

淡江大學企業管理學系碩士班

碩士論文

指導教授：王居卿 博士

楊立人 博士

員工之數位學習的知覺價值對其  
生涯發展與組織承諾間關係影  
響之研究

研究生：黃珍楹 撰

中華民國 96 年 6 月

## 謝 誌

花了將近一年的時間，藉由許多人的幫忙與協助，才得以完成本篇論文。感謝指導教授王居卿老師的耐心與教導，從小地方的標點符號、文章的潤飾到口試時的所給予的協助，點點滴滴都在心頭。除了指導教授外，系上老師也給予許多的建議與幫忙，何錦堂老師的熱心支持與鼓勵，問卷也有他的居中協調，才得以順利的發放；吳坤山老師在課堂上對論文的建議與評論，讓我在進行研究樣本的資料蒐集與分析時，得到很大的助益，老師，謝謝您們了！

這段日子，也感謝陪伴在身邊的朋友 betty、luc、攸秦及班上同學，沒有你們，研究生活就不會這麼的有趣與豐富，這份回憶將常留心中，永難忘懷。

最後，要感謝我的家人，讓我有機會進入研究所這一學術的殿堂，在這裡，不僅學到了專業的知識、做事的態度，也讓我更加的成熟與穩重，完成論文的這份榮耀，也與你們分享。



黃珍楹

謹誌於

淡江大學企業管理學系碩士班

中華民國九十六年六月

論文名稱：員工之數位學習的知覺價值對其生涯發展與組織承諾間關係影響之研究 頁數：62

校系(所)：淡江大學企業管理學系碩士班

畢業時間及提要別：九十五學年度第二學期碩士學位論文提要

研究生：黃珍楹

指導教授：王居卿 博士

楊立人 博士

論文提要內容：

企業在知識經濟時代，擁有優秀的人才是獲取獨特競爭優勢的關鍵因素。但隨著國民所得的提升，高薪資往往不再是將員工留於企業的利器，發展性才是他們所關注的焦點，因此企業需透過生涯發展（career development）活動來滿足員工對於發展性的需求，提高其組織承諾程度以降低離職率。而由於資訊科技的進步，為企業的生涯發展帶來了新的模式，數位化教材的呈現與傳遞方式，讓員工能在任何時間及地點去進行專業知識與技能的吸收與學習；藉由與社群的頻繁互動，讓觀念得以釐清與強化，數位學習逐漸取代傳統實體教學，企業將可透過數位學習的方式來進行生涯發展活動。

本研究乃是一實證性研究，透過問卷調查方式，以立意抽樣去蒐集國內 12 家有推行數位學習且績效良好之企業為問卷發放對象，共獲得受訪者 130 份的有效問卷，並利用階層迴歸分析資料，以進一步瞭解：

1. 企業施行生涯發展的狀況及對組織承諾之影響。
2. 當企業利用數位學習作為生涯發展的工具時，員工所感受到的知覺價值，是否會對生涯發展與組織承諾間的關係造成影響。

經假設檢定結果發現：

1. 生涯戰術對組織承諾有顯著正向影響。
2. 生涯路徑設計與發展對組織承諾有顯著正向影響。
3. 生涯發展與組織承諾之間無顯著的關係。
4. 員工之數位學習知覺價值對個人生涯規劃與組織承諾間的干擾效果並不顯著。
5. 員工之數位學習知覺價值對組織生涯管理與組織承諾間的干擾效果並不顯著。

關鍵字：生涯發展、生涯規劃、數位學習、組織承諾

**Title of Thesis :** The Effect of Employee' s Perceived Value to the E-learning on their Career Development and Organizational Commitment **Total pages:** 62

**Key word:** Career Development, Career Planning, E-learning, Organizational Commitment

**Name of Institute:** Graduate Institute of Business Administration, Tamkang University

**Graduate date:** June, 2007

**Degree conferred:** Master

**Name of student:** Jean-Ying Huang (黃珍楹)

**Advisors:** Chu-Ching Wang, Ph.D.

(王居卿 博士)

Li-Ren Yang, Ph.D.

(楊立人 博士)

### **Abstract:**

Outstanding employees owned by a company is a key factor to obtain a competitive advantage in the knowledge-based economy. However, since national income rises, high pay is usually not the most important consideration for these employees who retain a company, and they pay more attention to their development. Accordingly, the companies need to satisfy the demand for the development through career development to enhance employees' commitment to organization and then decrease the turnover rate.

As information technology advances, a new model is brought for the career development in the companies. Digital teaching materials may help the employees to learn and absorb professional knowledge and skills at any time and anywhere. The concepts could be clarified and enhanced through the frequent interaction between the employees and the community. Since the traditional physical teaching is replaced with the digital learning, the companies can support the employees' career development through the digital learning.

This research adapted the purposive sampling to collect the data from twelve companies that have carried out the digital learning and have shown good performance, and 130 available questionnaires were obtained from the respondents. The hierarchical regression is utilized to analyze the data in order to understand following questions:

1. How about the status and the influence of organizational commitment when the companies carry out the career development.
2. Whether employees' perceived value to the digital learning which the companies take it as a tool for career development influences the relationship between career development and organizational commitment.

The main results after testing the hypotheses are:

1. The career tactics have positive effects on the organizational commitment.
2. The career path design and development activities have positive effects on the organizational commitment.
3. The career development activities have no significant positive effect on the organizational commitment.
4. The employees' perceived value to the e-learning failed to moderate the relationship between the career plan activities and the organizational commitment.
5. The employee's perceived value to the e-learning failed to moderate the relationship between the career management activities and the organizational commitment.

# 目 錄

目錄.....	I
表次.....	II
圖次.....	III
<b>第一章 緒論.....</b>	<b>I</b>
第一節 研究背景與動機.....	1
第二節 研究目的.....	3
<b>第二章 文獻探討.....</b>	<b>4</b>
第一節 生涯發展與組織承諾之關係.....	4
第二節 生涯發展與數位學習知覺價值之關係.....	9
<b>第三章 研究設計.....</b>	<b>18</b>
第一節 研究架構.....	18
第二節 變數之操作性定義.....	19
第三節 研究假設.....	21
第四節 研究對象與樣本之選取.....	22
第五節 資料蒐集與分析方法.....	24
<b>第四章 資料分析與結果.....</b>	<b>29</b>
第一節 樣本分析.....	29
第二節 問卷因素分析及信度分析.....	30
第三節 迴歸分析.....	35
第四節 人口統計變數分析.....	40
第五節 結果與討論.....	42
<b>第五章 結論與建議.....</b>	<b>46</b>
第一節 結論.....	46
第二節 研究限制.....	49
第三節 建議.....	50
<b>參考文獻.....</b>	<b>51</b>
一、中文部份.....	51
二、英文部分.....	54
<b>附錄 A: 數位學習產業推動與發展計畫一九十四年度學習網獎勵獲獎名單.....</b>	<b>57</b>
<b>附錄 B: 問卷.....</b>	<b>59</b>

## 表次

表 4-1-1	樣本結構表 .....	29
表 4-2-1	個人生涯規劃之因素分析表 .....	31
表 4-2-2	組織生涯管理之因素分析表 .....	32
表 4-2-3	組織承諾之轉軸後的成分矩陣表 .....	33
表 4-2-4	組織承諾第二次因素分析之解說變異量表 .....	33
表 4-2-5	數位學習知覺價值之成份矩陣表 .....	34
表 4-2-6	數位學習知覺價值之解說變異量表 .....	34
表 4-2-7	問卷各構面之信度分析表 .....	35
表 4-3-1	個人生涯規劃各因素與組織承諾之相關矩陣表 .....	36
表 4-3-2	個人生涯規劃各因素對組織承諾之迴歸分析表 .....	36
表 4-3-3	生涯管理各因素與組織承諾之相關陣表 .....	37
表 4-3-4	組織生涯管理各因素對組織承諾之迴歸分析表 .....	37
表 4-3-5	生涯管理對組織承諾之階層迴歸分析表 .....	38
表 4-3-6	數位學習的知覺價值對個人生涯規劃與組織承諾關係影響之迴歸分析表 .....	39
表 4-3-7	數位學習的知覺價值對組織生涯管理與組織承諾關係影響之迴歸分析表 .....	39
表 4-4-1	不同性別員工樣本在組織承諾之 t 檢定統計量摘要表 .....	40
表 4-4-2	不同年齡層在組織承諾之描述性統計量表 .....	41
表 4-4-3	不同年齡層在組織承諾之變異數分析結果摘要表 .....	41
表 4-4-4	不同教育程度在組織承諾之描述性統計量表 .....	41
表 4-4-5	不同教育程度在組織承諾之變異數分析結果摘要表 .....	41
表 4-4-6	不同產業別在組織承諾之描述性統計量表 .....	42
表 4-4-7	不同產業別在組織承諾之變異數分析結果摘要表 .....	42
表 4-4-8	事後比較表 .....	42
表 4-5-1	研究假設之檢定結果表 .....	45

圖次

圖1 研究架構.....18



# 第一章 緒論

## 第一節 研究背景與動機

根據資源基礎觀點，由於人力資源的稀有性、不可模仿性及不可替代性，使得許多學者認為「人力資源」是組織維持競爭優勢的唯一來源 (Tansky & Choen, 2001)。由於員工所擁有的知識和技能是深藏於內(創意思法或經驗等)，不像是有形的機器設備(例如，超商引進 POS 系統去加快結帳速度)或廣告行銷手法(例如，飲料店常見的買十送一策略)，易於被競爭對手所抄襲與模仿，此意味「員工」是影響企業獲得競爭優勢的重要關鍵。以 3M 的例子來看，其優勢來源為員工源源不絕的創意思法，而此為公司創造出許多市場反應良好的新產品。雖然大家都知道員工對組織的重要性，但近年來，卻因組織承諾(organizational commitment)的低落，造成離職率逐年的上升而危及公司的競爭優勢。而在陳珮琪(2003)的研究中指出，組織承諾為個人對組織認同的態度或心理傾向，被視為是影響員工工作表現、留職率與出勤情形的主要潛在因素。在黃泉源(2002)的研究中亦發現，員工對企業具有高組織承諾者，其離職率較低。由於組織承諾與離職率息息相關，因此企業在面對人才不斷流失的危機下，必須要想辦法提升組織承諾，以留住不斷外流的優秀員工。

人的行為受其需求所驅動；例如，由於受到「高學歷就有高薪資」的觀念影響，大專生為了在社會上求得好工作，因而有報考研究所的行為。同理，員工所盡之努力能滿足個人某種需求時，會盡最大努力以達成組織的目標，並對其所處之組織產生認同感，當認同感越高時，組織承諾也跟著提升。隨著經濟的成長與社會的進步，每個人因為家庭背景與受教育程度的不同，對於工作的期望也不同，而工作對於員工而言，將不只是為求得衣食的無慮。因此，穩定的薪水不再是滿足員工需求的利器，有無發展性才是大家所重視的議題 (蔡淑妙、盧美秀，1998；蔡明田、余明助，2000；李再長、李俊杰、曾雅芬，2005)。胡雅婷(2005)的研究亦指出，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。易言之，個人工作的目的除了欲滿足在保健因子(薪資、工作環境等)的需求外，更希望能在組織中發揮所學並追求自我成長，



以達到在激勵因子(成就感、成長及升遷等)方面的滿足。因此，要如何滿足員工在激勵因子上的需求以提升組織承諾，成為本研究想要探討的首要動機。

在激勵因子方面的機制上，許多企業開始重視員工的生涯發展(career development)。一般而言，生涯發展可分為員工的「個人生涯規劃」及組織的「生涯管理」兩部份。在個人層面上，員工能從中加深對自我的了解並找出其所渴望的生涯目標；而在組織層面上，則能藉此提升員工工作技能並深入了解員工對生涯發展的需求。因此，當生涯發展施行得當時，將可讓組織知曉員工需求，並利用教育訓練的方式來協助員工達成組織目標（績效的提升），同時滿足員工需求（包括保健、激勵因子需求）。所以，生涯發展將可滿足員工需求，而需求的滿足程度會影響組織承諾的高低，因此對於生涯發展如何影響組織承諾的議題，正是本研究欲再去加以探討的另一動機。

陳建光(2000)的研究指出，生涯發展主要是經由教育訓練、社會與輔導的力量，以增進對自我的瞭解、認識環境、協助個人建立自我觀念以及以工作為導向的社會價值觀。因此，生涯發展可藉由教育訓練來推動。由於資訊科技的進步，企業的教育訓練方式也跟著現代化，從傳統實體的教室教學逐漸演變為實虛並用的教學方式。虛擬的教學是藉由電腦將教育訓練的內容以系統化的方式呈現在學員面前，此不僅替公司節省了差旅費用、教室租金和聘請教師之費用等支出；對員工來說，時間與地點的運用更為彈性，只要有電腦就可依照自己的進度和時間來執行個人的生涯規劃。鑑此，企業可利用數位學習(e-learning)的方式來進行教育訓練並達成組織推動生涯發展的目的。根據資策會在2004年對1000大製造業、500大服務業及100大金融業所做的調查顯示，超過四成的企業認同數位學習的功能與效果，更有兩成以上的企業已經導入應用，可見數位學習已逐漸成為企業訓練員工的重要工具（黃玉珍，2005）。由此推論，數位學習將使生涯發展得以有效率地推動；若施行得當，也將會影響員工組織承諾的高低。基此，本研究擬以數位學習作為干擾變數，試圖發現其是否對生涯發展與組織承諾間之關係有所影響，此亦是本研究最重要的動機。

## 第二節 研究目的

如何留住人才？一直是企業所面臨的重要議題，周淑媛(2003)認為要留住現有的優秀人才，其成本遠比重新招募新人所需花費的行政流程及時間等整體成本來得低。而當組織能夠滿足員工需求，員工能夠竭盡心力為組織付出時，則能共同營造雙贏局面，此一直是管理者所希望見到的景象。由於組織承諾是留住優秀人才的重要因素，而生涯發展為影響組織承諾的關鍵；基於此，本研究旨在探討有關生涯發展、數位學習與組織承諾間的關係。根據此議題，本研究試圖達成以下目的：

1. 針對企業施行生涯發展的狀況去瞭解其對於組織承諾的影響。
2. 瞭解當企業利用數位學習作為生涯發展的工具時，員工所感受到的知覺價值，是否會對生涯發展與組織承諾間的關係造成影響。



## 第二章 文獻探討

本章將文獻探討分為兩大部分做討論，第一節探討生涯發展與組織承諾之關係，一般而言，生涯發展是「個人生涯規劃」與「組織生涯管理」交互作用所產生的結果，因此，第一節細分為三部分，分別從文獻中來分析個人生涯規劃、組織生涯管理、個人生涯規劃結合組織生涯管理活動對組織承諾所造成的影響；第二節則是加入數位學習知覺價值為干擾變數，探討生涯發展與數位學習之關係，試圖去了解企業以數位學習取代傳統實體的訓練方式，分別對個人生涯規劃、組織生涯管理、生涯發展（個人生涯規劃結合組織生涯管理活動）所造成的影響，並分析其是否會強化員工組織承諾的傾向。

### 第一節 生涯發展與組織承諾之關係

#### 一、個人生涯規劃與組織承諾之關係

Storey認為個人生涯規劃為一嚴謹的過程：(1) 認同自己、找尋機會、了解限制、抉擇並承擔後果；(2) 辨別與生涯相關的目標及(3) 規劃工作內容、接受教育訓練及相關經驗的累積，以提供追尋方向、所需時間及步驟來達成特定生涯目標(Hall, 1986)。簡言之，生涯規劃為個人須對自我有所瞭解，並依其需求制定出特定生涯目標，並規劃相關活動以達成生涯理想。Hall將個人生涯規劃分為兩大部分，即「生涯計畫(career planning)」與「生涯戰術(career tactics)」(李再長、李俊杰、曾雅芬, 2005)。茲將兩者說明如下：

1. 生涯計畫：對生涯目標的明確、規劃程度與對自我了解。
2. 生涯戰術：訂定、規劃目標後，所採行的策略行為。

員工可藉由生涯計畫，瞭解自身的優勢、劣勢、機會及威脅，並按其所處之變動環境，訂定出其生涯的目標。生涯戰術的執行，則根據員工個人生涯目標所採取的策略性行為，培養相關工作知識與經驗的累積。生涯雖然是以個人為主，但因其重心為職業，所以和組織有密切的關係；因此，員工個人生涯一旦進入組織中，則必須考慮個人前程與組織目標的配合(Gutteridge, Leibowitz, & Shore, 1993)。

近年來，由於在無界線生涯（the boundaryless career）的觀念影響下，員工會在自己生涯的有限年日裡，轉換不同的跑道。倘若員工在公司內無法完成其前程發展，將會向外尋求機會，而造成離職行為的產生（林宜怡，2001）。反之，員工若能在組織中，達成生涯發展的計畫，將會對組織產生情感依附的現象，而願意繼續待在原組織內。Mowday, Porter, & Steers（1982）也認為組織和員工間存在著一種「交換」的關係，當員工能從組織中獲得所需之協助或能滿足特定需求時，會增強組織承諾的傾向。由此推論，當員工個人清楚明白自己的生涯目標為何時，將會主動去尋找能滿足或能達成其需求的組織，奉獻其知識與經驗，並對組織具有高的組織承諾傾向。

綜合上述所言，因個人生涯規劃目標必須藉由職業來達成，而組織則提供就業機會、生涯發展相關資訊及資源的協助；因此，員工生涯規劃方案的執行會因感受到組織支持而影響組織承諾傾向。基此，本研究提出以下之假設：

**假設 1：員工越重視個人的生涯規劃，其組織承諾就越高。**

## 二、組織生涯管理與組織承諾之關係

組織生涯管理乃為準備、實施、監控員工個人生涯規劃與組織生涯系統配合的持續過程（Hall, 1986）。換句話說，組織會根據員工不同的生涯目標而發展出不同的管理活動，來協助員工認識自己、培養能力，並由組織提供機會來協助員工達成個人特定的生涯目標。葉明田與余明助（2000）認為組織生涯管理可從以下三方面來進行：

1. 生涯路徑設計：主管會為其企業內員工設計合適之生涯發展路徑，使企業內員工能夠知曉未來努力的方向。例如：Colgate-Palmolive 公司則針對組織內每個職務界定其所要求的技能與經驗，之後根據這些技能與經驗發展生涯路徑，為個人指出正確的方向，使人們可以集中心力於學習新的技能、建立新關係，不斷的充實精進，以開拓生涯的新境界（Anfuso, 1995）。

2. 生涯諮商活動：主管對員工進行輔導與諮商，協助員工進行各種測驗，使員工了解自己的能力、興趣與價值觀。在許多企業都有提供生涯諮商活動，例如：3M 的員工可經由心理測驗，與訓練有素的諮商師討論並探索自己的興趣、價值觀等(Noe, 1998)。
3. 人力資源計畫：企業內之績效評估有助於認清個人事業發展的方向，組織會為員工規劃長期的訓練發展計畫，並建立一套正式的人力需求預測制度。像是 Amoco 公司則提供半天的生涯發展制度課程，稱作「探索 ACM」(Exploring Amoco Career Management)，員工可以自由參加一至二個關於生涯發展的課程，以評估自身能力和組織目標間的差距。ACM 目標著重在員工目前的工作表現與現存績效管理系統的連結，因此它讓員工更加了解在工作中需要什麼樣的技能和知識，讓他們更清楚地辨別生涯的目標為何(Baumann, Duncan, Forrer, & Leibowitz, 1996)。

組織透過生涯路徑的設計、生涯諮商活動和人力資源計畫等的搭配下，期望能夠為員工個人的生涯規劃提供適當的協助。Buchanan 與 Steers 指出：當企業主動輔導、協助員工規劃及重視員工需求時，會讓員工感受到自身的價值性與重要性，進而回饋給企業高度的組織承諾(引自 Mowday, Porter, & Steers, 1982)。例如：輪調是組織進行生涯管理的其中一種方式，藉由工作的輪調讓組織可獲得以下的好處：(一)生涯情感面：員工工作滿意度、員工情感投入與高組織承諾傾向；(二)組織整合面：消弭部門隔閡；(三)激勵面：增加員工的工作技能與任務多樣性及(四)個人發展面：員工能力的培養、厚植競爭力(Campion, Cheraskin, & Stevens, 1994)。黃先鋒、廖敏齡與周澤民(2005)也指出，透過輪調可以培養員工多種能力、拓展視野，更可使工作豐富化與擴大化，激勵員工達成績效與目標。所以實施工作輪調不僅可以提升工作滿足，也能提高員工對於組織的承諾程度，樂於協助組織發展，並願長期成為組織中的一份子。因此，組織的生涯管理活動的確會對員工的表現造成影響，當組織能考慮員工需求、能力並配合組織需要，去協助員工在組織中的生涯路徑設計與提供生涯諮商服務，將使員工對組織更具向心

力，盡而提高士氣及生產力（葉明田、余明助，2000）。

從企業實例也發現，組織推動生涯管理活動時對員工組織承諾傾向造成的影響：康寧(Corning)公司的生涯管理活動會提供員工：生涯錄影帶、生涯資訊手冊、自我生涯評估軟體、主管生涯輔導訓練及結合績效評估與面談，引導員工制定其短期與長期生涯目標與發展，在執行之後明顯地提升員工士氣、生產力與降低離職率(林宜怡，2001)。因此，員工會因組織重視生涯管理活動，而得到個人生涯規劃面的協助（透過企業內部的輪調培養實務經驗或教育訓練來累積知識；藉由生涯諮商更加清楚個人生涯發展的方向；並由組織為其制定出個人的生涯發展路徑），員工個人生涯得以在組織中實現，當個人需求獲得滿足時，會強化其組織承諾的傾向。基於此，本研究提出以下假設：

**假設 2：組織越重視生涯管理，員工的組織承諾就越高。**

### 三、生涯發展與組織承諾之關係

組織承諾乃指員工藉由分享價值觀並與組織做情感的連結，而希望留於組織，竭盡心力為組織付出的傾向(Mowday, Steers, & Porter, 1979)。舉例來說，身為全球 TFT-LCD 領導廠商的奇美電子，秉持著「企業是追求幸福的手段，帶給員工幸福是公司存在的最主要目的」的理念，重視員工生涯發展，制定完善訓練體系，協助同仁擴展新知，挑戰極限。對於奇美員工而言，藉由組織價值觀的分享以及公司內部生涯及教育訓練等福利制度的配合，感受到公司對於員工的照顧，進而產生組織承諾，並以身為組織的一份子為榮。

組織承諾的分類有很多，但以 Meyer and Allen(1991)的分類較為完整，也為多數學者所引用。他們將組織承諾分為三個構面：(1) 情感性承諾 (affective commitment) — 員工與組織情感的連結、認同與投入；(2) 持續性的承諾 (continuance commitment) — 離開組織所知覺到的成本及 (3) 規範性承諾 (normative commitment) — 員工認為有義務留於組織中。Meyer 與 Allen 更進一步指出，有強烈情感性承諾的員工之所以願意留於組織中，是因為他們「想要」

如此做(want to do so)；有強烈持續性承諾的員工會留於組織中，是因為他們「必須」要如此做(need to do so)；有強烈規範性承諾的員工會留於組織中，是因為他覺得「應該」要如此做(ought to do so)。所以，當員工想要、必須且覺得應該留於組織時，其組織承諾程度將會相對性的提高，並能有效降低離職意願。因此，企業在面臨人力外流的危機時，可藉由提升組織承諾來留住有價值的員工。一份調查 X 世代(於 1964~1975 出生)低組織承諾現象的報告中指出，88%的受訪者認為公司無法提供給員工足夠的發展性，使得員工對組織無法產生認同，而不願意留於組織中 (Journal of Accountancy, 2005)。另外，在探討護理人員異動的研究中也發現，護理人員之所以異動是為了追求專業的發展 (蔡淑妙、盧美秀，1998)。由此可知，「發展性」是員工最重視的一部份。

生涯發展為組織扮演員工的教練、協助降低工作壓力、提供有挑戰性的工作、鼓勵成長並促使績效的展現 (John, Doris, & Edward, 2005)。Hall 在 1986 年提出生涯發展理論，將生涯發展分為「個人生涯規劃」和「組織生涯管理」兩部份。Gutteridge(1986)在其研究中指出，在個人層面上，可藉由職業的挑選、在不同公司間的取捨、工作內容的選擇以及生涯自我發展這四個面向來達成；簡言之，個人必須要對自我做評估、瞭解自身的價值與定位、並充實知識與能力做準備與找尋符合所需的工作型態和組織，以達成自身所追求生涯目標。而在組織層面上，企業則仰賴招募和徵選、人力資源分配、評估鑑定以及訓練與發展來推行。換言之，生涯管理指的是特殊的人力資源活動，組織透過工作的輪調、潛在的績效評估、工作內容的安排以及教育訓練來協助員工提升技能以滿足對於生涯目標的需求並達成組織的目標。

由此可知，企業可透過推動生涯發展方案來協助員工滿足對發展性的需求，以提高組織承諾。例如：復興航空導入「數位學習平台」，將教育訓練的教材放置於公司網站，對於追求成長、晉升等激勵因子需求的員工而言，可以自行在家練功，上一些高階的課程，為自己生涯的下一步提早作準備。甚至可以點選其它部門的課程來上，增加自己的橫向知識；而公司內部會有上課的紀錄，在有需要的

時候，可以從系統中找到已經上過相關課程的人來填補職位的空缺。另外，台新銀行則是引進「訓練管理系統」，規劃出與職務、職能結合的訓練發展藍圖，員工可藉由數位學習吸收知識和經驗；而在年度考核與內部晉升選員的過程中，企業主管亦可參考員工的學習紀錄，以給予員工適當的獎賞與鼓勵。

由企業推行生涯發展方案的現況得以瞭解，組織可透過生涯發展與教育訓練的完美搭配，滿足員工對於發展性的需求並確實提升人力素質。而當員工感受到組織支持時，將有助於組織承諾的提升(Eisenberger, Huntington, Hutchison, & Sowa, 1986)。所以，企業施行生涯發展的動作被視為是一項訊息，其表現出組織關懷員工的福利，而員工則會回饋給組織高度的承諾。另外，蘭琦生(1996)利用高科技公司個案來探討公司實施生涯發展制度後所造成之影響的研究中，發現員工的流動率自 30%降低至 16%~18%，且員工的滿意度也大幅的提昇。由此可知，組織的確能透過生涯發展的實施，提升組織承諾並有效改善人力外流的現象。綜合上述所言，低組織承諾之員工易產生離職傾向，而組織承諾低落源自於缺乏發展性，企業透過推動生涯發展方式來滿足員工需求，進而提升組織承諾並降低離職率。基此，本研究擬訂出以下假設：

**假設 3：組織越重視生涯發展，員工的組織承諾越高。**

## 第二節 生涯發展與數位學習知覺價值之關係

### 一、個人生涯規劃與數位學習知覺價值之關係

員工在組織內進行個人的生涯規劃，期望能夠不斷的成長，不論在薪資或職位的升遷，都冀望能有亮眼的表現。員工個人生涯規劃由對自我特質、能力與興趣瞭解的「生涯計畫」和達成生涯目標所安排一切相關活動的「生涯戰術」所組成。強調以「個人」為出發點，考量組織與員工個人的需求，以進行能力的培養與經驗的累積。



由於員工個人的生涯規劃必須在組織中才得以實現，因此必須利用學習來培養企業所需的能力。一般而言，員工的學習途徑可利用學校組織（去學校修習專業課程的學分）、訓練單位（例如：巨匠電腦提供教學課程，讓個人從對電腦一竅不通到電腦達人）或接受企業為員工所安排的教育訓練課程。

企業內的教育訓練由於受到數位科技所帶來的便利性及成本上的節省，因此有越來越多的組織採取以數位化的方式來傳送教學內容，也就是以數位學習的方式來滿足員工對於學的需求。董興國（2002）的研究中指出，數位學習會為員工學習帶來以下的變革：（一）學習場所由教室變成網路：在網路學習環境中，可讓學習者在任何時間和地點進入學習的情境，滿足「人人有書讀、處處是教室、時時可學習」的資訊化社會學習需求；（二）學習者由被動化為主動：網路上各式的學習活動，員工可依個人性向並配合自己的步調學習；（三）教師由教學者變成引導者：學生不再被動學習知識，而是主動選取自身需求的學習教材，並在必要時由教師提供適當的協助，充分發揮學習效果，學生得以在教學過程中學習真正所需的；（四）教學活動強調合作學習：透過網路上的互動機制，讓知識得以分享，發揮一加一大於二的知識加乘效果及（五）教材內容由靜態轉為動態：透過多媒體的運用，教材的呈現方式趨向生動活潑及多樣化，增加學習的樂趣。

員工透過網路化的教學環境及在學習情境中所擁有的主導權，感受到數位學習所帶來的便利性。Rosenberg（2001）認為，數位學習透過網路零距離、零時差的學習便利性，讓員工可即時更新、存取、散佈、以及分享教學的內容或資訊。Kabita（2003）則指出，透過網際網路，數位學習能幫助企業傳遞個人化、廣泛性與及時的動態學習內容。常見的形式有「同步教學」、「非同步教學」與「混合傳統式線上教學」三大類，在非同步教學中，並不需要教師與學生同時在線上，教師可將預先製作的教材置於伺服器中，俟學生有空時可以自行上線閱讀學習（吳佳璘、吳英黛、柴惠敏、曹昭懿、陸哲駒，2005）。因此，數位學習提供比以往更便利的學習空間，學習者不再侷限於開課時間、人數與地點的限制，透過虛擬的教學方式，也省卻了舟車往返的時間與花費。同時，學習者也可按照自身背景、

興趣及個人生涯目標的不同，挑選適合的學習活動（Dongsong & Jay, 2003）。

透過網路的互動機制和多媒體的運用，數位學習的互動性，為員工在個人生涯規劃的學習上帶來多方面的效益。在互動式學習情境中，參與學員可以互相討論、彼此交換意見與經驗，其不同的看法與立場更可引起認知衝突或失衡的產生，進而個人可調整或重組其思考方式（李佳穗，2003）。易言之，員工利用數位學習進行生涯規劃的活動時，透過與社群的互動，共享問題、需求與目標，可促進問題的解決與改善，也加深了知識吸收的深度與廣度。

Dongsong and Jay（2003）指出，50%的員工技能，估計在3~5年間將會顯得過時，在面對這樣的危機，員工必須要選擇兼具效率和效果的學習方式，快速累積所需知識與技能，因應不斷變動的環境，以實現個人生涯的目標。透過使用數位學習平台，讓員工可按照個人生涯目標與自身條件的需求，以有效率的方式，進行知識的吸收與累積。數位學習的便利性，讓員工頻繁地去使用學習系統，隨著熟悉度的增加，員工將會知覺到數位學習平台是易於去使用的。藉由數位學習的互動性，員工可進行資訊的分享與交流，學習效果的強化，員工將會知覺到數位學習是相當有用的。

當員工在進行個人生涯規劃時，組織提供的數位學習方式，讓員工知覺到是易用與有用時，將會更加地去使用此系統，對組織所提供的幫助感受越深，員工組織承諾的傾向也將隨之增加。基此，本研究擬訂出以下假設：

**假設4：員工對數位學習的知覺價值越高，會強化個人生涯規劃與組織承諾間的關係。**

## 二、組織生涯管理與數位學習知覺價值之關係

知識經濟時代的來臨，企業要在競爭激烈的產業環境中獲勝則必須藉助高素質的人力資源。為了要使員工能夠竭盡心力為組織付出，企業內部會推動生涯管理活動來幫助個人生涯目標與組織策略目標的結合，並為員工提供生涯諮商服務、規劃個人生涯路徑並搭配人力資源管理政策，給予適當的獎賞與升遷。從研

究中發現，一般企業以教育訓練為主要的生涯發展活動。而由於科技的進步，企業教育訓練模式從傳統的實體教學逐漸轉變為虛擬的教學模式。數位學習透過數位化技術將教學內容上傳到網路上，員工只要透過全球資訊網連上網路，即可隨時進入學習的狀態；對組織而言，教學品質穩定、即時傳遞和成本的節省是企業採用數位學習所能享受的好處（Heidi, 2004）。因此，數位學習被視為在資訊科技日益進步下，強化人力資本最便捷、有效率的學習方式（鍾依萍，2004）。近年來，也被應用在養成教育或繼續再教育，以因應學習者的需求並促進學習成效與終身學習上（吳佳璘、吳英黛、柴惠敏、曹昭懿、陸哲駒，2005）。

以web為基礎的數位學習提供大量客製化的課程，組織可以將訓練內容精確傳送給個人；教學系統提供與企業技能需求相關的資訊，讓員工根據自身的生涯目標發展出獨特的學習經驗與學習路徑（Gareth, 2001）；數位教材的傳遞方式，讓組織得以散播一致性的學習經驗，讓在不同時區、不同地點的員工得以接受到最新的教學資源（Gill & Allan, 2005）。因此，數位學習能將教學內容一次、大量並正確地傳播給散佈在全球各地的員工，滿足每位員工不同的訓練需求。任何時間、地點只要有需求，課程隨時為員工而開放，讓員工充分感受到數位學習為其生涯訓練需求所帶來的支援。

除了能提供客製化的訓練內容化，數位學習平台系統，還可記錄學習者之學習行為、舉辦考試、提供學生繳交作業的空間、開闢討論室、佈告欄，所蒐集之資訊可作為教學者擬定或修正教學策略之參考，或作為評量之依據（石又等，2005）。Heidi（2004）更進一步指出，當數位學習整合公司策略目標並提供適當的教學內容，再透過數位科技的傳遞、員工的知識交流與合作並搭配有效的評鑑制度，企業將可創造出一個強而有利的教育訓練制度，並能與明日的全球經濟環境做競爭。因此，當數位學習結合適當的評鑑機制，將能有效將組織生涯管理與個人生涯規劃做結合，主管可從學習紀錄、考試成績及修習課程的種類，來評估個人所具備的知識與經驗，並按照員工的生涯目標給於適當的獎賞與鼓勵，使其能在組織中實現個人生涯的目標。

根據研究發現，87%的受訪者認為數位學習是可行的並可有效地運用到實務上，例如：談判能力提升，銷售量增加，高顧客滿意度..等。另外，有77.5%的受訪者亦認為，在時間的壓力下，數位學習是有效率的學習方式（Kay, 2004）。因此，數位學習的確能有效提供員工在工作上的協助，並促使績效的產生。同時，員工也將能知覺到組織所提供的數位學習對自身的生涯規劃是有所助益的，並更加地去使用學習平台。當員工在工作上能有良好績效表現時，將會對工作感到滿足，組織承諾的傾向亦隨之增加。基此，本研究推論，組織的生涯管理方案利用數位學習方式推動，將讓員工的生涯目標得以實現，員工知覺到數位學習價值時，組織承諾傾向也將增加。

**假設5：員工對數位學習的知覺價值越高，會強化組織生涯管理與組織承諾間的關係。**

### 三、生涯發展與數位學習知覺價值之關係

Beach（1980）認為生涯發展制度為組織協助員工規劃個人的生涯發展，並透過組織內的工作經驗、工作要求、教育與訓練來完成員工個人的生涯規劃。Haywood（1993）則認為生涯發展主要是用來幫助員工個人檢視其生涯、評估其教育訓練需求，並發展一些特殊的行動計劃來維持、增強及再評估員工在工作環境中的專業與管理技能是否適切，以面對快速改變的局勢。一個好的生涯發展將可創造雙贏的局面，員工個人可為以下問題得到解答：我是誰？我想做什麼？我可以做什麼？我要如何去完成自己認為重要的事？組織則因員工對工作變得更有責任感與認同，而使生產力增加。藉由個人和組織的雙向溝通，配合個人生涯規劃與組織教育訓練之施行，將使個人和組織均達到滿足並獲取利益。在李肇平（1995）的研究中亦發現，企業實施之生涯發展方案以「教育訓練」實施程度最高；而在余朝權與孫曉玲（2006）的研究中，從天下雜誌所公佈的1000大企業裡，去瞭解業界現行推動生涯發展的現況，結果顯示出企業重視的生涯發展方案以「提供各種管理才能的訓練」為主。由此可知，在實務上，「教育訓練」是企業推動生涯

發展最主要的方式，員工可藉此獲得所需的專業與實務上的知識與技能，以滿足其生涯需求。

近年來，由於網路之普及化，上網變得快速且便宜，其與現代人的生活也越來越密不可分。民眾可以在家使用個人電腦，藉由全球資訊網連上奇摩拍賣、e-bay或其他虛擬商店，購買食、衣、住、行、育、樂所需的各類商品，而不必出門來回奔波張羅所需的物品。學生可藉由網路來搜尋課業上所需的各類資訊，例如：奇摩的知識家、Google Scholar、全國碩博士論文網或其他相關的資料庫，這些提供大量的學術資訊供學生查詢及參考。還有最受年輕人喜愛的奇摩及時通、MSN，更是和朋友聯絡感情的好幫手，幾乎每天都要上去和社群裡的聯絡人聊個幾句，關心彼此的近況。吳佳璘、吳英黛、柴惠敏、曹昭懿與陸哲駒（2005）的研究指出，網際網路的風潮除了對我們的生活造成極大的衝擊，也對教育界產生極大的影響—結合網路、資料庫與多媒體科技的數位學習平台，可提供豐富資源及互動的整合學習環境，使學習者學習型態更趨於主動並不受時間與空間限制。游光昭與李大偉（2003）認為透過網路媒介去進行數位學習具有以下特點：

1. 互動式的討論：網路上的學習提供了學員、講師、訓練人員之間多元、非線性的互動方式，讓三者可對課程本身進行知識的討論、溝通及交流，並藉此發掘新知識、新問題和新需求。
2. 個別化的訓練：透過網路的數位學習，可以滿足及兼顧每個人不同且多元化的需求。
3. 自我導向學習：數位學習方式可以提供學習者配合本身能力、學習步調和時間來規劃專屬於個人的學習進度表。
4. 即時、適時的彈性學習：可以解決學習者Just in time 及 Just enough 等急迫性學習需求。
5. 學習歷程的追蹤管理：管理者可以透過線上測驗來檢驗學習者的學習成效。而學習者的學習和訓練記錄會被電腦記錄下來，作為管理者日後晉升選員評估的參考。

6. 降低訓練成本：數位學習最大的優勢為學習的內容或訓練的教材可以重覆的被使用，而且容易更新。這項優勢可以節省傳統教育訓練所需的教材費用、場地租借費用、人事花費和管理行銷費用。

John (2006) 認為數位學習有別於傳統教室教學的訓練方式，多出許多的優點，並將其分為組織和個人面來討論。在組織面有以下優點：

1. 沒有邊界的限制：數位學習讓學習者沒有移動限制、不受課程表約束、或侷限於教室的大小。課程科目可隨個人需求而展開並傳送至世界各地。
2. 有一致性傳送的特性：客製化的內容或混合的學習根據每人需求而不同，但是最重要的是可以將資訊一致性的傳送給組織中的每一個人。
3. 更多選擇：學習可按自身需求或期望更精通技能而選修課程。個人發展計畫的課程不受主管的限制，員工可以按照興趣去選修任何課程。明天工作所需技能永遠勝過今日我們所擁有的。因此，組織必須且承諾給員工豐富的課程供他們去學習與利用。

而在個人面藉由數位學習得到以下好處：

1. 訓練隨需隨取：訓練隨時可獲得，一年365天全年無休。學生不一定要在線上修習課程，可以下載至筆記型電腦並帶到飛機上、海灘邊或其他任何的地方。
2. 多樣化課程滿足不同的興趣與需求：課程種類繁多，以符合不同職業和能力的需要。但整體上課程是不受限制的，學生被鼓勵不斷複習內容以確保學習成效。
3. 客製化的內容：利用"Dialogue"（一種虛擬的教室應用程式，允許我們提供客製化的內容給社群）提供符合學習者所需的相關課程資訊。
4. 績效的提升：藉由數位學習可立即汲取在工作中所需的技能和知識，有效幫助學習者解決問題，提昇工作效率與品質。

綜合上述，員工可藉由數位學習充實專業知識，例如：顧客服務、衝突管理、溝通技巧、專案管理等（Kay, 2004），以滿足個人發展的需求以提昇自身的競爭優勢。在使用彈性上，可以在任何時間、地點接受學習與訓練，根據 Kay 的研究顯示，有68%的數位學習者在辦公室進行教育訓練的課程，有17%在特殊的學習環境，而14%在家中，剩餘的1%則在其他的其他地方。Tony（2005）則認為數位學習和傳統教育訓練最主要的不同在於具有「互動性」，讓學習者易於吸收資訊，而帶來正向的回應。而企業能善用數位學習作為企業內部員工教育訓練的方式，將使企業原本應支出的教育費用成本大幅的降低，幅度大約是10%。以業界的例子來看，在1998到1999年間，IBM利用數位學習，在出差及訓練費用上節省了2,300萬美元。至2001年時，省下的費用累積更高達350,000萬美元。由於在這些個人與組織層面雙重優點的推力下，使得數位學習逐漸取代傳統教室教學的方式，成為管理者推行教育訓練的第一選擇。

數位學習起源於1998年，為 electronic learning 的簡稱，在相關文獻可以發現，它又稱為線上學習（online learning），美國數位學習產業觀察家 Kevin（2002）將其定義為，利用科技來傳遞學習計畫和訓練計畫。Kekkonen-Moneta 與 Moneta（2002）則認為數位學習是使用網際網路和相關技術，以發展教學和傳送教育資源。其相關研究則跨足心理學、國小教育、教育科學以及成人教育，次要研究在人力資源管理和職場的學習及訓練上（Laura, 2005）。由於數位學習為企業帶來個人與組織面多方面的好處，根據 Giga Information Group 的調查，在2002年時美國只有21%的企業使用數位學習，79%的企業仍然使用傳統的學習方式。而於2005年，美國使用數位學習的企業比例已經大幅提昇至75%。可見，數位學習已經成為美國企業教育訓練方式的主流（周樹林，2005）。而我國一千大製造業、五百大服務業及百大金融業的數位學習導入率，也由2003年的16%提高至2005年的35%，2006年預估可超過40%，2007年更可達到半數以上的企業導入（曾克鋒，2006）。

1990 年代末期數位學習出現後，中華航空為國內率先導入的企業。由於 911 事件，在恐怖主義的陰影之下，引發了民眾對搭機的恐懼，許多航空公司面臨倒閉、裁員、縮編經費預算，也使航空企業對於各種節省支出的計畫徹底執行。因此，中華航空開始建置數位學習系統，並計畫性地的將傳統的學習方式轉換成數位學習方式。2002 年更將數位學習系統與知識管理整合，於 2003 年開始全面推廣應用。藉由數位學習為這家企業帶來以下的效益：大幅降低成本，節省約 2% 的教育訓練費用、節省學習時間及資源能做更有效的運用（資策會資訊市場情報中心，2005）。綜合上述，本研究認為，數位學習是施行教育訓練最有效的方式。

夏榕文與曾愛華（2005）的研究認為，數位學習的互動性和便利性會影響員工學習的知覺，進而影響學習滿意度。他們進一步指出，數位學習的互動性，讓員工在工作上所面臨的問題能在線上立即得到同事與社群的協助，而知覺到數位學習的有用性。由於數位學習是透過網際網路來傳遞資訊，員工得以於任何時間、空間，去進行資料的搜集與學習經驗的累積，其高度的學習便利性，將讓員工知覺到數位學習的易用性。基此，員工因數位學習的便利性和互動性，知覺到數位學習的有用性和易用性，而更加頻繁地去使用數位學習來進行知識的吸收與技能的培養。

綜合上述可知，生涯發展可透過教育訓練來推動，而數位學習是施行教育訓練最有效的方式之一，因此，企業將可透過數位學習的方式來推動生涯發展。另外，因數位學習的互動性和便利性，使得員工能知覺到數位學習能為自身學習帶來的價值，而接受數位化的訓練方式，生涯發展也將能更順利的推動。基此，本研究擬定出以下假設：

**假設6：員工對數位學習的知覺價值越高，會強化生涯發展與組織承諾間的關係。**



### 第三章 研究設計

#### 第一節 研究架構

本研究將生涯發展分為「個人生涯規劃」與「組織生涯管理」兩部份，想要瞭解生涯發展是否會因滿足員工對於發展性的需求，而提高其組織承諾傾向。另外，並以「數位學習知覺價值」為干擾變數，以了解企業以數位學習方式推動生涯發展活動時，是否會對員工組織承諾傾向造成影響。

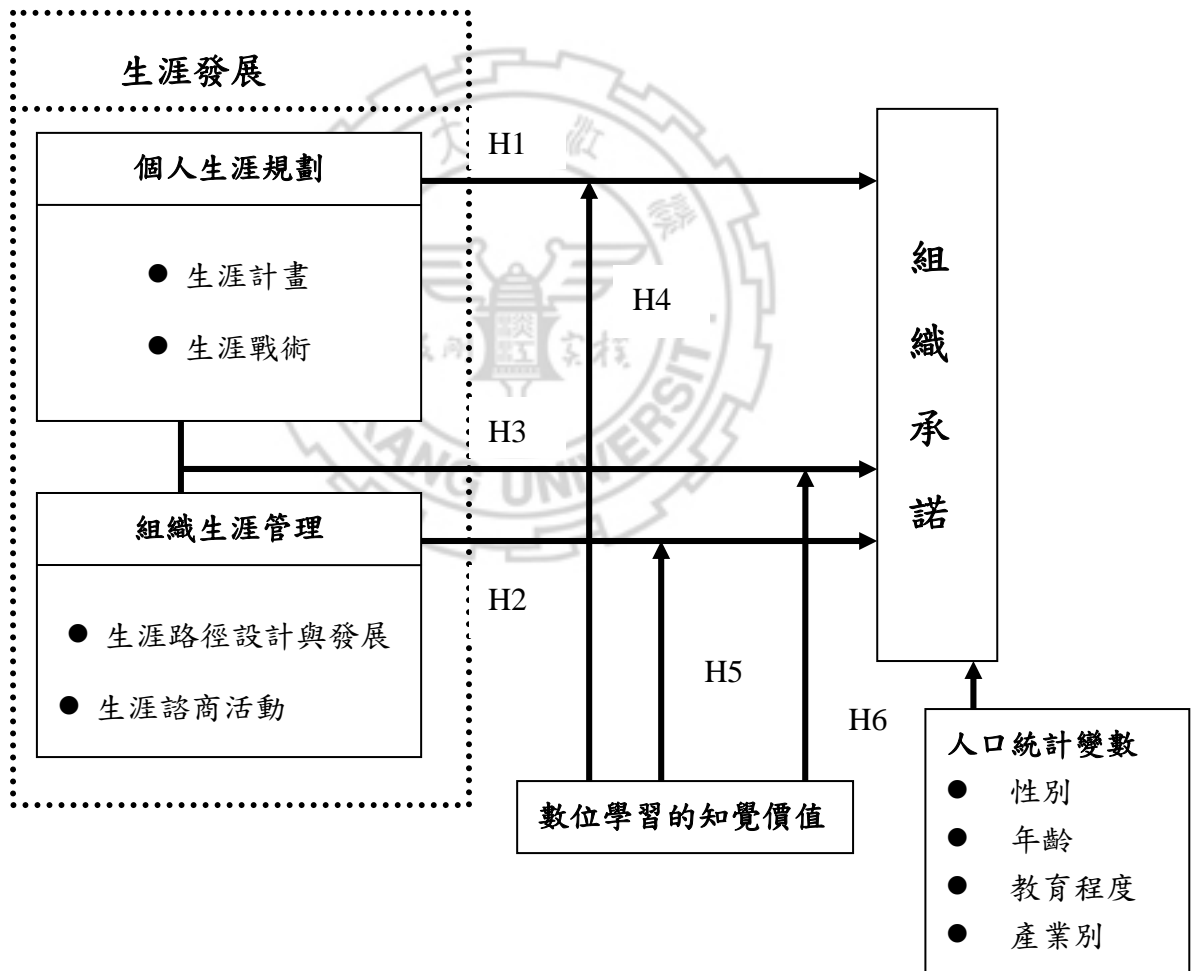


圖 1 研究架構

## 第二節 變數之操作性定義

### 一、自變數之操作性定義

生涯發展由「個人生涯規劃」與「組織生涯管理」所組成，因此，本研究的自變數分為個人面與組織面兩大部分做分析。

#### (一) 個人生涯規劃

生涯規劃為個人須對自我有所瞭解，依其需求制定出特定生涯目標，並規劃相關活動以達成生涯理想。本研究根據 Hall 的心理成就模式

(psychological success model)，將個人生涯規劃分為兩大部分，即「生涯計畫 (career planning)」與「生涯戰術 (career tactics)」。

1. 生涯計畫：對生涯目標的明確、規劃程度與對自我了解。生涯規劃之間項共五題，以Likert五點尺度作為衡量量表，1代表「非常不同意」；2代表「不同意」；3代表「普通」；4代表「同意」；5代表「非常同意」。而生涯規劃程度由1至5逐漸增強。
2. 生涯戰術：訂定、規劃生涯目標後，所採行的策略行為。生涯戰術之間項共六題，以Likert五點尺度作為衡量量表，1代表「非常不同意」；2代表「不同意」；3代表「普通」；4代表「同意」；5代表「非常同意」。而生涯規劃程度由1至5逐漸增強。

#### (二) 組織生涯管理

組織生涯管理為企業會根據員工不同的生涯目標而發展出不同的管理活動，來協助員工認識自己、培養能力，並由組織提供機會來達成員工的生涯目標。將其分為二方面來討論，即「生涯路徑設計與發展」、「生涯諮商活動」。

1. 生涯路徑設計與發展：主管會為其企業內員工設計合適之生涯發展路徑，使員工能夠知曉未來努力的方向，並規劃長期的訓練發展計畫。生涯路徑設計與發展之間項共 14 題，以 Likert 五點尺度作為衡量量

表，1 代表「非常不同意」；2 代表「不同意」；3 代表「普通」；4 代表「同意」；5 代表「非常同意」。而生涯路徑設計程度由 1 至 5 逐漸增強。

2. 生涯諮商活動：主管會對於即將對休的員工進行輔導與諮商，協助員工進行各種測驗，使員工了解自己的能力和興趣與價值觀。生涯諮商活動之問項共 4 題，以 Likert 五點尺度作為衡量量表，1 代表「非常不同意」；2 代表「不同意」；3 代表「普通」；4 代表「同意」；5 代表「非常同意」。而生涯諮商活動程度由 1 至 5 逐漸增強。

## 二、依變數之操作性定義

組織承諾的定義以 Porter, Steer, and Boulian 的定義最廣為接受，即組織承諾為個人對特定組織的認同及投入強度，包括相信及接受組織的目標及價值、願意付出努力以達成組織目標及對維持組織成員的身分有強烈的欲望（林淑姬、樊景立、吳靜吉、司徒達賢，1994）。組織承諾問項共 12 題，以 Likert 五點尺度作為衡量量表，1 代表「非常不同意」；2 代表「不同意」；3 代表「普通」；4 代表「同意」；5 代表「非常同意」。組織承諾程度由 1 至 5 逐漸增強。

## 三、干擾變數之操作性定義

數位學習為企業的教育訓練內容藉由數位科技進行數位傳遞，幫助員工自主學習，並採混合式學習，讓員工接受相關訓練的資訊及活動（鐘瑞國、楊寶華，2006）。換言之，員工可藉由數位學習，按照自身需求安排其教育訓練的課程及進度，以汲取工作上所需之技能與知識。本研究從數位學習的知覺價值，即員工在使用數位學習系統能感受到系統是易於了解與方便使用，並能為工作上帶來績效來探討，當個人在進行生涯規劃與接受組織生涯管理時，數位學習對員工組織承諾的影響程度。問項共 8 題，以 Likert 五點尺度作為衡量量表，1 代表「非常不同意」；2 代表「不同意」；3 代表「普通」；4 代表「同意」；5 代表「非常同意」。數位學習知覺價值程度由 1 至 5 逐漸增強。

### 第三節 研究假設

在變數定義時，將個人生涯規劃又細分為「生涯計畫」、「生涯戰術」兩部分討論；組織生涯管理由「生涯路徑設計與發展」、「生涯諮商活動」二部分所組成。因此，在檢驗本研究假設時，又將假設 1、假設 2、假設 4 及假設 5 各自又細分為 2 部分。

#### 一、自變數與依變數間關係之假設

假設 1：員工越重視個人的生涯規劃，其組織承諾就越高。

假設 1-1：員工越重視個人的生涯計畫，其組織承諾就越高。

假設 1-2：員工越重視個人的生涯戰術，其組織承諾就越高。

假設 2：組織越重視生涯管理，員工的組織承諾就越高。

假設 2-1：組織越重視生涯路徑設計與發展，員工的組織承諾就越高。

假設 2-2：組織越重視生涯諮商活動，員工的組織承諾就越高。

假設 3：組織越重視生涯發展，員工的組織承諾越高。

#### 二、與干擾變數相關之假設

假設 4：員工對數位學習的知覺價值越高，會強化個人生涯規劃與組織承諾間的關係。

假設 4-1：員工對數位學習的知覺價值越高，會強化個人生涯計畫對組織承諾間的關係。

假設 4-2：員工對數位學習的知覺價值越高，會強化個人生涯戰術對組織承諾間的關係。

假設 5：員工對數位學習的知覺價值越高，會強化組織生涯管理與組織承諾間的關係。

假設 5-1：員工對數位學習的知覺價值越高，會強化組織生涯路徑設計與發展與組織承諾間的關係。

假設 5-2：員工對數位學習的知覺價值越高，會強化組織生涯諮商活動對組織承諾間的關係。

假設 6：員工對數位學習的知覺價值越高，會強化生涯發展與組織承諾間的關係。

#### 第四節 研究對象與樣本之選取

由於本研究以數位學習知覺價值為干擾變數來探討企業推動生涯發展對員工組織承諾的影響，因此企業內部是否有推動數位學習成為本研究的樣本考量，想藉此瞭解數位學習為組織所帶來的效益為何？能否為員工的生涯發展提供協助？增加員工對組織的承諾傾向？因此，研究對象以導入數位學習有成的國內企業員工為主。

在邁入資訊科技時代，為了符合潮流趨勢，於 2003 年時，資訊工業策進會銜命參與推動「數位學習國家型科技計畫」，在行政院國科會計畫辦公室及經濟部工業局的協助下，共同推動數位學習產業發展、協助企業提昇競爭優勢、提高我國競爭地位、促進民生福祉等。而為了配合此項計畫，工業局無時不以帶動數位學習相關產業發展為己任，尤其希望透過推動數位學習的應用，提昇產業的全球競爭力。因此，運用「輔導獎勵計畫」，鼓勵企業踴躍導入數位學習，一則增加國際競爭力，再則期以擴大需求面帶動數位學習的整體產值，數位學習也自此成為企業教育訓練不能忽視的新顯學。在此計畫的構想中，並不是要以數位學習來取代傳統教育，而是希望能以數位學習補強傳統教育無法顧及或是可供提升的地方，讓老師能夠教的更好、更有效果；學生能夠學的更好，更快、對學習更有興趣（黃玉珍，2005）。

九十四年度經濟部工業局「數位學習產業推動與發展計畫」的獎勵對象可分「學習網類」及「委制教材類」。學習網類又可細分為「產業學習網規劃建置」、「企業學習網規劃建置」與「學習服務網規劃建置」。由於本研究以推行數位學習的國內企業為研究對象，因此將只針對企業學習網類的獎勵廠商為主。其獎勵廠商審查的要點，著重於「營運績效」、「數位學習策略」與「數位學習與 KM 整合」三方面，以了解企業推動數位學習對組織營運績效的改善情形、與組織策略配合情形及管理組織內部 know-how 的情形。細部獎勵要點分述如下（經濟部工業局，2005/03）：

##### 1. 營運績效

- 說明營運績效與數位學習連結之方式
- 說明數位學習在營運績效上之 ROI 計算方式

- 舉出其他相關之 KPI
- 具體說明改善之績效(必須提出具體證據)

## 2. 數位學習策略

- 組織數位學習規劃模式
- 企業裡有那些部門/單位/經營者參與投入?
- 如何與組織營運策略或其他組織重要活動連結
- 如何決定那些學習需求可以應用數位學習來解決
- 策略與技術、數位教材、導入之關聯性
- 變革管理與推動情形
- 提出效益說明與具體證據

## 3. 數位學習與 KM 整合(或與 Job Aids、EPSS 結合等)

- 數位學習與知識管理之整合設計或與 EPSS 或 Job Aids 等之結合情形
- 從組織、流程、技術三方面來看數位學習與知識管理或人力資本間的關聯程度
- 提出效益說明與具體證據

本研究以九十四年度經濟部工業局「數位學習產業推動與發展計畫」學習網的獲獎廠商為抽樣主體 (sampling frame) (見附錄 A)，採立意抽樣 (purposive sampling) 經電話訪談並郵寄問卷後，共計發 182 份問卷，回收 132 份，無效問卷 2 份，有效問卷 130 份，有效回收率為 71.4%。企業分佈如下：

### 1. 特優企業，共 4 家：

- 緯創資通(股)公司 20 份
- 新竹國際商業銀行 7 份
- 台新國際商業銀行 21 份
- 匯豐汽車(股)公司 8 份

### 2. 優良企業，共 3 家：

- 昆盈企業(股)公司 20 份

- 全家便利商店(股)公司 5 份
- 連展科技(股)公司 16 份
- 3. 良好企業，共 2 家：
  - 興農(股)公司 1 份
  - 永慶房屋仲介(股)公司 10 份
- 4. 佳作企業，共 3 家：
  - 建華金融控股(股)公司 13 份
  - 寶來證券(股)公司 5 份
  - 神旭資訊(股)公司 4 份

## 第五節 資料蒐集與分析方法

本節分為問卷調查和統計分析方法兩部份。在問卷調查中，按照研究架構中的變數，分別設計問卷來衡量員工的個人生涯規劃、組織生涯管理、員工的數位學習知覺價值及員工組織承諾的程度。在統計分析方法中，說明如何衡量問卷的效度和信度及本研究採用何種統計的分析方法來驗證其假設。

### 一、問卷調查

#### (一) 問卷第一部份：個人生涯規劃程度之衡量

在問卷設計方面參考 Orpen (1994) 針對 Hall 的心理成就模式中所提出的生涯計畫和生涯戰術所制定出的衡量問項，並將其翻譯成中文加以潤飾而成。生涯計畫構面有 5 個問項，而生涯戰術構面則有 6 個問項，問項分述如下：

##### 1. 生涯計畫面

- (1) 我會訂定自己的生涯目標
- (2) 當在轉換工作時，我總是會去考量是否可在新工作中得到新的知識與技能
- (3) 我會仔細思考去計劃及設計一些方案以達成生涯目標
- (4) 我充分瞭解自己在達成生涯目標時所擁有的優勢與劣勢為何

(5) 達成自己的生涯目標對我來說是很重要的

## 2. 生涯戰術面

(1) 我總是非常小心，以避免在生涯途徑上遇到困境

(2) 我儘可能地在老闆面前展現自我

(3) 我會在公司中尋求良師益友或支持者去協助自己生涯計畫的執行

(4) 我會和對我生涯發展有幫助的人做朋友

(5) 我去主動去找尋機會，而非被動等待機會

(6) 我會試著去幫助主管達成他們認為重要的事，即使那不是自己所願意去做的

## (二) 問卷第二部份：組織生涯管理程度之衡量

在問卷設計方面參考葉明田與余明助（2000）衡量組織生涯管理之問卷，經因素分析抽取出二個因素並根據題項內容加以命名，分別為「生涯路徑設計與發展」、「生涯諮商活動」兩部分。生涯路徑設計與發展有 14 個問項，生涯諮商活動則有 4 個問項，問項分述如下：

### 1. 生涯路徑設計與發展

(1) 本公司主管會透過工作指派，去培育員工所需的技能與知識

(2) 本公司主管會主動與部屬討論前程發展

(3) 本公司內的升遷與異動會考慮員工的興趣與價值觀

(4) 本公司會提供員工各種異動與升遷的機會

(5) 本公司主管會對員工生涯目標表示支持與協助並給予適當的回饋

(6) 本公司會利用輪調來增加員工工作經驗

(7) 本公司一向將人力視為重要的資產

(8) 本公司會為員工規劃未來在公司的發展途徑

(9) 本公司會協助員工了解其能力、興趣與價值觀

(10) 本公司會公告各種職位異動機會及所需具備的資格

(11) 本公司內部的績效評估制度有助於員工認清個人事業發展方向



- (12) 本公司會為員工規劃長期的訓練發展計畫
- (13) 本公司內部有一套正式的人力需求預測制度
- (14) 本公司主管會和工作停滯員工討論生涯問題

## 2.生涯諮商活動

- (1) 本公司會聘請專家為員工進行生涯的諮商
- (2) 本公司會協助員工進行退休後生活的安排
- (3) 本公司會為即將退休員工進行輔導與諮商
- (4) 本公司員工了解公司之人力需求預測制度

### (三) 問卷第三部份：員工組織承諾程度之衡量

回顧國內相關研究發現，Porter 等人所發展之組織承諾量表是一般研究使用最多的量表，國內學者大都以此為藍圖進一步翻譯、修訂、再使用（林淑姬、樊景立、吳靜吉、司徒達賢，1994）。而本研究參考孫德修、鄭純媛、陳模楷（2003）所設計的組織承諾量表亦是如此。

在組織承諾相關研究中發現，多數均無附問卷內容或是以特定對象（學校老師、圖書館義工或運動員）為研究的目標，而孫德修、鄭純媛、陳模楷（2003）的研究不僅詳列問卷題項，問項中並穿插正反向問法，將能更加瞭解員工組織承諾的實際傾向。因此，本研究以此為組織承諾量表的參考對象，問項共 11 題，分述如下：

- (1) 我經常對我的朋友說，我服務的公司是最理想的工作場所
- (2) 當我對別人提到自己是這家公司的一員時，我會覺得很驕傲
- (3) 在這家公司中工作，使我能充分發揮自己的能力並有優異的績效表現
- (4) 我非常慶幸當初在選擇公司時，決定到這家公司上班
- (5) 我時常發覺公司有關員工方面的政策，與我的想法相當一致
- (6) 對我而言，在我所有可能服務的公司中，這家是最好的一家
- (7) 我願意付出額外的努力以協助公司發展並獲得成功
- (8) 我為了能夠留在公司中工作，公司指派給我任何工作我都能接受

- (9) 我關心公司未來的前途與展望
- (10) 我對公司有很高的忠誠度
- (11) 來這家公司上班，是我一生中最正確的決定

(四) 問卷第四部份：數位學習的知覺價值之衡量

本研究參考夏榕文與曾愛華（2005）編制之問卷，問項共 8 題，分述如下：

- (1) 本公司的數位學習平台相當容易使用
- (2) 我並不需要花很多心力去瞭解這套系統
- (3) 我很容易運用本公司的數位學習平台
- (4) 本公司的數位學習平台結構相當清楚且易於瞭解
- (5) 本公司的數位學習能增加我工作上的效能
- (6) 本公司的數位學習能增進我的工作績效
- (7) 本公司的數位學習能提高我的生產力
- (8) 本公司的數位學習對我的工作很有助益

(五) 問卷第五部份：人口統計變數之衡量

在問卷設計方面以性別、年齡、教育程度、公司類型等 4 個變數為人口統計變數。

1. 性別：將性別分為「男」以及「女」兩個選項，由受測者主觀認定本身性別後，自行勾選欄位。
2. 年齡：受測者的實際年齡，共分為六個選項，分別為「20 歲(含以下)」、「21-30 歲」、「31-40 歲」、「41-50 歲」、「51-60 歲」、「61 歲以上」。
3. 教育程度：受測者之最高學歷，共分四個選項，分別為「國中(含以下)」、「高中/職」、「大專/大學」、「碩士以上」。
4. 公司類型：受測者工作企業所屬的行業別，共分為四個選項，分別為「製造業」、「金融業」、「服務業」、「其他」。

## 二、統計分析方法

本研究資料分析以 SPSS10.0 版統計軟體進行量化資料分析。分析方法包括了：

- (一) 描述性統計分析：以次數分配及百分比描述回收問卷之受測者基本資料。
- (二) 信度分析：利用 Cronbach's  $\alpha$  係數檢定各變數之信度。
- (三) 迴歸分析：以「階層迴歸」分析法來驗證其假設。



## 第四章 資料分析與結果

### 第一節 樣本分析

本研究問卷主要調查有在實施數位學習企業的員工，其個人生涯規劃程度、組織執行生涯管理程度、員工組織承諾程度及對於數位學習所感受到的知覺價值程度。問卷發放時間為 2006 年 3 月 15 日至 2006 年 4 月 15 日，共計一個月。發放企業，經由電話訪談，同意接受本研究之問卷調查企業共計 12 家，由 12 家企業中共回收有效問卷 130 份。

樣本統計分析如表 4-1-1，在受測者的性別方面，男性占總人數比例 55.4%，女性占總人數比例 43.8%，因此，受測者以男性居多。在年齡分佈上，21-30 歲有 42.6%，31-40 歲有 48.1%，41-60 歲有 9.4%，受測者以 31-40 歲居多。在教育程度上，高中/職占總人數比例有 4.7%，大專/大學占總人數比例有 83.7%，碩士以上占總人數比例有 11.6%，因此，受測者學歷以大專/大學居多。在公司類型方面，製造業居多，有 43.8%。個人月收入則以 40,001-60,000 元居多，有 45.1%。

表 4-1-1 樣本結構表

人口統計變項	分組	百分比 (%)
性別	男	55.4
	女	43.8
年齡	21-30 歲	42.6
	31-40 歲	48.1
	41-50 歲	7.8
	51-60 歲	1.6

表 4-1-1 樣本結構表 (續)

人口統計變項	分組	百分比 (%)
教育程度	高中/職	4.7
	大專/大學	83.7
	碩士以上	11.6
公司類型	製造業	43.8
	金融業	35.4
	服務業	20.8

## 第二節 問卷因素分析及信度分析

先計算出本研究四大構面（個人生涯規劃、組織生涯管理、組織承諾、數位學習知覺價值）的 KMO 值，KMO 是 Kaiser-Meyer-Olkin 的抽樣適當性量數，當 KMO 值越大時，表示變數間的共同因素越多，越適合進行因素分析。根據學者 Kaiser 觀點，如果 KMO 的值小於 0.5 時，較不適合進行因素分析（吳明隆，2006）。再利用主成份分析法(Principal Component Analysis)萃取主要構面因素，以最大變異法進行直交轉軸(Orthogonal Rotation)，將負荷量絕對值大於 0.5 以上者視為顯著負荷量，以決定每一因素所包含的題項，並依據題項內容給予適當的命名。在信度分析上，以各因素為單位進行 Cronbach's  $\alpha$  內部一致性分析，以確認各因素之信度。

### 一、因素分析

#### (一) 個人生涯規劃

個人生涯規劃題項的 KMO 值為 0.877 大於 0.5 適合作因素分析。從表 4-2-1 得知，個人生涯規劃構面抽出二個共同因素，累積的解釋變異量為 59.238 %。二個共同因素轉軸後的特徵值差距較小，二個共同因素的特徵值分別 3.266 及 3.251。轉軸後的二個共同因素，所包含的題項適切，本研究根據題項內容將共同因素一命名為「生涯計畫」，共同因素二命名為「生涯戰術」。

表 4-2-1 個人生涯規劃之因素分析表

題 項	特徵值	解釋變異量	累積解釋變異量	Component(抽取的因素)		共通性	因素命名
				因素一	因素二		
生涯規劃 1 生涯規劃 3 生涯規劃 2 生涯規劃 4 生涯規劃 5	3.251	29.551%	59.238%	0.826 0.792 0.771 0.661 0.544	0.260 0.276 0.161 0.262 0.412	0.750 0.703 0.620 0.506 0.466	生涯計畫
生涯規劃 7 生涯規劃 9 生涯規劃 11 生涯規劃 10 生涯規劃 6 生涯規劃 8	3.266	29.687%	29.687%	0.341 0.389 0.113 0.365 0.129 0.416	0.715 0.711 0.693 0.693 0.685 0.641	0.628 0.657 0.493 0.613 0.486 0.584	生涯戰術

(二) 組織生涯管理

組織生涯管理之 KMO 值為 0.932 大於 0.5，適合作因素分析。透過因素分析抽取出二個共同因素，二個共同因素累積的解釋變異量為 68.360%。二個共同因素轉軸後的特徵值差距較小，二個共同因素的特徵值分別為 7.384 及 4.921。根據題項內容將共同因素一命名為「生涯路徑設計與發展」，共同因素二命名為「生涯諮商活動」，其因素分析結果於表 4-2-2。

表 4-2-2 組織生涯管理之因素分析表

題 項	特徵值	解釋變異量	累積解釋變異量	Component(抽取的因素)		因素命名
				因素一	因素二	
生涯管理3 生涯管理1 生涯管理16 生涯管理4 生涯管理2 生涯管理7 生涯管理8 生涯管理5 生涯管理6 生涯管理15 生涯管理13 生涯管理18 生涯管理17 生涯管理14	7.384	41.023%	41.023%	0.805 0.775 0.772 0.744 0.733 0.723 0.717 0.693 0.685 0.683 0.669 0.668 0.637 0.595	0.268 0.024 0.286 0.379 0.139 0.366 0.416 0.482 0.114 0.448 0.556 0.540 0.537 0.365	生涯路徑設計與發展
生涯管理10 生涯管理11 生涯管理9 生涯管理12	4.921	27.337%	68.360%	0.105 0.135 0.423 0.367	0.918 0.916 0.768 0.745	生涯諮商活動

### (三) 組織承諾

組織承諾的 KMO 值為 0.923，適合作因素分析。在進行組織承諾構面因素分析時，經由轉軸後的成分矩陣（見表 4-2-3），檢視各共同因素所包含的層面題項，其中第二和第三因素均只包含兩題項，所包含的題項數太少，不適宜單獨構成一個因素。根據多數研究者編制層面的實際經驗，一個層面的題數最好要三題以上，否則題數太少，無法測出所代表的層面特質，其內容效度會不夠嚴謹（吳明隆，2006）。因此，將組織承諾第 2、12、13 及 14 題項刪除，再進行第二次的因素分析，抽取出一個共同因素，根據題項內容將此因素命名為「組織承諾」，從表 4-2-4 知其因素解釋變異量為 67.998%。

表 4-2-3 組織承諾之轉軸後的成分矩陣表

	成份		
	1	2	3
組織承諾 5	.872	-.225	5.105E-02
組織承諾 3	.856	-.245	.147
組織承諾 7	.856	-.149	-8.570E-02
組織承諾 15	.842	-.183	-5.894E-02
組織承諾 8	.841	-2.715E-03	-.246
組織承諾 1	.827	-.323	.119
組織承諾 4	.815	-.247	.138
組織承諾 11	.760	-.130	-.216
組織承諾 6	.745	-.407	-6.541E-02
組織承諾 10	.740	.159	-.454
組織承諾 9	.684	-3.493E-02	-.296
組織承諾 12	-.147	.897	9.365E-02
組織承諾 13	-.224	.785	.195
組織承諾 2	4.216E-02	.237	.817
組織承諾 14	-.190	.569	.572

表 4-2-4 組織承諾第二次因素分析之解說變異量表

成分	初始特徵值			平方和負荷量萃取		
	總合	變異數的%	累積%	總合	變異數的%	累積%
1	7.480	67.998	67.998	7.48	67.998	<b>67.998</b>
2	.872	7.931	75.930			
3	.609	5.534	81.464			
4	.424	3.852	85.316			
5	.345	3.132	88.448			
6	.318	2.894	91.342			
7	.252	2.295	93.637			
8	.209	1.904	95.541			
9	.187	1.700	97.241			
10	.161	1.461	98.703			
11	.143	1.297	100.000			

(四) 數位學習的知覺價值

其因素的KMO值為0.930大於0.5，適合作因素分析。利用主成分分析法僅萃取出一個因素（見表4-2-5），根據題項內容命名為「數位學習的知覺價值」，其因素的解釋變異量為81.239%（見表4-2-6）。



表 4-2-5 數位學習知覺價值之成份矩陣表

	成份
	1
數位學習知覺價值 4	.927
數位學習知覺價值 7	.925
數位學習知覺價值 6	.912
數位學習知覺價值 5	.898
數位學習知覺價值 8	.892
數位學習知覺價值 3	.886
數位學習知覺價值 2	.885
數位學習知覺價值 1	.883

表 4-2-6 數位學習知覺價值之解說變異量表

成份	初始特徵值			平方和負荷量萃取		
	總合	變異數的%	累積%	總合	變異數的%	累積%
1	6.499	81.239	81.239	6.499	81.239	81.239
2	.740	9.249	90.488			
3	.190	2.369	92.857			
4	.164	2.054	94.911			
5	.138	1.726	96.637			
6	.107	1.331	97.968			
7	9.209E-02	1.151	99.119			
8	7.045E-02	.881	100.000			

## 二、信度分析

本研究以 Cronbach's  $\alpha$  係數來衡量信度，當  $\alpha$  值係數越高時，代表量表的內部一致性越佳。一份信度係數佳的量表或問卷，其總量表的信度係數最好 0.8 以上；如果是分量表，其信度係數最好在 0.7 以上（吳明隆，2006）。從表 4-2-7 可以發現，總量表信度（個人生涯規劃、組織生涯管理活動、組織承諾和數位學習的知覺價值）均在 0.89 以上，而分量表信度（生涯計畫、生涯戰術、生涯路徑設計與發展、生涯諮商活動）均在 0.83 以上，顯示本研究問卷的內部一致性佳。

表 4-2-7 問卷各構面之信度分析表

構面	Cronbach's $\alpha$ 係數
個人生涯規劃	0.8948
生涯計畫	0.8330
生涯戰術	0.8444
組織生涯管理	0.9580
生涯路徑設計與發展	0.9542
生涯諮商活動	0.9119
組織承諾	0.9521
數位學習的知覺價值	0.9668

### 第三節 迴歸分析

為檢定本研究所提出的假設，使用「迴歸分析(regression analysis)」來解釋研究架構中自變數、依變數及干擾變數三者間的關係。在迴歸分析中，當自變數有二個以上時，則稱為「複迴歸分析」或「多元線性迴歸分析(multiple linear regression analysis)」，而本研究的自變數分為「個人生涯規劃」與「組織生涯管理」兩部分，因此，正適用此類統計方法來解釋各變數間的關係。但在應用多元線性迴歸分析時，必須要留意「共線性(collinearity)」問題，所謂共線性指的是由於自變數間的相關太高，造成迴歸分析之情境困擾。基此，在進行迴歸分析前，先進行自變數間的相關分析，呈現預測變數的相關矩陣，若發現有二個預測變數間的相關係數高於 0.75 以上時，則必須根據先前文獻探討部分，僅挑選其中一個比較重要的部分納入迴歸分析中（吳明隆，2006）。

另外，在多元迴歸分析中，又細分為強迫輸入法亦稱為「多元迴歸分析法(simultaneous multiple regression)」、「逐步多元迴歸分析法(stepwise multiple regression)」及「階層多元迴歸法(hierarchical multiple regression)」。本研究因要探究不同區組(block)的自變數—個人生涯規劃（生涯計畫、生涯戰術）與組織生涯管理（生涯路徑設計與發展、生涯諮商活動）對依變數員工的組織承諾傾向影響，採用「階層多元迴歸法」，以得知不同區組自變數與依變數的關係。

## 一、個人生涯規劃各因素對組織承諾之迴歸分析

從相關矩陣表 4-3-1 中得知，自變數個人生涯規劃因素間的相關係數為 0.681 < 0.75，排除共線性問題；進一步從表 4-3-2 中的 F 值 (33.744 達 0.05 顯著性水準) 得知個人生涯規劃因素中至少有一變項對組織承諾有影響，解釋異量為 35.4%，假設 1 部分成立。在 t 檢定中顯示，生涯計畫之 t 值未達 0.05 的顯著性水準，無法證實與組織承諾之關係，假設 1-1 不成立；而生涯戰術的 t 值為 5.627，達 0.05 的顯著水準；進一步從標準化係數得知其對組織承諾有正向影響，此意味當個人越重視生涯戰術時，其組織承諾傾向越高，假設 1-2 成立。

表 4-3-1 個人生涯規劃各因素與組織承諾之相關矩陣表

Peason 相關係數	生涯計畫	生涯戰術	生涯戰術
生涯計畫	1.000	0.681*	0.434*
生涯戰術	0.681*	1.000	0.588*
生涯戰術	0.434*	0.588*	1.000

\*p<0.05

表 4-3-2 個人生涯規劃各因素對組織承諾之迴歸分析表

自變數 \ 依變數	組織承諾		
	標準化係數	t 值	顯著性
生涯計畫	0.053	0.538	0.591
生涯戰術	0.558	5.627	<b>0.000***</b>
R <sup>2</sup>	0.354		
Adjust R <sup>2</sup>	0.344		
F 值	33.744		
P 值	<b>0.000***</b>		

\*\*\*p<0.05

## 二、組織生涯管理各因素對組織承諾之迴歸分析

從相關矩陣表 4-3-3 中得知，自變數間的相關係數為 0.681 < 0.75，排除共線性問題。在迴歸分析表中發現，F 值為 112.560 達 0.05 顯著性水準，組織生涯管理因素中至少有一因素對組織承諾有影響，可以有效解釋 65% 組織承諾的變異

量，假設 2 部分成立；進一步由迴歸分析表 4-3-4 的標準化係數判定，組織生涯管理因素中的「生涯路徑設計與發展」對組織承諾的影響為正向，此意味組織的「生涯路徑設計與發展」程度越高時，將會使得員工的組織承諾傾向增加，假設 2-1 成立。而生涯諮商活動的 t 值達 0.05 顯著性水準，由標準化係數判定對組織承諾影響為負向，與假設相反，假設 2-2 不成立。

表 4-3-3 生涯管理各因素與組織承諾之相關矩陣表

Peason 相關係數	生涯路徑設計與發展	生涯諮商活動	組織承諾
生涯路徑設計與發展	1.000	0.681*	0.792*
生涯諮商活動	0.681*	1.000	0.452*
組織承諾	0.792*	0.452*	1.000

\*p<0.05

表 4-3-4 組織生涯管理各因素對組織承諾之迴歸分析表

自變數 \ 依變數	組織承諾		
	標準化係數	t 值	顯著性
生涯路徑設計與發展	0.914	12.581	<b>0.000***</b>
生涯諮商活動	-0.176	-2.422	<b>0.017*</b>
R <sup>2</sup>	0.650		
Adjust R <sup>2</sup>	0.645		
F 值	112.560		
P 值	<b>0.000***</b>		

\*\*\*p<0.001    \*p<0.05

### 三、生涯發展對組織承諾之迴歸分析

在階層迴歸分析中，愈後投入迴歸模式的自變數，表示受到其他自變數影響的可能性愈大，不同的變數順序，對依變數的解釋就會不同。而根據李再長、李俊杰與曾雅芬（2005）的研究，生涯以「個人」為主，但因其重心為職業，所以跟組織有著密切的關係；組織所提供的生涯管理過程主要是用以幫助個人檢視其

生涯、評估其教育訓練需求，並發展一些特殊的行動計劃來維持、增強及再評估他們在工作環境中的專業與管理技能是否適切、以面對快速改變的局勢。基此，本研究先將個人生涯規劃二因素「生涯計畫」及「生涯戰術」先行丟入迴歸模式中，再將組織生涯管理二因素丟入迴歸模式中。從迴歸分析表4-3-5得知，如未投入組織生涯管理二層面自變數，則個人生涯規劃二層面共可解釋組織承諾依變數39.5%的變異量；但如果考量到組織生涯管理層面，則個人生涯規劃層面變數將被排除在外，其對組織承諾的影響將會很小，假設3不成立。

表 4-3-5 生涯管理對組織承諾之階層迴歸分析表

自變數 \ 依變數	組織承諾 (階層一)			組織承諾 (階層二)		
	標準化係數	t 值	顯著性	標準化係數	t 值	顯著性
生涯計畫	0.077	0.791	0.430	0.047	0.680	0.498
生涯戰術	0.574	5.939	<b>0.000***</b>	0.154	1.907	0.059
生涯路徑設計與發展				0.799	9.895	<b>0.000***</b>
生涯諮商活動				-0.165	-2.403	<b>0.018*</b>
R <sup>2</sup>	0.395			0.691		
Adjust R <sup>2</sup>	0.385			0.681		
F 值	39.234			65.982		
P 值	<b>0.000***</b>			<b>0.000***</b>		

\*\*\*p<0.001    \*p<0.05

#### 四、數位學習的知覺價值對個人生涯規劃與組織承諾關係影響之迴歸分析

在迴歸分析表中（見表 4-3-6），僅有生涯戰術、數位學習知覺價值對組織承諾有顯著性影響，交互作用項並無達顯著性水準。基此，個人生涯規劃與組織承諾間之關係並不會受到數位學習知覺價值的干擾，假設 4、假設 4-1、假設 4-2 不成立。

表 4-3-6 數位學習的知覺價值對個人生涯規劃與組織承諾關係影響之迴歸分析表

自變數 \ 依變數	組織承諾		
	標準化係數	t 值	顯著性
生涯計畫	- 0.046	- 0.480	0.632
生涯戰術	0.368	3.784	<b>0.000***</b>
數位學習知覺價值	0.473	6.340	<b>0.000***</b>
生涯計畫×數位學習知覺價值	- 0.110	- 1.092	0.277
生涯戰術×數位學習知覺價值	0.039	0.403	0.687
R <sup>2</sup>	0.526		
Adjust R <sup>2</sup>	0.506		
F 值	26.446		
P 值	<b>0.000***</b>		

\*\*\*p<0.001

#### 五、數位學習的知覺價值對組織生涯管理與組織承諾關係影響之迴歸分析

在迴歸分析表中（見表4-3-7），生涯路徑設計與發展、生涯諮商活動及數位學習知覺價值均對組織承諾有顯著性影響；但交互作用項卻無達顯著性水準，假設5、假設5-1、假設5-2不成立，組織生涯管理和組織承諾間之關係並不會受到數位學習知覺價值的干擾。

表 4-3-7 數位學習的知覺價值對組織生涯管理與組織承諾關係影響之迴歸分析表

自變數 \ 依變數	組織承諾		
	標準化係數	t 值	顯著性
生涯路徑設計與發展	0.822	9.036	<b>0.000***</b>
生涯諮商活動	-0.166	-2.303	<b>0.023*</b>
數位學習知覺價值	0.156	2.029	<b>0.045*</b>
生涯路徑設計與發展×數位學習知覺價值	-0.056	-0.552	0.582
生涯諮商活動×數位學習知覺價值	0.085	0.838	0.404
R <sup>2</sup>	0.688		
Adjust R <sup>2</sup>	0.675		
F 值	51.235		
P 值	<b>0.000***</b>		

\*\*\*p<0.001    \*p<0.05

## 六、數位學習的知覺價值對生涯發展與組織承諾關係影響之迴歸分析

從第四、五之迴歸分析結果顯示，個人生涯規劃、組織生涯管理與組織承諾間之關係並不會受到數位學習知覺價值干擾影響；而生涯發展是由「個人生涯規劃」與「組織生涯管理」二部分所組成，這部分主要探討生涯發展與組織承諾之關係是否會受到數位學習知覺價值之干擾，因細項之假設（假設 4、假設 4-1、假設 4-2、假設 5、假設 5-1、假設 5-2）不成立，因此，可省略此部分之迴歸分析，根據以上假設驗證之結果，得知假設 6 不成立。

## 第四節 人口統計變數分析

分別從「性別」、「年齡」、「教育程度」及「產業別」這四個面向來分析不同特性樣本對於組織承諾的差異性。

### 一、性別

利用「獨立樣本t檢定」，來探究不同性別員工之組織承諾傾向情形。從表4-4-1得知，不同性別之員工在組織承諾之t值為3.636，達0.05的顯著水準。由此推論，男生的組織承諾傾向顯著高於女性員工。

表 4-4-1 不同性別員工樣本在組織承諾之 T 檢定統計量摘要表

性別	個數	平均數	標準差	t值
男生	70	40.66	7.26	3.636***
女生	57	35.58	8.48	

\*\*\* $p < 0.05$

### 二、年齡

按樣本年齡區分的描述性統計量分佈情形詳列於表4-4-2，進一步利用「單因子變異數分析」來瞭解不同年齡層員工其組織承諾的情形。從表4-4-3得知，不同年齡層在組織承諾整體考驗之F值為1.039，未達0.05的顯著水準，表示不同年齡層在組織承諾傾向上並無顯著的差異。

表 4-4-2 不同年齡層在組織承諾之描述性統計量表

年齡	平均數	標準差	個數
21-30歲	37.91	8.96	53
31-40歲	37.94	7.66	62
41-50歲	42.00	6.88	10
51-60歲	43.50	0.71	2

表 4-4-3 不同年齡層在組織承諾之變異數分析結果摘要表

變異來源	離均平方和	自由度	平均平方和	F檢定	顯著性
組間	207.340	3	69.113	1.039	0.378
組內	8184.770	123	66.543		
總合	8392.110	126			

### 三、教育程度

按樣本教育程度區分的描述性統計量詳列於表4-4-4，從表4-4-5得知不同教育程度在組織承諾挺考驗之F值為0.673，未達0.05顯著水準。由此推論，不同教育程度的員工其組織承諾傾向並無顯著差異。

表 4-4-4 不同教育程度在組織承諾之描述性統計量表

教育程度	平均數	標準差	個數
高中/職	39.60	6.19	5
大專/大學	38.02	8.48	107
碩士以上	40.53	6.61	15

表 4-4-5 不同教育程度在組織承諾之變異數分析結果摘要表

變異來源	離均平方和	自由度	平均平方和	F檢定	顯著性
組間	90.962	2	45.481	0.673	0.512
組內	8380.896	124	67.588		
總合	8471.858	126			

### 四、產業別

按樣本不同產業別區分之描述性統計量詳列於表4-4-6，進一步在表4-4-7得知組織承諾整體考驗之F值為19.779，達0.05顯著水準，經事後比較（表4-4-8）發現：製造業和服務業無顯著差異、製造業的組織承諾傾向顯著高於金融業、服務業的組織承諾傾向亦顯著高於金融業。



表 4-4-6 不同產業別在組織承諾之描述性統計量表

產業別	平均數	標準差	個數
製造業	41.60	6.20	57
金融業	33.09	7.39	46
服務業	40.92	8.75	25

表 4-4-7 不同產業別在組織承諾之變異數分析結果摘要表

變異來源	離均平方和	自由度	平均平方和	F檢定
組間	2039.664	2	1019.832	19.779***
組內	6445.211	125	51.562	
總合	8484.875	127		

\*\*\*p<0.05

表 4-4-8 事後比較表

	(I) 公司類型	(J) 公司類型	平均差異 (I-J)
Tukey HSD	製造業	金融業	8.51*
		服務業	0.68
	金融業	製造業	-8.51*
		服務業	-7.83*
	服務業	製造業	-0.68
		金融業	7.83*

\*p<0.05

## 第五節 結果與討論

由於假設分析結果繁雜，因此以表格方式將檢定結果簡略整理如表4-5-1所示。根據文獻探討所推論出的假設，共有4個成立，分別是假設1、假設1-2、假設2、假設2-1，根據假設檢定結果討論如下；另外，人口統計變數與依變數組織承諾間的關係，僅有「性別」、「產業別」與組織承諾間關係有顯著差異存在，即在有推動數位學習的企業中，男性員工的組織承諾傾向高於女性；製造業、服務業員工的組織承諾傾向高於金融業。

### 一、個人生涯規劃對組織承諾之影響

在生涯規劃構面的二個因素中，「生涯戰術」對組織承諾有顯著正向影響，即當員工在組織中為自身生涯目標所採取的策略行為，如：主動找尋機會、尋求

協助、積極展現自我時，將會增強對於組織的承諾傾向程度。易言之，當員工越積極於個人生涯目標的達成時，與組織間的關係將會越密切，對於組織的情感投入亦會隨之增加。基此，組織可提供多元的教學管道，例如：公司內部教育訓練、在職進修等，以利員工培養達成個人生涯目標所需的專業知識；透過組織內輪調，培養其實務上的經驗；組織提供的協助越多、越有效，員工越能感受組織對自身的重視度，其組織承諾傾向亦越深。

但值得注意的是，「生涯計畫」對組織承諾並無顯著性影響。生涯計畫為個人對生涯目標的明確、規劃程度與對自我的瞭解，當員工透過生涯諮商活動或其他輔導管道瞭解自身需求或喜好，制定出個人生涯目標時，生涯目標卻不見得一定得在目前所處之組織中實現，在無界限生涯(the boundaryless career)觀念的影響下，員工會適時的轉換公司以利生涯目標的達成。在 1980 年晚期及 1990 年初，無界限生涯觀念由 Arthur and Rousseau 這兩位學者提出，認為生涯形式將由傳統的有限生涯(bounded career)轉變為無界線 (boundaryless career) 形式，個人將對生涯擁有主導權，「組織」不再是決定生涯成功的關鍵因素 (Theresa & Alison, 2006)。簡而言之，受到生涯觀念轉變的影響下，員工的生涯將以「個人」為出發點，與組織的關連性不再緊密，連帶對於組織承諾的影響也不深。

## 二、組織生涯管理對組織承諾之影響

在生涯管理的二個因素中，「生涯路徑設計與發展」對組織承諾有正向關係影響，表示企業越重視員工個人生涯需求，為其規劃合適的生涯路徑、搭配長期的訓練發展計畫時，將會讓員工感受到自身對於組織的重要性，而增強其對於組織的承諾傾向，願意竭盡心力付出並留於組織中。有鑑於此，組織可透過建立明確的獎賞制度與升遷管道並搭配長期訓練發展計畫，讓員工致力於組織目標達成時，亦同時滿足個人生涯目標，共創雙贏局面。

而根據統計分析結果顯示，「生涯諮商活動」與組織承諾間呈負向影響，即組織越重視生涯諮商活動，將會讓員工的組織承諾傾向降低，使得假設 2-2 不成立。

生涯諮商活動主要是讓員工接受輔導與諮商，協助進行各種測驗，使員工瞭解自己的能力、興趣與價值觀，但在李再長、李俊杰與曾雅芬（2005）的研究中卻發現，國內企業生涯發展制度仍不完善，企業沒有完善的配套措施（如：協助員工依據測驗與輔導結果制定出適當的生涯路徑或給予教育訓練的協助），使得生涯諮商活動流於形式，讓員工對測驗與輔導的過程感到厭煩，而影響其對於組織承諾的傾向。

### 三、生涯發展對組織承諾之影響

在上節的迴歸分析中得知，個人生涯規劃對組織承諾有影響，但在加入組織生涯管理變數後，僅剩組織生涯管理自變數對組織承諾依變數有顯著影響，使得假設 2 無法成立。因國內的生涯發展制度仍在起步中，生涯觀念仍停留在以組織為中心的管理活動，因此，當個人生涯進入組織中，仍必須配合主管要求、組織目標以訂定出自身的生涯目標。基此，本研究認為生涯發展活動仍以組織為主，此造成在階層二的迴歸分析中，僅有組織生涯管理因素對組織承諾有影響。

### 四、數位學習知覺價值對個人生涯規劃、組織生涯管理與組織承諾間關係之影響

本研究從數位學習的知覺價值來探討數位學習對生涯發展活動的影響，即員工在使用數位學習系統時，感受到其為學習所帶來的易用性與有用性程度。但在上節的迴歸分析中，個人生涯規劃、組織生涯管理與數位學習知覺價值的交互作用項對組織承諾皆無顯著性影響，易言之，員工無法從企業所建置的數位學習系統感受到學習的效益，並進而影響員工的組織承諾傾向。

根據資策會資訊市場情報中心（2005/01）調查，企業在應用數位學習時，常缺乏以「學習者」為中心思考，僅著重建置系統平台，卻無完善數位學習發展規劃，使得學習內容貧乏、操作介面也不夠完善；另外，員工的學習習慣也是另一個造成假設不成立的原因，我國傳統的學習方式是面對面的方式學習，老師教導，學生聆聽、寫筆記，教學步調快慢大致上取決於老師以及師生之間的互動，數位

學習的學習方式不論在時間上、空間上有更大的彈性，但也意味著學習者需更有自律精神及明瞭自己學習的目的、需求，這均與台灣傳統學習方式大相逕庭。有鑒於國內數位學習系統的不完善及員工學習態度不適應，使得數位學習無法有效提升員工學習上的效益，以利其培養達成個人生涯目標所需知專業知識與實務上的技能，基此，造成假設 4、假設 4-1、假設 4-2、假設 5、假設 5-1、假設 5-2，假設 6 無法成立。

表 4-5-1 研究假設之檢定結果表

假設	假設內容	檢定結果
假設 1	員工越重視個人的生涯規劃，其組織承諾就越高。	部分成立
假設 1-1	員工越重視個人的生涯計畫，其組織承諾就越高。	不成立
假設 1-2	員工越重視個人的生涯戰術，其組織承諾就越高。	成立
假設 2	組織越重視生涯管理，員工的組織承諾就越高。	部分成立
假設 2-1	組織越重視生涯路徑設計與發展，員工的組織承諾就越高。	成立
假設 2-2	組織越重視生涯諮商活動，員工的組織承諾就越高。	不成立
假設 3	組織越重視生涯發展，員工的組織承諾越高。	不成立
假設 4	員工對數位學習的知覺價值越高，會強化個人生涯規劃與組織承諾間的關係。	不成立
假設 4-1	員工對數位學習的知覺價值越高，會強化個人生涯計畫對組織承諾間的關係。	不成立
假設 4-2	員工對數位學習的知覺價值越高，會強化個人生涯戰術對組織承諾間的關係。	不成立
假設 5	員工對數位學習的知覺價值越高，會強化組織生涯管理與組織承諾間的關係。	不成立
假設 5-1	員工對數位學習的知覺價值越高，會強化組織生涯路徑設計與發展與組織承諾間的關係。	不成立
假設 5-2	員工對數位學習的知覺價值越高，會強化組織生涯諮商活動對組織承諾間的關係。	不成立
假設 6	員工對數位學習的知覺價值越高，會強化生涯發展與組織承諾間的關係。	不成立

## 第五章 結論與建議

### 第一節 結論

在以人力為競爭優勢的時代裡，企業必須對外徵求優秀人才，對內則是留住績效良好員工，以期為企業帶來源源不絕的創新及成長。但隨著經濟成長與國民所得的提升，要留住員工不單僅靠高薪資就能留住員工，良好的工作環境、氣氛及生涯展望都是員工繼續留於企業的考量因素，生涯議題也因而逐漸受重視。國內以生涯發展為議題的研究，多著重在其對於工作態度/滿意度、組織績效、留任意願、組織公民行為與組織承諾的影響，此意味當組織有良好的生涯發展制度時，將會使得企業內員工致力於工作、良好績效的表現並願意留於組織中。而本研究以過去研究為基礎，將生涯發展分為個人層面的「生涯規劃」與組織層面的「生涯管理」，探討其對員工組織承諾傾向的影響。由於企業大都以教育訓練為生涯發展的主要活動，而近年來，資訊科技的進步提供企業新的訓練模式，傳統的實體教學逐漸被虛擬的數位教學方式所取代。基此，本研究將數位學習納入研究架構中，探討是否影響組織生涯發展的執行，並進而提升員工組織承諾傾向。

#### 一、組織生涯管理與組織承諾間之關係

本研究藉由問卷調查方式蒐集資料，以了解國內企業施行生涯發展的狀況、其對組織承諾的影響情形並探討數位學習為員工生涯所帶來的效益。在經過一系列的統計分析與討論後發現，國內企業生涯發展制度仍不完善，組織主要是透過「生涯路徑設計與發展」為主要的生涯管理活動，即根據員工個人需求與能力規劃合適之生涯路徑、藉由教育訓練培養其技能與知識，以滿足員工對於發展性的需求，並有效提升員工的組織承諾傾向。

從相關文獻發現，組織生涯管理活動不僅能讓員工績效提升、成長並能增加其承諾傾向（Granrose & Portwood, 1987；Jane, David, Neil, & Kate, 2002）。但本研究結果卻顯示，生涯管理活動中的「生涯諮商活動」與組織承諾兩者呈負相關，與過去研究結果不符。探究其原因，因生涯發展制度的不健全，組織常忽視個人生涯需求的協助，無法提供確實的生涯資訊，讓員工需求無法被滿足；組

組織規模越大，提供的資訊量卻沒跟著成長，員工無法接受到充分的生涯資訊，因此，從實務觀點來看，個人投入生涯管理活動並接受生涯資訊並無法有效提升員工組織承諾傾向 (Granrose & Portwood, 1987)。有鑑於此，若組織未能以「個人」為生涯管理活動的考量重點、生涯諮商活動的不確實、資訊的不及時、內容的貧乏，將使員工無法接受到來自於組織生涯管理活動的協助，員工個人志向與組織活動無法結合，將造成人力外流的情形產生，面對如此情境時，身為組織管理者，必須要更嚴格執行生涯諮商活動，資訊內容質與量的把關，隨時徵詢員工意見，有效提升生涯諮商活動為員工所帶來的效益。

## 二、個人生涯規劃與組織承諾間之關係

本研究發現，組織若能協助員工個人「生涯戰術」(即員工為達成個人生涯目標所採取的策略性行為，以快速累積經驗與專業知識)的執行，提供在職訓練、工作輪調、支持學校進修等多元學習管道，將可使員工感受到組織對於自身生涯目標的協助與支持，並有效讓員工組織的承諾傾向提升。但必須留意的是，因受到經濟環境影響，員工與組織間的關係產生改變，優渥的薪資條件不再是員工考量留於組織的關鍵因素，生涯觀念亦從以「組織」為中心的有限生涯，轉為以「員工」為主的無限生涯。無限生涯讓員工得以轉換不同企業以利生涯目標的達成，員工將主導生涯目標的制定並不再忠於單一雇主，此亦造成本研究的「生涯計劃」自變數與組織承諾依變數兩者沒有顯著關係影響的因素。有鑑於此，企業在面對生涯觀念的轉變，除了健全內部的生涯發展制度外，還必須時時關注員工的需求，未來，企業要留才，將會變得更加困難。

## 三、生涯發展與組織承諾間之關係

以整體生涯發展而言，國內企業仍以「組織」為生涯發展活動的考量重點，因此，當個人生涯進入組織時，必須接受組織的支配與操弄，以有助組織目標達成，無法根據員工個人需求，一一提供所需之生涯協助，生涯發展制度失去平衡，

根據研究調查顯示，低度的生涯管理與生涯規劃將會讓員工對組織產生不滿情緒，組織承諾亦連帶受影響（Carol, 2002）。因此，生涯制度會因組織僅著重於有助於組織績效提升之人力培訓計劃，而忽視個人生涯需求，雖組織形式上有推動生涯發展活動，但卻無法提供員工有關生涯的協助，使得生涯發展對組織承諾無明顯的影響，管理者必須致力於組織生涯發展活動的徹底實行，透過生涯管理活動協助員工個人生涯規劃的執行，讓員工感受到實質上的協助與情感上的支持，才能有效讓員工對組織產生情感上的依附，並增進其組織承諾程度。

#### 四、數位學習對生涯發展之影響情形

由於在時間成本上具高效率、效益的優勢，數位學習逐漸成為企業訓練員工的新興工具，但因以下原因，使得數位學習無法發揮其優勢而為生涯發展活動帶來助益：

##### 1. 國內數位學習尚未成熟

數位學習平台不夠人性化，讓學習者在學習過程中感到困擾、厭煩，而影響其使用數位學習系統的意願；教學內容的貧乏，內容廠商無法跟上企業腳步，數位內容不夠及時，員工無法從平台上接收到有用的學習技能與知識，亦造成員工對數位學習的不滿。

##### 2. 面對面溝通的必要性

組織藉由諮商與輔導，瞭解員工個人興趣與價值觀，則必須面對面溝通才能有效執行，以期能為員工規劃合適之生涯路徑並搭配訓練計畫，而虛擬化的數位學習平台著重於提供及時兼具彈性的教學空間，組織難以藉由網路來深入瞭解員工的資質與潛能，其能為生涯所帶來的效益有限。

##### 3. 企業對數位學習的期望太大

根據研究指出，數位學習因能大幅降低企業訓練費用並有效提升績效，使得許多企業紛紛引進，但因未考量企業的需求、學習者的需求、設備資源和需發展的課程等因素，使得數位學習未能展現組織期望之成果（蘇照雅、陳怡穎，2005）。

#### 4. 學習者習慣

企業傳統教育訓練為實體的教室教學，員工被動的接收台上講師所給予的資訊，而數位學習最大特色則在於彈性，學習者可自由運用時間、挑選所需課程以補足不足之處，學習者由被動化為主動，不是每個人均適合這樣的教學方式，不習慣帶來學習成效的不彰，員工無法對數位學習的教學形式感到滿意。

#### 5. 組織內部因素

在和企業接洽的過程中，發現員工對於數位學習的接受度不高，面對組織強迫式的要求員工使用系統時，使得員工產生負面情緒。組織在推行數位學習時，應隨時注意員工需求與使用情形，嚴格監督並輔以獎勵輔導政策，才能有效發揮數位學習的優勢，大幅降低訓練費用，增進營運績效，並強化組織向心力。

## 第二節 研究限制

本研究限於時間、經費與個人能力，有以下限制：

### 1. 資料量的不足

以九四年度經濟部工業局「數位學習產業推動與發展計畫」的學習網獎勵企業為研究對象，希望能藉此瞭解國內企業數位學習的推行狀況，並進一步探討其與生涯發展的關連性。但和企業訪談時，發現樣本的數位學習系統不是荒廢，就是不健全，使得本研究在進行資料蒐集時，僅 12 筆公司資料，而每家公司問卷數少量且不一，統計數據結果無法涵括國內整體企業數位學習的實際情形。

### 2. 假設的解釋能力低

本研究僅有 4 個假設成立，僅以次級資料說明其假設不成立的部分，不夠充分反映理論與實務上的差異。



### 第三節 建議

#### 一、學術上建議

本研究僅蒐集到 130 份問卷，共 12 家企業，但每家企業的問卷數不一，問卷數太少，代表性不足，統計數據將不夠客觀，建議後續研究者可以個案研究、或擴大研究樣本數（以國內有建置數位學習系統企業為主）去重新驗證本研究所建構之假設。另外，根據文獻所訂定出的假設中，僅有 4 個假設成立，建議可再增加一些研究方法去蒐集資料，探討假設不成立的實際原因，如焦點群體法、專家座談或深入訪談，補強研究論點的不足。

#### 二、實務上建議

Feed Back Research 的調查發現，人們使用數位學習的前三大原因分別為**個人生涯發展(52%)**、**在職進修並取得學位(50%)**、以及**賺更多錢(48%)**；而**上班族**基於便利性、省時等優點，使用數位學習的意願明顯高於其他族群，占使用者比率高達 55%（資策會資訊市場情報中心，2005）。由此推論，數位學習確為生涯發展的一種形式，隨著國內數位學習產業的逐漸成長，數位學習將會變成員工獲取知識的最佳利器，其對於生涯發展的影響將逐日增加中。企業應將致力於數位學習平台的建置與改善、教學內容的豐富化與多樣化，才能有效將數位學習與生涯發展充分配合，不僅能讓員工快速累積知識與技能，組織亦能獲取優質人力，共創雙贏局面。

## 參考文獻

### 一、中文部份

1. 石又、吳英黛、吳佳璘、柴惠敏、陸哲駒、曹昭懿（2005）。運動科學數位學習內容之需求探討。《醫學教育》，9（3），224-232。
2. 余朝權、孫曉玲（2006）。大型企業主管生涯發展方案、生涯發展需求與生涯挫折之關係分析。《輔仁管理評論》，13（1），31-55。
3. 李再長、李俊杰、曾雅芬（2005）。大型企業組織生涯管理、個人生涯規劃、個人人格特質、工作滿意度之關連研究。《人力資源管理學報》，5（1），53-76。
4. 李佳穗（2003）。數位學習平台對不同年資之員工學習成果探討—以國內某公司為例。銘傳大學管理科學研究所碩士論文。
5. 李肇平（1995）。生涯發展方案與組織承諾之關係研究—以員工生涯發展需求為干擾變數。淡江大學管理科學研究所碩士論文。
6. 吳佳璘、吳英黛、柴惠敏、曹昭懿、陸哲駒（2005）。數位學習在物理治療教育之應用。《物理治療》，30（4），184-192。
7. 吳明隆（2006）。SPSS統計應用學習實務：問卷分析與應用統計 三版。台北市：知城數位科技。
8. 周樹林（2005）。2008台灣數位學習應用趨勢前瞻。取自MIC-AISP情報顧問服務資料庫。
9. 林宜怡（2001）。組織生涯發展之程度對工作態度影響之探討。中央大學人力資源管理研究所碩士論文。
10. 林淑姬、樊景立、吳靜吉、司徒達賢（1994）。薪酬公平、程序公正與組織承諾、組織公民行為關係之研究。《管理評論》，13（2），87-107。
11. 胡雅婷（2005）。不同世代間生涯發展計畫對組織承諾及工作滿意關係之研究。東海大學企業管理學系碩士論文。

12. 孫德修、鄭純媛、陳模楷 (2003)。我國高科技產業主管領導行為、員工組織承諾與主管領導效能關係之研究—以新竹科學園區廠商為例。《朝陽學報》，8(2)，191-222。
13. 陳建光 (2000)。企業教育訓練與員工生涯發展之關係研究~以IC產業為例。台北科技大學技術及職業教育所碩士論文。
14. 陳珮琦 (2003)。國民小學教師生涯發展狀況與組織承諾關係之研究。臺中師範學院國民教育研究所碩士論文。
15. 夏榕文、曾愛華 (2005)。數位學習特性對學習滿意度之影響—探討學習知覺之中介效果。《中華管理學報》，43-52。
16. 游光昭、李大偉 (2003)。《網路化教育訓練概論》。台北：師大書苑。
17. 曾克鋒 (2006，8月25日)。供應鏈與需求端雙管齊下，工業局塑造優質產業環境，提昇整體競爭力。《經濟日報》。
18. 黃先鋒、廖敏齡、周澤民 (2005)。工作輪調、工作滿足與組織承諾相關性之實證研究。《人力資源管理學報》，5(4)，107-129。
19. 黃玉珍 (2005)。《數位修煉：20家導入e-Learning的成功企業現身說法》。臺北市：聯經出版事業公司。
20. 黃泉源 (2002)。大陸台商本土員工的組織承諾影響因素之研究。中山大學國際高階經營管理研究所碩士論文。
21. 董興國 (2002)。從學習理論探討影響網路學習績效因素之研究--以銘傳大學學生為例。銘傳大學資訊管理研究所碩士論文。
22. 葉明田、余明助 (2000)。企業文化、組織生涯管理與組織績效之關係研究-以台灣高科技產業為例。《管理評論》，19(3)，51-75。
23. 蔡淑妙、盧美秀 (1998)。護理人員生涯發展及其與留任意願相關性之研究。《護理研究》，6(2)，96-108。
24. 蘭堉生 (1996)。員工生涯發展制度建立模式之個案研究。中央大學人力資源管理研究所碩士論文。

25. 鐘瑞國、楊寶華 (2006)。發展企業數位學習成效評鑑指標之研究。人力資源管理學報，6 (1)，123-140。
26. 鍾依萍 (2004)。新、加、美、英數位學習政策。取自MIC-AISP情報顧問服務資料庫。
27. 蘇照雅、陳怡穎 (2005)。數位學習導入企業組織之探討。生活科技教育月刊，38 (7)，26-36。
28. 經濟部工業局 (2005)。數位學習產業推動與發展計畫九十四年度學習網獎勵獲獎名單。2005年12月27日，經濟部工業局，數位學習產業推動與發展計畫專案辦公室<http://www.elearn.org.tw/elearn/download/sp4/2005elearning.htm>
29. 經濟部工業局 (2005/03/29)。數位學習產業推動與發展計畫學習網最佳案例獎勵辦法。2005年12月29日，經濟部工業局  
<http://www.elearn.org.tw/elearn/download/sp4/1.doc>
30. 資策會資訊市場情報中心 (2005/01)。數位學習產業發展現況與趨勢。取自MIC-AISP情報顧問服務資料庫。
31. 周淑媛 (2003)。員工承諾-企業競局勝出關鍵。能力雜誌，第579期。

## 二、英文部分

1. Anfusio, D.(1995).Colgate's global HR unites under one strategy. *Personnel Journal*, 74, 44-54.
2. Beach, Dale S. (1980) .*Personnel: The management of people at work*. New York: Macmillan Publishing CO., Inc.
3. Baumann, B., Duncan, J., Forrer, S. E., & Leibowitz, Z. (1996).Amoco primes the talent pump. *Personnel Journal*, 75, 79-82.
4. Campion Michael A, Cheraskin Lisa, & Stevens Michael J (1994) . Career-related antecedents and outcomes of job rotation. *Academy of Management Journal*,37 (6) , 1518-1542.
5. Carol Atkinson (2002) . Career management and the changing psychological contract. *Career Development Internationa* , 7, 14-23.
6. Dongsong Zhang & Jay F. Nunamaker (2003) . Powering E-Learning In the New Millennium: An Overview of E-Learning and Enabling Technology. *Information Systems Frontiers*, 5, 207-218.
7. Eisenberger, Huntington, Hutchison, & Sowa. (1986).Perceived organizational support. *Journal of applied psychology*, 71, 500-507.
8. Gareth Morgan (2001) .Thirteen "must ask" questions about e-learning products and services. *The Learning Organization*,8 (5) , 203-210.
9. Gill Homan & Allan Macpherson (2005) . E-learning in the corporate university. *Journal of European Industrial Training*,29 (1) , 75-90.
10. Granrose Cherlyn Skromme & Portwood James D.(1987). *Academy of Management Journal*, 30, 699-720.
11. Gutteridge , T. G. (1986). Organizational Career Development System: The State of the Practice. *Career Development in Organizations*. San Francisco : Jossey-Bass.

12. Gutteridge, T. G., Leibowitz, Z. B., & Shore, J. E. (1993). *Organizational career development*. San Francisco: Jossey-Bass Inc, 2.
13. Hall, D.T. (1986). An Overview of Current Career Development Theory, Research, and Practice. *Career Development in Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
14. Haywood, B. G. (1993). Career planning and development. *Hospital Materiel Management Quarterly*, 14, 42-48.
15. Heidi Schweizer (2004). E-learning in business. *Journal of Management Education*, 28 (6), 674-692.
16. Jane Sturges, David Guest, Neil Conway, Kate Mackenzie Davey (2002). *Journal of Organizational Behavior*, 23, 731-748.
17. John J Sosik, Doris Lee, & Edward A Bouquillon (2005). Context and mentoring: examining formal and informal relationships in high tech firms and K-12 schools. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 12, 94-108.
18. John Mullins (2006). E-Learning in the Inspector General Community. *Public Manager*, 35, 46-48.
19. *Journal of Accountancy*. (2005). Exploding generation X myths. 200, 38-40.
20. Kabita Bose (2003). An e-learning experience-a written analysis based on my experience in an e-learning pilot project. *Campus - Wide Information Systems*, 20, 193-199.
21. Kay Baldwin-Evans (2004). Employees and e-learning: what do the end-users think? *Industrial and Commercial Training*, 36, 269-274.
22. Kekkonen-Moneta, S., & Moneta, G. B. (2002). E-learning in Hong Kong: Comparing learning outcomes in online multimedia and lecture versions of an introductory computing course. *British Journal of Educational Technology*, 33, 423-433.
23. Kevin Kruse (2002). Retrieved November 5, 2005, from <http://www.e-learningguru.com/gloss.htm#E>

24. Laura Servage ( 2005 ) . Strategizing for workplace e-learning: some critical Considerations. *Journal of Workplace Learning*, 17, 304-317.
25. Meyer, J.P., & Allen, N .J. ( 1991 ) . A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
26. Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1979). The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.
27. Mowday , R.T., Porter, L.W., & Steers, R. M. (1982). *Employee-Organization Linkages: the Psychology of Commitment Absenteeism and Turnover*. New York: Academic Press.
28. Noe, R. A. (1998). *Employee Training & Development*. New York : McGraw-Hill, 285-308.
29. Orpen, C. ( 1994 ) .The effects of organizational and individual career management on career success. *International Journal of Manpower*, 15(1), 27-37.
30. Rosenberg, M. J. (2001). *E-Learning: Strategies for Delivery Knowledge in the Digital Age*. New York: MaGraw-Hill.
31. Tansky,J.W. & Cohen, D. J. (2001). The Relationship Between Organizational Support, Employee Development, and Organizational Commitment : An Empirical Study. *Human Resource Development Quarterly*, 12(3), 285-300.
32. Theresa Smith & Alison Sheridan( 2006 ). Organisational careers versus boundaryless careers: Insights from the accounting profession. *Journal of Management and Organization*, 12 ( 3 ) , 223-233.
33. Tony Burns ( 2005 ) . E-Learning: The Future of Quality Training. *Quality Progress*, 38, 50-56

附錄A：數位學習產業推動與發展計畫－九十四年度學習網獎勵獲獎名單

特優	緯創資通(股)公司
特優	新竹國際商業銀行
特優	台新國際商業銀行
特優	中強光電(股)公司
特優	匯豐汽車(股)公司
特優	智邦科技(股)公司
特優	富群超商(股)公司
特優	中國鋼鐵(股)公司
特優	巨璣資訊(股)公司
特優	昱泉國際(股)公司
特優	中華人力資源管理協會
特優	艾爾科技(股)公司

優良	昆盈企業(股)公司
優良	全家便利商店(股)公司
優良	元富證券(股)公司
優良	連展科技(股)公司
優良	復興航空運輸(股)公司
優良	希伯崙(股)公司
優良	高雄醫學大學附設中和紀念醫院
優良	麥奇數位(股)公司
優良	由達科技(股)公司



良好	正隆(股)公司
良好	興農(股)公司
良好	集合保全(股)公司
良好	永慶房屋仲介(股)公司
良好	香港商運通汽車有限公司台灣分公司
良好	能嘉數位科技(股)公司
良好	台灣癌症安寧緩和醫學會

佳作	知城數位科技(股)公司
佳作	台新資融(股)公司
佳作	震旦行(股)公司
佳作	建華金融控股(股)公司
佳作	法鼓文化事業(股)公司
佳作	財團法人中央通訊社
佳作	寶來證券(股)公司
佳作	民間全民電視(股)公司
佳作	南茂科技(股)公司
佳作	神旭資訊(股)公司

## 附錄B：問卷

親愛的小姐/先生：您好！

這是一份學術問卷，主要的目的是要瞭解企業的生涯發展活動是否會透過數位學習的方式，而為您的學習或工作上帶來影響，並有助於您生涯目標的達成。本研究採匿名方式填答，一切資料僅供學術研究之用，請您放心作答。本研究的完成極需您的協助，對於您在百忙之中抽空協助此研究，致予最高的謝意。謝謝！！

淡江大學 企業管理研究所

指導教授：王 居 卿 博士

楊 立 人 博士

研 究 生：黃 珍 楹 敬上

E - mail：[694450148@s94.tku.edu.tw](mailto:694450148@s94.tku.edu.tw)

地址：台北縣淡水鎮英專路151號 淡江大學企業管理研究所

第一部分：請針對以下各個問項，以個人想法依據問項同意程度在最適當的方格中打「V」即可，謝謝。

### 一、個人生涯規劃程度

	非 常 不 同 意	不 同 意	普 通	同 意	非 常 同 意
1. 我會訂定自己的生涯目標	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. 當在轉換工作時，我總是會去考量是否可在新工作中得到新的知識與技能	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. 我會仔細思考去計劃及設計一些方案以達成生涯目標	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. 我充分瞭解自己在達成生涯目標時所擁有的優勢與劣勢為何	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. 達成自己的生涯目標對我來說是很重要的	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. 我總是非常小心，以避免在生涯途徑上遇到困境	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. 我總是非常小心，以避免在生涯途徑上遇到困境	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. 我儘可能地在老闆面前展現自我	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. 我會在公司中尋求良師益友或支持者去協助自己生涯計畫的執行	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. 我會和對我生涯發展有幫助的人做朋友	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. 我去主動去找尋機會，而非被動等待機會	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. 我會試著去幫助主管達成他們認為重要的事，即使那不是自己所願意去做的	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## 二、組織生涯管理程度

非常不同意   不同意   普通   同意   非常同意

- |                                 |                          |                          |                          |                          |                          |
|---------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1. 本公司主管會透過工作指派，去培育員工所需的技能與知識   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2. 本公司主管會主動與部屬討論前程發展            | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3. 本公司內的升遷與異動會考慮員工的興趣與價值觀       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4. 本公司會提供員工各種異動與升遷的機會           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5. 本公司主管會對員工生涯目標表示支持與協助並給予適當的回饋 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6. 本公司會利用輪調來增加員工工作經驗            | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7. 本公司一向將人力視為重要的資產              | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8. 本公司會為員工規劃未來在公司內的發展途徑         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 9. 本公司會聘請專家為員工進行生涯的諮商           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 10. 本公司會協助員工進行退休後生活的安排          | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 11. 本公司會為即將退休員工進行輔導與諮商          | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 12. 本公司員工了解公司之人力需求預測制度          | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 13. 本公司會協助員工了解其能力、興趣與價值觀        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 14. 本公司會公告各種職位異動機會及所需具備的資格      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 15. 本公司內部的績效評估制度有助於員工認清個人事業發展方向 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 16. 本公司會為員工規劃長期的訓練發展計畫          | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 17. 本公司內部有一套正式的人力需求預測制度         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 18. 本公司主管會和工作停滯員工討論生涯問題         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

### 三、組織承諾程度

非常不同意   不同意   普通   同意   非常同意

1. 我經常對我的朋友說，我服務的公司是最理想的工作場所
2. 我經常感覺公司的利益與價值觀與我的利益與價值觀很不一致
3. 當我對別人提到自己是這家公司的一員時，我會覺得很驕傲
4. 在這家公司中工作，使我能充分發揮自己的能力並有優異的績效表現
5. 我非常慶幸當初在選擇公司時，決定到這家公司上班
6. 我時常發覺公司有關員工方面的政策，與我的想法相當一致
7. 對我而言，在我所有服務的公司中，目前這家是最好的一家
8. 我願意付出額外的努力以協助公司發展並獲得成功
9. 我為了能夠留在公司中工作，公司指派給我的任何工作都能接受
10. 我關心公司未來的前途與展望
11. 只要工作性質及條件類似，到別家公司工作也是可以接受的
12. 只要目前的工作環境及狀況有所改變，我會考慮尋求其他的工作機會
13. 繼續留在這家公司，對於我能夠學習的專業將有所侷限
14. 來這家公司上班，是我一生中最正確的決定

#### 四、數位學習的知覺價值

非常不同意  
不同意  
普通  
同意  
非常同意

- |                          |                          |                          |                          |                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1. 本公司的數位學習平台相當容易使用      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2. 我並不需要花很多心力去瞭解這套系統     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3. 我很容易運用本公司的數位學習平台      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4. 本公司的數位學習平台結構相當清楚且易於瞭解 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5. 本公司的數位學習能增加我工作上的效能    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6. 本公司的數位學習能增進我的工作績效     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7. 本公司的數位學習能提高我的生產力      | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8. 本公司的數位學習對我的工作很有助益     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

第二部份：以下為個人基本資料，請在適當的方格內打「V」，謝謝。

- 性別： (1) 男； (2) 女
- 年齡： (1) 20 歲(含以下)； (2) 21-30 歲； (3) 31-40 歲；  
 (4) 41-50 歲； (5) 51-60 歲； (6) 61 歲以上
- 教育程度： (1) 國中(含以下)； (2) 高中/職；  
 (3) 大專/大學； (4) 碩士以上
- 公司名稱 \_\_\_\_\_
- 公司類型： (1) 製造業； (2) 金融業； (3) 服務業；  
 (4) 其他(請說明) \_\_\_\_\_