

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

探討地方政府員工的組織政治知覺、生涯管理和人格特質對工作滿足、工作士氣與組織績效的關聯性研究-以雲林縣政府為例

A STUDY OF THE RELATIONSHIP AMONG ORGANIZATIONAL POLITICAL PERCEPTION, CAREER MANAGEMENT AND PERSONALITY OF LOCAL GOVERNMENT OFFICIALS FOR JOB SATISFACTION, WORKING MORALE AND ORGANIZATIONAL PERFORMANCE - A CASE STUDY OF YUN-LIN COUNTY GOVERNMENT

指導教授：陳孟修 博士

ADVISOR : CHEN , MENG-SHIOU Ph.D.

研究生：呂耀毓

GRADUATE STUDENT : LU , YAO-YU

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

探討地方政府員工的組織政治知覺、生涯管理和人格特質對
工作滿足、工作士氣與組織績效的關聯性研究—以雲林縣政
府為例

研究生： 呂耀毓

經考試合格特此證明

口試委員： 林哲宏

余德訓

陳孟修

指導教授： 陳孟修

所 長： 李俊

口試日期：中華民國 九十四 年 五 月 三十 日

南華大學管理科學研究所九十三學年度第二學期碩士論文摘要

論文題目：探討地方政府員工的組織政治知覺、生涯管理和人格特質對工作滿足、工作士氣與組織績效的關聯性研究 - 以雲林縣政府為例

研究生：呂耀毓

指導教授：陳孟修 博士

論文摘要內容：

政府的目的是在於滿足人民的需求，近年來因全球化、科技技術的進步及社會的開放，使得民眾對政府的施政效率要求越來越高，施政績效的良莠，端賴組織成員的工作表現，而地方政府機關應設法消弭內部政治力量，降低員工對組織政治的知覺程度，為員工建構長期發展的生涯管理的環境，運用對員工人格特質的瞭解，藉由對員工人格特質的觀察，使人格與工作配合，提昇地方政府員工的工作心態及滿足感與激勵工作士氣，甚而對組織績效帶來最大的效益。

本研究之目的是探討地方政府員工的組織政治知覺、生涯管理和人格特質對工作滿足、工作士氣與組織績效的關聯性研究，主要是統計分析各變項間的差異性、相關性及影響性。本研究採用問卷調查法，以雲林縣政府員工為研究對象，共發出250份問卷，回收有效問卷213份，有效回收率為85.2%。

本研究經採用SPSS統計視窗軟體作為統計分析的工具，針對樣本所得資料進行因素分析、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。

本研究主要發現如下：

1. 地方政府員工的個人特徵（性別、年齡、服務年資、現任職務、教育程度、

目前工作月薪)對組織政治知覺、生涯管理、人格特質、工作滿足、工作士氣與組織績效有顯著差異。

2. 地方政府員工在組織政治知覺、生涯管理、人格特質、工作滿足、工作士氣與組織績效各研究變項之間有極顯著正相關及負相關。
3. 地方政府員工的組織政治知覺、生涯管理、工作滿足、工作士氣對組織績效有部分極顯著正向及負向影響。

本研究依據上述研究發現,分別對地方政府機關及後續研究者提出建議,以供參考。

關鍵詞：組織政治知覺、生涯管理、人格特質、工作士氣、組織績效

Title of Thesis : A Study of the Relationship Among Organizational Political Perception, Career Management and Personality of Local Government Officials for Job Satisfaction, Working Morale and Organizational Performance-a Case Study of Yun-Lin County Government

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

Graduate Date : June 2005

Degree Conferred : M.B.A.

Name of Student : Lu, Yao-Yu

Advisor : Chen, Meng-Shiou Ph.D.

Abstract

The function of the government is to satisfy what the people need. In recent years, with the society being internationalized, democratized and liberalized, the people demand more and more policy efficiency of the government. Policy effects are based on the staff's working morale and performance. Therefore, local government should arrange an environment for the staff to develop long-term career management, to promote their working attitude and to inspire their working morale. In that way, it will bring a lot benefits to the organization.

The purpose of this study was to examine the relationship among the organizational politics perception, individual characteristics, career management, work satisfaction, working morale and work performance-A case study of Yun-Lin county government. The objects of study are the staff in Yun-Lin county government. Of the 250 questionnaires sent out, 213 were returned, the returned rate of valid questionnaires was 85.2%.

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, regression analysis.

The main findings are as follow :

1. The features of the local government staff (i.e., gender, age, seniority, current position, level of education, current income) had shown significant difference in organizational politics perception, career management, individual characteristics, work satisfaction, working morale and organizational performance.
2. Organizational politics perception, career management, individual characteristics, work satisfaction, working morale and organizational performance had significantly positive and negative correlations with each other.
3. Organizational politics perception, career management, individual characteristics, work satisfaction, and working morale had significantly positive and negative effects in part on organizational performance.

Based on the above, the study proposed some suggestions to the local government institutes and the future researchers.

Key Words : Organizational Politics Perception, Individual Characteristics, Career Management, Working Morale, Organizational Performance.

目 錄

中文摘要	-----	i
英文摘要	-----	iii
目錄	-----	v
表目錄	-----	vii
圖目錄	-----	xi
第一章	緒論-----	1
1.1	研究動機-----	1
1.2	研究目的-----	3
1.3	研究對象與範圍-----	3
1.4	研究流程-----	4
1.5	研究限制-----	6
第二章	文獻探討-----	7
2.1	組織政治知覺-----	7
2.2	生涯管理-----	17
2.3	人格特質-----	23
2.4	工作滿足-----	29
2.5	工作士氣-----	36
2.6	組織績效-----	41
2.7	研究變項間之相關研究-----	51
第三章	研究方法-----	57
3.1	研究架構-----	57
3.2	研究假設-----	60
3.3	研究變項之操作性定義-----	62

3.4	研究設計-----	63
3.5	資料處理與統計方法-----	80
第四章	研究結果與分析-----	82
4.1	問卷信度分析-----	82
4.2	樣本結構與各變項間之描述性分析-----	84
4.3	t 檢定與單因子變異數分析-----	91
4.4	相關分析-----	105
4.5	迴歸分析-----	113
4.6	統計分析結論-----	120
第五章	結論與建議-----	121
5.1	結論-----	121
5.2	建議-----	131
參考文獻	-----	133
一	中文部分-----	133
二	英文部分-----	141
附錄一	本研究之問卷-----	146
個人簡歷	-----	156

表 目 錄

表 2.1	國內外學者對組織政治之定義-----	8
表 2.2	組織政治知覺與前因變項關係表-----	11
表 2.3	組織政治知覺與後果變項關係表-----	14
表 2.4	組織政治知覺實證研究-----	16
表 2.5	國內外學者對生涯之定義-----	17
表 2.6	國內外學者對生涯管理之定義-----	20
表 2.7	國內外學者對人格特質之定義-----	24
表 2.8	人格特質的分類表-----	26
表 2.9	五大人格特質典型特徵-----	28
表 2.10	國內外學者對工作滿足之定義-----	29
表 2.11	工作滿足的相關理論彙整表-----	32
表 2.12	影響工作滿足之相關因素-----	33
表 2.13	國內外學者對工作士氣之定義-----	36
表 2.14	國內外學者對士氣之特徵彙整表-----	38
表 2.15	工作士氣的影響因素表-----	39
表 2.16	績效指標-----	45
表 2.17	績效評估方法-----	46
表 2.18	行政院所屬各機關施政績效評估要點-----	47
表 3.1	預試問卷修正內容之對照表-----	64
表 3.2	各量表信度之預試結果彙總表-----	64
表 3.3	組織政治知覺因素分析結果彙整表-----	66
表 3.4	生涯管理因素分析結果彙整表-----	69

表 3.5	人格特質各構面題目內容彙整表-----	71
表 3.6	人格特質反向題彙整表-----	72
表 3.7	工作滿足因素分析結果彙整表-----	74
表 3.8	工作士氣因素分析結果彙整表-----	76
表 3.9	組織績效因素分析結果彙整表-----	78
表 3.10	量表來源相關構面及題數表-----	79
表 4.1	問卷信度分析摘要表-----	83
表 4.2	個人特徵基本特性表-----	86
表 4.3	組織政治知覺之描述性分析表-----	87
表 4.4	生涯管理之描述性分析表-----	88
表 4.5	人格特質之描述性分析表-----	89
表 4.6	工作滿足之描述性分析表-----	89
表 4.7	工作士氣之描述性分析表-----	90
表 4.8	組織績效之描述性分析表-----	90
表 4.9	不同性別對各變項之差異分析表-----	92
表 4.10	現任職務對各變項之差異分析表-----	94
表 4.11	不同年齡對各變項之差異分析表-----	96
表 4.12	不同服務年資對各變項之差異分析表-----	98
表 4.13	不同教育程度對各變項之差異分析表-----	100
表 4.14	不同婚姻狀況對各變項之差異分析表-----	101
表 4.15	不同工作月薪對各變項之差異分析表-----	103
表 4.16	One-Way ANOVA 彙整表-----	104
表 4.17	組織政治知覺與生涯管理相關分析表-----	105
表 4.18	組織政治知覺與人格特質相關分析表-----	105

表 4.19	組織政治知覺與工作滿足相關分析表-----	106
表 4.20	組織政治知覺與工作士氣相關分析表-----	106
表 4.21	組織政治知覺與組織績效相關分析表-----	107
表 4.22	生涯管理與人格特質相關分析表-----	107
表 4.23	生涯管理與工作滿足相關分析表-----	108
表 4.24	生涯管理與工作士氣相關分析表-----	108
表 4.25	生涯管理與組織績效相關分析表-----	109
表 4.26	人格特質與工作滿足相關分析表-----	109
表 4.27	人格特質與工作士氣相關分析表-----	110
表 4.28	人格特質與組織績效相關分析表-----	110
表 4.29	工作滿足與工作士氣相關分析表-----	111
表 4.30	工作滿足與組織績效相關分析表-----	111
表 4.31	工作士氣與組織績效相關分析表-----	111
表 4.32	各研究變項大構面相關分析總表-----	112
表 4.33	組織政治知覺、生涯管理、人格特質對工作滿足之迴歸 分析表-----	114
表 4.34	組織政治知覺、生涯管理、人格特質對工作滿足之迴歸 分析顯著結果分析表-----	114
表 4.35	組織政治知覺、生涯管理、人格特質對工作士氣之迴歸 分析表-----	115
表 4.36	組織政治知覺、生涯管理、人格特質對工作士氣迴歸分 析顯著結果分析表-----	116
表 4.37	組織政治知覺、生涯管理、人格特質、工作滿足、工作 士氣對組織績效之迴歸分析表-----	118

表 4.38	迴歸分析顯著結果分析表-----	119
表 5.1	本研究之研究假設與驗證結果彙整表-----	126
表 5.2	本研究與相關研究之結論對照彙整表-----	129

圖目錄

圖 1.1	研究流程圖-----	5
圖 2.1	組織政治知覺模型-----	10
圖 2.2	個人生涯規劃與組織生涯管理之內容與關係-----	19
圖 2.3	績效評估整合性架構圖-----	42
圖 3.1	研究架構圖-----	58
圖 3.2	研究架構圖及相關子構面-----	59

第一章 緒論

本章共分為五節，第一節為研究動機，第二節為研究目的，第三節為研究對象與範圍，第四節為研究流程，第五節為研究限制，茲就各細節分別概述如下：

1.1 研究動機

面對嶄新的世紀，人民對政府有全新的期許，為求在此競爭劇烈之時代能因應環境的變遷及挑戰，舉凡有關國家建設、經濟繁榮、社會安定，政府皆應責無旁貸肩負一切，以提昇國家整體之競爭力。工作生活品質觀念的興起，使人們對工作的意義有更新的體認，生涯發展的概念逐漸受到重視，因而有生涯管理的設計產生。對個人而言，瞭解自己的生涯管理，可更清楚自己的才智、價值與需求，因此可做更好的生涯規劃與抉擇。對政府機關而言，瞭解所有員工的生涯管理，為他們安排合宜的生涯管理機會，可使各種不同生涯導向的員工能發揮最大的貢獻及獲得較高的工作滿足（盧瑞陽，民 86）。

生涯管理的設計強調與員工共同負起責任，為雙方的成長努力，員工需建立自我反省的能力，積極規劃自我生涯以追求目標滿足之外，組織必須體認到員工在生涯上的需求，在制度面的設計與管理上為員工建構能長期發展的生涯環境，以回應員工在這方面的需求。由於政府機關存在的組織政治知覺，會經過醞釀，會尋找具有相同知覺程度及受到不公平待遇的員工結合成反抗或消極的力量。地方政府機關應如何盡力消弭內部政治力量的使然，降低員工對組織政治的知覺程度，減少組織政治色彩，以提高員工對生涯管理、工作滿足的知覺程度。因此，探討地方政府員工組織政

治知覺、生涯管理與工作滿足，乃本研究動機之一。

政府的目的是在於滿足人民的需求，近年來因全球化、科技技術的進步及社會的開放，使得民眾對政府的施政效率要求越來越高，施政績效的良莠，端賴組織成員的工作表現，而員工的人格特質被視為影響組織績效的因素之一。人格特質反映一個人的個性及價值觀，運用人格特質可以相當程度瞭解個人行為發生的原因，藉由對員工人格特質的觀察，使人格與工作配合，提昇員工工作士氣，進而提高組織績效。因此，強調為民服務是為人民的公僕的地方政府員工人格特質，是否對工作士氣及組織績效產生影響乃本研究動機之二。

國內有關探討地方政府員工論文，如吳容輝（民 91）高階領導者更迭下員工認知及領導型態與組織承諾、士氣關聯性之研究 - 以某地方政府為例；莊瑞琦（民 92）主管領導型態員工人格特質與組織績效相關性之研究 - 以嘉義市政府為例；林珍玉（民 93）地方政府實施 ISO 制度對服務品質影響研究 - 以宜蘭縣政府為例；陳時斌（民 93）我國地方政府「府際關係」運作之探討：以 1994 年至 2003 年嘉義縣為例；曹劍秋（民 93）地方政府機關資訊人員工作壓力、工作滿足及離職傾向之研究 - 以台灣省各縣市政府為例；葉豐明（民 93）地方政府預算監督機制之探討 - 以台南縣永康市、學甲鎮、西港鄉為例；劉舒綺（民 93）我國地方政府行政機關公文電子交換實施成效及其影響因素分析 - 以縣市政府、鄉鎮市區公所為例等，但無組織政治知覺、生涯管理、人格特質、工作滿足、工作士氣與組織績效之相關研究。因此，探討地方政府員工的組織政治知覺、生涯管理、人格特質對工作滿足、工作士氣與組織績效的關聯性，以迎接這變化多端的變遷社會，並增進理論與實務之印證。最後根據研究結果提出適當的建議，俾提供地方政府機關及後續研究者參考，乃本研究動機之三。

1.2 研究目的

本研究旨在探討地方政府員工的組織政治知覺、生涯管理、人格特質、工作滿足、工作士氣與組織績效之關聯性研究，透過實證研究與分析，針對研究結果提出建議，期望提供地方主管機關做決策或制度改革或執行業務之參考，以提昇員工工作士氣及服務品質，進而增進行政效能與組織績效。茲將研究目的整理如下：

- 一、探討地方政府員工不同的個人特徵在組織政治知覺、生涯管理、人格特質、工作滿足、工作士氣與組織績效的差異性。
- 二、探討地方政府員工不同的組織政治知覺、生涯管理、人格特質、工作滿足、工作士氣與組織績效各變項之間的相關性。
- 三、探討地方政府員工的組織政治知覺、生涯管理、人格特質、工作滿足、工作士氣與組織績效的影響性。

1.3 研究對象與範圍

本研究對象為雲林縣政府員工，透過便利取樣的方式，進行問卷調查。

本研究旨在探討地方政府員工的組織政治知覺、生涯管理、人格特質、工作滿足、工作士氣與組織績效之關聯性情形。因此本研究以組織政治知覺、生涯管理與人格特質為自變項，工作滿足、工作士氣為中介變項，組織績效為依變項，而地方政府員工之性別、年齡、服務年資、現任職位、教育程度、婚姻狀況、目前工作月薪為類別變項。將分別探討類別變項與各研究變項之差異性分析、變項與變項間之相關性分析、影響性分析等。

本研究問卷以郵寄方式為主，親友協助發放與部分親送為輔，交由雲林縣政府員工填答回收，共發出 250 份問卷，問卷發放及回收期間從九十三年十月初至九十三年十一月底，回收 213 份，有效回收率 85.2%

1.4 研究流程

1. 確定研究主題

依研究者個人工作背景、研究興趣與社會切身問題，發現研究背景與動機，確定研究目的，界定研究對象與範圍，評估研究主題之可行性，確定研究方法，擬定研究計畫，並與指導教授研討修正後，確定本研究主題。

2. 文獻探討與整理

在國家圖書館、國立政治大學社資中心、國立師範大學、國立中正大學、南華大學圖書館等處，以及利用網路系統蒐集相關理論與資料，包括博碩士論文、國內外期刊、法令規章等，加以詳讀並依序分析歸納整理。在蒐集相關文獻過程中，與指導教授多次討論與修正，確定本研究架構。

3. 研究架構與方法

決定研究架構，定義研究變項，建立研究假設，以調查問卷作為研究工具，包括量表之選用、設計問卷內容與格式、資料處理與分析方法。

4. 問卷設計與調查

問卷編製完成後，經由問卷預試並多方與指導教授討論後定稿，透過親送及郵寄方式，發放回收問卷，並追蹤催收。

5. 資料統計與分析

問卷回收後，剔除無效問卷，即進行問卷編碼及資料登錄，運用 SPSS FOR WINDOW 8.0 中文版程式系統進行描述性統計資料校正無錯誤後，再依研究架構與假設進行統計分析，所得資料予以歸納整理 分析與探討。

6. 結論與建議

根據統計分析結果，檢驗研究假設，提出結論與建議，指出未來研究方向，以供後續研究者之參考，並請指導教授審閱修訂，完成本研究論文。其研究流程圖如圖 1.1 所示。

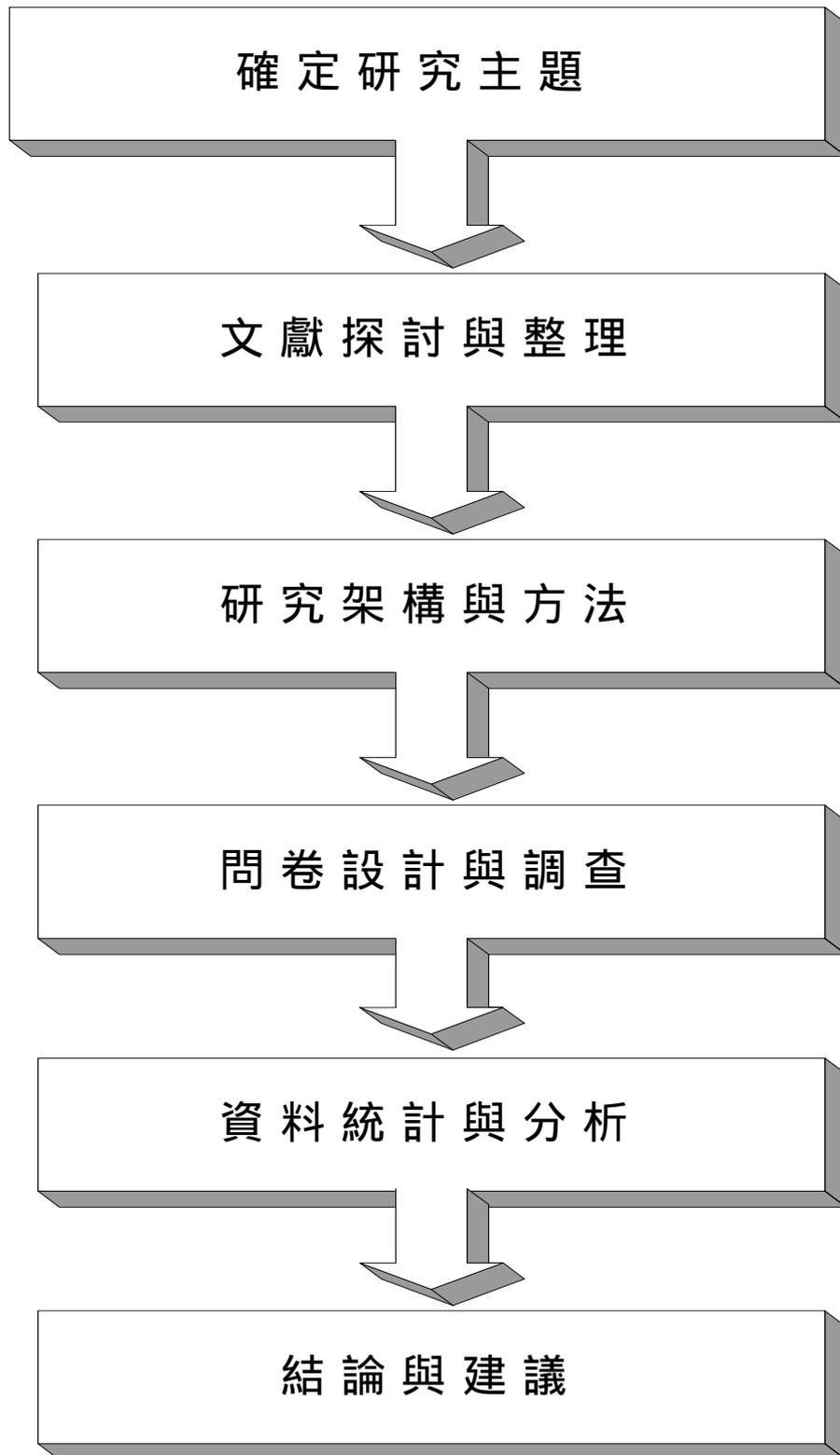


圖1.1 研究流程圖

資料來源：本研究整理

1.5 研究限制

由於個人、環境、甚至情境因素之影響，將造成研究上某種限制的產生，難免有所疏漏、不周延之處外，尚有以下幾點研究限制：

一、研究變項限制

在實際的情境中，影響組織績效之相關變項甚為廣泛，如全部容納，將形成變項過多，問卷題目繁雜，恐影響回收率，本研究僅就地方政府員工類別變項、組織政治知覺、生涯管理、人格特質、工作滿足、工作士氣與組織績效進行其關聯性之探討，其他因素則不在本研究範圍內。

二、研究資料限制

本研究僅就能量化之資料分析，對於無法量化之部分暫不考慮。

三、研究對象及結果概化限制

本研究以雲林縣政府員工為研究對象，並未包括其他地方政府之人員，是屬於橫斷面之研究，缺乏縱斷面長期探討，未能顧及不同地方政府員工之多元意見。因此，本研究結論與建議，受限於地區的限制，未必能概化及解釋全國性之狀況。

四、受測者主觀限制

本研究採量化的問卷調查法進行研究，雖能在短時間獲知地方政府員工對研究變項的知覺程度，惟受試者填答問卷時，可能受到情緒、情感和認知等主觀因素之影響，對問卷瞭解和解釋可能產生偏差，難以兼顧其內心之感受程度，無法避免填答者會有心理防衛而有所保留或填答不實之情事發生，造成調查結果有誤差存在，可能使研究失之偏頗。

第二章 文獻探討

本研究為探討雲林縣政府員工的組織政治知覺、生涯管理、人格特質、工作滿足、工作士氣與組織績效間的相互影響關係。本章將就組織政治知覺、生涯管理、人格特質、工作滿足、工作士氣與組織績效及相關變項的文獻作一整理，期以藉此建立本研究的基礎架構。

2.1 組織政治知覺

本節將針對組織政治的定義與組織政治知覺研究、模型與實證研究做進一步的探討，茲將分別闡述如下：

2.1.1 組織政治的定義

根據 Gandz & Murray (1980) 的調查顯示有超過一半的受訪者認為政治在組織中意謂著不公平、不合理與不健康的行為。Madison (1980) 的調查報告中有 95% 的受訪者均認為組織政治對個人目標的達成是一種必要的手段。當面對不同的衝突或所屬組織面臨傾倒危機時，政治行為是一項正當的防衛手段；而個人在組織中藉由控制資訊、政策，以達更有效率的目的，也被視為正當的方式。事實上，在組織中的政治行為，通常是高度隱密並且具象徵性，且因個人的主觀知覺有所不同，相同的行為在不同的組織內發生，可能具有不同的解釋。Pfeffer (1992) 將組織政治定義為組織政治活動的施行，是藉由對權力及其他資源的取得、加強及使用，以便在不確定或是紛擾的環境中，獲得其想得到的產出結果。Robert (2001) 則認為組織政治包括一些具有影響性的刻意舉動，目的是增進或維護個人或團體的自我利益。可見各學者對於組織政治的定義及見解仍有迥異之

處，茲將國內外學者對組織政治的看法彙整如表 2.1 所示。

表 2.1 國內外學者對組織政治之定義

序號	學者	年代	組織政治之定義
1	Mayes & Allen	1977	一種影響力的管理，為達到非組織認可的目標，或者使用非認可的手段，達到組織認可的目標。
2	Wortman & Linsenmeier	1977	個人為迎合上意所表現的策略。
3	Mintzberg	1983	個人或組織非正式且含有狹隘、分歧不和的行為，以技巧觀之，則為非法且不被管理當局認可接受的專門技術。
4	Ferris, Fendor, Chachere, & Pondy	1989	一種社會影響力的過程，在此過程中，行為是經過策略的設計以極大化短期或長期的個人利益，有時與他人利益一致，但有時是犧牲其他人的利益而得來的。
5	Pfeffer	1992	組織政治活動的施行，是藉由對權力及其他資源的取得、加強及使用，以便在不確定或紛擾的環境中，獲得其想得到的產出結果。
6	林月珠	1994	由個人或團體所採取有影響企圖的活動，以便於衝突的情境中，維護自己的利益，雖然是可察覺的，但常是隱藏的，若適當使用可以強化影響政策的權力。
7	Cropanzano et al.	1995	從事者企圖運用社會影響，直接從中獲得報償及幫助晉升並保護其自身利益的一種行為。
8	Wilson	1995	活動有害組織效能或行動設計為個人獲取權力目的。
9	黃隆民	1995	在狀況不明、意見不一致或資源稀少時，組織成員運用某些手段或策略，以爭取、提升或維持權力地位及其他資源，或企圖影響組織中利害相關事務的分配情形，而得到其想要的結果。
10	Robert	2001	一些具有影響性的刻意舉動，目的是增進或維護個人或團體的自我利益。

資料來源：李衍新（民 92），員工組織政治知覺、組織承諾與組織公民行為關係之研究 - 以台灣電力公司台南區營業處為例，國立成功大學企業管理研究所碩士論文。

2.1.2 組織政治知覺的研究

Robbins (1996) 將知覺定義為「一種程序，人們經此一程序，將感官上的印象加以組織解釋，使外在環境變得富有意義。」刺激、個體、反應三者是心理學上的基本變項，由於環境的變化形成刺激，刺激影響到個體，個體表現出反應，反應而作行為。個體對於刺激的感受到反應的表現，必經過生理與心理的兩種歷程。生理歷程得到的經驗為感覺 (Sensation)，心理歷程得到的經驗為知覺 (張春興，民 82)。Greenberg & Baron (2000) 認為知覺就是「人們選擇組織及解釋資訊的歷程」Kreitner & Kinicki (2001) 則指出「知覺是解釋及認識週遭環境的認知過程」

Lewin (1936) 認為組織政治知覺 (Perceptions of Organizational Politics) 係為組織成員依其主觀的經驗對組織政治的真實情況之知覺予以的反應，代表受測者於其本身所處的組織中其環境的政治化程度。一個人的行為受到所處環境中的知覺，由認知的影響往往勝於其實際存在，尤其對組織政治行為反應，受到「知覺」影響更甚如此。Grandz & Murray (1980) 則認為主觀的經驗來詮釋組織政治比客觀的描述更適合，因為組織成員對事實的知覺會影響行為。Ferris & Kacmar (1992) 認為組織政治知覺定義是個人、群體及組織各自致力於追求自我利益的活動，而組織成員對於這些活動的認知評價與主觀經驗，亦就是對工作環境中行為和事件的認知評價與主觀經驗，構成員工在組織中的政治知覺，成員根據自己的認知，發展自我在工作環境中的政治行為。Vigoda (2000) 政治知覺的研究重心不像政治行為研究企圖去瞭解實際政治的運用過程，而是藉由對事實所顯現來加以探討，更容易定義解釋及運用於經驗資料的測量。

本研究將組織政治知覺定義為：「組織成員面對組織中政治活動，經個人主觀篩選組合的認知歷程加以解釋，同時依經驗及價值觀予以反應。」

2.1.3 組織政治知覺模型

目前廣被各學者採用的組織政治知覺模型 (Model of Organizational Politics Perception) 係為 Ferris et al. (1989) 研究組織政治知覺所建立的，如圖 2.1 所示。在該模型的架構中，組織政治知覺的前因變項分別為：組織因素、工作環境因素、個人因素；後果變項則為工作投入、工作焦慮、工作滿足、撤離組織；而組織因素分別為工作自主性、技能多樣性、回饋性、升遷機會、與他人、同事、上司互動；個人因素為年齡、性別和馬基維尼主義 (Machiavel Lianism) 與自我監控 (Self-Monitoring)；干擾變項則為知覺控制與瞭解二項。

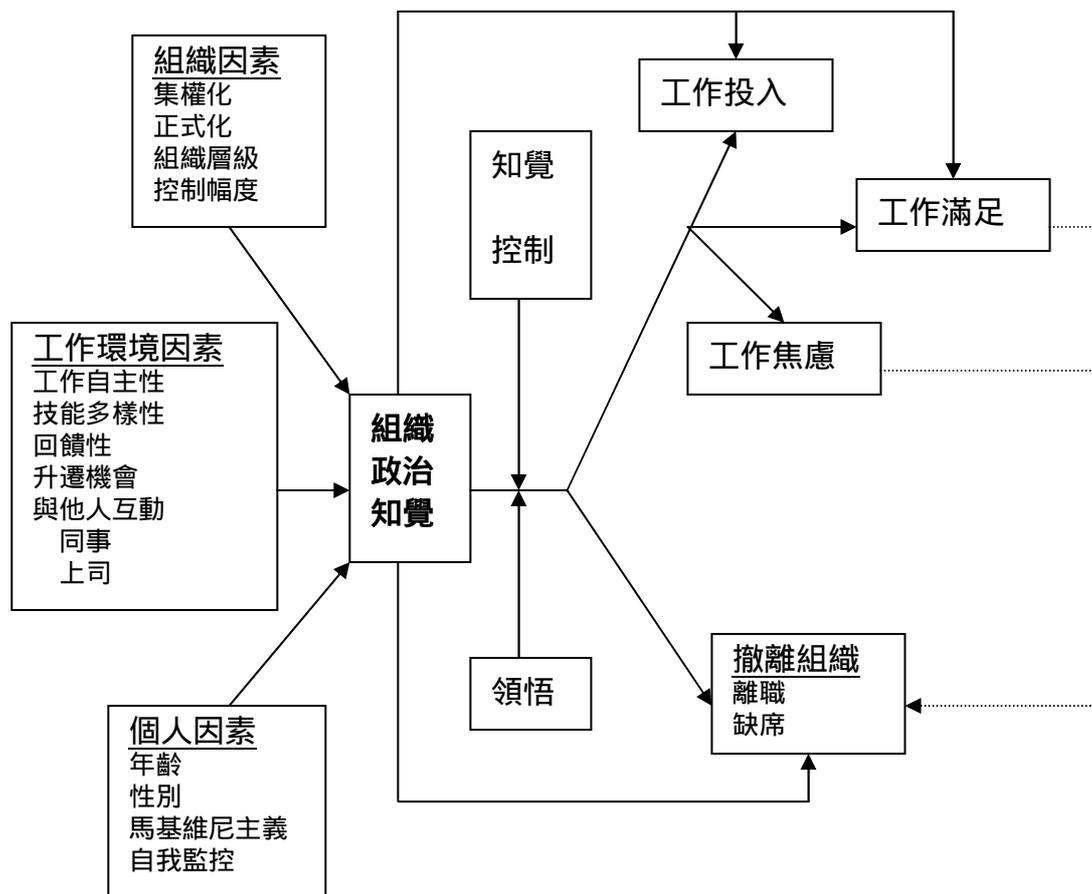


圖 2.1 組織政治知覺模型

資料來源：Ferris, G. R., G. S., & Fandt, P. M., 1989, Politics in Organizations. In R. A. Giacalone & P. Rosenfield(Eds.), Impression management in the organization: 159. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum

Kacmar & Baron (1999) 曾將有關組織政治知覺研究的前因及後果變項間之關係作一系統整理，由吳孝慈 (民 90) 譯成中文，李安民 (民 91) 參考原文獻的迴歸分析之 β 值 (影響力)，同時增列部分研究結果供後續研究者使用。茲將組織政治知覺之前因變項與後果變項列如表 2.2 及表 2.3 所示。

表 2.2 組織政治知覺與前因變項關係表

前因變項	研究者	研究結果
年齡	Ferris & Kacmar (1992,study1)	負相關
	Ferris & Kacmar (1992,study2)	正相關
	Anderson (1994)	不顯著
	Ferris, Frink, Gilmore, Kacmar (1994)	負相關
	Parker et al. (1995)	不顯著
	Ferris, Ferris, Galang, et al. (1996)	不顯著
	Valle, Perrewe (2000)	負相關
	Witt, Andrews, Kacmar (2000)	不顯著
教育程度	Anderson (1994)	不顯著
	Parker et al. (1995)	正相關
	Valle, Perrewe (2000)	不顯著
	Vigoda (2000)	負相關
	Witt, Andrews, Kacmar (2000)	不顯著
性別	Ferris & Kacmar (1992,study1)	不顯著
	Drory (1993)	不顯著
	Ferris, Frink, Gilmore, Kacmar (1994)	不顯著
	Parker et al. (1995)	不顯著
	Ferris, Frink, Bhawuk et al. (1996)	負相關
	Ferris, Frink, Galang, et al. (1996)	負相關
	Valle, Perrewe (2000)	不顯著
	Vigoda (2000)	正相關 (女性)
	Witt, Andrews, Kacmar (2000)	不顯著
種族	Parker et al. (1995)	不顯著
	Ferris, Frink, Bhawuk et al. (1996)	正相關 (白人)
	Valle, Perrewe (2000)	不顯著
	Witt, Andrews, Kacmar (2000)	不顯著

表 2.2 組織政治知覺與前因變項關係表 (續)

前因變項	研 究 者	研 究 結 果
年資	Dubrin (1988)	負相關
	Ferris & Kacmar (1992)	負相關
	Anderson (1994)	不顯著
	Ferris,Frink,Gilmore,Kacmar (1994)	負相關
	Ferris,Frink,Bhawuk et al. (1996)	正相關
	Ferris, Frink,Galang,et al. (1996)	正相關
	Witt,Andrews,Kacmar (2000)	不顯著
馬其維尼主義	Biberman (1985)	正相關
	Valle,Perrewe (2000)	正相關
	O'Connor W.E. & Morrison T.G. (2001)	正相關
權力需求	Kirchmeyer (1990)	女性正相關, 男性不顯著
	Valle,Perrewe (2000)	不顯著
自我監控	Ferris & Kacmar (1992)	不顯著
	Kirchmeyer (2000)	正相關
	Valle,Perrewe (2000)	不顯著
內外控人格	Biberman (1985)	不顯著
	Kirchmeyer (2000)	男性正相關, 女性不顯著
	Valle,Perrewe (2000)	外控正相關、內控負相關
	O'Connor W.E. & Morrison T.G. (2001)	外控正相關
環境不確定	Anderson (1994)	正相關
	Parker et al. (1995)	負相關
參與決策	Kacmar,Bozeman,Carlson (1999)	負相關
	Parker et al. (1995)	負相關
	Witt,Andrews,Kacmar (2000)	負相關
工作自主性	Zanti et al. (1991)	不顯著
	Ferris & Kacmar (1992,study1)	負相關
	Anderson (1994)	負相關
	Valle,Perrewe (2000)	負相關
	O'Connor W.E. & Morrison T.G. (2001)	負相關
回饋性	Ferris & Kacmar (1992,study1)	負相關
	Parker et al. (1995)	負相關
	Kacmar,Bozeman,Carlson (1999)	負相關
	Valle,Perrewe (2000)	負相關
合作性	Parker et al. (1995)	負相關
	Kacmar,Bozeman,Carlson (1999)	負相關
技能多樣性	Ferris & Kacmar (1992,study1)	負相關
	Valle,Perrewe (2000)	負相關

表 2.2 組織政治知覺與前因變項關係表 (續)

前因變項	研 究 者	研 究 結 果
升遷機會	Ferris, Frink, Galang, et al. (1996)	負相關
	Ferris & Kacmar (1992, study1)	負相關
	Ferris & Kacmar (1992, study2)	負相關
	Kacmar, Bozeman, Carlson (1999)	負相關
	Valle, Perrewe (2000)	負相關
與上司的關係	Ferris & Kacmar (1992, study2)	負相關
	Valle, Perrewe (2000)	負相關
集權化	Fedor et al. (1998)	正相關
	Ferris, Frink, Galang et al. (1996)	正相關
	Parker et al. (1995)	負相關
	Kacmar, Bozeman, Carlson (1999)	正相關
	Valle, Perrewe (2000)	正相關
正式化	Fedor et al. (1998)	負相關
	Ferris, Frink, Galang et al. (1996)	負相關
	Ferris & Kacmar (1992, study2)	負相關
	Valle, Perrewe (2000)	不顯著
	O'Connor W.E. & Morrison T.G (2001)	負相關
組織層級 (是否擔任主管)	Drory (1993)	正相關
	DuBrin (1988)	負相關
	Ferris, Frink, Galang et al. (1996)	正相關
	Ferris & Kacmar (1992)	正相關
	Parker et al. (1995)	不顯著
	Ferris, Frink, Gilmore, Kacmore. (1994)	正相關
	Witt, Andrews, Kacmar (2000)	不顯著
	Valle, Perrewe (2000)	負相關
控制幅度	Anderson (1994)	不顯著
	Ferris & Kacmar (1992, study1)	不顯著
	Ferris & Kacmar (1992, study2)	不顯著
	Valle, Perrewe (2000)	不顯著

- 資料來源：1. Kacmar K.M., Baron R.A, 1999, Organizational Politics: The State of Field, Links to Related Processes, and an Agenda for Future Research, Research in Personnel and Human Resources Management, Vol.17, pp.1-39.
2. 李安民 (民 91), 組織政治知覺對員工工作態度之影響, 國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
3. 陳安瀾 (民 92), 政治知覺對組織負面影響的干擾因素 - 以工作滿足為例, 國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。

表 2.3 組織政治知覺與後果變項關係表

後果變項	研 究 者	研 究 結 果
離職傾向	Anderson (1994)	正相關
	Cropanzano et al. (1997,study1)	正相關
	Cropanzano et al. (1997,study2)	正相關
	Maslyn,Fedor (1998)(組織層次)	正相關
	Maslyn,Fedor (1998)(工作團體層次)	正相關
	Kacmar,Bozeman,Carlson (1999)	正相關
	Harrell-Cook,Ferris (1999) 部屬樣本	不顯著
	Harrell-Cook,Ferris (1999) 主管樣本	不顯著
	Randall,Cropanzano et al. (1999)	正相關
	Hochwarter,Perrewe,Ferris (1999)	正相關
	Valle,Perrewe (2000)	正相關
	Poon (2003)	正相關
工作焦慮	Anderson (1994)	正相關
	Ferris,Frink,Bhawuk et al. (1996)	正相關
	Ferris,Frink,Galang et al. (1996)	正相關
	Cropanzano et al. (1997,study2)	正相關
	Kacmar,Bozeman,Carlson (1999)	正相關
	Hochwarter,Perrewe,Ferris (1999)	正相關
	Valle,Perrewe (2000)	正相關
工作投入	Biberman (1985)	不顯著
	Ferris & Kacmar (1992,study1)	正相關
	Cropanzano et al. (1997,study1)	負相關
	Cropanzano et al. (1997,study2)	負相關
工作滿足	Biberman (1985)	不顯著
	Ferris & Kacmar (1992,study1)	負相關
	Ferris & Kacmar (1992,study2)	負相關
	Nye & Witt (1993)	負相關
	Anderson (1994)	負相關
	Parker et al. (1995)	負相關
	Cropanzano et al. (1997,study1)	負相關
	Cropanzano et al. (1997,study2)	負相關
	Kacmar,Bozeman,Carlson (1999)	負相關
	Harrell-Cook,Ferris (1999) 部屬樣本	負相關
	Harrell-Cook,Ferris (1999) 主管樣本	負相關
Hochwarter,Perrewe,Ferris (1999)	負相關	

表 2.3 組織政治知覺與後果變項關係表 (續)

後果變項	研 究 者	研 究 結 果
工作滿足	Randall,Cropanzano et al. (1999)	負相關
	Valle,Perrewe (2000)	負相關
	Valle,Witt (2000)	負相關
	Vigoda (2000)	負相關
	Witt,Andrews,Kacmar (2000)	負相關
組織公民 行為	Cropanzano et al. (1997,study-compliance)	不顯著
	Cropanzano et al. (1997,study2-altruism)	不顯著
	Maslyn,Fedor (1998)(組織層次)	不顯著
	Maslyn,Fedor (1998)(工作團體層次)	不顯著
	Randall,Cropanzano et al. (1999)	負相關
	Vigoda (2000)	負相關
組織承諾	Drory (1993)	不顯著
	Nye & Witt (1993)	負相關
	Wilson (1995)	負相關
	Cropanzano et al. (1997,study1)	負相關
	Cropanzano et al. (1997,study2)	負相關
	Maslyn,Fedor (1998)(組織層次)	負相關
	Maslyn,Fedor (1998)(工作團體層次)	負相關
	Witt (1998)	負相關
	Randall,Cropanzano et al. (1999)(情感性)	負相關
	Randall,Cropanzano et al. (1999)(利益考量)	不顯著
	Vigoda (2000)	負相關
組織支持	Nye & Witt (1993)	負相關
	Cropanzano et al. (1997,study1)	負相關
	Cropanzano et al. (1997,study2)	負相關
對上司滿 意度	Drory (1993)	負相關
	Ferris,Frink,Galang et al. (1996)	負相關
	Harrell-Cook,Ferris (1999)	負相關

資料來源：1.Kacmar K.M.,Baron R.A,1999, Organizational Politics: The State of Field, Links to Related Processes, and an Agenda for Future Research, Research in Personnel and Human Resources Management, Vol.17,pp.1-39.

2.李安民 (民 91), 組織政治知覺對員工工作態度之影響, 國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。

3.陳安瀾 (民 92), 政治知覺對組織負面影響的干擾因素 - 以工作滿足為例, 國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。

2.1.4 組織政治知覺實證研究

關於組織政治知覺的實證研究，經整理研究文獻後彙整如表 2.4 所示。

表 2.4 組織政治知覺實證研究

研究者	研究時間	研究對象 樣本數	研究議題
Ferris,G.R. & Kacmar,K.M	1992	三個不同單位 n=264	驗證組織知覺模型，單一組織政治知覺構面與工作滿足、工作技能多樣化、工作自主性、回饋性、年齡、年資、升遷機會呈現負相關。
Nye,L.G & Witt,L.A.	1993	政府文官 n=1297	1.員工所謂看到的政治行為是由於感到工作環境的機會不公平。 2.組織政治知覺與組織支持的知覺、機會公平、工作滿足均呈現負相關。
Ferris,G.R.,Frink,D.D.,Galang,M.C.,Zhou,J. & Howard,J.I.	1996	西南部大學非學術研究人員 822 位	1.驗證組織政治知覺模型。 2.認為政治行為是工作環境中壓力潛在的來源。 3.男性組織政治知覺顯著性較高。 4.年資深者組織政治知覺顯著性較高。
Hochwarter,W.A.,Kacmar,K.M., & Witt,L.A.	2000	4 個組織 n=813	1.組織政治知覺與工作績效有顯著負相關。 2.組織政治知覺與性別、教育程度正相關，可是不顯著。 3.組織政治知覺與年資、年齡負相關，可是不顯著。
Vigoda,E.	2000	以色列 2 個地方 自治市 n=411	1.組織政治知覺與正式績效—任務行為 (In-role Behavior) 及非正式績效—組織公民行為 (兩個構面)，均有負相關。 2.暗示政治行為，如同寂靜無聲的敵人 (Silent Enemy)，對公部門的破壞性大於私人組織。
劉超平	2003	中國商銀 高雄三信 台新商銀 中華電信 n=430	1.研究結果發現員工的年齡、工作年資、教育程度、組織正式化及工作職級、技能多樣性、工作自主性、工作回饋性、與上司關係、與同事關係，均與組織政治知覺呈現負相關。 2.組織集權化與組織政治知覺呈現正相關。 3.具有馬基維利、A 型以及外控人格傾向的員工，有較高政治知覺。
楊思祺	2003	醫院、學校、服務業、製造業、金融業 n=973	1.本研究所提出的前因變項對組織政治知覺經 Person 相關分析後，除年齡與年資外與其他的變數均為顯著相關。 2.在組織政治知覺經因素分析後分成三個因素構面，故組織政治知覺為多構面。 3.本研究依組織政治知覺三構面的特質將構本分為五集群，並以類型做為控制變項。研究結果顯示，進行類型的控制後，前因變數對組織政治知覺的影響力具有差異性。
陳安滢	2003	軍方、公、私立醫院、政府機關 九大類 230 個機關 n=1653	1.政治知覺的三個分構面及總構面對於工作滿足均有負向影響。 2.瞭解程度越高，越可舒緩一般政治行為對外在滿足的負向影響。 3.控制程度越高，除可降低一般政治行為對於內、外在滿足的負向影響之外，亦可舒緩保持沉默靜待好處對外在滿足的負向影響。 4.控制也可降低政治知覺對一般滿足的負向影響，顯示控制的確為一相當重要的干擾因素。

資料來源：1.吳孝慈 (民 90)，組織政治知覺及其對組織承諾之影響 - 某大學的實證分析，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。

2.本研究整理

2.2 生涯管理

2.2.1 生涯的定義

生涯這個名詞來自於英文的Career，牛津字典對生涯（Career）的解釋是「道路」，引申為人生的道路或發展途徑（朱湘吉，民89）。國內有使用『前程』、『職業前程』、『事業』、『職涯』、『永業』，也有使用『生計』或『事業生涯』。生涯的定義，綜及個人一生的所有經歷，亦即指一個人選擇並透過他的工作、事業或生命去追求人生價值的課題，而不同的人對生涯有不同的描述。

在1970年代以前，學者們對於生涯的定義多偏向於「生涯是一連串工作的順序，並不包含個人在此一過程中所受到的影響，而僅是對工作經歷的描述」。在1970年代以後生涯的定義，包含一個人的生活經驗，即「生涯代表著此一歷程帶給人的種種影響」。Noe（1998）認為每一個員工的生涯是由不同的工作、職位與經驗所組成。生涯隨著時代轉變，從單純個人終生所從事的工作，擴展為個人一生的發展歷程，亦即整體生活型態的發展，茲將國內外學者對生涯所下定義彙整如表2.5所示。

表2.5 國內外學者對生涯之定義

序號	學者	年代	生涯之定義
1	Shartle	1952	生涯是指一個人工作生活中所經歷的職業或職位的總稱。
2	Schein	1957	生涯係指個人在工作生涯上會經歷的一連串工作或職業。
3	Super	1957	生涯是指一個人終生經歷的所有職位之整體歷程。
4	Hood & Banathy	1972	包括個人對工作世界職業的選擇與發展，非職業性或休閒活動的選擇與追求，以及在社交活動中參與的滿足感。
5	Hall	1976	生涯係指一個人終其一生，伴隨與工作或職業有關的經驗和活動。
6	Super	1976	生涯是生活裡各種事件的演進方向與歷程，統合個人一生中的各種職業和生活角色，由此表現出個人獨特的自我發展組型；生涯也是人生自青春期以迄退休之後，一連串有酬或無酬職位的綜合，甚至也包含了副業、家庭和公民的角色。

表2.5 國內外學者對生涯之定義（續）

序號	學者	年代	生涯之定義
7	Van Maanen & Schein	1977	1.外在生涯(External Career)係指個人一生所經歷工作中,在組織裡創造一連串顯而易見與工作結果有關的發展歷程。 2.內在生涯(Internal Career) 係指個人在工作生活中,一連串的活動設計協助個人發展有較清晰的自我概念,並使這一連串的計畫對個人是有意義的。
8	McDaniels	1978	生涯的意義應比一個人的工作或職業更為廣泛,它是指一個人終其一生所從事工作與休閒活動的整體生活型態。
9	Beach	1979	指一個人一生所經歷、從事的工作以及投入工作時所抱持的態度與動機。
10	Gysbers & Moore	1981	以「生活的生涯發展」替代生涯的意涵,統整個人一生所有的角色、環境與事件對自我發展的影響。
11	London & Stumpf	1982	生涯是工作、職位與責任、挑戰的互動過程。
12	Raynor & Edtin	1982	生涯不僅是一個行為的概念,也是一種現象的概念。聯結了「人在做些什麼」(行為)和「人如何反應看自己」(現象)兩種不同的層面。
13	Arthur & Lawrence	1984	生涯是指個人在一連串的職位變換過程中,此種過程帶給個人進步、成長、工作的意義及生活的意義。
14	饒達欽	1984	生涯係指一個人生命歷程中所經歷的一系列職業、工作或職位,亦即生活中與諸工作角色有關的經驗程序。
15	Gutteridge	1986	生涯是個人一生中與工作相關的活動、行為、態度、價值與抱負等之結果。
16	Webster	1986	生涯乃係個人一生職業、社會與人際關係的總稱。
17	牛格正	1986	工作是一個總名稱,如果把工作當作個人一生的事業來看即是生涯,生涯包括個人一生所涵蓋的職位、職務與職業。
18	Hall & Goodale	1986	一個人在一生當中,所知覺到與工作及活動有關的態度或行為的先後順序。
19	美國公務人員 研委會	1986	生涯是一個人自年輕至年老退休所正式從事之光榮職業。
20	Monday & Wayne	1987	生涯是一個人整個生命中所選擇追求的一般行動方案。
21	Hellrigel & Slozcum	1987	生涯是一個人所覺察到在其生活幅度中,與自己工作相關活動相聯結的重要事物。
22	林幸台	1987	生涯指個人一生中所從事的工作以及所擔任職務與角色,但同時也涉及其他非工作或非職業活動,亦即人生中食、衣、住、行、育、樂各方面的活動與經驗。

表2.5 國內外學者對生涯之定義 (續)

序號	學者	年代	生涯之定義
23	金樹人	1988	Career 原意為兩輪馬車，引伸為道路，即人生的發展道路，亦即個人一生中所扮演的系列角色與職位。
24	Cascio	1989	生涯指一個人工作生活所從事的職位、工作或職業順序。
25	Ivancevich & Gleck	1989	在個人工作生活中與工作相關的經驗及活動相結合的態度與行為的過程。
26	楊朝祥	1989	生涯就是一個人就在業前、就業中以及退休後所擁有的各種重要職位與角色的總和。
27	Aryee & Leong	1991	一種工作相關的價值觀，反映個人對於工作型態、績效標準、工作內容認可等方面的偏好。
28	張添洲	1993	一個人生命歷程中所經歷的一系列執掌與工作，其涵蓋範圍及於個人一生。

資料來源：林春年(民89)，資訊電子產業智慧財產權管理之組織定位與智慧財產權管理人員生涯規劃關係之探討，國立政治大學科技管理研究所。

Beach (1980) 認為生涯發展應有如圖2.2之內容與關係：

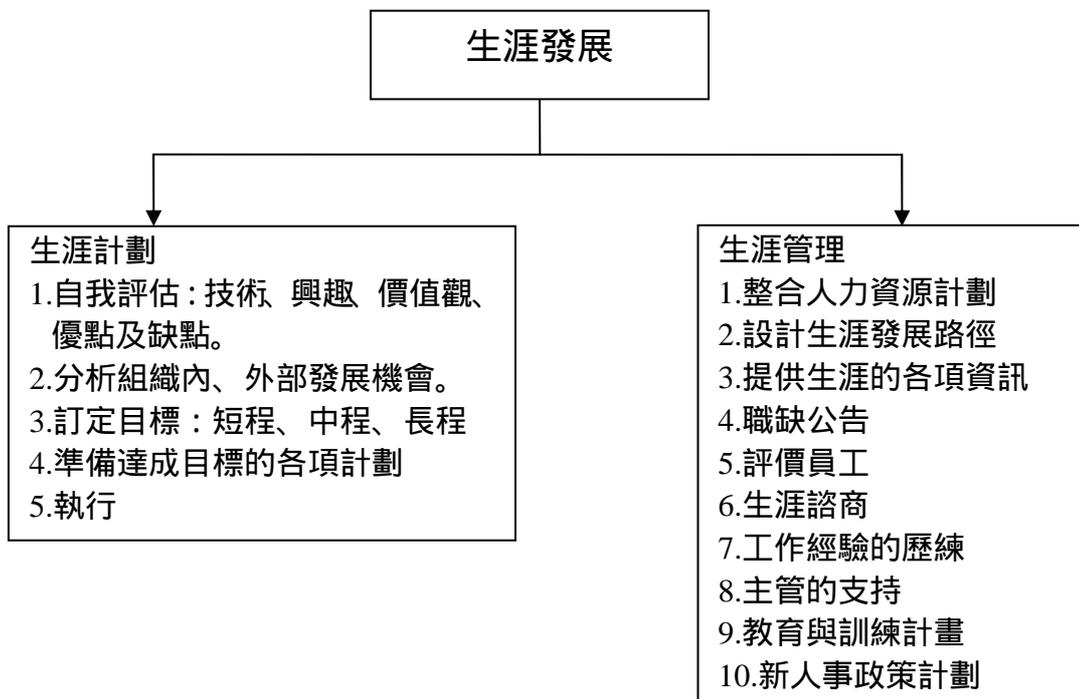


圖 2.2 個人生涯規劃與組織生涯管理之內容與關係

資料來源：Beach, D.S. (1980), Personnel, The management of People at Work, New York: Macmillan, pp323.

2.2.2 生涯管理定義

Hall (1988) 認為「生涯管理為一持續的過程準備、實施與追蹤個人執行的生涯計畫與組織生涯制度的配合程度」。Milkovich & Boudreau (1991) 將生涯管理 (Career Management) 定義為「一個過程，透過此過程，組織為滿足未來需求，甄選 (Select)、評鑑 (Assess)、指派 (Assign) 與發展 (Develop) 員工，以提供一群合格者去完成未來需求的程序」，其重點都在強調員工個人生涯目標與組織目標的結合，而從組織層面觀點視之，更著重在人力資源管理措施，以利個人與組織發展目標之相互整合。茲將相關生涯管理定義歸納如表2.6所示。

表2.6 國內外學者對生涯管理之定義

序號	學者	年代	生涯管理之定義
1	Stumpf	1982	發展自我與工作角色的互動過程，成為一個有效果的員工。
2	Gilley	1988	以人力資源管理措施來配合個人生涯發展。
3	Hall	1988	生涯管理為一持續的過程準備、實施與追蹤個人執行的生涯計畫與組織生涯制度的配合程度。
4	Cascio	1989	生涯管理必須個人或組織都重視個人。
5	魏美蓉	1989	係指組織為了結合個人生涯規劃與組織需求，設計、執行達成這些共同目標的策略、方案與制度。
6	Morin	1992	指員工必須為自己的成就動機負較大的責任與主動性，並且依據公司之目標調整此動機。
7	Carrel	1992	為設計與執行目標、計畫與策略，以滿足工作群體需求，並達成個人生涯目標。
8	張添洲	1993	又稱員工事業前程規劃管理或職業前程發展管理，為一種協助企業組織內員工規劃個人生涯發展目標，並透過企業組織內的工作經驗、工作努力、教育與訓練、人力發展規劃等的配合活動，以實現個人的生涯目標，並因此促進企業組織發展目標的達成。

資料來源：楊雅芬 (民88)，高科技產業研發人員之生涯管理知覺對其自我效能的影響 - 以人格特質為干擾變項，淡江大學管理科學學系碩士班碩士論文。

2.2.3 生涯管理之特性與發展

有效的生涯管理應具備以下特性：與人力資源規劃系統相結合；設計員工生涯路徑、公開生涯發展的資訊；員工評估；生涯輔導；提供有助於未來發展的工作經驗；主管應扮演的角色；教育訓練計畫；新人事政策與人事措施等（謝安田，民80）。組織生涯管理的出發點是提供員工有關公司策略與計畫的相關資訊，並提供員工自我評估、教育訓練、升遷等機會，所以整個生涯管理制度與人力資源功能之間的關係十分密切，其管理工作的重點如下（張添洲，民82）：

（一）企業組織方面

- 1.以確定企業人力資源的需求與預測。
- 2.提供員工個人的發展，以增進工作上表現。
- 3.依照企業組織的需求，培養企業組織所擁有的人才，以提昇其人力素質。
- 4.提供企業組織，能更有效地運用員工們的潛能，以促進組織的發展成效。
- 5.擬定企業組織的人才培育計畫，有系統的提昇生產效率，激發潛能。
- 6.訂定企業組織內晉升及輪調的計畫。
- 7.進行工作評價與人力配置的整合。
- 8.增加員工對公司的忠誠度及向心力。
- 9.顯現企業永續經營理念。
- 10.將人力資源計畫與企業組織目標結合，以發揮效能。
- 11.降低員工的流動率與離職率。
- 12.確認工作規範與企業內職位的說明，並進行必要的職位調整。
- 13.協助員工辨識工作上的風險機會。

（二）員工個人方面

- 1.獲得充分的企業組織發展資訊。

- 2.可以辨識工作型態，以增進適應新工作的能力。
- 3.有效地進行工作評價。
- 4.參與發展、訓練方案，以提昇自我，促進自我成長。
- 5.輔導員工，探索個人生涯發展路徑。
- 6.增進自我的工作能力和技術。
- 7.促進員工自我成長和向上升遷的機會。
- 8.使自我潛能更有效的被激發出來。
- 9.透過企業組織的協助，確認自我生涯發展路徑。
- 10.調配個人的特質於實際的職業生涯選擇，而建立個人生涯發展目標，並執行個人生涯發展計畫。

綜合以上，隨著企業的發展，員工素質的提昇，企業組織內的員工追求自我成長的意識，已經從物質的層面，提昇到精神層面，由量的提昇進而注重質的滿足，使企業組織內人力資源具有較高的附加價值。

本研究係採魏美蓉（民 78）對生涯管理的定義：「生涯管理係指組織為結合個人生涯規劃與組織需求，而設計、執行達成這些共同目標的策略、方案與制度」。並沿用編製的組織生涯管理量表，經楊雅芬（民 88）驗證，其活動包括生涯諮商與發展、招募甄選、績效評估、生涯輔導等，以測量組織生涯管理之各項措施在地方政府員工中之認同程度。

2.3 人格特質

本節分為人格的意義、人格的形成、人格特質的定義與分類、五大人格特質理論、五大人格特質的實證研究等六部分，茲將分別闡述如下：

2.3.1 人格的意義

人格 (Personality) 一辭源自拉丁語 Persona，其意義有二：一是指古希臘時代戲劇演出時，以其不同的臉譜代表劇中不同角色的特性；二是指個人真正的自我，包括一個人內在動機、情緒、思想等(詹益民，民 85)。盧盛忠等人 (民 86) 將人格定義為：人格是一組相對穩定的特徵，它決定了特定的個人在不同情境下的行為表現。

人格係由個人對環境適應所顯現的行為來定義，故在從事人格研究時，必須設計情境以引發個人對人、對己及對事物的反應，藉以由此觀察其人格(張春興，民 80)。如 Guilford(1959)將人格特質分為七大類：生理、需要、興趣、態度、性情、嗜好、型態等。Wiggins (1996)認為人格是人類心理成長與發展的過程；而 David(1989)則認為人格乃是可以判定個人與他人之間具有共同性與差異性的一種恆久特質與傾向。

2.3.2 人格的形成

盧盛忠 (民86) 認為，人格的形成受到以下幾個因素的影響：

- 1.自然的遺傳性因素：從發育初期的中樞神經系統、內分泌、感官等與遺傳有關的基因都對人的行為具有影響力。
- 2.社會化因素：人們在幼兒及少年時期經由在家庭與學校當中的學習過程，在此學習的過程中，個人受到不同的刺激強化逐漸累積成人格的類型。
- 3.環境影響因素：人格特質在成年時幾乎已經定型，環境因素反而

是一些外顯行為的塑造者，而且這種影響對人的作用只是局部的。

4.社會實踐：對成年人的性格產生較具決定性作用，是社會實踐活動在大環境中生活及成長的人，因為實踐活動的不同以及主觀努力的傾向不同，就會形成不同的人格。

2.3.3 人格特質的定義

有關人格特質的理論，橫跨神學、哲學、社會學、心理學等研究範疇，人格並非單指一種特徵而是由多種特徵所構成，這些特徵統稱為心理特徵或人格特質。各學者對人格特質的定義至今仍眾說紛云，茲將各學者對人格特質之定義整理如表2.7所示。

表2.7 國內外學者對人格特質之定義

序號	學者	年代	人格特質之定義
1	Allport	1947	人格是個人心理與生理系統之動態組織，其決定個人因應環境所做的調整。
2	Guilford	1959	人格是個人得以異於他人的一種持續且特殊的特質。
3	Allport	1961	人格是位於個體心理系統之內的動態組，是決定個人思想與行為的獨特型式。
4	Cattell	1965	人格能預測一個人在某種特定環境中的所作所為。
5	Scott & Mitchell	1972	人格的形成是一連串心理層面成長與發展的累積。
6	吳秉恩	1986	在組織行為的領域中，亦擴及社會或人際技能之內涵，甚或組織中他人對某人的觀感。
7	楊國樞	1989	個體與環境交互作用過程中，所形成的一種持久性特質。
8	吳秉恩	1986	在組織行為的領域中，亦擴及社會或人際技能之內涵，甚或組織中他人對某人的觀感。

表2.7 國內外學者對人格特質之定義（續）

序號	學者	年代	人格特質之定義
9	吳秉恩	1986	在組織行為的領域中，亦擴及社會或人際技能之內涵，甚或組織中他人對某人的觀感。
10	楊國樞	1989	個體與環境交互作用過程中，所形成的一種持久性特質。
11	張春興	1993	人格是個人在對己、對人、對環境事物適應時，於行為上所顯示的獨特性格；此種獨特性格，係在遺傳與環境等因素交互作用下，逐漸發展的心理特質所構成；其心理特徵表現於行為時，則具有相當的統合性與持久性。
12	薛婉婷	1997	<ol style="list-style-type: none"> 1.人格包括結構與動態兩方面，人格特徵可以其成份及各成份之間的關係來表示。 2.人格是以行為來定義的。 3.人格必須具備人與人、團體與團體之間的一致性，或個人內部的一致性，亦即人格的表現具有一致性與規則性。 4.人不能在真空裡行為，而是對有關情境的反應。
13	郭欣易	2000	個人在面對環境的刺激時，所形成的持久性特質，此特質為其所有行為之依據，具有一致性及規則性且因人而異。
14	周惠莉	2003	人格特質是用來表示一個人的思考模式、感情表達和行為特性之一般總和，用來區辨自己與他人的一種獨特性質。

資料來源：本研究整理

綜合上述可知，人格特質是人格中其特徵的強化，在人的一生中是穩定且為重要的主成因素（Costa & McCrae, 1992）。人格也是一種整體表現，其各項特質都是相輔相成的，無法用單一的特質來完整描述一個體的人格。但為了預測個體在組織中的行為，學者們研究出許多屬性可用來分析個體之人格特質，例如內外控傾向、五大人格特質、AB 型傾向、風險偏好傾向與成就取向等。

2.3.4 人格特質的分類

對人格有系統化的理論產生於1930年末期，人格探究才在美國心理學界獲得正名，至今尚未逾百年，還是一個很年輕的學問。有些學者從個體的生理及行為上的特質進行分析，其中有以Sheldon & Jung代表的類型論（Types）：係指按個體身體特質採間斷分類的方式，將人定義成各種不同的典型；及以Allport & Cattell為代表特質論（Traits）：以個體人格特質為主要研究主題，採連續向度來區分人格特質（人格五因素模式即屬此論）。兩者差異主要在所使用特質數目不同，前者雖然利用人格特質來解釋個體的人格類型，但僅限於少數幾種類型。特質論則是運用數量龐大特質藉以評量個人，並與常模比較後評定個體的人格傾向（繆敏志，民83）。茲將常見的類型之分類整理如表2.8所示。

表2.8 人格特質的分類表

序號	學者	年代	人格特質的分類
1	Sheldon	1943	內臟型：放鬆、愛吃、社交型。 肌體型：有活力、獨立、勇敢。 頭腦型：抑制、害怕、內向。
2	Cattell	1943	利用15種人格特質來預測個體在特定情境下的行為：樂群性、聰慧性、穩定性、興奮性、有恆性、敢為性、敏感性、懷疑性、幻想性、世故性、憂鬱性、實驗性、獨立性、自律性、緊張性。
3	Rotter	1966	內控型：個人認為事件之發生，係由其本身之行為、屬性、能力所造成的，可藉由其本身而加以控制的、或可預測的。 外控型：認為獎賞是因為外在環境所為，是命運、機會、運氣而非自身行為所能控制。內外控人格僅是程度上的差別，並沒有絕對的二分法。
4	Friedman & Roseman	1974	A型：具有高度競爭性，有強烈自我需求、在職場上具持久性、努力克服困難、成就慾望較高、對時間延誤感到不安、緊張型、缺乏耐性、工作急速、積極進取。 B型：放鬆、安靜、沉著、缺乏時間的緊迫感。

資料來源：周惠莉（民92），五大人格特質、性別角色與轉換型領導關聯性之研究，中原大學企業管理研究所碩士論文。

2.3.5 五大人格特質理論

五大人格特質並不是只有五種人格特質，而是五種廣泛的因素，做為一種組成較大數量的人類特質架構(Goldberg,1993)。五大人格特質 (big-five model)，或稱五因子模式(five actor model)，簡稱 FFM。而其中最被廣為接受的是 McCrae & Costa (1992)使用的分類法，McCrae & Costa 將人格特質歸類為外向性、開放性、勤勉正直性、親和性、情緒敏感性等五大類，如表 2.9 所示，茲分述如下：

- 1.外向性 (Extraversion)：指一個人對於與他人間關係感到舒適之程度或數目，若一個人對自己和他人之間舒適的關係越高或越多，則表示其越外向。特徵除了自信、主動活躍、喜歡表現，尚有喜歡交朋友、愛參與熱鬧場合、活潑外向。
- 2.開放性 (Openness to Experience)：指一個人興趣之多寡及深度。若一個人興趣越多樣化，則其開放性越高，但相對深度較淺，反之則開放性越低。其特徵為具有開闊心胸、富於想像力、好奇心、創造力、喜歡思考及求新求變。
- 3.勤勉正直性 (Conscientiousness)：指一個人對追求的目標之專心程度，若一個人目標越少、越專心致力於其上，則其勤勉正直程度越高。其特徵有努力工作、成就導向、不屈不撓、有始有終，此外也意涵負責守紀律、循規蹈矩、謹慎有責任感。
- 4.親和性 (Agreeableness)：指一個人對於他人所訂下之規範的遵循程度，例如對主管、父母、配偶等人規範之遵循程度越高，則其親和性程度越高。其特徵為有禮貌、令人信賴、待人友善、容易相處、寬容。
- 5.情緒敏感性 (Emotional Stability;Neuroticism)：指能激起一個人負面情感之刺激所需之數目及強度，當一個人所能接受的刺激越少，則其情緒

敏感性越高。其特徵為容易緊張、過分擔心、缺乏安全感，較不能妥善控制自己的情緒、敏感。

表 2.9 五大人格特質典型特徵

人格特質	典型特徵
外向性	自信、主動活躍、喜歡表現、喜歡交朋友、愛參與熱鬧場合、活潑外向。
開放性	有開闊心胸、富於想像力、好奇心、創造力、喜歡思考及求新求變。
勤勉正直性	努力、有始有終、不屈不撓、循規蹈矩、謹慎、有責任感、細心。
親和性	有禮貌、令人信賴、待人友善、容易相處、寬容。
情緒敏感性	容易緊張、過分擔心、缺乏安全感，較不能妥善控制情緒、敏感。

資料來源：McCrae R.R., Costa P.T., Busch CM. (1986), Evaluating Comprehensiveness in Personality Systems: The California Q-set and the Five-factor Model, *Journal of Personality*, 54, pp.430-446.

2.3.6 五大人格特質的實證研究

五大人格特質的變項與職業行為的變項有關。例如外向性與工作滿意度呈正相關 (Tokar & Subich, 1997), 勤勉正直性對工作績效的預測性最具效度 (Barrick & Mount, 1991, 1993 ; Behling, 1998) ; 勤勉正直性與組織承諾有顯著差異 (周惠英, 民 88)。勤勉正直性在高自治性的環境中與工作績效呈負相關 (Barrick & Mount, 1993)。情緒敏感性與職業上優柔寡斷有關，並且影響做決定風格 (Chartrand, Rose, Elliott, Marmarosh & Caldwell, 1993)。親和性與轉換型領導有顯著相關。勤勉正直性愈高的個體愈具有轉換型領導中的智力啟發特質。外向性與轉換型領導有顯著相關 (周惠莉, 民 92)。

綜合以上說明，人格特質是個人與他人不同的個人屬性、特質、特性的組合，是個人心理要素的綜合體，也可以說個人的行為特性是透過人格特質而表現出來，可視為一個人整體心理體系成長與發展的動態觀念。

2.4 工作滿足

本節分為工作滿足的定義、工作滿足的理論、影響工作滿足之相關因素、工作滿足之量表及相關研究等五部分，茲將分別闡述如下：

2.4.1 工作滿足的定義

Hoppock (1935) 認為工作滿足是工作者的生理及心理二方面對於環境的滿意感受。一般對於工作滿足之定義為「一工作者對於其工作及工作相關因素所具有的感覺 (Feelings) 或情感之反應 (Affective Responses) ，而此感覺或滿意的大小，取決自他特定工作環境中所實際獲得的價值或預期應獲得價值的差距 (許士軍，民 79) 。

本研究將國內外學者對於工作滿意提出之觀點整理如表 2.10 所示。

表 2.10 國內外學者對工作滿足之定義

序號	學者	年代	工作滿足之定義
1	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。
2	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。
3	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。
4	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。
5	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。

表 2.10 國內外學者對工作滿足之定義（續）

序號	學者	年代	工作滿足之定義
6	Porter & Lawer	1973	認為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。
7	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之程度。
8	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。
9	Locke	1976	工作滿足是個人從工作中獲得的愉悅感。
10	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。
11	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。
12	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。
13	Waxely & Yukl	1977	工作滿足係指一個人對工作各個層面的感受或評價。
14	Kalleberg	1977	工作滿足是一個單一的觀念，工作者將不同工作構面滿意與不滿意予以平衡，對於整個工作形成整體的滿意。
15	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。
16	Dessler	1978	工作滿足係指個人健康、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。
17	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。
18	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
19	Wheless et al.	1984	工作滿足係指個人對工作環境不同層面的情緒反應。
20	Cheney	1984	工作滿足係指工作所提供的目標、價值、回饋等因素之間相容的程度。
21	Seal & Knight	1988	工作滿足係指工作者對其工作本身的一種情緒或評價上的整體反應。
22	Gibson Ivancevich & Donnely	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 2.10 國內外學者對工作滿足之定義（續）

序號	學者	年代	工作滿足之義
23	Robbins	1991	工作滿足係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。
24	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，即工作者對工作本身的工作角色情感性的知覺。
25	Steer & Black	1994	係指令人愉快或積極地對工作及工作經驗評價產生的情緒狀態。
26	黃其隆	1994	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。
27	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。
28	李明書	1995	認為工作滿足係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。
29	Jennifer	1996	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。
30	Spector	1997	工作滿足係指個人對它的工作與工作的其他面向的感覺。
31	石淑惠	1997	認為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。
32	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。
33	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。
34	陶惠芬	民88	認為工作滿足不外乎是個人對工作實際狀況與對工作期望所表現出來的感覺與態度，差距愈接近對工作愈滿足。

資料來源：1.劉崇義（民90），顧客滿意之研究 - 以壽險業為例，中原大學企業管理學系碩士論文。

2.余慶華（民90），消費金融從業人員之工作投入、工作滿足、薪酬福利與工作績效之相關研究 - 以高雄地區銀行為例，國立中山大學人力資源管理研究所碩士在職專班碩士論文。

3.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。

4.部分本研究整理。

2.4.2 工作滿足之理論

有關工作滿足的理論大致分為兩類：一為歷史性理論，是專門探討員工之工作滿足的內心歷程問題，二為行為性理論，係研究影響員工工作滿足的外顯因素。依據專家學者研究，茲將工作滿足的相關理論做一整理如表2.11所示。

表2.11 工作滿足的相關理論彙整表

學 者	內 容
Msalow (1943) 需求層級理論	Msalow需求層級理論認為：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 (Physiological Needs)、安全需求 (Safetu Needs)、歸屬感的需求 (Belongingness and Love Needs)、自尊需求 (Esteem Needs)、自我實現需求 (Self-actuality Needs)。
Herzberg (1959) 雙因子理論	提出雙因子理論 (Two-Factor Theory) 亦稱為激勵保健理論 (Motivation-Hygiene Theory)：一為激勵因子，一為保健因子。
Adams (1963) 公平理論	提出公平理論 (Equity Theory) 又稱為社會比較理論 (Social Comparison Theory)，認為決定員工工作滿足是「員工工作努力程度與工作所得」與「參考對象 (Comparison person) 的工作所得與工作投入比率」的比較結果。
Vroom (1964) 期望理論	提出期望理論 (Valence-Expectancy Theory) 認為員工願意花多少努力在工作上，取決於員工認為其努力是否能成功的完成工作或達成目標，完成工作或達成目標是否能得到其欲獲得的報酬及逃避懲罰。認為個人對行為結果的期望及該結果的期望值是影響工作滿足的主要變項。
Porter & Lawler Model (1968)	此模式為一綜合理論，它結合期望理論、需求理論、雙因子理論及公平理論，並加入個人行為努力、從事特定任務能力，對於任務能力、任務本身知覺、獲致績效等變數來評量工作滿足水準，是一種較完整的理論。
Porter (1961) Locke (1969)	此理論認為個人的工作滿足大小取決於作者「實際獲得的與希望獲得的」二者之間的差距。
Schneider, Benjamin & Alserfer(1973) 需求滿足理論	此理論係由Maslow提出「需求層級理論」加以修正而得。認為員工的工作滿足決定於工作特性、工作環境與員工之穩定而可確認之需求的相互配合則產生工作滿足，反之，若無法配合，則員工產生不滿足。

資料來源：王進清 (民91)，人格特質、工作壓力與工作滿足之關聯性研究 - 以大台南地區大專院校軍訓教官為例，長榮管理學院經營管理研究所論文。

2.4.3 影響工作滿足之相關因素

中外學者對於工作滿足所做過之實證研究相當多，亦提出許多與工作滿足相關之要素，本研究彙整如表2.12所示。

表2.12 影響工作滿足之相關因素

序號	學者	年代	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、在組織中的地位。
10	Cheung & Scherling	1999	報酬、升遷、職位、工作本身、與上司關係。
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、經驗之感覺。

資料來源：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。

2.4.4 工作滿足之量表

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）：

（一）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。

（二）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，各量表得分即代表填答者在各構面上的滿足情形。該量表描述來自受試者對工作評價，非其對工作感覺，JDI屬於間接衡量工作滿足（Harpaz, 1983）。

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

該量表由Weiss, Davis, 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。

（四）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題，由受試者填答，可測量出一般滿足（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「明尼蘇達滿意問卷」。各構面之原意義如下：

- (一) 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。
- (二) 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。
- (三) 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。

2.4.5 工作滿足的相關研究

現針對工作滿足與本研究相關之類別變項，分別敘述如下：

蔡宛霖（民92）在新竹科學園區的研究中發現：1.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。
2.年齡、職位與外在滿足有顯著影響。

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。

郭芳君（民93）以中華電信公司員工為對象，研究結果發現：在服務年資、工作職位與工作滿足存在顯著差異。

黃虎台（民93）針對警廣、漢聲、教育三家公營電台員工為對象，研究結果發現：性別、教育程度、職務等方面與工作滿足有顯著差異；年齡、婚姻狀況、學歷與工作滿足則無顯著差異。

黃美婷（民93）針對將移轉民營的漢翔公司進行研究得知：性別、教育程度、婚姻狀況與工作職位對於工作滿足有顯著差異。

2.5 工作士氣

2.5.1 工作士氣的定義

管理學大師Rothlisberger (1941) 曾說：「有機體講健康，而組織則討論士氣」，韋氏大辭典對於士氣的解釋乃係指個人對其職能及預期的態度與熱忱，另外世界百科全書 (The World Book Encyclopedia) 則認為士氣係指個人或團體對於某種特殊情境所表示的態度與期望，古云：「一鼓作氣，再而衰，三而竭」顯示士氣在戰爭中的重要性。由此可看出工作士氣對於組織的重要性。

綜觀國內外的學者，其說法亦莫衷一是，Davis (1989) 指出士氣代表個人需求滿足的狀態，這種滿足包括對團體的滿足感、對薪資升遷的滿足以及對工作內在的滿足 (如工作適合個人能力及興趣等)。而國內學者吳宗立 (民 86) 認為士氣是動態的、複雜的，可視為個人在工作上的滿足感及組織團結表現。王餘厚 (民 86) 則認為所謂士氣者，是指人們對於完成自己的任務或工作具有強烈意願和信心，並能使人感受到蓬勃的氣勢，它是個人工作、團體事業成敗的關鍵因素。

綜合國內外學者的看法，對於工作士氣的定義整理如表 2.13 所示。

2.13 國內外學者對工作士氣之定義

序號	學者	年代	工作士氣之定義
1	Remple & Bentley	1970	士氣是人類組織之所以成功的一項重要成分。
2	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。
3	Carlisle	1976	係指一個人身為組織的一份子，所表現出的滿足狀態，反應出他對工作、管理者、組織的態度和感覺。

2.13 國內外學者對工作士氣之定義（續）

序號	學者	年代	工作士氣之定義
4	Jucius	1976	將士氣之定義歸納為：1.士氣是一種心理狀態、團體精神與情緒狀態。2.士氣存在於精神、態度及一個組織成員的個人情緒。3.士氣影響員工與管理間的相互作用，最後影響到顧客與社會。4.士氣影響員工的工作意願及事業最佳利益之合作，最終影響產品品質、產品輸出及操作成本。
5	林正誼	1978	工作士氣是組織成員對其所屬的工作、組織及環境等所感受的滿足狀態，而反應出他對工作、管理者、組織的態度和感覺。
6	Davis	1989	指出士氣代表個人需求滿足的狀態，這種滿足包括對團體的滿足感、對薪資升遷的滿足以及對工作內在的滿足。
7	Hoy & Miskel	1991	組織成員的士氣包括： 1.認同感（認同作用）- 即個人需求和組織目標相一致的程度。 2.隸屬感 - 即角色期望和個人需求動機之間的一致程度。 3.合理性 - 即角色期望合乎邏輯並適合達成組織目標的程度。
8	Lindsay	1992	個人、群體或組織心理對於其任務與擔任工作之正面態度。
9	吳宗立	1994	認為士氣是動態的、複雜的，可視為個人在工作上的滿足感及組織團結表現。
10	黃緯莉	1994	認為工作士氣是團體或個人對於其所屬的工作、組織、環境等所持有的一種態度，此種態度決定其是否願意奉獻自己，追求團體目標的實現，而自動暫時犧牲個人的利益。
11	Griffiths	1995	認為士氣係指團體凝聚力，高昂的士氣在於組織成員能夠認知且接受共同的目標，並竭力排除一切干擾達成目標之因素。
12	王餘厚	1997	是指人們對於完成自己的任務或工作具有強烈意願和信心，並能使人感受到蓬勃的氣勢
13	洪雲霖	1997	士氣是一種團體（團隊）氣氛與運作的反映，與個人工作滿足感，著重個人從工作獲得愉悅之情緒狀態有所不同；唯兩者相輔相成，不能偏倚。
14	曾榮華	1997	歸納學者看法，提出士氣的定義： 1.士氣為個人心理需求滿足的狀態。 2.士氣為一個團體之團體目標的實現程度。 3.士氣是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之程度。

資料來源：本研究整理

由表2.13可知大多數學者一致認為士氣是對於工作組織的一種態度，其可能反應來自工作、管理者、組織與環境。

2.5.2 士氣的特徵

在不同的組織團體中，其成員對工作士氣的表現方式也有所不同，所顯現出的士氣特徵亦有所差異，國內外學者對士氣之研究在特徵方面也有所不同，茲將學者對士氣特徵的見解整理如表 2.14 所示。

表 2.14 國內外學者對士氣之特徵彙整表

序號	學者	年代	特徵個數	士氣之特徵
1	Blum & Naylor	1971	3	其認為士氣具有三個特性：1.士氣是一個工作團體(Working Group)的接受感或歸屬感。2.成員與此工作團體分享共同的目標。3.對於目標達成具有信心。
2	林志成	1991	5	針對教師工作士氣強調「服務熱忱」乃是重要的特徵之一，1.教師具有高度的服務熱忱，將會改善日趨淡薄疏遠的師生關係。2.教師若能充分發揮教師熱忱，雖須趕進度，亦能設法運用機會瞭解學生、關愛學生。3.若教師缺乏教學熱忱，則教學無意義。4.教師發揮高度教學熱忱，便能感動學生，收身正令行之效。5.高昂服務精神可發揮更佳的教學效果。
3	邱瑞深	1994	4	1.組織性。2.群體性。3.動態性。4.歸零性。
4	許南雄	1994	7	士氣高昂之團隊通常具有下列特徵：1.朝向組織目標的工作意願。2.對首長與主管人員之忠誠。3.遵守法令、紀律良好。4.困難情境發生時，仍盡力對組織效勞。5.高度的工作興趣。6.能發揮創造力。7.具有團隊之榮譽感。
5	許南雄	1994	7	士氣低落之團體普遍存在下列之特徵與現象：1.對主管之權威缺乏尊敬之心理。2.普遍呈現怠職、怠工等現象。3.工作品質降低。4.對一般管理措施漠不關心。5.不能分工合作。6.缺乏團體榮譽感。7.嚴重的離職或調職現象。
6	葉逢蘇	1997	6	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及熱忱等狀態息息相關。4.士氣可視為精神狀態，是由於對單位及長官統御之信賴產生。5.士氣永遠不能保持靜止不動的，通常隨時間而有所變動。6.士氣是動態的，概可區分為：高昂、良好、持平、低落及完全喪失等五種。

資料來源：本研究整理

2.5.3 影響工作士氣的因素

在探討工作士氣定義與特徵之後，接著將進一步瞭解影響工作士氣的因素為何，根據Blum & Naylor(1971)認為士氣可由四個因素加以解釋，亦即群體凝聚力 (Group Cohesiveness)、目標設定 (Goal Setting)、達成目標之過程 (Progress Toward Goal) 與個體之任務 (Meaning Task)，茲整理成表格方式敘述如表2.15所示。

表2.15 工作士氣的影響因素表

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

資料來源：本研究整理

2.5.4 工作士氣的相關研究

針對與工作士氣有關，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。

許幼靜（民 90）針對台灣地區高級中等學校及國民中、小學現任舞蹈才能班之舞蹈教師，發現不同背景變項與工作士氣間有顯著影響。

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、服務年資與員工士氣達顯著差異水準，唯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、職位與員工士氣達顯著差異水準，唯性別與婚姻無顯著差異。

2.6 組織績效

本節將針對組織績效的定義、績效評估的意義與組織績效評估指標與方法、政府行政績效的評估模式做進一步的探討，茲將分別闡述如下：

2.6.1 組織績效定義

績效 (Performance) 在字面上的意義指「表現的程度」，但在管理學的激勵理論中，則將之解釋「一個員工完成一件工作」(劉明德，民 87)。而在組織行為上，績效指的是「效率 (efficiency)、效能 (effectiveness) 與效力 (efficacy) 三方面的整體表現」。組織績效 (organizational effectiveness) 的建構是所有組織理論的核心，即所有組織性質的概念化均和組織績效的本質有關 (湯昇玉，民 80)，為組織理性設計的最終目標。但有關組織績效的定義及衡量方法的探討，迄今尚未獲得一致性的結論 (吳聰賢，民 75 ; Dessler , 1980)。

對於組織績效之定義及概念，因學者觀點不同而有差異，Sloma(1980) 定義績效為組織達成目標的程度。陳明璋 (民 68) 指出，組織績效之研究有以下之現象：

1. 爭論多，其具體涵義迄今未定，其概念常隨研究者興趣，任意加以界定。
2. 討論多，卻最不為人所瞭解，主要是很少人有系統以它為研究分析主題。
3. 涉及多種學科 (multiple disciplines)：如心理學、社會學、組織理論、管理學、行為科學等，皆以它為研究對象。
4. 標準 (criteria)：效率、生產力、獲利率、適應力、彈性、穩定性、成長、工作滿足及士氣等，都是績效的標準。
5. 它是一種『多維度之抽象觀念』(multi-dimensional abstract concept)，或『具有多種經驗指涉之綜合性觀念』(as an omnibus concept with a

multiplicity of empirical reference) , 故不能以單一標準來說明和解釋。

6.綜言之，組織績效具五大特性；

- (1)不定性 (mutable) , 在不同的生命階段有不同的標準。
- (2)廣泛性 (comprehensive) , 包括不同的維度。
- (3)分歧性 (divergent) , 與組織各成員有不同的關係。
- (4)轉換性 (transitive) , 向度之間不能輕易簡化或消除。
- (5)複雜性 (complex) , 向度之間不能輕易簡化或消除。

2.6.2 績效評估意義

張俊彥 (民 81) 認為績效管理乃為組織管理階層監督及指導員工完成組織任務 目標之方法，為能有效達成目標，更需配合一些激勵的措施。

張火燦 (民 83) 指出「績效評估」是一種過程，以衡量員工某一時段的工作表現，協助員工成長之過程，亦可協助主管與部屬之間的溝通，讓部屬瞭解自己的工作績效，對於組織目標的實現具有正面的作用。

Murphy and Cleveland (1995) 以應用社會心理學觀點提出一整合性績效評估觀念性架構，主要包括四個元素，分別為判斷、評等、評估及組織環境，如圖 2.4 所示。

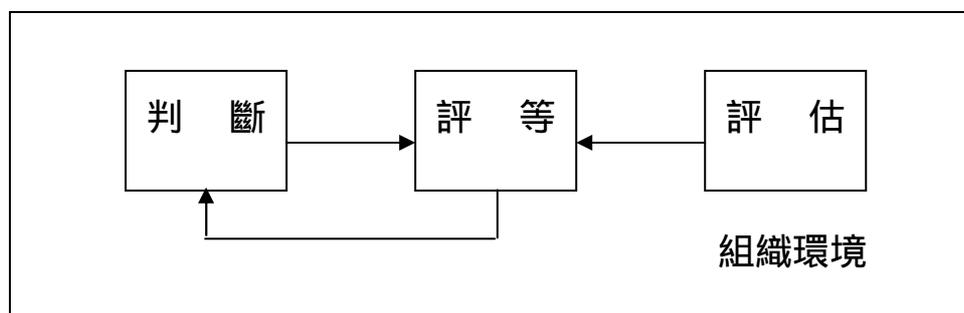


圖 2.3 績效評估整合性架構圖

資料來源：Murphy K.R. & Cleveland J.N.(1995), Understanding performance appraisal SAGEPub.

績效評估為管理控制的動作，就管理功能而言規劃與控制是一體之兩面。控制以規劃目標為依據，而規劃乃以控制作為資訊回饋之來源，掌握執行狀況及對未來規劃方向績效評估既屬控制功能。控制又可大致劃分為策略性控制（strategic control）、管理控制（management Control）及作業性控制（operational control）三大類。

績效評估執行過程分為五階段，依序為確立機關目標，並將其轉換為個人目標與計畫活動，執行計畫活動，考核工作績效，將工作績效作為人事管理應用依據，最後則將組織結果與計畫決策相結合（張俊彥，民 81）。

張火燦（民 83）則認為績效評估要歷經績效衡量的設計、績效的檢討與改進及評估者與被評估者之認知等三個過程。

蕭灌修（民 83）針對政府部門的績效評估過程也提出六點：1.決定控制之項目因素；2.訂定控制標準；3.評估績效；4.比較實際與預期標準間之差距；5.發掘差距所在及原因；6.採行行動矯正偏差。

郭昱瑩（民 90）組織績效評估概念用於公部門機關的績效評估，亦是評鑑機關於某特定時間內的表現，並提供公務人員工作回饋的資訊，期能為公部門機關持續注入績效提升的能力。

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

績效評估是為了達到以下幾個目的 Robbins（1986）：

- 1.協助一般的人事決定，例如將績效評量結果提供管理者做出升遷、調任、解僱等之重要決策。
- 2.績效評量是發展甄選計劃有效性的指標。
- 3.指出訓練及發展的需要。
- 4.提供員工回饋，使員工知道組織如何評估他的表現。

5.訂立獎勵的標準。

另外吳秉恩（民 75）另提出三個績效評估的目的，即績效評估可用來作為評估、甄選及工作指派的標準，協助個人及部門瞭解其對目標的貢獻程度，同時績效評估也可以提供資訊作為工作時序計劃、預算編制及人力資源規劃之依據。

由以上學者所述，績效管理及評估對人員本身及組織的發展都扮演很重要的角色。若組織能將影響員工績效的因素多加瞭解，則將可對這些因素加以調整，進而提高組織目標的達成程度。

2.6.3 組織績效評估指標與方法

一、組織績效的衡量指標

在績效評估準據的探討中，選用績效評估準據的方法主要有兩種：第一種是「單一標準績效評估」（Univariate effectiveness measures），多以組織要達成某些最後標準來衡量。Thomdike 提出評估的準據有生產力、淨利、目標達成、組織成長與穩定。在一定的時間內組織並非只追求一種目標，通常是多重目標，使用這種單一標準缺乏週延性（李志華，民 71；張荳雲，民 79）。

第二種是「多項標準的績效評估」（Multivariate effectiveness measures），這種多項標準的績效評估，主要是希望藉由多重標準的使用達到週延性與適切性的要求，避免研究者個人的主觀偏差。此為目前普遍能為大眾所接受的績效評估標準。不同的組織功能需要不同的特質來做評估，且組織績效需要同時考慮過程與成果。因此，組織績效評估應具有多元化的複合指標（Robbins，1990；李志華，民 71）。

Campell（1977）在檢視組織績效的文獻，曾整理出三十個曾經出現，用以衡量組織績效的指標，分別為(1)整體績效。(2)生產力。(3)效率。(4)

利潤。(5)品質。(6)意外事件的頻率。(7)成長。(8)曠職率。(9)流動率。(10)工作滿足。(11)動機。(12)士氣。(13)控制。(14)衝突 / 凝聚力。(15)彈性適應。(16)計劃和設定目標。(17)目標的協議。(18)組織目標的內化。(19)合適的角色和規範。(20)處理人際關係的技巧。(21)管理工作的技巧。(22)資訊的處理和管理。(23)準備狀態。(24)環境的運用。(25)外在實體對組織評估。(26)穩定程度。(27)人力資源的價值。(28)參與及影響力。(29)強調訓練和發展。(30)強調成就。

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

國內學者方面，陳明璋（民 70）在博士論文中整理出各學者所使用之績效指標，以下列舉較不同於 Campell(1977)所提出者於表 2.16 所示。

表 2.16 績效指標

序號	學者	年代	績效構面或準據
1	Selznick	1953	外界支持
2	Blau	1955	服務水準
3	Hage & Aiken	1967	計劃創新
4	Sapolsky	1967	計劃創新
5	Ailen & Hage	1968	聯合計劃數
6	Ronun & Prien	1973	缺勤率、人事流動率、生產成本、傷殘、冤情
7	Nt & Osbom	1974	目標研究途徑，包括：計劃效能，社區廣泛計劃、資源移動性、服務之提供、整體績效
8	Buldisbge & Bumbam	1975	組織創新
9	Moch	1976	技術創新
10	Khond Walla	1979	長期獲利力、利潤成長率、利潤穩定力
11	司徒達賢	1979	稅前淨利率、純資產報酬率、固定資產報酬率、目標達成率

資料來源：陳明璋（民 70），企業環境、策略、結構對其組織效能關係之研究-機械、電子、石化三種產業之實證探討，國立政治大學企研所博士論文。

績效評估指標的品質，對於組織之影響深遠，故於績效評估指標之選擇上，衡量指標應儘可能量化、多元化且有效度及關聯性，採參與式設定，避免不切實際並配合激勵措施之實行（施能傑，民 83）。

二、績效評估方法

組織績效評估方法有很多，諸如強迫選擇法、評估中心、量表評估法、工作標準法、排序法、目標管理法及重要事件評估法等。並非任何單一方法能夠適用於所有組織，需視組織需求及組織情形來選擇最適合方法，以求評估結果之正確性，及對組織目前表現與未來發展方針提出檢討及指導之效用（丘宏昌，民 86）。一般所使用的績效評估方式，如表 2.17 所述。

表 2.17 績效評估方法

評估方法	實行辦法	特性
重要事件評估法	由主管記錄員工工作上表現最為顯著的事實，加以分析，並辨認出員工之工作績效。	重視員工發展而非考評，不適用於人事決策之依據
工作標準法	組織設定工作標準後，依標準來管理。	強調工作過程，必需耗費較多的時間。
評估中心	成立一專門評估工作之部門。	可減少評估之暈輪效果
強迫選擇法	強迫將所有員工區分為優、中等及劣等。	評估結果之公平性與精確性值得質疑。適用於很大工作群體內比較，且評估者不應只有一人，會得較佳的結果。
量表評估法	將員工工作特性、要素或要求作為績效考核之項目，每一項目以適當的等級加以區分，評估者按評估尺度分別評分。	評估過程省時且結果可量化。評估結果也可讓員工間相互比較，對於回饋給員工發展亦有助益，廣泛被採用。
排序法	將最優秀及最劣等的員工加以排序，另一種則以交替排序的方法，先排最優及最劣，再排次優及次劣如此進行下去。	提供員工間的比較，使員工晉昇或是遣散有一標準可循；但難以給予個別員工回饋，不能作為發展或是獎賞之基礎。
目標管理法	主管與部屬在一定時間內共同完成某一主要目標，對於目標完成方法、時間以及衡量計畫達成共識，並定期作追蹤檢討直至計畫目標完成為止，並再共同商議，決定下一期的目標。	需員工、主管及單位目標相容下，才有可能成功；過於重視員工對單位、組織的貢獻，易重視短期目標而忽視長期利益，使組織存在潛在危機。

資料來源：丘宏昌(民 86)，員工績效評估理論及其實務作法之探討，企銀季刊，第 21 期，110-115 頁。

2.6.4 行政院所屬各機關施政績效評估要點

行政院於九十年五月十七日函頒「行政院所屬各機關施政績效評估要點」，其內容大致可區分為施政計畫之研擬（要點第三點至第八點）及年度績效報告之研提（要點第九點至第十五點）二部分，如表 2.18 所示。

表 2.18 行政院所屬各機關施政績效評估要點

規 定	說 明
一、行政院為辦理所屬各部、會、行、處、局、署、院、省政府及省諮議會（以下簡稱各機關）施政績效評估，以提升行政效能，特訂定本要點。	明定本要點之立法意旨在提升行政院各一級機關之行政效能。
二、有關施政績效評估之規劃、執行及考核作業，由行政院研究發展考核委員會（以下簡稱行政院研考會）統籌辦理。	明定行政院所屬各機關施政績效評估之規劃、執行及考核作業，由行政院研考會統籌辦理。
三、本要點所稱施政績效評估，分為策略績效目標及年度績效目標之評估。 前項策略績效目標，係指各機關依據組織、功能、職掌及業務推展之需求，提出以四年為期程，預期達成之中程施政目標；年度績效目標，係指各機關為達成策略績效目標，每年度應訂定之具體性目標。	一、明定施政績效評估之分類及定義。 二、策略績效目標為各機關以四年為期程之中程施政目標；年度績效目標則為達成策略績效目標所訂定之每年具體性目標。 兩者間存在上下層次之關聯性。
四、各機關策略績效目標及年度績效目標，應分別列入該機關中程施政計畫及年度施政計畫。	為簡化整體作業程序，爰將策略績效目標及年度績效目標納入中程施政計畫及年度施政計畫內一併辦理，使策略績效目標及年度績效目標之擬定及作業時能與現行制度相互結合，相輔相成。
五、各機關擬定之策略績效目標及年度績效目標，應具備下列特性為原則： （一）代表性：可涵蓋機關重點業務推動成果。 （二）客觀性：可依客觀方式加以評估。 （三）量化性：可具體衡量。 因業務特性致績效目標內容無法具備前項原則者，應敘明理由並提出其他適當目標。	明定各機關擬定之策略績效目標及年度績效目標，以具備代表性、客觀性及量化性等為原則。

表 2.18 行政院所屬各機關施政績效評估要點（續）

規 定	說 明
<p>六、各機關應訂定衡量指標，以評估策略績效目標及年度績效目標。</p> <p> 衡量指標分為共同性指標及個別性指標。共同性指標由各機關就預算執行、顧客滿意度、提升服務水準、降低服務成本等自行選列；個別性指標，由各機關依組織任務及業務性質自行訂定。</p> <p> 衡量指標之訂定，應包括具體評估方式及衡量標準。</p>	<p>一、規範衡量指標之分類、內容及作業方式。</p> <p>二、共同性衡量指標涵蓋預算執行、顧客滿意度、提升服務水準及降低服務成本四項，由各機關依組織任務及業務性質視現況自行選列。</p> <p>三、個別性指標由各機關依組織任務及業務性質自行訂定指標。</p>
<p>七、各機關應由首長召集內部單位與所屬機關成立任務編組，採目標管理及全員參與方式，規劃機關整體發展願景後，據以訂定策略績效目標。</p>	<p>明定各機關擬定策略績效目標之作業方式。</p>
<p>八、各機關應由首長召集內部單位及所屬機關成立任務編組，依據行政院重大政策方向、策略績效目標及考量國家財政收支狀況後，據以訂定年度績效目標。</p>	<p>明定各機關擬定年度績效目標之作業方式。</p>
<p>九、各機關應依據年度績效目標及衡量指標檢討執行績效，並撰擬年度績效報告。</p>	<p>明定各機關每年度必須依原訂施政計畫檢討執行績效，並提出績效報告。</p>
<p>十、年度績效報告應載明下列事項：</p> <p> (一) 年度績效目標及衡量指標。</p> <p> (二) 年度績效目標達成情形。</p> <p> (三) 原訂目標未達成之原因及改進措施。</p> <p> (四) 整體執行績效。</p>	<p>明定年度績效報告應載明之內容。</p>
<p>十一、各機關應將其年度績效報告於次年三月十五日前，提送行政院研考會辦理評核。年度績效報告格式及作業程序，由行政院研考會定之。</p>	<p>相關作業內容由行政院研考會另行訂定。</p>
<p>十二、行政院研考會應將對各機關所提年度績效報告，併同評核意見，於次年四月底前陳報行政院。行政院研考會得邀集有關機關、學者與專家，參與評核作業。</p>	<p>為客觀評核行政院重要施政，爰於第二項明定得邀集有關機關、學者與專家等參與評核。</p>

表 2.18 行政院所屬各機關施政績效評估要點（續）

規 定	說 明
<p>十三、各機關年度績效報告及行政院研考會評核意見陳報核定後，除應保密者外，應辦理下列公開事項：</p> <p>（一）各機關應將年度績效報告及評核意見上網公開。</p> <p>（二）行政院研考會應利用媒體，使公眾得知各機關年度績效報告及評核意見。</p>	<p>明定各機關應將核定之年度績效報告及評核意見公開或透過傳媒公諸社會大眾，由各界參與監督。</p>
<p>十四、各機關應依年度績效目標達成情形及行政院核定之評核意見，對其所屬機關(單位)及相關人員辦理獎懲。</p>	<p>明定各機關得於年度績效報告奉行政院核定後辦理獎懲。</p>
<p>十五、各機關提送中程及年度施政計畫時，應併附年度績效報告及行政院核定之評核意見，供行政院辦理中程及年度施政計畫審議、概算審議參考。</p>	<p>明定各機關年度績效報告評核結果併供後續年度施政計畫及概算編審之參考。</p>
<p>十六、行政院研考會應訂定作業手冊，以供各機關推動施政績效作業之參考。</p>	<p>為促進各機關對施政績效評估相關作業之瞭解，明定行政院研考會應編製作業手冊，說明績效目標及衡量指標之擬定、績效報告格式及作業程序、績效報告公開方式等相關事項。</p>
<p>十七、各機關對所屬機關因業務需要辦理年度績效評估，得參照本要點自訂作業規定辦理。</p>	<p>本要點係規範行政院所屬各一級機關施政績效評估相關事宜，為利各機關對其所屬機關辦理年度績效評估作業有所遵循，爰明定準用之規定。</p>

資料來源：楊秀娟(民 90)，我國施政績效評估制度之檢討與改進，研考雙月刊，25 卷，4 期，20-29 頁。

2.6.5 行政績效的影響因素

一、政府行政單位績效增減變動因素

根據美國國會的會計總署(GAO)與行政部門的管理預算局(OMB)、財政部、文官委員會(現今的人事管理局)、事務管理局所組合成的聯合財務管理改進計劃的研究，政府行政單位的績效增減變動的因素可歸納成

三大類：

- 1.人力因素（People Factor）：包括激勵及技術兩方面之考慮,例如職務充實化、改進機關內部溝通、研究發展激勵，以及加強訓練等都被肯定為影響績效的因素。
- 2.程序因素（Process Factor）：包括系統控制及科技、自動化及省力設備的使用。
- 3.產品因素（Product Factor）：包括數量與品質，當工作增加時要改進生產力比較容易,而工作量在下降與不確定時較難。

二、政府機關組織之績效提昇方面

蕭灌修（民 83）認為可由下列幾方面著手：

- 1.需加強組織決策人員理性決策考量，多從施政效益減少成本投入，提昇施政績效及改善為民服務績效，以及儘量避免因官僚組織運作與鬥爭造成有所扭曲偏失之決策。
- 2.建立成本效益觀念，避免因成本失控，而造成效益受損。
- 3.加強研究發展，推動行政改革創新，以提昇績效與服務品質。
- 4.建立為民服務觀念，顧及民眾需求，推動便民措施，使民眾得到真正的服務。
- 5.建立情理法的行事準則，加強施政禮貌文化，消除行政人員的冷漠或是消極的態度。
- 6.及時修定法規、精簡組織與人員，積極培養更多的菁英人員，以提昇決策品質並帶動行政革新。
- 7.於複雜多變的環境下培養危機處理能力，並分派責任演練，以防萬一。
- 8.輔之以進步科技作支援，強化行政管理系統有效運作；與同僚間相互學習控制，建立優良文化。

然而行政機關性質不同，所適用的指標亦不同，無一體適用之指標，因而授與各機關自訂項目的選擇有其必要性。然而，績效評估指標在各機關的運用亦可能產生問題，同一績效指標各機關可能認定有別，使用不同，難以相互比較；再者，機關從事績效評估時可能有「挑軟柿子吃」的問題，選擇較容易評估的項目加以評估；此外，有些機關可能採用無意義或不相關的衡量方式評估績效，或者因其他計畫的介入，難以單獨衡量一計畫之績效，如因其他計畫而省下的經費，上述種種問題，都是機關採用績效評估指標所該留意之處（施宗英，民 89；張火燦，民 83）。

近年來各國政府不斷面臨預算赤字及民眾信賴感不斷降低的挑戰，因此有改革行動皆致力於改善資源的配置，提昇組織的效率與效能，改良公共管理方式以及重建民眾對政府的信心。在人力資源、財務預算與計畫政策等管理面皆需講求績效的現今，建立績效管理的組織文化是各國政府所努力追求的目標，期能深化公務人員以更為積極的態度體認績效管理之實益性。

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九十三年底，探討地方政府員工的組織政治知覺、生涯管理和人格特質對工作滿足、工作士氣與組織績效且與本研究之變項相近之相關研究甚少，故本節僅以就其他行業之研究進行相關彙整，並加以探討。

2.7.1 生涯管理與人格特質的關係

楊雅芬（民88）針對高科技研發產業人員研究發現：以人格特質為干擾變項，在生涯管理構面中，以「績效評估」、「招募、甄選與發展路徑」、「能力訓練」執行的程度最高。高科技產業從事研發人員生涯管理之程

度，會因員工人數多寡而有差異，員工人數愈多的組織，執行生涯管理的程度愈高。當研發人員屬普通人格特質群，則從事生涯管理程度顯著影響；當研發人員屬於優質人格特質群，則無顯著影響。

2.7.2 生涯管理與工作滿足的關係

何秀珠（民 86）以台北市服務業的女性員工為研究對象，主要目的在探求組織生涯管理與女性員工各種工作態度間之關係，並藉由引入女性員工個人及家庭相關因素作為干擾變項，祈能更加深入地瞭解其間之真實關係。研究結果發現：1.工作年資愈長者，所感受之生涯管理程度愈低；主管所感受之生涯管理程度高於非主管；行業別及組織型態不同，實施生涯管理程度亦有差異；2.工作滿足各構面以同事構面滿足感最高；主管有較佳的工作態度；已婚女性員工之工作態度，因家庭相關因素之不同而有差異；行業別及組織型態不同，女性員工之工作態度有差異；3.生涯管理程度對提昇女性員工較佳的工作態度有正面助益，且公司職位對其關係具有干擾效果。

2.7.3 人格特質與工作滿足的關係

李靜（民 85）認為工作滿足程度是醫院檢驗部門吸引新人投入及留任舊人的重要因素，而醫檢師的工作滿意度和工作任期有很密切的關係。以台北市四家醫學中心檢驗部之醫檢師為研究對象，其研究結果顯示：1.在人口統計學的八個變項中只有醫檢師的工作部門對醫檢師的整體工作滿足有影響；2.人格特質對工作滿足的影響，不論是在內外控或是 AB 型人格，影響都是很微弱的。

顏瑞伶（民 90）以壽險公司業務員為研究對象，研究目的在於探討我國壽險公司業務員不同的人格特質在面對工作壓力時，所產生工作滿足

的反應及狀況。其研究的結果發現：1.就壽險公司業務員之個人背景變項人口統計變項而言，發現男性比女性在「外在滿足」上有較高的滿足程度。年齡較大的在「內在滿足」及「整體滿足」上有較高的滿足程度，尤以已婚且有小孩的較為明顯。在教育程度方面，以教育程度較高的工作壓力較小且工作滿足較高。進入壽險業時間較長的業務員工作滿足較高。有小孩且收入多的比收入少的較有工作上的滿足；2.在 Type A/B 型人格特質方面，發現進入壽險業時間較短，及每天工作時間較長的業務員較呈現 Type A 型人格特質，且較有工作壓力，尤其在「職業認同」構面上最為顯著；3.Type A 型與工作壓力、工作滿足有顯著的相關。

王進清(民 91)以大專院校軍訓教官為對象，探討軍訓教官因人格特質的不同，造成其所感受到的工作壓力與工作滿足支差異性。研究結果得知：1.軍訓教官屬於 TYPE A 型與 TYPE B 型人格特質的人對工作壓力與工作滿足無顯著性的差異存在；2.軍訓教官整體的工作壓力愈大其所感受的工作滿足愈低；3.軍訓教官的工作壓力度因年齡、學歷、職務、階級與工作年資等不同而有差異；4.軍訓教官的工作滿足因年齡、學歷、職務、階級與工作年資等不同而有差異。

林順益(民 92)以台灣電子產業研發團隊之研發人員為對象，探討研發人員的人格特質與主管的領導風格，對研發人員的工作滿足之關係。其研究結果顯示：1.研發人員工作滿足受到主管的領導風格影響，在仁慈領導與德行領導上有正向的顯著相關；在威權領導上有負向的顯著相關；2.研發人員的工作滿足受到員工的人格特質所影響，有正向的顯著相關；3.人口統計變數(包含性別、工作年資、教育程度、年齡、不同職別等)對工作滿足無顯著的相關。

張瑋恩(民 92)以台南縣市新、舊銀行業員工為研究對象，並延續

前人對激勵制度與工作滿意度關係的研究，加入內外控人格特質、員工屬性等變數，來探討對工作滿意度與離職傾向之關係。其研究結果發現：1. 銀行業員工所獲得激勵制度報酬之多寡，會影響其工作滿足與離職傾向；2. 激勵因素之專業報酬及成長構面與工作滿足和離職傾向具有正相關，且當銀行愈重視專業報酬及成長自尊激勵因素時，則員工工作薪資責任滿足與主管滿足程度愈高；3. 人格特質方面，內控型員工其工作滿足較外控型員工高；4. 工作滿足四構面中，主要是以工作薪資責任滿足對離職傾向具有最大的預測，且工作薪資責任滿足對於內控型員工離職傾向之預測力比對於外控型員工離職傾向預測力高。

盧智勤（民 93）針對空軍之後勤部隊維修人員探討人格特質與工作滿足之關係研究中得知：不同個人特徵對人格特質與工作滿足具有部分顯著差異；人格特質對飛安績效具部分負向的影響性；工作滿足與飛安績效具極顯著相關。

2.7.4 人格特質與工作士氣的關係

程言美（民 93）針對高雄市公私立高中職校軍訓教官為對象，探究其主管領導行為之知覺程度與工作生活品質及人格特質之傾向為何，以及對工作倦怠與工作士氣的影響。其研究結果顯示：1. 軍訓教官的個人變項（如：性別、年齡、服務年資、通勤時間）對部分研究變項上有顯著差異存在；而婚姻狀況、子女人數對各研究變項則無顯著差異；2. 軍訓教官在主管領導行為、工作生活品質、人格特質、工作倦怠、工作士氣各研究變項間有顯著相關；3. 軍訓教官的主管領導行為、工作生活品質、人格特質、工作倦怠對工作士氣有部分顯著影響。

2.7.5 人格特質與組織績效的關係

莊瑞琦（民 92）探討嘉義市政府主管運用轉換型領導型態及員工的人格特質，兩者與組織績效之間的關係。研究結果發現：1.員工人格特質的不同會影響組織績效，而且內控取向者的績效表現均較外控者為佳；2.性別的不同對於整體組織績效上並無顯著差異；3.年齡的不同對整體組織績效有顯著差異；4.教育程度的不同，對於組織績效並無顯著差異；5.在本機關服務年資的長短，對整體組織績效有顯著差異；6.與直屬主管共事年資的長短，對整體組織績效並無顯著差異。

2.7.6 工作滿足與工作士氣的關係

王銘傑（民 93）以台灣省各縣市警察局警員及偵查員為研究對象，探討警察人員對於內部行銷、工作壓力、工作士氣及工作滿足之認知情形，以為降低工作壓力及提高工作績效之因應作為。其研究結果中得知：1.年齡、年資、工作屬性及婚姻狀況與工作績效構面達到顯著差異；2.優質的內部行銷作為有助於降低基層員警的工作壓力，同時提昇其工作滿足程度；3.工作滿足、工作壓力及內部行銷對工作士氣有正向影響，其中工作滿足對工作士氣的影響最大，其次為內部行銷及工作壓力；4.內部行銷、工作壓力、工作士氣及工作滿足對工作績效有正向影響，其中工作士氣對工作績效的影響最大，其次依序為工作滿足、工作壓力及內部行銷；5.內部行銷透過工作壓力、工作士氣及工作滿足等中介變項對工作績效產生影響。

2.7.7 生涯管理、人格特質與工作滿足的關係

蔣美惠（民 93）以台北市保全公司之保全人員為對象，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，研究結果顯示：1.保全人員的個人特徵(年齡、現任職務、教育程度、婚姻、目前工作月薪、主要業務性質)對生涯管理、人格特質、組織氣候、工作滿足、自我效能及工作績效有顯著差異；2.保全人員在生涯管理、人格特質、組織氣候、工作滿足、自我效能及工作績效各研究變項之間都有顯著相關；3.保全人員在集群一(高生涯管理、高鮮明人格特質、高組織氣候、高工作滿足、高自我效能)與集群二(低生涯管理、低顯著人格特質、低組織氣候、低工作滿足、低自我效能)對工作績效構面有顯著的差異；4.保全人員的生涯管理、人格特質、組織氣候、工作滿足、自我效能對工作績效有部分顯著正向影響；5.保全人員的生涯管理、人格特質、組織氣候、工作滿足、自我效能各變項間對工作績效以徑路分析方法分析呈現部分顯著正向影響。

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，亦即透過組織政治知覺、生涯管理、人格特質、工作滿足、工作士氣與組織績效等變項相關文獻之探討，並採用問卷調查方式以瞭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，使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

本研究乃根據上述之相關文獻之蒐集、整理與分析等探討而提出的研究架構。本研究架構主要是以「組織政治知覺」、「生涯管理」、「人格特質」為自變項，「工作滿足」與「工作士氣」為中介變項，而「組織績效」為依變項，以個人特徵為類別變項，進一步來探討組織政治知覺、生涯管理、人格特質、工作滿足、工作士氣與組織績效關聯性如何。本研究的研究架構圖如圖3.1所示。

本研究分為六個變項及個人特徵等七大部份，分述如下：

- 1.個人特徵：包含性別、年齡、服務年資、現任職務、教育程度、婚姻狀況及目前工作月薪等七項。
- 2.組織政治知覺：包括「同事與小團體知覺」、「上司行為知覺」、「政策與實務知覺」等三個構面。
- 3.生涯管理：包含「招募、甄選與發展路徑」、「生涯諮商與潛力評估、溝通」、「培育進修與生涯輔導」等三個構面。

- 4.人格特質：包含「外向性」、「開放性」、「勤勉正直性」、「親和性」、「情緒敏感性」等五個構面。
- 5.工作滿足：包含「外在滿足」、「工作本身」、「一般滿足」、「工作發展性」等四個構面。
- 6.工作士氣：包括「群體精神」、「工作意願」、「組織忠誠」等三個構面。
- 7.組織績效：包含「便民及效率」、「員工工作滿意度」、「形象及能力」等三個構面。

本研究架構相關子構面如圖3.2 所示。

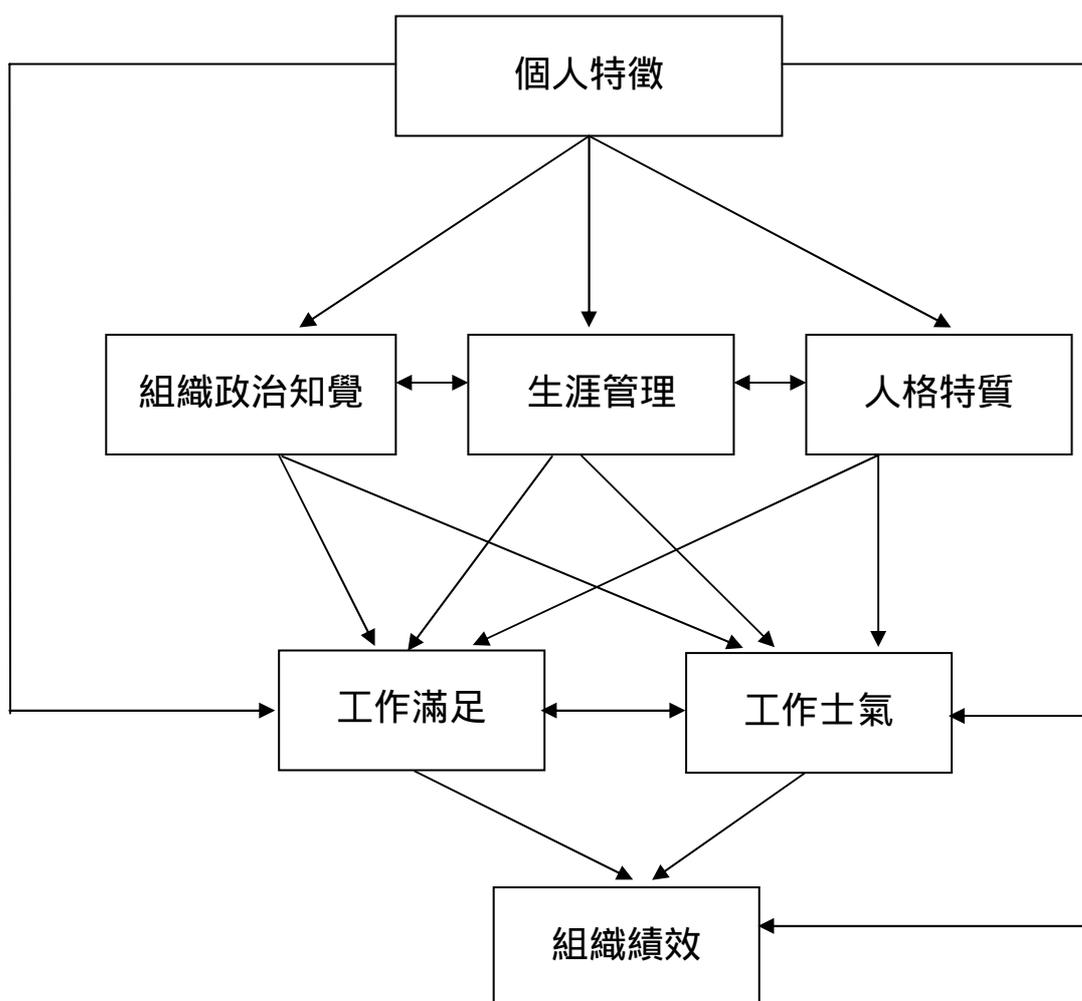


圖3.1 研究架構圖

資料來源：本研究整理

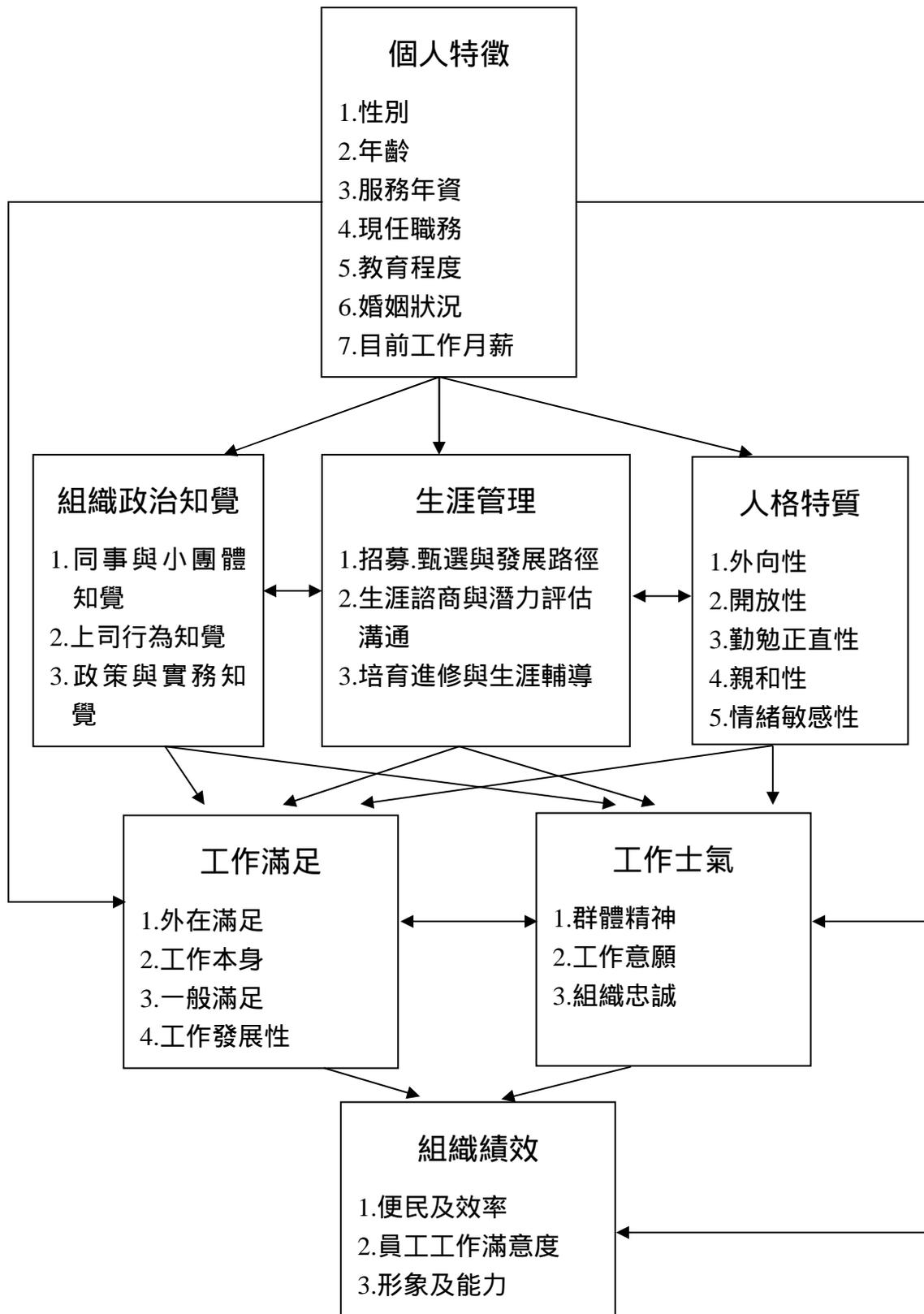


圖3.2 研究架構圖及相關子構面

資料來源：本研究整理

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組織政治知覺、生涯管理、人格特質、工作滿足、工作士氣與組織績效是否有差異存在，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、個人特徵變項在組織政治知覺、生涯管理、人格特質、工作滿足、工作士氣與組織績效的差異性探討部分

假設1.1 不同個人特徵變項的地方政府員工對組織政治知覺無顯著差異。

假設1.2 不同個人特徵變項的地方政府員工對生涯管理無顯著差異。

假設1.3 不同個人特徵變項的地方政府員工對人格特質無顯著差異。

假設1.4 不同個人特徵變項的地方政府員工對工作滿足無顯著差異。

假設1.5 不同個人特徵變項的地方政府員工對工作士氣無顯著差異。

假設1.6 不同個人特徵變項的地方政府員工對組織績效無顯著差異。

二、組織政治知覺、生涯管理、人格特質、工作滿足、工作士氣與組織績效等各變項間相關性探討部分

假設2.1 地方政府員工的組織政治知覺與生涯管理無顯著相關。

假設2.2 地方政府員工的組織政治知覺與人格特質無顯著相關。

假設2.3 地方政府員工的組織政治知覺與工作滿足無顯著相關。

假設2.4 地方政府員工的組織政治知覺與工作士氣無顯著相關。

假設2.5 地方政府員工的組織政治知覺與組織績效無顯著相關。

假設2.6 地方政府員工的生涯管理與人格特質無顯著相關。

- 假設2.7 地方政府員工的生涯管理與工作滿足無顯著相關。
- 假設2.8 地方政府員工的生涯管理與工作士氣無顯著相關。
- 假設2.9 地方政府員工的生涯管理與組織績效無顯著相關。
- 假設2.10 地方政府員工的人格特質與工作滿足無顯著相關。
- 假設2.11 地方政府員工的人格特質與工作士氣無顯著相關。
- 假設2.12 地方政府員工的人格特質與組織績效無顯著相關。
- 假設2.13 地方政府員工的工作滿足與工作士氣無顯著相關。
- 假設2.14 地方政府員工的工作滿足與組織績效無顯著相關。
- 假設2.15 地方政府員工的工作士氣與組織績效無顯著相關。

三、各變項間之影響性關係探討部分：迴歸分析法

- 假設3.1 地方政府員工的組織政治知覺、生涯管理、人格特質對工作滿足構面無顯著影響。
- 假設3.2 地方政府員工的組織政治知覺、生涯管理、人格特質對工作士氣構面無顯著影響。
- 假設3.3 地方政府員工的組織政治知覺、生涯管理、人格特質、工作滿足與工作士氣對組織績效的「便民及效率」構面無顯著影響。
- 假設3.4 地方政府員工的組織政治知覺、生涯管理、人格特質、工作滿足與工作士氣對組織績效的「員工工作滿意度」構面無顯著影響。
- 假設3.5 地方政府員工的組織政治知覺、生涯管理、人格特質、工作滿足與工作士氣對組織績效的「形象及能力」構面無顯著影響。

3.3 研究變項之操作性定義

根據第二章相關文獻資料彙整與探討，進而建立第三章之研究架構與研究假設，而本研究所要探討之構面分別為組織政治知覺、生涯管理、人格特質、工作滿足、工作士氣與組織績效。而各構面之操作性型定義，詳述如后：

- 一、組織政治知覺：依據Kacmar & Ferris (1991) 組織政治知覺是由「個人對他人的政治活動產生的知覺」例如像偏袒與自身關係良好的同事，或操縱組織政策，利用本身由組織所賦與的權力來追逐私利等。故組織政治知覺代表受試者視其工作環境政治化（如別人從事促進本身利益的行為，而從受試者的角度認為是不公正且不公平）的程度（李安民，民91）。
- 二、生涯管理：係依魏美蓉（民78）定義：「生涯管理係指組織為結合個人生涯規劃與組織需求，而設計、執行達成這些共同目標的策略、方案與制度」。
- 三、人格特質：個體的行為，反映個體獨特的人格特徵（Personality Characteristics），如害羞、富攻擊性、順從、懶惰、忠誠或膽怯等，這些特徵若持續出現在許多不同的情境中，則我們稱為「人格特質」（Personality Traits）。「人格特質」在人的一生中是穩定且為重要的主成因素（Costa & McCrae, 1992）。
- 四、工作滿足：本研究主要採綜合性的定義，是指工作者能將不同工作構面上的滿足與不滿足予以平衡，形成集體的滿足。
- 五、工作士氣：工作士氣係指團體凝聚力，高昂的士氣在於組織成員能夠認知且接受共同的目標，並竭力排除一切干擾達成目標之因素。
- 六、組織績效：Kassem (1987) 係指管理者對於其職務上各種工作目標

所達成程度，亦即企業每執行一項新策略，必有其預期之目標，而也唯有透過衡量組織績效，才得以知曉企業策略執行之成效，檢視其整體競爭力的指標。企業界在衡量績效時，所使用之構面以財務面居多，惟本研究係在探討公務部門之組織績效，由於公務部門不同於私人企業，所以不易僅以財務績效構面加予衡量，因此，本研究乃採用主觀衡量方式並配合地方政府的組織目標，就績效衡量項目加以選擇，以「便民及效率」、「員工工作滿意度」、「形象及能力」作為績效衡量的構面。

3.4 研究設計

本研究的主要目的在探討組織政治知覺、生涯管理、人格特質、工作滿足、工作士氣與組織績效的關聯性，主要以雲林縣地方政府員工為研究對象，現以問卷預試、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35份問卷，並回收29份，剔除無效問卷3份，其實際有效問卷共計26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 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。以下為預試問卷修正之對照表及各量表信度之預試結果，分別如表3.1及表3.2所示。

表3.1 預試問卷修正內容之對照表

問卷內容	修正前問卷初稿	修正後問卷定稿
個人基本資料	原定6項問項	新增7.「目前工作月薪」
組織政治知覺	3.縣府裡的人常會因為害怕報復，而不敢無拘無束地說出自己的想法。	3.縣府裡的人常會因為害怕報復，而不敢無拘無束地說出自己的意見。
	19.當在工作上需要協助時，您總能取得同事的援手。 28.我曾經看過策略改變僅是為少數人的私利，而非為整個縣府。 31.當資源分配時，這裡應驗了「會吵的孩子有糖吃」的諺語。	19.當在工作上需要協助時，您總能獲得同事的援手。 28.我曾經看過政策改變僅是為少數人的私利，而非為整個縣府。 31.當資源分配時，這裡應驗了「會吵的孩子有糖吃」的諺語。

資料來源：本研究整理

表3.2 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
1	組織政治知覺	1.2.3.4.5.6.7.8.9.10.11.12.13.14.15.16.17.18.19.20 21.22.23.24.25.26.27.28.29.30.31	0.8813
2	生涯管理	1.2.3.4.5.6.7.8.9.10.11.12.13.14.15.16.17.18.19.20 21.22.23.24.25.26.27.28.29.30.31.32.33	0.9749
3	人格特質	1.2.3.4.5.6.7.8.9.10.11.12.13.14.15.16.17.18.19.20 21.22.23.24.25.26.27.28.29.30.31.32.33.34.35.36.37.38.39.40.41.42.43.44.45.46.47.48.49.50.51.52.53.54.55.56	0.9417
4	工作滿足	1.2.3.4.5.6.7.8.9.10.11.12.13.14.15.16.17.18.19.20 21	0.6806
5	工作士氣	1.2.3.4.5.6.7.8.9.10.11.12.13.14.15.16.17	0.6867
6	組織績效	1.2.3.4.5.6.7.8.9.10.11.12. 13.14.15.16.17.18.19.20	0.7423

資料來源：本研究整理

由表3.2明顯看出各量表之信度皆在0.7以上，唯工作滿足信度為0.6806與工作士氣信度為0.6867，但仍為可接受範圍之內。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

本研究以雲林縣政府員工為主要研究對象，以便利抽樣的方式進行發放問卷，共計發放250份問卷，回收有效問卷共計213份，其有效回收率為85.2%。

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」、「無意見」、「不同意」、「非常不同意」五個選項中勾選，計分方式為「非常同意」5分，依此類推，「非常不同意」為1分，計分方式正向題分別給予1分、2分、3分、4分、5分；反向題則分別給予5分、4分、3分、2分、1分，亦即反向計分。

本問卷總共由七大部分組成，第一部分為「組織政治知覺」量表，第二部分為「生涯管理」量表，第三部分為「人格特質」量表，第四部分為「工作滿足」量表，第五部分為「工作士氣」量表，第六部分為「組織績效」量表，第七部分為個人基本資料。除第七部分外，現將各構面之間卷量表及來源分別詳述說明如下：

一、組織政治知覺

（一）量表來源：本研究以Ferris & Kacmar（1992），經蘇明琪（民83）

翻譯之中文問卷並根據本研究實務修訂而成。

(二) 操作性定義：係依Ferris & Kacmar (1992) 定義：「組織政治知覺係指個人對他人政治活動產生的知覺」。

(三) 測量量表題數：本研究問卷中組織政治知覺量表有31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雲林縣政府員工對問題之同意程度如何，從「非常不同意」、「不同意」、「無意見」、「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，分數愈高者表示雲林縣政府員工對組織政治知覺的認同度愈高。

(五) 反向題問項：1.2.6.8.19.29.30為反向題。

(六) 信度係數：0.8485

(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3個成份因素，而這些成份因素構面分別命名為「同事與小團體知覺」、「上司行為知覺」與「政策與實務知覺」，現將其分析結果列表如表3.3所示。

表3.3 組織政治知覺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
同事與小團體知覺	18.同事願意提供支援是因為他們期望從中獲得好處	0.669		
	13.我的同事只照顧自己，不會幫助他人	0.668		
	26.員工離職的原因，大多是體會到單靠努力是無法高升的	0.648		
	21.在這裡，您只要是好好先生即可，而可以不管工作品質如何	0.641		

表 3.3 組織政治知覺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
同事與小團體知覺	16.同事間有「只選擇未來有助於他們或是對事情看法類似者」的觀念	0.628		
	25.各單位中總是有無人可相抗衡的影響力團體	0.626		
	22.新進員工僅需要幾個月時間，即可察覺自己不該與誰做對	0.623		
	15.有些同事為了個人利益，藉由不提供或選擇性給予人所需的資訊	0.593		
	20.在這裡是偏袒得寵者而非才能有工作價值者可獲得升遷	0.541		
上司行為知覺	17.一旦需要支援，與其他部門有聯繫或交情是非常有幫助		0.686	
	10.升遷和獎金的政策均有明文規定，但長官執行不公正只為私利		0.661	
	11.長官的作為（如：溝通、回饋）似乎直接有助於員工但卻是基於保護自己		0.638	
	3.縣府裡的人常會因為害怕報復，而不敢無拘無束地說出自己的意見		0.577	
	14.在縣府裡，有派系或小團體且會影響辦事效率		0.503	
上司行為知覺	31.當資源分配時，這裡應驗了『會吵的孩子有糖吃』的諺語		0.467	
	9.長官僅會選擇未來有助於他們自己或對事情看法類似的人		0.452	
	12.長官對員工的績效評等反應出更多的個人喜好，而非員工的實際績效		0.437	
政策與實務知覺	30.在縣府裡，薪資與升遷的規定、政策是可溝通的			0.695
	29.整體而言，這裡薪資與升遷的規則、政策均有明文規定			0.643
	6.只有努力工作的人會得到獎賞			0.620
	8.升遷者都是高績效者			0.606
	28.我曾經看過政策改變僅是為少數人的私利，而非為整個縣府			0.563
特徵值		3.683	2.670	1.609
解釋變異量（%）		23.288	19.137	17.039
累積解釋變異量（%）		23.288	42.425	59.464
Cronbach's		0.8666	0.7698	0.8318

資料來源：本研究整理

二、生涯管理

- (一) 量表來源：本研究係以Williamson (1983) 編制之生涯發展構成要素之量表經由魏美蓉 (民78) 編修成組織生涯管理量表，再經何秀珠 (民86) 及楊雅芬 (民88) 修正並根據本研究實務修訂而成。
- (二) 操作性定義：係依魏美蓉 (民78) 定義：「生涯管理係指組織為結合個人生涯規劃與組織需求，而設計、執行達成這些共同目標的策略、方案與制度」。
- (三) 測量量表題數：本研究問卷中生涯管理量表有33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雲林縣政府員工對問題之同意程度如何，從「非常不同意」、「不同意」、「無意見」、「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，分數愈高者表示雲林縣政府員工對生涯管理的認同度愈高。
- (五) 反向題問項：本量表 (生涯管理) 全為正向題。
- (六) 信度係數：0.9407
- (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3個成份因素，而這些成份因素構面分別命名為「招募、甄選與發展路徑」、「生涯諮商與潛力評估、溝通」與「培育進修與生涯輔導」，現將其分析結果如表3.4所示。

表3.4 生涯管理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
招募、甄選與發展路徑	22.縣府招募或甄選員工時，單位主管會考慮當事人的過去經驗	0.868		
	23.縣府招募或甄選員工時，單位主管會將工作特性、內容與需備的資格條件讓人瞭解	0.849		
	24.縣府升遷與異動計劃會考慮員工過去升遷與異動資料	0.829		
	25.縣府升遷與異動計劃會考慮員工個人的意願	0.810		
	21.縣府招募或甄選員工時，單位主管會考慮當事人的優點與缺點	0.798		
	32.縣府對每一位職位都做了工作分析，瞭解每一職位所包含的工作項目與所需具備的資格條件	0.765		
	20.縣府招募或甄選員工時，單位主管會考慮當事人的興趣、性向與價值觀	0.760		
招募甄選與發展路徑	11.單位主管會定期評估我的工作潛能及績效	0.682		
	12.單位主管對我工作績效的考評，與我實際的工作表現相當一致	0.671		
	27.員工有各種異動機會，包括工作指派、升遷、調任與降級等	0.668		
	31.縣府讓員工嘗試不同的單位工作，以增加當事人不同的工作經驗	0.629		
	33.縣府的每一職位都有工作說明書，來說明各職位的工作內容	0.609		
生涯諮商與潛力評估、溝通	7.單位主管會協助員工做生涯發展規劃的工作手冊		0.789	
	4.單位主管會擔任員工生涯規劃的顧問與諮商的角色		0.756	
	14.單位主管會將工作績效的評估結果讓我了解		0.753	
	9.縣府會舉辦生涯研習會或研討會協助員工生涯的評估與規劃技巧		0.744	
	6.單位主管會聘請外面的專家為員工作生涯諮商		0.740	
	13.單位主管考評我的工作績效時，會與我溝通		0.740	
	1.單位主管會協助我做各種測驗，使我了解自己的能力、興趣與價值觀		0.735	
	5.單位主管受過諮商技巧的訓練		0.734	
	8.縣府會舉辦生涯研習會或研討會協助員工了解其角色、責任及所需能力		0.702	
	10.主管與我願意互相坦承地討論工作上的問題		0.544	

表3.4 生涯管理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
培育 進修 與 生涯 輔導	30.縣府有協助員工做退休後生活的安排			0.829
	19.縣府培育我成為未來的專業領導人士			0.786
	29.縣府有為即將退休的員工輔導與諮商			0.775
	18.縣府提供我國外的教育進修			0.743
	28.縣府會發行員工異動機會的簡訊或內部刊物			0.643
	17.縣府提供我國內的教育進修			0.470
	16.縣府提供我參加外面相關單位的各種職訓、研討會等專業知識訓練			0.437
特徵值		5.928	4.052	3.021
解釋變異量（%）		25.660	22.406	9.744
累積解釋變異量（%）		25.660	48.066	57.810
Cronbach's		0.9264	0.8995	0.7999

資料來源：本研究整理

三、人格特質

本研究人格特質的量表採用McCrae & Costa (1986) 之Big Five 五大人格特質分類法，並參考房美玉（民90）、江錦樺問卷修正適合本研究延用之。本研究實地進行測試之量表共五個構面計56題，構面一為外向性計19題，構面二為開放性計10題，構面三為勤勉正直性計7題，構面四為親和性計11題，構面五為情緒敏感性計9題。由於這些特質已經過研究證實，具有高度穩定性，且可以利用他評（Observe Ratings）或自陳（Self-Reports）的方式進行評估。本研究乃是採自評方式由問卷填答者以自陳方式評估自我的人格特質來取得研究資料。本量表採用歷史（文獻）沿用法的方式，現將其各構面題目內容彙整如人格特質表3.5所示，並將其各構面反向題彙整如表3.6所示。

表3.5 人格特質各構面題目內容彙整表

變項	構面	題目內容
人格特質	外向性	3. 我是不喜歡與眾不同的人
		4. 我是具領導力的人
		8. 我是能接受挑戰的人
		10. 我是能鼓舞他人的人
		15. 我是具風險承擔力的人
		21. 我是常想出人頭地的人
		24. 我是具適應力的人
		25. 我是喜歡交友的人
		28. 我是能承擔風險的人
		30. 我是行動派的人
		34. 我是容易覺得疲累的人
		35. 我是具說服力的人
		39. 我是有競爭性的人
		40. 我是有成長需求的人
		42. 我是喜歡獨處的人
	45. 我是具主動性的人	
	48. 我是做事有彈性的人	
	53. 我是精力充沛的人	
	54. 我是具掌控力的人	
	開放性	11. 我是常提出新方法的人
		14. 我是具觀察力的人
		16. 我是具洞察力的人
		19. 我是喜歡單獨行事的人
		22. 我是有邏輯分析能力的人
		27. 我是能以整體性思考的人
		37. 我是不太了解他人的人
		41. 我是行動敏捷的人
	勤勉正直性	44. 我是具創新能力的人
		50. 我是喜歡獨立工作的人
		1. 我是不易分心的人
		6. 我是遵守常規的人
		7. 我是要求精確的人
		13. 我是做事盡心負責的人
20. 我是細心敏感的人		
38. 我是專注集中的人		
43. 我是做事準確切實的人		

表3.5 人格特質各構面題目內容彙整表（續）

變項	構面	題目內容	
人格特質	親和性	2.我是會考慮他人立場的人	
		9.我是能接受不同觀念的人	
		18.我是具彈性思考能力的人	
		23.我是能與他人良好合作的人	
		29.我是思慮敏捷的人	
	和性	31.我是個會盡所能幫助他人的人	
		33.我是尊重他人的人	
		46.我是相信人性本善的人	
		47.我是與他人合作愉快的人	
	特性	情	52.我是體貼的人
			56.我是心思細密的人
		緒	5.我是具壓力容忍能力的人
			12.我是冷靜的人
			17.我是不喜歡現在的自己的人
		敏感	26.我是抗壓力較低的人
			32.我是對自己能力很有自信的人
			36.我是樂觀的人
			49.我是具情緒控制力的人
性	51.我在眾人中總是表現最傑出的人		
	55.我是易杞人憂天的人		

資料來源：本研究整理

表3.6 人格特質反向題彙整表

題號	反向題內容
5	我是具壓力容忍能力的人
12	我是冷靜的人
19	我是喜歡單獨行事的人
32	我是對自己能力很有自信的人
34	我是容易覺得疲累的人
36	我是樂觀的人
37	我是不太了解他人的人
42	我是喜歡獨處的人
49	我是具情緒控制力的人
50	我是喜歡獨立工作的人
51	我在眾人中總是表現最傑出的人

資料來源：本研究整理

四、工作滿足

(一) 量表來源：Weiss、Davis、English & Lofgurist (1967) 所編製的「明尼蘇達滿意問卷」短題本翻譯編修的20題量表，依實務編列修定第21題項。本量表的每一個題目都在描述工作環境中的一種增強物，而要樣本指出他目前在工作中，對這個增強物感到滿足的程度。

(二) 操作性定義：本研究主要採綜合性的定義，是指工作者能將不同工作構面上的滿足與不滿足予以平衡，形成集體的滿足。

(三) 測量量表題數：本研究問卷中工作滿足量表有21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雲林縣政府員工對題目之滿意程度如何，從「非常不滿意」、「不滿意」、「普通」、「滿意」至「非常滿意」，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，分數愈高者表示工作滿足程度愈高。

(五) 反向題問項：本量表（工作滿足）全為正向題。

(六) 信度係數：0.8737

(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4個成份因素，而這些成份因素構面分別命名為「外在滿足」、「工作本身」、「一般滿足」與「工作發展性」，現將其分析結果如表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
外在滿足	17.對於工作條件（例如福利、休假等），我感到	0.752			
	13.對於我所做的工作量而言，我對我每個月所能得到的報酬（薪資），我感到	0.743			
	14.對於現任工作給予我的晉升機會，我感到	0.671			
	15.對於在工作上能自由運用自己的判斷力，我感到	0.439			
工作本身	19.對於完成工作後所得到的讚許，我感到		0.777		
	6.對於單位主管做決定的能力，我感到		0.739		
	18.對於和同事間相處的情形，我感到		0.640		
	20.對於工作中所得到的成就感，我感到		0.613		
	16.對於在工作中能嘗試以自己的方法來處理事情的機會，我感到		0.445		
一般滿足	9.對於工作中我能為別人服務的機會，我感到			0.783	
	10.對於工作中我能告訴別人應該做些什麼事情的機會，我感到...			0.756	
	7.我的工作中把任務完成而不必做些有愧良心的事，我感到			0.725	
	8.對於這個工作提供我工作的穩定性，我感到			0.707	
工作發展性	3.對於工作常常有機會做不同的事情，我感到				0.713
	2.對於工作能有發揮自己才能 單獨表現的機會，我感到				0.702
	4.我所擔任的工作會使同仁或朋友對我「刮目相看」對於這一點，我感到				0.699
	11.對於我的專業能力和技術，與目前工作及自己期望相符程度，我感到				0.588
	12.對於組織執行政策的方法，我感到				0.463
特徵值		3.875	2.827	2.089	1.069
解釋變異量（%）		18.972	15.705	14.383	12.384
累積解釋變異量（%）		18.972	34.677	49.060	61.444
Cronbach's		0.7107	0.7816	0.8002	0.7518

資料來源：本研究整理

五、工作士氣：

(一) 量表來源：本研究之工作士氣量表來源係採用 Griffiths (1995) 發展之量表，並參考邵宜君 (民 91) 及陳宗賢 (民 92) 問卷修正適合本研究延用之。

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

(三) 測量量表題數：本研究問卷中工作士氣量表工作士氣有17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雲林縣政府員工對題目之滿意程度如何，從「非常不滿意」、「不滿意」、「普通」、「滿意」至「非常滿意」，分別給予1分、2分、3分、4分及5分，分數加總平均後，分數愈高者表示工作士氣程度愈高。

(五) 反向題問項：8、9題為反向題。

(六) 信度係數：0.9131

(七) 因素分析：

經本研究信度分析後，刪除信度較低之第7題後，信度分析各構面均提高達0.7以上，再以16題作因素分析，因素負荷量均高於0.4。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3個成份因素，而這些成份因素構面分別命名為「群體精神」、「工作意願」與「組織忠誠」。現將其分析結果如表3.8所示。

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
群 體 精 神	14.日常生活中，我對同事皆能表現和諧友善之態度	0.803		
	13.我通常都能尊重多數人意見	0.802		
	15.提昇工作品質，是我未來努力之方向	0.705		
	12.我對縣府的各項重大措施與執行情形，都會時常關心注意...	0.629		
	4.完成一件工作時，我會很有成就感	0.596		
	11.縣府目前之制度與規定有必要再檢討改善之	0.531		
工 作 意 願	6.當外界批評縣府時，我會感到難過		0.633	
	2.我會為工作廢寢忘食		0.613	
	17.縣府舉辦之團體活動，我都願意參加		0.610	
	5.縣府同事均能主動互助合作		0.540	
	16.在縣府工作使我感到生活有保障		0.530	
	10.無論縣府人事發生怎樣的變化，我仍願意守著自己的工作崗位，做好份內之工作		0.514	
	3.在工作中我可以獲得專業成長與發展		0.562	
組 織 忠 誠	8.目前的工作對我而言，除了薪水外，沒有其他意義了			0.742
	9.若有其他適當的工作機會，我早就離開縣府了			0.704
	1.我常請假或翹班去做其他的事			0.679
特徵值		3.566	2.502	1.495
解釋變異量 (%)		26.514	19.792	16.845
累積解釋變異量 (%)		26.514	46.306	63.151
Cronbach's		0.7872	0.8961	0.9049

資料來源：本研究整理

六、組織績效

- (一) 量表來源：本研究之組織績效量表來源係採用吳昆基（92）發展的量表修正適合本研究延用之。
- (二) 操作性定義：由各學者對組織績效的定義可知，企業界在衡量績效時，所使用之構面以財務面居多，惟本研究係在探討公務部門之組織績效，由於公務部門不同於私人企業，所以不易僅以財務績效構面加予衡量，因此，本研究乃採用主觀衡量方式並配合地方政府的組織目標，就績效衡量項目加以選擇。
- (三) 測量量表題數：本研究問卷中組織績效量表有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雲林縣政府員工對題目之同意程度如何，從「非常不同意」、「不同意」、「無意見」、「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，分數愈高者表示組織績效愈高。
- (五) 反向題問項：本量表（組織績效）全為正向題。
- (六) 信度係數：0.9785
- (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3個成份因素，而這些成份因素構面分別命名為「便民及效率」、「員工工作滿意度」與「形象及能力」，現將其分析結果如表3.9所示。

表 3.9 組織績效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 3	因素 3
便 民 及 效 率	6.實施單一窗口成效良好	0.772		
	9.對處理非例行業務有應變能力	0.741		
	7.行政業務處理較為彈性	0.735		
	3.民眾對政府的信任感已有提升	0.696		
	5.行政作業流程簡化程度已有進步	0.694		
	10.節省成本之程度顯著	0.646		
	2.能耐心解決民眾的問題	0.626		
	1.組織形象的改善顯著	0.610		
	12.組織資訊能快速流通	0.576		
	13.能依限完成交辦案件及計畫	0.411		
員 工 工 作 滿 意 度	16.對目前工作福利滿意		0.797	
	20.對目前組織給予的訓練學習滿意		0.777	
	17.對目前工作環境滿意		0.776	
	18.對目前工作分配滿意		0.742	
	14.認為在工作中有較多學習新事務的機會		0.507	
形 象 及 能 力	15.認為在工作中有較多完成有意義事物的機會			0.984
	8.對處理例行業務有提昇效率之能力			0.977
特徵值		4.699	3.505	2.558
解釋變異量 (%)		27.464	20.443	15.104
累積解釋變異量 (%)		27.464	47.907	63.011
Cronbach's		0.8480	0.8185	0.9360

資料來源：本研究整理

茲將問卷來源及各構面題數整理如表 3.10 所示。

表 3.10 量表來源相關構面及題數表

構面	子 構 面	題數	來 源
組織政治知覺	同事與小團體知覺	9	本研究以 Ferris & Kacmar (1992)，經蘇明琪(民 83)翻譯之中文問卷並根據本研究實務修訂而成，由本研究以因素分析分成三個構面。
	上司行為知覺	8	
	政策與實務知覺	5	
生涯管理	招募、甄選與發展路徑	6	本研究係以 Williamson(1983)編制之生涯發展構成要素之量表經由魏美蓉(民 78)編修成組織生涯管理量表，再經何秀珠(民 86)及楊雅芬(民 88)修正並根據本研究實務修訂而成，由本研究以因素分析分成三個構面。
	生涯諮商與潛力評估、溝通	5	
	培育進修與生涯輔導	4	
人格特質	外向性	19	本研究人格特質的量表採用 McCrae & Costa(1986)之 Big Five 五大人格特質分類法，並參考房美玉(民 90)、江錦樺問卷修正適合本研究沿用之。由本研究以因素分析分成五個構面。
	開放性	10	
	勤勉正直性	7	
	親和性	11	
	情緒敏感性	9	
工作滿足	工作滿足	4	Weiss、Davis、English & Lofgurist (1967) 所編製的「明尼蘇達滿意問卷」，由本研究以因素分析分成四個構面。
	工作本身	5	
	一般滿足	4	
	工作發展性	5	
工作士氣	群體精神	6	本研究之工作士氣量表來源係採用 Griffiths (1995) 發展的量表及吳定(民 82)之量表，並參考邵宜君(民 91)及陳宗賢(民 92)問卷修正適合本研究沿用之，由本研究以因素分析分成三個構面。
	工作意願	7	
	組織忠誠	3	

表 3.10 量表來源相關構面及題數表 (續)

構面	子 構 面	題數	來 源
組 織 績 效	便民及效率	10	本研究之組織績效量表來源係採用吳昆基(92)發展的量表修正適合本研究延用之,由本研究以因素分析分成三個構面。。
	員工工作滿意度	5	
	形象及能力	2	

資料來源：本研究整理

3.5 資料處理與統計方法

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，藉以瞭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 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。本研究針對組織政治知覺、生涯管理、

工作滿足、工作士氣及組織績效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，以求取平均數、標準差、最大值、最小值等，以解釋樣本特性及答題集中之趨勢。

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

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組織政治知覺、生涯管理、人格特質、工作滿足、工作士氣及組織績效等各研究構面因素上之差異性，亦即檢驗虛無假設一之差異性假設。若p值達到顯著水準（如*表 $p < 0.05$ 顯著差異、**表 $p < 0.01$ 非常顯著差異、***表 $p < 0.001$ 極顯著差異），則再以Scheffe多重比較檢定分析，可進一步瞭解各群組間差異的大小情形。

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，即檢驗虛無假設二之相關性假設。

6.迴歸分析 (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，即組織政治知覺、生涯管理、人格特質對工作滿足及工作士氣之影響性，並加以瞭解組織政治知覺、生涯管理、人格特質、工作滿足、工作士氣對組織績效子構面的影響性，以檢驗虛無假設三變項間之影響關係。

第四章 研究結果與分析

本章乃根據第三章之研究假設，針對回收之有效樣本資料，利用適當之統計方法處理樣本資料並進行分析處理，進一步檢定驗證本研究之研究假設是否成立，並針對各項統計結果結合實務經驗，並加以解釋與討論。以下將分別列示相關分析方法進行分析討論之。

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」探討組織政治知覺、生涯管理、人格特質對工作滿足及工作士氣構面是否有顯著性影響，並深入探討組織政治知覺、生涯管理、人格特質、工作滿足、工作士氣對組織績效子構面是否有顯著性影響。

4.1 問卷信度分析

4.1.1 信度分析

本研究問卷(有效樣本 213 份)的信度分析結果，在組織政治知覺、工作滿足、工作士氣、組織績效各研究變項及其相關構面 Cronbach's α 皆高於 0.7, 屬於高信度量表。在生涯管理變項之 Cronbach's α 為 0.9407 「招募、甄選與發展路徑」之構面 Cronbach's α 為 0.9264, 「生涯諮商

與潛力評估、溝通」之構面 Cronbach's 為 0.8995，「培育進修與生涯輔導」之構面 Cronbach's 為 0.7999，亦為高信度。在人格特質變項之 Cronbach's 為 0.8623，「外向性」之構面 Cronbach's 為 0.7576，「勤勉正直性」之構面 Cronbach's 為 0.8019，亦為高信度，「親和性」之構面 Cronbach's 為 0.8771，「情緒敏感性」之構面 Cronbach's 為 0.7792。而「開放性」之構面 Cronbach's 為 0.6312，略低於 0.7，但仍為可接受之信度係數，由表 4.1 得知：本研究之問卷量表一致性非常高，係屬高信度量表。茲將本研究問卷之信度詳如表 4.1 所示。

表 4.1 問卷信度分析摘要表

構面	Cronbach's	子構面	所包含之題項	Cronbach's
組織政治知覺	0.8485	同事與小團體知覺	18.13.26.21.16.25.22.15.20	0.8666
		上司行為知覺	17.10.11.3.14.31.9.12	0.7698
		政策與實務知覺	30.29.6.8.28	0.8318
生涯管理	0.9407	招募、甄選與發展路徑	22.23.24.25.21.32.20.11.12.27.31.33	0.9264
		生涯諮商與潛力評估.溝通	7.4.14.9.6.13.1.5.8.10	0.8995
		培育進修與生涯輔導	30.19.29.18.28.17.16	0.7999
人格特質	0.8623	外向性	3.4.8.10.15.21.24.25.28.30.34.35.39.40.42 45.48.53.54	0.7576
		開放性	11.14.16.19.22.27.37.41.44.50	0.6312
		勤勉正直性	1.6.7.13.20.38.43	0.8019
		親和性	2.9.18.23.29.31.33.46.47.52.56	0.8771
		情緒敏感性	5.12.17.26.32.36.49.51.55	0.7792
工作滿足	0.8737	工作滿足	17.13.14.15	0.7107
		工作本身	19.6.18.20.16	0.7816
		一般滿足	9.10.7.8	0.8002
		工作發展性	3.2.4.11.12	0.7518

表 4.1 問卷信度分析摘要表 (續)

構面	Cronbach's	子構面	所包含之題項	Cronbach's
工作士氣	0.9131	群體精神	14.13.15.12.4.11	0.7872
		工作意願	6.2.17.5.16.10.3	0.8961
		組織忠誠	8.9.1	0.9049
組織績效	0.9785	便民及效率	6.9.7.3.5.10.2.1.12.13	0.8480
		員工工作滿意度	16.20.17.18.14	0.8185
		形象及能力	15.8	0.9360

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之，而其問卷也經過不少學者繼續修正沿用之，且量表內容經與指導教授充分的討論，故其內容之效度很高。在本研究的各構面大都經過因素分析法萃取主成分，因此其建構效度也是相當不錯的。

4.2 樣本結構與各變項間之描述性分析

4.2.1 樣本特性分析

本研究之問卷發放係以雲林縣政府員工為對象，問卷發放 250 份，有效問卷數為 213 份，有效問卷回收率為 85.2%。茲將有效樣本基本特性整理如表 4.2 所示，並將其分析結果敘述如下：

一、性別

由表 4.2 得知，男性人數大於女性人數，男性佔 52.1%，女性佔 47.9%。

二、年齡

由表 4.2 得知，受測人員以 31-40 歲及 41-50 歲以為最多，分別所佔比例分別為 43.2% 及 30.5%；而 30 歲以下及 51 歲以上共計約佔 26.3%。

三、服務年資

由表 4.2 得知，現職年資以 11-20 年為最多，所佔比例為 39.9%，其次為 6-10 年，佔 23.9%，而其中 21 年以上所佔比率較低，所佔比例為 13.7%。

四、現任職位

由表 4.2 得知，受測人員中主管比非主管少，分別為 11.3% 及 88.7%。

五、教育程度

由表 4.2 得知，受測人員中專科所佔比率最高，佔 39.9%，其次為大學，佔 33.3%，而比例最低的一組為研究所以上，佔 8.5%。

六、婚姻狀況

由表 4.2 得知，婚姻狀況以已婚者為多，未婚次之，所佔比例分別為 79.3% 及 18.8%，在其他的狀況下所佔的比例為 1.9%。

七、目前工作月薪

由表 4.2 得知，受測人員每月之薪資以 35001-45000 元及 25001-35000 元為主，分別所佔比例為 31.9% 及 28.2%，在最低一組 55,001 元以上，佔 10.3%。

由表 4.2 顯示出本研究樣本對象主要是以男性，31-40 歲，服務年資 11-20 年以上，非主管，專科，已婚，月薪介於 35001-45000 元之員工為多數。

表 4.2 個人特徵基本特性表 (n = 213)

個人特徵	類別	人數	有效百分比(%)
性別	(1)男	111	52.1
	(2)女	102	47.9
年齡	(1)30 歲以下	28	13.2
	(2)31-40 歲	92	43.2
	(3)41-50 歲	65	30.5
	(4)51 歲以上	28	13.1
服務年資	(1)5 年以內	48	22.5
	(2)6-10 年	51	23.9
	(3)11-20 年以上	85	39.9
	(4)21 年以上	29	13.7
現任職位	(1)主管	24	11.3
	(2)非主管	189	88.7
教育程度	(1)高中(職)以下	39	18.3
	(2)專科	85	39.9
	(3)大學	71	33.3
	(4)研究所以上	18	8.5
婚姻狀況	(1)已婚	169	79.3
	(2)未婚	40	18.8
	(3)其他	4	1.9
目前工作月薪	(1)25,000 元以下	26	12.2
	(2)25,001-35,000 元	60	28.2
	(3)35,001-45,000 元	68	31.9
	(4)45,001-55,000 元	37	17.4
	(5)55,001 元以上	22	10.3

資料來源：本研究整理

4.2.2 各研究變項之描述性分析

本節將針對本研究之「組織政治知覺」、「生涯管理」、「人格特質」、「工作滿足」、「工作士氣」與「組織績效」六個變項及其子構面之平均數與標準差進行描述性分析，以便能夠很清楚的瞭解到受測對象在各變項之分佈情形。

一、「組織政治知覺」之描述性分析

由表 4.3 得知，雲林縣政府員工對組織政治知覺的認同程度，其平均數為 3.1023，高於中間值 3，顯示受測人員對於「同事與小團體知覺」、「上司行為知覺」的認同程度均高，其中以「上司行為知覺」最高達 3.3028。其中「政策與實務知覺」構面的中間值較低為 2.9925，顯示出雲林縣政府員工認為政府的政策與實務執行上有所不一致。

表 4.3 組織政治知覺之描述性分析表

構面	個數	最小值	最大值	平均數	標準差
同事與小團體知覺	213	2	4.75	3.0117	0.5733
上司行為知覺	213	2	4.75	3.3028	0.5048
政策與實務知覺	213	1.4	4.8	2.9925	0.6084
組織政治知覺	213	2	4	3.1023	0.4512

資料來源：本研究整理

二、「生涯管理」之描述性分析

由表 4.4 得知，雲林縣政府員工之生涯管理其平均數為 3.0594，高於中間值 3，其各子構面之平均數均高於中間值 3，其中又以招募、甄選與發展路徑最高，達 3.1150，其次為培育進修與生涯輔導，平均數為

3.0342，顯示雲林縣政府員工的生涯管理較偏向於招募、甄選與發展路徑及培育進修與生涯輔導。

表 4.4 生涯管理之描述性分析表

構面	個數	最小值	最大值	平均數	標準差
招募、甄選與發展路徑	213	1	4.83	3.1150	0.6785
生涯諮商與潛力評估、溝通	213	1	5	3.0291	0.6518
培育進修與生涯輔導	213	1.14	4.71	3.0342	0.5999
生涯管理	213	1	5	3.0594	0.5912

資料來源：本研究整理

三、「人格特質」之描述性分析

由表4.5得知，雲林縣政府員工對整體人格特質的知覺，其平均數為3.5221，高於中間值3，各子構面「外向性」、「開放性」、「勤勉正直性」、「親和性」及「情緒敏感性」其平均數皆高於中間值3，分別為3.4804、3.4254、3.6573、3.7998及3.2478，其中以「親和性」構面為最高，顯示受測人員對於「勤勉正直性」及「親和性」的敏感度較高，顯示雲林縣政府員工人格特質對勤勉與親和性認同感高。

表 4.5 人格特質之描述性分析表

構面	個數	最小值	最大值	平均數	標準差
外向性	213	2.32	4.68	3.4804	0.4063
開放性	213	2.4	4.6	3.4254	0.4138
勤勉正直性	213	2.29	5	3.6573	0.4852
親和性	213	2.64	5	3.7998	0.4285
情緒敏感性	213	2.22	4	3.2478	0.3254
人格特質	213	3	5	3.5221	0.3627

資料來源：本研究整理

4. 「工作滿足」之描述性分析

由表 4.6 得知，雲林縣政府員工在工作滿足程度之平均數為 3.4584，高於中間值 3，其各子構面「外在滿足」、「工作本身」、「一般滿足」、「工作發展性」之平均數均高於中間值 3，其中又以「一般滿足」最高達 3.7864，顯示由於雲林縣政府員工工作性質固定，缺乏變化性，對於工作穩定性及自我內在需求上有普遍性的滿意與認同感。

表 4.6 工作滿足之描述性分析表

構面	個數	最小值	最大值	平均數	標準差
外在滿足	213	1	5.00	3.1972	0.6345
工作本身	213	1.4	5.00	3.5268	0.5562
一般滿足	213	2	5.00	3.7864	0.5118
工作發展性	213	2.2	5.00	3.3230	0.5224
工作滿足	213	2	5	3.4584	0.4562

資料來源：本研究整理

五、「工作士氣」之描述性分析

由表 4.7 得知，雲林縣政府員工在工作士氣方面其平均數為 3.2980，其中除了組織忠誠為平均數 2.5947 外，其它平均數均高於中間值 3。顯示雲林縣政府員工對「群體精神」、「工作意願」等二方面的知覺程度較高，表示員工對工作有很高的士氣。

表 4.7 工作士氣之描述性分析表

構面	個數	最小值	最大值	平均數	標準差
群體精神	213	2.67	4.83	3.7715	0.4322
工作意願	213	2.14	5	3.5278	0.4682
組織忠誠	213	1	5	2.5947	0.7225
工作士氣	213	3	5	3.2980	0.3194

資料來源：本研究整理

六、「組織績效」之描述性分析

由表 4.8 得知，雲林縣政府員工在組織績效構面得分之平均數為 3.4517，高於中間值 3，其各子構面之平均數均高於中間值 3，顯示雲林縣政府員工在自我評量的組織績效上，不論是自身工作或團隊的成效上都有不錯的表現，甚至在對於政府紀律及規定上，有很高的團隊合作、負責的精神。

表 4.8 組織績效之描述性分析表

構面	個數	最小值	最大值	平均數	標準差
便民及效率	213	2	5	3.4761	5.113
員工工作滿意度	213	1.4	5	3.3155	0.6469
形象及能力	213	2	5	3.5634	0.5844
組織績效	213	2	5	3.4517	0.4985

資料來源：本研究整理

4.3 t 檢定與單因子變異數分析 (One-Way ANOVA)

本節將針對個人特徵變項在各構面之差異情形進行分析與說明，以類別變項特性群數之不同，分別以獨立樣本 t 檢定與單因子變異數分析等統計方法，瞭解樣本在各變項間之差異，進而瞭解受測人員在組織政治知覺、生涯管理、人格特質、工作滿足、工作士氣及組織績效等各構面及子構面之差異性有無顯著差異，以驗證本研究假設一之差異性假設。

4.3.1 t 檢定

一、性別

在表 4.9 可得知，不同性別的雲林縣政府員工在整體組織政治知覺構面（平均值：男，3.0752；女，3.1318），無顯著差異（p 值：0.390），表示組織政治知覺的實施程度，在縣政府員工認知上不因性別而有所不同。在整體生涯管理構面（平均值：男，3.1402；女，2.9715），有顯著差異（p 值：0.047），表示在生涯管理的表徵上會因為性別而有所不同，但每個人發展路徑不同，其培訓應依每個人特質而有所異，進而發揮所長，所以應因人而異進行生涯規劃及評估、輔導。在整體人格特質構面（平均值：男，3.5498；女，3.4940），無顯著差異（p 值：0.171）；在整體工作滿足構面（平均值：男，3.5314；女，3.4062），無顯著差異（p 值：0.078），而其中工作發展性構面，達非常顯著差異（p 值 < 0.006^{**}）；在整體工作士氣構面（平均值：男，3.4201；女，3.3106），無顯著差異（p 值：0.735）；在整體組織績效構面（平均值：男，3.4859；女，3.4143），無顯著差異（p 值：0.355）。

表 4.9 不同性別對各變項之差異分析表

平均 構面	類別 水準 數	1	2	t 值	p 值	備註
		男 (n=111)	女 (n=102)			
同事與小團體知覺		3.0056	3.0184	-0.162	0.872	
上司行為知覺		3.2669	3.3419	-1.084	0.280	
政策與實務知覺		2.9532	3.0353	-0.984	0.326	
組織政治知覺總構面		3.0752	3.1318	-0.862	0.390	
招募、甄選與發展路徑		3.1922	3.0310	1.740	0.085	
生涯諮商與潛力評估、溝通		3.0793	2.9745	1.173	0.242	
培育進修與生涯輔導		3.1493	2.9090	2.957	0.033 [*]	男>女
生涯管理總構面		3.1402	2.9715	1.995	0.047 [*]	男>女
外向性		3.5595	3.4045	2.629	0.049 [*]	男>女
開放性		3.4856	3.3598	2.229	0.026 [*]	男>女
勤勉正直性		3.6139	3.7045	-1.364	0.174	
親和性		3.8108	3.7879	0.389	0.697	
情緒敏感性		3.2793	3.2135	1.478	0.141	
人格特質總構面		3.5498	3.4940	1.374	0.171	
外在滿足		3.2545	3.1348	1.378	0.170	
工作本身		3.6555	3.4961	0.771	0.442	
一般滿足		3.7995	3.7721	0.391	0.696	
工作發展性		3.4162	3.2216	2.753	0.006 ^{**}	男>女
工作滿足總構面		3.5314	3.4062	1.772	0.078	
群體精神		3.7598	3.7843	-0.413	0.68	
工作意願		3.5389	3.5168	0.329	0.743	
組織忠誠度		2.9616	2.6307	-0.697	0.487	
工作士氣總構面		3.4201	3.3106	-0.339	0.735	
便民及效率		3.4910	3.4598	0.444	0.658	
員工工作滿意度		3.3766	3.2490	1.441	0.151	
形象及能力		3.5901	3.5343	0.695	0.488	
組織績效總構面		3.4859	3.4143	0.928	0.355	

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、現任職位

由表4.10可明顯看出，不同職位的雲林縣政府員工在整體組織政治知覺構面（平均值：主管，2.9798；非主管：3.1179）上，並無顯著差異，即表示對於縣政府整體組織政治知覺同意程度，主管比非主管人員有較低的同意程度，而其中「上司行為知覺」構面（平均值：3.3155）為最高。

在整體生涯管理構面，不論是總構面或各子構面，均達到非常顯著差異，即表示整體生涯管理鮮明程度，主管比非主管人員有較高的鮮明表現程度，而其中招募、甄選與發展路徑構面（平均值：主管，3.5556；非主管，3.0591），更達極顯著差異（ p 值 $< 0.000^{***}$ ），主管也比非主管人員有較高的表現程度。

在整體之人格特質構面（平均值：主管，3.7179；非主管，3.4971）上，達到非常顯著差異（ p 值 $< 0.007^{**}$ ），即表示整體人格特質認知程度，主管比非主管人員有較高的同意程度，而其中勤勉正直性構面，主管比非主管人員有較高的認知程度，達極顯著差異（ p 值 $< 0.000^{***}$ ），即表示主管對於自動勤奮的人員有較高的認同度。而在開放性構面部分，主管及非主管人員的認同程度無顯著的差異。

在整體之工作滿足構面（平均值：主管，3.6611；非主管，3.4318）上，達到顯著差異（ p 值 $< 0.011^*$ ），即表示整體工作滿足程度，主管比非主管人員有較高的同意程度，而其中外在滿足構面（平均值：主管，3.5729；非主管，3.1495），主管也比非主管人員有較高的滿足程度，達極顯著差異（ p 值 $< 0.000^{***}$ ），即表示主管不論在縣府資源運用、外在工作滿足程度都比非主管人員有較大的空間發展與刺激。

在整體之工作士氣構面（平均值：主管，3.5689；非主管，3.2848）

上，達到非常顯著差異（ p 值 $< 0.004^{**}$ ），即表示整體工作士氣認知程度，主管比非主管人員有較高的同意程度，而其中工作意願構面（平均值：主管，3.8869；非主管，3.4822），主管也比非主管人員有較高的工作士氣，達極顯著差異（ p 值 $< 0.000^{***}$ ），即表示主管有組織目標的壓力，對於既定的目標及自我要求達成的強度上，會高於非主管，而強化非主管的自我要求乃是主管們必須考量。

在整體之組織績效構面(平均值：主管，3.6944；非主管，3.4208)上，達到非常顯著差異（ p 值 $< 0.002^{**}$ ），即表示整體組織績效認知程度，主管比非主管人員有較高的同意程度，其中員工工作滿意度構面，主管比非主管人員有較高同意程度，達非常顯著差異（ p 值 $< 0.001^{**}$ ），即表示主管不論是工作自身的品質或形象及能力，都有較高的要求。而加強員工對於工作本身的效率、提昇對工作滿意度及辦事能力，使員工有成就感，可提高縣政府整體的績效。

表 4.10 現任職務對各變項之差異分析表

平均構面	類別水準		t 值	p 值	備註
	1 主管 (n=24)	2 非主管 (n=189)			
同事與小團體知覺	2.8281	3.0351	-1.673	0.96	
上司行為知覺	3.2031	3.3155	-1.027	0.306	
政策與實務知覺	2.9083	3.0032	-0.719	0.473	
組織政治知覺總構面	2.9798	3.1179	-1.49	0.138	
招募、甄選與發展路徑	3.5556	3.0591	4.306	0.000 ^{***}	主管>非主管
生涯諮商與潛力評估、溝通	3.3458	2.9889	3.129	0.004 ^{**}	主管>非主管
培育進修與生涯輔導	3.3095	2.9992	3.037	0.005 ^{**}	主管>非主管
生涯管理總構面	3.4036	3.0157	4.058	0.000 ^{***}	主管>非主管

表 4.10 不同職位對各變項之差異分析表 (續)

平均 構面	類別 水準 數	1	2	t 值	p 值	備註
		主管 (n=24)	非主管 (n=189)			
外向性		3.5018	3.4522	3.164	0.003 ^{**}	主管>非主管
開放性		3.5542	3.4090	1.625	0.106	
勤勉正直性		3.9643	3.6183	4.024	0.000 ^{***}	主管>非主管
親和性		4.0315	3.7744	2.665	0.012 [*]	主管>非主管
情緒敏感性		3.5375	3.2316	2.207	0.035 [*]	主管>非主管
人格特質總構面		3.7179	3.4971	2.891	0.007 ^{**}	主管>非主管
外在滿足		3.5729	3.1495	4.442	0.000 ^{***}	主管>非主管
工作本身		3.6083	3.5164	0.762	0.447	
一般滿足		3.9479	3.7659	1.648	0.101	
工作發展性		3.5154	3.2942	2.878	0.007 ^{**}	主管>非主管
工作滿足總構面		3.6611	3.4315	2.714	0.011 [*]	主管>非主管
群體精神		3.9448	3.7496	2.281	0.030 [*]	主管>非主管
工作意願		3.8869	3.4822	4.616	0.000 ^{***}	主管>非主管
組織忠誠度		2.8750	2.6226	-1.587	0.114	
工作士氣總構面		3.5689	3.2848	3.152	0.004 ^{**}	主管>非主管
便民及效率		3.6875	3.4492	2.708	0.010 [*]	主管>非主管
員工工作滿意度		3.6250	3.2762	3.508	0.001 ^{**}	主管>非主管
形象及能力		3.7708	3.5370	2.076	0.046 [*]	主管>非主管
組織績效總構面		3.6944	3.4208	3.312	0.002 ^{**}	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

4.3.2 單因子變異數分析 (One-Way ANOVA)

一、年齡

由表 4.11 分析結果得知，不同年齡層與組織政治知覺中的「上司行為知覺」構面，達顯著性水準其(p 值為 0.032^{*})。其它各構面的同意程度，皆無顯著差異存在。由於雲林縣政府員工在制度管理之立足點相

同，不會因年齡層級不同而接受不同的訊息，所以在年齡層上大部分無差異。在對生涯管理之差異分析結果，在培育進修與生涯輔導方面，51歲以上（第四組）的縣政府員工高於31-40歲（第二組）之縣政府員工，而30歲以下（第一組）員工亦高於31-40歲（第二組）之員工，且達到非常顯著差異（ $p < 0.001^{**}$ ）。另外不同年齡的員工對生涯諮商與潛力評估、溝通的看法上皆無顯著差異。對人格特質之差異分析結果，在勤勉正直性方面，51歲以上（第四組）的員工高於30歲以下（第一組）與31-40歲（第二組）之員工，且達到極顯著差異（ $p < 0.000^{***}$ ）。另外不同年齡的縣政府人員對外向性與開放性看法上，皆無顯著差異。

在工作滿足及工作士氣之差異分析結果，各構面上均無達顯著差異。在對組織績效之差異分析結果，組織績效在各構面上均無達顯著差異。事後進行 Scheffe 多重比較分析結果，亦無顯著性差異，表示不會因不同年齡層而有較大的差異存在。

表 4.11 不同年齡對各變項之差異分析表

平均 構面	類別 水準 數	1	2	3	4	F 值	p 值	Scheffe
		30 歲 以下 (n=28)	31-40 歲 (n=92)	41-50 歲 (n=65)	51 歲 以上 (n=28)			
同事與小團體知覺		2.889	3.014	3.075	2.982	0.718	0.542	
上司行為知覺		3.098	3.314	3.292	3.496	3	0.032 [*]	4 > 1
政策與實務知覺		2.814	2.963	3.077	3.071	1.456	0.228	
組織政治知覺總構面		2.937	3.097	3.148	3.183	1.802	0.148	
招募、甄選與發展路徑		3.268	3.026	3.038	3.432	3.418	0.018 [*]	
生涯諮商與潛力評估、溝通		3.193	2.952	2.986	3.218	1.917	0.128	
培育進修與生涯輔導		3.291	2.879	3.044	3.265	5.481	0.001 ^{**}	4 > 2 1 > 2
生涯管理總構面		3.251	2.952	3.023	3.305	3.605	0.012 [*]	4 > 2

表 4.11 不同年齡對各變項之差異分析表 (續)

平均構面	類別水準數	1	2	3	4	F 值	p 值	Scheffe
		30 歲以下 (n=28)	31-40 歲 (n=92)	41-50 歲 (n=65)	51 歲以上 (n=28)			
外向性		3.449	3.453	3.462	3.645	1.787	0.151	
開放性		3.411	3.413	3.386	3.571	1.404	0.243	
勤勉正直性		3.464	3.578	3.719	3.969	5.073	0.000 ^{***}	4 > 2 4 > 1
親和性		3.701	3.774	3.792	4.003	2.787	0.042 [*]	
情緒敏感性		3.258	3.207	3.253	3.361	1.655	0.781	
人格特質總構面		3.457	3.485	3.522	3.710	2.541	0.067	
外在滿足		3.268	3.149	3.162	3.366	1.019	0.385	
工作本身		3.615	3.548	3.403	3.671	1.934	0.125	
一般滿足		3.634	3.791	3.808	3.875	1.125	0.330	
工作發展性		3.293	3.276	3.354	3.436	0.786	0.503	
工作滿足總構面		3.453	3.441	3.432	3.587	1.216	0.394	
群體精神		3.78	3.766	3.754	3.821	0.167	0.919	
工作意願		3.51	3.528	3.519	3.658	0.851	0.467	
組織忠誠度		2.619	2.536	2.656	2.619	0.377	0.770	
工作士氣總構面		3.306	3.277	3.310	3.366	1.183	0.317	
便民及效率		3.489	3.425	3.494	3.589	0.794	0.499	
員工工作滿意度		3.586	3.224	3.326	3.321	2.291	0.079	
形象及能力		3.679	3.527	3.515	3.679	0.989	0.399	
組織績效總構面		3.585	3.392	3.445	3.530	1.141	0.333	

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、服務年資

由表 4.12 可以清楚的得知,不同現職年資的雲林縣政府員工對組織政治知覺中的「政策與實務知覺」構面與人格特質中的「勤勉正直性」構面,達非常顯著性水準存在。其它對生涯管理、工作滿足、工作士氣與組織績效構面的認知上,均無任何顯著差異性存在;亦即不管是年資 5 年以內、6-10 年以內、11 年以上的縣政府員工,其對於生涯管理、工作滿足、工作士氣與組織績效同意認知水準上,均無顯著的差異。

不同的服務年資,有不同工作經驗的累積,在個人需求可能面臨升遷與工作壓力,而縣政府給予員工良好的工作環境與升遷管道的透明

化，可能是所有年齡層員工皆重視的。

表 4.12 不同服務年資對各變項之差異分析表

平均 構面	類別 水準 數 面	1	2	3	4	F 值	p 值	Scheffe
		5年以內 (n=48)	6-10年 (n=51)	11-20年 (n=85)	21年以上 (n=29)			
同事與小團體知覺		3.016	2.895	3.054	3.099	1.062	0.366	
上司行為知覺		3.232	3.208	3.371	3.392	1.722	0.164	
政策與實務知覺		2.813	2.895	3.162	2.972	4.291	0.006 ^{**}	3 > 1
組織政治知覺總構面		3.020	2.999	3.196	3.154	2.454	0.064	
招募、甄選與發展路徑		3.227	3.047	3.052	3.233	1.146	0.331	
生涯諮商與潛力評估、溝通		3.123	2.996	2.978	3.079	0.598	0.617	
培育進修與生涯輔導		3.095	3.022	2.982	3.108	0.535	0.659	
生涯管理總構面		3.148	3.022	3.004	3.140	0.941	0.422	
外向性		3.488	3.402	3.505	3.534	0.896	0.444	
開放性		3.469	3.351	3.432	3.466	0.821	0.484	
勤勉正直性		3.497	3.490	3.788	3.833	5.766	0.000 ^{***}	4 > 1 4 > 2 3 > 2
親和性		3.784	3.668	3.863	3.881	2.578	0.055	
情緒敏感性		3.258	3.211	3.258	3.283	0.329	0.804	
人格特質總構面		3.499	3.424	3.569	3.599	1.052	0.371	
外在滿足		3.188	3.191	3.156	3.362	0.813	0.488	
工作本身		3.625	3.525	3.489	3.476	0.705	0.55	
一般滿足		3.734	3.657	3.852	3.914	2.664	0.075	
工作發展性		3.275	3.314	3.334	3.379	0.269	0.848	
工作滿足總構面		3.456	3.422	3.458	3.533	0.335	0.8	
群體精神		3.771	3.653	3.859	3.735	2.642	0.05	
工作意願		3.520	3.521	3.531	3.542	0.017	0.997	
組織忠誠度		2.715	2.588	2.553	2.529	0.619	0.604	
工作士氣總構面		3.335	3.254	3.314	3.269	0.876	0.454	
便民及效率		3.465	3.386	3.548	3.441	1.144	0.333	
員工工作滿意度		3.428	3.325	3.231	3.407	0.958	0.414	
形象及能力		3.615	3.483	3.588	3.552	0.517	0.671	
組織績效總構面		3.503	3.398	3.456	3.467	0.337	0.798	

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、教育程度

不同教育程度的雲林縣政府員工，差異分析結果由表 4.13 可得知：組織政治知覺之「政策與實務知覺」構面，達顯著性差異水準存在，其 p 值為 0.028*，而其它構面無顯著差異。表示在組織政治知覺的制度下大部分不會因不同教育程度的人而有所不適。而在整體生涯管理的差異分析結果，僅有「招募、甄選與發展路徑」達到顯著差異水準，其 p 值為 0.032*，而其它構面並未達顯著性水準。

由表 4.13 分析結果得知，不同教育程度與人格特質中「外向性」與「開放性」構面，均達顯著性水準存在，p 值分別為 0.036* 及 0.006**。事後經 Scheffe 多重比較檢定，其中在人格特質表徵上，大學（第三組）高於專科（第二組），且達非常顯著差異（p 值：0.006**）。

不同教育程度與工作滿足中的「外在滿足」與「工作發展性」構面，均達顯著性水準存在，其 p 值分別為 0.023* 及 0.032*。事後經 Scheffe 多重比較檢定，其中在整體的工作滿足上（p 值：0.034*），達顯著差異，研究所（第四組）高於專科，且達顯著差異（p 值：0.034*）。

在不同教育程度與工作士氣及組織績效面的知覺，皆無顯著差異存在。而其 p 值分別為 0.341 及 0.632。顯見教育程度在員工任用上不是最主要考量，每個人的立足點相同，所以在縣政府的各層級認知上也會趨於相似。

表 4.13 不同教育程度對各變項之差異分析表

平均 構面	類別 水準 數 面	1	2	3	4	F 值	p 值	Scheffe
		高中 (職)以 下 (n=39)	專科 (n=85)	大學 (n=71)	研究所 以上 (n=18)			
同事與小團體知覺		3.003	3.060	2.945	3.063	0.566	0.638	
上司行為知覺		3.346	3.331	3.255	3.264	0.425	0.735	
政策與實務知覺		2.933	3.134	2.918	2.744	3.097	0.028*	
組織政治知覺總構面		3.094	3.175	3.039	3.024	1.088	0.355	
招募、甄選與發展路徑		3.252	3.049	3.027	3.477	2.985	0.032*	
生涯諮商與潛力評估、溝通		3.108	2.992	2.979	3.233	1.012	0.389	
培育進修與生涯輔導		3.132	2.971	3.012	3.214	1.249	0.293	
生涯管理總構面		3.164	3.004	3.006	3.308	2.154	0.095	
外向性		3.381	3.439	3.537	3.670	2.911	0.036*	
開放性		3.351	3.338	3.534	3.572	4.258	0.006**	3 > 2
勤勉正直性		3.626	3.664	3.648	3.730	0.2	0.896	
親和性		3.774	3.728	3.863	3.944	2.064	0.106	
情緒敏感性		3.245	3.237	3.252	3.321	0.389	0.761	
人格特質總構面		3.475	3.481	3.567	3.647	1.247	0.294	
外在滿足		3.165	3.094	3.243	3.583	3.237	0.023*	4 > 2
工作本身		3.538	3.501	3.496	3.744	1.059	0.367	
一般滿足		3.744	3.738	3.838	3.903	0.892	0.446	
工作發展性		3.231	3.271	3.358	3.633	2.995	0.032*	
工作滿足總構面		3.420	3.401	3.484	3.716	2.939	0.034*	4 > 2
群體精神		3.744	3.751	3.770	3.935	0.979	0.404	
工作意願		3.538	3.491	3.529	3.675	0.772	0.511	
組織忠誠度		2.615	2.576	2.596	2.638	0.042	0.988	
工作士氣總構面		3.299	3.273	3.298	3.416	1.123	0.341	
便民及效率		3.536	3.462	3.444	3.539	0.381	0.767	
員工工作滿意度		3.287	3.235	3.355	3.608	1.726	0.163	
形象及能力		3.564	3.541	3.577	3.611	0.093	0.964	
組織績效總構面		3.462	3.413	3.459	3.586	0.575	0.632	

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、婚姻

不同婚姻狀況的雲林縣政府員工與組織政治知覺、生涯管理、人格特質、工作滿足、工作士氣及組織績效之差異性分析結果，見表 4.14 所示，均無達到顯著差異，其 p 值分別為 0.239、0.304、0.147、0.693、0.940 及 0.360。

表 4.14 不同婚姻狀況對各變項之差異分析表

平均 構面	類別 水準 數	1	2	3	F 值	p 值	Scheffe
		已婚 (n=169)	未婚 (n=40)	其他 (n=4)			
同事與小團體知覺		3.032	2.922	3.063	0.608	0.545	
上司行為知覺		3.329	3.172	3.521	1.896	0.153	
政策與實務知覺		3.018	2.895	2.947	0.703	0.496	
組織政治知覺總構面		3.126	2.996	3.177	1.442	0.239	
招募、甄選與發展路徑		3.092	3.192	3.334	1.561	0.572	
生涯諮商與潛力評估、溝通		2.999	3.115	3.518	1.542	0.216	
培育進修與生涯輔導		3.014	3.075	3.524	1.404	0.248	
生涯管理總構面		3.035	3.127	3.459	1.198	0.304	
外向性		3.489	3.422	3.711	1.085	0.340	
開放性		3.443	3.345	3.584	0.966	0.382	
勤勉正直性		3.692	3.507	3.714	2.393	0.094	
親和性		3.824	3.686	3.909	1.817	0.165	
情緒敏感性		3.257	3.189	3.444	1.461	0.234	
人格特質總構面		3.541	3.430	3.672	1.935	0.147	
外在滿足		3.195	3.213	3.125	0.038	0.963	
工作本身		3.509	3.581	3.754	0.591	0.555	
一般滿足		3.806	3.728	3.813	0.762	0.498	
工作發展性		3.337	3.259	3.753	1.755	0.175	
工作滿足總構面		3.66	3.445	3.611	0.367	0.693	
群體精神		3.771	3.758	3.917	0.242	0.785	
工作意願		3.536	3.493	3.536	0.136	0.873	
組織忠誠度		2.596	2.642	2.083	1.087	0.339	
工作士氣總構面		3.301	3.298	3.179	0.062	0.940	
便民及效率		3.489	3.383	3.476	1.674	0.190	
員工工作滿意度		3.316	3.317	3.458	0.097	0.907	
形象及能力		3.565	3.525	3.875	0.654	0.521	
組織績效總構面		3.457	3.408	3.603	1.027	0.360	

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

五、目前工作月薪

由表 4.15 分析結果得知，不同工作月薪對組織政治知覺與組織績效，皆無顯著差異存在，其 p 值分別為 0.703 及 0.109。

關於不同工作月薪與生涯管理之差異分析結果顯示，在招募、甄選與發展路徑及生涯諮商與潛力評估、溝通等構面知覺上，均達到顯著差異水準，其 p 值分別為 0.005 及 0.039。事後經 Scheffe 多重比較分析結果，其中招募、甄選與發展路徑構面知覺上，月薪 55000 元以上的員工（第五組）高於月薪 45001-55000 元（第四組）的員工。

關於不同工作月薪與人格特質之差異分析結果顯示，均達到顯著差異水準。事後經 Scheffe 多重比較分析結果，其中外向性構面知覺上，達到非常顯著差異水準。月薪 55000 元以上的員工（第五組）高於月薪 45001-55000 元（第四組）及 25001-35000 元的員工（第二組）。

在不同工作月薪與工作滿足中的「外在滿足」、「一般滿足」及「工作發展性」等構面知覺上，皆達顯著差異存在，其 p 值分別為 0.000、0.049 及 0.001。事後經 Scheffe 多重比較分析結果，其中「外在滿足」構面，月薪 55000 元以上的員工（第五組）高於月薪 25000 元以下（第一組）及 45001-55000 元的員工（第四組）。而在「工作發展性」構面，月薪 55000 元以上的員工（第五組）高於月薪 25001-35000 元的員工（第二組）；月薪 45001-55000 元的員工（第四組）高於月薪 25001-35000 元的員工（第二組）。

在不同工作月薪與工作士氣知覺上，其中「工作意願」構面，達非常顯著差異，其 p 值為 0.006。事後經 Scheffe 多重比較分析結果，其中「工作意願」構面，月薪 55000 元以上的員工（第五組）高於月薪 45001-55000 元的員工（第四組）月薪 35001-45000 元的員工（第三組）

及月薪 25001-35000 元的員工 (第二組), 如表 4.15 所示。

表 4.15 不同工作月薪對各變項之差異分析表

平均 構面	類別 水準 數 面	1	2	3	4	5	F 值	p 值	Scheffe
		25000 元 以下 (n=26)	25001- 35000 元 (n=60)	35001- 45000 元 (n=68)	45001- 55000 元 (n=37)	55000 元 以上 (n=22)			
同事與小團體知覺		3.013	3.083	3.020	3.192	2.938	0.550	0.699	
上司行為知覺		3.250	3.310	3.314	3.267	3.369	0.222	0.926	
政策與實務知覺		2.831	3.070	3.024	3.005	2.855	1.035	0.390	
組織政治知覺總構面		3.031	3.154	3.119	3.155	3.054	0.544	0.703	
招募、甄選與發展路徑		3.314	3.064	2.974	3.061	3.545	3.845	0.005 ^{**}	5 > 4
生涯諮商與潛力評估、溝通		3.254	2.935	3.078	2.949	3.327	2.575	0.039 [*]	
培育進修與生涯輔導		3.159	2.976	3.106	2.915	3.331	2.222	0.068	
生涯管理總構面		3.242	2.992	3.053	2.975	3.401	3.506	0.009 ^{**}	
外向性		3.415	3.396	3.447	3.559	3.756	4.013	0.004 ^{**}	5 > 2 5 > 4
開放性		3.365	3.333	3.404	3.530	3.636	3.054	0.018 [*]	
勤勉正直性		3.615	3.664	3.569	3.656	3.961	2.864	0.024 [*]	5 > 3
親和性		3.825	3.773	3.718	3.870	3.979	1.950	0.013 [*]	
情緒敏感性		3.128	3.228	3.234	3.291	3.414	2.650	0.034 [*]	
人格特質總構面		3.470	3.479	3.474	3.581	3.749	2.478	0.045 [*]	
外在滿足		2.808	3.217	3.173	3.216	3.648	5.742	0.000 ^{***}	5 > 1 5 > 4
工作本身		3.638	3.557	3.421	3.541	3.618	1.081	0.367	
一般滿足		3.750	3.733	3.699	3.973	3.932	2.433	0.049 [*]	
工作發展性		3.200	3.163	3.321	3.519	3.582	4.723	0.001 ^{**}	5 > 2 4 > 2
工作滿足總構面		3.367	3.418	3.404	3.562	3.695	3.040	0.018 [*]	
群體精神		3.776	3.758	3.725	3.766	3.955	1.200	0.312	
工作意願		3.478	3.507	3.473	3.498	3.883	3.752	0.006 ^{**}	5 > 4 5 > 3 5 > 2
組織忠誠度		2.692	2.611	2.691	2.450	2.379	1.297	0.273	
工作士氣總構面		3.315	3.292	3.296	3.238	3.406	2.362	0.054	
便民及效率		3.623	3.452	3.416	3.411	3.661	1.718	0.147	
員工工作滿意度		3.308	3.273	3.294	3.227	3.655	1.793	0.131	
形象及能力		3.712	3.533	3.463	3.595	3.727	1.427	0.226	
組織績效總構面		3.548	3.419	3.391	3.411	3.681	1.915	0.109	

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

綜合以上有關雲林縣政府員工個人特徵中的「年齡」、「服務年資」、「教育程度」、「婚姻狀況」及「目前工作月薪」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，彙總如表 4.16 所示。

表 4.16 One-Way ANOVA 彙整表

個人特徵 研究變項	年齡				服務年資				教育程度				婚姻狀況			目前工作月薪				
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	5			
	30歲以下	31至40歲	41至50歲	51歲以上	5年以內	6至10年	11至20年	21年以上	高中職以下	專科	大學	研究所以上	已婚	未婚	其他	25000元以下	25001至35000元	35000至45000元	45001至55000元	55001元以上
同事與小團體知覺																				
上司行為知覺	4 > 1																			
政策與實務知覺					3 > 1															
組織政治知覺總構面																				
招募、甄選與發展路徑																5 > 4				
生涯諮商與潛力評估、溝通																				
培育進修與生涯輔導	4 > 2 1 > 2																			
生涯管理總構面	4 > 2																			
外向性																5 > 2 5 > 4				
開放性									3 > 2											
勤勉正直性	4 > 2 4 > 1				4 > 1 4 > 2 3 > 2											5 > 3				
親和性																				
情緒敏感性																				
人格特質總構面																				
外在滿足									4 > 2							5 > 1 5 > 4				
工作本身一般滿足																				
工作發展性																5 > 2 4 > 2				
工作滿足總構面									4 > 2											
群體精神																				
工作意願																5 > 4 5 > 3 5 > 2				
組織忠誠度																				
工作士氣總構面																				
便民及效率																				
員工工作滿意度																				
形象及能力																				
組織績效總構面																				

資料來源：本研究整理

4.4 相關分析

本節將以皮爾森(Pearson) 積差相關之統計方法進行分析,探討各變項間之相關性,以驗證本研究假設二之相關性假設,即組織政治知覺、生涯管理、人格特質、工作滿足、工作士氣與組織績效等各變項間是否有顯著性的相關存在。各變項間之相關分析結果分述如下:

4.4.1 組織政治知覺與生涯管理之相關分析

由表 4.17 得知,組織政治知覺和生涯管理呈現負相關,且達到極顯著相關水準,亦即代表縣政府員工對組織政治知覺認知程度愈高,則會認為愈不需要規劃生涯管理。

表 4.17 組織政治知覺與生涯管理相關分析表 (n=213)

構面	生涯管理	
	Pearson 相關	p 值
組織政治知覺	-0.496	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 組織政治知覺與人格特質之相關分析

由表 4.18 得知,組織政治知覺與人格特質呈現正相關,且未達到顯著相關水準,亦即組織政治知覺對於雲林縣政府員工的人格特質部分並沒有顯著性影響。

表 4.18 組織政治知覺與人格特質相關分析表 (n=213)

構面	人格特質	
	Pearson 相關	p 值
組織政治知覺	0.092	0.181

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 組織政治知覺與工作滿足之相關分析

由表 4.19 得知，組織政治知覺和工作滿足呈現負相關，且達到極顯著相關水準，亦即組織政治知覺對於雲林縣政府員工的工作滿足部分會有絕對的負相關水準。

表 4.19 組織政治知覺與工作滿足相關分析表 (n=213)

構面	工作滿足	
	Pearson 相關	p 值
組織政治知覺	-0.292	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 組織政治知覺與工作士氣之相關分析

由表 4.20 得知，組織政治知覺和工作士氣呈現正相關，且未達到顯著相關水準，亦即組織政治知覺對於雲林縣政府員工的工作士氣部分並沒有顯著性影響。

表 4.20 組織政治知覺與工作士氣相關分析表 (n=213)

構面	工作士氣	
	Pearson 相關	p 值
組織政治知覺	0.122	0.076

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 組織政治知覺與組織績效之相關分析

由表 4.21 得知，組織政治知覺和組織績效呈現負相關，且達到極顯著相關水準，亦即組織政治知覺對於雲林縣政府員工的組織績效部分有負向的關係強度產生的作用。

表 4.21 組織政治知覺與組織績效相關分析表 (n=213)

構面	組織績效	
	Pearson 相關	p 值
組織政治知覺	-0.285	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 生涯管理與人格特質之相關分析

由表 4.22 得知，生涯管理和人格特質呈現正相關，且達到極顯著相關水準，亦即生涯管理做得越詳細，對於個人的規劃及輔導就愈貼近個人的人格特質，而量身訂做的規劃，對於特質性上就會有正向的關係，則在人格特質的表徵上就會越有明顯的表現。

表 4.22 生涯管理與人格特質相關分析表 (n=213)

構面	人格特質	
	Pearson 相關	p 值
生涯管理	0.209	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

4.4.7 生涯管理與工作滿足之相關分析

由表 4.23 得知，生涯管理和工作滿足呈現正相關，且達到極顯著相關水準，亦即生涯管理的發展、諮商、進修等途徑對於雲林縣政府員工的工作滿足部分會有絕對的正相關水準，會在工作上力求表現，達到工作上的滿足感。

表 4.23 生涯管理與工作滿足相關分析表 (n=213)

構面	工作滿足	
	Pearson 相關	p 值
生涯管理	0.546	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 生涯管理與工作士氣之相關分析

由表 4.24 得知，生涯管理與工作士氣呈現正相關，且達到極顯著相關水準，亦即生涯管理的發展、諮商、進修等途徑對於雲林縣政府員工的工作士氣部分會有絕對的正相關水準，生涯管理做得越詳細，對於工作士氣就會有正向的關係，則在工作士氣的表徵上就會越有明顯的表現。

表 4.24 生涯管理與工作士氣相關分析表 (n=213)

構面	工作士氣	
	Pearson 相關	p 值
生涯管理	0.280	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 生涯管理與組織績效之相關分析

由表 4.25 得知，生涯管理與組織績效呈現正相關，且達到極顯著相關水準，亦即在生涯管理做得愈詳細，對於處理事情的要求也相對愈高，故對組織績效的認同知覺會有極顯著的正相關水準。

表 4.25 生涯管理與組織績效相關分析表 (n=213)

構面	組織績效	
	Pearson 相關	p 值
生涯管理	0.549	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 人格特質與工作滿足之相關分析

由表 4.26 得知，人格特質與工作滿足呈現正相關，且達到極顯著相關水準，亦即在雲林縣政府員工的處事、面對問題、內化的特質愈強烈，則愈會在工作上力求表現，達到工作上的滿足感。

表 4.26 人格特質與工作滿足相關分析表 (n=213)

構面	工作滿足	
	Pearson 相關	p 值
人格特質	0.390	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 人格特質與工作士氣之相關分析

由表 4.27 得知，人格特質與工作士氣呈現正相關，且達到極顯著相關水準，亦即在雲林縣政府員工的處事、面對問題、內化的特質愈強烈，則在工作士氣上愈高，亦即在人格特質的強化下會對工作士氣的認同知覺程度有提昇的效果。

表 4.27 人格特質與工作士氣相關分析表 (n=213)

構面	工作士氣	
	Pearson 相關	p 值
人格特質	0.465	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

4.4.12 人格特質與組織績效之相關分析

由表 4.28 得知，人格特質與組織績效呈現正相關，且達到極顯著相關水準，亦即在人格特質鮮明度愈高，對於處理事情的要求也相對愈高，故對組織績效的認同知覺程度有極顯著的相關水準。

表 4.28 人格特質與組織績效相關分析表 (n=213)

構面	組織績效	
	Pearson 相關	p 值
人格特質	0.394	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 工作滿足與工作士氣之相關分析

由表 4.29 得知，工作滿足與工作士氣呈現正相關，且達到極顯著相關水準，亦即達到工作滿足知覺會對工作士氣有相當的認同知覺，對於工作的未來性有相當程度的影響，工作士氣的表徵上就會越有明顯的提昇效果。

表 4.29 工作滿足與工作士氣相關分析表 (n=213)

構面	工作士氣	
	Pearson 相關	p 值
工作滿足	0.495	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 工作滿足與組織績效之相關分析

由表 4.30 得知，工作滿足與組織績效呈現正相關，且達到極顯著相關水準，亦即在工作滿足部分達到一定的水準，則相對的對於組織績效的認同知覺程度會有強化的效果。

表 4.30 工作滿足與組織績效相關分析表 (n=213)

構面	組織績效	
	Pearson 相關	p 值
工作滿足	0.706	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

4.4.15 工作士氣與組織績效之相關分析

由表 4.31 得知，工作士氣與組織績效呈現正相關，且達到極顯著相關水準，亦即在工作士氣部分若能清楚的瞭解自己的工作目標，並在群體精神與工作意願加強提昇，對達到組織績效的目標會有強化的效果。

表 4.31 工作士氣與組織績效相關分析表 (n=213)

構面	組織績效	
	Pearson 相關	p 值
工作士氣	0.601	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

經由以上各研究變項大構面的相關分析表中可得知，在各變項間是互為極顯著相關。為更清楚瞭解各大構面間的相關強度係數，茲將大構面之相關分析以彙整的方式表示，詳見表 4.32 所示。

表 4.32 各研究變項大構面相關分析總表

構面	組織政治知覺		生涯管理		人格特質		工作滿足		工作士氣		組織績效	
	Pearson 相關	p 值	Pearson 相關	p 值								
組織政治知覺	1											
生涯管理	-0.496	0.000***	1									
人格特質	0.092	0.181	0.209	0.002**	1							
工作滿足	-0.292	0.000***	0.546	0.000***	0.390	0.000***	1					
工作士氣	0.122	0.076	0.280	0.000***	0.465	0.000***	0.495	0.000***	1			
組織績效	-0.285	0.000***	0.549	0.000***	0.394	0.000***	0.706	0.000***	0.601	0.000***	1	

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

顯見當地方政府注重員工生涯管理的表徵運用、製造和諧的人格特質氣氛、滿足工作層面的需求、工作士氣的強化及要求組織績效的達成度，彼此是有非常正向關聯性，在落實組織政治知覺時顯示出負向關聯性，這是地方政府與員工之間的共識，也是目標之一。

4.5 迴歸分析

經由 4.4 節之相關分析可以得知，本研究之研究變項間具有某種程度之相關性，為了能更進一步的瞭解到各變項間之影響關係，本研究將以「組織政治知覺」、「生涯管理」、「人格特質」分別對「工作滿足」及「工作士氣」兩構面進行迴歸分析，並探討「組織政治知覺」、「生涯管理」、「人格特質」、「工作滿足」、「工作士氣」對組織績效之「便民及效率」、「員工工作滿意度」及「形象及能力」三構面進行迴歸分析，以驗證本研究假設三之影響性假設，即「組織政治知覺」、「生涯管理」、「人格特質」對「工作滿足」及「工作士氣」無顯著影響；「組織政治知覺」、「生涯管理」、「人格特質」、「工作滿足」、「工作士氣」對「組織績效」無顯著影響，如表 4.33、表 4.34、表 4.35、表 4.36、表 4.37、表 4.38 所示。

4.5.1 組織政治知覺、生涯管理、人格特質對工作滿足之影響性

一、生涯管理對工作滿足達到極顯著影響。

二、人格特質對工作滿足達到極顯著影響。

以上各變項的統計水準對「工作滿足」變異量的預測或解釋程 37.7%，且各變項對「工作滿足」皆為正向影響，如表 4.33 所示。

表 4.33 組織政治知覺、生涯管理、人格特質對工作滿足之迴歸分析表

自變項 \ 依變項	工作滿足
	B
常數項	1.630
組織政治知覺	-0.109
生涯管理	0.427 ^{***}
人格特質	0.311 ^{***}
R	0.621
R 平方	0.377
F 值	43.843
p 值	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

在瞭解「組織政治知覺」、「生涯管理」、「人格特質」對「工作滿足」構面之影響後，為了更清楚其迴歸分析之結果，茲將本研究之迴歸分析有顯著結果部分，彙整如表 4.34 所示。

表 4.34 組織政治知覺、生涯管理、人格特質對工作滿足之迴歸分析
顯著結果分析表

自變項 \ 依變項	工作滿足
	組織政治知覺
生涯管理	正向
人格特質	正向

資料來源：本研究整理

4.5.2 組織政治知覺、生涯管理、人格特質對工作士氣之影響性

一、組織政治知覺對工作士氣達到極顯著正向影響，表示雲林縣政府員工在組織政治知覺的認同度上，對於工作士氣是正向影響。由於地方政府之組織政治知覺部分已建立很完整的配套措施，所以員工能實際感受到因為組織政治知覺的完備性，進而影響到對於自我的要求及目標的達成。

二、生涯管理對工作士氣達到極顯著的影響。

三、人格特質對工作士氣達到極顯著的影響。

以上各變項的統計水準對「工作滿足」變異量的預測或解釋程度為28.5%，在生涯管理、人格特質兩構面上對工作士氣是為正向影響，如表4.35所示。

表 4.35 組織政治知覺、生涯管理、人格特質對工作士氣之迴歸分析表

自變項 \ 依變項	工作士氣
	B
常數項	1.299
組織政治知覺	0.249 ^{***}
生涯管理	0.326 ^{***}
人格特質	0.374 ^{***}
R	0.543
R 平方	0.285
F 值	29.206
p 值	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

在瞭解「組織政治知覺」、「生涯管理」、「人格特質」對「工作士氣」構面之影響後，為了更清楚其迴歸分析之結果，茲將本研究之迴歸分析有顯著結果部分，彙整如表 4.36 所示。

表 4.36 組織政治知覺、生涯管理、人格特質對工作士氣迴歸分析顯著結果分析表

自變項	依變項	工作士氣
組織政治知覺		正向
生涯管理		正向
人格特質		正向

資料來源：本研究整理

4.5.3 組織政治知覺、生涯管理、人格特質、工作滿足、工作士氣對組織績效之影響

一、「組織政治知覺」、「生涯管理」、「人格特質」、「工作滿足」、「工作士氣」對「便民及效率」之影響性：

- 1.組織政治知覺之「政策與實務知覺」對「便民及效率」達到顯著影響。
- 2.生涯管理之「招募、甄選與發展路徑」對「便民及效率」達到顯著影響。
- 3.工作滿足之「工作發展性」對「便民及效率」達到顯著的影響。

4.工作士氣之「群體精神」及「工作意願」對「便民及效率」達到極顯著影響。

以上各變項的統計水準對「便民及效率」變異量的預測或解釋程度為 55.3%，各變項對「便民及效率」大部分為正向影響，如表 4.37 所示。

二、「組織政治知覺」、「生涯管理」、「人格特質」、「工作滿足」、「工作士氣」對「員工工作滿意度」之影響性：

1.生涯管理之「培育進修與生涯輔導」對「員工工作滿意度」達到顯著影響

2.工作滿足之「外在滿足」、「工作本身」及「工作發展性」對「員工工作滿意度」達到非常顯著影響。

3.工作士氣之「工作意願」對「員工工作滿意度」達到極顯著影響。

以上各變項的統計水準對「員工工作滿意度」變異量的預測或解釋程度為 54.4%，各變項對「員工工作滿意度」皆為正向影響，如表 4.37 所示。

三、「組織政治知覺」、「生涯管理」、「人格特質」、「工作滿足」、「工作士氣」對「形象及能力」之影響性：

1.工作滿足之「工作本身」對「形象及能力」達到極顯著影響。

2.工作士氣之「工作意願」對「形象及能力」達到非常顯著影響。

3.工作士氣之「組織忠誠」對「形象及能力」達到顯著影響。

以上各變項的統計水準對「形象及能力」變異量的預測或解釋程度為 49.2%。各變項對「形象及能力」為正向影響，如表 4.37 所示。

表 4.37 組織政治知覺、生涯管理、人格特質、工作滿足、工作士氣對
組織績效之迴歸分析表

依變項		組織績效 (n=213)		
		便民及效率	員工工作滿意度	形象及能力
自變項		B	B	B
常數項		0.289	-0.268	0.440
組織政治知覺	同事與小團體知覺	-0.015	0.001	0.047
	上司行為知覺	-0.009	-0.053	-0.048
	政策與實務知覺	-0.151 [*]	0.013	-0.046
生涯管理	招募、甄選與發展路徑	0.190 [*]	-0.055	0.050
	生涯諮商與潛力評估、溝通	-0.093	-0.048	-0.112
	培育進修與生涯輔導	0.107	0.207 [*]	0.135
人格特質	外向性	0.005	-0.103	-0.031
	開放性	-0.063	-0.019	0.149
	勤勉正直性	0.107	-0.114	0.065
	親和性	0.126	0.038	0.066
	情緒敏感性	-0.004	0.089	-0.068
工作滿足	外在滿足	-0.049	0.199 ^{**}	-0.013
	工作本身	0.087	0.198 ^{**}	0.362 ^{***}
	一般滿足	0.066	0.018	0.101
	工作發展性	0.148 [*]	0.183 ^{**}	0.047
工作士氣	群體精神	0.258 ^{***}	0.066	0.095
	工作意願	0.263 ^{***}	0.291 ^{***}	0.240 ^{**}
	組織忠誠	0.026	-0.088	0.150 [*]
R		0.769	0.763	0.731
R 平方		0.553	0.544	0.492
F 值		15.6	15.064	12.387
p 值		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

在瞭解「組織政治知覺」、「生涯管理」、「人格特質」、「工作滿足」、「工作士氣」對組織績效之「便民及效率」、「員工工作滿意度」及「形

象及能力」構面之影響後，為了更清楚其迴歸分析之結果，茲將本研究之迴歸分析有顯著結果部分，彙整如表 4.38 所示。

表 4.38 迴歸分析顯著結果分析表

自 變 項 \ 依 變 項		組織績效 (n=213)		
		便民及效率	員工工作滿意度	形象及能力
組織 政治 知覺	同事與小團體知覺			
	上司行為知覺			
	政策與實務知覺	負向		
生涯 管理	招募、甄選與發展 路徑	正向		
	生涯諮商與潛力評 估、溝通			
	培育進修與生涯輔 導		正向	
人格 特質	外向性			
	開放性			
	勤勉正直性			
	親和性			
	情緒敏感性			
工作 滿足	外在滿足		正向	
	工作本身		正向	正向
	一般滿足			
	工作發展性	正向	正向	
工作 士氣	群體精神	正向		
	工作意願	正向	正向	正向
	組織忠誠			正向

資料來源：本研究整理

4.6 統計分析結論

- 一、根據本研究顯示在對生涯管理之差異分析結果，在培育進修與生涯輔導方面，51 歲以上（第四組）的縣政府員工高於 31-40 歲（第二組）之縣政府員工，而 30 歲以下（第一組）員工亦高於 31-40 歲（第二組）之員工，且達到非常顯著差異。建議地方政府機關多培育安排員工進行多元化的訓練研習活動，增加對相關專業知識及法令的瞭解，產生新的觀念或思維，尤其加強「顧客導向」、「績效評估」、「目標管理」理念之教育訓練，透過教育訓練課程的安排，或業務績效考評項目之設定，以激勵員工工作士氣，提高員工工作滿足，有助於員工對於政府機關組織績效帶來最大的效益。
- 二、根據本研究顯示可以看出，地方政府員工在組織政治知覺、生涯管理、人格特質、工作滿足、工作士氣及組織績效上有相當的互為相關性，而在工作滿足及組織績效間有相當顯著的正向影響，所以可以更驗證一個地方政府員工的特質及遴選、政府機關的內部互動及權責等關係，都與工作的滿足高低認知程度對於組織績效的高低上，有很大的直接影響。
- 三、根據本研究顯示可以看出，地方政府員工在組織政治知覺與生涯管理、工作滿足、組織績效有極顯著的負關係存在，由於存在的組織政治知覺會經過醞釀，會尋找具有相同知覺程度及受到不公平待遇的員工結合成反抗或消極的力量。地方政府機關應盡力消弭內部政治力量的使然，降低員工對組織政治的知覺程度，減少組織政治色彩，必須體認到員工在生涯上的需求，在制度面的設計與管理上，為員工建構能長期發展的生涯環境，以回應員工在這方面的需求以提高員工對生涯管理、工作滿足、組織績效的知覺程度。

第五章 結論與建議

本章將就所驗證的結果，彙整說明並提出研究建議，以供地方政府機關及後續研究者之參考。

5.1 結論

經由第四章的實證結果分析，有關本研究之假設驗證彙總整理如表 5.1 所示。本研究之研究假設有成立、部分成立，但也有部分則未獲得實證之支持。茲將本研究之結果歸納分述如下：

5.1.1 個人特徵於各研究變項之差異

比較個人特徵於組織政治知覺、生涯管理、人格特質、工作滿足、工作士氣與組織績效各變項之差異情形，經分析有以下的結果：

一、性別

- 1.不同性別在生涯管理總構面及生涯管理中的「培育進修與生涯輔導」子構面，達顯著差異。
- 2.不同性別在人格特質中的「外向性」、「開放性」構面，達顯著差異。
- 3.不同性別在工作滿足中的「工作發展性」構面，達非常顯著差異。
- 4.不同性別在組織政治知覺、工作士氣、組織績效上無顯著差異。

二、年齡

- 1.不同年齡在組織政治知覺中的「上司行為知覺」構面，達顯著差異。
- 2.不同年齡在生涯管理中的「培育進修與生涯輔導」構面，51歲以上組高於31-40歲組，而30歲以下組亦高於31-40歲組，且達到非常顯著差異。

- 3.不同年齡在人格特質中的「勤勉正直性」構面，51歲以上組高於30歲以下組與31-40歲組，且達到極顯著差異。
- 4.不同年齡在工作滿足上無顯著差異。
- 5.不同年齡在工作士氣上無顯著差異。
- 6.不同年齡在組織績效上無顯著差異。

三、服務年資

- 1.不同服務年資在組織政治知覺中的「政策與實務知覺」構面，服務11-20年組高於服務5年以內組，且達到非常顯著差異。
- 2.不同服務年資在生涯管理上無顯著差異。
- 3.不同服務年資在人格特質中的「勤勉正直性」構面，服務21年以上組高於服務5年以內組與6-10年組，且達到極顯著差異；服務11-20年組高於6-10年組。
- 4.不同服務年資在工作滿足上無顯著差異。
- 5.不同服務年資在工作士氣上無顯著差異。
- 6.不同服務年資在組織績效上無顯著差異。

四、現任職務

- 1.不同職位在組織政治知覺上無顯著差異。
- 2.不同職位在生涯管理總構面或各子構面，均達到非常顯著差異。
- 3.不同職位在人格特質總構面，達到非常顯著差異。在人格特質中的「勤勉正直性」構面，達極顯著差異。
- 4.不同職位在工作滿足總構面，達到顯著差異。在工作滿足中的「外在滿足」構面，達極顯著差異。
- 5.不同職位在工作士氣總構面，達到非常顯著差異。在工作士氣中的「工作意願」構面，達極顯著差異。

6.不同職位在組織績效總構面或各子構面，均達到顯著差異。

五、教育程度

- 1.不同教育程度在組織政治知覺中的「政策與實務知覺」構面，達顯著差異。
- 2.不同教育程度在生涯管理中的「招募、甄選與發展路徑」構面，達顯著差異。
- 3.不同教育程度在人格特質中的「外向性」與「開放性」構面，均達顯著差異，大學組高於專科組，且達非常顯著差異。
- 4.不同教育程度在工作滿足總構面，達顯著差異，研究所組高於專科組；在工作滿足中的「外在滿足」與「工作發展性」構面，均達顯著差異。
- 5.不同教育程度在工作士氣上無顯著差異。
- 6.不同教育程度在組織績效上無顯著差異。

六、婚姻狀況

不同婚姻狀況在組織政治知覺、生涯管理、人格特質、工作滿足、工作士氣及組織績效上，均無顯著差異。

七、目前工作月薪

- 1.不同工作月薪在組織政治知覺與組織績效上，均無顯著差異。
- 2.不同工作月薪在生涯管理中的「招募、甄選與發展路徑」及「生涯諮商與潛力評估、溝通」構面，均達顯著差異，其中「招募、甄選與發展路徑」構面，月薪 55000 元以上組高於月薪 45001-55000 元組。
- 3.不同工作月薪在人格特質總構面或各子構面，均達到顯著差異水準，其中「外向性」構面，達到非常顯著差異，月薪 55000 元以上組高於月薪 45001-55000 元組及 25001-35000 元組。

- 4.不同工作月薪在工作滿足中的「外在滿足」、「一般滿足」及「工作發展性」構面，皆達顯著差異，其中「外在滿足」構面，月薪 55000 元以上組高於月薪 25000 元以下組及 45001-55000 元組；而在「工作發展性」構面，月薪 55000 元以上組高於月薪 25001-35000 元組，月薪 45001-55000 元組高於月薪 25001-35000 元組。
- 5.不同工作月薪在工作士氣中的「工作意願」構面，達非常顯著差異，月薪 55000 元以上組高於月薪 45001-55000 元組、月薪 35001-45000 元組及月薪 25001-35000 元組。

5.1.2 變項間的相關

- 1.組織政治知覺與生涯管理之間呈極顯著的負相關，組織政治知覺認知越高，則生涯管理會越不顯著。
- 2.組織政治知覺與人格特質之間無顯著相關。
- 3.組織政治知覺與工作滿足之間呈極顯著的負相關，組織政治知覺認知越高，則工作滿足會越不顯著。
- 4.組織政治知覺與工作士氣之間無顯著相關。
- 5.組織政治知覺與組織績效之間呈極顯著的負相關，組織政治知覺認知越高，則工作滿足會越不顯著。
- 6.生涯管理與人格特質之間呈非常顯著的正相關，生涯管理認知越高，則人格特質會越顯著。
- 7.生涯管理與工作滿足之間呈極顯著的正相關，生涯管理認知越高，則工作滿足知覺會越高。
- 8.生涯管理與工作士氣之間呈極顯著的正相關，生涯管理認知越高，則工作士氣知覺會越高。
- 9.生涯管理與組織績效之間呈極顯著的正相關，生涯管理認知越高，則

組織績效的成果越高。

- 10.人格特質與工作滿足之間呈極顯著的正相關，人格特質越顯著，則工作滿足知覺上會越高。
- 11.人格特質與工作士氣之間呈極顯著的正相關，人格特質越顯著，則工作士氣知覺上會越高。
- 12.人格特質與組織績效之間呈極顯著的正相關，人格特質越顯著，則組織績效的成果越高。
- 13.工作滿足與工作士氣之間呈極顯著的正相關，工作滿足認知越高，則工作士氣認知上會越高。
- 14.工作滿足與組織績效之間呈極顯著的正相關，表示工作滿足性達到越高，則相對在組織績效上就會有更好的效果。
- 15.工作士氣與組織績效之間呈極顯著的正相關，工作士氣越高，則組織績效也會越好。

5.1.3 變項間的影響關係：迴歸分析

- 1.生涯管理對工作滿足達到極顯著正向影響；人格特質對工作滿足達到極顯著正向影響。
- 2.組織政治知覺對工作士氣達到極顯著正向影響；生涯管理對工作士氣達到極顯著正向影響；人格特質對工作士氣達到極顯著正向影響。
- 3.組織政治知覺之「政策與實務知覺」對「便民及效率」達到顯著負向影響；生涯管理之「招募、甄選與發展路徑」對「便民及效率」達到顯著正向影響；工作滿足之「工作發展性」對「便民及效率」達到顯著正向影響；工作士氣之「群體精神」及「工作意願」對「便民及效率」達到極顯著正向影響。

- 4.生涯管理之「培育進修與生涯輔導」對「員工工作滿意度」達到顯著正向影響；工作滿足之「外在滿足」、「工作本身」及「工作發展性」對「員工工作滿意度」達到非常顯著正向影響；工作士氣之「工作意願」對「員工工作滿意度」達到極顯著正向影響。
- 5.工作滿足之「工作本身」對「形象及能力」達到極顯著正向影響；工作士氣之「工作意願」對「形象及能力」達到非常顯著正向影響；工作士氣之「組織忠誠」對「形象及能力」達到顯著正向影響。

5.1.4 本研究之研究假設與驗證結果分析

現將針對本研究第三章第二小節所建立之研究假設及第四章相關之驗證結果彙整如表5.1所示。

表5.1 本研究之研究假設與驗證結果彙整表

研 究 假 設	結果驗證	備 註
1.1 不同個人特徵變項的地方政府員工對組織政治知覺無顯著差異。	部分接受	顯著差異：年齡、服務年資、教育程度
1.2 不同個人特徵變項的地方政府員工對生涯管理無顯著差異。	部分接受	顯著差異：性別、年齡、現任職務、教育程度、目前工作月薪
1.3 不同個人特徵變項的地方政府員工對人格特質無顯著差異。	部分接受	顯著差異：性別、年齡、服務年資、現任職務、教育程度、目前工作月薪
1.4 不同個人特徵變項的地方政府員工對工作滿足無顯著差異。	部分接受	顯著差異：性別、現任職務、教育程度、目前工作月薪
1.5 不同個人特徵變項的地方政府員工對工作士氣無顯著差異。	部分接受	顯著差異：現任職務、目前工作月薪
1.6 不同個人特徵變項的地方政府員工對組織績效無顯著差異。	部分接受	顯著差異：現任職務

表 5.1 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
2.1 地方政府員工的組織政治知覺與生涯管理無顯著相關。	不接受	
2.2 地方政府員工的組織政治知覺與人格特質無顯著相關。	接受	
2.3 地方政府員工的組織政治知覺與工作滿足無顯著相關。	不接受	
2.4 地方政府員工的組織政治知覺與工作士氣無顯著相關。	接受	
2.5 地方政府員工的組織政治知覺與組織績效無顯著相關。	不接受	
2.6 地方政府員工的生涯管理與人格特質無顯著相關。	不接受	
2.7 地方政府員工的生涯管理與工作滿足無顯著相關。	不接受	
2.8 地方政府員工的生涯管理與工作士氣無顯著相關。	不接受	
2.9 地方政府員工的生涯管理與組織績效無顯著相關。	不接受	
2.10 地方政府員工的人格特質與工作滿足無顯著相關。	不接受	
2.11 地方政府員工的人格特質與工作士氣無顯著相關。	不接受	
2.12 地方政府員工的人格特質與組織績效無顯著相關。	不接受	
2.13 地方政府員工的工作滿足與工作士氣無顯著相關。	不接受	
2.14 地方政府員工的工作滿足與組織績效無顯著相關。	不接受	
2.15 地方政府員工的工作士氣與組織績效無顯著相關。	不接受	

表 5.1 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
3.1 地方政府員工的組織政治知覺、生涯管理、人格特質對工作滿足構面無顯著影響。	部分接受	無顯著影響：組織政治知覺
3.2 地方政府員工的組織政治知覺、生涯管理、人格特質對工作士氣構面無顯著影響。	不接受	
3.3 地方政府員工的組織政治知覺、生涯管理、人格特質、工作滿足與工作士氣對組織績效的「便民及效率」構面無顯著影響。	部分接受	無顯著影響：同事與小團體知覺、上司行為知覺、生涯諮商與潛力評估、溝通、培育進修與生涯輔導、人格特質、外在滿足、工作本身、一般滿足、組織忠誠
3.4 地方政府員工的組織政治知覺、生涯管理、人格特質、工作滿足與工作士氣對組織績效的「員工工作滿意度」構面無顯著影響。	部分接受	無顯著差異：組織政治知覺、招募、甄選與發展路徑、生涯諮商與潛力評估、溝通、人格特質、一般滿足、群體精神、組織忠誠
3.5 地方政府員工的組織政治知覺、生涯管理、人格特質、工作滿足與工作士氣對組織績效的「形象及能力」構面無顯著影響。	部分接受	無顯著差異：組織政治知覺、生涯管理、人格特質、外在滿足、一般滿足、工作發展性、群體精神

資料來源：本研究整理

5.1.5 本研究與相關研究之結論對照

本節將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，彙整如表 5.2 所示。

表5.2 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	李靜	民85	組織氣候、人格特質和工作滿足之關連性研究 - 以台北市醫學中心檢驗部門醫檢師為例	研究結果發現：人格特質對工作滿足的影響，不論是內、外控或是AB型人格，影響是很微弱的。	研究結果顯示：人格特質與工作滿足呈現正相關，且達到極顯著相關水準。
2	何秀珠	民86	組織生涯管理與員工工作態度關係之研究 - 以台北市服務業女性員工為研究對象	研究結果發現：生涯管理程度對提昇女性員工較佳的工作態度有正面的助益。	研究結果顯示：生涯管理和人格特質呈現正相關，且達到極顯著相關水準。
3	王進清	民91	人格特質工作壓力與工作滿足之關聯性研究 - 以大台南地區大專院校軍訓教官為例	研究結果發現：軍訓教官屬於Type A型與Type B型人格特質的人對工作滿足無顯著性的差異。	研究結果顯示：人格特質與工作滿足呈現正相關，且達到極顯著相關水準。
4	莊瑞琦	民92	主管領導型態員工人格特質與組織績效相關性之研究 - 以嘉義市政府為例	研究結果發現：員工人格特質的不同會影響組織績效。	研究結果顯示：人格特質與組織績效呈現正相關，且達到極顯著相關水準。

表 5.2 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	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	研究結果發現：工作滿足對工作士氣有正向影響。	研究結果顯示：工作滿足與工作士氣呈現正相關，且達到極顯著相關水準。
6	程言美	民93	主管領導行為、工作生活品質和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	結果結果發現：軍訓教官的人格特質與工作士氣間有顯著相關與部分顯著影響。	研究結果顯示：人格特質與工作士氣呈現正相關，且達到極顯著相關水準。
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	研究結果發現：1.保全人員的個人特徵對生涯管理、人格特質及工作滿足有顯著差異 2.保全人員在生涯管理、人格特質及工作滿足各研究變項之間都有顯著相關。	研究結果顯示：1.地方政府員工的個人特徵對生涯管理、人格特質及工作滿足有顯著差異 2.生涯管理、人格特質及工作滿足各研究變項之間呈現正相關，且達到非常顯著相關水準。

資料來源：本研究整理

5.2 建議

一、對地方政府機關之建議

- (一) 根據本研究瞭解，組織政治知覺及生涯管理上，在地方政府員工的評量中實屬有關係，而間接的也會影響到地方政府員工的工作心態及滿足感與工作士氣的提昇，甚而對組織績效上有相當的評估影響。故本研究對於地方政府機關的制度建立及維持良好的狀態，並適時關心及激勵員工上，應可以當做參考。
- (二) 根據研究顯示在地方政府員工的認知上，對於地方政府生涯管理的實施、人格特質的表徵情形、工作滿足與否、工作士氣的發揮，甚或組織績效上的評估上，都會因為職位的不同而有顯著的差異，即表示普遍上地方政府員工在工作上顯著缺乏刺激與激勵。建議地方政府應該建立完整的管理制度，製造團體互助合作、有成長空間的環境，讓大多數的非主管員工對於地方政府有更穩固的忠誠度及製造發揮能力的空間，使其政府機關更融合。

二、對後續研究者之建議

(一) 研究對象方面

本研究僅針對雲林縣政府內一級單位正式員工為研究對象，因此在結果之推論上，需持保留態度。未來研究範圍可擴大至縣府二級單位及附屬單位，甚或縣(市)府與鄉(鎮、市、區)公所員工之比較，以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，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項的態度，無法探知其內在意涵，因此建議後續研究者可針對研究對象，進行深入訪談，

以獲得更詳盡、更客觀的研究結果。

(三) 研究變項方面

本研究旨在探討地方政府員工的組織政治知覺、生涯管理、人格特質、工作滿足、工作士氣與組織績效之關聯性研究，並以工作滿足、工作士氣為中介變項。後續研究者可加入「領導行為」、「組織政治行為」、「工作投入」、「組織承諾」或「離職傾向」等重要變項於研究模式中，以更瞭解其整體之關聯性。

參考文獻

一、中文部分

1. 王餘厚(民 86), 概論激勵士氣, 人事月刊, 42 卷, 3 期, 48-57 頁。
2. 王至誠(民 89), 台灣地區保全業經營管理的特性與問題之研究, 國立中山大學管理學院高階經營碩士班碩士論文。
3. 王進清(民 91), 人格特質工作壓力與工作滿足之關聯性研究 - 以大台南地區大專院校軍訓教官為例, 長榮管理學院經營管理研究所碩士論文。
4. 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, 南華大學管理科學研究所碩士論文。
5. 丘宏昌(民86), 員工績效評估理論及其實務作法之探討, 企銀季刊, 21期, 110-115頁。
6. 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。
7. 朱湘吉(民 89), 生涯規劃與發展, 台北: 國立空中大學。
8. 李志華(民 71), 台灣企業績效評估方式之研究, 國立政治大學企研所碩士論文。
9. 李靜(民 85), 組織氣候、人格特質和工作滿足之關連性研究 - 以台北市醫學中心檢驗部門醫檢師為例, 國立中興大學企業管理研究所碩士論文。
10. 李安民(民 91), 組織政治知覺對員工工作態度之影響, 國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
11. 何秀珠(民 86), 組織生涯管理與員工工作態度關係之研究 - 以台北

- 市服務業女性員工為研究對象，國立中興大學管理研究所碩士論文。
12. 吳秉恩（民 75），組織行為學，台北：華泰書局。
 13. 吳聰賢（民 75），組織效能之分析-台灣省基層農會之實證研究，中央研究院民族研究所集刊，61 期，129-181 頁。
 14. 吳宗立（民 83），激勵教師士氣強化行政領導功能，國教園地，48 期，51-54 頁。
 15. 吳孝慈（民 90），組織政治知覺及其對組織承諾之影響 - 某大學的實證分析，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
 16. 吳容輝（民 91），高階領導者更迭下員工認知及領導型態與組織承諾、士氣關聯性之研究 - 以某地方政府為例，國立中正大學企業管理研究所碩士論文。
 17. 吳昆基（民 92），領導方式、組織文化對組織績效與公共工程重建績效影響之研究 - 以參與南投縣公共工程重建人員為例，南華大學管理研究所碩士論文。
 18. 余慶華（民 90），消費金融從業人員之工作投入、工作滿足、薪酬福利與工作績效之相關研究 - 以高雄地區銀行為例，國立中山大學人力資源管理研究所碩士在職專班碩士論文。
 19. 房美玉（民 91），儲備幹部人格特質甄選量表之建立與應用 - 以某高科技公司為例，人力資源管理學報，2 卷，1 期，1-18 頁。
 20. 林志成（民 80），動機理論對提振國民中小學教師士氣之啟示，教育研究所集刊，33 輯，115-131 頁。
 21. 林春年（民 89），資訊電子產業智慧財產權管理之組織定位與智慧財產權管理人員生涯規劃關係之探討，國立政治大學科技管理研究所碩士論文。

22. 林順益(民 92), 研發人員的人格特質、主管的領導風格與工作滿足關係之研究 - 以台灣電子產業研發團隊為例, 國立台灣科技大學管理研究所碩士論文。
23. 林珍玉(民 93), 地方政府實施 ISO 制度對服務品質影響研究 - 以宜蘭縣政府為例, 佛光人文社會學院公共事務學研究所碩士論文。
24. 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。
25. 周惠英(民 88), 派駐大陸人員之人格特質與組織社會化戰術對組織承諾之影響, 國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
26. 周惠莉(民 92), 五大人格特質、性別角色與轉換型領導關聯性之研究, 中原大學企業管理研究所碩士論文。
27. 邵宜君(民 91), 企業領導者更迭下的員工協助策略研究 - 以保險業為例, 彰化師範大學商業教育學系碩士論文。
28. 洪雲霖(民 86), 公務士氣激勵與政府競爭力, 人事月刊, 24 卷, 3 期, 58-68 頁。
29. 施宗英(民 89), 計畫績效衡量的運用與推動策略, 研考雙月刊, 24 卷 4 期, 44-53 頁。
30. 施能傑(民 83), 行政機關生產力評估的觀念, 研考雙月刊, 18 期, 49-54 頁。
31. 郭欣易(民 89), 人格特質與激勵偏好、工作態度、工作表現之相關性研究, 世新大學觀光事業研究所碩士論文。
32. 郭昱瑩(民 90), 政府機關績效評估探討, 研考雙月刊, 25 卷, 4 期, 30-38 頁。
33. 郭芳君(民 93), 民營化組織變革環境下員工變革認知對工作滿足與

組織承諾之影響 研究 - 以中華電信為例，大葉大學工業工程學系碩士班碩士論文。

34. 許士軍 (民 79) , 管理學 , 台北 : 東華書局。
35. 許南雄 (民 83) , 行政學術語詮釋 , 台北 : 商鼎文化出版社。
36. 許幼靜 (民 90) , 舞蹈才能班教師工作士氣之調查研究 , 中國文化大學舞蹈研究所碩士論文。
37. 張荳雲 (民 79) , 組織社會學 , 台北 : 三民書局。
38. 張俊彥 (民 81) , 美國聯邦政府績效管理制度之研究 , 人事月刊 , 15 卷 , 6 期 , 83-91 頁。
39. 張春興 (民 82) , 現代心理學 , 台北 : 東華書局。
40. 張添洲 (民 82) , 生涯發展與規劃 , 台北 : 五南圖書出版公司。
41. 張火燦 (民 83) , 績效評估的模式及相關理論 (續) , 人事管理 , 31 卷 , 9 期 , 4-7 頁 ; 31 卷 , 10 期 , 12-14 頁 ; 31 卷 , 11 期 , 12-19 頁 ; 31 卷 , 12 期 , 21-24 頁 ; 32 卷 , 1 期 , 17-23 頁。
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. 莊瑞琦 (民 92) , 主管領導型態員工人格特質與組織績效相關性之研究 - 以嘉義市政府為例 , 國立中正大學企業管理研究所碩士論文。
44. 陳明璋 (民 68) , 組織效能研究途徑及其衡量 , 中國行政 , 29 期 , 48-71 頁。
45. 陳明璋 (民 70) , 企業環境、策略、結構對其組織效能關係之研究 - 機械、電子、石化三種產業之實證探討 , 國立政治大學企研所博士論文。
46. 陳宗賢 (民 92) , 員工協助方案與組織氣候對工作士氣、組織承諾與離職傾向之關聯性研究 - 以上市公司為例 , 南華大學管理研究所碩士

論文。

47. 陳安滢 (民92) , 政治知覺對組織負面影響的干擾因素 - 以工作滿足為例 , 國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
48. 陳時斌 (民93) , 我國地方政府「府際關係」運作之探討：以1994年至2003年嘉義縣為例 , 國立中正大學政治學研究所碩士論文。
49. 曹劍秋 (民93) , 地方政府機關資訊人員工作壓力、工作滿足及離職傾向之研究 - 以台灣省各縣市政府為例 , 國立東華大學公共行政研究所碩士論文。
50. 湯昇玉 (民80) , 增進組織績效因素之分析 , 研考雙月刊 , 15期 , 51-57頁。
51. 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。
52. 黃美婷 (民 93) , 民營化組織變革環境下員工變革認知對工作滿足與組織承諾之影響研究 - 以漢翔公司為例 , 大葉大學工業工程學系碩士班碩士論文。
53. 黃虎台 (民 93) , 公營電臺從業人員工作壓力與工作滿足關聯性之研究 - 以警廣、漢聲、教育電台為例 , 銘傳大學傳播管理研究所碩士在職專班碩士論文。
54. 程言美 (民 93) , 主管領導行為、工作生活品質和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。
55. 曾榮華 (民86) , 教師聘任政策與國民小學教師工作士氣之研究 , 台北市立師範學院國民教育研究所碩士論文。

56. 詹益民 (民85), 個人屬性、人格特質與內滋激勵與外附激勵關聯性之研究 - 以交通部數據通訊所員工為例 , 國立交通大學管理科學研究所碩士論文。
57. 楊國樞 (民78), 心理學 , 台北 : 台灣商務印書館。
58. 楊雅芬 (民 88), 高科技產業研發人員之生涯管理知覺對其自我效能的影響 - 以人格特質為干擾變項 , 淡江大學管理科學學系碩士班碩士論文。
59. 楊秀娟 (民 90), 我國施政績效評估制度之檢討與改進 , 研考雙月刊 , 25 卷 , 4 期 , 20-29 頁。
60. 楊思祺 (民 92), 組織政治知覺類型與各類型組織政治知覺的形成原因 , 國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
61. 葉逢蘇 (民 86), 淺論士氣 , 國防雜誌 , 12 卷 , 9 期 , 111-119 頁。
62. 葉豐明 (民 93), 地方政府預算監督機制之探討 - 以台南縣永康市、學甲鎮、西港鄉為例 , 國立中正大學政治學研究所碩士論文。
63. 劉明德譯等 (民 87), 管理學：競爭優勢 , 台北 : 桂冠出版社。
64. 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。
65. 劉崇義 (民 90), 顧客滿意之研究 - 以壽險業為例 , 中原大學企業管理學系碩士論文。
66. 劉超平 (民 92), 組織政治知覺前因模型之實證研究 - 以服務性大型組織為例 , 國立中山大學人力資源管理研究所碩士在職專班論文。
67. 劉舒綺 (民 93), 我國地方政府行政機關公文電子交換實施成效及其影響因素分析 - 以縣市政府、鄉鎮市區公所為例 , 國立中正大學政治學研究所碩士論文。

68. 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。
69. 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。
70. 盧盛忠、余凱成、徐昶 (民86) , 組織行為學 - 理論與實務 , 台北 : 五南圖書出版公司。
71. 盧瑞陽(民 86) , 組織改變與工作不安全感對組織行為後果之影響 , 國立臺灣大學商學研究所博士論文。
72. 盧智勤 (民93) , 空軍基地後勤部隊之人格特質、組織文化及領導行為與工作滿足對 飛安績效影響之研究 - 以空軍新一代戰機部隊為例 , 南華大學管理科學研究所碩士論文。
73. 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。
74. 蕭灌修 (民 83) , 政府機關施政績效提昇之探討 , 研考雙月刊 , 18 期 , 15-20 頁。
75. 繆敏志 (民83) , 單親兒童學業成就、人格適應及其相關因素之研究 , 國立政治大學教育研究所碩士論文。
76. 薛婉婷 (民 86) , 人格特質與工作特性之契合對工作滿足與組織承諾之影響 , 國立中央大學人力資源管理研究所碩士論文。。
77. 謝安田 (民80) , 企業研究方法 , 台北 : 自版。
78. 顏瑞伶 (民91) , 壽險公司業務員人格特質、工作壓力與工作滿足關係之分析 , 逢甲大學保險所碩士論文。

79. 魏美蓉 (民78), 政府機關及公營機構實施生涯發展系統之探討 , 國立政治大學公共行政研究所碩士論文。
80. 蘇明琪 (民83), 組織政治知覺對組織承諾之影響研究 , 私立淡江大學國際企業研究所碩士論文。

二、英文部分

1. Allport ,G. W. (1947) , The psychology of participation, Psychological Review, 54(3), pp.142-158.
2. Allport, G..W. (1961) , Pattern and Growth in Personality. New York: Holt, Rinehart &Winston.
3. Barrick, M.R., & Mount, M.K. (1991) . The Big Five personality dimensions and job performance: A meta analysis. Personnel Psychology, 44, 1-26.
4. Barrick, M.R., & Mount, M.K. (1993) . Autonomy as a moderator of relationships between the Big Five personality dimensions and job performance. Journal of Applied Psychology, 78, 715-722.
5. Beach,D.S. (1980), Personnel : The management of People at Work, New York: Macmillan,pp323.
6. Behling, O. (1998) . Employee selection: Will intelligence and conscientiousness do the job ? Academy of Management Executive, 12, 77-86.
7. Blum,M.L. &Naylor,J.C. (1971) ,Industrial Psychology : Its Theoretical and Social Foundation,New York : Happer and Raw Publisher.
8. Campell J.P. (1977) , On the nature of organizational effectiveness : New perspective on organization. San Francisco : Jossey-Bass.
9. Carlisle,H.M. (1976) , Management Concepts and Situation, Chicago Science Research Associated Inc., p.286.
10. Cattell, R.B. (1943) , The Description of Personality: Basic Trait Resolved Into Clusters. Journal of Abnormal and Social Psychology, NO. 38,pp.476-506.
11. Cattell,R.B. (1965) ,The scientific analysis of personality. Baltimore:

Penguin.

12. Chartrand, J.M., Rose, M.L., Elliott, T.R., Marmarosh, C., & Caldwell, S. (1993). Peeling back the onion: Personality, problem solving, and career decision-making style correlates of career indecision. Journal of Career Assessment, 1, 66-82.
13. Costa, P.T. Jr., & McCrae, R.R. (1992), Revised NEO personality professional Inventory (NEO-PI-R) and NEO Five Factor Inventory (NEO-FFI) professional manual. Odessa FL.: Psychological Assessment Resources.
14. David V. Day and Stanley B. Silverman. (1989), Personality and Job Performance: Evidence of Incremental Validity. Personnel Psychology, NO.42, pp.25-36.
15. Davis, K. & Newstrom, J. W. (1989), Human Behavior at Work : Organizational Behavior, McGraw-Hill, New York.
16. Dessler G. (1980), Organization theory : Integrating structure and behavior. Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall.
17. Ferris, G. R., Kacmar, K. M. (1992) . Perceptions of Organizational Politics. Journal of management, 18:93-116.
18. Ferris, G. R., Fedor, D. B., Chachere, J. G., & Pondy, L. R., (1989) Myths and Politics in Organizational Context, Group and Organization Studies, Vol. 14, pp.88-103.
19. Ferris, G. R., Russ, G. S., & Fandt, P. M., (1989) Politics in Organizations, in R. A. Giacalone & P. Rosenfield (eds.) , Impression Management in Organization, Sage, Newbury Park, CA, pp.143-170.
20. Gandz, J. & Murray (1980) , W. The experience of workplace politics. Academy of Management Journal, 23: pp 237-251.

21. Gatewood R.D.&H.S.Field. (1998) ,Human Resource Selection,TX:The Dryden.
22. Goldberg, L.R. (1993) , The structure of phenotypic personality traits. American Psychology, NO .48, pp.26-34.
23. Grandz, J., & Murray, W., (1980) The Experience of workplace Politics. Academy of Management Journal, 23, pp.237-251.
24. Greenberg, J., & Baron, R. A(2000) ,Behavior Organizations(7th ed.), Upper Saddle Rivcr, New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
25. Griffiths (1995) ,Culture Strategies and New Modes of Urban Intervention,Vol.12,No.4,pp.253-265.
26. Guilford,J.P. (1959) ,Personality. New York : Mcgraw Hill.
27. Hall, D.T. (1988) ,Career Development In Organization (edit by Gutteridge, T .G.) San Francisco:Jossey-Bass,54,pp.3-5.
28. Hoy,W.K. & Miskel, C.G (1991) . Educational administration : Theory,research and practice. (4th ed) New York : Random House.
29. Jucius,M.J. (1976) , Personnel Management, 8th ed.,Illinois : Richard D.Irwin.
30. Kacmar K.M., Ferris G. R.,(1991) , Perceptions of Organizational Politics Scale(POPS): Development and Construct Validation, Educational & Psychological Measurement, Vol.51,No1, 193-205.
31. Kacmar, K. M., Baron R. A (1999) ., Organizational Politics: The State of the Field, Links to Related Processes, and an Agenda Future Research, Research in Personnel and Human Resource Management, Vol.17, pp.1-39.
32. Kassem,S.M. (1987) ,Human Resource Planning Organizational Performance : An Exploratory Analysis, Strategic Management Journal,

- Vol.8, pp.387-392.
33. Knezevich,S.J. (1975) ,Administration of Public Education , Harper & Row,p.455,New York.
 34. Kreitner, R., & Kinicki, A (2001) .,Organizational Behavior(5th ed.), McGraw-Hill Companies, Inc.
 35. Lewin, K., (1936) Principles of Topological Psychology, McGraw-Hill, New York.
 36. Lindsay,G.E. & Petrick,J.A. (1992) ,Work Morale in the 1990's, Sam Advanced Management Journal, Vol.57,No.3, pp.43-48.
 37. Madison, D. L., Allen, R. W., Porter, L. W., Renwick, P. A., & Mayes, B. T., (1980) Organizational Politics: An Exploration of manager's Perceptions, Human Relations, 33, No.2, pp.79-100.
 38. McCrae R. R. and Costa P. T., Jr. (1992) . An Introduction of the Five-Factor Modeland Its Applications. Journal of Personality, 60, pp.175-215.
 39. McCrae, RR, Costa, PT, & Busch, CM. (1986) , Evaluating omprehensiveness inPersonality Systems: The California Q-set and the Five-Factor Model. Journal ofPersonality, 54, pp.430-446.
 40. Milkovich, G.T., & Boudreau, J. W. (1991) , Human Resources Management, Boston : Irwin, pp.383-390.
 41. Murphy, K.R. & Cleveland J.N. (1995) , Understanding performance appraisal SAGEPub.
 42. Noe,R.A (1998) , Employee Training & development, N.Y:McGraw-Hill, pp.285-308.
 43. Remple, A.M. & Bentley, R.R. (1970) , Teacher Morale : Relationship with Selected Factors. The Journal of Teacher Education, 21 (4) .

- Robbins,S.P. (1986) , Organizational Behavior, Upper Saddle River, NJ:Practice Hall.
44. Robbins s.p. (1990) , Organization theory : Structure, Design and applications (5thed) Englewood Cliffs, NJ : Prentice Hall.
45. Robbins, S. P., (1996) Organizational Behavior, Concepr, Controversies, and Application (7th ed.) , New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
46. Rothlisberger,F.J. (1941) , Management and Morale ,Mass : Harvard University Press, pp.25-48.
47. Scott, Robert C. & Mitchell (1972) , Productivity Improvement through better Management of Human Resources. Cost and Management,NO.49 (1) , pp.14-24.
48. Sloma Richard S. (1980) ,”How to Measure Managerial Performance” , Macmillan P.C.,pp.66-89.
49. Tokar, D.M., & Subich, L.M. (1997) . Relative contributions of congruence and personality dimensions to job satisfaction.Journal of Vocational Behavior, 50, 482-491.
50. Vigoda E., (2000) , Internal Politics in Public Administration Systems, Public Personnel Management, Vol.29,No2, 185-210.
51. Wiggins JS. (1996) , The Five-Factor Model of Personality: Theoretical Perspectives. NewYork: Guilford Press.

附錄一

敬愛的縣府先進您好：

感謝您在百忙之中撥冗填寫本問卷。本問卷目的在探討地方政府員工的組織政治知覺、生涯管理和人格特質對於工作滿足、工作士氣與組織績效的關聯性研究。研究對象為地方政府的公務人員，本問卷所得資料僅用於學術研究，以匿名方式進行。請依您的實際情況及感受作答，再次感謝您的支持與合作，使本研究得以順利完成。

肅此 敬頌

萬事如意

身體健康

聯絡電話：0932730303

南華大學管理研究所

指導教授 陳孟修博士

研究生 呂耀毓 敬上

【填答方法說明】

請您仔細閱讀以下每一個問題，並依照您對每一題的同意程序勾選答案，若您對該題極為贊同，請勾選「非常同意」；若大致上尚同意該一問題，請勾選「同意」；若您完全不認同該問題時，請勾選「非常不同意」；若您僅有些許不同意，請勾選「不同意」；萬一您對該問題沒有意見或不知如何作答請勾選「無意見」。

第一部分 組織政治知覺

下列題目是詢問您在縣府內對於工作環境氣氛的感受，無所謂對或錯，煩請仔細閱讀

	非 常 不 同 意	不 同 意	無 意 見	同 意	非 常 同 意
	1	2	3	4	5
1.在縣府裡，好意見是可遇不可求，就算與長官意見相左亦可					1
2.縣府鼓勵員工坦白地表達自己的想法，即使是批評已建立的政策亦可					2
3.縣府裡的人常會因為害怕報復，而不敢無拘無束地說出自己的意見					3
4.獲得升遷的人，就是能與縣府一起共渡危機的人					4
5.長官與我溝通時，只為了自己塑造良好形象，對我並沒有多大的幫助					5
6.只有努力工作的人會得到獎賞					6

	非常 不同 意	不 同 意	無 意 見	同 意	非 常 同 意
	1	2	3	4	5
7.願意表達意見的人似乎比不表達意見的人有較好的工作績效					7
8.升遷者都是高績效者					8
9.長官僅會選擇未來有助於他們自己或對事情看法類似的人					9
10.升遷和獎金的政策均有明文規定，但長官執行不公正只為私利					10
11.長官的作為（如：溝通、回饋）似乎直接有助於員工但卻是基於保護自己					11
12.長官對員工的績效評等反應出更多的個人喜好，而非員工的實際績效					12
13.我的同事只照顧自己，不會幫助他人					13
14.在縣府裡，有派系或小團體且會影響辦事效率					14
15.有些同事為了個人利益，藉由不提供或選擇性給予人所需的資訊					15
16.同事間有「只選擇未來有助於他們或是對事情看法類似者」的觀念					16
17.一旦需要支援，與其他部門有聯繫或交情是非常有幫助					17
18.同事願意提供支援是因為他們期望從中獲得好處					18
19.當在工作上需要協助時，您總能獲得同事的援手					19
20.在這裡是偏袒得寵者而非才能有工作價值者可獲得升遷					20
21.在這裡，您只要是好好先生即可，而可以不管工作品質如何					21
22.新進員工僅需要幾個月時間，即可察覺自己不該與誰做對					22
23.在這裡，您只要找到適當的人來詢問，就可以獲得想要的資訊					23
24.當目標不明確，您會見到許多人嘗試對目標下定義，以符合自己需要					24
25.各單位中總是有無人可相抗衡的影響力團體					25
26.員工離職的原因，大多是體會到單靠努力是無法高升的					26
27.只要別人的活動不直接影響到我，我就不會在乎他們作什麼					27
28.我曾經看過政策改變僅是為少數人的私利，而非為整個縣府					28
29.整體而言，這裡薪資與升遷的規則、政策均有明文規定					29
30.在縣府裡，薪資與升遷的規定、政策是可溝通的					30
31.當資源分配時，這裡應驗了『會吵的孩子有糖吃』的諺語					31

第二部分 生涯管理

	非常不同意	不同意	無意見	同意	非常同意
	1	2	3	4	5
1.單位主管會協助我做各種測驗，使我了解自己的能力、興趣與價值觀					1
2.單位主管會協助我做生涯規劃，並給予支持 鼓勵與實際上的回饋					2
3.單位主管會將縣府的發展與異動機會提供給員工，以協助員工規劃具體可行的生涯發展					3
4.單位主管會擔任員工生涯規劃的顧問與諮商的角色					4
5.單位主管受過諮商技巧的訓練					5
6.單位主管會聘請外面的專家為員工作生涯諮商					6
7.單位主管會協助員工做生涯發展規劃的工作手冊					7
8.縣府會舉辦生涯研習會或研討會協助員工了解其角色、責任及所需能力					8
9.縣府會舉辦生涯研習會或研討會協助員工生涯的評估與規劃技巧					9
10.主管與我願意互相坦承地討論工作上的問題					10
11.單位主管會定期評估我的工作潛能及績效					11
12.單位主管對我工作績效的考評，與我實際的工作表現相當一致					12
13.單位主管考評我的工作績效時，會與我溝通					13
14.單位主管會將工作績效的評估結果讓我了解					14
15.縣府提供我參加內部訓練					15
16.縣府提供我參加外面相關單位的各種職訓、研討會等專業知識訓練					16
17.縣府提供我國內的教育進修					17
18.縣府提供我國外的教育進修					18
19.縣府培育我成為未來的專業領導人士					19
20.縣府招募或甄選員工時，單位主管會考慮當事人的興趣、性向與價值觀					20

6.我是遵守常規的人	6
7.我是要求精確的人	7
8.我是能接受挑戰的人	8
9.我是能接受不同觀念的人	9
10.我是能鼓舞他人的人	10
11.我是常提出新方法的人	11
12.我是冷靜的人	12
13.我是做事盡心負責的人	13
14.我是具觀察力的人	14
15.我是具風險承擔力的人	15
16.我是具洞察力的人	16
17.我是不喜歡現在的自己的人	17
	非常不同意 1
	不同意 2
	無意見 3
	同意 4
	非常同意 5
18.我是具彈性思考能力的人	18
19.我是喜歡單獨行事的人	19
20.我是細心敏感的人	20
21.我是常想出人頭地的人	21
22.我是有邏輯分析能力的人	22
23.我是能與他人良好合作的人	23
24.我是具適應力的人	24
25.我是喜歡交友的人	25
26.我是抗壓力較低的人	26
27.我是能以整體性思考的人	27
28.我是能承擔風險的人	28
29.我是思慮敏捷的人	29
30.我是行動派的人	30

31.我是個會盡所能幫助他人的人	31
32.我是對自己能力很有自信的人	32
33.我是尊重他人的人	33
34.我是容易覺得疲累的人	34
35.我是具說服力的人	35
36.我是樂觀的人	36
37.我是不太了解他人的人	37
38.我是專注集中的人	38
39.我是有競爭性的人	39
40.我是有成長需求的人	40
41.我是行動敏捷的人	41
42.我是喜歡獨處的人	42
43.我是做事準確切實的人	43
44.我是具創新能力的人	44
45.我是具主動性的人	45
46.我是相信人性本善的人	46
47.我是與他人合作愉快的人	47
48.我是做事有彈性的人	48
	非常不同意 1
	不同意 2
	無意見 3
	同意 4
	非常同意 5
49.我是具情緒控制力的人	49
50.我是喜歡獨立工作的人	50
51.我在眾人中總是表現最傑出的人	51
52.我是體貼的人	52
53.我是精力充沛的人	53
54.我是具掌控力的人	54
55.我是易杞人憂天的人	55
56.我是心思細密的人	56

第四部分 工作滿足

	非常 不同 意	不 同 意	無 意 見	同 意	非 常 同 意
	1	2	3	4	5
1.對於工作的忙碌程度，我感到					1
2.對於工作能有發揮自己才能 單獨表現的機會，我感到					2
3.對於工作常常有機會做不同的事情，我感到					3
4.我所擔任的工作會使同仁或朋友對我「刮目相看」對於這一點，我感到					4
5.對於單位主管對待下屬的方式，我感到					5
6.對於單位主管做決定的能力，我感到					6
7.我的工作中把任務完成而不必做些有愧良心的事，我感到					7
8.對於這個工作提供我工作的穩定性，我感到					8
9.對於工作中我能為別人服務的機遇，我感到					9
10.對於工作中我能告訴別人應該做些什麼事情的機遇，我感到					10
11.對於我的專業能力和技術，與目前工作及自己期望相符程度，我感到					11
12.對於組織執行政策的方法，我感到					12
13.對於我所做的工作量而言，我對我每個月所能得到的報酬（薪資），我感到					13
14.對於現任工作給予我的晉升機會，我感到					14
15.對於在工作上能自由運用自己的判斷力，我感到					15
	非常 不同 意	不 同 意	無 意 見	同 意	非 常 同 意
	1	2	3	4	5
16.對於在工作中能嘗試以自己的方法來處理事務的機遇，我感到					15
17.對於工作條件（例如福利、休假等），我感到					16
18.對於和同事間相處的情形，我感到					17
19.對於完成工作後所得到的讚許，我感到					18
20.對於工作中所得到的成就感，我感到					19
21.我的工作對縣府重要程度之看法，我感到					20

第五部分 工作士氣

	非常 不同 同意	不 同 意	無 意 見	同 意	非 常 同 意
	1	2	3	4	5
1.我常請假或翹班去做其他的事					1
2.我會為工作廢寢忘食					2
3.在工作中我可以獲得專業成長與發展					3
4.完成一件工作時，我會很有成就感					4
5.縣府同事均能主動互助合作					5
6.當外界批評縣府時，我會感到難過					6
7.不管環境或情勢如何變遷，我仍願意在縣府服務					7
8.目前的工作對我而言，除了薪水外，沒有其他意義了					8
9.若有其他適當的工作機會，我早就離開縣府了					9
10.無論縣府人事發生怎樣的變化，我仍願意守著自己的工作崗位，做好份內之工作					10
11.縣府目前之制度與規定有必要再檢討改善之					11
12.我對縣府的各项重大措施與執行情形，都會時常關心注意					12
13.我通常都能尊重多數人意見					13
14.日常生活中，我對同事皆能表現和諧友善之態度					14
15.提昇工作品質，是我未來努力之方向					15
16.在縣府工作使我感到生活有保障					16
17.縣府舉辦之團體活動，我都願意參加					17

第六部分 組織績效

就您個人觀點來回答下列問題

	非常不同意	不同意	無意見	同意	非常同意
	1	2	3	4	5
1.組織形象的改善顯著					1
2.能耐心解決民眾的問題					2
3.民眾對政府的信任感已有提升					3
4.民眾對組織成員處理業務的信用已有提升					4
5.行政作業流程簡化程度已有進步					5
6.實施單一窗口成效良好					6
7.行政業務處理較為彈性					7
8.對處理例行業務有提昇效率之能力					8
9.對處理非例行業務有應變能力					9
10.節省成本之程度顯著					10
11.組織學習的能力顯著					11
12.組織資訊能快速流通					12
13.能依限完成交辦案件及計畫					13
14.認為在工作中有較多學習新事務的機會					14
15.認為在工作中有較多完成有意義事物的機會					15
16.對目前工作福利滿意					16
17.對目前工作環境滿意					17
18.對目前工作分配滿意					18
19.同事間的合作精神良好					19
20.對目前組織給予的訓練學習滿意					20

第七部分 個人基本資料

請您將適當的答案在每題的 中打 ~

- 您的性別： (1)男 (2)女
- 您的年齡： (1)30 歲以下 (2)31-40 歲 (3)41-50 歲 (4)51 歲以上
- 服務年資： (1)5 年以內 (2)6-10 年 (3)11-20 年 (4)21 年以上
- 現任職務： (1)主管 (2)非主管
- 教育程度： (1)高中(職)以下 (2)專科 (3)大學 (4)研究所以上

6.婚姻狀況： (1)已婚 (2)未婚 (3)其他

7.目前工作月薪： (1)25,000 元以下 (2)25,001-35,000 元 (3)35,001-45,000 元
(4)45,001-55,000 元 (5)55,001 元以上

問卷到此全部結束，請檢視是否有遺漏之處，再次謝謝您的協助！

個人簡歷

- 1.姓 名：呂耀毓
- 2.出 生 地：台灣省雲林縣
- 3.地 址：雲林縣口湖鄉口湖村 7 鄰下口湖 23 號
- 4.聯絡電話：05-7893926 0932730303
- 5.E - m a i l：e893061@yahoo.com.tw
- 6.學 歷：
 - (1)憲兵軍官學校專修班 27 期畢業
 - (2)國家安全局忠誠班第 3 期結業
 - (3)政治大學公共行政科畢業
 - (4)高雄工專土木工程科畢業
 - (5)中台醫護技術學院醫務管理系畢業
 - (6)考試院中醫師檢定考試及格
- 7.經 歷：
 - (1)憲兵司令部雲林縣調查組分組長
 - (2)中華航空公司安管處空服員
- 8.現 職：雲林縣議會議員
- 9.著 作：(1)94 年 5 月 26 日於第一屆管理決策學術研討會，發表：
「探討員工的個人特徵對其生涯管理與工作士氣的差異性分析之研究-以雲林縣政府為例」