

組織忠誠度與員工工作滿足感之研究：以臺灣省 自來水公司為對象之實證研究

白榮裕*

摘 要

本研究旨在探討臺灣省自來水公司所屬各單位員工之組織忠誠度與工作滿足感。研究結果顯示性別、年齡、教育程度、服務單位對員工之組織忠誠度有顯著影響；年齡、婚姻狀況、教育程度、年資、職位、服務單位對員工之工作滿足感有顯著影響。工作屬性不同對員工之組織忠誠度無顯著影響，但對員工之工作滿足感卻有顯著影響。工作特性之多樣性、完整性、自主性、合作性、交誼性對員工之組織忠誠度有顯著影響；工作特性之多樣性、完整性、自主性、合作性、回饋性、交誼性對員工之工作滿足感有顯著影響。員工之組織忠誠度各構面與工作滿足感各構面間具顯著正相關，且相互具有顯著的解釋與預測能力。

本研究同時也對於研究發現的結果加以推論與建議，以供臺灣省自來水公司於人員運用、工作設計及工作要求上的參考。

壹、緒 論

快樂的員工就是有生產力的員工，因此，欲使員工發揮較大生產力，就必須使其獲得較大的滿足感(Parker and Kleemei, 1951)。工作滿足感可做為組織健康與否之一早期警戒指標，及做為預測各種組織行為之指標，社會內成員所獲工作滿足多少是構成「心理上的國民生產毛額」(Psychological GNP)之一重要部份，故有其本身所代表之社會價值(Seashore and Tabor, 1978)。

而「組織忠誠度」(Organizational commitment)對於員工離職、員工績效具有較高的預測力，並且可以做為預測組織效能之指標(Steers, 1977)。本研究動機之一乃基於組織忠誠度與員工工作滿足感在學術研究上之重要性。

供水量足質優的問題一直是人們所重視的，其幕後英雄臺灣省自來

*：白榮裕，國立中興大學企管碩士，目前任職臺灣省自來水公司第十二區管理處。

水公司員工的工作態度到底是如何呢？因此，本研究欲探討臺灣省自來水公司員工的工作態度，期盼能對臺灣省自來水公司於人員運用、工作設計及工作要求上有所助益，此乃引發本研究動機之二。

貳、理論與文獻探討

一、組織忠誠度

學者 Porter 等人(1974)定義組織忠誠度為：「個人對一個特定組織之認同與投入的相對強度。」可經由以下三個構面加以描述及衡量：1. 價值忠誠：指員工認同及接受組織目標和價值的程度。2. 努力忠誠：指員工願意為組織付出更多努力的程度。3. 留職忠誠：指員工希望繼續成為組織一份子的程度。

Buchanan(1974)認為組織忠誠度應包括以下之特性：1. 員工有高度的意願去為組織付出努力。2. 員工有強烈的意願要繼續留在組織內。3. 對於組織的歸屬程度高。4. 接受組織之目標與價值觀。5. 對組織的評估是正面的。

Kanter(1974)認為組織忠誠度乃指員工對於組織生存發展之奉獻，員工因受到個人本身對組織之投資與犧牲的影響，致使其覺得一旦離開組織是很不划算的。

Herbiniak and Alutto(1972)認為組織忠誠度乃因組織中薪資、工作的自主及同事友誼等因素，使得員工願意留在組織之中。

有關「組織忠誠度」的定義中，以學者 Porter 等人之定義較具代表且最為目前學者所採納，故本研究對於「組織忠誠度」亦採用 Porter 等人之定義。

二、工作滿足感

學者 Smith 等人(1969)認為工作滿足感包括工作本身、升遷、薪資、公司管理、同事等工作滿足構面；Cribbin(1972)亦指出生活環境、機關組織、工作團體等工作滿足構面；Kalleberg(1977)則指出工作滿足感是一多元構面的概念，員工能夠在其不同的工作滿足構面上使其滿足與不滿足予以平衡。

Davis(1977)由員工對工作特性的態度來界定工作滿足感，其認為工作滿足感是員工對其工作偏愛程度的反應，工作特性愈符合員工期望則滿足愈大。

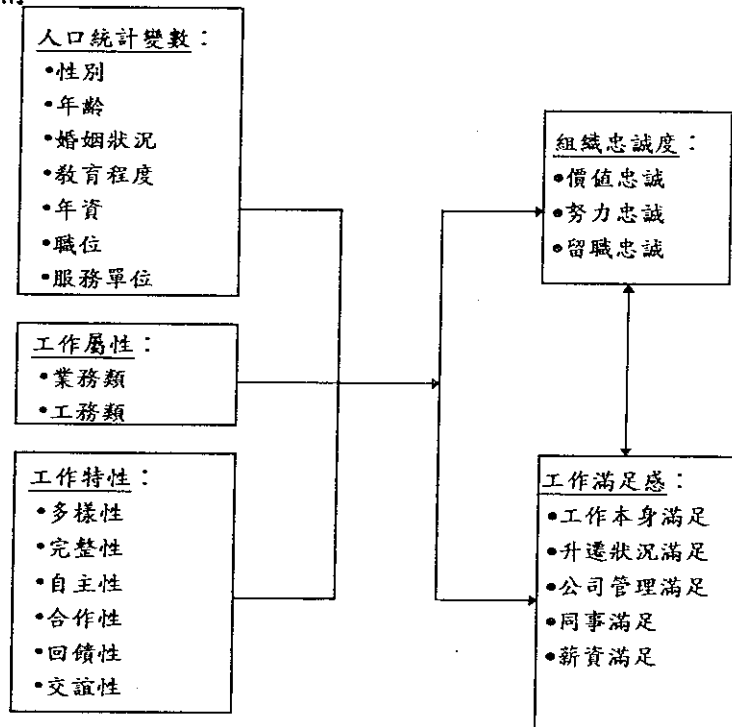
有關「工作滿足感」的定義中，以學者 Smith 等人(1969)之定義較具代表且最為目前學者所採納，故本研究對於「工作滿足感」亦採用學者 Smith 等人(1969)之定義。

三、組織忠誠度與工作滿足感之關係

學者 Porter 等人(1974)的研究顯示出工作滿足感是組織忠誠度的成份之一。Weissenberg and Gruenfeld(1968)的研究發現工作滿足感是組織忠誠度的前因變項。William and Hazer(1986)的研究發現工作滿足感與組織忠誠度之間存在因果關係。Alpander(1990)及 Igbaria(1991) 等學者的研究結果均顯示工作滿足感各構面與組織忠誠度各構面呈現正相關。

參、研究方法

一、研究架構



本研究架構圖主要分為以下五部份：

- (一) 探討人口統計變數、工作屬性、工作特性與組織忠誠度之關係。
- (二) 探討人口統計變數、工作屬性、工作特性與工作滿足感之關係。
- (三) 探討組織忠誠度與工作滿足感之相關性。
- (四) 以工作滿足感為自變項，探討其對組織忠誠度所能解釋與預測的

程度。

(五)以組織忠誠度自變項，探討其對員工工作滿足感所能解釋與預測的程度。

三、抽樣對象

本研究之研究對象以台灣自來水公司所屬各區管理處、區工程處暨其所轄各分支單位之員工為主，並依分層取樣法之原則進行測試。

四、研究限制

本研究分析樣本僅限於自來水公司員工，故所得之研究結果只是樣本特殊背景所致，並不一定適用於其他組織。

肆、資料分析與結果

一、問卷回收狀況

施測日期由八十五年三月十五日起至八十五年三月三十日止，以郵寄問卷方式發放問卷，共計發出 1200 份，涵蓋十六個單位，回收 463 份，回收率 38.58%，扣除填答不完整及明顯矛盾之廢卷 24 份，實得有效問卷 439 份。

二、問卷的信度

本研究問卷共包括三個量表，由於採用態度量表中的總加量表法，故以 cronbach α 來衡量其信度。

(一) 組織忠誠度量表：

各構面 cronbach α 值分別為：價值忠誠 0.57，努力忠誠 0.81，留職忠誠 0.74，全部 15 題之組織忠誠度問卷信度 0.87。

(二) 工作滿足感量表：

量表各構面 cronbach α 值分別為：薪資滿足 0.83，工作本身滿足 0.88，升遷滿足 0.83，公司管理滿足 0.94，同事滿足 0.93。

(三) 工作特性量表：

量表各構面 cronbach α 值分別為：多樣性構面 0.77，自主性構面 0.49，回饋性構面 0.54，完整性構面 0.47，合作性構面 0.48，交誼性構面 0.43，全部 22 題之工作特性量表 0.84。

三、敘述統計

(一) 整體受試樣本在組織忠誠度各構面分數分佈情況

構面	平均數	標準差	全距	量表總分	得分率 (%)	排序
價值忠誠	15.5490	2.1837	4~20	20	77.75	1
努力忠誠	26.2916	4.0557	7~35	35	63.39	3
留職忠誠	17.6128	3.1018	6~25	25	70.45	2
整體組織忠誠度	59.4533	8.1241	17~78	80	73.32	

表中顯示受試者對組織忠誠度中之價值忠誠構面有最強的知覺強度，此代表著受試者對於公司的目標和價值觀有較高的認同程度。而知覺強度最弱的是努力忠誠構面，代表著受試者願意為公司付出額外努力的意願程度較不高。

(二) 整體受試樣本在工作滿足感各構面分數分佈情況

構面	平均數	標準差	全距	量表總分	得分率 (%)	排序
工作本身滿足	58.9339	9.2673	28~88	90	65.48	4
升遷滿足	23.5353	5.9225	9~39	45	52.30	5
公司管理滿足	67.0683	10.2814	27~89	90	74.52	1
同事滿足	63.0068	9.6523	27~90	90	70.01	3
薪資滿足	32.4146	4.6896	9~45	45	72.03	2
整體工作滿足感	244.9590	27.7741	124~333	360	68.04	

表中顯示受試者在工作滿足感各構面中，對於公司管理滿足及薪資滿足構面有較高的知覺強度，此代表著受試者能認同接受公司之管理制度及主管人員的領導管理方式、專業素養及操守，故受試者方面在公司管理滿足構面有較高的滿意度；又單一薪俸制的薪資待遇較一般行政機關優渥，故受試者方面在薪資滿足構面亦有較高的滿意度。而受試者最不满意的是升遷滿足，在升遷滿足構面上有較低的知覺強度，此意味著受試者對於公司所提供的升遷機會、升遷制度的公平性、及升遷管道的通暢與否仍感到有不盡人意之處，以致對於升遷的滿意程度較低。

四、統計推論

(一) 人口統計變數、工作屬性、工作特性與組織忠誠度之檢定

變數	統計值	價值忠誠	努力忠誠	留職忠誠	整體組織忠誠度
性別	F 值	7.85 **	6.63 *	5.66 *	8.90 **
	P 值	0.0053 **	0.0104 *	0.0179 *	0.003 **
年齡	F 值	3.64 **	4.18 **	3.29 *	4.50 **
	P 值	0.0062 **	0.0025 **	0.0113 *	0.0014 **
婚姻狀況	F 值	0.01	0.57	3.44	1.27
	P 值	0.9229	0.4506	0.0644	0.2611
教育程度	F 值	2.5 *	4.03 **	2.72 *	4.22 **
	P 值	0.0424 *	0.0032 **	0.0294 *	0.0023 **
年資	F 值	0.38	0.77	0.76	0.43
	P 值	0.8241	0.5473	0.5494	0.7891
職位	F 值	0.05	0.90	2.35	1.28
	P 值	0.8287	0.3444	0.1258	0.2591

服務單位	F 值	1.69	1.60	1.55	1.89 *
	P 值	0.0502	0.0696	0.0845	0.0228 *
工作屬性	F 值	0.33	0.47	0.37	0.24
	P 值	0.7160	0.6264	0.6919	0.7906
工作多樣性	F 值	14.31 **	15.18 **	3.69 *	11.74 **
	P 值	0.0001 **	0.0001 **	0.0257 *	0.0001 **
工作完整性	F 值	7.89 **	4.01 *	5.53 **	6.89 **
	P 值	0.0004 **	0.0188 *	0.0043 **	0.0011 **
工作自主性	F 值	2.95	8.06 **	0.22	3.99 *
	P 值	0.0537	0.0004 **	0.7993	0.0191 *
工作合作性	F 值	5.15 **	6.60 **	0.38	4.42 *
	P 值	0.0061 **	0.0015 **	0.6857	0.0126 *
工作回饋性	F 值	0.51	0.92	0.44	0.72
	P 值	0.5985	0.4005	0.6438	0.4883
工作交誼性	F 值	1.06	4.13 *	3.08 *	3.38 *
	P 值	0.3487	0.0167 *	0.0425 *	0.0350 *

「*」表示 $p < 0.05$ ，「**」表示 $p < 0.01$ 。

(二) 人口統計變數、工作屬性、工作特性與工作滿足感之檢定

變數	統計值	工作本身 滿足	升遷狀況 滿足	公司管理 滿足	同事滿足	薪資 滿足	整體 工作滿足
性別	F 值	6.98 **	0.04	2.02	1.68	2.34	2.78
	P 值	0.0086 **	0.8333	0.1556	0.1957	0.1267	0.0965
年齡	F 值	2.13	4.47 **	0.30	0.45	10.39 **	1.67
	P 值	0.0758	0.0015 **	0.8785	0.7728	0.0001 **	0.1556
婚姻狀況	F 值	0.59	4.26 *	3.75	0.77	1.28	3.61
	P 值	0.4428	0.0397 *	0.0536	0.3806	0.2593	0.0581
教育程度	F 值	2.26	1.58	1.74	0.95	4.03 **	1.93
	P 值	0.0621	0.1781	0.1412	0.4329	0.0032 **	0.1046
年資	F 值	0.69	2.69 *	0.46	1.05	4.82 **	0.28
	P 值	0.6012	0.0306 *	0.7677	0.3824	0.0008 **	0.8917
職位	F 值	8.82 **	0.78	2.04	0.98	24.13 **	7.95 **
	P 值	0.0032 **	0.3776	0.1539	0.3240	0.0001 **	0.0051 **
服務單位	F 值	2.21 **	1.56	2.12 **	1.09	1.75 *	1.72 *
	P 值	0.0058 **	0.0821	0.0085 **	0.3660	0.0398 *	0.0440 *
工作屬性	F 值	1.49	2.67	1.28	3.03 *	0.69	1.65
	P 值	0.2262	0.3776	0.2798	0.0494 *	0.5001	0.1943
工作多樣性	F 值	5.41 **	4.13 *	0.79	12.01 **	1.74	7.62 **
	P 值	0.0048 **	0.0167 *	0.4552	0.0001 **	0.1759	0.0006 **
工作完整性	F 值	2.91	0.42	3.05 *	1.46	3.05 *	2.96
	P 值	0.0556	0.6562	0.0484 *	0.2338	0.0482 *	0.0530
工作自主性	F 值	12.49 **	3.54 *	2.84	1.41	0.44	7.58 **
	P 值	0.0001 **	0.0299 *	0.0594	0.2445	0.6425	0.0006 **
工作合作性	F 值	4.76 **	0.31	0.10	0.82	2.35	1.96
	P 值	0.0090 **	0.7345	0.9006	0.4427	0.0966	0.1424
工作回饋性	F 值	1.27	0.74	2.05	3.39 *	2.25	3.68 *
	P 值	0.2832	0.4791	0.1301	0.0346 *	0.1066	0.0261 *
工作交誼性	F 值	4.13 *	2.04	2.65	4.96 **	2.32	6.08 **
	P 值	0.0167 *	0.1309	0.0719	0.0074 **	0.1000	0.0025 **

「*」表示 $p < 0.05$ ，「**」表示 $p < 0.01$ 。

(三) 組織忠誠度與工作滿足感之簡單相關分析 (相關係數)

	工作本身 滿足	升遷狀況 滿足	公司管理 滿足	同事滿足	薪資滿足	整體工作 滿足感
價值忠誠	0.508 **	0.387 **	0.340 **	0.384 **	0.180 **	0.542 **
努力忠誠	0.625 **	0.466 **	0.342 **	0.494 **	0.258 **	0.650 **
留職忠誠	0.555 **	0.416 **	0.283 **	0.268 **	0.229 **	0.511 **
整體組織忠誠度	0.661 **	0.495 **	0.370 **	0.452 **	0.265 **	0.665 **

「**」表示 $P < 0.01$

(四) 組織忠誠度與工作滿足感之迴歸分析

以組織忠誠度各構面為依變項，以工作滿足感各構面為自變項，探討組織忠誠度各構面之最佳迴歸模式及自變項對依變項之解釋與預測能力。

1. 價值忠誠與工作滿足感之逐步迴歸分析

因變項	代號	自變項	迴歸係數	判定係數 R^2	R^2 增量	P 值
價值忠誠	X1	工作本身滿足	0.0784	0.2585	0.2585	0.0001 **
	X2	升遷狀況滿足	0.0543	0.2892	0.0306	0.0015 **
	X4	同事滿足	0.0320	0.3082	0.0191	0.0023 **
	X3	公司管理滿足	0.0234	0.3179	0.0096	0.0136 *
	X5	薪資滿足				
		常數項	6.0653			0.0001 **

$Y = 6.0653 + 0.0784X1 + 0.0543X2 + 0.0320X4 + 0.0234X3$

「*」表示 $P < 0.05$ ，「**」表示 $P < 0.01$

2. 努力忠誠與工作滿足感之逐步迴歸分析

因變項	代號	自變項	迴歸係數	判定係數 R^2	R^2 增量	P 值
努力忠誠	X1	工作本身滿足	0.1943	0.3910	0.3910	0.0001 **
	X4	同事滿足	0.0954	0.4482	0.0572	0.0001 **
	X2	升遷狀況滿足	0.1198	0.4712	0.0230	0.0001 **
	X3	公司管理滿足				
	X5	薪資滿足				
		常數項	6.007			0.0001 **

迴歸方程式如下：
 $Y = 6.007 + 0.1943X1 + 0.0954X4 + 0.1198X2$

「*」表示 $P < 0.05$ ，「**」表示 $P < 0.01$

3. 留職忠誠與工作滿足感之逐步迴歸分析

因變項	代號	自變項	迴歸係數	判定係數 R^2	R^2 增量	P 值
留職忠誠	X1	工作本身滿足	0.1544	0.3081	0.3081	0.0001 **
	X2	升遷狀況滿足	0.1079	0.3418	0.0336	0.0001 **
	X3	公司管理滿足				
	X4	同事滿足				
	X5	薪資滿足				
		常數項	5.9758			0.0001 **

迴歸方程式如下：
 $Y = 5.9758 + 0.1544X1 + 0.1079X2$

「*」表示 $P < 0.05$ ，「**」表示 $P < 0.01$

4. 整體組織忠誠度與工作滿足感之逐步迴歸分析

因變項	代號	自變項	迴歸係數	判定係數 R ²	R ² 增量	P 值
整體組織忠誠度	X1	工作本身滿足	0.4201	0.4366	0.4366	0.0001 **
	X2	升遷狀況滿足	0.2797	0.4843	0.0477	0.0001 **
	X4	同事滿足	0.1150	0.5006	0.0163	0.0006 **
	X3	公司管理滿足	0.0510	0.5039	0.0033	0.0896
	X5	薪資滿足				
		常數項	17.3997			0.0001 **

迴歸方程式如下：

$$Y = 17.3997 + 0.4209X1 + 0.2797X2 + 0.1150X4 + 0.0510X3$$

「*」表示 P < 0.05, 「**」表示 P < 0.01

(五) 工作滿足感與組織忠誠度之迴歸分析

1. 工作本身滿足與組織忠誠度之迴歸分析

因變項	代號	自變項	迴歸係數	判定係數 R ²	R ² 增量	P 值
工作本身滿足	X2	努力忠誠	1.0452	0.3910	0.3910	0.0001 **
	X3	留職忠誠	0.08767	0.4489	0.0579	0.0001 **
	X1	價值忠誠				
		常數項	16.0121			0.0001 **

迴歸方程式如下：

$$Y = 16.0121 + 1.0452X2 + 0.8767X3$$

「*」表示 P < 0.05, 「**」表示 P < 0.01

2. 升遷狀況滿足與組織忠誠度之迴歸分析

因變項	代號	自變項	迴歸係數	判定係數 R ²	R ² 增量	P 值
升遷狀況滿足	X2	努力忠誠	0.4936	0.2167	0.2167	0.0001 **
	X3	留職忠誠	0.4256	0.2501	0.0334	0.0001 **
	X1	價值忠誠				
		常數項	3.0623			0.0750

迴歸方程式如下：

$$Y = 3.0626 + 0.4936X2 + 0.4256X3$$

「*」表示 P < 0.05, 「**」表示 P < 0.01

3. 公司管理滿足與組織忠誠度之迴歸分析

因變項	代號	自變項	迴歸係數	判定係數 R ²	R ² 增量	P 值
公司管理滿足	X2	努力忠誠	0.4306	0.1173	0.1173	0.0137 *
	X1	價值忠誠	0.7525	0.1338	0.0164	0.0199 *
	X3	留職忠誠	0.3165	0.1395	0.0057	0.0899
		常數項	38.4719			0.0001 **

迴歸方程式如下：

$$Y = 38.4719 + 0.4306X2 + 0.7525X1 + 0.3165X3$$

「*」表示 P < 0.05, 「**」表示 P < 0.01

4. 同事滿足與組織忠誠度之迴歸分析

因變項	代號	自變項	迴歸係數	判定係數 R ²	R ² 增量	P 值
同事滿足	X2	努力忠誠	1.1745	0.2436	0.2436	0.0001 **
	X1	價值忠誠				
	X3	留職忠誠				

	常數項	32.1265			0.0001 **
--	-----	---------	--	--	-----------

迴歸方程式如下：
 $Y = 32.1265 + 1.1745X2$

「*」表示 $P < 0.05$ ，「**」表示 $P < 0.01$

5. 薪資滿足與組織忠誠度之迴歸分析

因變項	代號	自變項	迴歸係數	判定係數 R^2	R^2 增量	P 值
薪資 滿足	X2	努力忠誠	0.2189	0.0668	0.0668	0.0008 **
	X3	留職忠誠	0.1826	0.0766	0.0098	0.0391 *
	X1	價值忠誠				
		常數項	23.4421			0.0001 **

迴歸方程式如下：
 $Y = 23.4421 + 0.2189X2 + 0.1826X3$

「*」表示 $P < 0.05$ ，「**」表示 $P < 0.01$

6. 整體工作滿足與組織忠誠度之迴歸分析

因變項	代號	自變項	迴歸係數	判定係數 R^2	R^2 增量	P 值
整體工作 滿足	X2	努力忠誠	3.6417	0.4223	0.4223	0.0001
	X3	留職忠誠	1.8483	0.4510	0.0287	0.0001
	X1	價值忠誠				
		常數項	116.6597			0.0001

迴歸方程式如下：
 $Y = Y=116.6597 + 3.6417X2 + 1.8483X3$

「*」表示 $P < 0.05$ ，「**」表示 $P < 0.01$

伍、結論與建議

一、結論

(一) 人口統計變數對組織忠誠度及工作滿足感各構面之影響：

1. 性別：性別不同對組織忠誠度各構面皆有顯著影響，且男性員工在各構面之忠誠度皆顯著高於女性員工。工作滿足感方面，性別不同除了對工作本身滿足構面有顯著影響外，對於其他滿足感構面並未造成顯著影響，其主要乃因隨著女性就業人口的增加，性別差異對工作生產力並無明顯差異，男、女性別的角色定位也漸趨模糊，因此，對於工作滿足感之其他構面並未造成顯著影響。
2. 年齡：年齡不同對組織忠誠度各構面皆有顯著影響，且「50~59歲」及「60歲以上」員工在各構面之忠誠度皆顯著高於其他年齡層的員工，其意味著員工的年紀越大，可獲得的工作機會相對減少，則越不可能辭掉現有的工作，相對地對於組織之忠誠度也就較高。工作滿足感方面，年齡不同對於升遷滿足及薪資滿足構面有顯著影響，「30歲以下」員工之升遷滿足顯著高於其他年齡層的員工，但在薪資滿足構面卻低於其他年齡層的員工；而「60歲以上」員工是各年齡層中

薪資滿足最高者，其主要乃因「60歲以上」員工由於其薪資福利都已累進增加，故在各年齡層中薪資滿足最高。「30歲以下」員工有不少為最近幾年經高普考試才進入公司，對於未來尚有許多發展空間，因此在升遷滿足方面顯著高於其他年齡層的員工。

3. **婚姻狀況**：本研究發現臺灣省自來水公司員工婚姻狀況對組織忠誠度各構面皆無顯著影響，亦即員工結婚與否並不會影響員工對於組織之忠誠度。而在工作滿足感方面，婚姻狀況對於升遷滿足構面有顯著影響，且未婚者的升遷滿足感較已婚者的升遷滿足感高。
4. **教育程度**：員工教育程度不同對組織忠誠度各構面皆有顯著影響，且「國中或以下」及「高中（職）」教育程度員工在各構面之忠誠度皆顯著高於其他教育程度的員工，其主要乃因大部份「國中或以下」及「高中（職）」教育程度員工為早期水廠時期或服務較久之同仁，其對自來水事業之奉獻度極高，存有較高之歸屬及認同感，故其在組織忠誠度各構面之感受程度亦高。工作滿足感方面，教育程度不同對於薪資滿足構面有顯著影響，教育程度較高之員工對於薪資呈現較高的滿足程度，主要乃因經濟不景氣，教育程度較高之員工在本公司所獲之薪資與「高學歷、高失業率」的就業市場相對比較之下較高，故其對於薪資滿足的滿意度亦高。
5. **年資**：員工服務年資對於組織忠誠度各構面皆無顯著影響，亦即員工年資不同並不會影響員工對於組織之忠誠度。工作滿足感方面，年資不同對於薪資滿足構面有顯著影響，年資20年以上之員工對於薪資呈現較高的滿足程度，其主要乃因年資20年以上之員工由於其薪資福利都已累進增加，故薪資滿足最高。
6. **職位**：本研究發現臺灣省自來水公司員工擔任主管與否對於組織忠誠度各構面皆無顯著影響，亦即職位不同並不會影響員工對於組織之忠誠度。工作滿足感方面，職位不同對於工作滿足感之工作本身滿足、薪資滿足構面及整體工作滿足感有顯著影響，擔任主管者在工作本身滿足、薪資滿足構面及整體工作滿足感呈現較高的滿足程度，主要原因為主管對工作之向心力較強，從工作中所獲得職業聲望和控制權力，且主管之薪資福利遠比一般員工來得高，故其在工作本身滿足、薪資滿足構面及整體工作滿足感呈現較高的滿足程度。
7. **服務單位**：本研究發現服務單位不同對於整體組織忠誠度有顯著影

響，研究結果顯示，第七區管理處員工之整體組織忠誠度為各單位中最高，其原因可能是第七區管理處位處南部，員工之心態較單純，且該區管理處過去至今所建立的各種制度較健全、主管的領導方式足能帶動員工的向心力，故能使員工對公司產生認同與價值觀，願意為公司付出額外努力，因此，其組織忠誠度為各單位中最高。工作滿足感方面，服務單位不同對於工作滿足感之工作本身滿足、公司管理滿足、薪資滿足構面及整體工作滿足感有顯著影響。工作本身滿足、公司管理滿足構面及整體工作滿足感以第四區管理處員工之滿意度為各單位最高，其原因可能是第四區管理處享有接近總管理處之便，員工在工作方面可運用之資源較多，管理方面也較能受到總管理處之庇蔭，故其員工在工作本身滿足、公司管理滿足構面及整體工作滿足感為各單位最高；薪資滿足構面以第一區管理處員工之滿意度為各單位最高，其原因可能是第一區管理處員工所處的基隆地區、臺北縣北海岸及文山地區主要是以農漁業為主，且其他行業的就業機會不多，對於臺灣省自來水公司員工而言，其工作環境及待遇皆已高出該區其他行業的員工許多，故其對薪資的滿意程度較高。

(二) 工作屬性對組織忠誠度及工作滿足感各構面之影響：

工作屬性不同對於組織忠誠度各構面皆無顯著影響，亦即工作屬性不同並不會影響員工對於組織之忠誠度。工作滿足感方面，工作屬性不同對於同事滿足構面有顯著影響，且工務類員工較業務類員工在同事滿足構面之滿足感高，其原因可能是工務類員工之工作較講究專業及團隊，故其在同事滿足構面之滿足感較高。

(三) 工作特性對組織忠誠度及工作滿足感各構面之影響：

1. 多樣性：工作多樣性高低對於組織忠誠度各構面皆有顯著影響，工作多樣性高的員工皆較工作多樣性低的員工有較高之忠誠度。工作滿足感方面，工作多樣性高低對於工作本身滿足、升遷滿足、同事滿足構面及整體工作滿足感有顯著影響，員工之工作多樣性高者在以上構呈現較高的滿足程度。
2. 完整性：工作完整性高低對於組織忠誠度各構面皆有顯著影響，工作完整性高的員工皆較工作完整性低的員工有較高之忠誠度。工作滿足感方面，工作完整性高低對於公司管理滿足、薪資滿足構面有顯著影響，員工之工作完整性高者在此二構面呈現較高的滿意程度。

3. **自主性**：工作自主性高低對於組織忠誠度之努力忠誠構面及整體組織忠誠度有顯著影響，工作自主性高的員工皆較工作完整性低的員工，在此二構面有較高之忠誠度。工作滿足感方面，工作自主性高低對於工作本身滿足、升遷滿足構面及整體工作滿足感有顯著影響，工作自主性高的員工在以上構面呈現較高的滿足程度。
4. **合作性**：工作合作性高低對於組織忠誠度之價值忠誠、努力忠誠構面及整體組織忠誠度有顯著影響，在以上構面，工作合作性高的員工皆較工作合作性低的員工有較高之忠誠度。工作滿足感方面，工作合作性高低對於工作滿足感之工作本身滿足構面有顯著影響，員工之工作合作性高者在工作本身滿足構面呈現較高的滿意程度。
5. **回饋性**：工作回饋性高低對於組織忠誠度各構面皆無顯著影響，亦即員工工作回饋性的高低不會影響員工對組織的忠誠度。工作滿足感方面，工作回饋性高低對於整體工作滿足感構面有顯著影響，員工之工作回饋性高者在整體工作滿足感的滿意程度較高。
6. **交誼性**：工作交誼性高低對於組織忠誠度之努力忠誠、留職忠誠構面及整體組織忠誠度有顯著影響，在以上構面，工作交誼性高的員工皆較工作交誼性低的員工有較高之忠誠度。工作滿足感方面，工作交誼性高低對於工作本身滿足、同事滿足及整體工作滿足感有顯著影響，員工之工作交誼性高者在以上構面呈現較高的滿意程度。

(四) 組織忠誠度各構面與工作滿足感各構面之關係：

本研究發現臺灣省自來水公司員工之組織忠誠度與工作滿足感間有顯著相關，組織忠誠度各構面與工作滿足感各構面間之相關性皆達 0.01 之顯著水準，且各構面間之相關係數皆為正值，均呈正相關。

(五) 組織忠誠度各構面可由工作滿足感各構面解釋與預測之程度：

1. **價值忠誠**：對價值忠誠最具解釋與預測的工作滿足感構面依序是工作本身滿足、升遷滿足、同事滿足、公司管理滿足，合計可解釋價值忠誠 31.79 % 之變異量。
2. **努力忠誠**：對努力忠誠最具解釋與預測的工作滿足感構面依序是工作本身滿足、同事滿足、升遷滿足，合計可解釋努力忠誠 39.10 % 之變異量。
3. **留職忠誠**：對留職忠誠最具解釋與預測的工作滿足感構面依序是工作本身滿足及升遷滿足，合計可解釋留職忠誠 39.10 % 之變異量。

4. **整體組織忠誠度**：對留職忠誠最具解釋與預測的工作滿足感構面依序是工作本身滿足、升遷滿足、同事滿足、公司管理滿足，合計可解釋整體組織忠誠度 43.66 % 之變異量。

(六) 工作滿足感各構面可由組織忠誠度各構面解釋與預測之程度：

1. **工作本身滿足**：對工作本身滿足最具解釋與預測的組織忠誠度構面依序是努力忠誠、留職忠誠，合計可解釋工作本身滿足 39.10 % 之變異量。
2. **升遷滿足**：對升遷滿足最具解釋與預測的組織忠誠度構面依序是努力忠誠、留職忠誠，合計可解釋升遷滿足 21.67 % 之變異量。
3. **公司管理滿足**：對公司管理滿足最具解釋與預測的組織忠誠度構面依序是努力忠誠、價值忠誠、留職忠誠，合計可解釋公司管理滿足 11.73 % 之變異量。
4. **同事滿足**：對同事滿足最具解釋與預測的組織忠誠度構面僅有努力忠誠，可解釋同事滿足 24.36 % 之變異量。
5. **薪資滿足**：對薪資滿足最具解釋與預測的組織忠誠度構面依序是努力忠誠、留職忠誠，合計可解釋薪資滿足 6.68 % 之變異量。
6. **整體工作滿足感**：對整體工作滿足感最具解釋與預測的組織忠誠度構面依序是努力忠誠、留職忠誠，合計可解釋整體工作滿足感 42.23 % 之變異量。

二、建議

(一) 就提高整體組織忠誠度而言：

塑造公司的企業文化以提高價值忠誠度，建立工作團隊以提高努力忠誠度，作好員工職業前程管理以提高留職忠誠度，進而提昇整體之組織忠誠度。茲分述於下列二至四項。

(二) 就提高價值忠誠度而言：

首先，塑造自己公司的企業文化，以共同價值觀來塑造公司與眾不同的價值體系，讓公司全體員工清楚瞭解公司的價值觀，並建立一套廣為員工接受的經營哲學，緊密結合每位員工的基本信念，使員工致力於公司的價值觀並對公司產生認同。臺灣省自來水公司最近幾年一直致力於企業識別體系(CIS)的推動，唯較著重「視覺識別」之推動，若能同時配合「行動識別」、「理念識別」之並進，則除可塑造公司形象，亦

可建立公司員工之共同價值觀，並進而提高價值忠誠度。

(三) 就提高努力忠誠度而言：

由於臺灣省自來水公司為一省營事業單位，受限於官僚式組織結構的影響，員工願意為公司付出額外努力的意願普遍不高。因此，若欲提高員工之努力忠誠度，必須破除員工劃地自限的心態，以工作團隊的經營管理方式，配合勞資雙方彼此溝通協調來建立公司與員工唇齒相依的關係，才能形成一個具有生產力的實體。臺灣省自來水公司最近幾年正努力推行品管圈活動(QCC)，此種工作團隊建立之方式，實有助於提高員工之努力忠誠度，若能再增加各種激勵因素，並重視員工心理態度等感受，則品管圈等工作團隊之建立必能使員工秉持各自的專業知識，集思廣益來為公司努力，相對地，亦能提高員工之努力忠誠度。

(四) 就提高留職忠誠度而言：

臺灣省自來水公司員工整體之留職忠誠度雖不低，但由實際現象發現，公司並無任何協助員工個人職業前程規劃之措施，且許多項職務及工作欠缺系統化的銜接教育，因此，若能配合公司的目標及公司職業前程管理，幫助員工確立個人職業前程計劃，給予員工適切的協助與機會，必能使員工對於公司有強烈的歸屬感與認同感，進而提高留職忠誠度。

(五) 就提高整體工作滿足感而言：

加強工作之設計以提高工作本身滿足；健全人事升遷制度以提高升遷滿足；建立雙向溝通之管道以提高公司管理滿足；輔導工作群體以提高同事滿足；確保員工薪資福利以提高薪資滿足。茲分述於下列六至十項。

(六) 就提高工作本身滿足而言：

由研究結果發現，工作特性是影響工作本身滿足的重要因素，因此，若能針對工作特性之多樣性、自主性、合作性、交誼性等核心構面有計劃重新加強工作之設計，採行工作豐富化(Job enrichment)、工作擴大化(Job enlargement)、工作輪調(Job rotation)、彈性工作時間(Flexible time)等方式，則不但可提高員工對工作本身的滿足感，亦可帶動員工工作生活品質的提昇。臺灣省自來水公司每年會針對員工的工作作調查，以作為各單位人力評鑑參考之用，倘能藉此針對員工工作特性予以瞭解及設計改善，則必能達到事半功倍之效。另外，公司各單位逐漸實施上

班打卡制，若能以「彈性工作時間」措施配合，則既可延長為用戶服務的時間，亦可因工作自主性提高而增加工作本身滿足。

(七) 就提高升遷滿足而言：

本研究發現臺灣省自來水公司員工，在工作滿足感各構面中以升遷滿足的程度最低，因此欲提高升遷狀況滿足，應健全公司之人事升遷制度。實際現象發現存在著「帕金森定律」(Parkinson's Law)及「彼德原理」(Peter's Principle)等組織病態現象，而腐蝕著組織之效率，因此，健全人事升遷制度，提供公平合理的升遷機會，協助員工工作好職業生涯規劃，使員工適才適所乃是公司員工所企盼的。

(八) 就提高公司管理滿足而言：

就提高公司管理滿足而言，公司管理當局應建立與員工雙向溝通之管道，使得管理者與員工之間存在著良性互動的途徑，例如，實施提案制度，使員工隨時可對公司營運提出建設性的意見，以達下情上映之效；另外，強化管理者之領導統禦等管理技能，亦可改善員工對公司管理的不滿。

(九) 就提高同事滿足而言：

除了前述提及企業文化的塑造、工作團隊的建立、及重新工作設計等都有助於提高同事滿足外；另外，妥善利用各種非正式組織的功能，輔導各工作群體，重視員工的各種社會性需求，皆可提高同事滿足。

(十) 就提高薪資滿足而言：

就整體而言，臺灣省自來水公司員工對於薪資的滿足感普遍較高，但是，新進員工由於受到「新進人員前五年支薪規定」的影響，對於薪資滿足感普遍較低，而此項支薪規定是否符合公平報酬原則，實有待進一步研究。另外，實際現象發現，年度績效獎金受限於盈餘及預算，延遲發放之情況在所難免，但如何與員工達成共識，當是公司日後欲繼續確保員工薪資滿足所不能忽視的。公司日後應繼續確保員工之薪資水準及各項福利，使得員工在薪資滿足程度高的情況下，亦有很高的工作滿足感，進而提高工作績效。

參考文獻

Parker, W.E. and Kleemeir, R.W. Human Relations in
Supervision : Leadership in Management, N.Y. : McGraw-Hill,

1951, pp.10.

- Seashore, S.E. and Tabor, J.D. "Job Satisfaction Indicators and Their Correlate", American Behavior Scientists, Vol.18,1978, pp.333-368.
- Steers, R.M. "Antecedents and Outcomes of Organizational Commitments", Administrative Science Quarterly, March 1977, pp.46-56.
- Porter, L.W., Steers, R.M., Mowday, R.T. and Boulian, P.V.
"Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover Among Psychiatric Technicians", Journal of Applied Psychology, 1974, Vol. 59, No.5, pp.603-609.
- Buchanan, B. "Building Organizational Commitment : the Socialization of Managers in Work Organization", Administrative Science Quarterly, 1974, 19, pp.533-546.
- Herbiniak, L.G. and Alutto, J.A. "Personal and Role Related Factors, in the Development of Organizational Commitment", Administrative Science Quarterly, 1972, Vol.17, pp.559-560.
- Smth, P.C., Kendall, L. M. and Huln, C. L., The Measurement of Satisfaction n Work an Retirement, Chcag : Rand McNally, 1969, pp201-208.
- Davis, R. C., The Fundamental of Top Management, N. Y. : Harper & Row Publishers, 1955, PP.127
- Weissenberg, P. and Gruenfeld, L.W. "Relationship between Job Satisfaction and Job Involvement", Journal of Applied Psychology, Vol.52, No.6,1968, pp.469-473.
- Williams , L.J. and Hazer, J.J. "Antecedents andConsequences of Satisfaction and Commitment in Turnover Models: A Reanalysis Using Latent Variable Structural Equation Methods", Journal of Applied Psychology, Vol.71, No.2, 1986, pp.219-231.
- Alpander, G.G. "Relationship between Commitment to Hospital Goals and Job Satisfaction: A Case Study of a Nursing Department", Health Care Management Review, Vol.15,1990, pp.51-62.
- Igbaria, M. "Job Performance of MIS Professionals: An Examination of the Antecedents and Consequences", Journal of Engineering and Technology Management, Vol.8, 1991, pp.141-171.