

## 派遣人員工作特性、工作滿足對工作績效之影響以激勵制度與 工作擴大化為調節變項-以 C 電信公司為例

### A Study of the Job Characteristics, Job Satisfaction on Job Performance using Incentive System and Job Enlargement for Dispatched Manpower– C Telecom com. as an Example

李功皓 Kung-Hao Lee<sup>1</sup>

陳啟斌 Chie-Bein Chen<sup>2</sup>

王則人 Tze-Jen Wang<sup>3</sup>

#### 摘要

近年來各大企業在面臨全球化及國際化的經濟競爭，為求永續經營與節省龐大的人力成本，將非核心工作交付人力資源公司或是派遣方式以舒緩用人彈性需求，但往往因要派公司業務量急遽暴增，或因派遣人員僅將要派公司工作當成職涯跳板，在習得經驗或厭倦從事簡單重複的工作後，便離職轉任至其他同性質或不同領域工作，以致流動率高漲，往往造成組織調派工作之不便；且近年來派遣的職務由非核心工作漸漸跨入專業技術、專業職能的時代，派遣人員之專業職能提升更是不可忽視。因此，本研究乃希望能從相關文獻的理論探討派遣人員工作績效提昇之關鍵因素，對派遣人員問卷調查，並運用結構方程式 (SEM)，探討「工作特性」、「工作滿足」、「工作擴大化」、「激勵制度」對其「工作績效」影響之相關程度，藉以建立派遣人員工作設計及激勵制度之評估模型，希望能藉由這份研究，期能發展出提升派遣人員工作績效關鍵要因，據此成為要派公司對派遣人員的工作設計及激勵制度之規劃之參考依據。研究結果如下所示：

- 一、工作特性對工作滿足有顯著正向影響。
- 二、工作滿足對工作績效有顯著正向影響。
- 三、「工作擴大化」對「工作特性」及「工作滿足」具有調節效果
- 四、「激勵制度」對「工作滿足」及「工作績效」具有調節效果

**關鍵字：**工作特性、工作滿足、激勵制度、工作績效、工作擴大化

---

<sup>1</sup>東華大學國際企業學系在職專班研究生

<sup>2</sup>東華大學國際企業學系教授(聯絡地址：97401 花蓮縣壽豐鄉大學路二段一號，聯絡電話：03-8635000 轉 3048，E-mail: [cbchen@mail.ndhu.edu.tw](mailto:cbchen@mail.ndhu.edu.tw))。

<sup>3</sup>東南科技大學餐飲管理系講師

## Abstract

Recently, in the face of globalization and international economic competition, businesses hire temporary, nonessential personnel from employment agencies dispatch work to human resource companies to save on human resource expenses and sustain operations. However, because of the dramatic jump in demand for dispatch personnel, and dispatch personnel use these jobs as a career springboard for themselves, these employees often quit when they have garnered enough experience or when they are simply tired of repetitive work. Afterwards, these workers sign on for jobs in areas of the same or different nature of work, often resulting in high turnover rates for hiring companies and inconveniencing businesses who need to re-train new dispatch employees. Also, as technology, sciences, and work continue to evolve, the demand for nonessential, non-core work are gradually changing into a demand for specialized skill, so professional expertise cannot be ignored. As a result, the hope for this study is to review literature for theories exploring key factors that enhance job performance of dispatch personnel, and survey dispatch personnel for feedback. Further, structural equation modeling (SEM) will be used to discuss job characteristics, job satisfaction, work technology, and incentives, and analyze their impact to job performance. The goal is to establish a best practice model for dispatch personnel and continue to sharpen the standards through these evaluations. Hopefully, the findings of this research will be used to develop ways to enhance job performance and effectiveness among dispatch personnel. The results are as follows:

- a. Job characteristics have significant positive effect on Job satisfaction.
- b. Job satisfaction has significant positive effect on Job Performance.
- c. Job Enlargement has significant effect of Moderator on Job characteristics and Job satisfaction.
- d. Incentive system has significant effect of Moderator on Job satisfaction and Job Performance.

**Keywords:** Job characteristics, Job satisfaction, Job Performance, Incentive system, Job Enlargement.

## 壹、前言

### 一、研究背景與動機

個案公司運用人力派遣已行之多年，全區共 15 個作業中心並於總公司成立客戶服務處，以強化客戶服務品質，提升企業品牌形象，目前全區客服人員已逾 4000 人，其中派遣人力約為七成。客服部門是顧客直接接觸的第一線服務人員，具有讓顧客知覺公司品質與讓顧客成為會員的重要角色，故企業如何激勵員工工作士氣，創造卓越的服務績效，以達顧客滿意之目的是個重要課題。

許多組織開始有員工即是顧客的觀念，他們深知滿意的員工會創造滿意的顧客，而滿意的顧客能轉而強化員工對他們工作的滿意度，進而影響公司的利益。

Heskett 等人(1994)在服務利潤鏈中指出，內部的服務品質、員工滿意度與生產力、提供給顧客的服務價值，對顧客的滿意度、顧客保留及組織利潤間，存在著極為重要的關係。特別是在服務產業中，許多研究均顯示工作滿足與服務績效間具有顯著的正相關(Hartline and Ferrell, 1996; Yoon et al., 2001)；不滿意之員工流動率較高，組織流動率高將影響服務品質與顧客滿意度(Zeithaml and Bitner, 2000)。

研究動機一：探討派遣人員之工作特性是否因工作擴大化影響其工作滿足及工作績效；各大企業與公部門為節省龐大的人力成本，派遣人員長期出現福利制度不足，但派遣人員之工作已由非核心工作朝專業技術發展，因此，是否可透過激勵制度以提升派遣人員之工作滿足及其工作績效，為本研究之動機二。

近年來各大企業在面臨全球化及國際化的經濟競爭，企業為縮減人力，增加人力調度彈性、降低勞動成本、提高生產力而使用派遣人員，但常因要派公司對於派遣人員之福利制度漠視，致使派遣人員對於士氣低落，且派遣人員之工作已由非核心工作朝專業技術發展，因此派遣人員之專業職能及激勵制度提升更是不可忽視。茲將研究待答之問題整理如下：

(一)以派遣人員之工作擴大化為調節變數來探討及分析對派遣人員工作滿足之影響，藉以了解不同之工作特性對於派遣人員的工作滿足之影響為何？

(二)以派遣人員之激勵制度為調節變數來探討及分析對派遣人員工作績效之影響，藉以了解不同之激勵制度對於派遣人員的工作績效之影響為何？

(三)要派企業透過工作擴大化和激勵制度提高派遣人員之工作績效，以作為未來要派企業提升訂定激勵制度之參考。

## 貳、文獻探討

### 一、派遣人員定義

人力派遣又稱勞動派遣(Dispatched Employment)，各國的人力派遣產業發展狀況不同，名稱亦不一。在日本稱為人力派遣，在美國則稱為員工租賃(Employee Leasing)及臨時支援服務(Temporary Help Services)(蔡博全，2000；陳正良，1994)。

「勞動派遣」係指「派遣勞工之事業單位(派遣事業單位)與被派遣勞工簽訂勞動契約，於得到被派遣勞工同意之情形下，使其在受領派遣勞工事業單位(要派事業單位)的指揮監督下提供勞務，被派遣勞工給付勞務之利益歸屬於要派事業單位，派遣事業單位與要派事業單位之間簽訂派遣契約，被派遣勞工與要派事業單位之間僅有實質勞務使用關係，而無契約關係」(陳正良 1994)。

國內派遣工作性質，根據蔡博全(2000)的實證研究指出，屬具基層性質，如：行政性或服務性工作，至於專業性的人力派遣工作的需求則較少，派遣業者在此方面人才的供給上也略顯不足。派遣工作的類型為行政庶務人員、助理人員、秘書、總機接待人員、會計人員、招募甄選人員、電話行銷人員、客服人員以及資料填寫整理人員等。李元隆(2000)則提出派遣工作的型態除了行政助理、人事助理、作業員、總機、電腦文書處理、秘書、簿記員等行政性或工業性的工作外，亦有專業面談者、經理人、工程師及其它專業人員如看護工等僱用型態，但業者在此類人才的僱用上仍不多見。

### 二、工作特性

工作特性的概念首先起源於 Taylor (1911) 所提出之科學管理四原則，即是以工作專業化、系統化、標準化與簡單化作為工作設計的原則，期望藉由工作的簡化來提升工作效率。之後，在 1950 年代前後，許多學者為提高生產力，致力於工作豐富化(Job Enrichment)與工作擴大化(Job Enlargement)的研究。直到 Turner and Lawrence (1965) 提出必要工作屬性理論(Theory of Required Task Attributes)，才開始後續大規模且有系統的工作特性研究。

所謂工作特性(Job Characteristic)是指與工作有關的因素或屬性。Seashore & Taber (1975)認為工作特性包涵範圍甚廣，舉凡工作本身的性質、工作環境、工作薪資與福利、工作安全感、工作回饋、工作自主性、工作挑戰性、工作中學習新知、未來發展機會、工作人際關係、成就感、自我實現等皆屬之。而工作所具有的各種特性，對滿足個人需求具有不同程度的影響。

#### (一)必要工作屬性理論:

Turner and Lawrence (1965) 是首先將工作特性做有系統研究的始祖，在實地觀察 47 種工作，進行 470 位員工的晤談後，認為要使員工從工作中得到激勵，必須具備某些工作

特性，並將工作歸納後提出六種必要的工作屬性，分別是：變化性(Variety)、自主性(Autonomy)、必要的互動(Required Interaction)、隨意的互動(Optional Interaction)、知識與技術(Knowledge and Skill Required)及責任(Responsibility)等。Turner and Lawrence 更在研究中證明上述六項工作特性和員工工作滿意度及出席率呈正相關。

## (二)工作特性理論:

Hackman and Lawler (1971)曾以 Turner and Lawrence (1965)必要工作屬性理論為基礎架構，另提出工作特性理論，認為要使員工的工作得到內在的激勵，工作本身必須合乎下列特性：

- 1.工作的成果係經由自己努力所達成。
- 2.對個人而言，工作應提供富有內在意義的成果。
- 3.工作應對個人工作績效提供回饋。

根據上述理論，提出六項工作特性：變化性(Variety)、自主性(Autonomy)、工作完整性(Task identity)、回饋性(Feedback)、合作性(Dealing with other) 與友誼機會(Friendship Opportunities)。前四項稱為「核心構面」，當員工知覺到其所從事的工作具有高度變化性、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程度的工作滿意。

## (三)工作特性模式

Hackman and Oldham 根據 Hackman and Lawler (1971)之工作特性理論基礎，將工作特性與個人對工作的反應加以精簡及系統化，於 1975 年提出「工作特性模式」學說，此模式是目前最廣為運用的工作特性架構，根據工作特性五項構面與個人對工作反應之關係予以描述，發展出三種重要的心理狀態，最後產生四種個人工作的成果，同時考量員工個人成長需求程度之不同而異。在模式中，各項工作特性會產生不同的心理狀態，而個人感受心理狀態將影響其態度與行為，包括內在激勵作用、工作品質與績效、工作滿足及缺勤與離職率等。而工作特性、重要的心理狀態與個人及工作結果的關係，又受到個人成長需求強度的影響。

## 三、工作滿足

### (一)工作滿足定義

工作滿足 (Job satisfaction)，初始於 Hoppock (1935)發表在「工作滿足」一書，乃指員工在工作環境中所感受到各方面的滿意程度，他是員工的主觀反應，也是工作者心理上與生理上對當時之環境因素的滿意感受 (李永聖，2002)。Locke (1976) 則對工作滿意的定義為：「個人對工作經驗的評價所帶來的喜悅或正面的情緒。」(林大衛，1995)。自 Hoppock (1935) 提出工作滿足一詞後，便受到眾多學者熱烈迴響，當時的工作滿意度是

指個人對工作上的情感態度或取向，後續的研究者則以此概念為基礎。

## (二)工作滿足理論

Cambell (1970) 將工作滿足理論分為兩大類，分別為「內容理論」與「程序理論」：

### 1.內容理論 (Content Theories)

此理論較關心特定激勵人們的內容，主要是界定並且明確辨別存在於重要變項中的特定實物，如：升遷、薪資、工作安全性、認同、友善同伴等可激勵與獎賞的方式與物品。代表本類理論有 Marslow 需求層次理論、Herzberg 二因素理論。

### 2.程序理論 (Process Theories)

此理論主要敘述如何激勵、指導、維持、停止行為等過程，主要是明確的敘述變項間之交互作用及影響他人產生某些行為的方法。代表本類的理論有 Adams 公平理論、Vroom 期望理論。

## 四、工作績效

績效 (Performance) 乃指與組織目標相關的所有活動，而且此活動將以其對組織目標的貢獻度予以評量(朱志明, 2005)。Byars & Rue (1994) 定義績效與一個員工工作中各個任務的達成程度有關，他反應了一個員工完成一個工作要求的情形如何。而所謂的工作績效 (Job Performance) 是指「工作中的個人或團體所表現之任務達成的質與量」。Borman (1993) 認為工作績效是個體對於組織的行為，可以對組織目標的貢獻程度高低給予量測。Campbell (1990) 認為工作績效係「個人做為一個組織成員，而完成組織期望、規定或正式化的角色需求時，所表現的行為」，Campbell 並將工作績效區分為效率、生產力及效用三個面向，效率用來衡量員工工作表現的結果，生產力用來計算達到既定效率所花費的成本，效用則代表一個既定績效水準、效率及生產力的價值；Schermerhorn, Hunt, and Osborn 等人 (1999) 則指出，工作績效乃工作中的個人或團體所表現之任務達成的質與量。所以，工作績效可由員工的行為面和任務的結果來加以衡量 (龔怡如, 2009)。

## 五、工作擴大化

「工作擴大化」(Job Enlargement)指從工作任務的範圍來進行工作設計，將員工工作範圍擴大，進行工作內容的增添，或水平式的工作輪調，使員工在工作上有機會接觸更多元的工作內容，增加員工對工作的趣味感、對工作有更高的完整性認知、提供員工心理發展的機會、提高工作的挑戰性。員工藉工作擴大化降低工作的枯燥感，獲得心理層面的激勵，滿足成就感體驗。「工作擴大化」採用的具體做法，包括工作內容設計具有較大的變化性，朝水平性的擴張；工作項目數量顯著增加，提高工作內容的多樣性；及工作負責單位的輪調，提高員工對於工作內容水平整合的認知(許士軍, 1991；黃同圳、薛婉婷, 1998；黃英忠, 2007；廖勇凱、楊相怡, 2007；賴麗卿, 2010)。

Becker (1964) 用在職訓練 (on-the-job training, 簡稱為 OJT) 來代表勞動者在工作場所中的學習和工作技能的增長。在討論廠商提供訓練的行為時, Becker 將在職訓練進一步區分為: 一般訓練 (general training) 和特定訓練 (specific training)。完全的一般訓練是指: 勞動者在工作接受訓練, 且所學習到的技能可以普遍適用於其他工作場所。完全的特定訓練是指: 勞動者在工作中接受訓練, 但所學習到的技能, 只能用於提供工作及訓練機會的廠商, 在其他的廠商中並不適用。Becker 認為, 人力資本文獻中的在職訓練 (On-the-Job Training) 之所以被重視與討論, 並非它比其他的人力資本投資更為重要, 而是因為在職訓練可以明確解釋人力資本對於薪資所得、就業及其他經濟變數的影響 (Becker, 1964)。就總體面而言, 在職訓練會改變並改善勞動力的技術結構, 可穩定就業與增加就業, 而不致造成通貨膨脹之壓力 (Stoikov, 1975)。此外, 在職訓練亦是培育人才的方式之一, 若從整體社會獲益的觀點而言, 人才培育具有技術擴散、提昇整體技術水準的功能。

## 六、激勵制度

過去學者對於激勵制度之定義、內涵、分類多有所差異; 但大部份學者對於激勵制度的解釋多不僅止於有形的薪酬制度, 大多將薪酬制度視為激勵制度的其中之一, 除了薪酬外再加入其他可能激勵員工、提升員工工作績效的相關制度規範, 如升遷、訓練等。學者對於激勵制度的分類雖不一致, 但其意涵非常相似; 所謂的激勵制度即是員工在工作中所得的報酬, 不論是財務性、非財務性、內滋、外附, 其目的皆為希望透過組織內相關制度滿足員工需求, 進而促進員工個人工作績效與組織績效, Milkovich and Newman (2002) 所提出之報酬內容包括了整體薪酬及工作相關報酬涵蓋了上述各類激勵制度並將各類激勵制度加以整合定義。

整體薪酬包含了薪資與福利二大項目, 亦即涵蓋 Carvelland Kuzmits (1982) 所稱之外附報酬 (extrinsic) (即金錢報酬與福利)、Churchill (1990) 所提之財務性報酬 (包括薪資制度、激勵性金錢報酬制度及短期激勵制度) 以及 Robbins (1992) 之激勵制度中的外附報酬 (extrinsic incentives) (其中外附報酬再分為財務性報酬及非財務性報酬兩個部份工作外的激勵方式, 可分為財務性報酬及非財務性報酬兩種, 財務性報酬包括薪資、獎金、紅利等, 非財務性報酬則包括福利、保險、產假等)。工作相關報酬則包含了公開表揚的認同、職銜上的地位、員工工作環境的安全保障、提供具挑戰性的工作以及給予員工學習的機會; 亦即 Carvell and Kuzmits (1982) 所稱之內滋 (intrinsic) 報酬 (包括尊重、升遷機會與工作環境等); Churchill (1990) 所提之非財務性報酬 (包括個人生涯發展計畫和表揚制度); Robbins (1992) 所劃分之內滋報酬 (intrinsic incentives) (包括工作豐富化、參與決策權、工作自主權、個人成長等)。

## 參、研究方法

### 一、研究架構圖

依據文獻探討與研究假說，本研究以工作特性為自變項，工作擴大化及激勵制度為調節變項，探討派遣人員工作滿足及工作績效之關聯性，依此建立本研究之研究架構，如圖

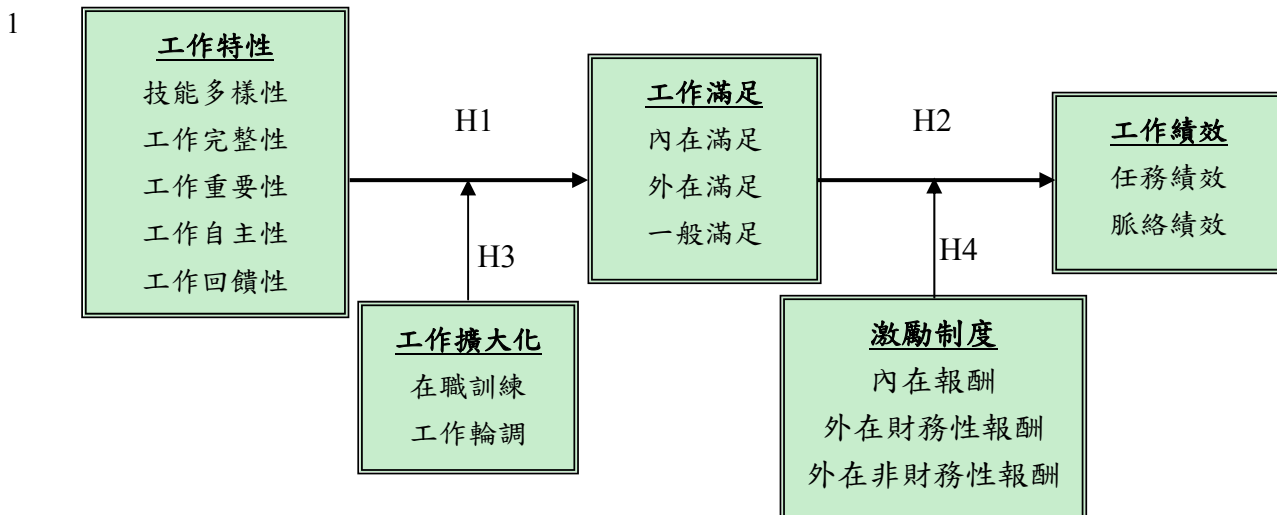


圖1 研究架構圖

### 二、研究工具

本研究依據研究架構，採問卷調查法蒐集資料，發展有關我國派遣人員工作滿足及工作績效之相關問題，並以研究者自編之「派遣人員工作滿足及工作績效調查問卷」進行資料蒐集。問卷內容包含四部分，第一部分為「員工工作特性」，第二部分為「員工工作滿足」，第三部分為「員工工作績效」，第四部分為「員工激勵制度」。

#### (一)工作特性

Hackman and Oldham (1975) 所編製之工作診斷調查表 (Job Diagnostic Survey, 簡稱 JDS), 是用以衡量五項核心工作構面與兩項輔助構面。工作診斷調查表中文短題本由洪清香 (1979) 翻譯修訂, 並對教育行政人員施測, 其重測信度為 0.80, 各個構面的重測相關在 0.50 至 0.86 之間, 效果尚佳。為簡化問卷的題項與提高受訪者填答意願, 本研究乃是採用經黃秀霜 (1987) 作第二次修改之短題本, 並刪除兩項輔助構面, 僅針對五項工作核心構面衡量受試者對工作特性之知覺程度。五項工作核心構面分別是技能多樣性、工作完整性、工作重要性、工作自主性與工作回饋性, 每種工作特性各三題, 共十五題。

本量表之計分方式是採李克特 (Likert) 五點量表計分, 由「非常同意」、「同意」、「無意見」、「不同意」、「非常不同意」五個答案, 分別給予 5 至 1 分, 其中第 7、9、11、12 題為反向題, 採相反順序計分處理。



## (二)工作滿足

明尼蘇達滿足問卷(Minnesota Satisfaction Questionnaire; MSQ)由明尼蘇達大學 Weiss,Dawis (1967) 編製而成，共二十題，測量受訪者的內在滿足、外在滿足及一般滿足，短題本則將工作滿足分類為內在滿足、外在滿足及一般滿足；本問卷內容，主要引用廖素華(1979)所編譯的問卷，並參考樊晶育(2006)與魏婉婷(2008)研究之附件。本量表之計分方式是採李克特 (Likert) 五點量表計分，由「非常同意」、「同意」、「無意見」、「不同意」、「非常不同意」五個答案，分別給予 5 至 1 分。

1.內在滿足：工作者對工作本身所引發的價值觀、責任感、社會地位、職能地位等，而感受到的滿足程度。

2.外在滿足：工作者在工作中所獲得的薪資、升遷以及與上司、部屬、同事間的互動等因素所感覺的滿足程度。

## (三)工作績效

工作績效，余德成(1996)針對品質管理人性面系統因素對工作的影響研究中，根據 Borman & Motowidlo (1993)工作績效分類模式來定義，將工作績效區分為任績效與脈絡績效等二種類型，因此本研究依據此二種構面來探討；本研究採用余德成(1996)根據 Motowidlo & van Scotter(1994)發展的工作績效量表所修訂之中文版量表，將工作績效區分為「任務績效」、「脈絡績效」二構面來加以探討，總計 24 題。本量表之計分方式是採李克特 (Likert) 五點量表計分，由「非常同意」、「同意」、「無意見」、「不同意」、「非常不同意」五個答案，分別給予 5 至 1 分。

### 1.任務績效：

主要是評價派遣人員對要派機構所賦予的技術核心工作任務有所貢獻，即在其份內工作範圍以內的活動表現出之熟練程度，可以透過個人本身直接執行技術性程序，或間接提供技術程序所需要的材料或服務，而給予之衡量與評價。

### 2.脈絡績效：

脈絡績效主要是評價派遣勞工對於要派機構所賦予任務活動之外，並對要派機構效能有所貢獻之其它活動，所表現出的熟練度(Borman & Motowidlo,1993;余德成，1996)。當個人在面對與組織技術核心運作有關聯的一般性社會及心理環境時，會根據自由心證方式而採取合作或幫助他人、團體、組織的行為或活動，這些行為都屬於脈絡績效表現的範圍。因此，脈絡績效的衡量範圍包括屬於自願執行非正規的活動、並有堅持完成任務的熱誠、能與他人合作且願意幫助他人、以及在非正式場合中會自動贊成、支持與防衛組織目標的熱誠(余德成，1996)。

#### (四)激勵制度

問卷的題目參考 Robbins(1982)和 Weiss et al.(1967)提出之衡量指標，配合公司的實際激勵實施情況來設計本研究的問卷。本量表之計分方式是採李克特 (Likert) 五點量表計分，由「非常同意」、「同意」、「無意見」、「不同意」、「非常不同意」五個答案，分別給予 5 至 1 分。

1.內在報酬：在工作中獲得的無形報酬，包括參與決策權、工作自主權、較大的職責、個人成長、訓練機會與進修機會等。

2.外在財務性報酬：工作中獲得的有形財務性報酬，包括薪資、獎金、加給與其他津貼等。

3.外在非財務性報酬：在工作中獲得的有形非財務性報酬，公司並非實際給予金錢來激勵，而是改以升遷機會、表揚讚賞、良好的環境、福利等來作為激勵。

#### (五)工作擴大化

工作擴大化是指工作範圍的擴大或工作多樣性，從而給員工增加了工作種類和工作強度。工作擴大化使員工有更多的工作可做。通常新工作與原先所做的工作非常相似。這種工作設計可提高效率，是因為不必要把產品從一個人手中傳給另一個人而節約時間。此外，由於完成的是整個一個產品，而不是在一個大件上單單從事某一項工作，這樣在心理上也可以得到安慰。該方法是通過增加某一工作的工作內容，使員工的工作內容增加，要求員工掌握更多的知識和技能，從而提高員工的工作興趣。

本研究所稱之工作輪調係指將員工在不同職能部門或同一部門而不同單位之間調動，並非是晉升，也沒有調薪。本量表依據潘月秋(2009)將工作輪調區分為工作輪調認知和意願；在職訓練係參考訓練成效相關文獻資料有有關心理因素與學術論文所用題目(如：陳柏舟，1999，柳玉清，2011)改編而成。

### 三、研究對象與抽樣方法

#### (一)母群體界定

本研究母體屬於有限母體，位於臺灣地區中華電信派遣員工為本研究之對象，因考量到受訪者對於問卷填答正確性及代表性，故以派遣員工訓練後能正式完成主管交辦任務派遣員工為本研究之對象，其中華電信派遣員工數共有 2931 人。

#### (二)正式樣本及抽樣

本研究依據中華電信派遣員工分類方式，將其區所分為北區和南區兩大區域，在樣本正式發放前，先以電話方式徵詢相關區所負責人和派遣員工問卷發放之意願，根據中華電信(2013)派遣員工區域分佈得知，北區派遣員工數為 1275 人、南區派遣員工數為 1656

人。本研究抽樣方式採「配額抽樣」，依照中華電信兩大區所派遣員工規模員工數，佔抽樣之比例，決定抽取派遣員工樣本數，在取樣過程中係參考樣本數計算公式計算所需樣本數；假設抽樣誤差 E 值為 5%，信賴度為 95%，因此，Z 值為 1.96，且因為 p 值未知，採較為保守之估計值 0.5，經過計算後，得到樣本數為 384 人，做為正式抽樣之樣本數，然考量其廢卷和填答時人為之疏失，故本次正式樣本抽樣為 400 人。

表1 中華電信配額抽樣人數一欄表

區域	人數(人)	比例	樣本數
北區	1275	43.50%	174
南區	1656	56.50%	226
總數	2931	100%	400

資料來源:中華電信，2013

## 肆、資料分析與解釋

問卷回收後，進行問卷整理、校對、刪除廢卷工作，與進行電腦編碼，並以統計套裝軟體 SPSS 17.0 For Windows 進行資料統計分析及分析結果之撰寫與討論。本研究主要探討國軍人員在理財工具認知程度、理財工具偏好、理財滿意度之認知。此部分分析主要是描述問卷蒐集之有效樣本，經由統計分析後的結果，並與研究假設比較與討論。

### 一、基本資料描述性統計

根據表 2 所示，性別部份，受測之有效樣本以女性居多；婚姻部份，受測樣本以婚姻狀況以未婚居多；年齡部份，受測樣本則以年齡以 30-39 歲者為最多、其次為 29 歲以下；學歷部份則以學歷專科居多；工作地點部份，受測樣本則以南區受測人數為為最多；擔任職業部份，受測樣本則以一線人員最多。

表2 人口背景變項描述性統計

變項	組別	次數	百分比(%)	變項	組別	次數	百分比(%)
性別	男性	133	32.8%	工作地點	北區	176	43.4%
	女性	272	67.2%		南區	229	56.5%
婚姻	未婚	279	68.9%	擔任職位	一線人員	298	73.6%
	已婚	126	31.1%		二線人員	107	26.4%
年齡	29 歲以下	107	26.4%				
	30-39 歲	241	59.5%				
	40-49 歲	53	13.1%				
	50 歲以上	4	1.0%				
學歷	高中職	8	2.0%				
	專科	62	15.3%				
	大學	335	82.7%				
所得	1 年以下	17	4.2%				
	1-3 年	164	40.5%				
	4-6 年	118	29.1%				
	7-9 年	88	21.7%				
	10 年以上	18	4.4%				

## 二、信度分析

通常會使用 Cronbach's  $\alpha$  值來作為測試信度的標準， $\alpha$  值越高表示信度越佳，內部一致性也越高， $\alpha$  值則是以達到 0.7 為佳，若介於 0.35 至 0.7 尚可接受，若低於 0.35 則應加以拒絕(Guieford, 1965)。本研究構面之 Cronbach's  $\alpha$  如表 3:

表 3 各構面信度分析

研究構面	次構面	$\alpha$ 值	檢定值>0.7
工作特性	技能多樣性	0.715	符合
	工作回饋性	0.857	符合
	工作重要性	0.726	0.814 符合
	工作自主性	0.788	符合
	工作完整性	0.755	符合
工作滿足	內部滿足	0.917	符合
	外部滿足	0.881	0.946 符合
	一般滿足	0.883	符合
工作績效	任務績效	0.902	0.952 符合
	脈絡績效	0.930	符合
激勵制度	內在報酬	0.927	符合
	外在財務報酬	0.921	0.950 符合
	外在非財務報酬	0.864	符合
工作擴大化	工作輪調	0.933	0.939 符合
	在職訓練	0.892	符合

### 三、效度分析

依據 Muller(1966)、Anderson & Gerbing(1988)、Kelloway(1998)建議收斂效度分析準則，其修正標準應該以基本的適配指標及內在結構配適度進行評鑑。工作特性、工作滿足、工作績效、激勵制度和工作擴大化架構理論模式均已達基本配適標準，在結構配適度統計量，檢定結果  $\chi^2/df$  均落在 1.81~1.93，*GFI* 為 0.911 以上，*AGFI* 為 0.877 以上，*RMR* 為 0.052 以下，*RMSEA* 為 0.051~0.667 之間，*NFI* 為 0.862 以上，*CFI* 為 0.9 以上。因此在整體結構適配度呈現適合之結果。

### 三、結構方程模式分析(SEM)

在確定整體模型之契合度之後，可以進一步評估測量模型與結構模型之估計值，藉以探討測量變數與潛在變數以及潛在變數與潛在變數之間的關係，而可以得到整體模型的結構關係與上述之評鑑標準比較，本研究所提出之理論模式已達到一定的契合水準，將可繼續進行模型的因果關係驗證進行分析「工作特性」、「工作滿足」、「工作績效」、「激勵制度」、「工作擴大化」五項變數之關聯性。其整體路徑分析圖如圖 2 所示。

#### 假設一：工作特性對工作滿足正向影響

工作特性對工作滿足之標準化迴歸係數為 0.585，顯著性(*p*)為 0.03，達顯著標準，顯示工作特性對留任意願有正向影響成立，因此假說 H1 成立。

#### 假設二：工作滿足對工作績效正向影響

工作滿足對工作績效之標準化迴歸係數為 0.691，顯著性(*p*)為 0.001，達顯著標準，顯示工作滿足對工作績效有正向影響，因此假說 H2 成立。

#### 假設三：工作擴大化對工作滿足正向影響

工作擴大化對工作滿足之標準化迴歸係數為-0.133，顯著性(*p*)為 0.636，未達顯著標準，顯示工作擴大化對工作滿足無顯著影響外，迴歸係數呈現負向影響，因此假說 H3 不成立。

#### 假設四：「工作擴大化」對的「工作特性」及「工作滿足」具有調節效果

根據表 4 變異數分析的結果，指出整體迴歸模式的效果達顯著水準(*F* 值 = 29.490，*p* 值 = 0.000 < .001)，表示整體迴歸模式具有統計上的意義，其調整後的判定係數為 0.175，表示其整體模式的解釋力達 17.5%。而在迴歸模式中的預測變數(工作特性、工作擴大化、工作特性與工作擴大化交互效果變數)對於依變數(工作滿足)的有效解釋變異量為 7.6%，工作擴大化並不具有正向調節效果。因此，客服派遣人員的「工作擴大化」對委外客服人員的「工作特性」及「工作滿足」具有調節效果不成立。

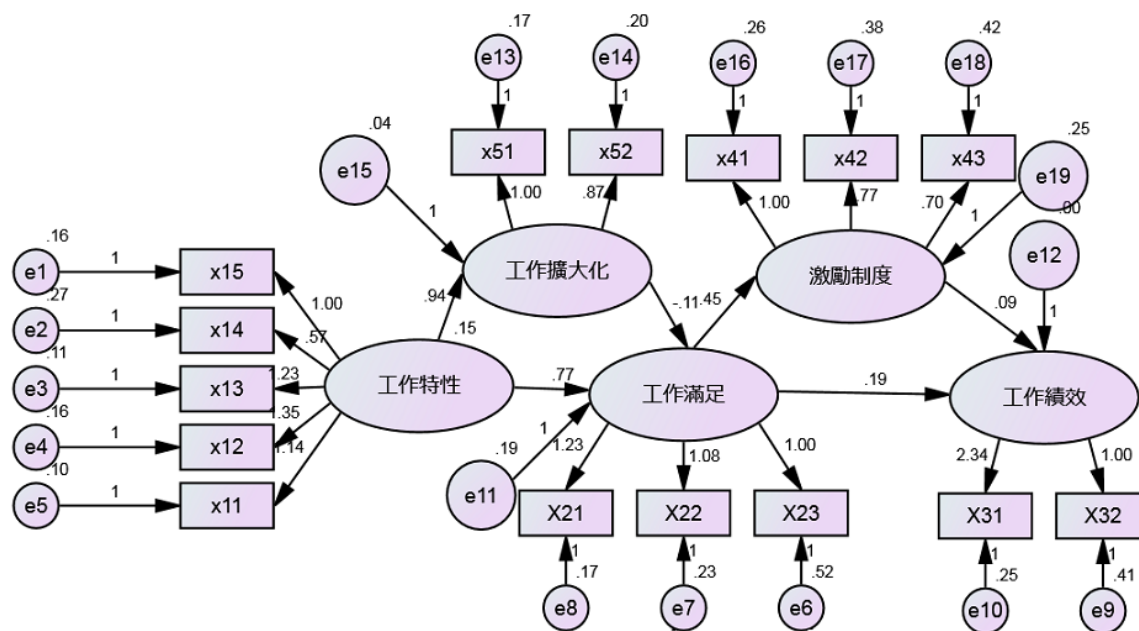


圖2 整體路徑分析

表 4 工作擴大化之調節效果分析表

依變項	工作滿足		
	模式一 $\beta$ 值	模式二 $\beta$ 值	模式三 $\beta$ 值
自變項			
工作特性	.417***	.390**	.396***
工作擴大化		.044	.027
工作特性×工作擴大化			.076
$R^2$	.174	.175	.181
Adj $R^2$	.172	.171	.175
F	84.905***	42.685***	29.490***
p	.000 <sup>b</sup>	.000 <sup>b</sup>	.000 <sup>b</sup>

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

**假設五：「激勵制度」對的「工作滿足」及「工作績效」具有調節效果**

根據表 5 變異數分析的結果，指出整體迴歸模式的效果達顯著水準( $F$  值 = 24.739,  $p$  值 = 0.000 < .001)，表示整體迴歸模式具有統計上的意義，其調整後的判定係數為 0.171，表示其整體模式的解釋力達 17.1%。而在迴歸模式中的預測變數(工作滿足、激勵制度、工作滿足與激勵制度交互效果變數)對於依變數(工作績效)的有效解釋變異量為 33.8%，激勵制度具有正向調節效果。因此，客服派遣人員的「激勵制度」對委外客服人員的「工作滿足」及「工作績效」具有調節效果成立。

表 5 激勵制度之調節效果分析表

依變項	工作績效		
	模式一 $\beta$ 值	模式二 $\beta$ 值	模式三 $\beta$ 值
自變項			
工作滿足	.351***	.291***	.290***
激勵制度		.187***	.191***
工作滿足×激勵制度			.338***
R <sup>2</sup>	.123	.155	.179
Adj R <sup>2</sup>	.121	.151	.171
F	56.693	36.792	24.739
p	.000 <sup>b</sup>	.000 <sup>b</sup>	.000 <sup>b</sup>

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

## 伍、結論與建議

本研究主要探討員工工作特性、工作滿足、工作績效、工作擴大化和激勵制度五種研究變項之間關係，其中除了探討變項直接關係外，並試圖將工作擴大化和激勵制度設定為調節變項，企圖了解員工工作特性和工作滿足直接影響工作績效，亦或透過工作擴大化和激勵制度間接影響工作績效，希望能藉由此份研究，給予受派公司，在將來制訂人力資源相關策略，並檢視員工對於組織適應性之參考依據。

### 一、研究結論

#### (一)員工工作特性對工作滿足相關分析

本研究利用結構模式方程組(SEM)分析方式，試圖了解受派公司員工工作特性對工作滿足是否具有正向影響，根據研究數據得知，工作特性對工作滿足有正向影響，研究假設成立。

#### (二)員工工作滿足對工作績效相關分析

本研究利用結構模式方程組(SEM)分析方式，試圖了解受派公司員工工作滿足對工作績效是否具有正向影響，根據研究數據得知，工作滿足對工作績效有正向影響，研究假設成立。

#### (三)工作擴大化使否對工作特性和工作滿足是否具有調節效果

本研究利用階層迴歸分析方式，分析得知，工作擴大化並不具有顯著調節效果，並觀察 $\beta$ 值發現，工作擴大化呈現負向關係，意即當員工接受工作擴大化則會將低本身工作滿足，使其產生不滿足，基此，工作擴大化對工作特性和工作滿足並不具有調節效果。

#### (四)激勵制度使否對工作滿足和工作績效是否具有調節效果

本研究利用階層迴歸分析方式，分析得知，激勵制度具有顯著調節效果，並觀察 $\beta$ 值發現，激勵之度呈現正向關係，本研究進一步分析，工作滿足和激勵制度對工作績效均有顯著影響，然工作滿足和激勵制度兩者，員工當接受良好激勵制度提升工作績效效果則相較工作滿足直接影響工作績效解釋力更高。

## 二、研究建議

### (一)給予員工不同激勵方式

根據上述研究發現，工作績效好壞，員工工作滿足則格外重要，基此除了強化本身員工向心力外，良好激勵制度，針對不同需求層級員工，給予不同激勵因子，低階員工達到目標則給予薪酬獎勵，針對中高階員工除了薪酬獎勵則可以賦予更多職權使其發揮所長，並達激勵之效果。

### (二)提升員工工作滿足

根據研究發現，員工工作滿足和員工本身特性有極大關係，基此未來招募相關派遣員工則必須考慮本身對於工作上熱誠和對於工作相關規定瞭解，此外本研究進一步發現，擴大員工工作項目則會降低員工工作滿足，本研究認為，主要原因牽涉派遣員工工作內容屬於勞務性質居多，如增加其工作量並無法有效達成工作滿足，反而利用工作豐富化給予員工不同舞台將有助於提升工作滿足。

## 陸、參考文獻

- 蔡博全，(2000)，國內人力派遣制度運作及人力資源管理實務之探討—以美國相關產業為對比，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
- 陳正良(1994)，派遣業勞工之僱用關係與勞動條件。勞資關係月刊，12(12)：7、13-27
- 李元隆(2000)，臺灣人才派遣業現況之研究-以日本人才派遣業為比較基礎，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
- 李永聖(2002)，南區國稅稽徵人員對激勵制度之知覺及其與工作滿足、離職傾向關係之研究。國立成功大學企業管理研究所碩士論文。
- 林大衛(1995)，生涯成功、激勵制度與工作滿意之研究，國立交通大學管理科學研究所碩士論文。
- 許士軍，(1991)，管理學，台北：東華書局。
- 黃同圳，薛婉婷，(1998)，「慎選人格特質」與「改善工作設計」何者為要?勞資關係論叢，第七期，頁125-152。
- 黃英忠，(2007)，人力資源管理概論，翁燕月出版：麗文文化總經銷商
- 廖勇凱、楊湘怡編著，2007，人力資源管理：理論與應用，智高文化事業有限公司。
- 龔怡如(2009)，「稅務機關領導風格與工作績效關聯性之研究—以工作壓力為中介變項」，國立高雄師範大學人力與知識管理研究所碩士論文。
- Black.J. S. & Gregersen H. B. (1997). "Participative Decision-Making: An integration of



- Multiple Dimensions.” *Human Relation*, 50(7), pp. 859-878
- Borman, W. C. & Motowildo, S. J., (1993) .Expanding the Criterion Domain to Include Elements of Contextual Performance. San Francisco: Jossey-Bass, 71-98.
- Cambell. (1970). *Managerial behavior, Performance, Effectiveness*, New York: Mcgraw-Hill.
- Carvell, M.R., & Kuzmits F.E.,(1982), “Management of Human Resource” *Personnel* ,New York : Bell & Howell Co.
- Hackman,J.R. and Oldman,G.R. ( 1975 ) Development the Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 60,pp.159-170. Satisfaction," *American Sociological Review*, 42,124-145.
- Hackman and Lawler(1986)“Employee reactions to job characteristics”, *Journal of Applied Psychology* 55 : 259-286.
- Heskett, J. L., Jones, T. O., Loveman, G. W., Sasser, Jr. W. E. and Schlesinger, L. A., 1994, Putting the service-profit chain to work, *Harvard Business Review*, 72, 2, 164-175.
- Milkovich, G. T., and Newman, J. M., 2002, *Compensation*, 7th edition,McGraw-Hill, P.8
- Zeithaml & Bitner (2000) "Services marketing: Integrating customer focus across the firm", McGraw-Hill, Boston