

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 OF MANAGEMENT SCIENCES
NANHUA UNIVERSITY

工作特性、知識學習、組織氣候及溝通滿足對工作滿足與工作
士氣之關聯性研究 - 以台中縣地方主計人員為例

THE RELATIVE RESEARCH ON JOB CHARACTERISTICS, KNOWLEDGE
LEARNING, ORGANIZATIONAL CLIMATE AND COMMUNICATION
SATISFACTION ON JOB SATISFACTION AND WORK MORALE - TAKE THE
TAI-CHUNG COUNTY LOCAL BUDGET ACCOUNTING AND STATISTICS
STAFF FOR EXAMPLE

指導教授：陳孟修 博士

ADVISOR : CHEN, MENG-SHIOU Ph.D.

研究生：陳玉珠

GRADUATE STUDENT : CHEN, YU-CHU

中華民國九十四年六月

南 華 大 學

管理科學研究所

碩 士 學 位 論 文

工作特性、知識學習、組織氣候及溝通滿足對工作滿足與工作士氣之關聯性研究—以台中縣地方主計人員為例

研究生：陳 云 珠

經考試合格特此證明

口試委員：

李 德 威

林 招 銘

陳 孟 修

指導教授：

陳 孟 修

所 長：

李 德 威

口試日期：中華民國 九十四 年 五 月 二十三日

謝 誌

學習是為了精進，精進是為了走更寬更廣的路。從事公職逾十五年，深感惟有永續的學習與精進，才能充實自我的專業能力，以勇於迎接職場上的挑戰，開創新的工作契機，因此，在職進修的心願，一直深植我心，直到九十二年承蒙台中縣政府主計室黃主任福永的鼓勵與支持下，考取了南華大學管理科學研究所碩士在職專班，開始了我的學習之旅。

在學習期間，感謝指導教授陳孟修博士細心輔導，諄諄訓勉，本論文方得以完成。並感謝口試委員林哲宏博士及余德成博士對本論文提出精湛的建議與修正的意見，匡正了論文內容，讓本論文更臻嚴謹完善。

感謝在校期間，管科所的應院長立志、藍所長俊雄、前陳所長券彪、鍾教授燕宜、范教授惟翔、褚教授麗絹等所有曾指導過我的教授，傳授我有關管理學領域的學識。

感謝我的長官王校長明宗、陳副主任泰淞、林主任枝明、吳主任蕙芊的鼓勵，我的好友騏如、美玲、厚成、香妃、敏雄、貞吟、全正的關懷；中平國中同仁如卿、麗雪、國軒、淑娟、妙青、勝南等主任及綉玲、美霖、偉新、瑞昆、啟有、文宗等人的幫忙，俾使業務及學業得以兼顧，更感謝幫我填寫問卷的主計同仁們，因為有你們的寶貴意見，使本研究得以順利進行。

感謝在這兩年期間，同學文宏、素惠、秋萍、振山、啟潛、耀毓、春華等人彼此切磋及相互照應，尤其是德宗學長不厭其煩的傳授論文寫作經驗，使這求學旅程溫馨而不寂寞。

最後要特別感謝的是我的家人，外子進勝及兒子東軒的體諒、支持及鼓勵，弟弟家翔一人扛起了照顧年邁多病的雙親，因為你們，讓我讓我豪無後顧憂，勇敢走完這段求學路程。

心願得以實現，是人生最大的喜悅，謹以這份喜悅分享給這一路走來支持我的家人、師長及所有關愛我的人。

陳玉珠 謹識

中華民國九十四年六月

南華大學管理科學研究所九十三年度第二學期碩士論文摘要

論文題目：工作特性、知識學習、組織氣候及溝通滿足對工作滿足與工作士氣之關聯性研究—以台中縣地方主計人員為例

研究生：陳玉珠

指導教授：陳孟修 博士

論文摘要內容：

我國政府主計部門掌理歲計、會計、統計及資訊工作，其功能在健全政府財政，提升資源運用效益，以增進政府財務的效能；提升政府統計資訊效用，以發揮政府統計支援決策的功能。惟近年來，因應社會及科技環境變遷，政府積極推動行政革新及政府再造，主計的工作也面臨了功能及制度的挑戰，地方主計人員首當其衝，如何凝聚地方主計同仁的向心力，加強知識的學習，培養專業知能，以提升主計人員溝通協調的能力，進而獲得工作滿足並提振工作士氣，致能戮力來迎接挑戰，完成主計人員的組織使命，實值做深入之研究。

本研究之目的是探討地方主計人員的工作特性、知識學習、組織氣候、溝通滿足對工作滿足與工作士氣之關聯性研究，係採用問卷調查法，並以台中縣政府所屬主計人員為研究對象，共發出297份問卷，回收255份，扣除無效問卷7份，有效問卷248份，有效回收率為83.50%。

本研究之假設分為五類：一是個人特徵在各變項間的差異，二是變項間的相關性，三是變項間的影響關係，四是不同集群間的變項差異情形，五是各變項間之因果影響關係情形。

本研究採取SPSS統計視窗軟體作為統計分析的工具，針對樣本資料做因素分析、信度分析、描述性統計、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、集群分析及徑路分析等分析方法。

本研究主要發現如下：

- 1.地方主計人員的個人特徵（年齡、婚姻狀況、服務年資、職位、服務機關類型）對工作特性、知識學習、組織氣候、溝通滿足及工作滿足與工作士氣有顯著差異。
- 2.地方主計人員在工作特性、知識學習、組織氣候、溝通滿足、工作滿足及工作士氣各研究變項之間有顯著正相關。
- 3.地方主計人員的工作特性、知識學習、組織氣候、溝通滿足、工作滿足對工作士氣有部分顯著正向影響。
- 4.地方主計人員的工作特性、知識學習、組織氣候、溝通滿足及工作滿足各變項間對工作士氣以徑路分析方法分析，呈現顯著正向影響。

本研究依據上述研究發現，分別對主計主管機關、地方主計人員及未來研究者提出建議，以供參考。

關鍵詞：工作特性、知識學習、組織氣候、溝通滿足、工作滿足、工作士氣

Title of Thesis : The relative research on job characteristics, knowledge learning, organizational climate and communication satisfaction on job satisfaction and work morale - take the Tai-Chung county local budget accounting and statistics staff for example.

Name of Institute : Graduate Institute of Management Sciences, NanHua University

Graduate date : June 2005

Degree Conferred : M.B.A.

Name of student : Chen, Yu-Chu

Advisor : Chen, Meng-Shiou Ph.D.

Abstract

The Budget, Accounting and Statistics (BAS) System helps our government to improve the finances of the country and enhances the effectiveness and efficiency by statistics-based decision. In recent years, due to the development of our society and technology, administrative reforms and government re-structure are initiated aggressively. Similarly, the BAS System also change markedly in work requirements. Controllers, especially those who conduct local government budgets, take up the challenge at first time. As a result, a further research on factors that influence job satisfaction and work morale by means of improving commitment of local controllers, professional knowledge, and communicative skills deserves attention.

The purpose of this study was to examine the relationship among job characteristics, knowledge learning, organizational climate and communication satisfaction on job satisfaction and work morale in county local budget accounting and statistics staff. The study adopted questionnaires to get the real answer from the county local budget accounting and statistics staff in Tai-Chung. Of the 297 questionnaires sent out, 255 were returned, among

which 7 were valid exclusive of 248 invalid. The returned rate of valid questionnaires was 83.50%.

The study was involved in (1) the difference of individual characteristics in all variables, (2) the correlations among variables, (3) the interaction between variables, (4) the difference of variables from different groups, and (5) the causality between variables.

This study has adopted SPSS FOR WINDOWS as the tool for statistical analysis. The methods for analysis of sample data were as follows: factor analysis, reliability analysis, descriptive statistics, t-test analysis, single factor variant analysis (one-way ANOVA), subsequent inspection, Pearson correlated analysis, cluster analysis, regression analysis, path analysis and so on.

There are four major finding in the research as follows :

1. The individual characteristics (i.e., age, marital status, seniority, current position, types of units) had shown significant difference in the variables of job characteristics, knowledge learning, organizational climate, communication satisfaction, job satisfaction and work morale in local budget accounting and statistics staff.
2. Job characteristics, knowledge learning, organizational climate, communication satisfaction, job satisfaction and work morale in local budget accounting and statistics staff had significantly positive correlations with each other.
3. Job characteristics, knowledge learning, organizational climate, communication satisfaction and job satisfaction in local budget accounting and statistics staff had significantly positive effects in part on work morale.
4. The path analysis had also shown that job characteristics, knowledge learning, organizational climate, communication satisfaction and job satisfaction in local budget accounting and statistics staff had

significantly positive effects in part on work morale.

Based on the above, the study proposed some suggestions to the administrators of the accounting and statistics, local budget accounting and statistics staff and the future researchers.

Keywords : Job characteristics, Knowledge learning, Organizational climate, Communication satisfaction, Job satisfaction and Work morale.

目錄

中文摘要	i
英文摘要	iii
目錄	vi
表目錄	viii
圖目錄	xii
第一章	緒論.....	1
1.1	研究背景.....	1
1.2	研究動機.....	3
1.3	研究目的.....	4
1.4	研究範圍.....	5
1.5	研究限制.....	5
1.6	研究步驟與流程.....	6
第二章	文獻探討.....	8
2.1	工作特性理論與相關研究.....	8
2.2	知識學習理論與相關研究.....	13
2.3	組織氣候理論與相關研究.....	17
2.4	溝通滿足理論與相關研究.....	24
2.5	工作滿足理論與相關研究.....	29
2.6	工作士氣理論與相關研究.....	41
2.7	研究變項間之相關研究.....	47
第三章	研究方法.....	53
3.1	研究架構.....	53
3.2	研究假設.....	57

3.3	研究變項之操作性定義.....	61
3.4	研究設計.....	62
3.5	資料分析與統計方法.....	81
第四章	研究結果與分析.....	84
4.1	問卷信度及效度分析.....	84
4.2	樣本結構與各變項之描述性分析.....	86
4.3	主計人員特徵變項在各構面之差異分析.....	97
4.4	主計人員在各變項間之相關分析.....	117
4.5	主計人員在各變項間之影響分析.....	137
4.6	主計人員在各變項分群的特性及各變項間的差異分析	155
4.7	主計人員在各變項的相互因果影響關係分析.....	164
4.8	綜合結果整理.....	170
第五章	結論與建議.....	198
5.1	結論.....	198
5.2	建議.....	201
參考文獻	206
一	中文部分.....	206
二	英文部分.....	214
附錄一	本研究之問卷.....	218
附錄二	主計人員的特色.....	225
個人簡歷	229

表目錄

表 2.1	學者對組織氣候之定義.....	18
表 2.2	學者對溝通之定義.....	25
表 2.3	學者對溝通滿足之定義.....	27
表 2.4	學者對工作滿足之定義.....	30
表 2.5	工作滿足相關理論彙整表.....	35
表 2.6	影響工作滿足之相關因素.....	36
表 2.7	學者對工作士氣之定義.....	41
表 2.8	士氣特徵整理表.....	45
表 2.9	組織氣候、工作滿足與工作士氣之比較表.....	52
表 3.1	各量表信度之預試結果彙總表.....	64
表 3.2	本研究問卷經因素分析之KMO與Bartlett檢定表.....	64
表 3.3	工作特性因素分析結果彙整表.....	66
表 3.4	知識學習因素分析結果彙整表.....	69
表 3.5	組織氣候因素分析結果彙整表.....	71
表 3.6	溝通滿足因素分析結果彙整表.....	73
表 3.7	工作滿足因素分析結果彙整表.....	76
表 3.8	工作士氣因素分析結果彙整表.....	79
表 3.9	各量表來源相關構面及題數彙整表.....	80
表 4.1	問卷信度分析摘要表.....	85
表 4.2	有效樣本基本特性表.....	88
表 4.3	性別與職位交叉表.....	89
表 4.4	性別與服務單位類型交叉表.....	89
表 4.5	年齡與職位交叉表.....	90

表 4.6 年齡與服務單位類型交叉表.....	91
表 4.7 教育程度與職位交叉表.....	91
表 4.8 教育程度與服務機關類型交叉表.....	92
表 4.9 服務年資與職位交叉表.....	93
表 4.10 服務年資與服務機關類型交叉表.....	94
表 4.11 各變項之描述性分析表.....	96
表 4.12 不同性別與各變項之差異分析表.....	98
表 4.13 不同婚姻與各變項之差異分析表.....	100
表 4.14 不同職位與各變項之差異分析表.....	103
表 4.15 t 檢定彙整表.....	104
表 4.16 不同年齡與各變項之差異分析表.....	107
表 4.17 不同教育程度與各變項之差異分析表.....	109
表 4.18 不同服務年資與各變項之差異分析表.....	112
表 4.19 不同服務單位類型與各變項之差異分析表.....	115
表 4.20 One-Way ANOVA 彙整表.....	116
表 4.21 工作特性與知識學習相關分析表.....	118
表 4.22 工作特性與組織氣候相關分析表.....	119
表 4.23 工作特性與溝通滿足相關分析表.....	121
表 4.24 工作特性與工作滿足相關分析表.....	123
表 4.25 工作特性與工作士氣相關分析表.....	124
表 4.26 知識學習與組織氣候相關分析表.....	125
表 4.27 知識學習與溝通滿足相關分析表.....	126
表 4.28 知識學習與工作滿足相關分析表.....	127
表 4.29 知識學習與工作士氣相關分析.....	128

表 4.30 組織氣候與溝通滿足相關分析表.....	129
表 4.31 組織氣候與工作滿足相關分析表.....	130
表 4.32 組織氣候與工作士氣相關分析表.....	131
表 4.33 溝通滿足與工作滿足相關分析表.....	133
表 4.34 溝通滿足與工作士氣相關分析表.....	135
表 4.35 工作滿足與工作士氣相關分析表.....	136
表4.36 各研究變項大構面相關分析總表.....	137
表4.37 工作特性、知識學習、組織氣候、溝通滿足及工作滿足對 工作士氣之迴歸分析表.....	139
表 4.38 迴歸分析顯著結果彙整表.....	140
表4.39 工作特性各子構面對工作士氣各子構面之迴歸分析表.....	141
表4.40 知識學習各子構面對工作士氣各子構面之迴歸分析表.....	142
表4.41 組織氣候各子構面對工作士氣各子構面之迴歸分析表.....	143
表4.42 溝通滿足各子構面對工作士氣各子構面之迴歸分析表.....	144
表4.43 工作滿足各子構面對工作士氣各子構面之迴歸分析表.....	146
表4.44 各變項對工作投入之層級迴歸模型.....	148
表4.45 各變項對認同感之層級迴歸模型.....	150
表4.46 各變項對目標意識之層級迴歸模型.....	152
表4.47 各變項對團隊精神之層級迴歸模型.....	154
表4.48 集群在工作特性變項之差異性分析表.....	155
表 4.49 不同工作特性集群對知識學習、組織氣候、溝通滿足、工作 滿足與工作士氣之差異性分析.....	157
表 4.50 不同集群在知識學習變項之差異性分析表.....	157
表 4.51 不同知識學習集群對組織氣候、溝通滿足、工作滿足與工	

作士氣之差異性分析.....	158
表 4.52 不同集群在組織氣候變項之差異性分析表.....	159
表 4.53 不同組織氣候集群對溝通滿足、工作滿足與工作士氣之差異 性分析表.....	160
表 4.54 不同集群在溝通滿足變項之差異性分析表.....	161
表 4.55 不同溝通滿足集群對工作滿足與工作士氣之差異性分析表....	162
表 4.56 不同工作滿足集群之差異性分析表.....	163
表 4.57 不同工作滿足集群對工作士氣之差異分析表.....	163
表 4.58 不同工作士氣集群之差異性分析表.....	164
表 4.59 本研究之研究假設與驗證結果彙整表.....	190
表 4.60 本研究與相關研究之結論對照彙整表.....	195

圖目錄

圖 1.1 研究流程圖.....	7
圖 2.1 工作特性模式圖.....	10
圖 2.2 知識螺旋.....	15
圖 2.3 影響工作滿足之前因與後果變項.....	37
圖 3.1 研究架構圖.....	54
圖 3.2 研究架構及相關子構面圖.....	56
圖 4.1 徑路分析之充足模式圖.....	165
圖 4.2 未刪除未達顯著水準的徑路分析圖.....	166
圖 4.3 達顯著水準的徑路分析圖.....	167
圖 4.4 限制模式徑路圖.....	168

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，第四節為研究範圍，第五節為研究限制，第六節為研究步驟與流程，茲就各細節分別概述如下：

1.1 研究背景

我國政府主計部門掌理政府歲計、會計、統計及資訊工作，是政府財政管理重要核心系統之一，目的在使政府有限資源做合理配置，期能發揮最大財務效能，以確保各項政務順利推展，進而提高國家整體經濟發展，謀求全民生活最高福祉。是故主計人員的組織使命即在於協助各級政府施政計畫之推展，掌握政府財務狀況健全財政，考核施政績效促成廉能政府，並提供允當的政府財務資訊取信於民、安定社會秩序，實為政府重要的幕僚部門之一。

近年來，社會環境快速變化，國家政事日趨複雜，政府歲出規模劇增，成長幅度遠大於歲入，造成入不敷出，累積負債日益擴大，尤以地方政府更甚。據行政院主計處統計報告顯示：以近二十年來，歲入與歲出決算數相較，民國七十一年度縣市政府歲入預算總決算數為 731 億 255 萬餘元，歲出總決算數為 729 億 5,523 萬餘元，相較尚餘 1 億 4,732 萬餘元，但至民國九十一年度，歲入總決算數為 3,961 億 6,168 萬餘元，而歲出總決算數為 4,564 億 6,929 萬餘元，短絀達 603 億 761 萬餘元；又民國九十一年度各縣市舉債數已高達 869 億 1,620 萬餘元，且持續惡化中（陳連芳，民 93），如此鉅大的財政困境，應如何妥善管理財政資源，帶給地方主計人員前所未有的考驗和挑戰。

再者，主計人員在機關（學校）中，肩負著推動內部審核及內部控制的重大責任，但地方民選的縣（市）首長及鄉鎮（市）長面對選民的壓力，往往為求更具體的施政表現，遂要求主計人員積極地配合，主計人員既要受直屬主計機關的監督，依循主計法令及多如牛毛的相關規定，又要配合所派駐之地方機關首長之施政目標，協助業務單位推展業務，如與業務單位意見紛歧且經溝通協調未能取得共識時，業務單位往往會認為是主計人員墨守成規、拘泥保守、難以溝通；而如未熟諳專業知識及經驗，未表明主計人員應有的專業意見，則常常被以認為未盡審核之責致追究責任，倘有違法、失職或重大過失，須負損害賠償責任，在面對如此重大財務責任下，致使地方主計人員異動之情形較為頻繁，尤以縣市政府及鄉鎮市公所主計人員為甚。

我國主計制度本於超然獨立之精神，其相關立法意旨在讓主計人員可以秉持客觀、公平、公正立場行使內部審核職權，以收「糾誤防弊、健全財政」之效。故主計人員之任免遷調及考核獎懲均本「一條鞭」的精神，循主計系統獨立辦理，其相關制度已實施七十餘年。但在今日，為響應政府組織再造，力求人員精簡及工作簡化，曾有部分專家學者認為主計單位應與財政單位合併，致行之有年的「一條鞭」制度面臨了存廢的考驗，主計職權受到了莫大的衝擊，並使得一群默默耕耘的地方基層主計人員憂心會因此失去超然立場而無法發揮監督功能，甚至影響基層主計業務之推動，恐將打擊主計人員的工作士氣。

Griffiths（1995）認為士氣是團體向心力，高昂的士氣在於成員能認知且接受共同的目標，竭力實現目標，排除一切干擾達成目標的因素。主計人員雖面臨了工作上的種種困難及考驗，但仍不能氣餒，應以更積極的態度去面對自己的工作。然則，如何有效提振地方主計人員工作士

氣，實為刻不容緩且屬極為重要的研究課題。

1.2 研究動機

主計人員肩負著協助各級政府澄清吏治、匡濟時弊、健全財政、發展經濟之重大責任，其工作特性自然不同於政府其他行政單位，而良好的工作特性可使得員工由工作中得到內在的工作激勵，進而產生高度的工作滿足和良好的工作績效（Hackman & Lawler,1971），現階段大部分的研究人係在探討工作特性、工作滿足與工作績效的影響程度，但本研究係欲探究如何提振地方主計人員的工作士氣，而工作士氣又常以工作滿足為衡量指標之一（Guba，1958）。本研究認為運用各種因素促使員工對工作感覺到成就感、使命感及榮譽感，藉以提升員工工作滿足，相對於工作士氣應有正面的影響功能，故本研究欲探究工作特性及工作滿足對工作士氣的相互影響程度究為何？此為本研究動機之一。

又組織氣候是由員工對組織及管理等因素的主觀看法所構成，用來描述組織內的行為模式。陳海鳴（民82）認為組織中確實有氣候存在，他將其定義為一個人在某一組織內工作之意識感，以及他對組織的感覺。同時，他亦指出並不是公開、和諧與支持的組織氣候就一定是好的，同樣地，嚴厲、鬱悶之組織氣候也不一定是壞的。不過，人們對組織之感受，其重要性是超越領導者的型態與組織之結構，而這種氣候會大大地影響員工的工作士氣與行為。又Altmann（2000）指出組織氣候與學習行為之間的關聯，研究發現組織氣候各層面與學習行為各層面有顯著的相關存在，研究並指出可以透過工作特性及組織氣候提高員工的學習行為。本研究認為光明、公開的組織氣候應足以增進組織溝通氣氛，且樂於知識經驗的交流與學習，實對工作滿足及工作士氣有不可忽視的影響，但究竟

其影響程度為何？此為研究動機之二。

再者，Hassall et al., (1999) 探討管理會計人員所需之職業技能，經條列六大項技能，分別為：1.溝通技巧2.團隊精神3.解決問題能力4.時間管理5.資訊科技6.永續學習與職業道德。由此可知，主計業務具高度專業性，主計人員若欲順利推動相關業務，首靠專業知能及溝通協調能力，應不斷自我充實專業知能，且團隊精神為工作士氣的必備要素之一，主計人員藉由團隊精神，彼此切磋砥礪，縱使派駐於不同的政府機關（學校）中仍保持密切的聯絡及經驗交流，必能提升主計專業服務的品質。故而本研究欲進一步瞭解主計人員在知識學習、溝通滿足之認知程度，究竟對整體工作滿足、工作士氣會有何影響？此為研究動機之三。

回顧文獻研究，針對基層主計人員之相關研究文獻不多，約略可分為「工作壓力」、「離職意願」、「組織承諾」、「角色衝突」、「工作滿足」、「服務品質」、「領導型態」、「工作績效」、「工作困境」、「工作特性」等方面（黃瑩宵，民72；張永旺，民84；黃賀，民85；杜佩蘭，民87；黃中見，民91；張秋紅，91；黃福永，91；林惠姿，民92；陳寶蓮，民92；賴俊哲，民93），惟對地方主計人員在工作特性、知識學習、組織氣候、溝通滿足、工作滿足與工作士氣等議題的關聯性較為不足，是故本研究期能對此議題作較周全的研究與探討，俾提供主計機關日後施政之參考。

1.3 研究目的

經由上述研究背景及研究動機探討之後，本研究藉由以台中縣之地方主計人員為對象，旨在探討主計人員之工作特性、知識學習、組織氣候和溝通滿足對工作滿足與工作士氣的關聯性，更明確地說，希望透過本研究主題的探討，進一步了解不同的性別、年齡、婚姻狀況、學歷、現職年

資、職務、服務機關類型等在各變項上之差異情形，另針對變項與變項間之積差相關情形及各變項間之影響情形，分別進行各子構面關聯性探討。另期望藉此研究，提供主計主管機關注重地方主計人員的工作士氣，以進一步提昇地方主計業務之品質與績效。茲將研究目的整理如下：

- 1.探討主計人員不同的個人特徵變項在工作特性、知識學習、組織氣候、溝通滿足、工作滿足與工作士氣等各變項的差異情形。
- 2.探討主計人員在工作特性、知識學習、組織氣候、溝通滿足、工作滿足與工作士氣等各變項之間的相關程度。
- 3.探討主計人員在工作特性、知識學習、組織氣候和溝通滿足對工作滿足的影響，並進一步瞭解各變項對工作士氣的影響。
- 4.瞭解各變項間之因果影響關係。

1.4 研究範圍

本研究範圍是以台中縣政府主計室暨所屬機關（學校）現職主計人員計297人為研究對象，主要探討工作特性、知識學習、組織氣候、溝通滿足、工作滿足與工作士氣之間的差異與各變項之間相關及影響分析。

1.5 研究限制

本研究除受人力、財力、物力及時間限制外，雖力求完整，但尚有以下三點限制：

- 1.本研究採問卷調查法進行研究，由受測之台中縣地方主計人員自行填答，填答者之認知程度不同，可能受主、客觀因素影響或對問項之了解程度不同，而難以標準化，難免會有所誤差。
- 2.填答者對問卷之內容了解程度及對問題觀察之深廣度不一，可能影響研

究結果。

- 3.本研究之研究對象係以台中縣地方主計人員為例，包括台中縣政府、所屬機關、鄉鎮（市）公所、國（高）中及國小等主（會）計機構，各機關（學校）所處之地理位置與環境迥異，業務量亦有所差異，因而對於工作特性、知識學習、組織氣候、溝通滿足、工作滿足及工作士氣之感受程度難免不一，可能因而影響結果。

1.6 研究步驟與流程

一、本研究進行步驟如下：

- 1.主題確認：依研究者本身職場瞭解、研究興趣等，確定研究背景與研究動機，確認研究目的及釐清研究架構。
- 2.文獻探討：蒐集與研究主題相關之文獻資料，閱讀並依序歸納整理。
- 3.研究設計：根據研究動機、目的及文獻探討確認建構出研究架構及研究方法。
- 4.問卷調查：依據研究架構及方法設計問卷，並進行問卷調查。
- 5.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，而後以SPSS 8.0統計套裝軟體之分析，並將分析結果加以歸納整理。
- 6.結論：根據統計分析結果，最後做成結論與研究建議。

二、本研究流程如圖1.1所示

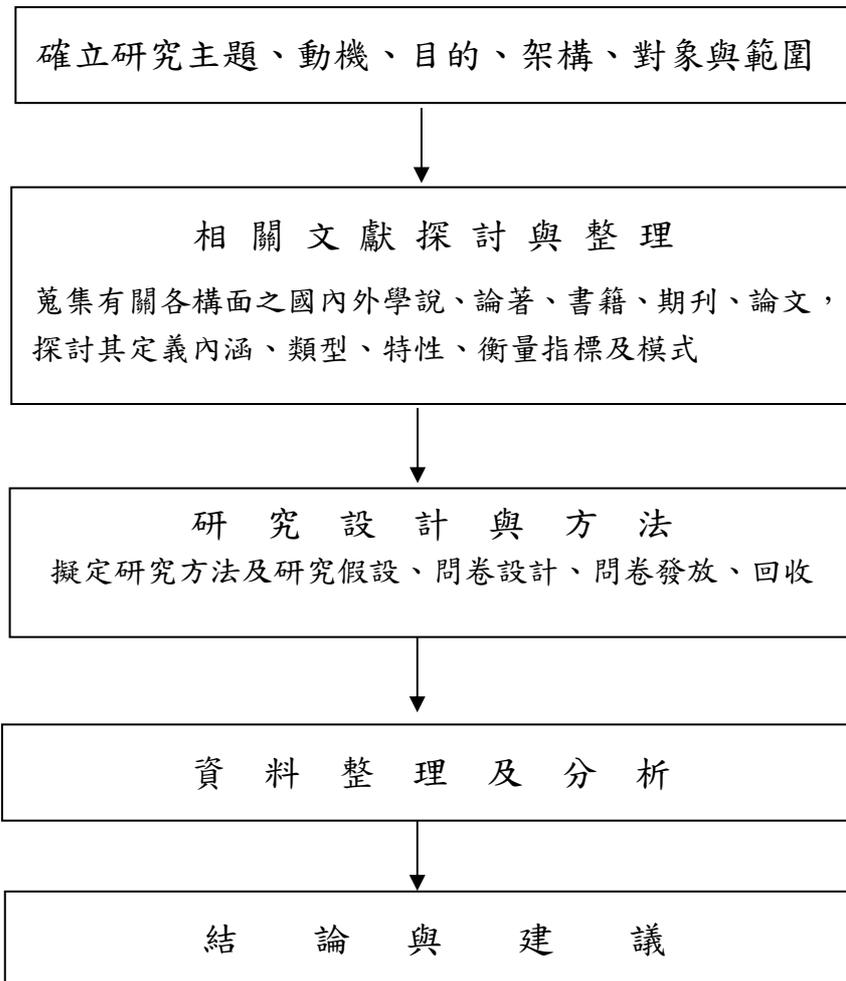


圖 1.1 研究流程圖

第二章 文獻探討

本章主要在彙整對本研究相關議題之文獻作深入探討及描述，使本研究的研究架構及研究變項能有更明確理論支持和依據。茲依序分別對工作特性、知識學習、組織氣候、溝通滿足、工作滿足與工作士氣之定義及國內外相關文獻分別描述如下：

2.1 工作特性理論與相關研究

本節針對工作特性的涵義、理論、衡量方式及相關研究分別闡述如下：

2.1.1 工作特性的涵義

工作特性 (Job characteristics) 係指與工作有關之因素，其範圍應包括工作環境、待遇、福利、安全感、人際關係、工作必備技能、工作所提供的回饋、工作的自主性、工作的挑戰性、自工作中學習發展的機會及內在報酬(如滿足感、成就感、自我實現等)均屬於工作所具備的特性 (Seashore & Taber, 1975)。

2.1.2 工作特性的理論

茲將較具代表性學者系統化研究的理論，依年代分述歸納如下：

一、必要工作屬性 (Theory of requisite Task Attributes)

Turner & Lawrence (1965) 發現多樣性 (variety)、自主性 (autonomy)、必要的互動 (required interaction)、隨意的互動 (optional interaction)、必要的知識與技能 (knowledge and skill required)、責任 (responsibility) 等六項必要的工作屬性與工作者的工作滿足和出席率呈正相關。並將工作

特性的概念賦予操作性定義為：（1）多樣性（2）自主性（3）回饋性（4）完整性。可以說是最早將工作特性作有系統研究歸納的學者，除了將工作特性具體化以外，設計出相關的測量工具，證實工作特性與工作結果有顯著的相關存在。

二、工作特性理論（Theory of Job Characteristic）

Hackman & Lawler（1971）以 Turner & Lawrence 的研究結果為基礎，研究發展出工作特性的六個描述構面，分別為（1）變化性（variety）（2）自主性（autonomy）（3）工作完整性（task identity）（4）回饋性（feedback）（5）合作性（dealing with others）（6）交友機會（friendship opportunity）。前四者稱為「核心構面（core dimensions）」，後二者則為人際關係構面。但所有這六個構面，都是根據工作者的主觀知覺。該研究發現當工作具有核心構面時，會有較高的工作激勵、滿足感、工作表現及出勤率。

三、工作特性模式（Job Characteristics Model, JCM）

Hackman & Oldham（1975）提出工作特性模式，歸納出五項核心構面，來分析工作特性對員工的工作動機、工作績效及滿意度的影響，認為工作特性會引發不同的心理狀態，心理狀態會影響個人行為及工作成果，而以上三者均會受到員工成長需求強度的影響，其模式如下圖2.1：

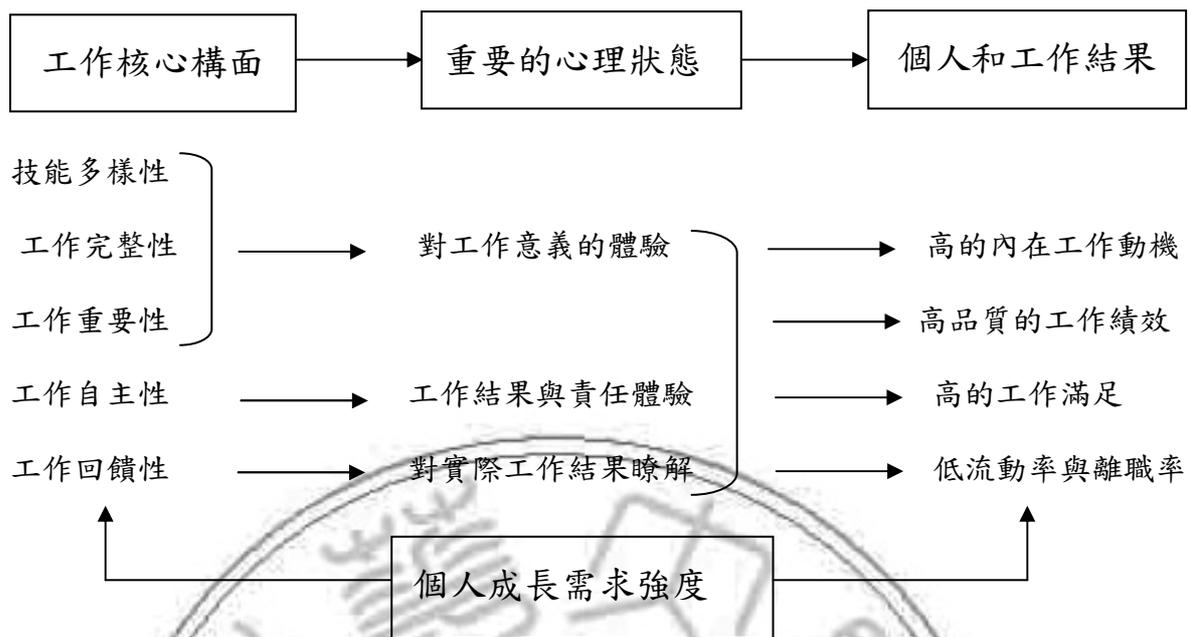


圖2.1 工作特性模式圖

資料來源：Hackman, J.R. & Oldman, G.R. (1975) Development the Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 60, pp.159-170

(一) 五種核心工作構面：

1. 技能多樣性 (Task skill variety)：工作者所從事的工作具有挑戰性，需要的不同活動技巧的多樣性及程度。
2. 工作完整性 (Task identity)：工作者完成整件工作的程度，意即整件工作從頭到尾地作完，並知道工作結果的程度。
3. 工作重要性 (Task significance)：工作對於他人生活或工作實際影響的程度。
4. 工作自主性 (Task autonomy)：工作者於安排工作時間與決定執行程序方面，所擁有之實質自由、獨立性及判斷的程度。
5. 工作回饋性 (Task feedback from the job itself)：工作者能獲得有關自己工作績效之有效性訊息程度。

（二）重要心理狀態

以下三種心理狀態為工作特性的因果核心，是影響工作結果的中介因素，並促使工作者產生自我內在的激勵，但必須這三種心理狀態都具備時，這種自我內在的激勵作用才是最高的。

1. 感受到工作的意義性：當工作具有技能多樣性、工作完整性、工作重要性時，員工體認到工作是有意義、有價值的程度。
2. 感受到工作成果的責任感：當工作具有自主性時，員工體認到對工作成果需要負責的程度。
3. 瞭解實際工作成果：當工作具有回饋性時，員工體認到對工作成果知道與瞭解的程度。

（三）個人和工作成果

從工作特性模式中，可知良好的工作特性可以激勵具有高成長需求強度的工作者，使其有良好的工作成果。且由工作特性所產生的心理狀態影響其工作反應，此工作反應包括內在工作動機、工作滿足感、工作績效及缺勤與流動狀況等。

（四）個人成長需求強度

Hackman & Oldham (1975) 亦考慮到個別的差異，認為每一個人在工作上的反應都不一樣，具有高個人成長需求強度的員工相對於低成長需求強度的員工，更希望工作具有激發性與挑戰性，希望能在工作中運用自我的獨立思考、創造與想像力，以及從工作中不斷地學習新知，充實自己，因此個人成長需求強度具有干擾作用，這種干擾作用會影響工作特性、心理狀態與工作成果的關係：

1. 工作特性與心理狀態的連結上，工作如果具有客觀且良好的工作特性，則高成長需求強度的工作者從事於此工作時，其對心理狀態

的體驗可能優於低成長需求強度的工作者，也就是在高工作特性的工作上的心理狀態體驗會優於低成長需求強度的員工。

2. 心理狀態與工作結果的連結上，高成長需求強度的工作者對於工作的反應比低成長需求強度的工作者更加積極，而在工作表現及工作滿足上也優於低成長需求強度的員工。

(五) 基於這種內在激勵作用大小之觀點，他們又發展出「動機潛力分數」(MPS, motivating potential score)來對其加以衡量，其公式如下：

$$\text{MPS} = \left[\frac{\text{技能多樣性} + \text{工作完整性} + \text{工作重要性}}{3} \right] \times \text{自主性} \times \text{工作回饋}$$

由上述公式可知，自主性或工作回饋性有一項為零，則激勵潛能分數將等於零，技能多樣性、工作完整性、工作重要性有一項為零，雖不致於使激勵潛能分數為零，但激勵潛能分數會因而降低。

2.1.3 工作特性的衡量方式

工作特性一般泛指與所有工作相關之因素 (Factors) 或屬性 (Attributes)，一般國內外學術界研究常採用的衡量工具有『必要任務屬性指標』、『工作特性量表』及『工作診斷調查表』，目前以Hackman & Oldham (1975) 的觀點所發展的「工作診斷調查表」(Job Diagnosis Survey, 簡稱JDS) 內有五項核心構面及兩項輔助構面，用以衡量工作者對其工作的反應，是目前測量工作特性最為普遍的一種。

本研究依據以上對工作特性有關文獻加以探討並考量本研究個案地方主計人員的特性，亦參酌JDS中文短題本，由洪清香(民68)翻譯修訂，本研究問卷量表係參酌徐封名(民91)所編量表修改而成。

2.1.4 工作特性的相關研究

針對與有關工作特性，特別是與本研究相關之類別變項，分別敘述如下：

楊牧青（民88）以高雄港務局員工為對象，研究發現個人變項的性別在工作多樣性有顯著差異，不同職位在工作完整性有顯著差異。

賴俊哲（民93）以縣市行政機關之主計人員為對象，研究發現不同性別、婚姻狀況、年齡、教育程度對工作特性有顯著差異。

2.2 知識學習理論與相關研究

本節針對知識的定義、衡量構面及知識學習的相關研究分別闡述如下：

2.2.1 知識的定義

（一）Davenport & Prusak（1998）認為知識包括結構化的經驗、價值及經過文字化的資訊，其具有流動性質，亦包括專家獨特的見解，為新的經驗提供評估、整合與資訊架構。知識起源於智者的思想。在組織內，知識僅存在於文件與儲存於系統中，也蘊涵在日常例行工作、過程、執行與規範中。

（二）Quinn, Anderson & Finkelstein（1996）將知識與專業智慧相聯結，將專業智慧分成四個層次：即認知性知識或「知道做什麼」、先進的技能或「知道如何做」、系統性的瞭解或「知道為何如此做」、及自我驅策創造的過程或「在乎為何如此做」，在這四個層次中，愈後面的層次愈重要。

（三）Howells（1996）將內隱知識定義為：「不可編輯也無法具體化的

how-how，這種知識是經由非正式的學習行為與程序取得，透過非結構化或半結構化的學習是內隱知識獲取與移轉知識的關鍵過程。」Howells 認為當移轉內隱知識時，人員接觸時間的長短與週期是關鍵因素。

(四) Nonaka & Takeuchi (1995) 認為內隱知識是指無法用文字或語言表達主觀且有形的知識，是只可意會而不可言傳的，包括認知技能與透過經驗而衍生的技術技能，而外顯知識係指容易用語言溝通且被文字紀錄下來的知識，Nonaka & Takeuchi 並認為知識學習有下列四種創造模式：

- 1.共同化 (Socialization)：指組織成員間內隱知識的相互移轉，透過彼此的經驗分享而達到移轉的效果，是一種內隱到內隱的過程。
- 2.外化 (Externalization)：指將內隱知識表達為外顯知識的過程，主要是透過類比、隱喻等方式將個人的觀念表達出來，是一種內隱到外顯的過程。
- 3.結合 (Combination)：指將內隱知識加以系統化而形成知識體系的程序，這種模式的知識轉移，牽涉到結合不同外顯知識體系，個人透過文件、會議、電話交談或網路溝通，以結合外來知識，並經由分類、結合來重新組合既有資訊，然後加以歸納而導向個人新的知識，是一種外顯到外顯的過程。
- 4.內化 (Internalization)：指當經驗透過共同化、外化與結合，進一步內化到個人內隱知識基礎之時，此即成為有價值的資產，利用語言、故事或將其製作成文件手冊，將他人經驗內化成個人的內隱知識，或幫助第三者能間接的學習他人經驗，吸收他人的外顯知識，是一種外顯到內隱的過程。

Nonaka & Takeuchi 指出此四種知識創造模式，知識螺旋是由個人層次開始，逐漸擴升互動範圍，由個人擴至團體、乃至組織之間，在過程中不斷發生共同化、外化、結合與內化的知識整合活動，如圖2.2：

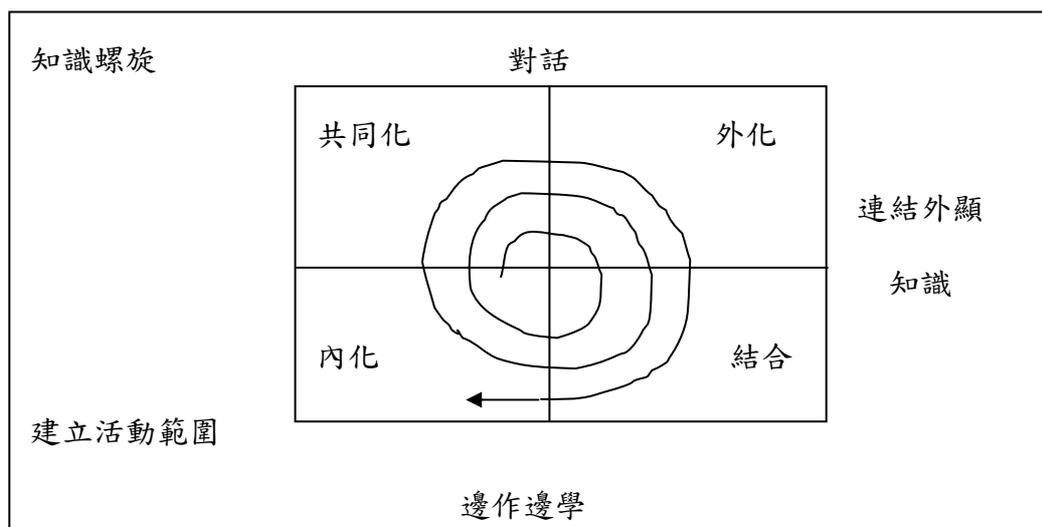


圖2.2 知識螺旋

資料來源：Nonaka & Takeuchi (1995), The Knowledge-Creating Company, Oxford University Press, P.68

- (五) Arthur Andersen Business Consulting (1999) 指出外顯知識的擴散方式，可利用刊物閱讀、討論工作方法來達成，在內隱知識的擴散方式可利用專業研討會、技術發表會來達成。
- (六) Winter (1987) 認為知識生命週期和知識內隱程度與編碼 (codified) 程度有關，在知識發展初期，其編碼程度較低，瞭解的人較少，所以知識的獨享性較高，而知識發展到後期，編碼的程序較高時，瞭解的人較多，所以知識的獨享性較低，因此，知識獨享性與內隱程度有關。
- (七) 司徒達賢 (民90) 曾提及內隱知識的特性是當事人對自己的思考

過程與行動準則，呈現出一種知其然而不知其所以然或只閃現隱隱約約的關係，無法做一精確的表達，於是屬於當事人獨特的創新知識，別人接受的意願與理解的能力並不高。

(八) 汪昭芬 (民89) 研究組織學習、知識創造、知識積蓄與創新績效之關聯性時發現，知識擴散做得愈好及知識儲存能力愈佳的公司，其成員之創新意願愈高，員工滿足感亦會愈高。

(九) 林妙雀和趙心潔 (民89) 若員工獲得之訓練與進修機會越多，其工作滿意度越高。

(十) 陳世運 (民88) 的問卷訪談中顯示，當知識屬性為內隱性時，無法使用文件資料完全表達清楚，必須使用人員的交流，例如師徒制；當知識屬性為外顯性時，容易藉由書面資料表達技術的內容，且將技術保存在組織之中。

(十一) 許月瑛 (民87) 研究台灣精密機械產業發現：1.知識的積蓄發生在人員的經驗中。2.團隊成員以面對面的溝通形成，在解決內隱知識的疑慮中較能獲得一致的共識。

(十二) 李仁芳等人 (民86) 發現檔案、模組 (Module)、資料庫 (Cell Library) 等外顯化知識會藉由專案團隊的運作將知識擴散。

2.2.2 知識學習的衡量構面

本研究量表採用Nonaka & Takeuchi (1995) 等人的觀點所編製的量表，及以李香毅 (民91) 「地方政府員工知識學習、工作壓力對其組織承諾、工作投入與工作行為影響之研究」所編製的量表做為問卷之基礎，並參考吳欣蓓 (民91) 「知識學習與知識應用對工作滿意度影響關係之研究」等所編製的量表，具有以下二個構面：

- 一、 內隱知識：不容易與他人進行知識分享，且是知識接受者無法立即了解體會。
- 二、 外顯知識：容易將知識運用在工作上，並且易於讓人接受並理解這類知識。

2.2.3 知識學習的相關研究

現針對與知識學習有關，特別是與本研究相關之類別變項，分別敘述如下：

李香毅（民92）針對嘉義縣政府府內正式員工為對象，研究發現：不同性別及教育程度對知識學習之外顯知識均達顯著差異，因男性認同感高於女性，高中（職）學歷優於大專學歷。

李自在（民93）針對嘉義縣市各戶政事務所為對象，研究發現：不同服務年資的戶政人員對知識學習構面均達顯著差異，服務五年以下的戶政人員對知識學習成效較差。

2.3 組織氣候理論與相關研究

本節針對組織氣候的定義、衡量構面及組織氣候的相關研究分別闡述如下：

2.3.1 組織氣候的定義

組織氣候乃代表組織成員對組織內部環境的一種知覺（perception），它來自成員的經驗。Litwin & Stringer（1968）認為組織氣候，可經由其對於人們活動的引發作用，影響了個人行為及組織效果。

有關組織氣候的定義，學者各有不同詮釋，但大致上是組織成員對組

織環境的主觀知覺和描述，茲就各學者對組織氣候的定義彙整如表2.1：

表2.1 學者對組織氣候的定義

序號	研究者	年代	組織氣候的定義
1	Halpin & Croft	1962	人格之於個人，猶如組織氣候之於學校。
2	Lansdale	1964	認為組織氣候是組織中「工作-成就」層面與「個人需求-滿意」層面交互作用的結果，亦即兩者統整的程度。
3	Forehand	1964	將組織氣候定義為能夠描述組織氣候的一組特徵，該特徵用以區辨組織與其他組織之不同，且具有某種程度的持久性，並能影響組織成員的行為。
4	Litwin & Stringe	1968	認為組織氣候是組織成員直接或間接知覺到工作環境中一組可以測量的特質，這些特質會影響成員的動機和行為。
5	Tagiuri & Litwin	1968	認為組織氣候乃是組織內部環境相當持久的特質，能被組織成員所知覺，並能影響組織成員的行為，同時亦能以組織特性的價值加以描述。
6	Campbell 等人	1970	組織氣候為特定組織中，組織與其成員、環境交互而產生的一組屬性。對於組織的個別成員來說，組織氣候是以一套態度與期望的形式，從組織靜態的特性以及「行為-結果」、「結果-結果」之引發的角度，來描述組織。
7	Schneider & Hall	1972	組織氣候是組織成員對其所處的組織環境所持有的一套概要性或總體性的知覺。
8	Wiggins	1972	認為組織氣候是校長和教師交互作用結果所形成的特色。
9	Pritchard & Karasick	1973	組織氣候是組織內在環境相當持久的特性，可以與其他組織有所區別；它起因於組織成員，尤其是高層主管人員的行為與策略，可做為解釋組織情境的基礎，是指指導活動的一種壓力來源。

表2.1 學者對組織氣候的定義（續）

序號	研究者	年代	組織氣候的定義
10	Hellriegel & Slocum	1974	組織氣候所代表的，乃是描述性的而非評估性的，亦即是一組織的一組特色，而非成員對這組織的愛惡或評價。
11	Schneider & Snyde	1975	將組織氣候與工作滿足加以區分，前者是指成員對工作環境的描述，後者則是個人對組織的評價。
12	Dessler	1979	個體對其組織工作環境的知覺；和其對組織的感受，它所包括的層面如自治、結構、酬賞、關懷、溫暖、支持及開放。
13	許士軍	1980	組織氣候是一種「整體」與「主觀」的環境觀念，可解釋組織成員的行為動機及其所表現的行為。
14	Hoy & Miskel	1982	認為學校組織氣候是教師對於學校一般工作環境的知覺，它受正式組織、非正式組織、成員的人格及組織領導所影響。
15	Sergiovanni & Starratt	1983	認為學校組織氣候係描述一個學校的持久特性，此特性會影響教師與學生的行為，並能與其他學校區別；同時也是教師和學生對學校的感受。
16	Silve	1983	組織氣候是指每一個組織所具有的獨特風格。一個組織本身和周圍環境的因素均可能滲入整個組織，並賦予組織內部事物不同的特色，此種特色擴大而言，即為組織氣候。
17	Glick	1985	認為組織氣候是一組用以描述組織環境影響個別組織成員行為的變數，經由社會的、組織的過程而產生。是一種組織的現象，而不僅止於心理氣候的總合。
18	蔡培村	1985	認為組織氣候是組織成員對組織結構、工作特性與人際關係的感受及認知所形成的一組屬性，可以透由組織成員的主觀知覺加以衡量。
19	劉興漢	1985	認為組織氣候是在一特定環境中，每個工作人員直接或間接地對於該工作環境的察覺。

表2.1 學者對組織氣候的定義（續）

序號	研究者	年代	組織氣候的定義
20	Owens	1987	組織氣候是指研究個體對組織不同環境的知覺。
21	陳義勝	1987	是組織的一種屬性，此種屬性導致員工對自治、結構、溫情與支持的知覺、感覺及期望。
22	秦夢群	1988	認為組織氣候是個人對組織的意象(Perceptions)，即對團體中各種現象的看法。
23	張潤書	1988	組織氣候是指是組織中人員的個性、目標和組織目標的融合、一致的一種變化過程。
24	張鈿富	1990	認為組織氣候是知覺(Perceptions)的一種研究，研究個人在組織環境中對各方面的知覺。
25	楊蓉昌	1990	是指成員在組織內工作的感受和認知。組織氣候可以影響組織成員的行為動機和工作士氣。
26	Al-Shammari	1992	不論是屬於組織、部門或組織內次級群體的氣候，本質上都是知覺的、心理的。所以組織氣候基本上是成員心理感受的表現。
27	陳至頌	1992	認為一組用以描述組織環境影響個別組織成員行為的組織變數，經由社會的、組織的過程而產生，是一種廣泛的現象者，稱為組織氣候。
28	蔡寬信	1993	學校組織氣候乃是學校成員交互影響而成的一種持久特性，能為學校成員所知覺，且影響學校成員的行為。
29	Fink	1995	組織氣候是組織成員對組織的一種長久、共同擁有的態度及信念的集合。
30	葉和昇	1995	是一種客觀的組織特性，亦即認為組織氣候是組織成員所知覺的組織或情勢之「特性」。
31	林孜孜	1996	組織氣候是組織成員對於身處之組織的一種感覺，可用以描述組織的內部環境，且會影響成員的態度和行為。

表2.1 學者對組織氣候的定義（續）

序號	研究者	年代	組織氣候的定義
32	任金剛	1996	組織氣候是(1)組織成員對工作環境的知覺與描述(2)是成員間所共有的(3)有著不同的分析層次(4)有多種向度(5)會受到文化的影響(6)若能針對特定的層面，在測量上將更加準確。
33	鄭瑜銘	1998	組織直接或間接地對組織內部環境的知覺，可來自成員的經驗，會影響成員的工作、動機、工作態度，以及可以描述組織的特色或屬性。
34	吳清山	1998	學校成員對其工作環境的知覺，具有獨特的風格，且能為組織成員所體驗和描述。
35	張瑞春	1999	組織氣候是特定組織其成員對其所處工作環境的知覺，這種知覺會影響組織成員的行為，也可以用一組屬性加以描述。
36	Altmann	2000	組織內員工對於其工作環境的認知，其認知反應了一位員工描述其工作場所及環境之感受。
37	張一心	2000	組織成員對於組織環境的主觀知覺和描述形成組織的特色。
38	李總續	2000	組織成員在組織內工作，受到組織系統各種環境條件之影響，長久得自組織的知覺和感受。

資料來源：本研究整理。

綜合上述學者，組織氣候是組織成員對身處組織的感受和認知，用來描述組織內部環境的特色，會影響成員的工作態度、行為及工作士氣。良好的組織氣候可以協助組織內成員工作士氣與態度的提昇，進而有效地達成組織目標。故本研究藉以探討地方基層主計人員之組織氣候認知的程度、對於主計人員的工作滿足及工作士氣上是否會有影響。

2.3.2 組織氣候的衡量構面

Litwin & Stringer (1968) 認為測定組織氣候的構面有以下九項：

- (1) 結構 (Structure)：代表一個人在團體中所感受到拘束的程度，例如法規、程序等限制之類。
- (2) 責任 (Responsibility)：代表一個人在團體中感到自己可以做主而不必事事請示的程度。
- (3) 獎酬 (Reward)：代表一個人在團體中感到做好一件事將可獲得獎酬的程度。
- (4) 風險 (Risk)：代表一個人感到服務機構及工作上所具有之冒險及挑戰性程度。
- (5) 人情 (Warmth)：代表一個人感到團體成員間的融洽程度。
- (6) 支持 (Support)：代表一個人在團體中感到上級與同僚間在工作上相互協助的程度。
- (7) 績效標準 (Performance Standard)：代表一個人對於組織目標及績效標準之看法，是否重視一個人的工作表現。
- (8) 衝突 (Conflict)：代表一個人感到經理及其他人員願意聽取不同意見的程度。
- (9) 認同 (Identity)：代表一個人對於組織具有的隸屬程度。

Moussavi (1990) 等人之組織氣候量表，經余朝權 (民83) 和藍明龍 (民86) 分別以石化業和銀行業為研究對象作實證研究，各構面內部一致性 α 值在0.65~0.93間，而其量表區分構面如下 (陳義鴻，民90)：

- (1) 監督型態 (Supervisory Style)：指主管關心部屬的工作情形，完成進度；主管開放、關懷與支持的程度。
- (2) 工作特性 (Task Characteristics)：指部屬對於本身工作是否具多

樣性、挑戰性與成就感之程度。

- (3) 績效—報償關係 (Performance – Reward Relationships)：指部屬在組織中之升遷，加薪是否根據績效而非其他因素之程度。
- (4) 同僚關係 (Co – Worker Relations)：指職員與同僚彼此間的互信、支持及合作之程度。
- (5) 工作勝任 (Employee Competence)：指部屬對於指派工作是否具備適當之背景、訓練與專業技能之程度。
- (6) 決策實務 (Decision Making Policy)：指部屬對工作決策之參與及影響程度。
- (7) 硬體環境 (Physical Setting)：指部屬是否有適當的工作環境以利進行工作之程度。
- (8) 產出壓力 (Pressure To Produce)：指職員在工作時遭受壓力之程度。

本研究所採用組織氣候之構面，係源自Moussavi，Cronon & Jones (1990)所修訂之組織氣氛量表加以修訂，陳義鴻(民90)銀行業主管領導行為、組織氣氛與領導效能關係之研究。

2.3.3 組織氣候的相關研究

針對與組織氣候有關，特別是與本研究相關之類別變項，分別闡述如下：

林營松(民82)研究結果顯示，男性在獎酬與結構知覺程度顯著較女性為高。而服務滿16年以上的員工之人情知覺顯著地較不滿1年者為低。

蔣景清(民91)以組織氣候為自變項，組織承諾為中介變項，組織公民行為為依變項，針對個案C工廠進行研究，其結果發現個人變項的

不同在組織氣候、組織承諾與組織公民行為上有部份顯著的差異。個人變項對組織氣候、組織承諾與組織公民行為間之關係具部份的干擾效果。

邱台生(民91)以某醫學中心暨委託經營管理的兩家醫院員工為研究對象，其結果發現不同年齡、性別、服務年資、服務部門之組織氣候知覺均達顯著差異。

陳宗賢(民92)以上市公司之員工為研究對象，其結果發現不同職務、年齡、工作月薪之組織氣候均達顯著差異，而在組織氣候構面的工作型態構面上，已婚與未婚的同意程度更達到非常顯著差異。

2.4 溝通滿足理論與相關研究

本節針對溝通的定義、溝通的重要性、溝通滿足的定義、衡量構面及溝通滿足的相關研究分別闡述如下：

2.4.1 溝通的定義

溝通(communication)源自拉丁字communis 演變而來，原意含有「分享」與「建立共同的想法」之意(梁瑞安，民79)。許士軍(民83)指出：溝通有兩個重要目的，一是提供組織成員在工作上所需的資訊，二是培養成員們對該組織及其組織目標能產生有利的態度，以促進彼此間的協調，增進工作的績效和個人的滿足感，足見溝通對組織極具重要，許多學者都曾對「溝通」做出定義，但因不同學者採用不同的假設，不同的理論模式或研究途徑而有不同的見解，茲就有關學者對溝通之定義彙整如表2.2：

表2.2 學者對溝通之定義

項次	學者	年代	溝 通 之 定 義
1	舒緒緯	1990	溝通係指送訊者將語言、符號等訊息，經由適當的表達方式，使收訊者表現出預期反應的一種歷程。
2	Robbins	1991	溝通是訊息意義的傳達與瞭解的過程。
3	Guthrie & Reed	1991	溝通係經由語言或行為，將一個人觀念、思想、意見、資訊和感受傳送給他人的歷程。
4	吳清山	1991	溝通是個人或團體傳達情感、訊息、意見或事實到其他的個人或團體，彼此能夠產生相互瞭解的一種歷程。
5	Kellermann	1992	溝通是有選擇性的、有結構並有模式的；它不是隨機、無法遏止或者無法則的；它是自願的、可控制的、有方向及目的的。
6	張春興	1992	溝通乃是經由語言或其他符號將一方之訊息、意見、態度、知識、觀念以至感情等傳至對方的歷程。
7	Deaux,Dane & Wrihasman	1993	溝通是指一方經由一些語言或非語言的管道，將意見、態度、知識、觀念、情感，傳達給對方的歷程，而這種訊息傳達的歷程，可以發生在個人與個人之間，也可以發生在團體與組織之間，甚至擴及國家社會之間。
8	徐木蘭	1994	溝通除了思想與文字交換的過程外，它的最高目的是藉回饋的手段，達到彼此瞭解與分享意義的境界。
9	蔡文淵	1996	溝通可視為組織成員基於工作需要，透過組織的聯絡管道，與其他成員間相互傳遞訊息、交換訊息，藉以建立共識，協調行動或滿足需求，進而達成組織目標之動態歷程。
10	梁憲初	1996	<ol style="list-style-type: none"> 1.溝通為人與人之間的互動過程，通常是指二人或二人以上的團體之間所進行。 2.溝通須透過文字、語言、電視、電腦等通路為媒介，以傳遞訊息。 3.溝通要有理由，有目標。 4.溝通是期待對方有反應，以進行回饋作用。

表2.2 學者對溝通之定義（續）

項次	學者	年代	溝 通 之 定 義
11	陳皎眉和 鍾思嘉	1997	溝通是經由一些管道將溝通者之訊息、意見、觀念、感情等傳遞至對方的歷程。
12	Danielj Canavy & Michaelj Cody	1998	四大觀點的溝通定義：1.機械論觀點：當傳送者經由管道送訊息給接收者。2.心理論觀點：兩個人藉相互指導表達它們對刺激的認知。3.交互作用論觀點：藉設想他人立場來解釋某項活動的意義。4.系統論觀點：描寫兩個人結構性關係的互動模式。
13	謝文全	1998	溝通是個人或團體相互間交換訊息的歷程，藉以建立共識協調行動、集思廣益或滿足需求，進而達成預定的目標。
14	林為哲	1999	溝通是透過語言或非語言的方式，以進行觀念、事實、意見、態度和感情的發送和接收。
15	鄭彩鳳	1999	溝通是個人或團體透過有關的媒介，將訊息、情感相互傳遞的歷程，其作用在於增進彼此的瞭解與共識的建立。
16	王彥程	2000	溝通為個人或團體將觀念、資訊或感受，藉由媒介、工具或活動傳遞他人或其他團體，經歷回饋而共享意見、達成共識的一個動態過程。
17	楊振昇	2000	溝通乃是指人際間、組織間、或個人與組織間，透過分享訊息、態度、價值觀念與道德標準的歷程，期能相互了解、集思廣益、建立共識，進而達成預定目標。
18	李嘉奇	2001	溝通是個人或組織成員之間相互交換訊息的歷程，其目的在於達成個人或組織目標，交換訊息的方式可利用語文或非語文的象徵符號，將資訊、觀念、意見、情感、技能等訊息作有效的互換，透過各種溝通工具和媒介類型，來達成建立共識與協調活動的歷程。

資料來源：(1) 李春蘭(民91)，桃竹苗地區國民小學職員溝通滿意與工作滿意之研究，台北師範學院國民教育研究所碩士論文。

(2) 部分本研究整理。

綜合國內外學者對溝通之定義，本研究認為溝通是個人或團體將觀念、資訊或感受，藉由媒介、工具或活動互相傳遞的歷程，以增進彼此的瞭解與達成共識的一個過程。

2.4.2 溝通的重要性

Mintzberg (1973) 的研究結果指出：「高階主管會將百分之七十五的工作時間，用來從事傳播、溝通的活動上」。Klemmer和Synder (1972) 的研究指出一般人會將百分之七十的工作時間用在溝通上。由以上之敘述可見溝通之重要性，透過溝通，組織成員可以相互分享及交換資訊，管理者亦可以藉以建立和維持人際關係並可減少誤會，因此，當主計人員於機關中善用溝通技巧於推展主計業務時，不僅可達成協調行動，也可以鼓舞工作士氣，獲得工作滿足，同時可促進機關健全的內部審核功能，提升機關財務效能。

2.4.3 溝通滿足的定義

本研究茲就綜合過去專家學者對溝通滿足的定義，彙整列述如下表2.3：

表2.3 學者對溝通滿足之定義

項次	學者	年代	溝 通 滿 足 之 定 義
1	Level	1959	員工對自己在溝通環境中，知覺滿足之整體性程度。
2	Thayer	1968	個人對於自己與他人成功地溝通，或他人與自己成功地溝通所感到的滿意程度。
3	Crino & White	1981	個人對於在組織中各種不同的溝通形式，其個別滿足的認知程度。

表2.3 學者對溝通滿足之定義（續）

項次	學者	年代	溝 通 滿 足 之 定 義
4	俞成業	1982	組織中員工對於溝通覺得是否滿意的認知程度。
5	舒緒瑋	1990	指個人對組織體系內之溝通狀況所具有之積極情意導向的程度。
6	俞依秀	1991	溝通滿意是組織成員對組織內各意見交流、資訊傳遞的滿意程度。
7	鄭雅文	1996	組織成員對組織政策、資訊來源、組織中各層面的溝通狀況、成員在組織中自由度等的滿意感覺，而且由組織中的溝通滿意狀況，可以了解到功能的現況。
8	曹佳媚	1998	組織中各種不同的溝通形式，其個別滿足的認知程度。
9	黃雯汝	1999	員工對自己在溝通的環境中感到滿足的整體性程度。
10	李嘉奇	2001	組織成員對組織內、外部各種意見交流及訊息傳遞的溝通現況所知覺的滿意程度，包含成員對組織政策、資訊來源、組織中各層面溝通現狀、成員在組織中自由度等的滿意感覺。

資料來源：李春蘭（民91）桃竹苗地區國民小學職員溝通與工作滿意之研究-國立台北師範學院國民教育研究所碩士論文。

本研究將溝通滿足定義為：組織成員對組織中各種訊息、情感交流傳遞後能成功達成共識感到滿意的程度。

2.4.4 溝通滿足的衡量構面

由於不同的研究者及不同的研究對象，對溝通滿意的定義亦隨之不同，本研究係依Downs and Hazen（1977）的八個構面為基礎，再參考李春蘭（民91）桃竹苗地區國民小學職員溝通與工作滿意之研究的問卷，彙

整建構本研究量表，區分為溝通氣氛、平行及非正式溝通、媒介品質、上行溝通與組織運作等五個構面。

2.4.5 溝通滿足的相關研究

針對與有關溝通滿足，特別是與本研究相關之類別變項，分別闡述如下：

舒緒緯（民79）以國小教師為研究對象，研究發現國小教師因性別、年資、任教地區學校規模、職務之不同，在溝通滿足的七個構面上（不含下行溝通）有顯著的差異；又以媒體品質、個人回饋、上行溝通、溝通氣候最能預測教師之工作滿意。

許川濠（民87）以台北市國小教師為對象，研究發現因年資、職務、學歷、學校規模之不同，在溝通滿意的七個構面上有顯著的差異。

2.5 工作滿足理論與相關研究

本節針對工作滿足的定義、主要理論、影響因素、量表及工作滿足的相關研究分別闡述如下：

2.5.1 工作滿足的定義

工作滿足（Job Satisfaction）係由Hoppock（1935）在「工作滿足」一書中提出具體且系統化的概念，日後研究工作滿足的學者劇增，根據估計（Cranny Agho, et al.,1992）自1935年以來，有關工作滿足的文章已經超過了五千篇，但各持不同的論述，致對其定義及強調重點不盡相同，本研究將代表性學者對於工作滿足提出之觀點整理如下表2.4：

表2.4 學者對工作滿足之定義

序號	研究者	年代	工作滿足的定義
1	Hoppock	1935	是一心理狀態整體性的單一概念，指員工在心理與生理兩方面對工作環境的滿足感受，及員工對工作環境的主觀反應。是衡量工作滿足最普遍的方法，直接徵詢員工的工作滿足程度，而不必分割為幾個不同的構面來衡量。
2	Morse	1953	工作滿足是工作之客觀特徵與個人動機相互作用的函數。
3	Tannenbaun	1958	工作滿足是指個體對工作滿意的程度。
4	Gouldner	1959	其認為如果了解工作情境中的行為，不能僅分析組織的特徵，因為員工將其年齡、性別、種族、宗教與階級背景等有關的潛在角色帶入工作情境中，並據以解釋清楚。
5	Homans	1961	其認為同工同酬的工人對於工作的評價不一定相同，因為他們的工作價值可能有所不同，意即個人的文化背景和期望會產生潛在的影響。
6	Locke	1961	將工作滿足定義為“愉快的心情狀態來自於達成工作價值成就感之工作評估”。
7	Vroom	1964	認為工作滿足感係員工對目前所扮演的角色角色的感受或情緒性反應。
8	Blum & Naylor	1968	認為工作滿足乃是員工對工作及有關的因素與生活等所持不同態度的結果。
9	Porter & Lawler	1968	員工滿足程度端視一個人實際所獲得的報酬與他認為自己應得的報酬之間的差距而定，這種感覺主要來自個人主觀的要求。在工作情境中，一個人實得報酬差距愈小，則其工作滿足的程度愈大，反之則愈小。
10	Poter & Locke	1969	工作滿足是取決於員工對其在工作中獲得和期望獲得這兩者之間的認知差距。
11	Smith、Kendall & Hulin	1969	認為工作滿足感係指個人對其工作的感覺或情感性反應。

表2.4 學者對工作滿足之定義（續）

序號	研究者	年代	工作滿足的定義
12	Cambell	1970	工作滿足是員工對其工作或工作某些特定層面，正向或負向態度的感覺，是個人一種內在心理狀態。
13	Cribbin	1972	工作滿足是員工對其工作環境的感受，此環境包括工作本身、主管、工作團體、機關組織和生活等。
14	Dunn & Stephen	1972	工作滿足為工作者對整個工作情境反應的一種感受，此一感受來自於個人希望自工作中獲得的與實際所經驗的差距。
15	Chruden & Sherman	1972	認為員工之工作滿足是動機過程中的一個重要現象，表示員工本身自覺其需要被滿足的程度。
16	Price	1972	在一個工作體系中，成員對於該體系中的角色所具有之感覺或感情。倘若是正向的感覺或積極的反應即為滿足，反之，則為不滿足。
17	Porter & Lawer	1973	工作滿足的程度是一個人在工作中「實際獲得」與他所認為「應該獲得」的差距而定。
18	McCormick & Tiffin	1974	認為工作滿足是一種對需求滿足程度的函數，亦即員工從工作中所獲得的需求滿足程度。
19	Churchill、Ford & Walker	1974	概念性的工作滿足是廣泛的，因為它包含“工作本身的特徵和業務人員感覺到獎勵、成就和滿意或挫折及不安的工作環境”。
20	Locke	1976	工作滿足是個人從工作中獲得的愉悅感。
21	Hackman & Oklham	1976	認為工作滿足是評估自己工作或工作經驗，所產生的一種愉快與積極的情緒狀態。
22	Dessler	1976	指個人健康、安全、成長、關係、自尊等需求，自工作經驗中所獲致的一種需要滿意的程度。
23	Davis	1977	工作滿足為員工對其工作表現喜好的程度，若工作特性符合員工的期望則產生工作滿足。

表2.4 學者對工作滿足之定義（續）

序號	研究者	年代	工作滿足的定義
24	Waxely & Yukl	1977	工作滿足是指一個人對工作各個層面的感受或評價。
25	Kalleberg	1977	工作滿足是一個單一的觀念，工作者將不同工作構面的滿意與不滿意予以平衡，而對於整個工作形成整體的滿意。
26	許士軍	1977	工作者對於其工作具有的感覺或情感性的反應。感覺或滿意的大小取決於預期價值與實際價值之差距。
27	Landy	1978	工作滿足的原因與生理有關，特別是中樞神經系統。
28	Dessler	1978	工作滿足是指個人健康、安全、成長、關係、自尊等需求，從工作或工作結果獲得滿足的程度。
29	McCormick & Ilgen	1980	工作滿足是視個人期望的標準與工作實際所得的差距而定。
30	吳靜吉、潘養源、丁興祥	1980	工作者認為期望獲得的滿足和實際獲得之滿足程度差距的總合。
31	Muchinsky	1983	認為工作滿足如同任何滿足的感覺，係指一種情緒上情感的反應，代表喜歡或不喜歡的感受。
32	Wheless et al.	1984	工作滿足係指個人對工作環境不同層面的情意反應。
33	Cheney	1984	工作滿足是指工作所提供的目標、價值、回饋等因素之間相容的程度。
34	Seal & Knight	1988	工作滿足係指工作者對其工作本身的一種情緒、情意或評價上的整體反應。
35	張春興	1989	認為工作滿足係指個人或多數員工對其所任工作感到滿意的程度。
36	Gibson Ivancevich & Donnelly	1991	認為是個人對工作的態度，而該態度是來自對工作的態度，及對工作的認知，且基於工作環境的幾個構面，如主管風格、政策、工作團隊、工作條件等。

表2.4 學者對工作滿足之定義（續）

序號	研究者	年代	工作滿足的定義
37	Robbins	1991	工作滿足是指個人需要和組織期望兩者之間的一致性有關，當個人需要與組織期望一致時，工作滿意即會提高，反之則降低。
38	Agho et al.	1992	工作滿足是工作者對其工作及有關工作環境所抱持的一種態度，即工作者對其工作本身的工作角色情感性的知覺。
39	Robbins	1993	員工對於他們工作的一般態度。
40	Steer & Black	1994	是指令人愉快或積極地由對於工作及工作經驗評價產生的情緒狀態。
41	黃其隆	1994	綜合整理各學者所提出有關工作滿足的定義，認為工作滿足是一種個人的主觀性知覺，受個人期望的影響，亦受客觀環境的影響，如組織的管理方式、薪資等，會影響個人的工作滿足程度。工作滿意程度可以用整體工作的感覺來評斷，亦可從與工作有關的各因素層面分別感受。
42	沈健華	1995	認為工作滿足具有以下特質：1.工作滿足是個體對工作感到滿意的心理、生理及環境各因素的綜合體；2.工作滿足是個體從工作中獲得整體的需求滿意之程度；3.工作滿足係個人所期望的報酬與所得到的報酬之間的函數。
43	李明書	1995	認為工作滿足乃是指個人對工作相關因素（內、外環境）或個人需求滿足情形之感覺與態度。
44	Jennifer	1996	皆認為工作滿足是員工對他們現在這份工作的所有感覺信仰與態度。
45	Singh、Verbeke & Rhoads	1996	導因於員工對工作評估之正面心理狀態。
46	Spector	1997	工作滿足是指個人對它的工作與工作的其他面向的感覺。

表2.4 學者對工作滿足之定義（續）

序號	研究者	年代	工作滿足的定義
47	石淑惠	1997	工作滿足是一種態度，為個人很主觀的判斷與感覺，且為人與環境交互作用產生。因此，工作滿足可以說是工作者主觀感覺工作本身及其工作環境加諸工作者整體的態度指標。
48	白景文	1997	個人根據其參考架構對工作特徵加以解釋後的結果，並與影響工作滿足的情境因素有關。
49	Bussing et al.	1999	工作滿足乃基於渴望、需求、動機與對工作環境的感受，亦即工作者對他本身工作所持有的一種穩定滿足或內在不滿足。
50	陶惠芬	1999	工作滿足不外乎是個人對工作的實際狀況與對工作期望所表現出來的感覺與態度，差距愈接近則對工作愈滿足。

資料來源：蔣美惠（民92），探討保全人員生涯管理、人格特質及組織氣候對工作滿足、自我效能與工作績效之關聯性研究—以台北市保全公司為例，南華大學管理科學研究所碩士論文。

綜合上述學者，本研究擬定義為：「工作者對不同工作構面上的滿足與不滿足予以平衡，進而對整個工作形成整體的滿足」。

2.5.2 工作滿足的主要理論

工作滿足理論多自源自「激勵理論」（Motivational Theory），因為激勵作用是一種滿足需求的過程（李青芬、李雅婷、趙慕芬，民84）。由於學者間強調的概念與重點不同，可歸為「認知途徑」與「行為途徑」二類。前者主張行為的動力乃是個體內在心理狀態，此種從人類內在心理狀態來探討行為的起因，稱之為認知途徑。主要理論分為內容理論（content theory）與過程理論（process theory）；後者主張研究行為產生之原因，應從行為本身著手，只從行為者的外顯行為加以推論，稱之為行為途徑，主要理論為增強理論。略述如下表2.5：

表2.5 工作滿足相關理論彙整表

類別	主要理論	學者代表	理論內容
認知途徑	需求層次理論	Maslow (1943)	人是需求的動物，需求必須加以滿足，而未獲得滿足的需求常可以左右人們的行為。它認為人類有五種基本需求，由低而高依序為生理需求、安全需求、歸屬感的需求、自尊需求、自我實現需求。
	雙因子理論	Herzberg (1966)	提出雙因子理論 (Two-Factor Theory)，工作中防止不滿的因素稱為保健因子(hygiene factor)，包含工作保障、薪資、工作環境、公司政策、技術監督、人際關係、地位和福利。工作中能帶給員工滿足的因素稱為激勵因子 (motivators)，包含成就、認同、升遷、工作本身、責任和成長與發展。保健因素可平息抱怨，維持工作的進行，而激勵因素可以提昇組織的績效。
	ERG 理論	Alderfer (1972)	將Maslow 之五種需求合併為三種，E 代表生存需求 (existence)、R 代表關係需求 (relatedness)、G 代表成長需求 (growth)。ERG 理論與Maslow 需求層次理論之主要差異，這些需求是連續性的，不是階層次的排列，當需求獲得滿足後，會前進至較高層次的需求；當需求之滿足遭遇挫折時，會退往尋求較低層次的滿足。
	過程理論	公平理論	Adams (1963)
行為途徑	期望理論	Vroom (1964) Lawler (1973)	激勵理論包含預期、偏好、產出等因素，而激勵為偏好與預期的乘積，若員工預期產出實現的機率愈高，對產出的偏好愈強，則激勵作用就愈大。期望理論主張行為的產生，是一種審慎理性的意識選擇過程，此種意識選擇係針對不同行為之抉擇，予以比較評價的結果。
	增強理論	Skinner (1953)	強化理論重視行為的本身，是如何開始、維持和停止，以及當激勵持續時，個人將出現何種反應。其基本精神為藉由增強來制約行為，而不考慮行為者內在的認知情形。強化理論的特質，在於採取正負強化，對行為進行定向控制和改變，或利用獎勵使原行為不斷重複出現；對於不需要的行為，則以懲罰手段，使其削弱或不再出現。

資料來源：本研究整理

2.5.3 工作滿足之影響因素

由於工作滿足所涵蓋的範圍極廣，所涉及的變項多且複雜，從學者之實證研究中，亦提出許多影響工作滿足相關之工作要素，本研究彙整如下表2.6：

表2.6 影響工作滿足之相關因素

序號	學者	年代	影響工作滿足的相關因素
1	Vroom	1964	升遷、薪資、同事、組織本身、工作環境、主管、工作內容。
2	Fournet	1966	(1) 個人因素：年齡、學歷、性別、智力、職業水準。 (2) 工作特性因素：薪資、組織及管理、上司監督、社會環境、溝通、工作安全、工作單調性。
3	Herzberg	1968	薪資、成就、認同、工作本身、責任、升遷、成長、可能性、與上級關係、上級指導、工作條件、同事、部屬、私人生活、地位、工作保障。
4	Smith、Hulin & Kendall	1969	薪資、升遷、上司、同事、工作本身。
5	Locke	1969	(1) 工作事件：工作本身、工作報酬、工作環境。 (2) 工作者：工作本身、公司內或公司外的其他人。
6	Hall & Mansfield	1975	安全、隸屬、自尊、自我實現、自主。
7	Cron	1986	薪資、升遷、同事、工作本身、主管督導。
8	Robbins	1991	智力、公平獎賞、工作條件、同事、適合員工特性的工作性質。
9	Chetan	1997	工作特性、工作流程、在組織中地位。
10	Cheung & Scherling	1999	報酬、升遷、職位、工作本身、與上司關係。

表2.6 影響工作滿足之相關因素（續）

序號	學者	年代	影響工作滿足的相關因素
11	Taylor	1999	薪資、獎賞、工作本身、與同事間關係。
12	Reiner & Zhao	1999	(1) 員工屬性：種族、性別、教育程度、年齡、工作分配。 (2) 工作環境：對工作環境、經驗之感

資料來源：張瑋恩（民89），激勵與工作滿足關係之研究，長榮管理學院經營管理研究所碩士論文。

另Seashore & Taber (1975) 兩位學者對其工作滿足的因素歸納為前因及後果兩大變項，提出影響工作滿足的前因與後果變項模型，對工作滿足相關因素的探討彙整出較完整的概念架構。茲將前因與後果兩變項模型的內容分述如下圖2.3：

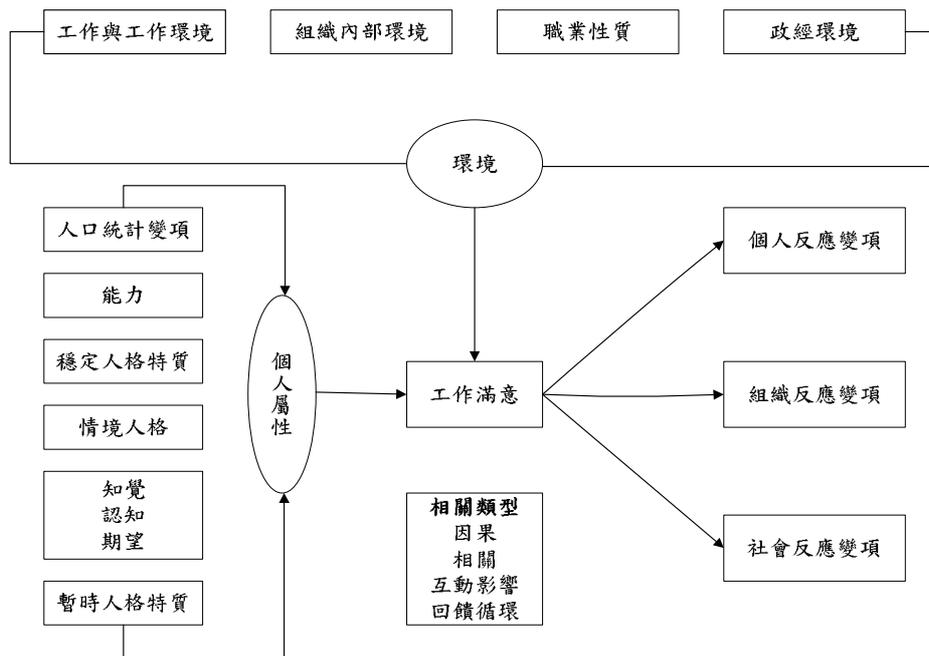


圖2.3 影響工作滿足之前因與後果變項

資料來源：Seashore, S.E. & Taber, T.D. (1975), Job satisfaction and their correlation, American Behavior and Scientist.(18),P346.

1、前因變項

前因變項包括環境變項及個人屬性兩部份。

(1)環境變項

- A.政治與經濟環境：如政治體制、社區特徵、工業化程度與失業率的高低等。
- B.職業性質：工作者從事的行業所具有的社會地位、職業聲望等。
- C.組織內部環境：如組織氣候、領導形態、參與決策之機會等。
- D.工作與工作環境：如工作特徵、工作專門化或標準化的程度等。

(2)個人屬性

- A.人口統計特徵：年齡、性別、教育程度、婚姻等。
- B.穩定的人格特質：如價值、需要等。
- C.能力：如智力、運動技巧等。
- D.情境人格：如動機、偏好等。
- E.知覺、認知及期望。
- F.暫時性人格特質：如憤怒、厭煩等。

2、後果變項

後果變項包括個人反應變項、組織反應變項、社會反應變項。

- (1)個人反應變項：如消極的退卻、攻擊等。
- (2)組織反應變項：如生產率、流動率、工作績效、曠職、怠工等。
- (3)社會反應變項：如國民總生產、疾病率、政治穩定性、生活品質等。

由此可知，工作滿足乃受前因與後果兩大變項所影響，然而就前因變項而言，工作滿足並非僅受個人屬性或工作環境的單一變數所影響，一般而言，工作滿足會受此兩變數的交互作用所影響。在探討了影響工作滿足之前因與後果變項模型之後，我們可以發現，影響工作滿足的因素十分繁雜，因此本研究將綜合上述學者提出之模型，並擷取近年來實證研究中與工作滿足較為相關的變數，以作為本研究的控制變數。

在工作滿足之前因變項方面，本研究係由主計人員組織內之工作特性、知識學習、組織氣候及溝通滿足等方面來探討與工作滿足之關係。在工作滿足之後果變項方面，本研究以工作士氣作為探討，討論工作滿足與工作士氣之關係。

2.5.4 工作滿足之量表

在眾多學者定義中，究竟一個理想的工作滿足量表應該包含哪些構面，迄今尚無定論。茲列舉幾個較常用的工作滿足量表如下（霍祥雲，民91）：

1.工作滿足量表（Job Satisfaction Index）：

本量表係由Brayfield & Rothe（1951）發展，用來衡量不同職業間不同的整體工作滿足。本問卷包括十八題有關工作滿足的五點量表。

2.工作說明量表（Job Descriptive Index，簡稱JDI）

為目前衡量工作滿足量表中最為廣泛使用的，該量表由Smith、Kendall & Hulin（1969）等人發展而成，其將工作滿足分為五個構面，即工作本身、薪水、陞遷、同事、直屬上司等，為一種形容詞檢核量表，各分量表的得分即代表填答者在各構面上的滿足情形。由於該量表描述是來自受試者對工作的評價，而非其對工作的感覺，因此，JDI 屬於間接地衡量工作滿足（Harpaz, 1983）。

3.明尼蘇達滿足問卷（Minnesota Satisfaction Questionnaire，簡稱MSQ）。

該量表由Weiss, Dawis, England & Lofquist（1967）等人編製而成。MSQ 衡量工作環境二十個層面的滿足情形，各層面由五等量表來衡量，從非常滿足給5分，到非常不滿足給1分。

4.工作診斷調查表（Job Diagnosis Survey，簡稱JDS）

本量表是由Hackman & Oldham（1975）所發展，用以衡量工作對其

工作之情感性反應，計有21道題目，由受試者填答，可測量出其一般滿足（指工作者對其工作感到滿足、愉快的程度）、內在工作動機（指工作者能自我激勵以有效地完成工作的程度）及特殊滿足（包括工作安全感、待遇、社會滿足、督導、成長滿足等五個方面的滿足程度）。此量表曾經由國內洪清香（民68）於研究「工作特性對教育行政人員工作滿足之影響」時修訂完成。

本研究之工作滿足問卷設計乃參考「明尼蘇達滿足問卷」，各構面之原意義如下：

- (1) 內在滿足：係指工作的發展性及因工作表現而受到的讚賞等的滿足程度，得分愈高者代表員工本身滿足程度愈高。
- (2) 外在滿足：係指對工作升遷機會及工作穩定性的滿足程度，上司決策能力等方面滿意程度，得分愈高者代表員工本身滿足程度愈高。
- (3) 一般滿足：係指對工作社會性滿足程度，包括工作本身道德價值、服務性的機會、被評價的滿足程度，得分愈高者代表員工本身滿足程度愈高。

2.5.5 工作滿足的相關研究

針對與有關工作滿足，特別是與本研究相關之類別變項，分別敘述如下：

江國泉（民93）以國營企業為對象，員工的不同年齡、年資與收入將會與工作滿足感有顯著的相關性。也就是說，國內國營事業的員工會因為他們的年齡、年資與收入等因素影響其工作滿足感。

蔡宛霖（民92）在新竹科學園區的研究中發現：個人員工屬性之年齡、職位、年資與工作滿足之「內在滿足」及「一般滿足」有顯著影響；又年齡、職位與外在滿足有顯著影響。

陳又新（民92）針對採購人員研究得知：年齡、職務身分、官第等各組別，對「工作滿足」有顯著差異；也就是較高年齡、主管身分及較高官等之採購人員，其工作滿足感較高。

黃福永（民91）針對嘉義縣地方主計人員為對象，研究發現：職位、服務機關兩項內在滿足及一般滿足具有顯著差異，而服務機關與外在滿足有顯著差異。

2.6 工作士氣理論與相關研究

本節針對工作士氣的定義、特徵、衡量構面及工作士氣的相關研究分別闡述如下：

2.6.1 工作士氣的定義

Roethlisberg (1941) 曾說：「士氣之於組織，猶如健康之於有機體。」，又說「有機體講健康，而組織則討論士氣」，Garland (1980) 亦用健康來比喻士氣，他說：「士氣好比是人的健康一樣，失去它時，它才變得重要；缺少它時，才發現它是不可或缺的。」可見士氣對於組織的重要，本節首先探討士氣的定義、特徵、影響工作士氣的因素，分別闡述說明。茲將國內外學者或研究者對於工作士氣的定義歸納如下表2.7所示：

表2.7 學者對工作士氣之定義

序號	學者	年代	工作士氣之定義
1	Blum & Naylor	1968	士氣是組織成員所具有的情感，是一種經由某些共同目標及具備達成目標的信心，而被團體成員所接受或屬於該團體的情感。
2	Getzels	1968	士氣的高低為隸屬感（Belongingness）、合理性（Rationality）及認同作用（Identification）等三個變項的函數。

表2.7 學者對工作士氣之定義 (續)

序號	學者	年代	工作士氣之定義
3	Seigel	1969	士氣就是團隊精神的表現·亦即有效地達成組織目標。如果一個團體缺乏此種精神，組織便告瓦解，亦可知其士氣低落。
4	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。
5	Davis	1977	士氣代表個人需求滿足的狀態，此種滿足包含對團體的滿足、對薪資、陞遷及對工作內在的滿足。
6	Milton	1981(轉引自江志正，1992)	士氣是對某一團體或組織感到滿足，樂於成為此一團體的一分子，並協助達成團體目標的態度。
7	Smith & Western	1982(轉引自鄭彩鳳，1999)	認為士氣是對某一團體或組織感到滿足，樂意成為該團體的一份子，並協助達成目標的態度。
8	路君約	1987	士氣是一個團體的團隊精神，它是團體現象，其特點為：(1) 目標一致:一個團體必須有共同奮鬥的目標，各個成員的一切力量完全在實現這個目標，則自然會分工合作，充分表現出團隊精神。(2) 共同感:團體內各成員具有共同的情感，則團體中任何一個人的成功，猶如全體的成功；就個人而言，士氣就是個人樂意做他必須做的事情。可見，士氣乃係個人身體與情緒的健康狀況，使個人能夠有效工作、生活愉快，並不顧阻礙和衝突，充滿精力、熱誠及自律地去執行任務。
9	李豐章	1987	士氣是隸屬感(Belongingness)、合理性(Rationality)及認同感(Identification)三個變項互動的函數。當個人需求與目標一致時，則會產生認同感；當個人之需求與角色期望一致時，則會產生滿足感和隸屬感；當角色期望與組織目標一致時，則會產生合理性情感。

表2.7 學者對工作士氣之定義（續）

序號	學者	年代	工作士氣之定義
10	繆全吉	1989	士氣是人員對所屬團體感到滿足，樂意為所屬團體的一員，並願意達成團體目標的態度。
11	Hony & Miskel	1991	士氣包含：1.認同感：個人需求與組織目標一致的程度；2.隸屬感：角色期望與個人需求動機之間一致的程度；3.合理性：角色期望合乎邏輯並適合達成目標的程度。
12	林海清	1995	認為士氣應是個人透過團體活動的參與，獲得需求滿足的狀態，並體認此滿足得之於團體目標之實現，樂於成為所屬團體的一員；而員工是否團結，工作有無效率，端賴組織成員的士氣。
13	Griffiths	1995	認為士氣是團體向心力，高昂的士氣在於成員能認知且接受共同的目標，竭力實現目標，排除一切干擾達成目標的因素。
14	趙其文	1995	士氣是指團體或個人對其所處的組織及工作，所持有的一種綜合性態度與感受，而此種態度與感受決定是否願意奉獻自己，追求組織目標的實現。
15	謝文全	1995	認為士氣是成員對組織表現出組織認同、團體向心力及工作投入的程度。
16	Johnsrud	1996	士氣指的是個人或組織團體對其工作狀態感到滿意的程度；亦即士氣同時包含了個人心理層次和組織目標層次兩個範疇。
17	何淑玲	1997	士氣是執行意願、歸屬意願及協調精神綜合一體之精神狀態。
18	曾榮華	1997	由以下三個觀點出發：1.士氣為個人心理需求滿足的心理狀態；2.士氣為團體目標的實現程度；3.士氣為個人與團體交互作用過程中，個人需求與團體目標達成一致性的程度。
19	顏志龍	1999	士氣為一種潛伏的精神力量，此潛伏力量的本質為一種團體成員間的關係；而此潛伏力量則是經由組織目標引發而成為組織成員情緒喚起的外顯狀態。

表2.7 學者對工作士氣之定義（續）

序號	學者	年代	工作士氣之定義
20	許幼靜	2001	士氣是一種心理狀態，經由個人與團體的共同合作而產生。就團體而言，士氣是一個團體的「團隊精神」；就個人而言，士氣即個人樂意做他必須做的事情，感覺個人與團體的目標一致，同時充滿精力、熱忱及自律的執行任務，並有強烈的意願達成團體目標。
21	翁進勳	2002	成員的個人期望與組織目標交互作用後需求滿足的心理狀態，產生對組織的認同，願意全心投入工作，發揮團體凝聚力，以提高組織效能，實現組織願景的程度。
22	吳嘉信	2002	士氣為員工對其所屬機關、工作及環境所感受到的態度總合，這種態度會逐漸形成一種組織認同或團隊精神，而與團體目標的達成、工作的投入、工作效率產生交互影響；表現於組織認同、工作投入、團體凝聚力之積極態度。
23	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」。
24	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：本研究整理

綜合上述學者對工作士氣之見解，本研究擬定義為：「工作士氣是員工對其所屬機關、工作及環境的認同感受，樂意全心投入，發揮團隊精神來完成組織目標的積極態度」。

2.6.2 工作士氣的特徵

在不同的組織團體中，其成員對工作士氣的表現方式會有所不同，所顯現出的士氣特徵亦有所差異，國內外學者對其差異提出其不同的論點，作為衡量一個團體士氣現況指標，茲將國內外學者對士氣特徵的見

解整理如下表2.8所示：

表2.8 士氣特徵整理表

序號	學者	年代	士 氣 的 特 徵
1	Blum & Naylor	1971	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	1994	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	1994	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	1994	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。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。
5	葉逢蘇	1997	認為士氣特徵有： 1. 是由內心發生，屬於心靈的，是不易捉摸的事物。 2. 士氣是個人對本身職位與工作單位之個人感受。 3. 高昂的士氣與個人或團體執行任務之勇氣、自信及熱忱等狀態息息相關。

資料來源：1.楊龍祥(民93)，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，南華大學管理科學研究所碩士論文。

2.部分本研究整理。

由以上表得知士氣之團隊有高度的團隊精神，朝向組織目標邁進，而當組織發生困難時，仍會盡力對組織效勞，而士氣低落的團體則有怠職、怠工等現象，如何提振工作士氣，實為極重要的課題。

2.6.3 工作士氣的衡量構面

本研究依據前一節的歸納，並針對研究對象之特性，將工作士氣界定為工作投入、認同感、目標意識及團隊精神等四個構面，本研究擬就各個構面的內涵加以探討，做為本研究測量士氣的依據。

(一) 積極的工作投入(Job involvement)

主計人員對於主計工作具有高度的興趣，並視工作為實現個人理想的有效途徑。抱持著「為工作而生活」的態度，基於個人對工作的狂熱，不計較報酬的多寡，而將自己投入於工作之中，並能在任何的挫折情境中，愈挫愈勇，直到克服困難，完成工作為止。

(二) 認同感（認同作用）（Identification）

也就是深刻體認主計人員的使命與價值，即個人需求和組織目標相一致的程度，內化並致力於追求組織目標實現及滿足個人需求的心理歷程，就是認同作用，所以認同感是工作士氣的一項重要內涵。

(三) 強烈的目標意識(Goal consciousness)

在士氣中最明顯的一個特徵在於其「目標性」，此種「目標性」使得組織的士氣會因組織成員意識組織目標的顯著與否而有很大的不同。因此這種「目標性」會讓組織的士氣具有極大的變異可能及彈性空間。

讓主計人員意識到這個主計組織目標及所派駐機關（學校）的組織目標，如此才能知覺其工作的目標與方向，了解什麼應該做，及必須付出多少努力，如此之工作表現會優於沒有目標或目標不明確的工作表現。

(四) 高度的團隊精神(Group spirit)

主計人員彼此相互信任，和諧相處，雖派駐於不同的機關（學校）中仍保持密切的聯絡，經驗交流，而在所派駐的機關（學校）主計單位能以友善的態度，與業務單位同仁建立友誼，俾利主計業務的推展。藉由與主

計同仁或業務單位同仁彼此的互相尊重，產生強烈的人際吸引力及一份無法割捨的眷戀，因此，少有離職或調職的現象發生。

2.6.4 工作士氣的相關研究

針對與有關工作士氣，特別是與本研究相關之類別變項，分別敘述如下：

邱瑞深（民83）以台北市營造工會、台灣省營造工會及高雄市營造工會所轄之建築業界205位中級主管為研究樣本，結果發現中級主管之個人特徵會影響其工作士氣。

黃緯莉（民83）以國立台北護專附設醫院員工為研究對象，回收有效問卷共166份，其研究發現員工目前職位、每月薪資與工作士氣達到顯著差異，而醫院員工以醫師士氣最為高昂。

劉鑫（民90）以探討組織變革下，員工角色衝突、組織承諾與士氣之關聯性，並以工業技術研究院員工為例，取得198份有效樣本進行分析，其實證結果發現職位的高低與士氣呈正向相關。

邵宜君（民91）以國內證券業、投信業與保險業之員工為研究對象，其研究檢定發現年齡、學歷、服務年資、公司業別皆與員工士氣達顯著差異水準，惟性別與婚姻無顯著差異。

吳容輝（民91）以某地方政府員工為研究對象，其研究檢定發現年齡、學歷、年資、職位、黨籍與員工士氣達顯著差異水準，惟性別與婚姻無顯著差異。

2.7 研究變項間之相關研究

有關本研究架構六個變項中國內已進行的研究截至93年底，與本研

究之變項相近之相關研究彙整並加以介紹如下：

2.7.1 工作特性與工作滿足的關係

尤雪娥（民90）以台灣鐵路局為研究對象，研究發現工作特性對於工作滿意度呈顯著正向相關。

黃世忠（民91）以中山科學研究院電子研究所為研究對象，研究發現工作特性對於工作滿意度有顯著相相關。

Bellamy（1997）研究結果顯示：工作特性與工作滿意度有顯著相關。對有關工作特性中各項構面加以體驗、感受，如認知工作的重要性、被認同感有助於工作意義體驗；認知工作自主性有助於責任感體驗；由工作回饋有助於得知工作成效等。建議由各項工作特性構面構思激勵措施，進而改善對工作滿意的程度。

2.7.2 知識學習與工作滿足的關係

吳欣蓓（民91）以碩士在職專班生為研究對象，研究發現知識的學習程度與工作滿意度具有顯著的正向相關；亦即若碩士在職生對於知識的學習程度越高，其對於工作滿意的程度也有越高的趨勢。而知識的整體學習程度與工作滿意各構面間之正向關係亦顯著。

2.7.3 知識學習與組織氣候的關係

Kristin（2003）以歐商、美商為研究對象，發現責任、獎酬、標準、衝突和認同等五種組織氣候和學習動機有正相關。

2.7.4 組織氣候與溝通滿足的關係

王秋慶（民92）以嘉義縣市地政事務所員工為研究對象，研究發現組織氣候中之「監督型態」、「同僚關係」、「硬體環境」、「工作特性」、「工作勝任與績效」與溝通滿足之「與直接主管的溝通」、「與高階主管的溝通」、「溝通氣候」、「非正式的溝通」、「斜行溝通」及「平行溝通」均呈極顯著正向相關。

2.7.5 組織氣候與工作滿足的關係

Mark ,Kienzle & Rodwell（1999）的實證研究發現，組織氣候與員工涉入知覺呈正相關，組織氣候會影響員工的工作滿足與工作績效，關係取向與職權取向的組織氣候對於內在滿足及環境與休假滿足有顯著的正向影響；關係取向與任務取向的組織氣候則是對於工作成效與工作成長有顯著的正向影響。

Chadha（1988）調查結果發現學校之組織氣候與教師之工作滿足有顯著相關，組織氣候之以身作則、關懷、無阻礙與工作滿足之成長進步最有相關。

鄭文慶（民92）針對北部地區醫院臨床藥師為主要探討對象，對於組織氣候及工作滿足部份發現：工作滿足會因組織氣候及工作壓力之不同而有顯著差異。

劉秋梅（民91）探討高雄港務局組織變革中員工工作態度之研究，其研究結果中發現：1.組織氣候中，上級關懷、人際關係、尊重部屬對組織承諾與工作滿足均有顯著性的正向影響。2.組織氣候中，上級關懷與公法人化的態度對工作滿足有顯著性的交互作用影響。3.尊重部署與公法人化的態度對工作滿足有顯著性的負向交互作用影響。

楊樹昌、蘇喜（民84）以公立醫院組織氣候、工作滿意度及士氣之研究，發現組織氣候的「人情關懷」對個人滿意度有顯著相關；「溝通協調」、「績效標準」層面與「員工滿意」層面有顯著相關；組織氣候的優劣於「員工滿意」層面上有顯著相關。

許士軍(民66)、黃思明（民68）、吳再益（民68）、彭剛力（民70）、莊煥銘（民72）、鐘明炎（民74）等研究顯示，組織氣候與工作滿足有顯著相關。

2.7.6 組織氣候與工作士氣的關係

施博文（民80）以台灣省農田水利局分佈於其所管轄區域工作站的員工為研究對象，研究結果發現組織氣候的「一般態度」構面對員工工作士氣有顯著的預測力；組織氣候的「風險」構面其知覺愈高，士氣因此提高；「自律」構面的知覺愈高，則士氣愈低；「認同」構面愈高，士氣愈高；亦即是組織氣候與工作士氣有顯著預測力。

Sims & Lafollette（1975）認為組織氣候可在短期內形成，同時具有相當穩定的特性，這氣候一旦形成，發現會對個體的動機有很大的影響，並進而影響工作士氣。

陳海鳴（民82）認為組織氣候就像一座橋樑，橋之一邊是組織之目標或組織之有形標的，如結構、規則與領導型態等。氣候是員工對組織有形方面的意識或感覺。在橋的另一端，也就是員工的士氣與行為。因此員工之士氣與行為並不是實際領導型態或組織結構所產生的一項功能。相反的，每個人對環境都會透過本身的價值、需要與個性來觀察，而產生某種意識感覺，進而影響他的態度與行為。

邱國隆（民89）以台北縣、桃園縣及新竹縣國民小學教師為研究對象，

研究結果發現，國民小學組織氣氛各層面與教師士氣各層面及整體教師士氣的關係均達0.01以上的顯著水準，顯示國民小學組織氣氛與教師士氣有密切的相關；又國民小學組織氣氛對教師士氣各層面及整體教師士氣有中度以上的解釋力，顯示組織氣氛對教師士氣確實有預測力。

陳宗賢（民92）以上市公司的員工為研究對象，研究結果發現組織氣候與工作士氣之相關分析結果，除「權責」與「群體精神」達非常顯著正相關外，其餘各構面之間均呈極著正相關。

2.7.7 溝通滿足與工作滿足的關係

舒緒緯（民79）以國小教師為研究對象，研究發現國小教師整體溝通與整體工作滿足間呈顯著相關。

Cruce（1992）以教會為對象，溝通滿意之溝通氣候是工作滿意最顯著的預測因子。

何啟銘（民84）以鋼鐵業為例，溝通滿意與工作滿意間達顯著相關。

劉啟明（民89）以助理醫師為對象，研究發現溝通滿意與工作滿意呈顯著相關，其中整體關係、同仁關係、工作參與等因素為影響溝通滿意與工作滿意之重要因素。

2.7.8 溝通滿足與工作士氣的關係

李世偉（民91）以國民中學教師為研究對象，研究發現國民中學教師溝通行為越高則工作士氣越高。

2.7.9 工作滿足與工作士氣的關係

國內外許多探討工作士氣的研究發現，工作士氣常以工作滿足為其

衡量指標之一，即對工作環境愈感到滿足，則工作士氣愈高。（Guba，1958；李豐章，民76；陳清溪，民80；梅媛媛，民80）。

洪雪珍（民91）以中國某企業為研究對象，實證研究發現員工工作滿意各向度與工作士氣各向度間呈現出顯著正相關。

Evans（1997）在教師士氣與工作滿足之研究中發現教師工作士氣和工作滿足呈中相關。

Irvine 和Evans（1995）認為可以採取激勵士氣的措施，如增加對工作認同感、自主性、勝任感、重要性的認知等，以提昇醫院護理人員的工作滿意度。

2.7.10 組織氣候、工作滿足及工作士氣的關係

組織氣候、工作滿足與工作士氣雖然有關，但是三者仍有差異，Payne et al.（1976）即以截面分析（facet analysis）區別組織氣候、工作滿足與工作士氣如表2.9所示。

表2.9 組織氣候、工作滿足與工作士氣之比較表

項目	組織氣候	工作滿足	工作士氣
分析的單位	組織、團體	個人	組織、團體
分析的要素	組織環境各層面、部門或團體	工作各層面	組織環境整體
衡量工具的性質	知覺性的描述	情感性的評價與批判	情感性的評價與批判

資料來源：楊樹昌、蘇喜（民85），某些省市立醫院組織氣候、工作滿意度及士氣之研究，中華公共衛生雜誌，15 卷，2 期，163 頁

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，亦即透過工作特性、知識學習、組織氣候、溝通滿足、工作滿足與工作士氣等變項相關文獻之探討，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，進一步探討變項彼此間之因果關係後，始建立本研究之研究架構。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，進一步進行問卷之設計，描述資料分析與統計方法，分述如後。

3.1 研究架構

本研究架構之觀念係源自於相關文獻之探討後得知：良好的工作特性，可進而產生高度的工作滿足（Hackman & Lawler，1971）；透過工作特性及組織氣候提高員工的學習行為（Altmann，2000）；管理會計人員所需之職業技能首推溝通技巧，其次為團隊精神、解決問題能力及永續學習等（Hassall et al.，1999）；工作士氣常以工作滿足為衡量指標之一（Guba，1958；李豐章，民76；陳清溪，民80；梅媛媛，民80）；溝通品質愈高，聯盟伙伴在學習績效與知識流通上的效果愈佳（Jao，1997；Hurley & Hutt，1998；Beecham & Cordey-Hayes，1998），亦即當知識很難透過文字或是特殊的符號來移轉分享時，則需賴溝通機制來傳達知識，是以當溝通滿足認知度愈高時，應能有助於提升知識學習成效；組織氣候可以影響組織成員的行為動機和工作士氣（楊蓉昌，民79）；綜上所述，本架構之觀念建構，應屬適當。

又根據第二章相關文獻之蒐集、整理與分析，可知工作特性與工作滿足有顯著正相關（尤雪娥，民90；黃世忠，民91）；知識學習與工作滿足有顯著正相關（吳欣蓓，民91）；組織氣候與工作滿足有顯著正相關（鄭文慶，民92；蔣美惠，民93）；組織氣候、工作滿足與工作士氣呈現顯著正相關（楊樹昌、蘇喜，民84）；溝通滿足與工作滿足有顯著正相關（舒緒緯，民79；李春蘭，民91）；組織氣候與溝通滿足有顯著正相關（王秋慶，民92）；組織氣候與工作士氣有顯著預測力（施博文，民80；邱國隆，民89）；溝通滿足與工作士氣有顯著正相關（李世偉，民91）；工作滿足與工作士氣有顯著正相關（許士軍，民87；王銘傑，民93），因而提出本研究架構。

本研究架構主要是以「工作特性」、「知識學習」、「組織氣候」及「溝通滿足」為自變項，「工作滿足」為中介變項，而「工作士氣」為依變項，以個人特徵為類別變項，進一步來探討工作特性、知識學習、組織氣候、溝通滿足、工作滿足與工作士氣關聯性如何。本研究的研究架構圖如圖3.1所示。

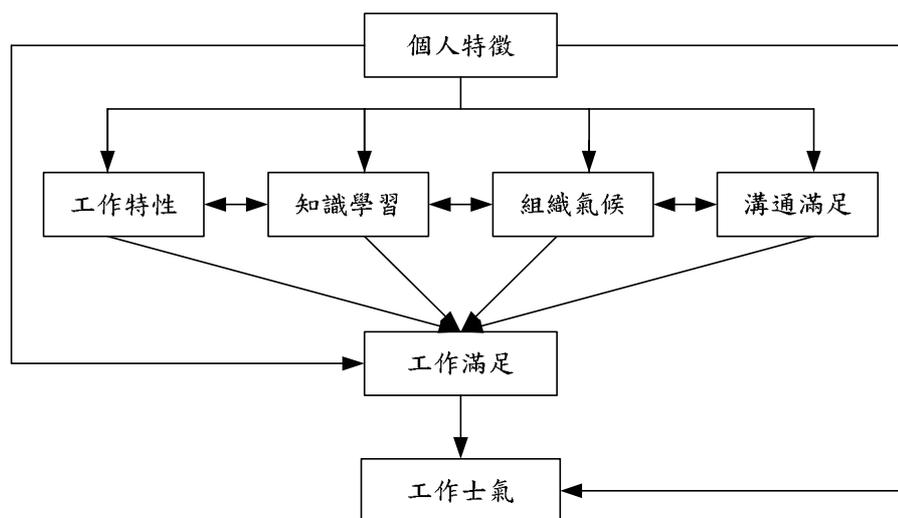


圖3.1 研究架構圖

本研究分為六個變項及個人特徵計七大部分，分述如下：

- 1.個人特徵：包含性別、年齡、婚姻、教育程度、担任主計人員服務年資、現任職位、服務機關類型等七項。
- 2.工作特性：包括「工作自主性」、「工作回饋性」、「工作多樣性」、「工作重要性」與「工作完整性」等五個構面。
- 3.知識學習：包括「內隱知識」與「外顯知識」等二個構面。
- 4.組織氣候：包含「監督型態」、「工作勝任與績效」與「積極負責」等三個構面。
- 5.溝通滿足：包含「溝通氣氛」、「平行及非正式溝通」、「媒介品質」、「上行溝通」、「組織運作」等五個構面。
- 6.工作滿足：包含「內在滿足」、「外在滿足」、「升遷滿足」與「工作本身」等四個構面。
- 7.工作士氣：包含「工作投入」、「認同感」、「目標意識」、「團隊精神」等四個構面。

本研究架構相關子構面如圖3.2 所示。

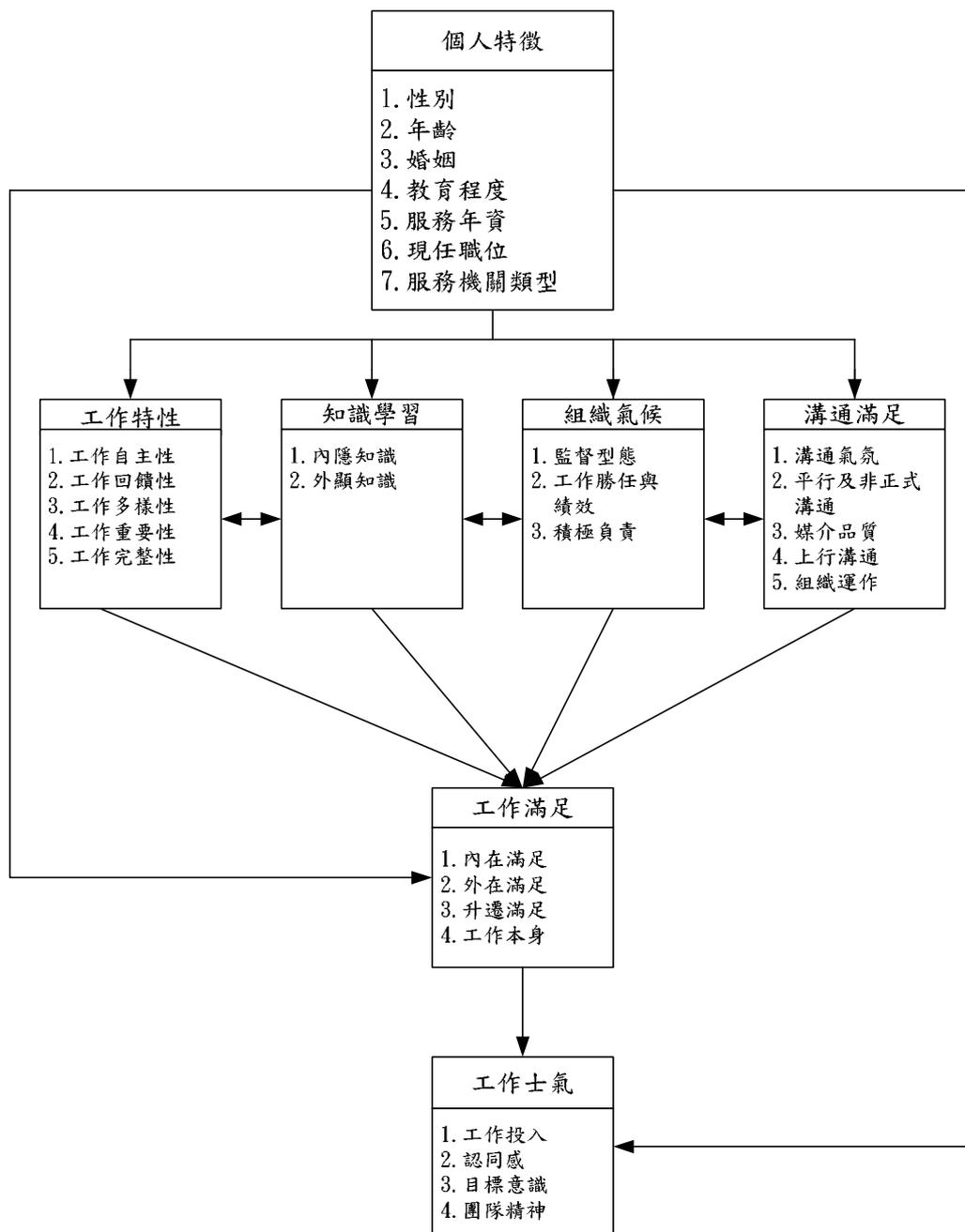


圖3.2 研究架構及相關子構面圖

3.2 研究假設

根據前述之研究目的、文獻探討與研究架構，本研究擬探討各變項在真實情境中之關係，並比較不同的個人特徵變項在工作特性、知識學習、組織氣候、溝通滿足、工作滿足與工作士氣是否有差異存在，各變項間之相關性，另外進一步探討各變項的影響關係如何。因此，本研究提出下列幾個研究假設加以驗證：

一、個人特徵變項在工作特性、知識學習、組織氣候、溝通滿足、工作滿足及工作士氣的差異性探討部分（t檢定、單因子變異數分析（One-Way ANOVA））

虛無假設一：

假設1.1 不同個人特徵變項的主計人員對工作特性無顯著差異。

假設1.2 不同個人特徵變項的主計人員對知識學習無顯著差異。

假設1.3 不同個人特徵變項的主計人員對組織氣候無顯著差異。

假設1.4 不同個人特徵變項的主計人員對溝通滿足無顯著差異。

假設1.5 不同個人特徵變項的主計人員對工作滿足無顯著差異。

假設1.6 不同個人特徵變項的主計人員對工作士氣無顯著差異。

二、各變項間相關性探討部分（相關分析）

虛無假設二：

假設2.1 工作特性、知識學習、組織氣候、溝通滿足、工作滿足與工作士氣等各變項間無顯著相關。

假設2.2 工作特性各子構面與知識學習各子構面無顯著相關。

假設2.3 工作特性各子構面與組織氣候各子構面無顯著相關。

假設2.4 工作特性各子構面與溝通滿足各子構面無顯著相關。

假設2.5 工作特性各子構面與工作滿足各子構面無顯著相關。

- 假設2.6 工作特性各子構面與工作士氣各子構面無顯著相關。
- 假設2.7 知識學習各子構面與組織氣候各子構面無顯著相關。
- 假設2.8 知識學習各子構面與溝通滿足各子構面無顯著相關。
- 假設2.9 知識學習各子構面與工作滿足各子構面無顯著相關。
- 假設2.10 知識學習各子構面與工作士氣各子構面無顯著相關。
- 假設2.11 組織氣候各子構面與溝通滿足各子構面無顯著相關。
- 假設2.12 組織氣候各子構面與工作滿足各子構面無顯著相關。
- 假設2.13 組織氣候各子構面與工作士氣各子構面無顯著相關。
- 假設2.14 溝通滿足各子構面與工作滿足各子構面無顯著相關。
- 假設2.15 溝通滿足各子構面與工作士氣各子構面無顯著相關。
- 假設2.16 工作滿足各子構面與工作士氣各子構面無顯著相關。

三、各變項間之影響性關係探討部分：（複迴歸分析法）

虛無假設三：

- 假設3.1 主計人員工作特性、知識學習、組織氣候、溝通滿足及工作滿足對工作士氣的工作投入子構面無顯著影響。
- 假設3.2 主計人員工作特性、知識學習、組織氣候、溝通滿足及工作滿足對工作士氣的認同感子構面無顯著影響。
- 假設3.3 主計人員工作特性、知識學習、組織氣候、溝通滿足及工作滿足對工作士氣的目標意識子構面無顯著影響。
- 假設3.4 主計人員工作特性、知識學習、組織氣候、溝通滿足及工作滿足對工作士氣的團隊精神子構面無顯著影響。
- 假設3.5 主計人員工作特性各子構面對工作士氣各子構面無顯著影響。
- 假設3.6 主計人員知識學習各子構面對工作士氣各子構面無顯著影響。
- 假設3.7 主計人員組織氣候各子構面對工作士氣各子構面無顯著影響。

假設3.8 主計人員溝通滿足各子構面對工作士氣各子構面無顯著影響。

假設3.9 主計人員工作滿足各子構面對工作士氣各子構面無顯著影響。

四、各變項間之影響性關係探討部份：層級迴歸分析法

虛無假設四：

假設4.1.1 主計人員之工作特性之子構面對工作士氣之工作投入無顯著影響。

假設4.1.2 主計人員之工作特性及知識學習各子構面對工作士氣之工作投入無顯著影響。

假設4.1.3 主計人員之工作特性、知識學習及組織氣候各子構面對工作士氣之工作投入無顯著影響。

假設4.1.4 主計人員之工作特性、知識學習、組織氣候及溝通滿足各子構面對工作士氣之工作投入無顯著影響。

假設4.1.5 主計人員之工作特性、知識學習、組織氣候、溝通滿足及工作滿足各子構面對工作士氣之工作投入無顯著影響。

假設4.2.1 主計人員之工作特性之子構面對工作士氣之認同感無顯著影響。

假設4.2.2 主計人員之工作特性及知識學習各子構面對工作士氣之認同感無顯著影響。

假設4.2.3 主計人員之工作特性、知識學習及組織氣候各子構面對工作士氣之認同感無顯著影響。

假設4.2.4 主計人員之工作特性、知識學習、組織氣候及溝通滿足各子構面對工作士氣之認同感無顯著影響。

假設4.2.5 主計人員之工作特性、知識學習、組織氣候、溝通滿足及工作滿足各子構面對工作士氣之認同感無顯著影響。

假設4.3.1 主計人員之工作特性之子構面對工作士氣之目標意識無顯著影響。

假設4.3.2 主計人員之工作特性及知識學習各子構面對工作士氣之目標意識無顯著影響。

假設4.3.3 主計人員之工作特性、知識學習及組織氣候各子構面對工作士氣之目標意識無顯著影響。

假設4.3.4 主計人員之工作特性、知識學習、組織氣候及溝通滿足各子構面對工作士氣之目標意識無顯著影響。

假設4.3.5 主計人員之工作特性、知識學習、組織氣候、溝通滿足及工作滿足各子構面對工作士氣之目標意識無顯著影響。

假設4.4.1 主計人員之工作特性之子構面對工作士氣之團隊精神無顯著影響。

假設4.4.2 主計人員之工作特性及知識學習各子構面對工作士氣之團隊精神無顯著影響。

假設4.4.3 主計人員之工作特性、知識學習及組織氣候各子構面對工作士氣之團隊精神無顯著影響。

假設4.4.4 主計人員之工作特性、知識學習、組織氣候及溝通滿足各子構面對工作士氣之團隊精神無顯著影響。

假設4.4.5 主計人員之工作特性、知識學習、組織氣候、溝通滿足及工作滿足各子構面對工作士氣之團隊精神無顯著影響。

五、不同集群的主計人員對各變項間之認知差異性探討部分(集群分析法)

虛無假設五：

假設5.1 不同工作特性集群對知識學習、組織氣候、溝通滿足、工作滿足及工作士氣的認知無顯著差異。

假設5.2 不同知識學習集群對組織氣候、溝通滿足、工作滿足及工作士氣的認知無顯著差異。

假設5.3 不同組織氣候集群對溝通滿足、工作滿足及工作士氣的認知無顯著差異。

假設5.4 不同溝通滿足集群對工作滿足及工作士氣的認知無顯著差異。

假設5.5 不同工作滿足集群對工作士氣的認知無顯著差異。

假設5.6 不同集群對工作士氣的認知無顯著差異。

六、各變項間之影響性關係探討部分（徑路分析法）

虛無假設六：

假設6.1 主計人員的工作特性、知識學習之內隱知識、知識學習之外顯知識、組織氣候、溝通滿足及工作滿足對工作士氣無顯著影響。

假設6.2 主計人員的工作特性、知識學習之內隱知識、知識學習之外顯知識、組織氣候及溝通滿足對工作滿足無顯著影響。

假設6.3 主計人員的工作特性、知識學習之內隱知識、知識學習之外顯知識及組織氣候對溝通滿足無顯著影響。

假設6.4 主計人員的工作特性、知識學習之內隱知識及知識學習之外顯知識對組織氣候無顯著影響。

假設6.5 主計人員的工作特性及知識學習之內隱知識對知識學習之外顯知識無顯著影響。

假設6.6 主計人員的工作特性對知識學習之內隱知識無顯著影響。

3.3 研究變項之操作性定義

一、工作特性定義：泛指與所有工作相關之因素或屬性。

二、知識學習定義：係採用李香穀（民91）的定義，區分為內隱知識及外

顯知識。

三、組織氣候定義：組織成員對身處組織的感受和認知，用來描述組織內部環境的特色，會影響成員的工作態度、行為及工作士氣。

四、溝通滿足定義：組織成員對組織中各種訊息、情感交流傳遞後能成功達成共識感到滿意的程度。

五、工作滿足定義：工作者對不同工作構面上的滿足與不滿足予以平衡，進而對整個工作形成整體的滿足。

六、工作士氣定義：工作士氣是員工對其所屬機關、工作及環境的認同感受，樂意全心投入，發揮團隊精神來完成組織目標的積極態度。

3.4 研究設計

本研究的主要目的在探討工作特性、知識學習、組織氣候、溝通滿足、工作滿足與工作士氣的關聯性，主要以台中縣地方現職主計人員為研究對象，茲以問卷預試、正式問卷與問卷設計之方式分別敘述如下：

3.4.1 問卷預試

預試目的是為了瞭解正式發放問卷以前，受測者對問卷內容的意見，本研究係以便利抽樣方式共計發出30份問卷，並回收25份，剔除無效問卷1份，其實際有效問卷共計24份，經由研究對象實際填答，並提供意見與回饋評論，再針對問卷題目的合宜性、語意清晰易懂與否，且與指導教授充分討論，加以斟酌編修後完成問卷定稿作業。一般而言，Cronbach's α 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。本次預試，受測者均無修正意見，故未作修正，以下為各量表信度預試結果彙總表，如下表3.1所示。

表3.1 各量表信度之預試結果彙總表

序號	量表名稱	所包含題項	Cronbach's α
1	工作特性	1.2.3.4.5.6.7.8.9.10.11.12.13.14.15.16.17.18.19	0.8162
2	知識學習	內隱知識	3.4.7.8.9.12
		外顯知識	1.2.5.6.10.11
3	組織氣候	1.2.3.4.5.6.7.8.9.10.11.12.13.14.15.16.17.18.19	0.8309
4	溝通滿足	1.2.3.4.5.6.7.8.9.10.11.12.13.14.15.16.17.18.19.20 21.22.23.24.25	0.8291
5	工作滿足	1.2.3.4.5.6.7.8.9.10.11.12.13.14.15.16.17.18.19.20	0.8060
6	工作士氣	1.2.3.4.5.6.7.8.9.10.11.12.13.14	0.7705

資料來源：本研究整理

由表3.1明顯看出各量表之信度皆在0.7以上，為可接受範圍之內。故本研究所使用的問卷量表具有較高的信度水準，其內部一致性良好。

3.4.2 正式問卷

本研究以台中縣地方現職主計人員為主要研究對象，透過便利取樣的方式，進行問卷調查。本研究問卷由研究者親送及朋友協助發放為主，郵寄方式為輔，交由台中縣政府主計室暨所屬主計單位主計人員填答回收，共計發放297份問卷（以93年6月所有現職主計人員所為基準，計297人），回收255份，回收率約為85.86%，剔除無效問卷7份，回收有效問卷共計248份，有效回收率為83.50%。

3.4.3 問卷設計

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。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」、「普通」、「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，計分方式正向題分別給予5分、4分、3分、2分及1分；反向題則分別給予1分、2分、3分、4分及5分，亦即反向計分；除第五部分「工作滿足」是以滿意度為主，其餘部分均以同意度衡量。

本研究問卷分為七大部分，其中第七部分個人基本資料屬名目資料，並不適合進行因素分析外，其餘六個部分包括工作特性、知識學習、組織氣候、溝通滿足、工作滿足及工作士氣，為瞭解樣本特性，皆進行因素分析，以建立較精簡的子構面，以提供以後章節的統計分析使用，其因素分析萃取之方法採用主成份分析法，而且運用 Kaiser 之最大變異法來作正交轉軸，其決策法則為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。

惟採用因素分析法前，宜先行通過 KMO 及 Bartlett 球形檢定，即各項目之 KMO 取樣適切性量數皆大於 0.7 及 Bartlett 球形檢定值皆為 0.000 者，表示各項資料皆適合進行因素分析。

本研究問卷經因素分析之 KMO 與 Bartlett 檢定，其結果整理如下表 3.2 所示。

表 3.2 本研究問卷經因素分析之 KMO 與 Bartlett 檢定表

項 目	題目數	子構面	KMO取樣適切性 量數	Bartlett球形檢定 (p值)
工作特性	19	5	0.792	0.000***
知識學習	12	2	0.783	0.000***
組織氣候	19	3	0.914	0.000***

表3.2 本研究問卷經因素分析之KMO與Bartlett檢定表（續）

構 面	題目數	子構面	KMO取樣適切性量數	Bartlett球形檢定 (p值)
溝通滿足	25	5	0.918	0.000***
工作滿足	20	4	0.914	0.000***
工作士氣	14	4	0.867	0.000***
總 計	109	23		

資料來源：本研究整理

由表3.2所示，各項目之KMO取樣適切性量數皆大於0.7及Bartlett球形檢定值皆為0.000，顯示各項資料皆適合進行因素分析，現將工作特性、知識學習、組織氣候、溝通滿足、工作滿足及工作士氣各構面之問卷量表及來源分別詳述說明如下：

一、工作特性

(一) 量表來源：以Hackman & Oldham(1975)所發展的「工作診斷調查表」

(Job Diagnosis Survey, 簡稱JDS) 為觀點, JDS中文短題本, 由洪清香(民68)翻譯修訂, 參考徐封名(民91)工作特性、成就動機與工作滿足之關聯性研究問卷及依實務經驗修編而成。

(二) 操作性定義：泛指與所有工作相關之因素或屬性。

(三) 測量量表題數：本研究問卷中工作特性量表有19個題目。

(四) 計分方式：採用李克特式五點尺度順序予以計分，受測者在本量表上依題意填答對問題之同意程度如何，從「非常不同意」、「不同意」、「普通」、「同意」至「非常同意」，分別給予1分、2分、3分、4分及5分，分數加總平均後，分數愈高者表示主計人員對工

作特性的認同度愈高。

(五) 反向題問項：本量表全為正向題。

(六) 信度係數： 0.8190

(七) 因素分析：本量表利用主成份分析法萃取，取特徵值大於1的因素，以最大變異數法進行正交轉軸，其中因素負荷量大於0.4者，是為顯著負荷量，經分析結果將其萃取五個成份因素，而這些成份因素構面分別命名為「工作自主性」、「工作回饋性」、「工作多樣性」、「工作重要性」及「工作完整性」，現將其分析結果列表如下表3.3：

表3.3 工作特性因素分析結果彙整表

構面	題目內容	因素負荷量				
		因素1	因素2	因素3	因素4	因素5
工作自主性	12、我目前的工作給我很大權限，需運用我個人的判斷力。	0.736				
	11、對於法令無明確規定時，我會要求他單位依照我個人的見解辦理，縱有質疑或爭辯時，我仍堅持己見，不受他人影響。	0.659				
	14、我目前的工作方法、步驟、設備可以自行決定。	0.657				
	13、我目前的工作性質，需要獨立的思考和行動。	0.628				
	10、他單位人員對我於主計專業上合理的要求產生質疑或爭辯時，我仍能堅持己見，不受他人影響。	0.519				
	5、我目前的工作項目能從頭到尾掌握時效及進度。	0.490				
	16、我目前的工作可以發揮我的專長。	0.463				
工作回饋性	19、我能夠感受到自己將工作做的好或壞。		0.815			
	17、我目前的工作有機會與人建立友誼。		0.814			
	18、我目前的工作表現好壞，可以從主管或同事那裡知道。		0.787			

表 3.3 工作特性因素分析結果彙整表 (續)

構面	題目內容	因素負荷量				
		因素 1	因素 2	因素 3	因素 4	因素 5
工作多樣性	2、我目前的工作需要運用不同的專業知識和技巧。			0.895		
	1、我目前的工作中，很多事情處理起來很複雜。			0.883		
	3、我目前的工作項目很多，且具變化性。			0.883		
工作重要性	8、我目前的工作如果進度落後，將使其他同事的工作無法進行。				0.727	
	7、我目前的工作會使我有身負重任的感覺。				0.720	
	9、我目前的工作如果出差錯，將產生重大財務責任。				0.718	
	15、我目前的工作就機關(學校)整體而言，是非常重要的。				0.616	
工作完整性	6、我目前的工作項目能獨自完成，最後看到自己的項獻					0.879
	4、我目前的工作能讓我觀察到事情處理過程與結果。					0.867
特徵值		4.953	2.408	1.551	1.508	1.274
解釋變異量		26.069	12.673	8.165	7.936	6.703
累積解釋變異量		26.069	38.742	46.906	54.843	61.546
各子構面之 Cronbach's α		0.7554	0.8137	0.8698	0.7120	0.7988
工作特性之 Cronbach's α		0.8190				

資料來源：本研究整理

二、知識學習

- (一) 量表來源：本研究量表採用Nonaka & Takeuchi (1995) 等人的觀點所編製的量表，及以李香穀 (民91) 「地方政府員工知識學習、工作壓力對其組織承諾、工作投入與工作行為影響之研究」所編製的量表及依實務經驗修改而成。
- (二) 操作性定義：係採用李香穀 (民91) 的定義，區分為內隱知識及外顯知識。
- (三) 測量量表題數：本研究問卷中知識學習量表有12個題目。
- (四) 計分方式：採用李克特式五點尺度順序予以計分，受測者在本量表上依題意填答對問題之同意程度如何，從「非常不同意」、「不同意」、「普通」、「同意」至「非常同意」，分別給予1分、2分、3分、4分及5分，本量表無反向題，分數加總平均後，分數愈高者表示主計人員對知識學習的認同度愈高。
- (五) 反向題問項：全為正向題。
- (六) 信度係數：內隱知識之Cronbach's α 0.7991，外顯知識之Cronbach's α 0.7750。
- (七) 因素分析：本量表利用主成份分析法萃取，取特徵值大於1的因素，以最大變異數法進行正交轉軸，其中因素負荷量大於0.4者，是為顯著負荷量，經分析結果將其萃取二個成份因素，而這些成份因素構面分別命名為「內隱知識」、「外顯知識」，現將其各構面題目內容如下表3.4所示：

表3.4 知識學習因素分析結果彙整表

構面	題目內容	因素負荷量	
		因素 1	因素 2
內隱知識	3、我的工作經驗很難以文字方式進行表達。	0.755	
	4、我會(主)計室的組織文化不容易說明，需要自行體會。	0.739	
	9、我會(主)計室的組織文化，需要花很多時間才能瞭解。	0.738	
	12、我服務機關(學校)內的組織文化不容易以文字方式來進行表達。	0.719	
	8、當我離開工作崗位時，我個人的經驗會隨著帶走，不易保留給繼任者使用。	0.650	
	7、我的工作經驗，別人要花很多時間才能吸收。	0.636	
外顯知識	11、我服務機關(學校)內一般性文書內的知識處理是容易跟同事說明的。		0.744
	2、我服務機關(學校)送會會(主)計室的例行性文件，只需花少部分的時間便可瞭解。		0.732
	10、我所承辦業務，花少部分的時間便可瞭解。		0.705
	6、我會(主)計室一般性業務對我而言，是很容易理解的。		0.669
	1、我會(主)計室公務文件均能妥善保存，不會因為同仁離職而遺失。		0.663
	5、我所經辦的業務，能以文字表達方式說明。		0.602
特徵值		3.145	2.751
解釋變異量		26.210	22.922
累積解釋變異量		26.210	49.132
各子構面之 Cronbach's α		0.7991	0.7750
知識學習之 Cronbach's α		-----	

資料來源：本研究整理

三、組織氣候

- (一) 量表來源：本研究採Moussavi (1990) 等人之組織氣候量表，經余朝權 (民83) 和藍明龍 (民86) 分別以石化業和銀行業為研究對象作實證研究，各構面內部一致性 α 值在0.65~0.93間；並參考實務經驗修編而成。
- (二) 操作性定義：組織成員對身處組織的感受和認知，用來描述組織內部環境的特色，會影響成員的工作態度、行為及工作士氣。
- (三) 測量量表題數：本研究問卷中組織氣候量表有19個題目。
- (四) 計分方式：採用李克特式五點尺度順序予以計分，受測者在本量表上依題意填答對問題之同意程度如何，從「非常不同意」、「不同意」、「普通」、「同意」至「非常同意」，分別給予1分、2分、3分、4分及5分，反向題則反向計分，分數加總平均後，分數愈高者表示主計人員對組織氣候的認同度愈高。
- (五) 反向題問項：14題為反向題。
- (六) 信度係數：0.9204。
- (七) 因素分析：本量表利用主成份分析法萃取，取特徵值大於1的因素，以最大變異數法進行正交轉軸，其中因素負荷量大於0.4者，是為顯著負荷量，經分析結果將其萃取三個成份因素，而這些成份因素構面分別命名為「監督型態」、「工作勝任與績效」及「積極負責」，現將其分析結果列表如下表3.5所示：

表3.5 組織氣候因素分析結果彙整表

構面	題目內容	因素負荷量		
		因素 1	因素 2	因素 3
監督型態	6、我的直屬主管對部屬關懷備至。	0.798		
	8、我的直屬主管鼓勵大家勇於表現自己的意見，即使和他的意見相左也沒有關係。	0.714		
	11、我因執行業務與他單位人員溝通發生爭辯時，直屬主管能支持我。	0.696		
	1、我的直屬主管能讓部屬明確知道他工作上的要求。	0.673		
	4、我的直屬主管對於工作上的要求皆依照一定程序及標準。	0.663		
	14、我的直屬主管尚未做決定前，我少有機會表達意見。(反向題)	0.661		
	3、我的直屬主管交辦工作時，能明確決定該做什麼及如何去做。	0.659		
	12、我的直屬主管經常與部屬討論工作上的決定及其利弊得失。	0.614		
	7、以我的工作表現，應得到的肯定和回報是足夠的。	0.515		
工作勝任與績效	19、我認為主計同仁在工作上的表現與升遷發展上，彼此存有良性競爭的關係。		0.811	
	2、我的考績和工作績效是升遷最重要的決定因素。		0.779	
	13、我的工作薪酬和升遷制度使我想把工作做得更好。		0.673	
	16、我的直屬主管分配工作，都經過明白劃分及合理配置。		0.639	
	15、我的直屬主管指派工作時，會事先評估我是否具有相關知識、經驗與能力。		0.628	
	18、我的直屬上級主計單位能熱心協助並支持所屬主計單位的工作施展。		0.575	
	17、只要和工作有關的決策，主計的意見能獲得機關的重視。		0.504	

表3.5 組織氣候因素分析結果彙整表（續）

構面	題目內容	因素負荷量		
		因素 1	因素 2	因素 3
積極負責	9、我服務機關(學校)不容許有任何的理由來耽擱必須完成之工作。			0.864
	5、我服務機關(學校)對工作品質要求嚴格。			0.814
	10、我的工作具挑戰性，必須盡全力才能做好。			0.694
特徵值		8.188	1.854	1.347
解釋變異量		43.055	9.759	7.090
累積解釋變異量		43.055	52.814	59.904
各子構面之 Cronbach's α		0.8942	0.8722	0.7483
組織氣候之 Cronbach's α		0.9204		

資料來源：本研究整理

四、溝通滿足

- (一) 量表來源：本研究係參考Downs and Hazen (1977) 之溝通滿足問卷及李春蘭(民91)桃竹苗地區國民小學職員溝通滿意與工作滿意之研究，並根據實務經驗修訂而成。
- (二) 操作性定義：組織成員對組織中各種訊息、情感交流傳遞後能成功達成共識感到滿意的程度。
- (三) 測量量表題數：本研究問卷中溝通滿足量表有25個題目。
- (四) 計分方式：採用李克特式五點尺度順序予以計分，受測者在本量表上依題意填答對問題之同意程度如何，從「非常不同意」、「不同意」、「普通」、「同意」至「非常同意」，分別給予1分、2分、3分、4分及5分，分數加總平均後，分數愈高者表示主計人員對溝通滿足的認同度愈高。

(五) 反向題問項：本量表全為正向題。

(六) 信度係數：0.9422。

(七) 因素分析：本量表利用主成份分析法萃取，取特徵值大於1的因素，以最大變異數法進行正交轉軸，其中因素負荷量大於0.4者，是為顯著負荷量，經分析結果將其萃取五個成份因素，而這些成份因素構面分別命名為「溝通氣氛」、「平行及非正式溝通」、「媒介品質」、「上行溝通」及「組織運作」，現將其分析結果列表如下表3.6所示：

表3.6 溝通滿足因素分析結果彙整表

構面	題目內容	因素負荷量				
		因素 1	因素 2	因素 3	因素 4	因素 5
溝通氣氛	15、我服務機關(學校)內，各單位間的衝突能經由溝通來解決。	0.724				
	8、我服務機關(學校)遇有緊急狀況，能利用溝通措施做適當的彈性調整。	0.710				
	10、我服務機關(學校)內，各單位能經由溝通而產生共識。	0.693				
	3、我覺得我服務機關(學校)有很多措施能了解員工的意見。	0.665				
	23、我服務機關(學校)的溝通措施能激勵同仁工作熱忱，達成工作目標。	0.651				
	25、我服務機關(學校)同仁能接受主計人員批評建議。	0.577				
	9、我在服務機關(學校)內，各單位間能相互溝通、交換意見、互相支援，完成各項工作。	0.552				
	21、我服務機關(學校)內，同仁能對溝通秉持正確的看法。	0.504				

表3.6 溝通滿足因素分析結果彙整表（續）

構面	題目內容	因素負荷量				
		因素 1	因素 2	因素 3	因素 4	因素 5
平行及非正式溝通	7、我能瞭解自己工作表現與他人比較結果的優劣情形。		0.695			
	22、我能瞭解自己在服務機關(學校)內被評價的情形。		0.688			
	20、我服務機關(學校)內，同仁提供我所需訊息的協助感到滿意。		0.675			
	18、我在處理主計業務時，能主動與業務單位保持密切聯繫。		0.643			
	12、在我服務機關(學校)內，他單位同仁能主動對我提出工作上的建議。		0.643			
	2、我能知道有關自己在工作表現上進步的訊息。		0.636			
媒介品質	14、我服務機關(學校)內，能透過開會討論的方式進行溝通。			0.817		
	16、我服務機關(學校)定期舉開各種會議提供同仁交換意見。			0.777		
	11、本單位能利用公開會議，向他單位同仁宣導重要的主計法令。			0.709		
	4、我對我服務機關（學校）舉開各項會議的事前準備工作感到滿意。			0.636		
上行溝通	19、我的直屬主管能瞭解我在工作上所遭遇到的問題。				0.841	
	13、我覺得直屬主管能適時的接納我的意見。				0.840	
	24、我覺得我的直屬主管能接受同仁的批評與建議。				0.783	

表3.6 溝通滿足因素分析結果彙整表（續）

構面	題目內容	因素負荷量				
		因素 1	因素 2	因素 3	因素 4	因素 5
組織運作	1、我瞭解我服務機關（學校）內各單位工作目標、計畫及活動。					0.715
	5、我能清楚瞭解我服務機關（學校）的最新措施及活動。					0.663
	6、我能瞭解我服務機關(學校)人事異動的情形。					0.625
	17、我認同我服務機關(學校)的施政理念和方針。					0.542
特徵值		10.755	1.857	1.509	1.427	1.069
解釋變異量		43.019	7.428	6.037	5.710	4.276
累積解釋變異量		43.019	50.447	56.484	62.194	66.470
各子構面之 Cronbach's α		0.9107	0.8507	0.8622	0.8457	0.7749
溝通滿足之 Cronbach's α		0.9422				

資料來源：本研究整理

五、工作滿足

- (一) 量表來源：根據Weiss、Davis、English & Lofgurist（1967）所編製的「明尼蘇達滿足問卷」短題本翻譯編修的20題量表，參考黃福永（民91）嘉義縣地方主計人員工作滿足、工作意向及人力資源管理策略之研究問卷及實務經驗修編而成。
- (二) 操作性定義：工作者對不同工作構面上的滿足與不滿足予以平衡，進而對整個工作形成整體的滿足。
- (三) 測量量表題數：本研究問卷中工作滿足量表有20個題目。
- (四) 計分方式：採用李克特式五點尺度順序予以計分，受測者在本量表上依題意填答對問題之同意程度如何，從「非常不同意」、「不同意」、「普通」、「同意」至「非常同意」，分別給予1分、2分、

3分、4分及5分，本量表無反向題，分數加總平均後，分數愈高者表示主計人員對工作滿足的認同度愈高。

(五) 反向題問項：本量表全為正向題。

(六) 信度係數：0.9370

(七) 因素分析：本量表利用主成份分析法萃取，取特徵值大於1的因素，以最大變異數法進行正交轉軸，其中因素負荷量大於0.4者，是為顯著負荷量，經分析結果將其萃取四個成份因素，而這些成份因素構面分別命名為「內在滿足」、「外在滿足」、「升遷滿足」與「工作本身」，現將其分析結果列表如下表3.7所示：

表3.7 工作滿足因素分析結果彙整表

構面	題目內容	因素負荷量			
		因素 1	因素 2	因素 3	因素 4
內在滿足	15、我在工作上，能常被肯定及讚賞，感到滿意。	0.760			
	16、我對工作有單獨表現機會，感到滿意。	0.733			
	17、工作帶給我在機關(學校)裡享有特殊的地位，感到滿意。	0.729			
	4、工作上常有機會讓我接觸不同領域的事務，感到滿意。	0.637			
	20、從事主計工作能符合我的興趣。	0.619			
	18、我對主計人員超然獨立行使職權的制度，感到滿意。	0.599			
	7、我在主計工作中能獲得成就感。	0.553			
外在滿足	9、我與直屬主管相互瞭解及溝通的情形，感到滿意。		0.835		
	10、我對直屬主管做決策的能力，感到滿意。		0.797		

表 3.7 工作滿足因素分析結果彙整表 (續)

構面	題目內容	因素負荷量			
		因素 1	因素 2	因素 3	因素 4
外在滿足	8、我與同事間之相處互動情形，感到滿意。		0.738		
	19、在我服務機關(學校)中，能鼓勵我參加訓練研習。		0.644		
	5、我在工作中，有為他單位同仁服務的機會，感到滿意。		0.533		
升遷滿足	13、對工作升遷機會，感到滿意。			0.767	
	12、對工作升遷速度，感到滿意。			0.745	
	14、對工作升遷公平性，感到滿意。			0.716	
工作本身	1、我對目前的工作負荷量感到滿意。				0.852
	2、我對目前工作的穩定性感到滿意。				0.770
	6、就工作量而言，我對我所得到的薪資，感到滿意。				0.670
	3、我在工作中能符合自己的專業知識和能力，感到滿意。				0.604
	11、我對在工作中能以自己的方法處理事情，感到滿意。				0.557
特徵值	9.336	1.910	1.694	1.122	
解釋變異量	46.682	9.549	8.472	5.611	
累積解釋變異量	46.682	56.231	64.703	70.314	
各子構面 Cronbach's α	0.8888	0.8783	0.9641	0.8372	
工作滿足之 Cronbach's α	0.9370				

資料來源：本研究整理

六、工作士氣

- (一) 量表來源：採用Maslach & Leiter (1996) 之觀點，參考邱國隆 (民89) 國民小學組織氣氛與教師士氣關係之研究—以台北縣、桃園縣及新竹縣為例、程言美 (民92) 主管領導行為、工作生活品質及人格特質對工作倦怠與工作士氣影響之研究—以高雄市軍訓教官為例等問卷，及依實務經驗修編而成。
- (二) 操作性定義：工作士氣是員工對其所屬機關、工作及環境的認同感受，樂意全心投入，發揮團隊精神來完成組織目標的積極態度。
- (三) 測量量表題數：本研究問卷中工作士氣量表有14個題目。
- (四) 計分方式：採用李克特式五點尺度順序予以計分，受測者在本量表上依題意填答對問題之同意程度如何，從「非常不同意」、「不同意」、「普通」、「同意」至「非常同意」，分別給予1分、2分、3分、4分及5分，分數加總平均後，分數愈高者表示主計人員對工作士氣的認同度愈高。
- (五) 反向題問項：本量表全為正向題。
- (六) 信度係數：0.9061。
- (七) 因素分析：本量表利用主成份分析法萃取，取特徵值大於1的因素，以最大變異數法進行正交轉軸，其中因素負荷量大於0.4者，是為顯著負荷量，經分析結果將其萃取四個成份因素，而這些成份因素構面分別命名為「工作投入」、「認同感」、「目標意識」與「團隊精神」，現將其分析結果列表如下表3.8：

表3.8 工作士氣因素分析結果彙整表

構面	題目內容	因素負荷量			
		因素 1	因素 2	因素 3	因素 4
工作投入	14、主計工作是我生活的重心。	0.747			
	8、我願意服從多數人的意見，並尊重少數人的意見。	0.743			
	10、我為了完成交辦的工作，而願意犧牲假期。	0.701			
	6、我認為主計工作是考驗個人智慧和能力的好機會。	0.689			
	3、我對交付的工作願意全力以赴，積極投入。	0.677			
	13、當我所服務機關（學校）達成工作目標時，我也覺得有成就感。	0.595			
認同感	12、我目前的主計工作壓力，可以接受。		0.827		
	9、我所服務機關（學校），各同仁間融洽和樂的像個大家庭。		0.615		
	1、我願意為主計人員整體的形象與榮譽而努力工作。		0.605		
	7、我以身為主計人員為榮。		0.574		
目標意識	11、我瞭解我所服務機關（學校）的各項工作目標。			0.903	
	5、我願意積極主動提供主計專業意見，促進所服務機關目標的達成。			0.869	
團隊精神	4、我願意遵守主計人員的工作規範。				0.922
	2、我對於直屬主計單位舉開的各項活動，樂意參與及協助。				0.919
特徵值		6.492	1.399	1.178	1.025
解釋變異量		46.373	9.994	8.412	7.318
累積解釋變異量		46.373	56.368	64.780	72.098
各子構面之 Cronbach's α		0.8481	0.8142	0.9286	0.9029
工作士氣之 Cronbach's α		0.9061			

資料來源：本研究整理

為更瞭解問卷來源及各構面題數，現茲將整理如下表 3.9：

表 3.9 各量表來源相關構面及題數彙整表

構面	子構面	題數	來源
工作特性	工作自主性	7	以 Hackman & Oldham(1975)所發展的「工作診斷調查表」(Job Diagnosis Survey, 簡稱 JDS)為觀點, JDS 中文短題本, 由洪清香(民 68)翻譯修訂, 參考徐封名(91)問卷及依實務經驗修訂, 由本研究以因素分析成五個構面。
	工作回饋性	3	
	工作多樣性	3	
	工作重要性	4	
	工作完整性	2	
知識學習	內隱知識	6	本研究量表採用 Nonaka & Takeuchi (1995) 等人的觀點所編製的量表, 參考李香穀(民 91)及依實務經驗修訂分, 由本研究以因素分析成二個構面。
	外顯知識	6	
組織氣候	監督型態	9	本研究採 Moussavi (1990) 等人之組織氣候量表, 經余朝權(民 83)和藍明龍(民 86)實證研究及依實務經驗修訂, 由本研究以因素分析成三個構面。
	工作勝任與績效	7	
	積極負責	3	
溝通滿足	溝通氣氛	8	本研究係參考 Downs and Hazen(1977)之溝通滿足問卷, 參考李春蘭(民 91)及依實務經驗修訂, 由本研究以因素分析成五個構面。
	平行及非正式溝通	6	
	媒介品質	4	
	上行溝通	3	
	組織運作	4	
工作滿足	內在滿足	7	根據 Weiss、Davis、English & Lofgurist (1967)所編製的「明尼蘇達滿足問卷」短題本翻譯編修的 20 題量表, 參考黃福永(民 91)及依實務經驗修訂, 由本研究以因素分析成四個構面。
	外在滿足	5	
	升遷滿足	3	
	工作本身	5	
工作士氣	工作投入	6	採用 Maslach & Leiter (1996) 之觀點, 參考邱國隆(民 89)、程言美(民 92)問卷, 及依實務經驗修訂, 由本研究以因素分析成四個構面。
	認同感	4	
	目標意識	2	
	團隊精神	2	

資料來源：本研究整理

3.5 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 係數，折半信度，再測信度等，本研究採用Cronbach's 係數為信度檢驗方法，藉以了解各受測者對於各問卷量表的內部一致性情形如何，根據Nunnally（1978）指出 α 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。其主要採用的方法為主成分分析法（Principle Component Analysis），萃取出共同的因素，取其特徵值大於1的因素，以最大變異法（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。本研究針對工作特性、知識學習、組織氣候、溝通滿足、工作滿足及工作士氣等變項進行因素分析以確認此一變項之子構面。

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，求取平均數、標準差、最大值及最小值等，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）

用以比較不同個人特徵在各變項構面之差異性。當類別變項為兩群

時，使用t檢定；三群以上（含三群）則使用變異數分析。該研究統計分析可以比較與檢定個人特徵在工作特性、知識學習、組織氣候、溝通滿足、工作滿足及工作士氣等各研究構面因素上之差異性，亦即檢驗假設一之差異性假設。若p值達到顯著水準，則再以尸Scheffe多重比較檢定分析，進一步可更加瞭解各群組間的差異大小情形。

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，本研究採用皮爾森（Pearson）積差相關分析，作為衡量兩變項間關聯程度的指標，即檢驗假設二之相關性假設。

6. 複迴歸分析（Multiple Regression Analysis）

本研究利用迴歸分析來檢定自變項對依變項之影響程度，即工作特性、知識學習、組織氣候和溝通滿足對工作滿足及工作士氣之影響性，並加以瞭解工作特性、知識學習、組織氣候、溝通滿足對工作滿足及工作士氣各子構面的影響性，以檢驗假設三變項間之影響關係。

7. 層級迴歸（Hierarchical Regression Analysis）

以研究變項順序層級迴歸方式，探討各自變數、中介變數對依變數之影響性，以檢驗假設四變項間之影響關係。

8. 集群分析（Cluster Analysis）

針對工作特性、知識學習、組織氣候、溝通滿足、工作滿足等變項採取集群分析方式，以K平均數法（K-means methods）設定兩群數（集群一、集群二）來進行集群分析，藉以瞭解各分群的特性及對工作士氣之差異情形，亦即檢定虛無假設五之不同集群間差異性假設。

9. 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，亦即檢定虛無假設六之徑路方向影響性假設。

第四章 研究結果與分析

本章根據第三章之研究假設，係以回收之有效樣本資料，正確輸入 SPSS FOR WINDOWS 8.0 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，針對各項統計分析結果，結合實務經驗加以解釋與討論，茲列述如下：

第一節對樣本的可靠程度進行「信度分析」，以便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 α 。

第二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，以了解樣本在各變項的反應狀況。

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構面因素是否有顯著性的差異。

第四節將以「Pearson 積差相關分析」檢視各變項間之相關性。

第五節以「迴歸分析」探討工作特性、知識學習、組織氣候、溝通滿足及工作滿足對工作士氣各子構面是否有顯著性影響。

第六節以「集群分析」檢視各變項間集群之差異情形。

第七節以「徑路分析」探討工作特性、知識學習、組織氣候、溝通滿足、工作滿足與工作士氣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 問卷信度及效度分析

4.1.1 信度分析

本研究問卷（有效樣本248份）的信度分析結果，在工作特性、知識學習、組織氣候、溝通滿足、工作滿足及工作士氣各研究變項及其相關構

面之Cronbach's α 高於0.7，一般而言，Cronbach's α 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之間屬仍能接受之範圍，故本研究屬於高信度可接受量表。茲將本研究問卷之信度詳述如下表4.1所示。

表 4.1 問卷信度分析摘要表

變項	Cronbach's α	子 構 面	所 包 含 之 題 數	Cronbach's α
工作特性	0.8190	工作自主性	5.10.11.12.13.14.16	0.7554
		工作回饋性	17.18.19	0.8137
		工作多樣性	1.2.3	0.8698
		工作重要性	7.8.9.15	0.7120
		工作完整性	4.6	0.7988
知識學習	---	內隱知識	3.4.7.8.9.12	0.7991
		外顯知識	1.2.5.6.10.11	0.7750
組織氣候	0.9204	監督型態	1.3.4.6.7.8.11.12.14	0.8942
		工作勝任與績效	2.13.15.16.17.18.19	0.8722
		積極負責	5.9.10	0.7483
溝通滿足	0.9422	溝通氣氛	3.8.9.10.15.21.23.25	0.9107
		平行及非正式溝通	2.7.12.18.20.22	0.8507
		媒介品質	4.11.14.16	0.8622
		上行溝通	13.19.24	0.8457
		組織運作	1.5.6.17	0.7749
工作滿足	0.9370	內在滿足	4.7.15.16.17.18.20	0.8888
		外在滿足	5.8.9.10.19	0.8783
		升遷滿足	12.13.14	0.9641
		工作本身	1.2.3.6.11	0.8372
工作士氣	0.9061	工作投入	3.6.8.10.13.14	0.8481
		認同感	1.7.9.12	0.8142
		目標意識	5.11	0.9286
		團隊精神	2.4	0.9029

資料來源：本研究整理

4.1.2 效度分析

本研究各構面所使用之問卷主要是根據國內外學者所研究之量表直接修正沿用，且其問卷亦經過不少學者繼續修正沿用，又量表內容經與指導教授充分的討論，故其內容之效度很高。在本研究的各構面都經過因素分析法萃取主成分，因此所建構之效度應具相當合理性及可靠性。

4.2 樣本結構與各變項之描述性分析

4.2.1 樣本特性分析

本研究是以台中縣地方主計人員為研究對象，時間從九十三年七月至九十三年八月底，共計發出297份問卷，回收255份，無效問卷7份，有效問卷248份，有效回收率約為83.50%。

現將主計人員之背景資料分布情形整理如表4.2所示。表格中包含個人特徵、類別、人數與有效百分比，現將其分析結果敘述如下：

1.個人特徵部份

(1) 性別

由表4.2得知，女性人數大於男性人數，女性佔88.3 %，男性佔11.7 %，大約7.5：1之比例。

(2) 年齡

由表4.2得知，受測人員以36-40歲最多，佔29.4 %，其次為41-45歲，佔22.2% ，而其中因30歲以下受測者只有5人，故將其併入在30-35歲，修正為35歲以下，佔20.9%。

(3) 婚姻狀況

由表4.2得知，受測人員以已婚者最多，佔85.1% ，因其他的這組僅2

人，故將其併入在未婚，佔14.9%。

(4) 教育程度

由表4.2得知，受測人員教育程度以大學最多，佔56%，因比例最低的一組為國中僅1人，另高中僅4人，故將其併入在專科，修正為專科以下，佔39.1%，修正後，以研究所（含）以上這組比例最低，佔4.9%。

(5) 服務年資

由表4.2得知，服務年資以11-15年為最多，所佔比例為26.2%，其次為5年以下，佔19.4%，而比例最低的一組為26年以上，佔6%。

(6) 現任職位

由表4.2得知，受測人員以擔任主管職，所佔比例為62.1%，擔任非主管者佔37.9%。

(7) 服務機關類型

由表4.2得知，國小為最多，所佔比例為28.2%，其次為國中這組，佔25.4%，而縣府主計室這組最少，佔8.5%。

表4.2 有效樣本基本特性表 (n=248)

個人特徵	類 別	人 數	百分比(%)
性 別	(1) 男	29	11.7
	(2) 女	219	88.3
年 齡	(1) 35歲以下	52	20.9
	(2) 36-40歲	73	29.4
	(3) 41-45歲	55	22.2
	(4) 46-50歲	47	19
	(5) 50歲以上	21	8.5
婚 獎 姻 況	(1) 已婚	211	85.1
	(2) 未婚	37	14.9
教 育 程 度	(1) 專科以下	97	39.1
	(2) 大學	139	56
	(3) 研究所(含)以上	12	4.9
服 務 年 資	(1) 5年以下	48	19.4
	(2) 6至10年	44	17.8
	(3) 11至15年	65	26.2
	(4) 16至20年	38	15.3
	(5) 21至25年	38	15.3
	(6) 26年以上	15	6.0
現 職 任 位	(1) 主管	154	62.1
	(2) 非主管	94	37.9
服 務 機 關 類 型	(1) 縣府主計室	21	8.5
	(2) 所屬機關單位	53	21.4
	(3) 鄉鎮公所	41	16.5
	(4) 國(高)中	63	25.4
	(5) 國小	70	28.2

資料來源：本研究整理

2. 交叉分析

另外分別針對性別與職位(表4.3)、性別與服務機關類型(表4.4)、年齡與職位(表4.5)、年齡與服務機關類型(表4.6)、教育程度與職位(表4.7)、教育程度與服務機關類型(表4.8)、服務年資與職位(表4.9)、服

務年資與服務機關類型（表4.10）等類別變項進行交叉分析，以進一步了解樣本特性。

由表4.3可知受測樣本中，擔任主管者，男性有18人、女性有136人，非主管男性有11人、女性有83人。由此得知，不同性別在任職主管的比例上相當（男:18/29；女:136/219），均大約為62%。

表4.3 性別與職位交叉表

職位		性別		總和
		男	女	
職位	主管	18	136	154
	非主管	11	83	94
總和		29	219	248

資料來源：本研究整理

由表4.4可知受測樣本中，在縣府主計室服務者男性有5人、女性有16人；在所屬機關單位服務者男性有3人、女性有50人；在鄉鎮公所服務者男性有11人，女性有30人；在國（高）中服務者男性有7人、女性有56人；在國小服務者男性有3人、女性有67人。由此得知，男性大多任職於縣府主計室、鄉鎮公所，而女性則留任國（高）中及國小者較多。

表4.4 性別與服務機關類型交叉表

服務機關類型		性別		總和
		男	女	
服務機關類型	縣府主計室	5	16	21
	所屬機關單位	3	50	53
	鄉鎮公所	11	30	41
	國（高）中	7	56	63
	國小	3	67	70
總和		29	219	248

資料來源：本研究整理

由表4.5可知受測樣本中，擔任主管者，其年齡在35歲以下者有20人、在36-40歲者有39人、在41-45歲者有37人，在46-50歲者有40人，在50歲以上者有18人；擔任非主管者，其年齡在35歲以下者有32人、在36-40歲者有34人、在41-45歲者有18人、在46-50歲者有7人、在50歲以上者有3人。由此得知，年齡越長者，由於工作年資相對長，工作經驗較豐富，任職主管比例隨之增加。

表4.5 年齡與職位交叉表

年 齡		年 齡					總 和
		35 歲以下	36-40 歲	41-45 歲	46-50 歲	50 歲以上	
職 位	主 管	20	39	37	40	18	154
	非 主 管	32	34	18	7	3	94
總 和		52	73	55	47	21	248

資料來源：本研究整理

由表4.6可知受測樣本中，在縣府主計室服務者，其年齡在35歲以下者有4人、36-40歲者有10人、41-45歲者有6人、46-50歲者有1人；在所屬機關服務者，其年齡在35歲以下者有12人、36-40歲者有16人、41-45歲者有16人、在46-50歲者有7人、50歲以上者有2人；在鄉鎮公所服務者，其年齡在35歲以下者有8人、36-40歲者有14人、在41-45歲者有8人、在46-50歲者有3人、在50歲以上者有8人；在國（高）中服務者，其年齡在35歲以下者有10人、在36-40歲者有11人、在41-45歲者有9人、在46-50歲者有24人、在50歲以上者有9人；在國小服務者，其年齡在35歲以下者有18人、36-40歲者有22人、41-45歲者有16人、46-50歲者有12人、在50歲以上者有2人。由此得知，隨著年齡的增長，留任縣府主計室、所屬機關單位的比例遞減，反而偏好留任國（高）中及國小。而由表4.5顯示已任主管而年

齡為35歲以下者有20人，表4.6顯示35歲以下任職國小者有18人，因國小大致僅派駐主管一人，可見大致35歲以下如有升任主管機會，大致均派駐國小為優先。

表4.6 年齡與服務機關類型交叉表

年 齡		年 齡					總 和
		35 歲以下	36-40 歲	41-45 歲	46-50 歲	50 歲以上	
服 務 機 關 類 型	縣府主計室	4	10	6	1	0	21
	所屬機關單位	12	16	16	7	2	53
	鄉鎮公所	8	14	8	3	8	41
	國（高）中	10	11	9	24	9	63
	國小	18	22	16	12	2	70
總 和		52	73	55	47	21	248

資料來源：本研究整理

由表4.7可知受測樣本中，教育程度為專科以下者，主管有52人、非主管有45人；教育程度為大學者，主管有97人、非主管有42人；教育程度為研究所以上者，主管有5人、非主管有7人。

表4.7 教育程度與職位交叉表

職 位		教 育 程 度			總和
		專科以下	大學	研究所（含） 以上	
職 位	主管	52	97	5	154
	非主管	45	42	7	94
總 和		97	139	12	248

資料來源：本研究整理

由表4.8可知受測樣本中，在縣府主計室服務者，其教育程度在專科以下者8人、大學有9人，研究所（含）以上有4人；在所屬機關服務者，其教育程度在專科以下者21人、大學有29人，研究所（含）以上有3人；在鄉鎮公所服務者，其教育程度在專科以下者15人、大學有23人，研究所（含）以上有3人；在國（高）中服務者，其教育程度在專科以下者32人、大學有31人；在國小服務者，其教育程度在專科以下者21人、大學有47人、研究所（含）以上有2人。由此得知，任職國（高）中主計人員教育程度相較於服務其他單位者低，係由於年紀較長者最後大都偏好留任學校所致。

表4.8 教育程度與服務機關類型交叉表

服務機關類型		教育程度			總和
		專科以下	大學	研究所	
服務機關類型	縣府主計室	8	9	4	21
	所屬機關單位	21	29	3	53
	鄉鎮公所	15	23	3	41
	國（高）中	32	31	0	63
	國小	21	47	2	70
總和		97	139	12	248

資料來源：本研究整理

由表4.9可知受測樣本中，職位為主管者，其服務年資在5年以下者有8人、6-10年者有24人、11-15年者有39人、16-20年者有34人、21-25年者有35人、26年以上者有14人，職位為非主管者，其服務年資在5年以下者有40人、6-10年者有20人、11-15年者有26人、16-20年者有4人、21-25年者有3人、26年以上者有1人。由此得知，服務6年以上主計人員即有一半機會得以升任主管，年資越長者，任主管機會較高。

表4.9 服務年資與職位交叉表

服務年資 職位		服 務 年 資						總和
		5 年以下	6-10 年	11-15 年	16-20 年	21-25 年	26 年以上	
職位	主管	8	24	39	34	35	14	154
	非主管	40	20	26	4	3	1	94
總 和		48	44	65	38	38	15	248

資料來源：本研究整理

由表4.10可知受測樣本中，在縣府主計室服務者，其服務年資在5年以下者有7人、6-10年者有1人、11-15年者有8人、16-20年者有4人、21-25年者有1人，在所屬機關單位服務者，其服務年資在5年以下者有14人、6-10年者有9人、11-15年者有17人、16-20年者有6人、21-25年者有4人、26年以上者有3人，在鄉鎮公所服務者，其服務年資在5年以下者有14人、6-10年者有7人、11-15年者有5人、16-20年者有6人、21-25年者有5人、26年以上者有4人，在國（高）中服務者，其服務年資在5年以下者有8人、6-10年者有11人、11-15年者有16人、16-20年者有8人、21-25年者有13人、26年以上者有7人，在國小服務者，其服務年資在5年以下者有5人、6-10年者有16人、11-15年者有19人、16-20年者有14人、21-25年者有15人、26年以上者有1人。由此得知，服務年資越長的資深主計人員，大都在國（高）中或國小，縣府主計室、所屬機關、鄉鎮公所則流動率較高。

表4.10 服務年資與服務機關類型交叉表

服務年資 服務機關類型		服 務 年 資					總和	
		5 年以下	6-10 年	11-15 年	16-20 年	21-25 年		26 年以 上
服 務 機 關 類 型	縣府主計室	7	1	8	4	1	0	21
	所屬機關單位	14	9	17	6	4	3	53
	鄉鎮公所	14	7	5	6	5	4	41
	國（高）中	8	11	16	8	13	7	63
	國小	5	16	19	14	15	1	70
總 和		48	44	65	38	38	15	248

資料來源：本研究整理

4.2.2 各研究變項之描述性分析

本節針對本研究之「工作特性」、「知識學習」、「組織氣候」、「溝通滿足」、「工作滿足」與「工作士氣」等各變項及其子構面進行描述性分析，以瞭解受測對象在各變項之分布情形。

1.工作特性之描述性分析

由表4.11得知，主計人員對工作特性的認同程度，其平均數為3.7466，高於中間值3，各子構面其平均值亦均高於中間值，顯示主計人員對工作特性趨向於認同，且其中又以回饋性最高，達3.7608，顯示主計人員認同主計工作可以知道自己工作表現及有機會獲得友誼。

2.知識學習之描述性分析

由表4.11得知，主計人員對知識學習的認同程度，內隱知識其平均數為2.9543、外顯知識平均數為3.5255，顯示主計人員有較佳的知識學習成效。

3.組織氣候之描述性分析

由表4.11得知，主計人員對組織氣候的知覺，其平均數為3.3473，高於中間值3，其各子構面亦皆高於中間值3，顯示主計人員對組織氣候趨向於認同，且其中以積極負責為最高，顯示主計人員對主計工作內所具有的重要性、挑戰性、工作品質等的同意程度較高。

4. 溝通滿足之描述性分析

由表4.11得知，主計人員對於溝通滿足的知覺，其平均數為3.4027，高於中間值3，其各子構面亦皆高於中間值3，顯示主計人員對溝通滿足趨向於認同，其中以平行及非正式溝通為最高，顯示主計人員認為能清楚自己工作上的表現，並主動與業務單位保持聯繫，故其認知程度較高。

5. 工作滿足之描述性分析

由表4.11得知，主計人員在整體工作滿足的同意程度，其平均數為3.2819，高於中間值3，其各子構面除升遷滿足其平均值低於中間值為2.7849外，均高於中間值3，其中以外在滿足平均數3.5661最高，顯示主計人員對直屬主管決策能力、為他人服務的機會、人際關係等認同感較高，但在升遷滿足的同意程度則較低，係因地方基層單位官職等普遍偏低，升遷機會較少，故認同感較低。

6. 工作士氣之描述性分析

由表4.11得知，主計人員在整體工作士氣的同意程度，其平均數為3.7997，高於中間值3，其各子構面亦高於中間值3，顯示主計人員對工作士氣趨向於認同，其中以團隊精神平均數3.8615最高，顯示主計人員普遍樂於支持主計單位舉開的各項活動及願意遵守主計人員的工作規範。

表4.11 各變項之描述性分析表

構 面	個 數	最小值	最大值	平均數	標準差
工作自主性	248	1.86	5	3.3744	0.5243
工作回饋性	248	1.67	5	3.7608	0.5604
工作多樣性	248	1.67	5	3.3938	0.7208
工作重要性	248	1.75	5	3.7046	0.6042
工作完整性	248	1	5	3.1492	0.7740
工作特性	248	2.36	4.6	3.7466	0.3911
內隱知識	248	1	4	2.9543	0.5227
外顯知識	248	1	5	3.5255	0.4915
知識學習	248	1	4.33	3.2399	0.3479
監督型態	248	1	4.89	3.3002	0.6028
工作勝任與績效	248	1	5	3.2270	0.5981
積極負責	248	1.33	5	3.5148	0.5744
組織氣候	248	1.23	4.67	3.3473	0.4733
溝通氣氛	248	1.67	5	3.3846	0.5969
平行及非正式溝通	248	1.75	5	3.4845	0.5188
媒介品質	248	1	5	3.4415	0.6861
上行溝通	248	1	5	3.3387	0.6578
組織運作	248	1	5	3.3639	0.5787
溝通滿足	248	1.63	4.93	3.4027	0.4741
內在滿足	248	1	5	3.2909	0.5953
外在滿足	248	1	5	3.5661	0.6110
升遷滿足	248	1	5	2.7849	0.8347
工作本身	248	1	5	3.4855	0.6000
工作滿足	248	1	4.93	3.2819	0.5352
工作投入	248	2	5	3.8300	0.5074
認同感	248	1.5	5	3.7883	0.5515
目標意識	248	1	5	3.7641	0.6281
團隊精神	248	1	5	3.8615	0.5741
工作士氣	248	1.38	4.77	3.7997	0.4396

資料來源：本研究整理

4.3 主計人員特徵變項在各構面之差異分析

本節將針對主計人員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，進而了解主計人員在工作上對「工作特性」、「知識學習」、「組織氣候」、「溝通滿足」、「工作滿足」及「工作士氣」等六個變項及其子構面之差異性是否顯著，亦即驗證虛無假設一是否接受，以驗證主計人員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如下：

4.3.1 t檢定

一、性別

如表4.12所示，不同性別的主計人員在整體工作特性構面平均值（男:3.5071；女:3.4725）未達顯著差異（p值:0.655），其餘各子構面亦未達顯著差異；在整體知識學習構面平均值（男:3.2816；女:3.2344）未達顯著差異（p值:0.647），其餘各子構面亦未達顯著差異；在整體組織氣候構面平均值（男:3.2613；女:3.3587）未達顯著差異（p值:0.298），其餘各子構面亦未達顯著差異；在整體溝通滿足構面平均值（男:3.3825；女:3.4053）未達顯著差異（p值:0.808），其餘各子構面亦未達顯著差異；在整體工作滿足構面平均值（男:3.1596；女:3.2981）未達顯著差異（p值:0.191），其餘各子構面亦未達顯著差異；在整體工作士氣構面平均值（男:3.6911；女:3.8141）未達顯著差異（p值:0.157），其餘各子構面亦未達顯著差異；由此可知，「工作特性」、「知識學習」、「組織氣候」、「溝通滿足」、「工作滿足」及「工作士氣」各變項之認同程度是相當一致的，均無顯著差異。

表4.12 不同性別與各變項之差異分析表

構面	性別		t值	p值	Scheffe
	平均數				
	1 男 n=29	2 女 n=219			
工作自主性	3.4922	3.3588	1.294	0.863	
工作回饋性	3.7356	3.7641	-1.93	0.848	
工作多樣性	3.4713	3.3836	0.615	0.539	
工作重要性	3.7500	3.6986	0.430	0.668	
工作完整性	3.0862	3.1575	-0.466	0.642	
工作特性	3.5071	3.4725	0.447	0.655	
內隱知識	3.0575	2.9406	1.132	0.259	
外顯知識	3.5057	3.5282	-0.230	0.818	
知識學習	3.2816	3.2344	0.463	0.647	
監督型態	3.1648	3.3181	-1.289	0.199	
工作勝任與績效	3.1823	3.2329	-0.427	0.669	
積極負責	3.4368	3.5251	-0.778	0.438	
組織氣候	3.2613	3.3587	-1.042	0.298	
溝通氣氛	3.3405	3.3904	-0.422	0.673	
平行及非正式溝通	3.3498	3.4878	-0.273	0.758	
媒介品質	3.4138	3.4452	-0.231	0.817	
上行溝通	3.2759	3.3470	-0.547	0.585	
組織運作	3.4224	3.3562	0.579	0.563	
溝通滿足	3.3825	3.4053	-0.243	0.808	
內在滿足	3.1970	3.3033	-0.903	0.367	
外在滿足	3.4276	3.5845	-1.031	0.194	
升遷滿足	2.6552	2.8021	-0.891	0.374	
工作本身	3.3586	3.5023	-0.932	0.359	
工作滿足	3.1596	3.2981	-1.311	0.191	
工作投入	3.7816	3.8364	-0.545	0.586	
認同感	3.6724	3.8037	-1.280	0.202	
目標意識	3.6897	3.7740	-1.205	0.229	
團隊精神	3.6207	3.8425	-1.966	0.050	
工作士氣	3.6911	3.8141	-1.419	0.157	

註：*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

資料來源：本研究整理

二、婚姻狀況

(一) 由表4.13所示，不同婚姻狀況的主計人員在工作特性的知覺上，無

顯著差異 (p值：0.326)。再利用Scheffe多重比較檢定，其中工作完整性方面，達顯著差異 (p值：0.028*)，已婚者 (第一組) 相對於未婚者 (第二組) 有較高的同意程度。

(二) 由表4.13所示，不同婚姻狀況的主計人員在知識學習的知覺上達顯著差異 (p值：0.014*)。再利用Scheffe多重比較檢定，其中外顯知識 (p值：0.000***) 方面，達極顯著差異，已婚者 (第一組) 相對於未婚者 (第二組) 有較高的同意程度。

(三) 由表4.13所示，不同婚姻狀況的主計人員在組織氣候的知覺上，無顯著差異 (p值：0.918)。

(四) 由表4.13所示，不同婚姻狀況的主計人員在溝通滿足的知覺上，無顯著差異 (p值：0.239)，再利用Scheffe多重比較檢定，其中平行及非正式溝通方面，達非常顯著差異 (p值：0.004**)，已婚者 (第一組) 相對於未婚者 (第二組) 有較高的同意程度。

(五) 由表4.13所示，不同婚姻狀況的主計人員在工作滿足的知覺上，無顯著差異 (p值：0.070)，再利用Scheffe多重比較檢定，在工作本身方面，達顯著差異 (p值：0.028*)，已婚者 (第一組) 相對於未婚者 (第二組) 有較高的同意程度。

(六) 由表4.13所示，不同婚姻狀況的主計人員在工作士氣的知覺上，達顯著差異 (p值：0.012*)，再利用Scheffe多重比較檢定，其中工作投入方面，達非常顯著差異 (p值：0.002**)，已婚者 (第一組) 相對於未婚者 (第二組) 有較高的同意程度。在目標意識方面，達顯著差異 (p值：0.013*)，已婚者 (第一組) 相對於未婚者 (第二組) 有較高的同意程度。

由以上得知，已婚者可能因家庭是一個有組織的社會基本單位，也

是社會組織的核心，社會結構皆以此為基礎，同時家庭具有社會化之功能（彭懷恩，民90），因此，已婚主計人員可能受到婚姻結合、群居生活影響，致使較融入團體，願意對其工作努力付出，故在工作特性、知識學習、溝通滿足、工作滿足及工作士氣等方面認同感均高於未婚者。

表4.13 不同婚姻與各變項之差異分析表

婚姻 構面	平均數		t值	p值	Scheffe
	1	2			
	已婚 n=211	未婚 n=37			
工作自主性	3.3961	3.2510	1.557	0.121	
工作回饋性	3.7504	3.8198	-0.694	0.488	
工作多樣性	3.3681	3.5405	-1.345	0.180	
工作重要性	3.7251	3.5878	1.276	0.203	
工作完整性	3.1943	2.8919	2.209	0.028*	已婚>未婚
工作特性	3.4868	3.4182	0.984	0.326	
內隱知識	2.9487	2.9865	-0.405	0.686	
外顯知識	3.5766	3.2342	4.027	0.000***	已婚>未婚
知識學習	3.2626	3.1104	2.482	0.014*	已婚>未婚
監督型態	3.2844	3.3904	-0.987	0.325	
工作勝任與績效	3.2417	3.1429	0.927	0.355	
積極負責	3.5197	3.4865	0.324	0.746	
組織氣候	3.3486	3.3399	0.103	0.918	
溝通氣氛	3.3993	3.3007	1.125	0.265	
平行及非正式溝通	3.5245	3.2568	2.940	0.004**	已婚>未婚
媒介品質	3.4372	3.4662	-0.237	0.813	
上行溝通	3.3333	3.3694	-0.307	0.759	
組織運作	3.3934	3.1959	1.924	0.055	
溝通滿足	3.4175	3.3178	1.181	0.239	
內在滿足	3.3148	3.1544	1.516	0.131	
外在滿足	3.5848	3.4595	1.152	0.250	
升遷滿足	2.8104	2.6396	1.149	0.252	
工作本身	3.5204	3.2865	2.204	0.028*	已婚>未婚
工作滿足	3.3076	3.1350	1.818	0.070	
工作投入	3.8720	3.5901	3.175	0.002**	已婚>未婚
認同感	3.8116	3.6554	1.594	0.112	
目標意識	3.8057	3.5270	2.516	0.013*	已婚>未婚
團隊精神	3.8270	3.7568	0.686	0.493	
工作士氣	3.8291	3.6323	2.539	0.012*	已婚>未婚

註：*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

資料來源：本研究整理

三、現任職位

- (一) 由表4.14所示，不同職位的主計人員在工作特性的知覺上，達非常顯著差異 (p值：0.001**)，利用Scheffe多重比較檢定，其中工作自主性方面 (p值：0.002**) 及工作重要性方面 (p值：0.008**)，達非常顯著差異，主管者 (第一組) 相對於非主管者 (第二組) 有較高的同意程度。在工作完整性方面，達極顯著差異 (p值：0.000**)，主管者 (第一組) 相對於非主管者 (第二組) 有較高的同意程度。在整體的工作特性上，主管者 (第一組) 相對於非主管者 (第二組) 有較高的同意程度。
- (二) 由表4.14所示，不同職位的主計人員在知識學習的知覺上，無顯著差異 (p值：0.162)，利用Scheffe多重比較檢定，其中在外顯知識方面，達顯著差異 (p值：0.022*)，主管者 (第一組) 相對於非主管者 (第二組) 有較高的同意程度。
- (三) 由表4.14所示，不同職位的主計人員在組織氣候的知覺上，達非常顯著差異 (p值：0.001**)，利用Scheffe多重比較檢定，其中在監督型態方面，達極顯著差異 (p值：0.000***)，非主管者 (第二組) 相對於主管者 (第一組) 有較高的同意程度。在整體的組織氣候構面上，非主管者 (第二組) 相對於主管者 (第一組) 有較高的同意程度。
- (四) 由表4.14所示，不同職位的主計人員在溝通滿足的知覺上，達顯著差異 (p值：0.020*)，利用Scheffe多重比較檢定，其中在溝通氣氛方面 (p值：0.006**)、平行及非正式溝通方面 (p值：0.008**)、媒介品質方面 (p值：0.003**) 及組織運作方面 (p值：0.001**) 達非常顯著差異，主管者 (第一組) 相對於非主管者 (第二組) 有較

高的同意程度。在上行溝通方面（ p 值：0.010*），達顯著差異，非主管者（第二組）相對於主管者（第一組）有較高的同意程度。在整體的溝通滿足構面上，主管者（第一組）相對於非主管者（第二組）有較高的同意程度。

（五）由表4.14所示，不同職位的主計人員在工作滿足的知覺上，達顯著差異（ p 值：0.024*），利用Scheffe多重比較檢定，其中在內在滿足方面，達顯著差異（ p 值：0.012*），主管者（第一組）相對於非主管者（第二組）有較高的同意程度。在工作本身方面，達極顯著差異（ p 值：0.000***），主管者（第一組）相對於非主管者（第二組）有較高的同意程度。在整體的工作滿足上，主管者（第一組）相對於非主管者（第二組）有較高的同意程度。

（六）由表4.14所示，不同職位的主計人員在工作士氣的知覺上，不同職位的主計人員達顯著差異（ p 值：0.020*），利用Scheffe多重比較檢定，其中工作投入方面，達非常顯著差異（ p 值：0.004**），主管者（第一組）相對於非主管者（第二組）有較高的同意程度。在認同感方面，達顯著差異（ p 值：0.031*），目標意識方面，達顯著差異（ p 值：0.018*），主管者（第一組）相對於非主管者（第二組）有較高的同意程度。在總體的工作士氣上，主管者（第一組）相對於非主管者（第二組）有較高的同意程度。

由以上得知，主管於工作年資較長，通常較非主管有豐富的工作經驗，故對工作特性、知識學習之外顯知識、組織氣候、溝通滿足、工作滿足及工作士氣有較高的認同感。另在組織氣候方面，由於非主管所任工作大部分屬例行性業務，直屬主管亦為主計主管，較單純化，而主管肩負主辦之責，既要依法行政，又要配合機關業務之推動，與機關長官

及業務單位，如果拿捏不當，容易造成對立或衝突，故在組織氣候的認知上非主管認同感較高。

表4.14 不同職位與各變項之差異分析表

性別 構面	平均數		t值	p值	Scheffe
	1	2			
	主管n=154	非主管n=94			
工作自主性	3.4536	3.2447	3.097	0.002**	主管 > 非主管
工作回饋性	3.7879	3.7163	0.976	0.330	
工作多樣性	3.3874	3.4043	-0.178	0.859	
工作重要性	3.7841	3.5745	2.684	0.008**	主管 > 非主管
工作完整性	3.3019	2.8989	4.104	0.000***	主管 > 非主管
工作特性	3.5430	3.3677	3.501	0.001**	主管 > 非主管
內隱知識	2.9827	2.9663	0.282	0.778	
外顯知識	3.5812	3.4344	2.301	0.022*	主管 > 非主管
知識學習	3.2641	3.2004	1.402	0.162	
監督型態	3.1616	3.5272	-4.839	0.000***	主管 < 非主管
工作勝任與績效	3.1809	3.3024	-0.1557	0.121	
積極負責	3.4719	3.5851	-1.510	0.132	
組織氣候	3.2715	3.4716	-3.294	0.001**	主管 < 非主管
溝通氣氛	3.4610	3.2593	2.783	0.006**	主管 > 非主管
平行及非正式溝通	3.5530	3.3723	2.695	0.008**	主管 > 非主管
媒介品質	3.5406	3.2793	2.955	0.003**	主管 > 非主管
上行溝通	3.2554	3.4752	-2.582	0.010*	主管 < 非主管
組織運作	3.4562	3.2128	3.464	0.001**	主管 > 非主管
溝通滿足	3.4532	3.3198	2.341	0.020*	主管 > 非主管
內在滿足	3.3618	3.1748	2.547	0.012*	主管 > 非主管
外在滿足	3.5455	3.6000	-0.681	0.496	
升遷滿足	2.8593	2.6631	1.804	0.072	
工作本身	3.5909	3.3128	3.628	0.000***	主管 > 非主管
工作滿足	3.3394	3.1877	2.277	0.024*	主管 > 非主管
工作投入	3.9015	3.7128	2.884	0.004**	主管 > 非主管
認同感	3.8474	3.6915	2.176	0.031*	主管 > 非主管
目標意識	3.8377	3.6436	2.382	0.018*	主管 > 非主管
團隊精神	3.8149	3.8191	-0.056	0.955	
工作士氣	3.8504	3.7168	2.343	0.020*	主管 > 非主管

註：*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

資料來源：本研究整理

綜合以上有關主計人員個人特徵中的「性別」、「婚姻」與「職位」在各變項間之差異性，茲將t檢定之分析結果有顯著差異者，彙整如下表 4.15 所示：

表 4.15 t 檢定彙整表

研究變項	個人特徵	性別		婚姻		職位	
		1. 男性	2. 女性	1. 已婚	2. 未婚	1. 主管	2. 非主管
工作特性	工作自主性					主管 > 非主管	
	工作回饋性						
	工作多樣性						
	工作重要性					主管 > 非主管	
	工作完整性			已婚 > 未婚		主管 > 非主管	
	工作特性總構面					主管 > 非主管	
知識學習	內隱知識						
	外顯知識			已婚 > 未婚		主管 > 非主管	
	知識學習總構面			已婚 > 未婚			
組織氣候	監督型態					主管 < 非主管	
	工作勝任與績效						
	積極負責						
	組織氣候總構面					主管 < 非主管	
溝通滿足	溝通氣氛					主管 > 非主管	
	平行及非正式溝通			已婚 > 未婚		主管 > 非主管	
	媒介品質					主管 > 非主管	
	上行溝通					主管 < 非主管	
	組織運作					主管 > 非主管	
	溝通滿足總構面					主管 > 非主管	
工作滿足	內在滿足					主管 > 非主管	
	外在滿足						
	升遷滿足						
	工作本身			已婚 > 未婚		主管 > 非主管	
	工作滿足總構面					主管 > 非主管	
工作士氣	工作投入			已婚 > 未婚		主管 > 非主管	
	認同感					主管 > 非主管	
	目標意識			已婚 > 未婚		主管 > 非主管	
	團隊精神						
	工作士氣總構面			已婚 > 未婚		主管 > 非主管	

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

- (一) 由表4.16所示，不同年齡的主計人員在工作特性的知覺上，達非常顯著性差異 (p值：0.004**)，利用Scheffe多重比較檢定，其中在工作回饋性方面，達非常顯著差異 (p值：0.004**)，46-50歲 (第四組) 主計人員高於35歲以下 (第一組) 及36-40歲 (第二組) 的主計人員。在工作完整性方面，達非常顯著差異 (p值：0.003**)，46-50歲 (第四組) 主計人員高於35歲以下 (第一組) 及36-40歲 (第二組) 的主計人員。在整體工作特性上，46-50歲 (第四組) 的主計人員高於35歲以下 (第一組) 的主計人員。
- (二) 由表4.16所示，不同年齡的主計人員在知識學習的知覺上，無顯著差異 (p值：0.067)，利用Scheffe多重比較檢定，其中在外顯知識方面，達非常顯著差異 (p值：0.001**)，46-50歲 (第四組) 及50歲以上 (第五組) 的主計人員高於36-40歲 (第二組) 的主計人員。
- (三) 由表4.16所示，不同年齡的主計人員在組織氣候的知覺上，無顯著差異 (p值：0.060)，利用Scheffe多重比較檢定，其中「工作勝任與績效」方面，達顯著差異 (p值：0.015*)，36-40歲 (第二組) 的主計人員高於35歲以下 (第一組) 的主計人員。
- (四) 由表4.16所示，不同年齡的主計人員在溝通滿足的知覺上，無顯著差異 (p值：0.120)。
- (五) 不同年齡的主計人員在整體工作滿足知覺上，達非常顯著差異 (p值：0.001**)，利用Scheffe多重比較檢定，其中在內在滿足方面，達顯著差異 (p值：0.038*)，41-45歲 (第三組) 及46-50歲 (第四

組)的主計人員高於35歲以下(第一組)的主計人員。在外在滿足方面,達非常顯著差異(p值:0.001**),41-45歲(第三組)及46-50歲(第四組)的主計人員高於35歲以下(第一組)的主計人員。在升遷滿足方面,達非常顯著差異(p值:0.007**),41-45歲(第三組)的主計人員高於35歲以下(第一組)的主計人員。在工作本身方面,達非常顯著差異(p值:0.001**),46-50歲(第四組)的主計人員高於36-40歲(第二組)及50歲以上(第五組)的主計人員。在整體工作滿足上,第41-45歲(第三組)及46-50歲(第四組)的主計人員高於35歲以下(第一組)的主計人員。

(六)不同年齡的主計人員在工作士氣知覺上,達非常顯著差異(p值:0.001**),利用Scheffe多重比較檢定,其中在工作投入方面(p值:0.000***),達極顯著差異,46-50歲(第四組)主計人員高於35歲以下(第一組)及36-40歲(第二組)的主計人員,50歲以上(第五組)主計人員高於35歲以下(第一組)的主計人員;在認同感方面,達非常顯著差異(p值:0.005**),46-50歲(第四組)的主計人員高於35歲以下(第一組)及36-40歲(第二組)的主計人員。在整體工作士氣上,第46-50歲(第四組)的主計人員高於35歲以下(第一組)的主計人員。

由以上得知,大致年齡在40-50歲者,因擁有工作經驗及傾向安於現狀,故在工作特性、知識學習、組織氣候、工作滿足、工作士氣等認同感普遍高於年齡較輕者。

表 4.16 不同年齡與各變項之差異分析表

構面	年齡					F值	p值	Scheffe
	平均數							
	1 35歲以下 n=52	2 36-40歲 n=73	3 41-45歲 n=55	4 46-50歲 n=47	5 50歲以上 n=21			
工作自主性	3.2720	3.3346	3.4026	3.5015	3.4082	1.362	0.248	
工作回饋性	3.3671	3.6804	3.7273	4.0426	3.7143	3.927	0.004**	4>1, 4>2
工作多樣性	3.1859	3.5434	3.5091	3.3050	3.2857	2.580	0.038*	
工作重要性	3.5962	3.6575	3.6636	3.8085	4.0199	2.348	0.055	
工作完整性	2.9519	3.0000	3.2364	3.4787	3.1905	4.030	0.003**	4>1, 4>2
工作特性	3.3358	3.4432	3.5078	3.6273	3.5221	3.895	0.004**	4>1
內隱知識	2.9539	2.9635	2.9515	2.9858	2.9048	0.110	0.979	
外顯知識	3.4936	3.3881	3.4939	3.6950	3.7857	4.668	0.001**	4>2, 5>2
知識學習	3.2147	3.1758	3.2227	3.3404	3.3452	2.227	0.067	
監督型態	3.1667	3.3683	3.3333	3.3073	3.2910	0.914	0.456	
工作勝任與績效	2.9725	3.3229	3.2831	3.2644	3.2925	3.159	0.015*	2>1
積極負責	3.3846	3.5023	3.5455	3.6596	3.4762	1.498	0.204	
組織氣候	3.1746	3.3978	3.3873	3.4104	3.3532	2.295	0.060	
溝通氣氛	3.2428	3.4127	3.4614	3.4122	3.3750	1.029	0.393	
平行及非正式溝通	3.3365	3.4845	3.5939	3.5709	3.5317	2.227	0.067	
媒介品質	3.3125	3.3699	3.5545	3.5479	3.4762	1.335	0.258	
上行溝通	3.0962	3.4201	3.3697	3.3475	3.5556	2.724	0.030*	
組織運作	3.3029	3.3425	3.4273	3.3457	3.4643	0.500	0.736	
溝通滿足	3.2582	3.3967	3.4814	3.4449	3.4806	1.849	0.120	
內在滿足	3.1264	3.2544	3.4416	3.4012	3.1837	2.581	0.038*	3>1, 4>1
外在滿足	3.2615	3.5616	3.6618	3.7149	3.7524	5.067	0.001**	3>1, 4>1
升遷滿足	2.4295	2.8356	3.0000	2.8723	2.7302	3.638	0.007**	3>1
工作本身	3.4000	3.3479	3.6145	3.7447	3.2571	5.135	0.001**	4>2, 4>5
工作滿足	3.0543	3.2499	3.4295	3.4333	3.2308	4.716	0.001**	3>1, 4>1
工作投入	3.5417	3.7740	3.9273	4.0603	3.9683	8.702	0.000***	4>1, 4>2 5>1
認同感	3.6394	3.6884	3.8364	4.0053	3.8929	3.826	0.005**	4>1, 4>2
目標意識	3.6154	3.7329	3.8364	3.8191	3.9286	1.415	0.229	
團隊精神	3.7212	3.7671	3.8545	3.9574	3.8095	1.269	0.283	
工作士氣	3.6294	3.7406	3.8636	3.9605	3.8998	4.681	0.001**	4>1

註：*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
資料來源：本研究整理

二、教育程度

- (一) 由4.17所示，不同教育程度的主計人員在工作特性的知覺上，未達顯著差異 (p值:0.258)，利用Scheffe多重比較檢定，其中在工作重要性方面，達顯著差異 (p值:0.038*)；大學學歷 (第二組) 的主計人員高於研究所 (含) 以上 (第三組) 的主計人員。
- (二) 由4.17所示，不同教育程度的主計人員在知識學習的知覺上，未達顯著差異 (p值:0.355)。
- (三) 由4.17所示，不同教育程度的主計人員在組織氣候的知覺上，未達顯著差異 (p值:0.230)。
- (四) 由4.17所示，不同教育程度的主計人員在溝通滿足的知覺上，未達顯著差異 (p值:0.767)。
- (五) 由4.17所示，不同教育程度的主計人員在工作滿足的知覺上，未達顯著差異 (p值:0.661)。
- (六) 由4.17所示，不同教育程度的主計人員在工作士氣的知覺上，未達顯著差異 (p值:0.721)。

表4.17 不同教育程度與各變項之差異分析表

構 面	教育程度			F值	p值	Scheffe
	均 數					
	1 專科 n=97	2 大學 n=139	3 研究所以上 (含)n=12			
工作自主性	3.3711	3.3638	3.5238	0.515	0.598	
工作回饋性	4.7457	3.7962	3.4722	1.917	0.149	
工作多樣性	3.3540	3.4053	3.5833	0.579	0.561	
工作重要性	3.7216	3.7302	3.2708	3.317	0.038*	2 > 3
工作完整性	3.1598	3.1835	2.6667	2.507	0.084	
工作特性	3.4704	3.4958	3.3034	1.361	0.258	
內隱知識	2.8986	2.9904	3.9861	0.903	0.407	
外顯知識	3.5189	3.5444	3.3611	0.781	0.459	
知識學習	3.2088	3.2674	3.1736	1.041	0.355	
監督型態	3.3551	3.2590	3.3333	0.744	0.476	
工作勝任與績效	3.2990	3.1778	3.2413	1.177	0.310	
積極負責	3.5739	3.4700	3.5556	0.965	0.382	
組織氣候	3.4093	3.3023	3.3677	1.479	0.230	
溝通氣氛	3.4227	3.3552	3.4167	0.381	0.683	
平行及非正式溝通	3.5258	3.4724	3.2917	1.175	0.310	
媒介品質	3.4381	3.4424	3.4583	0.005	0.995	
上行溝通	3.3986	3.3094	3.1944	0.828	0.438	
組織運作	3.3531	3.3705	3.3750	0.028	0.972	
溝通滿足	3.4277	3.3900	3.3472	0.265	0.767	
內在滿足	3.2754	3.2960	3.2571	0.111	0.895	
外在滿足	3.6165	3.5410	3.4500	0.662	1.517	
升遷滿足	2.8144	2.7962	2.4167	1.244	0.290	
工作本身	3.4968	3.4863	3.3833	0.190	0.827	
工作滿足	3.3008	3.2799	3.1518	0.414	0.661	
工作投入	3.8265	3.8381	3.7639	0.121	0.886	
認同感	3.7393	3.8255	3.7500	0.721	0.487	
目標意識	3.7268	3.7806	3.8750	0.404	0.668	
團隊精神	3.7938	3.8309	3.8333	0.124	0.883	
工作士氣	3.7717	3.8188	3.8056	0.327	0.721	

註：*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
資料來源：本研究整理

三、服務年資

- (一) 由表4.18所示，不同服務年資的主計人員在工作特性的知覺上，達極顯著差異 (p值：0.000^{***})，利用Scheffe多重比較檢定，工作完整性方面，達極顯著差異 (p值：0.000^{***})，年資21-25年 (第五組) 的主計人員高於5年以下 (第一組) 的主計人員。在整體工作特性上，年資21-25年 (第五組) 的主計人員高於6-10年 (第二組) 的主計人員。
- (二) 由表4.18所示，不同服務年資的主計人員在知識學習的知覺上，無顯著差異 (p值：0.050)。利用Scheffe多重比較檢定，其中在外顯知識方面，達極顯著差異 (p值：0.000^{***})，年資21-25年以上 (第五組) 的主計人員高於5年以下 (第一組) 及11-15年 (第三組) 的主計人員。
- (三) 由表4.18所示，不同服務年資的主計人員在組織氣候的知覺上，有顯著差異 (p值：0.007^{**})。利用Scheffe多重比較檢定，其中在監督型態方面，達非常顯著差異 (p值：0.007^{**})，服務年資在5年以下 (第一組) 的主計人員高於6-10年 (第二組) 的主計人員。在整體組織氣候上，年資在5年以下者 (第一組) 的主計人員高於6-10年 (第二組) 的主計人員。
- (四) 由表4.18所示，不同服務年資的主計人員在溝通滿足的知覺上，達非常顯著差異 (p值：0.002^{**})，利用Scheffe多重比較檢定，其中在平行及非正式溝通方面，達非常顯著差異 (p值：0.001^{**})，年資在16-20年 (第四組) 的主計人員高於5年以下 (第一組) 的主計人員。在媒介品質方面，達極顯著差異 (p值：0.000^{***})，年資在16-20年 (第四組) 及21-25年 (第五組) 的主計人員高於5年以下 (第

一組)的主計人員。在上行溝通方面，達非常顯著差異(p值：0.008**)，年資在5年以下(第一組)的主計人員高於6-10年(第二組)的主計人員。在整體溝通滿足上，服務年資在16-20年(第四組)的主計人員高於6-10年(第二組)的主計人員。

(五)由表4.18所示，不同服務年資的主計人員在工作滿足的知覺上達顯著差異(p值：0.014*)，利用Scheffe多重比較檢定，其中在工作本身方面，達顯著差異(p值：0.012*)，年資在21-25年(第五組)的主計人員高於5年以下(第一組)的主計人員。

(六)由表4.18所示，不同服務年資的主計人員在工作士氣的知覺上，達非常顯著差異(p值：0.002**)，利用Scheffe多重比較檢定，其中在工作投入方面，達極顯著差異(p值：0.000***)，年資在21-25年(第五組)及26年以上(第六組)的主計人員高於6-10年(第二組)的主計人員。在認同感方面，達非常顯著差異(p值：0.002**)，年資在21-25年(第五組)的主計員高於6-10年(第二組)的主計人員，在整體工作士氣上，年資在16-20年(第四組)的主計人員高於6-10年(第二組)的主計人員。

由以上得知，年資較長者因有較豐富的經歷及體認對工作特性、知識學習之外顯知識、溝通滿足、工作滿足及工作士氣相對有較高的認同感，而年資較長者多半也已升任主管，對組織氣候的認同感低於非主管者，本研究於前以t檢定分析主管及非主管對組織氣候之差異時，已敘述其原因，不再贅述。

表4.18 不同服務年資與各變項之差異分析表

年資 構面	平均數						F值	p值	Scheffe
	1	2	3	4	5	6			
	5年以下 n=48	6~10年 n=44	11-15年 n=65	16-20年 n=38	21-25年 n=38	26年以上 n=15			
工作自主性	3.2232	3.2175	3.4088	3.4135	3.5564	3.6095	3.357	0.006**	
工作回饋性	3.6458	3.6667	3.6615	3.8947	3.9474	4.0222	3.117	0.010*	
工作多樣性	3.4444	3.2576	3.4667	3.5351	3.1842	3.4889	1.496	0.192	
工作重要性	3.7292	3.5284	3.6769	3.6908	3.7763	4.1167	2.361	0.041*	
工作完整性	2.8333	2.9659	3.1538	3.2895	3.4737	3.5000	4.608	0.000***	5>1
工作特性	3.3752	3.3272	3.4736	3.5647	3.5876	3.7475	4.694	0.000***	5>2
內隱知識	2.9722	2.9886	2.9949	2.8509	2.9167	2.9778	0.465	0.802	
外顯知識	3.2917	3.5833	3.4590	3.5482	3.7982	3.6444	5.529	0.000***	5>1, 5>3
知識學習	3.1319	3.2860	3.2269	3.1996	3.3575	3.3111	2.248	0.050	
監督型態	3.5000	3.0505	3.3675	3.3070	3.1784	3.3926	3.250	0.007**	1>2
工作勝任與 績效	3.3095	2.9643	3.3187	3.2444	3.2293	3.2857	2.279	0.048*	
積極負責	3.5486	3.3106	3.4718	3.5789	3.6053	3.8000	2.300	0.046*	
組織氣候	3.4527	3.1085	3.3860	3.3768	3.3376	3.4928	3.264	0.007**	1>2
溝通氣氛	3.2917	3.2159	3.3692	3.6020	3.5362	3.3083	2.571	0.027*	
平行及非正 式溝通	3.3125	3.3902	3.4231	3.7325	3.6140	3.6222	4.207	0.001**	4>1
媒介品質	3.1406	3.2841	3.4308	3.7105	3.6382	3.7333	5.027	0.000***	4>1, 5>1
上行溝通	3.5069	3.0076	3.3487	3.4035	3.3772	3.4667	3.212	0.008**	1>2
組織運作	3.2917	3.2330	3.3192	3.6250	3.4605	3.2667	2.603	0.026*	
溝通滿足	3.3087	3.2261	3.3782	3.6147	3.5252	3.4794	3.963	0.002**	4>2
內在滿足	3.1994	3.0974	3.2659	3.3947	3.4624	3.5619	2.758	0.019*	
外在滿足	3.5667	3.3182	3.5292	3.6579	3.6947	3.8933	2.980	0.012*	
升遷滿足	2.7431	3.4924	2.8923	2.7456	2.9386	3.0222	1.869	0.100	
工作本身	3.2792	3.4682	3.4523	3.5158	3.7632	3.5600	2.992	0.012*	5>1
工作滿足	3.1971	3.0940	3.2849	3.3285	3.4647	3.5094	2.921	0.014*	
工作投入	3.7986	3.5833	3.7436	3.9912	4.0263	4.1222	5.933	0.000***	5>2, 6>2
認同感	3.7083	3.5568	3.7538	3.9474	3.9803	3.9833	3.954	0.002**	5>2
目標意識	3.6771	3.6364	3.7308	4.0132	3.8158	3.8000	1.873	0.100	
團隊精神	3.8125	3.7045	3.7923	3.9605	3.8158	3.9000	0.898	0.483	
工作士氣	3.7491	3.6203	3.7551	3.9781	3.9095	3.9514	4.045	0.002**	4>2

註：*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

資料來源：本研究整理

四、服務機關類型

- (一) 由表4.19所示，不同服務機關類型的主計人員在工作特性的知覺上無顯著差異 (p值：0.625)，利用Scheffe多重比較檢定，其中在工作多樣性方面，達極顯著差異 (p值：0.000^{***})，服務於縣府主計室 (第一組)、所屬機關 (第二組) 及鄉鎮公所 (第三組) 的主計人員高於國 (高) 中 (第四組)、國小 (第五組) 的主計人員。
- (二) 由表 4.19 所示，不同服務機關類型的主計人員在知識學習的知覺上，達顯著差異 (p 值：0.010^{*})，利用 Scheffe 多重比較檢定，在外顯知識方面，達極顯著差異 (p 值：0.000^{***})，服務於國 (高) 中 (第四組) 高於縣府主計室 (第一組) 及所屬機關 (第二組)。
- (三) 由表4.19所示，不同服務機關類型的主計人員在組織氣候的知覺上，達顯著差異 (p值：0.025^{*})，利用Scheffe多重比較檢定，在監督型態方面，達非常顯著差異 (p值：0.003^{**})，服務於所屬機關 (第二組) 高於國小 (第五組)。在整體組織氣候上，服務於縣府主計室 (第一組) 的主計人員高於鄉鎮公所 (第三組) 的主計人員。
- (四) 由表4.19所示，不同服務機關類型的主計人員在溝通滿足之知覺上，無顯著差異 (p值：0.072)，利用Scheffe多重比較檢定，在溝通氣氛方面，達非常顯著差異 (p值：0.009^{**})，服務於國小 (第五組) 的主計人員高於鄉鎮公所 (第三組) 的主計人員，在「組織運作」 (p值：0.014^{*}) 達顯著差異，服務於國小 (第五組) 的主計人員高於所屬機關 (第二組) 的主計人員。
- (五) 由表4.19所示，不同服務機關類型的主計人員在工作滿足的知覺上，無達顯著差異 (p值：0.078)，利用Scheffe多重比較檢定，其中工作本身方面，達極顯著差異 (p值：0.000^{***})，服務於國 (高)

中（第四組）的主計人員高於縣府主計室（第一組）、所屬機關（第二組）及鄉鎮公所（第三組）的主計人員，國小（第五組）的主計人員高於所屬機關（第二組）及鄉鎮公所（第三組）的主計人員。

（六）由表4.19所示，不同服務機關類型的主計人員在工作士氣的知覺上，無顯著差異（ p 值：0.258）。

由以上得知，在縣府主計室、所屬機關單位及鄉鎮公所服務之主計人員雖對工作特性之工作多樣性認程度高於國（高）中及國小；但主計業務涉及法規繁複，業務量繁重，而學校主計業務較為單純，大部分主計人員一有升遷機會優先考慮學校，故在工作滿足的工作本身方面，學校認同感高於縣府主計室、所屬機關單位及鄉鎮公所。且在知識學習之外顯知識及溝通滿足方面，學校主計人員認同感亦較高。另在組織氣候方面，縣府主計室及所屬機關單位在基層屬較位高權重之單位，工作較易突顯其績效，升遷機會亦高於其他單位，是故組織氣候的認同感高於鄉鎮公所及學校。

表4.19 不同服務機關類型與各變項之差異分析表

服務單位類型 構面	平均數					F值	p值	Scheffe
	1	2	3	4	5			
	縣府 n=21	所屬機關 n=53	鄉鎮公所 n=41	國(高)中 n=63	國小 n=70			
工作自主性	3.2041	3.3666	3.3449	3.4082	3.4184	0.775	0.542	
工作回饋性	3.6667	3.7610	3.6911	3.8466	3.7524	0.676	0.342	
工作多樣性	3.8571	3.5597	3.7398	3.1587	3.1381	10.517	0.000***	1>4, 1>5 2>4, 2>5 3>4, 3>5
工作重要性	3.5119	3.6226	3.7561	3.8016	3.7071	1.264	0.285	
工作完整性	2.8571	2.9623	3.0854	3.3968	3.1929	3.383	0.010*	
工作特性	3.4194	3.4544	3.5235	3.5224	3.4418	0.653	0.625	
內隱知識	3.1429	2.8711	2.9735	2.8690	2.9024	2.151	0.075	
外顯知識	3.3175	3.3522	3.4919	3.7037	3.5786	5.248	0.000***	4>1, 4>2
知識學習	3.2302	3.1116	3.2866	3.3386	3.2238	3.425	0.010*	
監督型態	3.4339	3.4780	3.3496	3.3245	3.0746	4.159	0.003**	2>5
工作勝任與績效	3.3333	3.3477	3.1742	3.1973	3.1612	1.036	0.389	
積極負責	3.7460	3.5786	3.4553	3.5291	3.4190	1.637	0.166	
組織氣候	3.5044	3.4681	3.3264	3.3503	3.2183	2.846	0.025*	1>3
溝通氣氛	3.3631	3.2854	3.2072	3.3631	3.5893	3.491	0.009**	5>3
平行及非正式溝通	3.3254	3.3491	3.3943	3.5608	3.6190	3.348	0.011*	
媒介品質	3.2857	3.3396	3.3049	3.4365	3.6500	2.655	0.034*	
上行溝通	3.4127	3.3774	3.3415	3.4286	3.2048	1.134	0.341	
組織運作	3.2262	3.2358	3.3171	3.3294	3.5607	3.204	0.014*	5>2
溝通滿足	3.3226	3.3175	3.3130	3.4237	3.5248	2.176	0.072	
內在滿足	3.4218	3.2372	3.1533	3.2993	3.3653	1.189	0.316	
外在滿足	3.6000	3.5660	3.5268	3.6825	3.4743	1.026	0.394	
升遷滿足	3.0000	2.9119	2.4634	2.8466	2.7571	2.331	0.057	
工作本身	3.2571	3.3245	3.1902	3.7111	3.6457	8.619	0.000***	4>1, 4>2 4>3, 5>2 5>3
工作滿足	3.3197	3.2599	3.0834	3.3849	3.3106	2.219	0.078	
工作投入	3.6984	3.7296	3.8821	3.8995	3.8524	1.317	0.264	
認同感	3.6786	3.7406	3.7012	3.8810	3.8250	1.086	0.364	
目標意識	3.7619	3.6981	3.6585	3.8254	3.8214	0.728	0.573	
團隊精神	3.7857	3.7925	3.6463	3.8968	3.8714	1.417	0.229	
工作士氣	3.7312	3.7402	3.7221	3.8757	3.8426	1.334	0.258	

註：*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
資料來源：本研究整理

綜合以上有關主計人員個人特徵中的「年齡」、「教育程度」、「服務年資」、「服務機關類型」在各變項間之差異性，茲將 One-Way ANOVA 之分析結果有顯著差異者，彙整如表 4.20。

表 4.20 One-Way ANOVA 彙整表

個人特徵		年齡		教育程度		服務年資		服務機關類型	
		1. 35歲以下 3. 41-45歲 5. 51歲以上	2. 36-40歲 4. 46-50歲	1. 專科 3. 研究所 以上(含)	2. 大學	1. 5年以下 3. 11-15年 5. 21-25年	2. 6-10年 4. 16-20年 6. 26年以上	1. 縣府 3. 鄉鎮公所 5. 國小	2. 所屬機關 4. 國(高)中
工作特性	工作自主性								
	工作回饋性	4>1, 4>2							
	工作多樣性							1>4, 1>5, 2>4 2>5, 3>4, 3>5	
	工作重要性			2>3					
	工作完整性	4>1, 4>2				5>1			
	工作特性總構面	4>1				5>2			
	學習知識	內隱知識							
外顯知識		4>2, 5>2				5>1, 5>3		4>1, 4>2	
知識學習總構面									
組織氣候	監督型態					1>2		2>5	
	工作勝任與績效	2>1							
	積極負責								
	組織氣候總構面					1>2		1>3	
溝通滿足	溝通氣氛							5>3	
	平行及非正式溝通					4>1			
	媒介品質					4>1, 5>1			
	上行溝通					1>2			
	組織運作							5>2	
	溝通滿足總構面					4>2			
工作滿足	內在滿足	3>1, 4>1							
	外在滿足	3>1, 4>1							
	升遷滿足	3>1							
	工作本身	4>2, 4>5				5>1		4>1, 4>2, 4>3 5>2, 5>3	
	工作滿足總構面	3>1, 4>1							
工作士氣	工作投入	4>1, 4>2, 5>1				5>2, 6>2			
	認同感	4>1, 4>2				5>2			
	目標意識								
	團隊精神								
	工作士氣總構面	4>1				4>2			

資料來源：本研究整理

4.4 主計人員在各變項間之相關分析

本研究係虛無假設二之研究假設，旨在探討工作特性、知識學習、組織氣候、溝通滿足、工作滿足及工作士氣等各變項彼此之間是否有顯著的相關存在，本研究將以皮爾森 (Pearson) 積差相關之統計方法進行分析，藉以驗證假設2.1至假設2.16是否接受，其分析結果參見表4.21至表4.36，分別說明如次：

4.4.1 工作特性各子構面與知識學習各子構面之相關分析

由表4.21得知，「工作自主性」和「外顯知識」呈現正相關，且達非常顯著相關水準 (p值：0.001**)，亦即「工作自主性」的實施程度愈高，則主計人員對工作上的「外顯知識」也亦愈認同。

「工作回饋性」和「外顯知識」呈現正相關，且達極顯著相關水準 (p值：0.000***)，亦即「工作回饋性」的實施程度愈高，則主計人員對工作上的「外顯知識」也亦愈認同。

「工作多樣性」和「內隱知識」呈現正相關，且達顯著相關水準 (p值：0.010**)，亦即「工作多樣性」的實施程度愈高，則主計人員對工作上的「內隱知識」也亦愈認同。

「工作完整性」和「外顯知識」均呈現正相關，且達顯著相關水準 (p值：0.000***)，亦即「工作完整性」的實施程度愈高，則主計人員對工作上的「外顯知識」也亦愈認同。亦即「工作完整性」的實施程度愈高，則主計人員對工作上的「外顯知識」也亦愈認同。

由表4.21得知，其中「工作完整性」的相關係數最高 (Pearson相關係數：0.415)，亦即主計人員認同工作上的外顯知識成效；另「工作多樣性」和「內隱知識」相關係數達0.163，係因當工作需用多變化的技巧或困難度高時，內隱知識認同感較高的主計人員通常為任職複雜的機關類

型，相對其工作內容較為多樣性，需有豐富的內在經驗，方能圓滿達成任務。由以上可知，假設2.2部分接受。

表4.21 工作特性與知識學習相關分析表 (n=248)

構面		知識學習			
		內隱知識		外顯知識	
		Pearson相關	p值	Pearson相關	p值
工作特性	工作自主性	-0.028	0.664	0.219	0.001**
	工作回饋性	-0.034	0.598	0.241	0.000***
	工作多樣性	0.163	0.010*	-0.056	0.376
	工作重要性	0.012	0.856	0.056	0.383
	工作完整性	0.062	0.331	0.415	0.000***

註：*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
資料來源：本研究整理

4.4.2 工作特性各子構面與組織氣候各子構面之相關分析

由表4.22得知，「工作自主性」和「監督型態」、「工作勝任與績效」、「積極負責」各構面均呈現正相關，且均達非常顯著水準（p值：監督型態0.001**；工作勝任與績效0.001**；積極負責0.002**），亦即主計人員在「工作自主性」的實施程度愈高，則主計人員對工作上的「監督型態」、「工作勝任與績效」、「積極負責」等認知上亦愈認同。

「工作回饋性」和「監督型態」、「工作勝任與績效」、「積極負責」各構面均呈現正相關，且均達極顯著水準（p值：監督型態0.000***；工作勝任與績效0.000***；積極負責0.000***），亦即主計人員在「工作回饋性」的實施程度愈高，則主計人員對工作上的「監督型態」、「工作勝任與績效」、「積極負責」等認知上亦愈認同。

「工作多樣性」和「監督型態」、「工作勝任與績效」、「積極負責」各構面均呈現正相關，且均達顯著水準（p值：監督型態0.003**；工作勝任與績效0.009**；積極負責0.024*），亦即主計人員在「工作多樣性」的

實施程度愈高，則主計人員對工作上的「監督型態」、「工作勝任與績效」、「積極負責」等認知上亦愈認同。

「工作重要性」和「監督型態」、「工作勝任與績效」、「積極負責」各構面均呈現正相關，且均達顯著水準（p值：監督型態0.043*；工作勝任與績效0.007**；積極負責0.047*），亦即主計人員在「工作重要性」的實施程度愈高，則主計人員對工作上的「監督型態」、「工作勝任與績效」、「積極負責」等認知上亦愈認同。

「工作完整性」和「監督型態」、「工作勝任與績效」、「積極負責」各構面均呈現正相關，且均達顯著水準（p值：監督型態0.000***；工作勝任與績效0.000***；積極負責0.014*），亦即主計人員在「工作完整性」的實施程度愈高，則主計人員對工作上的「監督型態」、「工作勝任與績效」、「積極負責」等認知上亦愈認同。

由表4.22得知，其中以「工作回饋性」的相關係數最高（Pearson相關係數：0.434），亦即主計人員認同適當合理的工作分配，可以清楚自己的努力成果及貢獻提升績效，可以突顯自我的表現及獲得友誼，由以上可知，假設2.3拒絕。

表4.22 工作特性與組織氣候相關分析表（n=248）

構面		組 織 氣 候					
		監督型態		工作勝任與績效		積極負責	
		Pearson 相關	p值	Pearson 相關	p值	Pearson 相關	p值
工作 特 性	工作自主性	0.203	0.001**	0.209	0.001**	0.194	0.002**
	工作回饋性	0.249	0.000***	0.247	0.000***	0.332	0.000***
	工作多樣性	0.189	0.003**	0.165	0.009**	0.143	0.024*
	工作重要性	0.118	0.043*	0.171	0.007**	0.121	0.047*
	工作完整性	0.308	0.000***	0.434	0.000***	0.156	0.014*

註：*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
資料來源：本研究整理

4.4.3 工作特性各子構面與溝通滿足各子構面之相關分析

由表4.23得知，「工作自主性」和「溝通氣氛」、「平行及非正式溝通」、「媒介品質」、「上行溝通」及「組織運作」各構面呈現正相關，且均達顯著水準（p值：溝通氣氛0.000***；平行及非正式溝通0.000***；媒介品質0.000***；上行溝通0.003**；組織運作0.000***），亦即「工作自主性」的實施程度愈高，主計人員對工作上的「溝通氣氛」、「平行及非正式溝通」、「媒介品質」、「上行溝通」及「組織運作」認知上亦愈認同。

「工作回饋性」和「溝通氣氛」、「平行及非正式溝通」、「媒介品質」、「上行溝通」及「組織運作」各構面呈現正相關，且均達極顯著水準（p值：溝通氣氛0.000***；平行及非正式溝通0.000***；媒介品質0.000***；上行溝通0.000***；組織運作0.000***），亦即「工作回饋性」的實施程度愈高，主計人員對工作上的「溝通氣氛」、「平行及非正式溝通」、「媒介品質」、「上行溝通」及「組織運作」認知上亦愈認同。

「工作重要性」和「平行及非正式溝通」、「媒介品質」及「上行溝通」各構面呈現正相關，且均達顯著水準（p值：平行及非正式溝通0.008***；媒介品質0.046*；上行溝通0.040*），亦即「工作重要性」的實施程度愈高，主計人員對工作上的「平行及非正式溝通」、「媒介品質」及「上行溝通」認知上亦愈認同。

「工作完整性」和「溝通氣氛」、「平行及非正式溝通」、「媒介品質」、「上行溝通」及「組織運作」各構面呈現正相關，且均達極顯著水準（p值：溝通氣氛0.000***；平行及非正式溝通0.000***；媒介品質0.000***；上行溝通0.000***；組織運作0.000***），亦即「工作完整性」的實施程度愈高，主計人員對工作上的「溝通氣氛」、「平行及非正式溝通」、

「媒介品質」、「上行溝通」及「組織運作」認知上亦愈認同。

由表4.23得知，其中以「工作完整性」的相關係數最高（Pearson相關係數：0.391），亦即主計人員認同對工作的全盤了解及清楚自我的貢獻，能正向提升溝通氣氛，由以上可知，假設2.4部分接受。

表4.23 工作特性與溝通滿足相關分析表（n=248）

構面		溝 通 滿 足									
		溝通氣氛		平行及非正式溝通		媒介品質		上行溝通		組織運作	
		Pearson 相關	p值								
工作特性	工作自主性	0.259	0.000***	0.254	0.000***	0.269	0.000***	0.190	0.003**	0.261	0.000***
	工作回饋性	0.322	0.000***	0.261	0.000***	0.371	0.000***	0.289	0.000***	0.289	0.000***
	工作多樣性	0.018	0.775	-0.017	0.793	-0.004	0.953	0.111	0.080	0.034	0.599
	工作重要性	0.080	0.210	0.168	0.008**	0.127	0.046*	0.130	0.040*	0.123	0.054
	工作完整性	0.391	0.000***	0.365	0.000***	0.347	0.000***	0.315	0.000***	0.259	0.000***

註：*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

資料來源：本研究整理

4.4.4 工作特性各子構面與工作滿足各子構面之相關分析

由表4.24得知，「工作自主性」和「內在滿足」、「外在滿足」、「升遷滿足」及「工作本身」各構面呈現正相關，且均達顯著水準（p值：內在滿足0.000***；外在滿足0.001**；升遷滿足0.030*；工作本身0.000***），亦即「工作自主性」的實施程度愈高，主計人員對工作上的「內在滿足」、「外在滿足」、「升遷滿足」及「工作本身」認知上亦愈認同。

「工作回饋性」和「內在滿足」、「外在滿足」、「升遷滿足」及「工作本身」各構面呈現正相關，且均達顯著水準（p值：內在滿足0.000***；外在滿足0.000***；升遷滿足0.047*；工作本身0.000***），亦即「工作回饋性」的實施程度愈高，主計人員對工作上的「內在滿足」、「外在滿足」、

「升遷滿足」及「工作本身」認知上亦愈認同。

「工作多樣性」和「內在滿足」及「升遷滿足」構面呈現正相關，且均達顯著水準（p值：內在滿足0.049*；升遷滿足0.022*），亦即「工作多樣性」的實施程度愈高，主計人員對工作上的「內在滿足」及「升遷滿足」認知上亦愈認同。

「工作重要性」和「內在滿足」、「外在滿足」及「工作本身」各構面呈現正相關，且均達非常顯著水準（p值：內在滿足0.009**；外在滿足0.006**；工作本身0.005**），亦即「工作重要性」的實施程度愈高，主計人員對工作上的「內在滿足」、「外在滿足」及「工作本身」認知上亦愈認同。

「工作完整性」和「內在滿足」、「外在滿足」、「升遷滿足」及「工作本身」各構面呈現正相關，且均達極顯著水準（p值：內在滿足0.000**；外在滿足0.000***；升遷滿足0.000***；工作本身0.000***），亦即「工作完整性」的實施程度愈高，主計人員對工作上的「內在滿足」、「外在滿足」、「升遷滿足」及「工作本身」認知上亦愈認同。

由表4.24得知，其中以「工作完整性」的相關係數最高（Pearson相關係數：0.597），亦即主計人員認同了解完整的工作處理過程有賴工作專業能力及自我判斷能力，由以上得知，假設2.5部分接受。

表4.24 工作特性與工作滿足相關分析表 (n=248)

構 面		工 作 滿 足							
		內在滿足		外在滿足		升遷滿足		工作本身	
		Pearson 相關	p值	Pearson 相關	p值	Pearson 相關	p值	Pearson 相關	p值
工 作 特 性	工作自主性	0.339	0.000***	0.203	0.001**	0.138	0.030*	0.238	0.000***
	工作回饋性	0.360	0.000***	0.381	0.000***	0.126	0.047*	0.272	0.000***
	工作多樣性	0.111	0.049*	0.049	0.438	0.145	0.022*	-0.086	0.179
	工作重要性	0.165	0.009**	0.173	0.006**	0.071	0.266	0.179	0.005**
	工作完整性	0.482	0.000***	0.369	0.000***	0.369	0.000***	0.597	0.000***

註：*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

資料來源：本研究整理

4.4.5 工作特性各子構面與工作士氣各子構面之相關分析

由表4.25得知，「工作自主性」和「工作投入」、「認同感」、「目標意識」構面呈現正相關，且均達極顯著水準（p值：工作投入0.000***；認同感0.000***；目標意識0.000***），亦即「工作自主性」的實施程度愈高，主計人員對工作上的「工作投入」、「認同感」及「目標意識」認知上亦愈認同。

「工作回饋性」和「工作投入」、「認同感」、「目標意識」及「團隊精神」各構面呈現正相關，且均達極顯著水準（p值：工作投入0.000**；認同感0.000***；目標意識0.000***；團隊精神0.000***），亦即「工作回饋性」的實施程度愈高，主計人員對工作上的「工作投入」、「認同感」、「目標意識」及「團隊精神」認知上亦愈認同。

「工作重要性」和「工作投入」、「認同感」、「目標意識」及「團隊精神」各構面呈現正相關，且均達顯著水準（p值：工作投入0.000***；認同感0.000***；目標意識0.010*；團隊精神0.043*），亦即「工作重要性」的實施程度愈高，主計人員對工作上的「工作投入」、「認同感」、「目

標意識」及「團隊精神」認知上亦愈認同。

「工作完整性」和「工作投入」、「認同感」、「目標意識」及「團隊精神」各構面呈現正相關，且均達非常顯著水準（p值：工作投入0.000***；認同感0.000***；目標意識0.001**；團隊精神0.000***），亦即「工作完整性」的實施程度愈高，主計人員對工作上的「工作投入」、「認同感」、「目標意識」及「團隊精神」認知上亦愈認同。

由表4.25得知，其中以「工作重要性」的相關係數最高（Pearson相關係數：0.500），亦即主計人員認同工作重要性，越需堅守主計人員的工作規範。由以上得知，假設2.6部分接受。

表4.25 工作特性與工作士氣相關分析表（n=248）

構 面		工 作 士 氣							
		工作投入		認同感		目標意識		團隊精神	
		Pearson 相關	p值	Pearson 相關	p值	Pearson 相關	p值	Pearson 相關	p值
工 作 特 性	工作自主性	0.300	0.000***	0.267	0.000***	0.221	0.000***	0.074	0.243
	工作回饋性	0.238	0.000***	0.362	0.000***	0.288	0.000***	0.251	0.000***
	工作多樣性	-0.011	0.869	-0.013	0.833	0.073	0.250	-0.115	0.071
	工作重要性	0.282	0.000***	0.225	0.000***	0.164	0.010*	0.500	0.043*
	工作完整性	0.363	0.000***	0.382	0.000***	0.212	0.001**	0.249	0.000***

註：*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
資料來源：本研究整理

4.4.6 知識學習各子構面與組織氣候各子構面之相關分析

由表4.26得知，「內隱知識」和「積極負責」構面呈現負相關，且達顯著水準（p值：工作投入0.040*），亦即「內隱知識」的實施程度愈高，主計人員對工作上的「積極負責」認知上亦愈不認同。

「外顯知識」和「監督型態」、「工作勝任與績效」及「積極負責」

各構面呈現正相關，且均達顯著水準（p值：監督型態0.004**；工作勝任與績效0.001**；積極負責0.017*），亦即「外顯知識」的實施程度愈高，主計人員對工作上的「監督型態」、「工作勝任與績效」及「積極負責」認知上亦愈認同。

由表4.26得知，其中「內隱知識」相關係數最高（Pearson相關係數：-0.130），亦即對所服務之機關單位或會計單位內的組織文化及工作經驗認不易傳承者，相對負面影響其對工作的積極態度；另在「外顯知識」的相關係數最高（Pearson相關係數：0.182），亦即主計人員認同外顯知識實施成效，有助於主管與部屬間領導互動關係。由以上得知，假設2.7部分接受。

表4.26 知識學習與組織氣候相關分析表（n=248）

構面		組織氣候					
		監督型態		工作勝任與績效		積極負責	
		Pearson 相關	p值	Pearson 相關	p值	Pearson 相關	p值
知識學習	內隱知識	0.048	0.447	0.121	0.057	-0.130	0.040*
	外顯知識	0.182	0.004**	0.210	0.001**	0.152	0.017*

註：*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
資料來源：本研究整理

4.4.7 知識學習各子構面與溝通滿足各子構面之相關分析

由表4.27得知，「內隱知識」和溝滿足各子構面未達顯著相關；「外顯知識」和「溝通氣氛」、「平行及非正式溝通」、「媒介品質」、「上行溝通」及「組織運作」構面均呈現正相關，且達極顯著水準（p值：溝通氣氛0.000***；平行及非正式溝通0.000***；媒介品質0.000***；上行溝通0.000***；組織運作0.000***），亦即「外顯知識」的實施程度愈高，

主計人員對工作上的「溝通氣氛」、「平行及非正式溝通」、「媒介品質」、「上行溝通」及「組織運作」認知上亦愈認同。

由表4.27得知，其中以「外顯知識」的相關係數最高（Pearson相關係數：0.365），亦即主計人員認同外顯知識實施成效，能促進機關內各單位間溝通協調、相互支援及增進互動關係。由以上得知，假設2.8部分接受。

表4.27 知識學習與溝通滿足相關分析表（n=248）

構面		溝 通 滿 足									
		溝通氣氛		平行及非正式 溝通		媒介品質		上行溝通		組織運作	
		Pearson 相關	p值								
知識 學習	內隱知識	-0.026	0.679	-0.060	0.345	0.013	0.836	0.030	0.644	0.060	0.345
	外顯知識	0.321	0.000***	0.365	0.000***	0.236	0.000***	0.297	0.000***	0.249	0.000***

註：*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
資料來源：本研究整理

4.4.8 知識學習各子構面與工作滿足各子構面之相關分析

由表4.28得知，「內隱知識」和「內在滿足」呈現正相關，且達顯著水準（p值：內在滿足0.003**），亦即「內隱知識」的實施程度愈高，則主計人員對工作上的「內在滿足」也亦愈認同。

「外顯知識」和「內在滿足」、「外在滿足」、「升遷滿足」及「工作本身」各構面呈現正相關，且達顯著水準（p值：內在滿足0.000***；外在滿足0.000***；升遷滿足0.006**；工作本身0.000***），亦即「外顯知識」的實施程度愈高，則主計人員對工作上的「內在滿足」、「外在滿足」、「升遷滿足」及「工作本身」也亦愈認同。

由表4.28得知，其中「內隱知識」相關係數最高（Pearson相關係數：

0.189)，亦即因主計業務繁忙，在機關單位內只要事涉及經費開支均需加會主計人員，會計憑證量龐大，資料難以建檔，又常因機關文化及屬性之不同，有不同的處理方式，認同內隱知識者，通常在主計業務複雜的單位服務，能利用自我豐富的工作經驗，在工作中較能處事圓融，掌握重點，而易獲得成就感，內在滿足感相對提升；「外顯知識」的相關係數最高（Pearson相關係數：0.488），亦外顯知識認同感高者，對工作量及穩定性有較高的滿意程度。

由以上得知，假設2.9部分接受。

表4.28 知識學習與工作滿足相關分析表（n=248）

構面		工 作 滿 足							
		內在滿足		外在滿足		升遷滿足		工作本身	
		Pearson 相關	p值	Pearson 相關	p值	Pearson 相關	p值	Pearson 相關	p值
知 識 學 習	內隱知識	0.189	0.003**	0.087	0.173	0.095	0.134	0.037	0.562
	外顯知識	0.367	0.000***	0.383	0.000***	0.176	0.006**	0.488	0.000***

註：*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
資料來源：本研究整理

4.4.9 知識學習各子構面與工作士氣各子構面之相關分析

由表4.29得知，「外顯知識」和「工作投入」、「認同感」、「目標意識」及「團隊精神」各構面均呈現正相關，且達顯著水準（p值：工作投入 0.000***；認同感0.000***；目標意識0.000***；團隊精神0.000***）亦即「外顯知識」的實施程度愈高，則主計人員對工作上的「工作投入」、「認同感」、「目標意識」及「團隊精神」也亦愈認同。

由表4.29得知，其中「外顯知識」相關係數最高（Pearson相關係數：0.339），亦即外顯知識實施程度越高，相對能認同主計工作，積極投入。由以上得知，假設2.10部分接受。

表4.29 知識學習與工作士氣候相關分析表 (n=248)

構面		工 作 士 氣							
		工作投入		認同感		目標意識		團隊精神	
		Pearson 相關	p值	Pearson 相關	p值	Pearson 相關	p值	Pearson 相關	p值
知識學習	內隱知識	-0.019	0.763	0.004	0.953	0.054	0.394	0.024	0.711
	外顯知識	0.339	0.000***	0.334	0.000***	0.264	0.000***	0.274	0.000***

註：*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
資料來源：本研究整理

4.4.10 組織氣候各子構面與溝通滿足各子構面之相關分析

由表4.30得知，「監督型態」和「溝通氣氛」、「平行及非正式溝通」、「上行溝通」及「組織運作」構面均呈現正相關，且達非常顯著水準（p值：溝通氣氛0.000***；平行及非正式溝通0.000***；上行溝通0.000***；組織運作0.002**），亦即「監督型態」的實施程度愈高，主計人員對工作上的「溝通氣氛」、「平行及非正式溝通」、「上行溝通」及「組織運作」認知上亦愈認同。

「工作勝任與績效」和「溝通氣氛」、「平行及非正式溝通」、「上行溝通」及「組織運作」構面均呈現正相關，且達極顯著水準（p值：溝通氣氛0.000***；平行及非正式溝通0.000***；上行溝通0.000***；組織運作0.000***），亦即「工作勝任與績效」的實施程度愈高，主計人員對工作上的「溝通氣氛」、「平行及非正式溝通」、「上行溝通」及「組織運作」認知上亦愈認同。

「積極負責」和「溝通氣氛」、「平行及非正式溝通」、「媒介品質」、「上行溝通」及「組織運作」構面均呈現正相關，且達極顯著水準（p值：溝通氣氛0.000***；平行及非正式溝通0.000***；媒介品質0.000***；上行

溝通0.000***；組織運作0.000***)，亦即「積極負責」的實施程度愈高，主計人員對工作上的「溝通氣氛」、「平行及非正式溝通」、「媒介品質」、「上行溝通」及「組織運作」認知上亦愈認同。

由表4.30得知，其中以「監督型態」相關係數最高（Pearson相關係數：0.757），亦即直屬主管與部屬間建立良好的領導監督型態，對相互間的溝通互動是相輔相成的。由以上得知，假設2.11部分接受。

表4.30 組織氣候與溝通滿足相關分析表（n=248）

構面		溝 通 滿 足									
		溝通氣氛		平行及非正式溝通		媒介品質		上行溝通		組織運作	
		Pearson 相關	p值								
組織 氣候	監督型態	0.247	0.000***	0.249	0.000***	0.184	0.096	0.757	0.000***	0.197	0.002**
	工作勝任與 績效	0.491	0.000***	0.382	0.000***	0.300	0.552	0.660	0.000***	0.357	0.000***
	積極負責	0.385	0.000***	0.365	0.000***	0.357	0.000***	0.358	0.000***	0.276	0.000***

註：*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
資料來源：本研究整理

4.4.11 組織氣候各子構面與工作滿足各子構面之相關分析

由表4.31得知，「監督型態」和「內在滿足」、「外在滿足」、「升遷滿足」及「工作本身」各構面呈現正相關，且均達非常顯著水準（p值：內在滿足0.000***；外在滿足0.000***；升遷滿足0.000***；工作本身0.005**），亦即「監督型態」的實施程度愈高，主計人員對工作上的「內在滿足」、「外在滿足」、「升遷滿足」及「工作本身」認知上亦愈認同。

「工作勝任與績效」和「內在滿足」、「外在滿足」、「升遷滿足」及「工作本身」各構面呈現正相關，且均達極顯著水準（p值：內在滿足0.000***；外在滿足0.000***；升遷滿足0.000***；工作本身0.000***），亦即「工作勝任與績效」的實施程度愈高，主計人員對工作上的「內在滿

足」、「外在滿足」、「升遷滿足」及「工作本身」認知上亦愈認同。

「積極負責」和「內在滿足」、「外在滿足」、「升遷滿足」及「工作本身」各構面呈現正相關，且均達顯著水準（p值：內在滿足0.000***；外在滿足0.000***；升遷滿足0.002**；工作本身0.001**），亦即「積極負責」的實施程度愈高，主計人員對工作上的「內在滿足」、「外在滿足」、「升遷滿足」及「工作本身」認知上亦愈認同。

由表4.31得知，其中以「監督型態」相關係數最高（Pearson相關係數：0.629），亦即良善的領導統御方式，能讓部屬信任主管的決策能力，而達外在滿足。由以上得知，假設2.12拒絕。

表4.31 組織氣候與工作滿足相關分析表（n=248）

構面		工作滿足							
		內在滿足		外在滿足		升遷滿足		工作本身	
		Pearson 相關	p值	Pearson 相關	p值	Pearson 相關	p值	Pearson 相關	p值
組織 氣候	監督型態	0.398	0.000***	0.629	0.000***	0.420	0.000***	0.180	0.005**
	工作勝任與 績效	0.516	0.000***	0.564	0.000***	0.593	0.000***	0.332	0.000***
	積極負責	0.431	0.000***	0.450	0.000***	0.191	0.002**	0.206	0.001**

註：*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

資料來源：本研究整理

4.4.12 組織氣候各子構面與工作士氣各子構面之相關分析

由表4.32得知，「監督型態」和「工作投入」、「認同感」、「目標意識」及「團隊精神」各構面呈現正相關，且均達顯著水準（p值：工作投入0.019*；認同感0.000***；目標意識0.001**；團隊精神0.002**），亦即「監督型態」的實施程度愈高，主計人員對工作上的「工作投入」、「認

同感」、「目標意識」及「團隊精神」認知上亦愈認同。

「工作勝任與績效」和「工作投入」、「認同感」、「目標意識」及「團隊精神」各構面呈現正相關，且均達顯著水準（p值：工作投入0.000***；認同感0.000***；目標意識0.000**；團隊精神0.001**），亦即「工作勝任與績效」的實施程度愈高，主計人員對工作上的「工作投入」、「認同感」、「目標意識」及「團隊精神」認知上亦愈認同。

「積極負責」和「工作投入」、「認同感」、「目標意識」及「團隊精神」各構面呈現正相關，且均達極顯著水準（p值：工作投入0.000***；認同感0.000***；目標意識0.000***；團隊精神0.000***），亦即「積極負責」的實施程度愈高，主計人員對工作上的「工作投入」、「認同感」、「目標意識」及「團隊精神」認知上亦愈認同。

由表4.32得知，其中以「工作勝任與績效」相關係數最高（Pearson相關係數：0.375），亦即合理的工作分配和公平的績效考核制度，能提升對工作的認同感。由以上得知，假設2.13拒絕。

表4.32 組織氣候與工作士氣相關分析表（n=248）

構面		工 作 士 氣							
		工作投入		認同感		目標意識		團隊精神	
		Pearson 相關	p值	Pearson 相關	p值	Pearson 相關	p值	Pearson 相關	p值
組織 氣候	監督型態	0.166	0.019*	0.257	0.000***	0.215	0.001**	0.193	0.002**
	工作勝任與 績 效	0.270	0.000***	0.375	0.000***	0.288	0.000***	0.204	0.001**
	積極負責	0.320	0.000***	0.345	0.000***	0.304	0.000***	0.314	0.000***

註：*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
資料來源：本研究整理

4.4.13 溝通滿足各子構面與工作滿足各子構面之相關分析

由表4.33得知，「溝通氣氛」和「內在滿足」、「外在滿足」、「升遷滿足」及「工作本身」各構面呈現正相關，且均達極顯著水準（p值：內在滿足0.000***；外在滿足0.000***；升遷滿足0.000***；工作本身0.000***），亦即「溝通氣氛」的實施程度愈高，主計人員對工作上的「內在滿足」、「外在滿足」、「升遷滿足」及「工作本身」認知上亦愈認同。

「平行及非正式溝通」和「內在滿足」、「外在滿足」、「升遷滿足」及「工作本身」各構面呈現正相關，且均達極顯著水準（p值：內在滿足0.000***；外在滿足0.000***；升遷滿足0.000***；工作本身0.000**），亦即「平行及非正式溝通」的實施程度愈高，主計人員對工作上的「內在滿足」、「外在滿足」、「升遷滿足」及「工作本身」認知上亦愈認同。

「媒介品質」和「內在滿足」、「外在滿足」、「升遷滿足」及「工作本身」各構面呈現正相關，且均達極顯著水準（p值：內在滿足0.000**；外在滿足0.000***；升遷滿足0.000***；工作本身0.000***），亦即「媒介品質」的實施程度愈高，主計人員對工作上的「內在滿足」、「外在滿足」、「升遷滿足」及「工作本身」認知上亦愈認同。

「上行溝通」和「內在滿足」、「外在滿足」、「升遷滿足」及「工作本身」各構面呈現正相關，且均達極顯著水準（p值：內在滿足0.000**；外在滿足0.000***；升遷滿足0.000***；工作本身0.000***），亦即「上行溝通」的實施程度愈高，主計人員對工作上的「內在滿足」、「外在滿足」、「升遷滿足」及「工作本身」認知上亦愈認同。

「組織運作」和「內在滿足」、「外在滿足」、「升遷滿足」及「工作本身」各構面呈現正相關，且均達極顯著水準（p值：內在滿足0.000**；外在滿足0.000***；升遷滿足0.000***；工作本身0.000***），亦即「組

織運作」的實施程度愈高，主計人員對工作上的「內在滿足」、「外在滿足」、「升遷滿足」及「工作本身」認知上亦愈認同。

由表4.33得知，其中以「上行溝通」相關係數最高（Pearson相關係數：0.729），亦即直屬主管與部屬間建立良好的溝通氣氛，能提升部屬對主管的信任及促進部屬向上學習的動機。由以上得知，假設2.14拒絕。

表4.33 溝通滿足與工作滿足相關分析表（n=248）

構 面		工 作 滿 足							
		內在滿足		外在滿足		升遷滿足		工作本身	
		Pearson 相關	p值	Pearson 相關	p值	Pearson 相關	p值	Pearson 相關	p值
溝 通 滿 足	溝通氣氛	0.623	0.000***	0.316	0.000***	0.409	0.000***	0.450	0.000***
	平行及非正式 溝通	0.595	0.000***	0.520	0.000***	0.329	0.000***	0.450	0.000***
	媒介品質	0.477	0.000***	0.404	0.000***	0.317	0.000***	0.386	0.000***
	上行溝通	0.493	0.000***	0.729	0.000***	0.454	0.000***	0.281	0.000***
	組織運作	0.521	0.000***	0.391	0.000***	0.265	0.000***	0.297	0.000***

註：*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
資料來源：本研究整理

4.4.14 溝通滿足各子構面與工作士氣各子構面之相關分析

由表4.34得知，「溝通氣氛」和「工作投入」、「認同感」、「目標意識」及「團隊精神」各構面呈現正相關，且均達極顯著水準（p值：工作投入0.000***；認同感0.000***；目標意識0.000***；團隊精神0.000**），亦即「溝通氣氛」的實施程度愈高，主計人員對工作上的「工作投入」、「認同感」、「目標意識」及「團隊精神」認知上亦愈認同。

「平行及非正式溝通」和「工作投入」、「認同感」、「目標意識」及「團隊精神」各構面呈現正相關，且均達極顯著水準（p值：工作投入0.000***；認同感0.000***；目標意識0.000***；團隊精神0.000***），亦即「平行及非正式溝通」的實施程度愈高，主計人員對工作上的「工作投

入」、「認同感」、「目標意識」及「團隊精神」認知上亦愈認同。

「媒介品質」和「工作投入」、「認同感」、「目標意識」及「團隊精神」各構面呈現正相關，且均達極顯著水準（p值：工作投入0.000***；認同感0.000***；目標意識0.000***；團隊精神0.000***），亦即「媒介品質」的實施程度愈高，主計人員對工作上的「工作投入」、「認同感」、「目標意識」及「團隊精神」認知上亦愈認同。

「上行溝通」和「工作投入」、「認同感」、「目標意識」及「團隊精神」各構面呈現正相關，且均達極顯著水準（p值：工作投入0.000***；認同感0.000***；目標意識0.000***；團隊精神0.000***），亦即「上行溝通」的實施程度愈高，主計人員對工作上的「工作投入」、「認同感」、「目標意識」及「團隊精神」認知上亦愈認同。

「組織運作」和「工作投入」、「認同感」、「目標意識」及「團隊精神」各構面呈現正相關，且均達顯著水準（p值：工作投入0.000***；認同感0.000***；目標意識0.000***；團隊精神0.030*），亦即「組織運作」的實施程度愈高，主計人員對工作上的「工作投入」、「認同感」、「目標意識」及「團隊精神」認知上亦愈認同。

由表4.34得知，其中以「組織運作」相關係數最高（Pearson相關係數：0.510），亦即認同所服務機關內施政方針、理念、目標、計畫、最新措施及活動等，更樂意積極主動促進所服務機關目標之達成。由以上得知，假設2.15拒絕。

表4.34 溝通滿足與工作士氣相關分析表 (n=248)

構 面		工 作 士 氣							
		工作投入		認同感		目標意識		團隊精神	
		Pearson 相關	p值	Pearson 相關	p值	Pearson 相關	p值	Pearson 相關	p值
溝 通 滿 足	溝通氣氛	0.337	0.000***	0.463	0.000***	0.391	0.000***	0.321	0.000***
	平行及非正式 溝通	0.459	0.000***	0.461	0.000***	0.439	0.000***	0.305	0.000***
	媒介品質	0.276	0.000***	0.324	0.000***	0.281	0.000***	0.318	0.000***
	上行溝通	0.296	0.000***	0.377	0.000***	0.271	0.000***	0.324	0.000***
	組織運作	0.298	0.000***	0.307	0.000***	0.510	0.000***	0.138	0.030*

註：*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

資料來源：本研究整理

4.4.15 工作滿足各子構面與工作士氣各子構面之相關分析

由表4.35得知，「內在滿足」和「工作投入」、「認同感」、「目標意識」及「團隊精神」各構面呈現正相關，且均達極顯著水準（p值：工作投入0.000***；認同感0.000***；目標意識0.000***；團隊精神0.000**），亦即「內在滿足」的實施程度愈高，主計人員對工作上的「工作投入」、「認同感」、「目標意識」及「團隊精神」認知上亦愈認同。

「外在滿足」和「工作投入」、「認同感」、「目標意識」及「團隊精神」各構面呈現正相關，且均達極顯著水準（p值：工作投入0.000***；認同感0.000***；目標意識0.000***；團隊精神0.000***），亦即「外在滿足」的實施程度愈高，主計人員對工作上的「工作投入」、「認同感」、「目標意識」及「團隊精神」認知上亦愈認同。

「升遷滿足」和「工作投入」、「認同感」、「目標意識」及「團隊精神」各構面呈現正相關，且均達顯著水準（p值：工作投入0.002**；認同感0.000***；目標意識0.002**；團隊精神0.017*），亦即「升遷滿足」的實施程度愈高，主計人員對工作上的「工作投入」、「認同感」、「目

標意識」及「團隊精神」認知上亦愈認同。

「工作本身」和「工作投入」、「認同感」、「目標意識」及「團隊精神」各構面呈現正相關，且均達極顯著水準（p值：工作投入0.000***；認同感0.000***；目標意識0.000***；團隊精神0.000***），亦即「工作本身」的實施程度愈高，主計人員對工作上的「工作投入」、「認同感」、「目標意識」及「團隊精神」認知上亦愈認同。

由表4.35得知，其中以「內在滿足」相關係數最高（Pearson相關係數：0.579），亦即對工作認同較有成就感、符合志趣之主計人員，更能承受主計工作之壓力，願意為主計人員整體榮譽努力，並以身為主計人員為榮。由以上得知，假設2.16拒絕。

表4.35 工作滿足與工作士氣相關分析表（n=248）

構 面		工 作 士 氣							
		工作投入		認同感		目標意識		團隊精神	
		Pearson 相關	p值	Pearson 相關	p值	Pearson 相關	p值	Pearson 相關	p值
工作 滿足	內在滿足	0.555	0.000***	0.579	0.000***	0.478	0.000***	0.339	0.000***
	外在滿足	0.492	0.000***	0.561	0.000***	0.394	0.000***	0.414	0.000***
	升遷滿足	0.194	0.002**	0.355	0.000***	0.196	0.002**	0.151	0.017*
	工作本身	0.417	0.000***	0.542	0.000***	0.259	0.000***	0.273	0.000***

註：*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

資料來源：本研究整理

為更清楚瞭解各大構面間的相關強度係數，茲就大構面之相關分析以彙整方式表示，詳見表4.36：

表4.36 各研究變項大構面相關分析總表

構面	工作特性		知識學習				組織氣候		溝通滿足		工作滿足		工作士氣	
			內隱知識		外顯知識		Pearson 相關	p值	Pearson 相關	p值	Pearson 相關	p值	Pearson 相關	p值
	Pearson 相關	p值	Pearson 相關	p值	Pearson 相關	p值								
工作特性														
知識學習	內隱知識	0.071	0.264											
	外顯知識	0.288	0.000***	-0.060	0.348									
組織氣候		0.445	0.000***	0.124	0.051	0.227	0.000***							
溝通滿足		0.432	0.000***	0.007	0.914	0.372	0.000***	0.600	0.000***					
工作滿足		0.469	0.000***	0.125	0.050	0.417	0.000***	0.633	0.000***	0.689	0.000***			
工作士氣		0.392	0.000***	0.023	0.721	0.386	0.000***	0.436	0.000***	0.564	0.000***	0.585	0.000***	

註：*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
資料來源：本研究整理

4.5 主計人員在各變項間之影響分析

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，本研究將「工作特性」、「知識學習」、「組織氣候」、「溝通滿足」及「工作滿足」對「工作士氣」之「工作投入」、「認同感」、「目標意識」、「團隊精神」四構面進行迴歸分析，以驗證本研究假設三之影響性假設，即「工作特性」、「知識學習」、「組織氣候」、「溝通滿足」及「工作滿足」對「工作士氣」無顯著影響。

4.5.1 複迴歸分析

一、工作特性、知識學習、組織氣候、溝通滿足及工作滿足對工作士氣之迴歸分析

(一) 由表4.37得知，工作特性對「工作投入」(B值=0.218**)達到非常顯著正向影響；外顯知識對「工作投入」(B值=0.132*)達到顯著正向影響；溝通滿足對「工作投入」(B值=0.122*)達到顯著正向影響；工作滿足對「工作投入」(B值=0.285**)達到非常顯著正向影響。以上各變項的統計水準對「工作投入」變異量的預測或解釋程度為27.1%。由此得知，工作滿足的影響效果最強，亦即當主計人員對工作內、外在滿足、升遷滿足及工作本身認同感高時，能相對強烈影響其對工作投入的認同感。

(二) 由表4.37得知，工作特性對「認同感」(B值=0.164*)達到顯著正向影響；工作滿足對「認同感」(B值=0.497***)達到極顯著正向影響；以上各變項的統計水準對「認同感」變異量的預測或解釋程度為38.7%。由此得知，工作滿足的影響效果最強，亦即當主計人員對工作滿足的認同感高時，能相對強烈影響其對主計工作的使命與價值的認同。

(三) 由表4.37得知溝通滿足對「目標意識」(B值=0.470***)達到極顯著正向影響，各變項的統計水準對「目標意識」變異量的預測或解釋程度為23.0%。由此得知，溝通滿足的影響效果最強，亦即強化組織內部溝通氣氛、溝通方式、組織運作等，能相對強烈影響其對目標意識的認同。

(四) 由表4.37得知，知識學習之外顯知識對「團隊精神」(B值=0.174*)達非常顯著正向影響；組織氣候對「團隊精神」(B值=0.117*)

達到顯著正向影響；溝通滿足對「團隊精神」(B值=0.238*)達到顯著正向影響；以上各變項的統計水準對「團隊精神」變異量的預測或解釋程度為15.1%。由此得知，溝通滿足的影響效果最強，亦即強化組織內部溝通氣氛、溝通方式、組織運作等，能相對強烈影響其對團隊精神的認同。

由以上得知，假設3.1、3.2、3.3及3.4部分接受。

表4.37 工作特性、知識學習、組織氣候、溝通滿足及工作滿足對工作士氣之迴歸分析表

構面		工 作 士 氣 (n=248)			
		工作投入	認同感	目標意識	團隊精神
		B	B	B	B
常數項		1.548***	1.203***	0.844*	1.891***
工作特性		0.218**	0.164*	0.139	0.097
知 識 學 習	內隱知識	-0.056	-0.063	0.049	0.100
	外顯知識	0.132*	0.072	0.104	0.174**
組織氣候		0.038	0.015	0.036	0.117*
溝通滿足		0.122*	0.108	0.470***	0.238*
工作滿足		0.285**	0.497***	0.062	0.128
R		0.538	0.634	0.499	0.414
R ²		0.289	0.402	0.249	0.172
Adjusted R ²		0.271	0.387	0.230	0.151
F 值		16.239	26.975	13.304	8.316
p 值		0.000***	0.000***	0.000***	0.000***

註：*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

資料來源：本研究整理

為了更清楚瞭解「工作特性」、「知識學習」、「組織氣候」、「溝通滿足」及「工作滿足」對「工作士氣」之「工作投入」、「認同感」、「目標意識」及「團隊精神」四子構面之影響，茲將本研究迴歸分析有顯著結果部份，彙整如表4.38。

表4.38 迴歸分析顯著結果彙整表

構 面		工 作 士 氣 (n=248)			
		工作投入	認同感	目標意識	團隊精神
		B	B	B	B
常 數 項		正向	正向	正向	正向
工作特性		正向	正向		
知 學 識 習	內隱知識				
	外顯知識	正向			正向
組織氣候					正向
溝通滿足		正向		正向	正向
工作滿足		正向	正向		

資料來源：本研究整理

二、工作特性各子構面對工作士氣各子構面之迴歸分析

由表4.39得知，工作自主性對「工作投入」(B值=0.132*)達到顯著正向影響；工作重要性對「工作投入」(B值=0.120*)達到顯著正向影響，工作完整性對「工作投入」(B值=0.174***)達到極顯著正向影響；以上各變項的統計水準對「工作投入」變異量的預測或解釋程度為17.1%。

工作回饋性對「認同感」(B值=0.226**)達到非常顯著正向影響；工作完整性對「認同感」(B值=0.195***)達到極顯著正向影響；以上各變項的統計水準對「認同感」變異量的預測或解釋程度為19.8%。

工作回饋性對「目標意識」(B值=0.227**)達到非常顯著正向影響；各變項的統計水準對「目標意識」變異量的預測或解釋程度為8.9%。

工作回饋性對「團隊精神」(B值=0.245**)達到非常顯著正向影響；工作多樣性對「團隊精神」(B值=-0.109*)達到顯著負向影響，工作完整性對「團隊精神」(B值=0.159**)達到非常顯著正向影響；以上各變項的統計水準對「團隊精神」變異量的預測或解釋程度為10.3%。

由表4.39得知，工作回饋性對「團隊精神」的影響效果最強，亦即當主計人員能於工作中得知自我表現優劣及獲得友誼時，相對影響其團隊精

神，更能和諧相處、相互信任，進而積極參與各項團隊活動。

由以上得知假設3.5部分接受。

表4.39 工作特性各子構面對工作士氣各子構面之迴歸分析表

構 面		工 作 士 氣 (n=248)			
		工作投入	認同感	目標意識	團隊精神
		B	B	B	B
常 數 項		2.345***	2.078***	2.051***	3.246***
工 作 特 性	工作自主性	0.132*	0.061	0.100	-0.072
	工作回饋性	0.073	0.226**	0.227**	0.245**
	工作多樣性	-0.027	-0.037	0.042	-0.109*
	工作重要性	0.120*	0.045	0.032	-0.065
	工作完整性	0.174***	0.195***	0.084	0.159**
R		0.433	0.463	0.327	0.348
R ²		0.188	0.215	0.107	0.121
Adjusted R ²		0.171	0.198	0.089	0.103
F 值		11.181	13.228	5.805	6.674
p 值		0.000***	0.000***	0.000***	0.000***

註：*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
資料來源：本研究整理

三、知識學習各子構面對工作士氣各子構面之迴歸分析

由表4.40得知，外顯知識對「工作投入」(B值=0.350***)達到極顯著正向影響，各變項的統計水準對「工作投入」變異量的預測或解釋程度為10.8%。

外顯知識對「認同感」(B值=0.376***)達到極顯著正向影響，各變項的統計水準對「認同感」變異量的預測或解釋程度為10.5%。

外顯知識對「目標意識」(B值=0.343***)達到極顯著正向影響，各變項的統計水準對「目標意識」變異量的預測或解釋程度為6.7%。

外顯知識對「團隊精神」(B值=0.323***)達到極顯著正向影響，各變項的統計水準對「團隊精神」變異量的預測或解釋程度為6.9%。

由表4.40得知，外顯知識對「認同感」的影響效果最強，亦即當主計人員認同將工作技能、經驗外顯化時，能更增進彼此間的情誼，願為主計人員整體的形象與榮譽而努力工作。

由以上得知假設3.6部分接受。

表4.40 知識學習各子構面對工作士氣各子構面之迴歸分析表

構 面		工 作 士 氣 (n=248)			
		工作投入	認同感	目標意識	團隊精神
		B	B	B	B
常 數 項		2.591***	2.389***	2.304***	2.549***
知 識 學 習	內 隱 知 識	0.001	0.025	0.085	0.041
	外 顯 知 識	0.350***	0.376***	0.343***	0.323***
R		0.339	0.334	0.274	0.277
R ²		0.115	0.112	0.075	0.077
Adjusted R ²		0.108	0.105	0.067	0.069
F 值		15.957	15.433	9.910	10.154
p 值		0.000***	0.000***	0.000***	0.000***

註：*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
資料來源：本研究整理

四、組織氣候各子構面對工作士氣各子構面之迴歸分析

由表4.41得知，工作勝任與績效對「工作投入」(B值=0.194*)達到顯著正向影響；積極負責對「工作投入」(B值=0.232***)達到極顯著正向影響；各變項的統計水準對「工作投入」變異量的預測或解釋程度為12.3%。

工作勝任與績效對「認同感」(B值=0.310***)達到極顯著正向影響；積極負責對「認同感」(B值=0.241***)達到極顯著正向影響；各變項的統計水準對「認同感」變異量的預測或解釋程度為18.7%。

工作勝任與績效對「目標意識」(B值=0.230*)達到顯著正向影響；

積極負責對「目標意識」(B值=0.257^{***})達到極顯著正向影響，各變項的統計水準對「目標意識」變異量的預測或解釋程度為12.1%。

積極負責對「團隊精神」(B值=0.272^{***})達到極顯著正向影響，各變項的統計水準對「團隊精神」變異量的預測或解釋程度為10.0%。

表4.41得知，積極負責對「團隊精神」的影響效果最強，亦即當主計人員願為工作全力以赴，以提升工作品質時，亦相對更能遵守工作相關規範，樂於發揮團隊精神。

由以上得知，假設3.7部分接受。

表4.41 組織氣候各子構面對工作士氣各子構面之迴歸分析表

構 面		工 作 士 氣 (n=248)			
		工作投入	認同感	目標意識	團隊精神
		B	B	B	B
常 數 項		2.570 ^{***}	2.131 ^{***}	2.171 ^{***}	2.458 ^{***}
組 織 氣 候	監督型態	-0.055	-0.057	-0.016	0.057
	工作勝任與績效	0.194 [*]	0.310 ^{***}	0.230 [*]	0.066
	積極負責	0.232 ^{***}	0.241 ^{***}	0.257 ^{***}	0.272 ^{***}
R		0.366	0.444	0.362	0.334
R ²		0.134	0.197	0.131	0.111
Adjusted R ²		0.123	0.187	0.121	0.100
F 值		12.599	19.916	12.291	10.182
p 值		0.000 ^{***}	0.000 ^{***}	0.000 ^{***}	0.000 ^{***}

註：*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
資料來源：本研究整理

五、溝通滿足各子構面對工作士氣各子構面之迴歸分析

由表4.42得知，平行及非正式溝通對「工作投入」(B值=0.373^{***})達到極顯著正向影響；各變項的統計水準對「工作投入」變異量的預測或解釋程度為20.7%。

溝通氣氛對「認同感」(B值=0.249^{**})達到非常顯著正向影響；平

行及非正式溝通對「認同感」(B值=0.258**)達到非常顯著正向影響；上行溝通對「認同感」(B值=0.148**)達到非常顯著正向影響；各變項的統計水準對「認同感」變異量的預測或解釋程度為26.5%。

平行及非正式溝通對「目標意識」(B值=0.271**)達到非常顯著影響；組織運作對「目標意識」(B值=0.423***)達到極顯著影響，各變項的統計水準對「目標意識」變異量的預測或解釋程度為28.8%。

上行溝通對「團隊精神」(B值=0.171**)達到非常顯著正向影響；組織運作對「團隊精神」(B值=0.016*)達到顯著正向影響，各變項的統計水準對「團隊精神」變異量的預測或解釋程度為15.9%。

由表4.42得知，平行及非正式溝通對「目標意識」的影響效果最強，亦即主計人員能了解自我在工作職場上的角色功能與評價，主動與業務單位保持密切聯繫，更能配合機關施政目標之推動及協助達成施政計畫。

由以上得知，假設3.8部分接受。

表4.42 溝通滿足各子構面對工作士氣各子構面之迴歸分析表

構 面		工 作 士 氣 (n=248)			
		工作投入	認同感	目標意識	團隊精神
		B	B	B	B
常 數 項		2.089***	1.765***	1.348***	2.378***
溝 通 滿 足	溝通氣氛	-0.0003	0.249**	0.023	0.138
	平行及非正式溝通	0.373***	0.258**	0.271**	0.142
	媒介品質	-0.0002	-0.035	-0.066	0.131
	上行溝通	0.089	0.148**	0.060	0.171**
	組織運作	0.047	-0.027	0.423***	0.016*
R		0.473	0.529	0.550	0.420
R ²		0.223	0.280	0.302	0.176
Adjusted R ²		0.207	0.265	0.288	0.159
F 值		13.296	18.837	20.954	10.339
p 值		0.000***	0.000***	0.000***	0.000***

註：*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
資料來源：本研究整理

六、工作滿足各子構面對工作士氣各子構面之迴歸分析

由表4.43得知，內在滿足對「工作投入」(B值=0.342^{***})達到極顯著正向影響；外在滿足對「工作投入」(B值=0.196^{***})達到極顯著正向影響；各變項的統計水準對「工作投入」變異量的預測或解釋程度為33.5%。

內在滿足對「認同感」(B值=0.207^{**})達到非常顯著正向影響；外在滿足對「認同感」(B值=0.248^{***})達到極顯著正向影響；工作本身對「認同感」(B值=0.247^{***})達到極顯著正向影響；各變項的統計水準對「認同感」變異量的預測或解釋程度為41.5%。

內在滿足對「目標意識」(B值=0.528^{***})達到極顯著影響；各變項的統計水準對「目標意識」變異量的預測或解釋程度為23.7%。

外在滿足對「團隊精神」(B值=0.329^{***})達到極顯著正向影響；各變項的統計水準對「團隊精神」變異量的預測或解釋程度為17.1%。

由表4.43得知，內在滿足對「目標意識」的影響效果最強，亦即當主計人員在工作上受到肯定與讚賞，更願意積極主動貢獻所能，積極協助完成機關施政目標。

由以上得知，假設3.9部分接受。

表4.43 工作滿足各子構面對工作士氣各子構面之迴歸分析表

構 面		工 作 士 氣 (n=248)			
		工作投入	認同感	目標意識	團隊精神
		B	B	B	B
常 數 項		1.964***	1.388***	2.601***	2.263***
工 作 滿 足	內在滿足	0.342***	0.207**	0.528***	0.098
	外在滿足	0.196***	0.248***	0.137	0.329***
	升遷滿足	-0.121	-0.009	-0.090	-0.068
	工作本身	0.109	0.247***	-0.078	0.071
R		0.588	0.651	0.499	0.430
R ²		0.346	0.424	0.249	0.185
Adjusted R ²		0.335	0.415	0.237	0.171
F 值		32.081	44.746	20.141	13.760
p 值		0.000***	0.000***	0.000***	0.000***

註：*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

資料來源：本研究整理

4.5.2 層級迴歸分析

接著以研究變項順序層級迴歸方式，探討自變數、中介變數對依變數之影響性。

一、各變項對工作士氣之工作投入子構面之層級迴歸分析

由表 4.44 可知，各變數對工作投入之層級迴歸，模式一以工作特性子構面為自變項，調整後總解釋變異量 (Adjusted R²) 為 17.1%。模式二除了以工作特性子構面作為控制變項，再加入知識學習子構面為自變項，調整後變異量的預測或解釋程度 (Adjusted R²) 為 20.6%，增加的解釋變異量 (ΔR^2) 為 4.0%。模式三除了以工作特性及知識學習二變項之子構面為控制變項，再加入組織氣候子構面為自變項後，調整後變異量的預測或解釋程度 (Adjusted R²) 為 25.7%，增加的解釋變異量 (ΔR^2) 為 5.9%。模式四除了以工作特性、知識學習、組織氣候三變項之子構面為控制變

項，再加入溝通滿足之子構面為自變項後，調整後變異量的預測或解釋程度（Adjusted R^2 ）為 29.5%，增加的解釋變異量（ ΔR^2 ）為 5.1%。模式五除了以工作特性、知識學習、組織氣候、溝通滿足四變項之子構面為控制變項，再加入工作滿足之子構面為中介變項後，調整後變異量的預測或解釋程度（Adjusted R^2 ）為 39.9%，增加的解釋變異量（ ΔR^2 ）跳升為 10.8%。各層迴歸模式之 p 值亦皆達極顯著。由統計結果可知，各變項中以模式五之內在滿足及外在滿足對工作投入之影響效果最強烈（內在滿足 B 值=0.309***；外在滿足 B 值=0.268**），且工作滿足具強烈之中介效果。

由此得知假設 4.1.1、4.1.2、4.1.3、4.1.4、4.1.5 部分接受。

表4.44 各變項對工作投入之層級迴歸模型

構 面		工 作 投 入 (n=248)				
		模式一	模式二	模式三	模式四	模式五
		B	B	B	B	B
常 數 項		2.345***	1.764***	1.503***	1.251**	1.782***
工作特性	工作自主性	0.132*	0.111	0.100	0.092	0.088
	工作回饋性	0.037	0.187	-0.057	-0.048	-0.106
	工作多樣性	-0.027	0.181	-0.303	-0.200	-0.007
	工作重要性	0.120*	0.143***	0.141**	0.126*	0.119*
	工作完整性	0.174***	0.119***	0.106*	0.097*	0.077
知識學習	內隱知識		-0.012	-0.050	-0.289*	-0.109*
	外顯知識		0.232**	0.210**	0.141*	0.081
組織氣候	監督型態			-0.061	-0.104	-0.207*
	工作勝任與績效			0.089	0.029	0.098
	積極負責			0.214***	0.163**	0.857
溝通滿足	溝通氣氛				0.050	-0.129
	平行及非正式溝通				0.256**	0.144
	媒介品質				0.041	-0.011
	上行溝通				0.087	-0.053
	組織運作				0.039	-0.012
工作滿足	內在滿足					0.309***
	外在滿足					0.268**
	升遷滿足					-0.098*
	工作本身					-0.024
R		0.433	0.478	0.536	0.581	0.667
R ²		0.188	0.228	0.287	0.338	0.446
Adjusted R ²		0.171	0.206	0.257	0.295	0.399
△ R ²		0	0.040	0.059	0.051	0.108
F 值		11.181	10.142	9.357	7.881	9.641
p 值		0.000***	0.000***	0.000***	0.000***	0.000***

註：*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

資料來源：本研究整理

二、各變項對工作士氣之認同感子構面之層級迴歸分析

由表 4.45 可知，各變數對認同感之層級迴歸，模式一以工作特性子構面為自變項，調整後總解釋變異量（Adjusted R^2 ）為 19.8%。模式二除了以工作特性子構面作為控制變項，再加入知識學習子構面為自變項，調整後變異量的預測或解釋程度（Adjusted R^2 ）為 22.0%，增加的解釋變異量（ ΔR^2 ）為 2.7%。模式三除了以工作特性及知識學習二變項之子構面為控制變項，再加入組織氣候子構面為自變項後，調整後變異量的預測或解釋程度（Adjusted R^2 ）為 28.8%，增加的解釋變異量（ ΔR^2 ）為 6.8%。模式四除了以工作特性、知識學習、組織氣候三變項之子構面為控制變項，再加入溝通滿足之子構面為自變項後，調整後變異量的預測或解釋程度（Adjusted R^2 ）為 32.9%，增加的解釋變異量（ ΔR^2 ）為 5.3%。模式五除了以工作特性、知識學習、組織氣候、溝通滿足四變項之子構面為控制變項，再加入工作滿足之子構面為中介變項後，調整後變異量的預測或解釋程度（Adjusted R^2 ）為 43.1%，增加的解釋變異量（ ΔR^2 ）跳升為 10.5%。各層迴歸模式之 p 值亦皆達極顯著。由統計結果可知，各變項中以模式五之外在滿足對認同感之影響效果最強烈（B 值=0.248**），且工作滿足具強烈之中介效果。

由此得知假設 4.2.1、4.2.2、4.2.3、4.2.4、4.2.5 部分接受。

表4.45 各變項對認同感之層級迴歸模型

構 面		認 同 感 (n=248)				
		模式一	模式二	模式三	模式四	模式五
		B	B	B	B	B
常 數 項		2.078***	1.483***	1.140**	0.882*	1.071**
工 作 特 性	工作自主性	0.061	0.044	0.033	0.024	0.042
	工作回饋性	0.226**	0.204**	0.138	0.137*	0.101
	工作多樣性	-0.037	-0.026	-0.055	-0.044	-0.019
	工作重要性	0.045	0.065	0.059	-0.065	0.053
	工作完整性	0.195***	0.144**	0.096*	0.079	-0.004
知 識 學 習	內隱知識		0.016	-0.030	0.010	-0.051
	外顯知識		0.209**	0.182**	0.108	0.001
組 織 氣 候	監督型態			-0.073	-0.092	-0.153
	工作勝任與績效			0.218**	0.091	0.077
	積極負責			0.190**	0.123*	0.073
溝 通 滿 足	溝通氣氛				0.180*	0.107
	平行及非正式溝通				0.184*	0.076
	媒介品質				-0.088	-0.092
	上行溝通				0.108	0.020
	組織運作				-0.050	-0.064
工 作 滿 足	內在滿足					0.133
	外在滿足					0.248**
	升遷滿足					0.012
	工作本身					0.201**
R		0.463	0.492	0.563	0.608	0.698
R ²		0.215	0.242	0.317	0.370	0.475
Adjusted R ²		0.198	0.220	0.288	0.329	0.431
△ R ²		0	0.027	0.068	0.053	0.105
F 值		13.228	10.946	10.999	9.074	10.849
p 值		0.000***	0.000***	0.000***	0.000***	0.000***

註：*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

資料來源：本研究整理

三、各變項對工作士氣之目標意識子構面之層級迴歸分析

由表4.46可知，各變數對目標意識之層級迴歸，模式一以工作特性子構面為自變項，調整後總解釋變異量（Adjusted R²）為8.9%。模式二除了以工作特性子構面作為控制變項，再加入知識學習子構面為自變項，調整後變異量的預測或解釋程度（Adjusted R²）為11.6%，增加的解釋變異量（ ΔR^2 ）為3.4%。模式三除了以工作特性及知識學習二變項之子構面為控制變項，再加入組織氣候子構面為自變項後，調整後變異量的預測或解釋程度（Adjusted R²）為16.0%，增加的解釋變異量（ ΔR^2 ）為5.3%。模式四除了以工作特性、知識學習、組織氣候三變項之子構面為控制變項，再加入溝通滿足之子構面為自變項後，調整後變異量的預測或解釋程度（Adjusted R²）為30.0%，增加的解釋變異量（ ΔR^2 ）跳升為14.8%。模式五除了以工作特性、知識學習、組織氣候、溝通滿足四變項之子構面為控制變項，再加入工作滿足之子構面為中介變項後，調整後變異量的預測或解釋程度（Adjusted R²）為31.6%，增加的解釋變異量（ ΔR^2 ）為2.6%。各層迴歸模式之p值亦皆達極顯著。由統計結果可知，各變項中以模式四之組織運作對目標意識之影響效果最強烈（B值=0.394***），工作滿足則較不具強烈之中介效果。

由此得知假設 4.3.1、4.3.2、4.3.3、4.3.4、4.3.5 部分接受。

表4.46 各變項對目標意識之層級迴歸模型

構 面		目 標 意 識 (n=248)				
		模式一	模式二	模式三	模式四	模式五
		B	B	B	B	B
常 數 項		2.051***	1.170*	0.824	0.189	0.612
工 作 特 性	工作自主性	0.100	0.082	0.069	0.004	-0.016
	工作回饋性	0.227**	0.204**	0.137	0.107	0.078
	工作多樣性	0.042	0.048	0.018	0.030	0.026
	工作重要性	0.032	0.055	0.051	0.054	0.059
	工作完整性	0.084	0.018	-0.025	-0.036	-0.037
知 識 學 習	內隱知識		0.076	0.032	0.043	-0.012
	外顯知識		0.256**	0.230**	0.131	0.120
組 織 氣 候	監督型態			-0.045	0.067	0.016
	工作勝任與績效			0.189*	0.017	0.050
	積極負責			0.186*	0.109	0.065
溝 通 滿 足	溝通氣氛				0.108	-0.044
	平行及非正式溝通				0.240*	0.175
	媒介品質				-0.087	-0.066
	上行溝通				-0.053	-0.088
	組織運作				0.394***	0.353***
工 作 滿 足	內在滿足					0.278*
	外在滿足					0.080
	升遷滿足					-0.051
	工作本身					-0.083
R		0.327	0.376	0.441	0.585	0.607
R ²		0.107	0.141	0.194	0.342	0.368
Adjusted R ²		0.089	0.116	0.160	0.300	0.316
△ R ²		0	0.034	0.053	0.148	0.026
F 值		5.805	5.641	5.706	8.045	7.002
p 值		0.000***	0.000***	0.000***	0.000***	0.000***

註：*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
資料來源：本研究整理

四、各變項對工作士氣之團隊精神子構面之層級迴歸分析

由表4.47可知，各變數對團隊精神之層級迴歸，模式一以工作特性子構面為自變項，調整後總解釋變異量（Adjusted R^2 ）為10.3%。模式二除了以工作特性子構面作為控制變項，再加入知識學習子構面為自變項，調整後變異量的預測或解釋程度（Adjusted R^2 ）為12.3%，增加的解釋變異量（ ΔR^2 ）為2.7%。模式三除了以工作特性及知識學習二變項之子構面為控制變項，再加入組織氣候子構面為自變項後，調整後變異量的預測或解釋程度（Adjusted R^2 ）為17.8%，增加的解釋變異量（ ΔR^2 ）為6.3%。模式四除了以工作特性、知識學習、組織氣候三變項之子構面為控制變項，再加入溝通滿足之子構面為自變項後，調整後變異量的預測或解釋程度（Adjusted R^2 ）為21.3%，增加的解釋變異量（ ΔR^2 ）為5.0%。模式五除了以工作特性、知識學習、組織氣候、溝通滿足四變項之子構面為控制變項，再加入工作滿足之子構面為中介變項後，調整後變異量的預測或解釋程度（Adjusted R^2 ）為22.6%，增加的解釋變異量（ ΔR^2 ）為2.4%。各層迴歸模式之p值亦皆達極顯著。由統計結果可知，各變項中以模式三之積極負責對團隊精神之影響效果最強烈（B值=0.249***），工作滿足則較不具強烈之中介效果。

由此得知，假設 4.4.1、4.4.2、4.4.3、4.4.4、4.4.5 部分接受。

表4.47 各變項對團隊精神之層級迴歸模型

構 面		團 隊 精 神 (n=248)				
		模式一	模式二	模式三	模式四	模式五
		B	B	B	B	B
常 數 項		3.246***	2.544***	2.164***	2.100***	2.378***
工 作 特 性	工作自主性	-0.072	-0.086	-0.105	-0.101	-0.090
	工作回饋性	0.245**	0.227**	0.143*	0.121	0.085
	工作多樣性	-0.109*	-0.104*	-0.133**	-0.119*	-0.112*
	工作重要性	-0.065	-0.046	-0.043	-0.034	-0.040
	工作完整性	0.159	0.106*	0.096	0.071	0.083
知 識 學 習	內隱知識		0.058	0.020	0.051	0.018
	外顯知識		0.207**	0.176*	0.129	0.108
組 織 氣 候	監督型態			0.067	-0.017	-0.091
	工作勝任與績效			0.0004	-0.078	-0.032
	積極負責			0.249***	0.183**	0.141*
溝 通 滿 足	溝通氣氛				0.110	0.081
	平行及非正式溝通				0.077	0.028
	媒介品質				0.074	0.093
	上行溝通				0.175*	0.101
	組織運作				0.154*	0.177*
工 作 滿 足	內在滿足					0.092
	外在滿足					0.220*
	升遷滿足					-0.045
	工作本身					-0.067
R		0.348	0.384	0.459	0.511	0.534
R ²		0.121	0.148	0.211	0.261	0.285
Adjusted R ²		0.103	0.123	0.178	0.213	0.226
△ R ²		0	0.027	0.063	0.05	0.024
F 值		6.674	5.939	6.334	5.467	4.786
p 值		0.000***	0.000***	0.000***	0.000***	0.000***

註：*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
資料來源：本研究整理

4.6 主計人員在各變項分群的特性及各變項間的差異分析

本節欲進一步的釐清工作特性、知識學習、組織氣候、溝通滿足、工作滿足與工作士氣相關影響之研究，因此，以集群分析方法加以佐證本研究之假設六無顯著差異。其過程乃採取集群分析的方式，分別對工作特性、知識學習、組織氣候、溝通滿足、工作滿足等變項進行分群（分成二群），再依分群的結果分別對其各變項認知進行獨立樣本t檢定。步驟是以統計軟體中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 不同工作特性集群

一、不同工作特性集群之差異分析

由表4.48分析結果得知，集群一的主計人員在工作特性各子構面的同意水準認知之平均數均高於集群二，將集群一命名為高工作特性，集群二命名為低工作特性，經t檢定結果顯示工作自主性、工作回饋性、工作多樣性、工作重要性、工作完整性五個子構面均達極顯著差異水準（p值：0.000***），表示兩群確有差異性存在。

表4.48 集群在工作特性變項之差異性分析表

構面	平均數		t值	p值	備註
	集群一 (高工作特性) (n=124)	集群二 (低工作特性) (n=124)			
工作自主性	3.6567	3.0922	10.050	0.000***	1>2
工作回饋性	4.0699	3.4516	10.402	0.000***	1>2
工作多樣性	3.5780	3.2097	4.154	0.000***	1>2
工作重要性	3.9496	3.4597	6.973	0.000***	1>2
工作完整性	3.6290	2.6694	12.432	0.001***	1>2

註：*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

資料來源：本研究整理

二、不同工作特性集群對知識學習、組織氣候、溝通滿足、工作滿足與工作士氣之差異性分析

關於不同工作特性集群對知識學習、組織氣候、溝通滿足、工作滿足與工作士氣之差異性分析，透過獨立樣本 t 檢定分析結果，如表 4.49 所示，有顯著的差異性存在。除知識學習之內隱知識外，集群一具有高工作特性的主計人員均顯著高於集群二具有低工作特性的主計人員，達顯著的差異性。由此得知，假設 5.1 部分接受。

表 4.49 不同工作特性集群對知識學習、組織氣候、溝通滿足、工作滿足與工作士氣差異性分析表

構面	平均數		t 值	p 值	備註
	集群一 高工作特性 (n=124)	集群二 低工作特性 (n=124)			
內隱知識	3.0027	2.9059	1.461	0.145	
外顯知識	3.6492	3.4019	4.086	0.000***	1>2
知識學習	3.3259	3.1539	4.011	0.000***	1>2
監督型態	3.4444	3.1559	3.874	0.000***	1>2
工作勝任與績效	3.4240	3.0300	5.484	0.000***	1>2
積極負責	3.6317	3.3978	3.268	0.001**	1>2
組織氣候	3.5000	3.1946	5.360	0.000***	1>2
溝通氣氛	3.5998	3.1694	6.078	0.000***	1>2
平行及非正式溝通	3.6331	3.3360	4.697	0.000***	1>2
媒介品質	3.6714	3.2117	5.589	0.000***	1>2
上行溝通	3.5296	3.1478	4.766	0.000***	1>2
組織運作	3.5181	3.2097	4.346	0.000***	1>2
溝通滿足	3.5904	3.2149	6.780	0.000***	1>2
內在滿足	3.5127	3.0691	6.311	0.000***	1>2
外在滿足	3.7419	3.3903	4.723	0.000***	1>2
升遷滿足	2.9247	2.6452	2.670	0.008**	1>2
工作本身	3.6742	3.2968	5.209	0.000***	1>2
工作滿足	3.4634	3.1003	5.667	0.000***	1>2

表 4.49 不同工作特性集群對知識學習、組織氣候、溝通滿足、工作滿足及工作士氣差異性分析表（續）

構面	平均數		t 值	p 值	備註
	集群一 高工作特性 (n=124)	集群二 低工作特性 (n=124)			
工作投入	3.9691	3.6909	4.482	0.000***	1>2
認同感	3.9718	3.6048	5.545	0.000***	1>2
目標意識	3.9032	3.6250	3.570	0.000***	1>2
團隊精神	3.8992	3.7339	2.287	0.023*	1>2
工作士氣	3.9358	3.6636	5.118	0.000***	1>2

註：*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
資料來源：本研究整理

4.6.2 不同知識學習集群

一、不同知識學習集群之差異分析

由表4.50分析結果得知，集群一的主計人員在內隱知識同意水準認知之平均數均低於集群二，在外顯知識同意水準認知之平均數高低於集群二，將集群一命名為高知識學習成效，集群二命名為低知識學習成效，經t檢定結果顯示內隱知識及外顯知識二個子構面均達極顯著差異水準（p值：0.000***），表示兩群確有差異性存在。

表4.50 不同集群在知識學習變項之差異性分析表

構面	平均數		t值	p值	備註
	集群一 高知識學習成效 (n= 122)	集群二 低知識學習成效 (n=126)			
內隱知識	2.7432	3.1587	-6.810	0.000***	1<2
外顯知識	3.8798	3.1825	15.902	0.000***	1>2

註：*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
資料來源：本研究整理

二、不同知識學習成效集群對組織氣候、溝通滿足、工作滿足與工作士氣之差異性分析

關於不同知識學習集群對組織氣候、溝通滿足、工作滿足與工作士氣之差異性分析，透過獨立樣本 t 檢定分析結果，如表 4.51 所示，發現在組織氣候之工作勝任與績效及積極負責、工作滿足之升遷滿足、工作士氣之目標意識集群並無顯著性的差異存在。其餘各構面高知識學習成效（集群一）均顯著的高於低學習成效（集群二）的主計人員，且達顯著性的差異。由此得知，假設 5.2 部分接受。

表4.51 不同知識學習集群對組織氣候、溝通滿足、工作滿足與工作士氣之差異性分析表

構面	平均數		t 值	p 值	備註
	集群一 高知識學習成效 (n=122)	集群二 低知識學習成效 (n=126)			
監督型態	3.3852	3.2178	2.204	0.028*	1>2
工作勝任與績效	3.2998	3.1565	1.896	0.059	
積極負責	3.5574	3.4735	1.144	0.254	
組織氣候	3.4141	3.2826	2.204	0.028*	1>2
溝通氣氛	3.5256	3.2480	3.744	0.000***	1>2
平行及非正式溝通	3.6270	3.3466	4.143	0.000***	1>2
媒介品質	3.5492	3.3373	2.456	0.015*	1>2
上行溝通	3.4508	3.2302	2.674	0.008**	1>2
組織運作	3.4447	3.2857	2.167	0.031*	1>2
溝通滿足	3.5195	3.2896	3.909	0.000***	1>2
內在滿足	3.3876	3.1973	2.536	0.012*	1>2
外在滿足	3.7033	3.4333	2.560	0.000***	1>2
升遷滿足	2.8433	2.7275	1.102	0.272	
工作本身	3.6689	3.3079	4.957	0.000***	1>2
工作滿足	3.4010	3.1665	3.528	0.000***	1>2
工作投入	3.9467	3.7169	3.654	0.000***	1>2
認同感	3.9098	3.6706	3.491	0.001**	1>2
目標意識	3.8361	3.6944	1.783	0.076	
團隊精神	3.9098	3.7262	2.456	0.011*	1>2
工作士氣	3.9006	3.7201	3.644	0.000***	1>2

註：*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

資料來源：本研究整理

4.6.3 組織氣候集群

一、不同組織氣候集群之差異分析

由表4.52分析結果得知，集群一的主計人員在組織氣候同意水準認知之平均數均高於集群二，將集群一命名為高組織氣候，集群二命名為低組織氣候，經t檢定結果顯示監督型態、工作勝任與績效、積極負責三個子構面均達極顯著差異水準（p值：0.000***），表示兩群確有差異性存在。

表4.52 不同集群在組織氣候變項之差異性分析表

構面	平均數		t值	p值	備註
	集群一 高組織氣候 (n=124)	集群二 低組織氣候 (n=124)			
監督型態	3.7025	2.8978	14.109	0.000***	1>2
工作勝任與績效	3.6417	2.8122	1.152	0.000***	1>2
積極負責	3.8038	3.2258	9.155	0.000***	1>2

註：*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
資料來源：本研究整理

二、不同組織氣候集群對溝通滿足、工作滿足與工作士氣之差異性分析

關於不同組織氣候集群對溝通滿足、工作滿足與工作士氣之差異性分析，透過獨立樣本t檢定分析結果，如表4.53所示，發現各構面高組織氣候（集群一）的主計人員均顯著的高於低組織氣候（集群二）的主計人員，有其非常顯著的差異性。由此得知，假設5.3拒絕。

表4.53 不同組織氣候集群對溝通滿足、工作滿足與工作士氣之差異性分析表

構 面	平 均 數		t 值	p 值	備註
	集群一 高組織氣候 n= 124	集群二 低組織氣候 n=124			
溝通氣氛	4.0255	3.6958	7.509	0.000***	1>2
平行及非正式溝通	3.4975	3.2266	4.977	0.002**	1>2
媒介品質	3.6210	3.2621	4.259	0.000***	1>2
上行溝通	3.7204	2.9570	11.210	0.000***	1>2
組織運作	3.5423	3.1855	5.095	0.000***	1>2
溝通滿足	3.6308	3.1754	8.632	0.000***	1>2
內在滿足	3.5518	3.0300	7.669	0.000***	1>2
外在滿足	3.8694	3.2629	8.991	0.000***	1>2
升遷滿足	3.1317	2.4382	7.181	0.000***	1>2
工作本身	3.6387	3.3323	4.152	0.000***	1>2
工作滿足	3.5479	3.0158	9.009	0.000***	1>2
工作投入	3.9503	3.7097	3.836	0.000***	1>2
認同感	3.9718	3.6048	5.545	0.000***	1>2
目標意識	3.8952	3.6331	3.353	0.001**	1>2
團隊精神	3.9476	3.6855	3.685	0.000***	1>2
工作士氣	3.9412	3.6583	5.343	0.000***	1>2

註：*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
資料來源：本研究整理

4.6.4 溝通滿足集群分析

一、不同溝通滿足集群之差異分析

由表4.54分析結果得知，集群一的主計人員在溝通滿足同意水準認知之平均數均高於集群二，將集群一命名為高溝通滿足，集群二命名為低溝通滿足，經t檢定結果顯示溝通氣氛、平行及非正式溝通、媒介品質、上行溝通及組織運作等五個子構面均達極顯著差異水準（p值：0.000***），表示兩群確有差異性存在。

表4.54 不同集群在溝通滿足變項之差異性分析表

構 面	平 均 數		t值	p值	備註
	集群一 高溝通滿足 (n=135)	集群二 低溝通滿足 (n=113)			
溝通氣氛	3.7509	2.9469	14.242	0.000***	1>2
平行及非正式溝通	3.7716	3.1416	11.951	0.000***	1>2
媒介品質	3.9019	2.8916	16.364	0.000***	1>2
上行溝通	3.6198	3.0029	8.304	0.000***	1>2
組織運作	3.6463	3.0265	9.917	0.000***	1>2

註：*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
資料來源：本研究整理

二、不同溝通滿足集群對工作滿足與工作士氣之差異性分析

關於不同溝通滿足集群對工作滿足及工作士氣之差異性分析，透過獨立樣本t檢定分析結果，如表4.55所示，發現在高溝通滿足（集群一）的主計人員均顯著的高於低溝通滿足（集群二）的主計人員，有其極為顯著的差異性。由此得知，假設5.4拒絕。

表4.55 不同溝通滿足集群對工作滿足與工作士氣之差異性分析表

構 面	平 均 數		t 值	p 值	備註
	集群一 高溝通滿足 (n=135)	集群二 低溝通滿足 (n=113)			
內在滿足	3.5661	2.9261	9.211	0.000***	1>2
外在滿足	3.8370	3.2425	8.453	0.000***	1>2
升遷滿足	3.0519	2.4661	5.864	0.000***	1>2
工作本身	3.7289	3.1947	7.779	0.000***	1>2
工作滿足	3.5460	2.9663	10.075	0.000***	1>2
工作投入	3.9679	3.6652	4.765	0.000***	1>2
認同感	3.9667	3.5752	5.940	0.000***	1>2
目標意識	3.9519	3.5398	5.325	0.000***	1>2
團隊精神	3.9926	3.6062	5.481	0.000***	1>2
工作士氣	3.9698	3.5966	7.335	0.000***	1>2

註：*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
資料來源：本研究整理

4.6.5 工作滿足集群分析

一、不同工作滿足集群之差異分析

由表4.56分析結果得知，集群一的主計人員在工作滿足同意水準認知之平均數均高於集群二，將集群一命名為高工作滿足，集群二命名為低工作滿足，經t檢定結果顯示內在滿足、外在滿足、升遷滿足及工作本身等四個子構面均達極顯著差異水準（p值：0.000***），表示兩群確有差異性存在。

4.56 不同工作滿足集群之差異性分析表

構 面	平 均 數		t 值	p 值	備註
	集群一 高工作滿足 (n=117)	集群二 低工作滿足 (n=131)			
內在滿足	3.6862	2.9378	12.685	0.000***	1>2
外在滿足	3.9265	3.2443	10.831	0.000***	1>2
升遷滿足	3.3590	2.2723	13.603	0.000***	1>2
工作本身	3.8496	3.1603	11.232	0.000***	1>2

註：*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
資料來源：本研究整理

二、不同工作滿足集群對工作士氣之差異性分析

關於不同工作滿足集群對工作士氣之差異性分析，透過獨立樣本t檢定分析結果，如表4.57所示，發現在高工作滿足（集群一）的主計人員均顯著的高於低工作滿足（集群二）的主計人員，有其極為顯著的差異性。由此得知，假設5.5拒絕。

表 4.57 不同工作滿足集群對工作士氣之差異性分析表

構 面	平 均 數		t值	p值	備註
	集群一 高工作滿足 (n=117)	集群二 低工作滿足 (n=131)			
工作投入	4.0071	3.6718	5.585	0.000***	1>2
認同感	4.0427	3.5611	7.756	0.000***	1>2
目標意識	3.9573	3.5916	4.857	0.000***	1>2
團隊精神	3.9829	3.6679	4.521	0.000***	1>2
工作士氣	3.9975	3.6231	7.526	0.000***	1>2

註：*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
資料來源：本研究整理

4.6.6 工作士氣集群分析

由表4.58分析結果得知，不同工作士氣集群一的主計人員在工作士氣同意水準認知之平均數均高於集群二，將集群一命名為高工作士氣，集群二命名為低工作士氣，經t檢定結果顯示工作投入、認同感、目標意識及團隊精神等四個子構面均達極顯著差異水準（p值：0.000***），表示兩群確有差異性存在。由此得知，假設5.6拒絕。

4.58不同工作士氣集群之差異性分析表

構 面	平 均 數		t 值	p 值	備註
	集群一 高工作士氣 (n=170)	集群二 低工作士氣 (n=78)			
工作投入	4.0275	3.3996	10.415	0.000***	1>2
認同感	4.0132	3.2981	10.513	0.000***	1>2
目標意識	4.0676	3.1026	13.775	0.000***	1>2
團隊精神	3.9853	3.4487	6.803	0.000***	1>2

註：*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
資料來源：本研究整理

4.7 主計人員在各變項的相互因果影響關係分析

本節為進一步探究「工作特性」、「知識學習」、「組織氣候」、「溝通滿足」、「工作滿足」與「工作士氣」研究變項間的因果關係與關聯度，故採用徑路分析的方法做進一步的分析。徑路分析主要以迴歸方程式來驗證研究變項間的因果關係與影響情形，進而形成結構化的模式。

本研究根據相關理論與文獻資料所建構之充足模式進行徑路分析。充足模式（Full Model）指假如所有早期的變數均會顯著影響後期的變數，其所畫出的徑路圖稱之，亦即所有徑路係數均達顯著水準（p<0.05）。

徑路圖中，以「→」表示因果關係，「→」起始處為因（迴歸方程式的預測變項），所指處為果（迴歸方程式的效標變項），本研究之充足模式如圖 4.1 所示。

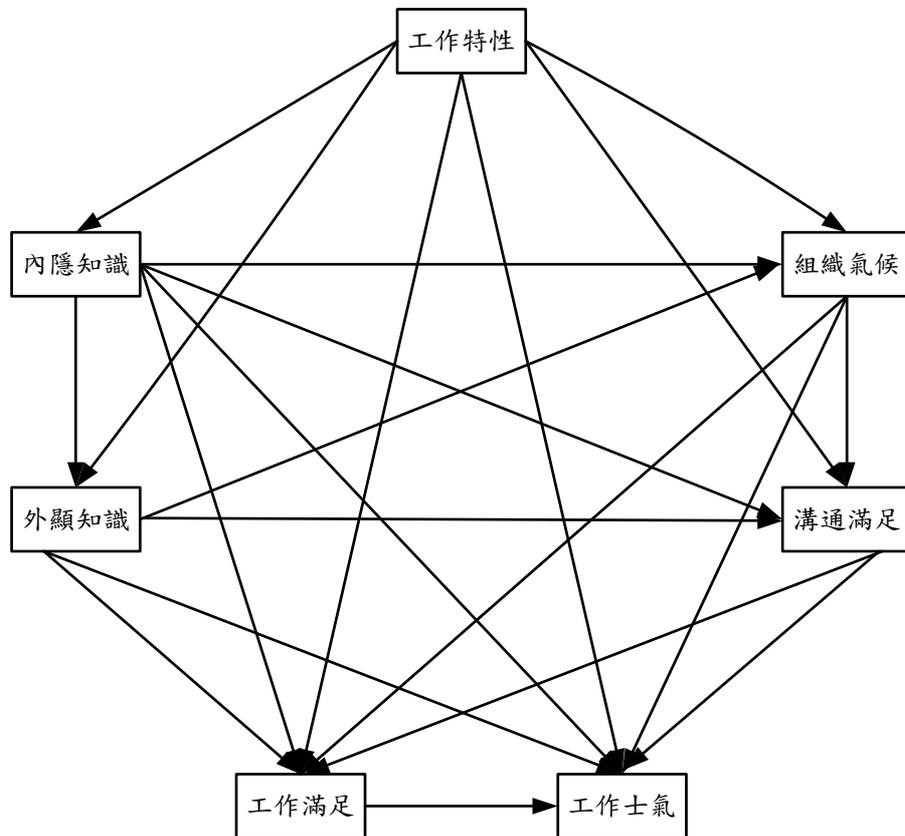


圖 4.1 徑路分析之充足模式圖

此充足模式徑路，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間最大可能之徑路係數（Maximum Likelihood Path Coefficients），並以徑路圖來說明各變數間可能的因果關係。

將所得各顯著的徑路係數畫成未刪除未達顯著水準的徑路圖，如圖 4.2 所示。

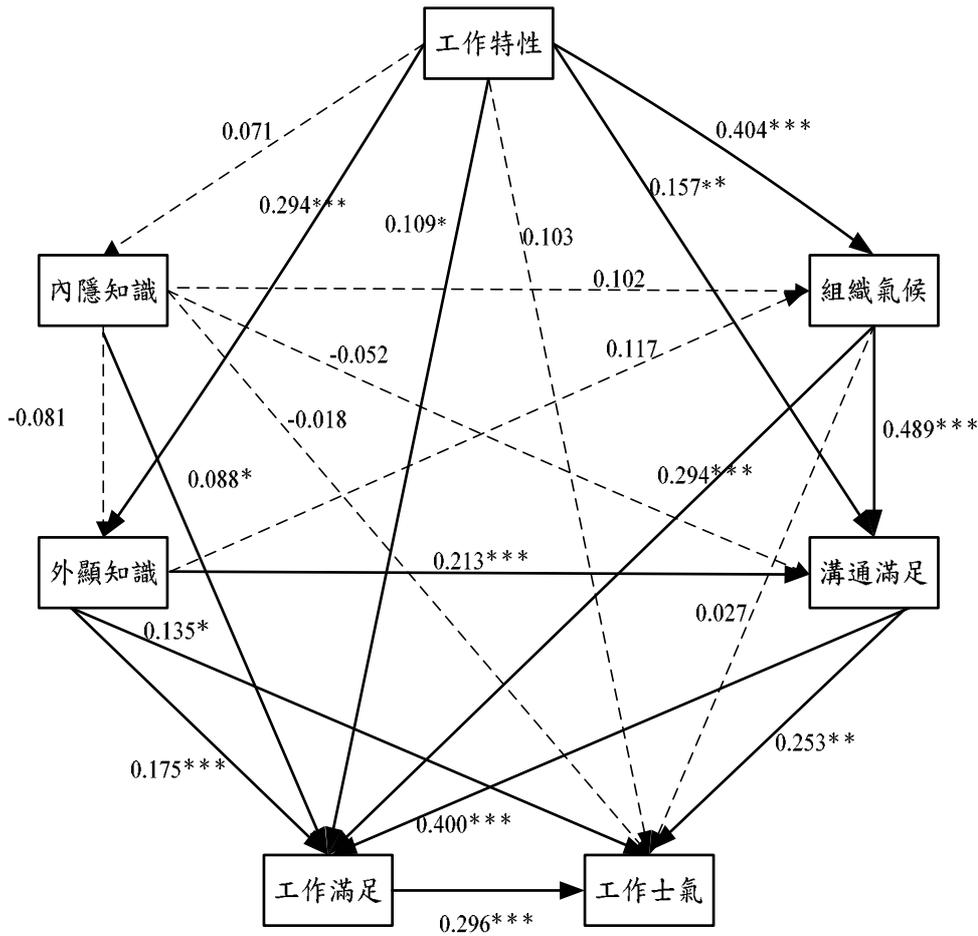


圖 4.2 未刪除未達顯著水準的徑路分析圖

模式中以組織氣候對溝通滿足的徑路係數0.489為最大，且呈極顯著正向因果關係。工作特性對外顯知識的徑路係數0.294，呈極顯著正向因果關係；對組織氣候的徑路係數0.404，呈極顯著正向因果關係；對溝通滿足的徑路係數0.157，呈非常顯著正向因果關係；對工作滿足的徑路係數0.109，呈顯著正向因果關係。內隱知識對工作滿足的徑路係數0.088，呈顯著正向因果關係。外顯知識對溝通滿足的徑路係數0.213，呈極顯著正向因果關係；對工作滿足的徑路係數0.175，呈極顯著正向因果關係；對工作士氣的徑路係數0.135，呈顯著正向因果關係。組織氣候對工作滿

足的徑路係數0.294，呈極顯著正向因果關係。溝通滿足對工作滿足的徑路係數0.400，呈極顯著正向因果關係；對工作士氣的徑路係數0.253，呈非常顯著正向因果關係。工作滿足對工作士氣的徑路係數0.296，呈極顯著正向因果關係，如圖4.3所示。

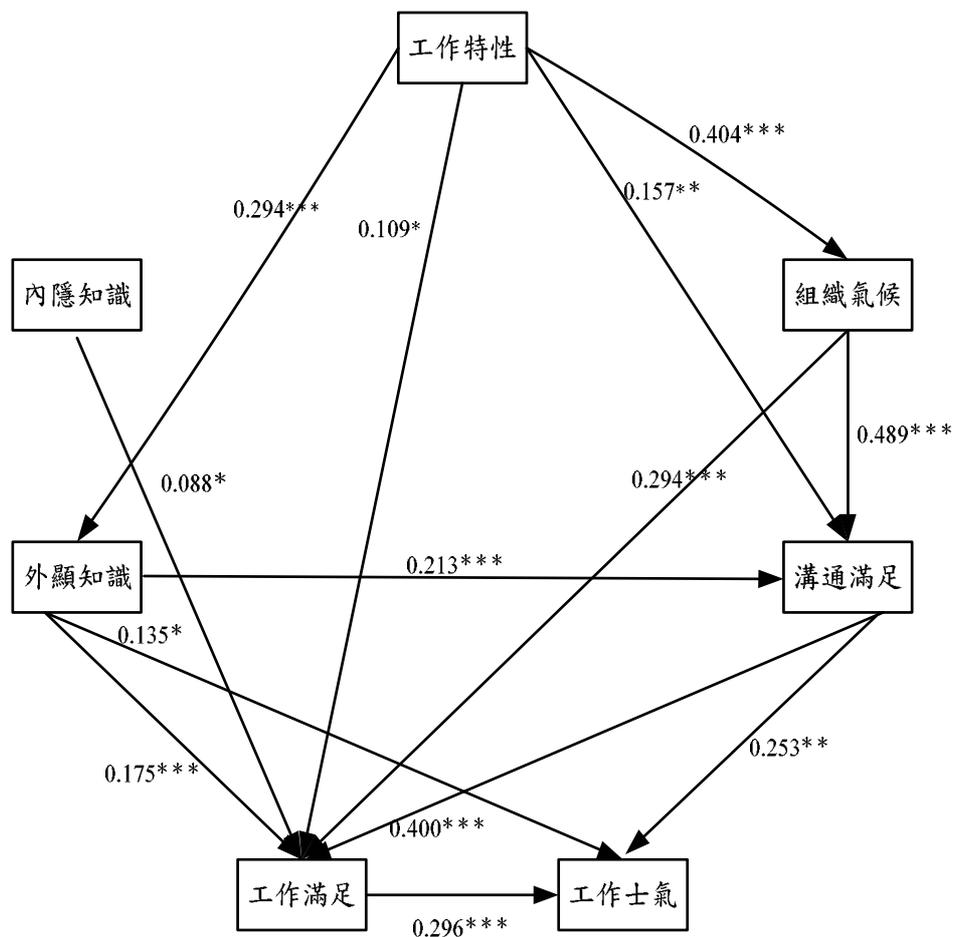


圖4.3 達顯著水準的徑路分析圖

為評估此理論模式，依圖4.3刪除部分未達顯著水準($p < 0.05$)的路徑後，成為限制模式 (Restricted Model)。由於預測變項數的改變，需重新進行複迴歸分析，以檢定此新模式的徑路係數，結果如圖4.4之限制模式徑路圖。

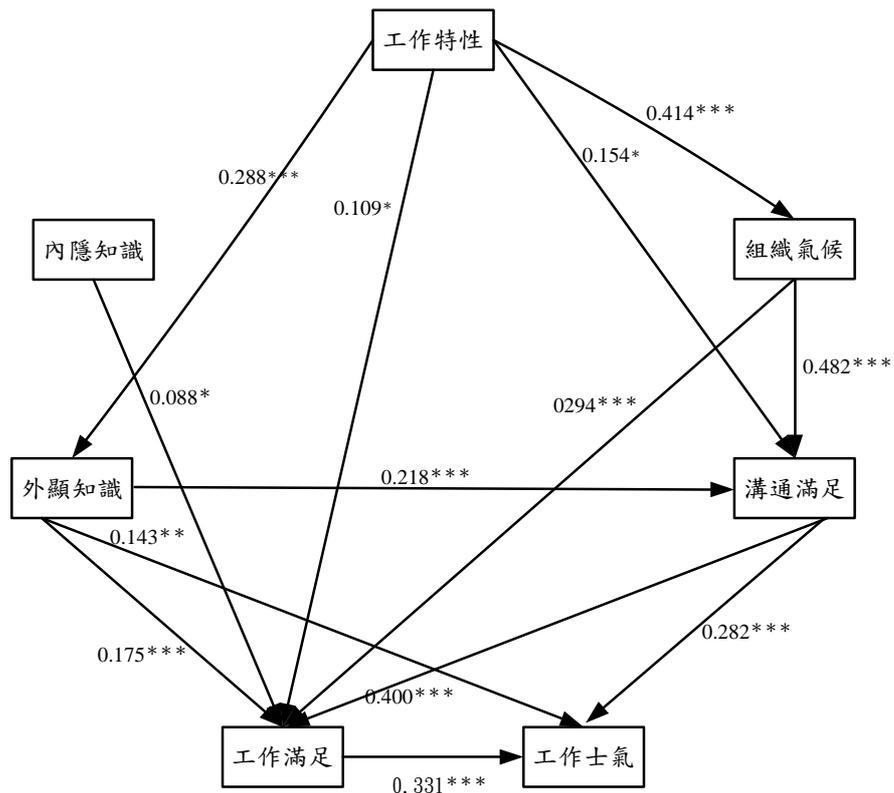


圖4.4 限制模式徑路圖

由圖4.4限制模式徑路圖之徑路係數可知，在工作特性、知識學習之內隱知識、知識學之外顯知識、組織氣候、溝通滿足及工作滿足等六個構面對工作士氣影響的路徑中，有以下顯著路徑：

1. 工作特性→外顯知識→工作士氣
2. 工作特性→外顯知識→溝通滿足→工作士氣。
3. 工作特性→外顯知識→溝通滿足→工作滿足→工作士氣。
4. 工作特性→外顯知識→工作滿足→工作士氣。
5. 工作特性→組織氣候→工作滿足→工作士氣。
6. 工作特性→組織氣候→溝通滿足→工作滿足→工作士氣。
7. 工作特性→組織氣候→溝通滿足→工作士氣。
8. 工作特性→溝通滿足→工作士氣。

9.工作特性→溝通滿足→工作滿足→工作士氣。

10.工作特性→工作滿足→工作士氣。

11.內隱知識→工作滿足→工作士氣。

12.外顯知識→工作士氣。

13.外顯知識→溝通滿足→工作滿足→工作士氣

14.外顯知識→溝通滿足→工作士氣。

15.外顯知識→工作滿足→工作士氣。

16.組織氣候→工作滿足→工作士氣

17.組織氣候→溝通滿足→工作滿足→工作士氣。

18.組織氣候→溝通滿足→工作士氣。

19.溝通滿足→工作士氣。

20.溝通滿足→工作滿足→工作士氣。.

工作特性無法直接影響工作士氣，惟可藉由工作滿足所中介的間接效果來影響工作士氣，其強度為 0.036 (0.109×0.331)；內隱知識無法直接影響工作士氣，惟可藉由工作滿足所中介的間接效果來影響工作士氣，其強度為 0.029 (0.088×0.331)；外顯知識對工作士氣除了具有直接的非常顯著影響效果（路徑係數 0.143）外，尚具有藉由工作滿足所中介的間接效果，其強度為 0.058 (0.175×0.331)；組織氣候無法直接影響工作士氣，惟可藉由工作滿足所中介的間接效果來影響工作士氣，其強度為 0.097 (0.294×0.331)；溝通滿足對工作士氣除了具有直接的極顯著影響效果（路徑係數 0.282）外，尚具有藉由工作滿足所中介的間接效果，其強度為 0.132 (0.400×0.331)；工作滿足對工作士氣有直接的極顯著影響（路徑係數 0.331）；由以上得知，工作特性、內隱知識、外顯知識、組織氣候及溝通滿足均可透過工作滿足的中介效果來影響工作士氣。

另由圖 4.4 得知，工作特性、內隱知識及組織氣候無法直接影響工作士氣，需藉由工作滿足的中介效果來間接影響工作士氣，在工作特性方面，於工作設計時應著重考量其是否能提高工作滿足的認同感；在內隱知識方面應利用知識管理機制盡量外顯化，以提高工作滿足的認同感；在組織氣候方面，應有和諧、公開與支持的組織氣候來提升工作滿足的認同感，進而提振工作士氣。

4.8 綜合結果整理

經由本章實證結果分析，有關本研究之假設驗證彙總整理如表 4.59，本研究之研究假設有接受、部分接受，但也有部分尚未獲得實證之支持。茲將結果歸納分述如下：

4.8.1 個人特徵於各研究變項之差異

比較個人特徵於工作特性、知識學習、組織氣候、溝通滿足、工作滿足及工作士氣各變項之差異情形，經分析有以下的結果：

一、性別

所有變項男女性沒有顯著差異，意即男女性在工作特性、知識學習、組織氣候、溝通滿足、工作滿足及工作士氣上無顯著差異。

二、年齡

(一) 不同年齡在工作特性之「工作回饋性」構面上有非常顯著差異，其中46-50歲組高於35歲以下及36-40歲組；另在「工作完整性」構面上有非常顯著差異，其中46-50歲組高於35歲以下及36-40歲組。在整體的工作特性上，46-50歲組高於35歲以下組，且達非常顯著差異。

(二) 不同年齡在知識學習之「內隱知識」構面上無顯著的差異；在「外

顯知識」構面上非常顯著的差異，其中46-50歲組及50歲以上組其認同感高於36-40歲組。

(三) 不同年齡在組織氣候之「工作勝任與績效」構面上有顯著差異，其中36-40歲組認同感高於35歲以下組；在整體的組織氣候上無顯著差異。

(四) 不同年齡在溝通滿足之「上行溝通」構面上有顯著之差異；在整體的溝通滿足上無顯著差異。。

(五) 不同年齡在工作滿足之「內在滿足」構面上有顯著差異，41-45歲組及46-50歲組其認同感高於35歲以下組；在「外在滿足」構面上有非常顯著差異，41-45歲組及46-50歲組認同感高於35歲以下組；在「升遷滿足」構面上有非常顯著差異，41-45歲組高於35歲以下組；在「工作本身」構面上有非常顯著差異，46-50歲組高於36-40歲組及50歲以上組。在整體工作滿足上，41-45歲組及46-50歲組高於35歲以下組，且達非常顯著差異。

(六) 不同年齡在工作士氣之「工作投入」構面上有極顯著差異，46-50歲組高於35歲以下組及36-40歲組，另50歲以上組高於35歲以下組；在「認同感」構面上有非常顯著差異，46-50歲組高於35歲以下組及36-40歲組。在整體的工作士氣上，46-50歲組高於35歲以下組，且達非常顯著差異。

三、婚姻狀況

(一) 不同婚姻在工作特性之「工作完整性」構面上有顯著差異，已婚者較未婚者有較高的認同。在整體的工作特性上無顯著之差異。

(二) 不同婚姻在知識學習之「內隱知識」構面上無顯著差異；在「外顯知識」構面上有極顯著差異，已婚者較未婚者有較高的認同。

- (三) 不同婚姻在組織氣候各構面上沒有顯著差異。
- (四) 不同婚姻在溝通滿足之「平行及非正式溝通」構面上有非常顯著差異，已婚者較未婚者有較高的認同。
- (五) 不同婚姻在工作滿足之「工作本身」構面上有顯著差異，已婚對工作的負荷量及穩定性有較高的認同。在整體工作滿足上無顯著差異。
- (六) 不同婚姻在工作士氣之「工作投入」構面上有非常顯著差異，已婚者認同感高於未婚者，在「目標意識」構面上有顯著差異，已婚者認同感高於未婚者。在整體工作士氣上，已婚者認同感高於未婚者，且有顯著差異。

四、教育程度

- (一) 不同教育程度在工作特性之「工作重要性」構面上有顯著差異，大學學歷者高於研究所以上。在整體工作特性上無顯著差異。
- (二) 不同教育程度在「知識學習」、「組織氣候」、「溝通滿足」、「工作滿足」及「工作士氣」各構面均無顯著差異。

五、服務年資

- (一) 不同服務年資在工作特性之「工作自主性」有非常顯著差異；在「工作回饋性」及「工作重要性」有顯著差異；在「工作完整性」有極顯著差異，年資在21-25年者高於5年以下者；在整體工作特性上，年資在21-25年者高於5-10年者，且有極顯著差異。
- (二) 不同服務年資在知識學習之「內隱知識」無顯著差異；在「外顯知識」有極顯著差異，年資在 21-25年者高於5年以下及11-15年者。
- (三) 不同服務年資在組織氣候之「監督型態」有非常顯著差異，年資在5年以下者高於6-10年者；在「工作勝任與績效」有顯著差異；在

「積極負責」有顯著差異。在整體組織氣候上，年資在5年以下者高於6-10年者，且達非常顯著差異。

- (四) 不同服務年資在溝通滿足之「溝通氣氛」有顯著差異；在「平行及非正式溝通」有非常顯著差異，年資在16-20年者高於5年以下；在「媒介品質」有極顯著差異，年資在16-20年及21-25年者認同感高於5年以下；在「上行溝通」有非常顯著差異，年資在6-10年者認同感高於5年以下；在「組織運作」有顯著差異；在整體溝通滿足上，年資在21-25年者認同感高於6-10年者，且達非常顯著差異。
- (五) 不同服務年資在工作滿足之「內在滿足」、「外在滿足」有顯著差異；在「工作本身」有顯著差異，年資在21-25年者高於5年以下者；在整體工作滿足上有顯著差異。
- (六) 不同服務年資在工作士氣之「工作投入」有極顯著差異，年資在21-25年及26年以上者高於6-10年者；在「認同感」有非常顯著差異，年資在21-25年者高於6-10年者。在整體工作士氣上，年資在16-20年者高於6-10年者，且達非常顯著差異。

六、職位

- (一) 不同職位在工作特性之「工作自主性」及「工作重要性」有非常顯著差異，主管者認同感較非主管者高；在「工作完整性」有極顯著差異，主管者認同感較非主管高。在整體工作特性上，主管者認同感較非主管者高，且達非常顯著差異。
- (二) 不同職位在知識學習之「內隱知識」無顯著差異，在「外顯知識」有顯著差異，主管者認同感較非主管者高。
- (三) 不同職位在組織氣候之「監督型態」有極顯著差異，非主管者認同感高於主管者；在整體組織氣候上，非主管者認同感高於主管

者，且達非常顯著差異。

- (四) 不同職位在工作滿足之「溝通氣氛」、「平行及非正式溝通」、「媒介品質」、「組織運作」有非常顯著差異，主管有較佳的認同感，高於非主管者；在「上行溝通」有顯著差異，非主管者有較佳的認同感，高於主管者；在整體溝通滿足上，有顯著差異，主管者有較佳的認同感，高於非主管者。
- (五) 不同職位在工作滿足之「內在滿足」有顯著差異，主管者有較佳的認同感，高於非主管者；在「工作本身」有極顯著差異，主管者有較佳的認同感，高於非主管者；在工作滿足的特性上，主管者有較佳的認同感，高於非主管者，且達顯著差異。
- (六) 不同職位在工作士氣之「工作投入」有非常顯著差異，主管者有較佳的認同感，高於非主管者；在「認同感」及「目標意識」有顯著差異，主管者有較佳的認同感，高於非主管者；在整體工作士氣上，主管者有較佳的認同感，高於非主管者，且有顯著差異。

七、服務機關類型

- (一) 不同服務機關類型在工作特性之「工作多樣性」有極顯著差異，在縣府主計室、所屬機關、鄉鎮公所服務者的認同感高於國（高）中、國小服務者；在工作特性之「工作完整性」有顯著差異。在整體工作特性上，無顯著差異。
- (二) 不同服務機關類型在知識學習之「內隱知識」無顯著差異，在「外顯知識」有極顯著差異，在國（高）中及國小服務者認同感高於縣府主計室及所屬機關。
- (三) 不同服務機關類型在組織氣候之「監督型態」有非常顯著差異，在所屬機關服務者其認同感高於在國小服務者；在整體的組織氣候

上，在縣府主計室服務者認同感高於在鄉鎮公所服務者，且達顯著差異。

- (四) 不同服務機關類型在溝通滿足之「溝通氣氛」有非常顯著差異，在國小服務者高於在鄉鎮公所服務者；在「平行及非正式溝通」、「媒介品質」有顯著差異，在溝通滿足之「組織運作」有顯著差異，國小服務者認同感高於在所屬機關服務者。在整體的溝通滿足上無顯著差異。
- (五) 不同服務機關類型在工作滿足之「工作本身」有極顯著差異，國(高)中服務者認同感高於在縣府主計室、所屬機關及鄉鎮公所服務者，國小服務者認同感高於在所屬機關及鄉鎮公所服務者。在整體的工作滿足上無顯著差異。
- (六) 不同服務機關類型在工作士氣上無顯著差異。

4.8.2 變項間的相關

一、工作特性各子構面與知識學習各子構面之相關分析

- (一) 「工作多樣性」構面和「內隱知識」構面呈現正相關，且達到顯著相關水準，亦即「工作多樣性」的實施程度愈高，則主計人員對工作上的「內隱知識」認知上亦愈認同。
- (二) 「工作自主性」、「工作回饋性」及「工作完整性」等構面和「外顯知識」構面均呈現正相關，且達顯著相關水準，亦即「工作自主性」、「工作回饋性」、「工作完整性」的實施程度愈高，則主計人員對工作上的「外顯知識」認知上亦愈認同。

由上述分析得知，主計人員對於工作特性實施程度愈高，則知識學習認知上愈認同。

二、工作特性各子構面與組織氣候各子構面之相關分析

- (一) 「工作自主性」和「監督型態」、「工作勝任與績效」、「積極負責」各構面均呈現正相關，且均達非常顯著水準，亦即「工作自主性」的實施程度愈高，則主計人員對工作上的「監督型態」、「工作勝任與績效」、「積極負責」等認知上亦愈認同。
- (二) 「工作回饋性」和「監督型態」、「工作勝任與績效」、「積極負責」各構面均呈現正相關，且均達極顯著水準，亦即「工作回饋性」的實施程度愈高，則主計人員對工作上的「監督型態」、「工作勝任與績效」、「積極負責」等認知上亦愈認同。
- (三) 「工作多樣性」和「監督型態」、「工作勝任與績效」、「積極負責」各構面均呈現正相關，且均達顯著水準，亦即主計人員在「工作多樣性」的實施程度愈高，則對工作上的「監督型態」、「工作勝任與績效」、「積極負責」等認知上亦愈認同。
- (四) 「工作重要性」和「監督型態」、「工作勝任與績效」、「積極負責」各構面均呈現正相關，且均達顯著水準，亦即主計人員在「工作重要性」的實施程度愈高，則對工作上的「監督型態」、「工作勝任與績效」、「積極負責」等認知上亦愈認同。
- (五) 「工作完整性」和「監督型態」、「工作勝任與績效」、「積極負責」各構面均呈現正相關，且均達顯著水準，亦即主計人員在「工作完整性」的實施程度愈高，則對工作上的「監督型態」、「工作勝任與績效」、「積極負責」等認知上亦愈認同。

由上述分析得知，主計人員對於工作特性實施程度愈高，則組織氣候認知上愈認同。

三、工作特性各子構面與溝通滿足各子構面之相關分析

- (一) 「工作自主性」和「溝通氣氛」、「平行及非正式溝通」、「媒介

品質」、「上行溝通」及「組織運作」各構面呈現正相關，且均達非常顯著水準，亦即主計人員在「工作自主性」的實施程度愈高，則對工作上的「溝通氣氛」、「平行及非正式溝通」、「媒介品質」、「上行溝通」及「組織運作」認知上亦愈認同。

(二)「工作回饋性」和「溝通氣氛」、「平行及非正式溝通」、「媒介品質」、「上行溝通」及「組織運作」各構面呈現正相關，且均達極顯著水準，亦即主計人員在「工作回饋性」的實施程度愈高，則對工作上的「溝通氣氛」、「平行及非正式溝通」、「媒介品質」、「上行溝通」及「組織運作」認知上亦愈認同。

(三)「工作重要性」和「平行及非正式溝通」、「媒介品質」及「上行溝通」各構面呈現正相關，且均達顯著水準，亦即主計人員在「工作重要性」的實施程度愈高，則對工作上的「平行及非正式溝通」、「媒介品質」及「上行溝通」認知上亦愈認同。

(四)「工作完整性」和「溝通氣氛」、「平行及非正式溝通」、「媒介品質」、「上行溝通」及「組織運作」各構面呈現正相關，且均達極顯著水準，亦即主計人員在「工作完整性」的實施程度愈高，則對工作上的「溝通氣氛」、「平行及非正式溝通」、「媒介品質」、「上行溝通」及「組織運作」認知上亦愈認同。

由上述分析得知，主計人員在工作特性之「工作自主性」、「工作回饋性」、「工作重要性」及「工作完整性」實施程度愈高，則對溝通滿足的認知上愈認同。

四、工作特性各子構面與工作滿足各子構面之相關分析

(一)「工作自主性」和「內在滿足」、「外在滿足」、「升遷滿足」及「工作本身」各構面呈現正相關，且均達顯著水準，亦即主計人員在

「工作自主性」的實施程度愈高，則對「內在滿足」、「外在滿足」、「升遷滿足」及「工作本身」認知上亦愈認同。

(二)「工作回饋性」和「內在滿足」、「外在滿足」、「升遷滿足」及「工作本身」各構面呈現正相關，且均達顯著水準，亦即主計人員在「工作回饋性」的實施程度愈高，主計人員對工作上的「內在滿足」、「外在滿足」、「升遷滿足」及「工作本身」認知上亦愈認同。

(三)「工作多樣性」和「內在滿足」及「升遷滿足」構面呈現正相關，且均達顯著水準，亦即主計人員在「工作多樣性」的實施程度愈高，則對工作上的「內在滿足」及「升遷滿足」認知上亦愈認同。

(四)「工作重要性」和「內在滿足」、「外在滿足」及「工作本身」各構面呈現正相關，且均達非常顯著水準，亦即主計人員在「工作重要性」的實施程度愈高，則對工作上的「內在滿足」、「外在滿足」及「工作本身」認知上亦愈認同。

(五)「工作完整性」和「內在滿足」、「外在滿足」、「升遷滿足」及「工作本身」各構面呈現正相關，且均達極顯著水準，亦即主計人員在「工作完整性」的實施程度愈高，則對工作上的「內在滿足」、「外在滿足」、「升遷滿足」及「工作本身」認知上亦愈認同。

由上述分析得知，主計人員在工作特性之實施程度愈高，則對工作滿足的認知上愈認同。

五、工作特性各子構面與工作士氣各子構面之相關分析

(一)「工作自主性」和「工作投入」、「認同感」、「目標意識」構面呈現正相關，且均達極顯著水準，亦即主計人員在「工作自主性」的實施程度愈高，則對工作上的「工作投入」、「認同感」及「目標意識」認知上亦愈認同。

- (二)「工作回饋性」和「工作投入」、「認同感」、「目標意識」及「團隊精神」各構面呈現正相關，且均達極顯著水準，亦即主計人員在「工作回饋性」的實施程度愈高，則對工作上的「工作投入」、「認同感」、「目標意識」及「團隊精神」認知上亦愈認同。
- (三)「工作重要性」和「工作投入」、「認同感」、「目標意識」及「團隊精神」各構面呈現正相關，且均達顯著水準，亦即主計人員在「工作重要性」的實施程度愈高，則對工作上的「工作投入」、「認同感」、「目標意識」及「團隊精神」認知上亦愈認同。
- (四)「工作完整性」和「工作投入」、「認同感」、「目標意識」及「團隊精神」各構面呈現正相關，且均達非常顯著水準，亦即主計人員在「工作完整性」的實施程度愈高，則對工作上的「工作投入」、「認同感」、「目標意識」及「團隊精神」認知上亦愈認同。

由上述分析得知，主計人員在工作特性之「工作自主性」、「工作回饋性」、「工作重要性」及「工作完整性」實施程度愈高，則對工作士氣的認知上愈認同。

六、知識學習各子構面與組織氣候各子構面之相關分析

- (一)「內隱知識」和「積極負責」構面呈現負相關，且達顯著水準，亦即主計人員在「內隱知識」的實施程度愈高，則對工作上的「積極負責」認知上亦愈不認同。
- (二)「外顯知識」和「監督型態」、「工作勝任與績效」及「積極負責」各構面呈現正相關，且均達顯著水準，亦即主計人員在「外顯知識」的實施程度愈高，則對工作上的「監督型態」、「工作勝任與績效」及「積極負責」認知上亦愈認同。

七、知識學習各子構面與溝通滿足各子構面之相關分析

「內隱知識」和溝通滿足各子構面未達顯著相關水準存在；「外顯知識」和「溝通氣氛」、「平行及非正式溝通」、「媒介品質」、「上行溝通」及「組織運作」構面均呈現正相關，且達極顯著水準，亦即主計人員在「外顯知識」的實施程度愈高，則主計人員對工作上的溝通滿足認知上亦愈認同。

八、知識學習各子構面與工作滿足各子構面之相關分析

(一)「內隱知識」和「內在滿足」呈現正相關，且達顯著水準，亦即主計人員在「內隱知識」的實施程度愈高，則對工作上的「內在滿足」亦愈認同。

(二)「外顯知識」和「內在滿足」、「外在滿足」、「升遷滿足」及「工作本身」各構面呈現正相關，且達顯著水準，亦即主計人員在「外顯知識」的實施程度愈高，則對工作上的「內在滿足」、「外在滿足」、「升遷滿足」及「工作本身」亦愈認同。

由上述分析得知，主計人員在知識學習之「外顯知識」的實施程度愈高，則對工作滿足的認知上愈認同。

九、知識學習各子構面與工作士氣各子構面之相關分析

「內隱知識」和工作士氣各子構面未達顯著相關水準存在；「外顯知識」和「工作投入」、「認同感」、「目標意識」及「團隊精神」各構面均呈現正相關，且達極顯著水準，亦即主計人員在「外顯知識」的實施程度愈高，則對工作上的「工作投入」、「認同感」、「目標意識」及「團隊精神」亦愈認同。

由上述分析得知，主計人員在知識學習之「外顯知識」的實施程度愈高，則對工作士氣的認知上愈認同。

十、組織氣候各子構面與溝通滿足各子構面之相關分析

- (一) 「監督型態」和「溝通氣氛」、「平行及非正式溝通」、「上行溝通」及「組織運作」構面均呈現正相關，且達非常顯著水準，亦即主計人員在「監督型態」的實施程度愈高，則對工作上的「溝通氣氛」、「平行及非正式溝通」、「上行溝通」及「組織運作」認知上亦愈認同。
- (二) 「工作勝任與績效」和「溝通氣氛」、「平行及非正式溝通」、「上行溝通」及「組織運作」構面均呈現正相關，且達極顯著水準，亦即主計人員在「工作勝任與績效」的實施程度愈高，則對工作上的「溝通氣氛」、「平行及非正式溝通」、「上行溝通」及「組織運作」認知上亦愈認同。
- (三) 「積極負責」和「溝通氣氛」、「平行及非正式溝通」、「媒介品質」、「上行溝通」及「組織運作」構面均呈現正相關，且達極顯著水準，亦即主計人員在「積極負責」的實施程度愈高，則對工作上的「溝通氣氛」、「平行及非正式溝通」、「媒介品質」、「上行溝通」及「組織運作」認知上亦愈認同。

由上述分析得知，主計人員在組織氣候的實施程度愈高，則對溝通滿足的認知上愈認同。

十一、組織氣候各子構面與工作滿足各子構面之相關分析

- (一) 「監督型態」和「內在滿足」、「外在滿足」、「升遷滿足」及「工作本身」各構面呈現正相關，且均達顯著水準，亦即主計人員在「監督型態」的實施程度愈高，則對工作上的「內在滿足」、「外在滿足」、「升遷滿足」及「工作本身」認知上亦愈認同。
- (二) 「工作勝任與績效」和「內在滿足」、「外在滿足」、「升遷滿足」及「工作本身」各構面呈現正相關，且均達極顯著水準，亦即主計

人員在「工作勝任與績效」的實施程度愈高，則對工作上的「內在滿足」、「外在滿足」、「升遷滿足」及「工作本身」認知上亦愈認同。

- (三)「積極負責」和「內在滿足」、「外在滿足」、「升遷滿足」及「工作本身」各構面呈現正相關，且均達顯著水準，亦即主計人員在「積極負責」的實施程度愈高，則對工作上的「內在滿足」、「外在滿足」、「升遷滿足」及「工作本身」認知上亦愈認同。

由上述分析得知，主計人員在組織氣候的實施程度愈高，則對工作滿足的認知上愈認同。

十二、組織氣候各子構面與工作士氣各子構面之相關分析

- (一)「監督型態」和「工作投入」、「認同感」、「目標意識」及「團隊精神」各構面呈現正相關，且均達顯著水準，亦即主計人員在「監督型態」的實施程度愈高，則對工作上的「工作投入」、「認同感」、「目標意識」及「團隊精神」認知上亦愈認同。
- (二)「工作勝任與績效」和「工作投入」、「認同感」、「目標意識」及「團隊精神」各構面呈現正相關，且均達非常顯著水準，亦即主計人員在「工作勝任與績效」的實施程度愈高，則對工作上的「工作投入」、「認同感」、「目標意識」及「團隊精神」認知上亦愈認同。
- (三)「積極負責」和「工作投入」、「認同感」、「目標意識」及「團隊精神」各構面呈現正相關，且均達極顯著水準，亦即主計人員在「積極負責」的實施程度愈高，則對工作上的「工作投入」、「認同感」、「目標意識」及「團隊精神」認知上亦愈認同。

由上述分析得知，主計人員在組織氣候的實施程度愈高，則對工作士

氣的認知上愈認同。

十三、溝通滿足各子構面與工作滿足各子構面之相關分析

- (一)「溝通氣氛」和「內在滿足」、「外在滿足」、「升遷滿足」及「工作本身」各構面呈現正相關，且均達極顯著水準，亦即主計人員在「溝通氣氛」的實施程度愈高，則對工作上的「內在滿足」、「外在滿足」、「升遷滿足」及「工作本身」認知上亦愈認同。
- (二)「平行及非正式溝通」和「內在滿足」、「外在滿足」、「升遷滿足」及「工作本身」各構面呈現正相關，且均達極顯著水準，亦即主計人員在「平行及非正式溝通」的實施程度愈高，則對工作上的「內在滿足」、「外在滿足」、「升遷滿足」及「工作本身」認知上亦愈認同。
- (三)「媒介品質」和「內在滿足」、「外在滿足」、「升遷滿足」及「工作本身」各構面呈現正相關，且均達極顯著水準，亦即主計人員在「媒介品質」的實施程度愈高，則對工作上的「內在滿足」、「外在滿足」、「升遷滿足」及「工作本身」認知上亦愈認同。
- (四)「上行溝通」和「內在滿足」、「外在滿足」、「升遷滿足」及「工作本身」各構面呈現正相關，且均達極顯著水準，亦即主計人員在「上行溝通」的實施程度愈高，則對工作上的「內在滿足」、「外在滿足」、「升遷滿足」及「工作本身」認知上亦愈認同。
- (五)「組織運作」和「內在滿足」、「外在滿足」、「升遷滿足」及「工作本身」各構面呈現正相關，且均達極顯著水準，亦即主計人員在「組織運作」的實施程度愈高，則對工作上的「內在滿足」、「外在滿足」、「升遷滿足」及「工作本身」認知上亦愈認同。

由上述分析得知，主計人員在溝通滿足的實施程度愈高，則對工作滿

足的認知上愈認同。

十四、溝通滿足各子構面與工作士氣各子構面之相關分析

- (一) 「溝通氣氛」和「工作投入」、「認同感」、「目標意識」及「團隊精神」各構面呈現正相關，且均達極顯著水準，亦即主計人員在「溝通氣氛」的實施程度愈高，則對工作上的「工作投入」、「認同感」、「目標意識」及「團隊精神」認知上亦愈認同。
- (二) 「平行及非正式溝通」和「工作投入」、「認同感」、「目標意識」及「團隊精神」各構面呈現正相關，且均達極顯著水準，亦即主計人員在「平行及非正式溝通」的實施程度愈高，則對工作上的「工作投入」、「認同感」、「目標意識」及「團隊精神」認知上亦愈認同。
- (三) 「媒介品質」和「工作投入」、「認同感」、「目標意識」及「團隊精神」各構面呈現正相關，且均達極顯著水準，亦即主計人員在「媒介品質」的實施程度愈高，則對工作上的「工作投入」、「認同感」、「目標意識」及「團隊精神」認知上亦愈認同。
- (四) 「上行溝通」和「工作投入」、「認同感」、「目標意識」及「團隊精神」各構面呈現正相關，且均達極顯著水準，亦即主計人員在「上行溝通」的實施程度愈高，則對工作上的「工作投入」、「認同感」、「目標意識」及「團隊精神」認知上亦愈認同。
- (五) 「組織運作」和「工作投入」、「認同感」、「目標意識」及「團隊精神」各構面呈現正相關，且均達顯著水準，亦即主計人員在「組織運作」的實施程度愈高，則對工作上的「工作投入」、「認同感」、「目標意識」及「團隊精神」認知上亦愈認同。

由上述分析得知，主計人員在溝通滿足的實施程度愈高，則對工作士

氣的認知上愈認同。

十五、工作滿足各子構面與工作士氣各子構面之相關分析

- (一) 「內在滿足」和「工作投入」、「認同感」、「目標意識」及「團隊精神」各構面呈現正相關，且均達極顯著水準，亦即主計人員在「內在滿足」的實施程度愈高，則對工作上的「工作投入」、「認同感」、「目標意識」及「團隊精神」認知上亦愈認同。
- (二) 「外在滿足」和「工作投入」、「認同感」、「目標意識」及「團隊精神」各構面呈現正相關，且均達極顯著水準，亦即主計人員在「外在滿足」的實施程度愈高，則對工作上的「工作投入」、「認同感」、「目標意識」及「團隊精神」認知上亦愈認同。
- (三) 「升遷滿足」和「工作投入」、「認同感」、「目標意識」及「團隊精神」各構面呈現正相關，且均達顯著水準，亦即主計人員在「升遷滿足」的實施程度愈高，則對工作上的「工作投入」、「認同感」、「目標意識」及「團隊精神」認知上亦愈認同。
- (四) 「工作本身」和「工作投入」、「認同感」、「目標意識」及「團隊精神」各構面呈現正相關，且均達極顯著水準，亦即主計人員在「工作本身」的實施程度愈高，則對工作上的「工作投入」、「認同感」、「目標意識」及「團隊精神」認知上亦愈認同。

由上述分析得知，主計人員在工作滿足的實施程度愈高，則對工作士氣的認知上愈認同。

4.8.3 變項間的影響關係：複迴歸分析

一、工作特性、知識學習、組織氣候、溝通滿足與工作滿足對工作士氣各子構面之迴歸分析：

- (一) 工作特性、知識學習之外顯知識、溝通滿足及工作滿足對工作士氣

「工作投入」達顯著正向影響。

(二) 工作特性、工作滿足對工作士氣之「認同感」達顯著正向影響。

(三) 溝通滿足對工作士氣之「目標意識」達極顯著正向影響。

(四) 知識學習之外顯知識、組織氣候及溝通滿足對工作士氣之「團隊精神」達顯著正向影響。

二、工作特性各子構面對工作士氣各子構面之迴歸分析：

(一) 工作特性之工作自主性、工作重要性及工作完整性對工作士氣之「工作投入」達顯著正向影響。

(二) 工作特性之工作回饋性及工作完整性對工作士氣之「認同感」達顯著正向影響。

(三) 工作特性之工作回饋性對工作士氣之「目標意識」達顯著正向影響。

(四) 工作特性之工作回饋性、工作完整性對工作士氣之「團隊精神」達顯著正向影響；工作多樣性對工作士氣之團隊精神達顯著負向影響。

三、知識學習各子構面對工作士氣各子構面之迴歸分析：

知識學習之外顯知識對工作士氣之「工作投入」、「認同感」、「目標意識」及「團隊精神」達極顯著正向影響。

四、組織氣候各子構面對工作士氣各子構面之迴歸分析：

(一) 組織氣候之工作勝任與績效及積極負責對工作士氣之「工作投入」、「認同感」、「目標意識」達顯著之正向影響。

(二) 組織氣候之積極負責對工作士氣之「團隊精神」達極顯著之正向影響。

五、溝通滿足各子構面對工作士氣各子構面之迴歸分析：

(一) 溝通滿足之平行及非正式溝通對工作士氣之「工作投入」達極顯著

正向影響。

(二) 溝通滿足之溝通氣氛、平行及非正式溝通及上行溝通對工作士氣之「認同感」達非常顯著正向影響。

(三) 溝通滿足之平行及非正式溝通及組織運作對工作士氣之「目標意識」達非常顯著正向影響。

(四) 溝通滿足之上行溝通及組織運作對工作士氣之「團隊精神」達顯著正向影響。

六、工作滿足各子構面對工作士氣各子構面之迴歸分析：

(一) 工作滿足之內在滿足、外在滿足對工作士氣之「工作投入」達極顯著正向影響。

(二) 工作滿足之內在滿足、外在滿足及工作本身對工作士氣之「認同感」達非常顯著正向影響。

(三) 工作滿足之內在滿足對工作士氣之「目標意識」達極顯著正向影響。

(四) 工作滿足之外在滿足對工作士氣之「團隊精神」達極顯著正向影響。

4.8.4 變項間的影響關係：層級迴歸分析

一、各變項對工作士氣之工作投入子構面之層級迴歸分析

模式五除了以工作特性、知識學習、組織氣候、溝通滿足四變項之子構面為控制變項，再加入工作滿足之子構面為中介變項後，調整後變異量的預測或解釋程度 (Adjusted R^2) 為 39.9%，增加的解釋變異量 (ΔR^2) 最大，為 10.8%，各層迴歸模式之 p 值亦皆達極顯著。各變項中以模式五之內在滿足及外在滿足對工作投入之影響效果最強烈，且工作滿足具強烈之中介效果。

二、各變項對工作士氣之認同感子構面之層級迴歸分析

模式五除了以工作特性、知識學習、組織氣候、溝通滿足四變項之子

構面為控制變項，再加入工作滿足之子構面為中介變項後，調整後變異量的預測或解釋程度（Adjusted R^2 ）為 43.1%，增加的解釋變異量（ ΔR^2 ）最大，為 10.5%，各層迴歸模式之 p 值亦皆達極顯著。各變項中以模式五之外在滿足對認同感之影響效果最強烈，且工作滿足具強烈之中介效果。

三、各變項對工作士氣之目標意識子構面之層級迴歸分析

模式四除了以工作特性、知識學習、組織氣候三變項之子構面為控制變項，再加入溝通滿足之子構面為自變項後，調整後變異量的預測或解釋程度（Adjusted R^2 ）為 30.0%，增加的解釋變異量（ ΔR^2 ）最大，為 14.8%。

模式五除了以工作特性、知識學習、組織氣候、溝通滿足四變項之子構面為控制變項，再加入工作滿足之子構面為中介變項後，調整後變異量的預測或解釋程度（Adjusted R^2 ）為 31.6%，增加的解釋變異量（ ΔR^2 ）為 2.6%，各層迴歸模式之 p 值亦皆達極顯著，顯示工作滿足較不具強烈之中介效果。

四、各變項對工作士氣之團隊精神子構面之層級迴歸分析

模式三除了以工作特性及知識學習二變項之子構面為控制變項，再加入組織氣候子構面為自變項後，調整後變異量的預測或解釋程度（Adjusted R^2 ）為 17.8%，增加的解釋變異量（ ΔR^2 ）最大，為 6.3%。模式五除了以工作特性、知識學習、組織氣候、溝通滿足四變項之子構面為控制變項，再加入工作滿足之子構面為中介變項後，調整後變異量的預測或解釋程度（Adjusted R^2 ）為 22.6%，增加的解釋變異量（ ΔR^2 ）為 2.4%。各層迴歸模式之 p 值亦皆達極顯著，顯示工作滿足較不具強烈之中介效果。

4.8.5 變項間的影響關係：集群分析

- 一、不同工作特性集群對知識學習、組織氣候、溝通滿足、工作滿足及工作士氣的認知有顯著差異。
- 二、不同知識學習集群對組織氣候、溝通滿足、工作滿足及工作士氣的認知有顯著差異。
- 三、不同組織氣候集群對溝通滿足、工作滿足及工作士氣的認知有顯著差異。
- 四、不同溝通滿足集群對工作滿足及工作士氣的認知有顯著差異。
- 五、不同工作滿足集群對工作士氣的認知有顯著差異。
- 六、不同集群對工作士氣的認知有顯著差異。

4.8.6 變項間的影響關係：徑路分析

工作特性無法直接影響工作士氣，惟可藉由工作滿足所中介的間接效果來影響工作士氣；內隱知識無法直接影響工作士氣，惟可藉由工作滿足所中介的間接效果來影響工作士氣；外顯知識對工作士氣除了具有直接的非常顯著影響效果外，尚具有藉由工作滿足所中介的間接效果；組織氣候無法直接影響工作士氣，惟可藉由工作滿足所中介的間接效果來影響工作士氣；溝通滿足對工作士氣除了具有直接的極顯著影響效果外，尚具有藉由工作滿足所中介的間接效果；工作滿足對工作士氣有直接的極顯著影響；由以上得知，工作特性、內隱知識、外顯知識、組織氣候及溝通滿足均可透過工作滿足的中介效果來影響工作士氣。

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4.59所示。

4.59 本研究之研究假設與驗證結果彙整表

研究假設	結果驗證	備註
一、個人特徵變項差異性假設		
1.1 不同個人特徵變項的主計人員對工作特性無顯著差異。	部分接受	顯著差異：婚姻、年齡、學歷、年資、職位、服務機關類型。
1.2 不同個人特徵變項的主計人員對知識學習無顯著差異。	部分接受	顯著差異：婚姻、年齡、年資、職位、服務機關類型。
1.3 不同個人特徵變項的主計人員對組織氣候無顯著差異。	部分接受	顯著差異：年齡、年資、職位、服務機關類型。
1.4 不同個人特徵變項的主計人員對溝通滿足無顯著差異。	部分接受	顯著差異：婚姻、年資、職位、服務機關類型。
1.5 不同個人特徵變項的主計人員對工作滿足無顯著差異。	部分接受	顯著差異：婚姻、年齡、年資、職位、服務機關類型。
1.6 不同個人特徵變項的主計人員對工作士氣無顯著差異。	部分接受	顯著差異：婚姻、年齡、年資、職位。
二、各變項間相關性假設		
2.1 工作特性、知識學習、組織氣候、溝通滿足、工作滿足與工作士氣等各變項間無顯著相關。	部分接受	無顯著相關：知識學習之內隱知識對工作特性、組織氣候、溝通滿足、工作滿足、工作士氣。
2.2 工作特性各子構面與知識學習各子構面無顯著相關。	部分接受	無顯著相關：工作特性之工作自主性、工作回饋性、工作重要性、工作完整性與知識學習之內隱知識；工作特性之工作多樣性、工作特性之重要性與知識學習之外顯知識。
2.3 工作特性各子構面與組織氣候各子構面無顯著相關。	拒絕	
2.4 工作特性各子構面與溝通滿足各子構面無顯著相關。	部分接受	無顯著相關：工作特性之工作多樣性與溝通滿足各子構面，工作特性之工作重要性與溝通滿足之溝通氣氛及組織運作。
2.5 工作特性各子構面與工作滿足各子構面無顯著相關。	部分接受	無顯著相關：工作特性之工作多樣性與工作滿足之外在滿足及工作本身；工作特性之工作重要性與工作滿足之升遷滿足。
2.6 工作特性各子構面與工作士氣各子構面無顯著相關。	部分接受	無顯著相關：工作特性之工作自主性與工作士氣之團隊精神；工作特性之工作多樣性與工作士氣所有子構面。
2.7 知識學習各子構面與組織氣候各子構面無顯著相關。	部分接受	無顯著相關：內隱知識與組織氣候之監督型態、工作勝任與績效。
2.8 知識學習各子構面與溝通滿足各子構面無顯著相關。	部分接受	無顯著相關：內隱知識與溝通滿足之所有子構面。
2.9 知識學習各子構面與工作滿足各子構面無顯著相關。	部分接受	無顯著相關：內隱知識與工作滿足之外在滿足、升遷滿足、工作本身。
2.10 知識學習各子構面與工作士氣各子構面無顯著相關。	部分接受	無顯著相關：內隱知識與工作士氣之所有子構面。

表 4.59 本研究之研究假設與驗證結果彙整表 (續)

研究假設	結果驗證	備註
2.11 組織氣候各子構面與溝通滿足各子構面無顯著相關。	部分接受	無顯著相關：組織氣候之監督型態、工作勝任與績效與溝通滿足之媒介品質。
2.12 組織氣候各子構面與工作滿足各子構面無顯著相關。	拒絕	
2.13 組織氣候各子構面與工作士氣各子構面無顯著相關。	拒絕	
2.14 溝通滿足各子構面與工作滿足各子構面無顯著相關。	拒絕	
2.15 溝通滿足各子構面與工作士氣各子構面無顯著相關。	拒絕	
2.16 工作滿足各子構面與工作士氣各子構面無顯著相關。	拒絕	
三、各變項間複迴歸之影響性假設		
3.1 主計人員工作特性、知識學習、組織氣候、溝通滿足、工作滿足對工作士氣的「工作投入」子構面無顯著影響。	部分接受	無顯著影響：知識學習之內隱知識、組織氣候。
3.2 主計人員工作特性、知識學習、組織氣候、溝通滿足、工作滿足對工作士氣的「認同感」子構面無顯著影響。	部分接受	無顯著影響：知識學習、組織氣候、溝通滿足。
3.3 主計人員工作特性、知識學習、組織氣候、溝通滿足、工作滿足對工作士氣的「目標意識」子構面無顯著影響。	部分接受	無顯著影響：工作特性、知識學習、組織氣候、工作滿足。
3.4 主計人員工作特性、知識學習、組織氣候、溝通滿足、工作滿足對工作士氣的「團隊精神」子構面無顯著影響。	部分接受	無顯著影響：工作特性、知識學習之內隱知識、工作滿足。
3.5 主計人員工作特性各子構面對工作士氣各子構面無顯著影響。	部分接受	無顯著影響：工作自主性對認同感、目標意識及團隊精神；工作多樣性對工作投入、認同感及目標意識；工作重要性對認同感、目標意識及團隊精神。
3.6 主計人員知識學習各子構面對工作士氣各子構面無顯著影響。	部分接受	無顯著影響：內隱知識對工作投入、認同感、目標意識及團隊精神。
3.7 主計人員組織氣候各子構面對工作士氣各子構面無顯著影響。	部分接受	無顯著影響：監督型態對工作士氣之工作投入、認同感、目標意識及團隊精神；工作勝任與績效對工作士氣之團隊精神。
3.8 主計人員溝通滿足各子構面對工作士氣各子構面無顯著影響。	部分接受	無顯著影響：溝通氣氛對工作士氣之工作投入、目標意識與團隊精神；平行及非正式溝通對團隊精神；媒介品質對工作投入、認同感、目標意識、團隊精神；上行溝通對工作投入、目標意識；組織運作對工作投入、認同感。

表 4.59 本研究之研究假設與驗證結果彙整表 (續)

研究假設	結果驗證	備註
3.9 主計人員工作滿足各子構面對工作士氣各子構面無顯著影響。	部分接受	無顯著影響：內在滿足對團隊精神；外在滿足對目標意識；升遷滿足對工作投入、認同感、目標意識、團隊精神；工作本身對工作投入、目標意識、團隊精神。
四、各變項間層級迴歸之影響性假設		
4.1.1 主計人員工作特性之子構面對工作士氣之工作投入無顯著影響。	部分接受	無顯著影響：工作回饋性、工作多樣性。
4.1.2 主計人員之工作特性及知識學習各子構面對工作士氣之工作投入無顯著影響。	部分接受	無顯著差異：工作自主性、工作回饋性、工作多樣性、內隱知識。
4.1.3 主計人員之工作特性、知識學習及組織氣候各子構面對工作士氣之工作投入無顯著影響。	部分接受	無顯著差異：工作自主性、工作回饋性、工作多樣性、內隱知識、監督型態、工作勝任與績效。
4.1.4 主計人員之工作特性、知識學習、組織氣候及溝通滿足各子構面對工作士氣之工作投入無顯著影響。	部分接受	無顯著差異：工作自主性、工作回饋性、工作多樣性、監督型態、工作勝任與績效、溝通氣氛、媒介品質、上行溝通、組織運作。
4.1.5 主計人員之工作特性、知識學習、組織氣候、溝通滿足及工作滿足各子構面對工作士氣之工作投入無顯著影響。	部分接受	無顯著差異：工作自主性、工作回饋性、工作多樣性、工作完整性、外顯知識、工作勝任與績效、積極負責、溝通氣氛、平行及非正式溝通、媒介品質、上行溝通、組織運作、工作本身。
4.2.1 主計人員之工作特性之子構面對工作士氣之認同感無顯著影響。	部分接受	無顯著影響：工作自主性、工作多樣性、工作重要性。
4.2.2 主計人員之工作特性及知識學習各子構面對工作士氣之認同感無顯著影響。	部分接受	無顯著差異：工作自主性、工作多樣性、工作重要性、內隱知識。
4.2.3 主計人員之工作特性、知識學習及組織氣候各子構面對工作士氣之認同感無顯著影響。	部分接受	無顯著差異：工作自主性、工作回饋性、工作多樣性、工作重要性、內隱知識、監督型態。
4.2.4 主計人員之工作特性、知識學習、組織氣候及溝通滿足各子構面對工作士氣之認同感無顯著影響。	部分接受	無顯著差異：工作自主性、工作工作多樣性、工作重要性、工作完整性、內隱知識、外顯知識、監督型態、工作勝任與績效、媒介品質、上行溝通、組織運作。
4.2.5 主計人員之工作特性、知識學習、組織氣候、溝通滿足及工作滿足各子構面對工作士氣之認同感無顯著影響。	部分接受	無顯著差異：工作特性、知識學習、組織學習、溝通滿足之各子構面及工作滿足之內在滿足、升遷滿足。
4.3.1 主計人員之工作特性之子構面對工作士氣之目標意識無顯著影響。	部分接受	無顯著影響：工作自主性、工作多樣性、工作重要性、工作完整性。
4.3.2 主計人員之工作特性及知識學習各子構面對工作士氣之目標意識無顯著影響。	部分接受	無顯著差異：工作自主性、工作多樣性、工作重要性、工作完整性、內隱知識。

表 4.59 本研究之研究假設與驗證結果彙整表（續）

研究假設	結果驗證	備註
4.3.3 主計人員之工作特性、知識學習及組織氣候各子構面對工作士氣之目標意識無顯著影響。	部分接受	無顯著差異：工作特性之各子構面及知識學習之內隱知識、組織氣候之監督型態。
4.3.4 主計人員之工作特性、知識學習、組織氣候及溝通滿足各子構面對工作士氣之目標意識無顯著影響。	部分接受	無顯著差異：工作特性、知識學習、組織氣候之各子構面及溝通滿足之溝通氣氛、媒介品質、上行溝通。
4.3.5 主計人員之工作特性、知識學習、組織氣候、溝通滿足及工作滿足各子構面對工作士氣之目標意識無顯著影響。	部分接受	無顯著差異：工作特性、知識學習、組織氣候各子構面及溝通滿足之溝通氣氛、平行及非正式溝通、媒介品質、上行溝通、工作滿足之外在滿足、升遷滿足、工作本身。
4.4.1 主計人員之工作特性之子構面對工作士氣之團隊精神無顯著影響。	部分接受	無顯著影響：工作自主性、工作重要性、工作完整性。
4.4.2 主計人員之工作特性及知識學習各子構面對工作士氣之團隊精神無顯著影響。	部分接受	無顯著差異：工作自主性、工作重要性、內隱知識。
4.4.3 主計人員之工作特性、知識學習及組織氣候各子構面對工作士氣之團隊精神無顯著影響。	部分接受	無顯著差異：工作自主性、工作重要性、工作完整性、內隱知識、監督型態、工作勝任與績效。
4.4.4 主計人員之工作特性、知識學習、組織氣候及溝通滿足各子構面對工作士氣之團隊精神無顯著影響。	部分接受	無顯著差異：工作自主性、工作回饋性、工作重要性、工作完整性、內隱知識、外顯知識、監督型態、工作勝任與績效、溝通氣氛、平行及非正式溝通、媒介品質。
4.4.5 主計人員之工作特性、知識學習、組織氣候、溝通滿足及工作滿足各子構面對工作士氣之團隊精神無顯著影響。	部分接受	無顯著差異：、工作自主性、工作回饋性、工作重要性、工作完整性、內隱知識、外顯知識、監督型態、工作勝任與績效、溝通氣氛、平行及非正式溝通、媒介品質、上行溝通、內在滿足、升遷滿足、工作本身。
五、不同的主計人員集群對各變項間之認知差異性假設		
5.1 不同工作特性集群對知識學習、組織氣候、溝通滿足、工作滿足及工作士氣的認知無顯著差異。	部分接受	工作特性對內隱知識
5.2 不同知識學習集群對組織氣候、溝通滿足、工作滿足及工作士氣的認知無顯著差異。	部分接受	知識學習對工作勝任與績效、積極負責、升遷滿足、目標意識
5.3 不同組織氣候集群對溝通滿足、工作滿足及工作士氣的認知無顯著差異。	拒絕	
5.4 不同溝通滿足集群對工作滿足及工作士氣的認知無顯著差異。	拒絕	

表4.59 本研究之研究假設與驗證結果彙整表（續）

研究假設	結果驗證	備註
5.5 不同工作滿足集群對工作士氣的認知無顯著差異。	拒絕	
5.6 不同集群對工作士氣的認知無顯著差異。	拒絕	
六、各變項間之影響性關係假設		
6.1 主計人員的工作特性、知識學習之內隱知識、知識學習之外顯知識、組織氣候、溝通滿足及工作滿足對工作士氣無顯著影響。	部分接受	無顯著影響：工作特性、知識學習之內隱知識及組織氣候。
6.2 主計人員的工作特性、知識學習之內隱知識、知識學習之外顯知識、組織氣候及溝通滿足對工作滿足無顯著影響。	拒絕	
6.3 主計人員的工作特性、知識學習之內隱知識、知識學習之外顯知識及組織氣候對溝通滿足無顯著影響。	部分接受	無顯著影響：知識學習之內隱知識。
6.4 主計人員的工作特性、知識學習之內隱知識及知識學習之外顯知識對組織氣候無顯著影響。	部分接受	無顯著影響：知識學習之內隱知識及外顯知識。
6.5 主計人員的工作特性及知識學習之內隱知識對知識學習之外顯知識無顯著影響。	部分接受	無顯著影響：知識學習之內隱知識。
6.6 主計人員的工作特性對知識學習之內隱知識無顯著影響。	接受	

資料來源：本研究整理

4.8.7 本研究與相關研究之結論對照

本節針對本研究第二章第七節所引述之相關研究之結論與本研究之結論作一比較對照，旨在探討國內有關本研究變項之相關研究，其經實證結果與本研究實證結果之相似或相異之處，藉以提供管理上的建議，經彙整如下表4.60所示：

表4.60 本研究與相關研究之結論對照彙整表

序號	研究者	年代	研究主題	研究結論	本研究結論
1	黃世忠	民91	組織結構、領導風格、員工個人特質、工作特性與工作滿足關係之研究—以中山科學研究院電子系統研究所為例。	研究發現工作特性對其員工工作滿足有顯著相關，尤其以技能多樣性及工作回饋性對工作滿意有顯著正向相關。	研究結果顯示工作特性對工作滿足之間達顯著的正向相關。亦即工作特性的實施程度愈高，則工作滿足的認同感亦愈高。
2	吳欣蓓	民91	知識學習與知識應用對工作滿意度影響關係之研究—以碩士在職專班生為研究對象。	研究發現對知識的學習（概念性知識、人際關係知識、專業知識、業務執行知識）程度與工作滿意度具有顯著的正向相關。	研究結果顯示知識學習（內隱知識、外顯知識）對工作滿足之間達顯著的正向相關。亦即知識學習的實施程度愈高，則工作滿足的認同感亦愈高。
3	王銘傑	民93	內部行銷、工作壓力、工作士氣、工作滿足與工作績效關係之研究—以台灣省各縣市警察局為例。	研究結果顯示工作滿足與工作士氣呈顯著正相關，基層員警的工作滿足愈高者，其工作士氣越高。	研究結果顯示工作滿足與工作士氣呈顯著正相關，亦即工作滿足的實施程度愈高，則工作士氣的認同感亦愈高。
4	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。	研究結果顯示組織氣候與工作士氣有顯著正向相關，公司優良之組織氣候對員工工作士氣的提升有很大的助益。	研究結果顯示組織氣候與工作士氣有顯著正向相關，亦即組織氣候的實施程度愈高，則工作士氣的認同感亦愈高。

表4.60 本研究與相關研究之結論對照彙整表（續）

序號	研究者	年代	研究主題	研究結論	本研究結論
5	李春蘭	民91	桃、竹、苗地區國民小學職員溝通滿意與工作滿意之研究	國民小學職員溝通滿意及各向度與工作滿意及各向度間呈顯著正相關，亦即在平行及非正式溝通、組織運作、上行溝通、溝通氣氛、媒介品質得分較高的國小職員其在工作滿意的主管領導、人際關係、工作本身、薪資考核、工作環境及社會地位得分也較高。	研究結果顯示溝通滿足與工作滿足呈極顯著正向相關，亦即溝通滿足的溝通氣氛、平行及非正式溝通、媒介品質、上行溝通、組織運作實施程度愈高，則工作滿足的認同感亦愈高。
6	王秋慶	民92	員工的溝通滿足與組織氣候對其工作壓力、組織承諾與離職傾向的影響之研究—以嘉義縣市地政事務所為例。	研究結果顯示地政事務所的員工在溝通滿足的直接主管的溝通、與高階主管的溝通、溝通氣候、非正式的溝通、斜行的溝通、平行的溝通之滿意度愈高時，則對組織氣候的監督型態、同僚關係、硬體環境、工作特性、工作勝任與績效的滿意程度也愈高。	研究結果顯示組織氣候與溝通滿足呈顯著正向相關，亦即組織氣候的監督型態、工作勝任與績效、積極負責的實施程度愈高，則對溝通滿足的溝通氣氛、平行及非正式溝通、媒介品質、上行溝通、組織運作的認同感亦愈高。
7	蔣美惠	民93	探討保全人員生涯管理、人格特質及組織氣候對工作滿足、自我效能與工作績效之關聯性研究—以台北市保全公司為例	組織氣候在獎酬氣候及標準的制度認知越高下，其保全人員在工作滿足程度會越高。	研究結果顯示組織氣候與工作滿足呈顯著正向相關，亦即組織氣候實施程度越高，則主計人員對工作滿足越認同。

表4.60 本研究與相關研究之結論對照彙整表（續）

序號	研究者	年代	研究主題	研究結論	本研究結論
8	邱國隆	民89	國民小學組織氣氛與教師士氣關係之研究—以台北縣、桃園縣及新竹縣為例	研究發現組織氣氛的支持、同僚、親和與教師士氣呈顯著正相關，組織氣氛的監督、干擾及疏離與教師士氣呈現顯著的負相關。	研究結果顯示主計人員在組織氣候和工作士氣呈現正相關，亦即組織氣候的實施程度越高，則主計人員對工作士氣愈認同。
9	李世偉	民91	國民中學教師溝通行為與工作士氣關係之研究—以高雄縣市國民中學教師為研究對象	研究發現，教師之溝通行為越佳的教師有越高的工作士氣。	研究結果顯示主計人員在溝通滿足和工作士氣呈現正相關，亦即溝通滿足的實施程度越高，則主計人員對工作士氣愈認同。
10	尤雪娥	民90	台鐵局本部員工個人屬性、工作特性、內外控傾向與工作滿足之關聯性研究	研究發現員工對升遷滿足的認同感最低，不同性別、年齡、教育程度、年資與職位的員工在工作本身、升遷、薪資報酬、工作伙伴及整體滿足上大部分均有差異存在。年齡輕與年資淺者認同感低。	研究結果顯示主計人員在工作滿足之升遷滿足認同感最低，不同婚姻、職位、年齡、服務年資、服務機關類型在工作滿足有顯著差異。年齡輕與年資淺者認同感低。

資料來源：本研究整理

第五章 結論與建議

本研究旨在探討地方主計人員工作特性、知識學習、組織氣候、溝通滿足、工作滿足及工作士氣的關聯性情況，就所回收之 248 份有效問卷，利用統計軟體進行分析並驗證本研究之假設，分別分析各變項間之差異性及各變項的相關性，再進一步探討各變項對工作士氣之影響性。本章將就所驗證的結果，彙整說明並提出研究建議，以供學術機構、實務界及後續研究之參考。

5.1 結論

一、本研究得到結論如下：

- (一) 由統計結果顯見地方主計人員多數為女性，年齡多為 45 歲以內，多數為已婚，教育程度多數為大學畢業，服務年資多數為 15 年以內，年資深者最後大多調至學校單位服務，業務量較為單純，至於業務量繁重的縣府主計室或機關單位多為年資較淺者且流動率較高，顯示在人力資源配置上，實有改進之必要。
- (二) 填答者對「工作特性」、「知識學習」、「組織氣候」、「溝通滿足」、「工作滿足」及「工作士氣」等各研究變項之認同度平均數皆達 3 以上，表示皆受肯定，惟僅有在工作滿足之「升遷滿足」認同感低於平均數 3，顯示主計人員在升遷上普遍較不認同，係為基層職務列等偏低所致，顯示在基層公務人員之職務列等制度，實有值得檢討之必要。
- (三) 個人特徵類別變項於各研究變項構面之差異：
比較主計人員個人類別變項於「工作特性」、「知識學習」、「組

織氣候」、「溝通滿足」、「工作滿足」及「工作士氣」等各研究變項認知上之差異情形，經分析發現：

1. 已婚者可能因婚姻的結合、群居生活影響，對工作較能安於現狀，故「工作特性」、「知識學習」、「溝通滿足」、「工作滿足」及「工作士氣」等認知上高於未婚者。
2. 擔任主管職位者，由於負責工作的成敗，且負責向上與對外的溝通，其挑戰性、衝突性自然大於非主管者，故在組織氣候及溝通滿足的上行溝通認知上自然低於非主管者，其餘在「工作特性」、「知識學習」、「工作滿足」、「工作士氣」的認知上，則大致高於非主管者。
3. 年齡大致在 40-50 歲者，可能因擁有較多工作經驗及傾向穩定的生活，故在「工作特性」、「知識學習」、「組織氣候」、「工作滿足」及「工作士氣」等認知上，有較高的認同感。
4. 教育程度為大學者，其擔任主管人數多於研究所擔任主管人數，可能因而大學學歷者對工作特性之工作重要性的認同感高於研究所，其餘各構面則無顯著的差異。
5. 年資較長者，可能因有較豐富的經歷及體認，故在「工作特性」、「知識學習」、「溝通滿足」、「工作滿足」及「工作士氣」等認知上有較高的認同感，但也因均已任主管職務，對組織氣候的認同感低於年資較淺者。
6. 在學校單位服務者，可能因業務單純簡單，為主計同仁最想服務的單位，所以在「工作特性」、「知識學習」、「溝通滿足」、「工作滿足」等認同較高，但在「組織氣候」方面，則可能因縣府主計室及機關單位工作較易突顯績效，升遷機會較高，是以其組織氣候的認同感

較高。

(四) 各研究變項之相關性，經研究結果顯示，自變項、中介變項及依變項皆呈顯著正向相關，此與研究理論上相吻合，顯見「工作特性」、「外顯知識」、「組織氣候」、「溝通滿足」及「工作滿足」確實是提振工作士氣的重要促動因素，均不容忽視，另知識學習之內隱知識如何外顯化，以易於分享及交流，亦應視為需加強的重點。

(五) 各研究變項之影響性，經研究結果顯示：

1. 「工作特性」、「外顯知識」、「溝通滿足」及「工作滿足」與工作士氣之工作投入有顯著正向影響；「工作特性」及「工作滿足」與工作士氣之認同感有顯著正向影響；「溝通滿足」與工作士氣之目標意識有顯著正向影響；「外顯知識」、「組織氣候」、「溝通滿足」對工作士氣之「團隊精神」有顯著正向影響。由此可見，自變項及中介變項對工作士氣的影響效果，不容輕易忽視。
2. 各變項對工作士氣之「工作投入」子構面之層級迴歸分析模式中，工作滿足具顯著中介效果；各變項對工作士氣之「認同感」層級迴歸分析模式中，工作滿足亦具顯著之中介效果；亦即當主計人員之工作滿足認同感高時，必能全力以赴，從工作中獲得成就感，並願以身為主計人員為榮。

(六) 「工作特性」、「知識學習」、「組織氣候」、「溝通滿足」、「工作滿足」及「工作士氣」各變項經分成二群後，各構面之子構面均呈極顯著差異；透過獨立樣本 t 檢定發現，高工作特性、高知識學習成效、高組織氣候、高溝通滿足、高工作滿足及高工作士氣認知度者相對於低認知度者有顯著的差異，因此，如何提升主計人員對本研究變項的認知度，以激勵士氣，增進組織績效，應列為努力改善的方向。

(七)「工作特性」、「知識學習」、「組織氣候」、「溝通滿足」及「工作滿足」等五個構面對「工作士氣」的影響，共有 20 條顯著的路徑，惟「工作特性」、「內隱知識」、「組織氣候」對「工作士氣」無直接影響效果，但能透過工作滿足的中介效果來影響工作士氣，因此，主計人員的工作滿足認知度，確實為提振工作士氣的重要指標，尊重主計人員意見表達、人性化管理、合理的工作待遇及良好的工作環境以及更進一步提供學習成長的訓練機會等等，均應多加重視。

5.2 建議

茲經由上述研究結果，進而對主計主管機關、主計人員及後續研究人員提出以下之建議：

5.2.1 對主計主管機關之建議

一、落實完善激勵制度，以激勵地方主計人員：

根據本研究結果顯示，工作滿足中之「升遷滿足」，僅服務於縣府主計室者認同感平均值達 3，其餘皆低於 3，表示地方主計人員對升遷制度均偏向不認同，但在工作滿足之其他子構面及工作士氣方面，服務學校主計人員認同感卻高於服務於機關類型的主計人員，足見地方主計人員如遇有升遷的機會，往往將學校列為第一志願，而現於在學校服務的資深主計人員，遇有升遷機會，因考量業務量及複雜性常放棄升遷機會，致即使對升遷滿足認同感不高，也能甘於投入主計工作，惟就整體人力資源應用面來說，無疑將會影響人力資源的配置，其原因在於業務量大且工作複雜的縣府主計室理應配置較資深的主計人員，而較資淺的主計人員配置於業務較單純的主計單位，但事實不然，新進主計人員常分派在縣府主計室服務，接近核心，一有升遷機會，優先升遷，縣府主計室似乎成了新人培訓

所。為改善上述情況，建議應從機關屬性檢討職等及人員配置的妥適合理性，在工作量吃重的主計單位增加員額編置並調高職務列等，新進之資淺人員應先分派層級較低或業務較單純之單位歷練，並應建立公平升遷機制與善用考績及獎勵制度，落實適才適用的原則，方能網羅人才、激勵工作士氣及強化組織氣候，。

二、建立周全的知識管理制度，提升主計人員專業知能：

根據本研究結果顯示，知識學習的外顯知識和工作特性、組織氣候、溝通滿足、工作滿足、工作士氣有相關性及影響性，在內隱知識方面，僅和工作滿足達顯著相關及影響，又據吳心寧（民 92）以縣市政府主計業務為例，探討影響知識管理與行政績效關聯性之研究顯示，會計人員雖認同並願意知識分享，但因涉及法規的複雜性、業務量繁重及審核案件個案複雜度高，致使要將相關資訊書面化，建檔儲存，以供分享，在執行上有其困難，也由於資料難以建檔保存，一些經驗累積的智慧結晶（隱性知識）會隨著人員的離退而消失。是故，如何將內隱知識轉化為外顯知識，端賴知識管理的建立，須將相關的法令、行政規章、解釋函例等儘量予以書面化，或利用資訊系統妥適建檔、分類，使主計業務能從例行性的工作轉換成知識管理的工作，並使個人的專業知識進而共享及活用。再者，建立主計工作的核心職能實是首要之務，應適時辦理各項實務講習、訓練，尤其是新進人員的基礎訓練、養成訓練、幹部訓練、領導研究、專業知能等方面，以建立新觀念，俾利提升工作效率。

三、重視部屬與直屬主管的溝通機制，改善組織氣候

根據研究結果顯示，組織氣候和工作特性、知識學習、溝通滿足、工作滿足及工作士氣有顯著正向相關性，對工作士氣有顯著的正向影響性，機關首長、主計主管及直屬主計機關的領導型態及統御能力與主計人員的

工作士氣息息息相關。就機關首長而言，應具備財務責任及相關規定的基礎認知，並重視與主計人員溝通協調機制，以避免扞格現象發生；在直屬主計主管方面，在工作分派、考核及升遷上應符公平、公正及公開原則，俾使主計同仁能彼此存有良性的競爭關係，樂於在工作上全心全力付出；直屬上級主計機關方面，應隨時給予下屬主計單位充分的支持並協助解決困難與問題，共同謀求工作目標的順利達成，以形成良善的組織氣候。

5.2.2 對主計人員之建議

一、建立終身學習的觀念，隨時自我充實，樹立專業形象：

根據研究結果顯示，知識學習之外顯知識和溝通滿足、工作滿足及工作士氣有顯著正相關性，主計工作的推動，端賴紮實的專業素養及工作經驗。長久以來，主計人員所面臨的工作困境多半是來自於日益吃重的工作負荷量及礙於法規的重重限制，如未具宏觀的角度及豐富的專業經驗來活用法規條文，則容易被責以僵化缺乏彈性、不知變通等批評。隨時自我充實，永續學習是勝任主計工作的不二法門，建議積極參與主計相關研習及訓練，並善用網路或其他相關資訊（例如全國主計網、公程會網站等），以建立主計人員專業形象。

二、提升溝通協調的能力，化解工作阻力，創造雙贏：

根據研究結果顯示，溝通滿足和工作滿足有顯著的正向相關，和工作士氣有顯著正向影響性，可見良好的溝通氣氛一方面可使成員對組織目標產生共識，且願意為組織竭智盡力；另一方面能化解組織成員間的誤會，減少不必要的阻力（舒緒瑋，民79），建議地方主計人員在溝通的態度和技巧上，應本「身段柔軟」、「態度誠懇」及「立場堅定」的原則，理直而氣和，方能營造和諧的溝通氣氛，暢通溝通管道，使得業務單位能欣然接

受主計人員的建議，進而各種訊息、觀念的傳達及業務的推動能夠暢行無阻，創造雙贏。

三、以女性佔多數之工作職場中，建立具特色之優質文化：

依據研究結果顯示：女性現行人數佔總人數比例為 88.3%，男性僅佔 11.7%，顯示主計人員多數為女性，男性僅為少數；又女性留任在國（高）中及國小的人數比例佔女性總人數的 56%，而男性留任在國（高）中及國小的人數比例佔男性總人數的 34%，顯示，女性留任學校的比例明顯高於男性，另服務年資達 20 年以上留任國（高）中及國小人數的比例佔總人數的 14.6%，又留任縣府主計室、所屬機關單位及鄉鎮公所的比例佔總人數的 6.9%，顯示年資較長者亦多留任學校。綜上所述，女性在工作職場上常會因家庭因素或思想保守，而有放棄升遷，留任在業務較為單純的單位的心態，建議女性主計人員應本勇於接受挑戰的積極態度，貢獻所學，發揮女性特有的工作特質，共同創造內部優質的工作環境及良好的組織氣候，從工作的成就感中獲得工作滿足，以提升工作績效。

5.2.3 對後續研究者的建議

一、研究對象方面：

本研究係以台中縣為研究範圍，未擴大到全台灣地區，因此在結果推論上，尚須持保留態度。如未來研究範圍可擴大至全台灣地區之主計人員，或全面性以全國中央及地方主計人員為研究對象，深入探討其差異性，應可建立更完整的實證資料。

二、研究方法方面：

本研究除文獻探討外，係僅採用問卷調查法進行實證研究，問卷填答易偏於主觀，且只能瞭解填答者對問卷的態度，無法深入探知其內在思

想，建議未來研究者，可針對研究對象，進行深入訪談，以獲取更詳盡、客觀及完整的研究結果。

三、研究變項方面：

本研究旨在探討地方主計人員的工作特性、知識學習、組織氣候、溝通滿足、工作滿足及工作士氣之關聯性，並以工作滿足為中介變項，未來可加入「生涯管理」、「工作行為」、「離職傾向」、「工作倦怠」等重要變項於研究變項中，俾深入探討其整體之關聯性。

參考文獻

一、中文部分

- 1.王秋慶（民92），員工的溝通滿足與組織氣候對其工作壓力、組織承諾與離職傾向的影響之研究—以嘉義縣市地政事務所為例，南華大學管理科學研究所碩士論文。
- 2.尤雪娥（民90），員工個人屬性、工作特性、內外控傾向與工作滿足之關聯性研究-以台鐵局本部員工為例，國立交通大學經營管理研究所碩士論文。
- 3.司徒達賢（民90），從企業知識管理內涵與結構談企管知識之傳習方法，第十屆中華民國管理教育研討會論文集，頁45-63。
- 4.江國泉（民93），組織公平性、工作滿足感與組織公民行為之關聯性研究—以國營企業為例，大同大學事業經營研究所碩士論文。
- 5.何啟銘（民84），企業員工溝通滿足與工作滿足相關性之研究—以燁隆鋼鐵集團為例，國立高雄工學院管理科學研究所碩士論文。
- 6.行政院主計處（民84），八十四年主計業務檢討會議實錄，127.128頁。
- 7.杜佩蘭（民87），組織承諾、角色衝突與工作滿足及其相關因素之研究—以高雄市政府主計處外派人員為例，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
- 8.汪昭芬（民89），組織學習、知識創造、知識蘊蓄與創新績效之關聯性研究：科技製造業、一般製造業及服務業之實證，國立成功大學企業管理研究所碩士論文。
- 9.吳再益（民68），組織氣候、工作滿足及士氣之研究，淡江文理學院管理科學研究所碩士論文。
- 10.吳心寧（民91），影響知識管理與施政績效關聯性之研究—以縣市政

- 府主計業務為例，南華大學管理科學研究所碩士論文。
- 11.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、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。
 - 12.吳欣蓓（民91），知識學習與知識應用對工作滿意度影響關係之研究，國立台灣海洋大學航運管理學系碩士學位論文。
 - 13.李豐章（民76），縣市教育局成員士氣之研究，國立台灣師範大學教育研究所碩士論文。
 - 14.李仁芳、賴建男、賴威龍（民86），台灣IC 設計業中技術知識特質與組織動態能耐之研究，1997 科技管理研討會，頁36-55。
 - 15.李香穀（民91），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，南華大學管理科學研究所碩士論文。
 - 16.李世偉（民91），國民中學教師溝通行為與工作士氣關係之研究，國立高雄師範大學教育學系研究所碩士論文。
 - 17.李春蘭（民91），桃竹苗地區國民小學職員溝通與工作滿意之研究，國立台北師範學院國民教育研究所碩士論文。
 - 18.李自在（民92），戶政人員的知識學習、成就動機、組織文化對其組織創新、組織承諾與組織行政績效之影響性研究—以嘉義縣市戶政事務所為例），南華大學管理科學研究所碩士論文。
 - 19.余朝權（民83），成就動機、工作價值觀、組織氣候與生涯策略之關係分析，台灣石化業實證研究，國家科學委員會研究彙刊。4（2）.286—304。
 - 20.邵宜君（民91），企業領導者更迭下的員工協助策略研究-以金融服務

- 業為例，朝陽科技大學企業管理研究所碩士論文。
- 21.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。
- 22.林妙雀、趙心潔（民89），激勵性報酬、員工屬性與工作滿意度之研究—以台灣高科技產業為實證對象，亞太管理評論，第5卷，第1期，頁53-74。
- 23.林惠姿（民92），會計人員工作壓力與離職意願關係之研究—以台北市政府主計處從業人員為例，國立政治大學行政管理碩士論文。
- 24.林建雄、張善斌（民92），商用統計學，前程企業管理有限公司出版。
- 25.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。
- 26.邱國隆（民89），國民小學組織氣氛與教師士氣關係之研究—以台北縣、桃園縣及新竹縣為例，國立台北師範學院國民教育研究所碩士論文。
- 27.邱台生（民91），組織氣候與工作投入關係之研究—以某醫學中心暨委託經營管理醫院為例，台北醫學院護理學研究所碩士論文。
- 28.邱皓政（民92），量化研究與統計分析—spss中文視窗版資料分析範例解析，五南圖書出版股份有限公司。
- 29.周由賢（民93），多變量統計分析，智勝文化出版。
- 30.洪清香（民68），工作特性對教育行政人員工作滿足之影響，國立政治大學教育研究所碩士論文。
- 31.洪雪珍（民91），員工工作滿意與士氣關係之研究—中國某企業之實證研究，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
- 32.施博文（民80），領導型態、組織氣候與工作士氣及工作績效之關係以彰化農會水利會為例，東海大學企業管理研究所碩士論文。

- 33.祝道格、林家五譯（民92），企業研究方法，智勝文化出版。
- 34.徐封名（民91），工作特性、成就動機與工作滿足之關聯性研究—以中華電信公司嘉義營運處為例，南華大學管理科學研究所碩士論文。
- 35.梁瑞安（民79），國小教師組織溝通角色壓力與組織承諾關係之研究，國立高雄師範大學教育研究所碩士論文。
- 36.梅媛媛（民84），花東兩縣偏遠地區國小教師工作滿意度與工作士氣之相關，國立花蓮師範學院初等教育研究所未出版碩士論文。
- 37.許士軍（民66），工作滿足、個人特徵與組織氣候-文獻探討及實證研究，政治大學學報，35，13-56。
- 38.許士軍（民83），管理學。台北：東華書局。
- 39.許月瑛（民87），台灣精密機械業產品創新與組織知識流通之研究，國立政治大學科技管理研究所碩士論文。
- 40.許川濠（民87），台北市國民小學組織溝通行為與教師工作滿意關係之研究，國立花蓮師範學院國民教育研究所碩士論文。
- 41.張永旺（民84），我國一條鞭主計制度實際運作情形之探討—政府會計人員組織承諾、角色衝突與工作滿足，國立中山大學企業管理研究所碩士論文。
- 42.張瑋恩（民90），激勵與工作滿足關係之研究，長榮管理學院經營管理研究所碩士論文。
- 43.張秋紅（民91），提昇政府機關主計人員服務品質之調查研究，元智大學管理研究所碩士論文。
- 44.莊煥銘（民72），個人特質、工作特性與組織行為之研究—高雄市地區市立國中調查分析，國立政治大學碩士論文。
- 45.陳清溪（民80），國民中小學啟智班教師工作滿意及士氣之調查研究，

- 國立彰化師範大學特殊教育研究所碩士論文。
- 46.陳海鳴（民82），管理概論—理論與台灣實證，華泰文化事業公司。
- 47.陳世運（民88），知識屬性、網路關係與知識移轉關聯之研究，國立政治大學科技管理研究所碩士論文。
- 48.陳義鴻（民90），銀行業主管領導行為、組織氣氛與領導效能關係之研究，國立彰化師範大學工業教育學系碩士論文。
- 49.陳素勤譯（民90），康裕民審閱，組織行為，美商麥格羅、希爾國際股份有限公司台灣分公司出版。
- 50.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，南華大學管理科學研究所碩士論文。
- 51.陳又新（民92），採購組織對採購人員工作滿足及採購效率之研究，國立政治大學行政管理碩士學程論文。
- 52.陳連芳（民93），中程計畫預算作業制度在縣市政府之推動評估，主計月刊第583期，第42頁。
- 53.陳寶蓮（民93），主計人員工作困境之研究—以台北縣為例，銘傳大學公共事務學研究所碩士論文。
- 54.陳正昌、程炳林、陳新豐、劉子鍵合著（民93），多變量分析方法—統計軟體應用，五南圖書出版股份有限公司。
- 55.彭剛力（民70），人格特質、組織氣候對工作滿足關聯性的研究，國立政治大學公共行政研究所碩士論文。
- 56.彭懷恩（民90），社會學概要，台北：風雲論壇出版社有限公司。
- 57.黃思明（民66），組織氣候、工作滿足及其相關之研究，國立政治大學企業管理研究所碩士論文。

- 58.黃瑩宵（民72），台灣省基層主計人員工作滿足之研究，國立政治大學會計學研究所碩士論文。
- 59.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。
- 60.黃賀（民85），我國公營事業會計人員角色衝突問題之研究，國科會專題研究計劃成果報告。
- 61.黃中見（民91），角色壓力影响工作滿足過程之研究—以雲林、嘉義縣（市）政府主計室外派人員為例，南華大學非營利經營管理研究所碩士論文。
- 62.黃世忠（民91），組織結構、領導風格、員工個人特質、工作特性與工作滿足關係之研究—以中山科學研究院電子系統研究所為例，中原大學企業管理研究所碩士論文。
- 63.黃福永（民91），嘉義縣地方主計人員工作滿足、工作意向、及人力資源管理策略之研究，南華大學管理科學研究所碩士論文。
- 64.程言美（民92），主管領導行為、工作生活品質及人格特質對工作倦怠與工作士氣影響之研究—以高雄市軍訓教官為例，南華大學管理科學研究所碩士論文。
- 65.楊蓉昌（民79），企業組織與管理。台北：五南圖書出版公司。
- 66.楊樹昌、蘇喜（民85），某些公立醫院組織氣候、工作滿意度與士氣之研究，中華公共衛生雜誌，15 卷，2 期，163 頁。
- 67.楊牧青（民89），工作特性、人格特質與工作滿意度關係之研究—以高雄港務局為例，國立成功大學交通管理研究所碩士論文。
- 68.楊龍祥（民93），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，南華

- 大學管理科學研究所碩士論文。
- 69.舒緒緯（民79），國民小學教師溝通滿意與工作滿意關係之研究，國立台灣師範大學教育研究所碩士論文。
- 70.劉京偉（民89），知識管理的第一本書，商周出版。
- 71.劉啟明（民89），影響醫師助理溝通滿意度與工作滿意度因素研究，國立陽明大學醫務管理研究所碩士論文。
- 72.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。
- 73.劉秋梅（民91），高雄港務局組織變革中員工工作態度之研究，國立中山大學企業管理學系碩士論文。
- 74.蔣美惠（民93），探討保全人員生涯管理、人格特質及組織氣候對工作滿足、自我效能與工作績效之關聯性研究—以台北市保全公司為例，南華大學管理科學研究所碩士論文。
- 75.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。
- 76.鄭伯堦、姜定宇、鄭弘岳（民91），組織行為研究在台灣—三十年回顧與展望，桂冠圖書股份有限公司。
- 77.鄭文慶（民92），北部地區醫院臨床醫師工作壓力與工作滿足之研究，銘傳大學管理科學研究所在職專班碩士論文。
- 78.蔡宛霖（民92），激勵制度與工作滿足之相關性研究—以新竹科學園區為例，大葉大學關係學系碩士班碩士論文。
- 79.霍祥雲（民91），工作價值觀、領導型態、工作滿足與自覺工作績效之相關研究—以內政部老人安養互助機構為例，國立東華大學公共行政研究所碩士在職專班碩士論文。

- 80.賴森本（民90），政府審計人員考用配合情形之研究，國立台灣大學會計學研究所碩士論文。
- 81.賴俊哲（民93），領導型態、工作特性、組織承諾與工作績效關係之研究—以縣市主計人員為例，南華大學管理科學研究所碩士論文。
- 82.藍明龍（民86），工作價值觀、組織氣候對新人類的工作滿足感與工作表現之關係研究—以民營銀行為例，大業工學院事業經營研究所碩士論文。
- 83.鍾明炎（民74），國營事業機構組織氣候與員工工作滿足之研究，國立台灣大學商學研究所碩士論文。

二、英文部分

1. Altmann, Rob. (2000) ,Understand the organizational climate: start minimizing your workforce problems, The Canadian Manager. Toronto: Summer 2000. Vol. 25, Iss. 2;p. 15.
2. Anderson Business Consulting (1999) ,Zukai knowledge Management, Toyokeizaiinc.
3. Beecham, M. A & Cordey-Hayes, M., (1998) Partnering and and Knowledge transfer in the U.K. motor industry , Technovation, Vol.18, No.3, pp.191-205.
4. Bellamy, F.B. (1997) , Job characteristics and job satisfaction among nurse practitioners. Unpublished doctoral dissertations, University of Florida College of Nursing.
5. Brayfield, A. H., & Rohte, H. F. (1951) , An Index of Job Satisfaction. Journal of Applied Psychology,35,pp.307-311.
6. Chadha, N.K. (1988) ,School organizational climate and teacher job satisfaction. “Social Science Intemational,5.” (1) ,PP.1-20.
7. Climate, Boston: Harvard University Press. Mintzberg,H. (1973) , The Nature of Managerial Work , New York : Harper & Row.
8. Cruce,C.A. (1992) , A study of communication Among the Personnel of A Church-Related Entity & the Implications for Effective Leadership,Unpublishing.
9. Davenport T. & Prusak L. (1998), “Working Knowledge” , Boston : Harvard Business School Press.
10. Downs,Cal W.& Hazen,Michael D, (1977) , A Factor Analytic Study of Communication Satisfaction, Journal of Business Communication 14.pp.63-73.

11. Garland, G.C. (1980), Leadership and morale building: A back to basics approach. Kappa Delta Pi Record, pp.112-115.
12. Griffiths (1995), Culture Strategies and New Modes of Urban Intervention, Vol.12, No.4, pp.253-265.
13. Guba, E. G. (1958), Morale and satisfaction : A study in past-future time perspective, Administrative Science Quarterly, 3 (2), p198.
14. Hackman, J.R. & Lawler, E.E. (1971), Employee reactions to job characteristics. Journal of Applied Psychology. 55. pp.256-286.
15. Hackman, J.R., & Oldhan, G.R (1975), Development of the job diagnostic survey. Journal of Applied Psychology, Vol 60, No.2, pp.159-170.
16. Harpaz, I. (1983), Job satisfaction : theoretical perspectives and longitudinal analysis. New York : Libra Publishers.
17. Hoppock, R. (1935), Job satisfaction, New York: Harper & Row.
18. Howells, Jeremy, (1996) Tacit Knowledge, Innovation and Technology, Technology Analysis & Strategic Management, Vol.8, No2, pp91-106.
19. Hurley, R. F. & Hult, G. T. M., (1998) Innovation, market orientation, and organization learning: An integration and empirical examination, Journal of Marketing, Vol.62, No3, pp.42-54.
20. Inc. Rothlisberger, F.J. (1941), Management and Morale, Mass, Harvard University Press, pp.25-48.
21. Irvine, D.M., & Evans, M.G. (1995), Job satisfaction and turnover among nurses integrating research findings across studies. Nursing Research, 44(4), 247-253.
22. Jao, I. Y., (1997) The interaction-learning effects in border manufacturing alliances, The First International Management Conference, National Chi-Nam University, Puli.

23. Klemmer, E.T. & Snyder, F.W. (1972), Measurement of Time Spent Communicating, *The Journal of Communication*, 22 (2), pp. 142-158.
24. Kristin Smith-Crowe, Michael J Burke, Ronald S Landis. (2003) Organizational climate as a moderator of safety knowledge-safety performance relationships *Journal of Organizational Behavior*. Chichester: Nov 2003. Vol. 24, Iss. 7; p. 861
25. Litwin, G.H., & Stringer, R.A. (1968), Motivation and Organizational Climate, Boston: Harvard University.
26. Mark A. Shadur, Rene Kienzle and John J. Rodwell (1999), The Relationship Between Organizational Climate and Employee Perceptions of Involvement, *Group and Organizational Management*, Vol 24 No 4 December 1999 479 - 503
27. Moussavi, F. and Cronon, T.P. & Jones, T.W., (1990), Perceptual agreements as an aggregation criterion: An empirical study of a debate in climate research, *Perceptual and Motor Skill*, 70, 1335-1344.
28. Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995), The Knowledge-Creating Company, Oxford University Press, New York.
29. Payne, L.W. & Pugh, D.S. (1976), Organizational Structure and Climate. In M.D. Dunnette (Ed). *Hand Book of Industrial and Organizational Psychology*. Chicago: Rand McNally, pp. 1125-73.
30. Quinn, J.B., Anderson, P., and Finkelstein, S. (1996), Managing Professional Intellect: Making the Most of the Best, *Harvard Business Review*, March-April.
31. Seashore, S.E., & Taber, T.D. (1975), Job satisfaction indicators and their correlates, *American Behavior and Scientist*, (18), pp. 333-368.

- 32.Sims,JR.H.P. & W.Lafollette (1975) , Assessment of the Litwin and Stringer Organizational Climate Questionnaire, Personnel Psychology, Vol.28, p.20.
- 33.Smith,P.C.,Kendall,L.M,& Hulin,C.L. (1969) The measurement of satisfaction in work and retirement. Chicage:Rand McNally.
- 34.T.& Prusak, L. (1998) , Working Knowledge , Boston : Harvard Business School Press.
- 35.Turner A.N. & P.R.Lawrence. (1965) ,Industrial Jobs and the Worker, Boston: Harvard University Press.
- 36.Weiss,D.J.,Dawis,R.v.,England,G.W,&Lofguist,H, (1967) . Manualforthe Minnesota Satisfaction Questionnaire (Minnesota Studies on Vocatinal Rehabilitation, vol .22) .Minneapolis;University of Minnesota,Industrial Relations Center,Work Adjustment Project.
- 37.Winter, S.G. (1987) ,Knowledge and Competence as Strategic Assets, MA:Ballinger.

附錄一：「工作特性、知識學習、組織氣候及溝通滿足對工作滿足與工作士氣之關聯性研究」問卷

敬愛的主計先進：

您好！本份問卷的目的，主要在探討本縣所屬主計同仁工作特性、知識學習、組織氣候及溝通滿足對工作滿足與工作士氣之關聯性研究，研究之結果將提供學術研究分析之用。本問卷採不記名方式，您所填答的選項無關對錯，且不作個別探討而您所提供的資料絕對保密，敬請安心作答。

感謝您在工作繁忙之餘，能撥冗填答本問卷，佔用您寶貴時間，致表歉意。您的意見彌足珍貴，請您依個人的實際感受及看法來填寫，並懇請不要遺漏任何題目。您的協助將使本研究得以順利進行，再次感謝您的支持與協助。若對問卷內容有任何疑問，請與我們聯絡。謝謝！

敬祝

事業順利 身體健康

南華大學管理科學研究所

指導教授：陳孟修 博士

研究生：陳玉珠

敬上

聯絡電話：04-22767416 轉 512 0963-257382

中華民國九十三年六月

【問卷說明】

本問卷分為七個部分，請您依實際感受的情形，在每題您認為最符合您看法的答案中內打「」。

第一部分：工作特性

	非 常 不 同	1	2	3	4	5	非 常 同 意
1、我目前的工作中，很多事情處理起來很複雜.....	<input type="checkbox"/>	1					
2、我目前的工作需要運用不同的專業知識和技巧.....	<input type="checkbox"/>	2					
3、我目前的工作項目很多，且具變化性.....	<input type="checkbox"/>	3					
4、我目前的工作能讓我觀察到事情處理過程與結果.....	<input type="checkbox"/>	4					
5、我目前的工作項目能從頭到尾掌握時效及進度.....	<input type="checkbox"/>	5					
6、我目前的工作項目能獨自完成，最後看到自己的貢獻.....	<input type="checkbox"/>	6					
7、我目前的工作會使我有身負重任的感覺.....	<input type="checkbox"/>	7					
8、我目前的工作如果進度落後，將使其他同事的工作無法進行.....	<input type="checkbox"/>	8					
9、我目前的工作如果出差錯，將產生重大財務責任.....	<input type="checkbox"/>	9					
10、他單位人員對我於主計專業上合理的要求產生質疑或爭辯時， 我仍能堅持己見，不受他人影響.....	<input type="checkbox"/>	10					
11、對於法令無明確規定時，我會要求他單位依照我個人的見解辦 理，縱有質疑或爭辯時，我仍堅持己見，不受他人影響.....	<input type="checkbox"/>	11					
12、我目前的工作給我很大權限，需運用我個人的判斷力.....	<input type="checkbox"/>	12					
13、我目前的工作性質，需要獨立的思考和行動.....	<input type="checkbox"/>	13					
14、我目前的工作方法、步驟、設備可以自行決定.....	<input type="checkbox"/>	14					
15、我目前的工作就機關(學校)整體而言，是非常重要的.....	<input type="checkbox"/>	15					
16、我目前的工作可以發揮我的專長.....	<input type="checkbox"/>	16					
17、我目前的工作有機會與人建立友誼.....	<input type="checkbox"/>	17					
18、我目前的工作表現好壞，可以從主管或同事那裡知道.....	<input type="checkbox"/>	18					
19、我能夠感受到自己將工作做的好或壞.....	<input type="checkbox"/>	19					

第二部分：知識學習

非
常
不
同
意
1
不
同
意
2
普
通
意
3
同
意
4
非
常
同
意
5

-
- 1、我會(主)計室公務文件均能妥善保存，不會因為同仁離職而遺失... 1
- 2、我服務機關(學校)送會(主)計室的例行性文件，只需花少部分的時間便可瞭解..... 2
- 3、我的工作經驗很難以文字方式進行表達..... 3
- 4、我會(主)計室的組織文化不容易說明，需要自行體會..... 4
- 5、我所經辦的業務，能以文字表達方式說明..... 5
- 6、我會(主)計室一般性業務對我而言，是很容易理解的..... 6
- 7、我的工作經驗，別人要花很多時間才能吸收..... 7
- 8、當我離開工作崗位時，我個人的經驗會隨著帶走，不易保留給繼任者使用..... 8
- 9、我會(主)計室的組織文化，需要花很多時間才能瞭解..... 9
- 10、我所承辦業務，花少部分的時間便可瞭解..... 10
- 11、我服務機關(學校)內一般性文書內的知識處理是容易跟同事說明的..... 11
- 12、我服務機關(學校)內的組織文化不容易以文字方式來進行表達..... 12

第三部分：組織氣候

	非 常 不 同 意	同 意	非 常 同 意	普 通 意	同 意	
	1	2	3	4	5	
1、我的直屬主管能讓部屬明確知道他對工作上的要求.....	<input type="checkbox"/>	1				
2、我的考績和工作績效是升遷最重要的決定因素.....	<input type="checkbox"/>	2				
3、我的直屬主管交辦工作時，能明確決定該做什麼及如何去做.....	<input type="checkbox"/>	3				
4、我的直屬主管對於工作上的要求皆依照一定程序及標準.....	<input type="checkbox"/>	4				
5、我服務機關(學校)對工作品質要求嚴格.....	<input type="checkbox"/>	5				
6、我的直屬主管對部屬關懷備至.....	<input type="checkbox"/>	6				
7、以我的工作表現，應得到的肯定和回報是足夠的.....	<input type="checkbox"/>	7				
8、我的直屬主管鼓勵大家勇於表現自己的意見，即使和他的意見 相左也沒有關係.....	<input type="checkbox"/>	8				
9、我服務機關(學校)不容許有任何的理由來耽擱必須完成之工作.....	<input type="checkbox"/>	9				
10、我的工作具挑戰性，必須盡全力才能做好.....	<input type="checkbox"/>	10				
11、我因執行業務與他單位人員溝通發生爭辯時，直屬主管能支持我...	<input type="checkbox"/>	11				
12、我的直屬主管經常與部屬討論工作上的決定及其利弊得失.....	<input type="checkbox"/>	12				
13、我的工作薪酬和升遷制度使我想把工作做得更好.....	<input type="checkbox"/>	13				
14、我的直屬主管尚未做決定前，我少有機會表達意見.....	<input type="checkbox"/>	14				
15、我的直屬主管指派工作時，會事先評估我是否具有相關知識、經驗 與能力.....	<input type="checkbox"/>	15				
16、我的直屬主管分配工作，都經過明白劃分及合理配置.....	<input type="checkbox"/>	16				
17、只要和工作有關的決策，主計的意見能獲得機關的重視.....	<input type="checkbox"/>	17				
18、我的直屬上級主計單位能熱心協助並支持所屬主計單位的工作施展	<input type="checkbox"/>	18				
19、我認為主計同仁在工作上的表現與升遷發展上，彼此存有良性競爭 的關係.....	<input type="checkbox"/>	19				

第四部分：溝通滿足

	非 常 不 同 意	1	2	3	4	5	非 常 同 意
1、我瞭解我服務機關（學校）內各單位工作目標、計畫及活動.....	<input type="checkbox"/>	1					
2、我能知道有關自己在工作表現上進步的訊息.....	<input type="checkbox"/>	2					
3、我覺得我服務機關（學校）有很多措施能了解員工的意見.....	<input type="checkbox"/>	3					
4、我對我服務機關（學校）舉開各項會議的事前準備工作感到滿意.....	<input type="checkbox"/>	4					
5、我能清楚瞭解我服務機關（學校）的最新措施及活動.....	<input type="checkbox"/>	5					
6、我能瞭解我服務機關(學校)人事異動的情形.....	<input type="checkbox"/>	6					
7、我能瞭解自己工作表現與他人比較結果的優劣情形.....	<input type="checkbox"/>	7					
8、我服務機關(學校)遇有緊急狀況，能利用溝通措施做適當的彈性調整.....	<input type="checkbox"/>	8					
9、在我服務機關(學校)內，各單位間能相互溝通、交換意見、互相支援，完成各項工作.....	<input type="checkbox"/>	9					
10、我服務機關(學校)內，各單位能經由溝通而產生共識.....	<input type="checkbox"/>	10					
11、本單位能利用公開會議，向他單位同仁宣導重要的主計法令.....	<input type="checkbox"/>	11					
12、在我服務機關(學校)內，他單位同仁能主動對我提出工作上的建議.....	<input type="checkbox"/>	12					
13、我覺得直屬主管能適時的接納我的意見.....	<input type="checkbox"/>	13					
14、我服務機關(學校)內，能透過開會討論的方式進行溝通.....	<input type="checkbox"/>	14					
15、我服務機關(學校)內，各單位間的衝突能經由溝通來解決.....	<input type="checkbox"/>	15					
16、我服務機關(學校)定期舉開各種會議提供同仁交換意見.....	<input type="checkbox"/>	16					
17、我認同我服務機關(學校)的施政理念和方針.....	<input type="checkbox"/>	17					
18、我在處理主計業務時，能主動與業務單位保持密切聯繫.....	<input type="checkbox"/>	18					
19、我的直屬主管能瞭解我在工作上所遭遇到的問題.....	<input type="checkbox"/>	19					
20、我服務機關(學校)內，同仁提供我所需訊息的協助感到滿意.....	<input type="checkbox"/>	20					
21、我服務機關(學校)內，同仁能對溝通秉持正確的看法.....	<input type="checkbox"/>	21					
22、我能瞭解自己在服務機關(學校)內被評價的情形.....	<input type="checkbox"/>	22					
23、我服務機關(學校)的溝通措施能激勵同仁工作熱忱，達成工作目標.....	<input type="checkbox"/>	23					
24、我覺得我的直屬主管能接受同仁的批評與建議.....	<input type="checkbox"/>	24					
25、我服務機關(學校)同仁能接受主計人員批評建議.....	<input type="checkbox"/>	25					

第五部分：工作滿足

	非 常 不 同 意	1	2	普 通 意	3	同 意	4	非 常 同 意	5
1、我對目前的工作負荷量感到滿意.....	<input type="checkbox"/>	1							
2、我對目前工作的穩定性感到滿意.....	<input type="checkbox"/>	2							
3、我在工作中能符合自己的專業知識和能力，感到滿意.....	<input type="checkbox"/>	3							
4、工作上常有機會讓我接觸不同領域的事務，感到滿意.....	<input type="checkbox"/>	4							
5、我在工作中，有為他單位同仁服務的機會，感到滿意.....	<input type="checkbox"/>	5							
6、就工作量而言，我對我所得到的薪資，感到滿意.....	<input type="checkbox"/>	6							
7、我在主計工作中能獲得成就感.....	<input type="checkbox"/>	7							
8、我與同事間之相處互動情形，感到滿意.....	<input type="checkbox"/>	8							
9、我與直屬主管相互瞭解及溝通的情形，感到滿意.....	<input type="checkbox"/>	9							
10、我對直屬主管做決策的能力，感到滿意.....	<input type="checkbox"/>	10							
11、我對在工作中能以自己的方法處理事情，感到滿意.....	<input type="checkbox"/>	11							
12、對工作升遷速度，感到滿意.....	<input type="checkbox"/>	12							
13、對工作升遷機會，感到滿意.....	<input type="checkbox"/>	13							
14、對工作升遷公平性，感到滿意.....	<input type="checkbox"/>	14							
15、我在工作上，能常被肯定及讚賞，感到滿意.....	<input type="checkbox"/>	15							
16、我對工作有單獨表現機會，感到滿意.....	<input type="checkbox"/>	16							
17、工作帶給我在機關(學校)裡享有特殊的地位，感到滿意.....	<input type="checkbox"/>	17							
18、我對主計人員超然獨立行使職權的制度，感到滿意.....	<input type="checkbox"/>	18							
19、在我服務機關(學校)中，能鼓勵我參加訓練研習.....	<input type="checkbox"/>	19							
20、從事主計工作能符合我的興趣.....	<input type="checkbox"/>	20							

第六部分：工作士氣

	非 常 不 同	1	2	3	4	5	非 常 同 意
1、我願意為主計人員整體的形象與榮譽而努力工作.....	<input type="checkbox"/>	1					
2、我對於直屬主計單位舉開的各項活動，樂意參與及協助.....	<input type="checkbox"/>	2					
3、我對交付的工作願意全力以赴，積極投入.....	<input type="checkbox"/>	3					
4、我願意遵守主計人員的工作規範.....	<input type="checkbox"/>	4					
5、我願意積極主動提供主計專業意見，促進所服務機關目標的達成.	<input type="checkbox"/>	5					
6、我認為主計工作是考驗個人智慧和能力的好機會.....	<input type="checkbox"/>	6					
7、我以身為主計人員為榮.....	<input type="checkbox"/>	7					
8、我願意服從多數人的意見，並尊重少數人的意見.....	<input type="checkbox"/>	8					
9、我所服務機關（學校），各同仁間融洽和樂的像個大家庭.....	<input type="checkbox"/>	9					
10、我為了完成交辦的工作，而願意犧牲假期.....	<input type="checkbox"/>	10					
11、我瞭解我所服務機關（學校）的各項工作目標.....	<input type="checkbox"/>	11					
12、我目前的主計工作壓力，可以接受.....	<input type="checkbox"/>	12					
13、當我所服務機關（學校）達成工作目標時，我也覺得有成就感.....	<input type="checkbox"/>	13					
14、主計工作是我生活的重心.....	<input type="checkbox"/>	14					

第七部份：個人基本資料

- 1、請問您的性別：(1) 男性 (2) 女性
- 2、請問您的年齡：(1) 30歲以下 (2) 31-35歲 (3) 36-40歲 (4) 41-45歲
(5) 46-50歲 (6) 50歲以上
- 3、請問您的婚姻狀況：(1) 已婚 (2) 未婚 (3) 其他
- 4、請問您的教育程度：(1) 國中 (2) 高中 (3) 專科
(4) 大學 (5) 研究所(含)以上
- 5、請問您的主計服務年資：(1) 5年以下 (2) 6-10年 (3) 11-15年
(4) 16-20年 (5) 21-25年 (6) 26年以上
- 6、請問您的職位：(1) 主管(凡支領主管加給者) (2) 非主管
- 7、請問您服務的機關類型是：(1) 縣府主計室 (2) 所屬機關單位
(3) 鄉鎮公所 (4) 國(高)中 (5) 國小

~本問卷到此結束，再次感謝您寶貴的意見,謝謝。

附錄二：主計人員的特色

一、沿革

行政院主計處為中央主計機關，負責政府歲計、會計、統計工作，成立迄今已七十二年，其間歷經多次組織變革。民國十九年八月，國民政府主計處組織方案經立法院完成立法三讀程序。同年十一月二十五日，國民政府公布國民政府主計處組織法，為中央主計機關之源起。翌年二月十九日召開第一次全國主計會議，同年四月一日主計處正式成立，特任陳其采先生為首任主計長。民國二十一年九月二十四日首先制定公布預算法，同年十月制定公布統計法；二十四年八月制定公布會計法；二十七年八月公布決算法。至此有關主計之基本法律，均已具備，主計制度乃完成建制。

民國三十九年政府遷台以後，朝野上下本一切從頭做起之決心，首先確立預算制度，我國第一部中央政府總預算，完成立法程序，並按期編製年度決算及總會計報告，送由監察院審定，使政府財政收支步入軌道，各種基本國勢調查及重要統計亦先後舉辦，使政府各項重要政策之決定，均有明確之依據。

民國四十八年配合憲政之實施公布行政院主計處組織法，四十九年設立行政院預算制度改進委員會從事研究預算制度，並指定若干機關先行試辦績效預算，自五十三年度起中央各機關全面實施，台灣省所屬各機關亦自五十四年度起普遍推行。

在此期間，另有行政院統計制度改進委員會之設立，以及第一期十年長期統計發展計畫之公布施行。嗣又設立電子處理資料審議委員會，有關電子處理資料技術之應用亦漸次推廣。五十七年度起中央政府總預算之編製，復根據全國總資源供需估測結果，確定年度預算收支水準，藉使國家資源作更合理之分配。在組織及人員管理任用方面，七十二年十二月頒行

「主計機構人員設置管理條例」，八十五年七月一日成立任務編組的會計作業小組，八十八年七月配合臺灣省政府功能業務與組織調整，承受原臺灣省政府主計處及原臺灣省政府資訊中心業務與人員，設置中部辦公室，並重新檢討各單位業務劃分，使歲計、會計、統計職能齊一發展，行政院主計處組織功能更臻完備。

我國政府主計制度之超然特質為兼採集中制與分散制，一方面主計事務集中管理，另一方面主計業務則分散辦理。行政院主計處為全國最高主計機構，掌理全國主計事務。各級主計機構之設置及其員額編制，均由主計處視各機關之組織及其主計事務繁簡設置之。截至九十一年十二月底止，全國主計機構計有三、九六九個，主計人員共計一三、五四九人。其中會計人員一一、九四四人，統計人員一、六〇五人；中央主計機構八、三三二人，地方主計機構五、二一七人。

二、一條鞭式之主計制度

主計制度具有「超然」、「獨立」、「聯綜」之業務特性。建立主計制度所懸的基本目標是為了懲貪除弊、澄清吏治，防制公款支出有不當、不法、不符經濟效能之浪費，為樹立廉能政治而努力。主計制度之建立有其悠久的、獨特的歷史背景，建制之始，乃倡議以組織超然、人事超然與職責超然之精神，以免於受政治體制變遷之干擾。

主計制度一條鞭式之任免考核為整個主計制度建制精神為所在，包括以下幾點（八十四年主計業務檢討會議實錄，1995,pp.127-128）：

- （一）超然精神：所謂「超然主計」者，係指主計機構、主計人員及主計職責超然。亦即各機關之主計機構與主計人員，雖為各機關之一部分，但其設置與任免均循主計人事系統辦理，依法獨立執行職

務，具有超然地位。建制以來，此一超然精神便貫注於預算法、會計法、決算法、統計法及主計機構人員設置管理條例等各種主計法規中。

- (二) 專業化、一元化：主計工作，涉及國家全般庶政，範圍廣泛，主計人員必須具有各項專業知識與技能，始能勝任，故在任用資格、所需條件，均較一般公務人員為嚴，以應專業性之需要，爰於「主計機構人員設置管理條例」特別規定全國各級主計機構之設置與主計人員之任免、遷調、考核、獎懲、訓練等均由中央最高主計機關辦理，此即一元化之管理，旨在貫徹制度之推行，具有特殊之意義。
- (三) 連環運用功能：即歲計會計為掌握財務之鎖鑰，統計為提供施政計畫與政事考核之樞紐，由預算產生會計，由會計產生決算，由決算而產生財務統計，再根據財務統計與一般公務統計，編製下期施政計畫與預算，如此週而復始，即為三者之連環運用，三者互為因果，互為體用，俾使歲計、會計、統計三項作業均衡發展，以充分發揮連環運用之整體功能。
- (四) 聯綜組織：主計制度聯綜組織之內涵，一即橫向間之聯綜組織，指主計與行政、公庫（出納）、審計等系統各自獨立，聯綜而成一完整之財務管理制度，以牽制原理使相互制衡，以確保公款公物安全。二為主計系統內縱向間之聯綜組織，即各機關主計人員與主計機關保持直接工作關係，所有下級主計人員受上級主辦主計人員監督，其任免、遷調、考核、獎懲，均循主計系統辦理，上有集中管理之主計機關，下有散佈各機關之辦事人員，上下聯綜成一體，使主計工作之推行，克收指臂之效。

三、我國主計制度之法令依據

構成目前我國主計制度之法令依據計有預算法、決算法、會計法、統計法、主計機構人員設置管理條例以及地方制度法等。其中較重要之規定，例如會計法第九十九條：「各機關主辦會計人員，對於不合法之會計程序或會計文書，應使之更正；不更正者，應拒絕之，並報告該機關主管長官。前項不合法之行為，由於該機關主管之命令者，應以書面聲明異議；如不接受時，應報告該機關之主管上級機關長官與其主辦會計人員或主計機關。不為前二項之異議及報告時，關於不合法行為之責任，主辦會計人員應連帶負之」；主計機構人員設置管理條例第十八條：「各級主計人員之任免遷調，除中央各主管機關、省（市）政府主計主辦人員，由中央主計機關辦理外，餘由各該管或其上級機關主計機構層報中央主管機關核辦。但得視實際需要，分職等授權核辦；其辦法由中央主計機關定之。各級主計人員任免遷調，應於發布時，通知其所在機關首長。」、第二十一條：「各級主計人員之俸給、考績、資遣、退休、撫卹及平時考核、獎懲，分別適用有關法規；其辦理程序，依主計人事系統辦理。」、第二十三條：「各級主計主辦人員對各該管上級機關主辦人員負責，並依法受所在機關長官之指揮。各級主計佐理人員受主計主辦人員之指揮、監督」；地方制度法第五十六條第二項：「縣（市）政府置主任秘書一人，由縣（市）長依公務人員任用法任免；其一級單位主管或所屬機關首長，除主計、人事、警察、稅捐及政風之主管或首長，依專屬人事管理法律任免」。

個人簡歷

- 1.姓名：陳玉珠
- 2.出生地：台中市
- 3.學歷：七十七年國立台中商業專科學校會計統計科畢業（日五專部）
- 4.考試：(1) 七十七年全國公務人員普通考試會計審計類科及格
(2) 八十四年全國公務人員高等考試會計審計類科及格
- 5.經歷：(1) 台中縣警察局會計室佐理員
(2) 台灣省林業試驗所會計室佐理員
(3) 台灣省政府警政廳會計室科員
(4) 台中縣太平市建平國民小學會計員
(5) 台中縣太平市公所主計室主任
- 6.現職：台中縣立中平國民中學會計室會計主任
- 7.著作：(1) 93年12月25日於南華大學資訊管理學系舉辦之2004年國際資訊管理暨電子商務經營管理研討會，發表：「以相關分析方法探討地方主計人員的激勵制度、溝通滿足、工作滿足、知識學習及工作士氣之相關性研究—以台中縣所屬主計人員為例」
(2) 94年5月26日於南華大學管理科學研究所舉辦之第一屆管理與決策2005年學術研討會，發表：「以差異性分析探討地方主計人員的知識學習、組織氣候、溝通滿足、工作滿足與工作士氣之差異性研究—以台中縣政府所屬主計人員為例」