

國立臺灣師範大學教育心理與輔導學系

在職碩士論文

指導教授：林家興 博士

臺北市政府公務人員心理資本與

組織承諾之相關研究

研究生：吳宜珍 撰

中華民國一〇一年六月

## 誌謝詞

哇~~終於可以敲打致謝詞，三年多來一直期盼著這一刻，現在的我內心充滿無比的感動，也深刻體會這一切得來不易，有許多感言想說。

首先，很幸運能進入師大心輔所，這真是我另一個人生的起點！三年來，在工作忙錄之餘，總是趕著打學校的報告，誠如摯友所說「許多人的學問都在忙中完成的」。回想起在職進修的時光，與老師、同學相遇是人生中美好的經驗，謝謝你們的陪伴，讓我的在職進修的生活更加璀璨。

其次，我要誠摯感謝指導教授林家興老師，對我悉心的教導，引領我撰寫完這整篇論文，在我遇到瓶頸或迷惘時，提供具體建議及方向。也要感謝謝茉莉老師及陳嘉鳳老師兩位口試委員給與論文諸多寶貴的意見及協助，使本論文更完整而嚴謹。以及謝謝論文討論會成員們，謝謝你們總是給予支持與鼓勵。

還有，在論文寫作過程中，正值在人事處服務，業務十分忙碌與緊促，因此，我得以順遂完成學業，感謝各級長官及同仁的體恤，尤其是管理科成員們，願意給我多一些的空間，在此致上最誠摯的謝意。同時，謝謝轉發問卷及填寫問卷的市府同仁，得以產出這篇論文。當然，最最該感謝就是我摯愛的家人，謝謝你們總是無時無刻照顧及包容，你們是我最堅實的後盾，是我不斷向前的動力來源。

最後，由衷感謝在我生命中相遇的每個人、經歷過每段挑戰與挫折，幫助我得以成長與成熟，謝謝你們!最後的最後，我想感謝我自己，謝謝自己堅持勇往向前，走自己的路。

「改變你自己的同時，也是成長的開始。」 ~Herbert Otto

宜珍 謹誌

# 臺北市政府公務人員心理資本與組織承諾之相關研究

## 中文摘要

本研究旨在瞭解公務人員心理資本與組織承諾之現況，並探討不同背景變項公務人員心理資本與組織承諾間差異、心理資本與組織承諾間關係等。

本研究以服務於臺北市政府所屬機關編制內公務人員為研究對象，以問卷調查法進行資料收集，得到的有效樣本共 349 名。本研究所使用的研究工具包括：「心理資本量表」及「組織承諾量表」暨「基本資料表」。調查所得資料，以 t 考驗、單因子變異數分析、積差相關分析以及多元迴歸分析等統計方法進行處理。主要研究結果如下：

1. 臺北市政府公務人員，整體心理資本呈現中上程度。
2. 臺北市政府公務人員，整體組織承諾度屬中高度的認同水準。
3. 公務人員背景變項中性別、年齡、婚姻狀況、子女數、公職服務總年資及職別在整體心理資本上有顯著差異。
4. 公務人員背景變項中性別、年齡、婚姻狀況、子女數、服務年資、公職服務總年資、職別、機關規模及機關類別在整體組織承諾上有顯著差異。
5. 臺北市政府公務人員心理資本與組織承諾為中高度相關，且其各層面間呈現顯著正相關。
6. 在控制部分背景變項下，公務人員心理資本對組織承諾具有影響力，整體說來，擁有愈高「樂觀」者，組織承諾愈高。

最後，根據實證研究及統計分析結果，本研究提出九點建議，作為服務機關及人事主管機關、公務人員個人實務上之參考。

關鍵字：公務人員、心理資本、組織承諾

# **The Study of Psychological Capital And Organizational Commitment of the Civil Servants in Taipei City Government**

Wu, Yi-Chen

## **Abstract**

The main purposes of this research were to understand the status of psychological capital and organizational commitment of civil servants' in Taipei City Government, and also to explore the variables that influence the results.

This research was mainly based on the questionnaire survey. The questionnaire was designed to survey civil servants in Taipei City Government. There were 349 valid questionnaires in this research.

The survey consisted of three parts: Psychological Capital Questionnaire, Organizational Commitment Scale, and Demographic background information. Descriptive statistics analysis, t-test, one way ANOVA, Pearson product-moment correlation, and multiple-regression analysis were used for data analysis.

The findings of study are below:

1. The civil servants' psychological capital in Taipei City Government showed medium-high degree.
2. The civil servants' organizational commitment in Taipei City Government showed medium-high degree.
3. There were significant demographic differences on psychological capital, including gender, age, marital status, the number of children, total service period, and positions.
4. There were significant demographic differences on organizational commitment, including, gender, age, , marital status, the number of children, service

period , total service period , positions,and the scale of administrative organization, the type of administrative organization.

5. There was a significant positive relationship between psychological capital and organizational commitment .

6. There was significant predictive power of civil servants' part psychological capital on civil servants' organizational commitment by controlling personal background information. And construct of "optimism" had highest regression coefficient in multiple regression analysis.

In the end of this study, the researcher concludes the findings and offers substantial suggestions for the administrative management, the personnel unit, and civil servant .

Keywords : civil servant , psychological capital, organizational commitment

# 目次

誌謝詞 .....	i
中文摘要 .....	ii
英文摘要 .....	iii
目次 .....	v
表次 .....	vii
圖次 .....	ix
<b>第一章 緒論</b> .....	<b>1</b>
第一節 研究動機 .....	1
第二節 研究目的 .....	5
第三節 研究問題與研究假設 .....	6
第四節 名詞釋義 .....	8
<b>第二章 文獻探討</b> .....	<b>11</b>
第一節 心理資本 .....	11
第二節 組織承諾 .....	33
第三節 心理資本與組織承諾相關研究 .....	49
<b>第三章 研究方法</b> .....	<b>53</b>
第一節 研究架構 .....	53
第二節 研究對象 .....	55
第三節 研究工具 .....	62
第四節 研究程序 .....	70
第五節 資料分析 .....	72
<b>第四章 研究結果與討論</b> .....	<b>75</b>
第一節 公務人員心理資本與組織承諾之現況 .....	75

第二節 不同背景公務人員心理資本與組織承諾之差異 .....	79
第三節 公務人員心理資本與組織承諾之相關情形 .....	110
第四節 公務人員之背景變項與心理資本對組織承諾之預測情形 .....	110
<b>第五章 結論與建議.....</b>	<b>117</b>
第一節 結論 .....	117
第二節 建議 .....	122
第三節 研究限制與未來研究建議 .....	128
<b>參考文獻.....</b>	<b>131</b>
一、中文部分 .....	131
二、英文部分 .....	145
附錄一 臺北市政府所屬各機關公務人員數統計表(101 年 1 月底) .....	154
附錄二 研究工具 .....	162
附錄三 正向心理資本量表授權書 .....	166
附錄四 組織承諾授權書 .....	168

# 表次

表 2-1-1 國內心理資本相關研究.....	26
表 2-2-1 組織承諾定義.....	35
表 2-2-2 組織承諾構面.....	37
表 2-2-3 國內近期公部門組織承諾相關研究.....	43
表 3-2-1 預試抽樣之機關名單及人數分配表.....	56
表 3-2-3 有效預試樣本機關類別及人數分配表.....	57
表 3-2-3 正式抽樣之機關名單及人數分配表.....	59
表 3-2-4 樣本次數分配情形表.....	61
表 3-3-1 心理資本量表之信效度分析表.....	66
表 3-3-2 組織承諾量表之信效度分析表.....	69
表 4-1-1 公務人員心理資本之描述統計分配表.....	76
表 4-1-2 公務人員組織承諾之描述統計分配表.....	77
表 4-2-1 「性別」在「心理資本」上之平均數差異性檢定表.....	79
表 4-2-2 「年齡」在「心理資本」上之平均數差異分析表.....	80
表 4-2-3 「教育程度」在「心理資本」上之平均數差異分析表.....	82
表 4-2-4 「婚姻狀況」在「心理資本」上之平均數差異性檢定表.....	83
表 4-2-5 「子女數」在「心理資本」上之平均數差異性檢定表.....	84
表 4-2-6 「服務年資」在「心理資本」上之平均數差異分析表.....	85
表 4-2-7 「總年資」在「心理資本」上之平均數差異分析表.....	87
表 4-2-8 「職等」在「心理資本」上之平均數差異性檢定表.....	88
表 4-2-9 「職別」在「心理資本」上之平均數差異性檢定表.....	89
表 4-2-10 「機關規模」在「心理資本」上之平均數差異分析表.....	90
表 4-2-11 「機關層級」在「心理資本」上之平均數差異性檢定表.....	91



表 4-2-12 「機關類別」在「心理資本」上之平均數差異性檢定表 .....	92
表 4-2-13 「性別」在「組織承諾」上之平均數差異性檢定表 .....	95
表 4-2-14 「年齡」在「組織承諾」上之平均數差異分析表 .....	96
表 4-2-15 「教育程度」在「組織承諾」上之平均數差異分析表 .....	97
表 4-2-16 「婚姻狀況」在「組織承諾」上之平均數差異性檢定表 .....	98
表 4-2-17 「子女數」在「組織承諾」上之平均數差異性檢定表 .....	99
表 4-2-18 「服務年資」在「組織承諾」上之平均數差異分析表 .....	100
表 4-2-19 「總年資」在「組織承諾」上之平均數差異分析表 .....	102
表 4-2-20 「職等」在「組織承諾」上之平均數差異性檢定表 .....	103
表 4-2-21 「職別」在「組織承諾」上之平均數差異性檢定表 .....	104
表 4-2-22 「機關規模」在「組織承諾」上之平均數差異分析表 .....	105
表 4-2-23 「機關層級」在「組織承諾」上之平均數差異性檢定表 .....	106
表 4-2-24 「機關類別」在「組織承諾」上之平均數差異分析表 .....	107
表 4-3-1 心理資本與組織承諾之相關係數表 .....	111
表 4-4-1 心理資本對組織承諾之層級逐步迴歸分析表 .....	114
表 5-1-1 研究假設驗證彙整表 .....	120

# 圖次

圖 2-1-1 資本延伸與競爭優勢 .....	13
圖 2-1-2 心理資本的四大構面 .....	15
圖 2-2-1 STEERS (1977) 之組織承諾前因變項 .....	38
圖 2-2-2 MOWDAY,STEERS,& PORTER (1982) 之組織承諾前因後果模式 .	40
圖 3-1-1 研究架構圖 .....	54

## 第一章 緒論

本章將針對本研究之動機、目的及所要探討之問題提出說明。全章共分為四個小節，第一節為研究動機；第二節為研究目的；第三節為研究問題與假設；第四節為名詞釋義。

在全球化、科技化、組織與工作彈性化的浪潮下，工作者的工作時間無限延長，據行政院主計處 2010 年統計，台灣製造業每人月平均工時是 189 小時，工業及服務業是 181.2 小時，創連續六年來新高。在亞洲地區，台灣每月工時甚至高於日本的 144.9 小時及韓國的 172.8 小時(經濟日報，2011 年 3 月 10 日)。台灣工作者每天長達八個小時以上在職場工作，生活步伐緊湊，導致身心健康承受到莫大的壓力。如臺北市政府衛生局 97 年對各行各業的綜合職場心情溫度計調查顯示(施測期間 97 年 4 月-8 月)：有 23.04% 職場員工達輕度心理困擾，另有 17.00% (13.27% 中度心理困擾、3.73% 重度心理困擾) 職場員工則有較顯著心理困擾。也就是說，在臺北市每 5 個上班族就有 1 個背負沉重的職場壓力，可能需要心理諮商或醫療方面的協助(聯合報，2008 年 11 月 4 日)。

上述情形，不僅是發生在強調績效、利潤之私人企業員工身上，從事公職的公務人員，也面臨不少工作挑戰及壓力。我國勞委會勞工安全衛生研究所，曾於在 90 年 9 月間，對國內 17,272 個受僱者進行之「工作環境安全衛生狀況認知」調查，結果顯示：以行業別探討，金融保險與不動產業員工，工作壓力最高，高達 26.5%，其次則為工商服務業約佔 20%，再次之，為公教為主的公共行政業，高達 15.9%；至於生活壓力來源，依序為工作(40%)、財務經濟(32%)、家庭婚姻(12%)、社交人際(6%) (陳秋蓉，2002)。邇來，政府強調組織再造，執行組織重整，在機關裁併與員額精簡的政策下，輔以服務為導向的社會，民眾對公務人員服務品質要求愈來愈高，讓素有「鐵飯碗」之稱的公務人員，面對的壓力

也是日益增加，易造成個人身心疲乏、效率不彰與情緒低落等問題，長期下來，導致公務員身心健康與工作活力都出現警訊。依據臺北市政府員工協談室統計民國 98~100 年，市府員工申請使用情形如次：1. 使用總人數達 347 人；2. 使用服務人次總計 1571 人次；3. 主訴問題(可複選)分別為工作職場問題-541 人次、生活及心理健康問題-333 人次、心理輔導相關問題諮詢-111 人次、自殺高危險-6 人次、其他-45 人次。由此可知，市府同仁求助員工協助服務之主訴議題為職場工作壓力，其次方是個人生活議題。整體而言，工作與生活是彼此互相影響，倘員工的工作滿意度越高，則其生活滿意度亦相對越高，且「工作滿意」和「幸福感」有高度關連(Tait, 1989; Wislow, 1985; 林麗玲, 2001; 陸洛, 2006)。

有鑑於此，國內外公私部門為了招攬優秀人才或避免人才的流失，努力營造健康的職場環境，著手推動健康運動、營養指導、休閒活動、心理輔導及健康危險評估等活動，具體措施包括：添購健身運動器材、成立休閒社團、設置心肺適能運動室及推動員工協助方案 (Employee Assistance Program, 簡稱 EAP) 等方式，設法紓緩員工壓力，促進員工身心健康，提升組織生產力。

再者，近年來，心理學家提倡正向心理學(Positive Psychology)，拓展至職場健康領域，心理學者不再僅探討造成員工工作壓力原因，及如何降低其對個人的影響，進而投入開創員工正向心理特質。許多研究顯示，員工積極的工作態度、良好的精神狀態及優秀的心理素質等心理資源是組織取得較高績效的重要原因(仲理峰, 2007a, 鍾娉華 2006)。員工具備正向心理資本時，其看待任何事物，都會抱持較樂觀、積極的態度，也較能信任、支持主管所作的決定，並願意為組織效力共創願景，提升組織競爭力。今日大多數企業可以購得同樣的科技、同樣的有形資產，卻無法購得員工獨特的心理資本(Psychological Capital) - 無形的資產，人才價值超越企業傳統資本價值，逐漸成為現代企業創新的最寶貴資源。簡言之，現今公私企業不僅需具備專業技術能力之優質人才，更需用擁有健康心

理之優質人才去適應高度壓力環境。

「心理資本」為 Luthans 等人於 2004 年提出的新概念，其研究指出心理資本與工作表現會呈現正向影響效果(Luthans et al., 2004; Luthans et al, 2007; Luthans et al., 2008)。國內的研究也發現心理資本對工作滿意度、工作生活品質及工作績效均具有正向影響(吳函芸，2009；陳盈儒，2010；王嘉萍，2011)。此外，Luthans(2006)透過「心理資本介入」(PsyCap Intervention, PCI)訓練技術，證實心理資本可對於組織績效帶來實質的幫助。

一般而言，民眾認知政府機關人事制度具穩定與保障特性，且組織經營競爭力低於民營私人企業，推論公務人員承受工作壓力不如私人企業員工。因此，相較於其他企業組織，政府部門員工的心理感受議題，則較易被忽略。然而，優質公務人才，是提昇國家競爭力與政府效能的基石，隨著社會的快速變遷，民主意識高漲，公務人員的課責與日俱增，不僅需滿足民眾日益複雜需求、上級交付任務及承受民意代表關說壓力等，公部門員工面臨挑戰不亞於私人企業之員工，實有必要進一步釐清公務人員心理資本現況，進一步探討，不同背景的公務人員心理資本是否有差異？此為研究動機之一。

組織承諾是指員工對組織的認同程度與對組織的歸屬感，也影響著員工對組織的奉獻程度。組織承諾為頗受重視的構念，相關的研究相當豐碩。現有不少研究指出，組織承諾愈高，員工將更有意願投入工作(Steers, 1977)，高度承諾員工的表現優於低度承諾的員工(Mowday, 1982)。而且，Rhoades & Eisenberger(2002)研究顯示，員工感受到組織善意對待，會提高其組織承諾，並且有較低離職率及工作倦怠感。Ferris & Aranya (1983)甚至認為組織承諾為組織效能有效的衡量指標。國內研究也證實員工越幸福，其工作滿意及對組織承諾就越高；其工作滿意及對組織的承諾越高，越不會產生離職的傾向(張珮琦，2008)。

公務人員為國家政策之制定與執行者，其對組織的承諾攸關政府組織效能展現。公務人員擁有外界欽羨之穩定薪資與工作保障，照理來說，其對組織的認同較為強烈，但事實真的如此嗎？尹衍樑與司徒達賢（1989）指出組織的正式化、標準化、決策結構化、及分工程度等，對組織承諾具有負向影響效果，公務體系組織層級複雜，法令規章制度限制，使得員工在執行職務時較無彈性，工作上的發揮有限，無形間易對組織產生疏離。公部門員工工作氛圍與營利、績效為導向的私人企業組織迥然相異，因此，本研究想探討公務體系中，公務人員對其服務機關的認同依附情形，此為本研究動機之二。

本研究動機之三係因研究者回顧國內過去研究發現，組織承諾的研究成果豐碩，惟心理資本文獻相對上比較少，即便逐年受到重視，但仍以私人企業、學校教師為主要的研究對象，較少關注投入公務部門工作的員工。故本研究想探討心理資本與組織承諾之間的關係，並進一步試圖以公務人員背景和心理資本為自變項，探討其對服務機關組織承諾之相關。

研究者目前任職於臺北市政府人事部門，工作經歷5年多，自身發現到員工心理感受與組織行為密切影響，逐漸對於職場健康心理學(Occupational Health Psychology, OHP)議題感到有興趣，爰以員工職場心理感受為出發點，試圖驗證其對組織工作相關變項是深具影響性的。因此，本研究第四個動機乃冀望能提供主管機關對於公務人員正向心理資本有更深入的了解，而能進一步開發員工心理資本，激發員工的主動性和創造性，開創公務員的正向心理感受，以增進其工作相關表現，使組織實現更有價值的、可持續發展的競爭優勢。換句話說，期盼公務部門能提供員工良好心理健康工作環境，落實「職場健康心理學」的核心價值，即是「對人的尊重與關懷，重視人的自主、平等與參與，並不斷追求人更幸福與健康的存在狀態」（引自洪瑞斌，2005）。

綜合上述，本研究從正向心理學預防性角度切入思考，以臺北市政府公務人員為主要調查對象，試圖瞭解公務部門員工心理資本與組織承諾之關係。最後本研究希望公務部門相關主管機關，在公部門職場環境裡，以關心員工為出發點，投資員工的正向心理資本，使高心理健康的員工能發揮所長，協助組織共同成長獲取最大效益。

## 第二節 研究目的

基於上述研究動機，本研究欲深入瞭解，目前公部門工作者心理資本、組織承諾的現況，以及不同背景公務人員在心理資本與組織承諾各有何差異，再者，探討公務人員心理資本與組織承諾兩者間的關係，最後探討背景變項和心理資本對組織承諾的預測情形，期望能提供政府各機關(含人事主管機關)及相關機構未來推動公部門職場心理健康的規劃參考。

本研究主要目的如下：

1. 比較不同背景變項的公務人員，其心理資本的差異情形。
2. 比較不同背景變項的公務人員，其組織承諾的差異情形。
3. 瞭解心理資本與組織承諾之間的相關。
4. 以公務人員的背景和心理資本為自變項，探討其對組織承諾預測力。
5. 根據研究結果提出結論與建議，提供公務人員本身、行政機關管理部門、人事主管機關及相關機構實務與未來後續研究之參考。

### 第三節 研究問題與研究假設

#### 一、研究問題

根據上述研究目的，本研究擬回答下列問題：

1. 不同背景變項的公務人員，其心理資本是否有差異？
2. 不同背景變項的公務人員，其組織承諾是否有差異？
3. 公務人員其心理資本和組織承諾是否有相關？
4. 公務人員的背景變項和心理資本是否可以預測其組織承諾？

#### 二、研究假設

根據上述研究問題，本研究之研究假設如下：

1. 不同背景變項之人公務人員，其心理資本有顯著差異存在。
  - 1-1 不同性別公務人員其心理資本有顯著差異存在。
  - 1-2 不同年齡公務人員其心理資本有顯著差異存在。
  - 1-3 不同教育程度公務人員其心理資本有顯著差異存在。
  - 1-4 不同婚姻狀況公務人員其心理資本有顯著差異存在。
  - 1-5 不同子女數公務人員其心理資本沒有有顯著差異存在。
  - 1-6 不同本機關服務年資公務人員其心理資本有顯著差異存在。
  - 1-7 不同公職服務總年資公務人員其心理資本有顯著差異存在。
  - 1-8 不同職等公務人員其心理資本有顯著差異存在。



1-9 不同職別公務人員其心理資本有顯著差異存在。

1-10 不同服務機關規模公務人員其心理資本有顯著差異存在。

1-11 不同服務機關層級公務人員其心理資本有顯著差異存在。

1-12 不同服務機關類別公務人員其心理資本有顯著差異存在。

**2. 不同背景變項之公務人員，其組織承諾有顯著差異存在。**

2-1 不同性別公務人員其組織承諾有顯著差異存在。

2-2 不同年齡公務人員其組織承諾有顯著差異存在。

2-3 不同教育程度公務人員其組織承諾有顯著差異存在。

2-4 不同婚姻狀況公務人員其組織承諾有顯著差異存在。

2-5 不同子女數公務人員其組織承諾有顯著差異存在。

2-6 不同本機關服務年資公務人員其組織承諾有顯著差異存在。

2-7 不同公職服務總年資公務人員其組織承諾有顯著差異存在。

2-8 不同職等公務人員其組織承諾有顯著差異存在。

2-9 不同職別公務人員其組織承諾有顯著差異存在。

2-10 不同服務機關規模公務人員其組織承諾有顯著差異存在。

2-11 不同服務機關層級公務人員其組織承諾有顯著差異存在。

2-12 不同服務機關類別公務人員其組織承諾有顯著差異存在。

**3. 公務人員之心理資本與其組織承諾有正向相關存在。**

**4. 不同背景變項與心理資本之公務人員，對組織承諾有預測力。**

## 第四節 名詞釋義

### 一、公務人員

本文所研究之「公務人員」，其涵義係指狹義的公務人員，亦即是依公務人員任用法所規定具有任用資格之公務人員。依公務人員任用法及其施行細則之規定，所稱公務人員是指各機關組織法規中除政務官及民選人員外，定有職稱及官等職等之文職人員。所稱各機關係指下列之機關、學校及機構：1. 中央政府及其所屬各機關。2. 地方政府及其所屬各機關。3. 各級民意機關。4. 各級公立學校。5. 公營事業機構。6. 交通事業機構。7. 其他依法組織之機關。

故本論文所稱之公務人員係指臺北市政府所屬機關內，定有職稱及官職等之文職人員，不包括政務官、民選人員、學校教職人員、雇員、約聘僱人員及技工工友等。其中，臺北自來水事業處及臺北自來水事業處工程總隊人員，具公務員及勞工雙重身分，雖非屬公務人員任用所稱之公務人員，然該機構為臺北市政府組織所屬局處，爰納為本研究範圍。

### 二、心理資本

Luthans 等人(2004)對心理資本所下的定義：在面對具有挑戰性的工作時，有信心（自我效能）去承擔並付出必要的努力來獲得成功；對目標鍥而不捨，必要時，為了成功採取其他途徑達到目標（希望）；面對挫折時，能夠承擔並持之以恆，迅速恢復並超越，以達到成功（韌性）；對現在與未來的成功具有正向的歸因（樂觀）。從上述定義可發現心理資本包含了自我效能（self-efficacy）、希

望 (hope)、韌性 (resiliency) 和樂觀 (optimism) 四種組合概念 (composite construct)。

本研究是採用Luthans 等人(2007)所使用之心理資本量表PsyCap Questionnaire (PCQ-24)，該量表包含四個子構面，包括：「自我效能」、「希望」、「韌性」及「樂觀」。分數愈高，表示愈同意該項目同時表示正向的心理狀態愈明顯，反之，分數愈低表示愈不同意該項目，其正向的心理狀態較不明顯。

### 三、組織承諾

Porter et al.(1974)對組織承諾所下的定義：個人對某一組織認同與投入的程度，即組織成員深信且對組織目標與價值觀產生認同，並願意為組織的利益付出額外努力，具有強烈的渴望繼續成為組織的一份子，以協助達成組織目標的態度傾向程度。

組織承諾部份之衡量，係採用Mowday, Steers & Porter (1979) 的組織承諾量表(Organizational Commitment Questionnaire, OCQ)，該量表曾經被國內學者丁虹 (1987) 翻譯修正成中文工具。受試者所得的總分越高，表示其組織承諾越高；反之，則組織承諾傾向越低。該量表組織承諾包括三個層面：價值承諾、努力承諾及留職承諾，各層面涵義說明如下：

1. 價值承諾 (value commitment)：對組織目標與價值的信仰和接受。
2. 努力承諾 (effort commitment)：願意為達成組織目標付出的努力。
3. 留職承諾 (retention commitment)：強烈渴望維持組織成員身份。



## 第二章 文獻探討

本章旨在進行相關文獻回顧，探討與本研究相關之理論基礎與相關研究內涵。本章共分三節，第一節探討心理資本；第二節探討組織承諾；第三節探討心理資本與組織承諾的關係。茲依各節次分述如下：

### 第一節 心理資本

#### 一、心理資本的定義與內涵

在二次世界大戰之後，心理學家都將研究重心放在如何消除或減輕負面的情緒、認知與行為，並致力於發展許多的治療方式，試圖降低或治癒各種心理疾患問題。然而，近年來，心理學家開始重視人的積極層面和自我實現，並以增進生活品質及預防病態的發生為目標，探討所謂的「正向心理(positive psychology)」議題，其主要的研究方向包括主觀層面之正向的主觀經驗(positive subjective experience)、個人層面之正向特質(positive individual traits)以及組織層面之正向機構(positive institutions)，目的就在於改善個人的生活品質(Seligman & Csikszentmihalyi, 2000)。

Luthans教授及研究團隊於2004年將正向心理學的概念應用到人力資源管理(Human Resources Management, HRM) (Luthans & Youssef, 2004)，進而提出正向組織行為(Positive Organizational Behavior, POB)之研究，渠等主張個人的正向特長與心理資本為可培養的一種心理狀態(state-like)特性，發展這些正向要素有助於改善與管理員工的績效。上述觀點和過往組織行為研究最大差異，

在於正向心理學主張積極發掘、培養和發揮個人的長處與正向特質，藉由這些正向因素的增強來取得對抗逆境的力量(Seligman, 2002)，而不是透過傳統獎懲機制和上對下管理策略來發展人力資本或提升個人生產力。

傳統經濟學的觀點，資本至少包含傳統的經濟資本、人力資本與社會資本。其中，人力資本是個體經由工作經驗累積的知識或技能，而社會資本是個體透過工作關係建立的資源網絡。即便這些資本可以為個人與組織創造財富，但 Luthans 等人 (2004) 認為在現今環境走向超競爭 (hypercompetitive) 的情況下，這些資本仍不足以維持長期的競爭優勢，因為可如同商品般，在公開市場上經轉手、買賣；然而心理資本則是超越人力資本、社會資本的一種個體內在心理資源，不易被模仿或買賣；企業若有系統的投資開發心理資本，在個人層面上，是可促進員工個人成長；在組織層面上，能替組織帶來正向績效，使個人及組織塑造持久的競爭優勢(仲理峰，2007b；Luthans, Avolio, Walumbwa, & Li, 2005)。

具體來說，Luthans 等人 (2004) 提出的心理資本是突破傳統的經濟資本 (economic capital) - 「你擁有什麼」(what you have)、人力資本(human capital) - 「你知道什麼」(what you know)、及社會資本 (social capital) - 「你認識誰」(who you know)，轉為關注「你是誰」(who you are)，或是「你在打算變成什麼樣的人」(who you are becoming)，也就是以發展角度來看，從現在「真實自我」，投資期望變成「可能自我」(Luthans, Luthans, & Luthans, 2004; Avolio, & Luthans, 2005/2006; Luthans, Youssef, & Avolio, 2006/2008)。從圖 2-1-1，可明確區別心理資本與傳統資本概念。即便如此，這並不表示人力資源管理，僅需具備心理資本條件，而完全摒棄傳統資本，而是認為管理者需具有長期及與以往不同的策略定位，讓員工經濟、人力、社會與正向心理資本得以充分發展，藉由員工正面特質與態度，為組織帶來優勢來面對競爭日益加劇的環境變化 (蔡仲哲，2007)。

Fredrickson 於 2001 年提出正面情緒之「擴展-建構」理論(broaden and build theory of positive emotions)，說明正向情緒可以「擴展」個體思考行動能力，並「建構」身體心理、社交及智慧等資源。換言之，擁有正向情緒的個人，其思緒與視野會較為寬廣，願意開放心胸學習新的事務，長久有助於個人資源的累積，且對緩衝負向情緒，有莫大助益。故具有正向情緒的員工，能「擴展」心智能力並「建立」人際關係、智慧認知及身心健康等個人資源，有助於促進員工在職場上的工作表現。

而國內外研究發現，心理資本與正向情緒有關，高正向心理資本的員工，擁有較多正向情緒感受(Oreg, 2003)，不易悲觀想法，也較不會有憂鬱傾向(巫姿嫻，2011)，幸福感也比較高(Lyubomirsky, et al., 2005)。

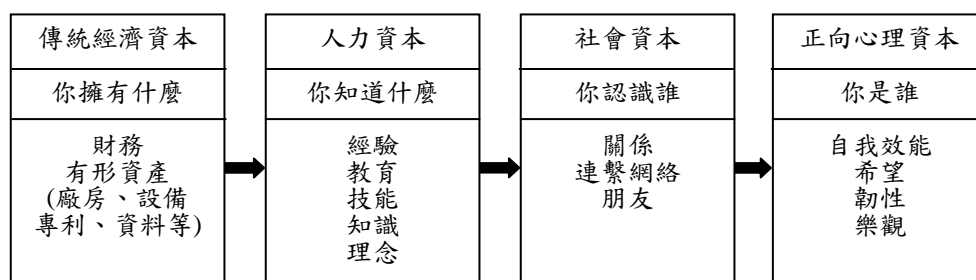


圖 2-1-1 資本延伸與競爭優勢

資料來源：Luthans, F., Luthans, K. W., & Luthans, B. C. (2004). Positive psychological capital: Beyond human and social capital. *Business Horizons*, 47, 45-50.

心理資本的概念建立在個體的人格中，強調個人內在的力量與正向性，是個體於成長及發展過程中表現出來的一種正向的心理狀態(張宏如，2009)。Luthans 等人 (2004) 以及 Luthans, Youssef & Avolio (2007) 對心理資本所下的定義

為：在面對具有挑戰性的工作時，有信心（自我效能）去承擔並付出必要的努力來獲得成功；對目標鍥而不捨，必要時，為了成功採取其他途徑達到目標（希望）；面對挫折時，能夠承擔並持之以恆，迅速恢復並超越，以達到成功（韌性）；對現在與未來的成功具有正向的歸因（樂觀）。由以上定義可以發現心理資本包含了自我效能、希望、韌性和樂觀四種組合概念。

## 二、心理資本的構念

依 Luthans 定義正向組織行為，需同時符合 1. 獨特性 2. 可測量(有理論基礎以及實證研究支持) 3. 可開發 4. 有效提升工作表現等標準。Luthans(2002)早期研究，將自我效能、希望和韌性等三個獨立構念，將其標誌為正向組織行為能力。其中源自 Bandura(1977)的自我效能被 Luthans(2002)定位為最適配的正向組織行為能力(best fit POB capacity)，源自 Snyder 等人(1991)的希望被 Luthans(2002)定位為最獨特的正向組織行為能力(unique POB capacity)，以 Masten(2001)主張的韌性(resilience)被視為最新的正向組織行為能力(new POB capacity)。Luthans 等人(2004)在自我效能、希望和韌性之外，又加入 Seligman(2002)的樂觀，強調自我效能、希望、韌性和樂觀這四個構面均符合正向組織行為標準。後續學者將四者合為單一構面的心理資本來預測員工工作表現，其結果顯示心理資本與員工工作表現有顯著正相關(Luthans, Avolio, Avey, & Norman, 2007; Luthans, Norman, Avolio, & Avey, 2008)。

Luthans和Youssef(2004)首先提出心理資本的描述性解釋理論架構，指出自我效能、希望、韌性和樂觀聚合成心理資本此一構念，如圖2-1-2所示。



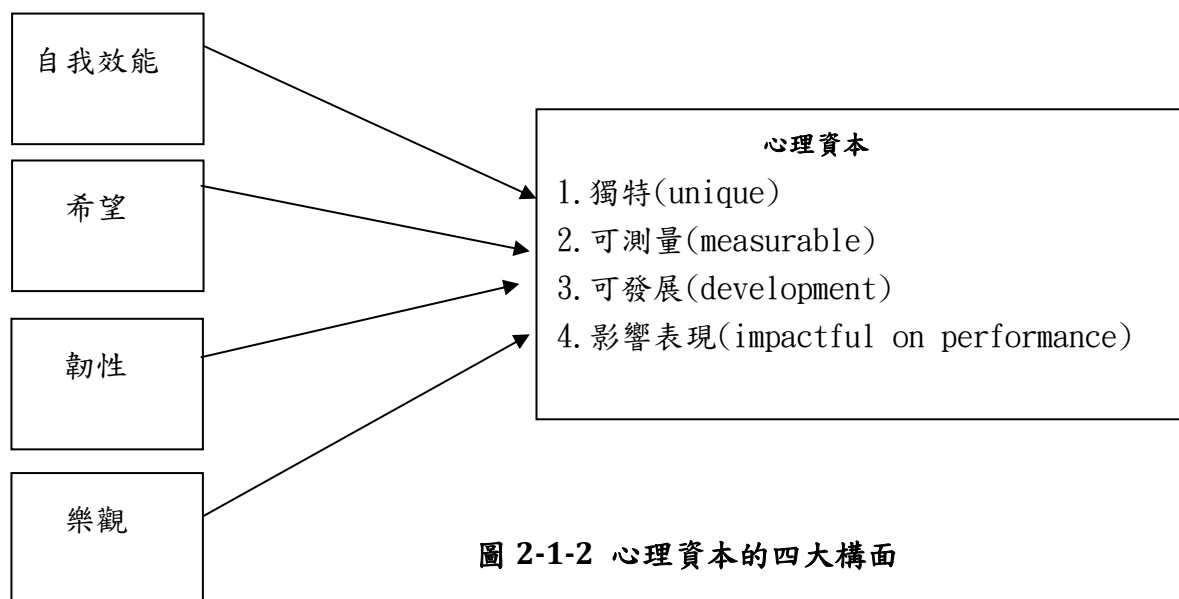


圖 2-1-2 心理資本的四大構面

資料來源：Luthans 和 Youssef(2004). 152.

以下針對心理資本的四種內涵進行相關文獻的探討。

### (一)自我效能

#### 1. 自我效能的意涵

自我效能概念由Bandura(1977)提出，其將自我效能定義為「個體在特定的情境裡，能夠自我激發動機，調動認知資源及採取必要的行動，以完成某一項特定工作的信念」(Bandura, 1977)。在環境變化日益劇烈的社會，需要高自我效能感的員工，因為自我效能高者懂得設定目標，把困難視為挑戰，堅持不懈態度，往往能順利完成任務；反之，低自我效能者，常持自我懷疑與消極的態度，認為自己任何的努力都是徒勞無功。國內相關研究也指出，員工職場幸福感受到恢復力和工作自我效能之影響，其中又以工作自我效能影響力最大(蔡昆憲，2007)。此外，強烈、正向自我效能信念對於個體的健康有益，負向自我效能者，傾向使用逃避痛苦因應，因此，他們的健康情況較差，易有社會退縮與憂鬱、自殺意念等

心理困擾 (Schwarzer, 1992; 呂倩文, 2009)。

此外, Hackett 與 Betz (1981) 運用 Bandura 的自我效能理論解釋生涯選擇和發展上的性別差異, 所提出之「生涯自我效能」是指個人對自己生涯能力的評估, 此乃關乎個人生涯之自我與環境的覺察能力。Hackett 與 Betz (1981) 研究對象為 235 名大學生, 發現女性比男性的生涯自我效能低, 尤其在傳統男性的職業領域中。Matsui (1994) 以日本大學生為研究對象發現, 女性在傳統女性職業領域上的自我效能顯著高於男性, 而在傳統男性職業領域的自我效能則顯著低於男性。

## 2. 自我效能的開發與資訊來源

根據 Bandura (1986) 觀點, 可經由下列四個訊息來源: 成就行為、替代經驗、言語說服、情緒激發來開發員工自我效能。

(1) 成就行為 (enactive attainment): 當個體完成某種特定行為所獲得的正向或負向表現, 會影響其判斷自我效能的程度, 亦即成功的經驗會提高自我效能的評估。

(2) 替代經驗 (vicarious experience): 個體可透過「楷模」的觀察學習, 看到他人成功的表現或經驗時, 會受到鼓舞和激勵, 提高自我效能, 日後亦能成功地表現出所學習到的行為, 尤其個體會找尋與自己類似的對象為學習對象。

(3) 言語說服 (verbal persuasion): 這是個體在日常生活中是最普遍運用的訊息來源, 簡單的說, 就是經由他人告知具有成功達到目標的能力, 即可增強自我效能, 諸如父母及重要他人言語支持。

(4) 情緒的激發 (emotional arousal)：壓力與困難的情境下所激發的情緒反應，對自我效能具有重要的訊息價值，也就是個體可從身體的生理反應來評估壓力的承受度；倘情緒緊張使個體感到不安，因而降低效能期望。

在性別方面，Hackett及Betz (1981) 認為女性的自我效能知覺，會影響女性的生涯發展，而這種自我效能的知覺之形成，是女性在成長過程中，經歷社會化與學習而來的結果。以為為影響女性自我效能的原因：

(1) 成就行為：由於女性較少介入男性的職業領域，使得女性在其女性職業領域遠比在男性職業領域具有較高的生涯效能。

(2) 替代經驗：在全方位或非傳統職業中，缺少表現女性角色楷模，使得女性自我效能只注重傳統的女性角色。

(3) 言語說服：男性比女性在追求生涯或事業上得到較多的鼓勵，女性不但得到較少的鼓勵，還受到積極的阻止。

(4) 情緒喚起：女性比男性具較多的焦慮，女性從事非傳統職業會引起高焦慮。

除上述四個資料來源外，近期Luthans& Youssef (2009)研究也發現，透過組織內部正向反饋、支持與鼓勵等措施，亦有助於成員自我效能的發展。

總結，本研究認為自我效能是指把事情做好的自信心，若要有效開發並提升個人的自我效能，強化自我效能的資訊來源中，以正向成功經驗最為重要。一旦個體若擁有成功的經驗，便能提升自我效能感，能持著主動積極的態度面對任務；相對的，不斷累積挫敗的經驗，自然會降低自我效能感，而持負面消極態度處事，最後，只會再次造成失敗經驗 (Bandura, 1989)。

## (二)希望

### 1. 希望的意涵

希望構面參考Snyder等人(1991)定義，係指透過路徑 (pathways)和激勵 (agency)和來追尋既定目標 (goals)的正向思考，強調個體可以依靠激勵的意志力(willpower)和方法的實踐力(waypower)來實踐目標的積極心理狀態(Luthans, 2002)。簡單地說，個體為了成功而透過信念堅持解決問題的決心、適時調整，持續不懈地朝向目標前進，使其具備達成目標的信心 (Luthans, Avolio, Avey, & Norman, 2007)。

以下針對「希望」的目標、路徑、激勵等概念做逐一的介紹：

#### (1) 目標

目標係希望的重要核心，目標即是我們內心想要獲得或是達成的事情，通常越具體明確的目標，有助於個體制定各種策略與方法達成；反之，若目標模糊不清，容易陷入迷惘而放棄該目標。

#### (2) 路徑

路徑是個體在面對渴望達成的目標時，所擬定的方法、策略或途徑。Snyder (1994)認為路徑是一種在心理層面做計畫或是設定路徑圖的能力，透過這種能力可以協助設法找到方法達成目標。對於滿懷希望的人來說，一旦目標產生，設計實現目標的途徑就是一種本能的自然反應，而且當原有的路徑窒礙難行時，與低希望的人相比，高希望的人能更夠想出達成目標的替代路徑。

#### (3) 激勵

激勵，指個體在達成任務時，堅持下去的精神動力，就是個體達成目標的決

心。

## 2. 影響希望的因素

依照Snyder與其同儕（2000）提出希望理論（Hope Theory），表示希望感之認知歷程涉及三個部份的互動歷程：(1)「目標」（goals）：指當所追求目標愈明確、重要、可行，則希望感愈高；(2)「方法」（waypower）：個體有愈多方法追求目標，希望感愈高，尤其是當遇到挫折，目標受阻時，是否能否設法找出其他替代方案，亦影響著希望感；(3)「意志力」（willpower）：擁有強烈的意願運用上述各種方法追求目標（唐淑華，2006）

綜合上述希望理論的三個重要內涵，當個體在追求一個具體的目標時，除相信自己的使命和策略外，同時也需準備好其他的執行方法，方有可能達成目標。希望高者會想辦法找出不同方法，會有更大的意志力，來達成明確的目標。而近年來有許多的研究顯示，員工希望感與工作表現是有關係的。例如，希望感與工作績效、態度是有相關的(Youssef & Luthans, 2006)；希望與組織獲利有關係(Adams, Snyder, Rand, King, Sigmon, & Pulvers, 2003)；管理者的希望感和員工的滿意度、留任率有關係(Peterson & Luthans, 2003)。

### (三) 韌性

#### 1. 韌性的意涵

韌性，又譯為復原力，源自Masten(2001)指一種可開發的能力，它使人從逆境、衝突和失敗中，甚至是從積極事件、進步以及與日俱增的責任中快速回彈或恢復過來（Luthans, Youssef & Avolio, 2006/2008）。Masten、Best 和 Garmezy(1990)指出韌性以下列三種型態出現：(1)克服困境的能力：憑藉個人的內在資源化解危機；(2)克服壓力的因應能力：個人面對壓力情境表現出的因應行

為，不會因為壓力而導致傷害；(3)經歷創傷所恢復的能力：個人經歷危機事件後，從中學習並建立成功的因應能力。

通常來說，高度韌性者，在面對困境時會有較佳的情緒穩定(Bonanno, Papa, & O' Neill, 2001)，也較能變通，容易開放心胸接受新的經驗(Tugade & Fredrickson, 2004)。早期Maddi等人(1987)研究指出，員工韌性和幸福感有正向關係。國內林清文(2003)認為，高韌性者通常具有較為正向的人際互動和能力取向。具備有高韌性正向心理資本之員工，除有正向情緒外，也有較佳工作表現(Carson, Carson & Lanier, 2001)。上述研究呼應Luthans相關研究，心理資本中之韌性和工作滿意、幸福感有關(Larson & Luthans, 2006; Youssef & Luthans, 2007)。

## 2. 影響韌性的因素

國內外學者對於影響韌性因子均無一致的看法。Brooks 和Goldstein(2004)從人格成長的觀點分析，認為影響韌性的主要因素為關心和家庭支持系統；個體與家人的關係可創造彼此的愛、信任、提供角色模仿，以及提供鼓勵和保證。

國內學者蕭文(2000)亦歸納影響韌性7個因子，分別是：(1)具有幽默感並對事件能從不同角度觀之；(2)雖置身挫折情境，卻能將自我與情境作適度分離；(3)能自我認同，表現出獨立和控制環境的能力；(4)對自我和生活具有目的性和未來導向的特質；(5)具有向環境或壓力挑戰的能力；(6)有良好的社會適應技巧；(7)較少強調個人的不幸、挫折與無價值感或無力感。

簡單來說，心理資本的韌性是指個體遭遇問題或挑戰，仍找到出路繼續向前的「彈性」，也就從挫折逆境中迅速恢復的能力。如同國內外研究發現，成功者與其他人最大差異，在於成功者擁有面對失敗及挫折時的復原力。現已有關於韌性

的相關實證研究，證實韌性可預測員工相關工作績效(Luthans et al., 2006; Luthans et al., 2007; Luthans et al., 2005; Luthans et al., 2006)。

#### (四) 樂觀

##### 1. 樂觀的意涵

樂觀係正向心理學中的重要課題，Seligman(2002)認為樂觀即是對正面事件和負面事件的解釋風格。樂觀即是對過去、現在及未來成功的正向歸因或預期(Luthans, Youssef, & Avolio, 2006/2008; Luthans, Avolio, Avey, & Norman, 2007; 蔣建武、趙曙明, 2007)，亦為個體對事件的解釋形態，其包含三個向度：永久性（時間向度上永久的或暫時的）、普遍性（空間向度上特定的或一般的）、個別性（個體內在的或外在的）。Diener (1984) 認為樂觀是一個經由學習而來的人格特質，且對身心健康及個人成就具極大影響（常雅珍、毛國楠，2006）。

##### 2. 影響樂觀的因素

Seligman, Reivich, Jaycox, & Gillham (1995) 認為影響樂觀的來源有：(1)基因遺傳；(2)父母或重要他人的樂觀；(3)成功的經驗。而Luthans and Youssef(2004)曾探討發展員工樂觀方法，分別為(1)寬恕過去(leniency for the past)：主管與員工應該重新學習接受過去的挫折與失敗；(2)感恩現在(appreciation for the present)：組織成員能夠欣賞現在，即感激和滿足於當前的生活；(3)尋找未來的機會(opportunity-seeking for the future)：即為成員們面對不確定性的未來，積極共同尋找發展的可能機會。

Shalley, Zhou & Oldham (2004)指出，展現出相當樂觀的員工，在行為處事上較為彈性，能夠快速整合資訊，會有較佳的工作績效。國外實證研究，銷售人員的工作績效和與樂觀有關(Seligman, 1998)。國內發現心理資本之樂觀與主觀

幸福感有正向影響(林敏, 2011), 此外, Kavussanu & McAuley (1995) 研究發現經常從事身體活動者較樂觀。

此外, Maruta(2000)刊登於美國著名「梅約臨床醫學期刊」(Mayo Clinic)的研究結果追蹤了一群於1960年代進入大學的學生長達三十年的時間, 而在1990年再次為他們進行健康調查, 研究結果顯示最悲觀的一組的死亡率, 比最樂觀的一組, 高了近42%, 同時也發現樂觀者較悲觀者擁有較佳的生活品質, 而樂觀者的生理功能、整體健康認知、生命力、社會功能表現、情緒與生理健康等指標也較悲觀者有較佳的分數; 從該研究得知, 樂觀的態度甚至與員工身心健康息息相關。

總結上開文獻, 樂觀者與悲觀者具有相反的解釋型態, 樂觀的人偏向於認為正向事件的原因是永久的, 負向事件的原因是暫時的; 影響正向事件的原因是一般的, 而影響負向事件的原因是特定的; 正向事件是因為內在的因素, 負向事件是因為外在因素而產生。樂觀的員工通常對未來抱持正向的期待, 如此期待使個體能不斷努力解決當前的工作問題, 因此, 為組織帶來更好的工作結果產出。

最後, 心理資本可說是個體於成長及發展過程中表現出來的一種正向的心理狀態, 分析找出其四個共通性: 其一, 自我效能、希望、韌性和樂觀都是正向心理學指涉的積極心理優勢; 其二, 自我效能、希望、韌性和樂觀都是符合正向組織行為學標準的心理狀態; 其三, 自我效能、希望、韌性和樂觀都是一種心理狀態(state-like)而非相對穩定的一種人格特質(trait-like), 如自尊; 最後, 自我效能、希望、韌性和樂觀都是可開發且與工作表現相關的心理資源(Luthans et al., 2005)。

### 三、心理資本的測量

心理資本問卷 (PsyCap Questionnaire, PCQ-24) 是2007年Luthans研究團隊



在2004年研究的基礎上改進之後才提出來的。然而在它被提出前，在自我效能、希望、韌性及樂觀等領域早已有發展出各自的量表，Luthans等人在開發PCQ-24時，就是參考上述領域問卷工具，由一組專家從相關量表問卷中選取6個題目，並對其語言背景進行了調整，使其適合工作場所，然後統一採Likert 六點量尺來衡量，最終形成了包括24項題目的心理資本問卷。在實證研究中，實證心理學家已利用心理資本問卷揭示了心理資本與工作績效、組織承諾、員工滿意度等工作結果有著顯著的因果關係。

綜合上述，本研究的研究對象為臺北市政府的公務人員，為職場環境的工作者，故採用心理資本問卷PCQ-24作為測量心理資本的研究工具以及分析臺北市政府公務人員心理資本的現況。

#### 四、心理資本相關研究

##### (一)心理資本與管理

心理資本的概念自 2004 年被提出後，逐漸受到組織行為學術及實務界關注。本研究整理出心理資本與傳統資本、員工幸福感、工作表現與組織變革等主題有關文獻，茲說明如下：

##### 1. 心理資本與人力資本、社會資本的相關

Larson及Luthans (2006)，比較傳統人力資本、社會資本與心理資本與員工工作滿足感及組織承諾關係，發現社會資本與工作滿足感達到顯著相關，而心理資本與上述兩種態度均達顯著相關。柯江林等人(2010)通過對221個工作者的實證研究顯示，人力資本、社會資本與心理資本三者均對任務績效有顯著正向影響，但其中心理資本影響力最強，社會資本次之，人力資本最弱。林敏(2011)以某國軍五級修護單位之修護軍、士官為研究對象，採問卷方式研究發現，個人擁有的

人力資本愈高時，心理資本之樂觀與主觀幸福感之間具有顯著的正向關係，另外，個人擁有的社會資本愈高時，心理資本之信心與主觀幸福感之間未達顯著相關。

## 2. 心理資本與員工幸福感的相關

在心理資本狀態與員工的幸福感經常是密不可分的。張茂源及吳金香(2009)認為心理健康為影響幸福感的重要因素之一。因心理資本為一種心理狀態，非個人特質，具有延展性及可塑性，爰經由心理資本介入(PsyCap Intervention, PCI)訓練，可提升員工心理資本水準，同時可增加員工幸福感(Luthans, Avey, et al., 2010)。國內研究者陳怡伶、許金田(2010)以602位國軍志願役軍官及士官為對象，探討角色壓力、心理資本與幸福感三者關聯性，研究發現角色壓力對幸福感有顯著的負向相關，且心理資本對角色模糊與幸福感以及角色衝突與幸福感之間的關係均具有部分的中介效果。再者，心理資本之信心與主觀幸福感有正向之相關，達顯著效果(林敏，2011)。

## 3. 心理資本與員工工作表現的相關

依據Fredrickson(2001)「擴展-建構」理論，正面情緒擴展個體在注意力、認知和行為能力，建立個人心理資源，正向心理資本與正向情緒有關，故其能影響職場上的表現。此外，具有高度正向心理資本員工，會表現出組織公民行為(Organizational Citizenship Behavior)。即便組織並無明確規定、也沒有正式獎賞而表現出利組織的行為，如：自動自發、合作、創新、尊重制度、自我訓練、以及良好的儀態等，謂為組織公民行為(Smith, Organ, & Near, 1983)。

許多學者提出，正向心理資本會顯著影響工作績效。如Luthans 等人曾對422位中國工人進行心理資本研究，發現持有高樂觀、高希望及高韌性之員工在工作績效表現高於心理資本較低員工(Luthans, Avolio, Walumbwa, & Li, 2005)。除工作績效外，高程度心理資本員工，擁有高度工作滿足(Luthans, Avolio, et

al., 2007)、組織承諾(Larson & Luthans, 2006)，而工作壓力、離職傾向(Avey, Luthans, & Jensen, 2009)和缺勤率(Avey, Patera & West, 2006)都與低水準心理資本有關。仲理峰(2007a)在中國文化背景的研究，也同樣證實上述結果，心理資本及希望、樂觀和堅韌性三種積極心理狀態與員工的組織承諾以及組織公民行為之間有正向關係。上述結果與國內學者研究發現一致，如陳銘峰(2011)發現高心理資本教師，工作倦怠感較低。藍敏嘉(2012)探討高科技產業人員，研究結果發現心理資本可以有效調節降低員工的工作壓力以及離職意向。

#### 4. 心理資本與組織變革的相關

當組織推動變革時，倘員工知覺組織支持，能增進其正向心理資本、提升組織變革準備，進而能間接降低其對變革的抗拒(何亭賢，2009)，此外，當員工知覺組織變革不確定感時，會有較低心理資本水準及較少組織公民行為(張信政，2010)。近年來，政府部門陸續進行組織改造作業，人力資源部門應參採學者相關研究，提出對應措施，營造正向心理資本的環境，使員工知覺到組織之支持，並且減少其內心不確定感，以減少員工抗拒組織整併。

#### (二)國內心理資本研究

近年來，國外心理資本在 Luthans 教授帶領下，累積許多研究並證實心理資本與員工工作表現有顯著正向關係(Luthans, Avolio, Avey, & Norman, 2007; Luthans, Norman, Avolio, & Avey, 2008)。而在中國大陸，仲理峰(2007a)研究也顯示，心理資本對員工工作績效、組織承諾和組織公民行為有積極影響。反觀國內，近幾年有不少學者著手從事相關之研究與討論，研究者將國內心理資本相關研究文獻，茲整理如表2-1-1：

表 2-1-1 國內心理資本相關研究

研究者	年代	研究主題	主要研究結果
鐘心淇	2007	心理資本、薪資水準與工作努力程度	心理資本與效率工資對於努力指標都有提升的效果。
蔡昆憲	2007	正向觀點探討資訊人員職場幸福感之研究：擴展－建立理論觀點	職場幸福感受到恢復力和工作自我效能影響，並以工作自我效能影響力最大；工作自我效能受到恢復力、利他、正向和負向情感影響，以恢復力影響較大。
呂瑞菱	2007	經理人教練角色與團體凝聚力	主管之心理資本較高，主管之教練行為也會較高，進而團體凝聚力、團隊承諾、員工工作滿意也會提高。
李牧衡	2008	心理資本對工作滿意及生活滿意之影響	心理資本與工作及生活滿意成正相關，職位愈高的人心理資本程度愈高，工作與生活也更加滿意。
吳函芸	2009	心理資本與工作滿意度關係之研究	心理資本對工作滿意度具有影響力，愈「樂觀」者，工作滿意度愈高。
黃秀玲	2009	高承諾導向人力資源管理系統與工作敬業心之跨層次中介分析－正向組織學識與正向組織行為觀點	高承諾人力資源管理系統，會透過心理資本之中介效果，影響工作敬業心；高承諾導向人力資源管理系統，會透過團隊動力之中介效果，影響心理資本。
劉彥青	2009	組織基礎自尊、正向心理資本對變革態度與情感性承諾	心理資本能透過組織變革態度影響到情感性承諾，其在直接與間接關係上皆成立，但在組織基礎自尊與情感性承諾的直接與間接效果上則無法獲得實務支持。
林依亭	2009	影響工作敬業心前因與後果之跨層次分析－正向組織行為與正向組織學識觀點	心理資本與自主支持氣候對工作敬業心具有顯著影響效果，心理資本在自主支持氣候與工作敬業心關係間扮演重要中介角色。
施美芬	2009	國小已婚教師心理資本與工作-家庭衝突之研究	心理資本對工作-家庭衝突具有影響力，心理資本表現程度愈高者，工作-家庭衝突表現程度愈小。

表 2-1-1 國內心理資本相關研究(續)

研究者	年代	研究主題	主要研究結果
陳盈儒	2010	國小教師心理資本與工作生活品質之相關研究	心理資本與工作生活品質呈現正相關。
王長桐	2010	工作投入與職家衝突關聯性之研究—以心理資本為干擾效果	工作投入與職家衝突呈顯著正向關係，心理資本對職家衝突與工作投入之關係具有干擾的效果。
張庭如	2010	主管心理資本、部屬心理資本與變革導向組織公民行為	主管心理資本與部屬心理資本之間具有顯著的正向關係；部屬心理資本之自我效能、希望、韌性與變革導向組織公民行為具有顯著正向關係。
柯坤志	2010	正向心理資本的前置因素探討 —從互動心理學之觀點	高度自我監控及內控傾向高的員工，在組織高度授權氣候的情形下，有助於提升正向心理資本。
張信政	2010	組織變革不確定感、轉換型領導對心理資本與組織公民行為關係之研究	組織變革不確定感對心理資本、組織公民行為有顯著的負向影響而對組織公民行為有顯著的正向影響；組織變革不確定感透過心理資本之中介效果，顯著的正向影響組織公民行為；轉換型領導透過心理資本之中介效果，顯著的正向影響組織公民行為。
周明君	2010	團隊心理資本、員工個人心理資本對工作績效影響	員工個人心理資本和其工作展能對於團隊心理資本和員工個人的脈絡績效會有著顯著的中介影響效果。
陳銘峰	2010	嘉義縣國民中學教師心理資本與工作倦怠之研究	心理資本對工作倦怠具有影響力，心理資本中樂觀表現程度愈高者，工作倦怠衝突表現程度愈小。
劉依蓉	2011	組織變革策略對銀行業從業人員工作心理壓力及情感性變革承諾之影響—以正向心理資本為干擾變項	組織變革策略、正向心理資本對員工的情感性變革承諾有顯著正向影響。

表 2-1-1 國內心理資本相關研究(續)

研究者	年代	研究主題	主要研究結果
林佳蓉	2011	團隊成員知覺團隊領導者心理資本對團隊績效之影響	團隊領導者的心理資本會正向影響團隊績效，且團隊領導者心理資本的希望、自我效能及觀樂會正向影響團隊績效。
莫宜玲	2011	職涯停滯與工作不安全感對工作敬業心影響：心理資本之調節效果	心理資本會調節結構型停滯與工作敬業心的負向影響。
王嘉萍	2011	性別角色對工作績效影響之研究—以心理資本特質為調節變項	心理資本對工作績效具有顯著的正向影響。
巫姿嫻	2011	大學生生活壓力、心理資本與憂鬱之關係	生活壓力對心理資本有直接負向效果；心理資本對憂鬱有直接負向效果。
洪啟強	2011	正向心理資本、工作敬業心、服務氣候與服務導向組織公民行為之研究	正向心理資本會正向影響工作敬業心、服務氣候以及服務導向組織公民行為；正向心理資本會透過工作敬業心以及服務氣候的中介效果正向影響服務導向組織公民行為。
藍敏嘉	2012	心理資本、工作壓力、知覺就業市場機會與離職意向之關聯性研究-以高科技產業為例	研究結果發現心理資本可以有效調節降低員工的工作壓力以及離職意向。

資料來源：本研究者綜合整理

至於國內以公務人員為調查對象，學者也提出心理資本之分構念(自我效能、樂觀、韌性、樂觀)與工作表現有關。舉例來說，在大學行政人員自我效能與工作競爭力關係之實徵研究中，自我效能高的公務人員，在工作競爭力的表現也相對較好(顏朱吟，2009)。研究考試院及其所屬部會公務人員證實，越具自我效能感人格特質者，其工作滿足感會越高(吳清華，2007)。此外，以高雄市政府公務人員為對象，自我效能高者對機關組織越認同且對組織效能知覺程度也較高(李麗秋，2010)。在希望感方面，李新民、陳蜜桃(2008)以762名公私立幼稚園及托兒所幼兒教師為調查對象，運用結構方程模式技術進行統計分析，研究結果除證實職場復原力與組織美德行為有正向關聯外，職場希望信念對職場復原力、組織美德

行為有顯著正向潛在關聯。有關韌性研究，調查衛生局、所女性公共衛生人員發現，不同年資的女性公共衛生人員在挫折復原力之正向觀感向度達顯著，其中，年資 11 年以上者較 0-2 年者高，且挫折復原力與工作滿意度成正相關(呂佩玲，2010)。林佩怡(2005)研究審計機關審計人員，樂觀型人格特質有助於降低工作壓力，提高工作滿意。

綜合以上文獻發現，擁有正向情緒員工，會較滿足與他人的關係、感受較多的幸福感、有較多的組織公民行為。例如：心理資本與員工離職率、缺勤率、工作倦怠變項呈負相關；而與生活工作品質、工作滿意度之關係為正相關，表示高心理資本的員工，正向態度面對工作，積極看待生活事件。整體言之，他們的正向主觀感受較多。另外，諸多研究使用心理資本作為中介變項，研究結果也發現心理資本具有部分中介效果。然而，心理資本相關研究，多數探討企業界或教育領域情形，對公務人員部分文獻有限，本研究擬以公務人員為對象，探討不同背景變項之公務人員心理資本差異情形。

### (三)心理資本與背景變項

心理資本聚焦於「你是誰」(真實自我)，或「你在打算變成什麼樣的人」(可能自我)，換言之，係指個體於投資真實自我，以期獲得變成可能的自我，故本研究認為不同背景變項會反映個體的特徵與差異，也就是不同背景變項會對心理資本產生影響。本研究試圖瞭解國內公務人員的心理資本是否因個人背景不同而有差異，個人背景變項包括：性別、年齡、婚姻狀況、服務年資、教育程度、婚姻狀況、子女數、年資等，探討心理資本與背景變項的文獻分別說明如下：

#### 1. 性別

性別是否對心理資本有所影響，目前研究尚無一致看法，部分學者發現年齡對心理資本無存在顯著差異(朱國榮，2009；吳函芸，2009)。國內行政院勞委會

勞工安全衛生研究所曾對國內員工進行之工作環境安全衛生狀況認知調查，男女在心理健康量表的分數相當，表示男女員工在知覺心理健康情形相差不大(陳秋蓉，2002)。而部分研究指出，兩者有顯著差異，如黃雅芳(2009)及陳銘峰(2011)研究指出，男性有較高的整體心理資本。探究其原因，推論是因男性在工作領域仍具主導地位，較女性具有自信，且因他們在社會所承擔責任高於女性，經歷較多不確定性及困境，爰男性心理健康能力高於女性。

## 2. 年齡

一般而言，對於年紀大者，會認為他們隨著身體及認知上衰退，心理經驗主要為負面的，相較於年輕人較為意氣消沉，然而，事實並非如此，部分研究指出年長者心理資本表現程度高於年齡較小(黃雅芳，2009)。國內台灣人幸福感的研究也提出，年齡愈大，快樂程度也愈大(陸洛，1998)。員工心理資本與工作壓力成負相關(巫姿嫻，2011；藍敏嘉，2012)，而Suzanne(1999)提到年輕的專業人員比年紀大的專業人員經歷較多的壓力，因此，造成年輕員工心理資本較低。但也有其他學者有不同見解，如陳禹(2010)以中國大陸國有企業員工研究指出，剛踏入職場29歲以下員工，「自我效能」感最高，其次為40歲以上員工，反倒是30-39歲員工程度較低，研究表示該時期正處事業關鍵期，該階段任務由於工作充滿變數，使得該組年齡層工作者較不具備自信心。

## 3. 教育程度

文獻回顧發現，以軍人及高科技人員為調查對象來看，高教育程度工作者確實心理資本相對較高(朱國榮，2009;劉彥青，2009)。以學校教師為調查對象，發現研究所(含四十學分班)學歷的教師，其整體心理資本、自我效能及韌性高於具師院、師大學歷的教師(吳函芸，2009)。或許因為教育程度帶來高的工作報酬，此外，受過高等教育，表示接受過更多的正式訓練，擁有更多的專業知識來解決



工作上的問題，因此教育程度愈高者，心理健康程度也就越高。

#### 4. 婚姻狀況

許多研究都指出，已婚者確實比未婚者（含單身、分居、離婚及鰥寡等）都有較高的「幸福感」（Andrews & Withey, 1976；Veenhoven et al., 1994）。就心理資本而言，已婚者之「整體心理資本」及「自我效能」、「希望」、「韌性」皆高於未婚者。（吳函芸，2009；黃雅芳，2009），此現象可能原因為已婚員工從家庭中取得部分滿足，社會支持性高。

#### 5. 子女數

施美芬(2010)研究指出，教師在年資、健康狀況等背景變項中，心理資本之表現程度有顯著差異存在，其餘背景變項(包括子女數)並無顯著差異，但心理資本表現程度愈高之教師，其工作-家庭衝突表現程度愈小。而陸洛等人(2005)的研究也發現：養育子女會影響個人對於職家衝突的知覺、工作滿意與家庭滿意，即當家中擁有較多的年幼子女者，父母所知覺到的家庭-工作衝突及工作-家庭衝突與工作滿意降低的程度，都會較年幼子女數較少的父母來的多。

#### 6. 年資

大部分研究均發現，年資愈高者，其在心理資本表現程度愈高。如吳函芸(2009)研究發現教學年資 15 年以上未滿 20 年的教師，其整體心理資本、自我效能及希望高均於教學年資未滿 5 年的教師。另外研究者也指出教學年資 21 年以上者高於 20 年以下教師(陳銘峰，2011)。研究推論是由於資深者對於工作性質與內容愈了解，技巧愈成熟，較不會出錯，工作安全感愈高，故心理資本較高，再加上年資較淺的公務人員則面臨法制變革及組織再造及福利不如以往狀態下，心理感受自我效能、希望等程度不如資深者。

## 7. 職等

國內雖無文獻證實，公部門不同職等會影響心理資本水準。然因心理資本與心理感受滿足有關，依工作滿足文獻結果顯示，高職等公務人員，受到上級長官的信賴，分享較多關注，並擁有較多自主權及較優渥的薪資水準，爰工作滿足感愈高(翁源泰，2007)。研究者分析此現象，發現可能與職等越高的員工，對組織參與決策程度較高，所享受的福利亦較多有關。

## 8. 職別(主管/非主管)

以心理資本水準觀之，國內外文獻證實，職位越高者，其擁有較高心理資本，顯示高心理資本者較能樂觀面對工作上挑戰，同時相信自己能完成任務，即便失敗也能繼續努力。(Luthans & Youssef, 2004; 李牧衡, 2008)。另外Robert Karasek於1979年提出「要求-控制模式」理論，將工作壓力分為四種型態：高壓力工作(高要求、低自主性)、低壓力工作(低要求、高自主性)、主動性工作(高要求、高自主性)以及被動性工作(低要求、低自主性)。其中，低要求且自主性高，被視最少壓力的工作，此類工作的人心理健康狀況最佳(曾慧萍、鄭雅文，2002)。由於主管人員具有工作控制感，而工作控制感包含技能裁量權(skill discretion)，如：工作內容的多樣性及工作者技能的累積性，與決策自主權(decision authority)，如：對工作相關事務的自主性及參與權兩個面向，故心理資本高於非主管人員。

至於服務機關變項與心理資本間相關研究部分，回顧國內環境變項與心理資本變項研究，發現不同學校規模的教師，在整體心理資本與各分層面均無顯著差異。(吳函芸，2009；黃雅芳，2009；陳銘峰，2011)，至於公務部門方面，尚無研究指出兩者影響。江淑娟(2011)曾探究公部門主管人員工作壓力研究，發現主管人員服務機關層級與工作壓力無顯著差異，然有關員工心理資本高低是否與服

務機關規模、機關層級及機關類別有關，需待本研究進一步研究釐清。

歸納以上學者研究，除婚姻、年資及職別變項有一致看法，認為會影響員工心理資本感受程度外，其餘背景變項，大抵而言，尚無明確定論。最後，由上述文獻可以發現，心理資本概念在2004年被提出後，順應研究趨勢受到學術界及實務界重視，但有關於心理資本的形成影響因素與心理資本與其他因素之間的關係尚不明確，而國內相關研究，偏向教育領域或私人企業，對於公部門員工心理資本情況瞭解很少，然而，公部門員工心理資本對提昇國家競爭力與政府效能的影響甚鉅。因此，目前公務人員心理資本的狀況如何是值得本研究關注的議題。

## 第二節 組織承諾

### 一、組織承諾的定義與內涵

組織承諾(organizational commitment)指員工對其工作環境的心理依附(psychological attachment)程度(Allen & Meyer, 1990)，換言之，即員工認同特定組織的心理狀態。其概念源自於Whytey在1956年所發表的「The Organization Man」，所謂組織人，不只是一個在組織中工作的人，同時也是屬於組織的人(Randall, 1987)。由於組織承諾為員工對組織的認同與工作投入的強度(Steers, 1977)；視為個人與組織連結的傾向(Mowday, Porter, & Steers, 1982)，故組織承諾成為組織行為學者、社會科學家、心理學家及人力資源管理者感興趣的課題。

早期國外相關研究證實組織承諾可對組織帶來有利影響，例如Porter, Steers, Mowday, & Boulian (1974)就認為組織承諾可以有效的預測員工離職行為；Morris & Sherman (1981)研究指出，高組織承諾的員工，他們與組織間的情感連結強烈、

越願意付出額外的時間和心力於工作任務當中，且越認同組織的價值，其工作表現越佳；Ferris & Aranya (1983)則認為組織承諾可做為組織效能衡量的有效指標。後續學者Jernigan et al.(2002)指出組織承諾與人員離職率存在的高度關連性。

國內早期丁虹(1987)針對企業文化與組織承諾之關係的研究中也指出，組織承諾不僅對個人產生影響，對於組織，甚至是社會都是極為重要的。因為組織是提供個人經濟需求的來源、未來經濟的保障及心理上的報償等等，個人的組織承諾愈高，愈有可能得到組織的報償。再者，低組織承諾員工造成高離職率與缺勤率，將增加組織營運成本。最重要的，社會是由許多組織所組成，因此，組織的生產力和營運績效，無形中，也會間接影響到社會運作。

此外，個人在組織中的承諾是需要時間發展的，誠如Mowday、Porter 及Steers (1982)所提出的組織承諾發展架構，認為承諾的態度與承諾的行為間會產生交互影響，也就是態度會影響行為，而行為強化態度。因此，個人在組織服務的時間長短會逐漸影響組織承諾的程度。

綜觀國內外相關研究可知，當員工的需要和意願得到適當的滿足，個人的發展願望得到實現時，他們才更願意留在組織中，並為獲得更好的集體績效而更積極投入工作。換句話說，如能讓員工感受到組織重視其個人發展，提升員工正向心理狀態，較容易使渠對組織產生認同，願意發揮所長，以達組織目標，正符合現今人資管理的理念，讓個人和組織雙贏局面。

基於不同學者的研究目的與所使用的衡量方式不同，組織承諾的定義並無一致的看法，不同學者對於組織承諾之定義整理如表2-2-1：

表 2-2-1 組織承諾定義

學者(年代)	定義
Kanter (1968)	組織承諾是對組織情感性導向的一種凝聚性附著，個人對組織情感性的附著。
Sheldon (1971)	以投資和投入來說明組織承諾形成的過程，個人由於對組織投資相當程度後，會對組織產生相當的認同感，進而對組織有所承諾。
Porter, Steers, Mowday & Boulian (1974)	組織承諾為個體認同並且投入組織之強度。包含三種構面：(1) 價值承諾：對組織目標、價值之信仰與接受度；(2) 努力承諾：願意為組織之利益而努力；(3) 留職承諾：強烈希望繼續留在組織中之意願。
Steers (1977)	組織承諾為個人對於某一特定組織認同並投入的相對強度。
Mowday, Steers, & Porter (1982)	組織承諾為個人與組織間訂定的心理契約，透過此承認，員工為組織付出時間與技能，組織回饋員工薪資等物質或工作滿足等心理上的報酬。
Morrow(1983)	個人對組織目標及價值，具強烈信仰和接受力。
Stumpf & Hartman (1984)	組織裡的成員對整個組織在心理上的依附、認同，若在組織承諾形成的過程中有退縮行為的產生或是發生共識不足的現象，成員便容易有離職的意圖。
丁虹 (1987)	個人對於某一組織的認同與投入之態度傾向的相對強度，包含三個特徵：(1) 深信並接受組織之目標與價值，(2) 願意為組織全心效力，(3) 強烈希望維持組織成員身分。
Meyer & Allen (1991)	個體一種心理狀態，描述成員與組織間的關係，可分為(1)情感性的承諾：員工情感上認同組織的一種心理的程度；(2)持續性的承諾：基於離開組織的成本考量，而使員工產生繼續留在組織的承諾；(3)規範性的承諾：對於組織的忠誠度視為一種義務，是一種必須遵守的道德規範。
Kushman (1992)	組織承諾是指組織成員將組織的價值觀與目標內化，並對外顯現出對於組織的忠誠度。
吳秉恩(1991)	個人認同組織及忠於組織承諾程度。承諾愈高，則愈會將自己視為組織之一份子，唇齒相依。
Robbins (2001)	組織承諾為工作態度的一種，即員工認同特定組織及其目標並且希望維持組織內成員關係的程度。

資料來源：本研究者綜合整理

各學者雖對於組織承諾定義不同，然一致都同意組織承諾可反應出個人與組織的連結強度。綜合上述學者對組織承諾的定義，本研究認為組織承諾是個人在工作上的一種態度反應，本研究採Porter, Steers, Mowday & Boulian (1974) 觀點，認為組織承諾是一種工作態度，定義為：組織成員深信且對組織目標與價值觀產生認同，並願意為組織的利益付出額外努力，具有強烈的渴望繼續成為組織的一份子，以協助達成組織目標的態度傾向程度。簡言之，即組織成員對組織的認同及工作投入的相對強度。

## 二、組織承諾的構念

有鑑於不同學者對於組織承諾定義尚未一致，故組織承諾的構念亦有所歧異，但是大部分研究者共同認為組織承諾是具有多重構面的特性。本研究將組織承諾加以分類，以更進一步釐清這個概念，茲將不同學者對於組織承諾之構念整理如表2-2-2：

表 2-2-2 組織承諾構面

學者(年代)	構面
Porter et al. (1974)	組織成員對組織的認同與投入態度的相對強度，包含三項構面：(1) 價值承諾(value commitment)：深信並接受組織之目標與價值。(2) 努力承諾(effort commitment)：願意為組織投入更多的努力。(3) 留職承諾 (retention commitment)：強烈的渴望繼續維持組織成員的身分。
Staw (1977)	將組織承諾分為兩類：(1) 行為性承諾(behavioral commitment)：認為個人在組織所做的投資為其承諾，因而使得個人必須依附於組織之情形。(2) 態度性承諾 (attitudinal commitment)：將承諾視為對組織的強烈認同與投入，或個人將組織的目標逐漸內化的過程。
Reyes (1990)	為組織投入與留任組織的強烈信念與傾向，可分成三類：(1) 交換性承諾(exchange commitment)：承諾的高低取決於成員評估與組織的利害關係，成員覺得愈有利則承諾愈高。(2) 社會性承諾(social commitment)：個人與組織關聯的過程決定了承諾的高低，過程包括道德、疏離、酬賞等。(3) 心理性承諾(psychological commitment) 承諾是成員認同組織目標與價值，願意繼續留在組織服務。
Meyer & Allen (1991)	認為由不同的構面形成三種組織承諾類型：(1) 情感性承諾(affective commitment)：樂於成為組織成員之一，信任組織，並願意為組織貢獻。(2) 持續性承諾(continuance commitment)：成員因考量離開組織所預付出的成本太高而繼續留任組織。(3) 規範性承諾(normative commitment)：成員對於組織義務是基於道德信念與社會壓力上的知覺。
Jaros, Jermier, Koehler, & Sincich (1993)	對組織承諾之構面分類近似於 Meyer & Allen (1991)：(1) 持續性承諾 (continuance commitment) (2) 情感性承諾 (affective commitment) (3) 道德性承諾 (moral commitment)

資料來源：本研究者綜合整理

綜合以上各家學者對組織承諾的構面分類，本研究採用Porter, Steers,

Mowday & Boulian (1974)的觀點為基準延續發展，亦即組織成員對於組織承諾包含價值承諾、努力承諾與留職承諾，分別說明如下：

1. 價值承諾 (value commitment)：對組織目標與價值的信仰和接受。
2. 努力承諾 (effort commitment)：願意為達成組織目標付出的努力。
3. 留職承諾 (retention commitment)：強烈渴望維持組織成員身份。

總體說來，組織承諾是將成員對組織之認同、努力意願與留職傾向凝聚為一個生命共同體，進而提升組織績效。國內學者曾採上述構面探討公務人員組織承諾，公務人員對組織承諾中「努力承諾」的同意程度看法最高，顯見對所服務的機關具有高度忠誠。其次是「留職承諾」，而「價值承諾」的同意程度看法最低（林秋足，2003）。而另位研究者曹斐雯(2010)探討基層地政人員的組織承諾，發現員工在「努力承諾」因素之感受程度最高，對於「留職承諾」因素之感受程度最低。

### 三、影響組織承諾之因素

根據國內外學者大量研究，不同學者依其研究觀點發展出不同的理論模式，對於組織承諾模式的理論研究，大部分組織承諾的研究在於探討其前置因素（前因變項），及在組織中個人行為產生之效果（後果變項）。在影響組織承諾的因素相關研究中，各學者提出的重要前因變項包括如個人特質（如年齡、教育程度、成長需求等）、工作特性（如工作挑戰性、工作回饋、與他人互動的機會等），以及工作經驗（如組織依賴、信任、知覺到的組織對個人的投資）等；後果變項則以工作績效、出席率、離職意願等因素為主。

根據Steers(1977)，組織承諾的前因變項(預測變項)包括個人特質(Personal Characteristics)、工作特性(Job characteristics)與工作經驗(work experiences)三項因素。結果變項則包括留職意願(desire to remain)、出席率(attendance)與工作績效(performance)，如圖2-2-1所示。



該理論認為決定組織承諾強度的三項前因變項分別略述如次：個人特質為組織成員之人口統計變項與人格特質。工作特性係指與工作環境有關的因素與屬性。而工作經驗則包括群體對於組織之態度、成員所知覺組織對其重視之程度及組織對員工承諾執行之可靠程度。根據Steers實證研究顯示，不同員工加入特定組織，他們不同的個人特質、職務屬性、及工作經驗均對組織承諾有顯著影響。從上述研究得知，組織承諾形成為個人特質與工作相關環境互動的結果。

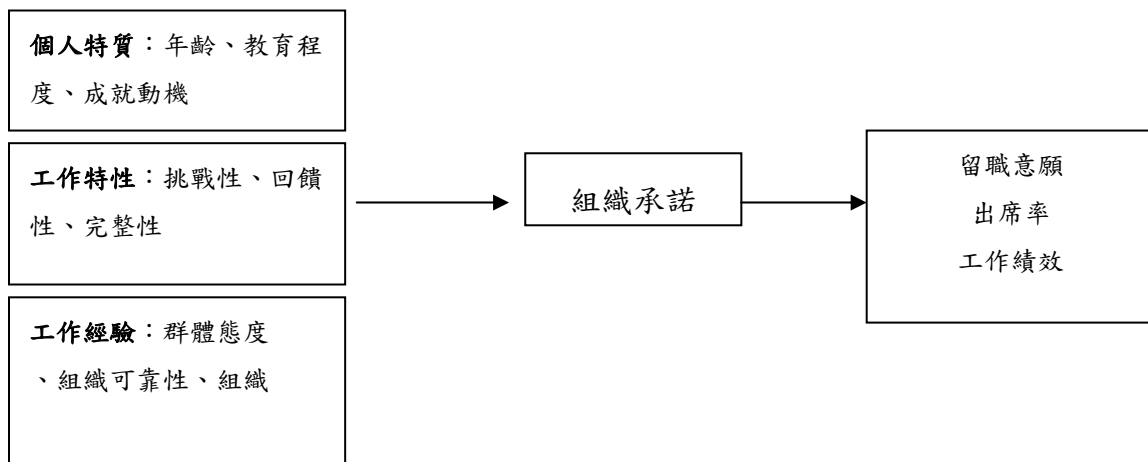
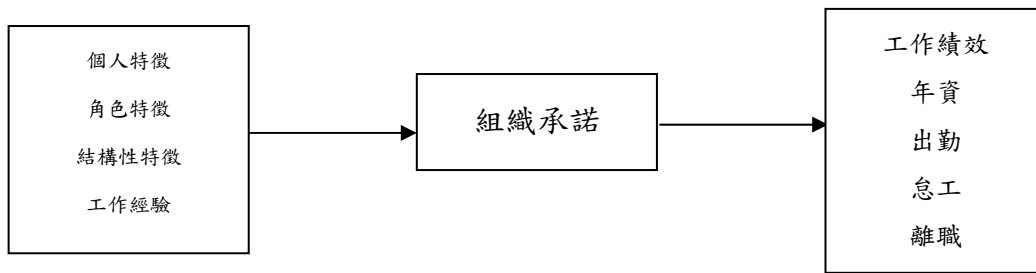


圖 2-2-1 Steers (1977) 之組織承諾前因變項

資料來源：Steers, R.M. (1977) Antecedents and outcomes of organizational commitment, *Administrative Science Quarterly*, 22, 46-56

後來Mowday、Porter & Steers(1982)依據Steers(1977)提出模式再加以擴充，發展出更具體且周延的「前因後果」模式，提出組織承諾之前因變項有四項因素，分別為(1)個人特徵，包括年齡、年資、教育程度、性別等。(2)角色的特徵，包括工作範圍及挑戰性、角色衝突及角色混淆等。(3)結構性特徵，包括組織規模、控制幅度、正式化、分權程度、決策參與程度。(4)工作經驗，包括個人重要性、期望程度、群體規範等。同時指出員工組織承諾高低造成五種結果，後果變項分別為：(1)工作績效、(2)年資、(3)出勤、(4)怠工，以及(5)離職，如圖2-2-2所示。



**圖 2-2-2 Mowday, Steers, & Porter (1982) 之組織承諾前因後果模式**

資料來源：Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1974) *Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*. New York: Academic Press.

國內學者黃國隆（1986）分析過去相關研究表示，組織承諾的前因變項可大致分為環境變項與個人屬性變項兩類，其中，環境變項包含組織環境、工作特性，而個人變項則包含人口統計變項、性格特質及認知與期望。而員工對組織承諾的強度並非僅受到個人變項或環境變項影響，反是深受兩者間彼此互動之影響（Steers, 1977; Morris & Sherman, 1981）。

盧盛忠等人(1997)曾有系統整理國內外相關文獻，歸納影響成員組織承諾的五個前變項、兩個後果變項及一項中介變項。後果變項包括個人性結果、組織性結果；中介變項包括組織中的控制感及地位感。五個前變項部分，分述如下：

1. 管理性因素：(1)領導性因素：包括領導者的風格及個人特質。(2)結構性因素：包括決策的分權、民主化和參與化。(3)職務性因素：包括工作內容豐富性、職責明確性、具有福利待遇。(4)健康性因素：企業經濟效益及財務狀況的健康性。
2. 文化價值觀因素：包括社會及企業的文化重視價值觀。
3. 心理性因素：員工工作滿足感及知覺到組織分配公平性。
4. 個人性因素：包括性別、年齡與資歷、組織層級地位等。
5. 環境性因素：組織所處總體環境條件。

此外，國內外研究文獻指出透過授權賦能有助於提昇員工對組織的承諾（McDerott, Laschinger & Shamian, 1996），且員工對於授權賦能的知覺與其對組織的承諾有顯著的正相關（劉建男，2004）。

綜合以上所提組織承諾各模式理論，發現足以影響組織承諾的因素是多元的，不僅僅受個人內在特質及條件影響，尚包括客觀組織、環境等外在因素。當個體成為組織成員後，開始受到組織本身的結構、管理制度、主管領導模式、組織文化、工作環境與氣氛、工作內容、薪資待遇與福利、人際互動等層面的影響，產生認同組織的目標與價值，內化成個人的信念，進而表現出對組織的忠誠之行為，故人力資源部門要提升員工組織承諾，營造高效能工作團隊，根據上述學者研究，可將發展重點放在個人及環境等相關因素上。

#### 四、組織承諾的測量

各研究學者依其對組織承諾所提出之不同定義與內涵，而各自發展出衡量組織承諾的量表，茲摘述廣被學者使用的的兩種測量工具：第一種為Meyer, Allen & Smith(1993)發展的三構面組織承諾量表，內容包含情感性承諾量表（Affective Commitment Scale, ACS），持續性承諾量表（Continuance Commitment Scale, CCS. ），規範性承諾量表（Normative Commitment Scale, NCS. ）。第二種為 Porter等人（1979）所發展的組織承諾問卷（Organizational Commitment Questionnaire; OCQ ），共有15題目。早期 Mathieu與Zajac（1990）探討174 個研究組織承諾文獻資料中，發現其中103 個研究使用Porter 等學者(1979)的量表，由於該量表為較多學者使用衡量組織承諾之量表，故本研究採用Porter et al. 發展出來的組織承諾量表(OCQ)，作為本研究組織承諾的測量工具。其次，該量表題目包含態度及行為意向層面，包括衡量組織成員對組織的忠誠，願意對組織付出的努力意願及其願意留任組織的承諾等。

綜合上述組織承諾的層面分類及測量工具的探討，本研究認為公務人員的組織承諾是指公部門員工認同組織並願意替服務機關付出努力的積極的態度和期望繼續成為組織的一份子。

## 五、組織承諾的相關研究

### (一) 組織承諾重要性

國外早期研究顯示，高組織承諾之員工比低組織承諾員工具有較高工作績效 (Steers, 1977; Morries & Sherman, 1981)。此外，Aranya 等人 (1986) 研究發現組織承諾感高的員工，其工作滿意優於組織承諾感低的員工。國內研究組織承諾與工作滿意度有顯著的正相關，同時，組織承諾對工作滿意有顯著預測力。(劉大為，2007；陳國彬，2009)。

一般而言，在人事管理上，組織承諾為公私部門管理者共同追求的目標，因為營造出具有高度忠誠的工作團隊，不僅留住內部優秀人才，同時，能提升組織工作績效，而學者也支持，員工承諾低落會容易有缺勤、離職及怠工等行為出現，簡言之，組織承諾感高的員工會減少離職或遲到的情形，且會致力於發揮創造力、創新等角色外行為(extra-role) (Mowday, Steer, Porter & Boulian, 1974; Mowday et al., 1982)。總之，組織承諾具有影響組織工作績效之功能，因而有不少學者認定其可作為組織效能預測的指標 (Steers, 1977; Mowday et al., 1982; Ferries & Aranya, 1983)。

### (二) 國內近期公部門組織承諾相關研究

國內已有許多有關公部門組織承諾研究文獻，茲將近期相關實證研究，整理如表2-2-3 所示。

表 2-2-3 國內近期公部門組織承諾相關研究

研究者(年代)	變項	主要結論
賴俊哲(2004)	領導型態、工作特性、組織承諾與工作績效	組織承諾對轉換型領導與工作績效間確實存在中介效果；組織承諾中的努力承諾對工作績效中的解決問題能力及創新熱忱皆有顯著的正向影響。
古聖姿(2004)	陞遷公平認知、工作滿意、組織承諾	陞遷公平與工作滿意、組織承諾度及其各構面均有關連性。
梁芷菁(2004)	組織變革、組織溝通、組織承諾	員工對組織溝通認同度或民營化變革之認知與組織承諾存在顯著相關。
陳俐文(2005)	工作輪調、工作滿足、組織承諾	工作輪調知覺與工作滿足具有顯著的正向相關；工作輪調知覺與價值承諾、努力承諾具中度正相關。
許進吉(2008)	工作動機、組織承諾、工作績效	工作動機、組織承諾與工作績效有顯著正相關。
黃美桓(2008)	轉換型領導、員工的內在動機、組織承諾、組織公民行為	轉換型領導、內在動機、組織承諾對員工的組織公民行為有正向的影響；「情感性組織承諾」對非典型僱用人員的「認真負責」會產生顯著影響，對正式人員則否。
邱薇伊(2008)	政府契約人員、常任人員、組織承諾、工作滿足感	常任人員的組織承諾感與工作滿足均比契約人員較高；而契約人員與常任人員的組織承諾與工作滿足感具有正相關。
林麗娟(2009)	組織變革認知、知識分享、組織承諾、組織學習	組織學習行為在組織變革認知與知識分享間產生中介效果；組織承諾在組織學習行為與知識分享間產生中介效果。
黃碧霞(2008)	公務人員考績公平認知、組織氣候、組織承諾	考績公平認知關鍵因素中，程序公平或分配公平，對留職承諾、價值承諾、努力承諾均呈正向相關。
吳靜瑜(2010)	使用網路、組織學習、組織承諾	使用網路與組織學習對組織承諾具有正向預測力或解釋力。

表 2-2-3 國內近期公部門組織承諾相關研究(續)

研究者(年代)	變項	主要結論
趙妤甄(2010)	新進人員、組織承諾、主管承諾、員工效能	新進人員對組織與主管的情感性承諾及對組織與主管的規範性承諾會隨著時間下降；知覺組織支持、知覺主管支持會減緩組織承諾與主管承諾的下降軌跡；透過承諾的改變軌跡，可有效的預測員工的離職傾向及工作滿意度。
謝淑霜(2010)	角色壓力、雙軌組織承諾、組織公民行為	角色壓力與雙軌組織承諾呈顯著負相關；角色壓力與組織公民行為部分呈顯著負相關；雙軌組織承諾呈顯著正相關；雙軌組織承諾與組織公民行為部分呈顯著正相關。
林士愷(2010)	組織政治知覺、網絡、組織承諾	組織政治知覺對組織承諾有部份的負向影響；網絡對組織承諾有部份的正向影響；網絡在組織政治知覺與組織承諾之間具部份的調節效果。
曹斐雯(2010)	工作壓力、工作滿足、組織承諾	工作壓力與組織承諾整體呈負相關；工作滿足與組織承諾呈正相關。
李麗姬(2011)	考績公平認知、工作士氣、組織承諾	考績公平認知與組織承諾之間呈正向相關；考績分配公平及程序公平等因素，將對組織承諾有極顯著影響。

資料來源：本研究者綜合整理

組織承諾為組織內成員對組織目標與價值有所認同，願意投入心血為組織追求更多利益，並期望繼續成為組織的一份子。經由上述國內公部門組織承諾的實證研究探討中，可歸納出：組織承諾與工作表現、工作動機、工作滿意度呈正相關，而工作壓力與組織承諾整體呈負相關，而主管領導管理方式也對員工組織承諾產生影響等。上開結果和早期文獻資料大致雷同，另外，從文獻得知，公部門常任人員組織承諾程度高於契約人員及公務員知覺績效考核的公平性和組織承諾有正面相關等。

### (三)公部門組織承諾與背景變項

本小節乃聚焦於公部門員工組織承諾相關研究，主要探討個人背景變項、服務機關變項與組織承諾間關係。

#### 1. 性別

國內研究結果顯示男性員工的組織承諾高於女性員工（杜佩蘭，1999；董欣寧2001；林秋靜，2007）。其中，董欣寧（2001）對中華電信員工之研究結果，男性員工與女性員工在組織承諾及其各構面（價值、努力、留職承諾）之承諾程度有顯著差異，且男性員工承諾程度顯著高於女性員工。此結果與傳統觀念傾向男性必須扛起一家之主重擔且社會期許男性在事業上有所成就有關。反之，不少學者研究顯示兩者不存在顯著差異（劉鑫，2002；許進吉，2009）。對於公部門員工組織承諾是否因性別而有不同，綜觀國內研究，目前未定論，可能因為牽涉到工作特性等其他因素的影響。

#### 2. 年齡

國外相關研究顯示，年齡與組織承諾有正面的關係存在，表示年齡愈大對組織的承諾愈高（Mathieu & Zajac, 1990）。而國內學者鐘金玉(2001)以警察、醫療、稅務人員為調查對象，發現年齡對組織承諾有顯著差異存在，尤其是在「努力承諾」、「留職承諾」方面，三十五歲以上人員皆高於三十四歲以下人員，或許因為年齡愈高者較傾向「安定」有關，則在組織承諾的認知愈高，反之則相反。然而，也有學者許進吉(2009)研究，不同年齡之戶政人員在組織承諾「整體上」無顯著差異存在。

### 3. 教育程度

回顧文獻發現，教育程度與組織承諾之間相關性的研究結果並無一致的結論。舉例來說，國內張勳智（1992）、黃其隆（1994）之研究結果，發現教育程度高者，組織承諾也顯著較高，其解釋為高學歷者陞遷評比加分，且易受長官青睞，陞遷管道順暢，易受拔擢至主管職務，工作內容較具挑戰性、福利報酬佳，基於上述原因，此等人員對組織認同較高。

但是，依Mathieu & Zajac（1990）研究發現，教育程度愈高，則組織承諾有較低現象，因為學歷愈高者，其工作選擇機會較多，且他們大多不喜歡固守同一職位或公司，故其組織承諾會較低；國內學者呂世模（1999）以中華電信員工為調查對象也證實教育程度愈高者，其組織承諾愈低。而陳昭偉（2004）以公務員為研究對象，教育程度對組織承諾，不論在「情感性承諾」，「持續性承諾」及「道德性承諾」，均無顯著差異。

### 4. 婚姻狀況

大多數研究認為，已婚者有家庭的負擔，考量到家庭生活安定，需穩定的工作收入，故組織承諾較高(林秋足，2003；郭素卿，2006；顏忠漢，2009)。例如：郭素卿（2006）以探討公部門之人事人員研究，已婚者對人事機構及對服務機關組織承諾均較未婚者高。顏忠漢(2009)研究臺北市健康服務中心員工組織承諾，顯示已婚者對於組織的情感性承諾高於未婚者，與大多數研究結果相符。

### 5. 子女數

多數研究支持組織承諾會隨子女數增加而提升，推論可能原因亦為經濟因素，可能再加上家中尚有學齡孩童，顧及接送子女上下學，不隨意調離工作場所。顏忠漢(2009)以臺北市12區健康服務中心編制員工進行問卷調查，研究顯示育有 2



名孩子之員工與育有 3 名以上孩子者對於組織的情感性承諾高於沒有孩子者。吳宛儒(2009)以台中縣戶政事務所為例之研究，家中有無照顧責任在努力承諾之間有顯著差異。除公務部門員工如此，在護理人員為對象之研究也有相似結果，組織承諾與子女數呈顯著正相關(蕭予伶、盧美秀，1996)

## 6. 年資

國內研究多數認為年資較高者普遍具有較高的努力意願和留職傾向(王桂英，1998;曾慶章，2007)。陳昭偉(2003)以公務員為研究對象，任職年資愈久，在情感性、持續性與道德性承諾方面愈高；陳美志(2000)以關務人員為調查對象，發現不同服務年資之關務人員的「努力承諾」程度有顯著差異存在，但在「留職承諾」及「組織承諾」程度無顯著差異存在。而張志成(1997)研究也證實，在公營事業的主管中，以年資達21年以上者對公司的組織承諾最高；以年資1-5年的管理人員對其組織承諾較低。年資越久的員工，其組織承諾越高，因為隨著年資的增加，個人對組織的累積投資愈大，而且對改變工作環境及工作性質較難適應，如要離開此組織時會產生相當大的成本負擔，因此增加了對組織認同，轉換意願略低(林世昌，1987)。但是學者林秋靜(2007)研究卻也發現年資和組織承諾兩者無顯著差異存在。

## 7. 職等

至於職等是否會影響組織承諾，不少研究顯示，高階人員的組織承諾較高，主要是因職位越高的員工，對組織參與決策程度較高，所享受的福利亦較多，因而有較高的組織承諾(Mathieu & Zajac, 1990;林蒼彬，2001)。學者蘇信旭(2001)研究公務人員發現，職等愈高者，組織承諾程度愈高；林玫玫(1996)認為高階職位員工，其組織承諾高於中階與低階職位員工，其原因可能職位為高階者，其工作表現各方面皆較中階、低階職位者獲得較多肯定，所以不論在精神與物質上都

比中、低階獲得更多滿足之故；然林秋靜(2007)研究，不同官職等之訓練機關人員對於組織承諾及其構面之認知均無顯著差異存在。

#### 8. 職別(主管/非主管)

目前已有研究指出職別與組織承諾間呈現顯現差異。如陳美志(2000)以關務人員為調查對象，發現主管職別在組織承諾「整體上」與「價值承諾」、「努力承諾」認知上均高於非主管職別。此外，學者許進吉(2009)也證實，主管職對戶政組織最具承諾感，無論在組織承諾整體上或努力、價值及留職承諾上均高於其它職務者，可能原因為主管職務之列等相較於非主管為高，故主管人員對於組織之認同、工作投入及留職意願較高。但過去也有研究不支持，認為職位與組織承諾關聯性未達顯著水準(呂紀嘉，1982；莊柏年，1993)

結構性特徵(有學者歸納為工作特性)乃組織承諾的一個前置變項(Steers，1977；Mowday, Poter & Steers, 1982；盧盛忠，1997)，所提結構性因素包括：組織規模、控制幅度、分權程度及決策參與程度等。例如：Stone & Porter (1975)發現，工作特性會直接影響組織承諾。Steers (1977)的研究則指出工作完整性、回饋性、選擇性的互動皆與組織承諾呈現正相關性。若員工的工作特性愈具有合作性與回饋性，則有利於其對組織的承諾。在國內學者尹衍樑與司徒達賢(1989)研究，組織環境特性與員工對組織的承諾息息相關，如：組織的正式化、標準化、決策結構化、及分工程度等，對組織承諾具有負向影響效果。

至於服務機關變項與組織承諾間相關研究部分，國內以學校教師為調查對象項之研究，如蔡進雄(1993)研究學校規模24-49班之教師，其組織承諾最高；而學校規模13班以下教師之組織承諾最低。翁瑋杉(2007)顯示大型規模學校教師組織承諾顯著高於中型學校教師。反觀公務部門研究，郭素卿(2007)研究不同組織特性人事人員在組織承諾上之差異，發現不同組織特性(包括機關層級、機關規模及

所轄機關數)人事人員，對人事機構及對服務機關組織承諾未達顯著差異，表示人事人員服務機關組織特性與人事人員組織承諾之間關係不大。

目前國內對於公務人員的組織承諾研究不少，但是對於員工背景變項與組織承諾的關係並沒有一致定論，尤其在性別、教育程度等人口背景變項是否影響員工對組織的承諾，推究其原因，可能是研究對象的工作價值及工作性質，或者是研究工具內涵、時間遷移等種種因素，以致造成不同的研究結果。大抵而言，可以知道年長、資深、已婚、主管者有較高組織承諾，就臺北市政府所屬公務人員而言，在面對主客觀環境變遷，他們承受的工作負荷量有別於其他政府機關的員工，對組織承諾的感受為何？是否與上述文獻研究結果相似，為本研究欲探討瞭解的主題。

綜合以上研究可知，公務人員組織承諾，可以反映出其對組織的認同、投入及忠誠等心理過程，由以上文獻還知道組織的正式化、標準化、決策結構化、及分工程度等，對組織承諾具有負向影響效果，而公部門組織運作正是強調正式化、標準化、決策結構化及分工等特性，這些將不利於員工對組織的認同。再者，員工的心理主觀經驗會影響組織承諾，但是國內研究尚無從公務人員正向心理感受出發，探討公務人員的正向情緒經驗是否將影響其對機關的承諾及信任，現有文獻侷限在個人特質（如常任、契約人員或新進、資深或主管、非主管）、工作壓力、工作特性、領導型態為前因變項來瞭解其對組織的認同。因此，本研究試圖以正向心理學角度切入思考，來看公務人員的組織承諾狀況。

### 第三節心理資本與組織承諾相關研究

心理資本係員工在工作上正向的情緒反應狀態，而組織承諾為員工工作態度傾向，承諾的高低反應員工對組織投入的強度(Steers, 1977)。依Mowday (1982)

觀點，影響組織承諾包含員工心理性因素，因此，是否具有高水準正向心理資本員工，即高自信心、對未來抱持希望、對事情感到樂觀，即便是遇到挫折壓力也能快速復原的員工，與組織連結更加緊密呢？

國外Luthans( 2005)以護士為調查對象，發現不論是由員工自陳或經由主管評量員工組織承諾，結果都均顯示心理資本與其對醫院的使命、價值觀和目標的承諾有高度關聯。另外，Luthans, Norman, Avolio和Avey(2008)的實證研究發現，組織成員心理資本，與其工作表現、工作滿意、組織承諾有顯著正向關聯存在，同時，組織成員之心理資本在支持性組織氣氛與積極工作產出之間扮演中介變項的角色，除表現心理資本在支持性組織氣候與員工的滿意度和承諾之間具有中介的效果，也可證明環境(支持性組織氣候)對心理資本的影響。

Luthans和Avolio(2011)心理資本之綜合分析研究發現，員工經由職場工作，從中獲得個人自我效能及成就感，心理資本與員工積極工作態度如工作滿足度、組織承諾、幸福感相關(工作滿足感為 $r=0.45$ 、組織承諾與幸福感為 $r=0.40$ )。組織承諾和心理資本之要素希望、樂觀及復原力有關(Luthans &Youssef, 2007)。在自我效能方面，國外實證調查167名主管發現組織承諾與自我效能有顯著正向關聯(Sinha & Rajpal, 2002)。

另一項對426名中國大陸中小學教師進行問卷調查研究，探討心理資本與中小學教師的工作態度與行為的內在關係。結果表明，心理資本與組織承諾、工作滿意度、職業倦怠、工作績效、離職意向存在顯著相關(廖軍和、李志勇, 2011)。

即便心理資本與組織承諾密切關聯，但是，心理資本預測組織承諾情形為何？Luthans及Larson(2006)研究美國中西部工廠74位生產線員工構成的樣本，比較傳統人力資本、社會資本與心理資本與員工工作滿足感及組織承諾關係，發現社會資本僅與工作滿足感達到顯著相關，而心理資本與上述兩種態度均達顯著相關。

此研究接著深入分析，心理資本對員工工作態度(包含組織承諾)有預測作用。該研究反映出，社會資本與組織承諾關係中，仍有其他如工作特性、工作複雜度等中介變項影響著，或許是因為研究對象為藍領工人，僅需獨自1人即可完成作業，不需要和其他員工互動所致。

除此之外，中國大陸研究成都、合肥、蕪湖三地的 227 名國有企業員工結果顯示，心理資本可有效地預測員工對組織的情感承諾及規範承諾，但是對持續承諾沒有顯著影響(陳禹，2010；唐春勇等人，2010)。

國內研究者黃浩軒(2009)以國軍志願役軍官為研究對象，研究結果顯示，心理賦權對組織承諾有正向的預測效果，且心理賦權會藉由心理資本的部份中介對組織承諾有正向影響。潘咨螢(2009)採用問卷調查方式，研究保險從業人員知覺主管支持、心理資本、工作滿意度、組織承諾與工作績效之間的關係，其發現心理資本對於工作績效的影響大於組織承諾對於工作績效的影響，並且驗證知覺主管支持、心理資本、工作滿意度、組織承諾與工作績效五變項皆為正向關聯。透過研究台灣高科技產業之從業人員研究，結果顯示心理資本能透過組織變革態度影響到情感性承諾(劉彥青，2009)。心理資本中的「希望」對於組織承諾、員工任務績效與員工人力資本具有顯著的預測效果(蔡仲哲，2007)

綜合上述文獻可知，心理資本與組織承諾間有相當關係，且高度心理資本公務人員，對於服務機關目標與價值觀有較高認同，較願意留在機關服務。

整體說來，研究者認為公務人員的心理資本與組織承諾是需要被瞭解的，然而，回顧國內外文獻，心理資本與組織承諾大量集中企業界及教師，與公務人員有關之研究相形見絀。是否如同一般大眾所認知的，捧著「金飯碗」的公務人員，是否其心理資本與組織承諾比較高呢？

公務人員的正向心理資本是瞭解公部門員工工作上正向的情緒反應狀態，包括公務人員在面對充滿挑戰性的工作時，具有自我效能情形、在必要時，是否能改變方式來達成既定任務(希望)、處理公務時，在面對困境及問題時，是否可以迅速復原(韌性)以及對現在和將來的成功抱持正面(樂觀)的歸因看法等；組織承諾則是公務員認同服務機關的指標，組織承諾與工作滿意度有顯著的正相關，誠如上述文獻得知，正向心理資本和組織承諾具有關聯性，在國內無相關研究情形下，無法得知現今工作壓力下的公務人員心理資本狀況為何，更無法得知公務人員心理資本與對組織承諾的關聯性情形。可是，公務員的心理資本與對組織承諾影響政府施政成效甚鉅。是故，臺北市政府公務人員的心理資本、組織承諾現況及兩者間關係是本研究所關注的議題。

## 第三章 研究方法

本研究旨在探討公務人員之心理資本與組織承諾之關係。本章將說明本研究之研究方法與步驟。本章就研究方法之實施情形，分節加以說明：第一節為研究架構，第二節為研究對象，第三節為研究工具，第四節為研究程序，第五節為資料分析。

### 第一節 研究架構

根據研究目的、研究問題、研究假設與文獻探討，本研究之研究架構如圖 3-1-1 所示。本研究將探討不同背景變項公務人員在心理資本與組織承諾之差異，另一方面探討公務人員之心理資本與組織承諾之間的相關情形，最後會進一步探討公務人員的背景變項和心理資本對組織承諾的預測力。

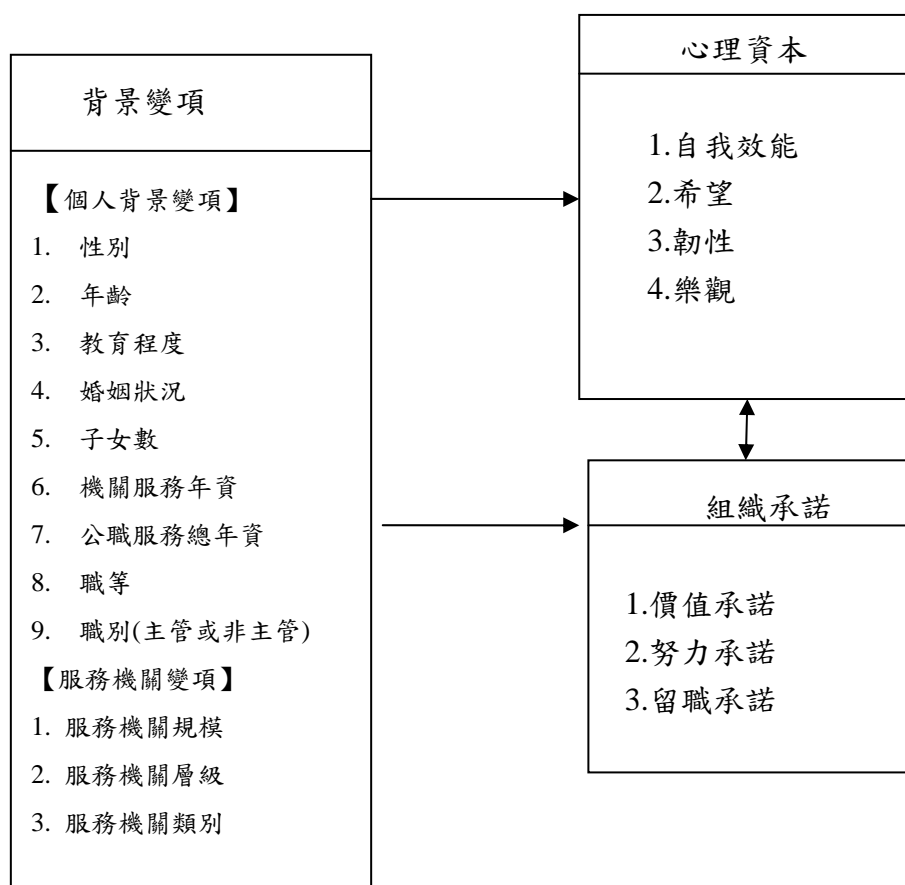


圖 3-1-1 研究架構圖

根據圖3-1-1，本研究架構圖主要分四個部分來說明：1. 探討公務人員之心理資本是否因背景變項不同而有差異；2. 探討公務人員之組織承諾是否因背景變項不同而有差異；3. 探討公務人員的心理資本和組織承諾之間關係為何；4. 探討公務人員的背景變項和心理資本對組織承諾的預測情形。本研究有兩組自變項，第一組自變項為「個人背景變項」，包括公務人員之性別、年齡、教育程度、婚姻狀況、子女數、本機關服務年資、公職服務總年資、職等、職別(主管或非主管)；第二組自變項為「服務機關變項」，包括機關規模、機關層級與機關類別。在依變項的部份則有公務人員之「心理資本」與「組織承諾」。在「心理資本」此一變項中，包括自我效能、希望、韌性及樂觀；在「組織承諾」此一變項中，包括價值承諾、努力承諾與留職承諾等。



## 第二節 研究對象

本研究所謂之公務人員為依「公務人員任用法」任用，編制內定有職稱、職等之文職人員，自簡任第十四職等至委任第一職等各職稱之主管及非主管人員；即以臺北市政府各機關編制內公務人員為主要之問卷調查對象。

而政府機關之雇員、職工、約聘僱人員、臨時人員及各級學校教師，因其適用人事制度與一般任用資格公務人員不同，因此，不在本研究的範圍之內。以101年1月底，臺北市政府所屬公務人員人數統計，計有159個所屬機關(包括156個行政機關及3個事業機構，不含臺北大眾捷運公司)，符合研究對象母群體共為21,619人，如附錄一，研究者受限於人力、物力，無法進行問卷普查，故本研究主要採取方便取樣調查方式。

本研究以網路問卷為施測方法，主要考量為網路問卷特性，首先，採網路問卷調查具有低成本、高效率的特性。其次，研究發現，以調查研究方法而言，不論是採取傳統紙筆或是網路的方式進行問卷調查，兩者效果是相同的(余民寧、李仁豪，2008)。又由於臺北市政府所屬各機關總計有159個機關(不含大眾捷運公司，如附錄一)，分散於12行政區域，為不受距離限制，因此，選擇網路問卷方式施測。網路問卷亦有其限制，如：覆蓋率誤差(coverage error)的問題，換言之，網路普及率並非百分之百，研究者可以接近的母群(參照族群)，可能並非期望推論的母群(目標群體)，而造成偏差的問題(Couper, 2000)。然而，因本研究對象為臺北市政府所屬各機關公務人員，工作上長時間使用電腦處理文書作業、網路接收公務郵件與處理電子公文等，故推論公務機關網路普及率高且渠等人員資訊素養程度高，較不受覆蓋率誤差限制。

在進行正式施測前，研究者先進行預試，預試目的除瞭解量表信效度外，也

試圖熟習網路問卷平台操作、瞭解平台系統是否穩定、網路問卷編排是否容易閱讀、填答及施測流程是否流暢等。101年3月初研究者立意取樣，委請臺北市政府10個機關人事人員，各自尋找6名機關內符合施測資格編制人員進行網路問卷填答，共轉發60份問卷，共得有效樣本54份，回收率為90%，有效樣本分配情形如表3-2-1所示。

**表 3-2-1 預試抽樣之機關名單及人數分配表**

機關性質	機關名稱	分配受測數
一般行政機關	臺北市政府勞工局暨所屬	6
一般行政機關	臺北市政府都市發展局暨所屬	6
一般行政機關	臺北市政府秘書處暨所屬	6
一般行政機關	臺北市政府訴願審議委員會	6
一般行政機關	臺北市政府民政局暨所屬	6
一般行政機關	臺北市政府人事處	6
一般行政機關	臺北市政府消防局	6
一般行政機關	臺北市政府教育局暨所屬	6
工程機關	臺北市政府捷運工程局暨所屬	6
工程機關	臺北市政府工務局暨所屬	6
合計		60

表 3-2-3 有效預試樣本機關類別及人數分配表

機關類別	性別		小計
	男	女	
一般行政機關	11	26	37
工程機關	9	8	17
合計	20	34	54

就預試情形來看，測驗量表信效度達到一定水準、施測過程順暢，預試問卷內容編排適當，尚無需修正處，以預試量表作為本研究之正式量表，開始進行正式施測。研究工具之內容詳如附錄二。

正式施測時，研究樣本大小之決定，是以95%信賴度，可容忍誤差 5個百分點，假設母體有限之條件下引導而得。為取得估計值更為正確採取保守態度，設定未知參數性質為0.5，俾使樣本數為最大，則樣本數（N）的計算公式為：（黃俊英，2000）

$$N \geq \left( \frac{Z_{\alpha/2}}{d} \right)^2 p(1-p)$$

N：總樣本數  
 P：母體比率  
 d：可容忍之誤差  
 $\alpha$ ：顯著水準

以上列公式計算計算出樣本大小約為n=377，但因考慮會有無效問卷或拒答之情況發生，故研究者預計發放400份問卷。本研究按臺北市政府所屬各機關業務屬性類別五大類，分別為1. 一般行政機關（含民政、財政、教育、衛生、產發、交通、社會、勞工、地政、環保、文化、觀傳、兵役、消防、翡翠水庫、各委員會、主計、人事、各區公所、各健康中心等）2. 衛生醫療機關（聯合醫院）3. 工程機

關（含工務局及所屬、捷運工程及所屬）4. 警察機關（含警察局及所屬）5. 事業機構（含自來水處及工程總隊、捷運公司、動產質借處）。其中，臺北自來水事業處及臺北自來水事業處工程總隊，雖其性質係市營事業機構，兼具行政機關及事業機構之雙重特性，人事管理非屬公務人員任用相關法制之規範，而另依「臺灣地區省（市）營事業機構人員遴用暫行辦法」及「臺北市政府所屬臺北自來水事業處人事管理暫行辦法」等規定辦理進用，然其組織屬臺北市政府局處之一，故其人員仍納為本研究範圍。

本研究考量時間、人力及財力有限，採用立意取樣，委請五大類別屬性機關人事人員（臺北市政府12個機關）交由該機關或所屬機關符合資格者線上填答，各類別分別取樣80人受測（如表3-2-3），總計發出400份正式問卷。另外，研究者附贈小禮物感謝填答者及人事人員協助施測，提高抽樣作答意願。作答時間為期10天，回收問卷總共349份，問卷回收率為 87.2 %，有效樣本分配情形如表3-2-4所示。

**表 3-2-3 正式抽樣之機關名單及人數分配表**

機關性質	機關名稱	分配受測數
<b>一般行政機關</b>		<b>80</b>
	臺北市政府勞工局暨所屬	20
	臺北市政府都市發展局暨所屬	20
	臺北市政府交通局暨所屬	10
	臺北市政府訴願審議委員會	10
	臺北市政府民政局暨所屬	10
	臺北市南港區公所	10
<b>衛生醫療機關</b>		<b>80</b>
	臺北市立聯合醫院	80
<b>工程機關</b>		<b>80</b>
	臺北市政府捷運工程局暨所屬	40
	臺北市政府工務局暨所屬	40
<b>警察機關</b>		<b>80</b>
	臺北市政府警察局暨所屬	80
<b>事業機構</b>		<b>80</b>
	臺北自來水事業處暨所屬	40
	臺北動產質借處	40
<b>合計</b>		<b>400</b>

在個人屬性變項方面，根據表3-2-4，所有樣本中，男性共計136位，佔38.97%；女性共計213位，佔61.03%。在性別上，女性比例略高於男性。年齡部分，多集中在30-49歲，平均為39.63歲，屬中壯年階層。教育程度方面則集中在大學學歷，

佔全體樣本的57.59%。婚姻狀況部分，已婚者佔絕大多數，為64.18%。在子女數部分，集中在無子女及育有1-2個子女，在全體樣本中，佔92.84%。在服務年資部份，未滿5年者，佔全體樣本的61.61%，其次為6-10年，佔全體樣本的14.61%，整體平均年資為7.73年。在公職總服務年資部份，5年以下者最多97位，佔全體樣本的27.79%，整體平均服務總年資為13.48年。職等的部分大多數6-9職等，在全體樣本中，佔73.07%的比例。在職別部分，大部分為非主管人員，佔全體樣本的77.94%，剩下的則為主管，只佔22.06%。在服務機關屬性變項方面，在服務機關規模部分，最多服務於701人以上機關，佔30.37%的比例。在服務機關層級部分，一、二級機關比例相等。在機關類別部分，一般行政機關類別人員居多，佔28.94%，其次為事業機構人員，佔22.92%。研究者委請五大類別屬性機關人事人員，請符合資格者線上填答問卷，原規劃各類別分別取樣80人受測，然實務作業上，可能為相關人員訊息接受有誤或機關屬性歸類不清等原因，故問卷回收統計，機關類別分佈情形與原先抽樣規劃不同。

表 3-2-4 樣本次數分配情形表

	次數	百分比	累積百分比
<b>性別</b>			
男性	136	38.97	38.97
女性	213	61.03	100.00
<b>年齡</b>			
20-29 歲	58	16.62	16.62
30-39 歲	117	33.52	50.14
40-49 歲	111	31.81	81.95
50-59 歲	51	14.61	95.56
60 歲以上	12	3.44	100.00
<b>教育程度</b>			
高中(職)或以下	9	2.58	2.58
專科	52	14.90	17.48
大學	201	57.59	75.07
碩士	87	24.93	100.00
<b>婚姻狀況</b>			
未婚	125	35.82	35.82
已婚	224	64.18	100.00
<b>子女數</b>			
無	153	43.84	43.84
1~2 個	171	49.00	92.84
3~4 個	23	6.59	99.43
5 個以上	2	.57	100.00
<b>服務年資</b>			
5 年以下	215	61.61	61.61
6-10 年	51	14.61	76.22
11-15 年	21	6.02	82.24
16-20 年	25	7.16	89.40
21 年以上	37	10.60	100.00
<b>總年資</b>			
5 年以下	97	27.79	27.79
6-10 年	58	16.62	44.41
11-15 年	51	14.61	59.02
16-20 年	70	20.06	79.08
21 年以上	73	20.92	100

表 3-2-4 樣本次數分配情形表(續)

	次數	百分比	累積百分比	
<b>職等</b>				
1-5 職等	86	24.64	24.64	
6-9 職等	255	73.07	97.71	
10-14 職等	8	2.29	100	
<b>職別</b>				
主管	77	22.06	22.06	
非主管	272	77.94	100.00	
<b>服務機關規模</b>				
未滿 100 人	50	14.33	14.33	
101-300 人	92	26.36	40.69	
301-500 人	46	13.18	53.87	
501-700 人	55	15.76	69.63	
701 人以上	106	30.37	100.00	
<b>服務機關層級</b>				
一級機關	162	46.42	46.42	
二級機關	187	53.58	100.00	
<b>服務機關類別</b>				
一般行政機關	101	28.94	28.94	
衛生醫療機關	33	9.46	38.40	
工程機關	65	18.62	57.02	
警察機關	70	20.06	77.08	
事業機構	80	22.92	100.00	
<b>樣本總數</b>	<b>349</b>			
	平均數	標準差	最大值	最小值
年齡	39.63	9.80	65	23
服務年資	7.73	8.61	40	1
服務總年資	13.48	9.56	40	1

資料來源：本研究綜合整理

### 第三節 研究工具

本研究以問卷調查法蒐集資料，其採用的測量工具包含三個部分別為「公務人



員基本資料表」、「心理資本量表」和「組織承諾量表」作為本研究工具，研究者將以上三個部分合稱為「公務人員工作上心理感受調查問卷」，如附錄二，茲就問卷內容陳述如下。

### 一、公務人員基本資料表

本量表的基本資料部分是由研究者依研究需要而設計，主要目的在收集樣本的重要背景資料以了解其特質及分佈情形，以之探討不同背景變項的公務人員在心理資本與組織承諾的差異情形，基本資料包括：

1. 性別：分為（1）男（2）女 兩類。
2. 年齡：由受試者填寫個人年齡。
3. 教育程度：分為（1）高中、職（2）專科（3）大學（4）碩士以上 四類。
4. 婚姻狀況：分為（1）已婚（2）未婚 二類。
5. 子女數：分為（1）無（2）1~2個（3）3~4個（4）5個以上 五類。
6. 本機關服務年資：由受試者填寫個人在現職機關服務年資。
7. 公職服務總年資：由受試者填寫個人從事公職服務總年資。
8. 職等：由受試者填寫個人職等。
9. 職別：分為（1）主管（2）非主管 二類。
10. 服務機關規模：分為（1）未滿100人（2）101-300人（3）301-500人（4）501-700人（5）701人以上 五類。
11. 服務機關層級：分為（1）一級機關（2）二級機關 二類。
12. 服務機關類別：分為（1）一般行政機關（含民政、財政、教育、衛生、產發、交通、社會、勞工、地政、環保、文化、觀傳、兵役、消防、翡翠水庫、各委員會、主計、人事、各區公所、各健康中心等）（2）衛生醫療機關（聯合醫院）（3）工程機關含工務局及所屬、捷運工程及所屬）（4）警察機關（含警察局及所屬）（5）事業機構（含自來水處及工程總隊、捷運公司、動產質借處）五類。

## 二、心理資本量表

以下依序說明心理資本量表之編製依據與內容、形式與計分，及信、效度。

### (一)心理資本量表編製依據與內容

本研究翻譯Luthans, Avolio, & Avey(2007)所編製之心理資本量表(PsyCap Questionnaire, PCQ-24)，因本研究測試對象為公務人員，故研究者對於描述語稍作修改，例如：原量表使用「顧客」，本研究工具修正為「民眾」等，以更貼近填答者實際狀況。本量表包含四個分構面，包括：「自我效能」(Self-Efficacy)、「希望」(Hope)、「韌性」(Resilience)及「樂觀」(Optimistic)，原量表分別參採相關四大領域測量工具編製而成。舉例而言，如：Parker(1998)測量工作角色自我效能量表、Snyder等人(1996)發展出的希望量表、Wagnild&Young(1993)之復原力量表和Scheier&Carver(1985)所發展出測量樂觀程度之生活取向測驗等。即便在心理資本專用量表發展成形前，各領域已有學者提出相關測量工具，然而，同時使用分量表使工具題數過多，造成回收率及整體有效程度降低(Luthans et al., 2006)，最重要的是研究發現四者結合衡量績效與滿意度預測效果大於個別衡量，且分量表大多針對一般情況下測量，不似PCQ-24是針對工作者在職場領域中所表現出的之心理資本工具(Luthans et al., 2007)，基於上述理由，爰採用Luthans, Avolio, & Avey(2007)所使用24題心理量表。研究者取得正向心理資本問卷的作者們同意之後，針對此量表商請54位受試者進行預試。

### (二)心理資本量表形式與計分

本量表共24題，分別針對心理資本四個構面各有六題，第1~6題衡量「自我效能」，第7~12題衡量「希望」，第13~18題衡量「韌性」，第19~24題衡量「樂觀」，其中第13、20、23為反向題，題項如表3-3-1。採用Likert六點量尺來衡量，依序為「非常不同意」、「不同意」、「勉強不同意」、「勉強同意」、「同意」、「非常同意」，分別給1、2、3、4、5、6的分數，反向題則反向計分。倘

分數愈高表示心理資本愈高。分數愈高，表示愈同意該項目，同時表示正向的心理狀態愈明顯，反之，分數愈低表示愈不同意該項目，其正向的心理狀態較不明顯。另外，本量表刻意使用六點量尺，為避免填答者持中立、無意見的態度發生。

### (三)心理資本量表信效度

根據在Luthans等人(2007)的研究中，自我效能、希望、韌性以及樂觀的信度係數Cronbach's  $\alpha$  分別為0.89、0.88、0.89 及0.89，顯示內部一致性良好。

本量表研究者翻譯成中文版量表後，進行信度、效度考驗，結果如表3-3-1，本研究測得各構面之Cronbach's  $\alpha$  值如下，自我效能為0.818，希望為0.872，韌性為0.711，樂觀為0.721，各構面均高達0.7以上，故本研究問卷具有一定程度的信度。

在效度部分，吳明隆(2006)指出係依文獻理論探究之結果，將題目層面或構念歸類，量表並經專家效度檢核後，可不用將全部題項納入，可用「分層面」因素分析，即為依分量表的題項個別進行因素分析，每個層面僅篩選一個構念出來，且因素負荷量達.5以上。如此，表示具有良好的建構效度。

本研究以主成份分析法並採最大變異法進行直交轉軸以進行因素分析，在進行因素分析前，本研究將先以KMO(Kaiser-Meyer-Olkin)取樣適切性檢定及Bartlett  $\chi^2$  球面性檢定，檢測資料進行因素分析整體之適切性，結果如表 3-3-1，其KMO 值均大於 0.60 以上，故「心理資本」量表之資料適合進行因素分析。而本研究量表之因素分析結果，自我效能、希望、韌性及樂觀，各因素負荷量皆大於 0.5 以上，特徵值各為 3.249、3.774、2.116、2.614，解釋變異量各為 54.146%、62.892%、48.194%、49.315%，代表建構效度良好。

整體而言，經過研究者預試後結果顯示，本量表為適切的心理資本研究工具，

有良好信、效度。

表 3-3-1 心理資本量表之信效度分析表

分 構 面	問卷題目	因素 負荷量	KMO 值	特徵值	解釋 變異量	構面信 度
自 我 效 能	1.我自信能分析一個長期的問題並找到解決的方案。	.591	0.798	3.249	54.146%	0.818
	2.如果有機會，我有自信能在重大會議上呈現工作領域內的能力。	.753				
	3.我有自信能對服務機關提出重大改革意見。	.557				
	4.我有自信在自己的工作範圍內幫自己設定目標。	.582				
	5.我有自信能與機關外部人員(如：民眾、不同單位)商討問題	.626				
	6. 我有自信在同事們面前實施簡報。	.541				
希 望	7.如果我發現自己在工作中遇到瓶頸，我會設法想出許多解套方式。	.717	0.810	3.774	62.892%	0.872
	8.我目前正在積極地達成我的工作目標。	.826				
	9.我認為任何問題都有許多解決方法不同。	.783				
	10.我認為我在我目前工作上的表現相當成功。	.843				
	11.我可以想到許多方法達成我目前工作目標。	.852				
	12.就目前而言，我已在達成自己所設定的工作目標。	.726				
韌 性	13.當我在工作上遇到挫折，我會感到難以恢復且無法繼續工作。 (R)	.511	0.612	2.116	48.194	0.711
	14.我處理工作上的難題不會只有一套解決方式。	.633				
	15.若工作上要求，我有能力自己獨立作業。	.746				
	16.為求突破，我通常會選擇壓力較大的工作。	.528				
	17.我能克服困難是因為我有經歷相同的困境經驗。	.504				
	18.在現行的工作上，我覺得我能同時處理許多事情。	.672				
樂 觀	19.當工作上遇到狀況不確定時，我通常會往好的方向預期。	.775	0.603	2.614	49.315	0.721
	20.我無法避免工作上可能會發生的錯誤(R)	.514				
	21.在工作上，我總是看到好的一面。	.814				
	22.在與工作有關的事物，我總是對未來充滿樂觀的想法。	.789				
	23.在工作上，事情從未如我想的方式解決。(R)	.501				
	24.在工作上，我覺得再因難的事情都會出現轉機，凡事總有解決的辦法。	.541				

### 三、組織承諾量表

以下依序說明量表之編製依據與內容、形式與計分，及信、效度。

#### (一) 組織承諾量表編製依據與內容

Porter et al. (1974) 認為組織承諾是個人對某一組織認同與投入的程度，其內容可分為價值承諾、努力承諾及留職承諾三個構面。而在1979年Mowday, Steers & Porter由組織承諾規範性觀點發展出組織承諾量表 (Organizational Commitment Questionnaire, OCQ)。該量表目的在測量受測者對其所屬組織的情感性依附，也就是個人對於組織的情感認同，並進而去追求組織所訂定目標。由於該量表題目包括態度及行為的意向，故普遍用於國內外研究。國內早期學者丁虹 (1987) 曾在相關研究中，將其翻譯為中文量表，可用以測量員工對組織的忠誠、達成組織目標的意願及對組織價值接受度，故本研究便以其作為組織承諾的測量工具。

#### (二) 組織承諾量表形式與計分

本量表15題，題目包含了態度及行為意向，第1、4、5、13題為「價值承諾」，2、6、8、10、14題為「努力承諾」，3、7、9、11、12、15題為「留職承諾」。其中第3、7、9、11、12、15題為反向題，題項如表3-3-2。本量表採Likert 五點量尺，依序為「非常不同意」、「不同意」、「勉強同意」、「同意」、「非常同意」，由受試者評量自己情況與句子間的相似度任選其一，分別給1、2、3、4、5 的分數，反向題則反向計分。受試者所得的總分越高，表示其組織承諾越高。

#### (三) 組織承諾量表信效度

丁虹(1987)應用中文問卷對企業文化組織承諾之關係研究中，測得Cronbach  $\alpha$  為0.85，折半信度為0.82，可見本問卷具有可接受的信度。丁虹(1987)的研究對象為企業員工，研究者考量本研究對象為公部門公務人員，樣本情境適度修改為符合本研究的設定。研究者就修改後量表進行信度、效度考驗，結果如表3-3-2，修正後研究問卷中在每個構面的Cronbach' s  $\alpha$  值，高達0.780以上，故本研究量表有一定程度的信度。

在效度部分，依吳明隆（2006）表示量表已根據理論探究結果，且量表的層面之架構明確，並經「專家效度」檢核，則可以「分層面」進行因素分析。因此，本研究在因素分析上以建構效度為主，在分析過程以分層面單獨進行因素分析法，只萃取1 個因子，求取各分構面題項之因素負荷量及累積解釋變異量。

本研究以主成份分析法並採最大變異法進行直交轉軸以進行效度分析，結果如表3-3-2，其KMO值均大於0.70以上，故本量表而言，本研究之資料適合進行因素分析。在因素轉軸後，價值承諾、努力承諾及留職承諾各因素，解釋變異量各為61.852%、67.998%、49.118%，其建構效度良好。

表 3-3-2 組織承諾量表之信效度分析表

分 構 面	問卷題目	因素 負荷量	KMO 值	特徵值	解釋 變異量	構面信 度
價 值 承 諾	1 我願意額外付出更多努力，以協助機關的發展，並獲得更佳績效	.832	0.746	2.474	61.852%	0.782
	4 為了能繼續留在現在的服務機關，我願意接受主管指派我的任何工作。	.806				
	5 我發覺我的價值觀，跟現在的服務機關價值觀非常相似。	.795				
	13 我真的很在乎我現在服務機關的前途。	.708				
努 力 承 諾	2 我常對我的朋友說，我現在的服務機關是個相當好的工作場所。	.866	0.834	3.410	67.998%	0.880
	6 當我對別人提起自己是這個機關一員時，我會覺得很驕傲。	.833				
	8 在我現在的服務機關工作，使我能充分發揮自己的能力。	.621				
	10 我非常高興一開始，就能加入現在任職的機關。	.869				
	14 對我來說，我所服務的機關是最好的單位。	.904				
留 職 承 諾	3 我對現在的服務機關，幾乎沒有任何忠誠度可言。(R)	.682	0.782	2.574	49.118%	0.780
	7 只要工作性質及條件類似，轉換到不同機關工作也無所謂。(R)	.615				
	9 只要目前工作環境有少許不良改變，我就會離開現在的機關。(R)	.731				
	11 繼續留在我現在任職的機關，不會有更多的收穫。(R)	.705				
	12 我常很難認同我現在服務的機關對待員工的政策。(R)	.743				
	15 決定到我現在任職的機關工作，顯然是一件錯誤的事。(R)	.717				

## 第四節 研究程序

### 一、文獻探討與題目擬定

研究者服務於公務機關人事管理部門，自身工作經歷，對職場健康心理學議題感到有興趣，特別是公務人員心理資本與組織承諾相關議題感到好奇，想瞭解目前公務人員在前述議題上的現狀，嗣經蒐集研讀相關心理資本、組織承諾等國內、外相關文獻，以作為本研究進行之理論基礎，並與指導教授及服務機關長官及同仁討論，確定本研究的方向與內涵，並擬定題目。

### 二、篩選與確定研究工具

研究者確定研究主題和相關變項後，開始進行量表蒐集，從中針對量表題目及施測對象適用性等進行篩選，選擇符合本研究目的的研究工具。

本研究以「心理資本量表」與「組織承諾量表」，研究者致函取得原編(翻譯)者使用同意後(授權書如附錄三、四)，整理「心理資本量表」與「組織承諾量表」以及自編之「公務人員基本資料表」編製成「公務人員工作上心理感受調查問卷」為研究之用。

### 三、確認正式問卷與施測

#### (一)預試

進行正式施測前，本研究者進行預試，為確認「心理資本量表」及「組織承諾量表」對本研究對象、情境之適用性，研究者以預試方式進行信、效度考驗。



再者，研究者為熟習網路問卷平台操作、瞭解平台系統是否穩定、網路問卷編排是否容易閱讀、填答及施測流程是否流暢等。101年3月初，請10個臺北市政府機關人事人員，尋覓6名編制人員填答線上問卷，共轉發60份問卷，共得有效樣本54份，回收率為90%，

## (二)正試施測

預試量表信效度良好、施測過程順暢，且內容編排適當後，尚無需修正處，研究者以預試量表作為本研究之正式量表，開始進行正式施測。正式問卷內容確定後，於101年3月間於網路平台建置線上問卷正式施測。研究者委請五大類別屬性機關人事人員(臺北市政府12個所屬機關)交由符合受測資格者填答，各類別分別取樣80人受測(如表3-2-3)，總計發出400份正式問卷。回收問卷後總共349份，問卷回收率為87.2%。

## 四、統計分析並撰寫研究報告

將下載網路問卷調查結果資料，逐一檢視，確認資料無誤後，再以SPSS 18.0 for windows 中文視窗版統計套裝軟體，進行平均數、標準差、t 檢定、單因子變異數分析、積差相關、多元回歸分析等統計方法，並將上述資料以各式表格呈現研究結果，與相關文獻對照比較，並結合研究者在公部門工作經驗與觀察，進行整理與對話，形成研究結論與建議，並釐清本研究的限制，撰寫成完整的研究報告。

## 第五節 資料分析

本研究於網路問卷平台下載調查結果資料，逐一檢視，確認資料無誤後，再以SPSS 18.0 for windows 中文視窗版統計套裝軟體，進行平均數、標準差、t 檢定、單因子變異數分析、積差相關、多元迴歸分析等統計分析統計分析，檢驗本研究 所提出研究假設是否成立。最後，根據統計分析結果撰寫研究結果與發現。茲將本研究所使用的統計方法說明如下：

### 一、描述性統計

「公務人員基本資料表」、「心理資本量表」和「組織承諾量表」作為本研究工具，將回收問卷結果，進行描述統計分析，以次數分配及百分比分析，來瞭解研究參與者的各項人口統計資料，以及各變項的平均數、標準差，以瞭解公務人員在心理資本與組織承諾等變項的集中或分散情形。

### 二、信效度分析

為確認「心理資本表」及「組織承諾量表」對本研究對象之適用性，研究者以預試樣本進行考驗，並確認各量表的內部一致性信度及建構效度。

### 三、獨立樣本 t 考驗、單因子變異數分析

以獨立樣本 t 考驗及單因子變異數分析分析比較不同背景變項的公務人員心理資本和組織承諾的差異情形，若有顯著差異，再進行事後比較找出差異情形，以考驗研究假設1至2。

### 四、相關分析

本研究以積差相關進一步瞭解心理資本和組織承諾之間的關聯程度，以考驗研究假設3。

## 五、多元迴歸分析

本研究採用多元迴歸統計分析探討心理資本對組織承諾是否具有預測力，以考驗研究假設4。



## 第四章 研究結果與討論

根據研究目的與架構，本章將分為四個部分呈現研究結果並進行討論。第一節為公務人員心理資本與組織承諾之現況；第二節為不同背景之公務人員在心理資本與組織承諾的差異情況；第三節為公務人員心理資本與組織承諾的相關情形；第四節為公務人員之背景變項與心理資本對組織承諾的預測情形。

### 第一節 公務人員心理資本與組織承諾之現況

本節呈現公務人員在心理資本與組織承諾量表上的結果。

#### 一、公務人員之心理資本現況

公務人員在心理資本方面，本研究採用者Luthans, Avolio, & Avey(2007)所編製之心理資本量表(PsyCap Questionnaire, PCQ)。本量表包含四個分構面，包括：「自我效能」(Self-Efficacy)、「希望」(Hope)、「韌性」(Resilience)及「樂觀」(Optimistic)，該量表採六點量表計分，總分介於24-144分之間。公務人員得分愈高表示其心理資本的程度越高；反之，得分愈低表示其心理資本的程度越低。根據本研究問卷統計，臺北市政府公務人員在心理資本之總平均分數為105.08，標準差為1.11，最小值為44，最大值為142，心理資本之整體及每個向度之每題平均分數均高於4.00，可得知臺北市政府公務人員有相當中高程度之正向心理資本，詳如表4-1-1。

表 4-1-1 公務人員心理資本之描述統計分配表

分量表	題數	最大值	最小值	平均數	標準差	每題平均分數
自我效能	6	36	8	27.23	1.03	4.54
希望	6	36	8	27.55	1.00	4.59
韌性	6	36	10	25.72	1.20	4.29
樂觀	6	36	11	24.58	1.15	4.10
整體	24	142	44	105.08	1.11	4.38

在心理資本各層面每題平均分數分別如下：「希望」層面為 4.59、「自我效能」層面為 4.54、「韌性」層面為 4.29 及「樂觀」層面為 4.10。由此可知，臺北市政府公務人員在心理資本各層面中，以具「希望」層面的心理資本最高，「樂觀」層面的心理資本最低。

根據 Sweetman, D, Luthans, F., Avey, B.J. & Luthans, B 在 2011 年以大樣本 (899 人) 研究不同產業 (包括服務業、教育業、金融業、營造業... 等) 員工之心理資本，發現心理資本各層面的平均值分別為：自我效能層面為 4.66 (標準差 .82)、希望層面為 4.63 (標準差 .76)、韌性層面為 4.63 (標準差 .71)、樂觀層面為 4.28 (標準差 .69)，整體員工心理資本為 4.55 (標準差 .64)；在國內柯坤志 (2010) 以金融服務業、醫療服務業、飯店業、房仲業等 266 名員工為對象，發現他們的心理資本平均值為 4.397，標準差為 .672。相較之下，不論國內外或是公私部門員工之心理資本各層面單題均達 4 以上，其中「樂觀」面向均為最低，然研究者也發現國內工作者之整體心理資本或心理資本各面向均略低於國外工作者，研究者推測除可能不同文化脈絡有關外，也可能與國外職場環境關注員工之正向心理狀態有關。

## 二、公務人員之組織承諾現況

公務人員在組織承諾方面，本研究係採用Mowday, Steers & Porter (1979) 編製的組織承諾量表 (Organizational Commitment Questionnaire, OCQ)，並經由丁虹 (1987) 翻譯修正之研究問卷作為本研究組織承諾的測量工具，該量表採五點量表計分，總分介於15-75分之間。公務人員得分愈高表示其組織承諾的程度越高；反之，得分愈低表示其組織承諾的程度越低。根據本研究問卷統計，公務人員在組織承諾之總平均數為52.51，標準差為1.04，最大值為75，最小值為20，詳如表4-1-2。

表 4-1-2 公務人員組織承諾之描述統計分配表

分量表	題數	最大值	最小值	平均數	標準差	每題平均分數
價值承諾	4	20	4	13.82	.98	3.45
努力承諾	5	25	5	17.35	1.07	3.47
留職承諾	6	30	12	21.34	1.06	3.56
整體	15	75	20	52.51	1.04	3.50

組織承諾三層面的單題平均分數中，「留職承諾」的平均數最高，為3.56；「價值承諾」與「努力承諾」的平均數相當，分別為3.45與3.47，表示公務人員對組織「留職承諾」最高，其次為「努力承諾」，而「價值承諾」最低，Porter et al. (1979) 的組織承諾量表為由組織承諾規範性觀點發展出來，主要是得知員工對其所屬組織的情感性依附，此種情感性的依附產生個人認同組織，並進而去追求組織所追求的目標。由此可知，臺北市政府公務人員忠誠度高，願意繼續留在組織內，然對於接受組織目的與價值，及願意為組織付出額外努力層面，尚可再加強。再者，由表4-1-2可知，臺北市政府公務人員組織承諾之整體與其每個層面之單題平均分數都高於3，整體平均數為3.50，表示臺北市政府公務人員對其所屬

機關的組織承諾是屬中上程度認同水準。

而國內魏明華(2009)曾研究本國與外商銀行員工之組織承諾，以大台北地區722名銀行員工為對象(本國銀行員工461名；外商銀行員工261名)，研究結果發現，整體組織承諾單題平均數為4.516，以組織承諾的構面(僅分價值努力承諾、留職承諾2構面)來看，銀行員工之留職承諾的平均數為4.026高於價值努力承諾平均數為3.708。其次，若以組織屬性而言，外商銀行員工的整體組織承諾平均數(4.568)高於本國銀行(4.487)，且外商銀行員工不論是在價值努力承諾與留職承諾的構面均高於本國銀行。

上開研究結果和本研究結果相同，均顯示留職承諾高於價值承諾或努力承諾，此現象代表不論是臺北市政府公務人員或是大台北地區銀行從業人員，都有渴望繼續成為組織的一份子，但是，這兩類人員對達成組織目標的意願及對組織價值的接受度認同傾向較差。其中，銀行從業人員整體組織承諾平均數高於公務人員，組織承諾平均數達到4以上，且在價值努力承諾與留職承諾的構面平均數亦高於公務人員。研究者深入瞭解，認為此與公部門之組織環境特性有關，如同學者尹衍樑與司徒達賢(1989)所認為員工對組織的承諾程度受到所屬組織的正式化、標準化、決策結構化、及分工程度等因素的影響。另外，研究者也推測或許是因公部門工作型態較為保守封閉，員工傾向守好自己本份，發揮所長空間有限，所以，不易感受到內在滿足，致價值承諾及努力承諾面向較低。惟因經濟不景氣的趨勢，為了保有工作穩定，故留職承諾面向得分較高。

另黃美桓(2008)以臺北市政府工務局的員工為對象研究，結果顯示員工組織承諾平均值為3.3163，標準差為0.51。黃美桓(2008)研究對象為臺北市政府特定機關員工，而本研究之範圍更廣，為臺北市政府勞工局等不同機關公務人員，或許是兩研究間對象背景變項差距不大，故其研究結果與本研究相符，均顯示員工對



服務機關之組織認同達中上程度。

## 第二節 不同背景公務人員心理資本與組織承諾之差異

本節旨在探討不同背景公務人員在心理資本與組織承諾之差異比較。本研究欲探討之公務人員背景變項有性別、年齡、教育程度、婚姻狀況、子女數、本機關服務年資、公職服務總年資、職等、職別、服務機關規模、層級及類別等12個變項，以t考驗及單因子變異數分析進行差異分析，若達顯著差異，則接著以Scheffe進行事後比較，找出其差異現況。

### 一、不同背景公務人員在心理資本之差異分析

#### (一) 不同「性別」在「心理資本」上是否有顯著差異

從表 4-2-1 可知道在性別方面，「整體心理資本」與「自我效能」達顯著差異，根據平均數顯示得知，男性在「整體心理資本」與「自我效能」層面上高於女性。

表 4-2-1 「性別」在「心理資本」上之平均數差異性檢定表

研究構面	平均數		t 值 (2-tailed)
	(1)男性 (N=136)	(2)女性 (N=213)	
自我效能	4.737	4.412	4.146***
希望	4.643	4.559	1.120
韌性	4.342	4.250	1.244
樂觀	4.162	4.056	1.549
心理資本	4.471	4.320	2.442*

註：\* $P < .05$ ；\*\*\*  $P < .001$

(二) 不同「年齡」在「心理資本」上是否有顯著差異

根據表 4-2-2 所示，在年齡部分，僅有「自我效能」未達顯著差異，其他層面皆達統計上的顯著水準。表示在「整體心理資本」、「希望」、「韌性」以及「樂觀」四個變項上的看法與認知，會因為「年齡」的差異而有所不同。

經過 Scheffe 事後比較發現，在「整體心理資本」、「樂觀」層面，「40~49 歲、50 歲以上」的公務人員水準高於「20~29 歲」的公務人員，而「希望」層面，「50 歲以上」的公務人員是高於「20~29 歲、30~39 歲」的公務人員；「韌性」層面，「40~49 歲」的公務人員是高於「20~29 歲」的公務人員；「50 歲以上」的公務人員是高於「20~29 歲、30~39 歲」的公務人員。

表 4-2-2 「年齡」在「心理資本」上之平均數差異分析表

層面/變數	分組	樣本數	平均數	標準差	F 值	Scheffé 法 事後比較
自我效能	(1)20~29 歲	58	4.385	.818	1.683	NA
	(2) 30~39 歲	117	4.487	.680		
	(3) 40~49 歲	111	4.616	.735		
	(4) 50 歲以上	63	4.638	.903		
希望	(1)20~29 歲	58	4.422	.706	4.843**	(4)>(1)(2)
	(2) 30~39 歲	117	4.497	.624		
	(3) 40~49 歲	111	4.643	.651		
	(4) 50 歲以上	63	4.833	.787		

表 4-2-2 「年齡」在「心理資本」上之平均數差異分析表(續)

層面/變數	分組	樣本數	平均數	標準差	F 值	Scheffé 法 事後比較
韌性	(1)20~29 歲	58	4.052	.698	6.867**	(4)>(1)(2)
	(2) 30~39 歲	117	4.195	.640		(3)>(1)
	(3) 40~49 歲	111	4.360	.631		
	(4) 50 歲以上	63	4.540	.678		
樂觀	(1)20~29 歲	58	3.825	.739	5.135**	(3)(4)>(1)
	(2) 30~39 歲	117	4.097	.593		
	(3) 40~49 歲	111	4.141	.640		
	(4) 50 歲以上	63	4.270	.652		
心理資本	(1)20~29 歲	58	4.171	.652	5.388**	(3)(4)>(1)
	(2) 30~39 歲	117	4.319	.551		
	(3) 40~49 歲	111	4.440	.562		
	(4) 50 歲以上	63	4.570	.649		

註：\*\*\* $P < .01$ ；NA 表示不須事後比較

### (三) 不同「教育程度」在「心理資本」上是否有顯著差異

根據表 4-2-3 所示，不同「教育程度」的公務人員在「整體心理資本」及「心理資本」構面下的「自我效能」、「希望」、「韌性」以及「樂觀」四個變項上皆未達統計上的顯著水準。即顯示教育程度並非公務人員心理資本的關鍵影響因素。

表 4-2-3 「教育程度」在「心理資本」上之平均數差異分析表

層面/變數	分組	樣本數	平均數	標準差	F 值
自我效能	(1)高中(職)或以下	9	4.074	.866	2.928
	(2)專科	52	4.458	.874	
	(3)大學	201	4.505	.742	
	(4)碩士	87	4.711	.719	
希望	(1)高中(職)或以下	9	4.574	.566	.104
	(2)專科	52	4.635	.797	
	(3)大學	201	4.577	.674	
	(4)碩士	87	4.602	.675	
韌性	(1)高中(職)或以下	9	3.889	.726	1.737
	(2)專科	52	4.346	.734	
	(3)大學	201	4.256	.660	
	(4)碩士	87	4.360	.641	
樂觀	(1)高中(職)或以下	9	3.926	.494	.320
	(2)專科	52	4.099	.723	
	(3)大學	201	4.087	.655	
	(4)碩士	87	4.136	.636	
心理資本	(1)高中(職)或以下	9	4.116	.586	1.099
	(2)專科	52	4.385	.678	
	(3)大學	201	4.356	.593	
	(4)碩士	87	4.452	.574	

#### (四) 不同「婚姻狀況」在「心理資本」上是否有顯著差異

根據表 4-2-4 所示，不同婚姻狀況公務人員，在「整體心理資本」及分構面下的「自我效能」、「希望」、「韌性」以及「樂觀」四個變項的 t 值均達顯著差異，根據平均數顯示得知，已婚者在在「整體心理資本」、「自我效能」、「希望」、「韌性」以及「樂觀」層面，程度高於未婚者。

表 4-2-4 「婚姻狀況」在「心理資本」上之平均數差異性檢定表

研究構面	平均數		t 值 (2-tailed)
	(1)未婚 (N=125)	(2)已婚 (N=224)	
自我效能	4.375	4.629	-3.010**
希望	4.475	4.657	-2.386*
韌性	4.081	4.400	-4.370***
樂觀	3.901	4.206	-4.264***
心理資本	4.208	4.473	-4.032***

註：\* $P < .05$ ；\*\*  $P < .01$ ；\*\*\*  $P < .001$

#### (五) 不同「子女數」在「心理資本」上是否有顯著差異

根據表 4-2-5 所示，不同子女數之公務人員，在「整體心理資本」及分構面下的「自我效能」、「希望」、「韌性」以及「樂觀」四個變項的 t 值均達顯著差異，根據平均數顯示得知，有子女數者在「整體心理資本」、「自我效能」、「希望」、「韌性」以及「樂觀」層面，程度高於未有子女數者。

表 4-2-5 「子女數」在「心理資本」上之平均數差異性檢定表

研究構面	平均數		t 值 (2-tailed)
	(1)無子女 (N=153)	(2)有子女 (N=196)	
自我效能	4.360	4.645	-3.377**
希望	4.481	4.692	-2.768*
韌性	4.108	4.405	-4.054***
樂觀	3.973	4.172	-2.747**
心理資本	4.230	4.479	-3.760***

註：P<.05；\*\* P<.01；\*\*\* P<.001

(六) 不同「服務年資」在「心理資本」上是否有顯著差異

根據表 4-2-6 所示，除「樂觀」、「韌性」未達顯著差異外，其他「整體心理資本」、「自我效能」以及「希望」三個變項皆達統計上的顯著水準。表示會因為不同「服務年資」，而在「整體心理資本」、「自我效能」以及「希望」程度上有所不同。

再經過 Scheffe 事後比較發現，在服務機關服務「21 年以上」的公務人員「希望」程度高於「10 年以下」的公務人員，而「整體心理資本」及「自我效能」而言，組間無顯著差異。

表 4-2-6 「服務年資」在「心理資本」上之平均數差異分析表

層面/變數	分組	樣本數	平均數	標準差	F 值	Scheffé 法 事後比較	
自我效能	(1) 5 年以下	215	4.498	.743	3.164*	n.s	
	(2) 6-10 年	51	4.343	.877			
	(3) 11-15 年	21	4.889	.642			
	(4) 16-20 年	25	4.620	.760			
	(5) 21 年以上	37	4.784	.716			
希望	(1) 5 年以下	215	4.538	.682	4.193**	(5)>(1)	
	(2) 6-10 年	51	4.431	.748			(2)
	(3) 11-15 年	21	4.714	.582			
	(4) 16-20 年	25	4.740	.694			
	(5) 21 年以上	37	4.955	.572			
韌性	(1) 5 年以下	215	4.226	.674	2.335	NA	
	(2) 6-10 年	51	4.242	.682			
	(3) 11-15 年	21	4.516	.580			
	(4) 16-20 年	25	4.347	.631			
	(5) 21 年以上	37	4.523	.656			
樂觀	(1) 5 年以下	215	4.066	.664	1.073	NA	
	(2) 6-10 年	51	4.091	.757			
	(3) 11-15 年	21	4.079	.629			
	(4) 16-20 年	25	4.080	.586			
	(5) 21 年以上	37	4.097	.808			

表 4-2-6 「服務年資」在「心理資本」上之平均數差異分析表(續)

層面/變數	分組	樣本數	平均數	標準差	F 值	Scheffé 法 事後比較
心理資本	(1) 5 年以下	215	4.332	.602	3.026*	n.s
	(2) 6-10 年	51	4.280	.657		
	(3) 11-15 年	21	4.550	.512		
	(4) 16-20 年	25	4.470	.590		
	(5) 21 年以上	37	4.642	.503		

註：\* $P < .05$ ；\*\* $P < .01$ ；NA 表示不須事後比較；n.s 表示事後比較後未有顯著差異

#### (七) 不同「服務總年資」在「心理資本」上是否有顯著差異

從表 4-2-7 可得知，不同服務總年資的公務人員在「整體心理資本」及各分構面上，皆達統計上的顯著水準。表示公務人員心理資本程度會因服務總年資的差異而有不同。

經過 Scheffe 事後比較發現，從事公職「16~20 年、21 年以上」的公務人員在「韌性」層面上高於投入公職「5 年以下」的公務人員；在「整體心理資本」部分，服務「21 年以上」的公務人員高於「5 年以下」者；在「樂觀」層面，「16~20 年」的公務人員高於「5 年以下」的公務人員。其餘「自我效能」及「希望」層面上，組間無顯著差異。



表 4-2-7 「總年資」在「心理資本」上之平均數差異分析表

層面/變數	分組	樣本數	平均數	標準差	F 值	Scheffé 法 事後比較
自我效能	(1) 5 年以下	97	4.409	.741	2.913*	n.s
	(2) 6-10 年	58	4.370	.768		
	(3) 11-15 年	51	4.543	.752		
	(4) 16-20 年	70	4.671	.764		
	(5) 21 年以上	73	4.712	.773		
希望	(1) 5 年以下	97	4.486	.685	3.326*	n.s
	(2) 6-10 年	58	4.431	.667		
	(3) 11-15 年	51	4.552	.670		
	(4) 16-20 年	70	4.700	.712		
	(5) 21 年以上	73	4.783	.658		
韌性	(1) 5 年以下	97	4.096	.709	5.068*	(4)(5)>(1)
	(2) 6-10 年	58	4.167	.633		
	(3) 11-15 年	51	4.304	.607		
	(4) 16-20 年	70	4.419	.659		
	(5) 21 年以上	73	4.493	.625		
樂觀	(1) 5 年以下	97	3.923	.714	3.359*	(4)>(1)
	(2) 6-10 年	58	4.037	.533		
	(3) 11-15 年	51	4.147	.660		
	(4) 16-20 年	70	4.252	.687		
	(5) 21 年以上	73	4.419	.584		

表 4-2-7 「總年資」在「心理資本」上之平均數差異分析表(續)

層面/變數	分組	樣本數	平均數	標準差	F 值	Scheffé 法 事後比較
心理資本	(1) 5 年以下	97	4.229	6.27	4.577**	(5)>(1)
	(2) 6-10 年	58	4.251	.574		
	(3) 11-15 年	51	4.386	.583		
	(4) 16-20 年	70	4.510	.613		
	(5) 21 年以上	73	4.545	.531		

註：\* $P < .05$ ；\*\* $P < .01$ ；n.s 表示事後比較後未有顯著差異。

(八) 不同「職等」在「心理資本」上是否有顯著差異

在職別方面，根據表 4-2-8 所示，僅有心理資本分構面之「自我效能」達顯著差異，根據平均數顯示得知，「6~14」職等的公務人員於「自我效能」的認知高於「1~5 職等」公務人員。

表 4-2-8 「職等」在「心理資本」上之平均數差異性檢定表

研究構面	平均數		t 值 (2-tailed)
	(1)1-5 職等 (N=86)	(2)6-14 職等 (N=263)	
自我效能	4.295	4.618	-3.446**
希望	4.612	4.584	.321
韌性	4.221	4.307	-1.038
樂觀	4.048	4.111	-.708
心理資本	4.294	4.406	-1.496

註：\*\*  $P < .01$

(九) 不同「職別」在「心理資本」上是否有顯著差異

在職別方面，從表 4-2-9 可以瞭解「整體心理資本」及分構面「自我效能」、「韌性」及「樂觀」達顯著差異，根據平均數顯示得知，主管對於「整體心理資本」、「自我效能」、「韌性」及「樂觀」的認知高於非主管者。

表 4-2-9 「職別」在「心理資本」上之平均數差異性檢定表

研究構面	平均數		t 值 (2-tailed)
	(1)主管 (N=77)	(2)非主管 (N=272)	
自我效能	4.833	4.455	3.903***
希望	4.714	4.557	1.774
韌性	4.554	4.210	4.061***
樂觀	4.275	4.047	2.722**
心理資本	4.594	4.317	3.628***

註： \*\*  $P < .01$ ；\*\*\*  $P < .001$

(十) 不同「機關規模」在「心理資本」上是否有顯著差異

根據表 4-2-10 所示，不同機關規模的公務人員，在「整體心理資本」、「自我效能」層面達顯著差異，其他皆未達統計上的顯著水準。即表示「希望」、「韌性」以及「樂觀」層面上，公務人員不會因為機關規模的不同而有程度上差異。

經過 Scheffe 事後比較發現，就「自我效能」而言，服務機關人數在「301-500 人」的公務人員高於機關人數在「300 人以下」的公務人員；又服務機關人數在「501-700 人」的公務人員高於機關人數在「300 人以下」的公務人員；「整體心理資本」層面上，組間無顯著差異。

表 4-2-10 「機關規模」在「心理資本」上之平均數差異分析表

層面/變數	分組	樣本數	平均數	標準差	F 值	Scheffé 法
						事後比較
自我效能	(1)未滿 100 人	50	4.207	1.083	8.155***	(3) > (1)(2)
	(2)101-300 人	92	4.408	.735		(4) > (1)(2)(3)
	(3)301-500 人	46	4.830	.587		
	(4)501-700 人	55	4.884	.4112		
	(5)701 人以上	106	4.501	.728		
希望	(1)未滿 100 人	50	4.360	1.042	2.181	NA
	(2)101-300 人	92	4.553	.655		
	(3)301-500 人	46	4.616	.544		
	(4)501-700 人	55	4.685	.443		
	(5)701 人以上	106	4.676	.654		
韌性	(1)未滿 100 人	50	4.126	.859	2.451	NA
	(2)101-300 人	92	4.230	.653		
	(3)301-500 人	46	4.420	.510		
	(4)501-700 人	55	4.470	.380		
	(5)701 人以上	106	4.256	.741		
樂觀	(1)未滿 100 人	50	4.023	.905	1.539	NA
	(2)101-300 人	92	3.994	.694		
	(3)301-500 人	46	4.083	.467		
	(4)501-700 人	55	4.233	.421		
	(5)701 人以上	106	4.156	.644		

表 4-2-10 「機關規模」在「心理資本」上之平均數差異分析表(續)

層面/變數	分組	樣本數	平均數	標準差	F 值	Scheffé 法
						事後比較
心理資本	(1)未滿 100 人	50	4.179	.925	3.679*	n.s
	(2)101-300 人	92	4.296	.574		
	(3)301-500 人	46	4.487	.385		
	(4)501-700 人	55	4.568	.263		
	(5)701 人以上	106	4.397	.606		

註：\*P<.05； NA 表示不須事後比較；n.s 表示事後比較後未有顯著差異。

(十一) 不同「機關層級」在「心理資本」上是否有顯著差異

在服務機關層級方面，從表4-2-11得知，「整體心理資本」及「自我效能」、「希望」、「韌性」以及「樂觀」五個變項的t值分別為1.018、.879、.906、.730、1.037，均未達顯著差異。表示不同服務機關層級在心理資本的程度上沒有明顯差異，顯見其實不同服務機關層級並非決定心理資本的關鍵因素。

表 4-2-11 「機關層級」在「心理資本」上之平均數差異性檢定表

研究構面	平均數		t 值 (2-tailed)
	(1)一級機關 (N=162)	(2)二級機關 (N=187)	
自我效能	4.582	4.500	1.018
希望	4.625	4.562	.879
韌性	4.321	4.256	.906
樂觀	4.125	4.073	.730
心理資本	4.413	4.348	1.037

(十二) 不同「機關類別」在「心理資本」上是否有顯著差異

從表 4-2-12 可知，不同機關類別的公務人員，僅有在「自我效能」層面，達顯著差異，其他皆未達統計上的顯著水準。即表示公務人員不會因不同「機關類別」而在「整體心理資本」、「希望」、「韌性」及「樂觀」上有所不同。

經過 Scheffe 事後比較發現，「警察機關」公務人員在「自我效能」層面上，程度高於服務於「一般行政機關、衛生醫療機關、工程機關、事業機構」的公務人員。

表 4-2-12 「機關類別」在「心理資本」上之平均數差異分析表

層面/變數	分組	樣本數	平均數	標準差	F 值	Scheffé 法 事後比較
自我效能	(1)一般行政機關	101	4.419	.756	7522***	(4)>(1)
	(2)衛生醫療機關	33	4.369	.942		(2)(3)(5)
	(3)工程機關	65	4.456	.699		
	(4)警察機關	70	4.969	.322		
	(5)事業機構	80	4.448	.901		
希望	(1)一般行政機關	101	4.512	.738	.717	NA
	(2)衛生醫療機關	33	4.606	.612		
	(3)工程機關	65	4.690	.587		
	(4)警察機關	70	4.576	.426		
	(5)事業機構	80	4.621	.891		
韌性	(1)一般行政機關	101	4.216	.694	1.998	NA
	(2)衛生醫療機關	33	4.146	.842		
	(3)工程機關	65	4.438	.651		
	(4)警察機關	70	4.433	.393		

表 4-2-12 「機關類別」在「心理資本」上之平均數差異分析表(續)

層面/變數	分組	樣本數	平均數	標準差	F 值	Scheffé 法 事後比較
韌性	(5)事業機構	80	4.225	.832		
樂觀	(1)一般行政機關	101	3.964	.755	1.782	NA
	(2)衛生醫療機關	33	4.080	.871		
	(3)工程機關	65	4.220	.575		
	(4)警察機關	70	4.129	.332		
	(5)事業機構	80	4.144	.680		
心理資本	(1)一般行政機關	101	4.278	.664	2.111	NA
	(2)衛生醫療機關	33	4.300	.704		
	(3)工程機關	65	4.437	.533		
	(4)警察機關	70	4.527	.194		
	(5)事業機構	80	4.359	.732		

註：\*\*\* $P < .001$ ；NA 表示不須事後比較

從上述結果本研究結果發現，不同背景公務人員在心理資本差異如下：

在性別方面，不同性別公務人員在心理資本感受上有明顯差異，男性公務人員在整體心理資本、自我效能高於女性公務人員。此研究結果和國內黃雅芳(2009)及陳銘峰(2011)研究一致，研究者推論，可能原因是在公務部門，男性仍具主導地位，較女性具有自信，再加上，社會期許男性承擔責任高於女性，男性經歷較多不確定性及困境，爰男性心理健康高於女性。

在婚姻狀況方面，整體來看，已婚身分公務人員心理資本高於未婚公務人員，本研究結果和國內研究結論相符（吳函芸，2009；黃雅芳，2009）。此外，由於心理資本和幸福感受均為積極心理健康的指標，故以幸福感研究來看，學者亦認為已

婚者有較高的「幸福感」(Andrews & Withey, 1976; Veenhoven et al. 1994)。

至於子女數方面，一般認知而言，子女數多公務人員，因多重角色負荷，承受較高壓力，故其心理資本通常較低。然本研究發現，有子女的公務人員其整體心理資本及各分面向高於未有子女數的公務人員。研究者分析，可能因公務人員工作條件保障，福利待遇制度健全，如：家庭照顧假、育嬰留職停薪、生育補助、子女教育補助等，故整體職場環境有利於公務人員照顧子女。依據臺北市政府人事處統計，2010年臺北市政府員工申請育嬰留職停薪有339人次；同年，申請家庭照顧假有3,927人次(臺北市政府社會局，2012)。再者，此可能與育有子女者有較高且穩定的社會支持度有關，已不少研究者證實，良好的社會支持，如：親密的人際關係、親友的支持與照顧，有利於緩衝工作上帶來的壓力，更能提升心理福祉(Atienza, Collins & King, 2001; Bisconti & Bergeman, 1999)。此外，本研究認為有子女數的公務人員心理健康感受程度高於未有子女數的原因，和已婚者有較佳的心理資本原因相近。

至於年齡、服務年資(含服務總年資)及職別(主管、非主管)方面，本研究發現，年長、資深及主管背景之公務人員整體心理資本高於年輕、資淺及非主管身分公務人員，此現象和相關研究觀點一致(Luthans & Youssef, 2004; 李牧衡，2008 黃雅芳，2009; 吳函芸，2009)。而國內陸洛等人研究發現，年長者、資深者及位居高位者受中國社會「尊尊原則」，渠等人員在權力運作(如資訊提供、事務決策、資源分配)與人際關係均佔優勢，其在身心健康與工作滿意度上均較年輕者、資淺者及位居下位者優勢(引自陸洛、高淑芳，1999)；同時，在江淑娟(2011)調查臺北市政府 577 名主管人員工作壓力結果，也發現工作壓力與公務生涯發展階段相關變項(含年齡、年資)有關，即年長、資深主管工作壓力感受較低。本研究認為可能與此類背景人員隨歲月增長與公務經驗所累積的智慧，濃厚對各項工作壓力的承受度，具有較佳正向心理感受。此結果與一般認知，年長、資深員工，



不擅於接受新挑戰、缺乏生產力、較無創新等，大不相同。

在探討其他員工屬性與整體心理資本之間的關聯性方面，本研究結果顯示，在「教育程度」、「年資」、「職等」及「服務機關規模」、「服務機關層級」及「服務機關類別」等6個變項上，分別與整體心理資本之間都未能達到顯著水準，亦即上述背景變項並非決定公務人員心理資本的關鍵因素。

## 二、不同背景公務人員在組織承諾之差異分析

### (一) 不同「性別」在「組織承諾」上是否有顯著差異

在性別方面，依據表 4-2-13 顯示，「整體組織承諾」、「價值承諾」及「努力承諾」達顯著差異，從平均數顯示得知，男性對於「整體組織承諾」、「價值承諾」及「努力承諾」的看法高於女性。

表 4-2-13 「性別」在「組織承諾」上之平均數差異性檢定表

研究構面	平均數		t 值 (2-tailed)
	(1)男性 (N=136)	(2)女性 (N=213)	
價值承諾	3.621	3.347	3.394**
努力承諾	3.585	3.397	2.094*
留職承諾	3.587	3.538	.717
組織承諾	3.598	3.427	2.534*

註：\* $P < .05$ ；\*\*  $P < .01$

### (二) 不同「年齡」在「組織承諾」上是否有顯著差異

根據表 4-2-14 所示，在年齡部分，除「留職承諾」未達顯著差異，其他皆達統計上的顯著水準。即公務人員在「整體組織承諾」、「價值承諾」、「努力承諾」三個變項上的看法與認知，會因為「年齡」的差異而有所不同。

經過 Scheffe 事後比較發現，「40~49 歲」公務人員的「價值承諾」高於「20~29 歲」的公務人員，又「50 歲以上」公務人員高於「20~29 歲、30~39 歲」；而在「努力層諾」面向，「30~39 歲、40~49 歲」者高於「20~29 歲」，且「50 歲以上」公務人員高於「20~29 歲、30~39 歲」的公務人員。而「30 歲以上」的公務人員在「整體組織承諾」層面上認知均高於「20~29 歲」的公務人員。

表 4-2-14 「年齡」在「組織承諾」上之平均數差異分析表

層面/變數	分組	樣本數	平均數	標準差	F 值	Scheffé 法事後 比較
價值承諾	(1)20~29 歲	58	3.026	.785	11.934***	(3)>(1)
	(2) 30~39 歲	117	3.400	.719		(4)>(1)(2)
	(3) 40~49 歲	111	3.561	.678		
	(4) 50 歲以上	63	3.761	.695		
努力承諾	(1)20~29 歲	58	3.059	.893	9.407***	(2)(3)>(1)
	(2) 30~39 歲	117	3.424	.786		(4)>(1)(2)
	(3) 40~49 歲	111	3.544	.790		
	(4) 50 歲以上	63	3.806	.717		
留職承諾	(1)20~29 歲	58	3.413	.615	3.083	NA
	(2) 30~39 歲	117	3.502	.631		
	(3) 40~49 歲	111	3.596	.526		
	(4) 50 歲以上	63	3.720	.663		
組織承諾	(1)20~29 歲	58	3.166	.678	11.096***	(2)(3)(4)>(1)
	(2) 30~39 歲	117	3.442	.590		
	(3) 40~49 歲	111	3.567	.566		
	(4) 50 歲以上	63	3.762	.557		

註：\*\*\*  $P < .001$ ；NA 表示不須事後比較

(三) 不同「教育程度」在「組織承諾」上是否有顯著差異

根據表 4-2-15 所示，不同教育程度的公務人員在「整體組織承諾」及分構面「價值承諾」、「努力承諾」以及「留職承諾」四個變項的 F 值分別為 3.771(P 值=0.11)、3.234 (P 值=.022)、3.314 (P 值=.020)、1.83 (P 值=.256)，「整體組織承諾」、「留職承諾」未達顯著差異外，其他皆達統計上的顯著水準。也就是表示不同「教育程度」的公務人員在「價值承諾」、「努力承諾」層面上，會有顯著差異。

經過 Scheffe 事後比較得知，就「價值承諾」而言，「專科」學歷的公務人員高於「大學」學歷的公務人員，然就「努力承諾」而言，組間無顯著差異。

表 4-2-15 「教育程度」在「組織承諾」上之平均數差異分析表

層面/變數	分組	樣本數	平均數	標準差	F 值	Scheffé 法 事後比較
價值承諾	(1)高中(職)或以下	9	3.611	.435	3.234*	(2)>(3)
	(2)專科	52	3.731	.754		
	(3)大學	201	3.381	.774		
	(4)碩士	87	3.443	.667		
努力承諾	(1)高中(職)或以下	9	3.778	.474	3.314*	n.s
	(2)專科	52	3.765	.804		
	(3)大學	201	3.419	.824		
	(4)碩士	87	3.382	.823		
留職承諾	(1)高中(職)或以下	9	3.574	.698	1.83	NA
	(2)專科	52	3.734	.544		
	(3)大學	201	3.513	.619		
	(4)碩士	87	3.50	.603		

表 4-2-15 「教育程度」在「組織承諾」上之平均數差異分析表(續)

層面/變數	分組	樣本數	平均數	標準差	F 值	Scheffé 法 事後比較
組織承諾	(1)高中(職)或以下	9	3.654	.391	3.771	NA
	(2)專科	52	3.743	.616		
	(3)大學	201	3.438	.631		
	(4)碩士	87	3.458	.574		

註：\* $P < .05$ ；NA 表示不須事後比較；n.s 表示事後比較後未有顯著差異

(四) 不同「婚姻狀況」在「組織承諾」上是否有顯著差異

從表 4-2-16 顯示，就婚姻狀況方面，「整體組織承諾」及「價值承諾」、「努力承諾」以及「留職承諾」四個變項的 t 值分別為-6.632、-6.401、-6.201、-3.723，皆達顯著差異水準，可得知已婚者在「整體組織承諾」、「價值承諾」、「努力承諾」以及「留職承諾」上看法均高於未婚者。

表 4-2-16 「婚姻狀況」在「組織承諾」上之平均數差異性檢定表

研究構面	平均數		t 值 (2-tailed)
	(1)未婚 (N=125)	(2)已婚 (N=224)	
價值承諾	3.130	3.635	-6.401***
努力承諾	3.123	3.664	-6.201***
留職承諾	3.397	3.646	-3.723***
組織承諾	3.217	3.648	-6.632***

註：\*\*\*  $P < .001$

(五) 不同「子女數」在「組織承諾」上的是否有顯著差異

依據表 4-2-17 得知，在不同子女數部分，「整體組織承諾」、「價值承諾」、「努

力承諾」及「留職承諾」均達顯著差異，從平均數顯示得知，有子女數之公務人員在「整體組織承諾」及各分層面上均高於無子女數公務人員。

表 4-2-17 「子女數」在「組織承諾」上之平均數差異性檢定表

研究構面	平均數		t 值 (2-tailed)
	(1)無子女 (N=153)	(2)有子女 (N=196)	
價值承諾	3.153	3.668	-6.559***
努力承諾	3.148	3.681	-6.099***
留職承諾	3.430	3.650	-3.215**
組織承諾	3.244	3.666	-6.449***

註： \*\*  $P < .01$ ；\*\*\*  $P < .001$

#### (六)不同「服務年資」在「組織承諾」上是否有顯著差異

根據表 4-2-18 所示，不同「服務年資」的公務人員，除在「留職承諾」未達顯著差異，其他皆達統計上的顯著水準。即表示在「整體組織承諾」及「價值承諾」、「努力承諾」，會因不同「服務年資」的差異而有所不同。

經過 Scheffe 事後比較發現，服務年資「21 年以上」的公務人員在「整體組織承諾」及「價值承諾」、「努力承諾」上，皆高於「5 年以下」的公務人員。

表 4-2-18 「服務年資」在「組織承諾」上之平均數差異分析表

層面/變數	分組	樣本數	平均數	標準差	F 值	Scheffé 法 事後比較
價值承諾	(1) 5 年以下	215	3.344	.743	4.672**	(5)>(1)
	(2) 6-10 年	51	3.495	.121		
	(3) 11-15 年	21	3.619	.719		
	(4) 16-20 年	25	3.560	.522		
	(5) 21 年以上	37	3.871	.552		
努力承諾	(1) 5 年以下	215	3.371	.828	4.182**	(5)>(1)
	(2) 6-10 年	51	3.596	.921		
	(3) 11-15 年	21	3.476	.640		
	(4) 16-20 年	25	3.384	.729		
	(5) 21 年以上	37	3.930	.635		
留職承諾	(1) 5 年以下	215	3.511	.582	1.734	NA
	(2) 6-10 年	51	3.745	.498		
	(3) 11-15 年	21	3.602	.604		
	(4) 16-20 年	25	3.467	.587		
	(5) 21 年以上	37	3.595	.846		
組織承諾	(1) 5 年以下	215	3.409	.610	3.942**	(5)>(1)
	(2) 6-10 年	51	3.612	.668		
	(3) 11-15 年	21	3.566	.562		
	(4) 16-20 年	25	3.470	.524		
	(5) 21 年以上	37	3.494	.581		

註： \*\*P<.01；NA 表示不須事後比較

(七)不同「服務總年資」在「組織承諾」上的是否有顯著差異

從表 4-2-19 所示，不同總年資的公務人員在整體組織承諾及各分構面上皆達統計上的顯著水準。這表示在「整體組織承諾」、「價值承諾」、「努力承諾」以及「留職承諾」上，會因為公務人員服務總年資的差異而有所不同。

經過 Scheffe 事後比較發現，從「價值承諾」及「努力承諾」層面來看，「11 年以上」的公務人員高於「5 年以下」的公務人員，其次，就「整體組織承諾」及「留職承諾」而言，「21 年以上」的公務人員是高於「5 年以下」的公務人員。

表 4-2-19 「總年資」在「組織承諾」上之平均數差異分析表

層面/變數	分組	樣本數	平均數	標準差	F 值	Scheffé 法 事後比較
價值承諾	(1) 5 年以下	97	3.080	.714	12.694***	(3)(4)(5) >(1)
	(2) 6-10 年	58	3.353	.757		
	(3) 11-15 年	51	3.559	.676		
	(4) 16-20 年	70	3.639	.769		
	(5) 21 年以上	73	3.781	.573		
努力承諾	(1) 5 年以下	97	3.078	.856	11.500***	(3)(4)(5) >(1)
	(2) 6-10 年	58	3.345	.712		
	(3) 11-15 年	51	3.651	.762		
	(4) 16-20 年	70	3.631	.846		
	(5) 21 年以上	73	3.811	.647		
留職承諾	(1) 5 年以下	97	3.381	.676	4.419**	(5)>(1)
	(2) 6-10 年	58	3.489	.532		
	(3) 11-15 年	51	3.618	.507		
	(4) 16-20 年	70	3.614	.570		
	(5) 21 年以上	73	3.747	.616		
組織承諾	(1) 5 年以下	97	3.180	.630	13.498***	(5)>(1)
	(2) 6-10 年	58	3.396	.549		
	(3) 11-15 年	51	3.609	.526		
	(4) 16-20 年	70	3.628	.624		
	(5) 21 年以上	73	3.780	.510		

註： \*\*P<.01；\*\*\*P<.001



(八)不同「職等」在「組織承諾」上的是否有顯著差異

根據表 4-2-20 所示，不同「職等」的公務人員在「整體組織承諾」及其所有分構面上，均未達統計上的顯著水準。也就是說，職等對於組織承諾其實並沒有顯著的差異，各項目的平均分數並沒有隨著職等高低而有一定的規則分布可循，顯見職等高低並非決定組織認同的關鍵因素。

表 4-2-20 「職等」在「組織承諾」上之平均數差異性檢定表

研究構面	平均數		t 值 (2-tailed)
	(1)1-5 職等 (N=86)	(2)6-14 職等 (N=263)	
價值承諾	3.398	3.472	-.800
努力承諾	3.367	3.504	-.1340
留職承諾	3.533	3.565	-.419
組織承諾	3.433	3.513	-1.054

(九)不同「職別」在「組織承諾」上的是否有顯著差異

依據表 4-2-21 得知，「整體組織承諾」、「價值承諾」及「留職承諾」達顯著差異，從平均數顯示得知，主管人員在「整體組織承諾」、「價值承諾」及「留職承諾」層面高於非主管人員。

表 4-2-21 「職別」在「組織承諾」上之平均數差異性檢定表

研究構面	平均數		t 值 (2-tailed)
	(1)主管 (N=77)	(2)非主管 (N=272)	
價值承諾	3.659	3.396	2.756**
努力承諾	3.592	3.436	1.473
留職承諾	3.729	3.508	2.847**
組織承諾	3.660	3.447	2.702**

註： \*\*  $P < .01$

(十)不同「機關規模」在「組織承諾」上的是否有顯著差異

依據表 4-2-22 所示，不同機關規模的公務人員在整體組織承諾及各分構面皆達統計上的顯著水準。表示會因機關規模的差異而在組織承諾上有所不同。

經過 Scheffe 事後比較發現，在「整體組織承諾」及「價值承諾」層面，「501-700 人」的公務人員高於機關規模「未滿 100 人、101-300 人、701 人以上」的公務人員，其次，在「努力承諾」層面，「501-700 人」的公務人員高於機關人數「101-300 人、701 人以上」的公務人員，最後，在「留職承諾」層面，服務在機關人數「501-700 人」的公務人員高於「101-300 人」的公務人員。

表 4-2-22 「機關規模」在「組織承諾」上之平均數差異分析表

層面/變數	分組	樣本數	平均數	標準差	F 值	Scheffé 法 事後比較
價值承諾	(1)未滿 100 人	50	3.375	.993	6.018***	(4)>(1)
	(2)101-300 人	92	3.315	.651		(2)(5)
	(3)301-500 人	46	3.467	.653		
	(4)501-700 人	55	3.882	.577		
	(5)701 人以上	106	3.384	.737		
努力承諾	(1)未滿 100 人	50	3.396	1.011	5.296***	(4)>(2)
	(2)101-300 人	92	3.274	.831		(5)
	(3)301-500 人	46	3.717	.699		
	(4)501-700 人	55	3.811	.603		
	(5)701 人以上	106	3.392	.800		
留職承諾	(1)未滿 100 人	50	3.620	.758	4.830**	(4)>(2)
	(2)101-300 人	92	3.393	.637		
	(3)301-500 人	46	3.536	.433		
	(4)501-700 人	55	3.767	.538		
	(5)701 人以上	106	3.569	.574		
組織承諾	(1)未滿 100 人	50	3.463	.796	6.692***	(4)>(1)
	(2)101-300 人	92	3.327	.590		(2)(5)
	(3)301-500 人	46	3.573	.464		
	(4)501-700 人	55	3.820	.487		
	(5)701 人以上	106	3.449	.618		

註： \*\*P<.01；\*\*\*P<.001

(十一) 不同「服務機關層級」在「組織承諾」上是否有顯著差異

依據表 4-2-23 顯示，「整體組織承諾」、「價值承諾」、「努力承諾」以及「留職承諾」四個變項 t 值分別為 1.024、1.784、.977、-.330 皆未達顯著差異。也就是組織承諾並沒有隨著服務機關層級而有一定的規則分布可循，顯見服務機關層級並非決定組織認同的關鍵因素。

表 4-2-23 「機關層級」在「組織承諾」上之平均數差異性檢定表

研究構面	平均數		t 值 (2-tailed)
	(1)一級 (N=162)	(2)二級 (N=187)	
價值承諾	3.529	3.389	1.784
努力承諾	3.516	3.431	.977
留職承諾	3.545	3.567	-.330
組織承諾	3.530	3.462	1.024

(十二)不同「機關類別」在「組織承諾」上的是否有顯著差異

在機關類別方面，從表 4-2-24 可知，不同機關類別的公務人員在「整體組織承諾」及分構面下的「價值承諾」、「努力承諾」以及「留職承諾」四個變項的 F 值分別為 12.301(P 值=.000)、6.976 (P 值=.000)、12.911 (P 值=.000)、9.087 (P 值=.000)，且皆達統計上的顯著水準。即表示組織承諾會因公務人員服務機關之機關類別不同而有不同程度差異。

經由 Scheffe 事後比較後得知，就「整體組織承諾」、「價值承諾」而言，「警察機關、事業機構」的公務人員高於任職於「一般行政機關」的公務人員，至於「努力承諾」層面，在「工程機關、警察機關、事業機構」服務的公務人員高於「一般行政機關」的公務人員，另外，服務於「衛生醫療機關、警察機關、事業

機構」的公務人員，在「留職承諾」層面高於「一般行政機關」公務人員。

表 4-2-24 「機關類別」在「組織承諾」上之平均數差異分析表

層面/變數	分組	樣本數	平均數	標準差	F 值	Scheffé 法事後比較
價值承諾	(1)一般行政機關	101	3.233	.763	6.976***	(4)(5)>(1)
	(2)衛生醫療機關	33	3.288	.902		
	(3)工程機關	65	3.369	.656		
	(4)警察機關	70	3.754	.615		
	(5)事業機構	80	3.609	.724		
努力承諾	(1)一般行政機關	101	3.081	.865	12.911***	(3)(4)(5)>(1)
	(2)衛生醫療機關	33	3.382	.802		
	(3)工程機關	65	3.468	.793		
	(4)警察機關	70	3.909	.510		
	(5)事業機構	80	3.618	.803		
留職承諾	(1)一般行政機關	101	3.317	.655	9.087***	(2)(4)(5)>(1)
	(2)衛生醫療機關	33	3.722	.496		
	(3)工程機關	65	3.528	.592		
	(4)警察機關	70	3.769	.662		
	(5)事業機構	80	3.625	.609		
組織承諾	(1)一般行政機關	101	3.210	.659	12.301***	(4)(5)>(1)
	(2)衛生醫療機關	33	3.467	.667		
	(3)工程機關	65	3.455	.566		
	(4)警察機關	70	3.810	.398		
	(5)事業機構	80	3.617	.587		

註：\*\*\*P<.001

本研究結果發現，不同背景公務人員在組織承諾差異如下：

在探討性別背景變項方面，本研究發現，男性公務人員在整體組織承諾、價值承諾及努力承諾層面上的高於女性。和董欣寧（2001）對中華電信員工之研究結果相同，也就是男性員工與女性員工在組織承諾及其各構面（價值、努力、留職承諾）之承諾程度有顯著差異，且男性員工承諾程度顯著高於女性員工。研究者分析認為，或許是因為男性面對職業生涯的態度，往往在現實生活壓力下必須有著較多的遷就與安定，相較之下，女性似乎有著更大的選擇空間（包括：離職或轉調他機關等），因此，男性公務人員組織承諾程度高於女性。

在年齡方面，本研究發現，年齡愈大則組織承諾愈高，年齡愈輕則組織承諾愈低，和一般認知相同，年長者喜歡追求生活與工作上的安定。因為就如學者觀點，因為隨著年資的增加，個人對組織的累積投資愈大，而且對改變工作環境及工作性質較難適應，如要離開此組織時會產生相當大的成本負擔，因此增加員工對組織認同，轉換意願略低（林世昌，1987）。

在婚姻及子女數方面，研究顯示整體組織承諾及各分構面上的表現，已婚、育有子女的公務人員的平均分數皆遠高於未婚、未育有子女的公務人員。研究者認為因為已婚、有小孩者有家庭的負擔，考量到家庭生活安定，不隨意調動機關，再加上，工作收入穩定、福利待遇佳等原因，離開公職可能性更低，所以，對於服務機關有著深厚的感情，願意為機關效勞，樂於繼續賣力工作，並以身為機關的一份子為榮，此結果和學者之研究相同（蕭予伶、盧美秀，1996；林秋足，2003；郭素卿，2006；顏忠漢，2009）。

在服務年資及服務總年資部分來看，大致來看，服務年資5年以下的公務人員，其整體組織承諾較資深的公務人員來的低，本研究推論由於新進人員或資淺大都還是年輕族群，受限於大環境不景氣，投入公職工作，其個人生涯規劃尚未

明確，仍需要時間適應公職環境，無法馬上認同機關文化，故其表現出其組織承諾最低，也是意料中事，同時，也意含著公務部門在增進新進人員對組織之認同上，尚有很大進步空間。

再者，在職別方面，主管職人員，在組織承諾整體上或價值、留職承諾上均高於非主管職務者，和多數研究結果相同(陳美志，2000；許進吉，2009)。此現象表示管理督導者，獲得較多上級長官關注及容易受到賞識外，其次，主管人員擁有較多決策空間及較優渥的福利待遇，因此增加了對組織的承諾。

在服務機關變項方面，本研究發現服務於機關規模及類別對於公務人員組織認同有所影響。首先，以機關規模來看，服務於機關規模 501-700 人的公務人員在整體組織承諾及價值承諾上高於服務未滿 100 人、101-300 人、701 人以上規模之公務人員。表示公務機關規模大小也是影響員工對組織認同因素之一，研究者推論，機關人數規模涉及機關編制如：設置主管職務多寡、職等層級分布情形等，或許是因為如此，中大型公務機關有較高職位職務及輪調工作內容的機會，故其員工組織承諾度高於小型機關，然而 701 人以上超大型機關，可能因為分工程度及決策結構化等因素，弱化人員對組織的認同程度。

其次，以服務機關類別來看，警察機關及事業機構的公務人員整體組織承諾較一般行政機關高。研究者分析，可能此類公務人員任用身分特性及工作特性有別於其他類別機關，礙於人事制度規定，無法任意轉調他性質機關，故其對服務機關組織承諾較高。

最後，在探討其他員工屬性與整體組織承諾之間的關聯性方面，本研究結果顯示，在「教育程度」、「職等」及「服務機關層級」等 3 個變項上，分別與整體組織承諾之間都未能達到顯著水準，亦即上述背景變項並非決定對公務人員組織承諾的關鍵因素。

### 第三節 公務人員心理資本與組織承諾之相關情形

本節旨在探討公務人員的心理資本與組織承諾之間的相關情形，主要以皮爾森積差相關分析瞭解心理資本與組織承諾的相關狀況。

根據表 4-3-1 分析結果所顯示，公務人員「心理資本」與「組織承諾」整體的相關係數達顯著正相關，其相關係數為.622， $P$  值 $<.001$ ，表示公務人員心理資本越高，則其組織承諾越高，換句話說，公務人員心理愈健康，其對組織認同就越高。

以下分析「心理資本」各分構面與「組織承諾」構面的「價值承諾」、「努力承諾」以及「留職承諾」三個變項的相關情況：在「自我效能」分構面，與「價值承諾」、「努力承諾」以及「留職承諾」分別達顯著正相關，其相關係數值分別為.578、.528、.214。其次，就「希望」分構面而言，其與「價值承諾」、「努力承諾」以及「留職承諾」三個變項的相關係數分別達顯著正相關，其相關係數值分別為.557、.546、.237。就「韌性」而言，其與「價值承諾」、「努力承諾」以及「留職承諾」三個變項的相關係數分別達顯著正相關，其相關係數值分別為.538、.527、.212。最後，以「樂觀」而言，其與「價值承諾」、「努力承諾」以及「留職承諾」三個變項的相關係數分別達顯著正相關，其相關係數值分別為.530、.530、.315。整體而言，從表 4-3-1 可知，心理資本分構面與組織承諾分構面，除「留職承諾」相關係數較低外，餘相關係數  $r$  達統計上顯著差異水準，且係數大於 0.5 以上，表示兩兩之變數間具有中度以上相關。



表 4-3-1 心理資本與組織承諾之相關係數表

構面	心理資本					
	自我效能	希望	韌性	樂觀	整體	
組織承諾	價值承諾	.578***	.557***	.538***	.530***	.637***
	努力承諾	.528***	.546***	.527***	.530***	.616***
	留職承諾	.214***	.237***	.212***	.315***	.281***
	整體	.537***	.544***	.520***	.552***	.622***

註： \*\*\* $P < .001$

依據表 4-3-1 得知，公務人員心理資本與組織承諾為中高度相關，結果支持研究假設 3，也就是公務人員心理資本與組織承諾有正向相關存在。

Luthans( 2005)的研究顯示心理資本與員工對服務機構的承諾有高度關聯。Argyle(1997)認為工作滿意和整體滿意間有強烈聯結，說明心理健康感受和組織承諾有關。張珮琦(2008)認為員工越幸福，其工作滿意與組織承諾越高。學者盧盛忠等人(1997) 研究顯示，員工對組織承諾受到心理性因素影響，若員工工作獲得滿足，則員工的組織承諾會越高。本研究結果與以上學者研究與觀點相符，即公務人員心理資本和組織承諾是有關聯性的。

研究者分析認為，依Fredrickson於2001年提出正面情緒之「擴展-建構」理論觀之，心理資本高的公務人員，正向情緒高，處事正面思考，願意開放心胸學習新的事務，因此，其在認知、行為及社交方面等資源豐富，有更多能量因應工作壓力情境，其不僅對工作滿意度高，願意投入職場工作，慢慢地與組織間的情感連結越強、越願意付出額外的時間和心力於工作任務當中。

綜上，本研究發現心理資本與組織承諾為正相關，亦即個體擁有心理資本較佳者，其組織承諾程度較高，員工若具備正向的心理資本(如充滿希望、樂觀進取

等)，對於任何事物都抱持著正向的看法與思考，不僅能夠正向活力和效能感染至同事，甚至是服務對象，增進達成目標的能力與信心，使其在工作中獲得較高的績效，並能更主動、積極地為組織做出額外的努力。同理推論員工的心理資本不僅僅是對員工自身產生影響，更會影響到組織的相關利益，員工若有高心理資本，不僅將可增進員工的工作滿意、組織承諾，又可減少離職的意願，因此組織可致力於建構良好的工作環境，關心員工的福祉，讓正向積極的員工為組織創造最大的收益。

#### 第四節 公務人員之背景變項與心理資本對組織承諾的預測情形

本節目的在探討公務人員的背景變項與心理資本對組織承諾的預測情況。研究者控制公務人員背景變項，將心理資本做為預測變項，且以組織承諾做為效標變項，進行多元逐步回歸分析，結果如表 4-4-1。

根據變異數分析的結果，指出模式一、模式二、模式三及模式四的整體迴歸模式的效果達顯著水準，其 F 值分別為 20.543、20.710、4.217、25.474。即表示整體迴歸模式具有統計上的意義，其調整後的判定係數分別為 0.473、0.475、0.129 及 0.478，表示其整體模式的解釋力分別為 47.3%、47.5%、12.9% 及 47.8%。

經過上述迴歸模式之總檢定(F檢定)，並達統計上的顯著水準後，復進行預測變數之迴歸係數的解釋，模式一的控制變數達顯著者有「性別及教育程度」，表示會干擾其自變數對依變數的影響效果，就達顯著的自變數有「自我效能」的標準化迴歸係數( $\beta$ )達顯著水準，其值為.231 ( $t=3.396$ ,  $P$ 值 $<.05$ )，「希望」的標準化迴歸係數( $\beta$ )達顯著水準，其值為.174 ( $t=2.535$ ,  $P$ 值 $<.05$ )，「樂觀」的標準

化迴歸係數( $\beta$ )達顯著水準，其值為.158 ( $t=2.841$ ， $P$ 值 $<.05$ )。

模式二的控制變數達顯著者有「教育程度、子女數和機關類別」，表示會干擾其自變數對依變數的影響效果，就達顯著的自變數有「希望」的標準化迴歸係數( $\beta$ )達顯著水準其值為.239 ( $t=3.487$ ， $P$ 值 $<.05$ )，「韌性」的標準化迴歸係數( $\beta$ )達顯著水準其值為.134 ( $t=2.167$ ， $P$ 值 $<.05$ )，「樂觀」的標準化迴歸係數( $\beta$ )達顯著水準其值為.196 ( $t=3.548$ ， $P$ 值 $<.05$ )。

模式三的控制變數達顯著者有「服務年資和總年資」，表示會干擾其自變數對依變數的影響效果，就達顯著的自變數有「希望」的標準化迴歸係數( $\beta$ )達顯著水準其值為.246 ( $t=3.455$ ， $P$ 值 $<.05$ )。

模式四的控制變數達顯著者有「教育程度、總年資和機關類別」，表示會干擾其自變數對依變數的影響效果，就達顯著的自變數「心理資本」的標準化迴歸係數( $\beta$ )達顯著水準其值為.571 ( $t=13.794$ ， $P$ 值 $<.05$ )。

表 4-4-1 心理資本對組織承諾之層級逐步迴歸分析表

變數	模式一		模式二		模式三		模式四	
	$\beta$ 值	t 值	$\beta$ 值	t 值	$\beta$ 值	t 值	$\beta$ 值	t 值
依變數	價值承諾		努力承諾		留職承諾		組織承諾	
性別	-1.03	-2.464*	◎	◎	◎	◎	◎	◎
年齡	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎
教育程度	-1.00	-2.200*	-1.35	-2.977**	◎	◎	-0.115	-2.567*
婚姻狀況	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎
子女數	◎	◎	0.163	2.616**	◎	◎	◎	◎
服務年資	◎	◎	◎	◎	-0.128	-1.891*	◎	◎
總年資	◎	◎	◎	◎	0.217	1.966*	0.172	2.013*
職等	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎
職別	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎
機關規模	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎
機關層級	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎	◎
機關類別	◎	◎	0.154	3.355**	◎	◎	0.142	3.119**
自變數								
自我效能	0.231	3.396***	0.104	1.528	-0.47	--.540	◎	◎
希望	0.174	2.535*	0.239	3.487**	130	1.474	◎	◎
韌性	0.107	1.723	0.134	2.167*	-0.052	-6.55	◎	◎
樂觀	0.158	2.841**	0.196	3.548***	0.246	3.455*	◎	◎
心理資本	◎	◎	◎	◎	◎	◎	0.571	13.794***
R 平方	0.497		0.500		0.169		0.497	
整後 R 平方	0.473		.0.475		0.129		0.478	
F 值	20.543***		20.710***		4.217***		25.474***	

註：\* $P < .05$ ；\*\* $P < .01$ ；\*\*\* $P < .001$

◎表示該迴歸模式並未將此預測變項包含在模式內。

依據表4-4-1可觀察到，在模式一部分，控制公務人員性別和教育程度背景變項時，其心理資本中的自我效能、希望及樂觀能預測價值承諾，且因標準化迴歸係數( $\beta$ )為正的，表示公務人員心理資本中的自我效能、希望及樂觀對於組織承諾中的價值承諾成正向性影響。換言之，顯示擁有愈高「自我效能」、「希望」及「樂觀」者，對組織的價值認同就愈高。其中，又以自我效能標準化迴歸係數最高，顯示其最能預測價值承諾。

接著，從模式二部分來看，當控制教育程度、子女數和機關類別背景變項時，其心理資本中的希望、韌性及樂觀能預測努力承諾。進一步從標準化迴歸係數來看，標準化迴歸係數( $\beta$ )為正的，表示臺北市政府公務人員希望、韌性及樂觀程度越高，其投入努力承諾越高，也就是擁有愈高「希望」、「韌性」及「樂觀」者，願意為達成組織目標而付出較多的努力。模式二以希望標準化迴歸係數最高，顯示其最能預測努力承諾。

至於模式三部分，服務年資和服務總年資會干擾其心理資本對留職承諾的影響，當控制上述兩個背景變項時，則心理資本中僅有「樂觀」能預測員工的「留職承諾」。該結果顯示高「樂觀」者，有較強烈的渴望繼續維持組織成員的身分。而「自我效能」、「希望」及「韌性」皆無法決定對「留職承諾」之組織承諾的重要性。

最後，模式四部分，教育程度、機關類別和服務總年資會干擾其心理資本對組織承諾的影響，當控制上述三個背景變項時，則整體「心理資本」中能預測員工「組織承諾」整體，該結果顯示心理資本對組織承諾的預測性有重要決定性，進一步從標準迴歸係數來看，心理資本 $\beta$ 值為.571，其值為正的，表示臺北市政府公務人員的心理資本程度越高，則其對所屬機關之組織承諾也越高。

由上述研究結果可觀察到，心理資本並不是在所有各面向的重要性上都有影響，但「樂觀」向度對於組織承諾的三個面向都具有預測力，表示「樂觀」是心理資本中具有影響的自變項。簡言之，心理資本中的「樂觀」面向是最能預測員工的組織承諾。故本研究結果接受部分研究假設4，即控制部分背景變項時，公務人員部分心理資本對其組織承諾有預測力存在。

同時，此現象和學者Luthans及Larson (2006)研究心理資本對員工工作態度(包含組織承諾)有預測作用結果相同。研究者從分析原因可能與組織承諾理論有關，組織承諾的前因變項大致歸納為環境變項與個人屬性變項兩項，其中包括員工個人特質(特徵)、員工心理性因素等。也就是員工認同特定組織的心理狀態，受到員工背景因素及員工心理狀況影響，當員工內心的需要，獲得適當的滿足，感受到自我可以勝任公務人員的工作時，願意發揮所長，以積極態度面對工作，無形間，對組織產生高度認同，追求得更好的集體績效，以達組織目標。

## 第五章 結論與建議

本章旨在根據研究結果整理歸納出結論，並指出本研究對機關行政管理、人事主管機關及公務人員個人提出建議，接者提出研究限制及對未來研究之具體建議。全章共分為三節。第一節結論，第二節則為建議，第三節為未來研究建議。

### 第一節 結論

本節根據第四章研究結果，對於公務人員心理資本與組織承諾之研究發現，歸納出以下的結論，茲分述如下：

#### 一、公務人員心理資本與組織承諾之現況

##### (一) 公務人員心理資本現況

1. 公務人員整體心理資本呈現中上程度。
2. 就心理資本各層面而言，以「希望」最高，其次為「自我效能」，「樂觀」最低。

##### (二) 公務人員組織承諾現況

1. 公務人員整體組織承諾屬中高程度的認同水準。
2. 就組織承諾各層面而言，以「留職承諾」層面的認知程度最高，其次為「努力承諾」層面，而以「價值承諾」層面的認知程度最低。

#### 二、公務人員背景變項與心理資本方面

1. 男性公務人員在整體心理資本、自我效能高於女性公務人員。

2. 40歲以上公務人員在整體心理資本、韌性及樂觀均高於20-29歲年輕公務人員。
3. 已婚者在整體心理資本及各層面上皆高於未婚者。
4. 育有子女的公務人員其整體心理資本、自我效能、韌性高於未育有子女的公務人員。
5. 公職服務總年資超過16年的公務人員，其整體心理資本及韌性均高於年資未滿5年的公務人員。
6. 主管身分的公務人員，其整體心理資本、自我效能及韌性高於非主管身分公務人員。

### 三、公務人員背景變項與組織承諾方面

1. 男性公務人員在整體組織承諾、價值承諾及努力承諾層面上高於女性。
2. 30歲以上的公務人員在整體組織承諾、努力承諾層面上均高於20~29歲年輕的公務人員。
3. 已婚公務人員在整體組織承諾及各層面上皆高於未婚者。
4. 育有子女的公務人員其整體組織承諾、價值承諾及努力承諾均高於未育有子女的公務人員。
5. 在機關服務21年以上的公務人員在整體組織承諾、價值承諾及努力承諾層面上高於剛進入機關服務，年資低於5年的公務人員。
6. 公職服務總年資21年以上的公務人員在整體組織承諾及留職承諾層面上高於公職年職低於5年的資淺或新進公務人員；其次，從事公職服務超過11年以上的公務人員在價值承諾及努力承諾層面則高於總年資5年以下的公務人員。
7. 主管人員在整體組織承諾及價值承諾、留職承諾層面上高於非主管人員。
8. 服務於機關規模 501-700人的公務人員在整體組織承諾及價值承諾上高於服務未滿100人、101-300人、701人以上機關規模之公務人員。



9. 警察機關及事業機構的公務人員整體組織承諾較一般行政機關高；衛生醫療機關、警察機關、事業機構等三類別機關的公務人員在留職承諾層面上高於一般行政機關之公務人員；此外，在努力承諾層面上，工程機關、警察機關、事業機構公務人員高於一般行政機關公務人員。

#### **四、公務人員心理資本與組織承諾關係**

心理資本與組織承諾為中高度相關，且其各層面間呈現顯著正相關。

#### **五、公務人員背景變項、心理資本對組織承諾的影響**

1. 控制部分背景變項下，臺北市政府公務人員心理資本對組織承諾具有影響力。
2. 整體說來，愈擁有高「樂觀」員工，其對所屬組織承諾愈高。

綜上，本研究之研究結果彙整表，詳如表5-1-1。

表 5-1-1 研究假設驗證彙整表

研究假設內容	研究結果	
	支持	未支持
1. 不同背景變項之公務人員，其心理資本有顯著差異存在。	◎	
1-1 不同性別公務人員其心理資本有顯著差異存在。	◎	
1-2 不同年齡公務人員其心理資本有顯著差異存在。	◎	
1-3 不同教育程度公務人員其心理資本有顯著差異存在。		◎
1-4 不同婚姻狀況公務人員其心理資本有顯著差異存在。	◎	
1-5 不同子女數公務人員其心理資本有顯著差異存在。	◎	
1-6 不同本機關服務年資公務人員其心理資本有顯著差異存在。		◎
1-7 不同公職服務總年資公務人員其心理資本有顯著差異存在。	◎	
1-8 不同職等公務人員其心理資本有顯著差異存在。		◎
1-9 不同職別公務人員其心理資本有顯著差異存在。	◎	
1-10 不同服務機關規模公務人員其心理資本有顯著差異存在。		◎
1-11 不同服務機關層級公務人員其心理資本有顯著差異存在。		◎
1-12 不同服務機關類別公務人員其心理資本有顯著差異存在。		◎
2. 不同背景變項之公務人員，其組織承諾有顯著差異存在。	◎	
2-1 不同性別公務人員其組織承諾有顯著差異存在。	◎	
2-2 不同年齡公務人員其組織承諾有顯著差異存在。	◎	

表 5-1-1 研究假設驗證彙整表(續)

研究假設內容	研究結果	
	支持	未支持
2-3 不同教育程度公務人員其組織承諾有顯著差異存在。		◎
2-4 不同婚姻狀況公務人員其組織承諾有顯著差異存在。	◎	
2-5 不同子女數公務人員其組織承諾有顯著差異存在。	◎	
2-6 不同本機關服務年資公務人員其組織承諾有顯著差異存在。	◎	
2-7 不同公職服務總年資公務人員其組織承諾有顯著差異存在。	◎	
2-8 不同職等公務人員其組織承諾有顯著差異存在。		◎
2-9 不同職別公務人員其組織承諾有顯著差異存在。	◎	
2-10 不同服務機關規模公務人員其組織承諾有顯著差異存在。	◎	
2-11 不同服務機關層級公務人員其組織承諾有顯著差異存在。		◎
2-12 不同服務機關類別公務人員其組織承諾有顯著差異存在。	◎	
3. 公務人員之心理資本與其組織承諾有正相關存在。	◎	
4. 不同背景變項與心理資本之公務人員，對組織承諾有預測力。	◎	

註：◎ 表示對本研究假設接受與拒絕情形

資料來源：本研究綜合整理

## 第二節 建議

本節依據研究結果與發現，本研究對機關行政管理上、人事主管機關及公務人員個人提出建議，作為實務上之參考，分述如下：

### 一、對機關行政管理上之建議

#### (一)落實職務輪調，瞭解員工屬性

本研究結果發現服務年資5年以下之公務人員組織承諾較低，大抵來說，愈資深公務人員組織承諾愈高，即公務人員在組織中任職的長短，會影響其在組織中的承諾程度，除可能因年資較久者較能在組織中獲得較佳的職位外，可能與資深員工處理公務經驗豐富、工作上自我效能感較高等有關。陳俐文(2005)研究指出，公務人員工作輪調知覺與價值承諾、努力承諾具中度正相關。因行政機關業務繁雜，員工間業務內容不同，倘長期從事例行工作，易導致工作倦怠，故建議機關內部應定期進行職務輪調，藉由工作多樣化、豐富化方式，增添新進或資淺公務人員歷練機會，以增進工作勝任感。

此外，為提高新進、資淺公務人員對組織承諾的認同，除建立合理的升遷管道，拔擢優秀人才外，本研究也發現員工屬性的差異，跟心理資本及組織承諾有著相當程度的關聯，在行政管理上主管應需充分瞭解員工特性，例如，年輕或新進人員組織承諾不及年長、資深公務人員；已婚公務人員比未婚公務人員較有較優質心理健康感，且對機關文化更為認同；而管理督導層級的主管人員擁有較佳心理健康感受，同時，對機關有比較高的向心力等。簡言之，服務機關應該多加瞭解員工屬性的差異，據以推行適宜之具體措施，來提高工作士氣，強化組織認

同，達到事半功倍的效果。

## (二)鼓勵經驗傳承，塑立楷模學習

本研究發現在人口變項中，年齡、服務總年資及職別會影響心理資本或組織承諾。陸洛、高淑芳(1999)以主管為對象，調查結果和本研究結果一致，認為除因資深工作者可能與組織特徵契合外，年長與資深者其工作知能，經由工作學習及經驗的累積，實力愈來愈豐厚，導致其心理健康程度較高。而年輕或新進公務人員，礙於年資短淺的原因，而無法得到應有的報酬或升遷，獲得資源有限。有鑑於此，政府管理部門應更關注渠等心理需求與福祉，適時給予更多鼓勵、支持，給予渠等人員在工作上表現的空間，以強化其心理資本，提升他們對組織的承諾，減少員工離職的傾向。

具體而言，本研究建議妥善運用高心理資本、組織承諾之年長、資深前輩資源，借用渠等寶貴經驗與智慧，傳承與分享後輩，促使業務永續推展，有利於機關發展。再者，建議藉由公開表揚及舉辦成果案例分享、建立新人輔導機制等方式，讓新進人員縮短適應環境時間，融入組織文化，增加其對組織的認同，同時，在「教」、「學」交流過程中，不僅使新進人員有學習的楷模與建立樂觀的歸因，無形間，也強化彼此的自我效能感，使整體組織運作，更具行政效能。

## (三)主管主動關懷，提供正向經驗

本研究發現主管職別的公務人員，其整體心理資本及組織承諾高於非主管的公務人員，表示管理督導人員的心理健康程度較為正向，且對機關向心力亦最為強烈。其次，依據張庭如(2010)和林佳蓉(2010)研究，主管和部屬之間心理資本是有正向關係的，且團隊領導者心理資本會正向影響團隊績效，因此，主管應將本身正向心理感受、對組織強烈連結傳達至所屬員工，達到上行下效之效益，換

句話說，主管應善用正向積極的領導型態，不僅可有效降低員工的工作壓力，舒緩員工的不安和緊張，俾使員工在和諧的組織氣氛中貢獻所長。

此外，研究指出不同的領導風格透過團隊心理安全間接影響團隊學習，且轉換型領導對心理資本、組織公民行為有顯著的正向影響(林明杰等人，2008；張信政，2010)。而轉換型領導，講求員工對組織目標的共識與承諾，強調管理者人性化管理，首要任務就是重視部屬的個別差異，傾聽部屬聲音，少使用操控與命令方式，以滿足部屬的個別需求。主管宜將員工負面情緒轉換為正向情緒，從積極的角度關注，每位同仁的自我成長和潛能開發，致力於讓部屬更健康、更幸福，工作更有效能。

由於員工心理社會壓力的嚴重程度可觀察員工在職場工作表現，故當部屬在近一年內或一段時間內遭遇許多生活變動的事件，像是配偶或親友死亡、離婚、親人生病、結婚、搬家、職務變動、經濟壓力等事件，或是出現以下行為：(1) 經常缺席 (2) 拖延、遲到 (3) 對時間控制經常出差錯 (4) 常有自我防衛性或自我解釋之行為，如逃避現實或過度猜疑 (5) 工作表現失常時，主管宜特別留意關心員工，必要時協助轉介協談，由專業心理人員，如心理師、醫師等提供心理諮商服務。研究者在公職場域中觀察到，大多是等到同仁出現工作倦怠或是偏差行為時，主管方開始重視溝通及關懷，然而，為時已晚，事後補救輔導成效有限，所以，主管應於平日主動覺察關心員工，可於危機發生前預防，勝於事後努力補救。

#### (四)擴大員工參與，凝聚組織認同

本研究結果發現，公務人員在組織承諾量表「價值承諾」及「努力承諾」層面得分較弱，表示員工較缺乏對於組織目的與價值觀的認同，也較少願意為組織付出額外的努力。研究者分析，處於層級結構原則下的公務機關，員工參與決策

空間有限。由於賦權增能能有效預測組織承諾(劉建男, 2004), 因此, 公部門可透過團隊合作的方式, 建立學習型組織, 除增進員工專業知能外, 進而培養同仁團隊默契, 增進其組織承諾以發展共同願景。

在丁虹(1987)的研究發現, 組織內成員的價值觀與信念愈一致, 則成員對組織承諾愈高。而後續鄭伯璜(1993)也指出個人與組織的契合度(fitness)愈高, 個人的組織承諾與組織公民行為愈高。故研究者認為藉由增加員工決策參與, 以增進其對所服務機關的向心力。特別是在制定攸關同仁權益的決策時, 更應以專案或團隊的方式, 讓同仁有參與的機會, 經由資訊透明化及主管部屬雙向交流方式, 營造有效溝通的團隊; 不僅可凝聚員工向心力及歸屬感, 滿足員工之成就動機, 同時也讓同仁知覺組織支持, 進而提昇員工對組織的承諾, 以朝向組織所期望的目標共同努力。

另外, 依Karasek的「要求-控制模式」理論, 缺乏工作自主性及對員工高要求的工作, 是讓員工感到最有壓力的工作, 通常, 此類員工心理健康狀況最差(Karasek, 1979; 曾慧萍、鄭雅文, 2002)。柯坤志(2010)指出高度自我監控及內控傾向高的員工, 在組織高度授權氣候的情形下, 同樣有助於提升正向心理資本。

## 二、對人事主管機關之建議

### (一)開創心理資本, 增設訓練課程

本研究發現公務人員心理資本與組織承諾有正向關聯, 而行政院人事行政總處當局推動行政院及各級機關公務人員核心價值, 「廉正、專業、效能、關懷」等4項, 及考試院98年11月3日考授銓法一字第0983119276號函頒布文官核心價值為「廉正、忠誠、專業、效能、關懷」, 故公務人員應致力於公共利益, 熟稔法令規章, 充實專業素養外, 更需要具有主動積極、勇於任事及關懷的能力, 人事

主管機關透過持續性的、有計畫的開發課程而來提升員工內心深層的、待開發的自我效能、希望、韌性、樂觀等心理資本能力，將有助於達成上述文官核心價值。特別是本研究結果發現，公務人員在「樂觀」正向心理資本層面表現最差，因此，樂觀課程實施有其必要性，透過課程訓練，教導員工練習駁斥負面想法，改變貫有悲觀的解釋形態。

同時，本研究也發現，不同性別、年齡、職別、服務年資等背景的公務人員，在心理資本上的特定向度有所差異，因此應針對不同背景人員的需求，提供多樣化的心理資本訓練課程。其次，主管機關宜考量機關人才培育與個人生涯規劃議題，方能宏觀籌劃長期性訓練計畫。正向心理資本就像是個人無形的心理資產，隨著較高的自我效能、希望、韌性及樂觀的程度，會使公務人員身心更加健康，即擁有較高心理資本的員工，比較容易樂在工作、有較高的工作動機、更願意對組織、主管及同事付出，且在工作表現也會更加出色。所以，人事主管機關應配合同仁職涯發展，籌劃、推動及執行相關訓練課程，對提升組織的效能及組織認同而言，是有很大的幫助。

## (二)營造健康職場，賦予員工活力

本研究發現臺北市政府公務人員在心理資本面向，「樂觀」層面分數較低。Kavussanu & McAuley (1995)發現，經常從事身體活動者較樂觀，因此，營造健康的職場環境，有助於提升員工的身心健康，故組織應鼓勵同仁養成運動習慣，在人事主管機關方面，建議可有以下具體措施：(1)設法與獎勵措施結合，例如：高階主管帶領員工運動1-2次；適時給予上班紓壓按摩假、訂製運動服鞋襪等，帶動辦公場所運動風氣(2)協助拓展健身場地，如：辦公處所設置心肺適能運動室、與北市12行政區健康運動中心、私人健身中心等合作，或是與大臺北河濱綠地腳踏車租借站結盟，推出員工團體優惠專案，提供員工健身機會等。(3)定期舉辦團



體性休閒運動，如踏青爬山、旅遊、自強活動等，使公務人員有喘息空間，並營造組織成員間之和諧氣氛，增進彼此間情誼，使工作上的溝通協調會更有效率。

其次，現行公務機關已有公務人員健檢補助及與全國優質醫療院所合作，辦理「全國公教特惠健檢」活動等，主管機關為使員工身心能維持在最佳狀態，除積極向員工宣導健康檢查重要外，鼓勵同仁可定期做心理健康檢查，以增加健康檢查的效果，必要時經由員工協助服務等資源來協助員工適應環境，提升心理健康。簡言之，擁有身心健康之公務人員為服務機關、甚至為政府、國家寶貴的人力資產，因此，主管機關應努力營造活力健康職場環境，推動相關促進員工身心健康措施，讓員工提升自我身心照顧，同時，更強化員工組織向心力，願意為組織用心效力，對個體與組織而言，均有正面效益。

### 三、對公務人員個人之建議

#### (一) 儲備心理能量，正向導入工作

本研究結果發現公務人員的心理資本在中等程度以上，心理資本與公務人員自身身心健康密切有關，且Luthans等人(2011)及陳盈儒(2010)研究證實心理資本與幸福感、生活品質成正相關，故本研究鼓勵公務人員自身在生活中培養豐富、正向心理經驗。舉例來說，可開創自身成功經驗，增加自我效能；建構正向願景，創造光明希望感；保有正向信念，維持良好的社會支持網絡，培養自身堅韌性；凡事正向思考，增強樂觀的解釋風格，提升個人的樂觀水平。

另外，應促使自己與時俱進，落實終身學習的理念，經由不斷充電學習，保持積極樂觀的態度，要繼續開發自我的潛能，勇於突破現狀，提升自我效能及減少工作壓力。

#### (二) 建立人際關係，鞏固社會網路

本研究發現已婚，育有子女數的公務人員心理健康資源高於未婚，無有子女者，或許與家庭提供穩定社會支持有關。許多研究證明社會支持會對人體身心健康有正向影響，因此，公務人員要提升自身的心理資本，可從經營社會關係著手。社會關係會產生愉快情緒、增進幸福感，且可增加自尊、壓抑負向情緒及協助提供解決問題，進而可緩衝壓力的影響。簡而言之，在忙碌公務生活中，公務人員不可輕忽社交關係的經營，良好的人際關係與社會支持網，俾利提昇正向情緒，減緩工作壓力。

### (三)培養休閒活動，重視規律運動

本研究發現臺北市政府公務人員在「樂觀」層面分數較低，而根據Kavussanu & McAuley (1995)發現，經常運動有助於維持正向情緒-樂觀之發展。另外，研究顯示員工從事適當的休閒活動，在員工對於休閒生活感到滿意，也能順帶提升其工作滿意度(廖允涵，2007)。若員工無充足的休息，不但影響工作品質，同時也損害其本身生理健康且不休息調適，也容易因身心疲憊，引發情緒而易生意外或影響工作效率。公務人員本身應知覺健康的重要，利用在工作之餘的自由閒暇時間，與家人或朋友從事休閒運動，一來可紓解壓力，增進身心健康外，二來亦可增進彼此間情感，維持社交支持網絡，俾使積極樂觀心態來面對不斷變動的環境，也有助提昇工作服務之效能。

## 第三節 研究限制與未來研究建議

本節分別從施測方法限制、橫斷面研究限制、研究工具限制及研究變項說明本研究之限制，並進一步提出未來研究之相關建議，茲分述如下：

### 一、施測方法的限制：

本研究樣本取得來源主要為臺北市政府機關人事同仁協助請同仁填答，實務上，無法過濾填答者身分，亦非完全隨機抽樣，或許在未來可以試著以其他妥適的方法控制樣本對象及提升抽樣代表性。此外，本研究乃採問卷調查法，經由量化方法蒐集公務人員在心理資本與組織承諾之測量工具上的反應，無法具體得知對象回答背後的想法，建議未來研究者可採質性研究，藉由參與觀察、深度訪談等方法，蒐集更詳實的資料，以增加公務人員在心理資本與組織承諾研究上之完整性。

## **二、橫斷面研究限制：**

根據文獻顯示自我效能、希望、樂觀及韌性聚合的心理資本具發展性，組織承諾隨著個人在組織服務的時間而逐漸發展，為了理解時間效應對於心理資本及組織承諾之可能影響，未來研究可以考慮進行跨時間的縱貫研究分析，然而考量研究時限，本研究採用橫斷面（cross-sectional studies）之研究，亦即探討心理資本、組織承諾與其他構面之間的關係，並未對於臺北市政府員工心理資本與組織承諾情形做長期的研究，因此推論應該更加謹慎。

## **三、研究工具限制：**

正向心理資本及組織承諾均由西方學者提出，是否適用於東方的文化仍值得探討，因在華人地區講求人際關係等，故未來在研究華人正向心理資本、組織承諾上可參考更新的文獻及華人文化特性，重新編製更符合國內當時情境的問卷工具。此外，本研究測量工具為員工自陳式量表，易受到填答者本身反應心向及社會期許影響而產生誤差。建議可增加直屬主管評定，以彌補自陳式量表不足，俾能豐富公務人員心理資本與組織承諾研究之深度及廣度。

## **四、研究變項限制：**

本研究是利用個人的背景變項以及正向心理資本探討對組織承諾的影響，然而影響組織承諾的因素除了背景變項、心理資本外，工作特性、主管領導型態、組織氣候、知覺組織公平分配及組織溝通等跨層次的議題並未進一步處理，或許未來研究亦可納入研究考量，將可全面性瞭解不同背景變項公務人員在心理資本與組織承諾上的情形。

## 參考文獻

### 一、中文部分

丁虹(1987)。企業文化與組織承諾之關係研究，政治大學企業管理研究所博士論文。

尹衍樑、司徒達賢(1989)。組織變革策略對組織承諾之影響研究：以潤泰工業股份有限公司電腦化為例。管理評論，8(2)，57-72。

王桂英(1998)。非營利機構與營利機構人員事業生涯、工作滿意、組織承諾與離職傾向關聯性之比較研究—以公立中小學教師與半導體產業員工為例。國立交通大學管理科學研究所碩士論文。

王長桐(2010)。工作投入與職家衝突關聯性之研究—以心理資本為干擾效果。國防大學管理學院資源管理及決策研究所碩士論文。

王嘉萍(2011)。性別角色對工作績效影響之研究—以心理資本特質為調節變項。國立高雄應用科技大學人力資源發展系碩士論文。

古聖姿(2003)。陞遷公平認知對工作滿意、組織承諾影響之研究—以臺北市各區公所公務人員為例，銘傳大學公共事務學系碩士論文。

仲理峰(2007a)。心理資本對員工的工作績效、組織承諾及組織公民行為的影響。心理學報，39(2)，328-334。

仲理峰(2007b)。心理資本研究評述與展望。心理科學進展，15(3)，482-487。

朱國榮(2009)。工作壓力與工作生活品質關聯性之研究—心理資本之中介效果。國防大學管理學院資源管理及決策研究所碩士論文。

江淑娟(2011)。公部門主管人員工作壓力與因應策略之研究-以臺北市政府為例，  
臺北市政府人事處 99 年人事行政研究發展徵文。

何亭賢(2009)。員工組織變革準備、正向心理資本、知覺組織支持與組織變革抗拒關係之研究。國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。

余民寧、李仁豪(2008)。調查方式與議題熟悉度對問卷回收率與內容的影響教育  
學刊。30，101~140。

吳明隆 (2006)。SPSS 統計應用學習實務 (3 版)。臺北市：知城。

吳宛儒 (2009)。顧客導向公共服務與組織承諾之研究：以台中縣戶政事務所為  
例。國立中興大學國家政策與公共事務研究所碩士論文。

吳秉恩(1991)。組織行為學，台北：華泰書局。

吳清華(2007)。人格特質及自我效能與工作滿足關係之研究—以考試院及其所屬  
部會公務人員為例。世新大學行政管理學研究所碩士論文。

吳函芸(2009)。雲林縣國民小學教師心理資本與工作滿意度關係之研究。國立嘉  
義大學國民教育研究所碩士論文。

吳靜瑜(2010)。公務人員使用網路與組織學習對組織承諾影響之研究。國立政治  
大學行政管理碩士學程碩士論文。

呂世模(1999)。中華電信員工對民營化組織溝通、變革的認知與組織承諾之研究  
—以長途及行動通信分公司為例，國立交通大學經營管理所碩士論文。

呂紀嘉(1982)。中外銀行員工特性、工作特性、工作經驗與組織承諾之關係。國  
立台灣大學心理研究所碩士論文。

呂佩玲(2010)。女性公共衛生人員工作壓力、挫折復原力與工作滿意度之研究。

國立臺北教育大學生命教育與健康促進研究所碩士論文。

呂倩文(2009)。以資源保留理論觀點探討邊緣性人格傾向、自我效能、社會支持對壓力因應與身心健康的影響—以北區大學學生為例。長庚大學臨床行為科學研究所碩士論文。

呂瑞菱(2007)。經理人教練角色與團體凝聚力之個案調查。長庚大學企業管理研究所碩士論文。

巫姿嫻(2011)。大學生生活壓力、心理資本與憂鬱之關係。國立政治大學教育研究所碩士論文。

李新民、陳蜜桃(2008)。職場希望信念與職場復原力、組織美德行為之潛在關聯：以幼兒教師為例，當代教育研究，16(4)，155-198。

李新民(2009)。幼兒教師的心理資本及其與工作表現的潛在關聯，幼兒保育學刊，7，1-23。

李牧衡(2008)。資訊工作人員之心理資本對工作滿意及生活滿意之影響。國立中央大學資訊管理研究所碩士論文。

李麗秋(2010)。高雄市政府公務人員自我效能、組織認同與組織效能關係之研究。高雄師範大學成人教育研究所碩士論文。

李麗姬(2011)。考績公平認知對工作士氣與組織承諾影響之研究—以臺中市政府地方稅務局為例。中興大學國家政策與公共事務研究所碩士論文。

杜佩蘭(1999)。組織承諾、角色衝突與工作滿足及其相關因素之研究—以高雄市政府主計處外配人員為例。國立中山大學人力管理研究所碩士論文。

- 沈昭吟、張瑞真 (2009)。逆境商數、工作壓力與工作滿足關係之研究。經營管理理論叢，5 (1)，21-37。
- 周明君 (2009)。團隊心理資本、員工個人心理資本對工作績效影響過程-跨層次中介觀點。國立東華大學企業管理學系碩士論文。
- 林士愷 (2010)。組織政治知覺、網絡與組織承諾關係之研究—以高雄縣市中小學人事人員為例。高雄師範大學人力與知識管理研究所碩士論文。
- 林佳蓉 (2011)。軟體專案團隊成員知覺團隊領導者心理資本對團隊績效之影響—以信任為調節變數。銘傳大學企業管理學系碩士在職專班碩士論文。
- 林秋足 (2003)。縣市政府公務人員職務列等調整知覺對組織承諾關係之研究以「八十八年地方機關職務列等調整」為例，政治大學行政管理碩士學程碩士論文。
- 林秋靜 (2007)。組織承諾對公民行為影響之研究—以我國訓練機關為例。國立政治大學公共行政研究所碩士論文。
- 林玫玫 (1996)。領導風格對組織承諾之影響—以組織氣候及內外控為中介變項。國立中正大學企業管理所碩士論文。
- 林依亭 (2009)。影響工作敬業心前因與後果之跨層次分析—正向組織與正向組織學識觀點。國立東華大學企業管理學系碩士論文。
- 林明杰、林鴻鈞、黃錦華、林信任 (2008)。領導風格對團隊學習之影響：團隊心理安全的中介角色，中華管理學報，8(3)，1-22。
- 林敏 (2011)。心理資本與主觀幸福感之關聯性—以人力資本、社會資本為干擾變項，國防大學運籌管理學系碩士論文。



- 林佩怡(2004)。審計部縣(市)審計機關審計人員工作壓力、人格特質對工作滿意關係之研究。國立成功大學企業管理學系專班碩士論文。
- 林蒼彬(2001)。人事人員角色壓力、組織承諾與離職傾向關係之研究。中正大學勞工研究所碩士論文。
- 林麗玲(2001)。員工工作滿意度和生活滿意度之關係探討-以護理人員為例。國立中央大學人力資源管理研究所碩士論文。
- 林麗娟(2009)。公部門組織變革認知與知識分享之關聯性探討-以組織學習和組織承諾為中介變項。國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
- 邱薇伊(2008)。政府契約人員與常任人員之組織承諾與工作滿足感之比較分析-桃園縣政府勞動與人力資源處個案研究。銘傳大學公共事務研究所碩士論文。
- 施美芬(2010)。嘉義縣國民小學已婚教師心理資本與工作-家庭衝突之研究。國立嘉義大學國民教育研究所碩士論文。
- 柯江林、孫健敏、石金濤、顧琴軒(2010)。人力資本、社會資本與心理資本對工作績效的影響-總效應、效應差異及調節因素,管理工程學報,4,29-35。
- 柯坤志(2010)。正向心理資本的前置因素探討-從互動心理學之觀點。國立東華大學國際企業學系碩士論文。
- 洪啟強(2011)。正向心理資本、工作敬業心、服務氣候與服務導向組織公民行為之研究。國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
- 洪瑞斌(2005)。從職場健康,邁向社會進步。應用心理研究,28,1-9。

- 唐春勇、潘妍、陳禹（2010）積極的員工一定忠誠嗎？心理資本對員工組織承諾的影響研究。第五屆中國管理學年會——組織行為與人力資源管理分會場論文集。
- 唐淑華（2006）。我的未來不是夢？——一個以希望感角度探究國中學生學業挫折經驗的研究。中等教育，57(3) 4-21。
- 翁瑋杉(2007)。澎湖縣國民小學學校願景管理與教師組織承諾關係之研究。國立臺南大學教育經營與管理研究所碩士論文。
- 翁源泰(2008)。臺北市戶政人員工作壓力、工作滿足與工作績效關係之研究。國立政治大學行政管理碩士學程碩士論文。
- 常雅珍、毛國楠（2006）。以正向心理學建構情意教育之行動研究。師大學報，51(2)，121-146。
- 張志成(1997)。角色衝突、組織承諾、離職意願之關連性研究－以公營事業管理人員為例。國立交通大學管理科學研究所碩士論文。
- 張宏如（2009）。心理資本的本土化開發。企業管理，1，99-101。
- 張信政（2010）。組織變革不確定感、轉換型領導對心理資本與組織公民行為關係之研究。國立成功大學高階管理碩士在職專班碩士論文。
- 張茂源、吳金香(2009)。您幸福嗎？淺談幸福感。研習資訊，26(3)，87-90。
- 張珮琦（2008）。個人背景及幸福感與工作滿勵、組織承諾、離職意向之關聯。國立中央大學人力資源管理研究所碩士論文
- 張勳智（1992）。組織承諾與團隊士氣關聯之研究－以台電核能電廠員工為例。

國立交通大學管理科學研究所碩士論文。

曹斐雯(2010)臺北市政府基層地政人員工作壓力、工作滿足與組織承諾關係之研究。國立政治大學行政管理碩士學程碩士論文。

梁芷菁(2004)。組織變革、組織溝通與組織承諾之關聯性研究-以台鐵民營化為個案。銘傳大學公共事務研究所碩士論文。

莫宜玲(2011)。職涯停滯與工作不安全感對工作敬業心影響：心理資本之調節效果。國立東華大學國際企業學系碩士論文。

莊柏年(1993)科技研究發展人員組織溝通與組織承諾關係之研究—以工業技術研究院為例。國立彰化師範大學工業教育研究所碩士論文。

許進吉(2009)。台中市戶政人員的工作動機、組織承諾對工作績效影響性之研究。私立逢甲大學公共政策所碩士論文。

郭素卿(2006)。人事人員角色壓力、工作滿足與組織承諾關係之研究—以中央行政機關為例。國立臺灣師範大學政治學研究所碩士論文。

陳秋蓉(2002)。工作特質與工作壓力。行政院勞委會勞工安全衛生研究所。

[http://oldwww.iosh.gov.tw/netbook/91workshop/w910702/w910702\\_4.htm](http://oldwww.iosh.gov.tw/netbook/91workshop/w910702/w910702_4.htm)  
2012年3月20日

陳俐文(2005)。國稅稽徵人員工作輪調、工作滿足與組織承諾之探討。國立屏東科技大學農企業管理系碩士論文。

陳禹(2010)。國有企業員工心理資本與組織承諾的關係研究。西南交通大學企業管理碩士論文。

- 陳昭偉 (2004)。政府機關人員組織承諾影響因素之研究--以嘉義縣政府為例。國立中正大學政治學研究所碩士論文。
- 陳美志(2000)。工作生活品質對組織承諾影響之研究-以關務人員為例。國立政治大學公共行政學系碩士論文。
- 陳盈儒(2010)。雲林縣國小教師心理資本與工作生活品質之相關研究。國立嘉義大學教育行政與政策發展研究所碩士論文。
- 陳銘峰(2011)。嘉義縣國民中學教師心理資本與工作倦怠之研究。國立嘉義大學教育學系研究所碩士論文。
- 陳國彬(2009)。修護人員之人格特質、工作-家庭衝突、組織承諾與工作滿意度的相關研究—以屏東機場航電修護人員為例。國立成功大學工業與資訊管理學系碩士論文。
- 陳怡伶、許金田 (2010)。角色壓力對心理資本及幸福感的影響—探討知覺主管支持之調節效果。載於國防管理學院「第十八屆國防管理學術暨實務研討會」論文集，607 -634。
- 陸洛、高淑芳 (1999)。主管工作壓力的族群差異：個人背景、工作與職業因素。中華心理衛生學刊，12(2)，23-65。
- 陸洛、黃茂丁、高旭繁(2005)。工作與家庭的雙向衝突：前因、後果及調節變項之探討。應用心理研究，27，133-166。
- 陸洛(2006)。華人與歐美企業員工工作價值觀的比較及其對人力資源的啟示。中央人力資源管理協會主辦「海峽兩岸人實務分享研討會」資料。
- 曾慧萍、鄭雅文(2002)。「負荷—控制—支持」與「付出一回饋失衡」工作壓力

- 模型中文版量表之信效度檢驗：以電子產業員工為研究對象。台灣衛誌，21(6)，420-432。
- 曾慶章(2006)。心理契約違背與組織承諾關係之研究。國立台北大學公共行政暨政策學系在職專班碩士論文。
- 黃其隆(1994)。臺北市政府所屬公務人員人格特質、工作壓力與工作滿足感之相關研究。國立中興大學企業管理研究所碩士論文。
- 黃秀玲(2009)。高承諾導向人力資源管理系統與工作敬業心之跨層次中介分析—正向組織學識與正向組織行為觀點。國立東華大學企業管理學系碩士論文。
- 黃美桓(2008)。轉換型領導、員工的內在動機與組織承諾對組織公民行為之影響—以公部門為例。中央大學企業管理研究所碩士論文。
- 黃俊英(2000)。企業研究方法(二版) 台北：東華書局。
- 黃浩軒(2009)。心理賦權對組織承諾與離職傾向之影響：心理資本中介效果—以國軍志願役軍官為例。國防大學資源管理及決策研究所碩士論文。
- 黃雅芳(2009)。雲林縣國民小學學校組織氣候與教師心理資本之關係研究。國立嘉義大學國民教育研究所碩士論文。
- 黃碧霞(2008)。公務人員考績公平認知與組織氣候、組織承諾關係之研究。亞洲大學經營管理學系碩士班論文。
- 黃國隆(1986)。中學教師的組織承諾與專業承諾之研究。國立政治大學學報，53，55-83。
- 鄭伯壘(1993)。組織價值觀與組織承諾、組織公民行為、工作績效的關係：不

同加權模式與差距模式之比較。中華心理學刊 35(1)，43-58。

董欣寧(2001)。個人屬性、組織公平與組織承諾關聯性之研究—以中華電信國際電信公司為例。國立交通大學經營管理研究所碩士論文。

廖允涵(2007)。休閒活動與工作滿意度、個人福祉之關聯性探討—兼論人口背景變項之影響。中央大學人力資源研究所碩士論文。

廖軍和、李志勇(2011)。心理資本對中小學教師工作態度與行為的影響，大慶師範學院報，6，142-145。

趙好甄(2010)。新進人員的組織承諾、主管承諾及員工效能：一項貫時性研究。國立中正大學心理學研究所碩士論文。

劉大為(2007)。非編制內行政人員組織承諾與工作滿意之相關研究—以南部地區國立大學校院為例，國立高雄師範大學，成人教育研究所碩士論文。

劉依蓉(2011)。組織變革策略對銀行業從業人員工作心理壓力及情感性變革承諾之影響—以正向心理資本為干擾變項。國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。

劉彥青(2008)。組織基礎自尊、正向心理資本對變革態度與情感性承諾影響之研究—以台灣高科技產業為例。國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。

劉建男(2004)。臺北市國民小學教師賦權增能與組織承諾關係之研究。淡江大學教育政策與領導研究所碩士論文。

劉鑫(2002)。組織變革下員工角色衝突、組織承諾與士氣之關聯性研究—以工業技術研究院為例。國立交通大學管理科學學程碩士班碩士論文。

- 潘咨螢(2009)。運用結構方程式模型探討保險從業人員知覺主管支持、心理資本、工作滿意、組織承諾與工作績效關聯性之研究，國防大學運籌管理學系研究所碩士論文。
- 蔣建武、趙曙明(2007)。心理資本與戰略人力資源管理。《經濟管理》，9，55-58。
- 蔡仲哲(2007)。經理人教練行為、員工心理資本與員工工作效能之關聯性研究。長庚大學企業管理研究所碩士論文。
- 蔡進雄(1993)。國民中學校長領導方式與教師組織承諾關係之研究。國立台灣師範大學教育研究所碩士論文。
- 蔡昆憲(2007)。以正向觀點探討資訊人員職場幸福感之研究：擴展－建立理論觀點，國立高雄大學經濟管理研究所碩士論文。
- 盧盛忠、俞凱成、徐昶、錢冰鴻(1997)。《組織行為學：理論與實務》。台北：五南。
- 蕭予伶、盧美秀(1996)。臨床護理人員之組織承諾組織留任與專業留任的關性研究。《護理研究》，4(2)，137-1149。
- 蕭文(2000)。災變事件前的前置因素與復原力在創傷後壓力症候反應心理復健上的影響，32-40。
- 賴俊哲(2004)。領導型態、工作特性、組織承諾與工作績效關係之研究—以縣市主計人員為例。南華大學管理科學研究所碩士論文。
- 謝淑霜(2010)。中部五縣市主計人員角色壓力、雙軌組織承諾與組織公民行為之相關研究。國立彰化師範大學工業教育與技術學系碩士論文。

- 鍾娉華(2006)人力資源管理措施知覺對員工工作績效之影響-工作投入及組織承諾之中介效果分析，國立中央大學人力資源管理研究所碩士論文。
- 藍敏嘉(2011)。心理資本、工作壓力、知覺就業市場機會與離職意向之關聯性研究-以高科技產業為例。東吳大學國際經營與貿易學系碩士論文。
- 顏忠漢(2009)。員工組織承諾、工作滿意度與離職傾向之關聯性研究—以臺北市健康服務中心為例。國立臺灣大學公共衛生學院醫療機構管理研究所碩士論文。
- 顏朱吟(2009)大學行政人員自我效能與工作競爭力關係之實徵研究。屏東教育大學學報-教育類，33，335-364。
- 魏明華(2009)。員工工作滿足與組織承諾之研究：本國銀行與在台外商銀行的比較。國立東華大學高階經營管理碩士在職專班碩士論。
- 蘇信旭(2001)。工作價值觀、組織承諾與工作滿足相關之研究-以台南縣鄉鎮市公所基層公務人員為例。國立中正大學企業管理研究所碩士論文。
- 鐘金玉(2001)。公務人員績效考核公平與工作態度之研究—以高雄市政府所屬警察、醫療、稅務人員為對象。國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
- 鐘心淇(2006)。心理資本、薪資水準與工作努力程度關係之研究：以某跨國企業為例。國立中央大學經濟學研究所碩士論文。
- 經濟日報(2011)：台灣工時比日韓長。2011年3月10日，經濟日報，徐碧華報導。取自聯合新聞網網站，<http://udn.com/NEWS/NATIONAL/NAT3/6201292.shtml>，2012年4月20日。
- 聯合報(2008)：金融風暴襲全球 上班族抗壓避風險。2008年11月4日，聯合



報，莊琇閔 報導。

臺北市政府社會局 (2012)「臺北♀:♂ 優質 1 等 1」2012 性別數字密碼手札」，  
取自臺北女人網(臺北市政府社會局臺北婦女中心)網站，  
<http://www.taipewomen.tcg.gov.tw/public/Attachment/22914323554.pdf>，  
2012 年 5 月 10 日。



## 二、英文部分

Andrews, F. M., & Withey, S. B. (1976). *Social indicators of well-being*. New York: Plenum.

Adams, V. H, Snyder, C. R., Rand, K. L., King, E. A., Sigmon, D. R., & Pulvers, K, M.(2003). Hope in the workplace. In R. Giacalone & C. Jurkiewicz (Eds.), *Handbook of workplace spirituality and organizational performance: 367-377*. New York: Sharpe.

Allen, N. J., & Meyer, J. P. ( 1990 ) . The measurement and antecedents of affective,continuance, and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 63,1-18.

Aranya, N., Kushnir, T., & Valency, A. ( 1986 ) .Organizational commitment in a male-dominated profession. *Human Relations*, 39,433-448.

Atienza, A. A., Collins, R., & King, C. A. (2001). The mediating effects of situational control on social support and mood following a stressor: A prospective study of dementia caregivers in their natural environments. *The Journals of Gerontology*, 56(3), 129-139.

Avey, J.B., Reichard, R.J., Luthans, F., & Mhatre, K.H. (2011) .Meta-analysis of the impact of positive psychological capital on employee attitudes, behaviors, and performance. *Human Resource Development Quarterly*, 22 (2), 127-152.

Bandura, A.,1977. Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change, *Psychological Review*, 84 ( 2 ) , 191-215.

Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. N.J.: Prentice-Hall.

Ferris, K. R. and N. Aranya(1983). A Comparison of Two Organizational Commitment Scales. *Personnel Psychology*,36,87-98

- Barrick & Mount (1991). The Big Five Personality Dimensions And Job Performance: A Meta-Analysis, *Personnel Psychology*, 44(1),1-26.
- Behling, O.(1998) Employee Selection: Will Intelligence and conscientiousness do the job? *Academy of Management Executive*,12(1) 77-86.
- Betz, N. E., & Hackett, G. ( 1981 ) .The relationship of career related self-efficacy expectations to perceived career options in college women and men. *Journal of Counseling Psychology*, 28, 399-410.
- Bisconti, T., & Bergeman, C. (1999). Perceived social control as a mediator of the relationships among social support, psychological well-being and perceived health. *The Gerontologist*, 39(1), 94-103.
- Bonanno, G. A., Papa, A., & O'Neill, K. (2001). Loss & human resilience, *Applied and Preventive Psychology*, 10, 193-206.
- Brooks, R., & Goldstein (2004).The power of resilience: Achieving balance, confidence, and personal strength in your life. McGraw-Hill Companies, Inc.
- Carson,P., Carson,K.D. & Lanier,P.( 2001 ). The stainless steel career : An examination of workplace resilience . *Journal of Applied Management and Entrepreneurship* ,6,3-13.
- Couper, M. P. (2000). Web survey: A review of issue and approaches. *Public Opinion Quarterly*, 64, 464-495.
- Fredrickson, B. L.(2001) The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions, *American Psychologist*, 56: 218-226.
- Jaros, S. J., Jermier, J. M., Koehler, J. W., & Sincich, T. (1993). Effects of continuance,affective, and moral commitment on the withdrawal process: An evaluation of eight structural equation models. *Academy of Management Journal*, 36, 951–995.
- Jernigan, I.E., III, Beggs, J.M. & Kohut,G.F. (2002). Dimensions of work

satisfaction as predictors of commitment type, *Journal of Managerial Psychology*, 17, 7.

Kanter, R. M. (1968). Commitment and social organization. *American Sociological Review*, 33(4), 499-517.

Karasek, R. A., Jr. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24(2), 285-308.

Kavussanu, M. & McAuley, Ek. (1995). Exercise and optimism: are highly active individuals more optimistic? *Journal of Sport and Exercise Psychology*, 17, 246-258.

Kushman, J. W. (1992). The Organizational dynamics of Teacher Workplace Commitment : A Study of Urban Elementary and Middle Schools, *Educational Administration Quarterly*, 28(1) 5-42.

Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 695-706.

Luthans, F., Luthans, K., & Luthans, B. (2004). Positive psychological capital: Beyond human and social capital. *Business Horizons*, 47, 45-50.

Luthans, F., Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Li, W. (2005). The psychological capital of Chinese workers: Exploring the relationship with performance. *Management and Organization Review*, 1, 249-271.

Luthans, Kyle W.(2005). The Linkage Between Psychological Capital and Commitment to Organizational Mission: A Study of Nurses. *Journal of Nursing Administration*, 35(6), 304-310.

Luthans, F., Avey, J. B., Avolio, B. J., Norman, S. M., & Combs, G. M. (2006). Psychological capital development: Toward a micro-intervention. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 387-393.

- Luthans, F., & Youssef, C. M. (2004). Human, social, and now positive psychological capital management : Investing in people for competitive advantage. *Organizational Dynamics*, 33, 143–160.
- Luthans, F. & Larson M. (2006). Potential added value of psychological capital in predicting work attitudes. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 13(1), 45-62.
- Luthans, F., & Youssef, C. M. (2007). Emerging positive organizational behavior. *Journal of Management*, 33, 321-349.
- Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2007). Psychological capital: Developing the human competitive edge. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Luthans, F., Avolio, B., Avey, J., & Norman, S. (2007). Positive psychological capital: measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel Psychology*, 60(3), 541-572.
- Luthans, F., Norman, S.M., Avolio, B.J., & Avey, J.B. (2008). The mediating role of psychological capital in the supportive organizational climate: Employee performance relationship. *Journal of Organizational Behavior*, 29(2), 219-238.
- Luthans, F., & Youssef, C. M. (2009). Emerging Positive Organizational Behavior. *Journal of Management* 33, 321-349.
- Lyubomirsky, S., King, L. A., & Diener, E. (2005). The benefits of frequent positive affect: Does happiness lead to success? *Psychological Bulletin*, 131, 803-855.
- Masten, A. S. (2001). Ordinary magic: Resilience processes in development. *American Psychologist*, 56, 227–239.
- Maddi, S.R., Bartone, P.T., & Puccetti, M.C. (1987). Stressful events are indeed a factor in physical illness: Reply to Schroeder & Costa (1984), *Journal of Personality & Social Psychology*, 52, 833-843.
- Maruta, T., Colligan, R. C, Malinchoc, M., & Offord, K. P. (2000). Optimists vs. pessimists: Survival rate among medical patients over a 30-year period.

*MayoClinic Proceedings*, 75, 140-143.

Masten, A. S., Best, K. M., & Garmezy, N. (1990). Resilience and development: Contributions from the study of children who overcome adversity, *Development and Psychopathology*, 2, 425-444.

Matsui, T. (1994). Mechanisms underlying sex differences in career self-efficacy expectations of university students. *Journal of Vocational Behavior*, 45, 177-184.

Mathieu, J. E. and D. M. Zajac(1990). A Review and Meta-analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment, *Psychological Bulletin*,108, 171-194.

McDermott, K., Shamian, J., and Laschinger, H. K. S. (1996), Work empowerment and organizational commitment,*Nursing Management*, 27(5), 44-47.

Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1,64-98.

Morris, J. H., & Sherman, J. D.(1981). Generalizability of an organizational commitment model. *Academy of Management Journal*, 24, 512-526.

Mowday, R. T., Steers, R. M. & Porter, L. W. (1979), The Measurement of Organizational Commitment, *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-227.

Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover. New York, NY: Academic Press.

Oreg, S. 2003. Resistance to Change : Developing an Individual Differences Measure. *Journal of applied psychology*, 88(4): 680-693.

Parker, S. (1998). Enhancing role breadth self-efficacy: The roles of job enrichment and other organizational interventions. *Journal of Applied Psychology*, 6, 835-852.

- Porter, L.W., Steers, R.M., Mowday, R.T. and Boulian, P.V. (1974) .Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians . *Journal of Applied Psychology*, 59, 603-609.
- Randall, M. L., & Cropanzano, R., & Bormann, C. A., & Birjulin A.(1999). Organizational Politics and Organizational Support as Predictors of Work Attitudes, Job Performance,and Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 20,159-174.
- Reyes, P. (1990). What research has to say about commitment, performance and productivity. In P. Reyes. (Ed.). Teachers and their workplace: commitment, performance and productivity. 15-21. Newbury Park, CA: Sage Publications Ltd.
- Rhoades, L., & Eisenberger R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698-714
- Robbins, S. P. (2001). *Organizational Behavior*. 9th ed. New Jersey: Prentice-Hall Inc.
- Satoris S& Mills, Maura J,(2010) .*Journal of Occupational Health Psychology*,15,( 4) 421-433.
- Scheier, M., & Carver, C. (1985). Optimism, coping, and health: Assessment and implications of generalized outcome expectancies. *Health Psychology*, 4, 219-247.
- Schwarzer.(1992) Self-efficacy in the adoption and maintenance of health behaviors: theoretical approach and a new model. In R. Schawrzner(Ed.). *Self-efficacy: Thought control of action*. Washington: Hemisphere Publishing Co.
- Seligman, M. E. P., Reivich, K. J., Jaycox, L. H., & Gillham, J. (1995). *The optimistic child*. New York:Houghton-Mifflin.
- Seligman, M. E. P. (1998). *Learned optimism*. New York: Pocket Books.
- Seligman, M. E. P. (2002). *Authentic happiness*. New York: Free.



- Seligman, M., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction, *American Psychologist*, 55, 5-14.
- Shalley, C. E., Zhou, J., & Oldham, G. R., (2004) The effects of personal and contextual characteristics on creativity, *Journal of Management*, 30(6), 933-958.
- Sheldon, M. E. (1971). Investment and involvement as mechanisms producing commitment to the organization. *Administrative Science Quarterly*, 16(2), 143.
- Sivanathan, N., Turner, N., & Barling, J.(2005). Effects of transformational leadership training on employee safety performance: A quasi-experiment study. Paper Presented at the 2005 Academy of Management Meetings, Honolulu.
- Sinha, S. P. Talwar, T. & Rajpal, R. (2002 ). Correlational study of organizational commitment, self-efficacy and psychological barriers to technological change. *Psychologia*,45,176-183.
- Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: It's nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68, 653-663.
- Snyder, C. R., Harris, C., Anderson, J. R., Holleran, S. A., Irving, L. M., Sigmon, S.T., Yoshinobu, L., Gibb, J., Langelle, C., & Harney, P. (1991). The will and the ways. *Journal of Personality and Social Psychology*, 60, 570–585.
- Snyder C.R. (1994) .The psychology of hope. New York. Free Press.
- Snyder, C. R., Sympson, S. C., Ybasco, F. C., Borders, T. F., Babyak, M. A., & Higgins, R. L. (1996). Development and validation of the State Hope Scale. *Journal of Personality and Social Psychology*, 2, 321-335.
- Snyder C.R. (2000).Handbook of hope: Theory, Measures, and Application. In San Diego, CA: Academic Press.
- Snyder, C. R., Rand, K. L., & Sigmon, D. R. (2002). Hope theory: A member of the positive psychology family. In C. R. Snyder and S. J. Lopez (Eds.),

- Handbook of positive psychology. 257-276.
- Staw,B.M.(1981).The Escalation of Commitment to A Course of Action. *American Management Review*,6,577-587.
- Steers, Richard M. (1977). Antecedents and Outcomes of Organization Commitment, *Administrative Science Quarterly*, 22,46-56..
- Stone, E. F., & Porter, L. W. (1975). Job characteristics and job attitudes: A multivariate study, *Journal of Applied Psychology*, 60, 57-64.
- Stumpf, S. A. and Hartman, K.(1984). Individual exploration to organizational commitment or withdrawal, *Academy of Management Journal*,27(2),308-329.
- Suzanne H.L (1999).Occupational role stressors,coping,support,and hardiness as predictors of strain in academic faculty: An emphasis on new and female faculty.*Research in Higher Education*, 40(3),285-307.
- Sweetman, D, Luthans, F., Avey ,B.J. & Luthans, B(2011). Relationship between positive psychological capital and creative performance. *Canadian Journal of Administrative Sciences*,28(1),4-13
- Tait, M., Padgett, M. Y., & Baldwin, T. T. (1989). Job and life satisfaction: A reevaluation of the strength of the relationship and gender effects as a function of the date of the study. *Journal of Applied Psychology*, 74, 502-507.
- Tugade, M., & Fredrickson, B. L. (2004). Resilient individuals use positive emotions to bounce back from negative emotional arousal, *Journal of Personality & Social Psychology*, 86, 320-333.
- Veenhoven, R. (1994). Is Happiness a trait? Tests of the theory that a better society does not make people any happier. *Social Indicators Research*, 32, 101-160.
- Wagnild, G. M., & Young, H. M. (1993). Development and psychometric evaluation of the resilience scale. *Journal of Nursing Measurement*, 1, 165-178.
- Whyte, W.H. ( 1956 ) .The Organization Man, New York Simon and Schuster.

Winslow, R. M. (1985). An analysis of the leisure satisfaction, life satisfaction, and work satisfaction of pre-retirement workers. Unpublished doctoral dissertation. New York University.

附錄一 臺北市政府所屬各機關現有公務人員人數統計表(101年1月底)

區分 單位	編制內			機關數	
	小計 (A)	簡任	荐任 委任		
A行政機關 合計	20962	331	11692	8939	156
臺北市政府	28	28	0	0	0
秘書處暨所屬	160	5	84	71	2
秘書處	109	4	60	45	1
公管中心	51	1	24	26	1
民政局暨所屬	869	7	422	440	15
民政局	122	6	82	34	1
孔廟管理委員會	4	0	2	2	1
殯葬管理處	54	1	30	23	1
松山戶所	53	0	22	31	1
信義戶所	64	0	33	31	1
大安戶所	86	0	41	45	1
中山戶所	63	0	26	37	1
中正區戶所	45	0	23	22	1
大同戶所	37	0	17	20	1
南港戶所	32	0	22	10	1
內湖戶所	56	0	21	35	1
士林戶所	74	0	24	50	1
北投戶所	57	0	19	38	1
文山戶所	66	0	28	38	1
萬華戶政	56	0	32	24	1
財政局暨所屬	927	10	491	426	2
財政局	188	7	124	57	1
稅捐稽徵處	739	3	367	369	1

附錄一 臺北市政府所屬各機關現有公務人員人數統計表(101年1月底)

區分 單位	編制內				機關數
	小計 (A)	簡任	荐任	委任	
教育局暨所屬	729	13	364	352	8
教育局	233	6	166	61	1
圖書館	281	1	85	195	1
動物園	57	1	35	21	1
教師研習中心	27	1	20	6	1
兒育中心	32	1	12	19	1
天文科學教育館	53	1	18	34	1
體育處	42	2	25	15	1
家育中心	4	0	3	1	1
工務局暨所屬	1204	26	756	422	6
工務局	161	9	96	56	1
新建工程處	315	3	179	133	1
公園路燈工程管理處	204	4	121	79	1
衛生下水道工程處	167	4	136	27	1
水利工程處	273	4	153	116	1
大地處	84	2	71	11	1
社會局暨所屬	708	9	364	335	16
社會局	344	6	253	85	1
臺北市立陽明教養院	112	1	31	80	1
松山托兒所	18	0	2	16	1
南港托兒所	14	0	4	10	1
中山托兒所	20	0	3	17	1
大安托兒所	17	0	4	13	1
內湖托兒所	19	0	3	16	1
士林托兒所	13	0	3	10	1

附錄一 臺北市政府所屬各機關現有公務人員人數統計表(101年1月底)

區分 單位	編制內				機關數
	小計 (A)	簡任	荐任	委任	
信義托兒所	17	0	2	15	1
大同托兒所	12	0	4	8	1
北投托兒所	10	0	1	9	1
萬華托兒所	13	0	2	11	1
中正托兒所	12	0	2	10	1
文山托兒所	17	0	2	15	1
家暴暨性侵害防治中心	42	1	29	12	1
浩然敬老院	28	1	19	8	1
<b>警察局暨所屬</b>	<b>7608</b>	<b>10</b>	<b>4234</b>	<b>3364</b>	<b>22</b>
警察局	491	10	336	145	1
保安警察大隊	624	0	381	243	1
刑事警察大隊	861	0	687	174	1
交通警察大隊	853	0	536	317	1
婦幼警察隊	62	0	29	33	1
大同分局	302	0	137	165	1
中山分局	436	0	195	241	1
大安分局	500	0	212	288	1
松山分局	308	0	141	167	1
士林分局	375	0	163	212	1
北投分局	321	0	149	172	1
南港分局	180	0	96	84	1
內湖分局	334	0	151	183	1
萬華分局	390	0	170	220	1
信義分局	335	0	155	180	1
中正第一分局	307	0	144	163	1

附錄一 臺北市政府所屬各機關現有公務人員人數統計表(101年1月底)

區分 單位	編制內				機關數
	小計 (A)	簡任	荐任	委任	
中正第二分局	251	0	136	115	1
文山第一分局	202	0	108	94	1
文山第二分局	195	0	107	88	1
少年警察隊	82	0	79	3	1
捷運警察隊	131	0	110	21	1
通信隊	68	0	12	56	1
<b>衛生局暨所屬</b>	<b>614</b>	<b>10</b>	<b>413</b>	<b>191</b>	<b>14</b>
衛生局	270	6	202	62	1
聯合醫院	238	4	144	90	1
松山區健康服務中心	9	0	5	4	1
信義區健康服務中心	12	0	6	6	1
大安區健康服務中心	11	0	7	4	1
中山區健康服務中心	10	0	6	4	1
中正區健康服務中心	8	0	5	3	1
大同區健康服務中心	5	0	4	1	1
萬華區健康服務中心	9	0	5	4	1
文山區健康服務中心	11	0	8	3	1
內湖區健康服務中心	9	0	6	3	1
南港區健康服務中心	7	0	5	2	1
士林區健康服務中心	8	0	6	2	1
北投區健康服務中心	7	0	4	3	1
<b>環境保護局暨所屬</b>	<b>688</b>	<b>11</b>	<b>343</b>	<b>334</b>	<b>5</b>
環境保護局	331	7	181	143	1
衛生稽查大隊	118	1	45	72	1
內湖垃圾焚化廠	68	1	29	38	1

附錄一 臺北市政府所屬各機關現有公務人員人數統計表(101年1月底)

區分 單位	編制內			機關數	
	小計 (A)	簡任	荐任 委任		
木柵垃圾焚化廠	75	1	39	35	1
北投垃圾焚化廠	96	1	49	46	1
主計處	134	6	81	47	1
人事處	79	5	54	20	1
研究發展考核委員會	58	8	40	10	1
都市計畫委員會	11	2	6	3	1
訴願審議委員會	37	5	26	6	1
法規委員會	37	4	28	5	1
松山區公所	111	1	59	51	1
大安區公所	149	1	69	79	1
大同區公所	87	1	40	46	1
中山區公所	122	1	57	64	1
內湖區公所	114	1	46	67	1
南港區公所	76	1	34	41	1
士林區公所	140	1	64	75	1
北投區公所	117	1	53	63	1
信義區公所	121	1	51	69	1
中正區公所	100	1	49	50	1
萬華區公所	115	1	62	52	1
文山區公所	126	1	58	67	1
捷運工程局暨所屬	989	57	788	144	6
捷運工程局	510	39	400	71	1
捷運局東區工程處	94	4	75	15	1
捷運局北區工程處	90	3	73	14	1
捷運局南區工程處	87	3	72	12	1



附錄一 臺北市政府所屬各機關現有公務人員人數統計表(101年1月底)

區分 單位	編制內			機關數	
	小計 (A)	簡任	荐任 委任		
捷運局中區工程處	88	4	71	13	1
機電系統工程處	120	4	97	19	1
勞工局暨所屬	268	8	187	73	5
勞工局	84	4	58	22	1
職業訓練中心	29	1	18	10	1
勞動檢查處	85	2	76	7	1
勞工教育中心	12	0	7	5	1
就業服務處	58	1	28	29	1
交通局暨所屬	566	17	282	267	5
交通局	116	8	73	35	1
交工處	97	3	64	30	1
交裁所	165	1	41	123	1
公共運輸處	105	2	54	49	1
停管處	83	3	50	30	1
政風處	45	3	36	6	1
翡翠水庫管理局	66	5	45	16	1
都市發展局暨所屬	527	16	283	228	3
都市發展局	204	9	132	63	1
更新處	60	3	33	24	1
建築管理處	263	4	118	141	1
消防局	1634	8	771	855	1
文化局暨所屬	172	5	107	60	7
文化局	69	4	54	11	1
國樂團	8	0	5	3	1
交響樂團	10	0	8	2	1

附錄一 臺北市政府所屬各機關現有公務人員人數統計表(101年1月底)

區分 單位	編制內			機關數	
	小計 (A)	簡任	荐任 委任		
美術館	38	0	17	21	1
社會教育館	29	0	12	17	1
中山堂管理所	9	0	5	4	1
文獻委員會	9	1	6	2	1
客家事務委員會	22	3	15	4	1
觀光傳播局暨所屬	131	6	76	49	2
觀光傳播局	105	5	67	33	1
臺北廣播電臺	26	1	9	16	1
產業局暨所屬	367	10	249	108	4
產業局	111	5	78	28	1
市場處	142	2	87	53	1
商業處	75	2	53	20	1
動保處	39	1	31	7	1
公訓處	48	3	30	15	1
資訊處	79	3	49	27	1
地政局暨所屬	684	9	368	307	8
地政局	149	7	96	46	1
松山地政事務所	81	0	41	40	1
古亭地政事務所	66	0	30	36	1
建成地政	63	0	28	35	1
士林地政事務所	83	0	45	38	1
臺北市中山地政事務所	82	0	36	46	1
大安地政事務所	65	0	29	36	1
土地開發總隊	95	2	63	30	1
兵役局	73	4	45	24	1

附錄一 臺北市政府所屬各機關現有公務人員人數統計表(101年1月底)

區分 單位	編制內				機關數
	小計 (A)	簡任	荐任	委任	
原民會	22	3	13	6	1

B事業機構 合計	657	13	563	81	3
動產質借處	55	1	25	29	1
自來水事業處暨所屬	602	12	538	52	2
自來水事業處	506	8	452	46	1
工程總隊	96	4	86	6	1

各機關總數(A+B)

199

各機關職員總人數  
(A+B)

21619

## 附錄二 研究工具

夥伴您好：

首先，非常感謝您願意協助填答這份問卷！

本研究是一項學術性研究，旨在瞭解公務人員工作上心理感受與組織承諾相關課題，希望藉由您的寶貴意見，能做為相關主管機關改進管理措施的參考，請您撥出幾分鐘的時間來填答。本問卷採匿名方式，資料絕對保密，因此您可以放心作答。問卷中所有問題並無標準答案，您只要依照您目前實際狀況作答即可。我們非常重視您的意見，衷心感激您的參與協助！

敬祝您

身體健康

生活愉快

國立台灣師範大學教育與心理輔導研究所

指導教授 林家興 博士

研究生 吳宜珍 敬上

### 【第一部分】

下列問題是有關對工作上的狀況及個人感受，請在適當的欄位勾選出您覺得同意的程度。

	非常 不同意	不同意	勉強 不同意	勉強 同意	同意	非常 同意
1. 我自信能分析一個長期的問題並找到解決的方案。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. 如果有機會，我有自信能在重大會議上呈現工作領域內的能力。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. 我有自信能對服務機關提出重大改革意見。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. 我有自信在自己的工作範圍內幫自己設定目標。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. 我有自信能與機關外部人員(如：民眾、不同單位)商討問題。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. 我有自信在同事們面前實施簡報。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. 如果我發現自己在工作中遇到瓶頸，我會設法想出許多解套方式。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. 我目前正在積極地達成我的工作目標。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. 我認為任何問題都有許多不同解決方法。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. 我認為我在我目前工作上的表現相當成功。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. 我可以想到許多方法達成我目前工作目標。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. 就目前而言，我已在達成自己所設定的工作目標。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- |                                     |                          |                          |                          |                          |                          |                          |
|-------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 13. 當我在工作上遇到挫折，我會感到難以恢復且無法繼續工作。     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 14. 我處理工作上的難題不會只有一套解決方式。            | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 15. 若工作上要求，我有能力自己獨立作業。              | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 16. 為求突破，我通常會選擇壓力較大的工作。             | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 17. 我能克服困難是因為我有經歷相同的困境經驗。           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 18. 在現行的工作上，我覺得我能同時處理許多事情。          | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 19. 當工作上遇到狀況不確定時，我通常會往好的方向預期。       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 20. 我無法避免工作上可能會發生的錯誤。               | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 21. 在工作上，我總是看到好的一面。                 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 22. 在與工作有關的事物，我總是對未來充滿樂觀的想法。        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 23. 在工作上，事情從未如我想的方式解決。              | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 24. 在工作上，我覺得再因難的事情都會出現轉機，凡事總有解決的辦法。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

## 【第二部分】

下列問題是有關對服務機關的感受，請在適當的欄位勾選出您覺得同意的程度。

- |                                    | 非常不同意                    | 不同意                      | 勉強同意                     | 同意                       | 非常同意                     |
|------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1. 我願意額外付出更多努力，以協助機關的發展，並獲得更佳績效。   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2. 我常對我的朋友說，我現在的服務機關是個相當好的工作場所。    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3. 我對現在的服務機關，幾乎沒有任何忠誠度可言。          | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4. 為了能繼續留在現在的服務機關，我願意接受主管指派我的任何工作。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5. 我發覺我的價值觀，跟現在的服務機關價值觀非常相似。       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

- |                                |                          |                          |                          |                          |                          |
|--------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 6. 當我對別人提起自己是這個機關一員時，我會覺得很驕傲。  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7. 只要工作性質及條件類似，轉換到不同機關工作也無所謂。  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8. 在我現在的服務機關工作，使我能充分發揮自己的能力。   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 9. 只要目前工作環境有少許不良改變，我就會離開現在的機關。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 10. 我非常高興一開始，就能加入現在任職的機關。      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|                                |                          |                          |                          |                          |                          |
| 11. 繼續留在我現在任職的機關，不會有更多的收穫。     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 12. 我常很難認同我現在服務的機關對待員工的政策。     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 13. 我真的很在乎我現在服務機關的發展。          | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 14. 對我來說，我所服務的機關是最好的機關。        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 15. 決定到我現在任職的機關工作，顯然是一件錯誤的事。   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

### 【第三部分】基本資料

您與機關的背景資料，這些資料僅作統計分析之用，絕不對外公開，請依照實際情況填寫，請放心作答。

- 1、性別： (1) 男                       (2) 女
- 2、年齡：\_\_\_\_\_ 歲
- 3、教育程度：
 

<input type="checkbox"/> (1) 高中、職	<input type="checkbox"/> (2) 專科
<input type="checkbox"/> (3) 大學	<input type="checkbox"/> (4) 碩士以上
- 4、婚姻狀況：
 

<input type="checkbox"/> (1) 未婚	<input type="checkbox"/> (2) 已婚
---------------------------------	---------------------------------
- 5、子女數：
 

<input type="checkbox"/> (1) 無	<input type="checkbox"/> (2) 1~2個	<input type="checkbox"/> (3) 3~4個	<input type="checkbox"/> (4) 5個以上
--------------------------------	-----------------------------------	-----------------------------------	-----------------------------------
- 6、本機關服務年資：\_\_\_\_\_ 年
- 7、公職服務總年資：\_\_\_\_\_ 年
- 8、職等：第\_\_\_\_\_ 職等
- 9、職別：
 

<input type="checkbox"/> (1) 主管	<input type="checkbox"/> (2) 非主管
---------------------------------	----------------------------------
- 10、服務機關規模：

- (1) 未滿100人
- (2) 101-300人
- (3) 301-500人
- (4) 501-700人
- (5) 701人以上

11、服務機關層級：

- (1) 一級機關
- (2) 二級機關

12、服務機關類別：

- (1) 一般行政機關（含民政、財政、教育、衛生、產發、交通、社會、勞工、地政、環保、文化、觀傳、兵役、消防、翡翠水庫、各委員會、主計、人事、各區公所、各健康中心等）
- (2) 衛生醫療機關（聯合醫院）
- (3) 工程機關（含工務局及所屬、捷運工程及所屬）
- (4) 警察機關（含警察局及所屬）
- (5) 事業機構（含自來水處及工程總隊、捷運公司、動產質借處）

*問卷至此全部結束，煩請您回頭幫忙檢查是否遺漏任何一題未答，因為不完整的問卷無法在電腦分析中派上用場，會使您的辛勞白費。最後，再一次感謝您的幫助！*

附錄三 正向心理資本量表授權書

**Instructions for downloading pdf files**

2011/12/14(三) 下午 11:53

寄件者:

"info@mindgarden.com" <info@mindgarden.com>

收件者:

\*\*\*\*\*kimo @yahoo.com.tw

Dear wu yi-chen,

Use the following link(s) to access the file(s) you requested:

Psychological Capital (PsyCap) Questionnaire (PCQ):

<http://www.mindgarden.com/docs/PCQForm.pdf>

12 Core Items of the PCQ in Traditional Chinese:

<http://www.mindgarden.com/docs/PCQCChineseTR.pdf>

Sincerely yours,

Mind Garden, Inc.

www.mindgarden.com





[www.mindgarden.com](http://www.mindgarden.com)

To whom it may concern,

This letter is to grant permission for the above named person to use the following copyright material;

Instrument: Psychological Capital (PsyCap) Questionnaire (PCQ)

Authors: Fred Luthans, Bruce J. Avolio & James B. Avey.

Copyright: Copyright © 2007 Psychological Capital (PsyCap) Questionnaire (PCQ) Fred L. Luthans, Bruce J. Avolio & James B. Avey. All Rights Reserved in all medium.+

for his/her thesis research.

**Five sample items** from this instrument may be reproduced for inclusion in a proposal, thesis, or dissertation.

The entire instrument may not be included or reproduced at any time in any other published material.

Sincerely,

Robert Most  
Mind Garden, Inc.  
[www.mindgarden.com](http://www.mindgarden.com)

## 附錄四 組織承諾量表授權書

RE: 詢問組織承諾問卷量表授權事宜

2012/1/10(二) 上午 11:43

寄件者:

"dinghong" <\*\*\*\*\*@hotmail.com>

收件者:

\*\*\*\*\*kimo@yahoo.com.tw

没问题,您愿意使用是我的荣幸  
丁虹

---

Date: Mon, 9 Jan 2012 22:16:13 +0800

From: \*\*\*\*\*kimo@yahoo.com.tw

Subject: 詢問組織承諾問卷量表授權事宜

To: \*\*\*\*\*@hotmail.com

丁虹先進：

您好，我是國立臺灣師範大學教育心理與輔導研究所碩士班研究生吳宜珍，目前撰寫在職專班碩士論文，論文題目為「公務人員心理資本與組織承諾之研究」。想引用您在1987年發表的博士論文-「企業文化與組織承諾之關係研究」，修訂Porter等人(1979)所發展的組織承諾問卷(Organizational Commitment Questionnaire; OCQ)，做為研究工具，運用在公務部門員工測量，因此，先徵詢您的授權意願，

懇請您能惠予授權，以回覆信件方式，給予本人使用量表的授權。

非常感謝您!!

敬祝：

順心如意

學生 吳宜珍 敬上