

員工滿意度調查之診斷與分析 - 以 T 公司為例

陳維岳

國立中央大學人力資源管理研究所研究生

房美玉

國立中央大學人力資源管理研究所助理教授

壹、研究動機與目的

近年來在組織管理效能的探討中，從重視員工本身的貢獻力，轉而重視員工與組織間的彼此獲利，強調員工既要能在組織中獲得理想的薪資與學習成長，而組織也能因此順利營運發展。要達成雙方互利的情況，則要在組織的理念與原則中，了解員工重視的權利；除此之外，必須讓員工認為公司願意重視員工本身的利益與聲音，才能夠使組織理念有效地傳達，使組織運作順利。所以，透過對內部員工的滿意度調查，組織得以了解員工的期望，縮短員工與企業組織間的差距，才能夠共同創造雙贏局面。換句話說，員工滿意度調查是幫助組織獲悉員工平日的工作態度的一種方法，以及藉此診斷和發掘組織問題，進而掌握解決和改善問題的機會。

對提供載客服務為主的交通運輸業 T 公司而言，員工服務品質的要求及組織內部分工的能力是 T 公司能順利營運的關鍵因素，因此，基於前述的研究動機，本研究預期達到之研究目的如下：

一、診斷可能存在的問題

從 T 公司員工在職場上有關工作環境、薪資福利、升遷考核等各方面的滿意與否來診斷組織可能存在的各種問題。

二、提出具體成效與形成初步可改善的建議

從調查結果初步看到員工對於工作職場上各方面的滿意與否，藉此提出建議供 T 公司作為改善或維持措施之依據，並使員工了解公司對其意見之重視。

貳、個案公司簡介

大眾運輸系統是紓解都市交通擁擠的有利工具，並肩負著都會區發展的首要任務。T 公司在民國 85 年 3 月於木柵線率先通車後，即快速地成長中，不僅提供民眾高品質的旅運服務，並為台北都會區帶來全新的風貌。之後 T 公司由淡水線、中和線、新店線、小南門線及板南線逐步建構出大眾運輸系統初期路網，已成為大台北區最重要的運輸主幹，更是台北民眾生活不可或缺的一部份。

從 T 公司正式營運以來，不斷致力於提昇服務品質，並藉由地下街與車站內部的佈置，進而促使精緻化的藝文文化與社區資源、人文藝術相結合，更可看出其經營的用心。T 公司董事長陳椿亮先生以及總經理蔡輝昇先生以「顧客至上，品質第一」的營運為目標，推出各項服務措施提昇大眾運輸系統的服務品質，並積極推動以 T 公司運輸路網為核心的各項整合性措施，建構便利的轉乘設施，以提昇大眾運輸使用率，營造大眾運輸經營的良好環境。

參、文獻探討

一、工作滿意的定義

「工作滿意」是指人對於其工作的感覺或對工作中各個構面的一些相關態度。工作滿意的概念首先由 Hoppock(1935)提出，他認為工作滿意乃是員工心理和生理上，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。之後許多學者都以這種觀念為基礎，各自提出不同的看法。

雖然工作滿意的定義多且繁雜，但一般可分為下列三種：

(一) 綜合性定義(Overall Satisfaction)

Kalleberg(1977)定義工作滿意為一個單一的概念，工作者能夠將其不同工作構面上的滿意與不滿意予以平衡，形成集體滿意度，因此只將工作滿意的概念做一般性的解釋，而不涉及工作滿意的構面、形成原因與過程。

(二) 期望差距的定義(Expectation Discrepancy)

Porter & Lawler(1968)將工作滿意視為一個人從工作中實際獲得的報酬與本身預期報酬的差距，差距愈小，滿意程度愈高；反之，滿意程度愈低。

(三) 參考架構說(Frame of Reference)

Smith, Kendall & Hulin(1969)認為工作滿意是根據其參考架構對於工作特性加以解釋後得到的結果，也就是工作者對於其工作各項特殊構面的情感性反應。Smith et al.(1969)認為這些構面包括工作本身、升遷、薪水、上司、工作夥伴等五項構面。

根據上述對工作滿意定義的整理，本次針對 T 公司所作的員工滿意度調查主要根據參考架構說。一方面因為綜合性定義太過模糊與廣泛，另一方面期望差距的定義太過強調個人因素，因此本研究重點會放在員工對其工作各項特殊構面的情感性反應，透過問卷所發展的各項構面來了解員工滿意度。

二、影響工作滿意的前因與後果變項

Seashore & Taber(1975)認為影響工作滿意的前因，可歸納為環境與個人特質兩類，且取決於這兩方面變項的交互作用將會影響個人、組織和社會等的工作滿意之後果反應。而其工作滿意之前因、後果變項之關係如下所述：

(一) 環境因素

1. 政治、經濟及文化環境：如失業率等。
2. 職業性質：如職業聲望等。
3. 組織內部環境：如組織氣候、組織規模、集權化程度等。
4. 工作與工作環境：如工作特性、薪資福利、升遷、教育訓練等。

(二) 個人屬性

1. 人口統計變項：如年齡、性別、教育程度、年資等。
2. 穩定的人格特質：如心理特質、價值觀、需要等。
3. 能力：如智力、技能等。

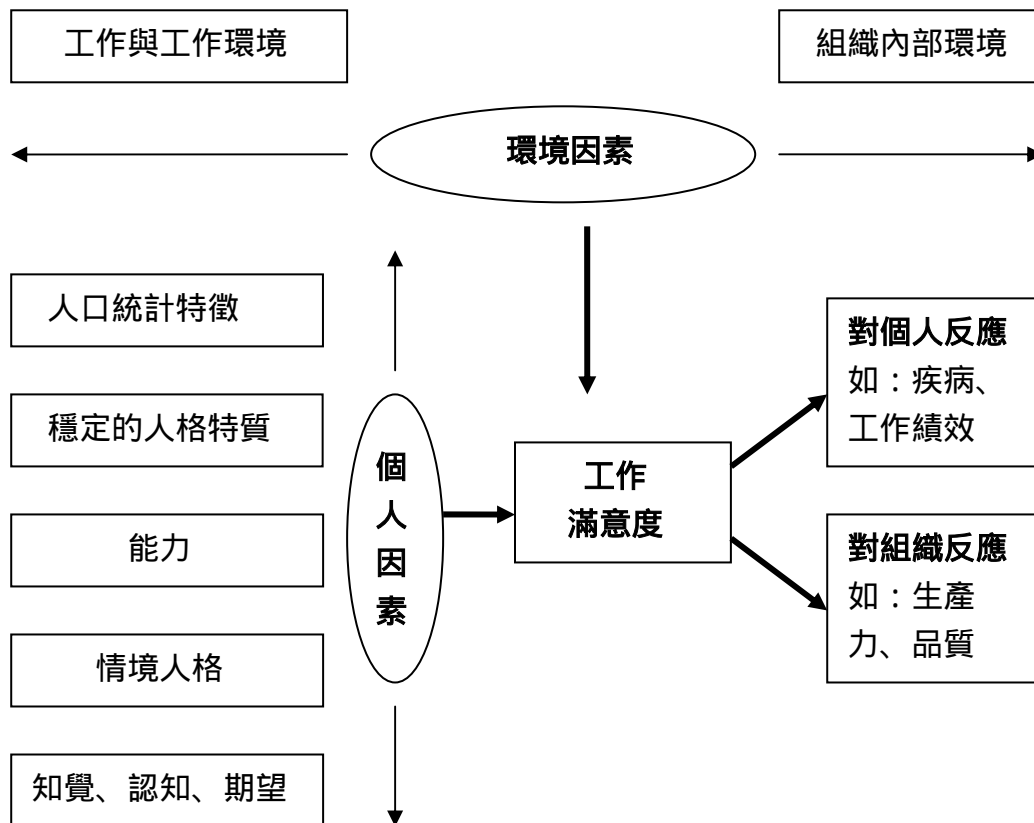
4. 情境人格：動機、偏好等。
5. 知覺、認知及期望等。
6. 暫時性人格特質：如憤怒、厭煩等。

(三) 工作滿意之後果變項

1. 個人反應因素：如退卻、攻擊、知覺扭曲、疾病、工作績效。
2. 組織反應因素：如生產力、品質、流動率、曠職、怠工等。
3. 社會反應因素：如國民總生產額、疾病率、社會適應率、政治穩定性、生活品質等。

本研究將工作滿意的前因、後果變項的關係整理成圖一所示。

圖一 工作滿意的前因、後果變項關係圖



修正自：Seashore S.E. & Taber, T.D.(1975) Job Satisfaction and Their Correlation.

American Behavior & Scientist. Vol. 18 p.346

肆、研究方法

本研究主要以問卷調查的方式來進行。所採用問卷的基本架構分為四部分：

一、工作滿意度

本研究根據學界經常使用的工作說明量表，共測量五個構面：工作本身、薪資福利、升遷、同事、直屬上司等，以及明尼蘇達滿足量表為主要參酌的測量工具。因此，本研究主要輔以此兩類問卷，並參酌 T 公司所提出之建議，進行問卷構面的修改。問卷中各構面之定義如表一所示：

表一 問卷構面與操作型定義

問卷構面	操作型定義
工作環境	在工作上所使用或必備的空間、軟硬體、舒適度、安全性等情形。
薪資福利	給予員工的肯定與獎勵、適當的報酬，包含內外部的比較和績效連結度
升遷考核	升遷與考核的落實、公平性、合理性、發展機會等
教育訓練	教育訓練的符合需求性、提升知識技能性、是否能實際應用、是否能實際反映工作績效
團隊運作	與同事間的溝通，包括工作的共識、配合度與日常相處等
工作特性	員工在工作上的完整性、技能多樣性、重要性、自主性和回饋性
領導風格	分為交易型和轉換型兩類，前者為領導者與部屬彼此以一連串交換和潛在的議價關係為基礎；後者的領導者不只重視部屬需求，還重視部屬未來的發展
組織管理	指組織的管理制度與結構層面，如部門合作、授權、資訊流通的流暢性、公佈與制定相關法令的速度
組織認同	員工對組織文化與理念的認同感，而產生一種依附感或忠誠感

二、工作績效

對T公司而言，從事員工滿意度調查另一重要原因是希望能透過提高員工滿意度，進而影響員工在工作上的績效表現。因此，本研究特別針對工作績效部分設計量表。此量表主要是填答者以自評的方式評估自己在達成目標上的行為表現，題目包括員工對自己總體的績效表現、工作品質與工作量等，並將這部分題項打散置入滿意度問卷中，共計5題。

三、基本資料

分別有性別、年齡、工作單位、公司任職資歷、部門任職資歷、教育程度等6項。

四、開放式問題

請員工自由填寫對公司或在工作中的意見，目的是希望能獲得員工對於工作與公司具體的看法與意見，作為實際問題發現與改善的參考。

本次施測問卷題項共計 65 題，計分方式採用四點量表，由填答者依照問卷題項的描述，從非常不同意、不同意、同意、非常同意這四個選項中圈選最能代表其個人意見的一項。而分數方面，非常不同意為 1 分，不同意為 2 分，同意為 3 分，非常同意則為 4 分。每個問題針對表一所列之向度，皆為在公司內部很可能會發生的情形。若填答者選擇偏近四分，其意義為偏近「同意該描述」，代表填答者對於該敘述句所描寫的情形較為滿意。反之，若填答者選擇偏近一分，其意義為偏近「不同意該描述」，代表填答者對於該敘述句所描寫的情形較為不滿。

伍、研究結果

一、樣本回收情形

本研究針對 T 公司 15 個部門共 2994 位員工進行調查，從中心、部門、處室等單位（稽核室除外）將符合這些單位人數之間卷份數交由各單位窗口負責

人，請其分發給單位同仁填寫。本調查共發放問卷 2994 份，回收份數共 1941 份，扣除無效問卷 14 份，有效問卷合計共 1927 份，回收率為 64.36%。從表二中可看出樣本回收之分布情形與公司人員分布大致相符，因此本研究所得之結果應具有相當高的代表性。

表二 樣本回收情形（陰影部分為填寫率低於50%者）

工作部門	人數	填答人數	各部門填答率
運務部	1177	607	51.57%
維修部	1105	861	77.92%
木柵處	258	86	33.33%
行政部	45	29	64.44%
事業部	58	58	100.00%
資訊部	66	53	80.30%
財務部	33	19	57.58%
人力部	50	47	94.00%
企劃部	30	20	66.67%
工安室	35	25	71.43%
發包中心	69	65	94.20%
會計室	18	18	100.00%
政風室	8	6	75.00%
法務室	6	6	100.00%
公關編組	36	27	75.00%
總計	2994	1927	64.36%

註：由於問卷發放時間上的限制，使得木柵處的填答率未達總部門人數的五成，特此說明。

二、樣本特性描述

本研究根據問卷回收後所得之樣本特性資料整理如表三所示：

表三 樣本特性描述

特徵	項目	人數	百分比
性別	男 *	1592	84.01%
	女	303	15.99%
年齡	20~30歲	703	36.77%
	31~40歲 *	1047	54.76%
	41~50歲	144	7.53%
	51歲以上	18	0.94%
教育背景	國中或以下	7	0.37%
	高中職	193	10.12%
	專科 *	847	44.39%
	大學	693	36.32%
	研究所或以上	168	8.80%
公司任職資歷	1年之內	44	2.31%
	1~5年 *	1033	54.20%
	6~10年	673	35.31%
	10年以上	156	8.18%
目前部門工作資歷	1年之內	125	6.73%
	1~5年 *	1137	61.19%
	6~10年	554	29.82%
	10年以上	42	2.26%

從上表可看出本次調查對象在基本資料所呈現出的分布狀況，分述如下：

1. 性別：填答人數以男性最多，有 1592 人，百分比為 84.01%；女性則為 303 人，百分比為 15.99%。
2. 年齡：以 31~40 歲最多，有 1047 人，百分比為 54.76%，其次為 20~30 歲，百分比為 36.77%。
3. 教育背景：以專科最多，有 847 人，百分比為 44.39%，其次為大學，有 693 人，百分比為 36.32%，此兩者便佔全數的 80.71%。由此可看出 T 公

司雖是以提供載客服務為主的交通運輸業，卻擁有多數專科大學以上的高學歷員工。

4. 公司任職資歷：以 1~5 年最多，有 1033 人，百分比為 54.20%，其次為 6~10 年，有 673 人，百分比為 35.31%。由此可見 T 公司為一發展中的年輕組織。

5. 目前部門工作資歷：以 1~5 年最多，有 1137 人，百分比為 61.19%，其次為 6~10 年，有 554 人，百分比為 29.82%。由此可看出員工在部門間的流動率相當低，並顯示大部分員工在目前的工作崗位上已有一段時間，對於工作狀況與公司環境並不陌生，應能確實反映出經過一段時間適應後的意見。

三、問卷信度檢驗

一般最常被使用檢測問卷的內部一致性信度結果為 Cronbach's 係數值，本問卷測量工作滿意的整體信度良好，Cronbach's 值為 0.96，表示此份問卷具有相當高的內部一致性和可靠程度。其他分析構面之量表信度如表四所示。

表四 信度分析

分析構面	信度 (Cronbach's)
工作環境	0.84
薪資福利	0.81
升遷考核	0.83
教育訓練	0.87
團隊運作	0.86
工作特性	0.87
領導風格	0.84
組織管理	0.73
組織認同	0.80
工作績效	0.65

四、相關分析

本研究透過探討各構面之間的相關性，以了解某一構面是否與另一個構面的滿意程度有關。從下頁表五中可發現，工作特性是唯一和工作績效有較高關聯性的構面，其相關係數高達 0.67，統計上已達顯著 ($p < .01$)。也就是說，當員工對工作特性的滿意程度提高，工作績效的平均分數也會跟著提高。有關工作特性之五大核心構面的定義如下所示：

- (一) 技能多樣性：指執行工作時採取不同行動的程度，包括運用各種複雜或高水準的專業技術與才能。
- (二) 工作完整性：指完成整件工作的程度，意即工作時自始至終都能預見一個顯明的結果。
- (三) 工作重要性：指工作對於他人生活或工作的實際影響程度，包括自己所在機構的同仁或單位，以及外部的顧客。
- (四) 自主性：在執行工作進度和執行的程度上，工作對於個人提供自主、獨立和判斷的程度。
- (五) 回饋性：指執行工作時，個人能夠獲得有關其工作效率的直接而又清楚的訊息之程度。回饋的來源包括完成工作的本身、主管的意見、同事的反應等。

因此，本研究建議可透過提升員工在工作上運用的技能多樣性、工作完整性、工作重要性、自主性與回饋性，以有效提升員工的工作績效。

另外，本研究以整體平均的工作滿意度和工作績效所得的平均分數做了相關分析，發現員工的工作滿意度和工作績效之間確實有其關聯性，其相關係數為 0.594，相關性在統計上已達顯著。

表五 工作績效與工作滿意度各構面間之相關分析

	工作 環境	薪資 福利	升遷 考核	教育 訓練	團隊 運作	工作 特性	領導 風格	組織 管理	組織 認同	工作 績效
工作環境	1.00									
薪資福利	0.68**	1.00								
升遷考核	0.66**	0.80**	1.00							
教育訓練	0.58**	0.59**	0.62**	1.00						
團隊運作	0.41**	0.39**	0.39**	0.48**	1.00					
工作特性	0.55**	0.59**	0.63**	0.61**	0.52**	1.00				
領導風格	0.53**	0.54**	0.58**	0.56**	0.50**	0.75**	1.00			
組織管理	0.62**	0.66**	0.69**	0.55**	0.36**	0.67**	0.62**	1.00		
組織認同	0.52**	0.59**	0.59**	0.52**	0.37**	0.65**	0.57**	0.62**	1.00	
工作績效	0.35**	0.37**	0.36**	0.39**	0.42**	0.67**	0.58**	0.39**	0.44**	1.00

**相關性達到顯著。(p < .01)

五、整體滿意度說明

(一) 各項構面的整體滿意度

下頁表六呈現各項構面整體滿意度的情形。本研究依平均數由高至低依序排列，因為本研究採四點量表，所以用 2.5 分代表中間的意見，高於 2.5 分者為較傾向「同意」的描述，也就是員工較傾向「滿意」感受的構面。反之，低於 2.5 分者為較傾向「不同意」的描述，也就是員工較傾向「不滿意」感受的構面。

從表六中可發現，員工對這些分析構面的滿意度大多已達滿意水準，全體總平均為 2.60；其中**團隊運作**是平均滿意度最高的構面，分數為 2.88；而平均滿意度未達 2.5 中間值的構面則為**薪資福利**(2.34)、**升遷考核**(2.37)和**組織管理**(2.41)這三項，其中又以**薪資福利**為滿意度最低的構面。

表六 各項構面的整體滿意度

分析構面	平均數
團隊運作	2.88
領導風格	2.70
工作特性	2.66
教育訓練	2.64
組織認同	2.60
工作環境	2.59
組織管理	2.41
升遷考核	2.37
薪資福利	2.34
工作績效	2.76
總平均 (不含工作績效)	2.60

註：陰影部分為員工較傾向「不滿意」感受的構面（低於 2.5 分）。

由於 T 公司想瞭解今年的員工滿意度是否和去年 92 年度調查的結果有所差異，以觀察某些構面進步或退步的趨向，因此，本研究將今年各構面的整體滿意度和去年的相比較，整理成下表七所示：

表七 整體滿意度 - 今年與去年 (92 年度) 相較之結果

分析構面	92 年度平均數	今年平均數	今年與去年相較結果
升遷考核	2.29	2.37	0.08
工作環境	2.53	2.59	0.06
教育訓練	2.60	2.64	0.04
領導風格	2.66	2.70	0.04
工作特性	2.64	2.66	0.02
組織管理	2.40	2.41	0.01
薪資福利	2.42	2.34	-0.08
團隊運作	3.00	2.88	-0.12
組織認同	2.80	2.60	-0.20
總平均	2.59	2.60	0.01

由表七的比較結果，本研究歸納出結果如下：

1. 今年整體滿意度的總平均較去年進步。
2. 和去年結果相較，**團隊運作**依舊是滿意度最高的構面，**薪資福利**、**升遷考核**、**組織管理**依舊是滿意度偏低的三個構面。
3. 細分各構面來看，升遷考核、工作環境、教育訓練、領導風格（去年定義為領導管理）工作特性（去年定義為工作狀況）組織管理在滿意度上都較去年進步。
4. 較去年退步的構面有**薪資福利**、**團隊運作**、**組織認同**三項，這三項中又以**組織認同**的下滑幅度最大。
5. 去年滿意度最低的構面「**升遷考核**」，今年則被「**薪資福利**」所取代。

（二）各構面之逐項分析

本研究針對各構面進行逐項分析，並將題項中有出現滿意度較低的構面提出，發現結果如下：

1. **工作環境**：員工對於「公司提供足夠的資源讓我工作順利」此一描述的滿意度有較低的感受，平均滿意度為 2.49。
2. **薪資福利**：員工對於「我認為我的公司薪資比其他公司高」、「和其他同仁相比，我的報酬很合理」、「公司會及時獎勵我的工作表現」及「我認為公司所提供的各項福利措施是足夠的」此四項的滿意度有較低的感受。也就是說，員工對於薪資制度所反映出的「內部公平性」、「外部競爭性」和「績效與薪資相關性」以及「福利項目提供的足夠性」都有較不滿意的感受。
3. **升遷考核**：員工對於「公司能夠很公平地處理員工的人事升遷」、「當公司部門有職務出缺時，公司會優先考慮內部有資格的員工擔任」、「我對公司所提供的生涯發展方案有清楚的瞭解」此三項的滿意度有較低的感受。也就是說，員工對於公司在升遷制度上的公平性有較不滿意的感受；另外，員工也對公司所提供的生涯發展方案不甚瞭解。

4. **工作特性**：員工對於「我的工作職務有輪調的機會」此項描述有較不滿意的感受，平均數為 2.38；「我可以得知主管對自己工作表現的看法」與「我的工作單位有良好的考核制度」是另兩項員工較不滿意的描述，平均數分別為 2.48 和 2.39，反映出員工是否能透過主管和考核制度來獲得對其工作效率直接而又清楚的訊息回饋是需要加強之處。
5. **組織管理**：本項平均分數為 2.41 分，僅次於薪資福利構面，顯示員工對題項的描述均達不滿意感受。因此，跨部門溝通、問題解決程序的快速因應以及有效地和員工溝通公司願景與目標等都成為公司改善組織運作相當關鍵的議題。

六、各分析構面之跨部門滿意度說明

(一) 線上與行政單位的滿意度比較

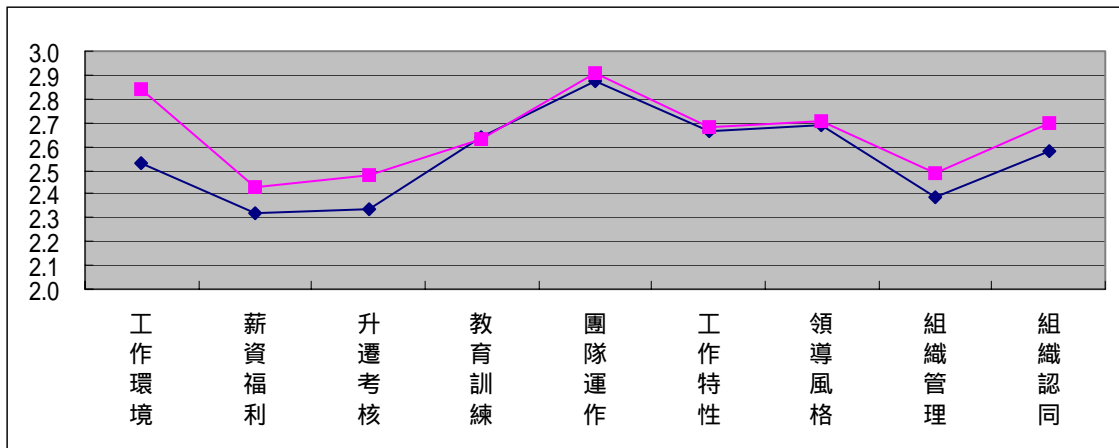
為協助 T 公司瞭解直接面對旅客的線上單位與其他行政幕僚單位之間是否在各構面的滿意度有所差異，本研究將線上單位定義為**運務部、維修部和木柵處**三大部門，其他則歸屬於行政單位的範疇。接著，本研究將線上與行政單位在各分析構面的滿意度平均數做獨立樣本 T 檢定，從表八和圖二可發現線上與行政單位在**工作環境、薪資福利、升遷考核、組織管理、組織認同**這五個構面上的滿意程度有顯著的差異。這些構面都是行政單位的滿意程度高於線上單位的滿意程度，顯示行政單位的員工在這些構面上的知覺較線上單位來得滿意。其他構面在兩個單位的比較中並無顯著的差異存在。

表八 線上與行政單位的滿意度比較

	工作環境	薪資福利	升遷考核	教育訓練	團隊運作	工作特性	領導風格	組織管理	組織認同
線上	2.53	2.32	2.34	2.64	2.87	2.66	2.69	2.39	2.58
行政	2.84	2.43	2.48	2.63	2.91	2.68	2.71	2.49	2.70
檢定結果	.000*	.000*	.000*	.737	.122	.306	.344	.000*	.002*

*滿意度差異達到顯著水準 (0.05)

圖二 線上與行政單位的滿意度比較折線圖



註：藍線代表線上單位在各構面的滿意度，紅線代表行政單位在各構面的滿意度。

(二) 各部門在各構面所呈現的滿意度

本研究依照 T 公司要求，將各部門滿意度較低之構面整理如表九所示：

表九 各部門滿意度較低之構面

較低滿意度之構面 (平均低於 2.5 分)	部門	滿意度最低之部門與分數
薪資福利	運務部、維修部、行政部、事業部、資訊部、企劃部、工安室、會計室、發包中心	資訊部 (2.25)
升遷考核	運務部、維修部、行政部、資訊部、企劃部、發包中心	資訊部 (2.30)
組織管理	運務部、維修部、行政部、事業部、資訊部、企劃部、會計室、發包中心	企劃部 (2.30)
教育訓練	企劃部	2.22
工作特性	企劃部	2.48
組織認同	資訊部	2.42

根據上頁表九可歸納結果如下：

1. 在整體滿意度分析中滿意度較低的三個構面：**薪資福利、升遷考核、組織管理**也是最多部門滿意度較低的構面。
2. **企劃部**是唯一對**教育訓練**和**工作特性**這兩個構面較不滿意的部門。
3. **資訊部**是唯一對**組織認同**較不滿意的部門。

陸、結論與建議

根據本研究的分析結果，可發現 T 公司員工對**薪資福利、升遷考核與組織管理**這三個構面有較不滿意的感受。若以線上和行政單位來進行比較，線上單位在各構面所呈現的滿意度也普遍比行政單位低。本研究推論由於線上單位多為第一線的基層員工，其勞力的付出的程度與直接面對旅客的頻率相對較行政單位來得多，因此產生滿意度較行政單位低的現象。另外值得注意的是，雖然今年 T 公司的員工滿意度有進步的趨勢，但在**組織認同**的表現和去年相比卻有較明顯的退步。因此，本研究根據上述結果及經由三次的主管訪談所整理的結論，提出對 T 公司的改善建議，現逐一分述如下：

一、薪資福利方面

T 公司目前的薪資制度是根據內部員工其工作內容的差異，及參考高科技產業七十五百分位的薪資水準來設置。因此，本研究建議 T 公司應持續進行外部市場的薪資調查與改善工作評價，以期確實反映員工實質的工作內容，並有效提供金錢上的誘因以激勵基層員工。

另外，T 公司可藉由績效獎金制度來反映員工在專業技能的維持與平時的績效表現。獎金的發放可依照員工面對旅客抱怨的應對態度，或是否有妥善處理旅客針對服務流程所提出的投訴事件為基準。透過此一制度的實施，除了對線上基層員工產生正面的激勵作用外，也可達到公司提升服務品質與顧客滿意的目標。

在員工福利方面，本研究建議可透過明顯增加員工福利，例如增設育嬰房、停車位、交通補助、永久性傷害的撫卹金或舉辦員工旅遊，以保障員工基本工作

生活的需求。若發生員工對薪資福利有所不滿意的情形，則可針對不同的個案進行溝通與處理，並鼓勵員工善加利用工會、總經理信箱等溝通管道來反應意見。

二、升遷考核方面

由於員工普遍對公司所提供的生涯發展方案不甚瞭解，加上員工對升遷考核制度的公平性有較不滿意的感受，因此，本研究建議 T 公司可針對基層主管以上人員，導入 360 度評鑑制度，透過增加下屬對主管的評核機制，使主管透過其他管道了解需強化的管理能力，以檢視在公司內部升遷發展的機會；另外，T 公司可建立一套職涯規劃系統，透過公司內部網站公開職缺訊息及可能的晉升路徑，並提供領導能力、溝通技巧等訓練課程，以增進人員升遷發展時所應具備的技術與能力。

三、組織管理方面

（一）改善部門溝通機制，提升作業流程的效率

T 公司設計登記桌轉承辦人的功能作為部門統一的溝通窗口，但為配合權責的設限，而可能造成流程時效性降低的情形。因此，T 公司可評估放寬 OA 系統功能限制的可行性，讓跨部門的資訊交流較為便利，或讓員工在已得知承辦業務者的情況下和承辦人進行面對面的溝通協調，以改善作業流程的效率。

（二）強化上對下溝通，促進員工對公司認同感

研究結果發現，T 公司員工對公司的營運政策與未來發展方向較無法適時地掌握，使得員工產生無所適從的感覺，因而降低對公司的認同感。因此，本研究建議 T 公司可適時告知員工公司未來的發展重點，並在相關政策推動時進行上對下的宣導與意見交流。透過不斷對員工宣導公司的營運目標和發展願景，不但能使員工更加了解公司的經營方針，還可強化員工對公司的向心力，增加對公司的認同感，而能持續為公司貢獻心力。

四、工作績效方面

本研究的結果發現，工作特性是影響員工工作績效相當重要的因素，若能有效透過工作設計或工作內容的調整，員工便可經由對工作意義的體驗及實際工作結果的瞭解，而促進其工作滿足感與工作績效。因此，本研究建議T公司可在員工較熟悉的專業領域上，給予更多發揮的空間及決定權，或指派各部門員工參與某些重要會議，讓員工有機會參與重要決策及提供意見；T公司亦可實施工作輪調制度，讓員工有機會接觸不同的工作內容與工作人員，使其能整合工作的整體性與關聯性，擴大其視野。另外，可鼓勵主管經常給予下屬即時性的回饋，使員工能隨時瞭解工作成果的表現如何，以協助員工有效改善工作績效。

柒、研究限制與建議

一、適度修正工作績效的問卷題項

今年度的員工滿意度調查特別新增工作績效的構面，試圖探討員工在各種分析構面下所得之工作滿意度是否與工作績效有其關聯性。但本研究所設計的工作績效量表信度較為偏低，加上問卷中所使用的題項主要是以員工自評的方式，可能會產生員工對自我績效評價過高的情形，進而影響其相關性的強度；所以本研究建議未來的問卷題項可增列主管或同事的他評，或直接採用員工實際的考核評等分數，以獲得更準確的分析結果。

二、強調執行調查單位的公正性

今年度的員工滿意度調查特別在基本資料的填寫欄做了簡化的調整，以期降低員工不安的疑慮，但仍有許多員工在填答時表現出對問卷不記名的懷疑態度，少數員工甚至不解為何滿意度調查須由外部的學術單位進行調查。因此本研究建議未來在進行調查之前，應先向各部門清楚表明合作單位的客觀性與公正性，以及在施測後能夠向員工公開調查的結果，以增進員工正確填寫問卷的意願，進而獲得更完善且確實的分析資料與結果。

捌、參考文獻

1. **九十二年度台北捷運公司委託研究計畫書：員工滿意度調查研究**，輔仁大學心理學系（所）工商心理學研究室。
2. **九十二年度台北捷運公司員工滿意度調查分析報告**，輔仁大學心理學系（所）工商心理學研究室。
3. 江錦樺，2001。 **人格特質與組織文化之適配性對工作績效之影響 - 以高科技 F 公司為例**，中央大學人力資源管理研究所碩士論文。
4. 余慶華，2001。 **消費金融從業人員之工作投入、工作滿足、薪酬福利與工作績效之相關研究—以高雄地區銀行為例**，中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
5. 周志法，2002。 **領導風格、公平認知、員工工作滿足之關係探討**，海洋大學航運管理研究所在職專班碩士論文。
6. 林宜珍，2002。 **工作特性、管理模式與工作滿足、組織承諾關係之研究 - 以流通業個案為例**，中央大學人力資源管理研究所碩士論文。
7. 陳美志，2000。 **工作生活品質對組織承諾影響之研究—以關務人員為例**，政治大學公共行政研究所碩士論文。
8. 陳人豪，2001。 **兩岸員工工作價值觀與工作特性對工作態度之影響**，中央大學人力資源管理研究所碩士論文。
9. 張思綺，2004。 **工作價值觀與工作績效關係之研究**，中央大學人力資源管理研究所碩士論文。
10. 黃季祥，2001。 **工作特性、工作動機對工作滿足之關係研究 - 以半導體製造業為例**，中央大學人力資源管理研究所碩士論文。
11. 楊麗華，2001。 **員工作生活品質滿意度與個人工作績效關係之探討 - 以台北凱悅大飯店為例**，中央大學人力資源管理研究所碩士論文。
12. Hoppock, R. (1935). *Job Satisfaction*, New York: Harper Brothers.
13. Judge, Timothy A. and Joyce E. Bono. (2001). "Relationship of Core

- Self-Evaluation--- Self-Esteem, Generalized Self-Efficacy, Locus of Control, and Emotional Stability--- with Job Satisfaction and Job Performance: A Meta-Analysis.” *Journal of Applied Psychology*, 86(1), pp. 80-92.
14. Porter, L. W. & Lawler, E. E., (1971). *Managerial Attitudes and Performance*, Homewood: Dorsey Press.
15. Seashore S.E. & Taber, T.D. (1975). *Job Satisfaction and Their Correlation*, American Behavior & Scientist, Vol.18 p.346-368.
16. Smith, P.C. & Kendall, L.M. & Hullin, C.L. (1969). *The Measurement of Satisfaction in Work & Retirement*, Chicago: Rand McNally.