

國立臺灣師範大學科技與工程學院

科技應用與人力資源發展學系

碩士論文

Department of Technology Application and Human Resource Development

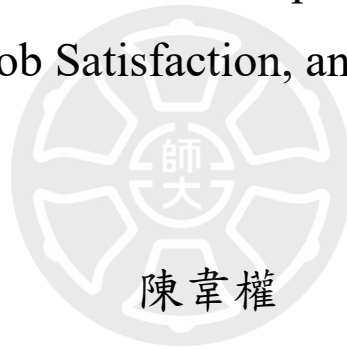
College of Technology and Engineering

National Taiwan Normal University

Master's Thesis

情緒智力、工作滿意度及離職傾向之關聯性研究

Study on The Relationship among Emotional
Intelligence, Job Satisfaction, and Turnover Intention



Chen, Wei-Chuan

指導教授：黃能堂 博士

Advisor: Huang, Neng-Tang, Ph.D.

中華民國 109 年 8 月

August 2020

謝誌

出社會後重回學校，同時工作和讀書，才知道學生時代的可貴。身為在職學生，時間和精力都有限的情況下，如何妥善運用便是成功的關鍵。如今，終於完成學業順利畢業，在這求學的路上遇到了許多人，除了感謝當初課業的相助，更謝謝大家讓我有各種不一樣的回憶。

首先，感謝指導老師黃能堂教授，耐心提醒學生論文中要注意的細節，以及兩位審查委員林宜玄教授和謝忠武教授於口試時提供的寶貴建議，幫助學生的論文能夠更加完備。然後，我要感謝在師大認識的每位同學，我們一同學習和成長，彼此不一樣的背景，讓我從中也涉取到許多寶貴的經驗。這段學生生涯因為你們而增加了許多色彩，祝福你們在未來的旅程一路順利。

同時，感謝公司願意讓我在職進修，以及在我需要回學校時幫忙代理的同事，讓我能夠兼顧工作和課業。另外，還要感謝各地主管在問卷施測時協助，以及撥空填寫問卷的第一線員工，因為有你們的幫助才能完成此篇論文。最後，我要感謝陪伴我一路成長的家人，願這份喜悅與榮耀和你們一同分享。

每一個課程的結束，都代表另外一個學習的開始，期許自己在未來的路上能夠始終不忘自己當初所學的專業。

陳韋權 謹誌

民國一〇九年六月

情緒智力、工作滿意度及離職傾向之關聯性研究

研究生：陳韋權

指導教授：黃能堂

中文摘要

個案國營事業面臨大量員工即將退休，新進員工年資尚淺，同時還有員工年齡斷層造成的世代差異，如何讓新進人員能夠繼續留下來為公司服務成為重要的議題。本研究從工作滿意度出發，討論情緒智力的影響，並擴及離職傾向。研究對象以個案國營事業的基層員工為主，問卷施測採取便利抽樣。除了使用 t 檢定、ANOVA 檢定進行差異分析，並使用相關分析、階層迴歸、拔靴法、結構方程模型來探討變項間關係。

本研究發現，個案樣本的人口統計變項中，不同年齡、教育程度在情緒智力、工作滿意度、離職傾向均存有差異。情緒智力、工作滿意度、離職傾向彼此均有相關；另外，工作滿意度扮演完全中介的角色，情緒智力經由工作滿意度對離職傾向發生影響。深入探究此關係，研究發現情緒智力的情緒運用、情緒調節是較重要的影響因素。

本研究的管理意涵，即情緒智力有助於提高工作滿意度及降低離職傾向。現今職場員工的情緒日漸被重視，企業透過各種人力資源措施來協助員工處理各種情緒需求。對於企業而言，透過改善員工的情緒智力，及從各個面向來提升工作滿意度，員工的離職可能性也會降低，進一步達到雙贏的局面。

關鍵詞：情緒智力、工作滿意度、離職傾向

Study on The Relationship among Emotional Intelligence, Job Satisfaction, and Turnover Intention

Author: Chen, Wei-Chuan

Adviser: Huang, Neng-Tang

ABSTRACT

Case company encountered several problems, including retirement, deficiency of experience, and the different era caused by age. It became an important issue of how to keep new employees willing to stay. This study discussed the influences of emotional intelligence, job satisfaction, and turnover intention. The frontline employees were mainly targeted, and convenience sampling was used in questionnaire survey. T test and ANOVA were used in difference analysis; Pearson correlation, hierarchical regression, bootstrapping, and SEM were used to explore the relationship.

Demographic variables show there are differences between different ages and education backgrounds. Emotional intelligence, job satisfaction, and turnover intention are all correlated; besides, job satisfaction plays the role of mediation, and through job satisfaction, emotional intelligence influences turnover intention. Further exploring their relationship, it finds that utility of emotion and emotion regulation are more influential factors.

This study suggests that if employees have better emotional intelligence, it is more possible for them to feel satisfied with job and have lower turnover intention. The issues of employees' emotion are emphasized nowadays, and organizations help them to cope with different emotional needs by many human resources practices. Through improvement of employees' emotional intelligence and job satisfaction, the probability of turnover will be lower, which creates the win-win situation.

Keywords: emotional intelligence, job satisfaction, turnover intention



目 錄

謝 誌	i
中文摘要	iii
ABSTRACT	v
目 錄	vii
表 次	ix
圖 次	xi
第一章 緒論	1
第一節 研究背景與動機	2
第二節 研究目的與待答問題	4
第三節 研究範圍與限制	5
第四節 重要名詞釋義	6
第二章 文獻探討	9
第一節 個案公司及產業背景	9
第二節 情緒智力	23
第三節 工作滿意度	40
第四節 離職傾向	53
第五節 相關研究	69
第三章 研究設計與實施	73
第一節 研究步驟	73
第二節 研究架構與假設	76
第三節 研究方法	78
第四節 研究工具	79
第五節 研究對象	86

第六節 資料分析	87
第四章 結果與討論	89
第一節 人口統計變項描述統計	89
第二節 人口統計變項差異分析	92
第三節 信度及效度分析	107
第四節 研究變項之相關分析	109
第五節 個案公司的情緒智力、工作滿意度及離職傾向	110
第六節 研究變項之中介效果檢定	116
第七節 結構方程模型分析	118
第八節 綜合討論	121
第五章 結論與建議	123
第一節 研究結論	123
第二節 管理意涵	127
第三節 後續研究建議	129
參考文獻	131
一、中文部份	131
二、外文部份	136
附 錄	147
附錄一 專家內容效度審查問卷	149
附錄二 量表修正對照表	160
附錄三 正式施測研究問卷	168

表 次

表 2-1 台水公司近年度人力狀況表.....	10
表 2-2 員工年齡分布.....	11
表 2-3 員工新進及離職統計.....	12
表 2-4 個案國營事業員工年資結構.....	17
表 2-5 工業及服務業受僱員工概況.....	18
表 2-6 工業及服務業受僱員工特性別進退率.....	19
表 2-7 Bar-On 的情緒智力混合模型.....	29
表 2-8 工作滿意度與其他變項之相關性及相關係數.....	42
表 3-1 情緒智力量表.....	80
表 3-2 工作滿意度量表.....	81
表 3-3 離職傾向量表.....	82
表 3-4 基本資料題目.....	83
表 3-5 專家內容效度審查委員名單.....	83
表 3-6 情緒智力量表信度分析彙整表.....	84
表 3-7 離職傾向量表信度分析彙整表.....	84
表 3-8 工作滿意度量表信度分析彙整表.....	85
表 3-9 各區預計回收問卷數.....	86
表 4-1 各區有效問卷回收情形.....	90
表 4-2 人口統計變項樣本分布情形.....	91
表 4-3 性別之情緒智力 t 檢定.....	93
表 4-4 年齡之情緒智力 ANOVA 檢定.....	93
表 4-5 工作年資之情緒智力 ANOVA 檢定.....	94
表 4-6 工作年資和年齡之百分比交叉分析.....	94
表 4-7 平均月收入之情緒智力 ANOVA 檢定.....	95

表 4-8 平均月收入和年齡之百分比交叉分析	95
表 4-9 教育程度之情緒智力 ANOVA 檢定	96
表 4-10 教育程度和年齡之百分比交叉分析	96
表 4-11 工作性質之情緒智力 t 檢定	97
表 4-12 性別之工作滿意度 t 檢定	97
表 4-13 年齡之工作滿意度 ANOVA 檢定	98
表 4-14 工作年資之工作滿意度 ANOVA 檢定	99
表 4-15 平均月收入之工作滿意度 ANOVA 檢定	99
表 4-16 教育程度之工作滿意度 ANOVA 檢定	100
表 4-17 工作性質之工作滿意度 t 檢定	101
表 4-18 性別之離職傾向 t 檢定	101
表 4-19 年齡之離職傾向 ANOVA 檢定	102
表 4-20 工作年資之離職傾向 ANOVA 檢定	103
表 4-21 平均月收入之離職傾向 ANOVA 檢定	104
表 4-22 教育程度之離職傾向 ANOVA 檢定	104
表 4-23 工作性質之離職傾向 t 檢定	105
表 4-24 研究量表之 Cronbach's α	107
表 4-25 測量模式適配度比較	107
表 4-26 相關係數矩陣	109
表 4-27 情緒智力之資料特性摘要表	112
表 4-28 工作滿意度之資料特性摘要表	113
表 4-29 離職傾向之資料特性摘要表	114
表 4-30 階層迴歸模型表	116
表 4-31 拔靴法中介效果檢驗摘要表	117
表 4-32 假設驗證結果彙整表	121

圖 次

圖 2-1 個案國營公司士級人員男女人數.....	13
圖 2-2 個案國營公司士級人員年齡分布百分比.....	13
圖 2-3 個案國營公司士級人員年資分布百分比.....	14
圖 2-4 個案國營公司士級人員教育程度分布百分比.....	15
圖 2-5 國營企業員工年齡結構比較.....	15
圖 2-6 台水員工服務年資.....	16
圖 2-7 台電員工服務年資.....	16
圖 2-8 世界各地漏水率比較.....	20
圖 2-9 台灣自來水公司近年漏水率.....	21
圖 2-10 各國家戶自來水平均水價及水價負擔率.....	21
圖 2-11 Salovey 和 Mayer 在 1990 年的情緒智力模型.....	25
圖 2-12 Mayer 和 Salovey 在 1997 年的情緒智力模型.....	27
圖 2-13 Boyatzis 的管理領導模型.....	31
圖 2-14 Goleman 的情緒智力模型.....	31
圖 2-15 情緒職能問卷的情緒智力架構.....	32
圖 2-16 工作滿意之前因後果主要變項分類.....	41
圖 2-17 Maslow 的需求層次金字塔.....	44
圖 2-18 滿意和不滿意的不同觀點.....	45
圖 2-19 Vroom 的期待理論.....	46
圖 2-20 離職傾向之組成.....	54
圖 2-21 主要影響知覺行動偏好之因素.....	55
圖 2-22 主要影響知覺行動難易之因素.....	56
圖 2-23 Price 的離職模型.....	57
圖 2-24 Mobley 離職決策過程模型.....	58

圖 2-25 Mobley 員工離職過程的延伸模型	59
圖 3-1 研究流程圖	75
圖 3-2 研究架構圖	76
圖 4-1 結構模型圖—三因素模型	118
圖 4-2 結構模型圖—六因素模型	119



第一章 緒論

過去人力資源管理採機械式的觀點，其在科學管理學派時期，員工只不過是單純付出勞力的工具，企業主支付薪資讓員工為其服勞役，管理者只思索如何讓工作更有效率，而不會顧及員工的其他需求（Brunnetto, 2002; Mueller & Carter, 2005）。直到進入行為管理學派後，對人力有了另一種的詮釋，其關注員工各層次的需求，思考如何有效激勵員工，以發揮每個員工的潛能。隨著經營環境的劇烈變化，企業主也開始試著透過發展員工的潛能，以便因應各方面的挑戰，人力資源管理進入到人力資源發展的時期。

此外，隨著時代的進步，公司除了尋求獲利外，企業主被社會大眾期望能夠善盡企業社會責任，政府也透過相關的立法要求上市櫃公司每年要編寫企業社會責任報告書（台灣證券交易所公司治理中心，2019）。其中，企業社會責任的行動大致分為兩類，分別是環境永續等保育議題，或是以員工為基礎的企業社會責任行動（Andreu, Casado-Díaz, & Mattila, 2015）。政府除了要求企業主應提供員工安全健康的工作環境外，還要為員工的職涯發展創造良好的環境，並定期與員工溝通對話。如何照顧好自家的員工，避免其心生不滿走上街頭抗爭，或是離職後造成諸多社會問題，應是企業主思索如何善盡企業社會責任時首當其衝的課題。

因此，企業主應隨時注意員工的情緒狀態，員工在工作上的不滿，除了代表工作壓力大，之後也可能會伴隨著罷工或離職。若員工對工作滿意，顧客對服務也會滿意，員工工作滿意度和顧客滿意度彼此相關（Netemeyer, Maxham, & Lichtenstein, 2010）；對工作感到滿意的員工，不但工作績效比較好，也較不會有離職的傾向。透過了解各種影響工作滿意度的因素，可以改善並提高員工士氣。對於企業主而言，無不想辦法增加員工的工作滿意度，因為這是提升組織競爭力最快的捷徑。本章

將說明本研究的背景與動機、目的與待答問題、研究的範圍與限制，以及重要名詞的釋義。

第一節 研究背景與動機

經濟部所管轄的國營事業，因過去精簡用人政策影響，遇缺不補，由於長期精簡的影響，公司員工年齡結構已出現老化，甚至是斷層的現象。本研究個案為台灣自來水公司(台水)，今日大量員工即將屆齡退休，不論是工作專業經驗傳承，或是如何順利促進組織人力新陳代謝，都是即將面對的問題。

同時，對於為民服務品質的要求日益提升，原本公務員與一般大眾的關係已逐漸轉變為服務提供者與消費者的關係。台水六年(108~113)經營計畫中，也把「精實服務，追求顧客滿意」列為策略性目標，並希望能反應在顧客滿意度的指標上。然而，若是員工離職率過高，自然無法提供民眾高品質的服務體驗。提高工作滿意度，一方面可降低員工離職傾向，一方面可提高顧客滿意；對於達成該策略性目標，可說是最快的捷徑。

公司各單位於自家提供內部服務如員工的內部顧客，也會影響員工工作滿意度，甚至擴散到如民眾的外部顧客。而在第一線服務的人員，由於直接面對民眾，其代表公司門面並連帶影響公司形象。員工工作滿意度和顧客滿意度有關，在相關研究中都獲得支持 (Netemeyer et al., 2010)。若能先從員工的工作滿意度出發，對於提升顧客滿意以及建立優良公司形象，可望有事半功倍的效果。

許多因素會影響工作滿意度，而情緒智力與工作滿意則是存在正相關 (許智芬，2006)。員工工作滿意度會透過情緒勞動與情緒感染來影響顧客滿意度 (徐豪謙，2010)。對於服務業而言，情緒管理能力及相關的情緒職能，可說是至為重要。因此，本研究納入情緒智力變項，探討其

帶來的影響。台水因員工斷層嚴重，世代間差異對於工作滿意度也造成不同影響。因此，本研究同時討論人口統計變項可能存有的差異性。

另外，本研究透過探討個案公司員工情緒智力、工作滿意度、離職傾向的關係，進一步討論實務管理的作法。除了依據工作滿意度的員工評分結果及其離職傾向適時調整管理方式，本研究希望能提高公司對於員工情緒智力及相關教育訓練的重視，藉此進一步改善員工滿意度及降低離職傾向。

台水面臨大量員工屆退，同時新進人員年資尚淺。民眾對其服務品質要求日益提升的情況下，如何提高工作滿意度、降低離職率，進而提高服務品質，均是當前重要的課題。本研究以情緒智力切入，一方面，透過了解這些變項的關係，作為未來學術進一步研究參考；另一方面，探討其管理實務的做法，作為有效管理活動的依據。整理後，本研究動機如下。

- 一、藉由了解情緒智力、工作滿意度、離職傾向間的關係，進而提升員工的情緒智力，以改變員工的工作滿意度及離職傾向。
- 二、藉由了解工作滿意度在情緒智力及離職傾向間的中介效果，以了解情緒智力及工作滿意度對離職傾向的解釋關係及解釋力，進而決定從情緒智力或工作滿意度來改變員工的離職傾向。

第二節 研究目的與待答問題

根據前節的研究背景與動機，本研究之研究目的與待答問題整理如下。

一、研究目的

- (一)探討情緒智力、工作滿意度及離職傾向間之關係
- (二)探討工作滿意度在情緒智力及離職傾向間之中介效果
- (三)探討不同人口統計變項情緒智力、工作滿意度及離職傾向差異

二、待答問題

(一)探討情緒智力、工作滿意度及離職傾向之關係

1.情緒智力與工作滿意度之關係為何？

- (1)自我情緒評估與內在滿意度之關係為何？
- (2)他人情緒評估與內在滿意度之關係為何？
- (3)情緒運用與內在滿意度之關係為何？
- (4)情緒調節與內在滿意度之關係為何？
- (5)自我情緒評估與外在滿意度之關係為何？
- (6)他人情緒評估與外在滿意度之關係為何？
- (7)情緒運用與外在滿意度之關係為何？
- (8)情緒調節與外在滿意度之關係為何？

2.工作滿意度與離職傾向之關係為何？

- (1)內在滿意度與離職傾向之關係為何？
- (2)外在滿意度與離職傾向之關係為何？

3.情緒智力與離職傾向之關係為何？

- (1)自我情緒評估與離職傾向之關係為何？
- (2)他人情緒評估與離職傾向之關係為何？

(3)情緒運用與離職傾向之關係為何？

(4)情緒調節與離職傾向之關係為何？

(二)探討工作滿意度在情緒智力及離職傾向間之中介效果

1.工作滿意度在情緒智力與離職傾向間之中介效果為何？

第三節 研究範圍與限制

本研究透過回顧過去的文獻，來確認研究的架構。進一步發展研究問卷來蒐集資料，並透過統計分析結果。但由於各種現實因素的影響，尚有部分研究範圍限制，分別說明如下。

一、研究範圍

本研究探討情緒智力、工作滿意度、離職傾向的關係，以國營事業的台水作為個案研究公司。因該公司的基層員工離職率甚高，本研究對象主要針對該公司的基層員工。依照該公司的人員編制，基層員工即編制內的士級人員，來進行本研究的問卷調查。

二、研究限制

(一)本研究雖以國營事業的台水作為個案研究公司，但抽樣範圍主要為公司的基層員工，該母群並非公司的整體員工，因此研究結果無法推論到整個公司。

(二)本研究採取不記名問卷的調查方式，進行受測者對於問卷題目的填答資料蒐集，並假設受測者皆據實以答，不受其他因素影響應答結果。

(三)因本研究採取便利取樣，樣本主要為台水的基層員工，故研究結果是否可推論到其他公司，應考量彼此職務內容與環境文化等差異。

第四節 重要名詞釋義

本研究的重要名詞有「情緒智力」、「工作滿意度」、「離職傾向」，茲分別定義如下。

一、情緒智力 (Emotional Intelligence [EI])

依照過去文獻定義，情緒智力被認為是一種能力（引自 Schulze & Roberts, 2005）。Goleman (1995, 1998) 進一步將情緒智力定義為每個人都需要擁有的辨識情緒、管理情緒技巧或職能；後來學者整理前人的理論，提出情緒智力應包含自我情緒評估 (Self-Emotions Appraisal [SEA])、他人情緒評估 (Others-Emotions Appraisal [OEA])、情緒運用 (Use of Emotion [UOE])、情緒調節 (Regulation of Emotion [ROE]) 等四個不同構面 (Davies, Stankov, & Roberts, 1998)。自我情緒評估是指能夠覺察到自己情緒及其有關的想法；他人情緒評估則是指能夠覺察到他人情緒及其有關的想法，即一般大眾所知的同理心概念。情緒運用是指能夠選擇注意並自我激勵去行動來達成目標；情緒調節是指情緒的後設體驗，能夠監測、評估並改變自身的情緒。

本研究使用 Wong 和 Law 的情緒智力量表共 16 題，其中包含自我情緒評估、他人情緒評估、情緒運用、情緒調節等四個構面，以各構面題目所測量的分數來衡量該能力的高低，並以其所測量的總分來衡量整體情緒智力的高低 (Law, Chi-Sum, & Song, 2004)。為避免施測對象產生趨中填答的現象，本研究問卷使用李克特 6 點量表，其 6 個等級分為「非常不同意」、「不同意」、「有點不同意」、「有點同意」、「同意」、「非常同意」，轉換成量化分數依序為 1、2、3、4、5、6 分。若平均值大於中間值 3.5，即代表情緒智力高，受測對象的情緒能力高；反之，則代表情緒智力低，受測對象的情緒能力低。

二、工作滿意度 (Job Satisfaction [JS])

工作滿意度包含情感的成分，不只是有關個人對於工作的想法，更是一種對於自身工作的整體感覺 (Bowling & Hammond, 2008)。本研究使用明尼蘇達滿意度量表的短題版本，包含 20 個不同面向共 20 題 (Weiss, Dawis, England, & Lofquist, 1967)。該量表可分為內在滿意度、外在滿意度、整體滿意度等三個部分，內在滿意度的因素直接與工作本身有關聯，包括能動性、獨立、多樣性、社會地位、道德觀、安全、社會服務、權力、能力發揮、責任、創造力、成就感等 12 題。外在滿意度的因素則與工作本身並無直接關聯，包括員工關係管理、公司技術發展、公司政策、報酬、自我成長、認同等 6 題。整體滿意度則是再加入工作條件、同事等 2 題，其全部題項分數加總後，便是整體的工作滿意度。

該量表可用來衡量內外滿意度的高低，而本研究以其測量所得的整體分數，來衡量員工工作滿意度的情形。為避免施測對象產生趨中填答的現象，本研究問卷使用李克特 6 點量表，其 6 個等級分為「非常不滿意」、「不滿意」、「有點不滿意」、「有點滿意」、「滿意」、「非常滿意」，轉換成量化分數依序為 1、2、3、4、5、6 分。若平均值大於中間值 3.5，即代表工作滿意度較高，受測對象對工作感到滿意；反之，則代表工作滿意度較低，受測對象對工作感到不滿意。

三、離職傾向 (Turnover Intention [TI])

學者 Mobley (1977) 認為不滿意會引發離職的想法，從評估離職的成本、找尋其他工作，然後有離職意圖到提出辭職，其為一連串的決策過程。本研究以 Mobley 根據其離職傾向模型建構的離職傾向問卷 (Mobley, 1977; Mobley, Horner, & Hollingsworth, 1978)，來建構離職傾向的題目，並以該題目總分來衡量離職傾向的高低。該量表包含四個構面，依序為思考離職 (Thinking of quitting)、找到其他可接受工作的

機率 (Probability of finding an acceptable alternative)、尋找其他選擇的意圖 (Intention to search)、離職意圖 (Intention to quit)。為避免施測對象產生趨中填答的現象，本研究問卷使用李克特 6 點量表，其 6 個等級分為「非常不同意」、「不同意」、「有點不同意」、「有點同意」、「同意」、「非常同意」，轉換成量化分數依序為 1、2、3、4、5、6 分。若平均值大於中間值 3.5，即代表離職傾向高，離職的可能性高；反之，則代表離職傾向低，離職的可能性低。



第二章 文獻探討

本章將回顧過往文獻，除了介紹個案產業及公司背景，並探討情緒智力、工作滿意度及離職傾向的理論與量表，及現有變項間相關的研究，來形成本研究的假設架構。

第一節 個案公司及產業背景

本節將介紹個案公司及產業背景，包含個案公司組織、個案公司經營理念及營運概況、個案公司整體人力結構、個案公司基層員工人力結構、個案公司概况比較等，說明如下。

一、個案公司組織

台灣早期各地有各自的水廠，由當地水廠供應自來水給民眾使用。後來為了能夠更有效率管理、增進效益及節省成本，同時照顧偏遠地方民眾使用自來水的權利，台灣自來水公司遂在民國六十三年元月成立，並以提升供水普及率和發展各地的公共給水為目標。當時共計一百二十八個水廠，分成三期逐步整併，並於民國六十五年三月一日完成統一營運（台灣自來水公司，2018）。

如今，個案國營公司的組織職掌已有大幅變化，股東會下面依序是董事會、董事長、總經理、副總經理、總工程師等，另外有檢核室、公司治理委員會、土地審議小組等歸屬於董事會。幕僚單位包含企劃處、工務處、營業處、財務處、材料處、工安環保處、發包中心、行政處、人力資源處、政風處、會計處、資訊處等，事業單位包含各區共 12 個管理處和北中南區 3 個工程處。各區管理處需要直接面對當地的問題，並於第一線服務各地的民眾。本研究即是以各區管理處作為研究對象，藉由了解第一線基層員工在研究變項的實際情況，進一步提出相關的管理建議。

二、個案公司經營理念及營運概況

個案國營公司的經營理念，包含品質 (Quality)、創新 (Innovation)、信賴 (Credibility)、專業 (Knowledge)，即效率、快速服務 (quick)。提供效率且快速服務，是個案國營公司達成使命及未來願景的重要基石。幾乎各種產業最終都要對人們提供服務，很少有不提供服務的公司，不論是對第一線消費者、生產線的夥伴或是其他商場上合作的對象。因此，個案國營公司也以效率、快速服務作為公司的經營理念 (台灣自來水公司，2018)。

2017 年，台水實收資本額為 1375 億元，員工人數為 5314 人。由於給水成本高，經營該事業的投資報酬率偏低，近 5 年 (103~107 年) 平均給水投資報酬率為 -0.31%。另外，受限於行政院於 79 年所訂的「公營事業機構員工待遇授權訂定基本原則」，自 82 年起國營事業的用人費率不得超過近 3 年平均，公司近年的人力狀況如表 2-1 所示。對台水而言，長年虧損的情況也使公司無法增加額外人力，原本的員工尚需面對逐年成長的業務量，基層的工作無疑更加沉重。

台水在其 2018 年永續報告書中，提到若干未來可能遇到的問題，包括供水不足不穩、原水不佳、漏水問題、公司形象貶損、人力問題嚴峻、綠色環保壓力日增、財務惡化等。其中的人力問題首當其衝，甚至會影響到公司的其他層面。如何在個案公司「品質、創新、信賴、專業」的

表 2-1 台水公司近年度人力狀況表

會計年度	員工人數(單位：人)	用人費用(單位：億元)	用人費率(單位：%)
103	5518	66.92	23.61
104	5514	80.48	28.39
105	5495	65.32	22.63
106	5314	63.18	21.30
107	5686	65.51	21.78

註：103-106 年度為審定決算數、107 年度為院核決算數

資料來源：「本會與部屬事業一部屬事業一個別事業簡介」經濟部國營事業委員會 (2019)。取自：
https://www.moea.gov.tw/Mns/cnc/content/ContentLink.aspx?menu_id=10245

經營理念下，依然保有原先「量足、質優、服務好」的自來水價值，並且能夠有效因應日後的難題，應是現在公司面臨的最大挑戰。

三、個案公司整體人力結構

延續前文所提的人力問題，此處將探討個案公司的整體人力結構。從表 2-2 可以發現，公司員工偏向高齡，呈現倒金字塔的結構。另外，男性人數約為女性人數的 2.4 倍。

表 2-2 員工年齡分布

年齡	男	女	小計
未滿 20 歲	1	0	1
20~24 歲	43	41	84
25~29 歲	264	119	383
30~34 歲	422	184	606
35~39 歲	556	197	753
40~44 歲	378	129	507
45~49 歲	320	157	477
50~54 歲	274	195	469
55~59 歲	743	293	1036
60 歲以上	877	302	1179
合計	3878	1617	5495

資料來源：整理自「台水一家樂活幸福—人力資源管理—人力結構」台灣自來水公司（2017）。
2017 年永續報告書。臺中市：作者。p. 93

根據 2017 年個案國營事業的永續成長報告書，如表 2-3 所示，該公司未滿 30 歲員工的離職比率高達 10.04%，皆因個人生涯規劃而離職。若同時比較新進和離職員工的情況，該年度未滿 30 歲的員工進入率為 41.45%，退出率為 10.04%，流動率為 25.75%。相關分析數據均顯示該年齡層人員經常變動，這將不利於公司業務的推展。

若將資料範圍擴大，將 39 歲以下的員工資料合併計算，該年度共有 357 位新進人員，而在該年齡層的離職員工數有 123 位，即招募甄選了 3 個新進員工伴隨著 1 個員工會離職。剛進來的員工尚未久任即離職，除了增加企業再次招募的成本外，同時也會造成原先訓練成本的浪費。

表 2-3 員工新進及離職統計

	新進人數	離職人數	在職人數	進入率	退出率	流動率
未滿 30 歲	194	47	468	41.45%	10.04%	25.75%
30~39 歲	163	76	1359	11.99%	5.59%	8.79%
40 歲以上	61	304	3668	1.66%	8.29%	4.98%
總體合計	418	427	5495	7.61%	7.77%	7.69%

資料來源：整理自「台水一家樂活幸福－人力資源管理－人力結構」台灣自來水公司（2017）。

2017 年永續報告書。臺中市：作者。p. 94

因此，如何在選才及留才的方法能夠有一個更有效的策略，應是公司可進一步思考改善的方向。

新進的年輕員工離職率過高，除了未來可能造成年齡斷層，對於工作經驗技術的傳承也會造成問題。前述研究背景中也提到，從個案國營公司的員工年資資料中可以發現，四分之一的員工年資未滿 5 年，另有將近五分之二的員工年資超過 30 年即將退休。即使新進員工願意向公司資深員工請益學習，也未必具備足夠的相關工作經驗可以了解。對公司資深員工而言，即使願意對新進同仁多加指導，也將面臨步入退休的情況。未來將不會有充足的時間來讓資深同仁帶領新進同仁，逐一學習和經驗各種可能遭遇的工作狀況。

四、個案公司基層員工人力結構

個案公司的人員編制分為員級及士級，士級人員從事基層工作，可再依工作性質分為技術士及營運士。技術士從事技術工作，可再細分為操作類、化驗類、裝修類、工程類等。營運士依工作性質，可再細分為業務類、行政類、駕駛類等。本研究問卷調查主要以個案公司的基層員工為對象，即其人員編制為士級的員工。以下將進一步分析個案公司士級人員的人力結構，包括性別、年齡、年資、教育程度等，茲分別說明如下。

(一)性別

從圖 2-1 可以發現，個案國營公司士級員工男性人數約為女性的 2 倍。士級員工大部分為男性，主要是因為該公司基層多為技術人員，而從事技術類工作的員工多為男性。該公司基層的男女比例明顯不相當，這將容易形成以男性為主體的公司文化。

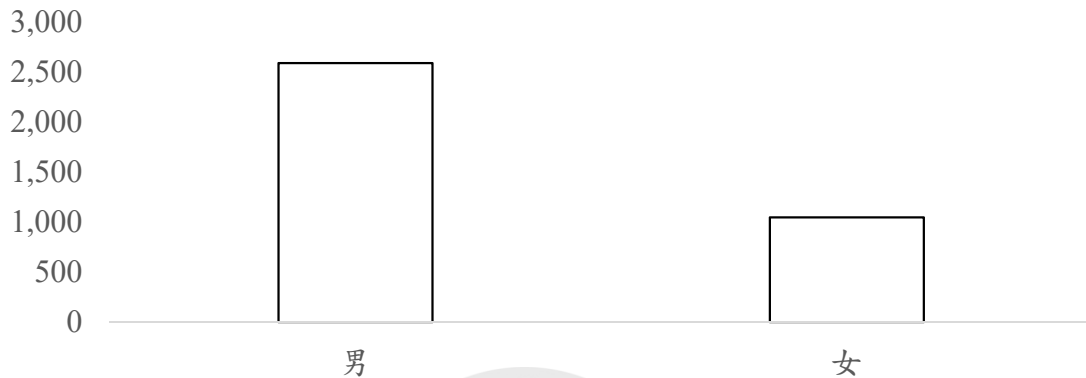


圖 2-1 個案國營公司士級人員男女人數

資料來源：整理自「**台水一家樂活幸福—人力資源管理—人力結構**」台灣自來水公司（2017）。
2017 年永續報告書。臺中市：作者。p. 93

(二)年齡

對照圖 2-2，個案國營公司士級人員呈現高年齡層人數大於低年齡層人數的倒金字塔型，人力資源老化嚴重。進用員工的年齡除

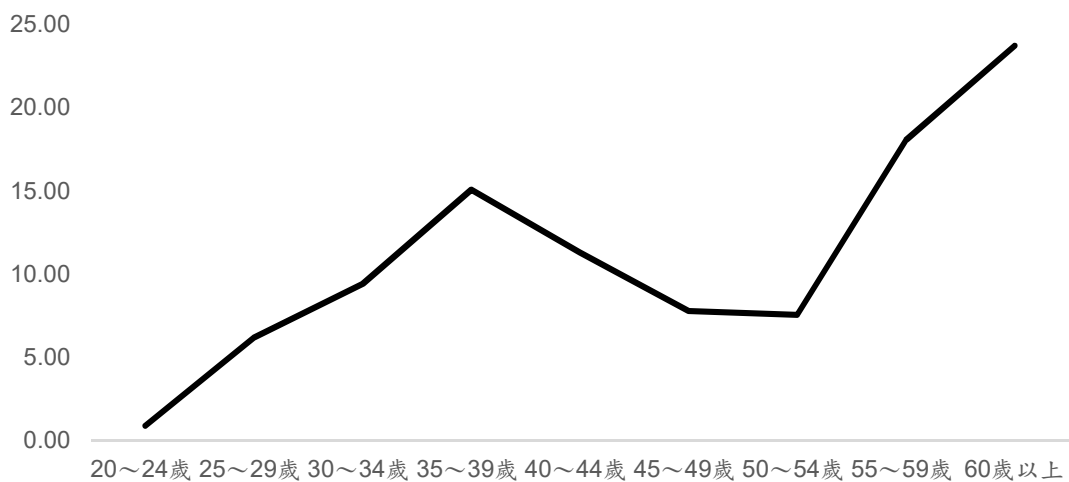


圖 2-2 個案國營公司士級人員年齡分布百分比

資料來源：整理自「**台水一家樂活幸福—人力資源管理—人力結構**」台灣自來水公司（2017）。
2017 年永續報告書。臺中市：作者。p. 92

了會影響員工年齡結構，也會影響未來員工年資結構。若是無法錄用較多年輕的新進人員，公司未來也會較難有資深的員工。

(三)年資

從圖 2-3 可以發現，將近四分之一的士級員工年資未滿 5 年，另外四分之一的士級員工年資超過 35 年，個案公司資淺及待退人員就佔了基層人力的一半。另外，國營事業員工的年資同時也反應薪資的高低。因為國營事業員工的薪資是依照每年考績升等而逐年增加，高年資員工的薪資自然也會較低年資的員工高。

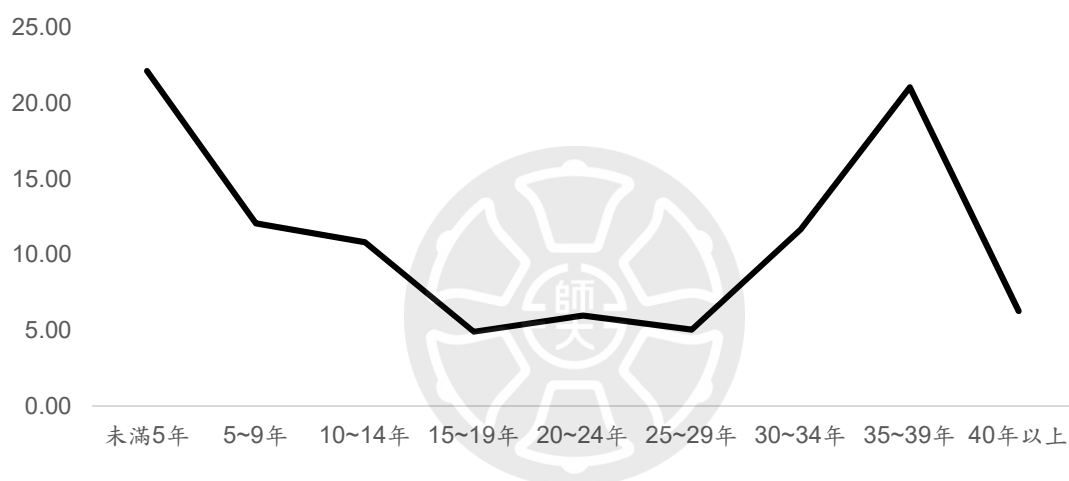


圖 2-3 個案國營公司士級人員年資分布百分比

資料來源：整理自「政府資訊公開—台灣自來水事業統計年報—106 年統計年報」台灣自來水公司 (2019)。取自：<https://www.water.gov.tw/ct.aspx?xItem=257332&ctNode=4521&mp=1>

(四)教育程度

從圖 2-4 可以發現，士級員工的教育程度集中在大學、專科、高中職畢業，約各佔三分之一。然而，個案國營公司士級人員的招募門檻為高中職畢業，這代表將近三分之二的基層員工皆擁有更高的學歷。這些高學歷的員工選擇從事公司最基層的工作，除了可能無法發揮所學專業外，其是否真的願意長期投入這份工作也是公司所要考量的問題。

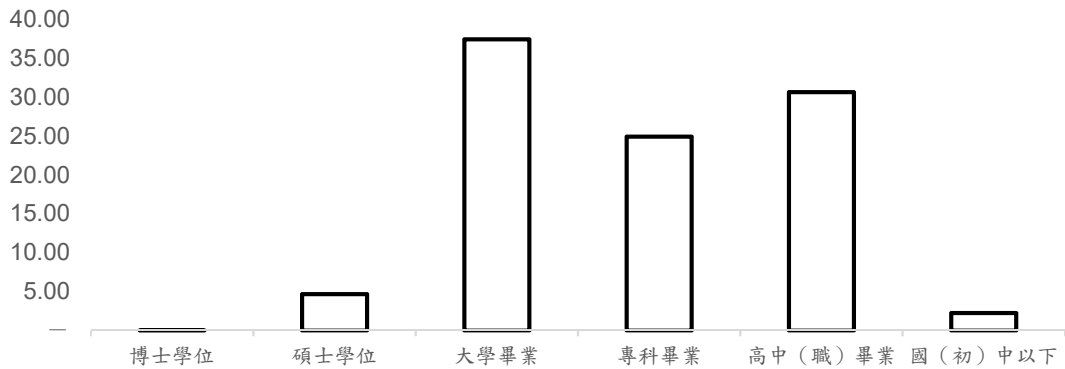


圖 2-4 個案國營公司士級人員教育程度分布百分比

資料來源：整理自「政府資訊公開—台灣自來水事業統計年報—106 年統計年報」台灣自來水公司（2019）。取自：<https://www.water.gov.tw/ct.aspx?xItem=257332&ctNode=4521&mp=1>

五、個案公司概况比較

以下將進行個案公司概况比較，包括國營事業比較、民營產業比較、個案產業比較等，茲分別說明如下。

(一) 國營事業比較

分析各國營事業公司年齡結構，比較結果如圖 2-5 所示。從中可以看出，台水員工年齡結構接近倒金字塔型，中油員工年齡老化

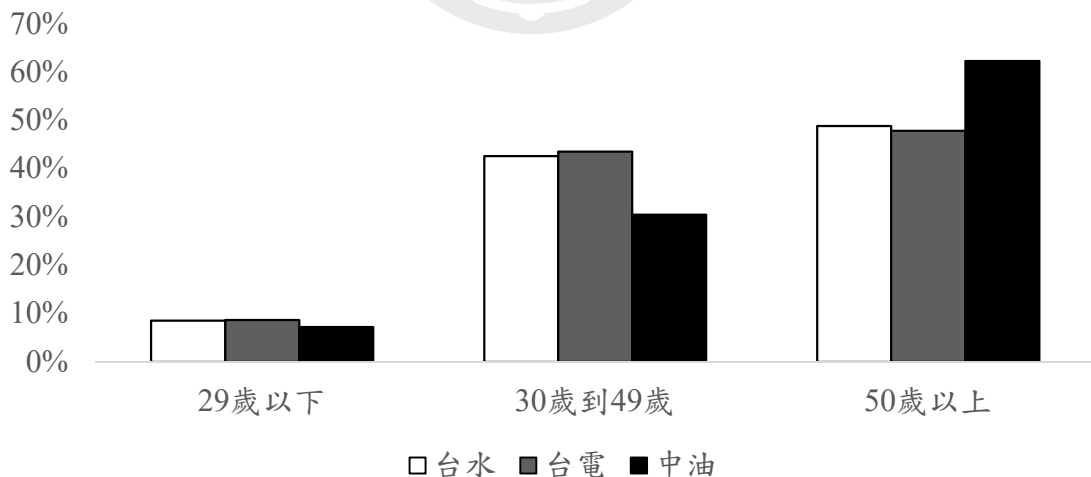


圖 2-5 國營企業員工年齡結構比較

資料來源：整理自「台水一家樂活幸福—人力資源管理—人力結構」台灣自來水公司（2017）。**2017 年永續報告書**。臺中市：作者。p. 92、「資訊揭露—經營資訊—人力資源發展—人力現況分析」台灣電力公司（2017）。取自：<https://www.taipower.com.tw/tc/page.aspx?mid=200&cid=105&cchk=391a3d3d-6a55-4359-8690-183fc1c9ec37> 及「人才安全服務貢獻—友善職場—員工僱用」台灣中油股份有限公司（2017）。**2017 年永續報告書**。高雄市：作者。p. 113

的程度最為嚴重，台水與台電員工的年齡結構較為相似。進一步比較個案公司與台電員工服務年資，如圖 2-6 台水員工服務年資和圖 2-7 台電員工服務年資所示。從中可以看出，台水資淺與資深員工

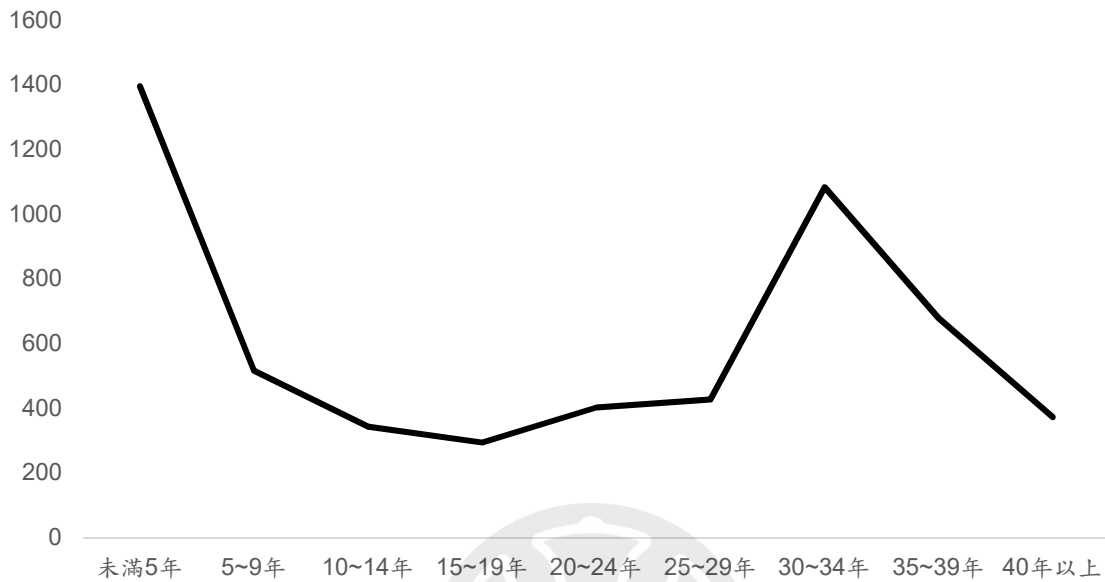


圖 2-6 台水員工服務年資

資料來源：整理自「政府資訊公開—台灣自來水事業統計年報—106 年統計年報」台灣自來水公司 (2019)。取自：<https://www.water.gov.tw/ct.aspx?xItem=257332&ctNode=4521&mp=1>

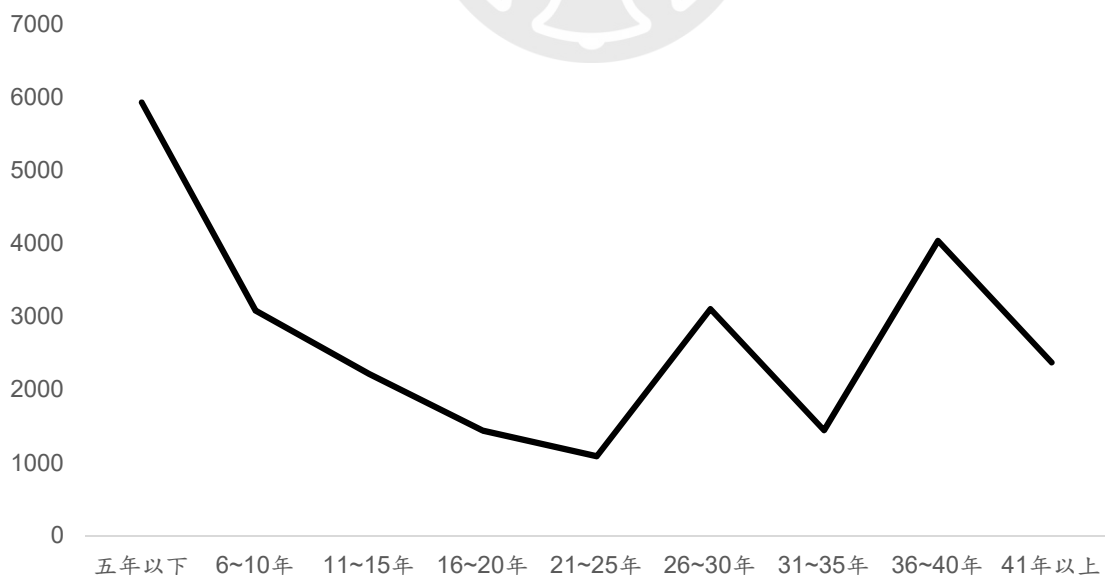


圖 2-7 台電員工服務年資

資料來源：整理自「資訊揭露—經營資訊—人力資源發展—人力現況分析」台灣電力公司 (2017)。取自：

<https://www.taipower.com.tw/tc/page.aspx?mid=200&cid=105&cchk=391a3d3d-6a55-4359-8690-183fc1c9ec37>

都佔了很大比例，中間有斷層的現象。雖然台水與台電所提供的資料在服務年資的級距上略有差異，但從趨勢來看，台水和台電均都即將面臨一波年資符合退休資格的員工退休潮。除了員工年齡結構問題，台水因人員斷層的關係，如表 2-4 所示，23.4%的員工年資未滿 5 年，另有 34.6%的員工年資已經 30 年以上且即將退休。如何讓近年新進員工能夠繼續留下來為公司服務，是現在重要的課題。

表 2-4 個案國營事業員工年資結構

目前員工年資分布 (單位:人)					
年資別	職員	工員	總計	百分比	累積百分比
未滿 5 年	434	810	1244	23.4	23.4
5~9 年	366	442	808	15.2	38.6
10~14 年	76	396	472	8.9	47.5
15~19 年	81	180	261	4.9	52.4
20~24 年	130	219	349	6.6	59.0
25~29 年	155	185	340	6.4	65.4
30~34 年	169	427	596	11.2	76.6
35~39 年	192	771	963	18.1	94.7
40 年以上	51	230	281	5.3	100.0
合計	1654	3660	5314		

資料來源：整理自「政府資訊公開—台灣自來水事業統計年報—106 年統計年報」台灣自來水公司 (2019)。取自：<https://www.water.gov.tw/ct.aspx?xItem=257332&ctNode=4521&mp=1>

(二) 民營產業比較

根據行政院主計總處在 105 年進行受僱員工動向調查的統計分析結果，如表 2-5 工業及服務業受僱員工概況所示，公營單位主要由資淺與資深員工組成，員工的服務年資呈現工型結構，這與台水目前的員工年資結構類似。若與民營相關產業比較，台水接近用水供應及污染整治業，該產業的民營員工年資則是呈現金字塔結構，即年資越高、人數越少。雖然同屬用水供應的相關產業，台水的員工年資結構卻明顯異於民間企業。

表 2-5 工業及服務業受僱員工概況

	服 務 年 資						年 齡					教 育 程 度			
	總計	未滿1年	1年~未滿5年	5年~未滿10年	10年以上	平均服務年資(年)	總計	未滿25歲	25~44歲	45歲以上	平均年齡(歲)	總計	國中以下	高中(職)	大專以上
101 年底	100.0	19.3	40.2	20.9	19.6	5.7	100.0	8.2	61.2	29.6	39.0	100.0	10.7	32.5	56.8
102 年底	100.0	19.2	39.9	21.0	19.9	5.8	100.0	8.1	61.6	30.3	39.3	100.0	10.3	31.4	58.3
103 年底	100.0	19.1	39.8	20.5	20.6	5.9	100.0	8.0	61.0	31.0	39.4	100.0	9.7	31.0	59.4
104 年底	100.0	18.9	39.6	19.4	22.1	6.0	100.0	8.4	60.2	31.5	39.6	100.0	9.1	30.7	60.1
105 年底	100.0	18.7	40.5	19.0	21.8	5.9	100.0	8.5	59.6	32.0	39.8	100.0	9.1	29.3	61.6
公營	100.0	9.0	31.6	17.0	42.4	10.2	100.0	4.6	50.7	44.7	43.2	100.0	1.9	18.4	79.7
民營	100.0	19.0	40.7	19.0	21.3	5.8	100.0	8.6	59.8	31.7	39.7	100.0	9.3	29.5	61.1
工業	100.0	15.3	40.2	19.9	24.6	6.5	100.0	6.6	61.3	32.1	40.2	100.0	12.9	32.5	54.6
礦業及土石採取業	100.0	15.9	45.4	23.8	14.9	5.2	100.0	4.0	40.5	55.6	46.4	100.0	27.2	43.9	28.9
製造業	100.0	14.6	40.0	19.5	25.8	6.7	100.0	6.9	63.4	29.7	39.6	100.0	12.5	32.0	55.5
電力及燃氣供應業	100.0	7.7	28.1	17.1	47.1	10.6	100.0	2.4	50.8	46.8	44.1	100.0	8.5	24.4	67.1
用水供應及污染整治業	100.0	21.6	43.2	22.2	13.0	4.4	100.0	5.0	54.7	40.3	42.4	100.0	21.5	41.3	37.2
營造業	100.0	19.4	41.4	21.6	17.6	5.2	100.0	4.9	49.2	45.9	43.2	100.0	14.9	35.4	49.7
服務業	100.0	21.8	41.1	18.4	18.7	5.3	100.0	10.1	58.6	31.3	39.3	100.0	6.5	27.2	66.3
批發及零售業	100.0	19.6	39.3	20.4	20.7	5.8	100.0	9.5	60.0	30.5	39.1	100.0	6.2	30.7	63.1
運輸及倉儲業	100.0	16.7	38.0	19.2	26.1	6.5	100.0	4.8	55.4	39.8	42.0	100.0	11.2	38.8	50.0
住宿及餐飲業	100.0	39.8	45.3	9.9	5.0	2.4	100.0	25.4	54.2	20.4	34.5	100.0	8.7	35.3	56.0
資訊及通訊傳播業	100.0	17.3	39.4	20.6	22.6	5.9	100.0	6.4	64.6	29.0	39.5	100.0	1.1	11.7	87.2
金融及保險業	100.0	12.3	37.7	22.2	27.8	7.4	100.0	3.2	58.9	37.9	41.8	100.0	1.2	13.3	85.5
不動產業	100.0	20.7	46.7	17.1	15.5	4.6	100.0	5.5	54.5	40.0	41.5	100.0	3.2	27.2	69.7
專業、科學及技術服務業	100.0	18.0	44.8	20.1	17.1	5.2	100.0	8.4	63.1	28.5	39.0	100.0	4.3	16.7	78.9
支援服務業	100.0	33.5	48.3	12.2	5.9	2.8	100.0	8.1	47.2	44.7	42.9	100.0	17.3	35.0	47.7
教育服務業	100.0	24.4	45.0	18.5	12.1	4.0	100.0	11.1	66.0	22.9	37.1	100.0	1.4	9.8	88.8
醫療保健服務業	100.0	14.7	36.0	19.5	29.8	7.3	100.0	9.1	64.2	26.7	38.8	100.0	2.5	12.5	85.0
藝術、娛樂及休閒服務業	100.0	32.1	47.0	14.6	6.4	3.0	100.0	18.4	61.3	20.4	35.5	100.0	6.6	32.5	60.9
其他服務業	100.0	24.7	44.3	17.2	13.8	4.5	100.0	16.5	57.5	26.0	36.9	100.0	9.2	46.4	44.3

註：單位為百分比、年、歲。

資料來源：「統計結果綜合分析」行政院主計總處（2016）。105年受僱員工動向調查。臺北市：作者。p. 5

若從用水供應及污染整治業的員工進退率來看，如表 2-6 所示，該民營產業的員工整體流動率為 1.43%。然而，依照台水 2016 年永續成長報告書的數據，其員工整體流動率為 7.69%，這明顯高於民營產業的情況。一部分是因為台水為了因應即將到來的大量員工退休潮，而加速自身的員工新陳代謝，但另一方面也反應了公司的員工離職率過高，因此才會導致員工流動率明顯高於民營產業。

表 2-6 工業及服務業受僱員工特性別進退率

	總計	按年齡分			按教育程度分		
		未滿	25歲	45歲	國中	高中	大專
		25歲	44歲	以上	以下	(職)	以上
101年	2.28 (2.19)	7.98 (5.96)	2.22 (2.16)	0.83 (1.19)	1.22 (1.57)	1.81 (1.93)	2.75 (2.43)
102年	2.34 (2.21)	8.40 (6.22)	2.27 (2.18)	0.87 (1.21)	1.24 (1.57)	1.82 (1.94)	2.81 (2.47)
103年	2.51 (2.35)	8.77 (6.57)	2.45 (2.30)	0.99 (1.34)	1.44 (1.75)	1.95 (2.09)	2.97 (2.57)
104年	2.33 (2.23)	8.18 (6.54)	2.26 (2.16)	0.86 (1.19)	1.25 (1.60)	1.76 (1.94)	2.75 (2.45)
105年	2.26 (2.18)	8.13 (6.52)	2.21 (2.11)	0.80 (1.18)	1.14 (1.52)	1.67 (1.88)	2.71 (2.42)
工業部門	1.96 (1.91)	6.48 (4.25)	2.20 (2.05)	0.61 (1.17)	0.89 (1.39)	1.45 (1.74)	2.51 (2.13)
礦業及土石採取業	1.06 (1.19)	5.25 (1.75)	1.57 (1.32)	0.52 (1.08)	1.13 (1.82)	0.80 (1.30)	1.28 (0.84)
製造業	1.90 (1.83)	6.42 (4.23)	2.10 (1.97)	0.43 (0.99)	0.69 (1.14)	1.34 (1.69)	2.49 (2.07)
電力及燃氣供應業	0.68 (0.53)	5.24 (2.02)	1.03 (0.52)	0.28 (0.50)	0.46 (0.75)	0.26 (0.61)	0.76 (0.51)
用水供應及污染整治業	1.47 (1.38)	4.18 (2.21)	1.71 (1.28)	0.95 (1.42)	1.39 (2.33)	1.46 (1.22)	1.51 (1.17)
營造業	2.43 (2.48)	7.13 (4.60)	3.02 (2.82)	1.31 (1.88)	1.84 (2.59)	2.05 (2.07)	2.87 (2.72)
服務業部門	2.49 (2.39)	8.96 (7.66)	2.22 (2.15)	0.95 (1.19)	1.53 (1.71)	1.88 (2.02)	2.83 (2.61)
批發及零售業	2.35 (2.28)	8.41 (7.56)	2.27 (2.12)	0.63 (0.95)	1.15 (1.03)	1.28 (1.49)	3.00 (2.79)
運輸及倉儲業	1.83 (1.77)	9.94 (8.40)	2.00 (1.80)	0.72 (1.01)	1.06 (1.29)	1.58 (1.62)	2.13 (1.95)
住宿及餐飲業	4.48 (4.23)	10.86 (10.33)	2.57 (2.32)	1.59 (1.72)	2.13 (2.46)	3.52 (3.34)	5.44 (5.07)
資訊及通訊傳播業	1.92 (1.79)	8.28 (5.70)	1.99 (1.89)	0.37 (0.71)	1.04 (1.58)	0.95 (1.34)	2.06 (1.85)
金融及保險業	1.40 (1.36)	7.69 (4.52)	1.56 (1.46)	0.65 (0.96)	1.22 (2.15)	1.11 (1.31)	1.45 (1.36)
不動產業	2.09 (2.23)	9.90 (5.45)	2.38 (2.98)	0.69 (0.81)	1.53 (1.17)	1.04 (0.91)	2.54 (2.79)
專業、科學及技術服務業	1.87 (1.71)	8.11 (6.13)	1.66 (1.59)	0.50 (0.69)	0.66 (0.80)	1.50 (1.56)	2.02 (1.80)
支援服務業	4.41 (4.38)	11.05 (10.06)	4.63 (4.88)	2.98 (2.81)	2.52 (2.98)	4.07 (4.33)	5.36 (4.92)
教育服務業	2.12 (2.10)	7.64 (6.34)	1.61 (1.55)	0.93 (1.65)	1.02 (0.06)	1.26 (2.43)	2.23 (2.10)
醫療保健服務業	1.57 (1.34)	5.88 (2.11)	1.39 (1.47)	0.46 (0.75)	0.75 (1.08)	0.55 (0.69)	1.73 (1.44)
藝術、娛樂及休閒服務業	3.79 (3.65)	10.61 (9.05)	2.73 (2.87)	0.86 (1.15)	1.05 (1.78)	2.48 (2.63)	4.79 (4.40)
其他服務業	2.00 (1.85)	5.39 (4.14)	1.63 (1.60)	0.66 (0.94)	0.75 (1.38)	1.69 (1.73)	2.58 (2.07)

註：表中數字為進入率，括弧內為退出率。單位為百分比。

資料來源：「統計結果綜合分析」行政院主計總處（2016）。105年受僱員工動向調查。臺北市：作者。p. 7

(三)個案產業比較

個案產業屬於用水供應業，除了本身供水技術的優劣外，當地的自然環境條件會直接影響該產業的發展。台灣雖有豐沛水資源，但地形因素卻使水資源還來不及使用即流入海洋；另外，位於地震帶也導致自來水管線容易破管漏水(台灣自來水公司,2018)。然而，用水供應與民生密切相關，當地用水供應的發展情形會進一步影響當地的其他經濟發展。若從世界各國的自來水普及率來看，這個數據其實也反應了該國經濟發展的程度。以下將探討用水供應業最常面臨的問題，包括漏水率及水費的定價等。

用水供應業的公司一直都在思考如何降低漏水率，原水在製程及輸送中間，到達用戶端時已流失掉 1 到 4 成。從圖 2-8 可以發現，比較世界各地的漏水率，美加地區最低，漏水率為 13%，拉丁美洲和非洲地區的漏水率則超過 30%。若和個案公司近年漏水率比較，如圖 2-9 所示，可以發現個案公司的漏水率原本為 23.78%，高於亞洲的平均值，直到近年才逐漸下降至 15.03%。漏水率會直接對公司的經營成本造成影響，同時也會影響公司獲利能力，這也是為何個案國營公司花費許多心力試著降低漏水率。



圖 2-8 世界各地漏水率比較

資料來源：“Worldwide comparisons: Where the data allows” by Economist Intelligence Unit, 2012, *The Green City Index*, p. 36

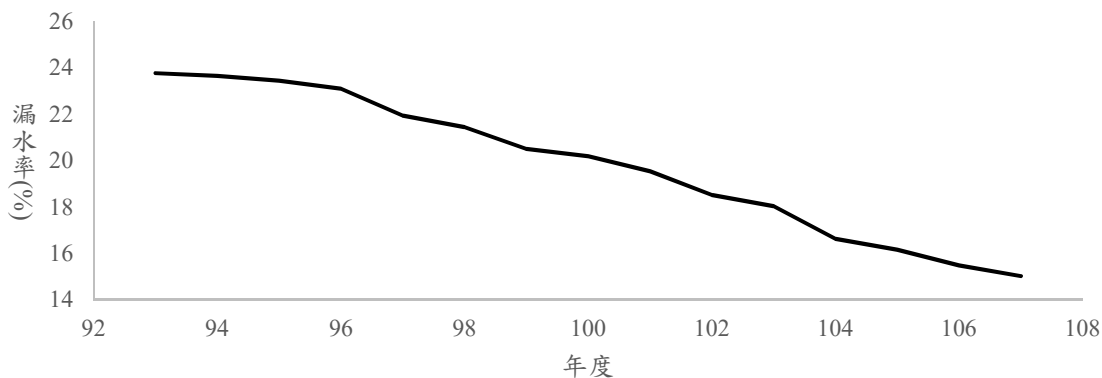


圖 2-9 台灣自來水公司近年漏水率

資料來源：整理自「開放資料—本公司開放資料專區—台灣自來水公司近年漏水率」台灣自來水公司 (2019)。取自：<https://www.water.gov.tw/ct.aspx?xItem=153656&CtNode=3395&mp=1>

水費如何定價也是用水供應業常面臨的問題，為了維護人民的用水權利，政府多會介入水費的訂定。從圖 2-10 可以發現，各國水費定價的差距非常大。若考慮該國的國內生產毛額 (Gross domestic product [GDP])，以每年家戶平均用水 200 度之費用占該國人均 GDP 的比例，即從水費負擔率來看，除了部分國家水費負擔率較高，如烏干達、尚比亞、馬爾他等，其他國家水費負擔率的差距並不大。比較台灣和其他國家的情形，水價及水費負擔率均較多數國家低，個案國營公司能從售水獲得的利潤是有限的。

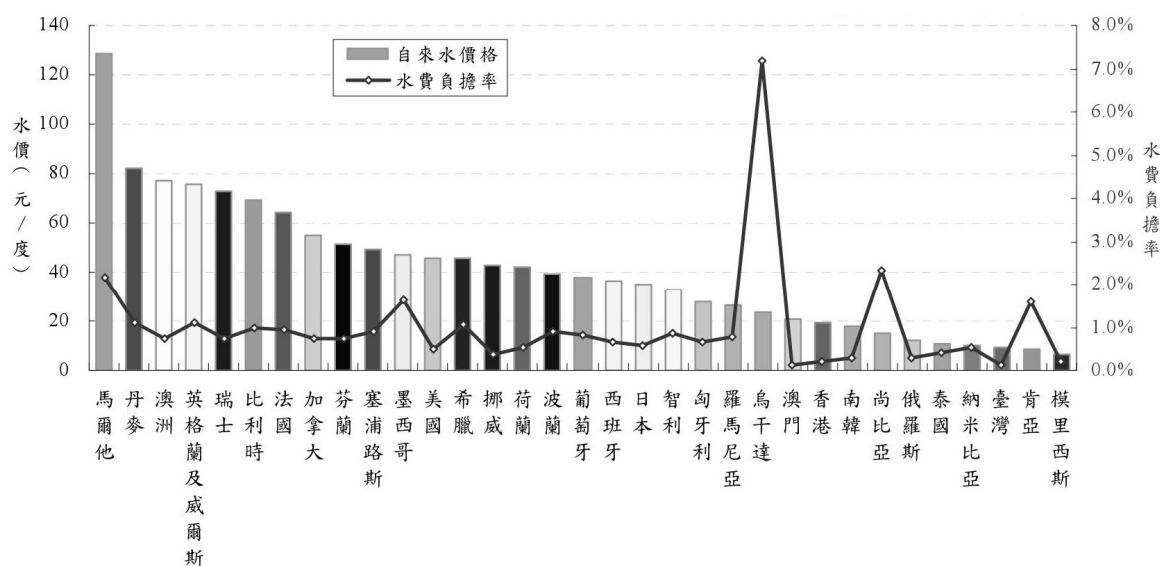


圖 2-10 各國家戶自來水平均水價及水價負擔率

資料來源：「2016 國際水價現況解析」周國鼎 (2017)。自來水會刊雜誌，36 (2)，p. 87。

小結

本節回顧了個案公司及產業背景，包含個案公司組織、個案公司經營理念及營運概況、個案公司整體人力結構、個案公司基層員工人力結構、個案公司概况比較。個案公司產業屬於用水供應業，該產業與民生經濟發展相關。全球的用水供應業都面臨漏水率居高不下及水費如何定價的難題，直接影響該產業公司的獲利能力。由於國營事業的性質，其經營的事業在國內屬於寡佔市場，個案公司經過整併各地自來水廠及組織調整，已成為國內最大的用水供應業公司。然而，其高資本額並未伴隨獲利，甚至每年虧損且因為受限於國營事業的用人費規定，導致公司無法額外增加聘用的人力。

目前公司員工呈現倒金字塔的高齡結構，未滿 30 歲的新進員工流動率高達 25.75%。23.4%的員工年資未滿 5 年，另有 34.6%的員工年資已經 30 年以上且即將退休。若和民間同屬用水供應及污染整治業的企業相比，個案公司的整體流動率明顯較高，個案公司目前正處於組織人力新陳代謝的階段。在人員年齡斷層的情況下，大量資深員工即將退休，新進員工年資尚淺，伴隨著世代差異而來的各種問題是個案公司即將會遭遇到的狀況。另外，民眾對於國營事業的服務品質要求越來越高，兩者的關係逐漸轉變成消費者與服務提供者。為提供高品質的為民服務，如何讓新進人員繼續留下來為公司服務並做好經驗的傳承是當前重要的議題。

個案公司基層人力以男性居多，且人力資源老化嚴重。為有效因應未來的組織人力新陳代謝及經驗傳承問題，必須有效降低基層人員的離職率。因此，本研究對象主要針對該公司的基層員工，即編制內的士級人員。藉由了解個案公司員工在研究變項呈現的情形，及研究變項的相互關係和人口變項的差異情況，以進一步提出相關的建議。

第二節 情緒智力

情緒智力是相對於傳統的智力定義，多元智力的概念下，結合智力與情緒的新觀念（陳皎眉、李睿杰，2010）。最早是由學者 Salovey 和 Mayer 所提出，其認為情緒智力的內涵，包含對於自己或他人都能精確評估和表達其情緒，同時能夠有效管理其情緒，並且運用此感覺來激勵、計畫和達成人生目標（Salovey & Mayer, 1990）。這個概念後來被認為是一種社會智商，也有人稱之為情緒社會智商（Bar-On, 2006; Mayer & Salovey, 1993）。此概念也開始被用於工作場域，這派學者認為情緒智力是一種辨識情緒、管理情緒的技巧或職能（Goleman, 1995, 1998），情緒智力的概念自此開始被社會大眾所熟悉。

情緒智力會影響個人的學習表現、身心靈健康、人際關係，對各行各業也是必須具備的技能以因應工作中所遇到的困難（黃秋霞，2016）。根據前人對於情緒智力的建構概念，另外有學者提出情緒智力包含四個面向，如自我情緒評估、他人情緒評估、情緒調節、情緒運用（Davies et al., 1998）。相關情緒智力量表的建構，也開始被探討如何用於管理領域（Chi-Sum & Law, 2002; Law et al., 2004）。在測量個體差異的範疇，情緒智力可能是受到最多社會大眾及研究者注意的議題（Sackett, Lievens, Van Iddekinge, & Kuncel, 2017）。

如今，不論是學術界、教育界或是工商界均體認到情緒智力的重要，如何改善並提升情緒智力也被不同領域重視。學校是最早進行系統化情緒教育的地方，因為情緒智力會影響孩童的性格發展，越早建立起情緒管理的能力，也有助於學童在其他課業的學習（李翠華，2020；明道，2017；Zhoc, Chung, & King, 2018）。進入職場後，工作也需要情緒管理的能力，情緒智力高的人較易成功且獲得更高的成就。即使離開學校，透過相關教育訓練的課程（Majeski, Stover, Valais, & Ronch, 2017），我們

依然能夠增進自身的情緒智力，來幫助解決未來可能會遇到的各種工作問題。

以下將介紹情緒智力的過去文獻，包含情緒智力模型、情緒智力測量、人口統計變項之情緒智力差異、情緒智力的教育訓練等，說明如下。

一、情緒智力模型

根據過去學者的相關研究，情緒智力的模型大致分為 Salovey 和 Mayer 的情緒智力模型、Bar-On 的情緒智力混合模型、Boyatzis 和 Goleman 的情緒智力職能模型等，分別說明如下。

(一)Salovey 和 Mayer 的情緒智力模型

學者 Salovey 和 Mayer 從傳統智力的觀點來探討情緒智力的概念，其認為情緒智力與過去智力的內容不同，但情緒智力卻擁有類似智力的特徵，實有必要增加情緒智力以便拓寬原本智力的範圍。兩位學者在 1990 年發展出情緒智力模型，該模型認為情緒智力是由三種處理情緒資訊的心理歷程所組成，包括評估和表達情緒、調節或控制情緒、運用情緒等（引自 Schulze & Roberts, 2005），如圖 2-11 所示。其中，評估和表達情緒、調節或控制情緒可再依對象區分為自己或他人。運用情緒則包含了彈性計畫、創意思考、轉移注意及激勵等四個構面。此模型的三種情緒處理歷程，進一步分別說明如下。

1.評估和表達情緒

(1)自己

當自己產生情緒時，必須要能夠進行正確的評估，才能進一步從該情緒經驗中學習和成長。清楚自己當下的感覺並作出適當的反應，有助於許多社會技巧的建立。能夠透過語言或非語言的方式表達自己情緒，包含能夠描述自己的內心

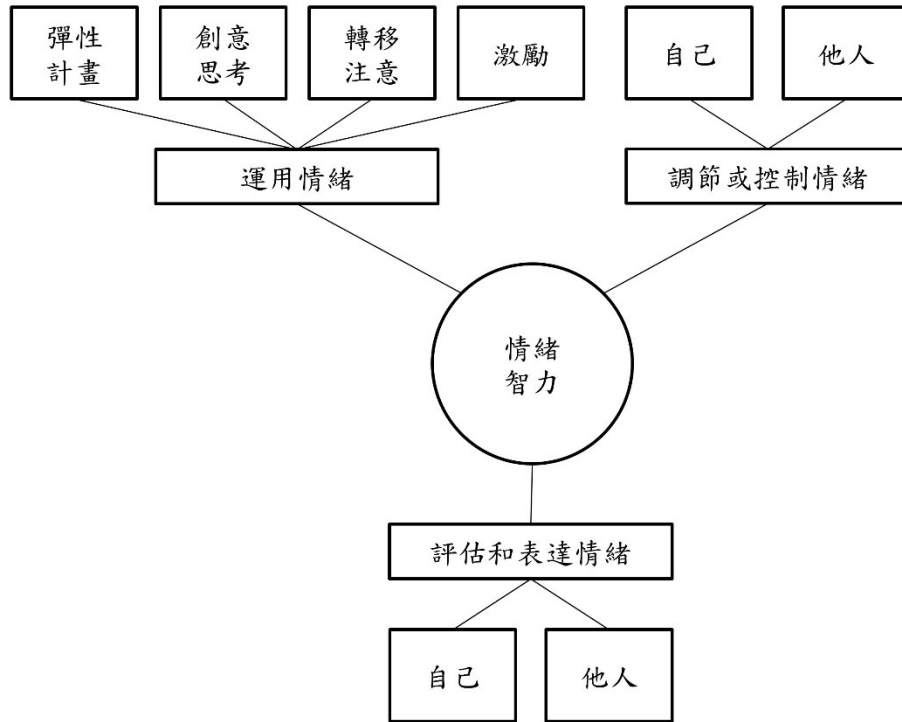


圖 2-11 Salovey 和 Mayer 在 1990 年的情緒智力模型

資料來源：“Models of emotional intelligence: Salovey and Mayer’s (1990) original model of emotional intelligence” by R. Schulze & R. D. Roberts, 2005, *Emotional intelligence*, Kirkland, WA: Hogrefe and Huber Publishers. p. 34

情緒狀態，或是透過臉部表情、肢體動作等方式來表達自己的情緒。

(2)他人

能夠正確評估他人情緒，包括理解對方語言或非語言的情緒內容，及其背後所欲傳達的訊息。這與同理心有關，雖然並不是當事人，但卻能體會對方感覺或想法。唯有彼此能相互了解，才有機會建立良好的人際關係，並達成社會和諧。

2.調節或控制情緒

(1)自己

能夠透過各種方式調節或是控制自己的情緒狀態，適時將自己的情緒進行轉換。不會讓負面的情緒長期惡化，且能夠維持正向的情緒狀態。面對突入其來的壓力所造成的各種

情緒起伏，可以有效因應並達成身心的平衡，避免其失控而導致行為失常。

(2)他人

情緒智力高的人除了可以有效控制住自己的情緒，也有能力去改變他人的情緒狀態。對於他人的情緒能夠適時地調節，有助於人際關係及維持團體的和諧。領導能力也需要該項能力，成功的領導者能夠影響他人情緒並改變對方行為。

3.運用情緒

(1)彈性計畫

不同情緒會影響我們對事物的想法，適時地轉換情緒，可以讓我們從更多元的角度來思考各種可能。面對未來的挑戰，能夠同時考慮負面和正面的情況，準備不同的計畫來因應。由於不會固著於特定情緒，想法能夠更有彈性，遭遇困難時也能夠視不同的情形來彈性處理。

(2)創意思考

身處負面的情緒會使想法也變負面且僵化，不利於需要創意性的活動。若能轉換情緒來讓自己心情愉快，將有助於創意性的思考。讓自己處於正向的情緒狀態，將有助於不同的資訊組織整合及能夠提升解決問題的能力。

(3)轉移注意

情緒與注意力有關，其能夠幫助我們分辨不同事物的重要性。在情緒的協助下，我們能夠知道需要優先處理何種問題。進一步藉由轉移自己的注意力，將心力運用在最重要的事情。

(4)激勵

生活會遇到許多挑戰，而情緒能夠激勵我們去積極面對各種問題。同時，情緒能夠激發我們的動機，進一步採取各種行動。此外，情緒也讓我們能夠堅持下去，最終達成自己的目標。

後來 Mayer 和 Salovey 認為原本的情緒智力模型並未探討對於情緒的想法，因此在 1997 年進一步修正並提出更為完善的情緒智力模型（引自 Schulze & Roberts, 2005），如圖 2-12 所示。在原本情緒智力模型的面向中，運用情緒的面向被刪除，並以新的情緒智力面向取代。1997 年修正後的情緒智力模型涵蓋四個面向，包含情緒的知覺、評估和表達，藉由情緒促進思考，了解和分析情緒，情緒的反思調節等，分別說明如下。

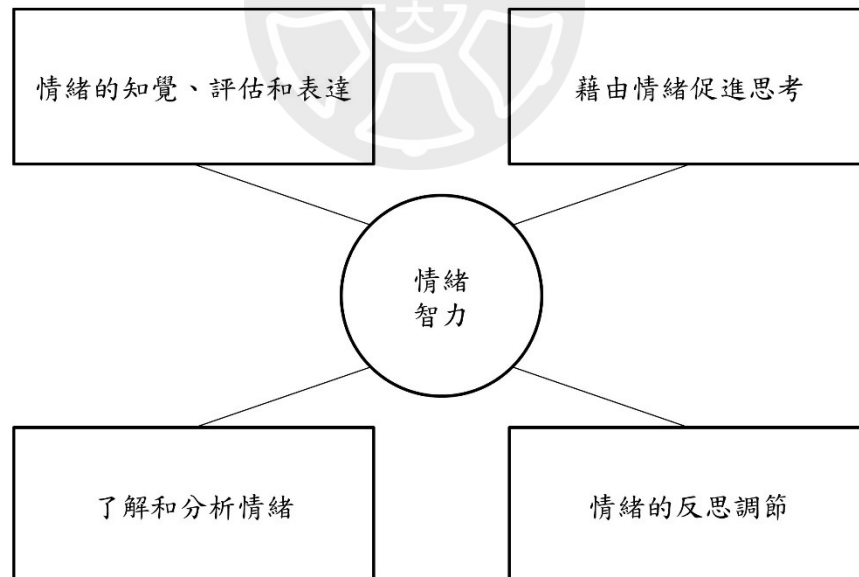


圖 2-12 Mayer 和 Salovey 在 1997 年的情緒智力模型

資料來源：“Models of emotional intelligence: Mayer and Salovey’s (1997) revised ability model of emotional intelligence” by R. Schulze, & R. D. Roberts, 2005, *Emotional intelligence*, Kirkland, WA: Hogrefe and Huber Publishers. p. 37

1.情緒的知覺、評估和表達

情緒的知覺、評估和表達包含以下能力，能夠辨認出自己身體狀態、感覺、想法中之情緒。能夠透過語言、聲音、外觀、行為等方式，辨認出他人、設計、藝術品中之情緒。透過語言、聲音、外觀、行為等。能夠準確表達情緒和相關感覺的需求，對於表達出的感覺能夠區別準確和不準確或是誠實和不誠實。這些能力都是未來處理情緒資訊的基礎，並有助於進一步解決問題。

2.藉由情緒促進思考

藉由情緒促進思考包含以下能力，能夠藉由情緒將注意力放在重要資訊，並將心中的想法按優先順序處理。藉由情緒鮮明的特性，幫助有關感覺的決策和回憶。透過心情的轉變，能夠以多種觀點來看待事物。此外，不同的情緒狀態能夠促進特定的問題解決方式，例如快樂的情緒有助於歸納推理能力和創造力。

3.了解和分析情緒

了解和分析情緒包含以下能力，具有將不同情緒進行歸類，且能夠辨認出文字和情緒關係的能力，及能夠解讀人際關係中情緒表達的意義。能夠了解複雜的感覺，像是相反的感覺可以同時存在，如愛恨交加，及混合的情緒狀態，如驚嚇和恐懼。能夠辨識出情緒的可能轉換，例如原本生氣的情緒也可能後來變成滿意或羞愧。

4.情緒的反思調節

情緒的反思調節包含以下能力，對於不同感覺能夠保持開放的態度，不論是感到愉快或是不愉快的感覺。判斷情緒的訊息和效用後，能夠反思後選擇融入情緒或是與情緒分離。能夠反思並監控自己和他人關係中之情緒，例如這些情緒是否清晰、典型、

有影響力、合理與否等。能夠藉由調節負面情緒和強化正面情緒，來對自己和他人的情緒進一步管理。

(二)Bar-On 的情緒智力混合模型

學者 Bar-On 認為情緒智力影響一個人是否能成功處理環境中的要求和壓力，包含認知功能以外的潛力、職能和技巧 (Bar-On, Maree, & Elias, 2007)。身為臨床心理學家，Bar-On 關心為何有人在生活中會較他人成功。藉由探討成功人士具有的特別之處，來建構出邁向成功所需要的情緒職能。其所建構的情緒智力混合模型偏向成功所需具備的能力和特質，包含內省技巧、人際技巧、適應力、壓力管理、生活態度等。這五種情緒職能各個構面的詳細內容，整理後如表 2-7 所示。

表 2-7 Bar-On 的情緒智力混合模型

情緒職能	構面	內容
內省技巧	自我關注	可以準確知覺、了解並接受自己。
	情緒的自我覺察	能夠注意到且了解自己的情緒和感覺。
	堅定	能夠有效和建設性地表達自己的感覺。
	獨立	能夠依靠自己而不會對他人有情緒依賴。
	自我實現	能夠致力於達成個人的目標並實現自己的潛能。
人際技巧	同理心	能夠注意到且了解他人有何感覺。
	社會責任	能夠參與社會團體並和他人合作。
	人際關係	能夠建立讓雙方都滿意的關係並和他人相處愉快。
壓力管理	壓力忍受	能夠有效和建設性地管理情緒。
	衝動控制	能夠有效和建設性地控制情緒。
適應力	現實檢驗	能夠客觀確認自己的感覺且共同考量外在的現實。
	彈性	能夠適應和調整自己對於全新局面的感覺和想法。
	問題解決	能夠有效解決個人和人際間本性的問題。
生活態度	樂觀	能夠正向且看到人生的光明面。
	幸福感	能夠對於自己、他人和大部分的人生感到滿足。

資料來源：“How important is it to educate people to be emotionally intelligent, and can it be done?” by R. Bar-On, J.G. Maree, & M.J. Elias, 2007, *Educating people to be emotionally intelligent*, Greenwood eBooks, p. 4.

其中，內省技巧包括自我關注、情緒的自我覺察、堅定、獨立、自我實現等，人際技巧包括同理心、社會責任、人際關係等。壓力管理包括壓力忍受、衝動控制等，適應力包括現實檢驗、彈性、問題解決等。最後，生活態度包括樂觀、幸福感等。除了生活態度偏向性格特質外，其餘屬於技巧、能力。從這些情緒職能，可以了解 Bar-On 的情緒智力模型架構。其對於情緒智力的觀察，並不限於職場工作，而是將整個生活均納入應用的範圍。

(三) Boyatzis 和 Goleman 的情緒智力職能模型

為了解釋和預測不同職位的工作成效，學者 McClelland 提出職能的概念。根據職能的研究方法，特定的能力會被辨識出來，並藉由工作成效的測量來驗證，經過歸納推論，將其定為職能。學者 Boyatzis 和 Goleman 從職能的概念切入，提出有關情緒智力的職能模型（引自 Bar-On & Parker, 2000）。其中，Boyatzis 在一開始主要是為了瞭解為何有些經理人和領導者能夠為組織帶來更高的利潤和效益，藉由了解這些成功的管理者來建構出相關的職能。其在 1982 年提出的管理和領導職能模型包含四個面向，涵蓋企業、人際、理性推理、社會情緒成熟度等，如圖 2-13 所示。後來在 1995 年作出修正後的模型包含三個面向，涵蓋目標和行動管理、人員管理、分析推理等。

由於 Boyatzis 的模型對象主要針對經理人、執行長、領導人等，為了能夠讓該模型能夠適用於各個職業，甚至也適用於工作外的其他生活領域，Boyatzis 和 Goleman 開始合作一起修改原本的職能問卷，設計出情緒職能問卷。Goleman 在 1998 年提出情緒智力職能模型，該模型包含五個面向，涵蓋自我覺察、自我管理、自我激勵、同理心、社會技巧等，如圖 2-14 Goleman 的情緒智力模型所示。經

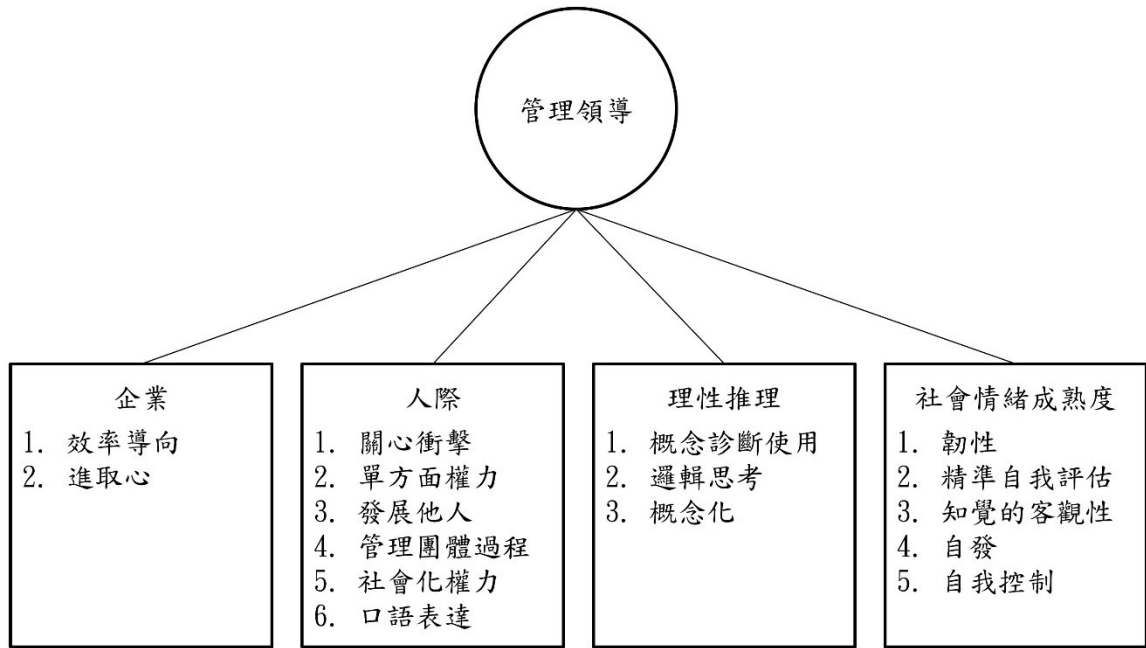


圖 2-13 Boyatzis 的管理領導模型

資料來源：“Clustering competence in emotional intelligence: Development of the emotional intelligence model and the emotional competence inventory” by R. Bar-on & J. D. A. Parker, 2000, *The handbook of emotional intelligence: Theory, development, assessment, and application at home, school, and in the workplace*, San Francisco, CA: Jossey-Bass. p. 351

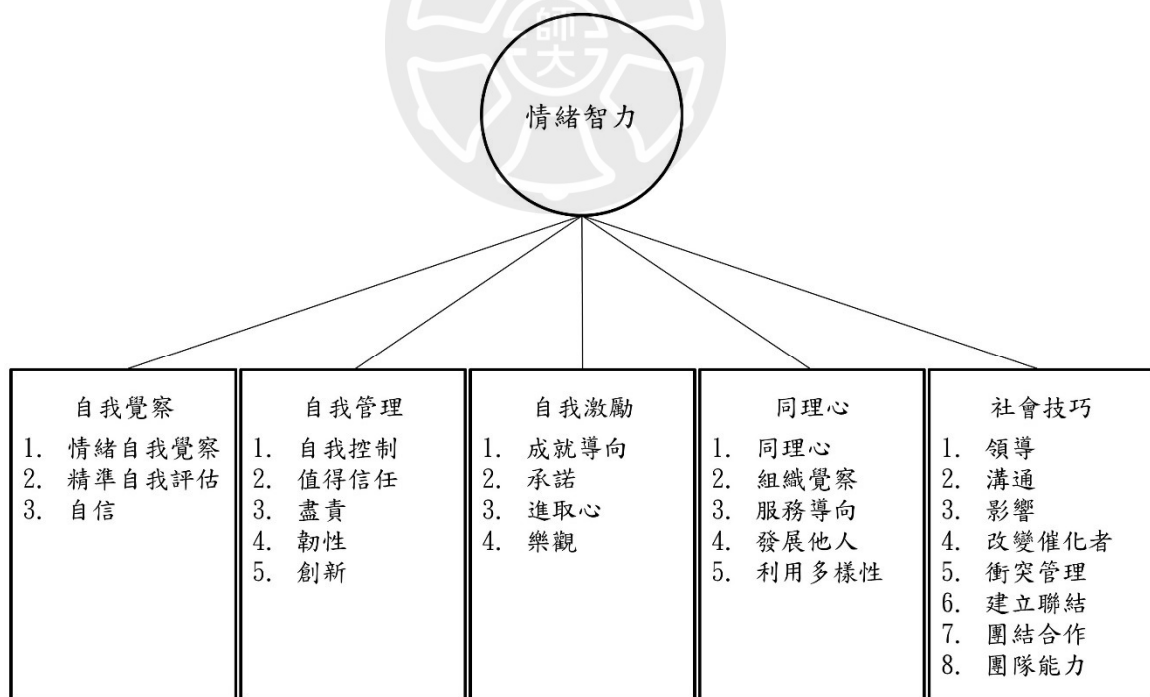


圖 2-14 Goleman 的情緒智力模型

資料來源：“Clustering competence in emotional intelligence: Development of the emotional intelligence model and the emotional competence inventory” by R. Bar-on & J. D. A. Parker, 2000, *The handbook of emotional intelligence: Theory, development, assessment, and application at home, school, and in the workplace*, San Francisco, CA: Jossey-Bass. p. 355

過許多實務研究資料的確認後，學者 Boyatzis 和 Goleman 認為情緒智力包含四組職能，依照自己与他人、辨認和調節管理兩個向度，分別為自我覺察、自我管理、社會覺察、社會技巧，這四組職能也被認為是成功的領導者發揮領導能力的基礎。在最新的情緒職能問卷使用手冊中，社會技巧已改稱為關係管理 (Wolff, 2006)。情緒職能問卷的四組職能涵蓋 18 種相關職能，經過整理後如圖 2-15 所示，以下將分別進一步說明。

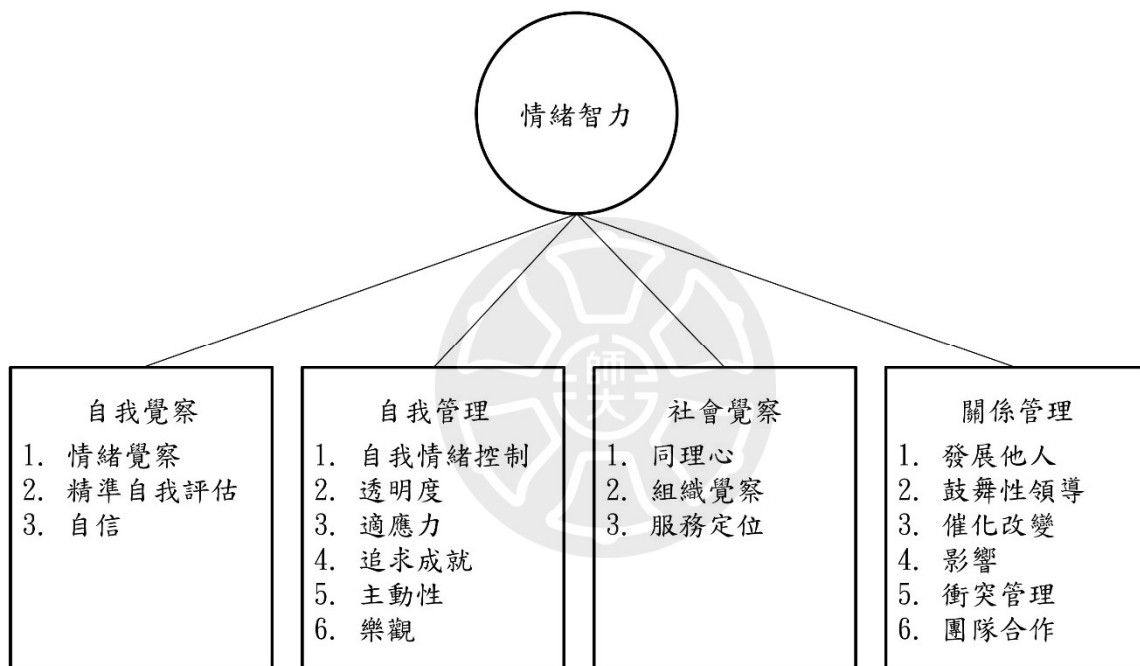


圖 2-15 情緒職能問卷的情緒智力架構

資料來源：“Introduction: Background on the ECI” by S. B. Wolff, 2006, *Emotional competency inventory: Technical manual*, MA: Hay Group, McClelland Center for Research and Innovation. p. 3-4

1. 自我覺察

自我覺察是指對於自我內心狀態、偏好、資源和意圖的了解，包含以下三種職能。(1)情緒覺察：能夠辨識自己的情緒和該情緒所帶來的影響。(2)精準自我評估：能夠知道自己的極限和長處。(3)自信：對於自己能力和價值的強大感受。

2.自我管理

自我管理是指管理自我內心狀態、衝動和資源的能力，包含以下六種職能。(1)自我情緒控制：能讓突如其來的情緒和衝動受到控制。(2)透明度：能夠維持完整且依照自身的價值觀行動。(3)適應力：具有處理變化的彈性。(4)追求成就：能夠努力改善來達成優秀的標準。(5)主動性：作好準備並把握機會行動。(6)樂觀：即使遇到困難和挫折，都能夠持續追求目標。

3.社會覺察

社會覺察是指人們如何處理他人感覺、需求和關心事物的關係及覺察，包含以下三種職能。(1)同理心：能夠體會他人的感覺和觀點，並會主動了解他人關心的事物。(2)組織覺察：能夠解讀團體的情緒流向和權力關係。(3)服務定位：能夠預測、辨認及符合顧客的需求。

4.關係管理

關係管理是指讓別人產生合意反應的技巧和熟練度，包含以下六種職能。(1)發展他人：能夠感覺到他人發展的需求並提高他人的能力。(2)鼓舞性領導：能夠鼓舞和引導個人及團體。(3)催化改變：能夠促起和管理改變。(4)影響：能夠進行有效作法來提高說服力。(5)衝突管理：能夠協商並解決爭議。(6)團隊合作：能夠和其他人朝共享的目標工作，創造團體的協力來追求集體目標。

二、情緒智力測量

根據過去學者的研究，情緒智力的測量有多因子情緒智力測驗、BarOn 情緒智力問卷、情緒職能問卷、Wong 和 Law 的情緒智力量表等，分別說明如下。

(一)多因子情緒智力量表 (Multifactor Emotional Intelligence Scale [MEIS]) 和 Mayer、Salovey、Caruso 的情緒智力測驗 (Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test [MSCEIT])

學者 Mayer、Salovey 和 Caruso 依照智商的論點，將情緒智力視為一種處理資訊的能力，設計出 MEIS，包含情緒知覺、情緒類化、情緒理解、情緒管理 (引自 Bar-On & Parker, 2000)。其類似以往的認知能力測驗，測驗的類型偏向實作或是表現性的方式。四個情緒智力構面包含 12 種認知能力作業，有對於臉部表情、音樂、設計、故事等情緒知覺的測驗，有關聯覺及感覺偏差等情緒類化的測驗 (引自 Cherniss & Goleman, 2001)。對於混合的情緒、情緒的進展、情緒的轉變及情緒的相對性等情緒理解的測驗，對於管理他人及自己情緒的情緒管理測驗。12 種認知能力測驗總共 394 題，該測驗將情緒智力當成一種能力，並以多種實作表現作業來測量此能力。MEIS 具備良好的信度，Cronbach's α 為 .70 到 .80；然而，預測效度的結論則不是很明確 (引自 Schulze & Roberts, 2005)。

後來 MEIS 進一步修改並發展成 MSCEIT，同樣包含情緒知覺、情緒類化、情緒理解、情緒管理等四個構面，題目總共有 141 題 (引自 Bar-On & Parker, 2000)。情緒知覺的測驗使用 5 點量表，來了解受測者對於臉部表情、風景、抽象設計等方面的情緒知覺。情緒類化的測驗使用 5 點量表，來了解受測者是否能評定情緒和其他外在經驗的相似性。情緒理解的測驗使用選擇題的方式，來了解受測者對於混合的情緒、情緒的轉變、情緒的進展等情形之理解。情緒管理的測驗題目則是描述某個人想要改變或維持某個感覺，要求受測者選擇其中一個能夠滿足這個目標的行動方案，或是評估各個方案的有效程度。MSCEIT 具備良好的信度，Cronbach's α 為 .68 到 .71；

另外，預測效度發現該測驗分數可以預測幸福感（引自 Schulze & Roberts, 2005）。

(二)BarOn 情緒智力問卷 (BarOn EQ-i)

學者 Bar-On 依照其情緒智力混合模型，設計出 BarOn EQ-i (1997) 來測量情緒智力，其採用自評的方式，題目包含內省技巧、人際技巧、適應力、壓力管理、生活態度等五個部分（引自 Bar-On & Parker, 2000）。其中，內省技巧包括自我關注、情緒的自我覺察、堅定、獨立、自我實現等，人際技巧包括同理心、社會責任、人際關係等。壓力管理包括壓力忍受、衝動控制等，適應力包括現實檢驗、彈性、問題解決等。最後，生活態度包括樂觀、幸福感等。依此設計的問題包含五個分量表，涵蓋 15 個因素，題目總計有 133 題，使用 5 點量表的方式測量。BarOn EQ-i 具備良好的信度，Cronbach's α 約為 .85；另外，預測效度發現該問卷分數可以預測心理健康、壓力因應、工作和婚姻滿意度（引自 Schulze & Roberts, 2005）。

(三)情緒職能問卷 (Emotional Competence Inventory [ECI])

學者 Boyatzis 和 Goleman 根據職能研究的方法，設計出 ECI 透過自評或他評以 360 度的方式來了解一個人的情緒智力（引自 Bar-On & Parker, 2000）。問卷包含四組職能，分別為自我覺察、自我管理、社會覺察、社會技巧。該測驗內容本質偏向一般性，而非針對特定工作內容所需的能力來設計。因此，該問卷較適用於職涯發展，較不適用於招募、升遷、調薪等用途（Wolff, 2006）。ECI 題目總計有 73 題，最初版本使用 7 點量表的方式測量，第二版使用 5 點量表的方式測量並加上第 6 個「不知道」的選項。ECI 具備良好的信度，Cronbach's α 為 .70 到 .85；另外，預測效度發現該問卷分數可

以預測管理風格、組織氣候、職涯成功（引自 Schulze & Roberts, 2005）。

（四）Wong 和 Law 的情緒智力量表（Wong and Law EI Scale [WLEIS]）

整理前人對情緒智力的建構概念，另有學者將情緒智力分為四個面向，包含自我情緒評估、他人情緒評估、情緒調節、情緒運用（Davies et al., 1998）。而 Wong 和 Law 進一步依照其所提出的情緒智力四個面向，設計出 WLEIS 來測量情緒智力，總共有 16 題，使用 7 點量表的方式測量，該量表常被使用在管理領域（Law et al., 2004）。WLEIS 具備良好的信度，Cronbach's α 為 .70 到 .85；另外，預測效度發現該量表分數可以預測工作表現和滿意度、組織承諾、離職傾向（引自 Schulze & Roberts, 2005）。

三、人口統計變項之情緒智力差異

回顧人口統計變項有關情緒智力差異的文獻，性別方面，不同性別在情緒智力不同面向的表現會受到社會文化、情境的影響（Clarke, Marks, & Lykins, 2016; Sutarso, 1996）；整體而言，女性的情緒智力較高（Mayer, Caruso, & Salovey, 1999）。另外，一般認為情緒智力可經由後天學習進步（Cherniss & Goleman, 2001; Sternberg, 2000），且年齡能夠預測情緒智力（Mayer et al., 1999; Stami, Ritin, & Dominique, 2018），中年人的情緒智力較高（Cabello, Sorrel, Fernández-Pinto, Extremera, & Fernández-Berrocal, 2016）。年資方面，其代表工作的穩定度，研究發現年資高者情緒化的程度較低（Winters, 2019）。教育程度方面，研究指出其在情緒智力和工作滿意度間的關係具有調節效果（Mohammad, Shazia Akhtar, Ur Rahman, & Haleem, 2018）。工作特性方面，研究發現其和情緒耗竭現象有關（陳殷哲、謝孟婷，2018），且會與情緒智力發生交互作用（Salami & Ajitoni,

2016)。相關研究顯示，人口統計變項和情緒智力常會和其他因素發生交互關係。

四、情緒智力的教育訓練

回顧情緒教育的相關研究，學校最早以系統化的內容進行有關情緒教育的相關課程，因為情緒不但會影響兒童的性格發展且與其他學習有關（李翠華，2020；明道，2017；Zhoc et al., 2018）。在教育的領域中，學者認為認知成長和情緒教育是不可分的；另外，情緒教育也決定了道德教育是否能夠得到實踐，唯有能夠適當地控制自己的情緒，才能進一步建立面對各種問題的處理方式（陳美靜，2017）。因此，學者也認為師資培訓的課程應包含情緒智力的訓練（Gutiérrez-Moret, Ibáñez-Martinez, Aguilar-Moya, & Vidal-Infer, 2016）。我國九年一貫課程課綱所欲培養的十大基本能力，其中的表達、溝通與分享便和情緒教育有關；實務上，情緒教育多以團體方式進行，除了融於各科教學中，也有獨立於課程外的團體輔導（李泳緹、方敏全，2017）。近年發現正念練習有助於改善情緒智力，這也影響了我國學校的情緒教育課程（陳景花、余民寧，2018）。

另一部分情緒教育訓練的研究，則是聚焦於運動員的心理技能；許多運動需要高情緒穩定性，心理技能的訓練有助於運動員遇壓力時能夠克服障礙，有效提升動機去處理因應（蔡漢威、楊明蓁、高麗娟，2018）。在職場中，情緒智力被認為是重要的職能，且人資工作者也會透過教育訓練來提升公司的情緒智力資本（Bouzguenda, 2018）。情緒智力的教學，強調從觀察中學習和生活體驗的重要；另外，透過各種議題的討論過程和書面作業等方式來幫助學習者反思，均有助於情緒智力的發展（Majeski et al., 2017）。過去研究也發現不論何種課程設計的情緒智力訓練均有一定的正向效果（Mattingly & Kraiger, 2019）；雖然如此，情緒智力的教育課程仍需考量不同人的背景來設計（Walton & Hibbard, 2019）。

小結

本節回顧了情緒智力的過去文獻，包含情緒智力模型、情緒智力測量、人口統計變項之情緒智力差異、情緒智力的教育訓練。情緒智力現今不論是在學術界、教育界或是工商界都受到重視，其影響個人遇到困難時的解決能力，與工作、生活各方面均息息相關。關於情緒智力的模型，主要有以下三者，Salovey 和 Mayer 的情緒智力模型、Bar-On 的情緒智力混合模型、Boyatzis 和 Goleman 的情緒智力職能模型等。

Salovey 和 Mayer 的情緒智力模型將情緒智力視為一種能力，其探討人們如何處理情緒的資訊，包含評估和表達情緒、調節或控制情緒、運用情緒等，後來修正的模型更加入了人們對於情緒的想法。Bar-On 的情緒智力混合模型主要探討成功人士所具備的的潛力、職能和技巧，包含內省技巧、人際技巧、適應力、壓力管理、生活態度等。其中，除了能力的因素外，還有部分屬於性格特質。

Boyatzis 和 Goleman 的情緒智力職能模型，一開始是針對經理人所建立的管理和領導職能模型，後來為了能夠適用於各個職業和工作外的其他領域，Goleman 在 1998 年提出情緒智力職能模型，該模型包含五個面向，涵蓋自我覺察、自我管理、自我激勵、同理心、社會技巧等。在最新的情緒職能問卷，情緒智力的面向分為自我覺察、自我管理、社會覺察、關係管理。從文獻回顧中可以發現情緒智力從傳統的智力觀點逐漸轉變為職能的一種，本研究認同情緒智力是一種能力，能夠經由後天學習進步。

基於過往情緒智力模型所發展的測量工具有多因子情緒智力測驗、BarOn 情緒智力問卷、情緒職能問卷、Wong 和 Law 的情緒智力量表等，由於多因子情緒智力測驗類似傳統智力測驗方式，情緒職能問卷則是使用 360 度的方式評估職能，兩者施測方式耗時，不適合本研究問卷採用。

另外，BarOn 情緒智力問卷較常用於臨床領域，而非用於職場。基於本研究目的，研究的場域為公司內部員工，因此使用管理領域較常用的 Wong 和 Law 的情緒智力量表作為測量情緒智力的問卷。此外，為避免施測對象產生趨中填答的現象，本研究問卷使用 6 點量表。若平均值大於中間值 3.5，即代表情緒智力高，受測對象的情緒能力高；反之，則代表情緒智力低，受測對象的情緒能力低。

回顧人口統計變項有關情緒智力差異的文獻，女性在整體的情緒智力表現較男性高。一般而言，情緒智力可以經由學習進步，中年人的情緒智力較高，年資高者的情緒化程度較低。教育程度、工作特性均會和情緒智力發生交互關係。回顧情緒教育的相關研究，學校最早以系統化的方式進行情緒教育。在職場中，人資工作者也會透過教育訓練等方式來提升組織的情緒智力。情緒智力的教學強調觀察體驗，透過各種方式幫助學習者從反思中發展情緒智力。

第三節 工作滿意度

工作滿意度包含情感成分，除了個人對自身工作的想法外，更是一種對於自身工作的感覺（Bowling & Hammond, 2008）。早期有關員工的研究，多是從科學管理的哲學來討論何種環境、設備、工具可以提高員工的效率，並未關心員工本身的情感、想法。後來學者開始留意到員工的情緒也會影響工作的績效，員工工作滿意度的研究自此開始在不同職業範疇中被提及並強調其對於企業管理的重要。雖然不是直接將情緒本身作為研究主題，但其探討職場中影響員工工作滿意度的成因，讓企業可以依據相關的研究結果來推行對應的管理措施，以進一步改善員工的工作滿意度並提高公司績效。在過去的文獻中，大量研究探討工作滿意度的成因及其可能導致的相關工作行為。其背後最重要的假設，即是對於工作滿意的員工在工作的表現也會比較好，且不會有其他如怠工等負面行為，因此能夠進一步提升公司整體績效。

關於員工工作滿意度的現象，學者多從動機、期望等理論來加以解釋（引自 Robbins, 2013）。因為人們總是會試著讓自己的工作能夠更滿意，基於此動機，大家都會進一步行動來讓自己的工作可以更好。然而，即便是同樣的工作，每個人的工作滿意度也不盡然會相同，這是因為每個人對於工作的期待不同，而這個落差也會造成工作滿意度的差異。工作不只是賺取基本生活花費所需，同時也要能夠滿足員工的其他需求。由於每天工作占據了人們將近三分之一的時間，扣掉另外三分之一的時間休息，剩下則是從事其他活動來滿足別的需求，諸如休閒、家庭、自我實現等。若是企業能夠幫助員工在職場中也能夠顧及到別的需求，如透過公司旅遊、員工社團、托嬰幼兒照顧、自我進修補助等方式，員工對此工作的滿意度自然會更高，並進一步反應在實際的工作表現。

聚焦於工作滿意度相關變項的研究，主要是為了瞭解何種因素會影響員工的工作滿意度，若員工對工作滿意又會進一步產生何種結果。其中，Seashore 和 Tabor 把工作滿意度的主要前因後果變項進行分類 (Seashore & Taber, 1975)，如圖 2-16 所示。前因變項中，包括外在的環境變項和內在的個人變項，外在環境變項可再細分成工作和工作環境、組織環境、職業、政治和經濟環境，內在個人變項可再細分成人口變項、穩定性格、能力、情境性格、知覺、認知、期望，暫時性格特徵等。後果變項可分為個人、組織、社會反應三個層次，其中的組織層次包含探討企業如何透過工作滿意度進而提高公司績效的議題。本研究的情緒智力變項偏向於內在個人變項中的能力，離職傾向偏向個人反應層次的後果變項。

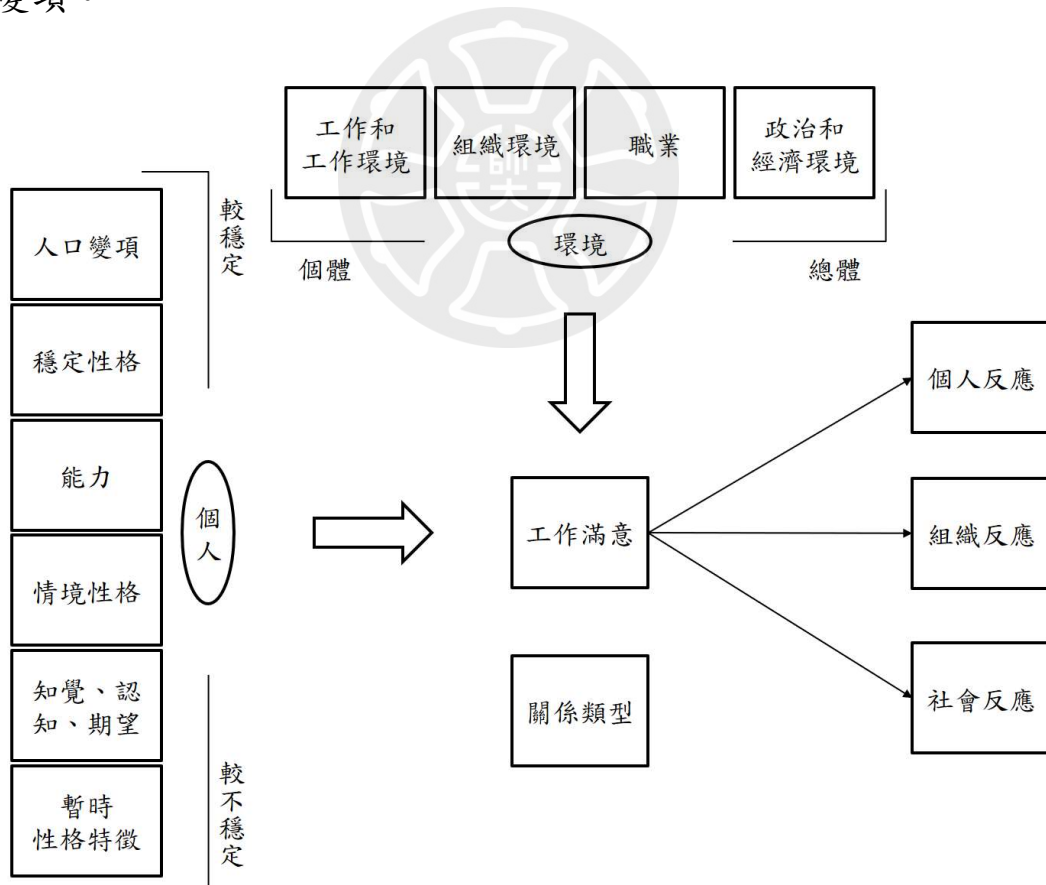


圖 2-16 工作滿意之前因後果主要變項分類

資料來源：“Job satisfaction indicators and their correlates” by S. E. Seashore, & T. D. Taber, 1975, *American Behavioral Scientist*, 18(3), p. 333.

另外，在一篇公部門行政領域對於工作滿意度的後設分析研究，整理了過往研究的相關變項（Cantarelli, Belardinelli, & Belle, 2016），其和工作滿意度的相關情形及統計數值如表 2-8 所示。從表 2-8 可以發現，工作滿意度的相關變項，大致上都可以歸入此工作滿意之前因後果模式中。其中，高度正相關的變項有使命價值、個人和工作的適配、內在動機、組織績效等。另外，許多變項都和工作滿意度有中度的正向關係，如個人價值觀、工作多樣性、薪資收入獎金、與同事的良好關係、工作設備環境、情緒勞務、職家平衡、為民服務動機等。而且，其和離職傾向、壓力呈現中度負相關，這表示企業若能妥善處理員工滿意度的問題，將能降低員工離職傾向和工作壓力。

表 2-8 工作滿意度與其他變項之相關性及相關係數

相關性	變項名稱(相關係數)
高度 正相關	使命價值(.60)、承諾(.56)、個人—工作適配(.56)、包容(.55)、信任(.54)、內在動機(.53)、公正(.52)、自發性(.51)、明確性(.51)、組織績效(.50)、個人—組織適配(.50)
中度 正相關	訓練機會(.48)、績效評價(.47)、領導(.45)、個人價值觀(.45)、聲望(.43)、升遷(.42)、團隊合作(.42)、任務重要性(.42)、工作多樣性(.38)、薪資滿意度(.38)、與同事的良好關係(.38)、獎金(.36)、彈性工時(.33)、組織公民行為(.31)、完善的設備(.30)、完善的工作環境(.30)、足夠的工作量(.27)、個人表現(.26)、開放創新(.26)、情緒勞務(.25)、職家平衡(.23)、為民服務動機(.20)、收入(.11)
中度 負相關	離職傾向(-.46)、壓力(-.30)、表層演出(-.20)
無相關性	形式化、工作安全、官僚作風、年齡、婚姻狀態、性別

資料來源：“A Meta-Analysis of job satisfaction correlates in the public administration literature” by P. Cantarelli, P. Belardinelli, & N. Belle, 2016, *Review of Public Personnel Administration*, 36(2), p. 126-127.

以下將介紹工作滿意度的過去文獻，包含工作滿意度理論、工作滿意度測量、人口統計變項之工作滿意度差異等，說明如下。

一、工作滿意度理論

根據過去學者的研究，職場存在互相比較的情形，員工會去注意別人的工作和酬勞，並和自己的情況作出比較；若是員工覺得不公平如同工不同酬，則會心生不滿（引自 Robbins, 2013）。而人們都會想要讓自己的工作更滿意，且會進一步行動以便符合自身的期待（Credé, Tynan, & Harms, 2017; Masvaure & Maharaj, 2014）。因此，探討工作滿意度理論時，部分學者會從動機理論來試著解釋工作滿意度的現象。另外，也有學者探討工作滿意度的組成因素，以便進一步釐清公司需要改善的員工滿意度層面，並作為實務上的管理措施依據。整理常見的工作滿意度理論，如需求層次理論、雙因子理論、公平理論、期待理論等，分別說明如下。

（一）需求層次理論

探討工作滿意度或是工作滿足的理論，可從 Maslow 所提出的需求滿足層次理論來理解。Maslow 提出的需求滿足層次理論，包含生理、安全、社會、尊重、自我實現等需求（引自 Robbins, 2013）。各個需求間具有階層的關係，滿足低層次需求後，才會去尋求較高層次的需求滿足。需求層次理論的階層關係，如圖 2-17 Maslow 的需求層次金字塔所示。依照此理論，員工工作賺取的薪資必須要能支應其基本的生活花費需求；滿足此需求後，員工會尋求安全感而企業可透過穩定的雇用等方式來滿足員工工作上所需的安全感。進一步，有社會需求的員工會希望能夠在良好的同事關係中工作；此外，員工會希望這份工作可以得到別人的尊重，並且能夠有自我實現的機會。因此，員工希望能在工作中得到滿足的需求會有優先順序的關係，而這也是 Maslow 的需求滿足層次理論強調的低層次需

求要先被滿足才會有高層次需求的產生。企業在滿足員工對於工作的基本需求後，則要進一步思考如何讓員工的其他需求也能夠被滿足，以便讓員工可以安心於工作。

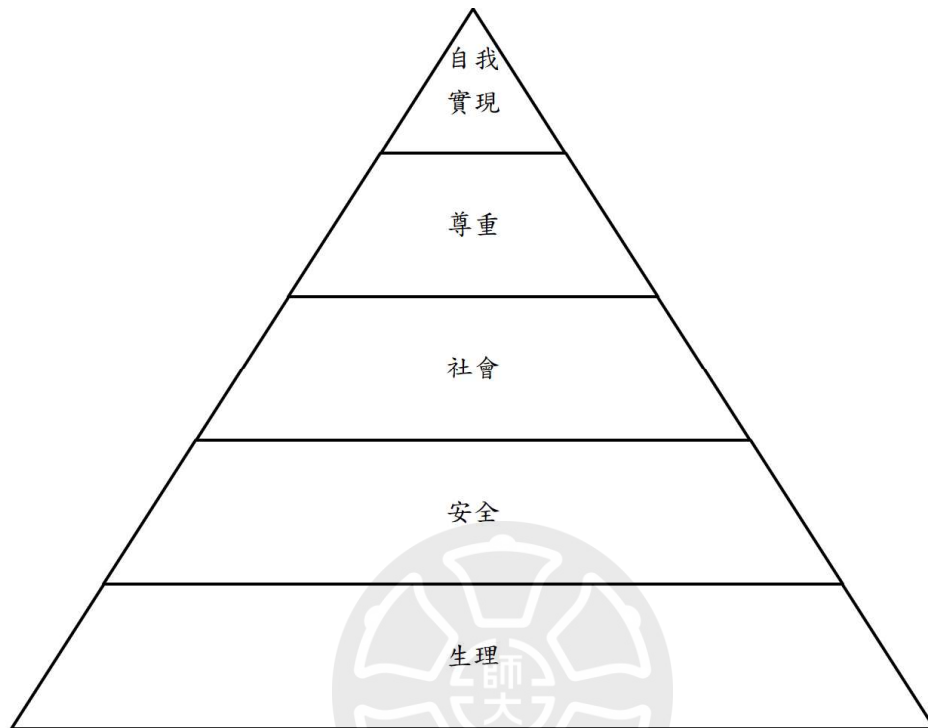


圖 2-17 Maslow 的需求層次金字塔

資料來源：“Motivation concepts: Early theories of motivation” (15th ed.) by S. P. Robbins, 2013, *Organizational behavior*, Essex, England: Pearson. p. 237

(二)雙因子理論

Herzberg 提出雙因子理論，包含保健因子及激勵因子（引自 Robbins, 2013）。保健因子主要是外在環境因素，如管理措施、人際關係、薪資、工作安全等。激勵因子則與自我實現的內在因素有關，如成就感、責任感、個人成長等。做好保健因子，員工只是不會不滿意，仍要靠激勵因子來讓員工感到滿意。對 Herzberg 而言，滿意的相反並不是不滿意，其代表沒有滿意，不滿意的另一邊則是代表沒有不滿意。雙因子理論將工作滿意度相關的影響因素，進一步劃分成兩類，並強調其與工作滿意的關係存在本質的差異，影響員工滿意和不滿意的因素並不相同。企業為了避免員工產生不滿意且要

進一步提高工作滿意度，保健因子和激勵因子兩者皆必須要重視。Herzberg 雙因子理論強調不同影響因子和員工的工作滿意度會有不同關係，這與傳統滿意度的光譜關係不同，整理後如圖 2-18 所示。

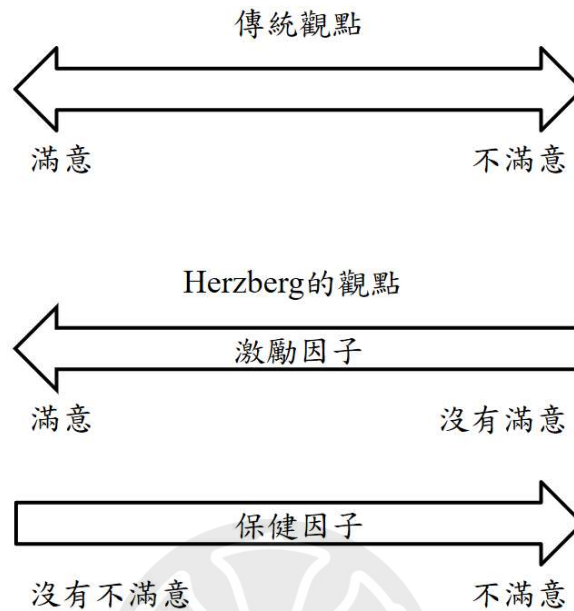


圖 2-18 滿意和不滿意的不同觀點

資料來源：“Motivation concepts: Early theories of motivation” (15th ed.) by S. P. Robbins, 2013, *Organizational behavior*, Essex, England: Pearson. p. 240

(三)公平理論

公平理論對於薪資的研究發現，員工對於自己投入和報酬的感覺，會再和其對於別人投入和報酬的感覺來作比較（引自 Robbins, 2013）。若感覺自己的投入和報酬之比例高於別人投入和報酬的比例，其內心便會產生知覺衝突且會感到不滿。為了解決此內心的衝突，員工可能會以降低工作投入的方式，或是和主管溝通尋求調整工作內容和報酬。尋找其他沒有比自己好的參照對象來作比較，也是緩解此內心衝突的方法。部分員工可能會選擇離職，以便讓投入和報酬的比例可以符合自己的期待。

另外，部分研究發現，公平理論提到的報酬並不侷限於薪資，其他的組織報酬如高地位的工作職稱、寬敞又舒適的辦公室等，也

都會影響員工對於組織分配的報酬是否能夠感到公平。此外，員工除了認為組織應該合理分配報酬外，其中的決定過程也很重要。公平理論後來進一步發展成組織正義理論，員工認為組織必須要能夠維持分配正義和過程正義。另外，組織正義理論還包括互動正義，即員工希望能夠受到合理的對待，有尊嚴且能夠受到尊敬地工作。依照此理論來看員工的工作滿意度，在職場中如何營造公平正義的氣氛便顯得非常重要，必須讓員工相信公司能夠維持組織的正義，且讓員工感覺在此工作和獲得的報酬是公平的。

(四)期待理論

學者 Vroom 提出期待理論，該理論認為我們的行動動機取決於我們對於該行動的期待結果和其吸引力，及最終是否能幫助達成個人目標（引自 Robbins, 2013）。換句話說，員工會有動機去努力工作，如果員工相信這樣就會有好的表現，然後好的表現也能夠帶來好的獎勵，且這些獎勵能夠滿足員工的個人目標。期待理論關心三個部分，即努力和表現的關係、表現和獎勵的關係、獎勵和個人目標的關係，如圖 2-19 所示。以下進一步說明這三種關係，及實務上公司應如何因應來提高員工滿意度。

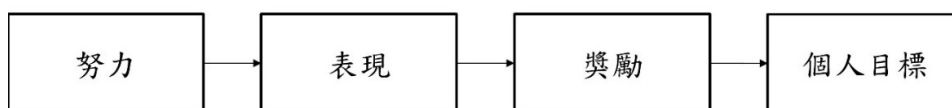


圖 2-19 Vroom 的期待理論

資料來源：“Motivation concepts: Early theories of motivation” (15th ed.) by S. P. Robbins, 2013, Organizational behavior, Essex, England: Pearson. p. 258

1. 努力和表現的關係

期待理論提及努力和表現的關係，即員工知覺到付出努力就能夠得到良好表現的機率。實務上，員工會覺得即使用盡全力也不會有良好表現，有以下三種情形：(1)員工並未具備足夠的工作

技能，因此即使付出努力也無法在該工作上有良好的表現。(2)組織的績效評估系統會評估努力以外的其他因素，如忠誠度、自發性、勇氣等，而讓員工覺得努力工作後的表現也不會被評估為績效良好。(3)員工覺得自己不被老闆喜歡，因此會被給予較低的評價。這些情況都會讓員工失去努力工作的動機，因為其認為付出努力能夠得到良好表現的機率很低。

2. 表現和獎勵的關係

期待理論提及表現和獎勵的關係，即員工相信表現若能達到特定水準就能夠得到想要結果的程度。實際上，許多公司並不會只按照其工作表現來給予獎勵，還有其他影響因素如資深程度、配合度或是和老闆的相處情形等。員工若覺得表現和獎勵的關係微弱，自然也會較無動機去提高自身的表現。

3. 獎勵和個人目標的關係

期待理論提及獎勵和個人目標的關係，即組織獎勵能夠滿足員工個人目標和需求的程度，及這些獎勵對於員工的吸引力。員工的需求其實存在個別差異，有些員工希望能夠升遷，有些希望能夠調薪，甚至也有可能只是希望能夠有一個更有趣且具挑戰性的工作。然而，在實際的情況中，組織給予的獎勵卻常一視同仁，無法依照員工的個別需求在獎勵方面能夠有差異化。由於獎勵和個人目標無法完全匹配，員工的動機自然也無法藉由獎勵來達到最大化。

二、工作滿意度測量

根據過去學者的相關研究，工作滿意度的測量可分成兩大類。第一種是以不同工作滿意度的構面來設計相關問題並據以組成工作滿意度的量表，第二種是從整體工作滿意度的觀點直接詢問員工對於工作的滿

意度情形。前者以明尼蘇達滿意度量表為代表，後者則以密西根組織測量問卷工作滿意度子量表為代表，分別說明如下。

(一)明尼蘇達滿意度問卷 (Minnesota satisfaction questionnaire [MSQ])

依照不同工作滿意度的構面，來設計的滿意度問卷 MSQ，包含 20 個不同構面各 5 題組成量表 (Weiss et al., 1967)，藉此了解職業的需求和價值觀在工作中是否被滿足，其背後的理論基礎為工作適應理論 (The theory of work adjustment)。從原本探討工作價值觀的明尼蘇達重要性問卷 (Minnesota important questionnaire [MIQ])，進一步發展出用來了解職業需求是否被滿足的 MSQ。除了總共 100 題的長題本，該問卷另外有設計 20 題的短題本，其從 20 個構面中各挑選 1 題來衡量工作滿意度。問卷的構面可分為內在滿意度包括能動性、獨立、多樣性、社會地位、道德觀、安全、社會服務、權力、能力發揮、責任、創造力、成就感等 12 題，外在滿意度包括員工關係管理、公司技術發展、公司政策、報酬、自我成長、認同等 6 題。整體滿意度則是再加入工作條件、同事等 2 題，其全部題項分數加總後，便是整體的工作滿意度。MSQ 使用 5 點量表的方式測量，並具備良好的信度；依照該問卷使用手冊所提，長題本的整體滿意度內部一致性信度為 .82 到 .95，短題本的整體滿意度內部一致性信度也有 .87 到 .92。效度方面，MSQ 的問卷分數與職業需求和工作價值觀有關。

(二)密西根組織測量問卷工作滿意度子量表 (Michigan Organizational Assessment Questionnaire Job Satisfaction Subscale [MOAQJSS])

學者 Cammann、Fichman、Jenkins 和 Klesh 發展出密西根組織測量問卷，其中也有針對工作滿意度的量表，從整體滿意度的觀點

直接以三個問題的得分作為其整體滿意度的測量（引自 Bowling & Hammond, 2008），包括 1. 整體而言，我滿意我的工作。2. 整體而言，我不喜歡我的工作。3. 整體而言，我喜歡在這裡工作。原始版本使用 7 點量表，但也有其他研究者使用 5 點或 6 點量表。學者 Bowling 和 Hammond（2008）進一步探討使用 MOAQJSS 的優點，若使用依照不同工作滿意度構面所設計問卷如 MSQ，其長題本高達 100 題，而短題本也有 20 題；MOAQJSS 僅需 3 題即可了解員工的工作滿意度，在使用多題版本的工作滿意度問卷不可行時，MOAQJSS 提供了相當好的解決辦法。即便 MOAQJSS 只有 3 題，該量表依然具有良好的信度，其內部一致性信度仍有 .84。效度方面，Bowling 和 Hammond 依照工作滿意度的前因後果理論，分別測量 MOAQJSS 問卷分數和各種工作滿意度之前因變項、相關變項、後果變項的關係。結果顯示，該量表分數和工作複雜度、技能變化性、任務認同度、任務影響力、自主性、回饋、社會支持、人境適配、承諾、正義、生活滿意度、工作表現、組織公民行為有正相關；該量表分數和角色模糊、角色衝突、組織限制、人際衝突、職家衝突、工作緊張、焦慮、憂鬱、反生產工作行為、離職傾向、離職、曠工有負相關。因此，該問卷的效度同樣有良好的證據支持。

過去工作滿意度的相關研究，多以此兩種不同方式來測量工作滿意度，學者曾擔心是否不同測量方式會導致工作滿意度的研究結果不同。然而，研究發現單一構面所測量的整體工作滿意度與工作滿意度量表所測量的結果有高度的相關（Wanous, Reichers, & Hudy, 1997）。此外，將工作滿意度定義為各面向滿意度的加總，會忽略掉工作滿意度的主要決定因素；因此，使用整體工作滿意度單一構面測量會比較全面且也是可接受的作法（Scarpello & Campbell, 1983）。但對企業而言，若要能夠具

體設計提高工作滿意度的相關措施，測量不同構面的作法較能發現員工在何種面向之工作滿意度需要再加強，以進一步研擬對應的改善策略。

三、人口統計變項之工作滿意度差異

回顧人口統計變項有關工作滿意度差異的文獻，性別方面，過去男女在職場中的不平等及不同的社會期待，均會對不同性別員工的工作滿意度產生影響，後來兩性平等的觀念逐漸受到重視，兩性在工作滿意度的差距也開始變小，不同的性別已不代表其工作滿意度會有差異（Perugini & Vladislavljovic, 2019）。反而是不同性別對於組織文化的認知差異（Sharma, 2017），會和其他人口統計變項如不同年齡、年資進一步對工作滿意度產生不同的影響（Chaudhuri, Reilly, & Spencer, 2015）。另外，年資高的員工代表其能夠勝任目前的工作，通常工作滿意度也會較高（林俊瑩、林玟秀、陳佑任，2013）。教育程度方面，視其是否能夠有助於工作而有不同影響。雖然不同的研究對象會有不同的結果（宋佩佳、李志偉、江衍良，2018；林俊瑩等人，2013；González, Sánchez, & López-Guzmán, 2016），但基本上工作滿意度都會受到工作特性的影響（方顯光、陳振聲，2015；詹慧珊、朱惠英、蔡宜萱、周利娜，2014；Luo, 2016；Meyerding, 2015；Neirotti, Raguseo, & Gastaldi, 2019）。

小結

本節回顧了工作滿意度的過去文獻，包含工作滿意度理論、工作滿意度測量、人口統計變項之工作滿意度差異。工作滿意度包含個人對於工作的想法，同時也存在情感的成分，即個人對於工作的感覺。工作滿意度的研究起始於學者發現員工的情緒會影響工作的績效，自此許多研究開始探討工作滿意度的成因及其可能導致的結果。

影響工作滿意度的成因可以分為個人、環境變項，個人變項包含人口變項、性格、能力、動機期望等，環境變項可分為工作環境、組織環

境、職業環境、政治經濟環境等。工作滿意度可能導致的結果依照不同層次，可分為個人反應、組織反應、社會反應等。研究發現工作滿意度和許多變項均有相關，其與離職傾向、壓力呈現中度負相關，這意謂員工滿意度的問題若能得到妥善處理，將能同時降低員工的離職傾向和工作壓力。

工作滿意度理論方面，過去研究發現職場中存在著比較的現象，而人們都會想要讓自己的工作更滿意，且會進一步採取行動以便能夠符合自身的期待。因此，學者多從動機、期望理論來探討員工的工作滿意度，包含需求層次理論、雙因子理論、公平理論、期待理論等。Maslow 的需求滿足層次理論，包含生理、安全、社會、尊重、自我實現等需求。各個需求間具有階層關係，滿足低層次的需求後，才會去尋求高層次需求的滿足。

Herzberg 的雙因子理論，包含保健因子及激勵因子。保健因子為外在環境因素，如管理措施、人際關係、薪資、工作安全等。激勵因子則屬於內在因素，與自我實現方面有關，如成就感、責任感、個人成長等。Herzberg 認為保健因子僅能讓員工不會不滿意，若要讓員工感到滿意仍要做好激勵因子。

公平理論認為投入和報酬的比例經過員工比較後若感到不平衡，其內心便會產生知覺衝突而覺得不滿，此時員工會進一步採取行動來解決此內心的知覺衝突。該理論後來發展成組織正義理論，員工會覺得組織必須要能維持分配正義和過程正義。此外，該理論還有提及互動正義，即員工能夠受到合理對待，有尊嚴且能夠受到尊敬地工作。

Vroom 提出期待理論，該理論認為我們行動背後的動機取決於對該行動的期待結果和該結果的吸引力，以及這個行動最後能否幫助達成個人目標。期待理論分成三個部分，包含努力和表現的關係、表現和獎勵

的關係、獎勵和個人目標的關係。若員工認為努力工作就會有好的表現，而好的表現也會獲得該有的獎勵，且最後的獎勵能夠幫助達成個人目標時，員工便會努力工作。從前述回顧的文獻可以發現，工作滿意度的學者認為每個員工的感受、動機、需求等不盡相同，因此其工作滿意度也會有不同的情形。

工作滿意度測量主要可以分為兩大類，以多因素構面編制工作滿意度量表如明尼蘇達滿意度問卷，該類學者認為工作滿意度為各面向得分的加總；另一派學者覺得要以整體滿意度觀點來測量工作滿意度如密西根組織測量問卷工作滿意度子量表。然而，兩種工具所測得的結果其實存在高度的相關。本研究為了解目標對象在工作滿意度各個面向的情形以便提出進一步建議，研究問卷參考明尼蘇達滿意度問卷來測量個案公司員工工作滿意度。此外，為避免施測對象產生趨中填答的現象，本研究問卷使用 6 點量表。平均值大於中間值 3.5，即代表工作滿意度較高，受測對象對工作感到滿意；反之，則代表工作滿意度較低，受測對象對工作感到不滿意。

另外，在人口統計變項之工作滿意度差異的文獻中發現，隨著職場兩性平等觀念的重視，不同性別已不代表工作滿意度一定會有差異；不過，不同性別仍在認知上有差別，且會和不同年齡、年資等變項有交互作用。通常年資高者之工作滿意度也會較高，而教育程度則視其是否有助於工作而定。總的來說，工作滿意度會受到工作特性的影響。

第四節 離職傾向

學者 Mobley(1977)認為離職傾向起始於不滿意所引發的離職念頭，從評估離職的成本、找尋其他工作，然後有離職的意圖，為多個階段的決策過程。離職傾向也反應了員工的動機和態度，且是一種內心的決定，可以有效預測未來的離職情形(Cho & Lewis, 2012; Cho & Perry, 2012)。實際上，員工離開職場的情形可再分為非自願離職和自願離職(引自 Price, 1977)。非自願離職是基於業務緊縮、人員不適任等原因，企業主動資遣員工，而員工當初不一定會想要離職。自願離職則是員工主動提出離開工作職場，由於員工提出離職常不會告知公司其離職背後的真實原因，部分學者認為應依照員工離開職場後的實際情形來作分類，如員工後來另謀他職或是重新回學校進修等，如此才能確實了解為何員工會提出離職。然而，企業對於離職的員工通常不會再去追蹤其後來的情形，且此種作法也有執行的難度。因此，大量離職相關的研究便聚焦於尚未離職的員工，藉由了解員工的離職傾向以便及時透過各種管理措施的介入，來避免未來可能發生的離職。

過去研究發現，離職傾向會受到許多中介變項的影響。學者回顧 2001 年至 2012 年相關國內學位論文後發現，探討離職傾向的變項主要有「工作滿足」、「人口統計」、「組織承諾」(洪瑋君，2012)。本研究變項包含情緒智力、工作滿意度和離職傾向，工作滿意度在本研究的架構中屬於中介變項，而後果變項則是測量離職傾向，以進一步了解工作滿意度對於員工離職傾向的影響。

此外，離職傾向除了和工作滿意度有關外，也會受到整個職場環境的影響(Price, 1977)。職場中是否有其他更好的工作機會，而自己能否輕易地轉換到比較喜歡的工作，都會影響其思考是否離職的過程，及最終是否作出離職的決定(March & Simon, 1993)。其中，每個人對於工作

的偏好也會影響其離職傾向；畢竟，若原本的工作與自身的期待落差太大，自然也不會願意在該工作浪費過多的時間。

以下將介紹離職傾向的過去文獻，包含離職模型、離職的相關指標及離職傾向的測量、人口統計變項之離職傾向差異等，說明如下。

一、離職模型

根據過去學者的研究，離職的模型有 March 和 Simon 的參與決策模型、Price 的離職模型、Mobley 離職決策過程模式等，分別說明如下。

(一)March 和 Simon 的參與決策模型

根據 March 和 Simon 對於離職的研究，其用決策理論來解釋離職的現象。兩位學者提出參與決策模型，離職的決定是由個人的知覺行動偏好與知覺行動難易所形成，(March & Simon, 1993)。知覺行動偏好與知覺行動難易為不同概念但彼此互相關聯，該模型架構如圖 2-20 所示。

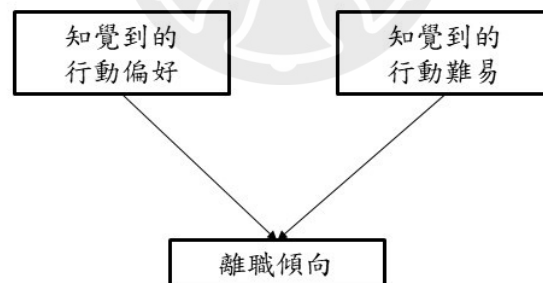


圖 2-20 離職傾向之組成

資料來源：“The decision to participate: Employee participation” (2th ed.) by J. March & H. Simon, 1993, *Organizaions*, Cambridge, MA: Blackwell Publishers. p. 113

其中，知覺行動偏好的相關影響因素包括工作滿意度和組織內升遷可能性。工作滿意度會受到工作與自我形象的一致性、工作關係的可預測性、工作和其他角色的兼容性等影響，而組織內升遷可能性會受到組織規模的限制。影響知覺行動偏好的相關因素架構，整理後如圖 2-21 所示。

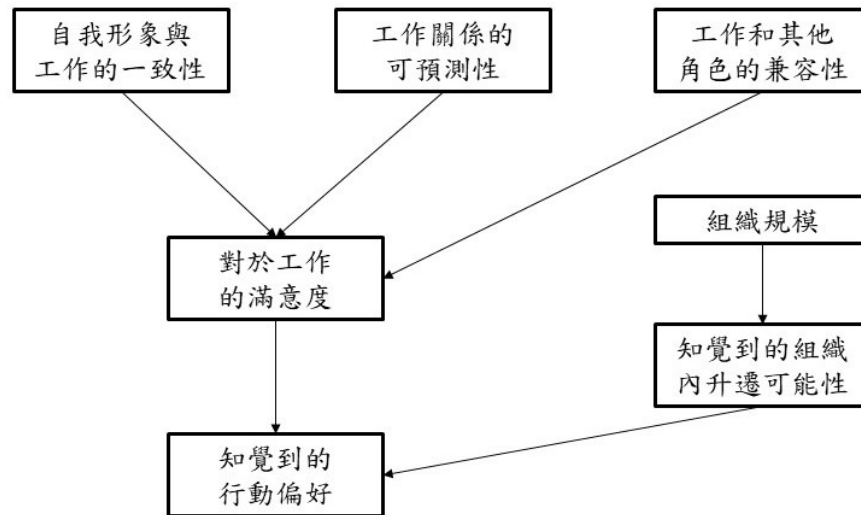


圖 2-21 主要影響知覺行動偏好之因素

資料來源：“The decision to participate: Factors affecting the perceived desirability of movement from the organization” (2th ed.) by J. March & H. Simon, 1993, *Organizaionts*, Cambridge, MA: Blackwell Publishers. p. 119

知覺行動難易則會因為組織外可供選擇的數目而有所不同，即員工若離職能在其他公司找到替代工作的數量會直接影響離職的難易，而該數量當然也受到大環境商業活動及員工本身特徵能力的影響。員工的個人特徵除了會影響其他工作的可選擇數目外，也會影響其個人能見度。要能找到替代的工作必須先知知道哪些公司有想要的職缺，這便是該模型中所指的能見組織數目。個人能見度和能見組織數目彼此會互相影響，了解自己能力的員工會知道還能夠到哪家公司謀職，公司也會依照不同工作職位需求預先建立人才資料庫以備不時之需。要能夠接觸到的這些公司除了個人能見度外，員工自身是否主動去尋找這些工作職缺，尋找的傾向高低也會影響能見組織數目的多寡。影響知覺行動難易的相關因素架構，整理後如圖 2-22 所示。

March 和 Simon 的參與決策模型強調離職是一種決策，這項決策會受到個人知覺到的行動偏好和行動難易的影響，而個人知覺到的行動偏好和行動難易又會受到許多其他因素影響。此外，該模型

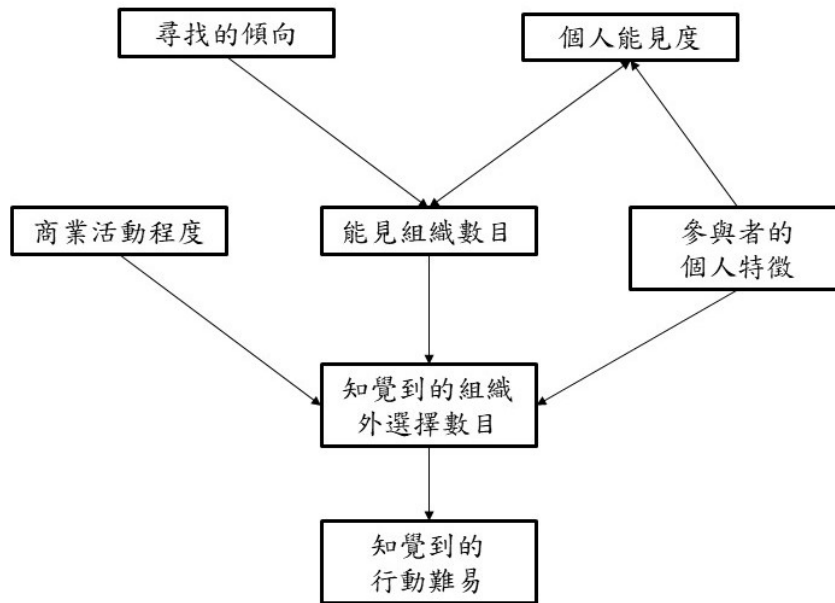


圖 2-22 主要影響知覺行動難易之因素

資料來源：“The decision to participate: Factors affecting the perceived ease of movement from the organization” (2th ed.) by J. March & H. Simon, 1993, *Organizaions*, Cambridge, MA: Blackwell Publishers. p. 126

提到的行動偏好和行動難易為個人所知覺到的情形。即使是相同的工作，每個人知覺到的情形也不盡然會完全相同。因此，每個人的離職傾向本身即存在不一樣的情形，而進一步的決策和行動也會有所不同。

(二)Price 的離職模型

學者 Price 提出了 5 個與離職有關的決定因素，包含薪資、整合、工具溝通、正式溝通、集權 (Price, 1977)。由於人們工作目的主要仍是付出勞動後來賺取生活所需的報酬，因此薪資當然會影響工作的滿意度。除了薪資外，該模型強調工作中整合、溝通及公司集權情形對於滿意度的影響。整合是指能否與職場的同事建立良好關係，在其他文獻多以非正式組織作為其名稱來討論。溝通則分為工具性和正式溝通，工具性溝通是指將工作內容傳達給其他同事，正式溝通是指公司上下層級溝通的管道，集權是指自身工作所具有的決策權力。

由於這些因素與解決工作中遭遇的困難有關，會影響工作目標是否能順利達成，所以也會影響工作滿意度。這5個因素除了集權和滿意度為負相關外，薪資、整合、工具溝通、正式溝通和滿意度均為正相關。另外，該理論認為員工是否離職會受滿意度及環境中的機會影響；只有當環境中有較多其他機會，不滿意才會導致離職，存在交互作用的關係。進一步整理該模型後，如圖 2-23 所示。

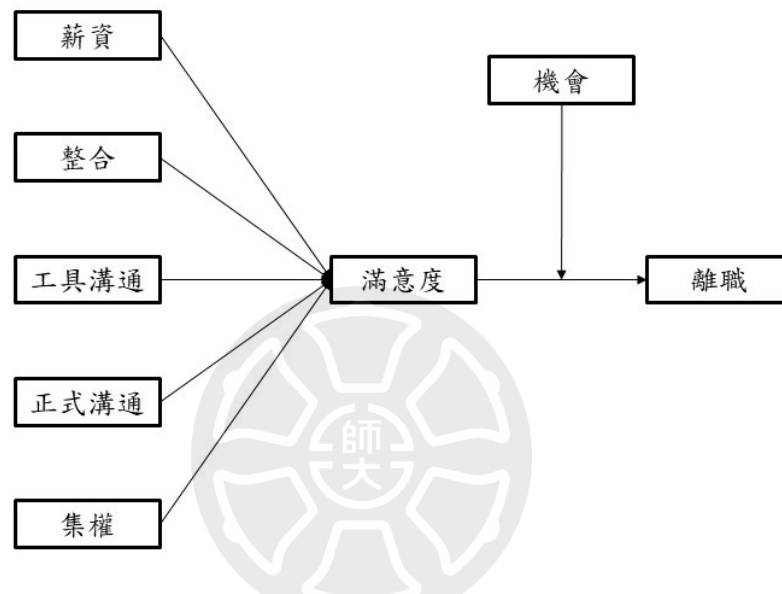


圖 2-23 Price 的離職模型

資料來源：“Determinants and intervening variables” by J. L. Price, 1977, *The study of turnover*, Ames, IA: The Iowa State University Press. p. 84

(三) Mobley 離職決策過程模式

學者 Mobley 提出的模型認為不滿意會引發離職的想法，從評估離職的成本、找尋其他工作，然後有離職意圖，而最終提出離職 (Mobley, 1982)。其認為離職是一個決策的過程，在作出決策前會經過許多評估、思考、比較等認知歷程，如評估相關成本並進行比較後思考是否離職。在這段過程中，個人也會透過許多實際的行動來幫助決策，如找尋其他選擇指個人會去注意其他職缺，甚至是寄送履歷並到別家公司面試。離職前會經過許多不同的階段，而離職

傾向則是作出離職決定前的最後階段，Mobley 的研究還發現離職傾向可以有效預測未來的離職情況（Mobley, Griffeth, Hand, & Meglino, 1979）。工作滿意度和實際離職情形有關，但卻不是直接影響離職，而是不滿意會影響離職傾向，員工的離職傾向再直接影響其最後是否離職。該模型整理後，如圖 2-24 所示。



圖 2-24 Mobley 離職決策過程模型

資料來源：“Conceptual models of employee turnover: The Mobley intermediate linkages model” by Mobley, 1982, *Employee turnover: Causes, consequences, and control*, Reading, MA: Addison-Wesley. p. 123

後來學者 Mobley 進一步延伸其離職理論的模型，以便對於離職的複雜過程能夠有一全面的解釋。其試圖納入組織、環境及個人的相關變項，並釐清彼此間的關係，如圖 2-25 所示。其中，組織變項包括目標價值、政策實踐、獎勵、工作內容、管理者等。環境變項包含整個經濟勞動市場，涵蓋失業率、空缺率、宣傳招募情形、資訊傳播情形等。個人變項包括職業方面的技能等級、專業程度等，

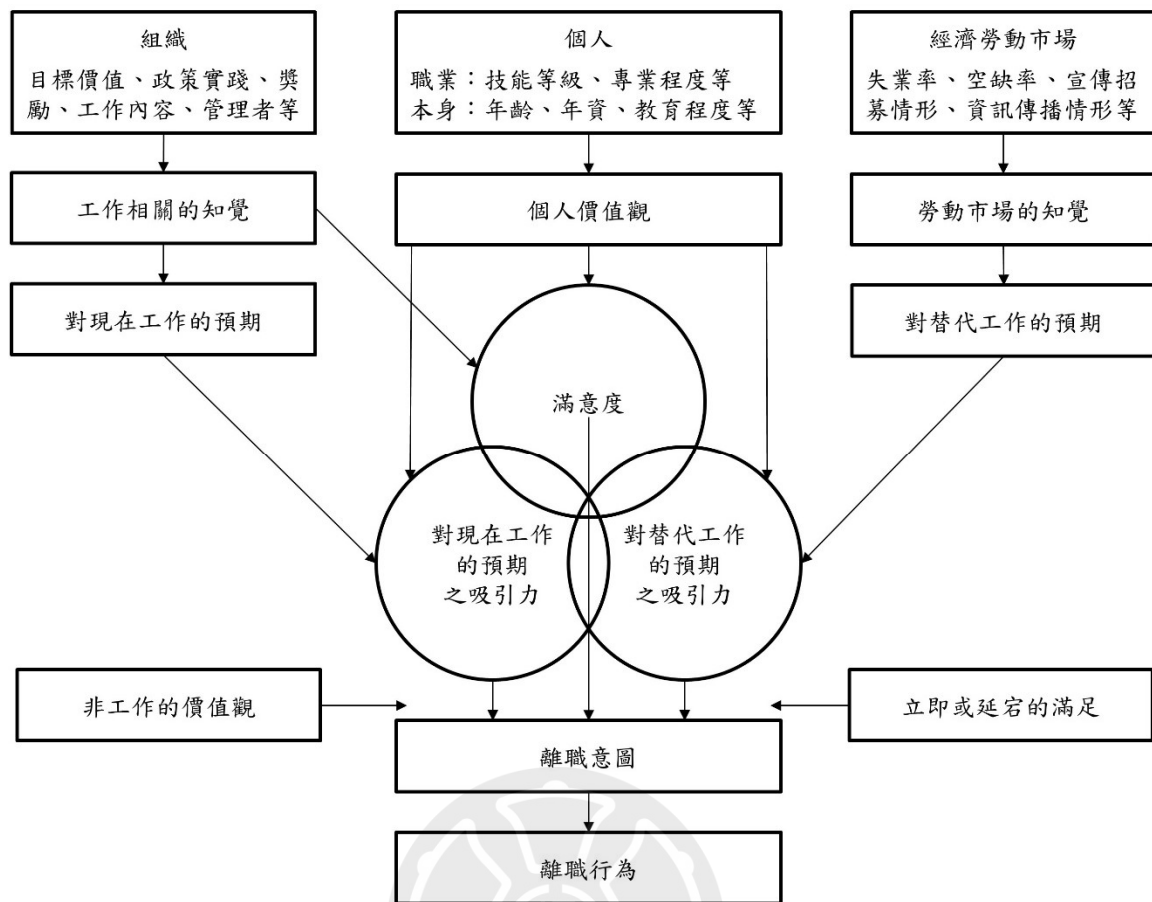


圖 2-25 Mobley 員工離職過程的延伸模型

資料來源：“Conceptual models of employee turnover: The Mobley intermediate linkages model” by Mobley, 1982, *Employee turnover: Causes, consequences, and control*, Reading, MA: Addison-Wesley. p. 126

及本身年齡、年資、教育程度等。組織變項會影響員工對於工作相關的知覺，除了會直接影響滿意度外，並會進一步形成對於現在工作的未來預期。環境變項會影響員工對於勞動市場的知覺，並會進一步形成對於替代工作的未來預期。個人變項會影響個人價值觀，再進一步影響滿意度及對未來預期的情形是否會感到吸引力。

該延伸後的離職模型認為離職傾向和後續的離職行為主要由四種因素決定，包含工作滿意度、對組織內工作角色的預期效用、對組織外工作角色的預期效用、非工作的價值觀及角色等，分別說明如下。

1.工作滿意度

工作滿意度與員工的個人價值觀有關，若公司能夠給予員工所重視的事物，則其工作滿意度將會提升。反之，若公司所給予的事物並不被員工所重視，則工作滿意度增加的情形將會十分有限。另外，工作滿意度是每個員工個別對其工作的評估；由於每個員工的價值觀不同，且不同工作職位重視的價值觀也不一樣，這都讓職場工作價值觀呈現愈趨多元的現象。若是依然使用一視同仁的方式對待職場的勞動人力，而忽略個人在工作價值觀的差異，很有可能會導致管理措施的失敗。

另外，工作滿意度強調員工的感覺。若是員工無法感覺到公司的政策所帶來的相關改變，即便公司的政策回應了員工價值觀所重視的事物並有相關的實際作為，員工依然會覺得沒有任何差異。這也是為何需要定期了解員工的工作滿意度，以便確認管理措施是否發揮效用。此外，工作滿意度的組成面向相當豐富，這也是多元工作價值觀的結果，僅著重單一面向的公司勢必會面臨令人失望的結果。即便員工在單一面向無法獲得充分滿足，其也能夠從達成其他價值來獲得補償。

最後，工作滿意度的測量是對於工作現狀的評估，而非對於組織未來的情形是否會感到滿意。因此，有時工作滿意度並無法預測離職。員工即使對於現狀不滿，若仍看好組織的未來，則依然不會提出離職；同樣地，員工即使對於現狀滿意，若不看好組織的未來，則依然會提出離職。因為對於未來的預期也是影響員工離職的重要因素，該模型在工作滿意度外，提出了對組織內工作角色的預期效用、對組織外工作角色的預期效用，來讓原本的理論更加完整。

2.對組織內工作角色的預期效用

即使員工現在感到不滿意，但員工可能會認為未來將有所改變，且能夠擁有令人更加滿意的工作，這都能讓對現狀感到不滿的員工願意留下來，此即員工對組織內工作角色的預期效用。不論是自己或別人的工作內容發生改變，或是預期未來會轉調、升遷、公司管理政策改變等。同樣地，若員工預期未來工作將無法讓自己能夠感到滿意，如依舊無法得到想要的轉調、升遷等，對於現狀感到滿意的員工依然有可能提出離職。

3.對組織外工作角色的預期效用

若外面工作對員工不具足夠吸引力，感到不滿且對組織內工作抱持低度預期的員工仍可能不會離職。反之，若外面工作對員工具有相當吸引力，感到滿意且對組織內工作抱持正面預期的員工仍可能會離職。此即對組織外工作角色的預期效用，其會受以下因素影響，包括員工的工作價值觀、外部工作是否能達成這些工作價值、自己是否能夠得到這些工作等。許多公司會進行相關產業的勞動市場比較，包括其他外部工作的薪資待遇、工作條件等，便是要了解員工對組織外工作角色的預期效用，及其是否會對公司員工的離職和留任情形造成影響。

4.非工作的價值觀及角色

前述討論的三個離職決定因素均會受到員工的工作價值觀影響，但非工作的價值觀及角色其實也會影響員工是否想離職。如果員工的生活價值觀與工作密切相關，前述三個因素和其離職決定將會有高度的相關；然而，如果員工的生活價值觀與非工作的事物較有關，其工作選擇和離職決定自然和前述三個因素的關係較低。實際上，大部分的員工離職決定會受到工作和非工作價

價值觀的混和影響，諸如家庭關係、生活型態、地理偏好、宗教、文化、利他、運動、社會等價值觀均和工作價值觀有關。轉調、輪調、出差需求、固定工時、留職停薪等管理措施對於非工作的價值觀及角色會有較大的影響，這也是為何公司常會試著了解員工的家庭狀況。

二、離職的相關指標及離職傾向的測量

根據過去學者的研究，有關離職的實徵研究常使用流動率等相關指標或是測量員工的離職傾向。其中，流動率等相關指標常依照不同的員工類別和期間分別計算，而離職傾向則是透過相關理論量表來測量員工的想法。整理其內容後，說明如下。

(一)離職的相關指標

離職的相關指標包含流動率、平均服務年資、穩定度和不穩定度、存活率和耗損率等 (Price, 1977)，其依照現有的數據經由計算形成客觀指標，分別說明如下。

1.流動率

流動率包含進用率和離退率，離退率可以說是直接反映公司員工離職情形的指標，其為一定期間的公司離開人數除以公司平均成員人數。相較於離職率，進用率為一定期間的公司新進人數除以公司平均成員人數。進用率和離退率的概念相當於人口學中的出生率和死亡率，此指標非常容易計算且易於了解。對公司而言，從流動率可以知道組織成員進出的情形，從而評估新員工的進用和舊員工的離退所造成的額外組織成本。因此，如何掌握組織員工的流動率是很重要的。

然而，流動率作為指標還是有以下缺點。首先，流動率所提供的資訊不夠精確。因為依照其計算方式，全部員工均換過一次

的情形，會和四分之一的員工換了四次而另外四分之三的員工固定下，兩者的計算結果一樣。前者將會面臨員工經驗不足的問題，後者卻仍有四分之三的員工具有相當的工作經驗。另外，若未了解流動率背後的相關原因，該指標的資訊也容易讓人誤導。過高的流動率常會導致組織的效能降低，但對正在擴張的組織而言，其實是反應了環境需求的增加。從長遠來看，成長階段的組織反而未來效能會有進一步的提升。

2. 平均服務年資

平均服務年資分為目前成員和離開成員兩種，而此處平均的概念是指中間的趨勢，呈現方式有平均數、中位數、眾數等。目前成員的平均服務年資常用的呈現方式為每位成員服務年資加總除以成員數，離開成員的平均服務年資常用的呈現方式為特定期間離開成員服務年資的中位數。兩種指標均容易計算且易於了解，但因為分別使用平均數、中位數的差別，而使該資訊仍有部分差異。

目前成員的平均服務年資使用平均數，由於其將全部現任成員納入，該指標較容易有足夠的數量來達到穩定。然而，高年資成員納入平均數計算的結果，使其無從得知低年資成員是否發生離職率高的情形。另外，該指標為特定日期的計算結果，因此也無法得知特定期間全體成員的離職機率和數量。

離開成員的平均服務年資使用中位數，由於其僅將特定期間的離開成員納入，該指標不容易有足夠的數量，因此也較不穩定。該指標能呈現出離開組織的大部分成員之平均服務年資為多久，離職主要發生在低年資的成員或是高年資的成員。雖然如此，只有這個指標依然無從得知離職成員的數量。

3.穩定度和不穩定度

穩定度和不穩定度的計算方式為特定起始點的成員，在經過一段時間後，依然留在組織或是離職的成員所占當初成員數的比例。該指標容易計算且易於了解，所代表的意義也很精確。困難處在於如何選定計算的起始點和終點，若起始點並無足夠數量的低年資員工，則可能會無法呈現出低年資員工的離職情形，也無法進一步依照不同年資長短的員工來作不同類別的分析比較。

4.存活率和耗損率

存活率和耗損率關心的對象為新進成員，類似人口學中特定年齡層的死亡率。其為了解新進成員進入組織後，這些人經過一段時間依然留在組織或是已經離職所占當初新進成員數的比例。該指標容易理解且其代表的意義也很精確，其控制服務年資的因素來了解新進人員的離職情形。不過相較於其他指標，存活率和耗損率較難計算，其困難處在於適當區間的界定，另外還必須考量到數量的問題，除了一開始要有足夠的新進成員數量外，且經過一段時間後的成員數量也不能太少，不然會有代表性的問題。

實際上，依照不同目的可將離職指標進一步劃分成不同的員工類別及不同的期間。員工類別可細分成新進員工、基層員工、管理階層、技術人員、業務人員等，期間可從3到6個月的短期、多年以上的長期等方式來分析。一般而言，短期的離職指標被認為與人資單位有關，其在一開始的招募面試階段可能並未作好相關的篩選而錄用了不適合的人選，或是錄用後未妥善安排職前教育訓練而讓新人在工作中備感挫折，因此導致新人離職；長期的離職指標則和現場單位較有關聯，如單位主管的管理方式等。員工離職情形嚴重會對公司有許多不良的影響，如提高員工招募成本、造成教育訓練

資源浪費、實務經驗無法傳承等。公司可將前述數據進一步作為管理措施或是員工關係的指標，除了當作相關單位執行公司政策的績效成果，也可從中了解公司是否存有其他潛在問題。

(二)Mobley 的離職傾向問卷

依照 Mobley 離職決策過程模式所建構的離職傾向問卷 (Mobley et al., 1978)，包含 4 個問題，使用 5 點量表的方式測量，分別說明如下。

1. 思考離職：個人開始思考是否離職。
2. 找到其他可接受工作的機率：個人找到替代工作的機率，且其認為該工作是可接受的。
3. 找尋其他選擇的意圖：個人開始試著找尋除了留職選項外的其他選擇。
4. 離職意圖：個人已準備好提出離職。

由於離職傾向是個人內心的主觀想法，透過問卷的方式測量員工的離職傾向可以將其轉換成客觀的數據。另外，離職傾向的測量對象是現有的員工，可以在員工尚未離職前讓公司提早發現潛在的問題並事先因應。相較於前述離職的相關指標是公司事後計算的結果，面對已離職的員工也沒有辦法進行挽回，離職傾向更適合做為公司營運中有關人力資源的重要警訊指標。

Mobley 的離職傾向問卷題目彼此之相關在 .53 到 .72，屬於中度相關，除了第二題「找到其他可接受工作的機率。」與其他題目的相關僅有 .12 到 .15，屬於低度相關。從 Mobley 的理論架構來看，外部其他工作機會的多寡會影響離職傾向，但學者發現實際上不滿意常會直接導致員工想要離職，並不會因為員工能找到其他工作的機率而有所不同。整體而言，問卷的內部一致性信度尚可。效

度方面，Mobley 的離職傾向問卷分數和工作滿意度、實際離職情形有關。

三、人口統計變項之離職傾向差異

回顧人口統計變項有關離職傾向差異的文獻，性別方面，男女離職傾向有不同的解釋機制 (Lee, Chua, Miska, & Stahl, 2017; Metin Camgoz, Tayfur Ekmekci, Bayhan Karapinar, & Kumbul Guler, 2016)。年齡則與經驗有關，且不同年齡者對於工作需求和資源的期待會有所不同，進而影響離職傾向 (Van der Heijden, Brown Mahoney, & Xu, 2019; Van der Heijden, Peeters, Le Blanc, & Van Breukelen, 2018)。年資長短則意謂該員工與公司是否適配，年資越長的員工對於該組織具有越多相關知識與了解，可以勝任工作，自然離職傾向就較低 (Ju & Li, 2019; Maden, 2014; Winters, 2019)。另外，員工本身的教育程度與該工作是否適配，也會影響員工的離職傾向 (Ju & Li, 2019)。工作特性會影響員工離職傾向，但其影響情形又會因不同對象而有所不同 (藍毓莉、王家芬、陳建智、王美慧, 2017; 蘇錦俊、卓筑瑩, 2018; Agarwal & Gupta, 2018; Ghosh, Rai, Chauhan, Gupta, & Singh, 2015; Wan, Li, Zhou, & Shang, 2018)。因此，人口統計變項和離職傾向的關係，多取決於員工本身的想法，其認為是否適合繼續從事目前的工作。

小結

本節回顧了離職傾向的過去文獻，包含離職模型、離職的相關指標及離職傾向的測量、人口統計變項之離職傾向差異。離職依照不同的原因分為非自願離職和自願離職，學者認為應了解員工離開職場後的實際情形，才能確實了解員工離職的原因。但企業對於離職的員工通常不會再去追蹤，且該作法也有執行的困難。因此，大量離職的研究聚焦於尚未離職的員工，藉由了解員工的離職傾向以便及時運用各種管理措施介入，來避免未來可能發生的離職。過去文獻多指出離職傾向主要是對工作不滿所引起，同時會受到整個職場環境的影響。是否存在更好的工作機會，及自己能否輕易轉換到喜愛的工作，也會影響其思考是否離職的過程，及最終是否作出離職的決定。本研究變項包含情緒智力、工作滿意度和離職傾向，即是以離職傾向作為後果變項，探討是否能透過情緒智力、工作滿意度的介入，來降低員工的離職傾向。

離職模型方面，主要有 March 和 Simon 的參與決策模型、Price 的離職模型、Mobley 離職決策過程模式等。March 和 Simon 的參與決策模型以決策理論來解釋離職的現象，個人是否作出離職的決定，視其知覺行動偏好與知覺行動難易而定。知覺行動偏好的影響因素包括工作滿意度和組織內升遷可能性，知覺行動難易則因組織外可供選擇的數目而有所不同。即便是相同的工作，由於每個人所知覺到的情形不同，各自的離職傾向會有差異，而進一步的決策和行動也會不一樣。

Price 的離職模型包含 5 個與離職有關的決定因素，涵蓋薪資、整合、工具溝通、正式溝通、集權等。除了薪資外，該模型強調工作整合、溝通及公司集權情形對於工作滿意度的影響。由於這些因素會影響工作問題能否解決及工作目標能否達成，因此也會進一步影響工作滿意度。此外，Price 認為工作滿意度對於離職的影響，會因為環境中其他工作機會

多寡而有不一樣的情形。只有當環境中有較多的工作機會，不滿意才會導致離職。

Mobley 離職決策過程模式認為離職是多個階段的決策過程，離職前會經過許多評估、思考、比較等認知歷程，同時也會有實際行動來幫助決策。員工對於工作不滿意而引發離職的想法後，會開始評估離職的成本、找尋其他工作，然後產生離職意圖，而最終提出離職。其中，Mobley 發現離職傾向是作出離職決定前的最後階段，可以有效預測未來的離職情況。後來，Mobley 延伸其離職理論的模型，將組織、環境及個人的相關變項均納入架構中，並提到個人價值觀對該模型變項的影響。相較於其他離職模型，不論是從滿意度的影響或是其他外在環境因素的角度來分析離職，學者 Mobley 增加了離職傾向的概念，其認為離職是包含許多階段的決策過程，能夠做為有效預測離職的前變項。

關於離職的相關指標及離職傾向的測量，離職的相關指標包含流動率、平均服務年資、穩定度和不穩定度、存活率和耗損率等，離職傾向的測量則是使用量表如 Mobley 的離職傾向問卷等。由於員工若已離職，則公司已無法挽留，針對高離職傾向的員工實施留才措施對於公司而言較有意義。因此，本研究採取 Mobley 離職傾向問卷，作為測量個案公司員工離職傾向的工具。此外，為避免施測對象產生趨中填答的現象，本研究問卷使用 6 點量表。平均值大於中間值 3.5，即代表離職傾向高，離職的可能性高；反之，則代表離職傾向低，離職的可能性低。

回顧人口統計變項有關離職傾向差異的文獻，不同性別的離職傾向解釋機制不同，不同年齡對工作的期待不同而在離職傾向也有差異。年資、教育程度和工作適配有關，進而影響離職傾向。工作特性會影響員工離職傾向，但不同對象會有不同結果。員工對於自己是否適合繼續從事目前的工作，本身的看法會決定人口統計變項和離職傾向的關係。

第五節 相關研究

本章前面各節的文獻主要探討各變項的概念，本節則回顧變項間關係的相關文獻，並進行假設推導，整理後如下。

一、情緒智力與工作滿意度之關係

在職場的工作場域中，情緒智力與工作滿意度常被用來探討相關的管理措施。在餐飲業的一篇研究，其發現員工的情緒智力與工作滿意度、工作表現有正相關；另外，比較過高低情緒智力的員工，其發現管理人員的情緒智力與低情緒智力員工的工作滿意度會有較高的正向關係(Sy, Tram, & O'Hara, 2006)。因此，員工本身和管理人員的情緒智力對於員工的工作滿意度都會有影響。

另一篇針對客服人員的研究，也顯示員工的情緒智力與工作滿意度有直接的正相關(許智芬, 2006)。在科技業員工中，也發現情緒智力對工作滿意度具有顯著影響(閔辰華、吳怡芳、徐韶君, 2015)。在學校老師中，也發現情緒智力與工作滿意度的相關性強(Joshi, Suman, & Sharma, 2015)；另外，在一篇以國小老師為對象的研究中，其發現幽默因應(Coping humor)在情緒智力與工作滿意度間扮演中介角色(Sun, Chen, & Jiang, 2017)。此外，也有研究發現政治技巧在情緒智力與工作滿意度間扮演中介角色(Meisler & Vigoda-Gadot, 2014)。學者認為了解自己的情绪可以將之轉為動機，進而達成目標而獲得工作上的滿足(Strack, Lopes, Esteves, & Fernandez-Berrocal, 2017)。故本研究推論假設：

H₁：情緒智力對工作滿意度有顯著正向關係。

二、工作滿意度與離職傾向之關係

回顧相關文獻，國內工作滿意度與離職傾向的研究對象主要為醫院的護理人員，因其高離職率的現象讓許多研究者都關心這個議題，國內

學者的研究結果皆顯示工作滿意度和離職傾向為負相關（何清治、洪錦墩、劉偉文、李美文、李明輝，2014；張翠芬、陳重光、陳敏加，2016；黃穗芬、林靜娟、宋琇鈺、陳鳳櫻，2011；蔡政廷、林弘昌，2018；蘇錦俊、卓筑瑩，2018）。另外，以國內營養師為對象的研究，發現工作滿意度可以預測離職傾向（賴苡汝、廖梨伶、謝藍琪、李貞慧，2014）。在旅館產業員工的研究，發現工作滿意度高的員工較少有離職傾向（鍾從定、陳牧可，2014）。在保險業務的研究中，顯示工作滿意與離職傾向存在顯著負相關（黃大綱，2012）。在一篇以學術機構為對象的研究，發現若採行德行領導，員工工作滿意度會提高，離職傾向亦會下降（劉自強、盧文民、張麗嬌，2012）。

國外的研究也發現工作滿意度和離職傾向有顯著負向關係（Tnay, Othman, Siong, & Lim, 2013），在一篇針對處於早期職涯的員工研究，也發現了工作滿意度和離職傾向存在顯著負向關係。另外，有研究發現價值觀可預測未來的工作滿意度及離職傾向（Curhan, Elfenbein, & Kilduff, 2009），價值觀與工作滿意度、留任意願具有相關性（Edwards & Cable, 2009）。此外，不同形式組織報酬的員工滿意度，會對其之後的離職產生不同的影響效果（Renaud, Morin, & Béchar, 2017）。綜上所述，工作滿意度可視為離職前的警訊。故本研究推論假設：

H₂：工作滿意度對離職傾向有顯著負向關係。

三、情緒智力與離職傾向之關係

情緒智力與離職傾向存在負向關係，研究還發現組織公平在情緒智力與離職傾向間扮演中介角色（Meisler, 2013）。在一篇針對第一線員工的研究，學者發現情緒壓抑與離職傾向有關，透過適當的情緒調節策略則可改善此情況（Quinones, Rodríguez-Carvajal, & Griffiths, 2017）。另外，也有研究探討管理者的情緒智力與員工離職的關係（Burke, 2017），研究

發現管理者的情緒智力會透過員工投入影響員工的離職傾向 (Evans, 2016)。故本研究推論假設：

H₃：情緒智力對離職傾向有顯著負向關係。

四、工作滿意度對情緒智力和離職傾向之中介效果

綜上所述，從過去文獻可以發現，情緒智力和工作滿意度存在正向關係，工作滿意度和離職傾向存在負向關係，且情緒智力和離職傾向存在負向關係。因此，本論文推測工作滿意度在情緒智力與離職傾向間可能扮演中介角色。故本研究推論假設：

H₄：工作滿意度中介情緒智力和離職傾向的關係。

小結

本節從文獻回顧及相關討論，進行本研究的假設推導。根據情緒智力、工作滿意度、離職傾向等三個變項的相關性研究，本研究推論出以下假設：情緒智力對工作滿意度有顯著正向關係、工作滿意度對離職傾向有顯著負向關係、情緒智力對離職傾向有顯著負向關係、工作滿意度中介情緒智力和離職傾向的關係。其中，離職傾向屬於結果變項；而本研究將以情緒智力作為自變項，工作滿意度作為中介變項，來進一步探討彼此的關係。



第三章 研究設計與實施

本研究目的為「情緒智力、工作滿意度及離職傾向之關聯性研究」。根據過去的文獻回顧，本章節將探討研究步驟、研究架構與假設、研究方法、研究工具、研究對象與資料分析。

第一節 研究步驟

本研究依照計畫、實施、完成三個階段，劃分為 12 個步驟，並整理成研究流程圖如圖 3-1 所示，說明如下。

一、計畫階段

(一) 確認研究方向與主題

2017 年 2 月至 4 月，透過回顧相關文獻的資料，尋找研究缺口及可研究的議題，與指導教授討論後，選擇與研究個案有關的主題。

(二) 文獻蒐集及探討

2017 年 5 月至 6 月，從過去文獻建立本研究的架構和假設，以及規劃未來使用的研究量表。

(三) 撰寫論文計畫初稿

2017 年 7 月至 9 月，與指導教授討論後，擬定研究計畫及實施步驟，以正式學術論文寫作格式，完成論文計畫初稿。

(四) 論文計畫審查

2017 年 10 月，專家學者審查計畫通過；2017 年 11 月至 2019 年 1 月，依照口試委員審查的建議，進一步完善論文計畫內容，修正研究方向及步驟。

二、實施階段

(一)發展研究問卷

2019年2月至4月，根據過去相關文獻及研究個案特性，選擇適當的研究量表，完成研究問卷內容初稿。

(二)內容效度審查

2019年5月至6月，邀請專家學者來審查問卷的內容效度，依照專家學者建議進行問卷初稿內容修改，以期完善研究問卷並確保內容效度。

(三)實施問卷調查

2019年7月至8月，本研究採便利取樣，以國營事業基層員工為主要對象。研究者實際走訪第一線的管理處服務營運所，以紙本或線上問卷的方式供受測對象填答。

(四)回收問卷與統計分析

2019年9月，問卷回收後，資料分析使用統計套裝軟體 SPSS，來驗證本研究之假設，並探討變項間的關係。

三、完成階段

(一)撰寫研究報告

2019年10月，將分析資料整理後，繪製資料圖表，開始撰寫研究報告。

(二)撰寫論文初稿

2019年11月，彙整之前撰寫的研究計畫、資料分析研究報告，開始撰寫論文初稿。

(三)申請論文審查

2019年12月，論文初稿完成後，經過指導教授同意，申請論文審查。

(四)完成論文

2020年1月，依照指導教授及論文口試委員審查的結果，進一步修改論文，待通過論文審查後，完成研究論文。

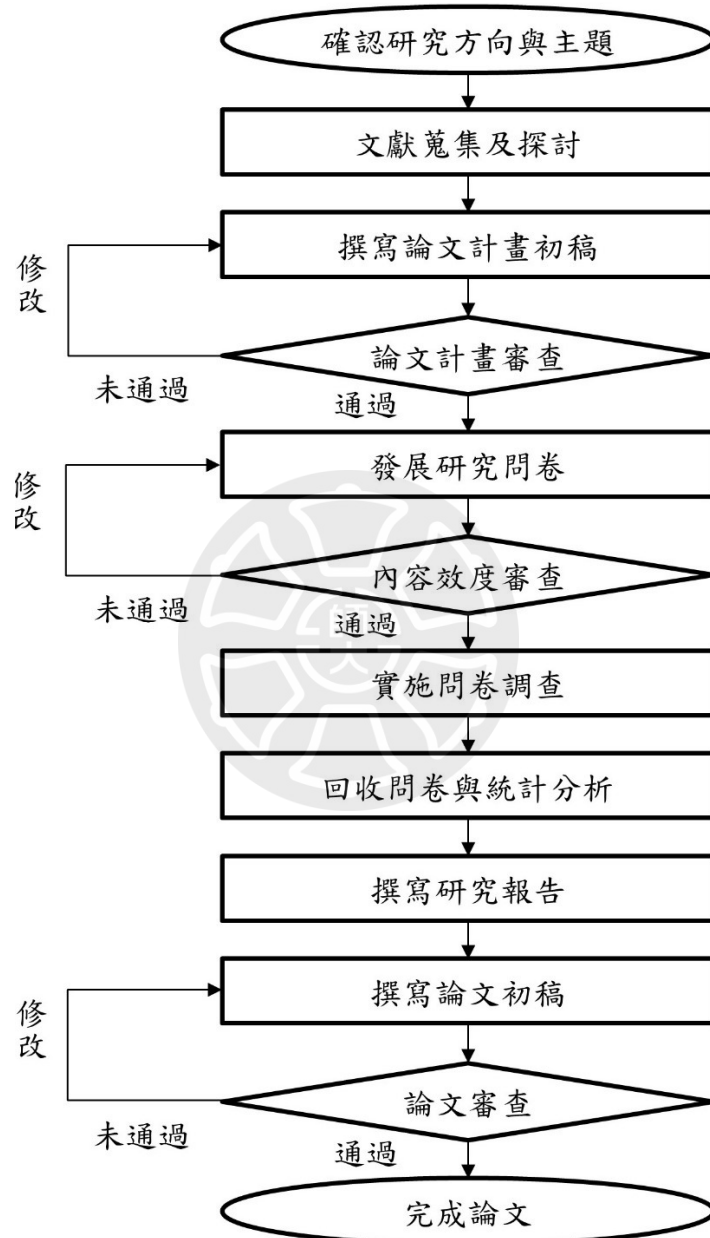


圖 3-1 研究流程圖

第二節 研究架構與假設

本節將說明研究的架構及假設，說明如下。

一、研究架構

本研究將探討情緒智力、工作滿意度及離職傾向之關聯性，根據過往文獻回顧，本研究的「情緒智力」為自變項，「工作滿意度」為中介變項，「離職傾向」為結果變項。藉由相關資料的蒐集，將透過統計分析方法來檢驗此一架構。整理後，如圖 3-2 所示。

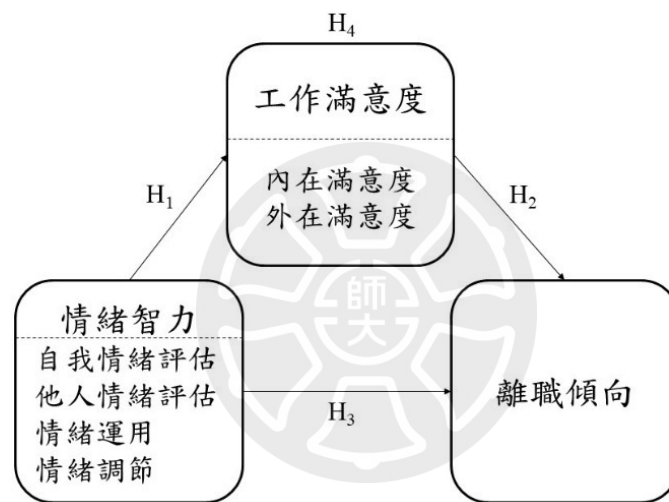


圖 3-2 研究架構圖

二、研究假設

依據研究架構圖，提出本研究的假設如下。

H₁：情緒智力對工作滿意度有顯著正向關係。

H₁₋₁：自我情緒評估對內在滿意度有顯著正向關係。

H₁₋₂：他人情緒評估對內在滿意度有顯著正向關係。

H₁₋₃：情緒運用對內在滿意度有顯著正向關係。

H₁₋₄：情緒調節對內在滿意度有顯著正向關係。

H₁₋₅：自我情緒評估對外在滿意度有顯著正向關係。

H₁₋₆：他人情緒評估對外在滿意度有顯著正向關係。

H₁₋₇：情緒運用對外在滿意度有顯著正向關係。

H₁₋₈：情緒調節對外在滿意度有顯著正向關係。

H₂：工作滿意度對離職傾向有顯著負向關係。

H₂₋₁：內在滿意度對離職傾向有顯著負向關係。

H₂₋₂：外在滿意度對離職傾向有顯著負向關係。

H₃：情緒智力對離職傾向有顯著負向關係。

H₃₋₁：自我情緒評估對離職傾向有顯著負向關係。

H₃₋₂：他人情緒評估對離職傾向有顯著負向關係。

H₃₋₃：情緒運用對離職傾向有顯著負向關係。

H₃₋₄：情緒調節對離職傾向有顯著負向關係。

H₄：工作滿意度中介情緒智力和離職傾向的關係。

第三節 研究方法

基於研究目的及可行性，本研究採用既有量表編製問卷，使用問卷調查的研究方式，來了解情緒智力、工作滿意度及離職傾向之間的關係。由於本研究所測量的變項皆為抽象的概念，必須透過操作性定義，才能進一步探討變項間的關係。在本研究中，變項的操作性定義即各量表所測量的得分。透過量化的問卷調查方式，來了解情緒智力、工作滿意度及離職傾向之關聯性。問卷題目設計係回顧過去相關文獻後，選擇適當的量表及構面來發展此次研究問卷的內容。

進行研究問卷施測時，研究者將實際走訪第一線的管理處服務營運所，抽樣方式屬於便利抽樣。另外，研究問卷提供紙本或線上問卷兩種形式讓受測者填答，方便施測對象可以抽空填寫。此外，為了使抽樣資料仍可具有充分代表性，本研究參考個案公司的統計年報，依照 107 年各管理處的員工人數，來估算施測對象目前在各區所佔的比例，並藉此調整各區預計回收的問卷數。

第四節 研究工具

根據相關文獻及量表的回顧，本研究採用以下量表及其構面作為發展問卷題目的基礎。問卷內容包含情緒智力量表、工作滿意度量表、離職傾向量表、基本資料等，說明如下。

一、情緒智力量表

基於研究上的需求，本研究使用常見於管理研究的 Wong 和 Law 的情緒智力量表，量表涵蓋四個構面 (Law et al., 2004)，包含自我情緒評估、他人情緒評估、情緒運用、情緒調節等。為避免施測對象產生趨中填答的現象，本研究問卷使用 6 點量表。若平均值大於中間值 3.5，即代表情緒智力高，受測對象的情緒能力高；反之，則代表情緒智力低，受測對象的情緒能力低。題目整理後，本研究使用的情緒智力量表，內容如表 3-1 所示。

二、工作滿意度量表

為能提供進一步改善的實務建議，且確保使用的量表兼具信度及效度，本研究採用由多項因素編製而成的明尼蘇達滿意度問卷 (Weiss et al., 1967)。該量表涵蓋三個構面，短題本的題目共有 20 題，包含內在滿意度 12 題、外在滿意度 6 題，及另外加上整體滿意度 2 題後構成工作滿意度。為避免施測對象產生趨中填答的現象，本研究問卷使用 6 點量表。若平均值大於中間值 3.5，即代表工作滿意度較高，受測對象對工作感到滿意；反之，則代表工作滿意度較低，受測對象對工作感到不滿意。題目整理後，本研究的工作滿意度量表，內容如表 3-2 所示。

表 3-1 情緒智力量表

構面	內容
自我情緒評估	1.我通常能很清楚自己為何有特定感受。 原文為：I have a good sense of why I have certain feelings most of the time.
	2.我能很了解自己的情緒。 原文為：I have good understanding of my own emotions.
	3.我真的能明白我心中的各種感受。 原文為：I really understand what I feel.
	4.我總是能知道我是否快樂。 原文為：I always know whether or not I am happy.
他人情緒評估	5.從我朋友的行為，我總是能知道他們的情緒。 原文為：I always know my friends' emotions from their behavior.
	6.我善於觀察別人的情緒。 原文為：I am a good observer of others' emotions.
	7.我能敏銳地洞悉別人的感受和情緒。 原文為：I am sensitive to the feelings and emotions of others.
	8.我對周遭人們的情緒都能很了解。 原文為：I have good understanding of the emotions of people around me.
情緒運用	9.我總是能設定目標並試著全力達成目標。 原文為：I always set goals for myself and then try my best to achieve them.
	10.我總是能告訴自己我是個有能力的人。 原文為：I always tell myself I am a competent person.
	11.我是一個能鼓勵自己的人。 原文為：I am a self-motivating person.
	12.我總是能鼓勵自己要試著做到最好。 原文為：I would always encourage myself to try my best.
情緒調節	13.遇到困難時，我能控制自己的脾氣去理性處理。 原文為：I am able to control my temper so that I can handle difficulties rationally.
	14.我能把我自己的情緒控制得很好。 原文為：I am quite capable of controlling my own emotions.
	15.當我生氣時，我總是能很快冷靜下來。 原文為：I can always calm down quickly when I am very angry.
	16.我能控制好自己的情緒。 原文為：I have good control of my own emotions.

資料來源：“The construct and criterion validity of emotional intelligence and its potential utility for management studies” by K. S. Law, W. Chi-Sum, & L. J. Song, 2004, *Journal of Applied Psychology*, 89(3), p. 496.

表 3-2 工作滿意度量表

構面	內容	
工作滿意度 (整體滿意度)	17.我對這份工作的工作條件，感到 原文為：The working conditions.	
	18.我對同事之間的相處模式，感到 原文為：The way my co-workers get along with each other.	
內在滿意度	1.我對這份工作讓我持續忙碌的程度，感到 原文為：Being able to keep busy all the time.	
	2.我對這份工作提供給我獨立作業的機會，感到 原文為：The chance to work alone on the job.	
	3.我對這份工作提供我處理不同事務的機會，感到 原文為：The chance to do different things from time to time.	
	4.我對這份工作讓我成為知名人物的機會，感到 原文為：The chance to be "somebody" in the community.	
	7.我對這份工作讓我不必違反良知做事，感到 原文為：Being able to do things that don't go against my conscience.	
	8.我對這份工作的僱用穩定度，感到 原文為：The way my job provides for steady employment.	
	9.我對這份工作讓我有為他人做事的機會，感到 原文為：The chance to do things for other people.	
	10.我對這份工作讓我有指示別人做事的機會，感到 原文為：The chance to tell people what to do.	
	11.我對這份工作讓我有發揮能力的機會，感到 原文為：The chance to do something that makes use of my abilities.	
	15.我對這份工作提供我獨立判斷的空間，感到 原文為：The freedom to use my own judgment.	
	16.我對這份工作讓我能嘗試用自己方法做事的機會，感到 原文為：The chances to try my own methods of doing the job.	
	20.我對這份工作帶給我的成就感，感到 原文為：The feeling of accomplishment I get from the job.	
	外在滿意度	5.我對我的老闆對待員工的方式，感到 原文為：The way my boss handles his/her men.
		6.我對我的主管做決策的能力，感到 原文為：The competence of my superior in making decisions.
12.我對公司政策的落實方式，感到 原文為：The way institutional policies are put into practice.		
13.我對我的薪資與工作量相比，感到 原文為：The pay and the amount of work I do.		
14.我對這份工作的晉升機會，感到 原文為：The chances for advancement on this job.		
	19.我對當我有好表現時所能得到的稱羨，感到 原文為：The praise I get for doing a good job.	

資料來源："Manual for the minnesota satisfaction questionnaire" by D. J. Weiss, R. V. Dawis, G. W England, & L. H. Lofquist, 1967, MN.: University of Minnesota Industrial Relations Center. p. 4

三、離職傾向量表

由於離職傾向為多個階段的決策過程，為了解員工目前處於離職前的何種階段，本研究以 Mobley 根據其離職傾向模型編製的離職傾向問卷 (Mobley, 1977; Mobley et al., 1978)，來建構離職傾向的題目。該問卷包含四個構面，有思考離職、找到其他可接受工作的機率、找尋其他選擇的意圖、離職意圖等。為避免施測對象產生趨中填答的現象，本研究問卷使用 6 點量表。若平均值大於中間值 3.5，即代表離職傾向高，離職的可能性高；反之，則代表離職傾向低，離職的可能性低。題目整理後，本研究使用的離職傾向量表，內容如表 3-3 所示。

表 3-3 離職傾向量表

構面	內容
離職傾向	1. 我有想過要離職。 原文為：Thinking of quitting. 2. 我要在其他公司找到適當工作是很容易的。 原文為：Probability of finding an acceptable alternative. 3. 我打算找其他公司的工作。 原文為：Intention to search. 4. 我打算辭掉工作。 原文為：Intention to quit.

資料來源：“Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover” by W. H. Mobley, 1977, *Journal of Applied Psychology*, 62(2), p. 238.

四、基本資料

因考量人口統計變項可能在情緒智力、工作滿意度、離職傾向本身便存有差異，問卷納入基本資料的題目，包括性別、年齡、年資、月收入、教育程度、工作性質。其中，本研究所調查之年資，為員工在本公司服務之工作年資。基本資料題目整理後，如表 3-4 所示。

五、專家內容效度審查及預試問卷資料分析

為確保研究問卷的效度及信度，正式施測前，將先進行專家內容效度審查及問卷預試。除了學界的專家學者，本研究也諮詢現場實務的工

表 3-4 基本資料題目

題目	選項
1.性別	<input type="checkbox"/> 男 <input type="checkbox"/> 女
2.年齡	<input type="checkbox"/> 未滿 30 歲 <input type="checkbox"/> 30-39 歲 <input type="checkbox"/> 40-49 歲 <input type="checkbox"/> 50-59 歲 <input type="checkbox"/> 60 歲以上
3.本公司工作年資	____年
4.平均月收入	<input type="checkbox"/> 30000 元以下 <input type="checkbox"/> 30001-40000 元 <input type="checkbox"/> 40001-50000 元 <input type="checkbox"/> 50001-60000 元 <input type="checkbox"/> 60001 元以上
5.教育程度	<input type="checkbox"/> 國中以下 <input type="checkbox"/> 高中(職) <input type="checkbox"/> 專科 <input type="checkbox"/> 大學 <input type="checkbox"/> 研究所以上
6.工作性質	<input type="checkbox"/> 營運士(業務類) <input type="checkbox"/> 營運士(行政類) <input type="checkbox"/> 營運士(駕駛類) <input type="checkbox"/> 技術士(操作類) <input type="checkbox"/> 技術士(化驗類) <input type="checkbox"/> 技術士(裝修類) <input type="checkbox"/> 技術士(工程類) <input type="checkbox"/> 其他：(_____)

表 3-5 專家內容效度審查委員名單

審查委員	服務單位
黃教授	國立臺灣師範大學科技應用與人力資源發展學系
林教授	國立臺北科技大學技術及職業教育研究所
謝教授	國立教育廣播電台
康教授	中國文化大學勞工關係學系
王主任	自來水公司第四區管理處

作者，確保受測對象可以理解本問卷的內容並且順利作答。專家內容效度審查委員的名單整理後，如表 3-5 所示。

情緒智力量表信度分析結果如表 3-6 所示，各題刪除後的 Cronbach's α 均未大幅變化。另外，總量表的 Cronbach's α 值大於 .9。因此，量表預試結果即顯示其具有良好的內部一致性，本量表之題項全部保留。

離職傾向量表信度分析結果如表 3-7 所示，第二題「我要在其他公司找到可接受的工作是很容易的。」，該題刪除後的 Cronbach's α 可提升到 .909。另外參考過去的文獻，該題與其他題目僅有低度的相關(Mobley et al., 1978)。因此，該題刪除不列入正式施測問卷中。

表 3-6 情緒智力量表信度分析彙整表

題項內容	刪題後的 Cronbach's α	總量表的 Cronbach's α
1.我通常能很清楚自己為何有特定感受	.923	
2.我很了解自己的情緒	.919	
3.我真的了解我心中的感受	.923	
4.我總是知道自己是否快樂	.922	
5.從我朋友的行為，我總是能知道他們的情緒	.925	
6.我善於觀察別人的情緒	.924	
7.我能敏銳地洞悉別人的感受和情緒	.921	
8.我對周遭人們的情緒都能很了解	.919	.925
9.我總是能設定目標並試著全力達成目標	.925	
10.我總是告訴自己我是個有能力的人	.918	
11.我是一個能自我激勵的人	.917	
12.我總是能鼓勵自己要試著做到最好	.917	
13.遇到困難時，我能控制自己的脾氣去理性處理	.917	
14.我能把我自己的情緒控制得很好	.916	
15.當我生氣時，我總是能很快冷靜下來	.921	
16.我能控制好自己情緒	.916	

表 3-7 離職傾向量表信度分析彙整表

題項內容	刪題後的 Cronbach's α	總量表的 Cronbach's α
1.我有想過要離職	.755	
2.我要在其他公司找到可接受的工作是很容易的	.909	.818
3.我有找其他工作的打算	.667	
4.我有辭掉工作的打算	.687	

工作滿意度量表信度分析結果如表 3-8 所示，各題刪除後的 Cronbach's α 均未大幅變化。另外，總量表的 Cronbach's α 值大於 .9。因此，量表預試結果即顯示其具有良好的內部一致性，本量表之題項全部保留。

表 3-8 工作滿意度量表信度分析彙整表

題項內容	刪題後的 Cronbach's α	總量表的 Cronbach's α
1.我對這份工作讓我持續忙碌的程度，感到	.946	
2.我對這份工作提供給我獨立作業的機會，感到	.943	
3.我對這份工作提供我處理不同事務的機會，感到	.945	
4.我對這份工作讓我成為知名人物的機會，感到	.943	
5.我對我的老闆對待員工的方式，感到	.946	
6.我對我的主管做決策的能力，感到	.946	
7.我對這份工作讓我不必違反良知做事，感到	.943	
8.我對這份工作的僱用穩定度，感到	.946	
9.我對這份工作讓我有為他人做事的機會，感到	.941	
10.我對這份工作讓我有指示別人做事的機會，感到	.944	
11.我對這份工作讓我有發揮能力的機會，感到	.941	.946
12.我對公司政策的落實方式，感到	.943	
13.我對我的薪資與工作量相比，感到	.948	
14.我對這份工作的晉升機會，感到	.943	
15.我對這份工作提供我獨立判斷的空間，感到	.941	
16.我對這份工作讓我能嘗試用自己方法做事的機會，感到	.941	
17.我對這份工作的工作條件，感到	.942	
18.我對同事之間的相處模式，感到	.945	
19.我對當我有好表現時所能得到的稱讚，感到	.944	
20.我對這份工作帶給我的成就感，感到	.942	

小結

本節研究工具說明本研究問卷使用的三個量表及相關內容，包含情緒智力量表、工作滿意度量表、離職傾向量表、基本資料、專家內容效度審查及預試問卷資料分析等。情緒智力量表使用 Wong 和 Law 的情緒智力量表，工作滿意度量表使用明尼蘇達滿意度問卷，離職傾向量表使用 Mobley 的離職傾向問卷。基本資料包括性別、年齡、年資、月收入、教育程度、工作性質等。研究問卷經過專家內容效度審查及預試問卷資料分析，具有良好的信度及效度。

第五節 研究對象

本研究將以國營事業基層員工為主要對象，進行問卷施測。個案公司抽樣方式及基層員工數，說明如下。

一、抽樣方式

本研究採便利抽樣，以國營事業基層員工為主要對象。個案公司員工母群體約 5 千人，屬於基層的員工即編制為士級人員約有 3 千人，預計將發放約 300 份問卷。研究者將實際走訪第一線的管理處服務營運所，以紙本或線上問卷的方式供受測者填答。

二、基層員工數

為使抽樣資料可以具有充分代表性，本研究參考該公司 107 年統計年報資料。根據近期的員工配置，來估算研究對象目前在各區的基層員工數，並據此調整各區預計回收的問卷數。關於各區的士級員工數比例及預計回收的問卷數，整理後如表 3-9 所示。

表 3-9 各區預計回收問卷數

管理處	士級員工數	百分比	累積百分比	預計回收問卷數
第一區	237	6.3%	6.3%	19
第二區	325	8.7%	15.0%	26
第三區	313	8.3%	23.3%	25
第四區	555	14.8%	38.1%	44
第五區	424	11.3%	49.4%	34
第六區	332	8.9%	58.3%	27
第七區	673	17.9%	76.2%	54
第八區	137	3.7%	79.9%	11
第九區	125	3.3%	83.2%	10
第十區	120	3.2%	86.4%	10
第十一區	228	6.1%	92.5%	18
第十二區	281	7.5%	100.0%	22
合計	3750			300

資料來源：整理自「政府資訊公開—台灣自來水事業統計年報—107 年統計年報」台灣自來水公司 (2019)。取自：

<https://www.water.gov.tw/lp.aspx?CtNode=5621&CtUnit=3802&BaseDSD=7&mp=1>

第六節 資料分析

本研究將使用的統計軟體，包括 SPSS 及 LISREL。預計進行的資料分析，分別說明如下。

一、人口統計變項描述統計

根據問卷回收的資料，將進行人口統計變項之描述性分析。人口統計變項包含性別、年齡、工作年資、平均月收入、學歷、工作性質等，描述性分析包含次數、百分比、累積百分比等。針對人口統計變項的描述性統計，可以了解樣本的特性及分佈情形。

二、人口統計變項差異分析

依照不同人口統計變項，將進行情緒智力、工作滿意度及離職傾向之差異分析，使用的統計方法有獨立樣本 t 檢定、ANOVA 檢定。性別、工作性質使用獨立樣本 t 檢定，年齡、工作年資、平均月收入、學歷使用 ANOVA 檢定。ANOVA 檢定的事後檢定則是使用 Tukey 事後檢定，來了解何組之間存有差異。

三、信度及效度分析

為了能夠進行本研究結果的推論，研究問卷本身需要具備良好的信度及效度。本研究將使用 Cronbach's α 係數，以了解本研究問卷之情緒智力、工作滿意度及離職傾向量表的內部一致性情形，確保問卷具有良好的信度。另外，從不同模型的適配度，分析其適配指標值，如 CFI、NNFI、SRMR、RMSEA 等，確保問卷具有良好的區別效度。

四、研究變項之相關分析

本研究問卷包含情緒智力、工作滿意度及離職傾向等三個變項。情緒智力分為自我情緒評估、他人情緒評估、情緒運用、情緒調節等四個構面，而工作滿意度可再分為內在和外在工作滿意度，離職傾向則為單一構

面。為探討變項的關係及子構面的相關情形，將使用 Pearson 相關進行分析。

五、研究變項之描述統計

根據問卷回收的資料，將進行情緒智力、工作滿意度及離職傾向量表題項之描述性分析。其中，描述性分析包含各變項、子構面、各題項分數的平均數、標準差等。另外，進一步使用單一樣本 t 檢定，來了解研究樣本對於研究變項之題項內容描述的同意或滿意程度。

六、研究變項之中介效果檢定

為探討工作滿意度在情緒智力及離職傾向間之中介效果，將針對研究變項進行中介效果檢定。首先，本研究使用階層迴歸分析，來了解其中介效果的情形。然後，本研究使用拔靴法，進一步驗證該中介關係的存在。

七、結構方程模型分析

為釐清情緒智力、工作滿意度及離職傾向的交互關係，本研究將使用結構方程模型分析資料。進一步建立模式路徑圖，並與本研究的架構圖比較。透過結構方程模型，來了解情緒智力各面向與其對於整體工作滿意度及離職傾向的解釋關係。

第四章 結果與討論

本章將分析「情緒智力、工作滿意度及離職傾向之關聯性研究」的問卷調查資料，使用 SPSS 23.0 及 LISREL 8.80 統計軟體。章節內容依序為人口統計變項描述統計及差異分析、信度及效度分析，研究變項之相關分析、描述統計、中介效果檢定及結構方程模型分析，最後為綜合討論。

第一節 人口統計變項描述統計

本研究之主要目標對象為自來水公司之基層員工，研究問卷內容包括情緒智力、工作滿意度及離職傾向之調查。為使抽樣資料可以具有充分代表性，本研究根據該事業單位組織編制之 12 個區管理處員工數比例，調整 12 個區管理處之預計回收的問卷數。樣本資料包含自來水公司 12 個區管理處的員工，具有一定的代表性。本研究採取便利取樣，2019 年 7 月至 8 月研究者實際至第一線走訪各地區管理處服務營運所，徵求填答者同意後始發給研究問卷。施測方式主要使用紙本問卷調查，部分輔以 google 表單製作的線上問卷供施測對象填寫。問卷發放合計 374 份，紙本問卷合計回收 351 份，線上問卷合計回收 23 份，扣除無效問卷 25 份，有效問卷合計 349 份。各區實際有效問卷的回收情形，整理後如表 4-1 所示。

回收問卷依其基本資料填答內容進行描述性統計分析，另為利於分析資料呈現，年資依其填答數值，按以下級距劃分為未滿 5 年、5-9 年、10-19 年、20-29 年、30 年以上等 5 組。分析整理後，樣本組成情形詳見表 4-2。從表 4-2 可以發現，本研究樣本男女組成比例相當。比例最高的年齡層為 30-39 歲，占整體樣本的 37.8%。本公司工作年資未滿 5 年的比例最高，占整體樣本的 41.0%。平均月收入 30001-40000 元的比例最

表 4-1 各區有效問卷回收情形

管理處	有效問卷數	百分比	累積百分比
第一區	20	5.7	5.7
第二區	29	8.3	14.0
第三區	25	7.2	21.2
第四區	46	13.2	34.4
第五區	36	10.3	44.7
第六區	32	9.2	53.9
第七區	63	18.1	71.9
第八區	12	3.4	75.4
第九區	11	3.2	78.5
第十區	20	5.7	84.2
第十一區	31	8.9	93.1
第十二區	24	6.9	100.0
合計	349		

高，占整體樣本的 37.0%。教育程度為大學的比例最高，占整體樣本的 59.6%，過半數員工都有大學學歷。

工作性質方面，營運士(業務類)的比例最高，占整體樣本的 47.9%。營運士(駕駛類)的比例為 0.0%，技術士(化驗類)的比例為 1.7%，比例偏低主要是因為第一線的服務營運所較不會有這兩類的員工。其他的比例占了 16.0%，主要是因為員工常會身兼多職，實際的工作性質並不會如此簡單的劃分，所以部分填答者勾選此選項。

為利於後續的統計分析，進行教育程度差異的比較時，因原始資料中僅有 1 人的教育程度為國中以下，本研究後續將國中以下、高中(職)兩組資料合併成高中職(含)以下的組別。進行工作性質差異的比較時，由於勾選其他選項者因情形較為特殊且多樣，分析時將不納入其他選項之資料。另外，部分工作性質類別人數過少，本研究後續將合併資料改分為營運士、技術士兩類。

表 4-2 人口統計變項樣本分布情形

變項	類別	次數	百分比	累積百分比
性別	男	178	51.0	51.0
	女	171	49.0	100.0
年齡	未滿 30 歲	65	18.6	18.6
	30-39 歲	132	37.8	56.4
	40-49 歲	64	18.3	74.8
	50-59 歲	50	14.3	89.1
	60 歲以上	38	10.9	100.0
本公司工作年資	未滿 5 年	143	41.0	41.0
	5-9 年	66	18.9	59.9
	10-19 年	59	16.9	76.8
	20-29 年	22	6.3	83.1
	30 年以上	59	16.9	100.0
平均月收入	30000 元以下	50	14.3	14.3
	30001-40000 元	129	37.0	51.3
	40001-50000 元	68	19.5	70.8
	50001-60000 元	54	15.5	86.2
	60001 元以上	48	13.8	100.0
教育程度	國中以下	1	0.3	0.3
	高中(職)	44	12.6	12.9
	專科	43	12.3	25.2
	大學	208	59.6	84.8
	研究所以上	53	15.2	100.0
工作性質	營運士(業務類)	167	47.9	47.9
	營運士(行政類)	22	6.3	54.2
	營運士(駕駛類)	0	0.0	54.2
	技術士(操作類)	21	6.0	60.2
	技術士(化驗類)	6	1.7	61.9
	技術士(裝修類)	37	10.6	72.5
	技術士(工程類)	40	11.5	84.0
	其他	56	16.0	100.0
樣本總數		349		

第二節 人口統計變項差異分析

本節將使用統計方法分析人口統計變項的差異，以了解不同組的樣本在本研究所欲探討的情緒智力、工作滿意度、離職傾向等三個因素，其測量得到的分數是否存在不相同的情形。為避免施測對象產生趨中填答的現象，本研究問卷使用 6 點量表。若情緒智力量表所測得的分數平均值大於中間值 3.5，即代表情緒智力高，受測對象的情緒能力高；反之，則代表情緒智力低，受測對象的情緒能力低。若工作滿意度量表所測得的分數平均值大於中間值 3.5，即代表工作滿意度較高，受測對象對工作感到滿意；反之，則代表工作滿意度較低，受測對象對工作感到不滿意。若離職傾向量表所測得的分數平均值大於中間值 3.5，即代表離職傾向高，離職的可能性高；反之，則代表離職傾向低，離職的可能性低。

另外，進行教育程度的差異分析前，因原始資料中僅有 1 人的教育程度為國中以下，為利於後續差異分析，將國中以下、高中（職）兩組資料合併成高中職（含）以下的組別。進行工作性質的差異分析時，由於勾選其他選項者因情形較為特殊且多樣，統計分析將不納入其他選項之資料；此外，部分類別人數過少，將合併資料為營運士、技術士兩類後進行分析。本節使用統計方法進行差異分析，在性別和工作性質使用獨立樣本 t 檢定，在年齡、工作年資、平均月收入、教育程度使用 ANOVA 檢定及 Tukey 事後檢定，分析結果說明如下。

一、人口統計變項之情緒智力差異分析

(一)性別之情緒智力 t 檢定

透過獨立樣本 t 檢定，來檢視男性和女性的差別在研究變項情緒智力的表現是否有不一樣的情形。資料分析發現，男性和女性在本研究變項之差異未達到統計顯著，即男女的差別在情緒智力的表現並無不同。t 檢定的統計數值，整理如表 4-3 所示。

表 4-3 性別之情緒智力 t 檢定

		n	情緒智力	t 值	p
平均值 (標準差)	男性	178	4.50(0.62)	1.47	0.14
	女性	171	4.41(0.54)		

分析結果顯示，男女在情緒智力的表現並無不同。過去研究多認為女性的情緒智力會比男性高 (Mayer et al., 1999)，若進一步比較情緒智力的不同面向，則會發現男女性其實會有不一樣的表現 (Sutarso, 1996)，一般認為對於不同性別的社會期待會影響其對於情緒的表現，女性常被鼓勵關注較多的情緒訊息。然而，現今研究已證實情緒智力能夠透過後天訓練達到進步 (Cherniss & Goleman, 2001; Sternberg, 2000)，不同的性別已不必然代表情緒智力的表現會有差異。

(二) 年齡之情緒智力 ANOVA 檢定

使用 ANOVA 檢定來檢驗不同年齡層在研究變項情緒智力的表現是否有不一樣的情形，並進一步使用 Tukey 事後檢定來了解何年齡層間存在顯著差異。資料分析發現，年齡層的差別在情緒智力的表現差異達到統計顯著。年齡在研究變項情緒智力之 ANOVA 檢定結果，彙整分析如表 4-4 所示。

表 4-4 年齡之情緒智力 ANOVA 檢定

變項	組別	年齡	個數	平均數	標準差	F 值	顯著性	Tukey 事後檢定	
情緒智力	(1)	未滿 30 歲	65	4.35	0.54	5.684	.000	(5)>(1)	
	(2)	30-39 歲	132	4.34	0.59				(5)>(2)
	(3)	40-49 歲	64	4.50	0.62				(4)>(1)
	(4)	50-59 歲	50	4.66	0.51				(4)>(2)
	(5)	60 歲以上	38	4.71	0.51				

分析結果顯示，年齡的差別在情緒智力的表現呈現不一樣的情形。情緒智力方面，50 歲以上的年齡層均顯著高於未滿 40 歲的年齡層。由於情緒智力可經由後天學習後進步 (Cherniss & Goleman,

2001; Sternberg, 2000)，多會隨著年齡增長而提高 (Mayer et al., 1999)，因此在本研究中呈現差異。

(三)工作年資之情緒智力 ANOVA 檢定

使用 ANOVA 檢定來檢驗工作年資的差別在研究變項情緒智力的表現是否有不一樣的情形，並進一步使用 Tukey 事後檢定來了解本公司在何工作年資間存在顯著差異。資料分析發現，不同的工作年資在情緒智力的表現差異達到統計顯著。工作年資在研究變項情緒智力之 ANOVA 檢定結果，彙整分析如表 4-5 所示。

表 4-5 工作年資之情緒智力 ANOVA 檢定

變項	組別	工作年資	個數	平均數	標準差	F 值	顯著性	Tukey 事後檢定
情緒智力	(1)	未滿 5 年	143	4.36	0.56	5.368	.000	(5)>(1)
	(2)	5-9 年	66	4.31	0.60			
	(3)	10-19 年	59	4.57	0.59			
	(4)	20-29 年	22	4.59	0.57			
	(5)	30 年以上	59	4.69	0.52			

分析結果顯示，工作年資的差別在情緒智力的表現呈現不一樣的情形。情緒智力方面，30 年以上工作年資者顯著高於未滿 10 年工作年資者。由於工作年資的增加必然伴隨著年齡增長，如表 4-6 工作年資和年齡之百分比交叉分析所示，因此其情緒智力差異的原因應與年齡類似。經由各方面經驗的累積，情緒智力會因後天學習而有進步的現象。

表 4-6 工作年資和年齡之百分比交叉分析

	工作年資	年齡				
		未滿 30 歲	30-39 歲	40-49 歲	50-59 歲	60 歲以上
	未滿 5 年	17.5	17.8	4.9	0.9	0.0
	5-9 年	1.1	14.3	3.2	0.3	0.0
	10-19 年	0.0	5.7	8.3	2.9	0.0
	20-29 年	0.0	0.0	2.0	3.4	0.9
	30 年以上	0.0	0.0	0.0	6.9	10.0

註：單位為百分比

(四)平均月收入之情緒智力 ANOVA 檢定

使用 ANOVA 檢定來檢驗不同月收入在研究變項情緒智力的表現是否有不一樣的情形，並進一步使用 Tukey 事後檢定來了解何月收入間存在顯著差異。資料分析發現，不同月收入在情緒智力存在顯著差異。平均月收入在研究變項情緒智力之 ANOVA 檢定結果，彙整分析如表 4-7 所示。

表 4-7 平均月收入之情緒智力 ANOVA 檢定

變項	組別	平均月收入	個數	平均數	標準差	F 值	顯著性	Tukey 事後檢定
情緒智力	(1)	30000 元以下	50	4.35	0.56	2.902	.022	(5)>(2)
	(2)	30001-40000 元	129	4.37	0.60			
	(3)	40001-50000 元	68	4.49	0.60			
	(4)	50001-60000 元	54	4.57	0.60			
	(5)	60001 元以上	48	4.64	0.46			

分析結果顯示，月收入的差別在情緒智力的表現呈現不一樣的情形。情緒智力方面，月收入超過 6 萬元者顯著高於月收入 3 至 4 萬元者。雖然結果發現高收入員工的情緒智力也會比較高，但因為個案國營公司的薪資結構固定，主要依照年資來作調升，當然某種程度上也會伴隨年齡增長，如表 4-8 平均月收入和年齡之百分比交叉分析所示。因此，其情緒智力的差異應有部分是後天學習進步的關係。

表 4-8 平均月收入和年齡之百分比交叉分析

	年齡				
	未滿 30 歲	30-39 歲	40-49 歲	50-59 歲	60 歲以上
30000 元以下	6.3	6.9	0.9	0.3	0.0
30001-40000 元	10.3	17.5	6.9	1.7	0.6
40001-50000 元	1.7	7.2	6.0	3.2	1.4
50001-60000 元	0.3	5.7	2.6	4.3	2.6
60001 元以上	0.0	0.6	2.0	4.9	6.3

註：單位為百分比

(五)教育程度之情緒智力 ANOVA 檢定

使用 ANOVA 檢定來檢驗教育程度的差別在研究變項情緒智力的表現是否有不一樣的情形，並進一步使用 Tukey 事後檢定來了解何教育程度間存在顯著差異。資料分析發現，教育程度的差別在情緒智力的表現差異達到統計差異。教育程度在研究變項情緒智力之 ANOVA 檢定結果，彙整分析如表 4-9 所示。

表 4-9 教育程度之情緒智力 ANOVA 檢定

變項	組別	教育程度	個數	平均數	標準差	F 值	顯著性	Tukey 事後檢定
情緒智力	(1)	高中職(含)以下	45	4.89	0.50	10.673	.000	(1)>(2)
	(2)	專科	43	4.43	0.58			(1)>(3)
	(3)	大學	208	4.40	0.56			(1)>(4)
	(4)	研究所以上	53	4.34	0.58			

分析結果顯示，教育程度的差別在情緒智力的表現呈現不一樣的情形。情緒智力方面，高中職(含)以下者均顯著高於專科、大學、研究所以上者。隨著國家教育政策的改變，現今社會大眾的教育程度越來越高，從行政院內政部統計處(2019)的資料顯示，不同年齡世代的教育程度分布比例不盡相同，但可發現較年輕世代的教育程度有隨之提高的趨勢。本研究樣本的教育程度組成，也約略呈現各個不同年齡世代時空背景的結果，如表 4-10 教育程度和年齡之百分比交叉分析所示。因此，同樣有類似年齡增長所伴隨的效果存在。

表 4-10 教育程度和年齡之百分比交叉分析

	教育程度	年齡				
		未滿 30 歲	30-39 歲	40-49 歲	50-59 歲	60 歲以上
	高中職(含)以下	0.0	1.4	0.3	6.0	5.2
	專科	0.6	0.6	2.9	4.6	3.7
	大學	16.3	27.8	11.5	2.6	1.4
	研究所以上	1.7	8.0	3.7	1.1	0.6

註：單位為百分比

(六)工作性質之情緒智力 t 檢定

透過獨立樣本 t 檢定，來檢視工作性質的差別在研究變項情緒智力的表現是否有不一樣的情形。資料分析發現，營運士和技術士在研究變項之差異未達到統計顯著，即工作性質的差別在情緒智力的表現並無不同。t 檢定的統計數值，整理如表 4-11 所示。

表 4-11 工作性質之情緒智力 t 檢定

		n	情緒智力	t 值	p
平均值 (標準差)	營運士	189	4.43(0.56)	-1.22	0.22
	技術士	104	4.51(0.63)		

分析結果顯示，工作性質差異在情緒智力的表現並無不同。情緒智力作為現今職場上的重要職能，不論何種工作均需具備一定的情緒智力。同時，每個人適合和喜歡的工作不見得會相同，應考量個人與工作是否適配。因此，單就工作性質而言，並不必然會導致情緒智力的不一樣情形。

二、人口統計變項之工作滿意度差異分析

(一)性別之工作滿意度 t 檢定

透過獨立樣本 t 檢定，來檢視男性和女性的差別在研究變項工作滿意度的感受是否有不一樣的情形。分析結果發現，資料分析發現，男性和女性在研究變項之差異未達到統計顯著，即男女的差別在工作滿意度的感受並無不同。t 檢定的統計數值，整理如表 4-12 所示。

表 4-12 性別之工作滿意度 t 檢定

		n	工作滿意度	t 值	p
平均值 (標準差)	男性	178	4.17(0.72)	-1.31	0.19
	女性	171	4.26(0.61)		

分析結果顯示，男女在工作滿意度的感受並無不同。由於工作滿意度涵蓋層面甚多（Weiss et al., 1967），不同的性別也不必然代表其在工作滿意度會有不一樣的情形。

(二)年齡之工作滿意度 ANOVA 檢定

使用 ANOVA 檢定來檢驗不同年齡層在研究變項工作滿意度的感受是否有不一樣的情形，並進一步使用 Tukey 事後檢定來了解何年齡層間存在顯著差異。資料分析發現，不同年齡層在工作滿意度的感受差異達到統計顯著。年齡在研究變項工作滿意度之 ANOVA 檢定結果，彙整分析如表 4-13 所示。

表 4-13 年齡之工作滿意度 ANOVA 檢定

變項	組別	年齡	個數	平均數	標準差	F 值	顯著性	Tukey 事後檢定
工作滿意度	(1)	未滿 30 歲	65	4.30	0.59	12.573	.000	(5)>(1) (1)>(2)
	(2)	30-39 歲	132	3.98	0.65			
	(3)	40-49 歲	64	4.10	0.71			
	(4)	50-59 歲	50	4.50	0.50			
	(5)	60 歲以上	38	4.66	0.64			

分析結果顯示，年齡的差別在工作滿意度的感受呈現不一樣的情形。工作滿意度方面，整體來看，除了未滿 30 歲的年齡層，50 歲以上的年齡層均多顯著高於未滿 50 歲的年齡層；另外，30 至 39 歲的年齡層最低，且顯著低於未滿 30 歲的年齡層。由於不同年齡世代對於工作的期待不同（林惠彥、陸洛，2012；許迪翔，2003；Twenge, Campbell, Hoffman, & Lance, 2010），世代間的工作價值觀差異也反應在工作滿意度的感受。

(三)工作年資之工作滿意度 ANOVA 檢定

使用 ANOVA 檢定來檢驗工作年資的差別在研究變項工作滿意度的感受是否有不一樣的情形，並進一步使用 Tukey 事後檢定來了解本公司在何工作年資間存在顯著差異。資料分析發現，不同的工

工作年資在工作滿意度的感受差異達到統計顯著。工作年資在研究變項工作滿意度之 ANOVA 檢定結果，彙整分析如表 4-14 所示。

表 4-14 工作年資之工作滿意度 ANOVA 檢定

變項	組別	工作年資	個數	平均數	標準差	F 值	顯著性	Tukey 事後檢定
工作滿意度	(1)	未滿 5 年	143	4.15	0.66	8.570	.000	(5)>(1)
	(2)	5-9 年	66	4.04	0.66			(5)>(2)
	(3)	10-19 年	59	4.05	0.65			(5)>(3)
	(4)	20-29 年	22	4.50	0.47			(4)>(2)
	(5)	30 年以上	59	4.59	0.62			(4)>(3)

分析結果顯示，工作年資的差別在工作滿意度的感受呈現不一樣的情形。工作滿意度方面，整體來看，除了未滿 5 年工作年資者，20 年以上工作年資者均多顯著高於未滿 20 年工作年資者。工作年資的提高在公司也伴隨著職等和薪資的提高，進而造成工作滿意度上的差異。

(四) 平均月收入之工作滿意度 ANOVA 檢定

使用 ANOVA 檢定來檢驗月收入的差別在研究變項工作滿意度的感受是否有不一樣的情形，並進一步使用 Tukey 事後檢定來了解何月收入間存在顯著差異。資料分析發現，月收入的差別在工作滿意度的感受差異達到統計顯著。平均月收入在研究變項工作滿意度之 ANOVA 檢定結果，彙整分析如表 4-15 所示。

表 4-15 平均月收入之工作滿意度 ANOVA 檢定

變項	組別	平均月收入	個數	平均數	標準差	F 值	顯著性	Tukey 事後檢定
工作滿意度	(1)	30000 元以下	50	4.27	0.70	5.761	.000	(5)>(2)
	(2)	30001-40000 元	129	4.06	0.68			(5)>(3)
	(3)	40001-50000 元	68	4.14	0.64			
	(4)	50001-60000 元	54	4.29	0.55			
	(5)	60001 元以上	48	4.57	0.65			

分析結果顯示，月收入的差別在工作滿意度的感受呈現不一樣的情形。工作滿意度方面，月收入超過 6 萬元者顯著高於月收入 3 至 5 萬元者。由於本研究工作滿意度的其中一個層面即是有關工作的薪資，隨著月收入的提高自然有助於工作滿意度的提升。但要留意的是，工作滿意度並不同於月收入，工作滿意度仍包含許多其他層面（Weiss et al., 1967）。因此，月收入的提高仍不必然會導致工作滿意度的提升。

(五)教育程度之工作滿意度 ANOVA 檢定

使用 ANOVA 檢定來檢驗教育程度的差別在研究變項工作滿意度的感受是否有不一樣的情形，並進一步使用 Tukey 事後檢定來了解何教育程度間存在顯著差異。資料分析發現，教育程度的差別在工作滿意度的感受差異達到統計顯著。教育程度在研究變項工作滿意度之 ANOVA 檢定結果，彙整分析如表 4-16 所示。

表 4-16 教育程度之工作滿意度 ANOVA 檢定

變項	組別	教育程度	個數	平均數	標準差	F 值	顯著性	Tukey 事後檢定
工作滿意度	(1)	高中職（含）以下	45	4.62	0.59	9.663	.000	(1)>(3)
	(2)	專科	43	4.41	0.66			(1)>(4)
	(3)	大學	208	4.12	0.66			(2)>(3)
	(4)	研究所以上	53	4.06	0.63			(2)>(4)

分析結果顯示，教育程度的差別在工作滿意度的感受呈現不一樣的情形。工作滿意度方面，高中職（含）以下、專科者均顯著高於大學、研究所以上者。由於教育程度與所從事的工作是否適配，直接會影響其工作滿意度，研究對象的學歷普遍高於個案公司徵選員工的最低門檻，因此不同教育程度在工作滿意度存在顯著差異。另外，隨著教育程度的提高，現今勞工的水準和意識也隨之提高，對於工作有不同的期待（林惠彥、陸洛，2012），自然也對工作滿意度產生影響。

(六)工作性質之工作滿意度 t 檢定

透過獨立樣本 t 檢定，來檢視工作性質的差別在研究變項工作滿意度的感受是否有不一樣的情形。資料分析發現，營運士和技術士在研究變項之差異未達到統計顯著，即工作性質的差別在工作滿意度的感受並無不同。t 檢定的統計數值，整理如表 4-17 所示。

表 4-17 工作性質之工作滿意度 t 檢定

		n	工作滿意度	t 值	p
平均值 (標準差)	營運士	189	4.26(0.61)	1.57	0.12
	技術士	104	4.13(0.77)		

分析結果顯示，工作性質差異在工作滿意度的感受並無不同。由於每個人適合和喜歡的工作不見得會相同，自己喜歡和適合的工作不見得同樣適用於其他人。因此，在選擇工作時應考量個人與工作是否適配。對不同工作性質的員工而言，這並不必然會導致工作滿意度的感受有不一樣的情形。

三、人口統計變項之離職傾向差異分析

(一)性別之離職傾向 t 檢定

透過獨立樣本 t 檢定，來檢視男性和女性的差別在研究變項離職傾向的表現是否有不一樣的情形。資料分析發現，男性和女性和研究變項之差異未達到統計顯著，即男女的差別在離職傾向的表現並無不同，離職的可能性並無不一樣。t 檢定的統計數值，整理如表 4-18 所示。

表 4-18 性別之離職傾向 t 檢定

		n	離職傾向	t 值	p
平均值 (標準差)	男性	178	3.00(1.37)	0.50	0.62
	女性	171	2.93(1.25)		

分析結果顯示，男女在離職傾向的表現並無不同。因為影響離職傾向的因素很多 (Mobley, 1982)，不同的性別並不必然代表其在離職傾向會有差異。自己是否適合繼續從事目前的工作，其想法會進一步決定離職傾向的高低。

(二) 年齡之離職傾向 ANOVA 檢定

使用 ANOVA 檢定來檢驗年齡層的差別在研究變項離職傾向的表現是否有不一樣的情形，並進一步使用 Tukey 事後檢定來了解何年齡層間存在顯著差異。資料分析發現，年齡層的差別在離職傾向的表現差異達到統計顯著，即離職可能性有不一樣的情形。年齡在研究變項離職傾向之 ANOVA 檢定結果，彙整分析如表 4-19 所示。

表 4-19 年齡之離職傾向 ANOVA 檢定

變項	組別	年齡	個數	平均數	標準差	F 值	顯著性	Tukey 事後檢定
離職傾向	(1)	未滿 30 歲	65	3.09	1.24	3.088	.016	(2)>(4)
	(2)	30-39 歲	132	3.21	1.31			
	(3)	40-49 歲	64	2.77	1.37			
	(4)	50-59 歲	50	2.56	1.14			
	(5)	60 歲以上	38	2.78	1.46			

分析結果顯示，年齡的差別在離職傾向的表現呈現不一樣的情形。離職傾向方面，30 至 39 歲的年齡層最高，該年齡層的離職可能性最高，50 至 59 歲的年齡層最低，該年齡層的離職可能性最低，且兩者達到顯著差異。由於不同年齡世代對於工作的期待不同 (林惠彥、陸洛，2012；許迪翔，2003；Twenge et al., 2010)，世代間的工作價值觀差異會影響也反應在離職傾向的表現，及未來的離職可能性。

(三) 工作年資之離職傾向 ANOVA 檢定

使用 ANOVA 檢定來檢驗工作年資的差別在研究變項離職傾向的表現是否有不一樣的情形，並進一步使用 Tukey 事後檢定來了解

本公司在何工作年資間存在顯著差異。資料分析發現，不同的工作年資在離職傾向的表現差異未達統計顯著。工作年資在研究變項離職傾向之 ANOVA 檢定結果，彙整分析如表 4-20 所示。

表 4-20 工作年資之離職傾向 ANOVA 檢定

變項	組別	工作年資	個數	平均數	標準差	F 值	顯著性	Tukey 事後檢定
離職傾向	(1)	未滿 5 年	143	3.07	1.32	1.287	.275	-
	(2)	5-9 年	66	3.10	1.27			
	(3)	10-19 年	59	2.95	1.32			
	(4)	20-29 年	22	2.79	1.29			
	(5)	30 年以上	59	2.66	1.34			

分析結果顯示，工作年資的差別在離職傾向的表現並無不一樣的情形。一般來說，資深的員工因為已經熟悉公司的工作環境，其穩定度應較資淺的新進員工高，年資淺的員工離職傾向應較年資深的同仁高 (Ju & Li, 2019; Maden, 2014; Winters, 2019)。然而，本研究的資料分析結果並未顯示此一差異。依照 Mobley 員工離職過程的延伸模型 (1982)，其應為個案國營事業的工作環境穩定，相關工作條件也符合當初報考國營事業的應徵者期待，所以剛進入公司的員工離職傾向並沒有明顯高於資深的員工。

(四) 平均月收入之離職傾向 ANOVA 檢定

使用 ANOVA 檢定來檢驗月收入的差別在研究變項離職傾向的表現是否有不一樣的情形，並進一步使用 Tukey 事後檢定來了解何月收入間存在顯著差異。資料分析發現，月收入的差別在離職傾向的表現差異未達統計顯著。平均月收入在研究變項離職傾向之 ANOVA 檢定結果，彙整分析如表 4-21 所示。

表 4-21 平均月收入之離職傾向 ANOVA 檢定

變項	組別	平均月收入	個數	平均數	標準差	F 值	顯著性	Tukey 事後檢定
離職傾向	(1)	30000 元以下	50	2.93	1.38	1.837	.121	-
	(2)	30001-40000 元	129	3.20	1.31			
	(3)	40001-50000 元	68	2.89	1.25			
	(4)	50001-60000 元	54	2.80	1.31			
	(5)	60001 元以上	48	2.70	1.31			

分析結果顯示，月收入的差別在離職傾向的表現並無不一樣的情形。一般來說，薪資和工作滿意度有關，若對於薪資不滿會進一步導致員工想要離職 (Price, 1977)。然而，本研究的資料分析結果並未顯示月收入的差別在離職傾向的表現有不一樣的情形。依照 Mobley 員工離職過程的延伸模型 (1982)，其應為當初報考國營事業的應徵者對於個案公司的薪資內容早已了解且符合期待。因此，剛進入公司的員工即使起薪較低但也符合預期，所以其離職傾向並未明顯高於薪資高的員工。

(五) 教育程度之離職傾向 ANOVA 檢定

使用 ANOVA 檢定來檢驗教育程度的差別在研究變項離職傾向的表現是否有不一樣的情形，並進一步使用 Tukey 事後檢定來了解何教育程度間存在顯著差異。資料分析發現，教育程度的差別在離職傾向的表現差異達到統計顯著，即離職可能性有不一樣的情形。教育程度在研究變項離職傾向之 ANOVA 檢定結果，彙整分析如表 4-22 所示。

表 4-22 教育程度之離職傾向 ANOVA 檢定

變項	組別	教育程度	個數	平均數	標準差	F 值	顯著性	Tukey 事後檢定	
離職傾向	(1)	高中職 (含) 以下	45	2.42	1.24	3.225	.023	(4)>(1)	
	(2)	專科	43	2.97	1.37				(3)>(1)
	(3)	大學	208	3.05	1.33				
	(4)	研究所以上	53	3.13	1.19				

分析結果顯示，教育程度的差別在離職傾向的表現呈現不一樣的情形。離職傾向方面，高中職（含）以下者均顯著低於大學、研究所以上者，即高中職（含）以下者的離職可能性最低。現今大學普及後，勞工的教育程度提高，對於工作有不同的想法，（林惠彥、陸洛，2012）且大家所學未必能有所用，員工本身的教育程度與該工作是否適配，都進一步影響了其離職傾向。

(六)工作性質之離職傾向 t 檢定

透過獨立樣本 t 檢定，來檢視工作性質的差別在研究變項離職傾向的表現是否有不一樣的情形。資料分析發現，營運士和技術士在研究變項之差異達到統計顯著，即不同工作性質在離職傾向的表現不同，這也代表其離職可能性存在不一樣的情形。其中，技術士的離職傾向顯著高於營運士，即技術士的離職可能性較高。t 檢定的統計數值，整理如表 4-23 所示。

表 4-23 工作性質之離職傾向 t 檢定

		n	離職傾向	t 值	p
平均值 (標準差)	營運士	189	2.81(1.21)	-2.19	0.03
	技術士	104	3.15(1.42)		

分析結果顯示，工作性質差異在離職傾向的表現呈現不一樣的情形，即離職的可能性會因不同的工作性質而有所不同。由於影響離職傾向的因素甚多（Mobley, 1982），即使從事自己滿意的工作，該工作性質依然可能對其離職傾向造成影響，未來可進一步探究離職傾向背後的認知歷程，以了解不同工作性質的員工為何其離職傾向會有差異。

小結

經過統計分析，本研究樣本顯示其情緒智力和工作滿意度在不同年齡、工作年資、平均月收入、教育程度存在有顯著差異，離職傾向則在不同年齡、教育程度、工作性質存在有顯著差異，並影響未來的離職可能性。此外，本研究樣本的情緒智力、工作滿意度、離職傾向在不同性別皆未存在顯著差異。綜上所述，情緒智力、工作滿意度、離職傾向在部分人口統計變項本身便存有差異。情緒智力主要是伴隨年齡增長，會經由後天學習進步。工作滿意度除了和收入有關外，不同年齡世代對工作的期待不同也造成了工作滿意度的差異，同時反映在離職傾向上。另外，工作性質的不同對於離職傾向的形成，也具有不同的影響結果。



第三節 信度及效度分析

本節先針對研究變項進行信度分析，確保研究量表具有良好信度。另外，透過驗證性因素分析，來了解情緒智力、工作滿意度、離職傾向在三因素模型的適配情形，是否具有良好的區別效度。信度分析將計算三個量表的 Cronbach's α ，整理後如表 4-24 所示。

表 4-24 研究量表之 Cronbach's α

研究量表	Cronbach's α
情緒智力	.907
工作滿意度	.936
離職傾向	.936

從表 4-24 的分析資料顯示，各研究量表的 Cronbach's α 均超過 .9，代表本研究的三個量表均具有良好的信度。

模型適配度方面，本研究比較各個模型的適配指標值。相關指標的建議值如下，CFI 要大於 0.9、NNFI 要大於 0.9、SRMR 要小於 0.1、RMSEA 要小於 0.08。由於本研究架構的三因素模型在適配指標值上顯示適配不良，因此將原情緒智力單一因素區分為自我情緒評估、他人情緒評估、情緒運用、情緒調節等四個因素，改以六因素模型進行分析。整理後，各個模型的指標值如表 4-25 所示。

表 4-25 測量模式適配度比較

模型	χ^2	df	CFI	NNFI	SRMR	RMSEA
1 六因素模型 (SEA、OEA、UOE、ROE、JS、TI)	2699.51	687	0.93	0.92	0.067	0.092
2 三因素模型 (EI、JS、TI)	5128.84	699	0.86	0.85	0.092	0.135
3 二因素模型 (EI、JS 合併為一因素，TI)	8351.99	701	0.81	0.80	0.130	0.177
4 一因素模型 (EI、JS、TI 合併為一因素)	9037.26	702	0.78	0.77	0.140	0.185

在測量模式適配度中，比較了六因素模型、三因素模型、二因素模型、一因素模型。其中，六因素模型的適配指標值較為良好，CFI 為 0.93 大於建議值 0.9、NNFI 為 0.92 大於建議值 0.9、SRMR 為 0.067 小於建議值 0.1。僅 RMSEA 的數值 0.092 未達建議值要求必須小於 0.08，但仍可在可接受水準範圍內。綜上所述，該適配指標顯示，六因素模型較具有區別效度。



第四節 研究變項之相關分析

本研究探討情緒智力、工作滿意度、離職傾向的關係，在本節將進行相關分析，統計方法為 Pearson 相關，其分析結果說明如下。

表 4-26 相關係數矩陣

變項	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1 情緒智力	1								
2 自我情緒評估	.69***	1							
3 他人情緒評估	.73***	.37***	1						
4 情緒運用	.81***	.45***	.45***	1					
5 情緒調節	.73***	.30***	.35***	.47***	1				
6 工作滿意度	.41***	.27***	.23***	.36***	.35***	1			
7 內在滿意度	.43***	.30***	.24***	.38***	.35***	.96***	1		
8 外在滿意度	.34***	.20***	.19***	.28***	.31***	.92***	.79***	1	
9 離職傾向	-.15**	-.12*	-.03	-.18**	-.11*	-.39***	-.36***	-.37***	1

註：n = 349。*p<.05；**p<.01；***p<.001。

從表 4-26 相關係數矩陣可以發現，情緒智力和工作滿意度呈現正相關，相關係數達 .41，支持本研究假設情緒智力對工作滿意度有顯著正向關係。工作滿意度和離職傾向呈現負相關，相關係數達 -.39，支持本研究假設工作滿意度對離職傾向有顯著負向關係。情緒智力和離職傾向呈現負相關，相關係數達 -.15，支持本研究假設情緒智力對離職傾向有顯著負向關係。

另外，進一步將情緒智力分為自我情緒評估、他人情緒評估、情緒運用、情緒調節，工作滿意度分為內在滿意度、外在滿意度，以進一步了解研究變項間的關係。從表中可以發現，除了他人情緒評估和離職傾向接近零相關，不同變項間仍有不同程度的顯著相關存在。綜上所述，情緒智力、工作滿意度、離職傾向的關係均大致符合本研究之假設，且進一步探究變項的子構面，可以發現其更細部的變項關係。

第五節 個案公司的情緒智力、工作滿意度及離職傾向

本研究探討個案公司員工的情緒智力、工作滿意度及離職傾向，為避免施測對象產生趨中填答的現象，研究問卷使用 6 點量表。除了進行各研究變項的資料特性分析，本研究使用單一樣本 t 檢定，來了解研究樣本對於研究變項之題項內容描述的同意程度。初步檢定取中間值 3.5 作為檢定值，以了解填答情形為大於或小於中間值 3.5。若單一樣本 t 檢定的初步檢定結果與中間值無顯著差異，則判定該題項的同意程度為「無特別意見」；若顯著大於中間值，則該題項將進行第二次檢定，檢定值設為 4.5。若第二次檢定結果沒有顯著大於 4.5，則判定該題項的同意程度為「有點同意」；若顯著大於 4.5，則該題項將進行第三次檢定，檢定值設為 5.5。若第三次檢定沒有顯著大於 5.5，則判定該題項的同意程度為「同意」；若顯著大於 5.5，則判定該題項的同意程度為「非常同意」。

反之，若單一樣本 t 檢定的初步檢定結果顯著小於中間值 3.5，則改為進行檢定值為 2.5、1.5 的單一樣本 t 檢定，來判定其同意程度為「有點不同意」、「不同意」或「非常不同意」。若題項為詢問滿意程度，則此檢定方式為判定其滿意程度為「無特別意見」、「有點滿意」、「滿意」、「非常滿意」，或是「有點不滿意」、「不滿意」、「非常不滿意」。以下整理情緒智力、工作滿意度、離職傾向之資料特性，及各題項單一樣本 t 檢定的相關 t 值及判定結果，並說明各變項與題項的情形。

一、情緒智力之資料特性及單一樣本 t 檢定

本研究樣本資料顯示，其情緒智力在各題項的平均分數介於 4.05 至 4.92 之間，標準差介於 0.75 至 1.02 之間。情緒智力的整體平均數則是 4.46，整體標準差則是 0.58。經過單一樣本 t 檢定判定，受測者對於自我情緒評估情形達到同意程度，其餘如他人情緒評估、情緒運用、情緒調節情形，僅達有點同意程度，整理如表 4-27 所示。

本研究發現，大部分員工均同意自己能夠了解本身的情緒。但若是去評估他人情緒，或是運用調節自身情緒的能力，則僅表示有點同意。然而，情緒運用、情緒調節的能力卻會影響未來的成功，不論是在工作或是在壓力管理等方面。公司可透過教育訓練，提供情緒管理等相關的課程（Bouzguenda, 2018; Côté, 2014; Meisler & Vigoda-Gadot, 2014），除了幫助員工自我成長外，更能在需要時有效因應外在的困難和挫折，進一步達成工作上的目標。因此，公司可從加強員工情緒智力的教育訓練著手，一起共創雙贏的結果。

二、工作滿意度之資料特性及單一樣本 t 檢定

本研究樣本資料顯示，其工作滿意度在各題項的平均分數介於 3.48 至 4.99 之間，標準差則介於 0.83 至 1.21 之間。工作滿意度的整體平均數則是 4.21，整體標準差則是 0.67。經過單一樣本 t 檢定判定，受測者對於不必違反良知做事、工作的僱用穩定度、同事之間的相處模式，均達滿意程度；除了成為知名人物的機會，與中間值無顯著差異，員工對此無特別意見外，其餘為有點滿意，整理如表 4-28 所示。

本研究發現，在工作滿意度的評分，僅有同事間的相處模式、不必違反良知做事、僱用穩定度達到滿意水準。對於成為知名人物的機會因為填答結果各半，個案公司員工對此應無特別的看法，即無所謂滿意或不滿意。其他面向的評分則為有點滿意，這代表個案公司在員工工作滿意度上，尚有許多可以進一步加強改善的空間。藉由了解員工在不同工作滿意度面向的評分，能夠幫助管理者調整既有的管理方式，建立和諧的職場環境。

表 4-27 情緒智力之資料特性摘要表

變項或題項	平均數	標準差	t 值 (檢定值為 3.5)	t 值 (檢定值為 4.5)	t 值 (檢定值為 5.5)	同意程度
情緒智力	4.46	0.58				
自我情緒評估	4.87	0.69				
1.我通常能很清楚自己為何有特定感受。	4.88	0.75	34.399***	9.518***	-15.364***	同意
2.我很了解自己的情緒。	4.92	0.76	34.978***	10.391***	-14.195***	同意
3.我真的了解我心中的感受。	4.84	0.82	30.604***	7.708***	-15.187***	同意
4.我總是知道自己是否快樂。	4.84	0.85	29.335***	7.482***	-14.370***	同意
他人情緒評估	4.34	0.79				
5.從我朋友的行為，我總是能知道他們的情緒。	4.48	0.83	21.962***	-0.482		有點同意
6.我善於觀察別人的情緒。	4.50	0.91	20.546***	-0.089		有點同意
7.我能敏銳地洞悉別人的感受和情緒。	4.34	0.92	17.139***	-3.241**		有點同意
8.我對周遭人們的情緒都能很了解。	4.05	0.95	10.748***	-8.942***		有點同意
情緒運用	4.41	0.83				
9.我總是能設定目標並試著全力達成目標。	4.37	0.94	17.344***	-2.600*		有點同意
10.我總是告訴自己我是個有能力的人。	4.35	0.98	16.218***	-2.936**		有點同意
11.我是一個能自我激勵的人。	4.37	1.02	15.988***	-2.397*		有點同意
12.我總是能鼓勵自己要試著做到最好。	4.56	0.89	22.257***	1.348		有點同意
情緒調節	4.20	0.84				
13.遇到困難時，我能控制自己的脾氣去理性處理。	4.34	0.90	17.279***	-3.408**		有點同意
14.我能把我自己的情緒控制得很好。	4.15	0.95	12.843***	-6.773***		有點同意
15.當我生氣時，我總是能很快冷靜下來。	4.06	1.00	10.499***	-8.244***		有點同意
16.我能控制好自己情緒。	4.23	0.91	14.977***	-5.481***		有點同意

註：n = 349

表 4-28 工作滿意度之資料特性摘要表

變項或題項	平均數	標準差	t 值 (檢定值為3.5)	t 值 (檢定值為4.5)	t 值 (檢定值為5.5)	滿意程度
工作滿意度(整體滿意度)	4.21	0.67				
17.我對這份工作的工作條件。	4.23	0.94	14.492***	-5.459***		有點滿意
18.我對同事之間的相處模式。	4.65	0.83	25.915***	3.389**	-19.137***	滿意
內在滿意度	4.26	0.67				
1.我對這份工作讓我持續忙碌的程度。	3.86	1.03	6.456***	-11.641***		有點滿意
2.我對這份工作提供給我獨立作業的機會。	4.31	0.92	16.444***	-3.943***		有點滿意
3.我對這份工作提供我處理不同事務的機會。	4.25	0.93	15.088***	-4.972***		有點滿意
4.我對這份工作讓我成為知名人物的機會。	3.48	1.07	-0.424			無特別意見
7.我對這份工作讓我不必違反良知做事。	4.69	0.95	23.468***	3.756***	-15.956***	滿意
8.我對這份工作的僱用穩定度。	4.99	0.92	30.154***	9.897***	-10.361***	滿意
9.我對這份工作讓我有為他人做事的機會。	4.57	0.90	22.15***	1.453		有點滿意
10.我對這份工作讓我有指示別人做事的機會。	4.01	1.01	9.448***	-9.024***		有點滿意
11.我對這份工作讓我有發揮能力的機會。	4.35	0.90	17.539***	-3.175**		有點滿意
15.我對這份工作提供我獨立判斷的空間。	4.16	0.95	12.967***	-6.752***		有點滿意
16.我對這份工作讓我能嘗試用自己方法做事的機會。	4.15	1.04	11.741***	-6.192***		有點滿意
20.我對這份工作帶給我的成就感。	4.30	0.92	16.294***	-4.052***		有點滿意
外在滿意度	4.04	0.82				
5.我對我的老闆對待員工的方式。	4.22	1.09	12.272***	-4.826***		有點滿意
6.我對我的主管做決策的能力。	4.32	1.07	14.288***	-3.239**		有點滿意
12.我對公司政策的落實方式。	3.67	1.21	2.578*	-12.802***		有點滿意
13.我對我的薪資與工作量相比。	3.94	1.18	7.036***	-8.857***		有點滿意
14.我對這份工作的晉升機會。	3.64	1.11	2.345*	-14.530***		有點滿意
19.我對當我有好表現時所能得到的稱讚。	4.46	0.85	21.074***	-0.848		有點滿意

註：n = 349

三、離職傾向之資料特性及單一樣本 t 檢定

本研究樣本資料顯示，其離職傾向在各題項的平均分數介於 2.79 至 3.18 之間，標準差介於 1.36 至 1.45 之間。離職傾向的整體平均數則是 2.97，整體標準差則是 1.31。經過單一樣本 t 檢定判定，受測者對於自身離職傾向的程度，整體填答結果為有點不同意，整理如表 4-29 所示。

本研究發現，在離職傾向的評分整體上為有點不同意，公司大部分員工的離職可能性低。離職傾向是實際付出離職行動前的徵兆，反應未來的離職可能性 (Mobley et al., 1979)。公司應關心離職傾向高的員工，並及時了解其工作情況並妥適處理，避免人員流動頻繁不利工作業務的推展。

表 4-29 離職傾向之資料特性摘要表

變項或題項	平均數	標準差	t 值 (檢定值為 3.5)	t 值 (檢定值為 2.5)	同意程度
離職傾向	2.97	1.31			
1.我有想過要離職。	3.18	1.45	-4.111***	8.756***	有點不同意
2.我有找其他工作的打算。	2.93	1.37	-7.703***	5.909***	有點不同意
3.我有辭掉工作的打算。	2.79	1.36	-9.761***	3.948***	有點不同意

註：n = 349。

小結

本節探討個案公司的情緒智力、工作滿意度及離職傾向，除了分析各個研究變項的資料特性，並使用單一樣本 t 檢定，來了解研究樣本對題目描述的同意或滿意程度。情緒智力方面，大部分員工均同意自己能夠了解本身的情緒；但若是去評估他人情緒，或是運用調節自身情緒的能力，則僅表示有點同意。公司可透過情緒智力的教育訓練，來加強員工的情緒能力。

工作滿意度方面，僅有同事間的相處模式、不必違反良知做事、僱用穩定度達到滿意水準。對於成為知名人物的機會因為填答結果各半，個案公司員工對此應無特別看法。其他的評分均為有點滿意，這代表員工的工作滿意度仍有進一步改善的空間。離職傾向方面，整體的評分為有點不同意。公司大部分員工的離職傾向低，即離職的可能性低。公司應關心離職傾向高的員工，適時了解並介入處理，避免人員流動頻繁不利工作業務推展。

第六節 研究變項之中介效果檢定

本研究探討工作滿意度在情緒智力和離職傾向間的中介角色，本節將先進行迴歸分析並建立階層迴歸模型，最後會再使用拔靴法確認中介效果的存在。在本研究架構中，自變項是情緒智力，中介變項是工作滿意度，離職傾向則是依變項。依照 Baron 和 Kenny (1986) 的方法，驗證中介效果需符合以下四個條件：(1)自變數與依變數所做的迴歸分析結果顯著。(2)自變數與中介變數所做的迴歸分析結果顯著。(3)自變數和中介變數同時納入，與依變數所做的迴歸分析結果顯著。(4)當納入中介變數後，則有兩種情況，若自變數與依變數仍有關係，但程度減弱，即代表中介變數為部分中介；若關係消失，即代表中介變數為完全中介。進行迴歸分析後，所建立之階層迴歸模型結果如下。

表 4-30 階層迴歸模型表

自變項/依變項	工作滿意度		離職傾向	
	模型一	模型二	模型三	模型四
情緒智力	.41***	-.15**		.02
工作滿意度			-.39***	-.40***
R 平方	.17***	.02**	.16***	.16***
調整後 R 平方	.17***	.02**	.16***	.16***
F	70.73***	7.59**	63.78***	31.87***

註：n = 349。 **p<.01；***p<.001。

從表 4-30 可以發現，預測工作滿意度的模型一，情緒智力的解釋量為 .17，並達統計顯著，迴歸係數達 .41。預測離職傾向的模型二，情緒智力的解釋量為 .02，並達統計顯著。但是模型二的解釋量偏低，迴歸係數也僅達 -.15。

預測離職傾向的模型三，工作滿意度的解釋量為 .16，並達統計顯著，迴歸係數達 -.39。相較於模型三，模型四加入情緒智力變項，模型的解釋量同樣為 .16，並未進一步增加。在加入情緒智力變項的模型四，工作滿意度依然是最能預測離職傾向的變項，迴歸係數達 -.40。

綜上所述，情緒智力能有效預測工作滿意度和離職傾向，工作滿意度能有效預測離職傾向。然而，若同時納入情緒智力、工作滿意度來預測離職傾向時，情緒智力的預測效果消失，僅工作滿意度的預測效果仍存在，代表工作滿意度完全中介情緒智力和離職傾向的關係。

為進一步確認工作滿意度在情緒智力與離職傾向間的關係，本研究另外使用拔靴法（Bootstrapping）（Hayes, 2013）來檢驗工作滿意度在情緒智力與離職傾向間的中介效果，分析結果如表 4-31。

表 4-31 拔靴法中介效果檢驗摘要表

	IV → Med	Med → DV	間接效果	95% CI	
中介假設	a (SEa)	b (SEb)	a*b	LL	UL
EI→ JS→ TI	0.418(0.058)	-0.772(0.109)	-0.323	-0.482	-0.192

註：n = 349。

在拔靴法中介效果檢驗中，95%信賴區間上下值未包含 0 即可稱中介效果達統計顯著。在表 4-31 中的 95%信賴區間上下值並未包含 0，工作滿意度在情緒智力與離職傾向間的中介效果，經拔靴法中介效果檢驗已達統計顯著。本研究假設情緒智力會透過工作滿意度影響離職傾向，在此獲得統計資料支持。

第七節 結構方程模型分析

本研究探討情緒智力、工作滿意度、離職傾向的整體關係，並試著建立結構模型。依照學者 Anderson 和 Gerbing (1988) 的建議，結構方程模型分析可分成兩個階段進行。第一個步驟為測量模式，即 Cronbach's α 信度分析及驗證性因素分析，確保研究的各個變項具有良好的信度及效度，詳細內容如本章第三節所述。第二個步驟為結構模式，在此步驟將進行研究的各個假設檢定。為進一步確認情緒智力、工作滿意度、離職傾向的關係，以下使用結構方程模型來建立各變項間的結構模型圖。首先，依照原本研究的架構，建立三因素的結構模型圖。整理後，如圖 4-1 所示。

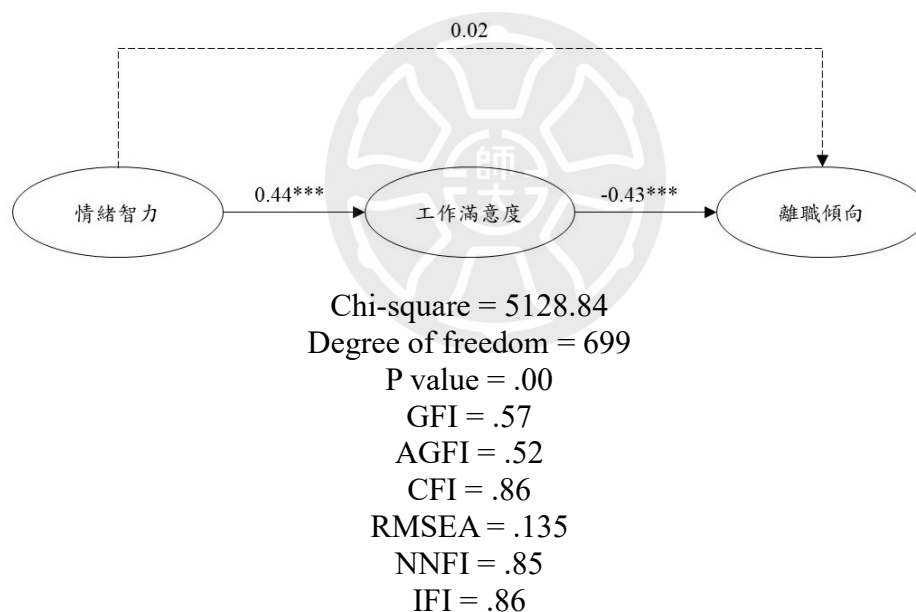


圖 4-1 結構模型圖—三因素模型

從圖 4-1 可以發現，情緒智力和工作滿意度的關係達到統計顯著 (t 值為 6.77)，路徑係數為 0.44；工作滿意度和離職傾向的關係也達到統計顯著 (t 值為 -6.16)，路徑係數為 -0.43。然而，情緒智力和離職傾向的關係則未達統計顯著 (t 值為 0.36)。從這個模型中，可以發現情緒智力會透過工作滿意度影響離職傾向，符合本章其他統計方法分析的結論。

為進一步探討情緒智力各個面向和工作滿意度、離職傾向的關係，以下將以六因素模型進行分析。

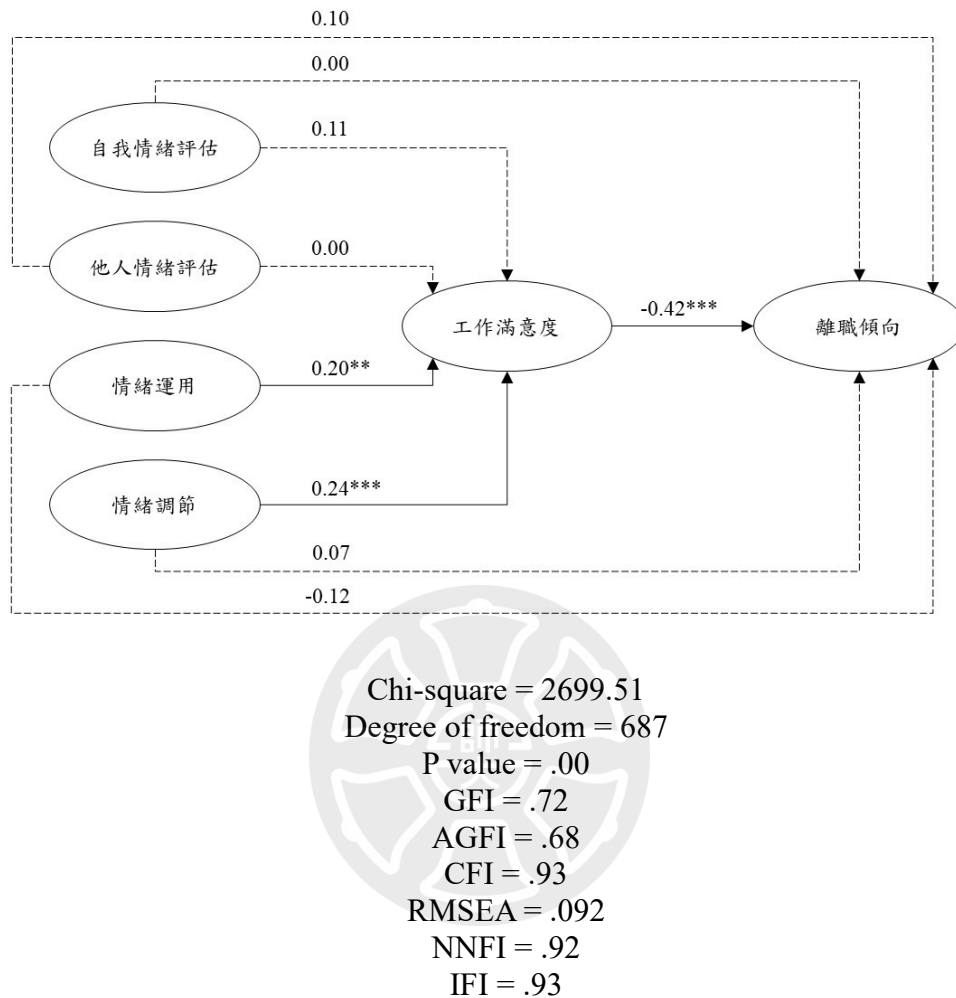


圖 4-2 結構模型圖—六因素模型

從圖 4-2 可以發現，細探情緒智力各面向和工作滿意度、離職傾向的關係，自我情緒評估和他人情緒評估與工作滿意度的關係皆未達統計顯著（t 值為 1.67、0.04），與離職傾向的關係也皆未達統計顯著（t 值為 0.05、1.47）。情緒運用、情緒調節和工作滿意度的關係達到統計顯著（t 值為 2.61、3.65），路徑係數分別為 0.20、0.24。然而，其和離職傾向的關係則未達統計顯著（t 值為 -1.57、1.00），但是工作滿意度和離職傾向間的關係則有達統計顯著（t 值為 -6.13），路徑係數為 -0.42。

綜上所述，結構方程模型分析結果顯示，情緒智力會透過工作滿意度影響離職傾向。在進一步探討情緒智力各個面向的模型中，不論是自我或他人情緒評估，兩者和工作滿意度、離職傾向的關係皆未達統計顯著，因此在本模型中情緒評估的因素可能較不重要。情緒運用、情緒調節和工作滿意度的關係達統計顯著，可以用來預測工作滿意度。情緒運用、情緒調節和離職傾向的關係則未達統計顯著，但是工作滿意度和離職傾向的關係則有達統計顯著。因此，依照此結構模型圖，工作滿意度作為中介變項，情緒運用、情緒調節會透過工作滿意度影響離職傾向，即未來的離職可能性。



第八節 綜合討論

依照前述統計分析結果，本研究之假設大多獲得統計資料之支持，假設驗證情形整理如下。

表 4-32 假設驗證結果彙整表

	研究假設	驗證結果
H ₁	情緒智力對工作滿意度有顯著正向關係。	支持
H ₁₋₁	自我情緒評估對內在滿意度有顯著正向關係。	支持
H ₁₋₂	他人情緒評估對內在滿意度有顯著正向關係。	支持
H ₁₋₃	情緒運用對內在滿意度有顯著正向關係。	支持
H ₁₋₄	情緒調節對內在滿意度有顯著正向關係。	支持
H ₁₋₅	自我情緒評估對外在滿意度有顯著正向關係。	支持
H ₁₋₆	他人情緒評估對外在滿意度有顯著正向關係。	支持
H ₁₋₇	情緒運用對外在滿意度有顯著正向關係。	支持
H ₁₋₈	情緒調節對外在滿意度有顯著正向關係。	支持
H ₂	工作滿意度對離職傾向有顯著負向關係。	支持
H ₂₋₁	內在滿意度對離職傾向有顯著負向關係。	支持
H ₂₋₂	外在滿意度對離職傾向有顯著負向關係。	支持
H ₃	情緒智力對離職傾向有顯著負向關係。	支持
H ₃₋₁	自我情緒評估對離職傾向有顯著負向關係。	支持
H ₃₋₂	他人情緒評估對離職傾向有顯著負向關係。	不支持
H ₃₋₃	情緒運用對離職傾向有顯著負向關係。	支持
H ₃₋₄	情緒調節對離職傾向有顯著負向關係。	支持
H ₄	工作滿意度中介情緒智力和離職傾向的關係。	支持（完全中介）

本研究發現，職場上員工的情緒智力、工作滿意度、離職傾向彼此間都有相關。情緒智力和工作滿意度有正向的相關，而員工的情緒智力和工作滿意度對離職傾向則是呈現負向的關係，且工作滿意度完全中介情緒智力和離職傾向的關係。員工的情緒智力能預測其工作滿意度，而員工工作滿意度能預測其離職傾向。

本研究探討職場實務上常被提及的工作滿意度、離職傾向等議題，並從現今普遍認為是職場重要職能的情緒智力觀點切入。情緒智力已被證實和溝通能力、團隊合作有關，還有抗壓性、顧客服務，甚至與倫理行為也有關係。實務上，企業常透過許多人力資源管理措施，來協助員

工處理工作上的情緒需求，或是藉由提供資源給予情緒上的支持，以提高工作滿意度。相關的員工協助方案，有心理諮商、福利措施、及壓力管理。企業可以透過教育訓練來提升員工的情緒智力(Bouzguenda, 2018; Côté, 2014; Meisler & Vigoda-Gadot, 2014)，除了能幫助改善員工工作滿意度，還能有效降低員工的離職傾向，及未來的離職可能性。



第五章 結論與建議

本研究目的為探討情緒智力、工作滿意度及離職傾向之關聯性，本章節將根據前四章節之內容，進行總結和討論，並提出本研究的結論與建議。章節內容依序為研究結論、管理意涵、研究建議。

第一節 研究結論

隨著結構方程模型的統計方法成熟，研究者可同時對多個變項間的結構關係作一整體性的分析評估。本研究同樣使用了相關、迴歸等統計方法分析情緒智力、工作滿意度、離職傾向間的關聯性，結果支持根據過去文獻所進行的假設。最後，為了進一步探究情緒智力各面向和工作滿意度、離職傾向間的關係，使用結構方程模型進行分析，研究發現自我情緒評估和他人情緒評估在本模型中，其和工作滿意度、離職傾向的關係皆未達統計顯著；因此，情緒評估的因素在本模型中可能較不重要。情緒運用、情緒調節和工作滿意度的關係則有達統計顯著，而工作滿意度和離職傾向的關係也有達統計顯著；因此，依照此結構模型，情緒運用、情緒調節會透過工作滿意度影響離職傾向，即未來的離職可能性。另外整理本研究結論後，分別說明如下。

一、不同人口統計變項的情緒智力、工作滿意度及離職傾向存有差異：情緒智力和工作滿意度在不同年齡、工作年資、平均月收入、教育程度的員工間存有差異，離職傾向在不同年齡、教育程度、工作性質的員工間存有差異。

本研究發現，情緒智力在不同年齡、工作年資、平均月收入、教育程度的員工間存有差異。個案公司員工的平均月收入會隨著工作年資提高，而工作年資提高必然伴隨年齡的增加。同時，教育程度的差異其實也約略呈現不同年齡世代。本研究認為此結果主要為情緒智力經由後天

學習進步 (Cherniss & Goleman, 2001; Sternberg, 2000)，隨著年齡增長而提高所致。

工作滿意度方面，其在不同年齡、工作年資、平均月收入、教育程度的員工間存有差異。不同年齡世代及教育程度的員工對於工作的期待不同 (林惠彥、陸洛，2012；許迪翔，2003；Twenge et al., 2010)，其工作價值觀的差異也影響了工作滿意度。另外，工作滿意度包含對工作薪資的滿意評比。因此，工作年資和平均月收入增加的同時，也造成工作滿意度的差異。

離職傾向方面，其在不同年齡、教育程度、工作性質的員工間存有差異。不同年齡者對於工作的不同需求 (Van der Heijden et al., 2019; Van der Heijden, Peeters, Le Blanc, & Van Breukelen, 2018)、教育程度與工作適配與否 (Ju & Li, 2019) 以及工作本身的特性 (藍毓莉等人，2017；蘇錦俊、卓筑瑩，2018；Agarwal & Gupta, 2018; Ghosh et al., 2015; Wan et al., 2018)，都會影響員工的離職傾向，即未來的離職可能性。員工本身的不同想法，其認為是否適合目前的工作，決定了人口統計變項和離職傾向的關係。

二、情緒智力和工作滿意度有正向關係

本研究發現，員工的情緒智力和工作滿意度有正向的關係。另外，本研究還發現員工的情緒智力可以用來預測其工作滿意度，情緒智力可以解釋 17% 的工作滿意度情形。現今，情緒智力已被認為是職場上的重要職能 (Goleman, 1995, 1998)，其與溝通能力 (Troth, Jordan, Lawrence, & Tse, 2012)、抗壓性 (廖婉鈞、宋政杰，2018) 等均有關係，不論何種職業均需具備此一技能。擁有高情緒智力的員工能夠有效因應職場上所遭遇到的各種困難 (黃秋霞，2016)，自然有助於提高其在職場中的工作滿意度。

此外，從整體模型的結構中來探討情緒智力的構面，情緒運用和情緒調節與工作滿意度有顯著的正向關係。情緒運用的能力是指個體能夠設定目標去達成，並且能夠適當激勵和驅策自己。擁有高情緒運用能力的人，其能夠設定所欲追求的目標，並會激勵和驅策自己去達成目標，較其他人更有機會找到理想的工作，自然也會有較高的工作滿意度。

情緒調節的能力是指個體能夠控制好自己的情緒以便處理問題，在生氣時也能夠避免發生失控。在社會職場中，一次的情緒失控便會造成非常嚴重的後果。擁有高情緒調節能力的人，能夠避免自己的情緒影響到工作，同時能夠理性地處理工作的問題，較其他人能夠更有效地解決工作中所遭遇的困難，自然也會有較高的工作滿意度。

三、工作滿意度和離職傾向有負向關係

本研究發現，員工工作滿意度和離職傾向有負向的關係。員工的工作滿意度可以用來預測其離職傾向，工作滿意度可以解釋 16% 的離職傾向情形。從人力資源發展的角度來看，公司應適度滿足員工的生理、安全、社會、自尊、自我實現等需求，而非僅是把員工當作是付出勞力的工具。

因此，本研究所使用的工作滿意度量表包含內在滿意和外在滿意等因素，可供公司思考如何調整現行的管理方式。然而，實際上影響員工離職傾向的因素非常多（引自 Mobley, 1982），其形成的原因也有各種不同的情形。雖然如此，本研究的工作滿意度可作為預測員工離職傾向的變項，公司可以參考本研究的結果，從內在滿意和外在滿意等因素來改善員工的工作滿意度，進而降低其離職傾向，及未來的離職可能性。

四、情緒智力透過工作滿意度影響離職傾向

本研究發現，員工情緒智力和離職傾向有負向的關係。情緒智力約可解釋 2% 的離職傾向情形，但該解釋力已屬偏低。一部分是因為實際上

會影響員工離職傾向的因素非常多，且離職傾向的形成也有各種不同的原因，另一部分也是因為情緒智力和離職傾向間的關係較遠，本研究發現情緒智力是透過工作滿意度來影響離職傾向。因此，雖然情緒智力和離職傾向的關係較遠，但公司可從教育訓練來提高員工的情緒智力（Bouzguenda, 2018; Côté, 2014; Meisler & Vigoda-Gadot, 2014），其能幫助改善員工的工作滿意度，再進一步降低員工離職傾向，及未來離職可能性。



第二節 管理意涵

本研究除了發現不同年齡、教育程度的員工在情緒智力、工作滿意度、離職傾向存有差異外，最重要的管理意涵，即員工的情緒智力會影響其工作滿意度，且情緒智力會透過工作滿意度進一步影響其離職傾向，即未來的離職可能性。另外，情緒智力中的情緒運用、情緒調節是此關聯性中的重要因素。一般企業為了提高員工的工作滿意度，多從員工的內在工作需求或外在工作需求著手。藉由滿足員工不同的內外在工作需求，來提高員工的工作滿意度。其實，員工本身的情緒智力也會對工作滿意度產生影響，企業可以透過教育訓練來提升自家員工的情緒智力（Bouzguenda, 2018; Côté, 2014; Meisler & Vigoda-Gadot, 2014），除了能提高員工面對困難挫折時的處理能力外，同時能幫助改善員工的工作滿意度，進一步降低員工的離職傾向及未來的離職可能性。整理本研究之管理意涵，分別說明如下。

一、依年齡及教育程度適當調整工作內容

本研究發現，年齡、教育程度是很重要的人口統計變項，不同年齡、教育程度的員工在情緒智力、工作滿意度、離職傾向都存有顯著差異。現在企業喜歡招募年輕高學歷的員工，固然有助於提高公司的人力資源素質，但不同年齡世代的員工有不同的工作期待，教育程度和工作的適配與否也會影響未來的工作情形。因此，本研究建議公司可以適時透過工作輪調、工作豐富化等方式調整工作內容，依不同年齡、教育程度分配適當工作。

二、改善情緒智力有助於提高工作滿意度

本研究發現，情緒智力和工作滿意度有顯著的正向關係。另外，問卷統計結果顯示，員工對於自身情緒智力的評估，在自我情緒的了解多表示同意，但若是有關他人情緒評估、情緒運用、情緒調節的能力僅表

示有點同意。而結構方程模型分析顯示，情緒運用和情緒調節與工作滿意度有顯著的正向關係，即情緒運用和情緒調節為較重要的影響因素。實務上，企業透過員工協助方案，如心理諮商、福利措施、壓力管理等，來幫助員工處理工作的情緒需求，或是提供資源給予情緒支持。此外，公司也可透過教育訓練等方式改善組織的情緒智力，進而提高工作滿意度，並創造公司與員工的雙贏。

三、改善工作滿意度有助於降低離職傾向

本研究發現，工作滿意度和離職傾向有顯著的負向關係。另外，問卷統計結果顯示，在工作滿意度的各面向中，個案公司員工僅在同事間的相處模式、不必違反良知做事、僱用穩定度表示滿意，其他大部分結果則是有點滿意，這代表個案公司仍有許多空間可以進一步加強改善員工的工作滿意度。從員工在工作滿意度各面向的評分情形，可以幫助公司形成有效的管理方式，營造和諧勞資關係，進而降低員工的離職傾向，及未來的離職可能性。

四、改善情緒智力有助於降低離職傾向

過去文獻指出情緒智力、工作滿意度、離職傾向彼此顯著相關，而本研究發現情緒智力會透過工作滿意度影響離職傾向。在原本工作滿意度的範疇外，改善情緒智力成為另一種降低離職傾向的有效作法。因此，實務上除了從工作滿意度的各面向來降低員工離職傾向，公司也可透過教育訓練等方式提升組織的情緒智力，進而改善工作滿意度並降低員工離職傾向，及未來的離職可能性。

第三節 後續研究建議

有關本研究建議及未來的研究方向，說明如下。

一、針對不同國營企業進行研究

在精簡用人政策的時空背景下，經濟部所管轄的國營事業均面臨公司人力斷層以及員工年齡老化。面對未來的員工退休潮，如何做好專業經驗傳承並讓公司人力能夠順利新陳代謝，將是國營事業需要謹慎處理的重要問題。本研究個案為台灣自來水公司，未來可針對不同的國營企業進行研究，並參考本研究的發現，來進一步探討相關的人力資源議題。

二、情緒智力各面向對職場工作的不同影響

本研究結果支持情緒智力和工作滿意度、離職傾向的關係；然而，情緒智力的不同面向實有不同影響，本研究發現情緒運用和情緒調節為此模型中較重要的因素。情緒智力現在普遍被認為是職場的重要職能（Goleman, 1995, 1998），與抗壓性（Houghton, Wu, Godwin, Neck, & Manz, 2012）、溝通能力、團隊合作（Troth et al., 2012）、顧客服務（Moreo, Woods, Sammons, & Bergman, 2019）、員工倫理行為（Motro, Ordóñez, Pittarello, & Welsh, 2018）等均有關係。未來研究可以針對情緒智力不同面向的影響做進一步的探討，且與其他職場上重要的變項做相關性的研究。

三、人口統計變項對研究變項的影響

本研究發現，年齡、教育程度是很重要的人口統計變項，不同年齡、教育程度的員工在情緒智力、工作滿意度、離職傾向都有顯著差異。另外，不同工作性質的員工雖然在情緒智力、工作滿意度未有顯著差異，但在離職傾向卻有顯著差異。未來可針對人口統計變項的影響做適當的研究設計，進一步釐清不同人口統計變項在研究變項呈現差異的原因，及其背後是否有其他影響因素存在。



參考文獻

一、中文部份

方顯光、陳振聲 (2015)。旅行業從業人員工作滿意影響因素之研究。

全球管理與經濟，11 (2)，23-40。

[https://doi.org/10.6565/JGME.2015.11\(2\).2](https://doi.org/10.6565/JGME.2015.11(2).2)

台灣中油股份有限公司 (2017)。2017 年永續報告書，高雄市：作者。

台灣自來水公司 (2017)。2017 年永續報告書，臺中市：作者。

台灣自來水公司 (2018)。2018 年永續報告書，臺中市：作者。

台灣自來水公司 (2019)。六年 (108-113) 經營計畫 (經濟部核定版)，
臺中市：作者。

台灣自來水公司 (2019)。政府資訊公開—台灣自來水事業統計年報—

106 年統計年報。取自：

<https://www.water.gov.tw/ct.aspx?xItem=257332&ctNode=4521&mp=1>

台灣自來水公司 (2019)。政府資訊公開—台灣自來水事業統計年報—

107 年統計年報。取自：

<https://www.water.gov.tw/lp.aspx?CtNode=5621&CtUnit=3802&BaseDSD=7&mp=1>

台灣自來水公司 (2019)。開放資料—本公司開放資料專區—台灣自來水公司近年漏水率。取自：

<https://www.water.gov.tw/ct.aspx?xItem=153656&CtNode=3395&mp=1>

台灣電力公司 (2017)。資訊揭露—經營資訊—人力資源發展—人力現況分析。取自：

<https://www.taipower.com.tw/tc/page.aspx?mid=200&cid=105&cchk=391a3d3d-6a55-4359-8690-183fc1c9ec37>

台灣證券交易所公司治理中心 (2019)。企業社會責任。取自：

<http://cgc.twse.com.tw/front/responsibility>

全國人事法規釋例 (2020)。公營事業機構員工待遇授權訂定基本原則。取自

<http://weblaw.exam.gov.tw/LawContent.aspx?LawID=J060042005>

行政院內政部統計處 (2019)。108 年第 11 週內政統計通報，臺北市：作者。

行政院主計總處 (2016)。105 年受僱員工動向調查，臺北市：作者。

何清治、洪錦墩、劉偉文、李美文、李明輝 (2014)。某區域醫院從業人員工作壓力、工作滿意度與離職傾向—以工作支持維調節變項。醫學與健康期刊，3 (2)，25-36。

宋佩佳、李志偉、江衍良 (2018)。教育程度和年齡與工作滿意度之探討。全球科技管理與教育期刊，7 (2)，9-17。

[https://doi.org/10.6617/GTME.201812_7\(2\).0002](https://doi.org/10.6617/GTME.201812_7(2).0002)

李泳緹、方敏全 (2017)。論國小情緒教育之紮根。臺灣教育評論月刊，6 (6)，185-188。

李翠華 (2020)。談幼兒的情緒教育。臺灣教育評論月刊，9 (2)，115-118。

周國鼎 (2017)。2016 國際水價現況解析。自來水會刊雜誌，36 (2)，79-91。

明道 (2017)。輔導兒童的情緒教育。諮商與輔導，382，58-61。

林俊瑩、林玟秀、陳佑任 (2013)。學前教師特教工作勝任感與工作滿意度的影響機制：學歷、年資與專業訓練的作用。教育研究與發展期刊，9 (1)，117-142。

<https://doi.org/10.3966/181665042013030901005>

林惠彥、陸洛 (2012)。工作價值之群體差異—全台代表性樣本分析。台灣管理學刊，12 (1)，99-116。

<https://doi.org/10.6295/TAMJ.2012.1201.05>

- 洪瑋君 (2012)。國內產業員工離職傾向研究趨勢之分析：以 2001 年至 2012 年學位論文為例 (未出版之碩士論文)。國立臺灣師範大學，臺北市。
- 徐豪謙 (2010)。員工工作滿意度對顧客滿意度之影響—以情緒勞動與情緒感染為中介 (未出版之碩士論文)。國立臺灣大學，臺北市。
- 張翠芬、陳重光、陳敏加 (2016)。不同類型醫院護理人員特質、工作壓力、工作滿意度與離職傾向之相關性研究—以六家地區醫院及四家區域醫院為例。澄清醫護管理雜誌，12 (2)，28-38。
- 許迪翔 (2003)。不同世代之工作價值觀、工作態度及其關聯性之研究—以台灣高科技產業之員工為例 (未出版之碩士論文)。中原大學，桃園縣。
- 許智芬 (2006)。情緒智力、關係品質與工作滿足之相關性研究—以客服人員為例 (未出版之碩士論文)。國立中山大學，高雄市。
- 陳美靜 (2017)。淺談國小校園中的情緒教育。臺灣教育評論月刊，6 (6)，181-184。
- 陳殷哲、謝孟婷 (2018)。公務人員工作負荷對情緒耗竭之影響—情緒智力與工作特性之調節效果。企業管理學報，118，101-138。
<https://doi.org/10.3966/102596272018090118004>
- 陳皎眉、李睿杰 (2010)。EQ 的理論與實務。T&D 飛訊，89，1-26。
- 陳景花、余民寧 (2018)。正念在臺灣學校的影響：系統性回顧及後設分析。中華輔導與諮商學報，51，67-103。
<https://doi.org/10.3966/172851862018040051003>
- 閔辰華、吳怡芳、徐韶君 (2015)。科技業員工情緒智力及工作滿意度對組織公民行為之影響。管理資訊計算，4 (2)，108-127。
[https://doi.org/10.6285/MIC.4\(2\).09](https://doi.org/10.6285/MIC.4(2).09)
- 黃大綱 (2013)。工作價值觀、心理契約對離職傾向之影響—以工作

滿足為中介變項（未出版之碩士論文）。國立臺灣師範大學，臺北市。

黃秋霞（2016）。情緒智力的正思與反思。臺灣教育評論月刊，5（7），101-110。

黃穗芬、林靜娟、宋琇鈺、陳鳳櫻（2011）。護理人員工作壓力、工作滿意度、組織承諾和離職傾向關係的探討。弘光學報，63，25-34。https://doi.org/10.6615/HAR.201106.63.03

經濟部國營事業委員會（2019）。本會與部屬事業一部屬事業一個別事業簡介。取自：

https://www.moea.gov.tw/Mns/cnc/content/ContentLink.aspx?menu_id=10245

詹慧珊、朱惠英、蔡宜萱、周利娜（2014）。美髮服務業主管領導行為、工作特性與工作滿意之研究。美容科技學刊，11（2），5-29。https://doi.org/10.30001/JIES.201412_11(2).0001

廖婉鈞、宋政杰（2018）。捷運司機員工作壓力與工作倦怠之關係研究—以情緒智力與知覺人力資源發展為調節變項。管理實務與理論研究，12（1），1-25。

劉自強、盧文民、張麗嬌（2012）。組織成員的變革認知、工作滿意度、領導風格與離職傾向之關聯性研究—以中山科學研究院轉型行政法人為例。北商學報，21，21-47。

<https://doi.org/10.29871/JNTCB.201201.0002>

蔡政廷、林弘昌（2018）。影響醫療機構護理人員離職傾向因素之初探—以台灣北區某區域醫院為例。科技與人力教育季刊，5（1），49-66。https://doi.org/10.6587/JTHRE.201809_5(1).0003

蔡漢威、楊明蓁、高麗娟（2018）。大專男子橄欖球選手運動心理技能與情緒智力之研究。休閒運動管理學刊，4（1），10-18。

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

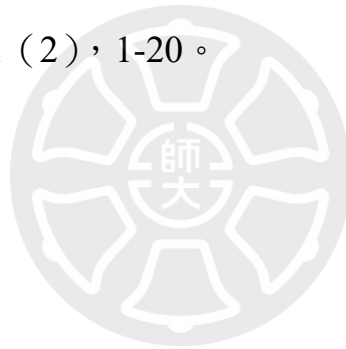
<https://doi.org/10.6288/TJPH201433103078>

鍾從定、陳牧可 (2014)。好的文化調適能力可以拯救旅館產業的高離職率。觀光休閒學報，20 (3)，293-318。

[https://doi.org/10.6267/JTLS.2014.20\(3\)3](https://doi.org/10.6267/JTLS.2014.20(3)3)

藍毓莉、王家芬、陳建智、王美慧 (2017)。員工離職實證性研究—探討人格特質與工作特性之關聯性。顧客滿意學刊，13 (2)，133-155。

蘇錦俊、卓筑瑩 (2018)。護理人員工作特性及離職傾向的探討。亞太經濟管理評論，21 (2)，1-20。



二、外文部份

- Agarwal, U. A., & Gupta, V. (2018). Relationships between job characteristics, work engagement, conscientiousness and managers' turnover intentions. *Personnel Review*, 47(2), 353-377.
<https://doi.org/10.1108/PR-09-2016-0229>
- Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*, 103(3), 411-423. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.103.3.411>
- Andreu, L., Casado-Díaz, A. B., & Mattila, A. S. (2015). Effects of message appeal and service type in CSR communication strategies. *Journal of Business Research*, 68(7), 1488-1495.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.01.039>
- Bar-On, R. (2006). The Bar-On model of emotional-social intelligence (ESI). *Psicothema*, 18(Suppl. 1), 13-25.
- Bar-On, R., Maree, K., & Elias, M. J. (2007). *Educating people to be emotionally intelligent*. Greenwood eBooks.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.51.6.1173>
- Bar-On, R., & Parker, J. D. A. (2000). *The handbook of emotional intelligence: Theory, development, assessment, and application at home, school, and in the workplace*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Bouzguenda, K. (2018). Emotional intelligence and financial decision making: Are we talking about a paradigmatic shift or a change in practices? *Research in International Business and Finance*, 44, 273-284. <https://doi.org/10.1016/j.ribaf.2017.07.096>
- Bowling, N. A., & Hammond, G. D. (2008). A meta-analytic examination of the construct validity of the michigan organizational assessment

- questionnaire job satisfaction subscale. *Journal of Vocational Behavior*, 73(1), 63-77. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2008.01.004>
- Brunnetto, Y. (2002). The impact of growing managerialism amongst professionals in Australia: A comparative study of university academics and hospital nurses. *Research and Practice in Human Resource Management*, 10(1), 5-21.
- Burke, D. V. (2017). *Managers' emotional intelligence and employee turnover rates in quick service restaurants* (Unpublished doctoral dissertation). Walden University, Minnesota.
- Cabello, R., Sorrel, M. A., Fernández-Pinto, I., Extremera, N., & Fernández-Berrocal, P. (2016). Age and gender differences in ability emotional intelligence in adults: A cross-sectional study. *Developmental Psychology*, 52(9), 1486-1492. <https://doi.org/10.1037/dev0000191>
- Cantarelli, P., Belardinelli, P., & Belle, N. (2016). A meta-analysis of job satisfaction correlates in the public administration literature. *Review of Public Personnel Administration*, 36(2), 115-144. <https://doi.org/10.1177/0734371X15578534>
- Chaudhuri, K., Reilly, K. T., & Spencer, D. A. (2015). Job satisfaction, age and tenure: A generalized dynamic random effects model. *Economics Letters*, 130, 13-16. <https://doi.org/10.1016/j.econlet.2015.02.017>
- Cherniss, C., & Goleman, D. (2001). *The emotionally intelligent workplace*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Chi-Sum, W., & Law, K. S. (2002). The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study. *Leadership Quarterly*, 13(3), 243-274. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(02\)00099-1](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(02)00099-1)
- Cho, Y. J., & Lewis, G. B. (2012). Turnover intention and turnover behavior: Implications for retaining federal employees. *Review of Public Personnel Administration*, 32(1), 4-23.

<https://doi.org/10.1177/0734371X11408701>

- Cho, Y. J., & Perry, J. L. (2012). Intrinsic motivation and employee attitudes: Role of managerial trustworthiness, goal directedness, and extrinsic reward expectancy. *Review of Public Personnel Administration, 32*(4), 382-406. <https://doi.org/10.1177/0734371X11421495>
- Clarke, M. J., Marks, A. D. G., & Lykins, A. D. (2016). Bridging the gap: The effect of gender normativity on differences in empathy and emotional intelligence. *Journal of Gender Studies, 25*(5), 522-539. <https://doi.org/10.1080/09589236.2015.1049246>
- Côté, S. (2014). Emotional intelligence in organizations. *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 1*(1), 459-488. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091233>
- Credé, M., Tynan, M. C., & Harms, P. D. (2017). Much ado about grit: A meta-analytic synthesis of the grit literature. *Journal of Personality and Social Psychology, 113*(3), 492-511. <https://doi.org/10.1037/pspp0000102>
- Curhan, J. R., Elfenbein, H. A., & Kilduff, G. J. (2009). Getting off on the right foot: Subjective value versus economic value in predicting longitudinal job outcomes from job offer negotiations. *Journal of Applied Psychology, 94*(2), 524-534. <https://doi.org/10.1037/a0013746>
- Davies, M., Stankov, L., & Roberts, R. D. (1998). Emotional intelligence: In search of an elusive construct. *Journal of Personality and Social Psychology, 75*(4), 989-1015. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.75.4.989>
- Economist Intelligence Unit (2012). *The green city index*.
- Edwards, J. R., & Cable, D. M. (2009). The value of value congruence. *Journal of Applied Psychology, 94*(3), 654-677. <https://doi.org/10.1037/a0014891>
- Evans, B. (2016). *Perceived supervisor emotional intelligence: Implications*

- for subordinate job engagement and subordinate turnover intentions* (Unpublished doctoral dissertation). Alliant International University, California.
- Ghosh, P., Rai, A., Chauhan, R., Gupta, N., & Singh, A. (2015). Exploring the moderating role of context satisfaction between job characteristics and turnover intention of employees of Indian public sector banks. *Journal of Management Development, 34*(8), 1019-1030.
<https://doi.org/10.1108/JMD-10-2014-0138>
- Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ*. New York: Bantam Book.
- Goleman, D. (1998). *Working with emotional intelligence*. New York: Bantam Books.
- González, F., Sánchez, S. M., & López-Guzmán, T. (2016). The effect of educational level on job satisfaction and organizational commitment: A case study in hospitality. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration, 17*(3), 243-259.
<https://doi.org/10.1080/15256480.2016.1183547>
- Gutiérrez-Moret, M., Ibáñez-Martínez, R., Aguilar-Moya, R., & Vidal-Infer, A. (2016). Assessment of emotional intelligence in a sample of prospective secondary education teachers. *Journal of Education for Teaching, 42*(2), 123-134.
<https://doi.org/10.1080/02607476.2016.1143144>
- Hayes, A. F. (2013). *Introduction to mediation, moderation and conditional process analysis*. New York, New York: Guilford Press.
- Houghton, J. D., Wu, J., Godwin, J. L., Neck, C. P., & Manz, C. C. (2012). Effective stress management: A model of emotional intelligence, self-leadership, and student stress coping. *Journal of Management Education, 36*(2), 220-238. <https://doi.org/10.1177/1052562911430205>
- Joshi, P., Suman, S. K., & Sharma, M. (2015). The effect of emotional

- intelligence on job satisfaction of faculty: A structural equation modeling approach. *IUP Journal of Organizational Behavior*, 14(3), 58-70.
- Ju, B., & Li, J. (2019). Exploring the impact of training, job tenure, and education-job and skills-job matches on employee turnover intention. *European Journal of Training and Development*, 43, 214-231.
<https://doi.org/10.1108/EJTD-05-2018-0045>
- Law, K. S., Chi-Sum, W., & Song, L. J. (2004). The construct and criterion validity of emotional intelligence and its potential utility for management studies. *Journal of Applied Psychology*, 89(3), 483-496.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.3.483>
- Lee, H.-J., Chua, C. H., Miska, C., & Stahl, G. K. (2017). Looking out or looking up: Gender differences in expatriate turnover intentions. *Cross Cultural & Strategic Management*, 24(2), 288-309.
<https://doi.org/10.1108/CCSM-02-2016-0046>
- Luo, Y. (2016). Gender and job satisfaction in urban China: The role of individual, family, and job characteristics. *Social Indicators Research*, 125(1), 289-309. <https://doi.org/10.1007/s11205-014-0837-x>
- Maden, C. (2014). Impact of fit, involvement, and tenure on job satisfaction and turnover intention. *Service Industries Journal*, 34(14), 1113-1133.
<https://doi.org/10.1080/02642069.2014.939644>
- Majeski, R. A., Stover, M., Valais, T., & Ronch, J. (2017). Fostering emotional intelligence in online higher education courses. *Adult Learning*, 28(4), 135-143. <https://doi.org/10.1177/1045159517726873>
- March, J. & Simon, H. (1993). *Organizations* (2th ed.). Cambridge, MA: Blackwell Publishers.
- Masvaure, P., & Maharaj, A. (2014). Work engagement, intrinsic motivation and job satisfaction among employees of a diamond mining company in Zimbabwe. *Journal of Economics and Behavioral Studies*, 6(6), 488-

499. <https://doi.org/10.22610/jeps.v6i6.510>
- Mattingly, V., & Kraiger, K. (2019). Can emotional intelligence be trained? A meta-analytical investigation. *Human Resource Management Review*, 29(2), 140-155. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2018.03.002>
- Mayer, J. D., & Salovey, P. (1993). The intelligence of emotional intelligence. *Intelligence*, 17(4), 433-442. [https://doi.org/10.1016/0160-2896\(93\)90010-3](https://doi.org/10.1016/0160-2896(93)90010-3)
- Mayer, J. D., Caruso, D. R., & Salovey, P. (1999). Emotional intelligence meets traditional standards for an intelligence. *Intelligence*, 27(4), 267-298. [https://doi.org/10.1016/S0160-2896\(99\)00016-1](https://doi.org/10.1016/S0160-2896(99)00016-1)
- Meisler, G. (2013). Empirical exploration of the relationship between emotional intelligence, perceived organizational justice and turnover intentions. *Employee Relations*, 35(4), 441-455. <https://doi.org/10.1108/ER-05-2012-0041>
- Meisler, G., & Vigoda-Gadot, E. (2014). Perceived organizational politics, emotional intelligence and work outcomes: Empirical exploration of direct and indirect effects. *Personnel Review*, 43(1), 116-135. <https://doi.org/10.1108/PR-02-2012-0040>
- Metin Camgoz, S., Tayfur Ekmekci, O., Bayhan Karapinar, P., & Kumbul Guler, B. (2016). Job insecurity and turnover intentions: Gender differences and the mediating role of work engagement. *Sex Roles*, 75, 583-598. <https://doi.org/10.1007/s11199-016-0595-0>
- Meyerding, S. G. H. (2015). Job characteristics and job satisfaction: A test of Warr's vitamin model in German horticulture. *The Psychologist-Manager Journal*, 18(2), 86-107. <https://doi.org/10.1037/mgr0000029>
- Mobley, W. H. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 62(2), 237-240. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.62.2.237>
- Mobley, W. H., Griffeth, R. W., Hand, H. H., & Meglino, B. M. (1979).

- Review and conceptual analysis of the employee turnover process. *Psychological Bulletin*, 86(3), 493-522. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.86.3.493>
- Mobley, W. H., Horner, S. O., & Hollingsworth, A. T. (1978). An evaluation of precursors of hospital employee turnover. *The Journal of Applied Psychology*, 63(4), 408-414. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.63.4.408>
- Mobley. (1982). *Employee turnover : Causes, consequences, and control*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Mohammad, N., ShaziaAkhtar, Ur Rahman, M. K., & Haleem, F. (2018). The moderating effect of age, gender and educational level on relationship between emotional intelligence and job satisfaction: An analysis of the banking sector of Pakistan. *Middle East Journal of Business*, 13(3), 4-12. <https://doi.org/10.5742/MEJB.2018.93464>
- Moreo, A., Woods, R., Sammons, G., & Bergman, C. (2019). Connection or competence. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(1), 330-348. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-03-2017-0176>
- Motro, D., Ordóñez, L. D., Pittarello, A., & Welsh, D. T. (2018). Investigating the effects of anger and guilt on unethical behavior: A dual-process approach. *Journal of Business Ethics*, 152(1), 133-148. <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3337-x>
- Mueller, F., & Carter, C. (2005). The “HRM project” and managerialism. *Journal of Organizational Change Management*, 18(4), 369-382. <https://doi.org/10.1108/09534810510607065>
- Neirotti, P., Raguseo, E., & Gastaldi, L. (2019). Designing flexible work practices for job satisfaction: The relation between job characteristics and work disaggregation in different types of work arrangements. *New Technology, Work & Employment*, 34(2), 116-138.

<https://doi.org/10.1111/ntwe.12141>

- Netemeyer, R. G., Maxham, J. G., III, & Lichtenstein, D. R. (2010). Store manager performance and satisfaction: Effects on store employee performance and satisfaction, store customer satisfaction, and store customer spending growth. *Journal of Applied Psychology, 95*(3), 530-545. <https://doi.org/10.1037/a0017630>
- Perugini, C., & Vladisavljevic, M. (2019). Gender inequality and the gender-job satisfaction paradox in Europe. *Labour Economics, 60*, 129-147. <https://doi.org/10.1016/j.labeco.2019.06.006>
- Price, J. L. (1977). *The study of turnover*. Ames, IA: The Iowa State University Press.
- Quinones, C., Rodríguez-Carvajal, R., & Griffiths, M. D. (2017). Testing a eustress–distress emotion regulation model in British and Spanish front-line employees. *International Journal of Stress Management, 24*(Suppl. 1), 1-28. <https://doi.org/10.1037/str0000021>
- Renaud, S., Morin, L., & Béchar, A. (2017). Traditional benefits versus perquisites: A longitudinal test of their differential impact on employee turnover. *Journal of Personnel Psychology, 16*(2), 91-103. <https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000180>
- Robbins, S. P. (2013). *Organizational behavior* (15th ed.). Essex, England: Pearson.
- Sackett, P. R., Lievens, F., Van Iddekinge, C. H., & Kuncel, N. R. (2017). Individual differences and their measurement: A review of 100 years of research. *Journal of Applied Psychology, 102*(3), 254-273. <https://doi.org/10.1037/apl0000151>
- Salami, S. O., & Ajitoni, S. O. (2016). Job characteristics and burnout: The moderating roles of emotional intelligence, motivation and pay among bank employees. *International Journal of Psychology, 51*(5), 375-382. <https://doi.org/10.1002/ijop.12180>

- Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition and Personality, 9*(3), 185-211.
<https://doi.org/10.2190/DUGG-P24E-52WK-6CDG>
- Scarpello, V., & Campbell, J. P. (1983). Job satisfaction: Are all the parts there? *Personnel Psychology, 36*(3), 577-600.
<https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1983.tb02236.x>
- Schulze, R., & Roberts, R. D. (2005). *Emotional Intelligence*. Cambridge, MA: Hogrefe & Huber Publishers.
- Seashore, S. E., & Taber, T. D. (1975). Job satisfaction indicators and their correlates. *American Behavioral Scientist, 18*(3), 333-368.
<https://doi.org/10.1177/000276427501800303>
- Sharma, P. (2017). Organizational culture as a predictor of job satisfaction: The role of age and gender. *Management, 22*(1), 35-48.
<https://doi.org/10.30924/mjcmi/2017.22.1.35>
- Stami, T., Ritin, F., & Dominique, P. (2018). Demographic predictors of emotional intelligence among radiation therapists. *Journal of Medical Radiation Sciences, 65*(2), 114-122. <https://doi.org/10.1002/jmrs.277>
- Sternberg, R. J. (2000). *Handbook of intelligence*. Cambridge: Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511807947>
- Strack, J., Lopes, P., Esteves, F., & Fernandez-Berrocal, P. (2017). Must we suffer to succeed? When anxiety boosts motivation and performance. *Journal of Individual Differences, 38*(2), 113-124.
<https://doi.org/10.1027/1614-0001/a000228>
- Sun, P., Chen, J. J., & Jiang, H. (2017). Coping humor as a mediator between emotional intelligence and job satisfaction: A study on Chinese primary school teachers. *Journal of Personnel Psychology, 16*(3), 155-159.
<https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000185>
- Sutarso, T. (1996, November). *Effect of gender and GPA on emotional intelligence*. Symposium conducted at the annual meeting of the Mid-

South Educational Research Association, Tuscaloosa, AL.

Sy, T., Tram, S., & O'Hara, L. A. (2006). Relation of employee and manager emotional intelligence to job satisfaction and performance. *Journal of Vocational Behavior*, 68(3), 461-473.

<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2005.10.003>

Tnay, E., Othman, A. E. A., Siong, H. C., & Lim, S. L. O. (2013). The influences of job satisfaction and organizational commitment on turnover intention. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 97, 201-208. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.10.223>

Troth, A. C., Jordan, P. J., Lawrence, S. A., & Tse, H. H. M. (2012). A multilevel model of emotional skills, communication performance, and task performance in teams. *Journal of Organizational Behavior*, 33(5), 700-722. <https://doi.org/10.1002/job.785>

Twenge, J. M., Campbell, S. M., Hoffman, B. J., & Lance, C. E. (2010). Generational differences in work values: Leisure and extrinsic values increasing, social and intrinsic values decreasing. *Journal of Management*, 36(5), 1117-1142.

<https://doi.org/10.1177/0149206309352246>

Van der Heijden, B., Brown Mahoney, C., & Xu, Y. (2019). Impact of job demands and resources on nurses' burnout and occupational turnover intention towards an age-moderated mediation model for the nursing profession. *International Journal of Environmental Research And Public Health*, 16(11). <https://doi.org/10.3390/ijerph16112011>

Van der Heijden, B., Peeters, M. C. W., Le Blanc, P. M., & Van Breukelen, J. W. M. (2018). Job characteristics and experience as predictors of occupational turnover intention and occupational turnover in the European nursing sector. *Journal of Vocational Behavior*, 108, 108-120. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.06.008>

Walton, G. E., & Hibbard, D. R. (2019). Exploring adults' emotional

- intelligence and knowledge of young children's social-emotional competence: A pilot study. *Early Childhood Education Journal*, 47(2), 199-206. <https://doi.org/10.1007/s10643-017-0887-1>
- Wan, Q., Li, Z., Zhou, W., & Shang, S. (2018). Effects of work environment and job characteristics on the turnover intention of experienced nurses: The mediating role of work engagement. *Journal of Advanced Nursing*, 74(6), 1332-1341. <https://doi.org/10.1111/jan.13528>
- Wanous, J. P., Reichers, A. E., & Hudy, M. J. (1997). Overall job satisfaction: How good are single-item measures? *The Journal of Applied Psychology*, 82(2), 247-252. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.82.2.247>
- Weiss, D. J., Dawis, R. V., England, G. W., & Lofquist, L. H. (1967). *Manual for the minnesota satisfaction questionnaire*. MN: University of Minnesota Industrial Relations Center.
- Winters, N. (2019). The relationship between personality characteristics, tenure, and intent to leave among emergency nurses. *Journal of Emergency Nursing*, 45(3), 265-272. <https://doi.org/10.1016/j.jen.2018.08.005>
- Wolff, S. B. (2006). *Emotional competency inventory: Technical manual*. MA: Hay Group, McClelland Center for Research and Innovation.
- Zhoc, K. C. H., Chung, T. S. H., & King, R. B. (2018). Emotional intelligence (EI) and self-directed learning: Examining their relation and contribution to better student learning outcomes in higher education. *British Educational Research Journal*, 44(6), 982-1004. <https://doi.org/10.1002/berj.3472>

附 錄





附錄一

專家內容效度審查問卷

○ 博士 ○○ 您好

尊悉 台端學有專精，提攜後進，不遺餘力。

感謝您擔任「情緒智力、工作滿意度及離職傾向之關聯性研究」專家內容效度審查委員，本研究旨在分析情緒智力、工作滿意度及離職傾向之關聯性。本問卷經文獻分析擬定，包含情緒智力、工作滿意度及離職傾向各變項題目(中文翻譯下為原文題項)。

研究主要對象係公司基層員工，為求研究結果更縝密周延，擬邀請專家學者擔任問卷之專家效度審查，確保施測題目內容之合適性。

期能藉助您的專業知識與見解，撥冗惠賜卓見，以增益本問卷之內涵，作為問卷修正之依據。

煩請您將問卷專家效度審查結果於 5月20日 前寄回。最後，感謝您提供寶貴的建議與協助！

敬祝

身體健康

萬事如意

國立臺灣師範大學科技應用與人力資源發展學系

指導教授 黃能堂博士

研究生 陳韋權

手機：09**-*****

Mail:*****@ntnu.edu.tw

敬上

此專家審查問卷分為以下各部分：

第一部分：施測問卷填答說明

第二部分：施測問卷填答範例及選項格式

第三部分：專家內容效度審查問卷量表及基本資料

附件：施測問卷初稿

請您審閱問卷之格式、內涵之文字陳述、語意及其內涵概念之正確性，並依據您的專業判斷，分別給各題項「適合」、「不適合」或「修正後適合」之審查意見，並在最適切的「」內打「」。若您認為某題項為「修正後適合」，請您直接在該題項上修正或在其說明後面，說明您的修正意見，非常感謝您熱心的協助。

※專家內容效度審查問卷填答範例

以下題為例，如您認為「我通常能很清楚自己為何有特定感受。」內涵之文字敘述、語意及內容適合，請在「適合」選項方格中打勾，如下所示：

情緒智力量表-自我情緒評估

1.我通常能很清楚自己為何有特定感受。

原文為：I have a good sense of why I have certain feelings most of the time.

適合

不適合（刪除）

修正後適合（請說明）：

第一部分：施測問卷填答說明

※施測問卷之填答說明如下，請您審閱該填答說明，依據您的專業判斷給予審查意見。

您好：

首先感謝您撥冗填答本研究問卷，為了解基層員工在情緒智力、工作滿意度及離職傾向等三個面向的情形，請您就各量表之題目如實作答，您寶貴的填答資料將有助於學術上的研究發現。

本問卷所獲得的資料，僅作為了解情緒智力、工作滿意度及離職傾向彼此關聯性之用，研究者將善盡資料保密之責任，敬請放心填答。

感謝您百忙中的協助

敬祝 工作順利

國立臺灣師範大學科技應用與人力資源發展學系

指導教授 黃能堂博士

研究生 陳韋權

手機：09**-*****

Mail:*****@ntnu.edu.tw

敬上

適合

不適合（刪除）

修正後適合（請說明）：

第二部分：施測問卷填答範例及選項格式

※施測問卷之情緒智力、離職傾向的填答如範例一，工作滿意度的填答如範例二，請您審閱該填答範例及選項格式，依據您的專業判斷給予審查意見。

問卷填寫範例一：

以本題為例，如您對「我通常能很清楚自己為何有特定感受。」之陳述，回答為「非常同意」，請在「非常同意」選項方格中打勾，如下所示。

	同	意	程	度	
	非	有			
	常	點	有		非
	不	不	不		常
	同	同	同	同	同
	意	意	意	意	意
	1	2	3	4	5
1.我通常能很清楚自己為何有特定感受。.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

適合

不適合（刪除）

修正後適合（請說明）：



問卷填寫範例二：

以本題為例，如您對「我對這份工作讓我持續忙碌的程度，感到」之陳述，回答為「非常滿意」，請在「非常滿意」選項方格中打勾，如下所示。

	滿	意	程	度	
	非	有			
	常	點	有		非
	不	不	不		常
	滿	滿	滿	滿	滿
	意	意	意	意	意
	1	2	3	4	5
1.我對這份工作讓我持續忙碌的程度，感到.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

適合

不適合（刪除）

修正後適合（請說明）：

第三部分：專家內容效度審查問卷量表及基本資料

※施測問卷之量表及基本資料如下，請您審閱各量表題目內容及基本資料填答方式，依據您的專業判斷給予審查意見。

情緒智力量表-自我情緒評估

1.我通常能很清楚自己為何有特定感受。

原文為：I have a good sense of why I have certain feelings most of the time.

適合

不適合 (刪除)

修正後適合 (請說明):

2.我能很了解自己的情緒。

原文為：I have good understanding of my own emotions.

適合

不適合 (刪除)

修正後適合 (請說明):

3.我真的能明白我心中的各種感受。

原文為：I really understand what I feel.

適合

不適合 (刪除)

修正後適合 (請說明):

4.我總是能知道我是否快樂。

原文為：I always know whether or not I am happy.

適合

不適合 (刪除)

修正後適合 (請說明):

情緒智力量表-他人情緒評估

1.從我朋友的行為，我總是能知道他們的情緒。

原文為：I always know my friends' emotions from their behavior.

適合

不適合 (刪除)

修正後適合 (請說明):

2.我善於觀察別人的情緒。

原文為：I am a good observer of others' emotions.

適合

不適合 (刪除)

修正後適合 (請說明):

3.我能敏銳地洞悉別人的感受和情緒。

原文為：I am sensitive to the feelings and emotions of others.

適合

不適合（刪除）

修正後適合（請說明）：

4.我對周遭人們的情緒都能很了解。

原文為：I have good understanding of the emotions of people around me.

適合

不適合（刪除）

修正後適合（請說明）：

情緒智力量表-情緒運用

1.我總是能設定目標並試著全力達成目標。

原文為：I always set goals for myself and then try my best to achieve them.

適合

不適合（刪除）

修正後適合（請說明）：

2.我總是能告訴自己我是個有能力的人。

原文為：I always tell myself I am a competent person.

適合

不適合（刪除）

修正後適合（請說明）：

3.我是一個能鼓勵自己的人。

原文為：I am a self-motivating person.

適合

不適合（刪除）

修正後適合（請說明）：

4.我總是能鼓勵自己要試著做到最好。

原文為：I would always encourage myself to try my best.

適合

不適合（刪除）

修正後適合（請說明）：

情緒智力量表-情緒調節

1.遇到困難時，我能控制自己的脾氣去理性處理。

原文為：I am able to control my temper so that I can handle difficulties rationally.

適合

- 不適合（刪除）
修正後適合（請說明）：

2.我能把我自己的情緒控制得很好。

原文為：I am quite capable of controlling my own emotions.

- 適合
不適合（刪除）
修正後適合（請說明）：

3.當我生氣時，我總是能很快冷靜下來。

原文為：I can always calm down quickly when I am very angry.

- 適合
不適合（刪除）
修正後適合（請說明）：

4.我能控制好自己的情緒。

原文為：I have good control of my own emotions.

- 適合
不適合（刪除）
修正後適合（請說明）：

資料來源：Law, K. S., Chi-Sum, W., & Song, L. J. (2004). The Construct and Criterion Validity of Emotional Intelligence and Its Potential Utility for Management Studies. *Journal of Applied Psychology*, 89(3), 483-496.

離職傾向量表

1.我有想過要離職。

原文為：Thinking of Quitting.

- 適合
不適合（刪除）
修正後適合（請說明）：

2.我要在其他公司找到適當工作是很容易的。

原文為：Probability of finding an acceptable alternative.

- 適合
不適合（刪除）
修正後適合（請說明）：

3.我打算找其他公司的工作。

原文為：Intention to search.

- 適合
不適合（刪除）
修正後適合（請說明）：

4.我打算辭掉工作。

原文為：Intention to quit.

適合

不適合（刪除）

修正後適合（請說明）：

資料來源：Mobley, W. H. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 62(2), 237-240.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.62.2.237>

明尼蘇達滿意度量表

1.我對這份工作讓我持續忙碌的程度，感到

原文為：Being able to keep busy all the time.

適合

不適合（刪除）

修正後適合（請說明）：

2.我對這份工作提供給我獨立作業的機會，感到

原文為：The chance to work alone on the job.

適合

不適合（刪除）

修正後適合（請說明）：

3.我對這份工作提供我處理不同事務的機會，感到

原文為：The chance to do different things from time to time.

適合

不適合（刪除）

修正後適合（請說明）：

4.我對這份工作讓我成為知名人物的機會，感到

原文為：The chance to be "somebody" in the community.

適合

不適合（刪除）

修正後適合（請說明）：

5.我對我的老闆對待員工的方式，感到

原文為：The way my boss handles his/her men.

適合

不適合（刪除）

修正後適合（請說明）：

6.我對我的主管做決策的能力，感到

原文為：The competence of my superior in making decisions.

適合

- 不適合（刪除）
修正後適合（請說明）：

7.我對這份工作讓我不必違反良知做事，感到

原文為：Being able to do things that don't go against my conscience.

- 適合
不適合（刪除）
修正後適合（請說明）：

8.我對這份工作的僱用穩定度，感到

原文為：The way my job provides for steady employment.

- 適合
不適合（刪除）
修正後適合（請說明）：

9.我對這份工作讓我有為他人做事的機會，感到

原文為：The chance to do things for other people.

- 適合
不適合（刪除）
修正後適合（請說明）：

10.我對這份工作讓我有指示別人做事的機會，感到

原文為：The chance to tell people what to do.

- 適合
不適合（刪除）
修正後適合（請說明）：

11.我對這份工作讓我有發揮能力的機會，感到

原文為：The chance to do something that makes use of my abilities.

- 適合
不適合（刪除）
修正後適合（請說明）：

12.我對公司政策的落實方式，感到

原文為：The way institutional policies are put into practice.

- 適合
不適合（刪除）
修正後適合（請說明）：

13.我對我的薪資與工作量相比，感到

原文為：The pay and the amount of work I do.

- 適合
不適合（刪除）
修正後適合（請說明）：

14.我對這份工作的晉升機會，感到
原文為：The chances for advancement on this job.

適合

不適合（刪除）

修正後適合（請說明）：

15.我對這份工作提供我獨立判斷的空間，感到
原文為：The freedom to use my own judgment.

適合

不適合（刪除）

修正後適合（請說明）：

16.我對這份工作讓我能嘗試用自己方法做事的機會，感到
原文為：The chances to try my own methods of doing the job.

適合

不適合（刪除）

修正後適合（請說明）：

17.我對這份工作的工作條件，感到
原文為：The working conditions.

適合

不適合（刪除）

修正後適合（請說明）：

18.我對同事之間的相處模式，感到
原文為：The way my co-workers get along with each other.

適合

不適合（刪除）

修正後適合（請說明）：

19.我對當我有好表現時所能得到的稱羨，感到
原文為：The praise I get for doing a good job.

適合

不適合（刪除）

修正後適合（請說明）：

20.我對這份工作帶給我的成就感，感到
原文為：The feeling of accomplishment I get from the job.

適合

不適合（刪除）

修正後適合（請說明）：

資料來源：Weiss, D. J., Dawis, R. V., England, G. W., & Lofquist, L. H. (1967). *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire*. Minn.: University of Minnesota Industrial Relations Center.

基本資料

1.性別

填答方式：男 女

適合

不適合（刪除）

修正後適合（請說明）：

2.年齡

填答方式：

未滿30歲 30-39歲 40-49歲 50-59歲 60歲以上

適合

不適合（刪除）

修正後適合（請說明）：

3.年資

填答方式：____年

適合

不適合（刪除）

修正後適合（請說明）：

4.平均月收入

填答方式：

30000元以下 30001-40000元 40001-50000元

50001-60000元 60001元以上

適合

不適合（刪除）

修正後適合（請說明）：

5.教育程度

填答方式：國中以下 高中 專科 大學 研究所以上

適合

不適合（刪除）

修正後適合（請說明）：

6.工作性質

填答方式：

營運士（業務類） 營運士（行政類） 營運士（駕駛類）

技術士（操作類） 技術士（化驗類） 技術士（裝修類）

技術士（工程類） 其他：（_____）

適合

不適合（刪除）

修正後適合（請說明）：

附錄二

量表修正對照表

量表	原始題項	委員建議	修正
情緒 智力	1.我通常能很清楚自己為何有特定感受。 原文為：I have a good sense of why I have certain feelings most of the time.	黃教授：適合 林教授：適合 謝教授：適合 康教授：適合 王主任：適合	
	2.我能很了解自己的情緒。 原文為：I have good understanding of my own emotions.	黃教授：適合 林教授：適合 謝教授：適合 康教授：我很理解自己的情緒。 (刪除"能") 王主任：我非常了解自己的情緒。 (刪除"能")	我很了解自己的情緒。 (刪除"能")
	3.我真的能明白我心中的各種感受。 原文為：I really understand what I feel.	黃教授：適合 林教授：我真正了解自己的感受。 (刪除"能"、"各種") 謝教授：我能確實了解我心中的各種感受。 康教授：我真的明白我心中的感受。 (刪除"能"、"各種") 王主任：我很清楚我心中的各種感受。 (刪除"能")	我真的了解我心中的感受。 (刪除"能"、"各種")
	4.我總是能知道我是否快樂。 原文為：I always know whether or not I am happy.	黃教授：適合 林教授：我總是知道 <u>自己</u> 是否快樂。 (刪除"能") 謝教授：適合 康教授：適合 王主任：適合	我總是知道 <u>自己</u> 是否快樂。 (刪除"能")

量表	原始題項	委員建議	修正
情緒 智力	5.從我朋友的行為，我總是能知道他們的情緒。 原文為：I always know my friends' emotions from their behavior.	黃教授：適合 林教授：適合 謝教授：適合 康教授：適合 王主任：適合	
	6.我善於觀察別人的情緒。 原文為：I am a good observer of others' emotions.	黃教授：適合 林教授：適合 謝教授：適合 康教授：適合 王主任：適合	
	7.我能敏銳地洞悉別人的感受和情緒。 原文為：I am sensitive to the feelings and emotions of others.	黃教授：適合 林教授：適合 謝教授：適合 康教授：適合 王主任：適合	
	8.我對周遭人們的情緒都能很了解。 原文為：I have good understanding of the emotions of people around me.	黃教授：適合 林教授：適合 謝教授：我對周遭人們的情緒都能 <u>充分</u> 了解。 康教授：我能 <u>了解</u> 周遭人們的情緒。 王主任：適合	維持原題項
	9.我總是能設定目標並試著全力達成目標。 原文為：I always set goals for myself and then try my best to achieve them.	黃教授：適合 林教授：適合 謝教授：適合 康教授：我總是能設定目標並試著全力達成。 (刪除"目標") 王主任：適合	維持原題項
	10.我總是能告訴自己我是個有能力的人。 原文為：I always tell myself I am a competent person.	黃教授：適合 林教授：適合 謝教授：適合 康教授：我總是告訴自己我是個有能力的人。(刪除"能") 王主任：我總是告訴自己我是個有能力的人。(刪除"能")	我總是告訴自己我是個有能力的人。 (刪除"能")

量表	原始題項	委員建議	修正
情緒智力	11.我是一個能鼓勵自己的人。 原文為：I am a self-motivating person.	黃教授：適合 林教授：適合 謝教授：我是一個能自我激勵的人。 康教授：適合 王主任：適合	我是一個能自我激勵的人。
	12.我總是能鼓勵自己要試著做到最好。 原文為：I would always encourage myself to try my best.	黃教授：適合 林教授：適合 謝教授：適合 康教授：適合 王主任：適合	
	13.遇到困難時，我能控制自己的脾氣去理性處理。 原文為：I am able to control my temper so that I can handle difficulties rationally.	黃教授：適合 林教授：適合 謝教授：適合 康教授：適合 王主任：適合	
	14.我能把我自己的情緒控制得很好。 原文為：I am quite capable of controlling my own emotions.	黃教授：適合 林教授：適合 謝教授：我很有能力控制自己的情緒。 康教授：我完全有能力控制自己的情緒。 王主任：適合	維持原題項
	15.當我生氣時，我總是能很快冷靜下來。 原文為：I can always calm down quickly when I am very angry.	黃教授：適合 林教授：適合 謝教授：適合 康教授：適合 王主任：適合	
	16.我能控制好自己情緒。 原文為：I have good control of my own emotions.	黃教授：適合 林教授：適合 謝教授：適合 康教授：適合 王主任：適合	

量表	原始題項	委員建議	修正
離職傾向	1. 我有想過要離職。 原文為：Thinking of quitting.	黃教授：適合 林教授：適合 謝教授：適合 康教授：適合 王主任：我考慮要離職。	維持原題項
	2. 我要在其他公司找到適當工作是很容易的。 原文為：Probability of finding an acceptable alternative.	黃教授：適合 林教授：適合 謝教授：我要在其他公司找到適當工作是容易的。 (刪除"很") 康教授：適合 王主任：適合	維持原題項 (因預試資料分析後，該題刪除後的Cronbach's α 可提升到 .909，此題後來刪除，未列入正式施測問卷中)
	3. 我打算找其他公司的工作。 原文為：Intention to search.	黃教授：我有找其他工作的打算。 林教授：適合 謝教授：適合 康教授：適合 王主任：適合	我有找其他工作的打算。
	4. 我打算辭掉工作。 原文為：Intention to quit.	黃教授：我有辭掉工作的打算。 林教授：適合 謝教授：適合 康教授：不適合 (刪除) 王主任：適合	我有辭掉工作的打算。
工作滿意度	1. 我對這份工作讓我持續忙碌的程度，感到 原文為：Being able to keep busy all the time.	黃教授：適合 林教授：適合 謝教授：我對這份讓我持續忙碌的 <u>工作</u> ，感到 康教授：適合 王主任：適合	維持原題項
	2. 我對這份工作提供給我獨立作業的機會，感到 原文為：The chance to work alone on the job.	黃教授：適合 林教授：適合 謝教授：適合 康教授：適合 王主任：適合	

量表	原始題項	委員建議	修正
工作滿意度	3.我對這份工作提供我處理不同事務的機會，感到 原文為：The chance to do different things from time to time.	黃教授：適合 林教授：適合 謝教授：我對這份工作提供我 <u>時而</u> 處理不同事務的機會，感到 康教授：適合 王主任：適合	維持原題項
	4.我對這份工作讓我成為知名人物的機會，感到 原文為：The chance to be "somebody" in the community.	黃教授：適合 林教授：適合 謝教授：我對這份工作讓我成為 <u>社群一員</u> 的機會，感到 康教授：適合 王主任：我對這份工作讓我成為「 <u>重要的人</u> 」，感到	維持原題項
	5.我對我的老闆對待員工的方式，感到 原文為：The way my boss handles his/her men.	黃教授：適合 林教授：適合 謝教授：我對 <u>老闆對待員工的方式</u> ，感到(刪除"我的") 康教授：適合 王主任：適合	維持原題項
	6.我對我的主管做決策的能力，感到 原文為：The competence of my superior in making decisions.	黃教授：適合 林教授：適合 謝教授：適合 康教授：適合 王主任：適合	
	7.我對這份工作讓我不必違反良知做事，感到 原文為：Being able to do things that don't go against my conscience.	黃教授：適合 林教授：適合 謝教授：適合 康教授：適合 王主任：適合	
	8.我對這份工作的僱用穩定度，感到 原文為：The way my job provides for steady employment.	黃教授：適合 林教授：適合 謝教授：適合 康教授：適合 王主任：適合	

量表	原始題項	委員建議	修正
工作滿意度	9.我對這份工作讓我有為他人做事的機會，感到 原文為：The chance to do things for other people.	黃教授：適合 林教授：適合 謝教授：適合 康教授：適合 王主任：適合	
	10.我對這份工作讓我有指示別人做事的機會，感到 原文為：The chance to tell people what to do.	黃教授：適合 林教授：適合 謝教授：適合 康教授：適合 王主任：適合	
	11.我對這份工作讓我有發揮能力的機會，感到 原文為：The chance to do something that makes use of my abilities.	黃教授：適合 林教授：適合 謝教授：適合 康教授：適合 王主任：適合	
	12.我對公司政策的落實方式，感到 原文為：The way institutional policies are put into practice.	黃教授：適合 林教授：適合 謝教授：我對公司政策的落實情形，感到 康教授：適合 王主任：我對公司政策的執行方式，感到	維持原題項
	13.我對我的薪資與工作量相比，感到 原文為：The pay and the amount of work I do.	黃教授：適合 林教授：適合 謝教授：適合 康教授：適合 王主任：適合	
	14.我對這份工作的晉升機會，感到 原文為：The chances for advancement on this job.	黃教授：適合 林教授：適合 謝教授：適合 康教授：適合 王主任：適合	

量表	原始題項	委員建議	修正
工作滿意度	15.我對這份工作提供我獨立判斷的空間，感到 原文為：The freedom to use my own judgment.	黃教授：適合 林教授：適合 謝教授：我對這份工作 <u>允許我獨立判斷的自由度</u> ，感到 康教授：我對這份工作提供我獨立判斷的 <u>自由</u> ，感到 王主任：適合	維持原題項
	16.我對這份工作讓我能嘗試用自己方法做事的機會，感到 原文為：The chances to try my own methods of doing the job.	黃教授：適合 林教授：適合 謝教授：適合 康教授：適合 王主任：適合	
	17.我對這份工作的工作條件，感到 原文為：The working conditions.	黃教授：適合 林教授：適合 謝教授：適合 康教授：適合 王主任：適合	
	18.我對同事之間的相處模式，感到 原文為：The way my co-workers get along with each other.	黃教授：適合 林教授：適合 謝教授：我對 <u>同事之間的相處情形</u> ，感到 康教授：適合 王主任：適合	維持原題項
	19.我對當我有好表現時所能得到的稱羨，感到 原文為：The praise I get for doing a good job.	黃教授：適合 林教授：我對當我有好表現時所能得到的 <u>讚賞</u> ，感到 謝教授：適合 康教授：我對當我有好表現時所能得到的 <u>讚許</u> ，感到 王主任：我對當我有好表現時所能得到的 <u>稱讚</u> ，感到	我對當我有好表現時所能得到的 <u>稱讚</u> ，感到
	20.我對這份工作帶給我的成就感，感到 原文為：The feeling of accomplishment I get from the job.	黃教授：適合 林教授：適合 謝教授：適合 康教授：適合 王主任：適合	

量表	原始題項	委員建議	修正
基本資料	1.性別 <input type="checkbox"/> 男 <input type="checkbox"/> 女	黃教授：適合 林教授：適合 謝教授：適合 康教授：適合 王主任：適合	
	2.年齡 <input type="checkbox"/> 未滿 30 歲 <input type="checkbox"/> 30-39 歲 <input type="checkbox"/> 40-49 歲 <input type="checkbox"/> 50-59 歲 <input type="checkbox"/> 60 歲以上	黃教授：適合 林教授：適合 謝教授：適合 康教授：適合 王主任：適合	
	3.年資 ____年	黃教授：適合 林教授：本公司工作年資 謝教授：適合 康教授：適合 王主任：分段勾選	本公司工作年資 ____年
	4.平均月收入 <input type="checkbox"/> 30000 元以下 <input type="checkbox"/> 30001-40000 元 <input type="checkbox"/> 40001-50000 元 <input type="checkbox"/> 50001-60000 元 <input type="checkbox"/> 60001 元以上	黃教授：適合 林教授：適合 謝教授：適合 康教授：適合 王主任：適合	
	5.教育程度 <input type="checkbox"/> 國中以下 <input type="checkbox"/> 高中 <input type="checkbox"/> 專科 <input type="checkbox"/> 大學 <input type="checkbox"/> 研究所以上	黃教授：適合 林教授：適合 謝教授：適合 康教授：高中(職) 王主任：適合	教育程度 <input type="checkbox"/> 國中以下 <input type="checkbox"/> 高中(職) <input type="checkbox"/> 專科 <input type="checkbox"/> 大學 <input type="checkbox"/> 研究所以上
	6.工作性質 <input type="checkbox"/> 營運士(業務類) <input type="checkbox"/> 營運士(行政類) <input type="checkbox"/> 營運士(駕駛類) <input type="checkbox"/> 技術士(操作類) <input type="checkbox"/> 技術士(化驗類) <input type="checkbox"/> 技術士(裝修類) <input type="checkbox"/> 技術士(工程類) <input type="checkbox"/> 其他：(_____)	黃教授：適合 林教授：適合 謝教授：適合 康教授：適合 王主任：適合	

附錄三

正式施測研究問卷

您好：

首先感謝您撥冗填答本研究問卷，為了解基層員工在情緒智力、工作滿意度及離職傾向等三個面向的情形，請您就各量表之題目如實作答，您寶貴的填答資料將有助於學術上的研究發現。

本問卷所獲得的資料，僅作為了解情緒智力、工作滿意度及離職傾向彼此關聯性之用，研究者將善盡資料保密之責任，敬請放心填答。

感謝您百忙中的協助

敬祝工作順利

國立臺灣師範大學科技應用與人力資源發展學系

指導教授 黃能堂博士

敬上

研究生 陳韋權

手機：09**-*****

Mail:*****@ntnu.edu.tw

問卷填寫範例一：

以本題為例，如您對「我通常能很清楚自己為何有特定感受。」之陳述，回答為「非常同意」，請在「非常同意」選項方格中打勾，如下所示。

	同	意	程	度	
	非	有			
	常	點	有		非
	不	不	不		常
	同	同	同		同
	意	意	意		意
	1	2	3	4	5 6
1.我通常能很清楚自己為何有特定感受。.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

第一部份：

以下題目是想了解您的情緒智力：

根據題目的描述，依照您的同意程度，
在下列空格勾選最適當的答案。

	同 意 程 度					
	非 常 不 同 意	不 同 意	有 點 不 同 意	有 點 同 意	同 意	非 常 同 意
	1	2	3	4	5	6
1.我通常能很清楚自己為何有特定感受。.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.我很了解自己的情緒。.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.我真的了解我心中的感受。.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.我總是知道自己是否快樂。.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.從我朋友的行為，我總是能知道他們的情緒。.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.我善於觀察別人的情緒。.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.我能敏銳地洞悉別人的感受和情緒。.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.我對周遭人們的情緒都能很了解。.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.我總是能設定目標並試著全力達成目標。.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.我總是告訴自己我是個有能力的人。.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11.我是一個能自我激勵的人。.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12.我總是能鼓勵自己要試著做到最好。.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13.遇到困難時，我能控制自己的脾氣去理性處理。.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14.我能把我自己的情緒控制得很好。.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15.當我生氣時，我總是能很快冷靜下來。.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16.我能控制好自己的情緒。.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

第二部份：

以下題目是想了解您的離職傾向：

請根據題目的描述，依照您的同意程度，
在下列空格勾選最適當的答案。

	同 意 程 度					
	非 常 不 同 意	不 同 意	有 點 不 同 意	有 點 同 意	同 意	非 常 同 意
	1	2	3	4	5	6
1.我有想過要離職。.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.我有找其他工作的打算。.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.我有辭掉工作的打算。.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

問卷填寫範例二：

以本題為例，如您對「我對這份工作讓我持續忙碌的程度，感到」之陳述，回答為「非常滿意」，請在「非常滿意」選項方格中打勾，如下所示。

	滿	意	程	度		
	非常	有點	有點	滿意	非常	
	不滿意	不滿意	滿意	滿意	滿意	
	1	2	3	4	5	
	1	2	3	4	5	6
1.我對這份工作讓我持續忙碌的程度，感到.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

第三部份：

以下題目是想了解您的工作滿意度：

請根據題目的描述，依照您的滿意程度，
在下列空格勾選最適當的答案。

	滿	意	程	度		
	非常	有點	有點	滿意	非常	
	不滿意	不滿意	滿意	滿意	滿意	
	1	2	3	4	5	6
1.我對這份工作讓我持續忙碌的程度，感到.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.我對這份工作提供給我獨立作業的機會，感到.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.我對這份工作提供我處理不同事務的機會，感到.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.我對這份工作讓我成為知名人物的機會，感到.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.我對我的老闆對待員工的方式，感到.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.我對我的主管做決策的能力，感到.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.我對這份工作讓我不必違反良知做事，感到.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.我對這份工作的僱用穩定度，感到.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.我對這份工作讓我有為他人做事的機會，感到.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.我對這份工作讓我有指示別人做事的機會，感到.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11.我對這份工作讓我有發揮能力的機會，感到.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12.我對公司政策的落實方式，感到.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	滿意程度					
	非常 不滿意 1	不滿意 2	有點 不滿意 3	有點 滿意 4	滿意 5	非常 滿意 6
請根據題目的描述，依照您的滿意程度， 在下列空格勾選最適當的答案。						
13.我對我的薪資與工作量相比，感到.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14.我對這份工作的晉升機會，感到.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15.我對這份工作提供我獨立判斷的空間，感到.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16.我對這份工作讓我能嘗試用自己方法做事的機會，感到.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17.我對這份工作的工作條件，感到.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18.我對同事之間的相處模式，感到.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19.我對當我有好表現時所能得到的稱讚，感到.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20.我對這份工作帶給我的成就感，感到.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

第四部份：

以下題目是有關於您的基本資料，請依照您實際情況於下列空格勾選或填答。

1.性別	<input type="checkbox"/> 男	<input type="checkbox"/> 女				
2.年齡	<input type="checkbox"/> 未滿 30 歲	<input type="checkbox"/> 30-39 歲	<input type="checkbox"/> 40-49 歲	<input type="checkbox"/> 50-59 歲	<input type="checkbox"/> 60 歲以上	
3.本公司工作年資	____年					
4.平均月收入	<input type="checkbox"/> 30000 元以下	<input type="checkbox"/> 30001-40000 元	<input type="checkbox"/> 40001-50000 元	<input type="checkbox"/> 50001-60000 元	<input type="checkbox"/> 60001 元以上	
5.教育程度	<input type="checkbox"/> 國中以下	<input type="checkbox"/> 高中(職)	<input type="checkbox"/> 專科	<input type="checkbox"/> 大學	<input type="checkbox"/> 研究所以上	
6.工作性質	<input type="checkbox"/> 營運士(業務類)	<input type="checkbox"/> 營運士(行政類)	<input type="checkbox"/> 營運士(駕駛類)	<input type="checkbox"/> 技術士(操作類)	<input type="checkbox"/> 技術士(化驗類)	<input type="checkbox"/> 技術士(裝修類)
	<input type="checkbox"/> 技術士(工程類)	<input type="checkbox"/> 其他：(_____)				

問卷到此結束，感謝您的協助