

# 台湾员工的工作绩效、福利制度对于员工 工作满意度与组织承诺之影响

何舒毅, 庄世依, 庄雅贻, 张家玮

(侨光科技大学 企业管理系, 台湾 台中 40721)

**摘要:** 员工一直是企业最重要的资产, 员工所累积的技术与经验是无法被复制的, 为了使企业的员工提升工作的动机与用心态度, 即是工作绩效观点, 另外在员工的薪资福利制度, 也可以激励及改善员工并提升整体对企业的向心力, 则是工作满意度最主要的影响因素。工作绩效与员工福利对于工作满意度有正向显著关系; 工作绩效与员工福利对于组织承诺有正向显著关系; 工作满意度对于组织承诺正向显著关系。研究结果可知, 企业为了留住人才、降低员工流动率、盼望员工能多一些绩效及责任, 利用福利制度, 激励员工并达成组织目标。未来企业的部分单位更可能采用人力外包制度, 相同单位下会出现同工不同酬的现象, 在薪资制度无法调整之下, 企业必须提升员工潜在的知觉感受, 才能留住高素质员工及保持良好工作效率。

**关键词:** 工作绩效; 员工福利; 工作满意度; 组织承诺

中图分类号: F244

文献标识码: A

文章编号: 1671-931X (2012) 03-0015-09

## 一、绪论

### (一) 研究背景与动机

本研究主要在探讨工作绩效、福利制度对于工作满意度与组织承诺的影响; 当企业愈来愈重视福利制度, 也投资了很高的金额在福利项目上, 即是因为觉得人才才是企业最重要的资产, 若是没有优秀人才, 犹如机械设备变废铁, 所以如何留住人才使企业能稳定成长, 着实为当前各个中小企业的重要课题。

一般人在选择工作时, 薪资和福利是考虑的首要条件; 而对于工作不满意的部份, 薪资与福利也是排名第一; 另一研究指出缺乏合理的员工福利制度,

将会造成离职率上升 (DeCenzo & Holoviak, 1990), 上述都明显表示员工福利制度的重要性。重视员工的满意度不仅可提升企业的变革能力、满意顾客的需求, 更有可能可以提高企业的财务绩效。因此, 当员工实现应有的专业能力与承诺时, 企业应该提升他们对公司的贡献; 此时, 福利则成为员工重要的激励因素。

### (二) 研究目的

本研究以台湾员工为研究对象来探讨工作绩效、福利制度对于工作满意度与组织承诺之间的关联性, 最后再探讨工作满意度项目对于工作绩效与组织承诺; 本研究探讨下列六项研究目的:

1. 工作绩效对于员工工作满意度之影响;

收稿日期: 2011-11-21

作者简介: 何舒毅 (1972-), 男, 博士, 侨光科技大学企业管理系助理教授, 研究方向: 人力资源管理。

- 2.福利制度对于员工工作满意度之影响;
- 3.工作绩效对于组织承诺之影响;
- 4.福利制度对于组织承诺之影响;
- 5.员工工作满意度对于组织承诺之影响;
- 6.基本人口统计变量对于各构面之影响。

冀望能够为企业、组织找到最适合的福利制度,来提升员工的工作满意度,最后提升企业整体的绩效与竞争力;以提供企业、组织中高层管理阶层从事规划管理之参考,以及给予后续相关研究者研究之参考。

### (三)研究流程

首先,确认研究方向,接着确认研究动机与目的,再针对研究目的进行文献的搜集,经由讨论后,来建立研究的理论架构以及各项研究假设。其次根据过去相关研究文献数据,确认各变量的衡量指针,选择并设计符合本研究主题的问卷,然后依据研究设计进行抽样,并针对在职者发放问卷以进行调查,在问卷回收并过滤无效样本后,开始进入数据分析程序,最后,依据各项资料分析结果,提出研究结果及建议。

## 二、文献探讨

### (一)福利制度

福利制度之定义以 Porter 与 Lawler(1968)的期望理论为基础,提出较具完整的动机作用理论,主要是说明员工的行为及努力,决定在于可能获得的报酬(reward)多寡,以及完成任务的机率。Singert(1990)表示员工福利是由雇主全额或部份提供给员工,有别于的法定工资或自愿的利益给付。此定义说明了员工福利费用主要是雇主给予员工除了薪资以外的利益。DeCenzo 与 Robbins(1999)表示只要是员工就可得到的一种非财务性报酬,是企业试图吸引及留住员工的方法,即为“员工福利”。也就是说,在主雇关系中员工所得到且能使生活无虞的额外关心给付。根据以上学者们的观点,我们可以归纳出员工福利定义的共同性,基本上,劳资关系是以薪资福利为基础,而员工透过雇用关系才有此项福利,而且此项福利是员工除了工作薪酬以外之利益。“员工福利”可说是有关员工工作生活质量之非直接薪酬的部份,(Harvey & Bowin,1996)。邱国江(1999)则认为只要是薪资以外直接或间接的附加给付,并能使其员工能因而成为受惠者,都算是员工福利的一种。DeCenzo 与 Robbins(1999)表示只要是员工就可得到的一种非财务性报酬,是企业试图吸引及留住员工的方法,即为“员工福利”。也就是说,在主雇关系中员工所得到且能使生活无虞的额外关心给付。而对福利制度的衡量方法可分为:程序公平的量测、分配公平的量测、薪资满意的量测、福利满意的量测等。

### (二)工作绩效

一般工作绩效(Job Performance)是指工作者对于工作贡献的价值。工作绩效是在某特定时间,执行工作时达成目标的纪录。绩效不只是个人,更是组织重视的问题,特别是在目前重视竞争的时代中,组织绩效的好坏,是组织能否取得竞争优势的关键。工作绩效主要分为两个因素区分模式,早期分为角色内行为与角色外行为,以及近年来的任务绩效与情境绩效(Borman & Motowidlo,1993),这样的分法使得组织的基本活动,形成强烈的对比。Borman 与 Motowidlo 认为工作绩效是所有与组织目标有关的行为,而且此行为可依个体对组织目标贡献程度的高低予以测量。Campbell(1983)认为工作绩效本质上是个人帮助组织完成目标的程度,Campbell(1990)而后又指出,工作绩效为组织成员为了达成组织所期望、所规定或正式化的角色需求时,所表现的行为。黄曼琴(1991)的观点,认为工作绩效乃为达成目标之活动结果,因此属于个人的行为面。黄淑锦(2002)认为工作绩效是指一个人的工作贡献之价值、工作之质量或数量,员工的工作绩效可由其工作的质、量以及是否达成目标来加以评定。绩效衡量在于建立管理活动之控制功能,许士军(1997)认为绩效衡量具有二个积极作用,一为建立绩效衡量标准,另一则为激励手段之利用。前者显示行为者所应努力的方向或标的;后者则是赋予行为者努力的动机或力量。

### (三)工作满意度

工作满意也有人译成工作满足,这概念是源自于 Mayo(1933)的霍桑实验(Haw Thorne experiment),工作者的情感会影响其工作行为,而主要决定工作者的工作满意及生产力则是因为工作者的社会及心理因素所影响的,认为工作效率提高,是因为工作者情感的投入及人际关系等人群与心理因素改变了工作者的态度、行为所导致的,并非是因为严谨的工作分析或机械性的控制可获得的,因此,若能激起工作者的工作动机和欲望,促使其体认工作价值与荣誉感,就可以提高工作效率(位明先,1993)。在 1935 年 Hoppock 提出了工作满意一词,他认为工作满意度系指工作者的心理及生理两个方面,对于工作环境上的满意感受,即工作者对于工作情况与环境的主观反应,个人对工作直觉感受,综合了生理、心理与环境等的满意感受。Porter and Lawler(1968)认为工作满意是由个人认定其所应与所知觉真正得到的,两者之间的差距而定,差距愈小,则满意程度愈高;差距愈大,则满意程度愈低。蔡林亮(1993)则认为期望差距定义与公平理论的差异,在于公平理论认为一个人的满意度是取决于他在工件上的投入与报酬间的比例,所谓差距则从个人的期望来看,是个人主观决定而不在于与他人的比较。蔡林亮(1993)的研究

指出,当人们进入工作情境,即抱有一种工作取向,工作取向个人过去生活经验的总和,人们根据这种生活经验来评价工作情境中的客观现象,并据此决定态度和行为。本研究探讨工作满意度之定义根据综合性概念加以衡量工作满意度,认为工作满意度是个人对于工作情境内部各构面所产生的整体性主观感受,所产生的情感反应,将依据工作本身、薪酬、晋升、上司、工作伙伴等构面综合之后所得为对于工作整体性的情感性反应(张荳云,1983)。工作满意度表是经由许多学者根据不同定义、目的,发展出各种工作满意度表,不同的量表有不同的因素结构,但是至今却无任何一个量表可以完全满足研究者需要。本研究是参考 Weiss, Dawis, England 与 Lofquist 所发展的明尼苏达工作满意的短式量表,量表分为短式(short-form)及长式(long-form)两种,皆采用 Likert 五点量表,长式量表分 20 个分量表,共 100 个题目,短式量表共 3 个分量,共 20 个题目,其短式量表可改善明尼苏达满意度量表题目过多所造成的问题,让测量误差降低(廖素华,1978)。本量表可用来测量内在满意、外在满意与一般满意。再撷取适合本研究的相关题目作为问卷内容;短式量表可改善明尼苏达满意度量表题目过多所造成的问题,让测量误差降低。

#### (四)组织承诺

组织承诺(organizational commitment)系指个人对组织有认同感、使命感与归属感,愿意将组织的目标、价值与规范加以内化,并且参与组织的活动,实现共同的理想。组织承诺的概念是源 Whyte(1956)所发表的《组织人》(The Organizational Man)一书中,描述组织人不仅是为组织工作,同时也是隶属于组织;Becker(1960)在美国社会学期刊(American Journal of Sociology),发表一篇有关组织承诺的文章中,表示组织承诺是了解员工在组织中,工作行为的重要因素。组织承诺研究已受到企业管理者及学者重视。Steers(1977)的研究结果也指出组织承诺对于员工离职行为具有预测力,且高组织承诺的员工,其工作绩效较佳,可以作为组织效能预测的指针。Morris & Sherman(1981)也提到组织承诺除了可预测离职行为外,也可预测员工的绩效。Mowday, R. T., Porter, L. W. 与 Steers, R.M. 根据组织承诺的规范性观点,于 1979 年提出 OCQ (Organizational Commitment Questionnaire)量表,为衡量成员对组织的忠诚、对组织价值的接受度及达成组织目标的意愿,题目涵盖态度及行为的意向,并强调员工对组织道德上的投入。李元墩、钟志明和林育理(2000)所建构的本土化组织承诺量表(Organizational Commitment Inventory, 简称为 OCI 量表)。此量表系以 Mowday et al. (1979)所建构 OCQ 量表的三个构面为基础,发展成为台湾

本土化企业员工的组织承诺量表(OCI)。修正了以往使用 OCQ 区别效度不足的缺失,共 25 题,是测量受测者对其任职之组织的认同,投入及留职意愿。由于 Mowday et al.(1979)之 OCQ 量表在实证上为许多学者(如 Meyer & Allen, 1984; Putti, Aryee, & Liang, 1990 等)所经常采用,因此本研究采用 OCQ 量表作为衡量组织承诺的工具。

### 三、研究设计

本研究以结构式问卷调查方法,主要目的是探讨工作绩效、员工福利对于工作满意度以及组织承诺之影响。调查期间为 2011 年 2 月至 4 月间,共发放 400 份问卷,剔除回答不全之无效问卷为 75 份,有效回收率为 81%。将回收之有效问卷,以 SPSS 18.0 统计软件包为资料分析之计算工具,包括叙述性统计分析、信度分析、因素分析、单因子变异数分析、t 检定、回归分析等方法进行分析。

#### (一)研究架构及假说

##### 1. 研究架构

本研究依工作绩效、员工福利、工作满意以及组织承诺四项变量关系之推论与假说汇整后,可以下图之观念架构呈现,并以此为本研究后续分析之基础,如图 1 所示。本研究采用问卷调查方式进行,问卷对象则已有工作经验的在职者作为问卷调查对象,由调查结果进行资料及统计分析,来验证研究架构与假设,并提出结论及建议,供企业及学术研究之参考。

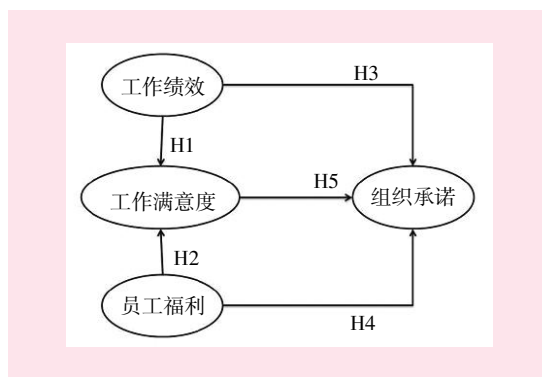


图 1 研究架构图

##### 2. 研究假说

本研究为探讨工作绩效、员工福利、工作满意以及组织承诺间影响因素,纳入人口统计变量,包含了性别、年龄、学历、年资、薪资、职别,以探讨不同人口统计变项分别在工作绩效、员工福利、工作满意以及组织承诺上有什么差异,其相互之间的关系及本研究假说之建立将依序分述如下:

H1: 工作绩效对于工作满意度有显著的正向影响。

H2: 员工福利对于工作满意度有显著的正向影响。



响。

H3: 工作绩效对于组织承诺有显著的正向影响。

H4: 员工福利对于组织承诺有显著的正向影响。

H5: 工作满意度对于组织承诺有显著的正向影响。

## (二) 变量定义与衡量

### 1. 福利制度

#### (1) 操作型定义

以 Porter 与 Lawler(1968)的期望理论为基础,提出较具完整的动机作用理论,主要是说明员工的行为及努力,决定在于可能获得的报酬多寡,以及完成任务的机率。Singert(1990)表示员工福利是由雇主全额或部份提供给员工,有别于的法定工资或自愿的利益给付。说明了员工福利费用主要是雇主给予员工除了薪资以外的利益。

#### (2) 福利制度量表

本研究是引用周勇男(2009)之研究中问卷,修改自Price 与 Mueller (1986)分配公平指标与 Heneman 与 Schwab (1985)所发展的薪资满意询问表(Pay Satisfaction Questionnaire, PSQ), PSQ 又包含了薪资满意及福利满意两个测量构面,作为本研究相关之问卷题。Moorman(1991)也已经证明 DJI 的内部一致性都在 0.90 以上,而薪资满意的量测的薪资满意询问表,该表有 3 题是针对薪资水平的满意程度,其可靠度数据为(A=0.92);福利满意的量测其可靠度的数据为(A=0.93)。

### 2. 工作绩效

#### (1) 操作型定义

本研究对于工作绩效的定义采用 Borman 与 Motowidlo(1993), Borman & Motowidlo 将工作绩效分为两类,任务绩效(Task Performance)与情境绩效(Contextual Performance), Borman 与 Motowidlo 认为将组织内部的基本活动透过两类分法可以呈现强烈的对比;工作绩效也是因组织目标所形成的认知行为。任务绩效:系指工作者对组织技术核心有所贡献,在份内工作范围以内的活动所表现的熟练度,可以透过个人直接执行技术性程序或间接提供技术程序所需要的材料或服务予以衡量。情境绩效:系指工作者对于任务活动以外,而对组织效能有贡献的其它活动所表现的熟练度。

#### (2) 工作绩效量表

本研究是参考国内研究者余德成(1996)修改自 Campbell (1987)所编制的任务绩效问卷表以及 Motowidlo 与 Van Scotter(1994)所编制的情境绩效问卷表以适合国内采用之量表,包含任务绩效与情境绩效二构面。根据问卷调查资料作信度分析,工作绩

效整体量表之 Cronbach's  $\alpha$  值为 0.9102,任务绩效之 Cronbach's  $\alpha$  值为 0.7961,而情境绩效则为 0.8893,采用量表相当可靠。

### 3. 工作满意度

#### (1) 操作性定义

1935 年 Hoppock 提出了工作满意一词,他认为工作满意度系指工作者的心理及生理两个方面,对于工作环境上的满意感受,即工作者对于工作情况与环境的主观反应,个人对工作直觉感受,综合了生理、心理与环境等的满意感受。Porter 与 Lawler (1968)工作满意度的程度是个人在特定工作环境中,预期应得报酬与工作实际获得的报酬的差距大小而定,前者减去后者的差距愈小,工作满意程度愈高,反之,差距愈大,则工作满意程度愈低。

#### (2) 工作满意度量表

本研究是参考 Weiss, Davis, England 与 Lofquist 所发展的明尼苏达工作满意的短式量表,再撷取适合本研究的相关题目作为问卷内容。Weiss 在 1967 年针对 1723 位六种不同职位的人进行施测,结果信度系数分别为:外在满意是 0.77~0.82;内在满意是 0.84~0.91;整体满意是 0.87~0.92。

### 4. 组织承诺

#### (1) 操作性定义

Whyte (1956)描述组织人不仅是为组织工作,Porter et al.(1974)表示同时也是隶属于组织;组织承诺是个人对特定组织的认同及投入的程度,且组织成员会对组织表现出三个倾向:强烈的信仰与接受组织的目标与价值;愿意为组织的利益而努力;明确的希望继续成为组织的一份子。

#### (2) 组织承诺量表

由于 Mowday et al.(1979)之 OCQ 量表在实证上为许多学者(例如 Meyer & Allen, 1984; Putti, Aryee, & Liang, 1990 等)所经常采用。本研究使用之量表参考陈吴政(2002)、Mowday (1979)以及 Steers 与 Porter (1982)之“组织承诺问卷”修订发展而来,主要分为价值承诺,留职承诺二大部分。研究参考修订“组织承诺问卷”后做测验,所测得构面之信度介于 0.68 至 0.85 之间,信度值堪称良好。

### 5. 基本数据

#### (1) 操作性定义

本研究在个人变项部份,主要分为六个变项,分别说明如下:

性别:指受测研发人员的性别,问卷中将其区分为男性及女性二类。

年龄:指受测研发人员的实际年龄,问卷中将其区分为六级,第一级为 20 岁(含)以下;第二级为 21~29 岁;第三级为 30~39 岁;第四级为 40~49 岁;第五级为 50~59 岁;第六级 60 岁以上。

教育程度:指受测研发人员所受正式教育的最

高学历,问卷中将其区分为四级,第一级为中小学;第二级为高中(职);第三级为大学(专);第四级为研究所以以上。

服务年资:指受测研发人员实际从事研发工作的年资,共分为五类,分别为:第一级1年(含)以下;第二级1年(含)-5年;第三级6年(含)-10年;第四级11年(含)-20年;第五级20年以上。

个人薪资:指受测研发人员在目前公司任职每月薪资,问卷中将其区分为六级,第一级25,000元以下;第二级25,001-35,000元;第三级35,001-45,000元;第四级45,001-55,000元;第五级55,001-60,000元;第六级为60,000元以上。

职务:指受测研发人员在目前公司担任之职务,问卷中将其区分为五级,第一级为技术人员;第二级为工程人员;第三级为行政人员;第四级为管理人员;第五级为经理以上。

#### (2) 衡量方式

本部份每一个变项的衡量方式,都依据个人实际状况由受试者自行填写。

#### (三) 问卷设计与数据收集

##### 1. 问卷设计流程

本研究藉由问卷调查的方式来进行数据搜集。问卷设计以自行设计及参考部份相关文献主题之问卷正而来,同时配合研究目的及研究架构设计而成,以抽样方式先行测访,依据测访结果选定并修订问,发展出最后之问卷。最后得到之问项分别为福利制度为8题,工作绩效8题,工作满意度7题,组织承诺7题,总共30题,前测后工作满意度删除1题,总共29题,依该29题项进行调查;另外基本数据为5。

##### 2. 量表格式及问卷内容

由上述可得知问卷内容设计有五大部分,第1部份为福利制度量表共计8题、第二部分为工作绩效表共计8题、第三部份为工作满意度量表共计6题、第四部份为组织承诺度量表共计7题、第五部份为个基本资料共计6题;除第五部份测量尺度主要为名目尺度外,其余部份则采用李克特(Likert)五点量表方衡量各构面之同意程度,并将程度分成五级,分别为“非常不同意、不同意、普通、同意、非常同意”计分方式,依序分别给予1、2、3、4、5分。

##### 3. 研究对象与抽样方法

本研究目的是要了解工作绩效、员工福利对于工作满意度以及组织承诺影响,以目前在台湾地区公组织任职的在职人员为研究对象,不限产业类别且无概化母体之需求,故抽样方法采便利抽样法。

##### 4. 数据收集方法

前测问卷:调查期间为2011年元月至2月间,前测问卷发放50份,有效回收为50份,有效收率为

100%。

#### 四、研究结果

##### (一) 样本特性分析

本问卷针对已就业的在职人员发放,共发出400份问卷,共回收400份问卷,剔除填答不完整者75份,取得有效问卷325份,有效回收率81%。根据回收的325份有效问卷数据,进行样本人口统计变项分析,到有效之样本人口统计分析如下:

性别:女性有178位,占54.8%为多数。

年龄:20岁以下有57位,占17.5%;20岁至29岁有210位,占64.6。以30岁以下年轻族群为最多,合计超过七成。

学历:大学(专)有262位,占80.6%;研究所以上有35位;占10.8%,样本中,大学以上的人口占大多数,合计超过九成。

服务年资:1年以内的有92位,占28.3%;1年至5年的有177位,占54.5%,从数据显示发现,同一间公司待超过5年的只有17.2%。

薪资所得:25,000元以下的有186位,占57.2%;25,001元至35,000元的有91位,占28.0%,分析显示25,000元的人数就超过半数了。

职位名称:技术人员的有129位,占39.7%为较多数。

##### (二) 构面及量表题项的信度检定

依据Nunnally(1978)看法,认为 $\alpha$ 值小于0.35为低信度,应予拒绝,介于0.70至0.98之间,则为高信度。

从工作绩效、员工福利、工作满意度、组织承诺四个研究构面分析结果来看,Cronbach's  $\alpha$ 值都在0.70以上,显示各问题具有高度的内部一致性,也代表本研究之问卷具有相当高的信度。

##### (三) 因素分析

将工作绩效、员工福利对于工作满意度以及组织承诺影响四个构面之问卷题项运用最大变异(Varimax)法,进行正交转轴法可发现四个构面的因素负荷量皆大于0.5以上。

##### (四) 构面变相之间的相关分析

本研究针四个构面因素间的相关程度及方向,关系数的强度大小与意义,可发现四个构面之间成中低相关( $R=0.364-0.791$ ),总言之,这四个构面相互之间皆存在显著的正向相关。福利制度与工作绩效关系属于较低的相关程度,福利制度与工作满意度为高度相关,福利制度与组织承诺为高度相关,工作绩效对于工作满意度为中度相关,工作绩效对组织承诺为中度相关,最后工作满意度与组织承诺为高度相关。

##### (五) 影响组织承诺之回归分析

## 1.工作绩效对于工作满意度有显著的正向影响

以工作绩效为自变项,依变项为工作满意度来进行回归分析,得知F值为显著(310.802\*\*),可知整体回归模型达显著水平,模型调整后的R值为0.489,表示此模型对工作满意度有48.9%的解释程度。由表4-8可看出,工作绩效( $\beta$ 值=0.700\*\*)正向影响工作满意度,工作绩效对于工作满意度有显著的正向影响,故支持研究假设H1。

## 2.员工福利对于工作满意度有显著的正向影响

以员工福利为自变项,依变项为工作满意度来进行回归分析,得知F值为显著(96.044\*\*),可知整体回归模型达显著水平,模型调整后的R<sup>2</sup>值为0.227,表示模型对工作满意度有22.7%的解释程度。员工福利( $\beta$ 值=0.479\*\*)正向影响工作满意度,员工福利对于工作满意度有显著的正向影响,故支持研究假设H2。

## 3.工作绩效对于组织承诺有显著的正向影响

以工作绩效为自变项,依变项为组织承诺来进行回归分析,得知F值为显著(307.985\*\*),可知整体回归模型达显著水平,模型调整后的R<sup>2</sup>值为0.487,表示此模型对组织承诺有48.7%的解释程度。工作绩效( $\beta$ 值=0.799\*\*)正向影响组织承诺,工作绩效对于组织承诺有显著的正向影响,故支持研究假设H3。

## 4.员工福利对于组织承诺有显著的正向影响

以员工福利为自变项,依变项为组织承诺来进行回归分析,得知F值为显著(60.949\*\*),可知整体回归模型达显著水平,模型调整后的R<sup>2</sup>值为0.156,表示此模型对组织承诺有15.6%的解释程度。员工福利( $\beta$ 值=0.398\*\*)正向影响组织承诺,员工福利对于组织承诺有显著的正向影响,故支持研究假设H4。

## 5.工作满意度对于组织承诺有显著的正向影响

以工作满意度为自变项,依变项为组织承诺来进行回归分析,F值为显著(539.108\*\*),可知整体回归模型达显著水平,模型调整后的R<sup>2</sup>值为0.624,表示此模型对组织承诺有62.4%的解释程度。工作满意度( $\beta$ 值=0.791\*\*)正向影响组织承诺,工作满意度对于组织承诺有显著的正向影响,故支持研究假设H5。

## 6.人口统计变项对于组织承诺之差异分析

本研究在性别对福利制度、工作绩效、工作满意度、组织承诺进行T检定分析,目的是要检测男、女生的平均数在四个构面上是否有显著的差异,由分析结果可得知整体样本数为325笔,属于男性的样本数有147笔,属于女性样本数有178笔。此外,可发现男、女生在福利制度、工作绩效、工作满意度、组织承诺上均无显著差异(P值>0.05),可得知男女生在福利制度、工作绩效、工作满意度、组织承诺并无差

异。以ANOVA进行检定,结果显示学历对福利制度、工作绩效、工作满意度的显著性,P值大于0.05,故无显著差异,而学历在「组织承诺」构面下有显著平均差异。以不同服务年资在四个构面中检定显著性,结果显示服务年资对福利制度、工作绩效、工作满意度、组织承诺的显著性,P值大于0.05,故无显著差异。以进行不同薪资所得在四个构面中检定显著性,结果P值小于0.05,故皆有显著差异。由ANOVA得知薪资所得在「福利制度」构面下有显著平均差异。以不同职称在四个构面中检定显著性,结果显示P值大于0.05,故无显著差异。

## 五、结论与建议

本研究的主要目的在于探讨工作绩效、员工福利、工作满意度及组织承诺之间的影响程度,经过前面章节的探讨与分析,在本章将总结本研究各项目的发现、研究限制、对企业界提出建议及供后续研究者参考。

### (一)研究结论

本节将对工作绩效、员工福利、工作满意度以及组织承诺之间影响做一完整说明。依据文献探讨建立研究架构与问卷设计,探讨工作绩效、员工福利、工作满意及组织承诺关系,假说1、假说2、假说3及假说4都获得支持,结论可归纳为二大项:人口属性与四项构面之差异与工作绩效、员工福利、工作满意度及组织承诺之间的回归关系。

1.在人口统计变量中,性别对于工作绩效、福利制度、工作满意度与组织承诺上均无显著差异

在学历当中,对于工作绩效、福利制度、工作满意度与组织承诺皆无显著差异,另外,组织承诺构面中有平均显著差异,高中(职)>大学(专);研究所以>大学(专)。在服务年资对于四个构面亦均无显著性。而薪资所得对于四构面间,皆有显著差异,另外,福利制度构面下有显著平均差异,第一群<第五群;第二群<第三群;第三群>第一群,而在工作绩效构面下有显著平均差异,第一群<第六群;第二群<第六群;第四群<第六群,在工作满意度构面下有显著平均差异,第一群<第三群;第一群<第六群;第二群<第六群。最后在组织承诺构面下有显著平均差异,第一群<第三群;第一群<第六群;第二群<第三群;第二群<第六群。(此第一群为25,000元以下;第二群为;25,001-35,000元;第三群为35,001-45,000元;第四群为45,001-55,000元;第五群为55,001-60,000元;第六群为60,001元以上。)最后在职称的部分无显著差异。

2.工作绩效、福利制度、工作满意度与组织承诺之相关性

(1)工作绩效对于工作满意度有显著的正向影



响,Locke(1969)说由个人的工作评估或工作经验所带给个人的一种愉快或正面的情绪感触;而结果也与相关学者(Meredith, Anisya & Rodger, 2002)之研究发现相符合,表示工作满意是起因于评价个人工作或工作经验而产生愉快或积极的情感陈述,表示员工自身的工作绩效高对于工作满意度也高,而企业因员工绩效高,在业绩方面有所提升,而在福利水平也跟着提升,所以两者之间有显著的正向影响。

(2)员工福利对于工作满意度有显著的正向影响,代表若是公司福利水平越高,员工在工作时的满意度会随之提高,即使工作繁重,但公司内部的福利水平高于自身期望的话,对于当下工作的环境、内容依然会感到满意。结果也与相关学者 (Porter & Lawler, 1968)之研究发现相符合,表示工作满意度的程度是个人在特定工作环境中,预期应得报酬与工作实际获得的报酬的差距大小而定,前者减去后者的差距愈小,工作满意程度愈高,反之,差距愈大,则工作满意程度愈低。也就是说,当薪资福利越高,工作满意度也会向对提高。

(3)工作绩效对于组织承诺有显著的正向影响,员工工作绩效高时对于企业的组织承诺相对也会提高,间接的提升了员工的向心力,对与继续留职有较大的意愿。其结果也与相关学者 (Mowday, Porter & Steers, 1982)之研究发现相符合,表示组织承诺是个人对某一特定组织认同及投入的态度倾向;承诺的态度与承诺的行为会交互影响,亦即态度会影响行为,行为会强化态度。投入于工作心力越深,组织承诺也会提高。

(4)员工福利对于组织承诺有显著的正向影响,若是公司福利提升,可以大幅降低员工的流动率与离职率,亦提升公司企业内部稳定性。结果也与相关学者(Hrebiniak & Alutto, 1972; Wiener, 1982)之研究发现相符合,表示组织承诺是个人与组织连结的结构性行为;个人会因薪资、职位的自主性或是同事间的情谊而不愿意离开组织,组织承诺是一种内化的规范力,使行为配合组织的目标及利益。所以说企业所提供的薪资、职位若是越好,更是企业拉拢人心的好方法。

(5)工作满意度对于组织承诺有显著的正向影响,当员工满意当下公司的工作环境、内容,企业更加容易培养员工受到企业文化的影响力,其中也和相关学者(Koch & Steers, 1978)之研究发现相符合,表示组织承诺是个人对工作上的反应,其特性包括个人实际与理想中的工作一致;认同于已选择的工作;不愿意另外寻找工作。

## (二)研究建议

### 1.对企业实务界之建议

藉由提升其不同的福利知觉来提升员工的绩效

与组织承诺加强激励的效果。可以依据下列几点:

(1)不论员工是属于主管级或是非主管级,企业都可藉由提升薪资提供多项福利来提升员工之绩效。而员工绩效的提升可促使企业提升薪资水平达到员工及企业相辅相成的效果。

(2)福利制度愈多有助于提高企业经营的竞争力,一般企业界若服务性的福利制度愈多,则员工能享受福利的程度愈高,对组织承诺、福利满意、工作投入与福利成效等变项较具有显著的关联性。因此,组织欲提高员工的工作效力,增进员工对工作的投入,则员工福利制度的实施,确实能促进企业的竞争能力。

(3)企业界的弹性福利是未来发展的趋势,在组织承诺的提升方面,藉由满足其退休福利方面的偏好来达到提升员工的组织承诺,各行各业的福利制度会因个人喜好程度不同,需求也会有所差异,企业要能规划完善的福利制度,让员工有自己选择福利措施的机会,更能符合员工的利益;故企业界应针对员工所选择的弹性福利,适时给予支持与保障,充分照顾企业员工的生活。

### 2.对未来研究者之建议

(1)本研究对员工目前实际上对于企业福利知觉的满意度,来解释工作满意度与组织承诺。建议后续研究者可针对员工对于福利的期望与实际之间的差距,来探讨与员工个人绩效之关联性,更能切合员工实际之需求,来达到提升员工绩效和激励的作用。

(2)由于本研究之“员工个人绩效的衡量”方面,采以由主管主观总体判定,而此绩效可能与员工实际的绩效有些微的差距。故建议后续研究者可改以用成熟的量表来衡量员工的个人绩效,整体研究结果会较为客观。

(3)在许多研究中发现,多数员工对于经济取向福利最为重视和偏好,本研究认为是由于工作者对于现实环境所作出适应和调整,因此本研究认为应反应外在环境对于员工之福利偏好的影响,故建议后续研究者可加入环境因素来探讨之。

(4)增加个案访谈与质性研究,本研究是采用问卷填答方式,以定量分析员工福利、绩效、满意度及组织承诺的现状,在调查的过程中,需配合工作者的意愿,员工对于问卷的题目作答诚实度,均会影响问卷分析的信度。建议后续研究者可以针对某一企业结合问卷方式,采用抽样个案的访谈,将搜集的定性数据与理论模式作比较,以探讨分析实务与理论的异同,了解企业组织的员工对于福利、绩效、满意度及组织承诺的态度。

可能是企业界为了节省营运成本,较不重视员工福利,导致企业的员工福利仅局限于劳基法之相关规定,甚至不依据法令实施;另外的原因是员工仅重视薪资多寡,很少考虑到福利措施,且员工对于公

司福利措施了解有限,很少有机会参与福利组织的运作;其次,实证研究问卷内容的设计与问卷样本的调查,也可能是产生企业福利措施与组织特性、员工态度无关的实证结果,此后需仰赖后续学者作其实证研究。

### (三)研究限制

1.本研究进行过程中已力求完善,但因有限的时间、人力、物力及财力限制下,问卷方面采用随机方式发放,无法包罗所有产业的在职者,问卷仅在台中地区发放,为小样本调查,所以本研究之调查结果不能代表为全台湾在职员工,以至于研究的参考性与贡献受到了限制。

2.员工福利种类众多,本研究并未去设限是哪一种的福利制度进行研究,可能会造成受测者或是阅读者认知上的不一,导致最终的研究结果会有误差。

3.影响组织承诺的因素很多,本研究仅针对工作绩效、员工福利等进行研究,并未包含所有可能影响因素来做探讨。

4.本研究之工作绩效所采用之量表仅以自评的方式评估自己在达成目标上的行为表现,有可能产生认知之系统性偏误,且对于工作绩效本身衡量的构面未再细分。

5.本研究问卷未开放填答者自行补充其认为影响因素,使问卷衡量项目更为周延,有待未来研究者深入研究。

### 参考文献:

- [1] 位明先. 台湾高级工业职业学校专业科目教师工作满意之研究[D].彰化:彰化师范大学工业教育研究所,1993.
- [2] 余德成.质量管理人性面系统因素对工作绩效之影响[D].高雄:中山大学,1996.
- [3] 李元墩,鍾志明,陈启光.台湾企业员工组织承诺衡量模式建构之研究[J].成功大学学报,2000,(35):1-23.
- [4] 周勇男.程序/分配公平与薪资/福利满意对工作满意度之相关研究——以中钢公司为例 [D]. 高雄: 中山大学, 2009.
- [5] 邱国江.台湾企业福利制度、人口组成、员工流动、与组织绩效之关联性研究[D].桃园:国防管理学院,1999.
- [6] 张荳云.工作满足:其概念与理论架构的探讨[J].“中央研究院”民族研究所集刊,1983,(63):63-68.
- [7] 许士军.工作满意、个人特征与组织气候——文献探讨及实证研究[J].政治大学学报,1997,(35):13-56.
- [8] 黄曼琴.应用中介模式探讨 Type A/B 人格特质为中介变项对工作力与工作满足、工作绩效之影响[J].“中央大学”人力资源学报,1991,(1):59-74.
- [9] 黄淑锦.影响寿险业务人员定着率因素之研究 [D].高雄:高雄第一科技大学,2002.

- [10] 廖素华.小学校长领导方式、教师人格特质与教师工作满足的关系[D].台北:政治大学,1978.
- [11] 蔡林亮.劳工工作价值观、组织气候与工作满意度之关系研究——以嘉义地区制造业劳工为例[D].嘉义:中正大学,1993.
- [12] Allen, N.J., & Meyer, J. P. The measurement and antecedents of affective continuance, and normative commitment to the organization [J]. Journal of Occupational Psychology, 1990, (63): 1-18.
- [13] Becker, H. S. Note on the concept of commitment[J]. American Journal of Sociology, 1960, (66): 32-42.
- [14] Borman, W. C. , & Motowidlo, S. J. Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance [A]. In N. Schmitt, W. C. Borman, & Associates. Personnel selection in organization[C]. San Francisco, Calif: Jossey-Bass, 1993: 71-98.
- [15] Brayfield, A. H., & Rothe, H. F. An index of job satisfaction [J]. Journal of Applied Psychology, 1951, (35): 307-311.
- [16] Campbell, J. P. Some possible implications of “Modeling” for the conceptualization of measurement [A]. In Landy, F., S. Zedeck & J. Cleveland. Performance Measurement and Theory [C]. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc, 1983: 277-298.
- [17] DeCenzo, D. A., & Holvick, S. J. Employee Benefit, Upper Saddle River[M]. NJ: Prentice Hall, Inc, 1990.
- [18] DeCenzo, D.A., & S.P. Robbins Human Resource Management: concepts and applications [M]. Hoboken, N. J: John Wiley & Sons, Inc, 1999.
- [19] Heneman, H.G., & Schwab, D.P. Pay satisfaction: Its multidimensional nature and measurement [J]. International Journal of Psychology, 1985, 20(1): 129-141.
- [20] Hoppock, R. Job satisfaction [M]. New York, NY: Harper and Brother, 1935.
- [21] Locke, E.A. In M. Dunnette. Handbook of Industrial and Organizational Psychology, The Nature and Consequences of Job Satisfaction [M]. Chicago, Ill: Read McNally, 1976: 1297-1343.
- [22] Mayo, E. The Human problems of an industrial civilization [M]. New York, NY: Macmillan, 1933.
- [23] Meredith, D., Anisya, S. T., & Rodger, B. S. Predicting expatriate job satisfaction: The role of firm internationalization [J]. Career Development International, 2002, 7(1): 24-36.
- [24] Meyer, J. P., & Allen N. J. Testing in the side-bet theory of organizational commitment: Some methodological considerations [J]. Journal of Applied Psychology, 1984, (69): 372-378.
- [25] Moorman, R. H. . Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship [J]. Journal of Applied Psychology, 1991, 76(6): 845-855.



- [26] Morris, J.H., & Sherman, J.D. Generalizability of organizational commitment model [J]. *Academy of Management Journal*, 1981, (24): 512-526.
- [27] Motowidlo, S.J., & Van Scotter, J.R. Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance [J]. *Journal of Applied Psychology*, 1994, (79): 475-480.
- [28] Mowday, R.T., Steers, R.M. & Porter, L. M. The measurement of commitment [J]. *Journal of Vocational Behavior*, 1979, (14): 224-247.
- [29] Nunnally, J. C. *Psychometric theory: Second edition* [J]. *Applied Psychological Measurement*, 1979, 3(2): 279-280.
- [30] Putti, J. M., Aryee, S. & Liang, T. K. Work Values and organizational commitment: A study in the Asian context [J]. *Human Relations*, 1990, (42): 129-139.
- [31] Porter, L. W., & Lawler, E. E. Managerial attitudes and performance [M]. Homewood, Ill: Dow Jones Irwin, 1968.
- [32] Price, J., & Mueller, C. *Handbook of organizational management* [M]. Marshfield, Mass: Pitman Publishing, 1986.
- [33] Singert, M. G. *Human Resource Management* (1st ed) [M]. Boston, Mass: PWS-KENT Company, U.S.A, 1990: 11-12.
- [34] Steers, R.M. Antecedents and Outcomes of Organizational Supervision of instruction [M]. Santa Monica, Ca: Goodyear, 1977: 71-73.
- [35] Weiss, D. J., Davis, R.V., England, G. W., & Lofquist, L.H. *Manual For The Minnesota Satisfaction Questionnaire* [M]. Minneapolis: University of Minnesota, Industrial Relations Center, 1967.
- [36] Whyte, W. H. *The Organizational Man* [M]. New York, NY: Simon & Schuster, 1956.

[责任编辑: 张 磊]

## Impacts of Job Performance and Welfare System on Job Satisfaction and Organizational Commitments in Taiwan

HO Shu-Yi, CHUANG Shih-Yi, CHUANG Ya-Yi, CHANG Chia-Wei

(Department of Business Administration, Overseas Chinese University, Taichung 40721, China)

**Abstract:** The human capital is one of the most important assets of the enterprise since employees' experiences and skills will not be duplicated and transferred to anywhere. It's important for enterprises to improve employee's job satisfaction so as to reduce brain drain and motivate employees to dedicate their efforts to work. The study attempts to discuss and clarify relationships among four dimensions——job satisfactions, organizational commitments, job performance and welfare system in the field of human resources management. The research is conducted by using sampling method and collecting questionnaire. The SPSS is applied for analyzing statistical variables and testing hypotheses. The findings show that job performance and welfare system are positively related to job satisfactions; also, job performance and welfare system are positively related to organizational commitments; and, job satisfactions is positively related to organizational commitments. As the study results show, enterprises might provide better pay structures and welfare systems to retain talents, reduce employees' turnover, and increase employees' performances. Those approaches might motivate employees to achieve the enterprise's strategic goals for sustaining in the competition of the global markets.

**Key words:** job performance; welfare system; job satisfactions; organizational commitments