

東海大學餐旅管理學系碩士論文

S.O.P、授權和
工作滿意度的連結性
— 以餐廳第一線員工為例

How empowerment reflects the relationship between
S.O.P and job satisfaction?
— From the Perspective of Front-line Workers
in Taiwanese Restaurants

研究生 陳怡靜

指導教授 朱惠玲 博士

中華民國 107 年 6 月

東海大學碩士學位論文

口試委員會審定書

餐旅管理 研究所 陳怡靜 君所提之論文

S.O.P、授權和工作滿意度的連結性-以餐廳第一線員工為例 係本委

員會審議，認為符合碩士資格標準。

論文口試委員會

召集人 蔡啟通 (簽名)

委員

蔡啟通

蔡啟通

朱惠玲

所長

李超

中華民國 107 年 6 月 22 日

謝誌

本論文完成的同時，也代表本人在東海餐旅的五年學習歷程結束，五年一貫的方案讓我可以最短的時間之內取得碩士學位，快速累積自己的能力與經驗，投身至職場中。在這五年之間，我擔任過系學會財務長，也完成了系上的美國關島 45 天飯店實習及印尼峇厘島 52 天專業飯店實習，兩次的國際學術研討會，更擔任碩士班畢業生致詞代表，為自己在東海大學的學習畫下一個完美的句點。

本論文得以完成，首先感謝口試委員容繼業教授與蔡啟通教授的指導，在構面發想初期多虧他們的指點，讓整體構想更加清晰明確，感謝容繼業教授協助進行量表的專家效度分析與正式問卷的發放，蔡啟通教授在指點資料分析的部分讓我受益良多。更要感謝指導教授朱惠玲老師，自大學部的畢業專題到研究所的論文，多虧她耐心的指導與鼓勵。一本碩士論文的完成，從構面的發想到得出結論，整體內容的結構與邏輯性都要很一致，在這個訓練的過程中，朱老師給予我很大的空間去探索，也在我迷路的時候提供一盞明燈。學業以外，朱老師也是我人生中很大的貴人，她的人生經驗對我而言很寶貴，期許自己在未來不論求職或是經營人生上，都希望可以承接她的腳步，當一個事業與家庭兼顧、有智慧的女人。

就讀研究所一路以來，很感謝多方好友的支持，不論是低潮時的悉心開導或是成果分享時的喜悅，感謝不厭其煩地接收我的負能量、給我陪伴與精神支柱的大家；也感謝研究所的同學們，很開心能夠認識一群價值觀相似、彼此個性又都能夠獨立不依賴的人。

最後想感謝我的家人，在我當初決定申請五年一貫、繼續攻讀碩士學位的時候給予我支持，餐旅業是一個看重實務技能多於學歷的產業，但你們願意多投注金錢與心力來讓我在學習歷程上更加完整，希望在未來我的每一個光榮成就都能夠與你們分享。

離開大學校園之後，自己的每一步決定，再也沒有一個標準或規範，得全憑自己的判斷，希望我在校園生活所吸收到的一切經驗能夠成為很好的養分，在未來職場上不斷精進自己的能力。不論將來是否繼續攻讀博士學位，本論文代表著我人生某一階段的完成，下一階段的起點。

陳怡靜 謹誌於
東海大學 餐旅管理學系
中華民國一百零七年七月

S.O.P、授權和工作滿意度的連結性

— 以餐廳第一線員工為例

中文摘要

本研究目的為探討台灣餐飲業在制定標準作業流程(SOP)、授權給員工與其工作滿意度之間的連結，將該組織 SOP 的高低程度設為自變項，工作滿意度為依變項，探討授權是否會產生中介效果。本研究在經過專家學者的效度分析與檢驗之後，自行建構出測量組織 SOP 高低程度之量表，發放給有過餐飲業的第一線工作經驗、並且累積長達半年以上者。透過網路問卷總計收集 333 份有效問卷，建立起結構方程式後，根據分析結果得知工作授權與心理授權皆會對工作滿意度產生顯著正向影響，呼應先前學者研究結論。而授權會對組織 SOP 高低程度與員工工作滿意度之間產生中介效果，工作授權是完全中介效果，心理授權則是部分中介效果，其中是否有其他影響因素，待未來研究共同探討之。

關鍵字：SOP、工作授權、心理授權、工作滿意度、結構方程式

**How empowerment reflects the relationship
between S.O.P and job satisfaction?
— From the Perspective of Front-line Workers
in Taiwanese Restaurants**

Abstract

This study investigates the relationship between Standard Operation Procedures (SOP), empowerment and job satisfaction among Taiwan restaurant employees. The research hypothesized that SOP positively affects employee job satisfaction with a mediating effect of empowerment. The subject was the first-line workers in Taiwanese restaurants who has more than six-month of experience. Through the online survey, this study collected a total of 333 valid questionnaires. Data were analyzed using structural equation modeling, following by bootstrapping. the results confirm the mediating effect of both psychological empowerment and structural empowerment between SOP and job satisfaction. Several implications, limitations, and directions for future research were further discussed. Both research and managerial implications are provided and discussed.

Key word: SOP, empowerment, job satisfaction, SEM

目錄

第一章 緒論.....	1
第一節 研究背景與動機.....	1
第二節 研究目的.....	3
第三節 研究流程.....	3
第二章 文獻探討.....	5
第一節 授權.....	5
第二節 工作滿意度.....	9
第三節 標準作業流程.....	16
第四節 各變數間關係與相關研究.....	18
第三章 研究方法.....	22
第一節 研究架構與假設.....	22
第二節 操作型定義.....	22
第三節 問卷設計.....	23
第四節 研究對象及抽樣方式.....	26
第五節 資料分析方法.....	27
第六節 前測結果分析.....	28

第四章 研究結果.....	33
第一節 樣本分析.....	33
第二節 信度分析.....	35
第三節 樣本之敘述性分析.....	36
第四節 相關分析.....	38
第五節 因素分析.....	39
第六節 總體測量模型.....	46
第七節 線性結構模型.....	47
第五章 結論與建議.....	52
第一節 主要發現.....	52
第二節 研究討論.....	53
第三節 研究建議.....	54
第四節 研究限制.....	55
參考文獻.....	57
附錄 1 前測問卷.....	66
附錄 2 正式問卷.....	69

表、圖目錄

表 1 工作授權量表.....	8
表 2 心理授權量表.....	9
表 3 工作滿意度與情感、反應相關定義統整表.....	10
表 4 工作滿意度與比較、認知相關定義統整表.....	10
表 5 工作授權量表.....	24
表 6 心理授權量表.....	25
表 7 工作滿意度量表.....	25
表 8 組織 SOP 高低程度量表.....	26
表 9 前測問卷信度分析.....	28
表 10 工作授權之專家效度表.....	28
表 11 心理授權之專家效度表.....	30
表 12 工作滿意度之專家效度表.....	31
表 13 組織 SOP 高低程度量表之專家效度.....	31
表 14 研究樣本之人口統計.....	34
表 15 各構面之信度分析.....	35
表 16 各構面之敘述性統計分析.....	37
表 17 各構面之 Pearson 相關性檢定.....	39
表 18 本研究之 KMO 與 Bartlett 球形檢定.....	40

表 19 組織 SOP 高低程度量表之探索性因素分析.....	40
表 20 組織 SOP 高低程度 CFA 衡量模式.....	42
表 21 工作授權 CFA 衡量模式.....	43
表 22 心理授權 CFA 衡量模式.....	44
表 23 工作滿意度授權 CFA 衡量模式.....	45
表 24 整體衡量模式.....	46
表 25 本研究之適配度指標檢定標準.....	48
表 26 路徑係數整理表.....	49
表 27 工作授權之中介效果摘要表.....	50
表 28 心理授權之中介效果摘要表.....	50
表 29 研究假設結果整理表.....	51
圖 1 研究流程圖.....	4
圖 2 Maslow 的需要層級理論圖.....	12
圖 3 研究架構圖.....	22
圖 4 統計驗證模型.....	33
圖 5 理論模型之結構模式路徑圖.....	48

第一章 緒論

第一節 研究背景與動機

台灣觀光產業日漸興盛，根據行政院統計資料顯示，2016 年起來台旅客人數超過 1000 萬人並且正在逐年增加中。而觀光外匯收入佔 GDP 比例亦逐年提高，在 2015 時達到 2.75%，觀光產業被大眾視為服務業，而 Gronroos(1988)指出服務業為勞動密集度高的產業，工作人員的素質是影響服務品質的關鍵因素，在某種程度上，這些工作人員的努力可以使該事業本身產生差異化。另外三位學者 Parasuraman, Zeithaml 及 Berry(1988)也認為，大多數的服務業中，服務品質會發生在服務提供的過程中，而且是經由服務人員與顧客的接觸而產生，因此服務人員的表現會影響服務品質的維持。Zeithaml, Berry 及 Parasuraman (1996)在後續研究中主張服務品質的優劣將會產生不同的行為意圖，可謂是預測後續再購買行為的指標，再透過行為的產生，導致有利或不利的財務結果。

由此可見，第一線服務人員在服務過程中擔任了相當重要的角色。不僅影響著服務品質的優劣，更會進一步影響顧客的再購意願。Dessler(1994)曾提出「最後四英尺(The Last Four Feet)決定一家公司的成功或失敗」。意思就是顧客在與第一線服務人員接觸的距離會影響顧客的購買意願，若是遇上毫無服務熱忱的員工，無論產品多具吸引力，公司在廣告裝潢投資也都會化為烏有。Martin & Fraser(2002)也指出，在服務業中每一位員工都對顧客具有影響力，而大部分顧客所感受到的服務品質都是由第一線服務人員產生的。

但人類畢竟並非萬能的，也因為服務包含了不可分割性、無形性、變異性以及易逝性等不同於一般實體的特色，因此會產生服務失誤(Fisk, Brown & Bitner, 1993)。Firnstahl(1990)認為，在發生服務失誤時企業應該以服務補救的方式來滿足顧客，雖然短期內會使成本增加，但卻可以重新改善服務系統，長期下來公司的營運成本得以降低。

在服務過程中，第一線服務人員被授權的情況則會影響其效率及結果。在 Thomas & Velthouse(1990)的研究中提出，被充分授權的員工在處理顧客需求上有較高的彈性與自主性，可以迅速回應以及尋求解決替代方式。Hopfl(1994)的研究中也指出，在服務傳遞的過程中第一線服務人員時常需要具備一定的權限來處理顧客的各種特殊要求，而這些要求可能未明確規定於工作職掌中，因

此得到授權以及擁有寬廣的工作角色界定才比較能夠展現服務導向的行為。從以上文獻探討我們可以發現，當員工被授權時就能夠擁有更多空間並有效率地處理各種顧客要求。

餐飲業中常將制定「標準作業流程(SOP)」當作是管理的一大方式，但在制定的過程之中，如若沒有將部分流程授權給第一線員工，員工是否會受限於設計上較為刻板的標準作業流程呢？是否無法彈性的處理顧客的需求？是否會使員工淪為僅能提供說一即一、而無自我意識的服務呢？

以下兩間知名連鎖餐飲業「海底撈」與「鼎泰豐」就呈現完全不一樣的服務方式。大陸知名火鍋餐飲品牌「海底撈」於2015年9月正式進軍台灣，以「肉麻式服務」揚名國際，提供免費幫客人做美甲、擦皮鞋等等獨特的貼心服務。其董事長張勇曾自一場演講中提出成功的四大關鍵，分別為公平公正的晉升體系、對員工人文關懷、務實的工作態度以及許多老闆都最難做到的給予員工「匹配相應的人事、財務和經營權」。北京大學光華管理學院的黃鐵鷹教授在2010年出版的「海底撈你學不會」一書當中提到，按照流程和制度來服務最多能讓客人不挑出毛病，但不會超出顧客的期望，如果客人對服務不滿意了，還要通過經理來解決，這個解決問題的過程本身又會增加顧客的不滿，因為人在等待懸而未決的事情時，心裡總是焦慮的。所以把解決問題的權力放在第一線員工手裡，才能最大限度的消除服務中的不滿意。

而另一個知名連鎖餐廳「鼎泰豐」是台灣本土餐飲品牌，成立於1991年，現任負責人楊紀華先生對於服務品質的管理以及對員工的照顧都是聞名四海的。即使自稱「小吃店」，各國媒體爭相報導，將小籠包推向國際舞台。鼎泰豐有著相當嚴謹的標準作業流程(Standard Operation Procedure, SOP)，而且店內都設有監視器來即時教導服務生如何應對客人，即使SOP相當嚴謹，但鼎泰豐表示SOP並不是制定出來的，最終的關鍵是員工需要融入「企業文化」。

本研究在觀察上述兩間成功的餐廳後發現，根據餐廳的營運模式不同，建立完善的標準作業流程(SOP)與否似乎都能夠達到服務品質的維持與提升，因此本研究欲探討在制定標準作業流程(SOP)時，授權是否能夠產生中介效果，成為影響員工工作滿意度的關鍵。

第二節 研究目的

確立上述研究動機後，進行相關文獻之探討，期望能通過本研究，使得台灣餐飲產業重視第一線服務人員的「權力」以及探討組織在制定 SOP 時是否能透過「授權」來提高工作滿意度。本研究以餐飲業第一線服務人員為研究對象，提出下列研究目的：

- 一、探討第一線餐飲業服務人員對於組織 SOP 高低程度的感受
- 二、探討第一線餐飲業服務人員在工作授權與心理授權上的感受程度
- 三、探討組織 SOP 高低程度、授權與工作滿意度之間的關係
- 四、針對台灣餐飲業在制定標準作業流程(SOP)時，授權所代表的意義並給予想法與建議

第三節 研究流程

本章節主要是說明研究主題的訂定、樣本的選取、研究工具的使用與資料分析等過程。本研究主要目的是探討第一線餐飲業服務人員所服務的組織 SOP 高低程度、被授權的情況與員工滿意度之間的關係。本研究將分為三個階段：第一階段為確定研究動機與擬定研究目的；第二階段為蒐集相關文獻並建立研究架構與方法；第三階段為問卷蒐集與資料分析，最後依據結果提出台灣餐飲產業中一個新的管理思考方向。

一、確定研究動機

研究者針對各大產業「授權」等相關議題進行探討與了解後，與指導教授請益討論。

二、擬定研究目的

在資料蒐集後與指導教授討論，確定研究目的，著手進行相關報導、文獻蒐集。

三、相關文獻蒐集與探討

閱讀並探討相關文獻後將各名詞定義及應用範圍作系統性整理。

四、建立研究架構與方法

針對研究目的所提出相關構面，在系統性整理下擬定研究架構與方法

五、資料蒐集、分析與討論

經過專家學者的審閱後，將問卷發放給有餐廳第一線服務人員的工作經驗者。發放方式會以紙本問卷以及網路問卷並行，預計發放 300 份問卷。

六、研究結論與建議

依據回收的有效問卷進行資料整理，進一步使用統計分析解釋，並提出針對研究目的提出結論和台灣餐飲產業中一個新的管理思考方向。

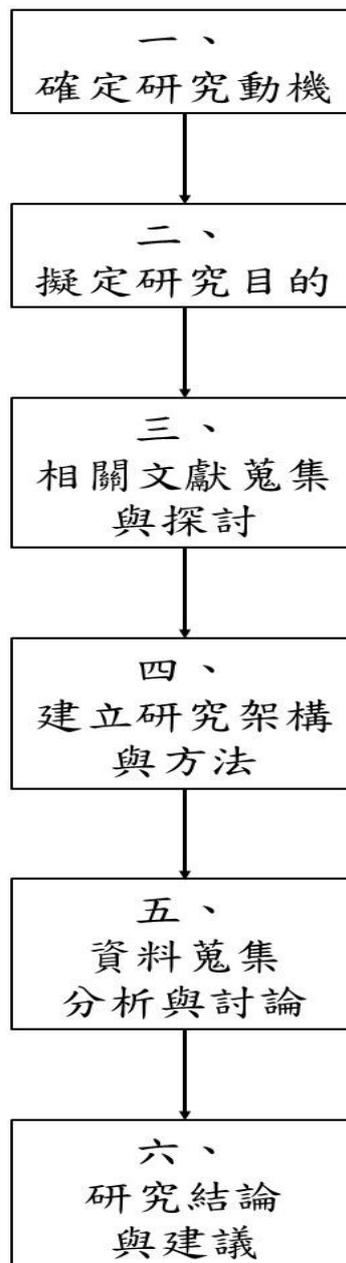


圖 1 研究流程圖

第二章 文獻探討

第一節 授權

一、授權的定義與意涵

根據劍橋辭典對「empowerment」的解釋，將其譯為獲得自由和權利去做自己想做的事情，或者是控制發生在自己身上的事情；「授權賦能 (empowerment)」又被稱為「賦予員工活力」、「授能」或「賦能」。授權是動詞也是名詞，動詞(to empower)指授權的過程，也就是每個人得到掌握能力的過程 (Zimmerman & Rappaport, 1988)；而名詞(empowerment)則代表了被授權的狀態，是一種結果。Barner(1994)將授權解釋為組織賦予員工權力來使員工有能力完成組織交付的任務。

Daft(1995)則把授權定義為權力的分享，授予員工權力或權威也就是給予組織中其他人權力，讓他們能更自由地完成工作。依據 Brumer(1991)的研究中指出，授權是希望員工提供給顧客更好的服務，並且讓員工能較快速地找到解決問題的方法。而 Sirkin (1993)認為授權是指給地位較低的員工權力，對於顧客的意見能夠立即處理而不需透過官僚途徑就可以先解決問題，在問題被擴大或惡化前先行矯正，而使管理階層無須處處引導員工的日常例行性行為，能有更多時間及心力去處理長期性的議題。上述學者對於授權的想法都與「工作」本身相關，主要都是在組織中「權力的流動」，也就是將以往認為只有上級或是管理者才能夠擁有的決策權交付給員工，來讓員工能夠充分發揮自身的能力並且調整服務的模式來達成顧客的需求。這在現今的餐飲業中日趨重要，因為資訊交通科技等等日漸發達，顧客的需求可能顛覆以往傳統觀念而更趨向多元，因此在工作授權的部分能夠給予員工更多的彈性與空間來應對。

相較於上述學者將授權的焦點放在工作以及組織上，有些學者從心理的角度出發，認為授權是使員工「有能力」，而非是授權的過程 (McClland, 1975)。Whetten & Cameron(1984)認為授權是增進人員自我效能並產生影響力的激勵過程。而(1986)主張授權是給予部屬資源並逐漸增加他們自我價值的意識。Conger 和 Kanungo(1988)的研究中則表示授權最重要的成果是提升員工的能力以及自我效能。以上這些學者皆認為授權能夠使員工自身能力提升，並非是「給予權力」，而是「使員工增加能力」。員工的能力若是增加，在面對顧客多樣化的需求時自然能有足夠的經

驗及能力去思考並給予最恰當的服務。

如同 Carlos & Tabord 在 2000 年的研究中認為授權是未來管理模式的趨勢，無論是工作上權責的授權或是提升員工自身能力的授能，

「empowerment」(授權)在企業的管理上絕對擁有一席之地，也是每個企業都該關注的議題。

二、授權的分類

授權事實上是具有「授權」與「增進員工能力」兩種意涵(林明杰、李信達，2001)。本研究將授權分為三個面向，由對象的不同到各自的影響做區分。首先，授權可以由「給予者」與「被給予者」兩個觀點來討論，分別是管理者在授權給員工時會給予的權力、組織氣氛等等，以及員工在被授權時感受到的工作意義與影響力等。接著再分別從這兩種角色下去探討各自的內容。工作授權包含了權力、資訊、獎勵和技術性知識等四個部份，而心理授權則包含了意義、自我效能、自決與影響力。

(一)、從權力的「給予者」與「被給予者」的觀點來說，學者 Niehoff et al.(2001)認為可由對象的不同觀點來討論授權：

1. 從管理者的授權行動(from manager perspective)

讓管理者給予部屬權力、控制和職權；在實務上，管理者可以透過行為來授權給員工，包括製造和樂的組織氣氛，公開獎勵員工，表達對員工的信心，展現革新氣魄，努力達到成功。

2. 從部屬接受授權的觀點(from employee perspective)

授權包括四個層面，即工作對員工個人的意義，員工覺得有足夠能力來完成任務，員工具有能力自覺以選擇完成任務之活動，以及員工覺得工作有較高的影響力。

(二)、而在工作授權的部分，Bowen 和 Lawler(1992)的研究中認為服務工作的授權內容包含了權力、資訊、獎勵和技術性知識等四個部份。

1. 權力(power)：指員工被授權與顧客進行談判和溝通的空間

2. 資訊(information)：員工因為被授權，而必須了解顧客回饋的意見與組織狀況
3. 獎勵(reward)：員工的獎勵由自己的績效決定並非完全取決於主管的評定
4. 技術性知識(technical knowledge)：員工因被授權而需要更加了解服務的過程以及技巧

服務工作的授權內容設計，將員工的責任感、成就感和績效都整合在工作中，使得服務人員、組織跟顧客三方均獲得最大利益。

(一)、 心理授權則是參考 Spreitzer(1995)根據 Thomas 及 Velthouse(1990)的研究所提出的授權認知模型為基礎，發展了評量工作來加以衡量。從組織的成員心理出發，授權包含了以下四層面：

1. 意義(meaning)

指工作目標對員工的價值，而價值的高低是根據員工的價值觀來判斷(Thomas & Velthouse, 1990)。工作的意義包括了工作角色的要求、個人的信念、價值觀和行為之間的適配程度(Hackman & Oldham, 1975)，而當員工感受到這份工作對其他人具有重大的影響力，如果重要性越高，也會感覺工作較有意義。

2. 自我效能(self-efficacy)

這是 Bandura(1997)在社會學習理論中提出的重要概念，自我效能的意思是個人在特殊的情況下，對於自己執行某特定任務的信心程度。

3. 自決(self-determination)

Deci 及 Ryan(1985)指出，在開始行動和行為的調整上，個體認為自己有選擇權，而自我決定的經驗與能力是內在動機的主要因素。自我決定是反應員工對於工作內容的進行與持續的自主性。

4. 影響力(impact)

Ashforth 及 Mael(1989)認為影響力是員工在工作中，感受到自己可以改變工作的結果程度以及影響他人的工作與決定。

由上述學者的分類就可以看出，授權不僅會影響工作自身，也會影響員工

的心理狀態，而且不單只是權力在不同階級之間的流動，還會影響員工自身的能力跟信心。

三、授權之相關量表

授權可被分為工作授權與心理授權兩種。在工作授權的部分，由 Bowen 和 Lawler(1992)的研究中認為服務工作的授權內容包含了權力、資訊、獎勵和技術性知識等四個部份。根據郭馨鎂(2003)的研究的構面與題項，整理出表格如下：

表 1 工作授權量表

變數	問項		
工作 授權	權力	1. 我有權力處理工作時的突發狀況 2. 在決策的過程中我提出的意見會被考慮 3. 我有機會深入參與和我工作有關的決策	
	資訊	4. 企業會和我分享顧客的意見 5. 企業會提供工作競爭者的相關資訊 6. 企業會支援我在服務過程中所需要的資訊	
		技術 知識	7. 企業會幫助我了解工作所需的技術和知識 8. 企業會辦理教育訓練來提升我的技術和知識 9. 企業會幫助我了解經營目標和我工作貢獻的因果關係
			獎勵

資料來源：Bowen、Lawler(1992)；郭馨鎂(2003)；張宏生、劉芷伶(2009)

在心理授權的部分，最常被提及的就是 Spreitzer(1995)根據 Thomas 及 Velthouse(1990)的研究所提出的授權認知模型。從組織的成員心理出發，將授權分為意義、自我效能、自決以及影響力等四個部份。

表 2 心理授權量表

變數	問項	
心理授權	工作意義	1. 所做的工作非常重要 2. 工作上所做的各種活動都是富有意義的 3. 所做的工作很有意義
	能力	4. 對工作上的能力之把握 5. 關於執行工作所需要的技能和能力 6. 精通工作上所需具備的技術
	自我決策	7. 決定該如何做的工作自主性 8. 可以自己決定如何去進行工作 9. 擁有機會獨立和自由的思考如何執行工作
	影響力	10. 在部門中能顯著影響部門內的事情 11. 對於部門裡所發生的事情具有控制力 12. 對於部門理所發生的事情具有影響力

資料來源：Spreitzer(1995)；Thomas 及 Velthouse(1990)；陳惠芳、洪嘉徽(2006)整理

第二節 工作滿意度

一、工作滿意度的定義

工作滿意度理論源於 20 世紀的工業，Hoppock(1935)在一書中提出了工作滿意度的概念後，國內外學者開始致力於該領域相關研究。工作滿意度與工業組織心理學、社會心理學、組織行為學、人力資源管理以及組織管理等學科相關，各領域管理者與工作者對此議題均感興趣，且被為廣泛討論與研究的議題之一。

研究工作滿意度的學者眾多，依據涉及的領域及研究構面不同而有不一樣的見解，本研究將各種工作滿意度的定義分為兩種，第一種主要是與自身態度、情緒或是反應有關，另一種則是在比較與自身或他人的付出後，認知上的感受。

早期有些學者對於工作滿意度的定義主要聚焦在工作者對於工作自身的態度、情緒以及反應上，較屬於心理層面。Hoppock(1935)就表示工作滿

意度是員工對工作情境的主觀反應，而 Robbins(1996)則是將工作滿意度視為工作者對工作抱持的一般性的態度。表 3 為本研究統整各學者對於工作滿意度的定義。

表 3 工作滿意度與情感、反應相關定義統整表

學者	年代	工作滿意度定義
Hoppock	1935	指工作者在心理上、生理上對工作環境與工作本身的滿意感受，亦即員工對工作情境的主觀 反應
Locke	1991	工作滿意度是在愉快的情緒狀態下評價一個人的工作成果或價值
Vroom	1964	指工作本身在組織中扮演的腳色 感受或是情感反應
Spector	1985	工作滿意度是 情感評估 的集群
Robbins S. P.	1996	將工作滿意視為工作者對工作所抱持的一般性 態度 ，工作者的工作滿意度高，則表示對工作抱持正面態度，反之則表示對工作不滿意(陳世勳，2001)

資料來源：本研究自行整理

相較於表 3，表 4 中的學者則是將工作滿意度視為在與自身或他人之間的差距，因為付出與所得的比例不同而產生了差異，進而在工作滿意度的高低上產生不同。在探討完各學者對工作滿意度定義之異同後，本研究根據 Robbins(1996)的定義，將工作滿意度視為員工對於工作所抱持的態度正面與否。

表 4 工作滿意度與比較、認知相關定義統整表

學者	年代	工作滿意度定義
Adams	1963	工作滿意度取決於工作者自己從工作所得的報酬，與其對工作投入之間的比例，以及 參考他人 的工作所得和工作投入的比例而定
許士軍	1977	指工作者對工作所具有的情感反應或是感覺，而感覺或是滿意的程度高低決定了預期獲得與實際獲得的 價值差距 ，差距越小代表滿意度越高，這兩個呈反比

表 4 工作滿意度之與比較、認知相關定義統整表(續)

學者	年代	工作滿意度定義
Buitendach & Witte	2005	員工對工作的評價及 認知程度 ，包含各個層面的感受，且員工會以滿足程度當作重要因素來評價本身所從事的工作

資料來源：本研究自行整理

工作滿意度之所以被各領域廣泛的應用及探討，是因為其會牽涉到後續的許多員工問題。Barnard(1938)曾說過，員工工作滿意將促成兩種組織內的行為，包含持續參與和續留組織、促使員工更積極努力地投入與奉獻。Robbins(2001)也指出工作滿意度就是工作態度的部分。工作滿意為學術界研究工作行為之核心(潘亮如，2003)也被視為考察人力資源管理和發展效果的一個指標(范皚皚、丁小浩，2007)。餐飲業是一種兼具提供產品與服務的產業，員工成為主要的競爭優勢關鍵，也是公司最寶貴的資產(陳映羽，2005)，而許多研究結果都顯示只有滿意的員工才會有滿意的客戶。

二、工作滿意度的內涵與分類

工作滿意度的定義因為其所相對的理論架構不同而有不同，對於其影響多元且複雜的，至今沒有一個模型能將所有可能影響工作滿意度相關因素全盤考慮。美國服務業管理的權威卡爾艾博修先生提出服務三大要素為：服務策略、服務系統、服務人員等三個因素組成。Gaertner(1999)認為員工工作滿意度對公司效益具有深度影響，因工作感到不滿意，其員工將無法對公司產生認同，亦無法展現其工作熱誠，可能造成顧客流失，使公司在營收上產生損失。Robbins(2001)工作滿意度長久以來被視為組織研究員工關於差勤、流動率及績效等之主要變項。

工作滿意度的理論有許多，因其研究的角度與理論不同，因此不同的學者所持的理論架構也就不一樣，以下整理了幾種較常見的觀點：

(一)、「需要層次理論」(Need Hierarchy Theory)

Maslow(1954)提出，需要層級理論，個體之內心存在五種不同層級之需要，分別為：生理需要(physiological needs)、安全需要(safety needs)、社會需要(social needs)、尊重需要(esteem needs)、自我實現需要(self-actualization)等。人會因為要追求各種滿足，而在進入下一

個層級前，必須先充分滿足前一個需求。當該層級完全被滿足後，激勵效果就不再存在；

另外，有許多學者針對以上理論提出不一樣的見解，他們認為這樣特定順序的假設並不能適用於每一個人，個體可能會同時追求兩種以上的需求。但不可否認的是他提供了人類需求的層次差別跟可能的先後順序。

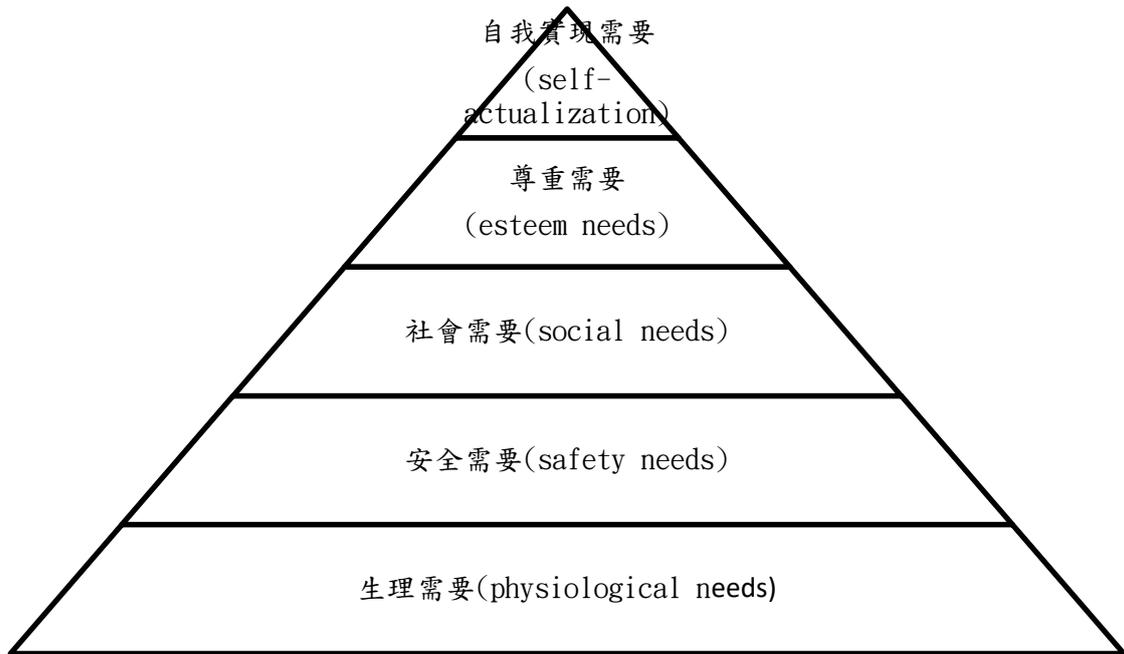


圖 2 Maslow 的需要層級理論圖

基於 Maslow 的需求理論，本研究認為授權與員工的自我實現需求與尊重需求相關，被授權的員工在工作上能夠擁有更多的自主性，並且感覺被組織信任。也會因為在處理顧客問題時擁有更多的彈性，會更容易達到自身對於服務的要求與得到客人的尊重，如若工作表現良好，也會得到上司及同事的肯定。

(二)、雙因子理論(二因子理論)

Herzberg, Mausner 及 Synderman 提出了影響工作滿意的二因子理論(雙因子理論)，在研究 200 位工程師和會計人員後，提出了影響工作者態度的兩種因素：

1. 維持因子(保健因子)(hygiene factor)：與工作環境或關係等只能預防不滿意發生的相關因素。例如：組織策略、薪水、工作環

境等等

2. 激勵因子(motivator factor)：能帶來積極的工作態度、滿意和激勵作用的因素。例如：工作認可、自我成長、責任、升遷等。

雙因子理論最遭受批評的論點是受測者可能會將滿意度的因素歸因於自身的成就；而對不滿意的因素則歸咎於他人。另外也有些學者提出，依據個人個體上的差別與所需，激勵因子和保健因子皆有可能造成工作滿意與不滿意，因此不適用於所有人。

雖然雙因子理論有著正反兩面的評價，不過本研究認為授權或許是某種激勵因子(motivator factor)，只是尚未有文獻探討。授權給員工可以讓員工在工作上更加順暢且擁有自主性，並且不會被侷限住。

(三)、其他與工作滿意度相關的觀點

除了上述兩種被廣泛討論的理論之外，下列學者對於影響工作滿意度的原因都各自有不同的看法。工作滿意度之所以被廣泛討論，就是因為涉及了「組織」、「員工自身」與「工作」等多面向，從管理階層到制度流程安排及員工感受等等都會有影響。

Fournet (1966)認為影響工作滿意度的因素有二，第一是個人特性因素。例如年齡、教育、性別、智力、人格特質等；第二是工作特性因素。例如組織與管理、薪資、工作安全、工作單調程度、上司監督、溝通等。

Wernimont(1972)從系統的觀點出來，探討影響工作滿足的因素，包含了兩種，第一種為環境因素。例如：組織政策、職位升遷、薪資待遇、主管領導能力、人際關係等；第二種是個人的內在因素。例如：成就感、責任感、認同感、工作穩定度、社會地位。

三、工作滿意度之測量

不同學者在研究不同領域中所發展出的各種工作滿意度相關之量表，以下為比較廣泛被使用之工作滿意度量表：

(一)、 霍柏克量表(The Hoppock Scale)

由學者 Hoppock 在 1935 年編制，學者任晟蓀(1981)與謝百亮(1995)加以修改後，主要以四種態度來測量工作滿意度，分別為：對工作本身、工作的喜好程度、轉換工作的想法、與他人比較

(二)、 明尼蘇達滿意問卷(Minnesota Satisfaction Questionnaire, MSQ)

由學者 Weiss, Davis, England & Lofquist 在 1967 年發展出來的分為短式與長式，且採用 Likert 五點量表。前者分為三個分量表，總共有 20 個題項；後者分為 20 個分量表，總共有 100 個題項。

(三)、 工作描述量表(Job Descriptive Index, JDI)

由學者 Smith, Kendall & Hulin(1969)所發展出來的，以五個構面來衡量工作滿意度：工作、同事、升遷、上司以及薪資。每一層面 9 到 18 個題項，作答方式依工作的情況分為「無法決定」、「是」或「否」三項。分別給予 1 分、3 分、0 分，而各分量表的得分就代表作答者在各層面的滿意狀況。

(四)、 工作滿意調查量表(The Job Satisfaction Survey, JSS)

由學者 Spector(1995)編制，常被用來描述工作的量表。以 9 個層面來衡量工作滿意度的整理狀況：升遷、視導、薪資、溝通、工作性質、同事、工作環境、酬賞等等內容。

(五)、 工作診斷調查(job diagnostic survey)

由 Hackman & Oldham(1975)提出。工作診斷調查量表之編制主要是用來診斷現行之工作，為了改善員工正確的工作動機跟提高生產力，針對進行中的工作再做設計與否的決定參考，並且藉此評估工作改變對於員工之影響。分成四個次量表：工作構面(job dimensions)、心理狀態(psychological states)、對於工作知情感性回應(affective responses to the job)與成長需要強度(growth need strength)。

(六)、 工作滿意指標(Job Satisfaction Index, JSI)

由 Brayfield 和 Rothe(1951)所建立的「工作滿意指標」(Job

Satisfaction Index, JSI)，主要以工作的整體評估來反映員工的滿意度。在研究工作滿意度的領域中，有許多學者認為單一題目的測量效果並不亞於多題測量效果，Wanous, Reicher 及 Hudy(1997)在一項整合分析的研究終究顯示出單一題項測得的工作滿意度與多向度的量表結果有極高的相關($r=.63$)。在 Scarpello 與 Campbell(1983)的研究中也指出單題測量的方式是可以被接受的。Negy(2002)更進一步發現單一題項的工作滿意度測量方式不僅較為方便、更具彈性並且省時，比多向度的測量方式更具有表面效度。

在探討完工作滿意度的定義後，根據本研究欲探討的目的為餐飲業第一線服務人員被授權的情況與其工作滿意度之間的連結，以明尼蘇達滿意問卷中的衡量內在滿意的問項並加以調整題意，以了解服務人員整體的工作滿意度與在感知到被授權後的內在滿意度。

四、工作滿意度之相關研究

國內外研究中，與授權與工作滿意度相關的研究大多與企業或是護理人員有關；而國外雖有研究服務性組織授權的相關研究，但將焦點放在餐飲產業的第一線員工上仍是少數。大多數有關工作滿意度的研究多與領導風格、組織承諾等相關。以下為本研究統整之工作滿意度與授權之相關研究。

He, Murrmann 及 Perdue(2010)的研究結果中顯示授權對員工的工作滿意度與員工感知的服務品質都有正向的影響。而 Chebat 及 Kollias(2000)在進行授權對服務性組織之接觸顧客的人員的腳色研究分析時，發現授權對跨界服務人員的行為與態度傾向有顯著的影響，且對適應力、自我能力、與工作滿意度亦具正向影響。Donavan, Brown 及 Mowen(2004)以 12 間美國中西部的連鎖餐廳為研究對象，發現工作滿意度會顯著影響整體滿意度及組織公民行為。韓念嘉(2007)的研究結果顯示授權與員工整體工作滿意度間呈現中度顯著性正向相關關係。

Spence Laschinger, Finegan 及 Shamian(2004)研究指出領導者的授權(empowerment)會影響受雇者的工作能力與對工作環境的滿意度，而具有授權感的員工和團隊會有較好的工作自主性及工作成效、較高的工作滿意

度和組織承諾、較低的離職率和工作壓力(吳麗敏、洪志秀、陳彰惠，2006；Spreitzer，2008)。而轉變式的領導(transformational leadership)和工作滿意度呈現正相關，充分的授權能使得組織內工作者的效能提高。

謝玉琴、鄭玉華、張翠抵(2007)在研究中發現組織授權與護理人員的工作滿足和工作效果有正相關，而與工作壓力則呈負相關，心理授權能夠居中調節。授權可被視為影響因素，分別影響組織承諾跟工作滿意度。管理者在計畫相關的授權策略與方案時，需考量不同群體不同需求的強度，同時考慮整理資源分配的公平正義性，始能規劃出較為妥善的策略方案。

由上述文獻回顧中，可以了解到授權與工作滿意度之間存在著一定關連性，且研究領域也由一般企業至護理人員，雖然仍有與服務業相關的文獻，但台灣國內研究該領域的學者仍是少數。本研究希望以上述文獻為基礎，探討台灣餐飲產業第一線員工被授權的現況與其工作滿意度之連結。

第三節 標準作業流程

標準作業流程(Standard Operating Procedures, SOP)指的是在有限的時間與資源中，為了要執行複雜的事務而設計出的內部程序。從管理學的角度上來看，標準作業流程能夠縮短新進人員對於工作不熟練時，加速其工作上手的方式，只要按部就班的依照步驟操作就可以避免失誤跟疏忽。「標準化」的概念源自於科學管理，Taylor(1911)認為程序化是成功地處理一件複雜事情的關鍵。而 Hsieh 和 Hsieh(2001)認為工作標準化的意思是員工在進行作業流程時，綜合地運用了硬體技術與工作方法來有效轉化管理者所制定的服務品質標準。

任何一家有制度的公司都會定義「標準作業流程」。例如麥當勞和 7-Eleven 等以服務見長的大企業而言，SOP 是相當重要的資產，只要建立起完備的 SOP 就能夠快速地展店。而 SOP 是一家公司經營的 Know-how，會直接地影響產品與服務的品質。在管理上，SOP 有著其必要性，並且對於第一線員工來說，如果一開始工作沒有任何標準則會不知如何應對客人的各種問題，在回答或是互動上可能都有失恰當。

全聯實業現任總裁徐重仁在接受 Cheers 雜誌訪談中就曾提到「SOP 是一種標準規範，讓執行能夠有所依據，但是不能沒有彈性，因為服務業面對著形形色色的人事物，很難以一個絕對的標準來處理」。SOP 雖然有助於員工快速上線，但如果不了解每一項規範背後所包含的意思與精神，員工很容易被制約，導致在面對各種狀況時只有一種反應而不知變通，因此而忽略顧客真正的需求。如果太重視 SOP 就容易墨守成規，無法展現差異化的價值。SOP 應該只是一個執行的方向，而不是萬靈丹；而在制訂的過程中如果欠缺思考及不了解工作實情，很可能導致執行操作時發生無所適從的情況，在這種情況下 SOP 就是失敗的。

SOP 固然是組織中很重要的制度，但是任何規範都必須考慮「人性」。著名餐飲品牌「鼎泰豐」就有著很嚴謹的 SOP，但在訓練員工上卻是採用現場教導的方式自然而然的將 SOP 執行到位並同時兼顧彈性。因此在制訂並落實 SOP 時都必須要讓員工了解背後的意義，否則員工將如同一板一眼的機器人毫無服務熱忱以及「溫度」。本研究將組織中的 SOP 視為讓員工產生不確定感的原因，在加入組織的初期，員工若沒有得到良好的教育訓練並且正確地告知工作職責，會處於高度不確定的情況。Morris 及 Feldman(1996)認為如將任務標準化，可以降低執行時的不確定性，只需要依照工作標準程序操作即可，員工也可以清清楚楚了解到工作的期望與績效評估的標準。在充滿不確定感的情況下，員工會對公平訊息特別重視，此時公平訊息對個體之態度或行為反應(如工作滿意度、工作績效等)就會產生較大的影響力(Tangirala & Alga, 2006)。

然而，標準作業流程 SOP 本意為「規定」而非「一定」，但如果員工只知道死守 SOP 而「傀儡化」，當狀況超出 SOP 時會因為產生的不確定感而無所適從，甚至可能發生服務失誤。美國企業家 Jack Welch 曾說過：「掌握顧客最好的方法就是不斷的想著該如何給他們物超所值的服務價值。」因此在遵守 SOP 之餘，如果員工遇到突發狀況或是顧客的特殊要求時，會因為個人經驗不足以及不確定自己的權限狀況而無法即時處理，造成服務品質的下降。

本研究認為，如果發生組織 SOP 規範以外的突發狀況時，員工容易產生不確定感以至於無法處理顧客的需求甚至造成服務失誤的狀況。而在這些情況下，如果明確地告訴員工其權限能力範圍(及授權)，應有助於員工快速處理。因此在制定組織 SOP 的同時應需適當加入授權的範圍及界線。

第四節 各變數間關係與相關研究

一、組織 SOP 高低程度與工作滿意度之間的關係

在過去研究中有提到，如將任務標準化，可以降低執行時的不確定性，只需要依照工作標準程序操作即可，員工也可以清楚了解到工作的期望與績效評估的標準(Morris & Feldman, 1996)。在餐飲業的第一線工作內容中，有許多屬於繁複且細項的工作，對於第一線員工而言，這些工作即使簡易上手，但若能有一套完整的操作流程，將能夠使工作更快上手。故本研究提出：

H1：組織 SOP 高低程度與工作滿意度之間具有正向因果關係。也就是當組織有一套完善的 SOP 得以遵循時，員工能夠更快速且準確的完成工作，員工工作滿意度也會較高。

二、組織 SOP 高低程度與授權之間的關係

在台灣餐飲業中，常常將制定 SOP 視為第一要務。以餐飲業來說，重複性的工作如：泡茶的比例、餐具的擺放或清理順序等就可以建立起 SOP 標準化流程來提高工作效率，也可以促使新進人員快速上手；而非經常性的工作如：處理客訴、顧客的多樣化要求等問題，就可以透過「授權」來處理。根據遠傳電信執行副總暨財務長李聖珉先生在接受經理人平面雜誌採訪時曾表示：SOP 只能夠用來解決「已經被研究分析並且發展出標準解答或標準處理流程」的問題；而「陌生的問題」並不會有 SOP(經理人雜誌, 2018/01/02)。在組織制定 SOP 時，若能夠恰當的融入「授權」的想法，在重複性的工作規範之餘保留彈性使員工自主性的處理某些特定問題，則會使該 SOP 更為完善。因此本研究提出：

H2:組織 SOP 高低程度與工作授權之間具有正向因果關係

H3:組織 SOP 高低程度與心理授權之間具有正向因果關係

當組織在制定完善且詳細的 SOP 時，會融入授權的概念，並且創造更多彈性的空間讓員工能夠更自主地去處理多樣化的問題。因此當組織 SOP 程度越高時，員工在工作授權與心理授權的感受上也會越高。

三、授權與工作滿意度之間的關係

在國外的文獻中，其實各領域在探討「授權」已經行之有年，但台灣國內的文獻相對上就非常匱乏。有許多文獻都指出授權是組織中很重要的管理模式，其被討論的領域也相當多元，有以組織層面為發想，或是在服

務產業跟醫院護理等都有相關研究，且研究結果也都指出授權會影響組織及個人。

Zhang & Bartol(2010)認為授權是員工在執行任務時，被組織分享權力，提供員工更多權力來參與決策，信任員工的能力，消除在績效方面的阻礙等過程。Niehoff, Moorman, Blakely 及 Fuller(2001)的研究中發現，主管讓員工影響決策及對員工努力的表現表示支持都會提高員工對組織的認同與承諾。有研究指出，當上下屬之間的關係品質提升時，上司會給予下屬更多的授權以及更好的商討空間；下屬也能從上司的授權中感受到自我價值被肯定，並體驗到在工作中的影響力與自我決定的掌握感(Bauer & Green, 1996; Keller & Dansereau, 1995; Liden & Graen, 1980)。

Fulford 及 Enz 在 1995 年為了探討服務業員工對授權認知所產生的影響，針對一家俱樂部的研究中發現，服務業員工在知覺授權和員工忠誠度上具有正向關係，且會影響到工作滿足的程度。He et al.(2010)的研究結果中顯示授權對員工的工作滿意度與員工感知的服務品質都有正向的影響。

Enz & Sigaw(2000)針對餐旅人員的研究結果顯示：如果員工不能擁有必要的自我決定權，他們則往往不能用更恰當的方式來依顧客實際需求做調整，也因此容易會對工作產生無力感，進而影響工作表現和工作滿意度，在張宏生、劉芷伶(2009)的研究結果中表示，工作授權可以被當成是一種提升員工潛能和服務品質的激勵手段，只要定期的檢討調整，工作授權會是提升員工服務品質的管理中，低成本且高效率的方法。

而國內學者邱晏麟(2007)的研究結果顯示團隊授權氣候對於工作滿意度呈現正相關；另外，許睿峰(2007)以某連鎖便利商店為例子，研究授權感知、工作滿意、組織承諾與服務行為之間的相關性，結果也顯示授權認知對於工作滿意度存在正向並且顯著的影響。

上述國內外的研究大多以醫院的護理人員、政府員工為主，國內研究在對象為餐飲從業人員的部分仍舊稀少，因此本研究將上述研究作為假設

以及參考，將對象轉移至台灣的餐飲從業人員，深入探討「授權」在餐飲業的影響力。根據上述文獻探討，本研究提出假設：

H4:工作授權與工作滿意度之間具有正向因果關係

H5:心理授權與工作滿意度之間具有正向因果關係

四、授權對於組織 SOP 高低程度與工作滿意度之間的中介效果

在 Bowen and Johnston(1999)提出的內部服務補救概念時，就指出這樣做的目的在於降低員工面對、處理顧客抱怨時可能會有的負面感受，讓員工在未來能夠更有信心地提供服務滿足顧客，並且採用社會支持、員工參與、授權與獎酬等四種方式。

知名連鎖品牌「海底撈」就授予員工許多權力，包含了免費贈送餐點或是免單等等，普通的第一線服務人員權力甚至比一般餐廳的經理還大，目的就是在於要將服務個性化，而關鍵點是第一線員工要有快速決策的權力。特別是在服務失誤的相關研究中，都有提到以授權給員工來作為一種服務補救的方式，因為在發生服務失誤時員工會產生許多不確定感，如若此時沒有完善的工作流程規定應該如何處理，員工會更加的惶恐不安，並且會十分依賴管理階層去處理各種服務失誤的情況；因此本研究認為，如果組織可以給予員工全權處理，不僅能夠更切合顧客的需求，也讓員工擁有更多的自主權及決策權，使其在工作上越來越有信心。

其中，授權是指組織能夠讓員工自由地做決策，使員工在日常工作中擁有做決策的能力(Bowen and Lawler, 1992)。也有學者研究認為授予員工權力可以讓第一線的員工在服務傳遞的過程中直接回應顧客的各種需求，也可以在服務失誤發生的當下做出立即的反應，在未來也會更有信心來提供服務給顧客(Ergeneli, Ari and Metin, 2007)。Conger and Kanungo(1988)認為授權能夠找出員工無力感的來源，提供有效的資訊來增強員工自我能力的感覺，讓員工主動並且持續地執行任務，排除障礙去完成組織的目的。

因此本研究根據前述文獻，認為若將任務標準化員工才不會無所適從，因此提出假設，組織 SOP 高低程度會正向影響員工工作滿意度。而過去文獻的研究結果中都有提到授權與工作滿意度之間存在正向關係，故提

出假設：

H6:工作授權在組織 SOP 高低程度與工作滿意度之間具有中介效果

H7:心理授權在組織 SOP 高低程度與工作滿意度之間具有中介效果

組織在制定 SOP 時，如果能夠加入授權的概念，則會使員工工作滿意度上升，員工會因被授權而感覺到擁有更多自主性與彈性去面對多樣化的顧客要求。

第三章 研究方法

第一節 研究架構與假設

在探討完第二章的文獻後，本研究依據研究目的建立的研究架構包含：授權、工作滿意度以及組織的 SOP 高低程度。本研究將組織 SOP 的高低程度視為自變項，工作滿意度為依變項，探討授權是否存在中介效果。本研究架構圖如下：

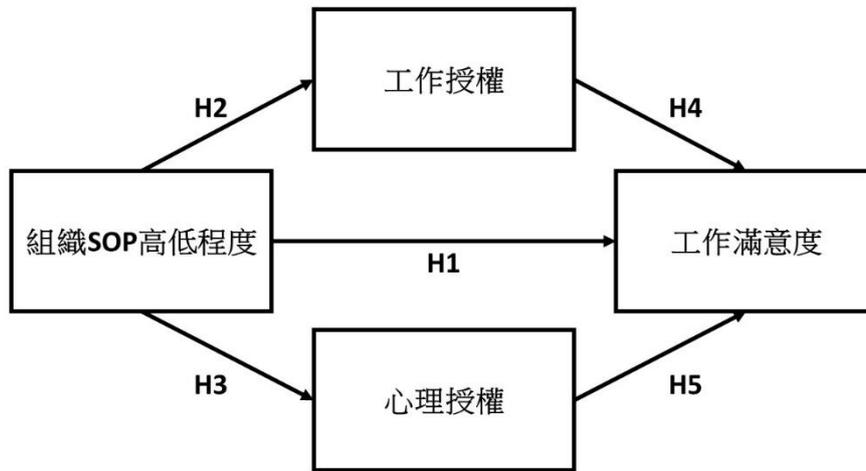


圖 3 研究架構圖

H1:組織 SOP 高低程度與工作滿意度之間具有正向因果關係

H2:組織 SOP 高低程度與工作授權之間具有正向因果關係

H3:組織 SOP 高低程度與心理授權之間具有正向因果關係

H4:工作授權與工作滿意度之間具有正向因果關係

H5:心理授權與工作滿意度之間具有正向因果關係

H6:工作授權在組織 SOP 高低程度與工作滿意度之間具有中介效果

H7:心理授權在組織 SOP 高低程度與工作滿意度之間具有中介效果

第二節 操作型定義

一、工作授權

本研究採用 Bowen 和 Lawler(1992)的理論，將服務工作的授權內容包含了權力、資訊、獎勵和技術性知識等四個部份，並且根據郭馨鎂(2003)的研究的構面與題項來修改成為本研究之問卷。

二、心理授權

依據 Spreitzer(1995)根據 Thomas 及 Velthouse(1990)的研究所提出的授權認知模型。從組織的成員心理出發，將授權分為意義、自我效能、自決以及影響力等四個部份。

三、工作滿意度

本研究根據 Robbins(1996)的定義，將工作滿意度視為員工對於工作所抱持的態度正面與否。另外，本研究將分別探討工作授權與心理授權對於工作滿意度之影響，因此將使用單一題項的方式測量受測者的整體工作滿意度後，再加入 Weiss, Davis, England & Lofquist 在 1967 年發展出來的明尼蘇達滿意問卷(Minnesota Satisfaction Questionnaire, MSQ)中測量內在滿意的題項。

四、標準作業程序的高低程度

本研究將透過專家效度與因素分析來建構出可用之量表，衡量受測者的服務單位中是否具備完善的 SOP 並且有清楚的教育訓練來落實，在操作上是否能夠學以致用。

第三節 問卷設計

本研究主要採用問卷調查的方式來蒐集資料，所使用的量表是根據過去學者的文獻並配合本研究之目的發展而成。在探討標準作業流程程度高低的部分，本研究將自行建立量表，並且會通過專家學者的鑑定。而其他量表則包含工作授權量表、心理授權量表、工作滿意度量表及人口統計量表。(問卷請見附錄)

問卷設計部份共分為五個部份，第一部分是員工個人基本資料，包含性別、年齡、年資、教育程度等等；第二部份是工作授權量表，為探討員工在權力、資訊、獎勵和技術性知識等四個部份被授權的程度；第三部份為心理授權量表，探討員工感受到的工作意義、自我效能、自決以及影響力等四個部份的程度。第四部份是探討員工工作滿意度以 Weiss, Davis, England & Lofquist 在 1967 年發展出來的明尼蘇達滿意問卷(Minnesota Satisfaction Questionnaire, MSQ)中測量內在滿意的題項。最後第五部份則為衡量組織 SOP 程度高低的量表。

本研究問卷的記分方式第一部份則為人口統計變量，第二至第五部份採用 Likert 七點量表法，分為「非常同意」、「同意」、「有一點同意」、「無意見」、「有一點不同意」、「不同意」、「非常不同意」分別給予 7 至 1 分。

一、工作授權量表

Bowen 和 Lawler(1992)的研究中認為服務工作的授權內容包含了權力、資訊、獎勵和技術性知識等四個部份。根據郭馨鎂(2003)的研究的構面與題項，整理出表格如下：

表 5 工作授權量表

變數	問項
權力	1. 我有權力處理工作時的突發狀況
	2. 在決策的過程中我提出的意見會被考慮
	3. 我有機會深入參與和我工作有關的決策
資訊	4. 企業會和我分享顧客的意見
	5. 企業會提供工作競爭者的相關資訊
	6. 企業會支援我在服務過程中所需要的資訊
技術知識	7. 企業會幫助我了解工作所需的技術和知識
	8. 企業會辦理教育訓練來提升我的技術和知識
	9. 企業會幫助我了解經營目標和我工作貢獻的因果關係
獎勵	10. 企業會依照我的工作表現給予表揚或獎金
	11. 企業會依照公司績效分享組織盈餘給員工

資料來源：Bowen 和 Lawler(1992)；郭馨鎂(2003)；張宏生、劉芷伶(2009)

二、心理授權量表

在心理授權的部分，最常被提及的就是 Spreitzer(1995)根據 Thomas 及 Velthouse(1990)的研究所提出的授權認知模型。從組織的成員心理出發，將授權分為意義、自我效能、自決以及影響力等四個部份。

表 6 心理授權量表

變數	問項	
心理授權	工作意義	1. 所做的工作非常重要 2. 工作上所做的各種活動都是富有意義的 3. 所做的工作很有意義
	能力	4. 對工作上的能力之把握 5. 關於執行工作所需要的技能和能力 6. 精通工作上所需具備的技術
	自我決策	7. 決定該如何做的工作自主性 8. 可以自己決定如何去進行工作 9. 擁有機會獨立和自由的思考如何執行工作
	影響力	10. 在部門中能顯著影響部門內的事情 11. 對於部門裡所發生的事情具有控制力 12. 對於部門裡所發生的事情具有影響力

資料來源：本研究依據 Spreitzer(1995)；Thomas、Velthouse(1990)；陳惠芳、洪嘉徽(2006)整理

三、工作滿意之衡量問卷

為測量員工的整體工作滿意度，採用 Weiss, Davis, England & Lofquist 在 1967 年發展出來的明尼蘇達滿意問卷(Minnesota Satisfaction Questionnaire, MSQ)中測量的內在滿意部分，各問項如下表所示：

表 7 工作滿意度量表

衡量問項
1. 整體而言，我對於我的工作感到滿意
2. 我對於我的工作內容感到滿意
3. 我可以從工作中獲得成就感
4. 我目前從事的工作具有發展性
5. 我在工作中有發揮自身專長的機會
6. 我目前的工作本身具有挑戰性
7. 我對於在工作上的自主性感到滿意
8. 我的工作表現常常受到主管讚賞

資料來源：本研究自行整理

四、組織 SOP 程度高低量表

本研究欲了解組織是否有明確 SOP，並且是否與實際服務工作的操作一致；而在升遷考核時是否也依循此 SOP 達到公平，也會測量組織的 SOP 程度高低是否會影響員工與顧客的互動；被制約在同一種反應或是能夠更快速的熟悉工作；最後調查了員工對於該組織的 SOP 是否感到滿意且有助於提升服務品質。本研究之組織 SOP 程度高低量表建立在台灣連鎖餐廳的員工教育手冊之上，將衡量在服務的每個過程中，組織是否制訂了明確的 SOP，並且確實實行員工教育。在建立量表後，也經由專家學者的效度分析，調整題項及題意，再經由探索性因素分析 (Exploratory Factor Analysis, EFA) 以確立該量表之信效度。

表 8 組織 SOP 高低程度量表

衡量問項
1. 公司在服務的點餐程序上有明確的 SOP
2. 公司在介紹餐點的程序上有明確的 SOP
3. 公司在桌邊服務的程序上有明確的 SOP
4. 公司在上餐及收餐的程序上有明確的 SOP
5. 公司的教育訓練有明確的 SOP
6. 公司的考核升遷制度有明確的 SOP
7. 我個人認為，現在服務的這間公司 SOP 非常完善
8. SOP 會影響我與客人的互動
9. SOP 使得我的服務品質更好
10. 在發生服務失誤時，因為有 SOP 的限制，我會感覺到無法自主的處理顧客問題

五、人口統計量表

本部份量表包括受測者的性別、年齡、教育程度、服務年資、總年資、職務等等

第四節 研究對象及抽樣方式

一、研究對象

本研究主要在探討餐飲業第一線員工在工作以及心理層面上被授權的程度以及是否會影響該名員工的工作滿意度。因此本研究將研究對象設定為現

任或曾任餐飲業的第一線服務人員，正職人員或是兼職人員不拘，但須有過六個月以上的相關經驗。

二、抽樣方法

本研究的研究對象包含餐飲業的外場服務生，將採取立意抽樣方式。

三、問卷之發放

本研究的資料收集方式為將問卷編制完成後先進行前測，檢測並修改量表的信度與效度，刪除負荷量不足的題項並且調整語句。再經由專家學者進行效度建議後發放正式問卷。問卷發放採網路表單的方式，主要是透過系上教授以及業界友人的發放。本研究共回收了 367 份問卷，經扣除填答不完全、身分不符合之無效樣本問卷後，最終有效問卷為 333 份，有效問卷回收率為 91%。

第五節 資料分析方法

本研究回收完問卷後，先去除填答不完整的無效問卷，再將有效問卷依據受測者填答的餐廳名稱進行分類與統整，並完成 SPSS 的建檔。本研究利用 SPSS 第 24 版進行描述性統計分析、信度分析、相關分析、探索性因素分析；另外，會利用 AMOS 第 22 版進行驗證性因素分析與結構方程式。

一、描述性統計(descriptive statistical analysis)

本研究利用描述性統計分系作為探究研究樣本的屬性，包含了性別、年齡、教育程度、服務年癡等狀況。了解受測者個人背景的资料分布並且分析其百分比。

二、信度分析(reliability analysis)

以信度分析對量表中各構面進行內部一致性的分析，並以信度係數 Cronbath' s α 衡量同一個概念下各題項之間的一致性，透過量表的一致性表現來檢測量表的信度。

三、相關分析(Correlation analysis)

相關分析主要為計算構面與構面之間的相關係數，以了解各構面之間的相關程度。

四、探索性因素分析 (Exploratory Factor Analysis, EFA)

探索性因素分析能夠將錯綜複雜的變數聚焦為少數幾個核心因素。常用在沒有理論依據與不知道因素數量的狀況下。

五、驗證性因素分析(Confirmatory factor analysis, CFA)

藉由驗證性因素分析來檢測資料與理論架構的適配程度，並參考修正指

標(Modification Index, MI)來刪減題項，確保各構面的模型適配度有達水準之上。

六、結構方程式

結構方程式可以評估理論假設模型和資料的適配程度，檢測觀察變項與潛在變項之間的假設關係。

第六節 前測結果分析

前測問卷共分為五個部份，第一部分是員工個人基本資料，包含性別、年齡、年資、教育程度等等共計 11 題；第二部份是工作授權量表，共計 11 題；第三部份為心理授權量表，共計 12 題；第三部分是工作滿意度量表，共計 8 題；第五部分為組織 SOP 高低程度量表，共計 9 題。

前測問卷以東海大學餐旅系大學部三年級的學生為受測對象，總共發放 40 份，回收 39 份後刪除掉資格不符者，有效問卷共 31 份，有效回收率為 77.5%。各構面信度皆達 0.8 之上，而本研究自建的組織 SOP 高低程度量表信度也達 0.886。前測問卷信度分析結果如下表 9：

表 9 前測問卷信度分析

構面名稱	工作授權	心理授權	工作滿意度	組織 SOP 高低程度
Cronbach' s α 值	0.854	0.907	0.841	0.886

在前測問卷分析結束之後，部分受測者表示問項語意不清，故尋找兩位專家學者協助進行專家效度以修改問項。第一部分為工作授權量表，表 10 為工作授權之專家效度表，為使受測者更加了解整體問卷脈絡，讓題目在閱讀上更加順暢，修正後問項主要為調整順序與修改語意，使之更容易理解。並且在專家效度的建議下，新增了第 9 題「公司或部門會針對我的工作表現提供回饋意見」，共計問項 12 題。

表 10 工作授權之專家效度表

原始問項	修正後	專家建議
1. 我有權力處理工作時的突發狀況	1. 公司或部門會支援我在服務過程中所需要的消息	調整順序與語意

表 10 工作授權之專家效度表(續)

原始問項	修正後	專家建議
2. 在決策的過程中我提出的意見會被考慮	2. 公司或部門會協助我了解工作上所需要的技能和知識	調整順序與語意
3. 我有機會深入參與和我工作有關的決策	3. 公司或部門會辦理教育訓練來提升我的技能和知識	調整順序與語意
4. 企業會和我分享顧客的意見	4. 公司或部門會幫助我了解經營目標和我工作貢獻的因果關係	調整順序與語意
5. 企業會提供工作競爭者的相關資訊	5. 公司或部門會提供競爭對手的營運相關資訊協助我工作	調整順序與語意
6. 企業會支援我在服務過程中所需要的資訊	6. 我有權力處理那份工作職務上的突發狀況	調整順序與語意
7. 企業會幫助我了解工作所需的技術和知識	7. 我提出的意見在決策過程中會被納入考慮	調整順序與語意
8. 企業會辦理教育訓練來提升我的技術和知識	8. 我有機會深入參與和我工作職務有關的決策	調整順序與語意
9. 企業會幫助我了解經營目標和我工作貢獻的因果關係	9. 公司或部門會針對我的工作表現提供回饋意見	增加題項
10. 企業會依照我的工作表現給予表揚或獎金	10. 公司或部門會和我分享顧客的意見	調整順序與語意
11. 企業會依照公司績效分享組織盈餘給員工	11. 公司或部門會依照績效分享組織盈餘給員工	修改語意
	12. 公司或部門會依照我的工作表現給予表揚或獎金鼓勵	調整順序與語意

第二部分為心理授權量表，共計問項 12 題。由於受測者的建議與不易理解問項語意，在心理授權的問項中，第 2.3.5 題問項保留，其餘問項則是調整語意，使之更加容易閱讀，不造成受測者的困惑。心理授權之專家效度表如表 11。

表 11 心理授權之專家效度表

原始問項	修正後	專家建議
1. 我所做的工作非常重要	1. 我所做的工作對公司或部門非常重要	調整語意
2. 在決策的過程中我提出的意見會被考慮	2. 在決策的過程中我提出的意見會被考慮	保留原問項
3. 我在工作上所做的各種活動都是富有意義的	3. 我在工作上所做的各種活動都是富有意義的	保留原問項
4. 我對工作上的能力有把握	4. 我對工作上的能力很有把握	調整語意
5. 我了解關於執行工作所需要的技能和能力	5. 我了解關於執行工作所需要的技能	保留原問項
6. 我精通工作上所需具備的技術	6. 我精通工作上所需具備的技能	調整語意
7. 我擁有該如何做的工作自主性	7. 我可以自主地決定我那份工作該怎麼做	調整語意
8. 我可以自己決定如何去進行工作	8. 我可以自己決定如何去進行我職務的工作	調整語意
9. 我擁有機會獨立和自由的思考如何執行工作	9. 我擁有機會獨立和自由的思考如何執行我職務的工作	調整語意
10. 我在部門中能顯著影響部門內的事情	10. 我在公司中能顯著影響部門內的事情	調整語意
11. 我對於部門裡所發生的事情具有控制力	11. 公司或部門裡與我職務有關的事情，我是具有控制力的	調整語意
12. 我對於部門裡所發生的事情具有影響力	12. 公司或部門裡與我職務有關的事情，我是具有影響力的	調整語意

第三部分為工作滿意度量表，共計問項 8 題，並沒有新增或刪減問項，也沒有調正問項順序，但在語意上考慮了受測者可能是依過去工作經驗而填寫，故調整語意。請見下表 12。

表 12 工作滿意度之專家效度表

原始問項	修正後	專家建議
1. 整體而言，我對於我的工作感到滿意	1. 整體而言，我對於那份工作感到滿意	調整語意
2. 我對於我的工作內容感到滿意	2. 我對於那份工作內容感到滿意	調整語意
3. 我可以從工作中獲得成就感	3. 我可以從那份工作中獲得成就感	調整語意
4. 我目前從事的工作能讓我得到心理上的回饋感	4. 那份工作能讓我得到心理上的回饋感	調整語意
5. 我在工作中有發揮自身專長的機會	5. 那份工作中有發揮自身專長的機會	調整語意
6. 我目前的工作本身具有挑戰性	6. 那份工作本身具有挑戰性	調整語意
7. 我對於在工作上的自主性感到滿意	7. 我在那份工作上的自主性感到滿意	調整語意
8. 我的工作表現常常受到主管讚賞	8. 我的那份工作表現常常受到主管讚賞	調整語意

第四部份為組織 SOP 程度高低量表，原共計 9 題。部分問項保留，而在語意上考慮了受測者可能是依過去工作經驗而填寫，故調整部分題項語意，也在專家學者的建議下，新增第 6 題「公司在面對顧客抱怨上有明確的應對 SOP」，共計 10 題。

表 13 組織 SOP 高低程度量表之專家效度

原始問項	修正後	專家建議
1. 我個人認為現在服務的這間公司 SOP 非常完善	1. 我個人認為當時(或現在)服務的這間公司 SOP 非常完善	調整語意
2. 公司在服務的點餐程序上有明確的 SOP	2. 公司在服務的點餐程序上有明確的 SOP	保留原問項
3. 公司在介紹餐點的程序上有明確的 SOP	3. 公司在介紹餐點的程序上有明確的 SOP	保留原問項

表 13 組織 SOP 高低程度量表之專家效度(續)

原始問項	修正後	專家建議
4. 公司在桌邊服務的程序上有明確的 SOP	4. 公司在桌邊服務的程序上有明確的 SOP	保留原問項
5. 公司在上餐及收餐的程序上有明確的 SOP	5. 公司在上餐及收餐的程序上有明確的 SOP	保留原問項
6. 公司在教導 SOP 上有明確的訓練	6. 公司在面對顧客抱怨上有明確的應對 SOP	新增題項
7. SOP 會影響我與客人的互動	7. 公司在教導 SOP 上有明確的訓練	調整順序
8. SOP 使得我的服務品質更好	8. SOP 會影響我對客人的服務過程與結果	調整順序與語意
9. 因為有 SOP 的限制，服務上我會感覺到無法自主的處理顧客的問題	9. 因為有 SOP，我的服務品質變得更好	調整順序與語意
	10. 因為有 SOP，服務上我會感覺到無法自主的處理顧客的問題	調整順序與語意

第四章 研究結果

本研究使用的統計方法有：敘述性統計、相關分析、信度分析、探索性因素分析(EFA)、驗證性因素分析(CFA)、結構方程式(SEM)。先透過敘述性統計了解樣本分布與各構面之平均數，再透過相關分析了解構面之間的關係，進一步使用信度分析了解各構面，在自建的組織 SOP 高低程度量表部分則先採用探索性因素分析(EFA)，確立其影響因子後再與其他構面一同進行驗證性因素分析，驗證性因素分析共分成兩階，第一階為各構面單獨刪減題項，第二階為整體結構刪減題項，在完成驗證性因素分析，確定整體模型適配度已達理想狀態，便進行結構方程式。結構方程式主要是探討在統計驗證模型中授權對於工作滿意度之間的關係，與授權在組織 SOP 高低程度與工作滿意度之間的中介效果。

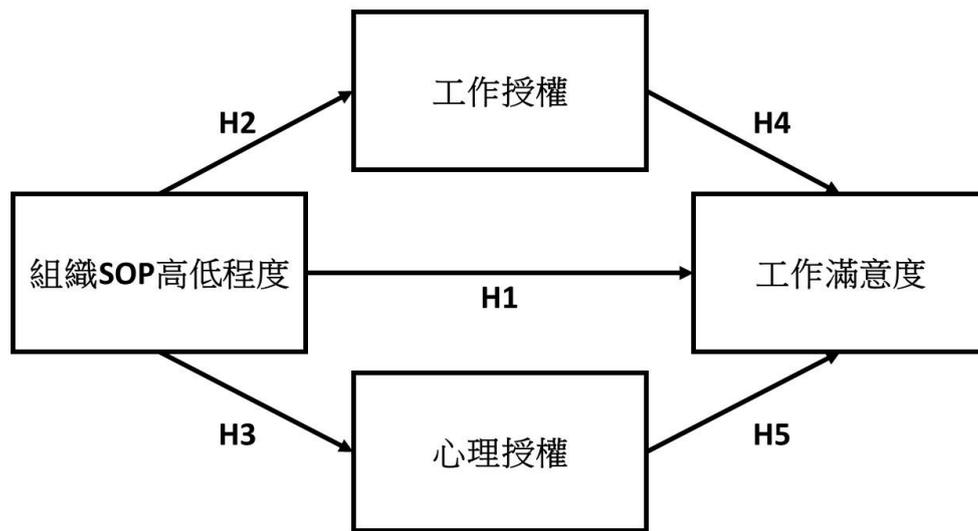


圖 4 統計驗證模型

第一節 樣本分析

本研究為了解整體研究樣本之結構分布，針對「性別」、「年齡」、「員工數量」、「是否為連鎖餐廳」、「餐廳類型」、「該工作年資」、「當時總年資」、「職稱」、「教育程度」等人口統計變數進行分析，樣本結構分析如表 14。

在性別方面，以女性受測者居多(61.9%)，男性次之(38.1%)；年齡分布以 21~30 歲以下居多(61%)，其次為 20 歲以下(36.3%)；服務單位的員工數量則以 50 人以下的餐廳規模居首(78.4%)；餐廳分類中，以連鎖餐廳為最多(64.9%)；類型則以中式居首位(19.5%)，其次是美式(15.9%)及日式餐廳(15.6%)；受測者

的該份工作年資以1年~3年以下最多(30.9%)，其次為6個月~1年以下(27%)。當時的總年資則以1年以下(46.5%)及1年~3年以下(35.1%)為主。在職稱的部分，以兼職人員為大多數(69.4%)，一般正職人員(22.2%)居次；教育程度則以一般大學為主(62.5%)。

表 14 研究樣本之人口統計(n=333)

		次數	有效的百分比	累積百分比
性別	男	127	38.1	38.1
	女	206	61.9	100
年紀	20歲以下	121	36.3	36.3
	21~30歲以下	203	61.0	97.3
	31~40歲以下	7	2.1	99.4
	41~50歲以下	1	.3	99.7
	50歲以上	1	.3	100
員工數量	50人以下	261	78.4	78.4
	50~100人以下	37	11.1	89.5
	100~300人以下	15	4.5	94.0
	300人以上	20	6.0	100.0
是否為連鎖餐廳	是	216	64.9	64.9
	否	117	35.1	100.0
餐廳類型	中式	65	19.5	19.5
	西式	46	13.8	33.3
	義式	19	5.7	39.0
	日式	52	15.6	54.7
	美式	53	15.9	70.6
	複合式	40	12.0	82.6
	泰式	9	2.7	85.3
	其他	49	14.7	100.0
該工作年資	3個月以下	67	20.1	20.1
	3~6個月以下	50	15.0	35.1
	6個月~1年以下	90	27.0	62.2
	1年~3年以下	103	30.9	93.1
	3年以上	23	6.9	100.0

表 14 研究樣本之人口統計(續)

		次數	有效的百分比	累積百分比
當時總年資	1年以下	155	46.5	46.5
	1~3年以下	117	35.1	81.7
	3~5年以下	39	11.7	93.4
	5~7年以下	9	2.7	96.1
	7年以上	13	3.9	100.0
職稱	店長	7	2.1	2.1
	領班	21	6.3	8.4
	一般正職人員	74	22.2	30.6
	兼職人員	231	69.4	100.0
教育程度	高中職	60	18.0	18.0
	二專、五專	15	4.5	22.5
	科技大學	37	11.1	33.6
	一般大學	208	62.5	96.1
	碩、博士	13	3.9	100.0

第二節 信度分析

本研究以 Cronbach' s Alpha 係數來檢測內部一致性與信度，Nunnally(1978)建議 Cronbach' s Alpha 值大於 0.7 為信度高，小於 0.35 為信度低。表 15 為本研究正式問卷之信度分析結果，總共有四大構面，分別為：工作授權、心理授權、工作滿意度以及組織 SOP 高低程度。

工作授權總共題項為 12 題，Cronbach' s Alpha 值為 0.929；心理授權總共題項為 12 題，Cronbach' s Alpha 值為 0.938；工作滿意度量表總共題項為 8 題，Cronbach' s Alpha 值為 0.945；組織 SOP 高低程度量表總共題項為 10 題，Cronbach' s Alpha 值達到 0.935。各量表信度水準皆有達到 0.7 以上之水準。

表 15 各構面之信度分析

構面名稱	工作授權	心理授權	工作滿意度	組織 SOP 高低程度
Cronbach' s α 值	0.929	0.938	0.945	0.935

第三節 樣本之敘述性分析

本研究有工作授權、心理授權、工作滿意度以及組織 SOP 高低程度等四大構面。本節以敘述性分析來了解正式問卷中各個構面與題項之平均數及標準差，各構面之敘述性統計分析如表 16。本研究採用李克特七點量表，計分方式依「非常不同意」、「不同意」、「有一點不同意」、「沒意見」、「有一點同意」、「同意」、「非常同意」分別為 1 到 7 分，由此可以得知如若平均數在 3.5 以上，則表示受測者對此題項偏向同意。在整體平均得分比較下，以組織 SOP 高低程度得分最高($M=4.91$)，其次為工作滿意度($M=4.80$)與心理授權($M=4.75$)，居末為者為工作授權($M=4.71$)。以上四個構面各自的平均數都屬於沒意見偏向有一點同意。

工作授權整體($M=4.71$)的題項中，以「公司或部門會協助我了解工作上所需要的技能和知識」得分最高($M=5.58$)，其次是「公司或部門會支援我在服務過程中所需要的消息」($M=5.43$)；「公司或部門會和我分享顧客的意見」($M=5.23$)。而得分最低的為「公司或部門會提供競爭對手的營運相關資訊協助我工作」($M=3.80$)以及「公司或部門會依照績效分享組織盈餘給員工」($M=3.83$)。得分較高的題項與工作授權構面中的「技術知識」與「資訊」有關，而在「獎酬」與「權力」中則得分較低，平均得分已低於「無意見」的 4 分，偏向「不同意」。從上述資料可以得知公司或部門大多都會支援與協助員工在工作上的技能與所需具備的消息，並且願意與其分享顧客的意見；但是對於提供競爭對手的相關資訊以及分享盈餘給員工上則較不足。

心理授權整體 ($M=4.75$)的題項中，以「我了解關於執行工作所需要的技能」得分最高($M=5.69$)，其次為「我對自己的工作能力很有把握」($M=5.48$)。由上述資料可以知道，受測者大都了解工作所需的技能以及對自己的能力有把握。但在「我在公司中能顯著影響部門內的事情」($M=4.01$)、「公司或部門裡與我職務有關的事情，我是具有控制力的」($M=4.03$)、「公司或部門裡與我職務相關的事情，我是具有影響力的」($M=4.09$)等題項中，得分皆偏低。對應心理授權構面中，得分較高者多為「能力」與「意義」之相關題項，而在「影響力」則明顯偏低，皆居於末位。因此可以得知，受測者在部門之中的影響力與控制力較不足。

工作滿意度整體 ($M=4.80$)的題項中,以「我可以從那份工作中獲得成就感」($M=5.08$)得分最高;而「那份工作中有發揮自身專長的機會」得分則最低($M=4.44$)。由此可知受測者大都能夠從工作中得到成就感,但擁有較少的機會可以發揮專長。

組織 SOP 高低程度整體($M=4.91$)的題項中,在有關公司在服務上是否建立 SOP 的題項中,得分皆在 5.0 之上;而「因為有 SOP,服務上我會感覺到無法自主的處理顧客的問題」($M=4.32$)雖然較其他問項低,但仍屬於偏高,對照「因為有 SOP,我的服務品質變得更好」得分為 5.02,可以推測受測者雖然非常滿意於 SOP 的建立,但仍會部分受限於 SOP,並且希望能夠更自主的處理顧客的問題。

表 16 各構面之敘述性統計分析

構面	衡量問項	平均數	標準差
工作授權		4.71	1.21
	公司或部門會協助我了解工作上所需要的技能和知識	5.58	1.33
	公司或部門會支援我在服務過程中所需要的消息	5.43	1.27
	公司或部門會和我分享顧客的意見	5.23	1.6
	公司或部門會辦理教育訓練來提升我的技能和知識	4.90	1.71
	公司或部門會幫助我了解經營目標和我工作貢獻的因果關係	4.88	1.57
	我有權力處理那份工作職務上的突發狀況	4.86	1.43
	公司或部門會針對我的工作表現提供回饋意見	4.83	1.56
	我提出的意見在決策過程中會被納入考慮	4.58	1.53
	公司或部門會依照我的工作表現給予表揚或獎金鼓勵	4.3	1.84
	我有機會深入參與和我工作職務有關的決策	4.28	1.69
	公司或部門會依照績效分享組織盈餘給員工	3.83	1.99
	公司或部門會提供競爭對手的營運相關資訊協助我工作	3.80	1.74
心理授權		4.75	1.12
	我了解關於執行工作所需要的技能	5.69	1.05
	我所做的工作對公司或部門非常重要	4.88	1.46
	我對自己的工作能力很有把握	5.48	1.25
	我精通工作上所需具備的技能	5.23	1.21
	我擁有機會獨立和自由的思考如何執行我職務的工作	4.94	1.42
	我可以自己決定如何去進行我職務的工作	4.87	1.46
	我在工作上所做的各種活動都是富有意義的	4.80	1.42

表 16 各構面之敘述性統計分析(續)

構面	衡量問項	平均數	標準差
	我可以自主地決定我那份工作該怎麼做	4.71	1.52
	在決策的過程中我提出的意見會被考慮	4.37	1.58
	公司或部門裡與我職務相關的事情，我是具有影響力的	4.09	1.62
	公司或部門裡與我職務有關的事情，我是具有控制力的	4.03	1.64
	我在公司中能顯著影響部門內的事情	4.01	1.61
	工作滿意度	4.80	1.31
	我可以從那份工作中獲得成就感	5.08	1.53
	整體而言，我對於那份工作感到滿意	4.91	1.51
	我對於那份工作內容感到滿意	4.87	1.47
	那份工作本身具有挑戰性	4.83	1.53
	那份工作能讓我得到心理上的回饋感	4.80	1.57
	我的那份工作表現常常受到主管讚賞	4.8	1.47
	我在那份工作上的自主性感到滿意	4.62	1.61
	那份工作中有發揮自身專長的機會	4.44	1.69
	組織SOP高低程度	4.91	1.22
	公司在服務的點餐程序上有明確的 SOP	5.23	1.46
	SOP 會影響我對客人的服務過程與結果	5.20	1.40
	公司在介紹餐點的程序上有明確的 SOP	5.16	1.40
	公司在上餐及收餐的程序上有明確的 SOP	5.15	1.51
	公司在桌邊服務的程序上有明確的 SOP	5.06	1.50
	因為有 SOP，我的服務品質變得更好	5.02	1.44
	公司在面對顧客抱怨上有明確的應對 SOP	4.73	1.61
	公司在教導 SOP 上有明確的訓練	4.70	1.74
	我個人認為當時(或現在)服務的這間公司 SOP 非常完善	4.55	1.67
	因為有 SOP，服務上我會感覺到無法自主的處理顧客的問題	4.32	1.58

第四節 相關分析

各構面之 Pearson 相關性檢定分析結果如表 17。工作授權、心理授權、工作滿意度與組織 SOP 高低程度四個構面之間皆為正相關，且 P 值皆小於 0.01，達到顯著性。工作授權與心理授權、工作滿意度與組織 SOP 高低程度相關係數分別為 0.593、0.592、0.471，皆為「中度相關」；而心理授權與工作滿意度之間相關係數為 0.611，屬於「中度相關」，但心理授權與組織 SOP 高低程度之相

關係數為 0.349，屬於「低度相關」；工作滿意度與組織 SOP 高低程度之相關係數為 0.411，屬於「中度相關」。

表 17 各構面之 Pearson 相關性檢定

相關係數	平均數	標準差	工作授權	心理授權	工作滿意度	組織 SOP 高低程度
工作授權	4.71	1.21	1			
心理授權	4.75	1.12	.593**	1		
工作滿意度	4.80	1.31	.592**	.611**	1	
組織 SOP 高低程度	4.91	1.22	.471**	.349**	.411**	1

註：**表示 $P < 0.01$

第五節 因素分析

為了確認理論架構中的各構面間關係，使用線性方程式來了解整體模型之關係。線性結構模式包含了因素分析、路徑分析與迴歸分析等，在進行研究模式分析時，必須要分成兩個階段：

一、測量模式(Measurement Model)

測量模式為了要建立觀察變數與潛在變數之間的關係，透過驗證因素分析(CFA)以測量模式之效度，協助研究者建立良好的信度與效度之測量指標。

二、結構模式(Structural Model)

敘述潛在變數之間的關係，針對潛在變數進行路徑分析，測量模式的適配性。結構模式分析會包含：研究模式的適配度、整體研究模式的解釋力。

Anderson 與 Gerbing(1988)的研究中，建議線性結構關係可以採用兩個階段，第一個階段是先對各構面與衡量指標做信度分析與因素分析，藉此來了解各個構面信度和收斂效度；而第二個階段則是將衡量題項縮減，再利用線性結構關係發展結構模式來分析，以利驗證研究假設。

在進行因素分析之前，本研究先進行 KMO(Kaiser-Meyer-Olkin)與 Bartlett

球形檢定，目的是為了探討刪除後的資料是否適合進行因素分析之檢測。根據 Kaiser(1974)認為 KMO 值越趨近於 1，則變數間的共同因素越多，越具有適合程度的因素分析資料。也可以依據 Bartlett 球形檢定來檢測資料適合進行因素分析與否。本研究根據 Hair et al. (2005)認為 KMO 值小於 0.5 則不是合作因素分析，表 18 顯示各構面的 KMO 值皆大於 0.5，故本研究之量表適合進行因素分析。

表 18 本研究之 KMO 與 Bartlett 球形檢定

	工作授權	心理授權	工作滿意度	組織 SOP 高低程度
KMO	0.902	0.905	0.916	0.924
球形檢定	2917.561	3448.521	2483.854	2792.515
顯著性	.000	.000	.000	.000

由於本研究之組織 SOP 高低程度量表為自建，故在進行驗證性因素分析之前，先進行探索性因素分析，確立量表中的影響因素，並刪除掉因素負荷量不足 0.5 的題項。在探索性因素分析中萃出一個因子，累積解釋變異量達 65.227%。其中，僅題項 10「因為有 SOP，服務上我會感覺到無法自主的處理顧客的問題」因素負荷量未達 0.5，故予以刪除。本研究之組織 SOP 高低程度量表之探索性因素分析結果如表 19。

表 19 組織 SOP 高低程度量表之探索性因素分析

題項	因素負荷量
1. 我個人認為當時(或現在)服務的這間公司 SOP 非常完善	.842
2. 公司在服務的點餐程序上有明確的 SOP	.867
3. 公司在介紹餐點的程序上有明確的 SOP	.878
4. 公司在桌邊服務的程序上有明確的 SOP	.870
5. 公司在上餐及收餐的程序上有明確的 SOP	.872
6. 公司在面對顧客抱怨上有明確的應對 SOP	.832
7. 公司在教導 SOP 上有明確的訓練	.884
8. SOP 會影響我對客人的服務過程與結果	.754
9. 因為有 SOP，我的服務品質變得更好	.777
10. 因為有 SOP，服務上我會感覺到無法自主的處理顧客的問題	.362

驗證性因素分析(Confirmatory Factor Analysis, CFA)是用來檢定因素負荷量與因素之間的相關性。Hair et al.(2005)認為驗證性因素分析除了顯示模式適配度之外，也能夠進一步了解測量模式當中的個別參數項目信度與效度是否呈現理想狀態，以及各潛在變數與因子的信度與效度是否穩定。在參數不理想的狀況下，透過刪減題項來修飾程序以提高模式的內在適配度。

潛在變相的構面信度(Construct Reliability, CR)是模式內在品質的判斷標準之一，Hair et al. (2005)建議 CR 值要大於 0.7，則表示內在適配程度佳。潛在變項的平均變異數萃取量(Average Variance Extracted, AVE)代表潛在變項之各測量變數對潛在變相項的變異解釋力，如果 AVE 越高，則潛在變項則具有較高的信度與收斂效度，建議值須大於 0.5 為佳。

根據 Bagozzi 與 Yi(1988)之建議，提出以絕對適配度指標、增值適配度指標與精簡適配度指標來做為檢定模式適配度的依據。而常見的適配度指標有卡方值、GFI、AGFI、CFI 與 RMSEA。

(1)卡方值

卡方值是最被廣泛使用的評估模型適配程度指標，卡方值越小則代表整體模式路徑與觀察資料越適配，但容易被樣本數所控制，如果樣本過大，就會容易達到顯著而理論模型就會遭拒，因此需要參考其他指標。

(2)GFI

適配性指標(Goodness-of-Fit Index, GFI)為假設模型可以解釋觀察資料的比例。數值介於 0-1 之間，越趨近於 1 表示模式適配程度越好，0.9 以上為判斷的標準依據。

(3)AGFI

調整後適配性指數(Adjusted Goodness-of-Fit Index, AGFI)是納入自由度後所計算出來的是配性指數，與 GFI 是連動關係，GFI 越大，AGFI 也會越大。AGFI 數值介於 0-1 之間，判斷標準為 0.9 以上，通常會小於 GFI 的估計值。

(4)CFI

比較性適配指標(Comparative Fit Index, CFI)也是常用的指標之一，越接近於 1 表示模型契合度越理想，能夠有效的改善中央性的程度。

CFI 介於 0-1 之間，一般認為 0.9 以上為良好的適配(李茂能，2006)。

(5)RMSEA

漸進殘差均方和平方根(Root Means Square Error of Approximation, RMSEA)。RMSEA 越小則表示模式適配度越好，小於 0.05 以下就表示適配度良好，0.05~0.08 之間為合理適配，大於 0.1 則表示適配程度不佳。

以下為本研究之構面驗證性因素分析結果：

一、組織 SOP 高低程度 CFA 衡量模式

前測問卷的組織 SOP 高低程度有 10 題，再經由前測分析與專家效度後，調整題意與題序，並未刪除或新增題項。因該量表為本研究自行建立，故在進行探索性因素分析時，將因素負荷量未達標準的題項刪除。組織 SOP 高低程度量表初步估計卡方值為 293.388(df=27)、GFI=0.824、AGFI=0.707、CFI=0.903、RMSEA=0.172，適配度指標結果顯示不佳。在經過修正指標(Modification Index, MI)刪除部分題項後，最終剩下 5 題，卡方值為 18.521(df=5)、GFI=0.978、AGFI=0.935、CFI=0.989、RMSEA=0.090，結果顯示為適配。而組合信度(CR)為 0.918，平均變異萃取量(AVE)為 0.693，表示模組的內在品質呈現理想狀態，具有收斂效度。如表 20。

表 20 組織 SOP 高低程度 CFA 衡量模式(n=333)

構面與指標	標準化 因素負量	標準化 係數平方	標準化 殘差
1. 公司在服務的點餐程序上有明確的 SOP	0.88	0.774	0.226
2. 公司在介紹餐點的程序上有明確的 SOP	0.90	0.810	0.190
3. 公司在上餐及收餐的程序上有明確的 SOP	0.87	0.757	0.243
4. 公司在教導 SOP 上有明確的訓練	0.83	0.689	0.311
5. SOP 會影響我對客人的服務過程與結果	0.66	0.436	0.564
組合信度(CR)=0.918		平均變異數萃取量(AVE)=0.693	

表 20 組織 SOP 高低程度 CFA 衡量模式(續)

適配性 卡方值為 18.521(df=5) p=0.002 GFI=0.978 AGFI=0.935 CFI=0.989 RMSEA=0.090
--

二、工作授權 CFA 衡量模式

前測問卷的工作授權 11 題，再經由前測分析與專家效度後，為了清楚表達題意，將題項增加為 12 題。工作授權 CFA 初步估計卡方值為 758.542(df=54)、GFI=0.704、AGFI=0.572、CFI=0.757、RMSEA=0.198，適配度指標結果顯示不佳。在經過修正指標(Modification Index, MI)刪除部分題項後，最終剩下 5 題，卡方值為 16.17(df=5)、GFI=0.981、AGFI=0.943、CFI=0.985、RMSEA=0.082，結果顯示為適配。而組合信度(CR)為 0.866，平均變異萃取量(AVE)為 0.566，表示模組的內在品質呈現理想狀態，具有收斂效度。如表 21。

表 21 工作授權 CFA 衡量模式(n=333)

構面與指標	標準化 因素負量	標準化 係數平方	標準化 殘差
1. 公司或部門會支援我在服務過程中所需要的消息	0.70	0.490	0.510
2. 公司或部門會辦理教育訓練來提升我的技能和知識	0.79	0.624	0.376
3. 公司或部門會幫助我了解經營目標和我工作貢獻的因果關係	0.85	0.723	0.278
4. 公司或部門會針對我的工作表現提供回饋意見	0.71	0.504	0.496
5. 公司或部門會依照我的工作表現給予表揚或獎金鼓勵	0.70	0.490	0.510
組合信度(CR)=0.866	平均變異數萃取量(AVE)=0.566		

表 21 工作授權 CFA 衡量模式(續)

適配性 卡方值為 16.17(df=5) p=0.006 GFI=0.981 AGFI=0.943 CFI=0.985 RMSEA=0.082

三、心理授權 CFA 衡量模式

前測問卷的心理授權 12 題，經由前測分析與專家效度後，沒有刪題項只有調整題項順序，讓受測者能夠更加融入整體問卷脈絡。心理授權 CFA 初步估計卡方值為 1033.50(df=54)、GFI=0.628、AGFI=0.462、CFI=0.715、RMSEA=0.234，適配度指標結果顯示不佳。在經過修正指標(Modification Index, MI)刪除部分題項後，最終剩下 5 題，卡方值為 22.237(df=5)、GFI=0.974、AGFI=0.921、CFI=0.979、RMSEA=0.102，結果顯示為適配。而組合信度(CR)為 0.870，平均變異萃取量(AVE)為 0.579，表示模組的內在品質呈現理想狀態，具有收斂效度。如表 22。

表 22 心理授權 CFA 衡量模式(n=333)

構面與指標	標準化 因素負量	標準化 係數平方	標準化 殘差
1. 我所做的工作對公司或部門非常重要	0.670	0.449	0.551
2. 在決策的過程中我提出的意見會被考慮	0.790	0.624	0.376
3. 我在工作上所做的各種活動都是富有意義的	0.620	0.384	0.616
4. 我對工作上的能力很有把握	0.610	0.372	0.628
5. 我在公司中能顯著影響部門內的事情	0.730	0.533	0.467
組合信度(CR)=0.870	平均變異數萃取量(AVE)=0.579		

表 22 心理授權 CFA 衡量模式(續)

適配性
卡方值=22.237(df=5)
p=0.000
GFI=0.974
AGFI=0.921
CFI=0.979
RMSEA=0.102

四、工作滿意度 CFA 衡量模式

前測問卷的工作滿意度 8 題，經由前測分析與專家效度後，沒有刪題項只有調整題項順序與敘述方式，讓受測者能夠更加融入整體問卷脈絡。工作滿意度 CFA 初步估計卡方值為 243.934(df=20)、GFI=0.837、AGFI=0.707、CFI=0.910、RMSEA=0.184，適配度指標結果顯示不佳。在經過修正指標 (Modification Index, MI) 刪除部分題項後，最終剩下 6 題，卡方值為 24.557(df=9)、GFI=0.975、AGFI=0.942、CFI=0.990、RMSEA=0.072，結果顯示為適配。而組合信度(CR)為 0.925，平均變異萃取量(AVE)為 0.675，表示模組的內在品質呈現理想狀態，具有收斂效度。如表 23。

表 23 工作滿意度授權 CFA 衡量模式(n=333)

構面與指標	標準化 因素負量	標準化 係數平方	標準化 殘差
1. 整體而言，我對於那份工作感到滿意	0.840	0.706	0.294
2. 我可以從那份工作中獲得成就感	0.920	0.846	0.154
3. 那份工作能讓我得到心理上的回饋感	0.910	0.828	0.172
4. 那份工作中有發揮自身專長的機會	0.820	0.672	0.328
5. 那份工作本身具有挑戰性	0.730	0.533	0.467
6. 我的那份工作表現常常受到主管讚賞	0.680	0.462	0.538
組合信度(CR)=0.925	平均變異數萃取量(AVE)=0.675		

表 23 工作滿意度授權 CFA 衡量模式(續)

適配性
卡方值=24.557(df=9)
p=0.004
GFI=0.975
AGFI=0.942
CFI=0.990
RMSEA=0.072

第六節 總體測量模型

有鑑於本研究第四章第五節已敘述各構面的信度與收斂效度，都在可接受之水準，本研究之四大構面(1)組織 SOP 高低程度(2)工作授權(3)心理授權(4)工作滿意度在經由驗證性因素分析(CFA)後，共有 21 個觀察變數。

進一步將這 21 個觀察變數進行整體適配，適配性未達理想標準。卡方值為 667.318(df=183)、GFI=0.826、AGFI=0.780、CFI=0.911、RMSEA=0.089。因此在經過修正指標(Modification Index, MI)刪除部分題項後，再重新評估指標，最終將 21 個觀察變數刪減為 14 個。而各構面信度，組織 SOP 高低程度之組合信度(CR)為 0.927，平均變異數萃取量(AVE)為 0.760；工作授權之組合信度(CR)為 0.807，平均變異數萃取量(AVE)為 0.583；心理授權之組合信度(CR)為 0.776，平均變異數萃取量(AVE)為 0.546；工作滿意度之組合信度(CR)為 0.894，平均變異數萃取量(AVE)為 0.679。整體修正後的卡方值為 195.327(df=71)、GFI=0.927、AGFI=0.892、CFI=0.961、RMSEA=0.073。整體適配指標階達適配標準，顯示模型適配程度良好。整體衡量模式的各指數請見表 24。

表 24 整體衡量模式(n=333)

		標準化 因素負 量	標準化 係數平 方	標準化 殘差	
程 度	組織 SOP 高低	公司在服務的點餐程序上有明確的 SOP	0.834	0.696	0.304
		公司在介紹餐點的程序上有明確的 SOP	0.872	0.760	0.240
		公司在上餐及收餐的程序上有明確的 SOP	0.900	0.810	0.190
		公司在教導 SOP 上有明確的訓練	0.879	0.773	0.227

表 24 整體衡量模式(續)

		標準化 因素負 量	標準化 係數平 方	標準化 殘差
工作 授權	公司或部門會幫助我了解經營目標和我 工作貢獻的因果關係	0.802	0.643	0.357
	公司或部門會針對我的工作表現提供回 饋意見	0.740	0.548	0.452
	公司或部門會依照我的工作表現給予表 揚或獎金鼓勵	0.746	0.557	0.443
心理 授權	我所做的工作對公司或部門非常重要	0.522	0.272	0.728
	我在工作上所做的各種活動都是富有意義的	0.861	0.741	0.259
	我對工作上的能力很有把握	0.790	0.624	0.376
工作 滿意度	整體而言，我對於那份工作感到滿意	0.855	0.731	0.269
	那份工作能讓我得到心理上的回饋感	0.861	0.741	0.259
	那份工作中有發揮自身專長的機會	0.835	0.697	0.303
	我的那份工作表現常常受到主管讚賞	0.738	0.545	0.455

適配度

卡方值為 195.327(df=71)

GFI=0.927

AGFI=0.892

CFI=0.961

RMSEA=0.073

第七節 線性結構模型

根據本研究之架構，圖 4 為本研究之理論模型之結構模式路徑圖，為最後整體結構模型之觀察變數。圖 4 列出四個潛在變項，分別為組織 SOP 高低程度、工作授權、心理授權與工作滿意度。組織 SOP 高低程度有 4 個觀察變數，工作授權與心理授權各自有 3 個觀察變數，工作滿意度有 4 個觀察變數。

本研究依據 Bagozzi 與 Yi(1988)及 Hair 等人(2005)之建議，提出以絕對適配度指標、增值適配度指標及精簡適配度指標做為檢視模型適配度的依據。表 23 為本研究之最終適配度結果。絕對適配度 GFI 的判別指標越接近 1 表示適配程度越理想；而增值適配指標中 NFI 為比較假設模型與獨立模型的卡方差異，數值越接近 1 表示與虛無模型相比之下的改善程度越多，契合度越理想。

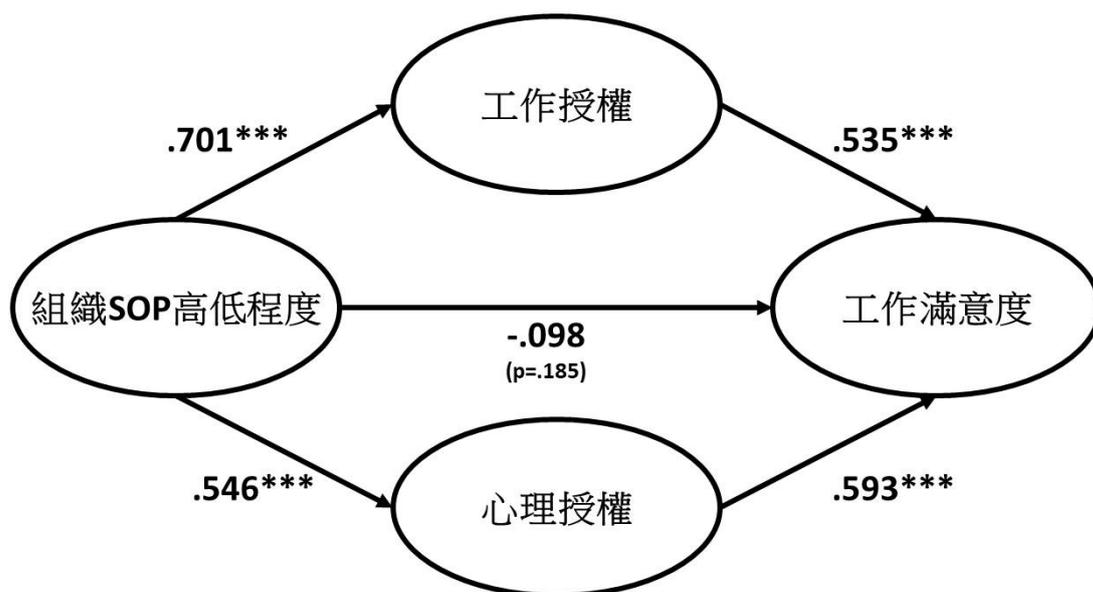


圖 5 理論模型之結構模式路徑圖

表 25 本研究之適配度指標檢定標準

適配度指標	適配之標準 或臨界值	本研究 結果	符合情形	
絕對適配度指標	卡方值	317.365	符合	
	p<0.05	(P=.000)		
	GFI	>0.9	0.891	不符合
增值適配指標	RMSEA	0.08~0.1 表示尚好	0.100	符合
		0.05~0.08 表示良好		
		<0.50 表示優良		
增值適配指標	CFI	>0.9	0.923	符合
	NFI	>0.9	0.904	符合
精簡適配度指標	PNEI	>0.5	0.715	符合

本研究之路徑係數整理表，如表 26。以研究假設為路徑，探討組織 SOP 高低程度分別對工作授權與心理授權是否產生正向關係，而後再探討工作授權與心理授權是否會對工作滿意度產生正向關係，最後探討組織 SOP 高低程度與工作滿意度之間的關係，共計五條路徑。

表 26 路徑係數整理表

因果關係路徑	標準化迴歸係數	顯著性
組織 SOP 高低程度→工作授權	0.701	***
組織 SOP 高低程度→心理授權	0.546	***
組織 SOP 高低程度→工作滿意度	-0.098	p=.185
工作授權→工作滿意度	0.535	***
心理授權→工作滿意度	0.593	***

註：***表示 $P < 0.001$

根據線性結構模型的路徑分析結果，可以得知除了組織 SOP 高低程度對於工作滿意度並沒有顯著的關係以外其餘的假設路徑皆有顯著的正向關係。因此也可以得知工作授權與心理授權各自對於組織 SOP 高低程度與工作滿意度之間具有中介效果。

為更加了解授權的中介效果程度為何，本研究將工作授權與心理授權分開，各自對組織 SOP 高低程度與工作滿意度之間進一步使用 Bootstrap 拔靴驗證法驗證其中介效果。拔靴法是一項應用電腦統計分析方法，該方法的判斷方式為在 $(1-\alpha)\%$ 的信賴區間中不得包含零，就表示在 α 的顯著水準下達到統計顯著，本研究遵照 Hayes(2009)、MacKinnon 和 Fairchild(2009)的建議，採用 95%信賴區間，並且使用 2000 次重複抽樣。其分析結果如下所示：

(一)工作授權在組織 SOP 高低程度對工作滿意度之中介效果

「組織 SOP 高低程度→工作滿意度」的總效果路徑之 95%信賴區間未包含零[0.381, 0.587]，因此可以得知此路徑存在一定的意義。再進一步分析間接效果，「組織 SOP 高低程度→工作滿意度」的間接效果路徑之 95%信賴區間未包含零[0.393, 0.671]，因此存在中介效果，更進一步檢視直接效果路徑之 95%信賴區間有包含零[-0.189, 0.100]，代表工作授權在組織 SOP 高低程度與工作滿意度之間存在完全中介之效果，即驗證本研究假設 H6。工作授權之中介效果摘要表請見表 27。

表 27 工作授權之中介效果摘要表

變數	信賴區間(95%)		有無包含 0	結果
	Lower	Upper		
總效果				
SOP→JS	0.381	0.587	無	(不可包含零)
間接效果				
SOP→JS	0.393	0.671	無	有中介效果
直接效果				
SOP→JS	-0.189	0.100	有	完全中介效果

註：組織 SOP 高低程度(SOP)，工作滿意度(JS)

(二)心理授權在組織 SOP 高低程度對工作滿意度之中介效果

「組織 SOP 高低程度→工作滿意度」的總效果路徑之 95%信賴區間未包含零[0.383, 0.590]，因此可以得知此路徑存在一定的意義。而「組織 SOP 高低程度→工作滿意度」的間接效果路徑之 95%信賴區間未包含零 [0.258, 0.474]，因此存在中介效果，更進一步檢視直接效果路徑之 95%信賴區間未包含零[0.028, 0.233]，代表心理授權在組織 SOP 高低程度與工作滿意度之間存在部分中介之效果，即驗證本研究假設 H7。心理授權之中介效果摘要表請見表 28。

表 28 心理授權之中介效果摘要表

變數	信賴區間(95%)		有無包含 0	結果
	Lower	Upper		
總效果				
SOP→JS	0.383	0.590	無	(不可包含零)
間接效果				
SOP→JS	0.258	0.474	無	有中介效果
直接效果				
SOP→JS	0.028	0.233	無	部分中介效果

註：組織 SOP 高低程度(SOP)，工作滿意度(JS)

在分析完各變數之間的路徑系數後，除了 H1 組織 SOP 高低程度與工作滿意度之間具有正向關係的路徑系數不顯著外，其餘各假設皆成立，不論是工作

授權或是心理授權對於組織 SOP 高低程度與工作滿意度之間都存在中介效果，工作授權是完全中介的效果，而心理授權則是部分中介。本研究將各研究假設結果整理如下表 29。

表 29 研究假設結果整理表

研究假設	結果
H1:組織 SOP 高低程度與工作滿意度之間具有正向關係	不顯著
H2:組織 SOP 高低程度與工作授權之間具有正向關係	成立
H3:組織 SOP 高低程度與心理授權之間具有正向關係	成立
H4:工作授權與工作滿意度之間具有正向關係	成立
H5:心理授權與工作滿意度之間具有正向關係	成立
H6:工作授權在組織 SOP 高低程度與工作滿意度之間具有中介效果	成立 (完全中介)
H7:心理授權在組織 SOP 高低程度與工作滿意度之間具有中介效果	成立 (部分中介)

第五章 結論與建議

本研究透過問卷調查，探討餐飲業第一線員工的授權現況與其對工作滿意度的影響並建立模型，再以迴歸分析的方式探討組織 SOP 高低程度的調節作用。本章節以第四章之分析結果做進一步彙整，加以討論並針對「授權」與「組織 SOP 高低程度」提出相關建議。

第一節 主要發現

一、組織 SOP 高低程度對工作滿意度之影響

在相關分析的結果中顯示組織 SOP 高低程度與工作滿意度呈現正相關，相關係數達 0.4 之上，但在路徑分析下，組織 SOP 高低程度卻不會對工作滿意度產生正向影響，因此不支持本研究的假設，認為因為在任務不明確的情況下，若制定 SOP 會對員工工作滿意度有正向影響，但發現到員工的工作滿意度並不是組織單純透過制定步驟完善的 SOP 就會提升的。

二、組織 SOP 高低程度對工作授權之影響

在相關分析下，組織 SOP 高低程度與工作授權呈現正相關，相關係數達 0.4 之上，而在路徑分析下，組織 SOP 高低程度也會正向影響工作授權，可見在制定 SOP 的過程中，納入工作授權的概念是很重要的部分，而要如何將授權融入 SOP 中，則考驗各大企業主的本事。

三、組織 SOP 高低程度對心理授權之影響

組織 SOP 高低程度與心理授權呈現正相關，相關係數為 0.349，在路徑分析下，組織 SOP 高低程度會正向影響心理授權，因此在制定 SOP 時，也需要考量員工的感受，如同前面文獻探討中，台灣知名連鎖企業「鼎泰豐」曾表示：最終的關鍵是員工需要融入「企業文化」。

四、工作授權對工作滿意度之影響

在構面之敘述型分析的部分，工作授權在「技術知識」與「資訊」相關的題項得分較高，甚至某題項的平均數高達 5.58，顯示受測者任職的公司在教育訓練都有執行徹底，確實教育員工工作職位應該有的技能與知識；但在「獎勵」與「權力」的題項得分則較低，可以得知台灣餐飲業在技術知識與資訊方面的訓練雖然充足，但對於下放權力給員工或是分紅、獎勵機制都較為不足。透過結構方程式的因果關係路徑，證實了工作授權與工作滿意度有

正向關係。而從嚴謹的結構方程式中僅存的 3 題工作授權題項中可以發現，企業的回饋對於員工來說非常重要，而「獎勵」也是不可或缺的一點。

五、心理授權對工作滿意度之影響

在構面之敘述型分析的部分，「影響力」的平均得分皆居末位，可以得知受測者在公司中的影響力不足，仍然受制於公司與制度下，並無法發表太多個人意見，若對公司有所不滿或想法也很難以一己之力表達給公司。透過結構方程式的因果關係路徑，證實了心理授權會對工作滿意度有正向影響為成立，從結構方程式的心理授權題項中可以發現到，員工需要看見自己在該份工作上的意義。

六、工作授權與心理授權的中介效果

將工作授權與心理授權利用拔靴法各自探討其在組織 SOP 與工作滿意度之間的中介效果如何，結果為工作授權是完全中介效果，而心理授權則為部分中介效果，從該研究結果可以得知，組織在制定 SOP 時，將授權的概念融入其中確實可以提升工作滿意度，而關於心理授權的部分也許有更多影響因素使其為部分中介效果，則待未來研究共同探討。

第二節 研究討論

從構面的敘述性分析中可以發現，台灣餐飲業的第一線員工滿意 SOP 的存在，在服務過程、點餐等等的相關題向上得分都是偏向滿意的，但也因為有 SOP 的存在，某些時候會感覺沒辦法自主的服務顧客。因此可以得知員工對於 SOP 的存在可能不是越多越好，在特殊狀況下是需要加入授權的。從相關分析的結果中得知，組織 SOP 高低程度對於工作授權與心理授權都是呈現正向相關的，也就是組織在設計 SOP 時應該要納入授權，將某部分的權力下放給員工。本研究結果發現組織的 SOP 高低程度並不會直接影響工作滿意度，但會透過授權來影響工作滿意度。

本研究證實了對於台灣餐飲業第一線服務人員而言，授權能夠顯著正向影響工作滿意度，這與 Fulford 及 Enz(1995)的研究結果相同，服務業的員工在授權和員工程度上有正向關係，並且會影響到工作滿足的程度。也回應了邱晏麟(2007)的研究結果，團隊授權氣候會對於工作滿意度呈現正相關。以上這些研究都再再顯示授權與工作滿意度之間存在著正向並且顯著的關係。

而將授權分為工作授權與心理授權各自討論時發現，工作授權的敘述型分析中，可以清楚看見「權力」與「獎勵」等相關題項得分明顯較低，雖然整體而言工作授權的確會正向影響工作滿意度，但此一研究發現也可以讓企業主思考是否該下放權力給員工與設立更良好的獎勵、分紅制度，在整體適配模型中，工作授權刪除後剩下 3 個題項，其中 1 題就是關於獎勵的題項，可見獎酬的重要性；而心理授權的部分，受測者在公司中無法感受到自身擁有對公司的「影響力」，企業主也應該思考是否沒有徹底聆聽員工的聲音，只有單純勞雇關係，而沒有「養才」、「惜才」，在整體適配模型中，心理授權剩下 3 個題項，題項內容大多與自身在組織中的「回饋感」有關，員工希望能夠清楚了解到該份工作的意義，也呼應在衡量工作滿意度時的「回饋感」，希望能有發揮專長的機會與被主管肯定的感覺。

本研究證實了授權的中介效果是存在的。因此可以知道並不是制定越多 SOP 讓員工去遵守，員工的工作滿意度就會越高，組織的 SOP 高低程度並不會直接影響工作滿意度，重點是在這些 SOP 的規範中有沒有適度的下放權力，讓員工能夠更自主的處理顧客需求。其中，工作授權屬於完全中介效果，心理授權屬於部分中介效果，其中是否有更多影響因素，留待未來研究共同探討。

第三節 研究建議

根據上述研究發現與討論，本節將提出下列研究建議進行論述，將分為實務意涵與未來研究建議兩大部分，以提供產業界對於「授權」的重視程度與鼓勵未來學術研究繼續探討相關領域。

一、實務意涵

由本研究結果再次證實「授權」與「工作滿意度」之間的關係，以下提出實務上的想法以供企業主思考評估。在「少子化」與面臨「缺工」的大環境下，留住員工已然成為最難的課題，餐飲業為需要大量勞力的產業，即使在科技進步，已出現「無人餐廳」或是「機器人服務」等的新產業樣態下，大多數餐飲業仍舊保持聘請大量員工的作法，但員工流動率卻一直是令各大業主頭痛的問題，造成員工離職最直接的原因即為工作滿意度低，而授權如能改變此一劣勢，不妨是各業主在管理方式與服務手冊上的一大亮點。

過去，制定嚴謹的 SOP 都是各大餐飲業的目標，但是卻缺少了「授權」

的觀念，本研究建議在修訂 SOP 的同時，也將「授權」編入其中，在基礎服務標準之下，留下更多空間給予第一線員工自行發揮，企業只需要做好基本的服務流程培訓與製造歡樂、有向心力的工作環境，員工潛移默化培養出來的人格特質將有助於其在能夠自主決定如何將服務做得更好時完全發揮出來。透過這樣的方式，第一線員工將不再有「被動式的服從感」，能夠更加自主、獨立去思考該如何去面對客人，但企業仍舊可以制定一套「基本的」服務流程與訓練，只是在此之外，培養員工的「思考能力」與「自主性」也是另一項培訓重點，讓這些員工都可能在未來成為新產品、新服務或新行銷方式的開創者。

二、未來研究建議

本研究主要為探討「授權」、「工作滿意度」與「組織 SOP 高低程度」之間的關聯性。也證實了授權在組織 SOP 高低程度與工作滿意度之間的中介效果，只是心理授權是屬於部分中介效果，其中是否還有更多影響因素，待未來研究共同探討之。關於組織 SOP 高低程度的部分，相關文獻尚少，希望可以透過本研究使後續學者共同探討，一起了解在餐飲業中制訂 SOP 時，應該要考慮的事項，既然制訂完善的 SOP 是大家不斷在追求的目標，也許可以從研究結果中找到遺漏的一塊，共同補足制定 SOP 時可能產生太過僵化而不知變通的缺點。

第四節 研究限制

一、抽樣方式與樣本數

本研究最終有效回收問卷為 333 份，其中以兼職人員居多(69.4%)，在取樣上由於餐飲業為大量使用兼職人員的產業，故難以尋找到正職人員與管理階層，樣本數的落差過大，而且兼職人員與正職人員所受到的訓練與獎酬規範不一致，因此有可能造成本研究結果的誤差，建議未來研究在取樣上，如果能夠透過餐飲業總公司為源頭發放問卷，再根據研究結果向其總公司做出管理建議以及 SOP 的修改方向，也能促使學術研究與產業實務真正的結合。

二、時間與人力的限制

本研究自 2018 年 4 月起開始蒐集樣本，在時間緊迫與人脈資源有限之下，透過網路問卷的方式請業界友人轉發，但在過程中可能造成身分不符或

是重複填答的現象，也因此收到的樣本分布可能較為不均，多集中在台灣的中部地區，若未來研究能突破此難關，建議可以將居住地區轉為控制變項，使樣本來源不集中在特定區域。

三、產業的分類

本研究將「餐廳名稱」以開放式的回答，在蒐集完問卷之後自行進行分類，由於台灣餐飲產業的型態多樣化，故在分類上有一定的模糊地帶與待討論的空間，若未來研究能夠透過特定的單一公司或餐飲集團發放，在分類上能夠有效降低分類不明確的現象。

本研究自 2017 年 9 月確立題目至 2018 年 6 月完成研究，期許能夠透過本研究鼓勵未來學者更加重視該議題，並深入探討之，也期許「組織 SOP 高低程度」與「授權」之相關研究在未來能夠有更多學術界前輩或學者共同參與研究，為餐飲業的學術研究開拓新領域，提供產業界全新的經營方式。

參考文獻

「海底撈」年撈十億人民幣的獨門心法(2011/11/10)，*今周刊*，取自：
<https://www.businessstoday.com.tw/article/category/80396/post/201111100035>。(檢索時間：2017/11/19)

海底撈火鍋店為何這樣火，*58 創業加盟網*，取自：
http://big5.58cyj.com/html/view/24776_6.shtml。(檢索時間：2017/11/19)

<有了 SOP 就萬能？>，*Cheers 雜誌 187 期*，取自：
<http://www.cheers.com.tw/article/article.action?id=5075680&page=2>。(檢索時間：2017/12/25)

SOP「標準作業程序」(Standard Operating Procedure)很重要？網路資料，
取自：<http://blog.xuite.net/jin117/blog/30040043-SOP%E3%80%8C%E6%A8%99%E6%BA%96%E4%BD%9C%E6%A5%AD%E7%A8%8B%E5%BA%8F%E3%80%8D%28Standard+Operating+Procedure%29%E5%BE%88%E9%87%8D%E8%A6%81%3F>。(檢索時間：2018/01/05)

行政院，觀光市場發展概況，105 年統計資料，取自：
<https://www.ey.gov.tw/policy9/cp.aspx?n=0DEBD7C9E0E491AF>。(檢索時間：2017/11/19)

吳麗敏、洪志秀、陳彰惠(2006)授權賦能於組織之運用，*護理雜誌*，
53(6)，p.53-58

沃頓商業 (Wharton Business)，海底撈的故事告訴你，人是用來尊重的，
不是用來管理的，取自：<http://chuansong.me/n/1442274945275>。(檢索時間：2017/11/19)

李茂能 (2006)。結構方程模式軟體 Amos 之簡介及其在測驗編製上之應用。台北：心理。

李聖珉(2018/01/02)。別再迷信 SOP 了！解決「陌生問題」該有的原則與做法。*經理人雜誌*。取自：

<https://www.managertoday.com.tw/columns/view/55504> (檢索時間：2018/6/10)

林明杰、李信達(2001) 組織社會化程度、授權賦能認知對個人創新行為影響之研究：顧客導向行為的中介效果，*科技管理學學刊* 16(2), p.53-80

邱晏麟(2007)，團隊賦權氣候與自我領導能力對服務機校與醫療服務滿意度影響研究-工作滿意度之中介角色，國立彰化師範大學工業教育與技術學系未出版之博士論文。

范皚皚、丁小浩(2007)。教育、工作自主性與工作滿意度，*清華大學教育研究*，28(6)，p. 40-47

張宏生、劉芷伶(2009) 旅館業工作授權設計與員工工作態度之探討-工作價值觀之干擾效果。*餐旅暨家政學刊*，6(4)，p.307~325

許士軍(1977)，工作滿足、個人特徵與組織承諾之研究。國立政治大學公共行政學研究所，未出版，台北市。

許睿峰(2007)，賦權感知、工作滿意、組織承諾與服務行為之相關性研究-以某連鎖便利商店為例，國立中央大學人力資源管理研究所碩士在職專班未出版之碩士論文。

郭馨鎂(2003) 保全人員工作價值觀對工作態度影響之研究。國立中山大學人力資源管理研究所，未出版碩士論文。高雄市。

陳世勳(2001)。消防人員工作滿意與績效關連性之研究。未出版碩士論文，中央警察大學消防科學研究所，桃園市。

陳映羽(2005)，餐飲業員工之溝通滿意度與個人-工作契合程度對個人-組織契合度之影響研究，*旅遊管理研究*，5(1)，p.55-76

陳惠芳、洪嘉徽(2006) 員工知覺薪酬公平與賦權對組織承諾影響之研究。*東吳經濟商學學報*，52，p.235~262

遠見雜誌 2014 年 2 月號，〈鼎泰豐，你學不會〉，取自：

<https://www.gvm.com.tw/article.html?id=18899> (檢索時間：2017/12/25)

潘亮如(2003)，國際觀光旅館餐廳主管工作滿足之研究。東海大學食品科

學系，未出版。台中市。

謝玉琴、鄭玉華、張翠抵(2007)，賦權於護理的應用，*醫院*，40(1)，p.63-71

韓念嘉(2007)。信任、授權與員工工作滿意度之研究。國立中山大學企管管理學系碩士在職專班，未出版碩士論文。高雄市。

Adams, J. S. (1963). Wage Inequity, productivity, and work quality. *Industrial Relations*(3), p.9-16

Anderson, F. C., & Gerbing, D. W.(1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological bulletin*, 103(3), p.411

Ashforth, B.E. & Mael, F. (1989). Social Identity Theory and Organization. *Academy of Management Review*,14(1), p. 20-39

Bagozzi, R. P.,& Yi, Y.(1988).On the evaluation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16(1), p.74-94

Bandura (1997). The anatomy of stages of change [Editorial]. *American Journal of Health Promotion* 12, p.8-10

Barnard, C. I. (1938). The functions of the executive. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Barner, R. (1994). Enablement: The key to empowerment. *Training and Development Journal*, 48(6), p. 33-36

Bauer, T. N., & Green, S. G. (1996). Development of leader-member exchange: A longitudinal test, *Academy of Management Journal*, 39(6), p.1538-1567

Bowen, D. E., & Johnston, R. (1999) Internal service recovery: Developing a new construct. *International Journal of Service Industry Management*, 10(2), p.118-131

Bowen, D. E., & Lawler, E. E. (1992) The empowerment of service worker:

- What, why, how and when. *Sloan management, Review*, 33(spring), p.31-39
- Brayfield, A. H., and Rothe, H. F., (1951). An index of job satisfaction, *Journal of Psychology*, 35(3), p. 307-311
- Brumer, R. (1991). Employee empowerment a guest-driven leadership strategy, *The Cornell hotel and restaurant administration quarterly*, 32(1), p. 58-68
- Buitendach, J. H. & Witte, H. D. (2005). Job insecurity, extrinsic and intrinsic job satisfaction and affective organizational commitment of maintenance workers in a parastatal. *South African of Business Management*, 36(2), p. 27~37
- Carlos, G., & Tabord, M. (2000). Leadership, teamwork, and empowerment: Future management trends. *Costing Engineering*, 42(10), p. 41.
- Chebat, J. A. & Kollias, P. (2000). The impact of empowerment on customer contact employees role in service organizations. *Journal of Service Research*, 3(1), p. 66-81.
- Conger, R. A., Kanungo, R. N.(1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of management review*,13(3), p. 471-482
- Daft, R. L. (1995). *Organization theory and design*, 5th ed. StPaul, MN: West Publishing Company.
- Deci, E.L. & Ryan, R.M.(1985). *Intrinsic Motivation and Self-determination in Human Behavior*. New York: Plenum Press.
- Dessler, G., (1994). *Human Resource Management*, New Jersey: Prentice-Hall
- Donavan, Brown & Mowen (2004). “Internal Benefits of Service-Worker Customer Orientation : Job Satisfaction, Commitment, and Organizational Citizenship Behaviors”, *Journal of Marketing*, 68 (January), p. 128-146
- Enz, C. A. & Siguaw, J. A. (2000), Best practices in human resources. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 41(1), p. 48-63

- Ergeneli, A., Ari, G. S., & Metin, S. (2007). Psychological empowerment and its relationship to trust in immediate managers. *Journal of Business Research*, 60(1), p.41-49
- Firnstahl, M. (1990) My employee are my service guarantee. *Harvard Business Review*, 4, p.28-32
- Fisk, R.P., Brown, S.W., & Bitner, M.J. (1993). Tracking the evolution of the services marketing literature. *Journal of Retailing*, 69(1), p. 61-103
- Fournet G. P., (1966). Distefano M. K., & W. Pryer Margaret, Job Satisfaction: Issues and Problems, *Personnel Psychology* (19), p. 324-339
- Fulford, M. D. and C. A. Enz(1995). The impact of empowerment on service employee, *Journal of Managerial Issues*, 7(1) p. 161-175
- Gaertner, S. (1999). Structural determinants of Job satisfaction and organizational commitment in turnover models. *Human resource management review*, 9(4), p.480-524
- Gronroos, C. (1988). New competition in the service economy: The five rules of services. *International Journal of Operations and Production Management*, 8(3), p. 9-19
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), p.161
- Hair, J. F.; Anderson, R. E.; Tatham, R. L.; Black, W. C. Análise Multivariada de Dados. Trad (2005). Adonai Schlup Sant'Anna e Anselmo Chaves Neto. - 5ªed. Porto Alegre: Bookman
- Hayes, A. F. (2009). Beyond Baron and Kenny: Statistical mediation analysis in the new millennium. *Communication Monographs*, 76, p. 408-420.
- He, P., Murrmann, S.K. and Perdue, R.R. (2010), “An investigation of the relationships among employee empowerment, employee-perceived service quality, and employee job satisfaction in a US hospitality organization”, *Journal of Foodservice Business Research*, 13(1), p. 36-50.

- Herzberg, F, Mausner, B, Synderman, P (1959) The motivation to work. New York: Jone Wiley, p.130-145
- Hopfl, H. (1994). Empowerment and the managerial prerogative. *Empowerment in Organizations*, 2(1), p.988-995
- Hoppock, R. (1935). Job Satisfaction, New York: Harper and Brothers.
- Hsieh, Y. M., & Hsieh, A. T. (2001). Enhancement of service quality with job standardization. *The Service Industries Journal*, 21(3), p. 147-166
- Kaiser, H. F.(1974). An index of factorial simplicity. *Psychometrika*, 39(1), p.31-36
- Keller, T., & Dansereau, F. (1995). Leadership and empowerment: A social exchange perspective. *Human Relations*, 48(2), p.127-145
- Liden, R. C., Graen, G. (1980). Generalizability of the vertical dyad linkage model of leadership. *Academy of Management Journal*, 23, p.451-465
- Locke E. A., Kirkpartick S., Wheeler J. K., Schneider J., Niles K., Goldstein H., Welsh K., Chah D.,(1991). The Essence of Leadership: The Four Keys to Leadings Sucessfully, Lexington Books, New York, NY., p2.
- Martin, L. A., & Fraser, S. L. (2002). Customer service orientation in managerial and non-managerial employees: an exploratory study. *Journal of Business and Psychology*, 16(3), 477-484.
- MacKinnon, D. P., & Fairchild, A. J. (2009). Current directions in mediation analysis. *Current Directions in Psychological Science*, 18(1), p. 16-20.
- Maslow, A. H. (1954). Motivation and personality, New York: HarPer and Row.
- McClland, D. C. (1975). Power: *The inner experience*. New York: Irvington Press.
- Morris, J. A., & Feldman, D. C. (1996), The dimensions, antecedents, and

consequences of emotional labor. *Academy of Management Review*, 2(4), p. 986-1010

Negy, S. M. (2002) Using a single-item approach to measure facet job satisfaction. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75(1), p. 77-86

Neilsen, E. (1986). Empowerment strategies: Balancing authority and responsibility, In S. Sruvastra(Ed.), *Executive power*, p. 78-110. San Francisco: Jossey-Bass

Niehoff, B. P., R. H., Moorman G. Blakely and J. Fuller(2001), The influence of empowerment on employee loyalty in a downsizing environment. *Group & Organization Management*, 26(1) p. 93-113

Nunnally, J. C. (1978). Psychometric methods. New York: McGraw Hill.

Parasuraman, A., V. Zeithaml, and L. Berry (1988). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, 49(3), p. 41-50

Robbins S. P. (1996). *Organizational behavior: Concept, controversies applications*. New Jersey: Prentice-Hall.

Robbins, S. P. (2001). *Organizational behavior*, Upper Saddle River. NJ: Prentice Hall

Scarpello, V., & Campbell, J. P. (1983). Job satisfaction: Are all the parts here? *Personnel Psychology*, 36(3), p.577-600

Sirkin H. L. (1993) The employee empowerment scam. *Industry Week*, (October),p. 58

Smith, P. C., Kendall, L. M., & Hulin, C. L., (1969). *The measurement of satisfaction in work and retirement*. Chicago: Rand McNally.

Spector, P. E., (1985), "Measurement on Human Service Staff Satisfaction: Development of The Job Satisfaction Survey," *American Journal of*

Community Psychology, (13), p.693-716

- Spence Laschinger HK, Finegan J, Shamian J(2001). The impact of workplace empowerment, organizational trust on staff nurses' work satisfaction and organizational commitment. *Health Care Management Review, 26(3), p.7-23*
- Spence Laschinger, H.K., Finegan, J.E., Shamian, J., Wilk, P. (2004), "Alongitudinal analysis of the impact of work place empowerment on work satisfaction," *Journal of Organizational Behavior, 25, p. 527-545.*
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal, 38, p. 1442–1465*
- Spreitzer, G. M. (2008). Taking stock: A review of more than twenty years of research on empowerment at work. In J. Barling & C. L. Cooper (Eds.), *The Sage handbook of organizational behavior*, p. 73–88. Thousand Oaks, CA: Sage
- Taylor, F. W. (1911). *The principles of science management*. New York: Harper & Brothers.
- Tangirala, S., & Alge, B. J. (2006). Reactions to unfair events in computer-mediated groups: A test of uncertainty management theory. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 100, p.1-20*
- Thomas, K. W., & Velhouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment: An 'interpretive' model of intrinsic task motivation. *Academy of Management Review, 15(4), p.666-681*
- Vroom, V. H., (1964). "Work and Motivation", N.Y. : John Willey & Sons, Inc.
- Wanous, J. P., Reichers, A. E., & Hudy, M. J. (1997). Overall job satisfaction: How good are single-item measures? *Journal of Applied Psychology, 82(2), p. 247-252*
- Weiss, D.J., Davis, R.V., England, G.W., & Lofquist, L.H. (1967). Manual for

Minnesota Satisfaction Questionnaire. Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation, 22, Minneapolis, MN, University of Minnesota Industrial Relations Center.

Wernimont P. F., (1972). A System View of Job Satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 56, p. 173-176

Whetten, D. A., & Cameron, K. S. (1984). *Developing management skills*. Glenview, IZZ: Scott, Foresman.

Zeithaml, V. A., Berry, L. L., & Parasuraman, A. (1996). The Behavioral Consequences of Service Quality. *Journal of Marketing*, 60, 31-36

Zhang, X., & Bartol, K. M. (2010). Linking empowerment leadership and employee creativity process engagement, *Academy of Management Journal*, 53(1), p. 107-128

Zimmerman, M. A., & Rapaport, J. (1988). Citizen participation, perceived control, and psychological empowerment. *American Journal of Community Psychology*, 16, p. 725-750

附錄 1

前測問卷

您好：

這是一份學術性的研究問卷。本論文名稱為 S.O.P 如何影響授權與工作滿意度之間的關係 - 以連鎖餐廳第一線員工為例，指導老師為朱惠玲老師。本研究主要是探討全服務式的連鎖餐飲業中第一線服務人員被授權的狀況與工作滿意度，請您依照個人實際經驗填寫。本研究將採匿名方式，所有資料僅作為學術研究之用，不會對外公開，請您放心填答。

敬祝 健康平安，事事順心！

東海大學餐旅管理學系

指導教授：朱惠玲 博士

學生：陳怡靜 敬上

第一部分 基本資料

請依照您的基本個人資料，在下方適合的選項內打勾。

若現無工作經驗，請依工作時間最長或上一份工作之經驗填答。

1. 性別	<input type="checkbox"/> 男	<input type="checkbox"/> 女	
2. 年齡	<input type="checkbox"/> 20歲以下 <input type="checkbox"/> 41~50歲	<input type="checkbox"/> 21~30歲 <input type="checkbox"/> 50歲以上	<input type="checkbox"/> 31~40歲
3. 總工作年資	<input type="checkbox"/> 1年以下 <input type="checkbox"/> 5年以上	<input type="checkbox"/> 1年 - 3年	<input type="checkbox"/> 3年 - 5年
4. 現任工作服務年資	<input type="checkbox"/> 3個月以下 <input type="checkbox"/> 1年以上	<input type="checkbox"/> 3個月 - 6個月 <input type="checkbox"/> 待業中	<input type="checkbox"/> 6個月-1年
6. 職位	<input type="checkbox"/> 實習生 <input type="checkbox"/> 正職	<input type="checkbox"/> 計時人員	<input type="checkbox"/> 兼職
7. 工作內容	<input type="checkbox"/> 餐廳外場	<input type="checkbox"/> 餐廳內場	
8. 是否為連鎖餐廳	<input type="checkbox"/> 是	<input type="checkbox"/> 否	
9. 是否為全服務型餐廳	<input type="checkbox"/> 是	<input type="checkbox"/> 否	
10. 教育程度	<input type="checkbox"/> 高中職(含)以下	<input type="checkbox"/> 大學畢	<input type="checkbox"/> 碩博士生畢

第二部分 工作授權量表

在組織中，在服務工作上被授權的程度，請依個人實際狀況填答。

「非常同意」、「同意」、「有一點同意」、「無意見」、「有一點不同意」、「不同意」、「非常不同意」分別給予 7 至 1 分

1. 我有權力處理工作時的突發狀況	7	6	5	4	3	2	1
2. 在決策的過程中我提出的意見會被考慮	7	6	5	4	3	2	1
3. 我有機會深入參與和我工作有關的決策	7	6	5	4	3	2	1
4. 企業會和我分享顧客的意見	7	6	5	4	3	2	1
5. 企業會提供工作競爭者的相關資訊	7	6	5	4	3	2	1
6. 企業會支援我在服務過程中所需要的資訊	7	6	5	4	3	2	1
7. 企業會幫助我了解工作所需的技術和知識	7	6	5	4	3	2	1
8. 企業會辦理教育訓練來提升我的技術和知識	7	6	5	4	3	2	1
9. 企業會幫助我了解經營目標和我工作貢獻的因果關係	7	6	5	4	3	2	1
10. 企業會依照我的工作表現給予表揚或獎金	7	6	5	4	3	2	1
11. 企業會依照公司績效分享組織盈餘給員工	7	6	5	4	3	2	1

第三部分 心理授權量表

在組織中，在心理感受層面上被授權的程度，請依個人實際狀況填答。

「非常同意」、「同意」、「有一點同意」、「無意見」、「有一點不同意」、「不同意」、「非常不同意」分別給予 7 至 1 分

1. 所做的工作非常重要	7	6	5	4	3	2	1
2. 在決策的過程中我提出的意見會被考慮	7	6	5	4	3	2	1
3. 工作上所做的各種活動都是富有意義的	7	6	5	4	3	2	1
4. 對工作上的能力之把握	7	6	5	4	3	2	1
5. 關於執行工作所需要的技能和能力	7	6	5	4	3	2	1
6. 精通工作上所需具備的技術	7	6	5	4	3	2	1
7. 決定該如何做的工作自主性	7	6	5	4	3	2	1
8. 可以自己決定如何去進行工作	7	6	5	4	3	2	1
9. 擁有機會獨立和自由的思考如何執行工作	7	6	5	4	3	2	1
10. 在部門中能顯著影響部門內的事情	7	6	5	4	3	2	1
11. 對於部門裡所發生的事情具有控制力	7	6	5	4	3	2	1
12. 對於部門理所發生的事情具有影響力	7	6	5	4	3	2	1

第四部分 工作滿意度量表

對該份工作的滿意程度，請依個人實際狀況填答。

「非常同意」、「同意」、「有一點同意」、「無意見」、「有一點不同意」、「不同意」、「非常不同意」分別給予 7 至 1 分

1. 整體而言，我對於我的工作感到滿意	7	6	5	4	3	2	1
2. 我對於我的工作內容感到滿意	7	6	5	4	3	2	1
3. 我可以從工作中獲得成就感	7	6	5	4	3	2	1
4. 我目前從事的工作具有發展性	7	6	5	4	3	2	1
5. 我在工作中有發揮自身專長的機會	7	6	5	4	3	2	1
6. 我目前的工作本身具有挑戰性	7	6	5	4	3	2	1
7. 我對於在工作上的自主性感到滿意	7	6	5	4	3	2	1
8. 我的工作表現常常受到主管讚賞	7	6	5	4	3	2	1

第五部分 組織 SOP 高低程度量表

對於該組織的 SOP 明確程度，越高分則代表 SOP 越詳盡周全。

「非常同意」、「同意」、「有一點同意」、「無意見」、「有一點不同意」、「不同意」、「非常不同意」分別給予 7 至 1 分

1. 公司在服務的點餐程序上有明確的 SOP	7	6	5	4	3	2	1
2. 公司在介紹餐點的程序上有明確的 SOP	7	6	5	4	3	2	1
3. 公司在桌邊服務的程序上有明確的 SOP	7	6	5	4	3	2	1
4. 公司在上餐及收餐的程序上有明確的 SOP	7	6	5	4	3	2	1
5. 公司的教育訓練有明確的 SOP	7	6	5	4	3	2	1
6. 公司的考核升遷制度有明確的 SOP	7	6	5	4	3	2	1
7. 我個人認為現在服務的這間公司 SOP 非常完善	7	6	5	4	3	2	1
8. SOP 會影響我與客人的互動	7	6	5	4	3	2	1
9. SOP 使得我的服務品質更好	7	6	5	4	3	2	1
10. 在發生服務失誤時，因為有 SOP 的限制，我會感覺到無法自主的處理顧客問題	7	6	5	4	3	2	1

本問卷到此結束！ 感謝您的填答！

第一部分 基本資料

請依照您的基本個人資料，在下方適合的選項內打勾。
請依您前頁所填寫的工作經驗為主。

1. 性別	<input type="checkbox"/> 男	<input type="checkbox"/> 女	
2. 你那份工作做了多久？	<input type="checkbox"/> 3 個月以下 <input type="checkbox"/> 1 年~3 年以下	<input type="checkbox"/> 3 個月~6 個月以下 <input type="checkbox"/> 3 年以上	<input type="checkbox"/> 6 個月~1 年以上
3. 你當時的總工作年資是多久？	<input type="checkbox"/> 1 年以下 <input type="checkbox"/> 5 年以上	<input type="checkbox"/> 1 年 - 3 年以下 <input type="checkbox"/> 7 年以上	<input type="checkbox"/> 3 年 - 5 年以下
4. 你做那份工作時的年齡	<input type="checkbox"/> 20 歲以下 <input type="checkbox"/> 50 歲以上	<input type="checkbox"/> 21~30 歲以下 <input type="checkbox"/> 41~50 歲以下	<input type="checkbox"/> 31~40 歲以下
5. 你那份工作職務的職稱	<input type="checkbox"/> 店長(或同等職位) <input type="checkbox"/> 兼職計時人員	<input type="checkbox"/> 領班(或同等職位)	<input type="checkbox"/> 一般正職員工
6. 當時你的教育程度為何？	<input type="checkbox"/> 高中職(含)以下 <input type="checkbox"/> 一般大學(含畢)	<input type="checkbox"/> 二專、五專(含畢) <input type="checkbox"/> 碩、博士(含畢)	<input type="checkbox"/> 科技大學(含)畢

第二部分 工作授權量表

在組織中，在服務工作上被授權的程度，請依個人實際狀況填答。

「非常不同意」、「不同意」、「有一點不同意」、「無意見」、「有一點同意」、「同意」、「非常同意」分別給予 1 至 7 分

1. 公司或部門會支援我在服務過程中所需要的消息	1	2	3	4	5	6	7
2. 公司或部門會協助我了解工作上所需要的技能和知識	1	2	3	4	5	6	7
3. 公司或部門會辦理教育訓練來提升我的技能和知識	1	2	3	4	5	6	7
4. 公司或部門會幫助我了解經營目標和我工作貢獻的因果關係	1	2	3	4	5	6	7

5. 公司或部門會提供競爭對手的營運相關資訊協助我工作	1	2	3	4	5	6	7
6. 我有權力處理那份工作職務上的突發狀況	1	2	3	4	5	6	7
7. 我提出的意見在決策過程中會被納入考慮	1	2	3	4	5	6	7
8. 我有機會深入參與和我工作職務有關的決策	1	2	3	4	5	6	7
9. 公司或部門會針對我的工作表現提供回饋意見	1	2	3	4	5	6	7
10. 公司或部門會和我分享顧客的意見	1	2	3	4	5	6	7
11. 公司或部門會依照績效分享組織盈餘給員工	1	2	3	4	5	6	7
12. 公司或部門會依照我的工作表現給予表揚或獎金鼓勵	1	2	3	4	5	6	7

第三部分 心理授權量表

在組織中，在心理感受層面上被授權的程度，請依個人實際狀況填答。

「非常不同意」、「不同意」、「有一點不同意」、「無意見」、「有一點同意」、「同意」、「非常同意」分別給予1至7分

1. 我所做的工作對公司或部門非常重要	1	2	3	4	5	6	7
2. 在決策的過程中我提出的意見會被考慮	1	2	3	4	5	6	7
3. 我在工作上所做的各種活動都是富有意義的	1	2	3	4	5	6	7
4. 我對工作上的能力很有把握	1	2	3	4	5	6	7
5. 我了解關於執行工作所需要的技能	1	2	3	4	5	6	7
6. 我精通工作上所需具備的技能	1	2	3	4	5	6	7
7. 我可以自主地決定我那份工作該怎麼做	1	2	3	4	5	6	7
8. 我可以自己決定如何去進行我職務的工作	1	2	3	4	5	6	7
9. 我擁有機會獨立和自由的思考如何執行我職務的工作	1	2	3	4	5	6	7
10. 我在公司中能顯著影響部門內的事情	1	2	3	4	5	6	7
11. 公司或部門裡與我職務有關的事情，我是具有控制力的	1	2	3	4	5	6	7
12. 公司或部門裡與我職務相關的事情，我是具有影響力的	1	2	3	4	5	6	7

第四部分 工作滿意度量表

對該份工作的滿意程度，請依個人實際狀況填答。

「非常不同意」、「不同意」、「有一點不同意」、「無意見」、「有一點同意」、「同意」、「非常同意」分別給予 1 至 7 分

1. 整體而言，我對於那份工作感到滿意	1	2	3	4	5	6	7
2. 我對於那份工作內容感到滿意	1	2	3	4	5	6	7
3. 我可以從那份工作中獲得成就感	1	2	3	4	5	6	7
4. 那份工作能讓我得到心理上的回饋感	1	2	3	4	5	6	7
5. 那份工作中有發揮自身專長的機會	1	2	3	4	5	6	7
6. 那份工作本身具有挑戰性	1	2	3	4	5	6	7
7. 我在那份工作上的自主性感到滿意	1	2	3	4	5	6	7
8. 我的那份工作表現常常受到主管讚賞	1	2	3	4	5	6	7

第五部分 組織 SOP 高低程度量表

對於該組織的 SOP 明確程度，越高分則代表 SOP 越詳盡周全。

「非常不同意」、「不同意」、「有一點不同意」、「無意見」、「有一點同意」、「同意」、「非常同意」分別給予 1 至 7 分

11. 我個人認為當時(或現在)服務的這間公司 SOP 非常完善	1	2	3	4	5	6	7
12. 公司在服務的點餐程序上有明確的 SOP	1	2	3	4	5	6	7
13. 公司在介紹餐點的程序上有明確的 SOP	1	2	3	4	5	6	7
14. 公司在桌邊服務的程序上有明確的 SOP	1	2	3	4	5	6	7
15. 公司在上餐及收餐的程序上有明確的 SOP	1	2	3	4	5	6	7
16. 公司在面對顧客抱怨上有明確的應對 SOP	1	2	3	4	5	6	7
17. 公司在教導 SOP 上有明確的訓練	1	2	3	4	5	6	7
18. SOP 會影響我對客人的服務過程與結果	1	2	3	4	5	6	7
19. 因為有 SOP，我的服務品質變得更好	1	2	3	4	5	6	7
20. 因為有 SOP，服務上我會感覺到無法自主的處理顧客的問題	1	2	3	4	5	6	7

本問卷到此結束！感謝您的填答！