

第壹章 緒論

第一節 研究動機

人力是企業中最重要之資產之一，對於組織而言，員工已成為企業是否長期保有競爭力之一項重要資產。隨著這樣觀念的興起，人力資源管理也成一項熱門的議題。此外，由於工作型態的轉變、生活水準的提升、競爭越來越激烈，人們對於組織所實行的人力資源計畫也愈來愈有自我的想法，懂得如何去爭取。加上流動率增加，組織要留住有能力的員工就更加的困難。現今管理者關心的議題是：過度的離職成本、降低的生產力、有資格的人員短缺等。而未來組織越來越大、越複雜、甚至發展多角化，勞動力的多元化須要更有系統的人力資源管理系統(Walker, 1973)。

近年來員工教育水準提高，對工作的要求與期望也相對提升，他們需要的不只是豐富的工作、有挑戰性的工作，讓他們能夠應用所學的知識、技術與能力，同時也希望在工作中有學習新知、成長與升遷的機會。加上企業欲提升生產力、加強競爭力，必須要有效的運用員工知識、技術與能力，激發員工潛能、滿足員工需求，以創造出更高的績效。除了以上組織內部的需求，還有外在環境的變化，也促使著組織必須不斷提昇、維持員工的品質，唯有如此才能避免人力不足或冗員的出現，因此企業越來越重視生涯發展的工作。

隨著國人生活型態的不同，對年輕族群的價值觀也產生不少的影響。例如：「草莓族」一詞，就是民國 70 年之後出生的年輕族群，他們價值觀明顯與民國 60、50 年代出生的族群有明顯的不同，這一世代的年輕人抗壓性低、自我意識強，無法清楚描繪自己的生涯規劃。除了國內出現這一群年輕族外，日本也出現類似的一群，分別為「飛特族」、「尼特族」，這兩個族群分別是指十五歲到三十四歲的人，沒有一份正式的工作，甚至沒有工作的意願，只想要自由的生活，相對的對於未來的生涯規劃就是沒有規劃(商業周刊, 2004)。企業組織必須要注意這一族群的對自我生涯規劃的態度，即便是在未來科技發展導致人力需求的下降，組織對於人力資源仍有一定需求，因為畢竟組織是由人所經營才能持續的運作。因此，組織的生涯發展計畫以及員工的自我生涯計畫就愈顯的重要了。

企業組織面對職場上，不同世代員工的特質差異以及需求，使的組織的

管理工作愈來愈困難，如何有效管理不同世代的員工，進行良好溝通，避免人才流失，已成為管理者的首要課題，此為本研究動機之一。且近年對於生涯相關的議題愈來愈受重視，有許多資料來源顯示，員工愈來愈關心在組織中的生涯展望。員工選擇離職，不只是單純因為薪資上不滿意，主要是因為員工認為在企業中無發展機會。雖然認知到生涯議題的重要性、以及職場上不同世代的差異性，但是同時探討這兩個議題卻不多。大多研究專注於，個人特質對工作滿意與組織承諾的影響(黃開義，1984)，員工生涯管理對工作滿足的影響(蔣美惠，2004)還有一些研究在探討新新人類的工作價值觀與工作特性對工作滿意的影響(陳美玲，2004)，製造業員工生涯發展與組織承諾的相關性(徐永昌，2000)。鮮少以不同世代為干擾變數，探討生涯發展計畫與組織承諾及工作滿意關係的研究，加上新工作者的投入造成就業人口年齡分布的改變，因此本研究根據以上動機，欲探討三個不同世代對生涯發展計畫對組織承諾及工作滿意之間關係的影響。

第二節 研究目的

根據上述研究動機，本研究將探討生涯發展計畫對組織承諾與工作滿意度是否有顯著的影響，同時探討，在三個不同世代差異的情形下，是否產生生涯發展計畫與組織承諾及工作滿意不同的關係。本研究目的如下：

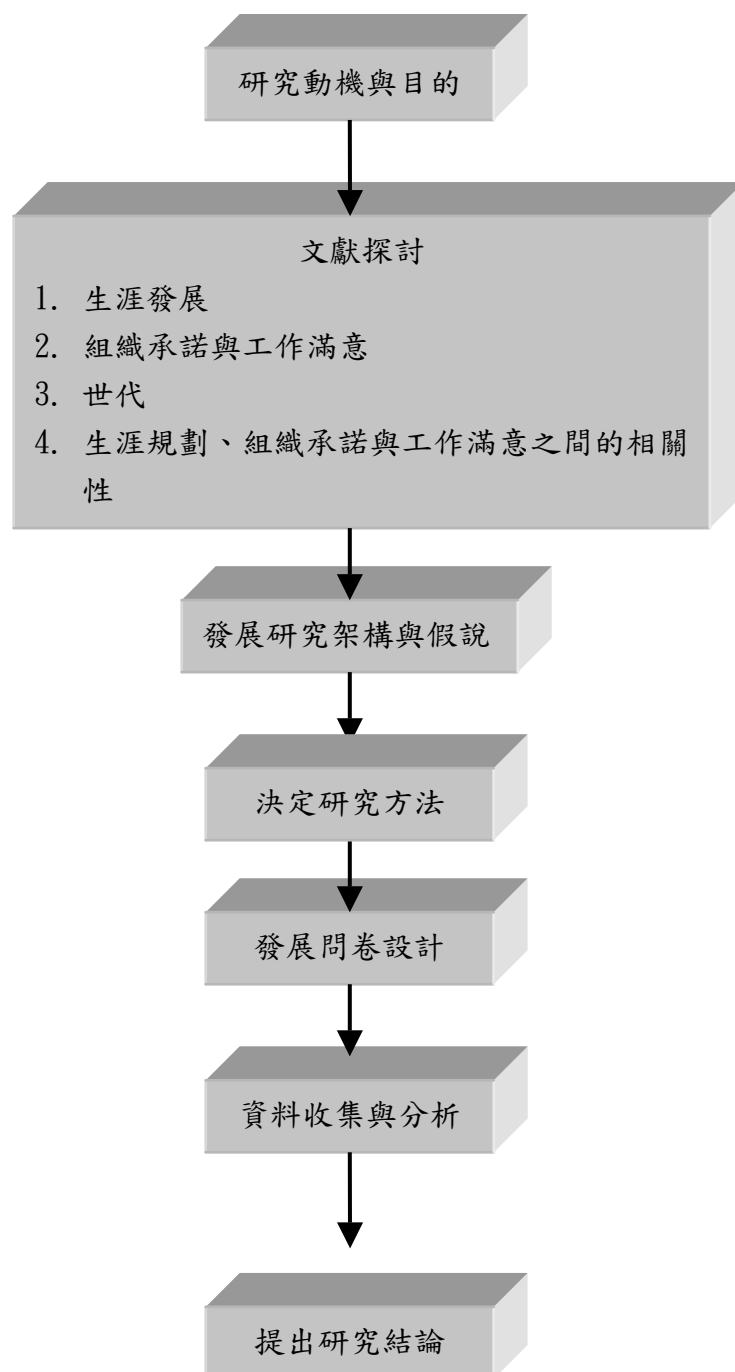
- (一) 探討生涯發展計畫對組織承諾與工作滿意的影響程度。
- (二) 研究台灣不同世代之間的差異，對生涯發展計畫與組織承諾及工作滿意關係的影響。

第三節 研究步驟

(一) 研究步驟

首先根據上述的研究主題，進行文獻探討，並加以歸納整理，再發展出本研究的架構，依據文獻整理出每一構面的相關性，進而發展出研究的假說。最後，經由問卷調查收集資料與分析，驗證假說而做出結論與建議。見圖 1-1 研究步驟。

圖 1-1 研究步驟



第貳章 文獻探討

本研究的主題欲探討不同世代的差異對生涯發展計畫與組織承諾以及工作滿意關係之影響，因此以下分為生涯發展、組織承諾、工作滿意、不同世代的內涵這四部份加以探討，並探討生涯規劃、組織承諾與工作滿意之相關性研究，再根據文獻整理推出假說。

第一節 生涯發展相關研究

(一) 生涯發展的定義

「生涯發展」(Career Development)此一名詞，在1950年代前被稱為「職業發展」(Vocational Development/Occupational Development)，其定義著重於員工對職業選擇的重視，並將個人特質與工作條件相配合。在1950年代後，狹義的定義擴大為重視個人一生的生涯發展與事業。因此，在1970年代之後，逐漸發展出「生涯發展」此一名詞，並取代「職業發展」一詞，且為學術界及各業界大量的引用與提倡(Thomas, 1988)。由此可知，在不同年代對生涯發展一詞的定義及強調的重點因不同時代背景而有所不同。

自1970年代起，生涯發展(career development)的概念，便為人力資源學者所倡導(London & Stumpf, 1986; Schein, 1978)，其定義為一種職業發展的歷程，而此種歷程呈現出連續性、循序的、動態的發展階段，而這些階段是可以預測的(Super, 1957)，另外，也有學者有不同的解讀，認為所謂的生涯發展，是指個人進入組織後，在組織中企求成長發展的整體性過程(徐永昌，1999)；為促進員工在組織內實現自我，充分發展個人生涯，因而有生涯管理的概念與制度的產生，期待藉由組織管理的運作，除讓員工實現個人生涯外，同時發展組織生涯(周瑞芝，1999)。

生涯發展包括內在生涯與外在生涯，內在生涯是指生涯的自我界定或個人對工作生活與角色的概念(Schein & Van Maanen, 1977)。外在生涯是由現實、壓迫、實際工作所構成(Holland, 1973)。兩者不同之處在於，內在生涯是主觀的且為個人所擁有，外在生涯較為客觀，是一種對真實世界壓迫以及組織中機會的反應。雖然兩者有所差異，但都是一種精神上的壓迫並且身受個人的生涯發展認知的影響(Carlson & Rotondo, 2001)。

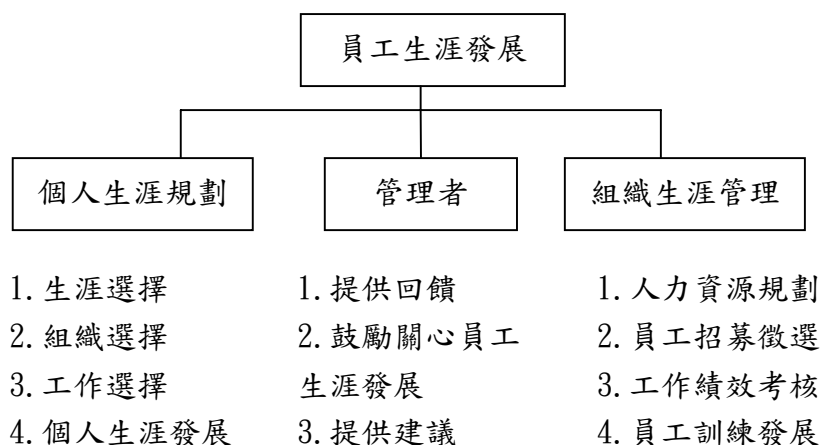
(二) 生涯發展的內涵

根據生涯的廣泛的定義，是指人一生所從事的工作，或一生的工作價值觀活動，行為秩序以及相關聯的態度、價值與期望。由此可知，個人生涯與工作息息相關，即代表個人生涯不只侷限於個人，同時與組織也有密切關係。Hall(1986)認為組織生涯發展是整合個人生涯規劃活動與組織生涯管理過程。實行生涯發展，在個人方面，員工必須能了解自己及對生涯目標有清楚的定義，在組織方面，則須與員工有較佳生涯機會的溝通，以減少優秀員工的離職率、提升其工作滿意及績效。換句話說，生涯規劃是指個人為了選擇職業、公司、工作任務與自我發展所從事的活動。生涯規劃分為生涯規劃以及生涯策略行為二大觀念解釋，包括自我評估、生涯機會評估以致於目標的確認程度(生涯規劃)，與實行生涯計畫的活動(生涯策略活動)等。生涯規劃部分指的是個人是否確認自己的生涯目標、了解自己的優勢、劣勢；生涯策略指的是為達成目標，個人所採行的方式、策略。因此，員工生涯發展應該涵蓋個人的生涯規劃與組織管理，內涵應包括，個人的「生涯規劃」(Career Planning)與組織的「生涯管理」(Career Management)。所謂的個人生涯規劃是指個人在組織中，進行生涯的選擇，其主要工作有職業的選擇、組織的選擇、工作的選擇以及對工作的自我評估和計劃，以有助於日後工作的轉換。組織生涯管理的主要工作有招募與遴選、績效考核、建立生涯路徑、人力資源發展、人力資源資訊、生涯諮商等(吳劍雄，1997)。

另外，由於管理者對於員工的能力最了解，也最容易評估他們的能力，可以適時提供適當的並符合員工需求的生涯建議。所以，管理者在生涯發展中也扮演一個重要的角色(London & Smither，1999)，管理者的支持包括給予任務績效的報酬回饋以及鼓勵關心生涯發展。這些活動有助員工監控、形成與執行與他們的生涯計畫一致的活動，因此，管理者的支持鼓勵員工進行生涯發展(Arthur，1988)。

根據上述文獻的討論，生涯發展的內涵分為個人生涯規劃、管理者、組織生涯管理三部分，如圖2-1:

圖 2-1 生涯發展模式



資料來源:修改自吳劍雄, 1997

由於生涯發展方案會因公司組織不同文化與需要，而發展出不同的方案，因此沒有一個適用於所有組織公司的生涯發展方案。所以，一個最適當的生涯發展方案，在個人部份應具備的要素有：一、有關員工個人的參考資訊，包括了解自己的興趣、技能、價值觀、目前就業的優缺點及個人的生涯規劃。二、組織方面的參考資訊：員工自我應了解工作表現、發展需求及潛力評定等 (Williamson & Otte, 1986)。

(三) 生涯發展方案

正所謂「因材施教」，所以當組織在為員工設計生涯發展方案時，也必須因為不同員工以及不同的生涯階段而有不同的生涯協助。在周談輝、洪榮昭 (1992) 對企業推動員工生涯發展的現況的研究中發現：

1. 國內企業辦理員工生涯活動的主要形式有，採用員工輪調、評估員工發展潛能及工作豐富化等，其次為提供員工生涯的諮詢及舉辦生涯規畫研習營或研討會。
2. 企業負責員工生涯規劃諮商的人員，以人事管理人員佔的比例最大，其次為經理人員。而未輔導員工做生涯規劃與諮商的原因依序為：缺乏專業人員指導執行、主管不重視或認識不夠、不知從何著手及公司組織規模太小等。
3. 企業協助員工設計生涯發展方案時，主要是依據員工績效評估的結

果、公司發展策略、公司所需人力數量、員工自我評估結果、員工潛能評估結果、員工技術以及能力評估結果等。

此外，組織在發展生涯方案時，也應考慮不同領域不同職位的工作者，對於生涯發展的態度有何差異，就電腦專業人員而言，重視生涯規劃的原因，是因為產業變化快速，為了不被淘汰取代，電腦的專業人員必須不斷的增強自我的技能與知識，增加個人的人力資本的價值，因此保有頂尖的技术與不讓技術趕上他們，對電腦產業的人員而言是相當重要的(Lee, 2002)。

Beach (1980)認為員工生涯發展制度在內容構成要素的設計上，應包括個人生涯規劃與組織生涯管理兩層面:1. 個人生涯規劃，包括自我評估、分析組織內外部發展機會、訂定目標、準備達成目標的各項計畫、執行。2. 組織生涯管理，包括整合人力資源計畫、設計生涯發展路徑、提供生涯發展的資訊、公告職位空缺、確實執行員工評價、生涯諮商。

Orpen (1994)回顧文獻，說明所謂的組織生涯管理制度通常包含著不同的政策，各個組織以及學者所提及之措施亦並無統一，但總而言之，凡能幫助員工生涯目標成長、提供機會以及促進生涯了解之制度皆是組織生涯管理制度之範疇。最主要包含三大方面：1.一般人力資源活動：指績效評估、教育訓練、工作輪調等；2.生涯資訊：職缺公告、公司發展策略公佈、生涯路徑、職業引導、生涯手冊等；3.生涯諮商：包括諮商中心、諮商專家、主管角色等。

組織從事生涯發展計畫目的是為了幫助員工持續精進、增加各種技能與知識，為了能夠有效的幫助員工成長，組織應該進行以下活動：

1. 清楚的與員工溝通組織的目標與未來的策略，以便員工去發展個人計畫。
2. 創造成長機會，讓員工接受各種新的或專業上具有挑戰的工作。
3. 提供財務上的支援，以幫助員工更新心技能與知識。
4. 組織提供各種待進修的訓練，讓員工有學習的時間。

而員工也應該要懂得發展自我的生涯，保持彈性並時常更新技能與知識，才不至於被環境所淘汰，因此要做好生涯規劃應該要執行以下活動：

1. 首先，要了解自己，充分知道自己的優缺點。

2. 建立好名聲，讓組織內外人事知道自己的成就或貢獻。
3. 建立以及維護人脈關係，在現代社會中，人脈關係是成功的基本要件。
4. 經常更新專業技能與知識，對於只能用於某組織而無法普遍適用於其他組織的技能，不需投注過多心力去學習。
5. 不偏廢一般的通才能力，在變化快速的社會中，如果只專注某方面的技能，容易限制未來的發展空間。
6. 準備各種應變方案，以因應未來的不確定。

根據上述過去文獻的討論，本研究將生涯發展計劃分為兩個部份：個人生涯規劃與組織生涯發展方案。敘述如下：

1. 個人生涯規劃：為生涯規劃的一部分，是增加個人未來發展的活動，包括對自己的興趣、能力、價值的評估、生涯機會的評估以及執行方案的準備。個人生涯規劃是個人在組織中，進行生涯的選擇，其主要工作有職業的選擇、組織的選擇、工作的選擇以及對工作的自我評估和計劃。
2. 組織生涯發展方案：是指組織為協助員工生涯發展所提供的相關活動與計畫。生涯發展方案會因公司組織不同文化與需要，而發展出不同的方案，如工作輪調、工作豐富化、提供諮詢服務以及相關討論會等。Stumpf (1988)提出，對個人生涯之協助，組織生涯管理可提供：個人生涯規劃輔助、生涯路徑、訓練活動、目標式發展、內部晉升、正式招募作業、標準化晉升條件、評鑑中心、內部職缺公告、工作配合(job matching)、內部諮商、外僱諮商、資深員工(mentor)輔導。

第二節 組織承諾與工作滿意

(一) 組織承諾的定義

有關組織承諾的定義，不同的學者因不同學派也有不同的看法。Staw(1977)認為社會心理學研究者與組織行為研究者對於組織承諾的觀點有明顯不同，分別為行為承諾(behavior commitment)及態度承諾(attitude commitment)。在Steers(1977)定義組織承諾是個人對組織的認同及投入(identification and involvement)態度傾向的相對強度，包括三個組織承諾因素:1. 對組織目標及價值接受的信仰(belief)。2. 維持組織成員身份的強烈慾望(desire)。3. 為追求組織利益而努力的意願(willingness)。Mayer et al. (1998)認為組織承諾是指員工認同組織與組織目標，並希望持續成為組織一份子的程度。Kanter(1968)則將組織承諾定義為是一種為社會系統付出能量與忠誠的意願，這種將個人系統依附在社會關係上被視為自我表現。

另外，Mowday(1982)則歸納九種不同的組織承諾定義，包括：

1. 將個人對組織的認同予以附著或連結組織的態度或傾向。
2. 社會行動者對於社會系統付出心力或忠誠之意願，可視為一種自我表現。
3. 一種結構現象，個人與組織之間長時期投資交易或轉換之結果。
4. 一種個人受其行動所限之狀態，產生維持其本身投入之信念。
5. 一種個人與組織之目標逐漸趨於一致之過程。
6. 組織成員對於組織系統整體關係。
7. 組織承諾包括:(1)組織中成員之觀念；(2)反應個人目前之地位；(3)提供有關績效、工作動機、自發自動之貢獻及其他相關結果之特別預測能力；(4)組織承諾高低代表著不同動機因素。
8. 承諾行為為社會所接受行為，且超過一般對承諾對象所期望之水準。
9. 個人對組織之目標與價值，該目標與價值之角色及對於組織本身之因素，迥異於純粹工具性價值之感情附著。

其實Mowday(1982)所界定的組織承諾內涵與Steers(1977)的三因素並無明顯差異。組織承諾並不只對組織的忠誠，還包含組織與個人的積極關係，不僅是個人信念與意見的表示，更可從表現出的行動中看出，使個人願意對組織

有所付出。

對於組織承諾的定義有很多分歧，另外，有些學者將組織承諾加以分類。Meyer&Allen(1990)將組織承諾分為：情感承諾(Affective Commitment)、持續性承諾(Continuance Commitment)、規範性承諾(Normative Commitment)。情感承諾是指員工在情感上對組織的依附、認同以及投入。持續承諾是指關於離開組織的成本認知，因而產生繼續留在組織的承諾。員工通常會衡量外在的就業機會，以及離該公司後產生的成本，來決定是否繼續留在組織中。規範性承諾是指員工視組織忠誠為一種義務，規範性承諾強調維持對雇主的忠誠。Porter(1974)將組織承諾分為：1. 價值承諾(Value Commitment):指深信並接受組織目標與價；2. 努力承諾(Effort Commitment):願意為組織投注高度的努力；3. 留職承諾(Retention Commitment):具有強烈慾望去維持組織成員的身分。Kanter(1968)則是分為：1. 持續承諾(Continuance Commitment)、2. 內聚力承諾(Cohesion Commitment)、3. 控制承諾(Control Commitment)。本研究採用Porter的分類，將組織承諾分為價值承諾、努力承諾以及留職承諾。

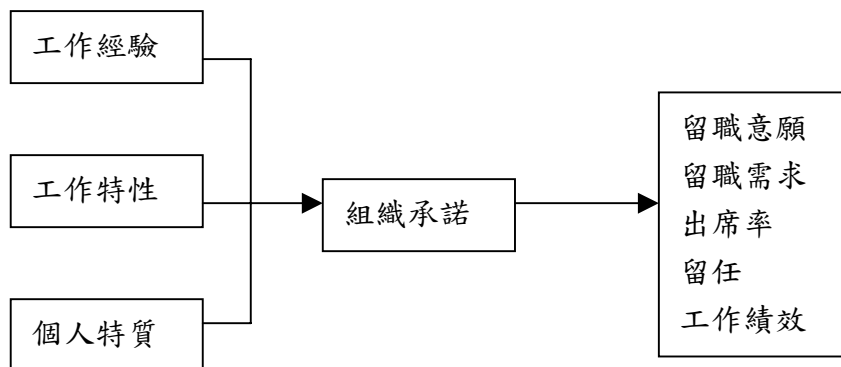
(二) 組織承諾的構面

許多關於組織承諾的研究，在探討組織承諾行為的前因變項，以及個人在組織中所產生的行為的後果變項，相關研究如下：

1. Steers 之組織承諾前因後果模式

Steers (1977) 將組織承諾的前因變項分為個人特質、工作特性及工作經驗三部份，個人特質包括年齡、教育程度、成就需求；工作特性包括工作挑戰性、互動機會、回饋；工作經驗包括對組織的態度、對期望的認知、組織可依賴性。後果變項分為留職意願、留職需求、出席率及工作績效等。驗證結果發現，組織承諾的前因變項對後果變項有顯著預測能力。如圖2-2所示：

圖 2-2組織承諾前因後果模式

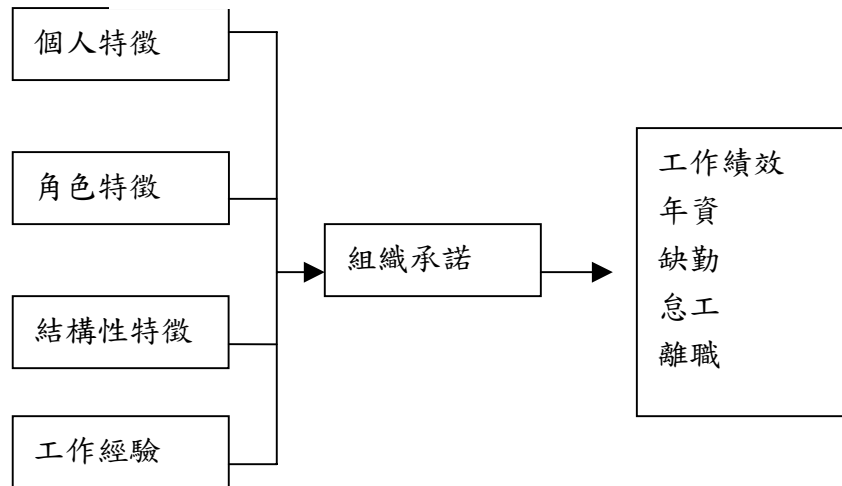


資料來源: Steers, R. M. .1977. Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*. 22:46-56.

2. Mowday, Porter & Steers 之理論模式

Mowday, Porter, & Steers (1982)提出影響組織承諾的四個前因變項和五個可能的後果變項。前因變項有個人特徵包含年齡、教育水準、性別種族與個人特質；角色特徵包含工作範圍、挑戰性、角色衝突、角色混淆；結構性特徵包含組織規範、公會介入、控制幅度、正式化、分權程度、參與決策程度；工作經驗包含組織可依賴性、個人重要性、期望程度、個人知覺受重視程度以及群體規範等。後果變項包括工作績效、年資、缺勤、怠工以及離職，如下圖2-3所示：

圖2-3 Mowday, Porter, & Steers理論模式



資料來源：Mowday, R. T., Porter L. M. & Steers, R. M. .1982. Employee organization linkage-The psychology of commitment absenteeism and turnover. New York: Academic Press:20-56.

Mowday, Steer, & Porter 之理論模式是根據Steers 之組織承諾前因後果模式修正後發展出來的，兩者不同之處在於前因變項，Mowday, Porter & Steers 之理論模式增加討論員工之間角色的互動(角色特徵)，以及組織結構性，認為影響組織承諾的因素應考慮到員工在組織中與其他成員的相處情況，同樣的，員工參與程度、集權與分權程度等結構性因素也會影響組織承諾。兩個模型相同之處在於，組織承諾會影響員工的績效、工作生產力、工作態度以及離職傾向。

除以上國外學者提出，影響組織承諾的前因變項，胡敏惠(2003)研究保險從業人員發現，認知公司實施生涯發展措施愈完備，愈容易產生組織承諾。其中「工作輪調與輔導」以及「訓練與升遷」對「努力意願」有顯著正向影響。許明文(2000)探討高職工科主任生涯發展階段與組織承諾的關聯，發現組織承諾會因為不同生涯發展階段而有差異，而且生涯導向也會影響員工的離職傾向(陳建郎，2002)。國內外研究對影響組織承諾的因素有所差異，本研究根據國內實證研究，探討生涯發展計畫對組織承諾的影響。

另外，Mowday, Steer, & Porter (1979) 用 15 個題目來測量組織承諾，透過因素分析，將 15 個題目歸納併成價值承諾、努力承諾、留職承諾等三個向度之方式述如下：1. 價值承諾：對組織的認同。2. 努力承諾：對工作的投入與關心。3. 留職承諾：願意繼續留在組織中。

企業組織能夠持續運作，除了是否獲益之外，「人」是個很重要的因素。若將企業比喻為火車，一列火車要繼續前進，燃料是前進的動力，而人員就是讓火車順利，並且朝正確方向前進的重要因素，同時也可以創造利潤。因此，組織要留住有價值的人員，並且增加生產力是組織一大課題。根據上述各學者所言，組織承諾會影響員工的工作績效、工作態度、對組織的認同感、留職意願等，所以，組織可以藉由提高員工的組織承諾達到持續經營、創造利潤的目的。

（三）離職傾向

所謂離職傾向 (Turnover Intention) 是指，員工企圖離開工作組織的傾向，這種行為傾向可直接引導真正的離職行為 (歐陽玲, 1994; Ghiselli, Lopa, & Bai, 2001)。Mobley (1977) 指出離職傾向是工作者在一特定組織工作一段時間，經過一番考慮後，蓄意要離開組織 (蔡坤宏, 1999)。所以離職是表示個人與組織之間關係破裂而產生的一種行為。

組織若失去有價值的員工，對組織而言是相當嚴重的損失，離職成本包括機會成本、再度徵選與訓練的成本。因此，組織除了要評估員工是否有離職的傾向，還必須找出產生離職傾向的原因，根據學者 Abelson (1987) 所提出的四種離職傾向的類型，可以找出原因並了解可能產生的行為。

Abelson (1987) 依據個人是否自願離職及組織是否避免兩個構面，將離職行為分為四類，見圖 2-4。

圖 2-4 離職型態

組織因素	可避免	對領導不滿 對組織政策不滿	解雇 開除 退休
	不可避免	婚姻 照顧小孩	生病 死亡
		自願	非自願
個人因素			

資料來源:Abelson, M. A. .1987. Examination of Avoidable and Unavoidable Turnover. *Journal of Applied Psychology*. 72:382-386

針對以上引起四種的離職傾向的原因加以描述:

1. 個人自願—組織可避免的離職：個人因組織問題而選擇離職之行為，如對領導、組織政策等之不滿。
2. 個人自願—組織不可避免的離職：個人因私人因素而非組織因素而選擇離開組織之行為，如婚姻、照顧小孩等。
3. 個人非自願—組織可避免的離職：個人因組織之強迫而離開組織，如解雇、開除、退休等。
4. 個人非自願—組織不可避免的離職：個人非因私人因素且非組織因素而選擇離開組織之行為，如因生病、死亡等原因離開組織。

如同Abelson所言的研究者要探討的對象應該是個人自願離職且其離職是組織可避免的行為，因為組織可以藉由找出個人自願離職的因素，同時是組織可以避免的，才可以降低員工離職的行為。因此，本研究所探討的離職傾向為個人自願而組織可避免的類型。

(四) 工作滿意的定義

Hoppock(1935)是最早提出工作滿意（或工作滿足）概念的學者，他認為工作滿足是指工作者心理上、生理上對工作環境與工作本身的滿意感受，是一種心理狀態的整體性單一概念（引自黃貴祥，2001）。Weiss et al.(1967)將工作滿意分為內在、外在與整體滿意:1. 內在滿意指工作者對工作本身所引發的價值觀、責任感以及成就感；2. 外在滿意指工作者對工作中所獲得的薪資、升遷、上司、部署、同事間互動、公司政策以及實施方式的滿意程度；3. 整體滿意指對內在及外在整體感到滿意程度。Locke(1976)認為工作滿意是個人評估或工作經驗所產生的正面的情緒感觸。Smith, Kendall, & Hulin (1969)認為所謂工作滿足是指一個人對於其工作所具有的感覺或情感性反應，也就是個人對特殊構面（包括工作本身、薪資、升遷、上司及同事等五個構面）的情感性反應。簡而言之，工作滿足是個人對其工作喜歡或不喜歡的感覺，公司主管可以藉由瞭解員工的滿意度預測出員工可能的行為，例如：離職行為、工作態度等。因此，工作滿意一直以來被視為組織研究中關於缺勤、離職以及工作績效等變項之主要效標變項（Robbins, 2001）。

由於有關工作滿足的定義相當多，根據張瑞春(1998)將其歸納為綜合性、差距性、參考架構三類，如表2-1所示：

表 2-1 工作滿意定義之整理

類型	定義
綜合性 (overall satisfaction)	視工作滿足為單一的概念，只作一般性的解釋，認為員工能將不同工作上的滿足與不滿足取得平衡，而形成集體的滿足。
差距性 (exception discrepancy)	視滿足為程度上的差異，「一個人自工作環境中所獲得的價值與其預期應獲得的差距而定」。差距愈小，滿足程度與大；反之則滿足程度愈小。

參考架構 (frame of reference)	是指特殊構面的滿足，而這些構念並無特定指哪些構面，如Vroom(1964)提出七個構面。而Smith, Kendall & Hulin(1969)則提出工作本身、薪資、升遷、上司、同事等五個構面。
---------------------------	--

資料來源：張瑞春，1998，「組織變革中組織氣候對工作滿投入、組織承諾及工作滿足影響之研究-以中國石油公司高雄營業處為例」，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。

以上三類不同的工作滿意定義，綜合性定義與差距性定義都只考慮工作者對工作本身以及環境，不同於參考架構的定義，針對工作特定構面的情感上的反應。其中，工作滿足的參考架構定義較多為國內所引用，且較能具體的了解工作者對工作中的哪一部分感到滿意或不滿意，因此，本研究也採用工作滿意參考架構的定義。

(五) 影響工作滿意的因素構面

「工作」並不是一般人簡單認知的工作內容，因此對於工作滿意的衡量便更加困難。在衡量工作滿意之前，須了解影響工作滿意的因素。以下列舉出具有代表性的學者加以探討，整理如表2-2:

表2-2 影響工作滿意因素之整理

學者	影響因素
1. Vroom(1964)	升遷、薪資、同事、組織本身、工作環境、主管、工作內容。
2. Herzberg(1966)	1. 內在激勵因素:如工作以及工作本身的變項。 2. 外在保健因素:如人際關係、工作環境、薪資等。
3. Smith, Hulin&Kendall(1969)	薪資、升遷、上司、同世、工作本身。
4. Locke(1973)	1. 工作事件，包括工作本身、環境、報酬。 2. 行為者:包括行為者本身、組織內外的人。 工作滿足為工作事件與行為者互動的結果。
5. Seashore與Tabert(1975)	1. 個人變項:如人格特質、能力、知覺、期

	<p>望、人口統計特徵等。</p> <p>2. 環境變項:政治經濟環境、職業特性、組織內部環境以及工作環境等。</p>
--	---

根據以上整理得知，雖然許多學者對於影響工作因素提出許多不同的看法，但是大概可以分為工作者本身以及工作上的因素。因此，本研究歸類出個人因素、工作特性因素、外在環境三個因素，個人因素是指工作者本身的特質，如年齡、教育、性別等；工作特性因素是指內容、升遷、薪資等等與組織相關的因素；外在環境主要是指社會上的政治、經濟環境。

有關於工作滿意衡量方式，Smith, Kendall&Hulin(1969)編制工作說明量表(Job Descriptive Index, JDI)用來衡量升遷、薪資、工作本身、上司以及同事的滿意。Weiss, Dawis& England et al. 發展明尼蘇達滿足量表(Minnesota Satisfaction Questionnaire, MSQ)，用來衡量內在滿足、外在滿足以及一般滿足。員工從工作中所獲得的整體滿足，是因為員工對工作構面的態度所造成的結果。

從各學者對組織承諾與工作滿意的定義得知，兩者不同之處在於，組織承諾是個人對整個組織的整體性及一致性的反應，強調的是與雇用組織之間的關係；工作滿足是個人對其特定工作環境的反應，因此，組織承諾較工作滿足穩定（黃開義，1984）。許多學者在工作滿意與組織承諾這一部分的研究著墨相當多。承諾感可預測離職行為以及員工的績效，員工只要對目標有了承諾感，就能集中精力，為承諾的目標而努力，對整個組織的成功有明顯的影響。因此，我們可以從員工對工作不滿意以及對組織情感承諾，來預測員工是否有離職的潛在可能性。所以組織為了避免員工離職的風險，必須要獲得員工對組織的情感承諾。

王桂英(1997)、杜佩蘭(1999)研究顯示工作滿足與組織承諾呈正相關，王桂英指出非營利機構員工工作滿足與組織承諾正向關聯性小於營利機構員工。有許多理論與實證研究指出工作滿足是組織承諾的前因變項，或者工作滿足是組織承諾的產出結果，兩者間存在很高的相關（Bhuiyan, Al-Shammari, & Jefri, 1996；Testa, 2001）。但也有學者認為工作滿足與組織承諾兩者間不存在因果關係。此外，另有國外學者針對不同年齡，研究工作滿意與組織承諾之間的關連程度，Finegold, Mohrman& Spreitzer(2002)的研究結果發現，對於

工作安全的滿意與承諾的關連程度，30歲以下者比年長者（31-45）更為強烈。

第三節 不同世代的內涵

（一）不同世代的定義

1. 國外世代的劃分與定義

Robbins(2001)根據價值觀將世代分為四個階段，第一階段信仰新教工作倫理者，此階段的工作者出生於1925-1945年，就業時間為40年代初期至60年代初期；第二階段存在主義者，出生於1945-1955年，屬於嬰兒潮世代，工作時間為1960年代到70年代中期；第三階段實用主義者，出生於1955-1965年屬於嬰兒潮世代末期，工作時間為1970年代中期至80年代末期；最後一個世代為X世代，出生於1965-1981年，工作時間為1980年代末期到現在。由於第一階段的工作者年事已高，大多面臨退休且也非主要的工作人口，因此本章節主要探討第二階段與第三段。

嬰兒潮世代指第二次世界大戰期間或之後出生者。其的定義來自於1980年Jones的“Great Expectation”一書和其他學者，將其定義為在1946-1964年之間出生的人（許梅芳譯，Ritchie, 1997）。Tapscott（陳曉開、袁世珮譯，1998）亦將嬰兒潮世代，界定為出生在1946到1964年之間的人，認為嬰兒潮世代又稱為「冷戰世代」、「戰後繁榮世代」、「成長經濟世代」與「電視世代」。Zemke et al. (2000)則將嬰兒潮世代，界定為在1943年到1960年之間出生的人，原因在於1943至1946年間出生的人，在價值觀與觀點上，與在1946年至1964年出生的嬰兒潮世代者相似。這世代的人出生於在二次大戰間或是結束之後，此時的美國正處於經濟與教育擴張的階段，他們是在一個繁榮、機會與進步的時空背景下成長，這樣的環境影響了他們對的人生態度與價值觀，產生了一種被賦予的心理，認為自己是眾所矚目的一群，總是企求能夠得到生活中最棒的事物。

X世代，通常指的是大約在1961到1981年之間出生的人。到了1993年，嬰兒潮之後的新人類都以X世代來稱呼（李根芳譯，Tulgan, 1997）。此外，X世代也被稱為十三世代，原因是X世代為美國建國之後的第十三代（Macalister, 1994）。Tapscott視1965到1976年為嬰兒潮解組時期（the babybust），相較於

嬰兒潮世代而言，他們的人數較少，而且被謬稱為X世代；至於1977 到1997年，則是嬰兒潮再現的時期，在這段時期出生的年輕人，迎接著數位革命的到來，Tapscott 稱之為「網路世代」。同樣地，Zemke et al.(2000)將X世代的起點定在1960年，而非1965年，也是因為在1960 年至1964 年出生者，在行為與思考上，與X世代相近的程度。由此可見，各個研究者所界定的世代長度往往相當分歧。X世代生長背景，正處於美國後越戰時期，面對軍事、政治、外交與經濟等方面的低潮期，所面對的都是上一代的社會問題。由於離婚率與再婚率大幅提高，很多甚至是在貧窮中出生長大。總體而言，此一世代的兒童所面對的是一個問題重重的社會。

此外，另有一名詞的出現Y世代，因為成長在數位網路媒體時代因此又稱為N世代，指的出生於1979年到1994年的人士，他們是剛踏進社會的新勞動人口(Smola & Sutton, 2002)。此一世代的人生活中充斥著數位科技、網路媒體，面對科技的發展所帶來的衝擊，所有的事物都因為科技發展，而帶來的許多便利性，同時能夠隨時隨地獲得資訊，面對科技的發展所帶來的衝擊，以及變化快速的時代，造就他們不確定與不安的人格特質，有很強的求知欲以及吸收力。

2. 國內的劃分與定義

我國的劃分的因時代背景與文化上得差異，因此對於世代的劃分以及稱謂與國外的X、Y世代有明顯差異，國內近年來出現的「新人類」或是「新新人類」等用語。

「新人類」一詞是由日本作家堺屋太一於1974年所提出（陳淑玲，2002），在學術上並沒有嚴謹明確的定義。堺屋太一把在二次大戰之後三年間出生的人士，稱之為「團塊世代」，廣義而言，是指二次大戰結束後到1960 年代中期出生者（團塊世代，2002）。至於新人類，則是指團塊世代的「下一世代」，也就是在1965年以後出生的日本青年（陳淑玲、趙必孝、黃英忠，2001）。

國內學者陳金貴(1998)將「嬰兒潮世代」定義為出生在民國36到53年的人，「新人類」定義在民國55年以後出生的人。蕭新煌(1995)以經濟發展劃分，1965年台灣工業生產淨值明顯超過農業，是戰後產業結構開始大幅轉型是的轉捩年代。因此，定義1965年以後出生者，稱為台灣「新人類」；而1975年以後出生者，則稱為「新新人類」；至於1985 年以後出生者，則可稱之為「後新

新人類」。

就業情報雜誌(1996)整理過去關文獻，將新人類、新新人類的劃分定義如下：新人類是指在出生於民國54年之後的工作者，目前是30歲以下。新新人類是只出生於民國64年之後的工作者。一般而言，新新人類是指民國60年之後出生的年輕人。

此外，國內近期形成一種新的世代劃分法，此種劃分方式是以個人出生年分(民國)的十位數，判斷個人是屬於「那個年級」的世代族群，以十年作為一世代的劃分，將我國現今的員工分為三個世代：四年級生(民國40年代出生者)、五年級生(民國50年代出生者)、六年級生(民國60年代出生者)(商業週刊，2003)。

根據行政院主計處93年公佈的就業人口統計資料，台灣主要就業人口分在25歲到49歲，再根據台灣的發展階段，而歸納出本研究的對象。因此本研究欲探討的三個不同世代畫分別為：出生於民國45-54年的工作者，現在年齡40-49歲；出生於民國55-65年的工作者，現在年齡是29-39歲；以及出生於民國66年之後，現在年齡為29歲以下的工作者；由於對於世代的劃分並不一致，因此根據國內學者蕭新煌(1995)以及陳金貴(1998)的劃分，將出生於民國55-65年的工作者定義「新人類」；將民國66年之後的工作者定義為「新新人類」，而出生於民國45-54年的工作者由於處於嬰兒潮的時代，因此將其視為「嬰兒潮世代」。

表2-3就業人口統計^a

單位：千人

間別 年/ 月	總計	15-19 歲	20-24 歲	25-29歲	30-34歲	35-39歲	40-44歲	45-49歲	50-54 歲	55-59 歲	60-64 歲	65歲 上
93/7	9829	165 (1.68)	846 (8.6)	1459 (14.84)	1399 (14.23)	1470 (14.96)	1457 (14.82)	1263 (12.85)	927 (9.43)	424 (4.31)	263 (2.68)	157 (1.6)
93/8	9836	163 (1.66)	856 (8.7)	1457 (14.81)	1395 (14.18)	1467 (14.91)	1454 (14.78)	1263 (12.84)	931 (9.47)	430 (4.37)	261 (2.65)	160 (1.63)
93/9	9788	153 (1.56)	830 (8.48)	1460 (14.92)	1393 (14.23)	1459 (14.91)	1452 (14.83)	1261 (12.88)	932 (9.52)	432 (4.41)	263 (2.69)	155 (1.58)

a. 表內勞動人口，括號內數值代表百分比。

(二)不同世代的差異

1. 國外世代差異

不同的成長背景以及外在環境，會產生不同的個人特質，國外嬰兒潮世代人士的個人特質是樂觀的，對自己充滿自信，希望能夠吸引眾人的目光，在家庭與學校生活中學習到團隊合作的精神(Zemke et al., 2000)。X世代的特質是，對於舊觀念抱持質疑的態度，有深刻的生存危機意識，在經濟或心理上都有所謂的「近視症」，傾向以短期而實際的眼光看待事情(EMBA, 2000)。不喜歡受到拘束、較為獨立自主不依靠他人、不懼怕權威，追求工作與生活的平衡(Zemke et al., 2000)。Y世代接受良好的教育，對於科技的熟悉與掌握高於前幾的世代，在某種程度上他們反而比較傾向資深世代的特質，強調工作士氣、注重禮貌(EMBA, 2000)。因為生長在快速變遷、資訊充斥的年代，造就不確定的個性，能夠快速吸收知識。

就工作價值觀而言，嬰兒潮世代是勇於挑戰、追求晉升機會、追求有意義的工作以及自我實現(Kupperschmidt, 2000)。在職場上會不斷鞭策自己，與組織成員相處愉快，不喜歡衝突，追求和平關係，同時能希望在工作職場上受到重視〔Hansford, 2002〕，將工作視為自我實現的工具，所以會在工作中展現出認真積極的特質。管理者面對正值中年或壯年，追求工作成就動機強烈、注重地位與名譽的嬰兒潮世代(1943~1960)，給予成功機會以及公開表揚，可以達到激勵的效果。此外嬰兒潮世代的員工也熱衷參與式管理，讓他們有參與決策的機會，證明自我的價值也是很重要的(EMBA, 2000)。X世代(Generation Xers)則是注重能夠提升自我價值與能力的學習機會，以及追求平衡、樂趣的工作價值觀(Kupperschmidt, 2000)。在職場上，X世代具有創造性、適應力強，但是人際關係較差，容易沒有耐性、憤世嫉俗〔Hansford, 2002〕。認為工作不能保障他們的生活，因此他們祇是單純把工作視為工作，不會工作上付出太多心力。管理者要激勵X世代(1961~1980)的員工，可以透過增加工作多樣性、適時回饋彈性工時、公平對待、提供新科技設備，讓員工對工作感到滿意(EMBA, 2000)。Y世代是個樂觀主義者、具有不屈不撓的精神，注重團體行動，但是需要組織監督，比較沒有處理人群議題的經驗〔Hansford, 2002〕。面對這一世代的員工，管理者要給予一個清楚的方向，

說明對員工的期望以及公司的目標，讓個人目標可以與工作績效配合。強調團隊，指派人員去引導Y世代(1980以後)的員工。增加訓練課程，讓他們可以學習到新的工作技巧，不斷的學習(EMBA，2000)。

國外實證研究(Finegold, Mohrman & Spreitzer, 2002)結果指出年長者較注重工作道德的重要性以及工作成就感，持有傳統上所教育的工作價值觀並重視企業內的社會。年輕者較重視金錢，認為朋友重於工作、以及選擇工作時重視福利。

2. 國內世代差異

不同於國外的生長背景，即使是相同世代也會造就不同的個人特質、特徵。台灣的嬰兒潮世代在政府單一教育制度下制度，造就他們思考單一，不習慣冒險，是勤奮努力工作的一個世代。他們很重視人際關係，希望藉此能在工作職場上有所幫助。也因為嬰兒潮世代重視家庭及人際關係，而忘了自我的潛能開發，通常在受了高等教育後，就停止自我學習。X世代具有冒險及挑戰的人格，且因為從小就與家庭父母溝通不足，造成許多家庭問題，親子間的關係由命令轉變成溝通協調，所以必須獨立自主，學會自我解決問題或和朋友一起解決問題，因此學會獨處以及經營朋友間的關係。Y世代族群的特質是對任何事物充滿好奇心，吸收力模、仿力強，可塑性很高(林資敏和陳德文，1999)

工作價值觀方面，徐增圓(2001)以國內新人類/新新人類(新世代)以及舊世代來探討，發現在工作價值觀也有明顯不同，新人類/新新人類認為工作是為了要生活，較重視生活樂趣也享受生活，同時也重視自我的權利。而舊世代則認為生活是為了要工作，重視工作而不重視生活；重視義務較不重權力。也發現新世代工作者較舊世代工作者重視內在報酬，包括工作是否符合個人興趣、能否帶來成就感與自我成長，舊世代工作者較新世代工作者更重視集體利益。新世代工作者對於加薪、協助進行生涯規劃、充裕的工作經費、可以選擇感興趣的工作、短期績效獎金、提供進修與訓練機會、彈性工作時間的需求皆高於舊世代工作者。

國內學者王叢桂(1993)在比較1967、1977、1987 三個年代大學畢業工作者的工作價值觀時，發現年輕世代比較重視工作能否發揮其專長、得到成就、自我成長、符合興趣，也希望能有財富、地位、聲望和舒適的環境；而年長的

世代則較重視諸如國家民族發展、服務社會、幫助他人等集體利益。由上述可知，新世代較以個人為中心、享樂主義者、工作只是生活的一部分而不是全部。而舊世代則是重視個人應盡的義務，認為工作即是生活的全部，終其一生努力工作，較容易忽略生活情趣。

根據以上各位學者對於不同世代差異的比較，本研究整理工作價值觀差異如下

1. 嬰兒潮世代:追求工作上的成就感、重視地位、熱衷參與式管理，重視集體利益，期望能在工作中受到重視。
2. 新世代(新人類/新新人類):重視在工作職場上是否有成長的機會，除了對期望組織能給予薪資上的調整，對於是否提供生涯上的發展、訓練機會也非常要求。

因為不同世代的社會環境以及成長背景的不同，會產生不同的人格特質、工作價值觀，因此，本研究前提假設嬰兒潮世代、新人類世代、新新人類世代在工作價值觀以及工作態度上有明顯的差異。

第四節 生涯規劃、組織承諾與工作滿意之間的相關性

(一) 生涯規劃與組織承諾之相關性

若公司能滿足員工的生涯需求，就愈能吸引員工；相對的，擁有強烈的生涯需求，也越能吸引公司，因為個人的生涯態度會影響對公司的態度。徐永昌（2000）的研究結果指出，當員工對生涯發展的工作發展、人生發展規劃越認同，員工對組織承諾中的留職承諾、努力承諾越高，有顯著正相關存在。實證研究支持實施生涯發展對組織承諾有所助益，因此公司當局若想要提高組織成員之組織承諾，可從員工生涯發展著手，以提高員工對組織的承諾。以公司組織的觀點，生涯發展能減少因為員工離職而造成的損失。根據一項人力資源管理學的調查，發現有 85% 的回應者表示潛在的生涯發展不滿是留住員工的潛在威脅(Hein, 1998)。如果公司協助員工發展生涯計畫，這些計畫可能會與組織緊密結合，因此員工比較不會離職，而且組織培養員工生涯的興趣還能增進士氣，提高員工生產力，幫助組織更有效率(Leibowitz, Feldman & Mosley, 1990)。

另外，有關生涯發展階段與離職相關的研究，就個人面臨生涯中的高原期來看，所謂的高原期是指在組織結構中達到最高點，無法更進一步。高原期分為結構性高原期與內容性高原期，結構性高原期是指組織中職位有限，並非每個人都有升遷的機會，所以當員工面對這樣的情形，容易自怨自艾；而內容性高原期是指對於工作內容有充分的掌握，工作已失去挑戰性，處於此類型的生涯階段的員工容易有離職的傾向(朱湘吉, 1991)。而 Krau 將離職視為生涯決策，與員工生涯階段有相關，他發現員工處於生涯探索階段，工作轉換是很平常的是，如果員工處於生涯建立階段，較不會經常性的轉換工作，工作穩定性較高。

而 Jans(1989)指出家庭、生涯與組織的議題，是影響組織承諾的主要因素，其中影響組織承諾因素很多是來自於生涯因素而非工作因素。生涯前景

也會形成組織承諾，因此若員工認為組織是生涯導向，即認為組織重視員工的生涯規劃，則對組織的承諾會提升。相同的概念，Wayne, Shore&Liden(1997)發現企業生涯發展活動，包括正式與非正式的訓練、發展方案以及設計有挑戰的工作，可以使員工建立重要的技能，這樣的支持活動會影響組織承諾中的情感承諾。管理者對生涯的支持也與情感承諾有正向關係，但值得注意的是，管理者的支持也和員工潛在離職有關聯（Ito & Brotheridge, 2005）。此外，有些研究將生涯承諾做為調節變項，來探討組織承諾對離職傾向的影響，結果顯示生涯承諾會漸緩組織承諾中的情感承諾對離職傾向的影響（Change, 1999）。

由以上研究文獻發現，生涯發展對組織承諾有顯著的影響，因此發展出以下的假說，整理如表 2-4:

表 2-4 本研究之假說

假說 1：生涯發展計畫對「組織承諾」有顯著的影響。
假說 1-1：個人生涯規劃的「認知與態度」對價值承諾有顯著正向影響。
假說 1-2：個人生涯規劃的「生涯階段」對價值承諾有顯著正向影響。
假說 1-3：個人生涯規劃的「長度」對價值承諾有顯著正向影響。
假說 1-4：個人生涯規劃的「認知與態度」對努力承諾有顯著正向影響。
假說 1-5：個人生涯規劃的「生涯階段」對努力承諾有顯著正向影響。
假說 1-6：個人生涯規劃的「長度」對努力承諾有顯著正向影響。
假說 1-7：個人生涯規劃的「認知與態度」對留職承諾有顯著正向影響。
假說 1-8：個人生涯規劃的「生涯階段」對留職承諾有顯著正向影響。
假說 1-9：個人生涯規劃的「長度」對留職承諾有顯著正向影響。
假說 1-10：組織生涯發展方案的「多元性」對價值承諾有顯著正向影響。
假說 1-11：組織生涯發展方案的「內容」對價值承諾有顯著正向影響。
假說 1-12：組織生涯發展方案的「多元性」對努力承諾有顯著正向影響。
假說 1-13：組織生涯發展方案的「內容」對努力承諾有顯著正向影響。
假說 1-14：組織生涯發展方案的「多元性」對留職承諾有顯著正向影響。
假說 1-15：組織生涯發展方案的「內容」對留職承諾有顯著正向影響。

(二) 生涯規劃與工作滿意之相關性

根據先前供工作滿意文獻整理得知，影響工作滿意的因素有很多，其中 Fournet、Distefano & Pryer(1966)提出工作特性因素:包括組織與管理、社會性環境、溝通、薪水等，會影響工作滿意。而生涯規劃也是組織管理活動中的一環，藉由這類的活動幫助員工發展、精進各種技能，已成為組織不可推卸之責任與義務在，也因為生涯發展的觀念愈來愈受到員工們的重視，因此對於組織是否有位員工規劃生涯，或提供生涯發展相關的諮詢與協助等管理活動，也會影響員工對工作的滿意度。

黃湘賓(1992)根據 Walker & Gutteridge(1979)、Griffith(1980)、Minor(1986)及 Hall & Goodale(1986)等的研究，發展而成之生涯發展需求量表，其中包含：1. 工作發展、2. 生活發展、3. 人生發展三大方向。王士豪(2001)根據以上研究將生涯發展分為三個構面，其研究結果發現，員工對生涯發展中之「工作發展」與「人生發展」越良好，則對工作滿意中之「工作內容」與「升遷」滿意度愈高；「工作發展」、「生活發展」及「人生發展」對員工工作滿意中之「薪資」與「工作環境」有顯著差異，但「工作發展」對「工作環境」呈現顯著負向影響，其顯示「工作發展」規劃越良好時對「工作環境」滿意度卻越低。根據 Maslow 需求層次理論，表示員工之層次需求極可能提昇至尊敬需求以致對工作環境要求更多導致「工作環境」滿意度下降。「生活發展」越優良時對「薪資」與「工作環境」滿意度卻越低，表示「生活發展」對「薪資」與「工作環境」的層次需求越提昇極可能已提昇致自我實現需求。而 Allen, Russell, Poteet & Dobbins(1999)研究指出生涯規劃與工作滿意是呈現負向關係。

此外，另有實證研究發現推行員工生涯發展對於員工之工作滿意有顯著影響。Nusbaum(1986)針對杜邦公司研究發展人員所做之研究發現，實施生涯發展制度可增加員工之工作滿意以及組織效率(引自辛秋菊，民84)。吳宜文(1989)研究中顯示，有實施生涯發展方案的公司，在工作滿意平均高於未實施生涯發展方案的公司。如:Allmerica財務公司透過對其內部IT工程師進行生涯輔導與諮商，能有效降低離職率，與提升工作滿意(Dash, 2000)。BRE產物公司推行生涯規劃後，員工滿意度有明顯地提升(Nunn, 2000)。而組織中管理者的態度，也會影響員工離職傾向，因為管理者對生涯的支持會增強情感承

諾，因此與員工離職傾向有負向關係(Ito & Brotheridge, 2005)。

在個人規劃方面，「生涯規劃」與「生涯策略」對工作滿意有顯著影響。若員工有明確生涯目標，並且規劃到生涯目標的計畫，將有助於個人在工作滿意的程度(李再長等人，2005)。

由以上研究文獻發現，生涯發展對工作滿意有顯著的影響，因此本研究推論出以下的假說，如表 2-5 所示：

表 2-5 本研究之假說

假說 2：生涯發展計畫對「工作滿意」有顯著的影響。
假說 2-1：個人生涯規劃的「認知與態度」對內容滿意有顯著正向影響。
假說 2-2：個人生涯規劃的「生涯階段」對內容滿意有顯著正向影響。
假說 2-3：個人生涯規劃的「長度」對內容滿意有顯著正向影響。
假說 2-4：個人生涯規劃的「認知與態度」對升遷滿意有顯著正向影響。
假說 2-5：個人生涯規劃的「生涯階段」對升遷滿意有顯著正向影響。
假說 2-6：個人生涯規劃的「長度」對升遷滿意有顯著正向影響。
假說 2-7：個人生涯規劃的「認知與態度」對薪資滿意有顯著正向影響。
假說 2-8：個人生涯規劃的「生涯階段」對薪資滿意有顯著正向影響。
假說 2-9：個人生涯規劃的「長度」對薪資滿意有顯著正向影響。
假說 2-10：組織生涯發展方案的「多元性」對內容滿意有顯著正向影響。
假說 2-11：組織生涯發展方案的「內容」對內容滿意有顯著正向影響。
假說 2-12：組織生涯發展方案的「多元性」對升遷滿意有顯著正向影響。
假說 2-13：組織生涯發展方案的「內容」對升遷滿意有顯著正向影響。
假說 2-14：組織生涯發展方案的「多元性」對薪資滿意有顯著正向影響。
假說 2-15：組織生涯發展方案的「內容」對薪資滿意有顯著正向影響。

(三) 不同世代對生涯發展計畫與組織承諾及工作滿意關係之影響

雖然近年來針對不同世代的工作者有許多的研究，但是卻都僅止於個人特性、工作態度與價值觀研究。陳美玲(2004)對新新人類探討作價值觀對工作滿足的影響，研究結果只有部分成立。另外，也有在探討生涯發展方案與組織

承諾之關係研究，是以員工涯發展需求為干擾變項中發現企業實施生涯發展制度確實會對員工之組織承諾產生影響李肇平(1995)。何秀珠(1997)以台北市服務業女性為研究對象，結果發現生涯管理程度能夠提昇員工的工作態度。

關於以不同世代的差異為調節變項，來探討對生涯發展計畫與組織承諾及工作滿意之間關係的影響的研究並不多。因此，本研究根據此目的，探討不同世代對生涯發展計畫與組織承諾及工作滿意關係的影響，推論出以下的假說，如表2-6：

表2-6 本研究之假說

假說 3：「生涯發展計畫」與「組織承諾」的關係會受不同世代的影響。
假說 3-1：相對於嬰兒潮世代，在新人類世代下個人生涯規劃的「認知與態度」對價值承諾的影響會較低。
假說 3-2：相對於嬰兒潮世代，在新人類世代下個人生涯規劃的「生涯階段」對價值承諾的影響會較低。
假說 3-3：相對於嬰兒潮世代，在新人類世代下個人生涯規劃的「長度」對價值承諾的影響會較低。
假說 3-4：相對於嬰兒潮世代，在新人類世代下個人生涯規劃的「認知與態度」對努力承諾的影響會較低。
假說 3-5：相對於嬰兒潮世代，在新人類世代下個人生涯規劃的「生涯階段」對努力承諾的影響會較低。
假說 3-6：相對於嬰兒潮世代，在新人類世代下個人生涯規劃的「長度」對努力承諾的影響會較低。
假說 3-7：相對於嬰兒潮世代，在新人類世代下個人生涯規劃的「認知與態度」對留職承諾的影響會較低。
假說 3-8：相對於嬰兒潮世代，在新人類世代下個人生涯規劃的「生涯階段」對留職承諾的影響會較低。
假說 3-9：相對於嬰兒潮世代，在新人類世代下個人生涯規劃的「長度」對留職承諾的影響會較低。
假說 3-10：相對於嬰兒潮世代，在新新人類世代下個人生涯規劃的「認知與態度」對價值承諾的影響會較低。
假說 3-11：相對於嬰兒潮世代，在新新人類世代下個人生涯規劃的「生涯階段」對價值承諾的影響會較低。
假說 3-12：相對於嬰兒潮世代，在新新人類世代下個人生涯規劃的「長度」對價值承諾的影響會較低。
假說 3-13：相對於嬰兒潮世代，在新新人類世代下個人生涯規劃的「認知與態度」對努力承諾的影響會較低。
假說 3-14：相對於嬰兒潮世代，在新新人類世代下個人生涯規劃的「生涯階段」對努力承諾的影響會較低。
假說 3-15：相對於嬰兒潮世代，在新新人類世代下個人生涯規劃的「長度」對努力承諾的影響會較低。
假說 3-16：相對於嬰兒潮世代，在新新人類世代下個人生涯規劃的「認知與態度」對留職承諾的影響會較低。
假說 3-17：相對於嬰兒潮世代，在新新人類世代下個人生涯規劃的「生涯階段」對留職承諾的影響會較低。
假說 3-18：相對於嬰兒潮世代，在新新人類世代下個人生涯規劃的「長度」對留職承諾的影響會較低。
假說 3-19：相對於嬰兒潮世代，在新人類世代下組織生涯發展方案的「多元性」對價值承諾的影響會較低。
假說 3-20：相對於嬰兒潮世代，在新人類世代下組織生涯發展方案的「內容」對價值承諾的影響會較低。

假說 3-21：相對於嬰兒潮世代，在新人類世代下組織生涯發展方案的「多元性」對努力承諾的影響會較低。
假說 3-22：相對於嬰兒潮世代，在新人類世代下組織生涯發展方案的「內容」對努力承諾的影響會較低。
假說 3-23：相對於嬰兒潮世代，在新人類世代下組織生涯發展方案的「多元性」對留職承諾的影響會較低。
假說 3-24：相對於嬰兒潮世代，在新人類世代下組織生涯發展方案的「內容」對留職承諾的影響會較低。
假說 3-25：相對於嬰兒潮世代，在新新人類世代下組織生涯發展方案的「多元性」對價值承諾的影響會較低。
假說 3-26：相對於嬰兒潮世代，在新新人類世代下組織生涯發展方案的「內容」對價值承諾的影響會較低。
假說 3-27：相對於嬰兒潮世代，在新新人類世代下組織生涯發展方案的「多元性」對努力承諾的影響會較低。
假說 3-28：相對於嬰兒潮世代，在新新人類世代下組織生涯發展方案的「內容」對努力承諾的影響會較低。
假說 3-29：相對於嬰兒潮世代，在新新人類世代下組織生涯發展方案的「多元性」對留職承諾的影響會較低。
假說 3-30：相對於嬰兒潮世代，在新新人類世代下組織生涯發展方案的「內容」對留職承諾的影響會較低。
假說4：「生涯發展計畫」與「工作滿意」的關係會受不同世代的影響。
假說 4-1：相對於嬰兒潮世代，在新人類世代下個人生涯規劃的「認知與態度」對內容滿意的影響會較低。
假說 4-2：相對於嬰兒潮世代，在新人類世代下個人生涯規劃的「生涯階段」對內容滿意的影響會較低。
假說 4-3：相對於嬰兒潮世代，在新人類世代下個人生涯規劃的「長度」對內容滿意的影響會較低。
假說 4-4：相對於嬰兒潮世代，在新人類世代下個人生涯規劃的「認知與態度」對升遷滿意的影響會較低。
假說 4-5：相對於嬰兒潮世代，在新人類世代下個人生涯規劃的「生涯階段」對升遷滿意的影響會較低。
假說 4-6：相對於嬰兒潮世代，在新人類世代下個人生涯規劃的「長度」對努力承諾的影響會較低。
假說 4-7：相對於嬰兒潮世代，在新人類世代下個人生涯規劃的「認知與態度」對薪資滿意的影響會較低。
假說 4-8：相對於嬰兒潮世代，在新人類世代下個人生涯規劃的「生涯階段」對薪資滿意的影響會較低。
假說 4-9：相對於嬰兒潮世代，在新人類世代下個人生涯規劃的「長度」對薪資滿意的影響會較低。
假說 4-10：相對於嬰兒潮世代，在新新人類世代下個人生涯規劃的「認知與態度」對內容滿意的影響會較低。
假說 4-11：相對於嬰兒潮世代，在新新人類世代下個人生涯規劃的「生涯階段」對內容滿意的影響會較低。
假說 4-12：相對於嬰兒潮世代，在新新人類世代下個人生涯規劃的「長度」對內容滿意的影響會較低。
假說 4-13：相對於嬰兒潮世代，在新新人類世代下個人生涯規劃的「認知與態度」對升遷滿意的影響會較低。
假說 4-14：相對於嬰兒潮世代，在新新人類世代下個人生涯規劃的「生涯階段」對升遷滿意的影響會較低。
假說 4-15：相對於嬰兒潮世代，在新新人類世代下個人生涯規劃的「長度」對升遷滿意的影響會較低。
假說 4-16：相對於嬰兒潮世代，在新新人類世代下個人生涯規劃的「認知與態度」對薪資報意的影響會較低。
假說 4-17：相對於嬰兒潮世代，在新新人類世代下個人生涯規劃的「生涯階段」對薪資滿意的影響會較低。
假說 4-18：相對於嬰兒潮世代，在新新人類世代下個人生涯規劃的「長度」對薪資滿意的影響會較低。
假說 4-19：相對於嬰兒潮世代，在新人類世代下組織生涯發展方案的「多元性」對內容滿意的影響會較低。

假說 4-20：相對於嬰兒潮世代，在新人類世代下組織生涯發展方案的「內容」對內容滿意的影響會較低。
假說 4-21：相對於嬰兒潮世代，在新人類世代下組織生涯發展方案的「多元性」對升遷滿意的影響會較低。
假說 4-22：相對於嬰兒潮世代，在新人類世代下組織生涯發展方案的「內容」對升遷滿意的影響會較低。
假說 4-23：相對於嬰兒潮世代，在新人類世代下組織生涯發展方案的「多元性」對薪資滿意的影響會較低。
假說 4-24：相對於嬰兒潮世代，在新人類世代下組織生涯發展方案的「內容」對薪資滿意的影響會較低。
假說 4-25：相對於嬰兒潮世代，在新新人類世代下組織生涯發展方案的「多元性」對內容滿意的影響會較低。
假說 4-26：相對於嬰兒潮世代，在新新人類世代下組織生涯發展方案的「內容」對內容滿意的影響會較低。
假說 4-27：相對於嬰兒潮世代，在新新人類世代下組織生涯發展方案的「多元性」對升遷滿意的影響會較低。
假說 4-28：相對於嬰兒潮世代，在新新人類世代下組織生涯發展方案的「內容」對升遷滿意的影響會較低。
假說 4-29：相對於嬰兒潮世代，在新新人類世代下組織生涯發展方案的「多元性」對薪資滿意的影響會較低。
假說 4-30：相對於嬰兒潮世代，在新新人類世代下組織生涯發展方案的「內容」對薪資滿意的影響會較低。

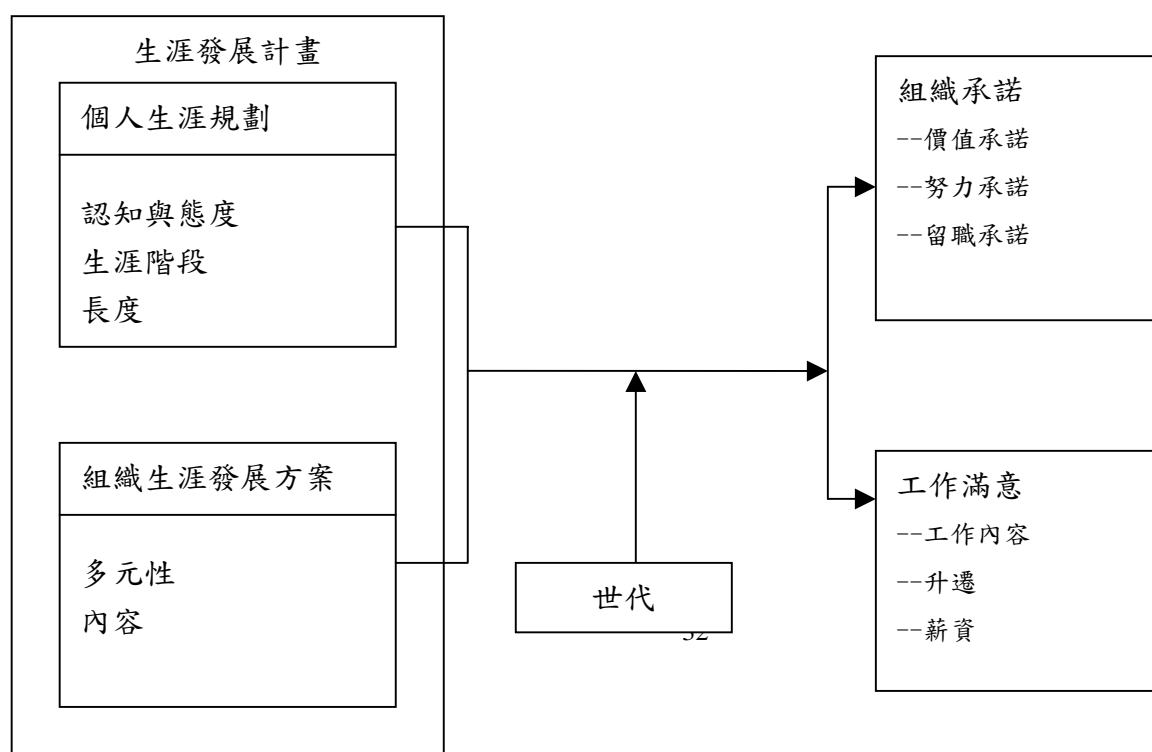
第參章 研究方法

本章節分為四個部分探討，第一部分，根據上一章的文獻探討，發展出的研究架構以及研究假說，分別有四個構面：生涯發展計畫、組織承諾、工作滿意以及不同世代的劃分。第二部分研究變數操作性定義與衡量，第三部分資料收集與分析方法，第四部分問卷信度與效度衡量。

第一節 研究架構

依據先前的文獻探討得知，生涯發展會影響組織承諾與工作滿意。本研究再進一步探討三個不同世代對生涯發展計畫與組織承諾及工作滿意之間關係的影響，因此可分為兩個部份：第一部分探討個人生涯發展與組織生涯發展方案對組織承諾與工作滿意的影響；第二部份則探討個人生涯發展規劃與組織生涯發展方案對組織承諾與工作滿意會因不同世代而有不同的影響。本研究前提假設不同世代間，產生不同的特質與作價值觀，因為成長背景與環境的改變，以及先前理論與實證研究得此結論。本研究的架構如圖 3-1 下：

圖 3-1 研究架構



第二節 研究變數操作性定義與衡量

(一)生涯發展

1. 操作性定義

根據文獻整理定義為「一種職業發展的歷程，而此種歷程呈現出連續性、循序的、動態的發展階段，而這些階段是可以預測的。」本研究將生涯發展計劃分為兩個部份：個人生涯規劃與組織生涯發展方案。

(1) 組織生涯發展方案

組織為協助員工生涯發展所提供的相關活動與計畫。生涯發展方案會因公司組織不同文化與需要，而發展出不同的方案，如工作輪調、工作豐富化、提供諮詢服務以及相關討論會等。

(2) 個人生涯規劃

為生涯規劃的一部分，是增加個人發展的活動，包括對自己的興趣、能力、價值的評估、生涯機會的評估以及執行方案的準備。

2. 問卷設計與衡量

(1) 組織生涯發展方案

此部分問卷問項可分為兩部分，組織生涯發展方案以及組織生涯方案多樣性。首先，組織生涯發展方案問卷共有 18 題，是參考 Jane, David, Neul & Kate (2002)與李俊杰(2004)，加以刪減後所得到的題項。另外，組織生涯方案多樣性的問項共有 9 題，是參考黃英忠、曹國雄、黃同圳、張火燦、王秉鈞 (1998) 編著的人力資源管理一書中，對組織生涯方案提出的種類，據此發展出此一部分的問卷問項。各個題項皆採用李克特(Liker)七個衡量尺度進行衡量，從「非常同意」到「非常不同意」分別給予 1-7 分。

(2) 個人生涯規劃

此部分問卷問項可分為三部分，分別為個人生涯規劃、個人生涯規劃階段、個人生涯規劃的長度。首先，個人生涯發展方案問卷共有 15 題，是參考 Jane, David, Neul & Kate (2002)與李俊杰(2004)，經過刪減整理後所得到的題項。個人生涯規劃階段的問項共有 11 題，雖然有許多文獻探討生涯規劃的研究，但是這方面的研究問卷衡量指標卻不多，因此，本研究參考黃英忠、曹國雄、黃同圳、張火燦、王秉鈞 (1998) 編著的人力資源管理一書中，對於生涯階段所的特徵有詳細敘述，固據此這些特徵發展出此一部分的問卷問項。生涯規劃長度亦是根據此書中描述的規劃長度發展出的問項，其中第 1 題是以反面敘述提問。各個題項皆採用李克特(Liker)七個衡量尺度進行衡量，正向提問從「非常同意」到「非常不同意」分別給予 1-7 分，反向提問從「非常同意」到「非常不同意」分別給予 7-1 分。

(二)工作滿意

1. 操作性定義

根據文獻整理，所謂工作滿意係「指一個人對於其工作所具有的感覺或情感性反應，也就是個人對特殊構面（包括工作本身、薪資、升遷、上司及同事等五個構面）的情感性反應」。本研究最後只採用工作本身、薪資、升遷三個構面，主要原因是員工在選擇工作時，由於訊息流通資訊公開，員工比較容易收集到工作性質、薪資、升遷，因此在未進入公司之前，可以衡量是否對於這三構面感到滿意，再選擇是否要進入公司工作，簡言之，員工較可以避免對於這三個因素不滿足。而對上司與同事的滿意度，在進入公司之前較無法掌握，組織中的人事問題是最複雜最難解決的。因此，組織應該探討員工對於這三個因素不滿意程度，可以藉其他制度補足這方面的不滿意。

工作滿意的構面，本研究分為三個構面：

- (1)工作內容:由工作內容所得到的滿意度。
- (2)升遷:未來升遷發展所得到的滿意度。
- (3)薪資:由薪資此一經濟因素所得到的滿意度。

2. 問卷設計與衡量

此部分的衡量問項根據文獻與研究架構，區分為 3 個衡量構面:工作內

容、升遷以及薪資，是採用蕭煥鏘(1999)參考 Smith, Kendall & Hulin(1969)所發展出的量表，修改編制而成，總共有 15 題。以 Likert 七個尺度做衡量，從「非常不同意」到「非常同意」分別給予 1-7 分。

(三)組織承諾

1. 操作性定義

組織承諾是「個人對組織的認同及投入(identification and involvement)態度傾向的相對強度。」根據 Mowday, Steer & Porter 的研究，組織承諾的構面分為三個部分：

- (1.) 價值承諾：對組織的認同。
- (2.) 努力承諾：對工作的投入與關心。
- (3.) 留職承諾：願意繼續留在組織中

2. 問卷設計與衡量

此部分的衡量問項根據文獻與研究架構，區分為 3 個衡量構面：價值承諾、努力承諾以及留職承諾，是參考 Porter, Steers, Mowday & Boullion(1974)所編制的衡量問項修改而成，總共有 14 題。其中「價值承諾」的第 2、3 題與「努力承諾」第 2 題以及「留職承諾」的第 1、2、3、4 題反面敘述，其餘皆是正面敘述。以 Likert 七個尺度做衡量，從「非常不同意」到「非常同意」分別給予 1-7 分。其中在問卷中參差反向問項，以避免填答者隨意回答而產生無效問卷。

(四)世代

1. 操作性定義

本研究探討三個不同世代，根據蕭新煌(1995)劃分，出生於民國 55-65 年的工作者定義「新人類」，現在年齡為 29-39 歲；民國 66 年之後的工作者定義為「新新人類」，現在年齡在 29 以下，「嬰兒潮世代」是指出生於民國 45-54 年的工作者，現在年齡是 40-49 歲。

2. 問卷設計與衡量

選項分為三世代:嬰兒潮世代是指 40-49 歲，出生於民國 45-54 年；新人類是指 39-29 歲，出生於民國 55-65 年；新新人類是指 29 歲以下，出生於民國 66 年之後。採用勾選的方式填寫。

第三節 資料收集與分析方法

(一) 資料收集

由於本研究的研究對象是 49 歲以下的工作者，同時因為時間成本的考量，因此本研究採用便利抽樣的方式進行。本資料收集的方法大多是現場問卷發放，透過大學就業博覽會的機會請公司職員填寫問卷，另外，也透過網路寄發電子郵件，請週遭親友幫忙寄發郵件。最後有一小部分請所上 EMBA 學長姐幫忙填寫問卷。研究的對象為三個不同世代擁有正職工作的人士:出生於民國 45-54 年的工作者、出生於民國 55-65 年的工作者，以及出生於民國 66 年之後的工作者，來進行問卷調查。

問卷發放期間民國 94 年 3 月到 4 月，總共發放 430 份，最後回收問卷共有 308 份，其中有 20 份問卷填寫有缺漏，所以總計有 288 份的有效問卷，回收率 66.97%。

(二) 研究分析方法

根據本研究的假說，利用 SPSS for Windiw10.0 版軟體工具，進行統計分析。

1. 敘述統計分析

用來描述樣本的特性分布狀況，如性別、世代、婚姻狀況、教育程度、服務年資、單位部門、職位、公司歷史、產業別、員工人數。以樣本數、百分比、累積百分比來描述，了解樣本的特性。

2. 因素分析

因素分析目的在以較少的構面數目代表原先的資料結構，同時又能保住原有資料所提供的大部分資訊。本研究針對生涯發展計畫中的組織生涯發展方案量表以及個人生涯規劃量表，利用因素分析找出潛在因素，在進行因素

命名；並針對工作滿意量表與組織承諾量表進行因素分析，以確認構面。因素分析採用主成分分析，以最大變異數直交轉軸法求得主要因素。

3. 信度分析

本研究採用 Cronbach(1951)提出 α 信賴係數，是目前最常使用的信度指標，用來衡量結果的一致性，信度有兩方面的意義：一為穩定性；二為一致性。判斷信度的準則：若此數值介於 0.7 至 0.98 是屬於高信度，介於 0.35 到 0.7 之間是屬於中性度，低於 0.35 則屬於低信度。

4. 效度分析

所謂問卷效度是指能夠真正測得變數性質的程度，效度高低的判斷比較主觀，一般而言，只要問項發展符合理論基礎、實證研究、邏輯推理，即能確保問卷有高的效度，而本研究問卷問項根據過去學者理論與實證研究發展，因此本研究問卷內容具有一定的效度。

5. 相關分析

本研究利用 Pearson 相關分析，來探討生涯發展計畫、組織承諾以及工作滿意之間的相關程度，驗證研究變項之間是否有顯著相關。

6. 迴歸分析

根據某變數來預測另一變數之數值的統計方法，本研究探討生涯發展計畫與組織承諾及工作滿意的關係，將利用迴歸分析來進行。

7. 一般線性多變量分析

本研究利用多變量分析，驗證不同世代的差異，是否會對生涯發展計畫與組織承諾以及工作滿意之間的關係產生干擾效果。

第肆章 資料分析與結果

第一節 樣本分析

根據回收 288 份樣本，分為基本資料與公司資料做分析，以敘述統計方法，整理如下：

(一)基本資料

回收288份問卷中，男生的比例是47.2%，女生是52.8%。三個世代(49-40歲--出生於民國45-54年、39-29歲--出生於民國55-65年、29歲以下--生於民國66年之後)中又以39-29歲的人最多，佔44.1。未婚佔59.4%。教育程度以大學最多，佔54.5%，其次是專科，佔25.5%。在公司的服務年資以未滿1年以及1年~3年最多，分別佔28.8%、21.5%。工作年資以1年~3年佔最多數，佔14.9%。服務的部門以人事總務行政居多，佔29.5%。回收樣本中有一半為一般職員，佔56.9%，如表4-1所示。

表4-1 樣本資料分析

變項	衡量項目	人數	百分比	累計百分比
性別	男	136	47.2	47.2
	女	152	52.8	100.0
世代	49-40 歲	46	16.0	16.0
	39-29 歲	127	44.1	60.1
	29 歲以下	115	39.9	100.0
婚姻	已婚	171	59.4	59.4
	未婚	117	40.6	100.0
教育程度	高中/高職	19	6.6	6.6
	專科	72	25.0	31.6
	大學	157	54.5	86.1
	研究所以上	40	13.9	100.0

表4-1 樣本資料分析(續)

變項	衡量項目	人數	百分比	累計百分比
在公司服務年資	未滿1年	83	28.8	28.8
	1年~3年	62	21.5	50.3
	3年~5年	45	15.6	66.0
	5年~7年	25	8.7	74.7
	7年~10年	29	10.1	84.7
	10年~15年	31	10.8	95.5
	15年~20年	9	3.1	98.6
	20年以上	4	1.4	100.0
	部門單位	生產製造	18	6.3
生產品管技術工程		13	4.5	10.8
研發		12	4.2	14.9
財務會計		25	8.7	23.6
人事總務行政		85	29.5	53.1
行銷事物		73	25.3	78.5
其他		62	21.5	100.0
職位		一般員工	164	56.9
	基層主管	73	25.3	82.3
	中階主管	36	12.5	94.8
	高階主管	9	3.1	97.9
	其他	6	2.1	100.0

(二)公司資料

1. 公司歷史

本研究將公司的歷史分為5年以下、5年~10年、10年~20年、20年~50年、50年~100年以及100年以上共六組，其中以10年到20年佔最高比例，

有 35.1%，其次為 20 年到 50 年，佔 31.9%，另外還有 0.07%的人不清楚公司成立多久。整理如表 4-2:

表 4-2 公司資料分析

公司歷史	人數	百分比	累積百分比
5 年以下	30	10.4	10.4
5 年~10 年	43	14.9	25.3
10 年~20 年	101	35.1	60.4
20 年~50 年	2	31.9	92.3
50 年~100 年	10	3.5	95.8
100 年以上	10	3.5	99.3
不知道	2	0.07	100
總計	288	100	

2. 產業別

本研究產業別是根據行政院主計處與中華民國行業標準進行分類，總共分為 15 類。樣本收集結果服務業佔 61.3%，傳統產業佔 25.2%，剩下 13.5% 是其他。所有填答者中又以製造業最多，其次是金融保險及不動產租賃業。見表 4-3。

表 4-3 產業別資料分析

產業別	次數	百分比	累積百分比
服務業	194	61.3	
1. 批發及零售業	18	6.3	6.3
2. 運輸倉儲及通信業	13	4.5	10.8
3. 金融保險及不動產租賃業	63	21.8	32.6
4. 社會服務及個人服務	10	3.5	36.1
5. 政府服務生產者及其他生產者	11	3.8	39.9
6. 旅館及餐飲	5	1.7	41.7
7. 專業、科學及技術服務	15	5.2	46.9

表4-3 產業別資料分析(續)

產業別	次數	百分比	累積百分比
8. 教育服務業	29	10.1	57.0
9. 文化、運動及休閒服務業	9	3.1	60.1
10. 醫療健保及社會服務業	11	3.8	63.9
傳統產業	65	25.2	
12. 製造業	64	22.2	86.1
13. 營造業	1	0.3	86.5
16. 其他	39	13.5	100.0
總計	288	100	

3. 員工人數

由下表可知，公司人數以1001人~5000人居多，佔25.7%。其次是101人~500人與50人以下，分別佔18.8%與15.6%。見表4-4。

表4-4 公司人數分析

員工人數	次數	百分比	累積百分比
1. 50人以下	45	15.6	15.6
2. 51人~100人	25	8.7	24.3
3. 101人~500人	54	18.8	43.1
4. 501人~1000人	32	11.1	54.2
5. 1001人~5000人	74	25.7	79.9
6. 5001人~10000人	11	3.8	83.7
7. 10001人~15000人	10	3.5	87.2
8. 15000人以上。	26	9.0	96.2
不知道	11	3.8	100

總計	288	100	
----	-----	-----	--

(三)世代分析

根據樣本統計得知，服務年資項目，嬰兒潮世代以 10-15 年最多，佔 32.6%；新人類大多服務年資未滿五年，佔 56.7%；新新人類服務年資也是以未滿五年居多，佔 93.9%。服務部門，嬰兒潮世代以行銷部門最多，佔 36.8%；新人類以人事總務行政最多，佔 37.7%；同樣的，新新人類也是人事總務行政部門最多，佔 46.3%。職位項目，嬰兒潮世代多為基層主管，佔 45.7%；新人類與新新人類大多一般職員，分別佔 46%、86.6%。產業別，嬰兒潮世代多為傳統產業與服務業，都佔 35%；新人類與新新人類多為服務業，分別佔 45.9%、57.9%。見表 4-5。

表 4-5 世代資料分析

項目		世代		
		嬰兒潮世代 (%)	新人類 (%)	新新人類 (%)
服務年資 ^a	未滿五年	10(21.7)	72(56.7)	108(93.9)
	5-10 年	10(21.7)	39(30.7)	5(4.3)
	10-15 年	15(32.6)	15(11.8)	1(0.9)
	15 年以上	11(23.9)	1(0.8)	1(0.9)
部門 ^b	生產製造	9(25)	5(4.7)	4(4.9)
	生管、品 管技	1(2.8)	7(6.6)	5(6.1)
	研發部門	2(5.6)	4(3.8)	6(7.3)
	財務會計	5(13.9)	13(12.3)	7(8.5)
	人事總務 行政	7(19.4)	40(37.7)	38(46.3)
	行銷	14(36.8)	37(34.9)	22(26.8)

表 4-5 世代資料分析(續)

項目		世代		
		嬰兒潮世代 (%)	新人類 (%)	新新人類 (%)
職位 ^c	一般員工	10(21.7)	57(46.0)	97(86.6)
	基層主管	21(45.7)	40(32.3)	12(10.7)
	中階主管	12(26.1)	22(17.7)	2(1.8)
	高階主管	3(6.5)	5(4.0)	1(0.9)
產業別 ^d	傳統產業	14(35.0)	32(28.8)	19(19.6)
	服務業	14(35.0)	51(45.9)	56(57.7)
	金融業	12(30.0)	28(25.2)	22(22.7)

- a. 嬰兒潮世代，N=46；新人類，N=127；新新人類，N=115
 b. 嬰兒潮世代，N=38；新人類，N=106；新新人類，N=82
 c. 嬰兒潮世代，N=46；新人類，N=124；新新人類，N=112
 d. 嬰兒潮世代，N=40；新人類，N=111；新新人類，N=97

第二節 因素分析與信度分析

(一) 資料因素分析適合性

本研究根據 KMO(Kaiser-Meyer-Olkin)指標來判斷資料是否適合進行因素分析。根據 Kaiser 與 Pice(1974)的觀點，KMO 愈高代表資料愈適合進行因素分析，若 KMO 小於 0.5，表示資料不適合因素分析。本研究根據研究架構，針對「生涯發展計畫」、「組織承諾」、「工作滿意」三大構面進行因素分析。分析結果發現此三大構面的 KMO 值皆大於 0.8，代表資料很適合進行因素分析，整理如表 4-6:

表 4-6 本研究各構面之因素分析適合度表

構面		KMO 值
生涯發展計畫		
組織生涯發展	方案內容	0.948
	方案多樣性	0.941
個人生涯規劃	認知與態度	0.920
	階段	0.833
工作滿意		0.900
組織承諾		0.903

(二) 因素分析與信度

根據研究架構，針對生涯發展計畫、工作滿意與組織承諾進行因素分析，以獲得因素分數以及驗證理論與實際資料相容性。本研究是根據文獻整理以及實證研究，設計出問卷的問項，具有理論基礎與實證驗證，所以在內容上應具有一定效度。

1. 生涯發展計畫之「組織生涯發展方案」

本研究經由文獻整理，取得相關問項共有 18 題，由於第六題因子負荷量小於 0.5，故刪除第六題，再進行因素分析。經由因素分析分為三個因子作

為描述組織生涯發展方案的制度，根據因子所包含的問項定義：

- (1) 訓練發展制度:指公司的生涯方案內容是訓練與發展,協助並提供員工訓練與發展相關的發展方案。
- (2) 績效評估與任用制度:指公司的生涯發展方案內容是績效評估與任用,有一套完善的績效評估制度,此外也會提供員工相關升遷、職缺、未來發展等相關訊息。
- (3) 輔導與諮詢制度:指公司的生涯發展方案內容是給予員工適當的輔導與諮詢的管道,以協助員工的生涯發展。

最後,對分析出的三個因子進行信度分析,結果發現信度都在 0.8 以上,代表此量表具有高度的一致性。見表 4-7。

表 4-7 組織生涯發展方案之因素分析

題目	因素 負荷量	累積解釋 變異量 (%)	因素命名	α 值
1. 我接受公司訓練,而這也有助發展我的生涯。	0.826	18.57	訓練發展 制度	0.8552
2. 我的主管讓我接受有助於我生涯發展的訓練。	0.778			
3. 公司提供我個人發展計畫。	0.615			
7. 公司會提供員工有關升遷、調任所需具備資格條件的訊息。	0.615	43.45	績效評估 與任用制 度	0.9206
8. 公司在職位出缺時,會對內部員工公佈相關資訊。	0.678			
9. 公司會透過電腦系統提供員工生涯發展相關的資訊。	0.594			
10. 公司有一套完整的晉升制度。	0.730			
11. 公司有完整的個人潛力評估及績效評鑑制度。	0.661			
12. 公司會提供員工參與內部訓練的機會。	0.747			
13. 公司會提供員工參與外部訓練的機會。	0.705			

表 4-7 組織生涯發展方案之因素分析(續)

題目	因素 負荷量	累積解釋變 異量(%)	因素命名	α 值
4. 我的主管曾引介我給有助於我生涯發展的人。	0.595	73.11	輔導與諮詢 制度	0.9248
5. 組織指派前輩幫助我生涯發展。	0.620			
14. 公司會協助員工做各種測驗，使員工了解自己的興趣、價值觀。	0.640			
15. 公司的主管願意和員工討論生涯及工作上的問題。	0.648			
16. 公司有專人協助員工做生涯規劃。	0.802			
17. 公司提供良好的生涯諮詢（包括離職諮詢）。	0.803			
18. 公司會注意員工的工作是否與其個人的生涯規劃符合。	0.788			

2. 生涯發展計畫之「個人生涯規劃」

藉由因素分析的結果，以描述個人生涯發展的特性，分析結果分為兩個因子，信度皆在 0.8 以上，見表 4-9。整理因子包含的問項定義兩因子如下：

- (1) 主動發展個人生涯：指個人會主動去發展自我的生涯，尋找有助於生涯發展的活動。
- (2) 明確個人生涯認知：指個人對自我的生涯有明確認知，了解個人生涯目標。

表 4-8 個人生涯規劃之因素分析

題目	因素 負荷量	累積解釋 變異量(%)	因素命名	α 值
我會主動認識可能影響自己生涯的人。	0.813	28.53	主動發展 個人生涯	0.8753
在我喜歡工作的領域中與其他人建立關係。	0.768			
我要求主管(公司)績效回饋。	0.531			
我會盡可能的讓我的老闆發現我的重要性。	0.534			

我會在公司內尋找對我生涯有幫助的良師益友。	0.693			
我會在工作之外，建立對我生涯目標有幫助的友誼圈。	0.650			
我會主動尋找機會，而不只是等著機會。	0.638			
我會主動幫助主管做其認為重要的事，即使那件事我並不想做。	0.642			
如果一個新的角色是無助於我發展新的技能我會拒絕接受。	0.696	54.80	明確個人生涯認知	0.8373
對我來說，達成生涯目標是很重要的。	0.658			
我會盡量地避免成功可能性很低的生涯路徑。	0.579			
我有明確的生涯目標。	0.731			
當我選擇工作時，我會考慮這個工作是否是我想要的。	0.584			
我會認真規劃生涯目標該如何達成。	0.695			
我知道我的優勢與劣勢。	0.631			

3. 生涯發展計畫之「個人生涯規劃階段」

本研究根據生涯規劃階段相關理論與實證資料，在經由因素分析結果作為生涯階段的變項，如表 4-10 所示。總共有 11 題問項其中第七題因子負荷量小於 0.5，故刪除第七題，再進行因素分析。透過因素分析結果將 10 題問項分為兩個因，命名為「嘗試成長階段」與「成熟發展階段」，兩因子的信度為 0.8012 與 0.7743，代表此量表有一定程度的可信度。因子定義如下：

- (1) 嘗試成長階段:指個人在此生涯階段努力投入工作，學習工作上的能力與知識，同時也願意嘗試培養其他的知識與技能。
- (2) 成熟發展階段:指員工此生涯階段已經培養一定程度的能力，在公司的角色慢慢轉變成為中高階管理者的角色，甚至準備退休的工作。最後，根據受測者勾選的問題分為嘗試成長階段、成熟發展階段，再將分數加總起來，以分數高低來判斷受測者處於生涯哪一階段。

表 4-9 個人生涯規劃階段之因素分析

題目	因素 負荷量	累積解釋變 異量(%)	因素命名	α 值
1. 我正在學習如何有效率的完成工作，並注重工作績效。	0.734	29.70	嘗試成長階段	0.8026
2. 我希望能在工作中累積相當的經驗與知識。	0.750			
4. 我希望學習到其他領域的知識與技術。	0.702			
5. 我願意接受更高一層的任务。	0.722			
6. 努力使自己成為公司中的學習對象，並成有具有生產力的員工。	0.746			
3. 我已累積充分專業知識。	0.620	56.20	成熟發展階段	0.7743
8. 我在公司中擔任指導、諮詢和顧問的角色	0.816			
9. 遴選與培養主要幕僚是我的工作。	0.840			
10. 我學習整合他人的努力，並追求更廣泛的影響力。	0.546			
11. 我開始從事組織外的活動，重新建立自我並準備退休。	0.840			

4. 工作滿意

關於工作滿意的部分，共有 15 題問項，進行因素分析後發現第七題因素負荷量小於 0.5，故刪除此題項。再進行因素分析，區分為三個因子，根據文獻命名為「內容滿意」、「升遷滿意」、「薪資滿意」，其定義在第三章已經敘述，在此不加以贅述。此外信度分別為 0.8897、0.9133、0.8820，皆達到良好的信度，見表 4-11。

表 4-10 工作滿意之因素分析

因素名稱	題目	因素 負荷量	累積解 釋變異 量(%)	α 值
內容滿意	1. 我認為本身的工作量與工作內容是適當的。	0.745	26.44	0.8897

	2. 在公司我有機會嘗試不同性質的工作。	0.679		
	3. 我對目前工作的忙碌程度感到滿意	0.793		
	4. 在這個工作中我能得到某種成就感。	0.762		
	5. 我覺得目前的工作很能發揮自己的理想。	0.784		
	6. 目前我的工作是被人所重視的。	0.621		
升遷滿意	8. 在公司裡，我有升遷的機會。	0.818	50.44	0.9133
	9. 有合理的升遷管道。	0.830		
	10. 公司的升遷辦法是公平的。	0.767		
	11. 在公司中只要能力夠，就有遷的可能。	0.780		
薪資滿意	12. 公司給我的薪水與工作量令我滿意。	0.801	73.25	0.8893
	13. 公司的調薪制度明確。	0.763		
	14. 我的工作待遇足夠維持收支平衡。	0.823		
	15. 我覺得目前的工作收入，足夠過舒適的生活。	0.788		

5. 組織承諾

此部分共有 14 題問項，藉由因素分析區分為兩個因子，再根據文獻將組織承諾的三個構面，整理命名為「價值與努力承諾」、「留職承諾」兩構面，其定義在第三章已經敘述，在此也不加以贅述。兩因子信度分別為 0.9160 與 0.8897，皆有很高的信度，見表 4-12。

表 4-11 組織承諾之因素分析

因素名稱	題目	因素負荷量	累積解釋變異量 (%)	α 值
價值與努力承諾	我以身為公司的一員而感到驕傲。	0.803	34.47	0.9160
	我的公司值得我對它忠誠。	0.852		
	我發現自己的目標與公司的目標相似。	0.843		
	我關心公司未來的發展。	0.766		
	我願意付出額外的努力，協助公司達成任務。	0.768		
	能留在本公司，我願意接受被指派做任何事。	0.724		

	對我而言，現在的公司是工作的好地方。	0.690		
因素 名稱	題目	因素 負荷量	累積 解釋 變異 量 (%)	α 值
留職 承諾	我決定在這家公司做事，是件錯誤的事。	0.764	64.30	0.8897
	我 <u>沒有</u> 強烈感覺自己是屬於我目前的公司。	0.707		
	我覺得我 <u>沒有</u> 責任義務必須留下來幫公司的忙。	0.666		
	只要主管給我少許的壓力，就會使我離開這個公司	0.757		
	我曾經想要尋找其他工作機會。	0.551		
	我離職的計劃已在進行中。	0.819		
	我在一年內會離職。	0.805		

第三節 相關性分析

本章節旨在探討生涯發展計畫、工作滿意與組織承諾之間的關係，利用 Person 相關分析檢驗各變項之間是否有顯著相關。Person 相關分析結果如表 4-13 所示：

(一) 生涯發展計畫與工作滿意之相關分析

由表可知，組織生涯發展方案各因素大多與工作滿意各因素有顯著正相關，除「輔導與諮詢制度」($r=0.006, p=0.458$)與「薪資滿意」沒有顯著相關性之外。表示組織生涯內容是訓練與發展制度、績效評估與任用制度以及輔導與諮詢制度，表示組織內的員工有較高的工作滿意，但是組織提供的輔導與諮詢制度卻與員工對薪資的滿意度無相關。此外，組織提供的生涯發展方案愈多樣性，員工的工作滿意會比較高。

在個人生涯規劃方面，發現「明確個人生涯認知」、「嘗試與成長階段」、「無個人生涯規劃」、「長期生涯規劃」與「薪資滿意」，以及「無個人生涯規劃」與「升遷滿意」沒有顯著關係。顯示個人生涯規劃大多與工作滿意無顯著的相關，不管個人使否有明確的生涯認知、處於哪一生涯階段以及生涯規劃長度也不會影響對薪資的滿意度。主動發展個人生涯規劃與工作滿意有顯著相關，代表會主動發展個人生涯規劃的員工，對於工作滿意度會比較高。另外，個人若有短期生涯規劃，相對於沒有生涯規劃的個人而言，與工作滿意度有顯著相關。

(二) 生涯發展規劃與組織承諾之相關分析

組織生涯發展方案方面，發現除了「訓練與發展制度」、「組織生涯多樣性」與「留職承諾」沒有顯著相關，其他各因素皆與組織承諾有顯著相關性。顯示組織若有提供多樣化的生涯方案或者制定訓練與發展制度、績效評估與任用制度、輔導與諮詢制度的生涯方案，則員工的價值與努力承諾會比較高。同樣的，有制定績效評估與任用制度、輔導與諮詢制度的生涯方案的組織，員工較願意留在組織中。

在個人生涯規劃方面，「無個人生涯規劃」與「價值與努力承諾」沒有顯著相關，而「明確個人生涯認知」、「成熟發展階段」、「發展短期生涯規劃」、「發展長期生涯規劃」與「留職承諾」也沒有顯著相關。顯示對於個人生涯規劃較主動且有明確認知，比較會有價值與努力承諾，此外，有規劃個人生涯相對於沒有規劃生涯者，也會有較高的價值與努力承諾。在留職承諾部分，個人對於生涯發展較積極主動、生涯發展處於嘗試成長階段對於留職會有較高的承諾。

(三)工作滿意與組織承諾之相關分析

相關分析顯示「薪資滿意」($r=0.081, p=0.085$)與「留職承諾」沒有顯著相關。表示員工對於薪資感到滿意，並不代表員工會有留職或離職的意願。唯有對工作內容與升遷的感到滿意，員工才有高的留職意願，因此可以推測員工對工作內容與升遷的滿意度高，留職意願也會比較高。在價值與努力承諾方面，員工對工作內容、薪資以及升遷的滿意度愈高，對組織愈有認同感，並且為組織付出心力努力工作的願意也會比較高。

表 4-12 敘述性統計與 Pearson 相關係數矩陣^a

變項	Mean	s. d.	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.	14.	15.
組織生涯發展																	
1訓練與發展制度	5.092	0.078															
2績效評估與任用制度	4.960	0.079	.000														
3輔導與諮詢制度	4.240	0.085	.000	.000													
4組織生涯多樣性	4.066	0.090	.719**	.492**	.219**												
個人生涯規劃																	
5主動發展個人生涯	5.799	0.048	.204**	.232**	.217**	.285**											
6明確個人生涯認知	5.532	0.054	.207**	.219**	.104*	.325**	.000										
7嘗試與成長階段	5.861	0.042	-.016	.233**	.162**	.114*	.522**	.352**									
8成熟發展階段	4.418	0.068	.443**	.129**	.167**	.542**	.292**	.355**	.000								
9無個人生涯規劃	4.77	0.099	-.067	.046	.042	-.070	.127*	.177**	.190**	-.022							
10發展短期生涯規劃	4.760	0.079	.239**	.147**	.118*	.274**	.217**	.388**	.211**	.343**	.235**						
11發展長期生涯規劃	4.41	0.097	.332**	.162**	.159**	.387**	.246**	.365**	.130*	.434**	.176**	.735**					
12工作內容滿意	4.825	0.071	.348**	.159**	.136**	.409**	.369**	.336**	.229**	.407**	.110*	.250**	.338**				
13薪資滿意	4.641	0.078	.217**	.274**	.006	.254**	.128*	.078	.016	.136*	.010	.118*	.077	.000			
14升遷滿意	4.747	0.084	.203**	.294**	.291**	.359**	.287**	.168**	.234**	.187**	.084	.164**	.189**	.000	.000		
15價值與努力承諾	4.998	0.072	.403**	.399**	.272**	.565**	.379**	.306**	.212**	.473**	-.067	.252**	.299**	.414**	.429**	.425**	
16留職承諾	5.043	0.072	-.039	.135*	.163**	.017	.312**	.059	.371**	-.067	.341**	.009	.030	.179**	.081	.146**	.000

a. N=288. 相關係數大於 0.1 者達 0.05 顯著水準. *P< 0.1, **P< 0.05

第四節 單因子變異數分析(one-way ANOVA分析)

此章節分為四部份，探討不同世代、服務年資、職位、產業別在工作滿意與組織承諾上是否有差異。首先進行單因子變異數分析，如達顯著再利用Scheffe多重比較法，進行差異性分析。

(一)「世代」在工作滿意與組織承諾上的差異性分析

探討不同世代在工作滿意與組織承諾上是否有差異，利用Scheffe多重比較法進行差異性分析。本研究分為三個世代探討員工對內容滿意、升遷滿意、薪資滿意、價值與努力承諾與留職承諾的差異性。由表4-14中得知，內容滿意、價值與努力承諾與留職承諾有顯著差異。內容滿意顯示49-40歲的員工與39-29歲員工比29歲以下的員工有較高的滿意度，同樣的，價值與努力承諾顯示49-40歲的員工與39-29歲員工比29歲以下員工有高承諾度。

表4-13 「世代」在工作滿意與組織承諾上的差異性分析

自變項	世代			F值	P值	Scheffe
	(1)49-40歲	(2)39-29歲	(3)29歲以下			
依變項	Mean(s.d.) N=46	Mean(s.d.) N=127	Mean(s.d.) N=115			
內容滿意	0.379 (0.870)	0.063 (0.898)	-0.222 (1.102)	6.636	0.002**	(1)>(3) (2)>(3)
升遷滿意	-0.013 (1.021)	0.062 (0.944)	-0.063 (1.055)	1.761	0.174	--
薪資滿意	0.247 (0.838)	-0.022 (0.975)	-0.074 (1.077)	0.476	0.622	--
價值與努力承諾	0.428 (0.784)	0.100 (0.926)	-0.282 (1.079)	9.998	0.000**	(1)>(3) (2)>(3)
留職承諾	0.166 (0.910)	0.094 (0.993)	-0.170 (1.025)	2.888	0.057*	NS

*P< 0.1. , **P< .05 NS表無組間差異

(二)「服務年資」在工作滿意與組織承諾上的差異性分析

此部分探討員工在公司服務年資的長短，在工作滿意與組織承諾上是否有顯著的差異。由表4-15得知，內容滿意、薪資滿意、價值與努力承諾、留職承諾有明顯差異。就內容滿意而言，在公司服務10-15年的員工相對未滿5年者有較高的滿意度；薪資滿意方面，在公司服務15年以上相對未滿5年者有較高的滿意度；價值與努力承諾方面，在公司服務年資在5年以上者相對5年以下者有較高的承諾；而服務年資在10-15年的員工相對於服務未滿5年者也有較高的留職承諾。由以上現象顯示在公司服務的年資愈長薪資滿意愈高，且對於組織的價值與努力承諾與留職承諾也較高，亦表示對組織的認同感較高、較有歸屬感，且員工的離職傾向也會較低。

表4-14「服務年資」在工作滿意與組織承諾上的差異性分析

自變項 依變項	服務年資				F值	P值	Scheffe
	(1)未滿 5年 Mean (s.d.) N=190	(2)5-10 年 Mean (s.d.) N=54	(3)10-1 5年 Mean (s.d.) N=31	(4)15年 以上 Mean (s.d.) N=13			
內容滿意	-0.148 (1.023)	0.207 (1.009)	0.425 (0.693)	0.284 (0.807)	4.532	0.004**	(3)>(1)
薪資滿意	-0.096 (1.056)	0.122 (0.8800)	0.083 (0.814)	0.701 (0.725)	3.120	0.026**	(4)>(1)
升遷滿意	-0.037 (0.100)	0.091 (1.007)	0.060 (0.971)	0.012 (1.092)	0.270	0.847	--
價值與努力承諾	-0.208 (1.029)	0.412 (0.802)	0.333 (0.902)	0.543 (0.556)	8.907	0.000**	(2)>(1) (3)>(1) (4)>(1)
留職承諾	-0.146 (0.992)	0.171 (1.042)	0.412 (0.903)	0.444 (0.675)	4.663	0.003**	(3)>(1)

*P< 0.1 , **P< .05

(三)「職位」在工作滿意與組織承諾上的差異性分析

此部分探討在不同職位上的員工對於工作滿意與組織承諾是否有顯著的差異，由下表4-16得知，內容滿意、升遷滿意、價值與努力承諾有明顯差異，其中對內容滿意而言，以中階主管相對一般員工是比較高的，同樣的，高階主管也有相同的現象。而價值承諾與努力承諾方面，基層主管、中階主管與高階主管相對一般員工而言也是比較高的。從中可以發現基層主管與中階主管比一般員工而言，對組織有較高的認同感，且願意為公司付出努力。

表4-15「職位」在工作滿意與組織承諾上的差異性分析

自變項	職位				F值	P值	Scheffe
	(1) 一般 員工 Mean (s.d.) N=164	(2) 基層 主管 Mean (s.d.) N=73	(3) 中階 主管 Mean (s.d.) N=36	(4) 高階 主管 Mean (s.d.) N=9			
內容滿意	-0.209 (1.052)	0.102 (0.935)	0.467 (0.571)	0.989 (0.687)	6.700	0.000**	(3)>(1) (4)>(1)
薪資滿意	-0.123 (1.043)	0.129 (0.989)	0.059 (0.846)	0.054 (0.968)	1.900	0.111	--
升遷滿意	-0.148 (1.015)	0.194 (0.991)	0.325 (0.803)	0.207 (1.092)	3.198	0.014**	NS
價值與努力承諾	-0.246 (1.015)	0.244 (0.960)	0.544 (0.742)	0.689 (0.230)	8.562	0.000**	(2)>(1) (3)>(1) (4)>(1)
留職承諾	-0.113 (0.952)	0.115 (1.031)	0.149 (1.094)	0.619 (1.082)	1.878	0.114	--

*P< 0.1. , **P< .05 NS表無組間差異

(四)「產業別」在工作滿意與組織承諾上的差異性分析

此部分探討在不同產業中的員工，對於工作滿意與組織承諾是否有明顯差異。結

果發現，薪資滿意、升遷滿意、價值與努力承諾有顯著差異，其中，升遷滿意以及價值與努力承諾都顯示，金融業的員工相對服務業員工而言，有較高的滿意度與組織承諾，亦表示金融業的員工對於組織的升遷制度是較為滿意的，同時也對於組織較有認同感，願意為公司打拚努力。薪資滿意與升遷滿意也顯示，金融業的員工相對於傳統產業的有較高的滿意度。見表4-17。

表4-16 「產業別」在工作滿意與組織承諾上的差異性分析

自變項	產業別			F值	P值	Scheffe
	(1) 傳統產業 Mean(s.d.) N=65	(2) 服務業 Mean(s.d.) N=121	(3) 金融業 Mean(s.d.) N=62			
內容滿意	-0.007 (0.994)	-0.095 (0.989)	0.185 (1.046)	1.595	0.205	--
薪資滿意	-0.089 (0.998)	-0.026 (1.070)	0.319 (0.814)	3.091	0.047**	(3)>(1)
升遷滿意	0.090 (0.937)	-0.091 (0.937)	0.433 (0.920)	6.234	0.002**	(3)>(1) (3)>(2)
價值與努力承諾	0.024 (0.753)	-0.087 (0.920)	0.370 (1.078)	5.019	0.007**	(3)>(2)
留職承諾	0.153 (0.815)	-0.040 (0.891)	-0.135 (1.349)	1.370	0.256	--

*P< 0.1. , **P< .05 , NS表無組間差異

根據Scheffe差異性分析得知，在世代方面，49-40歲的員工相對於29歲以下的員工有較高的內容滿意及價值與努力承諾，且39-29歲員工對內容滿意及價值與努力承諾也比29歲以下員工的高。服務年資方面，顯示在公司服務的年資愈長薪資滿意較高，且對於組織的價值與努力承諾與留職承諾也較高，亦表示對組織的認同感較高、較有歸屬感，且員工的離職傾向也會較低。就不同職位而言，發現中階主管與高階主管相對一般員工而言有較高的內容滿意；而基層主管、中階主管與高階主管相對一般員工而言也有比較高的價值承諾與努力承諾。簡言之，基層主管、中階主管與高階主

管相對一般員工，對組織有較高的認同感，且願意為公司付出努力。最後，產業別的不同，我們發現金融業的員工相對服務業以及傳統產業員工而言，有較高的升遷滿意以及對組織的價值與努力承諾。亦表示金融業的員工對於組織的升遷制度是較為滿意，同時也對於組織較有認同感，願意為公司打拚努力。

第五節 迴歸分析與一般線性多變量分析

本研究以工作滿意與組織承諾為依變項，生涯發展計畫為自變項，探討生涯發展計畫對工作滿意與組織承諾是否有顯著影響，此外，加入世代作為干擾變數，研究生涯發展計畫與工作滿意以及組織承諾之間關係是否有改變。

(一) 「生涯發展計畫」各因素對「組織承諾」之迴歸分析

此部分以生涯發展計畫之組織生涯發展方案與個人生涯規劃的各因子為自變項，以價值與努力承諾、留職承諾為依變項。驗證生涯發展計畫是否對組織承諾有顯著的影響。

從下表4-18可知，組織生涯發展方案各因子與個人生涯規劃各因子對價值與努力承諾的解釋能力為43.4%。VIF值愈高表示愈有共線性的問題，結果發現VIF值皆小於5，顯示沒有共線性的問題。組織生涯發展方案中以「訓練發展制度」、「績效評估與任用制度」、「輔導與諮詢制度」較為重要，表示組織提供員工有助於生涯發展的制度，如教育訓練、績效評估制度、諮詢輔導等，將會提升員工對於組織認同感以及努力的承諾。支持假說1-11：組織生涯發展方案的「內容」對價值承諾有顯著正向影響。以及假說1-13：組織生涯發展方案的「內容」對努力承諾有顯著正向影響。個人生涯規劃方面，員工對於個人生涯發展規劃的態度是積極主動的，把握任何有助於生涯發展的機會，對生涯目標有明確認知，其價值與努力承諾會相對較高。處於嘗試成長階段的個人，對於價值與努力承諾會比較低。結果支持假說1-1：個人生涯規劃的「認知與態度」對價值承諾有顯著正向影響。假說1-4：個人生涯規劃的「認知與態度」對努力承諾有顯著正向影響。以及假說1-2：個人生涯規劃的「生涯階段」對價值承諾有顯著正向影響。假說1-5：個人生涯規劃的「生涯階段」對努力承諾有顯著正向影響。

組織生涯發展方案各因子與個人生涯規劃各因子對留職承諾的解釋能力為16.3%，其中「績效評估與任用制度」、「輔導與諮詢制度」、「主動發展個人生涯」、「明確個人生涯認知」、「嘗試與成長階段」有顯著的正面影響。即表示組織制定一套績效評估制度以及公開透明的升遷管道；或提供有助於員工發展的輔導與協助，將有助於員工對組織的留職承諾。個人生涯規劃方面，若員工對於個人生涯發展

主動積極；對個人生涯有明確認知；處於嘗試成長的生涯階段，也有助於留職承諾的提高。另外，驗證結果顯示「組織生涯發展方案多元性」對留職承諾有顯著負向影響，即表示組織提供愈多生涯發展方案的選擇，反而減弱員工對組織的留職承諾。結果顯示支持假說1-15：組織生涯發展方案的「內容」對留職承諾有顯著正向影響。以及假說1-7：個人生涯規劃的「認知與態度」對留職承諾有顯著正向影響。假說1-8：個人生涯規劃的「生涯階段」對留職承諾有顯著正向影響。不支持假說1-14：組織生涯發展方案的「多元性」對留職承諾有顯著正向影響。

表4-17組織承諾之迴歸分析^a

依變數	價值與努力承諾		留職承諾	
	(.230)*	VIF	(.280)	VIF
組織生涯發展方案				
1. 訓練與發展制度	.290(.069)**	2.406	.131(.084)	2.406
2. 績效評估與任用制度	.309(.058)**	1.686	.188(.070)**	1.686
3. 輔導與諮詢制度	.211(.049)**	1.116	.129(.057)**	1.116
4. 組織生涯方案多元性	.041(.027)	3.121	-.334(.251)**	3.121
個人生涯規劃				
5. 主動發展個人生涯	.202(.049)**	1.206	.297(.059)**	1.206
6. 明確個人生涯認知	.144(.050)**	1.278	.131(.061)**	1.278
7. 生涯規劃階段 ^b	-.098(.158)*	1.146	.172(.192)**	1.146
8. 規劃短期生涯 ^c	-.082(.167)	3.544	-.088(.203)	3.544
9. 規劃長期生涯 ^d	-.138(.177)	3.766	-.018(.215)	3.766
R ²	.451		.189	
調整後R ²	.434		.163	
F值	25.407**		7.207**	

a. *P< 0.1 , **P< .05 , N=288。表內數值為標準化迴歸係數；括弧內數字代表標準誤。

b. 個人生涯規劃階段設為虛擬變數，1=嘗試成長階段，0=成熟發展階段。

c. d. 比較參考對象為無個人生涯規劃。

(二) 「生涯發展計畫」各因素對「工作滿意」之迴歸分析

本研究以生涯發展計畫之組織生涯發展方案與個人生涯規劃的各因子為自變項，以內容滿意、薪資滿意與升遷滿意為依變項，進行迴歸分析。驗證生涯發展計畫是否對工作滿意有顯著的影響。

從下表可知，組織生涯發展方案各因子與個人生涯規劃各因子對內容滿意解釋能力為28.3%。VIF值愈高表示愈有共線性的問題，結果發現VIF值皆小於5，顯示沒有共線性的問題。內容滿意方面，驗證結果顯示組織生涯發展方案的「訓練發展制度」，以及個人生涯規劃的「主動發展個人生涯」、「明確個人生涯認知」，有顯著正向影響。即表示組織提供企業內外的教育訓練機會，將有助於員工對工作內容滿意的提升。個人對生涯的態度愈積極、愈有明確認知，也有助於工作內容滿意的提升。驗證結果支持假說2-1：個人生涯規劃的「認知與態度」對內容滿意有顯著正向影響。以及假說2-11：組織生涯發展方案的「內容」對內容滿意有顯著正向影響。

升遷滿意方面，驗證結果顯示組織生涯發展方案的「績效評估與任用制度」、「輔導與諮詢制度」有顯著正向影響。即表示組織若要提升員工對於升遷的滿意度，可以藉由制定一套績效評估制度、明確的任用制度以及輔導協助員工生涯發展並提供諮詢管道的方式。另外，個人生涯規劃的「主動發展個人生涯」亦有顯著正向影響，即表示個人對生涯的態度與積極，對升遷滿意就愈高。驗證結果支持假說2-4：個人生涯規劃的「認知與態度」對升遷滿意有顯著正向影響。以及假說2-13：組織生涯發展方案的「內容」對升遷滿意有顯著正向影響。

最後，在薪資滿意方面，組織的「訓練與發展制度」以及「績效評估與任用制度」有顯著的正向影響。即表示組織若給予員工訓練發展的機會愈多，去提升自我的能力，對薪資的滿意程度會愈高。另外組織制定一套完善的績效評估制度以及任用機制，亦可提升員工的薪資滿意度。驗證結果支持假說2-15：組織生涯發展方案的「內容」對薪資滿意有顯著正向影響。

表4-18 工作滿意之迴歸分析^a

依變數	內容滿意		升遷滿意		薪資滿意	
	(.259)	VIF	(.272)	VIF	(.290)	VIF
組織生涯發展方案						
1. 訓練與發展制度	.235(.078)**	2.406	.103(.081)	2.406	.213(.087)**	2.406
2. 績效評估與任用制度	.044(.065)	1.686	.213(.068)**	1.686	.278(.073)**	1.686
3. 輔導與諮詢制度	.043(.053)	1.116	.243(.055)**	1.116	.007(.059)	1.116
4. 組織生涯方案多元性	-.053(.233)	3.121	.079(.244)	3.121	.011(.260)	3.121
個人生涯規劃						
5. 主動發展個人生涯	.305(.055)**	1.206	.140(.058)**	1.206	.027(.061)	1.206

6. 明確個人生涯認知	.261(.057)**	1.278	.041(.059)	1.278	-.024(.063)	1.278
7. 生涯規劃階段 ^b	-.060(.177)	1.146	-.009(.186)	1.146	-.051(.198)	1.146
8. 規劃短期生涯 ^c	.059(.188)	3.544	-.081(.198)	3.544	.031(.211)	3.544
9. 規劃長期生涯 ^d	.113(.199)	3.766	-.038(.209)	3.766	-.056(.223)	3.766
R ²	.306		.235		.132	
調整後R ²	.283		.211		.103	
F值	13.590**		9.507**		4.679**	

a. *P< 0.1 , **P< .05 ,N=288。表內數值為標準化迴歸係數；括弧內數字代表標準誤。

b. 個人生涯規劃階段設為虛擬變數，1=嘗試成長階段，0=成熟發展階段。

c. d. 比較參考對象為無個人生涯規劃。

(三)「控制變項」對「組織承諾」以及「工作滿意」的影響

分析結果從表4-20得知，「職位」對內容滿意有顯著正向影響、「服務年資」對薪資滿意有顯著正向影響。即表示員工不同的職位以及在公司服務的年資對於工作滿意有顯著的影響。但是「服務年資」、「職位」、「產業別」對組織的承諾卻無顯著影響。

加入控制變數後，「訓練與發展制度」、「明確個人生涯認知」對「價值與努力承諾」仍有顯著正向影響，但是其他組織生涯發展方案的內容、多元性，以及個人生涯規劃的認知、態度、階段，對「價值與努力承諾」、「留職承諾」的影響都被削弱，表示控制變數的影響較組織生涯發展方案、個人生涯規劃的影響強。工作滿意方面，同樣也因為控制變相的加入有些效果被削弱，也有些效果被增強，例如「輔導與諮詢制度」、「組織生涯多樣性」對內容滿意有顯著負向影響。由此可知，服務年資、職位、產業別等控制變數會分散生涯發展對組織承諾與工作滿意的影響效果。

(四)不同世代間「生涯發展計畫」對「組織承諾」與「工作滿意」關係之影響

本研究將「世代」加入，作為干擾變數，並分別探討三個不同世代的干擾效果。因此，新人類、新新人類分別以嬰兒潮世代為比較參考對象，去了解各別對「生涯發展計畫」與「組織承諾」、「工作滿意」關係之干擾效果。根據表4-20結果顯示，相對嬰兒潮世代，「新人類」對「留職承諾」有顯著正向影響，「新新人類」對「內容滿意」有顯著負向影響。

而且，相對嬰兒潮世代，在新人類世代之下個人生涯規劃的「個人生涯階段」對

留職承諾的影響會減弱。在*新新人類世代*之下組織生涯發展方案的「輔導與諮詢制度」、「組織生涯發展方案多元性」對內容滿意的影響會增強。同樣的，相對嬰兒潮世代，在*新人類世代*之下組織生涯發展方案的「輔導與諮詢制度」對內容滿意的影響會增強。結果支持假說3-8：相對於嬰兒潮世代，在*新人類世代*下個人生涯規劃的「生涯階段」對留職承諾的影響會較低。不支持假說4-20：相對於嬰兒潮世代，在*新人類世代*下組織生涯發展方案的「內容」對內容滿意的影響會較低。假說4-25：相對於嬰兒潮世代，在*新新人類世代*下組織生涯發展方案的「多元性」對內容滿意的影響會較低。假說4-26：相對於嬰兒潮世代，在*新新人類世代*下組織生涯發展方案的「內容」對內容滿意的影響會較低。

價值與努力承諾方面，結果發現相對嬰兒潮世代，在*新人類世代*下，「績效評估與任用制度」對「價值與努力承諾」的影響會增強；在*新新人類世代*下，「輔導與諮詢制度」「價值與努力承諾」的影響也增強。但是在*新人類世代*下，「明確個人生涯認知」對「價值與努力承諾」的影響減弱。部分支持假說3-1：相對於嬰兒潮世代，在*新人類世代*下個人生涯規劃的「認知與態度」對價值承諾的影響會較低。假說3-4：相對於嬰兒潮世代，在*新人類世代*下個人生涯規劃的「認知與態度」對努力承諾的影響會較低。不支持假說3-20：相對於嬰兒潮世代，在*新人類世代*下組織生涯發展方案的「內容」對價值承諾的影響會較低。假說3-22：相對於嬰兒潮世代，在*新人類世代*下組織生涯發展方案的「內容」對努力承諾的影響會較低。假說3-26：相對於嬰兒潮世代，在*新新人類世代*下組織生涯發展方案的「內容」對價值承諾的影響會較低。假說3-28：相對於嬰兒潮世代，在*新新人類世代*下組織生涯發展方案的「內容」對努力承諾的影響會較低。

最後，驗證結果顯示，相對嬰兒潮世代，在*新新人類世代*下，「個人生涯階段」對「升遷滿意」的影響會增強。而「主動發展個人生涯」對「升遷滿意」的影響會減弱。部分支持假說4-16：相對於嬰兒潮世代，在*新新人類世代*下個人生涯規劃的「認知與態度」對薪資滿意的影響會較低。不支持假說4-17：相對於嬰兒潮世代，在*新新人類世代*下個人生涯規劃的「生涯階段」對薪資滿意的影響會較低。

表 4-19 不同世代間生涯發展計畫對組織承諾與工作滿意之一般線性多變量分析^a

依變數	價值與努力 承諾	留職承諾	內容滿意	升遷滿意	薪資滿意
常數	.559(.717)	-.689(.962)	.535(.830)	.707(.906)	-.975(.997)
控制變數					
1. 服務年資	.063(.071)	.137(.095)	-.068(.082)	-.130(.089)	.223(.098)*
2. 職位	.014(.054)	.071(.072)	.168(.063)**	.013(.068)	.070(.075)
3. 產業別	.023(.073)	-.022(.098)	.038(.084)	.055(.092)	.136(.101)
世代 ^b					
新新人類	-.609(.802)	.551(1.076)	-1.784(.928)*	-.717(1.012)	.466(1.115)
新人類	-.546(.751)	2.092(1.008)**	-.681(.869)	-.7339(.949)	.574(1.045)
組織生涯發展方案					
1. 訓練與發展制度	.397(.186)*	.208(.250)	.387(.216)*	.013(.235)	-.029(.259)
2. 績效評估與任用制度	-.057(.164)	.276(.220)	-.213(.190)	.447(.207)**	.066(.228)
3. 輔導與諮詢制度	-.012(.150)	.208 (.201)	-.357(.173)**	.154(.189)	-.025(.208)
4. 組織生涯多樣性	-.750(.571)	-.970(.766)	-1.377(.661)**	.740(.721)	-.305(.794)
個人生涯規劃					
5. 主動發展個人生涯	.176(.132)	.281(.177)	.409(.152)**	.448(.166)**	.033(.183)
6. 明確個人生涯認知	.431(.182)*	-.065(.244)	.253(.210)	.333(.230)	-.132(.253)
7. 生涯階段	.043(.440)	.253(.591)	-.477 (.509)	-.719(.556)	.041(.612)
8. 規劃長度	-.037(.200)	.141(.268)	.326 (.231)	-.199(.252)	.165(.278)
新新人類*訓練與發展制度	-.087(.217)	-.072(.292)	-.172(.252)	.040(.275)	.265(.303)
新人類*訓練與發展制度	.032(.212)	-.115(.284)	-.078(.245)	.167(.267)	.289(.294)
新新人類*績效評估與任用制度	.315(.193)	-.192(.259)	.114(.223)	-.255(.244)	.359(.268)
新人類*績效評估與任用制度	.321(.187)*	-.150(.251)	.190(.216)	-.163(.236)	.260(.260)
新新人類*輔導與諮詢制度	.287(.171)*	-.163(.229)	.633(.197)**	.077(.215)	-.101(.237)
新人類*輔導與諮詢制度	.199(.167)	-.014(.224)	.344(.194)*	.132(.211)	-.012(.233)
新新人類*組織生涯方案多元性	.838(.669)	.651(.898)	2.017(.775)**	-.975(.845)	-.090(.931)
新人類*組織生涯方案多樣性	1.011(.640)	-.336(.859)	1.053(.741)	-.605(.808)	.373(.890)
新新人類*主動發展個人生涯	-.050(.153)	.094(.205)	-.263(.177)	-.374(.193)*	.112(.213)
新人類*主動發展個人生涯	-.023(.152)	-.027(.204)	-.102(.176)	-.266(.192)	-.146(.212)

新新人類*明確個人生涯認知	-.277(.198)	.149(.265)	.070(.229)	-.267(.250)	.190(.275)
新人類*明確個人生涯認知	-.442(.197)**	.318(.265)	-.064(.228)	-.384(.249)	.031(.275)
新新人類*個人生涯階段	.389(.520)	-.612(.698)	.914(.602)	1.106(.657)*	.089(.723)
新人類*個人生涯階段	.250(.490)	-1.254(.658)*	.476(.567)	.603(.619)	.030(.682)
新新人類*個人生涯規劃長度	-.2689(.235)	.013(.315)	-.333(.272)	.110(.297)	-.141(.327)
新人類*個人生涯規劃長度	-.138(.233)	-.163(.312)	-.287(.269)	.329(.294)	.336(.324)
R ²	.534	.269	.451	.306	.198
調整後R ²	.472	.172	.378	.213	.092
F值	8.615**	2.772**	6.182**	3.310**	1.859**

a. 表內數值為迴歸係數；括弧內數字代表標準誤。*P< 0.1 , **P< .05 , N=288

b. 新人類與新新人類比較參考對象為嬰兒潮世代。

第五章 結論

此章節根據第四章分析結果，首先，整理出驗證結果；接著由於時間、人力等因素的成本考量，提出本研究的限制，並提出未來研究建議，最後提出驗證結果的管理意涵。

第一節 結論

本節分為：1. 不同世代在工作滿意與組織承諾是否有明顯差異、2. 生涯發展計畫對組織承諾之影響、3. 生涯發展計畫對工作滿意之影響、4. 「控制變項」對「工作滿意」以及「組織承諾」的影響、5. 「生涯發展計畫」與「世代」交互作用對「組織承諾」之影響、6. 「生涯發展計畫」與「世代」交互作用對「工作滿意」之影響。

(一)不同世代對工作滿意與組織承諾之差異性分析

在工作滿意方面，驗證結果得知，只有內容滿意有明顯差異。嬰兒潮世代的內容滿意比新新人類還要高，對內容滿意也相對比較重視；同樣的，新人類相對於新新人類也有較高的內容滿意。組織承諾方面，也只有價值與努力承諾有明顯差異，嬰兒潮世代的價值與努力承諾高於新新人類，新人類的價值與努力承諾也是高於新新人類，即表示嬰兒潮世代以及新人類對於組織認同感以及努力工作的意願，相對於新新人類是比較高的。

(二)生涯發展計畫對「組織承諾」之影響

在此分兩部分進行探討，首先，努力與價值承諾方面，結果顯示組織生涯發展方案的「內容」有顯著正面影響，其中以「訓練與發展制度」、「績效評估與任用制度」、「輔導與諮詢制度」最為重要，即表示組織、主管可以透過訓練員工，協助員工人際關係的發展；制定績效評估制度、公正公開的升遷管道；關心員工生涯與工作上的問題，提供生涯諮詢的管道，可以提高員工對組織的努力與價值承諾。本研究推測，組織提供生涯發展計畫，協助進一步發展更新知識與技能，讓員工感覺到受重視的感覺，知覺到組織是重視人員的未來發展，而不只是將員工視為生產的工具，因此員工對於組織的認同感、凝聚力會提高，相對會提高為組織努力付出的意願。

個人對生涯規劃的「認知與態度」也有顯著正向影響，即表示對於生涯規劃的態度愈是主動積極，清楚了解自我生涯目標、優劣勢，累積充分的知識，高對組織的價值與努力承諾愈高，亦即願意為組織出額外的努力，對組織有強烈認同感。另外，處於「嘗試成長階段」的員工對努力與價值承諾會比較低。

在留職承諾方面，組織生涯發展方案的「內容」有顯著正向影響，其中又以「績效評估與任用制度」、「輔導與諮詢制度」最為重要，表示組織實施績效評估制度、公開透明的任用制度；主動並願意與員工討論生涯發展與工作上的問題，提供生涯諮詢的管道，將有助於員工留職的意願。但是，「組織生涯發展方案多元性」對留職承諾卻有顯著負向影響，表示提供多元的生涯方案的選擇並不能有助於員工留職的意願。個人對生涯規劃的「認知與態度」以及「生涯階段」也有顯著正向影響。驗證結果顯示員工把握有助於生涯發展機會的主動態度、對於個人生涯有明確目標，也有助於留職承諾的提升；同樣的，處於嘗試成長階段的員工，留職意願也比較高。

Leibowitz, Feldman & Mosley(1990)研究發現公司如果將員工生涯發展計畫與公司結合，員工較不會離職，而且組織對於員工生涯發展重視程度，會影響員工士氣。徐永昌(2000)研究發現，員工對生涯發展及人生發展因素的認同度愈高，對組織的留職與努力承諾愈高，表示員工生涯發展與組織承諾有顯著正相關。本研究結果與以上學者實證相符合。

(三)生涯發展計畫對「工作滿意」之影響

從驗證結果得知，組織生涯發展方案的內容中以「訓練發展制度」對內容滿意最為重要，表示組織若要提高員工對工作內容的滿意度，可以提供教育訓練，讓員工有機會去發展個人的生涯，或者引介有助於生涯發展的人給員工。另外，員工對生涯規劃的認知與態度也會影響對工作內容的滿意度，結果驗證態度愈積極、主動尋找機會，對內容的滿意會愈高。同樣的，員工對於生涯目標愈明確並規劃達到目標的計畫，同時清楚了解自我的優勢與劣勢，也有助於對內容滿意度。

提升員工的升遷滿意，組織完善的績效評估制度與透明化的任用資訊，以及給予生涯發展上的諮詢與建議，主動關心員工生涯目標是否與工作相符等輔導活動，有助升遷滿意的提升。另外，個人的態度也會影響對組織的升遷滿意，顯示員工積極主動追求工作上的表現，把握任何有助未來發展機會，則員工對於組織的升遷制度會愈滿意。

在薪資滿意中，「訓練與發展制度」與「績效評估與任用制度」有顯著影響，代表組織或主管協助員工進行教育訓練、發展人際關係、提供生涯計畫去協助員工的生涯發展，將有助於員工對薪資滿意的提升；同樣的，組織明確的績效評估制度、完整的潛力評估制度以及透明公開的公佈升遷、職缺訊息，也有助於薪資滿意的提升。

(四)「控制變項」對「工作滿意」以及「組織承諾」的影響

從驗證結果發現，「服務年資」、「職位」、「產業別」會分散組織生涯發展方案及個人生涯規畫對組織承諾以及工作滿意的影響，表示個人屬性的影響效果會影響組織生涯發展方案及個人生涯規畫對組織承諾以及工作滿意的影響，因此組織也需要考量個人屬性的影響。

其中，「職位」對工作內容滿意有正向影響，「服務年資」對薪資滿意也有正向影響。員工對於工作滿意程度會受到職位的高低以及服務年資長短的影響，而員工對工作滿意的程度，會影響組織生產力及員工留職意願。因此組織要提高工作滿意度，也須考量個人的職位、服務年資，再滿足員工的需求。但是這些控制變數卻不會直接影響組織承諾。

(五)「不同世代」對「組織承諾」與「工作滿意」之影響

根據驗證結果得知，世代對於工作滿意的「內容滿意」有顯著正向影響，表示不同世代會影響個人工作內容的滿意程度。但是不同世代卻不會影響對組織的承諾。所以組織若要提高員工對組織認同感、凝聚力，以及留職的意願，不需要考慮不同世代的影響。

(六)不世代間「生涯發展計畫」對「組織承諾」與「工作滿意」關係之影響

驗證結果發現，相對嬰兒潮世代，在新新人類世代的員工下，「輔導與諮詢制度」、「組織生涯發展方案多元性」對內容滿意的影響較強。表示面對新新類型的員工，組織或主管不斷給予生涯發展上的建議，或者提供多樣選擇的生涯發展方案，可以提高對內容的滿意度。另外，相對於嬰兒潮世代，在新人類世代

的員工下，組織生涯發展方案的「輔導與諮詢制度」對內容滿意的影響較強。個人生涯規劃的「個人生涯階段」對留職承諾的影響會減弱。

相對嬰兒潮世代，在新人類世代下，組織生涯發展方案的績效評估與任用制度對價值與努力承諾的影響會增強，即表示相對嬰兒潮世代的員工，組織在面對新類型的員工時，若有制定員工績效評估、升遷制度、提供職缺訊息等，都會因此增強段組織的認同，提高投入工作的意願。然而相對於嬰兒潮世代，新人類世代的員工如果對於自我生涯有明確目標，了解生涯需求、自我的長處短處，反而對組織較無認同感，投入工作的程度也會比較低。

相對嬰兒潮世代，在新新人類員工下，組織可以提供生涯方面的輔導，主動關心員工的生涯發展，提供諮詢的管道，可以強化對組織的認同感以及投入工作的程度。

由以上的驗證結果得知，因為新世代(新人類/新新人類)的員工較重視工作能否工作能否發揮專長、自我成長、自主性，除了期望公司能給予薪資上的滿足，對於組織協助生涯規劃、提供訓練機會的需求也相當高，不同於舊世代追求工作成就、重視地位的作價值觀。所以，組織如果適時的輔導員工生涯發展，定期評估員工的績效、潛能評估，並給予適當的建議，隨時公佈組織內部職缺訊息，以及多樣的生涯發展方案選擇，可以增加對工作本身的滿意度，以及對組織的忠誠、工作投入的程度。

而個人對生涯規劃的認知以及生涯階段也會影響組織承諾與工作滿意。在三個不同世代中，其中新人類世代可以明顯的發現，對於生涯愈有明確認知，了解自我處於哪一生涯階段，其留職意願以及認同感、工作投入都會降低。原因可能是因為新人類很清楚了解在現階段地任務、生涯目標以及自己的能耐，因此也會去了解在現在的組織中是否有發展。如果持續待在組織中無法達到自我的生涯目標，新世代的員工可能就會離職，或是降低工作的投入程度。

(七) 研究假說之整理

本研究分析結果，如表5-1。

5-1 本研究結果彙整

研究假說	結果
假說 1-1：個人生涯規劃的「認知與態度」對價值承諾有顯著正向影響。	支持
假說 1-2：個人生涯規劃的「生涯階段」對價值承諾有顯著正向影響。	支持
假說 1-3：個人生涯規劃的「長度」對價值承諾有顯著正向影響。	不支持
假說 1-4：個人生涯規劃的「認知與態度」對努力承諾有顯著正向影響。	支持
假說 1-5：個人生涯規劃的「生涯階段」對努力承諾有顯著正向影響。	支持
假說 1-6：個人生涯規劃的「長度」對努力承諾有顯著正向影響。	不支持
假說 1-7：個人生涯規劃的「認知與態度」對留職承諾有顯著正向影響。	支持
假說 1-8：個人生涯規劃的「生涯階段」對留職承諾有顯著正向影響。	支持
假說 1-9：個人生涯規劃的「長度」對留職承諾有顯著正向影響。	不支持
假說 1-10：組織生涯發展方案的「多元性」對價值承諾有顯著正向影響。	不支持
假說 1-11：組織生涯發展方案的「內容」對價值承諾有顯著正向影響。	支持
假說 1-12：組織生涯發展方案的「多元性」對努力承諾有顯著正向影響。	不支持
假說 1-13：組織生涯發展方案的「內容」對努力承諾有顯著正向影響。	支持
假說 1-14：組織生涯發展方案的「多元性」對留職承諾有顯著正向影響。	支持
假說 1-15：組織生涯發展方案的「內容」對留職承諾有顯著正向影響。	支持
假說 2-1：個人生涯規劃的「認知與態度」對內容滿意有顯著正向影響。	支持
假說 2-2：個人生涯規劃的「生涯階段」對內容滿意有顯著正向影響。	不支持
假說 2-3：個人生涯規劃的「長度」對內容滿意有顯著正向影響。	不支持
假說 2-4：個人生涯規劃的「認知與態度」對升遷滿意有顯著正向影響。	支持
假說 2-5：個人生涯規劃的「生涯階段」對升遷滿意有顯著正向影響。	不支持
假說 2-6：個人生涯規劃的「長度」對升遷滿意有顯著正向影響。	不支持
假說 2-7：個人生涯規劃的「認知與態度」對薪資滿意有顯著正向影響。	不支持
假說 2-8：個人生涯規劃的「生涯階段」對薪資滿意有顯著正向影響。	不支持
假說 2-9：個人生涯規劃的「長度」對薪資滿意有顯著正向影響。	不支持
假說 2-10：組織生涯發展方案的「多元性」對內容滿意有顯著正向影響。	不支持
假說 2-11：組織生涯發展方案的「內容」對內容滿意有顯著正向影響。	支持
假說 2-12：組織生涯發展方案的「多元性」對升遷滿意有顯著正向影響。	不支持
假說 2-13：組織生涯發展方案的「內容」對升遷滿意有顯著正向影響。	支持
假說 2-14：組織生涯發展方案的「多元性」對薪資滿意有顯著正向影響。	不支持

假說 2-15：組織生涯發展方案的「內容」對薪資滿意有顯著正向影響。	支持
假說 3-1：相對於嬰兒潮世代，在新人類世代下個人生涯規劃的「認知與態度」對價值承諾的影響會較低。	部分支持
假說 3-2：相對於嬰兒潮世代，在新人類世代下個人生涯規劃的「生涯階段」對價值承諾的影響會較低。	不支持
假說 3-3：相對於嬰兒潮世代，在新人類世代下個人生涯規劃的「長度」對價值承諾的影響會較低。	不支持
假說 3-4：相對於嬰兒潮世代，在新人類世代下個人生涯規劃的「認知與態度」對努力承諾的影響會較低。	部分支持
假說 3-5：相對於嬰兒潮世代，在新人類世代下個人生涯規劃的「生涯階段」對努力承諾的影響會較低。	不支持
假說 3-6：相對於嬰兒潮世代，在新人類世代下個人生涯規劃的「長度」對努力承諾的影響會較低。	不支持
假說 3-7：相對於嬰兒潮世代，在新人類世代下個人生涯規劃的「認知與態度」對留職承諾的影響會較低。	不支持
假說 3-8：相對於嬰兒潮世代，在新人類世代下個人生涯規劃的「生涯階段」對留職承諾的影響會較低。	支持
假說 3-9：相對於嬰兒潮世代，在新人類世代下個人生涯規劃的「長度」對留職承諾的影響會較低。	不支持
假說 3-10：相對於嬰兒潮世代，在新新人類世代下個人生涯規劃的「認知與態度」對價值承諾的影響會較低。	不支持
假說 3-11：相對於嬰兒潮世代，在新新人類世代下個人生涯規劃的「生涯階段」對價值承諾的影響會較低。	不支持
假說 3-12：相對於嬰兒潮世代，在新新人類世代下個人生涯規劃的「長度」對價值承諾的影響會較低。	不支持
假說 3-13：相對於嬰兒潮世代，在新新人類世代下個人生涯規劃的「認知與態度」對努力承諾的影響會較低。	不支持
假說 3-14：相對於嬰兒潮世代，在新新人類世代下個人生涯規劃的「生涯階段」對努力承諾的影響會較低。	不支持
假說 3-15：相對於嬰兒潮世代，在新新人類世代下個人生涯規劃的「長度」對努力承諾的影響會較低。	不支持

假說 3-16：相對於嬰兒潮世代，在新新人類世代下個人生涯規劃的「認知與態度」對留職承諾的影響會較低。	不支持
假說 3-17：相對於嬰兒潮世代，在新新人類世代下個人生涯規劃的「生涯階段」對留職承諾的影響會較低。	不支持
假說 3-18：相對於嬰兒潮世代，在新新人類世代下個人生涯規劃的「長度」對留職承諾的影響會較低。	不支持
假說 3-19：相對於嬰兒潮世代，在新人類世代下組織生涯發展方案的「多元性」對價值承諾的影響會較低。	不支持
假說 3-20：相對於嬰兒潮世代，在新人類世代下組織生涯發展方案的「內容」對價值承諾的影響會較低。	不支持
假說 3-21：相對於嬰兒潮世代，在新人類世代下組織生涯發展方案的「多元性」對努力承諾的影響會較低。	不支持
假說 3-22：相對於嬰兒潮世代，在新人類世代下組織生涯發展方案的「內容」對努力承諾的影響會較低。	不支持
假說 3-23：相對於嬰兒潮世代，在新人類世代下組織生涯發展方案的「多元性」對留職承諾的影響會較低。	不支持
假說 3-24：相對於嬰兒潮世代，在新人類世代下組織生涯發展方案的「內容」對留職承諾的影響會較低。	不支持
假說 3-25：相對於嬰兒潮世代，在新新人類世代下組織生涯發展方案的「多元性」對價值承諾的影響會較低。	不支持
假說 3-26：相對於嬰兒潮世代，在新新人類世代下組織生涯發展方案的「內容」對價值承諾的影響會較低。	不支持
假說 3-27：相對於嬰兒潮世代，在新新人類世代下組織生涯發展方案的「多元性」對努力承諾的影響會較低。	不支持
假說 3-28：相對於嬰兒潮世代，在新新人類世代下組織生涯發展方案的「內容」對努力承諾的影響會較低。	不支持
假說 3-29：相對於嬰兒潮世代，在新新人類世代下組織生涯發展方案的「多元性」對留職承諾的影響會較低。	不支持
假說 3-30：相對於嬰兒潮世代，在新新人類世代下組織生涯發展方案的「內容」對留職承諾的影響會較低。	不支持
假說 4-1：相對於嬰兒潮世代，在新人類世代下個人生涯規劃的「認知與態度」對內	不支持

容滿意的影響會較低。	
假說 4-2: 相對於嬰兒潮世代, 在 <i>新人類世代</i> 下個人生涯規劃的「生涯階段」對內容滿意的影響會較低。	不支持
假說 4-3: 相對於嬰兒潮世代, 在 <i>新人類世代</i> 下個人生涯規劃的「長度」對內容滿意的影響會較低。	不支持
假說 4-4: 相對於嬰兒潮世代, 在 <i>新人類世代</i> 下個人生涯規劃的「認知與態度」對升遷滿意的影響會較低。	不支持
假說 4-5: 相對於嬰兒潮世代, 在 <i>新人類世代</i> 下個人生涯規劃的「生涯階段」對升遷滿意的影響會較低。	不支持
假說 4-6: 相對於嬰兒潮世代, 在 <i>新人類世代</i> 下個人生涯規劃的「長度」對努力承諾的影響會較低。	不支持
假說 4-7: 相對於嬰兒潮世代, 在 <i>新人類世代</i> 下個人生涯規劃的「認知與態度」對薪資滿意的影響會較低。	不支持
假說 4-8: 相對於嬰兒潮世代, 在 <i>新人類世代</i> 下個人生涯規劃的「生涯階段」對薪資滿意的影響會較低。	不支持
假說 4-9: 相對於嬰兒潮世代, 在 <i>新人類世代</i> 下個人生涯規劃的「長度」對薪資滿意的影響會較低。	不支持
假說 4-10: 相對於嬰兒潮世代, 在 <i>新新人類世代</i> 下個人生涯規劃的「認知與態度」對內容滿意的影響會較低。	不支持
假說 4-11: 相對於嬰兒潮世代, 在 <i>新新人類世代</i> 下個人生涯規劃的「生涯階段」對內容滿意的影響會較低。	不支持
假說 4-12: 相對於嬰兒潮世代, 在 <i>新新人類世代</i> 下個人生涯規劃的「長度」對內容滿意的影響會較低。	不支持
假說 4-13: 相對於嬰兒潮世代, 在 <i>新新人類世代</i> 下個人生涯規劃的「認知與態度」對升遷滿意的影響會較低。	不支持
假說 4-14: 相對於嬰兒潮世代, 在 <i>新新人類世代</i> 下個人生涯規劃的「生涯階段」對升遷滿意的影響會較低。	不支持
假說 4-15: 相對於嬰兒潮世代, 在 <i>新新人類世代</i> 下個人生涯規劃的「長度」對升遷滿意的影響會較低。	不支持
假說 4-16: 相對於嬰兒潮世代, 在 <i>新新人類世代</i> 下個人生涯規劃的「認知與態度」對薪資滿意的影響會較低。	部支持

假說 4-17：相對於嬰兒潮世代，在 <i>新新人類</i> 世代下個人生涯規劃的「生涯階段」對薪資滿意的影響會較低。	不支持
假說 4-18：相對於嬰兒潮世代，在 <i>新新人類</i> 世代下個人生涯規劃的「長度」對薪資滿意的影響會較低。	不支持
假說 4-19：相對於嬰兒潮世代，在 <i>新人類</i> 世代下組織生涯發展方案的「多元性」對內容滿意的影響會較低。	不支持
假說 4-20：相對於嬰兒潮世代，在 <i>新人類</i> 世代下組織生涯發展方案的「內容」對內容滿意的影響會較低。	不支持
假說 4-21：相對於嬰兒潮世代，在 <i>新人類</i> 世代下組織生涯發展方案的「多元性」對升遷滿意的影響會較低。	不支持
假說 4-22：相對於嬰兒潮世代，在 <i>新人類</i> 世代下組織生涯發展方案的「內容」對升遷滿意的影響會較低。	不支持
假說 4-23：相對於嬰兒潮世代，在 <i>新人類</i> 世代下組織生涯發展方案的「多元性」對薪資滿意的影響會較低。	不支持
假說 4-24：相對於嬰兒潮世代，在 <i>新人類</i> 世代下組織生涯發展方案的「內容」對薪資滿意的影響會較低。	不支持
假說 4-25：相對於嬰兒潮世代，在 <i>新新人類</i> 世代下組織生涯發展方案的「多元性」對內容滿意的影響會較低。	不支持
假說 4-26：相對於嬰兒潮世代，在 <i>新新人類</i> 世代下組織生涯發展方案的「內容」對內容滿意的影響會較低。	不支持
假說 4-27：相對於嬰兒潮世代，在 <i>新新人類</i> 世代下組織生涯發展方案的「多元性」對升遷滿意的影響會較低。	不支持
假說 4-28：相對於嬰兒潮世代，在 <i>新新人類</i> 世代下組織生涯發展方案的「內容」對升遷滿意的影響會較低。	不支持
假說 4-29：相對於嬰兒潮世代，在 <i>新新人類</i> 世代下組織生涯發展方案的「多元性」對薪資滿意的影響會較低。	不支持
假說 4-30：相對於嬰兒潮世代，在 <i>新新人類</i> 世代下組織生涯發展方案的「內容」對薪資滿意的影響會較低。	不支持

第二節 研究限制

在資料收集與分析過程中，由於時間與人力的限制，產生以下研究限制，並提出後續研究建議。

(二)研究限制

1. 樣本收集

本研究採用方便抽樣，大多數的樣本是來自於大學博覽會現場發放的方式取得，回收的樣本大多是人力資源部門的人，這些人力資源部門的員工相對其他部門的員工，對組織的生涯發展方案較為了解，所以對於研究更有貢獻。但是缺乏與其他部門員工的比較，也是本研究的限制之一。此外，年齡分布大多集中在39-29歲以及29歲以下的工作者，49-40歲工作者較缺乏，使的樣本過於集中在新人類與新新人類兩個年齡層。

2. 問卷發展

在發放問卷的過程中，有不少受訪者反應問卷內容過於冗長，而且從回收的問卷發現，問卷後半部分常有缺漏情況，或者填答者對於反面題項填寫錯誤，造成無效問卷。因此未來在發展問卷實應仔細篩選題項，避免問卷內容過於冗長。

另外，根據本研究構面發展出的問卷內容已經非常多，所以在探討世代對組織承諾與工作滿意的干擾效果影響，僅以年齡作為變項，因此未討論各世代不同的工作價值觀、人格特質等因素的影響。

(三)後續研究建議

本研究僅探討生涯發展計畫對組織承諾以及做滿意之影響，雖然已有研究支持工作滿意會影響工作績效，未來研究將工作績效納入生涯發展議題中討論。另外，本研究尚未探討影響組織生涯發展的因素，因此，未來可以將組織特性、領導風格及管理者的特質納入研究。將使的生涯議題更為完整，未來可朝這方向繼續研究。

本研究以問卷方式收集資料，未來可以利用訪談的方式，更深入了解各公司使用生涯發展的情況，發展生涯規劃的原因，比較企業實行生涯發展前後的差異及影響，同時也可以站在組織或管理者的角度去探討對生涯發展的認知。

未來人口統計結構、工作環境、經濟環境的變化，以及政府政策對於勞動制度的修改，可能會影響勞動人口結構的改變，因此建議未來對於世代的劃分可更為精細，並擴大研究樣本，讓研究更為完整。

第三節 管理意涵

不世代的員工，擁有不同的能力與專長，了解員工的差異，才能讓員工發揮潛力，因此管理者可以利用了解不同世代的差異，才能成功激勵不同的世代去創造更多的員工生產力、創新、組織公民關係(Kupperschmidt, 2000)。在任何一个工作職場上，必然同時存在不同世代的員工，管理者必須要溝通協調不同世代，才能留住人才。因此管理者應該設法讓員工對組織有高度忠誠，願意繼續留在組織中。

從以往的研究中，我們發現許多有關員工組織承諾以及工作滿意相關的研究，結果都顯示組織承諾以及工作滿意的提升都有助於績效提升，增加生產力，以及留住優秀的員工。從本研究結果得知，組織可以透過制定完善的生涯發展計畫增加工作滿意、組織承諾，其中組織或主管協助員工進行教育訓練、發展人際關係、提供生涯計畫去協助員工的生涯發展；組織明確的績效評估制度、完整的潛力評估制度以及透明公開的公佈升遷、職缺訊息；而給予員工生涯發展上的諮詢與建議，關心員工生涯目標是否與工作相符以上這些活動，都有助於達到組織承諾以及工作滿意提升的目的。

此外，組織在進行以上活動的同時，因為不同世代有不同的作價值觀，對於工作的要求也不同，因此還需思考不同世代此一因素。其中，我們發現於新世代的員工，相對嬰兒潮世代的員工，對於生涯發展計畫與組織承諾工作滿意的關係，有顯著的干擾效果。

在工作職場上，任何的企業組織中存在不同世代的員工已成為必然的趨勢，如何管理好這些員工，發揮他們的潛能，並對組織忠誠，努力投入工作，本研究建議：

在新人類以及新新人類對自我成長，以及重視學習機會的工作價值觀的影響下，企業組織要獲得員工的忠誠、努力投入工作的意願，主動關心員工的生涯發展機會、提供多樣的生涯發展方案、教育訓練的機會，重視員工的績效評估及潛能發展，都可以達到此目的。但是，面對嬰兒潮世代，企業組織同樣提供相同的生涯活動，卻無法達到相同的效果。此外，企業還需注意到員工對生涯的認知以及生涯階段，尤其是新世代的員工，因為新世代的員工愈有生涯認知，其對組織的認同與投入程度對降低。

個人建議方面，研究結果顯示個人對於生涯發展愈主動積極，把握生涯發展的機會，對於個人生涯目標有明確認知，清楚了解自我優劣勢，會有較高的工作滿意與組織承諾。所以，個人在生涯發展的過程中，首先應該先理解生涯的目標、自我的優勢，接著採取較為積極主動的態度去發展生涯，對於工作的滿意也會愈高。

人力資源是企業不容易被模仿取代的一項重要資源，雖然如此，但是組織卻也面臨是流失有價值員工的風險，如何能夠使員工對組織忠誠，願意奉獻心力，已經不是單純給予員工生理上、經濟上的滿足就能達到目的，驗證結果可知，讓員工有自我發展的機會確實能夠提升組織承諾以及工作滿足。

參考文獻：

- 王叢桂，1993，「三個世代大學畢業工作者的價值觀」，*本土心理學研究*，2：206-250。
- 王桂英，1997，「非營利事業機構與營利機構人員事業生涯、工作滿意、組織承諾與離職傾向之比較研究—以公立中小學教師與半導體產業員工為例」，國立交通大學管理科學研究所碩士論文。
- 王士豪，2001，「員工生涯發展與工作滿意度之關聯性研究—以台灣高科技產業為例」，長榮管理學院碩士論文。
- 古聖姿，2004，「陞遷公平認知對工作滿意、組織承諾影響之研究—以台北市各區公務人員為例」，銘傳大學公共管理與社區發展研究所碩士論文。
- 田蘊祥，2003，「公務人員工作壓力之世代差異研究：以考試院部會機關為例」，東吳大學政治學系碩士論文。
- 杜佩蘭，1999，「組織承諾、角色衝突與工作滿足及其相關因素之研究—以高雄市政府主計處外派人員為例」，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
- 何秀珠，1997，組織生涯管理與員工工作態度關係之研究—以台北市服務業女性員工為研究對象，國立中興大學管理研究所碩士論文。
- 李青芬，李雅婷與趙慕芬 譯，2001，組織行為，華泰書局。
- 李根芳 譯，Tulgan, B. 著，1997，X 世代的價值觀，天下文化出版股份有限公司。
- 李再長、李俊傑、曾雅芬，2005，大型企業組織生涯管理、個人生涯規劃個人人
- 吳劍雄，1997，「專科生職業認知、生涯自我效能和生涯決定程度關係之研究—以雲嘉南地區為例」，國立中正大學勞工學系碩士論文。
- 林資敏、李德文，1999，生活型態行銷ALL IN ON，台北：奧林文化事業有限公司。
- 周安國，2003，「軍校生工作價值觀與組織承諾關係之研究—以空軍航空技術學院為例」，義守大學工業工程與管理學系碩士論文。
- 胡敏惠，2003，「生涯發展、組織承諾與組織公民行為關係之研究—以台南地區保險為例。
- 徐永昌，2000，「願景、企業文化、員工生涯發展與組織承諾之相關研究—以台灣製造業為例」，國立成功大學企業管理學系碩士論文。
- 徐增圓，2001，「新世代工作者之工作價值觀、期望報酬類型暨兩者相關因素與

- 組織承諾之關係」，政治大學心理學系碩士論文。
- 李青芬、李雅婷、趙慕芬 譯，Stephen P. Robbins著，2001，組織行為，華泰書局。
- 陳金貴，1999，「公務人員世代差異管理的探討」*公務人員月刊*，19：10-19。
- 陳淑玲等，2001，「新人類工作價值觀、工作生活品質與工作滿足關係之研究」，*勞資關係論叢*，10：75-101。
- 陳美玲，2004，「新新人類工作價值觀與工作特性對工作滿足之影響」，國立中興大學企業管理系碩士論文。
- 陳建郎，2002，「外再環境變異認知、生涯導向與離職意願關係之研究—以台北縣都市行基層農會為例」國立中山大學資源管理研究所碩士論文。
- 陳曉開、袁世珮譯，Tapscott, D. 著，1998，N 世代—主導21 世紀數位生活的
新新族群，美商麥格羅·希爾國際股份有限公司。
- 許明文，2000，「公立高職科主任生涯發展、工作滿意、組織承諾之研究—以工業類為例」，國立交通大學經營管理系碩士論文。
- 許梅芳 譯，Ritchie, K. 著，1997，X 世代行銷大法，遠流出版社。
- 黃開義，1984，「工作特性、個人特質、領導型態、工作滿足與組織承諾對離職意願之影響」，中原大學機械工程研究所碩士論文。
- 黃貴祥，2001，「技術學院教師工作環境知覺、工作價值觀與其工作滿足和教學表現之關係」，國立政治大學教育學系博士論文。
- 黃湘濱，1992，「主管人員前程管理發展需求之研究」，東吳大學管理研究所碩士論文。
- 張瑞春，1998，「組織變革中組織氣候對工作滿投入、組織承諾及工作滿足影響之研究-以中國石油公司高雄營業處為例」，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
- 蔡坤宏，1999，「工作滿足與離職意圖關係之回顧：Meta 分析」，*輔仁管理評論*，6:21-36。
- 歐陽玲，1994，「工作生活品質與臨床護理人員離職意願之探討—以台南地區綜合醫院為例」，私立東海大學企業管理研究所碩士論文。
- 蔣美惠，2004，「探討保全人員生涯管理、人格特質及組織氣候對工作滿足、自我效能與工作績效之關聯性研究—以台北市保全公司為例」，南華大學管理科學研究所碩士論文

蕭新煌，1995，「新人類的社會意識與社會參與」，*勞工之友*，535：6-9。

蕭煥鏘，1999，領導型態、工作特性與我國地方機關人事人員工作滿足、組織承諾關係之研究，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。

行政院主計處，2004，就業人口年齡分布。

商業週刊，2003，第828期。

就業情報雜誌，1996，第303期。

世界經理文摘(EMBA)，2000，165期。

Abelson, M. A..1987. Examination of avoidable and unavoidable turnover. *Journal of Applied Psychology*. 72:382-386

Allen, T. D. , Russell, J. E. A., Poteet, M. L.& Dobbins G. H. . 1999. *Journal of Organizational Commitment Behavior* . 20:1113-1137

Arthur, M.B. .1988. Career development and participation at work: Time for mating?. *Human Resource Management*.27:181-199.

Beach, D.S..1980.*Personnel:The Management of People at Work*. New York: Macmillan Publishing Co.Inc,323.

Change, E. .1999. Career commitment as a complex moderator of oragnizational commitment and turnover intention. *Human Relations* . 52: 1257-1278

Carlson, D.S. & Rotondo,D.M..2001. Differences in promotion stress across career stage and orientation. *Human Resource Management*.2:99-110.

Finegold, D. , Mohrman, S. & Spreitzer, G. M. .2002. Age effects on the predictors of technical workers' commitment and willingness to turnover. *Journal of Organizational Behavior*, 23:655-674

Flores, L.Y. , Scott, A. B., Wang& Yakushko ,O.; et al . 2003. Practice and research in career counseling and development-2002.*The career Development Quarterly*.52:98-131

Grzeda, M. .1999 . Career Development and Emerging Managerial Career Patterns. *Journal of Career Development*.25: 233-247

Granrose, C. S.& Portwood, J. D. .1987. Matching individual career plans and organizational career management . *Academy of Management Journal*.30: 699-720

- Gould, S. & Penley, L. E. .1984. Career strategies and salary progression: A study of their relationships in a municipal bureaucracy. *Organizational Behavior and Human Performance*. 34:244-265
- Ghiselli, R., Lopa, L. J. M. & Bai, B. .2001. Job satisfaction, life satisfaction & turnover intent of food service managers. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*. 42:28-37.
- Hall, D. T. .1986. An overview of career development theory and practice. *Career Development in Organizational*. 1-20.
- Herzberg, F. .1966. Work and *The Nature of Man*. Cleveland, OH: The World Publishing Co.
- Hein, K. .1998. Train employees to stay. *Incentive*. February:7.
- Hoppock, R. .1935. *Job Satisfaction*. New York: Harper & Row.
- Hansford, D. .2002. *Insights into Managing an Age-diverse Workforce*. *Workspan* .6 : 48-54.
- Holland, J. L. .1973. Making Vocational Choice: A theory of careers. *Englewood cliffs, NJ: Prentice-Hall*.
- Leibowitz, Z. B., Feldman, B. H., Mosley, S. H. .1990. Career development works overtime at Corning, Inc.. *Personnel*. April:38.
- Irene, H S C. & Chua, Bee-Leng .1993. Career planning and development for Hong Kong managers. *The Journal of Management Development*. 12: 49-58
- Ito, J. K. & Brotheridge, C. M. .2005. Does supporting employees' career adaptability lead to commitment, turnover, or Both?. *Human Resource Management*. 44:5-19.
- Jane, S., David, G., Neul, C. & Kate, M. D. .2002. A longitudinal study of the relationship between career management and Organizational commitment among graduates in the first ten years at work. *Journal of Organizational Behavior*. 23:731-748
- Jans, N. A. , .1989. Organizational commitment, career factors and career/life stage. *Journal of Organizational Behavior* . 10: 247-267
- Kanter, M. .1968. Commitment and social organization: A study of commitment mechanisms in utopian commitment. *American Sociological Review*. 33:499-517.

- Kupperschmidt, B. R.. 2000. Multigeneration employees : Strategies foreffective management. *The Health Care Manager*.1 : 65-76.
- Lee, P.C.B. 2002. Career goals and career management strategy among information technology professionals. *Career Development International*, 7: 6-13
- Locke,E.A..1973. Satisfactions and dissatisfactions among white and bluecollar employee. *Journal of Applied Psychology*.58:159-167.
- Locke,E.A..1976.The nature and causes of job satisfaction.*Handbook of industrial and organizational psychology: Chicago:Rnadenally*.1297-1349.
- London,M. & Smither,J.W..1999. Empowered self-development and continuous learning. *Human Resource Management*.38:3-15.
- Macalister, K. 1994. The X generation. *HR Magazine* . 5 : 66-71.
- Meyer,J.P.&Allen,N.T..1991. A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*.1:61-89.
- Moblet,W.H..1977. Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*.62:237-240.
- Mowday,R.T., PorterL.M. & Steers,R.M..1979.The measurement of organization commitment. *Journal of Vocational Behavior*.14:224-247.
- Mowday,R.T., PorterL.M. & Steers,R.M..1982.Employee organization linkage-The psychology of commitment absenteeism and turnover. New York: Academic Press:20-56.
- Nunn, L. .2000. Career planning key to employee retention. *Journal of Property Management*. 65: 20-21.
- Orpen,C..1994. The effects of organizational and individual career management on career success. *International Journal of Manpower*.15:27-37.
- Porter,L.W.,Steers,R.M.Mowday,R.T.,&Boulion,P.V..1974. Organizational commitment, job satisfaction and touover among psychiatric technicians.*Journal of Applied Psychology*.59:603-609.
- Robbins,S.P..2001. *Organizational Behavior(9th)*.Upper Saddle River. NJ:Prentice Hall Inc.

- Steers,R.M..1997. Antecedent and outcomes of organizational commitment.
Administrative Science Quarterly.22:46-56
- Smola, K.W & Sutton, C. D..2002. Generational differences: revisiting generational work values for the new millennium. *Journal of organizational Behavior*.23:363-382
- Smith,P.C., Kendall,L., & Hulin,C.L..1969. The measurement of satisfaction work and retirement. *Chicago:Rand McNally*.
- Seashore,S.E.&Taber,T.D..1975. Job satisfaction and their correlations. *American Behavior Scientist*.18:333-368.
- Steers,R.M..1977. Antecedents and outcomes of organizational commitment.
Administrative Science Quarterly.22:46-56.
- Schein,E.H..1978. Career dynamic: Matching individual and organizational needs, reading.Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company,Inc.
- Super,D.E..1957.*The Pstchology of career*. N.T.:Harper and Row.
- Stumpf,S.A..1988. *Managing career*. N.Y.:Addison-Wesley.
- Schein,E.H.& Van Maanen, J.1977.Career development. In J.R. Hackman & J.L.Suttle(Eds.),Improving life at work: Behavioral science approaches to organizational change(pp.30-95).Santa Monica:Goodyear.
- Tomas, G. Gutteridge .1988. *Career Development in Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass Inc.
- Vroom,V.H. .1964. Work and Motivation.*N.Y:John Willey &Sons.Ins*.
- Wayne,S.J.,Shore,L.M.&Liden,R.C..1997. Perceived organizational support and leader-member exchange:A social exchange perspective.*Academy of Management Journal*.40:82-111.
- Weiss, D., Dawis, R., England, G., & Lofquist, L. .1967. Manual of Minnesota satisfaction questionnaire. Minneapolis,Minn:University of Minnesotal Relations Center.
- Zemke, R. et al..2000. Generations at work : managing the clash of veterans,boomers, xers, and nexters in your workplace. New York, N.Y. : AMACOM.

附錄：問卷

敬愛的女士、先生：

您好！這是一份有關碩士論文的問卷資料，主要目的在探討生涯規劃、組織承諾與工作滿足的相關問題，煩請仔細閱讀每一項敘述，分別就各敘述表示您的看法。您所提供的資料僅供學術研究之統計分析用，絕不對外發表，資料亦絕對保密，敬請寬心。所有的問題並無所謂的標準答案，請您依照自己的看法與事實回答即可。您的作答與否對本研究有關鍵性的影響，蒙受您百忙之中的鼎力相助與支持，謹此表示衷心的感謝，並祝福您！

一切順心、萬事如意

東海大學企業管理研究所

指導教授：劉韻僖教授

碩 士 生：胡雅婷敬上

聯絡電話：0922156126

E-mail: jull-k@yahoo.com.tw

第一部份 組織生涯發展方案

下面的句子，是描述您的公司對員工生涯發展計畫的敘述，請根據您的實際觀察或經驗，在每題的選項中勾選一項（在□中打勾），謝謝！。

	非 常 不 同 意	不 同 意	有 點 不 同 意	普 通	有 點 同 意	同 意	非 常 同 意
(一) 組織生涯發展方案							
1. 我接受公司訓練，而這也有助發展我的生涯。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. 我的主管讓我接受有助於我生涯發展的訓練。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. 公司提供我個人發展計畫。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. 我的主管曾引介我給有助於我生涯發展的人。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. 組織指派前輩幫助我生涯發展。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. 公司會提供員工有關公司未來發展策略的資訊。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. 公司會提供員工有關升遷、調任所需具備資格條件的訊息。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. 公司在職位出缺時，會對內部員工公佈相關資訊。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. 公司會透過電腦系統提供員工生涯發展相關的資訊。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. 公司有一套完整的晉升制度。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. 公司有完整的個人潛力評估及績效評鑑制度。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. 公司會提供員工參與內部訓練的機會。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. 公司會提供員工參與外部訓練的機會。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. 公司會協助員工做各種測驗，使員工了解自己的興趣、價值觀。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. 公司的主管願意和員工討論生涯及工作上的問題。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. 公司有專人協助員工做生涯規劃。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. 公司提供良好的生涯諮詢（包括離職諮詢）。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. 公司會注意員工的工作是否與其個人的生涯規劃符合。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

(二) 組織生涯發展方案的多樣性 (請依據公司實際狀況勾選，可複選)

<input type="checkbox"/> 1. 公司有提供自我評估的工具(如電腦軟體、測驗等)，協助員工從事生涯規劃。
<input type="checkbox"/> 2. 公司有舉辦生涯規劃討論會或生涯工作坊，協助員工從事生涯規劃。
<input type="checkbox"/> 3. 公司提供生涯練習手冊，協助員工從事生涯規劃。
<input type="checkbox"/> 4. 公司進行生涯輔導或有關生涯規劃的課程，協助員工從事生涯規劃。
<input type="checkbox"/> 5. 公司提供生涯發展的相關資訊，協助員工從事生涯規劃。
<input type="checkbox"/> 6. 公司發展出生涯路徑，協助員工從事生涯規劃。
<input type="checkbox"/> 7. 公司有一套完善的教育訓練計劃。
<input type="checkbox"/> 8. 公司有一套的工作輪調系統或培養員工多種工作技能的發展機會。
<input type="checkbox"/> 9. 公司協助員工退休準備計畫。
<input type="checkbox"/> 10. 公司設立評鑑中心(此指公司藉由情境模擬真實世界可能遇到的問題，從而評估員工的潛力。)

第二部份 個人生涯規劃

下面的句子，是描述您對本身生涯發展規劃的敘述，請根據您的實際本身的經驗，在每題的選項中勾選一項（在□中打勾），謝謝！。

	非常不同意	不同意	有點不同意	普通	有點同意	同意	非常同意
(一) 個人生涯規劃							
1. 我會主動認識可能影響自己生涯的人。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. 在我喜歡工作的領域中與其他人建立關係。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. 我要求主管(公司)績效回饋。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. 如果一個新的角色是無助於我發展新的技能我會拒絕接受。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. 對我來說，達成生涯目標是很重要的。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6. 我會盡量地避免成功可能性很低的生涯路徑。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. 我會盡可能的讓我的老闆發現我的重要性。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. 我會在公司內尋找對我生涯有幫助的良師益友。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. 我會在工作之外，建立對我生涯目標有幫助的友誼圈。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. 我會主動尋找機會，而不只是等著機會。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. 我會主動幫助主管做其認為重要的事，即使那件事我並不想做。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. 我有明確的生涯目標。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. 當我選擇工作時，我會考慮這個工作是否是我想要的。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. 我會認真規劃生涯目標該如何達成。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. 我知道我的優勢與劣勢。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(二) 個人生涯規劃階段							
1. 我正在學習如何有效率的完成工作，並注重工作績效。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. 我希望能在工作中累積相當的經驗與知識。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. 我已累積充分專業知識。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. 我希望學習到其他領域的知識與技術。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. 我願意接受更高一層的任務。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. 努力使自己成為公司中的學習對象，並成為具有生產力的員工。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. 對現在的我而言，培養對工作或組織的寬廣視野是當前的任務。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. 我在公司中擔任指導、諮詢和顧問的角色	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. 遴選與培養主要幕僚是我的工作。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

10. 我學習整合他人的努力，並追求更廣泛的影響力。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. 我開始從事組織外的活動，重新建立自我並準備退休。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(三) 個人生涯規劃的長度 (此部分為單選題，請依照您實際狀況勾選)							
<input type="checkbox"/> 1. 我還沒有規劃自己的生涯規劃。							
<input type="checkbox"/> 2. 我有幫自己規劃 1-5 年的生涯規劃。							
<input type="checkbox"/> 3. 我有幫自己規劃 5 年以上的生涯規劃。							

第三部份 工作滿意

下面的句子是對您工作滿意的敘述，請根據您的實際的情況，在每題的選項中勾選一項（在中打勾），謝謝！。

	非常不同意	不同意	有點不同意	普通	有點同意	同意	非常同意
1. 我認為本身的工作量與工作內容是適當的。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. 在公司我有機會嘗試不同性質的工作。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. 我對目前工作的忙碌程度感到滿意	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. 在這個工作中我能得到某種成就感。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. 我覺得目前的工作很能發揮自己的理想。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. 目前我的工作是被人所重視的。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. 我覺得目前的工作是安定而且有保障。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. 在公司裡，我有升遷的機會。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. 有合理的升遷管道。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. 公司的升遷辦法是公平的。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

11. 在公司中只要能力夠，就有升遷的可能。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. 公司給我的薪水與工作量令我滿意。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. 公司的調薪制度明確。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. 我的工作待遇足夠維持收支平衡。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. 我覺得目前的工作收入，足夠過舒適的生活。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

第四部份 組織承諾

下面的句子，是描述您對組織承諾的敘述，請根據您個人實際的情況，在每題的選項中勾選一項（在中打勾），謝謝！。

	非常不同意	不同意	有點不同意	普通	有點同意	同意	非常同意
1. 我以身為公司的一員而感到驕傲。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. 我決定在這家公司做事，是件錯誤的事。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. 我 <u>沒有</u> 強烈感覺自己是屬於我目前的公司。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. 我的公司值得我對它忠誠。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. 我發現自己的目標與公司的目標相似。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. 我關心公司未來的發展。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. 我覺得我 <u>沒有</u> 責任義務必須留下來幫公司的忙。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. 我願意付出額外的努力，協助公司達成任務。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. 能留在本公司，我願意接受被指派做任何事。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

10. 只要主管給我少許的壓力，就會使我離開這個公司	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. 我曾經想要尋找其他工作機會。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. 我離職的計劃已在進行中。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. 我在一年內會離職。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. 對我而言，現在的公司是工作的好地方。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

第五部份 個人資料

以下是關於您個人的基本資料，絕對保密，僅作為整體分析使用，請在適當的中打勾。

- 性別：男 女
- 年齡：49-40歲(出生於民國45-54年) 39-29歲(出生於民國55-65年)
29歲以下(生於民國66年之後)
- 婚姻狀況：已婚 未婚
- 最高學歷：國中或以下 高中(高職) 專科(二專、三專、五專)
大學 研究所以上
- 在目前公司的服務年資：未滿1年 1年~3年 3年~5年
5年~7年 7年~10年 10年~15年以上
15年~20年。 20年以上
- 您的工作年資：未滿1年 1年~3年 3年~5年 5年~7年
7年~10年 10年~15年以上 15年~20年 20年以上
- 您的部門單位：生產製造 生管、品管技術工程 研發
財務會計 人事總務行政 行銷事務
其他_____
- 您的職位為：一般員工 基層主管 中階主管 高階主管
其他_____

第六部份 公司資料

以下是關於 貴公司的基本資料，絕對保密，僅作為整體分析使用，請在適當的中打勾。

2. 公司行業別：

- 批發及零售業 運輸倉儲及通信業 金融保險及不動產租賃業
社會服務及個人服務 政府服務生產者及其他生產者 旅館及餐飲
專業、科學及技術服務 教育服務業 文化、運動及休閒服務業
醫療健保及社會服務業 農林漁牧業 製造業 營造業
水電燃氣業 礦業及土石採取業 其他_____

3. 公司員工人數：

- 50人以下 51人~100人 101人~500人 501人~1000人
1001人~5000人 5001人~10000人 10001人~15000人 15000人以上。

本問卷到此告一段落，最後煩請您檢查是否有遺漏填答問題，謝謝您的合作！！