

第二章 文獻探討

本章係根據本研之研究問題進行文獻探討，共分為四節，分別針對旅行業定義與特性、領導相關研究、工作特性相關研究、工作滿意相關文獻及研究進行探討。

第一節 旅行業定義與特性

一、旅行業定義

根據美洲旅行業協會（America Society of Travel Agent，ASTA）對旅行業所下之定義：「旅行業是指個人或公司接受一個或一個以上的事業主委託，而從事旅遊銷售和其他相關服務工作的行業」（容繼業，1996）。依「發展觀光條例」第2條第10款：旅行業是指經中央主管機關核准，為旅客設計安排旅程、食宿、領隊人員、導遊人員、代購代售交通客票、代辦出國簽證手續等有關服務而收取報酬之營利事業。同時在第二條第八項規定：「旅行業指為旅客代辦出國及簽證手續或安排觀光旅客旅遊、食宿及提供有關服務而收取報酬之事業」。交通部觀光局旅遊業從業人員基礎訓練教材（2003）之定義如下：旅遊業係一種為旅遊大眾提供有關旅遊方面服務與便利的行業，其主要業務為憑其所具有旅遊方面之專業知識、經驗所蒐得之旅遊資訊，為一般旅遊大眾提供旅遊

方面的協助與服務，其範圍包括接受諮詢、提供旅遊資料與建議、代客安排行程與食宿、交通與遊覽活動及提供其他有關之服務。

綜合以上的定義，旅行業除了代銷上游業者產品外，並將上游業者產品依據特性及市場需求重新包裝後提供旅客，或依據專業知識以最便捷或經濟的行程滿足旅客需求而收取報酬的行業。

二、旅行業分類及業務範圍

依交通部觀光局之旅行業管理規則，我國旅行業可區分為綜合旅行業、甲種旅行業及乙種旅行業三種，茲將其規定及業務範圍彙整如表 2-1-1 所示。

若依業務區分，旅行社業務可歸納下列數項（觀光局，2003）：

（一）海外旅遊業（Out-Bound Business）

包括：1. 躉售業務：為綜合旅遊業主要業務之一。2. 旅遊經營業：為一般甲種旅遊業經營之業務（也稱為直售業務），產品多是應旅客之要求而安排的。3. 代辦海外簽證業務。4. 代訂海外旅館業務。5. 國外旅行社在台代理業務。6. 海外觀光團體在華之推廣業務代理。

（二）接待國外來華旅客觀光業務（In-Bound Business）：

接受國外旅遊業委託，負責接待業務，包含了旅遊、食宿、交通、與導遊等各項業務。

表2-1-1我國旅行業分類及業務範圍

類別	綜合旅行業	甲種旅行業	乙種旅行業
實收資本額	不得少於台幣二千五百萬元。	不得少於台幣六百萬元。	不得少於台幣三百萬元。
分公司設立	每增設分公司一家，須增資新台幣一百五十萬元。	每增設分公司一家，須增資新台幣一百萬元。	每增設分公司一家，須增資新台幣七十五萬元。
保證金	新台幣一千萬元。	新台幣一百五十萬元。	新台幣六十萬元。
經營者	專任經理者四人以上。	專任經理者二人以上。	專任經理者至少一人。
經營的業務	<p>一、接受委託代售國內外海、陸、空運輸事業之客票或代旅客購買國內外客票、託運行李。</p> <p>二、接受旅客委託代辦出、入國境及簽證手續。</p> <p>三、招攬或接待國內外觀光旅客並安排旅遊、食宿及交通。</p> <p>四、以包辦旅遊方式或自行組團，安排旅客國內外觀光旅遊、食宿、交通及提供有關服務。</p> <p>五、委託甲種旅行業代為招攬前款業務。</p> <p>六、委託乙種旅行業代為招攬第四款國內團體旅遊業務。</p> <p>七、代理外國旅行業辦理聯絡、推廣、報價等業務。</p> <p>八、設計國內外旅程、安排導遊人員或領隊人員。</p> <p>九、提供國內外旅遊諮詢服務。</p> <p>十、其他經中央主管機關核定與國內外旅遊有關之事項。</p>	<p>一、接受委託代售國內外海、陸、空運輸事業之客票或代旅客購買國內外客票、託運行李。</p> <p>二、接受旅客委託代辦出、入國境及簽證手續。</p> <p>三、招攬或接待國內外觀光旅客並安排旅遊、食宿及交通。</p> <p>四、自行組團安排旅客出國觀光旅遊、食宿、交通及提供有關服務。</p> <p>五、代理綜合旅行業招攬前項第五款之業務。</p> <p>六、設計國內外旅程、安排導遊人員或領隊人員。</p> <p>七、提供國內外旅遊諮詢服務。</p> <p>八、其他經中央主管機關核定與國內外旅遊有關之事項。</p>	<p>一、接受委託代售國內海、陸、空運輸事業之客票或代旅客購買國內客票、託運行李。</p> <p>二、招攬或接待本國觀光旅客國內旅遊、食宿、交通及提供有關服務。</p> <p>三、代理綜合旅行業招攬第二項第六款國內團體旅遊業務。</p> <p>四、設計國內旅程。</p> <p>五、提供國內旅遊諮詢服務。</p> <p>六、其他經中央主管機關核定與國內旅遊有關之事項。</p>

資料來源：本研究整理自旅行業管理規則

(三)代理航空公司等交通運輸業務 (General Sales Agent): 旅遊業之主要業務為代理航空公司、輪船及火車等在台之業務，其中包含了業務之行銷操作與管理。

(四)國民旅遊 (Domestic Excursion): 辦理旅客在國內旅遊、安排食宿和觀光等事宜。

綜合旅行社與甲種旅行社營業範圍最大的不同在於綜合旅行社得以包辦旅遊方式自行組團，並得以委託甲、乙種旅行社代為招攬，而甲種可自行組團，卻不得委託其他甲種、乙種旅行社代為招攬。另外，在乙種與甲種旅行社最大的差異在於乙種旅行社只能承辦、接待國內海陸空運輸事業之客票及國內旅遊，而無法承辦外國人士入境旅遊及國內旅客赴國外旅遊範圍。上述四種原則上的分類，在實務運作上依據各旅行社人員編制、專業能力及資本額而有不同組合，可以同時全部或部份出現於一家旅遊業的營運範圍中。

三、旅行業的特性

旅行業其本質乃一服務產業，故承襲一般服務業特性，本研究將旅行業特性歸納如下 (陳利光，2002；楊明賢，2002；容繼業，1996):

(一)產品無形性：在產品銷售時，是無法事先被顧客看到、嘗試的。

不像其他實體產品，在購買之前可以看見或碰到服務。顧客通常在購買及使用後方可知道品質的好壞。

- (二) 不可分割性：旅行業本身並不具有原料生產功能，而是介於旅遊商品的提供者與消費者之間的代理人或中間人。因此服務與生產經常是同時進行的。如提供訂位及訂房的服務，或領隊、導遊提供旅客景點解說服務。所以服務提供者與顧客的互動是服務行銷的一項特色，兩者均會影響服務產品的結果。由於服務業在服務過程中具有不可分割性，使得服務人員成為服務業關鍵因素。
- (三) 品質不易控制性：由於旅行業為代售業，產品品質受上游供應商的控制，因此旅行業對產品品質無控制權。同時旅行業為服務業，服務品質往往較不易標準化，同時旅客往往有不同標準，因此此在服務上無法一致。
- (四) 易逝性：旅遊產品必須在規定期限內使用、無法貯存。另外，旅行業者每日忙於處理期限 (deadline)，簽證、開票、訂位、訂房等都有期限，因為超過此期限就無法使用或安排產品，此種特性使業者從產品規劃、團體銷售、到團體操控等作業都有困難度。另一方面，由於產品的不可儲藏性，對於銷售市場上的季節性變動，在旺季時人力不足，淡季時則有閒置現象。
- (五) 重覆性：旅行社業務員長期在外招攬顧客，處理同樣的旅遊事務，介紹同樣的旅遊產品，長期下來也可能因為工作的重覆性，而產生服務品質異常，此乃是行銷人員在訴求消費者導向的理念時，

最難把握的部份。

- (六) 專業性：旅行業所提供之旅遊服務所涉及的服務相關人員及類別相當多，而其中每一項服務的完成均需透過專業人員之服務及安排，例如旅客出國簽證申請及護照手續的辦理、交通膳宿服務的安排、旅遊資訊之提供、領隊及導覽人員的安排等，才能讓旅客有順利及愉快且充實的行程。
- (七) 季節性：季節性的需要波動起伏為旅行業的一大特色，通常可分為人文季節和自然季節二方面，以國人出國旅遊為例，每年的暑假與寒假（舊曆年）分別為兩個波段的旅遊旺季，甚至四月的春假，亦是旅遊的一大旺季；如國人春夏往歐洲地區較多，而秋冬則前往紐澳地區較多。從另外一個角度來看，旅行業之淡旺季也是可以透過創造需求而達到的。
- (八) 整體性：觀光旅遊事業本身是一種相當複雜關係的服務業，旅行業的運作更是必須藉由人與人之間相互的配合，且透過觀光產業的彼此聯絡、組合與包裝來完成旅遊的過程，並非由一個單獨的旅行業就能夠獨立完成服務或旅遊行程，必須透過上游及相關產業，加上「人」的服務才能完成，不像一般傳統產業生產和行銷販售有時是獨立的。
- (九) 環境變遷性：旅行業的經營非常容易受到外在環境變化的影響，

如果旅遊目的地政治情勢不穩定或社會動亂，則對旅客的吸引力迅速降低。其他如經濟環境的變化 - 通貨膨脹、匯率變動 等，或衛生狀況等都會影響旅客對旅遊的意願。

(十) 競爭與合作性：旅行業與旅遊風景遊樂區、主題樂園、航空公司、觀光旅館、餐廳、交通運輸業及各旅行業之間本為共生合作的關係，但是由於競爭關係，上游供應商為了爭取觀光旅遊客源與經營績效，經常利用各種行銷方式或是透過網路直接吸引旅客；使得原本是平日合作的夥伴關係，有時會變成競爭的對手。

(十一) 產品排擠性：由於許多旅遊地區同質性過高，如東南亞島嶼渡假行程、歐洲國家，因此當一個地區促銷時，旅客往往更改原訂行程，轉往他地旅遊，甚至國內與國外旅遊產品間也存在此種排擠性。

四、台灣旅行業現況：

近年來，隨著經濟的發展，國民所得不斷提昇，人們可供自由支配的時間增加，以及民國76年10月政府開放赴大陸探親觀光等，加上政府在88年開始實施隔週休，週休二日等多重因素推波助瀾之下，造成旅遊風氣乃逐漸興盛，也促成了旅行業的應運而生。而旅行業更被視為一項蓬勃發展的服務業，許許多多的業者競相投入旅行業的設立，以爭取廣大的商機，更造成了旅行業競爭環境的激烈化。旅行業自民國七十七年

解凍後，如雨後春筍般的成長，依交通部觀光局九十四年五月的統計資料顯示，包含綜合、甲種、乙種和各類分公司合計已超過2591家（表2-1-2），為剛開放初期350家的七倍，可見旅行業的蓬勃發展。

但是由於旅行業競爭激烈，旅行業已有走向量販化、專業精緻化的二種趨勢，以維持競爭性與因應市場的發展趨勢(陽著昌，2002)：

(一)量販化：

大型旅行社的經營模式，除了藉由分公司的增設來擴大其市場佔有率之外，也藉由子公司的設立來擴大其經營領域。透過增加旅客人數降低營運成本，並以旅客人數做為與上游供應商的談判籌碼。

(二)專業精緻化：

小型旅行社走向專業化路線，紛紛打出專業、深度、精緻化的路線，以「小眾」為其營業的主力市場，強調市場的獨佔性，與供應商如飯店、餐廳有特殊契約，打破旅行社產品的替代性，以讓顧客擁有獨一無二的享受為口號，佔有產業競爭的部份獨佔市場，同時降低購買者的議價力量，提高對供應者的議價空間，以及減少替代品的出現，增加其投資報酬率，使得產業利潤提昇。

表 2-1-2 旅行社家數統計

	綜 合 甲		種 乙		種 合		計	
	總公司	分公司	總公司	分公司	總公司	分公司	總公司	分公司
台北市	59	13	947	56	10	2	1,016	71
台北縣	0	5	37	7	6	0	43	12
桃園縣	0	20	104	22	11	1	115	43
基隆市	0	0	3	2	0	0	3	2
新竹市	0	13	27	20	2	0	29	33
新竹縣	0	0	10	6	0	0	10	6
苗栗縣	0	2	27	8	0	0	27	10
花蓮縣	0	5	15	8	4	0	19	13
宜蘭縣	0	3	15	4	8	0	23	7
台中市	3	31	159	72	7	0	169	103
台中縣	0	2	29	12	2	0	31	14
彰化縣	0	7	41	12	3	0	44	19
南投縣	0	0	12	10	0	0	12	10
嘉義市	0	5	29	15	1	0	30	20
嘉義縣	0	1	4	1	5	0	9	2
雲林縣	0	2	17	7	3	0	20	9
台南市	2	15	88	26	5	0	95	41
台南縣	0	1	8	8	2	0	10	9
澎湖縣	0	1	5	5	14	1	19	7
高雄市	19	23	212	70	16	1	247	94
高雄縣	0	0	9	4	4	0	13	4
屏東縣	0	3	10	10	3	0	13	13
金門縣	0	0	11	14	1	0	12	14
連江縣	0	0	2	2	0	0	2	2
台東縣	0	1	6	3	12	0	18	4
總 計	83	153	1,827	404	119	5	2,029	562

資料來源：交通部觀光局網站

五、小結

旅行業在我國是屬於特許制的行業，必須經觀光局核準方可營業，同時對於旅行業的資本額、分公司設立、保證金、經營的業務、經營者資格都有詳細的法令要求。旅行業主要是提供旅客旅行為主體的相關服

務，項目包括代售國內外交通客票、食宿安排、組團觀光、代辦證照及簽證手續等服務。而這些項目可以僅是被動的提供顧客代辦手續，亦可以主動依據專業知識以最便捷或經濟的方式提供旅客專業諮詢。雖然旅行業是屬於特許制的行業，但是成立的門檻卻不高，因此造成旅行業快速成長，旅行業也由早期高利潤行業變成目前的微利潤行業。雖然目前法令將旅行業區分為綜合旅行業、甲種旅行業及乙種旅行業三種，在業務上也有所區隔，但是在實務運作上依據各旅行社人員編制、專業能力及資本額而有不同組合，可以同時全部或部份出現於一家旅遊業的營運範圍中。而在本研究所指的旅行社即涵蓋觀光局所規範之綜合旅行社、甲種旅行社及乙種旅行社三類。

第二節 領導型態與相關研究

本節將探討領導之定義、理論、領導型態、領導與工作滿意相關研究，相關理論之文獻整理如下：

一、領導的定義

領導是一個被廣泛探討的主題，且常和其他相關領域的學科一起研究，如心理學、組織行為、管理學、社會學、教育學等，由於國內、外學者研究的角度異常分歧，所以不同的文獻自有其不同的詮釋。本文將列舉部分學者對領導的見解，並彙整如下（表2-2-1）：

表2-2-1領導定義表

Hemphill and Coons	1957	領導是個人引導群體活動以達成共同目標的行為。
Mintzberg	1965	領導是一種人際的活動與影響的行動。
Vroom & Yetton	1973	領導應強調有效的領導方式應根據環境的變動來實施，並明確提供有效的領導方式以供參考。
Fleisbman	1973	領導是人員交互影響，透過溝通程序，以達成某些目標。
Haimann、Scott & Connor	1974	領導是指揮、引導和影響他人選擇目標及達成目標的一項程序。
Stogdill	1981	領導是一種影響他人或組織的活動，以達成領導者所設定的目標之一種過程。
Yukl	1989	領導是影響組織化團體朝向目標成就的活動過程。
Jacobs & Jaques	1990	領導就是給成員一個有意義的目標，促使他們為達成目的而努力並將這努力集結的一種過程。
House & Shamir	1993	領導是藉由四項機制來轉變追隨者的自我概念及完成的成果，此四項為改變追隨者對工作性質的知覺，提供吸引人的未來願景再諄隨者間發展的一體性，強定個體與集體的工作自信。
許士軍	1993	特定情況下為影響一個人或一群人之行為使其趨向達到某種特定目標的人際互動程序。
Snyder , Dowd and Houghton	1995	認為領導是指領導者具有遠景、堅定的價值觀和信念、以及實踐遠景的勇氣，並影響組織團體的活動以達成組織目標。
Robbins	1995	領導是影響組織成員產生態度上與想法的改變的過程，使成員得以為組織任務或目標來貢獻，鼓勵被領導者將組織的利益置於個人利之上，而且對追隨者有深厚且特別的影響。
Friedman & Langbert	2000	領導是領導者必須能夠激勵部屬和營造組織的願景，並且在願景的實現過程中讓部屬能夠參與。
丁一倫	2002	對領導的定義為「組織中賦予某人特定的權責，有以身作則的態度，教導組織成員應有的基本服務技能並關心部屬工作情況，使其接受指揮、引導與影響，願意跟從著去達成組織共同目標的管理行為」。

資料來源：洪勝發(2004)、黃李祥(2001)、陳如昱(2003)、林宜珍(2002)、劉怡孜(2003)、陳苑揚(2002)、方俊儒(2001)、蕭煥鏘(1999)

二、領導理論

「領導」已經普遍被認為是影響組織績效的重要因素之一，但是對於領導理論的研究，卻未能發展出一套準則為大家所接受的領導理論。

一般而言，領導理論上大致可以區分有「特質理論」、「行為理論」及「情境理論」。所謂特質理論主要是探討成功的領導者，必定有其異於常人的獨特人格，而這些人格特質可以透過研究，加以逐項描述出來。行為理論是強調領導者實際動態的行為表現，而非如特質論僅重視靜態的特質分析。情境模式論強調領導的方式是依照不同人、事、時、地、物的情境而採取適合的領導方式，並非固定依循定形的理論模式領導。茲分述如下：

（一）特質理論（Trait Theories）

領導特質理論盛行於二十世紀初期至四、五十年代，主要是針對領導者與非領導者在個人特質上所進行的研究，並將領導者成功與否歸因於個人特質與能力，研究重點在於「領導者屬性」對「領導效能」的影響性。研究發現有四種特性與成功的領導有關（李金芳，2002）：1. 智力：領導者通常比追隨者有較高的平均智慧。2. 社會成熟性與寬容性：領導者在情緒上較成熟，且具有處理極端局面的能力，同時容易與人相處。3. 內在激勵與成就慾望：領導者有較強烈完成事務的慾望。4. 人際關係的態度：領導者必須經由他人來完成工作，所以趨向於員工導向。

Gibson (2000) 認為特質論有四項缺失：首先，領導的新特質會不斷的加入，永無止盡；而且特質和領導效能之間並沒有發現因果關係；又加上特質論忽略情境因素，也無法對有效領導者在工作上的作為提出建議 (吳金鍊, 2004)。

(二) 行為理論(Behavior Theories)

由於領導的特質論存在許多先天上的限制 - 忽視跟隨者的需求，沒有劃分不同特質的相對重要性，無法區別因與果，而且忽略了情境因素，所以特質論的研究結果往往較難令人信服，故自1940年代中期到1950年代中期領導行為論開始興起，行為理論學派的學者認為領導效能是取決於領導者行為而非領導者的特質，領導者可以經由訓練加以塑造出來 (Robbins,1998)。關於領導行為的研究分述如下：

1. 單構面理論

此一理論主要以單一構面來區分領導風格種類，試圖以最簡單的模式來詮釋領導風格的全貌。White & Lippett (1953) 提出的三種領導方式理論：(1) 民主式領導 (Democratic Leadership Style)：領導者與員工都沒有絕對的控制權，組織主要政策均經由群體討論與決定，並且鼓勵員工參與設定工作目標和工作方法。(2) 權威式領導 (Autocratic Leadership Style)：組織的所有決策均操在領導者一人，部屬只能奉命行事，領導者與部屬之間缺乏溝通，工作績效的考核，由領導者個人主

觀認定。(3) 放任式風格 (laissez-faire)：放任式領導剛好與前項獨裁式領導相反，主管對機構的措施不聞不問、不管不理，持無為而治的態度，決策完全由部屬或群體自行決定，領導者僅負責供應其他人員所需之資料、條件及資訊而不主動干涉，偶而表示意見，工作進行全依賴各人自行負責。

2. 雙構面理論

由於領導者特質的研究無法完全解釋有效的領導者成因，故從1940年代的後期到1960年代的早期，俄亥俄州立大學 (Ohio State University) 與密西根大學 (University of Michigan) 兩所大學的社會研究所人員便密集研究此類課題。大約包括俄亥俄州立大學的兩構面理論、美國 Michigan 大學的領導研究與管理方格 (Managerial Grid) 領導研究：

(1) 俄亥俄州立大學的兩構面理論

美國俄亥俄州立大學有一群研究者，自1945年起開始對領導問題進行廣泛的研究，他們的目的是去確定領導者的行為，並想進一步瞭解這些行為是如何影響部屬的滿足感和績效。將原先的一千多種行為，濃縮為「體恤」(consideration) 和「結構」(initiating structure) 兩大類別。所謂的「體恤」行為是一位領導者對於被領導者所給予尊重、信任與互相瞭解的程度，領導者較不喜歡運用自己的職權，來強迫員工遵守規範，希望員工部屬能自動自發在工作上發揮己長，共同來把工作完成。

也因為領導者所有的領導行為，皆是以員工為中心導向，所以亦可稱為「員工導向」的領導者。所謂「結構」行為是指領導者對於被領導者的地位、角色與工作方式，都訂定有規章或標準作業程序，因為領導者所有的領導行為，皆是以工作為中心導向，所以亦可稱為「工作導向」的領導者。

由以上兩個構面可構成一個領導行為座標，可分為四種領導方式（圖2-1），1.高體恤高結構型：領導者兼重工作目標之達成及員工需求的滿足，並且會讓部屬提供建議及參與決策，且在相互信任及尊重下，會對部屬主動提供問題解決的各種方案，對組織政策績效及發展甚為重視。2.低體恤高結構型：領導者不重視組織成員的需求及感受，只強調組織目標的達成。領導者與部屬之間缺乏良好的人際關係，但視達成目標為最優先，會給予部屬工作上的指示。3.高體恤低結構型：領導者較重視組織成員的需求，而不太重視組織目標的達成。領導者給予部屬支持和鼓勵，甚至讓部屬在工作上作決定。4.低體恤低結構型：領導者對工作的要求及員工的需求滿意均不重視，其把決策制度和執行的責任都交給部屬，亦即領導者對組織目標和員工需求毫不關心。

學者以上述分類進行研究，其結果發現：「高結構低體恤型」的領導風格會產生高的生產力，同時也會較多的抱怨、怠工和離職率。「高結構高體恤」的領導風格是最理想的。「低結構高體恤型」的領導風格

則會使生產力與工作人員滿足感呈正相關。「低結構低體恤型」的領導風格效果欠佳，會導致工作人員較低的生產力和不滿足現象（王長壽，2001；李佳穗，2000）。

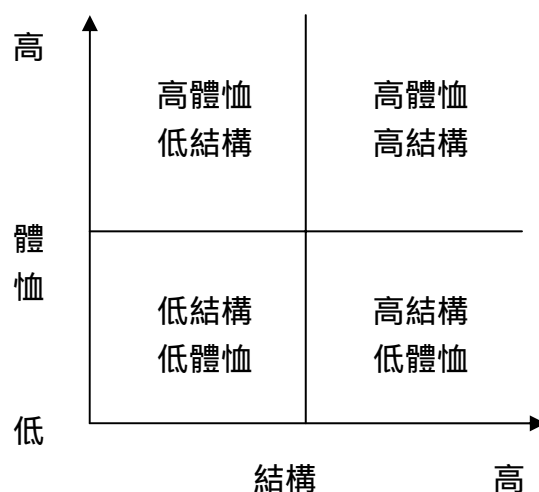


圖2-1 俄亥俄州立大學領導行為理論圖

(2) 密西根大學的兩構面理論

Likert與密西根大學研究人員，廣泛地針對於各型企業、醫院及政府機構進行有關領導的研究，研究結果得到「員工導向」(employee orientation) 和「生產導向」(production orientation) 兩個行為向度，「員工導向」強調人際關係，關心員工的需求，並且注意到每位員工的利益，接受他們的個人人格及需求。而「生產導向」則強調工作的技術面和任務，關心群體目標的達成，視群體成員為達成目的的工具。依照Likert及密西根研究者的結論，凡生產力較高的組織，大多採用「員工導向」，反之採用「生產導向」的組織則有相對較低的生產力。

(3) 管理方格理論

Blake & Mouton (1964) 依據俄亥俄州立大學的研究，將領導行為分為關心人員 (concern for people) 及關心生產 (concern for production) 兩個構面，並以「管理方格」之座標方式表現兩構面各種組合方式。在管理方格理論中，最具代表性者為：1. (1, 1) 型：「赤貧管理」

(Impoverished Management)，領導者完全放任員工的作為。2. (9, 1) 型：「任務型的管理」(Task Management)，領導者只重視工作的效率及如何達到目標，而忽略員工的需求。3. (1, 9) 型：「鄉村俱樂部型的管理」(Country Club Management)，領導者相當關心員工需求而忽略對工作的要求。4. (5, 5) 型：「中庸型的管理」(Middle of The Road Management)，領導者一方面維持適當的工作效率，一方面也關心員工的士氣和滿意。5. (9, 9) 型：「團隊型的管理」(Team Management)，領導者對於生產的關心程度及對於員工的關心程度均非常重視。

Blake 與 Mouton (1964) 在研究中發現 (圖 2-2)，(9, 9) 型的領導是最有效的方式，(1, 1) 型的領導是最無效，(5, 5) 型的領導只能維持原狀，而 (1, 9) 型和 (9, 1) 型的領導效果，則視其組織目標與部屬對象而定，例如軍隊適合 (9, 1) 型的領導，學校和醫院較適合 (1, 9) 型的領導。

高	1.9							9.9
關								
心								
生				5.5				
產								
低	1.1							9.1
	低		關	心	人	員		高

圖 2-2 管理方格理論圖

3. 參構面理論

Reddin(1970)提出三構面理論，認為兩構面理論的詮釋有所欠缺，主張在原本的兩構面理論中再加上另一個構面，此三個構面是任務導向 (Task Oriented)、關係導向 (Relationships Oriented)、領導效能 (Leadership Effective) (王長壽, 2001)。而領導之型態是否有效，需看能否適應情境而定，若能適應即有效，不能適應者則為無效。在不考慮領導效能下，可分為四種基本領導型態 (林元山, 2000): (1) 分立者 (separated): 即不重視工作，也不重視人際關係，一切依規定行事，不考慮個人差異和創新。(2) 密切者 (related): 其重視人際關係，但不重視工作和任務只要使組織和睦相處，關係融洽，時間和效率均屬其

次。(3) 盡職者 (dedicated) : 一心達成任務, 鐵面無私、公事公辦。(4) 整合者 (integrated) : 兼顧群體需求及任務達成並能透過群體之合作以達成目標 (王長壽, 2001 ; 林元山, 2000)

(三) 情境理論 (Situational Theories)

由於行為論學者雖然提出各種明確有效的領導行為指標, 卻忽略了工作結構化程度、領導者與部屬間關係的品質、領導者的職權、部屬角色的澄清、團體規範、資訊的有效性、部屬對上司決策的接受度, 以及部屬的成熟度等情境因素的影響。因此自 1960 年後期起情境理論開始發展, 試圖發現適合各種不同情境的領導型態。茲將較重要的情境理論加以探討比較 :

1. 費勒領導權變模式 (Fielder's contingency model) :

Fiedler (1967) 認為領導者欲達成組織的績效目標, 須視特定情境下的控制及影響程度而權變。領導型態是否有效, 與情境是否有利相關聯, 有三種情境因素會影響領導的成果 : (1) 領導者與部屬關係。(2) 工作結構。(3) 職位權力。根據此三個情境變數, 領導者可視情境是否有利, 採取工作導向或關係導向的領導型態。研究結果發現, 在對領導者非常有利或非常不利的情境中, 以工作取向的領導方式效果較佳 ; 而在中度有利的情境中, 則以關係取向的領導方式效果較佳。依據上述三種情境變項予以排列組合後, 可得到八種不同的領導類型與三種不同

程度的情境有利性。

2. 途徑-目標理論 (Path-Goal Theory)

路徑 - 目標理論是由House (1971)所發展出來，主要著重於領導者要如何才能協助部屬達成目標及提供有效的支援和指導。此理論認為：(1) 領導者最主要的任務是幫助部屬達其目標，同時提供必要的幫助和支持。(2) 部屬或團體的工作性質，會影響領導行為和部屬績效、滿足感間的關係。領導者的任務隨人員工作結構而定，如果是高度結構化時則偏重人際關係方面，如果工作性質結構化程度低則致力於工作上的協助及要求。House將領導行為分為指導式、支持式、參與式、成就取向等四種方式(李佳穗, 2000): (1) 指導式領導 (instrumental behavior): 讓部屬知道領導者對他們的期望，由領導者設計，組織控制及協調部屬的活動。(2) 支持式領導 (supportive behavior): 關心部屬的需求與幸福，並創造友善的工作氣氛。(3) 參與式領導 (participative behavior): 在達成與團體有關的決策前，領導者會與部屬諮商及採納部屬意見。(4) 成就取向領導 (achievement-oriented behavior): 訂定具挑戰性的目標，期望部屬有最高績效，並對部屬的能力深具信心。

此理論之研究結果顯示:(1)工作結構不明確時，指導性領導會讓部屬有較大的滿足感。(2)工作結構較清楚時，支持性領導會讓部屬有較高的工作績效和滿足。(3)當工作結構不明確，而努力可以獲致高績

效時，成就取向的領導可提高部屬的期望。(4)正式的權力系統愈清楚時，領導者需要表現支持性行為，減少指導性的指導。(5)當團隊內部有衝突時，指導性領導可導致較高的工作滿意。(6)內控型部屬較偏向參與式領導；外控型較偏向指導性領導。

3. Hersey & Blanchard 情境領導模式

Hersey and Blanchard於1972年綜合Reddin的管理風格理論，提出「生命週期」的領導理論，而後修改為「情境領導理論」。認為有效的領導方式，與追隨者的動機層次及技巧程度有密不可分的關係，能夠藉由適宜的領導方式促進團體成員的成長與成熟，始為有效的領導者。其成熟度包括兩個構面：工作成熟與心理成熟二構面（陳儀蔓，2003；李金芳，2002；李佳穗，2000）。此理論發展將領導型態分為：告訴型、推銷型、參與型、授權型。此一理論之最大貢獻在於，對部屬個人特徵極具啟示價值，且提示了領導方式轉換的策略與技巧，強調領袖之行為應有彈性，應用不同的方式對待不同的部屬，或是在情境改變時，用不同的方式對待同一部屬。此外，領導者亦可從培養部屬能力及信心、意願等，來改善或改變情境狀況。權變理論之觀點彌補了領導特質理論與行為模式理論之缺點，使當代領導理論更加完整。

三、領導型態相關研究

由於量表的不同，因此領導的型態有所不同，且因行業特性不同，

主管的領導型態亦不同。

高玉霞（2003）將基隆市政府暨所屬機關主管領導型態分為：無為型領導，全能型領導，團隊工作關懷型領導，個人關懷型領導，嚴格工作型領導，及權變型領導。同時發現，基隆市政府暨所屬機關主管領導型態依序為：權變型、嚴格工作型、全能型、無為型、團隊工作關懷型、個人關懷型。賴倩慧（2003）將金融業、製造業、服務業之領導方式分為「轉換型領導」和「交易型領導」。同時研究發現，金融業、製造業、服務業對「轉換型領導」的認知均高於「交易型領導」；而金融業對此二種領導型態的認知又高於其他兩種產業。

曾兆堂（2002）研究發現，北部地區中小企業主管之領導型態，大致可分為三個主管領導型態群，包括目標型、商確型、員工型等。郭明德（2002）將地方政府領導型態分成「低體諒低體制」、「低體諒高體制」、「高體諒低體制」、「高體諒高體制」四組不同的領導型態，研究樣本在「體諒型」與「體制型」的平均數分別為3.69 及3.87，體制型高於體諒型，顯示地方政府人事人員服務機關直屬長官的領導行為較強調執行任務及達成目標。林揚程（2002）研究指出，整體而言顯示電子報產業員工在領導型態認知上傾向高關懷、高定規的感受，佔70.5%。在個別公司之領導型態調查結果，顯示高關懷高定規的比例皆大，聯合新聞網、中時電子報、東森新聞報分別是66.7%、75%、73%。林元山（2000）

以中部四縣市證券商為對象研究發現，證券商之領導型態，大致可分為四種領導型態（高結構高體恤、低結構高體恤、高結構低體恤及低結構低體恤），整體證券商之領導型態以高結構高體恤（69.4%）為多數，再則為低結構低體恤（16.4%）、高結構低體恤（9.8%）及低結構高體恤（4.4%），整體證券商主管之領導方式普遍受到營業員相當的滿意。

洪勝發（2004）發現基層醫療機構員工在領導型態方面，定規與關懷的平均為3.34 及3.22，顯示「定規」高於「關懷」主管運用管理功能界定部屬的定位及角色與工作方式並強調任務達成。張瑞當、方俊儒、張允文（2001）探討會計師事務所審計人員領導行為、工作特性與工作滿足關係，研究結果發現，對於其主管領導行為的認知比較偏向高定規領導形態，平均數4.23，而關懷平均數3.52。

四、領導與工作滿意相關研究

領導型態是影響員工工作滿意度一個重要的因素，許多研究皆發現領導方式與工作滿意具有密切的關係，同時，不同的領導方式員工工作滿意情況亦有所不同。國內近年來對於有關領導行為與工作滿意間相關的研究相當多，茲就相關的實證結果整理如下：

李淑貞（2000）針對國稅稽徵人員研究發現，在升遷滿意、上司滿意、工作本身滿意及整體滿意等四個構面上，均以「高體制高體諒」領導型態較能提昇國稅稽徵人員之工作滿意。藍偉峰（2003）研究發現，

高體制高體恤的領導方式，員工工作滿意有顯著超越其他組別效果。陳吳政（2002）研究發現，當銀行愈重視關懷領導與體制領導，則銀行的員工在上司與同事之間、升遷與發展以及工作的社會性等因素上就愈能獲得工作滿意。郭明德（2002）以台北縣、台中市、嘉義市政府人事室所屬人事人員為對象，研究結果發現不同領導型態之下的人事人員，在其工作本身、陞遷、上司、工作伙伴、整體滿意上有顯著的差異存在，尤其在高體恤高體制的領導型態下，人事人員的工作滿意較高。

方俊儒（2001）研究發現，若主管採取高定規兼顧高關懷的領導形態時，則員工會有較高的工作滿意。林元山（2000）研究發現，高結構高體恤之領導型態較優於低結構低體恤之領導型態，表示在高結構高體恤之領導型態下，員工工作滿意較高。蕭煥鏘（1999）以全省各縣政府所屬人事人員為對象，研究結果發現，主管領導型態的不同對部屬工作滿意有顯著的差異性，其中又以高關懷高定規型之領導型態之滿意最高。李文娟（1998）以某在台歐資公司154位員工為例，研究發現主管採高體恤高結構的領導型態會提高員工對於與上司關係、同事關係及整體的工作滿意。

洪勝發（2004）針對基層醫療機構員工為對象，研究結果發現，主管領導型態的不同，與員工的工作滿意的各構面上有顯著的差異，工作滿意的構面中「高關懷」與「低關懷」在工作滿意的每個構面均有顯著

的差異。使用「高關懷」的領導人其員工滿意明顯高於「低關懷」者。定規因素中使用「高定規」與「低定規」，其工作滿意構面有明顯差異於工作滿意的所有面向，其中「工作方式」>「人際互動」>「總體工作滿意」>「工作成就」>「工作條件」。張瑞當、方俊儒、張允文(2001)探討會計師事務所審計人員領導行為、工作特性與工作滿意關係，研究結果發現，在「高定規及高關懷」的領導行為下，均能夠導致最高的內、外滿意。

五、小結

綜合上述學者對於領導意義之看法，可知隨發展背景不同而有所不同的詮釋，但其本質並無相互衝突或矛盾。本研究所探討之「領導」係採用 Robbins (1998) 定義：領導是影響組織成員產生態度上與想法的改變的過程，使成員為組織任務或目標來貢獻，鼓勵被領導者將組織的利益置於個人利之上，而且對追隨者有深厚且特別的影響。回顧領導理論的發展，由早期強調領導者個人特值、領導者行為，此二者都忽略被領導者的個別差異。而後期的情境理論強調領導行為要有彈性，應以不同方式對待不同部屬，而當情境改變時，亦需以不同方式對待同一部屬。情境領導理論不但彌補了領導特質理論與行為模式理論的缺點，更使得當代領導理論更趨於完整。

由於各專家學者或研究單位對領導行為層面的分類雖有不同，但也

有相通之處，型態名稱雖異，但實質內涵卻極接近；無論如何區分，仍以分成「結構」與「體恤」二個層面為主軸，幾乎可涵蓋大部分的領導行為。如高玉霞（2003）將分為權變型、嚴格工作型、全能型、無為型、團體工作關懷型、個人關懷型。賴倩慧（2003）分為「轉換型領導」和「交易型領導」，郭明德（2002）將研究樣本分成「低體諒低體制」、「低體諒高體制」、「高體諒低體制」、「高體諒高體制」四組不同的領導型態。領導型態要有效，必須視不同的行業與情況而作適當的調整。但是大多數研究指出「高體恤高結構」的領導型態為多數企業所採用。

因此本研究探討的領導型態，將以體恤因素及結構因素為主要構面，並探討不同領導型態在工作滿意上所產生的差異情形。

第三節 工作特性與相關研究

本節將針對工作特性之定義、理論、工作特性層面，以及工作特性相關研究之文獻進行探討。

一、工作特性的定義：

工作特性（Job Characteristics）是指工作有關的因素（factors）或屬性（attributes），範圍非常廣泛，包括工作性質、工作環境、薪資與福利、工作的安全感、工作本身的回饋、技能、工作中的自主性、由工作中學習知識和發展的機會以及工作是否具有挑戰性、工作中的人際關

係及工作內在的報酬，例如有關個人的態度與滿意感、成就感、榮譽感、自我實現等都均屬之。

Seashore & Taber (1975) 認為工作特性 (Job characteristics) 所牽涉的範圍廣泛，例如：凡工作本身的性質、工作中的環境、工作的薪資與福利、工作的安全感、工作所提供的回饋、工作必備的技能、工作中的自主性、工作中的挑戰性、工作中學習新知與發展的機會、工作的人際關係及工作所能獲得的內在報酬 (如滿足感、成就感、榮譽、自我實現等)，皆屬於工作所具有的特性。工作本身所具有各種特性，對於滿足個人的需求，具有不同程度的影響力。

Turner & Lawrence (1965) 認為工作特性包含工作環境、待遇與福利、工作安全感、工作的人際關係、工作的技能需求、工作自主性、工作的挑戰性等，這些對於工作者的態度和滿足感都有不同程度的影響 (黃李祥，2001；陳如昱，2003；林宜珍，2002；劉怡孜，2003；陳菟揚，2002；張起華，2001；方俊儒，2001；蕭煥鏘，1999)。

二、工作特性的理論：

學者對於工作特性相關的理論很多，較重要者有：必要任務特性理論 (Theory of Requisite Task Attributes)、工作特性理論 (Job Characteristics Theory) 和工作特性模式 (Job Characteristics Model)，以下介紹幾個重要的理論。

(一) 必要任務特性理論 (Theory of Requisite Task Attributes)

必要工作屬性理論是最早有系統探討工作特性的理論，工作特性的探討始於1960年代中期，Turner與Lawrence (1965) 根據有關文獻與概念性的架構，對470位員工、監督人員作過關於工作特性的研究，評估同性質工作對員工工作滿意的影響，並推測員工應較為偏愛複雜且富挑戰性的工作，同時提出六大工作必要屬性：1. 多樣性 (Variety)，2. 自主性 (Autonomy)，3. 必要的互動 (Required interaction)，4. 選擇性的互動 (Optional interaction)，5. 必要的知識與技能 (Knowledge and Skill required)，6. 責任 (Responsibility)。

此理論除了將工作特性具體化以外，還設計相關的測量工具來衡量工作特性，結果發現工作特性與工作滿意、出席率存在正相關。並在其後續的研究中發現，必要工作屬性與工作滿意及工作參與率的關係會受到個人背景差異以及工作環境影響。此理論之重要性理由有三點：(1) 指出員工對於不同類型的工作，其反應的確不同。(2) 提出了一套主要的工作特性，可作為評估工作性質之用。(3) 此理論提醒我們，員工個體的差異也會影響其對工作的反應。

(二) 工作特性理論 (Theory of Job Characteristics)

Hackman and Lawler (1971) 以Turner and Lawrence 的研究結果為依據加以衍生，發展出六個工作描述：多樣性 (Variety)、自主性

(Autonomy) 完整性(Task identity) 回饋性(Feedback) 合作性(Dealing with others) 和交友機會(Friendship opportunities)。其中，前四種工作特性稱之為「核心構面」，其原因係指當員工知覺到其所從事的工作具有多樣性、自主性、完整性和回饋性時，員工會有較佳的工作表現及較高度的工作滿意。後兩種工作特性，則是依據Turner & Lawrence(1965) 研究中「必要性的互動」及「選擇性的互動」修正而得。

Hackman & Lawler認為，真正影響員工的態度和行為，並非工作之客觀性質，而是他們主觀經驗(陳菀揚, 2002)。同時Hackman & Lawler認為要使員工的工作得到內在的激勵，工作特性必須具有下列特性：工作的成果係經由自己努力所達成，工作對個人應富有內在意義的成果，工作應對個人工作績效提供回饋。

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

Hackman and Oldham (1975) 根據Turner and Lawrence的研究，將工作特性與個人對工作的反應之間的關係加以精簡及系統化，提出工作特性模式，此模式提出五個構面的工作特性，主要是以工作之意義度、工作責任感及獲知工作結果三種心理狀態為核心，而此三種心理狀態分別由五項工作核心構面所引發，並且會對個體及其工作成果造成影響，包括內在工作動機、工作滿意、工作績效，以及缺勤與流動率等。工作特性模型如下所示(圖2-3)：

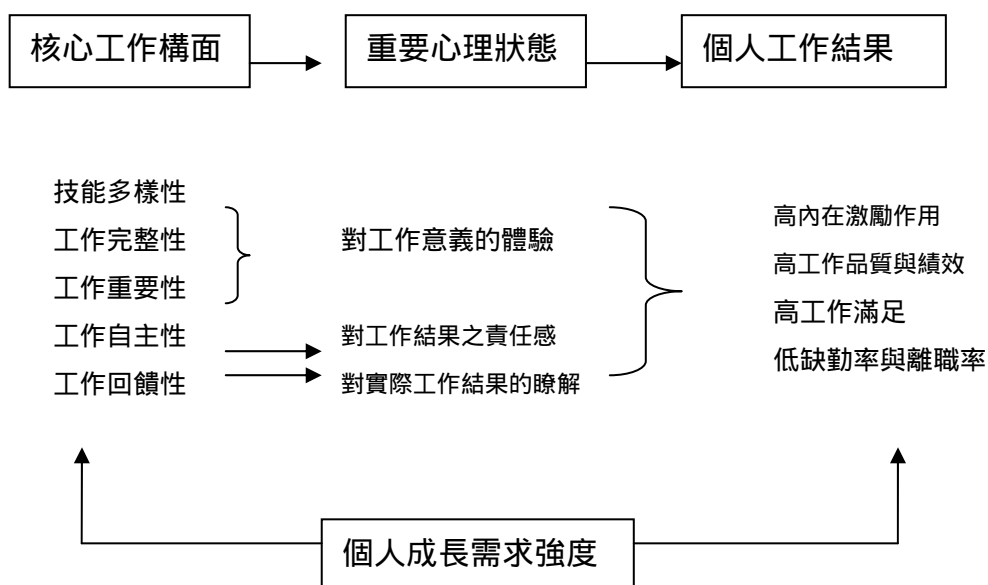


圖2-3工作特性模型

資料來源：Hackman, J.P. & Oldham, G.R., Development of the Job Diagnostic Survey, Journal of Applied Psychology, 1975, Vol:60,

1. 核心工作構面

每項工作均可用技能多樣性 (Skill Variety)、工作完整性 (Task Identity)、工作重要性 (Task Significance)、自主性 (Autonomy)、回饋性 (Feedback) 等五項工作核心構面來描述，每一項構面各自產生不同的心理狀態，因而產生良好的個人及工作結果。

2. 重要的心理狀態

Hackman & Oldham認為這五項核心工作構面，會影響三個主要的心理狀態，並進一步影響個人的行為與工作表現。三種心理狀態是工作特性模式的因果核心，促使工作者產生自我內在的激勵，但必須這三種心理狀態都具備時，這種自我內在的激勵作用才是最高的。這三種心理

狀態的內容如下：

(1) 對工作意義的體驗：

即員工能感覺到工作是有意義、有價值的程度，而影響對工作意義的體驗之工作特性包括：技能多樣性、工作完整性、及工作重要性三種。

(2) 對工作結果之責任體驗：

感受到工作成果的責任感，員工對進行的工作成果自認為需要負責的程度，與工作自主性有關。

(3) 對實際工作結果的瞭解：

員工對工作成果知曉或瞭解的程度，與工作回饋性有關。

3. 個人和工作的結果

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

4. 個人成長需求強度

Hackman & Oldham (1975) 認為由於個體間存在著差異，因此並非所有個體在面對相同的工作時，皆會產生相同的心理狀態及工作反應。在工作特性模型中，個人成長需求是在衡量個人追求較高層次需求的強度，如：自尊心與自我實現。在此模式中，認為具有高度成長需求

的員工比低度成長需求的員工，更希望具有激發性與自主性的工作。又認為具有高個人成長需求強度的員工相對於低個人成長需求強度的員工，更希望工作具有激發性與挑戰性，亦希望能在工作中自我獨立思考並運用創造力及想像力，以及從工作中不斷地學習新知，充實自我。

Hackman & Oldham (1975) 依據這五種工作特性又可以綜合得到一個激勵潛能的分數 (Motivating Potential Score, 簡稱MPS)。具有良好工作特性的工作，較能夠激勵工作者的潛能，期激勵潛能分數則會越高；反之，則越低。而激勵潛能分數的計算方式如下：

$$MPS = \frac{(\text{多樣性} + \text{完整性} + \text{重要性})}{3} \times (\text{自主性} \times \text{回饋性})$$

綜合過去「工作特性」之研究論點，發現研究者多著重於工作或任務本身的多樣性、完整性、自主性、互動性與回饋性。

三、工作特性層面相關研究：

工作特性往往因不同行業與工作性質而有不同的工作特性知覺，茲將不同行業工作特性研究整理如下：

各縣市之主計人對工作特性的知覺程度約居中等程度，其構面中以技能多樣性最高，其次是工作自主性，以工作重要性最低 (賴俊哲，2004)。台灣派遣至大陸地區的員工之工作特性分為自主性、工作完整性與技能多樣性三大構面，其中以自主性之平均數最高，而技能多樣性的平均數為最低 (陳如昱，2003)。

台灣地區食品產業之研發人員在工作特性中的各項構面平均得分皆在中等以上，若依知覺程度順序排列，則以工作自主性為最高、工作意義性次之、工作回饋性最後（劉怡孜，2003）。中科院的員工為研究對象發現，在工作特性五個構面中，平均得分依序為：以技能多樣化最高，其次為工作回饋性、工作自主性、工作重要性、工作完整性（黃世忠，2002）。旅館業員工工作特性構面中以「重要性」平均數最高，而「完整性」之平均最低，可以得知旅館業的工作大多採用分工的工作模式，因此工作的完整性並不高。此外「自主性」為所有工作特性最高的構面（陳菀揚，2002）。國民小學幹事的工作特性以工作變化性最高；其次為工作回饋性、工作變化性、工作合作性、工作自主性，以工作發展性最低（劉麗秋，2004）。

國立大學職員為對象研究發現，在工作特性方面以「合作性」的平均數最高，其次為「工作重要性」、「自主性」、「回饋性」、「技能變化性」、「他人回饋性」、「工作完整性」（王本賢，2002）。國民中小學專任人事人員工作特性可分「工作變化性」、「工作自主性」、「工作回饋性」、「工作完整性」、「工作合作性」、「工作交誼性」、「工作重要性」等七個向度，在「整體工作特性」方面，係屬於「中」工作特性知覺；各向度得分依序為工作交誼性、工作合作性、工作自主性、工作重要性、工作完整性、工作變化性、工作回饋性，皆屬於「中」度的工作

特性知覺（陳明崇，2002）。

休閒產業從業人員工作特性以「合作性」構面得分最高，其次是「友誼性」、「完整性」、「自主性」、「重要性」、「變化性」構面，最低為「回饋性」構面（李靜怡，2002）。會計師事務所的審計人員在工作特性的知覺方面，以知覺到工作的合作性最高，其次是變化性，而以工作自主性及回饋性的知覺較低（方俊儒，2001）。國稅局人員所感受到的工作特性各構面之感受力，一般而言呈中等程度，其中以「完整性」、「自主性」、「多樣性」及「合作性」較強，而以「友誼性」及「回饋性」的感受度較差（李佳安，2000）。流通業之「工作特性」可分為「工作負荷性」、「工作合作性」、與「工作挑戰性」三個構面。其中，「工作負荷性」解釋變異量為23.27%；「工作合作性」，解釋變異量為15.12%；「工作挑戰性」係由八個題項構成，解釋變異量為12.78%。整個工作特性構面的累積變異量為51.18%（林宜珍，2002）。張瑞當、方俊儒、張允文（2001）探討會計師事務所審計人員領導行為、工作特性與工作滿足關係，研究結果發現，對於其在工作特性方面，對工作合作性、變化性及完整性的認知較高，自主性及回饋性較為不足（張瑞當、方俊儒、張允文，2001）。

四、工作特性與工作滿意相關研究

（一）陳如昱（2003）以台灣派遣至大陸地區的員工為研究對象發現，

工作特性各構面對工作滿意度各構面均呈正向顯著影響。換言之，工作特性越高，員工的工作滿意度則越大。

(二) 黃世忠 (2002) 研究發現，中科院的工作特性對其員工工作滿意有顯著相關，尤其以技能多樣化(工作者在工作上能夠使用不同技術和多種操作方式的程度，技能變化性高的工作，工作者必須運用不同技術與才能，才能將工作成功完成)，及工作回饋性(工作中讓工作者個人直接而清楚獲知自己工作績效情形的程度)對工作滿足有顯著相關。

(三) 陳菀揚 (2002) 以旅館業之員工為研究對象發現，工作特性與工作滿意之間，並無顯著相關。

(四) 林宜珍 (2002) 以流通業員工為研究對象發現，工作特性中的工作挑戰性、工作合作性、工作負荷性皆與工作滿意之內在工作滿意、外在工作滿意、一般工作滿意呈現顯著正相關。

(五) 王本賢 (2002) 研究發現國立大學職員，其工作特性對工作滿意有顯著性影響；在「自主性」的工作特性對工作滿意各因素間均呈現正相關的關係，但就「技能變化性」與「工作完整性」兩個因素與工作滿意各因素的相對應關係發現，除「技能變化性」對「內在滿意」及「外在滿意」為無相關外，其餘各因素均呈現負向關係惟並無顯著相關。

(六) 陳明崇 (2002) 研究發現，國民中小學人事人員之工作特性與工作滿意間，呈現顯著正相關，亦即在知覺工作特性得分較高的人事人

員，其工作滿意的表現也較高。

(七) 蔡欣嵐(2001)研究的結果發現，即使考慮個人的人格特質差異，當工作者認知到工作愈具有激勵潛能的特性(即MPS愈高)時，對於工作滿意的影響仍然相當顯著，因此可以驗證當工作者知覺到的工作特性愈佳(工作的激勵潛能特性亦愈佳)時，工作滿意愈高。

(八) 黃李祥(2001)以新竹科學園區半導體製造業為主要研究對象，研究發現，工作激勵潛能分數與工作滿意之間亦呈現顯著正相關。

(九) 方俊儒(2001)以會計師事務所的審計人員為研究對象發現，工作特性知覺的高低會影響到其在工作滿意上的高低，尤其是工作自主性及變化性對內在滿意的影響更是明顯。

(十) 張起華(2001)以資訊專業人員資訊部門的從業人員為對象，研究結果發現，員工所感受到的工作特性愈佳，其工作滿意也會愈佳。提高資訊人員工作的激勵潛能，將會有效的增加資訊人員在工作滿意各個構面的滿意。

(十一) 蕭煥鏘(1999)以各縣市政府人事人員為調查對象，發現工作特性中，回饋性、交誼性對主管的滿意感有顯著正向影響；而合作性對主管及工作的滿意則呈現負向關係；回饋性、交誼性對同事的滿意呈現正向影響；自主性、回饋性、交誼性對工作的滿意有顯著性的正向影響。

(十二) 陳銀環(1998)以審計部暨所屬單位為調查對象發現，工作特

性與工作滿意度正相關。

(十三) 李淑真(2000)以國稅稽徵人員為對象,研究發現,國稅稽徵人員所感受到的工作特性各構面之感受力,一般而言呈中等程度,其中以完整性、自主性、多樣性及合作性較強,其強度分別為79.91%、77.47%、73.21%及71.83%。而以友誼性及回饋性的感受度較差,其強度各為65.72%及65.05%。

(十四) 李佳安(2000)以國稅局暨所屬稽徵所之稽徵人員為對象,研究發現,整體滿意構面與工作特性的自主性、多樣性、回饋性三個構面具有顯著相關,其中以回饋性相關係數最高,其次為自主性、多樣性、完整性、友誼性及合作性。

(十五) 張瑞當、方俊儒、張允文(2001)探討會計師事務所審計人員領導行為、工作特性與工作滿足關係,研究結果發現,外在滿意皆會因知覺到工作特性高低的不同而有所差異,此外也可看出若審計人員能夠知覺到較高的工作特性,則會有較高的工作內、外在滿意。

(十六) 劉麗秋(2004)探討國民小學幹事工作特性、角色知覺與工作滿意度之相關研究發現,整體工作特性及六個工作特性層面與工作滿意整體相關達顯著水準,其中除「工作變化性」與「工作滿意整體」間屬低相關;整體工作特性、工作重要性、工作自主性、工作回饋性、工作發展性、工作合作性則為中度相關。

五、小結

工作特性是影響工作滿意度的一個主要因素，在過往的研究文獻中亦可找到許多有關工作特性與工作滿足之間的關係，由於不同的研究者及不同的研究對象與範疇，因此，對工作特性的定義亦隨之不同。工作特性係指與工作有關的屬性。工作特性的範疇係包括工作本身的性質、工作環境、薪資、福利、安全感、工作者本身的回饋、自主性、挑戰性、工作技能，以及由工作所衍生出的機會、人際關係、及內在報酬，如滿足感、成就感、榮譽感及自我實現等，均屬於工作特性。其最早的概念形成，主要是希望能夠藉由工作特性改善來提高工作效率增加生產力。從工作特性模式可得知，良好的工作特性可激勵具有高成長需求強度的工作者，並使其獲得良好的工作績效，減低曠職率及離職率。

由上述實證研究發現，工作特性往往因不同行業有不同的工作特性知覺，如主計人員以技能多樣性最高，研發人員以工作自主性為最高，旅館業之員工以重要性最高，中小學專任人事人員以工作交誼性最高，休閒產業從業人員工作特性以合作性構面得分最高；因此不同行業在其工作特性上各有優缺點。同時，經由前述工作特性與工作滿意之相關文獻發現，工作特性對於工作滿意度的影響相當顯著，當工作者知覺到的工作特性愈佳時，工作滿意愈高，然而工作特性各層面則與工作滿意相關成度略有所差異。

第四節 工作滿意與相關研究

工作滿意 (Job Satisfaction, 亦譯為工作滿足, 本文一律稱工作滿意), 本節將探討工作滿意之定義、理論、以及工作滿意相關研究, 相關理論之文獻整理如下:

一、工作滿意(Job Satisfaction)的定義:

工作滿意的概念首先由Hoppock(1935)提出, 原意是指個人對於工作上的情感態度或取向, 他認為工作滿意是指員工在心理上、生理上, 對工作環境與工作本身的滿意感受, 也就是工作者對工作情境的主觀反應; 之後, 許多學者以這種概念為基礎, 各自提出不同的看法。一般而言工作滿意的定義可分為下列三種:

(一) 綜合性(Overall Satisfaction)的定義:

此定義是將工作滿意的概念做一般性的解釋, 即工作者對於其工作與有關環境所抱持的一種態度。它的特徵在於將工作滿意只是個單一概念, 並不涉及工作滿意的面向, 形成的原因與經過。如Hoppock (1935) 認為工作滿足是指員工心理與生理兩者對環境因素的滿足感受, 也就是員工對工作情境的主觀反應, 他認為工作滿意為一整體性事務, 表示感到滿意之程度, 為一種心理狀態的單一概念 (林元山, 2000; 黃李祥, 2001); Kalleberg (1977) 則認為工作滿意是一個單一的概念, 工作者能將不同的工作構面的滿意與不滿意予以平衡, 而對整個工作形成集體

的滿意。McNeese-Smith (1996)認為工作滿意度是員工對工作整體的感覺，Bussing, A., Bissels, T., Funchs, V. & Perrar, K. (1999)認為工作滿意乃基於渴望、需求、動機與對工作環境的感受，亦即工作者對其本身之工作所持有的一種滿足或不滿足。

(二) 期望差距 (Expectation Discrepancy) 的定義：

係指工作滿意的程度是個人實得報酬與其應得報酬之間的差距而定。亦即員工依其在工作環境中所獲得價值與其預期價值間的差距，來評量其工作滿意程度。差距越小代表工作滿意程度越高，差距越大代表工作滿意程度越低。如Spector (1997)將工作滿意定義為員工對工作的知覺與差異性感受。Snipes (1997)認為工作滿意是一種態度，而不是一種行為，而工作滿意程度的高低，往往取決於個人從特定工作環境中期望所得與實際所得的報酬之間的差距大小而定，差距越小，則工作滿意的程度則越高 (詹偉勝，2002)。Porter & Lawler (1968)則認為工作滿意的程度，端視一個人實際所獲得的報酬與他認為認知的公平報酬兩者間的差距而定，若前者大於後者則員工將感到滿意，反之則不滿意。Robbins(1992)對工作滿意的定義為員工認為從工作中應得的報償與其實際報償間的差距 (孫淑芬，2001)。

(三) 參考架構 (Frame of Reference) 的定義：

工作滿意是指組織中的成員依據自己不同的工作價值觀、文化背景

與個人期望做為參考架構，依據其個人標準對工作的特徵加以解釋後所得到的結果。因此，某一情境是否影響工作滿意程度還包括許多其他因素，如工作環境的好壞比較、與其他人的比較、個人的能力及過去的經驗等。如Smith, Kendall & Hulin (1969) 認為工作滿意度是一個人根據其參考架構對於工作特性加以解釋後得到的結果，也就是工作者對其工作各項特殊構面的情感性反應（蔡欣嵐，2001）。Keating (2000) 認為工作滿意度指員工對工作產生喜愛的感受，主要來自在工作時受到個體賞識重視，而自覺工作環境中是很重要的人，而對工作更加投入心力(胡玉英，2003)。

二、工作滿意相關的理論

工作滿意的主要概念大都源自於激勵理論，由於各個研究對工作滿意的定義和所研究的對象的不同，其所建構的理論也有所差異，因此理論基礎相當的多。茲將國內外學者有關工作滿意的相關理論整理如下：

(一) 需求層次理論 (Hierarchy of Needs)

此理論是由Maslow在1954年所提出的，他將人類的需求由低至高分成五個層次，當低層次的需求被滿足後，高層次的需求才會出現，因此根據需求實現理論，要讓個人獲得滿足，必須依序地達成個人的各層次需求。此理論的五項需求由低而高依序為：1. 生理需求：指人類最原始的需求，如對食物、空氣、水、性等生理的需求。2. 安全的需求：即對

於免於威脅、免於恐懼、預防危險及意外，及環境安全等需求。目的在於保障個體生存的安全需求。3. 愛與隸屬的需求：期望在工作場所中與其他同事有相互接納認同、關愛的需求，主要是源自於社會人際間的接觸，包含了親情、友誼、關懷、歸屬感等。4. 自尊的需求：包括內在的自尊，如自尊心、自主權與成就感，及外在的尊重，如身份地位、被人認同、受人尊重等的需求。5. 自我實現需求：即發揮自我的才能而達到自我實現與自我成長。

(二) 雙因子理論(Two-Factor Theory)：

在工作滿意理論中最廣被運用與討論的就是 Herzberg 的雙因子理論。Herzberg, Mausner & Snyderman 以美國匹茲堡地區的 203 位工程師與會計人員為研究對象，區分出引起工作滿意與不滿意的影響因素，認為影響工作滿意與不滿意有兩類不同的因素：1. 激勵因素 (Motivation Factors)：即與工作內容感受有關的因素，又稱為內在因素 (Intrinsic Factors)，包括成就感、受賞識感、責任感、工作本身和升遷發展等。若該因素不提供給員工，員工不一定會不滿意；若激勵因素存在時，就會激起員工的滿意度；反之並不會導致不滿意，只是使人無法獲得工作滿意。當保健因素存在時，不一定會引起工作滿意，反之不存在時，則會導致工作不滿意。2. 保健因素 (Hygiene Factors)：與工作無直接關係的因素，又稱外在因素 (Extrinsic Factors)，包括組織的政策與管理、技

術監督、人際關係、薪資與工作環境等。當保健因素不足之時，員工會感到不滿意，但這些因素獲得相當的改善時，雖然會消除不滿意，但並不會導致工作滿意。Herzberg 提出的激勵因子其實相當於 Maslow 的高層次需求，能夠激勵員工使員工有滿意感，而保健因子相當於低層次需求，頂多消除或降低工作不滿意，卻無法產生工作滿意(吳玲玲, 2004)

(三) 存在-關係-成長理論 (ERG Theory)

Alderfer 於 1972 年將 Maslow 的需求層次理論加以修正，提出 ERG 理論，認為人均有生存、關係與成長等三種需求：1. 生存需求：指維持生活的物質條件以及工作的物理條件等，相當於 Maslow 的生理和安全需求。2. 關係需求：指人們想維持重要人際關係的慾望，藉著分享與他人間的情感和互相關懷而得到滿足，相當於 Maslow 的社會與尊敬需求。3. 成長需求：指個人追求自我發展的慾望，藉著個人充分發揮潛能，及發展新的工作能力而得到滿足，相當於 Maslow 的自我實現需求。

Alderfer 將這三種需求排列在連續構面上，此外，Alderfer 認為個人可能會因為背景與文化環境的不同，而先尋求人際需求的滿意；然後再回過頭去追尋生存需求的滿意。此理論主要建立在三個假設前提上：

1. 每一層次的需求不滿足，則慾望愈大。例如生存的需求愈缺乏滿足，則對於此需求的慾望愈大。
2. 較低層次的需求得滿足，則對於較高層次需求的慾望愈大。例如：當食物的需求已有充分滿足時，對於人際間關

係的需求越大。3. 提出「挫折-退化」的觀念，當較高層次的需求越不滿足時，則會轉而對較低層次的需求產生越大的期望（翁進勳，2002）。

（四）公平理論（Equity Theory）

公平理論又稱為「社會比較理論」，是由 Adams（1963）所提出，Adams 認為決定工作者工作努力程度、工作績效及工作滿意的主要因素是工作者在工作情境中所感受到的公平與否。根據公平理論，當人們感受到不公平時可能會產生下列六種反應來平衡認知：1. 改變投入，2. 改變產出，3. 改變自己的認知，4. 改變對別人的認知，5. 改變比較對象，6. 改變目前的工作單位或離職；其中離職是一種非常極端的反應，而前二種反應，會影響組織的工作績效和生產力的品質。公平理論提醒了管理者重視員工的動態心理反應，例如在工作設計時如果不能考慮到員工的心理公平問題，則可能產生工作的不滿。但這種牽涉個人對於公平的判斷沒有客觀的標準可加以衡量，且員工心理的公平感受微妙而容易改變，因此在實用上仍有待改進（蔡欣嵐，2001）。

（五）期望理論（Expectancy Theory）

1964年Vroom在其「工作與激勵」一書中提出了工作激勵之期望理論，認為人對所欲達到的目標，以及達到目標的可能性，多少有一些期待。且人會採取某些行動，試圖去追求這個目標。Vroom 指出，工作者對於行為結果的「期望」與對該結果所認定的「價值」是影響工作滿

意的主要因素。所謂的「期望」，是指預期該行為能達到目標的可能性，「價值」則是指該目標對工作者的重要性。當「期望」與「價值」越高時，個人的工作滿意就會越高（吳玲玲，2004）。

期望理論主要建立在力量（Force）、結果（Outcome）、期望（Expectancy）、誘力（Valence）、工具價值（Instrumentality）五個基本構念上。因此，當一個人的期望被動機引起後，便會朝著所欲達到的目標努力，若目標能達成，則滿足期望，也對其工作較滿意；若目標不能達成，其對工作也不滿意。因此個體對目標或結果的期望是主觀與客觀條件相互作用之下所決定的，個人期望達成預期的目標後，能夠得到適當的獎勵，而此獎勵能夠滿足個人的需求，則會感到滿意。故在期望理論中，肯定個人需求有明顯的個別差異，因此管理者應因個人不同的需求而給予獎勵，才能使工作者獲得較高的工作滿意（翁進勳，2002）。

（六）差距理論（Discrepancy Theory）

Locke於1969提出差距理論，認為工作滿意所牽涉的是期望和實際間的距離，如果此一差距為零，則個人會獲得滿意；但是如果「實際獲得的」超過「希望獲得的」，而且此一超出是對他有利的，如額外的獎金，則他將更滿意；如果超出的部分是對他不利的，如加班若是工作量增加，則他會感到不滿足。因此，Locke（1969）指出工作滿意之多寡，決定於一個人「所要的（desire）」結果與「知覺」所得到的結果之間的

差距，差距越小，越感到滿意；差距越大，則越感到不滿意。

差距理論與公平理論的差異在於參考點的選擇上；差距理論認為工作滿意與否，在於工作者對於「個人實際得到的」與「個人期望得到的」之間比較之後，對於兩者之間差距的感受，參考點在於自己；公平理論則認為在於工作者個人與他人比較之後，是否感到公平，參考點在於他人。另外，差距理論認為，只要是對工作者有利，無論兩者之間的差距是大或是小，都可能導致滿意；但公平理論卻認為，工作者必須感到公平才會導致滿意，如果是自己的報酬過多而感覺到的不公平，雖然是對工作者有利，還是有可能因為心中不安而造成不滿意（黃盈彰，2000）。

三、影響工作滿意的因素

有關影響工作滿意因素的研究，至今為止仍無一個完整的模式，但多數學者都有一個共同較為接近的看法，即工作滿意乃取決於個人與工作有關因素交互作用的結果，茲列舉分述如下：

Seastore & Taber (1975) 歸納整理數位學者研究結果，提出前因後果模式(圖2-4) 指出影響工作滿意的變項包括，前因與後果變項在內，和變數間的性質，及各變數的內涵。前因變數部分，均屬客觀存在的條件，可分為個人因素與環境因素兩類。在後果變數部份，由不同程度的工作滿意，可以引發個人、組織與社會三個層次的不同主觀情緒反應。

1. 前因變項：包括工作與工作環境（如工作條件、工作特性等）組織內

部環境（如組織氣候、組織規模、集中化程度、決策、領導方式等）、職業性質（如職業類別及聲望地位）、政治、經濟及文化環境（如失業率、社區別及國家之間的差異等）、個人屬性（如年齡、性別、價值、需要、智力、運動技巧、動機、偏好、知覺、認知及期望、人格特質等）。

2. 後果變項：包括個人反應變項（如退卻、攻擊、知覺扭曲、疾病、工作績效）、組織反應變項（如生產力、流動率、曠職、怠工等）、社會反應變項（如國民總生產、疾病率、政治穩定性、生活品質等）。

Spector (1997) 認為影響工作滿意的因素可分為環境因素與個體因素兩類。所謂環境因素係指工作環境本身或與工作本身相關的因素而言，如工作特性、組織壓力、角色因素、工作與家庭間的衝突、薪資等。而個體因素係指個人特質，又包含內外控傾向與消極情感，此二者都會影響工作滿意的高低。

Locke (1969) 整理過去學者的研究結果，指出影響工作滿意的因素可分為：工作事件與行為者二部份。與工作事件有關的因素包括：(1) 工作本身：如工作量、工作彈性、成就感等。(2) 工作報酬：如陞遷、薪資、責任、口頭認可等。(3) 工作環境：如社會環境、物質環境、工作條件等。而與行為者有關的因素包括：(1) 行為者本身。(2) 公司內與公司外的其他人。

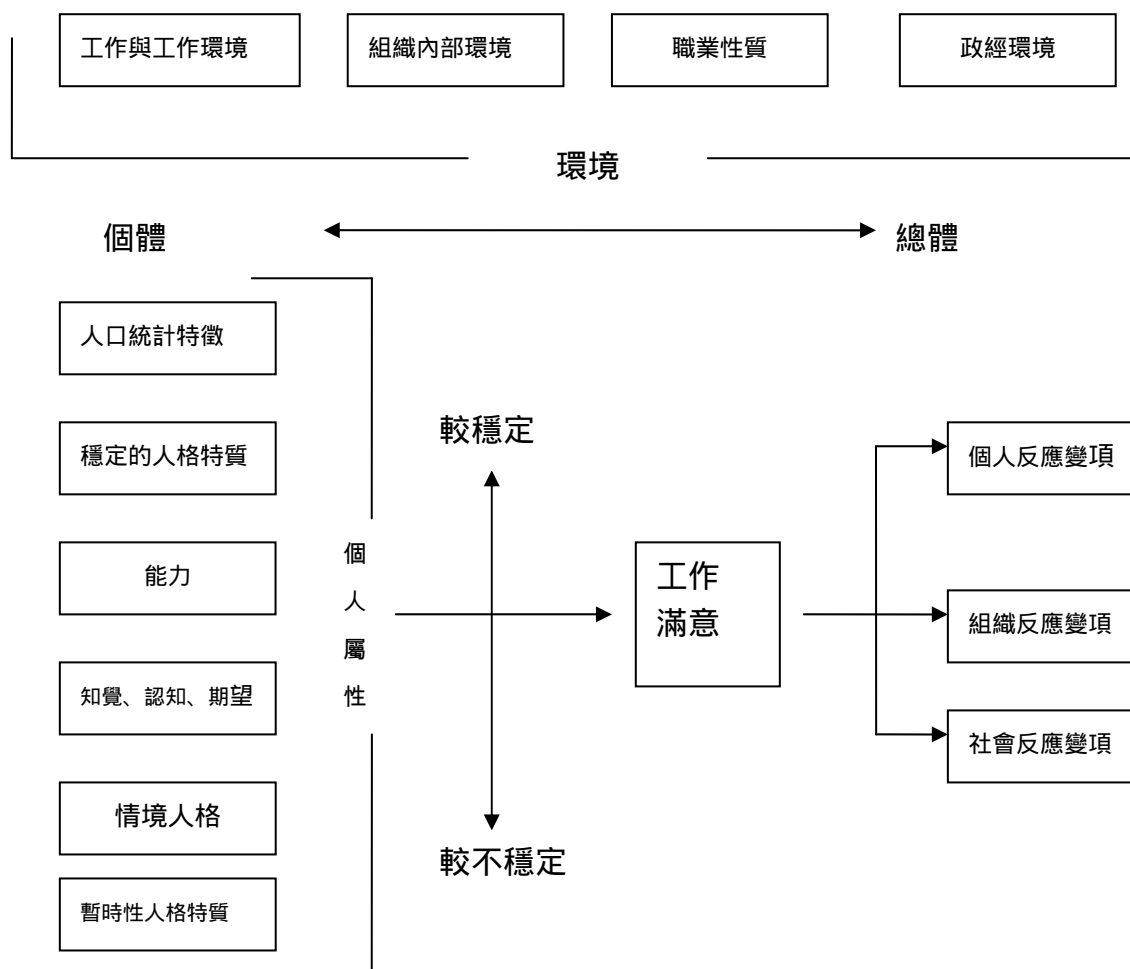


圖2-4 Seashore(1975)工作滿足前因後果模式圖

資料來源：Seashore, S.E. & Taber, T.D. (1975). "Job Satisfaction Indication and Their Correlates," *American Behavioral Scientist*, vol.18, no.3, pp.347

Wernimont (1972) 以系統的觀點，探討影響一般工作滿意的因素，他認為影響一個人工作滿意的因素，可分為外在環境及個人內在因素。外在環境因素包括組織政策、工作環境、薪資待遇、職位升遷、政策執行程序、領導能力及人際關係等；個人內在因素則包括成就感、責任感、認同感、進步感、公平感、工作穩定性、職權、能力運用、社會地位等。外在環境因素會影響個人內在因素，進一步影響整體工作滿意的感覺，

而透過個人工作滿意的回饋作用，又會再影響到外在環境因素之投入，而成為一個循環的開放系統（賴倩慧，2003）。

Herzberg(1966)認為影響工作滿意的因素，可分為兩大類共十四個因素，第一類為激勵因素：包括成就、認同感、工作本身、升遷、個人專業成長。第二類為保健因素：包括組織政策與行政措施、工作環境、與上級、同事之關係、與部屬之關係、個人生活、工作地位、工作保障等（吳玲玲，2004）。

四、人口變項與工作滿意的相關研究

（一）潘亮如（2003）針對國際觀光旅館餐廳主管研究發現，性別對工作滿意的工作構面、主管構面、同單位工作伙伴構面、薪資報酬構面、升遷狀況構面及整體工作滿意上都沒有顯著差異，即男性主管和女性主管在工作滿足上沒有明顯不同。主管的年齡，在工作滿意上，不論是工作構面、主管構面、同單位工作伙伴構面、薪資報酬構面、升遷狀況構面及整體工作滿意均無顯著之差異。職稱在主管構面及薪資報酬構面有顯著差異，而在工作構面、同單位工作伙伴構面、升遷狀況構面及整體工作滿意則沒有顯著之不同。工作年資與工作滿意之工作構面、主管構面、同單位工作伙伴構面、薪資報酬構面、升遷狀況構面及整體工作滿意均沒有顯著的差異，也就是說，餐廳主管不會因為餐飲業年資的不同，而在工作滿意上有顯著的差異。學歷在主管構面上有顯著差異，與

工作構面、同單位工作伙伴構面、薪資報酬構面、升遷狀況構面及整體工作滿意則無顯著差異。婚姻對工作滿意之工作構面、主管構面、同單位工作伙伴構面、升遷狀況構面及整體工作滿意則無顯著差異。

(二) 黃世忠 (2002) 以中科院電子所為研究對象，研究發現，在整體滿意方面，男性的平均數低於女性，但是不同性別在工作滿意上並無顯著差異。不同婚姻狀況對於工作滿意亦無顯著差異，已婚員工的平均數亦高於未婚員工平均數。不同年齡對整體滿意上均無顯著差異。不同教育程度整體滿意之差異並不顯著，以博碩士程度的及高中職平均最高，其他依次是大學、專科。不同工作年資對整體滿意之異並不顯著，以 16-20 年的平均數為最高，其他依次是 1-5 年、6-10 年、11-15 年。不同的工作職別與整體滿足之差異並不顯著，在不同工作職別受測者當中，以行政支援人員最高，其次為科技軍職人員，較低為技術員及科技聘僱人員。

(三) 張起華 (2001) 以資訊人員為研究對象，研究發現，男、女資訊專業人員的工作滿意並無顯著差異。低年齡 (26 歲以下) 中年齡 (27-30 歲) 高年齡 (31 歲以上) 三組的工作滿意並無顯著差異。在高 (研究所) 中 (大學) 低 (專科以下) 三組的工作滿意並無顯著差異。經驗、年資與年薪在工作滿意並無顯著差異。不同工作類別在工作滿意並無顯著差異。

(四) 林揚程 (2002) 以電子報組織員工為主，研究發現，不同的性別在工作滿意上並無顯著差異。年齡在一般滿意構面達到顯著水準。四十一歲以上的人內在滿意最高，其次依序為三十六到四十歲、二十五歲以下、二十六到三十歲、三十一到三十五歲的人。婚姻狀況在一般滿意面達到顯著水準，已婚者一般滿意高於未婚者。教育程度並不會形成工作滿意上的差異。工作職稱在一般滿意構面達到顯著水準。工作年資在一般滿意兩構面達到顯著水準，一年以下年資者一般滿意平均得分最高，其次依序分別為一到二年內、三年以上、二到三年內。

(五) 李雅萍 (2004) 以我國台灣地區服務業主管人員為研究對象，研究發現：一、不同性別對整體工作滿意沒有顯著差異，但女性比男性更感到工作滿意。二、婚姻對整體工作滿意沒有顯著差異，但是以離婚或喪偶者最高，其次是已婚者，而未婚者最低。三、教育程度對整體工作滿意沒有顯著差異，但是學歷愈低，工作滿意愈高。四、年齡對整體工作滿意沒有顯著差異，但是年齡與工作滿意呈 U 型相關，工作滿意隨年齡增加而降低，過了某一階段後，二者則呈同方向增加。五、職位在整體工作滿意沒有顯著差異，但是，職位越高者，工作滿意越高。六、所屬部門在整體工作滿意達顯著差異。七、產業別在整體工作滿意達顯著差異。八、服務年資對整體工作滿意沒有顯著差異。

(六) 王彝嘉 (2004) 探討遊樂園員工工作滿意發現：一、性別對整體

工作滿意沒有顯著差異，在整體滿意上，男性平均數大於女性。二、不同年齡對整體滿意達顯著差異，整體滿意構面感受上，程度最高的為 51 歲以上者，其次依序為 31-40 歲、41-50 歲、21-30 歲，而得分最低的為 20 歲以下者。三、不同教育程度員工整體滿意達顯著差異，在各組中，得分最高的是國中以下及專科學歷者，其次為高中（職），得分最低的為大學學歷者。四、不同工作職務在工作滿意無顯著的差異性存在，在整體滿意認知上，臨時人員平均數大於正式人員。五、不同工作年資員工對整體滿意上達顯著差異，整體滿意度感受依序為 2-3 年、6 個月以下、6 個月-1 年，得分最低的為 1 年-2 年者，亦即顯示年資和工作滿意呈現 U 字型相關。

（七）林宜珍（2002）以流通業個案為例，研究指出：一、性別在工作滿意沒有顯著的差異，僅男性員工比女性員工有較高的工作滿意。二、年資的差異在各工作滿意構面中及組織承諾中均產生顯著的影響。三、職等在滿意上有顯著的差異，職位越高者，工作滿意越高。四、教育程度對整體工作滿意沒有顯著差異，但是學歷愈低，工作滿意愈高。

（八）李淑貞（2000）針對國稅稽徵人員工作滿意研究指出：1. 國稅稽徵人員性別在整體滿意達顯著差異，且男性員工的得分平均數均高於女性，2. 已婚、未婚者在整體滿意構面上並無顯著差異，但是已婚員工的得分平均數均高於未婚者。3. 不同年齡的受試者在整體滿意構面上具有

顯著差異。4.不同學歷的受試者在整體滿意構面上無顯著差異，顯示不同學歷的國稅稽徵人員對其整體的工作滿意，尚不因學歷高低而有所差異。5.受試者的服務年資和整體滿意具有顯著差異。6.職位和整體工作滿意構面具有顯著差異，擔任主管者的整體滿意高於非主管者。

(九)郭明德(2002)以地方政府人事人員為對象，研究指出，一、就整體工作滿意方面來看，女性的平均分數高於男性，但是未達到顯著水準。二、人事人員的工作滿意並不會因年齡的不同而有差異存在。三、已婚、未婚者在整體滿意構面上並無顯著差異，但是已婚員工的得分平均數均高於未婚者。四、不同學歷的受試者在整體滿意構面上達顯著差異，高職及大學者的工作滿意顯著高於研究所以上者。五、就整體工作滿意方面來看，以服務年資為20年至24年組的平均分數最高，其次依序為5年至9年組、15年至19年組、10年至14年組、25年以上組，最低者為未滿5組。其差異經變異數分析，F值未達顯著水準，亦即人事人員的工作滿意狀況並不會因服務年資的不同而有差異存在。六、人事人員的整體工作滿意亦不會因職位的不同而有顯著差異。

(十)游旻羲(2003)以台北市之國際觀光旅館員工為研究對象，研究指出：一、員工之性別對工作滿意具有顯著性差異，男性員工之工作滿意認同程度較女性員工來的高。二、員工之年齡對工作滿意具有顯著性差異，20歲以下、41歲-50歲、51歲以上的員工比21歲-30歲之員工

更為認同，且 41 歲-50 歲的員工比 31 歲-40 歲之員工更為認同。婚姻狀況對工作滿意具有顯著性差異，已婚有子女的員工對工作滿意較高，未婚的員工對工作滿意認同程度最低。薪資對工作滿意具有顯著性差異，月薪 50001 元以上的員工對工作滿意程度較高，月薪 20001-30000 元的員工對工作滿意程度最低。員工之產業年資對工作滿意具有顯著性差異，21 年以上的員工對工作滿意程度較高，6 年-10 年的員工對工作滿意最低。員工之職級對工作滿意具有顯著性差異，主管之工作滿意認同較一般員工之工作滿意程度高。員工之教育程度對工作滿意程度則無明顯的差異。部門對工作滿意程度則無明顯的差異。

(十一) 林庭光(2004)以經濟部標準檢驗局員警為例，研究發現：一、男女性約聘僱人員在「整體工作滿意」上並無顯著差異，但是女性工作滿意高於男性。二、不同年齡的約聘僱人員在「整體工作滿意」上並無顯著差異。三、不同婚姻狀況的約聘僱人員在「整體工作滿意」上無顯著差異，已婚的約聘僱人員工作滿意高於未婚之約聘僱人員。四、不同教育程度的約聘僱人員在「整體工作滿意」上並無顯著差異。五、不同工作職別之政府約聘僱人員在工作滿意各構面上，具有顯著的差異，聘用人員在「整體滿意」的平均數略高於約僱人員。六、不同服務現職年資的約聘僱人員在「整體工作滿意」上並無顯著差異。

(十二) 曹采華(2002)以派遣人員為例發現，派遣人員的年齡、性別、

婚姻、年資、教育程度、從事派遣工作的自願性與否及從事派遣工作的原因對於工作滿意度之平均值介於 4.11 至 4.43 之間，F 值均不顯著，表示以年齡、性別、婚姻、年資、教育程度、及從事派遣工作的原因在工作滿意度上並無顯著差異，表現得相當平均。

(十三) 林元山 (2000) 研究發現，營業員性別在員工工作滿意上並無顯著差異，女性工作滿意高於男性。營業員之年齡在員工工作滿意上並無顯著差異。婚姻在員工工作滿意上並無顯著差異，已婚營業員之工作滿意稍為高於未婚之營業員。教育程度在員工工作滿意上並無顯著差異，但是大專程度者高於高中職程度者。不同工作年資工作滿意上並無顯著差異。

(十四) 洪勝發 (2004) 以基層衛生醫療機構員工為研究對象，研究指出，性別在整體的工作滿意並無顯著差異，男性員工工作滿意高於女性員工。年齡在整體的工作滿意構面並無顯著差異，50 歲以上 > 31~40 歲。婚姻、年資與教育在整體的工作滿意構面並無顯著差異。

(十五) Lam, T. Zhang, H., & Baum, T. (2001) 針對香港飯店業員工調查，研究發現，年齡、婚姻、教育程度、現職年資會影響員工工作滿意，就年齡而言，年紀愈大，工作滿意愈高。教育程度愈低，工作滿意愈高，但是大學程度高於專科學歷者。就年資而言，2-5 年者工作滿意最高，其次依序為 5-10 年、10 年以上、6 個月內，以 6 個月-2 年者最低。已

婚者工作滿意高於未婚者。

(十六) Cimete, G., Gencalp, N.S. & Geskin, G. (2003) 針對護士研究發現，年齡、年資、收入、職位與工作時間在工作滿意上有顯著性差異；而教育程度在工作滿意上未達顯著差異。就年齡而言，年紀愈大，工作滿意愈高。就年資而言，5-9年者工作滿意最低。收入愈大，工作滿意愈高。職位愈高工作滿意愈高。固定白天工作者工作滿意較需輪班者高。

(十七) Lacy, F.J. & Sheehan, B.A. (1997) 針對不同國家學術機構人員研究發現，在不同國家性別對工作滿意的影響不同：在澳洲、德國、香港、瑞典、英國與美國，性別在工作滿意上有顯著性差異，同時男性的工作滿意高於女性；而在墨西哥及以色列，不同性別對工作滿意的影響則未達顯著性差異，但是仍然以男性的工作滿意高於女性。

(十八) 沈進成、張延蓉 (2002) 以劍湖山世界及九族文化村之全職員工為實證分析對象，研究結果發現，不同性別、年齡、年資、工作角色之員工在「工作滿意」構面達顯著差異。而教育程度、婚姻狀況與薪資在「工作滿意」構面未達顯著差異。

(十九) 劉麗秋 (2004) 研究發現，性別、年齡、婚姻、教育程度、制度、兼任職務、服務處室、學校規模對於國民小學幹事的工作滿意不會造成顯著差異。

(二十) 張舒雄 (2003) 研究發現，性別、教育程度與職位對於工作滿

意會造成顯著差異，男性滿足明顯高於女性、專科以下高於大學程度者、主管級較非主管人員為高，而婚姻則不會造成顯著差異。

綜合上述各學者看法，員工之個人屬性，都對員工工作滿意具有顯著影響，但可能因應用產業之不同與工作性質之不同，使得員工之個人屬性對工作滿意之影響有所差異（表 2-4-1）。

表 2-4-1 人口統計變項與工作滿意關係

	性別	年齡	婚姻 狀況	教育 程度	職位	工作 年資	所得	部門	雇用 方式
張舒雄 (2003)	0		X	0	0				
曹采華 (2002)	X	X	X	X		X			
陳明崇 (2002)	0	0	0	0	0	0			
游旻羲 (2002)	0	0	0	X	0	0	0	X	
林庭光 (2004)	X	X	X	X		X			0
李淑真 (2000)	0	0	X	X	0	0			
郭明德 (2002)	X	X	X	0	X	X			
王彝嘉 (2004)	X	0		0	X	0			X
周志法 (2002)	X	X	X	X		X			
林揚程 (2002)	X	0	0	X	0	0			
李雅萍 (2004)	X	X	X	X	X	X		0	
潘亮如 (2003)	X	X	X	X	X	X			
黃世忠 (2002)	X	X	X	X	X	X			
沈進成、張延蓉 (2002)	0	0	X	X		0	x		
洪勝發 (2004)	X	0	X	X		X			
Lam, T. Zhang, H., & Baum, T. (2001)		0	0	0		0			
Lacy, F.J. & Sheehan, B.A. (1997)	X								
Cimete, G., Gencalp, N.S. & Geskin, G. (2003)	0	0		X	0	0	0		

`X` 表示無顯著差異，`0` 表示有顯著差異

資料來源：本研究整理

五、工作滿意現況相關研究

不同的研究對象，其工作滿意程度及面向亦有所不同，茲將相關研究整理如下：

(一) 黃世忠 (2002) 針對中科院的員工研究發現，員工工作滿意構面中，以內在滿意的平均數為最高，其次為整體滿意。

(二) 陳如昱 (2003) 發現，派遣至大陸地區的台灣員工在工作滿意度方面，以外在滿意較內在滿意為高。由此可知外派大陸人員對於工作同事間的良好互動、對上司、主管當局執行政策、升遷機會、金錢待遇及工作環境所帶來的工作滿意比工作的本身所帶來的滿意程度還高。

(三) 林元山 (2000) 以證券商營業員為對象研究發現，整體證券商營業員在工作滿意上，以內在滿足最高，其次依序為一般滿意、外在滿意。

(四) 孫令凡 (2000) 對公部門、私部門與非營利組織調查研究發現，公部門員工工作滿意之優先順序為：一般滿意、內在滿意、外在滿意。而私部門員工工作滿意的依序是：一般滿意、內在滿意、外在滿意。非營利組織員工其工作滿意依序是：一般滿意、內在滿意、外在滿意。

(五) 王本賢 (2002) 針對某國立大學職員研究發現，整體上而言該校職員的工作滿意是滿意的，如將之細分為內在滿意或外在滿意，則又以外在滿意為最低。

(六) 郭明德 (2002) 探討地方政府人事人員工作滿意的現況研究發現，

地方政府人事人員在工作滿意各構面的平均得分方面，以對工作伙伴的滿意最高，其次依序為對上司、薪資福利、工作本身的滿意，而以對陞遷的滿意最低。在工作滿意程度上，對工作伙伴、上司的滿足感為「高」度，對薪資福利、工作本身、陞遷的滿意感為「中」度，整體工作滿意亦屬「中」度。

(七) 李淑貞(2000)以政府部門審計人員為對象研究發現，國稅稽徵機關中各層級稅務稽徵人員在工作滿意各構面上之滿意程度為中等。以工作伙伴構面的滿意程度最高，而升遷構面的滿意程度最低。

(八) 潘亮如(2003)研究指出，國際觀光旅館餐廳主管之整體工作滿意之平均為4.65，介於普通到有點滿意之間。工作滿意除薪資報酬構面(3.78)外，平均數均超過4.0，偏向滿意，其中以對同單位工作伙伴構面滿意最高，對主管構面、工作構面、升遷狀況構面次之。

(九) 陳吳政(2002)研究發現，公營銀行員工對於同事間相處的情形感到相當滿意，但對於目前工作所能給予的晉升機會，感到不滿意。而民營化銀行員工對於目前工作能替他人服務的機會感到滿意，但對於目前工作所能給予的晉升機會，感到不滿意。至於民營銀行則對工作不會違反其道德原則最感到滿意，同樣的也對升遷的機會感到不滿意。雖然不管是哪種類型銀行之員工，都對工作所能給予的晉升機會感到不滿意，但相較下民營銀行員工晉升機會滿足程度卻比公營銀行員工為高。

(十) 陳菀揚 (2002) 以旅館業之員工作為研究對象研究發現，在四種的滿意構面，分別為「工作本身的滿意」、「人際關係的滿意」、「薪資與升遷的滿意」及「工作社會性滿意」中，以工作社會性的滿意平均值最高，其次為「人際關係的滿意」、「工作本身的滿意」而工作者對薪資與升遷之滿足程度最低。

(十一) 鍾靜琪 (2004) 研究保育人員與幼教老師的工作滿意度發現，任職於托兒所內幼教老師在「整體工作滿意度」平均得分為4.24，其他分項依序為，「工作特性滿意度」、「人際關係滿意度」、「自我價值滿意度」、「關懷領導滿意度」、「組織決策滿意度」、「工作環境滿意度」、「薪資福利滿意度」。而保育人員「整體工作滿意度」平均得分為4.11，其他分項依序為，「人際關係滿意度」、「工作特性滿意度」、「自我價值滿意度」、「關懷領導滿意度」、「組織決策滿意度」、「工作環境滿意度」、「薪資福利滿意度」。

(十二) 方俊儒 (2001) 針對審計人員研究發現，在工作滿意方面以內在滿意較高，而以對外在滿意較低。換句話說，審計人員覺得能夠在工作上有所發揮，並從工作上獲得成長感到較高的滿意，然而，以外在滿意包括對上司，組織決策、薪資、升遷、工作環境等外在滿意較低。

(十三) 游旻羲 (2004) 以台北市國際觀光旅館員工為研究對象，發現整體工作滿意得分為3.47，內部滿足得分為3.58，外部滿足得分為

3.30。內部滿足構面中，平均值較高者為「我是工作團體中的一份子」，分別為3.95；平均值較低者為「我的工作忙碌程度適當」，為3.20；顯見多數員工認為在調查旅館中工作，能夠融入工作團體且忙碌程度適當。外部滿足構面中，平均值較高者為「我和我的同事和睦相處」，為3.92；平均值較低者為「我的工作量與薪資是相符的」及「我有升遷的機會」，為2.95 及2.92；顯見調查旅館中，員工最不滿意於薪資及升遷。

(十四) 王彝嘉 (2004) 以遊樂園為對象，研究發現，A遊樂園之「內在動機滿意」>「整體滿意度」>「外在動機滿意」>「一般滿意」，亦即A遊樂園之員工對於內在動機滿意感受較高。B遊樂園之「內在動機滿意」>「整體滿意度」>「外在動機滿意」>「一般滿意」，亦即B遊樂園之員工對於內在動機滿意感受較高。C 遊樂園之「內在動機滿意」>「一般滿意」>「整體滿意度」>「外在動機滿意」，亦即C 遊樂園之員工對於內在動機滿意感受較高。

(十五) 李雅萍 (2004) 以服務業主管人員為對象，研究發現，在工作本身滿意部份，普遍認為是有用、有挑戰性的；在薪資滿意部份，普遍滿意不佳；在升遷滿意部份，普遍認為升遷機會小，因此滿意不高；在直屬主管之滿意上，普遍認為直屬主管不擅指導且工作態度較懶散；在同事之滿意度上，認為同事缺乏野心且令人討厭；綜合以上可得知，服務業主管在各工作滿意度構面上，對薪資、升遷、直屬主管及同事部份

最感到不滿意。感到最滿意的則是工作本身所提供的挑戰性。

(十六) 林庭光 (2004) 以經濟部標準檢驗局員警為例，研究發現，約聘僱人員在「高工作滿意」、「普通工作滿意」及「低工作滿意」三層面上的每題平均分數並非十分接近，可見約聘僱人員在工作滿意上有部分差異的情形；而整體工作滿意的每題平均分數為3.16，顯示約聘僱人員工作滿意的現況大致居於普通滿意程度，就內在、外在滿意而言，約聘僱人員內在滿意感受較高；以工作滿意各層面來看，約聘僱人員外在滿意的平均分數最低，顯示約聘僱人員對於薪資、升遷等外在滿意層面，感到滿意程度最低。

(十七) 劉麗秋 (2004) 研究發現，國民小學幹事的工作滿意可分「自我肯定滿意」、「外在工作滿意」、「生涯定位滿意」三個向度。在工作滿意量表整體及各向度得分係屬於「中等」工作滿意；就各向度得分而言，以外在工作滿意 (25.50) 得分滿意感受程度最高，生涯定位滿意次之，以自我肯定滿意 (14.68) 得分最低。

六、小結

綜合以上國內外專家學者的說法，工作滿意是涵括多面向的一種主觀看法，滿意與否的標準是多面向的。故本研究採取參考架構的觀點，視工作滿意是指組織中的成員依據自己不同的工作價值觀、文化背景與個人期望做為參考架構，依據其個人標準對工作的特徵加以解釋後所得

到的結果。

工作滿意的主要概念基本上都是源自於激勵理論，由於各個研究對工作滿意的定義和所研究的對象的不同，而其所建構的理論也有所差異，綜觀上述幾種理論，基本上區分為兩部份：一為內容理論，主要是探討有那些不同的因素影響工作滿意，如馬斯洛 (Maslow) 的需求層級理論、赫茲伯格 Herzberg 的雙因子理論、Alderfer 的 ERG 理論；另一為過程理論，主要是探討各因素如何影響或造成工作滿意或不滿意，例如 Adams 的公平理論、Vroom 的期望理論模式及 Locke 的差距理論。

工作滿意影響因素相關理論發現，影響工作滿意因素所涵概範圍廣大，大多數學者以二分法區分，或分為內在及外在二方面，或分為個人及工作。而 Seashore & Tabor 的模型可說是建構影響工作滿意因素最完整的模型之一，國內相關研究在討論此一部份時，也多以此一模型為代表來探討，因為此模型不僅將工作滿意當為依變項，探討影響工作滿意的因素；同時也將工作滿意當為自變項，探討其所造成的影響及反應。由上述實證研究可知，員工之個人屬性，都對員工工作滿意具有顯著影響，但可能因應用產業與工作性質之差異，使得員工之個人屬性對工作滿意之影響有所差異。同時，不同產業與對象，使得員工之整體工作滿意有所不同，而各層面之工作滿意差異更大。