

員工滿意度調查之模式建構與運用 ——以高科技公司為例

楊錦章

中華大學應用數學系

楊錦洲

中原大學工業工程系

葉子明

摘要

員工是決定公司營運績效的最重要關鍵因素。員工滿意度調查以往被企業界所忽略，但近年來已逐漸受到重視。然而只做員工滿意度調查是不夠的，如能同時進行重要度調查，則企業不但可由重要度調查的分析中瞭解到員工的需求，且藉由滿意度衡量值與重要度衡量值的比較中找到企業迫切需要改善之項目。

本研究仿照 SERVQUAL 之調查方式建構了衡量員工滿意度的重要模式-EMPLSATI。透過 EMPLSATI 進行調查，可瞭解到員工對於各項需求之期望程度，及實際感受程度。且由 EMPLSATI 衡量值亦可考量所欲改善之項目。此外，本研究亦同時進行傳統的員工滿意度調查及重要度調查，並針對滿意度調查、重要度調查及 EMPLSATI 調查做了相關統計分析與比較，結果顯示重要度衡量值與期望度衡量值是有些差別。

關鍵字：改善係數、員工期望、員工認知、員工滿意度

壹、緒言

重視顧客滿意度與顧客忠誠度一直是企業經營很重要的課題。自二十世紀八〇年代開始推動 TQM (Total Quality Management) 以來，追求顧客滿意更是企業經營的焦點 (Clark, 1991)。而追求顧客滿意的目的無非是要提升顧客忠誠度，以提高顧客購買的意願與金額，進而增加公司的獲利 (Gorst, Kanji & Wallace, 1998)。Dubrovski (2001) 的研究也指出，顧客滿意度的提昇不但有助於公司獲利的增加，更有助於公司的發展。因此，大多數的公司都會做顧客滿意度調查，然後會依據調查結果來進行相關的品質改善。

要有滿意的顧客，必先有滿意的員工 (Nebeker, Busso, Werenfels, Diallo, Czekajewski & Ferdman, 2001)。員工滿意現有

環境，才會願和公司攜手為企業願景共同來打拼 (野口吉昭, 2001)。Nebeker et al. (2001) 也指出只有員工願意積極的參與，追求產品與服務品質，熱誠的為顧客服務，才能帶來顧客滿意，連帶的也會提昇企業的經營績效。因而，企業界無不視員工為公司最有價值的資產 (Fountain, 1998)。所以，近年來，人力資源管理 (HRM) 才會受到企業界極大的重視，其目的就是要“善待”員工，“善用”員工，才能提昇公司的經營績效。於是，員工滿意度調查也就像顧客滿意度調查一樣，受到企業界很大的重視。

為了瞭解員工內在需求與心聲，明白員工最期望、重視的關鍵需求，並進一步檢視組織內部服務品質，實施員工滿意度調查確

實有其必要性（林君怡, 2004）。然而，企業界在進行員工滿意度調查時，均欠缺理論基礎。一般而言，除了利用員工訪談之外，就是利用問卷調查的方式來進行。而企業界在設計問卷時，經常是站在管理者的角度來思考，所以，問卷中的問項經常無法反應出員工真正的需求（Comm & Mathaisel, 2000）。若以此方式來進行員工滿意度調查，則往往無法反應出員工的真正滿意度。

員工滿意度調查對企業而言是十分重要的，由過去相關研究中可以發現員工滿意度調查具有下列幾項重要的意義：

- 一、工作滿意既可作為衡量管理或組織變項的影響結果，亦可作為預測各種組織行為之指標，也是忠誠度預測的最好指標之一（Lee, 1988）。
- 二、內部人員品質與反應即是一項具有差異性與競爭優勢的決定性資源（Azzolini & Shillaber, 1993）。
- 三、工作滿意可視為企業組織健康與否的一項早期警戒指標，可經由員工滿意度之持續觀察及早發現組織之問題所在（林麗玲, 1999；張世宗, 1998）。

四、員工工作滿足的持續性留意，可及早發現組織內工作設計的不當或是政策、計畫的缺失（張世宗, 1998）。

五、洛克華德公司在實施計分卡流程初期，發現員工滿意度調查的結果往往與顧客滿意度成正比（Kaplan & Norton, 1996），由此可知顧客滿意度、顧客忠誠度與員工滿意度有密切相關，這與一般學者常提出「只有滿意的員工才會有滿意的顧客」相符。

然而，員工滿意度調查之研究與應用不若顧客滿意度調查來得成熟，還有很大的研究空間。本研究首先針對相關的員工滿意度調查之研究進行探討，並參考 Parasuraman、Zeithaml 和 Berry（1988）之認知的服務品質模式來建構員工滿意度模式，作為員工滿意度調查之理論基礎。接著再以一家重視人力資源管理的高科技公司來進行個案研究。本研究同時進行以所建構之員工滿意度模式為基本架構的員工滿意度調查，以及傳統方式的員工滿意度調查。並針對兩者加以分析比較。相信研究結果可提供學術界與企業界做為參考依據。

貳、員工滿意度模式之構建

以往，不論企業界或學術界都是以單一的認知（Perception）構面來評量員工滿意（Comm & Mathaisel, 2000）。因為早期的學者專家認為員工的工作滿意是一種情緒的反應，此反應來自於工作上是否滿足或個人的需求是否滿足（Locke, 1976）。Robbins & Coulter（1996）也認為員工的工作滿意是針對他（她）的工作的一般行為。事實上，這兩種論點是相類似的。因為一般認為當員工滿足於他們的工作及工作環境，則他們的行為表現跟未滿足的員工是有所不同的

（Nebeker et al., 2001）。

員工滿意度調查是最常用也是最簡單的方法，來獲知員工的聲音，了解他們滿意的狀況。比較正式的調查方式是利用問卷來調查（Nebeker et al., 2001），調查內容則決定於問卷設計之方式。以往，員工滿意度調查在問卷設計上所反映的大都是員工在工作上、環境上、管理上、薪資福利上及升遷上等等的感受與認知的呈現。由於這方面的調查，回卷者在填寫問卷時，會受到心理面的影響（Kelley, 1973），且實際在回想其感受時，會

受到期望 (Expectation) 心理的影響 (Comm & Mathaisel, 2000; Lam, Zhang & Baum, 2001)。但近年來，已有許多公司採用類似顧客滿意度調查的方式來進行員工滿意度調查 (Lam et al., 2001)。

在服務品質的衡量中，Parasuraman et al. (1988) 所建立之 SERVQUAL 調查方法，最受學術界，甚至企業界所重視與採用。SERVQUAL 是建構在“認知的服務品質” (Perceived service quality) 模式上，見圖 1。

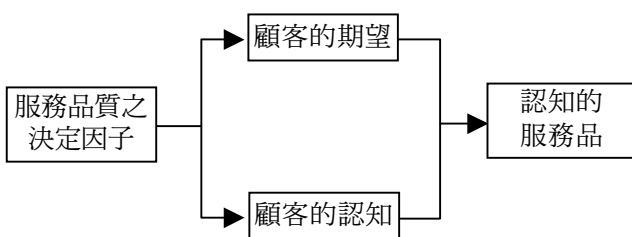


圖 1 認知的服務品質之架構圖

Parasuraman et al. (1988) 建立 SERVQUAL 後，也建議過 SERVQUAL 之用途可以更為廣泛，也可用來進行公司內部的服務品質的衡量工具。從上述所提到的一些學者專家的論點可推論出 SERVQUAL 確實可用來進行員工滿意度調查。但到目前為止，利用 SERVQUAL 來進行員工滿意度調查之案例並不多見。Comm & Mathaisel (2000) 的研究正是利用 SERVQUAL 來做員工滿意度調查。他們定義員工滿意為“員工對於工作的認知與對於工作之期望或重要度之間的差”。Comm & Mathaisel (2000) 是利用類似於 SERVQUAL 之方式來做員工滿意度調查，只是以重要度調查來替代期望度調查。此乃因為他們引用了 McDougall & Levesque (1992) 之論點“重要性衡量值與期望值是同義字”之故。

員工對於工作及工作環境的滿意度衡量跟顧客對於產品或服務之品質衡量，在思考

邏輯與心理面的運作上是類似的。因此，Comm & Mathaisel (2000) 對於員工滿意之定義是可以被接受的。然而，利用重要度調查來替代期望度調查是有待考量的。本文作者在為多家公司所進行的顧客滿意度調查中，發現到重要度衡量值與期望度衡量值並非是對等的 (Equivalent)。所以，以重要度調查來替代期望度調查不是很合適的。因此，本研究還是以 SERVQUAL 的方式來進行員工滿意度調查。但也同時進行傳統的員工滿意度調查及重要度調查，然後，再針對兩者的調查做一比較與分析。而重要度調查除了可用來了解各決定因子的重要度之外，還可用來了解員工的需求及決定改善之優先順序。

本研究仿照 Parasuraman et al. (1988) 之模式及 Comm & Mathaisel (2000) 對員工滿意度之定義來建立員工滿意度模式，如圖 2。此外，並沿用 Comm & Mathaisel (2000) 之定義，來定義員工在衡量工作及工作環境滿意度之決定因素的認知與期望之差為“認知的員工滿意” (Perceived employees' satisfaction) 或簡稱為“員工滿意度”。在此模式中還有重要部分需要探討，就是員工滿意的決定因子 (Determinants)。此部分類似於圖 1 中之服務品質的決定因子。Parasuraman, Zeithaml & Berry (1985) 利用實証研究而歸納出 10 項決定因子。而在 1988 年，又將這 10 項決定因子整合成 5 項決定因子，並以此來建構 SERVQUAL。在圖 2 中，如何界定員工滿意度的決定因子必須先加以探討。

近年有幾位學者的研究引用之決定因子。Fosam, Grimsley & Wisher (1998) 在針對警察之員工滿意度調查中，員工滿意度之衡量構面有：

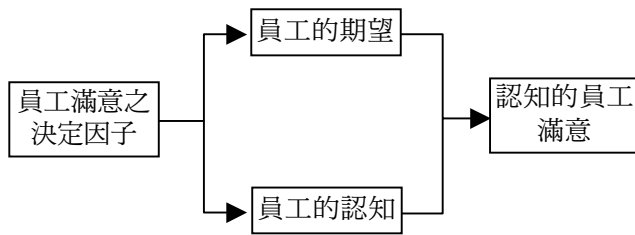


圖 2 認知的員工滿意之架構圖

- 員工導向 (Employee orientation)
- 溝通 (Communication)
- 工作關係 (Working relationship)
- 資源支援：人力與設備 (Resources: staffing, equipment)
- 訓練 (Training)
- 前程發展 (Career development)
- 品質參與 (Quality involvement)
- 認知的服務品質 (Perceived service quality)
- 社會形象 (Perceived public view)

在“員工導向”中又考量了六項次構面 (sub-dimensions) 而在員工滿意度之衡量項目則考量了工作滿意度 (Over job satisfaction)，個人士氣 (Own morale) 及同事士氣 (Colleagues' morale)。

Comm & Mathaisel (2000) 針對高等教育之從業人員的員工滿意度調查中則考量了：

- 工作負擔 (Work load)
- 工作氣氛 (Work atmosphere)
- 決策參與 (Decision making/ involvement)
- 倫理/公平 (Ethics/ fairness)
- 顧客導向/溝通 (Customer focus/ communications)
- 員工管理 (Supervision)

Lam 等人 (2001) 在針對香港飯店業所做的員工滿意度調查中考量了：

- 工作 (Work)
- 員工管理 (Supervision)
- 薪資 (Pay)
- 激勵升遷 (Promotion)
- 同事共事 (Co-workers)

而 Nebeker 等人 (2001) 在一項員工滿意度與組織績效之相關研究中，是考量了：

- 高階管理 (Senior management)
- 差異管理 (Diversity management)
- 當地管理 (Local management)
- 訓練與發展實務 (Training and development practices)
- 情感的承諾 (Affective Commitment)
- 安全與效率實務 (Safety and efficiency practices)
- 顧客導向 (Customer focus)
- 技術資訊 (Technical information)

此外，Nebeker 等人 (2001) 也特別強調員工滿意度調查不只是一要了解員工士氣、態度及工作上的滿意，還要了解員工對於公司的策略運作、公司目標、政策、顧客服務等的認知。

不同的研究，其所考量的衡量構面 (Dimensions) 是有所不同的，但差異不會很大。仔細去分析，這些研究的衡量構面應是 Maslow 的需求層級理論 (Maslow, 1954)，Herzberg 的雙因子理論 (Two-Factors Theory) (Herzberg, Mausner & Snyderman, 1959) 及人力資源管理 (Sherman, Bohlander & Snell, 1998) 等內容來作考量。此觀點與 Parasuraman, Zeithaml & Berry (1985) 之做法有所不同。Parasuraman 等人 (1985) 在構建認知的服務品質時，有關服務品質之衡量構面尚欠缺理論上的支持。因此，在 1985 年利用實證分析的方法歸納出衡量服務品質的 10 個決定因子。而本研究之做法則是利用文獻探討、專家訪談及跟個案研究公司之員工

座談等方式來決定員工滿意度之衡量構面，列出如下：

- 工作環境
- 薪資福利
- 管理制度
- 員工培育（含教育訓練）
- 升遷
- 成果回饋
- 公司願景

這些衡量構面不但考量了前面所提到的相關研究的衡量構面之外，更能符合 Maslow 的需求理論與 Herzberg 的雙因子理論。

這七個衡量構面是用來衡量員工滿意度的。其架構圖如圖 3 所示。基本上，用來衡量員工滿意度的構面也是員工在衡量其滿意度時的決定因子（Determinants）。因而可以將圖 2 重新表示為圖 4 所示。

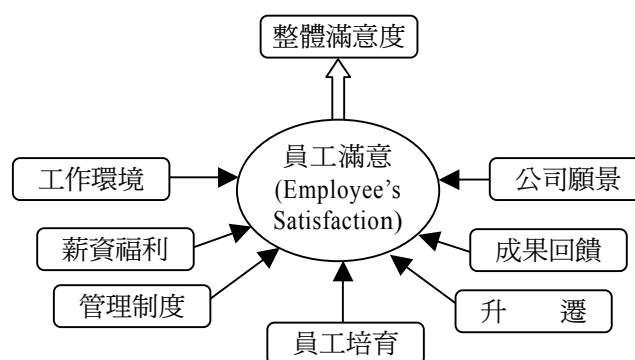


圖 3 本研究之員工滿意之衡量構面架構圖

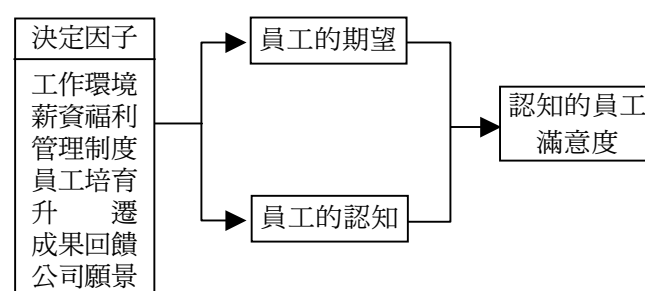


圖 4 本研究之員工滿意度衡量模式

參、研究設計與執行

利用 SERVQUAL 來做顧客滿意度調查，是要同時調查顧客在服務品質之決定因子上的期望與認知。本研究參考 Parasuraman 等人（1988）之 SERVQUAL 衡量模式而構建員工滿意度衡量模式（圖 4）。所以，本研究也是分別調查公司員工在員工滿意度之決定因子上的期望與認知，再利用員工認知與員工期望之差來衡量（認知的）員工滿意度。本研究仿照 SERVQUAL 之用法，將 Employee 與 Satisfaction 的前四個字母合併，稱此種調查方式為 EMPLSATI。

大多數的公司設計員工滿意度調查的問卷時，都是從管理者的角度來做考量。Comm & Mathaisel（2000）研究指出，如果管理者未去傾聽員工的心聲，而只是從自己的角度來考量評量項目，則調查結果必會有

落差。由於員工滿意度是由員工來衡量的，因而，在設計問卷之前一定要先清楚的了解到員工真正所考量的項目。這些評量項目也是員工所最感到需要的項目（Comm & Mathaisel, 2000；Lam et al., 2001）。由於不同的公司，對待員工的方式、管理方式、經營方式與成果分享等均有所不同。因而，無法以同一套具有相同評量項目的問卷來對不同公司做調查。所以，在實際應用時，應首先針對研究的個案公司的員工，深入去了解員工真正的需求。再以這些員工的需求項目作為評量項目來設計員工滿意度調查的問卷。

本研究是跟一家高科技公司合作，從研究的角度來進行員工滿意度調查。由於圖 3 所列出之衡量構面對於主管與工程師來說，比較會考量到，因而，本研究以合作公司之

主管與工程師做為研究對象。研究團隊先針對主管及工程師舉行座談會，其目的在於了解員工的真正需求。原則上，這些需求就是此個案公司員工衡量滿意度的評量項目。這些評量項目與其所屬之衡量構面，及與需求理論、雙因子理論之關係如表 1 所示。再利用這些評量項目來設計問卷。

本研究進行了三種調查，分別為：

- 評量項目的重要度調查
- (傳統的)員工滿意度調查
- EMPLSATI 調查

EMPLSATI 之調查是本研究的重點，之所以會探討另兩種調查研究，其目的如下：

- 建立利用 EMPLSATI 來進行員工滿

意度調查之範例

- 利用重要度調查來了解主管(含工程師)所最關切的需求，做為公司的重要參考。
- 可利用評量項目之重要度衡量值做為“權重”，以計算出“整體滿意度”之衡量值，此整體滿意度可作為比較之用。
- EMPLSATI 之調查結果會與(傳統的)員工滿意度之調查結果做比較，這也是本研究的最主要目的。
- 利用調查結果來分析公司最需要改善之處。

表 1 本研究之員工滿意度評量項目與衡量構面，及與需求理論、雙因子理論之關係

Maslow 需求層級	本研究評量項目	本研究評估構面	Herzberg 雙因子理論
自我實現	使員工感到信心之作法	公司願景	激勵因素
	幫助員工發展自我遠景		
	老闆與高階主管有強烈企圖心		
	導入並貫徹良好制度		
	年終獎金之發放	成果回饋	
	提供激勵獎金		
	公司有分紅入股之作法		
	公司有增資入股之作法		
	能充分瞭解公司營運狀況		
	合理分配經營成果	升遷	
	有明確的升遷管道		
	公正公平的升遷制度		
	主管對員工之提攜		
	員工升遷評審會之公平運作	員工培育	
	完善的教育訓練規劃		
教育訓練經費與時數			
補助員工在外上課			
對員工的培育			
前程規劃制度之建立與推動	管理制度		
公司重視人才			
主管有領導與管理能力			
主管主動對員工鼓勵與關懷			
健全的績效考核制度			
健全的退休制度			
對派外員工有完善規劃			
對新進員工有完善教育訓練			

表 1 本研究之員工滿意度評量項目與衡量構面，及與需求理論、雙因子理論之關係（續）

社會	健全之管理制度		
	彈性化的上班制度		
	制度化的工作輪調		
	有暢通的申訴管道		
安全	優渥的薪資	薪資福利	維 生 因 素
	提供用餐津貼及餐廳飲食		
	旅遊津貼及多樣化		
	工作保障		
	附設托兒所		
	福委會決策透明化		
生理	舒適與寬敞的工作環境	工作環境	
	工作場所的工業安全		
	交通安全之維護		
	餐廳衛生之維護		
	洗手間衛生之維護		
	工作場所之空氣品質		
	工作場所之光線充足		
	工作場所之空調舒適		
	員工停車方便		
	工作環境噪音控制		
	工作場所之空間規劃		
	工作環境之整齊與清潔		

在問卷設計上，是採用 Likert 5 尺度之設計方式。在重要度調查上，是從極不重要（尺度 1），直到極重要（尺度 5）。在（傳統的）員工滿意度調查上，是由極不滿意（尺度 1），直到極滿意（尺度 5）。而在 EMPLSATI 調查上，對於每項評量項目，則分別設計期望問項與認知問項，兩者均由非常不同意（尺度 1）到非常同意（尺度 5）。舉例如下：

- 期望問項

“高科技公司之員工薪資應該是很優渥的？”

非常不同意	不同意	沒有意見	同意	非常同意
1	2	3	4	5

- 認知問項

“A 公司的員工薪資是令人滿意的？”

非常不同意	不同意	沒有意見	同意	非常同意
1	2	3	4	5

為了避免受測員工在填寫“員工期望”問卷時會受到“重要度衡量值”影響，因而本研究分兩階段來進行調查。第一階段調查重要度與（傳統的）員工滿意度。第二階段再做 EMPLSATI 調查。兩次調查的抽樣方法都是採取依「部門別」隨機抽樣之「隨機分層抽樣法」來進行問卷調查，目的在公平抽取各部門之樣本，分層抽樣可減少抽樣偏差，提升樣本統計量的可靠性（施能義、施純楨、柴雲清，1999）。

兩次調查均發出 200 份問卷，由於是跟公司合作，故問卷是 100% 回收，但有效問卷卻有所不同。第一階段調查，有效問卷為 178

份，第二階段之有效問卷為 159 份。樣本結構分佈見表 2。問卷回收之後，首先進行信度與效度之分析。信度是以 Cronbach' α 值來做為衡量的，其值要在 0.7 以上，才較為可接受。在效度方面，由於本研究主要是根據理論模式，參考相關研究，以及與 HR 主管探討及主管（含工程師）座談之方式來設計問卷，故在內容效度上應無問題。而在建構效度，則是以因素分析法來進行，如果因素負荷量（Factor loading）在 0.4 以上，則可接受。本研究的兩階段調查之信度分析與效度分析分別列於表 3 及表 4 中。由表 3 及表 4 中可看出信度均在 0.7 以上，且都超過 0.8。而效度更是高於 0.4，且只有一項是 0.694，其餘的均大於 0.7。由此可知，有很高的信度與效度。

表 2 兩階段樣本結構分佈

變項	個人屬性變項	樣本結構	
		第一階段	第二階段
性別	男	109 (62.6%)	111 (71.2%)
	女	65 (37.4%)	45 (28.8%)
學歷	高中職	28 (16.2%)	16 (10.2%)
	大專	136 (78.6)	129 (82.7)
	研究所以上	9 (5.2%)	11 (7.1%)
年資	1 年以下	26 (15.2%)	19 (12.3%)
	1~3 年	67 (39.2%)	43 (27.7%)
	4~6 年	44 (25.7%)	48 (31%)
	7~10 年	10 (5.8%)	18 (11.6%)
	10 年以上	24 (14%)	27 (17.4%)
工作單位	品保	59 (35.1%)	46 (29.7%)
	製造	63 (37.5%)	62 (40%)
	台北事業部	11 (6.5%)	8 (5.2%)

表 2 兩階段樣本結構分佈（續）

工作單位	服務事業部	9 (5.4%)	6 (3.9%)
	電子商務群	9 (5.4%)	25 (16.1%)
	企業資訊系統	4 (2.4%)	4 (2.6%)
	其他	7 (4.2%)	4 (2.6%)
職稱	專員助理	5 (3.2%)	6 (3.9%)
	助理工程師	14 (9.0%)	14 (9.3%)
	工程師	41 (26.3%)	15 (9.9%)
	專員	40 (25.6%)	25 (16.6%)
	高級工程師	37 (23.7%)	54 (35.8%)
	資深工程師以上	19 (12.2%)	37 (25.4%)

註：1.百分比計算忽略未填答之 MISS 值

表 3 主管（含工程師）第一階段調查構面信度與效度

衡量構面	重要度調查		滿意度調查	
	Cronbach' α	Factor loading	Cronbach' α	Factor loading
1.工作環境	0.881	0.694	0.856	0.718
2.薪資福利	0.829	0.776	0.805	0.856
3.員工培育	0.854	0.728	0.908	0.860
4.升遷	0.809	0.794	0.876	0.878
5.管理制度	0.889	0.872	0.907	0.923
6.成果回饋	0.861	0.792	0.914	0.859
7.公司願景	0.851	0.704	0.907	0.870

表 4 主管（含工程師）第二階段調查構面信度與效度

衡量構面	期望調查		認知調查	
	Cronbach' α	Factor loading	Cronbach' α	Factor loading
1.工作環境	0.928	0.798	0.897	0.815
2.薪資福利	0.869	0.821	0.829	0.842
3.員工培育	0.903	0.851	0.884	0.862
4.升遷	0.868	0.865	0.901	0.883
5.管理制度	0.916	0.900	0.921	0.939
6.成果回饋	0.934	0.815	0.841	0.835
7.公司願景	0.909	0.774	0.932	0.875

肆、結果分析

首先分析評量項目的重要度。重要度所表示的是員工對該項目（或員工滿意度之屬性）之重視程度。因此，重度高的項目（屬

性），員工會希望得到更多，所以項目（屬性）之重要度可以反映出員工之需求。表 5，列出本研究每一評量項目（屬性）之重要度平

均值，及各項屬性在各自所屬之衡量構面內之排名及總排名。由排名高低可分析出該公司的需求程度。

表 5 評量項目之重要度/期望度衡量值之排名

問 項	重要度	排名	總排名	期望度	排名	總排名
一、工作環境						
11.在餐廳衛生上	4.607	1	4	4.616	2	6
8.工作場所之工業安全	4.596	2	5	4.629	1	4
3.工作環境中空氣品質	4.483	3	16	4.509	6	28
4.工作環境之光線充足	4.449	4	20	4.535	3	21
9.提供員工方便停車上	4.433	5	25	4.465	8	35
10.在洗手間之衛生維護上	4.360	6	29	4.535	5	23
7.工作場所之空調舒適	4.354	7	30	4.535	4	22
2.工作環境噪音控制	4.309	8	34	4.428	9	40
12.在交通安全維護上	4.258	9	37	4.411	11	42
1.工作場所之空間規劃上	4.236	10	41	4.409	12	43
6.工作環境之整齊與清潔	4.180	11	44	4.465	7	34
5.工作環境之寬敞上	4.174	12	45	4.415	10	41
構面平均	4.370			4.496		
二、薪資福利						
1.員工薪資方面	4.624	1	3	4.443	2	38
4.提供員工之工作保障上	4.506	2	13	4.440	3	39
6.公司福委會之決策透明化方面	4.416	3	26	4.541	1	19
3.在提供用餐津貼及餐廳飲食上	4.230	4	42	4.314	5	46
2.辦理旅遊之多樣化及旅遊津貼上	4.096	5	47	4.371	4	44
5.在提供附屬托兒所上	3.876	6	48	4.245	6	48
構面平均	4.291			4.392		
三、員工培育						
1.員工教育訓練之規劃上	4.444	1	22	4.591	2	11
4.公司主管對員工之培育上	4.438	2	23	4.563	3	16
5.員工前程規劃之制度建立與推動	4.309	3	33	4.541	4	20
2.員工教育訓練之經費與時數	4.270	4	35	4.522	5	26
6.在公司重視人才方面	4.258	5	36*	4.686	1	1*
3.補助員工在公司外上課方面	4.242	6	39	4.478	6	30
構面平均	4.327			4.563		
四、升遷						
2.在公平、公正的升遷制度	4.584	1	6	4.579	1	13
1.公司提供明確的升遷管道上	4.500	2	14	4.535	3	24
3.公司主管對於員工之提攜	4.455	3	19	4.560	2	17
4.公司成立人評會及其公平運作上	4.186	4	43	4.333	4	45
構面平均	4.431			4.502		
五、管理制度						
2.主管有領導與管理能力	4.556	1	8	4.503	4	29
5.公司有健全的退休制度	4.466	2	17	4.579	1	14
1.公司有健全的管理制度	4.438	3	24	4.478	5	31
3.主管對於部屬之鼓勵與關懷上	4.393	4	27	4.478	6	32

表 5 評量項目之重要度/期望度衡量值之排名 (續)

4.公司有健全的績效考核制度	4.388	5	28	4.528	2	25
8.公司對於新進員工有完善的職前訓練	4.337	6	31	4.459	8	36
7.公司對派外員工有完善規劃	4.337	7	32	4.516	3	27
10.實施彈性化的上班制度	4.247	8	38	4.472	7	33
6.在提供暢通的申訴管道上	4.236	9	40	4.453	9	37
9.公司有制度化的工作輪調	4.118	10	46	4.314	10	47
構面平均	4.352			4.496		
六、成果回饋						
1.公司在年終獎金的發放上	4.663	1	1	4.660	1	2
2.設有分紅入股之做法上	4.646	2	2	4.579	5	15
3.在提供增資入股之做法上	4.567	3	7	4.560	6	18
4.公司在提供激勵獎金上	4.534	4	10	4.635	2	3
5.讓員工充分瞭解公司營運狀況	4.522	5	12	4.604	4	9
6.在合理分配經營成果的比例上	4.461	6	18	4.623	3	5
構面平均	4.566			4.610		
七、公司願景						
1.公司能讓員工感受到有信心之做法	4.551	1	9	4.614	1	7
4.公司能導入及貫徹良好制度	4.522	2	11	4.608	2	8
2.公司在幫助員工發展自我遠景上	4.489	3	15	4.589	4	12
3.老闆及高階主管有強烈企圖心	4.444	4	21	4.595	3	10
構面平均	4.501			4.601		

註：1.以平均值大小來排名

2. Pearson 相關係數 = 0.74*

3. $\alpha = 0.05$

在工作環境之構面上，主管（含工程師）最在意的是“餐廳要有好的衛生環境”，接著是“確保工作場所之工業安全”。在薪資福利的構面上，主管（含工程師）最關切的是“有優渥的薪資”其次是“工作的保障”。而在成果回饋之構面上，主管（含工程師）最想要的是“有合理的年終獎金”及“分紅入股”。這兩項也是在所有屬性（評量項目）中，主管（或工程師）最需要的（總排名分佔第一及第二位）。接著是“有優渥的薪資”（總排名為第三位）。但主管（或工程師）最在意的還是個人的收入，亦即以“金錢”為重要考量。接下來，才考量到“餐廳的衛生環境”及“工作場所的安全”。

令人驚訝的是人才培育的幾項評量項目，其重要度排名在中後面。此現象表示出

主管或工程師對於公司是否重用人才，是否提供好的教育訓練，是否為員工做好前程規劃等事項上並不是很重視。此現象實在令人擔憂。

在文獻探討中曾探討到 Comm & Mathaisel (2000) 套用 SERVQUAL 模式來進行員工滿意度調查，但卻以重要度調查來替代期望度調查。本研究對於此種用法，提出質疑。今將本研究之重要度調查結果與期望度調查結果加以比較，亦列在表 5 中。

所謂“期望”，是指“員工認為公司所屬之行業應該在此屬性上應做到該程度”。所以，某項屬性之期望度值高，表示員工認為該行業應在此屬性上做的很好才是。重要度調查，回卷者純粹是由自己的角度做考量。而期望度調查，回卷者應考量到企業環境，

及同行中一般的做法如何？所以說，兩者的考量角度是不同的。因而，兩者如果要相互替代，是不太適合的。

由表 5 中可看出，在工作環境的衡量構面上，主管（或工程師）期望度值最高的是“工作場所之工業安全”。在薪資福利的構面上，期望度值最高的是“福委會之決策過程的透明化”，並非是重要度最高的“有優渥的薪資”。由此可看出，重要度衡量值與期望度衡量值是有些不同的。從表 5 中不難看出兩者間有很大的不同。例如，在“員工培育”之衡量構面上就有明顯的不同。期望度衡量中排名第一的是“公司重視人才”，此屬性是在“員工培育”構面上重要度排名第五，是倒數第二，其在總排名中名列第 36，頗為後面，而它在期望度排名上卻是名列第一。由此可看出重要度衡量與期望度衡量之間的差異頗大。

以此屬性“公司重視人才”來說，這些主管或工程師認為其重要度不高，但期望卻很高。此現象反映出該公司之高階人才並不很欠缺，但在人才的重視上及重用上做的並不好。在“薪資福利”之衡量構面中的屬性有“優渥的薪資”，卻有正好相反之結果。主管或工程師認為有“優渥的薪資”很重要（總排名為第 3），但其期望度並不高（總排名為第 38），由此可知，該公司的員工薪資確實還能夠被主管及工程師所接受。

在“升遷”及“公司願景”等兩個衡量構面上，其屬性之重要度排名與期望度排名落差非常小。而在“管理制度”及“成果回饋”兩個構面上，其屬性在重要度排名及期望度排名上之落差稍為大一點。

如果以期望度總排名來看，期望最高的是“公司重視人才”，其次是“合理的年終獎

金”及“激勵獎金”，由此可看出，員工還是很期待能在獎金方面能多發一些。但在薪資方面應可被接受（期望度總排名為第 38）。其餘部分可參看表 5。

雖然由表 5 的重要度排名及期望度衡量排名中可找到一些落差較大的屬性。但如果由兩者的總排名來看，似乎差異又不是非常大。因此，進一步針對 48 項的衡量項目之重要度平均值及期望度平均值（見表 5）來進行 Pearson 相關分析，其假設如下：

H_0 ：整體衡量項目之重要度平均值與期望度平均值無顯著相關

H_1 ：整體衡量項目之重要度平均值與期望度平均值有顯著相關

經過 Pearson 相關分析，在 $\alpha=0.05$ 下，得到相關係數 $r_p=0.74^*$ ，得到顯著相關之結論。這也就是為何 Comm & Mathaisel (2000) 會利用 McDougall & Levesque (1992) 之論點，而以重要度替代期望度之原因了。然而，經過上面所探討的一些個別性的嚴重落差來看，雖然統計上有顯著相關，但以重要度來替代期望度似乎有所不妥。

在員工滿意度分析方面，各個構面的評量項目之滿意度排名可見表 6。在總排名的前十項中有九項是在“工作環境”的構面上。由此可看出該公司在工作環境的要求上確能讓員工滿意。而第十項是“薪資福利”構面上的“提供員工工作保障”。由滿意度的總排名上可看出該公司對於員工很用心的照顧。

從相反的角度來看，最不滿意的三個項目是“提供員工方便停車”，其次是“實施彈性上班”及“提供用餐津貼及餐廳飲食”。從滿意度最低的前五項中可看出，員工希望公司能在工作的方便性上再改進。

表 6 評量項目之滿意度/認知衡量值之排名

問 項	滿意度	排名	總排名	認知度	排名	總排名
一、工作環境						
8.工作場所之工業安全	3.624	1	1	3.673	1	1
6.工作環境之整齊與清潔	3.399	2	2	3.377	3	6
10.在洗手間之衛生維護上	3.253	3	3	3.308	5	9
12.在交通安全維護上	3.236	4	4	3.340	4	7
4.工作環境之光線充足	3.219	5	5	3.547	2	3
7.工作場所之空調舒適	3.202	6	6	3.139	8	15
1.工作環境之空間規劃	3.169	7	9	3.051	10	18
2.工作環境之噪音控制	3.174	8	7	3.220	6	12
5.工作環境之寬敞上	3.174	9	8	3.063	9	17
3.工作環境中的空氣品質	3.096	10	11	3.208	7	13
11.在餐廳衛生上	2.472	11	44	2.516	11	38
9.提供員工方便停車上	1.966	12	48	2.340	12	44
構面平均	3.082			3.148		
二、薪資福利						
4.在提供員工之工作保障上	3.146	1	10	3.415	1	4
1.員工薪資方面	2.916	2	22	2.658	2	35
2.辦理旅遊之多樣化及旅遊津貼上	2.684	3	40	2.264	4	45
6.公司福委會之決策透明化方面	2.517	4	43	2.403	3	43
5.在提供附屬托兒所上	2.444	5	45	2.057	6	48
3.在提供用餐津貼及餐廳飲食上	2.348	6	46	2.151	5	46
構面平均	2.677			2.491		
三、員工培育						
1.在員工教育訓練之規劃上	3.056	1	15	3.289	2	10
2.員工教育訓練之經費與時數	2.949	2	20	3.390	1	5
3.在補助員工在公司外上課方面	2.848	3	29	3.226	3	11
4.公司主管對員工之培育上	2.837	4	31	2.912	4	22
6.公司在重視人才方面	2.730	5	37	2.660	6	34
5.員工前程規劃之制度建立與推動	2.725	6	38	2.711	5	32
構面平均	2.858			3.031		
四、升遷						
3.公司主管對於員工之提攜上	2.876	1	26	2.843	1	27
4.公司成立人評會及其公平運作上	2.758	2	35	2.440	4	41
1.公司在提供明確的升遷管道上	2.624	3	41	2.553	2	37
2.在公平、公正的升遷制度方面	2.528	4	42	2.509	3	39
構面平均	2.698			2.586		
五、管理制度						
2.主管有領導與管理能力	3.079	1	13	2.924	3	21
5.公司有健全的退休制度	3.056	2	14	3.044	2	19
3.主管對員工之鼓勵與關懷上	3.034	3	17	3.088	1	16
7.公司對派外員工有完善之規劃	3.017	4	18	2.811	7	28
4.公司有健全之績效考核制度	2.961	5	19	2.811	6	29
8.公司對新進員工有完善的職前訓練	2.921	6	21	2.899	5	24
1.公司有健全的管理制度	2.916	7	23	2.905	4	23
6.在提供暢通的申訴管道上	2.826	8	32	2.673	8	33

表 6 評量項目之滿意度/認知衡量值之排名 (續)

9.公司有制度化之工作輪調	2.753	9	36	2.424	9	42
10.實施彈性化的上班制度	2.345	10	47	2.127	10	47
構面平均	2.891			2.842		
六、成果回饋						
1.公司在年終獎金的發放上	3.039	1	16	2.956	4	20
4.公司在提供激勵獎金上	2.899	2	24*	3.566	1	2*
5.讓員工充分瞭解公司營運狀況	2.865	3	27	2.874	5	26
3.在提供員工增資入股之做法上	2.848	4	28	3.196	3	14
2.設有分紅入股之做法上	2.781	5	33*	3.314	2	8*
6.在合理分配經營成果的比例上	2.713	6	39	2.730	6	31
構面平均	2.858			3.106		
七、公司願景						
3.老闆及高階主管有強烈企圖心	3.084	1	12	2.886	1	25
4.公司能導入及貫徹良好制度	2.893	2	25	2.792	2	30
1.公司能讓員工感受到有信心之做法上	2.837	3	30	2.589	3	36
2.公司在幫助員工發展自我遠景上	2.770	4	34	2.500	4	40
構面平均	2.896			2.692		
整體滿意度	3.140					

註：1.以平均值大小來排名

2. Pearson 相關係數 = 0.811*

3. $\alpha = 0.05$

員工認知是反映出員工內心的感受。員工內心感受與員工的滿意度是會有高度的相關。從表 6 中所列出的衡量項目之排名上即可看出來。因為在各個構面上之衡量項目之排名的差別很小，在總排名上之差別也很小。進一步再做 Pearson 相關分析，其假設如下：

H_0 ：整體衡量項目之滿意度平均值與認知衡量值平均值無顯著相關

H_1 ：整體衡量項目之滿意度平均值與認知衡量值平均值有顯著相關

經過 Pearson 相關分析，在 $\alpha = 0.05$ 下，得到相關係數 $r_p = 0.811^*$ ，顯示出有顯著相關，且相關係數相當高。此結果相當符合預期，但還有少數的衡量項目，是有較大的差別，值得提出來分析。例如在“成果回饋”之構面上的衡量項目“發放激勵獎金”，滿意度排名在中間（排名第 24），但認知衡量值

之排名卻很前面（排名第二）。此表示員工對於公司所發放之年終獎金雖然不是很滿意，但還能符合的預期。在該構面上的一項衡量項目“公司之分紅入股”也有類似結論。由此可看出員工是非常理性的。

利用 EMPLSATI 做調查是本研究之重點，而利用 EMPLSATI 所衡量的結果跟傳統的員工滿意度之衡量結果有多大差異？是值得分析比較的。此兩種衡量結果之平均值及總排名列於表 7 中。從總排名中可發現到兩者頗為相近，其接近程度更勝於滿意度衡量值與認知品質衡量值之接近程度。差別較大的有“設有分紅入股之做法上”及“公司在提供激勵獎金上”等兩個項目，見表 7。這兩個項目之較大差異也正是滿意度衡量與認知衡量上差異較大的兩個項目。此乃因為 EMPLSATI 之衡量值是認知衡量值減去期望衡量值之故。從表 7 的數據中加以分析，可

發現到衡量項目在滿意度上之排名與在 EMPLSATI 之衡量值上之排名非常的接近，甚至比滿意度之排名與認知衡量值之排名的相關性還要來的更強，進一步進行 Pearson 相關分析如下：

H_0 ：整體衡量項目之滿意度平均值與 EMPLSATI 衡量值之平均值無顯著相關

H_1 ：整體衡量項目之滿意度平均值與 EMPLSATI 衡量值之平均值有顯著相關

經過 Pearson 相關分析，在 $\alpha=0.05$ 下，得到 $r_p=0.856^*$ 。相關係數非常高，顯示出滿意度之衡量值與 EMPLSATI 之衡量值有非常顯著的相關。由於 EMPLSATI 之調查如同 SERVQUAL 之調查一樣，頗為複雜，且接受調查的員工在回答問題時要多加思考。但滿意度調查較為簡易，且接受調查的員工回答時較為直接。這也是為何企業界較常使用滿意度調查的原因。

表 7 評量項目之滿意度/EMPLSATI 衡量值之排名

問 項	滿意度	排名	總排名	EMPLSATI	排名	總排名
一、工作環境						
9. 提供員工方便停車上	1.966	12	48	-2.126	12	44
11. 在餐廳衛生上	2.472	11	44	-2.101	11	42
7. 工作場所之空調舒適	3.202	6	6	-1.395	10	18
1. 工作環境之空間規劃	3.169	9	9	-1.358	9	15
5. 工作環境之寬敞上	3.174	7	8	-1.352	8	14
3. 工作環境中的空氣品質	3.096	10	11	-1.302	7	12
10. 在洗手間之衛生維護上	3.253	3	3	-1.226	6	9
2. 工作環境之噪音控制	3.174	8	7	-1.208	5	8
6. 工作環境之整齊與清潔	3.399	2	2	-1.088	4	6
12. 在交通安全維護上	3.236	4	4	-1.072	3	5
4. 工作環境之光線充足	3.219	5	5	-0.987	2	2
8. 工作場所之工業安全	3.624	1	1	-0.956	1	1
構面平均	3.082			-1.348		
二、薪資福利						
5. 在提供附屬托兒所上	2.444	5	45	-2.188	6	47
3. 在提供用餐津貼與餐廳飲食上	2.348	6	46	-2.164	5	46
6. 公司福委會的決策透明化方面	2.517	4	43	-2.138	4	45
2. 辦理旅遊之多樣化與旅遊津貼上	2.684	3	40	-2.107	3	43
1. 員工薪資方面	2.916	2	22	-1.785	2	31
4. 提供員工之工作保障上	3.146	1	10	-1.025	1	3
構面平均	2.676			-1.901		
三、員工培育						
6. 公司在重視人才方面	2.730	6	37	-2.025	6	38
5. 公員工前程規劃之制度建立與推動	2.725	5	38	-1.830	5	33
4. 公司主管對員工之培育	2.837	4	31	-1.651	4	23
1. 員工教育訓練之規劃上	3.056	1	15	-1.302	3	13
3. 補助員工在公司外上課方面	2.848	3	29	-1.252	2	10
2. 員工教育訓練之經費與時數	2.949	2	20	-1.132	1	7
構面平均	2.858			-1.532		

表 7 評量項目之滿意度/EMPLSATI 衡量值之排名 (續)

四、升遷						
2.公平、公正的升遷制度方面	2.528	4	42	-2.069	4	40
1.公司在公司提供明確的升遷管道上	2.624	3	41	-1.981	3	37
4.公司成立人評會及其公平運作上	2.758	2	35	-1.893	2	35
3.公司主管對於員工之提攜上	2.876	1	26	-1.717	1	28
構面平均	2.697			-1.915		
五、管理制度						
10.實施彈性的上班制度	2.345	10	47	-2.345	10	48
9.公司有制度化之工作輪調	2.753	9	36	-1.890	9	34
6.在提供暢通的申訴管道上	2.826	8	32	-1.780	8	30
4.公司有健全的績效考核制度	2.961	5	19	-1.717	7	27
7.公司對派外員工有完善之規劃	3.017	4	18	-1.704	6	25
2.主管有領導與管理能力	3.079	1	13	-1.579	5	22
1.公司有健全的管理制度	2.916	7	23	-1.573	4	21
8.公司對新進員工有完善的職前訓練	2.921	6	21	-1.560	3	20
5.公司有健全的退休制度	3.056	2	14	-1.534	2	19
3.主管對於員工之鼓勵與關懷上	3.034	3	17	-1.390	1	17
構面平均	2.891			-1.707		
六、成果回饋						
1.在合理的分配經營成果的比例上	2.713	6	39	-1.893	6	36
6.讓員工充分瞭解公司營運狀況	2.865	3	27	-1.730	5	29
2.公司在年終獎金的發放上	3.039	1	16	-1.704	4	24
4.在提供員工增資入股之做法上	2.848	4	28	-1.364	3	16
3.設有分紅入股之做法上	2.781	5	33*	-1.264	2	11*
5.公司在提供激勵獎金上	2.899	2	24*	-1.069	1	4
構面平均	2.858			-1.504		
七、公司願景						
2.公司在幫助員工發展自我遠景上	2.770	4	34	-2.089	4	41
1.公司能讓員工感到有信心之做法上	2.837	3	30	-2.025	3	39
4.公司能導入及貫徹良好制度	2.893	2	25	-1.815	2	32
3.老闆及高階主管應有強烈企圖心	3.084	1	12	-1.709	1	26
構面平均	2.896			-1.910		

註：1.以平均值大小來排名

2.Pearson 相關係數 = 0.856*

3. $\alpha = 0.05$

伍、滿意度調查與改善

員工滿意度調查不但能瞭解員工對公司的各項作法的滿意度，而且還能利用員工滿意度調查的分析結果來找到公司需要改進之處。通常公司會選擇滿意度排名在最後面的幾項來做改善。假設以排名在最後 10 項來考

量，則為

- 提供員工方便停車上 (48 ; 25)
- 實施彈性的上班制度 (47 ; 38)
- 在提供用餐津貼及餐廳飲食上 (46 ; 42)

- 在提供附屬托兒所上 (45 ; 48)
- 在餐廳衛生上 (44 ; 4)
- 公司福委會之決策透明化方面 (43 ; 26)
- 公平、公正的升遷制度方面 (42 ; 6)
- 公司在提供明確的升遷管道上 (41 ; 14)
- 辦理旅遊之多樣化及旅遊津貼上 (40 ; 47)
- 合理分配經營成果的比例上 (39 ; 18)
- ：
- ：

等等 (括號中的第一個數字是滿意度排名，而第二個數字是重要度排名)。這些滿意度排名在最後面 10 項的項目是否確實是公司的主管與工程師們認為最迫切需要去改進的？答案是未必盡然。員工希望公司改進的項目除了滿意度較低者之外，也會考量到這些項目對他們來說，重不重要。以滿意度排名為 45 名 (倒數第 4 名) 的“在提供附屬托兒所上”來說，其重要度為倒數第一名，亦即大多數的主管與工程師均認為此項目不是很重要。因而，不會迫切的希望公司馬上去改善。再看看另一項目“辦理旅遊之多樣化及旅遊津貼上”，滿意度也是落在後面，但相對的，重要度也是排在後面 (倒數第 2 名)，因而，不見得具備了立即改善之急迫性。

通常，員工是希望公司能在他們認為重要，但滿意度較低的項目上去進行改善。因此，公司在決定那些項目需要改善時，除了考量其滿意度值之外，也要考量到重要度值。本研究利用滿意度值與重要度值之差距的百分比來做為改善指標，稱為“改善係數”，其定義為

$$\text{改善係數} = \frac{\text{滿意度值} - \text{重要度值}}{\text{重要度值}}$$

如果滿意度值會低於重要度值，則所求得之改善係數會是“負值”，見表 8。則改善係數的值越小 (絕對值越大)，越需要改善。如果以最需要改善的前 10 名來看 (見表 8)，依次為：

- 提供員工方便停車上
- 在餐廳衛生上
- 公平、公正的升遷制度方面
- ：
- ：

等等。以這 10 項跟僅以滿意度值做考量的前 10 項來做比較。則以改善係數做考量的前 10 項中有兩項“設有分紅入股之做法上”及“公司在幫助員工發展自我遠景上”，並未在以滿意度作考量改善項目的前 10 項中。但此兩項，對員工來說，重要度並不低。所以，公司不能不重視，實有必要去做改善。反之，在以滿意度做為考量的改善前 10 項中也有兩項“在提供附屬托兒所上”及“辦理旅遊之多樣化及旅遊津貼上”，並未在以改善係數做考量的前 10 項中。這兩項的重要度排名是倒數前兩名。所以公司比較沒有壓力一定要去改善。由此可看出，以改善係數來決定改善項目會優於僅以滿意度值的高低做考量。

服務業者以 SERVQUAL 來進行服務品質調查之後，會以 SERVQUAL 衡量值 (絕大多數是負值) 較低的品質屬性做為改善之對象。由於 EMPLSATI 是仿照 SERVQUAL 之方式來進行員工滿意度調查。因此，我們也來考量 EMPLSATI 衡量值最低 10 項的衡量項目 (見表 8)，其為：

- 實施彈性化的上班制度
- 在提供附屬托兒所上
- 在提供用餐津貼及餐廳飲食上
- ：
- ：

表 8 評量項目之改善係數與 EMPLSATI、滿意度等之排名順序與比較

問項	服務品質衡量 SCALE	※望小 改善係數	排名	※望小 EMPLSATI	排名	滿意度 總排名
工 9	提供員工方便停車上	-0.556	1	-2.126	5	48 (25)
工 11	在餐廳衛生上	-0.463	2	-2.101	7	44 (4)
升 2	公平、公正的升遷制度方面	-0.449	3	-2.069	9	42 (6)
管 10	實施彈性化的上班制度	-0.448	4	-2.345	1	47 (38)
薪 3	在提供用餐津貼及餐廳飲食上	-0.445	5	-2.164	3	46 (42)
薪 6	公司福委會之決策透明化方面	-0.430	6	-2.138	4	43 (26)
升 1	公司在提供明確的升遷管道上	-0.417	7	-1.981	12	41 (14)
餽 2	設有分紅入股之做法上	-0.401	8	-1.264	38	33
餽 6	在合理分配經營成果的比例上	-0.392	9	-1.893	13	39 (18)
願 2	公司在幫助員工發展自我遠景上	-0.383	10	-2.089	8	34
願 1	公司能讓員工感受到有信心之做法上	-0.377	11	-2.025	10	30
餽 3	在提供員工增資入股之做法上	-0.376	12	-1.364	33	28
薪 1	員工薪資方面	-0.369	13	-1.785	18	22
薪 5	在提供附屬托兒所上	-0.369	14	-2.188	2	45 (48)
教 5	員工前程規劃之制度建立與推動	-0.368	15	-1.83	16	38
餽 5	讓員工充分瞭解公司營運狀況	-0.366	16	-1.73	20	27
餽 4	提供激勵獎金上	-0.361	17	-1.069	45	24
願 4	公司能導入及貫徹良好制度	-0.360	18	-1.815	17	25
教 4	公司主管對員工之培育	-0.361	19	-1.651	26	31
管 5	公司有健全的退休制度	-0.360	20	-1.534	30	14
教 6	公司在重視人才方面	-0.359	21	-2.025	11	37
升 3	公司主管對於員工之提攜上	-0.354	22	-1.717	21	26
餽 1	發放年終獎金上	-0.348	23	-1.704	25	16
薪 2	辦理旅遊之多樣化及旅遊津貼上	-0.345	24	-2.107	6	40 (47)
管 1	公司有健全的管理制度	-0.343	25	-1.573	28	23
升 4	公司成立人評會及其公平運作上	-0.341	26	-1.893	14	35
管 6	提供暢通的申訴管道上	-0.333	27	-1.78	19	32
管 9	公司有制度化之工作輪調	-0.332	28	-1.89	15	36
教 3	在補助員工在公司外上課方面	-0.328	29	-1.252	39	29
管 8	公司對新進員工有完善的職前訓練	-0.326	30	-1.56	29	21
管 4	公司有健全之績效考核制度	-0.325	31	-1.717	22	19
管 2	主管有領導與管理能力	-0.324	32	-1.579	27	13
教 1	在員工教育訓練之規劃上	-0.312	33	-1.302	36	15
工 3	工作環境中的空氣品質	-0.310	34	-1.302	37	11
管 3	主管對於員工之鼓勵與關懷上	-0.309	35	-1.39	32	17
教 2	員工教育訓練之經費與時數	-0.309	36	-1.132	42	20
願 3	老闆及高階主管有強烈企圖心	-0.306	37	-1.709	23	12
管 7	公司對派外員工有完善之規劃	-0.304	38	1.704	24	18
薪 4	提供員工工作保障上	-0.302	39	-1.025	46	10
工 4	工作環境之光線充足	-0.277	40	-0.987	47	5
工 7	工作場所之空調舒適	-0.265	41	-1.395	31	6
工 2	工作環境之噪音控制	-0.263	42	-1.208	41	7
工 10	在洗手間之衛生維護上	-0.254	43	-1.226	40	3
工 1	工作環境之空間規劃	-0.252	44	-1.358	34	9
工 12	在交通安全維護上	-0.24	45	-1.072	44	4
工 5	工作環境之寬敞上	-0.24	46	-1.352	35	8
工 8	工作場所之工業安全	-0.211	47	-0.956	48	1
工 6	工作環境之整齊與清潔	-0.187	48	-1.088	43	2

註：最右一欄中有 10 格，其中有括弧及數字，數字表示該項目的重要度排名

等等。這 10 項與改善係數最低的前 10 項有些不同。改善係數的第 7、8、9 三項均不在 EMPLSATI 值為最小的前 10 項中，尤其是排名第 8 的“設有分紅入股之做法上”其在 EMPLSATI 中之排名落於後面的第 38 名，差異很大。此外，在改善係數最低的第 12 名的“在提供員工增資入股的做法上”其在 EMPLSATI 之排名亦落在後面的第 33 名。在這兩項衡量項目上，重要度較高，但期望度值不是很大。反過來說，“在提供附屬托兒所上”及“辦理旅遊之多樣化及旅遊津貼上”，等兩項衡量項目上，在 EMPLSATI 排名中分別第 2 與第 6。但在改善係數之排名中，則分別是第 14 與第 24 名。所以，對於這兩項衡量項目來說，期望度值高，但重要度卻很低。

透過研究結果分析，可以了解到重要度

衡量值與期望度衡量值是有些差異。因而，兩者不合適互為替代。此論點與 McDougall & Levesque (1992) 及 Comm & Mathaisel (2000) 等以重要度替代期望度衡量值之論點有所不同。

重要度衡量值是員工感受到的重要程度，而期望度衡量值是員工認為公司所應該做到的水準。這兩種感受對員工來講，員工會更關心重要度高的項目。所以，公司欲進行改善時，還是以改善係數為優先考量，同時再參考 EMPLSATI 衡量值與滿意度衡量值兩項指標。再從表 8 中可看出改善係數最小的前 6 項同時也在 EMPLSATI 值最小的前 10 項中，及在滿意度最低的前 10 項中。因此，這 6 項是最需要改善的。其他的項目可再針對不同的指標再加以考量。

陸、結論

從心理層面來看，人們認為最重要的事物，也是他們最為關心的。在進行員工滿意度調查時，最好也同時進行衡量項目的重要度調查，由重要度調查的分析中可了解到員工的需求。且公司欲有所改善時，則重要度高，滿意度低的項目應優先考量。因此，以改善係數最低的前幾項做為改善對象，是較為合適的。

在 EMPLSATI 的調查中，可了解到員工所期望的水準，及實際的認知結果。EMPLSATI 之衡量值中可了解到公司在員工需求上所提

供之水準，是否能符合員工期望，這可提供高層主管當作很重要的決策參考。此外，若公司要決定優先改善的項目時，可先考量改善係數，再考量 EMPLSATI 衡量值，也可兩者同時考量。

總之，只做員工滿意度調查是不夠的，最好能同時進行重要度調查，則公司可以由重要度與滿意度的分析中得到許多寶貴的資訊。如果能同時進行 EMPLSATI 調查，則會得到更為有價值的結論。

參考文獻

- 林君怡(2004)。員工價值、員工滿意與員工績效之關聯模式之建立與分析。中原大學工業工程系碩士論文，未出版，桃園縣。
- 林麗玲(1999)。員工工作滿意度和生活滿意度之關係探討—以護理人員為例。國立中央大學人力資源管理研究所碩士論文，未出版，桃園縣。
- 施能義、施純楨、柴雲清(1999)。當代統計方法與應用。台北市：高立圖書公司。
- 野口吉昭(2001)。CRM 戰略執行手冊。台北市：遠擎管理顧問公司。
- 張世宗(1998)。不同激勵制度對新世代工作族群之激勵效果及對其工作滿足與組織承諾之影響—以一電腦製造公司為例。國立中央大學人力資源管理研究所碩士論文，未出版，桃園縣。
- Azzolini, M., & Shillaber, J. (1993). Internal service quality: winning from the inside out. *Quality Progress*, 26(11), 75-79.
- Clark, H. J. (1991). Total quality management: getting started. *Total Quality Management*, 2(1), 29-38.
- Comm, C. L., & Mathaisel, D. F. X. (2000). Assessing employee satisfaction in service firms: An example in higher education. *The Journal of Business and Economic Studies*, 6(1), 43-53.
- Dubrovski, D. (2001). The role of customer satisfaction in achieving business excellence. *Total Quality Management*, 12(7&8), 920-925.
- Fosam, E. B., Grimsley, M. F. J., & Wisher, S. J. (1998). Exploring models for employee satisfaction—with particular reference to a police force. *Total Quality Management*, 9(2&3), 235-247.
- Fountain, M. (1998). The target assessment model as an international standard for self-assessment. *Total Quality Management*, 3(4&5), 95-99.
- Gorst, J., Kanji, G., & Wallace, W. (1998). Providing customer satisfaction. *Total Quality Management*, 9(4&5), 100-103.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The Motivation to Work* (2nd ed.). New York: Wiley.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: translating strategy into action*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Kelley, H. (1973). The process of causal attribution. *American Psychologist*, 28, 107-128.
- Lam, T., Zhang, H., & Baum, T. (2001). An investigation of employees' job satisfaction: the case of hotels in Hong Kong. *Tourism Management*, 22(2), 157-165.
- Lee, T. (1988). How job dissatisfaction leads to turnover. *Journal of Business and Psychology*, 2, 263-271.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Chicago: Rand McNally.
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and Personality*. New York: Harper & Row
- McDougall, G., & Levesque, T. (1992). *The measurement of service quality: some methodological issues*. Paper presented at the 2nd International Research Seminar in Service Management, La-Londe-Les Maures, France.
- Nebeker, D., Busso, L., Werenfels, P. D., Diallo, H., Czekajewski, A., & Ferdman, B. (2001). Airline station performance as a function of employee satisfaction. *Journal of Quality Management*, 6(1), 29-45.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, 49(4), 41-50.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: a multiple item scale for measuring customer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12-40.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (1996). *Management*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Sherman, A. W. J., Bohlander, G. W., & Snell, S. (1998). *Management Human Resources*. Cincinnati, Ohio: South-Western College Pub.

作者簡介

楊錦章，中華大學應用數學系，副教授

King-Jang Yang is an Associate Professor in Department of Applied Mathematics at Chung Hua University, HsinChu, Taiwan.

楊錦洲，中原大學工業工程系，教授

Ching-Chow Yang is a Professor in Department of Industrial Engineering at Chung Yuan Christian University, Chung Li, Taiwan.

葉子明，中原大學工業工程系，博士候選人

Tsu-Ming Yeh is a Ph.D. candidate in Department of Industrial Engineering at Chung Yuan Christian University, Chung Li, Taiwan. E-mail: leafed@seed.net.tw

收稿日期：93.12.16

修正日期：94.05.16

接受日期：94.05.18

The Establishment and Use of a New Model for Measuring Employee Satisfaction: Case Study of a High-Tech Company

King-Jang Yang

Dept. of Applied Mathematics, Chung-Hua University

Ching-Chow Yang

Dept. of Industrial Engineering, Chung-Yuan Christian University

Tsu-Ming Yeh

Abstract

Its employees are a company's most important resource for the achieving of excellence. Therefore industries pay much attention to the assessment of employee satisfaction. But only to assess employee satisfaction is not enough. If firms have a scale that can measure not only employee's satisfaction with regard to various items but also the relative importance, to employees, of these various items, then they not only can understand their employees' requirements from the analytic results of the "importance" survey, but can also determine where to make improvements from a comparison between the degree of importance degree and the satisfaction level.

In this project, therefore, we developed a measurement model of employee satisfaction by imitating the SERVQUAL model: we call it EMPLSATI. If we conduct an evaluation of employee satisfaction by using the EMPLSATI model, then we can understand the employees' requirements in terms of both real perceptions and (perhaps unrealistic) expectations.. From the analytic results of the EMPLSATI survey, the items to be improved can also be verified.

We also conducted simultaneous surveys of "satisfaction" and "importance," using EMPLSATI, for a high-tech company in Taiwan. From statistical analyses and comparisons, we found a few differences between our evaluation results and those of McDougall & Leuesque (1992) and Comm & Mathaisel (2000), who thought that the evaluation of degree of expectation could be replaced by that of degree of importance.

Keywords: improvement index, employee expectation, employee perception, employee satisfaction

