

有關黎史 (Litwin and Stringer) 二氏「組織氣候」

尺度在我國企業機構之適用性之探討*

許士軍

以一種整體的和主觀的「環境」觀念，來解釋一機構內成員之行為動機及其所表現的行為，代表近年來研究組織行為之一種受重視的方向。例如哈佛大學管理學者黎特文 (George L. Litwin) 與史特林格 (Robert A. Stringer, Jr.) 以及塔古里 (Renato Taguri) 等人，即係本此方向致力發展一種「組織氣候」(organizational climate) 觀念，並企圖予以具體衡量，獲得有相當成就。(註1)

根據黎、史二氏所建立之整體模式，這種「組織氣候」乃係居於「組織系統變數」(organization system variables)——例如技術、組織結構、社會結構、領導、管理假定及方法、決策程序及成員需要——與「被動機」(aroused motivation)之間之中介變數 (intervening variable)，故如管理人員能藉由前述各系統變數以創造某種「組織氣候」，將可間接引發成員某方面之動機，促成某種行為，這對於管理工作言，將具有莫大價值。

由於組織氣候屬於一種主觀的「知覺」(perception)，其類型可能是無數的，因此要加以描述、並據以分類，構成一大問題。首先要設法解決的，就是有關這觀念的「度間」(dimension) 問題。然後利用代表各「度間」之尺度以具體衡量不同之組織或環境；再依後者所得點數 (scores) 之分配模式，辨別為幾種主要之組織氣候典型。

為發展這種尺度，一般可利用之工具有「形容詞勾選清單」(adjective checklists)、描述性文字 (descriptive statements)、或語意差異尺度 (semantic differentials) 等。前稱之黎特文及史特林格二氏，即係利用描述性文字，經由一系列

* 有關組織氣候之基本理論基礎，作者曾在另一另文中加以討論，可參見「組織氣候與行為動機」，刊載於企業與經濟第五期（民國六十一年二月十五日出版）第三八—四三頁。

† 本文中所稱之「組織氣候調查」，獲得行政院國家科學委員會之支持，政大公企教育中心供應電子資料處理時間，以及周汝及、熊遜之、彭景餘諸先生在計算上之協助，特在此聲明，並表示感謝。

之理論分析與實際驗證，設計一套組織氣候之衡量尺度，具有相當之信度與效度。

爲瞭解這套衡量尺度能否應用於我國環境，作者曾於近日進行一項「組織氣候調查」，以近年來曾參加「國立政治大學公共行政及企業管理教育中心」以及「中華企業管理發展中心」所舉辦之各種研討會之企業人員爲對象，隨機選取八〇〇人，以郵寄問卷方式，分別請其就所服務之機構實際狀況作答。令人驚異的是，竟然收回多達三六四份問卷，答覆率高達四五·五%。以郵寄問卷調查言，能獲得如此高之答覆率，可稱難得；何況所須填答之間卷相當繁複，可見這項問題已爲我國企業界人士所感到興趣和重視。

在本文中，首先對黎史二氏所發展之組織氣候尺度，予以扼要說明。然後根據上述國內調查結果，依照黎史尺度所發展之度間予以分析。但爲進一步瞭解此等度間對於我國企業人員有無意義，再將調查結果利用因素分析 (factor analysis) 予以綜合簡化，以期發現是否有不同之度間觀念。最後，除提出若干初步結論外，並建議進一步之研究途徑或方向，以爲本文總結。

黎史二氏組織氣候尺度之設計及其涵義

組織氣候，在作業上，可界說爲「在一特定環境中各個人直接或間接地對於這一環境的知覺 (perception)」（註1）。在這定義下，黎史二氏設計其衡量是尺度之步驟，可簡述如次：（註2）

第一、收集有關一組織內部環境之描述性文字多條：所採方法爲將一開放式問卷分送給奇異電器公司 (General Electric Co.) 各部門中大約二五位經理及人事專家，以及二十位曾在其他機構（如軍事、研究等）服務人士。分析他們答案，歸納出較具有代表性質的文字，共計四十四條。

第二、根據已有之各種管理理論，黎史二氏歸納出代表「組織氣候」之八個度間：結構 (Structure)、責任 (Responsibility)、風險 (Risk)、獎酬 (Reward)、人情 (Warmth)、支持 (Support)、衝突 (Conflict)、績效標準 (Performance Standard)。請由三位對於「內容分析」(content analysis) 具有豐富經驗之專家，將上述四四項目分別歸入這八類度間中。

第三、根據分類結果，基於三位專家所表示意見之一致及重複程度，初步決定採用三一項文字，分歸六類氣候度間，此即：結構、責任、風險、獎酬、人情及支持、衝突。此外，鑑於在組織氣候中，有關獎懲度間之重要性，特別列舉若干不同工作表現，詢問被訪者，在所服務機構中如有此種行為可能獲得獎懲之程度。這一度間被稱為「期待獎懲」(Expect Approval)，故共有七個度間。

第四、將上述尺度嘗試應用於一試驗性研究中，根據研究結果，再將上述尺度予以改進。具體言之，(1)減少各氣候度間尺度所包括項目之重複程度；(2)增進各尺度在觀念上及定義上之清晰程度；(3)根據研究結果，增加具有意義之新度間尺度。經此改進後所發展之組織氣候尺度，共包括九個度間五〇項目，此即：

- (1) 結構（八項）：代表一人在團體中所感到拘束的程度，譬如法規、程序等限制之類。一組織內，究係強調官樣文章成例；或是充滿着一種較放任和非形式化之氣氛。
- (2) 責任（七項）：代表一人在團體中感到自己可以做主而不必事事請示的程度。當他有任務在身時，他知道，怎樣去做完全是他自己的事。
- (3) 獎酬（六項）：代表一人在團體中感到做好一件事將可獲得獎酬之程度。機構內一般是偏重獎勵，或是偏重懲罰。對於待遇以及陞遷政策，認為是否公平合理。
- (4) 風險（五項）：代表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。究係強調計算性冒險 (calculated risk) 行為，或是偏重安全保守。
- (5) 人情（五項）：代表一人感到工作團體中人員間一般融洽之程度。彼此間是否強調相處良好；組織內是否存在有各種非正式之社會群體。
- (6) 支持（五項）：代表一人在團體中感到上級及同僚間在工作上互相協助之程度。
- (7) 標準（六項）：代表一人對於組織目標及績效標準之重要性程度之看法。是否重視一人之工作表現；個人及團體目標是

否具有挑戰性。

(8)衝突（四項）：代表一人所感到經理及其他人員願意聽取不同意見之程度。對於不同意見，究係願意讓它公開以求解決，或是設法將其大事化小，或乾脆加以忽略。

(9)認同（Identity）（四項）：代表一人對於所服務之組織具有的隸屬感程度。做為團體成員之一，是否感到具有價值，並加珍惜這一地位。

有關此九個度問之具體項目，請參見附錄一問卷所列，不過在未討論調查結果前，擬先稍加探討此等氣候度問對於組織成員之動機之影響作用。在此係以成就動機（Achievement Motivation）為主。

組織氣候對於成就動機之影響作用

如前所稱，組織氣候之具有意義，乃係建立在一項基本假定之上：它可影響組織內人員之動機行為。今以成就動機為例加以說明。

(1)結構

根據若干重要研究顯示，在一尚未形成高度結構化的環境中，較易激發成就需要和冒險精神；反之，如果在一組織內，做任何事都必須按定一定成規、手續，則將抑低工作之挑戰性及激勵性。例如麥格里高（Douglas McGregor）認為傳統組織具有一種反動機效果（demotivation effect），即因傳統組織多屬於高度結構化組織（註四）。又如艾吉里斯（Chris Argyris），一方面承認，組織結構對於確定組織成員關係及分配工作任務上所具有之價值；但是另一方面，也指出，這種組織可加深依賴和墨守成規之心理，降低決策效能。（註五）

(2)責任

一般具有較高之成就需要的人，多願選擇一項他可以擔負較大責任並承擔其後果的工作。反過來說，在一種功過不分，是非不明的環境中，由於缺乏一種激勵作用，將難以引發成員之成就動機。李克（Rensis Likert）在他所提出之

「新管理模式」(New Pattern of Management)之建議中，也主張加重個人責任，以導致較高之團體意識、彈性和績效標準。(註六)

(3) 嘉獎

如果一組織較為偏重獎酬，而非懲罰，應較能引發成就期望，而減少對於失敗之恐懼心理。不過這還要看獎酬的標準如何：如果是根據工作績效，而且客觀、具體和立即的，將無疑可引發成就動機；反之，如果一組織對於給予獎酬非常慷慨，但和獲獎者的工作表現無關，則這種獎酬對於引發成就動機，恐將導致相反結果。

(4) 風險

依艾京遜 (J. W. Atkinson)、黎特文等人的研究，凡具有較高成就需要者，多願擔負起適中的風險(註七)。故如一組織之氣氛中，容許並鼓勵成員採取適度之冒險行動，將可引發成就動機；反之，如果過份重視安全穩健，或過份放縱盲目的投機行爲，都一樣將削弱成就動機。

(5) 人情和支持

這兩個度間對於成就動機的影響甚為相似——在黎史組織氣氛尺度設計之初，對這兩度間即係不加區別——故在此合併討論。根據學者研究，組織氣氛中如具有較多人情和支持者，可減少成員對於失敗的恐懼心理，因此間接引發成就動機和追求成就之行爲。麥格里高氏即認為：以員工為中心之人情及支持，乃是「Y理論」式管理的必要條件(註八)。李克也認為：創造一種「支持性氣氛」(supportive atmosphere)，乃是建立他的理想組織系統之最重要先決條件。他描述這種氣氛為：「組織中洋溢着互信互賴和善意合作的態度」(註九)。

(6) 標準

根據羅申索 (A. Rosenthal) 研究績效標準(或期望)和個人動機間的關係，發現：如果重視實驗對象的績效，或提高對於他們的期望(expectation)，可能引發他們的成就動機。例如在一次實驗中，故意使教師相信，某幾個學生

天份較高——事實上並非如此。一年後，居然發現這些學生在標準化智力測驗中，表現較其他同班同學為優。（註十）

(7)衝突

這一組織氣候度問——組織中對於解決衝突所採的態度——近年甚受研究者之重視。例如勞倫斯（P.R. Lawrence）及羅區（J. W. Lorch）兩氏認為，這一氣候度間代表組織功能之分工及結合程序中之一重要因素；從這種處理衝突之方式，可以看出一複雜組織中結合之有效程度。（註十一）

學者如布勒克（R. R. Blake）及摩頓（J. S. Mouton）、艾吉利斯等人都認為，最有效的解決「衝突」的方式，是將其公開化（註十二）。第一、衝突公開化可增加相關情報的流通，有助於澄清所追求之目標；第二、可增加績效回送之速度及其具體化。因此，衝突的公開化可有助於引發成就動機。

(8)認同

在一正式組織中，個人不僅要做他份內工作，而且要配合其他人共同為達成某種任務而努力。因此，他對於所服務之組織及其目標，有無認同感，乃一重要問題。不過一個強調認同的組織氣候本身，並不保證其直接引發成就動機，而係間接地可能發生影響作用。

以上所述各組織氣候度問對於成就動機的影響，係基於已有之研究或理論所推論者。為求獲知其能否得到實際資料之支持，黎史兩氏乃在一段時間內，請五九位哈佛大學攻讀企管碩士之研究生及四二位不同公司之經理人員，分別描述他們所喜愛，或認為理想的工作氣氛——利用上述之組織氣候尺度為基礎。同時，並對同樣樣本份子之動機，進行主題統覺測定（thematic apperception test—TAT），以獲知他們之成就需要（n Achievement）、權力需要（n Power）及隸屬需要（n Affiliation）。然後計算各份子之動機點數與所喜愛之氣候度間之相關，例如以成就動機為例，其原列假設及所計算實際相關結果如

(表一) 理想氣候與成就動機之關係

理想氣候度間：		結構	責任	獎酬	風險	人情	支持	標準	衝突	認同
假 相 關 係 數	設 研 究 生 經 理 人 員	減	增	增	增	中性	增	增	增	中性
		.22*	.19	.25*	.27**	-.09	.18	.26**	.15	.28**
		-.10		.37**	.38**	.30**	-.23	.27*	-.16	.20
										.31**

* P<.10 (two-tailed test)

** P<.05 (two-tailed test)

就結構言，研究生所顯示之方向，恰和原設假定相反，而且達到顯著程度；唯經理人員所表現者，却符合假定之方向——即結構程度高者，其成就需要較低——不過其相關甚弱。這可能和一般研究生缺乏實際工作經驗有關。

就責任言，無論研究生或經理人員，所表現方向均符合原設假定——即成就需要高者，多願負擔較多責任。不過，企業經理所顯示者，達顯著程度，而研究生則未達此程度。

就獎酬言，所獲結果均顯著支持原設假定。

風險度間亦然。

人情度間言，所獲結果均未達顯著程度，不過似乎成就需要高者，不喜人情氣候較強烈之組織。

就支持言，所獲結果均朝向原設假定之方向，不過亦以企業經理所表示者，達顯著程度。

再就標準言，研究生所表現者，強烈符合假定，但經理人員則否——雖未達顯著程度。黎史二氏對於後一矛盾現象提出一解釋，認為本項尺度所包括之項目，乃代表管理方面所設之較高績效標準，這也隱含有較強烈之管理控制，因此為具有較高成就需要之經理人員所不喜，而研究生則非如此。

就衝突言，所獲結果均未達顯著程度，不過所表現之方向，似皆符合原設假定。

最後，就認同尺度言，依假定，應和成就需要無關，而資料却顯示，其間具有顯著之正相關，和假定不符。

綜上所述，原設假定中獲有實際資料強烈支持者，有獎酬及風險二項；獲有中度支持者，有責任、支持兩項；獲有微弱支持者，有標準與衝突兩項；結構與人情兩項之結果意義不明；而認同一項所獲資料為顯著之正相關，故原研究者根據這一結果，修改其原假定。

以上所做之理論及實際之分析，頗有過份簡化事實之缺陷：第一、對於各氣候度間乃採孤立考慮方式；而事實上，應同時考慮各度間相互間之作用組合。例如結構因素對於成就動機具有削弱作用；但設如高度結構配合以高度績效標準，並強調負擔風險，則反可能大大增強成就動機。又如較高績效標準，一般可激發成就動機；但如缺乏支持和鼓勵，則成就動機恐不但不被引發，反而有被挫折的可能。

第二、對於各種動機予以孤立考慮的做法，也是有問題的。事實上，個人動機間也形成有特定之組合或構型 (configuration)；組織氣候所影響者，恐亦非孤立之動機，而是各種動機之特定組合。

第三、我人常傾向於使用「成就動機相關行為」 (achievement-related behavior)、「權力動機相關行為」 (power-related behavior) 之類字眼，似乎涵含着某種動機和某種行為之間，必然具有一定關係者然。實際上、某些外在因素，極可能干擾其間的關係，因此只憑行為而推斷其動機，也有過份簡化之嫌。

本國組織氣候調查

作者於民國六十一年初，將黎史二氏所設計之組織氣候問卷譯為本國文字，選擇近年曾在「國立政治大學公企教育中心」及「中華企業管理發展中心」參加各種研討會或訓練之企業界人士八百位，以郵寄方式進行調查（註十四）。令人驚奇者，收回問卷完整可用者，多達三六四份，答覆率為四五·五%，此就郵寄問卷調查方式言，似屬少見。分析其原因，主要有三方面：第一、被訪對象一般屬於較為積極進取之人士，此可從他們參加外界舉辦之進修機會看出；第二、本項研究問題頗能引起目前企業

界人士之興趣，因調查期間曾接到多次附郵之來函，查詢有關情況；第三、問卷中附有一情詞懇切之面函（cover letter），由研究者簽字寄發，可能對於提高答覆率具有相當作用。（請見附錄二）

現就調查結果，逐項分析如次：

各項目之集中及離散趨勢

先就所獲得之五十項目答覆資料，做一最簡單之分析，觀察其集中及離散之趨勢。前者代表我企業組織環境內之一種標準（norm）狀況，後者代表不同企業內所表現之紛歧程度。

就集中趨勢言，表現較為特殊之項目，計有以下幾方面：

非常同意者：

- (1) 在本機構內，如果你不能自己把握機會，有所作為，將難有出頭日子。（責任）
- (2) 在本機構內，對於工作表現良好之獎酬及表彰，常嫌不够。（獎酬）
- (2) 本機構之領導階層認為，就長期而言，小心、謹慎與穩健的作風，乃是迅速發展獲勝的秘訣。（冒險）
- (3) 在本機構內，對於工作要求的標準，相當地高。（標準）

甚不同意者：

- (7) 在我參與各項工作中，不知道誰是我的上司。（結構）
- (2) 在本機構內，大家一般都是不相往來。（人情）
- (3) 本機構同仁彼此之間的態度，是冷漠和互不關心。（人情）

假定所收回的資料具有相當程度的代表性，則上列文字所描述者，應代表我國內企業組織氣候之特色所在。根據上列文字之意義，似乎顯示，在組織成員心目中，所服務的企業，在組織結構上的隸屬關係十分明顯；公司對於工作要求相當地高；不過如果一個人有真本領，能够有所表現，仍將獲有出頭機會；但是仍然感到，表現良好的獎酬和鼓勵不够；他們感到，領導階

層比較偏向於穩健作風；機構成員之間甚為和睦相處，人情味較為濃厚。

再就離散趨勢言，有那些方面，在答覆者之間表現有出入較大之項目呢？又有那些方面，大家意見比較接近和一致呢？意見紛歧者：

(5) 在本機構內，由於繁複的規定，瑣碎的手續和官樣文章，很難使得具有創造性的新觀念有被考慮的機會。（結構）

(9) 在本機構內，並不需要個人判斷，因為幾乎每一件事都得經過上級批准。（責任）

意見接近者：

(20) 在本機構內對於工作表現良好之獎酬及表彰，常嫌不够。（獎酬）

(27) 在本機構工作人員之間，氣氛至為和睦。（人情）

(28) 在本機構內，如果一旦犯錯，很難獲得上級的同情。（支持）

(37) 在本機構內，對於工作要求的標準，相當的高。（標準）

(38) 管理當局不相信說，一件事情能够做到已經無懈可擊的完美地步。（標準）

從前者——意見紛歧者——看，在調查之企業中，有的頗為開放和富於創新精神，有的則結構硬化，墨守成規；有的頗能賦予工作者較大權限，負擔較大責任，有的却過份層層節制，採取嚴格之集權管理。這項結果所顯示者，要研究我國內企業之組織與管理，這兩方面——創新和授權——代表值得特殊注意的變數。

從後者——意見接近者——看，大致更支持了上述之集中趨勢，此即，於服務機構對於工作要求高、獎勵不够，人情味濃厚幾方面大家，具有相當一致的知覺。

尺度之「一致性」(consistency) 與「獨立性」(independence)

上述分析，乃就衡量之結果而言，但並不代表本文之主旨。第一、依尺度之意義，所包含之個別項目本身所具意義並不重要者為一尺度所有各項目衡量之整體結果。第二、就所獲得資料而言，是否符合黎史二氏所設計之組織氣候各度間尺度構

想呢？

後一問題涉及一尺度之「一致性」與「獨立性」問題。前者係指一尺度內各項目之相互關係是否密切，後者係指各尺度之間，所具關係是否獨立。良好之衡量尺度，應能在這兩方面，具有良好之表現。

將黎史二氏原設計之氣候尺度，應用於本次調查資料，分析各度間尺度之一致性，如（表二）所示：

（表二）組織氣候尺度一致性

尺 度	包括項目數	簇集項目數 †	同尺度項目相互相關平均
1.結構	8	5 (5)*	.33 (.31)*
2.責任	7	5 (4)	.32 (.23)
3.獎酬	6	4 (4)	.26 (.42)
4.風險	5	4 (3)	.24 (.29)
5.人情	5	4 (3)	.35 (.33)
6.支持	5	0 (2)	.26 (.37)
7.標準	6	3 (2)	.15 (.21)
8.衝突	4	1 (2)	.27 (.19)
9.認同	4	4 (3)	.56 (.49)

資料來源：組織氣候調查，但括弧內者，係摘自 Litwin and Stringer, op. cit., p. 207

註：† 所謂簇集項目數者，即指在同一尺度所包括之項目中，係與同尺度中其他項目具有最高之相關者之數目。

* 括弧中所顯示者，為當初黎史二氏測定其尺度一致性時，所獲資料計算之結果。

依上表所示，就同尺度項目之簇集情況言，除支持與衝突兩尺度外，其他各尺度均表現有相當高之一致性。此所謂之相當高者，乃根據兩項標準而言：第一、呈現簇集之項目數，在該尺度全部項目數中至少佔一半以上；而如結構、獎酬、風險、人情名尺度，或簇集之項目達三十分之二，即證同尺度所表現之簇集程度，更達一〇〇%。

有關黎史 (Litwin and Stringer) 二氏「組織氣候」尺度在我國企業機構之適用性之探討

再從同尺度內各項目之相互平均相關係數而言，僅有「標準」尺度未達黎史二氏所設之〇・11〇之標準。再與黎史二氏所計算者相較，有結構、責任、人情、衝突、認同五尺度，以本次調查所獲之相關較高；而僅有獎酬、風險、支持三種稍低。故大致而言，本項調查結果顯示，黎史二氏所設計之尺度，對於調查我國企業之組織氣氛言，仍具有相當高之應用性。

評估尺度之獨立性，可分析各尺度間之互相關情況。經計算結果，如（表三）所示，似乎各尺度所表現之獨立性較黎史二氏所獲者更佳。例如以最高之五個互相關比較而言，本項研究所表現者，均較黎史二氏所獲者為低甚多，如（表四）。

（表三）組織氣氛尺度中各度間之相關性（或獨立性）

	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.
1.結構	.30 (.18)	.25 (.24)	.17 (.18)	.26 (.28)	.24 (.34)	.20 (.38)	.22 (.38)	.37 (.31)	
2.責任		.26 (.50)	.19 (.50)	.24 (.46)	.27 (.47)	.22 (.42)	.33 (.30)	.39 (.51)	
3.獎酬			.17 (.48)	.22 (.54)	.25 (.49)	.18 (.29)	.24 (.39)	.34 (.56)	
4.風險				.15 (.41)	.16 (.43)	.14 (.49)	.18 (.44)	.22 (.42)	
5.人情					.26 (.57)	.19 (.22)	.20 (.31)	.39 (.69)	
6.支持						.18 (.33)	.24 (.48)	.35 (.59)	
7.標準							.21 (.34)	.31 (.41)	
8.衝突								.37 (.35)	
9.認同									

註：(1)括弧內數字為黎史二氏原調查數字。

(2)最高之五個互相關係數，包括本次研究與黎史二氏研究者，均採較粗字體排印。

(表四) 組織氣候尺度在美臺兩次研究中獨立性之比較

黎史二氏研究 本項研究

相關尺度	互相關係數	相關尺度	互相關係數
1 人情與認同	.69	1 人情與認同	.39
2 支持與認同	.59	2 責任與認同	.39
3 人情與支持	.53	7 結構與認同	.37
4 嘉獎與認同	.56	4 衝突與認同	.37
5 嘉獎與人情	.54	5 支持與認同	.35

上表中尚可顯示出二點特色：第一、獨立性較低之尺度，在兩次研究中所表現者，頗為接近；在三六個互相關中，竟然有一個互相關，均居於前五名中——人情與認同、支持與認同。第二、認同尺度與其他尺度之重複程度最高，在黎史研究中，五居其三；而在本次研究中，竟佔全部之最高五個互相關。故自獨立性言，認同尺度問題最大，在兩次研究——雖然被訪對象極為不同——所獲得結果極為相似。此亦可旁證黎史尺度所具有之普遍應用程度。

總而言之，就衡量尺度之兩項基本性質——一致性和獨立性而言——本次研究結果似乎大體上均支持黎史二氏所提出之氣候度間組合。尤其在各方面所表現之類似情況，也加強了我人應用黎史組織氣候尺度之信心。

依尺度項目之互相關所提出之改進建議

上述初步結論並不意味黎史尺度已無改進之餘地或可能性。為充分利用本次調查資料，現擬進一步利用更詳盡之互相關計算，提出若干改進建議。

先就尺度一致性方面着手，檢查各尺度項目中，如某一項目與同尺度其他項目之互相關顯著低於全部平均互相關者，予以以下之處理：

- (1)如與其他尺度之一者之互相關甚高，則改屬此一尺度。
- (2)如與其他尺度一個以上互相關皆高，則考慮剔除此一項目。
- (3)如與其他任何尺度之互相關均甚低，則考慮另設一尺度，或予剔除。

依上述原則檢查各尺度項目之尺度外互相關情況，發現云下十一題項目較有問題，詳細情況如（表五）所示。

（表五）各氣候尺度內一致性較低項目之處理建議

尺度名稱	尺度內相關	一致性較低之項目	與其他尺度之關係	處理方式
結 構	.33	(8)本機構的經理人員所關切的，並不是組織上的一編制和權責，而是如何將適當的人員組合在一起，以完成一項工作 (.198) (12)在本機構內如果你不能自己把握機會，有所作為，將難有出頭日子 (.167)	均低	放棄
責 任	.32	(13)本機構的信條，是強調每個人必須自己設法解決所遭遇的問題 (.230)	均低	放棄
獎 劵	.26	(19)在本機構內批評之風甚為盛行 (.157) (20)在本機構內如果犯錯，將立獲處罰無疑 (.100)	均低	放棄
風 險	.24	(22)本機構之領導階層認為，就長期而言，小心謹慎與穩健的作風，乃是迅速獲勝的秘訣 (.075) (24)本機構的決策，常常失之過份謹慎小心，以致未能獲得最大效果 (.174)	均低 與人情尺度稍高 (.23)，餘均低	放棄
人 情	.35	(28)本機構的工作環境可以用「輕鬆自在」四字來形容 (.068)	均低	放棄
支 持	.26	(30)當我接受一項艱鉅的任務時，通常我能够指望上級和同仁的支援 (.163)	均低	放棄
標 準	.15	(33)管理當局不相信說，一件事情能够做到已經無懈可擊的完美地步 (.045)	均低	放棄

(4) 在本機構內，要想出人頭地，能與人相處和諧 與衝突尺度稍高 放棄
 , 較之工作能力本身更為重要 (0.99) (23), 餘均低

如上表所示，此十一項目與其他尺度之關係均甚低。其中雖有第(2)項與人情尺度，第(4)項與衝突尺度之平均相關稍高，但如依此調整，則反降低原有尺度之內部一致性。因此，建議將上述十一個項目均自原列尺度內剔除，以求提高各尺度之內部一致牲。如是則可將原有之黎史組織氣候尺度自五〇項目減至三九項目。

利用因素分析以發展氣候度間之衡量尺度

上述分析，係建立在黎史二氏之度間尺度上。根據本項研究所得資料加以複驗，發現其九個氣候尺度之構架，具有相當適用性；然後再根據內部一致性之標準，建議放棄其中十一個項目。

但此十一個項目是否代表原列九個以外之度間呢？又其他項目能否用其他度間予以更佳表現呢？

為解答此等問題，可利用因素分析於所搜集之資料，將其簡化為若干基本因素，例如塔古里教授即曾將此方法以研究組織氣候（註十五）。因素分析也是根據各項目間之互相關，以發現有那些屬性最有效描述研究的現象，可解釋大部份的變異。不過過自實際資料中所歸納的項目組合，並無邏輯上之必然關聯性。

因素分析實際上包括有各種不同技術，在本次研究中係採用其中之 principal components analysis。結果顯示，可提取出十一個基本因素。有關各因素所包括之主要項目（依負荷值為準），及各基本因素所能解釋之變異程度，如（表六）所示。

（表六）組織氣候基本因素及各因素所包括之主要項目

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
主要項目（及其 負荷值）*1	11 (.65)	7 (.34)	22 (.53)	17 (.38)	1 (.32)	2 (-.34)	10 (-.37)	21 (-.44)	13 (-.35)	10 (-.38)	19 (.31)
	15 (-.75)	12 (.33)	24 (.46)	20 (-.32)	26 (-.32)	5 (-.36)	12 (-.32)	23 (-.34)	19 (-.36)	11 (-.31)	28 (-.32)

	18	13	28	21	32	6	26	38	35
	(.68)	(.36)	(.50)	(-.38)	(.34)	(-.34)	(-.42)	(-.46)	(.32)
	31	19	41	32	36	43	39	42	
	(.66)	(.31)	(.40)	(-.34)	(-.43)	(.38)	(.30)	(.47)	
	33	23	43	35	44				
	(.66)	(.59)	(.40)	(.39)	(-.32)				
	34	25	37						
	(.66)	(.44)	(.35)						
	45	26	40						
	(.71)	(.57)							
	47	29							
	(.79)	(.34)							
	48	30							
	(.72)	(.30)							
	49	37							
	(-.70)	(.39)							
	50	39							
	(-.71)	(.30)							
60項目相關之 平方和* ¹	14.35	2.86	1.95	1.72	1.53	1.51	1.26	1.21	1.18
對於原始項目 之變異解釋 比例(%)	28.71	5.72	3.89	3.44	3.05	3.02	2.53	2.42	2.37
累積解釋比例 (%)	28.71	34.42	38.31	41.76	44.81	47.83	50.35	52.77	55.14
									57.19
									59.23

*¹ 所列項目編號係依原始問卷中所採者。負荷值(factor loading)者，係首先依各項目之因素加權值(factor weights)乘以原始項目值予以直線合併，得各因素值，然後計算此因素值與原始項目之相關係數之謂。所

包括之主要項目，除第一因素外，皆以.30之負荷值為最低標準；而第一因素則以.65為最低值。

*² 此即將所有50個項目與11個基本因素之負荷值先行平方，然後累加之，並不限於所列之主要項目。

由上表可知兩點結果：

第一、此十一個基本因素全部可解釋 (explain) 原始資料變異之五九·一三三%，亦即一半以上。

第二、但其中第一因素最為重要，可解釋原始資料變異之二八·七一%，亦即全部可解釋變異 (explained variation) 一半左右，而其他一〇個因素總和可解釋剩餘之一半。

對於各基本因素之探討

如前所稱，採用因素分析之目的，在求提取各原始資料之背後所隱含之基本因素或心理上度間 (psychological dimensions)，俾可和黎史二氏依理論所建立之度間比較，以資發現差異。現依此觀點將上述因素分析結果，予以探討如次：

第一因素

就所包括之十一個主要項目言，涉及黎史二氏所認定之各個度間：

責任：(1) 在本機構內擔任主管，主要的工作是為所屬人員訂定工作上的指導原則，然後讓他們自己負起實際上的工作責任。

(65)

(15) 本機構的問題之一，就是誰也不願負起責任。(.75)

報酬：(18) 在本機構內人員所獲報酬多少，可說和他的工作表現成正比。(.68)

人情：(31) 在本機構內管理人員和工人之間關係十分親切。(.66)

支持：(33) 管理當局常主動設法和你討論你在本機構內的事業發展前途。(.66)

(34) 本機構內人員彼此之間，實在够不上真正信賴。(.66)

衝突：(45) 本機構鼓勵大家坦白表示自己的意見，即使和上級的意見相左，也沒有關係。(.71)

認同：(47) 本機構工作人員都以能在本機構服務為榮。(.79)

(48) 我感覺，我是屬於一個工作靈活有效的團體中的一員。(.72)

(49)就我所見，本機構人員一般對於本機構並沒有多大忠誠。(.70)

(50)本機構內，工作人員多數是唯個人利益是圖。(.71)

歸納此十一項目，可發現三點特色：

第一、皆係代表一般人所認為顯然可分的良好與惡劣之情況，也就是屬於於一種態度之有利與不利 (favorable or unfavorable) 度間。

第二、凡屬有利之項目，皆與此一因素呈現正相關；反之，皆屬負相關。更可支持上一論點。

第三、在上述十一項目中，以認同一類所佔比重特大，計包括有四項，且相關均達 .70 (含正負) 以上。原因即在於，此四項均直接代表被訪人員對於服務機構之一般態度；而其他項目則反映一般態度之各方面具體徵象。

準此而論，似乎可將此第一因素命名為組織成員對於服務機構之「一般態度」度間；亦即利用此等項目，可資衡量一人對於所服務之組織所持態度之有利或不利程度。

第二因素

也包括有十一項主要項目：

結構：(7)在我所參與的各項工作中，有些常不知道誰是我的上司。(.34)

責任：(12)在本機構內，如果你不能自己把握機會，有所作爲，將難有出頭日子。(.33)

(13)本機構的信條，是強調每個人必須自己設法解決所遭遇的問題。(.36)

獎酬：(19)在本機構內批評之風甚為盛行。(.31)

風險：(23)本機構之所以能獲得今日之發展，主要由於能在適當時機採取適當之冒險行動。(.59)

(25)只要有好的觀念，本機構是願意冒險試行的。(.44)

(26)本機構常須不時採取一些相當大的冒險行動，以便保持競爭中的領先地位。(.57)

人情：(29) 在本機構內，大家一般都是不相往來。(.34)

(30) 本機構同仁彼此之間的態度，是冷漠和互不關心。(.30)

標準：(37) 在本機構內，對於工作要求的標準，相當的高。(.39)

(39) 在本機構內，大家常感到一種無形的壓力，迫使大家繼續不斷的努力，以求改進個人和團體的工作表現。(.30)

歸納上述十一項目，似乎也可發現幾點特色：

第一、所有之因素負荷（相關）均為正值，故所代表的因素意義，可自各項目之字面意義去瞭解。

第二、所包含之項目中，強調一機構給予成員努力創造之機會，甚至可以做相當程度之冒險。

第三、但是，這種動力或壓力並非來自正面的鼓勵或合作，而是出於個人的競爭和上級的要求，也可以說是自利和冷酷的。

如果上述的論斷是正確的話，則第二因素所代表的度間，為一機構內的「競爭壓力」。

第三因素

包括有五個主要項目：

風險：(22) 本機構之領導階層認為，就長期而言，小心謹慎與穩健的作風，乃是迅速獲勝的秘訣。(.53)

(24) 本機構的決策，常常失之過份謹慎小心，以致未能獲得最大效果。(.46)

人情：(28) 本機構的工作環境，可以用「輕鬆自在」四字來形容。(.50)

標準：(41) 在本機構內，要想出人頭地，能與人相處和諧，較之工作能力本身，更為重要。(.40)

衝突：(43) 在本機構內要造成一良好的印象，最好的辦法，就是要避免和人發生公開爭執和辯論。(.40)

從這些項目之正面意義去想像，凡積極表現此一因素特色之機構，似乎是極端重視「安全」需要，不願從事風險較大的行動；在機構內部，人員之相處諧和較之工作績效更為重要，不願改變現狀以免面臨急劇調整之需要。在這種推想下，此一因素所代

表者，或可稱之爲「安定期望」氣候度間。因此，這一因素似乎和上述第二因素具有較接近但方向相反之涵義。

第四因素

包括有七個主要項目：

獎酬：(1) 本機構的工作人員通常所能獲得的獎酬和鼓勵，多於指責和批評。(38)

(2) 在本機構內對於工作表現良好之獎酬及表彰，常嫌不够。(1.32)

(3) 在本機構內如果犯錯，將立獲處罰無疑。(1.38)

支持：(4) 在本機構內，如果一旦犯錯，很難獲得上級的同情。(1.34)

(5) 本機構管理當局的經營哲學，是強調人的因素，例如員工反應等。(39)

標準：(6) 在本機構內，對於工作要求的標準，相當的高。(1.32)

(7) 管理當局認爲，只要工作人員精神上感到愉快，生產力自會提高。(35)

這一因素所代表者，也是不將工作表現置於最重要地位。但與第三因素不同者，此處乃係強調「人」的因素，即員工之情緒及心理反應；而前一因素乃爲維持現狀。因此，人員如有良好表現，即可獲得獎酬和鼓勵；一旦犯錯，上級仍將給予同情態度。因爲管理當局有一基本信念，只要「工作人員精神愉快，生產力自會提高」，所以基本上屬於一種較積極的觀點。

所以如一機構表現有較濃厚之此種氣候，將接近於麥格里高之「Y理論」狀況，主張以獎勵激發員工之成就動機，發揮其潛在能力。上級對所屬人員，採取一種支援性態度。因此這一因素，可視爲衡量一機構是否採「員工中心」態度及其程度。

第五因素

包括有四個主要項目：

結構：(1) 本機構內工作分配，都經過明白劃分和合理配置。(32)

風險：(2) 本機構常須不時採取一些相當大的冒險行動，以便保持競爭中的領先地位。(1.32)

支持：(32) 在本機構內，如果一旦犯錯，很難得到上級的同情。(.34)

(36) 當我接受一項艱鉅的任務時，通常我能够指望上級和同仁的支援。(-.43)

綜合上列四個項目之涵義，似乎表示，在這機構中，一旦一人被指定擔負某項工作或職務，他必須獨立奮鬥，無論上級或同僚都認為這是她一個人的事，而不會給予援手。因此，在這氣氛下，一般人員也不願採取較大冒險行動，以免吃力不討好，不如「多一事不如少一事」。利用這一因素，似乎可資衡量一機構內部「本位主義」之程度。

第六因素

包括有五個主要項目：

結構：(2) 在本機構內，時常搞不清楚，誰有權做某一決定。(-.34)

(5) 在本機構內，由於繁複的規定，瑣碎的手續和官樣文章，很難使得具有創造性的新觀念有被考慮的機會。(-.36)

(6) 本機構的效能，常因缺乏良好組織與規劃而告喪失。(-.34)

衝突：(3) 在本機構內要造成一良好的印象，最好的辦法，就是要避免和人發生公開爭執和辯論。(.38)

(44) 本機構管理當局的態度認為，有關單位和人員之間的爭辯，可能對公司是有益的。(-.40)

本因素之重點似在結構方面；一方面，權責劃分甚為清晰，不致有混淆不清之感；另一方面，亦不致過份繁雜硬化，妨害創新機會。所以並不影響機構效能。在這情況下，有關單位和人員之間的爭執，不但可以避免，而且也是不必要的。因此，這一因素可代表一機構「有效組織」之程度。

第七因素

包括有三個主要項目：

責任：(10) 本機構內經理人員最不耐煩的，是事事請示的作風；反之，只要您認為已有正確的處置，儘可放手去做。(-.37)

(12) 在本機構內，如果你不能自己把握機會，有所作為，將難有出頭日子。(-.32)

標準：(38)管理當局不相信說，一件事情能够做到已經無懈可擊的完美地步。(1.42)

所有三個項目均涉及一機構內人員能否自己主動創造，把握機會；公司當局所期望的，就是能自己想辦法，能負責的幹部。反過來說，一個人只要一切聽命辦事，管理當局即感滿意。因此，這一因素可稱之為「主動期望」一度問。

第八因素

包括有四個主要項目：

獎酬：(21)在本機構內如果犯錯，將立獲處罰無疑。(1.44)

風險：(23)本機構之所以能獲得今日之發展，主要由於能在適當時機採取適當之冒險行動。(1.34)

(26)本機構常須不時採取一些相當大的冒險行動，以便保持競爭中的領先地位。(1.46)

標準：(39)在本機構內，大家常感到一種無形的壓力，迫使大家繼續不斷的努力，以求改進個人和團體的工作表現。(30)

這一因素所包括之四項目中，有三個項目——(23)，(26)，(39)——和第二因素相同。但細查其方向上之關係，則發現有所不同：在第二因素中，努力之壓力乃來自同僚間之冷酷競爭與上級之高度要求；而在這第八因素中，努力壓力乃來自公司之寬容（犯錯並不立獲處罰）與穩健作風（不鼓勵冒險行動）。因此在這種氣候下，代表成員之一種「主動努力」以別於第二因素所代表的一種由於外在原因之「競爭壓力」。

第九因素

包括有四個主要項目：

責任：(13)本機構的信條，是強調每個人必須自己設法解決所遭遇的問題。(1.35)

獎酬：(19)在本機構內批評之風甚為盛行。(1.36)

標準：(38)管理當局不相信說，一件事情能够做到已經無懈可擊的完美地步。(32)

(42)在本機構內，大家似乎並不以工作表現良好而感到驕傲。(47)

自這一因素所代表之一極端意義言，係指在一機構內，做好做壞，無人過問；上級既不要求，同僚亦不批評。因此，工作表現良好亦無驕傲之感。自此觀點，這一因素可視為代表對於「績效重視」程度之一氣候度間。

第十因素

僅包括二項主要項目：

責任：(1) 本機構內經理人員最不耐煩的，是事事請示的作風；反之，只要您認為已有正確的處理，儘可放手去做。(-.38)

(11) 在本機構內擔任主管，主要的工作是為所屬人員訂定工作上的指導原則，然後讓他們自己負起實際上的工作責任。

(-.31)

就上列兩項目言，應代表一較具體之度間，此即主管對於下屬的領導作風，究竟採取集權或分權之領導方式。因此，這一因素可稱之為代表一機構內「集權領導」之程度。

第十一因素

包括三個主要項目：

獎酬：(19) 在本機構內批評之風甚為盛行。(.31)

人情：(28) 本機構的工作環境可以用「輕鬆自在」四字來形容。(-.32)

支持：(39) 本機構管理當局的經營哲學，是形調人因素，例如員工反應等。(.31)

這一因素所代表的意義，似頗曖昧；因為，一方面，可能批評盛行，氣氛緊張，而另一方面，管理當局却重視員工反應。似乎隱含有管理當局企圖透過人的情緒或反應以製造批評或緊張之氣氛。果真如是，這一因素可視為代表一樣「管理操縱」之度間。

綜合以上對於十一個基本因素之探討，可提要如次：

第一因素：「一般態度」

代表一人對於所服務之機構之有利與不利之看法。

第二因素：「競爭壓力」

代表一人所感受來自上級要求和同僚表現之壓力，不得不圖有所作爲，以求立足。

第三因素：「安定期望」

代表一人感覺，所服務之機構，係求安定和平安無事爲第一要務，工作表現尚在其次。

第四因素：「員工中心」

代表一人感覺，所服務機構對於人員精神和心理上要求較爲重視，並不視員工爲機器或牛馬，予以驅策利用。

第五因素：「本位主義」

代表一人感到所服務機構中，在所負職務工作上，必須孤軍奮鬥，不能指望他人支援協助，因此以維持本身之安全與地位爲主要目的。

第六因素：「有效組織」

代表一人感到所服務機構之組織，是否在結構與創新兩方面，保持有效之調和。

第七因素：「主動期望」

代表一人所感受到，在所服務機構內，是否被期望能主動創造，發揮潛力，或聽命辦事即可。

第八因素：「主動努力」

代表在一機構內，人員之努力工作，並非來自上級之壓力或同僚之競爭，而是來自本身之主動。

第九因素：「績效重視」

代表一人所感受到，在服務機構內，工作績效優劣是否受到重視之程度。

第十因素：「集權領導」

代表一機構內主管之領導作風，所採係「集權」或「分權」之程度。

第十一因素：「管理操縱」

代表管理當局是否企圖利用人群關係以操縱員工行為。

對於利用基本氣候因素之建議

先自個別項目而言，在上述十一基本因素所包括之主要項目中，並未包括所有五十項目；計有(3)、(4)、(8)〔以上屬於原列結構尺度項目〕(9)、(10)〔以上屬於原列責任尺度項目〕(10)〔獎酬尺度項目〕、(25)〔人情尺度項目〕(26)〔風險尺度項目〕八個項目未包括在內，此表示此等項目和所有之十一因素相關均低。易言之，如我人接受上述因素分析之結果，則可放棄此八個項目。

但在其他四十一個項目中，有十五個項目同時出現於不同因素中，其情況如表七所示…

(表七) 不同因素中重複出現之主要項目

項目編號	出現於下列因素	項目編號	出現於下列因素
(10)	(4)主動期望(4)集權領導	(28)	(3)安定期望(2)管理操縱
(11)	(1)一般態度(1)集權領導	(32)	(4)員工中心(4)本位主義
(12)	(2)競爭壓力(2)主動期望	(35)	(4)員工中心(2)管理操縱
(13)	(2)競爭壓力(2)績效重視	(37)	(2)競爭壓力(4)員工中心
(19)	(2)競爭壓力(2)績效重視(2)管理操縱	(38)	(2)主動期望(2)績效重視
(21)	(4)員工中心(2)主動努力	(39)	(2)競爭壓力(2)主動努力
(28)	(2)競爭壓力(2)主動努力	(43)	(3)定期期望(2)有效組織
(26)	(2)競爭壓力(5)本位主義(2)主動努力		

分析此十五項目之重複性質，亦可獲知各基本因素間之獨立程度。自此而論，以第一和第六——一般態度與有效組織——

兩因素最具獨立性。而以第二——競爭壓力——因素與各其他因素之重複程度最高。其詳如次：

重複次數	因 素 名 稱
1-2	(一)一般態度(六)有效組織(三)安定期望(十)集權領導
3-4	(五)本位主義(九)績效重視(四)員工中心(七)主動期望(三)管理探索
5以上	(八)主動努力(二)競爭壓力

根據上表，再考慮前此依因素分析所得各因素解釋原始項目變異之能力，建議採用各基本因素情況如次：

第一、「一般態度」因素乃最重要之氣候度問，足能解釋原始資料變異達一八·七一%之多，而且此一因素所具獨立性最高。其採用應無毋容置疑。

第二、「競爭壓力」因素問題頗大：一方面，其解釋能力僅低於前一因素，亦有五·七二%；但另一方面，其獨立性最低。如採用此一因素，似可放棄與其嚴重重複之因素，如(八)主動努力、(四)員工中心兩因素。

第三、其他如(二)管理操縱、(七)主動期望兩因素，獨立性既低，而所具解釋能力亦低——個別為二·〇四%及一·五三%——亦擬放棄。

依上述建議，在原列十一因素中，放棄四、七、八、(二)共四個因素，所損失約一〇·四三%之可解釋變異，而簡化資料搜集及分析工作不少，同時主要項目之重複出現次數自十九減至五。

如依前列各基本因素之主要項目表為準，所建議保留之七個基本因素中，所包括之調查項目可自四十二再度減至三十七項。此種簡化方式，頗符合格林與托爾 (Paul E. Green and Donald S. Tull) 二教授之建議：

「……利用因素分析有一優點，此即可選取其中主要且有穩定性之因素，做為預測變數，而不必採回全部原始變數或全部因素。……一較佳辦法即為：首先選取較少數之因素，以求代表整個預測變數組合中大部份變異；再從此等因素中，選取具有最高負荷值之真實變數，做為其後分析之獨立變數。假如能在每一因素中只選取一個預測變數，則更簡化分析工

作。同時，如此可減少各變數間之相關程度，因而減輕了分析中之「重複於同一直線」(multicollinearity)問題。」(註十九)

對於服務機構「一般態度」因素之探討

如果將上述論點推展至一極端，則可嘗試以第一因素——即對於服務機構之「一般態度」——以衡量一組織氣候，此時只包括十一個主要項目。

做為態度尺度，似可利用李克總加尺度 (Likert's summated scale) 之統計程序予以檢查。

1. 區別該十一項目中，何者屬於有利言論，何者屬於不利言論。此似可依照前引之相關係數之符號之正負而定。

有利項目：(1)、(8)、(3)、(33)、(45)、(47)、(48)七項

不利項目：(15)、(34)、(49)、(50)四項

2. 檢查原問卷中各被訪者對於此十一項之答覆，分別有利或不利項目，給予其答覆以如下之加權數。

	甚為同意	尚稱同意	頗不同意	甚不同意
有利項目	4	3	2	1
不利項目	1	2	3	4

3. 以個別被訪者為單位，求其對於十一項答覆所獲之總加點數，共獲與樣本人數——六十四——相等之總點數。

4. 選擇總點數最高及最低之四分之一被訪者——各有九一人——分別計算其各項目點數平均值，列表比較如次：

(表八) 一般態度尺度各項目之識別能力分析

一般態度	11	15	18	31	33	34	45	47	48	49	50
最有利者	2.87	3.43	3.36	2.95	3.46	3.25	3.41	3.26	2.99	3.31	3.35
最不利者	2.12	2.37	2.52	2.21	2.55	2.49	2.34	2.77	2.19	2.43	2.42

平均值差異	.75	1.06	.84	.74	.91	.76	1.07	.89	.80	.88	.93
全部樣本平均值	2.10	2.59	2.53	2.23	2.69	2.50	2.46	2.30	2.16	2.57	2.60
全部標準差	.87	1.00	.97	.80	.95	.84	.96	.90	.90	.90	.96

依上表顯示，兩組被訪者對於十一項平均值之差異均屬正值，代表期望之方向——此即凡總點數高者，其個別項目點數亦高；反之亦然。其次，此等差異之程度或數量（magnitude），大致均在一個標準差上下附近，可見其識別能力（discriminative ability）亦甚強。不過若將兩組平均值與全部樣本平均值比較，則發現有一問題，此即最有利一組平均值較全部平均值高出甚多，而最不利一組平均值則與全部平均值相差無幾，甚至為低。其涵義似乎是：此等項目對於持有利態度者之識別能力較強；而對於持不利態度者之識別能力較弱。易言之，就各別項目言，凡衡量對象屬於有利態度者，其答覆點數必高；然而，答覆點數高者，未必即保持有利態度者。

不過，後一問題並非絕對嚴重者，因尺度之效力並非建立在個別項目之上，而係根據所包含全部項目整體顯示之結果。故如一人所持一般態度為何，未能自其對於個別項目之答覆獲知，但若多問若干項目，將可較為清晰看出，這也是尺度所應具備之信度（reliability）也。

最後，為確定此十一項目確可有效代表第一因素；是否尚有其他一個或多個項目，具有更高之代表性呢？乃再利用上述第(3)點所計算之十一項目總點數，分別計算其與全部五十個項目之相關，所獲結果顯示，果然仍以此十一項目相關最高，故可相信，並未疏忽其他重要之相關項目。

(表九) 一般態度尺度個別項目與總點數之相關

項目編號	與總點數相關	項目編號	與總點數相關
------	--------	------	--------

有利項目：

11

不利項目：

.65

15

-.76

18	.71	.71
31	.69	-.74
33	.68	-.75
45	.74	
47	.80	
48	.74	

結論及研究建議

自從「組織氣候」觀念提出以來，學者為企圖建立以此觀念為中心之組織行為模型，曾自不同方面加以研究。但在本文中所關切者，僅為其中一項基本——或先決——問題，即有關衡量此種組織氣候尺度之設計問題。或更具體言之，即探討一項在美國已獲相當接受之組織氣候尺度能否適用於我國企業內部環境問題。

本文所利用之實際資料，係來自一項「組織氣候」調查。依調查所得結果，分別自兩層次進行探討上述問題。首先乃假定黎史二氏所發展之「氣候度間」為有效；在這前提下，探討各尺度之內在一致性與外在獨立性問題。自此而言，本次研究似乎均支持黎史二氏對於各氣候度間組合之認定。

不過實際資料中亦顯示，有十一個項目既和同尺度其他項目之互相關甚低，亦不能歸屬其他尺度，故建議時此十一項目自原尺度中剔除。易言之，即保留三十九項。

其次，如不受黎史二氏氣候度間構架之拘束，利用「因素分析」於所搜集資料，則可獲得十一個基本因素 (*underlying factors, or latent factors*)。此十一因素全部可解釋原始資料變異之大部 (五九·一三一%)，其中以第一因素佔最重要地位；僅此一因素即可解釋其中一半左右 (二八·七一%)。其他所能解釋之比例均在六%以下。

經加探討各基本因素之涵義，初步假設為：

第一因素：「一般態度」（十一項目）

第二因素：「競爭壓力」（十一項目）

第三因素：「安定期望」（五項目）

第四因素：「員工中心」（七項目）

第五因素：「本位主義」（四項目）

第六因素：「有效組織」（五項目）

第七因素：「主動期望」（三項目）

第八因素：「主動努力」（四項目）

第九因素：「績效重視」（四項目）

第十因素：「集權領導」（二項目）

第十一因素：「管理操縱」（三項目）

以上共計有五十九項目，超出原有五十項目，此乃由於十五項目重視出現於各因素中二次或三次；實際上，上列十一因素所包括之主要項目有四十二個，其他有八個項目未能歸入任何一個因素，故亦考慮剔除。

再就十一基本因素言，為便利資料搜集及簡化分析，在某些情況下，似亦不必全部利用。依本文中建議，可考慮放棄上述各因素中之四、七、八、廿四個因素，而依本項研究，所損失的一〇・四三%之可解釋變異。而整個氣候尺度所包括之項目可減至三十七項。經比較此處所放棄之十三項與上述擬放棄之十一項目，大部不同，此乃因所採之度間結構不同，也是可以理解的。

鑑於「一般態度」因素之重要，本文中乃針對其包含之十一項目，檢查其一致性與識別能力，結果均甚良好。故如一人只要發現一機構內部氣候中最重要之此一度間，即可採用此十一項目。

以上係將本項研究中，根據國內調查資料，所提出可供考慮之改進意見。當然，僅僅根據一次調查結果，其肯定性不是很高的，還有待有興趣者，利用其他研究機會，再予複驗。

不過，較此更為重要者，即如本文開始時所指出，組織氣候是一整體（molar）觀念，孤立考慮各度間或因素，是不恰當的。我人可根據具體機構表現於各度間之點數，利用一些複變數分析（multivariate analysis）方法，以發現各度間結合之類型，恐怕所得結果較切實際，並將有新發現。

然後可再進一步設法衡量一機構中成員所被引發之動機或行為之特色，將其與同一機構中之氣候類型相配，以期發現更多線索或關係，則將對於建立此一以組織氣候為中心之組織行為模型，有所貢獻。

（附錄一）黎史二氏組織氣候尺度問卷

組織氣候調查問卷

各位先生和女士：

近年以來，對於企業機構的研究，學者們曾提出一項「組織氣候」的觀念，用以解釋種種企業行為和現象，發現具有相當的效力和意義。本校企業管理系為求瞭解這一觀念能否應用於我國內中小型企業機構，目前正進行一次研究計劃，希望能從實際資料中得到一些啓示和線索。因此請求 各位先生和女士的協助，抽出幾分鐘時間，逐條閱讀這一問卷內所描述的情況，將它們和各位服務機構的實際狀況加以比較，然後選擇適當的答案。由於「組織氣候」是一種心理上的感受，所以各位的意見自然也是主觀的。謝謝各位的協助和合作。

國立政治大學企業管理系 敬啓

民國六十一年元月

（請不必填寫台端姓名及服務機構名稱）

有關黎史（Litwin and Stringer）二氏「組織氣候」尺度在我國企業機構之適用性之探討

11111

請細心閱讀以下所列各項，考慮所描述的狀況，能否代表 貴機構的實際情況，然後勾選適當的一項答案。

	<u>甚為同意</u>	<u>尚稱同意</u>	<u>頗不同意</u>	<u>甚不同意</u>
1.本機構內的工作分配，都經過明白劃分和合理配置。.....	()	()	()	()
2.在本機構內，時常搞不清楚誰有權做某一決定。.....	()	()	()	()
3.有關本機構的政策和組織，都經過有明白的解釋。.....	()	()	()	()
4.在本機構內，官樣文章可說已減至最低限度。.....	()	()	()	()
5.在本機構內，由於繁複的規定，瑣碎的手續和官樣文章，很難使得具有創造性的新觀念有被考慮的機會。.....	()	()	()	()
6.本機構的效能，常因缺乏良好組織與規劃而告喪失。.....	()	()	()	()
7.在我參與的各項工作中，有些常不知道誰是我的上司。.....	()	()	()	()
8.本機構的經理人員所關切的，並不是組織上的編制和權責，而是如何將適當的人員組合在一起，以完成一項工作。.....	()	()	()	()
9.在本機構內，並不需要個人判斷，因為幾乎每一件事都得經過上級批准。.....	()	()	()	()
10.本機構內經理人員最不耐煩的是事事請示的作風；反之，只要您認為已有正確的處置，儘可放手去做。.....	()	()	()	()
11.在本機構內擔任主管，主要的工作是為所屬人員訂定工作上的指導原則，然後讓他們自己負起實際上的工作責任。.....	()	()	()	()
12.在本機構內，如果你不能自己把握機會，有所作為，將難有出頭日子。.....	()	()	()	()
13.本機構的信條，是強調每個人必須自己設法解決所遭遇的問題。.....	()	()	()	()
14.在本機構內誰要做錯了事，總是儘量東拉西扯找藉口。.....	()	()	()	()
15.本機構的問題之一，就是誰也不願負起責任。.....	()	()	()	()
16.本機構的陞遷制度，可以使有能力的人爬到最高層職位。.....	()	()	()	()
17.本機構內工作人員通常所能獲得的獎酬和鼓勵，多於指責和批評。.....	()	()	()	()
18.在本機構內人員所獲報酬多少，可說和他的工作表現成正比。.....	()	()	()	()
19.在本機構內批評之風甚為盛行。.....	()	()	()	()

- 20 在本機構內對於工作表現良好之獎酬及表彰，常嫌不够。.....() () () () ()
- 21 在本機構內如果犯錯，將立獲處罰無疑。.....() () () () ()
- 22 本機構之領導階層認為，就長期而言，小心、謹慎與穩健的作風，乃是迅速獲勝的秘訣。.....() () () () ()
- 23 本機構之所以能獲得今日之發展，主要由於能在適當時機採取適當之冒險行動。.....() () () () ()
- 24 本機構的決策，常常失之過份謹慎小心，以致未能獲得最大效果。.....() () () () ()
- 25 只要有好的觀念，本機構是願意冒險試行的。.....() () () () ()
- 26 本機構常須不時採取一些相當大的冒險行動，以便保持競爭中的領先地位。.....() () () () ()
- 27 在本機構工作人員之間，氣氛至為和睦。.....() () () () ()
- 28 本機構的工作環境可以用「輕鬆自在」四字來形容。.....() () () () ()
- 29 在本機構內，大家一般都是不相往來。.....() () () () ()
- 30 本機構同仁彼此之間的態度，是冷漠和互不關心。.....() () () () ()
- 31 在本機構管理人員和工人之間關係十分親切。.....() () () () ()
- 32 在本機構內，如果一旦犯錯，很難獲得上級的同情。.....() () () () ()
- 33 管理當局常主動設法和你討論你在本機構內的事業發展前途。.....() () () () ()
- 34 本機構內人員彼此之間，實在够不上真正信賴。.....() () () () ()
- 35 本機構管理當局的經營哲學，是強調人的因素，例如員工反應等。.....() () () () ()
- 36 當我接受一項艱鉅的任務時，通常我能够指望上級和同仁的支援。.....() () () () ()
- 37 在本機構內，對於工作要求的標準，相當的高。.....() () () () ()
- 38 管理當局不相信說，一件事情能够做到已經無懈可擊的完美地步。.....() () () () ()
- 39 在本機構內，大家常感到一種無形的壓力，迫使大家繼續不斷的努力，以求改進個人和團體的工作表現。.....() () () () ()
- 40 管理當局認為，只要工作人員精神上感到愉快，生產力自會提高。.....() () () () ()
- 41 在本機構內，要想出人頭地，能與人相處和諧，較之工作能力本身，更為

- 重要.....() () () () ()
42 在本機構內，大家似乎並不以工作表現良好而感到驕傲。.....() () () () ()
43 在本機構內要造成一良好的印象，最好的辦法，就是要避免和人發生公開爭執和辯論。.....() () () () ()
44 本機構管理當局的態度認為，有關單位和人員之間的爭辯，可能對公司是
有益的。.....() () () () ()
45 本機構鼓勵大家坦白表示自己的意見，即使和上級的意見相左也沒有關係。 () () () () ()
46 在本機構內所舉行的管理人員會議，是以最順利迅速方式下，達成決議為
目的。.....() () () () ()
47 本機構工作人員，都以為能在本機構服務為榮。.....() () () () ()
48 我感覺，我是屬於一個工作靈活有效的團體中的一員。.....() () () () ()
49 就我所見，本機構人員一般對於本機構，並沒有多大忠誠。.....() () () () ()
50 本機構內工作人員多數是唯個人利益是圖。.....() () () () ()

(藝錄 II) 隨回問卷寄回之回函

敬啟者：

填答這份「組織氣氛」問卷，大概不會花費您十五分鐘以上的時間。但這十五分鐘，對於我們這個研究計劃而言，却是無比的重要。您願意幫助我們嗎？

您是否瞭解自己所服務的機構？這份問卷中所提出的問題，等於是對於一個機構的工作環境，來一次總診斷。所以，您會發現，所花的十五分鐘也是非常有趣味的。

這項研究由本系獨力進行，經費有限，所以選擇訪問對象不多。我們希望能收回每一份寄出的問卷，如果您收到超過一份時，懇切希望您將多出的問卷，轉送您的同事或朋友填答，或退還給我們。

因為您卷上已印妥回信地址，並已貼好回郵，所以您填答後，可立即投寄郵筒。我們在等待著您的回音。

謝謝您的賜助。

耑此順頌

春節快樂

國立政治大學企管系主任 許士軍 敬上
1月11日

- (註 1) George L. Litwin and Robert A. Stringer, Jr., *Motivation and Organizational Climate* (Boston: Div. of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University, 1968).
- (註 11) *ibid.*, p. 1
- (註 111) *ibid.*, ch. 5, pp. 66-92
- (註 1111) Douglas McGregor, *The Human Side of Enterprise*, (N.Y.: McGraw-Hill, 1960).
- (註 11111) Chris Argyris, *Integrating the Individual and the Organization* (N.Y.: John Wiley & Sons, 1964).
- (註 K) Rensis Likert, *New Patterns of Management* (N.Y.: McGraw-Hill, 1961).
- (註 T) J.W. Atkinson, "Motivational Determinants of Risk-Taking Behavior," in J.W. Atkinson and N.T. Feather, (eds.), *A Theory of Achievement Motivation* (N.Y.: John Wiley & Sons, 1966).
- (註 V) Douglas McGregor, *op. cit.*.
- (註 W) Likert, *op. cit.*, p. 225
- (註 X) R. Rosenthal, "On the Social Psychology of the Psychological Experiment: The Experimenter's Hypothesis as Unintended Determinant of Experimental Results," *American Scientist*, Vol. 51, pp. 258-283.
- (註 Y) P.R. Lawrence and J.W. Lorsch, *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration* 有關黎史 (Litwin and Stringer) 111「組織氣氛」尺度在我國企業機構之適用性之研究

(Boston: Div. of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University, 1967).

- (註十一) R.R. Blake and J.S. Mouton, *The Managerial Grid* (Houston: Gulf Publishing Co., 1964) pp. 162-165.
- (註十二) Litwin and Stringer, *op. cit.* pp. 84.

(註十四) 由於選取樣本係依「機構」人之原則，故所選取八百位人士，實即代表八百家企業單位。

- (註十五) Renato Tagiuri and G.H. Litwin (eds.), *Organizational Climate: Explorations of A Concept* (Boston: Div. of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University, 1968), pp. 226.
- (註十六) Paul E. Green and Donald S. Tull, *Research for Marketing Decisions*, 2nd ed. (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1970), pp. 425.