

# 獎酬制度、工作動機與工作投入對工作態度影響之研究-以空軍戰管人員為例

周明寬、封德台

E-mail: 9418275@mail.dyu.edu.tw

## 摘要

近年來國內學者對國軍軍隊組織行為實證研究多不勝數，本研究選擇以空軍戰管單位為研究母體，乃考量此一單位任務特殊及工作環境差異，在此艱困惡劣環境之下，如何維繫組織內部高昂的工作士氣及如何藉由合理、公平的獎酬制度，鼓勵專業人力能長期留任現職，並激發高素質人力志願投入艱苦地區服役，實值得探討。本研究在第四章中透過統計分析，可瞭解到空軍戰管單位之獎酬制度偏好、工作動機傾向會影響到工作投入及工作態度。雖然員工的動機並不是容易覺察的，但若建立一完善的績效與獎勵回饋機制，並使該機制契合不同員工可能的動機需求，如此就能創造出一種導引組織持續前進的動力情境，員工於工作上之滿足程度會更高，且其對於組織的承諾亦會更高。

關鍵詞：獎酬制度；工作動機；工作投入；工作態度

## 目錄

目錄	圖目錄
表目錄	第一章 緒論
1 1.1. 研究背景與動機	1 1.2. 研究目的
3 第二章 文獻探討	2 1.3. 研究流程
5 2.2. 工作動機	5 2.1. 獎酬制度
2.2.2. 動機理論相關研究	9 2.2.1. 工作動機之意義
17 2.4.1. 工作滿足	14 2.4. 工作態度
10 2.3. 工作投入	18 2.4.2. 組織承諾
25 3.1. 研究架構	21 第
25 3.2.1. 獎酬制度與工作投入	25 3.2. 研究假設推
27 3.2.3. 工作投入與工作態度	26 3.2.2. 工作動機與工作投入
29 3.3.2. 工作動機	28 3.3. 研究變數之操作化定義
30 3.3.4. 工作態度	28 3.3.1. 獎酬制
32 3.4.2. 工作動機	29 3.3.3. 工作投入
36 3.5. 研究對象	31 3.4.1. 獎酬制度
38 第四章 研究結果	33 3.4.3. 工作投入
40 4.1. 前測問卷	37 3.6. 資料分析方法
41 4.3.1. 基本資料分析	40 4.1. 前測問卷
45 4.4. 假說驗證	41 4.3. 正式問卷回收
50 5.1. 研究結論	42 4.3.2. 主要變項敘述統計量分析
52 5.1.3. 工作投入	44 4.3.3. 研究變項相關分析
54 5.2.1. 研究涵意	45 第五章 結論與建議
57 參考文獻	50 5.1.1. 獎酬制度
68 圖目錄 圖1.1 研究流程	51 5.1.2. 工作動
25 表目錄 表2-1 相關動機理論比較表	53 5.2. 研究涵意與建議
32 表3-2 工作動機問卷設計題項彙總表	55 5.2.2. 後續研究建議
34 表3-3 工作投入問卷設計題項彙總表	59 附錄
36 表3-5 問卷抽樣人數統計表	4 圖3.1 研究架構
40 表4-3-1 樣本個人基本資料統計表	13 表3-1 獎酬制度問卷設計題項彙總表
42 表4-3-2 個人基本資料變項與工作投入間之關係	34 表3-3 工作投入問卷設計題項彙總表
44 表4-3-4 各變項間之相關性總表	35 表3-4
45 表4-3-5 迴歸分析表	37 表4-1-1 問卷信度分析
50 表5-1-1 本研究假說的檢定結果	48

## 參考文獻

一、中文 1.王承禹(1993)，大臺北地區印刷業激勵制度偏好之研究，中國文化大學造紙印刷研究所碩士論文。 2.李佳怡(2000)，知覺組織支持對員工工作態度影響之研究，國立中山大學人力資源管理研究所碩士學位論文。 3.杜佩蘭(1999)，組織承諾、角色衝突與工作

滿足及其相關因素之研究 - 以高雄市政府主計處外派人員為例，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。 4.林燕萍(1994)，直銷商獎勵制度之激勵效果分析，國立台灣大學商學研究所碩士論文。 5.胡書山(2003)，中小企業薪資制度、福利條件、各項勞動條件與人力資源績效之關係研究，國立中山大學人力資源管理研究所碩士在職專班碩士論文。 6.施博文(1990)，領導型態、組織氣候與工作士氣及工作績效之關係，東海大學企業管理研究所碩士論文。 7.翁啟禎(2002)，加工出口區日系廠商員工對薪資制度與組織承諾之關係研究，國立中山大學人力資源管理研究所碩士在職專班碩士論文。 8.許士軍(1995)，管理學，台北:東華書局。 9.莊博貴(2003)，兩岸員工工作價值觀、工作投入、工作滿足與組織承諾之研究 - 以某電纜公司為例，國立成功大學管理學院高階管理碩士在職專班碩士論文。 10.郭常銘、黃昱瞳(1998)，員工對激勵因素偏好之研究 - 以國內航空業從業員工為例，產業金融，101，82-91。 11.陳人豪(2001)，兩岸員工工作價值觀與工作特性對工作態度之影響，國立中央大學人力資源管理研究所碩士論文。 12.陳玉鳳(2004)，工作滿足、組織承諾與離職意願的關係之研究 - 以台灣通訊產業上市上櫃公司研發人員為例，真理大學管理科學研究所碩士論文。 13.陳至頌(1992)，組織氣候與自動離職率間關聯性之研究，東吳大學管研所碩士論文。 14.陳泓鍵(2002)，派遣員工的工作動機、工作特性對工作滿足的影響—決策捕捉方法的實證研究，國立中央大學人力資源管理研究所碩士論文。 15.陳昭儒(2003)，工作動機、工作投入與工作績效之關聯性研究--以某鋼鐵公司KT廠為例，國立中正大學企業管理研究所碩士學位論文。 16.陳順泰(2003)，組織政治知覺的類型及其對工作投入與工作壓力之影響，國立中山大學人力資源管理研究所碩士在職專班碩士論文。 17.陳靜怡(2003)，組織氣候認知、員工自我導向學習與工作投入之關係研究-以某國際快遞公司為例，國立中山大學人力資源管理研究所碩士在職專班碩士論文。 18.郭馨鎰(2003)，保全人員工作價值觀對工作態度影響之研究—以台灣南部地區從業人員為例，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。 19.張文羿(1992)，從事多層次傳銷之直銷商激勵因素之研究，東吳大學管理研究所碩士論文。 20.張志峰(1997)，壽險業務人員個人特質及其主管領導對其激勵認知之影響，國立台灣工業技術學院管理技術研究所企業管理學程碩士論文。 21.張福乾(1985)，壽險業務人員個人變項、組織氣候與績效關係之研究，國立台灣大學商學研究所碩士論文。 22.張建興(1987)，基層員工激勵因素之研究 - 以高雄楠梓加工區為例，東海大學企業管理研究所碩士論文。 23.張瑞春(1999)，組織變革中組織氣候對工作投入組織承諾及工作滿足影響之研究 - 以中國石油公司高雄營業處為例，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。 24.黃超吾(2003)，薪酬設計公平對員工態度之探討，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。 25.黃貴祥(2001)，技術學院教師工作環境知覺、工作價值觀與工作滿足和教學表現之關係，國立政治大學教育學系博士論文。 26.楊蓉昌(1990)，企業組織與管理，台北:五南。 27.蔣景清(2002)，組織氣候、組織承諾與組織公民行為關係之研究 - 以C工廠為例，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。 28.樓欣美(2003)，員工變革認知、人格特質對工作態度之影響 - 以教育訓練為干擾變項，國立中山大學人力資源管理研究所碩士在職專班碩士論文。 29.蔡木霖(2002)，公賣局獎勵結構改變對組織公平、組織承諾、工作滿足及績效的影響，國立台北大學企業管理學系博士論文。 30.諸承明(1995)，薪資設計要素與組織效能關係之研究:以組織特性與任務特性為情境變項，國立台灣大學商學研究所博士論文。 31.賴信榮(1995)，實施目標管理之公司中，員工激勵誘因偏好之研究 - 以基層主管(含)以上之主管為例，東吳大學企業管理研究所碩士論文。 32.盧榮俊(2003)，公務機關員工之薪資制度、福利制度及升遷制度之知覺與其工作態度關聯性之研究-以中山科學研究院為例，中原大學企業管理學系碩士學位論文。 33.蕭慶璋(2004)，公營企業員工參與制對工作滿足、組織承諾與工作投入之實證研究，義守大學工業工程與管理學系碩士論文。 34.薛亞敏(2003)，非營利組織員工之組織文化及領導型態認知與其工作態度關聯性之探討—以財團法人製藥工業技術發展中心為例，中原大學企業管理學系碩士學位論文。 35.簡茂雄(2003)，工作意義與工作投入之關聯研究—以專業人員為例，朝陽科技大學企業管理研究所碩士論文。 36.鐘金玉(2002)，公務人員績效考核公平與工作態度之研究 - 以高雄市政府所屬警察、醫療、稅務人員為對象，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。

二、英文 1.Allport, G.W. (1947), Pattern and growth in personality, New York: Holt, Reinhart & Winston. 2.Amabile, T.M. (1994), "The WorkPreference Inventory: Assessing Intrinsic and Extrinsic Motivational Orientations" .Journal of Personality and Social Psychology, 66(5),pp.950-967. 3.Barrett,G.V.(1991),People , Work and Organization, 2th Edition,Boston:Allyn and Bacon. 4.Blau, G. J. (1987), " Conceptualizing how job involvement andorganizational commitment affect turnover and absenteeism," Academy ofManagement Review, Vol.12, No.2, pp.288-300. 5.Blood, M.R. & Hulin, C.L. ,1967. " Alienation Environment Characteristics and Workers Responses," Journal of Applied Psychology, Vol.51, No.3. 6.Brief,A.P., & Aldag,R.J. ,1975. Employee reactions to job characteristics:A constructive replication. Journal of Applied Psychology, 60, 182-186. 7.Brown, S. P. (1996), " A new look at psychological climate its relationship to job involvement, effort, and performance," Journal of AppliedPsychology, Vol. 64, No. 4, pp.358-68. 8.Carnell, M. R. & Kuzmits, F. E.(1982) , Personnel Management of Human Resource , Bowe Bell & Howell Company, Durham. 9.Churchill, Ford& Walker(1976), The psychological consequences of role conflict and ambiguity in the industrial salesforce, In K. L. Bernhardt, (ed.), Marketing: 1776-1976 and beyond, Chicago: American Marketing Association. 10.Churchill, G. A., N. M. Ford and O. C. Walker ( 1979 ) , " Personal Characteristic Of Salespeople and Attractiveness of Alternative Rewards " , Journal of Business Research, 7,25-50. 11.David A. DeCenzo and Stephen P. Robbins, 1999.Human Resource Management:concepts and applications. John Wiley & Sons, Inc. 12.Deci,E.L .& Ryan,R.M. ,1985. Intrinsic motivation and self- Determination in human behavior, New York: plenum Press. 13.Dubin, R. (1956), Industrial worker ' s world: A study of the central life interests of industrial workers, Social Problem, 3, 131-142. 14.Ford ( 1985 ) , " Differences in the Attractiveness of Alternative Rewards Among Industrial Salespeople:Additional Evidence " , Journal of Business Research, 13, April, 123-138. 15.Gordon, G., & Cummins, W.(1979), Managing Management, Massachusetts: D.C.: Heath and Company. 16.Griffin, R.W., & Bateman, T.S. ,1986."Job satisfaction and organizational commitment." International Review of Industrial and Organizational Psychology, pp.157-188. 17.Gupta, N., and G. D. Jr. Jenkins. ,1996. " The politics of pay. " Compensation and Benefits Review, March/April: 23-30. 18.Harpaz, Itzhak (1983), Job Satisfaction:Theoretical and Perspectives and A Longitudinal Analysis, New York:Libra Publishers, Inc. 19.Hartmann,L.C. and Bambacas,M. ,2000. " Organizational Commitment : A Multi Method Scale Analysis and Test of Effects " . International Journal of Organizational Analysis. Vol.8 ( 1 ) ,pp.256-286. 20.Halpin & Croft ( 1962 ) ,The organizational climate of school.

Washington D.C.:U.S.Office of Education Research Project. 21.Hodgetts& Altman (1979),Organizational behavior W.B. Saunders Co.

22.Hoppock (1935), Job Satisfaction, N.Y.: Harper & Brother. 23.Hoffi-Hofstetter, H. & Mannheim, B. ,1999. Managers ' coping re-sources, perceived organizational patterns, and responses during organizational recovery from decline. *Journal of Organizational Behavior*, 20(4), 665-685.

24.Hoy, W. K. & Miskel, C. G. ,1982. " Educational Administration: Theory, Research And Practice " ,(2ed.).N.Y.:Random House. 25.Hughes, R. J., & Wright,W. L.,1989. Make Pay Plan Work for the People They Pay, *Personnel Journal*, 68 ( 5 ) , pp.54-63. 26.Ingram, T. N. and D. N. Bellenger ( 1983 ) , " Personal and Organizational Variables:Their Relative Effect on Reward Valences of Industrial Salespeople " , *Journal of Marketing Research*, 20, May ,198-205. 27.Kanter, M. (1968), " Work Values and Job Rowards: A Theory of Job Satisfaction, " *American Sociological Review*, Vol. 42, pp.124-143. 28.Kanungo, R. N. (1982), " Measurement of job and work involvement, " *Journal of Applied Psychology*, Vol .67, No. 3, pp.341-49. 29.Lawler E.F. & Hall D.T., 1970. Relationship of job characteristics to job involvement, satisfaction, and intrinsic motivation. *Journal of Applied Psychology*, 54, pp. 305-312. 30.Likert (1967), *The human organization: Its management and value*. N.Y: McGraw-Hill. 31.Litwin & Stringer (1968) ,*Motivation and organizational climate*. Boston:Division of Research Graduate School of Business Administration, Harvard University. 32.Lodahl, T. M., & Kejener, M. ,1965. The Definition and Measurement of job Involvement.*Journal of Applied Psychology*, 49(1), 24-33. 33.Mahoney,T.A.(1989), " Multiple Pay Contingencies: Strategic Design of Compensation " ,*Human Resource Magazine*, 28 (3), p.342. 34.Meyer, J. P. & N. J. Allen, 1991, A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, pp.61-89. 35.Morrow, P. C. (1983), " Concept Redundancy in Organizational Research: The Case of Work Commitment, " *Academy of Management Review*, Vol. 8, No. 3, pp.486-500. 36.Mowday, R.T., L.W. Porter, & R.M. Steers, 1982. *Employee-Organization linkage*, New York: Academic Press. 37.Paullay I.M. & Alliger G. M. & Stone-Romero O.L. ,1994. Construct validation of two instruments designed to measure job involvement and work centrality. *Journal of Applied Psychology*, 79(2), pp. 224-228. 38.Porter, L. & E. Lawler, 1968. Managerial attitudes and performance, *Homewood III.: Richard D. Irwin*,p.165. 39.Porter (1974), Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians.*Journal of Applied Psychology*, 59, 603-609. 40.Porter, L., R. Steers, R. Mowday & N. Boulian, 1974. Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover Among Psychiatric Technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59: pp. 603-609. 41.Rabinowitz S. & Hall D.T. ,1977. Organizational research on job involvement. *Psychological Bulletin*, 84, pp. 265-288. 42.Reitz, H. J. & Jewell, L. N. ,1979. Sex, locus of control and job involvement: A six-country investigation. *Academy Management Journal*, 22(2), pp. 72-80. 43.Robbins(1992), *Organizational behavior*, 6th Edition, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall International. 44.Robbins, S. P., (1996), "Organizational Behavior, Concept, Controversies, and Application. ( 7th ed. ) "New Jersey: Prentice-Hall, Inc. 45.Saleh, W. R. & Hosek, J. (1986). Job involvement: Concepts and measurements. *Academy of Management Journal*, 19(6), pp. 213-224. 46.Schneider & Bartlett (1968),*Individual differences and organizational climate II: Measurement of organizational climate by the multitrait-multitrater matrix*. *Personnel Psychology*, 23, 493-512. 47.Sherman, A.W., & Chruden, H. J. (1988), *Managing Human Resource* (8th ed.), Cincinnati, Ohio: South-Western Press. 48.Sisk(1969), *Principles of management: A systems approach to the management process*, Cincinnati, OH: South-western Pub. Co. 49.Skinner (1971), *Beyond freedom and dignity*. New York: Fred A.Knopf, Inc. 50.Smith, P.C., L.M. Kendall & C.L. Hulin, 1969. *The Measurement of Satisfaction in Work & Retirement*. Chicago: Rand McNally. 51.Vroom,V.H.(1964),*Work and Motivation*, John Wiley & Sons,Inc, New York,NY. 52.Weiss, D. J., R. V. Dawis, G. W. England & L. H. Lofquist, 1967, *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire, ( Minnesota Studies on Vocational Rehabilitation, 22 )* Minneapolis University of Minnesota, Industrial Relations Center, Work Adjustment Project. 53.Wiener, Y. ( 1980), "Form of Value Systems: A Focus on Organizational Effectiveness and Cultural Change and Maintenance. " *Academy of Management Review*. 13: 534-537. 54.Wiener, Y. (1982). Commitment in organization: A normative view, *Academy of Management Review*, 7(3) , 418-428. 55.Whyte, W.H.(1956),*The Organization Man*. New York: Simon and Schuster.