

國立交通大學

經營管理研究所

碩士論文

組織氣候對員工工作投入影響之研究

— 以統一超商為例

A Study on the Influence of Organizational Climate for
Employee's Job Involvement—
A Case Study on 7-ELEVEN

研究生：許珮琦

指導教授：楊 千 教授

中華民國九十九年六月

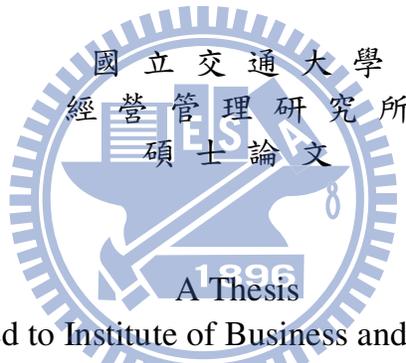
組織氣候對員工工作投入影響之研究

— 以統一超商為例

A Study on the Influence of Organizational Climate for
Employee's Job Involvement—
A Case Study on 7-ELEVEN

研究生：許珮琦 Student：Pei-Chi Hsu

指導教授：楊 千 教授 Advisor：Prof. Chyan Yang



Submitted to Institute of Business and Management
College of Management
National Chiao Tung University
in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Master of
Business Administration

June 2010

Taipei, Taiwan, Republic of China

中華民國九十九年六月

組織氣候對員工工作投入影響之研究—以統一超商為例

研究生：許珮琦

指導教授：楊 千 教授

國立交通大學經營管理研究所碩士班

摘要

調查顯示，零售批發業的薪資水準相較其他產業偏向中低收入，且工作時數又長，是什麼原因讓百貨批發零售業中的統一超商企業得以維持數十年優質品牌與標竿企業形象，讓許多新鮮人爭先恐後想為它工作，最重要的是，它如何維持與強化員工的工作投入狀態？讓這一群全年不間斷，熱情工作投入的員工，能時時將形象、商品、服務維繫在最佳狀態。過去有學者曾做過相關研究，證明了工作環境若愈能滿足員工的需求，他們愈願意對工作投入時間與心力，故引領出「組織氣候」的概念，這是一種企業內部環境相當持久的特質，企業成員感受到後，會影響企業成員的行為，故本研究朝向組織氣候的進行探討。

本研究之目的，期望能夠在員工平均月收入的控制之下，了解各種組織氣候的營造對於員工工作投入的影響；另外也針對平均月收入與工作投入進行相關分析。

本研究以統一超商全體正職員工為研究對象，分別探討「結構」、「責任」、「獎酬」、「風險」、「人情」、「支持」、「標準」、「衝突」及「認同」等組織氣候的知覺程度，對「工作投入」的影響為何，並了解「平均月收入」與「工作投入」的相關性。有效樣本總計為263份，利用層級迴歸分析與相關分析來作各項假設的驗證。

研究結果顯示：

- 一、在員工月收入的控制下，組織氣候中的「結構」、「責任」、「獎酬」、「支持」、「認同」對工作投入有顯著的影響，而「風險」、「人情」、「標準」、「衝突」則對工作投入無顯著影響。
- 二、員工平均月收入與工作投入呈正相關。

關鍵詞：組織氣候、工作投入、統一超商、平均月收入

A Study on the Influence of Organizational Climate for
Employee's Job Involvement—
A Case Study on 7-ELEVEN

Student : Pei-Chi Hsu

Advisor : Prof. Chyan Yang

Institute of Business and Management
National Chiao Tung University

ABSTRACT

The annual salary level of retail and wholesale industry is quite low. However, it is interesting that some companies such as 7-ELEVEN in that industry present positive corporate images and attract a lot of loyal employees. Why 7-ELEVEN could maintain its corporate image, and make many graduates eager to work for the company, even though the job demands long work hours. This study is to find what the organizational climate 7-ELEVEN creates, and how it encourages its employees' job involvement.

This thesis examined the influences of organizational climate on employees' job involvement under the average monthly salary controlled. Moreover, the relationship between the average monthly salary and job involvement is tested.

Subjects consist of full-time workers in 7-ELEVEN, and there are 263 valid questionnaires. The study uses nine dimensions of organizational climate : structure, responsibility, reward, risk, warmth, support, standard, conflict, and identity to examine the influence on job involvement. Statistical methods are applied to the 263 valid samples.

The results of the study are as follows:

- 1 、 Under the control of average monthly salary, the influence of structure, responsibility, reward, support, and identity on job involvement are significant ; whereas risk, warmth, standard, and conflict are not significant.
- 2 、 The relationship between the average monthly salary and job involvement is positive.

Keywords : Organizational Climate, Job Involvement, Average Monthly Salary, 7-ELEVEN

謝 誌

萬事起頭難! 從2009年橫跨到2010年, 題目換了幾回, 幾經波折終在拍板定案後, 急起直追進度, 在眾貴人的幫助下, 使這篇論文付梓完成。首先要感謝的是指導教授 楊千老師, 總是能運籌帷幄, 極有效率地掌握進度及指點迷津, 其謙和的風範與睿智的處事觀點均讓我打自心裡感佩; 感謝王耀德 老師、牛涵錚 老師和傅振華 老師, 在口試期間給予論文修潤的方向; 謝謝丁承 老師提供統計相關的指導, 讓我在統計運用上更有自信。

問卷的操作能如此順利, 要感謝哲華學長、統一集團的陳永瑞經理、梁士偉經理、朱專員協助檢視、發送與回收問卷, 並不厭其煩地接受我的諮詢與訪談, 提供寶貴的資訊; 並感謝交大博士班的耿杰學長、憲明學長和凱喻學長, 給予許多論文架構與統計方法上的技術指導及經驗分享, 使我縮短摸索的時間, 讓這篇論文更具邏輯性與嚴謹度。

還有許多與我一起打拼奮鬥的同學們: 文堅、淑芬、慧君、茜茹、孝康、智鈞...等, 從統計方法的討論、發放問卷時相互支援、點綴的歡樂聚餐與慶生時光, 還有口試後分享成功的喜悅, 歷經4個月早出晚歸的圖書館歲月, 雖然箇中滋味有心酸、有掙扎, 卻讓我充分體驗到研究生的獨立自主性與責任養成的重要。

最後, 當然還有每天深夜才看到我返家, 仍能很有耐心聽我碎碎念的爸、媽和姊姊, 因為最了解我, 他們會給我最可行、最多元的想法與方法, 和我一起面對論文的大小問題, 幫這篇論文能順利打通關, 還有打氣與宵夜助陣, 讓我永遠有體力迎接難題與挑戰。

碩士論文的完成, 是我人生旅程的轉捩點, 邁向未來, 我能更加自信地大步走出屬於自己的天空!

許珮琦 謹誌 於交大經管所

2010年6月

目 錄

一、緒論.....	1
1.1 研究動機.....	1
1.2 研究目的.....	3
1.3 研究流程.....	4
二、文獻探討.....	5
2.1 組織氣候.....	5
2.1.1 概念和意義.....	5
2.1.2 組織氣候的構面.....	7
2.1.3 組織氣候及其相關因素.....	10
2.1.4 組織氣候的營造.....	12
2.2 工作投入.....	14
2.2.1 概念和意義.....	14
2.2.2 工作投入的構面.....	15
2.2.3 工作投入及其相關因素.....	16
2.3 各變數間之關聯性研究.....	18
2.3.1 組織氣候與工作投入之關聯性.....	18
2.3.2 個人屬性與工作投入之關聯性.....	19
2.4 統一超商簡介.....	20
三、研究設計.....	27
3.1 研究架構.....	27
3.2 研究假設.....	27
3.3 研究對象與抽樣方法.....	28
3.4 研究變項之操作型定義與衡量.....	29
3.5 資料收集與分析方法.....	33
3.5.1 資料收集.....	33
3.5.2 資料分析方法.....	35
四、研究結果.....	40
4.1 各研究變數之敘述性統計.....	40
4.2 驗證性因素分析.....	44
4.3 差異分析.....	52
4.4 層級迴歸分析.....	53
五、結論與建議.....	61
5.1 假設驗證結果.....	61
5.2 管理意涵.....	63
5.3 研究限制.....	64
5.4 後續研究建議.....	64

參考文獻..... 65
附錄一 正式問卷 70

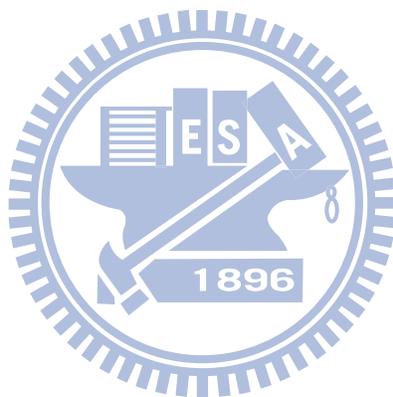


表 目 錄

表 1-1 2008 年台灣主要連鎖式便利商店業者之店數與比重.....	1
表 3-1 組織氣候量表之構面與題項	30
表 3-2 工作投入量表之構面與題項	32
表 3-3 組織氣候量表前測之內在一致性.....	34
表 3-4 工作投入量表前測之內在一致性.....	34
表 3-5 變數衡量題項分配表.....	35
表 3-6 模式配適度指標.....	37
表 4-1 個人屬性之敘述性分析表(有效樣本數:263)	42
表 4-2 組織氣候之敘述性分析表	43
表 4-3 工作投入之敘述性分析表	44
表 4-4 量表信度分析	46
表 4-5 組織氣候量表之收斂效度與配適指標表.....	46
表 4-6 工作投入量表之收斂效度與配適指標表.....	50
表 4-7 組織氣候 9 個構面與工作投入之區別效度檢測.....	51
表 4-8 不同個人屬性與工作投入之差異分析.....	52
表 4-9 結構與工作投入關係之層級迴歸分析結果	54
表 4-10 責任與工作投入關係之層級迴歸分析結果	55
表 4-11 獎酬與工作投入關係之層級迴歸分析結果	56
表 4-12 風險與工作投入關係之層級迴歸分析結果	56
表 4-13 人情與工作投入關係之層級迴歸分析結果	57
表 4-14 支持與工作投入關係之層級迴歸分析結果	58
表 4-15 標準與工作投入關係之層級迴歸分析結果	59
表 4-16 衝突與工作投入關係之層級迴歸分析結果	59
表 4-17 認同與工作投入關係之層級迴歸分析結果	60

圖 目 錄

圖 1-1 2009 年各產業平均年薪總額	2
圖 1-2 研究流程	4
圖 2-1 Lewin 的生活空間(Life Space)	6
圖 2-2 組織行為之動機與氣候模型	11
圖 2-3 組織氣候前因與後果之因素	12
圖 2-4 Steven P.Brown 工作投入的前因、相關及後果之因素	16
圖 3-1 研究架構圖	27
圖 3-2 資料收集流程圖	33



一、緒論

1.1 研究動機

「Always open! seven-eleven」,7-11(統一超商)不只是看得到的店面全年無休、無所不在，它能在連鎖式便利商店中穩居龍頭的重要原因之一，是因為擁有一筆無形的資產——一群全年不間斷，熱情工作投入的員工，能時時將形象、商品、服務維繫在最佳狀態，去年(2009年)已連續第15年蟬連天下雜誌標竿企業「百貨批發零售業」第一名，穩坐零售業龍頭，引發出「工作投入」為本研究的焦點。再者，由於零售業分類項下的連鎖式便利商店業¹的成熟，包含有完整的發展歷程，以及有顯著的龍頭廠商，故本研究以連鎖式便利商店業的龍頭廠商—統一超商為研究對象，意在挑選具有帶頭作用及影響力大的企業代表，以收研究擴散效果，此為研究動機一。

表1-1 2008年台灣主要連鎖式便利商店業者之店數與比重

	統一超商	全家	萊爾富	OK	合計
店數	4,800	2,324	1,244	826	9,194
比重	52 %	25 %	14 %	9 %	100 %

資料來源：統一超商2008年財務報告書

進一步來看，工作投入為工作者對於工作的態度，Knoop (1995) 指出工作者的態度會反應在工作、組織、同仁以及情境上，不管是正面的或負面的，皆會影響工作者的行為表現。Riordan & Christine等 (2005) 研究指出員工的高度工作投入會導致組織的高績效。統一超商身為標竿企業，是如何維持與強化員工的工作投入？其員工長期處於工作負荷量大、與其他產業相較，薪水不算高的工作環境(請參閱表1-2)當中，是什麼因素讓他們長期願意高度投入工作？過去有學者曾做過相關研究，證明了工作環境若愈能滿足員工的需求，他們愈願意對工作投入時間與心力(Kahn, 1990; Pfeffer, 1994)。這牽涉到一個重要概念--「組織氣候」，組織氣候乃是組織內部環境相當持久的特質，組織成員感受到後，會影響組織成員的行為。而且，Neal A. (2000) 發現組織氣候對於安全或員工的態度與認知有預測之功能，亦可以讓管理者預作準備並改善工作場所，故本研究以組織氣候做為影響工作投入的主要因素，探討統一超商的組織氣候是屬於哪種型態？該組織氣候是否能促成統一超商員工的工作投入，此為研究動機二。

¹連鎖式便利商店業是指從事提供便利性商品，如速食品、飲料、日常用品及服務性商品，以滿足顧客即時所需，並以連鎖型態經營的行業稱之，且連鎖式便利商店業為綜合商品零售業下之產業。

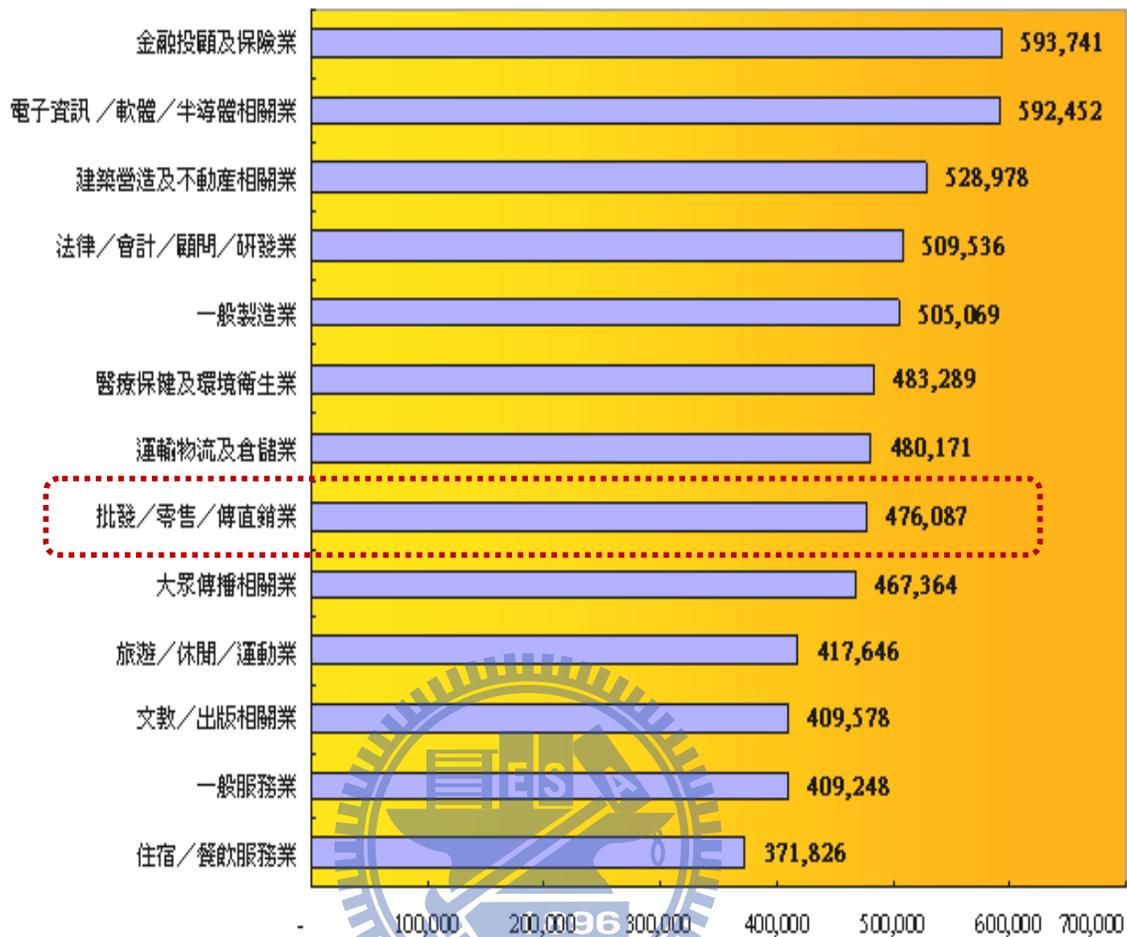


圖 1-1 2009 年各產業平均年薪總額 (單位:元)

註：年薪總額＝固定年薪＋獎金總額 (包含年終(中)獎金、業績獎金、佣金、分紅、其他獎金等)

資料來源：104人力銀行 薪酬顧問中心

所謂重賞之下必有勇夫，Kanungo(1982)認為，工作疏離感與工作投入，是同一現象的正反面意義，且證明了薪資滿足感與工作投入呈現正相關。以門市店長為例，由於連鎖型便利商店業的工作繁重瑣碎，店長在日常的管理工作上，必須能夠隨時重視細節而主動去做好，徹底執行公司的作業標準，所以店長的高度工作投入可說是組織整體執行力與競爭力的重要來源。除店長外，公司總部的內勤也需時時待命，分派與處理各門市事宜，還要不斷推陳出新商品，引領各式各樣的行銷戰。本研究也將探討在統一超商公司內部的平均月收入高低，是否與員工工作投入有關，此為研究動機三。

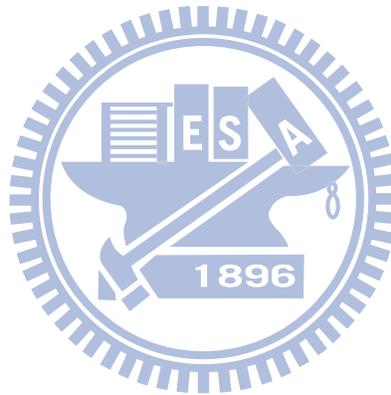
基於以上三個動機，構成本研究主軸，以連鎖型便利商店業龍頭—7-eleven(統一超商)為例，探討統一超商的組織氣候為何、對員工的工作投入有何影響，以及了解若加入的員工平均月收入控制因素，是否影響組織氣候對工作投入程度？盼望能尋求有效提升人力資源管理成效的方法，並提供管理上的建議。

1.2 研究目的

根據上述研究動機，本研究主要有以下兩個目的：

1. 瞭解員工平均月收入與工作投入的相關性。
2. 探討在員工平均月收入的控制下，組織氣候對工作投入的影響。

根據研究結果提出具體建議，以提供便利商店產業經理人或相關零售產業經理人研擬各項員工激勵政策或提升人力資源管理成效之參考。



1.3 研究流程

本研究的研究流程是先依據工作投入與組織氣候兩個研究主題，提出員工管理上的問題，選取連鎖便利商店進行企業訪談，了解現況，並配合相關文獻歸納與整理，盼能兼顧理論與實務，進而決定出研究架構與問卷設計，且經過實際問卷調查與分析後，進行假設驗證與推論，最後得出結論與建議。本研究之研究步驟如圖1-1所示。

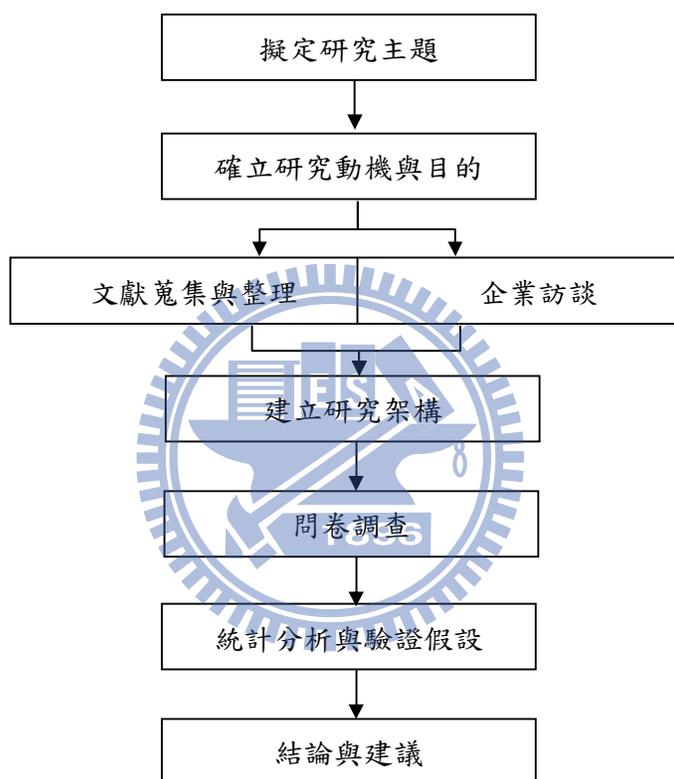


圖 1-2 研究流程

二、文獻探討

2.1 組織氣候

2.1.1 概念和意義

Griffin(2001)的研究提出，早期學者如 Selsnick(1957)認為組織氣候(Organizational climate)是指組織環境的一種特徵(character)，後來學者則更精確地認為，組織氣候應該是由很多種特徵共同構成(Forehand & Gilmer,1964)，如：1. 能和其他組織區別的組織特徵；2. 相對上能長時間維持；3. 能影響組織成員行為；4. 能被組織成員自然而然察覺到(James & Jones, 1976; Jones & James, 1979; Joyce & Slocum, 1979; Schneider, 1975; Weick, 1979)。其中第4特徵著重在組織成員的知覺(perception)如何被工作環境所影響，大部分的學者都認為成員的知覺會更進一步影響到組織績效和組織行為，例如：生產力、工作滿意度、工作表現等。

Pritchard and Karasick(1973)將諸多組織氣候的研究，歸納定義如下：組織氣候是相對持續性的內部組織特徵，可用來區別它和其他組織的不同，因為：1. 組織氣候來自組織的政策和各成員的行為，特別是管理政策；2. 組織氣候是由成員來定義的；3. 組織氣候可作為描述組織狀態的基礎。而且這些被組織成員查覺到的氣候，會從成員每日在組織中的工作行為和互動中展現出來(Schneider & Hall, 1972, p. 448)，會直接影響成員的態度和行為，所以組織氣候實則是組織和組織成員間互動的關鍵橋樑。

扼要來說，組織氣候是「在一個特定環境中個人直接或間接地對於這一環境的知覺」，換句話說，組織氣候代表的是一種整體的和主觀的「環境」觀念，可來解釋一機構內成員之行為動機及其所表現的行為(Litwin & Stringer, 1968)。

組織氣候的概念，源自1936年Kurt Lewin的「場理論」(Field theory)提出「生活空間(Life Space)」的觀念。由於行為科學的研究必須考慮整個情境，包括人和環境。故生活空間的整體關係為： $P+E=Life\ Space$ ，P指的是個人(person)，E指的是心理環境(psychological environment)，如圖二所示，Lewin區別實體世界的單一性及心理世界的多元性，認為「每個人以心理空間做為行為的有效基礎，每個人都有一完整獨有的世界」、「真實才是有效的(What is real is what has effect)」，此處的真實指的是每個人內心的心理事實，而非外在的實體(楊啟良，1982)。而每個人都以心理空間做外顯行為的基礎，且都有一個完整於自己的世界。因此，個人(person)與組織(situation)互動的結果($P*S$)形成了個人對組織的整體知覺，亦即組織氣候。

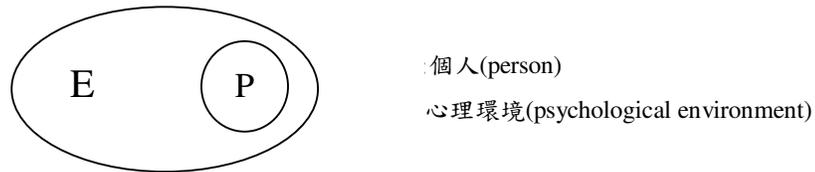


圖 2-1 Lewin 的生活空間(Life Space)

組織氣候是將行為科學方法應用於組織行為研究的一種具體方法。它是藉由整體與主觀的環境觀念，研究組織成員的行為「動機」，及其所表現的「行為」。可說是存在於組織環境中成員交互行為過程中所形成的一種特殊氛圍，是為了瞭解組織中人員的行為和組織目標融合的程度與變化的過程。

換言之，人員參加組織，不但要追求各種需求的滿足，而且會主觀地對其所處的環境產生知覺(perception)與認知(cognition)。因此，在一組織中，各員工對環境的知覺差異愈小，則員工對於達成組織目標的可能性愈大。

不可否認的，組織文化與組織氣候是很類似的概念，它們均是描述員工對於組織的體驗，但Svyantek and Bott (2004)明確提出兩者的不同：組織文化是員工在組織內與他人互動後分享的價值觀；組織氣候則是員工對於組織的政策、制度...等的感受，這是可以具體在組織中被發掘的。總歸來說，組織氣候可視為組織文化的具體展現(Schein, 1985; Schneider, 1990)。

由上述可知，組織氣候是瞭解組織行為的一個很有用的概念。大多數學者都同意組織氣候是一個很有意義的觀念，然而，就衡量工具而言，有很多不一致的觀點存在。本研究依衡量的不同面向，將組織氣候的意義分項闡明：

L.R James and A.P. Jones(1974)回顧過去的文獻，將組織氣候的定義依不同衡量方式歸為三類：

1.多重的衡量—組織屬性的方式

將組織氣候視為一套組織的屬性。這種方式最具代表性的是G.A Forehand(1964)的定義：「組織氣候是描述組織的一套特性，而且可藉此與其他組織區別、具有持久性，且會影響組織內的成員。」涵蓋的範圍非常廣，其構面可以從組織的背景(目標、所有權等)、結構(大小、正式化程度、集權程度等)、程序(領導、溝通、控制、報酬等)、系統價值與規範(忠誠、一致性等)。但是，James 及 Jones(1974)認為這些成分是組織情境的成分(organizational situation components)，而不該冠以組織氣候之名。

2.知覺的衡量—組織屬性的方式

將組織氣候視為知覺的變項(variables)。Campbell(1970)認為組織氣候對組織成員而言，是他們對組織的一套態度和期望，來描述組織靜態的特性。R.D Prichard(1973)定義如下：組織氣候指組織的內在環境，可藉此區別其他組織，並具有相當持久性，其特性為(1)組織氣候來自於組織成員的行為和政策的結果，尤其是高階管理人員。(2)組織成員的知覺。(3)解釋組織情境的基礎。(4)引導行動的壓力來源。這種方式雖以成員的知覺衡量，但仍以組織的屬性代表組織氣候。在衡量的構面上，較傾向整體的知覺(molar perception)，與客觀的、直接的衡量組織構面不同。

3.知覺的衡量—個人屬性的方式

這種方式的研究將組織氣候視為個人對組織整體的知覺(molar perception)，而非組織間區別的特性。B. Scheider(1972)認為，這種整體的知覺反應出個人與情境互動(interaction, P*S)的結果，並以個人為資訊的處理者(information processor)，對組織氣候的知覺，其認知架構的來源有：(1)客觀的組織特性與事件。(2)知覺者(perceiver)本身的特性，如價值、需求等。此與前述Lewin的生活空間的觀念(L=P+E)完全一致。而Hsllon 及 Hall(1963)也有相似的概念，認為組織氣候是個體對客觀環境的主觀認知，以工作精神來代表組織成員對自己社會需求的滿足與工作完成的認知，以關懷程度代表組織成員對主管領導行為的認知。

綜合來說，組織屬性中的多重衡量乃屬於組織情境的成分，較不適合用來代表組織氣候，故在本研究中，並不打算囊括多重的衡量—組織屬性的方式，雖然其具有準確與可靠的優點，但因為組織的客觀條件需要的變項過多，操作上不易，且如前所述，這種定義組織氣候的方式，並不能完全適當，故本篇以知覺的衡量—組織屬性和個人屬性的方式為組織氣候的主要定義。這觀念類似哈佛大學教授Litwin及Stringer(1968)，在動機與組織氣候(Motivation and Organizational Climate)一書中，首倡以組織整體系統觀念來研究組織內員工的行為動機與其表現的行為，也就是以一種整體與主觀的環境觀念來研究員工對組織環境的主觀察覺與認知程度。認為「組織氣候是在一個特定組織中工作的員工主觀上所感受到的正式制度的一些效應、管理者的非正式型態、以及影響員工的態度、信念、價值與動機作用的重要環境因素。」

2.1.2 組織氣候的構面

由上述定義可知，組織氣候是「在一個特定環境中各個人直接或間接地對於這一環境的知覺」。由此可知，組織氣候是一種主觀的「知覺」，屬於心理層面的，因此要加以描述，並據以分析，是一大問題，根據許士軍教授(1974)的觀點，首先要設法解決的，就是有關組織氣候的「構面」(dimension)問題。因為構面不只是組

織氣後的內容建構(construct)，也是衡量工具中最重要的部分。

學者張潤書(1978)曾提出構面在組織氣候中的作用：

1. 可藉以準確描述組織的狀況；
2. 可以將各構面與具體的動機作用及動機行為進一步予以關聯；
3. 可藉以衡量組織情況之改變。

從以上描述可了解構面對組織氣候的重要性，但是哪些構面才能對組織氣候做適切的描述，學者所採用的尺度各有不同，茲列舉數家加以分析：

1. Halpin及Croft (1966) 的構面分析

Halpin及Croft 二氏的「組織氣候描述問卷」(organizational climate description questionnaire)經過Newton Margulies 修正後，包括了衡量組織氣候的八個構面，主要在描述組織成員對組織中各方面的感受，此等衡量因素為「人員取向的」，即：

- (1) 自由 (disengagement)：代表一團體在工作時，常受牽制的程度。
- (2) 妨礙 (hindrance)：代表人員在工作時，受其它無益於工作的瑣務所阻撓的程度。
- (3) 團隊精神 (esprit)：代表人員察覺他們正在完成目標的程度，屬於「士氣」的一面。
- (4) 親密 (intimacy)：代表人員能享受到友誼的社會關係程度；屬於社會性歸屬感的一面，不必然和完成工作有關。
- (5) 冷漠 (aloofness)：代表管理人員的特性是正式的和非人情的程度 (degree of formality & impersonality)。旨在說明管理人員和部屬之間的「心理差距」(emotional distance)。
- (6) 生產的強調 (production emphasis)：代表管理行為的特徵是緊密監督的程度。管理當局是否重視溝通的反饋 (communication feedback)。
- (7) 鼓舞 (thrust)：代表管理行為的特徵是努力「推動組織運作」(to get the organization moving) 的程度；此種行為的特徵是透過「模範」(examples) 來激勵人員，是工作取向與人員並重的。
- (8) 體諒 (consideration)：代表管理行為的特徵是「將人視為人予以對待」的傾向程度，一切管理措施應以「人性」為出發點。

此種構面分類，主要在描述組織成員對組織中各方面的感受，這種衡量因素是「人員取向的」，普遍為人採用。

2. Forehand (1979) 的構面分析

Forehand 提出了五個組織的特性來代表組織氣候的構面，他認為這五種構面

與其他屬性的交互作用即構成了整個組織氣候，現將Forehand所提出的五個構面分述如下：

- (1) 組織的大小與結構 (size and structure)：組織的大小與結構雖能影響成員的行為，但影響的程度仍視個人對大小與結構影響其本身行為的感受與看法而定。因此，這一構面代表組織大小與結構對成員影響的程度。
- (2) 領導類型 (leadership pattern)：領導類型對組織氣候的影響最大，領導的實際表現是導致高績效與滿足氣氛的重要因素，譬如：關懷、親密的程度都是受領導型式影響的氣氛。
- (3) 組織系統複雜性 (systems complexity)：系統複雜性是各部門系統交互作用的本質與各部門彼此互相依存，因此，某一部門有所變動，其他部門則連帶變動，其複雜性不難而知，故系統複雜性乃代表成員感覺組織交互作用複雜變化的程度。
- (4) 目標導向：每個組織皆有其特定目標，這個特定目標也構成了組織的特徵，如營利性、服務性、慈善性的組織，而目標導向即代表成員致力於組織目標的知覺。
- (5) 溝通網路：溝通網路除具層級配置的流程線外，亦包含成員心理層面的交流，故溝通網路是構成組織氣候的重要屬性之一。

3. Litwin and Stringer(1968) 的構面分析

來自美國哈佛大學教授Litwin and Stringer(1968)針對奇異電器公司(General Electric Co.)及其他軍事、研究...等機構，分析歸納而得到具代表性質文字，共四十四條，另根據已有之管理理論歸納出代表組織氣候的八個構面，接著請「內容分析」(content analysis)專家根據四十四條分類結果，分別歸入這八個構面中，經過專家的比對，為刪減重覆性與提高各構面在觀念上和定義上的清晰程度，最後修正成為具有九個構面和五十個問項(items)的組織氣候量表。

然而，美國的國情和文化與台灣不盡相同，該組織氣候構面不見得適用於國內企業環境，故許士軍教授於1972年，將Litwin and Stringer所設計的組織氣候問卷譯為本國文字，選擇曾在「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，進行國內版的組織氣候調查，就衡量尺度的兩項基本性質——獨立性與一致性而言，均大體上良好。這九個構面包括：結構、責任、獎酬、風險、人情、支持、標準、衝突及認同等知的覺程度。現將這九個構面的詳細定義如下：

1. 結構(structure)：代表一個人在團體中因法令和規章限制，所感到受拘束的程度。如：組織內強調官樣文章成例，或是充滿著一種較放任和非形式化之氣氛。
2. 責任(responsibility)：代表一人在團體中感到自己可以自主的程度，而不必

事事請示的程度。如：當有任務在身時，知不知道如何去做，完全是自己的事。

3. 獎酬(reward)：代表一人在團體中感到做好一件事，可以獲得獎酬的程度。如：組織內一般是偏重獎勵，或是偏重懲罰；以及對於待遇以及升遷政策，認為是否公平合理。
4. 風險(risk)：代表一人感到服務機構及工作上具有之冒險及挑戰性之程度。是強調冒險或是偏重安全保守的氣氛。
5. 人情(warmth)：代表一人感到工作團體中，同事一般融洽之程度。彼此間是否能和諧相處，組織內是否存在有各種非正式之社會團體。
6. 支持(support)：代表一人在團體中感覺主管及同事間在工作上相互協助的程度。
7. 標準(standard)：代表一人對於組織目標及績效標準所持重要性程度之看法。如：是否重視個人及團體目標是否具有挑戰性、在乎自己之工作表現。
8. 衝突(conflict)：代表一人所感受到主管及其他人員願意聽取不同意見之程度。對於不同意見，是願意公開以求解決，亦或是設法將其大事化小，或是乾脆加以忽略。
9. 認同(identity)：代表一人對於所服務之組織具有的認同感的程度。如：做為團體成員之一，是否感到具有價值，並加以珍惜這一個地位。

上述Halpin及Crofts、Forehand及Litwin & Stringer 等學者所採用的「構面」各有不同，分為主觀知覺性意義、客觀結構性意義及綜合性意義三種，皆有其特色與相通處。Halpin及Crofts 是以個人為出發點較為主觀，較注重個人的感受；而Forehand 即是以客觀的觀點為出發點，但又缺少一些自主性；其中Litwin及Stringer 二氏的綜合性意義之構面包括主觀知覺性意義與客觀結構性意義，也較為清晰易懂。

Patterson(2005)研究中指出，Litwin及Stringer (1968)的組織氣候量表是最多人使用的量表之一，故本研究擬採用Litwin及Stringer的九大構面做為統一超商組織氣候的構面基礎，並經由與統一企業人士訪談後，決定是否適用於統一超商的組織氣候構面，再加以採用。

2.1.3 組織氣候及其相關因素

與組織氣候有關的研究中，絕大部分仍是探討其前因(antecedents)及後果(consequences)，由於其中所涉及之變項眾多與關係複雜，至今尚無一完整之模式，將所有可能與組織氣候相關的因素都包括在內。這類相關研究，雖可發現變項間之

實證關係，但對於此種關係乃存在何種背景之下，卻莫衷一是。

若就組織氣候與組織行為之間的關聯做一討論，以Litwin及Stringer(1968)發展出的「組織氣候之動機與組織氣候模型」為代表，說明組織氣候在整個管理行為中所處的地位以及和其他觀念和變數間的關係。如下圖所示：

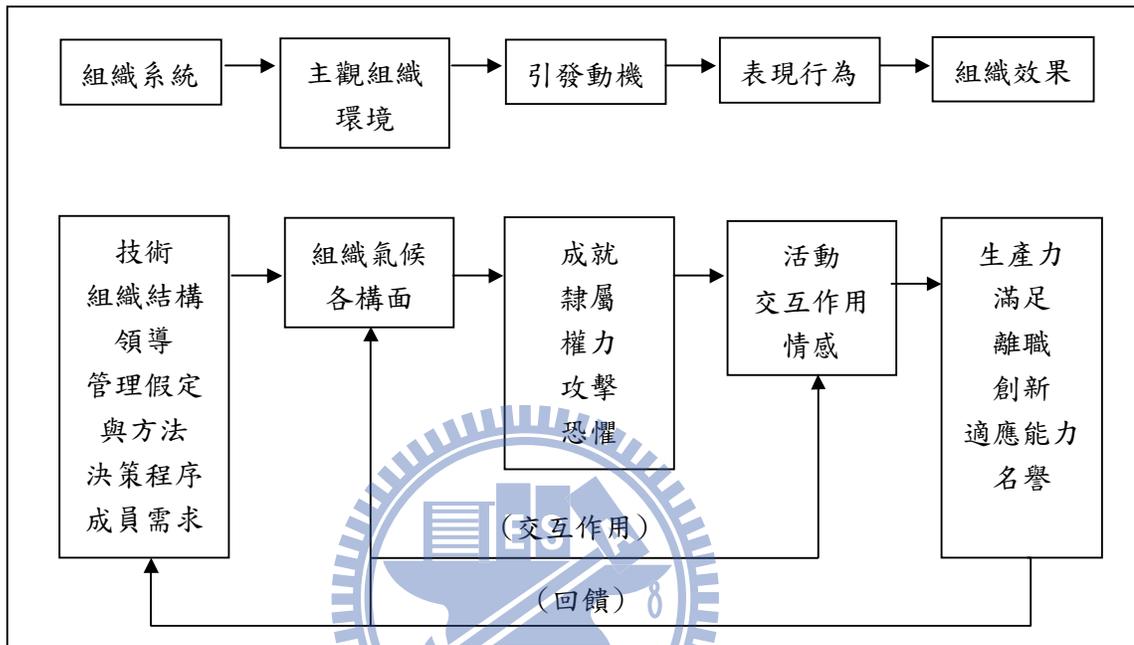


圖 2-2 組織行為之動機與氣候模型

在此模型中，組織氣候是介於組織系統變項與引發動機變項之間的中介變數，也是一個「輸入—輸出」的模型。主觀的組織氣候來自於組織系統的特徵因素，例如：領導方式、管理方法、組織規章及結構、同僚行為等。在另一方面，組織氣候又引發(或壓制)某些特定動機之傾向，且這些動機表現為外在行為，因而又對組織產生效果，包括：生產力、滿足、留職(離職)，適應力及榮譽等。而各組因素間之反饋與交互作用關係，亦表現於此一模型中(姜祖華，1989)。簡單來說，組織系統各種客觀因素會影響組織氣候，而組織氣候是指人對組織環境的主觀知覺，這種知覺會影響人的動機與行為，進而影響組織效果，而組織效果又回饋影響組織氣候，如此反覆循環。

綜合各種與組織氣候相關的因素，列舉部分因素如圖三所示，本研究則專注在員工屬性與工作投入兩個因素與組織氣候的關係上，並探討組織氣候做為中介因素下的關係為何。

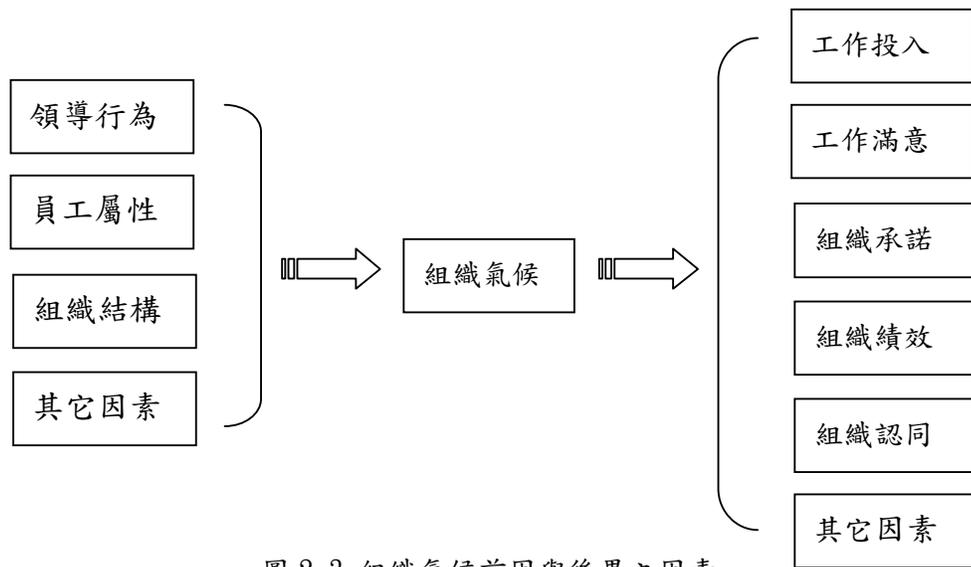


圖 2-3 組織氣候前因與後果之因素

2.1.4 組織氣候的營造

Nona(2009)指出，Six Second顧問團隊做了超過30年的研究顯示，70%以上的組織員工是藉由主管的管理型態和行為來察覺組織氣候，如此就可以合理的說明，為何組織成員對組織氣候感受的好壞容易受到他們主管的行為所影響。

Lyman(2003)研究發現，員工對工作環境的感受，主要是受到管理型態的影響。故成功的管理者為了要營造一個好的組織氣候，必須要注意以下幾點：

1. 增加與員工面對面溝通的機會，並給他們足夠的資訊，以增加員工的信任感。
2. 展現對員工所遇問題的關心、尊重他們的新點子，表達欣賞與感激。
3. 在薪資和獎勵上能公平對待，把員工當作一家人，謹慎處理升遷任用之事，並認真看待員工的不滿情緒。
4. 賦予工作意義，讓員工以在這個組織中工作為榮譽，並且培養一個友善的工作環境，如：誠信和同理心，這些都增進員工對組織的忠誠度。

R.D. Prichard and B.W. Karasick (1973)研究兩個組織76名經理人員，發現組織氣候受組織的環境及其管理特性所影響。對於組織氣候的營造上尤其著重要在管理特性上，Brown(1996)有類似的研究指出，根據領導的路徑—目標(the path-goal theory of leadership)，管理者的行為會直接影響下屬的工作滿意等心理狀態，進而影響員工的工作投入。此一理論是以員工在下列三個對其管理者的認知來衡量：

1. 組織結構的發起(initiation of structure):衡量一個領導者是否能定義其本身及下屬與工作有關之角色，如：明訂工作流程、指派明確的任務等。
2. 領導者的體諒(leadership consideration)：衡量一個領導者是否能營造一個使員工在心理上感受到獲得支持、相互依賴、有前瞻性、相互扶持及充滿友誼的工作氣候之程度。
3. 參與式領導(participative leadership)：衡量員工能影響與其工作有關之決策的程度。

其研究結果得出，上述三個管理者行為中以領導者的體諒和參與式領導與工作投入呈顯著的正相關，而組織結構的發起則無法顯著影響工作投入。

在其它國內外學者的文獻中，尚有以下幾種管理特性可幫助營造較佳的組織氣候：

1. 製造功能性衝突：

徐木蘭(2006)將組織中的衝突分為兩類：失能性衝突與功能性衝突。前者會造成人員間的關係失調、耗損組織的資源並降低組織的整體營運績效，屬於負面的效果；後者則能夠給予組織成員適當的刺激，如同香料添增食物風味般，使得組織的氣氛能夠更加和諧、活潑，在一個運用柔性管理技巧的組織裡，化解對立衝突，可以讓人打開心結、感受溫暖、體驗希望，如此企業的溫馨幸福感才能源源不絕。這正是營造一個好的組織氣候之最佳寫照。

2. 領導者具良好的人際關係：

在有關情感對工作投入影響部分，隱含領導者在推展任務過程，應加強與部屬的人際情感交流，塑造有益雙方的工作氣氛，無形中也會同時催化彼此的忠誠與情感，顯然對部屬的工作投入會有正面激勵效果。身為領導者應該正視程序正義以及情感的問題，落實程序公平性，擴大人際互動網絡，促使部屬能夠經由認同進而全力投入自己的工作，有效發揮加乘效果，加速達成組織追求的目標。

3. 領導者正義公平：

Greenberg(1990a)指出，正義是人類所追求的理想社會情境，也被視為提昇組織效能，與增進員工滿足感的基本要求；而許多其他的學者亦同意正義在改善員工人際關係、發展員工正面態度、行為、降低營運成本、增進決策或制度合法性上，均有顯著的影響而公平認知會對個人行為及態度產生不同的影響，例如外部不公平對離職行為及缺席均有顯著的預測力；而內部不公平則對工作滿足及缺勤有顯著的預測力。

Greenberg(1990)則對分配結果與分配過程在態度上產生改變，且對許多工作上

的態度，如工作滿意、工作投入、組織承諾或離職意願分別產生正負的相關性，而互動正義由程序正義分割出來，同時也被驗證與工作滿足，薪資滿足等產生影響，而根據Robbins 的定義工作滿足、工作投入及組織承諾構成了工作態度的構念，證明組織正義的三個構念分別與工作態度的三個構面有影響關係，且工作態度也為組織正義的後果變項，所以證明組織正義是會影響員工工作態度，更有許多研究針對公平理論加以驗證，結果都顯示公平知覺，與企業主所關心的個人績效有密切的正相關。

2.2 工作投入

2.2.1 概念和意義

Lodahl及Kejner(1965)率先提出了「工作投入」(job involvement)的概念，他們將工作投入定義為「個體對其工作的認同程度，以及工作績效影響個人自尊的程度」，把工作投入看成是對工作的一種價值取向 (Brown & Leigh,1996 ; Rabinowitz & Hall, 1977) 。自Lodahl及Kejner之後，陸陸續續有許多學者開始做關於在各種工作型態下的個人和工作環境面的研究：從組織觀點來看，工作投入可視為員工激勵的關鍵因素(Lawler, 1986)，而且是在市場上建立組織競爭優勢的基礎(Lawler, 1992; Pfeffer, 1994)；從個體觀點來看，工作投入是員工成長和工作滿意度的主要影響因素，而且也影響了目標導向行為和動機。(Hackman & Lawler, 1971;Kahn, 1990; Lawler & Hall, 1970)

從過去文獻也發現，早期學者似較偏重環境面向對工作投入的影響，換言之，當時學者皆以「社會學」做為研究願景，關注社會化過程的觀點形成個體與工作有關之規範及價值的結合，認為工作投入是個人社會化的過程中所形成的，因此工作投入是泛指對一般工作的價值觀，故不易受不同工作的影響而改變。但此種看法卻忽略了不同工作間的差異性，因為工作投入若是個人社會化的結果，那麼個人對不同工作仍應有同等程度的投入。因此，自1980 年代起傾向從「心理學」之角度進行研究，認為工作投入是個人對目前特定工作的心理認同程度，基此，工作投入會受到組織情境的影響，故強調組織如何導入工作投入，一旦工作改變或組織情境改變，都會影響個人對工作投入的程度，例如工作的意義或管理的適切性等。不論是以社會學為願景所做的分析亦或透過心理學角度演繹獲致的觀點，均各具優點，本研究則偏向採用心理學的角度，探討組織是否能藉由營造組織氣候來影響員工的工作投入程度，但仍不輕忽個人特性的影響力，故把員工個人特性也一併列入影響因素之一。

Ruh, White,及Wood (1975)提出，在研究個人特質對參與式管理的影響力時，

視工作投入為個人的人格特質，認為工作投入應是工作態度與參與決策之間的中介變數，有較高工作投入特質者應對參與式管理有較正面的工作態度，但研究結果發現工作態度和參與決策之間的相關並沒有與工作投入特質之間有一致的關係；因此將此結果解釋為：工作投入可能不是一個穩定的個人人格特質，是會受到組織環境所影響。

Lodahl與Kejner(1965)依據核心生活興趣和自我投入兩概念在工作上的涵義，以及其他學者的相關研究，對工作投入這一概念的兩種面向提出具體的定義：

1. 「工作投入是個人認同工作重要性的程度」，或是「工作在個人自我印象(self-image)中重要性程度」。個人的工作價值取向主要由早期社會化過程中學習而來，由於這種工作價值觀已深入個人的自我概念中，因此不易改變，也不易受組織環境所影響。

2. 「工作投入是個人工作績效影響其自尊(self-esteem)的程度」。這個觀點與Vroom(1962)的看法相似，工作投入的產生源自於個人自尊程度的高低，個人的自尊程度會因好的績效而增加，因績效差而減少。

Lawler and Hall (1970)補充Lodahl and Kejner (1965)說法，認為工作投入應各別代表不同的工作態度。故將工作投入定義為二，一為個人認同工作的重要性程度，或是工作在個人自我印象(self-image)中的重要性程度，稱之為「工作投入」；而第二個定義則符合期望模式(expectancy model)：即在工作上，當個人知覺到工作績效可使個人的自尊需求獲得滿足，且工作績效可經由個人的努力而獲得時，那麼個人就會在工作上產生投入，可稱之為「內在激勵」(intrinsic motivation)。

Kanungo (1982) 認為「投入到特定的工作情境」與「投入到一般的工作情境」並不相同。前者是指個人對目前工作的信念，以及該工作可以滿足個人目前需求的程度，稱之為JI (job involvement)；後者是指一般工作的價值在個人生活中的重要性，這會受到個人過去文化背景及社會化程度所影響，稱之為WI (work involvement)。因此，Kanungo (1982)認為工作投入應視為單一構面的態度，即「個人心理上對目前工作的一種心理認同的認知或信念狀態」，而無論是那一種工作投入，皆應來自兩個主要的因素所影響：(1)個人目前的內在需求與外在需求，以及(2)個人知覺到工作能滿足此需求的機會。

2.2.2 工作投入的構面

Lodahl & Kejner (1965) 認為工作投入是個人認同工作重要性的程度，或是工作在個人自我印象中的重要程度，分成二大構面：

1. 工作責任心：是指部屬本身對工作的要求與專注的程度。

2. 認同工作重要性：是指部屬視工作佔生活中的重要程度。

Kanungo(1982)不贊成Lodahl與Kejner(1965)的多重構面及超出工作投入意義的
量表。使用Lodahl與Kejner(1965)的量表在概念上會造成意義不確定，因而自行發
展適用的工作投入測量工具，Kanungo先重新釐清工作投入的意涵，將之具體定義
為：「個人心理認同其工作的認知信念狀態」，並據以發展出10題的工作投入問卷
(Job Involvement Questionnaire, JIQ)。Brown(1996)則以統合分析(Meta Analysis)發現，
與Lodahl與Kejner發展的量表相較，Kanungo所發展的工作投入量表在測量上可減
低概念混淆的問題。由於在普遍被使用的工作投入量表中，以Kanungo量表的理論
架構最為清楚精確。

一般研究大多以Kanungo(1982)設計之量表衡量研究樣本的工作投入程度，此
量表在許多文獻中均被廣泛運用，具有頗高之信度與效度，因此，本研究嘗試以
Kanungo(1982)設計之量表為基礎，進行便利商店員工之工作投入狀況調查。

2.2.3 工作投入及其相關因素

Brown (1996) 亦提出了有關工作投入的前因、相關及後果因素的架構，如圖
四所示：

- 1.前因因素包括：人格因素、工作特性、主管因素、角色知覺。
- 2.相關因素包括：個人特性、其他相關因素如事業承諾。
- 3.後果因素包括：工作行為及結果、工作態度及副作用。

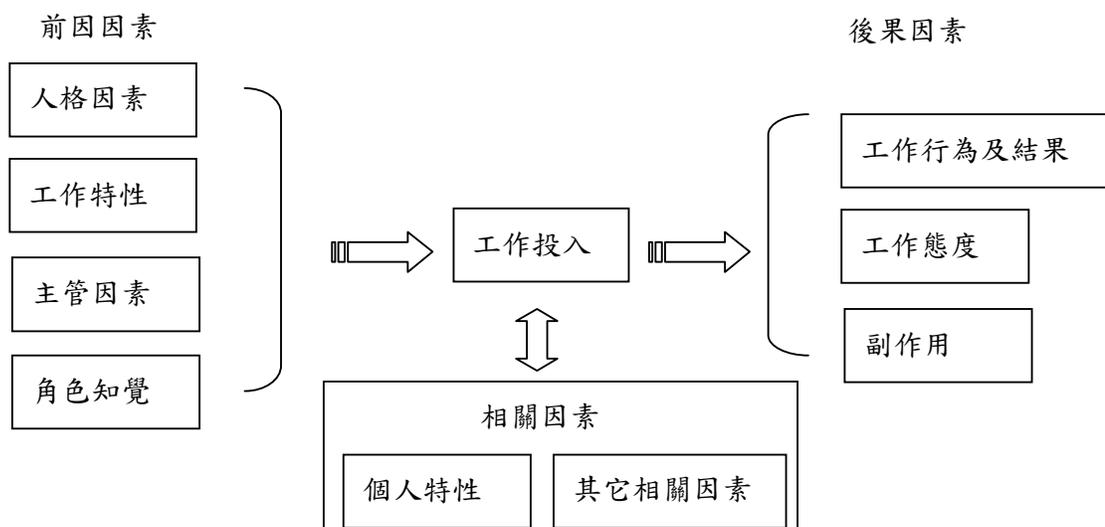


圖 2-4 Steven P. Brown 工作投入的前因、相關及後果之因素

Rabinowitz & Hall (1977) 綜合過去學者對工作投入的研究，發現影響工作投入的因素可歸納為四類，分別是：1. 個人特質、2. 工作情境、3. 個人特質與工作情境的互動論、4. 評量論。

1. 個人特質(dispositional approach)

視工作投入為一種個人特質的依變項。因為個人某些穩定特質的影響，使他在不同情境下有不同的工作態度及行為，個人會自發產生投入或不願投入，都是個人價值觀自行評判的結果，不受外界影響。而個人特質一般包括個人背景變項與人格特質變項兩部分：

- (1) 個人背景變項：如性別、年齡、教育程度、婚姻狀況與工作年資等。
- (2) 人格特質變項：如內外控性格、高層次需求強度與清教徒倫理特質等。

2. 工作情境(situational approach)

視工作投入為情境的函數，情境是如：領導者行為、組織大小、決策參與、職務層次等。持此觀點的學者都認為：員工的工作投入受工作情境的影響，大於受個人特質的影響，社會情境會誘導個人注意某些資訊，並使其接受或內化某些信念及價值，工作態度也因此形成。工作投入態度會受到六種工作情境的影響：

- (1) 個人在工作上有決策參與的機會。
- (2) 自己的努力對組織有重要貢獻。
- (3) 過去工作上有成功的經驗。
- (4) 工作給人一種成就感。
- (5) 對工作態度能有較大的自主權。
- (6) 工作上有自我決策的機會。

3. 個人特質與工作情境的互動論(interactional approach)

視工作投入是個人特質與工作情境互動下的產物。亦即工作投入不只是由個人特質所引發，也不是單獨由工作環境所誘導產生，乃是由個人及情境的互動相互交錯影響，此觀點可以激勵模式來說明，當個人知覺到組織可滿足自己目前的需求時，個人就會產生工作投入態度，其交互作用產生的結果包括工作滿足、工作績效、離職率、曠職率與成就等。

4. 評量論(calculative approach)

此觀點的基本假設為：個人的工作態度是經過有目的地計量後才決定表現出來的結果。包括有形的物質和無形的成本利益計算(如：和其他同事間的友誼)，都可能是個人會拿來評量的內容。組織承諾的交換觀點在此可用來說明此觀點，及個人會有意維持他和組織及其決策間的一致性，是因為他在考量利弊得失後，為避免個人利益受損而決定採取的態度和行為。

另外，若更具體而論，其他學者像Hackman & Oldham(1980)，認為工作投入的前因變項還包括：自主性、技術多元性、工作認同度和重要性；Lance(1991)發現管理者的行為如體恤下屬也是前因變項；還有Smith & Brannick(1990)的參與度、Gardner, Dunham, Cummings & Pierce(1989)的個別差異，如內在動機等等，都是構成工作投入程度不同的原因。

2.3 各變數間之關聯性研究

2.3.1 組織氣候與工作投入之關聯性

當組織可以讓員工心理上的需求獲得滿足時，員工會對工作付出更多的心力和時間(Kahn, 1990 ; Pfeffer, 1994)。Water, Roach, & Batlis (1974)對105位電視公司的員工作測試，在組織氣候與工作投入的研究結果發現：工作投入與組織氣候的六個構面(責任、獎酬、風險、人情、支持、認同)達到顯著性的相關，而在另外三個構面(標準、衝突、結構)則未達顯著性相關。

Shadur, Kienzle, & Mark(1999)將組織氣候分為官僚、創新、支持三種型態，研究發現其中支持性組織氣候對組織員工之工作投入知覺最具預測力。

張瑞春(1999)以中油公司高雄營業處全體員工為研究對象，以個人變項及組織氣候為自變項，對民營化的態度為調節變項，工作投入、組織承諾及工作滿足為依變項，探討組織變革中組織氣候對工作投入、組織承諾及工作滿足之影響。研究結果發現，組織氣候中領導型態及制度規劃對工作投入、組織承諾及工作滿足有顯著性的正向影響。

邱奕光(2001)以台灣地區各縣市之國民小學啟智班教師為研究對象，「個人背景」、「成就動機」、「學校組織氣氛知覺」為自變項，工作投入為依變項來探討其中的關係，研究發現無論在正向層面或負向層面上，國民小學啟智班教師對於學校組織氣候的知覺與其工作投入，均有顯著相關。

邱台生(2002)以某醫學中心暨委託經營管理的二家醫院員工為研究對象，探討某醫學中心暨委託經營管理的二家醫院之組織氣候與工作投入之差異。研究結果發現，組織氣候與工作投入確有相關，三家醫院的組織氣候均介於仁慈權威與商討民主型的組織氣候，工作投入亦屬中等程度。

綜合以上學者的研究結果，可看出員工對組織氣候的感受與其工作投入的表現之關聯性，大部分研究證實組織氣候與工作投入有正向關係，可知員工對環境的知覺，會轉移到其願意為工作投入努力的程度。

2.3.2 個人屬性與工作投入之關聯性

基於前面所提及Rabinowitz及Hall（1977）的工作投入影響因子—個人特質，本研究除了組織氣候的影響分析外，也加入了個人屬性的探討，為避免失焦，只專注在個人背景等資料探討，暫忽略人格特質層面的調查。茲整理國內外研究結果，依個人屬性分述如下：

1. 性別

傳統文化上，對於男性與女性在性別角色上的假設，認為男性是工作取向，女性通常以家庭為依歸。Sigel(1969)將此假設擴充，認為男性較女性重視工作的價值，女性因尚有其他家庭角色，因此，可獲得工作環境外的個人滿足。Robinowitz(1975)於加拿大公職人員研究發現，男性工作投入確較女性高；但若摒除工作職位及服務年資兩因素後，則性別對工作投入並無明顯差異。Lorence(1987)指出，男性工作投入到某一特定年齡後會降低，而女性則有逐漸升高的趨勢。然而，有關性別對於工作投入影響的研究中，亦有不同於上述的結果發現。Lauer及Massenberg(1982)的研究發現，男性與女性在工作投入程度上，並沒有顯著的差異。

2. 婚姻狀況

一般推論已婚工作者因需負擔家庭責任，可能比單身工作者的工作投入低，但也有可能會迫使個人更加努力。Gannon & Hendrickson(1973)的研究證實了這個假設。張瑞春(1998)研究顯示，已婚者的工作投入程度較未婚者高。然而，Lodahl & Kejner(1965)對137位護理人員和工程師進行研究，卻發現婚姻狀況和工作投入無關。

3. 年齡

Baba(1981)與Mannheim(1975)的研究，認為年齡與工作投入沒有顯著關係。但Hall及Mansfield(1977)的研究卻顯示，年齡與工作投入呈現正相關。對於此分歧的現象，Robinowitz及Hall(1977)綜合過去學者對於工作投入的研究結果，歸納出因過去成功的經驗會使個人對工作投入的程度提高；而年齡較大的人，因有著較多的成功經驗，所以，工作投入的程度也較高。

4. 教育程度

有關教育程度和工作投入的相關並無一定。Schuler(1975)研究發現，教育程度和工作投入呈現相關，陳淑嬌(1989)與李新鄉(1995, 1996)的研究中也支持此論點。但有的研究發現，教育程度和工作投入呈現負向關係(Ruh & White, 1974)。而Sigel及Ruth(1973)調查美國中西部六個製造廠的2530名員工，卻發現

教育程度和工作投入無顯著相關。郭騰淵（1991）與嚴春財（1998）的研究也認為，教育程度與工作投入並無顯著的差異。

5. 服務年資

有研究顯示，服務年資與工作投入有顯著相關（Hall & Mansfield, 1975; Jones et al., 1975）。李新鄉（1995）以國小教師為研究對象，亦發現不同年資組在教學工作投入的情形上，均顯示高年資者的工作投入較低年資者者高。但有的研究顯示，服務年資與工作投入無顯著相關（Schneider et al., 1971; Schwyhat & Smith, 1972）。

6. 職位

Lodhal 及 Kejner(1965)在對護士和工程師的研究中發現，工作職務與工作投入並無顯著相關。但 Mckelvey 及 Sekaram (1977)以 441 位工程師與研究人員為對象的研究中，發現擔任管理職者的工作投入比非管理職者高。另也有 Schuler(1975)研究顯示，職位與工作投入並無顯著關係存在。

7. 平均月收入

所謂薪酬是指企業所提供給員工的工作報酬，對員工而言，是努力的所得；對企業而言，是經營成本的一部分。謝安田(1999)認為薪酬對於員工的行為或績效常能產生重大的影響，因此薪酬常被管理學者視為是組織可採用的一種控制機制，亦被認為是組織設計中極為關鍵的一環。在組織經濟理論中，薪酬更被視為調和管理者與公司所有人或部署與管理者間利益分歧的主要工具。Laabs(2000)亦認為員工長久以來習慣於金錢價值的所得(貨幣性報酬)，金錢對於大多數員工而言，仍具有相當的吸引力。因此，透過以金錢給付的薪資來激勵員工，的確符合期望理論(expectancy theory)的觀點，因此，金錢一直以來是企業最常用來激勵員工的手段之一。再者，薪酬是企業內員工關注的焦點，薪酬的設計與管理若能得宜，可協助企業吸引人才，激勵員工和留住人才(張火燦，1991)。而 Kanungo(1982)認為，工作疏離感與工作投入，是同一現象的正反面意義，亦即薪資滿足感與工作投入呈現正相關。為避免此變數的干擾，故本研究將平均月收入做為組織氣候與工作投入之間的控制變數，使觀察組織氣候對工作投入的影響時，能更清晰客觀。

2.4 統一超商簡介

2.4.1 便利商店之定義與特性

便利商店之定義根據美國便利商店協會(The National Association of Convenience Store, NACS)之定義，便利商店為建築物面積為100平方呎(約28.2坪)至3200平方呎(約90坪)；停車場容量5~15輛；營業時間較其他商店長；採自助式服

務方式；銷售日常用品；提供顧客地點、時間及貨品齊全之便利。而日本便利商店開發會議(JICS)所發表的定義為：「便利商店為由少數人管理的小型店鋪，以鄰近的顧客為對象，採取自助服務的方式，銷售食品、日用品及雜貨為主以提供消費者親切服務為特色的零售店。」

而根據我國經濟部研究院分類，便利商店業是歸屬於「超級市場、百貨及其他綜合商品零售業」之一部份，將便利商店定義為：「凡從事提供家庭日常用品、食品零售，而以生鮮及組合料理食品為主之行業；或從事提供便利性商品，如速食、飲料、日常用品及服務性商品以滿足顧客即刻所需，而以連鎖型態之行業均為本產業之範圍。」而定義中所提到的「滿足顧客即刻所需」是指：滿足消費者在某時間所需的商品，並以合理的價格及所需的數量，在賣場陳列或告知，使消費者能夠很便利的滿足(王世澤，1998)。

便利商店業者其實並不需要去想要賣多少種產品，其實最重要產品就是提供消費者「便利」，以下針對便利商店的最大特性--「便利」做說明：(侯東旭，1984)

1、距離的便利性

便利商店一般都設在住宅區、辦公大樓、或學校附近，其商圈較小，顧客可徒步到達即購買到所需的商品。

2、時間的便利性

此便利定義有兩種：一種是便利商店開店時間為24小時，使顧客能夠在任何時候都能買到其所需要的商店，而另一時間便利是指便利商店所銷售的商品陳列整齊清楚，使顧客一目了然，能在很短的時間內找到其所需要的商品，減少其搜尋及採購的時間。

3、商品的便利性

便利商店的商品組合均經過研究分析設計，根據流通世界雜誌調查顯示，「貨物齊全/有賣我想要的東西」是除地理位置方便性以外，消費者最常去便利商店的原因，因此如何建立良好的商品結構來滿足消費者的商品需求，提供商品的便利是各業者需重視的地方。

4、服務的便利性

從原有的郵票、電話卡販售,慢慢的增加環保回收、中獎發票號提供、影印、公車儲值卡，到現在的代收電話費…等等，都是在滿足消費者服務的便利性。

5、現代化的店鋪與設備

便利商店對於店面的佈置設備及商品的陳列都有整體性和現代化的規劃，店內光線明亮，又有冷氣及音樂，可提供顧客乾淨清爽的環境。

由以上的敘述我們可知提供「便利性」是便利商店的主要特性也是核心產品，包括提供消費者距離的便利性、購物時間的便利性與商品的便利性，並兼有現代化的設備與有效率的服務。而各家便利商店在定位時，「便利性」正是便利商店最重要的定位。

2.4.1 統一超商發展歷程

統一超商於1978年6月10日成立，董事長為高清愿，總經理為徐重仁先生，統一超商的企業使命為「矢志成為最卓越之零售業者，以提供生活上最便利之服務為宗旨，並善盡良好社會公民之責任。」經營理念為「商品豐富、品質優良、衛生保證、服務親切」。而統一超商也一直往公司目標前進，截至2009年12月底，統一超商總店數已達4750店，目前台灣7-11總店數佔全球第三位，僅次於日本與美國。在台灣任何一縣市皆可看到7-11的招牌，提供全方面的便利，而其亦努力於社會公益以回饋社會。且由於台灣7-11的卓越經營，2000年，美國7-11正式和台灣7-11簽訂永久授權契約，表達對統一超商的完全信賴與認同，而統一超商亦積極往國際化邁進，已成立上海統一星巴克及投資菲律賓7-11，並持續轉投資具發展性之企業，不只逐步擴大版圖，亦拓展服務範疇，提供更全方位、多元之服務型態。將歷史重要事件依時序整理如下：

-
- 1978 年 統一超商股份有限公司正式成立。
 - 1979 年 與南方公司簽約合作並引進其技術。
 - 1983 年 開始24小時營業。
 - 1986 年 開設第100家門市，同年轉虧為盈。
 - 1987 年 由統一企業股份有限公司「超商業部」獨立成為「統一超商股份有限公司」。
 - 1988 年 分區導入電子訂貨系統（EOS），提高物流效率，增加銷售機會。
 - 1989 年 第300 店開幕，成為全球7-ELEVEN 第三大連鎖便利商店體系。
 - 1990 年 與日商菱食商社合作，成立專業物流「捷盟行銷股份有限公司」。
 - 首次舉辦「委託加盟說明會」，開啟7-ELEVEN 門市委託加盟經營之里程碑。
 - 1994 年 與日本DUSKIN 株式會社簽約，合資成立「樂清服務股份有限公司」。
 - 1995 年 轉投資事業「統一生活事業股份有限公司」、「統一型錄股份有限公司」成立。
 - 1996 年 第一代POS 系統全面上線，充份掌握消費者需求及市場情報。
 - 1997 年 導入新財會系統，使帳務處理更有效率，並提供更多資訊情報及即時查詢功能。

本公司股票於台灣證券交易所股份有限公司掛牌上市。

與美國Starbucks 簽約，合資成立「統一星巴克股份有限公司」。

1999 年 跨海至澎湖、金門等地區展店，為離島居民提供便利服務。

轉投資事業「大智通文化行銷股份有限公司」、「統昶行銷股份有限公司」、
「統一武藏野股份有限公司」、「統一速達股份有限公司」成立。

2000 年 與美國7-ELEVEN 簽訂永久區域授權合約。轉投資事業「上海統一星巴克咖啡
有限公司」成立，同年5月於上海設立第一家門市。

取得菲律賓7-ELEVEN (Philippine Seven Corp.) 經營權，將經營觸角延伸到國
際。

2003 年 新通路開發，統一超商首次將門市進駐大型複合式商場，包括南部第二高速公
路東山休息區、清境農場休閒中心及台南市立醫院商場。

與日本良品計畫株式會社合資成立「台灣無印良品股份有限公司」。

2004 年 「第二代POS 服務情報系統」正式全面導入。

7-ELEVEN icash 儲值卡上市。

轉投資事業「統一蘭陽藝文股份有限公司」、「統一多拿滋股份有限公司」、
「統一康是美商業連鎖(深圳)有限公司」成立。

2005 年 正式跨足中國大陸量販超市事業，「山東統一銀座商業有限公司」、「四川統
一量販超市有限公司」相繼成立。

2006 年 迎接數位時代，7-ELEVEN 推出「ibon」便利生活站，提供購票、繳費、行動
辦公室等八大功能，實踐社區服務中心理想。

引進美國Cold Stone Creamery，首度取得單一品牌中國與台灣兩地全區授權，
強化餐飲事業佈局。

統一超商名列天下雜誌2006 年五百大服務業第五名。

統一超商榮獲天下雜誌首屆「企業公民獎」表揚，獲得天下雜誌「十大最佳聲
望標竿企業」第四名，連續12年蟬聯產業第一名。

2007 年 7-ELEVEN Light Down 愛地球，4,000 多家門市於夏令期間，自夜間一點至五
點關燈節能，帶頭加入抗暖行列。

統一超商獲得天下雜誌「十大最佳聲望標竿企業」第三名。

統一超商於遠見雜誌2007年十大服務業評鑑中二度蟬聯便利商店業首獎。

統一超商連續四年獲壹週刊「服務第壹大獎」第一名。

2008 年 統一超商與日本第一大網路購物商城「樂天市場」合資成立「台灣樂天市場股份有限公司」，跨足購物網站經營。

7-ELEVEn 跨足行動電信通訊服務事業，「OPEN 講」行動電話預付卡進攻百億市場。

統一超商榮獲「2008 天下企業公民獎」，於企業承諾、社會參與、環境保護方面獲得高分肯定。

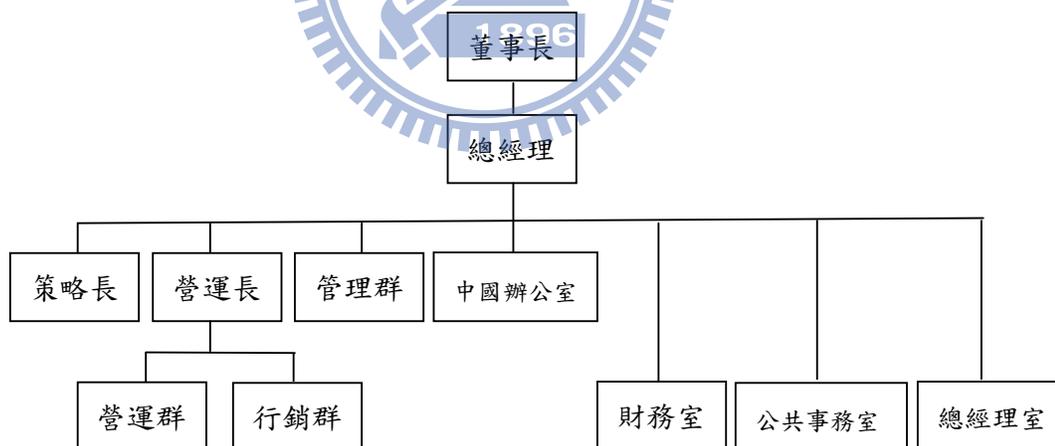
統一超商榮獲2008「遠見企業社會責任獎」，致力CSR 成果屢獲肯定。

結合便利商店與加油站複合經營模式的「7-ELEVEn 自助加油站」於林口開幕，並呼應國際光電建築趨勢，將太陽能、風力發電等ECO 再生能源概念融入站體設計，帶給台灣民眾全新的Life Style。

2009 年 台灣統一集團投資1億元於「美仕康納資(上海)食品有限公司」，成立「統一超商(上海)便利有限公司」

2.4.3 統一超商經營現況

表 2-1 統一超商組織結構



資料來源：統一超商 2008 年年度報告書

各主要部門之業務為：營運長辦公室負責台灣7-11垂直型轉投資事業之營運與管理；策略長辦公室負責台灣區水平型轉投資事業之管理；管理群負責後勤資源整合運作暨規劃；總經理室負責經營管理、策略規劃暨台灣區新事業開發；公共事務室負責公關業務與企業社會責任歸化與執行。

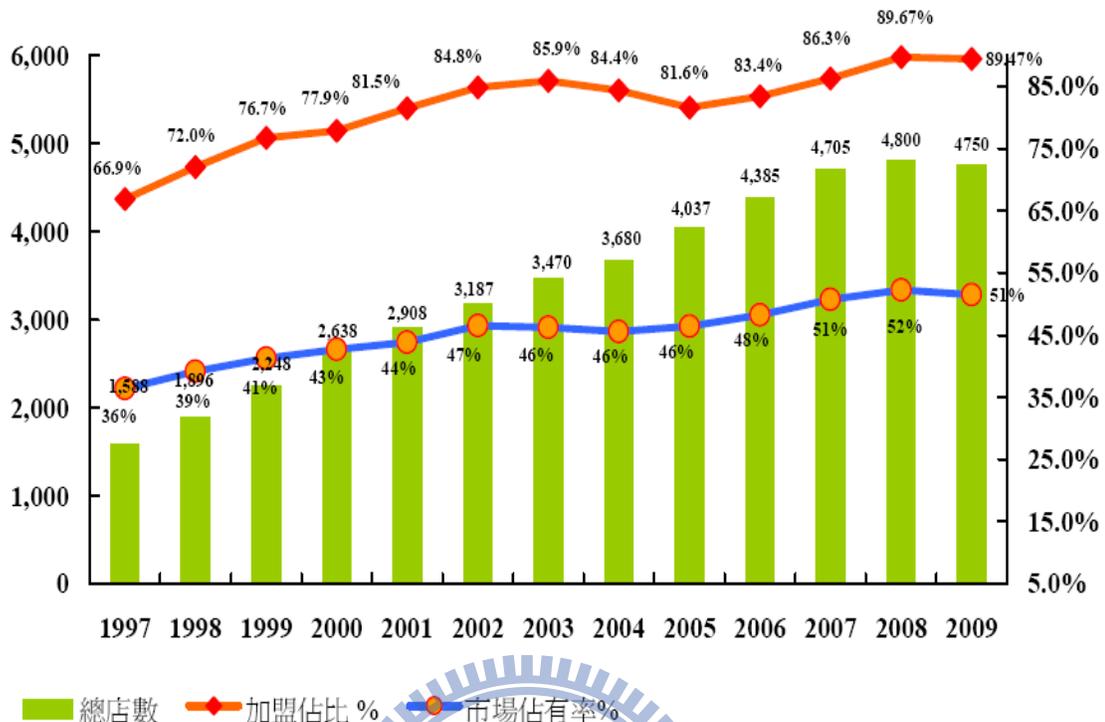


圖 2-5 統一超商近年店數、加盟佔比與市佔率

資料來源：統一超商官方網站

2.4.3 統一超商經營哲學

源自母公司統一企業強調的「誠實苦幹、創新求進」精神，統一超商更秉持「團結、誠信、追求卓越」的理念，時刻自我要求，且秉持「顧客是最後的裁判」，唯有不斷求新求進，才能贏得顧客心，最終形成統一超商的經營理念--「商品豐富、品質優良、衛生保證、服務親切」，而企業文化則是以「團結、誠信、追求卓越」為原則。

自1978年創立以來，一直秉持著善盡良好社會公民責任的經營理念。鼓勵同仁積極參與社區服務，投入對社會回饋的行動。將企業社會責任積極融入商業經營的做法，是企業引以為傲的營運方式。

在統一超商之經營哲學是來自統一企業，高清愿董事長曾說：「應該做的事，一件也不推辭；不該拿的錢，一毛也不要。」，「成功沒有速成，沒有捷徑，一點一滴的努力，一步一腳印的落實，就是最真實的成功之道。」這兩段話，道盡統一集團的企業管理最高思想，也落實在統一超商同仁身上。統一超商總經理室王文貴協理曾提出統一企業的十項經營哲學，如下表所示：

表2-2 統一企業經營哲學

1. 三好一公道	品質好、信用好、服務好、價錢公道。
2. 誠實苦幹	「誠實」強調的是以「誠」字為立身原則，對待客戶、同業、協力廠商以及公司內部同事，要相處以誠。「苦幹」則是統一企業所有員工必備的工作精神，苦幹要求的是秉持積極的人生觀，發揮最大潛能，腳踏實地，穩紮穩打。
3. 從失敗中找啟示	一個人可以失敗，但絕不可以失志。
4. 員工犯錯也是一種培訓教材	鼓勵員工犯錯，從犯錯中學習成長。
5. 重視員工，也重視他太太	
6. 以年輕人為師，以身作則求新知	年輕人的需求就是市場的需求，了解年輕人想法的必要性。
7. 不必「非我不可」	沒有一個職位是非你不可，統一的成功來自團隊的精神，單靠一個人的力量，根本不足以成事。
8. 用人不疑全憑管理	一個企業絕不能迷信、盲從既有的制度、規定，必須隨時求新求變，這樣才能走出統奕自己的康莊大道。
9. 用品格、績效與人和求名位	品格好，是做人的基本條件；績效佳，是能力的展現；至於人和則是未來工作能夠推展順利的最佳保證。
10. 得助人處且助人	別人拜託你時，你必須盡一切努力去幫助他，這樣表示你有辦法。

資料來源：統一超商總經理室王文貴協理 2001 年論文

三、研究設計

3.1 研究架構

本研究主要探討不同之組織氣候對員工工作投入的影響，其次並探討在平均月收入的控制下，組織氣候與工作投入的關係影響為何，提出本研究架構，如下圖所示：

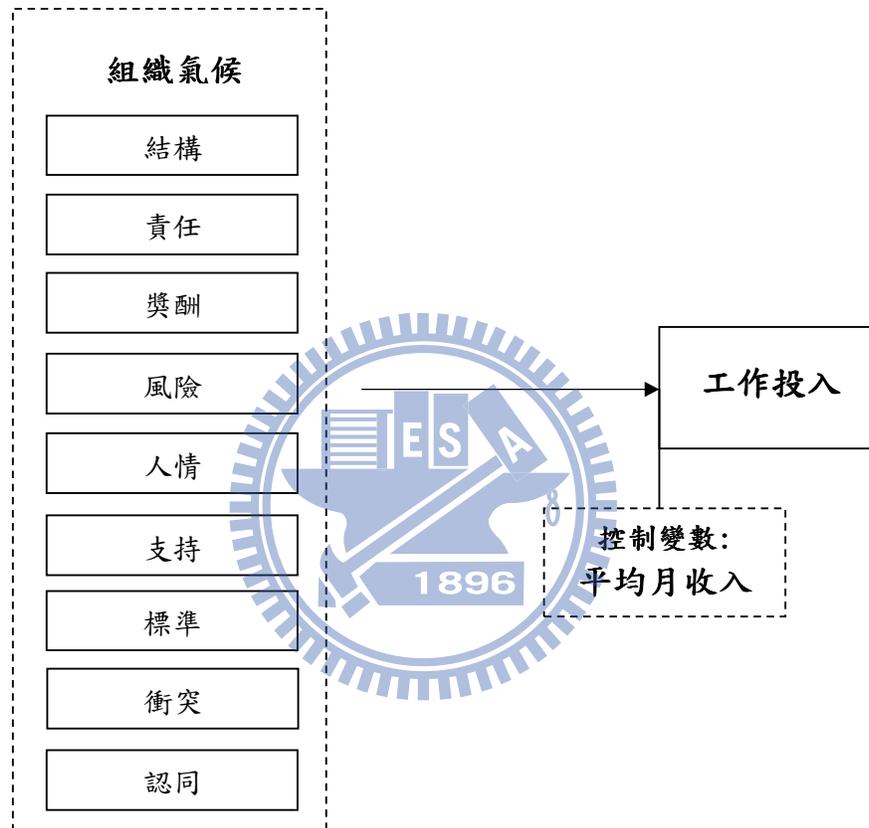


圖 3-1 研究架構圖

3.2 研究假設

根據研究目的、架構與文獻探討，本研究所要驗證的假設可歸納如下：

假設 1：組織氣候的各構面與組織成員的工作投入有顯著的影響。

假設 1-1：組織「結構」與工作投入有顯著的影響。

假設 1-2：組織「責任」與工作投入有顯著的影響。

假設 1-3：組織「獎酬」與工作投入有顯著的影響。

假設 1-4：組織「風險」與工作投入有顯著的影響。

假設 1-5：組織「人情」與工作投入有顯著的影響。
假設 1-6：組織「支持」與工作投入有顯著的影響。
假設 1-7：組織「標準」與工作投入有顯著的影響。
假設 1-8：組織「衝突」與工作投入有顯著的影響。
假設 1-9：組織「認同」與工作投入有顯著的影響。

假設 2：平均月收入與工作投入有正向關係。

3.3 研究對象與抽樣方法

1. 研究對象

本研究選擇以連鎖型便利商店之龍頭企業--統一超商為研究對象，意在取產業代表性高，且對產業具有帶頭作用的企業來進行研究較有意義。另外，為求嚴謹，則將統一超商的員工範圍鎖定在正職(全時)員工，包括：統一超商總公司各單位人員，以及各營業部的部長、區經理、區顧問、店長、副店長等。不選擇兼職(臨時)員工，是因為組織氣候需要長時間感受，且經常接觸公司政策制度者，才能有深刻的體驗，而一般兼職員工的工期不長，難以對統一超商的組織文化做出真切的判斷，故本研究對象只鎖定在正職員工；截至2009年4月為止，統一超商的正職員工共有4,211位²，此即本研究之母體總數。

2. 抽樣方法

本研究為提高問卷回收的時效性及有效問卷比率，乃透過公司內部多位員工廣發電子郵件問卷；統一超商的員工分為臨時僱員、門市人員以及管理人員三大類，本研究對象聚焦在門市人員及管理人員等正職員工，但他們均分散在台灣各地，除了統一超商總公司位於台北市外，其它4800家門市均分佈在台灣全島與離島各地，且六個營業部也分散在北中南各區，若以紙本附回郵寄送，恐怕會有回收比率過低的疑慮，加上寄送目的地過於發散，難以追蹤，因此，除了因為先導測試因欲當面了解受測者的作答情況，曾到門市進行紙本調查外，本研究於正式施測時統一採用線上問卷email發送方式，透過4位熟識的統一超商主管與員工，協助email廣發問卷予同事，其中有二位是營業部主管、一位總公司主管及一位總公司員工，期達到樣本多樣化與擴散效果。

² 根據統一超商 2008 年財務報表之從業員工資料，將全體員工數扣除臨時僱員數 (6,061-1,350=4,211) 而得。

3.4 研究變項之操作型定義與衡量

本研究有三大變項：自變項—組織氣候、依變項—工作投入及控制變項—平均月收入，此構成本問卷之三部分，第一部分為組織氣候量表、第二部分為工作投入量表，第三部分為個人屬性資料，問卷之第一、二部分係引用國外學者編製之量表，自行翻譯並經專家潤飾而完成，第三部分為自行選定的 8 道題目。茲將各變項之操作型定義及衡量方式分述如下：

1. 組織氣候

組織氣候是「特定組織其成員對其所處工作環境的知覺」，這種知覺會影響組織成員的行為，也可以用一組屬性加以描述。

Patterson(2005)研究中指出，Litwin及Stringer (1968)的組織氣候量表是最多人使用的量表之一，故本研究採用Litwin及Stringer設計的組織氣候量表為基礎，包括結構、責任、獎酬、風險、人情、支持、標準、衝突、認同等九大構面，共有50個問項，透過前測進行專家修潤字句後，刪除了重複性過高的5個問項，使成為45個問項，而後透過先導測試後，為使九個構面的信度均達到0.7以上，故再刪除了14個會降低該構面內在一致性之問項，使組織氣候量表最後縮減為31個問項，這些問項仍分佈在以下九大構面中：

- (1) 結構(structure)：代表一個人在團體中因法令和規章限制，所感到受拘束的程度。如：組織內強調官樣文章成例，或是充滿著一種較放任和非形式化之氣氛。
- (2) 責任(responsibility)：代表一人在團體中感到自己可以自主的程度，而不必事事請示的程度。如：當有任務在身時，知不知道如何去做，完全是自己的事。
- (3) 獎酬(reward)：代表一人在團體中感到做好一件事，可以獲得獎酬的程度。如：組織內一般是偏重獎勵，或是偏重懲罰；以及對於待遇以及升遷政策，認為是否公平合理。
- (4) 風險(risk)：代表一人感到服務機構及工作上具有之冒險及挑戰性之程度。是強調冒險或是偏重安全保守的氣氛。
- (5) 人情(warmth)：代表一人感到工作團體中，同事一般融洽之程度。彼此間是否能和諧相處，組織內是否存在有各種非正式之社會團體。
- (6) 支持(support)：代表一人在團體中感覺主管及同事間在工作上相互協助的程度。
- (7) 標準(standard)：代表一人對於組織目標及績效標準所持重要性程度之看法。如：是否重視個人及團體目標是否具有挑戰性、在乎員工之工作表現。
- (8) 衝突(conflict)：代表一人所感受到主管及其他人員願意聽取不同意見之程度。對於不同意見，是願意公開以求解決，亦或是設法將其大事化小，或

是乾脆加以忽略。

(9) 認同(identity)：代表一人對於所服務之組織具有的認同感的程度。如：做為團體成員之一，是否感到具有價值，並加以珍惜這一個地位。

本量表包含9題反向題，分別為在題號中的第2、5、7、12、16、17、19、26、31題，其餘皆為正向題。在分數設計上，採用李克特(Likert)的評分總加法(method of summated ratings)作為計分基礎，每一測量項目依答卷者「主觀的知覺感受反應強度」而附加有「非常同意」、「同意」、「無意見」、「不同意」、「很不同意」等五種不同選擇的五點量尺。對於正向問項(positive item)，選「非常同意」者得5分，「同意」得4分，其餘依序分別得3分、2分及1分；對於反向問項(negative item)選「非常同意」者得1分，「同意」得2分，其餘依序分別得3分、4分及5分。將所有受訪者在量表各構面上相關項目之得分相加起來之總分，表示該受訪者對統一超商組織氣候之知覺感受強弱程度。總分愈高，表示該員工的知覺感受愈強烈；總分愈低，表示他的知覺感受愈偏向於負面態度。問卷量表題項如表3-1所示：

表3-1 組織氣候量表之構面與題項

構面	問項
結構	1. 我認為7-11的工作分配，都經過明白劃分與合理配置。 2. 我在7-11中，有時會不清楚誰有權力做決定。 3. 7-11的政策或組織，都經過明白的解釋。 4. 7-11將不必要的法令規章已減至最低限度。 5. 7-11的效能有時因缺乏良好的組織與規劃而喪失。
責任	6. 在7-11，幾乎每件事都得經過主管批准，不需個人判斷。 7. 7-11的同仁做錯事，總是儘量找藉口搪塞。 8. 我認為7-11的問題之一，就是誰都不願負起責任。
獎酬	9. 我認為7-11的升遷制度，是依照能力升遷的。 10. 我認為7-11的同仁獲得的獎酬和鼓勵，多過於批評指責。 11. 我認為7-11的同仁獲得的報酬和工作表現呈正比。 12. 我認為7-11對工作表現良好的同仁其獎酬是不夠的。
風險	13. 我認為7-11之所以有今日的發展，主要是能在對的時機採取冒險行動。 14. 7-11需常常採取一些冒險的行動，以保持業界領先地位。
人情	15. 7-11同仁之間，相處氣氛非常和睦。 16. 在7-11中，很難去認識其他的同仁。 17. 7-11的同仁間是疏遠冷漠的。
支持	18. 7-11的上級常會主動與下屬討論員工的發展前途。 19. 我認為7-11的同仁間，不是真正相互信賴。 20. 7-11的上級會注重下屬的反應和感受。 21. 當我接受一項困難的工作時，會得到上級的支援。

標準	22. 7-11對於工作績效要求的標準很高。 23. 在7-11內，常感到壓力，迫使大家努力求工作表現。 24. 我認為在7-11的升遷系統中，人際關係良好，會比工作能力強更為重要。 25. 在7-11內，不會因為工作表現良好而覺得有成就感。
衝突	26. 在7-11內，要建立良好的印象，最好的辦法是避免與同仁發生公開的爭執。 27. 7-11的上級認為，同仁之間的爭辯，對公司是有益的。 28. 7-11鼓勵同仁表達意見，即使和上級的意見不同也沒有關係。
認同	29. 我能以在7-11服務為榮。 30. 我覺得我是在一個有效率的工作團隊中的一員。 31. 就我所見，7-11的同仁對公司並沒有充分的忠誠度。

2. 工作投入

工作投入是「個人心理上對目前工作的一種心理認同的認知或信念狀態」，本研究因Kanungo(1982)設計的問題簡明清楚，且已被許多國內外研究引用，具頗高的信度與效度，國內學者張肇松等人(2009)更於學刊研究結果指出，將其縮減為4題簡約版就具有良好的信效度，但因為本研究的對象產業不同，為求嚴謹，仍採用原版Kanungo(1982)之工作投入10題測量量表；透過前測進行專家修潤字句後，題數仍沒有更動，但施行先導測試後，為提高信度，刪除了1個問題，使工作投入量表最後縮減為9個問題，其中第2題為反向題。

本量表包含1題反向題，為正式測試問卷之題號中的第33題，其餘皆為正向題。該量表亦採用李克特(Likert)的評分總加法(method of summated ratings)做為計分基礎，每一測量項目依答卷者「主觀的知覺感受反應強度」而附加有「非常同意」、「同意」、「無意見」、「不同意」、「很不同意」等五種不同選擇的五點量尺。對於正向問題(positive item)，選「非常同意」者得5分，「同意」得4分，其餘依序分別得3分、2分及1分。而對於反向問題(negative item) 選「非常同意」者得1分，「同意」得2分，其餘依序分別得3分、4分及5分。將所有受訪者在量表各構面上相關項目之得分相加起來之總分，表示該受訪者對目前統一超商工作認同之強弱程度。總分愈高，表示該員工的工作投入程度愈高；總分愈低，表示他的工作投入程度愈低。問卷量表題項如表3-2所示：

表3-2 工作投入量表之構面與題項

構面	問項
工作投入	1. 對我而言，最重要的事情是投入現在的工作。 2. 對我而言，工作僅是我生活中的一小部分。 3. 我個人非常投入我的工作。 4. 我感覺我隨時都離不開我的工作。 5. 我所關心的事情，大部分都集中在我的工作。上。 6. 我和我現在的工作密切相連，這種情形很難改變。 7. 我個人生活的目標，大部分都是工作導向的。 8. 我認為我的工作是很重要的生活重心。 9. 我大部分的時間喜歡沉浸於我的工作。

3. 個人屬性

個人屬性基本資料包括：性別、年齡、婚姻、學歷、服務地點、職務、服務年資、平均月收入等。將其分類如下：

- (1) 性別：分為男、女兩組。
- (2) 年齡：分為 20 歲以下、21~30 歲、31~40 歲、41~50 歲、51 歲以上。
- (3) 婚姻：分為未婚、已婚、離婚。
- (4) 學歷：分為國中以下、高中或高職、專科、大學、研究所以上。
- (5) 服務地點：分為直營門市、加盟門市、總公司、營業部。
- (6) 職務：分為門市員工、店長/副店長、儲備幹部/人才、營業部員工、總公司員工、區顧問、其他。
- (7) 在統一超商之服務年資：分為 1 年以下、1~3 年、3~5 年、5~10 年、10 年以上。
- (8) 平均月收入(新台幣)：分為 15000 元/月 以下、15000 ~ 25000 元/月、25001 ~ 35000 元/月、35001~ 45000 元/月、45001 ~ 55000 元/月、55000 ~ 65000 元/月、65000 ~ 75000 元/月、75000 ~ 85000 元/月、85000 元/月以上。

其中「平均月收入」將作為本研究之控制變數，本變數之類別原以「15000 元/月以下」、「15000 ~ 25000 元/月」、「25001 ~ 35000 元/月」、「35001 ~ 45000 元/月」、「45001 ~ 55000 元/月」、「55000 ~ 65000 元/月」、「65000 ~ 75000 元/月」、「75000 ~ 85000 元/月」、「85000 元/月以上」做為級距，但基於公

司保密原則，將不揭露個別級距之分佈情況，在進行層級迴歸分析的虛擬變數分群時，也不以原級距進行分類，而改取中位數，將樣本分為低收入和高收入兩群體，以2個水準之虛擬變數為之，此舉可保護公司隱私且無礙於後續分析。

3.5 資料收集與分析方法

3.5.1 資料收集

本研究在正式施測前曾先進行前測(Pre-test)與先導測試(Pilot test)。前測是請專家協助，檢視各構念(concept)間的關係形成是否合理、構念所涵蓋的各構面(construct)是否完整、構面的各個題項(item)的題意是否清晰、以及資料收集的方法是否可行…等；先導測試則對研究對象進行小規模抽樣調查，檢視施測方式的可行性、測量構面量表的信度、評估整個研究設計之適當性…等。現分別將本研究之前測、先導測試以及正式測試之資料收集流程敘述如下：

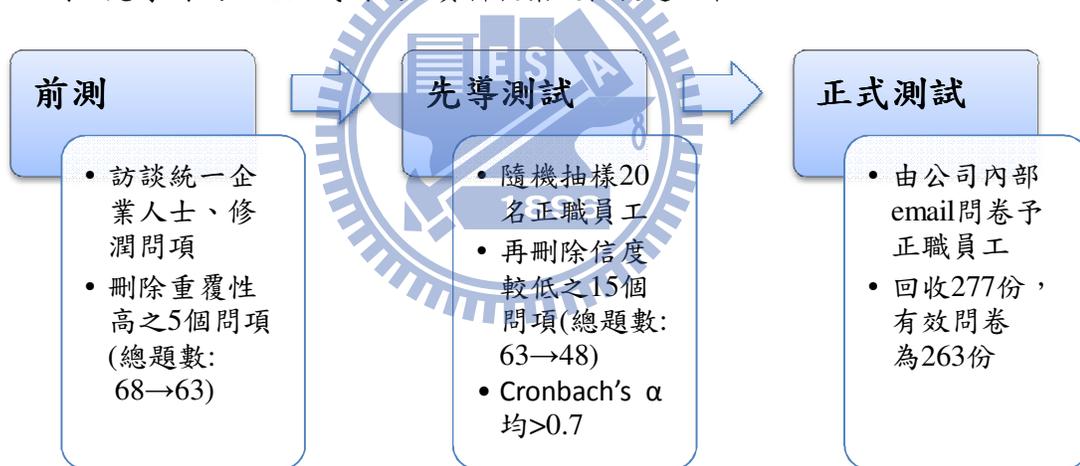


圖 3-2 資料收集流程图

1. 前测(Pre-test)

本研究除了請指導教授 楊千老師審視過研究構念與問卷外，並請目前任職統一集團發統企業的業務經理，同時擁有交通大學管理科學系博士學位的陳永瑞先生，以及統一超商採購專員，亦兼具台灣大學食品科學研究所碩士學位的朱先生，協助問卷詞句修改，以防後續仍因題意不清而造成答題誤解，又考量員工的工作忙碌型態，對题目的理解度能愈快愈好，強調題意均需簡單明瞭，否則員工很可能倉促間

亂做，會得到不好的效果。因此，在組織氣候量表中的50個問項中，有將近三分之一的題項均經過潤飾，使達到每一問項均只有單一題意的原則，讓題意一目瞭然，能直覺式回答，並刪除了重覆性太高的5個問項，使組織氣候的問項縮減為45個，至於工作投入量表因題意完整清晰，故10個問項均完整保留。

2. 先導測試(Pilot test)

本研究先導測試是從統一超商隨機取樣三家門市店長、副店長以及營業部員工等共20位正職員工進行測試，施測時間為2月下旬，全為有效問卷，有效問卷回收率100%。

問卷回收後，進行資料編號，以SPSS/for windows套裝軟體進行信度分析，Cronbach's α 係數是目前社會科學研究最常使用的信度評估工具，Lee J. Cronbach 於1951年提出之判斷信度準則為： α 係數小於0.35代表信度低； α 係數介於0.35~0.7之間代表中信度； α 係數大於0.7代表高信度。

經信度測量結果，在組織氣候量表方面，發現刪除第5、7、9、10、16、18、19、21、22、27、28、34、36、45題等共十四題問項，可使各構面的信度提高至0.7以上，且刪減後也不致使各構面的問項過少(均有兩題以上)，故最後使組織氣候量表的問項縮減成為31題；在工作投入量表方面，刪減第45題可使信度提升，故縮減為9題問項；而個人屬性資料有8題問項，因此，最後構成此份48題題數的正式調查問卷。

表3-3 組織氣候量表前測之內在一致性

構面	原始問項	刪除問項	原始 α 值	刪除問項後 α 值
結構	1~7題	5、7題	0.65	0.78
責任	8~12題	9、10題	0.41	0.88
獎酬	13~18題	16、18題	0.58	0.71
風險	19~23題	19、21、22題	0.46	0.73
人情	24~27題	27題	0.67	0.79
支持	28~32題	28題	0.55	0.81
標準	33~38題	34、36題	0.72	0.72
衝突	39~41題	None	0.74	0.74
認同	42~45題	45題	0.61	0.70

表3-4 工作投入量表前測之內在一致性

構面	原始問項	刪除問項	原始 α 值	刪除問項後 α 值
工作投入	46~55題	52題	0.79	0.83

3. 正式測試

根據專家前測、先導測試後，針對本研究問卷設計予以修正，正式施測問卷題項共分為三部份，第一部份為組織氣候構面量表，第二部分為工作投入量表，第三部分為個人屬性資料。總題數為48題，各項題號分佈彙整如表3-5所示，正式問卷請參照附錄一。

開始正式施測至資料收齊時間為3月中旬至4月中旬，乃透過4位目前任職於統一超商的朋友，從公司內部電子郵件寄發網路問卷予同事，其中有兩位是營業部主管、另兩位是總公司主管及專員，儘可能達到樣本豐富化與擴散效果。

在樣本數量方面，本研究以二項分配決定樣本的大小，採用以下方式：已知母體為4,211人(截至2009年4月之統一超商正職員工數)的條件下，設定在95%的信賴水準下，可容忍誤差在正負6%以內，所需樣本為251人。在透過上述方法發送問卷，為期一個月，最後回收之網路問卷為277份，扣除其中漏答等無效樣本14份，有效問卷為263份，有效問卷回收率為95%，已達到原先設定之目標門檻，且符合SEM(Structural Equation Modeling, 結構方程模式)要產出穩定的分析結果，樣本數至少應為200以上的條件(Lomax, 1989)。

表3-5 變數衡量題項分配表

架構變數	衡量構面	題項
組織氣候 (外生變數)	結構	第一部分 (1~5 題)
	責任	第一部分 (6~8 題)
	獎酬	第一部分 (9~12 題)
	風險	第一部份 (13~14 題)
	人情	第一部份 (15~17 題)
	支持	第一部分 (18~21 題)
	標準	第一部分 (22~25 題)
	衝突	第一部分 (26~28 題)
	認同	第一部分 (29~31 題)
工作投入 (內生變數)	工作投入	第二部分 (32~40 題)
個人屬性 (調節變數)	平均月收入	第三部分 (第 8 題)

3.5.2 資料分析方法

本研究採用量化問卷調查，分析方法分為四部分：一、敘述統計分析。二、驗證性

因素分析(Confirmatory Factor Analysis, CFA)：經由「建構效度」檢測量表的有效性，採用驗證性因素分析來檢測各構面量表的收斂效度及區別效度、信度分析，並進行配適度檢驗。三、相關分析：進行控制變數(平均月收入)與依變數(工作投入)之相關分析，以及了解控制變數(平均月收入)與自變數(組織氣候各構面)之相關情形。四、進行層級迴歸分析，在控制個人屬性(平均月收入)之影響下，檢測組織氣候個構面對工作投入之關係。本研究使用分析工具為統計套裝軟體SPSS 17.0及AMOS (Analysis of Moment Structures)17.0，茲將分析方法說明如下：

1. 敘述性統計分析(Descriptive Statistics)

針對回收的樣本資料，採用統計軟體SPSS17.0對外生變數(組織氣候)、內生變數(工作投入)與調節變數(個人屬性)進行敘述統計分析，用來說明樣本的基本特性，藉以顯示樣本結構，並計算各變數或因素之平均數、標準差及百分比等數值，說明樣本基本資料的實際分佈情形。

2. 驗證性因素分析(Confirmatory Factor Analysis, CFA)

驗證性因素分析可用來檢測衡量問題的效度，效度代表測量問卷的正確性，指測驗或其它測量工具確實能測出其所欲測量的特質或功能之程度而言，本研究分析所使用的軟體為AMOS 17.0，採用建構效度(constructive validity)來當做衡量變項效度之指標，建構效度是指測量工具能測得一個抽象概念或特質的程度，又可分為收斂與區別效度來衡量之如下：

- (1) 收斂效度(convergent validity) — 探討週延性的問題，在於對理論架構的充份了解，確認各構面及其題項的因素負荷量、組合信度與平均萃取變異量。
- (2) 區別效度(discriminant validity) — 探討排他性的問題，要確認各構面下的變數是否不具有完全相關。

在信度分析(Reliability Analysis)上，除了採用組合信度外，要檢測各變數或問卷題目的可信程度，也就是檢測問卷題目是否具有內部一致性(Internal Consistency)，目前最常用的信度分析法—Cronbach's α 係數，適用於態度、意見式問卷(量表)的信度分析。當一個研究主題(或構面)由很多項目組合，每個問項都與主題相關，由總分的變異數與問項的變異數做為評量信度的指標即為 α 係數，依Nunnally (1978)建議以 Cronbach's

$\alpha > 0.7$ 表示內部一致性是在可以接受的範圍，本研究針對組織氣候各構面及工作投入等變項進行信度分析。

在評估配適度上，本研究依據Bagozzi & Yi (1988)認為假設模式與實際資料是否契合，須從基本配適度(Preliminary Fit Criteria)、整體模式配適度(Overall Model Fit)及模式內在結構配適度(Fit of Internal Structure of Model)等三方面加以評估，且配適指標整理如下表：

(1) 基本配適度：

用來檢測模式之系統誤差、辨認問題或輸入是否有誤等，可由衡量指標的衡量誤差不能有負值及因素負荷量不能太低(低於0.5)或太高(高於0.95)，且是否達顯著水準加以衡量。

(2) 整體模式配適度：

用來評估整個模式與觀察資料配適的程度，Hair et al.(1988)分為三個類型，並於下表將模式配適度指標整理敘述之

- a. 絕對適合度(Absolute Fit Measures)：用以確認整體模式可以預測共變數或相關矩陣的程度。
- b. 增量適合度(Incremental Fit Measures)：比較發展理論模式與虛無模式。
- c. 簡要適合度(Parsimonious)：調整適合度衡量，能比較含有不同估計係數數目的模式，以決定每一估計係數所能獲致適合程度。

(3) 模式內在結構配適度：

用以評量模式內估計參數顯著程度、各指標及潛在變項的信度等。

表3-6 模式配適度指標

類型	指標名稱與性質	檢定值	適用情形
簡約 配適測量	χ^2 test 理論模型與觀察模型的契合程度	$P > 0.01$	說明模型解釋力
	χ^2/df (Carmines & McIver,1981) 考慮模式複雜度後的卡方值	< 2 (良好) < 3 (可接受)	模式複雜度影響

絕對 配適測量	GFI (Bentler, 1983) 假設模型可以解釋觀察資料的比例	≥ 0.9	說明模型解釋力
	AGFI (Bentler, 1983) 考慮模式複雜度後的 GFI	≥ 0.9	不受模式複雜度影響
	RMSEA (Browne & Cudeck, 1993) 比較理論模式與飽和模式差距	< 0.05 (良好) < 0.08 (可接受)	不受樣本數與模式複雜度影響
增值 配適測量	CFI (Bentler, 1988) 假設模型與獨立模型的非中央性差異	≥ 0.9	模型較虛無模型的改善程度，特別適合小樣本
	NFI (Bentler & Bonett, 1980) 比較假設模型與獨立模型卡方差異	≥ 0.9	說明模型較虛無模型的改善程度
	NNFI (Bentler & Bonett, 1980) 考慮模式複雜度後的 NFI	≥ 0.9	不受模式複雜度影響

資料來源：整理自邱皓政，2006，結構方程模式，第五版，雙葉書廊

3. 差異分析

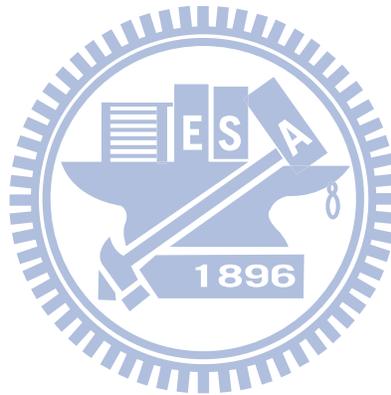
此部份主要是以不同個人特徵（包括性別、年齡、婚姻狀況、學歷、服務部門、現任職務、服務年資、平均月收入）為自變項，以工作投入為依變項，進行獨立樣本t檢定或單因子變異數分析，其中，性別、平均月收入為自變項時採用獨立樣本t檢定，而年齡、婚姻狀況、學歷、服務部門、現任職務、服務年資等為自變項時，採用單因子變異數分析。

4. 層級迴歸分析 (Hierarchical Regression Analysis)

在迴歸模型中，將控制變數、自變數依序投入迴歸分析中，視投入自變項後之 R^2 Change 是否有顯著增加，若有顯著增加，則該自變數對於依變數之關係具有顯著影響。本研究於層級迴歸中則依序將平均月收入（控制變數）投入迴歸分析中，再將組織氣候各構面投入，藉由觀察自變數對工作投入(依變數)的解釋度是否有顯著增加來判斷其是否具影響力。

此外，為避免迴歸式發生共線性與自我相關問題，故進行共線性診斷(Collinearity

Diagnostics)及自我相關診斷(Autocorrelation)。共線性診斷是用來評估迴歸模式中的自變數是否存在著高度相關之現象，若自變數間具有高度的線性組合關係時，會導致在統計推論時，產生迴歸分析之情境困擾。可用容忍值(Tolerance)或變異數膨脹因素(Variance inflation factor, VIF)來評估， R^2 為一個自變數被其他自變數當作因變數來預測時，該自變數可以被解釋的比例，則 $\text{Tolerance}=1-R^2$ ，容忍值代表該自變數被其他自變數無法解釋的殘差比，亦即 R^2 比例愈高，容忍值愈小，代表預測變數不可解釋殘差比愈低。而 $\text{VIF}=1/\text{Tolerance}$ ，容忍值愈小，VIF愈大，即預測變數迴歸係數的變異數增加，共變性愈明顯；一般來說，當容忍值 < 0.1 或 $\text{VIF} > 10$ ，則表示該迴歸具高度共線性(林震岩，2008，p.561)。自我相關分析是量測不同自變數(X)所產生的誤差項之間有無相關存在，也就是應符合無自我相關現象，可用Durbin-Watson檢定相鄰的兩誤差項的相關程度大小，當誤差之間完全沒有線性相關時，此值接近2，一般D-W值介於1.5~2.5之間，即大略表示無自我相關現象。(林震岩，2008，p.561)



四、研究結果

本章將分成四節，分別進行敘述統計分析、驗證性因素分析、相關分析和層級迴歸分析，其中敘述統計、相關、層級迴歸方面是採用SPSS 17.0進行分析，而驗證性因素分析是以AMOS 17.0進行。第一節針對樣本在各變項的得分情形加以描述；第二節對於實施驗證性因素分析方法，包括：建構效度與配適性檢測；第三節針對控制變項與依變項之相關做分析；第四節則是在控制變項下，檢測自變項之所有構面對依變項的影響。

4.1 各研究變數之敘述性統計

從本研究回收之有效樣本資料中，透過各研究變數之描述性統計，描述個人屬性資料之次數與百分比分佈情形(如表4-1所示)、計算組織氣候及工作投入各構念之平均數、標準差(如表4-2、4-3所示)，以了解研究樣本的員工屬性分佈、對組織氣候的感受強度及其對工作投入的自我認知程度。

1. 個人屬性

有關人口統計變數之分佈，詳列於下表所示，以下摘要敘述：

(1) 性別

本研究樣本中，男生回收的樣本人數遠高於女生的樣本人數，男性受訪者比例將近85%，不過就統一超商的官網資料顯示，目前統一超商正職員工之男女比率幾近各半，以男生略多一些，而在工作投入之分數上以男生的平均3.88分略高於女生的3.67。

(2) 年齡

本研究樣本的年齡分佈，以31~40歲佔55%為最多數，符合官網統計資料中平均年齡為31歲，在工作投入程度，以41~50歲受訪員工的4.04為最高分，其次為21~30歲。

(3) 婚姻狀況

本研究樣本以已婚者佔62%為多數，其工作投入平均分數為3.82，略低於未婚者的3.86。

(4) 學歷

本研究樣本以大學學歷佔多數，其次為專科，再者為高中或高職，其中專科學歷者的工作投入平均分數為3.99，均高於大學或研究所以上學歷。

(5) 服務部門

本研究樣本中，以總公司員工佔大多數，比重為74%，在工作投入上，以服務於直營門市之員工的3.97最高。

(6) 職務

本研究樣本中，以區顧問佔了71%為最多數，加上營業部員工，約佔了全部樣本近9成比重，而工作投入程度上，以店經理/副理的3.96最高，總公司員工的3.60最低。

(7) 服務年資

本研究樣本中有5成的受訪員工，在統一超商的服務年資超過10年，有9成以上受訪員工為超過3年，而工作投入程度最高者，則是年資為3~5年之員工，至於工作10以上和1年以下之員工，其工作投入均低於平均值。

(8) 平均月收入

本問項之類別原以「15000 以下」、「15000 ~ 25000」、「25001 ~ 35000」、「35001 ~ 45000」、「45001 ~ 55000」、「55000 ~ 65000」、「65000 ~ 75000」、「75000 ~ 85000」、「85000 以上」作為級距，但因基於公司保密原則，故不揭露個別級距之分佈情況，而改取中位數，將樣本區分為低收入和高收入兩群體，以保護公司隱私且無礙於後續分析。

分群後之樣本中，低收入群體佔55%、高收入群體佔45%，在工作投入平均分數上，高收入群體的3.94則略高過於低收入群體的3.76。

表4-1 個人屬性之敘述性分析表(有效樣本數:263)

研究構面	類別	次數	百分比(%)	工作投入 平均分數
性別	男	222	84.4	3.88
	女	41	15.6	3.67
	Total	263	100.0	3.84
年齡	20歲以下	0	0	
	21~30歲	44	16.7	3.88
	31~40歲	146	55.5	3.74
	41~50歲	71	27.0	4.04
	51歲以上	2	0.8	3.66
	Total	263	100.0	3.84
婚姻	未婚	95	36.1	3.86
	已婚	165	62.7	3.82
	離婚	3	1.1	3.59
	Total	263	100.0	3.84
學歷	國中以下	0	0	
	高中或高職	34	12.9	3.77
	專科	61	23.2	3.99
	大學	150	57.0	3.89
	研究所以上	18	6.8	3.95
	Total	263	100.0	3.84
服務部門	直營門市	21	8.0	3.97
	加盟門市	11	4.2	3.90
	營業部	12	4.6	3.78
	總公司	195	74.1	3.81
	其它	24	9.2	3.56
	Total	263	100.0	3.84
職務	店副理/店經理	11	4.2	3.96
	儲備幹部/人才	1	0.4	3.89
	區顧問	187	71.1	3.84
	營業部員工	47	17.9	3.91
	總公司員工	12	4.6	3.60
	其它	4	1.5	3.72
	Total	263	100.0	3.84
服務年資	1年以下	2	0.8	3.61
	1~3年	21	8.0	3.86

	3~5 年	41	15.6	3.95
	5~10 年	69	26.2	3.79
	10 年以上	130	49.4	3.66
	Total	263	100.0	3.84
平均月收 入 (新台幣)	低收入	144	54.7	3.76
	高收入	119	45.3	3.94
	Total	263	100.0	3.84

2. 組織氣候

本研究樣本所感受的組織氣候得分如表4-2所示，在結構面為3.36平均分，顯示員工們偏向認為公司內的工作分配，是經過明白劃分與合理配置的，且不必要的法令規章已盡量減至最低；在責任面得分為2.47，表示員工略偏向認為自己可以作主的程度較低，相對要負擔的工作責任較小；在獎酬面得分為2.85，此分數趨近3分，相當於五點量表中的中間立場—無意見，表示在公司重視獎勵的程度上，員工沒有太大的感受，略微偏向負面的看法；在風險面得分為3.29，表示員工認為公司是勇於冒險的，以保持業界領先地位；人情方面得分是3.80，顯示員工普遍認為公司同仁間的感情融洽，相處氣氛和睦；支持方面得分是3.30，顯示公司的同仁可以感受到上級的支持，關心其反應與感受；標準方面得分是3.56，表示公司對績效目標的要求標準較高，注重員工的工作表現；衝突方面得分為2.68，顯示公司傾向維持和諧度，不鼓勵衝突發生；在認同方面得分是3.83，顯示公司員工對於統一超商擁有的認同度頗高，能以7-11工作為榮。

表4-2 組織氣候之敘述性分析表

研究構面	平均數	標準差	有效樣本數
結構	3.36	.84	263
責任	2.47	.88	263
獎酬	2.85	.80	263
風險	3.29	.87	263
人情	3.80	.65	263
支持	3.30	.74	263

標準	3.56	.56	263
衝突	2.68	.75	263
認同	3.83	.72	263

3. 工作投入

本研究樣本之工作投入平均數為3.84，標準差為0.54，顯示統一超商員工的工作投入程度頗高，普遍認為自己對工作的認同感高、願意花長時間投入工作。

表4-3 工作投入之敘述性分析表

研究構面	平均數	標準差	有效樣本數
工作投入	3.84	.54	263

4.2 驗證性因素分析

本研究以驗證性因素分析來檢測各問項的建構效度(constructive validity)，分別由收斂效度(Convergent validity)及區別效度(Discrimination analysis)來進行檢驗，並進行信度分析及配適度(Goodness of fit)指標測量：

1. 收斂效度

本研究在 SEM 驗證性因素分析中針對「組織氣候」各構面、「工作投入」之問項去檢驗量表之收斂效度。Hair et al.(1998)建議收斂效度分析的評核準則為：各反應指標的標準負荷量皆要顯著、組合信度(Composite Reliability)高於 0.7、平均萃取變異量 AVE 高於 0.5。

(1) 標準負荷量顯著性

由表 4-5、4-6 所示，本研究各衡量題項的因素負荷量之 P 值均達顯著水準，故顯示各構面之題項具有收斂效度。

(2) 潛在變數之組合信度

組合信度用於衡量構念指標的內部一致性(internal consistency)，越高表示這些個別項目的一致性越高。其計算公式如下：

$$\text{組合信度} = (\sum \text{標準負荷量})^2 / [(\sum \text{標準負荷量})^2 + \sum \varepsilon_i]$$

其中 \sum 標準負荷量為同一構念內所有項目標準負荷量的總和， $\sum \varepsilon_i$ 為同一構念內所有項目之誤差變異量之總和， ε_i (衡量誤差)=1-標準負荷量²。由表 4-5、4-6 可以得知，本研究之組合信度在結構變數為 0.77、責任變數為 0.79、獎酬變數為 0.79、風險變數為 0.76、人情變數為 0.76、支持變數為 0.80、標準變數為 0.75、衝突變數為 0.70、認同變數為 0.81、工作投入變數為 0.79，皆達大於 0.7 的標準，顯示具有良好的收斂效度。

(3) 萃取變異量(AVE)

本研究亦採用潛在變項的平均變異萃取量(average variance extracted, AVE)作為衡量效度的另一標準。AVE 是計算潛在變項之各測量變項對該潛在變項的變異解釋力，指標能真實的反應潛在之構念時，萃取變異量便會相對的較高，也表示潛在變數的收斂效度與信度皆很高，由表 4-5、4-6 可以得知，本研究之平均萃取變異量皆達到 0.5 的標準。其計算公式如下：

$$\text{平均萃取變異量} = (\sum \text{標準負荷量}^2) / [(\sum \text{標準負荷量}^2) + \sum \varepsilon_i]$$

由表 4-5、4-6 可以得知，本研究之平均萃取變異量在結構變數為 0.53、責任變數為 0.56、獎酬變數為 0.56、風險變數為 0.68、人情變數為 0.52、支持變數為 0.57、標準變數為 0.60、衝突變數為 0.53、認同變數為 0.46、工作投入變數為 0.55，皆達大於 0.5 的標準，其值皆大於 0.5，顯示具有良好的收斂效度。

(4) 信度分析

此部分之信度分析採 Cronbach's α 量測問卷的內部一致性，以學者 Nunnally (1978) 建議之 0.7 為標準。依據組織氣候、工作投入、個人屬性三部分進行各別信度量測，詳細資料如下表所示。各變數均顯示各量表經前測與先導測試刪除相關度較低的題項後，所有的 Cronbach's α 信度係數皆高於 Nunnally (1978)所建議的 0.7。

表4-4 量表信度分析

架構變數	衡量構面	題項	Cronbach's α
組織氣候 (外生變數)	結構	第一部分 (1~5 題)	.832
	責任	第一部分 (6~8 題)	.790
	獎酬	第一部分 (9~12 題)	.816
	風險	第一部份 (13~14 題)	.729
	人情	第一部份 (15~17 題)	.707
	支持	第一部分 (18~21 題)	.797
	標準	第一部分 (22~25 題)	.789
	衝突	第一部分 (26~28 題)	.755
	認同	第一部分 (29~31 題)	.711
工作投入 (內生變數)	工作投入	第二部分 (32~40 題)	.799
個人屬性 (控制變數)	平均月收入	第三部分 (第 8 題)	N/A

(5) 配適度檢測

此檢測分為組織氣候與工作投入兩量表，在組織氣候量表方面，測量模式所分析的配適度指標如下：Chi-square/D.F.=1.76，RMSEA=0.073，CFI=0.833，NFI=0.693，GFI=0.821，AGFI=0.819，其配適度不佳，故由標準因素負荷量著手，刪除低於 0.5 之問項，包括：第 2、5、12、18、22、24、26 題(在第 13、14 題雖然亦低於 0.5，但因該構面僅有 2 個問項，故不予以刪除)，之後再次進行驗證性分析，修正後之組織氣候量表的配適度成為：Chi-square/DF=1.57，RMSEA =0.063，CFI=0.903，NFI=0.949，GFI=0.921，AGFI=0.919，較先前的量表為佳，表示測量模式已能適切表達本研究資料之結構，因此，此量表對組織氣候個構面的衡量已具有相當的效度。

表4-5 組織氣候量表之收斂效度與配適指標表

潛在變數	觀察變數	MLE 的估計參數		刪除變數	組合信度	平均萃取變異量 (AVE)
		標準因素	衡量			

		負荷量	誤差			
結構	1. 我認為 7-11 的工作分配，都經過明白劃分與合理配置	.78***	.39		.77	.53
	2. 我在 7-11 中，有時會不清楚誰有權力做決定	.48***	.85	X		
	3. 7-11 的政策或組織，都經過明白的解釋	.75***	.43			
	4. 7-11 將不必要的法令規章已減至最低限度	.65***	.58			
	5. 7-11 的效能有時因缺乏良好的組織與規劃而喪失	.47***	.86	X		
責任	6. 在 7-11，幾乎每件事都得經過主管批准，不需個人判斷	.69***	.52		.79	.56
	7. 7-11 的同仁做錯事，總是儘量找藉口搪塞	.71***	.49			
	8. 我認為 7-11 的問題之一，就是誰都不願負起責任	.84***	.29			
獎酬	9. 我認為 7-11 的升遷制度，是依照能力升遷的	.78***	.39		.79	.56
	10. 我認為 7-11 的同仁獲得的獎酬和鼓勵，多過於批評指責	.67***	.55			
	11. 我認為 7-11 的同仁獲得的報酬和工作表現呈正比	.78***	.39			
	12. 我認為 7-11 對工作表現良好的同仁其獎酬是不夠的	.28***	.92	X		
風險	13. 我認為 7-11 之所以有今日的發展，主要是能在對的時機採取冒險行動	1.13***	-.27		.76	.68
	14. 7-11 需常常採取一些冒險的行動，以保持業界領先地位	.30***	.91			
人	15. 7-11 同仁之間，相處氣氛非常和睦	.73***	.47		.76	.52

情	16.在 7-11 中，很難去認識其他的同仁	.58***	.66			
	17.7-11 的同仁間是疏遠冷漠的	.83***	.32			
支持	18.7-11 的上級常會主動與下屬討論員工的發展前途	.40***	.84	X	.80	.57
	19.我認為 7-11 的同仁間，不是真正相互信賴	.73***	.47			
	20.7-11 的上級會注重下屬的反應和感受	.77***	.41			
	21.當我接受一項困難的工作時，會得到上級的支援	.76***	.42			
標準	22.7-11 對於工作績效要求的標準很高	.29***	.92	X	.75	.60
	23.在 7-11 內，常感到壓力，迫使大家努力求工作表現	.89***	.21			
	24.我認為在 7-11 的升遷系統中，人際關係良好，會比工作能力強更為重要	.35***	.87	X		
	25.在 7-11 內，不會因為工作表現良好而覺得有成就感	.65***	.58			
衝突	26.在 7-11 內，要建立良好的印象，最好的辦法是避免與同仁發生公開的爭執	.33***	.89	X	.70	.53
	27.7-11 的上級認為，同仁之間的爭辯，對公司是有益的	.75***	.44			
	28.7-11 鼓勵同仁表達意見，即使和上級的意見不同也沒有關係	.71***	.49			
認同	29.我能以在 7-11 服務為榮	.50***	.51		.78	.54
	30.我覺得我是在一個有效率的工作團隊中的一員	.78***	.40			

	31.就我所見，7-11 的同仁對公司並沒有充分的忠誠度	.72 ^{***}	.49			
配 適 度	Chi-square/DF	1.570			良好	
	RMSEA	0.063			可接受	
	CFI	0.903			良好	
	NFI	0.949			良好	
	GFI	0.941			良好	
	AGFI	0.922			良好	

註：*** 代表顯著水準 0.1%

在工作投入量表方面，測量模式所分析的配適度指標如下：Chi-square/D.F.=5.10, RMSEA=.169, CFI=.690, NFI=.650, GFI=.781, AGFI=.801, 其配適度不佳，故由標準因素負荷量著手，刪除低於 0.5 之問項，包括：第 34、40 題，之後再次進行驗證性分析，修正後之工作投入量表的配適度成為：Chi-square/DF=1.57, RMSEA=0.063, CFI=0.903, NFI=0.949, GFI=0.921, AGFI=0.919, 較先前的量表為佳，表示測量模式已能適切表達本研究資料之結構，因此，此量表對組織氣候個構面的衡量已具有相當的效度。

表4-6 工作投入量表之收斂效度與配適指標表

潛在變數	觀察變數	MLE 的估計參數		刪除變數	組合信度	平均萃取變異量 (AVE)
		標準因素負荷量	衡量誤差			
工作投入	32. 我認為 7-11 的工作分配，都經過明白劃分與合理配置	.53	.72		.79	.55
	33. 我在 7-11 中，有時會不清楚誰有權力做決定	.53	.72			
	34. 7-11 的政策或組織，都經過明白的解釋	.40	.84	X		
	35. 7-11 將不必要的法令規章已減至最低限度	.51	.74			
	36. 7-11 的效能有時因缺乏良好的組織與規劃而喪失	.67	.55			
	37. 在 7-11，幾乎每件事都得經過主管批准，不需個人判斷	.57	.68			
	38. 7-11 的同仁做錯事，總是儘量找藉口搪塞	.68	.54			
	39. 我認為 7-11 的問題之一，就是誰都不願負起責任	.63	.60			
	40. 7-11 需常常採取一些冒險的行動，以保持業界領先地位	.37	.86	X		
配適度	Chi-square/DF	1.700			良好	
	RMSEA	0.063			可接受	
	CFI	0.996			良好	
	NFI	0.990			良好	
	GFI	0.921			良好	
	AGFI	0.919			良好	

註：*** 代表顯著水準 0.1%

2. 區別效度

區別效度用以探討各構面中變數間之區別情形，本研究採用學者 Fornell & Larcker (1981) 建議之衡量標準，以構念間兩兩比較方式來檢定量表之區別效度；構念之間區別效度的檢定如下表所示，由左上到右下之對角線數值為各構念之萃取變異量(參考表 4-7)，其餘部分為各構念之間的相關係數，檢定標準為各構念之萃取變異量開根號，須大於以下各成對構念相關係數，符合其標準則具有一定之區別效度。本研究亦通過區別效度之檢測，表示各構念下的兩兩變數皆不為完全相關，進而適合進行研究模型假說驗證。

表4-7 組織氣候9個構面與工作投入之區別效度檢測

構面	結構	責任	獎酬	風險	人情	支持	標準	衝突	認同	工作投入
結構	<u>.72</u>									
責任	-.56	<u>.74</u>								
獎酬	.33	-.56	<u>.75</u>							
風險	.29	.05	.30	<u>.82</u>						
人情	.38	-.39	.38	.03	<u>.72</u>					
支持	.38	-.49	.49	.07	.59	<u>.75</u>				
標準	-.25	.45	-.50	.01	-.39	-.49	<u>.77</u>			
衝突	.14	-.48	.49	.15	.30	.49	-.58	<u>.72</u>		
認同	.42	-.53	.47	.17	.41	.38	-.54	.47	<u>.73</u>	
工作投入	.25	-.19	.15	.06	.10	.15	-.00	.06	.27	<u>.74</u>

由以上信度與效度分析，可知此份問卷之信度與效度皆合於標準，接下來將進行本研究主要議題分析。

4.3 差異分析

此部份主要是以不同個人特徵（包括性別、年齡、婚姻狀況、學歷、服務部門、現任職務、服務年資、平均月收入）為自變項，以工作投入為依變項，進行獨立樣本t 檢定或單因子變異數分析，其中，性別、平均月收入為自變項時採用獨立樣本t 檢定，而年齡、婚姻狀況、學歷、服務部門、現任職務、服務年資等為自變項時，採用單因子變異數分析，研究結果如下：

在個人屬性方面，研究結果顯示不同年齡層與服務年資在工作投入的差異上達顯著，進一步分析，在年齡的差異上，以41~50歲員工的工作投入程度最大，21~30歲次之，51歲以上則工作投入程度最小；在服務年資上，以在統一超商服務10年以上員工的工作投入最大，1~3 年服務年資次之，1 年以下服務年資的工作投入則最小，而其它自變項：性別、婚姻狀況、學歷、服務部門、現任職務、平均月收入則均未達顯著。

表4-8 不同個人屬性與工作投入之差異分析

個人屬性	工作投入			
	平均數	標準差	T 值/F 值	
性別	男	3.668	.460	.062
	女	3.877	.538	
年齡	20 歲以下	N/A	N/A	5.560**
	21~30 歲	3.881	.490	
	31~40 歲	3.740	.543	
	41~50 歲	4.042	.480	
	51 歲以上	3.665	.473	
婚姻狀態	未婚	3.822	.528	2.381
	已婚	3.862	.528	
	離婚	3.593	.934	
學歷	國中以下	N/A	N/A	.508
	高中或高職	3.894	.439	
	專科	3.952	.529	
	大學	3.771	.556	
	研究所以上	3.993	.400	
服務部門	直營門市	3.9738	.40309	.618
	加盟門市	3.9082	.73442	

	營業部	3.9433	.61380	
	總公司	3.8167	.52243	
	其它	3.8852	.57589	
職務	店副理/店經理	3.330	N/A.	.961
	儲備幹部/人才	3.969	.578	
	區顧問	3.890	N/A.	
	營業部員工	3.912	.549	
	總公司員工	3.601	.512	
	其它	3.844	.528	
服務年資	1 年以下	3.610	.395	3.926**
	1~3 年	3.912	.286	
	3~5 年	3.793	.575	
	5~10 年	3.661	.542	
	10 年以上	3.954	.515	
平均月收入	低收入	3.761	.542	1.188
	高收入	3.945	.501	

註：**顯著水準1%、*顯著水準5%

4.4 層級迴歸分析

本節旨在平均月收入變項的控制之下，檢測組織氣候九大構面(結構、責任、獎酬、風險、人情、支持、標準、衝突、認同)分別與員工工作投入之關係是否達到顯著。為達到該目的，採用層級迴歸分析，分為兩個步驟實施：

第一步驟、以平均月收入為自變數，以工作投入為依變數，建立第一個迴歸模式，求取此模型之判定係數 R^2 。

第二步驟、再將組織氣候之一個構面加入第一個迴歸模式，作為自變數，以建立第二個迴歸模式，並求取此模型之判定係數增加量 ΔR^2 (第二個迴歸模式 R^2 -第一個迴歸式的 R^2)。若判定係數的增加量(ΔR^2)達到顯著的水準(顯著水準為1%)，則判定該構面在排除平均月收入對工作投入的影響下，能顯著的解釋工作投入之變異。接著再根據該構面之標準化迴歸係數(β)的正、負方向與顯著性，判定該構面與工作投入之關係是否如假

設般呈正向顯著。

接著，分別將組織氣候之九大構面與工作投入關係的資料分析結果敘述如下：

1. 組織「結構」與員工工作投入之關係

本研究之假設1-1為組織「結構」與員工工作投入有顯著的影響，分析結果整理於下表；在模型一，員工平均月收入能顯著的解釋工作投入，其 R^2 為.030，F值為8.045，在顯著水準5%下達到顯著。在模型二，加入「結構」為自變數後， R^2 為.094， ΔR^2 為.064，此一增量在顯著水準5%下達到顯著，表示組織結構，能顯著地解釋員工的工作投入。因此，本研究之假設1-1獲得研究資料之支持。

進一步以標準化後個別係數(β 值)與T值來比較自變數的解釋力，發現平均月收入的解釋力原本在模型一顯著，但當加入結構變數後，變得不顯著，而結構變數的 β 值為.261，解釋力符合5%的水準，能顯著地解釋工作投入的變異，且其影響是正向的，即公司的法令和規章愈明確，員工的工作投入程度愈高。此外，再檢查其VIF < 10，故沒有共線性問題；D-W介於1.5~2.5之間，表示自變數所產生的誤差項之間無自我相關現象。

表4-9 結構與工作投入關係之層級迴歸分析結果

依變數 自變數	R^2	ΔR^2	F值	β	T值	VIF	D-W
模式一	.030	.030**	8.045**				
平均月收入				.173	2.836**	1.000	
模式二	.094	.064**	13.526**				1.921
平均月收入				.112	1.850	1.044	
結構				.261	4.298**	1.044	

註：**顯著水準1%、*顯著水準5%

2. 組織「責任」與員工工作投入之關係

本研究之假設1-2為組織「責任」與員工工作投入有顯著的影響，分析結果整理於下表；在模型一，員工平均月收入能顯著的解釋工作投入，其 R^2 為.173，F值為8.045，在顯著水準5%下達到顯著。在模型二，加入「責任」為自變數後， R^2 為.073， ΔR^2 為.043，此一增量在顯著水準5%下達到顯著，表示組織「責任」，能顯著地解釋員工的工作投

入。因此，本研究之假設1-2獲得研究資料之支持。

進一步以標準化後個別係數(β值)與T值來比較自變數的解釋力，發現模型二中的平均月收入的β值為.129，而責任的β值為-.213，兩者的解釋力均符合5%的水準，能顯著地解釋工作投入的變異，其中責任的解釋力大過平均月收入，且其影響是負向的，即公司的權力愈下放，員工愈可以自己作主，則員工的工作投入程度愈高，在平均月收入方面，則是收入較高，員工的工作投入較多。此外，再檢查其VIF < 10，故沒有共線性問題；D-W介於1.5~2.5之間，表示自變數所產生的誤差項之間無自我相關現象。

表4-10 責任與工作投入關係之層級迴歸分析結果

自變數 \ 依變數	R ²	ΔR ²	F值	β	T值	VIF	D-W
模式一	.030	.030**	8.045**				
平均月收入				.173	2.836**	1.000	
模式二	.073	.043**	10.267**				1.921
平均月收入				.129	2.117**	1.044	
責任				-.213	-3.485**	1.044	

註：**顯著水準1%、*顯著水準5%

3. 組織「獎酬」與員工工作投入之關係

本研究之假設1-3為組織「獎酬」與員工工作投入有顯著的影響，分析結果整理於下表；在模型一，員工平均月收入能顯著的解釋工作投入，其R²為.173，F值為8.045，在顯著水準5%下達到顯著。在模型二，加入「獎酬」為自變數後，R²為.053，ΔR²為.023，此一增量在顯著水準5%下達到顯著，表示「獎酬」，能顯著地解釋員工的工作投入。因此，本研究之假設1-3獲得研究資料之支持。

進一步以標準化後個別係數(β值)與T值來比較自變數的解釋力，發現模型二中的平均月收入的β值為.152，而獎酬的β值為.153，兩者的解釋力均符合5%的水準，能顯著地解釋工作投入的變異數，且兩變數的解釋力齊鼓相當，均呈正向影響，即公司愈重視獎勵制度，且獎酬制度的公平性愈高，則員工的工作投入程度愈高，在平均月收入方面，則是收入較高，員工的工作投入較多。此外，再檢查其VIF < 10，故沒有共線性問題；D-W介於1.5~2.5之間，表示自變數所產生的誤差項之間無自我相關現象。

表4-11 獎酬與工作投入關係之層級迴歸分析結果

自變數 \ 依變數	R ²	△R ²	F值	β	T值	VIF	D-W
模式一	.030	.030**	8.045**				
平均月收入				.173	2.836**	1.000	
模式二	.053	.023**	7.273**				1.935
平均月收入				.152	2.487**	1.020	
獎酬				.153	2.517**	1.020	

註：**顯著水準1%、*顯著水準5%

4. 組織「風險」與員工工作投入之關係

本研究之假設1-4為組織「風險」與員工工作投入有顯著的影響，分析結果整理於下表；在模型一，員工平均月收入能顯著的解釋工作投入，其R²為.173，F值為8.045，在顯著水準5%下達到顯著。在模型二，加入「風險」為自變數後，R²為.031，△R²為.002，此一增量在顯著水準5%下未達顯著，表示「風險」，無法顯著地解釋員工的工作投入。因此，本研究之假設1-4未獲得研究資料之支持。

進一步以標準化後個別係數(β值)與T值來比較自變數的解釋力，發現模型二中的平均月收入的β值為.173，而風險的β值為.039，平均月收入的解釋力均符合5%的水準，能顯著地解釋工作投入的變異數，呈正向影響，不過風險的解釋力則未達顯著，即公司及工作上具有之冒險及挑戰性之程度，公司氣氛是強調冒險或是偏重安全保守，對工作投入無顯著影響。此外，再檢查其VIF < 10，故沒有共線性問題；D-W介於1.5~2.5之間，表示自變數所產生的誤差項之間無自我相關現象。

表4-12 風險與工作投入關係之層級迴歸分析結果

自變數 \ 依變數	R ²	△R ²	F值	β	T值	VIF	D-W
模式一	.030	.030**	8.045**				
平均月收入				.173	2.836**	1.000	
模式二	.031	.002	4.221**				1.938
平均月收入				.173	2.832**	1.000	
風險				.039	.644	1.000	

註：**顯著水準1%、*顯著水準5%

5. 組織「人情」與員工工作投入之關係

本研究之假設1-5為組織「人情」與員工工作投入有顯著的影響，分析結果整理於下表；在模型一，員工平均月收入能顯著的解釋工作投入，其 R^2 為.173，F值為8.045，在顯著水準5%下達到顯著。在模型二，加入「人情」為自變數後， R^2 為.038， ΔR^2 為.009，此一增量在顯著水準5%下未達顯著，表示「人情」，無法顯著地解釋員工的工作投入。因此，本研究之假設1-5未獲得研究資料之支持。

進一步以標準化後個別係數(β 值)與T值來比較自變數的解釋力，發現模型二中的平均月收入的 β 值為.158，而人情的 β 值為.093，平均月收入的解釋力均符合5%的水準，能顯著地解釋工作投入的變異數，呈正向影響，不過人情的解釋力則未達顯著，代表公司員工感到同事間融洽之程度，彼此間是否能和諧相處，對其工作投入程度無顯著影響。此外，再檢查其VIF < 10，故沒有共線性問題；D-W介於1.5~2.5之間，表示自變數所產生的誤差項之間無自我相關現象。

表4-13 人情與工作投入關係之層級迴歸分析結果

自變數 \ 依變數	R^2	ΔR^2	F值	β	T值	VIF	D-W
模式一	.030	.030**	8.045**				
平均月收入				.173	2.836**	1.000	
模式二	.038	.009	5.195**				1.939
平均月收入				.158	2.570**	1.025	
人情				.093	1.518	1.025	

註：**顯著水準1%、*顯著水準5%

6. 組織「支持」與員工工作投入之關係

本研究之假設1-6為組織「支持」與員工工作投入有顯著的影響，分析結果整理於下表；在模型一，員工平均月收入能顯著的解釋工作投入，其 R^2 為.173，F值為8.045，在顯著水準5%下達到顯著。在模型二，加入「支持」為自變數後， R^2 為.054， ΔR^2 為.024，此一增量在顯著水準5%下達到顯著，表示「支持」，能顯著地解釋員工的工作投入。

因此，本研究之假設1-6獲得研究資料之支持。

進一步以標準化後個別係數(β值)與T值來比較自變數的解釋力，發現模型二中的平均月收入的β值為.152，而支持的β值為.155，兩者的解釋力均符合5%的水準，能顯著地解釋工作投入的變異數，且兩變數的解釋力齊鼓相當，均呈正向影響，即公司員工愈能得到上級主管與同事的支持，則員工的工作投入程度愈高，在平均月收入方面，則是收入較高，員工的工作投入較多。此外，再檢查其VIF < 10，故沒有共線性問題；D-W介於1.5~2.5之間，表示自變數所產生的誤差項之間無自我相關現象。

表4-14 支持與工作投入關係之層級迴歸分析結果

自變數 \ 依變數	R ²	ΔR ²	F值	β	T值	VIF	D-W
模式一	.030	.030**	8.045**				
平均月收入				.173	2.836**	1.000	
模式二	.054	.024**	7.359**				1.913
平均月收入				.152	2.487**	1.019	
支持				.155	2.550**	1.019	

註：**顯著水準1%、*顯著水準5%

7. 組織「標準」與員工工作投入之關係

本研究之假設1-7為組織「標準」與員工工作投入有顯著的影響，分析結果整理於下表；在模型一，員工平均月收入能顯著的解釋工作投入，其R²為.173，F值為8.045，在顯著水準5%下達到顯著。在模型二，加入「標準」為自變數後，R²為.030，ΔR²為.000，此一增量在顯著水準5%下未達顯著，表示「標準」，未能顯著地解釋員工的工作投入。因此，本研究之假設1-7未獲得研究資料之支持。

進一步以標準化後個別係數(β值)與T值來比較自變數的解釋力，發現模型二中的平均月收入的β值為.169，而標準的β值為-.016，平均月收入的解釋力均符合5%的水準，能顯著地解釋工作投入的變異數，呈正向影響，不過標準的解釋力則未達顯著，代表公司對於工作目標及績效標準所要求的程度，對於員工工作投入程度並無顯著影響。此外，再檢查其VIF < 10，故沒有共線性問題；D-W介於1.5~2.5之間，表示自變數所產生的誤差項之間無自我相關現象。

表4-15 標準與工作投入關係之層級迴歸分析結果

自變數 \ 依變數	R ²	△R ²	F值	β	T值	VIF	D-W
模式一	.030	.030**	8.045**				
平均月收入				.173	2.836**	1.000	
模式二	.030	.000	4.041**				1.942
平均月收入				.169	2.707**	1.050	
標準				-.016	-.257	1.050	

註：**顯著水準1%、*顯著水準5%

8. 組織「衝突」與員工工作投入之關係

本研究之假設1-8為組織「衝突」與員工工作投入有顯著的影響，分析結果整理於下表；在模型一，員工平均月收入能顯著的解釋工作投入，其R²為.173，F值為8.045，在顯著水準5%下達到顯著。在模型二，加入「衝突」為自變數後，R²為.307，△R²為.004，此一增量在顯著水準5%下未達顯著，表示「衝突」，無法顯著地解釋員工的工作投入。因此，本研究之假設1-8未獲得研究資料之支持。

進一步以標準化後個別係數(β值)與T值來比較自變數的解釋力，發現模型二中的平均月收入的β值為.162，而衝突的β值為.067，平均月收入的解釋力均符合5%的水準，能顯著地解釋工作投入的變異數，呈正向影響，不過衝突的解釋力則未達顯著，即公司內願意聽取不同意見之程度、對於員工工作投入，沒有顯著性影響。此外，再檢查其VIF < 10，故沒有共線性問題；D-W介於1.5~2.5之間，表示自變數所產生的誤差項之間無自我相關現象。

表4-16 衝突與工作投入關係之層級迴歸分析結果

自變數 \ 依變數	R ²	△R ²	F值	β	T值	VIF	D-W
模式一	.030	.030**	8.045**				
平均月收入				.173	2.836**	1.000	
模式二	.034	.004	13.526**				1.935
平均月收入				.162	2.625**	1.027	
衝突				.067	1.085	1.027	

註：**顯著水準1%、*顯著水準5%

9. 組織「認同」與員工工作投入之關係

本研究之假設1-9為組織「認同」與員工工作投入有顯著的影響，分析結果整理於下表；在模型一，員工平均月收入能顯著的解釋工作投入，其 R^2 為.173，F值為8.045，在顯著水準5%下達到顯著。在模型二，加入「認同」為自變數後， R^2 為.105， ΔR^2 為.075，此一增量在顯著水準5%下達到顯著，表示「認同」，能顯著地解釋員工的工作投入。因此，本研究之假設1-9獲得研究資料之支持。

進一步以標準化後個別係數(β 值)與T值來比較自變數的解釋力，發現模型二中的平均月收入的 β 值為.136，而「認同」的 β 值為.277，兩者的解釋力均符合5%的水準，能顯著地解釋工作投入的變異數，且均呈正向影響，不過「認同」的解釋力較高，即公司員工愈認同該公司，則員工的工作投入程度愈高，在平均月收入方面，則是收入較高，員工的工作投入較多。此外，再檢查其VIF <10 ，故沒有共線性問題；D-W介於1.5~2.5之間，表示自變數所產生的誤差項之間無自我相關現象。

表4-17 認同與工作投入關係之層級迴歸分析結果

自變數 \ 依變數	R^2	ΔR^2	F值	β	T值	VIF	D-W
模式一	.030	.030**	8.045**				
平均月收入				.173	2.836**	1.000	
模式二	.105	.075**	15.307**				1.916
平均月收入				.136	2.295**	1.018	
認同				.277	4.682**	1.018	

註：**顯著水準1%、*顯著水準5%

五、結論與建議

5.1 假設驗證結果

根據各項研究統計數據，論述研究假設驗證結果如下：

一、組織氣候各構面對組織成員工作投入之影響的假設驗證

研究驗證結果，組織氣候中的「結構」、「責任」、「獎酬」、「支持」、「認同」對工作投入有顯著的影響，而「風險」、「人情」、「標準」、「衝突」則對工作投入無顯著影響。

1. 組織「結構」與工作投入有顯著的影響

即組織的法令和規章愈明確，員工的工作投入程度愈高。統一超商設有情報部門，將各項審核通過的專案做一彙整與建檔，提供未來相關業務需要的員工查詢與使用。在1989年前：統一超商實施有名的門市卡式管理，是一種標準化、格式化的方式，對於商品的流程管理、商店的一致性有很大幫助。1989年後：加入「單店管理」，給予各門市有較大的權限，能更有效掌握消費者的需求。後亦加入「單品管理(TK, Tanmpin Kanri)」，讓員工可以將任何工作很有條理地分為四步驟：「現況分析、假設推論、付出執行、效益確認」，幫助員工完整且有條理地施行每一項工作。對統一超商員工而言，這些制度愈明確，愈有助於員工工作投入。

2. 組織「責任」與工作投入有顯著的影響

即組織的權力愈下放，則員工的工作投入程度愈高，此符合Brown(1996)的研究。統一超商為了讓有能力的人浮出檯面，用授權來鼓勵創新，採用一人一項目(One person one project)的機制，在大方向的策略定案後，指定適合的優異員工來擔任專案負責人，其他人要配合其規劃。除此之外，公司更希望員工能經常主動提案，內部存在一整套提案的制度。例如：思樂冰和city café原同屬一個部門，因績效很好，故授權個別負責同仁自組團隊，各自成立獨立部門。顯示統一超商懂得權力適度下放，讓員工更願意工作投入。

3. 組織「獎酬」與工作投入有顯著的影響

即組織愈重視獎勵制度，且獎酬制度的公平性愈高，則員工的工作投入程度愈高，此符合Lyman(2003)之研究。統一超商提倡核心職能管理，核心職能包括：誠信可靠、創新實踐、優質表現、建立顧客忠誠、經營敏銳、團隊領導以及方針管理等，由直屬主管來進行績效考核，分為五種評等，各有固定佔比，反應在每年績效獎金與本俸上。雖本研究顯示員工對於在薪資和獎勵上能否被公平對待的看法不一，但仍認為公司重視獎酬多於懲罰，且公平性高，將有助於工作投入。

4. 組織「風險」與工作投入無顯著的影響

即組織及工作上具有挑戰性之程度(公司氣氛是強調冒險或是偏重安全保守的氣氛)，對工作投入無顯著影響。統一超商不論在規模與績效上，皆居於產業領先地位，換言之，企業的經營與運作已然成熟與穩定，然而因為產業的發展已步入成熟階段，因此分析與開發環境變遷所衍生的新市場與機會，成為發展的重心，唯有不斷擴展新事業或開發新的商品概念，才是確保成功經營的關鍵，也期許公司員工擁有忠厚外表、顛覆的心。研究顯示統一超商員工偏向認為公司勇於冒險，不過公司及工作上的挑戰性高低對員工工作投入無顯著影響性。

5. 組織「人情」與工作投入無顯著的影響

即組織員工感到同事間融洽之程度、彼此間是否能和諧相處，對其工作投入程度無顯著影響。統一超商每年舉辦員工旅遊、生日會、爬山活動、部門聚餐等非正式的員工活動，可跨部門交流訊息，也可能形成新的合作案，但研究顯示對員工工作投入程度不見得有實質影響。

6. 組織「支持」與工作投入有顯著的影響

即組織員工愈能得到上級主管與同事的支持，則員工的工作投入程度愈高，符合Brown(1996)研究。統一超商非常注重溝通系統，在此系統中，包括〈商情月報〉雜誌、總部月會、經革會、群月會、群週會，品質管制、一對一面談等，透過不斷溝通，可促進主管與同事間對工作的熟悉度，進而予以支持，將可提高工作投入程度。

7. 組織「標準」與工作投入無顯著的影響

即組織對於工作目標及績效標準所要求的高低程度，對於員工工作投入程度並無顯著影響，與Water, Roach, & Batlis (1974)的研究相符。基於超商產業商品與服務多元化的特性，快速變動是工作不變的準則，若不變動就會被淘汰，故在此環境中，維持現狀是辛苦的，故績效要求高低與工作投入無顯著影響。

8. 組織「衝突」與工作投入無顯著的影響

即組織內願意聽取不同意見之程度，對於員工工作投入並無顯著性影響，與Water, Roach, & Batlis (1974)的研究相符。統一超商強調團結和諧，徐重仁曾說：「統一超商是一個沒有英雄的地方」，每件事情都決不只靠個體就能面面俱到，相關單位彼此的支援、協調，是達成目標不可忽視的力量，公司鼓勵每個人儘可能發揮所長，無所謂單打獨鬥，講求的是團結力量，唯有群體的努力，才能創造更大的效益。

9. 組織「認同」與工作投入有顯著的影響

即組織員工愈認同該公司，則員工的工作投入程度愈高，符合Lyman(2003)研究。統一超商員工對企業認同度頗高，企業篤行中心思想：「團結、誠信、追求卓

越」，並多年獲得外部評等機構的高度肯定。企業賦予工作意義，讓員工以在這個組織中工作為榮譽，並且培養一個友善的工作環境，如：誠信，這些都增進員工對組織的忠誠度，進而提高員工的工作投入。

二、平均月收入與工作投入之關係的假設驗證

研究結果顯示，員工平均月收入與工作投入呈正相關，此結果與Kanungo(1982)研究相符。統一超商員工薪資計算依營業部和總部而不同，營業部的月薪是採薪資加業績獎金計算；總部員工是僅發放薪資，而所有員工的薪資是依年資和績效考核一年調整一次。

5.2 管理意涵

以行銷觀點來看組織人力資源，可發現：統一超商擅於外部行銷，也很擅於「內部行銷」：即把員工視為內部顧客或產品，對員工行銷企業本身，創造使員工滿足的工作環境，讓員工對組織產生認同感，進而提高工作投入。以下將探討統一超商在研究結果達顯著之5個自變項：結構、支持、責任、獎酬、認同等組織氣候構面的經營方式上，所隱含的內部行銷概念：

1. 結構面：統一超商制度縝密、控管有方。用意是在制度化的環境下，可以使員工產生信賴感，讓員工可依循著公司引領的方向行進，進而提高其工作投入。
2. 支持面：統一超商非常注重溝通系統。用意是在藉由員工之間的分享、主管的鼓勵，能凝聚員工的向心力，像本研究樣本中，年資超過10年的比例將近一半，可見超商擁有一批穩定而忠誠的人力，象徵內隱知識更容易留存，且對公司的向心力亦特別強。
3. 責任面：統一超商鼓勵新專案的提出以及授權成立專案團隊。用意是在藉由員工的主動性與自主性，開發出新的創意，「年輕人的需求就是市場的需求」，以年輕人為師，以身作則求新知，讓員工感到被重視與需要。
4. 獎酬面：統一超商發放四節禮券、自選生日禮及不固定的高額業績獎金。用意是在提供員工「預期心理」與「實質樂趣」，員工感覺整年常有享用不盡的吃喝用品，提高工作的豐富性。
5. 認同面：統一超商秉持「團結、誠信、追求卓越」的理念，徐重仁曾說：「只要為人誠懇、待人謙和、做事認真負責，就是人才」。用意是在激發員工的正向工作態度，並賦予工作意義，讓員工以在這個組織中工作為榮譽。

5.3 研究限制

1. 本研究採用方便抽樣法，由公司內部四位朋友代為發送電子郵件予全公司員工，如此未能全面隨機發送樣本對象，可能導致部分樣本同質性較高，不能有效反應母體特徵，而使研究結果的推論上難免有所侷限。
2. 因為公司之薪酬資料均屬保密，一般員工均多保留不輕易的回答，所以，回答問卷可能多有保留；以平均月收入做為調查內容，公司員工在思考上為顧及公司的一些考量因素，均有所顧慮，可能使資料的真實性有所偏誤。
3. 統一超商仍保有傳統保守文化，若親力親為發送問卷可能效果不佳，其全體員工逾 4200 人，本研究透過內部員工發送問卷仍使有效樣本僅 263 份，對於推估母體的誤差值較大。

5.4 後續研究建議

1. 本研究在工作投入變數的衡量上，採用自評量表，未來研究建議可加入客觀條件，例如：主管或同事的評量，有助提昇工作投入測量的真實性。
2. 對於本研究探討組織氣候的九個構面，一般受訪者需要足夠時間來釐清與填答，若能做質性訪談研究，更可確認受訪者的真正感受。



參考文獻

中文文獻

1. 王世澤，「滿足消費者需求的商品管理」，流通世界，106-107頁，1998。
2. 吳明隆，SPSS操作與應用:問卷統計分析實務，五南出版社，2007。
3. 吳偉立，血汗超商，群學出版社，2010。
4. 呂勝瑛、陳正沛(1984)，「研究人員的人格特質及其對組織氣候的知覺」，政大教育及心理學報，41(4)，28-42頁。
5. 李仁芳，統一超商縱橫台灣：厚基組織論，遠流出版，1995。
6. 林震岩，多變量分析，智勝出版社，561頁，2008。
7. 邱台生，「組織氣候與工作投入關係之研究-以某醫學中心暨委託經營管理醫院為例」，台北醫學院護理研究所碩士論文，2002。
8. 邱奕光，「國民小學啟智班教師成就動機、學校組織氣氛知覺與其工作投入關係之研究」，國立高雄師範大學特殊教育學系碩士論文，2001。
9. 邱皓政，結構方程模式，雙葉書廊，2006。
10. 侯東旭，「台北市連鎖便利商店店址與銷售額關係之研究」，國立交通大學管理科學研究所碩士論文，1984。
11. 姜祖華，組織氣候與工作滿足之研究—以台灣省南投縣政府員工為例，弘祥出版社，20頁，1989。
12. 徐木蘭，電影院裡的管理智慧，天下出版，2006。
13. 張瑞春，「組織變革中組織氣候對工作投入、組織承諾及工作滿足影響之研究-以中國石油公司高雄營業處為例」，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文，1999。
14. 張肇松、杜佩蘭、黃英忠(2009)，「Kanungo工作投入量表的重建與測量—以護理人員為樣本」，中華心理衛生學刊，第22卷，第2期，139-159頁。
15. 張潤書，行政學，台北：三民書局，1978。
16. 許士軍，管理：規劃與創新，台北：地球出版社，150頁，1974。
17. 熊祥林，「明尼芬達滿意卷研究」，國立政治大學學報，37(38)，123-141頁，1978。
18. 謝安田，人力資源管理，台北：著者發行，1999。

英文文獻

1. A.W. Halpin and K. Croft, "The Organizational Climate of Schools.", Chicago : University of Chicago Press, 1966.

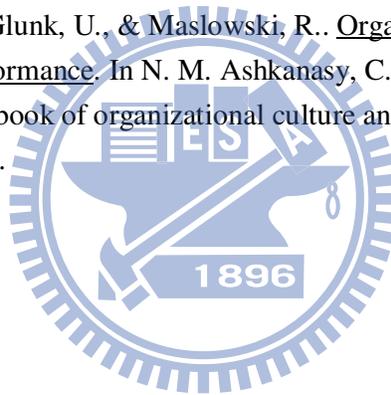
2. Bagozzi, R. P., and T. F. Heatherton, A general approach to representing multifaceted personality constructs: Application to state self-esteem. Structural Equation Modeling, 1, pp.35–67, 1994.
3. Brown, C. S. and Sulzer-Azaroff, B. “An assessment of the relationship between customer satisfaction and service friendliness”. Journal of Organization Behavior Management, 14: pp. 55-75, 1994.
4. Brown, S.P., “A Meta-Analysis and Review of Organizational Research in Job Involvement”, Psychological Bulletin, 120(2), pp.235-255, 1996.
5. Brown SP & Leigh TW. A new look at psychological climate and its relationship to job involvement, effort, and performance, 1996.
6. Brown SP. “A meta-analysis and review of organizational research on job involvement”. Psychological bulletin, Vol. 120, No. 2, pp.235-255, 1996.
7. Forehand, G. A., & Gilmer, B. H.. “Environmental variation in studies of organizational behavior”. Psychological Bulletin, 62, pp. 361- 382, 1964.
8. Fornell, C., and D. F. Larcker, “Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error: Algebra and Statistics”, Journal of Marketing Research, 18(3), pp.382-388, 1981.
9. Gardner, D. G., Dunham, R. B., Cummings, L. L., & Pierce, J. L.. “Focus of attention at work: Construct definition and empirical validation”. Journal of Occupational Psychology, 62, pp.61-77, 1989.
10. Greenberg, J.. “Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow”. Journal of Management, 16: 399-432., 1990.
11. Greenberg, J.. “Employee theft as a reaction to underpayment inequity: The hidden cost of pay cuts”. Journal of Applied Psychology, Vol.75, 561-568, 1990a.
12. Griffin ML, “Job satisfaction among detention officers - Assessing the relative contribution of organizational climate variables.”, Journal of criminal justice, Vol: 29 Issue: 3 pp. 219-232 ,2001.
13. Hackman, J. R., & Lawler, E. E., HI.. “Employee reactions to job characteristics”. Journal of Applied Psychology, 55, pp.259-286, 1971.
14. Hackman, J. R., & Oldham, G. R.. Work redesign. Reading, MA: Addison-Wesley, 1980.
15. James, L. R., & Jones, A. P.. “Organizational structure: a review of structural dimensions and their conceptual relationships with individual attitudes and behavior”. Organizational Behavior and Human Performance, 16, pp.74- 113, 1976.
16. Jones, A. P., & James, L. R.. “Psychological climate: dimensions and relationships of individual and aggregated work environment perceptions.” Organizational Behavior and Human Performance, 23, pp.201-250, 1979.
17. Joyce, W. F., & Slocum, J. W.. Climates in Organizations. In: S. Kerr (Ed.),

- Organizational behavior. Columbus, Ohio: Grid, 1979.
18. Kahn, W. A.. “Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work”. Academy of Management Journal, 33, pp. 692-724, 1990.
 19. Kanungo, R. N.. “Measurement of job and work involvement”. Journal of Applied, 1982.
 20. Knoop, R.. “Relationships among Job Involvement, Job Satisfaction, and Organizational Commitment for Nurses”. Journal of Psychology, 129(6) , pp.643-647, 1995.
 21. Laabs, J.. “Demand performance for benefits”. Workforce, 79(1), pp.42-46, 2000.
 22. Lance, C. E.. “Evaluation of a structural model relating job satisfaction, organizational commitment, and precursors to voluntary turnover”. Multivariate Behavioral Research, 26, pp.137- 162, 1991 .
 23. Lawler, E. E., III.. High-involvement management: Participative strategies for improving organizational performance. San Francisco: Jossey-Bass, 1986.
 24. Lawler, E. E., III.. The ultimate advantage: Creating the highinvolvement organization. San Francisco: Jossey-Bass, 1992.
 25. Lawler, E. E., III, & Hall, D. T.. “Relationship of job characteristics to job involvement, satisfaction, and intrinsic motivation”. Journal of Applied Psychology, 54, pp.305-312, 1970.
 26. Lewin, K., Field theory in social science, New York: Harper & Bros. Co., 1951.
 27. Litwin, G.H. & Stringer, R.A., Motivation and organizational climate, Division of Research, Graduate School of Business Administration, Boston: Harvard University, 1968.
 28. Lodahl, T. M., & Kejner, M.. The definition and measurement of job involvement, 1965.
 29. Lomax, R..”Covariance structure analysis: Extensions and development”. In B. Thompson(ed.), Advance in social science methodology, 1, pp.171-204, 1989.
 30. Lyman, A., op cit, 2003.
 31. Malcolm G., Patterson MG, West MA, Shackleton VJ, Dawson JF, Lawthom R, Maitlis S, Robinson DL, Wallace AM..”Validating the organizational climate measure: links to managerial practices, productivity and innovation”. Journal of Organizational Behavior. 26, pp.379–408, 2005.
 32. Management, 16: 399-432.
 33. Mckelvey & Sekaram.”Toward A Career-Based Theory of Job Involvement. “Administrative Science Quarterly, 22, pp.281-305, 1977.
 34. Moustaki, I, Joreskog, K. G., & Mavridis, D. “Factor models for ordinal variables with covariance effects on the manifest and latent varieables: A Comparison of LISEREL and IRT Approaches”. Structural Equation modeling, 11(4), pp.487-513, 2004.
 35. Neal A., Griffin M. A., Hart P. M., “The impact of organizational climate on safety climate and individual behavior,” Safety Science, 34, 99-109, 2000.
 36. Nona Momeni. ”The Relation Between Managers' Emotional Intelligence and the

- Organizational Climate They Create,Public Personnel Management”. Washington:Vol. 38, Iss. 2; p. 35 - 14, 2009.
37. Nunnally, J.C., Psychometric Theory, 2nd ed., New York: McGraw- Hill, 1978.
 38. Patterson MG, West MA, Shackleton VJ, Dawson JF, Lawthom R, Maitlis S, Robinson DL, Wallace AM,“Validating the organizational climate measure: links to managerial practices, productivity and innovation” , Journal of organizational behavior. V 26, Issue: 4 , pp.379-408, 2005.
 39. Payne, R. & R. Mansfield. “Relationships of Perceptions of Organizational Climate to Organization Structure. Context and Hierarchical Position”. Administrative Science Quarterly. Vol.18.p.525, 1973.
 40. Pfeffer, J.. Competitive advantage through people: Unleashing the power of the workforce. Boston: Harvard Business School Press, 1994.
 41. Powell & Mansfield. The case for Subsystem climate in organizations. Academy of management review.p.154, 1978.
 42. Pritchard, R. D., & Karasick, B. W.. “The effects of organizational climate on managerial job performance and job satisfaction”. Organizational Behavior and Human Performance, 9, pp.126- 146, 1973.
 43. Psychology, 67(3), pp.341-349
 44. Rabinowitz, S., & Hall, D. T.. “Organizational research on job involvement”. Psychological Bulletin, 84, pp.265- 288,1977 .
 45. Riordan CM, Vandenberg RJ, Richardson HA.. “Employee involvement climate and organizational effectiveness”, Human Resource management, 44(4), pp. 471-488, 2005
 46. Schein, E. H.. Organizational culture and leadership: A dynamic view. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1985
 47. Schneider, B.. “Organizational climates: an essay”. Personnel Psychology, 28, pp.447-479, 1975.
 48. Schneider, B.. “The climate for service: an application of the climate construct. In B. Schneider (Ed.)”, Organizational climate and culture. San Francisco, CA: Jossey-Bass, pp. 383-412, 1990.
 49. Schneider, B., & Hall, D. T.. “Toward specifying the concept of work climate: a study of Roman Catholic diocesan priests”. Journal of Applied Psychology, 56, pp. 447- 455, 1972.
 50. Schuler , R. S., Sex, “Organizational Level, and Outcome Importance: Where The Differences Are?” ,Personnel Psychology, v28, 1975, pp. 365-376, 1975
 51. Selsnick, P.. Leadership in administration. Evanston, Illinois: Row, Peterson and Company, 1957.
 52. Shadur, Kienzle, & Mark A., “The relationship between organizational climate and employee perceptions of involvement”, Group & Organization Management,24(4),

pp.479-504, 1999.

53. Siegel, A. L., & Ruh, R. A.. “Job involvement , participation in decision making, per-sonal background and job behavior” . Organizational Behavior and Human Performnace, 9, pp.318-327, 1973.
54. Smith, C. S., & Brannick, M. T.. “A role and expectancy model of participative decision-making: A replication and theoretical extension”. Journal of Organizational Behavior, 11, pp. 91-104, 1990.
55. Svyantek, D. J., & Bott, J. P.. “Organizational culture and organizational climate measures: an integrative review”. In J. C. Thomas (Ed.), Comprehensive handbook of psychological assessment: Industrial and organizational assessment, Vol. 4, pp. 507–524). Hoboken, NJ: Wiley, 2004.
56. Water, L. K., Roach, D., & Batlis, N.. “Organizational Climate Dimensions and Job-Related Attitudes”. Personnel Psychology, 27, pp. 465-476, 1974.
57. Weick, K. E.. The social psychology of organizing. Reading, MA: Addison-Wesley, 1979.
58. Wilderom, C. P. M., Glunk, U., & Maslowski, R.. Organizational culture as a predictor of organizational performance. In N. M. Ashkanasy, C. P. M. Wilderom, & M. F. Peterson (Eds.), Handbook of organizational culture and climate ,pp. 193–209. Thousand Oaks, CA: Sage, 2000.



附錄一 正式問卷

親愛的 7-ELEVEN 員工，您好：

感謝您撥空填答此問卷，此研究目的是想了解：

「統一超商的組織氣候對員工工作投入的影響」

您的意見是此研究的重要資訊來源，本問卷採匿名方式進行，

所得一切資訊僅供學術研究之用，敬請安心填答。

您的協助將使本研究能夠順利完成，再次衷心感謝您的賜答！

國立交通大學經營管理研究所

指導教授：楊 千 教授

研究生：許珮琦 敬上

Email：zoehsu1202@yahoo.com.tw

※ 本問卷分成三部分，請在最符合您個人意見的「」中打「」



非 不 無 同 非
常 同 意 常
不 同 意
同 意 同 意
意 意 意 意 意

第一部分 組織氣候

(一) 結構 (即7-11同仁因法規、制度等限制，感到的拘束程度)

1. 我認為7-11的工作分配，都經過明白劃分與合理配置。
2. 我在7-11中，有時會不清楚誰有權力做決定。
3. 7-11的政策或組織，都經過明白的解釋。
4. 7-11將不必要的法令規章已減至最低限度。
5. 7-11的效能有時因缺乏良好的組織與規劃而喪失。

(二) 責任 (即同仁可以自己作主的程度)

6. 在7-11，幾乎每件事都得經過主管批准，不需個人判斷。
7. 7-11的同仁做錯事，總是儘量找藉口搪塞。
8. 我認為7-11的問題之一，就是誰都不願負起責任。

(三) 獎酬 (即7-11重視獎勵的程度、公平程度)

9. 我認為7-11的升遷制度，是依照能力升遷的。
10. 我認為7-11的同仁獲得的獎酬和鼓勵，多過於批評指責。

11. 我認為7-11的同仁獲得的報酬和工作表現呈正比
12. 我認為7-11對工作表現良好的同仁其獎酬是不夠的

(四)風險(即7-11勇於冒險的程度)

13. 我認為7-11之所以有今日的發展，主要是能在對的時機
採取冒險行動
14. 7-11需常常採取一些冒險的行動，以保持業界領先地位

(五)人情(即7-11同仁感情融洽的程度)

15. 7-11同仁之間，相處氣氛非常和睦
16. 在7-11中，很難去認識其他的同仁
17. 7-11的同仁間是疏遠冷漠的

(六)支持(即7-11上級對下屬的支持程度)

18. 7-11的上級常會主動與下屬討論員工的發展前途
19. 我認為7-11的同仁間，不是真正相互信賴
20. 7-11的上級會注重下屬的反應和感受
21. 當我接受一項困難的工作時，會得到上級的支持

(七)標準(即 7-11對績效目標的要求程度)

22. 7-11對於工作績效要求的標準很高
23. 在7-11內，常感到壓力，迫使大家努力求工作表現
24. 我認為在7-11的升遷系統中，人際關係良好，會比工作
能力強更為重要
25. 在7-11內，不會因為工作表現良好而覺得有成就感

(八)衝突(即 7-11上級與同仁願意聽取不同意見的程度、鼓勵衝突)

26. 在7-11內，要建立良好的印象，最好的辦法是避免與同仁
發生公開的爭執
27. 7-11的上級認為，同仁之間的爭辯，對公司是有益的
28. 7-11鼓勵同仁表達意見，即使和上級的意見不同也沒有關
係

(九)認同(即 7-11同仁擁有認同感的程度)

29. 我能以在7-11服務為榮
30. 我覺得我是在一個有效率的工作團隊中的一員
31. 就我所見，7-11的同仁對公司並沒有充分的忠誠度

非 不 無 同 非
常 同 意 同
不 同 意
同 同
意 意 見 意 意

第二部分 工作投入

32. 對我而言，最重要的事情是投入現在的工作
33. 對我而言，工作僅是我生活中的一小部分
34. 我個人非常投入我的工作
35. 我感覺我隨時都離不開我的工作
36. 我所關心的事情，大部分都集中在我的工作
37. 我和我現在的工作密切相連，這種情形很難改變
38. 我個人生活的目標，大部分都是工作導向的
39. 我認為我的工作是我很重要的生活重心
40. 我大部分的時間喜歡沉浸於我的工作

第三部分 個人資料

1. 性別：男 女
2. 年齡：20歲以下 21-30歲 31-40歲 41-50歲 51歲以上
3. 婚姻狀況：未婚 已婚 離婚
4. 學歷：國中以下 高中或高職 專科 大學 研究所以上
5. 服務地點：直營門市 加盟門市 營業部 總公司 其它_____
6. 您的職務是：
- 門市員工 店副理/店經理 儲備幹部/人才
- 營業部員工 總公司員工 區顧問 其它_____
7. 在7-11之服務年資：1年以下 1-3年 3-5年 5-10年 10年以上
8. 平均平均月收入(新台幣)：
- 15000元/月以下 15000~25000元/月 25001~35000元/月
- 35001~45000元/月 45001~55000元/月 55000~65000元/月
- 65000~75000元/月 75000~85000元/月 85000元/月以上

※問卷到此結束，請再次檢查每個題項是否皆填答完畢，謝謝您的協助!

感謝您撥空填答問卷。 祝福您 萬事如意!