠與創新		1<4, 2<4												2<4, 2<5		
工作績效		1<3, 1<4, 2<4				1>2								2<4, 2<5		

資料來源：本研究整理

## 4.4 各構面之相關分析

本研究虛無假設二之研究假設，旨在探討知識管理、工作壓力、成就動機、專業承諾、工作士氣與工作績效等各變項彼此之間是否有顯著的相關存在，本節將以皮爾森（Pearson）積差相關之統計方法進行分析，藉以驗證虛無假設二是否接受，其分析結果分別說明如下：

### 4.4.1 各變項間之相關分析

「知識管理」與「成就動機」、「專業承諾」、「工作士氣」、「工作績效」各變項均呈現正相關（Pearson相關係數分別為0.399、0.388、0.404及0.513），均達到極顯著相關水準（P值均為0.000\*\*\*），即「知識管理」的實施程度愈高，則員警的「成就動機」、「專業承諾」、「工作士氣」、「工作績效」認知程度亦愈高。而另外與「工作壓力」呈現負相關（Pearson相關係數：-0.093），且達到顯著水準（P值：0.011\*），亦即「知識管理」的實施程度愈高，則員警對「工作壓力」的認知程度亦愈低。

「工作壓力」與「成就動機」、「專業承諾」、「工作士氣」、「工作績效」各變項均呈現負相關（Pearson相關係數分別為-0.312、-0.163、-0.437及-0.156），且均達到極顯著相關水準（P值均為0.000\*\*\*），亦即「工作壓力」的認知程度愈高，則員警的「成就動機」、「專業承諾」、「工作士氣」、「工作績效」認知程度亦愈低。

「成就動機」與「專業承諾」、「工作士氣」、「工作績效」各變項呈現正相關（Pearson相關係數分別為0.447、0.535及0.589），均達到極顯著相關水準（P值均為0.000\*\*\*），即「成就動機」的認知程度愈高，則員警的「專業承諾」、「工作士氣」、「工作績效」認知程度亦愈高。

「專業承諾」與「工作士氣」、「工作績效」各變項均呈現正相關（Pearson相關係數分別為0.625及0.483），且均達到極顯著相關水準（P值均為0.000\*\*\*），亦即「專業承諾」的認知程度愈高，則員警的「工作士氣」、「工作績效」認知程度亦愈高。

「工作士氣」與「工作績效」變項間呈現正相關（Pearson相關係數為0.541），且達到極顯著相關水準（P值為0.000\*\*\*），亦即「工作士氣」的認知程度愈高，則員警的「工作績效」認知程度亦愈高。

由上述「知識管理」與「工作壓力」、「成就動機」、「專業承諾」、「工作士氣」、「工作績效」各變項之相關分析得知，警察局實施知識管理程度愈高，則員警之工作壓力認知程度愈低，呈高度負相關；而對成就動機、專業承諾、工作士氣、工作績效之認知程度愈高，呈高度正相關，各變項之認知程度，均有顯著的相關，其中以「專業承諾」與「工作士氣」的相關係數最高，呈高度正相關（Pearson相關係數：0.625），由以上可知假設2.1拒絕接受，如表4.63。

表4.63 知識管理、工作壓力、成就動機、專業承諾、工作士氣、工作績效等變項間之相關分析表（n=742）

變項	知識管理		工作壓力		成就動機		專業承諾		工作士氣		工作績效	
	Pearson 相關係數	P 值	Pearson 相關係數	P 值								
知識管理	1											
工作壓力	-0.093	0.011**	1									
成就動機	0.399	0.000***	-0.312	0.000***	1							
專業承諾	0.388	0.000***	-0.163	0.000***	0.447	0.000***	1					
工作士氣	0.404	0.000***	-0.437	0.000***	0.535	0.000***	0.625	0.000***	1			
工作績效	0.513	0.000***	-0.156	0.000***	0.589	0.000***	0.483	0.000***	0.541	0.000***	1	

\*表P<0.05顯著相關，\*\*表P<0.01非常顯著相關，\*\*\*表P<0.001極顯著相關

#### 4.4.2 知識管理各子構面與工作壓力各子構面之相關分析

「知識取得」和「低自我發展」、「角色衝突」各構面均呈現負相關（Pearson相關係數分別為-0.137及-1.141），且均達到極顯著相關水準（P值均為0.000\*\*\*），亦即「知識取得」的方式愈容易，則員警的「低自我發展」、「角色衝突」認知程度亦愈低。

「知識儲存」與「低自我發展」、「角色衝突」各構面均呈現負相關（Pearson相關係數分別為-0.147及-0.103），且均達到顯著相關水準（P值分別為0.000\*\*\*及0.005\*\*），亦即「知識儲存」的實施程度愈高，則對員警的「低自我發展」、「角色衝突」認知程度亦愈低。

「知識分享」和「低自我發展」、「角色衝突」各構面均呈現負相關（Pearson相關係數分別為-0.117及-0.074），且均達到顯著相關水準（P值分別為0.001\*\*及0.043\*），亦即「知識分享」的實施程度愈高，則員警的「低自我發展」、「角色衝突」認知程度亦愈低。而另外與「工作負荷」呈現正相關（Pearson相關係數：0.152），且達到極顯著水準（P值：0.000\*\*\*），亦即「知識分享」的實施程度愈高，則員警對「工作負荷」的認知程度亦愈高。

「知識應用」和「低自我發展」、「低制度福利」、「角色衝突」各構面均呈現負相關（Pearson相關係數分別為-0.206、-0.084及-0.126），且均達到顯著相關水準（P值分別為0.000\*\*\*、0.021\*及0.001\*\*），即「知識應用」的實施程度愈高，則員警的「低自我發展」、「低制度福利」、「角色衝突」認知程度亦愈低。而另外與「工作負荷」呈現正相關（Pearson相關係數：0.096），且達到非常顯著水準（P值：0.009\*\*），即「知識應用」的實施程度愈高，則員警對「工作負荷」的認知程度亦愈高。

由上述「知識管理」與「工作壓力」之相關分析得知，警察局實施知識管理程度愈高，則員警對工作壓力認知程度亦愈低，呈高度負相關，其中低自我發展之程度，有顯著的負相關，其中以「知識分享」與「工作負荷」的相關係數最高，呈高度正相關（Pearson相關係數：0.152），由以上可知假設2.2部份接受，如表4.64。

表4.64 知識管理與工作壓力相關分析表（n=742）

構面		工作壓力							
		低自我發展		工作負荷		低制度福利		角色衝突	
		Pearson 相關係數	P 值	Pearson 相關係數	P 值	Pearson 相關係數	P 值	Pearson 相關係數	P 值
知識 管理	知識 取得	-0.137	0.000***	-0.007	0.893	-0.064	0.082	-0.141	0.000***
	知識 儲存	-0.147	0.000***	0.039	0.287	-0.049	0.186	-0.103	0.005**
	知識 分享	-0.117	0.001**	0.152	0.000***	-0.030	0.401	-0.074	0.043*
	知識 應用	-0.206	0.000***	0.096	0.009**	-0.084	0.021*	-0.126	0.001**

\*表P<0.05顯著相關，\*\*表P<0.01非常顯著相關，\*\*\*表P<0.001極顯著相關

#### 4.4.3 知識管理各子構面與成就動機各子構面之相關分析

「知識取得」、「知識儲存」、「知識分享」、「知識應用」與「完美取向」、「競爭取向」各構面均呈現正相關，且均達到極顯著相關水準（P值：0.000\*\*\*），亦即「知識管理」的實施程度愈高，則員警對於「完美取向」、「競爭取向」等認知程度亦愈高。

「知識取得」、「知識應用」與「挑戰取向」呈現正相關（Pearson相關係數分別為0.005及0.022），但未達到顯著水準，亦即「知識取得」、「知識應用」的實施程度愈高，則員警對「挑戰取向」的認知程度亦愈高。另外「知識儲存」、「知識分享」與「挑戰取向」呈現負相關（Pearson

相關係數分別為-0.007及-0.010)，但未達到顯著水準，亦即「知識儲存」、「知識分享」的實施程度愈高，則員警對「挑戰取向」的認知程度愈低。

由上述「知識管理」與「成就動機」之相關分析得知，警察局實施知識管理程度愈高，則對員警之成就動機亦愈高，呈高度正相關，其中對完美取向、競爭取向之認知，有極顯著的正相關，其中以「知識應用」與「完美取向」的相關係數最高，呈高度正相關（Pearson相關係數：0.546），由以上可知假設2.3部份接受，如表4.65。

表4.65 知識管理與成就動機相關分析表 (n=742)

構面		成就動機					
		完美取向		競爭取向		挑戰取向	
		Pearson 相關係數	P 值	Pearson 相關係數	P 值	Pearson 相關係數	P 值
知 識 管 理	知識取得	0.394	0.000***	0.370	0.000***	0.005	0.092
	知識儲存	0.433	0.000***	0.412	0.000***	-0.007	0.085
	知識分享	0.450	0.000***	0.369	0.000***	-0.010	0.784
	知識應用	0.546	0.000***	0.471	0.000***	0.022	0.556

\*表P<0.05顯著相關，\*\*表P<0.01非常顯著相關，\*\*\*表P<0.001極顯著相關

#### 4.4.4 知識管理各子構面與專業承諾各子構面之相關分析

「知識取得」、「知識儲存」、「知識分享」、「知識應用」與「情感性承諾」、「持續性承諾」、「規範性承諾」各構面均呈現正相關，除「知識取得」與「持續性承諾」未達顯著相關外，其餘均達到顯著相關水準（P值分別為0.000\*\*\*、0.005\*\*），亦即「知識管理」的實施程度愈高，則員警對於警察局的「情感性承諾」、「持續性承諾」、「規範性承諾」等認知程度愈高。

由上述「知識管理」與「專業承諾」之相關分析得知，警察局實施知識管理程度愈高，則員警之專業承諾亦愈高，呈高度正相關，其中對

情感性承諾、持續性承諾、規範性承諾之認知，有極顯著的正相關，其中以「知識應用」與「情感性承諾」的相關係數最高，呈高度正相關(Pearson相關係數：0.341)，由以上可知假設2.4部份接受，如表4.66。

表4.66 知識管理與專業承諾相關分析表 (n=742)

構面		專業承諾					
		情感性承諾		持續性承諾		規範性承諾	
		Pearson 相關係數	P 值	Pearson 相關係數	P 值	Pearson 相關係數	P 值
知 識 管 理	知識取得	0.263	0.000***	0.065	0.079	0.240	0.000***
	知識儲存	0.293	0.000***	0.102	0.005**	0.281	0.000***
	知識分享	0.302	0.000***	0.177	0.000***	0.258	0.000***
	知識應用	0.341	0.000***	0.165	0.000***	0.311	0.000***

\*表P<0.05顯著相關，\*\*表P<0.01非常顯著相關，\*\*\*表P<0.001極顯著相關

#### 4.4.5 知識管理各子構面與工作士氣各子構面之相關分析

「知識取得」、「知識儲存」、「知識分享」、「知識應用」與「群體精神」、「工作意願」、「組織忠誠」各構面均呈現正相關，且均達到顯著相關水準（P值分別為0.000\*\*\*、0.003\*\*、0.028\*），亦即「知識管理」的實施程度愈高，則員警的「工作士氣」認知程度愈高。

由上述「知識管理」與「工作士氣」之相關分析得知，警察局實施知識管理程度愈高，則員警之工作士氣亦愈高，呈高度正相關，對群體精神、工作意願、組織忠誠之認知，均有顯著、非常顯著、極顯著的正相關，其中以「知識應用」與「群體精神」的相關係數最高，呈高度正相關(Pearson相關係數：0.470)，由以上可知假設2.5拒絕接受，如表4.67。

表4.67 知識管理與工作士氣相關分析表 (n=742)

構面		工作士氣					
		群體精神		工作意願		組織忠誠	
		Pearson 相關係數	P 值	Pearson 相關係數	P 值	Pearson 相關係數	P 值
知 識 管 理	知識取得	0.302	0.000***	0.368	0.000***	0.109	0.003**
	知識儲存	0.340	0.000***	0.401	0.000***	0.110	0.003**
	知識分享	0.444	0.000***	0.375	0.000***	0.081	0.028*
	知識應用	0.470	0.000***	0.456	0.000***	0.145	0.000***

\*表P<0.05顯著相關，\*\*表P<0.01非常顯著相關，\*\*\*表P<0.001極顯著相關

#### 4.4.6 知識管理各子構面與工作績效機各子構面之相關分析

「知識取得」、「知識儲存」、「知識分享」、「知識應用」與「工作品質」、「工作熱誠與創新」各構面均呈現正相關，且均達到極顯著相關水準（P值皆為0.000\*\*\*），亦即「知識管理」的實施程度愈高，則員警對於「工作績效」之認知程度愈高。

由上述「知識管理」與「工作績效」之相關分析得知，警察局實施知識管理程度愈高，則員警之工作績效亦愈高，呈高度正相關，對工作品質、工作熱誠與創新之認知，均有極顯著的正相關，其中以「知識應用」與「工作品質」的相關係數最高，呈高度正相關（Pearson相關係數：0.479），由以上可知假設2.6拒絕接受，如表4.68。

表4.68 知識管理與工作績效相關分析表 (n=742)

構面		工作績效			
		工作品質		工作熱誠與創新	
		Pearson 相關係數	P 值	Pearson 相關係數	P 值
知 識 管 理	知識取得	0.381	0.000***	0.355	0.000***
	知識儲存	0.426	0.000***	0.400	0.000***
	知識分享	0.427	0.000***	0.282	0.000***
	知識應用	0.479	0.000***	0.375	0.000***

\*表P<0.05顯著相關，\*\*表P<0.01非常顯著相關，\*\*\*表P<0.001極顯著相關

#### 4.4.7 工作壓力各子構面與成就動機各子構面之相關分析

「低自我發展」與「完美取向」、「競爭取向」、「挑戰取向」各構面均呈現負相關，且均達到顯著相關水準（P值分別為0.000\*\*\*、0.001\*\*、0.000\*\*\*），亦即員警「低自我發展」的認知程度愈高，則員警對於「完美取向」、「競爭取向」、「挑戰取向」等認知程度愈低。

「工作負荷」與「完美取向」、「競爭取向」各構面均呈現正相關，其中與「完美取向」達到顯著相關水準（P值：0.003\*\*），亦即員警對於「工作負荷」的認知程度愈高，則對於「完美取向」之認同愈高。另外「工作負荷」與「挑選取向」構面呈現負相關（Pearson相關係數：-0.307），達到極顯著相關水準（P值：0.000\*\*\*），表示員警對於「工作負荷」的認知程度愈高，則對於「挑戰取向」之認知程度愈低。

「低制度福利」、「角色衝突」與「完美取向」、「競爭取向」、「挑戰取向」各構面均呈現負相關，其中與「完美取向」、「挑戰取向」均達到顯著相關水準（P值分別為0.008\*\*、0.001\*\*、0.000\*\*\*），即員警對於「低制度福利」、「角色衝突」認知程度愈高，則對於「完美取向」、「挑戰取向」等認知程度愈低。

由上述「工作壓力」與「成就動機」之相關分析得知，警察局工作壓力程度愈高，則員警之成就動機亦愈低，呈高度負相關，對完美取向、挑戰取向之認知，有非常顯著、極顯著的負相關，其中以「工作負荷」與「完美取向」的相關係數最高，呈高度正相關（Pearson相關係數：0.108），由以上可知假設2.7部份接受，如表4.69。

表4.69 工作壓力與成就動機相關分析表 (n=742)

構面		成就動機					
		完美取向		競爭取向		挑戰取向	
		Pearson 相關係數	P 值	Pearson 相關係數	P 值	Pearson 相關係數	P 值
工作 壓力	低自我發展	-0.225	0.000***	-0.122	0.001**	-0.439	0.000***
	工作負荷	0.108	0.003**	0.070	0.057	-0.307	0.000***
	低制度福利	-0.087	0.008**	-0.031	0.396	-0.301	0.000***
	角色衝突	-0.093	0.001**	-0.002	0.956	-0.309	0.000***

\*表P<0.05顯著相關，\*\*表P<0.01非常顯著相關，\*\*\*表P<0.001極顯著相關

#### 4.4.8 工作壓力各子構面與專業承諾各子構面之相關分析

「低自我發展」與「情感性承諾」、「規範性承諾」各構面均呈現負相關，且均達到極顯著相關水準 (P值：0.000\*\*\*)，亦即員警對於「低自我發展」的認知程度愈高，則對於「情感性承諾」、「規範性承諾」等認知程度愈低。另外「低自我發展」與「持續性承諾」構面呈現正相關，但未達到顯著相關水準 (P值：0.056)，亦即員警對於「低自我發展」的認知程度愈高，則對於「持續性承諾」之認知程度亦愈高。

「工作負荷」和「情感性承諾」、「規範性承諾」各構面均呈現負相關，其中與「情感性承諾」達到極顯著相關水準 (P值：0.000\*\*\*)，亦即員警對於「工作負荷」的認知程度愈高，則對於「情感性承諾」之認同愈低。另外「工作負荷」與「持續性承諾」構面呈現正相關，達到極顯著相關水準 (P值：0.000\*\*\*)，亦即員警對於「工作負荷」的認知程度愈高，則對於「持續性承諾」之認知程度亦愈高。

「低制度福利」、「角色衝突」與「情感性承諾」、「規範性承諾」各構面均呈現負相關，且均達到極顯著相關水準 (P值：0.000\*\*\*)，亦即員警對於「低制度福利」、「角色衝突」的認知程度愈高，則對於「情

感性承諾」、「規範性承諾」等認知程度愈低。另外「低制度福利」、「角色衝突」與「持續性承諾」構面均呈現正相關，且均達到顯著相關水準（P值分別為0.043\*、0.030\*），表示員警對於「低制度福利」、「角色衝突」的認知程度愈高，則對於「持續性承諾」之認知程度亦愈高。

「低自我發展」、「工作負荷」、「低制度福利」、「角色衝突」與「持續性承諾」構面呈現正相關，除「低自我發展」未達顯著相關外，其餘均達顯著相關，表示員警在持續性承諾認知上，因轉業不易、將造成生活上很大困擾、會有重大損失及犧牲等考量，故即使工作壓力再大，只能抱怨、逃避、尋求較輕鬆之單位服務外，仍無轉業之意願。

由上述「工作壓力」與「專業承諾」之相關分析得知，警察局工作壓力程度愈高，則員警之專業承諾亦愈低，呈高度負相關，對情感性承諾、規範性承諾之認知，有極顯著的負相關，但對持續性承諾之認知，則有顯著、極顯著的正相關，其中以「工作負荷」與「持續性承諾」的相關係數最高，呈高度正相關（Pearson相關係數：0.256），由以上可知假設2.8部份接受，如表4.70。

表4.70 工作壓力與專業承諾相關分析表（n=742）

構面		專業承諾					
		情感性承諾		持續性承諾		規範性承諾	
		Pearson 相關係 數	P 值	Pearson 相關係 數	P 值	Pearson 相關係 數	P 值
工 作 壓 力	低自我發展	-0.424	0.000***	0.070	0.056	-0.326	0.000***
	工作負荷	-0.110	0.000***	0.265	0.000***	-0.071	0.053
	低制度福利	-0.182	0.000***	0.074	0.043*	-0.169	0.000***
	角色衝突	-0.235	0.000***	0.080	0.030*	-0.188	0.000***

\*表P<0.05顯著相關，\*\*表P<0.01非常顯著相關，\*\*\*表P<0.001極顯著相關

#### 4.4.9 工作壓力各子構面與工作士氣各子構面之相關分析

「低自我發展」、「低制度福利」、「角色衝突」與「群體精神」、「工作意願」、「組織忠誠」各構面均呈現負相關，且均達到顯著相關水準（P值分別為0.000\*\*\*、0.004\*\*、0.038\*），亦即員警對於「低自我發展」、「低制度福利」、「角色衝突」的認知程度愈高，則對於「群體精神」、「工作意願」、「組織忠誠」等認知程度愈低。

「工作負荷」和「工作意願」、「組織忠誠」各構面均呈現負相關，且均達到極顯著相關水準（P值為0.000\*\*\*），亦即員警對於「工作負荷」的認知程度愈高，則對於「工作意願」、「組織忠誠」等認同愈低。另外「工作負荷」與「群體精神」構面則呈現正相關（Pearson相關係數：0.093），達到顯著相關水準（P值為0.012\*），亦即員警對於「工作負荷」的認知程度愈高，則對於「群體精神」等認知程度愈高。

由上述「工作壓力」與「工作士氣」之相關分析得知，警察局工作壓力程度愈高，則員警之工作士氣亦愈低，呈高度負相關，對群體精神、工作意願、組織忠誠之認知，有顯著、非常顯著、極顯著的負相關，其中以「工作負荷」與「群體精神」的相關係數最高，呈高度正相關（Pearson相關係數：0.093），由以上可知假設2.9拒絕接受，如表4.71。

表4.71 工作壓力與工作士氣相關分析表（n=742）

構面		工作士氣					
		群體精神		工作意願		組織忠誠	
		Pearson 相關係數	P 值	Pearson 相關係數	P 值	Pearson 相關係數	P 值
工作 壓力	低自我發展	-0.187	0.000***	-0.354	0.000***	-0.555	0.000***
	工作負荷	0.093	0.012*	-0.102	0.000***	-0.307	0.000***
	低制度福利	-0.076	0.038*	-0.204	0.000***	-0.359	0.000***
	角色衝突	-0.107	0.004**	-0.203	0.000***	-0.392	0.000***

\*表P<0.05顯著相關，\*\*表P<0.01非常顯著相關，\*\*\*表P<0.001極顯著相關

#### 4.4.10 工作壓力各子構面與工作績效各子構面之相關分析

「低自我發展」、「低制度福利」、「角色衝突」與「工作品質」、「工作熱誠與創新」各構面均呈現負相關，且均達到顯著相關水準（P值分別為0.000\*\*\*、0.008\*\*、0.035\*），亦即員警對於「低自我發展」、「低制度福利」、「角色衝突」的認知程度愈高，則對於「工作品質」、「工作熱誠與創新」等認知程度愈低。

「工作負荷」和「工作熱誠與創新」構面均呈現負相關，且達到顯著相關水準（P值為0.036\*），亦即員警對於「工作負荷」的認知程度愈高，則對於「工作熱誠與創新」之認知程度愈低。另外「工作負荷」與「工作品質」構面則呈現正相關（Pearson相關係數：0.009），但未達到顯著相關水準（P值為0.813）。

由上述「工作壓力」與「工作績效」之相關分析得知，警察局工作壓力程度愈高，則員警之工作績效亦愈低，呈高度負相關，對工作品質、工作熱誠與創新之認知，有顯著、非常顯著、極顯著的負相關，其中以「工作負荷」與「工作品質」的相關係數最高，呈高度正相關（Pearson相關係數：0.009），但未達顯著水準，可知假設2.10部份接受，如表4.72。

表4.72 工作壓力與工作績效相關分析表（n=742）

構面		工作績效			
		工作品質		工作熱誠與創新	
		Pearson 相關係數	P 值	Pearson 相關係數	P 值
工 作 壓 力	低自我發展	-0.245	0.000***	-0.196	0.000***
	工作負荷	0.009	0.813	-0.077	0.036*
	低制度福利	-0.128	0.000***	-0.097	0.008**
	角色衝突	-0.130	0.000***	-0.077	0.035*

\*表P<0.05顯著相關，\*\*表P<0.01非常顯著相關，\*\*\*表P<0.001極顯著相關

#### 4.4.11 成就動機各子構面與專業承諾各子構面之相關分析

「完美取向」、「競爭取向」與「情感性承諾」、「持續性承諾」、「規範性承諾」各構面均呈現正相關，且均達到顯著相關水準（P值分別為0.002\*\*、0.000\*\*\*），亦即員警對於完美取向、競爭取向的認知程度愈高，則對於情感性承諾、持續性承諾、規範性承諾等認知程度愈高。

「挑戰取向」和「情感性承諾」、「規範性承諾」各構面均呈現正相關，且均達到極顯著相關水準（P值為0.000\*\*\*），即員警對於「挑戰取向」的認知程度愈高，則對於「情感性承諾」、「規範性承諾」等認知程度愈高。另外「工作負荷」與「持續性承諾」構面則呈現負相關（Pearson相關係數：-0.081），且達到顯著相關水準（P值為0.027\*），亦即員警對於「挑戰取向」認知程度愈高，則對於「持續性承諾」認知程度愈低。

由上述「成就動機」與「專業承諾」之相關分析得知，警察局員警之成就動機程度愈高，則其專業承諾亦愈高，呈高度正相關，其中對情感性承諾、持續性承諾、規範性承諾之認知，有顯著、非常顯著、極顯著的相關，其中「完美取向」與「情感性承諾」的相關係數最高，呈高度正相關（Pearson相關係數：0.480）可知假設2.11拒絕接受，如表4.73。

表4.73 成就動機與專業承諾相關分析表（n=742）

構面		專業承諾					
		情感性承諾		持續性承諾		規範性承諾	
		Pearson 相關係數	P 值	Pearson 相關係數	P 值	Pearson 相關係數	P 值
成就 動機	完美取向	0.480	0.000***	0.191	0.000***	0.440	0.000***
	競爭取向	0.418	0.000***	0.113	0.002**	0.375	0.000***
	挑戰取向	0.237	0.000***	-0.081	0.027*	0.202	0.000***

\*表P<0.05顯著相關，\*\*表P<0.01非常顯著相關，\*\*\*表P<0.001極顯著相關

#### 4.4.12 成就動機各子構面與工作士氣各子構面之相關分析

「完美取向」、「競爭取向」、「挑戰取向」與「群體精神」、「工作意願」、「組織忠誠」各構面均呈現正相關，除「挑戰取向」與「群體精神」構面未達顯著相關水準（P值為0.507）外，其餘均達到顯著相關水準（P值分別為0.001\*\*、0.000\*\*\*），亦即員警對於「完美取向」、「競爭取向」、「挑戰取向」的認知程度愈高，則對於「群體精神」、「工作意願」、「組織忠誠」等認知程度亦愈高。

由上述「成就動機」與「工作士氣」之相關分析得知，警察局員警之成就動機程度愈高，則其工作士氣亦愈高，呈高度正相關，其中對群體精神、工作意願、組織忠誠之認知，有非常顯著、極顯著的正相關，而挑戰取向與群體精神呈高度正相關，但未達顯著水準，其中以「完美取向」與「群體精神」的相關係數最高，呈高度正相關（Pearson相關係數：0.592），由以上可知假設2.12部份接受，如表4.74。

表4.74 成就動機與工作士氣相關分析表（n=742）

構面		工作士氣					
		群體精神		工作意願		組織忠誠	
		Pearson 相關係數	P 值	Pearson 相關係數	P 值	Pearson 相關係數	P 值
成就 動 機	完美取向	0.592	0.000***	0.553	0.000***	0.209	0.000***
	競爭取向	0.472	0.000***	0.507	0.000***	0.148	0.000***
	挑戰取向	0.021	0.507	0.126	0.001**	0.368	0.000***

\*表P<0.05顯著相關，\*\*表P<0.01非常顯著相關，\*\*\*表P<0.001極顯著相關

#### 4.4.13 成就動機各子構面與工作績效各子構面之相關分析

「完美取向」、「競爭取向」、「挑戰取向」與「工作品質」、「工

作熱誠與創新」各構面均呈現正相關，且均達到顯著相關水準（P值分別為0.001\*\*、0.000\*\*\*），亦即員警對於「完美取向」、「競爭取向」、「挑戰取向」的認知程度愈高，則對於「工作品質」、「工作熱誠與創新」等認知程度亦愈高。

由上述「成就動機」與「工作績效」之相關分析得知，警察局員警之成就動機程度愈高，則其工作績效亦愈高，呈高度正相關，其中對工作品質、工作熱誠與創新之認知，有非常顯著、極顯著的正相關，其中以「完美取向」與「工作品質」的相關係數最高，呈高度正相關（Pearson相關係數：0.653），由以上可知假設2.13拒絕接受，如表4.75。

表4.75 成就動機與工作績效相關分析表（n=742）

構面		工作績效			
		工作品質		工作熱誠與創新	
		Pearson 相關係數	P 值	Pearson 相關係數	P 值
成就動機	完美取向	0.653	0.000***	0.551	0.000***
	競爭取向	0.559	0.000***	0.625	0.000***
	挑戰取向	0.117	0.001**	0.145	0.000***

\*表P<0.05顯著相關，\*\*表P<0.01非常顯著相關，\*\*\*表P<0.001極顯著相關

#### 4.4.14 專業承諾各子構面與工作士氣各子構面之相關分析

「情感性承諾」、「規範性承諾」與「群體精神」、「工作意願」、「組織忠誠」各構面均呈現正相關，且均達到極顯著相關水準（P值為0.000\*\*\*），亦即員警對於「情感性承諾」、「規範性承諾」的認知程度愈高，則對於「群體精神」、「工作意願」、「組織忠誠」等認知程度愈高。

「持續性承諾」和「群體精神」、「工作意願」各構面均呈現正相

關，且均達到顯著相關水準（P值分別為0.001\*\*、0.000\*\*\*），亦即員警對於「持續性承諾」的認知程度愈高，則對於「群體精神」、「工作意願」等認知程度也愈高。另外「持續性承諾」與「組織忠誠」構面呈現負相關（Pearson相關係數：-0.046），但未達到顯著相關水準（P值為0.211），亦即員警對於「持續性承諾」的認知程度愈高，則對於「組織忠誠」之認知程度愈低。

由上述「專業承諾」與「工作士氣」之相關分析得知，警察局員警之成專業承諾程度愈高，則其工作士氣亦愈高，呈高度正相關，其中對群體精神、工作意願、組織忠誠之認知，有非常顯著、極顯著的正相關，而持續性承諾與組織忠誠呈負相關，但未達顯著水準，其中以「情感性承諾」與「組織忠誠」的相關係數最高，呈高度正相關（Pearson相關係數：0.496），由以上可知假設2.14部份接受，如表4.76。

表4.76 專業承諾與工作士氣相關分析表（n=742）

構面		工作士氣					
		群體精神		工作意願		組織忠誠	
		Pearson 相關係數	P 值	Pearson 相關係數	P 值	Pearson 相關係數	P 值
專業 承 諾	情感性承諾	0.484	0.000***	0.608	0.000***	0.496	0.000***
	持續性承諾	0.276	0.000***	0.121	0.001**	-0.046	0.211
	規範性承諾	0.439	0.000***	0.568	0.000***	0.456	0.000***

\*表P<0.05顯著相關，\*\*表P<0.01非常顯著相關，\*\*\*表P<0.001極顯著相關

#### 4.4.15 專業承諾各子構面與工作績效各子構面之相關分析

「情感性承諾」、「持續性承諾」、「規範性承諾」與「工作品質」、「工作熱誠與創新」各構面均呈現正相關，除了「持續性承諾」與「工作熱誠與創新」構面未達顯著相關水準外，其餘均達到極顯著相關水準

(P值為0.000<sup>\*\*\*</sup>)，亦即員警對於「情感性承諾」、「持續性承諾」、「規範性承諾」的認知程度愈高，則對於「工作品質」、「工作熱誠與創新」等認知程度愈高。

由上述「專業承諾」與「工作績效」之相關分析得知，警察局員警之成專業承諾程度愈高，則其工作績效亦愈高，呈高度正相關，其中對工作品質、工作熱誠與創新之認知，有極顯著的正相關，而持續性承諾與工作熱誠與創新呈正相關，但未達顯著水準，其中以「情感性承諾」與「工作品質」的相關係數最高，呈高度正相關（Pearson相關係數：0.491），由以上可知假設2.15部份接受，如表4.77。

表4.77 專業承諾與工作績效相關分析表 (n=742)

構面		工作績效			
		工作品質		工作熱誠與創新	
		Pearson 相關係數	P 值	Pearson 相關係數	P 值
專業承諾	情感性承諾	0.491	0.000 <sup>***</sup>	0.433	0.000 <sup>***</sup>
	持續性承諾	0.204	0.000 <sup>***</sup>	0.081	0.616
	規範性承諾	0.467	0.000 <sup>***</sup>	0.423	0.000 <sup>***</sup>

\*表P<0.05顯著相關，\*\*表P<0.01非常顯著相關，\*\*\*表P<0.001極顯著相關

#### 4.4.16 工作士氣各子構面與工作績效各子構面之相關分析

「群體精神」、「工作意願」、「組織忠誠」與「工作品質」、「工作熱誠與創新」各構面均呈現正相關，且均達到極顯著相關水準（P值為0.000<sup>\*\*\*</sup>），亦即員警對於「群體精神」、「工作意願」、「組織忠誠」的認知程度愈高，則對於「工作品質」、「工作熱誠與創新」等認知程度愈高。

由上述「工作士氣」與「工作績效」之相關分析得知，警察局員警之工作士氣程度愈高，則其工作績效亦愈高，呈高度正相關，有極顯著的正相關，其中以「群體精神」與「工作品質」的相關係數最高，呈高度正相關（Pearson相關係數：0.656），由以上可知假設2.16拒絕接受，如表4.78。

表4.78 工作士氣與工作績效相關分析表（n=742）

構面		工作績效			
		工作品質		工作熱誠與創新	
		Pearson 相關係數	P 值	Pearson 相關係數	P 值
工 作 士 氣	群體精神	0.656	0.000***	0.418	0.000***
	工作意願	0.654	0.000***	0.595	0.000***
	組織忠誠	0.200	0.000***	0.190	0.000***

\*表P<0.05顯著相關，\*\*表P<0.01非常顯著相關，\*\*\*表P<0.001極顯著相關

## 4.5 迴歸分析

由上一節之相關分析可知，本研究之研究變項間具有某種程度之相關性。為了更進一步瞭解變項間之影響關係，本節將以「知識管理」、「工作壓力」、「成就動機」、「專業承諾」、「工作士氣」等變項對「工作績效」變項及其「工作品質」、「工作熱誠與創新」子構面進行迴歸分析，以驗證本研究假設三之影響性假設，即「知識管理」、「工作壓力」、「成就動機」、「專業承諾」、「工作士氣」對「工作績效」無顯著影響。

### 4.5.1 「知識管理」、「工作壓力」、「成就動機」、「專業承諾」、「工作士氣」等變項對「工作績效」變項及其「工作品質」、「工作熱誠與創新」子構面迴歸分析

一、「知識管理」、「工作壓力」、「成就動機」、「專業承諾」、「工作士氣」變項對工作績效的「工作品質」子構面之影響性：

- (1) 知識管理對「工作品質」達到極顯著正向影響。
- (2) 工作壓力對「工作品質」達到極顯著正向影響。
- (3) 成就動機對「工作品質」達到極顯著正向影響。
- (4) 專業承諾對「工作品質」達到極顯著正向影響。
- (5) 工作士氣對「工作品質」達到極顯著正向影響。

以上各變項的統計水準對「工作品質」變異量的預測或解釋程度為48.8%，且皆為正向影響。

二、「知識管理」、「工作壓力」、「成就動機」、「專業承諾」、

「工作士氣」變項對工作績效的「工作熱誠與創新」子構面之影響性：

- (1) 知識管理對「工作熱誠與創新」達到極顯著正向影響。
- (2) 工作壓力對「工作熱誠與創新」達到顯著正向影響。
- (3) 成就動機對「工作熱誠與創新」達到極顯著正向影響。
- (4) 專業承諾對「工作熱誠與創新」未達顯著影響。
- (5) 工作士氣對「工作熱誠與創新」達到極顯著正向影響。

以上各變項的統計水準對「工作熱誠與創新」變異量的預測或解釋程度為37.9%，且皆為正向影響。

三、「知識管理」、「工作壓力」、「成就動機」、「專業承諾」、「工作士氣」變項對「工作績效」變項之影響性：

- (1) 知識管理對「工作績效」達到極顯著正向影響。
- (2) 工作壓力對「工作績效」達到非常顯著正向影響。
- (3) 成就動機對「工作績效」達到極顯著正向影響。
- (4) 專業承諾對「工作績效」達到非常顯著正向影響。
- (5) 工作士氣對「工作績效」達到極顯著正向影響。

以上各變項的統計水準對「工作績效」變異量的預測或解釋程度為49.4%，且皆為正向影響，如表4.79。

表4.79 知識管理、工作壓力、成就動機、專業承諾、工作士氣對工作績效之迴歸分析表

依變項 自變項	工作品質 (n=742)	工作熱誠與創新 (n=742)	工作績效 (n=742)
	B 之估計值	B 之估計值	B 之估計值
常數項	0.387*	-0.892**	-0.253
知識管理	0.286***	0.340***	0.295***
工作壓力	0.06505***	0.09390*	0.07947**
成就動機	0.255***	0.542***	0.399***
專業承諾	0.156***	0.05670	0.106**
工作士氣	0.210***	0.229***	0.220***
R	0.699	0.616	0.703
R 平方	0.488	0.379	0.494
F 值	140.313	89.887	143.451
P 值	0.000***	0.000***	0.000***

\*表P<0.05顯著影響，\*\*表P<0.01非常顯著影響，\*\*\*表P<0.001極顯著影響

為了更清楚瞭解「知識管理」、「工作壓力」、「成就動機」、「專業承諾」、「工作士氣」變項對「工作績效」變項及其「工作品質」、「工作熱誠與創新」子構面之影響，茲將本研究迴歸分析有顯著結果部份彙整如表4.80。

表4.80 迴歸分析顯著結果彙整表

依變項 自變項	工作品質 (n=742)	工作熱誠與創新 (n=742)	工作績效 (n=742)
常數項	正向	負向	
知識管理	正向	正向	正向
工作壓力	正向	正向	正向
成就動機	正向	正向	正向
專業承諾	正向		正向
工作士氣	正向	正向	正向

資料來源：本研究整理

#### 4.5.2 「知識管理」、「工作壓力」、「成就動機」等變項對「專業承諾」變項及其「情感性承諾」、「持續性承諾」、「規範性承諾」子構面迴歸分析

為了更進一步瞭解自變項與中介變項間之影響關係，本研究將以「知識管理」、「工作壓力」、「成就動機」等自變項對「專業承諾」中介變項及其「情感性承諾」、「持續性承諾」、「規範性承諾」子構面進行迴歸分析，以驗證本研究假設三之影響性假設，即「知識管理」、「工作壓力」、「成就動機」對「專業承諾」無顯著影響。

一、「知識管理」、「工作壓力」、「成就動機」變項對專業承諾的「情感性承諾」子構面之影響性：

- (1) 知識管理對「情感性承諾」達到極顯著正向影響。
- (2) 工作壓力對「情感性承諾」達到極顯著負向影響。
- (3) 成就動機對「情感性承諾」達到極顯著正向影響。

以上各變項的統計水準對「情感性承諾」變異量的預測或解釋程度為30.3%，其中知識管理、成就動機為正向影響，工作壓力為負向影響。

二、「知識管理」、「工作壓力」、「成就動機」變項對專業承諾的「持續性承諾」子構面之影響性：

- (1) 知識管理對「持續性承諾」達到極顯著正向影響。
- (2) 工作壓力對「持續性承諾」達到極顯著正向影響。
- (3) 成就動機對「持續性承諾」未達顯著影響。

以上各變項的統計水準對「持續性承諾」變異量的預測或解釋程度為5.5%，其中知識管理、工作壓力為正向影響，成就動機未達顯著影響。

三、「知識管理」、「工作壓力」、「成就動機」變項對專業承諾的「規範性承諾」子構面之影響性：

(1) 知識管理對「規範性承諾」達到極顯著正向影響。

(2) 工作壓力對「規範性承諾」達到非常顯著負向影響。

(3) 成就動機對「規範性承諾」達到極顯著正向影響。

以上各變項的統計水準對「規範性承諾」變異量的預測或解釋程度為23.6%，其中知識管理、成就動機為正向影響，工作壓力為負向影響。

四、「知識管理」、「工作壓力」、「成就動機」變項對「專業承諾」變項之影響性：

(1) 知識管理對「專業承諾」達到極顯著正向影響。

(2) 工作壓力對「專業承諾」達到非常顯著負向影響。

(3) 成就動機對「專業承諾」達到極顯著正向影響。

以上各變項的統計水準對「專業承諾」變異量的預測或解釋程度為23.6%，其中知識管理、成就動機為正向影響，工作壓力為負向影響，如表4.81。

表4.81 知識管理、工作壓力、成就動機對專業承諾之迴歸分析表

依變項 自變項	情感性承諾 (n=742)	持續性承諾 (n=742)	規範性承諾 (n=742)	專業承諾 (n=742)
	B 之估計值	B 之估計值	B 之估計值	B 之估計值
常數項	1.099***	1.186***	1.351***	1.437***
知識管理	0.334***	0.241***	0.270***	0.281***
工作壓力	-0.183***	0.210***	-0.112**	-0.02822
成就動機	0.555***	0.09273	0.441***	0.363***
R	0.550	0.234	0.485	0.503
R 平方	0.303	0.055	0.236	0.253
F 值	106.754	14.274	75.789	83.387
P 值	0.000***	0.000***	0.000***	0.000***

\*表P<0.05顯著影響，\*\*表P<0.01非常顯著影響，\*\*\*表P<0.001極顯著影響

為了更清楚瞭解「知識管理」、「工作壓力」、「成就動機」變項對「專業承諾」變項及其「情感性承諾」、「持續性承諾」、「規範性承諾」子構面之影響，茲將本節迴歸分析有顯著結果部份彙整如表4.82。

表4.82 知識管理、工作壓力、成就動機對專業承諾之迴歸分析顯著結果彙整表

依變項 自變項	情感性承諾 (n=742)	持續性承諾 (n=742)	規範性承諾 (n=742)	專業承諾 (n=742)
常數項	正向	正向	正向	正向
知識管理	正向	正向	正向	正向
工作壓力	負向	正向	負向	
成就動機	正向		正向	正向

資料來源：本研究整理

#### 4.5.3 「知識管理」、「工作壓力」、「成就動機」等變項對「工作士氣」變項及其「群體精神」、「工作意願」、「組織忠誠」子構面迴歸分析

為了更進一步瞭解自變項與中介變項間之影響關係，本研究將以「知

識管理」、「工作壓力」、「成就動機」等自變項對「工作士氣」中介變項及其「群體精神」、「工作意願」、「組織忠誠」子構面進行迴歸分析，以驗證本研究假設三之影響性假設，即「知識管理」、「工作壓力」、「成就動機」對「工作士氣」無顯著影響。

一、「知識管理」、「工作壓力」、「成就動機」變項對工作士氣的「群體精神」子構面之影響性：

- (1) 知識管理對「群體精神」達到極顯著正向影響。
- (2) 工作壓力對「群體精神」未達顯著影響。
- (3) 成就動機對「群體精神」達到極顯著正向影響。

以上各變項的統計水準對「情感性承諾」變異量的預測或解釋程度為29.3%，其中知識管理、成就動機為正向影響，工作壓力未達顯著影響。

二、「知識管理」、「工作壓力」、「成就動機」變項對工作士氣的「工作意願」子構面之影響性：

- (1) 知識管理對「工作意願」達到極顯著正向影響。
- (2) 工作壓力對「工作意願」達到極顯著負向影響。
- (3) 成就動機對「工作意願」達到極顯著正向影響。

以上各變項的統計水準對「持續性承諾」變異量的預測或解釋程度為35.9%，其中知識管理、成就動機為正向影響，工作壓力為負向影響。

三、「知識管理」、「工作壓力」、「成就動機」變項對工作士氣的「組織忠誠」子構面之影響性：

- (1) 知識管理對「組織忠誠」未達顯著影響。
- (2) 工作壓力對「組織忠誠」達到極顯著負向影響。
- (3) 成就動機對「組織忠誠」達到極顯著正向影響。

以上各變項的統計水準對「組織忠誠」變異量的預測或解釋程度為30%，其中知識管理未達顯著影響、工作壓力為負向影響、成就動機為正向影響。

四、「知識管理」、「工作壓力」、「成就動機」變項對「工作士氣」變項之影響性：

- (1) 知識管理對「工作士氣」達到極顯著正向影響。
- (2) 工作壓力對「工作士氣」達到極顯著負向影響。
- (3) 成就動機對「工作士氣」達到極顯著正向影響。

以上各變項的統計水準對「工作士氣」變異量的預測或解釋程度為41.5%，其中知識管理、成就動機為正向影響，工作壓力為負向影響，如表4.83。

表4.83 知識管理、工作壓力、成就動機對工作士氣之迴歸分析表

依變項 自變項	群體精神 (n=742)	工作意願 (n=742)	組織忠誠 (n=742)	工作士氣 (n=742)
	B 之估計值	B 之估計值	B 之估計值	B 之估計值
常數項	1.276***	1.085***	3.483***	1.948***
知識管理	0.421***	0.460***	0.09757	0.294***
工作壓力	0.03018***	-0.128***	-0.722**	-0.273***
成就動機	0.310***	0.371***	0.551***	0.411***
R	0.541	0.599	0.547	0.644
R 平方	0.293	0.359	0.300	0.415
F 值	101.755	137.635	105.201	174.505
P 值	0.000***	0.000***	0.000***	0.000***

\*表P<0.05顯著影響，\*\*表P<0.01非常顯著影響，\*\*\*表P<0.001極顯著影響

為了更清楚瞭解「知識管理」、「工作壓力」、「成就動機」變項對「工作士氣」變項及其「群體精神」、「工作意願」、「組織忠誠」子構面之影響，茲將本節迴歸分析有顯著結果部份彙整如表4.84。

表4.84 知識管理、工作壓力、成就動機對工作士氣之迴歸分析顯著結果彙整表

依變項 自變項	情感性承諾 (n=742)	持續性承諾 (n=742)	規範性承諾 (n=742)	專業承諾 (n=742)
	常數項	正向	正向	正向
知識管理	正向	正向		正向
工作壓力		負向	負向	負向
成就動機	正向	正向	正向	正向

資料來源：本研究整理

## 4.6 集群分析

本節欲更進一步釐清員警的知識管理、工作壓力、成就動機、專業承諾、工作士氣對工作績效的認知之關聯性情形，因此欲以集群分析方法加以驗證本研究虛無假設五：不同集群的員警對知識管理、工作壓力、成就動機、專業承諾、工作士氣及工作績效的認知無顯著差異。過程乃採用集群分析的方式，將員警個人基本資料變項及其對知識管理、工作壓力、成就動機、專業承諾、工作士氣及工作績效等六個變項之子構面進行分群（分成二群），再依分群之結果對各變項之子構面的認知進行獨立樣本T檢定。步驟是以統計軟體中之K平均數法（K-Means Method），根據回收之有效資料設定兩群進行集群分析。

### 4.6.1 個人變項分群

首先，將員警個人基本資料變項進行分群如表4.85，各集群的樣本數分別為：集群一286人，集群二456人。集群一之特徵：30-40歲、已婚、專科學歷、服務年資11-20年、警正官等之外勤員警，集群二之特徵：41-50歲、已婚、高中職學歷、服務年資11-20年、警正官等之外勤員警。

表4.85 個人變項分群表

變項	P 值	集群一 (n=286)		集群二 (n=456)	
		類別	個數	類別	個數
性別	0.466	男	278	男	447
		女	8	女	9
年齡	0.000***	20-30 歲	38	20-30 歲	0
		31-40 歲	219	31-40 歲	185
		41-50 歲	29	41-50 歲	220
		51-65 歲	0	51-65 歲	51
婚姻	0.000***	已婚	249	已婚	444
		未婚	34	未婚	9
		其他	3	其他	3
最高學歷	0.000***	高中職	10	高中職	370
		專科	190	專科	80
		大學	77	大學	6
		研究所	9	研究所	0
服務年資	0.000***	1-5 年	9	1-5 年	0
		6-10 年	48	6-10 年	0
		11-20 年	213	11-20 年	255
		21-30 年	16	21-30 年	178
		31-45 年	0	31-45 年	23
官等	0.000***	警監	0	警監	1
		警正	192	警正	427
		警佐	94	警佐	314
職位	0.982	主管	55	主管	88
		非主管	231	非主管	368
職務	0.000***	內勤	81	內勤	58
		外勤	205	外勤	398
特徵描述		30-40 歲、已婚、專科學 歷、服務年資 11-20 年、 警正官等之外勤員警		41-50 歲、已婚、高中職學 歷、服務年資 11-20 年、 警正官等之外勤員警	

資料來源：本研究整理

由表4.86可得知，不同個人變項集群的警察人員對知識管理、工作壓力、成就動機、專業承諾、工作士氣、工作績效變項及其子構面之認知程度上，其中情感性承諾、規範性承諾、專業承諾、組織忠誠等構面，有達到顯著差異及非常顯著差異，且集群二大於集群一，表示41-50歲、已婚、高中職學歷、服務年資11-20年、警正官等之外勤員警比30-40歲、已婚、專科學歷、服務年資11-20年、警正官等之外勤員警對於情感性承諾、規範性承諾、專業承諾、組織忠誠有較高之認知程度，其餘構面均未達到顯著差異。由以上可知假設4.1獲得部分接受。

表4.86 不同個人變項之集群對知識管理、工作壓力、成就動機、專業承諾、工作士氣、工作績效變項及其子構面之差異性分析

構面	平均數		T 值	P 值	備註
	集群一 31-40 歲、已婚、專 科學歷、服務年資 11-20 年、警正官等 之外勤員警 (n=286)	集群二 41-50 歲、已婚、高 中職學歷、服務年資 11-20 年、警正官等 之外勤員警 (n=456)			
知識取得	3.8059	3.8048	0.032	0.974	
知識儲存	3.7782	3.7992	-0.540	0.589	
知識分享	4.1014	4.0883	0.334	0.739	
知識應用	3.9629	3.9794	-0.471	0.638	
知識管理	3.9121	3.9719	-0.193	0.847	
低自我發展	2.8928	2.8009	1.878	0.061	
工作負荷	3.6317	3.6173	0.287	0.774	
低制度福利	2.9883	3.0234	-0.644	0.520	
角色衝突	2.7895	2.8096	-0.370	0.712	
工作壓力	3.0756	3.0628	0.306	0.760	
完美取向	3.9726	3.9539	0.541	0.589	
競爭取向	3.6182	3.5932	0.675	0.500	
挑戰取向	2.8287	2.8717	-0.692	0.489	
成就動機	3.4732	3.4730	0.006	0.995	
情感性承諾	3.6879	3.8262	-2.905	0.004**	1 < 2
持續性承諾	3.7815	3.7648	0.347	0.729	
規範性承諾	3.5204	3.6429	-2.944	0.003**	1 < 2
專業承諾	3.6633	3.7446	-2.424	0.016*	1 < 2
群體精神	4.1231	4.0768	1.329	0.184	
工作意願	3.7517	3.8012	-1.261	0.208	
組織忠誠	3.0839	3.2456	-2.273	0.023*	1 < 2
工作士氣	3.6529	3.7078	-1.481	0.139	
工作品質	3.9324	3.9593	-0.826	0.409	
工作熱誠與 創新	3.4994	3.5431	-0.962	0.336	
工作績效	3.7159	3.7512	-0.996	0.320	

資料來源：本研究整理

## 4.6.2 各集群特性描述

### 一、各集群對知識管理變項之平均數分析：

將知識管理變項進行分群後，各集群的樣本數分別為：集群一314人，集群二428人。而兩集群在知識取得、知識儲存、知識分享、知識應用各子構面之平均數、標準差（SD）如表4.87所示。

#### （一）集群一（低知識管理者）

集群一的員警在知識取得構面之平均數為3.4613（SD=0.3870），知識儲存構面之平均數為3.3995（SD=0.4257），知識分享構面之平均數為3.7197（SD=0.4422），知識應用構面之平均數為3.6790（SD=0.4049），而該集群在知識分享構面平均數最高，在知識儲存構面平均數最低。亦即集群一的員警在知識分享的同意水準上較其他變項高，而對於知識儲存實施程度認知之平均數較其他變項為低。

#### （二）集群二（高知識管理者）

集群二的員警在知識取得構面之平均數為4.0576（SD=0.3275），知識儲存構面之平均數為4.0784（SD=0.3619），知識分享構面之平均數為4.3674（SD=0.3880），知識應用構面之平均數為4.1888（SD=0.3754），而該集群在知識分享構面平均數最高，在知識取得構面平均數最低。亦即集群二的員警在知識分享的同意水準上較其他變項高，而對於知識取得實施程度認知之平均數較其他變項為低。

（三）集群一的員警在知識取得、知識儲存、知識分享、知識應用等構面認知水準之平均數均低於集群二的員警，即知識取得實施程度低

的、知識儲存實施程度低的、知識分享實施程度低的、知識應用實施程度低的之員警屬於集群一，而知識取得實施程度高的、知識儲存實施程度高的、知識分享實施程度高的、知識應用實施程度高的之員警屬於集群二，故根據各集群在各變項之特性情形，在此將集群一命名為「低知識管理者」，集群二命名為「高知識管理者」。

表4.87 不同集群在知識管理之知識取得、知識儲存、知識分享、知識應用各子構面平均數分析表

構面	集群一 (低知識管理者) (n=314)		集群二 (高知識管理者) (n=428)		T 值	P 值	備註
	平均數	標準差	平均數	標準差			
知識取得	3.4613	0.3870	4.0576	0.3275	-22.108	0.000***	1 < 2
知識儲存	3.3395	0.4257	4.0784	0.3619	-22.849	0.000***	1 < 2
知識分享	3.7197	0.4422	4.3674	0.3880	-21.165	0.000***	1 < 2
知識應用	3.6790	0.4049	4.1888	0.3754	-17.675	0.000***	1 < 2

資料來源：本研究整理

## 二、各集群對工作壓力變項之平均數分析：

將工作壓力變項進行分群後，各集群的樣本數分別為：集群一333人，集群二409人。而兩集群在低自我發展、工作負荷、低制度福利、角色衝突各子構面之平均數、標準差（SD）如表4.88所示。

### （一）集群一（低工作壓力者）

集群一的員警在低自我發展構面之平均數為2.3787（SD=0.4823），工作負荷構面之平均數為3.1620（SD=0.5749），低制度福利構面之平均數為2.5045（SD=0.5528），角色衝突構面之平均數為2.2943（SD=0.5215），而該集群在工作負荷構面平均數最高，在角色衝突構面平均數最低。亦即是集群一的員警在知識分享的同意水準上較其他變項高，而

對於知識儲存實施程度認知之平均數較其他變項為低。

### (二) 集群二 (高工作壓力者)

集群二的員警在低自我發展構面之平均數為3.2089 (SD=0.5166)，工作負荷構面之平均數為3.9996 (SD=0.4596)，低制度福利構面之平均數為3.4214 (SD=0.5639)，角色衝突構面之平均數為3.2152 (SD=0.5528)，而該集群在工作負荷構面平均數最高，在低自我發展構面平均數最低。亦即是集群二的員警在工作負荷的同意水準上較其他變項高，而對於低自我發展程度認知之平均數較其他變項為低。

(三) 集群一的員警在低自我發展、工作負荷、低制度福利、角色衝突等構面認知水準之平均數均低於集群二的員警，即低自我發展程度低的、工作負荷程度低的、低制度福利程度低的、角色衝突程度低的之員警屬於集群一，而低自我發展程度高的、工作負荷程度高的、低制度福利程度高的、角色衝突程度高的之員警屬於集群二，故根據各集群在各變項之特性情形，在此將集群一命名為「低工作壓力者」，集群二命名為「高工作壓力者」。

表4.88 不同集群在工作壓力之低自我發展、工作負荷、低制度福利、角色衝突各子構面平均數分析表

構面	集群一 (低工作壓力者) (n=333)		集群二 (高工作壓力者) (n=409)		T 值	P 值	備註
	平均數	標準差	平均數	標準差			
低自我發展	2.3787	0.4823	3.2089	0.5166	-22.428	0.000***	1 < 2
工作負荷	3.1602	0.5794	3.9996	0.4596	-21.498	0.000***	1 < 2
低制度福利	2.5045	0.5528	3.4214	0.5639	-22.224	0.000***	1 < 2
角色衝突	2.2943	0.5215	3.2152	0.5528	-23.149	0.000***	1 < 2

資料來源：本研究整理

### 三、各集群對成就動機變項之平均數分析：

將成就動機變項進行分群後，各集群的樣本數分別為：集群一299人，集群二443人。而兩集群在完美取向、競爭取向、挑戰取向各子構面之平均數、標準差（SD）如表4.89所示。

#### （一）集群一（高成就動機者）

集群一的員警在完美取向構面之平均數為3.9660（SD=0.4523），競爭取向構面之平均數為3.6181（SD=0.5300），挑戰取向構面之平均數為2.0619（SD=0.4059），而該集群在完美取向構面平均數最高，在挑戰取向構面平均數最低。亦即是集群一的員警在完美取向的同意水準上較其他變項高，而對於挑戰取向認知之平均數較其他變項為低。

#### （二）集群二（低成就動機者）

集群二的員警在完美取向構面之平均數為3.9597（SD=0.4615），競爭取向構面之平均數為3.5926（SD=0.4628），挑戰取向構面之平均數為3.3905（SD=0.4849），而該集群在完美取向構面平均數最高，在挑戰取向構面平均數最低。亦即是集群二的員警在完美取向的同意水準上較其他變項高，而對於挑戰取向認知之平均數較其他變項為低。

（三）集群一的員警在完美取向、競爭取向等構面認知水準之平均數均高於集群二的員警，而在挑戰取向構面認知水準之平均數低於集群二的員警，即完美取向程度高的、競爭取向程度高的、挑戰取向程度低的之員警屬於集群一，而完美取向程度低的、競爭取向程度低的、挑戰取向程度高的之員警屬於集群二，故根據各集群在各變項之特性情形，在此將集群一命名為「高成就動機者」，集群二命名為「低成就動機者」。

表4.89 不同集群在知識管理之完美取向、競爭取向、挑戰取向各子構面平均數分析表

構面	集群一 (高成就動機者) (n=299)		集群二 (高成就動機者) (n=443)		T 值	P 值	備註
	平均數	標準差	平均數	標準差			
完美取向	3.9660	0.4523	3.9579	0.4615	0.237	0.821	
競爭取向	3.6181	0.5300	3.5926	0.4628	0.676	0.499	
挑戰取向	2.0619	0.4059	3.3905	0.4849	-40.393	0.000***	1 < 2

資料來源：本研究整理

#### 四、各集群對專業承諾變項之平均數分析：

將專業承諾變項進行分群後，各集群的樣本數分別為：集群一401人，集群二341人。而兩集群在情感性承諾、持續性承諾、規範性承諾各子構面之平均數、標準差（SD）如表4.90所示。

##### （一）集群一（高專業承諾者）

集群一的員警在情感性承諾構面之平均數為4.1889（SD=0.4355），持續性承諾構面之平均數為3.9289（SD=0.6461），規範性承諾構面之平均數為3.9360（SD=0.4104），而該集群在情感性承諾構面平均數最高，在持續性承諾構面平均數最低。亦即是集群一的員警在情感性承諾的同意水準上較其他變項高，而對於持續性承諾實施程度認知之平均數較其他變項為低。

##### （二）集群二（低專業承諾者）

集群二的員警在情感性承諾構面之平均數為3.2837（SD=0.4577），持續性承諾構面之平均數為3.5858（SD=0.5744），規範性承諾構面之平均數為3.1955（SD=0.4182），而該集群在持續性承諾構面平均數最高，

在規範性承諾構面平均數最低。亦即集群二的員警在持續性承諾的同意水準上較其他變項高，而對於規範性承諾認知之平均數較其他變項為低。

(三) 集群一的員警在情感性承諾、持續性承諾、規範性承諾等構面認知水準之平均數均高於集群二的員警，即情感性承諾認知程度高的、持續性承諾認知程度高的、規範性承諾認知程度高的之員警屬於集群一，而情感性承諾認知程度低的、持續性承諾認知程度低的、規範性承諾認知程度低的之員警屬於集群二，故根據各集群在各變項之特性情形，在此將集群一命名為「高專業承諾者」，集群二命名為「低專業承諾者」。

表4.90 不同集群在專業承諾之情感性承諾、持續性承諾、規範性承諾各子構面平均數分析表

構面	集群一 (高專業承諾者) (n=401)		集群二 (低專業承諾者) (n=341)		T 值	P 值	備註
	平均數	標準差	平均數	標準差			
情感性承諾	4.1889	0.4355	3.2837	0.4577	27.559	0.000***	1>2
持續性承諾	3.9289	0.6461	3.5858	0.5744	7.584	0.000***	1>2
規範性承諾	3.9360	0.4104	3.1955	0.4182	24.282	0.000***	1>2

資料來源：本研究整理

#### 五、各集群對工作士氣變項之平均數分析：

將工作士氣變項進行分群後，各集群的樣本數分別為：集群一372人，集群二370人。而兩集群在群體精神、工作意願、組織忠誠各子構面之平均數、標準差 (SD) 如表4.91所示。

##### (一) 集群一 (低工作士氣者)

集群一的員警在群體精神構面之平均數為3.9683 (SD=0.4687)，工

作意願構面之平均數為3.5820 (SD=0.5307)，組織忠誠構面之平均數為2.4068 (SD=0.6184)，而該集群在群體精神構面平均數最高，在組織忠誠構面平均數最低。亦即是集群一的員警在群體精神的同意水準上較其他變項高，而對於組織忠誠認知之平均數較其他變項為低。

### (二) 集群二 (高工作士氣者)

集群二的員警在群體精神構面之平均數為4.2216 (SD=0.3986)，工作意願構面之平均數為3.9833 (SD=0.4004)，組織忠誠構面之平均數為3.9622 (SD=0.4462)，而該集群在群體精神構面平均數最高，在組織忠誠構面平均數最低。亦即是集群二的員警在群體精神的同意水準上較其他變項高，而對於組織忠誠認知之平均數較其他變項為低。

(三) 集群一的員警在群體精神、工作意願、組織忠誠等構面認知水準之平均數均低於集群二的員警，即群體精神認知程度低的、工作意願認知程度低的、組織忠誠認知程度低的之員警屬於集群一，而群體精神認知程度高的、工作意願認知程度高的、組織忠誠認知程度高的之員警屬於集群二，故根據各集群在各變項之特性情形，在此將集群一命名為「低工作士氣者」，集群二命名為「高工作士氣者」。

表4.91 不同集群在工作士氣之群體精神、工作意願、組織忠誠各子構面平均數分析表

構面	集群一 (低工作士氣者) (n=372)		集群二 (高工作士氣者) (n=370)		T 值	P 值	備註
	平均數	標準差	平均數	標準差			
群體精神	3.9683	0.4687	4.2216	0.3986	-7.929	0.000***	1<2
工作意願	3.5820	0.5307	3.9833	0.4004	-11.633	0.000***	1<2
組織忠誠	2.4086	0.6184	3.9622	0.4462	-39.255	0.000***	1<2

資料來源：本研究整理

## 六、各集群對工作績效變項之平均數分析：

將工作績效變項進行分群後，各集群的樣本數分別為：集群一327人，集群二415人。而兩集群在工作品質、工作熱誠與創新各子構面之平均數、標準差（SD）如表4.92所示。

### （一）集群一（低工作績效者）

集群一的員警在工作品質構面之平均數為3.4613（SD=0.3870），工作熱誠與創新構面之平均數為3.3995（SD=0.4257），而該集群在工作品質構面平均數最高，在工作熱誠與創新構面平均數最低。亦即是集群一的員警在工作品質的同意水準上較其他變項高，而對於工作熱誠與創新認知之平均數較其他變項為低。

### （二）集群二（高工作績效者）

集群二的員警在工作品質構面之平均數為4.0576（SD=0.3275），工作熱誠與創新構面之平均數為4.0784（SD=0.3619），而該集群二在工作品質構面平均數最高，在工作熱誠與創新構面平均數最低。亦即是集群二的員警在工作品質的同意水準上較其他變項高，而對於工作熱誠與創新認知之平均數較其他變項為低。

（三）集群一的員警在工作品質、工作熱誠與創新等構面認知水準之平均數均低於集群二的員警，即工作品質認知程度低的、工作熱誠與創新認知程度低的之員警屬於集群一，而工作品質認知程度高的、工作熱誠與創新認知程度高的之員警屬於集群二，故根據各集群在各變項之特性情形，在此將集群一命名為「低工作績效者」，集群二命名為「高工作績效者」。

表4.92 不同集群在知識管理之知識取得、知識儲存、知識分享、知識應用各子構面平均數分析表

構面	集群一 (低工作績效者) (n=327)		集群二 (高工作績效者) (n=415)		T 值	P 值	備註
	平均數	標準差	平均數	標準差			
工作品質	3.6833	0.3585	4.1582	0.3400	-18.441	0.000***	1<2
工作熱誠 與創新	2.9878	0.3634	3.9560	0.3689	-35.526	0.000***	1<2

資料來源：本研究整理

七、各集群對知識管理、工作壓力、成就動機、專業承諾、工作士氣、工作績效等變項之平均數分析：

將知識管理、工作壓力、成就動機、專業承諾、工作士氣、工作績效等變項進行分群後，各集群的樣本數分別為：集群一368人，集群二374人。而兩集群在知識管理、工作壓力、成就動機、專業承諾、工作士氣、工作績效各變項之平均數、標準差（SD）如表4.93所示。

#### （一）集群一（低團體認同者）

集群一的員警在知識管理變項之平均數為3.7508（SD=0.3852），工作壓力變項之平均數為3.3486（SD=0.4368），成就動機變項之平均數為3.2344（SD=0.2972），專業承諾變項之平均數為3.4670（SD=0.3711），工作士氣變項之平均數為3.3447（SD=0.3705），工作績效變項之平均數為3.4806（SD=0.4054），而該集群在知識管理變項平均數最高，在成就動機變項平均數最低，亦即是集群一的員警在知識管理的同意水準上較其他變項高，而對於成就動機認知之平均數較其他變項為低。

#### （二）集群二（高團體認同者）

集群二的員警在知識管理變項之平均數為4.0779（SD=0.3399），工

作壓力變項之平均數為2.7914 (SD=0.5158)，成就動機變項之平均數為3.7078 (SD=0.3745)，專業承諾變項之平均數為3.9556 (SD=0.3765)，工作士氣變項之平均數為4.0231 (SD=0.3422)，工作績效變項之平均數為3.9905 (SD=0.3844)，而該集群在知識管理變項平均數最高，在成就動機變項平均數最低，亦即是集群二的員警在知識管理的同意水準上較其他變項高，而對於工作壓力認知之平均數較其他變項為低。

(三) 集群一的員警在知識管理、成就動機、專業承諾、工作士氣、工作績效等變項認知水準之平均數均低於集群二的員警，但在工作壓力變向認知水準之平均數，卻高於集群二的員警，即知識管理認知程度低的、成就動機認知程度低的、專業承諾認知程度低的、工作士氣認知程度低的、工作士氣認知程度低的、工作壓力認知程度高的之員警屬於集群一；而知識管理認知程度高的、成就動機認知程度高的、專業承諾認知程度高的、工作士氣認知程度高的、工作士氣認知程度高的、工作壓力認知程度低的之員警屬於集群二，故根據各集群在各變項之特性情形，將集群一命名為「低團體認同者」，集群二命名為「高團體認同者」。

表4.93 不同集群在知識管理之知識取得、知識儲存、知識分享、知識應用各子構面平均數分析表

構面	集群一 (低團體認同者) (n=368)		集群二 (高團體認同者) (n=374)		T 值	P 值	備註
	平均數	標準差	平均數	標準差			
知識管理	3.7508	0.3852	4.0779	0.3399	-12.272	0.000***	1 < 2
工作壓力	3.3486	0.4368	2.7914	0.5158	15.891	0.000***	1 > 2
成就動機	3.2344	0.2972	3.7078	0.3745	-19.089	0.000***	1 < 2
專業承諾	3.4670	0.3711	3.9556	0.3765	-17.800	0.000***	1 < 2
工作士氣	3.3447	0.3705	4.0231	0.3422	-25.915	0.000***	1 < 2
工作績效	3.4806	0.4054	3.9905	0.3844	-17.574	0.000***	1 < 2

資料來源：本研究整理

### 4.6.3 不同集群對各變項之差異性分析

#### 一、不同知識管理集群的警察人員對知識管理、工作壓力、成就動機、專業承諾、工作士氣、工作績效等變項及其子構面之差異性分析

由表4.94可得知，不同知識管理集群的員警對知識管理、工作壓力、成就動機、專業承諾、工作士氣、工作績效等變項及其子構面認知程度高，除工作壓力變項及工作負荷、低制度福利、角色衝突等子構面未達顯著差異外，其餘均達顯著差異（ $P$ 值 $<0.001$ ），且集群二（高知識管理者）比集群一（低知識管理者）對於各變項有較高的認知程度，表示高知識管理員警在知識管理、工作壓力、成就動機、專業承諾、工作士氣、工作績效之認知程度比低知識管理員警高，且達顯著差異水準。由以上可知假設4.2獲得部分接受。

表4.94 不同知識管理集群對知識管理、工作壓力、成就動機、專業承諾、工作士氣、工作績效各變項之差異性分析表

變項	平均數		T 值	P 值	備註
	集群一 (低知識管理者) (n=314)	集群二 (高知識管理者) (n=428)			
知識取得	3.4613	4.0576	-22.108	0.000***	1 < 2
知識儲存	3.3395	4.0784	-22.849	0.000***	1 < 2
知識分享	3.7197	4.3674	-21.165	0.000***	1 < 2
知識應用	3.6790	4.1888	-17.675	0.000***	1 < 2
知識管理	3.5649	4.1731	-31.365	0.000***	1 < 2
低自我發展	2.9306	2.7671	3.412	0.000***	1 > 2
工作負荷	3.5695	3.6620	-1.876	0.061	
低制度福利	3.0637	2.9704	1.790	0.074	
角色衝突	2.8592	2.7598	1.949	0.052	
工作壓力	3.1058	3.0398	1.606	0.109	
完美取向	3.7415	4.1223	-12.280	0.000***	1 < 2
競爭取向	3.3799	3.7664	-11.495	0.000***	1 < 2
挑戰取向	2.8981	2.8236	1.292	0.197	
成就動機	3.3398	3.5707	-7.827	0.000***	1 < 2
情感性承諾	3.5844	3.9112	-7.166	0.000***	1 < 2
持續性承諾	3.6903	3.8306	-2.979	0.003**	1 < 2
規範性承諾	3.4666	3.6904	-5.541	0.000***	1 < 2
專業承諾	3.5804	3.8107	-7.176	0.000***	1 < 2
群體精神	3.9172	4.2248	-9.695	0.000***	1 < 2
工作意願	3.5711	3.9369	-10.293	0.000***	1 < 2
組織忠誠	3.0685	3.2675	-2.922	0.004**	1 < 2
工作士氣	3.5189	3.8097	-8.311	0.000***	1 < 2
工作品質	3.7544	4.0916	-11.749	0.000***	1 < 2
工作熱誠 與創新	3.3020	3.6908	-9.158	0.000***	1 < 2
工作績效	3.5282	3.8912	-11.240	0.000***	1 < 2

\*表P<0.05顯著差異，\*\*表P<0.01非常顯著差異，\*\*\*表P<0.001極顯著差異

## 二、不同工作壓力集群的警察人員對工作壓力、成就動機、專業承諾、工作士氣、工作績效等變項之差異性分析

由表4.95可得知，不同工作壓力集群的員警對工作壓力、成就動機、專業承諾、工作士氣、工作績效等變項及其子構面認知程度高，除成就動機變項之競爭取向子構面未達顯著差異外，其餘均達顯著差異（ $P$ 值 $< 0.001$ ），且集群二（高工作壓力者）比集群一（低工作壓力者）對於各變項有較高的認知程度，表示高工作壓力員警在工作壓力、成就動機、專業承諾、工作士氣、工作績效之認知程度比低工作壓力員警高，且達顯著差異水準。由以上可知假設4.3獲得部分接受。

表4.95 不同工作壓力集群對工作壓力、成就動機、專業承諾、工作士氣、工作績效各變項之差異性分析表

變項	平均數		T 值	P 值	備註
	集群一 (低工作壓力者) (n=333)	集群二 (高工作壓力者) (n=409)			
低自我發展	2.3787	3.2089	-22.428	0.000***	1<2
工作負荷	3.1602	3.9996	-21.498	0.000***	1<2
低制度福利	2.5045	3.4214	-22.224	0.000***	1<2
角色衝突	2.2943	3.2152	-23.149	0.000***	1<2
<b>工作壓力</b>	2.5844	3.4613	-34.905	0.000***	1<2
完美取向	4.0105	3.9209	2.663	0.008**	1>2
競爭取向	3.6210	3.5880	0.911	0.636	
挑戰取向	3.1321	2.6296	9.018	0.000***	1>2
<b>成就動機</b>	3.5879	3.3795	7.060	0.000***	1>2
情感性承諾	3.9324	3.6430	6.343	0.000***	1>2
持續性承諾	3.6697	3.8539	-3.956	0.000***	1<2
規範性承諾	3.7152	3.4984	5.397	0.000***	1>2
<b>專業承諾</b>	3.7724	3.6651	3.279	0.001**	1>2
群體精神	4.1495	4.0499	2.997	0.003**	1>2
工作意願	3.9144	3.6744	6.685	0.000***	1>2
組織忠誠	3.5736	2.8655	11.106	0.000***	1>2
<b>工作士氣</b>	3.8792	3.5299	10.370	0.000***	1>2
工作品質	4.0204	3.8908	4.264	0.000***	1>2
工作熱誠與 創新	3.6366	3.4364	4.562	0.000***	1>2
<b>工作績效</b>	3.8285	3.6636	4.824	0.000***	1>2

\*表P<0.05顯著差異，\*\*表P<0.01非常顯著差異，\*\*\*表P<0.001極顯著差異

### 三、不同成就動機集群的警察人員對成就動機、專業承諾、工作士氣、工作績效等變項之差異性分析

由表4.96可得知，不同成就動機集群的員警對成就動機、專業承諾、工作士氣、工作績效等變項及其子構面認知程度高，除成就動機變項及其完美取向、競爭取向等子構面、工作士氣變項及其群體精神、工作意願等子構面、工作績效變項及其工作品質子構面未達顯著差異外，其餘

均達顯著差異（ $P$ 值 $<0.001$ ），且集群二（高成就動機者）比集群一（低成就動機者）對於各變項有較高的認知程度，表示高成就動機員警在成就動機、專業承諾、工作士氣、工作績效之認知程度比低成就動機員警高，且達顯著差異水準。由以上可知假設4.4獲得部分接受。

表4.96 不同成就動機集群對成就動機、專業承諾、工作士氣、工作績效各變項之差異性分析表

變項	平均數		T 值	P 值	備註
	集群一 (低成就動機者) (n=299)	集群二 (高成就動機者) (n=443)			
完美取向	3.9660	3.9579	0.237	0.812	
競爭取向	3.6181	3.5926	0.676	0.499	
挑戰取向	2.0619	3.3905	-40.393	0.000***	1<2
成就動機	3.2153	3.6470	-17.054	0.000***	1<2
情感性承諾	3.6455	3.8589	-4.555	0.000***	1<2
持續性承諾	3.8278	3.7331	2.040	0.042*	1>2
規範性承諾	3.4933	3.6648	-4.177	0.000***	1<2
專業承諾	3.6555	3.7523	-2.910	0.004**	1<2
群體精神	4.1144	4.0813	0.977	0.329	
工作意願	3.7464	3.8062	-1.567	0.118	
組織忠誠	2.8428	3.4131	-8.121	0.000***	1<2
工作士氣	3.5679	3.7669	-5.510	0.000***	1<2
工作品質	3.9342	3.9589	-0.783	0.434	
工作熱誠與 創新	3.4698	3.5647	-2.120	0.034*	1<2
工作績效	3.7018	3.7618	-1.708	0.088	

\*表 $P<0.05$ 顯著差異，\*\*表 $P<0.01$ 非常顯著差異，\*\*\*表 $P<0.001$ 極顯著差異

#### 四、不同專業承諾集群的警察人員對專業承諾、工作士氣、工作績效等變項之差異性分析

由表4.97可得知，不同專業承諾集群的員警對專業承諾、工作士氣、工作績效等變項及其子構面認知程度高，均達顯著差異（ $P$ 值 $<0.001$ ），且集群一（低專業承諾者）比集群二（高專業承諾者）對於各變項有較

高的認知程度，表示低專業承諾員警在成就動機、專業承諾、工作士氣、工作績效之認知程度比高專業承諾員警高，且達顯著差異水準。由以上可知假設4.5拒絕接受。

表4.97 不同專業承諾集群對專業承諾、工作士氣、工作績效各變項之差異性分析表

變項	平均數		T 值	P 值	備註
	集群一 (低專業承諾者) (n=401)	集群二 (高專業承諾者) (n=341)			
情感性承諾	4.1889	3.2837	27.559	0.000***	1>2
持續性承諾	3.9289	3.5858	7.584	0.000***	1>2
規範性承諾	3.9360	3.1955	24.282	0.000***	1>2
<b>專業承諾</b>	4.0179	3.3550	29.978	0.000***	1>2
群體精神	4.2698	3.8886	12.580	0.000***	1>2
工作意願	4.0154	3.5078	15.388	0.000***	1>2
組織忠誠	3.5736	2.7243	13.620	0.000***	1>2
<b>工作士氣</b>	3.9529	3.3736	19.730	0.000***	1>2
工作品質	4.1000	3.7713	11.519	0.000***	1>2
工作熱誠 與創新	3.7049	3.3162	9.244	0.000***	1>2
<b>工作績效</b>	3.9025	3.5437	11.198	0.000***	1>2

\*表P<0.05顯著差異，\*\*表P<0.01非常顯著差異，\*\*\*表P<0.001極顯著差異

#### 五、不同工作士氣集群對工作士氣、工作績效變項之差異性分析

由表4.98可得知，不同工作士氣集群的員警對工作士氣、工作績效等變項及其子構面認知程度高，均達顯著差異(P值<0.001)，且集群二(高工作士氣者)比集群一(低工作士氣者)對於各變項有較高的認知程度，表示高工作士氣員警在成就動機、專業承諾、工作士氣、工作績效之認知程度比低工作士氣員警高，且達顯著差異水準。由以上可知假設4.6拒絕接受。

表4.98 不同工作士氣集群對工作士氣、工作績效各變項之差異性分析表

變項	平均數		T 值	P 值	備註
	集群一 (低工作士氣者) (n=372)	集群二 (高工作士氣者) (n=370)			
群體精神	3.9683	4.2216	-7.929	0.000***	1 < 2
工作意願	3.5820	3.9833	-11.633	0.000***	1 < 2
組織忠誠	2.4086	3.9622	-39.255	0.000***	1 < 2
工作士氣	3.3196	4.0557	-30.702	0.000***	1 < 2
工作品質	3.8417	4.0568	-7.204	0.000***	1 < 2
工作熱誠 與創新	3.3983	3.6550	-5.937	0.000***	1 < 2
工作績效	3.6200	3.8559	-7.059	0.000***	1 < 2

\*表P<0.05顯著差異，\*\*表P<0.01非常顯著差異，\*\*\*表P<0.001極顯著差異

#### 六、不同工作績效集群對工作績效變項之差異性分析

由表4.99可得知，不同工作績效集群的員警對工作績效變項及其子構面認知程度高，均達顯著差異（P值<0.001），且集群二（高工作績效者）比集群一（低工作績效者）對於各變項有較高的認知程度，表示高工作績效員警在成就動機、專業承諾、工作士氣、工作績效之認知程度比低工作績效員警高，且達顯著差異水準。由以上可知假設4.7拒絕接受。

表4.99 不同工作績效集群對工作績效變項之差異性分析表

變項	平均數		T 值	P 值	備註
	集群一 (低工作績效者) (n=327)	集群二 (高工作績效者) (n=415)			
工作品質	3.6833	4.1582	-18.441	0.000***	1 < 2
工作熱誠 與創新	2.9878	3.9506	-35.536	0.000***	1 < 2
工作績效	3.3355	4.0544	-31.802	0.000***	1 < 2

\*表P<0.05顯著差異，\*\*表P<0.01非常顯著差異，\*\*\*表P<0.001極顯著差異

七、不同團體認同集群的警察人員對知識管理、工作壓力、成就動機、專業承諾、工作士氣、工作績效等各變項之差異性分析

由表4.100可得知，不同團體認同集群的員警對知識管理、工作壓力、成就動機、專業承諾、工作士氣、工作績效各變項認知程度高，均達顯著差異（ $P$ 值 $<0.001$ ），且除對工作壓力變項集群一（低團體認同者）比集群二（高團體認同者）高外，其餘變項集群二（高團體認同者）比集群一（低團體認同者）對於各變項有較高的認知程度，表示高團體認同員警在成就動機、專業承諾、工作士氣、工作績效之認知程度比低團體認同員警高，且達顯著差異水準。由以上可知假設4.8拒絕接受。

表4.100 不同集群對知識管理、工作壓力、成就動機、專業承諾、工作士氣、工作績效各變項之差異性分析表

變項	平均數		T 值	P 值	備註
	集群一 (低團體認同者) (n=401)	集群二 (高團體認同者) (n=341)			
知識管理	3.7508	4.0779	-12.272	0.000***	1 < 2
工作壓力	3.3486	2.7914	15.891	0.000***	1 > 2
成就動機	3.2344	3.7078	-19.089	0.000***	1 < 2
專業承諾	3.4670	3.9556	-17.800	0.000***	1 < 2
工作士氣	3.3447	4.0231	-25.915	0.000***	1 < 2
工作績效	3.4806	3.9905	-17.574	0.000***	1 < 2

\*表 $P < 0.05$ 顯著差異，\*\*表 $P < 0.01$ 非常顯著差異，\*\*\*表 $P < 0.001$ 極顯著差異

## 4.7 徑路分析

本節採用徑路分析方法來探討研究架構中知識管理、工作壓力、成就動機、專業承諾、工作士氣與工作績效彼此間之最大可能徑路係數（Maximum Likelihood Path Coefficients），以驗證出變數之間的相互因果關係及方向性，本研究根據相關理論與文獻資料所建構之充足模式如圖4.1，而驗證所得之限制模式之徑路圖如圖4.1所示。

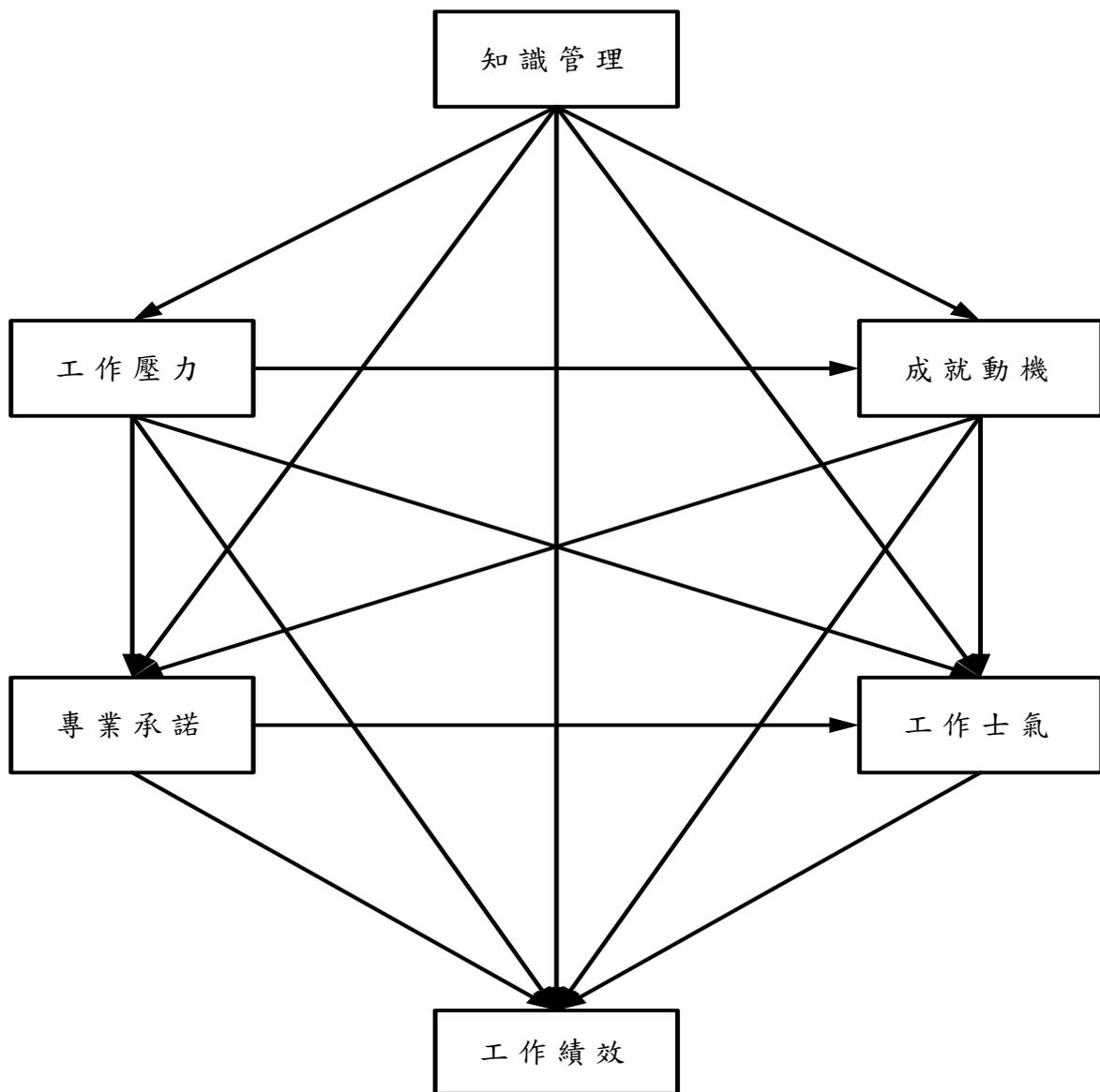


圖4.1 徑路分析之充足模式

假如所有早期的變數均會顯著影響後期的變數，其所畫出的徑路圖則將之稱為充足模式（Full Model），亦即是所有之徑路係數均達0.05的顯著水準。本研究乃以此充足模式進行徑路分析，並根據所收集的資料加以分析檢定，利用多元迴歸方法的強迫進入法加以分析檢定，以求迴歸係數的方法來求取每一路徑之徑路係數，並以徑路圖來說明各變數間可能的因果關係。

所得各顯著的徑路係數畫成一徑路圖如圖4.2所示，關於模式中判斷顯著與否的準則，乃以統計量T值之絕對值是否大於等於1.96，亦即  $|T \text{ 值}| \geq 1.96$  時，則具顯著性。

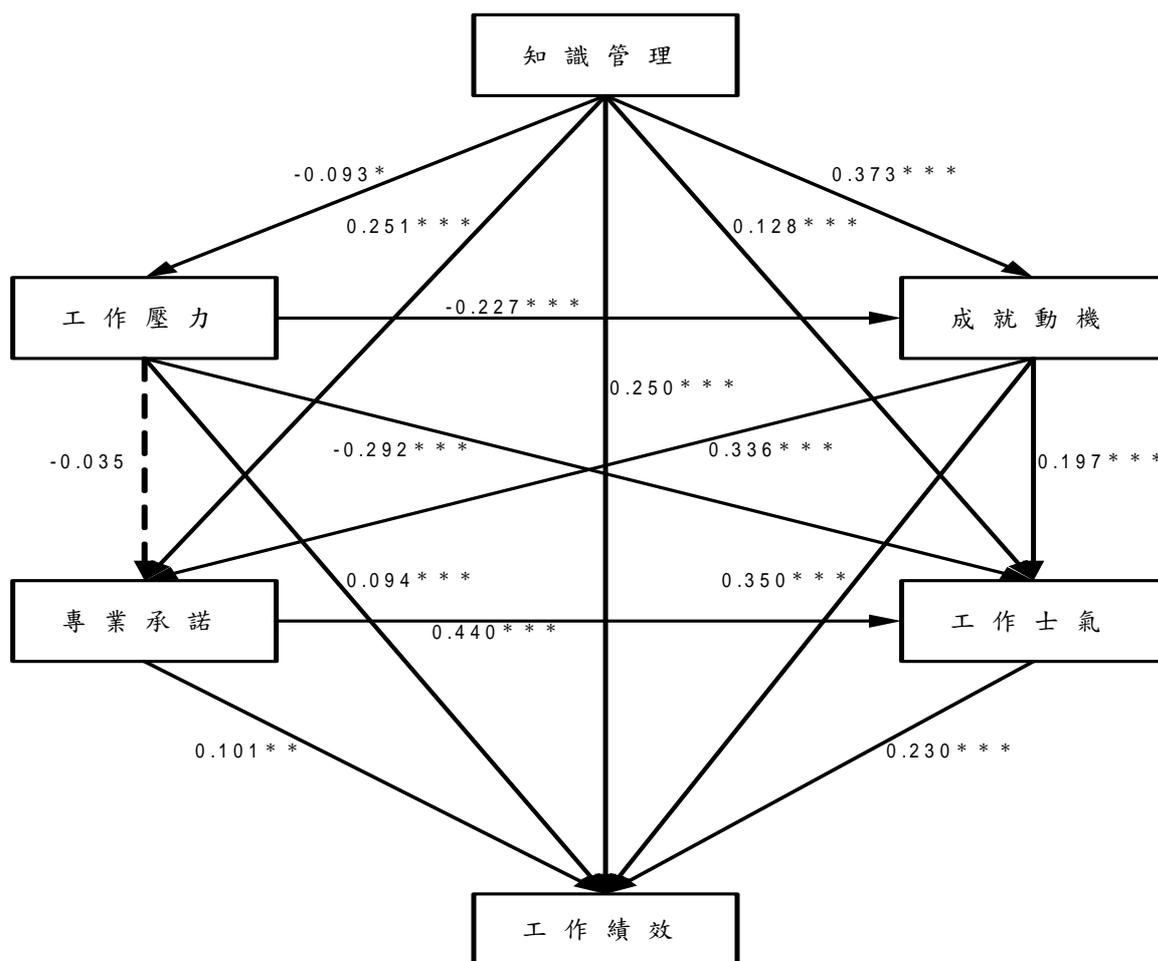


圖4.2 刪除未達顯著水準的徑路後之徑路圖

由上圖可知工作壓力對專業壓力徑路係數未達0.05的顯著水準，則刪除此條徑路係數，所以將此徑路模式稱為限制模式（Restricted Model）。為評估此理論模式，將刪除未達顯著水準的徑路後之徑路圖，重新再利用多元迴歸方法加以分析檢定此新模式的徑路係數，如圖4.3之限制模式徑路圖。由於自變項之改變，徑路係數也會隨之改變，因此必須重新以多元迴歸分析檢定，模式中以專業承諾對工作士氣的徑路係數0.440為最大，且呈極顯著正向因果關係，另外工作壓力對工作士氣徑路係數為-0.292、工作壓力對成就動機徑路係數為-0.277、知識管理對工作壓力的徑路係數為-0.093，且分別呈極顯著與顯著負向因果關係。

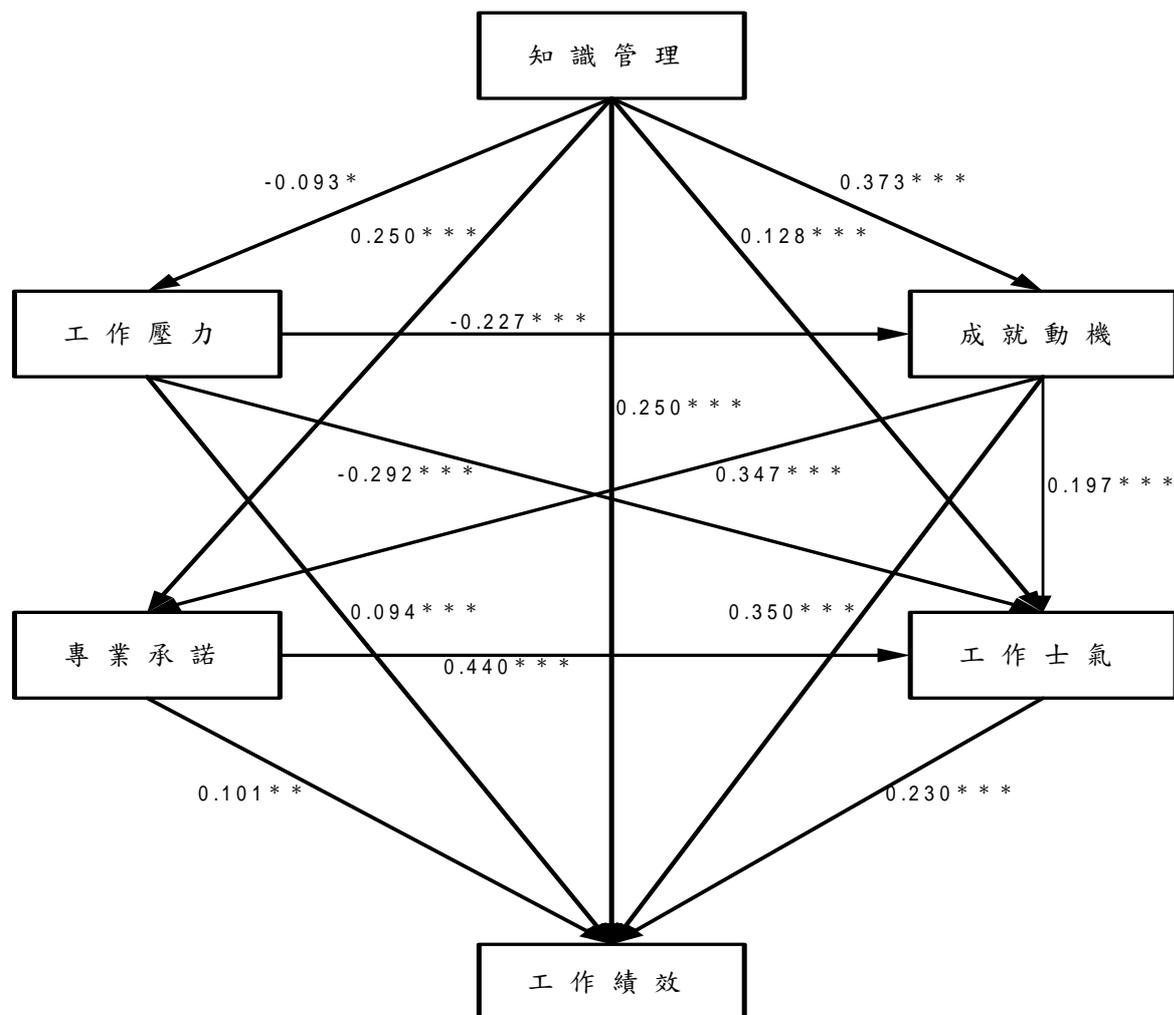


圖4.3 限制模式徑路圖

由以上限制模式徑路圖之徑路係數可明顯看出，在對工作績效的影響路徑中，有九條顯著路徑：1.知識管理→工作壓力→成就動機→專業承諾→工作士氣→工作績效；2.知識管理→工作壓力→成就動機→工作士氣→工作績效；3.知識管理→工作壓力→工作績效；4.知識管理→成就動機→專業承諾→工作士氣→工作績效；5.知識管理→成就動機→工作士氣→工作績效；6.知識管理→專業承諾→工作士氣→工作績效；7.知識管理→專業承諾→工作績效；8.知識管理→工作士氣→工作績效；9.知識管理→工作績效。可知知識管理、工作壓力、成就動機、專業承諾、工作士氣等各變項可直接或間接的對工作績效產生影響，亦即知識管理分別透過工作壓力、成就動機、專業承諾、工作士氣而影響工作績效，表示嘉義縣警察局應落實知識管理措施，以減低員警工作壓力、提高成就動機、專業承諾、工作士氣與工作績效。

## 第五章 結論與建議

本研究旨在探討警察人員在知識管理、工作壓力、成就動機、專業承諾、工作士氣與工作績效的關聯性如何，以嘉義縣警察局編制員警為研究對象進行問卷調查，就所回收之有效問卷，利用統計軟體進行分析並驗證本研究之虛無假設，於本章將所驗證之結果，彙整說明並提出研究建議，以供警察局及員警之參考，另對於後續研究者也提出一些建言，以提供後續研究者繼續研究之方向及思考之議題。

### 5.1 結論

彙整前章之實證分析結果，本研究之研究假設有接受、部份接受，但也有部份未獲得實證之支持，茲將本研究之結果歸納分述如下：

#### 5.1.1 員警個人特徵與各變項之差異分析

1. 員警個人特徵對知識管理認知程度知覺上部份有顯著差異

- (1) 不同性別的員警對於整體知識管理之認知程度均高，未達顯著差異，亦即男性員警與女性員警在知識管理方面有着相同的高認知程度。
- (2) 不同官等的員警對於知識管理及其子構面之認知程度均高，但未達顯著差異，亦即警正官等員警與警佐官等員警在知識管理方面均有着高認知程度，但無顯著差異。
- (3) 不同職位的員警對於知識管理認之知程度均高，達顯著差異，且主管人員高於非主管人員，其中在知識取得、知識應用等構面，均達顯著水準，且主管人員高於非主管人員，亦即主管人員在知識管理

方面比非主管人員有較高的認知程度。

- (4) 不同職務的員警對於知識管理之認知程度均高，達顯著差異，內勤人員高於外勤人員，其中除了知識應用構面，未達顯著差異外，其餘在知識取得、知識儲存、知識分享等構面，均達顯著水準，且內勤人員高於外勤人員，亦即內勤人員在知識管理方面比外勤人員有較高的認知程度。
- (5) 不同年齡的員警對於知識管理之差異分析，均未達顯著差異水準，其經 Scheffe 多重比較，發現各群組間均無差異大小的情形產生。
- (6) 不同婚姻狀況的員警對於知識管理之差異分析，均未達顯著差異，事後進行 Scheffe 多重比較，發現各群組間均無差異大小的情形產生。
- (7) 不同學歷的員警對於知識管理之差異分析，均未達顯著差異，其中除了知識取得構面，達到顯著差異外，其餘知識儲存、知識分享、知識應用等構面，均未達顯著差異，事後進行 Scheffe 多重比較，發現各群組間均無差異大小的情形產生。
- (8) 不同年資的員警對於知識管理之差異分析，均未達顯著差異，事後進行 Scheffe 多重比較，發現各群組間均無差異大小的情形產生。

## 2. 員警個人特徵對工作壓力認知程度知覺上部份有顯著差異

- (1) 不同性別的員警對於工作壓力之認知程度均高，達顯著差異，且男性員警高於女性員警，亦即男性員警比女性員警有較高之工作壓力。
- (2) 不同官等的員警對於工作壓力及其子構面之認知程度均高，達顯著差異，且警佐官等員警高於警正官等員警，亦即警佐官等員警比警

正官等員警有較高之工作壓力。

- (3) 不同職位的員警對於工作壓力之認知程度均高，達顯著差異，其中除了角色衝突構面未達顯著差異水準外，其餘低自我發展、工作負荷、低制度福利等構面，均達顯著差異水準，且非主管人員高於主管人員，亦即非主管人員比主管人員有較高之工作壓力。
- (4) 不同職務的員警對於工作壓力之認知程度均高，達顯著差異，且外勤員警高於內勤員警，亦即外勤員警比內勤員警有較高之工作壓力。
- (5) 不同年齡的員警對於工作壓力之差異分析，達極顯著差異水準，且 31-40 歲的員警高於 41-50 歲的員警。其中在低自我發展的知覺上，達極顯著差異，事後進行 Scheffe 多重比較，21-30 歲、31-40 歲的員警高於的 41-50 歲員警。至於在工作負荷、低制度福利、角色衝突的知覺上，分別達非常顯著差異與顯著差異，且 31-40 歲的員警高於 41-50 歲的員警。
- (6) 不同婚姻狀況的員警對於工作壓力之差異分析，未達顯著差異水準，其中在低自我發展的知覺上，達非常顯著差異，事後進行 Scheffe 多重比較，未婚的員警高於已婚的員警。至於在工作負荷、低制度福利、角色衝突的知覺上，均未達顯著差異。
- (7) 不同學歷的員警對於工作壓力之差異分析，達極顯著差異水準，且高中職及專科學歷的員警高於大學學歷的員警。其中在低自我發展的知覺上，未達顯著差異。在低制度福利知覺上，則達極顯著差異，事後進行 Scheffe 多重比較，高中職學歷的員警高於大學及研究所學歷的員警，專科學歷的員警高於大學及研究所學歷的員警。至於在

工作負荷、角色衝突的知覺上，均達非常顯著差異，且高職中及專科學歷的員警高於大學學歷的員警。

- (8) 不同年資的員警對於工作壓力之差異分析，達非常顯著差異水準，且 11-20 年資的員警高於 21-30 年資的員警。其中在低自我發展的知覺上，達非常顯著差異，且 6-10 年資的員警高於 21-30 年資的員警。在工作負荷的知覺上，則達極顯著差異，事後進行 Scheffe 多重比較，6-10 年資的員警高於 31-45 年資的員警，11-20 年資的員警高於 21-30 年資的員警。至於在低制度福利、角色衝突的知覺上，均未達顯著差異。

### 3. 員警個人特徵對成就動機認知程度知覺上部份有顯著差異

- (1) 不同性別的員警對於成就動機之認知程度均高，但未達顯著差異，其中完美取向、競爭取向等構面，均未達顯著差異，至於挑戰取向構面，則達到顯著差異，且女性員警高於男性員警，亦即女性員警比男性員警有較高的挑戰取向。
- (2) 不同官等的員警對於成就動機及其子構面之認知程度均高，均達顯著差異，且警正官等員警高於警佐官等員警，亦即警正官等員警比警佐官等員警有較高之成就動機。
- (3) 不同職位的員警對於成就動機及其子構面之認知程度均高，均達極顯著差異，且主管人員高於非主管人員，亦即主管人員比非主管人員有較高之成就動機。
- (4) 不同職務的員警對於成就動機之認知程度均高，達顯著差異，且內勤員警高於外勤員警，亦即內勤員警比外勤員警有較高之成就動機。

(5) 不同年齡的員警對於成就動機之差異分析，達極顯著差異水準，且 51-65 歲的員警高於 21-30 歲的員警、31-40 歲的員警。其中在完美取向構面的知覺上，未達顯著差異，其經 Scheffe 多重比較，發現各群組間均無差異大小的情形產生。在競爭取向構面的知覺上，達顯著差異，其經 Scheffe 多重比較，發現各群組間均無差異大小的情形產生。在挑戰取向構面的知覺上，達非常顯著差異，事後進行 Scheffe 多重比較，51-65 歲的員警高於 31-40 歲的員警。

(6) 不同婚姻狀況的員警對於成就動機及其子構面之差異分析，均未達顯著差異水準，事後進行 Scheffe 多重比較，發現各群組間均無差異大小的情形產生。

(7) 不同學歷的員警對於成就動機之差異分析，達非常顯著差異水準，且研究所學歷的員警高於高中職、專科、大學學歷的員警。其中在競爭取向構面知覺上，則達顯著差異，事後進行 Scheffe 多重比較，發現各群組間均無差異大小的情形產生。至於在完美取向及挑戰取向等構面的知覺上，均未達顯著差異。

(8) 不同年資的員警對於成就動機之差異分析，達非常顯著差異水準，且 31-45 年資的員警高於 6-10 年資的員警。其中在挑戰取向構面的知覺上，達非常顯著差異，且 31-45 年資的員警高於 6-10 年資的員警。至於在完美取向、競爭取向等構面的知覺上，均未達顯著差異。

#### 4. 員警個人特徵對專業承諾認知程度知覺上部份有顯著差異

(1) 不同性別的員警對於專業承諾之認知程度均高，但未達顯著差異，其中情感性承諾、規範性承諾等構面，均未達顯著差異，至於持續

性承諾構面，則達到顯著差異，且男性員警高於女性員警，亦即男性員警比女性員警在持續性承諾方面有較高認知程度。

- (2) 不同官等的員警對於專業承諾及其子構面之認知程度均高，但未達顯著差異，其中持續性承諾及規範性承諾等構面，均未達顯著差異，至於情感性承諾構面，則達到顯著差異，且警正官等的員警高於警佐官等的員警，亦即警正官等的員警比警佐官等的員警在情感性承諾方面有較高認知程度。
- (3) 不同職位的員警對於專業承諾及情感性承諾、規範性承諾等子構面之認知程度均高，分別達顯著差異及非常顯著差異，且主管人員高於非主管人員，亦即主管人員比非主管人員在成就動機及情感性承諾、規範性承諾等子構面認知方面均有較高認知程度。至於持續性承諾構面認知上，則未達顯著差異水準。
- (4) 不同職務的員警對於專業承諾及其子構面之認知程度均高，但均未達顯著差異，亦即內勤員警與外勤員警在專業承諾認知方面均有極高認知程度，但無顯著差異。
- (5) 不同年齡的員警對於專業承諾之差異分析，達極顯著差異水準，且 21-30 歲的員警低於 31-40 歲、41-50 歲、51-65 歲的員警。其中在情感性承諾、規範性承諾等子構面的知覺上，達極顯著差異，且 21-30 歲的員警低於 31-40 歲、41-50 歲、51-65 歲的員警。至於在持續性承諾構面的知覺上，則未達顯著差異，其經 Scheffe 多重比較，發現各群組間均無差異大小的情形產生。
- (6) 不同婚姻狀況的員警對於專業承諾及其子構面之差異分析，均達非

常顯著差異水準，事後進行 Scheffe 多重比較，發現已婚員警對於專業承諾認知程度比未婚員警高。

(7) 不同學歷的員警對於專業承諾之差異分析，未達顯著差異水準，其中在情感性承諾、規範性承諾等構面知覺上，均未達顯著差異，事後進行 Scheffe 多重比較，發現各群組間均無差異大小的情形產生。至於在持續性承諾構面的知覺上，則達顯著差異，且專科學歷的員警高於大學學歷的員警。

(8) 不同年資的員警對於專業承諾之差異分析，達非常顯著差異水準，且 31-45 年資的員警高於 1-5 及 6-10 年資的員警，6-10 年資的員警低於 11-20 及 21-30 年資的員警。其中在情感性承諾構面的知覺上，達極顯著差異，且 31-45 年資的員警高於 1-5 及 6-10 年資的員警，6-10 年資的員警低於 11-20 及 21-30 年資的員警。在規範性承諾構面的知覺上，達極顯著差異，且 6-10 年資的員警低於 11-20、21-30 及 31-45 年資的員警。至於在持續性承諾構面的知覺上，則未達顯著差異，其經 Scheffe 多重比較，發現各群組間均無差異大小的情形產生。

#### 5. 員警個人特徵對工作士氣認知程度知覺上部份有顯著差異

(1) 不同性別的員警對於工作士氣及其子構面之認知程度均高，但未達顯著差異，亦即男性員警與女性員警在工作士氣及其子構面認知程度均高，但無顯著差異。

(2) 不同官等的員警對於工作士氣及群體精神、組織忠誠等子構面之認知程度均高，均達極顯著差異，且警正官等的員警高於警佐官等的員警。至於工作意願構面之認知上，則未達顯著差異。

- (3) 不同職位的員警對於工作士氣及其子構面之認知程度均高，分別達極顯著差異及非常顯著差異，且主管人員高於非主管人員，亦即主管人員比非主管人員有較高的工作士氣。
- (4) 不同職務的員警對於工作士氣及群體精神構面之認知程度均高，均達顯著差異，且內勤員警高於外勤員警。至於工作意願及組織忠誠構面之認知上，則未達顯著差異，亦即內勤員警與外勤員警在工作意願及組織忠誠構面認知方面均有高認知程度，但無顯著差異。
- (5) 不同年齡的員警對於工作士氣之差異分析，達極顯著差異水準，且 21-30 歲的員警低於 31-40 歲、41-50 歲、51-65 歲的員警，31-40 歲的員警低於 51-65 歲的員警。其中在組織忠誠構面的知覺上，達極顯著差異，且 21-30 歲的員警低於 41-50 歲、51-65 歲的員警，31-40 歲的員警低於 41-50 歲、51-65 歲的員警。在工作意願構面的知覺上，達非常顯著差異，且 21-30 歲的員警低於 51-65 歲的員警。至於在群體精神構面的知覺上，則未達顯著差異，其經 Scheffe 多重比較，發現各群組間均無差異大小的情形產生。
- (6) 不同婚姻狀況的員警對於工作士氣及組織忠誠構面之差異分析，均達非常顯著差異水準，事後進行 Scheffe 多重比較，發現已婚員警對於工作士氣及組織忠誠構面認知程度比未婚員警高。至於群體精神及工作意願構面之認知上，則未達顯著差異。
- (7) 不同學歷的員警對於工作士氣之差異分析，未達顯著差異水準，其中在工作意願、組織忠誠等構面知覺上，均未達顯著差異，至於在群體精神構面的知覺上，則達顯著差異，經事後進行 Scheffe 多重比較，發現各群組間均無差異大小的情形產生。

(8) 不同年資的員警對於工作士氣之差異分析，達非常顯著差異水準，且 6-10 年資的員警低於 11-20、21-30 及 31-45 年資的員警。其中在組織忠誠構面的知覺上，達極顯著差異，且 6-10 年資的員警低於 11-20、21-30 及 31-45 年資的員警。在工作意願構面的知覺上，達非常顯著差異，且 6-10 年資的員警低於 11-20 及 31-45 年資的員警。至於在群體精神構面的知覺上，則未達顯著差異，其經 Scheffe 多重比較，發現各群組間均無差異大小的情形產生。

#### 6. 員警個人特徵對工作績效認知程度知覺上部份有顯著差異

(1) 不同性別的員警對於工作績效及其子構面之認知程度均高，但未達顯著差異，亦即男性員警與女性員警在工作績效方面認知程度均高，但無顯著差異。

(2) 不同官等的員警對於工作績效及工作品質構面之認知程度均高，均達顯著差異，且警正官等的員警高於警佐官等的員警。至於工作熱誠與創新構面之認知上，則未達顯著差異。

(3) 不同職位的員警對於工作績效及其子構面之認知程度均高，均達極顯著差異，且主管人員高於非主管人員，亦即主管人員比非主管人員較重視及要求整體工作績效。

(4) 不同職務的員警對於工作績效及其子構面之認知程度均高，達顯著差異，且內勤員警高於外勤員警，亦即內勤員警比外勤員警較重視整體工作績效。

(5) 不同年齡的員警對於工作績效之差異分析，達極顯著差異水準，且 21-30 歲的員警低於 41-50 歲、51-65 歲的員警，31-40 歲的員警低於

41-50 歲的員警。其中在工作品質構面的知覺上，達非常顯著差異，且 21-30 歲的員警低於 41-50 歲、51-65 歲的員警。在工作熱誠與創新構面的知覺上，達非常顯著差異，且 51-65 歲的員警高於 21-30、31-40 歲的員警。

(6) 不同婚姻狀況的員警對於工作績效及工作品質構面之差異分析，均達顯著差異水準，事後進行 Scheffe 多重比較，發現已婚員警對於工作績效及工作品質構面認知程度比未婚員警高。至於在工作熱誠與創新構面之認知上，則未達顯著差異。

(7) 不同學歷的員警對於工作績效及其子構面之差異分析，均未達顯著差異水準，經事後進行 Scheffe 多重比較，發現各群組間均無差異大小的情形產生，亦即不同學歷的員警對於整體工作績效之認知程度均高，但無顯著差異。

(8) 不同年資的員警對於工作績效之差異分析，達非常顯著差異水準，且 6-10 年資的員警低於 21-30 及 31-45 年資的員警。其中在工作品質構面的知覺上，達非常顯著差異，且 6-10 年資的員警低於 31-45 年資的員警。在工作熱誠與創新構面的知覺上，達非常顯著差異，且 6-10 年資的員警低於 21-30 及 31-45 年資的員警。

### 5.1.2 變項間之相關性分析

#### 1. 各變項間有顯著相關

「知識管理」與「成就動機」、「專業承諾」、「工作士氣」、「工作績效」各變項均呈現正相關，且均達到極顯著相關水準，亦即「知識管理」的實施程度愈高，則員警的「成就動機」、「專業承諾」、「工

作士氣」、「工作績效」認知程度亦愈高。而另外與「工作壓力」呈現負相關，且達到顯著水準，亦即「知識管理」的實施程度愈高，則員警對「工作壓力」的認知程度亦愈低。

「工作壓力」與「成就動機」、「專業承諾」、「工作士氣」、「工作績效」各變項均呈現負相關，且均達到極顯著相關水準，亦即「工作壓力」的認知程度愈高，則員警的「成就動機」、「專業承諾」、「工作士氣」、「工作績效」認知程度亦愈低。

「成就動機」與「專業承諾」、「工作士氣」、「工作績效」各變項均呈現正相關，且均達到極顯著相關水準，亦即「成就動機」的認知程度愈高，則員警的「專業承諾」、「工作士氣」、「工作績效」認知程度亦愈高。

「專業承諾」與「工作士氣」、「工作績效」各變項均呈現正相關，且均達到極顯著相關水準，亦即「專業承諾」的認知程度愈高，則員警的「工作士氣」、「工作績效」認知程度亦愈高。

「工作士氣」與「工作績效」變項間呈現正相關，且達到極顯著相關水準，亦即「工作士氣」的認知程度愈高，則員警的「工作績效」認知程度亦愈高。

由上述「知識管理」與「工作壓力」、「成就動機」、「專業承諾」、「工作士氣」、「工作績效」各變項之相關分析得知，警察局實施知識管理程度愈高，則員警之工作壓力認知程度愈低，呈高度負相關；而對成就動機、專業承諾、工作士氣、工作績效之認知程度愈高，呈高度正相關，各變項之認知程度，均有顯著的相關，其中以「專業承諾」與「工

作士氣」的相關係數最高，呈高度正相關。

## 2.知識管理各子構面與工作壓力各子構面間部份有顯著相關

「知識取得」和「低自我發展」、「角色衝突」各構面均呈現負相關，且均達到極顯著相關水準，亦即「知識取得」的方式愈容易，則員警的「低自我發展」、「角色衝突」程度亦愈低。

「知識儲存」與「低自我發展」、「角色衝突」各構面均呈現負相關，且均達到顯著相關水準，亦即「知識儲存」的實施程度愈高，則對員警的「低自我發展」、「角色衝突」程度亦愈低。

「知識分享」和「低自我發展」、「角色衝突」各構面均呈現負相關，且均達到顯著相關水準，亦即「知識分享」的實施程度愈高，則對員警的「低自我發展」、「角色衝突」程度亦愈低。而另外與「工作負荷」呈現正相關，且達到極顯著水準，亦即「知識分享」的實施程度愈高，則員警對「工作負荷」的認知上亦愈高。

「知識應用」和「低自我發展」、「低制度福利」、「角色衝突」各構面均呈現負相關，且均達到顯著相關水準，亦即「知識應用」的實施程度愈高，則對員警的「低自我發展」、「低制度福利」、「角色衝突」程度亦愈低。而另外與「工作負荷」呈現正相關，且達到非常顯著水準，亦即「知識應用」的實施程度愈高，則員警對「工作負荷」的認知上亦愈高。

由上述「知識管理」與「工作壓力」之相關分析得知，警察局實施知識管理程度愈高，將對員警之工作壓力亦愈低，呈高度負相關，其中低自我發展之程度，有顯著的負相關，其中以「知識分享」與「工作負

荷」的相關係數最高，呈高度正相關。

### 3.知識管理各子構面與成就動機各子構面間部份有顯著相關

「知識取得」、「知識儲存」、「知識分享」、「知識應用」與「完美取向」、「競爭取向」各構面均呈現正相關，且均達到極顯著相關水準，亦即「知識管理」的實施程度愈高，則員警對於「完美取向」、「競爭取向」等認同愈高。

「知識取得」、「知識應用」與「挑戰取向」呈現正相關，但未達到顯著水準，亦即「知識取得」、「知識應用」的實施程度愈高，則員警對「挑戰取向」的認知上亦愈高。另外「知識儲存」、「知識分享」與「挑戰取向」呈現負相關，但未達到顯著水準，亦即「知識儲存」、「知識分享」的實施程度愈高，則員警對「挑戰取向」的認知上亦愈低。

由上述「知識管理」與「成就動機」之相關分析得知，警察局實施知識管理程度愈高，將對員警之成就動機亦愈高，呈高度正相關，其中對完美取向、競爭取向之認知，有極顯著的正相關，其中以「知識應用」與「完美取向」的相關係數最高，呈高度正相關。

### 4.知識管理各子構面與專業承諾各子構面間部份有顯著相關

「知識取得」、「知識儲存」、「知識分享」、「知識應用」與「情感性承諾」、「持續性承諾」、「規範性承諾」各構面均呈現正相關，除「知識取得」與「持續性承諾」未達顯著相關外，其餘均達到顯著相關水準，亦即「知識管理」的實施程度愈高，則員警對於警察局的「情感性承諾」、「持續性承諾」、「規範性承諾」等認同愈高。

由上述「知識管理」與「專業承諾」之相關分析得知，警察局實施知識管理程度愈高，員警之專業承諾亦愈高，呈高度正相關，其中對情感性承諾、持續性承諾、規範性承諾之認知，有極顯著的正相關，其中以「知識應用」與「情感性承諾」的相關係數最高，呈高度正相關。

#### 5.知識管理各子構面與工作士氣各子構面間有顯著相關

「知識取得」、「知識儲存」、「知識分享」、「知識應用」與「群體精神」、「工作意願」、「組織忠誠」各構面均呈現正相關，且均達到顯著相關水準，亦即「知識管理」的實施程度愈高，則員警的「工作士氣」愈高。

由上述「知識管理」與「工作士氣」之相關分析得知，警察局實施知識管理程度愈高，則員警之工作士氣亦愈高，呈高度正相關，對群體精神、工作意願、組織忠誠之認知，均有顯著、非常顯著、極顯著的正相關，其中以「知識應用」與「群體精神」的相關係數最高，呈高度正相關。

#### 6.知識管理各子構面與工作績效各子構面間有顯著相關

「知識取得」、「知識儲存」、「知識分享」、「知識應用」與「工作品質」、「工作熱誠與創新」各構面均呈現正相關，且均達到極顯著相關水準，亦即「知識管理」的實施程度愈高，則員警對於「工作績效」之認同愈高。

由上述「知識管理」與「工作績效」之相關分析得知，警察局實施知識管理程度愈高，則員警之工作績效亦愈高，呈高度正相關，對工作品質、工作熱誠與創新之認知，均有極顯著的正相關，其中以「知識應

用」與「工作品質」的相關係數最高，呈高度正相關。

#### 7.工作壓力各子構面與成就動機各子構面間部份有顯著相關

「低自我發展」與「完美取向」、「競爭取向」、「挑戰取向」各構面均呈現負相關，且均達到顯著相關水準，亦即員警「低自我發展」的認知程度愈高，則員警對於「完美取向」、「競爭取向」、「挑戰取向」等認同愈低。

「工作負荷」與「完美取向」、「競爭取向」各構面均呈現正相關，其中與「完美取向」達到顯著相關水準，亦即員警對於「工作負荷」的認知程度愈高，則對於「完美取向」之認同愈高。另外「工作負荷」與「挑戰取向」構面呈現負相關，達到極顯著相關水準，表示員警對於「工作負荷」的認知程度愈高，則對於「挑戰取向」之認同愈低。

「低制度福利」、「角色衝突」與「完美取向」、「競爭取向」、「挑戰取向」各構面均呈現負相關，其中與「完美取向」、「挑戰取向」均達到顯著相關水準，亦即員警對於「低制度福利」、「角色衝突」的認知程度愈高，則對於「完美取向」、「挑戰取向」等認同愈低。

由上述「工作壓力」與「成就動機」之相關分析得知，警察局工作壓力程度愈高，則員警之成就動機亦愈低，呈高度負相關，對完美取向、挑戰取向之認知，有非常顯著、極顯著的負相關，其中以「工作負荷」與「完美取向」的相關係數最高，呈高度正相關。

#### 8.工作壓力各子構面與專業承諾各子構面間部份有顯著相關

「低自我發展」與「情感性承諾」、「規範性承諾」各構面均呈現

負相關，且均達到極顯著相關水準，亦即員警對於「低自我發展」的認知程度愈高，則對於「情感性承諾」、「規範性承諾」等認同愈低。

「工作負荷」和「情感性承諾」、「規範性承諾」各構面均呈現負相關，其中與「情感性承諾」達到極顯著相關水準，亦即員警對於「工作負荷」的認知程度愈高，則對於「情感性承諾」之認同愈低。另外「工作負荷」與「持續性承諾」構面呈現正相關，達到極顯著相關水準，亦即員警對於「工作負荷」的認知程度愈高，則對於「持續性承諾」之認同亦愈高。

「低制度福利」、「角色衝突」與「情感性承諾」、「規範性承諾」各構面均呈現負相關，且均達到極顯著相關水準，亦即員警對於「低制度福利」、「角色衝突」的認知程度愈高，則對於「情感性承諾」、「規範性承諾」等認同愈低。另外「低制度福利」、「角色衝突」與「持續性承諾」構面均呈現正相關，且均達到顯著相關水準，表示員警對於「低制度福利」、「角色衝突」的認知程度愈高，則對於「持續性承諾」之認同亦愈高。

由上述「工作壓力」與「專業承諾」之相關分析得知，警察局工作壓力程度愈高，則員警之專業承諾亦愈低，呈高度負相關，對情感性承諾、規範性承諾之認知，有極顯著的負相關，但對持續性承諾之認知，則有顯著、極顯著的正相關，其中以「工作負荷」與「持續性承諾」的相關係數最高，呈高度正相關。

#### 9.工作壓力各子構面與工作士氣各子構面間有顯著相關

「低自我發展」、「低制度福利」、「角色衝突」與「群體精神」、

「工作意願」、「組織忠誠」各構面均呈現負相關，且均達到顯著相關水準，亦即員警對於「低自我發展」、「低制度福利」、「角色衝突」的認知程度愈高，則對於「群體精神」、「工作意願」、「組織忠誠」等認同愈低。

「工作負荷」和「工作意願」、「組織忠誠」各構面均呈現負相關，且均達到極顯著相關水準，亦即員警對於「工作負荷」的認知程度愈高，則對於「工作意願」、「組織忠誠」等認同愈低。另外「工作負荷」與「群體精神」構面則呈現正相關，達到顯著相關水準，亦即員警對於「工作負荷」的認知程度愈高，則對於「群體精神」等認同愈高。

由上述「工作壓力」與「工作士氣」之相關分析得知，警察局工作壓力程度愈高，則員警之工作士氣亦愈低，呈高度負相關，對群體精神、工作意願、組織忠誠之認知，有顯著、非常顯著、極顯著的負相關，其中以「工作負荷」與「群體精神」的相關係數最高，呈高度正相關。

#### 10.工作壓力各子構面與工作績效各子構面間部份有顯著相關

「低自我發展」、「低制度福利」、「角色衝突」與「工作品質」、「工作熱誠與創新」各構面均呈現負相關，且均達到顯著相關水準，亦即員警對於「低自我發展」、「低制度福利」、「角色衝突」的認知程度愈高，則對於「工作品質」、「工作熱誠與創新」等認同愈低。

「工作負荷」和「工作熱誠與創新」構面均呈現負相關，且達到顯著相關水準，亦即員警對於「工作負荷」的認知程度愈高，則對於「工作熱誠與創新」之認同愈低。另外「工作負荷」與「工作品質」構面則呈現正相關，但未達到顯著相關水準。

由上述「工作壓力」與「工作績效」之相關分析得知，警察局工作壓力程度愈高，則員警之工作績效亦愈低，呈高度負相關，對工作品質、工作熱誠與創新之認知，有顯著、非常顯著、極顯著的負相關，其中以「工作負荷」與「工作品質」的相關係數最高，呈高度正相關，但未達顯著水準。

#### 11.成就動機各子構面與專業承諾各子構面間有顯著相關

「完美取向」、「競爭取向」與「情感性承諾」、「持續性承諾」、「規範性承諾」各構面均呈現正相關，且均達到顯著相關水準，亦即員警對於「完美取向」、「競爭取向」的認知程度愈高，則對於「情感性承諾」、「持續性承諾」、「規範性承諾」等認同愈高。

「挑戰取向」和「情感性承諾」、「規範性承諾」各構面均呈現正相關，且均達到極顯著相關水準，亦即員警對於「挑戰取向」的認知程度愈高，則對於「情感性承諾」、「規範性承諾」等認同愈高。另外「工作負荷」與「持續性承諾」構面則呈現負相關，且達到顯著相關水準，亦即員警對於「挑戰取向」的認知程度愈高，則對於「持續性承諾」之認同愈低。

由上述「成就動機」與「專業承諾」之相關分析得知，警察局員警之成就動機程度愈高，則其專業承諾亦愈高，呈高度正相關，其中對情感性承諾、持續性承諾、規範性承諾之認知，有顯著、非常顯著、極顯著的正相關，其中以「完美取向」與「情感性承諾」的相關係數最高，呈高度正相關。

#### 12.成就動機各子構面與工作士氣各子構面間部份有顯著相關

「完美取向」、「競爭取向」、「挑戰取向」與「群體精神」、「工作意願」、「組織忠誠」各構面均呈現正相關，除「挑戰取向」與「群體精神」構面未達顯著相關水準外，其餘均達到顯著相關水準，亦即員警對於「完美取向」、「競爭取向」、「挑戰取向」的認知程度愈高，則對於「情感性承諾」、「持續性承諾」、「規範性承諾」認同亦愈高。

由上述「成就動機」與「工作士氣」之相關分析得知，警察局員警之成就動機程度愈高，則其工作士氣亦愈高，呈高度正相關，其中對群體精神、工作意願、組織忠誠之認知，有非常顯著、極顯著的正相關，而挑戰取向與群體精神呈高度正相關，但未達顯著水準，其中以「完美取向」與「群體精神」的相關係數最高，呈高度正相關。

### 13.成就動機各子構面與工作績效各子構面間有顯著相關

「完美取向」、「競爭取向」、「挑戰取向」與「工作品質」、「工作熱誠與創新」各構面均呈現正相關，且均達到顯著相關水準，亦即員警對於「完美取向」、「競爭取向」、「挑戰取向」的認知程度愈高，則對於「情感性承諾」、「持續性承諾」、「規範性承諾」認同亦愈高。

由上述「成就動機」與「工作績效」之相關分析得知，警察局員警之成就動機程度愈高，則其工作績效亦愈高，呈高度正相關，其中對工作品質、工作熱誠與創新之認知，有非常顯著、極顯著的正相關，其中以「完美取向」與「工作品質」的相關係數最高，呈高度正相關。

### 14.專業承諾各子構面與工作士氣各子構面間部份有顯著相關

「情感性承諾」、「規範性承諾」與「群體精神」、「工作意願」、「組織忠誠」各構面均呈現正相關，且均達到極顯著相關水準，亦即員

警對於「情感性承諾」、「規範性承諾」的認知程度愈高，則對於「群體精神」、「工作意願」、「組織忠誠」等認同愈高。

「持續性承諾」和「群體精神」、「工作意願」各構面均呈現正相關，且均達到顯著相關水準，亦即員警對於「持續性承諾」的認知程度愈高，則對於「群體精神」、「工作意願」等同意水準也愈高。另外「持續性承諾」與「組織忠誠」構面均呈現負相關，但未達到顯著相關水準，亦即員警對於「持續性承諾」的認知程度愈高，則對於「組織忠誠」之認同水準愈低。

由上述「專業承諾」與「工作士氣」之相關分析得知，警察局員警之成專業承諾程度愈高，則其工作士氣亦愈高，呈高度正相關，其中對群體精神、工作意願、組織忠誠之認知，有非常顯著、極顯著的正相關，而持續性承諾與組織忠誠呈負相關，但未達顯著水準，其中以「情感性承諾」與「組織忠誠」的相關係數最高，呈高度正相關。

#### 15.專業承諾各子構面與工作績效各子構面間部份有顯著相關

「情感性承諾」、「持續性承諾」、「規範性承諾」與「工作品質」、「工作熱誠與創新」各構面均呈現正相關，除了「持續性承諾」與「工作熱誠與創新」構面未達顯著相關水準外，其餘均達到極顯著相關水準，亦即員警對於「情感性承諾」、「持續性承諾」、「規範性承諾」的認知程度愈高，則對於「工作品質」、「工作熱誠與創新」等認同愈高。

由上述「專業承諾」與「工作績效」之相關分析得知，警察局員警之成專業承諾程度愈高，則其工作績效亦愈高，呈高度正相關，其中對工作品質、工作熱誠與創新之認知，有極顯著的正相關，而持續性承諾

與工作熱誠與創新呈正相關，但未達顯著水準，其中以「情感性承諾」與「工作品質」的相關係數最高，呈高度正相關。

#### 16.工作士氣各子構面與工作績效各子構面間有顯著相關

「群體精神」、「工作意願」、「組織忠誠」與「工作品質」、「工作熱誠與創新」各構面均呈現正相關，且均達到極顯著相關水準，亦即員警對於「群體精神」、「工作意願」、「組織忠誠」的認知程度愈高，則對於「工作品質」、「工作熱誠與創新」等認同愈高。

由上述「工作士氣」與「工作績效」之相關分析得知，警察局員警之工作士氣程度愈高，則其工作績效亦愈高，呈高度正相關，有極顯著的正相關，其中以「群體精神」與「工作品質」的相關係數最高，呈高度正相關。

### 5.1.3 迴歸分析

一、「知識管理」、「工作壓力」、「成就動機」、「專業承諾」、「工作士氣」等變項對「工作績效」變項及其「工作品質」、「工作熱誠與創新」子構面迴歸分析

- 1.「知識管理」、「工作壓力」、「成就動機」、「專業承諾」、「工作士氣」變項對工作績效的「工作品質」子構面，均達到極顯著及非常顯著之正向影響。
- 2.「知識管理」、「工作壓力」、「成就動機」、「工作士氣」變項對工作績效的「工作熱誠與創新」子構面，均達到極顯著及顯著之正向影響。另「專業承諾」對「工作熱誠與創新」之影響，則未達顯著影響。

3. 「知識管理」、「工作壓力」、「成就動機」、「專業承諾」、「工作士氣」變項對「工作績效」變項，均達到極顯著及非常顯著之正向影響。

二、「知識管理」、「工作壓力」、「成就動機」等變項對「專業承諾」變項及其「情感性承諾」、「持續性承諾」、「規範性承諾」子構面迴歸分析

1. 「知識管理」、「成就動機」變項對專業承諾的「情感性承諾」子構面，均達到極顯著之正向影響，另「工作壓力」對「情感性承諾」則達到極顯著之負向影響。
2. 「知識管理」、「工作壓力」變項對專業承諾的「持續性承諾」子構面，均達到極顯著之正向影響，另「成就動機」對「持續性承諾」則未達到顯著影響。
3. 「知識管理」、「成就動機」變項對專業承諾的「規範性承諾」子構面，均達到極顯著之正向影響，另「工作壓力」對「規範性承諾」則達到非常顯著之負向影響。
4. 「知識管理」、「工作壓力」、「成就動機」變項對「專業承諾」變項，均達到極顯著之正向影響，另「工作壓力」對「專業承諾」則達到非常顯著之負向影響。

三、「知識管理」、「工作壓力」、「成就動機」等變項對「工作士氣」變項及其「群體精神」、「工作意願」、「組織忠誠」子構面迴歸分析

1. 「知識管理」、「成就動機」變項對工作士氣的「群體精神」子構面，均達到極顯著之正向影響，另「工作壓力」對「群體精神」則未達到顯著影響。
2. 「知識管理」、「成就動機」變項對工作士氣的「工作意願」子構面，均達到極顯著之正向影響，另「工作壓力」對「工作意願」則達到極顯著之負向影響。
3. 「知識管理」、「工作壓力」、「成就動機」變項對工作士氣的「組織忠誠」子構面，其中「知識管理」未達顯著影響、「工作壓力」達極顯著之負向影響、「成就動機」達極顯著之正向影響。
4. 「知識管理」、「成就動機」變項對「工作士氣」變項，均達到極顯著之正向影響，另「工作壓力」對「工作士氣」則達到極顯著之負向影響。

#### 5.1.4 集群分析

1. 不同個人變項集群的警察人員對知識管理、工作壓力、成就動機、專業承諾、工作士氣、工作績效各變項及其子構面間部份有顯著差異

各集群在專業承諾變項、情感性承諾、規範性承諾及組織忠誠構面上分別達顯著水準及非常顯著水準，代表各集群間有顯著的差異存在，且集群二的員警對各變項的認知程度顯著高於集群一的員警，亦即41-50歲、已婚、高中職學歷、服務年資11-20年警正官等之外勤員警，其對專業承諾、情感性承諾、規範性承諾及組織忠誠之認知程度，比31-40歲、已婚、專科學歷、服務年資11-20年警正官等之外勤員警高。

## 2.不同知識管理集群的警察人員對知識管理、工作壓力、成就動機、專業承諾、工作士氣、工作績效等變項及其子構面間部份有顯著差異

各集群在知識取得、知識儲存、知識分享及知識應用上達極顯著水準，代表各集群間有顯著的差異存在，且集群二（高知識管理者）的員警對知識管理的程度顯著高於集群一（低知識管理者）的員警，亦即知識取得認知程度高的、知識儲存認知水準高的、知識分享認知水準高的與知識應用認知水準高的之員警，其知識管理實施程度是偏高的，而知識取得認知程度低的、知識儲存認知水準低的、知識分享認知水準低的與知識應用認知水準低的之員警，其知識管理實施程度是偏低的。

## 3.不同工作壓力集群的警察人員對工作壓力、成就動機、專業承諾、工作士氣、工作績效等變項及其子構面間部份有顯著差異

各集群在低自我發展、工作負荷、低制度福利及角色衝突上達極顯著水準，代表各集群間有顯著的差異存在，且集群二（高工作壓力者）的員警對知識管理的程度顯著高於集群一（低工作壓力者）的員警，亦即低自我發展認知程度高的、工作負荷認知水準高的、低制度福利認知水準高的與角色衝突認知水準高的之員警，其工作壓力認知程度是偏高的，而低自我發展認知程度低的、工作負荷認知水準低的、低制度福利認知水準低的與角色衝突認知水準低的之員警，其工作壓力認知程度是偏低的。

## 4.不同成就動機集群的警察人員對成就動機、專業承諾、工作士氣、工作績效等變項及其子構面間部份有顯著差異

各集群在完美取向及競爭取向上，均未達顯著水準，代表各集群間

無顯著的差異存在。在挑戰取向上，則達極顯著水準，且集群二（低成就動機者）的員警對成就動機認知程度顯著高於集群一（高成就動機者）的員警，亦即挑戰取向認知程度高的員警，其成就動機認知程度是偏高的，而挑戰取向認知程度低的員警，其成就動機認知程度是偏低的。

#### 5.不同專業承諾集群的警察人員對專業承諾、工作士氣、工作績效等變項及其子構面間有顯著差異

各集群在情感性承諾、持續性承諾及規範性承諾上達極顯著水準，代表各集群間有顯著的差異存在，且集群一（高專業承諾者）的員警對知識管理的程度顯著高於集群二（低專業承諾者）的員警，亦即情感性承諾認知水準高的、持續性承諾認知水準高的、規範性承諾認知水準高的員警，其情感性承諾認知水準低的、持續性承諾認知水準低的、規範性承諾認知水準低的員警，其專業承諾認知程度是偏低的。

#### 6.不同工作士氣集群的警察人員對工作士氣、工作績效等變項及其子構面間有顯著差異

各集群在群體精神、工作意願及組織忠誠上達極顯著水準，代表各集群間有顯著的差異存在，且集群二（高工作士氣者）的員警對知識管理的程度顯著高於集群一（低工作士氣者）的員警，亦即群體精神認知程度高的、工作意願認知水準高的與組織忠誠認知水準高的員警，其工作士氣認知程度是偏高的，而群體精神認知程度低的、工作意願認知水準低的與組織忠誠認知水準低的之員警，其工作士氣認知程度偏低。

#### 7.不同工作績效氣集群的警察人員工作績效等變項及其子構面間有顯著差異

各集群在工作品質及工作熱誠與創新構面上達極顯著水準，代表各集群間有顯著的差異存在，且集群二（高工作績效者）的員警對工作績效的認知程度顯著高於集群一（低工作績效者）的員警，亦即工作品質認知程度高的、工作熱誠與創新認知水準高的員警，其知工作品質認知程度低的、工作熱誠與創新認知水準低的員警，其工作績效認知程度是偏高的。

#### 8.不同團體認同集群的警察人員對知識管理、工作壓力、成就動機、專業承諾、工作士氣、工作績效等各變項間有顯著差異

各集群在知識管理、工作壓力、成就動機、專業承諾、工作士氣及工作績效構面上達極顯著水準，代表各集群間有顯著的差異存在，且集群二（高團體認同者）的員警對警察團體認同的程度顯著高於集群一（低團體認同者）的員警，亦即知識管理認知程度高的、工作壓力認知水準高的、成就動機認知水準高的、專業承諾認知水準高的、工作士氣認知水準高的與工作績效認知水準高的之員警，其團體認同程度是偏高的，而其知識管理認知程度低的、工作壓力認知水準低的、成就動機認知水準低的、專業承諾諾認知水準低的、工作士氣認知水準低的與工作績效認知水準低的之員警，其團體認同程度是偏低的。

#### 5.1.5 徑路分析

- 1.知識管理對工作壓力有顯著負向影響。
- 2.知識管理對成就動機有顯著正向影響。
- 3.知識管理對專業承諾有顯著正向影響。

- 4.知識管理對工作士氣有顯著正向影響。
- 5.知識管理對工作績效有顯著正向影響。
- 6.工作壓力對成就動機有顯著負向影響。
- 7.工作壓力對專業承諾無顯著影響。
- 8.工作壓力對工作士氣有顯著負向影響。
- 9.工作壓力對工作績效有顯著正向影響。
- 10.成就動機對專業承諾有顯著正向影響。
- 11.成就動機對工作士氣有顯著正向影響。
- 12.成就動機對工作績效有顯著正向影響。
- 13.專業承諾對工作士氣有顯著正向影響。
- 14.專業承諾對工作績效有顯著正向影響。
- 15.工作士氣對工作績效有顯著正向影響。

由本研究得知知識管理、工作壓力、成就動機、專業承諾、工作士氣對工作績效的影響有直接及間接效果。

#### **5.1.6 本研究之研究假設與驗證結果分析**

現將針對本研究第三章第二小節所建立之研究假設及第四章相關之驗證結果彙整如表5.1所示。

表5.1 本研究之研究假設與驗證結果彙整表

研究假設	驗證結果	備註
假設 1.1 不同個人特徵的警察人員對知識管理無顯著差異。	部份接受	顯著差異：職位、職務
假設 1.2 不同個人特徵的警察人員對工作壓力無顯著差異。	部份接受	顯著差異：性別、年齡、學歷、年資、官等、職位、職務
假設 1.3 不同個人特徵的警察人員對成就動態無顯著差異。	部份接受	顯著差異：年齡、學歷、年資、官等、職位、職務
假設 1.4 不同個人特徵的警察人員對專業承諾無顯著差異。	部份接受	顯著差異：年齡、婚姻、年資、職位
假設 1.5 不同個人特徵的警察人員對工作士氣無顯著差異。	部份接受	顯著差異：年齡、婚姻、年資、官等、職位、職務
假設 1.6 不同個人特徵的警察人員對工作績效無顯著差異。	部份接受	顯著差異：年齡、婚姻、年資、官等、職位、職務
假設 2.1 警察人員的知識管理、工作壓力、成就動機、專業承諾、工作士氣、工作績效各變項間無顯著相關。	拒絕	
假設 2.2 警察人員的知識管理與工作壓力無顯著相關。	部份接受	無顯著相關：知識管理四構面與工作負荷、低制度福利
假設 2.3 警察人員的知識管理與成就動機無顯著相關。	部份接受	無顯著相關：知識管理四構面與挑戰取向
假設 2.4 警察人員的知識管理與專業承諾無顯著相關。	部份接受	無顯著相關：知識取得與持續性承諾
假設 2.5 警察人員的知識管理與工作士氣無顯著相關。	拒絕	
假設 2.6 警察人員的知識管理與工作績效無顯著相關。	拒絕	
假設 2.7 警察人員的工作壓力與成就動機無顯著相關。	部份接受	無顯著相關：工作負荷、低制度福利與競爭取向
假設 2.8 警察人員的工作壓力與專業承諾無顯著相關。	部份接受	無顯著相關：低自我發展與持續性承諾、工作負荷與規範性承諾
假設 2.9 警察人員的工作壓力與工作士氣無顯著相關。	拒絕	
假設 2.10 警察人員的工作壓力與工作績效無顯著相關。	部份接受	無顯著相關：工作負荷與工作品質
假設 2.11 警察人員的成就動機與專業承諾無顯著相關。	拒絕	
假設 2.12 警察人員的成就動機與工作士氣無顯著相關。	部份接受	無顯著相關：挑戰取向與群體精神
假設 2.13 警察人員的成就動機與工作績效無顯著相關。	拒絕	
假設 2.14 警察人員的專業承諾與工作士氣無顯著相關。	部份接受	無顯著相關：持續性承諾與組織忠誠
假設 2.15 警察人員的專業承諾與工作績效無顯著相關。	部份接受	無顯著相關：持續性承諾與工作熱誠與創新

表5.1 本研究之研究假設與驗證結果彙整表 (續一)

假設 2.16 警察人員的工作士氣與工作績效無顯著相關。	拒絕	
假設 3.1 警察人員的知識管理、工作壓力、成就動機、專業承諾與工作士氣對工作績效的工作品質子構面無顯著影響。	拒絕	
假設 3.2 警察人員的知識管理、工作壓力、成就動機、專業承諾與工作士氣對工作績效的工作熱誠與創新子構面無顯著影響。	部份接受	無顯著影響：專業承諾
假設 3.3 警察人員的知識管理、工作壓力、成就動機、專業承諾與工作士氣對工作績效變項無顯著影響。	拒絕	
假設 3.4 警察人員的知識管理、工作壓力、成就動機對專業承諾的情感性承諾子構面變項無顯著影響。	拒絕	
假設 3.5 警察人員的知識管理、工作壓力、成就動機對專業承諾的持續性承諾子構面無顯著影響。	部份接受	無顯著影響：成就動機
假設 3.6 警察人員的知識管理、工作壓力、成就動機對專業承諾的規範性承諾子構面無顯著影響。	拒絕	
假設 3.7 警察人員的知識管理、工作壓力、成就動機對專業承諾變項無顯著影響。	部份接受	無顯著影響：工作壓力
假設 3.8 警察人員的知識管理、工作壓力、成就動機對工作士氣的群體精神子構面無顯著影響。	部份接受	無顯著影響：工作壓力
假設 3.9 警察人員的知識管理、工作壓力、成就動機對工作士氣的工作意願子構面無顯著影響。	拒絕	
假設 3.10 警察人員的知識管理、工作壓力、成就動機對工作士氣的組織忠誠子構面無顯著影響。	部份接受	無顯著影響：知識管理
假設 3.11 警察人員的知識管理、工作壓力、成就動機對工作士氣變項無顯著影響。	拒絕	
假設 4.1 不同個人變項集群的警察人員對知識管理、工作壓力、成就動機、專業承諾、工作士氣、工作績效各變項及其子構面無顯著差異。	部份接受	顯著差異：情感性承諾、規範性承諾、專業承諾、組織忠誠
假設 4.2 不同知識管理集群的警察人員對知識管理、工作壓力、成就動機、專業承諾、工作士氣、工作績效各變項及其子構面無顯著差異。	部份接受	無顯著差異：工作負荷、低制度福利、角色衝突、工作壓力、挑戰取向
假設 4.3 不同工作壓力集群的警察人員對工作壓力、成就動機、專業承諾、工作士氣、工作績效各變項及其子構面無顯著差異。	部份接受	無顯著差異：競爭取向
假設 4.4 不同成就動機集群的警察人員對成就動機、專業承諾、工作士氣、工作績效各變項及其子構面無顯著差異。	部份接受	無顯著差異：完美取向、競爭取向、群體精神、工作意願、工作品質、工作績效
假設 4.5 不同專業承諾集群的警察人員對專業承諾、工作士氣、工作績效各變項及其子構面無顯著差異。	拒絕	

表5.1 本研究之研究假設與驗證結果彙整表（續二）

研究假設	驗證結果	備註
假設 4.6 不同工作士氣集群的警察人員對工作士氣、工作績效各變項及其子構面無顯著差異。	拒絕	
假設 4.7 不同工作績效集群的警察人員對工作績效各變項及其子構面無顯著差異。	拒絕	
假設 4.8 不同團體認同集群的警察人員對知識管理、工作壓力、成就動機、專業承諾、工作士氣、工作績效等各變項無顯著差異。	拒絕	
假設 5.1 警察人員的知識管理與工作壓力變項無顯著影響。	拒絕	
假設 5.2 警察人員的知識管理與成就動機變項無顯著影響。	拒絕	
假設 5.3 警察人員的知識管理與專業承諾變項無顯著影響。	拒絕	
假設 5.4 警察人員的知識管理與工作士氣變項無顯著影響。	拒絕	
假設 5.5 警察人員的知識管理與工作績效變項無顯著影響。	拒絕	
假設 5.6 警察人員的工作壓力與成就動機變項無顯著影響。	拒絕	
假設 5.7 警察人員的工作壓力與專業承諾變項無顯著影響。	接受	
假設 5.8 警察人員的工作壓力與工作士氣變項無顯著影響。	拒絕	
假設 5.9 警察人員的工作壓力與工作績效變項無顯著影響。	拒絕	
假設 5.10 警察人員的成就動機與專業承諾變項無顯著影響。	拒絕	
假設 5.11 警察人員的成就動機與工作士氣變項無顯著影響。	拒絕	
假設 5.12 警察人員的成就動機與工作績效變項無顯著影響。	拒絕	
假設 5.13 警察人員的專業承諾與工作士氣變項無顯著影響。	拒絕	
假設 5.14 警察人員的專業承諾與工作績效變項無顯著影響。	拒絕	
假設 5.15 警察人員的工作士氣與工作績效變項無顯著影響。	拒絕	

資料來源：本研究整理

## 5.2 建議

由本研究結果顯示，嘉義縣警察局的員警之「個人特徵」、「知識管理」、「工作壓力」、「成就動機」、「專業承諾」、「工作士氣」、「工作績效」等變項間部份有顯著差異、相關及影響，其中以服務年資 6-10、11-20 年、未婚、高中職及專科學歷、年齡 21-30 及 31-40 歲、警佐官等、外勤、非主管、男性之員警對知識管理、成就動機、專業承諾工作士氣與工作績效之認知較低，且認為工作壓力較大，茲對警察局及後續研究者提出以下建議：

### 5.2.1 對嘉義縣警察局管理實務之建議：

1. 由本研究結果顯示，嘉義縣警察局非主管、外勤的員警對知識管理認知程度較低，表示非主管、外勤的員警勤務較繁重，較無時間從事知識管理活動，建議警察局應多舉辦講習訓練，教導如何正確取得、儲存、分享、應用知識，並逐年編列預算，採購最新電腦設備，汰舊換新，並建立警察局檔案資料庫、聘請專家演講、加強專業知識訓練、強化網路資訊取得管道，使員警方便利用資訊管道取得所需知識，提昇知識管理效能。另將警察職務升遷與教育訓練結合，使員警養成終身學習，鼓勵在職進修，於各個升職機會確定後，即可參加訓練取得高一階之專業技能，發揮所長，勝任愉快。
2. 由本研究結果顯示，嘉義縣警察局服務年資 6-10、11-20 年、未婚、高中職及專科學歷、年齡 21-30 及 31-40 歲、警佐官等、外勤、非主管、男性之員警認為工作壓力較大，表示上述個人特徵的員警，對警察工作感覺較無自我發展性，工作負荷大，組織制度福利差，產生角色衝突

適應不良，建議實施工作輪調、工作適當分配，避免勞逸不均，勤休應正常，鼓勵正當休閒活動，建立警察人員身心體檢制度，對於心理狀態不穩定員警，提供心理諮商服務，由專業醫事人員實施諮商輔導，以減低工作壓力。

3. 由本研究結果顯示，嘉義縣警察局服務年資6-10年、高中職及專科學歷、年齡21-30及31-40歲、警佐官等、外勤、非主管、男性之員警成就動機較低，表示上述個人特徵的員警較無競爭與挑戰心態，對工作較不積極，建議實施工作擴大化與豐富化、適當激勵措施，舉辦工作競賽評比，以激發其成就動機。
4. 由本研究結果顯示，嘉義縣警察局服務年資1-5、6-10年、未婚、專科學歷、年齡21-30歲、警佐官等、非主管、女性之員警專業承諾較低，表示上述個人特徵的員警對警察局較無依附情感與認同心態，留職意願較低，對工作較不投入，建議警察局加強行銷工作，利用媒體及網路宣導警察服務事蹟，建立警察優良正面形象，舉辦專業講習訓練，使員警願以警察為榮，認同警察工作，以提高其專業承諾。
5. 由本研究結果顯示，嘉義縣警察局服務年資6-10年、未婚、年齡21-30及31-40歲、警佐官等、外勤、非主管之員警工作士氣較低，表示上述個人特徵的員警，對警察團體較無向心力與凝聚力，工作意願較低，工作態度較不積極，建議警察應設定明確願景與具體目標，讓員警參與目標設定過程，瞭解目標是真實且可達成的，舉辦團體文康活動，凝聚向心力，改善員警福利，建立職期輪調制度，以提昇工作士氣。
6. 由本研究結果顯示，嘉義縣警察局服務年資6-10年、未婚、高中職及專科學歷、年齡21-30及31-40歲、警佐官等、外勤、非主管之員警工作

績效認知較低，表示上述個人特徵的員警，工作效率較低，品質較差，且較無工作熱忱與創新觀念，建議擬定一套適當之績效評估方案，正確衡量員警工作品質、針對影響工作績效之因素，加以調整改善，使員警瞭解警察局如何評估其工作表現，協助員警瞭解其對組織目標的貢獻度，建立合理公平獎酬制度，鼓勵工作創新，以提高工作績效。

## 5.2.2 後續研究者之建議

### 1.研究方法方面

本研究之研究方法乃採用問卷調查法，基於員警個人認知之不足，未能選擇實際個案進行深入訪談，對於本研究而言，實有遺珠之憾，後續研究者如能質化與量化並用，彼此互相印證，將使本研究更完善。

### 2.研究範圍方面

本研究之研究範圍只侷限於嘉義縣警察局，基於個人能力、經費、時間、地理位置等因素之有限性，未能擴大範圍並增加樣本，而對於其他警察機關員警之知識管理、工作壓力、成就動機、專業承諾、工作士氣對工作績效有何關聯性或影響，其可提供其他縣市警察機關管理上之參考，也待後續研究者繼續努力之方向。

### 3.縱斷面的研究

本研究是從事橫斷面的研究，但知識管理對員警工作壓力、成就動機、專業承諾、工作士氣與工作績效的影響應該會有時間上的落差，若能以縱斷面長期探討各變項之因果關係的變化，則將更有助於驗證其研究結果。

## 參考文獻

### 一、中文部分

1. 丁虹(民76)，企業文化與組織承諾之關係研究，國立政治大學企業管理研究所博士論文。
2. 尹衍樑（民77），組織變革策略對組織承諾之影響研究—以潤泰工業股份有限公司電腦化為例，國立政治大學企業管理研究所博士論文。
3. 方世榮編譯（民90），Gary Dessler 著，現代人力資源管理，台北：華泰文化出版公司。
4. 方代青（民89），工作壓力、工作滿足、組織承諾與離職傾向間關聯性之探討-以台南市稅捐稽徵處為例，國立成功大學企業管理系碩士論文。
5. 王雅玄(民85)，教師組織承諾之理論分析，教育資料文摘，38(4), 172-189頁。
6. 王雅玄（民85），國中師生自殺看法、自殺徵兆敏感度、自殺防治教育態度之差異研究，國立高雄師範大學教育學類研究所碩士論文。
7. 王子啟（民89），影響非營利組織志願工作者工作士氣之研究-以基金會為例，雲林科技大學企業管理技術研究所碩士論文。
8. 王蘭（民88），醫院員工領導型態、工作滿意度、組織承諾及離職傾向之研究，高雄醫學院公共衛生學研究所碩士論文。
9. 王豐榮（民90），我國社區警政之發展—探討嘉義縣社區警政之實施

為例，南華大學管理研究所碩士論文。

10. 王國揚（民91），角色衝突、工作壓力與離職傾向關係之探討—以財政部台灣省中區國稅局為例，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
11. 王如哲（民91），知識管理的理論與應用—以教育領域及其革新為例，台北，五南圖書出版公司。
12. 王嘉宏（民91），知識學習、知識擴散方式與工作績效關係之研究—以航運業為例，國立海洋大學航運管理學系碩士論文。
13. 白崇亮（民75），組織承諾研究：理論與實證，管理評論，30-51 頁。
14. 朱明謙（民90），高科技產業從業人員休閒行為、工作壓力與工作績效之研究，義守大學管理科學研究所碩士論文。
15. 行政院勞工委員會(民84)，勞工安全衛生研究報告—國人工作壓力量表建立，行政院勞工委員會勞工安全衛生研究所編印。
16. 李玉竹（民84），學校機關組織氣候、教師工作滿足感與組織承諾之相關研究—以台北市某私立高級中學為例，國立中興大學企業管理研究所碩士論文。
17. 李新鄉（民82），國小教師教育專業承諾及其相關因素之研究，國立政治大學教育學系博士論文。
18. 李明書(民83)，工作壓力及其管理策略之探討，勞工行政，74 期。
19. 李書明（民84），影響公共職業訓練機構訓練師參與在職進修教育訓

- 練因素及模式之研究，國立彰化師範大學工業教育研究所碩士論文。
20. 李再長譯（民88），Richard L. Daft 著，組織理論與管理，台北，華泰文化出版公司。
21. 李漢雄（民90），人力資源策略管理，台北，揚智文化出版公司。
22. 李建慧（民91），工作生活品質與組織承諾、組織公民行為關聯性之研究，私立中原大學企業管理研究所碩士論文。
23. 李香毅（民92），地方政府員工的知識學習、工作壓力對其組織承諾、工作投入與工作行為影響之研究—以嘉義縣政府為例，南華大學管理研究所碩士論文。
24. 李自強（民92），知識管理運用於資訊化校園的線上系統研究與建置—以大同商專為例，南華大學資訊管理學系碩士論文。
25. 何永福與楊國安（民82），人力資源策略管理，台北：三民書局。
26. 吳萬益與林清河（民89），企業研究方法，台北：華泰，364 頁。
27. 吳秉恩（民72），管理才能發展方案實施與成效關係之研究，國立政治大學企業管理研究所博士論文、
28. 吳秉恩（民75），組織行為學，台北：華泰文化出版公司，147 頁。
29. 吳明隆（民89），SPSS 統計應用實務，台北：華泰文化出版公司。
30. 吳行健（民89），知識管理創造企業新價值，管理雜誌，127.128頁。
31. 吳容輝（民91），高階領導者更迭下員工認知及領導型態與組織承諾、

- 士氣關聯性之研究—以某地方政府為例，國立中正大學企業管理研究所碩士論文。
32. 吳心寧（民92），影響知識管理與行政績效關聯性之研究—以縣市政府主計業務為例，南華大學管理研究所碩士論文。
33. 吳昆基（民92），領導方式、組織文化對組織績效與公共工程重建績效影響之研究—以參與南投縣公共工程重建人員為例，南華大學管理研究所碩士論文。
34. 岑美鈴（民91），企業人力資源管理策略之分析—以通用先進系統公司為例，國立政治大學勞工研究所碩士論文。
35. 呂以榮（民91），問卷設計、訪談及態度測量，台北，六合出版社。
36. 周崇儒（民86），國民小學教師專業成長、組織承諾與組織效能之關係研究，台北市立師範學院國民教育研究所碩士論文。
37. 林鈺琴(民88)，組織承諾、工作滿足與組織公民行為之研究：各種不同理論模式之比較，中山管理評論冬季號，1049-1073 頁。
38. 林鈺琴、劉菊梅合譯（民90），Robert N.Lussier 原著，管理學，台北，學富文化事業公司。
39. 林建雄、張善斌（民91），商用統計學，台北，前程企業管理公司。
40. 林正誼（民67），基層幹部領導作風對士氣之影響，國立政治大學企業管理研究所碩士論文。
41. 林孜孜（民85），領導風格對組織承諾之影響-以組織氣候及內外控為

- 中介變項，國立中正大學企業管理研究所碩士論文。
42. 林靜如（民79），國民小學教師工作經驗、內外控信念與組織承諾關係之研究，國立政治大學教育研究所碩士論文。
43. 林營松（民82），組織承諾及其影響因素對組織後果之研究-以楠梓加工區員工為例，國立中山大學企業管理研究所碩士論文。
44. 林鑫琪（民83），文化中心主任領導型態與成員組織承諾之關係，社會教育學刊，第23期，215-233頁。
45. 林秀英（民84），女性員工的個人背景因素、性別角色特質及成就動機對擔任主管職位之影響研究，國立中正大學勞工研究所碩士論文。
46. 林澄貴（民90），知識管理、工程專業人員核心能力與工作績效關係之研究—以中鋼公司為例，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
47. 林玉鳳（民91），國民小學教師工作壓力與因應方式之個案研究，臺北市立師範學院國民教育研究所。
48. 房美玉（民89），半導體產業人力資源管理與組織競爭力之研究：由人力資源管理與薪酬制度對工作動機及工作表現的角度來探討，台北，行政院國家科學會專題研究。
49. 房美玉(民91)，儲備幹部人格特質甄選量表之建立與應用—以某高科技公司為例，人力資源管理學報，(2,1)，1-18頁。
50. 邱晨謙（民82），領導型態、部屬人格特質與員工組織承諾相關之研

究，中國文化大學企業管理研究所論文。

51. 邱瑞深（民83），領導行為、工作士氣與工作績效之關係研究，文化大學國際企業管理研究所碩士論文。
52. 邱信憲（民83），工作特性、人格特質型態、角色壓力與工作壓力、工作滿足、離職傾向之關係研究，國立中興大學企業管理學系碩士論文。
53. 邱馨儀（民85），國民小學學校組織文化與教師組織承諾關係之研究，台北市立師院初等教育研究所碩士論文。
54. 邵宜君（民91），企業領導者更迭下的員工協助策略研究—以保險業為例，彰化師範大學商業教育學系碩士論文。
55. 岳修齊（民92），高階主管之領導行為對推行ISO 9000 及導入TQM 影響之研究—探討南部地區空軍後勤單位，南華大學管理研究所碩士論文。
56. 施博文（民80），領導型態、組織氣候與工作滿足感及工作績效之關係—以彰化農田水利會為例，東海大學企業管理研究所碩士論文。
57. 涂善德（民86），高職教師工作價值觀、組織承諾與教學效能關係之研究，國立政治大學教育研究所博士論文。
58. 紀仁政（民86），不動產估價專業化與人員專業承諾關係之研究，逢甲大學土地管理研究所碩士論文。
59. 洪玲茹（民91），社教機構員工工作壓力、社會支持與專業承諾關係之研究—以高雄市公立社教機構為例，屏東師範學院國民教育研究所碩

士論文。

60. 翁啟禎（民90），加工出口區日系廠商員工對薪資制度與組織承諾之關係研究，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
61. 翁靜柏（民91），知識管理在國立大學教務處的應用研究，國立中正大學企業管理研究所碩士論文。
62. 馬紀維（民91），地方政府推動學習型組織與組織行政績效關聯性之研究，南華大學管理研究所碩士論文。
63. 徐鶯娟（民84），國民小學教師成就動機、參與決定與其工作投入關係之研究，國立高雄師範大學教育學系碩士論文。
64. 張品芬（民84），高雄地區國民小學教師組織文化知覺、學校環境特性與教師組織承諾程度關係之研究，國立台南師範學院初等教育研究所碩士論文。
65. 張瑞春（民87），組織變革中組織氣候對工作投入、組織承諾及工作滿足影響之研究—以中國石油公司高雄營業處為例，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
66. 張潤書(民77)，行政學，台北，三民書局。
67. 張春興（民80），現代心理學，台北：東華書局。
68. 張紹勳（民90），研究方法，台北，滄海書局。
69. 張瑞真（民90），國小教師性別角色、成就動機與婚姻態度之研究，國立嘉義大學家庭教育研究所碩士論文。

70. 張筱雯 (民91) , 知識管理與員工滿意度之個案研究—以中央健保局南區分局為例 , 國立成功大學企業管理學系碩士論文。
71. 張春澤(民92) , 領導方式、工作價值觀、組織承諾、工作投入與服務態度關聯性之研究—以嘉義縣稅捐稽徵處為例 , 南華大學管理研究所碩士論文。
72. 莊榮霖 (民82) , 國中教職員工工作滿足與組織承諾之研究—高雄地區市立國中調查分析 , 國立政治大學公共行政研究所碩士論文。
73. 許士軍 (民79) , 管理學 , 台北：東華書局。
74. 許南雄 (民83) , 行政學術語詮釋 , 台北：商鼎文化出版社。
75. 陳文祥 (民87) , 國民小學教師組織承諾與學校衝突處理意向之研究 , 台北市立師範學院國民教育研究所碩士論文。
76. 陳吳政 (民90) , 組織文化、領導行為、工作滿足與組織承諾之關係研究—以嘉南地區銀行為例 , 國立成功大學企業管理系碩士論文。
77. 陳麗玉 (民90) , 國小學童成就動機取向、自尊與生涯成熟、職業興趣之關係研究 , 國立台南師範學院碩士學位論文。
78. 陳素梅 (民92) , 新產品研發、市場行銷與知識管理的運用—某一中日合資企業的個案研究 , 中原大學企業管理研究所碩士論文。
79. 陳宗賢 (民92) , 員工協助方案與組織氣候對工作士氣、組織承諾與離職傾向之關聯性研究—以上市公司為例 , 南華大學管理研究所碩士論文。

80. 陸鵬程(民70)，大台北地區加油站員工工作滿足及組織承諾之研究，政治大學企業管理研究所碩士論文。
81. 曾華源(民82)，社會工作專業教育研究，台北：五南圖書出版公司。
82. 曾華源(民82)，台灣地區社會工作人員在社區工作中角色期望之研究，國立臺灣大學社會學研究所碩士論文。
83. 曾顯智(民90)，我國企業知識管理與組織創新之相關性研究，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
84. 黃開義(民73)，工作特性、個人特質、領導型態、工作滿足與組織承諾之探討對離職意願之影響，中原大學機械工程所碩士論文。
85. 黃國隆(民75)，中學教師的組織承諾與專業承諾，國立政治大學學報，第53期，55-83頁。
86. 黃曬麗，李茂興合譯(民79)，組織行為：管理心理學理論與實務，台北：揚智。
87. 黃英忠(民82)，現代人力資源管理，台北：華泰。
88. 黃英忠(民86)，人力資源管理，台北：三民書局股份有限公司。
89. 黃河明(民91)，數位行銷通路與資訊中介商之探索性研究，國立臺灣大學商學研究所博士論文。
90. 黃俊英(民89)，多變量分析，台北，華泰文化出版公司。
91. 黃緯莉(民83)，醫院員工組織承諾、工作滿足、工作投入與士氣之研究—以國立台北護專附設醫院例，淡江大學管理科學研究所碩士論

文。

92. 黃彩霖（民92），醫院行政人員的人格特質、工作壓力、工作投入、專業承諾及工作績效之相關性研究，南華大學管理研究所碩士論文。
93. 隋德蘭（民90），公務組織知識管理與績效關係之研究—以高雄市政府採購部門對政府採購法知識管理為例，義守大學管理科學研究所碩士論文。
94. 楊啟良（民71），個人特質、組織氣候與組織承諾之研究，國立政治大學企業管理研究所碩士論文。
95. 楊育群（民90），知識管理在電信服務業客服中心之研究，國立成功大學企業管理學系碩士論文。
96. 楊偉霖（民91），公立學校教師於現階段及預測公辦民營後其工作生活品質知覺對組織承諾及工作行為的影響之研究—以嘉義市國民中小學為例，南華大學管理研究所碩士論文。
97. 葉椒椒(民84)，工作心理學，台北：五南圖書出版公司。
98. 湯明哲（民89），未來管理的主流—知識管理，台北，天下遠見出版。
99. 葉和昇（民84），組織氣候、技術進步與組織承諾關係之研究—以半導體產業為例，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
100. 賈吉樂（民82），警察組織文化之探討，警學叢刊，24卷1期。
101. 詹婷姬（民83），國民小學教師工作環境知覺與組織承諾關係之研究，國立台北師範學院初等教育研究所碩士論文。

102. 廖思先（民87），轉換型領導、組織承諾與組織公民行為之關係—以台灣公立美術館為例，國立中山大學人力資源管理研究所論文。
103. 廖相如（民92），桃竹苗四縣市國民小學教師成就動機、制握信念與工作倦怠關係之研究，國立新竹師範學院國民教育研究所碩士論文。
104. 劉春榮（民82），國民小學組織結構、組織承諾與學校效能關係研究，國立政治大學教育研究所博士論文。
105. 劉邦森（民82），台灣地區證券承銷人員組織承諾與專業承諾衝突之探討，國立臺灣大學會計研究所碩士論文。
106. 劉常勇（民82），知識管理能力對新產品開發績效之影響，國科會專題研究計畫。
107. 劉常勇，（民86），「技術資源管理能力對新產品開發影響之研究」，國科會專題計畫報告書
108. 劉常勇（民88），「知識管理與企業發展」，智慧財產權管理與專利應用研討會，高雄：國立中山大學管理學院主辦，1-10。
109. 劉常勇（民91），知識管理價值鍊模式建構，Working Paper。
110. 劉修靜（民87），國小教師職業性別刻板印象、成就動機與逃避事業成就傾向之相關研究，國立新竹師範學院國民教育研究所碩士論文。
111. 劉鑫（民90），組織變革下員工角色衝突、組織承諾與士氣之關聯性—以工業技術研究院為例，國立交通大學管理科學學程碩士論文。
112. 蔣景清(民91)，組織氣候、組織承諾與組織公民行為關係之研究—以

C 工廠為例，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。

113. 蔡崑源（民89），華進集團員工滿意度、工作投入、組織承諾與留職意願之研究，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文，60頁。
114. 蔡進雄（民82），國民中學校長領導方式與教師組織承諾關係之研究，國立台灣師範大學教育研究所碩士論文。
115. 蔡進雄(民87)，組織人或專業人：談教師的組織承諾與專業承諾，教育實習輔導，3(4)，78-80 頁。
116. 蔡進雄（民89），國民中學校長轉型領導、互易領導、學校文化與學校效能關係之研究，國立臺灣師範大學教育研究所博士論文。
117. 蔡寬信（民82），國民小學學校組織氣候、教師內外控與教師組織承諾關係之研究，國立政治大學教育研究所碩士論文。
118. 蔡得雄（民89），工作認知與激勵因素對工作績效之相關研究—以高雄市區公所里幹事為例，義守大學管理研究所碩士論文。
119. 蔡永發（民90），警察之工作壓力相關因素關係之探討—以嘉義縣警察局為例，南華大學管理研究所碩士論文。
120. 鄭文俊（民84），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，文化大學勞工研究所碩士論文。
121. 謝鴻鈞(民85)，工業社會工作實務，台北:桂冠圖書公司。
122. 鍾文蘭（民89），合併對組織氣候、組織承諾之影響—以某會計師

- 事務所合併案為例，國立中央大學人力資源管理研究所碩士論文。
123. 羅啟峰（民84），壽險業務員訓練方式與組織績效之關係研究，淡江大學管科研究所博士論文，31 頁。
124. 賴建志（民91），電子化政府與我國公務人員工作壓力之研究：嘉義縣、市公務人員比較分析，國立中正大學政治學研究所碩士論文。
125. 簡貞玉譯（民91），員工訓練與能力發展，台北，五南圖書公司。
126. 謝清俊（民85），「談資訊的定義與性質」，資訊科技與社會轉型學術研討會。
127. 謝清俊（民86），「資訊科技對人文、社會的衝擊與影響」，謝清俊，尹建中等，資訊科技對人文、社會的衝擊與影響，行政院經濟建設委員會委託研究計劃。
128. 蘇美鳳（民89），國小六年級學童自卑感與成就動機之關係，國立台中師範學院國民教育所碩士論文。
129. 蘇獻宗（民90），國小排球教練組織承諾與專業承諾現況及其相關之研究，國立臺灣體育學院體育研究所碩士論文。
130. 龔昶銘（民91），基層員警工作困擾、組織投注感與工作適應關係研究，國立中正大學犯罪防治研究所碩士論文。

## 二、英文部分

1. Anderson, R. E., Bush, A. J. & Hair, J.F. (1992), Professional sales management, New York: McGraw-Hill.
2. Aranya, N., J. Pollock, & J. Amernic. (1981), An examination of professional commitment in public accounting, Accounting Organizations and Society, 6, pp271-280
3. Alavi, M. and Leidner , D.E. ( 1998 ) , Knowledge Management and Knowledge Management System: Conceptual Foundations and An Agenda for Research. Fontainebleau, France: Insead.
4. Angle, H . L. & Perry, J. L. ( 1981 ) ,An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness, Administrative Science Quarterly , Vol.26 , pp.1-14.
5. Aryee,S. & Tan,K. ( 1992 ) ,Antecedents and Outcomes of Career Commitment, Journal of Vocational Behavior,40,pp.288-305.
6. Bassi, L.J. ( 1997 ) , Harnessing the Power of Intellectual Capital.Training and Development,51 ( 12 ) , pp.25.30.
7. Bateman,T.S. & Strasser,S. ( 1984 ) ,A Longitudinal Analysis of the Antecedents of Organizational Commitment, Academy of Management Journal,Vol.27,No.1,pp. 97-112.
8. Becker, H.S. ( 1960 ) , Notes on the Concept of Commitment, American Journal of Sociology, Vol.66, pp. 32-42.,132-140.
9. Beehr T.A. &Newman J. E. (1978),Job Stress, employee health and

Organizational Effectiveness : A Factor Analysis Model and Literature Review, Personal Psychology, 31, pp665-699.

10. Blankertz, L.E. & Robinson,S.E. ( 1997 ) ,Turnover Intentions of Community Mental HealthWorkers in Psychosocial Rehbilitation Services,Community MentalHealth Journal,Vol.33,No.6.

11. Blau, G. J. (1985), The measurement and prediction of career commitment, Journal of Occupational Psychology, 58, pp 277-288.

12. Blau, G.J. ( 1987 ) ,Using a Person-Environment Fit Model to Predict Job Involvement and Organizational Commitment, Journal of Vocational Behavior, Vol.30, pp. 240-257.

13. Brown, S. P. (1996), A meta-analysis and review of organizational research on job involvement, Psychological Bulletin, 120(2), pp235-255.

14. Broadbent, M. ( 1998 ) , The phenomenon of Knowledge Management: What does it mean to the information profession? Information Outlook , May , pp.23.36.

15. Buchaman, II. B.(1974b), Building Organizational Commitment : The Socialization of Managers in Work Organization, Administrative Science Quarterly, Vol.19,pp. 533-546.

16. Campbell,J.P.,Dunnette,M.D.,Lawler,E.E. & Weick,K.E. ( 1970 ) , Managerial Behavior, Performance and Effectiveness, New York : McGraw-Hill.

17. Caplan R. D. (1975), Job demands and worker health, NOSH Research Report, Cincinnati.

18. Caplan, R. D. & Jones, K.W. (1975) ,Effects of Load, Role Ambiguity and Type a Personality on Anxiety, Depression and Heart Rate, Journal of Applied Psychology, Vol.60, No.6, pp.713-719.
19. Carlisle, H.M. ( 1976 ) , Management Concepts and Situation, Chicago Science Research Associated Inc., p.286.
20. Cascio, W.F. ( 1991 ) , Applied Psychology in Personnel Management, Prentice-Hall International Editions.
21. Cohen, A. (1993), Work commitment in relation to withdrawal intentions and union effectiveness, Journal of Business Research, 26, pp75-90.
22. Cooper C.L. & Sloan S. J. & Williams S. (1988), Occupational stress indicator management guide, Windsor : NFER-Nelson.
23. Cooper & Marshall, C. L. & Marshall, J. (1978), Sources of managerial and white collar stress, New York: John Wiley and Sons.
24. Coelho , D.A. & Adans J. E. (1994), Coping and Adaptation ,N.Y. : Basica Books.
25. Davenport, T.H. ( 1997 ) , Ten Principles of Knowledge Management and Four Case Studies, Knowledge and Process Management, 4( 3 ), pp.187.208.
26. Decotiis, T.A. & Summers, T.P. ( 1987 ) , A Path Analysis of a Model of the Antecedents and Consequences of Organizational Commitment, Human Relations, Vol.40, No.7, pp.445-470.
27. Dessler, G. ( 1976 ) , Organizational and Management : A Contingency Approach, Englewood Geiffs, N.Y., Prentice-Hall, pp.63-69.

28. Drucker, P.F. ( 1993 ) , Post.capitalist Society.New York: Free Press.
29. Farrell, D. & Rusbult,C.E.( 1981 ) ,Exchange Variables as Predictors of Job Satisfaction,Job Commitment and Turnover : The Impact of Reward,Cost,Alternatives and Invesrment,Organizational Behavior and Human Performance,Vol.28,pp.120-126.
30. Fennell, M.L. ( 1984 ) ,Synergy,Influence and Information in Adoption of Adminisrrative Innovations, Academy of Management Journal, Vol.27, No.1, pp.113-129.
31. Friss, L. (1983), Organizational commitment and job involvement of directors of nursing services, Nursing Administration Quarterly, 7(2), pp1-110.
32. Ferris, K.R. & Aranya,N.A.( 1983 ), Comparison of Two Organizational Commitment Scales, Personnel Psychology, Vol.36 , pp.87-99.
33. Field,R.H.G. & Abelson,M.A. ( 1982 ) ,Climate : A Reconceptualization and Proposed Model,Human Relations, Vol.35,pp.181-201.
34. Fleishman,E.A. ( 1953 ) , Leadership,Climate,Human Relations Training and Supervisory Behavior, Personnel Psychology,Vol.6, pp.205-222.
35. Fleming, R., Baum A. & Singer, J. E. (1984), Toward an integrative approach to the study of stress, Journal of Personality and Social Psychology, 46(4), pp939-949.
36. Friedlander,F. & Greenberg,S.( 1971 ) , Effect of Job Attitudes, Training and Organizational Climate on Performance of the Hardcore Umemployed, Journal of Applied Psychology,Vol.55, pp.287-295.

37. Gary Dessler ( 1994 ) , Human Resource Management, Englewood : Prentice Hall International Inc.
38. Gatewood R. D. & H. S. Field. (1998), Human Resource Selection, TX: The Dryden
39. George, J.& Bishop,L. ( 1971 ) ,Relationship of Organizational Structure and Teacher Personality Characteristics to Organizational Climate, Administrative Science Quarterly, Vol.16.
40. Glick,W.H. ( 1985 ) ,Conceptualizing, Measuring Organizational and Psychological Climate : Pitfalls IN Multilevel Research , Academy of Management Review , Vol.10, pp.601-616.
41. Grant, R. ( 1996 ) , Toward a Knowledge.Based Theory of the Firm, Strategic Management Journal, Vol.17, Winter Special Issue, pp.109.122.
42. Greenberg G & Baron R. (1997), Behavior in Organization, Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
43. Grusky,D. ( 1966 ) ,Career Mobility and Organizational Commitment, Administrative Science Quarterly,Vol.10, pp.488-503.
44. Guion,R.M. ( 1973 ) , A Note on Climate,Organizational Behavior and Human Performance, Vol.9, pp.120-125.
45. Gupta N. & Beehr T.A. (1979), Job stress and employee behavior, Organization Behavior and Human Performance, 23, pp129-145.
46. Hall, D. (1971), A theoretical model of career subidentity in organizational settings, Organizational Behavior and Human Performance, 6,

pp50-76.

47. Hall, D.T., Schneider, B. & Nygren, H.T. ( 1970 ) , Personal Factor in Organization Identification, Administrative Science Quarterly, Vol.15, pp.179-189.
48. Halpin, A.W. & Croft, D.B. ( 1962 ) , The Organizational Climate of School, Chicago : Midwest Administration Center, The University of Chicago.
49. Hoy, W.K. & Miskel, C.C. ( 1982 ) , Educational Administration : Theory Research and Practice, ( 2nd ed ) , N.Y. : Rondon House.
50. Hrebiniak, L.G. & Alutto, J.A. ( 1972 ) , Personal and Role-related Factors in the Development of Organizational Commitment, Administrative Science Quarterly, Vol.17, No.4, pp.555-573.
51. Joyce, W.F. & Slocum, J.W. ( 1984 ) , Collective Climate : Agreement as a Basis for Defining Aggregate Climates in Organizations, Academy of Management Journal , Vol.27, pp.721-742.
52. Jucius, M.J. ( 1976 ) , Personnel Management, 8th ed., Illinois : Richard D. Irwin.
53. Jex, S. M. (1998), Stress and job performance, London: Sage Publications.
54. Kaczka, E. & Kirk, R. ( 1968 ) , Managerial Climate, Work Groups and Organizational Performance, Administrative Science Quarterly, Vol.12, pp.252-271.
55. Katz, D., & Kahn, R. (1978), The social psychology of organizations,

New York: John Wiley.

56. Kantor,R.M. ( 1968 ) ,Commitment and Social Organization, American Sociological Review, Vol.33, pp.499-517.
57. Kawakubo,M.K. ( 1987 ) , Perception of Authority,Control and Commitment in Japanese Organizations,Dissertation Abstracts International, Vol.49,p.152.
58. Kidron,A. ( 1978 ) ,Work Values and Organizational Commitment, Academy of Management Journal,Vol.21, pp.239-247.
59. Kraut,A.I. ( 1975 ) , Predicting Turnover of Employees from Measured Job Attitudes, Organizational Behavior and Human Performance , Vol.13, pp.233-243.
60. Kushman,J.W. ( 1992 ) , The Organizational Dynamics of Teacher Workplace Commitment : A Study of Urban Elementary and Middle Schools, Educational Administration Quarterly, Vol.28, pp.5-42.
61. Lindsay,G.E.& Petrick,J.A. ( 1992 ) ,Work Morale in the 1990's, Sam Advanced Management Journal,Vol.57,No.3, pp.43-48.
62. Litwin, G.G. & Stringer,R.A. (1968) , Motivation and Organizational Climate , Boston:Harvard University Press.
63. Luthans F. (1982), Organizational behavior, New York : McGraw-Hill Book Co.
64. Matteson M.T. & Ivancevich J.M. (1987), Controlling work stress, San Francisco : Jossey-Boss.

65. McGrath, J. (1976), Stress and behavior in organization, Chicago: Rand McNally.
66. Marsh, R.M. & Mannari,H. (1977) ,Organizational Commitment and Turnover : A Predictive Study, Administrative Science Quarterly, Vol.22, pp.57-75.
67. Meyer, J.P.& Allen,N.J.( 1991 ), A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment , Human Resource Management Review, Vol.1,pp.61-98.
68. Meyer, J.P., N. J. Allen, & C.A.Smith. (1993), Commitment to organization and occupations: Extension and test of a three component concept-ualizational, Journal of Applied Psychology, 78, pp538-551.
69. Mitchell,T.R. ( 1979 ) ,Organizational Behavior , Annual Review of Psychology, Vol.30, pp.243-281.
70. Morris,J.H.& Sherman,J.D. ( 1981 ) ,Generalizability of an Organizational Commitment Model, Academy of Management Journal, Vol.24, No.3, pp.512-526.
71. Morrow, P.C. ( 1983 ) ,Concept Redundancy in Organizational Research : The Case of Work Commitment, Academy of Management Review, Vol.8, pp.486-500.
72. Morrow, P. C., & J. C. McElroy, (1987), Work commitment and job satisfaction over three career stages, Journal of Vocational Behavior, 30, pp330-346.
73. Morrow, P. C., & J. C. McElroy (1998), Work commitment among

- department of transportation employees, *Review of Public Administration*, 3, pp96-104.
74. Mowday, R.T., Steers, R.M. & Porter, L.M. (1979), *The Measurement of Commitment*, *Journal of Vocational Behavior*, Vol.14, pp.224-247.
75. Mowday, R.T., Porter, L.W. & Steers, R.M. (1982), *Employee Organization Linkages : The Psychology of Commitment Absenteeism and Turnover*, New York : Academic Press.
76. Neuman, George A, Neil D. Christiansen, & Stephen H. Wagner. (1999), *The relationship between work-team personality composition and the job performance of teams*, *Group & Organization Management*, 24(1), pp 28-45.
77. Newman, J.E. (1974) , *Predicting Absenteeism and Turnover : A Field Comparison of Fishbein's Mold and Traditional Job Attitude Measures*, *Journal of Applied Psychology*, Vol.59, pp.610-615.
78. Nijhof, W.J. (1999) , *Knowledge Management and Knowledge Dissemination*, In *Academy of Human Resource Development (AHRD) Conference proceedings*, Knowledge Management (ED431948) .
79. Nonaka, I. (1991) , *The Knowledge Creating Company*, *Harvard University Review*, November.December, pp.96.104.
80. Nonaka , I. and Takeuchi ,H. (1995) , *The Knowledge Creating Company*. New york: Oxford University Press.
81. Nunnally, J.C. (1967) , *Psychometric Theory*, N.Y. : McGraw-Hill, Inc.,

p.226.

82. O'Dell, C. ( 1996 ) , A Current Review of Knowledge Management Best Practice., Conference on Knowledge Management and the Transfer of Best Practice. Business Intelligence. London. December.
83. O'Dell, C.,and Grayson, C.J. ( 1998 ) ,“If Only We Knew What We Know: Identification and Transfer of Internal Best Practives,” California Management Review, Vol.40, No.3, pp.154.174.
84. PLAUT International Management Consulting ( 2000 ) . A Guide to Successful Knowledge Management, Middlesex: PLAUT International Offices.
85. Popper, M.& Lipshitz,R. ( 1992 ) ,Ask Not What Your Country Can Do For Your : Normative Basis of Organizational Commitment, Journal of Vocational Behavior, Vol.41, pp.1-12.
86. Porter,L.W. & Smith,F.J. ( 1970 ) , The Etiology of Organizational Commitment, Unpublished Paper, University of California,Irvine.
87. Porter,L.W.,Crampon,W.J. & Smith,F.J. ( 1976 ) ,Organizational Commitment and Managerial Turnover : A Longitudinal Study, Organizational Behavior and Human Performance, Vol.15, pp.87-98.
88. Porter,L.W. & Steers,R.M. ( 1973 ) ,Organizational,Work and Personal Factors in Employee Turnover Absenteeism, Psychological Bulletin, Vol.80,No.2, pp.151-176.
89. Porter,L.W.,Steers,R.M.,Mowday,R.T. & Boulion,P.V. ( 1974 ) ,

- Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover among Psychiatric Technicians, Journal of Applied Psychology, Vol.59, pp.603-609.
90. Pritchard, R.D. & Karasick, B.W. (1973a) ,The Effects of Organizational Climate on Managerial Job Performance and Job Satisfaction, Organizational Behavior and Human Performance, Vol.9, pp.110-119.
91. Pritchard, R.D. & Karasick, B.W. (1973b) ,The Effects of Organizational Climate on Managerial Job Performance and Job Satisfaction, Organizational Behavior and Human Performance, Vol.6, pp.126-146.
92. Randall, Donna M., (1987) ,Commitment and the Organization; The Organization Man Revisited , Academy of Management Review, Vol.12, No.3, p.462.
93. Reichers, A.E. (1985) , A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment, Academy of Management Review ,Vol.10, No.3, pp.465-476.
94. Reyes, P. (1990) ,Teachers and their Work Place: Commitment, Preference and Productivity, California: SAGE Publications.
95. Ritzer, G., & H. M. Trice. (1969), An empirical study of Howard Becker's side-bet theory, Social Forces, 47, pp 475-479.
96. Robbins (1979) ,Organizational Behavior : Concepts, Controversies and Applications, 4th ed, Prentice-Hall Inc.
97. Robbins, S. P. (1983), Organizational Behavior, Upper Saddle River, NJ: Practice Hall.

98. Rossett ,A.and Marshall , J. ( 1999 ) , Signposts on the Road to Knowledge Management , In Academy of Human Resource Development ( AHRD ) Conference Proceedings , Knowledge management ( ED431948 ) .
99. Rothlisberger,F.J. ( 1941 ) ,Management and Morale ,Mass : Harvard University Press, pp.25-48.
100. Rousseau,D.M. ( 1988 ) ,The Construction of Climate in Organizational Research in C.L. Cooper & I.T.Robertson ( Eds ) , International Review of Industrial and Organizational Psychology , New York : John Wiley & Sons.
101. Rusbult,C.E.& Farrell,D.( 1983 ) , A Longitudinal Test of the Investment Model : The Impact on Job Satisfaction,Job Commitment and Turnover of Variations in Rewards,Costs,Alternatives and Investments, Journal of Applied Psychology,Vol.68, pp.429-438.
102. Salancik,G.R. ( 1977 ) , New Directions in Organizational Behavior, Chicago : St. Clair Press.
103. Schneider,B.& Snyder,R.A. ( 1975 ) , Some Relationships between Job Satisfaction And Organizational Climate, Journal of Applied Psychology, Vol.60, pp.318-328.
104. Senge, P. ( 1997 ) ,Sharing Knowledge, Executive Excellence, Nov.
105. Sergiovanni,T.L. & Starratt,R.J. ( 1983 ) , Supervision Human Perspectives, New York:McGraw-Hill.
106. Sherman & Bohlander ( 1994 ) , Managing Human Resource,9th,

Ohio : South Western Publishing Co.

107. Silver,P.F.( 1983 ), Educational Administration : Theoretical Perspectives on Practice and research, New York : Harper and Row.
108. Sims,JR.H.P.& W.Lafollette ( 1975 ) , Assessment of the Litwin and Stringer Organizational Climate Questionnaire, Personnel Psychology , Vol.28, p.20.
109. Snowden, D. ( 2000 ) A Framework for Creating a Sustainable Programme. In S.Rock (Ed.) Knowledge Management: A real business guide. London: Caspian.
110. Staw, B.M.( 1977 ), Stress Two Side of Commitment, Paper Presented at the National Meeting of the Academy of Management.
111. Staw,B.M.(1981), The escalation of commitment to a course of action, Management Review, 6, pp577-587.
112. Selye H. (1956), The Stress of Life, New York : McGraw-Hill.
113. Steers, R.M. ( 1977 ) , Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment, Administrative Science Quarterly, Vol.22, pp.46-56.
114. Steers, R.M. & Porter,L.W. ( 1979 ) , Motivation and Work Behavior, McGraw-Hill, p.304.
115. Steers R. M. (1988),Work and Stress Introduction to Organizational Behavior, Human Performance, 32, pp160-177.
116. Stevens,J.M.,Beyer,J.M. & Trice,H.M. ( 1978 ) ,Assessing Personal,

Role and Organizational Predictor of Managerial Commitment, Academy of Management Journal, Vol.21, No.3, pp.380-396.

117. Taylor, L. E. (1988), Professional Commitment : The influence of the process Socialization and Professionalization and Selected Socio-demographic Factors in Canadian Social Work, Personnel Psychology, 41, pp34-49.

118. Thurow, L.C. ( 1999 ) , Building Wealth: The new rules for individuals, companies, and nations in a knowledge.based economy , New York: Happer Collins.

119. Torraco, R.( 1999 ) , A Theory of Knowledge Management , IN Academy of Human Resource Development ( AHRD ) Conference Proceedings: Knowledge Management ( ED 431948 ) .

120. Wiener, Y. & Vardi, Y. ( 1980 ) , Relationships between Job, Organization and Career Commitments and Work Outcomes-An Interactive Approach, Organizational Behavior and Human Performance, Vol.26, pp.81-96.

121. Wiggins, T.W. ( 1972 ) , A Comparative Investigation of Principal Behavior and School Climates, Journal of Educational Research, Vol.66, pp.103-105.

122. Williams, L.J. & Hazer, J.T. ( 1986 ) , Antecedents and Consequences of Satisfaction and Commitment in Turnover Models: A Reanalysis Using Latent Variable Structural Equation Methods, Journal of Applied Psychology, Vol.71, No.2, pp.219-231.

## 附錄一：本研究預試問卷

親愛的警察長官、先進您好：

首先，懇請並感謝您在百忙之中撥冗填寫這份預試問卷。這份問卷目的在探討警察人員的知識管理、工作壓力、成就動機、專業承諾、工作士氣及工作績效的狀況，期能對警政人力資源策略提供參考。本預試問卷所得的資料僅供學術研究之用，請依您寶貴的從警經驗，對問卷內容能否真正測得警察切實問題並提出適當與否之意見，可酌予增刪題目。您所填答的資料我們將會完全保密且無須具名，請您安心作答。問卷的內容無關對錯，請您以最真實的感受填答，再一次衷心感謝您的幫忙！

南華大學管理研究所

指導教授：陳孟修博士

研究生：楊龍祥敬上

聯絡電話：05-3620209

E-MAIL：y91172543@yahoo.com.tw

中華民國九十二年十月八日

### 【填答方法說明】

請您仔細閱讀以下每一個問題，並依照您對每一題的同意程度勾選答案，若您對該題極為贊同，請勾選「非常同意」；若大致上尚同意該一問題，請勾選「同意」；若您完全不認同該問題時，請勾選「非常不同意」；若您僅有些許不同意，請勾選「不同意」；萬一您對該問題沒有意見或不知如何作答，請勾選「無意見」。

### 【第一部份】基本資料（請依個人狀況，勾選適當選項）

- |  |                                       |                                     |
|--|---------------------------------------|-------------------------------------|
| 1.性別： <input type="checkbox"/> (1) 男         | <input type="checkbox"/> (2) 女        |                                     |
| 2.年齡： <input type="checkbox"/> (1) 25歲以下     | <input type="checkbox"/> (2) 26-35歲   | <input type="checkbox"/> (3) 36-45歲 |
| <input type="checkbox"/> (4) 46-55歲          | <input type="checkbox"/> (5) 56歲以上    |                                     |
| 3.婚姻： <input type="checkbox"/> (1) 已婚        | <input type="checkbox"/> (2) 未婚       | <input type="checkbox"/> (3) 其他     |
| 4.最高學歷： <input type="checkbox"/> (1) 國中（含以下） | <input type="checkbox"/> (2) 高中職      | <input type="checkbox"/> (3) 專科     |
| <input type="checkbox"/> (4) 大學              | <input type="checkbox"/> (5) 研究所（含以上） |                                     |
| 5.服務年資： <input type="checkbox"/> (1) 未滿五年    | <input type="checkbox"/> (2) 6-10年    | <input type="checkbox"/> (3) 11-20年 |
| <input type="checkbox"/> (4) 21-30年          | <input type="checkbox"/> (5) 31 年以上   |                                     |
| 6.官等： <input type="checkbox"/> (1) 警監        | <input type="checkbox"/> (2) 警正       | <input type="checkbox"/> (3) 警佐     |
| 7.職位： <input type="checkbox"/> (1) 主管        | <input type="checkbox"/> (2) 非主管      |                                     |
| 8.職務： <input type="checkbox"/> (1) 內勤        | <input type="checkbox"/> (2) 外勤       |                                     |

【第二部份】知識管理活動

非常不同意 1  
 不同意 2  
 無意見 3  
 同意 4  
 非常同意 5

1. 我常以查詢內部檔案文件資料取得所需知識。.....     1  
 修正意見：\_\_\_\_\_
2. 我常以查詢工作手冊、法規彙編取得所需知識。.....     2  
 修正意見：\_\_\_\_\_
3. 我常能參加會議或由會議紀錄以獲得知識。.....     3  
 修正意見：\_\_\_\_\_
4. 我常能藉由機關聘請專家授課、演講，或參加教育訓練  
 以獲取知識。.....     4  
 修正意見：\_\_\_\_\_
5. 我常透過網路、資料庫查詢或汲取所需知識。.....     5  
 修正意見：\_\_\_\_\_
6. 我遇到業務上的問題，會向同事或向他機關同事詢問。     6  
 修正意見：\_\_\_\_\_
7. 我遇到工作上的困惑，會上警政署網站尋求支援。.....     7  
 修正意見：\_\_\_\_\_
8. 我所承辦的業務，能夠文件書面化的程度很高。.....     8  
 修正意見：\_\_\_\_\_
9. 我所承辦的業務，能夠用標準化的流程紀錄下來。.....     9  
 修正意見：\_\_\_\_\_
10. 我經常將工作經驗予以建檔、文字化，以供後人參考。     10  
 修正意見：\_\_\_\_\_
11. 我常需更新已建好的知識檔案。.....     11  
 修正意見：\_\_\_\_\_
12. 機關中所儲存之知識，多數可快速查詢到所需資訊。...     12  
 修正意見：\_\_\_\_\_
13. 機關中所儲存之知識，有些需耗費一些時間方可查詢到  
 所需資訊。.....     13  
 修正意見：\_\_\_\_\_
14. 機關中所儲存之知識，有些需耗費很多時日方可找到我  
 想要的資訊。.....     14  
 修正意見：\_\_\_\_\_

15.有些機關同事離、調職後，很多資訊都找不到。.....    15  
修正意見：

---

16.警察工作案件有些因個案複雜度高，所運用之知識很難  
將其完整的書面化。.....    16  
修正意見：

---

17.資料建檔儲存需耗費許多時間，因業務繁忙難以達成。...    17  
修正意見：

---

18.知識庫之建立，宜由警察局資訊室統一整理，並連結各  
主辦單位相關法令規章之資料庫，予以分類，且賦予搜  
尋功能，以利運用，可節省人力物力。.....    18  
修正意見：

---

19.各單位有必要設專人負責單位內部之知識分類彙總更新  
、檔案文件電腦化，以利組織知識分享。.....    19  
修正意見：

---

20.教育訓練教材宜分類彙整上載於警政署網站，以利未受  
訓者分享並增加使用價值。.....    20  
修正意見：

---

21.我與同事之間，會積極並樂於分享彼此之工作經驗與工  
作知識。.....    21  
修正意見：

---

22.我會經常針對業務的處理方式，與同事溝通、交換意見  
及討論工作細節。.....    22  
修正意見：

---

23.我會上警政署資訊網站為同事提供工作經驗及知識。...    23  
修正意見：

---

24.因競爭的心理，同事間仍存有留一手之心態，致使知識  
分享產生了折扣。.....    24  
修正意見：

---

25.我應用知識以作為處理勤、業務之依據。.....    25  
修正意見：

---

26.我應用知識可以有效提高解決問題的能力。.....    26  
修正意見：

---

27.我應用知識可以增進處理勤、業務之效率。.....    27  
修正意見：

---

28.我應用知識以達自我能力之提昇。.....    28  
修正意見：

---

29.警察機關發展知識管理，統一的資訊管理系統及資訊設  
備是必要的。.....    29  
修正意見：

---

30.我對警政署資訊網站提供之資訊很滿意，足敷我的需求      30  
 修正意見：  
 \_\_\_\_\_

【第三部分】工作壓力

非 不 無 同 非  
 常 同 意 意 常  
 不 同 意 同 意  
 同 意 見 意 意  
 1 2 3 4 5

1. 我單位的工作無法與其他部門配合。.....      1  
 修正意見：  
 \_\_\_\_\_

2. 我單位的考績制度不公平。.....      2  
 修正意見：  
 \_\_\_\_\_

3. 我的工作地點常需要改變。.....      3  
 修正意見：  
 \_\_\_\_\_

4. 我的工作責任太重。.....      4  
 修正意見：  
 \_\_\_\_\_

5. 我的工作太單調。.....      6  
 修正意見：  
 \_\_\_\_\_

6. 我常與同事有衝突或不愉快。.....      5  
 修正意見：  
 \_\_\_\_\_

7. 我的工作單位福利不好。.....      7  
 修正意見：  
 \_\_\_\_\_

8. 我的工作場所不安全。.....      8  
 修正意見：  
 \_\_\_\_\_

9. 我的工作需要應付突發狀況或緊急交辦的事。.....      9  
 修正意見：  
 \_\_\_\_\_

10. 我的能力不能有所發揮。.....      10  
 修正意見：  
 \_\_\_\_\_

11. 我的主管不喜歡我，常挑剔、責罵我。.....      11  
 修正意見：  
 \_\_\_\_\_

12. 我對工作沒有成就感。.....      12  
 修正意見：  
 \_\_\_\_\_

13. 我的工作常需要重複同一動作。.....      13  
 修正意見：  
 \_\_\_\_\_

14. 我常擔心工作時犯錯。.....      14  
 修正意見：  
 \_\_\_\_\_

- 15.我對工作缺乏興趣。.....     15  
修正意見：\_\_\_\_\_
- 16.我的工作會影響到與家人的和諧關係。.....     16  
修正意見：\_\_\_\_\_
- 17.我沒有接受訓練或再成長的機會。.....     17  
修正意見：\_\_\_\_\_
- 18.我的工作需要輪班。.....     18  
修正意見：\_\_\_\_\_
- 19.我的工作時間不夠用。.....     19  
修正意見：\_\_\_\_\_
- 20.我覺得自己不適合目前的工作。.....     20  
修正意見：\_\_\_\_\_
- 21.我的工作常受到民意代表、記者的關說與壓力。.....     21  
修正意見：\_\_\_\_\_
- 22.我的工作常受到上級長官的關說與壓力。.....     22  
修正意見：\_\_\_\_\_

#### 【第四部分】成就動機

非	不	無	同	非
常				常
不	同	意		
同				同
意	意	見	意	意
1	2	3	4	5

1. 不管事情的難易，我都會把它做完。.....     1  
修正意見：\_\_\_\_\_
2. 如果工作競賽、評比，我希望成績都比別人好。.....     2  
修正意見：\_\_\_\_\_
3. 我不在乎自己表現得太好而引起同事的嫉妒。.....     3  
修正意見：\_\_\_\_\_
4. 我喜歡從事新鮮並具有挑戰性的工作。.....     4  
修正意見：\_\_\_\_\_
5. 對自己所設定的目標，我一定想盡辦法去達成。.....     5  
修正意見：\_\_\_\_\_
6. 在各項競賽、評比中，我都很想贏過他人。.....     6  
修正意見：\_\_\_\_\_
7. 不管別人如何批評我，我總將最好的成就表現出來。.....     7  
修正意見：\_\_\_\_\_

8. 愈多人競爭的目標我愈想努力去完成。.....     8  
修正意見：\_\_\_\_\_
9. 雖已筋疲力竭我仍堅持把未做完的事完成。.....     9  
修正意見：\_\_\_\_\_
- 10.工作上表現得比別人優越，對我而言是非常重要的。...    10  
修正意見：\_\_\_\_\_
- 11.如果可以選擇，我將會挑選簡單的工作來做。.....    11  
修正意見：\_\_\_\_\_
- 12.愈困難的事，我愈想克服它。.....    12  
修正意見：\_\_\_\_\_
- 13.在別人眼裡我是一位努力進取，追求成就的人。.....    13  
修正意見：\_\_\_\_\_
- 14.參加對外競賽時，我期許自己能得名次，為機關爭光。    14  
修正意見：\_\_\_\_\_
- 15.我喜歡展現自己的實力，別人的冷嘲熱諷我不以為意。    15  
修正意見：\_\_\_\_\_
- 16.雖已連續失敗，我仍會勇往直前。.....    16  
修正意見：\_\_\_\_\_
- 17.我做事一定有始有終。.....    17  
修正意見：\_\_\_\_\_
- 18.我要求自己的專長發展能比其他同事好。.....    18  
修正意見：\_\_\_\_\_
- 19.我的成功、我的優越不怕別人嫉妒。.....    19  
修正意見：\_\_\_\_\_
- 20.我要求自己不斷進修，使自己在學經歷上不輸別人。...    20  
修正意見：\_\_\_\_\_
- 21.做任何事我都會把它做到盡善盡美。.....    21  
修正意見：\_\_\_\_\_
- 22.我努力於警察工作中，希望自己成為優秀的警察。.....    22  
修正意見：\_\_\_\_\_
- 23.我會因某次的挫折而灰心得不想再做。.....    23  
修正意見：\_\_\_\_\_
- 24.對於被中斷的事，我會渴望去完成它。.....    24  
修正意見：\_\_\_\_\_

【第五部分】專業承諾

- |                                   | 非<br>常<br>不<br>同<br>意    | 1 | 不<br>同<br>意              | 2 | 無<br>意<br>見              | 3 | 同<br>意                   | 4 | 非<br>常<br>同<br>意         | 5  |
|-----------------------------------|--------------------------|---|--------------------------|---|--------------------------|---|--------------------------|---|--------------------------|----|
| 1. 警察工作對我個人的形象有很大的幫助。.....        | <input type="checkbox"/> |   | <input type="checkbox"/> |   | <input type="checkbox"/> |   | <input type="checkbox"/> |   | <input type="checkbox"/> | 1  |
| 修正意見：                             | _____                    |   |                          |   |                          |   |                          |   |                          |    |
| 2. 我後悔投入警察工作。.....                | <input type="checkbox"/> |   | <input type="checkbox"/> |   | <input type="checkbox"/> |   | <input type="checkbox"/> |   | <input type="checkbox"/> | 2  |
| 修正意見：                             | _____                    |   |                          |   |                          |   |                          |   |                          |    |
| 3. 我以警察工作為榮。.....                 | <input type="checkbox"/> |   | <input type="checkbox"/> |   | <input type="checkbox"/> |   | <input type="checkbox"/> |   | <input type="checkbox"/> | 3  |
| 修正意見：                             | _____                    |   |                          |   |                          |   |                          |   |                          |    |
| 4. 我不喜歡成為一位警察人員。.....             | <input type="checkbox"/> |   | <input type="checkbox"/> |   | <input type="checkbox"/> |   | <input type="checkbox"/> |   | <input type="checkbox"/> | 4  |
| 修正意見：                             | _____                    |   |                          |   |                          |   |                          |   |                          |    |
| 5. 我不認同警察的工作。.....                | <input type="checkbox"/> |   | <input type="checkbox"/> |   | <input type="checkbox"/> |   | <input type="checkbox"/> |   | <input type="checkbox"/> | 5  |
| 修正意見：                             | _____                    |   |                          |   |                          |   |                          |   |                          |    |
| 6. 我熱忱地從事警察的工作。.....              | <input type="checkbox"/> |   | <input type="checkbox"/> |   | <input type="checkbox"/> |   | <input type="checkbox"/> |   | <input type="checkbox"/> | 6  |
| 修正意見：                             | _____                    |   |                          |   |                          |   |                          |   |                          |    |
| 7. 我付出太多心力於警察工作上，以致於現在不易轉業。.....  | <input type="checkbox"/> |   | <input type="checkbox"/> |   | <input type="checkbox"/> |   | <input type="checkbox"/> |   | <input type="checkbox"/> | 7  |
| 修正意見：                             | _____                    |   |                          |   |                          |   |                          |   |                          |    |
| 8. 現在轉業對我而言是困難的。.....             | <input type="checkbox"/> |   | <input type="checkbox"/> |   | <input type="checkbox"/> |   | <input type="checkbox"/> |   | <input type="checkbox"/> | 8  |
| 修正意見：                             | _____                    |   |                          |   |                          |   |                          |   |                          |    |
| 9. 如果現在離開本行業，將造成生活上很大的困擾。.....    | <input type="checkbox"/> |   | <input type="checkbox"/> |   | <input type="checkbox"/> |   | <input type="checkbox"/> |   | <input type="checkbox"/> | 9  |
| 修正意見：                             | _____                    |   |                          |   |                          |   |                          |   |                          |    |
| 10. 對我來說，現在轉業將有重大的損失。.....        | <input type="checkbox"/> |   | <input type="checkbox"/> |   | <input type="checkbox"/> |   | <input type="checkbox"/> |   | <input type="checkbox"/> | 10 |
| 修正意見：                             | _____                    |   |                          |   |                          |   |                          |   |                          |    |
| 11. 轉業對我來說，並沒有任何壓力。.....          | <input type="checkbox"/> |   | <input type="checkbox"/> |   | <input type="checkbox"/> |   | <input type="checkbox"/> |   | <input type="checkbox"/> | 11 |
| 修正意見：                             | _____                    |   |                          |   |                          |   |                          |   |                          |    |
| 12. 現在轉業，對我來說會有很大的犧牲。.....        | <input type="checkbox"/> |   | <input type="checkbox"/> |   | <input type="checkbox"/> |   | <input type="checkbox"/> |   | <input type="checkbox"/> | 12 |
| 修正意見：                             | _____                    |   |                          |   |                          |   |                          |   |                          |    |
| 13. 我認為人們在接受專業的訓練後，不應該隨便的轉業。..... | <input type="checkbox"/> |   | <input type="checkbox"/> |   | <input type="checkbox"/> |   | <input type="checkbox"/> |   | <input type="checkbox"/> | 13 |
| 修正意見：                             | _____                    |   |                          |   |                          |   |                          |   |                          |    |
| 14. 我覺得沒有義務留在警察機關工作。.....         | <input type="checkbox"/> |   | <input type="checkbox"/> |   | <input type="checkbox"/> |   | <input type="checkbox"/> |   | <input type="checkbox"/> | 14 |
| 修正意見：                             | _____                    |   |                          |   |                          |   |                          |   |                          |    |
| 15. 我覺得有責任繼續在警察機關工作。.....         | <input type="checkbox"/> |   | <input type="checkbox"/> |   | <input type="checkbox"/> |   | <input type="checkbox"/> |   | <input type="checkbox"/> | 15 |
| 修正意見：                             | _____                    |   |                          |   |                          |   |                          |   |                          |    |
| 16. 即使對我有利，我也不覺得現在離開警察工作是對的。..... | <input type="checkbox"/> |   | <input type="checkbox"/> |   | <input type="checkbox"/> |   | <input type="checkbox"/> |   | <input type="checkbox"/> | 16 |

修正意見：\_\_\_\_\_

17.如果現在離開警察工作，我會覺得有罪惡感。.....     17

修正意見：\_\_\_\_\_

18.身為一位警員人員，我必須對此職業保持忠誠。.....     18

修正意見：\_\_\_\_\_

### 【第六部份】工作士氣

非常不同意 1  
不同意 2  
無意見 3  
同意 4  
非常同意 5

1.我常請假或翹班去做其他的事。.....     1

修正意見：\_\_\_\_\_

2.我會為工作廢寢忘食。.....     2

修正意見：\_\_\_\_\_

3.在工作中我可以獲得專業成長與發展。.....     3

修正意見：\_\_\_\_\_

4.完成一件工作時，我會很有成就感。.....     4

修正意見：\_\_\_\_\_

5.本機關同事均能主動互助合作。.....     5

修正意見：\_\_\_\_\_

6.當外界批評警察時，我會感到難過。.....     6

修正意見：\_\_\_\_\_

7.不管環境或情勢如何變遷，我仍願意在本機關服務。.....     7

修正意見：\_\_\_\_\_

8.目前的工作對我而言，除了薪水外，沒有其他意義了。...     8

修正意見：\_\_\_\_\_

9.若有其他適當的工作機會，我早就離開警察機關了。.....     9

修正意見：\_\_\_\_\_

10.無論警察內部人事發生怎樣的變化，我仍願意守著自己的工作崗位，做好份內之工作。.....     10

修正意見：\_\_\_\_\_

11.警察目前之制度與規定有必要再檢討改善之。.....     11

修正意見：\_\_\_\_\_

12.我對本機關的各項重大措施與執行情形，都會時常關心注意。.....     12

修正意見：

---

13.我通常都能尊重多數人意見。.....     13

修正意見：

---

14.日常生活中，我對同事皆能表現和諧友善之態度。.....     14

修正意見：

---

15.提昇工作品質，是我未來努力之方向。.....     15

修正意見：

---

16.在本機關工作使我感到生活有保障。.....     16

修正意見：

---

17.本局舉辦之團體活動，我都願意參加。.....     17

修正意見：

---

【第七部份】工作績效

非 不 無 同 非  
常 同 意 常  
不 同 意 同  
同 意 見 意 意  
1 2 3 4 5

1.我不曾推卸上級所交付的工作，並都能在規定期限內完成。.....     1

修正意見：

---

2.當我工作上遇到棘手或緊急的事，我都能妥善處理。...     2

修正意見：

---

3.我能妥善運用溝通技巧在工作上。.....     3

修正意見：

---

4.工作上有任何問題發生時，我總有辦法解決。.....     4

修正意見：

---

5.對我來說，與他人一起分工合作並不困難。.....     5

修正意見：

---

6.我會不斷的學習與工作有關的新知識、新技巧。.....     6

修正意見：

---

7.對於手邊的工作，我一定事先規劃才進行。.....     7

修正意見：

---

8.對於警察的所有規定，我都嚴格遵守。.....     8

修正意見：

---

9.為了工作，我常常犧牲休息的時間。.....     9

修正意見：

---

10.不論上級派我到哪一個單位或工作上，我都能勝任愉快     10  
修正意見：

---

11.常向困難的目標挑戰，因為從事困難的工作能感到滿足     11  
修正意見：

---

12.工作上的任何小細節，我都能注意到並妥善處理。.....     12  
修正意見：

---

13.我總是充滿幹勁地工作。.....     13  
修正意見：

---

14.我常會在工作上提出特別及創新的建議。.....     14  
修正意見：

---

15.我總是能了解民眾的真正需求，並滿足之。.....     15  
修正意見：

---

16.我能在工作上與同事建立及維持良好的友誼關係。.....     16  
修正意見：

---

問卷到此全部結束，請您再次確認沒有漏答任何一題，再一次感謝您的意見與協助！！

寶貴建議：

## 附錄二：本研究正式問卷

「警察人員的知識管理、工作壓力、成就動機對專業承諾、工作士氣與工作績效的影響之研究—以嘉義縣警察局為例」問卷

親愛的警察同仁您好：

首先，懇請並感謝您在百忙之中撥冗填寫這份問卷。這份問卷目的在探討警察人員的知識管理、工作壓力、成就動機、專業承諾、工作士氣及工作績效的狀況，期能對警政人力資源策略提供參考。本問卷所得的資料僅供學術研究之用。您所填答的資料我們將會完全保密且無須具名，請您安心作答。問卷的內容無關對錯，請您以最真實的感受填答，再一次衷心感謝您的幫忙！

敬祝 身體健康 萬事如意

南華大學管理研究所  
指導教授：陳孟修博士  
研究生：楊龍祥敬上  
聯絡電話：05-3620209  
E-MAIL：[y91172543@yahoo.com.tw](mailto:y91172543@yahoo.com.tw)  
中華民國九十二年十一月十二日

### 【填答方法說明】

請您仔細閱讀以下每一個問題，並依照您對每一題的同意程度勾選答案，若您對該題極為贊同，請勾選「非常同意」；若大致上尚同意該一問題，請勾選「同意」；若您完全不認同該問題時，請勾選「非常不同意」；若您僅有些許不同意，請勾選「不同意」；萬一您對該問題沒有意見或不知如何作答，請勾選「無意見」。

### 【第一部份】基本資料（請依個人狀況，勾選適當選項）

- 1.性別： (1) 男  (2) 女
- 2.年齡：\_\_\_\_\_歲
- 3.婚姻： (1) 已婚  (2) 未婚  (3) 其他
- 4.最高學歷： (1) 國中（含以下）  (2) 高中職  (3) 專科  
 (4) 大學  (5) 研究所（含以上）
- 5.服務年資：\_\_\_\_\_年
- 6.官等： (1) 警監  (2) 警正  (3) 警佐
- 7.職位： (1) 主管  (2) 非主管
- 8.職務： (1) 內勤  (2) 外勤

【第二部份】知識管理活動

	非 常 不 同 意	不 同 意	無 意 見	同 意	非 常 同 意	
	1	2	3	4	5	
1.我常以查詢內部檔案文件資料取得所需知識。.....	<input type="checkbox"/>	1				
2.我常以查詢工作手冊、法規彙編取得所需知識。.....	<input type="checkbox"/>	2				
3.我常能藉由機關聘請專家授課、演講，或參加教育訓練 以獲取知識。.....	<input type="checkbox"/>	3				
4.我常透過網路、資料庫查詢以獲取所需知識。.....	<input type="checkbox"/>	4				
5.我遇到工作上的問題，會向同事或向他機關同事詢問。...	<input type="checkbox"/>	5				
6.我遇到工作上的困惑，會上警政署網站尋求支援。.....	<input type="checkbox"/>	6				
7.我所承辦的業務，能文件化、書面化的程度很高。.....	<input type="checkbox"/>	7				
8.我所執行的勤務，能夠用標準化的流程紀錄下來。.....	<input type="checkbox"/>	8				
9.我經常將工作經驗予以建檔、文字化，以供後者參考。...	<input type="checkbox"/>	9				
10.我常需更新已建好的知識檔案。.....	<input type="checkbox"/>	10				
11.機關中所儲存之知識，多數可快速查詢到所需資訊。.....	<input type="checkbox"/>	11				
12.機關中所儲存之知識，均由承辦人自行保管，很少可 用電腦查詢。.....	<input type="checkbox"/>	12				
13.機關中有些資訊因同事離、調職後而找不到。.....	<input type="checkbox"/>	13				
14.警察工作案件有些因個案複雜度高，所運用之知識很難 將其完整的書面化。.....	<input type="checkbox"/>	14				
15.資料建檔儲存需耗費許多時間，因業務繁忙難以達成。...	<input type="checkbox"/>	15				
16.警察局知識庫之建立，宜由警察局資訊室統一彙整。.....	<input type="checkbox"/>	16				
17.各單位相關法令規章之資料庫，應予分類，且賦予搜 尋功能，以利運用，可節省人力物力。.....	<input type="checkbox"/>	17				
18.各單位有必要設專人負責單位內部之知識分類、彙總、 更新、檔案文件電腦化，以利機關知識分享。.....	<input type="checkbox"/>	18				
19.教育訓練教材宜分類彙整上載於警政署網站，以利未受 訓者分享並增加使用價值。.....	<input type="checkbox"/>	19				
20.我與同事之間，樂於分享彼此之工作經驗與工作知識。...	<input type="checkbox"/>	20				
21.我上警政署資訊網站為同事搜尋提供工作經驗及知識。...	<input type="checkbox"/>	21				
22.因競爭的心理，同事間仍存有留一手之心態，致使知識 分享產生了折扣。.....	<input type="checkbox"/>	22				
23.我常應用知識，以作為處理工作之依據。.....	<input type="checkbox"/>	23				
24.我應用知識可以有效提高解決問題的能力。.....	<input type="checkbox"/>	24				

- 25.我應用知識可以增進處理工作之效率。.....     25
- 26.警察機關發展知識管理，統一的資訊管理系統及資訊設備是必要的。.....     26
- 27.我對警政署資訊網站提供之資訊很滿意，足敷我的需求...     27

【第三部分】工作壓力

- |                               | 非<br>常<br>不<br>同<br>意    | 1                        | 2                        | 無<br>意<br>見              | 3                        | 4                        | 同<br>意                   | 5                        | 非<br>常<br>同<br>意 |
|-------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|------------------|
| 1.我單位的工作無法與其他單位配合。.....       | <input type="checkbox"/> | 1                |
| 2.我單位的考績制度不公平。.....           | <input type="checkbox"/> | 2                |
| 3.我的工作地點常需要改變。.....           | <input type="checkbox"/> | 3                |
| 4.我的工作負荷太重。.....              | <input type="checkbox"/> | 4                |
| 5.我的工作太單調。.....               | <input type="checkbox"/> | 5                |
| 6.我常與同事發生衝突或不愉快。.....         | <input type="checkbox"/> | 6                |
| 7.我的工作單位福利不好，少有獎金。.....       | <input type="checkbox"/> | 7                |
| 8.我的工作場所不安全，常有不確定的危險。.....    | <input type="checkbox"/> | 8                |
| 9.我的工作需要應付突發狀況或緊急交辦的事。.....   | <input type="checkbox"/> | 9                |
| 10.我的能力不能有所發揮。.....           | <input type="checkbox"/> | 10               |
| 11.我的主管不喜歡我，常挑剔、責罵我。.....     | <input type="checkbox"/> | 11               |
| 12.我對工作沒有成就感。.....            | <input type="checkbox"/> | 12               |
| 13.我的工作常需要重複同一動作。.....        | <input type="checkbox"/> | 13               |
| 14.我常擔心工作時犯錯。.....            | <input type="checkbox"/> | 14               |
| 15.我對工作缺乏興趣。.....             | <input type="checkbox"/> | 15               |
| 16.我的工作會影響到與家人的和諧關係。.....     | <input type="checkbox"/> | 16               |
| 17.我沒有接受訓練或再成長的機會。.....       | <input type="checkbox"/> | 17               |
| 18.我的工作需要輪班。.....             | <input type="checkbox"/> | 18               |
| 19.我的工作時間不固定，且過長，常需加班。.....   | <input type="checkbox"/> | 19               |
| 20.我的待遇不符合同工同酬之原則。.....       | <input type="checkbox"/> | 20               |
| 21.我覺得本機關的職務調動不公平。.....       | <input type="checkbox"/> | 21               |
| 22.我覺得自己不適合目前的工作。.....        | <input type="checkbox"/> | 22               |
| 23.我的工作常受到民意代表、記者的關說與壓力。..... | <input type="checkbox"/> | 23               |
| 24.我的工作常受到上級長官的關說與壓力。.....    | <input type="checkbox"/> | 24               |

【第四部分】成就動機

非常不同意  
 不同意  
 同意  
 非常同意  
 1 2 3 4 5

1. 不管事情的難易，我都會把它做完。.....     1
2. 如果工作競賽、評比，我希望成績都比別人好。.....     2
3. 我不在乎自己表現得太好而引起同事的嫉妒。.....     3
4. 我喜歡從事創新並具有挑戰性的工作。.....     4
5. 對自己所設定的目標，我一定想盡辦法去達成。.....     5
6. 不管別人如何批評我，我總會將最好的成就表現出來。...     6
7. 愈多人競爭的目標我愈想努力去完成。.....     7
8. 雖已筋疲力竭我仍堅持把未做完的事完成。.....     8
9. 工作上表現得比別人優越，對我而言是非常重要的。.....     9
10. 如果可以選擇，我將會挑選簡單的工作來做。.....     10
11. 在別人眼裡我是一位努力進取，追求成就的人。.....     11
12. 雖已連續失敗，我仍會勇往直前。.....     12
13. 我做事一定有始有終。.....     13
14. 我要求自己的專長發展能比其他同事好。.....     14
15. 我要求自己不斷進修，使自己在學經歷上不輸別人。.....     15
16. 做任何事我都會把它做到盡善盡美。.....     16
17. 我努力於警察工作中，希望自己成為優秀的警察。.....     17
18. 我會因某次的挫折而灰心得不想再做。.....     18

【第五部分】專業承諾

非常不同意  
 不同意  
 同意  
 非常同意  
 1 2 3 4 5

1. 警察工作對我個人的形象有很大的幫助。.....     1
2. 我後悔投入警察工作。.....     2
3. 我以警察工作為榮。.....     3
4. 我熱忱地從事警察的工作。.....     4
5. 我付出太多心力於警察工作上，以致於現在不易轉業。.....     5
6. 如果現在離開本行業，將造成生活上很大的困擾。.....     6

- 7.對我來說，現在轉業將有重大的損失。.....     7
- 8.轉業對我來說，並沒有任何壓力。.....     8
- 9.我認為人們在接受專業的訓練後，不應該隨便的轉業。...     9
- 10.我覺得沒有義務留在警察機關工作。.....     10
- 11.我覺得有責任繼續在警察機關工作。.....     11
- 12.即使對我有利，我也不覺得現在離開警察工作是對的。     12
- 13.如果現在離開警察工作，我會覺得有罪惡感。.....     13
- 14.身為一位警察人員，我必須對此職業保持忠誠。.....     14

### 【第六部份】工作士氣

- |  | 非<br>常<br>不<br>同<br>意    | 1 | 不<br>同<br>意              | 2 | 無<br>意<br>見              | 3 | 同<br>意                   | 4 | 非<br>常<br>同<br>意         | 5 |
|--|--------------------------|---|--------------------------|---|--------------------------|---|--------------------------|---|--------------------------|---|
| 1.我會請假或翹班去做其他的事。.....                        | <input type="checkbox"/> |   |
| 2.我會為工作廢寢忘食。.....                            | <input type="checkbox"/> |   |
| 3.在工作中我可以獲得專業成長與發展。.....                     | <input type="checkbox"/> |   |
| 4.當完成一件工作時，我會很有成就感。.....                     | <input type="checkbox"/> |   |
| 5.本機關同事均能主動互助合作。.....                        | <input type="checkbox"/> |   |
| 6.當外界批評警察時，我會感到難過。.....                      | <input type="checkbox"/> |   |
| 7.不管環境或情勢如何變遷，我仍願意在本機關服務。.....               | <input type="checkbox"/> |   |
| 8.目前的工作對我而言，除了薪水外，沒有其他意義了。...                | <input type="checkbox"/> |   |
| 9.若有其他適當的工作機會，我早就離開警察機關了。.....               | <input type="checkbox"/> |   |
| 10.無論機關內部人事如何變化，我仍願意堅守工作崗位，<br>做好份內之工作。..... | <input type="checkbox"/> |   |
| 11.警察目前之制度與規定有必要再檢討改善之。.....                 | <input type="checkbox"/> |   |
| 12.我對本機關各項重大措施與執行情形會時常關心注意。...               | <input type="checkbox"/> |   |
| 13.我通常都能尊重多數人意見。.....                        | <input type="checkbox"/> |   |
| 14.日常生活中，我對同事皆能表現和諧友善之態度。.....               | <input type="checkbox"/> |   |
| 15.提昇工作品質，是我未來努力之方向。.....                    | <input type="checkbox"/> |   |
| 16.在本機關工作使我感到生活有保障。.....                     | <input type="checkbox"/> |   |
| 17.本機關舉辦之團體活動，我都願意參加。.....                   | <input type="checkbox"/> |   |

### 【第七部份】工作績效

非	不	無	同	非
常				常
不	同	意		
同				同
意	意	見	意	意
1	2	3	4	5

1. 我不曾推卸上級所交付的工作，都能在規定期限內完成      1
2. 當工作上遇到棘手或緊急的事，我都能妥善處理。.....      2
3. 我能妥善運用溝通技巧在工作上。.....      3
4. 工作上有任何問題發生時，我總有辦法解決。.....      4
5. 對我來說，與他人一起分工合作並不困難。.....      5
6. 我會不斷的學習與工作有關的新知識、新技巧。.....      6
7. 對於承辦的工作，我一定事先規劃才進行。.....      7
8. 對於警察的所有規定，我都嚴格遵守。.....      8
9. 為了工作，我常常犧牲休息的時間。.....      9
10. 不論上級派我到任何單位或工作上，我都能勝任愉快。      10
11. 我常向困難目標挑戰，因為困難的工作使我感到滿足。      11
12. 工作上的任何小細節，我都能注意到並妥善處理。.....      12
13. 我總是充滿幹勁地工作。.....      13
14. 我常會在工作上提出特別及創新的建議。.....      14
15. 我總是能了解民眾的真正需求，並滿足之。.....      15
16. 我能在工作上與同事建立及維持良好的友誼關係。.....      16

問卷到此全部結束，請您再次確認沒有漏答任何一題，感謝您的意見與協助！

## 個人簡歷

1. 姓名：楊龍祥

2. E-mail：y91172543@yahoo.com.tw

3. 學歷：

(1) 南華大學管理科學研究所（畢業）

(2) 南華大學管理研究所碩士學分班（結業）

(3) 中央警察大學外事警察學系（畢業）

4. 經歷：

(1) 高雄港務警察所外事組員、中島分駐所長

(2) 屏東縣警察局恆春分局巡官、滿州分駐所長

5. 現職：嘉義縣警察局督察室督察員

6. 學術發表：

(1) 九十三年五月二十八日於修平技術學院工業管理系主辦之「2004產業管理創新研討會」中口頭發表。