心理賦權及當責對於工作滿意度之影響-工作投入的角色

The impact of psychological empowerment and accountability on job satisfaction
- The role of job involvement

王崇昱¹ 國立高雄科技大學 企業管理系 教授 wcuwcu@nkust.edu.tw

cuwcu@nkust.edu.tw 林慈媛 ²

國立高雄科技大學 企業管理系碩士在職專班 研究生 j110257112@nkust.edu.tw

摘要

過去許多學者針對會影響工作滿意度之前因變數進行探討,然而本研究主要針對心理賦權、當責與工作投入 等變數探討其對於工作滿意度的影響,以工作投入作為中介變數,在選擇研究樣本時,以實體零售通路第一線銷售 人員為研究對象。

本研究共收回有效問卷169份,利用迴歸分析,研究之結果分述如下: (1)工作投入對工作滿意度之影響性未確定; (2)心理賦權無法透過工作投入影響工作滿意度,但可直接影響工作滿意度; (3)當責可透過工作投入影響工作滿意度; (4)心理賦權可透過當責影響工作投入。依據本研究結果與結論,提出對於實體零售通路銷售人員在企業派遣與管理人力時相關的建議。

關鍵字:心理賦權、當責、工作投入、工作滿意度

第一章 緒論

第一節、研究背景與動機

近幾年逢全球嚴重特殊傳染性肺炎(COVID-19)肆虐,全球整體環境因疫情造成極大影響,為了與疫情共存,人們開始逐漸轉變了原有的生活型態,多數消費者的購買行為與習慣也因而改變。而與通路相互依賴的品牌方,在面對疫情的急速轉變之下,除了加速進行全通路佈局的腳步及進行虛實整合之外,在原有的實體零售通路上也需要從原先以展示及販售商品為主的模式,轉化成建立提升消費者體驗的觸點。實體零售通路的重要性在於,消費者對於實體通路有很高的依賴性,近年來的統數據中發現,全世界各區域的電商購物比率最高是20~30%,所以實體通路還是消費者最主要的消費型態(徐重仁,2022)。故品牌方期望第一線銷售人員能與顧客進行良好互動及達成銷售目的,並加深消費者對品牌的良好印象,同時也能善用數位化的系統,協助企業更了解消費者輪廓。故第一線銷售人員的工作滿意度是需要受到重視的。然而,什麼因素影響工作滿意度呢?

會影響「工作滿意度」的前因變數在過去已被許多學者加以探討,例如:工作壓力(黃有德,2021)、工作投入(呂理忠,2020)、工作績效(林鴻議,2021)、幸福感(陳盈君,2021)、心理契約(張慧君,2021)、心理賦權(陳奕豪,2022)、當責(陳秀雲,2021)…等,但在過往研究中未曾一起探討心理賦權、當責及工作投入對於工作滿意度的影響,因此本研究欲探討上述變數對於工作滿意度的影響性。

就文獻探討及研究生之工作經驗而言,本研究認為影響實體零售通路第一線銷售人員工作滿意度的要素可能 與員工的工作投入有關,若員工具有較高的工作投入對自身將有較高的自我要求且對工作會更加重視(賴志豪, 2022),進而提高工作滿意度與績效。因此本研究想進一步了解實體零售通路第一線銷售人員的工作投入是否會對 其工作滿意度產生何種影響?甚至,探討什麼變數將透過工作投入去影響工作滿意度?

心理賦權能影響實體零售通路銷售人員的工作滿意度,如Fulford & Enz(1995)發現員工心理賦權會影響到工作滿意度。心理賦權也可能間接影響工作滿意度,像是徐逢儀(2013)指出,部屬心理賦權感受程度的高低,會影響到

其在工作投入上的程度,因此,本研究欲探討心理賦權是如何透過工作投入影響工作滿意?

另外,當責能影響工作滿意度,學者證實當責能直接影響工作滿意度,如廖俊威(2018)。范碩晏(2012)亦指出 正職員工若能夠感受到當責,則可提升工作的敬業度。因此,本研究欲探討當責是如何透過工作投入影響工作滿意?

最後,心理賦權與當責之間的關係,在國內相關研究中,較少有學者針對這兩者的因果關係進行研究,故心 理賦權是否會影響到當責?並且心理賦權能否透過當責來影響工作投入?也是本研究想要進行探討的部分。

基於以上所述,本研究將探討心理賦權、當責及工作投入對於工作滿意度之影響性,同時以工作投入作為中介,來探討心理賦權及當責透過工作投入對工作滿意之中介效果,更進一步探討心理賦權與當責之間的關係,以及心理賦權透過當責對工作投入之中介效果。依據本研究結果與結論提出相關的建議。

第二節、研究目的

綜觀前述論點,本研究的研究目的如下所述:

- 一、探討心理賦權、當責與工作投入對於工作滿意之影響效果。
- 二、探討工作投入是否在心理賦權、當責與工作滿意之關係中有中介效果的產生。
- 三、探討當責是否在心理賦權與工作投入之關係中有中介效果的產生。

第二章 文獻探討

第一節、工作滿意度

工作滿意度(Job Satisfaction)這個概念最初是由Mayo(1927-1932)在霍桑實驗中所歸納所得到,研究中發現員工在工作中的情緒、情感會極大的影響工作行為與工作效率,而這種隱祕的員工心理因素更是影響工作滿足及生產力的主要來源。Hoppock(1935)指出工作滿意是指員工於心理與生理上對各種工作情境與環境因素的滿意感受程度。

而滿意度(satisfaction)是心理對於外在的一種反應狀態,代表一個人所感覺愉快的程度(Kotler, 1997),也是個人對工作所產生之快樂或正面的情緒感受的整體評估(Locke, 1973)。Nyirenda & Mukwato(2016)將其詮釋為個人喜愛工作或樂在工作其中的程度。工作者在工作中表現出的情緒反應與情感,可透過工作經驗累積,轉化為積極正向的態度(Williams, 2005),若工作者的工作滿意度較高時,則會對自己的工作會持正面積極的態度(Robbins, 1996)。

而工作者對工作的認知程度和評價,會包含對於面對各種層面的感受,且工作者會以感覺到的滿意程度當作評價本身從事工作的重要因素(Buitendach & Witte, 2005)。Cribbin(1972)提到工作滿意度是對工作環境的感覺,工作環境包括工作本身、工作團體、主管、組織、生活等,同時指個人健康、安全、關係、自尊、成長等需求,並從工作經驗裡所獲得需求滿足的程度(Dessler, 1976)。Locke(1973)將工作滿意度視為工作事件與行為者互動的結果。工作事件為工作本身(如成就感、工作價值觀)、工作報酬(如薪酬、晉升、主管表揚及讚賞)及工作環境(如社會環境、壓力、組織文化及人際關係),而行為者的部分則有行為者本身、組織內部與外部的其他相關者。

工作滿意度是工作者對其工作及相關因素產生的情感反應或感覺,這種情感反應或滿足程度的高低來自於個人在工作環境中,與其預期應得的報酬和實際獲得報酬之間的差距而定(Smith, Kendall & Hulin, 1969),若一個人期望與實得的報酬之間差距愈小,其工作滿意的程度愈大(Porter & Lawler, 1968)。故工作滿意度可代表個人期望與實際獲得獎酬相符的程度(Davis & Newstrom, 1989)。Vroom(1964)將工作滿意度著重於工作者在職場的角色方面,也是對目前職位的滿意狀態,如對工作持正向態度,則表示工作滿意程度較高。

工作滿意度是個人在工作中獲得生活上、工作中及社會需求的滿足,也是決定員工是否會持續該工作的重要指標(Deci et al., 2017)。這種滿足感為工作者對於他們的工作所維持的態度,而此態度是源自於他們對於工作的知覺而來(O'Reilly, 1991),會與工作者在工作上的成就及工作產量和個人幸福感直接相關(Kaliski, 2007)。Aziri(2011)指出若工作滿意度低落,就有可能對組織缺乏忠誠度、增加離職率或導致意外事故的發生。

在國內文獻方面,張春興(1989)認為工作滿意度是工作者對其所任工作感到滿意的程度,也是個人對於所從事工作本身或相關工作層面所持有的情感反應(洪俊逸,2008)。這種反應源自個人對於工作成果的渴望和結果實際達成程度(秦夢群,2005)。同時也會因工作者對目前積極參與工作的程度會直接影響到對工作整體的反應和評價(郝德天,2014)。在工作中產生的反應、情緒與價值判斷,會受個人心理因素及外在環境因素交互作用影響(張躍騰,2012)。

工作滿意度也是個人對於所從事的工作以及其產生的成果,所持有的主觀感受和價值判斷(陳中雲,2001)。洪國哲(2008)認為這種主觀感受和價值判斷會由於個人文化背景及個人對於工作的期望與而有所差異,進而對工作滿意度產生影響。

基於上述文獻,本研究將參考Robbins(1993)之定義,將工作滿意度定義為工作者對其工作所抱持的態度,滿意程度愈高,顯示對工作愈秉持著正面態度。同時此態度也代表工作者對工作積極的程度,如果工作者的工作滿意度較高時,代表工作者對自己的工作持正面積極的態度 (Robbins, 1996)。本研究認為實體零售通路第一線的銷售人員經常處於面對不同類型的客人變動環境下,且需身負品牌形象的傳達及業績目標的達成,每日工作下來生理及心理是會承受許多壓力的,所以對於面對工作上的態度及工作認知將會影響在工作的表現以及自身對工作滿意度。

第二節、工作投入

工作投入(Job involvement)源自Allport(1947)所提的自我投入(ego-involvement),其認為在工作情境中尋求自我及他人的尊嚴與尊重,是投入於所參與工作的心理現象。Lodahl & Kejner(1965)認為工作投入是一種多層構面的工作態度組合而成,定義為個體在心理上對工作認同的程度或個體對工作的重要程度認知,其會受到個人尊嚴與工作績效的影響,同時視工作投入為個人的價值觀,不會輕易受到工作環境的影響。Bass(1965)提出有別於Lodahl的論點,認為工作投入會受到工作情境影響,其中包含在工作上有參與決策的機會、對工作的付出可能對組織有重大貢獻、個人過去在工作上的正向經驗、個人於工作獲得的成就感、擁有工作進度自主權及在工作中有自我決策的機會。

Saleh & Hosek(1976)認為工作投入是主觀的個人自我印象,會受個人特質影響,也是個人在工作以外的環境與個人特殊社會化的結果(Blood & Hulin, 1967),當個人認同並關注自己的工作,在工作時就會將其視為生活的中心(Blau & Boal, 1987),這種重要程度的認知在工作中的自發參與,可使個人的尊嚴和自主得到滿足,也就是員工先意識到該工作具有價值,才會產生工作投入(Saleh & Hosek, 1976)。工作投入是個體心理上對目前工作的認知與認同狀態,同時也依賴工作以來滿足個人內在動機或外在的需求 (Kanungo, 1982)。Patchen(1970)指出若工作可以滿足工作者自尊需求、歸屬感及成就需求時,工作者就會有高度工作投入 (Mowday, Poter & Steers, 1982)。

Kahn(1990)認為工作投入是指一個人是否願意對工作有所付出的一種工作態度,包含關注(認知的效用、願意花費大量的時間思考角色)和專注(熱烈的專注於自己的角色),同時也是代表個人全心全意對待、承諾及關心自己目前工作的程度(Paullay, Alliger & Stone-Romero, 1994)的概念相似。

工作投入是動態的,取決於工作者在工作時如何控制和展現自我,即使在認知到工作已經滿足了自己的需求時,若當工作投入較高,會更加認同自己的工作,更能對工作產生認同感(Maslach, 2008)。這個認同感並非短暫的為了某種目的所產生的感情狀態,而是一種能夠持續且有滲透力的情感認知狀態(Demerouti et al., 2008)。故工作投入是個人心理上對工作認同的程度,同時會與工作績效有所連結(Robbins, 2001)。

在國內文獻方面,陳淑嬌(1989)提出工作投入是指工作在工作者生活中所佔的地位,工作表現影響其自尊程度以及積極參組織活動等之主觀感受。在樂於專注工作並主動參與組織活動,由工作表現中得到肯定與認同,進而產生一種滿足心理狀態(林宗賢,2008),並能在工作中獲得自我價值與尊嚴(鄭惠琴,2008)。且工作投入是一種激勵,當需求滿足時即產生投入心理狀態(陳雅純等人,2011)。李新民、鄭博真(2014)指出工作投入是會認同工作價值、對工作投入情感的承諾並且認真參與工作,希望從工作中獲得成就感並滿足生理及心理需求(游焜智,2017)。

劉仲矩、羅與好(2017)指出工作投入與員工對工作投注的心力有關,郭騰淵(1991)也指出若員工對工作評價是表現出高度投入、主動參與、責任感,則會有主動、喜歡及力求表現等工作行為,也是本身對工作的認同,並專注投入與準備其工作相關之情形,從中獲取樂趣,存在長遠持久性(吳茹燕,2020)。這種在工作中融入其工作角色的心理現象,情感上經過對組織而產生交集,員工更加願意付出工作熱忱(陳怡秀,2006)。故可定義為自發專注且樂於工作,隨著工作產生的價值產生認同感與自我滿足感,並且從工作表現中獲得肯定與高度評價,而提升工作效能的工作態度(王博瀚、黃光甫,2020)。

Smith & Brannick(1990)研究中顯示工作投入會直接或間接影響工作滿意度。在能夠滿足個人需求時,員工會受到激勵,工作投入的程度和工作滿意度則呈現正向關係(Rabinowitz & Hall, 1977), Gormley(2003)的研究同樣證實工作投入與工作滿意度兩者間為顯著正向關係,此觀點在呂理忠(2020)和賴志豪(2022)的研究中也獲得證實。

本研究參考Kahn(1990)工作投入的定義為工作者是否願意對工作有所付出的一種工作態度,包含關注(認知的效用、願意花費大量的時間思考角色)和專注(熱烈的專注於自己的角色)。本研究認為實體零售通路第一線的銷售人員在長時間無外力監督影響之下是否願意自發性對工作有所付出並從中獲得實質的業績及滿足個人、組織需求,其重點在主動與自發性行為的影響,而工作投入愈高者,因投入較多的心力及專注力於工作當中,其工作滿意的程度就愈高(李佳穎,2014)。基於以上所述,本研究提出以下假設:

H1: 工作投入對工作滿意度具有正向影響

第三節、心理賦權

在談到心理賦權(Psychological Empowerment)前,需先了解賦權(Empowerment),賦權的概念最早起源於美國1960年代社會行動的意識型態的社區心理學概念,將賦權定義為針對權力不足所造成社會問題的解決之道(Rappaport, 1981),賦權主要的探討可分為兩個層面,分別是管理層面的賦權及心理認知上的心理賦權。

管理層面上的賦權,是決策權力由組織高層流向組織基層的過程(Mintzberg, 1979),由權力的掌握者將部分權力轉移至缺乏權力的一方(Menon, 2001),包括高層的授權、提高組織成員對資訊與資源的接觸機會,是屬於一種由上而下,即主管授予部屬權力的行為(Blau & Alba, 1982)。Conger & Kanungo(1988)認為心理賦權是以心理觀點為看待賦權的基礎,定義為是一種心理歷程,重點環繞著員工的自我效能上,同時認為心理賦權與環境中的因素相關,是自我效能的增強及行為上的改變。McClelland(1975)指出透過提升部屬的自我效能,能夠增強其執行工作的動機,也就是說員工對於所擁有的能力及被賦予的權力產生滿足,就能增加自我效能進而轉化成行動(Neilsen, 1986)。

心理賦權不僅要授予權力,還要協助發展員工自主管理、運用權力的能力(Barner, 1994)。Robbin, Crino, & Fredendall(2002)認為心理賦權是一種持續性的對話、傾聽、反思與行動的過程,需要領導者和成員間的共同參與,旨在促進資源共享和共同參與自我決策的權力和機會,故Neilsen(1986)指出除了權力下放外,還須考慮到員工的自我價值感受。當員工感覺到自己被賦予的權力越大,通常會提高員工在工作時的能力,並增加自信心,進而促進其思考和解決問題的能力(Bowen & Lawler, 1992)。Thomas & Tymon(1994)也提出若組織成員越能感受到自主權,則表示越感受到被賦權,意指心理賦權為依據員工心理知覺的授權程度,若自主性越高,則會越能感受到授權。

Biron & Bamberger(2011)認為心理賦權是領導方式的一種,當員工相信工作對自己有意義且有能力完成,並擁有工作自主決定的權力和影響性時,能對其幸福感有所以影響。心理賦權是一種提升自我效能感受的激勵過程,藉由心理賦權的體驗,讓組織成員能夠在完成任務中增加其成就感(Conger & Kanungo, 1988)。Spreitzer(1995)認為心理賦權為一個人對於個人工作角色認知及賦權程度的主觀感受所形成的內在動機經驗,能夠通過個人對任務的認知,使其能夠更有效率的且完成任務並著重於個人心理層面之知覺,根據工作角色反映出四種構面,分別是工作意義(依個人理念和標準來判斷工作目標或目的價值)、能力(自我效能)、自我決定(自我決策)、影響(個人能夠影響組織的程度)。

在國內文獻方面,張文隆(2011)提出,賦權包含兩個意義,一為為由上對下的權力給予,其二則是自我發揚權力。而由上而下的合法權力授予,培養被賦權者的能力亦為有效賦權的重要觀點,給予權力和被賦予權力的雙方相互影響著賦權的成敗(陳馥,2014)。吳正成(1999)將心理賦權的權力運作過程是領導者將權力授予被領導者,同時賦予被領導者適當的責任和義務,使得被領導者能夠更為專業的歷程。

心理賦權有助於工作投入之增加,如陳奕豪(2022)研究中發現,心理賦權在願景領導與工作投入間中介程度會因單位主官想法與做法產生差異,工作投入程度受內在激勵因素驅動,亦可能受外部強制力影響產生變化。徐逢儀(2013)的研究中指出,部屬心理賦權感受程度的高低,會影響到其在工作投入上的程度,心理賦權對工作投入具有顯著正向的影響,感知心理賦權程度較高的個體,在工作投入的程度會比較高。

基於上述文獻,本研究對於心理賦權之定義將採用Spreitzer(1995)所提出的說法,認為心理賦權為一個人對於個人工作角色認知及賦權程度的主觀感受所形成的內在動機經驗,能夠通過個人對任務的認知,使其能夠更有效率的完成任務並著重於個人心理層面之知覺,並根據工作角色反映出四種構面,分別是工作意義、能力、自我決定、影響。在實體零售通路的銷售人員心中對於銷售人員角色的自我認知及對公司賦予銷售人員任務的認知,這種動機會影響到其行為,而公司在給予充分知識、應對話術與技巧等工作所需的專業知識後會進行驗收,驗收成功後給予

口頭激勵強化銷售人員信心,並會賦予銷售人員的在現場銷售權力,讓現場的銷售任務可以順利進行。而累積越久銷售經驗的銷售人員,對銷售工作的熟練度與信心也相對較高,面對問題具有充分的解決能力與判斷力,也會有建議性的與主管反映現場的狀況處理,主管針對建議評估合理也會採用並鼓勵現場銷售人員,讓銷售人員覺得是被公司所重視,因此也會增加工作投入的程度,進而增加工作滿意度。基於以上所述,本研究提出以下假設:

H2: 心理賦權對工作投入具有正向影響

H3: 心理賦權透過工作投入影響工作滿意度

第四節、當責

當責(Accountability)這個詞係源於1990年代,過去學者主要從社會心理學角度進行研究,認為個體會從心理層面意識到自己必須為所做的工作結果來負責任(Hackman & Oldham, 1975)。Frink & Klimoski(1998)認為當責是社會系統整合在一起的黏合劑,如果個人不能面對他們自己的行為,將沒有共同的期望及基礎社會秩序。因此,若沒有當責,將不可能維持的任何形式的社會系統。同時適用於組織中的任何層級,並成為每個組織組成的關鍵,其意義也從事後被動的追究責任,轉化為事前積極主動的承擔(Connors & Smith, 2011)。

社會心理學者Tetlock(1992)將當責理解為個體層次的一種透過主觀所經驗到的現象,意即不同個體因主觀詮釋狀況可能對當責與否有不同的判斷,故當被要求為他人的信念、感覺和行為評價時,將反映其內隱或外顯的期望。而這樣的當責機制以多種形式在社會中存在,並被視為影響個人行為和決策的基本選項。

當責是一種內在的自我調節,而非只是回應外在的期待(Schlenker & Weigold, 1989),依據個人知覺的評估決定或行為是以擁有潛在獎勵或懲罰權力的對象的期待,調整自己對外的信念、感受與行為認知的潛在過程(Frink & Klimoski, 1998)。當責是一種隱含的或明確的期望,預期個人的決定或行為將受到一些顯著觀眾(主管、包括自己)的評估,並且相信基於這些評估而有可能受到獎勵或制裁的信念(Hall, et al., 2006)。最終,這種回應最終將推動當責成為一種遵守組織規範和規則的機制(Ferris, et al., 1995)。Tetlock(1983)也提到在個體被監視時,會藉由透過審視環境對行為的規範、暗示和期待並嘗試去保護個體自我形象和最大化經濟效益。

Hall, et al.(2003)也提出「主管賦予你責任」與「個人察覺到的責任」能對組織造成不同的效益。Frink & Klimoski(1998)認為,透由當責個體能展現自我負責行為並遵守社會規範,並將當責在組織中區分為:

1.正式當責:指組織內客觀系統,用於監控並確保員工行為符合組織規則,如績效評量系統、財務報告程序等。
 2.非正式當責:組織內主觀系統,不是一個正式的過程,如對組織忠誠的情感。

Wallace, et al.(2011)指出,當責是從組織的正式規範層面為啟動。而Hall et al.(2003)認為非正式工作場所規範有可能對正式的當責制要求產生重大影響解釋和實施。非正式的當責機制的核心在於領導者的評價,這些評價會影響利益相關者對領導者的信任程度,若個人的當責表現能夠建立高度的信任感,會激發他人的當責表現,進而促進團隊當責影響整個組織。

在國內文獻方面,許惠姍(2012)則提出當責不是一種具體的狀態,而是一個概念,無法被具象化,只能透過個人的自發體驗來實踐。袁梅玲(2018)認為當責是一種認知感覺,其表現同時會受個人期望、決策的影響,來決定當責表現的強度。張文隆(2011)認為當責是指能對自身行為與結果負責,當被賦予任務時,能夠給予承諾並且付諸行動,更進一步願意為成敗負起所有責任,並交出成果。當責未必需涉及正式制度的獎懲,而可能只是個人在受到團體或社會常規影響下的反應(宋盈瑩,2021)。而陳淑娟(2013)指出組織能夠落實當責文化,那麼這通常代表著該組織在執行力和效能上能夠有所提升。同時,員工的責任感、榮譽感、凝聚力和團隊士氣也有望得到提高。

宋盈瑩(2021)的研究中,指出高勤勉盡責性者具有高度個人當責時,由於對工作內在的動力感到不斷的驅使,加上認真負責的特質,願意親自參與各種工作任務,勢必會在工作中耗費較多心力。Hall et al.(2006)認為在完全沒有壓力源的狀況下,人們可能會沒有表現的動力,適當的當責可以激發人們產生正向的結果。范碩晏(2012)發現,正職員工若能夠感受到當責,則可提升工作中的敬業貢獻度,進而帶來良好的績效表現。

基於上述文獻發現,當責與內在的自我認知及要求及回應行為的反應過程息息相關,對於當責之定義,本研究將以Hackman & Oldham(1975)提出的個體會從心理層面意識到自己必須為所做的工作結果來負責任。第一線的銷售人員在具備當責觀念並加以執行時,面對公司所交付的銷售任務時,會認為應該要對自己所承接的任務最終結果

負起責任,也會為了要完成任務,主動對公司要求的事多付出心力,同時搭配組織提供的資源將進而影響到工作投入的狀態,完成組織共同的任務,因此,進而增加工作滿意度。基於以上所述,本研究提出以下假設:

H4: 當責對工作投入具有正向影響

H5: 當責透過工作投入影響工作滿意度

當責是果,賦權是因,要使當責內化為組織文化,必須經過持續的實踐和強化,才能夠真正地產生改變(何飛鹏,2010)。心理賦權不僅強調個人決策及控制能力,亦包含設計、執行、控制設定目標的參與過程,是一種持續性對話及自我決策的權力(林冠伶,2020)。工作自主性愈高,愈容易產生當責行為(Hall et al.,2006),在員工有了做決策的權柄之後,就應該為成果負起當責,故員工在心理狀態層面是否接受了責任和賦權,取決於他們對任務所代表的意義、決策的衝擊以及自身能力和自主決策的程度的看法,而自我決策與行動,也指向了當責的責任感(張文隆,2010),進而影響工作投入。基於以上所述,本研究提出以下假設:

H6: 心理賦權對當責具有正向影響

H7: 心理賦權透過當責影響工作投入

第三章 研究方法

第一節、研究架構

本研究主要在分析影響心理賦權、當責及工作投入對工作滿意度之正向影響,以工作投入為中介,並進一步來探討心理賦權及當責透過工作投入對工作滿意度具中介效果,以及當責透過工作投入對工作滿意度具中介效果。 各個構念間之關係,如下列研究架構(圖3-1)所示:



圖3-1研究架構圖

第二節、研究變項操作型定義與衡量方式

為達成本研究目的,參考過去相關文獻與研究,針對以下各研究變數提出操作性定義,並解釋說明衡量方式。

一、工作滿意度

(一)操作型定義:

本研究參考Robbins(1993)之定義,認為工作滿意度為工作者對其工作所抱持的態度。

(二)衡量方式:

本研究參考張慧君(2021)、Schriesheim & Tsui(1980)的工作滿意度量表之衡量題項,共計6題,如表3-1所示:

衡量構念
 有量題項
 1.我對直屬長官的指導感到滿意。
 2.我對工作中同儕相處關係感到滿意。
 3.我對目前的工作薪資制度感到滿意。
 4.我對組織中的升遷機會感到滿意。
 5.我考慮工作中各面向,對目前工作感到滿意。
 6.我對目前工作整體來說感到滿意。

表3-1 工作滿意度之衡量題項

二、工作投入

(一)操作型定義:

工作投入為一個人是否願意對工作有所付出的一種工作態度,包含關注和專注程度(Kahn,1990)。

(二)衡量方式:

本研究參考劉仲矩、羅與好(2017)、賴志豪(2022)的工作投入之量表,共計5題,其衡量題項如表3-2所示:

表3-2 工作投入之衡量題項

衡量構念	衡量題項
	1.不管有沒有加班費我都會將今日的工作完成。
	2.即使沒有經濟壓力情況下,我還是會繼續工作。
工作投入	3.我從事工作相關事務沒成功時,我會找其他方式再接再厲。
	4.我是上班全心工作,下班盡情放鬆的人。
	5.我喜歡工作帶來的成就感。

三、心理賦權

(一)操作型定義:

本研究參考Spreitzer(1995)之定義,認為心理賦權是一個人對於個人工作角色認知及賦權程度的主觀感受所形成的內在動機經驗,能夠通過個人對任務的認知,使其能夠更有效率的完成任務並著重於個人心理層面之知覺,並根據工作角色反映出四種構面,分別是工作意義、能力、自我決定、影響。

(二)衡量方式:

本研究參考楊安迪(2010)、Spreitzer(1995)的心理賦權量表,區分四個子構面進行衡量,分別為工作意義、能力、自我決定、影響來進行測量,每個子構面題項各為3題,共計12題,其衡量題項如表3-3所示:

か 旦 は ム	//c. 旦 ts +5
衡量構念	衡量題項
	1.對我而言,我所做的工作非常重要。
工作意義	2.對我而言,我工作上所做的各種活動是有意義的。
	3. 對我而言,我所做的工作非常有意義。
	4.我有自信且有能力去執行所負責的工作。
能力	5.我已具備工作所需的各項主要技能。
	6.我對自己完成工作上的各項活動非常有信心。
	7.對於我的工作,我可以自己決定該如何執行。
自我決定	8.我擁有獨立和自由去思考如何執行我工作的機會。
	9.我有相當大的自主權決定該如何執行我的工作。
	10.我對部門內所發生的事情,具有相當的影響力。
影響力	11.我很能掌握在部門內發生的事情。
	12.我對部門內所發生的事情,具有相當的控制力。

表3-3 心理賦權之衡量題項

四、當責

(一)操作型定義:

本研究參考Hackman & Oldham(1975)之定義,認為當責是個體會從心理層面意識到自己必須為所做的工作結果來負責任。

(二)衡量方式:

本研究參考范碩晏(2012)、Hall等人(2003)所發展的當責量表,共計8題,設計衡量題項如表3-4所示:

衣3-4 留頁之関重規填				
衡量構念	衡量題項			
	1.我必須為自己在工作上的作為全權負責。			
	2.我經常須要說明我在工作中的作為。			
當責	3.管理高層要我對自己的決定負起全責。			
	4.如果工作並不如預期進行,管理高層會質詢我。			
	5.我所屬工作團隊的成敗,有很大部份是落在我的肩上。			
	6.我的成功或失敗,會影響同事的工作。			
	7.從大局來看,我在工作中付出的努力很重要。			
	8.同事、下屬與老闆都會仔細的查看我在工作上的努力程度。			

表3-4 當責之衡量題項

第三節、問卷設計

本研究問卷設計分成三部份來探討:第一部份研究對象說明,為實體零售通路的銷售人員(正職、兼職均可)者填答。第二部份為四個構念之衡量(心理賦權、當責、工作投入及工作滿意度),此部分使用7點量表來量測各構念計分,分別是非常不同意、不同意、有點不同意、普通、有點同意、同意、非常同意。第三部份為人口統計變數。

第四節、研究方法

一、研究範圍與對象

本研究的研究對象為實體零售通路的銷售人員(正職、兼職均可),問卷發放方式以網路問卷、紙本問卷同步進行,在分發問卷之前,將先徵詢其填寫問卷之意願,針對有意願填答者者,發放問卷供其填答。

二、問卷前測

本研究所使用問卷題項均以係整理自先前學者之量表而成,在文字上約略修改來符合研究之需求。同時為消除因語意理解差異,所造成受訪者因誤解而產生誤答的狀況,因此本研究採行問卷前測的方式,於問卷正式發放前,發放5份前測問卷作為檢測問卷內容,且依前測者之實際意見回覆來進行語意訂正,以此來提高問卷產出之效度。 三、抽樣方法及樣本數

本研究問卷發放係採用便利抽樣方式,主要以網路問卷、紙本問卷發放給實體零售通路的銷售人員。在樣本數量上,據吳萬益(2005)所提出樣本數至少須為題項個數的5倍以上,問項與受測者之比例為1:5為最佳,且總樣本數不得少於100個的前提下,本研究問卷項目為31項(不含含人口統計變數),因此,有效問卷回收須達155份以上。

第四章 研究分析與結果

第一節、敘述性統計分析

以描述性統計中的百分比次數分配來顯示本研究樣本的基本背景資料的分佈結果,作為後續研究者在背景變項上的參考。本研究樣本均以實體零售通路銷售人員為研究對象,共回收169份有效問卷,其中以網路問卷方式回收份數122份,紙本問卷方式回收47份。在169份有效問卷中,根據研究的抽樣結果,所得到的樣本結果如表4-1:

統計變數	項目	人數	百分比	統計變數	項目	人數	百分比
lak eta	男	51	30.2%	實體零售通路	正職	123	72.8%
性別	女	118	69.8%	銷售人員僱用型態	兼職	46	27.2%
	20歲(含)以下	0	0.0%		1年(含)以下	8	4.7%
	21~30歲	44	26.0%	100 EU Za Da 17 114	1-3(含)年	35	20.7%
for the	31~40歲	69	40.8%	實體零售通路	4-5(含)年	47	27.8%
年齢	41~50歲	29	17.2%	┦現職服務年資 │	6-9(含)年	29	17.2%
	51~60歲	25	14.8%		10-20(含)年	42	24.9%
	61歲以上	2	1.2%		21年以上	8	4.7%
	高中/職(含)以下	38	22.5%		1年(含)以下	0	0.0%
教育程度	專科/大學	113	66.9%		1-3(含)年	12	7.1%
	研究所(含)以上	18	10.7%	14 - 14 to -70	4-5(含)年	18	10.7%
	10,000元(含)以下	11	6.5%	總工作年資	6-9(含)年	32	18.9%
每月薪資所得	10,001~20,000元	14	8.3%		10-20(含)年	77	45.6%
	20,001~30,000元	44	26.0%		21年以上	30	17.8%
	30,001~40,000元	58	34.3%				
	40,001元以上	42	24.9%				

表4-1 基本資料分析表

第二節、信度分析

信度分析部分,本研究將依學者Cuieford(1965)所提出Cronbach's α 係數小於0.35時,表示為低信度需刪除;介於0.35~0.7為中信度;而大於0.7以上則為高信度。本問卷題項共計有31題,得到其信度分析結果如表4-2~4-5所示。

本研究利用SPSS進行信度檢測,其中「工作滿意度」的Cronbach's α 值為0.913;「工作投入」的Cronbach's α

值為0.796,「心理賦權」的Cronbach's α 值為0.926,「當責」的Cronbach's α 值為0.884,各變數Cronbach's α 值皆大於0.7以上,且各題項的「修正項目總相關」均皆大於0.5,全部符合高信度標準且具備良好之內部一致性。為求問卷嚴謹,將標準定為小於0.5之題目即予以刪除,其中衡量構念之工作投入部分,有一題因修正項目總相關小於0.5,故刪除10.3,我是上班全心工作,下班盡情放鬆的人。

表4-2 工作滿意度之信度分析表

題項	修正項目總相關	項目删除時Cronbach's α值	平均數			
1.我對直屬長官的指導感到滿意。	0.721	0.903	5.36			
2.我對工作中同事相處關係感到滿意。	0.663	0.911	5.75			
3.我對目前的工作薪資制度感到滿意。	0.739	0.901	5.01			
4.我對組織中的升遷機會感到滿意。	0.744	0.901	4.66			
5.我考慮工作中各面向,對目前工作感到滿意。	0.856	0.885	5.21			
6.我對目前工作整體來說感到滿意。	0.858	0.885	5.31			
工作滿意度之Cronbach's α值=0.913						

表4-3 工作投入之信度分析表

題項	修正項目總相關	項目删除時Cronbach's α值	平均數			
7.不管有沒有加班費,我都會將今日的工作完成。	0.560	0.778	5.54			
8.即使沒有經濟壓力情況下,我還是會繼續工作。	0.671	0.716	5.56			
9.我從事工作相關事務沒成功時,我會找其他方式再接再屬。	0.736	0.690	5.63			
11. 我喜歡工作帶來的成就感。	0.535	0.786	6.30			
工作投入之Cronbach's a 值=0.796						

表4-4 心理賦權之信度分析表

題項	修正項目總相關	項目删除時Cronbach's α值	平均數
12.對我而言,我所做的工作非常重要。	0.730	0.918	5.55
13.對我而言,我工作上所做的各種活動是有意義的。	0.665	0.921	5.46
14.對我而言,我所做的工作非常有意義。	0.660	0.921	5.44
15.我有自信且有能力去執行所負責的工作。	0.713	0.919	5.82
16.我已具備工作所需的各項主要技能。	0.702	0.919	5.60
17.我對自己完成工作上的各項活動非常有信心。	0.762	0.917	5.66
18.對於我的工作,我可以自己決定該如何執行。	0.726	0.918	5.64
19.我擁有獨立和自由去思考如何執行我工作的機會。	0.793	0.916	5.75
20.我有相當大的自主權決定該如何執行我的工作。	0.731	0.918	5.30
21.我對部門內所發生的事情,具有相當的影響力。	0.636	0.923	4.68
22.我很能掌握在部門內發生的事情。	0.631	0.922	4.73
23.我對部門內所發生的事情,具有相當的控制力。	0.599	0.925	4.56
心理賦權之Cronb	ach's α值=0.926	í	

表4-5 當責之信度分析表

題項	修正項目總相關	項目刪除時Cronbach's α值	平均數
24.我必須為自己在工作上的作為全權負責。	0.541	0.880	5.64
25.我經常須要說明我在工作中的作為。	0.651	0.870	5.16
26.管理高層要我對自己的決定負起全責。	0.746	0.860	5.15
27.如果工作並不如預期進行,管理高層會質詢我。	0.746	0.860	5.31
28.我所屬工作團隊的成敗,有很大部份是落在我的肩上。	0.732	0.861	4.68
29.我的成功或失敗,會影響同事的工作。	0.587	0.877	4.99
30.從大局來看,我在工作中付出的努力很重要。	0.614	0.874	5.85
31.同事、下屬與老闆都會仔細的查看我在工作上的努力程度。	0.610	0.874	5.46
常青之Croi	nbach's α值=0.884	ļ	

通過使用平均數和標準差進行分析,進一步探索心理賦權、當責、工作投入及工作滿意度的四個變數的整體 表現,分析結果如表4-6所示:

表4-6 各研究變數之平均數與標準差

變數名稱	平均數	標準差
工作滿意度	5.218	1.076
工作投入	5.757	1.066
心理賦權	5.349	0.873
當責	5.281	0.987

平均數反映變數的中心傾向,而標準差則反映變數的變異程度,從表4-6各研究變數之平均數與標準差中,通過研究變數的平均數和標準差,可以推斷受測者對各構念整體的感受偏向正向或負向,並且評估各個變數之間的差異程度。本研究採七點尺度量表作為計分標準,量表中間值為四分。本研究的心理賦權、當責、工作投入及工作滿意度這些主要變數之平均數都大於四分,顯示對於各變數的認知部分,受測者對研究變數整體有較為正向的感受。

第三節、各變數間之相關係數分析

本節主要目的在於驗證此四個變數間彼此的關聯情形,自變數包括心理賦權與當責,依變數為工作滿意度,中介是工作投入,並使用SPSS Pearson相關分析法檢定兩變項間的關係強度,結果如下表4-7所示,在研究中證實各變數相關係數均達到顯著水準,同時呈現正向相關性。

表4-7 各研究變項之相關係數分析表

變數名稱	工作滿意度	工作投入	心理賦權	當責
(1)工作滿意度	1			
(2)工作投入	0.510**	1		
(3)心理賦權	0.697**	0.661**	1	
(4)當責	0.525**	0.514**	0.573**	1

註:*為p<0.05;**為p<0.01

第四節、差異性分析

一、 不同性別對各變數之差異性分析

採用獨立樣本t檢定方法,經本研究檢測結果,性別不同對工作滿意度、心理賦權及當責三項變數無顯著差異 (p>0.05),此部分不列表。但在工作投入變數則有顯著差異(p<0.05),而女性受測者比男性受測者對工作投入有較高的評價。

表4-8 性別對工作投入變數之差異分析表

男性			女	<u></u>	
項目	平均值	標準差	平均值	標準差	t值
工作投入	5.392	0.9237	5.915	1.088	-2.998*

註:*表示p<0.05;**為p<0.01;***為p<0.001

二、不同年齡對各變數之差異性分析

採用ANOVA檢定,經本研究檢測結果發現不同年齡在心理賦權、當責、工作投入及工作滿意度四項研究變數 上皆無達顯著差異(p>0.05),因此不列表。

三、 不同教育程度對各變數之差異性分析

採用ANOVA檢定,經本研究檢測結果指出不同教育程度對工在心理賦權、當責、工作投入及工作滿意度等四項研究變數皆無顯著差異(p>0.05),因此不列表。

四、不同每月薪資所得對各變數之差異性分析

採用ANOVA檢定,經本研究檢測結果顯示不同每月薪資所得僅對於心理賦權達顯著差異(p<0.05),如下表4-9,以Scheffe法進行事後比較分析可以發現,兩兩群組間並不存在顯著差異。

表4-9 每月薪資所得對各變數之差異分析表

/2// h.	平均數					T. ()	
變數	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	F值	Scheffe
心理賦權	4.841	5.262	5.080	5.464	5.635	3.601	-

註1:*表p<0.05;**為p<0.01;***為p<0.001

註2:(1)10,000元(含)以下、(2)10,001~20,000元、(3)20,001~30,000元、(4)30,001~40,000元、(5)40,001元以上。

五、 不同實體零售通路銷售人員僱用型態對各變數之差異性分析

採用獨立樣本t檢定方法,經本研究檢測結果顯示實體零售通路銷售人員僱用型態不同對心理賦權、當責、工作投入及工作滿意度等四項變數無顯著差異(p>0.05),因此不列表。

六、 不同實體零售通路銷售現職服務年資對各變數之差異性分析

採用ANOVA檢定,經本研究檢測結果顯示不同實體零售通路銷售現職服務年資僅對於心理賦權達顯著差異(p < 0.05),如下表4-10,以Scheffe法進行事後比較分析可以發現,兩兩群組間並不存在顯著差異。

表4-10 不同實體零售通路銷售現職服務年資對各變數之差異分析表

變數	平均數						E.U.	
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	F值	Scheffe
心理賦權	4.938	4.910	5.463	5.578	5.409	5.875	3.557	-

註1:*表p<0.05;**為p<0.01;***為p<0.001

註2:(1)1年(含)以下、(2)1-3(含)年、(3)4-5(含)年、(4)6-9(含)年、(5)10-20(含)年、(6)21年以上。

七、 不同總工作年資對各變數之差異性分析

採用ANOVA檢定,經本研究檢測結果顯示不同總工作年資對心理賦權、當責、工作投入及工作滿意度等四項研究變數皆無顯著差異(p>0.05),因此不列表。

第五節、中介及主效果之驗證

本研究選擇使用 SPSS PROCESS統計軟體(Hayes, 2013)驗證本研究之假設,同時採用 Model 4,並設定 Bootstrap Samples 等於 5000 次來進行檢驗,來了解各自變項對於依變項之影響性。

根據圖4-1所呈現的結果,工作投入對工作滿意度無顯著影響(β = 0.09,p>0.05),由此可知,假設H1:工作投入對工作滿意度具有正向影響是不成立的。心理賦權對工作投入呈顯著正向影響(β =0.81,p<0.05),假設H2:心理賦權對工作投入具有正向影響是成立的,並透過中介效果檢定(0.07,BootLLCI=-0.09;BootULCI=0.23),因信

賴區間包含0,表示不存在中介效果,因此假設H3:心理賦權透過工作投入影響工作滿意度是不成立的。更深入探討發現,心理賦權對工作滿意度具有正向顯著影響(β =0.79, p<<0.05)。

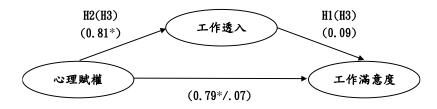


圖4-1 心理賦權透過工作投入對工作滿意度之影響

根據圖4-2所呈現的結果,工作投入顯著正向影響工作滿意度(β =0.33,p<0.05),由此可知,假設H1:工作投入對工作滿意度有正向影響是成立的。當責對工作投入呈顯著正向影響(β =0.55,p<0.05),故假設H4:當責對工作投入具有正向影響是成立的,並透過中介效果檢定(0.18,BootLLCI=0.07;BootULCI=0.34),該信賴區間因未包含到0,代表具中介效果,因此假設H5:當責透過工作投入影響工作滿意度是成立的。

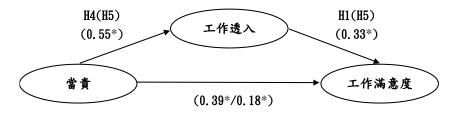


圖4-2 當責透過工作投入對工作滿意度之影響

根據圖4-3所呈現的結果,當責顯著正向影響工作投入(β =0.22,p<0.05),由此可知,假設H4:當責對工作投入有正向影響是成立的。心理賦權對當責呈顯著正向影響(β =0.65,p<0.05),故假設H6:心理賦權正向影響當責是成立的,透過中介效果檢定(0.14,BootLLCI=0.03;BootULCI=0.30),該信賴區間因未包含到0,代表具中介效果,因此假設H7:心理賦權透過當責影響工作投入是成立的。

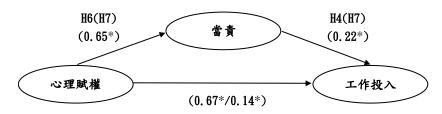


圖4-3 心理賦權透過當責對工作投入之影響

第六節、假設結果檢定

本章節彙整本研究之各變數假設之驗證分析結果,如表4-11:

假設 研究假設內容 檢定結果 工作投入對工作滿意度具有正向影響 不成立 H1 H2 心理賦權對工作投入具有正向影響 成立 H3 心理賦權透過工作投入影響工作滿意度 不成立 H4 當責對工作投入具有正向影響 成立 H5 當責透過工作投入影響工作滿意度 成立 心理賦權對當責具有正向影響 H6 成立 心理賦權透過當責影響工作投入 成立 H7

表4-11 研究假設分析檢驗結果彙整表

第五章 結論與建議

第一節、研究結論

- 一、基本資料對各變數間之差異分析
- 1. 在性別方面發現,性別不同對工作滿意度、心理賦權及當責三項變數無顯著差異。但在工作投入變數則有顯著差異,表示女性受測者比男性受測者對工作投入較高的評價。
- 2. 不同年齡層在心理賦權、當責、工作投入與工作滿意度之研究變數中未呈現顯著性差異。
- 3. 不同教育程度在心理賦權、當責、工作投入與工作滿意度之研究變數中未呈現顯著性差異。
- 4. 不同每月薪資所得在心理賦權、當責、工作投入與工作滿意度之研究變數中僅對於心理賦權達顯著差異,以 Scheffe法進行事後比較分析可以發現,兩兩群組間並不存在顯著差異。
- 5. 不同實體零售通路銷售人員僱用型態在心理賦權、當責、工作投入與工作滿意度研究變數中未呈現顯著性差異。
- 6. 不同實體零售通路銷售現職服務年資在心理賦權、當責、工作投入與工作滿意度之研究變數中僅對於心理賦權 達顯著差異,以Scheffe法進行事後比較分析可以發現,兩兩群組間並不存在顯著差異。
- 7. 不同總工作年資在心理賦權、當責、工作投入與工作滿意度之研究變數中未呈現顯著性差異。
- 二、工作投入對工作滿意度具有正向影響

本研究發現工作投入對工作滿意之影響性為不一定,在心理賦權部分,無法透過工作投入來影響工作滿意度, 但心理賦權可以直接影響工作滿意度。利用迴歸中的共線性診斷,發現VIF值皆小於3,因此判定自變數之間的共線 性並不嚴重。而在當責部分,結果可證實工作投入與工作滿意度二變數存有顯著正向關係。工作投入對工作滿意之 影響性為不一定,本研究認為可能是員工工作投入增加太多,產生負向感覺,導致工作滿意沒有增加所致。

三、心理賦權對工作投入具有正向影響

本研究發現心理賦權對工作投入呈現顯著水準,證實二變數之間有正向顯著影響,換言之實體零售通路第一線銷售人員心理賦權感受程度越高,在工作投入的程度會比較高,分析結果與學者如徐逢儀(2013)研究結果吻合。四、心理賦權透過工作投入影響工作滿意度之間不具中介效果

本研究發現心理賦權對工作投入呈現正向顯著水準,而工作投入對於工作滿意度則無顯著影響,經由檢定發現工作投入在心理賦權與工作滿意度之間不具中介效果,然而進一步的分析顯示,心理賦權對工作滿意度具有正向直接影響,此隱含著實體零售通路銷售人員的心理賦權感受程度越強,則無須經由工作投入,便可提升工作滿意度。 五、當責對工作投入具有正向影響

本研究發現當責對工作投入呈現顯著水準,證實二變數之間有正向顯著影響,換言之實體零售通路銷售人員當責程度越高,在工作投入的程度會比較高,分析結果與學者如范碩晏(2012)研究結果吻合。

六、當責透過工作投入影響工作滿意度之間具中介效果

本研究發現當責對工作投入呈現正向顯著水準,工作投入對於工作滿意度影響亦達到顯著正相關,因此工作投入在當責與工作滿意度中具有中介效果,即實體零售通路銷售人員的當責會透過工作投入而對工作滿意度產生影響,為本研究之創見。

七、心理賦權對當責具有正向影響

本研究發現心理賦權對當責呈現顯著水準,證實二變數之間有正向顯著影響,換言之實體零售通路第一線銷售人員心理賦權感受程度越高,當責的程度會比較高,分析結果與學者如張文隆(2010)研究結果吻合。

八、心理賦權透過當責影響工作投入之間具中介效果

本研究發現心理賦權對當責呈現正向顯著水準,當責對於工作投入影響亦達到顯著正相關,因此當責在心理 賦權與工作投入中具有中介效果,即實體零售通路銷售人員的心理賦權會透過當責而對工作投入產生影響,為本研究之創見。

第二節、研究理論貢獻與實務管理意涵

一、研究理論貢獻

會影響「工作滿意度」的前因變數在過去已被許多學者加以探討,例如:工作投入(呂理忠,2020)、工作績效

(林鴻議,2021)、心理賦權(陳奕豪,2022)、心理契約(張慧君,2021)、當責(陳秀雲,2021)等。但未曾一起探討心理賦權、當責及工作投入對於工作滿意度的影響性,此外未曾探討工作投入是否在心理賦權與當責之關係中能否產生中介效果? 本研究證實,心理賦權無法透過工作投入影響工作滿意度,中介效果不存在,但可直接影響;當責可以透過工作投入進而影響工作滿意度;心理賦權也可透過當責影響工作投入。

二、管理實務之意涵與建議

本研究以實體零售通路銷售人員為研究對象,其在企業組織與消費者之間建立起加深消費者對品牌的良好印象的重要任務,並且從中與消費者進行良好互動及達成銷售目的。故實體零售通路銷售人員的工作滿意度越高在實務上有助於提升工作績效及團隊士氣,亦即他們的工作滿意程度對企業整體營運有著舉足輕重的地位。

研究發現一:經研究證實心理賦權對工作投入具有正向影響,另外,心理賦權無法透過工作投入影響工作滿意度,中介效果不存在,但可直接影響。因此企業組織應設法提升實體零售通路銷售人員心理賦權的感受及認同, 進而提升工作滿意度。在強化員工心理賦權方面,建議企業組織的做法可往以下方向進行思考:

1.提供實體零售通路銷售人員在現場工作上應有的資源和支援:

實體零售通路銷售人員需要企業組織提供有足夠的資源和支援,才能夠應對工作上的挑戰和壓力,例如對產品知識的深化、與客戶溝通的應對進退的強化…等相培訓,建立對品牌及產品的自信感,教導其學習及運用管理以外的權力,同時使之具備運用權力的能力。

2.提高實體零售通路銷售人員授權程度:

實體零售通路銷售人員因屬於銷售端最基層的員工,故在授權程度上較有所限制,大部分在進行決策和採取行動,需要依據企業組織或是直屬主管的要求來進行,以至於大多數人員無法在工作中有更大的自主性與掌控性。這部分可以通過對員工進行有效授權的方式來實現,當員工感覺被賦予的權力愈大,有助於提升員工在工作上的自信感,也能提高工作滿意度。

3.企業組織應建立具支持、鼓勵功能的良性工作環境:

實體零售通路銷售人員若能在一個具有支持、鼓勵功能的良性工作環境中工作,員工將有機會能夠發揮工作上最大潛力。這部分可通過對員工在工作上提出的改善建議的採納與支持、激勵員工對企業組織展現出關心與重視行為時,給予正向回饋和鼓勵員工參與決策和問題解決等方式來實現。

4.企業組織應建立起團隊共好及相互合作文化:

企業組織應與實體零售通路銷售人員建立可共享的價值觀與團隊合作的文化,可藉由採取團體業績形式強化 團隊間的團結共進、定期舉行相關會議和聚餐當中,由員工進行知識和經驗分享與傳承,幫助員工在工作中獲得成 就感、支持和協助。

5.企業組織應提供及時反饋系統和開放溝通管道:

及時反饋系統可幫助實體零售通路銷售人員了解自己的表現,並提供改進的機會。直屬主管在過程中可以提供明確的反饋,針對員工作得好的部分給予積極的認可和鼓勵,同時在需要改進的項目能夠瞭解其困難點與應如何對此進行協助。

研究發現二:當責對工作投入具有正向影響,此外,當責可以透過工作投入影響工作滿意度。因此企業組織 應思考如何提升實體零售通路銷售人員當責行為,進而增進員工的工作投入,都能在工作滿意度上有正向的影響。 在強化員工當責方面,建議企業組織的做法可往以下方向進行思考:

1.清楚告知實體零售通路銷售人員其職責和企業組織的期望:

確保實體零售通路銷售人員都清楚了解這份工作的職責和期望。在企業重視下,從心理層面意識到自己的職 責與應達到的期望,進而必對所做的工作結果負起責任。這部分企業組織可在甫入職時給予其明確的工作描述和職 責說明,並在進行員工的訓練與培訓時,固定的露出進行強化達到提醒的作用。

2.確保實體零售通路銷售人員了解工作目標與業績衡量標準:

讓實體零售通路銷售人員明確知道需要達成的目標和如何衡量其績效,並提供具有挑戰性的目標和有意義的 工作,讓員工感到自身的投入和付出被企業組織和顧客認可,進而提高工作滿意度。此部分可通過與員工合作設定 明確的目標和計劃來確保員工與公司目標保持一致、定期進行績效評估來促進業績的保持及提高。

3.企業組織可提供適合實體零售通路銷售人員的激勵和獎勵:

提供讓員工有感的激勵和獎勵措施來激發員工的工作投入與積極性,並鼓勵盡職盡責的行為。這部份企業組織可以通過提供清楚可量化的目標和獎勵使實體零售通路銷售人員明確知道他們需要做些什麼,並有目標可追求。針對表現優秀的員工可定期公開表揚、給予獎金或獎品等方式,鼓勵員工繼續保持優秀表現,同時也讓其他員工有進一步進步的目標。

4.企業組織鼓勵實體零售通路銷售人員主動性和自我管理行為:

在企業組織和直屬主管與實體零售通路銷售人員溝通時,鼓勵其能夠主導自己的工作,並擔當責任。企業可以透過提供培訓和晉升機會幫助員工發展更多技能,並有擁有晉升機會,及在公司長久發展的機會。

5.企業組織可建立員工感謝和關懷制度:

員工若能自主的展現當責行為時,企業可以透過員工感謝和關懷制度,對優秀員工進行不同的福利展現,例如提供彈性的部分工作時間、特別休假日、提供免費健康檢查…等,來增加其對公司的歸屬感和忠誠度,並促進員工的工作投入和工作滿意度。

研究發現三:心理賦權對當責具有正向影響,此外,心理賦權可以透過當責影響工作投入。因此企業組織在提升實體零售通路第一線銷售人員心理賦權的感受及認同的同時,進而可增進員工的當責行為,都能在工作投入上有正向的影響,在綜合研究發現一與二之可行的做法後,此部分建議企業組織可往以下方向進行延伸思考:

1.增加實體零售通路銷售人員自我效能:

當實體零售通路銷售人員感覺自己能夠控制自己的工作和工作環境,並有較高的掌控權和自主權時,會認為自己能夠對組織做出貢獻,更容易感受到自己的能力和價值。且在有權利參與訂定計畫或決策過程時,能夠對組織的決策和目標產生積極的影響,也會更加的投入工作。

2.提高實體零售通路銷售人員工作動機:

由研究發現一與研究發現二之建議企業組織可行的做法,可以使實體零售通路銷售人員的工作動機有所提高, 在工作中有所進步並獲得成果時,工作動機也會因而增強,同時也有助於增強自我效能。

3.實體零售通路銷售人員責任感的養成:

企業組織應倡導實體零售通路銷售人員擁有正確的價值觀,例如責任感、誠信、合作、謙和…等正向的價值 觀,並將正確的價值觀貫穿到企業文化和工作流程中,使實體零售通路銷售人員能夠從工作中感受到自己的價值、 榮譽感和責任感,這種感覺可以激勵員工積極投入工作,有助於提高工作投入。

第三節、研究限制與建議

一、抽樣受限

本研究係透過以網路問卷、紙本問卷同步進行,樣本限定是實體零售通路第一線銷售人員作為研究對象,在 問卷搜集的過程中,礙於工作及地緣關係,因此抽樣對象以台灣南部(雲嘉南高屏)的實體零售通路第一線銷售人員 為主,故使樣本無法更完整的呈現全台灣樣本的多樣性,可能有普及化不夠的狀況,其結果可能因此遭受限制。

二、研究方向及建議

影響工作滿意度的因素很多,仍有許多值得進一步探討的議題,本研究旨在探討心理賦權、當責、工作投入對工作滿意度的影響。因此,提出以下六點作為未來研究者參考:

1.擴大抽樣對象的範圍:

本研究抽樣對象以台灣南部(雲嘉南高屏)的實體零售通路銷售人員為主,可能會有樣本代表性不足,建議未來研究者能透過增加其他縣市樣本來提高資料多元性,藉此了解心理賦權、當責、工作投入和工作滿意度是否因為居住在不同地區而有不同之差異影響,提升整體研究分析結果之可信度,更能代表全台灣實體零售通路銷售人員的真實狀況,依此企業在進行人力派遣與任用培訓時能更有效的利用與規劃。

2.更深入之族群調查:

本研究僅採用問卷調查法針對實體零售通路銷售人員進行研究,建議可進行深度訪談,以獲得更深入的了解。

3.針對不同族群進行研究:

本研究僅針對實體零售通路第一線銷售人員進行研究,建議後續研究者也可以更換不同的受測對象,來了解心理賦權、當責、工作投入和工作滿意度之間的關係是否有所差異。

4.新增其他量化變項:

本研究自變數為心理賦權、當責兩項,建議未來可加入不同的自變數,如工作壓力(黃有德,2021)等,比較其 與本研究中各項變數間對於工作滿意度之影響性,期望對本研究架構中各項變數間之影響,有更深入的探究。 5.新增其他類別變數:

此次研究以性別、年齡、教育程度、每月薪資所得、實體零售通路銷售人員僱用型態、實體零售通路銷售現職服務年資與總工作年資類別變數,未來亦可加入工作地點所在地區、身分為品牌廠商派任或是行銷公司所派遣之銷售人員、工作地點體系、婚姻狀態…等,來探討對心理賦權、當責、工作投入及工作滿意度間之影響。 6.加入其他中介變數和干擾變數:

本研究以工作投入作為中介變數,後續之研究者可採用不同的變數來探討其是否存在其他的中介效果,例如: 組織承諾(周炯豪,2018),同時也可以加入干擾變數,例如:內外控人格(陳馥,2014)…等。

参考文獻

一、中文部分

王博瀚、黃光甫(2020),「教師工作投入,組織承諾對校園霸凌防制工作認知之研究-以台中市為例」,青少年犯罪防治研究期刊,12(1),115-161頁。

吳正成(1999),「台東國小校長授能行為之探討」,國立東華教育研究所碩士論文。

吳茹燕(2020),「社工人員的工作價值觀、工作投入與工作幸福感之相關研究」,臺灣社會工作學刊,23,1-38頁。 吳萬益(2005),「企業研究方法-第二版」,台北:華泰文化事業股份有限公司出版。

宋盈瑩(2021),「論勤勉盡責性對工作倦怠的影響-以個人當責為中介變項與工作不安全感為調節變項」,國立中正大學勞工關係學系碩士論文。

呂理忠(2020),「工作投入、心理資本與工作滿意度關聯性之研究-以 H 煉軋鋼鐵廠公司為例」,國立高雄科技大學管理學院企業管理高階經營管理碩士在職專班碩士論文。

李佳穎(2014),「臺北市鑑定種子教師、工作投入與工作壓力之研究」,國立臺灣大學特殊教育學系研究所碩士論文。 李新民、鄭博真(2014),「幼兒園教師職涯停滯對工作投入的影響:以工作玩興為調節變項」,華醫學報,40,65-92 頁。

何飛鵬(2010) 「自慢4:聰明糊塗心」,台北:商周出版。

林宗賢(2008),「國小教師激勵因素與工作投入關係之研究」,中原大學教育研究所學位論文。

林冠伶(2020),「員工主管適配、心理賦權、幸福感對創新行為之影響—以經濟部能源局業界能專計畫研發廠商為例」,致理科技大學氣業管理系服務業經營管理碩士在職專班碩士論文。

林鴻議(2021),「人格特質、工作滿意度與工作績效之關係研究,實踐大學企業管理學系碩士在職專班碩士論文。

洪俊逸(2008),「桃園縣國小體育任課教師工作滿意度之研究」,國立花蓮教育大學碩士論文。

洪國哲(2008),「派出所所長職務範疇、職場意識、家庭關係之研究-以台北縣政府警察局為例」,國立政治大學行政管理碩士學程論文。

范碩晏(2002),「感受當責、敬業貢獻度與服務績效之相關研究:組織玩興氣氛的干擾效果」,國立彰化師範大學人力資源管理研究所碩士論文。

袁梅玲(2018),「工作特徵、集體主義常規、前瞻性人格對任務績效的影響:當責的中介效果」,國立中央大學企業管理學系博士論文。

- 徐逢儀(2013),「核心自我評價、心理賦權與工作投入關連性之研究」,國防大學管理學院資源管理及決策研究所碩士論文。
- 秦夢群(2005),「校長轉型、交易領導與教師工作滿意度關係之後設分析研究」,行政院國家科學委員會專題研究計畫成果報告(NSC94-2413-H-004-010-),未出版。
- 郝德天(2014),「宜蘭縣國小校長績效責任領導、行政服務品質與教師工作滿意度之研究」,國立東華大學教育行政 與管理學系碩士論文。
- 許惠姍(2012),「倫理領導與員工建言行為之關連-感受當責與信任主管中介效果」,國立臺灣科技大學企業管理學系碩士班碩士學位論文。
- 陳中雲(2001),「國小教師休閒參與、休閒效益與工作滿意之關係研究-以台北縣立國民小學教師為例」,國立台灣師 範大學運動休閒與管理研究所碩士論文。
- 陳怡秀(2006),「員工投入驅動因子、感情性組織承諾與個人工作績效之關聯性研究」,國立中央大學碩士論文。
- 陳秀雲(2021),「心理需求滿足對員工當責之影響-探討結果控制、公平、組織支持之干擾效果」,國立臺灣海洋大學 航運管理學系碩士學位論文。
- 陳奕豪(2022),「目標與關鍵成果(OKR)導入警察組織之可行性研究」,實踐大學企業管理學系碩士班碩士學位論文。 陳盈君(2021),「臺中市國小教師的職場幸福感、工作滿意度與工作倦怠之相關性研究」,靜宜大學教育研究所碩士 論文。
- 陳雅純、鄭燿男、陳怡靖(2011),「澎湖縣國小教師工作價值觀、工作生活品質與工作投入研究」,華醫學報,35,95-118。
- 陳淑娟(2013),「部屬認知之管理教練技能對部屬個人工作投入的影響—以工作滿足為中介變項」,國立中央大學人力資源管理研究所在職專班碩士論文。
- 陳淑嬌(1989),「國民中學校長領導型式、教師工作投入與組織效能之關係」,高雄師範大學教育研究所碩士論文。 陳馥(2014),「心理賦權與工作幸福感之關聯性研究:以內外控人格為調節變項」,國立中央大學人力資源管理研究 所碩士論文。
- 張文隆(2010),「賦權」,台北:商周出版。
- 張文隆(2011),「當責」,台北:商周出版。
- 張春興(1989),「心理學」,台北:東華書局。
- 張慧君(2021),「心理契約及角色負荷對於工作滿意之影響-工作投入的角色」,國立高雄科技大學企業管理系碩士 在職專班碩士論文。
- 張躍騰(2012),「警察機關基層員警及基層幹部(分駐、派出所長)工作壓力及工作滿意度差異之研究-以花蓮縣警察局為例」,國立東華大學公共行政研究所碩士論文。
- 郭騰淵(1991),「國中教師工作價值觀、角色壓力與工作投入關係之研究」,高雄師範大學教育研究所碩士論文。
- 黄有德(2021),「工作壓力、工作滿意度及離職傾向關聯性之研究—以海巡署金馬澎分署第七岸巡隊為例」,國立高 雄科技大學海洋事務與產業管理研究所碩士論文。
- 游焜智(2017),「國民小學內部行銷、教師工作投入與學校效能關係之研究」,國立政治大學教育學系碩士論文。
- 楊安迪(2010),「營建業員工心理賦權、工作滿意度與工作績效關係之研究」,國立雲林科技大學營建與物業管理研究所碩士班碩士論文。
- 廖俊威(2018),「自主、勝任與歸屬需求對員工感覺當責與工作滿意度的影響-以組織賦權為調節變項」,東吳大學心理學系碩士論文。

- 劉仲矩、羅與好(2017),「美學行銷訓練知覺對員工工作質感表現之影響-以工作投入為干擾變數探討」,中山管理評論,25(2),399-441頁。
- 鄭惠琴(2008),「教師知覺處室主任僕人領導、工作績效與教師工作投入關係之研究—以台中縣市國民中學為例」, 國立彰化師範大學教育研究所碩士論文。
- 賴志豪(2022),「傳統產業從業人員之人格特質對工作滿意度的影響:以工作投入為中介」,國立高雄科技大學工業工程管理系碩士論文。

二、英文部分

- Allport, Gordon W.and Postman, Leo. (1947). The Psychology of Rumor.
- Aziri B.(2011). Job satisfaction: a literature review. Management Research and Practice, 3(4), 77-86.
- Bass, B.M.(1965). Organizational psychology. Allyn and Bacon, 216-230.
- Barner, R.(1994).ENABLEMENT-THE KEY TO EMPOWERMENT. Training & Development, 48(6), 33-36.
- Biron, M., & Bamberger, P.A.(2011). More than lip service: linking the intensity of empowerment initiatives to individual well-being and performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(02), 258-278.
- Blau, G.J., & Boal, K.B.(1987). Conceptualizing How Job Involvement and Organizational Commitment Affect Turnover and Absenteeism. Academy of Management Review, 12(2), 288-299.
- Blau, J.R., & Alba, R.D.(1982). Empowering nets of participation. Administrative Science Quarterly, 363-379.
- Blood, M.R.& Hulin, C.L.(1967). Alienation, environmental characteristics, and work response. Journal of Applied Psychology, 51(3), 284-290.
- Bowen, D.E.and Lawler, E.E.(1992) "The empowerment of service workers: what, why, how and when." Sloan Management Review, 33(3), 31-39.
- Buitendach, J.H., Witte, H.D.(2005). Job insecurity, extrinsic and intrinsic job satisfaction and affective organizational commitment of maintenance workers in a parastatal. *South African Journal of Business Management*, 36(2), 27-37.
- Conger, J.A., & Kanungo, R.N.(1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of management review, 13*(3), 471-482.
- Connors, R., & Smith, T.(2011). Change the culture, change the game: the breakthrough strategy for energizing your organization and creating accountability for results. New York: Portfolio Penguin.
- Cribbin, J.J.(1972). Effective Managerial Leadership, American Management Association, Inc.
- Davis, K.and Nestrom, J.W.(1989). Human behavior at work: organizational behavior. McGraw Hill.
- Deci, E.L., Olafsen, A.H., & Ryan, R.M.(2017). Self-determination theory in work organizations: the state of a science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 19-43.
- Demerouti, E.& Bakker, A.B.(2008). The oldenburg burnout inventory: A good alternative to measure burnout and engagement. In J.R.B. Halbesleben (Ed). Handbook of Stress and Burnout in Health Care. Hauppauge, NY: Nova Science.
- Dessler, G.(1994). Human Resource Management. NJ: Prentice-Hall.
- Ferris, G.R., Mitchell, T.R., Canavan, P.J., Frink, D.D., & Hopper, H.(1995). Accountability in human resources systems. In G.R. Ferris, S.D. Rosen, & D.T. Barnum (Eds.), *Handbook of human resource management* (pp.175–196). Oxford, UK: Blackwell.
- Frink, D.D., and Klimoski, R.J.(1998), "Toward a theory of accountability inorganizations and human resources management," In G.R.Ferris(Ed.), *Research in Personnel and Human Resources Management*, Greenwich, CT: JAI Press, Vol.16, pp.1–51.
- Fulford, M.D. and Enz, C.A.(1995) "The impact of empowerment on service employees." Journal of Managerial Issues, 7(1), 161-175.

- Gormley, D.K.(2003). Factors affecting job satisfaction in nurse faculty: A meta-analysis. *Journal of Nursing Education*, 42(4), 174-178.
- Hackman, J.R., & Oldham, G.R.(1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159-170
- Hall, A.T., Frink, D.D., Ferris, G.R., Hochwarter, W.A., Kacmar, C.J., and Bowen, M.G.(2003), "New Directions in Human Resources Management," In Schriesheim C.A. and Neider L.L.(Eds.), Accountability in human resources management, Greenwich, CT: Information Age Publishing, pp.29-63.
- Hall, A.T., Royle, M.T., Brymer, R.A., Perrewé, G.R., Ferris, G.R., and Hochwarter, W.A.(2006), "Relationships between felt accountability as a stressor and strain reactions: The neutralizing role of autonomy across two studies, "Journal of Organizational Health Psychology, Vol.11, pp.87-99.
- Hoppock, R.(1935). Job satisfaction. Harper & Row Inc.
- Kahn, W.A.(1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of management journal*, 33(4), 692-724.
- Kaliski, B.S.(2007). Encyclopedia of business and finance. acmillan Reference USA.
- Kanungo, R.N.(1982). Measurement of job and work involvement. Journal of Applied Psychology, 67(3), 341-349.
- Kotler, P.(1997).Marketing management: Analysis, planning, implementation and Control, (9th ed).Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Locke, E.A.(1973). Satisfactors and dissatisfactors among white collar and blue collar employees. *Administrative Science quarterly*, 22, 57-75.
- Lodahl, T.M., & Kejner, M.(1965). The definition and measurement of job involvement. Journal of Applied Psychology, 49(1), 24-33.
- Maslach C., Leiter M.P.(2008). Early predictors of job burnout and engagement. *Journal of Applied Psychology*, 93(3), 498-512.
- Mayo(1927-1932).HAWTHORNE EXPERIMENTS.
- Menon, S.(2001). Employee empowerment: An integrative psychological approach. Applied Psychology, 50(1), 153-180.
- Mintzberg, H.1979. An emerging strategy of "direct" esearch. Administrative Science Quarterly, 24(4):582-589.
- Mowday, R.T., Poter, L.W., & Steer, R.M.(1982). mployee-organization linkages: The organizational commitment scale revisited. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75, 369-375.
- Neilsen, E.(1986). Empowerment strategies: Balancing authority and responsibility. Executive power, 78-110.
- Nyirenda, M., and P.Mukwato.2016. "Job Satisfaction and Attitudes Towards Nursing Care among Nurses Working at Mzuzu Central Hospital in Mzuzu, Malawi." *Malawi Medical Journal*, 28(4): 159-166.
- O'Reilly, C.A.& J.Chatman, & D.F.Caldwell(1991).People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person- Organization Fit, *Academy of Management Journal*, 34(3), 487-516.
- Patchen, M.(1970) Participation, achievement, and involvement on the job. Engle Wood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Paullay, I.M., Alliger, G.M.& Stone-Romero, E.F.(1994). Construct validation of two instruments designed to measure job involvement and work centrality. Journal of Applied Psychology, 79, 224.
- Porter, L.W., & Lawler, E.E.(1968). Managerial attitudes and performance Homewood. IL: irwin.
- Rabinowitz, S., & Hall, D.T.(1977). Organizational research on job involvement. Psychological Bulletin, 84(2), 265-288.
- Robbins, S.P.(1993). Organizational behavior, (6th International ed.).
- Robbins, S.P.(1996). Equity Theory. Oraganizational Behavior, Prentice Hall International Inc., 332-336
- Robbins, S.P.(2001). Organizational behavior. Englewood Cliffs. J:Prentice-Hall.

- Robbins, T.L., Crino, M.D., & Fredendall, L.D.(2002), An Integrative Model of the Empowerment Process, *Human Resource Management Review*, 12(3), pp.419-443.
- Saleh, S.D., & Hosek, J.(1976). Job involvement: Concepts and measurements. *Academy of management journal*, 19(2), 213-224.
- Schlenker, B.R.& Weigold, M.F.(1989).Self-identification and accountability.In R.A.Giacalone, & P.Rosenfeld(Eds.), *Impression management in the organization*(pp.21–43). illsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Smith, C.S., & Brannick, M.T.(1990). A role and expectancy model of participative decision-making: A replication and theoretical extension. *Journal of Organizational Behavior*, 11(2), 91-104.
- Smith, P.C., Kendell, L.M., & Hulin, C.L.., 1969. Measurement of satisfication In work & retirement. Chicago: Rand Mcnally.
- Spreitzer, G.M.(1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of management Journal*, 38(5), 1442-1465.
- Tetlock, P.E.(1992). The impact of accountability on judgment and choice: Toward a social contingency model. *Advances in experimental social psychology*, 25(3), 331-376.
- Thomas, K. and Tymon, W. (1994) Does Empowerment Always Work? Understanding the Role of Intrinsic Motivation and Personal Interpretation. Journal of Management Systems, 6, 1-13.
- Vroom, Victor H.(1964). Work and motivation. New York: Wiley.
- Wallace, J.C., Johnson, P.D., Mathe, K., & Paul, J.(2011).tructural and psychological empowerment climates, performance, and the moderating role of shared felt accountability: a managerial perspective. *Journal of Applied Psychology*, 96(4), 840.
- Williams, L.L.(2005). Impact of nurses' job satisfaction on organizational trust. *Health Care Management Review*, 30(3), 203-211.

三、網路資料

Ipsos 益普索市場研究(2022),後疫情時代,零售業如何應對?取自:

https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2022-

06/N151_MSU_How%20retailers%20react%20in%20the%20post-pandemic%20era%20%28CN%29.pdf

流通業者有2大問題要克服,徐重仁:活用產業 Know-how 是下一步機會取自:

https://www.bnext.com.tw/article/70285/cj-hsu-knowhow

行政院主計總處(2022)110年我國勞工整體工作滿意度72.5%。取自:

https://www.dgbas.gov.tw/lp.asp?CtNode=4855&CtUnit=690&BaseDSD=7