

工作滿足、組織承諾、組織公民行為與離職傾向之關係探討

—以某中國大陸台商個案公司為例

李憶萱*、蕭 嬋**、陳詳衡***

目 次

壹、緒論	參、研究方法
一、研究背景與動機	一、研究架構
二、研究目的	二、研究流程
貳、文獻探討與假設	三、研究對象及問卷發放
一、工作滿足	四、問項發展與衡量問項
二、組織承諾	肆、資料分析
三、組織公民行為	一、敘述統計分析
四、離職傾向	二、信度分析、因素分析、效度分析
五、工作滿足對組織承諾之影響	三、變異數分析
六、工作滿足對組織公民行為之影響	四、相關分析、描述統計分析
七、工作滿足對離職傾向之影響	五、迴歸分析、路徑分析
八、組織承諾對離職傾向之影響	六、各變項多元迴歸分析、路徑細部分析
九、組織公民行為對離職傾向之影響	伍、結論與建議
十、組織公民行為對組織承諾之影響	一、研究結論
十一、人口統計變項	二、研究建議
	三、研究限制與後續研究建議

* 國立中央大學企業管理系助理教授

** 國立中央大學企業管理系助理教授

*** 國立中央大學企業管理系博士生

摘 要

本研究以中國大陸為研究區域，探討工作滿足、組織承諾、組織公民行為、離職傾向間的影響關係。並以人口統計變項為控制變數，對以上變項檢定是否具有顯著差異。本研究以某台灣上市上櫃企業中國大陸公司員工為研究對象，並以普查發放問卷，有效回收問卷共 311 份，有效問卷回收率為 98%。並使用敘述統計、信度、效度、因素、多元迴歸、路徑分析等方法。研究結果發現工作滿足會正向顯著影響組織承諾、組織公民行為，其中外在滿足變項會負向顯著影響離職傾向。而組織承諾、組織公民行為會負向顯著影響離職傾向。藉由路徑分析發現工作滿足對離職傾向負向影響總效果最強，其次為組織承諾。

關鍵詞：工作滿足、組織承諾、組織公民行為、離職傾向、路徑分析

壹、緒論

一、研究背景與動機

經濟不景氣造成許多企業利用企業瘦身、縮減規模、無薪假、缺額不補等方式，減少人事成本，因應外界競爭環境的影響。也因如此在職員工壓力也逐漸提升，組織成員需要受到被裁員的威脅，與同事被裁員後工作附加於己身的壓力，使得有些員工選擇離職，以自行創業的方式，增加自我對於工作內容的控制程度（李文瑞、陳世傑、徐承毅、陳詳衡，2009a）。所以組織在裁員的同時，更需要了解組織成員的內心感受，才可以達到留才的效果。並深入了解組織成員對於組織的投入程度、公民行爲才可以發覺組織內是否具有多能工，運用最少的人力達到最佳的工作效果（祝國忠、陳詳衡、曾建輔，2010）。在中國大陸市場快速成長之際，世界各國大型企業爭相佔有中國大陸的廣大市場能力，與充裕的人力資源、低廉的原料成本。但中國與台灣間畢竟政治、環境、法規、教育、人文、社會皆有所差異的狀況下（Shenkar and Ronen, 1990）。深入探討中國大陸人力資源的特性，也是現今研究者重視的課題（祝國忠等，2010）。因此本研究以中國大陸為研究地區，希望探討不同屬性的員工對工作滿足、組織承諾、組織公民行爲、離職傾向是否具有顯著差異，此為本研究動機一。

再者 Greenberg (1997) 與許多學者指出工作滿足會與組織承諾具有顯著正向影響（Currivan, 2000），在現今多變的社會中，員工若是忠誠度降低，將會對組織績效、企業知識、專業技術移轉都會有所傷害。組織承諾亦也會影響員工離職傾向，代表員工是否對公司願意努力留職態度（Slattery et al, 2005）。一個具有公民行爲的員工若具有離職傾向，對於組織不僅是少一位員工的傷害，更是損失這些公民行

為員工所創造出的綜效。如此工作滿足、組織承諾、組織公民行為對離職傾向之影響關係就值得深入探討，了解變項間的因果關係與影響權重，才可以建議業者在有限的資源，投入影響力最強的變項，以降低人才的流失。因此本研究希望探討工作滿足、組織承諾、組織公民行為、離職傾向間的影響關係與路徑關係，此為本研究動機二。

許多學者將工作滿足、組織承諾、組織公民行為間驗證其中介效果（底正平，2006）或是兼論其調節效果（邱皓政、歐宗霖、陳詳衡，2010），但組織行為間許多因素本身會互相影響，並且具有牽動效果，因此在探討工作滿足、組織承諾、組織公民行為、離職傾向之影響關係，需瞭解影響效果牽動下的相乘間接關係，才更能夠全面性瞭解組織成員所展現之行為表現。

二、研究目的

1. 分析工作滿足對組織承諾、組織公民行為、離職傾向的影響關係。
2. 分析組織承諾對組織公民行為、離職傾向的影響關係。
3. 分析組織公民行為對離職傾向的影響關係。

貳、文獻探討與假設

一、工作滿足

Spector (1985) 指出服務業員工工作滿足的主要關心因素為：薪資、升遷、人際關係、福利、獎酬、工作性質、溝通等滿意程度。而 Porter and Smith (1970) 認為一個人是否感到工作滿足，會檢視自我工作所實際獲得有形或無形報酬與期望間是否有差距。若實際獲得大於期望則會較為滿足，但若實際獲得小於期望則會不滿意，一般而言員

工期望基本上都會比實際獲得還高，因此只要差距越小將會使員工越感到工作滿足。Robbins (2002) 認為工作滿足是員工對工作所抱持的一般性態度，對工作持正面態度表示工作滿足，反之為不滿足。許士軍 (1977) 認為工作滿足是個人對工作所具有的感覺，而這種感覺取決於從工作環境中之實際所得的價值與預期間之差距。Seibert (2001) 定義工作滿足為隱藏在工作本身的若干因素，受到工作者本身對其期望之主觀評價的影響，亦即工作滿足的高低係依工作者將所完成之工作與其目標或預期作主觀的評價與比較後，所產生心裡感受。

Smith, Kendull and Hulling (1969) 發展出 JDI 量表衡量工作滿足，其量表變項為工作本身、薪資、升遷、管理、同事共五個變項。Weiss et al. (1967) 所提出之 MSQ 量表，將工作滿足區分出內在滿足與外在滿足兩變項評估組織成員工作滿足程度。內在滿足變項評估組織成員藉由個人於工作本身中所感受到的滿足程度，外在滿足變項評估組織成員藉由他人或是環境於工作中所感受到的滿足程度。Seibert and Kraimer (2001) 研究中也都引用 MSQ 量表，以內在滿足與外在滿足衡量組織成員工作滿足程度。李文瑞等 (2009) 也在研究中以內在滿足與外在滿足評估組織成員工作滿足之態度。

二、組織承諾

組織承諾又可稱為工作忠誠，其國內外學者許多研究都進行探討，所發現出的結論也有些不同。樊景立 (1995) 認為組織成員與老闆或企業主管間關係，其關係越好越能夠創造員工對公司的認同與忠誠度。Mak and Sockel (2001) 表示組織承諾與員工忠誠，經常被視為員工對工作或企業態性的或情感性的反應，可以被解釋為個人對於特定組織之認同且涉入的相對強度。也以員工忠誠度就是員工對於成為組織一份子的情感知覺 (Hales and Gough, 2003)。Meyer, Allen and Gellatly (1990) 認為組織承諾是一種員工對組織的態度，雖未被視為

組織內最重要的態度，但被視為是最基層的動作表現(Powers, 2000)。Porter and Smith (1970) 與 Morris and Sherman (1981) 皆以心性觀點對工作忠誠與組織承諾提出以下論點，其指出工作忠誠與組織承諾是指員工對組織有積極、高度正面的傾向，包括對組織目標與價值的認同、工作投入，及對組織的忠誠表現。國外學者對組織承諾定義為：員工對特定組織感受到與表現出的忠誠(Mueller, Wallace and Price, 1992；Price, 1997)。Dyne, Graham and Dienesch (1994) 認為員工忠誠表現在組織成員對服務機關展現認同或承諾的態度。而林淑姬(1992)和 Organ (1988) 也支持以上論點。

Stevens, Beyer and Trice (1978) 將組織承諾區分為規範性承諾與交換性承諾。規範性承諾意指組織成員對某特定行為抱持規範的理念，交換性承諾意指組織成員以投資報酬觀點衡量付出與報酬的差距。Mowday, Porter, and Steers (1979) 將組織承諾分為價值承諾、努力承諾、留職承諾三個變項。其價值承諾評估組織成員深信並願意接受組織價值程度。努力承諾評估組織成員願意為組織投入更多的心力程度。留職承諾評估組織成員有強烈欲望繼續留在組織中，成為組織成員的表現程度。Ford et al. (2003) 也曾經以 Mowday, Porter, and Steers (1979) 所提出之組織承諾變項：價值承諾、努力承諾、留職承諾衡量組織成員組織承諾之態度(陳金鐘，2005)。

三、組織公民行為

Graham (1991) 認為一切對組織有益的行為都稱之為組織公民行為，其同時包括員工角色內與角色外的正面行為。Konovsky and Pugh (1994) 指出組織公民行為是一種員工的對組織的正面行為，這種行為超越了職責的要求，它是自主裁量的，而且不在組織正式酬賞結構的範圍之內。林淑姬(1992)認為組織公民行為整體而言對組織目標有正面貢獻或避免負面影響的各種行為。許道然(2001)的定義為組織

中有意義的行為和展現，這種行為既非以正式的角色義務為基礎，也不受契約交換的限制。它可說是一種非正式的奉獻，出現這種行為的人在選擇提供或抑制時，並不考慮制裁或正式誘因的因素。

Bateman and Organ (1983) 首先統稱組織公民行為以單一構念衡量。Farh, Earley and Lin (1997) 將組織公民行為區分為五變項：認同組織、利他主義、負責盡職、和諧、保護組織資源衡量組織成員是否具有組織公民行為。Smith, Organ, and Near (1983) 將組織公民行為以雙項衡量，此雙變項為：利他行為、一般順從行為。以代表員工組織公民行為之態度。

四、離職傾向

Mobley (1977) 研究表示離職乃是員工在組織的某一職務上，工作了一段時間以後，個人經過深思熟慮後，自願對其職務加以否定的結果，以致於不僅失去職務及其職務所賦與的利益，並與原組織脫離關係。離職也是員工自願與組織終止僱傭關係並離開組織之行為。Robbins (2002) 提出離職指員工自願性的永久離開組織行為之表相。Egan et al (2004) 認為離職傾向為一種有意識且慎重的意向離開一個組織，離職也容易造成的損失有：員工招募與訓練、降低組織效率、員工生產力下降、組織的社會資本損失。離職亦會造成現有人員壓力變大與士氣低弱，更可能促使現有人員離職意願之上升 (Gauci-Borda, 1997)。而 Cavanagh (1989) 認為離職前所損失的效能和效率也應包括在離職的損失，高曠職率可做為高離職率期間的一項棘手問題。

一般而言離職傾向可分為自願性離職與非自願性離職，而本研究主要探討是自願性離職傾向，Tichy (1998) 將離職傾向以單一變項衡量，其主要評估組織成員對工作具有離開組織之意念或是實際行為 (Egan et al, 2004)。而李文瑞等 (2009a) 也引用 Tichy (1998) 量表調查組織成員在未受外力的狀況下，對組織否定的表現，與自願離開

組織的行為。

五、工作滿足對組織承諾之影響

Curri van (2000) 認為工作滿意與組織承諾具有正向的影響，也會使員工對公司的工作忠誠度提升，並會降低其離職傾向。Slattery et al. (2005) 研究中以派遣人力為研究對象，其結果發現工作滿足對組織承諾有正向顯著影響。Greenberg (1997) 針對組織承諾和組織信任關係進行探討員工忠誠度，研究發現有高度滿足的員工會有高度的組織承諾，且會更加認同組織，不會隨意離職，當聽到對組織不良批評時，會挺身為組織解釋與辯護，因此員工也具有高度忠誠度。Heskett (1997) 研究顧客忠誠度以及員工忠誠度與企業利潤的關係，其發現利潤、顧客忠誠度、顧客滿意度、顧客獲得的產品以及服務、員工能力、工作滿足、工作忠誠度皆存在著直接的關係。並指出員工忠誠度是公司發展、最終盈餘的關鍵因素之一，祝國忠等 (2010) 也透過路徑分析發現工作滿足會正向顯著影響組織承諾，特別是中國大陸組織成員，若對工作感受滿意，對其工作會更加投入與努力。故本研究假設如下所示：

假設一：工作滿足會正向顯著影響組織承諾。

六、工作滿足對組織公民行為之影響

Bateman and Organ (1983) 認為高度滿足感的員工會展現奉獻心力於對組織有利之相關行為，其結果發現工作滿足對組織公民行為是有顯著正向影響。Donavan et al. (2004) 認為當服務人員具有工作滿足時，其對組織有益的行為也會越多。Organ and Ryan (1995) 應用路徑分析研究指出工作滿足與組織公民行為有關連，可以藉由工作滿足做直接與間接的效果來影響組織公民行為。Bolton (1997) 也發現工作滿

足會正向顯著影響組織公民行為。故本研究假設如以下所示：

假設二：工作滿足會正向顯著影響組織公民行為。

七、工作滿足對離職傾向之影響

夏守信（2006）認為個人屬性中的工作地點對於離職傾向存在顯著差異，而針對工作滿足與離職傾向的關係，其發現工作滿足程度對於離職傾向具有顯著且負向的影響。Jeffrey, Charles and Rajan (1989) 發現銷售人員工作滿足越高，其離職傾向越低。Meyer, Stanley, Herscovitch and Topolnytsky (2002) 研究證實工作滿足會負向影響離職傾向，意旨組織成員工作滿足越高越不具有離職意願。李文瑞、陳世傑、徐承毅、陳詳衡（2009b）也假設中國大陸組織成員較重視工作滿足，因此對工作滿意的成員可減少其離職的可能性，並透過路徑分析瞭解直接效果與間接效果對離職傾向之影響，故本研究假設如以下所示：

假設三：工作滿足會負向顯著影響離職傾向。

八、組織承諾對離職傾向之影響

Mobley (1977) 研究出影響離職意願的因素，結果發現組織承諾對離職傾向有相關性，Angle and Perry (1981) 指出組織承諾愈高，離職意願愈低。而 Steers (1977) 的研究也發現工作忠誠對離職意願成負相關。陳金鐘（2005）則對勞動檢查員進行調查，其結果發現受訪者所知覺到的組織承諾各層面之價值承諾、留職承諾及努力承諾及整體承諾觀感與離職傾向皆呈顯著負相關現象。Wasti (2003) 研究實證結果得知組織承諾與離職傾向呈現反向關係。Slattery et al. (2005) 研究中也發現組織承諾對離職傾向會有負向顯著影響。李文瑞等（2009b）

利用路徑分析發現，中國大陸員工較缺乏承諾，若促進其對工作努力、認同、投入，將可降低其離職傾向，故本研究假設如以下所示：

假設四：組織承諾會負向顯著影響離職傾向。

九、組織公民行為對離職傾向之影響

Chen, Hui and Sego (1998) 發現不具有組織公民行為的組織成員將有較高的離職傾向。底正平 (2006) 也在研究中指出一個具有組織公民行為的員工，通常比較不會有離職的意願，因此組織公民行為應該對離職傾向具有負向顯著影響。故本研究假設如以下所示：

假設五：組織公民行為會負向顯著影響離職傾向。

十、組織公民行為對組織承諾之影響

Alotaibi (2001) 發現一個願意從事組織公民行為的員工，通常願意付出更多努力於組織，表示該員工有較高的組織承諾。Bishop, Scott and Burroughs (2000) 也發現組織公民行為與組織承諾類似的影響關係。林儀真 (2002) 認為組織公民行為與情感性承諾、規範性承諾為正相關。故本研究假設如以下所示：

假設六：組織公民行為會正向顯著影響組織承諾。

十一、人口統計變項

Mak (1993) 發現不同的人口統計變項對組織行為具有顯著差異，包含工作滿足、工作認知皆有影響。邱皓政等 (2010) 也應用人口統計變項中：年齡、年資、月收入做為控制變項，分析探討工作滿足、組織公民行為。故本研究以人口統計變項做為控制變項，進行上述假

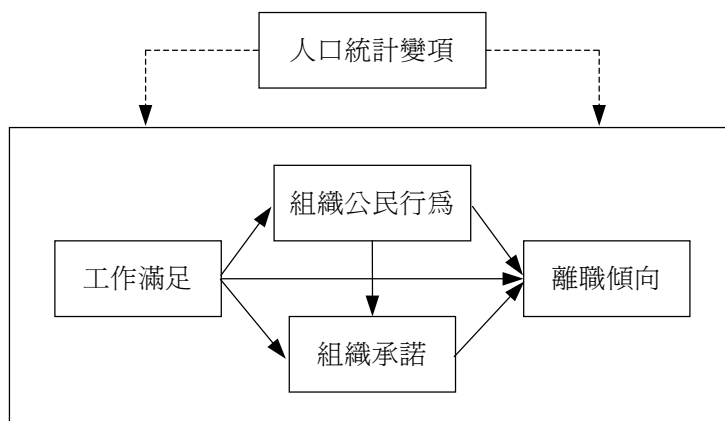
設的檢驗。

參、研究方法

一、研究架構

本研究架構如圖 1 所示，根據本文緒論與文獻探討瞭解動機與相關理論與國內外學者對於各構念的定義與探討後，希望藉由工作滿足程度、組織承諾、組織公民行爲，了解受訪者對離職傾向的影響關係，並以人口統計變項：年齡、年資、收入、部門做為控制變項進行差異檢定探討。路徑影響關係部分工作滿足可以利用直接效果影響離職傾向。也可以利用間接效果，透過組織公民行爲(Organ and Ryan, 1995)、組織承諾影響離職傾向。或是利用間接效果透過組織公民行爲再透過組織承諾影響離職傾向。而組織公民行爲可以利用直接效果影響離職傾向，也可以利用間接效果透過組織承諾影響離職傾向。組織承諾是利用直接效果影響離職傾向，以此架構祝國忠等(2010)以路徑分析方式探討中國大陸員工發現，工作滿足會影響組織公民行爲，而李文瑞等(2009b)也針對中國大陸與台灣已路徑分析比較發現工作滿足、組織承諾間也會透過直接效果與間接效果影響離職傾向。但工作滿足、組織公民行爲、組織承諾、離職傾向間互相可能有間接與相乘效果存在，故本研究將此兩篇論文一併應用路徑分析探討。

圖 1 研究架構圖



二、研究流程

本研究主要以中國大陸為研究區域，採問卷分析方式，首先探討其研究背景及擬定目的，並收集國內外學者相關研究，進行假設建立與問卷設計，再收集問卷後資料分析，最後擬定出結論及給予業主實務面建議。

三、研究對象及問卷發放

本研究以中國大陸為研究區域，但由於中國對於問卷調查進行管制，因此隨機抽樣困難，僅能使用便利抽樣方式研究，但為求樣本具有代表性，因此本研究仍以台灣某兩岸上市上櫃公司中國大陸公司之員工為研究對象進行普查。該公司近五年歷經重大組織變革，變革初期制度、訓練較為不全。近三年開始完善將升遷、考核、聘任等制度，提升技術與人力資源活動訓練，主管員工訪談、聘用外部顧問不定時調查與修正行銷、人事活動等也逐漸實施，但仍有許多發展空間。也因如此針對此類型浴火重生之企業，需要立即性的瞭解其組織行為，

員工在變革後之態度與對工作之承諾投入、離職傾向，才對於往後修正與提供建議具有其價值。本研究共發放 318 份問卷，有效回收問卷為 311 份，有效回收率為 98%。根據抽樣公式表示當信心水準 95%，可容忍誤差 6% 時，需抽樣 267 份樣本。

四、問項發展與衡量問項

本研究探討眾專業學者對工作滿足、組織承諾、組織公民行為、離職傾向研究中使用之構念，變項、題項，並擬定操作型定義，修正與整理於本研究問卷。本研究以李克特六點尺度法衡量（1 為非常不同意，6 為非常同意），其中題號 5 與題號 17 使用反向題衡量。工作滿足部分本研究主要採用 Weiss et al. (1967) 論點將工作滿足構念分為內在滿足變項與外在滿足變項加以衡量，組織承諾部分本研究主要採用 Mowday, Porter, and Steers (1979) 論點將組織承諾構念分為價值承諾變項、努力承諾變項、留職承諾變項加以衡量，組織公民行為部分本研究主要採用 Smith, Organ, and Near (1983) 論點將組織公民行為構念分為利他行為變項與一般順從行為變項加以衡量，離職傾向部分本研究主要採用 Tichy (1998) 論點以離職傾向單一構念變項加以衡量。如表 1 所示。

表 1 研究構念歸納表

構念	變項	操作型定義	衡 量 題 項 (題號)	量 表 來 源
工作滿足	內在滿足	組織成員藉由個人於工作本身中所感受到的滿足程度。	(01) 我的工作提供我在工作上的穩定性。 (02) 我在工作上能夠指導或為別人做事。 (03) 我在工作上能夠發揮自己能力。 (04) 我在工作上能夠嘗試以自己的方法處理事情。 (05) 我無法從工作中獲得成就感。	Weiss, D. J. et al. (1967); Seibert and Kraimer (2001); 李文瑞等 (2009a)
	外在滿足	組織成員藉由他人或是環境於工作中所感受到的滿足程度。	(06) 我對主管對待員工的方式感到滿意。 (07) 我同意主管在制訂決策上的能力。 (08) 我同意公司推動政策的方式。 (09) 這個工作給我升遷機會。 (10) 做好工作時即可得到讚賞。	
組織承諾	價值承諾	組織成員深信並願意接受組織價值程度。	(11) 我會對我的朋友說我服務的公司是一間值得效勞的公司。 (12) 我會很驕傲對別人說我是這家公司的一份子。 (13) 我很慶幸當初找工作時選擇到這家公司服務。	Mowday, R.T. et al. (1979); Ford et al. (2003); 陳金鐘 (2005)
	努力承諾	組織成員願意為組織投入更多的心力程度。	(14) 我願意付出比一般期望更多努力來幫助公司發展並獲得成功。 (15) 我對公司的忠誠度很高。 (16) 我很關心公司的未來。	
	留職承諾	組織成員有強烈欲望繼續留在組織中，成為組織成員的表現程度。	(17) 若工作內容有變化，會促使我離開這家公司。 (18) 繼續在本公司工作讓我受益良多。 (19) 我很認同公司對於有關員工的重要決定或政策。	
組織公民行爲	利他行爲	組織成員願意協助份內以外的事宜。	(20) 在工作中我會主動協助同事完成任務 (21) 我很樂意幫助同事解決問題 (22) 替同事排解困難讓我感到榮幸	Smith, C. A., Organ, D. A. and Near, J. P. (1983)
	一般順從	組織成員願意超過組織給予的要求與標準。	(23) 在非工作時間我仍會關心組織任務與發展 (24) 我執行工作時會超越組織的基本要求 (25) 我在公司都準時出勤且執行工作時會盡量不浪費時間	
離職傾向	單一變項	組織成員對工作具有離開組織之意念或是實際行爲。	(26) 近一年來您有想辭去工作的打算。 (27) 未來一年內你有打算找新的工作。 (28) 在您於本公司任職期間您會實際找過其他工作。	Tichy, N. et al.(1998); Ergan et al. (2004); 李文瑞等 (2009a)

註：衡量題項括弧內的數字為題號

肆、資料分析

一、敘述統計分析

針對於基本資料性別部分女性佔 67.5% 為最多，年齡部份以 19~24 歲佔 53.7% 為最多，月收入部分以 1,500 人民幣元以下佔 52.7% 為最多，職位部分以作業員以下佔 54.7% 為最多，部門部分以製造部分佔 66.6% 為最多。

表 2 基本資料表

受訪者統計變數	分 類	人 數	百分比 (%)
性 別	男	101	32.5
	女	210	67.5
年 齡	18 歲以下	30	9.6
	19~24 歲	167	53.7
	25~30 歲	81	26.0
	31 歲以上	33	10.7
月 收 入 (人民幣)	1,500 元以下	164	52.7
	1,501~2,500 元	120	38.6
	2,501~3,500 元	10	3.2
	3,501~4,500 元	6	2.0
	4,501 元以上	11	3.5
年 資	0~0.5 年	125	40.2
	0.5~1.5 年	121	38.9
	1.5~2.5 年	24	7.7
	2.5~3.5 年	17	5.5
	3.5 年以上	24	7.7
職 位	作業員以下	170	54.7
	班長、組長、文員、倉管員	119	38.3
	課長與經理以上	22	7.0
部 門	管理部與財務部	24	7.7
	業務部	23	7.4
	製造部	207	66.6
	品保部	30	9.6
	採購部與生管部	16	5.1
	研發部	11	3.5

二、信度分析、因素分析、效度分析

針對問卷工作滿足、組織承諾、組織公民行爲、離職傾向構念，本研究進行信度分析 Cronbach's α 測得工作滿足、組織承諾、組織公民行爲、離職傾向構念各子變項，問卷變項都超過周文賢（2002）建議高信度水準值 0.7。僅工作滿足之內在滿足變項為 0.628，組織承諾的留職承諾變項為 0.625，組織公民行爲的一般順從行爲變項為 0.557，仍達到周文賢（2002）可接受信度值 0.5。如下表所示。

本研究效度分析部分主要是採內容效度分析及構念效度分析雙方面進行，以力求絕對嚴謹。內容效度分析參考專家學者對於工作滿足、組織承諾、組織公民行爲、離職傾向的研究文獻，瞭解其構念設計問卷量表。構念效度分析部分本研究運用驗證性因素分析，首先進行 KMO 及 Bartlett 檢定，本研究量表所有構念 KMO 值都大於周文賢（2002）標準值 0.6，顯著性都小於 0.01，表示適合進行因素分析。接下來運用因素分析之直交轉軸最大變異法，因為直交轉軸最大變異法會重新均等分配各因素的變異量，使各因素解釋量變得接近，研究者可獲得數個幾近相等重要的因素，故最大變異法是構念效度驗證性因素分析經常使用之方法。本研究將因素負荷量小於周文賢（2002）建議之標準值 0.45 之題目刪除，本研究僅組織公民行爲構念之一般順從變項的題號（25）因素負荷量低於標準，因此予以刪除，其餘題項皆超過效度標準，表示具有構念效度。而本研究各變項特徵值均大於 1，表示可獨立一個變項，並且與原量表構念所區分的變項皆為一致。整體構念解釋變異量都超過周文賢（2002）建議之標準 50%，表示構念題項具有解釋力。由於礙於表格大小限制，本研究僅以題號展現，如需瞭解各題目之內容，請參酌表 1。

表 3 因素分析表

構 念	變 項	題 號	因 素 負荷量	Cronbach's α 與特徵值	KMO 與 Bartlett 檢定
工作滿足	內在滿足	題號(01)	0.480	信度值：0.628 特徵值：1.362	KMO=0.755 Bartlett 顯著性 =0.000*** 解釋變異量 =51.548%
		題號(02)	0.767		
		題號(03)	0.843		
		題號(04)	0.617		
		題號(05)	0.584		
	外在滿足	題號(06)	0.740	信度值：0.750 特徵值：3.379	
		題號(07)	0.739		
		題號(08)	0.631		
		題號(09)	0.707		
		題號(10)	0.613		
組織承諾	價值承諾	題號(11)	0.853	信度值：0.827 特徵值：2.817	KMO=0.874 Bartlett 顯著性 =0.000*** 解釋變異量 =69.368%
		題號(12)	0.835		
		題號(13)	0.735		
	努力承諾	題號(14)	0.691	信度值：0.802 特徵值：2.404	
		題號(15)	0.792		
		題號(16)	0.855		
	留職承諾	題號(17)	0.563	信度值：0.625 特徵值：1.357	
		題號(18)	0.903		
		題號(19)	0.494		
組織公民 行 為	利他行為	題號(20)	0.836	信度值：0.836 特徵值：1.022	KMO=0.789 Bartlett 顯著性 =0.000*** 解釋變異量 =76.177%
		題號(21)	0.876		
		題號(22)	0.839		
	一般順從	題號(23)	0.529	信度值：0.557 特徵值：1.248	
題號(24)		0.958			
離職傾向	離職傾向	題號(26)	0.885	信度值：0.759 特徵值：2.048	KMO=0.639 Bartlett 顯著性 =0.000*** 解釋變異量 =68.274%
	題號(27)	0.866			
	題號(28)	0.718			

註： $p < 0.05^*$ $p < 0.01^{**}$ $p < 0.001^{***}$

三、變異數分析

針對本研究控制變項之人口統計變項：年齡、收入、年資、部門，與工作滿足、組織承諾、組織公民行爲、離職傾向進行變異數分析，首先分析前各變項皆通過變異數同質性檢定，結果需大於周文賢（2002）建議之標準值 0.05，表示變項具有恆常性適合進行變異數分析，並對總檢定顯著之變項進行雪費比較分析。

本研究發現不同的年齡、收入、年資、職位、部門對工作滿足具有顯著差異，且符合同質性檢定標準。年齡部分高年齡群較低年齡群具有工作滿足。收入部分高收入群較低收入群具有工作滿足。年資部分高年資群較低年資群具有工作滿足。職位部分高層主管較基層員工具有工作滿足。部門部分業務部門最具有工作滿足，採購部與生管部門最不具有工作滿足。由於人口統計變項之性別對工作滿足皆未通過變異數同質性檢定，或總檢定不具顯著性，因此本研究不深入探討其結果。（參見表 4）

本研究發現不同的收入、年資對組織承諾具有顯著差異，且符合同質性檢定標準。收入部分高收入群較低收入具有組織承諾。年資部分高年資群較低年資群具有組織承諾。由於人口統計變項之性別、年齡、職位、部門對組織承諾皆未通過變異數同質性檢定，或總檢定不具顯著性，因此本研究不深入探討其結果。（參見表 5）

本研究發現不同的年齡、職位對組織公民行爲具有顯著差異，且符合同質性檢定標準。年齡部分高年齡群較低年齡具有組織公民行爲。職位部分高階主管較基層員工具有組織公民行爲。由於人口統計變項之性別、收入、年資、部門對組織公民行爲皆未通過變異數同質性檢定，或總檢定不具顯著性，因此本研究不深入探討其結果。（參見表 6）

表 4 工作滿足變異數分析表

類別	分析項目	工作滿足平均數	顯著性	同質性檢定	雪費比較
年齡	18歲以下	4.00	0.001***	0.599	31歲以上>19~24歲**
	19~24歲	3.96			
	25~30歲	4.19			
	31歲以上	4.44			
收入	1,500元以下	3.98	0.008**	0.198	4,501元以上>1,500元以下*
	1,501~2,500元	4.13			
	2,501~3,500元	4.24			
	3,501~4,500元	4.32			
	4,501元以上	4.65			
年資	0~0.5年	4.02	0.000***	0.333	1.5~2.5年>0~0.5年* 3.5年以上>0~0.5年5* 1.5~2.5年>0.5~1.5年** 3.5年以上>0.5~1.5年*
	0.5~1.5年	3.96			
	1.5~2.5年	4.50			
	2.5~3.5年	4.14			
	3.5年以上	4.48			
職位	作業員以下	3.93	0.000***	0.930	班長、組長、文員、倉管員>作業員以下*** 課長與經理以上>作業員以下*
	班長、組長、文員、倉管員	4.23			
	課長與經理以上	4.38			
部門	管理部與財務部	4.04	0.000***	0.61	業務部>管理部與財務部* 業務部>製造部*** 業務部>採購部與生管部*
	業務部	4.73			
	製造部	4.00			
	品保部	4.17			
	採購部與生管部	3.94			
	研發部	4.14			

註：p<0.05* p<0.01** p<0.001***

表 5 組織承諾變異數分析表

類別	分析項目	組織承諾平均數	顯著性	同質性檢定	雪費比較
收入	1,500 元以下	4.26	0.000***	0.105	3,501~4,500 元 > 1,500 元以下* 3,501~4,500 元 > 1,501~2,500 元*
	1,501~2,500 元	4.34			
	2,501~3,500 元	4.83			
	3,501~4,500 元	5.30			
	4501 元以上	4.71			
年資	0~0.5 年	4.31	0.000***	0.205	3.5 年以上 > 0~0.5 年* 3.5 年以上 > 0.5~1.5 年***
	0.5~1.5 年	4.17			
	1.5~2.5 年	4.63			
	2.5~3.5 年	4.60			
	3.5 年以上	4.90			

註： $p < 0.05^*$ $p < 0.01^{**}$ $p < 0.001^{***}$

表 6 組織公民行為變異數分析表

類別	分析項目	組織公民行為平均數	顯著性	同質性檢定	雪費比較
年齡	18 歲以下	4.27	0.000***	0.716	25~30 歲 > 18 歲以下** 31 歲以上 > 18 歲以下** 25~30 歲 > 19~24 歲* 31 歲以上 > 19~24 歲*
	19~24 歲	4.56			
	25~30 歲	4.87			
	31 歲以上	4.95			
職位	作業員以下	4.48	0.000***	0.090	班長、組長、文員、倉管員 > 作業員以下*** 課長與經理以上 > 作業員以下***
	班長、組長、文員、倉管員	4.80			
	課長與經理以上	5.15			

註： $p < 0.05^*$ $p < 0.01^{**}$ $p < 0.001^{***}$

本研究發現不同的收入、年資、職位、部門對離職傾向具有顯著差異，且符合同質性檢定標準。收入部分低收入群較高收入具有離職傾向。年資部分低年資群較高年資群具有離職傾向。部門部分製造部門最具有離職傾向，業務部門最不具有離職傾向。由於人口統計變項之性別、年齡、職位對離職傾向皆未通過變異數同質性檢定，或總檢定不具顯著性，因此本研究不深入探討其結果。（參見表 7）

表 7 離職傾向變異數分析表

類別	分析項目	離職傾向平均數	顯著性	同質性檢定	雪費比較
收入	1,500 元以下	3.35	0.000***	0.948	1,500 元以下 > 1,501~2,500 元** 1,500 元以下 > 3,501~4,500 元*
	1,501~2,500 元	2.76			
	2,501~3,500 元	2.47			
	3,501~4,500 元	1.72			
	4,501 元以上	2.39			
年資	0~0.5 年	3.27	0.001***	0.995	0~0.5 年 > 0.5~1.5 年* 0~0.5 年 > 2.5~3.5 年*
	0.5~1.5 年	3.05			
	1.5~2.5 年	2.44			
	2.5~3.5 年	2.27			
	3.5 年以上	2.72			
部門	管理部與財務部	3.06	0.000***	0.163	管理部與財務部 > 業務部** 製造部 > 業務部*** 品保部 > 業務部** 研發部 > 業務部*
	業務部	1.65			
	製造部	3.20			
	品保部	3.07			
	採購部與生管部	2.56			
	研發部	3.09			

註：p<0.05* p<0.01** p<0.001***

四、相關分析、描述統計分析

本研究透過相關分析瞭解各構念間所呈現之關係，並進行描述統計分析探討各構念之平均數與標準差。相關分析部分工作滿足與組織承諾、組織公民行爲呈現顯著正相關係。組織承諾與組織公民行爲呈現顯著正相關係。工作滿足、組織承諾、組織公民行爲皆與離職傾向呈現顯著負相關係。在描述統計分析發現，受訪者對組織公民行爲平均數最高，組織承諾其次，離職傾向最低。（參見表 8）

表 8 相關與描述統計表

	工作滿足	組織承諾	組織公民行爲	平均數	標準差
工作滿足	1			4.075	0.676
組織承諾	0.596***	1		4.343	0.708
組織公民行爲	0.443***	0.504***	1	4.674	0.713
離職傾向	-0.297***	-0.402***	-0.167***	3.025	1.210

註： $p < 0.05^*$ $p < 0.01^{**}$ $p < 0.001^{***}$

五、迴歸分析、路徑分析

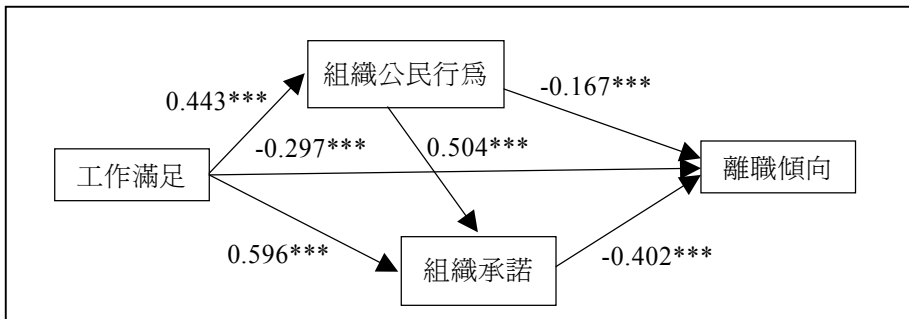
本研究先以整體構念間之影響關係驗證假設，本研究發現工作滿足影響係數為 0.596 正向顯著影響組織承諾，故研究假設一成立。工作滿足影響係數為 0.443 正向顯著影響組織公民行爲，故研究假設二成立。工作滿足影響係數為 -0.297 負向顯著影響離職傾向，故研究假設三成立。組織承諾影響係數為 -0.402 負向顯著影響離職傾向，故研究假設四成立。組織公民行爲影響係數為 -0.167 負向顯著影響離職傾向，故研究假設五成立。組織公民行爲影響係數為 0.504 正向顯著影響組織承諾，故研究假設六成立。並透過此分析數據，對離職傾向進行整體構念之路徑分析。（參見表 9）

表 9 整體構念迴歸分析表

依變項	自變項	R ²	B 值	顯著性
組織承諾	工作滿足	0.356	0.596	0.000***
組織公民行爲	工作滿足	0.196	0.443	0.000***
離職傾向	工作滿足	0.088	-0.297	0.000***
離職傾向	組織承諾	0.162	-0.402	0.000***
離職傾向	組織公民行爲	0.028	-0.167	0.003**
組織承諾	組織公民行爲	0.254	0.504	0.000***

註：p<0.05* p<0.01** p<0.001***

圖 2 整體構念對離職傾向路徑分析圖



註：p<0.05* p<0.01** p<0.001***

由表 10 所示，工作滿足、組織承諾、組織公民行爲整體構念對離職傾向的路徑分析，瞭解對離職傾向影響的直接效果與間接效果和總效果，工作滿足對離職傾向之總效果為 -0.701，組織公民行爲對離職傾向之總效果為 -0.370，組織承諾對離職傾向之總效果為 -0.402。結果發現工作滿足總效果最能夠負向影響離職傾向，其次為組織承諾，第三為組織公民行爲。

表 10 整體構念對離職傾向路徑分析表

構 念	直 接 效 果	間 接 效 果	總 效 果
工作滿足	-0.297	0.443*0.504*-0.402=-0.090 0.443*-0.167=-0.074 0.596*-0.402=-0.240	-0.701
組織公民行爲	-0.167	0.504*-0.402=-0.203	-0.370
組織承諾	-0.402		-0.402

六、各變項多元迴歸分析、路徑細部分析

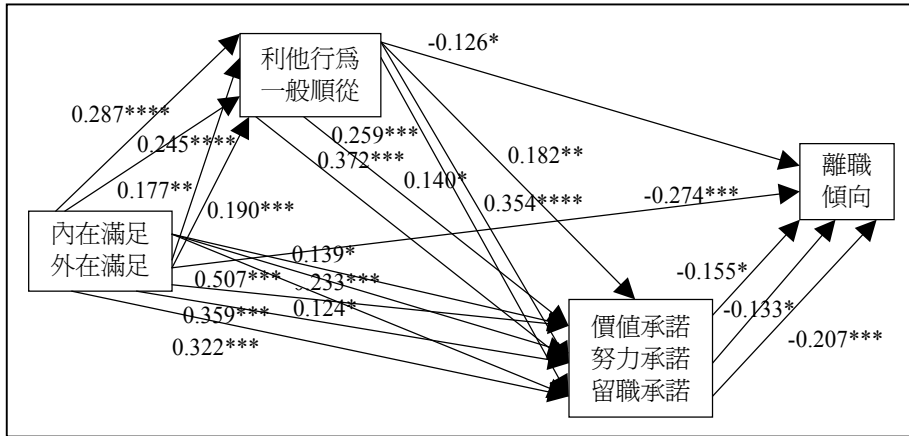
本研究再以多元迴歸分析，以瞭解工作滿足對組織承諾、組織公民行爲、離職傾向各細部變項之影響關係。由下表所示各迴歸共線性 VIF (Variance Inflation Factor) 小於周文賢 (2002) 建議之標準值 10，表示各條迴歸線性並無共線性問題。由下表所示工作滿足各變項皆正向顯著影響組織承諾各變項，其中外在滿足變項比內在滿足變項具有更強的正向影響效果。工作滿足各變項皆正向顯著影響組織公民行爲各變項，其中內在滿足變項比外在滿足變項具有更強的正向影響效果。工作滿足之外在滿足變項負向顯著影響離職傾向，但內在滿足變項不顯著。組織承諾各變項皆負向顯著影響離職傾向，其中留職承諾變項負向影響效果最強，其次為價值承諾變項，第三為努力承諾變項。組織公民行爲之利他行爲變項負向顯著影響離職傾向，但一般順從變項不顯著。組織公民行爲各變項對組織承諾各變項皆正向顯著影響，僅一般順從變項對留職承諾變項不顯著。接下來本研究針對各細部變項對離職傾向進行路徑分析，以瞭解各路徑間對離職傾向直接效果與間接效果之影響。(參見表 11)

表 11 多元迴歸分析表

影響關係	依變項	自變項	R ²	β 值	顯著性	共線性診斷
工作滿足 →組織公 民行為	利他行為	內在滿足	0.166	0.287	0.000***	VIF : 1.242 容忍值 : 0.805
		外在滿足		0.177	0.003**	
	一般順從	內在滿足	0.167	0.245	0.000***	
		外在滿足		0.190	0.001***	
工作滿足 →組織承 諾	價值承諾	內在滿足	0.333	0.139	0.030*	
		外在滿足		0.507	0.000***	
		努力承諾		內在滿足	0.262	0.233
		外在滿足	0.246	0.359	0.000***	
		留職承諾		內在滿足	0.124	0.034*
		外在滿足	0.246	0.322	0.000***	
工作滿足 →離職傾 向	離職傾向	內在滿足	0.092	-0.067	0.269	
		外在滿足		-0.274	0.000***	
組織承諾 →離職傾 向	離職傾向	價值承諾	0.153	-0.155	0.026*	VIF : 1.765 容忍值 : 0.566
		努力承諾		-0.133	0.048*	VIF : 1.644 容忍值 : 0.608
		留職承諾		-0.207	0.001***	VIF : 1.401 容忍值 : 0.714
組織公民 行為→離 職傾向	離職傾向	利他行為	0.029	-0.126	0.050*	VIF : 1.308 容忍值 : 0.765
		一般順從		-0.080	0.216	
組織公民 行為→組 織承諾	價值承諾	利他行為	0.143	0.182	0.003**	
		一般順從		0.259	0.000***	
		努力承諾		利他行為	0.388	
		一般順從	0.138	0.372	0.000***	
		留職承諾		利他行為	0.140	0.028*
		一般順從	0.103	0.106		

註：p<0.05* p<0.01** p<0.001***

圖 3 各變項對離職傾向路徑分析圖



註： $p < 0.05^*$ $p < 0.01^{**}$ $p < 0.001^{***}$

由表 12 所示各細部變項對離職傾向的路徑分析直接效果與間接效果和總效果，工作滿足之內在滿足變項總效果為 -0.167，外在滿足變項總效果為 -0.525，構念總效果為 -0.692。組織公民行爲之利他行爲變項總效果為 -0.23，一般順從變項總效果為 -0.089，構念總效果為 -0.319。組織承諾之價值承諾、努力承諾、留職承諾變項僅有直接效果，其價值承諾變項總效果為 -0.155，努力承諾變項總效果為 -0.133，留職承諾變項總效果為 -0.207，構念總效果為 -0.495。結果發現工作滿足構念總效果最能夠負向顯著影響離職傾向，其次為組織承諾構念，第三為組織公民行爲構念。工作滿足各變項部分，外在滿足變項比內在滿足變項對離職傾向負向影響效果較強。組織承諾各變項部分，留職承諾變項對離職傾向具有較強的負向影響效果，其次為價值承諾，第三為努力承諾。組織公民行爲各變項部分，利他行爲變項比一般順從行爲變項對離職傾向負向影響效果較強。

表 12 各變項路徑對離職傾向的影響效果表

構 念	變 項	直接效果	間 接 效 果	變 項 總 效 果	構 念 總 效 果
工作滿足	內在滿足		$0.287*0.126 = -0.036$	-0.167	-0.692
			$0.287*0.182*0.155 = -0.008$		
			$0.287*0.354*0.133 = -0.014$		
			$0.287*0.140*0.207 = -0.008$		
			$0.245*0.259*0.155 = -0.010$		
			$0.245*0.372*0.133 = -0.012$		
			$0.139*0.155 = -0.022$		
			$0.233*0.133 = -0.031$		
			$0.124*0.207 = -0.026$		
	外在滿足	-0.274	$0.177*0.126 = -0.022$	-0.525	
			$0.177*0.182*0.155 = -0.005$		
			$0.177*0.354*0.133 = -0.008$		
			$0.177*0.140*0.207 = -0.005$		
			$0.190*0.259*0.155 = -0.008$		
			$0.190*0.372*0.133 = -0.009$		
			$0.507*0.155 = -0.079$		
			$0.359*0.133 = -0.048$		
			$0.322*0.207 = -0.067$		
	組織公民 行為	利他行為	-0.126	$0.182*0.155 = -0.028$	-0.23
			$0.354*0.133 = -0.047$		
			$0.140*0.207 = -0.029$		
一般順從			$0.259*0.155 = -0.040$	-0.089	
			$0.372*0.133 = -0.049$		
組織承諾	價值承諾	-0.155		-0.155	-0.495
	努力承諾	-0.133		-0.133	
	留職承諾	-0.207		-0.207	

伍、結論與建議

一、研究結論

本研究以中國大陸為研究區域，主要探討工作滿足之內在滿足、外在滿足變項，組織公民行爲之利他行爲、一般順從行爲變項，組織承諾之價值承諾、努力承諾、留職承諾變項，與離職傾向間之影響關係，及驗證人口統計變項對工作滿足、組織公民行爲、組織承諾、離職傾向間是否具有顯著差異。

工作滿足、組織公民行爲、組織承諾「整體構念」對離職傾向影響關係與路徑分析結果發現，工作滿足會正向顯著影響組織承諾與組織公民行爲，此結果與 Organ and Ryan (1995) 的路徑分析結果一致。工作滿足、組織承諾、組織公民行爲會負向顯著影響離職傾向，組織公民行爲會正向顯著影響組織承諾。路徑分析結果發現，工作滿足總效果最能夠負向影響離職傾向，其次為組織承諾，第三為組織公民行爲。。

工作滿足、組織公民行爲、組織承諾「各細部變項」對離職傾向影響關係與路徑分析結果發現，工作滿足各變項皆會正向顯著影響組織承諾各變項。工作滿足各變項皆正向顯著影響組織公民行爲各變項，與祝國忠等（2010）對中國大陸台商路徑分析研究一致。工作滿足之外在滿足變項負向顯著影響離職傾向，但內在滿足變項不顯著。組織承諾各變項皆負向顯著影響離職傾向。組織公民行爲之利他行爲變項負向顯著影響離職傾向，但一般順從變項不顯著。組織公民行爲各變項對組織承諾各變項皆正向顯著影響，僅一般順從變項對留職承諾變項不顯著，此現象與李文瑞等（2009b）應用路徑分析比較台灣與中國大陸員工結果所發現，中國大陸成員較缺乏承諾可能有關。路

徑分析結果顯示工作滿足構念總效果最能夠負向顯著影響離職傾向，其次爲組織承諾構念，第三爲組織公民行爲構念。工作滿足各變項部分，外在滿足變項比內在滿足變項對離職傾向負向影響效果較強。組織承諾各變項部分，留職承諾變項對離職傾向具有較強的負向影響效果，其次爲價值承諾，第三爲努力承諾。組織公民行爲各變項部分，利他行爲變項比一般順從行爲變項對離職傾向負向影響效果較強。由結論發現 Blau (1964) 提出之社會交換理論認爲人與人的關係可能會勝過經濟間的關係，若一個組織成員對於工作環境感到滿足，與成員、主管間關係良好，不但可以降低其離職傾向，更可以創造組織公民行爲，對組織從事更多利他與超越自我之表現，這些的行爲已不是透過組織提供實質報酬所對組織從事的正面表現，而是透過人與人之間關係促使成員投入與承諾。

控制變項差異檢定部分，工作滿足的變異數分析結果顯示，不同的年齡、收入、年資、職位、部門對工作滿足具有顯著差異。年齡部分高年齡群較低年齡群具有工作滿足。收入部分高收入群較低收入群具有工作滿足。年資部分高年資群較低年資群具有工作滿足。職位部分高層主管較基層員工具有工作滿足。部門部分業務部門最具有工作滿足，採購部與生管部門最不具有工作滿足。針對組織承諾的變異數分析結果顯示，不同的收入、年資對組織承諾具有顯著差異。收入部分高收入群較低收入具有組織承諾。年資部分高年資群較低年資群具有組織承諾。針對組織公民行爲的變異數分析結果顯示，不同的年齡、職位對組織公民行爲具有顯著差異。年齡部分高年齡群較低年齡具有組織公民行爲。職位部分高階主管較基層員工具有組織公民行爲。針對離職傾向的變異數分析結果顯示，不同的收入、年資、職位、部門對離職傾向具有顯著差異。收入部分低收入群較高收入具有離職傾向。年資部分低年資群較高年資群具有離職傾向。部門部分製造部門最具有離職傾向，業務部門最不具有離職傾向。

二、研究建議

(一) 強化工作滿足

本研究發現工作滿足無論是直接效果或是間接效果皆會負向顯著影響離職傾向，且比組織承諾、組織公民行為有更強的負向顯著影響總效果。而工作滿足變項中，又以外在滿足變項比內在滿足變項有較強的負向影響效果。因此除瞭解讓員工滿足其尊重需求與自我實踐需求外，實際的物質滿足也是必要的。如針對薪資、福利的提供，或是上司與部署的互動，都是促進員工工作滿足的關鍵。在經濟不景氣的社會中，若業主要以最少的支出使員工感到滿足，進而降低其離職傾向，建議管理部門可以利用公開表揚、感謝狀、主管鼓勵等方式，提升員工工作滿足程度。

(二) 促進組織承諾

路徑分析結果顯示組織承諾會直接影響離職傾向，且各變項皆具有顯著負向影響效果。因此本研究建議業主與管理部門應該時常關心員工狀況，並督察其績效與成果。對於良好且投入於工作的員工，應該給予獎勵。反之一些搭便車的員工，或是混水摸魚的成員，需要給予懲罰，讓良好員工認為自己努力是有成果。而人事與教育訓練部門可以應用會議型式或是電子宣傳、小道消息等方式，讓員工瞭解組織文化，與組織未來之發展，以講座或是焦點座談會增進組織成員技能與瞭解其工作職責與互動。使員工感受到自己工作的價值與組織的前瞻性，進而願意付出努力，並且不輕易離開組織。

三、研究限制與後續研究建議

本研究以路徑分析進行驗證假設，若以變項擬定假設，會顯得過

多，因此以構念進行擬定假設。但爲了力求嚴謹，仍是以整體構念和各細部變項進行統計分析。由於中國大陸市場調查受到管制，因此隨機抽樣困難，僅能使用便利抽樣方式研究。但本研究爲了力求樣本代表性，仍以某台灣上市上櫃公司進行全體員工普查，如此也可能會受到組織文化或是個案企業制度與習慣影響樣本，以個案企業公司現有員工進行訪查，也有可能產生選擇性偏誤之問題，建議後續研究者可以納入更多元的人力進行探討，而此種單一受訪者填寫單一問卷很可能會有共同方法變異問題，建議後續研究者可以避免。在研究中由於尊重原作者擬定之量表測量，但仍有部分因素也爲重要，如工作滿足中薪資、福利變項，雖本研究尚未納入探討，但建議後續研究者可以其他相關量表（如 JDI 量表）補充說明更多組織行為面向之表現。本研究以橫斷面抽樣分析爲主，尚未從事縱斷面時間續列的研究，未來可朝向不同時間點調查受訪者感受的差異性。最後本研究雖爲量化科學研究，但畢竟人力資源議題探討是以人爲本，瞭解人性傾向較需具有彈性，可搭配定性研究方法或訪談研究，在以問卷調查驗證，更可達到質化與量化之研究平衡，使理論與實務更能接軌。

參考文獻

一、中文部分

- 李文瑞、陳世傑、徐承毅、陳詳衡，2009a，〈組織成員工作滿足與離職傾向影響因素之研究〉，《創新研發學刊》，第 4 卷，第 2 期，頁 127-136。
- 李文瑞、陳世傑、徐承毅、陳詳衡，2009b，〈薪酬滿意、工作滿足、組織承諾與離職傾向影響路徑關係之研究—海峽兩岸員工之比較〉，2009（第六屆）提升競爭力與經營管理研討會，淡江大學企業管理研究所。
- 周文賢，2002，《多變量分析 SAS/STAT 使用方法》，智勝出版。
- 底正平，2006，《倫理氣候認知對組織承諾、組織公民行為與離職傾向影響之研究-以南部地區醫院員工為例》，長榮大學經營管理研究所碩士論文。
- 邱皓政、歐宗霖、陳詳衡，2010，〈薪酬、工作滿足、組織公民行為影響關係之研究-兼論組織公平調節效果〉，2010 創新與管理國際學術研討會，實踐大學管理學院。
- 林淑姬，1992，《薪酬公平、程序公平與組織承諾、組織公民行為關係之研究》，國立政治大學未出版企業管理研究所博士論文。
- 林儀真，2002，《不同僱用別之護理人員其組織承諾、專業承諾與工作表現行為之探討》，國立中山大學人力資源研究所碩士論文。
- 祝國忠、陳詳衡、曾建輔，2010，〈薪酬、工作滿足、組織承諾、組織公民行為影響路徑關係之研究〉，2010 國際貿易與企

業經營學術研討會，中國文化大學國際企業研究所。

夏守信，2006，《營造專案管理團隊工作滿足與離職傾向關係之研究》，國立臺灣科技大學企業管理系碩士論文。

許士軍，1977，〈工作滿足、個人特徵與組織氣候〉，《國立政治大學學報》，第35期，頁13-56。

許道然，2001，《公部門組織信任與組織公民行為關係之研究》，國立政治大學公共行政學系博士論文。

陳金鐘，2005，《個人特性、工作壓力、組織承諾與離職傾向關係之研究-以勞動檢查員為例》，國立中正大學勞工研究所未出版碩士論文。

樊景立，1995，〈我對〈差序格局與華人組織行為〉的一些看法〉，《本土心理學研究》，第3期，頁229-237。

二、英文部分

Alotaibi, A. G. 2001. "Antecedents of organizational citizenship behavior: A study of public personnel in Kuwait", *Public personnel management*, 30(3): 363-373.

Angle, H. L. and Perry, J. L. 1981. "An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness", *Administrative science quarterly*, 26: 1-14.

Bateman, T. S. and Organ, D. W. 1983. "Job satisfaction and the good soldier: the relationship between affect and employee citizenship", *Academy of management Journal*, 26: 587-595.

Bishop, J. W., Scott, K. D. and Burroughs, S. M. 2000. "Support, commitment, and employee outcomes in a team environment", *Journal of management*, 26(6): 1113-1132.

Bolon, D. S. 1997. "Organizational citizenship behavior among hospital employees: a multidimensional analysis involving job satisfaction

and organizational commitment”, *Hospital and health services administration*, 42(2): 221-240.

- Cavanagh, S. 1989. “Nursing turnover: literature review and methodological critique”, *Journal of advanced nursing*, 14: 587-596.
- Chen, X. P., Hui, C. and Segó, D. J. 1998. “The role of organizational citizenship behavior in turnover conceptualization and preliminary test of key hypotheses”, *Journal of applied psychology*, 83(6): 922-931.
- Curri van, D. B. 2000. “The causal order of job satisfaction and organizational commitment in models of employee turnover”, *Human resource management review*, 9(4): 495-524.
- Donavan, D. T., Brown, T. J. and Mowen, J. C. 2004. “Internal benefits of service-worker customer orientation: job satisfaction, commitment and organizational citizenship behaviors”, *Journal of marketing*, 68, pp.128-146.
- Dyne, L. V., Graham, J. W. and Dienesch, R. M. 1994. “Organizational citizenships behavior: construct redefinition, measurement, and validation”, *Academy of management journal*, 37(4): 765-802.
- Eugan, M. T., Yang, B. and Barlett, R. K. 2004. The effects of organizational learning culture and job satisfaction on motivation to transfer learning and turnover intention, *Human source development quarterly*, 15(3): 279-301.
- Farh, J. L., Earley, P. C. and Lin, S. C. 1997. “Impetus for action : a cultural analysis of justice and organizational citizenship behavior in Chinese society”, *Administrative science quarterly*, 42: 421-444.
- Ford, J. K., Weissbein, D. A. and Plamondon, K. E. 2003.

“Distinguishing organizational from strategy commitment: linking officers, commitment to community policing to job behaviors and satisfaction”, *Justice quarterly*, 20(1): 159-185.

Gauci-Borda, R. 1997. “Factors influencing turnover and absence of nurses: a research review”, *International journal of nursing studies*, 34(6): 385-394.

Graham, J. W. 1991. “An essay on organizational citizenship behavior”, *Employee responsibilities and rights journal*, 4: 249-270.

Greenberg, J. and Baron, R. A. 1997. *Behavior in organizations*, New Jersey: Prentice-Hall.

Hales, C. and Gough, O. 2003. “Employee evaluations of company occupational pensions: HR implications”, *Personnel review*, 32(3): 319-331.

Heskett, J. L. 1997. *The service profit chain: how leading companies link profit and growth to loyalty, satisfaction, and value*, New York: The Free Press.

Jeffrey, K. S., Charles, M. F. and Rajan, V. 1989. “Exploring salesperson turnover: A causal model”, *Journal of business research*, 18(4): 303-326.

Konovsky, M. A. and Pugh, S. D. 1994. “Citizenship behavior and social exchange”, *Academy of management journal*, 37(3): 656-669.

Mak, K. 1993. “Motivating the private vs, public sector managers”, *Public personnel management*, 22(3): 391-401.

Mak, B. L. and Sockel, H. 2001. “A confirmatory factor analysis of employee motivation and retention”, *Information and management*, 38(5): 265-276.

- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L. and Topolnytsky, L. 2002. "Affective, continuance, and normative commitment to the organization: a meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences", *Journal of vocational behavior*, 6(1): 20-52.
- Meyer, J. P., Allen, N. J. and Gellatly, I. R. 1990. "Affective and continuance commitment to the organization: evaluation of measures and analysis of concurrent and time lagged relations", *Journal of applied psychology*, 75(6): 710-720.
- Mobley, W. H. 1977. "Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover", *Journal of applied psychology*, 62(2): 237-240.
- Morris, J. H. and Sherman, J. D. 1981. "Generalizability of an organizational commitment model", *Academy of management journal*, 24(3): 512-526.
- Mowday, R. T., Porter, L. W. and Steers, R. M. 1979. "The measurement of organizational commitment", *Journal of vocational behavior*, 14: 224-247.
- Mueller, C. W., Wallace, J. Price, J. L. 1992. "Employee commitment: resolving some issues", *Work and occupations*, 19(3): 211-236.
- Organ and Ryan, K. 1995. "A meta-analysis review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior", *Personnel psychology*, 48(4): 775-802.
- Organ, D. W. 1988. *Organizational citizenship behavior: the good soldier syndrome*, Lexington: Lexington Books.
- Porter, L. W. and Smith, F. J. 1970. *The etiology of organizational commitment*, Unpublished paper, University of California, Irvine.
- Powers, E. L. 2000. "Employee loyalty in the new millennium", *Sam*

advanced management journal, 65(3): 4-8.

Price J. L. 1997. "Handbook of organizational measurement",
International journal of manpower, 18(6): 305-558.

Robbins, S. P. 2002. *Essential of organizational behavior*, New Jersey:
Prentice Hall.

Seibert, J S. and Kraimer, M. L. 2001. "The five factor models of
personality and career success", *Journal of vocational behavior*,
58: 1-21.

Shenkar, O. and Ronen, S.1990. "Culture, Ideology, or Economy: a
comparative exploration of work goal importance among managers
in Chinese societies", *Advances in international comparative
management*, 5: 117-134.

Slattery, J. P. and Selvarajan, T. R. 2005. "Antecedents to temporary
employee's turnover intention", *Journal of leadership and
organizational studies*, 12(1): 14-53.

Smith, C. A., Organ, D. A. and Near, J. P. 1983. "Organizational
citizenship behavior : its nature and antecedents", *Journal of
applied psychology*, 68(4): 653-663.

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

Spector, P. E. 1985. "Measurement of human service staff satisfaction:
development of the job satisfaction survey", *American journal of
community psychology*, 13(6): 693-713.

Steers, 1977. "Antecedents and outcomes of organizational commitment",
Administrative science quarterly, 22: 44-56.

Stevens, J. M., Beyer, J. M. and Trice, H. M. 1978. "Assessing personal,
role, and organization predictors of managerial commitment",

Academy of management journal, 21(3): 380-396.

Tichy, N. and E. Cohen. 1998. *The leadership engine: building leaders at every level*, Dallas: Pritchett and Associates.

Wasti, S. A. 2003. "Organizational commitment, turnover intentions and the influence of cultural values", *Journal of occupational and organizational psychology*, 76: 303-320.

Weiss, D. J., Davis, R. V., England, G. W., and Lofquist, L. M. 1967. *Manual for the minnesota satisfaction questionnaire; minnesota studies in vocational rehabilitation*, Vocational psychology research.

The research of Job Satisfaction, Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behavior, Turnover Intention relationship- Mainland China of a public traded Taiwanese company as an example

Yi-Hsuan Lee^{*}, *Chan Hsiao*^{**} & *Hsiang-Heng Chen*^{***}

Abstract

This research Using factory workers located in Mainland China of a public traded Taiwanese company as general survey (census) samples, this study explores the relationship between employees' job satisfaction, organizational commitment, organizational citizenship behavior, and turnover intention. Result find job satisfaction positive affect organizational commitment and organizational citizenship behavior. Organizational commitment and organizational citizenship behavior negative affect turnover intention. Path analysis find in

* Assistant professor, Department and Graduate Institute of Business Administration, National Central University

** Assistant professor, Department and Graduate Institute of Business Administration, National Central University

*** Doctoral student, Department and Graduate Institute of Business Administration, National Central University

the turnover intention total effect, there are highest in job satisfaction, organizational commitment be second.

Keywords: Job satisfaction, organizational commitment, organizational citizenship behavior, turnover intention, path analysis