

修平技術學院

資訊管理系實務專題報告

企業 e 化對組織績效的探討

指導老師：廖述嘉 老師

組長：許家和

組員：李咏誼

組員：巫杰峯

組員：鄭建庭

組員：陳彥君

民 國 九 十 八 年 一 月

目錄

表目錄.....	5
圖目錄.....	7
摘要.....	8
第一章 緒論.....	9
第一節 研究背景與動機.....	10
第二節 研究目的.....	11
第三節 研究流程.....	12
第二章 文獻探討.....	13
第一節 企業 e 化的定義.....	13
第二節 企業組織績效.....	15
第三節 員工滿意度.....	22
第四節 工作績效.....	31
2.4.1 工作績效的定義.....	32
2.4.2 工作績效的分類.....	33
第三章 研究方法.....	37
第一節 研究架構.....	37
第二節 研究假設.....	38

第三節 資料收集方法、研究樣本及抽樣方法	39
3.3.1 研究範圍與對象	39
3.3.2 樣本回收情形	39
3.3.3 樣本組成分析	39
3.3.4 變數操作型定義	41
3.3.5 問卷設計	42
3.3.6 信度分析	43
3.3.7 資料分析方法	44
第四章 實證結果分析	46
第一節 描述性分析	46
第二節 差異性分析	46
4.2.1 個人基本資料與企業 e 化之差異性分析	47
4.2.2 個人基本資料與工作滿意之差異性分析	48
4.2.3 個人基本資料與組織績效之差異性分析	50
第三節 相關分析	51
第四節 迴歸分析	53
第五章 結論與建議	54
第一節 研究結論	54
第二節 研究限制	56

第三節 研究建議.....	57
參考文獻.....	59
一、中文部分.....	59
二、英文部分.....	62

表目錄

表 2-1 電子化企業績效評估項目	20
表 2-2 組織績效文獻整理表	21
表 2-3 員工滿意度定義整理表.....	23
表 2-4 工作滿意度定義歸納表.....	24
表 3-1 樣本結構分析表	40
表 3-2 研究量表之信度分析	44
表 4-1 個人背景與各變項描述性分析	46
表 4-2 性別對 e 化轉變之獨立 t 檢定表	47
表 4-3 年齡對 e 化轉變之獨立 t 檢定表	47
表 4-4 學歷對 e 化轉變之獨立 t 檢定表	48
表 4-5 職位對 e 化轉變之獨立 t 檢定表	48
表 4-6 性別工作滿意之獨立 t 檢定表	48
表 4-7 年齡工作滿意之獨立 t 檢定表	49
表 4-8 學歷工作滿意之獨立 t 檢定表	49
表 4-9 職位對工作滿意之獨立 t 檢定表	49
表 4-10 性別對組織績效之獨立 t 檢定表	50
表 4-11 年齡對組織績效之獨立 t 檢定表	50
表 4-12 學歷對組織績效之獨立 t 檢定表	51

表 4-13 職位對組織績效之獨立 t 檢定表	51
表 4-14 研究一各構面之 Pearson 相關分析表.....	52
表 4-15 研究企業 e 化、工作滿意對組織績效影響之迴歸分析表 .	53
表 5-1 研究假設分析結果.....	56

圖目錄

圖 1-1 研究流程	12
圖 2-1 企業績效之研究領域	17
圖 2-2 葉杜二氏法則	27
圖 3-1 研究架構圖	37
圖 3-2 企業 e 化對組織績效的探討問卷計分方式	43

摘 要

根據現在的趨勢，許多企業均有 e 化的轉變，為了要探討企業 e 化後對組織績效是否有影響及員工工作滿意上是否也會提升。然而 e 化的轉變，可使組織持續地成長、增加競爭力和獲利。

本研究係以問卷調查方式，針對 e 化後的企業為研究母體，以非隨機便利抽樣法，取回有效問卷110份，經修正後，研究工具有四，分別為 e 化轉變量表，工作滿意量表，組織績效量表，以及個人基本資料，問卷分析方法係以SPSS12.0版電腦套裝統計軟體，進行回收問卷的資料處理與分析，包括描述性分析、差異性分析，相關分析、迴歸分析等統計分析方法加以處理。

經由實證分析結果，企業 e 化對員工的工作滿意沒有顯著相關的影響，而企業 e 化對組織績效有顯著相關的影響，組織績效對員工的工作滿意也有顯著相關的影響，表示企業 e 化並不會直接影響員工的工作滿意，但會藉由組織績效來影響員工的工作滿意。

關鍵字：企業 e 化、工作滿意、組織績效

第一章 緒論

隨著網際網路的普及，傳統的商業模式也紛紛和網際網路做整合。而企業在面臨此一重大變革時，所需思考的競爭模式、競爭策略亦須有所改變，事實上，面對企業經營環境快速變動的時代，再造已成為企業管理上的普遍作法，其應用方式也有新的理論與作法。由於九〇年代末期資訊科技及其相關應用技術的進步，再加上近年來寬頻網路的普及性與整合應用的重視，e化企業(e-Business)已不在只是電子商務的應用了更加入了智慧型的科技技術與進階的應用能力在其中，這些進階的應用能力包含了 SCM(供應鏈管理)、ERP(企業資源規劃)、CRM(顧客關係管理)等也日漸受到企業們的重視，(周樹林, 2003)也因此企業極需尋找出一個 e 化下的資訊科技與傳統競爭理論結合的模式。讓企業更有機會去利用新的整合性資訊科技的應用來創造新的競爭優勢。

第一節 研究背景與動機

自 1986 年 NSFNET 與 ARPANET 連接形成網際網路之後，短短數年內，網際網路已從單純的通訊平台一躍而成為供應產品與服務的新市集。而思考網際網路與資訊科技的結合應用，已成為下一波企業競爭的重要議題。隨著網路科技的不斷演進與功能的提昇，企業由各部門系統的整合、電子資料交換、企業 e 化的發展與應用(丁惠民，1999)。當數位時代的來臨，創新與速度是企業所憑藉的利器，企業當思考如何有效的應用資訊科技，促使其轉型為 e 化企業，提昇企業競爭優勢與組織績效，成為一重要議題(Sharpe， 1999；Richard， 2000)。台灣大部分的企業，乃屬於中、小型的企業，在導入電子商務的前提上，已先存在成本及效益的涉入門檻，故中小企業在推動及實施網際網路商業應用時，勢必遭遇更多的問題與困難。是否每一家的企業或廠商，在企業 e 化的過程中，都需要建構完全的解決方案 (total solutions)，而形成不必要的系統資源以及投入硬體成本的浪費?尤其是小型的傳統製造廠商，在以勞力密集生產的工作型態，及資訊基本設施不足的情況下，如何以企業本身的特性與需求，完成企業 e 化 (e-business) 並加入電子商務 (e-commerce)，便成為中小型企業導入電子商務時，一個值得研究的課題。根據管理大師麥可波特 (Porter， 2001) 認為，企業在現今環境下所面對的主要問題

並非考慮是否要使用資訊科技技術，而是應該著重在於妥善運用資訊科技的技術以維持競爭優勢。因為資訊科技本身不會成為競爭優勢。所以企業藉由資訊科技改變自己所處的弱勢，提昇競爭優勢，漸成為一大挑戰。因此本研究提出企業 e 化下，採用新資訊科技對於組織績效、員工工作滿意之影響的探討。

第二節 研究目的

員工面對企業 e 化之反應態度與認知，與此變革對員工工作滿足、工作績效與組織績效等變項彼此間之關聯，能在推動變革過程中提供具體結論與建議，本研究主要目的如下：

- 一、探討不同員工對企業 e 化的知覺
- 二、企業 e 化後對員工工作滿意度
- 三、企業 e 化後對組織績效影響

第三節 研究流程

本研究之研究流程如圖 1-1 所示。在確定研究主題之後，進行相關文獻的蒐集，並建立本研究之研究架構，而後依照本研究的架構進行問卷發展，在確定問卷內容之後，則進行實地的問卷調查，並將所得資料進行統計分析與探討，最終則提出結論與建議。

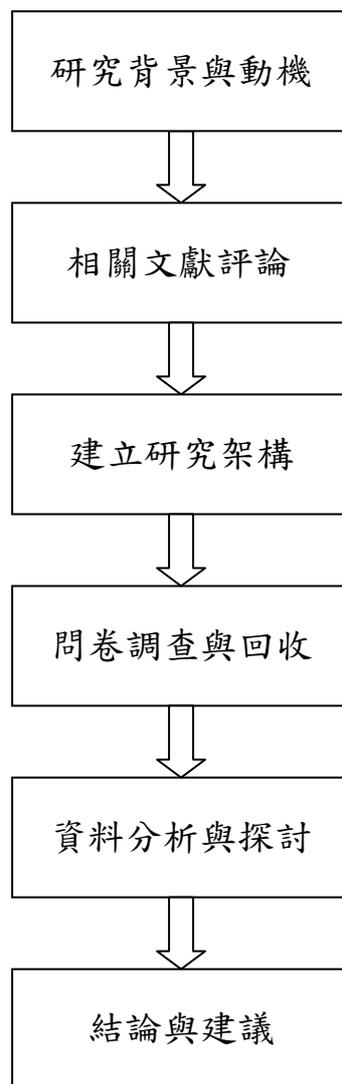


圖 1-1 研究流程

第二章 文獻探討

本章分成三節，第一節為企業 e 化定義，界定本研究的探討對象，第二節為企業組織績效，整理在策略管理研究領域裡組織績效衡量的方法，第三節為為員工滿意度理論與研究之探討，主要討論員工滿意度之定義、影響因素與測量方式，第四節為工作績效。

第一節 企業 e 化的定義

依據 Sharpe(1999)的主張，當企業應用網路與消費者進行交易(B2C)，或是進行企業間交易(B2B)時，為了改變組織的製造流程、市場、銷售以及售後服務的這些作為統稱為企業 e 化。而 Hesterbrink (1999)認為，企業 e 化是企業為了在資訊經濟下成功所設計出的架構，企業 e 化是用創新的方法來運作組織資源與夥伴關係，以便產生策略優勢。企業 e 化可使用於組織策略、流程、架構、系統，能擴大企業邊界至無遠弗屆，影響範圍之廣難以想像。所以企業在進行 e 化時，其所面對的問題將不止是科技上的問題，還包含著整合的問題，也因此這樣的發展與應用將能超越傳統時空、部門、組織與疆界的限制而讓企業能透過企業 e 化來降低流程成本、傳輸成本與流程改進，並提供有效的溝通管道(Koushik & Joodi, 2000)。

而在企業 e 化實施過程中，組織面對變革必須具備風險管理的觀

念與策略，唯有對員工充分賦權、與供應商建立緊密的關係，並贏得顧客的信任，才是企業 e 化的成功關鍵。在交易的流程中，以隱私和機密為主要核心，因此在技術基礎上，必須能支援組織的成長，並取得相關團體的信任。所以企業可由提供線上即時的商業服務和網際網路來開啟一個全新的商業環境，這種新的商業模式稱為企業 e 化 (Richard, 2000)。

企業 e 化是資訊科技的高度應用，可以讓企業之營運活動及工作流程自動化、降低服務成本、提高產品的品質及加速服務的傳遞速度，讓公司、消費者與管理階層立即取得想要的資訊；亦即利用電腦、網路、行動商務等設備，協助企業在營運與流程上，達到更有效率的生產、銷售、客戶服務、財務等管理，進而降低營運成本、提升經營績效、增進企業整體競爭與獲利的能力。

企業 e 化八原型(高仁君、藍美貞譯，民 90)書中對企業 e 化的定義為：對一個公司的消費者、顧客、結盟公司與供應商之間關係與角色的敘述，這種敘述能夠辨認主要產品、資訊與金錢的流向，以及參與者能獲得的主要利益。

企業 e 化是藉著在開放的網路上完成商業流程，以 e 化的方式做生意，並藉此資訊取代實體的商業過程，包括企業對企業 (B2B)、企業對消費者 (B2C)、和消費者對消費者 (C2C) 的互動。

企業 e 化將改變所有活存公司交易的方式，而且多數傳統企業會透過企業 e 化方案的組合，由他們目前經營模式轉型為結合實體與虛擬的經營模式。轉型後的經營模式必須透過策略性的實驗在虛擬市場測試，而且經營模式會隨著時間產生本質上的演化，組織需要比過去更為精敏。

所以資訊技術(Information Technology；IT)是企業 e 化的原動力，公司確認、掌握、分享與運用關鍵性資訊的能力，會大大影響經營模式的獲利能力。

第二節 企業組織績效

績效是指企業或組織達到其目標的程度(徐國耀，2000)。企業依據都景與使命，訂定各部門的目標及方針，在由各部門推展向下至各員工的工作執掌權則。「績效管理」將使企業更容易訂定短中長期目標。在企業中，績效衡量(Performance measurement)或是績效評估(Performance evaluation)是指企業為了了解其營運活動之表現，用一個量化標準或主觀判斷來度量或評價的系統。績效衡量或評估標所使用的工具為指標(Indicator)，而衡量或評估的標準可以是量化或

是主觀判斷，其評估與衡量可以是某項活動，或是參與該活動的人員或事物，範圍也可以小至企業的個別活動、個人、團體、部門、事業單位，甚至是公司整體，都依企業對於績效評估的認知的認知以及使用程度而定(宋孟霖，1996)。

績效的衡量，可以幫助企業檢視所採用的策略、組織結構是否達成所設立的目標。組織績效的衡量方式，不同的學者依據不同的研究對象而採用不同的分類標準。Venkatraman and Ramanujam (1986)認為，企業策略研究領域若忽略績效界定(performance defining)與績效(performance measuring)是不洽當的，因為企業在策略管理上的核心正是尋求績效的改善。所以以策略管理的角度來看，財務績效僅是整體組織績效的一部份，並將績效衡量分為三個不同的層次

一、財務績效 (Financial Performance)：

財務績效樂是指事業的經濟目標，如：獲利率、每股盈餘、稅後盈餘、營業收入等，為傳統策略研究常用的衡量方法。

二、事業績績效 (Business Performance)：

事業績績效包含了財務績效與作業績效，也是由前述的財務績效，加上組織作業績效而成的綜合績效。作業績效包含了市場佔有率、新產品上市、產品品質、行銷效能等非財務性的指標。

三、組織效能 (Organization Effectiveness)：

組織效能是組織績效定義中最廣泛的。除了包含上述兩種績效外，還包括了達成目標過程中，各個衝突的解決，以各種利害關係人之目標滿足在內。

而組織績效可分為兩大類：財務績效(financial performance)與作業績效(operational performance)，如圖 2-1 所示。財務績效利用以產出為基礎(outcome-based)的財務指標，來衡量企業在經濟目標上的達成率，這類的指標例如銷售成長、資產報酬率、投資報酬率、每股盈餘等；作業績效或稱為非財務績效(nonfinancial performance)，是技術上效率衡量的評估指標，例如市場佔有率、新產品導入、產品品質與附加價值創造等。

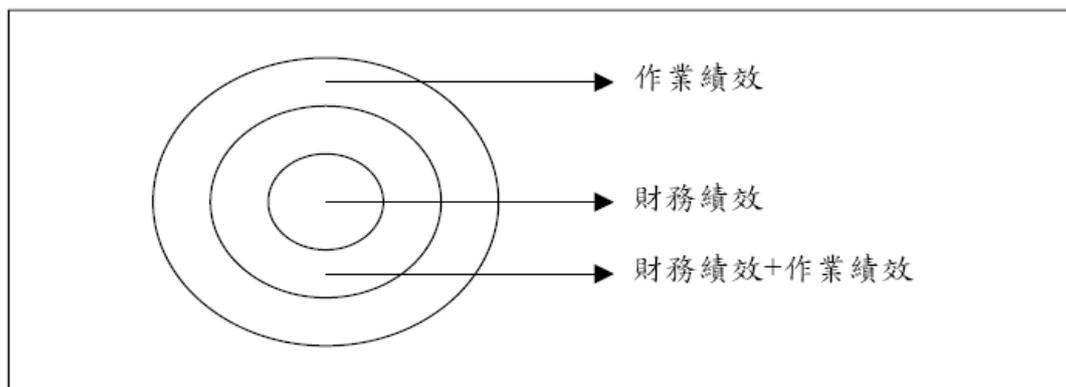


圖 2-1 企業績效之研究領域

資料來源： N. Venkatraman and V. Ramanujam (1986). Measurement of business performance in strategy research: A comparison

of approaches. *Academy of Management Review*, 11(4), 801-814.

雖然績效的概念廣為認同，然而績效的設定在研究領域裡一直是個棘手的問題，顯然地在績效評估上並不會有太多的共通點，這是因為在不同的研究領域裡，針對不同的研究主題，應該有不同的組織績效評估方式。

Murphy, Trailer, and Hill (1996)認為，績效評估來自於兩大基礎：組織理論(organization theory)與策略管理(strategic management)。組織理論有三種方法：

第一種稱為目標基礎法(goal-based approach)，透過事先設定的目標來衡量組織績效的達成率；

第二種稱為系統法(system approach)，考慮到多重目標同時進行的情況；

第三種成為多重區法(multiple constituency approach)，可針對組織整個集合中不同單位、多重目標進行績效的評估。

策略管理的研究方法整合組織理論的三個方法，以階層式的結構來討論組織績效的評估。核心為財務績效，外圍為作業績效，而作業績效的最終目的是達到財務績效的改善。此階層式架構正是

Venkatraman and Ramanujam 對組織績效分類所提的概念，如上圖

2-1 所示。

此三位學者整理 1987 至 1993 年組織績效評估的文獻發現此三位學者整理 1987 至 1993 年組織績效評估的文獻發現，學者在績效評估的方式與指標上少有共通點，取而代之的是依其研究目的各自採行有興趣的衡量指標。若將衡量指標作個分類，大致分為八個維度：效率、成長率、利潤、規模、流動性、成功或失敗、市場佔有率與槓桿效果，其中又以效率、成長率以及利潤三個維度的使用最為普遍。而在研究上，採行多種維度的測量是比較合理的。

Ghalayini, Noble, and Crowe (1997)認為，過去的績效評估以傳統的成本會計系統為基礎來控制、監控與改善作業，然而，此類評估系統並不能滿足企業今日對績效評估的期待：支援程序改善、促進全企業系統的最佳化應用與動態的改變評估指標。以回饋的機制來改善評估系統的指標是一項不錯的方法。

此三位學者認為，組織績效可以歸類為兩個階段：1980 年代以前，強調財務的績效評估，經常被引用的指標如利潤、投資報酬率與生產力；1980 年代以後，由於全球化競爭，面對顧客需求的多變、新科技及新生產與管理方法的應用，企業必須要有能力達到高品質、可靠運送、更多樣、更短的導入期與降低成本的企業目標要求，所以，此階段為整合式的績效評估方式。他們歸類了八個一般成功績效評估

類別：顧客滿意、整合顧客、品質、運輸、製造週期、無價值附加活動成本、技術進程以及教育與訓練。

Chopra and Van Mieghem (2000)認為，企業處於電子商務的大環境裡，善用網際網路提供的強化營收商機與降低成本商機，以及最佳化整合企業之電子化模式於通路當中，將是最有可能成為贏家的關鍵。企業思考在本身所處的供應鍊裡應該採行什麼樣的電子化企業模式時，必須考慮到公司產業、公司策略與供應鍊策略三個因素，調整這三者之間的關聯訂定出一個策略架構，以此進而決定採行的電子化模式，在組織績效上才會有期望的效果。此兩位學者設計了一套簡易的電子化績效評估卡，用以衡量企業採行電子化模式的前後，在營收商機與成本商機上的影響。

評估的指標整理如表 2-1 所示：

表 2-1 電子化企業績效評估項目

營收商機(revenue opportunities)	成本商機(cost opportunities)
<ul style="list-style-type: none">• 直接銷售(direct sales)• 導入市場(time to market)• 議價與訂約(negotiating prices and contract terms)• 下單與追蹤(order placement and tracking)• 履行訂單(fulfillment)• 付費(payment)	<ul style="list-style-type: none">• 設備成本(facility cost)• 庫存成本(inventory cost)• 運送成本(transportation cost)• 資訊分享改善供應鍊上的合作 (information sharing improves supply chain coordination)

資料來源： S. Chopra and J. A. Van Mieghem (2000). Which e-business is right for your supply chan. Supply Chain

本研究將上述學者對組織績效的觀點整理如下表 2-2 所示，概念因子包括組織績效重要性、組織績效分類、衡量指標分類與低衡量共通性等概念。

表 2-2 組織績效文獻整理表

績效概念	簡述	題出學者
組織績效重要性	企業在策略管理上的核心正是尋求績效的改善。	Venkatraman and Ramanujam (1986); Murphy, Trailer, and Hill (1996)
組織績效分類	由財務績效與作業績效構成組織績效階層式分類。	Venkatraman and Ramanujam (1986); Murphy, Trailer, and Hill (1996)
衡量指標分類	組織績效衡量標的分類。	Murphy, Trailer, and Hill (1996); Ghalayini, Noble, and Crowe (1997); Chopra and Van Mieghem (2000)
低衡量共通性	績效的概念廣為認同，但績效評估的共通點低，不同的研究領域，針對不同的研究主題，有不同的組織績效評估方式。	Venkatraman and Ramanujam (1986); Murphy, Trailer, and Hill (1996)

第三節 員工滿意度

員工是公司最重要的資產，員工滿意度的維持對公司而言，滿意的員工可增加績效、提高生產力、降低離職率、具創造力與忠誠度。工作滿意是個人評價其工作或工作經驗而產生的正向或愉悅的情緒狀態(Locke, 1976)。企業在競爭日益劇烈的市場中，需掌握專業人才、提升人員的服務品質，方能滿足投資者日漸多元的需求。因此企業為積極留住優秀人才，需瞭解員工滿意度的狀況與影響其滿意度的因素，迅速地修正與調整相關制度，藉以增加員工的向心力與減少人員流動，創造人力資源上的競爭優勢。因此，就企業的管理層而言，員工滿意度的結果不但反應出某一時段的組織面貌，管理階層更須應用其結果至組織內，幫助主管與部屬彼此有更深入的了解與省思，這些資訊更是人力資源部門制定相關政策的重要依據。

員工滿意度的定義最早提出工作滿意度的概念學者為 Hoppock，Hoppock 於 1935 年發表「工作滿意度」(Job Satisfaction) 一書，他認為工作滿意度是指員工在心理與生理兩方面對環境因素的滿足感受，即是員工對工作情境的主觀反應，故測量工作滿意度最普遍的方法，即是徵詢員工對工作的滿意程度，而無須劃分層面來衡量。學者對員工滿意度的詮釋與測量，所持的理論不盡相同，因此對於員工滿意度的定義與內涵，仍無一致的觀點提出，茲整理國內外學者對員

工滿意度的定義如下表 2-3：

表 2-3 員工滿意度定義整理表

學者	定義
Hoppock(1935)	工作滿意度是一種心理狀態整體性的單一概念，只員工在生理和心理兩方面對工作環境的滿足感受，即員工對工作環境的主觀反應，故衡量工作滿意度最普遍的方法，就是直接徵詢員工的工作滿意度程度，而不必分割為幾個不同的構面來衡量。
Morse(1953)	工作滿意度是工作之客觀特徵與個人動機相互作用的函數。
Blum & Naylor(1968)	工作滿意度是工作者對其工作、有關工作的因素及生活等所持不同態度之結果。
Porter & Lawler(1968)	工作滿意度端視一個人自特定工作實際所獲得的報酬與預期獲得的報酬之間的差距而定，這種感覺主要來自個人主觀的需求。在工作情境中，一個人實得報酬與應得報酬的差距愈小，則其工作滿意度的程度愈大，反之，差距大則滿意程度小。
Smith, Kendell & Hulin(1969)	工作滿意度是員工根據其參考架構對於工作特徵加以解釋後所得到的結果，而影響工作滿意度涉及許多其他因素，如：工作好壞的比較、與其他人的比較、個人的能力以及過去的經驗等。

學者	定義
Campbell(1970)	工作滿意度係指員工對工作或工作的某些特定層面、正向或負向的態度或感覺。
Price(1972)	在一個工作體系中，成員對於該體系中的角色所具有之感覺或感情。若是正面的感覺或積極的反應即為滿意；反之則為不滿意。
Cribbin(1972)	工作滿意度是工作者對其工作環境的感覺，此工作環境包括工作本身、主管、工作團體、機關組織，甚至包括生活。
Vroom(1973)	工作滿意度是泛指工作本身在工作組織中所扮演角色之感受或情感反應。工作滿意是指一個人認同其目前工作角色之正面取向。
Locke(1976)	工作滿意度是員工評估其工作或工作經驗而產生之愉快或正面的情感反應。

Wexley & Yukl (1977)	工作滿意度是工作者對於本身工作的一種感受，是將工作各層面加以評估後，所產生的一種性態度。
Davis(1977)	工作滿意度是員工將其工作喜好或不喜好的程度。若工作特性適合員工的意願，則產生工作滿意度。
O' Reilly(1991)	工作滿意度為員工對於他們工作所維持的態度，而此態度是源自於他們對於工作的知覺而來。
Greenberg & Baron(1995)	個人對於工作的主觀的知覺、感情上及評價上的反應。
Jerald & Robert(1995)	員工滿意度即為員工對於他的工作所抱持一般性的態度，亦即個人對於工作認知的、情感的兩評價的反應。

學者	定義
許士軍(1977)	工作者對於其工作所具有的感覺或情感性的反應。感覺或滿意度的高低取決於預期價值與實際價值之差距。
陳義勝(1984)	工作滿意度為一種對工作的態度，由情感、認知與行為三項因素組成，同時也從多方面學習形成。
張春興(1989)	工作滿意度係指個人或多數員工對其所任工作感到滿意的程度。
謝金青(1992)	工作者對其工作、工作歷程或工作結果整體的一種主觀的價值判斷，是屬於感覺、態度或情意的一種反應。
曹育誌(1997)	組織中的個別成員對各種情境之不同構面表達的主觀感覺，或情感反應的程度。

資料來源：陳吳政（2002）。

由上表可知，學者們對工作滿意度定義的觀點相當分歧，大致可以歸納成綜合性定義、差距性定義與參考架構說三類，整理如下表

表 2-4 工作滿意度定義歸納表

定義	說明	重點所在	學者
綜合性定義	工作滿意度是一種單一的概念，並不涉及工作滿意度的面向、形成的原因與過程。工作者所能將不同工作構面上所獲	強調工作者對其工作及有關環境所抱持的一種態度，是員工個人對於工作滿意度心理層面變化的	Blum & Naylor(1968) Price(1972) Vroom(1973) Kalleberg(1977)

	得的滿意與不滿意予以平衡，得到整體的滿意。	過程，較難以衡量。	
--	-----------------------	-----------	--

定義	說明	重點所在	學者
差距性定義	工作滿意度是個人從特定工作環境中，實際獲得之價值與其預期應獲得之價值的差距而定，比較忽略工作本身帶給員工的滿足程度。	強調工作者的工作滿意度，是以認為應得到，與知覺實際得到兩者間的差距而定。若差距愈大則表示滿意度愈低，但是期望與實際之差距難以量測。	Porter & Lawer (1968) Locke(1976)
參考架構說	員工將會根據工作參考架構，如：工作層面、個人因素、工作本身等許多因素，來對工作特性加以解釋與比較後，獲得滿足。	強調工作者對於其工作參考構面的情感性反應。目前常見的構面有工作本身、上司、金錢上的報酬、升遷機會、工作環境與工作團體等。	Morse(1953) Goundner(1960) Vroom(1962) Smith, Kendall & Hulin(1969)

資料來源：陳吳政（2002）。

目前國內有關工作滿意度的研究，大多採取參考架構說的定義，因此在衡量工作滿意度時，大多採用多構面的衡量方式。

各學者所提出的工作特定構面不盡相同，Vroom(1962)認為，工作滿意包括：組織、升遷、工作內容、主管、待遇、工作環境、工作

夥伴等七個構面；而 Smith(1969)則提出工作本身、升遷、薪水、上司、工作夥伴等五個構面；Reitz(1977)則歸納出一般滿意、內在滿意、工作安全滿意、成長滿意、社會滿意、督導滿意、待遇滿意等七個構面。

綜合上述對工作滿意度定義的研究，本研究認為「員工滿意度」的定義：員工滿意度是一個人根據參考架構說對於工作特徵加以解釋後所得到的結果。某一種工作情境是否影響工作滿意度涉及許多其他因素，如工作好壞的比較、與其他人的比較、個人的能力以及過去的經驗等，這些組織或工作情況中的「客觀」特徵，並不是影響人們態度及行為的最重要因素，反而是人們對這些客觀特徵的「主觀」知覺與解釋才是最重要的因素，而且這種知覺與解釋則是受到個人自我參考架構的影響（蔡林亮，1993）。

Wernimont (1972)則以系統的觀點，探討影響一般工作滿足的因素，他認為影響一個人工作滿足的因素，可分為外在環境及個人內在因素。外在環境因素包括組織政策、工作環境、薪資待遇、職位升遷、政策執程序、領導能力及人際關係等；個人內在因素則包括成就感、責任感、認同感、進步感、公平感、工作穩定性、職權、能力運用、社會地位等。如圖 2-2 所示。

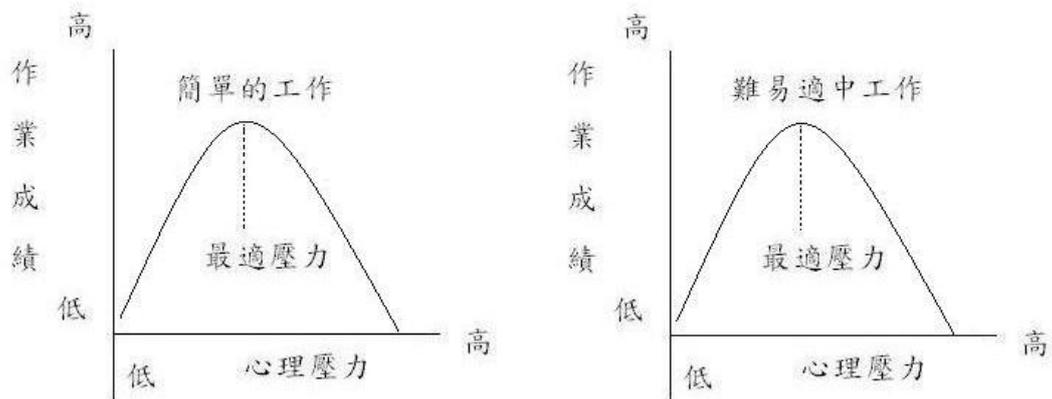


圖 2-2 葉杜二氏法則

資料來源：張春興（1993）現代心理學，台北，東華。黃采霖，2001，醫院行政人員的人格特質、工作壓力、工作投入、專業承諾及工作績效之相關性研究。

雖然工作滿足的定義眾多分雜，依本研究之目的而言，則是引用 Porter& Lawler(1968)對工作滿足之第三個定義，其定義是指工作者對工作本質、工作關係與環境及整體工作認為應得與實際獲得的報酬差距上，所產生的情感知覺之反應，包括：

一、內在滿足：

係指造成滿足感的原因與工作本身有密切的關係，即個人是由工作本身所得到的滿足程度，如成就感、自尊、自主、回饋性、掌握控制感。

二、外在滿足：

係指造成滿足感的原因與工作本身並無直接的關係，包括主管的肯定與讚許、同事間的和諧關係、良好的工作環境、福利、高薪、升遷等。

三、整體滿足：

係指個人對於整個工作的綜合滿足程度。

由上述學者們對工作滿足之定義可知，一般而言，員工個人對於工作環境中所具有的知覺或情感性反應，決定其工作滿足的程度。員工若有較高的工作滿足，通常表示該工作符合他的期望，進而會在工作上投入更多的心力並配合組織的要求。因此，組織若能運用其人力資源策略，提高員工之工作滿足，將能使員工和組織彼此互利、共創雙贏。

工作滿足之相關研究

(一)工作滿足之其他研究工作滿足與工作績效的關係，在過去一直是引起最多爭議與研究的問題。Fulong (1964) 曾就主要二十個研究予以檢討，發現有關工作滿足與績效相關的係數為 0.014，其中有正相關也有負相關。歸納整理後，對於滿足與績效的關係，有下列不同基本觀點：

1. 滿足導致績效：

人群關係研究者在早期的時候，多持滿足會導致績效，但是後期的研究者對此有更進一步說明。例如Herzberg (1968) 兩因素理論中，認為只有屬於激勵因素的滿足，才能有助於提高績效，如果只是保健因素的滿足，只能消除不滿足，而不能增進積極性之工作態度或績效，他們認為，在某些研究中之所以發現士氣與績效無關，是因為將這兩類滿足因素分開所致。

2. 滿足與績效：

Brayfield & Crockett認為只有當生產力高低被員工視為有助於達成其個人重要目標時，滿足才會導致績效，否則就不一定。March & Somon (1987) 將績效視為下列兩各變項之函數：(1)所感到不滿的程度。(2)對於績效可帶來獎酬之看法。前者出於員工之期待水準，期待水準越高，不滿足程度亦越高，因此可引發員工追尋滿足之行為，這時如果他認為績效可消除這種不滿足，他將積極努力以求績效，因此，乃是不滿足導致績效，但並非足夠的條件。

3. 績效導致滿足：

Lawler & Porter (1968) 認為：良好的績效可導致獎酬，然後導致滿足；因此，員工獲得滿足，並非如一般想像那樣導致績效；反之，滿足是由績效而生。不過，在Lawler & Porter

模式中，組織獎酬方式佔有重要地位，如果公司之獎酬不以績效為基礎，則績效未必能產生滿足。

(二)工作滿意之原因：

Seashore and Taber(1975)認為影響工作滿意的前因變項，包括環境因素及個人屬性因素：

1. 環境因素：

- (1) 政治、經濟及文化環境因素：如失業率等。
- (2) 職業性質：如職業聲望等。
- (3) 組織內部環境：如組織氣候、組織規模、領導方式等。

2. 個人屬性因素：

- (1) 人口統計變項；如年齡、性別、教育程度、年資等。
- (2) 穩定的人格特質：如心理特質、價值觀等。
- (3) 能力：如智力、技能等。
- (4) 情境人格：如動機、偏好等。
- (5) 知覺、認知及期望等。
- (6) 暫時性人格特質：如憤怒、厭煩等。

Weiss et al.(1967)認為影響員工工作滿意之因素可分為三類：

1、內在滿意：

個人對與工作本身有關因素之滿意感受，衡量工作者對於工作本身所能給予的價值觀、成就感、責任感、工作的穩定性、安全感、社會地位、運用能力的機會方面感到滿意的程度。

2、外在滿意：

即與工作內容本身無關的項目各方面之滿意程度，升遷、所得報償與讚賞、公司政策與實施方式、技術上的督導、人際關係之好壞等因素。

3、整體滿意：

個人對於工作的環境設備、與同事相處的關係及工作本身的內在、外在滿意度層面的感受程度，即內在滿意與外在滿意之總和。

第四節 工作績效

組織平日所關心者莫過於一般員工的工作績效，藉由此找出改善或激勵工作績效知有效方法。績效（performance）一詞在字面上的意義是指「表現的程度」，但在管理學上的激勵理論中，則解釋為「一個員工完成一件工作」（劉明德，1993）而在組織行為上績效指的是

「效率 (efficiency)、效能 (effectiveness)、效力 (effocacy) 三方面的整體表現」(房冠寶, 2000)。在一般實證研究中, 績效的研究構面常因研究對象不同而有差異, 主要原因在於各產業組織目標、組織結構的不同, 而採不同的績效目標, 所以績效是指組織中一項行動方案達成目標的程度, 以及對特定目標成程度的一種衡量。以下針對工作績效的定義、分類及相關研究加以說明。

2.4.1 工作績效的定義

Kane (1976) 「工作績效」是指員工在某特定期間內, 執行工作時所達成結果的紀錄, 或達成目標的效益, 這些效益項目如: 生產力、營收成長率、利潤成長率、市場佔有率、預算控制、提升品質、縮短時效、降低成本及客戶滿意度等。

Hall & Goodale(1986)認為「工作績效」是一種員工從事自身工作的方式, 員工自我安排時間、提供技術和運用技巧, 以及協助他人及管理他人與服務指揮。

Borman & Motowidlo (1993) 「工作績效」定義為「所有與組織目標有關的行為, 且此行為可依個體對組織目標貢獻程度的高低予以測量。」因此把工作績效分為任務績效與脈絡績效。

Motowidlo & Borman(1997) 對「工作績效」的看法為具行為性、

事件性、可評價性及多面向的，係指個體在一標準的時間內，在組織中不連續行為事件的總值，是被用來驅動預測變數發展及有效的動力。

Schermerhorn(1999)認為「工作績效」係指工作中的個人或團體所表現之任務達成的質與量。

蘇義祥（1999）「工作績效」是指依個人的工作貢獻之價值、工作品質或數量亦即員工的生產力；所以當員工之生產力高時，表示組織整體經營績效高。

Motowidlo & VanScotter (1994) 將「工作績效」區分為任務績效及脈絡績效。任務績效為工作者在份內工作範圍以內的活動所表現之熟練度；脈絡績效為工作者於其任務活動以外，對組織效能有貢獻的其他活動所表現的熟練度，包括自願執行非正式規定活動、堅持完成任務、合作及幫助別人、以及在非正式場合贊同、支持與防衛組織目標的熱誠(黃素貞,2002)。本文對於工作績效的定義採用Motowidlo & VanScotter (1994)工作績效定義。

2.4.2 工作績效的分類

在一般組織行為研究中，工作績效通常被作為依變項，不管是領導行為、組織設計、流程改造或是員工激勵，其最終的都離不開對

於組織績效的追求 (Campbell 1990) 所以工作績效是指員工在某特定期間內，執行工作時所達成結果的紀錄，或達成目標的效益，這些效益項目如：生產力、營收成長率、利潤成長率、市場佔有率、預算控制、提升品質、縮短時效、降低成本及客戶滿意度等 (Kane, 1976)。

最常見的工作績效類型為：角色內行為 (in-role behavior) 與角色外行為 (extra-role behavior)。過去有許多研究根據 Katz & Kahn (1966) 的角色行為理論，將工作績效分為角色內行為與角色外行為兩種類型；所謂角色內行為，一般指正式的或體制所規範的行為。組織通常會設定一部分行為或工作的標準，然後據此進行績效評估，因此角色內行為將直接與工作報酬或前程動向發生關聯，被視為一種工作績效，同樣是社會系統的主要成份之一。類似的概念有組織公民行為 (organizational citizenship behavior; Organ, 1988)

，社會贊同行為 (prosocial behaviors; Brief & Motowdlo, 1986) 等等。許多學者試圖找出上述角色內行為與角色外行為之間的界限，但一直無法得到滿意的結果 (Motowdlo & Van Scotter, 1994)。

另一種模式是工作特殊任務熟練性 (job-specific task proficiency) 與非工作特殊任務熟練性 (non-job-specific task proficiency; Campbell, 1990)。根據類似 Katz & Kahn (1996) 的分析單位視社會系統中的成員，所擔任的角色泛指一般性的任務，並未

將角色行為明顯的區分；而Campbell（1990）則以個別工作為分析對象，就個人工作者的立場而言，Campbell的分類架構似乎可以發展出區分的準則。

Borman & Motowidlo（1993）根據Campbell（1990）的架構辨識出另外一種工作績效的分類方法，他們將工作績效區分為任務績效（task performance）與脈絡績效（contextual performance）。所謂任務績效是一種個人工作上的結果；此一結果直接關係到組織所期望或指定的任務，判斷的準則在於是否合乎正式角色所加諸於個人部份的要求（Motowidlo & Van Scotter, 1994）。因此，任務績效類似角色內的行為，直接影響組織技術核心效能，一般的績效評估主要是針對此一範圍所衡量的結果。至於脈絡績效所涵蓋的範圍必較寬廣，他並不直接支持組織的技術核心，相對比較支持一般性組織的、社會的與心理的環境，而此一環境則是技術核心得以運作的背景。用角色外行為的術語來說明，脈絡績效並不是透過組織內部的正式系統控制（如薪資管理系統），而可以視為一種員工自由心證的行為或表現。此類行為或表現對於群體或組織效能的加強，可能更具有影響的效果（Waldman, 1994；Moorman & Blakely, 1993；Orgna, 1988）。

由於員工常常扮演不同的角色，角色之間的界限十分模擬（Katz & Kahn, 1966）所以近年來有關工作績效的研究，有逐漸以任務界定

工作績效的趨勢。經過Motowidlo & Van Scotter (1994) 的實證研究結果，任務績效與脈絡績效的區分相當具有研究的意義，可以作為區分工作績效的依據。

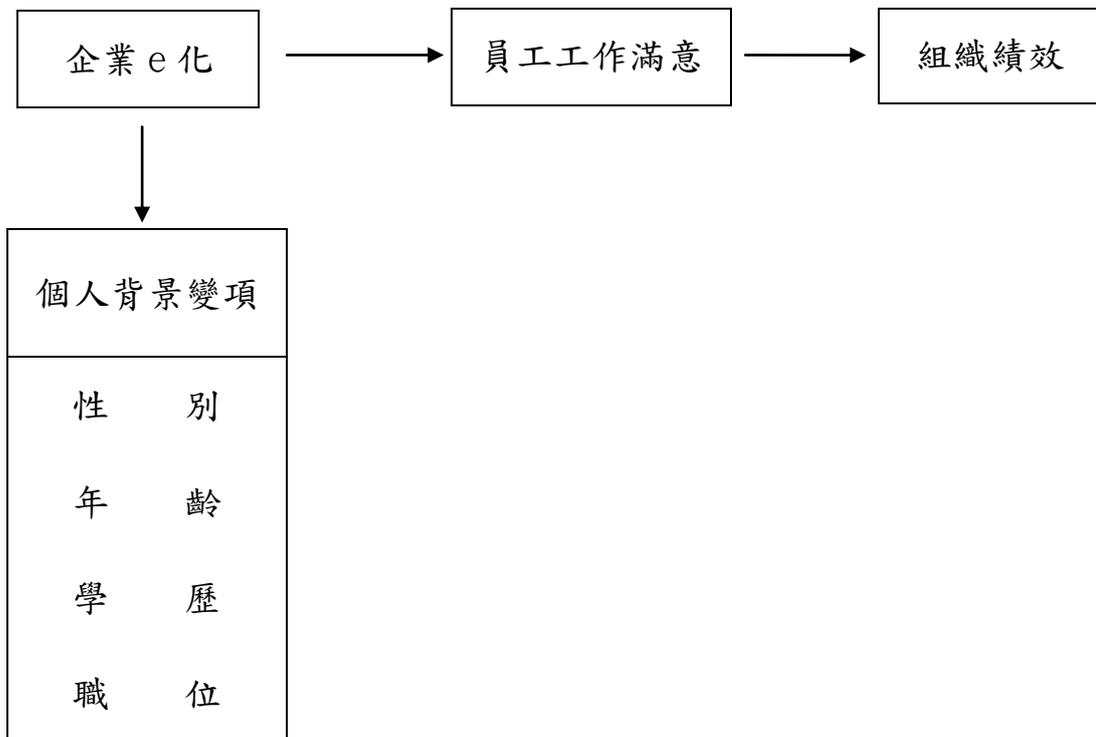
第三章 研究方法

本章共分成四節，第一節為研究架構，第二節為研究假設，第三節為資料收集方法、研究樣本及抽樣方法，第四節為研究問卷。

第一節 研究架構

本研究根據研究動機、研究目的及相關文獻探討之結果，提出本研究之研究架構圖。如下圖3-1所示。因此本研究主要是以探討工作滿意以及組織績效，以及個人背景二者之間的關係。

圖 3-1 研究架構圖



第二節 研究假設

Simth、Kendall 與Hulin (1969) 提出會影響工作滿意的因素，包括薪資、升遷、上司、同事、工作本身，並且，針對研究架構與研究目的，本研究提出以下假設加以驗證：

假設一、受測員工之「e化」因「個人（背景）」屬性變項之不同而有顯著的差異。

1-1.不同性別之員工，在e化程度上具有顯著差異。

1-2.不同年齡之員工，在e化程度上具有顯著差異。

1-3.不同學歷之員工，在e化程度上具有顯著差異。

1-4.不同職位之員工，在e化程度上具有顯著差異。

假設二、受測員工之「工作滿意」因「個人（背景）」屬性變項之不同而有顯著的差異。

1-1.不同性別之員工，在工作滿意上具有顯著差異。

1-2.不同年齡之員工，在工作滿意上具有顯著差異。

1-3.不同學歷之員工，在工作滿意上具有顯著差異。

1-4.不同職位之員工，在工作滿意上具有顯著差異。

假設三、受測員工之「組織績效」因「e化轉變」的程度不同，而有顯著的相關。

第三節 資料收集方法、研究樣本及抽樣方法

3.3.1 研究範圍與對象

本研究範圍乃是針對具有 e 化後的企業，探討企業 e 化後對組織績效的影響，各方面員工工作滿足以及個人(背景)之間互動的關聯。基於上述的原因，本研究之調查對象以各相關部門主管或職員為主要對象。

3.3.2 樣本回收情形

本研究問卷發放對象為相關部門主管或職員，總樣本數為150人，收回150份，扣除無效問卷40份，有效回收問卷110份，回收率73.3%。

3.3.3 樣本組成分析

本研究回收有效問卷共110份，樣本基本資料的敘述性統計結果，分述如下：

研究對象基本資料分析，由表 3-1 分析資料可知，性別、年齡、學歷、職位、等樣本結構及分佈情形，茲說明如下：

在性別方面，以「女性」77人，佔70.6%最多「男性」32人，佔29.4%，女性比例較男性為高。在年齡方面，以「30歲以下」組人數最多，計40人，佔36.7%，其次是「31歲~40歲」組，39人佔，35.8%，兩者合計佔全體樣本數79人，72.5%，屬於中壯年階段；而人數最

少的組別為「51歲以上」組，僅5人，佔4.6%。在學歷方面教育程度的分布主要介於「高中(職)以上」與「大學」之間，「大學」最多，計35人，佔33.0%，專科學歷者則有26人，佔24.5%，兩者佔全體樣本數61人，57.5%。在職位方面非主管人員91人佔最多數，佔84.3%，主管人員17人，佔15.7%。

表3-1樣本結構分析表

特質	類別	次數	百分比
性別	男	32	29.4
	女	77	70.6
年齡	30歲以下	40	36.7
	31~40	39	35.8
	41~50	25	22.9
	50歲以上	5	4.6
學歷	國中及以下	23	21.7
	高中職	19	17.9
	專科	26	24.5
	大學	35	33.0
	研究所以上	3	2.8
職位	主管人員	17	15.7
	非主管人員	91	84.3

資料來源：本研究整理

3.3.4 變數操作型定義

本研究分為 e 化轉變、工作滿意、組織績效、個人背景四大構面，茲定義各構面中的變項如下：

一、e 化轉變：

e 化轉變係探討員工面臨組織轉變的情形下，員工對企業 e 化後的工作保障、個人權益及工作態度之認知所表示的看法與認同的程度。

二、工作滿意：

工作滿意是指員工對工作本質、工作效率、環境及整體工作認為應得與實際獲得報酬差距，所產生的情感知覺反應。在工作情境中，一個人實得報酬差距愈小，則工作滿意程度愈大，反之則愈小。本研究工作滿意量表主要以員工對於企業 e 化後的工作效率與作業上的改變。

三、組織績效：

由各學者對組織績效的定義可知，企業界在衡量績效時，所使用之構面以財務面居多，惟本研究係在探討企業之行政部門之組織績效，由於行政部門不同於營業單位，所以不易僅以財務績效構面加予衡量，因此，本研究乃採用主觀衡量方式，就績效衡量項目加以選擇，經選擇後，本研究選定以效率、工作與學習態度作

為績效衡量的構面。

四、個人變項

包括「性別」、「年齡」、「學歷」、「職位」、等個人變項組成基本資料，以下就各項基本資料內部分類分述如下：

(一) 性別：依員工性別，分為男性與女性。

(二) 年齡：分為30歲以下、31~40歲、41~50歲、50歲以上。

(三) 學歷：依員工之最高學歷，分為國中及以下、高中職、專科、大學、研究所(含)以上。

(四) 職位：分為主管人員、非主管人員。

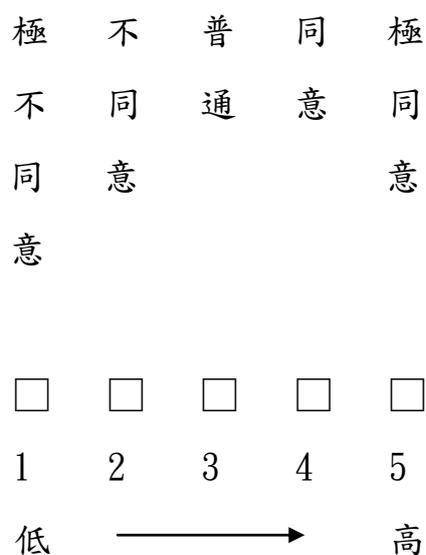
3.3.5 問卷設計

第一部分為 e 化轉變問卷的題目，為 1-28 題，這個部份主要探討企業 e 化的情形和程度，內含反向題包括編號(1)、(8)、(18)、(27)四題。

第二部分為工作滿意度的題目，為 1-13 題，這個部分主要探討 e 化後對員工對工作滿意的影響，內含反向題包括編號(9)、(13)兩題。

第三部分為組織績效問卷的題目，為 1-18 題，這個部分指企業或組織達到其目標的程度。

圖 3-2 企業 e 化對組織績效的探討問卷計分方式



3.3.6 信度分析

本研究採用原文獻量表，量表的信度以Cronbach's α 係數測量，若達0.6 以上，表示內部一致性頗佳，為可接受的標準，其計算公式如下：

$$\alpha = \frac{n}{n-1} \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_x^2} \right]$$

α = 估計的信度

n = 題數

s_i^2 = 每一題分數的變異量

s_x^2 = 測驗總分的變異量

表3-2研究量表之信度分析

量表	問項題數	Cronbach's α
e 化轉變	28	.881
工作滿意	13	.748
組織績效	18	.947

3.3.7 資料分析方法

本研究依據研究目的及假設之檢定所需，利用SPSS 統計套裝軟體進行問卷資料的統計分析，主要的統計方法包括：

一、描述性統計分析 (Descriptive Statistics Analysis)：

針對各研究變數進行基本資料分析，包括平均數、標準差，以了解樣本結構。

二、差異性分析：

將年齡、學歷分為兩類，在進行獨立T檢定其差異性是否有顯著。

三、Pearson 相關分析 (Pearson Correlation Analysis)：

作為連續變數關聯情形的驗證，其相關係數大小係描述樣本在兩

變數上的相關情形。

正相關 $r \rightarrow 0 \sim +1$

負相關 $r \rightarrow 0 \sim -1$

四、迴歸分析

分析是以一個或一組自變數（預測變項X）來預測一個數值性的因變數（依變數、被預測變項Y）。

主要以線性迴歸分析：模型可以表示為： $y=a+bx$ ，y是依變量，x是自變量，a是常數，b是迴歸係數。

控制變數之選擇原則：

1. 依相關理論或邏輯
2. 依研究人員探討之變數關係來決定

第四章 實證結果分析

第一節 描述性分析

本節針對本研究之「e化轉變」、「組織績效」、「工作滿意」三個變數之平均數及標準差進行描述性分析，以了解企業員工對各變項知覺情形。

表4-1個人背景與各變項描述性分析

變數	平均數	標準差
e化轉變	3.82	0.50
工作滿意	3.38	0.40
組織績效	3.66	0.76

e化轉變、工作滿意、組織績效所測得平均數均介於3~4分之間，整體而言，員工對於企業e化後的工作滿意與組織績效均反應良好。

第二節 差異性分析

本節主要分析個人不同背景資料，對e化轉變、工作滿意及組織績效的差異情形，利用獨立T檢定分析方法來檢驗，各項分析說明內容如下。

4.2.1 個人基本資料與企業e化之差異性分析

一、性別對 e 化轉變之樣本檢定

經由檢定結果，表 4-2 所示。不同性別的員工對 e 化轉變並無顯著差異，平均數較高為「男性」（3.82）與「女性」（3.82）。

表 4-2 性別對 e 化轉變之獨立 t 檢定表

	性別	樣本數	平均數	標準差	自由度	t 值
e 化轉變	男	30	3.82	0.43	98	-0.015
	女	70	3.82	0.54		

“*” 代表 p 值 < 0.05， “**” 代表 p 值 < 0.01

二、年齡對 e 化轉變樣本檢定

經由檢定結果，表 4-3 所示，不同年齡的員工對 e 化轉變並無顯著差異，平均數較高為「30 歲以下」（3.95），其次為「31 歲以上」（3.76）。

表 4-3 年齡對 e 化轉變之獨立 t 檢定表

	性別	樣本數	平均數	標準差	自由度	t 值
e 化轉變	30 歲以下	37	3.95	0.39	98	1.79
	31 歲以上	63	3.76	0.56		

三、學歷對 e 化轉變之樣本檢定

經由檢定結果，表 4-4 所示，不同學歷的員工對 e 化轉變並無顯著差異，平均數較高為「專科以上」（3.98），其次為「高中職以下」（3.55）。

表 4-4 學歷對 e 化轉變之獨立 t 檢定表

	學歷	樣本數	平均數	標準差	自由度	t 值
e 化轉變	高中職以下	37	3.55	0.47	95	-4.33
	專科以上	60	3.98	0.47		

四、 職位對 e 化轉變之樣本檢定

經由檢定結果，表4-5所示，平均數較高為「主管人員」(3.93)，其次為「非主管人員」(3.80)。

表 4-5 職位對 e 化轉變之獨立 t 檢定表

	職位	樣本數	平均數	標準差	自由度	t 值
e 化轉變	主管	17	3.93	0.40	97	0.92
	非主管	82	3.80	0.53		

4.2.2 個人基本資料與工作滿意之差異性分析

一、性別對工作滿意之樣本檢定

經由檢定結果，表 4-6 所示。不同性別的員工對工作滿意並無顯著差異，平均數較高為「男性」(3.43)與其次為「女性」(3.36)。

表 4-6 性別工作滿意之獨立 t 檢定表

	性別	樣本數	平均數	標準差	自由度	t 值
工作滿意	男	31	3.43	0.32	104	0.84
	女	75	3.36	0.44		

“*” 代表 p 值<0.05，“**” 代表 p 值<0.01

二、年齡對工作滿意樣本檢定

經由檢定結果，表 4-7 所示，不同年齡的員工對工作滿意並無顯著差異，平均數較高為「30 歲以下」(3.67)，其次為「31 歲以上」(3.39)。

表 4-7 年齡工作滿意之獨立 t 檢定表

	年齡	樣本數	平均數	標準差	自由度	t 值
工作滿意	30 歲以下	39	3.67	0.39	104	-0.26
	31 歲以上	67	3.39	0.42		

三、學歷對 e 化轉變之樣本檢定

經由檢定結果，表 4-8 所示，不同學歷的員工對對工作滿意有顯著差異性，平均數較高為「高中職以下」(3.47)，其次為「專科以上」(3.32)，代表學歷越高工作滿意不一定高，反而是學歷比較低對於工作滿意比較高。

表 4-8 學歷工作滿意之獨立 t 檢定表

	學歷	樣本數	平均數	標準差	自由度	t 值
工作滿意	高中職以下	40	3.47	0.28	101	2.15*
	專科以上	63	3.32	0.47		

四、職位對工作滿意之樣本檢定

經由檢定結果，表 4-9 所示，平均數較高為「主管人員」(3.42)，其次為「非主管人員」(3.36)。

表 4-9 職位對工作滿意之獨立 t 檢定表

	職位	樣本數	平均數	標準差	自由度	t 值
工作滿意	主管人員	17	3.42	0.37	103	0.53
	非主管人員	88	3.36	0.41		

4.2.3 個人基本資料與組織績效之差異性分析

一、性別對組織績效之樣本檢定

經由檢定結果，表 4-10 所示，平均數較高為「男性」(3.80)，其次為「女性」(3.60)。

表 4-10 性別對組織績效之獨立 t 檢定表

	性別	樣本數	平均數	標準差	自由度	t 值
組織績效	男	29	3.80	0.58	103	1.26
	女	76	3.60	0.81		

二、年齡對組織績效之樣本檢定

經由檢定結果，表 4-11 所示，平均數較高為「30 歲以下」(3.68)，其次為「31 歲以上」(3.66)。

表 4-11 年齡對組織績效之獨立 t 檢定表

	年齡	樣本數	平均數	標準差	自由度	t 值
組織績效	30 歲以下	40	3.68	0.73	103	0.16
	31 歲以上	65	3.66	0.76		

三、學歷對組織績效之樣本檢定

經由檢定結果，表 4-12 所示，平均數較高為「專科以上」(3.77)，

其次為「高中職以下」(3.47)。

表 4-12 學歷對組織績效之獨立 t 檢定表

	學歷	樣本數	平均數	標準差	自由度	t 值
組織績效	高中職以下	39	3.41	0.69	100	-2.37
	專科以上	63	3.77	0.77		

四、職位對組織績效之樣本檢定

經由檢定結果，表 4-13 所示，平均數較高為「主管」(3.93)，

其次為「非主管」(3.60)。

表 4-13 職位對組織績效之獨立 t 檢定表

	職位	樣本數	平均數	標準差	自由度	t 值
組織績效	主管	17	3.93	0.62	102	1.67
	非主管	87	3.60	0.77		

第三節 相關分析

本節主要分析 e 化轉變、組織績效、工作滿意的關係，利用 Pearson 相關分析來驗證，以下就各變項彼此間相關程度之分析結果加以說明。

表 4-14 研究一各構面之 Pearson 相關分析表

	e 化轉變	工作滿意	組織績效
1 e 化轉變	1		
2 工作滿意	0.181	1	
3 組織績效	0.637**	0.197*	1

“*” 代表 p 值 < 0.05， “**” 代表 p 值 < 0.01

針對 e 化轉變與工作滿意及組織績效的相關性分析統計檢定結果如表 4-14 所示。研究發現 e 化轉變對工作滿意無顯著相關，而 e 化轉變對組織績效有極顯著相關，工作滿意對組織績效也有顯著相關，表示企業 e 化並不會影響員工的工作滿意，但會藉由組織績效影響工作滿意。

第四節 迴歸分析

表 4-15 研究企業 e 化、工作滿意對組織績效影響之迴歸分析表

預測變項 組織績效	模式一	模式二
	標準化係數的 Beta 值	標準化係數的 Beta 值
學歷	0.24	0.011
年齡	0.02	0.073
企業 e 化		0.648**
工作滿意		0.043
R^2	0.06	0.42
調整後的 R^2	0.04	0.40
R^2 改變量	---	0.37
F 值	2.62	26.95**

由表 4-15 可知，由表可知，各企業 e 化、工作滿意變項對組織績效影響之迴歸分析，模式一以員工個人背景為自變項，調整後總解釋變異量（調整後的 R^2 ）為 4.0%。模式二除了以員工學歷和年齡作為控制變數，再加入企業 e 化、工作滿意為自變項，調整後變異量的預測或解釋程度（調整後的 R^2 ）為 40.0%，增加的解釋變異量（ R^2 改變量）為 37%。

第五章 結論與建議

本研究旨在探討企業 e 化後對組織績的影響之相關研究及問題，研究者由第二章之企業 e 化定義及工作滿意及組織績效相關文獻，探討企業 e 化轉變及組織績效及工作滿意之主要內涵，並據以編成本研究之研究問卷。其後，以 e 化後的企業為研究對象，進行問卷的調查，以瞭解公司 e 化轉變和員工工作滿意的程度與組織績效及其二者之間的關係。

第一節 研究結論

依據第四章的研究結果與第二章相關文獻的綜合分析，本研究獲得下列各項研究發現及結論，並據以提出建議，並提供後續研究之參考。

一、個人背景的不同對 e 化轉變的影響

不同性別、年齡、學歷、職位的員工，所表現的「e 化轉變」，雖然其得分平均數均介於 3~4 分之間，但經統計考驗後，並未達到 $p < .05$ 顯著水準，表示不同背景的員工的「e 化轉變」並無顯著差異。可能的原因為以上變項皆無法特別顯示其對 e 化轉變有無特別影響。

二、個人背景的不同對工作滿意的影響

從工作滿意來分析，以不同學歷的員工在工作滿意的表現上會有顯著差異($t=2.15, p<.05$)，以高中職以下最高，比專科以上高。其可能的原因為公司分配給高中職以下較容易完成的工作，而員工對於薪資的待遇較容易滿足，然而學歷較高的員工，公司可能分配較困難的工作，且薪資待遇上沒有預期來的高，所以學歷較高的員工對於工作滿意明顯偏低。而在性別、年齡、職位之變項並無顯著差異，其對工作滿意無特別影響。

三、e化轉變的不同對組織績效的影響

不同企業對於 e 化轉變後，對組織績效有極顯著相關，代表各企業 e 化後對組織績效有明顯提升。

表 5-1 研究假設分析結果

研究假設	成立與否
假設一： 受測員工之「e化轉變」因「個人（背景）」屬性變項之不同而有顯著的差異。	不成立
假設二、 受測員工之「工作滿意」因「個人（背景）」屬性變項之不同而有顯著的差異。	部分成立
假設三、 受測員工之「組織績效」因「e化轉變」的程度不同，而有顯著的相關。	成立

資料來源：本研究之整理

第二節 研究限制

1. 研究對象之限制：

針對不同性別、年齡、學歷、職位的員工，研究 e 化轉變、組織績效、工作滿意的影響，可能會由於工作特性及產業差異性過大而對研究結果造成部分的影響。受限於取樣的困難，以 e 化後的企業為主

要發放對象，未能在樣本的收集上有更廣泛的分佈。

2. 研究變項之限制：

由於影響組織績效、工作滿意的變項很多，因為顧及填答問卷者的填答意願，本研究捨棄一些變項，因此造成研究報告結果與實際狀況可能會有某些程度上的差異，實難避免。

3. 研究抽樣的限制：

本研究基於時間、人力、物力及願意配合進行研究之單位無法控制之考量下，採取非隨機便利抽樣的方式，在研究結果上推估母體可能有所限制。

第三節 研究建議

根據研究結果，企業之間的 e 化對於組織績效是有顯著的差異，說明了企業在實行 e 化可節省工作時因繁雜手續所增加的時間成本及人力成本等，進而提升工作效率，針對員工對於 e 化轉變上，部分的員工還是無法接受企業實行 e 化的方式，必須給予充分的教育訓練，如此才能提升員工對於企業實行 e 化上的配合。當企業 e 化對組

織績效是有提升時，間接會影響到員工的滿意度，若企業給予員工適當合理的薪資與福利，員工滿意度也會隨著提升，對企業的永續經營與發展都是正面的幫助。

參考文獻

一、中文部分

1. 企業之電子化整合策略及其影響因素：台灣半導體與資訊業廠商之個案研究
2. 陳富祥，「個人屬性、工作滿足與工作投入關係之探討，國立政治大學企業管理研究所碩士論文，1980年。
3. 陳森壬，「員工個人屬性、需求層次、工作特性與工作滿足之關係」，國立政治大學企業管理研究所碩士論文，1980年。
4. 丘睦杰，「生涯導向、生涯階段與工作滿足關係之研究，國立中正大學企業管理研究所碩士論文，1993年。
5. 管理學：競爭優勢(Management：Competitive Advantage, Edmund R. Gray, Larry R. Smeltzer), 桂冠圖書公司。劉明德譯，1993
6. 勞工工作價值觀、組織氣候與工作滿意度之關係研究—以嘉義地區製造業勞工為例，中正大學勞工研究所碩士論文。蔡林亮，1993
7. 現代心理學，台北，東華。張春興，1993
8. 管理學，台北：東華。許士軍，1995
9. 本國積體電路製造業關鍵成功因素與績效評估制度之研究：實地研究」，碩士論文，台灣大學會計學研究所。宋孟霖，1996

10. 林展榮，企業文化與經營策略之配適與經營績效關係之研究，淡江大學管理科學研究所碩士論文，1997。
11. 工作滿足、個人特徵與組織氣候--文獻探討及實證研究，國立政治大學學報，第 35 期。許士軍，1977。
12. 人事行政人員工作滿足之調查分析，人事管理月刊，第三十四卷第十一期。蕭煥鏘，1997
13. 林耀煌，大陸臺商人力資源管理系統與組織績效關係之研究，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文，1999。
14. 楊震寰，企業網路e 化程度對組織文化及組織效能的影響研究，中原大學企業管理研究所碩士論文，2000。
15. 企業 e 化八原型 高仁君、藍美貞譯，2000
16. 蔡林亮（1993），勞工工作價值觀、組織氣候與工作滿意度之關係研究—以嘉義地區造業勞工為例。國立中正大學勞工研究所碩士論文。
17. 陳吳政（2002），《組織文化、領導行為、工作滿足與組織承諾之關係研究—以嘉南地區銀行為例》，國立成功大學企業管理研究所碩士論文。
18. 員工組織政治知覺與工作投入及工作績效關係之研究，中山大學人力資源管理研究所碩士論文。黃素貞，2002

20. 曹采華，「員工特徵對工作滿意、組織績效、組織公民行為、工作績效的影響—以派遣人員為例」，國立中央大學人力資源管理研究所碩士論文，2002年。
21. 組織文化、領導行為、工作滿足與組織承諾之關係研究—以嘉南地區銀行為例，國立成功大學企業管理學系碩士論文。陳吳政，2002。
22. 方仁華，制度變革對組織文化與績效的影響，國立雲林科技大學企業管理研究所碩士論文，2002
23. 領導型態、審計結構以及審計人員角色壓力對工作滿意關係之研究—以台灣地區中大型會計師事務所為例。游怡婷 2003
24. 周樹林 (2003)，我國ERP正式進邁入成熟期，資策會資訊市場情報中心
25. 王銘傑，「內部行銷、工作壓力、工作士氣、工作滿足與工作績效關係之研究，南華大學管理科學研究所碩士論文，2004年。
26. 人力資源e 化與組織文化、組織績效之探討，樹德科技大學國際企業與貿易系。蔡豐隆、林怡辰，2006
27. 電子化企業轉變因素對組織績效影響之研究，中國文化大學資訊管理學研究所，吳軍德

28. 丁惠民，『電子化企業時代的供應鏈管理與全球運籌模式』，
E-Business，1999年12月。

二、英文部分

1. E-business and EPR: Bringing Two Paradigms Together，
Pricewaterhouse Coopers。Hesterbrink，1999
2. E-business Architecture Design Issues. IT Pro May/June pp。
Koushik, S. & P. Joodi，2000
3. Journal of Business Venturing。Murphy, Trailer, and Hill，
1996
4. An Integrated Performance Measurement System For Improving
Manufacturing Competitiveness, International Journal of
Production Economics。Ghalayini, Noble, and Crowe，1997
5. Which e-Business is right for your supply chain? Supply Chain
Management Review。Chopra and Van Mieghem，2000
6. Views and sites should be evaluated by a *group* of people and
by *more than one* technique so as to keep a check on score
reliabilities。Kane，1976
7. Human Resource Management: Strategy, Design and

- Implement , *Scotland Foresmen Company* ° Hall, D. T &
Goodale, J. G , 1986
8. Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In N. Schmitt , W. C. Borman, & Associates , *Personnel Selection in Organization* , San Francisco : Jossey-Bass ° Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. 1993
 9. A Theory of Individual Differences in Task Contextual Performance, *Human Performance* , 10 ° Motowidlo & Borman , 1997
 10. Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance , *Journal of Applied Psychology* ° Motowidlo, S. J., & Van Scotter, J. R. (1994).
 11. *The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books ° organizational citizenship behavior ; Organ , 1988
 12. *The Social Psychology of Organization*. N. Y. : Willey ° Katz & Kahn , 1996
 13. Labbs, J. J., “Eyeing future HR concerns, ” *Personnel Journal* 75(1), pp. 28-33, 1996.

14. Reitz, H. J. (1997). Behavior in Organization. Illinois: Richard D. Irwin, Inc.
15. Vroom, V. H., 1962, Ego-involvement, job satisfaction and job performance, Personnel Psychology.
16. Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette(Ed.) Handbook of Industrial and Organizational Psychology. Chicago : Rand McNally.
17. Richard, P.V , “e-Business in the forest products industry” , Forest Products Journal, Madison.
18. Hesterbrink, C. (1999), "E-business and EPR: Bringing Two Paradigms Together", Pricewaterhouse Coopers.
19. Schuler, R. S. and S. E. Jackson, “Linking competitive strategies with human resource management practices,” Academy of Management Executive 1,1987.
20. Smith, P. C., Kendall, L. M., & Hulin, C.L. (1969) .The measurement of satisfaction in work and retirement. Chicago ; Rand McNally.
21. Arne L. Kalleberg(1977), Work Values and job Rewards ; A

- Theory of Job Satisfaction, *American Sociological Review*, 42.
22. Porter, L. W. & Lawler, E. E. , 1968 , *Managerial Attitudes & Performance* , Homewood , Illinois : Dorsey Press.
23. Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. New York: John Wiley and Sons Inc.
24. Koushik Srinivas and Pete Joodi(2000), e-Business Architecture Design Issue, *TO Pro*, May 1 June, pp. 38-43.
25. N. Venkatraman and V. Ramanujam (1986). Measurement of business performance in strategy research: A comparison of approaches. *Academy of Management Review*, 11(4), 801-814.
26. S. Chopra and J. A. Van Mieghem (2000). Which e-business is right for your supply chan. *Supply Chain Management Review*, 4(3).
27. Sharpe, M. (1999) "E-Business Innovation in SMEs Science," *Technology and Innovation*, Vol. 12, No. 6.
28. The Contributions of Total Quality Management to a Theory of Work Performance. *Academy of Management Review* . Waldman , 1994