

# 以家庭衝突為干擾變數探討組織因素、工作投入對工作滿意度關聯性之研究

林怡芯<sup>1\*</sup> 田政哲<sup>2</sup>

<sup>1\*</sup>溫州大學商學院副教授

<sup>2</sup>國立虎尾科技大學工業工程與管理碩士班碩士

## 摘 要

近年來，國內產業環境與就業市場產生眾多矛盾，各產業面對全球化的趨勢陷入各種困境，為維持經營而走向降低成本，進而造就國內就業市場的每況愈下，多工時低薪資是目前國內勞工普遍面對狀況。因此，本文欲探討國內電子製造業員工工作滿意度，透過問卷調查了解個案公司受訪員工對組織文化、組織承諾、組織制度、工作投入、家庭衝突和工作滿意度之關聯性，回收問卷後以 SPSS19.0 統計軟體進行敘述性統計分析、信效度分析、卡方檢定、t 檢定、變異數分析、相關分析和迴歸分析。

本文發現：(1)年齡、公司服務年資、工作年資都會影響任職職級；(2)受訪員工對家庭衝突構面的認同度最高，其次為工作滿意度構面，而認同度最低為組織文化構面，倒數第二為工作投入構面；(3)性別對組織文化和婚姻對家庭衝突呈現低度關聯強度；(4)性別對工作投入呈現低度關聯強度；(5)公司服務年資在組織文化、家庭衝突的認同度有差異性，任職部門對組織制度、家庭衝突和工作滿意度等因素的認同程度有差異；(6)組織文化、組織制度和組織承諾對工作投入有正面影響效果；(7)工作投入對工作滿意度有正面影響效果；(8)家庭衝突對工作投入與工作滿意度產生負面干擾效果。

**關鍵詞：**組織因素，工作投入，家庭衝突，工作滿意度、干擾效果

---

\*聯繫作者：溫州大學商學院，325035 中國浙江省溫州市茶山高教園區溫州大學商學院

Tel: +86-577- 86680958

Fax:+86-577- 86680960

E-mail: 20170007@wzu.edu.cn



## 壹、緒論

根據 1111 人力銀行 2016 公布的調查報告，上班族普遍認為當前台灣就業市場首要困境是企業檯面下違法行為(如：偽造打卡紀錄、盜用員工福利金、非法裁員等)，其次為中高齡/二度就業歧視，再其次為裁員、遇缺不補等方式壓縮精簡人力。雖然科技發展迅速，推動藉由大數據、機器人、和自動化生產完成工業 4.0 預期目標，並藉由 AI(Artificial Intelligence，人工智慧)將大幅提升各種產業對人力的需求，也可降低目前排名第一和第十的困境，但卻會加深其他八大困境(李孟璇，2016)。

從圖 1 工業生產指數可發現，電子業優於整體工業，但個別發展卻呈現往下趨勢，在 2012 年和 2013 年趨近於零成長，而 2015 年更是負成長，雖 2016 年後有開始止跌回升，突顯出電子產業近年來經營並不是很理想，不管是國內政治或產業環境因素，或者國外競爭對手或全球經濟不利因素，對於任何因素，對於國內電子業都是一個亟需突破發展的課題。

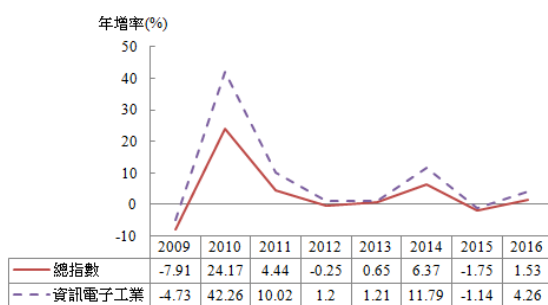


圖 1 工業生產指數-資訊電子工業與工業總指數

資料來源：行政院主計處，總體統計資料庫

此外，製造業中電腦、電子產品及光學製品製造業，近七年來在生產總額上維持平穩，都在 1.3 兆至 1.4 兆之間(如圖 2)，且生產總額波動與整體製造業一致，但對製造業整體產值貢獻率僅約 7%，仍有極大的增值空間。

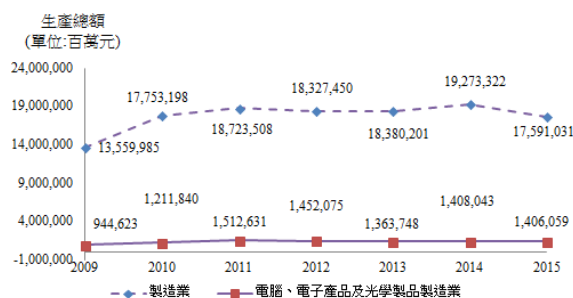


圖 2 電子業與製造業生產總額

資料來源：行政院主計處，總體統計資料庫

而受僱員工每月平均工時至比整體製造業稍低(如表一)，但產業整體是逐年往下降，主要是近年來政府為改善產業員工工時問題，法定工時由兩周 84 小時縮短為 2 周 80 小時，同時，擴大勞檢以落實改善就業環境與保障勞工權益，今年更推動一例一休制，然而上有政策下有對策，部分公司採用各種方式規避法令規範。

表一、受僱員工每人每月平均工時

年度	製造業			電腦、電子產品及光學製品製造業		
	合計	男	女	合計	男	女
2009	179.1	180.3	177.6	172.7	172.5	172.9
2010	189	190.5	186.7	184.2	184.2	184
2011	185.1	187.2	182.2	178.6	177.8	179.6
2012	183.9	185.6	181.5	177.5	176.6	178.6
2013	183.9	185.5	181.5	174.8	173.7	176.2
2014	184.8	186.1	182.8	178.4	177	180.1
2015	181.8	183.4	179.6	176.3	173.8	179.2
2016	175.1	176.6	172.8	170.1	167.3	173.5

資料來源：行政院主計處，總體統計資料庫

雖因時空背景的物換星移，在高科技和新技術的發展，企業必定要面臨改革、轉型與提升，然而沒有優秀的人才，再先進的設備也無法發揮最高的功效，因此，優秀且必要的人才對公司的長久且穩定發展仍是必要的，故企業如何留住人才，讓所有的員工全心全意投入工作，透過全體員工合作，並



藉由公司良好領導策略和積極創新研發新技術，下必定有更好的績效，也是提高組織績效的關鍵因素。

本文採用問卷調查法驗證個案公司受訪員工對任職企業之滿意度，藉由建構的工作滿意度之影響因素下，進行驗證各影響因素間的關係，故透過本文驗證可得出(1)受訪員工個人基本條件對任職職級是否有顯著影響；(2)組織文化、組織承諾和組織制度對員工工作投入是否存在顯著影響；(3)工作投入對工作滿意度是否存在顯著影響；(4)家庭衝突是否對工作投入影響工作滿意度過程產生干擾效果。

## 貳、文獻探討

### 一、組織文化

組織文化(Organizational Culture)又稱企業文化(Corporate Culture)，是指組織全體成員在長期的相互作用和相互影響過程中形成的共同價值觀、人生觀、行為準則、團隊意識、思維方式、工作作風、心理預期和團體歸屬感等群體意識的總稱(劉秀瑛，1999)。組織文化可分為創新、協作、嚴謹、忠誠、誠信和溫情等要點；又分為意識性、系統性、凝聚性、導向性、可塑性和長期性等特徵。

此外，過去有多位學者將組織文化以歸類及類型化，透過了解公司是屬於何種類型進而找出經營管理策略，在 Deal and Kenndey(1982)將組織文化分為硬漢文化(Tough-guy march culture)、努力工作／盡情享樂文化、賭注文化(Bet your company culture)和過程文化(Process culture)等四種；Wallach(1983)將組織文化分為官僚型(bureaucratic culture)、創新型(innovative culture)和支持型(supportive culture)等三種，此三大構面曾被陳溪彬(2016)和李明洪(2017)引用研究。Sonnenfeld(1989)將組織文化分為學院型、俱樂部型、棒球隊型和堡壘型；河野豐弘(1992)將組織文化分為，有活力的、追隨獨裁者且有活力的、官僚的、僵化的和追隨獨裁者且僵化的等五種。

近年來國內以組織文化為影響因素進行探討的文章眾多，而探討業態也很多。在嚴心好(2016)透過個案訪談方式蒐集個案公司資料，而個案公司鎖定在以飯店業者為主，探討受飯店業服務創新影響的因素或影響飯店業服務創新的因素，而這些因素主要包括組織文化、服務品質與經營績效，其研究發現，組織文化會影響公司服務創新策略；同時，組織文化、服務創新、服務品質與經營績效等各構面間確實存在著互相影響的正向關係。

卓玲聿(2002)透過問卷調查分析金融業面對不同的競爭策略、組織文化、人力資源管理策略對組織績效的影響，其研究發現組織文化與人力資源管理策略對組織績效有顯著影響，此外，「利誘偏參與型」人力資源管理策略搭配「創新型」組織文化產生的組織績效是最差的，因此，要策略性人力資源管理需與競爭策略充分結合，並考慮與組織文化間的配適性，才能創造競爭優勢和達成組織目標。

陳溪彬(2016)以某製造業工會會員為問卷調查對象，了解領導風格、組織文化、情緒智力與組織承諾之間的關係，其結果顯示：領導風格與組織文化有顯著的相關；組織文化對情緒智力和組織承諾有正向影響；情緒智力對組織文化與組織承諾具有部分中介效果；組織文化對領導風格與組織承諾具有部分中介效果；領導風格對組織文化與情緒智力具有完全中介效果。劉誠桓(2016)以 Cheers 雜誌 2015 年新世代最嚮往前一百企業之招募網站為研究對象，以內容分析法收集企業招募網站資料，和使用統計分析網站內容和組織吸引力之關係，其發現強調且支持創新的團隊和多樣的組織文化對新世代員工具有較高的組織吸引力。

吳方綺(2016)透過網路問卷調查金融保險產業以及傳直銷產業之業務人員，發現強調支持性組織文化會增強績效薪資對內在及外在工作動機，而強調創新型組織文化會增強績效薪資對內在工作動機。陳嫻紋(2016)以台灣南部某綠色消費合作社分社員工為對象，發現組織文化對組織承諾、組織文化對員工滿意度、組織承諾對員工滿意度皆呈現正向相關，支持型組織文化的員工有較高的組織承



諾，支持型組織文化的員工對工作滿意度較高，組織承諾較高的員工對其工作滿意度也相對較高。

陳政煌(2016)以宜家台中店前線員工為調查對象，其發現組織文化對於工作投入度有正面影響。此外，全職和兼職的前線員工於組織文化的看法和工作投入度方面都有顯著的差異。這項研究的結果顯示培育企業文化具有增強員工投入度的可能性，對於企業的表現也會有提升的效果。同時，在謝佩君(2016)透過問卷調查新竹科學園區和桃園華亞科學園區內科技公司員工，發現組織文化對工作投入有正向影響，此外，又將組織文化分為組織發展文化、組織共識文化、組織理性文化和組織層級文化等四個細項，結果也都對工作投入有正面影響。

李明洪(2017)以南部科學園區廠商員工為調查對象，資料顯示組織文化程度愈高，員工感受教育訓練執行差距愈小，工作滿意度會愈大且組織績效表現也愈佳。

## 二、組織承諾

組織承諾(Organizational Commitment)一詞最早是由 Becker(1960)提出，其定義組織承諾乃由單方投入(如：福利，精力等)產生的維持“活動一致性”的傾向，亦稱為單邊投入理論(the side-bet theory)。在組織中，組織承諾是員工隨著其對組織的“單方投入”的增加而不得不繼續留在該組織的一種心理現象，透過組織承諾可穩定預測出員工離職和缺勤等行為。然而，Porter et al. (1974)認為組織承諾是表現出員工對公司的一種依賴，故其定義組織承諾是個人對組織的認同和涉入程度，並建構價值承諾、努力承諾和留職承諾等三構面，此三構面曾被蔡崑源(2001)、周濟寒(2010)、張興堂(2015)、陳溪彬(2016)和梁素卿(2016)引用研究。Staw(1977)將組織承諾分為「態度性承諾」及「行為性承諾」兩類，其認為兩者是因不同的前因而產生不同的後果，且兩者間存在交互作用，此兩構面曾被鈕正淳(2014)引用研究。Meyer and Allen(1991)將組織承諾定義為體現員工和組織間關係的一種心理狀態，隱含員工對留任組織與否的決定，並提出著名的三因素模型-情感承諾(affective commitment)：員工對組織的

感情依賴、認同和投入；持續承諾(continuance commitment)：員工對離開組織所帶來的損失的認知；規範承諾(normative commitment)：員工對繼續留任的義務感(江永眾等，2015)，此三構面曾被甘水美(2002)和章友齡(2010)引用研究。

甘水美(2002)和章樺平(2002)都是以兩家公司為調查對象，前者是國內二家人力派遣公司之派遣人員為研究對象，其引用 Meyer and Allen(1991)將組織承諾分為情感承諾、規範承諾和持續性承諾，發現派遣人員的工作滿意度與內控傾向之交互作用會正面影響情感性承諾及規範性承諾，但會負面影響持續性承諾；後者引用 Porter et al. (1974)將組織承諾分為價值承諾、努力承諾和留職承諾，和以台糖和統一員工為研究對象，發現統一公司員工的職位和學歷對組織承諾之留職承諾構面有顯著影響，年齡對組織承諾三個構面都有顯著影響，員工人格特質對組織承諾有正向影響，台糖員工則否；兩家公司的企業文化對組織承諾都有正面影響，且員工個人特質會干擾企業文化與組織承諾的關係。

蔡崑源(2001)、張興堂(2015)、陳溪彬(2016)和梁素卿(2016)均以 Porter et al. (1974)提出的組織承諾影響因素作為問卷設計依據，其中，蔡崑源(2001)是以華進集團加工區電子業員工為研究對象，發現影響組織承諾的最重要因素是組織接受和努力程度、留職承諾、關心程度，且留職承諾和關心程度對工作成就滿足和對工作社會性滿足有正向影響，此外留職承諾對工作本身滿足也具有正向影響；張興堂(2015)是以科技產業引進的外勞為調查對象，發現員工滿意度、企業內部服務都與組織承諾有正向關係。陳溪彬(2016)以某製造業工會會員為問卷調查對象，了解領導風格、組織文化、情緒智力與組織承諾之間的關係，其結果顯示：情緒智力對組織承諾有正向影響；情緒智力對領導風格與組織承諾具有部分中介效果；情緒智力對組織文化與組織承諾具有部分中介效果；組織文化對領導風格與組織承諾具有部分中介效果；領導風格對組織文化與情緒智力具有完全中介效果。梁素卿(2016)針對雲林縣各級農會員工為調查對象，發現





組織承諾構面以「努力承諾」最高，且工作壓力與工作滿意度及組織承諾間呈現中度正相關。

鈕正淳(2014)和洪懋澍(2014)都是以某公司兩岸員工為研究對象，前者發現組織承諾之態度與行為性會影響員工工作滿意度；後者將工作態度方面分為工作滿足、工作投入與組織承諾，發現組織承諾，「我覺得是組織的一份子」、「現階段留在組織不是無奈事」與「我對組織已經存在著感情」是兩岸員工比較同意的部分，而「若離開，我會找無這麼好工作」、「若離開組織，我沒有工作機會」、「我願意一生在這個組織工作」、「若現在離開組織，我有罪惡感」與「我已付出心力，不考慮換工作」都是兩岸員工不同意的部份。

謝許忠(2006)和梁麗玲(2011)都是以國營事業轉為民營化之背景進行探討，前者調查對象是興中紙業員工，其發現員工組織變革認知、組織承諾與工作績效有部份顯著相關性，後者調查對象是中華電信 123 客服中心北區分公司之相關從業人員，其發現工作滿意與組織承諾有正向關係，工作滿意與組織承諾分別會對離職傾向有負向影響，不同人口統計變項對組織承諾有顯著差異性，此外也發現，委外人員對工作滿意、組織承諾與留職意願之態度皆比正職人員來得負面且不認同。

### 三、組織制度

組織制度(Organizational System)或稱企業組織制度(Enterprise Organization System)，其主要包含企業組織內的各項章程、條例、守則、辦法和標準等，是組織中全體成員共同遵守的行為準則，並作為員工間或部門間職權和職責分工之基礎及協調關係之依據。

組織制度應是組織目標與使命、組織的規劃、組織運作、人事制度、技術資源和財務資源等構成(李安爵，2010)。Scott(1995)提出組織制度理論，認為所有機構和體系都是建立在正式規定(Regulation)、認知(Cognition)和規範(Norms)等三個支柱上，正式規定強調法治及維護秩序，認知是提供成員間聯繫平台，規範是用來支撐道德標準，這三個支柱對社會提供穩定性及重要性的作用(楊世寧，2008)。North(1990)將組織制度分為正式規則

(如：憲法、合約)、非正式規則(如：習俗)和執行落實，此三構面曾被鈕正淳(2014)引用研究。

有關組織制度對員工影響之研究不多，李安爵(2010)以非營利服務組織的早期療育社工人員為調查對象，發現組織制度認知與社工人員教育背景和工作滿足感間都存在影響。楊世寧(2008)以某公司資訊部門和顧客關係管理相關部門的員工為調查對象，其結果顯示組織制度的規範及認知會影響到顧客關係管理系統制度化的程度。鈕正淳(2014)以某公司兩岸員工為研究對象，研究發現組織制度對員工滿意度和組織承諾都有正向影響

### 四、工作投入

工作投入(Job Involvement)依據個人自我尊嚴受個人工作績效影響的程度而定，亦是，個人心理認同工作程度，或在工作個人自我印象中的重要程度。Allport(1947)是最早提出投入一詞和定義其是員工參與到工作中的程度和認為工作是否能滿足個人地位、尊嚴和自我獎賞等需求(莊堯鈞，2017)。而 Kahn(1990)是最早提出工作投入一詞和定義其為組織成員控制自我以達自我與工作角色相結合。Lodahl and Kejner(1965)個人心理認同工作的程度，受個人在工作上績效影響而定，並分為工作比重，工作認同，工作成就等三個構面，此三構面亦有稱為「敬業投入」、「情感投入」及「規範投入」，此三構面被周濟寒(2010)研究引用。Kanungo(1982)定義工作投入是一種心理認同或是信念，主要有個人目前的顯著性需求和個人知覺到工作能滿足此一顯著性的需求，曾被莊堯鈞(2017)引用研究。Paullay et al. (1994)將工作投入定義為一個人對目前工作認知的全身貫注、參與及關心程度，且將其分為工作投入角色(Job Involvement-Role)和工作投入環境(Job Involvement-Setting)。Brown (1996)將工作投入歸納出有個人特質、工作特性、管理者行為與角色知覺等四個因素(方怡文，2013)。

洪懋澍(2014)以某公司兩岸員工為研究對象，將工作態度方面分為工作滿足、工作投入與組織承諾，發現兩岸員工在工作投入部份的順序差異



不大，大陸地區的員工，工作投入會受到個人屬性、工作價值觀與工作特性影響。

謝佩君(2016)透過問卷調查新竹科學園區和桃園華亞科學園區內科技公司員工，發現組織文化對工作投入有正面影響。王于屏(2016)以白領員工為研究對象，自我效能與工作家庭平衡對工作滿意度及工作投入有顯著正向的影響。

林宜靚(2016)以台灣北部一般工作者為研究對象，資料顯示工作自主性和心理資本對工作投入有正向影響，且心理資本在工作自主性與工作投入間具有中介效果，此外，主管支持正向調節工作自主性與工作投入間的關係。周君翰(2017)以台灣金融產業員工為研究對象，工作滿意度對工作投入有正向影響且在工作家庭平衡方案與工作投入間具有中介效果。

莊堯鈞(2016)和姜孟含(2016)都以工作投入為中介變項進行研究，前者以一般公民營企業員工為研究對象，發現工作滿意度與工作投入有正向影響且會透過工作投入的中介效果而影響工作績效；後者以曾獲得企業社會責任獎的企業員工為研究對象，發現員工企業社會責任知覺對工作投入有正向影響；工作投入對離職傾向有負向影響；工作投入對員工企業社會責任知覺影響離職傾向間具有部分中介效果。

方怡文(2013)以大眾運輸公司第一線輪班人員為調查對象，透過實體問卷和網路問卷進行調查，取得有效問卷 140 份，其調查數據發現遇到工作與家庭衝突對工作投入及員工滿意度有負向的影響，以及工作投入對家庭干擾工作及工作與家庭衝突皆有中介的效果。

蔡崑源(2001)是以華進集團加工區電子業員工為研究對象，將工作投入分為工作努力程度、敬業精神、工作專心程度、工作願景、對工作的知覺和對工作的趨避，研究調查顯示工作投入之敬業精神和工作願景對工作成就滿足和工作本身滿足有正向影響，但工作投入之工作的趨避對工作成就滿足和對領導能力滿足有負向影響。

## 五、家庭衝突

面對當前產業經濟環境，工時長和工資低而物價高的生活條件下，尤其家庭組成已從過去單薪家庭走向雙薪家庭，夫妻雙方對於外部的內部的工作和內部的家庭事務已無法如傳統社會中「男主外、女主內」的分工模式，也因此促使工作對家庭衝突產生一定的影響力。換言之，工作與家庭衝突是指個人工作場域與家庭場域的產生角色的競爭性(Kahn et al., 1964)。此外，工作與家庭衝突可分為工作干擾家庭(Work Interfering with Family, WIF)與家庭干擾工作(Family Interfering with work, FIW)兩種雙向情況(Guteket et al., 1991；Frone et al., 1992；Netemeyer et al., 1996；Carlson et al., 2000)。

在家庭衝突的相關研究中，涉及到諸多不同身分的調查對象，從正常制到輪班制(方怡文，2013；王茹宜，2016；陳士航，2016)，從一般上班族到公務員(陳士航，2016)或軍人(籃嘉瑜，2016)。在方怡文(2013)和王茹宜(2016)即是調查輪班制人員，前者以大眾運輸公司第一線輪班人員為調查對象，透過實體問卷和網路問卷進行調查，發現遇到工作與家庭衝突對工作投入及員工滿意度有負向的影響，以及工作投入對家庭干擾工作及工作與家庭衝突皆有中介的效果；後者以已婚女性輪班護理人員為調查對象，發現已婚女性輪班護理人員之工作家庭衝突、社會支持與職場疲勞具顯著相關，工作家庭衝突與社會支持和職場疲勞呈顯著負相關，且社會支持在工作家庭衝突與職場疲勞具有部分中介效果，換言之，已婚女性輪班護理人員之工作家庭衝突會透過工作社會支持影響職場疲勞。

陳士航(2016)以臺中市消防外勤人員為調查對象，研究發現消防人員工作家庭衝突愈高會使工作滿意度降低；工作家庭衝突會完全透過團隊凝聚力的中介歷程影響工作滿意度。籃嘉瑜(2016)以國軍部隊成員為研究對象，發現國軍成員高工作投入時，會影響到家庭生活而形成衝突，當此家庭衝突持續升高下，將使降低國軍成員的幸福感受。

張家瑄(2016)以美髮從業人員為調查對象，樣本取樣分布在基隆、新北市、臺北市、桃園市和新竹縣市 5 個縣市，研究發現美髮從業人面對高工作與家庭衝突時，對員工忠誠度卻有正向影響，其主



因在於職場特殊性(如：薪資高、福利佳、提供教育訓練和無其他技術)。

林虹君(1999)以駐外人員與其配偶為研究對象，實證發現配偶與子女同住的駐外人員對於工作與家庭衝突的知覺程度較低，但配偶是就業者，其工作與家庭衝突的衝突知覺程度就會偏高，因此，可透過工作調適支援、家庭協助支援、後勤性支援與社會性支援還減緩工作與家庭衝突。

## 六、工作滿意度

工作滿意度是指員工對其所處的工作環境與本身工作之滿足感覺，因此員工在工作上付出心力，也會對其所擁有的工作相關條件及身心滿足程度表現出關心，員工滿意度反應往往涉及工作上投入程度，與組織工作之績效成果。

Hoppock(1935)在較早提出員工滿意就是心理生理兩者對環境因素的滿足感，也就是員工對工作整體之主觀反應。Beer(1964)指出滿意度乃是工作人員對公司及所處環境的一種感覺感受，包含主管、同事、下屬等。如果在工作過程中感受到滿足，或者受到尊重員工滿意度就會增加。在服務利潤鏈當中員工滿意度是居於非常起始的位置，也就是說發自內心的感受，隱含在內心意識中，而會反應態度在工作或產品服務中，若有高滿意度的員工就有優良的企業產品和服務。

有關工作滿意度的相關文獻非常多，故本文彙整不同面向的議題進行深入探討，在陳錦華(2003)以政府稅捐處內部員工為研究對象，發現工作特性和內部品質都對工作滿意度具有顯著影響，但員工人格特質並未對工作滿意度不具有顯著影響，但在黃煒斌(2006)以高雄縣大發工業區之外籍勞工為調查對象時，卻得出相反現象，即不同人格特質會影響工作滿意度。

方怡文(2013)以大眾運輸公司第一線輪班人員為研究對象，回收數據分析發現遇到工作與家庭衝突對工作投入及員工滿意度有負向的影響。陳忠正(2006)以高屏地區 19 所大專校院行政人員為調查對象，其發現人際關係、工作壓力與工作滿意度三者有顯著相關性，同時，人際關係與工作壓力對工作滿意度具有預測作用。

鈕正淳(2014)以某公司兩岸員工為研究對象，發現組織承諾和組織制度都會影響員工工作滿意度，而在翁登財(2006)認為工作滿意度對於組織創新具有影響，陳思含(2016)以營建業員工為研究對象，發現公司善盡社會責任可提高員工工作滿意度。

謝明焮(2006)以科技製造業派遣員工為研究對象，其研究顯示影響派遣員工工作滿意度的因素有工作保障和安全感、工作環境的安全與舒適性、任職公司主管和同事等因素，且派遣人員的工作滿意度會直接影響到要派公司和派遣公司之間的合作關係。

卓秀娟(2015)以某跨國成衣紡織業的海外台籍幹部為研究對象，發現文化智商和跨文化適應都能提高工作滿意度，而工作壓力會降低工作滿意度。陳金滿(2015)以某大陸台商員工為調查對象，發現企業工作環境直接影響員工工作滿意度，而企業文化透過企業工作環境而間接影響員工工作滿意度，員工對工作有正面的工作滿意度也將有助於提升工作績效。

## 七、各變項之間的關係與研究假設

為了進一步建立研究架構，本文將變數間的文獻整理分述如下：

### (一) 組織文化、組織承諾、組織制度與工作投入

陳政煌(2016)以宜家台中店前線員工為調查對象，不管全職或兼職的前線員工於組織文化的看法和工作投入度方面都有顯著的差異。同時，在謝佩君(2016)透過問卷調查新竹科學園區和桃園華亞科學園區內科技公司員工，發現組織文化對工作投入有正向影響。劉輔政(2012)以一般中小企業組織成員為研究對象，發現企業組織文化、主管領導風格與工作投入呈現顯著相關且可做為工作投入之預測因素。廖啟盛(2011)以各產業類別的企業在職員工為調查對象，發現組織文化對工作投入之影響是有顯著且正向關係。李怡芬(2005)以 A 公司員工為調查對象，組織文化對領導風格和工作投入都有正面影響力。

周濟寒(2010)以後備司令部一政戰幹部為調查對象，實證發現組織變革壓力知覺對員工組織承





諾和對員工工作投入都有顯著負面影響,但未為探討組織承諾對工作投入的影響狀況。

綜合上述過去文獻,本文作出如下假設:

H1: 組織文化會正向影響工作投入

H2: 組織承諾會正向影響工作投入

H3: 組織制度會正向影響工作投入

### (二) 工作投入和工作滿意度

陳盈成(2001)以台灣積體電路公司之直接人員為研究對象,實證發現工作滿意度會影響工作投入程度。林美麗(2016)以佛光山本山義工為研究對象,發現工作投入為組織承諾與工作滿意度之中介變數,換言之,工作投入會影響組織承諾對工作滿意度。張珠月(2016)以財政部中區國稅局員工為研究對象,發現工作投入對員工的工作滿意度和組織承諾都有正向顯著性影響。

綜合上述過去文獻,本文作出如下假設:

H4: 工作投入對工作滿意度有正面影響

### (三) 工作投入、家庭衝突與工作滿意度

陳士航(2016)以臺中市消防外勤人員為調查對象,研究發現消防人員工作家庭衝突愈高會使工作滿意度降低;工作家庭衝突會完全透過團隊凝聚力的中介歷程影響工作滿意度;組織承諾未具有調節工作家庭衝突對工作滿意度。方怡文(2013)以大眾運輸公司第一線輪班人員為調查對象,其調查數據發現工作與家庭衝突對工作投入及員工滿意度有負向的影響,以及工作投入對家庭干擾工作與員工滿意度及工作與家庭衝突與員工滿意度都具有中介效果。

綜合上述過去文獻,本文作出如下假設:

H5: 家庭衝突會干擾工作投入對工作滿意度產生負面影響。

## 參、研究方法

根據前述研究目的和文獻探討獲取的相關資訊,以作為本文方法之依據。將研究架構,研究假

設,研究變數,研究樣本,研究資料之取得予以闡述。

## 一、研究架構與假設

本文以組織因素為自變數,工作投入為中介變數,家庭衝突為干擾變數和工作滿意度為依變數,其中,組織因素分為-組織文化、組織承諾、組織制度等三個構面,並依此擬訂如圖 3 之研究架構:

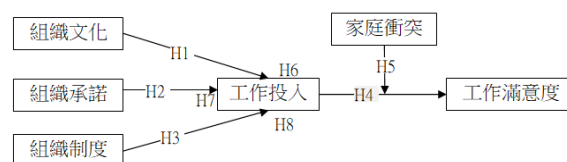


圖 3 研究架構

根據本文之研究架構(圖 3)及研究目的是以探討科學園區電子業面對公司的組織文化、組織承諾、組織制度、工作投入、家庭衝突與工作滿意度。因此,為探討各變項間的關係,而設立下列的研究假設:

H1: 組織文化對員工工作投入有正向影響

H2: 組織承諾對員工工作投入有正向影響

H3: 組織制度對員工工作投入有正向影響

H4: 工作投入對工作滿意度有正面影響

H5: 家庭衝突會干擾工作投入對工作滿意度產生負面影響。

H6: 工作投入對組織文化和工作滿意度的關係具中介效果

H7: 工作投入對組織承諾和工作滿意度的關係具中介效果

H8: 工作投入對組織制度和工作滿意度的關係具中介效果

## 二、操作型變數之定義

本文採封閉且結構化來設計問卷,主要分成三大部分:第一部分為基本資料,共 5 題,主要了解 Y 科技公司受訪員工之個人基本資料,如:性別、年齡、婚姻狀態、學歷、工作年資等;第二部分為工作現況,共 3 題,主要探討受訪員工於 Y 科技公司職階、部門和於此公司年資;第三部分為對 Y 科技公司的工作滿意度影響因素(如表二)。





其中,第三部分本文參考國內相關著作所探討之影響因素,並依 Y 科技公司經營現況概況和目前產業勞動狀態為輔,制定出六大影響受訪者對 Y 科技公司的工作滿意度之影響因素,分別有組織文化、組織制度、組織承諾、工作投入、家庭衝突和工作滿意度,共計 42 題,而組織文化、組織制度、組織承諾本文統稱為組織因素,此部分問卷以李克特五尺度量表進行計分,衡量指標從非常同意至非常不同意等五個等級,分別給予 5 至 1 分。

表二、構面定義

構面	變數定義	參考依據
滿意度影響因素	組織文化	組織全體成員在長期的相互作用和相互影響過程中形成的各種群體意識 李明洪(2007)
	組織承諾	員工和組織間關係的一種心理狀態 鈕正淳(2014) 陳詩沛(2012)
	組織制度	組織中全體成員共同遵守的行為準則 鈕正淳(2014)
	工作投入	個人認同工作重要性的程度 蔡崑源(2001)
	家庭衝突	個人工作場域與家庭場域的產生角色的競爭性 方怡文(2013)
	工作滿意度	個人對所處工作環境與工作之滿足感覺 鈕正淳(2014)

### 三、研究樣本與對象

本文探討之個案公司-Y 科技公司,目前海內外都有設廠,國內共有五個廠,其中四個廠在新竹科學園區,一個廠在台南安平工業園區。本文礙於資料取得容易性與便利性之顧慮,故僅選擇該公司總部的正職本國籍員工為調查對象,雖本文回收問卷數並非數量龐大,但已佔該廠員工的七成以上。

本文以新竹科學園區內 Y 科技公司的科技廠內部員工為調查對象,本次問卷共發出 250 份,發放時間為 2016 年 6 月 30 日到 8 月 31 日止,共回收 200 份,回收率 80%,扣除資料填寫不完整的 3 份,共計有效問卷數為 197 份,有效回收率 98.5%。

## 肆、資料分析

本文依回收之問卷數據進行如下統計分析,並針對本論文所設定之研究目的等議題進行討論。

### 一、人口統計分析

本文回收資料男女各為 44.9%和 55.1%,已婚者占 56.6%和未婚者占 43.4%,年齡層以 31~40 歲居多,學歷以大學最多,其次為高中以下,職場工作年資以 11-20 年最多,其次為 7-10 年。受訪員工於公司服務年資都不算久,以 3-6 年最多次,其次為 2 年內,但超過 20 年的亦有 8 人,顯示公司員工流動性算平穩,不至於太高。而受訪者中測試生產中心約佔整體受訪者約 4 成比例,受訪員工目前在公司的職級以基層員工最多。

### 二、個人基本條件與任職職級之分析

透過卡方獨立性檢定(表三),可以發現個人基本條件中的年齡、公司服務年資和職場工作年資都會影響其任職的職級,換言之,在相同產業的工作歷練越久,即可能為公司內或領域內的資深人員,對於整個產業或公司制度相對也比較熟練和應對能力,故相對比較容易晉升主管職。

表三、基本條件與任職職級之分析

變項	卡方值	結論
性別&任職職級	5.49	不相關/獨立
婚姻&任職職級	9.254	不相關/獨立
學歷&任職職級	11.78	不相關/獨立
年齡&任職職級	37.172*	相關/非獨立
公司服務年資&任職職級	37.453*	相關/非獨立
職場工作年資&任職職級	38.107*	相關/非獨立

註：\*代表檢測水準 $\alpha=0.01$

### 三、工作滿意度影響因素之分析

為檢測本文建構之六構面 42 問項之信效度,分別以 SPSS 軟體計算出 Cronbach's  $\alpha$ 係數<sup>1</sup>分析和 AMOS 軟體進行驗證性因素分析(CFA)之收斂效度來評鑑測量模型。根據表四,組織文化、組織承諾、組織制度、工作投入、家庭衝突和工作滿意度等六構面,經檢測各構面(分量表)之 $\alpha$ 值介於 0.716-0.93 之間,而全量表 $\alpha$ 值達到 0.94,在各分量表和全量表都高於一般標準值 0.7,顯示六構面具有效度。以收斂效度之組成信度(Composite Reliability, CR)驗證各構面之效度(表 4),各構面之

<sup>1</sup>根據 Cronbach(1951)建議因素層面的信度  $\alpha$  係數值在 0.7 以上,即顯示該因素層面有較高的信度,而總量表的  $\alpha$  係數值在 0.8 以上,即顯示總量表有較高的信度。



CR 介於 0.8717 ~0.9443，大於標準指標 0.6；平均變異數抽取量(Average Variance Extracted, AVE)介於 0.5299~ 0.7082，大於標準指標 0.5，表示本文具有良好的收斂效度。

表四、工作滿意度影響因素之信效度分析

構面	Cronbach's α 值	CR	AVE
組織文化	0.923	0.8717	0.6473
組織承諾	0.716	0.8818	0.5299
組織制度	0.816	0.9273	0.6585
工作投入	0.682→0.931(刪除 4-2)	0.8792	0.5487
家庭衝突	0.930	0.9443	0.7082
工作滿意度	0.901	0.9229	0.6322

由六大構面整體來說(表五)，受訪員工對「家庭衝突」認同程度最高，而對「組織文化」認同程度最低，而以 42 題問項來看，「家庭形成的緊張與焦慮氣氛，會影響我的工作能力」認同程度最高，「提供安全的工作環境」認同程度最低。

綜觀來看，受訪員工對內部問題-家庭衝突和個人工作投入，及外部問題-企業組織因素，全都存在負面觀感，顯示經濟環境不佳促使企業經營受挫，對於員工的各項員工福利與工作環境無法逐年提升和改善，加上逐年惡化的就業環境導致薪資凍漲、工時增長和轉職不易等問題，面對各種內外部因素的衝擊，導致受訪員工深感深陷在生活與工作的迷霧中。

表五、六大構面之分析

構面	最高變數/平均值	最低變數/平均值	平均值
家庭衝突	家庭形成的緊張與焦慮氣氛，會降低我的工作能力/3.06	為陪伴家人，使得無法配合公司加班或輪班/2.88	2.96
工作滿意度	我會告訴他人這是一間值得效勞的公司/2.92	同仁間互相關心和主動提供工作協助，感覺像個大家庭/2.57	2.77
組織制度	各層級執掌與處理程序相當明確/2.91	公司有健全薪資和退休制度/2.52	2.76
組織承諾	提供的各項福利制度是滿足個人所需/2.78	提供安全的工作環境/2.14	2.59
工作投入	對我而言，生活最大的樂趣來自於我的工作/3.03	我會試著去想一些更有效率完成工作的方法/2.18	2.56
組織文化	工作氣氛總是充滿活力/2.66	相當注重工作績效/2.34	2.51

#### 四、個人基本資料與滿意度影響因素差異分析

經由變異數同質性檢定和平均數差異 t 檢定(表六)可發現，不同性別受訪員工在組織承諾認同程度都有顯著的不同，女性對組織承諾的感受(平均數 19.16)高於男性(平均數 16.92)，但兩者平均數差距不大，使得在關聯量數<sup>2</sup>的效果值(η<sup>2</sup>)<sup>3</sup>都偏小(低於 0.06)，所以代表性別和組織承諾呈現低度關聯強度。

此外，性別對組織文化和婚姻對家庭衝突在平均數差異 t 檢定有達到顯著水準，但關聯量數的效果值(η<sup>2</sup>)也偏小(低於 0.06)，所以代表性別對組織文化和婚姻對家庭衝突呈現低度關聯強度。而性別對工作投入在變異數同質性檢定達到顯著水準，但關聯量數的效果值(η<sup>2</sup>)也偏小(低於 0.06)，所以代表性別對工作投入呈現低度關聯強度。

表六、性別、婚姻與滿意度影響因素之 T 檢定

基本資料	滿意度因素	變異數相等	平均數相等	關聯量數
		的 Levene 檢定	的 t 檢定	
		F 值	T 值	η <sup>2</sup>
性別	組織文化	1.345	-2.690*	0.036
	組織承諾	5.161*	-2.852*	0.040
	組織制度	0.033	-1.248	
	工作投入	4.283*	-1.690	0.015
	家庭衝突	0.109	0.280	
	工作滿意度	0.837	-1.642	
婚姻	組織文化	.057	.238	
	組織承諾	.397	1.037	
	組織制度	.036	.612	
	工作投入	1.790	.172	
	家庭衝突	.603	-2.125*	0.023
	工作滿意度	.111	-.230	

註：\*代表檢測水準α=0.05

學歷、年齡和職場工作年資等問項是三個以上的選項，故改用變異數分析法，從表七中可發現，學歷對工作投入因素有顯著差異，職場工作年資對家庭衝突因素有顯著差異。換言之，不同學歷在工

<sup>2</sup>根據 Cohen(1988)提出，若達到顯著時，可進一步求出「效果大小」(effect size)，即關聯強度(strength of association)。檢測效果大小有兩種常用方法，最常使用的指標是「η<sup>2</sup>」(eta square)來判斷。

<sup>3</sup>效用值(size of effect, η<sup>2</sup>)代表實務顯著性，其值乃在表示依變數的總變異中有多少的變異可以由分組變數來解釋。一般來說，η<sup>2</sup> ≥ 1.4 表示高度關聯強度；1.4 > η<sup>2</sup> > 0.6 表示中度關聯強度；η<sup>2</sup> ≤ 0.6 表示低度關聯強度(吳明隆，2010)。



作投入因素的認同度有差異性，不同工作年資對家庭衝突因素的認同程度也有差異。

表七、學歷、年齡、職場年資與滿意度影響因素之變異數分析

工作現況	滿意度因素	F 值
學歷	組織文化	.552
	組織承諾	.658
	組織制度	.335
	工作投入	3.595*
	家庭衝突	2.355
	工作滿意度	2.104
年齡	組織文化	1.412
	組織承諾	.350
	組織制度	.567
	工作投入	.038
	家庭衝突	1.627
	工作滿意度	1.008
職場工作年資	組織文化	.728
	組織承諾	.280
	組織制度	.320
	工作投入	.455
	家庭衝突	2.698*
	工作滿意度	1.669

註：\*代表檢測水準 $\alpha=0.05$

## 五、工作現況與滿意度影響因素差異分析

如同前節所述，公司服務年資、任職部門和任職職級等問項是三個以上的選項，應使用變異數分析法，從表八中可發現，公司服務年資在組織文化、家庭衝突的認同度有差異性，任職部門對組織制度、家庭衝突和工作滿意度等因素的認同程度有差異。

表八、服務年資、部門和職級與滿意度影響因素之變異數分析

工作現況	滿意度因素	F 值
公司服務年資	組織文化	2.803*
	組織承諾	1.478
	組織制度	1.061
	工作投入	1.671
	家庭衝突	2.689*
	工作滿意度	2.117
任職部門	組織文化	1.603
	組織承諾	2.033
	組織制度	3.221*
	工作投入	1.615
	家庭衝突	2.899*

工作現況	滿意度因素	F 值
任職職級	工作滿意度	4.577*
	組織文化	2.350
	組織承諾	.386
	組織制度	.458
	工作投入	.099
	家庭衝突	1.315
	工作滿意度	.784

註：\*代表檢測水準 $\alpha=0.05$

## 六、假設檢定

本文針對組織文化、組織承諾、組織制度、工作投入、家庭衝突與工作滿意度等變數間之可能關係提出主要假設；在本節將這些變數間進行相關分析，再依據各項推論之假設並採用迴歸分析、中介變數和干擾變數來瞭解各變數間之影響或差異程度。以下依樣本所得資料，對個別研究假設進行驗證。

### (一)相關分析

本文採用 Pearson 相關分析來確認各構面間之關聯性，相關係數值介於 $\pm 1$  之間，當相關係數值為 0.00，表示兩變數之間無相關性且兩變數間之關係微弱，能用來做預測的能力非常有限，當相關係數值越接近 1 時，則表示在預測兩變數之間的正相關正確率可達 100%，反之，當相關係數值越接近 -1 時，則表示在預測兩變數之間的負相關正確率可達 100%。

表九、研究變項相關分析彙整表

	組織文化	組織承諾	組織制度	工作投入	家庭衝突	工作滿意度
組織文化	1.000					
組織承諾	.777**	1.000				
組織制度	.685**	.769**	1.000			
工作投入	.634**	.661**	.571**	1.000		
家庭衝突	.265**	.270**	.311**	.230**	1.000	
工作滿意度	.705**	.742**	.749**	.743**	.335**	1.000

註：\*\*代表顯著水準 $\alpha=0.01$

由表九得知，兩變數間均達到顯著水準，且都存在正相關(即係數值 $>0$ )，其中家庭衝突分別與組織文化、組織承諾和工作投入呈現低度正相關(即係數值 $<0.3$ )，又分別與組織制度和工作滿意度呈





現中度正相關(即係數值介於 0.3 至 0.6 之間), 其他兩變數間都是呈現高度正相關(即係數值>0.6)。

此外由相關分析亦可知, H1、H2、H3 和 H4 都達到顯著水準和獲得假設支持, 同時, 可進一步發現 H1、H2 和 H4 變數間是高度正相關, 而 H3 變數間是中度正相關。

## (二)迴歸分析

本文採用階層迴歸分析驗證 H6、H7 和 H8 探討中介效果, 結果如表十~表十二和 H5 探討的干擾效果, 結果如表十三。

表十、工作投入對組織文化和工作滿意度中介分析

自變數 \ 依變數	工作滿意度(標準化β係數)	
	模型1	模型2
組織文化	0.715***	0.424***
工作投入		0.478***
F值	203.322***	183.683***
R <sup>2</sup>	0.512	0.656
$\bar{R}^2$	0.509	0.652
D-W值	1.753	1.758

註:\*\*\*代表顯著水準α=0.001

由表十階層迴歸分析之結果發現, 組織文化與工作滿意度間因工作投入的加入, 對工作滿意度之β係數仍維持顯著性(0.715 和 0.424), 而工作投入對工作滿意度之β係數達到顯著的 0.478; 同時由 R<sup>2</sup>的變化量看出整體模式之解釋力從 0.512 提升到 0.656。因此, 根據中介效果之定義, 顯示工作投入具有完全中介型態, 可看出員工當感受到組織文化時, 會提高其工作滿意度; 當工作投入的中介變數加入此模型時, 組織文化與工作滿意度之間會產生影響, 換言之, 員工面臨組織文化與工作滿意度關係時, 工作投入會產生中介影響效果。

表十一、工作投入對組織承諾和工作滿意度中介分析

自變數 \ 依變數	工作滿意度(標準化β係數)	
	模型1	模型2
組織承諾	0.702***	0.414***
工作投入		0.497***

F值	188.438***	184.320***
R <sup>2</sup>	0.493	0.656
$\bar{R}^2$	0.490	0.653
D-W值	1.898	1.876

註:\*\*\*代表顯著水準α=0.001

由表十一階層迴歸分析之結果發現, 組織承諾與工作滿意度間因工作投入的加入, 對工作滿意度之β係數仍達到顯著(0.702 和 0.414), 而工作投入對工作滿意度之β係數達到顯著的 0.497; 同時由 R<sup>2</sup>的變化量看出整體模式之解釋力從 0.493 提升到 0.656。因此, 根據中介效果之定義, 顯示工作投入具有完全中介型態, 可看出員工當感受到組織承諾時, 會提高其工作滿意度; 當工作投入的中介變數加入此模型時, 組織承諾與工作滿意度之間會產生影響, 換言之, 員工面臨組織承諾與工作滿意度關係時, 工作投入會產生中介影響效果。

表十二、工作投入對組織制度和工作滿意度中介分析

自變數 \ 依變數	工作滿意度(標準化β係數)	
	模型1	模型2
組織制度	0.732***	0.482***
工作投入		0.471***
F值	223.591***	224.734***
R <sup>2</sup>	0.535	0.700
$\bar{R}^2$	0.533	0.696
D-W值	1.976	1.921

註:\*\*\*代表顯著水準α=0.001

由表十二階層迴歸分析之結果發現, 組織制度與工作滿意度間因工作投入的加入, 對工作滿意度之β係數仍達到顯著(0.732 和 0.482), 而工作投入對工作滿意度之β係數達到顯著的 0.471; 同時由 R<sup>2</sup>的變化量看出整體模式之解釋力從 0.535 提升到 0.700。因此, 根據中介效果之定義, 顯示工作投入具有完全中介型態, 可看出員工當感受到組織制度時, 會提高其工作滿意度; 當工作投入的中介變數加入此模型時, 組織制度與工作滿意度之間會產生影響, 換言之, 員工面臨組織制度與工作滿意度關係時, 工作投入會產生中介影響效果。

為避免探討干擾效果存在多元共線性(multicollinearity)的影響, 於產生交互作用項之前, 先將自變數與干擾變數標準化, 再進行階層迴歸分析,



以降低共線性問題，且便於比較個別自變數對依變數的解釋能力。分析結果變數的 VIF 值介於 1.005 至 1.0039 之間，因此沒有產生嚴重的共線性的問題。

表十三、家庭衝突對工作投入和工作滿意度中介分析

自變數	依變數	
	工作滿意度(標準化β係數)	
	模型1	模型2
主效果		
工作投入	0.711***	0.701***
家庭衝突	0.142**	0.147**
干擾效果		
工作投入×家庭衝突		-0.149**
F值	123.847***	89.953***
R <sup>2</sup>	0.562	0.584
$\bar{R}^2$	0.558	0.578
D-W值	1.850	1.915

註: \*\*代表顯著水準 $\alpha=0.01$ ; \*\*\*代表顯著水準 $\alpha=0.001$

同時，由表十三結果顯示，模型 1 和模型 2 顯示整個模型對工作滿意度的解釋變異量( $\bar{R}^2$ )為 55.8%和 57.8%，表示兩模型有足夠的解釋能力，且在模型 2 中可發現工作投入與家庭衝突的交互項對工作滿意度有負向的顯著影響( $\beta=-0.147$ ， $t=-3.205$ )，因此，假設 H5 獲得支持且意味著當員工面對較高的家庭衝突時，對工作投入和工作滿意度的關係產生負面干擾。

根據上述，本文經實證檢定結果，八項主要假說全部獲得支持，整理如表十四所示。

表十四、假設驗證彙整表

假說	研究內容	結果
H1	組織文化對員工工作投入有正向影響	支持
H2	組織承諾對員工工作投入有正向影響	支持
H3	組織制度對員工工作投入有正向影響	支持
H4	工作投入對工作滿意度有正面影響	支持
H5	家庭衝突會干擾工作投入對工作滿意度產生負面影響	支持
H6	工作投入對組織文化和工作滿意度的關係具中介效果	支持
H7	工作投入對組織承諾和工作滿意度的關係具中介效果	支持
H8	工作投入對組織制度和工作滿意度的關係具中介效果	支持

## 伍、結論與建議

### 一、結論

在高科技和新技術的發展，企業面臨新挑戰而需破釜沉舟的改革和轉型，因此，資本雄厚且有遠觀的企業，都會導入工業 4.0、物聯網和 AI 等概念技術，然而維持一個企業長久生存，並不全然仰賴機器和設備，而是需要搭配適當而優秀的人才來相輔相成，故企業在轉型的過程中，如何留住人才也是同等重要的，而讓優秀人才留下且全心全意投入工作，才能創造企業更好的績效。

因此，本文藉由個案 Y 公司了解電子業內部員工對任職企業之工作滿意度，以深入剖析公司應如何建構較佳的就業環境以利留下優秀人才，降低人才流動性維持公司發展穩定性，針對本文資料分析發現如下：

1. 員工年齡、公司服務年資和職場工作年資都會影響其在公司任職職級，從此部分可發現個案公司以資歷和經歷為升遷的主要參考依據。
2. 性別、學歷和公司服務年資會影響其在公司任職部門，會出現此結果，乃因電子產業有一線的生產技術員和非一線的工程師，尤其以研發工程師在專業技術層面上需要有較高學歷的培養與訓練，也因此伴隨年紀也會稍長，而當前台灣高等教育內就讀理工科多數以男性居多，也導致這種專業屬性強的部門清一色都是男員工；而一線的生產技術員多數是兩班或三班的輪班制，對於學歷要求普遍不高，主要看中是工作時間的適應力和配合度，相形之下以年紀輕的青年居多，且一線生產技術員需要細心和耐心的個人特質員工，因此清一色以女員工居多。
3. 性別對組織文化和工作投入具有顯著關係且呈現低度關聯強度，婚姻對家庭衝突達到顯著水準且呈現低度關聯強度，學歷對工作投入因素有顯著差異，職場工作年資對家庭衝突因素有顯著差異。
4. 公司服務年資在組織文化、家庭衝突的認同度有差異性，任職部門對組織制度、家庭衝突和工作滿意度等因素的認同程度亦有差異。
5. 受訪員工對公司工作滿意度影響因素，幾乎都



是負面表態，其中以家庭衝突認同感最高，其次整體工作滿意度，而組織文化之認同感最低。而各問項中回覆狀況，在組織承諾中的「提供安全的工作環境」最低(2.14)，而家庭衝突中的「家庭形成的緊張與焦慮氣氛，會降低我的工作能力」最高(3.06)。

6. 組織文化、組織承諾和組織制度對員工工作投入存在正面影響；工作投入對工作滿意度是存在正面影響；家庭衝突對工作投入影響工作滿意度過程產生負面干擾效果，由此可知，個案公司若欲提高員工對公司向心力或工作投入度，應適時了解員工家庭生活與家庭狀況，尤其已婚又有子女的員工更需要給予較多的員工福利措施，此外，公司內部組織上應隨著環境改變而更新規章制度，同時塑立良好工作氣氛和領導風格，以達到員工對公司的忠誠度。

## 二、建議

現今台灣各產業領導者對員工的態度普遍存在認為是單純雇用關係，且都期待員工共體時艱和

不要過度追求薪資要求，但在種種要求下，若無其他福利措施或良善制度，往往並無法獲得員工對公司忠心，故本文建議公司應該從內部組織開始著手，創造好的組織規章、辦法和升遷制度，以及主管應該深入了解員工的工作與生活狀態，讓組織文化呈現一種團隊合作和團體成員對公司都有歸屬感，最重要是公司任何制度的推動都要能貫徹，不要一年一政策，政策反覆無常，使得員工無所適從影響工作投入度，進而影響工作滿意度而產生離職潮。

此外，本文建議未來可加入離職傾向和組織變革等影響因素重新設計研究問卷，以了解在產業結構改變下公司應如何進行改革，以達到較高員工滿意度和降低離職傾向，同時，在家庭衝突層面可細分為工作干擾家庭和家庭干擾工作兩個面向來考量，將可更深入了解員工面對家庭與工作雙向問題時，公司可從哪個層面給予適當協助。





## 參考文獻

1. 方怡文(2013),「工作與家庭衝突與員工滿意度之關聯—以輪班人員為例」,碩士論文,國立臺北大學,臺北。
2. 王於屏(2016),「自我效能與工作家庭平衡對工作滿意度及工作投入之影響-以白領員工為例」,碩士論文,大同大學,臺北。
3. 王茹宜(2016),「已婚女性輪班護理人員工作家庭衝突、社會支持與職場疲勞之相關研究」,碩士論文,國立臺北護理健康大學,臺北。
4. 甘水美(2002),「臨時員工之內外控傾向對工作滿意與組織承諾關係之影響」,碩士論文,國立中央大學,桃園。
5. 江永眾、王德平、朱伏平(2015),管理心理學,元華文創,臺北。
6. 吳方綺(2016),「組織文化與績效薪對於工作動機之影響」,碩士論文,國立中央大學,桃園。
7. 吳明隆(2010),SPSS 操作與應用-問卷統計分析實務,五南圖書,臺北。
8. 李安爵(2010),「早期療育社工人員對組織制度、督導行為之認知與工作滿足感相關性之研究」,碩士論文,東海大學,臺中。
9. 李孟璇(2016),「就業市場 10 大困境 上班族盼新政府解決」,ETtoday。
10. 李怡芬(2005),「組織文化、領導風格與員工工作投入關係之研究—以 A 公司為例」,碩士論文,元智大學,桃園。
11. 李明洪(2007),「組織文化、教育訓練對員工滿意度與組織績效影響之研究—以南部科學工業園區廠商為對象」,碩士論文,國立屏東科技大學,屏東。
12. 卓秀娟(2015),「台資跨國企業派外台籍幹部文化智商、跨文化適應、工作壓力及工作滿意度之關係—某成衣紡織企業為例」,碩士論文,中國文化大學,臺北。
13. 卓玲聿(2002),「策略性人力資源、組織文化與組織績效之關係—以金融業為例」,碩士論文,國立成功大學,台南。
14. 王于屏(2016),「自我效能與工作家庭平衡對工作滿意度及工作投入之影響-以白領員工為例」,碩士論文,大同大學,臺北。
15. 周君翰(2017),「工作家庭平衡方案對員工情感性承諾與工作投入之影響—以工作滿意度為中介變項」,碩士論文,東吳大學,臺北。
16. 周濟寒(2010),「組織變革知覺與員工之工作滿足、組織承諾、及工作投入—以國防部後備司令部政戰幹部為例」,碩士論文,世新大學,臺北。
17. 林宜靚(2016),「工作投入,從心出發—工作自主性、心理資本、主管支持與工作投入之關係探討」,碩士論文,國立台北大學,臺北。
18. 林美麗(2016),「非營利組織義工參與動機、組織承諾、工作滿意度與工作投入之研究—以佛光山本山義工為例」,碩士論文,樹德科技大學,高雄。
19. 林虹君(1999),「我國企業組織支援系統對駐外人員工作與家庭衝突影響之研究」,碩士論文,國立中山大學,高雄。
20. 河野豐弘(1992),改造企業文化,彭德中譯,遠流,臺北。
21. 姜孟含(2016),「員工企業社會責任知覺對離職傾向影響之研究—以工作投入為中介變項」,碩士論文,國立臺灣師範大學,臺北。
22. 洪懋澍(2014),「兩岸員工工作價值觀與工作特性對工作態度的影響—以某個案公司為例」,碩士論文,健行科技大學,桃園。
23. 翁登財(2006),「在不同領導風格下,資訊文化和工作滿意度對組織創新之研究」,碩士論文,逢甲大學,臺中。
24. 張家瑄(2016),「工作與家庭衝突及員工忠誠度之關聯—以美髮從業人員為例」,碩士論文,環球科技大學,雲林。
25. 張珠月(2016),「員工工作投入、組織公平、工作滿意度、組織承諾與組織公民行為關係之研究—以財政部中區國稅局為例」,碩士論文,國立臺中科技大學,臺中。
26. 張興堂(2015),「企業內部服務品質對員工滿意



- 度及組織承諾之影響－以h公司製造中心外籍勞工為例」，碩士論文，龍華科技大學，桃園。
27. 梁素卿(2016)，「雲林縣各級農會員工的工作壓力、工作滿意度與組織承諾之研究」，碩士論文，國立虎尾科技大學，雲林。
  28. 梁麗玲(2011)，「中華電信民營化業務委外後從業人員工作滿意、組織承諾與離職傾向之關連性探討－以中華電信北區 123 客服中心為例」，碩士論文，中華大學，新竹。
  29. 章友齡(2010)，「台灣地區傳統產業知識分享意願之研究」，碩士論文，國立成功大學，台南。
  30. 章樺平(2002)，「企業文化、人格特質與組織承諾關係之研究－以台灣糖業公司及統一企業為例」，碩士論文，屏東科技大學，屏東。
  31. 莊堯鈞(2017)，「員工工作滿意度對員工績效之關聯－以工作投入為中介」，碩士論文，國立中央大學，桃園。
  32. 陳士航(2016)，「消防人員工作家庭衝突與工作滿意度之關係-團隊凝聚力之中介效果與組織承諾之調節效果」，碩士論文，中臺科技大學，臺中。
  33. 陳忠正(2006)，「人際關係與工作壓力對工作滿意度影響之研究－以高屏地區大學校院行政人員為例」，碩士論文，國立高雄師範大學，高雄。
  34. 陳金滿(2015)，「企業文化、工作環境、工作滿意度與工作績效關係之探討-以大陸台商企業 A 公司員工為例」，碩士論文，國立成功大學，台南。
  35. 陳嫻妏(2016)，「組織文化與組織承諾對員工工作滿意度之相關性研究－以某綠色消費合作社南部分社為例」，碩士論文，高苑科技大學，高雄。
  36. 陳思含(2016)，「企業實踐企業社會責任與員工工作滿意度之關聯-以營建業為例」，碩士論文，嶺東科技大學，臺中。
  37. 陳政煌(2016)，「組織文化對於前線員工的工作投入度的影響－以宜家台中店為案例」，碩士論文，東海大學，臺中。
  38. 陳盈成(2001)，「分紅入股滿意度、工作投入、工作滿意度、工作壓力與離職傾向之相關研究」，碩士論文，國立交通大學，新竹。
  39. 陳溪彬(2016)，「主管領導風格、組織文化、情緒智力與組織承諾關係之研究－以製造業 T 公司為例」，碩士論文，南華大學，嘉義。
  40. 方怡文(2013)，「工作與家庭衝突與員工滿意度之關聯－以 A 公司輪班人員為例」，碩士論文，國立臺北大學，臺北。
  41. 陳詩沛(2012)，「企業社會責任廠商之員工滿意度研究」，碩士論文，逢甲大學，臺中。
  42. 陳錦華(2003)，「組織內部服務品質對員工滿意度影響之研究-以稅捐某單位為例」，碩士論文，國立成功大學，台南。
  43. 鈕正淳(2014)，「組織承諾、制度化與員工滿意度之關聯性－以金屬鋼鐵產業為例」，碩士論文，中國文化大學，臺北。
  44. 黃煒斌(2002)，「外籍勞工人格特質、工作價值觀與工作滿意度之相關研究－以大發工業區為例」，碩士論文，國立高雄師範大學，高雄。
  45. 楊世寧(2008)，「組織制度與顧客關係管理系統的使用行為之研究」，碩士論文，國立暨南國際，南投。
  46. 廖啟盛(2011)，「組織文化對學習型組織與員工工作投入之關聯性研究」，碩士論文，國立臺北大學，臺北。
  47. 劉秀瑛(1999)，「從組織文化探討現階段高中職學校的組織發展」，技術及職業教育雙月刊，第 54 期，第 41-47 頁。
  48. 劉誠桓(2016)，「工作生活平衡，企業社會責任，組織文化對組織吸引力之影響」，碩士論文，國立臺灣師範大學，臺北。
  49. 劉輔政(2012)，「企業員工組織文化與領導風格知覺對工作投入影響之研究」，碩士論文，國立高雄師範大學，高雄。
  50. 蔡崑源(2001)，「華進集團員工滿意度、工作投入、組織承諾與離職意願之研究」，國立中山大學，高雄。
  51. 謝佩君(2016)，組織文化對員工工作投入之影



- 響」, 碩士論文, 中原大學, 桃園。
52. 謝明焮(2006), 「派遣人員工作滿意度之研究-以科技製造業派遣員工為例」, 碩士論文, 育達商業技術學院, 苗栗。
  53. 謝許忠(2006), 「組織變革認知、組織承諾與工作績效之關係研究-以興中紙業公司為例」, 碩士論文, 佛光人文社會學院, 宜蘭。
  54. 嚴心妤(2016), 「組織文化、服務創新、服務品質與經營績效關係之研究-以 L 公司為例」, 碩士論文, 國立政治大學, 臺北。
  55. 籃嘉瑜(2016), 「工作投入、工作家庭衝突與幸福感之相關研究」, 碩士論文, 義守大學, 高雄。
  56. Allport, G. W. (1947), "The Psychology of Participation", *Psychological Review*, Vol. 52, pp. 117-132.
  57. Becker, H. S. (1960), Notes on the Concept of Commitment, *American Journal of Sociology*, Vol. 66, No.1, pp. 32-42.
  58. Beer, M. (1964), Organizational Size and Job Satisfaction, *Academy of Management Journal*, Vol. 7, No. 1, pp.34-44.
  59. Brown, D., and Crace, R. K. (1996), Values in Life Role Choices and Outcomes: A Conceptual Model, *Career Development Quarterly*, Vol. 44, No. 3, pp. 211-224.
  60. Carlson, D. S., Kacmar, K. M., and Williams, L. J. (2000), Construction and Initial Validation of a Multidimensional Measure of Work - Family Conflict, *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 56, No. 2, pp. 249-276.
  61. Cohen, J. (1988), *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences*, 2nd ed., New Jersey: Routledge.
  62. Cronbach, L. J. (1951), Coefficient Alpha and the Internal Structure of Tests, *Psychometrika*, Vol. 16, No. 3, pp. 297-334.
  63. Deal, T. E. and Kennedy, A. A. (1982), *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*, New York:Perseus Books Group.
  64. Frone, M. R., Russell, M., and Cooper, M. L. (1992), Antecedents and Outcomes of Work - Family Conflict: Testing a Model of the Work - Family Interface, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 77, No. 1, pp. 65-78.
  65. Gutek, B. A., Searle, S., and Klepa. L. (1991), Rational Versus Gender Role Explanations for Work-Family Conflict, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 76, No. 4, pp. 560-568.
  66. Hoppock, R. (1935), *Job Satisfaction*, New York: Happer and Row. Jeffery.
  67. Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quin, R., Snoek, J. D., and Roseenthal, R. A. (1964), *Organizational Stress: Studies in Role Conflict and Ambiguity*, New York: Wiley.
  68. Kahn, W. A. (1990), Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work, *Academy of Management Journal*, Vol. 33, No. 4, pp. 692-724.
  69. Kanungo, R. N. (1982), Measurement of Job and Work Involvement, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 67, No. 3, pp. 341-349.
  70. Lodahl, T. and Kejner, M. (1965), The Definition and Measurement of Job Involvement, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 49, No. 1, pp. 24-33.
  71. Meyer, J. P. and Allen, N. J. (1991), A Three - Component Conceptualization of Organizational Commitment", *Human Resource Management Review*, Vol. 1, No. 1, pp. 61-98.
  72. Netemeyer, R. G., Boles, J. S., and McMurrian, R. (1996), Development and Validation of Work - Family Conflict and Family - Work Conflict Scales, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 81, No. 4, pp. 400-410.
  73. North, D. C. (1990), *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge, New York: Cambridge University Press.





74. Paullay, I. M., Alliger, G. M., and Stone-Romero, E. F. (1994), Construct Validation of Two Instruments Designed to Measure Job Involvement and Work Centrality, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 79, No. 2, pp. 224-228.
75. Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., and Boulian, P. V. (1974), Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover among Psychiatric Technicians, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 59, No. 5, pp. 603-609.
76. Scott, W. R.(1995), *Institutions and Organizations*, CA :Thousand Oaks.
77. Sonnenfeld, J. A. (1989), *Managing Career Systems Channeling the Flow of executive Careers*, Homewood, IL:Richard D Irwin, Inc.
78. Staw, B. M. (1977), *Research in Organizational Behavior*, Greenwich, CT: JAI Press.
79. Wallach, E. J. (1983), Individuals and Organizations: The Cultural Match, *Training and Development Journal*, Vol. 37, Issue. 2, pp. 28-36.



# The Relationships among Organizational Factors, Job Involvement, and Job Satisfaction with: Using Family Conflict as a Moderating Variable

Yi-Shin Lin<sup>1\*</sup> Cheng-Che Tien<sup>2</sup>

<sup>1\*</sup> Associate Professor, School of Business, Wenzhou University

<sup>2</sup> Master, Institute of Industrial Engineering and Management, National Formosa University

## Abstract

In recent years, the domestic industrial environment and the employment market have many contradictions, the industries have to face the tendency globalization and they have to reduce the cost to maintain their business. Consequently creating a deterioration of the domestic market, the current situation of the domestic workers are lower salary and longer time of work.

Therefore, this study aims to explore the domestic electronics manufacturing staff job satisfaction, through the questionnaire survey to understand the company employees, first by interviewed them on the organizational culture, their organizational commitment, their organization system, and their work engagement and finally on their family conflicts and job satisfaction.

After the questionnaire from the survey was collected, the SPSS19.0 statistical software was used for descriptive statistical analysis, the reliability and validity analysis, the Chi-square test, T test, ANOVA, and the correlation analysis and regression analysis.

This study found that :(1)The age, your seniority and your working experience will affect the position in the company. (2)The staff has a highest degree of recognition of family conflict, followed by job satisfaction, then the work input, finally the lowest degree of recognition for the organizational culture. (3)The gender has a narrow relevance to the organizational culture and the marriage into family conflicts. (4)The gender has a narrow relevance to work input. There is a difference between the seniority in the organization of culture and the family conflicts. (5)The department has an organizational system, the family conflict and the job satisfaction and other factors have different degrees of identification. (6)The organizational culture, the organizational system and organizational commitment have a positive impact on job input. (7)Work input has a positive impact on job satisfaction. (8)Family conflicts have a negative effect on job satisfaction and job satisfaction.

**Keywords: Organizational Factors, Job Involvement, Family Conflict, Job Satisfaction, Moderating Effect**

---

\*Corresponding author: School of Business, Wenzhou University, Chashan Higher Education Park, Wenzhou City, Zhejiang Province, 325035, China.

Tel: +86-577- 86680958

Fax:+86-577- 86680960

E-mail: 20170007@wzu.edu.cn

