

遠距辦公可行嗎？實體工作空間與員工組織忠誠度、工作生活平衡之探討

Is Remote Work Feasible? Exploring the Relationship between Physical Work Environment, Employee Loyalty and Work-Life Balance

林宜蓁¹

國立高雄科技大學 企業管理系碩士班 研究生
F109157115@nkust.edu.tw

林思吟²

國立高雄科技大學 企業管理系 助理教授
Szu1104@nkust.edu.tw

摘要

本研究旨在探討遠距辦公對於員工組織忠誠度及工作生活平衡的影響。由於新冠疫情的肆虐，台灣政府推行了遠距辦公等措施以減少人員聚集。然而，遠距辦公所帶來的實體工作空間變化、工作生活平衡調整以及與組織的連結轉變等問題也逐漸浮現。本研究將透過問卷調查收集員工對於遠距辦公、實體工作空間、組織忠誠度和工作生活平衡等議題的看法和經驗，以深入了解遠距辦公在台灣企業的實際應用情況和面臨的問題，共回收 248 份有效問卷。

研究結果發現，遠距辦公對工作生活平衡具有顯著正向影響；實體工作空間對遠距辦公與工作生活平衡之間具有調節效果；工作生活平衡與員工組織忠誠度具有顯著正向影響；遠距辦公透過工作生活平衡能間接影響員工組織忠誠度。

關鍵詞〈3-5 個〉：遠距辦公，工作生活平衡，實體工作空間，員工組織忠誠度。

Keywords: Working From Home、work-life balance、physical workspace、employee organizational loyalty

第一章 緒論

第一節 研究背景與動機

在全球性的新冠疫情肆虐之下，為了減少人員聚集，政府強制實施居家隔離、遠距教學和遠距辦公等措施，這些措施使得遠距辦公成為當前熱門的議題。

在西方國家，對於遠距辦公在先前已有相當多的經驗，在重大天災及人禍的發生下，遠距辦公能及時因應沒辦法實體工作的情況。且在歐美國家因腹地廣大且網路技術進步，有些員工不一定是居住在境內地區離公司近，所以都會固定要採取遠距的方式進行辦公，然而有許多跨國企業也都必須仰賴著遠距辦公的模式去進行工作的各項溝通與協調；而台灣則是因為這次的新冠疫情發生，大多數的人們對於遠距辦公模式才開始漸漸了解與興起，而這場疫情也讓我們開始重視後疫情時代的辦公模式。

台灣在近年的新冠疫情衝擊之下，對於許多企業以及員工的工作及生活都造成極大的影響，政府的政策也一直跟著疫情的走向去進行發布與改變。辦公模式也從原先的實體辦公，更改成了遠距或分流辦公；為了減少接觸及傳染的發生，也要使用隔板與人員間隔開，口罩也不能隨意離開口鼻；當公司有確診者時，接觸者也要立即實施隔離的政策，而會容易造成辦公室人員上的縮減，工作效率也會不佳。

在這讓人措手不及的新冠疫情影响下，衍生出了許多突如其來我們需要去解決的問題。像是在家中的辦公空間以及設備不是自己原本在公司中熟悉的工作環境，然而在家庭上的接觸則會比原先在實體辦公中時更加地頻繁，且跟同事主管之間的關係可能也會漸漸疏遠，這些問題可能都會對於員工的工作生活平衡和組織忠誠度上會造成影響。

遠距辦公的可行性以及對員工組織忠誠度和工作生活平衡的影響，一直是學術界和實務界關注的焦點。過去的

研究主要探討遠距辦公的成效、員工滿意度等相關議題，卻鮮少從實體工作空間和工作生活平衡、員工組織忠誠度等方面來探討遠距辦公的可行性。

因此，研究遠距辦公的可行性，並探討實體工作空間和工作生活平衡、員工組織忠誠度之間的關係，將對企業和員工在疫情之後的工作安排上提供更多的選擇。

第一節 研究目的

有鑑於台灣自 2020 年初開始陸續爆發多起 COVID-19 確診病例，台灣政府為了防止病毒傳播，相繼出現許多防疫措施，其中包括推動企業遠距辦公等措施，以減少員工聚集在辦公室的機會。這些防疫措施對於企業而言，可能是一個探索遠距辦公的契機，但在推行遠距辦公時，應該如何平衡員工的工作生活和組織忠誠度，並且是否遠距辦公真的可行，值得探討。

因此，本研究的目的是探討企業在推動遠距辦公時，對於實體工作空間、工作生活平衡、員工組織忠誠度等影響因素的看法，以及探討遠距辦公是否可行。本研究將透過問卷調查方式，蒐集員工對於遠距辦公、實體工作空間、組織忠誠度、工作生活平衡等相關議題的看法和經驗，以瞭解遠距辦公在台灣企業的實際應用情況和面臨的問題，進而提出具體的建議和策略，以幫助企業更好地推動遠距辦公。

本研究欲探討，為了因應突如其來的天災與人禍，且遠距辦公開始興起後，當實體辦公變成遠距辦公時，員工會面臨實體工作空間、工作生活平衡等問題，而遠距辦公也會讓員工與企業在情感上的連結會有些脫離，而造成組織忠誠度上的轉變及影響。

故本研究將探討遠距辦公對於員工組織忠誠度之影響，並給予企業當遠距辦公時員工相關層面之建議。茲將本研究目的歸納如下：

- 一、探討遠距辦公對工作生活平衡之影響
- 二、探討工作生活平衡對員工組織忠誠度之影響
- 三、探討實體工作空間是否會調節遠距辦公與工作生活平衡的關係
- 四、探討遠距辦公是否透過工作生活平衡之中介效果，而間接影響員工組織忠誠度

第二節 研究流程

本研究之研究流程圖，如圖 1 所示：

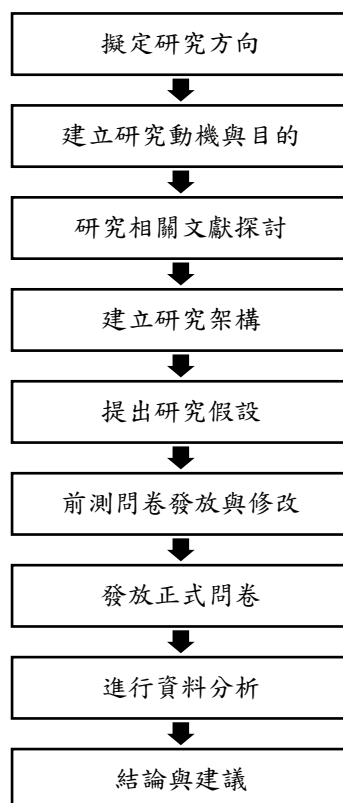


圖 1 研究流程圖

第二章 文獻探討

本研究旨在探討遠距辦公、工作生活平衡、實體工作空間與員工組織忠誠度之關聯性。為瞭解研究變項，蒐集國內外相關研究文獻，加以彙整及探究。本章共分為四節，第一節遠距辦公、第二節工作生活平衡、第三節實體工作空間以及第四節員工組織忠誠度，針對各研究變數之定義及衡量進行探討。

第一節 遠距辦公 (Working From Home, WFH)

此種工作型態最早在美國萌芽，至 1970 年代爆發能源危機後開始受到各界的重視，當時主要研究焦點在於如何透過通訊設備的使用來降低對運輸的需求，並進而節省能源的使用。在 1980 年代，telework 被視為用來減少交通壅擠、降低空氣污染的運輸管理策略之一，但這段時期 telework 極度依賴的資通訊設備價格高昂且基礎建設普及率不高，所以有能力實行的企業及個人有限。

到了 1990 年代，部分企業在實施 telework (遠程辦公、在家工作)後，發現它不僅確實具有降低工作旅次、節省能源、減少員工通勤時間等作用，更有提高員工生產力、改善員工生活與工作品質、降低企業成本等優點，自此，telework 的主要目的除了原先改善交通壅塞、減輕空氣污染、節省能源等公部門較關心的方向，亦逐漸受到企業重視藉以提昇員工工作及生活品質、增加組織彈性與工作績效等。邁向 21 世紀後，種種資通訊基礎建設大致完備，越來越多的企業推動此種工作方式，政府也大力支持，造就了 teleworker 人數開始大幅成長。(數位時代，2008)

一、遠距辦公之定義

遠距辦公的定義可以解釋為員工可以在任何地點，通過互聯網和其他通訊技術進行工作，而不必在傳統的辦公室環境中工作，是一種利用遠端資訊技術的溝通模式，進行有關遠端資料的存取運用行為，讓工作也能在辦公室以外的地方完成的一種便利的工作模式。這種工作方式可以提供更大的彈性和自由度，同時也能夠節省時間和成本。

隨著數字化和網絡化的進步，遠距辦公已經成為現代工作方式的一部分。在某些情況下，遠距辦公甚至已經成為許多企業的主要工作模式，尤其是在全球大流行疾病期間，更多的公司開始實行遠距辦公，以保護員工的健康和安全。

二、遠距辦公之相關研究

Gajendran and Harrison (2007) 透過文獻回顧和統計分析，探討了遠距辦公的心理中介因素和個人後果，結論顯示遠距辦公對於工作滿意度和工作家庭衝突有正面影響，但對於個人孤獨感和工作職業生涯的發展有負面影響。

Golden and Veiga (2008) 的研究綜合了先前研究的結論，發現遠距辦公對於工作滿意度有正向影響，但具體影響程度則取決於遠距辦公的時間和頻率。

Golden, Veiga and Simsek (2006) 探討了遠距辦公對工作家庭衝突的影響，並提出了「家」是否真的是遠距辦公的理想場所的問題。研究發現，遠距辦公對於降低工作家庭衝突具有不同的影響效果，並呼籲進一步探討這種衝突和遠距辦公之間的關係。

Allen, Golden and Shockley (2015) 評估了遠距辦公的效果，旨在瞭解遠距辦公對於工作績效和相關結果的影響。文獻綜述了現有的科學研究結果，提供了遠距辦公對於工作效能、工作滿意度和其他結果的評估，並提出了進一步研究的建議。

三、遠距辦公之優點

Gajendran & Harrison (2007) 認為員工具有自主性和自我管理能力，並可以自由地調整工作方式和時間，因此遠距辦公有助於提高員工的工作滿意度和工作投入，減少工作家庭衝突和壓力。

Hill et al., (2003) 認為員工在工作中需要應對不同的工作壓力和需求，透過提供相應的工作資源和支持來應對這些壓力和需求。遠距辦公可以提供更多的工作資源，如更靈活的工作時間、更好的家庭與工作平衡和更自主的工作方式，因此有助於提高員工的工作滿意度和工作投入。

Bailey & Kurland (2002) 認為員工需要適當的休息和休閒時間來恢復精力和集中注意力。在遠距辦公的情況下，員工可以更自由地調整工作和休息時間，因此有助於提高員工的工作效率和工作質量。

Golden & Veiga (2008) 認為組織需要適應不斷變化的環境和市場需求。遠距辦公可以使組織更具靈活性和適應性，因為員工可以更靈活地調整工作方式和時間，以應對不同的市場需求和變化。

綜上所述，以上理論文獻支持了遠距辦公的優點，透過提供更多的工作資源和支持、提高員工的工作滿意度和工作投入、提高工作效率和工作質量，以及增強組織的靈活性和適應性等方面的優勢。

四、遠距辦公之缺點

Golden & Veiga (2008) 認為人類需要與他人建立和維持關係以獲得情感支持和社會支持。在遠距辦公的情況下，員工可能會感到孤立和缺乏與同事的社交互動，從而影響到員工的工作滿意度和工作投入。

Gajendran & Harrison (2007) 認為員工對於自己所屬的組織和團隊的認同感會影響到員工的工作表現和滿意度。在遠距辦公的情況下，員工可能會感到缺乏對組織和團隊的認同感，從而降低員工的工作滿意度和工作投入。

Bailey & Kurland (2002) 認為上級對員工的監督和支持是影響員工工作表現的重要因素。在遠距辦公的情況下，員工可能會感到缺乏上級的支持和監督，從而影響到員工的工作表現和工作質量。

Hill et al., (2003) 認為虛擬團隊成員之間的溝通和協作是影響虛擬團隊效能的重要因素。在遠距辦公的情況下，員工可能會面臨通信技術和協作工具的問題，從而影響到員工的工作效率和工作質量。

遠距辦公還有一個潛在缺點是，遠距通勤的社會隔離可能會對個人滿足其需求的能力產生負面影響(Baumeister & Leary, 1995)。例如，我們可能期望那些高度外向（善於交際，社交和熱情地對待他人）、和藹可親（個人善良並與他人相處融洽的程度）的就業者就不太可能尋求遠距辦公的工作，因為會在其中感到更多的社會孤立。另一方面，我們可能期望那些對體驗高度開放（傾向於想像和好奇）的企業家更願意以積極的傾向進入遠距辦公安排，使他們鍛煉(Feldman, 1997)。

綜上所述，以上理論文獻支持了遠距辦公的一些缺點與壞處，如可能感到孤立和缺乏社交互動、缺乏對組織和團隊的認同感、缺乏上級的支持和監督、面臨通信技術和協作工具的問題等。這些因素可能會影響到員工的工作表現和工作滿意度。

五、小結

在台灣，全國疫情警戒第三級在 2021 年的 5 月中下旬發布，企業也開始啟動應變策略採分流進辦公室、在家工作等措施。人力銀行統計，部分人喜好在家工作模式，卻也有 4 成 8 的上班族傾向在辦公室工作，原因包括：在家容易分心、上下班界線模糊化等。

《yes123 求職網》2021 年 7 月 6 日發布「在家上班甘苦談與企業防疫滿意度調查」，於 6 月中下旬以問卷調查 1,172 名受僱勞工，將近 6 成受訪對象有在家工作經驗。具在家工作經驗的上班族中，約有 48.6%較偏好回辦公室辦公；有 3 成 8 的部分受訪者坦言，在家工作效率遠低於在辦公室。

然而，有在家工作經驗者認為，在家辦公優點包括：省下通勤成本、睡眠時間增加、工作時間安排有彈性、少掉交際壓力、省去打理外表時間。缺點則有：在家因為家人或寵物容易分心、上下班時間界線模糊化、伙食費和水電費增加、遠距軟硬體不足、體重增加。(李雅雯，2021，自由時報)

綜合上述，研究顯示遠距辦公對於員工具有多重優點。它可以提高工作滿意度和工作投入，減少工作家庭衝突和壓力。同時，遠距辦公提供更多的工作資源和支持，有助於改善工作效率和工作質量。此外，遠距辦公還可以使組織更具靈活性和適應性，以應對不斷變化的市場需求。然而，遠距辦公也存在一些缺點。員工可能感到孤立和缺乏與同事的社交互動，這可能影響到他們的工作滿意度和工作投入。此外，遠距辦公可能導致缺乏對組織和團隊的認同感，並影響到工作表現和質量。通信和協作工具的問題也可能影響到團隊效能。

因此，在實施遠距辦公時，組織應該關注提供適當的支持和資源，促進員工的社交互動和團隊合作。同時，組織應該建立有效的溝通和協作機制，確保員工能夠順利進行工作並維持良好的工作關係。這樣可以最大限度地發揮遠距辦公的優勢，同時克服其潛在的缺點，實現組織和員工的共同利益。

第二節 工作生活平衡(work-life balance)

一、工作生活平衡之定義

組織中的員工除了過職業生活外同時還在經歷家庭生活，家庭對員工本人有重大意義，也會給職業生活帶來許多影響，工作與家庭間的潛在衝突對職業生活的影響甚至超過個人發展目標對職業的影響。

二、工作生活平衡之相關研究

組織中的員工除了過職業生活外同時還在經歷家庭生活、家庭對員工本人有重大意義，也會給職業生活帶來許多影響，工作與家庭間的潛在衝突對職業生活的影響甚至超過個人發展目標對職業的影響。工作與生活的平衡一直是那些對工作生活品質及其與更廣泛的生活質量的關係感興趣的人所關注的問題。

Kahn et al. (1964) 提供了工作家庭衝突的定義：是一種角色間衝突，其中來自工作和家庭領域的角色壓力在某些方面是相互不相容的。也就是說，由於參與家庭（工作）角色，參與工作（家庭）角色變得更加困難。對文獻的研究表明了三種主要的工作-家庭衝突形式：(a) 基於時間的衝突，(b) 基於壓力的衝突，以及 (c) 基於行為的衝突。

Greenhaus & Beutell (1985) 旨在評估工作-家庭衝突的量表應該挖掘不同形式的角色壓力（例如，時間、壓力、行為）不相容，並應包含反映工作對家庭的干擾和家庭對工作的干擾的項目。如果不同形式的不相容和不同方向的角色干預具有獨特的前因和後果，那麼對衝突的全球評估可能無法揭示這些關係。

Grzywacz & Marks (2000) 研究建議在幾個重要方面提高了我們對工作-家庭關係的理解。複製並擴展了先前研究的主要發現。與非代表性樣本的結果一致，分析表明工作因素是工作對家庭溢出的主要來源，而家庭因素是家庭對工作溢出的主要來源 (Crouter, 1984; Prone, Russell, & Cooper, 1992a, 1997; MacEwen & Barking, 1994; Parasuraman, 1996)。研究的結果提供了具有全國代表性的證據，證明將工作家庭與工作的聯繫-家庭衝突過於簡單化。工作可以對家庭生活產生獨立的正向溢出影響，而家庭生活可以產生影響。

Clark (2000) 提出工作/家庭邊界理論，該理論認為工作與家庭系統之間的主要聯繫不是情感，而是人。可以提供大多數工作/家庭平衡研究中缺失的理論框架。邊界理論既可以描述衝突存在的原因，也可以為個人和組織提供一個框架，以鼓勵在工作和家庭之間取得更好的平衡。

Golden, Veiga and Simsek (2006) 研究探討了遠距辦公對工作和家庭衝突的影響，並發現遠距辦公能夠減少工作和家庭衝突，進而提高員工的組織忠誠度。

Gajendran & Harrison (2007) 的研究進行了一個系統性的統合分析，探討了遠距辦公對心理中介變項和個人後果的影響。研究發現，遠距辦公對於工作生活平衡有正面的影響，能夠提供更大的靈活性和彈性，減少工作與生活衝突。

Shockley and Allen (2007) 探討了彈性工作安排的可用性對工作與生活衝突的影響。研究結果顯示，遠距辦公和其他彈性工作安排的可用性與工作生活平衡呈正相關，對於減少工作和家庭角色之間的衝突有益。

Golden and Veiga (2008) 探討了遠距辦公的程度對於工作滿意度的影響。研究結果顯示，適度的遠距辦公能夠提高員工的工作滿意度，因為它提供了更多的工作生活平衡和自主權。

三、工作生活平衡之相關理論

工作與家庭邊界理論(work/family border theory)由 Clark 學者於 2000 年提出，作為理解工作與家庭角色之間複雜相互作用的新理論框架。該理論建立在早期的工作與家庭平衡模型的基礎上，並強調工作和家庭領域之間界限的重要性。

邊界理論表明，個人必須在工作和家庭領域之間劃清界限，這會造成影響工作與家庭平衡的緊張和衝突。為了管理這些邊界，個人使用各種邊界管理策略，例如在工作和家庭領域之間創建物理或時間分離，或使用心理技術在角色之間切換。還強調了個人和背景因素在塑造工作與家庭平衡方面的作用。個性特徵、應對方式以及對工作和家庭的態度等個人因素會影響個人管理邊界的方式。環境因素，例如組織政策和文化、社會支持網絡以及性別和文化規範，也會影響個人如何駕馭工作和家庭之間的界限。

該理論也認為工作與家庭系統之間的主要聯繫不是情感，而是人。且既可以描述衝突存在的原因，也可以為個人和組織提供一個框架，以鼓勵在工作和家庭之間取得更好的平衡。

圖 2 是表示人們家庭和工作領域之間關係的示意圖，將「工作」、「家庭」兩個領域之間的關係，劃分為以下四個領域：

1. 工作及家庭的領域 (Domains)。

2. 工作及家庭之間的邊界 (Borders)。

3. 邊界的跨越者 (Border-Crossers): 員工本身是為邊界跨越者, 在其工作和家庭兩個領域之間進行邊界的跨越, 從工作領域進入家庭領域, 或是由家庭領域跨越至工作領域中。

4. 邊界的守護者 (Border-Keepers) 以及其他的領域成員 (Other Domain Members): 邊界的守護者及其他領域成員, 在工作領域來說即為主管、客戶、同事等與工作相關的成員, 而對於家庭領域來說, 邊界守護者即為家中的成員。而邊界跨越者可能會因為家庭事務的思考或家庭成員的電話, 而使家庭領域干擾到工作, 相對來說家庭領域也可能因為客戶的電話、在家處理工作等而受到干擾。



圖 2 工作領域與家庭領域關係之示意圖(Clark, 2000)

邊界是領域之間的劃分線, 用於定義領域相關行為的始點或終點。在文獻中, 這些邊界主要分為三種形式: 物理、時間和心理。物理邊界, 例如工作場所的牆壁或家庭的牆壁, 界定了領域相關行為發生的地方。時間邊界, 例如固定的工作時間, 將工作時間與家庭責任的照顧時間區分開來。心理邊界是由個人創造的規則, 它決定了行為模式、思維模式和情緒何時在某個領域中是適當的, 而在其他領域中則不適用。根據 Lewin 的說法, 心理邊界在很大程度上是自我創造的 (Rychlak, 1981)。然而, 個人可以使用物理和時間邊界來確定構成心理邊界的規則。

以「工作與家庭邊界理論」(Work-Family Border Theory) (Clark, 2000) 對邊界的特質, 可以用下列四項來歸納:

(一) 滲透性 (Permeability)

Hall & Richter (1988) 對滲透性的定義是指, 其他領域元素的可進入程度。例如在家陪孩子時, 主管突然打電話來詢問工作事項, 員工的時間、實體和心理邊界就會突然由家庭生活轉移至工作領域, 父母的角色也瞬間被迫轉換。這時, 就可稱此員工的在家庭領域的時間、實體和心理邊界被工作領域所滲透。導致職場與家庭生活之間的邊界產生模糊。

(二) 彈性 (Flexibility)

彈性是指邊界可以依照領域的需求而改變和選擇的程度 (黃倩茹, 1996)。即邊界可以根據一個領域或另一個領域的需求收縮或擴展的程度 (Hall & Richter, 1988)。邊界具有彈性, 即代表無論是個人的心理、時間或實體等邊界, 都能夠在工作和家庭兩個領域間自由地移動。例如, 攝影師在拍攝之餘, 與家人在河濱公園遛狗, 見到晚霞十分美麗, 興起了拍攝的念頭, 拿起相機隨性地拍下一些畫面, 拍完後就繼續陪家人散步, 就是從家庭領域轉換到工作領域, 再從工作領域轉回家庭領域的例子, 相對地, 其在拍攝時, 也可以撥出時間陪家人出外逛街、吃飯, 也代表了其邊界是具有彈性的。

(三) 交融 (Blending)

當邊界同時具有滲透性和彈性時, 即可發現「工作」和「家庭」兩個領域間產生「交融」(Blending) 的作用。例如, 一位女性除了身為家庭主婦每天早上在家中照顧家人, 接著轉身到小吃店工作整天。她發現自己無法將工作與家庭完全分開, 因為她的實體邊界、心理邊界和時間邊界交織在一起, 不能夠明確地劃分為工作領域和家庭領域。此時, 即代表這位女性老闆娘的工作領域和家庭領域中的邊界產生交融。另外, 在家庭經營的企業中也常會出現交

融，因為家庭互動通常也是工作互動。當一個人在工作中運用個人或家庭經驗，或者將工作經驗用於豐富家庭生活時，心理交融就會發生。

（四）邊界強度（Border Strength）

邊界的強度，取決於邊界的滲透性、彈性以及交融的程度。滲透性低、彈性低、缺乏交融屬「強」邊界；反之，滲透性高、彈性高、交融豐富屬「弱」邊界。例如，某些公司企業在員工網路上替一些社群網站上鎖，或是禁止使用私人手機與親朋好友溝通等，都是組織為了維持邊界強度的手段。如此一來，員工的邊界滲透性和彈性都會降低，工作和家庭的邊界也會缺乏交融，使得兩個領域間的邊界變得強而明顯，工作領域和家庭領域互相干擾的機會自然隨之降低。

四、小結

工作與生活之間的平衡對於職業生活和生活質量至關重要。研究發現，工作與生活之間的衝突對職業生活影響更大，而這種衝突可以表現為時間、壓力和行為等不同形式。工作因素對家庭溢出影響較大，而家庭因素則對工作溢出影響較大，顯示工作和家庭之間相互影響和溢出效應。邊界理論提供了解釋工作和家庭關係的框架，強調平衡角色之間衝突和個人滿意度的重要性。

遠距辦公作為彈性工作方式，對減輕工作與家庭衝突有正面影響，並對工作生活平衡、工作滿意度和組織忠誠度產生積極效果。因此，適當的工作安排和彈性工作模式對於提高工作生活平衡至關重要。

由上述研究整理發現，過去文獻皆認為遠距辦公會對工作生活平衡產生正向的影響。故本研究提出

假說 H1:遠距辦公與工作生活平衡有正向影響

第三節 實體工作空間(physical workspace)

遠距辦公在 COVID-19 疫情期間除了帶來行為和社會方面的變化外，還凸顯了家庭工作環境中對實體工作空間的需求。需要注意的是，並非所有員工都能在家中擁有專用的工作空間，這可能導致他們不得不與其他成員共享工作空間，例如必須遠程上學的孩子、設置在輪班桌（如餐桌）上工作，或在各種場所，如廚房櫃台、沙發、咖啡桌和床上工作。

此外，在疫情期間，員工可能花費更長的時間在辦公桌前工作，因為不需要通勤，商務旅行有限，並且更多的會議可以通過電腦進行而不是面對面的會議。共享工作空間、缺乏適當的實體工作空間導致不良的人體工學姿勢和長時間久坐的活動可能導致身體不適和疼痛的增加。此外，與辦公室提供的中央供暖、通風和空調系統不同，員工可能需要密切關注家中室內環境的管理。具體來說，在不適合工作的地方工作可能導致不滿意的實體環境條件，這可能對身心健康產生不利影響，同時也會降低整體工作績效。

De Croon et al. (2005) 對辦公室概念對工作者健康和工作表現的影響進行了研究。通過綜合分析現有文獻，研究人員關注了辦公室佈局和設計、空氣品質和環境因素、聲音和噪音，以及自然元素對工作者的影響。綜合文獻回顧的結果顯示，辦公室概念對工作者的健康和工作表現具有重要影響。開放式辦公室和共享辦公室可能增加社交互動，但也可能帶來噪音和干擾，對工作效率和滿意度產生負面影響。相反，個人辦公室提供更好的隱私和專注度，但可能限制了團隊合作和交流的機會。此外，環境因素如空氣品質、溫度和照明對工作者的健康和工作表現也起著重要作用。

De Croon et al. (2005) 的研究對辦公室概念對工作者健康和工作表現的影響進行了綜合評估，為企業和組織在設計和規劃辦公環境時提供了參考。這些研究結果有助於創造一個既有利於工作者健康又能提高工作效率的工作場所。同時，這篇文獻填補了關於辦公室概念對工作者健康和表現影響的知識空白，綜合了過去研究的結果。這為相關領域的研究提供了重要參考，同時凸顯了辦公室環境對個體和組織的重要性。

由於工作場所在傳統上反映了員工在組織中的地位，遠程工作削弱了這一方面。根據 De Croon et al. (2005)，工作場所與員工的效能和健康之間存在著密切關係。不適當的工作場所對員工的效能有負面影響 (Bailey and Kurland, 2002)，而井然有序的工作場所可被視為重要的生產力資源。根據 Morgeson and Humphrey (2006) 的研究，工作人體工程學和工作條件（如噪音、溫度等）影響員工的工作滿意度。我們認為在家工作場所的適宜性是一個重要的資源，能夠提高遠程工作的生產力和滿意度。

在 COVID-19 的情況下，大多數人的辦公地點變成了家中的實體工作空間。家庭工作環境中的工作空間佈局可以解釋為以下幾個方面：首先，它涉及房間是否被專門用作辦公室，或者員工是否在具有不同功能的空間中工作，例如客廳或臥室。其次，這還包括考慮房間的大小和是否共享的問題。通常，家庭工作者更傾向於擁有私人的工作空間，這一點尤其重要，因為共享空間可能會帶來分心的問題。當前的研究主要關注辦公室的功能布局以及工作場所是共享還是私人使用的情況。

McCoy (2005) 回顧了相關文章，列出了支持創造力的物理工作環境的五個獨特特徵：

1. 空間組織：空間的大小、形狀、分配和劃分。
2. 建築細節：地方的固定或固定不動的美學，旨在美化環境的裝飾品或材料。
3. 景觀：工作區域內或從中可見的觀察到的特徵。
4. 資源：支持使用環境的設備和服務的可及性和功能特性。
5. 環境條件：包括照明、加熱、通風和聲學。

上述特徵與 Van Ree (2002) 提出的特徵之間存在相似之處。通過提供支持各種任務和活動的不同工作環境，提供辦公室佈局中的互動刺激區域，以及使用會議空間、項目室、圖書館等支持元素，可以增加物理工作空間的效能。對於靈活的工作空間，提供分隔、重新分配和重新安排空間的可能性是有益的；對於具有創造性的住宿，室內設計和家具以及色彩可能會起到影響作用。

二、實體與工作空間相關研究

Oldham, G. R., & Brass, D. J. (1979) 的研究探討開放式辦公室對員工的影響，發現員工對於開放式辦公室的態度會影響到他們的工作滿意度和生產力，進一步探討了開放式辦公室的優缺點。

Vischer, J. C. (2007) 探討了辦公室環境對於員工工作壓力的影響，提供了有關如何減少工作壓力的建議，有助於提高員工的工作滿意度和生產力。

Oldham and Fried (2016) 回顧了工作設計研究的發展，討論了過去、現在和未來的趨勢。它探討了實體工作空間對工作設計的重要性，並提供了對提高員工工作滿意度和績效的建議。

Baumer et al., (2013) 這項研究探討了員工在遠距辦公和實體工作空間之間轉換的情況，發現員工在使用 Facebook 等社交媒體平台時可能存在限制、退出和重新使用的行為，這反映了他們在遠距辦公和實體工作空間之間的不同需求和體驗。

Baruch and Nicholson (1997) 研究了遠距辦公的有效性和要求，探討了員工在家工作時所需的條件和要素。研究結果顯示，遠距辦公需要給予員工適當的自主權、資源和支持，以確保工作的有效性和工作滿意度。

Grant, Wallace & Spurgeon (2013) 探討了遠距辦公對員工的工作效能、福祉和工作與生活平衡的心理因素的影響。研究結果顯示，遠距辦公需要考慮到員工的個人特質、工作設計、社會支持等因素，以確保遠距辦公對員工的積極影響。

三、小結

遠距辦公在 COVID-19 疫情期間成為常態，對於工作場所的需求也產生了變化。共享工作空間的問題以及缺乏適當的工作環境可能導致身體不適和工作效能下降。

辦公室的設計和環境對於員工的健康和工作表現至關重要。開放式辦公室和共享辦公室增加了社交互動，但也帶來噪音和干擾的問題。個人辦公室提供了隱私和專注度，但限制了團隊合作和交流的機會。此外，環境因素如空氣品質、溫度和照明也對工作者的健康和表現起著重要作用。

辦公室的設計需要考慮提供適當的隱私區域、良好的噪音控制和符合不同工作需求的區域。混合式辦公環境結合了個人辦公室和共享工作區的元素，平衡了隱私和團隊合作的需求。環境因素如良好的空氣品質、適宜的溫度和照明也有助於提高員工的注意力和工作效率。

總之，辦公室的設計和環境對於員工的健康、幸福感和工作表現具有重要影響。創造理想的工作場所需要適應不同組織和工作需求，並提供隱私、減少干擾和良好的環境因素。

由上述研究整理發現，了解到工作空間的設計及環境對工作者的影響至關重要。故本研究提出

假說 H2: 實體工作空間對遠距辦公與工作生活平衡之間具有調節效果

若是好的實體工作空間，遠距辦公與工作生活平衡之間的正向關係會被增強；若是不好的實體工作空間，遠距辦公與工作生活平衡之間的正向關係就會被削弱。

第四節 員工組織忠誠度(employee organizational loyalty)

一、員工組織忠誠度之定義

員工組織忠誠度是指員工對所在組織的情感連結程度及對組織的承諾程度。這種忠誠度是指員工對組織的信任、尊重和認同感，以及願意為組織的長期利益和目標而努力工作的程度。員工組織忠誠度通常會影響員工的工作績效、工作態度、離職率、缺勤率等因素，也是組織成功的重要因素之一。員工組織忠誠度可從個人層面、組織層面和環境層面等多個角度來理解和分析。

員工忠誠可分為主動忠誠和被動忠誠。前者是指員工主觀上具有忠誠於企業的願望，這種願望往往是由於組織與員工目標的高度一致，組織說明員工自我發展和自我實現等因素造成的。被動忠誠是指員工本身不願意長期留在組織裡，只是由於一些約束因素，如高工資、高福利、交通條件等，而不得不留在組織裡，一旦這些條件消失，員工就可能不再對組織忠誠了。

二、員工組織忠誠度之相關研究

最早於一九七〇年代開始，西方研究者對組織承諾與組織公民行為等意涵著組織忠誠的相關概念開始有些關注。組織行為研究者發現了員工在組織中的行為，並不是只能以獎賞或處罰就能完全理解的，還有員工願意主動為組織付出的部份，於是開始注意到組織忠誠的概念。

員工對組織的忠誠被視為一種員工與組織間的連結(employee-organization linkage)，研究者以此概念為基礎，對員工與組織之間的互動本質進行討論(Mowday, Porter & Steer, 1982)，進而提出組織承諾 (organizational commitment) (Porter, Steer, Mowday, & Boulian, 1974)、組織認同(organization: identification) (Mael & Ashforth, 1992)、以及組織公民行為(organizational citizenship behavior)(Organ, 1988)等類似組織忠誠的概念。

在八〇年代，組織承諾則成為台灣組織行為研究的流行議題，受到研究者相當多的關注。組織承諾是員工對組織的認可程度，包括情感承諾、持續承諾和規範承諾等三個結構面。研究發現，組織承諾與員工的忠誠度呈現在正相關。然而，忠誠一詞在華人傳統文化價值中是重要核心之一，即使歷經多年的演變，對於華人企業組織的員工行為，仍具有不可輕忽的影響力。在現代的華人組織中，忠誠不但是企業考核員工的重要標準，也是企業提拔、升用部屬最重要的考慮因素(周逸衡，1984；鄭伯璜，1988；Silin, 1976)。

Allen & Armstrong (2006) 研究探討了工作與家庭衝突對員工身體健康的影響。研究發現，工作生活平衡對員工的組織忠誠度有正向影響，當員工能夠平衡工作和家庭需求時，他們更可能對組織表現出忠誠度。

Carlson et al. (2006) 的研究開發了一個工作與家庭豐富度量表，用於衡量工作與家庭之間的積極互動。研究結果顯示，當員工能夠在工作和家庭之間實現平衡和豐富，他們對組織的忠誠度更高。

Grzywacz & Carlson (2007) 探討了工作與家庭平衡的概念，並對實踐和研究提出了相關建議。作者指出，工作生活平衡對組織忠誠度有重要影響，當員工能夠實現平衡時，他們更可能表現出對組織的忠誠度。

三、小結

工作生活平衡在員工組織忠誠度中扮演著重要角色。當員工能夠平衡工作和個人生活需求時，他們更有可能表現出對組織的忠誠度，工作生活平衡的實現使員工感到更加滿足且能更好地投入工作，進而提升他們對組織的信任、認同和承諾程度。此外，工作生活平衡還有助於減少工作和家庭之間的衝突，進一步增強員工對組織的忠誠度。因此，組織應該重視並促進員工的工作生活平衡，以營造一個支持員工的健康、幸福和忠誠的工作環境。故本研究提出

假說 H3: 工作生活平衡與員工組織忠誠度有正向影響

然而，Golden et al. (2006) 研究探討了遠距辦公對工作和家庭衝突的影響，並發現遠距辦公能夠減少工作和家庭衝突，進而提高員工的組織忠誠度。Gajendran & Harrison (2007) 的研究發現，遠距辦公對於工作生活平衡有正面的影響，能夠提供更大的靈活性和彈性，減少工作與生活衝突。Allen et al. (2015) 綜述了遠距辦公的效果，並

指出遠距辦公對員工的組織忠誠度具有正向效果。故本研究進而提出

假說 H4: 遠距辦公透過工作生活平衡間接影響員工組織忠誠度有。

第三章 研究方法

第一節 研究架構

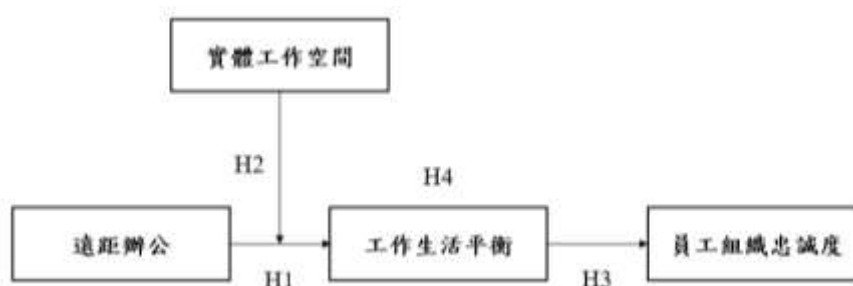


圖 3 研究架構

假說 H1:遠距辦公對工作生活平衡有正向影響

假說 H2:實體工作空間對遠距辦公與工作生活平衡之間具有調節效果

假說 H3:工作生活平衡與員工組織忠誠度有正向影響

假說 H4:遠距辦公透過工作生活平衡間接影響員工組織忠誠度

第二節 研究方法與衡量工具

一、研究範圍與對象

本研究以有實施遠距辦公經驗之員工為本次研究之調查對象。進行問卷發放，問卷發放方式採用「網路問卷」，進行本次研究之調查。

二、研究方法與研究工具

本研究採用「問卷調查法」，問卷以李克特量表五點評量尺度(Likert scale)設計，研究對象根據其主觀認知回答問卷，依序給予 1 至 5 分，填答說明為 5 非常同意、4 同意、3 普通、2 不同意、1 非常不同意，分數愈高表示員工因遠距辦公之影響因素愈高，反之，分數愈低，表示員工因遠距辦公之影響因素愈低。

三、問卷設計

1. 遠距辦公

本研究採用 Audronė Nakrošienė & Ilona Bučiūnienė & Bernadeta Goštautaitė(2019) 研究所開發的調查問卷，包括十個遠端辦公因素：時間規劃技能、減少與同事溝通的時間、生病時在家工作的可能性、主管的信任、主管的支援、減少差旅費用的可能性、照顧家庭成員的可能性、工作場所是否適合在家中、可以在家中訪問公司文件，並且可以在最有成效的時間工作。

表 1 遠距辦公量表

題目
1. 遠距辦公時，我無法妥善計畫我的時間
2. 我喜歡遠距辦公，因為我可以花更少的時間與同事交流
3. 當我感到不適時，我會在家工作
4. 我認為雇主非常信任我，因此提供遠距辦公的機會給我
5. 我遠距辦公以節省通勤的花費
6. 遠距辦公時，我能夠照顧我的家庭成員
7. 家裡的工作區域適合辦公

表 1 遠距辦公量表(續)

題目
8. 遠距辦公時，我無法取得公司的文件檔案
9. 遠距辦公時，我缺乏主管的支援
10. 遠距辦公時，我能夠在自己工作效率最好的時間工作
1. 總體來說，我對遠距辦公的機會感到滿意
2. 我沒有看到遠端辦公的任何優勢
3. 當我遠距辦公時，我的主管很少見到我，我的職涯發展機會減少
4. 當我遠距辦公時，我的職涯發展機會減少，因為我在專業上沒有精進
5. 遠距辦公時我的工作效率更高
Nakrošienė (2019)

2.實體工作空間

空間是指現實的各個方面，涉及距離、高度、寬度、寬度和方向的概念，以及人類對這些方面的感知、構造和使用 (Berquist, 1999)，物理工作空間被定義為分配的空間工作。這裡使用的物理工作空間評價項目是根據 Van Ree (2002) 和 McCoy (2005) 生成的，共有 10 個項目，包括創造性工作空間的鮮明特徵，以及有效、靈活和創造性工作空間的標準。

表 2 實體工作空間量表

題目
1. 遠距辦公時，我對工作空間的配置感到滿意
2. 遠距辦公時，我能夠根據我的個人需求佈置我的工作空間
3. 遠距辦公時，我的工作空間提供和同事非正式交流的空間
4. 遠距辦公時，我的工作空間擁有許多美化佈置
5. 遠距辦公時，我的工作環境有相當豐富的色彩
6. 遠距辦公時，我的工作空間擁有不同的支援場所
7. 遠距辦公時，我的工作空間提供足夠的設備可使用
8. 遠距辦公時，我的工作空間很舒適
9. 遠距辦公時，我的工作空間提供支援各種任務和活動的環境
10. 遠距辦公時，我的工作空間配置讓我有和同事互動的機會
Van Ree (2002)、McCoy (2005)

3.員工組織忠誠度

本研究所稱員工組織忠誠度即為員工本身認同公司，並希望永遠成為該公司員工的程度。採用游馨銘的題項：組織忠誠度分析員工內心對於公司組織的情感為主，經與專家及相關參與者討論後，採用根據 Mowday et al.(1979) 及 McGee and Ford (1987) 所編的組織承諾量表做適度修正而成，共包含 6 題，詳細題項內容表 3 所示：

表 3 員工組織忠誠度量表

題目
1. 為了組織績效，我願意投入比我預期多的時間
2. 我感覺公司的問題就是我自己的問題
3. 有時候我很樂意利用自己的休假時間工作
4. 我發現我個人的價值觀與公司非常相似

表 3 員工組織忠誠度量表(續)

題目
5. 我很樂意告訴其他人，我在這公司工作
6. 我感覺我對公司的忠誠度很低
游馨銘(1998)

4. 工作生活平衡

本研究使用 Hayman(2005)驗證 Fisher-McAuley et al.(2003)所建構的工作生活平衡量表，將工作生活平衡分成三個構面：「個人生活介入工作」、「工作介入個人生活」、「工作個人生活提升」，共計 15 題，如表 4 所示。

表 4 工作生活平衡量表

構面	題目
個人生活介入工作	1.個人生活耗盡了我生活所需精力
	2.個人生活太疲累導致工作成效不彰
	3.我的工作因個人生活而有損失
	4.我因為個人事務導致難以投入於工作
工作介入個人生活	1.我的個人生活因工作而有所損失
	2.工作讓我的個人生活變得困難
	3.我因為工作忽略個人需求
	4.我因為工作把個人生活擺一邊
	5.我因為工作錯失個人活動
	6.我因為工作，疲於奔命在工作與個人生活之間
	7.我對擁有的非工作活動時數感到不滿意
工作個人生活提升	1.個人生活給了我工作所需要精力
	2.工作給我追求個人生活的動力
	3.我的個人生活調劑了工作，讓我在工作時有較好心情
	4.我的工作讓我有較好的心情
Hayman(2005)	

四、問卷前測

為了避免本問卷設計的題項與語意之表達造成受測者之誤解及混淆。因此採用問卷前測之方式，預計發放問卷數為 40 份，實際對問卷內容進行檢測，是否能使受測者容易理解以及用詞是否適當，進而再對問卷進行修正，以提升問卷之效度。

五、抽樣方法

本研究將以便利抽樣法來進行問卷發放，使受測者以透過網路問卷進行問卷填答，以具遠距辦公經驗者做為發放對象。本研究共發放 380 份問卷，預計回收至少 250 份以上完整有效問卷。—

問卷採取兩階段回收，兩階段問卷發放時點間隔為一個禮拜，故每份問卷需填寫手機末四碼來進行比對，問卷回收後經過比對，同一受試者兩階段問卷皆填寫完成即為一份完整之問卷，也因大多數採用網路問卷使受試者感受到填答問卷之隱密性進而更加願意表達內心真實感受。

本次問卷除了分為兩階段回收之外，在編排問卷之設計上將採用受訪資訊及研究變項之題項意義隱匿法與題項在問卷中採隨機配置法。為了使填答者能夠安心填答將採取受訪者資訊將以匿名者方式進行問卷調查，題項隨機配置法將會將本研究之變項順序進行調動，例如先放中介變項放置問卷後再自變項的等方式 (王俊明, 2015)。希望透過這些方式，能有控制問卷填寫上的偏誤及降低共同方法變異的問題。

六、問卷回收結果

第一階段問卷於民國 112 年 4 月 20 日起至 112 年 4 月 26 日進行發放，第一階段回收 380 份問卷，扣除 20 份無效問卷(無具遠距辦公經驗者填答、答漏題數量過多及前後填答反應不一致等)，第一階段有效問卷為 360 份；第二階段於民國 112 年 4 月 27 日起至 5 月 3 日進行發放，第二階段回收 281 份，經過手機末 4 碼比對過後，扣除 27 份無效問卷(比對不一、答漏題數量過多及前後填答反應不一致等)，完整有效問卷為 254 份。

第三節 資料處理與分析

本研究於問卷回收完成後，蒐集到的資料，首先將以敘述性統計針對回收資料進行第一步整理，之後對有效之回收問卷以 SPSS 軟體進行統計分析來了解各樣本的群體分佈情形。並對人口結構進行統計分析，以確立有效取樣之樣本分佈族群，再對問卷進行信度分析、相關分析、迴歸分析，並以 PROCESS 進行調節式分析，最後以拔靴法檢驗中介效果。

一、敘述性統計

為了瞭解受測者樣本之分布狀況及特性，首先對原始回收資料進行資料的量化分析，透過整理以清楚呈現樣本之分布狀況、結構等。在進行人口統計樣本變數的資料分析後，接著以本研究構面之題項來進行敘述性統計以了解樣本的特性。

二、樣本統計及信度分析

以次數分配、百分比分布、平均、中位數以及標準差等等統計數據，藉此了解受試者之樣本分佈以及基本資料，並進行概略描述。以信度測量出各變數量表之題項的內部一致性以及穩定程度，Cronbach's α 數值越大，該構面之內部一致性越高，建議 Cronbach's α 數值須高於.7，表示其有理想之信度(Nunnally, 1978)。

三、相關分析

以相關分析之數據了解並檢視各變數間之正負向關係以及關聯程度。本研究變數：年資、社會期許、知覺他人社會閒散，組織公民行為、社會破壞、人格特質之間的相關性。

四、迴歸分析

以 SPSS 統計軟體工具檢驗遠距辦公與工作生活平衡、工作生活平衡與員工組織忠誠度之間之影響效果，並檢驗實體工作空間之調節效果，檢驗過程亦有納入性別與婚姻狀況作為控制變數。並且有依照 Aiken 與 West(1991)的建議繪製的交互作用型態圖，以檢視其增強或削弱之效果，並以拔靴法來檢驗是否存在遠距辦公及員工組織忠誠度對工作生活平衡之中介效果的影響。

第四章 資料分析與結果

第一節 資料分析

一、樣本統計

本研究針對 248 份回收之有效問卷，分別從性別、婚姻狀況、年齡、教育程度、職業、遠距時長、年資等人口變數，進行樣本結構分析，如表 5 所示。

表 5 樣本特性

樣本特徵	類別	樣本數量	百分比
性別	女	123	49.6
	男	125	50.4
婚姻狀況	已婚	53	21.4
	未婚	195	78.6
年齡	30 歲以下	178	71.7
	31~40 歲	41	16.5
	41~50 歲	18	7.3
	51 歲以上	11	4.4

表 5 樣本特性(續)

樣本特徵	類別	樣本數量	百分比
教育程度	高中職(含以下)	27	10.9
	大學/專科	154	62.1
	碩士(含以上)	67	27.0
職業	農林漁牧業	2	0.8
	軍警公教	26	10.5
	服務業	60	24.2
	科技業	25	10.1
	製造業	15	6.0
	金融及保險業	23	9.3
	醫療業	8	3.2
	其他	89	35.9
遠距時長	6 個月以下	155	62.5
	6 個月~1 年	50	20.2
	1 年~1 年 6 個月	18	7.3
	1 年 6 個月~2 年	12	4.8
	2 年以上	13	5.2
年資	1 年以下	65	26.2
	1~5 年	115	46.4
	5~10 年	35	14.1
	10~15 年	11	4.4
	15 年以上	22	8.8

二、信度分析、相關分析

本研究之描述性統計資料以及相關分析如下表 5 所示，其中包含所有變數以及控制變數之平均數、標準差、相關係數、Cronbach's α 值。

表 6 研究變數之相關係數表

敘述性統計與相關係數									
	變數名稱	平均數	標準差	1	2	3	4	5	6
1	性別	.50	.50	-					
2	婚姻狀況	.21	.41	-.05	-				
3	遠距辦公	3.21	.37	.17**	-.10	(.72)			
4	實體工作空間	3.66	.60	-.04	-.03	.13	(.87)		
5	工作生活平衡	3.22	.50	-.12	.01	.13*	.30***	(.83)	
6	員工組織忠誠度	3.09	.49	.04	.12	-.04	.26***	.28***	(.77)

註：

1. 對角線括弧內為各變數之內部一致性(Cronbach's α 值)。
2. 性別：0=女性，1=男性
3. 婚姻狀況：0=未婚，1=已婚

* $p < 0.05$ ** $p < 0.01$ *** $p < 0.001$

第二節 假設檢驗

本研究以 SPSS 進行假設檢驗之迴歸分析，進一步探究各變數之間的因果關係與影響，以利檢定工作生活平衡之中介效果，並繪製調節變數之交互作用圖以檢驗結效果是否符合假設預期。

一、遠距辦公與工作生活平衡之關係

為驗證假說 H1：遠距辦公對工作生活平衡有正向影響。由表 7 模型 1 可知，遠距辦公與工作生活平衡有顯著影響關係($\beta = .09, p < .05$)。故此假說 H1 獲得支持。

二、遠距辦公與工作生活平衡—實體工作空間之調節效果

為驗證假說 H2：實體工作空間對遠距辦公與工作生活平衡之間具有調節效果；若是好的實體工作空間，遠距辦公與工作生活平衡之間的正向關係會被增強；若是不好的實體工作空間，遠距辦公與工作生活平衡之間的正向關係就會被削弱。由表 7 模型 2 可知，實體工作空間對遠距辦公與工作生活平衡間之調節效果達顯著水準($\beta = .12, p < .05$)，意即兩者交互作用對工作生活平衡達顯著影響。為更加清晰了解正向事件與分配公平知覺之調節效果，本研究依 Aiken 與 West(1991)的建議，將其提出的步驟畫出實體工作間高於平均一個標準差與低於平均一個標準差的交互作用型態圖（如圖 4 所示）。由圖 4 可知，對於有好實體工作空間的員工來說，遠距辦公與工作生活平衡達顯著水準($\beta = .31, p < .01$)；對於有不好的實體工作空間的員工來說，遠距辦公與工作生活平衡未達顯著水準($\beta = -.04, p > .05$)。此研究結果之交互作用圖顯示僅有好的實體工作空間的員工之交互作用顯著，因此假說 H2 獲得支持。

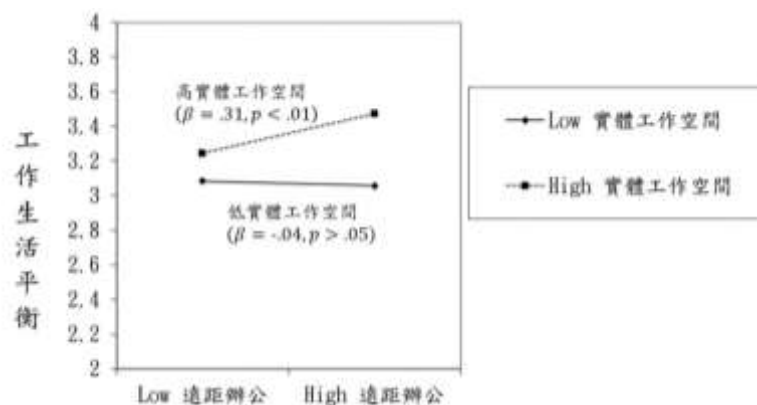


圖 4 遠距辦公與工作生活平衡對實體工作空間交互作用圖

三、工作生活平衡與員工組織忠誠度之關係

為驗證假說 H3：工作生活平衡與員工組織忠誠度有正向影響。由表 7 模型 4 可知，遠距辦公與工作生活平衡有顯著影響關係($\beta = 0.06, p < 0.001$)。故此假說 H3 獲得支持。

四、遠距辦公與員工組織忠誠度—工作生活平衡之中介效果

為驗證假說 H4：遠距辦公透過工作生活平衡間接影響員工組織忠誠度。由表 8 分析結果顯示，間接效果值為 0.0633，在 Bootstrap 重複抽樣次數 5000 次下，其 95% 信賴區間下限 LLCI 為 0.0070，區間上限 ULCI 為 0.1493，因區間結果未包含 0，表示有中介效果。由表 7 模型 5 可知，遠距辦公與員工組織忠誠度無顯著影響關係($\beta = 0.08, p > 0.05$)；工作生活平衡與員工組織忠誠度有顯著影響關係($\beta = 0.06, p < 0.001$)，表示此為完全中介效果。故此假說 H4 獲得支持。

表 7 迴歸係數表

應變數 變數	工作生活平衡		員工組織忠誠度		
	模型 1	模型 2	模型 3	模型 4	模型 5
控制變數					
性別	-.15(.06)*	-.12(.06)*	.05(.06)	.08(.06)	.10(.06)
婚姻狀況	.02(.08)	.01(.07)	.12(.08)	.12(.07)*	.11(.07)
自變數					
遠距辦公	.15(.09)*	.10(.08)	-.04(.09)		-.09(.08)
工作生活平衡				.29(.06)***	.31(.06)***
交互作用項					
實體工作空間		.29(.05)***			
遠距辦公×實體工作空間		.14(.12)*			
R^2	.04*	.13***	.02	.10***	.11***
Adjusted R^2	.03*	.12***	.00	.09***	.09***
F	3.19*	7.43***	1.49	9.10***	7.36***
ΔR^2	.04*	.10***	.02	.10***	.01***
ΔF	3.19*	13.30***	1.49	9.10***	2.02***

註：

1. N=248
2. 上表迴歸係數為標準化之 β ；括弧內為各構念之標準差
3. * $p < .05$ ** $p < .01$ *** $p < 0.001$

表 8 遠距辦公透過工作生活平衡對員工組織忠誠度之中介效果檢定表

中介效果	拔靴次數=5,000		間接效果
	Lower 2.5%	Upper 2.5%	
遠距辦公→工作生活平衡→員工組織忠誠度	.0070	.1493	.0633

第三節 驗證假說

經由分析後，將實證檢定結果的成立與否，彙整如表 9 所示：

表 9 實證檢定結果彙整表

研究假說	內 容	驗證結果
H1	遠距辦公對工作生活平衡有正向影響	成立
H2	實體工作空間對遠距辦公與工作生活平衡之間具有調節效果	成立
H3	工作生活平衡與員工組織忠誠度有正向影響	成立
H4	遠距辦公透過工作生活平衡間接影響員工組織忠誠度	成立

資料來源：本研究整理

第五章 研究結論與未來建議

第一節 研究結論

根據本研究之研究結果可得出以下幾點結論：

1. 遠距辦公對工作生活平衡有正向影響：研究表明，遠距辦公可以提供彈性和自主性，使員工更能在工作和生活之間取得平衡。
2. 實體工作空間對遠距辦公與工作生活平衡之間具有調節效果：實體工作空間的存在可以影響員工在遠距辦公中的工作生活平衡。企業應根據員工在遠距辦公時，在家實體工作空間環境或遠距場所去提供相關支持(例如:提供設備、網路文件檔案等)，以確保遠距辦公員工能夠有效地平衡工作和生活需求。
3. 工作生活平衡與員工組織忠誠度有正向影響：良好的工作生活平衡可以提高員工對組織的忠誠度。當員工感受到組織對他們的關心和支持，並且能夠平衡工作與生活時，他們更傾向於對組織表現出忠誠。
4. 遠距辦公透過工作生活平衡間接影響員工組織忠誠度：遠距辦公通過促進工作生活平衡來間接影響員工對組織的忠誠度。企業應該給予支持和相關資源，協助員工實現工作生活平衡，從而增強他們對組織的忠誠。

第二節 管理意涵

遠距辦公具有多項管理意涵，需要管理者以不同的方式來管理和引導團隊。首先，彈性管理是重要的一環，遠距辦公使員工得以在不同的地點和時間進行工作，因此管理者需要靈活調整管理方式，應該放寬對於工作時間和地點的限制，以成果為導向，關注員工的工作成果而非工作過程；其次，有效溝通在遠距辦公環境中至關重要，管理者需要確保適當的溝通渠道和工具，例如即時通訊軟體、視訊會議等，以促進團隊之間的協作和信息交流；此外，建立良好的溝通文化也很重要，鼓勵開放、透明和有效的溝通。

在遠距辦公模式下，培養員工的自主性和負責性也是必要的。員工需要具備自我管理和組織工作的能力，管理者應提供必要的支持與資源，確保員工具備完成工作所需的技能和知識。此外，在遠距辦公下建立信任和連結尤為重要，管理者應該建立互信的關係，讓員工感受到支持和關懷，並促進團隊合作和凝聚力的活動，例如定期線上會議、團隊建設活動等，可以幫助建立良好的人際關係和團隊氛圍。

最後，管理者需要關注員工的福祉和工作生活平衡。在遠距辦公模式下，員工可能面臨不同的壓力和挑戰，因此提供必要的支持和資源至關重要，例如提供心理健康支援、彈性的工作時間安排等，有助於確保員工能夠在工作壓力下保持身心健康。

第三節 研究限制與未來研究方向

一、研究限制

1. 外界因素干擾：研究中可能存在未考慮到的外界因素，例如個人特質、工作內容、家庭狀況等，這些因素可能會產生影響，但未被控制或考慮在內。
2. 相關變數的測量：在研究中，測量工具可能存在一定的主觀性和量表效度問題。這可能導致結果的不準確性或偏差。

二、未來研究方向

1. 遠距辦公之相關議題在疫情期間漸漸興起，建議未來可以找尋更多未經深入研究之變數(例如:心理層面)，去探討遠距辦公會對其的影響，並給予企業或員工提供更多建議。
2. 本研究僅採用問卷量表之方式做調查，未來研究方法可以藉由深度訪談的方式，了解企業遠距辦公時會進行那些內部運作以及相關流程應對之情況，再從中做更深入之分析。

參考文獻

一、中文部分

王珮琳(2017)。人格特質對工作與生活衝突之影響---疆界彈性中介影響與社會支持調節作用之探討。國立中正大學勞工關係學系碩士在職專班碩士論文，嘉義縣。

- 李欣蓓 (2022)。工作生活平衡對工作滿意度、工作壓力及離職傾向的影響。國立成功大學企業管理學系碩士在職專班碩士論文，台南市。
- 李宜嫻 (2022)。行政機關公務員選擇遠距辦公影響因素之研究。國立臺灣師範大學科技應用與人力資源發展學系人力資源發展碩士在職專班碩士論文，台北市。
- 李美樺 (2016)。以工作特性理論與疆界理論整合模型探討工作家庭衝突。國立中正大學勞工關係研究所碩士論文，嘉義縣。
- 李雅雯 (2021)。在家更辛苦 逾半上班族好想回辦公室(自由時報)
- 李慕華 (1992)。「組織忠誠的內涵意義、影響因素與行為結果之探討—以台灣中小企業為例」。私立輔仁大學應用心理學研究所未發表之碩士論文
- 林思吟 (2009)。實體工作空間與創造力績效-心情與習慣化的影響。國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文，高雄市。
- 周逸衡 (1984)。「國人價值觀體系與台灣大型企業管理行為關係之研究」。國立政治大學企業管理研究所未發表之博士論文。
- 姜定宇、鄭伯璦(2003)。組織忠誠、組織承諾、及組織公民行為研究之回顧與前瞻，應用心理研究 19: 175-209。
- 後疫情時代臺灣勞動市場 工作型態的轉變與困難 中華經濟研究院第三(臺灣經濟)研究所助研究員 賴偉文 台灣勞工季刊 NO.63 (2020)
- 許喬智 (2009)。以疆界理論探討職場家庭生活平衡—以 W 公司為例。國立中央大學人力資源管理研究所碩士在職專班碩士論文，桃園縣。
- 陳詠晴 (2014)。高績效工作系統對員工創造力與順從行為之影響—社會交換觀點之中介效果。國立中正大學勞工關係學系暨研究所碩士論文，嘉義縣。
- 鄭伯璦 (1995)。差序格局與華人組織行為。「本土心理學研究」，3，142-219。
- 鄭紀瑩 (1996)。「華人企業的組織忠誠：結構與歷程」。國立台灣大學心理學研究所未發表之碩士論文。

二、英文部分

- Aiken, L. S., & West, S. G. (1991). *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*. Sage Publications, Inc.
- Allen, T. D., & Armstrong, J. (2006). Further examination of the link between work-family conflict and physical health: the role of health-related behaviors. *American Behavioral Scientist*, 49(9), 1204–1221. <https://doi.org/10.1177/0002764206286386>
- Allen, T. D., Golden, T. D., & Shockley, K. M. (2015). How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings. *Psychological Science in the Public Interest*, 16(2), 40-68.
- Bailey, D. E., & Kurland, N. B. (2002). A Review of Telework Research: Findings, New Directions, and Lessons for the Study of Modern Work. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 383-400.
- Baruch, Y., & Nicholson, N. (1997). Home, sweet work: Requirements for effective home working. *Journal of General Management*, 22(4), 15-30.
- Baumeister, R. F., & Leary, M. R. (1995). The need to belong: desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Psychological bulletin*, 117(3), 497–529.
- Baumer, E.P., Adams, P., Khovanskaya, V.D., Liao, T., Smith, M.E., Sosik, V.S., & Williams, K. (2013). Limiting, leaving, and (re)lapsing: an exploration of facebook non-use practices and experiences. *Proceedings of the SIGCHI Conference on Human Factors in Computing Systems*.
- Carlson, D.S., Kacmar, K.M., Wayne, J.H., & Grzywacz, J.G. (2006). Measuring the positive side of the work-family interface: Development and validation of a work-family enrichment scale. *Journal of Vocational Behavior*, 68, 131-164.

- Clark, S. (2000) Work-Family Border Theory: A New Theory of Work-Life Balance. *Human Relations*, 53, 747-770.
<http://dx.doi.org/10.1177/0018726700536001>
- Crouter, A. C. (1984). Spillover from Family to Work: The Neglected Side of the Work-Family Interface. *Human Relations*, 37(6), 425–441. <https://doi.org/10.1177/001872678403700601>
- De Croon, E. M., Sluiter, J. K., Kuijer, P. P., & Frings-Dresen, M. H. (2005). The effect of office concepts on worker health and performance: A systematic review of the literature. *Ergonomics*, 48(2), 119-134.
- Feldman, D. C., & Gainey, T. W. (1997), Patterns of telecommuting and their consequences: Framing the research agenda. *Human Resource Management Review*, 7(4), 369-388. doi:10.1016/S1053 4822(97)90025-5
- Frone, M. R., Russell, M., & Cooper, M. L. (1992). Antecedents and outcomes of work-family conflict: testing a model of the work-family interface. *The Journal of applied psychology*, 77(1), 65–78. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.77.1.65>
- Gajendran, R. S., & Harrison, D. A. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1524-1541.
- Golden, T. D., & Veiga, J. F. (2008). The impact of extent of telecommuting on job satisfaction: Resolving inconsistent findings. *Journal of Management*, 34(2), 317-340.
- Golden, T. D., Veiga, J. F., & Simsek, Z. (2006). Telecommuting's differential impact on work-family conflict: Is there no place like home? *Journal of Applied Psychology*, 91(6), 1340-1350.
- Grant, C. A., Wallace, L. M., & Spurgeon, P. C. (2013). An exploration of the psychological factors affecting remote e-worker's job effectiveness, well-being and work-life balance. *Employee Relations*, 35(5), 527-546.
- Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Sources and conflict between work and family roles. *The Academy of Management Review*, 10(1), 76–88. <https://doi.org/10.2307/258214>
- Grzywacz, J. G., & Marks, N. F. (2000). Reconceptualizing the work–family interface: An ecological perspective on the correlates of positive and negative spillover between work and family. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1), 111–126. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.5.1.111>
- Hall, D.T., & Richter, J. (1988). Balancing work life and home life: what can organizations do to help?" *academy of management executi.*
- Hayman, J. 2005. Psychometric Assessment of an Instrument Designed to Measure Work Life Balance. *Research and Practice in Human Resource Management* 13 (1): 85-91.
- Hill, R.P., Stephens, D.L., & Smith, I. (2003). Corporate Social Responsibility: An Examination of Individual Firm Behavior.
- Jan van Ree, H. (2002), "The added value of office accommodation to organisational performance", *Work Study*, Vol. 51 No. 7, pp. 357-363. <https://doi.org/10.1108/00438020210449012>
- Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R. P., Snoek, J. D., & Rosenthal, R. A. (1964). *Organizational stress: Studies in role conflict and ambiguity*. John Wiley.
- Karyl E. Macewen & Julian Barling (1994): Daily consequences of work interference with family and family interference with work, *Work & Stress*, 8:3, 244-254
- Mael, F. and Ashforth, B.E. (1992) Alumni and Their Alma Matter: A Partial Test of the Reformulated Model of Organizational Identification. *Journal of Organizational Behavior*, 13, 103-123.
<https://doi.org/10.1002/job.4030130202>
- McCOY, J.M. (2005), Linking the Physical Work Environment to Creative Context. *The Journal of Creative Behavior*, 39: 167-189. <https://doi.org/10.1002/j.2162-6057.2005.tb01257.x>

- McGee, G. W., & Ford, R. C. (1987). Two (or more?) dimensions of organizational commitment: Reexamination of the affective and continuance commitment scales. *Journal of Applied Psychology*, 72(4), 638–641. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.72.4.638>
- Morgeson, F. P., & Humphrey, S. E. (2006). The Work Design Questionnaire (WDQ): Developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. *Journal of Applied Psychology*, 91, 1321–1339.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). *Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. San Diego, CA: Academic Press.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224–247. [http://dx.doi.org/10.1016/0001-8791\(79\)90072-1](http://dx.doi.org/10.1016/0001-8791(79)90072-1)
- Nakrošienė, A., Bučiūnienė, I. and Goštautaitė, B. (2019), "Working from home: characteristics and outcomes of telework", *International Journal of Manpower*, Vol. 40 No. 1, pp. 87–101. <https://doi.org/10.1108/IJM-07-2017-0172>
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington Books/D. C. Heath and Com.
- Oldham, G. R., & Brass, D. J. (1979). Employee Reactions to an Open-Plan Office: A Naturally Occurring Quasi-Experiment. *Administrative Science Quarterly*, 24(2), 267–284. <https://doi.org/10.2307/2392497>
- Oldham, G. R., & Fried, Y. (2016). Job design research and theory: Past, present and future. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 136, 20–35.
- 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
- Shockley, K.M., & Allen, T.D. (2007). When flexibility helps: Another look at the availability of flexible work arrangements and work–family conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 71, 479–493.
- Silin, R. H. (1976). *Leadership and value: The organization of large-scale Taiwan enterprises*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Vischer, J. C. (2007). The effects of the physical environment on job performance: Towards a theoretical model of workspace stress. *Stress and Health: Journal of the International Society for the Investigation of Stress*, 23(3), 175–184. <https://doi.org/10.1002/smi.1134>
- Wayne, J. H., Grzywacz, J. G., Carlson, D. S., & Kacmar, K. M. (2007). Work-family facilitation: A theoretical explanation and model of primary antecedents and consequences. *Human Resource Management Review*, 17(1), 63–76. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2007.01.002>
- Zeithaml, V. A., Berry, L. L., & Parasuraman, A. (1996). The Behavioral Consequences of Service Quality. *Journal of Marketing*, 60(2), 31–46. <https://doi.org/10.1177/002224299606000203>