

本文章已註冊DOI數位物件識別碼

▶ 價值觀一致性對人力資源措施與組織承諾間關係的中介效果

The Mediating Effect of Value Congruence on the Relationship between HRM Practices and Organizational Commitment

doi:10.6147/JHRM.2003.0302.06

人力資源管理學報, 3(2), 2003

Journal of Human Resource Management, 3(2), 2003

作者/Author：黃正雄(Cheng-Shung Huang);黃國隆(Kuo-Long Huang)

頁數/Page：115-134

出版日期/Publication Date：2003/06

引用本篇文獻時，請提供DOI資訊，並透過DOI永久網址取得最正確的書目資訊。

To cite this Article, please include the DOI name in your reference data.

請使用本篇文獻DOI永久網址進行連結:

To link to this Article:

<http://dx.doi.org/10.6147/JHRM.2003.0302.06>



DOI Enhanced

DOI是數位物件識別碼（Digital Object Identifier, DOI）的簡稱，是這篇文章在網路上的唯一識別碼，用於永久連結及引用該篇文章。

若想得知更多DOI使用資訊，

請參考 <http://doi.airiti.com>

For more information,

Please see: <http://doi.airiti.com>

請往下捲動至下一頁，開始閱讀本篇文獻

PLEASE SCROLL DOWN FOR ARTICLE



價值觀一致性對人力資源措施與組織承諾間關係的 中介效果

The Mediating Effect of Value Congruence on the Relationship between HRM Practices and Organizational Commitment

黃正雄*

Cheng-Shung Huang

黃國隆**

Kuo-Long Huang

91 年 12 月 26 日收稿，92 年 3 月 27 日修改，92 年 4 月 22 日接受刊登

摘要

過去價值觀一致性的研究將焦點集中在對結果變項的影響，較少對組織中成員間價值觀一致性的影響因素作探索，以致吾人仍不清楚組織成員間價值觀一致性是如何被孕育出來。本研究以人力資源管理觀點，探索不同功能之人力資源活動型態對員工組織承諾之關係。除此之外，過去的實徵研究雖然指出價值觀一致性與組織承諾間存在顯著之關連性，但是卻忽略員工之工作價值觀與價值觀一致性間之相關，以致未進一步辨明其間之相關性是否扭取了價值觀一致性與組織承諾間之關係情形下，降低這些研究成果的說服力。本研究經由適當的統計程序澄清上述問題以驗證理論的主張是否成立。從 127 筆部屬與主管的成對樣本資料顯示，價值觀一致性對組織承諾有顯著的直接效果，而非得自於工作價值觀的作用。招聘方式、績效考核，以及溝通方式等三項因素與價值觀一致性有顯著關係。價值觀一致性在績效考核與組織承諾間之關係上有中介效果，而溝通方式與組織承諾間關係中則僅有部分中介效果。本文亦針對組織承諾之兩個因素留職意願與組織認同探討它們受價值觀一致性中介作用的情形，本研究發現之理論意涵探討如后。

關鍵詞：價值觀一致性、人力資源管理措施

Abstract

Due to the research mostly focusing on the effects of value congruence on job satisfaction, organizational commitment, and performance, we wonder about how value congruence is cultivated in an organization. This study was to explore the relationship between human resource management practices and organizational commitment, and the role of value congruence in the relationship between HRM practices and organizational commitment. Rather than traditional approach of individual socialization, this study emphasized on the effects of the HRM practices on the value congruence. 127 subordinate-superior dyad samples were collected. The findings indicated that staffing, communication, and performance appraisal factor are significantly related to value congruence. Value congruence had the mediation effect on the relationship between performance appraisal and organizational commitment. However, Value congruence had only the partial mediation effect on the relationship between communication and organizational commitment. The theoretical implications of research results are then considered.

Keywords: value congruence, HRM practices

*長庚大學工商管理學系助理教授

**淡江大學管理科學研究所教授



壹、緒言

「工作價值觀」長久以來都是組織學者所關心的研究議題之一。由於工作價值觀影響組織中員工的行為，如果員工間的工作價值觀不同則員工各行其是，猶如缺乏駕控馬鞍的多頭馬車，將危及組織團隊力量的凝聚與展現，因此企業致力於各種管理努力來達成員工間有一致的工作價值觀。過去已有相當多的研究指出員工間工作價值觀的共享程度將影響員工個人的知覺、態度與工作行為，如工作滿足、組織承諾，以及工作績效等(參見 Meglino, Ravlin, & Adkins, 1992; Apasu et al., 1987; 丁虹, 1987)。然而，企業以哪些途徑塑造員工間價值觀之一致性的實徵研究卻仍不多見。就實務面而言，在知識經濟的時代的來臨，人力資源已取代實體資產成爲企業經營的核心(Dessler, 1998)，Ulrich(1998)主張企業的智慧資本將影響其績效表現，唯有提昇員工才能與對企業的承諾，員工的智慧資本才能提昇，因此而促成生產力的增加。因此企業紛紛經由各種人力資源管理措施來強化員工的向心力及對文化的認同。Martell 及 Carroll(1995)也指出人事功能可促進組織成員的價值觀與行為的一致性，經由人力資源傳送機制將組織的基本假設、價值觀，與信念傳輸到員工。顯然，企業人力資源管理實務已從傳統作業層面的活動，跳脫至能增加組織價值的策略層面活動。以人力資源管理途徑來探討價值觀一致性的形成，便值得吾人的努力。雖然，已有一些研究探討價值觀一致性的形成因素與結果(參見 Meglino, 1998)，顯示價值觀一致性作爲中介變項的潛在可能性(Chatman, 1991)，然而，策略性人力資源角色在扮演價值觀一致性塑造上的重要性卻一直沒有具體而系統的實證研究。基於此，本研究仍屬探索性研究。由於企業嘗試透過人力資源管理活動來強化員工對組織的認同及向心力，此一關係是否透過價值觀一致性的作用而成立，即是本研究目的。

貳、文獻探討

組織行為學者認爲價值觀是瞭解個人態度、知覺、動機及性格的基礎，價值觀在許多情況下可用以解釋個人的行為 (Robbins, 1993)。Rokeach(1973)將價值觀定義作：「價值觀是一持久信念，此信念認爲，就個人或社會而言，對某一特定行為型式 (mode) 或存在的最終狀態的偏好，優於另一相對的行為型式或存在之最終狀態」。顯然，他所謂的行爲型式的指引與團體規範(norm)相當類似，都具有約束或導引群體成員行為的功能。Nicoll(1993)的研究發現指出，組織價值觀雖已明訂並被瞭解，但卻未於隨後付諸實現，未落實在企業的活動中就產生了價值觀差距的問題了，價值觀一致性理論即想探索組織成員間價值觀之差距對組織的影響層面。Schein(1990)指出價值觀可被用來同時比較個人行為與組織活動的一個重要層面。組織成員間的價值觀差距程度往往是個人效能的重要預測指標之一(Wiener, 1988)。價值觀一致性則是指組織成員價值觀相似的程度(Apasu, 1987; Meglino et al., 1992)。Chatman(1989)以個人價值觀與組織價值觀、規範契合程度來衡量「人一組織」適配性(person-organization fit)，他理論主張企業甄選與社會化將影響個人與組織的適配程度，而個人與組織適配性則影響員工個人價值觀改變、額外角色行為(extra-role behavior)以及年資，其理論模式如圖 1 所示。

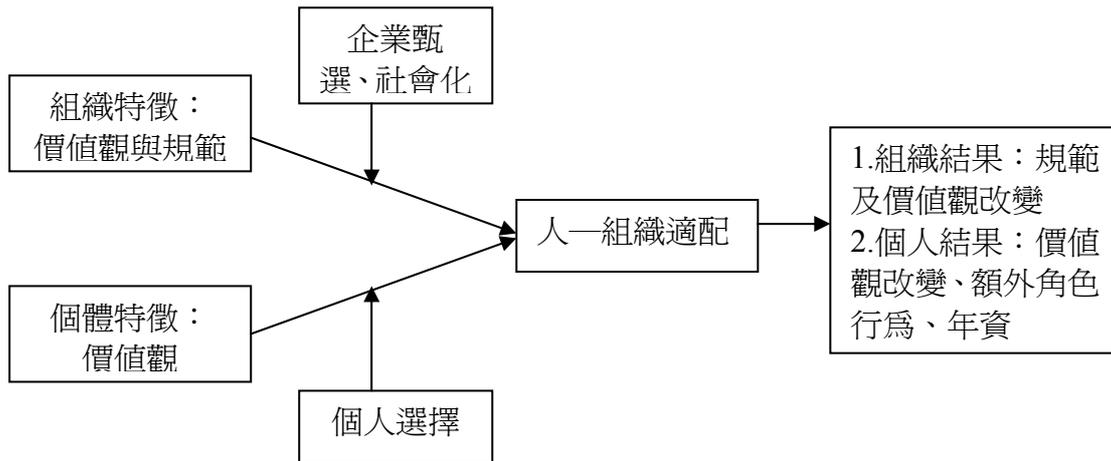


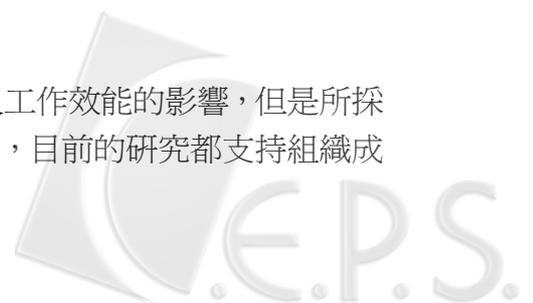
圖 1：資料來源：Chatman, J. 1989. Improving interactional organizational research: A model of person-organization fit. *Academy of Management Review*, 14: 333-349.

組織成員在組織中的社會化歷程有助於成員間價值觀一致性的形成，這些社會化歷程往往涉及人力資源管理活動，如教育訓練、甄選新人活動等。策略性人力資源管理強調人力資本是影響企業績效表現的關鍵要素。Ulrich(1998)主張經理人應將焦點放在智慧資本—即員工承諾與才幹，它是公司唯一可增值的資產。其中承諾則是企業留才及長期發展的重要指標，員工即使擁有專業技能與才幹，而對公司的承諾感低，則離職意願相對較高，不利於公司的經營知識累積、技術傳承與生根，以及長期的發展。因此人力資源管理不再是傳統取向的檔案管理、資料登錄建檔的作業層次服務，而是積極主動的參與制度規畫、設計人力資源活動以強化員工對組織的認同。Martell & Carroll(1995)即強調人事功能與活動可以在提升共識和鼓勵價值觀與行為的一致性上扮演關鍵的角色，組織的基本假設、價值觀與信念可經由人力資源傳送機制而被傳輸到員工。企業透過各種人力資源功能與活動以傳達、塑造核心價值觀，如美國奇異(General Electric)公司讓新上任新職的經理與部門內員工共同進行半天的研習會(workshop)，員工藉此傳達對新經理的工作期望，經理則向員工表達對部門內的工作重點；百事可樂公司則實施一項股票分紅計畫(Sharepower plan)，針對全球 195 個國家的 50 萬名員工年資滿一年者即可參與此項計畫，而此一利得分享並非是利他性而為的，只是該公司為增加員工的承諾感而提出的薪資管理方案 (Ulrich,1998)；半導體德州儀器公司甄選人才時相當強調應徵者之價值觀是否與企業文化契合（曾玉芳，1999）。

回顧價值觀一致性在個人層次分析的實徵研究中，可以依價值觀一致性被當作依變項(dependent variables)抑或是自變項(independent variables)的處理而探討。

一、價值觀一致性為自變項的研究

此類的研究嘗試分析組織成員間價值觀差距程度對個人工作效能的影響，但是所採用的個人效能變項卻不盡相同。就工作滿足與離職意願而言，目前的研究都支持組織成



員價值觀一致性能有效預測員工個人的工作滿足與離職意向。研究顯示，當員工知覺個人的價值觀與組織價值觀的一致性愈高時，個人的工作滿足愈高，而離職意向會愈低(如 O'Rielly et al,1991)，另外 Meglino, Ravlin, & Adkins (1989) 也發現生產線作業員的工作價值觀與領班越相似時，其工作滿足感越高。

就組織承諾而言，丁虹(1987)的研究發現，企業內成員的價值觀與信念的差距（實際與期望價值觀間）愈小，則成員對該企業的承諾感愈高。黃國隆(1992)的研究顯示，員工個人與公司彼此對組織價值觀的重視程度愈一致，則員工對公司的認同與投入程度愈高，離職意願愈低。鄭伯壘（1992）將組織價值觀分為內部整合與外部適應兩類價值觀，探討兩種價值觀一致性與兩項因素「留職意願」及「組織認同」的關係,其實證結果發現內部整合價值觀上員工所知覺的「實際與期望價值觀」差距愈大則員工的留職意願與組織認同愈低。范惠珠(1993)也得到類似結果，管理人員與組織間的價值觀差距愈大，則管理人員的工作壓力愈大，工作滿足及組織承諾均愈低。以上的研究結果可知員工知覺價值觀一致性確實與員工工作行為有關，而且價值觀一致性愈高，員工愈有正向的行為產生，包括有較高的組織認同、組織內化、工作滿足感，同時離職意願較低。個人價值觀和組織價值觀間的弱關係及不搭配(mismatch)，可能導致減少的工作滿足、降低組織承諾以及降低工作表現(Apasu et.al.,1987;Dubinsky et al.,1986; Schwartz & Davis,1981; Akaah & Lund,1994)。

二、價值觀一致性為依變項的研究

將價值觀一致性當作依變項的研究一直到最近幾年仍相對地較少得到學者的注意（Meglino & Ravlin,1998）。Chatman(1991)直接檢視甄選與社會化對價值觀一致性的效果，她的研究結論是接受較嚴格社會化過程的新進員工，較能契合公司價值觀，而新進人員價值觀與公司價值觀最搭配的，會感覺最滿意並傾向留任在組織較久。儘管從這篇實證研究讓人得以瞭解「個人—組織」配適(person-organization fit)受雇用後的社會化措施的影響，但吾人仍不知組織是如何在甄選過程中建立此一配適。Adkins, Russel 及 Werbel(1994)的研究顯示，應徵者與組織間的價值觀一致性不受面談主考官主觀知覺的「個人—組織」配適(subjective P-O fit perception)的影響，而且主考官「個人—組織」配適的知覺對組織選人決策也沒有多大的效果。Cable 及 Judge(1997)的研究結果發現，主考官主觀的價值觀一致性評量對他們的雇用建議有很大的影響效果，接著他們的雇用建議直接的影響組織的雇用決策。

三、研究假設

由於科技進步與企業環境競爭越趨激烈，企業有關人的管理議題，已從檔案、作業層面的傳統人事管理觀點，轉變為策略性人力資源觀點，強調透過員工才能的發展來建立企業的競爭優勢。Chauhan 及 Subba Rao(1995)認為人力資本可被視為組織成員們知識、技能、態度、承諾、價值觀等等的總和，人力資本的管理不僅是傳統上之雇用、薪資作業等例行的活動而已。Wilkins(1984) 指出企業的人力資源管理系統能鼓勵文化的發展，人力資源管理系統本身即是管理哲學和價值觀的象徵。Martell 及 Carroll(1995)強調

人事功能可以在提升共識和鼓勵價值觀與行為的一致性上扮演關鍵的角色，組織的基本假設、價值觀與信念可經由人力資源傳送機制而被傳輸到員工。企業的事業經營中透過管理 HR 功能的方式而顯示企業所重視人的價值觀(Rynes & Trank,1999)。Baird & Meshoulam(1988)的研究以 250 家科技公司的高階主管為對象進行訪談，歸納企業獲致經營成效的六項關鍵因素，其中組織本身的凝聚力和創業精神的組織文化兩項與人力資源管理有密切關係。而人力資源管理可涵蓋四項功能，即用人(staffing)，訓練與發展、激勵，以及維護(De Cenzo et al., 1997)。Dessler(1998)認為是包含招募甄選、訓練與發展、績效考評、薪資管理與福利。Schein(1983)則認為企業的人力資源管理功能，像招募與甄選、教育訓練及績效考核可以用來塑造與維護企業的文化。Ledford, Wendenhof 及 Strahley(1995)研究公司如何經由制度的運作實現它們的價值觀，他們依這些公司在制度面落實其經營價值觀的運作，而歸納出人力資源管理在其中所擔負的四類主要功能，即：1.報償系統可能是最有影響力的手段，2.績效評估也可連結到與公司哲學有關的行為上，3.訓練作業也需反映出公司哲學，4.雇用程序也要反應公司哲學。此外，在甄選的企業實務上，德州儀器、臺積電與日本的 Honda 汽車等大型企業，都將價值觀與企業理念列為招聘新人標準項目中的一個重要評分類目，有別於以工作條件(job requirement)為取向的傳統人事招聘活動(張忠謀 1999；Ulrich & Lake,1990)。

(一) 傳統的人事管理聘僱功能強調工作條件說，取才的考量著眼於尋找符合工作面向條件的人來填補工作空缺，如知識、能力與技能(即 KSA)，以及工作意願等相關因素上(Bernardin & Russell,1998)，而少有考量組織面向的因素，如組織價值觀與個人行事風格是否配適的情況，同時在招募甄選過程中所提供的組織層面訊息(如組織策略、價值觀等)則是非常少(Rynes & Barber, 1990)。Judge 及 Bretz(1992)的實證研究亦顯示，應徵者會選擇的工作是該工作價值觀內容與自己的價值觀導向相似者。Barber 等人(1994)的實證研究顯示，工作應徵者所參與的面談是屬於招募--甄選結合制的型態者，將會更可能堅持去追求他所應徵的工作與認同組織。因為招募甄選活動中，企業提供大量的組織經營理念、文化，以及發展策略等訊息給予圈外人(outsider)，能提供外來應徵者事先過濾選擇就業組織的機會。Adkins, Russel 及 Werbel(1994)觀察到許多公司會利用應徵主考官與應徵者間個人工作價值觀間之契合性作為甄選的工具。台積電與德儀台灣分公司在甄選新人的標準上，除了工作能力及專業知識、工作意願之外，更重視應徵者的工作價值觀是否與企業的理念及價值觀相吻合，如此員工進來的員工、較易相處向心力也較大(晶園雜誌，1999)。有別於傳統上以工作面向的標準為重心去聘用新人，「理念型」的招聘活動強調企業經營理念及價值觀做選才標準上，以之吸納價值觀與生活信念與企業較一致的人才。

假設 1-1：理念型的招募與甄選聘取向，其員工的工作價值觀一致性較高。

假設 1-2：理念型的招募與甄選聘取向，員工的組織承諾感較高。

(二) 傳達組織標榜之價值觀的一種有效方法就是公司的訓練計畫，組織成員可以在訓練課程中學習到與公司一致的工作價值觀(Howard,1990)。組織對基層員工的經營理念的教育，訓練課程的重點是強調讓員工瞭解公司經營理念的內容及其意義，讓他們

瞭解這些經營理念在組織運作中的作用與價值。美國奇異電器公司的董事長兼執行長威爾許（Welch）則是親自到訓練中心與管理幹部面對面的對話以傳達公司的價值觀與理念(Bernardin & Russell,1998)。同時，員工與幹部可以觸及經營者的內心想法與重視的經營原則，減少這些組織成員在工作方向的不確定性，所以員工較能認同組織的目標與理念。

假設 2-1：組織成員接受越多正式價值觀訓練，部屬與主管工作價值觀間一致性程度也較高，部屬組織承諾感也較高。

假設 2-2：組織成員接受越多正式價值觀訓練，部屬對組織承諾感也較高。

（三）組織系統中如果僅是提供關於任務方向以及關於組織程序作業的資訊，則由上往下導向的溝通方式易於滋生權威氣氛，且傾向抑制了向上及水平溝通系統的效能(Luthans,1992)。Roberts(1971)研究向下資訊流(downward information flow)對資訊接收者的影響，其研究顯示與個人價值觀不相契合的訊息較那些與個人價值觀相契合的訊息，促使接收者傾向做更多的抗拒。部屬接收工作及組織層面的資訊若大部份是由上往下的資訊，而且無法向上反映自己的意見，則部屬與主管溝通的機會與次數就相對減少，部屬與主管的價值觀共識之建立就較為不易。除此之外，獲得反饋也是個人評估他自己與組織配適(fit) 的一個方式(Lovelace & Rosen,1996)。「單向式」溝通由於缺乏反應意見的機會，也缺乏獲得直接反饋，因此組織成員價值觀之一致性較低。另一方面，共識也許是產生自對公司經營方向、目標、策略等資訊的公開分享以及意見與知覺的表達。此種互動可能協助解決人與人之間彼此之差異，並導致有共同的瞭解與認同所參與的策略(Luthans,1992)，隨著時間的累積，也使成員間的工作價值觀有一致性。雙向式溝通方式使得員工有機會反映問題與工作疑惑，透過與主管、同事間的互動與討論，而能進一步的澄清組織所強調的經營價值觀，因此和「單向式」溝通方式互相比較，「雙向式」的溝通方式較能讓員工接受組織的價值觀。對於組織的任何實際作為，包括制度規章、營運活動、工作範圍、命令佈達，員工可以有機會表達不同看法，指陳組織中矛盾現象、工作需改善的地方。因此，組織可藉此改善組織營運弱點而減少言行不一致的機會與現象。

假設 3-1：雙向式較單向式溝通方式，部屬工作價值觀與主管工作價值觀間一致性程度較高。

假設 3-2：雙向式較單向式溝通方式，部屬對組織承諾感較高。

（四）績效考核系統的選擇以及其執行方式是一個影響員工行為的重要力量(Robbins,1996)。績效考核可以作為一控制手段以影響員工行為，但是員工如果無法從績效考核中瞭解到組織對自己工作有何期望，以及過去工作表現的缺失，員工無從獲得改進工作表現的機會。因此，較少獲得直接反饋(direct feedback)的員工，會知覺到與他們組織配合情況較不好(Lovelace & Rosen,1996)，主要原因在於員工未能得到足夠的反饋，則可能得到較少的資訊以便作必要的調整，以改進自己與組織的配合程度並提昇晉升機會。單面向的績效考核是由主管來執行，容易產生上述情況。「多面向」績效考核方式則因部屬也可以考核自己的工作表現，一旦和別人的考核成績不一致時，就有機會獲得修正，同時主管也會告知工作表現缺失情形，因而獲得較多機會的反饋，因此部屬與主管間的共識與價值觀較易一致。由於多面向的績效考評能提供部屬工作相關的反饋，主管與部屬共同討論部屬的工作表現中好的與不好的層面為何，以及需改進之處，所以部

屬會有較大的滿足，也因而對所賦予都工作目標較能接受。

假設 4-1：多面向型態較單向的主管考核型的績效考評作業取向，部屬與主管工作價值觀間之一致性程度較高

假設 4-2：多面向型態較單向的主管考核型的績效考評作業取向，部屬組織承諾感較高。

(五) 績效基礎制之薪資給付，員工的薪資主要是決定於個人績效表現上，員工的薪資是被數量化，此種組織容易產生功利思想，鼓勵個人主義，造成只顧自己、不顧團隊，所以成員間的價值觀契合會低。成員間向心力小，所以異動率高。相反的，層級基礎的薪資制度強調長期導向及重視以團隊績效為基礎的薪資給付，而主管在員工薪資的決定、績效的評定扮演關鍵角色，獎勵的是團隊而非個人，強調員工對公司累積的貢獻，因此提供的是合作行為的基本法則(rationale)而非競爭行為法則(Kerr, Slocum, 1987)。Apasu 等人(1987)的研究顯示，銷售員對獎酬的知覺受他們價值觀與組織價值觀的契合程度所影響，公司有低價值觀契合的，它的報酬系統強調的是短期財務津貼。因此，以績效基礎制的薪資制度，其組織成員與主管的工作價值觀契合程度較低。Lei, Slocum, & Slater(1990)指出強調團隊績效與長期規畫導向的層級基礎制薪資制度，共享的價值觀與規範注入部屬心中能有長期效果；而績效基礎制的薪資制度並未將薪資給付視為組織社會化的重要手段，因此也不嘗試透過薪資給付將組織價值觀與規範傳遞給部屬。

假設 5-1：層級型較績效型的薪資制度，其員工的組織承諾感較高。

(六) Chatman(1991)認為「人—組織」間價值觀配適是社會化經驗與結果變項的中介變項。組織中雙向溝通型活動所涵蓋的資訊較多，員工也得到工作層面與組織層面相關的反饋，因為較多機會的訊息交換而能取得議題共識、一致的理念與價值觀。而員工受雙向溝通的組織活動而對工作及組織產生認同感，乃是因有一致的理念與價值觀所致。

假設 6：價值觀一致性對溝通型態與組織承諾間之關係有中介作用

(七) 公司提供員工經營理念與價值觀教育訓練課程越多者，重視建立員工間彼此一致的行事準則。因為員工接受越多的企業文化與經營理念課程，表示員工得到組織的肯定與重視，員工就更重視此一類的訓練課程，投入更多的企圖與努力以瞭解創辦人、經營決策階層的價值觀；另一方面，價值觀訓練有助於員工瞭解公司的成長歷史與經營理念，對員工的組織承諾也產生影響。Howard(1990)認為價值觀訓練計畫是傳達組織標幫價值觀的一種有效方法，學員可從課程中學習到與公司一致的個人工作價值觀。

假設 7：價值觀一致性對訓練與與組織承諾間之關係有中介作用

(八) 傳統的績效評核由主管執行考績評等，是單向的職權行使，主管與部屬間彼此獲得雙方的資訊反饋較少，藉由多面向考核者的績效評核，可以促使受考核當事人接收較多的工作表現資訊，受考核的員工有較多的機會與資訊瞭解他人對自己工作表現的期望與主管關切的工作重點，員工因此避免了模糊的工作目標與工作重點，便在工作目標的優先順序、步調與原則上能與主管契合。

假設 8：價值觀一致性對績效考核與組織承諾間之關係有中介作用

肆、方法

一、問卷施測與樣本特性

本研究資料之取得需以主管與部門內部屬做配對，以求得價值觀一致性的程度，而企業配合調查意願將大大地影響問卷之回收程度，研究者在進行調查前便探詢受訪企業之合作意願，並確認願接受調查的有 14 家（其中有 9 家位處南部，同意派請研究者所委託之人發送問卷並郵寄回函給研究者），這部份的問卷發送 300 份，以聯絡人代收，實際回收 166 份，有效問卷 118 份。另外以上市公司為對象，郵寄方式送出 250 份，回收 80 份，有效問卷僅 34 份。其餘皆是廢卷，主要是因為無法辨識部門主管與部屬的問卷是否屬同一部門。

本研究的有效問卷 152 份，其中主管 25 份，部屬 127 份，以下分別描述本研究的樣本特性。在員工性別方面，男性佔 64 人，比例為 46.37%。女性佔 74 人。在年資方面，回收樣本中一年以下員工有 25 人，比例為 21.55%。1 年至 3 年的員工有 29 人，比例為 25%。3 年至 5 年(含 5 年以下)的員工有 16 人，比例為 13.7%。5 至 10 年的員工有 26 位，比例為 22.42%。10 年至 15 年的員工有 7 人，比例為 6.03%。16 至 21 年的員工有 8 人，比例為 6.9%。21 年以上的員工有 5 人，比例為 4.31%。服務年資在 10 年以下的員工，即佔全體的 82.76%。在學歷方面，主要分佈在三群，即高中高職（含以下）、專科、大學，分別為 45 人、54 人以及 42 人，此三群即佔全部樣本的 95.92%。工作性質方面，回收樣本中從事業務銷售的營業人員有 37 人，比例為 24.34%。生產製造的員工有 15 人，比例為 9.87%。企劃工作的員工有 16 人，比例為 10.53%。會計與財務此兩群的員工有 17 人，比例為 11.18%，而一般行政性質工作的員工有 55 人，比例為 36.18%。其他工作性質者有 2 人，僅佔 1.32%。其中以一般行政、營業、財務會計及企劃的樣本數，居全部樣本的前四名，而以一般行政工作性質員工為最多，佔全部樣本數的三分之一左右。

二、變數衡量

（一）人員招聘型態

人員招聘型態指公司為了從外部人力市場招募新人與甄選的過程中所運用之活動、甄選標準以及程序，包括時間多寡、組織資訊提供類型等。此部份的變項衡量員工對公司在招募與甄選新人過程中所感受到公司實際執行情形的同意程度，採六點尺度加以衡量，Cronbach' α 信度係數 0.83。受測者分數越高，表示所知覺公司的人員招聘作業是較傾向「理念型」；傳統之人事招聘型態強調以工作為焦點的人才選用，而「理念型」的人才選用則更增加組織層面之甄選標準及資訊之提供，如與公司經營理念的契合等。

（二）溝通方式

本研究將「溝通方式」定義為，組織中產生或傳遞與工作，與組織相關之資訊的層級來源、管道與活動。傳統「單向式」溝通方式是強調威權並以命令下達來進行員工管理，組織中問題的界定與反應是由上層而來的，部屬少有機會做工作意見的表達，又稱

向下溝通體系；而雙向式溝通方式則是他們所謂的向上溝通體系(Luthans,1992;Werther & Davis,1993)。分數越高表示越傾向是雙向式溝通。Cronbach' α 信度係數 0.72。

(三) 價值觀訓練

價值觀訓練的定義為：「組織教導員工認識、瞭解組織價值觀與文化，以及如何落實在他們現在工作的活動中」。採用 Chatman(1991)的觀點，衡量員工接受正式訓練課程的時數。

(四) 薪資制度

根據 Gerhart 及 Milkovich(1992) 的觀點，薪資制度指的是決定如何給付(how pay) 以及其他報酬分配給組織成員的活動。Kerr 及 Slocum(1987)指出層級基礎的薪資制度，其企業的績效獎金分配基礎是以團隊而非個人為基礎，獎金只是佔總體薪資的小部份，底薪與福利也相對地較同行其他公司為高，表示薪資體制是層級基礎制；相反的，薪資重視的焦點是在獎金的部份，績效獎金也較重視個人的工作表現，而非團隊績效表現者則是代表企業較重視績效基礎制的薪資制度。分數越高，表示越傾向層級基礎的薪資制度。Cronbach' α 信度係數 0.66。

(五) 績效考核

指組織對員工績效作考核，所進行的一連串的活動與過程，包括績效是由誰參與考核的，員工在績效考核過程中能否得到與工作表現有關的資訊(Lovelace & Rosen,1996)。傳統績效考核方式是由主管對部屬的績效坐考核，而「多面向」的績效考核則除了直屬主管對部屬作考核外，部屬自己、部門內的其他同事也互相評比。績效考核共有五題，是在人力資源管理措施問卷中的第 20 至 24 題。分數越高者表示越傾向多面向的績效考核方式。Cronbach' α 信度係數 0.80。

(六) 價值觀一致性

組織成員間的價值觀一致性被定義為組織成員間價值觀的相似或一致性程度。本研究特別地強調要素測量間距離大小對員工效能的影響性，價值觀一致性之衡量，則以同一部門的主管與部屬分別填答之工作價值觀問卷，相扣減其問卷分數，再求其平方差和指標(D^2)(此一衡量方式為過去所普遍採用，參見 Meglino et al.,1992; Lovelace & Rosen,1996; 鄭伯壘,1992)。工作價值觀量表以 Rokeach 的工作價值觀量表為基礎，且此量表是目前最為學者所廣泛採用，例如，Apasu et al.(1987)、黃國隆(民 83)等的研究。本研究所使用之量表係戚樹誠與黃國隆(Chi & Huang,1994) 改編自王叢桂 (1993) 所編之「工作價值觀量表」，此變項之 Cronbach' α 信度係數 0.88，量表內容請參見表 1 與表 2。

其計算式如下，

$$\text{絕對差值平方和 } Z = \frac{|D|^2}{N}$$

其中 Z 部屬與主管工作價值觀間差距之指標—絕對差值平方和
| D | 表示某一項價值觀之落實程度
 N 表示價值觀之項目數

(七) 組織承諾

Porter, Steers, Mowday 以及 Boulian(1974) 將組織承諾定義為：個人對其組織認同與投入的程度組織承諾強烈的成員會對組織表現出下列三種傾向：1) 對組織的目標與價值有著強烈的信仰，2) 願意為組織付出更多的努力，3) 渴望繼續成為組織的一分子。有關組織承諾的測量，以 Mowday, Steers & Porter(1979) 的組織承諾問卷（簡稱 OCQ）最為常見，該問卷共有 15 題，三位學者所得的 Cronbach' α 信度係數介於 .82 與 .93 之間。國內有很多的研究，皆為此份問卷的中譯本，發現其 Cronbach' α 值多數在 .80 以上。本研究所採用黃國隆(1996)改編自 Porter et al.(1974) 等人所設計的組織承諾量表。經主成份方法之因素分析，並進行斜交轉軸得到組織承諾的兩個因素分別是組織認同與留職意願。

伍、分析與討論

一、主管與員工之工作價值觀分析

(一) 目的性工作價值觀方面

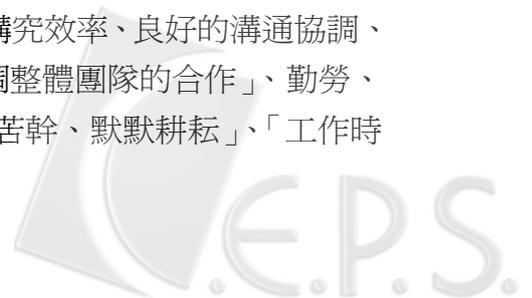
表 1 顯示主管與部屬在工作價值觀各題項上的分數。就目的性工作價值觀而言，依主管重視順序作排列，以「在工作中可不斷學習，獲得自我成長與進步」、「工作能建立和諧的人際關係」、「工作能提供生活安定與保障」、「工作具有獨立與自主性」、「工作有提供良好的工作環境」、「在工作中能得到成就感」、「工作能提供良好的薪資報酬」、「工作中能發揮個人專長」等八項表示非常重視（除第九名之分數 4.96 以外，其餘前七項之平均分數皆大於衡量尺度之五點）；而與個人理想、志趣，以及與企業外界社會之互動的相關價值觀的重要順位則殿後。而基層員工對「目的性工作價值觀」中的前九項表示相當重視，其重要順序依序是：「工作能提供生活安定與保障」、「在工作中可不斷學習，獲得自我成長與進步」、「工作能建立和諧的人際關係」、「工作有提供良好的工作環境」、「工作能提供良好的福利」、「工作能建立和諧的人際關係」、「工作能提供良好的薪資報酬」、「工作具有獨立與自主性」、「在工作中能得到成就感」、「工作中能發揮個人專長」；基層員工的價值觀對有關個人理想與志趣，以及回饋社會、幫助他人的方面其重視程度亦與主管之排序有相似的順位，都是相對殿後的價值觀。就價值觀的重要順位而言，其中部屬最不重視「工作能使我有權力並影響別人」，比主管更不重視此項價值觀。部屬的目的性工作價值觀的重視順序與黃國隆（1995）的研究結果近似。

表 1 台灣民營企業主管、員工工作價值觀平均分數摘要

| | | 主管(25 人) | | 部屬(127 人) | |
|----|---------------------|------------|----|---------------------|------------|
| 順序 | 目的性價值觀排序 | 平均值(標準差) | 順序 | 部屬目的性價值觀排序 | 平均值(標準差) |
| 1 | 在工作中可不斷學習，獲得自我成長與進步 | 5.44(0.58) | 1 | 工作能提供生活安定與保障 | 5.35(0.77) |
| 2 | 工作能建立和諧的人際關係 | 5.28(0.61) | 2 | 在工作中可不斷學習，獲得自我成長與進步 | 5.30(0.77) |
| 3 | 工作能提供生活安定與保障 | 5.12(0.60) | 3 | 工作有提供良好的工作環境 | |
| 5 | 2 | (0) | 8 | 5 | |
| 4 | 工作具有獨立與自主性 | 5.12(0.78) | 4 | 工作能提供良好的福利 | |
| 5 | 2 | (0) | 8 | 5 | |
| 5 | 工作有提供良好的工作環境 | 5.04(0.84) | 5 | 工作能建立和諧的人際關係 | |
| 5 | 2 | (0) | 8 | 6 | |
| 6 | 在工作中能得到成就感 | 5.04(0.84) | 6 | 工作能提供良好的薪資報酬 | |
| 5 | 1 | (0) | 8 | 7 | |
| 7 | 工作能提供良好的薪資報酬 | 5.00(0.76) | 7 | 工作具有獨立與自主性 | |
| 5 | 1 | (0) | 7 | 4 | |
| 8 | 工作中能發揮個人專長 | 4.96(0.54) | 8 | 在工作中能得到成就感 | |
| 5 | 0 | (0) | 8 | 4 | |
| 9 | 工作能提供良好的福利 | 4.72(0.94) | 9 | 工作中能發揮個人專長 | |
| 4 | 9 | (0) | 8 | 2 | |
| 10 | 工作能提供良好的升遷機會 | 4.64(0.99) | 10 | 工作能提供良好的升遷機會 | 4.73(1.02) |
| 11 | 在工作中實現個人理想 | 4.48(0.82) | 11 | 工作能符合個人興趣、志向 | 4.67(0.98) |
| 12 | 工作能符合個人興趣、志向 | 4.48(0.51) | 12 | 在工作中實現個人理想 | 4.57(0.97) |
| 13 | 工作能讓我幫助他人 | 4.48(0.87) | 13 | 工作能讓我幫助他人 | |
| 4 | 3 | (1) | 0 | 3 | |
| 14 | 工作能對社會、國家有貢獻 | 4.20(1.00) | 14 | 工作能對社會、國家有貢獻 | 4.25(1.01) |
| 15 | 工作能使我擁有權力並影響別人 | 4.00(1.00) | 15 | 工作能提供敦親睦鄰、參與社區活動的機會 | 3.79(1.24) |
| 16 | 從工作中獲得名望與社會地位 | 3.84(0.90) | 16 | 從工作中獲得名望與社會地位 | |
| 3 | 6 | (1) | 1 | 4 | |
| 17 | 工作能提供敦親睦鄰、參與社區活動的機會 | 3.76(0.83) | 17 | 工作能使我擁有權力並影響別人 | 3.57(1.15) |

(二)「工具性工作價值觀」方面

主管之「工具性工作價值觀」表示重視的項目依序是：講究效率、良好的溝通協調、負責任、充實工作的專業知識、遵守公司規範與紀律、強調整體團隊的合作、勤勞、創新、謙虛；相對的，「工作上尊卑有序」、「工作上要埋頭苦幹、默默耕耘」、「工作時

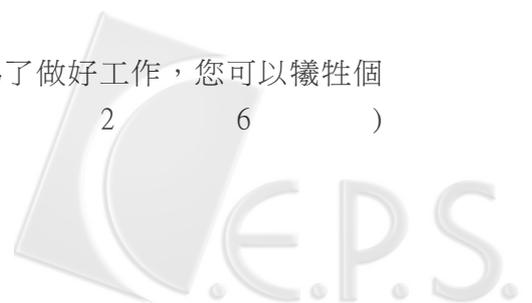


強調個人績效，不忌諱與同事競爭」，及「工作上逢迎巴結他人」等四項價值觀的重視程度之順位殿後。部屬的重要順序則是以「工作上負責任」、「工作上講究效率」、「工作上良好的溝通協調」分居前三名；而較不重視「工作時強調個人績效，不忌諱與同事競爭」及「工作上逢迎巴結他人」此兩像價值觀。

最後，就部屬與主管工作價值觀的重視順序上，進行 spearman 相關分析，主管與部屬所重視的「目的性價值觀項目」次序上，貳者間之相關係數為 $r=0.9167$ ，且達 $p<0.001$ 的顯著水準。而在「工具性工作價值觀」方面主管與部屬所重視的工具性價值觀順序間之相關係數為 0.9147 ，且達顯著水準($p<0.001$)。此表示部屬與主管不論是在目的性價值觀或是工具性價值觀上，其所重視的項目次序是相當接近。

表 2 台灣民營企業主管、員工工作價值觀平均分數摘要(續)

| 主管(25 人) | | 部屬(127 人) | |
|----------|--|-----------|-----------------------------|
| 順序 | 主管工具性價值觀排序 平均值(標準差) | 順序 | 部屬工具性價值觀排序 平均值(標準差) |
| 1 | 工作上講究效率 5.52(0.59) | 1 | 工作上負責任 5.40(0.59) |
| 5 | 4 | 6 | 3 |
| 2 | 工作上良好的溝通協調 5.48(0.59) | 2 | 工作上講究效率 5.44(0.58) |
| 5 | 2 | 7 | 2 |
| 3 | 工作上負責任 5.44(0.58) | 3 | 工作上良好的溝通協調 5.40(0.56) |
| 5 | 2 | 7 | 5 |
| 4 | 充實工作的專業知識 5.40(0.56) | 4 | 要有適當的工作外休閒活動 5.36(0.81) |
| 5 | 1 | 8 | 9 |
| 5 | 遵守公司規範與紀律 5.36(0.81) | 5 | 充實工作的專業知識 5.32(0.69) |
| 5 | 0 | 7 | 2 |
| 6 | 工作時強調整體團隊的合作 5.32(0.69) | 6 | 工作時強調整體團隊的合作 5.16(0.75) |
| 7 | 工作上要勤勞 5.16(0.75) | 7 | 遵守公司規範與紀律 5.08(0.70) |
| 4 | 9 | 6 | 4 |
| 8 | 工作上創新 5.08(0.70) | 8 | 工作上要勤勞 5.04(0.73) |
| 4 | 9 | 7 | 8 |
| 9 | 工作上要謙虛 5.04(0.73) | 9 | 工作上要謙虛 4.92(1.22) |
| 4 | 7 | 9 | 3 |
| 10 | 要有適當的工作外休閒活動 4.92(1.22) | 10 | 工作上創新 4.84(0.80) |
| 4 | 6 | 8 | 7 |
| 11 | 工作上要節儉 4.84(0.80) | 11 | 工作上要節儉 4.64(0.70) |
| 4 | 5 | 9 | 8 |
| 12 | 爲了做好工作，您可以犧牲個人生活及時間，全力工作 4.64(0.70) | 12 | 工作上要埋頭苦幹、默默耕耘 4.32(0.85) |
| 13 | 強調在工作上尊卑有序 4.32(0.85) | 13 | 爲了做好工作，您可以犧牲個 4.25(1.00) |
| 4 | 2 | 1 | 2 |
| | | 6 | |



| | | 人生活及時間，全力工作 | |
|----|------------------------|-------------|--------------------------------------|
| 14 | 工作上要埋頭苦幹、默默耕耘 | 3.96(0.79) | 14 強調在工作上尊卑有序 4.17(1.15) |
| 15 | 工作時強調個人績效，不忌諱 與同事競爭 | 3.80(1.00) | 15 工作時強調個人績效，不忌諱 與同事競爭 3.42(1.23) |
| 16 | 工作上逢迎巴結他人 | 2.44(1.04) | 16 工作上逢迎巴結他人 |
| 2 | . 0 8 (| 1 . 0 7) | |

二、人力資源管理措施、價值觀一致性以及組織承諾之簡單相關分析

表 3 顯示了所有變數的平均數、標準差與相關係數值。就人力資源管理措施變項與價值觀一致性而言，其與招聘型態($r=-0.41$ ， $p<0.01$)、溝通方式($r=-0.34$ ， $p<0.01$)、績效考核($r=-0.21$ ， $p<0.05$)，以及價值觀訓練($r=-0.19$ ， $p<0.05$)均呈顯著的負相關，且達顯著水準，亦即顯示人力資源管理措施中，愈反映「理念型」的人員招聘型態、「雙向」溝通方式、「多面向」的績效考核型態，以及員工接受越多正式價值觀訓練課程，員工與主管間之價值觀一致性程度也愈高(即員工工作價值觀與部門主管的工作價值觀的差距是愈小)。

就價值觀契合與組織承諾變項間的關係而言，價值觀一致性與組織承諾($r=-0.30$ ， $p<0.01$)，以及組織承諾之兩因素「組織認同」($r=-0.34$ ， $p<0.01$)、留職意願 ($r=-0.17$ ， $p<0.1$)呈負相關，且達顯著水準，亦即員工之價值觀一致性程度愈高，則其對組織認同傾向與留職意願就愈高。換言之，整體而言，員工與主管的工作價值觀契合性愈高則員工的組織承諾也愈高。

人員招聘與組織承諾($r=0.42$ ， $p<0.01$)、認同傾向($r=0.51$ ， $p<0.01$)、留職意願($r=0.21$ ， $p<0.05$)皆成正相關，且達顯著水準。亦即整體而言，員工知覺到組織的人員招聘措施愈接近「理念型」，則其組織承諾愈高。溝通方式與組織承諾($r=0.38$ ， $p<0.01$)、認同傾向($r=0.46$ ， $p<0.01$)、留職意願($r=0.19$ ， $p<0.05$)皆成正相關，且達顯著水準。亦即整體而言，員工知覺組織內的溝通方式愈接近「雙向式」，則其組織承諾愈高。薪資制度與組織承諾($r=0.27$ ， $p<0.01$)、認同傾向($r=0.25$ ， $p<0.01$)、留職意願($r=0.21$ ， $p<0.05$)皆成正相關，且達顯著水準，顯示員工知覺的薪資制度分數愈高，則其認同傾向與留職意願愈高。整體而言，員工知覺組織的薪資制度措施是愈接近「層級型」，則其組織承諾愈高。

績效考核與組織承諾相關係數($r=0.16$)未達顯著水準；但與認同傾向($r=0.29$ ， $p<0.01$)成顯著正相關，而與留職意願的相關($r=-0.02$)則未達顯著水準。

由相關係數表中研判價值觀一致性是否是潛在中介變項，凡自變項與中介變項相關達顯著水準者，以及價值觀一致性變項與因變項間相關達顯著水準者，能同時滿足上述兩種條件則該價值觀一致性有可能是自變項與因變項間之潛在中介變項。透過上述各變項關係的解釋得知價值觀一致性是(1)溝通方式與組織承諾二者間的可能潛在中介變項；(2)是績效考核與組織承諾二者間的可能潛在中介變項。價值觀一致性是(1)人員招聘

與留職意願二者間之可能潛在中介變項；(2)是溝通方式與留職意願二者間的可能潛在中介變項；(3)是人員招聘與組織承諾二者間之可能潛在中介變項；(4)是溝通方式與組織承諾二者間之可能潛在中介變項；(5)是績效考核與組織承諾間之可能潛在中介變項。

表 3 各變項間簡單相關係數表

| 項目 變數 | M | STD | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
|----------|-------|-------|-------------------|-------------------|------------------|-------------------|------------------|-------------------|------------------|------------------|
| 1.招聘型態 | 4.30 | 0.67 | | | | | | | | |
| 2.溝通方式 | 3.68 | 0.71 | .52 ^a | | | | | | | |
| 3.薪資制度 | 3.43 | 0.58 | .05 | .05 | | | | | | |
| 4.績效考核 | 2.65 | 0.93 | .38 ^a | .34 ^a | .08 | | | | | |
| 5.價值觀訓練 | 7.98 | 13.91 | .08 | .10 | .06 | -.06 | | | | |
| 6.價值觀一致性 | 50.31 | 23.93 | -.41 ^a | -.34 ^a | -.11 | -.21 ^b | -.20 | | | |
| 7.組織承諾 | 3.98 | 0.66 | .42 ^a | .38 ^a | .27 ^a | .16 ^c | .15 ^b | -.30 ^a | | |
| 8.組織認同 | 4.12 | 0.76 | .52 ^a | .46 ^a | .25 ^a | .29 ^a | .14 | -.34 ^a | .86 ^a | |
| 9.留職意願 | 3.85 | 0.77 | .21 ^b | .19 ^b | .21 ^b | -.02 | .11 | -.17 ^b | .87 ^a | .49 ^a |

N=127；*：^a表示 p<0.01；^b表示 p<0.05；^c表示 p<0.1

三、價值觀一致性與組織承諾間關係之迴歸分析

過去的實徵研究雖然主張價值觀一致性與組織承諾間存在顯著之關連性，由於忽略了員工價值觀一致性與工作價值觀二者間之相關，以致這些研究仍未能澄清價值觀一致性對組織承諾之影響是否是來自價值觀一致性的作用，或是來自工作價值觀本身所致之？Meglino et al.(1992)即指出此類研究發現很可能產生潛在的虛假關連(spurious association)。假如部屬與主管間的價值觀一致性指標與部屬價值觀分數相關，而此一指標又與部屬的工作效能（譬如工作滿足、組織承諾等）有關連，則吾人不能分辨清楚到底此種關連是應被歸因於價值觀一致性此一變項的效果還是部屬價值觀的直接效果？因此，遇到此種情況時，此種關連可藉由將部屬價值觀當作控制變項而觀察價值觀一致性是否仍對組織承諾有顯著關連，而藉統計分析得以澄清其二者間之關係。經由計算「價值觀一致性」與工作價值觀間之相關係數呈負相關且達統計顯著性($r=-0.185, P<0.05$)。為了澄清到底是價值觀一致性的作用，亦或是部屬自身的工作價值觀所產生對組織承諾的作用，本研究進行一致性指標對組織承諾變項的分析時，以階層迴歸進行兩階段的分析工作，如表 4 所示：在個人背景變項作為控制變項下，迴歸式 1 顯示部屬價值觀與組織承諾有正向關係。迴歸式 2 加入了價值觀一致性變項，其統計結果顯示，組織承諾與部屬的價值觀就變成無顯著關係，而與一致性指標成顯著關係，表示員工的組織承諾可歸因於員工與主管價值觀一致性所產生的效果，而不是部屬自己價值觀所產生的效果。

表 4 價值觀一致性對員工效能變項之階層迴歸

| 組織承諾 | 迴歸式 1 | 迴歸式 2 |
|------|-------|-------|
|------|-------|-------|



| | | |
|----------------|---------|----------|
| 部屬價值觀 | 0.36*** | 0.233 |
| 價值觀一致性 | | -0.007** |
| F | 3.67*** | 3.88*** |
| R ² | 0.23 | 0.27 |
| ΔR^2 | | 0.04 |

*表示 p<0.1; **表示 p<0.05; *** 表示 p<0.01

四、價值觀一致性的中介效果分析

探討價值觀一致性是否在人力資源管理措施與組織承諾的作用中具有中介效果時必須滿足三個條件：(a)自變項與中介變項有顯著關連,(b)中介變項與因變項有顯著關連,(c)當中介變項加入後，自變項與因變項的關係不再顯著關連或顯著性減少(Baron & Kenny,1986)。如表 5 所示。

在溝通方式對結果變項的作用方面，從表 5 的迴歸式二中得知價值觀一致性是與組織承諾變項間存在顯著的負向關係，而溝通方式變項在加入價值觀一致性後對組織承諾的影響力降低，但仍具統計顯著性，因此價值觀一致性在溝通方是與組織承諾間之關係中具有部份中介效果(partial mediation)；同理，吾人可從組織認同與留職意願的迴歸分析中得知，價值觀一致性在溝通方式與留職意願的關係上不存在有中介作用，而在組織認同的因素上則存在部份中介效果。

而績效考核對組織承諾的作用中，比較迴歸式 1 與 2 的績效考核變項得知，加入價值觀一致性的變項後，績效考核的影響力從顯著變成不顯著（係數 β 值從 0.17 降至 0.09），而價值觀一致性在迴歸式 2 中顯示其與組織承諾間之關係具有統計之顯著性，此表示價值觀一致性對二者間之關係具有全部中介之作用(full mediation)，即績效考核對組織承諾的作用是間接關係而非直接作用的，是透過價值觀一致性的直接作用而導致組織承諾的存在；而績效考核與組織認同間關係的方面上，價值觀一致性僅有部份的中介效果。

表 5 價值觀一致性中介效果之分析

| 組織承諾 | 迴歸式 1 | 迴歸式 2 |
|----------------|----------|----------|
| 溝通方式 β | 0.37*** | 0.31*** |
| 價值觀一致性 β | | -0.005* |
| R ² | 0.16 | 0.19 |
| F | 23.42*** | 14.58*** |
| ΔR^2 | | 0.03 |

| 組織認同 | 迴歸式 1 | 迴歸式 2 |
|----------------|---------|---------|
| 溝通方式 β | 0.51*** | 0.43*** |
| 價值觀一致性 β | | -0.007* |



| | | |
|---------------------------------------|----------|----------|
| R ² | 0.22 | 0.26 |
| F | 35.11*** | 27.59*** |
| ΔR^2 | | 0.04 |
| <hr/> | | |
| 留職意願 | 迴歸式 1 | 迴歸式 2 |
| 溝通方式 | 0.24*** | 0.19*** |
| 價值觀一致性 | | -0.04 |
| R ² | 0.05 | 0.06 |
| F | 6.30*** | 4.04** |
| ΔR^2 | | 0.01 |
| <hr/> | | |
| 組織承諾 | 迴歸式 1 | 迴歸式 2 |
| 績效考核 | 0.17** | 0.09 |
| 價值觀一致性 | | -0.08** |
| R ² | 0.03 | 0.11 |
| F | 4.05** | 13.02** |
| ΔR^2 | | 0.08 |
| <hr/> | | |
| 組織認同 | 迴歸式 1 | 迴歸式 2 |
| 績效考核 | 0.25** | 0.19** |
| 價值觀一致性 | | -0.009* |
| R ² | 0.09 | 0.18 |
| F | 12.26** | 13.02** |
| ΔR^2 | | 0.07 |
| <hr/> | | |
| *表示 p<0.1; **表示 p<0.05; *** 表示 p<0.01 | | |

陸、結論

「個人—組織」配適的議題一直是組織行為的核心議題之一，而以價值觀一致性定義「個人—組織」配適的研究則是近幾年價值觀議題的核心。本研究檢視人力資源活動、價值觀一致性，以及組織承諾三者之關係，研究結果顯示大部份的假設都得到支持—即人力資源活動與價值觀一致性、組織承諾是有關連的。本研究顯示組織的溝通方式對員工價值觀的一致性有明顯的關連，此與文化管理手段中強調提供企業願景、價值觀、工作信條等作為文化塑造手段的理論觀點相當一致(Dessler,1998;Schein,1985)。進一步的分析指出績效考核與組織承諾間只存在間接關係，此關係是經由價值觀一致性的中介作用而成立的。換句話，當價值觀一致性放進來探討時，績效考核與組織承諾的關係並不顯著，而價值觀一致性與組織承諾間則被發現有顯著正向關係存在。而溝通方式與組織承諾間之關係上，價值觀一致性僅具有部份中介效果，即溝通方式對組織承諾仍有直接效果存在。「溝通」對員工「留職意願」的迴歸式的解釋力較低，此對管理意涵而言應可解讀為「員工一旦有離職企圖時，不會受組織溝通系統的運作而改變意願」。

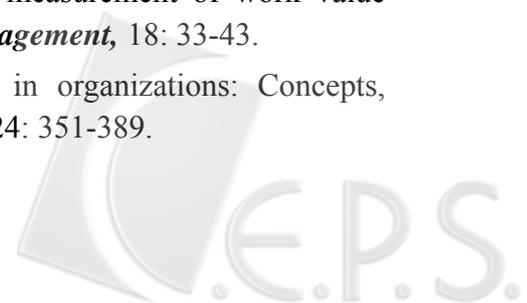
本研究主張建構有效的人資系統可以提昇組織之人力資本，本研究特別強調在員工對組織承諾的層面，並認為有效人資系統可以撮合成員與直屬主管間彼此之價值觀契合與默契，透過此種機制產生員工對組織的認同與留職意願。此外，一直被價值觀一致性研究所忽略的工作價值觀與價值觀一致性間之關連性，所可能造成價值觀一致性與結果變項間虛假關係的存在，本研究彌補過去實徵研究在分析程序上的缺憾，並提出研究證據以支持理論之陳述。

研究限制方面，由於價值觀一致性的個人層次分析，需將同一部門內之部屬與主管的填答資料作為計算基礎，資料取得不易，如未取得被調查對象所屬公司的同意，往往很難獲致較大的有效樣本，本研究之受調查對象並非隨機，所以本研究推論的類推能力 (generalizability) 仍有限制。即使價值觀一致性的中介效果的研究議題在國內少見、仍屬理論發展之初步階段，依本研究主張有效的人資系統可以提昇人力資本並促進成員間價值觀的共享，為能進一步驗證此一觀點，以縱斷面方式的深入研究仍值得繼續探究。

參考文獻

- 丁虹，1987，企業文化與組織承諾之關係研究，國立政治大學企業管理研究所未出版博士論文。
- 王叢桂，1993，「三個世代大學畢業工作者的價值觀」，本土心理學研究，2：206~250。
- 曾玉芳，1999，「提升人力資源部門績效利器—標竿管理」，1999 人力資源管理的創新典範研討會。
- 范惠珠，1993，共享價值對管理人員工作適應之影響研究，私立中原大學企管研究所未發表之碩士論文。
- 張忠謀，1999，「企業三基石：願景、價值觀、策略」，能力雜誌，5月：8~9。
- 鄭伯壘，1992，「有效組織文化的探討：組織價值觀一致性與成員效能的關係」，行政院國家科學委員會專題研究計畫成果報告，台北：行政院國家科學委員會。
- 黃國隆，1992，「資訊科技與價值觀」，國科會專題研究計畫成果報告。
- 黃國隆，1994，「海峽兩岸企業員工工作價值觀的差異」，財團法人與信義文化基金會。
- 黃國隆，1995，「台灣與大陸企業員工工作價值觀之比較」，本土心理學研究，4：92~147。
- 黃國隆，1996，「工作價值觀一致性與領導行為對員工效能的影響」，國科會專題研究計畫成果報告，台北：行政院國家科學委員會。
- 晶園雜誌，1999，「PMD 事蹟發 TSMC 無窮潛力的最佳工具」，44：15~18。
- Adkins, C. L., Russell, C. J., & Werbel, J. D. 1994. Judgments of fit in the selection process: The role of work value congruence. *Personnel Psychology*, 47: 605-623.
- Akaah, I. P., & Lund, D. 1994. The influence of personal and organizational values on marketing professionals' ethical behavior. *Journal of Business Ethics*, 13(6): 417-419.
- Apasu, Y. 1987.(Spring) The importance of value structures in the perception of rewards by industrial salespersons. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 15: 1-10.
- Apasu, Y., Ichikawa, S., & Graham, J. L. 1987. Corporate culture and sales force management in Japan and America. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 7(1): 51-62.
- Baird, L., & Meshoulam, I. 1988. Managing two fits of strategic human resource management. *Academy of Management Review*, 13(1): 116-128.
- Barber, A. E., Hollenbeck, J. R., Tower, S. L., & Phillips, J. M. 1994. Effects of interview focus on recruitment effectiveness: A field study. *Journal of Applied Psychology*, 79: 886-896.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. 1986. The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6): 1173-1182.
- Bernardin, H. J., & Russell, Joyce E. A. 1998. *Human resource management: An experiential approach*. McGraw Hill.
- Cable, D. M., & Judge, T. A. 1997. Interviewers' perceptions of person-organization fit and organizational selection decisions. *Journal of Applied Psychology*, 82: 546-561.

- Chatman, J. 1991. Matching people and organization: Selection and socialization in public accounting firms. *Administrative Quarterly Science*, 36(3): 459-484.
- Chatman, J. 1989. Improving interactional organizational research: A model of person-organization fit. *Academy of Management Review*, 14(4): 333-349.
- Chauhan, R. K., & Rao, P. S. 1995. Human resource development: Conceptual analysis. *Personnel Today*, 56: 31-35.
- Chi, S. C., & Huang, K. L. 1994. *An empirical study on employee work value in Taiwan*. Paper presented at the America Chinese Management Educators Association IV International Conference, Toronto, Canada.
- David A. De Cenzo., Stephen P. Robbins, Natalie Anderson. 1997. *Fundamentals of management: Essential concepts and applications*. Simon & Schuster.
- Dessler, G. 1998. *Human resource management*(8th ed.). Prentice Hall.
- Dubinsky, Z., Falkowski, P. G., & Wiman, K. 1986. Light harvesting and utilization by phytoplankton. *Plant Cell Physiol.* 27: 1335-1339.
- Gerhart, B., & Milkovich, G. T. 1992. Employee compensation: Research and practice. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology*(2nd ed.): 481-569. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, Inc.
- Howard, R. 1990. Values make the company: An interview with Robert Hass. *Harvard Business Review*, Sep.-Oct.: 133-144
- Kerr, J., & Slocum, J. 1987. Linking reward systems and corporate cultures. Readings in R. Schuler & S. Youngblood (Eds.), *Personnel management*: 297-308. St. Paul, MN: West Publishing Company.
- Judge, T. A., & Bretz, R. D. 1992. Effects of work values on job choice decisions. *Journal of Applied Psychology*, 77(3): 261-271.
- Lei, D., Slocum, Jr., J., & Slater, R. 1990. Global strategies and reward system: The key roles of management development and corporate culture. *Organizational Dynamics*, 19: 27-41.
- Ledford, Jr., G. E., Wendenhof, J. R., & Strahley, J. T. 1995. Realizing a corporate philosophy. *Organizational Dynamics*, 23(3): 5-19.
- Lovelace, K., & Rosen, B. 1996. Difference in achieving person-organization fit among diverse group of manager. *Journal of Management*, 22(5): 703-722.
- Luthans, F. 1992. *Organizational behavior*(6th ed.). Singapore: McGraw-Hill.
- Martell, K., & Carroll, S. 1995. How strategic is HRM? *Human Resource*, 34: 253-267.
- Meglino, B. M., Ravlin, E. C., & Adkins, C. L. 1989. A work values approach to corporate culture: A field test of the value congruence process and its relationship to individual outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 74: 424-432.
- Meglino, B. M., Ravlin, E. C., & Adkins, C. L. 1992. The measurement of work value congruence: A field study comparison. *Journal of Management*, 18: 33-43.
- Meglino, B. M., & Ravlin, E. C. 1998. Individual values in organizations: Concepts, controversies, and research. *Journal of Management*, 24: 351-389.



- Nicoll, D. 1993. Corporate value statements and employee communication. *Management Decision*, 34-40.
- O'Rielly, III, C. A., Chatman, J., & Caldwell, D. F. 1991. People and organization culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*, 34: 487-516.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. 1974. Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*. 59: 603-609.
- Porter, L. W., Steers, R. M., & Mowday, R. T. 1979. The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14: 223-247.
- Robbins, S. P. 1993. *Organizational behavior: Concepts, controversies ,and applications*. Prentice Hall,171-176.
- Robbins, S. P. 1996. *Organizational behavior: Concepts, controversies, applications*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Roberts, D. F. 1971. The nature of communication effects. In W. Schramm & D. F. Roberts (Eds.), *The process and effects of mass communication*, rev. ed. University of Illinois Press, Chicago.
- Rokeach, M. 1973. *The nature of human values*. NY: The Free Press.
- Rynes, S. L., & Barber, A. E. 1990. Applicants attraction strategies: An organizational perspective. *Academy of Management Review*, 15: 286-310.
- Rynes, S. L., & Trank, C. 1999. Behavioral science in the business school curriculum: Teaching in a changing institutional environment. *Academy of Management Review*, 24: 808-824.
- Schein, E. H. 1983. The role of the founder in creating organizational culture. *Organizational Dynamics*, 12: 13-28
- Schein, E. H. 1985. *Organizational culture and leadership*. Jossey-Bass.
- Schein, 1990. Organizational culture. *The American Psychologist* ,45: 109-119.
- Schwartz, H., & Davis, S. M. 1981. Matching corporate culture and business strategy. *Organizational Dynamics*, Summer / 1981, American Management Association.
- Ulrich, D. 1998. Intellectual Capital=Competence × Commitment. *Sloan Management Review*, Winter: 15-26.
- Ulrich, D., & Lake, D. G. 1990. *Organizational capability: Competing from the inside out*. New York: Wiley.
- Werther, W. B., & Keith, D. 1993. *Human resources and personnel management*. Istanbul: McGraw-Hill.
- Wiener, Y. 1988. Form of value systems: A focus on organizational effectiveness and culture change and maintenance. *Academy of Management Review*, 13(4): 534-545.
- Wilkins, A. L. 1984. The creation of company cultures: The role of stories and human resource systems. *Human Resource Management*, 23 (Spring): 41-60.