

國立交通大學

管理學院碩士在職專班(管理科學組)

碩士論文

個人-組織配適與員工工作態度：

文化同質性及需求滿足獨特性的調節作用

Person-Organization Fit and Employee Work Attitude:

The Moderating Effect of Cultural Homogeneity and
Uniqueness of Opportunities for Need Satisfaction

研究生：莊智湧

指導教授：王耀德 博士

中華民國九十六年八月

個人-組織配適與員工工作態度：
文化同質性及需求滿足獨特性的調節作用
Person-Organization Fit and Employee Work Attitude:
The Moderating Effect of Cultural Homogeneity and Uniqueness of
Opportunities for Need Satisfaction

研究生：莊智湧

Student: Chuang, Chih-Yung

指導教授：王耀德博士

Advisor: Dr. Wang, Yau-De



A Thesis

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

August 2007
Hsinchu, Taiwan, Republic of China

中華民國九十六年八月

個人-組織配適與員工工作態度：
文化同質性及需求滿足獨特性的調節作用

研究生：莊智湧

指導教授：王耀德博士

國立交通大學管理學院碩士在職專班管理科學組

中文摘要

本研究目的是想了解個人與組織配適對員工工作態度的影響程度，以及對於組織文化同質性的程度與組織所提供滿足員工們的需求獨特性的機會程度對員工工作態度關係的調節效果。本研究以民間企業及公家機關的員工為研究對象，採用問卷調查方式搜集資料，共計發予 30 家企業機關的員工，總計 150 份問卷，收回 108 份問卷，回收率達 72%，最後有效問卷為 104 份。

本研究結果發現，價值觀一致性(補充性配適)對工作態度的三個構面上的影響顯著的只有組織承諾的部份。相對於工作滿足以及工作投入的影響卻是不顯著的。至於需求滿足(互補性配適)對工作態度的影響則是在反應在工作投入的行為態度上，而需求滿足獨特性的調節效果反而會因其強度而減低互補性配適對工作態度的效果。

本研究基於過去學者的個人-組織配適的相關研究文獻，以實證資料同時檢驗補充性配適與互補性配適對員工工作態度的影響，並且首次加入了「組織文化同質性」以及「心理需求滿足獨特性」的兩項調節作用，以期能更深入了解個人-組織配適度與工作態度的關係，並對個人-組織配適研究領域有所貢獻。

關鍵詞：個人-組織配適、互補性配適、補充性配適、員工工作態度、文化同質性、需求滿足獨特性

**Person-Organization Fit and Employee Work Attitude:
The Moderating Effect of Cultural Homogeneity and Uniqueness of
Opportunities for Need Satisfaction**

Student: Chuang, Chih-Yung

Advisor: Dr. Wang, Yau-De

Department of Management Science
National Chiao Tung University

ABSTRACT

The purpose of this research is to understand how employees' work attitude will be affected by person-organization fit, and how homogeneity of culture and opportunity for need satisfaction will moderate the relationship of fit and attitude.

The data were collected by questionnaire survey. One hundred and fifty employees from thirty different companies were targeted for sampling. One hundred and eight of them returned their questionnaires, making a return rate of 72%. The final sample includes 104 respondents after excluding 4 incomplete questionnaires.

The results show that value congruence (supplementary fit) had a positive relation with organizational commitment, but no relations with job involvement and job satisfaction. The need fulfillment (complementary fit) was positively associated with job involvement, but not with job satisfaction or commitment. Cultural homogeneity did not moderate the value congruence-attitude relationship. Uniqueness of opportunity for need fulfillment did moderate the need fulfillment-attitude relationship.

This study combined the arguments of supplementary and complementary fit in the literature and used empirical data to test the effects of these two fits on work attitude. The study also examined the moderating effects of culture homogeneity and uniqueness of opportunity for need fulfillment on the relationship of fit and attitude. This study contributes to the literature by providing us a better understanding about the relationship of person-organization fit through the above two efforts.

Key Words: Person-Organization Fit, Complementary Fit, Supplement Fit, Employee Work Attitude, Cultural Homogeneity, Uniqueness of Opportunity for Need Satisfaction

誌謝

即使在撰寫論文的時候，兒女總是在旁嬉戲、吵鬧，然而我還是真的認為自己一直是個很幸福的人：有快樂幸福的家庭，有穩定的工作，有幸在將屆不惑之年考上了交大管科所。

兩年的研究所生涯，在大家突破年齡、和地域的隔閡之下，能跟所上的師長和來自各行各業的同學們一同學習成長，讓這兩年沒有想像中的漫長，反倒讓已離開校園十多年的我，再度懷念起當學生的感覺和幸福，差點遲遲不肯畢業！

這份論文的完成，必須感謝所有的協助：首先感謝總是耐心教導、諄諄教誨，其實很疼愛我們的指導教授王耀德老師，謝謝你給我的指導、信任與包容，讓我學會如何做研究與思考，嚴謹的態度與準則是學生一輩子永遠受用的。同時也要感謝論文口試委員張家齊教授、鄭毅萍教授、丁明勇教授在論文寫作上的指正與建議，使得本論文得以順利完成；還有自己也深陷水深火熱的徒弟阿布在我寫作期間仍給予許多的協助和幫忙；當然還有我們的小老師素慧，感謝妳總是在新竹和台中間來來回回，孜孜不倦地教導我們 SPSS，以及佳李同學在學習、研究上的相互提攜；感謝在發放問卷期間幫忙我的 Rana、靖琪、Jade 以及同事們 Lily、Sophia、Carol、Tang 等大力襄助和鼓勵；感謝在這兩年期間所有幫助過我的朋友們，若沒提到你的名字，不是我忘了，絕對是版面不夠的問題。因為即使你們只是曾經說過的一句話或是短短的加油鼓勵，都是我無形的動力來源。

最後要感謝我的母親、我的愛妻惠如，這兩年來對於我的工作繁忙加上學業壓力而不經意冷落的寬容與支持，全力且無怨地負起照顧兩個兒女的重擔，讓我無後顧之憂完成學業。而論文的完成亦即代表著另一階段的開始，過去雖然跌跌撞撞，總是要全力以赴，未來的路，無論如何曲折，仍需盡心盡力無愧我心。努力是面對未知唯一的護身符，感恩則是回首這兩年來唯一的選擇。

莊智湧謹誌於
交通大學管理科學所
二〇〇七年八月

目次

摘要.....	I
ABSTRACT.....	II
誌謝.....	III
目次.....	IV
表目錄.....	VII
圖目錄.....	VIII
第一章 緒論.....	1
第一節、研究背景.....	1
第二節、研究動機.....	2
第三節、研究問題與目的.....	3
第二章 文獻探討.....	4
第一節、個人-組織配適.....	4
第二節、互補性配適以及補充性配適.....	6
第三節、工作態度.....	10
第四節、組織價值文化同質性對補充性配適與工作態度關係的調節 作用.....	16
第五節、需求滿足獨特性對互補性配適與工作態度關係的調節作用	18
第六節、本研究之理論模式.....	21
第三章 研究方法.....	22
第一節、研究樣本.....	22

第二節、問卷的設計與樣本蒐集.....	22
第三節、變項定義與問卷測量項目.....	24
一、自變項：價值觀一致性、心理需求滿足.....	24
二、依變項：工作態度.....	25
三、調節變項：組織文化同質性、心理需求滿足獨特性.....	26
四、控制變項：組織文化類型.....	27
五、人口統計變數.....	30
第四章 資料分析與結果	31
第一節、樣本特徵.....	31
第二節、因素分析與信度分析.....	34
第三節、變數的敘述統計及相關分析.....	38
一、敘述統計.....	38
二、相關分析.....	39
第四節、假說檢驗.....	41
一、價值觀一致性、心理需求滿足與調節變項文化同質性、 需求滿足獨特性的交互作用對「工作滿足」的影響.....	41
二、價值觀一致性、心理需求滿足與調節變項文化同質性、 需求滿足獨特性的交互作用對「組織承諾」的影響.....	42
三、價值觀一致性、心理需求滿足與調節變項文化同質性、 需求滿足獨特性的交互作用對「工作投入」的影響.....	44
第五章 結論與建議	47
第一節、研究結論.....	47
一、價值觀一致性、組織文化同質性對工作態度的影響.....	47
二、心理需求滿足、需求滿足獨特性對工作態度的影響.....	48

第二節、學術意涵.....	50
第三節、管理意涵.....	51
第四節、研究限制與後續研究建議.....	53
參考文獻	55
一、西文參考文獻.....	55
二、中文參考文獻.....	60
附錄 問卷.....	61



表目錄

表 3-1 問卷題目與對應變數表.....	30
表 4-1 填答者基本資料分佈.....	31
表 4-2 「組織文化同質性-看法一致性」因素分析及信度分析結果摘要表.....	35
表 4-3 「組織文化同質性-相互容忍度」因素分析及信度分析結果摘要表.....	36
表 4-4 「需求滿足獨特性」因素分析及信度分析結果摘要表.....	37
表 4-5 變項信度與敘述統計資料.....	38
表 4-6 變項間之相關矩陣表.....	40
表 4-7 迴歸分析：價值觀一致性、心理需求滿足與文化同質性、需求滿足 獨特性的交互作用對「工作滿足」的影響.....	42
表 4-8 迴歸分析：價值觀一致性、心理需求滿足與文化同質性、需求滿足 獨特性的交互作用對「組織承諾」的影響.....	44
表 4-9 迴歸分析：價值觀一致性、心理需求滿足與文化同質性、需求滿足 獨特性的交互作用對員工工作態度(工作投入)的影響.....	45
表 4-10 假說檢定結果彙整.....	46

圖目錄

圖 2-1 KRISTOF 的 P-O FIT 模式	7
圖 2-2 本研究之研究架構.....	21
圖 2-3 文化同質性、價值觀一致性對工作態度之假設.....	18
圖 2-4 需求滿足獨特性、心理需求滿足對工作態度之假設.....	20
圖 4-1 價值觀一致性與文化同質性的交互作用對「組織承諾」的影響.....	43
圖 4-2 心理需求滿足與需求滿足獨特性的交互作用對「工作投入」的影響.....	46



第一章 緒論

第一節、研究背景

組織行為的研究者常以兩種方式來研究個人與情境的配適度：一是探討個人特質以及工作屬性的互動情形，另一是探討組織特性及組織成員間的配適程度 (O'Reilly, Chatman, & Caldwell, 1991)。

但是那些被引用的研究以及一般對於個人與情境交互作用的研究皆在這樣的一個前提下：當個人配適（或符合）情境的要求，將會有正向的反應。

每一個企業都屬於開放系統的組織，差異僅在於開放程度的高或低。組織藉由外界的投入因素結合組織內部的管理功能和過程而創造出產品或服務的價值，為組織帶來利潤。

從人力資源管理的角度來看，人力資源招募活動所需求的投入因素就是組織生存與發展不可或缺的人力，所以人力素質的好或壞將直接影響到組織全面的競爭力。以人力資源是組織資產的觀點來說，公司的資產能否為公司創造最大的利潤和價值，其關鍵在於資產是否能充分的運用，並透過與其他資產的交互作用而發揮更大的效能。

而個人-組織配適(person-organization fit)模式是人力資源招募活動中被運用來協助組織能招募到與組織目標、價值觀、組織文化和組織氣候相契合的員工，以便為組織招募到最佳人選。配適程度高的組織反映了員工與組織的目標、價值觀等一致性高，對於組織內部運作可以產生某一程度的綜效。每一個公司的組織文化、價值觀和對員工需求的型態都因組織特性而有所差異，所以採用個人-組織配適來協助組織招募員工必須考慮組織本身的需求。如此組織所招募到的員工，才能符合組織的目標，透過組織策略的運作和團隊合作的發揮，進而為組織創造最大的價值。

第二節、研究動機

然而，如何為組織企業尋找到真正配適的人才？相對地，站在員工的角度來看，怎樣的組織企業和自己最配適，符合自己的期望或需求？以期能有良好的工作態度及工作滿意，以貢獻最佳的工作績效？在企業中最重要並不是個人的動機或能力，而是所處的工作環境系統，是否能有好的管理措施來影響所有的員工，使所有的員工都能有最佳的表現。

「人力資源是組織中最重要資產」這句話在今天，不僅僅是組織學者用於說服管理者重視人性尊嚴及價值的一句口號而已。企業若未能獲得且留住優秀的人才，在發展上必然會遭遇層層的阻礙；相反的，若企業之人力資源管理運用得當，則對於公司生產力的提升將會有莫大的幫助。尤其對於新興高科技產業而言，優秀的人才就是最佳的企業財富。因此在現今快速變遷的年代，如何確保台灣的競爭優勢，已非單純的技術提升即可，人力資源的投入運用與管理，將會是未來業界能否發展成功的關鍵因素。

價值觀是企業文化的基石，組織為了塑造強勢的企業文化，往往從塑造員工的工作價值觀著手 (Peter & Waterman, 1982; Drucker, 1988)。文化價值觀是組織最重要的核心本質，好的企業文化創造了員工工作價值，故了解本身企業文化和員工工作價值觀，進而能洞察成員對企業目標與價值認同，願意為組織付出心力與表達留任組織的強烈意願，終能凝聚組織向心力，將對企業的管理有所助益。Locke & Henne(1986)認為個人的工作價值觀會影響其工作意願或目標並進而影響其努力程度與工作表現。那麼，與組織價值觀的同質性程度是否會影響員工的工作態度呢？

台灣近年來在拜金主義之薰陶下，新興高科技產業的員工跳槽時有所聞，傳統製造業亦有人才流失的危機，如何提高組織承諾、留住員工已成當今管理者重要的課題。而國內外亦有不少學者積極建立工作滿足與組織承諾的前因後果模式 (Seashore & Taber, 1975; Mowday, Porter & Steers, 1982)以探討影響工作滿足與組織承諾的因素(例如個人特質，工作特性)，並驗證其對員工行為(例如留職意願、出席

率、工作績效等)的作用。

當所有的企業提供的福利措施大同小異的時候，員工該如何選擇或增加對組織的承諾並提高其工作績效？組織為吸引人才而特別提供以滿足員工的需求是否也會影響員工的工作態度呢？

當企業運用各種價值觀管理手段以凝聚組織共識時，並為了達到留才育才用才的目的而實施的策略，其對該組織成員的工作態度的影響為何？這些都是每個企業所想要了解並十分關切的課題，也應該是企業值得研究探討、努力的目標。

第三節、研究問題與目的

綜上所述，影響員工工作態度的因素，就單以個人-組織配適的概念來看，會有價值觀一致性以及心理需求滿足程度的因素。雖說人力資本，無疑的，是構成高績效組織的重要條件之一，我們也可以說，表現良好的企業一定少不了好的人才，但是一定要找到最頂尖的人才才能成為表現最佳的企業嗎？組織在招募的過程中，若無法真正有效招募到與組織配適高的員工，著實無法保證其能表現正面的工作態度，而對組織能有所貢獻。員工個人若只是圖個工作，而未考慮與組織是否配適的問題，等到發覺不喜歡或無法勝任工作時，亦浪費自己的時間與精神，造成組織與個人彼此的損失。

因此，本研究想了解探討個人-組織配適程度與員工工作態度的影響；以及組織價值觀同質性的程度和組織企業所提供的需求滿足獨特性對於員工工作態度是否具有調節作用？研究結果將藉以提供給企業組織在選才，或是個人在應徵工作時的一個參考。

第二章 文獻探討

第一節、個人-組織配適(person-organization fit)

為了使員工在組織內發揮最大的工作效益，提昇工作績效，組織通常會試圖灌輸個人-組織配適(person-organization fit, P-O fit)來培養員工的彈性以及承諾(Bowen, Ledford, & Nathan, 1991; Kristof, 1996; Schneider, 1987)，進而對企業組織增加貢獻。有關個人-組織配適的研究，早期是建構在吸引-甄選-歸屬(attraction-selection-attribution; ASA)的分析架構上(Schneider, 1987)，以便說明當個人與組織背景特質相似的時候，彼此會相互吸引，使員工得以進入組織後被安置在最適合的工作職務上；反之，當員工個人所認知到的價值觀及目標與組織不配適時，便會選擇離開這個組織(Schneider, 1987)。Chatman(1989)在個人-組織配適的研究中將社會化(socialization)及甄選視為個人-組織配適的前因變項，如此可以有效地預測出員工在工作態度上的改變，進而讓組織可在甄選人才的過程中，對於新進人員加以甄選；Chatman 並且針對目前組織內的員工，在其價值觀與信念上加以社會化，以強化員工個人和組織的配適程度。組織社會化不僅僅是組織有權選擇或淘汰員工的歷程，員工亦可不接受組織文化或是選擇不被社會化(離開)，可見組織社會化是一種雙向互動的歷程。Chao, O'Leary-Kelly, Wolf, Klein & Gardner(1994)認為組織社會化包含工作精熟、語言、歷史、政策和人以外，也包含了目標與價值觀。社會化是個人-組織配適的基礎，因為社會化的主要目標就是確認一連串的核心價值觀以及提供新進員工一個架構來對於他們的工作環境作回應以及與其他的員工合作。在一定程度上，社會化程序會導致個人-組織配適的發生，而員工也更可能會對組織產生承諾感。

簡而言之，「個人-組織配適」所指的就是個人與其所工作的組織之間的相容性。一般而言，我們可以將個人-組織配適解釋為「員工之個人特質、信仰、價值觀與組織文化、策略需求、規範與價值間的一致程度」(Bretz, Ash & Dreher, 1989; Bowen, Ledford & Nathan, 1991; Rynes & Gerhart, 1990)，同時其涵蓋範圍也相當廣泛，因

此，不同的學者在個人-組織配適的研究重點上亦不同，相關的文獻大致上可區分為三大方向：

(1) 以組織文化的契合程度來定義個人-組織配適，此類研究採用組織文化中之核心概念—價值觀，做為個人-組織配適與否的重要因素。由於價值觀是一種最基本且具有持續性的概念，會影響到個人-組織的配適程度(O'Reilly, Caldwell & Chatman, 1991)，也可以描述個人與組織間的特徵(Chatman, 1989)，所以不論是以價值觀，或是文化的角度來探討個人-組織配適的主題，其意義應是相同的，因此這類的研究頗豐。

(2) 以組織目標觀點來探討個人-組織配適，此類學者主要認為當員工個人目標與組織目標間相似度愈高時，也就代表個人-組織配適程度也愈高(Schneider, 1987)，此將使員工與組織在彼此互助下達成雙方各自的目標。

(3) 以個人與組織間供需觀點來討論個人-組織配適，其強調員工以本身工作能力換取組織所提供之報酬，而組織亦提供各項工作條件以吸引員工為組織貢獻，當彼此愈能符合對方之需求時，配適程度愈高。此項觀點與 Kristof(1996)後來提出的互補性配適的意義相類似。在吳貞誼(2001)的研究中也發現，個人-組織配適中的互補性配適程度與組織公民行為呈現正向的關係，顯示出員工和組織間的互補性配適程度愈高，有助於員工與組織相互間的認同，使員工產出有利組織的組織公民行為，例如正向的工作態度表現。

除了個人-組織配適模式以外，也有研究提出個人-環境配適(person-environment fit)模式的相關理論。所謂個人-環境配適可區分為資源-需求配適(supplies-values fit, S-V fit)與要求-能力配適(demands-abilities fit, D-A fit)，工作壓力之產生在於環境供給(supplies)以及個人需求(values)的不契合，或者是工作需求(demands)及個人能力(ability)的不契合(Edwards, Caplan & Harrison, 1998)。根據個人與環境配適壓力模式中的資源-需求配適(supplies-values fit)，當環境所提供的與員工所期望的落差越大，會使其產生較多心理、生理以及行為上的壓力反應。

綜上所述，可知過去個人-組織配適的相關研究仍存有異向研究角度，有些研究偏重以企業文化、組織目標研究取向，來分析員工與組織間價值觀、目標的一致性

程度。有些學者則以員工工作需求偏好與組織工作條件、報酬系統間的契合配適度，來研究個人-組織配適的主題。雖然不同學者依其研究需求，對個人-組織配適從事多種不同的概念界定，本研究則是參考 Muchinsky & Monahan(1987)、Kristof(1996、2000)、Netemeyer, Boles, Mckee & McMurrian (1997)及 Cable & DeRue (2002)研究，認為個人-組織配適概念的內涵，應同時包括補充性配適與互補性配適二項獨立的研究構念，亦即 Kristof 的理論(補充性配適、互補性配適)模型。

第二節、互補性配適以及補充性配適

Kristof(1996)認為，根據人與環境配適圖形，態度和行為結果，乃是來自於個人屬性與環境的一致性，而人格特質包含了個人的生理或心理需求，價值、目標、能力和個性等，而環境特質則可能由內在或外在的獎賞、物質或心理需求、文化價值或是環境條件(熱、可食的食物等)。他進一步將個人-組織配適分為互補性配適和補充性配適來代表著兩種不同的配適模式：意即人與環境的交易方式。

在現有研究組織環境的研究中，研究者利用個人-環境適配圖來看個人在做職涯的選擇過程，員工對於公司的參與以及對於工作產生的滿意、壓力與離職傾向，來預測工作生活的結果。

許多國內外的研究僅以價值觀或文化的角度來探討個人與組織間的配適程度。本研究採取 Kristof(1996)的研究構面，因為可以同時考慮到個人與組織在價值觀與目標的配適程度(supplementary fit)，以及個人與組織之間的供需關係(complementary fit)，以完整的角度來探討個人與組織的配適關係。

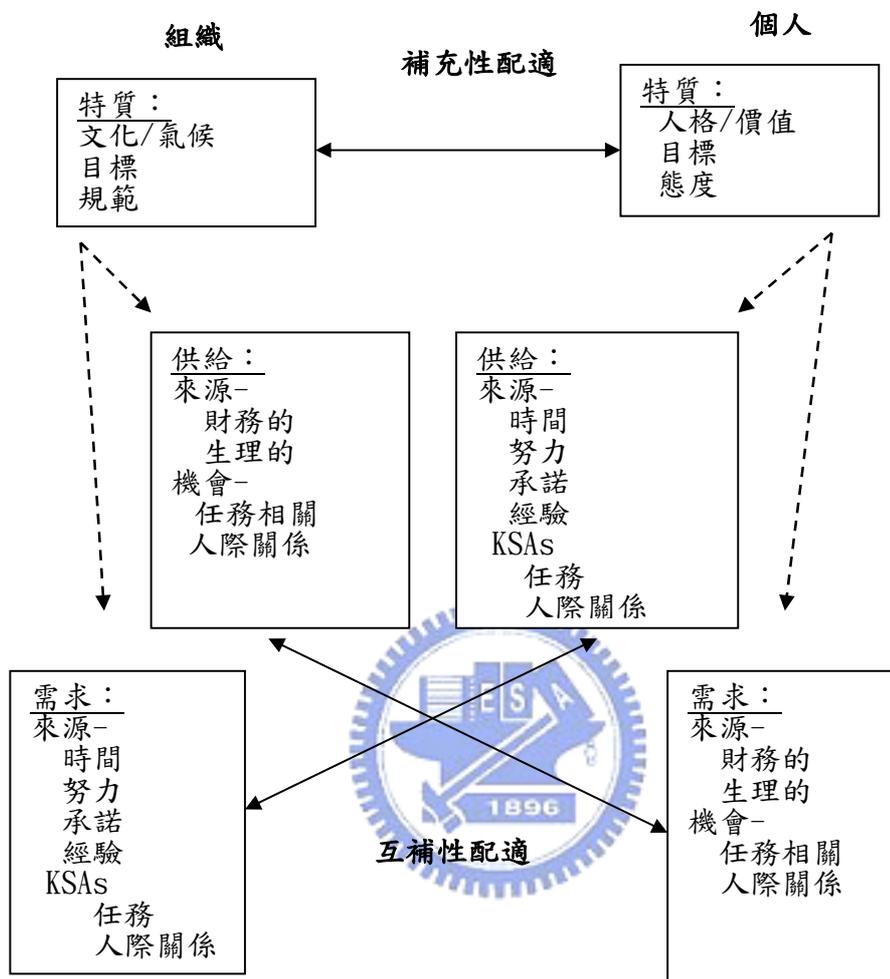


圖2-1 Kristof的P-O fit 模式
 資料來源：Kristof, A. L., 1996.

一、價值觀一致性

補充性配適存在於個人和組織相似的，或在互配特性中。然而此補充性配適模式大部分在於檢視員工與組織的價值一致性(如員工和組織是否皆認為自主是重要的)。價值一致指的就是個人價值與組織文化價值的一致。假若員工和組織間的價值觀愈一致，表示補充性配適愈高。

在於個人-環境配適補充理論的觀點來看，對於價值一致的研究就更為重要，尤其是在組織行為領域(Chatman, 1989; Kristof, 1996)。在一般的研究領域中價值有四種意涵：a.信念會超過特定情境，b.對於需求行為的堅持，c.對於行為衡量和事件的抉擇 d.不同事務的重要性排定。所以個人的價值對於在引導本身做決定和行為表現時是重要的，例如組織價值系統提供一明確的規範，如對於組織資源該如何的收集，以及組織成員該如何的表現。

擁有補充性配適的個人，因為個人與環境中其他個體具有共同的興趣，因此他在環境中會感到氣氛融洽，也會更堅持留在環境中，自然在工作上也會有比較好的表現(Muchinsky & Monahan, 1987)。

理論上，價值一致是會影響到員工的態度與行為，因為人們會受到他們相信和希望的影響，接著員工認為被受重視時，在組織中就會過的更為舒適，當個人與其他員工同仁分享價值時，將會有助於溝通與增加社會互動。換言之，當個人會擁有相同的價值認知、對事件會有相同的反應，將會減低不確定性和增進人與人的關係互動，再者，因為組織的價值會影響到在那工作的員工。而價值不一致的結果，會產生認知失調和工作不滿足，因此當處於高度價值一致時，員工態度應該會是最正向的。

二、心理需求滿足

互補性配適，所指的是當環境的威脅或需求將會透過個人的優勢所抵消，反之亦然。所以互補性配適可意味是一位員工所擁有的技能恰是公司需要的，或是組織所提供獎賞是員工個人所追求的；換句話說，員工個人與組織雙方以自身所

能提供的要素能否符合對方的需要來判斷配適與否，這樣的配適情況，稱做互補性配適。在個人-環境配適的研究中，互補性配適所代表的是心理需求的滿足，以去了解個人的態度是如何受到他們個人慾望和工作環境提供的配適程度所影響(如組織對員工提供的自主性多寡)。進一步來說，組織方面提供有關生理、心理、財務及相關成長機會時，此相對的就是員工所需要的工作需求，即當組織所提供的事項內容滿足員工的需求時，就達到需求-供給的互補性配適；同理，員工若能夠提供組織所需要的資源，例如時間、努力、承諾、經驗及相關能力時，就發生了需要-能力的互補性配適了。

此外，個人與組織間存在著一種需求-供給與需求-能力的互補性配適關係，而此種關係又會受到雙方特質的影響，例如人格、價值觀與目標等。如圖 2-1 虛線箭頭所示。

在互補性配適的研究中，有些學者則以個人偏好、需求與組織架構、報酬系統間的配適來研究個人-組織配適的主題(Bretz & Dreher, 1989; Cable & Judge, 1994; Turban & Keon, 1993)。此類型的研究是建立在供給-需求的基礎上，認為個人常主動尋找能滿足其心理及生理方面需求的工作，所以當某個組織工作環境能滿足員工的個人需求時，就能留住員工；同理，站在組織的立場，則常以需要-能力的觀點來判斷當個人所擁有的工作能力能適切地符合組織需要時，該組織將會盡全力留任員工。

Cable & Edwards(2004)曾針對補充性配適和互補性配適做一實證研究，其結果顯示心理需求滿足和價值一致性都扮演了一個重要的角色來影響員工的工作態度；另外，心理需求滿足和價值一致性相同的預測跨越工作構面和產出的態度。因此會出現兩種不同的過程，但相同的立足點。一方面是人們會變的不滿意當他們心理需求不能被環境所滿足；另一方面是個體會變的不滿足當他們個體價值與組織價值不一致時。

再者，與 Kristof(1996)和其他研究中，發現價值一致性和心理需求滿足之間

強烈的關係以及也在組織價值和供給之間。Cable & Edwards(2004)認為互補性配適和補充性配適是相互關聯的，但彼此獨立的影響產出。這個結論強烈的支持互補性和補充性配適應該被整合在一個更大的理論架構來解釋他們相互的關係，和他們與對組織和個體的重要產出關係。

最後，配適研究最普遍的想法是，當心理需求和供給相同時，態度是最大化的(Cable & Edwards, 2004)。

第三節、工作態度

Hoppock(1935)認為工作滿意就是員工心理和生理上對環境因素滿意的感受。而在許多研究中，工作滿意與工作態度常被交雜使用，兩者都是指個人對於目前工作扮演角色所抱持的情感取向，若對工作持正向態度，則表示工作滿意；反之，則為不滿意 (Locke, 1976；Vroom, 1964)。

在組織中，員工的態度是很重要的，因為它會影響到員工的工作行為。態度係指個人對人、事、物所把持的正面或反面評價。態度顯示在工作上，則指個人產生的持久性感情或是評價。Hodgetts & Altman (1979)認為態度除了主管情感因素外，尚包括客觀認知和行為要素。就組織行為而言，對工作的態度多集中於與工作有關的項目，基本上大多數組織行為的研究者探討的態度有三種，即工作滿足、組織承諾、工作投入。

以往對於員工工作態度的研究，大多針對「工作滿足」來做探討。Porter 等人(1974)認為工作滿足的程度，係視個人自特定工作所得之報酬，與其預期應獲得報酬之差距而定；差距愈小，滿足程度愈大。然而工作滿足僅能描繪員工對本身工作的感覺，無法從中探索員工對其組織的態度及工作投入之程度。因此，必須同時針對組織承諾予以探討，瞭解員工對組織的態度，方能彌補對工作滿足作測量構面的缺失。因此，本研究將以工作滿足、組織承諾、工作投入三者為工作

態度之研究變項，茲將其相關文獻分述於後。

一、工作滿足

工作滿足是組織成員態度的一個特殊的部份，是他們對自己工作的態度，換言之，也是他們對自己工作的情感反應。工作滿足感不僅對於組織和管理者是重要的，就是對於員工自身也很重要。因為人們大部分時間和精力都花在工作上，工作可滿足他個人多方面的需要。因此，管理者關心員工的工作滿足是可以理解。因為他將會嚴重影響員工的工作行為與績效表現。在西方，這首先表現在員工出勤率和離職傾向，越來越高的缺勤率和離職率一直是西方管理者頭疼的問題。

Hoppock (1935)是最早提出工作滿足此一概念的學者，他認為工作滿足是指工作者心理和生理兩方面對環境因素的滿足感受，亦即工作者對工作情境的主觀反應。一般來說，工作滿足可以視為工作本身、工作環境、或此兩者組合的一種態度或情緒反應。員工工作滿足感高，通常導致較佳的組織效果，更能主動配合組織目標。此外，Porter(1974)也指出工作滿足的程度視個人「實際所得到的報酬」與「為應得的報酬」之間的差距而定。差距愈小工作滿足程度愈高；反之，差距愈大工作滿足程度愈低。

另外，Vroom(1962)則認為工作滿足應有七個構面，包括組織本身、升遷、工作內容、直接主管、待遇、工作環境、工作夥伴；Smith(1969)等人則僅提出工作本身、升遷、薪水、上司、工作夥伴等五個構面。Alderfer(1972)則是依據生存需求、社會需求、成長需求，將工作滿足區分為薪水、福利、上司、同事、安全、顧客、成長等七個構面。

Campbell, Dunnette, Lawler & Weik(1970)將工作滿足理論分為內容理論與程序理論。內容理論主要在研究影響工作滿足的因素，如 Maslow(1954)的需求層次理論及 Herzberg 雙因子理論；程序理論則在探討如期望、需求與價值等變數

與工作特性相互作用後，所產生工作滿足的過程，如 Adams(1963)公平理論、Vroom(1964)期望理論、Gruncberg(1979)參考群體理論等。

需求層次理論認為工作特性若能與個人需求密切配合，將會導致個人滿足；雙因子理論則強調影響工作滿足與不滿足的因素，彼此間是分隔的；公平理論提供了對工作滿足的研究，增加了客觀的工作報酬與主觀對參考群體的考慮；期望理論則決定行動取向的因素中，提供了對權衡結果「重要性」的重視。

對於工作滿足有關的研究中，有絕大部分是探討其前因及後果者；在本研究中我們把工作滿足當成依變項，主要目的是想探討個人-組織配適對工作滿足的影響。我們從在過去的文獻裡，同樣把工作滿足當成依變項的研究中，也發現了一些重要的變數，如對心智有挑戰性的工作、公平的待遇、支持性的工作環境及支持性的同僚(Locke, 1976)；性格與工作的搭配(Holland, 1985)。其中 Hooland 認為，若員工的性格與工作可以取得最高度協調，員工的滿足感會最大。也就是說，員工的個人特質若能與其工作搭配，則其才能與特長正好符合工作需求，因而工作也較能勝任愉快，因此也較能從工作中獲得滿足。

二、組織承諾

組織承諾的概念源自於 Whyte(1956)發表之組織人(The Organization Man)，論述過度承諾的危險，並描述「組織人不僅為組織工作，並且隸屬於組織。」自此「組織承諾」這個主題一直受到廣泛的討論，並成為管理學科中一項重要的研究課題。Steers(1997)指出，組織承諾之所以會受到重視，是由於具有下列三項重要特性：一、組織承諾對組織成員之離職行為具有預測能力；二、有高度組織承諾的員工，其工作表現較佳；三、組織承諾可以作為組織效能預測的指標。

有關「組織承諾」一詞的定義，由於不同研究者從不同的領域出發，針對不同研究目的和重點，而各自賦予不同的定義。Porter, Steers, Mowday & Boulian(1974)等人認為組織承諾是個人對組織認同和投入的程度。

Buchanan(1974)亦將組織承諾定義為對組織目標與價值、個人扮演的相關角色，及組織派別的情感性隸屬感。組織承諾具有認同、投入及忠誠三特性。認同是指對組織目標與價值的接納；投入是對有關工作角色活動的參與和關注，忠誠則是對組織的喜愛與隸屬感。

另外，Homans 社會交換理論及 Adams 公平理論則以酬賞-成本的功利精神來探討組織承諾。Sheldon(1971)以投資及投入來說明組織承諾形成的過程，Farrell & Resbult(1981)也以投資模式來解釋及預測組織承諾，他們認為當個人對組織獎賞的滿意度愈高時，所投資的成本愈大，而且若再比較其他外在機會更少時，則組織承諾愈高。Stevens(1978)等人認為個人會衡量自己對組織的貢獻，以比較從組織獲得的報酬，如果成員認為這種交換過程對自己有利，那麼他會提供對組織的承諾；反之，則降低對組織的承諾。

另外也有其他學者(Sheldow, 1971; Buchanan, 1974; Rotondi, 1975)研究後指出，員工在組織中社會化的程度為提升組織承諾的重要因素。員工在公司之社會化程度愈高，連結愈大，對組織的承諾愈高。而且如果員工擁有公司股票或參與公司決策，都對組織承諾有正相關(Morris & Steers, 1980)；組織可靠性或是為員工利益著想，與組織承諾有顯著的相關(Hrebiniak, 1974)；員工期望符合程度對組織承諾有正面的影響(Grusky, 1966; Steers, 1977)。

三、工作投入

工作投入是工作態度中的一項重要指標。因此，近幾年工作投入不論在實證或理論的研究上，都是學者用以衡量人員工作態度的一種指標(Reitz & Jewell, 1979)。

工作投入一詞最早是由 Lodahl 與 Kejner(1965)提出，他們對工作投入提出兩種意義，一是工作投入乃是個人心理認同工作的程度，或是工作在個人自我印象中的重要性程度；二是工作投入是依據個人自我尊嚴受個人工作績效影響的程度

而定。Kanungo(1982)針對工作投入則有不同的釋義，並將工作投入分為「Job Involvement」和「Work Involvement」兩個概念。「Job Involvement」是指個人可能投入某一特定的工作，也就是著重個體目前工作的信念與該件工作可促使其個人需求的滿足程度。而「Work Involvement」則是代表個人對一般性的工作都會努力的投入，就是影射普通工作的價值在個體生活中所佔份量或重要的程度，而其所經歷的文化背景與社會化程度都會對其產生一定的影響。

所以，Kanungo 認為工作投入應視為單一構面的工作態度，即「個人心理上對其目前工作認同的一種知覺或信念狀態。」而無論是哪一種工作投入皆源於(1)個人目前的顯著需求、(2)個人對工作上滿足此需求的機會所發生的知覺。

關於個人與組織配適對個人工作態度的正面影響，已有許多相關實證研究。以補充性配適而言，價值的一致性 (value congruence) 被證實為工作滿意和組織承諾的決定因素(Kristof, 1996)。同樣也被價值的一致性所影響的工作態度還包括激勵 (motivation) (Posner, 1992) 和工作團體凝聚力 (work group cohesion) (Boxx, et al., 1991)。因此正面的工作態度已被歸因於補充性配適的概念上。Kristof (1996) 也認為當個人具有較高的個人-組織配適，即組織與個人間的供需關係獲得滿足之後，將可被視為具有正面工作態度的人。Rabinowitz & Hall(1977)整理工作投入相關文獻發現，工作投入與個人特質、工作情況和工作結果三個變數，有相當大的關聯。茲分別說明如下：

1. 工作投入是個人特質：

將工作投入視為個人早期社會所形成的一種工作倫理，是個人對工作的價值導向(Lodahl & Kejner, 1965)；或是認為工作投入是個人對工作的道德觀及責任心(Dubin, 1956)。原則上，持此觀點的學者皆認為工作投入是由個人自己決定投入工作的程度。因為個人受某些穩定的特質影響，使他在不同情境下有不同的工作態度及行為，將工作投入視為個人特質的依變項。

2. 工作投入是情境的決定變項：

持此觀點的學者認為，工作投入是個人在所處的工作情境誘導下所產生的工作態度，較易受組織環境變化所影響，為員工對個別工作情況的反應，受到個人特質的影響較少。

3. 工作投入是個人特質與環境因素的互動作用：

持此觀點的學者認為，工作投入不是由個人特質所引發，亦不是由工作環境誘導就會產生，而是由個人及情境的互動相互交錯影響而來。

綜合上述的相關文獻，我們可以發現在員工與工作環境的互動狀況下，其個人與組織配適對於員工個人的工作態度有所影響，而根據 Kristof (1996) 將個人與組織配適分成的兩個構面，價值觀一致性以及心理需求滿足而言，其分別對員工工作態度(工作滿意、組織承諾、工作投入)的影響程度應是有所相關。

也就是說，若員工與組織在許多營運策略或是目標看法一致，相對的應會增加對組織的認同與忠誠度。使得員工有種與公司是生命共同體的體認。公司獲利，員工也會有所激勵。因此，個人將會以正面的工作態度回應予組織。同時，隨著國內經濟發展，國民所得及生活水準提高，薪資不再是員工唯一追求的目的，員工對企業所能提供之福利，以滿足員工的需求有更多期待。如何造就滿意的員工，促進勞資雙方良好的互動關係，當待遇不再是唯一重點時，企業可能須不斷提供優厚的福利滿足員工的真實需求。

綜上所述，本研究推論：

假說一：員工與組織的價值觀一致性(補充性配適)愈高，員工工作態度愈正面。

假說二：員工從組織獲得愈多的心理需求滿足(互補性配適)，員工工作態度愈正面。

第四節、組織價值文化同質性對補充性配適與工作態度關係的調節作用

價值一致指的就是個人價值與組織文化價值的一致 (Chatman, 1989; Kristof, 1996)。Cable & Parsons 發現，當公司使用比較制度化的社會化策略時員工會感受到比較高的個人-組織配適，那就是組織設計一套比較有系統性、有計畫的活動來降低員工的模糊感(Cable & Parson, 2001)，藉此提高員工的向心力。

Tom(1971)也提出假設人們的偏好和會選擇某特定的工作，是因為對於組織的意象（知識、信念和氣氛）和本身的自我概念相吻合的結果。

理論上，價值一致是會影響到員工的態度與行為，因為人們會受到他們相信和希望的影響，接著員工認為被受重視時，在組織中就會過的更為舒適，當個人與其他員工同仁分享價值時，將會有助於溝通與增加社會互動。

然而也有研究發現有些員工在社會化的過程中會比其他的員工來的主動，因此企業社會化策略對個人-組織配適的影響可能會被員工的主動所干擾。Kim, Cable, & Kim(2005)曾提出研究表示，若組織想要提高員工的個人-組織配適的話，可以透過加強制度社會化來達到。但若組織是比較強調創新與彈性的話，就不需要太過強調制度社會化。因此當同一個組織內的員工對於大多數與組織的相關議題的看法或價值彼此處於高度一致時，因相互影響或互動的程度高，其員工態度應該會是最正向的。

由此可見，組織會推動社會化的原因，無異是爲了營造組織文化價值觀一致性的氣氛，提高員工對組織的認同以及忠誠度。Festinger(1954)即認為，群體中的個人若具補充性，將造成人際間的吸引力，人際吸引的結果將使成員對事情具備一致性的看法(Schneider, 1987)。然而員工若與組織文化同質性不高，可能會影響其工作態度(Cable & Parson, 2001)。

例如有的公司可能想要透過低制度的社會化策略產生其創造力與創新能

力，該組織希望或是鼓勵擁有與組織不同的價值觀的員工，並可容許員工有不同的想法產生，藉以產生更多的創造力。因此，在一個講求員工必須與公司價值觀一致的組織裡，其員工若能認同組織的價值觀，則他的工作態度愈正面。反之，若是個人本身的價值觀雖與公司價值觀不一致，但是該組織是可容許甚或鼓勵文化多樣性的時候，則補充性配適對工作態度的影響就有可能變小。

Schneider(1987)即曾建議組織應重視個人-組織配適的原則，因為這項原則是創造個人與組織和諧社會化歷程的重要因素(Chatman, 1989)，且將助使員工較易對工作產生正面評價。其後，Vancouver & Schmitt(1991)也指出個人與組織的配適會與工作滿足呈正向關係，而與離職的意願呈負向關係。相關研究(Chatman, 1989; Schneider, 1987; Ostroff & Kozlowski, 1992; Morrison, 1993; Kristof, 2000)的內容，也強調個人特質與組織特質的相似程度(補充性配適)及個人需求與組織供給、組織需要-個人能力的配適程度(互補性配適)愈佳，則員工工作滿足程度較愈高。

例如，有的組織強調所屬員工必須唯命是從，組織並不希望員工常有和組織相左的意見表達。而有的組織的組織文化價值觀卻能容忍員工個人提出不同的看法，甚或強調希望吸納各路英雄好漢，增加組織文化的多樣性，倘若員工的個人價值觀與組織價值觀並不一致的話，不管其在工作上或是與同事相處交換意見時，而產生衝突、無法發揮所長等問題。

因此，員工本人與組織的文化或價值觀同質性的高低應會影響員工個人工作態度的差異。故本研究推測：

假說三：當組織文化愈強調同質性，價值觀一致性和員工工作態度的正面關係愈強。

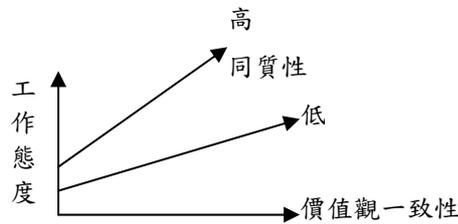


圖 2-2 文化同質性、價值觀一致性對工作態度之假設

第五節、需求滿足獨特性對互補性配適與工作態度關係的調節作用

心理需求滿足的過程乃是存在於個人所希望的資源和獎賞。心理需求的取得主要是源自於學習和社會化而遠超過於對生理需求的關注(Cable & Edwards, 2004)。

因為人們的需求會受到控制與預測，而導致感到壓力與不安(Ashford & Black, 1996; Fisher, 1986; White, 1959)。所以假若組織可以提供個人並滿足其需求，則可使員工安於工作並提供其貢獻予組織。文獻中的心理需求滿足理論意指的是當環境提供的少於人們所想要的，則人們就會產生不滿足；相反地，我們也這些理論可以預測當供給符合人們的期望時，則可使滿意度增加。而對於超額供給的反應(如所得到的報酬多於期望)，主要會是在於個別的需求以及依循不同的功能模式。

由此我們可以得知，心理需求的滿足對於工作態度固然重要，但是若每家公司或組織提供的需求滿足大同小異，如何能吸引人才？如何能使個人發揮其工作績效提供其正面的工作態度？

需求滿足獨特性

Henderson(1985)認為，員工及其家屬的生存是企業經營中受到關切的重點，只要在制度上可行，財務上允許，企業單位應盡力採行各種措施來確保員工的生存條件。因此，企業管理者的經營理念，應兼顧生產利潤和受僱員工福利，企業單位也逐漸承擔保障員工經濟與改善員工工作環境，並使員工的生活品質逐漸提昇。透過員工對工作與生活的滿足感，增進員工的合作，以利員工對企業的忠誠。

員工福利為薪資以外之直接或間接的附加給付(包括任何形式的報酬、利益或服務)。簡言之，就是除了「工作條件」外，企業為照顧、激勵和吸引員工，而在物質及精神生活上所提供的各種福利及服務措施。過去有許多相關文獻也指出，企業福利與員工績效表現呈正相關(Beam & McFadden, 1998; Barber, 1992; Milkovich & Newman, 1993; Laabs, 2000)。因此有許多企業逐漸推出所謂的彈性福利制度來滿足不同的員工多樣不同的需求。而且企業若提供較優渥的薪資與福利，較易網羅人才，在勞動市場上也可擁有較佳的優勢。合理的福利是吸引、激勵及留住人才的手段(Milkovich & Newman, 1993; Evers, 1998; Federico & Goldsmith, 1998; Steere, 2000)。因為企業提供福利是可以增進員工對於組織的向心力、工作滿足、工作投入和勞動生產力，並減少離職的意願(Buchko, 1992)。而彈性福利制度的實施亦可以降低員工的缺勤率並提高生產力(Federico & Goldsmith, 1998)。

《天下雜誌》在1999年10月進行的企業員工福利調查結果顯示，在標竿企業聲望調查中成績出色的企業，像台積電、宏碁、中鋼、安泰人壽，都把員工視為最珍貴的資產，致力於提供最具吸引力的工作環境。因為，隨著時代潮流的演變，勞工意識的覺醒，企業已慢慢體認要先有滿意的員工，才能有滿意的顧客，而所有企業成功的基本要素，都是讓顧客滿意。如何造就滿意的員工，促進勞資雙方良好的互動關係，當待遇不再是唯一重點時，企業可能須不斷提供優厚的福利滿足員工的真實需求。

因此，本研究依據行銷學上的需求獨特性理論延伸認為，組織因為要吸引更多更優秀的人才，若能依據不同個人的條件、身分、生活需求種種因素提供需求滿足的獨特性愈高，愈符合個人的需求，而與其他競爭者區隔，應可吸引較優秀的人才，並提升其工作態度的正面程度愈高。例如歐美地區著名的五個企業個案：賽仕(SAS)公司重視員工家庭生活及家人之照顧，並提供家庭彈性上班政策；海德魯(Hydro)公司則強調彈性，尊重工作自主及尊重個人並為其能在家中遠距上班提供在家上班設備。而伊卡里恩(Icarian)公司則努力營造愉快的工作氣氛，強調工作分享，推動各種社團、研習會、俱樂部、慈善活動提供公司團體對個人的支持。他們提供許多員工在其他公司無法獲得其需求滿足的機會，以致能吸引員工樂於工作，提昇工作效率，與公司創造雙贏。

由於組織間會相互競爭，人才的吸納是關鍵之一，為了能吸引更多優秀的人才加入組織，組織所提供的需求滿足必須更加有獨特性，以彰顯其由於他組織之處，愈能提供的需求愈獨特，在其組織內工作的員工愈能受到親友的注目與羨慕，愈能引發其正面的工作態度。因此，組織所提供的需求滿足獨特性應會影響員工工作態度的差異。

所以，本研究推論：

假說四：當組織提供的需求滿足獨特性愈高，員工的心理需求滿足和工作態度的正面關係愈強。

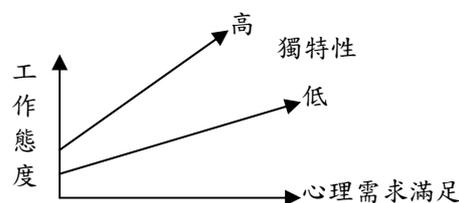


圖 2-3 需求滿足獨特性、心理需求滿足對工作態度之假設

第六節、本研究之理論模式

員工是否能為組織帶來獲利，員工正向的工作態度是很重要的因素。從研究文獻中我們可以大致歸納影響員工態度的因素有員工個人與組織的價值觀的一致性，以及組織是否能滿足員工個人的心理需求；組織的價值觀是否能容忍員工個人與其相左或是必須一致同質，同樣也會影響的員工對組織的認同，間接影響員工的工作態度。滿足需求的程度高低或是提供的需求獨特性與否也就變成間接影響員工態度的因素之一。

圖 2-4 為本研究的理論模式，會影響員工工作態度的兩項主要變數為價值觀的一致性高低，以及心理需求滿足的程度。而與組織間的文化同質性高低和所提供需求滿足的獨特性程度分別有調節作用存在。

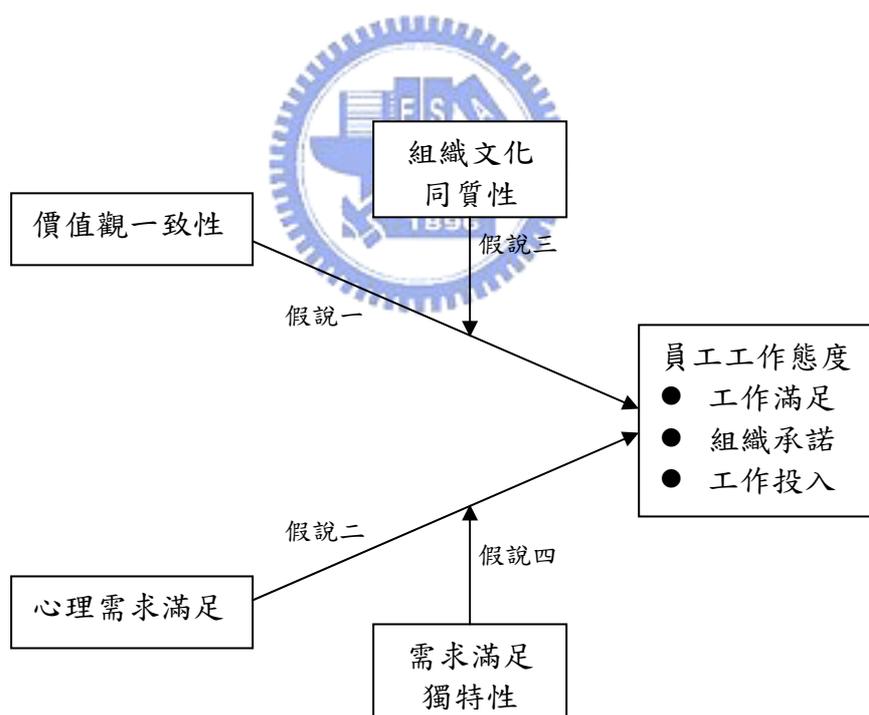


圖 2-4 本研究之理論模式

第三章 研究方法

本研究係探討個人在與組織之間的配適程度與其個人的工作態度之間具有怎樣的影響？藉以了解組織文化與工作態度以及個人生理需求滿足與工作態度之間的相互影響。本研究的對象並未特別設定某一產業或某一特別的族群，希望藉以了解一般就業大眾的普遍狀況。

第一節、研究樣本

當個人離開了學校生活之後，若無特殊原因其生活範圍即已邁入了社會的範疇，開始進入組織或企業謀求職務以滿足生活所需。一般人進入不管何種產業，何種規模大小的組織之後，亦通常會面臨與組織這樣的一個大環境能否適應的問題，本研究的目的最主要是要探討一般人與組織間的配適程度與其工作態度之間的關係。因此研究的對象並不針對某一特殊族群，以求其普遍性的結果呈現。

本研究利用已然發達成熟的網路脈絡，以 email 多方發送問卷，但為避免某一家公司的樣本過多，容易受其共同組織文化的因素而影響研究結果，因此儘量控制同一家公司不超過五位以上的研究對象。一家公司僅寄給一位，再由其轉發予四至五位同公司的同仁或是親友填寫並回收。寄發對象不限產業、不限年齡、不限職務高低。因此研究的對象將包含各行各業，各個階層的職務人員。

第二節、問卷的設計與樣本蒐集

本研究問卷的建構，首先依國內外相關文獻的探討，擷取與研究目的有關之理論要義，作為問卷內容的雛型，再參照國內相關研究所使用之量表，進行增修與調整，以完成調查問卷的初稿。在問卷回收後，再分別以因素分析與信度分析，來評估此問卷的建構效度與信度。

本研究問卷共包括七個部份(詳參附錄一)：

第一部份：填答者所服務的組織或公司的主要組織文化類型，此部分的題項本研究以員工對組織的認知，以及組織內成員的互動，參考 Wallach(1983)對組織文化的分類和 O'Reilly(1991)的組織文化輪廓量表(OCP)；

第二部份：填答者的個人與組織配適程度，分兩個構面題項：價值觀一致性 (supplementary fit)以及心理需求滿足(complementary fit)。此部分的題項設計主要採用國內的研究者鄭仁偉(2000)等教授所設計的題項；

第三部份：填答者的工作態度，主要分工作滿足、組織承諾、工作投入等三個構面問項來了解填答者的工作態度。分別採用由 Weiss, Dawis, England & Lofquist (1967)所編製的短式明尼蘇達滿意問卷 (Minnesota Satisfaction Questionnaire，簡稱 MSQ)，來衡量填答者的工作滿足程度、以及由 Mowday 等人(1982)所編製的 OCQ(Organizational Commitment Questionnaire)量表來衡量組織承諾，和 Kanuago(1982)所發展的工作投入問卷(Job Involvement Questionnaire)，以測試員工對目前工作的投入程度。

第四、五部份：為填答者所處公司的組織文化同質(異質)性程度，主要參考第二部份的問項，分別詢問填答者自我評估公司中的同仁大家對於企業經營目標看法的一致性如何？以及如果看法不一致時，彼此相互容忍的程度又如何？

第六部份：為了解填答者與所處的組織或公司在滿足心理需求獨特性的程度。題項內容主要參考第二部份(心理需求滿足)的問項，稍微修改文詞但不改變題旨。

第七部份：為填答者的基本資料，主要為性別、年齡、教育程度、婚姻狀況、公司規模、產業類別、公司類型、職務層級、工作性質、以及服

務年資。

本研究透過網路發送 e-mail，寄發予在 30 家不同的公司行號的個人填寫並協助轉寄本研究的問卷予其同事 5 位，最後共計回收 108 份，回收率 72%。填答的公司來源逾 20 多家，除了一般製造業外，亦包含學校機關、警務單位、金融保險、服務百貨業等。本研究自回收的 108 份問卷中再進行篩選，扣除題項漏答的問卷，共得有效樣本 104 份。

第三節、變項定義與問卷測量項目

本研究所使用問卷之各變項定義、測量項目來源及尺度說明如下：

一、自變項：價值觀一致性、心理需求滿足

對於個人-組織配適的衡量方式，可分為直接測量和間接測量兩種，直接測量的方式是請員工主觀判斷其個人與組織間是否有良好的配適(Posner, Kouzes, & Schmidt, 1985)，間接測量的方式是請員工回答出所知覺到的組織特質及其個人所重視的程度為何，將二者的差異程度來衡量其配適的高低。此兩種衡量方式，以直接衡量較為方便簡單，但是 Edwards(1991)認為直接測量的方式容易使填答者產生一致性偏差，因此研究採用國內的研究者鄭仁偉(2000)等教授參酌國內外文獻所設計の間接衡量的問卷，來衡量個人與組織間的價值觀一致性，心理需求滿足的配適程度。為了強迫區隔填答時的各問項的重視程度，因此本量表使用 Likert 六點量表測量。

價值觀一致性：共有十二題，題目設計採 Likert 六點量表，受測者需填答「公司重視的程度」以及「個人自己重視的程度」，分別得到 D1 與 D2 的分數，以 $|D1-D2|$ 的值，作為衡量配適的程度(從 0 到 5)。0 代表非常配適，5 代表非常不配適。

心理需求滿足：共有十四題，題目設計亦採 Likert 六點量表，其填答與計分

方式與"價值觀一致性"相同。

另外爲了同時檢驗填答者的正確性，本問卷亦參考並增加 Cable & DeRue (2002)的題項設計，另於第三部份增加直接測量配適的題向共五題，價值觀一致性二題(第 44 題，公司的價值觀和文化與我的生活價值觀相似；第 60 題，我評估事情的觀點和公司處理事情的觀點相似)，以及心理需求滿足三題(第 47 題，工作能提供給我的，跟我當初選擇這個工作所想的相符合；第 48 題，當初我對工作的期望，和我現在所從事的工作是相符合的；第 49 題，工作上想得到的，都可以藉由我現在所從事的工作來得到滿足)。以 Likert 五點量表方式衡量，由「非常不符合」、「有點不符合」、「符合」、「有點符合」、「非常符合」等五個答案，分別給予 1 至 5 分；分數愈高，代表其個人與組織的配適程度愈高。

二、依變項：工作態度

在組織中，員工的態度是很重要的，因為它會影響到員工的工作行為。態度係指個人對人、事、物所把持的正面或反面評價。態度顯示在工作上，則指個人產生的持久性感情或是評價。Hodgetts & Altman (1979)認為態度除了主管情感因素外，尚包括客觀認知和行為要素。就組織行為而言，對工作的態度多集中於與工作有關的項目，基本上大多數組織行為的研究者探討的態度有三種，即工作滿足、組織承諾、工作投入。

本研究所稱「工作態度」，指個人對工作之一般態度，即工作者對其工作及相關因素之感受或其他情感反應。並採用大多數組織行為研究者所關心的三種態度，亦即工作滿足、組織承諾及工作投入等三個構面來衡量填答者的工作態度。本量表的計分方式是採 Likert 五點量表計分，由「非常不符合」、「有點不符合」、「符合」、「有點符合」、「非常符合」等五個答案，分別給予 1 至 5 分；其中第 45、56 題為反向題，則採用相反順序的計分方式處理。分數愈高，代表其工作態度愈正面。

工作滿足：Hoppock (1935)認為工作滿足是指工作者心理和生理兩方面對環境因素的滿足感受，亦即工作者對工作情境的主觀反應。本研究所採用的工作滿足題項為短式明尼蘇達滿意問卷(Minnesota Satisfaction Questionnaire，簡稱MSQ)，該量表是由 Weiss, Dawis, England & Lofguist (1967)所編製。

組織承諾：Buchanan(1974)將組織承諾定義為對組織目標與價值、個人扮演的相關角色，及組織派別的情感性隸屬感。本研究所採用的關於組織承諾相關問項則是由 Mowday 等人(1982)所編製的 OCQ (Organizational Commitment Questionnaire)。

工作投入：工作投入即「個人心理上對其目前工作認同的一種知覺或信念狀態。」(Kanungo,1982)，本研究所使用的工作投入量表為係採用 Kanungo(1982)所發展的工作投入問卷 (Job Involvement Questionnaire)，測試員工對目前工作的心理認知狀態。



三、調節變項：組織文化同質性、心理需求滿足獨特性

組織文化同質性：為了營造組織文化價值觀一致性的氣氛，組織會推動社會化，以提高員工對組織的認同以及忠誠度。組織內多數的員工其價值若是一致，則將會影響到其他員工的態度與行為，因為人們會受到他們相信和希望的影響，接著員工認為被受重視時，在組織中的感受就會更為舒適，當個人與其他員工同仁分享價值時，將會有助於溝通與增加社會互動。

本研究衡量「組織文化同質性」的量表，乃是依據第二部份中的「價值觀一致性」部分編制而成，主要分成兩項構面，一從組織內員工對於企業管理方式與目標看法的一致性程度高低，二則詢問公司中的同仁對於上述相對應的看法不一致時的相互容忍程度的高低來衡量「組織文化的同質性」。

第四份量表的計分方式是採 Likert 五點量表計分，由「非常低」、「有點

低」、「普通」、「有點高」、「非常高」等五個答案，分別給予 1 至 5 分；第五部分量表屬於反向題，採用相反順序的計分方式處理。再將第四部份與第五部份相對應的題項分數相乘，所得之分數愈高，代表其組織文化同質性愈高。意即當公司內的同仁對於公司的某一營運方式及目標看法一致性高時，表示組織文化同質性高；若加以公司內的同仁對其看法不一致時的容忍度低時，表示該公司組織文化愈強調文化的同質性。故將兩項分數相乘，使其有加權的效果，故分數愈高，代表組織文化同質性愈高。

心理需求滿足獨特性：心理需求滿足的過程乃是存在於個人所希望的資源和獎賞。心理需求的取得主要是源自於學習和社會化而遠超過於對生理需求的關注 (Cable & Edwards, 2004)。而所謂的獨特性意即組織能提供他處無法給予員工個人需求的滿足的機會程度。

本量表依據第二部份中的「心理需求滿足」部分編制而成，主要是要衡量組織內的員工若有機會至另外一家同產業的公司上班的話，其可滿足其心理需求的之機會高低的程度。

本量表的計分方式是採 Likert 五點量表計分，由「非常低」、「有點低」、「普通」、「有點高」、「非常高」等五個答案，分別給予 1 至 5 分；而本部分量表屬於反向題，採用相反順序的計分方式處理。分數愈低，代表其目前所處的公司滿足其心理需求的獨特性程度愈高。

四、控制變項：組織文化類型

文化是組織為了求生存所自然應運而生的一套知覺、思維、運行的基本方法；組織文化系統可以用來型塑成員的共享價值、規範、信念或期待 (Schein, 1990)，提供成員相似的知覺與認知模式，進而使其產生同質性的思想與行動。Smircich (1983) 認為組織為化為「社會套繫」(social glue)，強調組織文化之規範統合功能，視組織文化為共享價值的系統，以確認規範、重要事項、行為與態度

及其指導原則，藉由非正式化或社會影響歷程，來引領組織成員表現出組織所期待的態度與行為。

而組織文化的分類標準相當多元，各個學者對組織文化的分類也有所不同，在本論文中，將學者們對組織文化的分類做一歸納整理，區分成五大面向，分別是價值觀、認知、發展、成員互動以及策略觀點。

從價值觀的角度而言，學者們將組織文化視為組織整體的宗旨、信念、上下一致的價值觀、行為模式，以此為分類標準的學者，大致上將組織文化分為科層文化、共識文化、理性文化。另外也有學者以組織價值觀為分類標準，將組織文化分為品質取向、創造力取向、生產力取向、合作取向(Rowe & Boulgarides, 1992)。

從認知的角度來看，許多學者將組織成員對組織的認知取向作為分類標準，例如 Harrison(1972)將組織文化分為權力取向、角色取向、任務取向、人員取向，而 O'Reilly(1991)將組織文化分為創新性、注意細節、結果導向、積極性、支持性、強調獎酬、團隊導向、恆常性。

從組織發展的分類角度來看，Ansoff(1979)將組織文化分為穩定性文化、反應型文化、預期型文化、探索型文化、創造型文化。Deal & Kennedy(1983)將組織文化分為硬漢文化、努力工作盡情享樂文化、長期賭注型文化、過程文化。

另外，也有學者從組織成員互動的角度作區分標準，Wallach(1983)將組織文化分為科層文化、創新文化、支持文化。Sethia & Glinow(1985)將組織文化分為關懷的文化、冷淡的文化、苛求的文化、統整的文化。Sonnenfeld(1989)將組織文化分為學院型、俱樂部型、棒球隊型、堡壘型。

本研究引用之量表是以員工對組織的認知，以及組織內成員的互動，參考 Wallach(1983)對組織文化的分類和 O'Reilly(1991)的組織文化輪廓量表(OCP)，將組織文化分為三大類型：「科層型文化」、「創新型文化」與「支持型文化」。

Wallach (1983) 將組織文化分成下列三類型：

(一) 科層型文化(bureaucratic culture)：其組織層級結構與權責劃分相當清楚、明確，工作性質大都已標準化，建立在控制與權力的基礎上，通常此類企業較為成熟、穩定、且行事謹慎。

(二) 創新型文化(innovative culture)：通常此種企業所面臨的競爭環境較為複雜多變，工作充滿創造性及風險性，故具有企業家精神或充滿野心的員工較容易成功。而這也形成一種重視成員的挑戰性與創新性，尊重個人的獨特性，容許成員冒險的文化。

(三) 支持型文化(supportive culture)：這類組織的工作環境相當開放，並且重視成員的參與、團隊精神及人際關係。

由於在每個組織當中，只存在一種文化的類型，所以不可能產生三種文化並存的狀態，在考量各文化與研究的配適性後，本研究發現因為科層型文化組織強調的是組織層級結構與權責劃分，所以在員工個人的工作態度上的影響性較小，而創新型文化的組織則是鼓勵員工有多樣性的創新與創意，強調的是給予員工獨特性的需求，其對工作態度的直接影響效果也不大。而根據個人與環境配適壓力模式中的資源-需求配適(supplies-values fit)，當環境所提供的與員工所期望的落差越大，會使其產生較多心理、生理以及行為上的壓力反應。

再者，回顧國內外學者針對組織文化的相關研究頗多，例如：林萬和(2001)針對組織文化與工作滿意所作的研究指出，支持型組織文化對員工滿意的程度較科層型組織文化來的顯著；張峻源(2001)亦研究組織文化與組織承諾的關係，結果也顯示較其他二種組織文化類型而言，支持型組織文化對於組織承諾成顯著的正相關。

為了減低組織文化對於本研究的依變項-工作態度的影響，故本研究主要以工作環境是否有開放且重視員工參與為主軸的「支持型文化」的組織為主要的控制變項，探討個人-組織配適對員工工作態度的影響。

五、人口統計變數

本研究人口統計變數分別為性別、年齡、教育程度、婚姻狀況、職務、公司規模、產業類別、公司類型、職務層級、工作性質、服務年資 (問卷第七部分)。

表 3-1 問卷題目與對應變數表

變項名稱		問卷部份別	問卷題號
組織文化類型	科層型文化		1、2、4、8、9
	創新型文化	第一部份	10、11、12、14、15
	支持型文化		3、5、6、7、13、16、17
個人與組織 配適	價值觀一致性	第二部份	18、19、20、21、22、23、24、25、 26、27、28、29、44、60
	心理需求滿足		30、31、32、33、34、35、36、37、 38、39、40、41、42、43、47、48、 49
工作態度	工作滿足	第三部份	52、53、54、55、58
	組織承諾		50、51、56、57、59
	工作投入		45、46、61、62
組織文化同質 性	看法的一致性	第四部份	63、64、65、66、67、68、69、70、 71、72、73、74
	相互容忍度	第五部份	75、76、77、78、79、80、81、82、 83、84、85、86
心理需求滿足 獨特性	心理需求滿足	第六部份	87、88、89、90、91、92、93、94、 95、96、97、98、99、100
	獨特性		
人口特性(基本資料)		第七部份	略

第四章 資料分析與結果

第一節、樣本特徵

表 4-1 為 104 位填答者的基本資料狀況，整體來看並沒有偏向哪一種性別，年齡分佈則以已婚(62%)的青壯年(31~40 歲，58%)的族群為主，而其教育程度以多已有大學(專科)以上(95%)的學歷。

以公司特徵來看，仍以科技產業居多數，佔 46%；本國企業仍是樣本的主流，佔 64%；而且多數的樣本(41%)來自於頗具規模的大公司(501 人以上)。

而以填答者的工作特徵來看，其在公司內的服務年資多已有三年以上的年資(69%)，且多以行政支援、管理類的居多，佔 75%，職務類別則是一般職員較多(65%)，其次則是中階主管(21%)。



表 4-1 填答者基本資料分佈

基本資料	說明	人數	百分比
性別	男性	42	40%
	女性	62	60%
年齡	25 歲以下	7	7%
	26~30 歲	17	16%
	31~35 歲	37	36%
	36~40 歲	23	22%
	41~45 歲	12	12%
	46~50 歲	6	6%
	51~55 歲	2	2%

表 4-1 填答者基本資料分佈(續)

基本資料	說明	人數	百分比
教育程度	高中(職)	5	5%
	大學(專科)	77	74%
	研究所	22	21%
基本資料	說明	人數	百分比
婚姻狀況	已婚	64	62%
	未婚	37	36%
	未填	3	2%
基本資料	說明	人數	百分比
公司規模	1~20 人	3	3%
	21~100 人	29	28%
	101~200 人	18	17%
	201~500 人	11	11%
	501 人以上	43	41%
基本資料	說明	人數	百分比
產業類別	科技產業	48	46%
	服務業	25	24%
	傳統製造業	14	13%
	其他	15	14%
	未填	2	2%

表 4-1 填答者基本資料分佈(續)

基本資料	說明	人數	百分比
公司類型	本國企業	67	64%
	外商企業	30	29%
	合資企業	5	5%
	未填	2	2%
基本資料	說明	人數	百分比
職務層級	主管	10	10%
	中階主管	22	21%
	一般職員	68	65%
	基層作業員	4	4%
基本資料	說明	人數	百分比
工作性質	生產製造	19	18%
	研發	5	5%
	行政支援	50	48%
	管理	28	27%
	未填	2	2%
基本資料	說明	人數	百分比
服務年資	未滿 1 年	13	13%
	1 年~未滿 3 年	19	18%
	3 年~未滿 5 年	23	22%
	5 年~未滿 10 年	25	24%
	10 年以上	24	23%

N=104

第二節、因素分析與信度分析

本研究問卷所使用之量表，第一部分(組織文化類型)、第二部份(個人與組織配適)、第三部份(員工工作態度)皆為引用國內外學者專家已驗證並多方使用過之量表，故不再另外進行因素分析，而僅敘述其 Cronbach α 係數(如表 4-5)。

1. 「組織文化同質性」之效度分析及信度分析：

本研究衡量「組織文化同質性」的量表，乃是依據第二部份中的「價值觀一致性」部分編制而成，主要分成兩項構面，一是詢問填答者從組織內知覺其員工對於企業管理方式與目標看法的一致性程度高低，二是詢問公司裡的同仁對於上述相對應的看法不一致時的相互容忍程度的高低，來衡量「組織文化的同質性」。為對應第二部份直接引用學者研究的「個人與組織配適」量表，以便能確實對應在文化同質性的變項上的影響，因此題項皆不做任何刪減。

如表 4-2，在「看法一致性上」的因素分析，結果抽取了兩項因素，依照題項的不同，可分成「內在性」與「外顯性」兩類，Cronbach α 值為 0.92；然而再進一步檢驗此兩因素的相關分析之後，此兩因素的相關係數 0.65($p < 0.01$)，高度相關，因此再進行下一階段的迴歸分析時，仍維持一個變項。但在「相互容忍度」的因素分析驗證(表 4-3)後，仍僅只有抽取一個因素，Cronbach α 值為 0.96。又依據表 4-6 得知，文化同質性「看法一致性」和轉換分數後的文化同質性「相互容忍度」的相關係數 0.60($p < 0.01$)，高度相關。也就表示說應該不會出現「看法一致性」和「相互容忍度」同時高或同時低的情況出現。因此可以排除填答者的問卷結果是發生看法一致性高，但相互容忍度亦高；以及看法一致性低，但相互容忍度亦低的情況產生。

表 4-2 「組織文化同質性-看法一致性」因素分析及信度分析結果摘要表

因素名稱	題 項	因素負荷量		Cronbach α
看法一致性 (內在性)	63.公司重視人才發展	0.86	0.14	0.92
	65.員工個人目標與組織目標的一 致性	0.83	0.19	
	66.企業負起社會責任	0.80	0.17	
	64.公司尊重、信任員工	0.75	0.25	
	67.專業化的經營	0.74	0.37	
	70.公司重視制度規章	0.73	0.25	
	68.公司強調目標管理	0.70	0.44	
看法一致性 (外顯性)	71.員工發揮團隊合作精神	0.63	0.32	
	72.公司強調顧客導向	0.21	0.87	
	73.高品質產品與服務的目標	0.40	0.75	
	74.企業利潤與成長的目標	0.10	0.74	
特徵值	69.公司強調工作導向	0.49	0.58	
		5.036	2.848	
解釋變異量(%)		41.97	23.73	
累積總解釋變異量(%)		41.97	65.70	

表 4-3 「組織文化同質性-相互容忍度」因素分析及信度分析結果摘要表

因素名稱	題 項	因素負荷量	Cronbach α
相互容忍度	82.公司是否應該重視人才發展	0.87	0.96
	83.員工個人目標與組織目標是否應該一致	0.86	
	81.公司是否重視高品質產品與服務的目標	0.86	
	79.公司是否需要專業化的經營	0.85	
	86.公司是否應該尊重、信任員工	0.84	
	75.員工是否應該發揮團隊合作精神	0.82	
	76.公司是否應該強調目標管理	0.81	
	80.公司是否要重視制度規章	0.81	
	77.公司是否應該強調顧客導向	0.80	
	78.企業是否應該負起社會責任	0.80	
	84.公司是否應該強調工作導向	0.79	
	85.公司是否強調企業利潤與成長的目標	0.79	
特徵值		8.178	
解釋變異量(%)		68.15	
累積總解釋變異量(%)		68.15	

2. 「需求滿足獨特性」之效度分析及信度分析：

心理需求滿足的過程乃是存在於個人所希望的資源和獎賞。而心理需求的取得主要是源自於學習和社會化，遠超過於對生理需求的關注 (Cable & Edwards, 2004)。

本量表依據問卷第二部份的「心理需求滿足」部分編制而成，主要是要衡量組織內的員工若有機會至另外一家同產業的公司上班的話，可滿足其心理需求之獨特性程度高低。如同第四、五部份，本部份的問項為對應第二部份直接引用學者研究的「個人與組織配適」量表，以便能確實對應在心理需求滿足的變項上的

影響，因此題項亦皆不做任何刪減。

如表 4-4，在「需求滿足獨特性」的因素分析，結果抽取了兩項因素，依照題項的不同，本研究將之分成「人際互動」與「自我滿足」兩類，Cronbach α 值為 0.95。然而再進一步檢驗此兩因素的相關分析之後，此兩因素的相關係數 0.80($p < 0.01$)，高度相關，因此再進行下一階段的迴歸分析時，仍維持一個變項。

表 4-4 「需求滿足獨特性」因素分析及信度分析結果摘要表

變數名稱	題 項	因素負荷量		Cronbach α
需求滿足 獨特性 (人際互動)	97.工作上能夠更有效率	0.88	0.20	0.95
	96.獲得主管的充分授權	0.79	0.34	
	99.對工作會更加勤勞積極	0.79	0.43	
	98.工作上能夠更加創新	0.77	0.34	
	94.與同事維持良好的關係	0.71	0.36	
	95.獲得他人的尊重	0.70	0.41	
	100.對公司的忠誠度更高	0.67	0.44	
需求滿足 獨特性 (自我滿足)	89.在工作中實現個人的理想	0.31	0.84	
	88.工作能符合員工的興趣與志向	0.27	0.79	
	87.從工作中獲得成就感與自我成長	0.39	0.72	
	90.提供員工良好升遷機會	0.27	0.71	
	93.員工有良好的工作環境	0.56	0.62	
	91.提供員工生活的安定與保障	0.57	0.59	
	92.提供良好的薪資報酬與福利	0.47	0.58	
特徵值		5.299	4.368	
解釋變異量(%)		37.85	31.21	
累積總解釋變異量(%)		37.85	69.06	

第三節、變數的敘述統計及相關分析

一、敘述統計

表 4-5 呈現變項的特徵以及信度指標，104 個有效樣本各類組織文化類型平均值大約為 3，接近普通，並未有特別明顯程度的文化類型。個人與組織配適(自變項)方面，由於其分數求得為公司重視程度與個人重視程度相減之後的絕對值，該值愈低代表配適愈高，該值愈高代表配適程度愈低。「價值觀一致性」的最小值為 0，最大值為 3.42，平均值為 0.86，配適程度偏高。「心理需求滿足」的最小值為 0，最大值為 4.43，平均值為 1.13，配適程度仍屬偏高。

工作態度方面的平均值為 3.07，偏向正面的工作態度。

表 4-5 變項信度與敘述統計資料

變項	最小值	最大值	平均數	標準差	Cronbach α
控制變項					
1.組織文化-科層型	1	5	3.22	0.81	0.81
2.組織文化-支持型	1.14	5	3.09	0.75	0.84
3.組織文化-創新型	1.20	5	3.03	0.79	0.83
自變項					
4.價值觀一致性	0	3.42	0.86	0.66	0.87
5.心理需求滿足	0	4.43	1.13	0.94	0.94
6.價值觀一致性(直接測量)	1	4.50	2.77	0.90	0.85
7.心理需求滿足(直接測量)	1	5	2.95	0.88	0.89
依變項					
8.工作態度	1.43	4.79	3.07	0.65	0.91
調節變項					
9.文化同質性-看法一致性	1.58	5	3.39	0.74	0.92
10.文化同質性-相互容忍度	1	4.92	2.55	0.78	0.96
11.文化同質性-相乘	2.92	15	8.19	2.07	0.89
12.需求滿足獨特性	1	4.71	2.73	0.62	0.95

註 1. $N=104$

註 2. 由於 4. 價值觀一致性和 5. 心理需求滿足其分數求得的方法，為公司重視程度與個人重視程度相減之後的絕對值，故最小值為 0。

註 3. 因 6. 價值觀一致性(直接測量)和 7. 心理需求滿足(直接測量)是另以五點量表衡量配適程度之題項，與上述 4 和 5 的記分方式不同。

二、相關分析

經由效度分析與信度分析後所得的變數量值，其變數間的相關係數矩陣列於表 4-6。

在表 4-6 得知，此三類的組織文化類型，皆與「價值觀一致」有顯著的相關 ($r=0.37\sim 0.59, p<0.01$)。同時，此三類的組織文化類型，亦皆與「心理需求滿足」有顯著的相關 ($r=0.37\sim 0.59, p<0.01$)。對於我們所欲探討的依變項「工作態度」，我們可以發現到「價值觀一致」和「心理需求滿足」(個人與組織配適度)確實員工的工作態度有顯著性的相關 ($r=0.53, 0.57, p<0.01$)。而我們另欲探討的調節變項中，「文化同質性-看法一致性」、「文化同質性-相互容忍度」和員工工作態度亦同樣有顯著性相關， r 值分別為 0.57 以及 0.73 ($p<0.01$)。本研究另一項調節變項「需求滿足獨特性」和員工工作態度的相關係數 r 值為 -0.28 ($p<0.01$)，亦有顯著相關。



表 4-6 變項間之相關矩陣表

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
控制變項										
1 組織文化-科層型	—									
2 組織文化-支持型	0.66 **	—								
3 組織文化-創新型	0.56 **	0.83 **	—							
自變項										
4 價值觀一致性	0.37 **	0.55 **	0.59 **	—						
5 心理需求滿足	0.37 **	0.57 **	0.59 **	0.83 **	—					
依變項										
6 工作態度	0.42 **	0.63 **	0.61 **	0.53 **	0.57 **	—				
調節變項										
7 文化同質性(看法一致性)	0.56 **	0.67 **	0.64 **	0.57 **	0.55 **	0.57 **	—			
8 文化同質性(相互容忍度)	0.19	0.35 **	0.30 **	0.34 **	0.37 **	0.37 **	0.60 **	—		
9 文化同質性(相乘)	0.24 *	0.19	0.21 *	0.21 *	0.15	0.07	0.22 *	-0.59 **	—	
10 需求滿足獨特性	-0.18	-0.28 **	-0.25 *	-0.28 **	-0.33 **	-0.28 **	-0.34 **	-0.37 **	0.11	—

N=104, ** p< .01 * p< .05

第四節、假說檢驗

本研究以混合交互作用迴歸分析進行假說之檢驗，首先將所有變數先標準化，針對員工工作態度建立迴歸模式，進行假說的檢定。在迴歸分析中，本研究將依變項工作態度依序分為工作滿足、組織承諾、以及工作投入三構面，依次以控制變項(支持型組織文化、服務年資、職務層級)，以及自變項(價值觀一致性、心理需求滿足)之迴歸模式探討其顯著性；並分別以文化同質性與價值觀一致性的交互作用(調節變項與自變項的交互作用)、需求滿足獨特性與心理需求滿足的交互作用之階層迴歸模式探討其顯著性。

表 4-7 為三個階層的模式摘要表，運用逐步迴歸，控制變項帶入，模式二再加入調節變項，最後是交乘項，每個模式包括多元相關係數 R^2 、調整過後的 R^2 、F 檢定。

一、價值觀一致性、心理需求滿足與調節變項文化同質性、需求滿足獨特性的交互作用對「工作滿足」的影響

如表 4-7 模式一所示，支持型的組織文化類型、服務年資、職務層級三個變數共解釋了 42% 的工作滿足 ($F=23.67, p<0.001$)，其中支持型的組織文化類型 ($\beta=0.62$) 以及職務層級 ($\beta=0.13$) 對工作滿足均有顯著的正向影響，這表示支持型組織文化的員工，其職務層級愈高的，其對「工作滿足」的影響也愈大。

如表 4-7 模式二所示，加入個人與組織配適度(價值觀一致性、心理需求滿足)，以及文化同質性、需求滿足獨特性互動模式的變項後，對工作滿足變異量的解釋力增加了 6%，達 48% ($F=12.55, p<0.001$)。但是價值觀一致性 ($\beta=0.09$) 和心理需求滿足 ($\beta=0.20$) 對「工作滿足」未達顯著影響，顯示支持型組織文化的價值觀一致性程度和心理需求滿足的程度與「工作滿足」程度高低無關；而模式三，在加入文化同質性以及需求滿足獨特性的交互作用變項後，價值觀一致性

($\beta=0.13$) 和心理需求滿足($\beta=0.19$)對「工作滿足」仍未達顯著影響，顯示文化同質性與需求滿足獨特性在價值觀一致性和心理需求滿足對工作滿足的影響不具有調節作用。

表 4-7 迴歸分析：價值觀一致性、心理需求滿足與文化同質性、需求滿足獨特性的交互作用對「工作滿足」的影響

	員工工作態度-工作滿足					
	模式一		模式二		模式三	
	β	(t)	β	(t)	β	(t)
組織文化-支持型	0.62 ^{***}	(7.93)	0.44 ^{***}	(4.69)	0.43 ^{***}	(4.52)
年資	-0.01	(-0.17)	-0.02	(-0.31)	-0.02	(-0.31)
職務	0.13 ⁺	(1.69)	0.09	(1.11)	0.08	(1.06)
文化同質性(相乘)			-0.03	(-0.41)	-0.01	(-0.13)
需求滿足獨特性			-0.09	(-1.06)	-0.10	(-1.18)
價值觀一致性			0.09	(0.69)	0.13	(0.91)
心理需求滿足			0.20	(1.41)	0.19	(1.33)
價值觀一致性*文化同質性(相乘)					0.10	(1.22)
心理需求滿足*需求滿足獨特性					-0.04	(-0.44)
R ²		0.42		0.48		0.49
ΔR^2				0.06		0.01
F		23.67		12.55		9.90

*** $p<0.001$, ** $p<0.01$, * $p<0.05$, + $p<0.1$

二、價值觀一致性、心理需求滿足與調節變項文化同質性、需求滿足獨特性的交互作用對「組織承諾」的影響

如表 4-8「組織承諾」模式三所示，價值觀一致性($\beta=0.27$, $P<0.05$)對「組織承諾」則有顯著的正向影響。因此可以推論支持型組織文化中，當價值觀一致性

愈高，組織內職務層級愈高的員工，其工作態度對組織的承諾也愈高。所以假說一僅獲得部分支持。

在加入價值觀一致性與文化同質性及心理需求滿足與獨特性的交互作用變項後，其解釋變異量(R^2)為 51%，增加的變異量解釋力(ΔR^2)為 2%；其 $\beta=0.15$ ， $p<0.1$ ，已達接近顯著影響。而價值觀一致性與文化同質性的交互作用接近顯著，表示隨著組織文化同質性程度的增加會使價值觀一致性對組織承諾的正向影響效果增強，茲根據文化同質性(相乘)變項的平均觀測值的極值(最小值=2.92，最大值=15)所繪製如圖 4-1。因此本研究可以推論文化同質性程度愈高時，員工價值觀一致性對組織承諾的影響愈大。所以假說三亦獲得部分支持。



圖 4-1 價值觀一致性與文化同質性的對「組織承諾」的交互作用影響

表 4-8 迴歸分析：價值觀一致性、心理需求滿足與文化同質性、需求滿足獨特性的交互作用對「組織承諾」的影響

	員工工作態度-組織承諾					
	模式一		模式二		模式三	
	β	(t)	β	(t)	β	(t)
組織文化-支持型	0.62 ***	(8.04)	0.45 ***	(4.84)	0.43 ***	(4.64)
年資	-0.03	(-0.32)	-0.03	(-0.42)	-0.04	(-0.46)
職務	0.11	(1.45)	0.07	(0.85)	0.06	(0.78)
文化同質性(相乘)			-0.09	(-0.87)	-0.04	(-0.44)
需求滿足獨特性			0.01	(0.14)	-0.01	(-0.07)
價值觀一致性			0.22	(1.61)	0.27 *	(2.01)
心理需求滿足			0.13	(0.98)	0.14	(0.99)
價值觀一致性*文化同質性(相乘)					0.15 +	(1.95)
心理需求滿足*需求滿足獨特性					-0.08	(1.01)
R ²		0.42		0.49		0.51
ΔR^2				0.07		0.02
F		24.02		13.14		10.99

***p<0.001, **p<0.01, *p<0.05, +p<0.1

三、價值觀一致性、心理需求滿足與調節變項文化同質性、需求滿足獨特性的交互作用對「工作投入」的影響

表 4-9 模式二所示，對於工作態度的「工作投入」而言，心理需求滿足($\beta=0.38$, $p<0.05$)則有顯著影響。因此本研究結果可推論心理需求滿足愈高，則其正面的工作態度將會表現在工作投入上，部分支持本研究的假說三。

表 4-9 迴歸分析：價值觀一致性、心理需求滿足與文化同質性、需求滿足獨特性的交互作用對員工工作態度(工作投入)的影響

	員工工作態度-工作投入					
	模式一		模式二		模式三	
	β	(t)	β	(t)	β	(t)
組織文化-支持型	0.30 ***	(3.27)	0.22 +	(1.97)	0.16	(1.46)
年資	-0.17 +	(-1.78)	-0.21 *	(-2.17)	-0.23 *	(-2.49)
職務	0.25 *	(2.64)	0.22 *	(2.32)	0.21 *	(2.23)
文化同質性(相乘)			-0.05	(-0.48)	-0.04	(-0.38)
需求滿足獨特性			0.00	(0.00)	-0.02	(-0.17)
價值觀一致性			-0.24	(-1.46)	-0.17	(-1.05)
心理需求滿足			0.38 *	(2.24)	0.48 **	(2.84)
價值觀一致性*文化同質性(相乘)					0.08	(6.87)
心理需求滿足*需求滿足獨特性					-0.28 **	(-2.79)
R ²		0.19		0.23		0.29
ΔR^2				0.04		0.06
F		7.66		4.11		4.31

***p<0.001, **p<0.01, *p<0.05, +p<0.1

而在表 4-9 模式三的結果，對於工作態度的工作投入而言，心理需求滿足與需求滿足獨特性的交互作用則有顯著效果($\beta = -0.28$, $P < 0.01$)。其解釋變異量(R^2)為 29%，增加的變異量解釋力(ΔR^2)為 6%；但是與本研究本來的假說「當組織提供的需求滿足獨特性愈高，員工的心理需求滿足和工作態度的正面關係愈強。」卻剛好相反，反而呈現負向的效果，即隨著需求滿足獨特性的增加反而會減低員工的心理需求滿足與工作態度的正面關係，茲根據需求滿足獨特性變項的平均觀測值的極值(最小值=1，最大值=4.71)所繪製如圖 4-2。當組織提供的需求滿足獨

特性的機會程度愈高，則員工的心理需求滿足與其工作態度的工作投入間的正向關係愈低(如圖 4-2)。

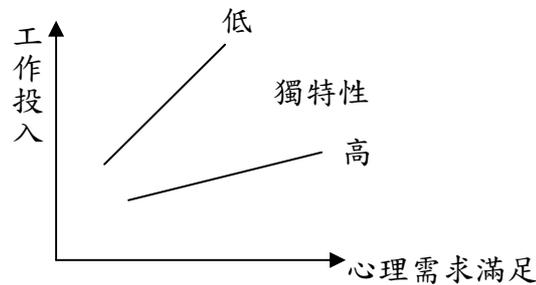


圖 4-2 心理需求滿足與需求滿足獨特性的對「工作投入」的交互作用影響

茲整理本研究之假說在利用迴歸分析之後檢定的結果，如表 4-10。

表 4-10 假說檢定結果彙整

研究假說	驗證結果
假說一：員工與組織的價值觀一致性愈高(補充性配適)，員工工作態度愈正面。	部份支持 (組織承諾)
假說二：員工從組織獲得愈多的心理需求滿足(互補性配適)，員工工作態度愈正面。	部份支持 (工作投入)
假說三：當組織文化愈強調同質性，價值觀一致性和員工工作態度的正面關係愈強。	部份支持 (組織承諾)
假說四：當組織提供的心理需求獨特性愈高，員工的心理需求滿足和員工工作態度的正面關係愈強。	反向結果 (工作投入)

第五章 結論與建議

本研究目的在探究一般組織中，員工的個人與組織配適的程度，在分為價值觀一致性和心理需求滿足的構面下，其對工作態度之影響。茲並加入了組織層面下，若有「組織文化同質性」、「需求滿足獨特性」的交互作用影響，以實證研究方式檢視其關係。從而希望能提供人力資源專員以及經營管理階層的主管預測員工與組織的配適狀況，並改善員工的工作態度，提升組織整體績效，創造員工與組織雙贏的利基。

第一節、研究結論

一、價值觀一致性、組織文化同質性對工作態度的影響

當員工在價值觀、目標一致性程度愈高，則工作結果也愈佳(Kristof,1996; Weldon & Weingart,1993)。過去亦有學者指出，個人與組織配適度和組織承諾的關係並不顯著(Saks & Ashforth, 1997)，而本研究結果發現，價值觀一致性(補充性配適)對工作態度(組織承諾)有部分的影響。

由於價值觀一致性多是指個人在心理層面對組織的認同程度，而其對於工作態度的三個構面上影響顯著的只有組織承諾的部份。相對於工作滿足以及工作投入的影響卻是不顯著的。這與我們當初的假設僅只有一部分的結果符合。當我們考慮了職務層級以及服務年資的控制變項時，發現其顯著的影響程度增加。結果也發現員工之所以會在一家公司長久服務，一來可能是因為價值觀上的認同、一致性高，員工的個人目標和組織的目標一致性高，則員工在工作態度表現上，其對組織的忠誠度就高，不會因任何的外在景氣影響、風吹草動而引發員工的離職意願。

另外在本研究中發現價值觀一致性與工作滿足、工作投入並無顯著上的影響。因為組織承諾為員工對組織的支持和依附(莊瓊嘉, 2003)，員工認同組織

及其目標，並希望繼續成為該組織一分子的程度 (Meyer, 1989)。然而，可能因為有時個人的職務層級可能是組織對服務年資較深的員工的一種酬庸，對於員工個人的工作績效表現或是提升員工的工作滿意，並無實際上的相關；同時Alderfer(1972)也依據生存需求、社會需求、成長需求，將工作滿足區分為薪水、福利、上司、同事、安全、顧客、成長等七個構面。而這些因素大體上皆與組織價值觀較無直接的關係；再者，Rabinowitz & Hall(1977)實證研究指出年齡愈大者對工作愈投入，蔡英賢(1996)亦曾研究指出不同年齡的員工對工作投入有差異。而本研究樣本在年齡分佈上較不平均，多集中在 31-40 歲(58%)之間，因此這可能是在研究結果中價值觀一致性對工作滿足及工作投入無顯著影響的關係。

二、心理需求滿足、需求滿足獨特性對工作態度的影響

本研究結果發現，心理需求滿足(互補性配適)與工作態度亦有部分的影響。心理需求滿足的過程是個人所希望的資源和獎賞。此部分正好印證學者的研究，員工若對其工作感到滿足，其會盡己投入工作，展現良好組織公民行為，用以回報曾施利於他的對象 (Niehoff & Moorman,1993；Van Dyne,et al.,1994；Organ & Ryan,1995)。因此，當員工的心理需求受到組織重視，而組織亦予以滿足，則員工會更積極投入於工作上，以回報公司。

然而本研究結果指出組織滿足員工的心理需求對員工的工作滿足以及員工對組織的忠誠度(組織承諾)並無顯著影響。

究其因，我們推論：因為「作什麼工作領什麼薪水」，普遍存在於一般人的觀念裡。但是在現今十倍速的時代，賺錢也可以賺得很快。員工對於財富的定義似乎已不同於以往必須辛勤耕耘，有付出才有收穫的價值觀。因此，對於職務層級愈高的員工，組織雖然相對提供一些更優渥的福利或薪資，甚或有的組織會照顧到員工的家屬，使員工能安心於工作，對工作投入更多的時間與精力。但是短期之內員工的確也對公司工作相當積極與投入，員工有機會可以領到更多的獎金

或是股票分紅，然而等賺夠了，員工則選擇離開這家公司。這一點可以從科學園區的員工每天都很拼命投入於工作，創造台灣的經濟奇蹟，但是園區的員工離職率依然很高的狀況看出端倪。

再者，本研究認為若組織所提供可滿足員工的需求在別家組織是做不到的或是程度更高，例如升遷管道順暢、充分授權予員工自治…等，則可吸引有此類需求的人才工作，應可提升其工作投入，增加工作績效。但是研究的結果卻是與假設相反，組織即使提供的需求滿足獨特性愈高，對員工的心理需求滿足與工作投入並無更正向的調節效果，反而是削弱員工的工作投入程度。推究其原因，有可能有以下幾點：

(一) 工作投入之影響因素過多：在本研究中只有以組織文化類型為主要控制變項，但其實工作投入本身為一多元因子，根據 Brown(1996)的研究發現工作投入受到個人特質、工作特性、督導行為、結果與工作態度等前因變數所影響，整體理論模型還涵蓋了工作特性與領導者行為，這些都是當初並未納入控制變項考量的因素，或許當組織提供了極度良好的獨特性需求也有良好的支持型文化，但由於本身工作特性單調無聊或者是領導者的督導行為態度不良，所以影響了在心理需求滿足(互補性配適)與工作投入這方面的正向調節效果。

(二) 研究樣本問題：本研究的樣本來源多為科學園區的上班族，而園區內的廠商所提供的福利、薪酬差異並不大。加上產業特性相似，因此在各公司在員工獨特性需求上可能本來就已有完善規劃，組織提供的獨特性需求再高，員工的工作壓力仍然沒有減少，讓員工覺得組織無法對症下藥，反而使得組織與個人間的配適更薄弱，所以在員工心裡需求層面和工作投入態度上，獨特性需求的調節效果自然無法引導出一個更正向的結果，反而會減低心理需求滿足對工作投入的效果。

(三) 其他干擾變項：本研究的樣本特性多集中在科技產業(46%)，且多為一般辦公室內行政支援的職員及主管(75%)，而非基層作業人員，其服務年資則分

布較為平均。科技產業的福利措施一般都比傳統產業等來的優渥，但也與其他科技公司大同小異，多是以股票分紅來吸引人才。Rabinowitz & Hall(1977)整理工作投入相關文獻發現，工作投入與個人特質和工作結果有相當大的關連。而本研究並未考慮此二項變數，因此或許有其他干擾的因素(例如：組織提供的福利須與別人共享、福利僅限短期並無實質的激勵作用、員工享有的福利必須簽約規定服務的年限...等)產生，而且獨特性愈高，工作壓力愈大。員工在獲得該獨特的需求滿足時，對工作的投入反而不如預期來的積極與正向，使得員工產生職業倦怠，因而減弱員工工作投入的效果。

(四)無參考點可供比較：根據公平理論，員工會認知他們從工作中得到的結果和他們所付出的投入有關，然後會以投入-結果的比率和相關的其他人的投入-結果的比率相比較。然而組織所提供予員工的需求滿足之後，員工並未有可比較的參考點時，反而無法主動積極增加自己對工作的投入程度。



第二節、學術意涵

本研究基於過去學者的個人-組織配適的相關研究文獻，以實證資料同時檢驗補充性配適與互補性配適對員工工作態度的影響，並且首次加入了「組織文化同質性」以及「心理需求滿足獨特性」的兩項調節作用，以期能更深入了解個人-組織配適度與工作態度的關係，並對個人-組織配適研究領域有所貢獻。

經過本研究實證，結果發現員工個人的價值觀一致性(補充性配適)程度對於組織承諾有顯著的正面效果，此與 Muchinsky & Monahan (1987)認為「擁有補充性配適的個人，因為個人與環境中其他個體具有共同的興趣，因此他在環境中會感到氣氛融洽，也會更堅持留在環境中，自然在工作上也會有比較好的表現。」的看法吻合，同時也印證了 Sheldow(1971)、Buchanan(1974)、Rotondi(1975)認為

員工在組織中社會化的程度為提升組織承諾的重要因素。本研究結果也表示隨著組織文化同質性程度的增加會使價值觀一致性對組織承諾的正向影響效果增強，支持 Festinger(1954)和 Schneider(1987)的論點，認為群體中的個人若與組織補充性配適程度高，將造成人際間的吸引力，人際吸引的結果將使組織內的成員對事情具備一致性的看法。而這樣的過程可以視為組織社會化的歷程，強化員工與組織價值觀的一致性程度。

本研究的另一個發現：心理需求滿足(互補性配適)對工作投入有顯著的正面效果；此結果支持 Kristof(1996)認為當個人具有較高的個人-組織配適，即組織與個人間的供需關係獲得滿足之後，將可被視為具有正面工作態度的人。也同時印證了 Kanungo(1982)的看法，無論是哪一種工作投入皆源於(1)個人目前的顯著需求、(2)個人對工作上滿足此需求的機會所發生的知覺。

另外本研究也發現比較令人弔詭的結果，即當組織提供的需求滿足獨特性的機會程度愈高，則員工的心理需求滿足與工作投入間的正向關係愈低。需求滿足獨特性的調節作用反而是減弱效果，這在過去的相關文獻上的論點不同。值得未來的研究者針對需求滿足的類型或是提供方式應可以再做進一步的分析探討。

第三節、管理意涵

配適的文獻大多承認社會化機制有助於配適的提升(Kristof, 1996)。組織應當營造支持員工的環境與氣候，提供員工良好的養成系統，不論是新進人員或在職者。而這不只是人力資源專員的工作，而是每一位管理階層的责任。因為員工如何為公司定調以及決定如何付出多少努力時，管理者常是扮演關鍵性的角色。

當今科技產業積極吸納優秀人才，相對的，傳統產業面臨嚴重的人才流失危機，更應重視如何提昇工作生活品質，本研究發現心理需求滿足程度高的，對個人與組織配適有一定程度的影響，進而提昇員工效能也有所助益。故建議管理者

吸引人才與留住優秀人力的措施，可從改善工作生活品質，縮短職務升遷障礙，並同時營造個人與組織價值觀一致或契合的情境，對員工的組織承諾及工作投入定有正向效果，如此，企業文化更加凝聚，競爭力更加提昇。

因為工作滿足易受工作場合日常發生事件所影響，但是組織承諾相形之下則是要比工作滿足穩定的多，因為組織承諾考慮了個人與組織的關係，且由於形成過程較為緩慢，因此其一致性高，再加上個人可能會因為些事件而立刻對工作之某些構面產生不滿足，但是卻不會因為這些不滿足而立刻反應在評估自己是否要與組織繼續維持關係。然而組織還是應該致力於提升員工的工作滿足程度，有快樂的員工，才有健康的組織，這是能使組織企業長久經營、締造佳績之道。

目前國內外管理學界與實務界均相當重視「企業文化對組織效能及員工行為的影響。」目的在使組織內員工的工作價值觀趨於一致，進而可提高組織承諾。因此，挑選員工工作價值觀與組織文化相近者，員工的個人特質、工作價值觀應與組織文化相接近，如此一來，不但能減少組織與員工間的摩擦，並能加速提升員工對組織的認同感。而組織的工作價值觀一致更對工作態度有相當大的影響。工作價值觀與工作投入有關，且工作價值觀會與工作特性產生交互作用而影響工作投入。就這一結果可知，公司所需要的是那種類型的人，在招募時宜事先慎選，並依照能力與工作價值觀賦予工作。

許多學者的研究指出，個人與組織配適度確實會影響個人對於組織的偏好與組織的招募決策 (Kristof, 1996)。因此，組織如何在招募時選擇適當的人才，相較之下就是一件非常重要的一件事。

組織要如何利用個人與組織配適度來招募優秀與適合組織的人才？Bowen, Ledford & Nathan (1991) 認為雇用員工並不能只針對某種特定工作而招募，還需要與組織的特性相互契合。他並發展了一套增進個人與組織適配度的招募程序，其步驟依序如下：評估整體的工作環境，評估工作所需的能力，設計適合公司的招募程序，與強化工作上個人與組織的配適度。

在招募的過程中，最關鍵的人員就是負責招募人員，倘若招募人員自身的價值觀與組織價值觀相異，對於組織將會產生莫大的影響。因此，訓練人員進行招募時，適時使用個人價值量表、人格性向測驗或其他評估與工作非相關的方法，將有助於招募人員瞭解應徵者與組織的配適程度 (Kristof, 1996)。因此，良好的招募程序將有助於組織招募到與組織相互適配的人員。

再者，本研究發現，一味地滿足員工的需求並無法真正或是長期性地增強員工的工作態度，或許因為科技社會發展的迅速，許多過去舊有的價值觀一直遭受到新社會新人類的挑戰與崩解，所以本研究的結果提供了企業另一項思考模式，在現今轉變快速的年代，應全面地考量如何增強員工與組織的價值觀，並提供員工真正想要的需求，才能提升員工的工作態度，使員工對組織有所貢獻。

第四節、研究限制與後續研究建議

本研究的個人組織配適量表是以員工的角度來衡量，但是個人和組織配適的程度應是雙向的觀念。因此後續的研究可以同時由員工個人，以及組織管理階層同時衡量，兩相比較，應可得到更為客觀的個人與組織配適程度。

再者本研究問卷發放的方式是為電子郵件寄發，因此填答者多為一般的辦公室上班族，因於一般製造公司的基層生產操作人員平時較少使用電腦，或是較缺乏電腦技能，因此本研究樣本對象較缺乏此類的填答者。然而製造業的產品品質好壞與基層生產操作人員的工作態度息息相關，若能收集到此族群的樣本資料，應可使研究結果更全面性。

本研究在工作態度的工作滿足構面的結果無顯著，而文獻上對於工作滿意度包含內在滿足、外在滿足及一般滿足。因此員工本身雖然對這份工作感到滿意(內在滿足)，但是可能會受到其他的因素而影響到外在滿足，例如：對於所處的工作環境不滿意、對於直屬上司或管理者產生不滿等等因素，這些皆會影響員工的

整體工作滿意度。員工本身對於這個工作的熱愛、喜愛，或是此工作能夠使自己產生莫大的成就感時，即為員工的內在滿足得以彌補外在滿足的缺口。建議在未來的研究可將工作滿足的構面詳加定義並分述構面，以整體性探討個人-組織配適與工作態度(工作滿足)的影響結果。



參考文獻

一、西文參考文獻

Adams, J.S. (1963). Toward an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67, 422-436.

Alderfer, C.P. (1972). Existence, Relatedness and Growth: Human need in organization setting. *New York, Academic Press*, 267-299.

Ashford, S. J., & Black, S. J. (1996). Reactivity during organizational entry: The role of desire for control. *Journal of Applied Psychology*, 81,199–214.

Barber, A.E., R.B. Dunham & R.A. Formisano, (1992). The impact of flexible benefit on employee satisfaction: a field study. *Personnel Psychology*, 1, 55-74.

Beam, B.T., and J.J. McFadden, (1998). Employee benefit. *Chicago: Dearborn.*

Bowen, D. E., Ledford, G. E., & Nathan, B. R. (1991). Hiring for the organization, not the job. *Academy of Management Executive*, 5, 35–51.

Bretz R.D. Jr, Ash R.A., & Dreher G.F. (1989). Do people make the place? An examination of the attraction-selection-attrition hypothesis, *Personnel Psychology*, 42, 567-581.

Buchanan, B, (1974). Building organizational commitment: The socialization of managers in work organization. *Administrative Science Quarterly*, 19, 4, 533-546.

Buchko. A., (1992). Employee ownership, attitudes and turnover: an empirical assessment. *Human Relations*, 45, 711-734.

Cable, D. M. & J. R. Edwards, (2004). Complementary and supplementary fit: A

- theoretical and empirical integration, *Journal of Applied Psychology*, 89, 5, 822–834.
- Cable, D. M., & Judge T.A. (1994). Pay preference and job search decision: A person-organization fit perspective, *Personnel Psychology*, 47, 317-348.
- Cable, D. M., & Parsons, C. K. (2001). Socialization tactics and person–organization fit. *Personnel Psychology*, 54, 1–22.
- Chao Georgia T., O'Leary-Kelly Anne M., Wolf Samantha, Klein Howard J., Gardner Philip D.(1994). Organizational socialization: Its content and consequences, *Journal of Applied Psychology*, 79, 5, 730-743.
- Chatman J. (1989). Improving interactional organizational research: A model of person-organization fit, *Academy of Management Review*, 14, 333-349.
- Crant, J. M. (2000). Proactive behavior in organizations. *Journal of Management*, 26, 435–462.
- Evers. Y. (1998). Is your benefits package competitive? *Executive Journal*, 38, 4-10.
- Edwards, J. R., Caplan, R., & Harrison, R. V. (1998). Person-environment fit theory. In C. L. Cooper (Eds.). *Theories of Organizational Stress*. *New York: Oxford University*. 28-67.
- Farrell, D. & Resbult, C.E. (1981). Exchange variables as predictors of job satisfaction, job commitment, and turnover: The impact of rewards, cost, alternatives, investments. *Organizational Behavior and Human Performance*, 28, 1, 78-98.
- Federico, R.F., & H.B. Goldsmith, (1998). Linking work/life benefits to performance, *Compensation & Benefits Review*, 30, 4, 66-70.
- Festinger, L. (1954). A theory of social comparison processes, *Human Relations*, 7,

117-40.

Fisher, C. D. (1986). Organizational socializations. In R. A. Giacalone & P. Rosenfeld (Eds.), *Research in personnel and human resources management*. **Greenwich, CT: JAI Press**, 4, 101–145.

Gruncberg, M.M. (1979). *Understanding job satisfaction*, **New York, John Wiley & Sons**.

Grusky, D. (1966). Career mobility and organizational commitment, *Administrative Science Quarterly*, 10, 488-503.

Hederson, Richard I.(1985). *Compensation Management – Rewarding Performance*. Reston, **Virginia : Reston Publishing Compnay, Inc**.

Hodgetts, R.M. & Altman, S. (1979). *Organizational Behavior*. **W.B. Saunders Co**.

Hoppock, R.(1935). *Job Satisfaction*, **New York: Happer & Row**.

Jones, G. R. (1986). Socialization tactics, self-efficacy, and newcomers' adjustments to organizations. *Academy of Management Journal*, 29, 262–279.

Kanungo, R.N. (1982). Measurement of job involvement. *Journal of Applied Psychology*, 67, 341-349.

Kristof, A. L. (1996). Person– organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology*, 49, 1–49.

Laabs, J., (2000). Demand performance for benefits. *Workforces*, 79, 1, 42-46.

Lodahl, T.M., & Kejner, M. (1965). The definition and measurement of job involvement. *Journal of Applied Psychology*, 49, 24-33.

Maslow, A.H. (1954). *Motivation and Personality*. **New York: Happer & Brothers Pub., 146-150**.

- Meyer, J.P., Paunonen, S.V., Gellatly, I.R., Giffin, R.D., & Jackson, D.N. (1989). Organizational commitment and job performance: It's the nature of the commitment that counts. *Journal of Applied Psychology*, 74, 152-156.
- Milkovich G.3T. & J.M. Newman, (1993). Compensation, Homewoods, *IL: Irwin*.
- Morris, J.H. & Steers, R.M. (1980). Structural influence on organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 17, 50-57.
- Muchinsky P.M. & Monahan C.J. (1987). What is person-environment congruence? Supplementary versus complementary models of fit. *Journal of Vocational Behavior*, 31, 268-277.
- O' Reilly CA III, Chatman J, & Caldwell D.F. (1991). People and Organization culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit, *Academy of Management Review*, 34, 487-516.
- Porter, L.W., Steers, R.M., Mowday, R.T. & Boulian, P.V. (1974), Organization commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59, 603-609.
- Reitz, H.J. & Jewell, L.N. (1979). Sex, locus of control and job involvement: a six-country investigation. *Academy of Management Journal*, 22, 1, 72-80.
- Robbins, Stephen P. (1998). Organizational Behavior. *Prentice-Hall, Inc.* 140-142.
- Schein. E.H. (1990). Organization culture. *American Psychologist*, 45(2), 109-119
- Schneider, B. (1987). The people make the place. *Personnel Psychology*, 40, 437-453.
- Sheldon, M.E. (1971). Investment and involvement as mechanisms producing commitment to organization. *Administrative Science Quarterly*, 16, 2, 143.
- Smircich L. (1983). Concept of culture and organization analysis, *Administrative*

Science Quarterly, 28, 339-358.

Smith, P.C. Kendall, L.M., & Hulin, C.L., (1969). The Measurement of Satisfaction in Work & Retirement, **Chicago: Rand McNally**.

Steers, R.M. (1977). Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22, 46-56.

Steers, R. (2000). Vision care: An important employee benefit. *Compensation & Benefits Management*, 16, 1, 46-50.

Stevens, J.M., Beyer, J.M. & Trice, H.M., (1978). Assessing personal, role, and organizational predictors of managerial commitment. *Academy of Management Journal*, 21, 3, 380-396.

Turban, D.B., Keon T.L. (1993). Organization attraction: An interactionist perspective, *Journal of Applied Psychology*, 78, 184-183.

Van Maanen, J., & Schein, E. H. (1979). Toward a theory of organizational socialization. In B. M. Staw (Ed.), Research in organizational behavior, **Greenwich, CT: JAI Press**, 1, 209–264.

Vancouver, J.B., Schmitt, N.W. (1991). An exploratory examination of person-organization fit: Organizational goal congruence. *Personnel Psychology*, 44: 333-352.

Vroom, V.H. (1962). Ego-involvement , Job satisfaction and Job performance. *Personnel Psychology*, 15, 159-177.

Vroom, V.H. (1964), Work and Motivation. **New York, John Wiley & Sons Inc.**, 99

Weldon, E., & Weingart, L. R. (1993). Group goals and group performance. *British Journal of Social Psychology*, 32, 307-324.

White, R. W. (1959). Motivation reconsidered: The concept of competence.

Psychological Review, 66, 297–333.

Whyte, W.H. (1956). *The Organization Man*. *New York: Simon and Schuster*.

二、中文參考文獻

吳貞誼(2000)，個人-組織契合度、組織信任與組織公民行為關係之研究--以航空客運公司為例，國立海洋大學航運管理研究所碩士論文。

林萬和(2001)，組織文化類型與員工滿意度關係之研究-以北區水資源局為例，中原大學企業管理研究所碩士論文。

張峻源(2001)，組織文化、組織承諾與組織變革態度之研究-以中央信託局為例，國立成功大學企業管理研究所碩士論文。

廖敏惠(2002)，新進員工訓練、個人特質與個人-組織契合度關係之研究，中原大學企業管理研究所碩士論文。

莊瓊嘉(2003)，個人與工作適配以及個人與組織適配對工作行為之影響—以顧客服務人員為例，國科會專案研究計畫成果報告。