

本文章已註冊DOI數位物件識別碼

▶ 資訊技術、組織價值觀與組織承諾之關係

The Relationships among Information Technology, Organizational Values and Organizational Commitment

doi:10.6504/JOM.1998.15.03.01

管理學報, 15(3), 1998

Journal of Management, 15(3), 1998

作者/Author：黃國隆(Kuo-Long Huang);陳惠芳(Huei-Fang Chen)

頁數/Page：343-366

出版日期/Publication Date：1998/09

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/10.6504/JOM.1998.15.03.01>



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



資訊技術、組織價值觀與組織承諾之關係

The Relationships among Information Technology, Organizational Values and Organizational Commitment

黃國隆 *Kuo-Long Huang*
國立台灣大學商學研究所教授
Professor
Graduate Institute of Business Administration
National Taiwan University

陳惠芳 *Huei-Fang Chen*
國立台灣大學商學研究所博士候選人
Graduate Institute of Business Administration
National Taiwan University

(Received March 7, 1997; Revised Dec. 12, 1997; Accepted May 10, 1998)

摘要：本研究之主要目的在探討資訊技術的使用與組織價值觀之關係；其次是想瞭解個人背景變項、知覺的組織價值觀、以及組織價值觀差距對組織承諾的影響。

本研究之有效樣本為國內 16 家民營企業之 225 位員工。問卷內容包含「組織價值觀量表」、「組織承諾量表」、以及「個人背景資料問卷」等三部分。本研究結果顯示：

(一)「受測者本人對九項組織價值觀的重視程度」(即「期望的組織價值觀」)顯著地高於「受測者知覺到其任職公司對這些組織價值觀的重視程度」(即「知覺的組織價值觀」)。

(二)員工之「期望的組織價值觀」與「知覺的組織價值觀」差距愈小，則其對公司的認同與投入程度愈高，離職意願愈低。

(三)資訊技術使用程度不同之公司的員工分別在「知覺的組織價值觀」及「期望的組織價值觀」的許多向度上有顯著差異存在。

(四)「資訊技術使用程度高之公司的員工」對其公司的認同與投入程度顯著地高於「資訊技術使用程度低之公司的員工」。

(五)對組織承諾之預測力以「知覺的組織價值觀」為最高。

關鍵字：資訊技術、組織價值觀、組織文化、組織價值觀一致性、組織承諾

ABSTRACT : The main purpose of this research is to investigate the relationships between information technology and organizational values. In addition, the effects of organizational values and employee-organization value congruency on employees' commitment to the organization will also be explored.

In this study, Organizational Value Scale and Organizational Commitment Scale were administered to 225 employees from 16 private companies in Taiwan. The results showed that :

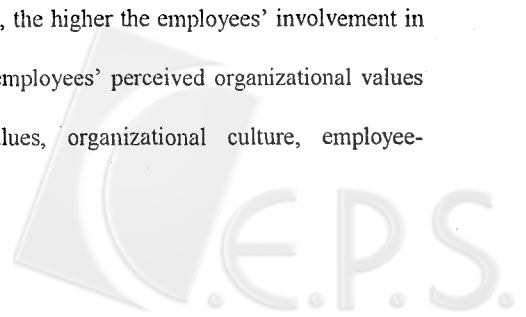
(1) There were significant differences between employees' perceived organizational values and expected organizational values. In addition, the lower the degree of difference between these two types of values, the higher the employees' commitment to their organization;

(2) The use of information technology did have significant effects on some dimensions of organizational values;

(3) The higher the degree of usage of information technology, the higher the employees' involvement in and identification with their organizations;

(4) Among those predictors of organizational commitment, employees' perceived organizational values had the highest predictive power.

KEYWORDS : information technology, organizational values, organizational culture, employee-organization value congruency, organizational commitment.



壹、緒論

資訊技術 (information technology) 的快速發展, 使得人們在民生經濟與社會文化等各生活層面無一不受其影響。美國學者 Toffler (1980) 在其巨著『第三波』(The Third Wave) 中指出, 人類正面臨『資訊革命』的衝擊。資訊技術對人類的生活方式與環境之影響, 將遠勝於第一波的綠色革命 (農業出現) 及第二波的工業革命。Toffler 預測資訊技術的應用將使得社會系統更趨向民主及更具適應性 (flexible)。Naisbitt (1982) 在其『改變我們生活的新趨勢』(The New Directions Transforming Our Lives) 一書中亦指出, 有十大趨勢將對人類未來的生活產生深遠的影響, 其中第一個趨勢便是『人類已經由工業社會進入了資訊社會』, 使得多數人都在從事創造、處理及分配資訊之工作。美國民意測驗領導人物 Gallup (1984) 也認為資訊技術將是影響人類未來命運的主要力量之一 (許倬雲, 1983; 賴金男, 1985; 張緯良, 1990)。

一、組織價值觀的意義

資訊技術的使用與組織文化 (organizational culture) 之間的關係為近年來許多行為科學家十分熱衷的研究課題 (Gundry, 1985; Hall, 1985; Linder, 1985; Morieux, 1988; Sankar, 1988)。有關組織文化的內涵, 學者們的觀點目前並不完全一致。Sriramesh 等人 (1988) 指出組織文化是組織內許多可見及不可見 (有形及無形) 的元素所組合而成的, 這些元素包括: 共有的價值觀 (shared values)、共有的假說與意義 (shared assumptions and meanings)、符號 (symbols)、溝通 (communication)、共有的記號與禮法系統 (systems of shared signs and codes)、典範 (paradigms)、社會交易 (social transactions)、意識型態 (ideology)、傳說與軼事 (legends and stories)、黨派 (clans)、英雄人物、儀式與典禮 (heroes, rites, and ceremonies)。Barnett (1988) 則認為組織文化的構成元素為價值觀、語言、行為 (包括儀式、慶典)、傳說與軼事等。大多數的研究者也都認為組織成員共有的價值觀乃為組織文化的核心概念, 並以組織價值觀為衡量組織文化之主要指標 (丁虹, 1987; 郭建志, 1992; 鄭伯堃, 1992; Deal & Kennedy, 1982; Hofstede, et al., 1990; Ott, 1989; Siehl, 1984; Tunstall, 1983)。在探討資訊技術之使用與組織價值觀的關係之前, 有必要先就「價值觀」及「組織價值觀」兩個概念的意義加以說明。

價值觀是一種抽象的概念。Rokeach (1973) 定義價值觀為「一種持久的信念 (an enduring belief), 此一信念認為, 就個人或社會而言, 某一特定的行為模式 (mode of conduct) 或存在的終極狀態 (end-state of existence) 優於另一個相對的行為模式或存在的終極狀態」。Rokeach 認為價值觀具有引導個體行為、幫助個體作決定與解決衝突、以及激勵個體達成

自我實現等功能（翁淑緣，1984）。Kluckhohn（1962）指出我們可以從行動的目的，行為的方式，以及欲望等來了解人類的價值觀（文崇一，1989）。Wiener（1982）則將價值觀視為內化的規範性信念（internalized normative belief），它一旦形成就會自動引導行為。再者，文崇一（1989）認為價值觀是文化環境下的產物。但是，反過來說，價值觀也會形成一種文化類型。其間關係十分密切而不易釐清。

許多學者曾將價值觀加以分類，例如 Perry（1926）採歷史式的分類法將價值觀分為六類，即認知的（cognitive）、道德的（moral）、經濟的（economic）、政治的（political）、審美的（aesthetic）、宗教的（religious）。Rescher（1969）進一步將價值觀區分為經濟的、道德的、社會的（social）、政治的、審美的、宗教的、物質的（material and physical）、知識的（intellectual）、專業的（professional）、情緒的（sentimental）等十類（文崇一，1989）。Kluckhohn 與 Strodtbeck（1961）則將價值取向（value orientation）分為五大類：（1）『人與自然』取向，它涉及人與自然之間的適當關係；（2）『活動』取向，它涉及人類活動（即自我實現）之適當方式；（3）『關係』取向，它涉及人與人之間的適當關係；（4）『時間』取向，它涉及人類生活的時間焦點；（5）『人性』取向，它涉及對人性善惡的觀點（楊國樞，1988）。

至於組織價值觀的意義方面，鄭伯璜（1992）將它界定為「組織成員所共有的、內化的規範性信念，它可以導引整個組織內部的成員行為與管理作風」。鄭伯璜（1991）曾根據 Schein（1985）及 Kluckhohn 等人（1951）對組織價值觀與文化價值的定義，採定性分析的方法編製了一個「組織文化價值觀量表」，此量表共測量組織價值觀的九個向度，包括社會責任、敦親睦鄰、顧客取向、科學求真、正直誠信、表現績效、卓越創新、甘苦與共、團隊精神等。其他學者所強調的組織價值觀內容則有所不同，例如 Enz（1986）強調專業主義（professionalism）、對環境的適應、及員工士氣等，而 O'Reily 等人（1988）則強調創新、品質、公平、彈性、決斷、冷靜、準確等（鄭伯璜，1992）。

二、資訊技術與組織價值觀之關係

科技的發展與應用不但改變了人們的生活方式，也明顯地影響了人們的價值觀。例如太空技術的發展實現了人類登上月球的美夢，亦顯然改變了人與自然的關係以及人對自然（尤其是月球）的看法；避孕藥的發明及試管嬰兒技術的發展直接影響了人們對生命、婚姻、家庭的價值觀。資訊技術的高度發展當然也對人們的生活產生莫大的衝擊。比方說，辦公室自動化的廣泛實施（即利用資訊技術產品來處理辦公室的資料與業務）對管理及組織行為的各層面，例如工作技能、工作效率與品質、工作型態、人際關係、決策權力、工作壓力……等所造成的影響均至為明顯（王世成，1986；黃國隆與徐木蘭，1988；黃國隆，1992；Attewell & Rule，1984；Blackler，1988）。依此推論，在一個高度使用資訊技術的

企業組織裡，工作者對人際關係、活動、時間、人性善惡....等的價值觀或價值取向亦難免會受資訊技術的影響。例如，當工作者經常且大量地利用電子郵件（electronic mail）來傳送資訊，或透過資訊設備與遠處的同事或客戶舉行電子會議（teleconference or video conference）時，人與人面對面溝通的機會減少，工作者的人際關係取向可能會有所改變。再者，當資訊處理的例行性手工作業，可由電腦來快速執行，而讓工作者擁有更多的時間來從事較高層次的概念性及決策性的工作時，工作者在認知的價值觀或對時間的價值取向上亦可能會發生變化。

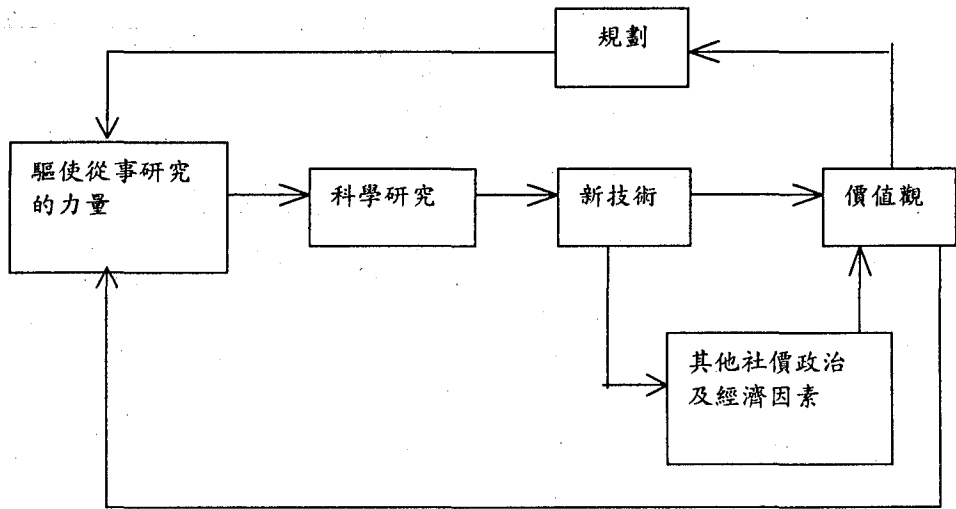
人類的價值觀固然受到資訊技術發展的影響，但是，反過來說，價值觀也會影響資訊技術的發展與應用。例如現代人對保護自然生態環境的價值觀直接影響了核能電廠及污染性工廠的設置（如國內的反核電廠、反五輕廠的現象）。同樣地，資訊技術的規劃與應用方式亦會受管理者的價值觀所左右。比方說，Blackler 及 Brown（1987）指出，當一個組織在規劃使用資訊技術系統時，若高階主管採取『以作業和技術為中心』（task and technology centered）的價值取向，則他會使用『由上而下』（top down）的嚴格管理手段；只重視利用技術設備來取代人力，以降低成本；光信任專家的意見；強調工作簡化、專業分工、以及“一次完成”的系統發展（"once off" systems development）。反之，若主管採取『以組織和使用者為中心』（organization and end-user centered）的價值取向，則他會鼓勵組織成員共同參與系統的規劃；採行分權式的管理；重視人的尊嚴，充分考慮使用者的需求與反應，強調『由人來駕馭機器』而非『人受役於機器』；主張工作豐富化；重視組織成員之持續訓練與發展，以及強調資訊系統未來的發展潛能。

Grundry（1985），Hall（1985），Morieux（1988）及 Sankar（1988）亦均曾指出，資訊技術的使用會對組織文化價值觀產生影響；反之，組織文化價值觀也會影響資訊技術使用的成效。

Gordon（1969）則曾提出一個模式來說明技術與價值觀的關係，如圖一所示。科學研究可以導致新技術的發明與應用；而新技術的應用，以及其他的社會政治及經濟因素都會影響人們的價值觀。反過來說，價值觀會直接或間接對『驅使從事研究的力量』（forces driving research）產生影響。直接的影響來自於研究者本人的價值觀，因它會決定研究的主題與方向；間接的途徑則由價值觀影響規劃，接著再影響『驅使從事研究的力量』、科學研究及新技術本身。

根據上述之文獻整理結果，本研究想要探討的第一個問題是：『台灣的民營企業員工其資訊技術使用程度對組織價值觀的影響情形如何？』





圖一 科技與價值觀的關係

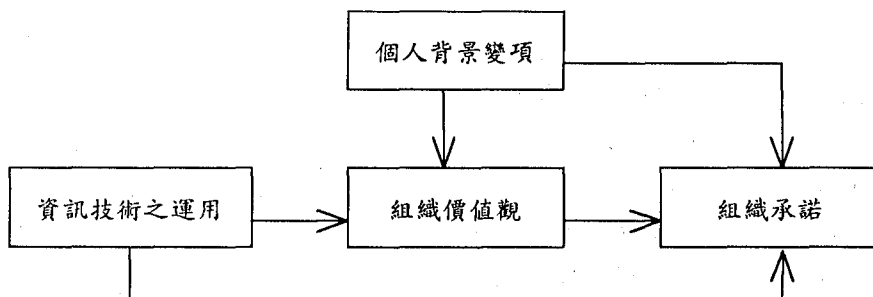
三、資訊技術與組織價值觀對組織承諾之影響

本研究想探討的另一個問題是『資訊技術的使用程度』及『價值觀』分別對『組織承諾』(organizational commitment)的影響。組織承諾是指個人對特定組織的認同(identification)與投入(involvement)的程度。組織承諾感強烈的成員會對組織表現出三種傾向：(1)堅定地信仰與接受組織的目標與價值；(2)願意為組織付出更多的心力；(3)渴望繼續成為組織的一份子(Porter, Steers, Mowday & Boulian, 1974)。Buchanan (1974)亦認為組織承諾包含下列三種心理傾向：(1)對組織之目標與價值的認同；(2)對組織的忠誠感；(3)對組織所賦予之任務的充分投入。Mowday, Porter及Steers (1982)指出，員工對組織的承諾感會受(1)個人特質(如年齡、年資、教育程度...)；(2)工作角色特性(如角色的衝突、角色的混淆...)；(3)組織結構特性(如組織大小、正式化、分權化...)；以及(4)工作經驗(如工作成就感、報酬公平性...)等的影響。由於資訊技術的應用會顯著地影響上述工作角色特性、組織結構特性、以及個人工作經驗，因此我們可以推論資訊技術的應用也會影響員工對組織的承諾感。例如尹衍樑及司徒達賢(1989)在其『組織變革策略對組織承諾之影響』的研究中發現，企業在電腦化策略實施之後，其正式化、標準化、以及分工程度均提高；而員工的組織承諾亦直接受電腦化策略之影響。至於價值觀與組織承諾的關係，Wiener (1982)曾指出，『個人對忠誠與責任之價值觀的重視程度』，以及『個人與組織之價值觀的一致性』二者均會影響個人對組織的承諾程度。黃國隆(1986)的研究亦發現，中學教師若愈重視『負責』、『才幹與愛心』、『成就』

等的價值觀，則其對學校的承諾感愈強。丁虹（1987）的研究以企業員工的價值與信念當為企業文化的指標。其研究結果顯示，組織內企業文化的一致性愈高，則其成員的組織承諾感愈高。鄭伯壘（1992）與郭建志（1992）的實證研究也分別顯示，企業內組織價值觀的一致性對員工的組織承諾及組織公民行為（organizational citizenship behavior）都具有顯著的預測效果。Hall（1985）及 Linder（1985）亦十分強調個人與組織之價值觀的一致性對組織行為的影響。

四、研究目的與研究架構

本研究的主要目的乃欲探討「資訊技術使用程度不同之企業的員工」在組織價值觀上是否有顯著差異存在？次要目的則想瞭解個人背景變項及組織價值觀（包括企業員工知覺到的組織價值觀，以及「知覺的組織價值觀」與「期望的組織價值觀」之差距）對組織承諾的影響。本研究之觀念架構如圖二所示。



圖二、本研究之觀念架構

貳、研究方法

一、研究對象

本研究之受測者為國內 16 家民營企業之員工。這 16 家企業之選取方式係採便利抽樣。受測樣本儘量包含各種不同級職之工作者（董事長及總經理除外）。16 家企業中被歸類為資訊技術使用程度高之企業有 7 家，它們之行業包括電腦業、電信業、電子業、出版業等，這些公司之電腦化系統設置方式為（1）由個人電腦以區域網路連線組成之系統，或（2）由迷你電腦（或以上）組成之系統。屬於此類企業之有效樣本為 140 人。而被歸類為資訊技術使用低之企業有 9 家，它們分別屬於電子零件加工、保全服務、營造業、房屋仲介、

成衣外銷、機械等行業。這些公司之電腦化系統設置方式係以個人電腦獨立作業為主。屬於此類企業之有效樣本為 85 人。

本研究總共發出 450 份問卷，實際收回之有效問卷為 225 份，回收率為 50%。有效樣本之組成特性如下：

(1) 性別—男性有 139 人 (佔 62.6%)，女性有 83 人 (佔 37.4%)；(2) 年齡—29 歲 (含) 以下者有 83 人 (佔 37.7%)，29 歲以上至 34 歲者有 92 人 (佔 41.8%)，34 歲以上者有 45 人 (佔 20.5%)；(3) 學歷—大學 (含) 以上者有 88 人 (佔 39.8%)，專科者有 88 人 (佔 39.8%)，高中或高職 (含) 以下者有 45 人 (佔 20.4%)；(4) 服務年資—23 個月 (含) 以下者有 65 人 (佔 29.8%)，24 個月到 59 個月者有 81 人 (佔 37.2%)，60 個月 (含) 以上者有 72 人 (佔 33%)；(5) 職務—主管有 86 人 (佔 42%)，非主管有 119 人 (佔 58%)。(以上各項個人背景變項之總人數不一致乃因各項漏答之人數不同)。

二、測量工具

本研究使用之測量工具包括「組織價值觀」量表、「組織承諾」量表、及「個人背景資料問卷」等三部份。

(一) 組織價值觀量表

此量表係由鄭伯壘 (1991) 根據 Schein (1985) 及 Kluckhohn 等人 (1951) 有關組織文化與價值觀之理論，經由團體深度面談、內容分析、轉譯 (retranslation)、項目分析等嚴謹過程編製而成，具有相當的建構效度。此量表包含九個分量表，分別測量社會責任、敦親睦鄰、顧客取向、科學求真、正直誠信、表現績效、卓越創新、甘苦與共、團隊精神等九個向度之組織價值觀。此九個分量表之題數分別為 8、4、3、6、6、8、14、12、及 11 題。

本研究則進一步將鄭伯壘之組織價值觀量表改編成「知覺的組織價值觀量表」及「期望的組織價值觀量表」二種。這兩種量表之陳述句內容與鄭伯壘之原量表完全相同，不過在「知覺的組織價值觀量表」方面，研究者係詢問受測者知覺到「其任職之公司對每種價值觀的重視程度」，作答時受測者依其公司之實際狀況，由李克特量尺之四個答案「非常重視」、「有點重視」、「有點不重視」、「非常不重視」中勾選一項，分別給予 4 至 1 的分數。而在「期望的組織價值觀量表」方面，研究者係詢問受測者，就企業經營而言，其本人認為每種價值觀的重要程度。(換言之，其本人認為「公司應該重視」各種價值觀之程度)。受測者作答時由「非常重要」、「有點重要」、「有點不重要」、「非常不重要」中勾選一項，分別給予 4 至 1 的分數。

鄭伯壘所求得之各分量表的信度 (Cronbach's α) 數值介於 0.70 到 0.89 之間；本研究所求得之 Cronbach's α 值則介於 0.70 到 0.94 之間。

本研究為了瞭解個人與組織之價值觀的一致性情況，筆者乃根據 Hamming 之公式求取「組織價值觀差距」分數，以作為「知覺的組織價值觀」與「期望的組織價值觀」之一致性指標（鄭伯璜，1992；郭建志，1992）。Hamming 之公式為：

$$Z = \frac{\sum |D|}{N}$$

其中 Z 表示組織價值觀差距指標

|D| 表示某題之「知覺的組織價值觀」與「期望的組織價值觀」的分數差距絕對值

N 表示量表題數

（二）組織承諾量表

此量表係由黃國隆（1986）根據 Porter, Steers 及 Mowday 等人（1974）所編製之組織承諾量表（organizational commitment scale）翻譯而成。此量表共有 15 個題目，係測量受測者對其任職之組織的認同、投入及留職意願。過去國內外許多學者曾針對此一量表作過信度分析。Mowday, Steers 及 Porter（1979）發現在其所做的三個研究中，此量表之重測信度的全距介於 0.53 到 0.75 之間。余安邦（1970）亦曾求得此量表中譯本之折半信度為 0.75。此外，國內外許多研究者所求得之此量表的 Cronbach's α 係數均介於 0.81 至 0.91 之間。可見此量表之信度不錯（黃國隆，1986）。此量表之作答方式係採李克特式六點量尺。筆者曾針對本量表進行因素分析，結果可抽出兩個因素，如表一所示。第一個因素命名為「組織認同」，它可解釋「組織承諾量表」之總變異量的 43.6%，而其 Cronbach's α 值為 0.89；第二個因素命名為「離職意願」，它可解釋 10.5% 的總變異量，其 Cronbach's α 值為 0.63。在「組織認同」因素上之得分愈高，表示受測者對組織的認同與投入程度愈高；反之，由於「離職意願」因素中之各題目均屬反向題，因此在這個因素上之得分愈高，表示離職意願愈高，亦即留職意願愈低。

（三）個人背景資料問卷

此部份係詢問受測者的性別、年齡、學歷、服務年資、職位，以及任職公司之行業別、員工人數及資訊技術使用程度。其中探討資訊技術使用程度之題目包括：1. 公司是否採用資訊技術設備（如個人電腦、電腦主機、電子郵遞系統、多元功能工作站...等）來處理辦公室的業務？若是的話，已經採用多久了？2. 公司電腦化設置方式為何？（是屬於（1）個人電腦獨立作業方式？（2）由個人電腦以區域網路連線組成之系統？或（3）迷你電腦（或

以上)組成之系統?) 3.資料系統主要支援的對象是包括(1)作業功能(EDP)?(2)管理功能(MIS)?(3)策略規劃(DSS)? 4.使用者擷取資料的方式是主動或被動?

表一 組織承諾量表之因素分析摘要表

因素一：組織認同 (Cronbach's $\alpha=0.89$)	因素負荷量	平均數	標準差
1、我願意付出額外努力，以協助本公司獲得成功	.77	4.852	.983
2、我會對我的朋友說：本公司是一個良好的工作場所	.79	4.502	1.178
4、為了要繼續留在本公司服務，我願意接受本公司指派給我的任何工作	.44	3.699	1.311
5、我發現我個人的價值觀與本公司的價值觀非常類似	.65	3.840	1.085
6、我會很自傲的告訴別人我是屬於本公司的一份子	.82	4.591	1.130
8、在工作上，本公司確能鼓舞我獲得最佳績效	.61	3.928	1.153
10、我很慶幸在當年有其他公司可以選擇的情況下，我選擇了本公司	.75	4.277	1.088
13、我真正關心本公司未來的發展	.76	5.046	.953
14、對我而言，本公司可說是我所能服務的公司中最好的一家	.70	4.102	1.227
因素二：離職意願 (Cronbach's $\alpha=0.63$)			
7、只要工作性質相似，我到別的公司做事也無所謂	.61	3.165	1.180
9、如果有某種原因使我離開本公司，對我的現狀將不會有什麼影響	.66	3.688	1.191
11、長久待在本公司服務，不會有太大的益處	.69	3.225	1.201
12、在與員工有關的重要事務上，我經常難以同意本公司的政策	.64	3.254	1.150

(註：上述各因素所含題項之選取標準為因素負荷量大於 .40 以上者)

三、研究步驟

研究資料之收集方式有兩種：(1)一部份問卷係由研究者與助理攜往受訪公司施測；(2)另一部份問卷係透過研究者所認識或朋友介紹之民營企業主管或有關部門代發，並負責收回，或由受測者填完問卷之後直接寄回給研究者。全部問卷之施測方式均採個別施測。

資料之分析則採用 SPSS/PC+程式，分別進行下列之統計處理步驟：(1)計算受測者在「知覺的組織價值觀」及「期望的組織價值觀」各分量表之得分；(2)計算受測者在「組織承諾」之兩個因素上的得分；(3)根據 Hamming 之公式求取「組織價值觀之差距」分數，以當為「知覺的組織價值觀」與「期望的組織價值觀」之一致性指標；(4)計算「知覺的組織價值觀」、「期望的組織價值觀」、「組織價值觀之差距」、「組織認同」、及「離職意願」等分數之彼此相關程度；(5)比較不同個人背景變項及不同資訊技術使用程度之員工在「組織價值觀」與「組織承諾」上之差異；(6)採用典型相關分析來探討「個人背景變項」、「知覺的組織價值觀」、「組織價值觀之差距」與「組織承諾」之間的關係。

參、研究結果

一、「知覺的組織價值觀」與「期望的組織價值觀」的差異分析

表二之多變項變異數分析結果顯示，受測者的「知覺的組織價值觀」與「期望的組織價值觀」在九個向度 (dimensions) 上均有非常顯著之差異 ($Wilks' \lambda = .455, p < .001$)，亦即每個向度的「期望的組織價值觀」分數均顯著地高於相對應的「知覺的組織價值觀」分數 (p 值均小於 .001)。換言之，整體而言，受測者本人對九個向度之組織價值觀的重視程度均顯著高於其任職之公司對這些組織價值觀的重視程度。再者，在九個向度中，上述兩類組織價值觀之差距最大的是「團隊精神」，其次是「績效表現」，而差距最小的是「顧客取向」。此外，我們由表二的「期望的組織價值觀」九個向度之平均數大小可以看出，受測者本人認為最重要的組織價值觀是「顧客取向」，其餘依次是「正直誠信」、「表現績效」、「卓越創新」、「科學求真」、「甘苦與共」、「社會責任」、「團隊精神」、「敦親睦鄰」。表二進一步顯示，「期望的組織價值觀」九個向度的平均數值均介於 3 (「有點重要」) 與 4 (「非常重要」) 之間，亦即整體而言，受測者認為九個向度的組織價值觀均屬「重要」(平均數大多接近 3.5)。

再者，表二亦顯示，「知覺的組織價值觀」九個向度的平均數大多接近 3 分，亦即受測者知覺到其任職之公司對九項組織價值觀的重視程度均屬「有點重視」。這九項組織價值觀受公司重視之程度高低依次是「顧客取向」、「正直誠信」、「科學求真」、「卓越

創新」、「社會責任」、「表現績效」、「甘苦與共」、「團隊精神」、「敦親睦鄰」。

表二 知覺的組織價值觀與期望的組織價值觀之差異分析摘要表

組織價值觀 向度	知覺的組織價值觀 (N=225)		期望的組織價值觀 (N=225)		組織價值觀 差距	單變項 F 值 (df=1,224)
	平均數	標準差	平均數	標準差		
社會責任	3.06	.61	3.41	.47	.35	97.26*
敦親睦鄰	2.73	.74	3.24	.55	.51	146.50*
顧客取向	3.43	.59	3.70	.42	.27	56.88*
科學求真	3.20	.62	3.55	.42	.33	83.50*
正直誠信	3.21	.57	3.64	.41	.43	173.22*
表現績效	3.01	.67	3.61	.45	.60	168.98*
卓越創新	3.15	.60	3.60	.44	.45	160.67*
甘苦與共	2.97	.66	3.55	.44	.58	204.78*
團隊精神	2.75	.70	3.40	.50	.65	203.09*

* $p < .001$

二、資訊技術使用程度不同之公司的員工在「組織價值觀」及「組織承諾」上之差異分析

表三之單因子多變項變異數分析結果顯示，資訊技術使用程度不同之公司的員工在依變項平均數上有顯著差異 (Wilks' $\lambda = .737$, $p < .001$)。茲就單變項變異數分析結果達顯著水準之各單變項分別說明如下：

(一) 就「知覺的組織價值觀」而言，「公司之資訊技術使用程度高的員工」認為其任職公司對下列五項價值觀的重視程度顯著地高於「公司之資訊技術使用程度低的員工」：社會責任 ($F = 8.70$, $p < .005$)，顧客取向 ($F = 5.82$, $p < .05$)，科學求真 ($F = 14.71$, $p < .001$)，表現績效 ($F = 5.87$, $p < .05$)，卓越創新 ($F = 10.57$, $p < .005$)。

(二) 就「期望的組織價值觀」而言，「公司之資訊技術使用程度高的員工」其本人認為下列六項價值觀的重要程度顯著地高於「公司之資訊技術使用程度低的員工」：社會責任 ($F = 9.67$, $p < .005$)，顧客取向 ($F = 10.56$, $p < .005$)，科學求真 ($F = 12.98$, $p < .001$)，表現績效 ($F = 6.83$, $p < .05$)，卓越創新 ($F = 23.12$, $p < .001$)，甘苦與共 ($F = 6.54$, $p < .05$)。

(三) 就「組織承諾」而言，「公司之資訊技術使用程度高的員工」在「組織認同」上顯著地高於「公司之資訊技術使用程度低的員工」，亦即前者對任職公司之「認同與投入程度」較高 ($F = 8.68$, $p < .005$)。再者，若就全體受測者 (即合併上述二類員工) 而言，他們對公司的認同與投入程度屬於中等程度 (「組織認同」之總平均數為 4.32)，而離職

意願則不高（總平均數為 3.32）。

至於在「組織價值觀之差距」方面，公司之資訊技術使用程度不同之員工彼此間並無顯著差異（ $p > .05$ ）。

表三 資訊技術使用程度不同之公司的員工在組織價值觀與組織承諾上之差異分析摘要表

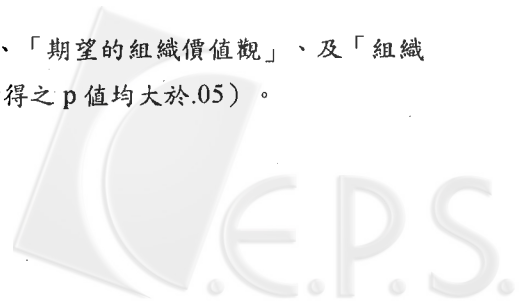
自變項 依變項		公司之資訊技術使用程度				單變項 F 值 (df=1,219)
		高 (N=138)		低 (N=83)		
		平均數	標準差	平均數	標準差	
知覺的組織價值觀	社會責任	3.16	.61	2.91	.60	8.70**
	敦親睦鄰	2.76	.77	2.68	.70	.55
	顧客取向	3.51	.51	3.31	.69	5.82*
	科學求真	3.32	.59	3.00	.63	14.71***
	正直誠信	3.22	.56	3.18	.60	.26
	表現績效	3.10	.61	2.78	.75	5.87*
	卓越創新	3.25	.55	2.96	.65	10.57**
	甘苦與共	3.02	.64	2.87	.71	2.66
	團隊精神	2.79	.67	2.66	.75	1.87
期望的組織價值觀	社會責任	3.48	.46	3.29	.47	9.67**
	敦親睦鄰	3.28	.58	3.19	.49	1.35
	顧客取向	3.78	.37	3.59	.47	10.56**
	科學求真	3.62	.40	3.42	.43	12.98***
	正直誠信	3.69	.38	3.56	.45	5.05
	表現績效	3.67	.39	3.51	.53	6.83*
	卓越創新	3.70	.35	3.42	.52	23.12***
	甘苦與共	3.61	.40	3.45	.50	6.54*
	團隊精神	3.44	.49	3.32	.52	2.94
組織承諾	組織認同	4.45	.80	4.11	.85	8.68**
	離職意願	3.32	.87	3.33	.77	.00

* $p < .05$ ** $p < .005$ *** $p < .001$

三、不同性別與職位之受測者在「組織價值觀」與「組織承諾」上之差異分析

單因子多變項變異數分析結果顯示：

(一) 不同性別之受測者在「知覺的組織價值觀」、「期望的組織價值觀」、及「組織承諾」上均無顯著差異（各單變項之變異數分析結果所得之 p 值均大於 .05）。



表四 不同職位之受測者在組織價值觀與組織承諾上之差異分析摘要表

自變項 依變項		職 位				單變項 F 值 (df=1,199)
		主管 (N=84)		非主管 (N=117)		
		平均數	標準差	平均數	標準差	
知覺的 組織 價值 觀	社會責任	3.20	.59	3.06	.60	2.78
	敦親睦鄰	2.85	.68	2.68	.80	2.64
	顧客取向	3.55	.52	3.43	.57	2.36
	科學求真	3.27	.54	3.24	.66	.10
	正直誠信	3.35	.49	3.18	.59	4.80*
	表現績效	3.15	.55	2.98	.72	3.53
	卓越創新	3.28	.53	3.15	.62	2.47
	甘苦與共	3.12	.57	2.93	.70	4.12
	團隊精神	2.93	.59	2.68	.76	6.34*
期望的 組織 價值 觀	社會責任	3.45	.42	3.44	.48	.02
	敦親睦鄰	3.25	.47	3.26	.62	.03
	顧客取向	3.79	.35	3.69	.40	2.97
	科學求真	3.61	.34	3.56	.43	.61
	正直誠信	3.68	.37	3.67	.39	.09
	表現績效	3.61	.44	3.64	.43	.39
	卓越創新	3.63	.43	3.63	.41	.00
	甘苦與共	3.55	.36	3.59	.45	.31
	團隊精神	3.38	.44	3.44	.53	.53
組織 價值 觀 差 距	社會責任	.42	.45	.55	.44	4.59*
	敦親睦鄰	.51	.53	.68	.58	4.37
	顧客取向	.35	.41	.38	.46	.16
	科學求真	.45	.42	.48	.58	.14
	正直誠信	.45	.39	.56	.48	3.38
	表現績效	.57	.50	.75	.67	4.41
	卓越創新	.46	.39	.60	.52	4.49
	甘苦與共	.57	.48	.76	.57	6.39*
	團隊精神	.57	.45	.87	.66	12.77**
組織 承 諾	組織認同	4.51	.78	4.31	.81	2.80
	離職意願	3.19	.86	3.40	.82	2.90

* p<.05 ** p<.001

(二) 不同職位之受測者分別在「期望的組織價值觀」與「組織承諾」上均無顯著差異 (各單變項之變異數分析結果所得之 p 值均大於.05)；但是，不同職位之受測者在「知覺的組織價值觀」上卻有顯著差異 (Wilks' $\lambda = .842, p < .05$)。而單變項變異數分析結果 (請見表四) 進一步顯示，主管人員比非主管人員更認為其任職公司重視「正直誠信」(F = 4.80, p < .05) 與「團隊精神」(F = 6.34, p < .05) 兩項組織價值觀。其餘的七項「知覺的組織價

值觀」則無顯著差異。

再者，不同職位之受測者在「組織價值觀差距」上也有顯著差異 (Wilks' $\lambda = .899$, $p < .02$)。而單變項變異數分析結果 (請見表四) 顯示，在「社會責任」($F = 4.59$, $p < .05$)、「甘苦與共」($F = 6.39$, $p < .05$)及「團隊精神」($F = 12.77$, $p < .001$)三方面的「組織價值觀差距」程度上，非主管人員均大於主管人員。其餘的六項「組織價值觀差距」則無顯著差異。

四、年齡、教育程度、服務年資分別與「組織價值觀」、「組織承諾」之簡單相關分析

(一) 年齡與「組織價值觀」、「組織承諾」之相關

由表五我們可以看出：

1. 在「知覺的組織價值觀」方面，年齡分別和「顧客取向」、「表現績效」、「卓越創新」、「甘苦與共」、「團隊精神」均有顯著正相關 (r 值分別介於 .170 至 .265 之間， p 值分別小於 .01 或 .001)。亦即受測者的年齡愈大，則他認為其任職公司對上述五項組織價值觀的重視程度愈高。

2. 在「期望的組織價值觀」方面，年齡分別和「顧客取向」、「卓越創新」、「團隊精神」均有顯著正相關 (r 值分別為 .173、.207、.195； p 值均小於 .01)。換言之，就企業經營而言，受測者的年齡愈大，則其本人認為「顧客取向」、「卓越創新」、「團隊精神」等三項組織價值觀愈重要。

3. 在「組織價值觀差距」方面，年齡分別和「敦親睦鄰」、「甘苦與共」有顯著負相關 (r 值分別為 -.176 及 -.188； p 值皆小於 .01)。換言之，在「敦親睦鄰」及「甘苦與共」二項組織價值觀方面，受測者的年齡愈大，則其本人與公司對這二項組織價值觀的重視程度均愈一致 (亦即其本人與公司之價值觀差距愈小)。

4. 在「組織承諾」方面，受測者的年齡愈大，則對組織認同程度愈高 ($r = .306$, $p < .001$)。

(二) 教育程度與「組織價值觀」、「組織承諾」之相關

表五顯示，教育程度分別與「知覺的組織價值觀」、「期望的組織價值觀」、「組織價值觀差距」、「組織承諾」均無顯著相關。

(三) 服務年資與「組織價值觀」、「組織承諾」之相關

由表五可以發現，服務年資只有與「知覺的組織價值觀」中的「團隊精神」一項有顯著正相關 ($r = .174$, $p < .01$)，而與其他「組織價值觀」及「組織承諾」之各變項均無顯著相關。亦即受測者的服務年資愈久，則他認為其任職公司愈重視「團隊精神」的價值觀。

五、「組織價值觀」與「組織承諾」諸變項之間的簡單相關分析

(一) 「知覺的組織價值觀」與「組織承諾」之間的簡單相關



表五 年齡、教育程度、服務年資分別與組織價值觀、組織承諾之簡單相關係數表

研究變項		年齡	教育程度	服務年資
知覺的組織價值觀	社會責任	.138	-.125	.067
	敦親睦鄰	.147	-.066	.033
	顧客取向	.170*	-.112	.145
	科學求真	.090	-.125	.058
	正直誠信	.150	-.139	.082
	表現績效	.175*	.050	.011
	卓越創新	.174*	-.069	.080
	甘苦與共	.227**	-.117	.110
	團隊精神	.265**	-.156	.174*
期望的組織價值觀	社會責任	.148	-.165	.080
	敦親睦鄰	.078	-.160	.006
	顧客取向	.173*	-.026	.092
	科學求真	.157	.018	.062
	正直誠信	.150	-.158	.140
	表現績效	.104	-.058	.064
	卓越創新	.207*	.056	.091
	甘苦與共	.078	-.120	.079
	團隊精神	.195*	-.064	.065
組織價值觀差距	社會責任	-.062	.003	.034
	敦親睦鄰	-.176*	-.064	-.024
	顧客取向	-.073	.122	-.056
	科學求真	-.020	.071	.049
	正直誠信	-.072	.045	.058
	表現績效	-.086	-.137	.111
	卓越創新	-.053	.035	.051
	甘苦與共	-.188*	.040	.021
	團隊精神	-.149	.052	-.056
組織承諾	組織認同	.306**	-.062	.114
	離職意願	-.154	-.077	.064

* p<.01 ** p<.001

表六顯示，「知覺的組織價值觀」的九個向度分別與「組織承諾」的「組織認同」因素之間均有顯著正相關（相關係數均達.001之顯著水準）；反之，前者與「組織承諾」的

表六 組織價值觀與組織承諾各變項間之簡單相關分析表

研究變項		組織承諾	
		組織認同	離職意願
知覺的組織價值觀	社會責任	.60**	-.33**
	敦親睦鄰	.39**	-.34**
	顧客取向	.39**	-.23**
	科學求真	.52**	-.26**
	正直誠信	.55**	-.35**
	表現績效	.57**	-.46**
	卓越創新	.57**	-.39**
	甘苦與共	.65**	-.44**
	團隊精神	.64**	-.36**
期望的組織價值觀	社會責任	.47**	-.10
	敦親睦鄰	.26**	-.06
	顧客取向	.34**	-.06
	科學求真	.33**	-.06
	正直誠信	.37**	-.11
	表現績效	.21**	-.05
	卓越創新	.39**	-.15
	甘苦與共	.32**	-.03
	團隊精神	.26**	.02
組織價值觀差距	社會責任	-.49**	.35**
	敦親睦鄰	-.32**	.33**
	顧客取向	-.28**	.20*
	科學求真	-.50**	.30**
	正直誠信	-.50**	.38**
	表現績效	-.54**	.46**
	卓越創新	-.51**	.39**
	甘苦與共	-.60**	.46**
	團隊精神	-.53**	.38**

* p<.01

** p<.001

「離職意願」因素之間均有顯著負相關（相關係數均達.001 之顯著水準）。換言之，受測者知覺到其任職之公司對九項組織價值觀的重視程度愈高，則其本人對該公司之認同與投入程度愈高，離職意願愈低。

(二) 「期望的組織價值觀」與「組織承諾」之間的簡單相關

由表六可以發現，「期望的組織價值觀」的九個向度分別與「組織認同」有顯著正相關（相關係數均達.001 之顯著水準），而與「離職意願」的相關不顯著。由此可知，就企

業經營而言，受測者本人若對上述九項組織價值觀愈重視，則其對公司之認同與投入程度愈高。

(三) 「組織價值觀差距」與「組織承諾」之間的簡單相關

表六亦顯示，「組織價值觀差距」的九個項目分別與「組織認同」均有顯著負相關（ r 值均達.001 之顯著水準），而與「離職意願」均有顯著正相關（ r 值亦分別達.01 及.001 之顯著水準）。換言之，「受測者知覺到其任職之公司對九項組織價值觀的重視程度」與「其本人對這九項組織價值觀重視程度」兩者的差距愈大，則其對公司之認同與投入程度愈低，而離職意願愈高。

六、預測變項（個人背景變項、知覺的組織價值觀、組織價值觀差距）與效標變項（組織承諾）之典型相關分析

本研究進一步利用典型相關分析（canonical correlation analysis）來探討預測變項（個人背景變項、知覺的組織價值觀、組織價值觀差距）與效標變項（組織承諾）之間的關係。表七即顯示典型相關分析所得之二對典型因素之特徵值（eigenvalue）、典型相關係數、自由度及 F 值。

由表七可知，只有一個典型相關係數達到統計上的顯著水準。表八則顯示預測變項與效標變項的典型因素負荷量。我們若將典型因素負荷量絕對值大於.40 以上者視為重要負荷量，則由表七與表八我們可以發現：第一對典型因素間的典型相關係數為.751，亦即這兩個因素間有 56.4% 的共同變異量。預測變項與效標變項在第一對典型因素的重疊百分比（redundancy proportion）則為 38.59%。各類預測變項在第一個典型因素上的因素負荷量絕對值大致上以「知覺的組織價值觀」之九個向度為最高（其中有六個向度的因素負荷量大於.70，且均為正值），其次為「組織價值觀差距」之各向度（其中有八個向度的因素負荷量均為負值，且其絕對值大於.44），而以六項個人背景變項之因素負荷量絕對值為最小（其中只有年齡為.405，其餘的均甚小）。由上述結果可知：在三類預測變項中，以「知覺的組織價值觀」對「組織承諾」的預測力最高，其次為「組織價值觀差距」，而「個人背景變項」之預測力最低。再者，受測者若知覺到其任職之公司對九項組織價值觀的重視程度愈高，其本人與公司對這九項組織價值觀的重視程度愈一致（亦即價值觀差距愈小），以及受測者的年齡愈大，則其對公司之認同與投入程度愈高，離職意願愈低。

表七 預測變項與效標變項之典型相關分析摘要表

典型因素	特徵值	典型相關係數	自由度	F 值
1	.564	.751	48	4.59***
2	.176	.419	23	1.54

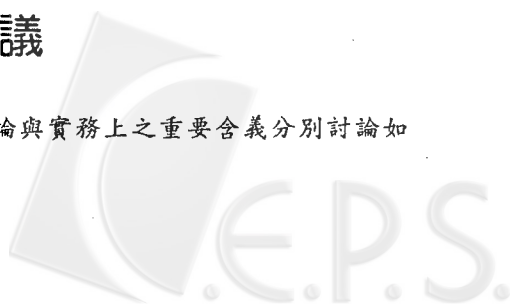
表八 預測變項與效標變項之典型因素負荷量

變 項		典型因素	I
預 測 變 項	個人 背景 變 項	性 別	-.078
		年 齡	.405*
教 育 程 度		-.067	
服 務 年 資		.134	
職 位		-.214	
資 訊 技 術 使 用 程 度		.029	
預 測 變 項	知覺的 組織 價值 觀	社 會 責 任	.801*
		敦 親 睦 鄰	.531*
		顧 客 取 向	.523*
		科 學 求 真	.685*
		正 直 誠 信	.733*
		表 現 績 效	.775*
		卓 越 創 新	.761*
		甘 苦 與 共	.872*
	組 織 價 值 觀 差 距	團 隊 精 神	.851*
		社 會 責 任	-.656*
		敦 親 睦 鄰	-.444*
		顧 客 取 向	-.374
		科 學 求 真	-.669*
		正 直 誠 信	-.672*
效 標 變 項	組 織 承 諾	表 現 績 效	-.735*
		卓 越 創 新	-.687*
	組 織 承 諾	甘 苦 與 共	-.819*
		團 隊 精 神	-.717*
		組 織 認 同	.996*
		離 職 意 願	-.614*

*表示典型因素負荷量絕對值大於 .40

肆、討論與建議

在本節中，筆者茲就本研究之主要發現及其在理論與實務上之重要含義分別討論如下：



(一) 就企業經營而言，「受測者本人對九個向度的組織價值觀之重視程度」均顯著地高於「受測者知覺到其任職之公司對這些組織價值觀之重視程度」（亦即「期望之組織價值觀」顯著地高於「知覺之組織價值觀」）。再者，在這九個向度中，上述兩類組織價值觀之差距最大的是「團隊精神」（其內容包括「上下採取一致措施、決策徵詢部屬意見、採取參與管理方法……等」），其次是「表現績效」（其內容包括「考績公平公正公開、致力激勵工作績效、升遷應與績效有關……等」），而差距最小的是「顧客取向」（其內容包括「以顧客至上為原則、即刻處理顧客抱怨、提供顧客週到服務」）。換言之，受測者認為其本人與任職之公司對這九個向度的組織價值觀之重視程度顯然並不一致。本研究之簡單相關及典型相關分析結果進一步顯示，員工本人與公司對組織價值觀的重視程度愈一致（亦即「期望的組織價值觀」與「知覺的組織價值觀」差距愈小），則員工對公司的認同與投入程度愈高，離職意願愈低。

上述結果與國內外的其他相關研究發現頗為一致。例如，Wiener(1982)，Hall(1985)，Linder(1985)及Enz(1986)等學者均強調，企業內組織價值觀的一致性對員工之組織行為具有相當的影響力。Posner等人(1985)曾發現，當經理人的價值觀與組織的價值觀愈一致時，經理人的成就愈高，留在組織內的意願也愈強。O'Reilly等人的研究也顯示，個人價值觀與組織價值觀之契合程度愈高，則個人對組織的承諾感愈高。Meglino等人(1989)則發現工作價值觀(work value)的一致性與工作滿足及組織承諾有顯著相關(鄭伯堃，1992)。在國內，丁虹(1987)的研究結果顯示，企業內成員的價值與信念愈一致，則成員對該企業的承諾感愈高。最近，鄭伯堃(1992)的實證研究顯示，當員工個人與企業最高主管在內部整合價值觀的差距愈大時，則員工個人的組織承諾、利他行為及順從行為均愈低。郭建志(1992)的研究也發現，企業員工的「知覺的組織價值觀與期望的組織價值觀之差距符合度」對工作滿足及離職意願有顯著的預測力。

上述之研究發現具有實用上的重要意義，頗值得企業管理當局之重視與參考。首先，就企業而言，為了提昇員工的組織承諾與組織公民行為（包括利他行為及順從組織規範之行為），以及降低員工之離職意願，企業主管實有必要設法促使員工個人與企業組織之價值觀趨於一致。其可行方式包括：(1) 在招募及甄選員工時，儘量錄取或吸收那些能適合企業之組織價值觀的個人；(2) 一旦員工進入組織之後，企業可以透過組織學習(organizational learning)的社會化歷程，以及儀式與典禮等溝通體系，對成員灌輸組織所重視的價值觀(鄭伯堃，1992)。

其次，就個人而言，員工選擇進入的企業應當是這個企業所重視的組織價值觀與其本人相互一致，如此員工才較可能會有高的工作滿足與組織承諾，也較不會離職。

(二) 關於「資訊技術使用程度不同之公司的員工」在「組織價值觀」上之差異方面，

本研究發現：(1) 「公司之資訊技術使用程度較高的員工」認為其任職之公司對組織價值觀的五個向度（社會責任、顧客取向、科學求真、表現績效、卓越創新）之重視程度顯著地高於「資訊技術使用程度較低的員工」。換言之，資訊技術使用程度不同之公司的員工在「知覺的組織價值觀」方面的確有差異存在，而在「期望的組織價值觀」的六個向度上亦有類似的差異現象存在。這些發現呼應了Gundry(1985)、Hall(1985)、Linder(1985)、Morieux(1988)、以及Sankar(1988)等人的看法，亦即資訊技術的使用會對組織價值觀產生影響。

造成上述結果的原因也許有人會認為，並非「資訊技術使用程度」本身，而是與價值觀可能有關之教育程度、年齡、性別、等人口統計變項使然。可是本研究曾試圖以典型相關分析來探討人口統計變項（預測變項）對「期望的組織價值觀」（效標變項）之預測力，結果發現性別、年齡、教育程度、服務年資、職位等人口統計變項對「期望的組織價值觀」之預測力均甚低（解釋變異量不到2%），因此前述之說法並不能獲得支持。

至於資訊技術的使用到底透過什麼歷程來影響組織價值觀呢？筆者相信其影響歷程應是相當複雜，本研究結果並無法對上述問題提供肯定答案，而有待日後學者們進一步從事縱貫式的追縱研究，來了解資訊技術的引進與使用的各階段對組織文化價值觀所產生之影響情形。不過，Linder(1985)倒是曾在其論文「電腦、企業文化與變遷」(computers, corporate culture and change)中提及電腦化對組織文化的影響歷程。Linder也以組織價值觀為組織文化的主要內涵。她舉出人力資源資訊系統(human resource information systems)可以透過下列步驟來影響組織文化：(1) 確認期望(desired)的企業文化；(2) 決定有助於達成組織目標的系統；(3) 確認適合於系統的組織權力結構；(4) 有計劃地設計一套策略來發展該企業文化。亦即為了強化企業文化，組織有必要設法提出方案以提高組織成員價值觀的一致性。

(三) 本研究發現「資訊技術使用程度高之公司的員工」對其公司的認同與投入程度顯著地高於「資訊技術使用程度低之公司的員工」。此一結果似乎支持了黃國隆(1992)、Giuliano(1982)、Bell(1983)、以及Mumford與Banks(1967)等人的觀點，亦即資訊技術的使用（例如實施辦公室自動化）可以節省工作者處理大量資料的時間，而讓他有更多時間從事決策、規劃、思考的工作，因而會提升工作者的技能水準，並使得工作的回饋性、挑戰性、多樣性、明確性、重要性及時效性等都提高了，進而提昇工作者的工作滿足感、組織承諾感、以及工作績效。

(四) 由本研究之簡單相關分析結果我們可以發現，「組織承諾與知覺的組織價值觀之相關係數絕對值」顯著地高於「組織承諾與期望的組織價值觀之相關係數絕對值」。此外，表八進一步顯示，對組織承諾之預測力以「知覺的組織價值觀」為最高，其次為「組織價

值觀差距」，而以個人背景變項為最低。綜合上述之結果，我們可以看出，本研究所探討之諸變項中，知覺的組織價值觀對組織承諾有最高的預測力。

郭建志(1992)的研究也以知覺的組織價值觀、組織價值觀之相關符合度與差距符合度、以及個人背景變項等來預測組織承諾與組織公民行為，結果亦發現以知覺的組織價值觀的預測力最高，其次是相關符合度及性別，而其餘的個人背景變項之預測力均甚低。

由此可見，企業主管當局若能建立強勢的組織文化，讓員工知覺到其任職公司對優良的組織價值觀非常重視，則將有助於提高員工對組織的認同與投入，並減低其離職意願。

最近幾年來，不少學者認為一個企業能有優良的經營績效，其領導者的管理哲學及企業的組織文化乃關鍵所在。世界電腦界的巨人 IBM 公司的創辦人 Watson 曾指出：「……我認為一個組織要生存、成功，首先就必須擁有一套完整的信念，作為政策和行動的最高指導；其次是必須遵循那些信念；……」（引自鄭伯璜，1993）。而組織成員所共有的、內化的規範性信念即為組織價值觀。Deal 及 Kennedy (1982) 也認為組織文化是影響員工行為的決定性因素。IBM 公司經營的三大基本信念（尊重個人、給予顧客最佳服務、追求卓越）一直支配著該公司的管理制度及員工行為。日本松下公司的創辦人松下幸之助則堅持「企業是社會的公器」，以及「企業經營的主要目的是製造優良的產品來提高民眾的生活品質」等信念，使得該公司的經營績效令人刮目相看，也樹立了該公司優良的社會形象。

(五)最後，筆者願針對本論文在研究方法上提出兩點建議，以供日後相關研究之參考：

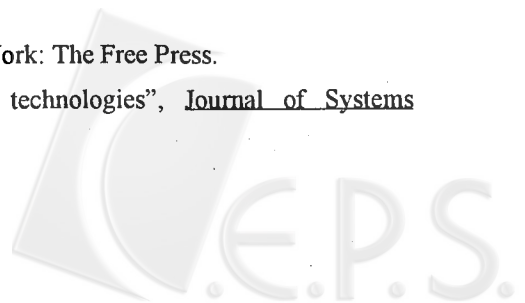
(1) 鄭伯璜所編寫之「組織價值觀量表」題目似乎稍多，不夠精簡，且各分量表之題數分配不均勻，有待進一步的研究改進；(2) 本研究雖然發現「受測者本人對九項組織價值觀之重視程度」顯著地高於「受測者知覺到其任職公司對這些組織價值觀之重視程度」，但筆者認為前者之分數較高的原因也可能是受測者難以擺脫社會讚許性 (social desirability) 之影響所致。因此如何在衡量價值觀時儘量減少社會讚許性之影響 (例如加入測量社會讚許性之題目)，是日後相關研究值得深思的一個課題。

參考文獻

1. 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發表之博士論文。
2. 文崇一 (1989)，「中國人的價值觀」，台北：東大圖書公司。
3. 王世成 (1986)，「辦公室自動化對員工態度與行為之影響」，國立政治大學公共行政研究所未發表之碩士論文。
4. 尹衍樑、司徒達賢 (1989)，「組織變革策略對組織承諾之影響研——以潤泰工業股份

- 有限公司電腦化為例」，管理評論，頁 57-72。
5. 翁淑緣 (1984)，「台灣北部地區大學生的價值觀念與生活型態的研究」，教育與心理研究，6 期，95-116。
 6. 許偉雲 (1983)，「人文與科技」，社會文化與科技發展研討會論文集，頁 6-19。台北市:行政院國家科學委員會。
 7. 陳英豪、汪榮才、劉佑星、歐滄和、李坤崇 (1988)，「工作價值觀量表指導手冊」，台北市:行政院青年輔導委員會。
 8. 張緯良 (1990)，「資訊科技對組織的影響」，國立政治大學企業管理研究所未發表之博士論文。
 9. 黃國隆 (1986)，「中學教師的組織承諾與專業承諾」，國立政治大學學報，53 期，55-84。
 10. 黃國隆、徐木蘭 (1988)，我國行政機關辦公室自動化人文心理層面之研究，台北市:行政院研究發展考核委員會。
 11. 黃國隆 (1992)，「辦公室自動化對組織行為之影響」，行政院國家科學委員會專題研究成果報告。
 12. 郭建志 (1992)，「組織文化價值觀與個人效能：符合度研究途徑」，國立台灣大學心理研究所未發表之碩士論文。
 13. 鄭伯燿 (1991)，「組織文化價值觀的數量衡鑑」，中華心理學刊(台灣)，32 卷，31-49。
 14. 鄭伯燿 (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成果報告。
 15. 楊國樞 (1988)，「中國人的蛻變」，台北市:桂冠圖書公司。
 16. 楊國樞、張分磊 (1988)，「中國大學生價值取向及其變遷」，中國人的蛻變，楊國樞，頁 235-180，台北市:桂冠圖書公司。
 17. 賴金男譯 (1985)，「蓋洛普二〇〇〇大預測」，台北市:長河出版社。
 18. Attewell,P.,& Rule,J.(1984). "Computing and organization :what we know and what we don't know." *Communication of the ACM*, 27,pp.1184 - 1192.
 19. Blackler,F.,& Osborne,D.(Eds.)(1987). *Information technology and people*, Leicester: The British Psychological Society.
 20. Blackler,F.,& Brown,C.(1987), Management , organizations and the new technology. In F.Blackler & D.Osborne(Eds.), *Information technology and people*.(pp.23-43). Leicester: The British Psychological Society.
 21. Buchanan,B.(1974). "Building organizational commitment : The socialization of managers in work organizations." *Administrative Science Quarterly*, 19, 533-549.

22. Deal, T.E., & Kennedy, A.A. (1982). Corporate cultures. 黃宏義譯, 企業文化, 台北市: 長河出版社, 民國 76 年。
23. Enz, C. (1986). Power and shared value in the corporate culture. Ann Arbor, MI: UMI
24. Gordon, T.J. (1969), "The feedback between technology and values, In K. Baier & N. Rescher (Eds.)", Values and the future.
25. Gundry L. (1985), "Computer technology and organizational culture." Computers and Social Sciences, 1, pp.163-166.
26. Hall, A. (1985), "High tech industry and corporate culture", Business and Society, 24, pp.8-12.
27. Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv., D.D., & Sanders, G. (1990). "Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases", Administrative Science Quarterly, 35, pp.286-316.
28. Kluckhohn, C. (1962). "Values and value orientations in the theory of action: an exploration in definition and classification. In T. Parsons & E. Shils (Eds.)", Toward a general theory of action. N. Y. : Harper.
29. Linder, J.C. (1985), "Computers, corporate culture and change", Personnel Journal, 64, pp.48-55.
30. Mowday, R.T., Porter, L.W., & Steers, R.M. (1982), Employee -organization linkages : The psychology of commitment, absenteeism, and turnover. New York : Academic Press.
31. Mowday, R.T., Steers, R.M., & Porter, L. W. (1979). "The measurement of organization commitment", Journal of Vocational Behavior, 14, pp.224-247.
32. Morieux, Y.V. (1988), "The interaction between the use of information technology and organizational culture", Behavior and Information Technology, 7, pp.205-213.
33. Naisbitt, J.M. (1982). The new directions transforming our lives, Warner Books.
34. O'Reilly, C.A., Chatman, J.A., & Caldwell, D. (1988). People, jobs, and organizational culture (working paper), University of California at Berkeley, School of Business Administration.
35. Ott, J.S. (1989). The organizational culture perspective. Pacific Grove, CA: Brooks/Cole.
36. 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, 19, pp.475-479.
37. Rokeach, M. (1973), The nature of human values. New York: The Free Press.
38. Sankar, Y. (1988), "Organizational culture and new technologies", Journal of Systems Management, 39, pp.10-17.



39. Schein(1985), Organizational culture and leadership, San Francisco : Jessie-Bass.
40. Siehl,C.J.(1984), Culture sleight-of-hand : the illusion of consistency. Unpublished Ph.D. dissertation, Stanford University, CA.
41. Sriramesh,K., Grunig,J.E.,& Buffington,J.(1988), Culture, communication and public relations, College of Journalism, University of Maryland. Unpublished manuscript.
42. Toffler,A.(1980). The third wave. New York: William Morrow and Company, Inc.
43. Tunstall ,W.B.(1983), Cultural transition at A T & T, Sloan Management Review, 25(1), pp.1-12.
44. Wiener,Y.(1982), "Commitment in organizations: a normative view", Academy of Management Review, 7, pp.418-428.
45. Wiener,Y.(1988), "Form of value systems: A focus on organizational effectiveness and culture change and maintenance", Academy of Management Review, 13(4), pp.534-545.

