

工作滿足、個人特徵與組織氣候

——文獻檢討及實證研究

許士軍

(作者現為本校企業管理研究所專任教授兼所長)

前言

多年以來，在管理學的領域內，一直有一問題，被衆多學者與實務工作者反覆地探究與討論，這就是所謂「工作滿足」(job satisfaction)問題。在一個組織內，其成員自整個工作環境中所獲滿足程度的大小，不僅可以——直接或間接地——影響這一組織的生產力，其本身即係一組織存在的理由和目的之一。所以有關其前因變項 (causal variables) 與後果 (consequences) 如何，深受學者以及實務者之重視。

如本文所顯示者，西方世界——尤其在美國——對於「工作滿足」所做理論或實證研究，儘管目前尚無一可被稱為真正的的工作滿足理論，但其成果堪稱豐碩。反顧國內，則屬鳳毛麟角，故一般討論本項問題時，多只能引用國外所做研究之發現與結果，究竟是否能有效應用於我國社會及文化環境，仍屬置疑，亟待學者能以本國環境為背景，在短期內積極進行科學性研究，以彌補本項學術上的缺陷，而對於實際組織與管理實務之改進，亦有莫大價值。

本項研究係本於一種信念，此即在進行以本國為背景的實證研究之前，國外已經獲有的經驗和成果仍然是非常具有價值的；一方面，他們所發展出來的基本觀念構架，可供我們參考利用，以組織個別研究計畫，確立相關變項，劃分研究範圍，和指引分析方向；另一方面，國外研究所得結果，可供做為比較分析之對象，俾可更進一步探究構成中外研究發現異同的原因，發展更高層次的模式或理論。

因此，在本項研究中，首先將整理與歸納國外此方面已有之重要研究及理論，俾可做為國內研究之基礎，以節省其他研究者檢討文獻之精力，並積極提供若干可供進一步測定之假設 (Hypotheses)。然後以此為基礎，配合作者近年由於從事企業諮詢服務機會所得資料，就其中部份問題，予以初步分析與比較。當然，在所列舉的文獻，與已有的文獻相較，無論在量與類上，只是重點性的，所佔比例十分有限；而在所做實證研究，由於遷就已有資料，更是高度選擇性的。好在，如開首所稱，本項研究之動機，乃在引發更多學者或機構對本項問題之興趣與研究行動，蔚成風氣，相信在短期內必將有豐碩的收穫也。

壹、研究目的及方法

研究目的

本項研究屬於一長期性研究構想之一部份，作者希望能在本國文化社會體系內，就管理學中的「工作滿足」問題，進行有系統的實證研究，除對於國外已有之相關理論及研究，在國內予以驗證外，並希望能配合累積之經驗、研究發現，以及相關學科（如心理學、社會學、社會心理學等）在國內之研究進展，最後能有較具創造性之發現。

具體言之，本報告範圍之研究目的為：

1. 整理及檢討國外已有關於「工作滿足」問題之文獻，特別就其基本觀念、衡量工具以及相關因素，做一廣泛討論，並發展一較完整之觀念架構，以供進一步研究之基礎。
2. 在上述觀念架構內，選擇若干專題，利用已有之國內調查資料，進行嘗試性分析。
3. 由於本項問題涉及範圍極其廣泛，個人能力及時間均極有限，故根據前兩目的所得結果，建議未來之研究項目。希望能藉此一報告，引起國內其他相關學者之興趣，如能分工合作，進行研究，將可縮短達成上述長期目標之時間，加速我國在此方面之學術發展與實際應用。

研究方法

基於上述目的，本研究所採方法主要包括兩部份…

第一部份：閱讀及整理文獻

此為本階段研究之重心，主要為閱讀有關學術刊物所載實證研究結果，以及專門論著，依本報告所提出之架構予以有系統整理。（有關來源均詳見註解）

第二部份：國內實證研究

主要根據兩項調查：

(1)甲公司員工士氣調查，對象為該公司全部職員及工員，前者共計三五〇人，後者共計二、八七七人；以問卷方式由被測者填答，無記名寄回國立政治大學企業管理研究所。在調查前，由研究人員分別至各工作場所說明本項調查之意義，目的及內容，並取得公司當局之充分合作。

調查內容計分三部份：(甲)一般工作滿足，利用布萊費特及羅斯 (Brayfield and Rothe) 工作滿足指數^①；(乙) 構面化之工作滿足，利用 SRA 員工調查 (SRA Employee Inventory) 量表^②；(丙) 員工個人特徵，如工作單位及性質、年齡、學歷、籍貫、婚姻、年資等。(附錄 1)

(2)乙公司之員工工作滿足調查，對象包括該公司之會計、運銷、業務及工廠四部門員工，該公司分別在台北及大園兩地，由於規模較小，全部受測人數僅五十九人，調查內容除相同於上述甲公司者外，並增加組織氣候 (organizational climate) 量表一項，係採用已修訂之「黎史」氏組織氣候量表 (Litwin and Stringer's Scale of Organizational Climate)。^③

以上所用衡量工具，經研究者譯為中文，並為配合施測情況，酌予必要之文字修改。

本研究將根據上述兩項調查所獲資料，利用相關、卡方、迴歸及因素分析等多變項分析方法，就下列問題進行分析：

- (1)衡量工具信度之測定，如計算折半相關或內部一致性等；並嘗試對於工作滿足之潛在構面 (latent dimensions of job satisfaction) 進行因子分析。
- 工作滿足、個人特徵與組織氣候——文獻檢討及實證研究

) 進行探討。

- (2) 整體工作滿足與各滿足構面間之關係；
- (3) 個人特徵對於工作滿足所具之調節作用 (moderating effect) 。
- (4) 組織氣候與工作滿足之關係。

本報告結構

本報告係代表上述研究之結果。除前言外，計分三部份：

第一部份，即本節，乃就研究目的及方法，予以扼要說明。

第二部份，乃對於有關文獻及研究做一廣泛之檢討，其中包括：研究工作滿足之意義，定義及衡量，相關因素討論等。其中因相關因素涉及因素衆多，乃將其區別為前因及後果兩大類予以討論。

第三部份，乃將國內實際調查所得資料，依前述方法分析所得結果，予以扼要報導。

第四部份，乃就前幾部份所做討論及分析，予以歸納，並提出未來研究之建議。

貳、有關理論及研究之檢討

研究工作滿足的意義

人們對於他所經驗或知覺的事物，常常會用喜歡與否或喜歡程度大小，加以評估，依歐斯古 (E. C. Osgood) 等學者的看法^④，這種評估，構成了這些事物對他的意義中的一重要部份。

自實際觀點，研究工作滿足問題，至少具有三方面的意義^⑤：

第一、工作滿足本身即代表社會中之一種有價值的產物。如果有所謂「心理上的國民總生產」 (psychological GNP) 的話，一社會成員所獲工作滿足多少，應構成其中之一重要部份。

第二、工作滿足可做為一組織內一種早期警戒的指標。如能對於成員之工作滿足保持繼續不斷的監視，則可及早發現

本組織在工作或實際上的不當調配，計畫或政策上的缺失，採取補救措施。

第三、提供組織及管理理論以一種重要變項，並透過工作滿足所產生的重大影響作用，擬訂政策及計畫。

再從理論觀點，研究工作滿足問題，提供了一個極佳機會，以供探究人類行為與態度的關係⁽⁶⁾。組織內的種種工作情境，等於是個自然的實驗室，由此所得結果，極可能予以擴大到其他範圍之內。

甲、定義及衡量問題

定義

如前所稱，一般對於工作滿足之定義為「一工作者對於其工作所具有之感覺 (feelings) 或情感性反應 (affective responses)」，而這種感覺或即滿足大小，乃取決於他自特定工作環境中所實際獲得之價值與其預期應獲得價值之差距。差距愈小，反應愈有利，或滿足程度愈高；反之，反應愈不利，或滿足程度愈低。

不過，亦有學者認為，工作滿足程度低，並非即係工作不滿足；反之，工作不滿足程度低，亦非即係工作滿足。工作滿足與工作不滿足二者，乃係在觀念上迥然不同之構念；例如著名之「兩因子理論」(two factor theory) 即將有關工作滿足的因素，稱為「激勵因素」(motivating factors)，而將可以減少工作不滿足的因素，稱為「保健因素」(hygiene factors)⁽⁷⁾。不過，在本項研究者，仍係將工作滿足視為一個構面 (dimension)，由高而低，或自低而高。

有關工作滿足之作業定義，伊凡斯 (M.G. Evans) 及瓦諾與勞勒 (J.P. Wanous and E.E. Lawler) 就文獻中予以歸納，大致有四種類型⁽⁸⁾：

1. 工作者在各工作層面上所獲得滿足之總和，此即：

$$JS_1 = \Sigma^1 (\text{目前滿足程度})$$

2. 工作者在各工作層面所獲得滿足程度及其重要性之乘積和，此即：

$$JS_2 = \Sigma^1 (\text{重要性} \times \text{目前滿足程度})$$

3. 工作者所認為應有之滿足程度與實際所獲滿足程度之差距之和，此即：

$$JS_3 = \Sigma^1 (預期應有之滿足程度 - 目前滿足程度)$$

4. 將前項預期滿足與實際滿足差距分數，乘以各有關構面之重要性權數，再求其和，此即：

$$JS_4 = \Sigma^1 [重要性 \times (應有之滿足程度 - 目前滿足程度)]$$

事實上，此四類工作滿足作業定義，反映上述觀念定義之不同層次。JS₁ 及 JS₂ 所衡量者，為工作者對於某些工作構面態度中之情感性成份 (affective component)，而 JS₃ 及 JS₄ 所衡量者，為一人就某些工作構面上所知覺之需求缺陷 (need deficiency)。依皮克 (H. Peck) 所稱，一個人有可能在情感上感到滿足，但在需求滿足上却仍有缺陷^⑨。

衡量工具

根據上述觀念所設計之衡量工具，有係利用原始資料，此即被訪者直接答覆所得者；有者則再加以綜合或轉變。前者稱為原始資料，後者稱為綜合資料，現分別說明如次^⑩：

第一，利用原始資料者，又有兩種方式：

(1) 整體性者，由被訪者表示他所得到的整體滿足 (overall satisfaction) 程度，而未事先標明所針對之工作環境構面為何，或如何將其合併。由於所問問題未給予被訪者以嚴格限制，因此在其答覆中，不免含有規範性、認知性及潛意識之成份在內。

(2) 列舉性者，此即事先列舉工作中之具體構面，要求被訪者表示其本身滿足程度。事實上，一般所列舉的構面，在外延上並不窮盡，在內涵上仍甚概括，所以有人認為，這類列舉性量表和整體性者的不同，只是程度上的。譬如所列舉的構面中，包括有待遇一項。被訪者要對這方面表示其態度，所考慮者，可能有：待遇數額、可靠程度、調整情況、是否够用等次級構面。究竟被訪者係依那些構面，或如何組合此等構面以產生其綜合性答案，仍然是不確定的；其中也一樣包含有知覺性、認知性及評估性成份在內。當然，比較而言，列舉性量表可給予研究者對於答覆內涵範圍以較多控制與較具體之意義。

第二、綜合性資料，將原始資料以下列方式之一，予以綜合：

(1) 將個別項目所得答案予以加權綜合；

(2) 根據理論或實證方法，將個別項目歸納為若干因素或構面；

(3) 在未採取上述兩步驟前，先將原始資料轉變為「差距」(deficiency) 分數，再加綜合。

綜合性資料之問題

如果採取上述綜合或轉變原始資料方式，則將遭遇到以下幾種問題：怎樣決定各項目之權數？如何形成或發現有關因素或構面？怎樣決定差距分數？現分別討論如次：

權數決定問題

一般所採方法有：由被訪者自稱該一項目所具之重要性，或根據一羣被訪者之意見歸納而得；或將個別項目與外在有關標準進行分析，依使增大「可解釋變異」(explained variance) 之係數值決定之。

不過，迄今為止，多數學者逐漸同意，在綜合過程中增加權數的做法，對於量表之「構念效度」(construct validity)，「衡量信度」(measurement reliability) 與「預測能力」(predictive power) 所增進者，甚為有限。同時，在邏輯上，當被訪者作答時，極可能已將加權因素考慮在內，如果再予加權，是否造成重複加權結果，也是一項問題^⑪。

因素或構面決定問題

在若干動機或工作滿足理論中，將後者區分為不同構面之滿足，例如「內在工作滿足」(intrinsic job satisfaction) 或「外在工作滿足」(extrinsic job satisfaction)，或前此所稱之「激勵因素」與「保健因素」之類。

甚多學者利用因素分析以發現工作滿足之背後構面。伏隆 (V.H. Vroom) 曾檢討這類已有之研究，經歸納此等構面如下^⑫：

(1) 對於公司及管理當局之態度；

(2) 對於昇遷機會之態度；

- (3) 對於工作內容之態度；
- (4) 對於直接主管之態度；
- (5) 對於貨幣待遇之態度；
- (6) 對於工作環境之態度；
- (7) 對於工作同事之態度；

不過，什麼是工作滿足之最佳構面分類，迄今仍屬一個未獲圓滿解答的問題，不同的樣本構成，或不同的量表項目，每將導致不同之因素結構¹³。但依帕爾（M.E.Baehr），揮利（R.J.Wherry）及艾區（P.Ash）等人的研究，給人以一種印象，只要四至六個因素，或一個一般性因素加上四組特定因素，即可相當充分地解釋工作滿足之內涵¹⁴。而顧拉翰（W.K.Graham）氏曾以保險公司內三個階層人員——經理級、基層主管、及經紀人——為對象，利用一相同態度量表測得結果，經過因素分析，發現其滿足之構面組成大致相同，這也支持了不同組織階層之工作滿足構面具有共同性之假定¹⁵。

差距分數決定問題

所謂差距（discrepancy），係指以下各種滿足衡量指標間的差異數：(1)目前所獲滿足程度，(2)預期應有之滿足程度，(3)所盼望獲得之滿足程度。贊成採用這種差距分數者，以其符合需求滿足之意義；但反對者認為，衡量工作滿足之單位，原來已欠明確，如果再經一次或一次以上的演算，其意義更加模糊，誤差更形擴大。何況，在被訪者的答案中，已有可能將差距觀念考慮在內。不過，若干實證研究顯示，利用差距分數所做分析，其效果較利用非差距分數為佳¹⁶。

滿足構面之相對重要性

甚多學者將工作上所獲整體滿足，認為是各構面態度所造成的結果。依此假定，則在前述各種構面態度之間，何者對於整體滿足的影響最大？

赫茲堡（F.Herzberg）、莫斯納（B.Mausner）、彼特森（R.O.Peterson）及卡普威（O.F.Capwell）等人曾歸納十六個研究，總計高達一萬一千餘工人之重要性評等資料，各種態度所獲之順序先後如次¹⁷：

(1) 安全、(2) 升遷機會、(3) 工作興趣、(4) 上級讚賞、(5) 公司及管理當局、(6) 工作內容、(7) 主管領導、(8) 工資、(9) 工作社會性
、(10) 工作環境（不包括工作時間）、(11) 溝通、(12) 工作時間、(13) 工作難易程度、(14) 福利。

依上列順序，工資與福利並非最重要之態度因素，甚至不在前幾位之內。不過，如赫茲堡等人所指出，此等重要性順序並非普遍性的，隨被訪者之工作階層及教育程度不同，其順序亦會發生改變。譬如對於教育程度較高者，有關其所採安全一項態度之重要性隨之減低，而工作內容之態度之重要性增加。

麥考密克 (E.J. McCormick) 與鐵芬 (J.Tiffin) [1]氏亦曾比較六個有關工作滿足之研究，各種工作因素之重要性亦隨調查對象而異，如下表所示◎。

表一 各不同調查所獲工作因素重要性順序

| 來源 (Chant) | 錢特 (Chant) | 懷特等 (Wyatt et al) | 柏戴 (Berdie) | 布蘭及魯絲 (Blum和Russ) | 傑根森 (Jurgenson) |
|---------------|---------------|----------------------|----------------|----------------------|--------------------|
| 對象 各類工人 | 百貨公司員工 | 工廠女工 | 高中男性畢業生 | 男性 | 女性 |
| 樣本數 150 | 100 | 325 | 150 | 181 | 105 |
| 昇遷機會 | 1 | 1 | 5 | 2 | 1 |
| 工作安全 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 |
| 創新機會 | 3 | 3 | 7 | 4 | — |
| 工作服務 | 4 | 4 | 8 | 7 | — |
| 工作類型 | 5 | 7 | — | 8 | — |
| 管 | — | — | — | — | — |
| 司遇事 | 6 | — | — | — | — |
| 工作環境 | 7 | — | — | — | — |
| 潔 | 6 | — | — | — | — |
| 間 | 8 | 6 | — | — | — |
| 易 | 9 | 3 | — | — | — |
| 利 | 10 | 2 | — | — | — |
| 福 | 11 | — | 10 | — | — |
| | 12 | 9 | 6 | 5 | 4 |
| | — | 12 | 10 | — | 5.5 |
| | | — | — | — | 9 |
| | | | — | — | — |
| | | | 10 | 8 | 8 |
| | | | 6 | — | — |
| | | | 12 | 5 | 5 |
| | | | — | — | 10 |

乙、工作滿足及其相關因素

對於工作滿足有關的研究中，有絕大部份乃是探討其前因 (antecedents) 及後果 (consequences) 者。由於其中所涉變項之衆多與關係之複雜，迄今尚無一完整之模式，將所有可能與工作滿足相關的因素都包括在內。所有者，或為一種部份模式，僅包括部份因素在內；或僅屬個別因素與工作滿足間之關係。

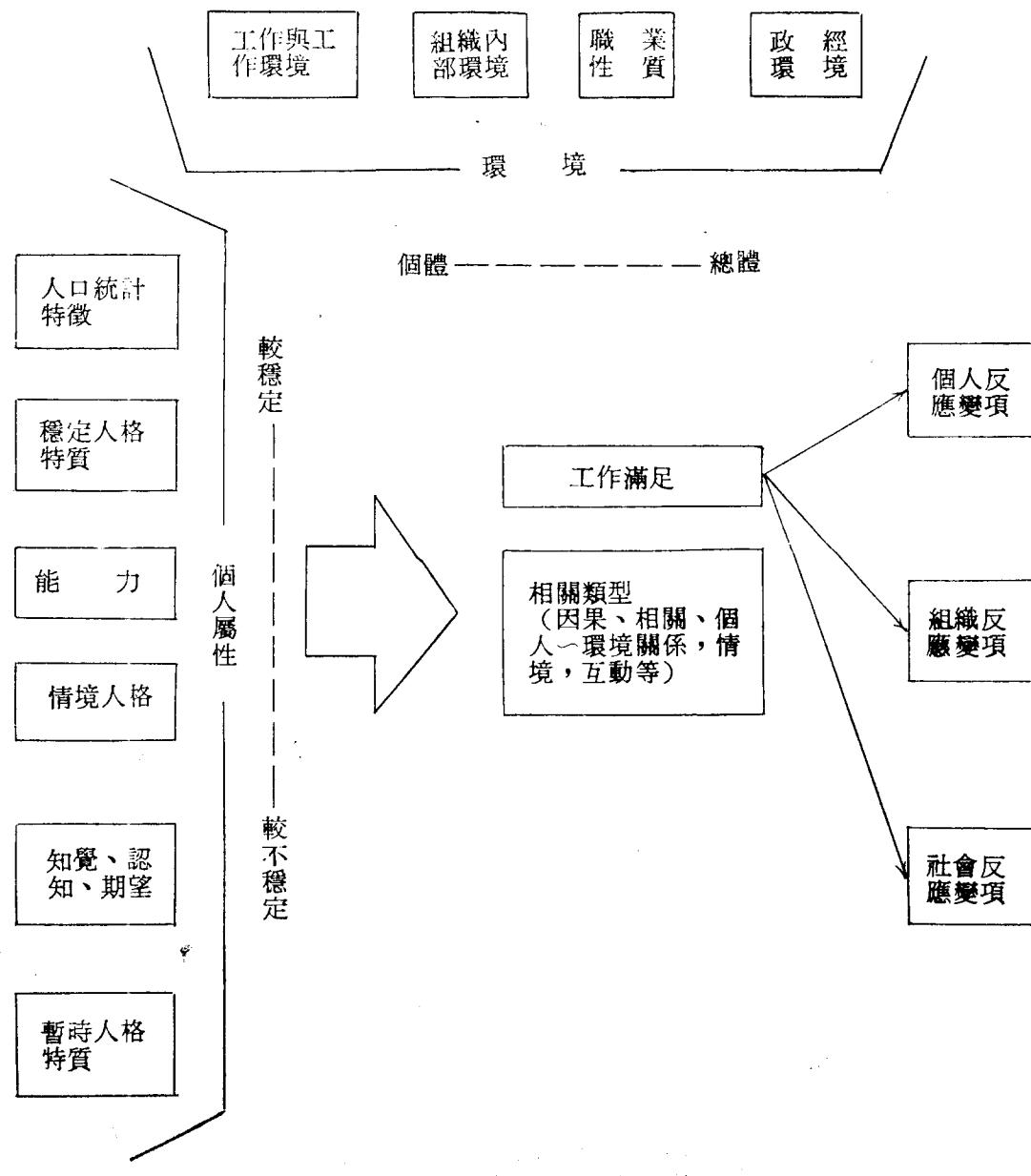
此類研究，雖可發現此等變項間之實證關係，但對於此種關係乃存在於何種背景之下，却所知甚少¹⁹。一般學者都承認，工作滿足——就其前因而言——既非完全取決於工作者之個人特徵，亦非完全取決於工作與工作環境特徵，而是取決於此兩方面變項之互動 (interaction) 作用²⁰。

最近，史蕭爾及伯泰 (Stanley E. Seashore and Thomas D. Taber) 二氏有一可貴的貢獻，設法將與工作滿足相關的主要變項整理為一構架圖形，對於學者更進探討工作滿足問題，發展多變項性質之研究設計，頗有幫助²¹。

在圖中一，將影響工作滿足之前因變項，歸為兩大類：

1. 環境變項：(1) 政治及經濟環境，如失業率等；
(2) 職業性質，如職業聲望等；
(3) 組織內部環境，如組織氣氛等；
(4) 工作與工作環境，如工作特徵等。

工作滿足、個人特徵與組織氣氛——文獻檢討及實證研究



圖一 有關工作滿足之前因與後果相關變項

2.個人屬性：(1)人口統計特徵，如年齡、性別等；

(2)穩定人格特質，如價值、需要等；

(3)能力，如智力、運動技巧等；

(4)情境人格，如動機、偏好等；

(5)知覺、認知及期望等；

(6)暫時性人格特質，如憤怒、厭煩等。
在工作滿足所能影響的後果變項方面，也可以分為三大類：

1.個人反應變項：如退却 (withdrawal)、攻擊 (aggression)、工作績效 (work performance)、知覺歪曲 (perception distortion)、疾病等；

2.組織反應變項：如品質、生產力、流動率、曠職、怠工等。

3.社會反應變項：如國民總生產、疾病率、適應力、政治穩定性、生活品質等。

以工作滿足為中心，與上述前因或後果變項間的關係，亦有各種類型，如因果 (Causation)、相關 (Correlation)、個人與環境配合 (P—E Fit)、情境 (contingency)、或反饋循環 (feedback loop) 等等。現分別依前因變項與後果變項兩方面，檢討已有研究結果如次。

一、前因變項

整體環境

依自總體 (macro) 漸次降為個體 (micro) 之順序，說明各環境變項與工作滿足之關係如下：

整體環境 (macro-environmental factors)

有關經濟、政治、文化環境因素與工作滿足間的關係，迄今已有之嚴格實證研究尚不多。但其間關係之存在一點，應該沒有多大疑問。

胡林及布拉德 (C. L. Hulin and M. J. Blood) 等人發現，要瞭解工人的工作滿足構成要素，必須將當時所生活的社區特徵，考慮在內²²。佛姆 (W.H. Form) 比較四個國家中的汽車裝配廠工人，發現他們的工作價值觀念、動機及滿足等，乃與各國工業化程度相關²³。

又如失業率高低以及對於未來經濟景氣的預期狀況，也將影響工作滿足，不過迄今尚無足夠客觀證據支持這點。艾鐵麻斯及特辛 (Cyrus A. Altimus Jr. and Richard J. Tersine) 認為，在任何工作情況中，影響藍領工作之態度與行為者，有三大類因素：(1)組織結構、(2)科技互賴性 (technological interdependence)，及(3)文化變項，利用一整體現代性量表 (Overall Modernity Scale, OMS) 以代表其中之文化變項，他發現不同年齡工人之現代性差異並不顯著。²⁴

職業性質 (occupational characteristics)

職業性質不同於工作性質，前者特色在於所具社會地位 (social status)、威望 (prestige) 及權力等。但迄今對於此一變項對於工作滿足的影響程度，所知極少。

但早在一九三五年時，霍波克 (R. Hopcock) 曾在同一社區中訪問 110 九人，發現不同職業類別者之平均工作滿足程度，有顯著不同；依序為：(1)自由職業、經理及主管階層，(2)半自由職業、商業及小主管，(3)技術工人及白領階層，(4)半技術工人，(5)非技術工人。此一次序排列，幾與職業聲望順序完全相同²⁵。

此種職業性差異，在若干其他工作滿足研究中也同樣出現，故殷格蘭及史泰因 (G. W. England and C. L. Stein) 以氏主張分析工作態度資料時，不同職業者應利用不同的常模 (norms)。

布蘭奈 (R. Blauner) 建議四個因素以解釋此種職業性工作滿足差異：(1)職業聲望，(2)自我控制程度，(3)工作團體之整合程度，(4)工作外之交往程度。由於不同職業在此四方面的程度不一，因此影響工作者之滿足程度²⁶。

組織環境 (organizational environments)

有關此方面因素與工作滿足間的關係，甚多研究文獻，涉及之變項亦多，例如：(1)在結構性變項方面，如規模與型態、複雜性、集中性與正式性²⁷；(2)在程序性變項方面，如管理及決策方式，團隊合作及角色衝突等。

甚多研究顯示，領導方式之改變，可導致滿足程度之改變；尤其關切型（considerate）的領導式，與工作滿足有正相關²⁸。不過由於相關係數不高，大約在.20至.40之間。另外亦有可能，乃因下屬之滿足，使主管領導趨向於關切型。

再一與領導有關之變項，為下屬參與決策之多少。一般言之，工作滿足程度乃與參與程度成正相關。不過，對於此一關係，必須加上若干限制：首先，所參與之決策以屬員工所熟悉，最好還有專長者；第二，乃是真正的參與，而非點綴或虛應故事；第三、過多的參與反將引起反面態度²⁹。

在組織環境中，最令人感興趣者，應推一整體變項：組織氣候（organizational climates）。所謂組織氣候，代表個人對於其客觀工作環境的知覺，此種知覺將可影響他在工作上之行為³⁰。已有甚多研究顯示，隨着工作者對於組織氣候之知覺，其工作滿足亦有不同³¹。因此在理論發展上，常視組織氣候為一種中介變項（intervening variables）；在無法完全以若干客觀因素，如待遇、昇遷機會等，直接解釋工作滿足時，加入這一知覺性變項，容許其發生調節作用，較為適當³²。

絕大多數研究顯示，在組織氣候與工作滿足之間，存在有強烈之相關。例如在一個研究中，以一大型醫學中心一千二百位員工為對象——包括清潔工人、護士以及受過高等教育的技術人員在內——探討二者間關係，其顯著水準達到.001水準³³。

又在另一研究中，為想知道，這種關係是否也存在於工業推銷員之間，乃分別組織氣候的七個構面：(1)主管監督之嚴密性，(2)績效標準，(3)溝通頻率（以上屬於領導方面）；(4)上級單位數（權限結構方面）；(5)創新需要（創新要求方面）；(6)角色模糊性（role ambiguity），(7)角色衝突性（role conflict）（人際關係方面），探討其與工作滿足間的關係。利用逐步迴歸分析結果，發現除溝通頻率及上級單位數兩項以外，其他與滿足均達到顯著關係。其中，工作滿足與監督嚴密性、績效標準二項呈正相關；與創新要求、角色模糊性、角色衝突性三項呈負相關。³⁴

除了像以上這兩個研究乃以整體工作滿足（overall job satisfaction）為衡量標準外，還有其他研究，乃以工作滿足之各構面做為探討對象，將其分別與組織氣候各構面進行相關分析，譬如在一項研究中，從因素分析結果，將工作滿足分為：

(1)人際關係方面，(2)工作本身方面，(3)工作獎酬方面，各視為一個因變數，探究其受員工對於組織氣候知覺之影響，其結果如下表所示³⁵：

表二 工作滿足與組織氣候的關係——相關係數

| 組 織 氣 候 | 工作 滿 足 | | |
|-----------------------------------|---------|---------|---------|
| | 人 際 關 係 | 工 作 內 容 | 工 作 獎 酬 |
| 1.任務脫節 (Disengagement) | -.44 | ** | -.22 |
| 2.工作繁瑣 (Hindrance) | -.54 | ** | -.46 |
| 3.士 氣 (Espirit) | .64 | ** | .43 |
| 4.友誼關係 (Intimacy) | .32 | ** | .30 |
| 5.上司冷漠 (Aloofness) | -.14 | -.17 | -.08 |
| 6.關心生產 (Production Emphasis) | .02 | -.05 | .12 |
| 7.幹 勁 (Thrust) | .57 | ** | .44 |
| 8.人情關切 (Consideration) | .35 | ** | .34 |

** P < .01

* P < .05

表中顯示，組織氣候與人際關係滿足關係最為密切，與工作獎酬方面滿足次之，而對於工作本身滿足關係最弱。這是一個很有意義的發現，表示一位人員如感到工作內容使他自我實現需要獲滿足，則所受組織氣候知覺之影響較小。

又在組織氣候各構面中，以士氣 (espirit)、幹勁 (thrust) 與工作繁瑣 (hindrance) 三者，對於工作滿足關係程度最高；反之，上司冷漠 (aloofness) 與關心生產 (production emphasis) 和各工作滿足構面關係均不明顯，此點對於領導方式亦甚具意義。不過，由於組織氣候各構面，尤其士氣一項，所衡量者是否即係工作滿足，亦曾引起學者之探討³⁵。但如所引較近文獻顯示，在研究中仍多將二者視為不同之構念 (construct)。

像上引分析，乃屬兩變項 (bi-variate) 間關係之分析。尚可進一步利用多變項分析 (multivariate analysis) 探討工作滿足與各組織氣候構面——在同時考慮狀況下——之關係。例如在同一研究中，以逐步迴歸方法所得結果如下³⁶：

$$\text{人際關係滿足} = .38 \pm \text{氣} - .30 \text{工作繁瑣} + .21 \text{幹勁} (R^2 = .73)$$

$$\text{工作內容滿足} = .31 \pm \text{幹勁} - .35 \text{工作繁瑣} (R^2 = .54)$$

$$\text{工作獎酬滿足} = .36 \pm \text{幹勁} + .30 \text{友誼關係} - .18 \text{工作繁瑣} ((R^2 = .63))$$

由此可見，對於工作滿足關係最為密切之組織氣候知覺為：士氣、工作繁瑣、幹勁三方面：

工作特徵 (job characteristics)

多年來，實務經理以及學者對於工作特徵問題，一向抱有濃厚之研究興趣；譬如他們認為，如能瞭解工作特徵與人員生產力或滿足之關係，將有助於工作設計 (job design)。衆多研究，雖然所給予工作特徵之定義和所用之衡量工具不盡相同，大致也支持了工作特徵與工作滿足間的關係。

衡量工作特徵，一般有客觀法和知覺法兩大類。以前者言，譬如工作專門化或標準化之程度，據稱乃與工作滿足呈曲線關係，此即開始時，隨着標準化及專門化程度增加，工作滿足亦增加；但到了某限度以後，再繼續增加標準化及專門化程度，滿足程度反而減少³⁷。

不過甚多學者認為，真正影響員工態度與行為的，乃是他們所經驗的工作特徵，而非客觀之工作特徵。再者，客觀的工作

特徵常只能應用於特定範圍，而知覺性工作特徵之衡量工具，却有普遍適用之優點^⑨。

由於工作特徵乃一多構面之構念，也和前此所稱有關組織氣候與工作滿足之研究一樣，甚多研究工作特徵與工作滿足之關係者，其目的即在發掘有那些方面之工作特徵，對於工作滿足具有較普遍的影響作用。不過迄今所獲結果至為複雜而不一致，隨着所採變項構成，或研究對象羣體性質——如人口、職業及人格特質等——不同，其關係即發生改變。例如工作之昇遷機會大小，對於工作滿足的關係，即隨年齡而異；對於年齡大的工人，昇遷機會與工作滿足無甚關係。

個人屬性

個人特徵 (personal characteristics)

甚多工作滿足研究，即限於在特定環境下各種人口統計變項 (demographic variables) —— 性別、年齡、教育程度、居住地區、父親職業等——與工作滿足的關係。雖然有關此等變項與工作滿足間如何發生關係，一般不易加以解釋，但由於此等變項及人員分類之基本標準，在實際應用上，有其必要性；而且在探討其他變項與工作滿足間關係時，也不能不將此等個人特徵考慮在內，因此研究工作滿足時，個人特徵因素遂佔有重要地位。

一般已知的相關因素，有年齡、性別、教育等方面。以年齡言，近年來，由於發現對於青年工人的激勵發生問題；種種傳統的激勵方法，如獎金之類，逐漸失去激勵效果，因此特別引起對於青年工人滿足問題的重視^⑩。

依實證研究，年齡和滿足間的關係，有兩種類型：一是直線正相關，此即工人滿足程度隨年齡增加；一是U型，開始時，滿足程度隨年齡增加反而減低，但過了某一段後，則二者呈同方向增加^⑪。主張直線模式者，認為滿足乃取決於一人期望水準與實際水準之差距；差距愈小，滿足愈大，反之亦然。因此，隨着一人年齡增加，對於工作環境增加瞭解，因而將其期望水準向下調整以接近現實狀況，所以差距減小，滿足程度愈高。不過，有人懷疑，這究竟是由於年齡或是年資的影響，本伯 (R.E. Bernberg) 乃利用共變異分析 (covariance analysis)，控制年資因素，發現上述直線正相關情況仍然存在^⑫。令人驚奇者，儘管年齡和工作滿足呈正直線相關，但却發現年資與工作滿足呈負相關；此即隨年資增加，其滿足程度反而減低^⑬。此點若是屬實，則上述以預期水準與現實水準差距縮短來解釋之理由，即難以成立。

最近，有學者批評前此有關研究，只注意年齡對整體工作滿足的影響，而忽略了對於特定滿足構面的影響。因此他利用工作描述指標（Job Description Index, JDI）的五個構面：工作、待遇、監督、同事、昇遷，控制工人教育與現代性之影響，分別探討其與年齡之關係。結果發現，僅有二十五歲以下與二十五歲以上的工人在「工作」構面上之滿足程度顯示有顯著差異，其他均無顯著關係。不過自各滿足構面分數與年齡組別之散佈形態來看，仍較傾向於正相關方向⁴⁴。

除年齡外，其他人口統計變項，如性別、薪資水準等，亦均有實證研究，發現與工作滿足具有關係⁴⁵。

人格特質（personality traits）

由於工作滿足的意義，乃係針對與工作有關之環境與條件而來，所以直接尋求個人特徵——包括上述各種人口特徵及此處人格特質——與工作滿足之間的關係，是沒有意義的。但是，如果忽略個人特徵而概括地完全以環境因素來解釋工作滿足程度，所能解釋的程度也不會高。此乃因為工作滿足乃係個人特徵與環境因素互動之結果。因此，在若干研究中，乃以個人特徵——如此處所稱之人格特質——做為環境與滿足之調節因素（moderating factors）。例如赫克門及勞勒（J.R. Hackman and E.E. Lawler）報導稱，工作特徵與工作滿足間的關係，乃受一人高層次需要強度之調節⁴⁶。艾京生（J.W. Atkinson）則以成就動機做為調節因素；霍斯（R.J. House）又以一人對於內部報酬（intrinsic rewards）與外部報酬（extrinsic rewards）之相對價值判斷，做為調節因素⁴⁷。

亦有學者認為，一個人在一切順利時候，其情緒穩定程度如何並不發生作用，但如一昇遭遇挫折或壓力時，則在同樣環境下，將導致工作滿足上的差異⁴⁸。

這些都是屬於較為穩定的人格特質，此外還有許多情境性（situational）人格特質，如動機、期望、知覺、認知等，也同樣可調節工作滿足程度，不過此方面的研究，迄今甚為少見。

能力（abilities）

譬如智力商數，即可做為研究工作滿足之一調節因素，或自變數。已獲實證支持者，為一人之工作滿足程度，乃與其自己評估能力與工作所需能力間差距，具有密切關係⁴⁹。

二、後果變項

有關工作滿足所導致之後果有那些，以及其關係性質如何，實證研究較為有限，且多限於某幾個經常討論之問題：滿足與工作績效，離職、曠職、意外事件等。其他方面，雖亦有若干研究，但所獲結果並不具體，或難以定論，因此在本文中，也僅能就上列幾個重點，予以討論。

不過，在於此方面的研究中，有一共同趨勢，此即：與其說以工作滿足為前因變項，不如說以工作不滿足（job dissatisfaction）為前因變項。因為在不滿足狀況下，每構成一種力量，促使人們採取某些適應或調整行為，譬如離開該一組織，或改變自己的期望或知覺。反之，如果在滿足狀況下，一般只是增強原有行為。

在此所討論者，乃係以個人為分析單位。如果一較大組織單位或整個社會，普遍呈現某種滿足或不滿足傾向，自然亦將引起屬於總體（macro）單位的後果，例在史蕭爾及泰伯所提出之構架中，有關工作滿足之後果，即係表現為不同組合單位。不過此方面已有研究更少，因此在本節中所討論者，仍限於個人或個體層次。

工作績效（job performance）

工作滿足與工作績效之間的關係，在過去四十餘年間，乃是一個引起最多爭執與研究的問題。如果要對這一問題予以詳盡之整理與檢討，其篇幅將超過本項報告之若干倍，一九六四年時，伏隆曾就主要二十個研究予以檢討⁵⁰，發現有關工作滿足與績效相關係數之中位數，為0.14；其中有正相關，也有負相關。

歸納言之，對於滿足與績效間的關係，有三種不同的基本觀點：

(1) 滿足導致績效：

早期人羣關係學派，多持這一主張。霍桑研究中雖未明白提出這一論點，但其隱涵此意却甚顯然。例如派克及克利密爾（Willard E. Parker and Robert W. Kleemeir）即會說過：「增進一公司的士氣，你就能增進一公司的生產。」⁵¹所謂「士氣」（morale），在此即係「滿足」之同義字。

不過，後期人羣關係學者對此有更進一步之說明。譬如目前我們所熟悉的海茲堡（Herzberg）兩因素理論中，認為只有屬於「激勵因素」的滿足，才能有助於提高績效。如果只是「保健因素」的滿足，只能消除不滿足，而不能增進積極性之工作態度或績效。他們認為，在某些研究中之所以發現士氣與績效無關，乃因未將這兩類滿足因素分開所致。⁵²

不過，這種理論，除了最先獲得二百位會計人員及工程師研究支持外，此外並未再獲其他實證研究的支持。因此學者又進行尋求其他模式以說明二者間關係。

(2) 滿足——？——績效

就在一九五〇年代中，美國密歇根大學社會研究所（Institute for Social Research, ISR）對這一問題進行研究，發現在滿足與績效之間，並無一定的關係⁵³。布萊費特及克勞凱（A.H. Brayfield and W.H. Crockett）認為，只有當生產力高低被員工視為有助於達成其個人重要目標時，滿足才會導致績效，否則，就不一定⁵⁴。

馬區及費蒙（J.G. March and H.A. Simon）將績效視為下列兩個變項之函數：(1) 所感不滿足之程度，及(2)對於績效可帶來獎酬之看法。前者出於員工之期望水準，期望水準愈高，不滿足程度亦愈高，因此可引發員工追尋滿足之行為。這時，如果他認為績效可消除這種不滿足狀態，他將積極努力以求績效。因此，乃是不滿足導致績效，但並非足夠的條件⁵⁵。

此外，還有學者提出其他調節或中介變項。例如崔安第（H.C. Triandis）認為在滿足與績效之間，尚受組織對生產要求之壓力大小的影響，呈曲線關係；在前一段中，績效乃隨滿足增加而增加，但當壓力超過一限度後，滿足增加，績效反而降低⁵⁶。

(3) 繢效→滿足

勞勒及波特（Lawler and Porter）認為：「良好績效可導致獎酬，然後導致滿足；因此，員工是否獲得滿足，並非如一般想像那樣可導致績效；反之，滿足乃由績效而生。」⁵⁷

不過，這學派者也並不以為二者關係如此單純；二者間可能屬於一種循環關係。不過，由績效而滿足，較由滿足而績效，要來得直接得多。因此，這一主張，和前此所稱馬區和賽蒙模式——由於不滿足而導致績效，即因員工認為績效可導致滿足——

頗有異曲同工之處。

不過，在勞勤及波特模式中，組織獎酬方式佔有重要地位，如果公司之獎酬不以績效為基礎，則績效未必能產生滿足了。

(4) 滿足與績效無關：

此外，亦有學者如蔡林敦（D.L. Cherrington）等認為：以上三派，不管所主張之具體內容為何，仍然有一共同之點，此即在滿足與績效之間總有某種關係。而事實上，他們認為，二者之間並無本質上的關聯⁵⁸。有關這一點，在討論工作滿足及其後果變項的文獻中，乃是經常出現的。

離職（turnover）及曠職（absences）

工作滿足與離職及曠職的關係，可以想像得到，應該是負的；此即，凡不滿足程度愈高，則離職及曠職應增加。

一般而言，實證研究確也支持了上述假設。工作滿足與離職率的相關係數，大約在一·13至一·42之間；工作滿足與曠職率的相關係數，則在一·14至一·38之間⁵⁹。由於這種關係強弱出入頗大，使人懷疑另有其他因素影響其間關係。譬如，在充分就業狀況下，二者關係較為密切；這時人們可能因不滿足而離去。反之，在經濟不景氣時期，則關係較弱⁶⁰。

在最近所發表一項研究中，滿足假定工作與曠職間的反向關係，乃基於若干其他因素：(1)所測曠職類型及滿足構面，而非所有曠職情況及所有滿足構面⁶¹；研究對象之業別，而非所有業別；(3)樣本份子之個人特徵，亦調節曠職與滿足間之關係。經過以十六個組織為對象予以實證後，發現其中達顯著相關者，並不較隨機發生者為多，並且所有此等相關係數均甚低。與原設假定不符者，並未發現在不同類型之曠職中，工作滿足之解釋能力有何不同⁶¹。

由於該十六個組織分屬四類科技性質迥異之團體，依原假設，應有不同之滿足與曠職相關情況，結果亦為事實資料所否決。再者，原來存在的顯著關係，經控制個人年齡與年資後，在二十九個顯著關係中，分別有十個及七個關係消失⁶²。這種發現，可說和前此所設想以及甚多研究相反，甚值得特別注意。

參、國內實證研究

本項研究，除對於有關工作滿足之文獻，依一觀念構架，分別自前因及後果兩方面因素，探討其間關係外，並利用國內調查所得資料，選擇其中部份問題或關係，進行分析，俾可與已有之國外研究印證。

整體滿足與個人基本特徵之關係

在此所謂基本特徵，係包括人員之年齡、年資、教育程度及婚姻四項。在上述二個樣本中，均有此四方面資料，可供分析不同類別人員之整體工作滿足，是否有顯著差異。

經卡方檢定所獲結果，如表三所示：

表三 人員基本特徵與工作滿足之關係（卡方值）

| 樣本對象 | 性質 | N | 基 本 特 徵 | | | |
|-------|-----|-------|---------|--------|---------|---------|
| | | | 年 齡 | 年 資 | 教 育 | 婚 姻 |
| 甲 公 司 | 工 人 | 2,877 | 216.8※※ | 79.7※※ | 162.2※※ | 105.5※※ |
| 甲 公 司 | 職 員 | 350 | 30.4 | 20.1 | 18.9 | 7.3 |
| 乙 公 司 | 職 員 | 59 | 4.8 | 4.8 | 25.7※ | .6 |

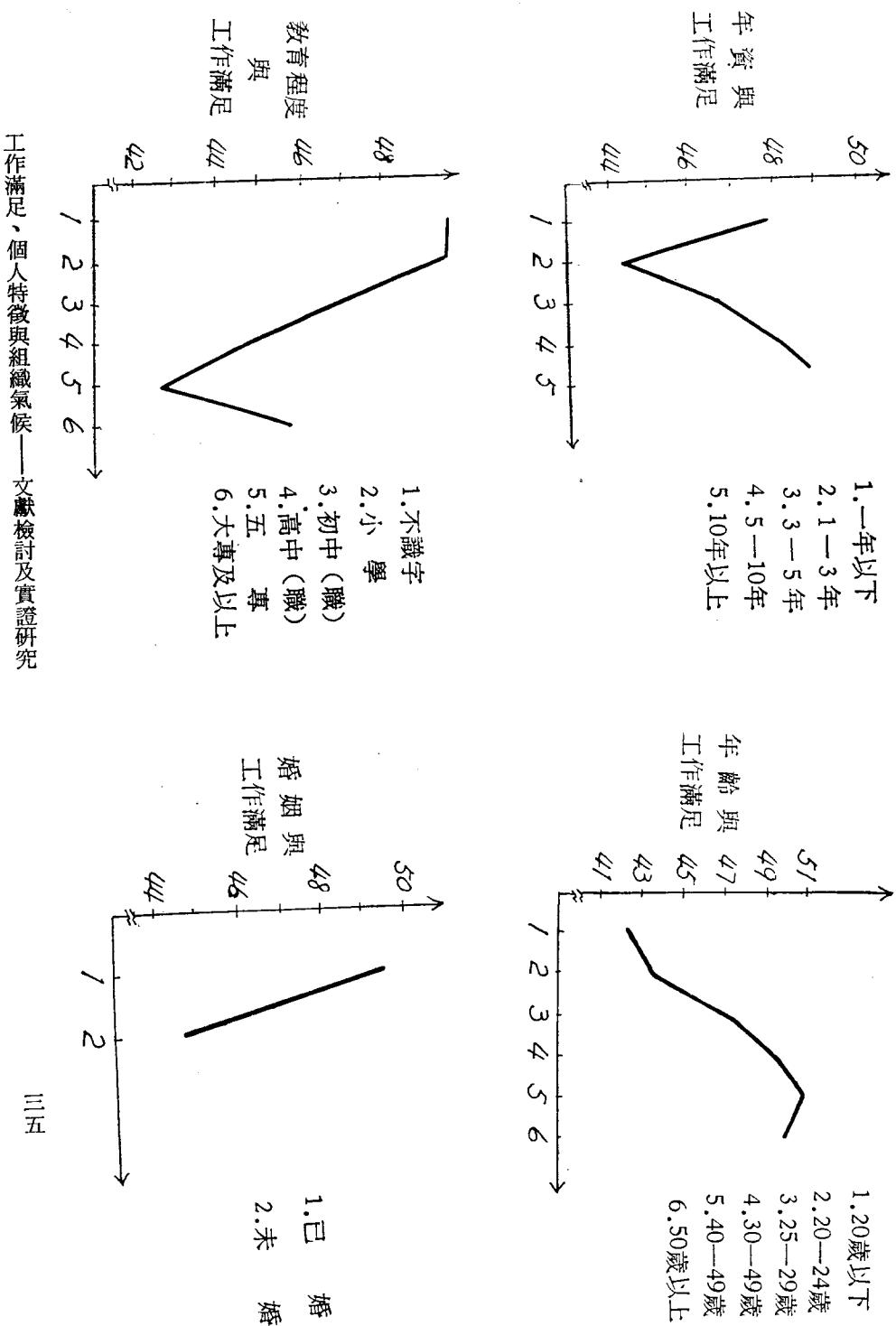
※※ P<.01

※ P<.05

由上表發現，工人之工作滿足與其基本特徵，幾乎全達顯著之相關關係，而職員則否。在乙公司方面，也只有教育程度一項，與其滿足程度具有相關。似乎職員的工作滿足與否，乃受基本特徵以外因素之影響。

為供進一步瞭解，特將工人各項基本特徵與其工作滿足之關係，以圖表現於次（圖11）。

圖二 基本特徵與工作滿足的關係



令人極感興趣者，爲此等實證結果，與本文前此所稱國外研究所得發現間之關係。以年齡言，除50歲以上一組外，幾乎均係隨年齡增加，其工作滿足程度亦愈高。此乃對於所謂「正相關」之論點，給予強有力之支持。^⑬

在年資方面，以一至三年一組之工作滿足最低，其後則隨年資增加，工作滿足亦增加，如前所稱，此可解釋後，當一人初進公司，期望水準甚高，發現實際狀況不如甚多，因此滿足程度甚低。在此期間，部份工人或會離去；而繼續留下者，爲消除認知失調，自會將其期望水準向下調整，接受現實狀況。因此其差距愈小，滿足程度隨之增加。

在教育程度方面，乃呈反方向關係；自不識字工人，以至小學、初中、五專程度，其平均滿足程度隨同降低，並無例外，而且在乙公司調查中，唯有教育程度與滿足之相關達顯著水準。這也可以用上述期望水準與實際滿足之理論予以初步解釋；假定教育程度愈高者，其期望水準亦愈高。唯大專以上一組之平均滿足程度反較其前兩組爲高，經查其人數，僅佔全部工人樣本二、八七七人中之三十分之一（九六人），他們都是夜間部學生，在此工作乃係短期打工性質，其未來職業並不在此，所以作可能因此對於目前工作情況如何，不像其他正式工人那樣重視，所以較少不滿足的感覺。

在已有文獻中，尚未發現以婚姻與工作滿足之關係爲研究對象者，在本次研究中，發現已婚工人之滿足程度較未婚爲高。按婚期狀況對於一人之期望水準、心理成熟、安全感重視等等都有密切關係，如果本項關係確屬存在，其間係經由何種心理程序而發生，乃一頗具興趣之問題。

整體滿足與工作態度各構面關係

在文獻檢討中，我們曾提及有關工作滿足與各態度構面間之關係：究竟以何方面態度與工人的滿足關係最爲密切？在已有研究中，發現此乃與被訪者之特徵——例如工作階層及教育程度等——有關。

在本報告所包括之三次調查中，將工作態度分爲十四個構面，分別計算其與整體滿足間之相關係數，所得結果如表四所示

表四 整體滿足與工作態度構面間之關係（相關係數）

| 工作滿足、個人特徵與組織氣氛 ——文獻檢討及實證研究 | 態度構面 | 甲(工人) | 甲(職員) | 乙公司 |
|-------------------------------|---------|-------|-------|-------|
| | 工作環境 | .53** | .47** | .20** |
| | 工作進度 | .27** | .43** | .43** |
| | 工作調派 | .52** | .62** | .68** |
| | 工作辛勞 | .53** | .46** | .42** |
| | 工作要求 | .41** | .33** | .47** |
| | 一般待遇 | .39** | .21** | .33** |
| | 福利 | .29** | .26** | .28** |
| | 昇遷 | .88** | — | — |
| | 同仁合作 | .43** | .23* | -.08 |
| | 領導 | .47** | .44** | .58** |
| | 重要感 | .43** | .46** | .62** |
| | 歸屬感 | .47** | .42** | .14 |
| 三七 | 公司印象 | .50** | .38** | .00 |
| | 溝通 | .44** | .31** | .10 |
| | (2,877) | | (350) | (59) |

依上表，就甲公司工人而言，其整體滿足與所有十四個構面之態度，均有.01顯著水準之相關。其中以昇遷、工作環境、工作調派、工作辛勞、公司印象、歸屬感等，關係最為密切。在甲公司職員方面，除一般待遇與同仁合作兩項僅達.05水準外，其他十二構面亦均達.01水準之相關。而其中亦以工作環境與工作調派、工作辛勞關係最為密切。所與工人不同者，為職員對於重要感似較重視——自影響工作滿足觀點而言。有關職員對待遇之態度與滿足關係之發現，頗與一般人所認為者不同，但較符合管理理論中之說法。

若將乙公司所獲結果納入考慮，將發現有令人驚奇之結果，此即與甲公司所獲結果相較，在同仁合作、歸屬感、公司印象、溝通四方面，竟然與整體滿足無關。經進一步分析乙公司資料，發現在所獲點數之集中趨勢與離散趨勢方面，有以下之特徵。（表五）

表五 品干滿足態度構面點數之平均及變異數

| 態度構面 | 平均點數 (1) | 變異數 (2) | 項目數 (3) | (1) /(3) | | (2) /(3) | |
|------|-------------|------------|------------|-------------|------|-------------|-----|
| | | | | (4) | (5) | (4) | (5) |
| 同仁合作 | 11.63 | 4.55 | 3 | 3.88 | 1.52 | | |
| 歸屬感 | 8.78 | 1.97 | 2 | 4.39 | .99 | | |
| 公司印象 | 20.08 | 24.94 | 6 | 3.35 | 4.16 | | |
| 溝通 | 16.68 | 13.19 | 5 | 3.34 | 2.64 | | |

按所使用量表中，每一項目所能獲得之最高點數為5，在上表中，乙公司員工在四個態度構面上所給予之平均點數均甚高，尤其在歸屬感方面幾近最高限度，其次為同仁合作，亦近四點。因此使人懷疑，所獲相關之低，乃由於所謂「頂限效果」(ceiling effect) 所造成；此即被訪者對於某羣項目之評點均緊集於可能範圍之頂端，因此無法顯示此等項目與其他變數間之相關。此種低相關或無相關，並非代表真實狀況，而是受衡量工具有效衡度範圍之限制所致。

爲瞭解此點，可再觀察上表中之第(5)欄，發現在同仁合作及歸屬感兩個態度構面內，各問卷項目點數之平均變異數極低，同仁合作爲一、五二，而歸屬感僅有・九九。以後者言，表示乙公司人員在歸屬感問題上，幾乎都給予極高點數，因此無法表現本態度構面與整體滿足間的關係。

但就公司印象與溝通兩構面言，其平均點與最高限尚有相當活動餘地，而其平均變異數也相當大，在這情況下，或可解釋爲確屬與整體滿足之變動無一致關係。

如果上述解釋屬實，次一問題則爲，爲何在乙公司人員方面，其整體滿足與其對公司印象或溝通之態度無關？此或可自兩方面嘗試予以解釋：一方面，乙公司規模甚小，溝通不成問題，而所謂公司印象也較不具體（在此假定對於規模較大的機構，其印象較爲具體），故對於整體滿足不發生密切關係；在另一方面，乙公司人員水準較高，所重視者，較偏重於與工作直接有關之構面，如工作調派、工作要求或領導等，相形之下，間接之態度變爲較不重要。就後點言，甲公司職員與工人相較，在職員部份，公司印象與溝通兩方面之態度與整體滿足之關係亦低，或可支持上述解釋。

工作滿足與組織氣候

在本文所討論文獻中，有關工作滿足與組織氣候的關係已有具體之實證支持。爲探研此種關係在我國組織中是否同樣存在，乃利用乙公司之調查資料，予以分析（表六）。

表六 工作滿足與組織氣候之關係——相關係數

上表中，有關組織氣候量度係經本作者多次在國內使用並修訂之黎史二氏組織氣候量表，而後者又分爲整體滿足與特定構面（態）。

| 組氣 織候 | 整滿 體足 | 工環 工作境 | 工作度 | 工作派 | 工作勞 | 工作求 | 待遇 |
|----------|----------|-----------|-------|-------|-------|-------|------|
| 結構 | .32* | .21 | .34* | .41** | .12 | .21 | .25 |
| 責任 | .12 | .41** | .19 | .42** | .22 | .02 | .11 |
| 獎酬 | .24 | .42** | .40* | .47** | .49** | .39* | .21 |
| 風險 | .10 | .02 | .01 | .11 | .12 | .18 | .23 |
| 人情 | .29 | .49** | .30 | .41** | .29 | .36* | .29 |
| 支持 | .29 | .55** | .48** | .47** | .42** | .50** | .20 |
| 標準 | .02 | .15 | -.12 | .17 | .15 | -.27 | -.03 |
| 衝突 | .35* | .49** | .39* | .58** | .40* | .27 | .03 |
| 認同 | .53** | .31 | .35* | .68** | .43** | .20 | .10 |

(N=34)

續表六

| 組氣 織候 | 福利 | 同合作 | 仁作 | 領導 | 重要感 | 歸屬感 | 公司印象 | 溝通 | 平均值 |
|----------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-----|-----|
| 結構 | .16 | .10 | .19 | .51** | -.05 | .33* | .36* | .25 | |
| 責任 | .26 | .30 | .30 | .42** | .43** | .51** | .55** | .32 | |
| 獎酬 | .55** | .29 | .45** | .52** | .17 | .57** | .61** | .45 | |
| 風險 | .35* | .13 | .27 | .20 | ** | .00 | .18 | .27 | .16 |
| 人情 | .36* | .54** | .34* | .57 | .24 | .58** | .56** | .42 | 四〇 |
| 支持 | .38* | .26 | .59** | .59** | .20 | .68** | .61** | .49 | |
| 標準 | .09 | .09 | -.12 | -.07 | .05 | .10 | .10 | .13 | |
| 衝突 | .40* | .31 | .54** | .57** | .22 | .68** | .68** | .44 | |
| 認同 | .24 | .13 | .51** | .47** | .31 | .43** | .38* | .38 | |

度) 滿足兩部份。

目前一部份言，組織氣候九個構面中，僅有認同、衝突與結構三者，與整體滿足之關係達到 0.01 及 0.05 之顯著水準；而如標準、責任及風險三構面，不但未達上述顯著水準，且其相關係數值甚低。

自後一部份言，將可發現若干極有趣味或意義之關係：

1. 結構面：此即一人在團體內所感受規章限制之程度。依表中相關係數，此一構面與重要感、工作調派關係最為密切；其次為溝通、工作進度、公司印象等態度。
2. 責任面：此即一人在團體中所感到可以自主的程度。表中顯示，此一構面和溝通、公司印象、歸屬感、重要感、工作調派等關係較為密切。
3. 嘉獎面：此即一人在團體中所感到做好一件事將可獲獎之程度。此一構面發現乃與溝通、公司印象、福利、重要感、工作辛勞、工作調派等，關係均甚密切。相對而言，此一組織氣候構面關係人員工作滿足較大。
4. 風險面：此即一人感到服務機構及工作上所具有之冒險及挑戰性之程度。此一構面發現僅與福利有輕度相關。
5. 人情面：此即一人感到團體中人員間一般融洽的程度。整體而言，此一構面對於工作滿足各構面之關係，與獎酬面甚為類似；所不同者，此一構面對於同仁合作之滿足程度，具有極密切關係。反之，獎酬面與工作調派具有密切關係，而人情面與工作調派未達顯著關係，此亦甚為合理。
6. 支持面：此即一人在團體中感到上級及同事間在工作上互相協助之程度。此一構面，除了和待遇、同仁合作及歸屬感三項態度外，和其他工作滿足態度均達密切相關水準。
7. 標準面：此即一人對於組織目標及績效標準所持重要性程度。此為一極其特殊之組織氣候構面，不但和所有滿足構面無甚關係外，且其關係有反方向之傾向。此即意味，如組織目標及績效標準過份重視，可能對員工滿足有反面影響——不過未達顯著水準。
8. 衝突面：此即一人感到在團體中所能接納不同意見之程度。此一構面和員工對於溝通、公司印象、重要感、領導、工作調

派、工作環境等方面之滿足程度，均有極密切關係。

9. 認同面：此即一人對於服務組織所具有認同之程度。此一構面，發現與工作調派、領導、重要感、工作辛勞、公司印象等方面之滿足程度，具有顯著關係。

綜上所述，雖然未發現組織氣候與整體工作滿足間有何高度相關，但對於具體之滿足構面而言，組織氣候中之支持、獎酬、衝突與認同各構面，却具有相當普遍之影響作用。但組織氣候中之標準面與風險面，却與工作滿足各構面似乎均無甚關係。此方面之發現，具有重要之管理上涵義。

不過，在此所持分析方法，僅限二變項分析 (bivariate analysis)，如能以各工作滿足構面（包括整體滿足在內）為因變項，而以組織氣候各構面為自變項，進行複變項分析，或可對於組織氣候與工作滿足間的關係，有更完整的瞭解。

衡量工具之商榷

本研究所使用之衡量工具有二：一為布萊菲德及洛斯工作滿足指數，一為 SRA 員工態度調查 (Employee Inventory) 量表，均已在本報告第一部份中予以介紹。在此乃利用本研究實際所獲資料，就該兩量表之信度與效度等問題，予以探討。

先以布洛二氏工作滿足指數而言，依原設計者所提出之信度指標，以三三一位女性職員為施測對象，所得偶奇數折半相關係數為 .77，經以史皮爾曼——布朗公式 (Spearman-Brown Formula) 調整後為 .87⁶⁵。而在本研究中，以甲公司三十六位職員為對象，所得折半相關係數為 .89，經調整後高達 .94，故就本項量表之內部一致性言，應無問題。

雖然信度並非效度，但以如此高之信度亦可部份支持本量表所衡量之事物，應係當初設計所希望者。再者，以本量表所獲結果與 SRA 量表所測者相關情況來看，如以後者做為外在標準 (outside criterion) 亦可支持本量表之效度。最後，檢查量表各項目，亦可獲有相當「表面效度」 (face validity) 之支持。

有關 SRA 員工態度調查量表，因係測度各方面具體態度，問題較為複雜。在本次研究中，以乙公司調查資料為根據，係將原來四十個問題，分為十四個構面：(1) 工作環境、(2) 意外防止、(3) 工作進度、(4) 工作調派、(5) 工作辛勞、(6) 工作要求、(7) 一般待遇、(8) 福利、(9) 同仁合作、(10) 領導、(11) 重要感、(12) 歸屬感、(13) 公司印象、(14) 溝通。此種分類，是否適當，經採獨立性測定

(test of independence) 以瞭解各構面間之獨立程度，發現其中有相關性極高之構面，如：

達・八〇以上者，有…公司印象——溝通；

達・七〇以上者，有…重要感——領導；

達・六〇以上者，有…重要感——工作調派；領導——工作調派；公司印象——意外防止；公司印象——一般環境；溝通——意外防止；重要感——公司印象。

請參見附錄一

因此，就各構面間之獨立性言，不能令人滿意，因此有予以探討其構面結構之必要，為達到此一目的，遂利用甲公司職員11110份問卷資料，以因素分析——varimax方式旋轉——抽取因素，獲得三個因素，其累積解釋比例為四一·四%，以全部四十個項目言，歸入第一因素者，有十六個題目，其中包括對公司整體態度（如公司印象、歸屬感、溝通）及金錢報酬（待遇及福利），共計解釋全部變異之二八·八%；第二個因素有十三個題目，幾乎全部與同仁合作及領導有關，所增加之解釋變異為七·八%，第三個因素有十一個題目，包括工作環境、工作進度、工作要求及重要感各項，所增加之解釋變異為五·八%。

表七 甲公司職員 SRA 態度資料因素分析

| | 第一 因 素 | 第二 因 素 | 第三 因 素 |
|-------------------|--|---|-------------------------------------|
| 重 要 項 目* | 1,2,3,4,6,11,15,16,17, 18,23,26,31,32,37,39 | 7,8,9,10,12,13,14,24, 33,34,35,36,40 | 5,19,20,21,22,25,27, 28,29,30,38 |
| 主 要 內 容 | 公司印象、歸屬感、溝通、 待遇福利 | 同仁合作、領導 | 工作環境、工作進度、工 作要求重要感 |
| 累積解釋變異 (%) | 28.8 | 36.6 | 42.4 |

*此處所列係問卷內各題編號，請參閱附錄一問卷。

根據各項目在三個因素上之分配，或可認為：第一因素為整體工作環境，第二因素為有關人際環境，第三因素為工作本身工作滿足、個人特徵與組織氣氛——文獻檢討及實證研究

之態度，此與前此所稱佛萊蘭德與馬古里斯 (Friedlander and Margulies) 研究，將工作滿足分爲人際關係，工作本身與工作獎酬三方面頗爲接近。^⑥不過由於三個因素所能解釋之變異比例不能令人滿意，作者尚擬進一步分析，尤其將分別各類型——職員與工人、教育程度、年齡、年資等——探討其工作滿足態度結構，以期發現其間之差異，此爲下一階段之研究工作。故在此所報告者，僅能視爲前鋒研究 (pilot study) 而已。

肆、結論及建議

如本報告開首所稱，本研究僅屬一長期性研究之初步研究，一方面檢討已有之文獻，另一方面利用國內已有資料，嘗試對若干問題，進行分析。這方面均係屬於探討性質，因此，在此所稱結論，並非一般研究方法中針對某些假設核驗結果之結論，而是着眼未來研究，提出若干建議。自此觀點，結論與建議乃是難以分離的。

依作者淺見，有關工作滿足之理論性研究，今後可嘗試向以下方向努力：

第一、衡量工具之發展或修訂，乃一基本先決條件。如本研究所顯示，S R A 員工態度量表之構面究竟如何建立，即係一亟待解決之問題。同時，其他量表，尤其工作描述指數 (J D I)，亦應予以嘗試利用。以近年來國外對於後者採用之普遍，已有後來居上之勢，此一量表確有甚多優點，值得予以重視。

第二、有關滿足態度之結構問題，相信乃隨不同類型之人員而有相當差異。如能利用因素分析分別予以抽取比較，或可有所發現。

第三、在工作滿足——包括整體性或構面化者——與其前因變項間之關係，國內研究所發現者，或與國外一致，或有出入。如有出入，如何發掘有效之中介或調節變項予以解釋，此有待自理論與實證兩方面分頭努力，以期有創造性之理論提出。

第四、配合統計方法中多變項分析與電子計算機之能力，對於工作滿足問題之實證研究，應可朝多變項方向發展。過去研究在此方面所受之限制，目前大告改善，如能嘗試利用種種新發展之分析方法，或可使有關工作滿足之研究，跳出以往之窠臼。

各位先生：

個人非常榮幸，承 貴公司的委託，進行本項員工士氣研究工作。由於這一工作，如果做得理想，可以對公司改進管理和員工工作環境，有很大幫助，所以感到責任十分重大。還要懇請各位 先生給予最大的支持和協助，提供最正確的資料，使研究結果能對諸位有所貢獻。

這一研究將按照科學原則，劃分幾個階段來進行。目前在開始之初，我們非常需要瞭解各位先生對於現有工作的感想以及對於工作環境及條件的態度，所以設計了一份簡單的問卷，以備全體填答。所包括的問題，乃參考國內外已經辦過的同樣研究，並經公司內部試用後才決定的。

由於「士氣」乃屬於一種心理狀態，所以對於問題的填答，請依照 您個人的真實想法勾選最適當的答案。問卷是不記名的，而且全部採用勾選方式，資料絕對保密所以請 您絕對放心，儘快填答後直接投入士氣調查資料收集箱內，讓我們可以很快開始分析工作，以便早日獲得結果。

謝謝您的支持合作，並祝
身心愉快

國立政治大學 教授 許 士 軍 敬啓
企業管理研究所

民國六十三年七月

第一部份

請您細心閱讀下列句子所描述的情況，將您認為最接近您個人意見的答案，在方框內勾選出來。

說明：回答所有問題，您不必寫一個字，只要在：非常同意，部份同意，很難說，不很同意，極不同意五個答案中，勾選一個就可以了，例如這樣一個題目：「我對於目前所做的工作，就覺得是像我自己的嗜好一樣有興趣」。如果您自己確有這種感覺，就勾選非常同意；稍有這種感覺，就勾選部份同意；似乎沒有這種感覺，就勾選不很同意；絲毫沒有這種感覺，就勾選極不同意；如果覺得以上四個答案都不適合，就勾選很難說，以此類推。

| | 非常 同意 | 部份 同意 | 很難 說 | 不很 同意 | 極不 同意 |
|-----------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1.我覺得目前所做的工作相當有趣味，所以並沒有厭倦的感覺。 | <input type="checkbox"/> |
| 2.我覺得，我的朋友們對於他們的工作感到興趣的程度，都超過我。 | <input type="checkbox"/> |
| 3.我覺得，目前我所擔任的工作，常常使我感覺不愉快。 | <input type="checkbox"/> |
| 4.我對目前的工作，多數時候覺得厭倦。 | <input type="checkbox"/> |
| 5.多數時間，我動身去上班工作，都有一種勉強的感覺。 | <input type="checkbox"/> |
| 6.就目前而言，我對於現在所做的工作，還感到滿意。 | <input type="checkbox"/> |
| 7.我覺得，如果我能找到其他的工作，都會比我現在的工作有趣味得多。 | <input type="checkbox"/> |
| 8.我十分討厭目前所擔任的工作。 | <input type="checkbox"/> |
| 9.我覺得，和多數同事比較，我算是對於目前的工作較有興趣的一個人。 | <input type="checkbox"/> |
| 10.多數時間，我都感到上班是一件津津有味的事。 | <input type="checkbox"/> |

- 11.我每天在公司都在盼望趕快下班。
- 12.我目前的工作相當乏味。
- 13.我從目前的工作中，可以得到一種真正的快樂。
- 14.我很後悔擔任目前這份工作。
- 15.對於擔任目前這份工作，我總是盡了我最大努力去做。
- 16.就我目前所擔任的工作來說，即使我個人不努力，並不會影響工作結果多少或者好壞。
- 17.對我來說，目前的工作，除了可以拿到薪水外，就沒有其他的意義了

第二部份

請您細心閱讀下列句子所描述的情況，將您認為最接近您個人意見的答案，在方框內勾選出來。並請注意以下所謂「上司」二字，僅指直接主管而言。

- | 問題敘述 | 非常
同意 | 部份
同意 | 很難
說 | 不很
同意 | 極不
同意 |
|---------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1.公司對於工作時間的要求，還算不錯。 | <input type="checkbox"/> |
| 2.公司對於防止意外事件，已盡了最大力量。 | <input type="checkbox"/> |
| 3.公司對於改善工作環境，已盡了最大力量。 | <input type="checkbox"/> |
| 4.我認為，同樣工作的待遇，本公司低於其他公司。 | <input type="checkbox"/> |
| 5.對於工作報酬方面，實在可改進的地方還很多。 | <input type="checkbox"/> |
| 6.我對於公司給予員工的種種福利措施，都十分清楚。 | <input type="checkbox"/> |
| 7.我們在一處工作的同仁，平時都能够互助合作。 | <input type="checkbox"/> |
| 8.我的上司，只關心自己升遷，而不顧同仁的問題。 | <input type="checkbox"/> |
| 9.我的上司，對於我們的監督，是過於苛刻。 | <input type="checkbox"/> |
| 10.我的上司是賞罰分明。 | <input type="checkbox"/> |
| 11.公司已盡力使員工在工作中得到充分的休息。 | <input type="checkbox"/> |
| 12.如果我有什麼不平的事，我會直接和上司商量。 | <input type="checkbox"/> |

| | | | | | |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 13.我的上司，很注意我們是否得到工作上所需要的 一切幫助。 | <input type="checkbox"/> |
| 14.我的上司，很注意每一位同仁擔任目前這種工作 ，是否有足夠的訓練。 | <input type="checkbox"/> |
| 15.公司當局，確實十分努力，以謀求機構的成功。 | <input type="checkbox"/> |
| 16.公司當局，很注意各部門之間，是否和衷共濟。 | <input type="checkbox"/> |
| 17.公司總是讓員工知道，公司未來的計劃和發展前 途。 | <input type="checkbox"/> |
| 81.公司當局鼓勵員工提出善意的改進建議。 | <input type="checkbox"/> |
| 19.我經常爲了工作進度的時快時慢，感到煩惱。 | <input type="checkbox"/> |
| 20.公司許多改變，都沒有考慮員工福利。 | <input type="checkbox"/> |
| 21.和其他員工比較，我們似乎是被公司遺忘的一羣 人。 | <input type="checkbox"/> |
| 22.有時我覺得，自己的工作不受公司重視。 | <input type="checkbox"/> |
| 23.我在本公司工作時間愈長久，愈是感覺和公司是 一體的；公司有前途，我也才有前途。 | <input type="checkbox"/> |
| 24.我非常關心公司和它的前途。 | <input type="checkbox"/> |
| 25.在本機構內，我有「英雄無用武之地」的感覺。 | <input type="checkbox"/> |
| 26.肯努力上進的人，不必擔心在本公司會找不到適 合的工作。 | <input type="checkbox"/> |
| 27.我對於目前擔任的工作，常常有疲乏不堪的感覺。 | <input type="checkbox"/> |
| 28.公司對於我們的工作要求過高。 | <input type="checkbox"/> |
| 29.由於工作環境不良，使我不能發揮所有能力。 | <input type="checkbox"/> |
| 30.就我所擔任的工作性質來說，現有的工作環境算 是不錯的。 | <input type="checkbox"/> |
| 31.和本公司其他人員比較，我所得到的待遇還算合 理。 | <input type="checkbox"/> |
| 32.和其他公司相比，本公司的福利算是相當不錯的 了。 | <input type="checkbox"/> |

- 33.我覺得，在一處工作的少數幾位同仁，非常專橫
不講理。
- 34.和我一處工作的同仁，大家都相處得很好。
- 35.我覺得，我的上司對於我的態度一般都算不錯。
- 36.我的上司，很能使大家互助合作，發揮團隊精神。
- 37.我對於公司當局的公平和誠實，抱有信心。
- 38.實際上已擔任較高級工作，但名義上仍舊和過去
一樣，是造成大家工作不起勁的主要原因。
- 39.在我目前的工作崗位上，我很能發揮自己的專長。
- 40.我覺得，在本工作單位內，大家的工作分配相當
公平。
- 41.新的薪資制度，對我而言，可以縮短跟外界公司
薪水的差距。
- 42.新的薪資制度，我覺得比老辦法合理得多。
- 43.新的薪資制度，我覺得可以改善我的生活。
- 44.新的薪資制度，對我而言，可以提高工作情緒。
- 45.我對公司的建議（請自由填寫）：

第三部份

四九

為了幫助做進一步的分析，還希望您提供下列個別資料，這樣比較容易發現公司真正問題之所在。

1.您的職務是屬於：

職員：工程人員 管理人員 其他

2.服務單位：

(1)造船廠：

船體..

儀裝..

其他單位

(2)修船廠：

(3)製機廠：

(4)設計處：

3. 實足年齡：

20歲以下 20—24歲 25—29歲 30—39歲

40—49歲 50歲以上

4. 學歷：

小學 初中(初職) 高中(高職) 五專 大專及以上

5. 籍貫：

基隆、台北縣市、宜蘭 本省其他縣市 外省籍

6. 婚姻：

已婚 未婚

7. 服務年資：

一年以下 1—3年以下 3—5年以下 5—10年以下 10年以上

8. 您上班所花的時間

半小時以下 半小時至1小時 1小時以上

9. 家居：

基隆市 基隆市以外地區

謝謝 您的合作，並請立即投入箱內。

附錄二

SRA Employee Inventory 各態度構面相關係數

| | 2 意外 防止 | 3 工作 進度 | 4 工度 調派 | 5 工作 辛勞 | 6 工作 要求 | 7 待遇 | 8 福利 | 9 同仁 合作 |
|--------|------------|------------|------------|------------|------------|--------|--------|------------|
| 1.工作環境 | 0.3995 | 0.4709 | 0.5766 | 0.4485 | 0.3591 | 0.5227 | 0.2649 | 0.3974 |
| 2.意外防止 | | 0.4053 | 0.5361 | 0.5045 | 0.1758 | 0.2148 | 0.6538 | 0.3020 |
| 3.工作進度 | | | 0.4552 | 0.3861 | 0.5079 | 0.3607 | 0.4335 | 0.2954 |
| 4.工作調派 | | | | 0.3756 | 0.2465 | 0.3306 | 0.3783 | 0.3561 |
| 5.工作辛勞 | | | | | 0.4705 | 0.2144 | 0.5180 | 0.0200 |
| 6.工作要求 | | | | | | 0.3020 | 0.3750 | 0.3588 |
| 7.待遇 | | | | | | | 0.2980 | 0.2999 |
| 8.福利 | | | | | | | | 0.2147 |

附錄二（續）

| | 10 領導 | 11 重要感 | 12 歸屬感 | 13 公司印象 | 14溝通 |
|---------|--------|--------|---------|---------|--------|
| 1.工作環境 | 0.5132 | 0.4421 | 0.2464 | 0.6150 | 0.4593 |
| 2.意外防止 | 0.5423 | 0.5359 | 0.2597 | 0.6521 | 0.5991 |
| 3.工作進度 | 0.4519 | 0.5157 | 0.0613 | 0.5102 | 0.4150 |
| 4.工作調派 | 0.6427 | 0.6562 | 0.2886 | 0.5634 | 0.5332 |
| 5.工作辛勞 | 0.5869 | 0.5194 | -0.0312 | 0.4662 | 0.3166 |
| 6.工作要求 | 0.5799 | 0.5023 | -0.1124 | 0.2734 | 0.2627 |
| 五 | | | | | |
| 7.待遇 | 0.3002 | 0.5014 | -0.1483 | 0.3218 | 0.2144 |
| 8.福利 | 0.4131 | 0.5168 | -0.0239 | 0.4717 | 0.6148 |
| 9.同仁合作 | 0.2930 | 0.4262 | 0.1109 | 0.3082 | 0.2905 |
| 10.領導 | | 0.7016 | 0.1798 | 0.5373 | 0.4435 |
| 11.重要感 | | | 0.0467 | 0.6239 | 0.5335 |
| 12.歸屬感 | | | | 0.2179 | 0.1057 |
| 13.公司印象 | | | | | 0.8600 |

摘要

- ④ A. H. Brayfield and H. F. Rothe, "An Index of Job Satisfaction," *Journal of Applied Psychology*, 35 (1951), pp. 307-311.
- ⑤ Science Research Associates, *SRA Attitude Survey* (Chicago: SRA, 1973).
- ⑥ 許士軍：「有關黎氏之組織氣氛尺度在我國企業機構之適用性的探討」載於許士軍著管理、規劃與創新（台北：地球出版社，民國六十二年），第一四九到一八六頁。
- ⑦ E. C. Osgood, C. J. Suci, and P. H. Tannenbaum, *The Measurement of Meaning* (Urbana, Ill.: Univ. of Illinois Press, 1957).
- ⑧ Stanley E. Seashore and Thomas D. Taber, "Job Satisfaction Indicators and Their Correlates, *American Behavioral Scientists*, 18 (Jan.-Feb., 1975), pp. 333-68.
- ⑨ P. C. Smith, L. M. Kendall, and C. L. Hulin, *Measurement of Satisfaction in Work and Retirement* (Chicago: Rand McNally, 1969).
- ⑩ F. Herzberg, B. Mausner, and B. B. Snyderman, *The Motivation to Work* (N. Y.: John Wiley & Sons, 1959).
- ⑪ J. E. Sheridan and J. W. Slocum, Jr., "The Direction of the Causal Relationship Between Job Satisfaction and Work Performance," *Organizational Behavior and Human Performance*, 14 (1975), pp. 159-72.
- ⑫ D. P. Schwab and L. L. Cummings, "Theories of Performance and Satisfaction," *Industrial Relations*, 10 (1970), pp. 408-30.
- ⑬ Seashore and Taber c.p. cit.
- ⑭ R. P. Quinn and T. W. Mangione, "Evaluating Weighted Models of Job Satisfaction: A Cinderella Story," in Quinn and Mangione, *The 1969-1970 Survey of Working Conditions: Chronicles of An Unfinished Enterprise* (Ann Arbor, Mich.: Institute for Social Research, The Univ. of Mich., 1973), pp. 85-114; also R. B. Ewen, "Weighting Components of Job Satisfaction," *Journal of Applied Psychology*, 51 (1967), pp. 68-73.
- ⑮ V. H. Vroom, *Work and Motivation* (N. Y.: John Wiley & Sons, 1964), ch. 5.
- ⑯ W. W. Ronan and E. Marks, "The Structure and Stability of Various Job Satisfaction Measures,

Studies in Personnel Psychology, 6 (1973), pp.2-27.

1974), p.320.

- (2) M. E. Baehr, "A Factorial Study of the SRA Employee Inventory," *Personnel Psychology*, 7 (1954), pp. 319-36; R. J. Wherry, "An Orthogonal Rerotation of the Baehr and Ash Studies of the SRA Employee Inventory," *Personnel Psychology*, 7 (1954), pp.365-80; P. Ash, "The SRA Employee Inventory—A Statistical Analysis," *Personnel Psychology*, 7 (1954), pp. 337-64.
- (3) W. K. Graham, "Comparison of Job Attitude Components Across Three Organizational Levels," in W. K. Graham and K. H. Roberts, eds., *Comparative Studies in Organization Behavior*. (N. Y.: Holt, Rinehart and Winston, 1972), pp.25-31.
- (4) J. P. Wanous and E. E. Lawler, III, "Measurement and Meaning of Job Satisfaction," *Journal of Applied Psychology*, 56 (1972), pp.95-105.
- (5) F. Herzberg et al., *Job Attitudes: Research and Opinions*, (Pittsburgh, Pa.: Psychological Services of Pittsburgh, 1957).
- (6) E. J. McCormick and J. Tiffin, *Industrial Psychology*, 6th ed. (Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, 1974), p.320.
- (7) C. L. Hullin and M. J. Blood, "Job Enlargement, Individual Differences, and Worker Responses," *Psychological Bulletin*, 69 (1968), pp.41-45.
- (8) E. J. McCormick and J. Tiffin, *Industrial Psychology*, 6th ed. (Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, 1974), p.321.
- (9) S. E. Seashore and T. D. Taber, "Job Satisfaction and Their Correlates," *American Behavioral Scientist*, 18(Jan.-Feb., 1975), p.346.
- (10) Hullin and Blood, *op.cit.*,
- (11) W. H. Form, "Auto Workers and Their Machines: A Study of Work, Factory and Job Satisfaction in Four Countries," *Social Force*, 52(1973), p.1.
- (12) C. A. Altimus, Jr. and R. J. Tersine, "Chronological Age and Job Satisfaction: The Young Blue Collar Worker," *Academy of Management Journal*, 16 (March 1973), pp.53-66.
- (13) R. Hoppock, *Job Satisfaction* (N.Y.: Harper & Row, 1935).
- (14) R. Blauner, "Extent of Satisfaction: A Review of General Research," in T.W. Costello and S.S. Zalkind

- eds., *Psychology in Administration* (Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, 1963), ch. 6.
- ⑤ R. Carzo, J. N. Yanouzas, "Effects of Tall and Flat Organizational Structure," *Administrative Science Quarterly*, 14(1969), pp. 178-91; J. R. George and L. K. Bishop, "Relationship of Organizational Structure and Teacher Personality Characteristics to Organizational Climate," *Administrative Science Quarterly*, 16(1971), pp. 467-75.
- ⑥ V. Vroom, *Work and Motivation* (N. Y.: John Wiley & Sons, 1964), ch. 5.
- ⑦ W. G. Scott and T. R. Mitchell, *Organizational Theory: A Structural and Behavioral Analysis*, 3rd ed. (Homewood, Ill.: Richard D. Irwin, 1976), pp. 156-7.
- ⑧ G. L. Litwin and R. A. Stringer, Jr., *Motivation and Organizational Climate* (Boston: Div. of Research, Grad. School of Bus. Adm., Harvard Univ., 1968), p.1.
- ⑨ H. K. Downey, D. Hellriegel, M. Phelps, and J. W. Slocum, Jr., "Organizational Climate and Job Satisfaction: A Comparative Analysis," *Journal of Business Research*, 2 (July 1974), pp. 233-48.
- ⑩ G. Forehand and von Gilmer, "Environmental Variation in Studies of Organizational Behavior," *Psychological Bulletin*, 62(1964), pp. 361-82.
- ⑪ W. R. LaFollette, "An Empirical Study of Job Satisfaction, Organizational Climate, Organizational Practices and Job Performance in a Medical Center," (unpublished D. B. A. dissertation, Indiana Univ., 1973), pp. 137-9.
- ⑫ G. A. Churchill, Jr., N. M. Ford, and O. C. Walker, Jr., "Organizational Climate and Job Satisfaction in the Salesforce," *Journal of Marketing Research*, 13 (Nov. 1976), pp. 323-32.
- ⑬ F. Friedlander and N. Margulies, "Multiple Impact of Organizational Climate and Industrial Value Systems Upon Job Satisfaction," *Personnel Psychology*, 22(1969), pp. 171-83.
- ⑭ W. R. LaFollette and H. P. Sims, Jr., "Is Satisfaction Redundant With Climate?" *Organizational Behavior and Human Performance*, 13(1975), pp. 257-78.
- ⑮ *ibid.*
- ⑯ Scott and Mitchell, o.p. cit.
- ⑰ J. R. Hackman and E. E. Lawler, "Employee

- Reactions to Job Characteristics," *Journal of Applied Psychology*, 55 (1971), pp. 259-86.
- ② "Blue Collar Blues on the Assembly Line," *Fortune* (July, 1970), pp.69-71, 112-7; "Fortune (Sept., 1970), pp.133-5, 158-68.
- ③ F. Herzberg et al., *Job Attitudes: Review and Opinion* (Pittsburgh, Pa.:Psychological Service of Pittsburgh, 1957); C. L. Hulin and P. C. Smith, "A Linear Model of Job Satisfaction" *Journal of Applied Psychology*, 49(1965), pp. 209-16.
- ④ R. E. Bernberg, "Socio-Psychological Factors in Industrial Morale, III: Relation of Age to Morale," *Personnel Psychology*, 7(1954), pp. 393-9.
- ⑤ J. L. Gibson and S. M. Klein, "Employee Attitudes As A Function of Age and Length of Service: A Reconceptualization," *Academy of Management Journal*, 13(1970), pp. 411-25.
- ⑥ Altimus and Tersine, op. cit.
- ⑦ C. L. Hulin and P. C. Smith, "Sex Difference in Job Satisfaction," *Journal of Applied Psychology*, 48(1964), pp.88-92.
- ⑧ Hackman and Lawler, op. cit.
- ⑨ R. J. House and L. A. Wigdor, "Herzberg's Dual Factor Theory of Job Satisfaction," *Personnel Psychology*, 20(1967), pp.369-90.
- ⑩ M. L. Blum and J. C. Naylor, *Industrial Psychology* (N. Y. : Harper & Row, 1968), p. 387.
- ⑪ Seashore and Taber, op. cit.
- ⑫ Vroom, Work and Motivation, ch. 5
- ⑬ W. E. Parker and R. W. Kleemeir, *Human Relations in Supervision: Leadership in Management* (N. Y : McGraw -Hill, 1951), p.10.
- ⑭ F. Herzberg, B. Mausner, and B. Snyderman, *The Motivation to Work*, 2nd ed. (N. Y.: John Wiley & Sons, 1959), pp.59-63.
- ⑮ D. Katz, N. Maccoby, and N. C. Morse, *Productivity, Supervision and Morale in an Office Situation* (Ann Arbor, Mich. : The Univ. of Mich., 1950) .
- ⑯ A. H. Brayfield and W. H. Crockett, "Employee Performance," *Psychological Bulletin*, 52 (1955) , pp. 396-424.
- ⑰ J. G. March and H. A. Simon, *Organizations* (N. Y. : John Wiley & Sons, 1958) , p.51.
- ⑱ H. C. Triandis, "A Critique and Experimental Design

for the Study of the Relationship Between Productivity and Job Satisfaction," *Psychological Bulletin*, 56 (1959), pp.309-12.

(5) E. E. Lawler and L. W. Porter, "The Effect of Performance on Job Satisfaction," *Industrial Relation* 7 (1967), p.23.

(6) N. Nicholson, C. A. Brown, and J. K. Chadurick-Jones, "Absence from Work and Job Satisfaction," *Journal of Applied Psychology*, 61 (1976), pp. 728-37.

(7) ibid.

(8) 請參見本報告第43—44頁。

(9) 許士軍：「有關黎史氏組織氣氛尺度在我國企業機構之適用性的探討」見同作者：管理・規劃與創新（台北：地球出版社，民國六十二年）第1回九一—八六頁。

(10) D. L. Cherrington, H. J. Reitz, and W. E. Scott, Jr., "Effects of Reward and Contingent Reinforcement on Satisfaction and Task Performance," *Journal of Applied Psychology*, 55 (1971), pp. 531-6.

(11) Vroom, o.p. cit.

(12) ibid.

(13) A. H. Brayfield and H.F.Rothe "An Index of Job Satisfaction," *Journal of Applied Psychology*, 35 (1951) PP.307—11.

(14) 請參見本報告第11回一—12頁。