

國立台東大學區域政策與發展研究所
公共事務管理在職專班碩士論文

郵局經理工作滿足感之研究
以花東地區郵局為例

研 究 生：張志榮 撰

指導教授：李玉芬 博士

中華民國九十七年六月



國立台東大學
學位論文考試委員審定書

系所別：區域政策與發展研究所公共事務管理碩士在職專班

本班 張志榮 君

所提之論文 郵局經理工作滿足感之研究-以花東地區郵局為例

業經本委員會通過合於 ☒ 碩士學位論文 條件
☐ 博士學位論文

論文學位考試委員會：

孫本初

(學位考試委員會主席)

李玉芬

孫本初

林松茂

李玉芬

(指導教授)

論文學位考試日期：99 年 5 月 30 日

國立台東大學

- 附註：1. 本表一式二份經學位考試委員會簽後，送交系所辦公室及註冊組或進修部存查。
2. 本表為日夜學制通用，請依個人學制分送教務處或進修部辦理。

博碩士論文電子檔案上網授權書

(提供授權人裝釘於紙本論文書名頁之次頁用)

本授權書所授權之論文為授權人在國立台東大學 區域政策與發展研究所
公共事務管理組 96 學年度第2學期取得 碩士學位之論文。

論文題目：郵局經理工作滿足感之研究－以花東地區郵局為例

指導教授：李玉芬

茲同意將授權人擁有著作權之上列論文全文（含摘要），非專屬、無償授權國家圖書館，不限地域、時間與次數，以微縮、光碟或其他各種數位化方式將上列論文重製，並得將數位化之上列論文及論文電子檔以上載網路方式，提供讀者基於個人非營利性質之線上檢索、閱覽，或並下載、列印。

■讀者基於非營利性質之線上檢索、閱覽或下載、列印上開論文，應依著作權法相關規定辦理。

授權人：張志榮

簽名：張志榮

中華民國97年6月20日

博碩士論文授權書

本授權書所授權之論文為本人在 國立台東大學 區域政策與發展研究所

九十六 學年度第 二 學期取得 碩 士學位之論文。

論文名稱：郵局經理工作滿足感之研究－以花東地區郵局為例

本人具有著作財產權之論文全文資料，授予下列單位：

同意	不同意	單 位
☒	☐	國家圖書館
☒	☐	本人畢業學校圖書館

得不限地域、時間與次數以微縮、光碟或其他各種數位化方式重製後散布發行或上載網站，藉由網路傳輸，提供讀者基於個人非營利性質之線上檢索、閱覽、下載或列印。

本論文為本人向經濟部智慧財產局申請專利(未申請者本條款請不予理會)的附件之一，申請文號為：_____，請將全文資料延後半年再公開。

公開時程

立即公開	一年後公開	二年後公開	三年後公開
		✓	

上述授權內容均無須訂立讓與及授權契約書。依本授權之發行權為非專屬性發行權利。依本授權所為之收錄、重製、發行及學術研發利用均為無償。上述同意與不同意之欄位若未鉤選，本人同意視同授權。

指導教授姓名：李玉芬 (親筆簽名)

研究生簽名：張志榮 (親筆正楷)

學 號：3095008 (務必填寫)

日 期：中華民國 97 年 6 月 日

1. 本授權書 (得自 <http://www.lib.nttu.edu.tw/theses/> 下載) 請以黑筆撰寫並影印裝訂於書名頁之次頁。

2. 依據 91 學年度第一學期一次教務會議決議: 研究生畢業論文「至少需授權學校圖書館數位化，並至遲於三年後上載網路供各界使用及校內瀏覽。」

授權書版本: 2005/06/09



謝 辭

「終身學習」一直是我的理想與興趣，「再職碩士進修」則是我人生階段性最重要的目標，在郵政機構生涯二十二載後，得以繼續重拾書本進入夢寐以求的台東大學的學術殿堂，進修充電並能取得學位，對我這老芋仔學生而言，已是人生最大的滿足了。感謝台東大學區域政策與發展研究所讓我有這麼難得的機會可以圓夢。回首這段進修期間，一路走來真是點滴在心頭，然而所得到的收穫和心得，卻讓我更加的堅定「終身學習」雖是一條辛苦漫長但且值得繼續走下去的路。

此篇論文得以順利完成，最要感謝的是指導教授李玉芬博士，由於其悉心的指導，不厭其煩的與我反覆討論論文的相關問題，並提供諸多重要的觀點，我才能在這有限的時間內完成論文的寫作。論文口試期間，承蒙侯松茂教授、孫本初博士於百忙之中撥冗審查論文，並於論文疏漏之處提供諸多寶貴的建議，使本論文更臻於完善。在此，誠摯的致上深深的謝意。

對於班長建明、同窗好友忠義、信成、世銘、慧雯、崑福，弘宇、建誠、勝輝、國倫、隊長晉華、淑敏、文璉、美珠、盛雄、清坤、俊銘、家興、志明…等因為有你們在精神上、論文寫作上的鼓勵和協助，使我得以順利完成論文，我衷心地謝謝你們。

在進修期間，特別感謝家人的支持與鼓勵，讓我無後顧之憂，得以全力以赴完成學業，謹將這篇論文獻給我摯愛的老婆麗敏，畢業的這份喜悅與我的家人共享。

張志榮 謹誌於台東校本部
台東大學區域政策與發展研究所
中華民國九十七年六月



郵局經理工作滿足感之研究-以花東地區郵局為例

作者：張志榮

國立台東大學區域政策與發展研究所

摘 要

本文研究旨在探討過去綜理局務審核蓋章，執行業務無需任何績效要求的郵局經理，現因郵政公司經營型態的改變，可能產生適應上及工作態度上的問題，其工作的滿足感受，是否會對郵局的服務品質產生影響。本研究以花蓮台東地區郵局經理為研究對象，採量化研究並輔之質化深度訪談。在量化研究方面，以普查方式對研究對象實施問卷調查，並依回收問卷所得資料進行描述性統計分析、t檢定、單因子變異數分析及相關係數分析；另在質化研究方面，採非隨機立意取樣選擇9位郵局經理進行深度訪談。其經探討分析，歸納結果如次：

- 一、郵局經理對這個工作似乎較滿意，但並未達到滿足；郵局經理個人基本屬性對工作滿足感之差異分析僅「教育程度」及「資位」呈現顯著關係，餘均未達顯著關係。
- 二、在組織因素（個人、團體、組織）三構面分析方面，郵局經理對於個人因素的滿足感受程度最高，顯示郵局經理對於己身作為或屬於自己工作範圍內的事務，都有比較高的滿足感受。
- 三、對於工作安全感分析結果，多數郵局經理對於工作安全方面最為擔心。
- 四、擔任現職郵局經理多為被動派任，在工作上缺乏動機，但是接任後還是會把份內的工作做好而獲得成就感。
- 五、在人際關係中，多數經理認為還是部屬關係最重要，與部屬建立良好的互動，績效才可能有良好的表現。
- 六、郵局經理對於現職郵局及對整體郵政工作有認同感及歸屬感，惟對於員額編制及營業場所空間均認為不足。
- 七、擔任現職郵局經理，多是上級主動派任，當事人甚少有自願從事現職經理職務，因此多數郵局經理認為在升遷或轉調方面沒有較佳的機會。
- 八、在執行業務安全方面，多數經理也擔心因疏失而受罰，只能小心提防按照法令規定辦理。

最後，根據研究實證發現與分析結果，提出結論及建議，俾提供責任中心局在組織管理、派任、訓練、考核方面之參考，同時對後續研究者提出建議。

關鍵詞：郵政機構、郵局經理、工作滿足感



A Study on Job Satisfaction of the Post Office Managers: Take Hualien and Taitung Post Offices as an example

Chang zeu zong

Abstract

This study is aimed to explore the effects on the service quality of the post office according to the job satisfaction of the post office managers who might have problems in dealing with the new change of the company's running system. The subjects are the managers in Hualien and Taitung post offices. Both qualitative and quantitative methods are used in the study. In quantitative research, the questionnaires are given to all the subjects and analyzed by Descriptive Statistics Analysis, t-test, One-Way ANOVA and Pearson Correlation Coefficient. In qualitative research, purposive sampling is used to select nine post office managers to have detailed interview. Study result:

1. Post office managers did not have high job satisfaction. In the analysis of post office position, attribution, and job satisfaction, the "level of education" and "position" was significant, others remained insignificant.
2. In the analysis of job satisfaction, post office managers were satisfied with their personal relation indicating both of them had a good mutual interaction.
3. In the analysis of job security, most post office managers were really concern about it.
4. Most post office managers were sent to their positions lacking of self-motivation, however, they would still do their jobs and get the job achievement.
5. Most post office managers believed that good business performance is based on the good relationship with their subordinates.
6. Most post office managers had recognition of their companies but they thought the employees and working space are not sufficient.
7. post office managers were sent to their positions lacking of self-motivation, Most post office managers did not require further promotion and transferring opportunities.

8. In job security, most post office managers were worried of punishment if they made mistakes. They can only be aware it according to the laws and regulations.

Study suggestions: This study provided the study results for post office companies in managing, employing, and training. Further discussions and suggestions were proposed for advanced researchers.

Key words: post office company, post office manager, job satisfaction



目 次

第一章 緒論	01
第一節 研究背景	01
第二節 研究動機與目的	02
第三節 研究範圍與限制	03
第四節 研究流程	11
第五節 章節安排	13
第二章 文獻探討	15
第一節 工作滿足感研究的發展與定義	15
第二節 工作滿足理論之分析	18
第三節 影響工作滿足之相關研究	22
第三章 研究設計	37
第一節 研究架構	37
第二節 研究方法	40
第三節 量化研究實施過程	41
第四節 質化研究實施過程	64
第四章 量化研究分析與討論	71
第一節 量表描述性統計分析	71
第二節 個人基本屬性對工作滿足感之差異分析	80
第三節 組織因素與工作滿足感之相關分析	89
第五章 質化研究發現與討論	92
第一節 個人因素對工作滿足感影響之分析	92
第二節 團體因素對工作滿足感影響之分析	98
第三節 組織因素對工作滿足感影響之分析	102
第六章 結論與建議	113
第一節 研究發現	113
第二節 研究建議	120

參考文獻·····	125
附錄一：郵局經理工作滿足感問卷調查表·····	129
附錄二：郵局經理工作滿足感深度訪談題要·····	133
附錄三：訪談紀錄表 A·····	135
附錄四：訪談紀錄表 B ·····	139
附錄五：訪談紀錄表 C·····	142
附錄六：訪談紀錄表 D·····	145
附錄七：訪談紀錄表 E·····	151
附錄八：訪談紀錄表 F·····	158
附錄九：訪談紀錄表 G·····	166
附錄十：訪談紀錄表 H·····	172
附錄十一：訪談紀錄表 I·····	181

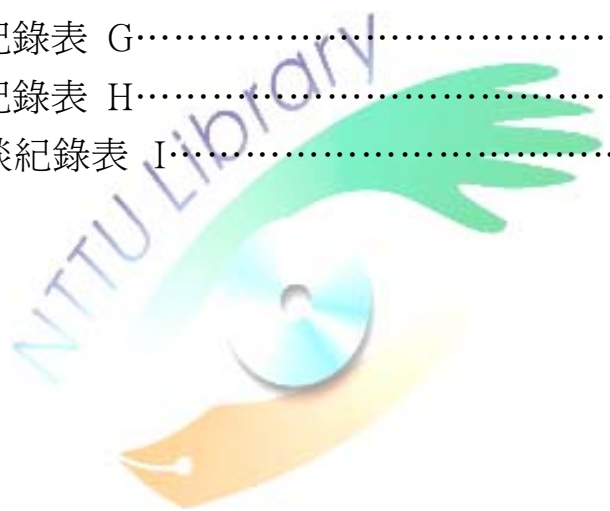


表 次

表1- 1	台灣郵政最近 3年經營績效表	04
表1- 2	各責任中心局及責任區內主要郵局	05
表1- 3	設置責任中心局局等標準表	07
表1- 4	花蓮與台東責任中心局所轄各級郵局	08
表2- 1	國內外學者對於工作滿足感之定義及概述	16
表2- 2	郵政自辦各級郵局經理資位職務待遇表	29
表2- 3	交通事業郵政人員資位職務薪點表	31
表3- 1	花蓮所轄各郵局人數及類型彙整表	43
表3- 2	台東所轄各郵局人數及類型彙整表	44
表3- 3	工作滿足量表未刪除題項前之獨立樣本 t 檢定	49
表3- 4	工作滿足量表題項與總分相關檢定	54
表3- 5	工作滿足量表前測之項目分析摘要表	55
表3- 6	工作滿足量表刪除未達顯著題項後之獨立樣本t檢定	56
表3- 7	KMO值判別因素分析適合性	60
表3- 8	工作滿足量表KMO與Bartlett球形檢定	61
表3- 9	工作滿足量表個人、團體、組織因素分析結果彙整表	61
表3-10	工作滿足量表前測信度統計表	62
表3-11	工作滿足量表前測結果信度分析表	63
表3-12	工作滿足量表正式測信度統計表	64
表3-13	花東地區各郵局實施深度訪談抽樣彙整統計表	66
表4- 1	全體受測者基本資料統計表	72
表4- 2	郵局經理工作滿足感量表感受程度意見次數統計表	76
表4- 3	郵局經理組織因素各構面認知得分情形統計表	79
表4- 4	郵局經理不同性別對工作滿足感之 t 檢定結果	80
表4- 5	不同年齡的郵局經理對工作滿足感之單因子變異數分析結果	81
表4- 6	不同婚姻狀況的郵局經理對工作滿足感之單因子變異數分析結果	82
表4- 7	不同教育程度的郵局經理對工作滿足感之單因子變異數分析結果	83
表4- 8	不同工作地距離的郵局經理對工作滿足感之單因子變異數分析結果	84
表4- 9	不同服務年資的郵局經理對工作滿足感之單因子變異數分析結果	85
表4-10	不同經理年資的郵局經理對工作滿足感之單因子變異數分析結果	86

表4-11	不同資位職務的郵局經理對工作滿足感之單因子變異數分析結果	87
表4-12	不同郵局人數的郵局經理對工作滿足感之單因子變異數分析結果	88
表4-13	不同郵局類型的郵局經理對工作滿足感之 t 檢定結果	88
表4-14	「組織因素」三構面與工作滿足感之相關分析表	90
表5- 1	擔任經理年資及派任原因彙整表	93
表5- 2	郵局經理應具備能力及專業知能彙整表	94
表5- 3	郵局經理工作成就感彙整表	95
表5- 4	郵局經理是否想轉調他局彙整表	96
表5- 5	郵局經理在同資位中工作量及工作壓力彙整表	97
表5- 6	郵局經理人際關係排序及理由彙整表	99
表5- 7	上司領導風格與是否充分授權彙整表	101
表5- 8	郵局經理對現職郵局及郵政整體工作認同感與歸屬感彙整表	103
表5- 9	郵局員額編制與硬體設施需求及因應對策彙整表	104
表5-10	郵局經理資位職務待遇滿意及合理彙整表	106
表5-11	郵局經理升遷與轉調發展彙整表	107
表5-12	郵局經理工作安全感彙整表	109
表5-13	郵局經理激勵方式與具體作法彙整表	110
表6- 1	郵局經理工作滿足感「問卷調查與質化訪談」對照表	118

圖 次

圖 1-1 研究流程圖·····	12
圖 2-1 差距模式圖·····	21
圖 2-2 管理方格圖·····	26
圖 3-1 研究架構圖·····	38





第一章 緒論

本研究係針對花蓮台東兩縣所有郵局經理人員的問卷調查與訪談，藉以瞭解郵政組織改制為股份有限公司後郵局經理現行工作的滿足感受。本章共分為五節，分別針對研究背景、動機目的、範圍限制，研究流程、章節安排提出說明。

第一節 研究背景

長期以來，郵政秉持「普及、迅速、安全、低廉」的服務信條，「卓越郵政，全民信賴；胸懷國際，永續經營」的願景與「崇法務實、敬業樂群」的郵政精神，為國民提供包括遞送郵件、郵政儲金、匯兌、簡易人壽保險、集郵及代理業務、郵政資產營運等公共服務，由於服務據點綿密，遍佈全國各鄉鎮市及偏遠離島地區，提供社會大眾迅速、可靠、安全、低廉的服務，及穩定社會金融功能，並提供中長期資金轉存金融機構辦理政府核准之重大建設及民間投資計畫；以支援國家經濟發展，對國家經濟發展貢獻良多，長期以來贏得社會各界的好評與肯定。

在早期農業社會裡，一鄉鎮一郵局，郵局大都設置於鄉鎮人口比較密集街道，對當地或周圍附近的村里來說，郵局彷彿是該鄉鎮對外連繫兼金融中心。這時期的郵局業務單純與外界無關競爭，局長（2003年1月1日改制稱為經理）只負責綜理局務、審核作業單據、月底彙整完成各項月報而已，加上顧客郵局雙方「服務觀念」還未建立，郵局任何「作業」顧客只能接受沒有怨言，這是一個國營事業老大的時代。但時代改變了，郵政經營型態已從早期獨占市場變成完全競爭市場，所經營的業務已不再受法令保護，必須與其他民營相關企業處於同等地位作公平競爭，郵政服務已非過去「依法行政」作業模式所能滿足社會大眾。隨著國、內外政治、經濟及金融環境的改變，通訊科技突飛猛進，加以國際化、自由化的衝擊，台灣的郵政身處瞬息萬變的洪流中，自然無法獨善其身，亦不能選擇、也不能規避競爭與挑戰，所以郵政組織才於2003年轉型為公司服務型態的郵政事業機構，以面對無可避免的現代企業經營競爭態勢。企業經營競爭優勢之重要利基，除了產品價格、品質提升之外，經營管理能力已成為這個超競爭時代改善經營體質的焦點，而負責郵政公司各地營業處所之郵局經理，面對這超競爭時代也就不得不擔負起這個重要的職責了。

過去習慣於靜態的審核蓋章、依法行政無爲而治的負起綜理局務，執行業務無需任何績效要求的郵局經理來說，爲了因應經營型態的改變及實務績效的要求，除了有可能產生許多適應上的問題外，亦可能會衍生出許多影響工作心態上的改變，時有聽聞郵局經理發出不如歸去之嘆言與無奈，然並無學者或研究單位，針對此一攸關企業競爭力及服務品質成效的現象提出建言或對策。因此，本研究基於研究者目前擔任台東卑南郵局經理職務，以及花蓮台東兩行政區域幅員遼闊、人文地理區域相似、各責任中心內所屬郵局人數、郵局類型編制相近，爰以花東地區郵局爲例，來探討郵政官署體制轉型爲公司化經營型態事業機構後，郵局經理工作滿足感之感受作爲本研究的主題。

第二節 研究動機與目的

在這遽變的年代裡，惟一不變的「真理」就是「改變」，郵政事業要面對的一樣是急速變動、激烈競爭且富多元挑戰性的經營環境，所以迫使郵政事業不得不步入變革或轉型之路，才有在 2003年1月1日改制爲股份有限公司，企圖藉由一些變革行動：進行組織改造、全面品質管理、流程再造、網路化及國際化等措施；期盼以更具活力、彈性及競爭力的郵政事業體，因應變動的目標及需求。而要以更具活力、競爭力的重建系統及重振士氣，人是組織中最重要的關鍵因素，「人是組織中最重要資產」是人力資源及組織管理學界重要的觀念，這種觀念無論是在民營企業或是公部門均能適用，當然在勞力密集的郵政公司也是如此。

郵政員工雖有敬業樂群的傳統，屢獲好評，但隨著公司化後，政府機關色彩逐漸退色，工作權保障逐漸薄弱，面對民間業者激烈競爭及未來不確定、不安全感等，在在影響人員的工作士氣，當郵局經理爲負責管理第一線工作，面臨組織內部許多變革措施，爲了達成上級交付的責任目標時，除可能產生許多適應上的問題，亦可能會衍生出許多工作感受上的問題，因此，郵政公司化後郵局經理工作感受之研究，引發作者研究動機之一。

研究者於1985年12月郵政特考及格入局擔任窗口郵儲工作員，直至2003年2月始擔任管理員（僅次於基層郵局經理之主管，現已改稱爲專員）職務，2004年4月擢升奉派爲郵局經理，歷任台東中心局所屬蘭嶼、東河泰源、卑南三個郵局經理，期間因任職的時間、郵局員額、郵局地區特性、郵局有否投遞的不同，再加上每個郵局存在著不同的組織次文化，在工作滿足

感上有逐漸下滑的趨勢。此種情形究竟是郵政機構改制為公司後普遍存在的結構性問題？抑或是個人主觀上的感受？郵局經理的整體工作滿足程度為何？郵局經理的工作滿足程度是否會影響業務績效的表現？因此，希望以科學的研究方法試圖找出郵局經理切身問題的答案，期許能對郵政第一線管理工作者-郵局經理提出建言，並提供責任中心局領導階層在人力運作及組織管理上之參酌，遂引發作者研究動機之二。

本研究希望達到的預期價值在於探討影響郵局經理工作滿足之因素，期能透過實證研究，從個人、團體及組織三個構面因素深入分析，瞭解各個構面與郵局經理工作滿足感間的關聯性，並試圖找出郵局經理工作滿足上的主要因素，作為領導階層在擢昇遞補人員及教育訓練參考運用，俾使郵局在面對顧客的第一線郵局主管人力資源發揮最大的效益。依據前述的研究動機，本研究目的可歸納為：

- 一、整合工作滿足感方面的相關文獻與理論基礎，以探討花蓮與台東兩局所屬郵局經理工作滿足的現況。
- 二、探討花蓮與台東中心局所屬郵局經理個人資料屬性對工作滿足感之差異性。
- 三、探討組織因素（個人、團體、組織）三個構面與郵局經理工作滿足感之關聯性。
- 四、根據本研究所獲得的發現，予以研究、分析、歸納、綜合成結論與具體建議，作為上級派任郵局經理時的參考，以提昇郵局經理工作滿足感，發揮人力資源最大效益。

第三節 研究範圍與限制

壹、研究範圍

我國郵政總局於 2003年1月1日正式改制為郵政股份有限公司，透過各等郵局（責任中心局）制度之實施，將全國行政區依「責任中心局設置標準」劃分為 2 3 個責任中心郵局（如表1-2），責任中心郵局又分為五等區，分別為特等、一等甲、一等乙、二等甲、二等乙（如表1-3），其中台北郵局屬特等局；一等甲郵局有板橋、台中、高雄等 3 郵局；一等乙郵局有基隆、三重、桃園、中壢、新竹、豐原、彰化、嘉義、台南、鳳山等 1 0 郵局；二等甲郵局有宜蘭、苗栗、南投、雲林、新營、屏東、花蓮等

7 郵局；二等乙郵局有台東、澎湖等 2 郵局。以中心郵局為分層負責，加強授權，以達因地制宜，以強化事業競爭能力之目標。

表1-1 台灣郵政最近3年經營績效

分析項目		2006年	2005年	2004年
經營能力	總資產週轉率(次)	0.08	0.08	0.08
	員工平均營業收入(千元)	15,272	12,991	11,874
	員工平均獲利額(千元)	535	495	494
獲利能力	資產報酬率(%)	0.31	0.31	0.33
	股東權益報酬率(%)	13.49	16.53	16.97
	純益率(%)	3.50	3.81	4.16
	每股盈餘(元)	3.42	3.20	3.17
成長率	資產成長率	10.40	8.12	6.67
	獲利成長率	6.83	1.04	39.89

資料來源：台灣郵政股份有限公司《2006台灣郵政年報》（2007：92）。

本研究旨在就花蓮、台東兩地中心局所屬郵局經理工作滿足感情形加以分析探討，因受限於作者之能力、時間、經費等客觀因素，欲探討郵政機構全國 2 3 個中心局所轄郵局確有空礙難行之處，為了能作深入的研究，所以才界定研究區域以台灣東部花蓮、台東兩縣境內 6 3 個郵局為主，作為研究對象（如表1-4）、研究內容則擬從個人、團體、組織三個構面因素為主，避免構面過多，致使研究問題無法聚焦。惟研究者現擔任卑南郵局經理職務，爰例不納入本次研究對象，故實際研究對象僅 6 2 個郵局經理。

表 1-2 各責任中心局及責任區內主要郵局表

責任中心局		責 任 區 內 主 要 郵 局
台北	特等	原北區局本局及所轄支局、北投、內湖、南港、木柵、金門、馬祖、一軍局、二軍局
基隆	一等乙	基隆、汐止
板橋	一等甲	板橋、樹林、新店、中和、永和
三重	一等乙	三重、新莊、蘆洲、五股、淡水
桃園	一等乙	桃園、大溪
中壢	一等乙	中壢、龍潭、楊梅
宜蘭	二等甲	宜蘭、羅東
花蓮	二等甲	花蓮
台中	一等甲	原中區局本局及所轄支局
新竹	一等乙	新竹、湖口、竹東、竹北
彰化	一等乙	彰化、鹿港、員林、北斗、二林
嘉義	一等乙	嘉義
苗栗	二等甲	苗栗、頭份、竹南
豐原	一等乙	豐原、台中港、東勢、潭子、大甲
南投	二等甲	南投、埔里

表1-2各責任中心局及責任區內主要郵局表（續）

雲林	二等甲	雲林、虎尾、北港
高雄	一等甲	原南區局本局及所轄支局
新營	二等甲	新營、善化
台南	一等乙	台南
屏東	二等甲	屏東
鳳山	一等乙	鳳山、岡山
台東	二等乙	台東
澎湖	二等乙	澎湖

資料來源：交通部台灣郵政股份有限公司《2006台灣郵政年報》（2007）。

表1-3 設置責任中心局等標準表

中心局等		特等	一等甲	一等乙	二等甲	二等乙
標準項目及每月平均數額	郵務收入(元)	205,000,000	82,000,000	32,800,000	21,870,000	未滿 21,870,000
	存簿結存(千元)	106,679,000	42,671,000	17,068,000	11,380,000	未滿 21,870,000
	保費收入(千元)	663,000	265,000	106,000	70,800	未滿 70,800
	收寄及招領特種郵件(件)	3,145,000	1,258,500	503,000	335,300	未滿 335,300
	儲匯壽險及代理業務工作量(次、張)	5,250,000	2,100,000	840,000	560,000	未滿 560,000
	投遞特種郵件(件)	3,295,000	1,318,000	527,250	351,500	未滿 351,500
	每項基數	5	4	3	2	1
1.郵務收入、存簿結存、保費收入、收寄及招領特種郵件、儲匯壽險及代理業務工作量（包括存簿、定期、劃撥儲金存提次數、匯票、禮券開發兌付張數、壽險有效契約件數及代發退休俸補助金等實際轉存戶數）、投遞特種郵件均以二會計年度各月實績併入計算之平均數為準。 2.中心局業績可將其所轄分支機構業績併入計算，惟各分支機構併入未滿兩年者不包括在內。 3.各中心局等級之評定以六項標準項目之平均數為準（小數點以下四捨五入，惟提升等級者不得適用）。 4.本表修訂應報交通部備查。						

資料來源：中華郵政總局改制說明資料（2002）

表1-4花蓮與台東責任中心局所轄各郵局

局 名	郵遞區號	局 址
花蓮縣部分		
花蓮責任中心局	97054	花蓮市中山路 408 號
花蓮師院郵局	97003	花蓮市華西路 123 號
花蓮南京街郵局	97043	花蓮市南京街 221 號
花蓮中華路郵局	97044	花蓮市中華路 335 號
花蓮舊車站郵局	97048	花蓮市中山路 92 號
花蓮中山路郵局	97050	花蓮市中山路 188 號
花蓮國安郵局	97054	花蓮市中山路 408 號
花蓮港務局郵局	97059	花蓮市民權路 27 號
花蓮府前路郵局	97060	花蓮市府前路 146 號
花蓮下美崙郵局	97063	花蓮市民權路 132 號
花蓮富國路郵局	97068	花蓮市富國路 52 號
新城北埔郵局	97145	新城鄉光復路 578 號
新城郵局	97161	新城鄉中山路 45 號
秀林天祥郵局	97253	秀林鄉天祥 21 號
秀林和平郵局	97291	秀林鄉和平村 113 號
吉安宜昌郵局	97342	吉安鄉中華路 2 段 139 號
吉安仁里郵局	97352	吉安鄉中正路 1 段 48 號
吉安郵局	97365	吉安鄉吉安路 2 段 280 號
吉安太昌郵局	97368	壽豐鄉吉安路 35 號
壽豐志學郵局	97441	壽豐鄉中山路 2 段 202 號
壽豐郵局	97445	壽豐鄉中山路 6 段 57 號
壽豐豐田郵局	97446	壽豐鄉中山路 127 巷 16 弄 5 號
鳳林林榮郵局	97542	鳳林鎮永康路 6 號
鳳林萬榮郵局	97543	鳳林鎮長橋路 133 號
鳳林郵局	97545	鳳林鎮光復路 14 號
光復富田郵局	97643	光復鄉富田一街 36 號之一
光復郵局	97645	光復鄉中正路 1 段 124 號

表1-4花蓮與台東責任中心局所轄各郵局（續）

豐濱郵局	97791	豐濱鄉光豐路 48 號
瑞穗郵局	97841	瑞穗鄉中山路 1 段 120 號
瑞穗富源郵局	97843	瑞穗鄉中正路 88 號
玉里郵局	98142	玉里鎮光復路 111 號
玉里泰昌郵局	98142	玉里鎮中山路 2 段 139 號
玉里新興郵局	98142	玉里鎮新興街 91 號
玉里三民郵局	98191	玉里鎮三民里 90-3 號
卓溪郵局	98249	卓溪鄉中正路 61-1 號
富里郵局	98341	富里鄉中山路 169 號
富里東里郵局	98392	富里鄉道化路 9 號
台東縣部分		
台東責任中心局	95044	台東市大同路 126 號
台東中山路郵局	95043	台東市中山路 382 號
台東博愛路郵局	95043	台東市博愛路 135 號
台東大同路郵局	95044	台東市大同路 126 號
台東馬蘭郵局	95048	台東市鄭州街 3 號 1 樓
台東新生郵局	95053	台東市新生路 706 號
台東豐榮郵局	95056	台東市中華路 2 段 168 號
台東卑南郵局	95059	台東市更生北路 42 號
台東豐田郵局	95060	台東市中興路 4 段 615 號
台東東方大鎮郵局	95065	台東市中興路 2 段 436 號
台東知本郵局	95092	台東市青海路 4 段 370 號
綠島郵局	95141	綠島鄉南寮路 141-1 號
蘭嶼郵局	95241	蘭嶼鄉紅頭村 37 號
延平郵局	95344	延平鄉昇平路 30 號
初鹿郵局	95442	卑南鄉文泰路 12 號
鹿野郵局	95542	鹿野鄉中華路 1 段 427 號
鹿野瑞源郵局	95543	鹿野鄉瑞源村瑞景路 1 段 388 號
關山郵局	95651	關山鎮中山路 25 號

表 1-4 花蓮與台東責任中心局所轄各郵局（續）

海端郵局	95741	海端鄉山界 27 號
池上郵局	95872	池上鄉中山路 201 號
東河都蘭郵局	95941	東河鄉都蘭村 201 號
東河泰源郵局	95991	東河鄉泰源村本部落 246 號
成功郵局	96145	成功鎮中華路 77 號
長濱郵局	96241	長濱鄉中興路 16 號
金崙郵局	96344	太麻里鄉金崙村 323 號
太麻里郵局	96346	太麻里鄉太麻里街 47 號
大武郵局	96541	大武鄉大武街 60 號
達仁郵局	96693	達仁鄉復興路 130 號

資料來源：台灣郵政股份有限公司《2006 台灣郵政年報》（2007：168）

貳、研究限制

本研究僅就花蓮、台東兩中心局所屬郵局分析探討，無可避免的仍有其困難及限制之處，檢視本文在研究上遭遇到的許多限制，謹整理臚列如次：

- 一、研究範圍侷限於花蓮、台東兩中心局，然各中心局之地區特性、組織文化、人口組成結構及員工編制員額有所不同，因此本研究所獲致結論，在推論上有地域性的限制。
- 二、研究問卷調查係採用自陳式的研究工具，受試者對於本身的工作表現與感受等敏感性問題，可能會受限於個人隱私或防衛心態，而對問卷的回答有所保留，致使研究結果難免產生誤差，另在深度訪談部分，因作者現亦服務於台東卑南郵局擔任經理職務，與研究對象為平行同事關係，在實施深度訪談過程中，恐會造成研究對象疑慮，而造成訪談所得資料未能真實呈現受訪者心中本意。
- 三、研究之分析樣本為花蓮、台東地區境內各地郵局經理，因為是郵政機構第一線窗口工作單位主管，有其獨特的工作特性，因此所得之結果並不一定適用於各中心局內其他單位主管，如中心局內郵務科、行銷科、勞安科等單位主管。
- 四、影響工作滿足的變項眾多，本研究僅針對個人、團體及組織等構面因素做部分探討，無法全面涵蓋所有影響工作滿足的變項。

第四節 研究流程

本研究擬探討郵政機構花東地區各營業處所郵局經理工作滿足感，爲了研究順利進行，研究流程建構如下（如圖 1-1）：

一、選定研究主題

與論文指導教授討論研究主題，蒐集相關文獻資料與探討，汲取前人的研究經驗，作爲本研究之理論基礎。

二、文獻蒐集與整理

根據國內外相關文獻的蒐集與整理，建立本研究的理論模型及架構，並以觀念性架構概念確認研究對象及範圍。

三、確立研究方法

本文採以量化問卷調查並輔助質化深度訪談二者之研究方法，經由研究動機與研究目的進行相關文獻之蒐集與整理，建構研究假設及理論模型，確立研究範圍及方法，進而設計問卷及訪談內容，並實施訪談及發放問卷。

四、資料分析研究

回收問卷及實施訪談後，加以整理建檔，並進行資料分析及研究假設之驗證。

五、研究結果與結論建議

依實證分析結果，撰寫研究結論與建議，並提出未來研究之建議。

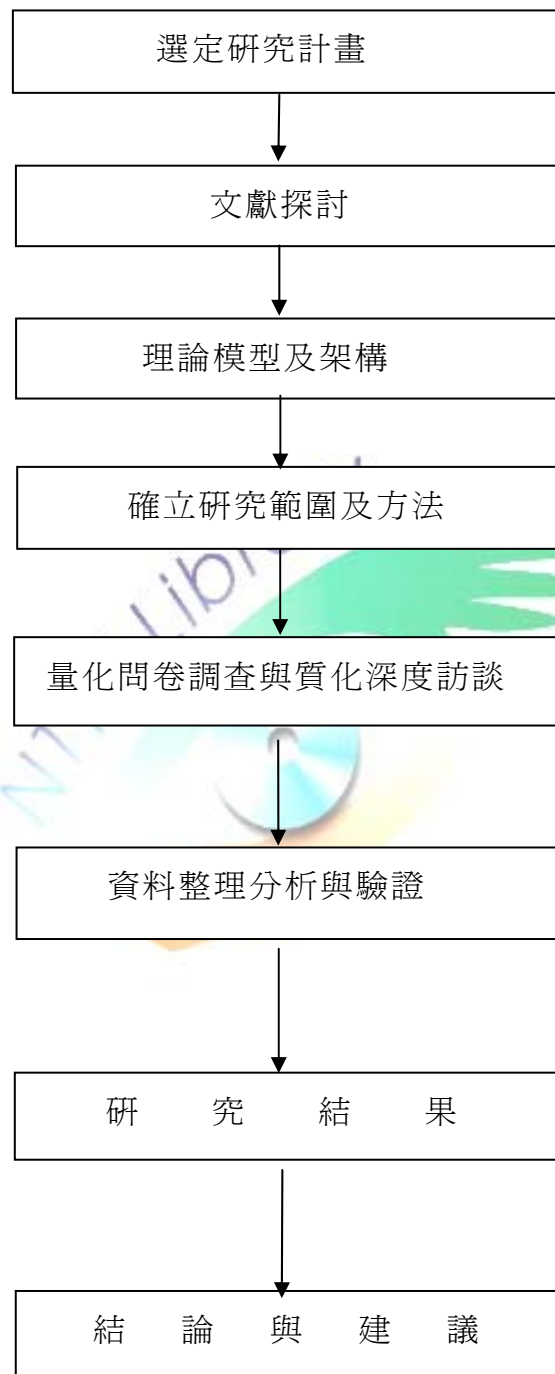


圖 1 -1 研究流程圖

第五節 章節安排

本研究論文擬分為六章，第一章是緒論，說明研究背景、動機與目的、研究範圍與限制、研究流程。第二章為文獻探討，包含書籍著作、學術論文、期刊論文、以及網路資源等，將工作滿足感的意涵及相關理論詮釋論述。第三章則說明研究設計、研究方法；量化與質化研究的設計與實施過程。第四章為量化研究的分析與討論。至於第五章則為質化研究的發現與討論。第六章則為研究結論與建議，並對後續研究者提出建議。茲分述如下：

一、第一章 緒論

本章針對本研究的背景動機及研究目的詳為說明介紹，為了研究順利進行以建構研究流程、確立研究方法及界定研究的範圍，最後，指出研究的限制及不足之處。

二、第二章 文獻探討

本章蒐集研究主題相關的國內外文獻，為更深入了解工作滿足感的意涵，爰就學者的理論與相關實證研究為主要依據，包含書籍著作、學術論文、期刊論文、以及網路資源等，將工作滿足感的意涵及相關理論簡單詮釋論述，對工作滿足的定義、工作滿足的理論、以及影響工作滿足的相關因素等文獻進行研析歸納，俾供建構本研究理論架構、量表調查及深度訪談之依據。

三、第三章 研究設計

本章承繼第一章所揭研究方法，研擬基本思維架構，描述問題的解決方法與推論過程，建構假設模型，並設計量化研究之量表及質化研究之訪談題目。

四、第四章 量化研究分析與討論

本章以獨立 t 檢定與單因子變異數分析方法，對個人基本資料屬性與工作滿足感分析兩者差異性，並探討組織因素（個人、團體、組織）各構面與工作滿足感之相關程度，經分析討論後之發現，提出相對應之論述。

五、第五章 質化研究發現與討論

本章為使質性訪談結果能與問卷調查發現相互印證，於是分為分析個人因素對工作滿足感的影響；分析團體因素對工作滿足感的

影響；分析組織因素對工作滿足感的影響等三方面，實際瞭解影響郵局經理工作滿足感因素，並就發現之事實提出與量化研究分析相對應之論述。

六、第六章 結論與建議

本章針對本研究之問卷調查與深度訪談二方面，所獲得的發現再以量化問卷與質化訪談作交叉綜合探討，並分析情形所得結論提出相關策略建議，俾提供郵政管理（領導）者參考，並對後續研究者提出研究方向之建議。



第二章 文獻探討

本研究在探討郵局經理對工作的滿足感，為更深入了解工作滿足感的意涵，爰就學者的理論與相關實證研究為主要依據，對工作滿足的定義、工作滿足的理論、以及影響工作滿足的相關因素等文獻進行研析歸納，俾供建構本研究理論架構、量表調查及深度訪談之依據。

第一節 工作滿足研究的發展與定義

壹、工作滿足研究的發展

工作滿足的起源可追溯到二十世紀初的行為科學管理學派，其理論是根據科學的方法，來研究人類行為的問題。Mayoy於1933在「霍桑實驗」後提出人群關係理論，認為員工的情感會影響其工作行為，工作人員的人群關係與社會及心理因素乃是決定工作人員的工作滿足感與工作團體生產力的主要因素（王富美，2006：20）。之後，Hoppock（1935）在其著名的「工作滿足（Job Satisfaction）」一書，首度提出了工作滿足的概念，他認為工作滿足是工作者心理與生理兩方面對環境因素的滿足感受，亦即工作者對工作環境的主觀反應，此後便成為諸家學者競相探討的課題（轉引徐溪祥，2005：8）。但是，Hoppock的研究被批過於重視外在環境因素對工作滿意的影響，忽視內在因素。才有，Schaffer於1953提出個人的內在需求因素才是促成工作滿足與不滿足的重要因素，他認為只有所有的需求都滿足了，個體才能得到工作滿足（引自蔡培村，1986）。所以，企業組織除了讓員工生理的需求滿足之外，還要讓員工的心理需求得到滿足，才能提高生產力及員工的工作滿足感（王富美，2006：20）。

貳、工作滿足的定義

人類有追求需求滿足的天性，追求各種需求或慾望的滿足，便是人類成長過程中正常的行為。員工進入組織團體後，無非為的就是追求組織或團體能夠提供機會滿足其需求或慾望的實現，因此，工作滿足感完全是個體的個別反應。由於學者對於引起工作滿足的個別反應觀點不同，所以對工作滿足有不同的定義，本研究參酌國內研究者張瑋恩（2001：12）、鄭詩潭（2003：18）、傅町盛（2005：8）、徐溪祥（2005：8）等人對國內外

學者有關工作滿足之相關定義整理如表2-1。

表2-1 國內外學者對於工作滿足之定義及概述

學者（研究者）	工作滿足之定義及概述
Hoppock（1935）	個人對自己工作的主觀感受，是綜合各種生理、心理及環境因素的一種感覺。
Adams（1963）	工作滿足是個人對其工作投入與產出比率與他人同一比率後的知覺。
Vroom（1964）	工作滿足是泛稱員工對工作本身感受或情感的反應。
Porter.&.Lawlar（1968）	認為個人工作滿足程度係視個人自特定工作所實得之報酬與其預期應獲得報酬之差距而定，差距愈小，則滿足程度愈好。
Simth,Kerdall & Hulin（1969）	工作滿足是指對工作各層面之感覺或情感性反應。
Locke（1976）	工作滿足是個人評估工作或工作經驗所產生之快樂或正面情緒狀態。
Wexley & Yukl（1977）	工作滿足是指一個人對工作各層面的感受與評價。
Greenberg & Cohen（1991）	工作滿足係個人對工作之知覺、情感與評價之反應。
Robbins（2002）	工作滿足為員工對其工作所抱持的一般性態度，對工作持正面態度即為工作滿足，反之即對工作不滿足。
許士軍（1977）	認為工作滿足是指工作者對其工作及相關因素的感覺或情感的反應，這種感覺或滿足的大小，取決於實際獲得的報酬與應得預期報酬的差距。
許彩娥（1981）	工作者自特定環境中其所實際獲得隻價值與其所預期應獲得價值之差距，二者差距大則滿意程度低，二者差距小則滿意程度高，亦即為「需求缺陷定義」。

表2-1 國內外學者對於工作滿足之定義及概述(續)

張春興（1999）	工作滿足係指個人或多數員工對其所任工作感到滿意程度。工作滿意與否與很多因素有關：諸如薪水高低、加薪方式、工作時間、工作地點、工作性質、陞遷機會、人際關係、管理方式等等。
謝百亮（1995）	認為學者對工作滿意的一般性定義分為三種： 1.認為工作滿意是個人對其所從事工作的情意反應與感受。 2.工作滿意是個人對於他的工作的知覺與原來愈期間的差距。 3.工作滿意是個人對其工作向層面之特性的情意性反應或感覺之總

資料來源：張瑋恩（2001：12）、鄭詩潭（2003：18）、傅町盛（2005：8）、徐溪祥（2005：8）。

綜合上述研究者對於工作滿足所提出之論點可知，由於研究的重點與角色不同，也有不同的觀點，然而一般學者（研究者）之研究架構中將工作滿足的定義歸納為綜合性定義、期望差距型定義與參考架構型定義等三類。而鄭詩潭則認為在分析工作滿足感的同時，須再考量個人因素對滿足感受的影響，此時個人對工作環境主觀的知覺和解釋就顯得很重要，因此，再加入主觀知覺型定義（鄭詩潭，2003：20）。

一、綜合型定義（Overall Satisfaction）

將工作滿足之定義作一般性的解釋，其特徵在於工作滿足僅只是一個單一概念，並無涉及工作滿足形成的經過、緣由及工作滿足之面向。例如：Kalleberg（1977）認為工作滿足為一個單一概念，工作者能平衡不同工作構面之滿意與不滿意，因而對於整個工作形成集體的滿意。

二、期望差距型定義（Expectation discrepancy）

此定義是將滿足的程度視為一個人自特定的工作環境中，實際獲得報酬與其認為應得報酬差距而定。兩者之間的差距愈大，則滿足程度愈低，反之，則滿足程度愈高，例如：許士軍認為工作滿足係指工作者對其工作及相關因素的感覺或情感的反應，此種感覺滿足的大小，取決於實際獲得報酬與預期報酬的差距。係以比較的觀點來論個人對工作滿足的狀況。

三、參考架構型定義 (Frame of Reference)

此定義是認為組織或工作中的客觀特徵並不是影響人們態度及行為的最重要因素，而是人們對這些客觀特徵的主觀知覺與解釋，這種知覺與解釋受個人自我參考架構之影響。例如：張春興（1999）認為工作滿足是指個人或多數員工對其所擔任工作感到滿足的程度，而工作滿足的因素有薪水的高低、工作時間、工作性質、升遷機會、人際關係、管理方式等均屬之。

四、主觀知覺型定義

強調個人對工作環境主觀的知覺和解釋，在分析工作滿足的同時，需留意個人因素對工作滿足感受的影響，個人因素包括：性別、婚姻狀況、年齡、工作年資及職位高低等。例如：如表 5 中謝百亮所提出之定義（鄭詩潭，2003：22）。

歸納學者對工作滿足定義的研究，員工對工作滿足的感受，是由工作本身至其他層面所構成的，滿足程度則視員工對工作角色、需求滿足、與組織間的關係實際獲得與主觀期望間獲得的差距，差距愈小，滿足程度則愈高。郵局經理的工作情境係以綜理一局為主，其工作滿意與否直接影響到局內員工服務品質與熱忱，間接也影響窗口外顧客來局申辦業務的整體感受，對全民信賴、敬業樂群的郵政形象影響很大。所以郵政組織在追求企業化效能的同時，對於身為郵政佈點之一的郵局以及主管、經辦人員，有關整體環境與主觀期望知覺差距，應能預期和留意對工作滿足感受的影響。

第二節 工作滿足理論之分析

在探討員工「工作滿足」定義之後，需進一步了解工作滿足理論。自1940年起，相關之工作滿足的理論紛紛提出，其特徵是釐清個人對工作投入、績效表現及報酬知覺。其理論大致包含：需求層次理論、公平理論、期望理論和差距理論，詳細說明如下：

一、需求層次理論(Hierarchy of Needs)

Maslow (1954)的需求層次理論將人類的需求由低至高分成五個層次，各層次的需求間有階層關係，基層需求獲得相當的滿足後，次一層需求才出現，因此根據需求層次理論，要讓個人獲得滿足，必須依序地達成個人的各層次需求。需求層次理論五層次的需求如下：

- (一) 生理需求：即個體生存的基本需求，例如食物、飲水、掩蔽場所以及消除或避免痛苦的需求。
- (二) 安全需求：免於身心威脅、預防危險及意外之需求。
- (三) 社會需求：人權的接納、歸屬、友誼及情感的支持、與他人互動的需求。
- (四) 尊嚴需求：即自尊和被他人尊重之需求。
- (五) 自我實現需求：為人類最高的需求，此一需求至今未獲適當界說，大致說來，即期望能成為自己所希望成為的人的需求，包括成長、達到個人潛力及自我實現。

其理論特色為：

- (一) 人類的需求可區分為五種，其各需求的滿足由上而下，當低層次的需求達到滿足後，將再追求較高層次需求的滿足。
- (二) 對某一層次需求達到部分程度的滿足之後，即會展開追求較高層次需求的滿足。
- (三) 各需求層次之間沒有明顯的界限，往往是互相重疊的。此外，Maslow 也承認個別差異的存在，亦即上述法則仍會因人而異；不過，由Maslow的理論發現，管理者可針對員工的需求，發展出各種獎勵辦法，以有效激勵員工，使其獲得工作上的滿足。

二、公平理論(Equity Theory)

Adams(1963)認為一個人會將自己所投入於工作的技能、時間與精力與所獲致的金錢及精神上的報酬相比較，然後將這比率與他人所得者相比，其工作滿足程度即取決於「其工作所得和工作投入的比率」與「參考人物的工作所得和工作投入的比率」的比較結果。當兩者的比率愈相等，員工會覺得公平而感到滿足，反之則會感到不滿足，當差距愈大時，會愈感到不滿足，並在心理上產生認知失調(cognitive- dissonance)的現象，進而採取各種可能行為以減少這種認知失調。公平理論提醒了管理者重視員工的動態心理反應，例如在工作設計時如果不能考慮到員工的心理公平問題，則可能產生工作的不滿。但這種牽涉個人對於公平的判斷沒有客觀的標準可加以衡量，且員工心理的公平感受微妙而容易改變，因此在實用上仍有待改進。其理論包含以下三變項(引自王富美2006: 23)：

- (一) 投入變項：個人投入工作的勞力、精神、時間及技能。

(二) 產出變項：投入工作後所得到的薪資、福利、升遷、獎勵或讚賞等報酬。

(三) 比率變項：個人投入工作與所得報酬之間比較的結果，並與相等地位的人員做比較。

三、期望理論(Expectancy Theory)

Vroom (1964) 認為驅使一個人產生某特定行為的力量與他認為這行為所能導致的特定結果的評價及期望成正比，因此提出動機作用之期望模式(Expectancy Model of Motivation)理論，如果個人認為目標或結果對他有重要的價值，而且估計透過努力有很大把握達成目標，則就會產生動機以實現目標，因此個體對目標或結果的期望是主觀與客觀條件相互作用之下所決定的，個人期望達成預期的目標後，能夠得到適當的獎勵，而此獎勵能夠滿足個人的需求，則會感到滿足。故在期望理論中，肯定個人各需求有明顯的個別差異，因此管理者應因個人不同的需求而給予獎勵，才能使工作者獲得較高的工作滿意。期望理論建立在以下三種基本的概念上(引自王富美，2006：23)：

(一) 期望：指個人的努力會獲得成功的信念。

(二) 誘力：指報酬對個人吸引力程度的大小。

(三) 工作價值：指個人知覺到做好工作與獲得籌賞之間的關係。

四、差距理論(Discrepancy Theory)

Locke(1976)認為員工的滿意度與否，取決於個人知覺到他「實際獲得的」與「希望獲得的」兩者之間的差距。如果差距很小或沒有差距，個人會感到滿意；但若差距愈大，則滿意或不滿意則愈大。Porter(1961)則認為工作滿意度高低取決於一個人感覺他「應該獲得的」與「實際獲得的」兩者之間的差距，而強調「公平」的因素對於工作滿意度的影響。Wanous & Lawler (1972) 更認為，影響工作滿足的因素，「應該得到的」比「實際得到的」影響大，且有長短期的考慮，也就是員工工作滿意度的高低是取決於他們如何去定義「差距」，因此對同一份工作而言，滿足程度也會因人而異（轉引蒼開強，2004：62）。

又 Lawler 於1971年發展出差距模式（如圖2），Lawler 認為員工對薪資的滿足與否決定於兩種知覺的差距，一種知覺是指「個人覺得他應該得到多少報酬」，另一種知覺是指「他覺得自己實得多少報酬」，如果兩種知覺相同則員工會感到工作滿足，反之如果兩種知覺有差距則

會感到工作不滿足。在「應得」少於「實得」時會產生低報酬的不滿足；若「應得」大於「實得」時則會因過高報酬產生罪惡、不安的感覺（楊力彥，2001：19）

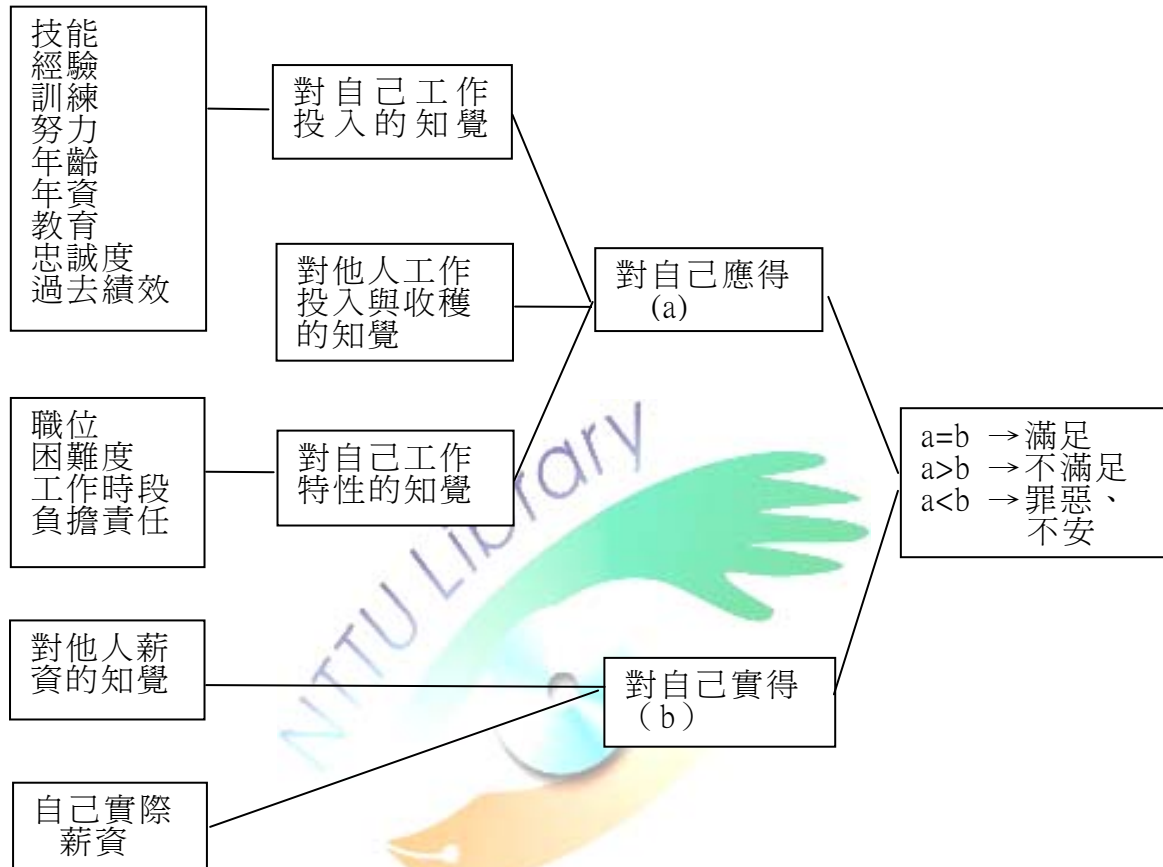


圖2-1差距模式（轉引楊力彥，2001：Lawler（1971））

綜合以上學者所提出工作滿意之理論，可歸納出影響工作滿意的因素在於個人對於內、外環境回饋的滿意情形、對工作滿意的知覺，對工作職場上的努力與報酬是否得到公平的對待而影響其工作滿意程度。由以上工作理論中，本研究認為Vroom（1964）所提出的期望理論(Expectancy Theory)，包含期望個人的努力會獲得成功的信念，誘使力的報酬對個人預期程度的大小，以及個人知覺做好工作與獲得獎賞之間的關係，與本研究對象及工作滿意的各構面設計呈現一致的現象，因此採用期望理論作為本研究的理論基礎。

第三節 影響工作滿足之相關研究

團體與組織均由一定的人所組成，而工作滿足與否實際上才是個人最終的感受，個人工作滿足感的提高，直接間接都會影響到團體或組織的生產力或者績效表現。因此，員工個人工作滿足感受在工作崗位上的服務績效有著相當的影響，對組織變革後朝向企業化經營的郵政公司郵局經理而言更是重要。

由第二節列舉較具代表性的理論發現，學者對於工作滿足所做的實證研究，影響工作滿意的因素實在太多了，至今仍沒有一個模式能將所有可能的影響因素完全涵括在內，故無法逐一探討。本節擬以與本研究有關的組織因素（個人因素、團體因素、組織因素）三方面為自變項入手，再輔之郵局經理個人基本資料屬性（性別、年齡、婚姻狀況、教育程度、工作地距離、服務年資、經理年資、資位職務、郵局人數、郵局類型）逐一探討，整理出與工作滿足的相關研究成果。

壹、個人因素

人類行為基本上是個人與「環境」互動的影響，而個人是團體及組織最基本的單位，每個人各自擁有獨特的特性及背景因素也各自不同，因而組織也會有不一樣的表現及績效。其中，個人獨特的特性包括知覺態度、能力及工作動機等，另外，再加上工作本身的特性也會對個人工作滿足感產生影響（鄭詩潭，2003：31）。所以，了解個體差異及其與「環境」互動的影響，就可以清楚辨識個體在組織內的行為與工作成果的關係，管理者就可以採取某些適當的措施，營造出一個適當的工作環境，激發個體的工作意願，進而追求個人目標以及工作滿足的實現。

一、知覺態度

Robbins（1996）研究發現，「工作滿足」可視為個人對工作所抱持的一般性態度。員工的工作滿足程度高，則表示其對工作抱持著正面的態度；反之，則表示員工的工作滿足程度低，對工作有著負面的態度（傅町盛，2005：14）。心理學解釋行為時，曾指出刺激、個體、反應三者心理上的基本變項；由於環境變化而形成刺激的感受，必須經過生理與心理兩種歷程，生理歷程得到的經驗為感覺，心理歷程得到的經驗為知覺（張春興，1993）。所以，當員工對組織或工作有了不錯的知覺時，則

工作上較容易產生滿足感；相反地，若員工對組織或工作產生了不良的知覺，則工作上較不容易有好的工作表現與滿足感。

二、能力

「能力」通稱的意義是指得自遺傳的心理、生理活動力及得自後天學習的才能如美術、音樂、工藝等能力（許美美1985；陳信言 1981）。楊朝祥（1990）以為專業能力指從事工作時，個人所需具備的知識、技能、態度、價值觀及理解力等行為特徵，經由這些特質個人可成功地執行某一任務，並且達到所要求的水準。因此，就一般來說能力(competency)至今尚未有明確的定義與看法，能力一語在拉丁文原意是適切(suitable)的意思，後來經由心理學家引用與發展將其解釋為個人完成他人或環境要求的能力。近代管理學興起後更將能力泛指為對工作績效有影響的相關能力。而學者黃政傑更將「能力」廣義解釋為「勝任某一工作」，而其所謂勝任係指擁有從事某一工作時所需的知識、技能和態度（吳佩芳，2003：14）。簡而言之，能力即為「一個人所能做的事」，是瞭解並管理組織行為的重要依據。Katz（1955）則認為一位優秀的主管必須具備專業技能(technical skill)、人際技能(human skill)、觀念化技能(conceptual skill)三種不同的管理才能（轉引吳佩芳，2003：17）。

身為負責管理及營運成敗的基層郵局主管，為了因應內外環境的快速變遷，應積極強化窗口行銷，善用資訊科技，提供全方位優質服務，快速反應市場需求，擴大經營利基的目標，其本身更必須具備工作上應有的管理能力，才能勝任愉快。McClelland&Burnha（1962）研究認為，一位優秀的管理者，不但要能夠激發部屬的潛能，也要能夠對組織產生正向的影響，組織成功的關鍵也是組織脈動的原動力，掌握著組織生命的延續與否，職位只是個骨架，需要內容物來充實，而這個內容物就是「能力」（轉引吳佩芳，2003：32）。

三、工作動機

動機一詞在心理學上，最為一般心理學家所重視，且廣泛的被研究。學者張春興研究認為動機是引起個體活動，維持已發活動，並促使該活動朝向某一目標的內在作用。Weber 認為動機是給予個體能量並引導目標行為的過程。Robbins 則認為動機是個體與情境互動的結果，願為組織目標努力的意願，其中包含三個要素：努力的程度、組織目標及員工需求（轉引吳佩芳，2003：23）。60年代初期，許多研究者曾對工作動

機的定義有過不同的界定，例如，Patchen，Pelz及Allen(1965)對工作動機之測量，所指的意義是對工作的投入與努力程度，包含額外工作(extra work)的部份。Lawer與Hall（1970）則提出內在工作動機(intrinsic motivation)的概念，認為工作動機是一種個人為從工作中，所得自我價值感而產生的驅力。而較為後期研究工作動機的概念，則採用了Pinder（1984）認為，工作動機是「一組起源於個體內或外的推動力量，引發與工作有關的行為並決定其形式、方向、強度、及持續時間」。而Steer與Porter於1991則表示，工作動機是在組織場域中，一種行為被驅動、引導及維持的過程。（轉自鄭伯壘，2003：90）。

四、工作本身

當代激勵理論中之「目標設定理論」認為明確而富有挑戰性的目標，是具有相當的激勵力量，目標設定理論還強調，如果相關條件（例如：能力和接受目標的意願）都相同的話，目標越困難，工作績效越良好。二因子理論由心理學家赫茲柏格（Hrederick Herzberg）所提出，他認為，員工與工作會有某種關聯，員工的工作態度為決定個人成敗的關鍵因素。赫茲柏格認為公司政策、行政管理、督導方式、人際關係、工作環境及薪資等為保健因子（hygiene factor），管理者把這些因素處理好後，員工不會不滿足，但是尚未達到滿足階段。如果想激勵員工努力工作，應把重點放在強調成就感、認同、工作內容本身、職責及個人成長等這些讓員工內心感到充實的因素上（榮泰生，1998：145）。在1960中期，Turner與Lawrence開啓了對工作特性的研究。他們以研究來評估不同類型的工作對員工工作滿足感與曠職率，會產生什麼影響，研究進行之初，他們預期員工會較偏好複雜且具挑戰性的工作，這類工作將會提高滿足感、降低曠職率，而工作的複雜程度則是由下列六個工作特性加以界定：(1)多樣性、(2)自主性、(3)責任、(4)知識與技能、(5)必要之社交互動、(6)非必要之社交互動。在這些特性得分越高的工作，複雜性也越高（李青芬等譯，2001：486）。

郵政事業為服務事業，所經營的儲匯、郵務（郵件收寄、投遞）等各項業務，皆須直接面對消費顧客，服務內容經常得專注於解決用郵民眾的需要，稍有懈怠就可能影響用郵民眾權益，輕者被批為服務不佳，重者損毀利益而引起司法糾紛，所以服務品質提昇攸關郵政事業的經營成長。而郵局經理每天在類似「雜貨店舖」式的營業空間內，須面對及督導員工辦

理各項臨櫃用郵民眾的需求，而其服務對象均為不奈長時間等候之消費族群，是故工作是具有相當的挑戰性與不確定性，相對的工作本身也就具有壓力性。因此，就郵局業務管理本身之特性而言，預期會對經理工作滿足感有所影響。

貳、團體因素

對於團體（group）的定義，學者說法不一，以下舉幾位學者對團體的定義加以說明：許恩（Schein）認為團體乃是人們之間交互行為所產生心理上的彼此承諾與認同，使他們了解自己屬於一個團體。賀希與布蘭查德（Hersey and Blanchard）兩人則強調團體是個人需求獲得滿足的憑藉，故團體是人們彼此互動，以滿足團體成員需求所必需者。而孫本初則認為團體是兩個人以上互動關係所形成，經由心理感應與認同，來達成共享的意識與目標（孫本初等，1999：156）。從以上團體的定義中我們發現，彼此互動相互依賴的人際關係為現代組織主要的特色之一。所謂的人際關（Interpersonal relation）指人與人之間經常的社會接觸，彼此之間相互影響、依賴之下產生一種心理聯結，並且在可預見的未來裡，彼此的互動還會維持一段較長的時間（吳復新等，2002：125）。

因此，人際關係是造成團體中激勵士氣或工作滿意的來源之一。在強調以普及、迅速、安全、低廉優質服務的郵政機構，郵局經理除了面對臨櫃民眾外，其主要的人際關係可以分為三部分：一為下行的部屬關係；二為平行的同事關係；三為上行的上司（直屬主管）關係。

一、下行的部屬關係

主管與部屬的關係，其實就是主管與部屬間的領導關係。領導（leadership）是組織中的重要現象，卓越的領導者可以凝聚成員力量，共同為組織的目標奮進。尤克（G. Yukl，1998）認為領導是一種過程，在這個過程中某人對他人施以有目的的影響，以引導、組織和促進組織或團體中的活動。而吳定（2000）也認為領導是指在某種特定情境下，某人行使各種影響力，以影響他人或團體的行為，使其有效達成目標的過程（吳復新等，2002：147）。

郵政為迎合事業機構「業務導向」、「服務至上」之特質，並收因地制宜的效果，推動責任中心制度，因應市場之變化，一方面強調為民服務，一方面課以組織成員相當的業績門檻，定期衡量其績效，考核是否完成所

設定的責任目標並作為獎懲依據，以達成有效之經營及組織目標。為了達成上級交付的責任目標，各級郵局經理在關心績效及關心人員之管理方格中，往往朝向任務取向型領導（如圖 3），造成人員之工作滿足感降低。

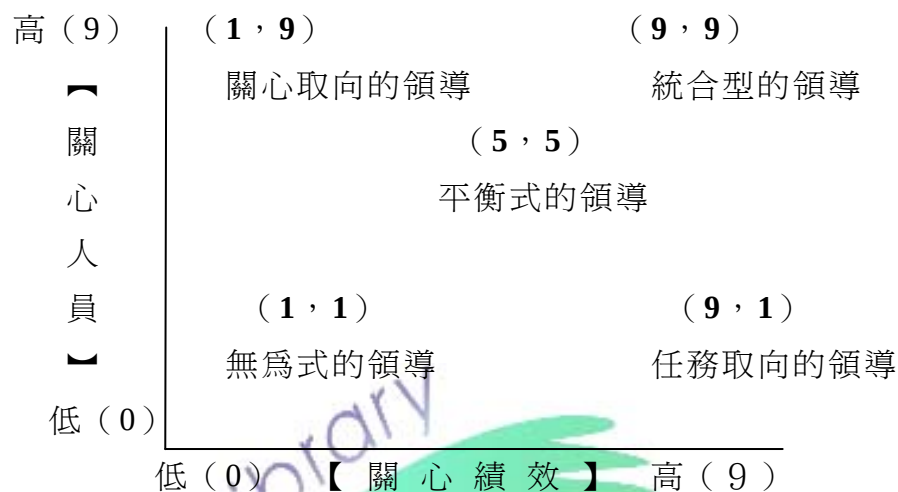


圖2-2 管理方格圖

資料來源：（修改自曹際旺，2004： Blake & Mouton 1964）

二、平行的同事關係

以郵政責任中心局下轄各級郵局經理而言，平行的同事關係人員較少，尤其郵政機構標榜一鄉一郵局，與其他郵局經理之平行同事關係並不複雜，由研究者觀察發現，郵政自面臨現代企業經營競爭態勢改制公司化後，各級郵局經理間彼此關係為一業務競爭及相互奧援的關係。因須完成量化的業績評比難免競爭，而同為郵政責任中心局下轄郵局經理，肩負郵政組織「普及、迅速、安全、低廉」的服務信條，故各郵局相互間存在著業務資訊支援合作的關係。韋氏字典對於同儕（peer）所下之定義是：與別人有相同社會階層、價值觀、身份地位或能力之人。發展心理學家則認為同儕是「同等地位」，或者至少在目前是以相似之行爲複雜程度運作的個體。而「同儕關係」即同儕人際關係（peerrelation-ship），又稱為「社會關係」或「友伴關係」（馬藹屏，1987）。背景與地位的同質性，使雙方較容易進行溝通並預測對方的行爲，共享相似的認同，進而促進了信任和互惠關係，背景與地位的相似性是關係或網絡建立的重要基礎，並可促進情緒連帶的強化（邱建璋，2004），對於促進組織運作順暢及群體認同需要相當重要。因此平行的同事關係還是

會影響工作滿足感。

三、上行的上司關係

在郵政機構內以職級來說，主要有兩種關係即是領導者亦即所謂的管理者與非領導者即指員工，而在組織內每位有希望陞遷的非領導者，對於上司（尤其是主官）的組織權力莫不想與上司建立良好關係、贏取他們的認同，這對於影響個人的事業前途攸關重大。研究發現，直屬上司若能體諒員工、在他表現良好時給予鼓勵、傾聽他的心聲及對他表示好感，員工的滿足感相對也會增加（李青芬等，1997）。

參、組織因素

我們都知道，人是一種社會性的動物，除了《魯濱遜飄流記》中的魯濱遜之外，我們每個人幾乎都無法離開社會而生存，社會其實是各種組織的總稱。組織乃是一群人為達成共同目的時，經由權責分配，層級結構所構成的一個完整有機體；它是隨著時代及環境的改變而在自謀調整與適應，同時人員之間建立了一種團體意識，以達成他們所共同追求的目的（張潤書，1998）。而人員於組織中共同追求的目的，就是一種工作滿足的知覺狀態。在一般研究工作滿足感之組織因素中，多論及組織文化、組織結構、薪資待遇、升遷發展、工作安全等議題（傅町盛，2005：22）。因此本文擬就上述議題探討其對郵局經理工作滿足感的影響。

一、組織文化

組織文化是指其成員所共同擁有的一種信念及期望的行為模式，它包括一些共同的哲學、理念、價值觀、信念、假設、期望、態度及規範（孫本初，2001）。組織文化是組織成員對所屬組織的認知及應有什麼樣表現的認知，因此，組織文化是組織成員共有的理念（Shared meaning），也就是組織認為某些有價值的特性（鄭詩潭，2003：49）。組織文化代表組織成員有共同認知，認定組織文化有共同性，並不表示組織中沒有次文化。大部分的大型組織中都存在有主文化和次文化。主文化（dominant culture）代表組織中大部分成員，所共有的核心價值觀（core-values）。次文化（subculture）常在大型組織中發展形成，反映出某部分成員所共同面對的問題、情況或經驗（李青芬等，2002：556）。

在郵政組織中存在著常見的次級文化，諸如行事較沒有彈性、不抗拒或不排斥變革措施等，這些均造成組織成員習以為常之生存與發展。通常

當一個人的需求與文化一致時，滿足感最高。例如，某一組織文化是低結構性的，監督較鬆散且當員工表現高績效時，即給予酬賞，則具有高成就需求及喜歡自主性的員工，可能會有較高的滿足感。因此，工作滿足通常依員工對組織文化的知覺而有所不同（榮泰生，1998：391）。

二、組織結構

大多數的工作是透過「組織」（organization）來完成的，而組織是一群協同一致，達成某些目標的個體所共同組成的。因此，組織是執行策略以達成目標的媒介，如果不透過組織，任何個人均無法達成組織目標（榮泰生，1998）。組織結構是為達成組織目標而設立部門掌理人與事分工的正式架構；組織結構為分工方式的表達，是決定組織功能發揮的重要變項（鄭正朗，2003：62）。組織結構的價值，在於它定義出能使組織步上正軌，並界定組織必須正常運作的各項職務、權限、與部門。另一方面，組織結構將組織目標、組織規模、組織技術與組織環境結合成一體。此四項要素對組織結構的設計與選擇都具有重大的影響（榮泰生，1998）。一般而言，員工工作滿足程度，常隨組織結構的擴大而遞減。在大的組織中，員工參與決策的機會較少，個人覺得距離組織目標較遠，個人的努力與組織的成效間的關係不明確，且形成員工曠職與缺勤率（林欽榮，2002：319）。而依據影響工作滿足之相關因素研究看出，員工工作滿足感主要與工作性質有關，和單位大小關係較不明顯。組織單位大小與員工凝聚力有關，如前所述組織結構的擴大減少了員工參與決策的機會，單位愈大，凝聚力較小，工作績效表現愈弱；反之，單位愈小、凝聚力愈大，工作績效的表現往往愈強。

在郵政組織中各級郵局的組織結構上，與上述論點容或有差距，以台東郵局（責任中心局）下轄各級郵局為例，在各項績效表現上，以人數較多者表現較佳，人數少者一般表現平平，其原因推論為人數較多之郵局多位於較市鎮；經濟活動較活躍、購買力也較強，績效表現當然就相對較佳。

三、資位職務待遇

薪資是員工為企業付出心力所得到的工作報酬，對多數的員工而言，如同馬斯洛（Maslow 1943）的需求層次理論所述，生理與安全是員工最直接的需求，而薪資就是員工最直接滿足其生理需求與安全需求重要的輔助角色。擁有合理的薪資待遇，可促進員工身心愉快、士氣高昂並提高工作品質與產量。因此，薪資對於任何組織而言都是極為重要的設

計，因其具有誘導員工順從與激勵員工行為的功能。而薪資制度的主要目標乃在對組織成員的良好行為給予獎勵，提昇成員的工作意願與工作績效，以確保組織的競爭力（張峯銘，2002：14）。

表2-2 郵政自辦各級郵局經理資位職務待遇表

待遇 種類 資 位	資 位 待 遇	職 務 待 遇	僻地加給 (僅離島或東部地區)	每 月 合 計
業務佐 (最高薪點430)	59775	15845	2160	77780
業務員 (最高薪點490)	63465	15845	2160	81470
高級業務員 (最高薪點630)	70195	15845	2160	88200

資料來源：本研究整理：（台東郵局會計室，2007：10）單位：新台幣（元）

又升遷意指員工在組織中職責及職位是提高，同樣的薪資、福利等報償也會相對的增加，以升遷做為對組織當中表現良好的員工之肯定，能夠更適切的調整和更動，以增進工作效率，升遷的運用是否得宜，對員工士氣與活力有所影響，進而也將影響組織效率（王南琳，2003：23）。升遷為組織管理、激勵員工常使用的一種重要手段，尤其對於成就動機較高的員工更具有增強作用，在辛勤的工作以及時間和精力的付出後，能夠獲得升遷，則所有的辛勞都有了代價。

郵政事業目前隸屬交通部，為交通事業機構，事業人員採資位職務分立制，資位受有保障。依考試院93.1.16考台組貳一字第 09300005181號函、行政院93.2.9院授人力字第 0930003540號函核示，授權郵政公司訂定交通事業郵政人員資位職務薪給表（如表2-3）。依該表對照清楚顯示，業務佐以上人員始有職務薪給擔任丙級以下支局經理、業務員以上始有職務薪給擔任甲級以下支局經理、高級業務員則擔任特級以下支局經理。而交通事業任用條例第五條規定交通事業人員較高資位之取得須經考試及格，假如已擔任丙級支局經理職務之「業務佐」人員，如未經交通事業人員升資考試及格取得業務員資位，則無升職至甲、乙級支局經理職務的機會。同理，「業務員」人員若未取得「高級業務員」資位，亦無升職更高職務之

機會。因此，從郵政人員資位職務薪給序列中可以得知，若同樣具有學經驗、領導統御能力相當者，針對優先升遷排序時「考試及格」就變得最現實的參考指標，傳統的考試方式就變得組織內人員唯一值得努力的標的。這樣的資位職務分立制是好或是不好見仁見智，但對於不擅長筆試者，如此的升遷遊戲規則對於業務責任繁重、時間長、壓力大的郵局經理而言，有未能達到激勵作用，甚至激勵效果變得是負增強的。

四、工作安全感

Cox and Cox (1991) 認為安全文化反映出員工所共同享有的安全態度、信念、覺知和價值（林穗娜，2005：18）。馬斯洛（Maslow 1943）的需求層次理論中安全需要（Safety and Security Needs）：是追求免於危險、恐懼、威脅的需要，如工作的安定與保障、醫療保險、退休金和工作上的安全設備等，都是用來滿足安全需要的。是故，當員工對組織或工作有了良好的工作安全，則容易產生滿足感；相反地，若組織或工作存在有危險，員工容易產生不滿足感。一個安全無虞的環境，可以讓所有員工在沒有懷疑恐懼的情況下，順利地工作，進而提升個人生產力，增加組織效能（鄭詩潭，2003：61）。因等同於金融機構的關係，郵局窗口工作本身即存在有不確定性的危險；防搶、防盜、注意金錢收付等各種金融機構該有的安全防範，郵政機構對工作安全上的要求不亞於一般金融機構，甚至於更將工作安全納入於業務操作基本要求。工作安全的保障對郵局經理來說是最重要的，因為他除了維護局屋內外周遭環境安全外，尚須帶領所屬員工執行業務時注意安全。因此，工作安全上的措施與保障對第一線服務型的郵局經理工作滿足感會有影響。

表2-3 交通事業郵政人員資位職務薪點表

業 務 類							資位 職稱 薪點
						局等總	800
						經局經	790
						理理理	780
						、理、	750
						一、副	730
						等副總	710
						甲理經	690
						副、理	670
						理一、	650
						。等特	630
							610
							590
							550
							535
							520
							505
							490
							475
							460
							445
							430
							415
							400
							385
							370
							360
							350
							340
							330
							320
							310
							300
							290
							280
							270
							260
							250
							240
							230
							220
							210
							200
							190
							180
							170

資料來源：中華郵政股份有限公司《人通第0996號函》（93.03.29）

肆、個人基本資料

國內外有關影響工作滿足之個人背景因素研究頗多，本研究僅就有關郵局經理個人資料屬性；性別、年齡、婚姻狀況、教育程度、工作地距離、服務年資、經理年資、資位職務、郵局人數、郵局類型等10項個人變項加以探討如下：

一、性別

近幾年性別在組織管理與人力資源管理上，是相當受到重視的一個議題，在過去傳統的農業社會中，工作的性質大多是需要大量體力的，因而形成「男主外、女主內」的狀況，這在當時是配合工作性質所產生的狀況，經過社會文化的傳遞，時至工業化的現代，反形成了男性是工作職場的主力，女性反而是配角的狀態。但是這種現象很不幸地慢慢形成一種職場上的性別歧視，即使在數位化時代的今日，講求兩性工作權平等的社會，這個現象還是或多或少的存在（孫令凡，2000：26）。Reiner（1999）研究指出，在人口屬性中，性別最常被當作獨立變項來討論工作滿足感，然而這二個變項之間的實證結果並不一致（轉引曹采華，2002：119）。在不少對不同對象實證研究中，有認為男性工作滿足感高於女性者，也有認為女性工作滿足高於男性者，亦有認為兩者並無相關者。茲彙整研究者孫令凡探討「人口屬性與工作滿足關係」敘述於後：

- （一）男性工作滿足感高於女性者：金培芳研究銀行行員（1996）。黃麗華研究某國立大學（1996）。趙心潔研究高科技產業員工（1998）。陳富祥研究金融業人員（1984）。
- （二）女性工作滿足感高於男性者：周淑萍研究銀行行員（1994）。羅俊龍研究宜蘭縣公立中學教師（1995）。白榮裕研究台灣自來水公司（1996）。李吉祥研究政府會計人員（1997）。
- （三）性別本身對工作滿足感並無影響或顯著差異者：何志偉研究資訊人員（1996）。李靜研究台北市醫學中心檢驗部門醫檢師（1996）。張景祥研究台灣地區無線暨衛星電視頻道新聞廣播人員（1997）。

性別是否與工作滿足有關實在是眾說紛紜，但一般而言，在結構呈現官僚形式之組織中，女性工作滿足是高於男性的，此乃因為女性多喜歡安定、平穩的工作環境；而在競爭較激烈的組織中，男性的工作滿足則較高，此乃因為男性多具有冒險之精神（孫令凡，2000：28）。郵政業務和其他國營事業體一樣，因長期的「孤行獨市」唯一服務者，相關業務單純且據

點綿密與外界無關競爭，形成封閉而平穩的工作環境。從1949年郵政總局自大陸遷台，成立台灣郵政管理局，至1980年改制台灣北、中、南三區郵政管理局時代，女性在郵局上班已是一件人人稱羨的工作了。

二、年齡

國內外許多學者的研究發現，年齡與工作滿足感間關係未有定論，這種一直無法確定的關係，應該可歸納為下列幾個起因：一是隨著時間的改變，個人的情感、主觀感受、心理狀態都或多或少有些改變。其次，個人隨著時間的洗禮，因每個成長階段的背景不同，所以對事物也會有不同的偏好與需求程度。最後，隨著年齡的增長，個人在工作中所掌握的資源、所享受的權力應該越多，因而，其工作滿足也越高（孫令凡，2000：25）。針對近幾年國內外學者對年齡與工作滿足關係，茲彙整研究者傅町盛探討「派出所所長工作滿足感之研究」敘述於後：

- （一）工作滿足感隨著年齡的增加而提高：Hulin & Smith（1964）、許士軍（1988）、劉佳鑫（1996）等研究，隨著年齡的增長，人們會調整工作價值及看法，所設定的目標也較實際，所以在較易達成目標的情況之下工作滿足也會較高，因此年齡越大工作滿足越高。
- （二）工作滿足感隨著年齡的增加而降低：Cortis（1976）、Hackley（1990）、周淑萍（1994）、陳世志（2002）等人，研究發現年齡與工作滿足感成負相關。
- （三）工作滿足感與年齡大小無關：王楨松（1995）、白榮裕（1996）、張景祥（1997）、張大川（1997），等人研究發現工作滿足感與年齡並無相關。
- （四）工作滿足與年齡成U字型線的關係：Herzberg（1956）、Dantzker（1995）、陳銀環（1998）開始滿足程度提高，但隨著年齡增長而降低，過了某一段時期後滿足程度又和年齡成正相變動（傅町盛，2005：17）。

2006年中華郵政年報統計指出，截至 2006年12月郵政員工平均年齡已高達 46.3歲，這可能與郵政事業屬性較為安定有關，而郵局經理在擔任經理職務前，為準備資位升資考試及格，以及經過「工作員」、「專員」職務長期的歷練，在職業生涯上莫不已歷經十幾二十年的奮鬥光陰了。雖然上述職務是必要的歷練過程，然並無明文規定升遷經理者需有多久工作上的資歷，還須視經理職務出缺的情形而定，但於僧多粥少的情形下，郵局

經理年齡已趨於普遍提高。

三、教育程度

教育程度不一定會影響工作滿足，即使教育程度高低會影響工作滿足，也無法確定其之間到底是呈現正相關、負相關或U型相關（孫令凡，2000：30）。有的學者表示，受過高等教育，則接受過更多的訓練，擁有更多的知識來處理工作上的問題，所以教育程度愈高，工作滿足感愈大（張瑋恩，2001：15）。許士軍（1977）、黃臺生（1980）等人研究發現教育程度愈高，對於工作上要求需求層次愈高，如果工作無法獲得滿足需求，會影響工作態度降低工作滿足感。還有研究結果顯示，工作滿足和教育程度無明顯的關係，同一教育程度中，有些人對工作非常滿足，但有人很不滿足，所以他認為一個人對工作滿意與否，來自工作的看法與評價（鄭詩潭，2003：43）。基本上，教育程度與工作滿足之關係，應在配合工作性質來觀察才較能確定二者之關係。一般而言，若教育程度高且所擔任之職位需較繁雜或高深的學問，則員工會較滿足；同樣地，學歷較低者也對簡易性、技術性的工作較滿足（孫令凡，2000：30）。

2003年郵政未改制前，郵局員工來源均透過郵政特考招募新血而來，舉辦一次郵政特考佐級考試，最低學歷限制雖以國中（初中）畢業以上，但因工作難求，郵局又是國營公家單位機會難得，每次舉辦參加應試人員不乏大學畢業甚至於研究所畢業者，所以郵政人員平均教育程度不比全國公務人員平均教育程度差。而相較於高學歷經理人員對於工作繁雜，越來越注重工作績效的郵政工作，是否會影響工作態度進而降低工作滿足感，這也是個人背景因素中值得加以探討的變項之一。

四、婚姻狀況

多數研究顯示，婚姻狀況與工作滿足的關係存在著與性別、年齡一樣有些下列的差異，依前述彙整研究者孫令凡探討「人口屬性與工作滿足關係」於後：

- （一）已婚者之工作滿足高於未婚者：許士軍（1977）、李吉祥（1997）、張世宗（1998）、等人研究發現，已婚者較未婚者生活、情緒穩定，可獲得工作機會也相對較少，在珍惜現有工作的心理下，所以已婚的工作滿足高於未婚者。
- （二）未婚者工作滿足感高於已婚者：宋清華（1992）、黃瑋莉（1994）、

白榮裕（1996）、已婚者因需要負擔家計生活壓力較大之故，對工作滿足程度較未婚者低，使他對工作感到不滿足。

（三）婚姻狀況與工作滿足無關：李靜（1996）、張景祥（1997）、莊順天（1999）、認為婚姻狀況與工作滿足之間並不具有關聯性（孫令凡，2000：32）。

本研究認為婚姻就是組織家庭加重一個人的責任，這使得較穩定的郵政服務工作變得更具有意義與價值，推測在已婚者郵局經理的工作滿足感要比未婚者或其他關係的郵局經理來的高。

五、工作地距離

在早期農業社會裡一鄉鎮一郵局，大小郵局多分佈廣，員工能夠在居住地郵局服務當然最好，但因相關業務上的需要，經理人員往往都不是在地鄉親，只為了能擔任經理職務或是個人因素與業務上的配合，不得不接受上級指派的工作地點，但是個人居家地與工作地距離，如果過遠甚至必需長期住宿於工作地的話，長久下來對於郵局經理工作滿足上的感受，是否會產生差異性的改變，亦值得加以探討。

六、服務年資

在工作年資與工作滿意方面，各個學者研究結果亦不相同，許士軍（1977）、彭力剛（1981）研究認為服務年資愈長則工作滿足愈高，其原因是年資長薪資高、職位也愈高；Herzberg（1956）認為工作滿足會呈現 U型線的關係，最初任職時工作滿足高，經數年工作後滿足感降低，再經多年後工作滿足又上升，原因是初任職時升遷發展機會多，到了一段時間後發展受限，所以工作年資愈長則愈能接受自己在工作方面的能力與現實環境的關係。

七、經理年資

有研究者認為擔任主管年資與服務年資一樣，工作年資愈長則工作滿足愈高，其原因是年資愈長薪資、職位愈高；也有研究者認為初任主管人員工作滿足高，經數年後工作滿足降低，再經多年後工作滿足又上升，主管人員年資與工作滿足也是呈現U字型，原因是到一段時間後發展受限，所以工作年資愈長，則愈能知道自己的工作能力與實際環境影響。本研究以擔任郵局經理年資為變項，推測認為擔任郵局經理年資愈久對工作滿足程度會愈低，所持理由為長時期擔任相同工作，工作滿足程度會降低，反之，擔任郵局經理年資愈短則對工作滿足程度會愈高。

八、資位職務

郵政股份有限公司隸屬交通部，為交通事業機構，郵政未改制前依據交通事業任用條例第三條規定，交通事業人員採資位職務分立制，資位職務分為二類；業務類資位分為業務士、業務佐、業務員、高級業務員；技術類資位分為技術士、技術佐、技術員、高級技術員等各級，在薪資待遇上採用事業單位單一俸給制度（有別於一般公務人員俸點制度），同資位擔任郵局經理與非擔任經理職務者，僅有職務待遇之差別，其相同資位上的待遇完全一樣，因此以工作壓力及工作繁重而論，擔任經理與非擔任經理職務者，於薪資待遇公平性而言，對於郵局經理工作滿足感是否造成影響，也是本研究欲探討的目的之一。

九、郵局人數

花蓮與台東所轄郵局是以小型郵局分佈較多，多數郵局員額編制就較少，因為小型郵局員額少，經理與經辦員在作業上就較不分工，又現行郵局窗口作業上已力行單一窗口作業，員額編制少郵局櫃檯遇有多人潮時，郵局經理除須處理行政事務外，往往得兼辦一個窗口作業，以加速消化用郵人潮。反觀郵局員額編制較多之郵局，郵局經理比較可以專注處理後線及行政工作，因此編制員額（郵局人數）多寡不同之郵局經理對工作滿足感是否會有顯著的差異，亦是值得加以探討的變項之一。

十、郵局類型

依郵局類型分為投遞郵局與非投遞郵局，即投遞郵局除了窗口櫃台作業外，還兼辦了外勤人員（郵差）投遞郵件業務；而非投遞郵局則只有窗口櫃台作業，因此投遞郵局業務上當然較非投遞郵局繁重。以兼辦投遞郵件的郵局經理來說，增加了投遞郵件業務的監督、管理等，其工作滿足感相較於非投遞郵局經理，其工作滿足感是否會有顯著性的差異，這也是郵局經理個人資料屬性影響工作滿足感值得探討的變項之一。

第三章 研究設計

本研究在於探討郵局經理工作感受之研究，以個人、團體及組織等三個主要構面因素影響工作滿足感之間的關係，從第二章相關文獻探討中，參考有關各種工作滿足定義及資料，配合郵政機構實際現況，對於工作滿足的概念、工作滿足來源因素等已有所瞭解。首先依據文獻探討引導出本研究之架構、確定研究假設，研究方法以抽樣設計及建構問卷、質化深度訪談，將有效問卷個人基本資料加以分析，最後再將訪談陳述資料逐一分析，深入瞭解受訪者個人的感受與經驗。

第一節 研究架構

壹、研究架構

本研究依據研究動機、研究目的，經由文獻探討參考各種理論，對以相關之研究加以整理、分析，並針對欲探討之內容，提出本文之研究架構，因探討郵局經理工作滿足感之前因後果模型，認為影響工作滿足感的因素中，個體是重要的基礎，因此本研究將個人基本資料定義為一個獨立變數。個人基本資料係針對花東地區所有郵局經理區分為性別、年齡、婚姻狀況、教育程度、工作地距離、郵局服務年資、經理年資、資位職務、郵局人數、郵局類型等變項。另本研究以組織因素（個人、團體、組織）為自變項，並以工作滿足感為依變項如圖 3-1 所示。

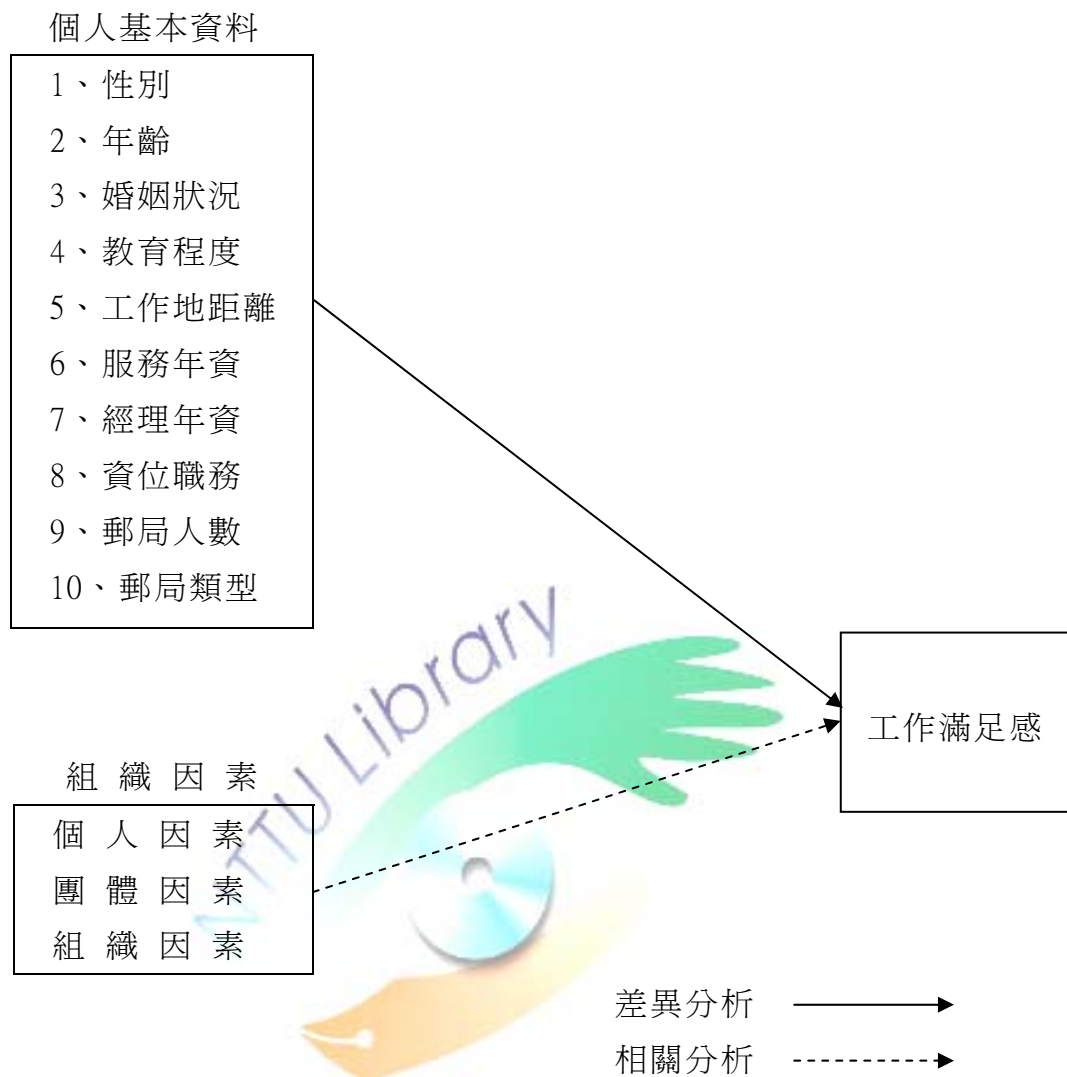


圖 3 - 1 研究架構

貳、研究假設

參酌國內外相關實證性研究結果及本研究之研究架構，基本上假設是以虛無假設(Null Hypothesis)方式提出，以證明各變項間是否有關聯或差異性存在，期望研究結果能拒絕虛無假設，進而接受對立假設，以證明各變項間有關聯、差異的存在(李美華，1998：74)，因本研究針對郵局經理探討其唯一且無其他構面的「工作滿足感」之感受程度，是故量化研究統計分析方面將只針對以下二種研究假設，逐一驗證：

一、假設一：個人基本資料的不同對工作滿足感無顯著的差異情形存在。

假設 1-1：不同性別的郵局經理對工作滿足感無顯著差異存在。

假設 1-2：不同年齡的郵局經理對工作滿足感無顯著差異存在。

假設 1-3：不同婚姻狀況的郵局經理對工作滿足感無顯著差異存在。

假設 1-4：不同教育程度的郵局經理對工作滿足感無顯著差異存在。

假設 1-5：不同工作地距離的郵局經理對工作滿足感無顯著差異存在。

假設 1-6：不同郵局服務年資的郵局經理對工作滿足感無顯著差異存在。

假設 1-7：不同經理年資的郵局經理對工作滿足感無顯著差異存在。

假設 1-8：不同資位職務的郵局經理對工作滿足感無顯著差異存在。

假設 1-9：不同郵局人數的郵局經理對工作滿足感無顯著差異存在。

假設 1-10：不同郵局類型的郵局經理對工作滿足感無顯著差異存在。

二、假設二：組織因素（個人、團體、組織）與工作滿足感之間無關聯性存在。

參、研究變項

參照上述研究架構，本研究有三個研究變數，分述如下：

一、個人基本資料

主要區分為性別、年齡、婚姻狀況、教育程度、工作地距離、郵局服務年資、經理年資、資位、郵局人數、郵局類型等十項，藉以剖析其與工作滿足感之差異性。

二、組織因素（個人、團體、組織）

本研究以組織因素（個人因素、團體因素、組織因素）為自變項，探討與工作滿足感之間的關聯性。

三、工作滿足感

本研究以工作滿足感為依變項，探討其與個人資料屬性之差異性，以及與組織因素（個人、團體、組織）之間的關聯性。

肆、本研究架構間之關係說明

- 一、在本研究中以t檢定（t-Test）分析性別（男、女）、郵局類型（投遞局、非投遞局）等不同個人資料變項對工作滿足感變項上之差異性。
- 二、以單因子變異數分析法（One Way ANOVA）分析年齡（30歲以下、31-40歲、41-50歲、51歲以上）、婚姻狀況（未婚、已婚、其他）、教育程度（國中(初中)以下、高中職、專科、大學以上）、工作地距離（4公里以下、5-10公里、11-20公里、21公里以上）、郵局服務年資（10年以下、11-20年、21-30年、31年以上）、經理年資（2年以下、2-4年、5-7年、8年以上）、資位職務（業務佐、業務員、高級業務員）、郵局人數（1-2人、3-6人、7-10人、11人以上）等不同個人資料變項對工作滿足感依變項之差異性。
- 三、以相關分析（Correlation Analysis）檢測組織因素（個人、團體、組織）與工作滿足感間的關聯性。

第二節 研究方法

任何的研究方法均依研究主題的需要而定，不管是採用量化或質化均有其優缺點，所以沒有優劣之分。本研究採用問卷調查，輔以質化訪談，針對研究問題加以分析探討。

一、問卷調查法（questionnaire survey）

調查研究是對某一樣本的受訪者行問卷的測試，而受訪的樣本是從一些母群體上抽選出來的，這也是社會研究中相當普遍的一套方法（李美華，2004：428）。一般而言，欲瞭解事件全體概況有二種途徑，一為抽樣調查，即對所要研究的某特定現象之母群體中，依抽樣原理抽取一部分做為樣本，以作為研究推估母群體之依據；二為普查，亦即將所欲探討的群體全部不遺漏加以研究的方法（傅町盛，2005：27）。依表1-4知道花蓮與台東責任中心局所轄各郵局計有62個，因研究經理人數不

多，母群體不大，因此本研究問卷調查係採取對母群體全面發放問卷，也就是採取普查方式進行。規劃問題、建構問卷、執行調查，將回收的問卷經編碼後輸入統計軟體做資料分析整理，以驗證本研究假設並提出結論及建議。

二、深度訪談法（interview method）

「訪談」是研究者「尋訪」被研究者並且與其進行「交談」的一種活動。由於質的研究涉及到人的理念、意義建構和語言表達，因此「訪談」便成為質的研究中一個十分有用的蒐集資料的方法（陳向明，2002：78）。在進行訪談的過程中，「訪問者」與「受訪者」的關係是不對等的，主要是前者向後者汲取訊息，而且雙方的角色關係是雙方均默認接受的（轉引傅町盛，2005：28）。深度訪談基本上是希望透過訪問，獲知非表面觀察及普通訪問不可得之發現，所以本研究擬透過深度訪談，配合問卷調查資料之分析整理，真實描述郵局經理工作滿足感情形，期使實證之資料更具可信度。

本研究首先確立研究主題，就相關文獻做探討，建立起研究方法與研究架構，再依據研究主題找出所要探討的研究變項，進行量化與質化的研究。在量化的研究方面為進一步衡量變項針對變項做操作型定義，及衡量工具，依據衡量工具設計量表，由研究對象中，回收問卷進行資料分析。另在質化研究方面針對花蓮與台東中心局所轄各郵局經理非隨機抽樣進行深度訪談。以建立本研究結果之可信度。

第三節 量化研究實施過程

壹、量化問卷調查

一、研究樣本

本研究係以花東地區所有郵局經理為研究母體，全面實施問卷調查，並透過花蓮中心局與台東中心局人事室的協助，總計有62局樣本進行施測（如表1-4），問卷於2008年1月初發放，2008年2月初有效回收54份。

二、樣本基本資料與特性

（一）性別：「男性」或「女性」。

（二）年齡：郵局經理人員因工作性質以及熟悉業務所需，均有經歷

工作人員、郵儲專員等職務一定資歷後始予派任，故依實務工作資歷，將其分爲「30歲（含）以下」、「31歲至40歲」、「41歲至50歲」、「51歲以上」4個群組，以利統計分析。

（三）婚姻狀況：依問卷格式區分爲「未婚」、「已婚」、「其他（離婚、喪偶、分居）」3個群組。

（四）教育程度：係以個人受正式教育的最高程度程度，依量表格式區分爲「國中（含）以下」、「高中（職）」、「專科」、「大學（含）以上」4個群組。

（五）工作地點：按個人居住地與工作地點之距離，依量表格式區分爲「4（含）公里以內」、「5至10公里」、「11至20公里」、「21公里以上」4個群組。

（六）郵局服務年資：係指在郵政機構服務之總年資，將其區分爲「10年（含）以下」、「11年至20年」、「21年至30年」、「31年（含）以上」4個群組。

（七）經理年資：係指擔任經理工作多少年，將其區分爲「未滿2年」、「2年至4年」、「5年至7年」、「8年（含）以上」4個群組。

（八）資位職務：依交通事業郵政人員資位制，依量表格式區分爲「業務（技術）佐」、「業務（技術）員」、「高級業務（技術）員」3個群組。

（九）郵局人數：係指單位編制核定員額數（含經理本人、外勤投遞人員），依量表格式區分爲「2（含）人以下」、「3至6人」、「7至10人」、「11（含）人以上」4個群組。

（十）單位類型：指依郵局有否配置外勤人員（外勤人員又稱爲郵差）區分爲投遞郵局、非投遞郵局2種類型郵局（如表3-1與表3-2）。

表3-1 花蓮所轄各郵局人數及類型彙整表

郵局類型	局 名	核定人數
非投遞郵局	花蓮師院郵局	3
	花蓮南京街郵局	6
	花蓮中華路郵局	5
	花蓮舊車站郵局	3
	花蓮中山路郵局	10
	花蓮國安郵局	39
	花蓮港務局郵局	3
	花蓮府前路郵局	7
	花蓮下美崙郵局	6
	花蓮富國路郵局	8
	新城北埔郵局	6
	秀林天祥郵局	1
	秀林和平郵局	2
	吉安宜昌郵局	5
	吉安仁里郵局	9
	吉安郵局	5
	吉安太昌郵局	4
	壽豐志學郵局	2
	壽豐豐田郵局	2
	鳳林林榮郵局	1
	鳳林萬榮郵局	1
	光復富田郵局	1
	豐濱郵局	2
	瑞穗富源郵局	1
	玉里泰昌郵局	4
	玉里新興郵局	1
	玉里三民郵局	1
	卓溪郵局	1
	富里東里郵局	1

表3-1 花蓮所轄各郵局人數及類型彙整表(續)

投遞郵局	新城郵局	9
	壽豐郵局	13
	鳳林郵局	14
	光復郵局	15
	瑞穗郵局	10
	玉里郵局	26
	富里郵局	10

資料來源：花蓮郵局人事室（2007.10）

表3-2 台東所轄各郵局人數及類型彙整表

郵局類型	局 名	核定人數
非投遞郵局	台東中山路郵局	8
	台東博愛路郵局	3
	台東大同路郵局	27
	台東馬蘭郵局	6
	台東新生郵局	4
	台東豐榮郵局	4
	台東卑南郵局	3
	台東豐田郵局	2
	台東東方大鎮郵局	2
	延平郵局	1
	鹿野瑞源郵局	1
	達仁郵局	1
	海端郵局	1
	金崙郵局	1
投遞郵局	綠島郵局	4
	蘭嶼郵局	3
	初鹿郵局	5
	台東知本郵局	6
	鹿野郵局	6
	關山郵局	13

表3-2 台東所轄各郵局人數及類型彙整表(續)

投遞郵局	池上郵局	11
	東河都蘭郵局	3
	東河泰源郵局	4
	成功郵局	15
	長濱郵局	5
	太麻里郵局	8
	大武郵局	9

資料來源：台東郵局人事室（2007.10）

貳、問卷設計與分析過程

一、問卷設計

依研究架構之變項，採用量化資料分析，所以將各變項設計成為可衡量之工作滿足問卷題目，本研究工作滿足量表除參照吳靜吉、廖素華（1993：60-70）根據Weiss, Davis, England & Lofquist於1967年發展出來的「明尼蘇達滿足問卷」(Minnesota Satisfaction Questionnaire, 簡稱MSQ)修訂的題本而成，並依照國內研究者、陳世志（2002）、張瑋恩（2004）、傅叮盛（2005）所提問卷量表針對本研究目的經部分文詞修正後編制而成。問卷內容係依個人、團體、組織三個構面相關學理及文獻探討彙整而成32題。

依據前述的研究架構，運用個人因素、團體因素、組織因素等三構面來測得郵局經理工作現況情形的滿意度，個人因素包括知覺態度、能力、工作動機及工作本身等；團體因素有部屬關係、同事關係、上司關係等。在組織因素則包括組織文化、組織結構、薪資待遇、升遷發展、工作安全等。問卷題採用Likert五點尺度法，區分非常同意、同意、無意見、不同意、非常不同意等5尺度，計分方式為正向題依序給予5分、4分、3分、2分、1分，依各構面題目所得分數加總，分數愈高則表示愈同意該項目為工作滿足之因素。問卷題目設計說明如下：

（一）個人因素

第1題：經理這個工作可以令我獲得成就感。本題參考陳世志工作滿意量表，已修改。測量知覺態度。

- 第2題：當我發現工作做的不好，我會覺得難過和不快樂。本題參考陳世志工作滿意量表，未修改。測量知覺態度。
- 第3題：從工作中有機會學習新知與技能。本題參考張瑋恩工作滿意量表，未修改。本題測量知覺態度。
- 第4題：這個工作可以給我有表現的機會。本題參考傅叮盛工作滿意量表，未修改。測量能力。
- 第5題：為繼續留在郵局服務，我願意接受上級指派的工作。本題為自編題目。測量能力。
- 第6題：在郵局服務，我可以充分發揮自己的能力。本題為自編題目。測量工作動機。
- 第7題：當我把工作做好，我個人就會感到很大的滿足。本題為自編題目。測量工作動機。
- 第8題：我覺得我的工作愈來愈瑣碎繁重。本題參考張瑋恩工作滿意量表，未修改。測量工作本身。
- 第9題：整體來說，我對於這個工作感到滿意。本題參考傅叮盛工作滿意量表。測量工作本身。
- 第10題：我覺得經理工作業務量的多寡合適。本題參考傅叮盛工作滿意量表，已修改。測量工作本身。
- 第11題：工作超過規定時間時，我並不在乎逾時工作。本題參考傅叮盛工作滿意量表，已修改。測量工作本身。

（二）團體因素

- 第12題：在我服務的郵局裡擁有良好的工作氣氛感覺良好。本題參考張瑋恩工作滿意量表，已修改。測量與部屬關係。
- 第13題：在業務上和其他郵局單位交流良好、互動愉快。本題參考張瑋恩工作滿意量表，已修改。測量與部屬關係。
- 第14題：當工作上需要協助時，其他郵局同仁都能願意幫助我們。本題為自編題目。測量同事關係。
- 第15題：在業務上我與部屬間能彼此配合、工作愉快。本題為自編題目。測量同事關係。
- 第16題：對於服務的郵局人員多寡、規模大小感到滿意。本題為自編題目。測量同事關係。
- 第17題：我對上司的領導管理方式感到滿意。本題參考傅叮盛工作

滿意量表，未修改。測量與上司關係。

第18題：在工作上有困難時，可以直接找上司討論並尋求協助。本

題參考傅町盛工作滿意量表，未修改。測量與上司關係。

第19題：我從上司那裡得到尊重和公平對待。本題參考陳世志工作

滿意量表，未修改。測量與上司關係。

第20題：我認為直屬上司非常公平地考核本局的工作績效。本題參

考張瑋恩工作滿意量表，未修改。測量與上司關係。

第21題：員工常常提供工作上的建言與提案。本題為自編題目。

測量與上司關係。

（三）組織因素

第22題：我對於郵政組織有歸屬感。本題為自編題目。測量組織文化。

第23題：郵政公司在經營管理上是有效能的。本題為自編題目。測量組織文化。

第24題：我對目前服務的郵局感到滿意。本題參考傅町盛工作滿意量表，已修改。測量組織文化。

第25題：我對於公司的職務異動規定感到公平滿意。本題為自編題目。測量組織結構。

第26題：我對於郵局的局屋、硬體設施感到滿意。本題參考傅町盛工作滿意量表，已修改。測量組織結構。

第27題：在業務上公司整體的作業流程十分順暢。本題參考傅町盛工作滿意量表，已修改。測量組織結構。

第28題：貢獻給這個組織後，我所得到的報酬是公平的。本題參考陳世志工作滿意量表，未修改。測量薪資待遇。

第29題：和其他同職級職務工作比較，我對於目前薪資與福利感到公平。本題參考陳世志工作滿意量表，已修改。測量薪資待遇。

第30題：在這個組織中，我對未來的工作有安全感。本題參考陳世志工作滿意量表，未修改。測量工作安全感。

第31題：以金融機構該有的安全防範而言，郵局的工作環境是安全的。本題為自編題目。測量工作安全感。

第32題：公司能因應外在環境的變化快速調整組織結構。本題為

自編題目。測量工作安全感。

二、問卷建構與測試分析

(一) 預試問卷回收情形

量表在正式調查前應先施予前測，多數學者均贊同「因素分析要有可靠的結果，受試樣本應比題項還多」（吳明隆，2003）。基於預試對象的性質應與正式問卷的對象性質相同，因此本研究抽取花蓮縣部分郵局18個郵局、台東縣部分郵局17個郵局作為前測對象，共發出35份，問卷回收後隨即逐份檢查篩選，將資料不全填答或選擇同個選項等之問卷均予以剔除，刪除無效問卷1份，有效問卷34份，有效回收率達97.14%。

(二) 項目分析

項目分析，即在求出問卷個別題項的「決斷值」（critical ratio；簡稱CR值），係將受試者在量表上的得分總和依高低分順序排列，得分高者約 27%為高分組，得分低者約27%為低分組，最後求出高低兩組受試者在每題得分平均數差異的顯著性考驗，如果決斷值大且達顯著水準（ $\alpha < .05$ ），即表示該題項能鑑別不同受試者的反應程度，否則就將未達顯著水準的題項刪除（吳明隆，2006）。

首先，項目分析第一個步驟就是要將題項計分的方式化為一致，本問卷中第2題與第8題經反向計分後，經由SPSS for windows 12.0 版統計軟體統計分析結果（如表3-3）。查閱報表時先看每個題項「變異數相等性的Levene 檢定」，F值如果顯著表示異質（顯著性的值小於 .05），代表二個組別群體變異數不相等，再看「假設變異數不相等」列之「平均數相等的 t檢定」，如果 t值檢定顯著（顯著性欄的值亦小於.05），則此題項具有鑑別度。如果F值不顯著（顯著性欄的值大於 .05），表示二個組別群體變異數相等，則查表「假設變異數相等」列之「平均數相等的 t檢定」，如果 t檢定顯著（顯著性欄的值小於 .05），則此題項還是具有鑑別度保留下來（吳明隆，2006）。由以上項目分析之獨立樣本 t檢定來看題項2、10、12、21、31等五題項顯著性值均大於 .05不具有鑑別度要先刪除。

表 3-3 工作滿足量表未刪除題項前之獨立樣本 t 檢定

		變異數相等的 Levene 檢定		平均數相等的 t 檢定						
		F 檢定	顯著性	t	自由度	顯著性 (雙尾)	平均差異	標準誤 差異	差異的 95% 信賴區間	
									下界	上界
1	假設變異 數相等	9.423	0.007	2.697	16	0.016	1.111	0.412	0.238	1.985
	不假設變 異數相等			2.697	11.388	0.020	1.111	0.412	0.208	2.014
2	假設變異 數相等	0.520	0.481	0.324	16	0.750	0.111	0.342	-0.615	0.837
	不假設變 異數相等			0.324	14.549	0.750	0.111	0.342	-0.621	0.843
3	假設變異 數相等	1.331	0.266	5.421	16	0.000	1.444	0.266	0.880	2.009
	不假設變 異數相等			5.421	13.875	0.000	1.444	0.266	0.873	2.016
4	假設變異 數相等	3.792	0.069	2.917	16	0.010	1.111	0.381	0.304	1.919
	不假設變 異數相等			2.917	10.717	0.014	1.111	0.381	0.270	1.952
5	假設變異 數相等	0.490	0.494	3.677	16	0.002	1.444	0.393	0.612	2.277
	不假設變 異數相等			3.677	14.164	0.002	1.444	0.393	0.603	2.286
6	假設變異 數相等	0.465	0.505	5.838	16	0.000	1.556	0.266	0.991	2.120
	不假設變 異數相等			5.838	15.732	0.000	1.556	0.266	0.990	2.121

表 3-3 工作滿足量表未刪除題項前之獨立樣本 t 檢定(續)

7	假設變異數相等	0.200	0.661	2.744	16	0.014	0.889	0.324	0.202	1.576
	不假設變異數相等			2.744	15.945	0.014	0.889	0.324	0.202	1.576
8	假設變異數相等	0.294	0.595	4.459	16	0.000	1.444	0.324	0.758	2.131
	不假設變異數相等			4.459	15.945	0.000	1.444	0.324	0.758	2.131
9	假設變異數相等	4.962	0.041	4.596	16	0.000	1.444	0.314	0.778	2.111
	不假設變異數相等			4.596	12.154	0.001	1.444	0.314	0.761	2.128
10	假設變異數相等	15.519	0.001	2.135	16	0.049	0.778	0.364	0.005	1.550
	不假設變異數相等			2.135	10.998	0.056	0.778	0.364	-0.024	1.580
11	假設變異數相等	0.524	0.480	2.209	16	0.042	1.111	0.503	0.045	2.178
	不假設變異數相等			2.209	15.766	0.042	1.111	0.503	0.043	2.179
12	假設變異數相等	4.000	0.063	2.064	16	0.056	0.778	0.377	-0.021	1.577
	不假設變異數相等			2.064	11.674	0.062	0.778	0.377	-0.046	1.601
13	假設變異數相等	7.288	0.016	2.744	16	0.014	0.889	0.324	0.202	1.576
	不假設變異數相等			2.744	11.887	0.018	0.889	0.324	0.182	1.595

表 3-3 工作滿足量表未刪除題項前之獨立樣本 t 檢定(續)

14	假設變異數相等	11.184	0.004	3.207	16	0.005	0.667	0.208	0.226	1.107
	不假設變異數相等			3.207	13.517	0.007	0.667	0.208	0.219	1.114
15	假設變異數相等	11.184	0.004	2.673	16	0.017	0.556	0.208	0.115	0.996
	不假設變異數相等			2.673	13.517	0.019	0.556	0.208	0.108	1.003
16	假設變異數相等	7.026	0.017	5.421	16	0.000	1.444	0.266	0.880	2.009
	不假設變異數相等			5.421	11.225	0.000	1.444	0.266	0.859	2.029
17	假設變異數相等	0.015	0.903	4.396	16	0.000	1.778	0.404	0.920	2.635
	不假設變異數相等			4.396	15.949	0.000	1.778	0.404	0.920	2.635
18	假設變異數相等	5.551	0.032	4.274	16	0.001	1.444	0.338	0.728	2.161
	不假設變異數相等			4.274	12.661	0.001	1.444	0.338	0.712	2.176
19	假設變異數相等	0.789	0.388	3.721	16	0.002	1.667	0.448	0.717	2.616
	不假設變異數相等			3.721	15.191	0.002	1.667	0.448	0.713	2.620
20	假設變異數相等	1.832	0.195	3.395	16	0.004	1.556	0.458	0.584	2.527
	不假設變異數相等			3.395	14.952	0.004	1.556	0.458	0.579	2.532

表 3-3 工作滿足量表未刪除題項前之獨立樣本 t 檢定(續)

21	假設變異數相等	4.172	0.058	1.177	16	0.257	0.333	0.283	-0.267	0.934
	不假設變異數相等			1.177	13.190	0.260	0.333	0.283	-0.278	0.944
22	假設變異數相等	28.800	0.000	3.024	16	0.008	1.333	0.441	0.399	2.268
	不假設變異數相等			3.024	10.595	0.012	1.333	0.441	0.358	2.308
23	假設變異數相等	29.401	0.000	3.355	16	0.004	1.222	0.364	0.450	1.995
	不假設變異數相等			3.355	8.000	0.010	1.222	0.364	0.382	2.062
24	假設變異數相等	3.957	0.064	2.817	16	0.012	1.222	0.434	0.302	2.142
	不假設變異數相等			2.817	10.040	0.018	1.222	0.434	0.256	2.188
25	假設變異數相等	8.217	0.011	6.008	16	0.000	2.111	0.351	1.366	2.856
	不假設變異數相等			6.008	12.284	0.000	2.111	0.351	1.348	2.875
26	假設變異數相等	0.048	0.829	2.025	16	0.060	1.222	0.603	-0.057	2.502
	不假設變異數相等			2.025	15.927	0.060	1.222	0.603	-0.058	2.502
27	假設變異數相等	9.023	0.008	4.950	16	0.000	1.556	0.314	0.889	2.222
	不假設變異數相等			4.950	10.240	0.001	1.556	0.314	0.858	2.254

表 3-3 工作滿足量表未刪除題項前之獨立樣本 t 檢定(續)

28	假設變異數相等	2.119	0.165	3.024	16	0.008	0.889	0.294	0.266	1.512
	不假設變異數相等			3.024	14.190	0.009	0.889	0.294	0.259	1.519
29	假設變異數相等	1.736	0.206	2.138	16	0.048	0.889	0.416	0.008	1.770
	不假設變異數相等			2.138	11.321	0.055	0.889	0.416	-0.023	1.801
30	假設變異數相等	0.924	0.351	4.097	16	0.001	1.778	0.434	0.858	2.698
	不假設變異數相等			4.097	15.792	0.001	1.778	0.434	0.857	2.699
31	假設變異數相等	0.492	0.493	0.728	16	0.477	0.333	0.458	-0.638	1.305
	不假設變異數相等			0.728	15.876	0.477	0.333	0.458	-0.638	1.305
32	假設變異數相等	0.900	0.357	4.061	16	0.001	1.444	0.356	0.690	2.199
	不假設變異數相等			4.061	15.264	0.001	1.444	0.356	0.687	2.202

除了以獨立樣本t檢定來挑選題項外，亦可求題項與總分的相關，從二者相關係數大小作為另一判別題項鑑別度的依據（如表3-4）。由表3-4「題項與總分相關檢定」中，又發現題項第11題與總分相關係數低，且未達 0.05的顯著水準，較不具鑑別力，所以預試問卷第11題項還是予以刪除。

表3-4 工作滿足量表題項與總分相關檢定

		1	2	3	4	5	6	7	8
tot	Pearson 相關	.705**	.038	.815**	.658**	.663**	.669**	.711**	.554**
	顯著性 (雙尾)	.000	.831	.000	.000	.000	.000	.000	.001
	個數	34	34	34	34	34	34	34	34

		9	10	11	12	13	14	15	16
tot	Pearson 相關	.573**	.250	.321	.324	.592**	.592**	.632**	.501**
	顯著性 (雙尾)	.000	.153	.064	.062	.000	.000	.000	.003
	個數	34	34	34	34	34	34	34	34

		17	18	19	20	21	22	23	24
tot	Pearson 相關	.779**	.717**	.723**	.740**	.153	.769**	.538**	.525**
	顯著性 (雙尾)	.000	.000	.000	.000	.387	.000	.001	.001
	個數	34	34	34	34	34	34	34	34

		25	26	27	28	29	30	31	32
tot	Pearson 相關	.804**	.501**	.672**	.623**	.560**	.723**	.200	.644**
	顯著性 (雙尾)	.000	.003	.000	.000	.001	.000	.256	.000
	個數	34	34	34	34	34	34	34	34

** 在顯著水準為0.01時 (雙尾)，相關顯著

* 在顯著水準為0.05 時 (雙尾)，相關顯著

從上述獨立樣本檢定與題項與總分的相關檢定相互印證、整理與結果說明如表3-5，得知題項第 2、10、11、12、21、31等六題，均未達0.05的顯著水準，較不具鑑別力，所以這六個題項應

優先刪除，其餘各題都是有效題。由於原始量表題項第 2、10、11、12、21、31 題被剔除掉，所以原始量表需再重新做一次項目分析獨立樣本 t 檢定如表 3-6，顯示問卷中每個題項的 CR 值均達統計水準及呈現顯著相關，表示刪除後的問卷題項均能鑑別出不同受試者的反應程度。接著再以保留的題項，進行因素分析，以求得量表的建構效度。

表 3-5 工作滿足感量表前測之項目分析摘要表

題項	題 項 內 容	決斷值	相關	備註
1	經理這個工作可以令我獲得成就感。	3.852	.668**	○
2	當我發現工作做的不好，我會覺得難過和不快樂	0.324	.038	刪除
3	從工作中有機會學習新知與技能。	5.121	.554**	○
4	這個工作可以給我有表現的機會。	6.523	.826**	○
5	為繼續留在郵局服務，我願意接受上級指派的工作。	2.825	.693**	○
6	在郵局服務，我可以充分發揮自己的能力。	7.078	.665**	○
7	當我把工作做好，我個人就會感到很大的滿足。	3.946	.721**	○
8	我覺得我的工作愈來愈瑣碎繁重。	5.364	.551**	○
9	整體來說，我對於這個工作感到滿意。	2.733	.707**	○
10	當我發現工作做的不好，我會覺得難過和不快樂。	2.135	.250	刪除
11	工作超過規定時間時，我並不在乎逾時工作。	2.209	.321	刪除
12	在我服務的郵局裡擁有良好的工作氣氛感覺良好。	2.064	.324	刪除
13	在業務上和其他郵局單位交流良好、互動愉快。	2.711	.602**	○
14	當工作工需要協助時，其他郵局同仁都能願意幫助我們。	2.931	.562**	○
15	在業務上我對於郵政工作有歸屬感，與部屬間能彼此配合、工作愉快。	2.931	.652**	○
16	對於服務郵局人員多寡、規模大小感到滿意。	4.484	.486**	○
17	我對上司的領導管理方式感到滿意。	5.554	.800**	○
18	在工作上有困難時，可以直接找上司討論並尋求協助。	5.898	.740**	○
19	我從上司那裡得到尊重和公平對待。	4.506	.751**	○
20	我認為直屬上司可能非常公平地考核本局的工作績效。	3.640	.734**	○

表3-5 工作滿足感量表前測之項目分析摘要表(續)

21	同事常常提供工作上的建言與提案。	1.177	.153	刪除
22	我對於郵政組織有歸屬感。	3.270	.796**	○
23	郵政公司在經營管理上是有效能的。	3.333	.555**	○
24	我對目前服務的郵局感到滿意。	2.073	.524**	○
25	我對於公司的職務異動規定感到公平滿意。	5.628	.819**	○
26	我對於郵局的局屋、硬體設施感到滿意。	2.299	.492**	○
27	在業務上公司整體的作業流程十分順暢。	3.989	.660**	○
28	貢獻給這個組織後，我所得到的報酬是公平的。	2.789	.621**	○
29	和其他同職級職務工作比較，我對於目前薪資與福利感到滿意。	2.181	.565**	○
30	在這個組織中，我對未來的工作有安全感。	4.406	.703**	○
31	以金融機構該有的安全防範而言，郵局的工作環境是安全的。	0.728	.200	刪除
32	公司能因應外在環境的變化快速調整組織結構。	4.216	.642**	○

表 3-6 工作滿足感量表刪除未達顯著題項後之獨立樣本 t 檢定

		變異數相等的 Levene 檢定		平均數相等的 t 檢定						
		F 檢定	顯著性	t	自由度	顯著性 (雙尾)	平均差異	標準誤差異	差異的 95% 信賴區間	
									下界	上界
1	假設變異數相等	8.380	0.013	2.869	13	0.013	1.357	0.473	0.335	2.379
	不假設變異數相等			2.733	8.007	0.026	1.357	0.497	0.212	2.502
3	假設變異數相等	1.560	0.234	6.523	13	0.000	1.679	0.257	1.123	2.235
	不假設變異數相等			6.456	12.021	0.000	1.679	0.260	1.112	2.245
4	假設變異數相等	3.491	0.084	2.825	13	0.014	1.250	0.442	0.294	2.206
	不假設變異數相等			2.682	7.676	0.029	1.250	0.466	0.167	2.333

表 3-6 工作滿足感量表刪除未達顯著題項後之獨立樣本 t 檢定(續)

5	假設變異數相等	1.083	0.317	3.852	13	0.002	1.679	0.436	0.737	2.620
	不假設變異數相等			4.015	10.752	0.002	1.679	0.418	0.756	2.601
6	假設變異數相等	1.560	0.234	7.078	13	0.000	1.821	0.257	1.265	2.377
	不假設變異數相等			7.005	12.021	0.000	1.821	0.260	1.255	2.388
7	假設變異數相等	0.017	0.899	3.946	13	0.002	1.232	0.312	0.558	1.907
	不假設變異數相等			3.867	11.063	0.003	1.232	0.319	0.531	1.933
8	假設變異數相等	0.748	0.403	5.364	13	0.000	1.607	0.300	0.960	2.254
	不假設變異數相等			5.582	10.955	0.000	1.607	0.288	0.973	2.241
9	假設變異數相等	3.399	0.088	5.121	13	0.000	1.679	0.328	0.970	2.387
	不假設變異數相等			4.945	9.443	0.001	1.679	0.339	0.916	2.441
13	假設變異數相等	8.224	0.013	2.858	13	0.013	0.982	0.344	0.240	1.725
	不假設變異數相等			2.711	7.612	0.028	0.982	0.362	0.139	1.825
14	假設變異數相等	6.764	0.022	3.015	13	0.010	0.696	0.231	0.197	1.195
	不假設變異數相等			2.931	10.193	0.015	0.696	0.238	0.168	1.224

表 3-6 工作滿足感量表刪除未達顯著題項後之獨立樣本 t 檢定(續)

15	假設變異數相等	6.764	0.022	3.015	13	0.010	0.696	0.231	0.197	1.195
	不假設變異數相等			2.931	10.193	0.015	0.696	0.238	0.168	1.224
16	假設變異數相等	4.748	0.048	4.704	13	0.000	1.446	0.308	0.782	2.111
	不假設變異數相等			4.484	8.091	0.002	1.446	0.323	0.704	2.189
17	假設變異數相等	1.432	0.253	5.554	13	0.000	2.196	0.395	1.342	3.051
	不假設變異數相等			5.754	11.479	0.000	2.196	0.382	1.360	3.032
18	假設變異數相等	5.795	0.032	6.177	13	0.000	1.839	0.298	1.196	2.483
	不假設變異數相等			5.898	8.257	0.000	1.839	0.312	1.124	2.555
19	假設變異數相等	0.818	0.382	4.506	13	0.001	2.018	0.448	1.050	2.985
	不假設變異數相等			4.482	12.407	0.001	2.018	0.450	1.040	2.995
20	假設變異數相等	1.225	0.288	3.640	13	0.003	1.875	0.515	0.762	2.988
	不假設變異數相等			3.559	10.803	0.005	1.875	0.527	0.713	3.037
22	假設變異數相等	18.639	0.001	3.441	13	0.004	1.661	0.483	0.618	2.703
	不假設變異數相等			3.270	7.775	0.012	1.661	0.508	0.484	2.838
23	假設變異數相等	27.681	0.000	3.583	13	0.003	1.429	0.399	0.567	2.290
	不假設變異數相等			3.333	6.000	0.016	1.429	0.429	0.380	2.477

表 3-6 工作滿足感量表刪除未達顯著題項後之獨立樣本 t 檢定(續)

24	假設變異數相等	5.127	0.041	2.194	13	0.047	1.107	0.505	0.017	2.197
	不假設變異數相等			2.073	7.241	0.076	1.107	0.534	-0.147	2.362
25	假設變異數相等	6.876	0.021	5.842	13	0.000	2.286	0.391	1.441	3.131
	不假設變異數相等			5.628	9.174	0.000	2.286	0.406	1.370	3.202
26	假設變異數相等	4.881	0.046	2.365	13	0.034	1.429	0.604	0.123	2.734
	不假設變異數相等			2.299	10.204	0.044	1.429	0.621	0.048	2.809
27	假設變異數相等	7.535	0.017	4.216	13	0.001	1.554	0.368	0.758	2.350
	不假設變異數相等			3.989	7.374	0.005	1.554	0.389	0.642	2.465
28	假設變異數相等	1.949	0.186	2.789	13	0.015	0.946	0.339	0.213	1.680
	不假設變異數相等			2.711	10.156	0.022	0.946	0.349	0.170	1.723
29	假設變異數相等	2.636	0.128	2.181	13	0.048	1.071	0.491	0.010	2.133
	不假設變異數相等			2.073	7.836	0.073	1.071	0.517	-0.125	2.267
30	假設變異數相等	0.043	0.838	4.406	13	0.001	2.000	0.454	1.019	2.981
	不假設變異數相等			4.446	12.996	0.001	2.000	0.450	1.028	2.972
32	假設變異數相等	0.918	0.355	4.216	13	0.001	1.554	0.368	0.758	2.350
	不假設變異數相等			4.345	12.020	0.001	1.554	0.358	0.775	2.333

（三）效度分析

本研究之效度分析係採因素分析法（factor analysis），因素分析的目的是在求得量表的「建構效度」（Construct validity），應用最廣的把數個彼此有關的變項，轉化成少數具有意義且彼此可獨立的因素（factor），來達到資料縮減的目的，在進行因素分析之前，首先必須以球形檢定（Bartlett's test of sphericity）及取樣適切性量數（Kaiser-Meyer-Olkin measure of sampling adequacy；KMO）來檢測是否符合進行因素分析的條件。

1.球形檢定（Bartlett's test of sphericity）

球形檢定是用以探討變項間的相關係數是否不同且其相關係數是否大於0，若呈現「顯著」的球形檢定，即可進行因素分析。本研究各變項之球形檢定的結果均呈現顯著性的結果，如表3-3，通過檢定的考驗，符合進行因素分析的條件之一。

2.取樣適切性量數（KMO）

KMO 值是指與變項有關的所有相關係數與淨相關係數之比較值，KMO值越大表示相關情形良好，依據kaiser（1974）的觀點，可從取樣適切性量數(Kaiser-Meyer-Olkin measure of sampling adequacy；KMO)值的大小來判別，其判斷的準則如下表3-7（吳明隆，2006）：

表3-7 KMO值判別因素分析適合性

KMO統計量值	因素分析適合性
.90以上	極適合進行因素分析
.80以上	適合進行因素分析
.70以上	尚可進行因素分析
.60以上	勉強可進行因素分析
.50以上	不適合進行因素分析
.50以下	非常不適合進行因素分析

本研究變項經因素分析之適合性檢定結果，工作滿足感量表之KMO值為0.647達顯著性如表3-8，其因素分析的適合性良好，符合進行因素分析的要件。

表3-8 工作滿足量表KMO與Bartlett球形檢定表

Kaiser-Meyer-Olkin 取樣適切性量數。		.647
Bartlett 球形檢定	近似卡方分配	706.909
	自由度	325
	顯著性	.000

3.因素分析

本研究各變項經前述球形檢定與 KMO值檢測結果，適合對工作滿足感量表進行因素分析。茲將量表因素分析步驟敘述如下；預試量表回收後將資料輸入電腦，以 SPSS for windows 12.0版統計軟體進行因素分析（Factor Analysis），以主成份分析（Principal Component）找出共同因素，並以大變異法（Varimax）加以轉軸，以特徵值大於1為取捨因素數目之標準，為求因素之穩定，研究者經過二次因素分析，以因素負荷量大於 0.4以上為取捨標準。分析結果顯示工作滿足感量表計得三個因素，有效題目26題，分別命名為「個人因素」、「團體因素」、「組織因素」。

表3-9 工作滿足量表個人、團體、組織因素分析結果彙整表

工作滿足量表	量表數目	特徵值	變異數百分比
個人因素	8	4.450	55.631
團體因素	7	4.343	54.293
組織因素	11	4.589	45.887

（四）信度分析

信度是衡量工具的正確性（Accuracy）或準確性（Precision），信度有兩種的意義，一個是穩定性（Stability），也就是兩次測驗是否前後一致；另一個是一致性（Consistency），是指測驗內部問題間是否相互一致而言。信度的高低是一種相對的概念，並非全有或全無的特質，任何一種測量，或多或少會有誤差，誤差由機率因素所

支配，也就是一種隨機誤差（random error），誤差愈小，信度愈高；反之，誤差愈大，信度愈低。因此，信度亦可視為測量結果受機率影響的程度（邱皓政，2001：3-7）。

穩定性的信度主要可分為：複本信度、再測信度、複本重測信度三種。一致性在態度量表中，經常以若干項目衡量相同態度，各項目之間應具之信度有：折半信度、內部一致性信度、評分者係數三種（轉引徐溪祥，2005：51）。本研究採內部一致性信度，亦即「Cronbach's α 」信度來檢查問卷內容的信度，對於滿足量表施以前測程序，其值如能大於或等於0.7以上，則表示該量表才具有信度可言，即可進行正式的問卷調查（孫本初，2007）。茲將前測與正式測分析結果如下：

1.前測結果之信度分析

本研究量表原有三十二個題項，經前測項目分析檢定後，已刪除 6 題未顯著題項後就二十六個題項進行信度分析，測試量表是否需進一步修正。根據前測信度統計量Cronbach's α 為0.943（如表3-10、3-11），高於0.7 以上，表示本量表已具有相當的辨識力，可進行正式調查。

表3-10 工作滿足量表前測信度統計表

Cronbach's Alpha 值	以標準化項目為準的 Cronbach's Alpha 值	項目的個數
.943	.948	26

表3-11 工作滿足量表前測結果信度分析表

	項目刪除時的尺度 平均數	項目刪除時的尺度 變異數	修正的項目總 相關	項目刪除時的 Cronbach's Alpha 值
1	84.79	201.078	.681	.940
3	85.09	198.568	.809	.939
4	84.97	201.302	.665	.941
5	85.12	198.592	.631	.941
6	85.35	199.266	.629	.941
7	84.82	203.059	.700	.941
8	85.79	200.471	.500	.943
9	85.29	202.093	.509	.942
13	84.91	204.386	.572	.942
14	84.88	208.834	.541	.942
15	84.88	207.683	.634	.942
16	85.62	203.637	.436	.943
17	85.88	192.289	.772	.939
18	85.35	197.326	.710	.940
19	85.68	193.922	.717	.940
20	85.91	195.295	.700	.940
22	85.03	196.211	.773	.939
23	85.53	201.287	.508	.942
24	85.03	203.666	.481	.943
25	85.79	191.199	.793	.939
26	85.68	199.862	.426	.945
27	85.44	199.102	.623	.941
28	84.85	205.402	.595	.942
29	84.88	203.440	.527	.942
30	85.74	194.322	.661	.941
32	86.06	197.875	.598	.941

2.正式測結果之信度分析

前測信度通過檢驗標準後，就實際進行調查，本研究問卷採普查

方式調查，共計發出問卷62份，共計回收55份，一份為無效問卷，有效問卷為54份。根據該回收有效問卷樣本數，再進行正式之信度分析，Cronbach's α 值為0.932（如表3-12），已超過本研究所訂定0.7 之標準，可見本研究之量表具有相當的可信度。

表3-12 工作滿足量表正式測信度統計表

Cronbach's Alpha 值	以標準化項目為準的 Cronbach's Alpha 值	項目的個數
.932	.936	26

綜上，依據上述（二）項目分析之獨立樣本t檢定及題項與總分相關檢定；（三）效度分析之KMO取樣適切性數量及Bartlett's球形檢定；（四）信度分析Cronbach's α 值檢定所得數值0.932均高於標準值，所以本研究量表具有高度的信度及效度，正式量表如附錄一所示。

第四節 質化研究實施過程

壹、質性訪談研究

質的研究方法是以研究者本人作為研究工具、在自然情境下採用多種資料蒐集方法對社會現象進行整體性探究、使用歸納法分析資料和形成理論、通過與研究對象互動對其行為和意義建構獲得解釋性理解的一種活動（陳向明，2004：14）。根據 Vokell and Asher 在 1995 年的看法，質化研究資料的蒐集，主要有四種方法，即觀察、訪談、文件與各類研究工具（如問卷、調查、及人格、態度、認知等測驗）（轉引自林春忠，2002：28）。在質化研究中，深度訪談為應用最廣，且最重要的研究方法之一，深度訪談基本上是希望透過訪問，以獲知非由表面觀察及普通訪問可得之發現（轉引劉哲榮，1998：34）。本研究擬以深度訪談為研究方法；透過深度訪談，進行郵局經理工作滿足感之研究，以輔助量化研究之不足。

一、研究工具

有關研究工具，本研究就研究者本人、研究設備（錄音設備）、與訪談大綱等三項分別加說明如下。

（一）研究者

關於研究工具，依吳芝儀、李奉儒譯「質的評鑑與研究」認為：

在質的研究方法中，研究者本身即是個研究工具，且質的資料之信度與效度，相當大程度取決於研究者的方法論、技巧敏感度與誠實；另范麗娟（1994）認為，訪談的有效工具為訪談者所扮演的角色，以是否有豐富的想像力，敏銳的觀察力及高度的親和力，為整個研究能否成功的關鍵（引自董敏珍，2005）。而訪談過程是研究者進入受訪者自然情境的過程，所以在實施訪談中，研究者應扮演一個好的溝通者的角色，誠懇且不厭其煩的解說、溝通，並備妥錄音設備及做好對受訪者身分的保密工作，才能贏得受訪者的信任，表達出受訪者內心深處的看法。另對受訪者說明有疑義不明之處，應即提供逐字稿讓受訪者閱讀後，再逐一加以釐清，本研究希望藉由與受訪者建立信任後，能忠實深入的取得資料。

（二）研究設備

訪談記錄在質的研究中佔據了一個十分重要的位置。由於質的研究的目的是捕捉受訪者自己的語言，瞭解他們建構世界的方式，因此受訪者的話最好能夠一字不漏地記錄下來（陳向明，2004：116）。本研究為作深度訪談蒐集資料的需要，在研究過程中對訪談內容作詳細的筆錄，研究者準備錄音筆及錄音機等器材進行錄音。

（三）訪談大綱

訪談大綱是研究者在訪談時和受訪者談話的主題，用來提醒研究者訪談方向研究者並不限制受訪者談話的內容及方向，也不預設立場，而是透過開放式的問題，讓受訪者用自己的脈絡結構來陳述其生沽經驗（陳和益，2005）。本研究採半開放型訪談方式依前述個人、團體、組織之架構，為避免研究內容有所遺漏、偏誤或離題，因此擬定訪談題目來做為訪問之參考與依據，以便訪談所得資料與問卷調查所得資料能相互對應。

二、訪談對象之擇定

本研究為探討花東地區各郵局經理工作滿足感，研究對象為花蓮縣、台東縣所屬62個郵局經理，依前述單位類型分類區分為投遞郵局、非投遞郵局2種類型郵局。其中投遞郵局計有20局、非投遞郵局計有42局，本研究擬採便利性抽樣策略，由花蓮中心局所轄投遞郵局選出2局與非投遞郵局選出3局，台東中心局所轄投遞郵局與非投遞郵局各選出2局為代表（如表3-13），對經理直接實施訪談，以獲得充分深入

的訪談資料，俾增強本研究之信度及效度，並透過訪談資料之分析探討，來驗證量化研究之結果。

表3-13 花東地區各郵局實施深度訪談抽樣彙整統計表

中 心 局	郵局類型	郵局局數	實施深度 訪談局數
花 蓮 縣	投遞郵局	7	2
	非投遞郵局	2 9	3
台 東 縣	投遞郵局	1 3	2
	非投遞郵局	1 3	2
合 計		6 2	9

三、資料的整理與分析

（一）資料的整理

質的研究十分強調根據資料本身的特性來決定整理和分析資料的方法，因此，我們很難在設計階段對這問題提出比較明確的想法，我們只可能根據自己以往的經驗或前人經常使用的方式，預想自己將來蒐集的原始資料可能屬於什麼類型，有什麼特點，以此來設想自己可以用何種方式對資料進行整理和分析（陳向明，2002）。因此本研究依據自己以往的經驗及前人經常使用的方式後，在每一次進行訪談後，會依下列方式整理資料：

- 1.將訪談的錄音內容以電腦打字，謄寫逐字稿，每份均以英文字母 R 代表研究者，以英文字母 A、B 代表受訪者，在謄寫逐字稿時，於開頭註明受訪者代號、日期、時間等資料，以資示別。
- 2.重復聆聽錄音內容，反覆校對錯誤及疏漏部分，直到內容正確無誤為止。
- 3.為力求保障受訪者隱私權，本研究將逐字稿中有關人名、服務單位隱匿。

（二）資料的分析

資料本身的特點不是自己單獨形成的，它受到資料搜集方式的影響，而資料蒐集的方式又受到研究者對研究結果的期待以及研究者自己思維的影響，因此，在選擇分析方式時，我們不僅需要考慮資料本身的特點，還必須考慮其他方面因素。又訪談所獲得龐大的

資料，必須經由整理、歸納、分類、分析等程序，才能使訪談內容變成有意義且可用的資料（陳向明，2002）。基於此原則，本研究之資料分析方式，擬參考董敏珍（2005）之碩士論文，經綜合整理如下：

1.資料編碼

本研究對受訪者姓名均採保密方式處理之編碼方式，分別以英文字母代替，第一碼為英文字母，代表受訪者名字代碼；第二碼為阿拉伯數字，代表受訪者對第幾個問題的回答，例如 A -2：即表示第一位受訪者第二個問題的編碼；B -1：即表示第二位受訪者第一個問題的編碼。

2.資料整合

本研究將以錄音設備蒐集訪談所有對話內容，儘量使受訪者之原意重現，再反覆閱讀逐字稿內容，每段落逐句檢視資料的內容，並將重要的語句標記，列出資料中所呈現的主題或觀念，概念化之後給予適當的名詞加以命名，再將個別資料予以整合，選取具有代表性的句子作為例證，並加註個人看法與見解加以詮釋。

3.資料分類

本研究係以「郵局經理工作滿足感之研究-以花東地區郵局為例」為研究主題，並以「個人因素影響工作滿足感」、「團體因素影響工作滿足感」、「組織因素影響工作滿足感」等三大構面為訪談主要內容，因此，訪談內容亦朝此三大構面來做分類整理。

4.資料分析

本研究再以三大構面分類排序之後的資料，逐一列表加註以說明分析，用以釐清及說明上述三大訪談主題與郵局經理工作滿足感之關聯性與有無顯著關係。

四、研究的信度與效度

質性研究除了對資料整理與分析的設計外，還要探討如何對研究的質量進行檢測，而質的研究遵循的是與量的研究不同的思維模式，關注的不是客觀的分類計量、因果假設論證或統計推論，而是社會事實的建構過程和人們在特定社會文化情境中的經驗和解釋（陳向明，2002）。質性訪談是研究者與受訪者一個互動的過程，是不斷在互動過程中創造新的意義或感受。在社會科學領域中，幾乎沒有一位質性研

究者，不會被質問研究的「信度」與「效度」問題。信度是指測量程序的可重複性；效度則是獲得正確答案的程度。所以，質性研究最常被質疑的為其研究結果的信度與效度。茲以胡幼慧（1996）認為控制質性研究的信度與效度的方法，有確實性、可轉換性及可靠性等方方（董敏珍，2005），分述以對：

（一）確實性（credibility）

所謂確實性就是內在效度，指質性研究資料真實的程度，即研究者真正觀察到所希望觀察的，以下有五個方向可以增加資料的真實性：

- 1.研究情境的控制、資料一致性的確定、資料來源多元化。
- 2.研究時邀請同儕參與討論。
- 3.相異個案資料的蒐集。
- 4.資料蒐集上有足夠的輔助工具。
- 5.資料的再驗證。

本研究為達到確實性目標，在研究者與受訪者進行訪談的過程中，全程會以尊重的態度、同理心的感受，謹慎小心的提問，認真用心的去傾聽，營造優質的談話環境，俾得到受訪者完全的信任，使受訪者能忠實、不隱瞞的表達自己本身的經驗，增加訪談的確實性。又在實施訪談中，採全程錄音方式忠實紀錄訪談的每一個過程及環節，以期在謄寫逐字稿時能確保「原音重建」，且可重覆傾聽，加深訪談內容的確實性。另在訪談結束後，為避免資料錯漏或遺忘部分訪談內容，立即完成逐字稿謄寫工作，冀望能將訪談所得資料，真實的反應出研究對象所建構的事實，增加資料的真實性。

（二）可轉換性（transferability）

所謂可轉換性即是外在效度，指經由受訪者所陳述的事實或經驗，能有效的做資料的描述或轉換成文字陳述，增加資料可轉換性的技巧在於「深入性陳述」，進而言之，受訪者在訪談中所做的陳述，研究者應謹慎地將資料的脈絡、意圖、語義、行動轉換成為文字資料。本研究除忠實紀錄訪談情境與內容，並力求逐字稿完整重建訪談的過程，並在完成每次訪談紀錄後，由受訪者協助檢核工作，期使研究流程具有嚴謹性及透明化，讓研究結果與受訪者自身經驗緊密結合，以幫助研究者自行判斷研究結果與情境脈絡的適用性。

（三）可靠性（dependability）

所謂可靠性即是內在信度，乃指受訪者個人自身經驗的重要性與唯一性，因此，如何取得可靠性的資料，便是研究過程中資料蒐集的重要策略，所以研究者在開始訪談前，必須先將整個研究的過程、各個環節與決策加以說明，以做為資料可靠性的判斷依據。在訪談過程中，研究者透過眼神、肢體動作及言語來表達對受訪者之專注與傾聽，並對受訪者的疑點加以澄清，確實掌握資料的可靠性，同時，反覆思考在訪談中所得到的資料，予以驗證以求真實可靠。

（四）驗證性（confirmability）

不盲信理性派研究者所強調的置身於外，排除研究者本身先見與觀點的所謂「客觀」態度。強調研究者與被研究者的交互影響，而強調資料的中立性之考驗。亦即要提高研究的信賴度，研究者必須採用各種方法來考驗它們所蒐集的資料是可以檢證的（高敬文，1996）在訪談過程中，除將研究者的偏好與偏見摒除外，在訪談進行中以三角校正，實施反省，訪談結束後對所得資料進行稽核，使本研究具有驗證性。

綜上所述，為提升本研究之信度與效度，在訪談過程中如遇有不清楚的地方，研究者會再與受訪者進行確認，以確保受訪者原意的正確性。另在實施訪談過程中，為能提升訪談功效，營造更佳的訪談情境及忠實紀錄訪談內容，研究者不時的與指導老師討論修正訪談技巧，以及持續的自我研讀質化研究書籍，俾增加研究方法的正確性。

第五節 資料處理與分析方法

本研究根據研究目的、研究假設及資料型態，對於回收後的問卷，首先進行整理，去除填答不完整無效問卷，剩下有效問卷即進行編碼、建檔、資料整理及統計分析，並以SPSS for windows 12.0 版統計套裝軟體作為分析工具進行分析與處理，資料分析方法如下：

一、描述性統計分析

描述性統計分析主要用來瞭解研究各類別變項的分佈情形與各量表的基本數據，本研究主要用以瞭解樣本中的個人背景資料等個別變數及各構面因素，以描述性統計分析說明各個變數及構面之平均數、標準

差、百分比及次數分配之分析等，以了解整體樣本之結構與受測者對於工作滿足感受整體表現情形。

二、推論性統計分析

（一）獨立樣本 t 檢定（t -Test）

在本研究中主要以t檢定為主要檢定方法，此統計方法主要探討該類別變數在區間尺度變項上之差異情形，亦為用以觀察變數不同之兩個組別的平均數是否有顯著差異情形存在，此項用以瞭解及檢定郵局經理在不同之「個人基本資料」如性別、郵局類型等，其在「工作滿足感」感受程度上之平均數有無差異性。

（二）單因子變異數分析法（One Way ANOVA）

變異數分析主要以檢定三個或三個以上母群，其平均數的差異性。因本研究係討論在一個自變項之下郵局經理工作滿足感間的差異情形，故採用單因子變異數分析法，本研究主要分析瞭解樣本中郵局經理在「個人基本資料」如年齡、婚姻狀況、教育程度、工作地距離、郵局服務年資、經理年資、資位、郵局人數等，其在「工作滿足感」感受程度上之平均數有無差異性。

（三）皮爾森積差相關分析（Pearson Product - moment Correlation）

本研究係運用皮爾森積差相關分析主要用來檢測兩個都是等距或比率變數間的相關性，而其基本假定是，變數的樣本必須均為常態分配的母體中隨機抽取的獨立樣本，由於本研究符合本項檢定方法的要求，因此，以此方法檢測「組織因素」如個人因素、團體因素、組織因素與「工作滿足感」間之相關性。

三、內容分析（Content analysis）

內容分析的工作，主要是將量化問卷之發放、回收情況及分析數據作說明，並將質化訪談所蒐集到的資料作歸納整理，以補問卷調查之不足，期能多方面深入瞭解郵局經理人員組織因素（個人因素、團體因素、組織因素）與工作滿足感之間關係研究。

第四章 量化研究分析與討論

本章依據前章研究設計、方法與研究假設分為三節，首先是量表描述性統計分析，其次是個人基本資料對工作滿足感之差異分析，最後再做組織因素（個人因素、團體因素、組織因素）與工作滿足感之相關分析。

第一節 量表描述性統計分析

本量表採用李克特(Likert)五點尺度法，以不記名方式由受試者從「非常同意」、「同意」、「無意見」、「不同意」、「非常不同意」五項選擇中，分別予 5 分、4 分、3 分、2 分及 1 分，因此受試者在問卷量表中對每道題目的得分平均如大於平均分數（3 分），則表示同意該題的看法，如得分小於平均分數（3 分）就表示不同意該題的看法，其平均數愈高或愈低表示其對該題目愈同意或愈不同意。因採用此種計分法中點分數為可能最高得分之 60%，因此受試者在量表中每項因素得分平均數比率（平均數/可能最高得分）若高於 60%，則表示同意此一因素看法，反之則否（王永大，1996：53）。

壹、個人基本資料特性分析

為瞭解個人基本資料特性，將受試樣本基本資料，包括性別、年齡、教育程度、婚姻狀況、工作地距離、郵局服務年資、經理年資、資位、郵局人數、郵局類型等十項依序整理如表 4-1，分析如下：

表4-1 全體受測者基本資料統計表

N = 54

基本資料	類 別	樣 本 數	百分比 (%)
性別	男	11	20.4
	女	43	79.6
年齡	41-50歲	20	37
	51歲以上	34	63
教育程度	國中（初中）以下	1	1.9
	高中（職）	14	25.9
	專科	23	42.6
	大學以上	16	29.6
婚姻狀況	未婚	4	7.4
	已婚	50	92.6
工作地距離	4公里以下	18	33.3
	5-10公里	10	18.5
	11-20公里	6	11.1
	21公里以上	20	37.0
郵局服務年資	11-20年	1	1.9
	21-30年	26	48.1
	31年以上	27	50.0
經理年資	未滿2年	9	16.7
	2-4年	9	16.7
	5-7年	8	14.8
	8年以上	28	51.9
資位	業務佐	16	29.6
	業務員	22	40.8
	高級業務員	16	29.6
郵局人數	2人以下	17	31.5
	3-6人	18	33.3
	7-10人	10	18.5
	11人以上	9	16.7
郵局類型	投遞郵局	18	33.3
	非投遞郵局	36	66.7

一、性別

本研究樣本之郵局經理中，男性有 43 人，佔 79.4%；女性有 11 人，佔 20.8%，男性經理佔了近 5 分之 4。花東兩縣行政區域南北幅員遼闊，郵局經理常因業務需要而大幅調動，住處與郵局距離有可能過遠，對女性照顧家庭形成負擔，可能影響女性升任經理的意願不高。

二、年齡

在年齡結構方面顯示，郵局經理只有41-50歲與51歲以上兩個層面，其中以51歲以上的比例最高佔63%（34人）；其次為41-50歲者佔37%（20人）。研究分析得知，這可能與郵政機構的屬性較為傳統封閉；擔任經理職務者為佐級以上且經過工作員、專員職務長期的歷練有關。依本研究前章第三節「樣本基本資料與特性」指出，奉派郵局經理工作前，因工作性質以及熟悉業務所需，均有經歷工作員、郵儲專員等職務一定資歷後，還須視經理職務出缺的情形而定始予派任。是故，由2006年台灣郵政年報統計指出截至民國95年底郵政員工平均年齡已達 46.3歲，顯示郵政機構已屬高齡化的公司，而郵局經理超過51歲以上者所佔比率最高就不足為奇了。

三、教育程度

在學歷樣本結構上顯示，以專科學歷佔 42.6%（23人）比例最高，其次是大學以上佔29.6%（16人）與高中職學歷佔25.9%（14人）幾近相當。由此得知郵局經理具有專科以上學歷者合計有72.2%，相較於 95年銓敘部資訊網統計全國公務人員教育程度專科與大學合計66.3%為高（2007.12.24 瀏覽）。2003年郵政改制前郵局員工來源均經過郵政特考後任用，僅有少數人員於60年代因業務需求由管理局招進為約雇投遞人員，再自我進修循序漸進完成升資考試任用外，顯示絕大多數郵局經理學歷方面算是相當的整齊提高。

四、婚姻狀況

在婚姻狀況樣本結構上顯示，郵局經理已婚者佔92.6%（50人）、未婚者僅佔7.4%（4人），在我國內政部統計資料中，民國93年度初婚年齡「中位數」男性25.2歲、女性23.4歲（內政部資訊統計服務網：2007.11.01）。依本研究第二章文獻探討中指出，婚姻就是人類組織家庭之始，也就是加重一個人對家庭的責任，而郵局經理為肩負一局服務品質與績效，雖然壓力也因此日益繁重，這使得九成以上已婚的郵局經理對

於郵政服務工作便有一個生活的意義與價值和一顆安定的心。

五、郵局與居住地距離

在工作地點郵局與居住地距離樣本結構上顯示，在21公里以上比例最高佔37%（20人）、其次是4(含)公里以內佔33.3%（18人）、5-10公里有10人佔18.5%、11-20公里有6人佔 11.1%。雖然21公里以上者比例最高，但還有近五成以上的郵局經理居住地與郵局距離在10公里以內，長期下來這對於郵局經理工作滿足上的感受是有很正面的安定作用，尤其對女性經理而言若離家不會太遠，工作與家庭均能兼顧到方便性以及往返上下班的安全性，對於女性經理是一個很好的考量，所以工作地與居住地距離對性別與經理人員的工作滿足感受是值得注意安排的。

六、郵政服務年資

在郵局經理服務年資樣本結構上顯示，年資31年以上者佔50%（27人）比例最高，其次以21至30年年資佔48.1%（26人），二者合計佔98.1%（53人），11至20年僅佔1.9%（1人），無人少於11年年資，由此可印證，現階段以郵局經理年資相對應於平均46.3歲高齡化的郵政公司而言，顯示郵局經理自己和帶領的員工均為資深的員工，其工作滿足感受與工作價值的看法也較能趨一致，這對於服務品質的提升是會有一定的幫助。

七、經理（含未改制局長）年資

在擔任郵局經理年資樣本結構上顯示，以8年以上佔51.9%（28人）最多，其次為未滿2年以及2至4年的各佔16.7%（18人），最後為5至7年的佔14.8%（8人）。從分析資料中我們可以知道，總計有66.7%擔任郵局經理工作已經超過5年以上，更有51.9%的擔任經理年資已超過8年，在人事管理角度上，長期擔任相同工作下，工作滿足程度是否會降低，尤於改制後朝向企業化經營趨勢的郵政公司，其郵局經理工作壓力也因此日益繁重，因此，為了不使長期擔任相同工作的郵局經理，其工作滿足程度可能遭致降低的情況下，郵局經理一定期間的輪調是有必要的。

八、資位職務

在郵局經理資位職務樣本結構顯示，業務員資位者佔39.6%（22人）比例最高，業務佐、高級業務員資位者均佔30.2%（合計32人），此顯示因東部花蓮台東地區員工人數少，民國80年後每三年舉行一次的升資考試及格人員就少，形成員工資位程度提昇相當有限，又因員工高齡化

的結果造成年年可能均有自然離退人員，是故欲升遷理想的經理人員，遂有逐年降低資位程度之情形發生。民國92年改制公司經營後，上級更以績效掛帥擢升有能力之低資位人員為經理者，此種非循序資位升遷的趨勢今後可能會更加持續辦理。

九、郵局人數

在各郵局員額樣本結構上顯示，員工人數在3至6人佔33.3%（18局）比例最高，2人(含)以下的郵局也不少佔31.5%（17局），7至10人佔18.5%（10局），比例最低者為11(含)人以上的局只佔16.7%（9局）。由此可知，台灣東部人口較少的花蓮台東兩縣還是以小型郵局分佈較多，而員額編制少的郵局，經理與經辦員於作業上就較不分工，雖然現行各郵局窗口已力行單一窗口作業，但是在小型郵局遇到顧客多時，郵局經理除了要處理的行政事務外，往往得兼辦一個窗口作業，以幫助消化用郵人潮。

十、郵局類型

在各郵局類型樣本結構上顯示，非投遞郵局所佔66.7%（36局）比例最高，另外投遞郵局佔33.3%（18局）次之。由此可知，非投遞郵局雖然已佔了66.7%，投遞郵局佔33.3%（18局）在人口較少的縣市內投遞郵局所佔的比例已算是很高了，以兼辦投遞信件的郵局經理來說，業務上多了外勤投遞信件的監督與管理，以及郵件收寄、投遞方面，郵件的查詢、破損、遺失等有關問題的處理，就已是投遞郵局經理一項很瑣碎繁重的工作了，所以投遞郵局雖然只佔了33.3%的比例（18局），以花東地區分佈郵局數來說，投遞郵局經理之工作滿足感受程度，就值得上級多加以重視。

貳、工作滿足感量表感受程度情形分析

研究變項的描述性統計係在描述有效樣本在各構面的次數分配、最大值、最小值、平均數、標準差之分布情形，以工作滿足感量表感受程度分析，俾獲得花東地區郵局經理在各變項中的反應。

一、次數分配統計

本研究工作滿足感量表係採五點計分法，將每一題項表示「非常同意」、「同意」、「無意見」、「不同意」及「非常不同意」等次數分配與其所佔之比例加以統計比較分析，藉以清晰瞭解郵局經理對組織因素（個人、團體、組織）的知覺情形如表4-2。

表4-2 郵局經理工作滿足感量表感受程度意見次數統計表

分配次數統計 題項內容	非常 同意	同意	無意見	不同意	非常 不同意	平均數	標準差
個 人 因 素							
1.經理這個工作可以令我獲得成就感	16.7% (9)	46.3% (25)	20.4% (11)	14.7% (8)	1.9% (1)	3.61	0.99
2.從工作中有機會學習新知與技能	11.1% (6)	55.6% (30)	16.7% (9)	14.8% (8)	1.9% (1)	3.59	0.94
3.這個工作可以給我有表現的機會	14.8% (8)	57.4% (31)	20.4% (11)	7.4% (4)	0	3.80	0.79
4.為繼續留在郵局服務，我願意接受上級指派的工作	11.1% (6)	64.8% (35)	16.7% (9)	5.6% (3)	1.9% (1)	3.78	0.79
5.在郵局服務，我可以充分發揮自己的能力	11.1% (6)	50.0% (27)	24.1% (13)	14.8% (8)	0	3.57	0.88
6.當我把工作做好，我個人就會感到很大的滿足	22.2% (12)	64.8% (35)	11.1% (6)	1.9% (1)	0	4.07	0.64
7.我覺得我的工作愈來愈瑣碎繁重	0	42.6% (23)	22.2% (12)	33.3% (18)	1.9% (1)	2.94	0.92
8.整體來說，我對於這個工作感到滿意	22.2% (12)	64.8% (35)	3.7% (2)	9.3% (5)	0	4.00	0.80
團 體 因 素							
9.在業務上和其他郵局單位交流良好、互動愉快	13.0% (7)	64.8% (35)	16.7% (9)	5.6% (3)	0	3.85	0.71
10.當工作上需要協助時，其他郵局同仁都能願意幫助我們	9.2% (5)	74.1% (40)	16.7% (9)	0	0	3.93	0.51
11.在業務上我與部屬間能彼此配合、工作愉快	5.6% (3)	81.4% (44)	13% (7)	0	0	3.93	0.43
12.我對上司的領導管理方式感到滿意	3.7% (2)	31.5% (17)	35.2% (19)	22.2% (12)	7.4% (4)	3.02	1.00
13.在工作上有困難時，可以直接找上司討論並尋求協助	9.3% (5)	48.1% (26)	27.7% (15)	13% (7)	1.9% (1)	3.50	0.91
14.我從上司那裡得到尊重和公平對待	5.6% (3)	37.0% (20)	37.0% (20)	14.8% (8)	5.6% (3)	3.22	0.97

表4-2 郵局經理工作滿足感量表感受程度意見次數統計表(續)

15.我認為直屬上司能非常公平地考核本局的工作績效	5.6% (3)	27.8% (15)	37.0% (20)	22.2% (12)	7.4% (4)	3.02	1.02
組 織 因 素							
16.我對於郵政組織有歸屬感	11.1% (6)	72.1% (39)	9.3% (5)	5.6% (3)	1.9% (1)	3.85	0.76
17.郵政公司在經營管理上是有效能的	3.7% (2)	46.3% (25)	27.8% (15)	18.5% (10)	3.7% (2)	3.28	0.94
18.我對目前服務的郵局感到滿意	16.7% (9)	61.0% (33)	16.7% (9)	3.7% (2)	1.9% (1)	3.87	0.80
19.我對於公司的職務異動規定感到公平滿意	1.9% (1)	35.2% (19)	38.8% (21)	13.0% (7)	11.1% (6)	3.04	1.00
20.對於服務的郵局人員多寡、規模大小感到滿意	5.6% (3)	42.6% (23)	25.9% (14)	22.2% (12)	3.7% (2)	3.24	0.99
21.我對於郵局的局屋、硬體設施感到滿意	9.3% (5)	37.0% (20)	18.5% (10)	29.6% (16)	5.6% (3)	3.15	1.12
22.在業務上公司整體的作業流程十分順暢	1.9% (1)	48.1% (26)	33.3% (18)	14.8% (8)	1.9% (1)	3.33	0.82
23.貢獻給這個組織後，我所得到的報酬是公平的	9.3% (5)	74.0% (40)	14.8% (8)	1.9% (1)	0	3.91	0.56
24.和其他同職級職務工作較，我對於目前薪資與福利感到滿意	13.0% (7)	61.0% (33)	18.5% (10)	5.6% (3)	1.9% (1)	3.78	0.82
25.在這個組織中，我對未來的工作有安全感	3.7% (2)	40.7% (22)	25.9% (14)	25.9% (14)	3.7% (2)	3.15	0.98
26.公司能因應外在環境的變化快速調整組織結構	5.6% (3)	29.6% (16)	25.9% (14)	29.6% (16)	9.3% (5)	2.93	1.09
整體工作滿足感							
工作滿足感量表						3.54	0.833

(一) 個人因素方面

在個人因素方面的認知，有八個題項，表示非常同意、同意所佔的比例情形如下：

- 1.「經理這個工作可以令我獲得成就感」題項者，佔63%。

2. 「從工作中有機會學習新知與技能」題項者，佔66.7%。
 3. 「這個工作可以給我有表現的機會」題項者，佔72.2%。
 4. 「為繼續留在郵局服務，我願意接受上級指派的工作」題項者，佔75.9%。
 5. 「在郵局服務，我可以充分發揮自己的能力」題項者，佔61.1%。
 6. 「當我把工作做好，我個人就會感到很大的滿足」題項者與第8題項相同，佔87%。
 7. 「我覺得我的工作愈來愈瑣碎繁重」題項者，佔42.6%。
 8. 「整體來說，我對於這個工作感到滿意」題項者最多，佔87%。
- 從上述個人因素構面各項題目分析可得知，超過八成以上的郵局經理對於經理的工作以及做好這個工作會感到滿足。

（二）體因素方面

在團體因素的認知方面，有七個題項，表示非常同意、同意所佔比例情形如下：

1. 「在業務上和其他郵局單位交流良好、互動愉快」題項者，佔77.8%。
2. 「當工作上需要協助時，其他郵局同仁都能願意幫助我們」題項者，佔83.3%。
3. 「在業務上我與部屬間能彼此配合、工作愉快」題項者最多，佔87%。
4. 「我對上司的領導管理方式感到滿意」題項者，佔35.2%。
5. 「在工作上有困難時，可以直接找上司討論並尋求協助」題項者，佔57.4%。
6. 「我從上司那裡得到尊重和公平對待」題項者，佔42.6%。
7. 「我認為直屬上司可能非常公平地考核本局的工作績效」題項者，佔33.4%。

從上述團體因素構面各項題目分析可得知，超過七成以上的郵局經理對於與其他單位交流良好、互動愉快，在業務上也與部屬間能彼此配合、工作愉快。

（三）組織因素方面

1. 「我對於郵政組織有歸屬感」題項者，佔83.2%。
2. 「郵政公司在經營管理上是有效能的」題項者，佔50.0%。

3. 「我對目前服務的郵局感到滿意」題項者，佔77.7%。
4. 「我對於公司的職務異動規定感到公平滿意」題項者，佔37.1%。
5. 「對於服務的郵局人員多寡、規模大小感到滿意」題項者，佔48.2%。
6. 「我對於郵局的局屋、硬體設施感到滿意」題項者，佔46.3%。
7. 「在業務上公司整體的作業流程十分順暢」題項者，佔50.0%。
8. 「貢獻給這個組織後，我所得到的報酬是公平的」題項者，佔83.3%。
9. 「和其他同職級職務工作比較，我對於目前薪資與福利感到滿意」題項者，佔74.0%。
10. 「在這個組織中，我對未來的工作有安全感」題項者，佔44.4%。
11. 「公司能因應外在環境的變化快速調整組織結構」題項者，佔35.2%。

從上述組織因素構面各題項分析可得知，超過七成以上的郵局經理對於目前服務的郵局感到滿意及也對郵政組織有歸屬感。

二、平均數比較

從組織因素（個人、團體、組織）三構面平均數比率中，可以瞭解樣本對各構面的感受強度，依本研究對組織因素（個人、團體、組織）各構面的描述性統計情形如表 4-3，其中以個人因素平均數比率得分最高（75.59%），其次為團體因素（72.90%），而得分最低的則是組織因素（71.41%）。資料顯示郵局經理對於個人因素的滿足感受程度最高，然而對於組織因素的滿足感受程度卻較低，顯示郵局經理對於己身作為或屬於自己工作範圍內的事務，都有比較高的滿足感受，但對於組織方面非己身所能作為的因素卻有較低的滿足感受。

表4-3 郵局經理對組織因素各構面認知得分情形統計表

構面	最小值	最大值	平均數	標準差	平均數比率	排序
個人因素	18	39	29.4815	4.9249	75.59%	1
團體因素	15	38	27.7037	4.6037	72.90%	2
組織因素	18	48	34.2778	5.7509	71.41%	3

註：平均數比率=平均數／最大值

第二節 個人基本屬性對工作滿足感之差異分析

本節為探討郵局經理個人基本資料屬性對工作滿足感程度上之差異情形，主要是以單因子變異數分析（One Way ANOVA）及獨立樣本t檢定來探討其個人基本屬性變項在工作滿足感之差異情形，對於性別、郵局類型等項目，以獨立樣本t檢定加以分析；而年齡、婚姻狀況、教育程度、工作地距離、郵局服務年資、經理年資、資位職務、郵局人數等項目，則以單因子變異數分析（One Way ANOVA）進行各構面的檢定，若p值達顯著水準時，再以事後檢驗（Post Hoc Tests）之最小顯著差異法（Least Significant Different, LSD）進一步檢定那幾個組別之差異達顯著水準，並就其組別之間做差異性之比較分析。

壹、性別

一、研究假設

Ho：不同性別的郵局經理對工作滿足感無顯著差異存在。

二、t 檢定結果

以t檢定檢驗是否有顯著差異存在，其t檢定結果如表4-4。

表4-4 郵局經理不同性別對工作滿足感之 t 檢定結果

分析項目 構面	組別	樣本數	平均數	標準差	P值
工作滿足感	(A) 女	11	93.4545	10.8661	.534
	(B) 男	43	90.9535	14.5290	

註：* $p < .05$ ；** $p < .01$ ；*** $p < .001$

三、結果分析

（一）從表 4-4 中可得知男女不同性別的郵局經理在工作滿足感構面中的 p 值均大於 α 值(=.05)，故應接受虛無假設 Ho（即研究假設成立）；顯示不同性別的郵局經理對工作滿足感無顯著差異存在。

（二）而在工作滿足感構面中，男性的平均數低於女性，顯示女性郵局經理對於工作滿足感感受到的知覺程度較男性經理為高。

貳、年齡

一、研究假設

Ho：不同年齡的郵局經理對工作滿足感無顯著差異存在。

二、單因子變異數分析

以單因子變異數分析法檢驗不同年齡層的郵局經理是否會對工作滿足感有顯著的差異，如有顯著差異情形存在，再以事後比較考驗之最小顯著差異法 L S D 作進一步檢定，以瞭解其顯著差異之年齡組別。其結果如表4-5所示。

表4-5 不同年齡的郵局經理對工作滿足感之單因子變異數分析結果

分析項目 構面	年齡	樣本數	平均數	標準差	F值	P值	LSD
工作滿足感	(1) 30歲以下	0			1.376	.246	
	(2) 31-40歲	0					
	(3) 41-50歲	20	88.6000	13.4610			
	(4) 51歲以上	34	93.1471	13.9243			

註：* $p < .05$ ；** $p < .01$ ；*** $p < .001$

三、結果分析

- (一) 從表 4-5 中可得知不同年齡的郵局經理在工作滿足感各構面中的 p 值均大於 α 值(=.05)，故應接受虛無假設 Ho (即研究假設成立)；顯示不同年齡層的郵局經理對於工作滿足感無顯著的差異存在。
- (二) 而在工作滿足感構面中，「51 歲以上」郵局經理平均數較高，顯示對於工作滿足感感受到的知覺程度較「41-50 歲」組為高。

參、婚姻狀況

一、研究假設

Ho：不同婚姻狀況的郵局經理對工作滿足感無顯著差異存在。

二、單因子變異數分析

以單因子變異數分析法檢驗郵局經理不同婚姻狀況是否會對工作滿足感有顯著的差異，如有顯著差異情形存在，再以事後比較考驗之最小顯著差異法 L S D 作進一步檢定，以瞭解其顯著差異之婚姻狀況組別。其結果如表4-6所示。

表4-6 不同婚姻狀況的郵局經理對工作滿足感之單因子變異數分析結果

分析項目 構面	婚姻狀況	樣本數	平均數	標準差	F值	P值	LSD
工作滿足感	未婚	4	102.7500	8.0570	2.996	.089	
	已婚	50	90.5600	13.8183			
	其他(離婚、喪偶、分居)	0	0	0			

註：* $p < .05$ ；** $p < .01$ ；*** $p < .001$

三、結果分析

- (一) 從表 4-6 可得知不同婚姻狀況的郵局經理在工作滿足感構面中其 p 值大於 α 值($=.05$) 故應接受虛無假設 H_0 (即研究假設成立)；顯示不同婚姻狀況的郵局經理在工作滿足感上沒有顯著的差異存在。
- (二) 而在工作滿足感構面中，「未婚」組平均數較「已婚」組高，表示「未婚」郵局經理對於工作滿足感感受的知覺程度較「已婚」的郵局經理為高。

肆、教育程度

一、研究假設

H_0 ：不同教育程度的郵局經理對工作滿足感無顯著差異存在。

二、單因子變異數分析

以單因子變異數分析法檢驗郵局經理人員不同的教育程度是否會對工作滿足感有顯著的差異，如有顯著差異情形存在，再以事後比較考驗之最小顯著差異法 LSD 作進一步檢定，以瞭解其顯著差異之教育程度組別。其結果如表4-7所示。

表4-7 不同教育程度的郵局經理對工作滿足感之單因子變異數分析結果

分析項目 構面	教育程度	樣本數	平均數	標準差	F值	P值	LSD
工作滿足感	(1)國中(初中)以下	3	95.6667	11.1504	4.156	.010	(2) > (3)
	(2)高中(職)	12	101.0000	13.8153			
	(3)專科	23	85.3478	13.7794			
	(4)大學以上	16	92.3125	9.9245			

註：* $p < .05$ ；** $p < .01$ ；*** $p < .001$

三、結果分析

- (一) 從表 4-7 可得知郵局經理教育程度的不同在工作滿足感構面中其 p 值小於 α 值($=.05$) 故應拒絕虛無假設 H_0 (即研究假設不成立)；顯示不同教育程度的郵局經理對工作滿足感有顯著的差異存在。
- (二) 以事後比較考驗之LSD方法，進一步檢驗工作滿足感構面；「高中(職)」組對「專科」組的比較有顯著差異情形存在，其差異平均數為15.6521，顯示「高中(職)」組之郵局經理對於工作滿足感高於「專科」組之郵局經理。

伍、工作地距離

一、研究假設

H_0 ：不同工作地距離的郵局經理對工作滿足感無顯著差異存在。

二、單因子變異數分析

以單因子變異數分析法檢驗郵局經理不同的工作地距離是否會對工作滿足感有顯著的差異，如有顯著差異情形存在，再以事後比較考驗之最小顯著差異法 L S D 作進一步檢定，以瞭解其顯著差異之工作地距離組別。其結果如表4-8所示。

表4-8 不同工作地距離的郵局經理對工作滿足感之單因子變異數分析結果

分析項目 構面	工作地距離	樣本數	平均數	標準差	F值	P值	LSD
工作滿足感	(1) 4公里以下	18	94.2778	8.9889	.389	.762	
	(2) 5-10公里	10	89.2000	9.9977			
	(3) 11-20公里	6	89.5000	18.1190			
	(4) 21公里以上	20	90.6500	17.7060			

註：* $p < .05$ ；** $p < .01$ ；*** $p < .001$

三、結果分析

- (一) 從表 4-8 可得知不同工作地距離的郵局經理在工作滿足感構面中其 p 值均大於 α 值($=.05$)，故應接受虛無假設 H_0 (即研究假設成立)；顯示郵局經理人員不同的工作地距離在工作滿足感上並沒有顯著的差異存在。
- (二) 而在工作滿足感構面上，以「4公里以下」組的平均數均大於其他三個組別，顯示這「4公里以下」組對於工作滿足感感受的知覺程度較其他三個組別的郵局經理為高。

陸、服務年資

一、研究假設

H_0 ：不同服務年資的郵局經理對工作滿足感無顯著差異存在。

二、單因子變異數分析

以單因子變異數分析法檢驗郵局經理人員不同的服務年資是否會對工作滿足感有顯著的差異，如有顯著差異情形存在，再以事後比較考驗之最小顯著差異法 LSD 作進一步檢定，以瞭解其顯著差異之郵局服務年資組別。其結果如表4-9所示。

表4-9 不同服務年資的郵局經理對工作滿足感之單因子變異數分析結果

分析項目 構面	服務年資	樣本數	平均數	標準差	F值	P值	LSD
工作滿足感	10年以下	0			1.551	.222	
	11-20年	1	72.0000				
	21-30年	26	89.8846	12.4589			
	31年以上	27	93.7037	14.7304			

註：* $p < .05$ ；** $p < .01$ ；*** $p < .001$

三、結果分析

(一) 從表 4-9 可得知郵局經理人員服務年資的不同在工作滿足感構面中其 p 值大於 α 值($=.05$)，故應接受虛無假設 H_0 (即研究假設成立)；顯示郵局經理不同的服務年資，在工作滿足感上沒有顯著的差異存在。

(二) 而在工作滿足感構面上，以「31年以上」組的平均數均高於其他二個組別，顯示「31年以上」組對於工作滿足感感受的知覺程度較其他組別的郵局經理為高。

柒、經理年資

一、研究假設

H_0 ：不同經理年資的郵局經理對工作因素各構面之知覺程度無顯著差異存在。

二、單因子變異數分析

以單因子變異數分析法檢驗郵局經理人員不同的經理年資是否會對工作滿足感有顯著的差異，如有顯著差異情形存在，再以事後比較考驗之最小顯著差異法 LSD 作進一步檢定，以瞭解其顯著差異之擔任經理年資組別。其結果如表4-10所示。

表4-10 不同經理年資的郵局經理對工作滿足感之單因子變異數分析結果

分析項目 構面	擔任經理年資	樣本數	平均數	標準差	F值	P值	LSD
工作滿足感	未滿2年	9	99.2222	9.0246	1.383	.259	
	2-4年	9	91.1111	9.5713			
	5-7年	8	86.3750	16.0707			
	8年以上	28	90.5357	15.0738			

註：* $p < .05$ ；** $p < .01$ ；*** $p < .001$

三、結果分析

- (一) 從表 4-10 可得知郵局經理人員擔任經理年資的不同在工作滿足感構面中其 p 值大於 α 值($=.05$)，故應接受虛無假設 H_0 (即研究假設成立)；顯示不同經理年資的郵局經理在工作滿足感上沒有顯著的差異存在。
- (二) 而在工作滿足感構面上，以「未滿2年」組的平均數大於其他三個組別，顯示「未滿2年」組對於工作滿足感感受的知覺程度較其他組別的郵局經理為高。

捌、資位職務

一、研究假設

H_0 ：不同資位職務的郵局經理對工作滿足感無顯著差異存在。

二、單因子變異數分析

以單因子變異數分析法檢驗郵局經理人員不同的資位職務是否會對工作滿足感有顯著的差異，如有顯著差異情形存在，再以事後比較考驗之最小顯著差異法 LSD 作進一步檢定，以瞭解其顯著差異之資位職務組別。其結果如表4-11所示。

表4-11 不同資位職務的郵局經理對工作滿足感之單因子變異數分析結果

分析項目 構面	資位職務	樣本數	平均數	標準差	F值	P值	LSD
工作滿足感	(1) 業務佐	16	99.6875	12.2186	4.581	.015	(1)>(2)
	(2) 業務員	22	87.9091	13.5397			(1)>(3)
	(3) 高級業務員	16	88.1250	12.8419			

註：* $p < .05$ ；** $p < .01$ ；*** $p < .001$

三、結果分析

- (一) 從表 4-11 可得知郵局經理人員資位職務的不同在工作滿足感構面中其 p 值小於 α 值($=.05$) 故應拒絕虛無假設 H_0 (即研究假設不成立)；顯示不同資位職務的郵局經理人員對於工作滿足感有顯著的差異存在。
- (二) 再以事後比較考驗之LSD方法，進一步檢驗資位職務組別，其結果顯示「業務佐」組對「業務員」及「高級業務員」組的比較有顯著差異情形存在，其差異平均數分別為11.778、11.562，由此得知「業務佐」組之郵局經理對於工作滿足感高於「業務員」及「高級業務員」組之郵局經理。

玖、郵局人數

一、研究假設

H_0 ：在不同郵局人數的郵局經理對工作滿足感無顯著差異存在。

二、單因子變異數分析

以單因子變異數分析法檢驗在不同郵局人數的郵局經理是否會對工作滿足感有顯著的差異，如有顯著差異情形存在，再以事後比較考驗之最小顯著差異法 L S D 作進一步檢定，以瞭解其顯著差異之郵局人數組別。其結果如表4-12所示。

表4-12 在不同郵局人數的郵局經理對工作滿足感之單因子變異數分析結果

分析項目 構面	郵局人數	樣本數	平均數	標準差	F值	P值	LSD
工作滿足感	(1) 1-2人	17	91.5294	15.1909	2.009	.125	
	(2) 3-6人	18	91.2222	12.0320			
	(3) 7-10人	10	98.8000	12.9769			
	(4) 11人以上	9	83.6667	12.9711			

註：* $p < .05$ ；** $p < .01$ ；*** $p < .001$

三、結果分析

(一) 從表 4-12 中得知不同郵局人數的郵局經理在工作滿足感構面中的 p 值大於 α 值($=.05$)，故應接受虛無假設 H_0 (研究假設成立)；顯示在不同郵局人數的郵局經理對於工作滿足感無顯著的差異存在。

(二) 而在工作滿足感構面中，「7-10 人」組的平均數最高，顯示「7-10 人」組郵局經理對於工作滿足感感受的知覺程度較「1-2 人」、「3-6 人」及「11 人以上」組郵局經理為高。

拾、郵局類型

一、研究假設

H_0 ：不同郵局類型的郵局經理對工作滿足感無顯著差異存在。

二、t 檢定結果

以 t 檢定檢驗是否有顯著差異存在，其 t 檢定結果如表 4-13。

表4-13 不同郵局類型的郵局經理對工作滿足感之 t 檢定結果

分析項目 構面	組別	樣本數	平均數	標準差	P值
工作滿足感	投遞郵局	18	87.3333	16.2625	.164
	非投遞郵局	36	93.5278	12.1243	

註：* $p < .05$ ；** $p < .01$ ；*** $p < .001$

三、結果分析

(一) 從表 4-13 中可得知郵局類型不同的郵局經理，在工作滿足感構面中 p 值大於 α 值($=.05$)，故應接受虛無假設 H_0 (即研究假設成立)

)：顯示在不同郵局類型的郵局經理對工作滿足感無顯著差異存在。

(二) 而在工作滿足感構面中「非投遞郵局」組的平均數高於「投遞郵局」組，顯示非投遞郵局經理人員對於工作滿足感感受的知覺程度較投遞郵局經理人員為高。

第三節 組織因素與工作滿足感之相關分析

相關性分析之目的在於瞭解變項與變項之間，是否有關係存在？以及彼此的相關強度有多大？本節以Pearson相關分析，來驗證組織因素（個人、團體、組織）各構面與工作滿足感之相關程度。

壹、組織因素（個人、團體、組織）各構面與工作滿足感之相關程度

一、研究假設

Ho：組織因素（個人、團體、組織）各構面與工作滿足感間均無顯著相關。

二、相關性分析

以相關分析（Correlation Analysis）檢測組織因素（個人、團體、組織）與工作滿足感間的關聯性，其相關分析檢定結果如表4-14。

表4-14 「組織因素」三構面與工作滿足感之相關分析表

變項 \ P值		個人因素	團體因素	組織因素	工作滿足感
個人因素	Pearson 相關	1	.645(**)	.763(**)	.889(**)
	顯著性 (雙尾)		.000	.000	.000
	個數	54	54	54	54
團體因素	Pearson 相關	.645(**)	1	.749(**)	.875(**)
	顯著性 (雙尾)	.000		.000	.000
	個數	54	54	54	54
組織因素	Pearson 相關	.763(**)	.749(**)	1	.938(**)
	顯著性 (雙尾)	.000	.000		.000
	個數	54	54	54	54
工作滿足感	Pearson 相關	.889(**)	.875(**)	.938(**)	1
	顯著性 (雙尾)	.000	.000	.000	
	個數	54	54	54	54

註：**在顯著水準為0.01時(雙尾)，相關顯著。*在顯著水準為0.05時(雙尾)，相關顯著

三、結果分析

- (一) 組織因素（個人、團體、組織）各構面與工作滿足感均呈正向的關聯性，且顯著性均達0.01以上。故應拒絕虛無假設 H_0 ：(即虛無假設不成立)，亦即組織因素（個人、團體、組織）與工作滿足感相關性愈高，郵局經理對工作滿足感則愈高。
- (二) 組織因素（個人、團體、組織）三個構面與工作滿足感相關性強度順序為：組織因素 > 個人因素 > 團體因素 > 。

貳、小結

依據上述相關係數結果得知，郵局經理組織因素（個人、團體、組織）各構面和工作滿足程度的相關性高，其相關係數介於.875至.938之間，均達顯著的正向關，其中以組織因素構面之相關係數最高，而以團體因素構面之相關係數最低。又從郵局經理個人基本資料屬性各變項與工作滿足感間差異性分析，僅「教育程度」及「資位」二項呈現有顯著差異存在。在教育程度上，工作滿足感程度最高者為「高中(職)」組（平均得分101.0）、次為「國中(含)以下」組（平均得分95.6）、「大學以上」組（平均得分92.3）、

最低者為「專科學歷」組郵局經理（平均得分85.3），因此，如欲提高郵局經理工作滿足感，反而需針對大專以上學歷組之郵局經理，多加開導促進其提高工作滿足感之需求。

在資位職務方面；工作滿足感程度最高者為「業務佐」（平均得分99.6）；其次為「高級業務員」（平均得分88.1）；最低者為「業務員」（平均得分87.9），資位職務與工作滿足感呈現倒U型相關，「業務員」資位高不成低不就，心態上與教育程度「專科學歷」組有異其同工之妙，是否有較不能滿意自身或者外在條件之情形，就值得上級主管多加以重視。

綜上所述，從整體問卷調查所得資料雖然可以研判出組織因素（個人、團體、組織）與工作滿足感之間的關係程度，然無法真正得知造成組織因素（個人、團體、組織）在那些原因之下對郵政工作有多少的滿足程度。因此，希望能透過深度訪談的方式，藉由與郵局經理人員面對面的溝通與接觸，將其內心深處的感受及意見一一表達出來，透過有系統的言談過程蒐集資料，從各郵局經理之觀點，來探討個人因素、團體因素、組織因素對工作滿足感的認知與感受，做為進一步瞭解發現郵局經理工作滿足感真正原因之參考。

第五章 質化研究發現與討論

本研究之訪談分別於2008年2月3日開始至2月28日，為期近一個月。依據表3-7採非隨機便利性抽樣策略，花蓮縣部分選擇投遞郵局2個、非投遞郵局3個；台東縣部分選擇投遞郵局及非投遞郵局各2個合計9位郵局經理實施深度訪談。因本研究係採結構式訪談，訪談前三天，先以電話與受訪者取得聯繫後，立即以傳真方式將事先擬妥之書面傳真，告知訪談主題及領域，並依約定時間由作者至受訪者郵局或該經理住家進行個別訪談，訪談後作成訪談紀錄逐字稿（詳如附錄三至附錄十一）。茲為維護當事人及服務郵局之隱私，避免造成不必要之困擾及考量對於問題回答的公正客觀，訪談紀錄涉及相關人名、地名、局名均採○○處理，以英文字母A、B、C、D、E、F、G、H、I代表各受訪的郵局經理，以充分尊重受訪者。

又本研究最主要的目的是探討郵局經理，在個人基本屬性與組織因素（個人、團體、組織）上對工作滿足感的相關性，藉以瞭解郵局經理在面對業務執行與服務顧客關係上，能使其增進或者改善工作滿意上的問題，進而強化郵局經理窗口管理與服務工作上的適應力。而量化問卷並不能深入探索其心路歷程之本質，亦無法將其從事郵局窗口服務與管理工作的經驗感受完全的呈現出來。因此才輔以質性研究之訪談方法進行資料分析，透過其訪談現場速記、錄音譯文、製成訪談紀錄，加以反覆閱讀每位受訪者的逐字稿內容，統計分析及歸納整理，獲得一個整體性的瞭解。

為使訪談結果能與問卷調查發現相互印證，本章分為三節，第一節分析個人因素對工作滿足感的影響；第二節分析團體因素對工作滿足感的影響；第三節分析組織因素對工作滿足感的影響等三方面。

第一節 個人因素對工作滿足感影響之分析

壹、郵局經理任期與就任動機

本研究訪談題要為：您已擔任經理職務多久（含未改制局長）？目前擔任貴局經理多久？貴局的經理職務是主動爭取或是被動派任？當初擔任經理職務的原因為何？

本題旨在瞭解已擔任經理及現職經理任期長短，並探究就任的動機係主動或被動？兩者之間的關係為何？動機是引起個體活動，維持已發活動

，並促使該活動朝向某一目標的內在作用，工作動機說明了人們為何從事某些工作，從事此一工作時，為何採取某一程度的努力，並且能持續努力。依據前章個人基本資料特性分析統計結果（如表4-1），已擔任經理年資在二年以下者有16.7%，二至四年者16.6%，超過五年以上者高達66.7%，又由郵局服務年資統計得知，有高達98.1%的郵局經理服務年資已超過21年以上，表示大多數郵局經理擔任此一職務者，已有相當的工作與管理經驗了，且整體來說對於這個經理工作也有87%的郵局經理感到滿意（如表4-2）。

又依據深度訪談得知，關於擔任現職經理這工作，一人表達是主動意願，其餘八人表示是被動接受指派，顯示擔任現職經理這工作本身意願不高（如表5-1）。本研究發現當初就任現職經理的原因，多是上級主動派任，當事人甚少有自願從事現任經理職務者，缺乏從事現任職務的工作動機，但因已擔任經理多年，執行業務與管理經驗均很豐富，雖然缺乏從事現任經理職務的動機，以及長期接受被動指派就任該郵局經理情況下，整體來說還高達有 87%的郵局經理對這個工作感到滿意，顯示郵局經理對於郵政機構的工作滿意度高有關。

表5-1 擔任經理年資及派任原因彙整表

受訪人員	擔任經理總年資	擔任本局經理年資	派任原因
A	1年10個月	1年10個月	主動爭取
B	5年	10個多月	被動派任
C	25年	3年	被動派任
D	2年6個月	1年5個月	被動派任
E	7年	4年6個月	被動派任
F	17年	1年7個月	被動派任
G	5年	3年	被動派任
H	22年	1年2個月	被動派任
I	4年	2年	被動派任

貳、郵局經理需具備之能力及專業知能

本研究訪談題要為：您認為擔任郵局經理需具備哪些基本能力及專業知能？你覺得你的能力是否足以勝任？

能力是一個人為了有效達到卓越的工作績效，所具備的才能項目及表

現行為，也就是說擔任不同工作職務所需的知識、才能和特質的總和。根據第四章工作滿足感量表意見次數統計結果（如表4-2），有61.1%認為在郵局服務可以充分發揮自己的能力，又有72.2%郵局經理認為這個工作可以給他有表現的機會。再依本研究訪談九位郵局經理發現（如表5-2），郵局經理認為應具備的基本能力：應付顧客能力（A、H、I）、溝通能力（B、D、E、G、I）、責任感（C）、熱心精神（C）、領導能力（E、F、H）等基本能力，以及儲匯壽業務知能（A、D、E、G、I）、行銷能力（B）、電腦知識（C）、業務証照（H、I）等專業知能。因有高達98.1%的郵局經理服務年資已超過21年以上了，對於擔任郵局經理應具備的基本能力已有相當的認識與管理經驗了，由此可知郵局經理認為儲匯壽業務知能、應付顧客能力及溝通能力是最基本的能力，其他像領導管理能力、責任感、相關業務証照也是很重要的條件。因此顯示郵局經理在工作服務上都能發揮自己的能力，與絕大多數經理表示能勝任經理工作是一致的。

表5-2 郵局經理應具備能力及專業知能彙整表

受訪人員	應具備基本能力	應具備專業知能	能否勝任
A	應付顧客能力	儲匯壽業務知能	是
B	溝通能力	行銷能力	是
C	責任感、熱心精神	電腦知能	是
D	溝通能力	儲匯壽業務知能	是
E	領導能力、溝通能力	儲匯壽業務知能	稍有不足
F	領導能力	沒有表示意見	是
G	溝通能力	儲匯壽業務知能	是
H	領導、應付顧客能力	相關業務証照	是
I	應付顧客、溝通能力	儲匯壽業務能力 相關業務証照	是

參、郵局經理工作成就感

本研究訪談題要為：您認為擔任郵局經理能發揮能力獲得成就感嗎？為什麼？

成就感是一個人盡其才能並付出努力後達到預定目標，從該工作上產生了實質的或精神的回饋報酬，並使心中產生滿足感與愉悅感。根據第四

章工作滿足感量表意見次數統計結果（如表4-2），有63% 的郵局經理表示這個工作可以獲得成就感，又有66.7%郵局經理認為從工作中有機會學習新知與技能。再依本研究訪談九位郵局經理發現（如表5-3），有七位郵局經理認為工作上有成就感，成就感主要有：做了經理之後把每天的工作與角色做好、業績名次上升、在工作上對外有經理的身份、在工作上與客戶的互動良好。

一個郵局經理自他年輕進入郵局後，從熟悉環境學習相關業務技能開始，然後從事全新的服務公眾，在實務上邊操作業務技能邊學習吸取工作經驗，工作之餘還要晚上讀書準備升資考試，期盼獲得上一級的資位職務，如此奮鬥的由工作員擢昇專員到升遷郵局經理，能當上一局經理時其在郵政服務資歷大多已過20載了，單單有這樣的奮鬥歷程而言，對郵局經理而言已是莫大的成就感了，因此在職務上如果能把每天的工作與角色做好、業績名次拉上升、業務上與客戶的互動良好，有這樣的例行性管理經驗，以發揮自己的能力就足以勝任經理工作而獲得較高的成就感了，顯示量化研究統計郵局經理工作滿足感受結果與訪談結果是相當一致的。

表5-3 郵局經理工作成就感彙整表

受訪人員	工作成就感	成就感整體結果
A	無	感覺不出成就感
B	有	一天的任務完成
C	有	每天工作做好
D	有	作為一個主管能把工作做好
E	無	感覺沒有成就感
F	有	業績名次上升
G	有	在工作上有經理的身份
H	有	把每天的工作角色做好
I	有	在工作上與客戶的互動很好

肆、郵局經理有否想過轉調本中心局其他郵局

本研究訪談題要為：您曾否想過要轉調到中心局其他郵局？為什麼？

一般而言，個人對工作缺乏熱忱與逃避工作和生產力一樣，都是個人

根據知覺所表現出來的行爲，因此，員工缺乏熱忱與逃避工作，均受個人知覺的影響。根據第四章工作滿足感量表意見次數統計結果（如表4-2），有 75.9%郵局經理表示，爲了繼續留在郵局服務願意接受上級指派的工作，又有 87.0%認爲當把這個工作做好，經理個人就會感到很大的滿足。復依本研究訪談九位郵局經理發現（如表5-4），多數郵局經理均有想轉調他局的念頭，研究發現想轉調的主要原因有一人郵局自由比較單純、一人郵局工作較少、一人郵局工作上較無壓力、換個環境有不同的學習、一人郵局是等待退休的好地方。

研究發現現職經理雖然多是上級派任，當事人甚少有自願從事現任經理職務，可能缺乏從事現任職務的工作動機，但因可能工作穩定、職務待遇均爲滿意，所以爲了留在郵局服務願意接受上級指派的工作，當然只有把郵局份內的工作做好，郵局經理就會感到莫大的滿足了，也因爲這樣的工作滿足感受，多數郵局經理均認爲轉換他局並無不可，而最想轉調的地方則是一人郵局或是內勤職務如會計、人事等單位。

表5-4 郵局經理是否想轉調他局彙整表

受訪人員	有否想過轉調他局	最想轉調何種郵局	原因
A	沒有	無表示意見	市區的郵局較競爭，還是待在鄉下，習慣就好。
B	有	一人郵局	一人郵局自由、比較單純
C	沒有	無表示意見	工作、環境適應熟了。換來換去，累人又要去適應
D	沒有	任何郵局均同	一個地方習慣就好了。
E	沒有	任何郵局均同	我都是被動的，他們要調我去那裡我就去那裡。
F	有	一人郵局	如果可以選擇的話，一人郵局工作較少。
G	有	一人郵局	一人郵局工作上較無壓力。
H	有	任何郵局均可	因爲換個環境，有不同的學習。
I	有	一人郵局	一人郵局是年齡老效能差時，是等待退休的地方

伍、郵局經理工作量及工作壓力

本研究訪談題要爲：你認爲郵局經理職務是所有同資位職務中工作量

或工作壓力最大的嗎？您認為最主要的工作壓力是什麼？

根據第四章工作滿足感量表意見次數統計結果（如表4-2），有42.6%郵局經理認為經理的工作內容愈來愈瑣碎繁重，但是不同意此觀點的也佔了35.2%，可見郵局經理對工作量或工作壓力的看法是比較分歧一點，這可能要視經理人員所任現職郵局的不同而有所不同。依上一個訪談題要；郵局經理曾否想過轉調本中心局其他郵局得知，多數郵局經理均有想轉調他局的念頭，而最想轉調的地方則是一人郵局，可見現存各地營業處所還是有工作單純、較少、工作上較無壓力的郵局，甚至形容一人郵局是等待退休的好地方，因此量表意見統計結果才有出現比較分歧的情形。

又依本研究訪談九位郵局經理有關經理人員工作量及工作壓力發現（如表5-5），有七人認為是所有同資位職務中「工作量」最大的，有八人則認為是所有同資位職務中「工作壓力」最大的，而最主要的工作壓力為業務績效的推展。依訪談題要；與其他同資位職務中比較工作量或工作壓力顯示，郵局經理每天工作在有限空間的營業處所裡，即要面對服務各式各樣的用郵人士，又包括業務監督與工作同仁的互動管理，工作內容謂不可說不繁雜，從深度訪談中發現郵局經理除了例行性的管理工作外，其他的工作有突發事故處理、事件善後處理、上級交辦事項處理、定期業務執行監督辦理等，每天固定與非固定事務就有不少需要處理，由此可知，郵局經理工作量及工作壓力與其他郵局之間比較，雖未必大多數經理認為工作內容愈來愈瑣碎繁重，但若與其他同資位職務中比較，絕大多數郵局經理均認為工作量或工作壓力比其他同資位職務來得大。

表5-5 郵局經理在同資位中工作量及工作壓力彙整表

受訪人員	工作量是否最大	工作壓力是否最大	工作壓力來源
A	是	是	擔心服務稍有突槌，控函報告寫不完。
B	是	是	壓力就是工作量很大、業績壓力大。
C	是	是	是服務客人做不好、客人等太久、沒有周到、有控函、不滿的控訴。
D	是	是	第一業績、第二出問題、第三同事間和諧
E	不知道	不知道	因為沒擔任過280或股長科長，他們的工作情況不曉得。

F	是	是	除了有管理員（專員）的郵局外，同樣等級這裡沒有專員。
G	是	是	應當是業績壓力，工作忙只是忙而已，壓力是無形的。
H	無表示意見	是	工作壓力最大的是業績，因為像兼投支局還要背負投遞同仁的業績。
I	是	是	事繁以及業績不足，是工作壓力最大原因。

陸、小結

根據上述訪談調查結果，綜合整理下列研究發現，分述如下：

- 一、郵局經理多為被動派任，在現職經理職務上缺乏工作動機，因而有轉調他局的念頭，缺乏長期擔任現職郵局經理的意願。
- 二、雖然缺乏現職工作動機，惟郵局經理均認為能勝任工作，顯示在工作基本能力上及專業知能方面均有良好的具備。
- 三、郵局經理認為這個工作多能獲得成就感，整體而言，郵局經理在這個位置上已有豐富的工作經驗與能力，因此能勝任經理工作而獲得比較高的成就感。
- 四、為了繼續留在郵局服務願意接受上級指派的工作，以及郵局經理認為把這個工作做好，個人就會感到很大的滿足，因此多數郵局經理均認為轉換他局並無不可，而最想轉調的地方則是一人郵局或是內勤職務如會計、人事等單位。
- 五、絕大多數郵局經理均認為工作量或工作壓力比其他同資位職務來得大，主要的工作壓力均來自於業績推展，顯示郵政機構的營運方針已非昔日國營事業無為而治的時代，而必須與外界民營業者處於市場競爭的模式了。

第二節 團體因素對工作滿足感影響之分析

壹、郵局經理人際關係排序

本研究訪談題要為：在貴單位中(1)下行的部屬關係（同仁）、(2)平行

的同事關係（其他郵局經理）、(3)上行的上司關係（中心局經理、副理）三種內部人際關係，您認為重要性排序如何？為什麼？

人際關係是人們爲了滿足某種人類的需要，透過相互交流或互動所形成的彼此間比較穩定之心理關係。即人遵守不逾越社會規範之本分或所扮演角色，以及彼此交互影響的互動關係。根據前章工作滿足感量表意見次數統計結果（如表4-2），有87%的郵局經理認為在工作上能與部屬彼此配合、工作愉快，有77.8%認為在業務上和其他郵局單位交流良好、互動愉快，83.3%表示當工作上需要協助時，其他郵局同仁都能願意幫助我們，這顯示郵局經理認為基層單位與部屬之間，大家都能相互協助、交流良好。郵政本是一家，大家都是在爲顧客服務，每個郵局都是在爲公司整體作業流程順暢盡一份業務上的責任。

又依本研究訪談九位郵局經理有關經理人員對於郵政單位中人際關係重要性排序（如表5-6）；有四人以部屬＞上司＞同事排序，有三人以部屬＞同事＞上司排序，各一人以上司＝部屬＝同事及部屬＞上司＝同事排序，合計有七位郵局經理認為內部部屬關係最爲重要，顯示郵局經理認為一個郵局團隊，愈重視與部屬的和諧關係，以及與部屬建立良好的互動關係，如此合作的郵局團隊才能發揮工作表現以獲得很好的業務績效，與上述量化研究結果，顯示工作上能與部屬彼此配合、工作愉快，大家都是在爲顧客服務是一樣的，畢竟郵局窗口以櫃檯作業服務用郵顧客，每個員工等同於是一個全方位的服務團隊，因此郵局業績就是要靠部屬大家積極爭取才有辦法達成的。

表5-6 郵局經理人際關係排序及理由彙整表

受訪人員	人 際 關 係 排 序	最 重 要 的 理 由
A	部屬＞上司＞同事	本局的業務、績效也都是要靠大家來打拚，所以排序上是部屬最重要。
B	部屬＞上司＞同事	—
C	部屬＞同事＞上司	將在外君令有所不受，做得有時候意見會不一樣，而且大家都是每天見面，所以部屬關係當然是最重要。
D	部屬＞上司＞同事	一局的業績別說經理多會，如果沒有底下的兄弟，你多會都沒有用啦。
E	部屬＞同事＞上司	同事就是交換意見，與部屬融洽就好做，上司關係可能是離這裡較遠的緣故。

表5-6 郵局經理人際關係排序及理由彙整表(續)

F	部屬＝同事＝上司	1.對屬下一在講求大家都要尊重。 2.同事之間的關係一定要保持良好。 3.好的主管是真的會體諒，但大部份都只是要求業績而已。
G	部屬＞同事＞上司	1.老實講我們不出錯就不錯了 2.把郵局弄好一點，大家工作愉快那就OK。
H	部屬＞上司＝同事	1.跟上面的關係要維持好，因為須要上面支援，如果關係不好很難得到支援。 2.平行的同事之間，因為是一個很好的資訊關係。
I	部屬＞上司＞同事	1.內部如果能夠和協，平平安安沒事 2.有時候上司會給我們很多指令，如果關係好比較容易表達意見。 3.平行是遇到困難時，可以請問一些事情以及商借業務物料。

貳、上司的領導風格

本研究訪談題要為：您認為您的主管（中心局經理、副理）的領導風格是以工作（高績效）或是以員工（高體諒）為中心的領導？主管在工作上是否充分授權（能）？

主管是組織權力的來源之一，也是影響員工升遷、調遣的機會。以高績效為中心的領導，是以業績為目的，員工僅是完成業績的手段，其首長領導風格皆為高績效風格，往往採以嚴密的監督考核，並辦理各項評核，做為獎懲的依據，而忽略了對員工人性上的關懷；而以高體諒為中心的領導，摒棄消極的懲罰，注重積極的激勵與獎賞，提高員工士氣，實施逐級授權，給予員工較大的自主權，也重視員工的需求，尊重員工的人格，加強員工的歸屬感與認同感。依據前章工作滿足感量表意見次數統計結果(如表4-2)；有 35.2%的經理對於上司的領導管理方式感到滿意；有有57.3%認為在工作上有困難時，可以直接找上司討論並尋求協助； 42.6%的郵局經理表示從上司那裡得到尊重和公平對待；又有 33.4%認為直屬上司可能非常公平地考核本局的工作績效，從以上數據得知，顯然郵局經理對於上司的領導風格評價平均只有四成認同，滿意程度上是有比較不足的情形，這是值得上級領導者深思的地方。

又依本研究接受訪談的九位郵局經理發現（如表5-7），有高達八位郵局經理認為主管的領導風格為高績效；一位受訪者不便表示意見（怕得罪上級）。在是否充分授權方面；有五位受訪者認為主管沒有授權；三位沒表示意見；一位認為有授權。顯示出郵局經理均一致認為上司的領導風格就是高績效，即是高績效領導能夠授權自是有限，故上司的高績效少授權領導風格是所有郵局經理不得不接受的事實，而且亦說明了郵局經理經過工作員、專員及經理各階段職務的養成訓練，對於高績效的領導方式當然能感同身受的只能表示接受，能夠從工作員被擢昇為專員，本身即是績效優良的郵政員工，才有機被擢昇為郵局經理。另外對於上司的領導風格「沒意見」的也佔了35.2%，與「滿意」上司領導風格的經理人數比例相當，推測於郵政機構的工作有規律及穩定性較高、工作待遇方面滿意也高，故執行業務只要依照既定的規章辦理即可，上司再怎麼高績效管理，郵局一開門還是得每天服務絡繹不絕的人潮，郵局部份業績自然就有了，與上司的領導風格如何沒有什麼差別。

表5-7 上司領導風格與是否充分授權彙整表

受訪人員	上司領導風格	是否充分授權
A	高績效	沒有授權
B	高績效	沒有授權
C	高績效	沒有授權
D	高績效	沒有授權
E	高績效	有授權
F	不便表示意見	無表示意見
G	高績效	無表示意見
H	高績效	無表示意見
I	高績效	沒有授權

參、小結

根據上述訪談調查結果，綜合整理下列研究發現，分述如下：

- 一、郵局經理的三種人際關係中，絕多數認為最重要的是部屬關係，其原因均認為郵局是個團隊合作的單位，愈重視與部屬的和諧關係，以及與部屬建立良好的互動管理，如此合作團隊才能發揮工作表現以獲得很好的業務績效。

- 二、郵局經理多認為上司的領導風格多為高績效的領導方式，且只能接受上司的領導方式，推測可能是所有郵局經理均經過工作員、專員及經理各階段職務的養成訓練，對於高績效的領導方式當然能感同身受表示認同。至於沒表示意見者與滿意者相當，推測郵局經理認為執行業務只要依照既有的規定辦理即可，與上司的領導風格如何沒有什麼差別。
- 三、郵局經理對於上司能否充分授權，整體來說多認為上級沒有充分授權，可能與郵政機構在工作上較需依照既有的規定辦理有關，業務執行須有全國一致之規定，民眾至郵局辦理事務才有一致的標準。

第三節 組織因素對工作滿足感影響之分析

壹、郵局經理認同感及歸屬感

本研究訪談題要為：您認為您對現在服務的郵局有認同感、歸屬感嗎？為什麼？對於郵政整體的工作亦有同樣的感覺嗎？為什麼？

認同感及歸屬感為員工能否盡全力為組織付出的重要原因之一，如果員工對其服務的單位沒有認同感或歸屬感，則流動率及離職率可能會較大，對於業績也僅能消極的爭取，而無積極的表現。根據第四章工作滿足感量表意見次數統計結果（如表4-2），有83%的郵局經理對於郵政組織有歸屬感；有50%經理表示郵政公司在經營管理上是有效能的；又有77.7%經理顯示對目前服務的郵局感到滿意，一個人如果對於組織缺乏這兩種認同感與歸屬感的話，他就可能不會盡心盡力去做好自己份內的事，就像我們在家裡一樣，我們一個人同時扮演好幾個角色，丈夫的角色、爸爸的角色、兒子的角色，所以扮演什麼角色，就要把這個角色扮演好，要怎麼扮演好就是要有認同感跟歸屬感。郵局經理擔任現職雖多是上級派任，當事人甚少有自願從事現任經理職務者，惟郵局經理均認為能勝任工作，還是會把現職工作做好，對目前服務的郵局感到滿意，顯示郵局經理在被动派任以後，還是對現職郵局及整體郵政工作，有著相當大的認同感與歸屬感。

又依本研究接受訪談的九位郵局經理發現（如表5-8），有七位經理對於目前服務的郵局均有認同感及歸屬感；另有六位經理對於整體郵政工作有認同感及歸屬感。整體而言，顯示郵局經理對於目前服務的郵局

與整體郵政工作，雖然多認為工作量及工作壓力大，且壓力來自於業績的推展以及上司高績效的領導風格，但郵局這一份工作讓自己的家庭收入穩定、孩子健康成長讀書順利，因此各郵局經理對於目前服務郵局及整體郵政工作與量化研究探討同，還是多數認為有認同感及歸屬感。

表5-8 郵局經理對現職郵局及郵政整體工作認同感與歸屬感彙整表

受訪人員	對現職郵局是否有認同感與歸屬感	對整體郵政工作是否有認同感與歸屬感	原因
A	有	無	每個人重視的只有升官而已，上面的眼睛只有業績。
B	有	有	—
C	有	有	子女成長、讀書都是靠郵局補助。
D	無	有	1.在服務單位三兩年就要被動， 2.做到現在雖不認同郵局的退休制度，歸屬一定要有。
E	有	無	比較不認同代售業務，很多人反應這方面專業不夠，形象都壞掉了。
F	有	有	這一份工作讓我們孩子讀書讀的順順利利，郵局這份薪水讓我們安定。
G	無	無	我們本業方面當然是要積極推展，但是有些像代售業務就不能認同，
H	有	有	不管被調到那一個單位，你就要對那個單位要有歸屬感跟認同感。
I	有	有	對整個郵局來說，因範圍比較大，所以認同感絕、歸屬感對是有的。

貳、郵局員額編制及硬體設施

本研究訪談題要為：您認為貴局的員額是否符合貴局的工作需求？若不能符合，有何建議方案？您認為貴局局屋及硬體設施是否符合你的需求？若不能符合，有何建議方案？

一個組織的運作當然需要人力及相關屋舍硬體設施的配合，而散佈於各鄉鎮的營業據點便是郵政服務運作的基層主力，目前各地郵局窗口人員（不含外勤郵差）編制從最小的一人至最多二十幾人的大局不等，實務上郵局經理普遍認為，除非是一人郵局或者一些大局其員額編制均還可以輕易應付業務所需以外，三至十人的中小型郵局員額編制，往往與實際業務量就難維持配合。根據第四章工作滿足感量表意見次數統計結果（如表4-2），有48.2%的郵局經理對於服務的郵局人員多寡、規模大小感到滿意；有46.3%的經理對於服務郵局之屋況及硬體設施感到滿意，由此顯示不到半數的郵局經理對於員額編制及硬體設施感到滿意，這就很清楚表示郵政機構在用人及各郵局硬體設施方面，多數郵局是達不到業務上的需求。由量化研究瞭解對於服務郵局人員多寡、規模大小感到滿意者，可能多是一些人員較少之郵局，而對於服務郵局之屋況及硬體設施感到滿意者，原因不外乎為新建營業局屋，其營業廳空間、電腦相關機器空間均已預留加大，或者一些已完成改善硬體（局屋）設備的郵局。

從本研究接受訪談的九位郵局經理發現（如表5-9），在員額方面與上述量化探討所得結果相同；有六位郵局經理認為自己服務的郵局員額配置，無法配合實際業務需求，認為無法配合業務需求的郵局，簡單的只希望上級應針對人員數量配置與工作點數精算後，訂出一套合理可行的標準，然後依照這套標準各中心局應確實實行，如此各營業處所請求增加員額或對之裁減人員才有所依據。惟有些經理認為增加員額後，上級又會增加工作計算點與業績配額，寧可不增加員額以免徒增業績量配額或增加人事管理上的不確定感。在硬體設施方面與上述量化探討的結果一樣，接受訪談的九位郵局經理中發現；有六位經理認為不能符合其郵局作業需求，營業廳空間太小、代售商品無地方展示、電腦相關機器佔據過多空間以及局屋租賃原因無法改善。

表5-9 郵局員額編制與硬體設施需求及因應對策彙整表

受訪人員	員額編制是否 符合需求	硬體設施是否 符合需求	建議方案
A	符合	不符合	期許上級有長遠的眼光。 對業績只好順其自然。
B	不符合	符合	增加人手就要增加工作點 與業績量，寧可不增加。
C	不符合	不符合	因局屋是租的，能有自己的 局屋較好。

表5-9 郵局員額編制與硬體設施需求及因應對策彙整表(續)

D	不符合	不符合	有一個機械室，電腦的線完全拉到那裡機器也在那裡，空間就有了。
E	符合	不符合	營業廳太小、老舊，硬體設施常常檔機，應該及時有一些備機。
F	不符合	符合	1.丙級沒有管理員的編制 2.上級應說明經費到底可以有多少整修局屋。
G	符合	不符合	代售商品，根本就沒有地方展示，希望能增加營業廳空間。
H	不符合	符合	一個抵公休不夠，實際要一點五個人，二個人又太多，一個人不夠的地方就需他局來支援。
I	不符合	不符合	1.外勤是夠，內勤的話還要再多半個人。 2.公眾廳太小。

參、郵局經理資位職務待遇

本研究訪談題要為：您對於擔任郵局經理的資位職務待遇感到滿意嗎？與其他同資位職務所得待遇比較覺得合理嗎？

待遇是員工為組織付出心力的動機，對多數員工而言，如同層級需求理論所述，生理與安全是員工最直接的需求，金錢不僅能滿足其低層次之生理需求，在追求更高層次的地位及權力需求時，亦扮演著重要的輔助角色。根據第四章工作滿足感量表意見次數統計結果（如表4-2），有 83.3% 的經理認為貢獻給這個組織後，我所得到的報酬是公平的；又有74% 經理認為和其他同職級職務工作比較，對於目前薪資所得與福利感到滿意，顯示郵局經理對於目前郵政機構提供的待遇福利是相當滿意的。

從本研究接受訪談的九位郵局經理發現（如表5-10），在資位職務待遇方面，以及另外與同資位職務比較薪資待遇，幾乎全部郵局經理均感到滿意合理，這也顯示郵局經理對於資位職務待遇、與其他同資位職務比較薪資待遇二方面，大家的看法最為一致。復依本研究第二章影響工作滿足之相關研究清楚瞭解，各級郵局經理資位職務待遇有；業務佐經理每月資位職務待遇合計約新台幣77780元；業務員經理每月合計約新台幣 81470

元；高級業務員經理每月合計約新台幣88200元，由此得知，以目前經濟景氣低迷與就業市場實質所得不高的情況下，郵局經理有這樣的待遇福利，與上述量表意見次數統計結果相符，全部郵局經理對於目前薪資所得與福利均感到滿意合理。

表5-10 郵局經理資位職務待遇滿意及合理彙整表

受訪人員	資位職務待遇是否滿意	與同資位職務比較 薪資待遇是否合理
A	滿意	合理
B	滿意	合理
C	滿意	合理
D	滿意	合理
E	滿意	合理
F	滿意	合理
G	滿意	合理
H	滿意	無表示意見
I	滿意	合理

肆、郵局經理升遷與轉調發展

本研究訪談題要為：您認為擔任現職郵局經理後有較佳的升遷或轉調他局的機會嗎？若有，請具體說明。若無，是否有必要提供優先升遷的管道？

升遷為現代管理中激勵員工的一項重要手段，在辛勤工作及時間、精力付出後，若能獲得拔擢升遷，則辛勞將獲得實質上的補償。郵局營業處所是為用郵民眾服務的地方，郵局經理是執行內部管理、監督郵局窗口櫃檯服務用郵民眾之單位主管，於郵政機構的服務與業務績效扮演著重要的角色，直接負責整個郵局服務工作之成敗，因此郵政組織升遷或拔擢了一位優秀負責的經理，這不啻為郵局增加了一個無可衡量的資產，也為民眾增加一個優良的服務地方。根據第四章工作滿足感量表意見次數統計結果（如表4-2），只有37.1%的經理認為郵政公司的職務異動規定感到公平滿意；有50%的經理認為郵政公司在經營管理上是有效能的；也只有35.2%的經理認為公司能因應外在環境的變化快速調整組織結構，從數據資料顯示郵政單位調動或升遷郵局經理方面，高達六成多的郵局經理認為擔任現職

郵局經理後，沒有較佳升遷或轉調他局的機會。

從本研究接受訪談的九位郵局經理發現（如表5-11），在是否有較佳的升遷或轉調機會方面，有六位不認同有較佳的機會；而在如何提供優先升遷或轉調他局管道的建議事項則有；其一希望可以調到內勤像會計、行政部門或是能轉調一人郵局；其二認為沒必要提供優先升遷的管道。這由本章第一節訪談郵局經理就任動機指出，擔任現職郵局的經理，多是上級主動派任，當事人甚少有自願從事現職經理職務者，更別說擔任現職郵局經理後會有較佳的升遷或轉調機會。由此知道，郵局經理對於郵政公司的職務異動（升遷或轉調）規定，訪談陳述與第四章量表次數統計非常符合低比例滿意度，顯示郵政單位調動或升遷郵局經理考量人選時，不是很注重為郵政增加一個無可衡量的資產，也為民眾增加一個良好的服務地方，這是郵政組織一項的損失與遺憾，也是郵政高層可能需要好好深思檢討的地方。

表5-11 郵局經理升遷與轉調發展彙整表

受訪人員	擔任現職郵局經理是否有較佳的升遷或轉調機會	如何提供優先升遷或轉調他局的管道
A	沒有	郵局升遷太慢、不敢希望有什麼管道。
B	有	希望女生經理可以不可以調到內勤，像會計或其他行政方面。
C	沒有	沒什麼必要提供優先升遷的管道。
D	有	不想要有較佳的升遷或轉調他局的機會，因為這要看資位才行。
E	沒有	平安就好了，開會時大家都想寫報告寧可當經辦就好。
F	沒有	對這一點不敢奢望，只有說比較盡力就好了，盡到郵局這份工作把它做好就好了。
G	沒有	升遷對我來講不是很迫切，能夠提供一人局的郵局就不錯了。
H	有	不管擔任什麼職位的工作，只要你表現好，想要升遷或是調往他局的話，當然會有幫助。
I	沒有	以東部地區這個環境，也沒有地方讓你升遷了，你要(升遷)到那裡？保平安就好了。

伍、郵局經理工作安全感

本研究訪談題要為：您是否擔心窗口櫃檯遭受歹徒搶劫或其他人身安全的危害？您是否擔心因執行業務遭受懲處？如何因應？

郵局窗口工作也類似銀行機構一樣，本身即存在著因金錢流通衍生的不特定危險性，郵局經理是郵政第一線負起櫃檯金錢暢通、防範金融搶劫、維護人身安全等責任的基層主管，有時為了工作上的職業良知，還必須與同仁共同把關顧客金錢流通的安全性，尤其是顧客遭受詐騙集團哄騙到窗口匯款的情形更是時常發生，更甚者還有同仁因阻止顧客被詐騙，遭受詐騙集團來電恐嚇、漫罵呢！根據第四章工作滿足感量表意見次數統計結果（如表4-2），只有 44.4%郵局經理認為在這個組織中，對未來的工作有安全感表示同意，相較於郵局經理對於目前服務的郵局及整體郵政工作，絕大多數表示都有認同感及歸屬感來說，還是會擔心金融搶劫可能造成生命或身體上的危險，以及擔心因執行業務疏失致遭受懲處，顯示這方面衍生的工作安全感，是讓多數郵局經理對於工作安全上的感受最為擔心的。

從本研究接受訪談的九位郵局經理發現（如表5-12），在人身安全方面；有七位會擔心郵局窗口櫃檯，因金錢流通衍生的金融搶劫造成生命或身體上的危險，在執行業務被懲處方面；有六位郵局經理會擔心因執行業務的疏失致遭受懲處。花蓮台東兩縣地廣人稀，相對於全國治安已經是單純安全，搶案不易發生的地區了，有這樣高比例的經理仍會擔心郵局窗口櫃檯的危險，顯示我們社會治安是有逐漸敗壞之慮了。自從行政院於2004.7.1成立了金融管理監督委員會的組織後，對郵局儲匯作業一些規定和監督事項均比照銀行金融機構辦理，對一向到郵局辦理存提款、劃撥、匯款及其他業務有如便利商店方便般的居民來說，又增加了一個依法辦理、不近熟悉居民人情的「營利事業」，所以金融金控的潮流趨勢，郵政機構也只能按照法令規定辦理依法行政了。由上述所知，顯示多數郵局經理對於工作安全上的感受最為擔心，執行業務方面也因潮流所趨，只能按照法令規定辦理依法行政以免受罰，符合前章探討郵局經理對未來工作安全感上一致比例的看法。

表5-12 郵局經理工作安全感彙整表

受訪人員	是否擔心人身 安全遭受危害	是否擔心遭受 業務上懲處	因 應 對 策
A	是	是	執行業務上金管會又規定那麼多，沒按照規定來就懲罰，越來越不好搞，只能小心提防。
B	是	是	因為畢竟是女生，還是小心一點，我都會很小心。
C	是	不會	只要按照法令規定去辦，像法令遵行這樣就可以了。
D	是	是	當然擔心，如何因應？盡量小心，有一些事情不是我們要發生，而是經辦員一時不小心。
E	是	是	平時盡可能讓代理主管也了解我們處理的事務，使他們熟悉業務上的規定。
F	是	是	要有這種危機意識，因為畢竟現在社會很複雜，什麼時候要發生狀況都不得而知。
G	是	是	因為警察分局就在對面，比較不會去顧慮這個問題，只希望員工不要做錯被連坐。
H	無表示意見	不會	你只要不貪污，作業上的疏失都可以補救，譬如說你少蓋個章啦、或是入機入錯了啦、只要你不是貪污的，我相信都不會受到失職或是遭受刑懲處。
I	不會	不會	1. 因為警察局就在旁邊。 2. 作業上我們覺得比較沒有什麼，只是依法行政這樣而已。

陸、郵局經理激勵方式

本研究訪談題要為：您認為郵政機構應建立哪些激勵郵局經理的方式及具體作法？

根據本研究第一章所述，影響工作滿足的變項眾多，本研究僅針對郵局經理個人基本屬性與組織因素（個人因素、團體因素、組織因素）等構

面因素做部分探討，無法全面涵蓋所有的工作滿意變項。加上過去綜理局務審核蓋章，執行業務無需任何績效要求的郵局經理，現因郵政公司經營型態的改變，可能產生適應上及工作態度上的問題，這其中相關問題對工作滿足知覺程度的影響，可能無法涵蓋針對個人、團體及組織等構面因素列舉出的問項進行受訪者深度訪談，因此才有以自由表達的訪談題目，期再深入獲悉郵局經理工作現況有那裡不足或需再加強的地方。郵局經理長期為郵政的永續發展貢獻心力，結合了理論與實務，提供的寶貴意見與看法，非常具有價值且彌足珍貴。

從本研究接受訪談的九位郵局經理，認為郵政機構應建立哪些激勵郵局經理的方式及具體作法（如表5-13），彙整歸類郵局經理陳述的激勵方式及具體作法有：

- 一、發展因地制宜優勢業務
- 二、建立顧客控函瞭解機制
- 三、確實執行已建立的升遷制度
- 四、郵局應相互交流觀摩，上級少口號多以身作則
- 五、各局配給業績量要合理可行
- 六、多獎勵員工以便提振士氣
- 七、建議上級多尊重經理以民主方式解決問題

表5-13 郵局經理激勵方式與具體作法彙整表

受訪人員	建議激勵方式與具體作法
A	能夠配合地方的需求，因地制宜，看看這個郵局有什麼值得發展的，然後全力衝刺這方面的優勢。
B	希望上面對待我們能公平一點就好了，有時候遇到顧客控函，上面要先問清楚，因為我們的服務已經算很好了。
C	1.升遷也是一種方式，假如這個經理做得不錯，升高點的職務，比如260薪點升為280薪點。 2.激勵郵局經理的方式，獎優汰劣。
D	我們現在都有一套制度，原來建立的制度，要確實遵照執行，建議上級主管執行者確實遵照他們自身所建立的制定確實去遵守辦理，不要有人事權的大經理自己把這個制度破壞掉了。

表5-13 郵局經理激勵方式與具體作法彙整表(續)

E	我是覺得經理們應該常常在一起互相交流，因為每個支局碰到的問題都不一樣，大家相互加油打氣。
F	我們要追求利潤，這是我們大家應認同是沒有錯，所以我們爲上者本身要以身作則，要做出來給我們看，不能單只是口號而已。
G	看看有沒有辦法減少業績方面的壓力，讓業績壓力趨於合理，雖然要說完全沒有壓力那是不可能的，但是配給業績量要合情合理。
H	待了郵局待了三十幾年，只有被記一次嘉獎，是爲了配合政府的政策，汰舊換新金片卡，唯一被上面嘉獎就是這個推展申辦金片卡業績。希望我們郵局對同仁的記功嘉獎不用那麼嚴苛、吝嗇，適宜合情就好以便提振士氣。
I	希望遇到困難時要共同來解決，不要在那邊打官腔，所以激勵經理的方式及具體作法，就是尊重員工、尊重經理，如果可以的話，大家共同開會來決定等等。

柒、小結

根據上述訪談調查結果，綜合整理下列研究發現，分述如下：

- 一、整體而言，郵局經理對於目前服務的郵局及對整體郵政工作多有歸屬感及認同感。
- 二、郵局員額編制方面，郵局經理多數認爲未能符合業務需求，希望上級應針對人員數量配置與工作點數精算後，訂出一套合理可行的標準，然後依照這套標準各中心局應確實實行，各營業處所請求增加員額或對之裁減人員才有所依據；在硬體設施方面，多數郵局經理亦認爲不能符合需求，雖然硬體設施有增加，局屋空間卻相對狹窄，建議儘速改善營業廳空間爲首務。
- 三、資位職務待遇方面，全部郵局經理均感到滿意；另在與同資位職務比較，郵局經理對於資位職務待遇與同資位職務比較後，全部郵局經理對於薪資所得與福利均感到滿意合理。
- 四、因擔任現職郵局的經理，多是被動派任，當事人甚少有自願從事現任經理職務者，多數郵局經理認爲在升遷或轉調方面沒有什麼較佳的機

會。對於郵政公司的職務異動（升遷或轉調）規定，顯示郵政單位調動或升遷郵局經理，非慎重考量人選，因此郵局經理只有認為，有職務異動機會時，受訪者希望可以調到一人郵局或是轉調內勤行政部門。

五、因為只要櫃檯是金錢流通的地方，就可能發生金融搶劫造成人身危害的狀況，多數郵局經理認為郵局窗口工作類似銀行機構一樣，可能存在著遭受歹徒搶劫造成生命或身體上的危險。執行業務被懲處方面，因金融金控的潮流趨勢，郵局機構也只能按照法令規定依法行政辦理，以免被懲處受罰。

六、因郵局經理長期為郵政永續發展貢獻心力，結合了理論與實務，提供的寶貴意見與看法，非常具有價值且彌足珍貴。因此彙整歸類受訪郵局經理陳述的激勵方式及作法有：

- （一）發展因地制宜優勢業務
- （二）建立顧客控函瞭解機制
- （三）確實執行已建立的升遷制度
- （四）郵局經理應常相互交流觀摩少口號多以身作則
- （五）各局配給業績量要合理可行
- （六）多獎勵員工以便提振士氣
- （七）建議上級多尊重經理以民主方式解決問題

第六章 結論與建議

本研究以採用問卷調查，輔以質化訪談，經由第一章緒論、第二章文獻探討、第三章研究設計、第四章量化研究分析與討論及第五章質化研究發現與討論後，綜合彙整研究結果所獲得的發現，予以研究、分析、歸納，並予綜合作成結論與具體建議，以供實務界及後續研究者做參考。

第一節 研究發現

郵局經理因工作情境的需要，以及扮演郵局負責管理第一線面對用郵公眾之角色，擔負的責任與一般民營企業主管不相上下，社會民眾到郵局辦理金融作業、交寄郵件有如到便利商店般的便利，因郵局面對民間業者激烈競爭，以及2008年起儲金匯兌業務單據開始繳納稅捐，連帶改變一些相關業務的作業流程，遂形成郵局經理工作上的壓力與不確定感，影響其工作滿足感。本研究從問卷調查、深度訪談兩部分發現結論如下：

壹、問卷調查部分

一、個人基本資料屬性與工作滿足感差異性分析

（一）在性別方面

- 1.研究發現不同性別的郵局經理對工作滿足感並無差異存在。
- 2.由工作滿足感t檢定結果男性的平均數低於女性，顯示女性郵局經理對於工作滿足的知覺感受程度較男性經理為高。

（二）在年齡方面

- 1.研究發現不同年齡層的郵局經理，對於工作滿足感無顯著的差異存在。
- 2.由不同年齡的郵局經理，對工作滿足感之單因子變異數分析結果得知，51歲以上郵局經理平均數較高於「41-50歲」組，顯示「51歲以上」組對於工作滿足的知覺感受程度較高。

（三）在婚姻狀況方面

- 1.研究發現不同婚姻狀況的郵局經理，在工作滿足感上並沒有顯著的差異存在。
- 2.由不同婚姻狀況的郵局經理，對工作滿足感之單因子變異數分析結果得知，「未婚」組平均數較「已婚」組高，表示未婚郵局經理

對於工作滿足的感受程度較已婚的郵局經理為高。

(四) 在教育程度方面

- 1.研究發現郵局經理教育程度的不同在工作滿足感構面上其 p 值小於 α 值($=.05$)，顯示不同教育程度的郵局經理對工作滿足感有顯著差異存在。
- 2.「高中(職)」組郵局經理對於工作滿足感高於其他各組別郵局經理，顯示學歷低者滿足感愈高，可能反應出低學歷者有今天的成就，就要有珍惜、感恩的心，對於在工作崗位上自然加倍努力以赴，自然對整體工作有較高的滿足感。

(五) 在居住地與工作地距離方面

- 1.研究發現郵局經理人員不同的工作地距離，在工作滿足感上沒有顯著的差異存在。
- 2.在工作滿足感構面上，以「4公里以下」組的平均數均大於其他三個組別，顯示「4公里以下」組對於工作滿足的知覺感受程度較其他三個組別的郵局經理為高。

(六) 在郵局服務年資方面

- 1.研究發現郵局經理人員郵局服務年資的不同，在工作滿足感研究發現上沒有顯著的差異存在。
- 2.在工作滿足感構面上，以「31年以上」組的平均數均大於其他二個組別，顯示在這工作滿足感構面上以「31年以上」組所感受到的工作滿足較其他組別的郵局經理為高。

(七) 在經理年資方面

- 1.研究發現郵局經理擔任經理年資之不同對工作滿足感並不會造成顯著的差異性。
- 2.在工作滿足感構面上以「未滿2年」組的平均數均大於其他三個組別，顯示剛初任郵局經理者所感受到的工作滿足知覺程度較其他組別的郵局經理為高。

(八) 在資位職務方面

- 1.研究發現郵局經理人員資位職務的不同，在工作滿足感構面中其 p 值小於 α 值 ($= .05$)，顯示不同資位職務的郵局經理人員對於工作滿足感有顯著的差異存在。
- 2.在資位職務方面；以「業務佐」經理對整體工作滿足感的感受程

度最高；「高級業務員」經理次之；「業務員」經理則最低。顯示「業務佐」經理能夠升遷至這個位置，可能已是職業生涯最大榮耀了，因此對工作滿足感也最高，「高級業務員」經理則是有再升遷的希望與期待，「業務員」經理升遷至此，感覺好像是順其自然的結果，故對工作滿足感的感受程度可能較低。

（九）在郵局人數方面

- 1.研究發現在不同郵局人數的郵局經理，對於工作滿足感無顯著的差異存在。
- 2.由工作滿足感構面中，「7－10人」組的平均數均最高，顯示「7－10人」組郵局經理對於工作滿足感的知覺程度，較其他組郵局經理為高。

（十）在郵局類型方面

- 1.研究發現在不同郵局類型的郵局經理對工作滿足感無顯著差異存在。
- 2.投遞郵局的平均數低於非投遞郵局，顯示非投遞郵局經理人員對於工作滿足感的知覺程度較投遞郵局經理人員為高。

二、組織因素（個人、團體、組織）各構面與工作滿足感之相關程度

- （一）組織因素（個人、團體、組織）各構面與工作滿足感均呈正向的關聯，亦即組織因素（個人、團體、組織）相關性愈高，郵局經理對工作滿足感則愈高。
- （二）組織因素（個人、團體、組織）三個構面與工作滿足感相關性強度順序為：組織因素＞個人因素＞團體因素。

貳、深度訪談部分

- 一、現任郵局經理多為被動派任，在工作上缺乏工作動機及長期擔任的意願，雖然缺乏擔任現職動機，可是每位郵局經理在接任工作後還是會把現職工作做好，抱持以工作為重的理念，認為能勝任工作，顯示在工作基本能力及專業知能方面有良好的表現。
- 二、郵局經理認為這個工作多能獲得成就感，整體而言，郵局經理在這個工作位置上已有豐富的工作經驗與能力，能勝任經理工作而獲得比較高的成就感。

- 三、郵局經理一致認為經理工作量及工作壓力大，主要的工作壓力來自於業績壓力，顯示郵政機構已非昔日國營事業老大的時代了。為了繼續留在郵局服務願意接受上級指派的工作，郵局經理認為把工作做好，個人就會感到很大的滿足，因此認為轉換他局並無不可，而最想轉調的地方則是一人郵局或是內勤職務如會計、人事等單位。
- 四、郵局經理的三種人際關係中，多數郵局經理認為最重要的是部屬關係，一間郵局就是一個合作團隊，郵政機構已愈重視績效的要求，因此更需要與部屬建立良好的人際關係，部屬才會努力爭取績效，合作的團隊才能有良好的工作表現。
- 五、在主管的領導風格方面，於訪談得知郵局經理一致認為主管的領導風格為高績效，顯示郵政組織高層的領導風格，已經與外界企業化公司高績效的領導方式相同。主管授權方面，高績效的領導風格能夠授權自是有限，郵政組織高層為了績效考量，當然會以嚴密評核各項業務與趨於消極的懲罰，以致主管授權愈小愈有限。
- 六、整體而言，郵局經理對於目前服務郵局及對整體郵政工作多有歸屬感及認同感。惟對於服務單位之員額編制，多數認為未能符合業務需求，建議方案只希望上級針對人員數量配置與工作點數精算後，訂出一套合理可行的標準，各營業處所增加員額或對之裁減人員才有所依據。在硬體設施雖然有增加，營業場所空間卻相對不夠，建議儘速擴建營業廳、置放機械空間。
- 七、資位職務待遇方面，所有郵局經理均感到滿意；另在與同資位職務比較，郵局經理對於資位職務待遇與同資位職務比較後，全部郵局經理對於薪資所得與福利均感到滿意合理。
- 八、因擔任現職郵局的經理，多是被動派任，當事人甚少有自願從事現任經理職務者，因此多數郵局經理認為在升遷或轉調方面沒有什麼較佳的機會。對於郵政公司的職務異動（升遷或轉調）規定，郵政高層常是不慎重考量人選，因此郵局經理只有認為，有職務異動機會時，受訪者希望可以調到一人郵局或是轉調內勤行政部門。
- 九、只要是金錢流通的地方，就可能發生金融搶劫造成人身危害的狀況，多數郵局經理認為郵局窗口工作類似銀行機構一樣，可能存在著遭受歹徒搶劫造成生命或身體上的危險。執行業務被懲處方面，因金融金控的潮流趨勢，郵局機構也只能按照法令規定依法行政辦理

，以免被懲處受罰。

- 十、郵局經理對於激勵方式的具體作法建議有：因地制宜發展優勢業務、顧客控函先問清楚再議處、建立升遷管道獎優汰劣、確實執行已建立的制度、郵局經理們應常相互交流打氣、上級少口號多以身作則、配給業績要合理、多獎勵以便提振士氣、上級多尊重同仁以民主解決問題。

參、量化問卷及質化訪談交叉分析情形

本研究先實施量化問卷調查，針對花東地區郵局經理實施全面問卷調查，將問卷所得資料，經過基本資料屬性與工作滿足感差異性分析，及組織因素（個人、團體、組織）與工作滿足感相關分析；再以質化訪談針對量化問卷所得的結果及相關問題，設計出質化訪談大綱，經過面對面深度訪談探討出真正問題的徵結點及原因所在，如表6-1。



表6-1 郵局經理工作滿足感「問卷調查與質化訪談」對照表

構面	問卷內容		質化訪談內容	研究發現
個人因素	知覺態度	1.經理這個工作可以令我獲得成就感。 2.從工作中有機會學習新知與技能。	1.認為擔任郵局經理均能發揮能力獲得成就感。 2.雖擔任現職經理職務多為被動派任，把現職份內工作做好，當作學習新知與技能，抱持以工作為重的理念。	郵局經理多為被動派任，在工作上缺乏工作動機及長期擔任現職的意願，可是在接任工作後還是想把現職份內的工作做好，抱持以工作為重的理念，因此能勝任工作，獲得成就感。
	能力	3.這個工作可以給我表現的機會。 4.在郵局服務，認為自己可以充分發揮自己的能力。	1.因已有豐富的工作經驗與能力，足以勝任經理工作。 2.現職經理多為被動派任，惟均認為能勝任工作，顯示在工作基本能力及專業知能方面均有良好的發揮。	每位郵局經理在接任工作後還是想把現職份內的工作做好，充分發揮自己的能力。因能勝任經理工作，顯示在工作基本能力及專業知能方面有良好的表現。
	工作動機	5.為繼續留在郵局服務，願意接受上級指派的工作。 6.當我把工作做好，我個人就會感到很大的滿足。	1.均有想過要轉調到中心局其他郵局，尤其是轉調一人郵局或行政單位。 2.把每天的工作做好。 3.業績名次上升心理就會感到滿足。 4.能夠在工作上與客戶互助良好。	因為工作量重、業績壓力大，多數均有轉調一人郵局或是內勤職務如會計、人事。在郵局奮鬥了這麼久，由工作員至經理職務，只要把工作做好已是很大的滿足了。
	工作本身	7.我覺得我的工作愈來愈瑣碎繁重。 8.總體來說，對於這個工作是感到滿意，但未達到滿足的程度。	1.認為經理職務是所有同資位職務中工作量或工作壓力最大的。 2.事繁以及業績不足是工作壓力最大原因，必須其外界處於競爭。 3.希望多能配合基層需求，發展因地制宜業務。	郵局經理均一致認為工作量及工作壓力大，主要的工作壓力均來自於業績壓力。因此多配合基層需求發展因地制宜業務。
團體因素	部屬與同事關係	1.在業務上我與部屬間能彼此配合、工作愉快。 2.在業務上和其他郵局單位交流良好、互動愉快。 3.當工作上需要協助時，其他郵局同仁都能願意幫助我們。	1.郵局經理認為最需與部屬建立良好的人際關係。 2.郵局業務、績效要靠大家打拚，所以部屬最重要。 3.郵局經理應常相互交流觀摩。上級少口號多以身作則。 4.和他局單位交流，是一個很好的資訊關係，遇到困難時，他郵局同仁都能願意幫助我們。	郵局經理的三種人際關係中，最重要的是部屬關係，其原因均認為一間郵局是為一合作團隊，且郵局愈重視績效要求，就更需與部屬建立良好的人際關係，如此才能獲得好的業務績效。

表6-1 郵局經理工作滿足感「問卷調查與質化訪談」對照表(續)

	上司關係	4.我對上司的領導管理方式感到滿意。 5.在工作上有困難時，可以直接找上司討論並尋求協助。 6.我從上司那裡得到尊重 and 公平對待。 7.我認為直屬上司能非常公平地考核本局的工作績效。	1.全部一致認為主管的領導風格為高績效。 2.相對的主管授權方面為了績效考量，會以嚴密評核各項業務，亦趨於消極的懲罰，以致主管授權越來越趨嚴謹、保守。 3.遇有困難時建議上級少官腔、多尊重經理以民主方式解決問題。	郵局經理只能接受上司的領導風格為高績效，可能之一是郵局經理均經過工作員、專員及經理各階段的在職養成訓練，對於高績效的領導方式亦只能感同身受表示認同。因此遭遇困難時期盼上級少官腔、以民主方式解決問題。
組織因素	組織文化	1.我對於郵政組織有歸屬感。 2.郵政公司在經營管理上是有效能的。 3.我對目前服務的郵局感到滿意。 4.我對於公司的職務異動規定感到公平滿意。	1.郵局這份安定的薪水能讓孩子讀書順利。 2.不管調到那一個單位，你就要對那個單位要有歸屬感跟認同感。 3.認為擔任現職經理後沒有也不必有所升遷或轉調他局的機會。 4.職務異動上級應確實遵照已建立的制度辦理。	對於目前服務的郵局及對整體郵政工作多有歸屬感及認同感。擔任現職經理後認為沒有也不必有所升遷或轉調他局的機會。職務升遷異動上級應遵照自身所建立的制度確實遵守辦理。
	組織結構	5.對於服務的郵局人員多寡、規模大小48.2%經理感到滿意。 6.我對於郵局的局屋、硬體設施46.3%感到滿意。 7.在業務上公司整體的作業流程50%認為十分順暢。	1.郵局員額編制方面，多數認為未能符合業務需求。 2.因應之道只有員額配置與工作點數精算後增減人員。 3.在硬體設施方面，多數亦認為不能符合需求，硬體設施增加，局屋空間相對狹窄，因應之道以改善營業廳空間為首務。	認為郵局員額編制未能符合業務需求。硬體設施雖有增加但局屋空間相對狹窄，亦不否符合工作上的需求。業務上公司整體的作業流程還算認為順暢。
	資位待遇	8.貢獻給這個組織後，我所得到的報酬是公平的。 9.和其他同職級職務工作比較，我對於目前薪資與福利感到滿意。	1.對於擔任郵局經理資位職務待遇覺得合理。 2.其他同資位職務所得待遇比較覺得是公平。	對於職務待遇均感到滿意。另與同資位職務比較後，感到合理的看法均相當一致，對於目前薪資與福利也感到滿意。
	工作安全感	10.在這個組織中，我對郵政工作有安全感。	1.要有危機意識，現在社會很複雜，什麼時候要發生狀況都不得而知。 2.較擔心的是窗口櫃台遭受歹徒搶劫或其他造成生命或身體上的危險。 3.執行業務上「金管會」規定很多，只能按照法令規定辦理，因此也擔心因執行業務遭受懲處。	多數郵局經理擔心工作上遭受歹徒搶劫或造成生命或身體上的危險。而執行業務安全方面，亦擔心因執行作業疏失而受罰，只能小心提防按照法令規定辦理。

第二節 研究建議

壹、對郵政當局之建議

經本研究實證結果得知，造成郵局經理工作滿足感低落有諸多原因，爰提出以下幾點建議供郵政當局參酌。

一、發展因地制宜優勢業務

早期郵局業務單純與外界無關競爭，郵局經理只負責綜理局務、審核單據，業務簡單平凡，典型的國營事業獨占時代，業務業績不需作太多的競爭。雖然時代改變了，郵政經營型態已從早期獨占市場變成完全競爭市場，所經營的業務已不再受法令保護，必須與其他民營相關企業處於同等地位作公平競爭。但是上面如果能從整體的角度，多多關心在地基層郵局的能力是什麼？需要是什麼？配合在地郵局的業務需求，發展當地因地制宜的業務，譬如說池上米、關山米、富里米、瑞穗柚子、東河泰源柚子與瓦崙西亞柳丁等等的包裹收寄運送，然後全力衝刺這方面的優勢，如此的話，在地郵局經理與員工做起來也較有成就感。不要只是一味的要求各項業績評比，像五年六年期的簡易壽險招攬，針對鄉下人口老化、固定，不讓它休息一段時間，怎麼挖也挖不出來了，好比農田收成了好幾年，你不讓它休耕休息一下，再種也種不出什麼東西來了。

二、建立顧客控函瞭解機制

郵局窗口與銀行櫃檯一樣是與顧客完成金錢流通的第一線作業單位，尤其郵局遵循單一窗口辦理作業後，每位員工要面對的如：開戶，印章或存簿遺失、劃撥、匯兌、跨行匯款、各種存提款等等種類繁多不一而足，加上不甚理解的顧客詢答，因此窗口遇到的問題可說不勝枚舉，欲處理的事務稍有不盡顧客滿意，就有可能被上網、電話、書面等控訴不完。然而從接受訪談的郵局經理得知，顧客的控函也是經理工作壓力來源之一，沒有郵局經理會容忍員工怠忽顧客而造成控訴的情事發生，相對的，郵局員工也不會去故意招致顧客的怨懟，相信在這窗口內外人員互動的當中，顧客因不理解的見解導致控訴，佔了很大的前因，爰建議前述顧客上網、電話、書面等控訴時，上面管理單位對待被控訴郵局能公平一點就好，並非每件控函發生就主觀認定被控郵局的不對，先問清楚後責成郵局

經理，能用電話或者當面向控訴人婉釋即可。

三、確實執行已建立的升遷制度

郵政機構已超過百年歲月，人事升遷早就有一套制度，公認的制度程序雖未必完全行之於文字規定，但這是全體上下一致認同的方式，也因為有這樣的認同的方式，大家才能心平氣和努力以赴。譬如說調動以業績作優先的，如果確實以這樣的認同的方式辦理，其他第三者也沒話說，但常常因為是人為的在操作，以個人因素考量，不問表現好壞就優先升遷來調動，就形成了所謂的人為破壞。打破舊有習性未必不好，但打不破人情的包袱就失去了大家辛苦建立一致認同的不成文規定。原先制度的建立是上級主管，後來沒有辦法確實遵照他們自身所建立的制定也是上級主管，上級主管有訂業績，就是以表現好就優先升遷調動或者表現好會優先回來，像這樣不成文的規定也因個人因素而遭受人為破壞，又譬如升遷經理一定需經過專員的任期磨練，才有升任經理的資格，但又因為人為因素的作為，逕行拔擢經辦員直昇經理職務，造成同仁之間心態上扭曲的烙印；在實務上確實發生上述沒有執行已認同的制度，爰建議上級主管確實遵照上級自身所建立的制度確實遵守辦理。

四、郵局應相互交流觀摩，上級少口號多以身作則

在責任中心局裡面、所轄各郵局就像一個大家庭的成員一樣，應該常有相聚一起相互交流觀摩的機會，除了定期局務會報（主管會報）外，應有再增加郵局經理相互交流觀摩的時間，方式是有別以正式的局務會報（主管會報），譬如以野外踏青舒展身心、參訪外界優良公司工廠或者參加相關企業講座等，活動期間每個郵局經理可將相關問題一一提出分享討論，因為在職場上碰到的問題他局未必碰到。除了重視各局經驗交流相互交流學習外，今天整個郵局環境已經從行政單位的公部門邁入公司制度，員工去參加公司內部訓練時，每每在強調改制公司後全員行銷、全面行銷的論調，雖然改制公司後，我們追求的是利潤的意義，這是我們大家應該要認同的是沒錯，但是強調的全員行銷、全面行銷口號，今天為上者本身有沒有以身作則，有沒有在做？怎麼做？要公開說明讓員工深入瞭解公司行銷的市場目標與作法，不能單只是發發DM喊喊口號而已。

五、各局配給業績量要合理可行

過去習慣審核蓋章、順其自然的綜理局務，執行業務無需任何績效要求的郵局經理來說，改制公司是為了因應經營型態的改變及實際督促的要求，除了要求服務品質全面提昇以外，對於仿倣企業公司以績效評比更是作為參考運用。但績效評比標準且必須立基於客觀而一致的計算機制，公平理論提醒了管理者重視員工的動態心理反應，例如在工作設計時如果不能考慮到員工的心理公平問題，則可能產生工作上的不滿。郵政員工雖有敬業樂群的傳統，屢獲好評，隨著改制公司化後，面對民間業者激烈競爭及上級交付的工作績效責任目標，郵局經理自然得為負責管理第一線工作、完成工作績效責任目標而努力以赴，但郵局經理知覺到他「實際配給的」與「希望配給的」兩者之間的差距很小或沒有差距，則郵局經理會感到滿意；努力以赴以求實現該年度的業績，但若差距愈大，不滿意則愈大，則認為工作難度高於他個人感覺「應該獲得的」與「實際獲得的」兩者之間的差距，而影響「公平」的心理因素，當然也影響對於工作業績量的實踐企圖心。譬如說一個局一個月只能收四五十件的快捷郵件，一年的業績竟然配給了 2500件，一年2500件！根本達不到的目標，郵局經理只好把它當作參考而已。以組織或工作環境而言，不合理的業績要求量，反而營造不出激發個體產生工作表現的意願，徒增減低追求個人目標以及工作滿足的實現。

六、多獎勵員工以便提振士氣

身為負責管理及營運成敗的基層郵局經理，為了因應內外環境的快速變遷，除了積極強化窗口行銷，善用現有資訊傳播，提供全方位優質服務品質，快速反應市場需求，擴大經營利基的目標，要能夠掌握這些脈動的原動力，激發部屬的潛能就是成功的關鍵。郵政為迎合事業機構「業務導向」、「服務至上」之特質，推動責任中心制度，因應市場之變化，一方面強調為民服務，一方面課以組織成員相當的業績門檻，定期衡量其績效，考核是否完成所設定的責任目標並作為獎懲依據，以達成有效之經營及組織目標。因此組織對目標或結果的期望是主觀與客觀條件相互作用之下所決定的，組織期望達成預期的目標後，能夠針對個人作到適當的獎勵，而且不嚴苛，不吝嗇的滿足個人精神上獎勵的需求。反過來說個人努

力達成預期的目標後，能夠得到適當的獎勵與適當的嘉獎後，也才能使員工獲得較高的工作滿意，轉為積極強化窗口行銷，提昇優質服務品質。

七、建議上級多尊重經理以民主方式解決問題

郵政事業為服務事業，所經營的各項業務，皆須直接面對消費顧客，服務內容就是在專注解決用郵民眾的需求，稍有怠慢就可能影響用郵民眾權益，輕者被批為服務不佳，重者損毀利益引起司法糾紛，所以服務方式攸關郵政事業的經營品質。而郵局經理每天在類似「雜貨店舖」式的郵局空間內，須面對用郵民眾及督導員工辦理各項臨櫃作業，服務對象均為直接面對面消費顧客，辦理與等待時間長是消費者來郵局時常遭遇的狀況，是故顧客來局擁塞，窗口工作就具有相當的壓力性與不確定性，就郵局業務管理現場特性而言，郵局經理的督導、處理方式就決定了郵政事業的經營品質。因此，在郵局現場業務管理中難免會發生無法預料的事情，譬如說顧客擁塞、機件電腦故障、經辦員工不足、甚至於新進人員業務不熟等等造成辦理與等待時間過長，像遇到如此困難時，上級單位不要在那邊打官腔；這個不是我們的事情等等，郵局經理均希望與上級單位大家共同來解決員工不足、新進人員調派等相關問題，尊重員工、尊重經理，希望可以用民主的方式，大家共同開會來決定。

貳、對後續研究之建議

國內對於郵政組織郵局經理之相關研究甚少，且本研究之變項、方法、對象、範圍尚有不足之處，在提出以下幾點研議，俾供後續研究者參考。

一、研究變項的建議

對於影響工作滿足感的成因構面眾多，本研究僅針對個人、團體及組織等因素做部分探討，無法全面涵蓋所有的工作滿足變項，建議後續研究者，可再將環境變項：如郵局地區、政經環境、職業性質等構面列入考量，俾使研究更臻於完善。

二、對研究方法之建議

- (一) 在量表設計方面，本研究所採用的量表均參酌國內外學者所發展而成，雖經過信度及效度分析驗證，惟語義上很可能未符原意，以致造成填答的錯誤，因此建議後續研究者能再施以專家

效度驗證，並針對量表語意，作進一步修正，俾使研究結果能更為精確。

- (二) 在深度訪談方面，本研究以郵局類型、便利性取樣策略選擇訪談郵局經理以及採用結構式訪談等，無法廣泛且抓住重點的探知受訪者對工作是否滿足的感受，因此建議後續研究者可採開放式的訪談，並增加受訪者人數，以增加研究的廣度。
- (三) 本研究採量化問卷調查並輔於質化深度訪的研究方式，希望以質化研究來強化量化分析結果，而以量化分析結果支持質化研究的訪談呈現，惟因研究者現服務於台東卑南郵局經理職務，與研究對象為平行同事關係，在實施深度訪談過程中，恐會造成研究對象疑慮，而造成訪談所得資料未能真實呈現受訪者心中本意，因此建議後續研究者如同為現職郵局經理，則可改採以同學或無相關第三者代為作全程錄音或錄影深度訪談，避免因「訪問者」與「受訪者」之同事關係造成研究對象疑慮，以使「交談」更能探知研究對象之真意，俾使研究結果更為精確。

三、對研究對象之建議

本研究僅以現任郵局經理為研究對象，對於工作上不滿足已提前退休郵局經理或者已屆齡退休經理無從探究，因此建議後續研究者可將上述人員納入研究對象，俾能完整發現影響工作滿足感真正原因。

四、對研究範圍之建議

本研究因限於能力、時間等客觀因素，研究範圍侷限於花蓮台東兩縣所轄各地郵局，因此本研究所得的結論，僅能作為東部地區各郵局經理工作滿足感之推論解釋，然而全台灣地區郵政機構因都市或鄉野地區特性、人口組成結構、人口職業特性及經費預算上有所不同，在推論上有地域性限制。因此建議後續研究者可將研究範圍擴大至全台郵政機構，使研究更臻於完整。

參考文獻

壹、中文部分

一、書籍

- 江岷欽（1997）公共組織理論。台北空中大學。
- 交通部台灣郵政股份有限公司編（2006）台灣郵政九十六年度年報。
- 李茂興（2001）組織行為，Stephen P Robbins 原著。台北揚智文化。
- 李青芬 李雅婷 趙慕芬（2002），組織行為學，Stephen P Robbins 原著。
台北華泰文化。
- 李美華、孔祥明等譯（2004），社會科學研究方法（上） Earl Babbie 原著。
台北湯姆生出版。
- 吳明隆（2006）SPSS 統計應用學習實務：問卷分析與應用統計。台北知
城
數位科技。
- 吳復新等（2002）組織行為學。台北空中大學
- 余朝權（2003）組織行為學。台北五南圖書。
- 林欽榮（2002）組織行為。台北揚智文化。
- 邱皓政（2001）量化研究與統計分析。台北五南圖書。
- 孫本初（1999）組織發展。台北空中大學。
- 陳靜怡譯（2002）管理學，Schermerhorn 原著。台灣西書出版社。
- 陳彰儀（1995）組織心理學。台北心理出版社。
- 陳向明（2002）教師如作何作質的研究。台北洪葉文化。
- 許士軍（1990）管理學。台北東華書局。
- 許濱松（1981）論激勵管理與人力資源的有效管理。台北七友出版。
- 張春興（1991）教育心理學。台北東華書局。
- 張潤書（1998）行政學。台北三民書局。
- 楊朝祥（1990）生計輔導－終生的輔導歷程。行政院青年輔導委員會。
- 楊國樞、文崇一、吳聰賢、李亦園（1989）社會及行為科學研究方法上冊。
台北東華書局。
- 榮泰生（1991）組織行為。台北五南文化。
- 盧盛忠等（1997）組織行為學：理論與實務。台北五南圖書。

韓經綸譯(1994)，組織行為學導論，Richardm.Steers 原著。台北五南圖書。

二、學位論文

王永大（1996）公部門工作生活品質之研究。國立政治大學公共行政研究所碩士論文。

吳佩芳（2003）管理才能、工作動機、與工作績效、部門績效關係之研究。國立中央大學人力資管研究所碩士論文。

林穗娜（2005）安全領導及工作者安全態度對於組織安全文化、安全績效之影響—以台灣自來水公司為例。國立成功大學工業與資訊管理學系碩士在職專班碩士論文。

林春忠（2002）終身學習護照之研究—以公立大學為例。私立東海大學公共事務在職專班碩士論文。

邱建璋（2004）組織內同儕關係類型、形成歷程及其互動內容之研究：社會網絡之觀點。屏東科技大學企業管理學系碩士論文。

孫令凡（2000）人口屬性、報酬激勵效果與工作滿足間之關係。國立政治大學公共行政研究所碩士論文。

馬藹屏（1987）家庭社經地位、父母教養方式與國中學生自我概念、友伴關係之調查研究。中國文化大學兒童福利研究所碩士論文。

徐溪祥（2005）鄉鎮市公所主計主管人員工作滿足之研究。世新大學行政管理學系 碩士學位論文。

許美美（1985）國民中學家政教師專業能力需求之分析研究。國立台灣師範大學家政教育研究所碩士論文。

陳信言（1981）高級工業職業學校實習主任專業能力分析研究。師範大學家政教育研究所碩士論文。

陳世志（2002）矯正機構基層戒護管理人員的工作壓力、工作滿意與工作倦怠之相關研究。國立中山大學公共事務管理研究所在職專班。

董敏珍（2005）台北市基層警察人員壓力之研究—眷屬的觀點。銘傳大學公共事務學系研究所碩士論文。

曹采華（2002）員工特徵對工作滿足、組織承諾、組織公民行為、工作績效的影響。國立中央大學人力資源管理研究所碩士論文。

曹際旺（2004）領導類型、工作滿足與組織承諾之探討-以國軍某單位為例。銘傳大學管理科學研究所在職專班碩士論文。

- 郭盈卿（1999）空服員之工作壓力、工作滿意、休閒滿意與工作倦怠感之研究。國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
- 張峯銘（2002）薪資制度、組織承諾與工作績效關係之研究-以鍋爐製造業為例。國立中山大學人力資源管理研究所碩士在職專班。
- 張瑋恩（2001）激勵與工作滿足關係之研究。長榮管理學院碩士論文。
- 彭剛力（1980）人格特質、組織氣候與工作滿足關聯性之研究。國立政治大學公共行政研究所碩士論文。
- 傅町盛（2005）彰化縣警察局分駐派出所所長工作滿足感之研究。逢甲大學公共政策研究所在職進修專班碩士論文。
- 鄭伯壘（1977）領導行為研究-領導方式、情境因素及人格屬性對工人工作滿足的影響。台灣大學心理學研究所碩士論文。
- 鄭詩潭（2003）犯罪矯正機構戒護主管工作滿足感之研究。私立東海大學公共事務在職進修專班碩士論文。
- 楊力彥（2001）團隊績效獎勵制度知覺對於員工薪資滿意度與工作態度之影響。國立中央大學企業管理研所碩士論文。
- 蒼開強（2004）組織氣候與工作滿足之探討－以中國青年救國團為例。銘傳大學公共事務在職專班碩士論文

貳、英文部分

- Adams, J. S. (1965.) . *Inequity in exchanges*. New York: Academic Press.
- Alderfer, C. P. (1972) . *Existence, Relatedness, Growth*. New York: a Division of the Macmillan Company.
- Herzberg, F. (1959) . *The motivation to work*, New York: John Wiley and Sons.
- Locke, E. A. (1976). *The nature and causes of job satisfaction*. in M. D. Dinette(ed.), Handbook of industrial and organizational psychology, chicago: Rand McNally.
- Lawler, E. E. (1972) . *Pay and organizational effectiveness*. New York: Mcgraw Hill.
- Maslow, A. H. (1954) . *Motivation and personality*. New York :

Happer and brothers Pub.

Porter, L. W. (1961) . A Study of perceived need satisfactions in Bottomand Middle Management Job. *Journal of applied psychology*, Vol. 45, No.1, pp. 1-10.

Robbins, S. P. (1996). *Organization behavior*. Prentice-Hall Inc., EnglewoodCliffs, NJ.

Skinner, B. F. (1969) . *Conting of reinforcement*. New York: Appleton Century-Crofts.

Voom, V. H. (1964.) . *Work and motivation*. New York: John Wile.



附錄一：郵局經理工作滿足感問卷調查表

親愛的經理，您好：

首先感謝您在百忙之中撥冗填寫這份問卷，這是一份碩士論文的研究問卷，此份問卷探討的主題為「郵局經理工作滿足感之研究」，非常希望能藉助您寶貴的經驗，瞭解郵局經理的工作狀況與感受。問卷答案並無對錯之分，且以不記名方式作答，所有資料僅提供學術分析之用，絕不對外公開，請您放心填寫。

由於本研究挑選郵政公司中較具代表性的主管們發放問卷，所以懇切希望您能撥冗填寫並予以寄回。對於題目有不清楚或任何建議事項，歡迎您隨時以電話或 E-mail 與我們聯絡。

您的數分鐘幫忙，將是本計畫成功之關鍵，我們再次感謝您的協助與支持。
謝謝！

誠摯敬祝您

身體健康 萬事順利！

國立台東大學 區域政策與發展研究所

指導教授 李玉芬 博士

研 究 生 張志榮 敬啓

聯絡電話 0932661324

E-mail : tazong.t1008@msa.hinet.net

地 址：台東市更生北路 42 號

第一部分：工作滿足感量表

說明：本量表目的係在瞭解您對於「郵局（支局）經理工作滿足感」的感受程度。請依序逐題回答，不要遺漏任何題目，問卷中每個題目的答案均分為：「非常同意」、「同意」、「無意見」、「不同意」及「非常不同意」等五個選項，請依照您實際的感受和看法，在右邊最適當的方格中打「✓」

		非常 同意	同 意	無 意 見	不 同 意	非 常 不 同 意
一、個人滿足構面						
1	經理這個工作可以令我獲得成就感。	☐	☐	☐	☐	☐
2	從工作中有機會學習新知與技能。	☐	☐	☐	☐	☐
3	這個工作可以給我有表現的機會。	☐	☐	☐	☐	☐
4	為繼續留在郵局服務，我願意接受上級指派的工作	☐	☐	☐	☐	☐
5	在郵局服務，我可以充分發揮自己的能力。	☐	☐	☐	☐	☐
6	當我把工作做好，我個人就會感到很大的滿足。	☐	☐	☐	☐	☐
7	我覺得我的工作愈來愈瑣碎繁重。	☐	☐	☐	☐	☐
8	整體來說，我對於這個工作感到滿意。	☐	☐	☐	☐	☐
二、團體滿足構面						
9	在業務上和其他郵局單位交流良好、互動愉快。	☐	☐	☐	☐	☐
10	當工作上需要協助時，其他郵局同仁都能願意幫助我們。	☐	☐	☐	☐	☐
11	在業務上我與部屬間能彼此配合、工作愉快。	☐	☐	☐	☐	☐
12	我對上司的領導管理方式感到滿意。	☐	☐	☐	☐	☐
13	在工作上有困難時，可以直接找上司討論並尋求協助。	☐	☐	☐	☐	☐
14	我從上司那裡得到尊重和公平對待。	☐	☐	☐	☐	☐
15	我認為直屬上司能非常公平地考核本局的工作績效。	☐	☐	☐	☐	☐
三、組織滿足構面						
16	我對於郵政組織有歸屬感。	☐	☐	☐	☐	☐
17	郵政公司在經營管理上是有效能的。	☐	☐	☐	☐	☐
18	我對目前服務的郵局感到滿意。	☐	☐	☐	☐	☐
19	我對於公司的職務異動規定感到公平滿意。	☐	☐	☐	☐	☐
20	對於服務的郵局人員多寡、規模大小感到滿意。	☐	☐	☐	☐	☐

21	我對於郵局的局屋、硬體設施感到滿意。	☐	☐	☐	☐	☐
22	在業務上公司整體的作業流程十分順暢。	☐	☐	☐	☐	☐
23	貢獻給這個組織後，我所得到的報酬是公平的。	☐	☐	☐	☐	☐
24	和其他同職級職務工作比較，我對於目前薪資與福利感到滿意。	☐	☐	☐	☐	☐
25	在這個組織中，我對未來的工作有安全感。	☐	☐	☐	☐	☐
26	公司能因應外在環境的變化快速調整組織結構。	☐	☐	☐	☐	☐



第二部分：個人背景資料

以下各題項，請依據您個人的實際情形，在適當的□中打✓。

1. 您的性別是： ☐ 女 ☐ 男	6. 您已擔任經理(含未改制局長)職務總年資是： ☐ 未滿2年 ☐ 2~4年 ☐ 5~7年 ☐ 8年(含)以上
2. 您的年齡是： ☐ 30歲(含)以下 ☐ 31~40歲 ☐ 41~50歲 ☐ 51歲以上	7. 您服務的郵局與居(現)住地距離為： ☐ 4(含)公里以內 ☐ 5至10公里 ☐ 11至20公里 ☐ 21公里以上
3. 是您的教育程度： ☐ 國中(含)以下 ☐ 高中(職) ☐ 專科 ☐ 大學(含)以上	8. 您的婚姻狀況： ☐ 未婚 ☐ 已婚 ☐ 其他(離婚、喪偶、分居)
4. 您的資位是： ☐ 佐級 ☐ 員級 ☐ 高員級(含)以上	9. 您服務郵局核定人數(含經理、內外勤)有： ☐ 2(含)以下 ☐ 3至6人 ☐ 7至10人 ☐ 11(含)以上
5. 您在郵政服務之總年資 ☐ 10年(含)以下 ☐ 11~20年 ☐ 21~30年 ☐ 31年(含)以上	10. 您服務郵局類型為： ☐ 兼投郵局 ☐ 非兼投郵局

本問卷到此結束，請您再檢視有否遺漏之處。由衷感激您的支持與協助！

附錄二：郵局經理工作滿足感深度訪談題要

親愛的經理，您好：

這是一份學術研究「郵局經理工作滿足感之研究」的論文訪談大綱，主要目的在探討郵局經理工作滿足情形，因您長期為郵政工作的發展貢獻心力，結合了理論與實務，學養俱優，深具遠見，故您提供的寶貴意見與看法，非常具有價值且彌足珍貴，對本研究的成功與否有重大的影響。

對於您所提供的意見，僅作為學術研討之用，內容絕對保密，請您放心。最後，誠摯的感謝您在百忙之中，撥冗接受訪談！

敬祝

身體健康 工作順利

國立台東大學 區域政策與發展研究所

指導教授 李玉芬 博士

研 究 生 張志榮 敬啓

聯絡電話 0932661324

E-mail: tazong.t1008@msa.hinet.net

地 址：台東市更生北路 42 號

一、個人因素對工作滿足感的影響

- (一) 您已擔任經理職務多久？目前擔任貴局經理多久？貴局的經理職務是主動爭取或是被動派任？當初擔任經理職務的原因為何？
- (二) 您認為擔任郵局經理需具備哪些基本能力及專業知能？您覺得您的能力是否足以勝任？
- (三) 您認為擔任郵局經理能發揮能力獲得成就感嗎？為什麼？
- (四) 您曾否想過要轉調到中心局其他郵局？為什麼？
- (五) 你認為郵局經理職務是所有同資位職務中工作量或工作壓力最大的嗎？您認為最主要的工作壓力是什麼？

二、團體因素對工作滿足感的影響

- (一) 在貴單位中(1)下行的部屬關係(同仁)、(2)平行的同事關係(其他郵局經理)、(3)上行的上司關係(中心局經理、副理)三種內部人際關係，您認為重要性排序如何？為什麼？
- (二) 您認為您的主管(大經理、副理)的領導風格是以工作(高績效)或是以員工(高體諒)為中心的領導？主管在工作上是否充分授權(能)？

三、組織因素對工作滿足感的影響

- (一) 您認為您對現在服務的郵局有認同感、歸屬感嗎？為什麼？對於郵政整體的工作亦有同樣的感覺嗎？為什麼？
- (二) 您認為貴局的員額編制是否符合您的工作需求？若不能符合，有何建議方案？您認為貴局局屋及硬體設施是否符合你的需求？若不能符合，有何建議方案？
- (三) 您對於擔任郵局經理資位職務待遇感到滿意嗎？與其他同資位職務所得待遇比較覺得合理嗎？
- (四) 您認為擔任現職經理後有較佳的升遷或轉調他局的機會嗎？若有，請具體說明。若無，是否有必要提供優先升遷的管道？
- (五) 您是否擔心窗口櫃台遭受歹徒搶劫或其他造成生命或身體上的危險？您是否擔心因執行業務遭受懲處？若會擔心，您是如何因應？
- (六) 您認為郵政機構應建立哪些激勵郵局經理的方式及具體作法？

附錄三：訪談紀錄表

受訪者：代號 A

訪談時間：97年2月03日14時40分至15時50分

訪談地點：經理住家

訪談內容：

一、個人因素對工作滿足感的影響

(一) 您已擔任經理職務多久？目前擔任貴局經理多久？貴局的經理職務是主動爭取或是被動派任？當初擔任經理職務的原因為何？

答：我從某單位專員出來擔任經理職務已經有一年十個月了，等於在這間郵局也一年十個月了，時間過得真快。我當這個經理當然是主動爭取來的，誰會主動給你啊！最主要的還是在某單位裡，大小事情也都要專員來做，與其要這樣做倒不如就早點跳出來，要拚也是為自己來拚，這樣也較甘願一點。

(二) 您認為擔任郵局經理需具備哪些基本能力及專業知能？您覺得您的能力是否足以勝任？為什麼？

答：幹了一年多的經理才知道，其實擔任經理哪需要什麼能力，當然業務上的知能不能不知道外，我認為在郵局擔任經理只要會應付顧客就行了，把顧客安撫好什麼事情都能解決了，因為現在的顧客（消費者）很難應付，有錢就是大爺的錯誤觀念迷漫整個社會，所以在服務上小心應對顧客就OK了。如果要說擔任經理不足的地方，只有忍耐的功夫不夠，遇到顧客無理取有時候真是受不了。

(三) 您認為擔任郵局經理能發揮專長獲得成就感嗎？請舉例說明。

答：以郵政這樣的保守、老大貫的傳統機構，幹一個郵局經理，坦白講任何人都可以來擔任，只要能自己去爭取，說不好聽點，會拍馬屁那一個不會升？所以擔任郵局經理對我來說，一點也不覺得有什麼成就感，倒是工作挫折感一大堆。我相信對每一位經理來說工作挫折感的感受應該都是一樣的，比如說兩次投遞不在後發通知單，遇到不理解的顧客向上面控訴他都有在家，為什麼他的信就招領等等，上層均將投遞不力怪罪我們，其實我們也是按照規定投遞啊！向顧客解釋了老

半天，只有在那邊爭辯而已，每天事情那麼多還要搞業績，業績搞不好還會接到上面來電「關切」，你說這樣還有什麼成就感嗎？

(四) 您曾否想過要轉調到中心局其他郵局？如果有，原因是什麼？如果沒有，原因是什麼？

答：說到這個，想一想現在在這個地方習慣了也不錯，所以也不想要轉調到其他郵局。鄉下有鄉下的好處，看一看在鄉下的郵局業務就這麼多，想逼也逼不出來，業績不好我也沒有辦法，不像在市區的郵局競爭就不一樣了，多累啊！可以的話我還是待這裡就好了。

(五) 你認為郵局經理職務是所有同資位職務中工作量或工作壓力最大的嗎？您認為最主要的工作壓力是什麼？請具體說明。

答：這還用說嗎？同資位的職務，現在經理那裡是以以前的局長（經理）可以比的，以前的主管是坐在後面蓋章的，現在的經理大小事情都要幹，前面（窗口櫃台）也要做，後面事情也要顧，忙的像一頭牛。工作多也就算了，還要擔心服務稍有突槌，控函報告真正寫不完。

二、團體因素對工作滿足感的影響

(一) 在貴單位中(1)下行的部屬關係（同仁）、(2)平行的同事關係（其他郵局經理）、(3)上行的上司關係（中心局經理、副理）三種內部人際關係，您認為重要性排序如何？為什麼？

答：當然是下行的部屬關係最重要了，我們自己局內的業務、績效也都是要靠咱們來打拚，所以排序上是他們最重要了，再來就是上行的上司關係，跟上面的關係也要搞好，才不會找問題一大堆，這是很現實的問題。最後才是平行的同事關係，經理跟經理之間，平日各自打拚，較無什麼，有的話也只是問問事情而已。

(二) 您認為您的主管（大經理、副理）的領導風格是以工作（高績效）或是以員工（高體諒）為中心的領導？主管在工作上是否充分授權（能）？

答：別騙人了啦！那一個經理（中心局經理）來，不都是只是過水而已，來這裡當然是為了績效，好升官早一點回去。在工作上是否充分授權？我是覺得沒有授權，比如說對於大宗郵件的收取，折扣方面就應該全責讓經理去決定，當然公司可以訂個上下限全國適用，要多少郵件數才算有折扣數，也不要訂得太高，要跟外面拚就只有這樣才行。那像

這次某某會要寄200多件的包裹，每件大概有30公斤，收件地址分屬約五個地方而已，打電話到行銷科去說可不可以多少的郵資交寄，結果沒有人敢答應，以一次量這麼多包裹攬車一裝就上車了，算一算郵資就多少了應該多划算，大家要照規矩來，就只有別收了，也好啦！沒收成大家也不用做得虛累累。

三、組織因素對工作滿足感的影響

- (一) 您認為您對現在服務的郵局、所屬中心局有認同感、歸屬感嗎？如果沒有，原因是什麼？對於郵政整體的工作亦有同樣的感覺嗎？如果沒有，原因是什麼？

答：對於現在自己待的郵局是有認同感、歸屬感啦，人是有感情的。如果整個郵政來說，這樣的郵局一待已25年了，講實在的，沒有什麼認同感的感覺，因為我覺得人情味越來越沒有，每個人重視的只有升官而已，上面的眼睛裡業績擺第一，這哪兒會有什麼人情味，所以我對整個郵政來說真是沒有什麼好說的了。

- (二) 您認為現在的員額編制是否符合貴局的工作需求？若不能符合，有何建議方案？您認為貴局局屋及硬體設施是否符合貴局的需求？若不能符合，有何建議方案？

答：這次工作點重新計算後，工作人數還好啊！一個郵局有多少工作量就該給多少人數，這是理所當然的，像我們包裹多的時候就增加人手，不管那麼多了，能夠積一些輪休多領一些錢，對咱的兄弟嘛有交待。說到局屋又窄又老舊，我相信很多間（郵局）都是這樣，電腦、列表機又要放那麼多，空間真的是不夠，郵局上級不知道怎麼想；郵局局屋蓋下去不就永永遠遠了嗎？沒有長遠眼光的那些人，反正基層的也不是他們在做，還給你考慮那麼多。他們對待基層都是這樣，業績、包裹我們能招就招，順其自然不考慮那麼多了。

- (三) 您對於擔任郵局經理的職務待遇感到滿意嗎？與其他同資位職務所得待遇比較覺得合理嗎？請具體說明。

答：哈啊！這個就沒話講啦，也只有這個比較令人滿意、合理。要不是看在這待遇上，早就不知跑到那裡去了，還留在這裡幹什麼。

- (四) 您認為擔任現職經理後有較佳的升遷或轉調他局的機會嗎？若有，請具體說明。若無，是否有必要提供優先升遷的管道？

答：郵局升遷太慢了啦！以我一個佐級人員能夠待在這裡這樣就好了，不會去想那麼多，也不敢希望什麼，平安就好。至於是否有必要提供優先升遷的管道；不用，你也知道，郵局要升遷沒有那麼容易的，唉！沒有那麼單純地……，對於像我這樣，能夠平安的待在這裡，就不壞了，還能怎麼樣呢？

(五) 您是否擔心窗口櫃台遭受歹徒搶劫或其他造成生命或身體上的危險？您是否擔心因執行業務遭受懲處？如何因應？

答：我們郵局窗口啊，當然會怕歹徒搶劫或者其他沒辦法預期的事情發生，也會擔心現在執行業務金管會又規定那麼多，沒按照規定來就罰金還不少，越來越不好搞，就只能小心提防啊！吃人頭路不然能怎麼樣？

(六) 您認為郵政機構應建立哪些激勵郵局經理的方式及具體作法？

答：上面能多多關心下面的需要什麼？能夠配合基層的需要，因地制宜，看看這個郵局有什麼值得發展的，然後全力衝刺這方面的優勢，這樣的話，我們做起來也較有成就感。不要只是一味的要求業績，像簡易壽險，我們這裡幾乎已經被挖光了，五年六年的不讓它休息一段時間，怎麼挖也挖不出來了，好比農田收成了好幾年，你不讓它休耕休息一下，再種也種不出什麼東西來了。

四、其他寶貴經驗和意見

對於郵局經理在工作上，您有無其他寶貴經驗和意見？

答：最後我只有一句話；無我，上位者或者主事者，能夠不要爲了自己的升官路，我相信我們郵政絕對還可以做得更好。

附錄四：訪談紀錄表

受訪者：代號 B

訪談時間：97年2月04日20時40分至21時50分

訪談地點：經理住家

訪談內容：

一、個人因素對工作滿足感的影響

(一) 您已擔任經理職務多久？目前擔任貴局經理多久？貴局的經理職務是主動爭取或是被動派任？當初擔任經理職務的原因為何？

答：我擔任經理這個職務已經有五年多了，來這間郵局還不到一年。經理職務是主動爭取還是被動派任，是被動派任的。當初擔任經理職務的原因就是大家都想晉升嘛。

(二) 您認為擔任郵局經理需具備哪些基本能力及專業知能？您覺得您的能力是否足以勝任？為什麼？

答：我認為擔任郵局經理就是專業知識要豐富、溝通能力要強。我覺得我擔任經理職務還好啦，不然也不會幹這麼久了。如果說擔任經理能力不足的話，應該說行銷能力不足、欠缺專業知識，上面就會給你壓力嘛，就會被上面逼退，或者自己也沒有辦法做下去。

(三) 您認為擔任郵局經理能發揮專長獲得成就感嗎？請舉例說明。

答：有時候會有啦，會有一點成就感，至少也做了一局之長，現在叫做經理……哈哈，上司給你的任務達不成就會有挫折感，我想就是這樣，這個就是要舉的例子了。

(四) 您曾否想過要轉調到中心局其他郵局？如果有，原因是什麼？如果沒有，原因是什麼？

答：其他郵局唷！有啊，是會想到調到比較人少的郵局，在一人郵局自己想怎麼做就怎麼做，比較單純一點，像延平郵局這樣，還好啦，花蓮也有一人郵局，只是口說還沒有寫而已。一人郵局自己負擔自己事情責任。如果說沒有，就是這裡環境還不錯才會不想轉調其他郵局，就是這樣。

(五) 你認為郵局經理職務是所有同資位職務中工作量或工作壓

力最大的嗎？您認為最主要的工作壓力是什麼？請具體明。

答：我那邊工作量蠻大，工作壓力蠻大沒錯，壓力就是工作量很大、業績壓力大，就是這兩種而已，還有呢？有時候公眾的壓力也蠻大的，有些客人很難應付，控函什麼的，有的沒的很多，壓力很大。

二、團體因素對工作滿足感的影響

(一) 在貴單位中(1)下行的部屬關係(同仁)、(2)平行的同事關係(其他郵局經理)、(3)上行的上司關係(中心局經理、副理)三種內部人際關係，您認為重要性排序如何？為什麼？

答：當然是下行的同仁最重要，然後就是上司關係，然後才是同事，應該是這樣。

(二) 您認為您的主管(大經理、副理)的領導風格是以工作(高績效)或是以員工(高體諒)為中心的領導？主管在工作上是否充分授權(能)？

答：高績效吧！就是以高績效為主，致於是否充分授權，是說大經理？嗯！大致上還好吧，都還蠻OK的啦。

三、組織因素對工作滿足感的影響

(一) 您認為您對現在服務的郵局、所屬中心局有認同感、歸屬感嗎？如果沒有，原因是什麼？對於郵政整體的工作亦有同樣的感覺嗎？如果沒有，原因是什麼？

答：有啊！是有認同感、歸屬感。對於郵政整體的工作，都有，有認同感、歸屬感。

(二) 您認為現在的員額編制是否符合貴局的工作需求？若不能符合，有何建議方案？您認為貴局局屋及硬體設施是否符合貴局的需求？若不能符合，有何建議方案？

答：工作量是夠了，因工作壓力的關係還是不敢增加人手。增加人手的工作點是到了，但是增加人手後，業績就把你逼了，是很痛苦的對不？不然是要增加員額的。如果不能符合，就請志工來幫忙。現在局屋是還好啦！可是我覺得太熱了，局屋設計不好很熱、很悶哪，很多機器在裡面，外面很冷裡面熱得要死。

(三) 您對於擔任郵局經理職務待遇感到滿意嗎？與其他同資位職務所得待遇比較覺得合理嗎？請具體說明。

答：滿意了啦！這樣子已經不錯了要怎樣？高中畢業就領這麼多了，這要那裡找啊！已經算是不錯啦！已經很好了。

(四) 您認為擔任現職經理後有較佳的升遷或轉調他局的機會嗎？若有，請具體說明。若無，是否有必要提供優先升遷的管道？

答：升遷？或轉調他局，平平就好啦！機會的話？不知道耶！又不是我們說有沒有機會，我看如果沒有爭取是沒有機會的，是男生有應酬看會不會比較有機會，不像我們女生，免啦！安定就好了。有時候我們女生也是希望看可以不可以調到內勤；像會計或什麼的啦，那些也不錯，換換環境也不錯。不過內勤有內勤的壓力啦，還要時常擔心被人家調出來，其實在支局也差不多，至少沒人管，天高皇帝遠，也一樣啦！

(五) 您是否擔心窗口櫃台遭受歹徒搶劫或其他造成生命或身體上的危險？您是否擔心因執行業務遭受懲處？如何因應？

答：會啦！當然會，有時候早上上班的時候，我都會很小心，看看有沒有人會跟進去，或怎麼樣，因為畢竟女生嘛還是小心點好。

(六) 您認為郵政機構應建立哪些激勵郵局經理的方式及具體作法？

答：其實上面對待我們能公平一點就好了。有時候遇到顧客控函，上面要先問清楚啦，我們已經服務很好了，可是顧客還是不滿意，不知道怎麼說才好。

四、其他寶貴經驗和意見

對於郵局經理在工作上，您有無其他寶貴經驗和意見？

答：嗯~也沒有啦，平安就好了，平平安安過日子就不錯了啦！

附錄五：訪談紀錄表

受訪者：代號 C

訪談時間：97年2月09日15時10分至16時05分

訪談地點：經理住家

訪談內容：

一、個人因素對工作滿足感的影響

(一) 您已擔任經理職務多久？目前擔任貴局經理多久？貴局的經理職務是主動爭取或是被動派任？當初擔任經理職務的原因為何？

答：這間郵局三年，總計擔任經理職務有廿五年。是被動派任，那時候也不知道，也沒有跟我講理由就派到○○郵局。

(二) 您認為擔任郵局經理需具備哪些基本能力及專業知能？您覺得您的能力是否足以勝任？為什麼？

答：責任感、熱心、工作要熟、專業工作上電腦要會要知，工作要熟是真的。勝任的問題還好啦，不算什麼勝任，不過盡力做就好。盡力啦！要盡力就好。

(三) 您認為擔任郵局經理能發揮專長獲得成就感嗎？請舉例說明。

答：成就感是有啦，但是咱只有高中畢業專長是比較沒有，但是做如果有一兩項做得比較好我們就覺得成就感。挫折是有，咱是比較笨，比如說我們在招保險，跟外面比起來我們的利潤較低，招起來很不好講，一般客人接受的程度很小。

(四) 您曾否想過要轉調到中心局其他郵局？如果有，原因是什麼？如果沒有，原因是什麼？

答：沒有、隨遇而安，順其自然。工作熟了，環境適應熟了，不然換來換去，也是很累人，新的環境又要去適應。目前郵局也不覺得遠啦，習慣就好啦。○○郵局嘛比較單純，單純就好了。

(五) 你認為郵局經理職務是所有同資位職務中工作量或工作壓力最大的嗎？您認為最主要的工作壓力是什麼？請具體說明。

答：工作壓力大沒錯，工作量壓力也大，一人郵局算是很忙的郵局。工

作壓力來自儲匯窗口，不是我們自己本身的工作問題，是服務客人的情形方面，像是服務客人做不好、客人等太久、比較沒有周到、有控函、不滿的控訴，就是這樣啦。

二、團體因素對工作滿足感的影響

- (一) 在貴單位中(1)下行的部屬關係(同仁)、(2)平行的同事關係(其他郵局經理)、(3)上行的上司關係(中心局經理、副理)三種內部人際關係，您認為重要性排序如何？為什麼？

答：部屬關係較重要，過來是平行的同事關係，再來就是上司關係，上司較遠。有一句俗話說將在外君令有所不受，我們要做得有時候意見會不一樣，所以部屬關係當然是最重要，我們如果有員工要管的話，下行的部屬關係應該要放在第一，大家都是每天見面。然後平行的同事關係也很重要，平時如果有問題大家相互請教研究，一定的嘛。最後才是上行的上司關係。

- (二) 您認為您的主管(大經理、副理)的領導風格是以工作(高績效)或是以員工(高體諒)為中心的領導？主管在工作上是否充分授權(能)？

答：我覺得兩者都要兼顧，如果要求分別的話，還是績效領導吧。支局長來講應該是沒有，支局長本來權限就很少了，應該是沒有授權這麼情形。

三、組織因素對工作滿足感的影響

- (一) 您認為您對現在服務的郵局、所屬中心局有認同感、歸屬感嗎？如果沒有，原因是什麼？對於郵政整體的工作亦有同樣的感覺嗎？如果沒有，原因是什麼？

答：有啊！是有認同感、歸屬感。像我35年(年資)我們的子女都長大了，讀書也是靠郵局補助，比如說教育方面都有照顧啦，不能說沒有功勞。對於郵政整體的工作，都有，有認同感、歸屬感，是還好啦，是有啦，只是環境比較差一點，工作場所較窄了點。

- (二) 您認為現在的員額編制是否符合貴局的工作需求？若不能符合，有何建議方案？您認為貴局局屋及硬體設施是否符合貴局的需求？若不能符合，有何建議方案？

答：局屋是租的，所以較不理想、較不夠，硬體設施是有，空間需求較

不足，較不理想。如果能有自己的局屋較好，哈！但是可能性不大啦。
員額編制是不夠，不滿意，不符合需求，一人不足、不夠啦！

(三) 您對於擔任郵局經理職務待遇感到滿意嗎？與其他同資位職務所得待遇比較覺得合理嗎？請具體說明。

答：滿意了啦！還好啦！照規定這點是較有制度。其他同資位職務所得待遇比較是合理。

(四) 您認為擔任現職經理後有較佳的升遷或轉調他局的機會嗎？若有，請具體說明。若無，是否有必要提供優先升遷的管道？

答：我們這間應該是沒有啦，沒什麼必要提供優先升遷的管道。

(五) 您是否擔心窗口櫃台遭受歹徒搶劫或其他造成生命或身體上的危險？您是否擔心因執行業務遭受懲處？如何因應？

答：這個會啦！一人局如果遇搶就讓他去了，能夠注意就注意，盡量小心就好了。是否擔心因執行業務遭受懲處；不會啦！只要按照法令規定去辦，像那個法令遵行這樣，就可以了。

(六) 您認為郵政機構應建立哪些激勵郵局經理的方式及具體作法？

答：現在我們有在做的就是業務競賽，升遷也是一種方式，就是假如這個經理做得不錯，升高點的職務，比如260升為280（一種職務薪點），激勵郵局經理的方式，獎優汰劣嘛。

四、其他寶貴經驗和意見

對於郵局經理在工作上，您有無其他寶貴經驗和意見？

答：嗯~~想一想也沒有什麼意見啦。

附錄六：訪談紀錄表

受訪者：代號 D

訪談時間：97年2月10日14時45分至17時05分

訪談地點：經理住家

訪談內容：

一、個人因素對工作滿足感的影響

(一) 您已擔任經理職務多久？目前擔任貴局經理多久？貴局的經理職務是主動爭取或是被動派任？當初擔任經理職務的原因為何？

答：擔任經理職務總年資應有2年半了，目前這間郵局也有一年半多了，爭取這個職務是有主動，也剛好上面有此需要，不要說都是上面被動派任，反正要回來了，派那裡都沒有關係了，都有啦！

(二) 您認為擔任郵局經理需具備哪些基本能力及專業知能？您覺得您的能力是否足以勝任？為什麼？

答：如果是第一線的經理，以我的感覺基本能力溝通能力是很重要，換句話說，你要有一個能夠說服客戶來正視郵局產品，當然太沈默、太內向也不適合。如果是專業知識，當然咱們儲匯壽的知識一定要熟悉，基本能力真得是溝通能力的確要學習，要能夠說服溝通員工正視郵局的東西，嚴格說來，在口才上要稍為懂得外交的，不能傻傻的只知道在後面蓋章的，這個時代已經不行了。像老一輩的○○經理、○○經理還有江○○他們就是這樣，不用窗仔口有沒有人、忙不忙，這樣就不合時代啦，只知道將錢從金庫端出來，沒辦法了，現在在郵局已經沒辦法了，有辦法的要有溝通能力才行。能力是否足以勝任，是這樣啦！只要你肯做，其實每一個人都能勝任，郵局的工作是死的，只要能升起來，每一個人都能做，只是說要站在業績的立場來講，那當然你自己要有創造業績的企圖心嘛，才有辦法。講一句不好聽的話郵局要講，大家能力大家也差不多，能力大家都有啦，混到這個年紀，能力當然是沒有問題，為什麼？因為大家歷練都久了，自然專業知識、各方面能力都夠了，這樣是不用講的嘛，一個在郵局混了廿三十年的人，專業知識、能力再不足……為什麼陳○○不要去○○郵局，我發現他能力不太夠，我講個例子，他工作可以，但是他在○○郵局很

多事情，因為他學歷只有○○畢業，他在看公文都拿回家與家人研究呢，他都要拿回去問家人，第二他也很怕到○○郵局，一些老班的不好帶，怕一些trouble搞的連退休金都沒有了。坦白講郵局的工作幹了廿三十年了，郵局的工作看到都能勝任、都沒有問題啦！因為它沒必要沒有要你寫計劃嘛，也不用創新，只要守成就好了。

（三）您認為擔任郵局經理能發揮專長獲得成就感嗎？請舉例說明。

答：有一點成就感，為什麼有一點成就感？我們在一個單位能夠從基層幹到一個小主管，這個就是一種成就感，我們最其碼不管這個工作是難是易，是不是能夠勝任，我們能夠被叫局長你好、經理你好這個就是一種成就感，其實裡面的酸甜苦辣我們自己知道。你說常遭受到挫折感，加減有啦，這都有啦，比如說啦，要招基金講得要成功了，只是忘了帶一些東西，明天我再CALL你，結果打電話過去，竟然說回家後因為我先生說不要了，就這樣又飛了。一想到這個業績目前還掛零，真是這樣……

（四）您曾否想過要轉調到中心局其他郵局？如果有，原因是什麼？如果沒有，原因是什麼？

答：是沒有啦！除非三年四年一任調動沒話講，不然在這裡嘛是都習慣了，其實調到那裡隴一樣。

（五）你認為郵局經理職務是所有同資位職務中工作量或工作壓力最大的嗎？您認為最主要的工作壓力是什麼？請具體說明。

答：這個確實工作量很大，這個時候跟以前不一樣呀，以前是主管在後面蓋章，前面霧利利（很忙的樣子），現在正好相反，這個怎麼比。最主要的工作壓力我看有三點，第一當然是業績嘛，現在就是業績掛帥，改公司就是這樣子，沒法度。第二就是出槌（出問題的意思）平平的在做還好，不知那一天那裡出了trouble，報告寫不完，花錢消災還好，還要去給人家道歉不已，咱們儲匯、郵務都有可能發生，唉！怎麼防？……第三同事之間要搞好，搞不好也是頭大，業績不給你弄，獨善其身。所以我們做經理的就要跑第一，來窗口潦落下去（參加的意思），他看我們在做，其他人也較拚了，就是這樣，不然怎樣？

二、團體因素對工作滿足感的影響

(一) 在貴單位中(1)下行的部屬關係(同仁)、(2)平行的同事關係(其他郵局經理)、(3)上行的上司關係(中心局經理、副理)三種內部人際關係，您認為重要性排序如何？為什麼？

答：重要性排序這看起來是下行的部屬關係當然較重要，一局的業績別想說經理多會了，如果沒有底下的兄弟，你多會都沒有用啦！所以下行的關係是擺第一，再來就是和上面的關係了，別騙人了，關係好要做什麼都是比較順啦！那還用講嗎？致於平行的經理關係，坦白講，其實和經理之間比較沒什麼，說真的還有一點競爭的意思……。

(二) 您認為您的主管(大經理、副理)的領導風格是以工作(高績效)或是以員工(高體諒)為中心的領導？主管在工作上是否充分授權(能)？

答：大家也都要業績嘛，大家也都希望來這裡催一催、搞一搞，業績不錯就高昇去了，當然是以高績效為主。體諒員工我們不敢說沒有，但總是你的業績要好才有關心你嘛，譬如說你這裡會忙碌，要增加人手，可是你的業績沒有弄起來，增加給你跟沒有增加給你還不都是一樣，那幹麼人手要給你，所以有業績才會給你關切一下啦。人事案是沒有，人事案的調動是沒有，但是說有沒有充分授權，於目前來講本來就是遵照傳統，員工的工作論調，包括排公休、除了人事案各局的事情他們根本就沒有干涉，可以這麼說，到目前我們只能說部份授權。

三、組織因素對工作滿足感的影響

(一) 您認為您對現在服務的郵局、所屬中心局有認同感、歸屬感嗎？如果沒有，原因是什麼？對於郵政整體的工作亦有同樣的感覺嗎？如果沒有，原因是什麼？

答：我只能這樣答，我只有認同感，歸屬感沒有，因為我們三兩年就要被動，你說你要永遠待在○○郵局，這款歸屬感絕對沒有。咱們認同感是有，因為我們不認同我們這個工作環境也沒有辦法，我們是被動的認同，就是你調來這郵局，你只有在這個郵局好好的做，對不？咱都一生賣給郵局，你不認同我們這份工作也不行呀，但是歸屬感到目前沒有辦法，你想要有，但是不能也沒有辦法。你有感覺嘛，以前是說歸屬感是我要在這裡待到退休，現在不是，現在三到四年一定要走，如果又遇到突發事件那又不同了，所以認同感是有啦，歸屬感是不足。

頭路吃到現在，對郵局的轉型認同感已經淡了，由濃轉淡，你知道嗎？爲什麼呢？它只是我們的衣食父母，爲什麼我們沒有認同感呢，因爲我們的退休給我們不足，你懂不懂？咱對郵局賣了那麼久，結果不管是高員一個月領35000退休、而員級一個月領34000、33000，佐級32000左右，你說你對郵局很有向心力，但是這個認同飽了，剛剛進來對郵局的願景有呀，但是到了我們這種年齡，已經差不多慢慢……我們現在看到的什麼，看到的是它未來的退休制度，但是可惜我們的退休目前幾乎要改變短時間沒有辦法，我們不認同郵局的退休制度，但是歸屬一定要有，因爲咱們做到現在，你說你不屬於郵政的一份子，那是騙人的啦，你要轉行也不可能。你要說我要認同郵局，因爲咱們的年紀是接近可以辦退休的，我以前一直認同郵局，覺得郵局有希望，但是現在看到郵局的退休制度一直沒有辦法突破，所以這種認同感漸漸飽，但歸屬，因爲我們一直做到現在，我們本來就是屬於郵局的，已經到這種年紀了，我們是屬於郵局那是沒錯……。

(二) 您認為現在的員額編制是否符合貴局的工作需求？若不能符合，有何建議方案？您認為貴局局屋及硬體設施是否符合貴局的需求？若不能符合，有何建議方案？

答：我只能說永遠不夠我們的要求，一個郵局要服務品質好，真得人手要夠，現在的窗口是以點數計算工作量，站在一個主管的立場，是不是人越多服務品質越周到，以前沒有業績壓力，民國92年之前，真的覺得很忙時就補人，因爲那時候沒有績效壓力，沒有人事計較那樣，所以一人郵局變成二人，局長一天賣郵票3000元、2000元、1000元，那現在沒辦法了，自從都要以工作點計算人手，永遠沒有辦法有工作的需求，永遠不足啦！

坦白講，我認爲我們的電腦方面設備是夠啦，但是局屋是太小，你有沒有感覺，機器是越來越多，場所永遠不會變，咱們以前沒有那么多機器，動不動就加一台，場所不符合需求，我也希望有一個機械室，電腦的線完全拉到那裡機器也在那裡，窗口只有終端機、螢幕、鍵盤而已，最好是說有一個多餘的空間，全部的線從一個幹線拉到那裡，工作的空間就有了嘛！

(三) 您對於擔任郵局經理職務待遇感到滿意嗎？與其他同資位職務所得待遇比較覺得合理嗎？請具體說明。

答：目前郵局講起來還可以啦！但是已經被人家追平了，只是說以咱們郵局現行的待遇來講，我們是可以了、我們是滿意啦，問題是講，薪資是滿意，但是退休制度跟我們的薪資結構兩者比起來卻沒有登對，不到一半呀！你以八萬塊來講，也該領個四萬塊吧！沒有！沒有呀！與其他同資位比較，這怎麼講說合理呢？我告訴你啦，高員跟佐相差就將近七八仟塊了，高員多員六級嗎？多佐級六十級？一級多了將近700元呢，就拿我跟○○○來比，我們都是260對不，但是他若是外考的高員，他多我十級，他受訓過高員他多我六級，這樣你想想看，你的薪資……談到薪資比較，我是覺得不合理，他的工作點怎麼樣？假如要比較就不合理，如果以現行的薪資我是滿意啦，坦白說……算不錯，假如要比較，比較不合理呀，因為我們的經理還有分佐、員、高員，我們跟佐就差兩三仟，對不對？差三四級，佐跟高員就差十級了，但是他派的工作，他也沒講他是高員就派比較大的局，你是佐級就派比較小的局，沒有、沒有按照這樣呀！正如你所說的，這牽涉到能力，第一就像你說的就老了嘛，做得比較不下去，當然給他較涼的，第二吃得較開也比較討得好位置，第三假如工作能力太差，他怎麼敢讓你扶個大局啦，就像○○○來扶這裡一樣，每天那些兄弟在噏聲就好了。

(四) 您認為擔任現職經理後有較佳的升遷或轉調他局的機會嗎？若有，請具體說明。若無，是否有必要提供優先升遷的管道？

答：如果要講都有啦！咱們不想要有較佳的升遷，是說或轉調他局的機會，這絕對有啦，咱們有自然輪調的機制嘛，至於說較佳的升遷，那是要看資位，像我是佐級的根本就沒有機會了，如果你是高員，你要升上科長當然要先做經理呀，那是正確的，就像○○○一直想要升280（薪點）想要做科長什麼的，當然他現在做經理又具備受訓過高員的資歷，他當然……，當然轉調他局的機會是沒有錯了，但是經理完才有機會，有較佳是比較沒有，但是較多啦，是較多機會調來市內…非比較佳，較多啦！不一定較佳啦…哈哈…。

(五) 您是否擔心窗口櫃台遭受歹徒搶劫或其他造成生命或身體上的危險？您是否擔心因執行業務遭受懲處？如何因應？

答：加減啦！多少啦，但是那要看地區，假如是較都會區的人較不單純，當然遭受危險的機會較多，而較鄉下或道路單純的地方是較沒有，目

前我是感覺沒有，我這裡是較不擔憂，因為我的判斷是這樣，你一條路你也跑不到那裡去，你跑向關山方向，你要走出花蓮，往南你要到台東差不多也要30分鐘，這個時間都足以攔截，但是你說…窗口會不會擔心？會啦，只是沒有那麼焦慮，不會說把這個放在第一或隨時感受到受壓力。您是否擔心因執行業務遭受懲處，這當然是有呀…當然擔心，如何因應，盡量啦！有一些事情不是我們要發生，是經辦員的關係……………。

（六）您認為郵政機構應建立哪些激勵郵局經理的方式及具體作法？

答：其實我們現在都有一套制度，只是說我認為原來建立的制度，要確實遵照執行，因為常常都是人為在破壞，譬如說調動以業績作優先的，也是以個人因素調動，二方面你本來建立不成文規定也是人為破壞掉，換句話說，我是建議上級主管執行者確實遵照他們自身所建立的制定確實去遵守辦理，不要他們自己有人事權的大經理自己把這個制度破壞掉。你有訂業績嘛，你有訂表現好就優先要升遷嘛，結果只有部分，沒有完全，還是沒有辦法打破人情的包袱，對不對？你看我們的制度有啊，譬如說你表現好考成就較好，有嘛！表現較好的郵局考成會較高一點，副理也會多打一點分數，第二表現好會優先回來，但是有一些制度是錯的喔，有經辦員一下子派經理，不對呀！對不對，你要先讓他專員，一陣子後才起來，這個制度你也自己打破啊，人家專員出去是暫代，你經辦出去是真除，唉！你這個制度……怎麼維持？

四、其他寶貴經驗和意見

對於郵局經理在工作上，您有無其他寶貴經驗和意見？

答：在我寶貴的經驗，就是說以後要當經理，你必須讓他去有儲匯的單位直接受完整的接觸完才派去領導人數多的郵局，對不對？你不要派一個毫無經驗的人，去領導你完全沒有接觸的工作，這樣會產生工作上、知識上的斷層，也會影響郵局的業績，你知道嗎？服務品質也是有差別的。

附錄七：訪談紀錄表

受訪者：代號 E

訪談時間：97年2月17日09時50分至11時15分

訪談地點：該局會客室

訪談內容：

一、個人因素對工作滿足感的影響

(一) 您已擔任經理職務多久？目前擔任貴局經理多久？貴局的經理職務是主動爭取或是被動派任？當初擔任經理職務的原因為何？

答：自90年開始擔任經理，這間郵局已經四年半。（經理職務是主動爭取或是被動派任）是被動的，第一點可能是我住這裡吧，以後還是調的，到時候年限到了應該會調，不會不調的，好像是六年吧，我也不知道，我四年半啦，我92年來的有四年半啦。可是我調走以後要來的這邊的人，意願可能不多，我們確實很忙，可是問題是業績一樣分配啊！我們也是看人數啊，我們幾乎也是達不到，業績就低獎金就少啊，我們是獎金比較少，其實很坦白講，薪水拿得到，其他獎金少拿一點也沒關係，還有例行公事太多，一直忙忙到快七點，你那裡有腦袋去想別的，如果五點半下班就走了，回家休息一下我可以去拜訪客戶，那還好吧，不是啊忙到快七點回去了根本是累了。

(二) 您認為擔任郵局經理需具備哪些基本能力及專業知能？您覺得您的能力是否足以勝任？為什麼？

答：要有領導能力、溝通能力，談判能力，問題是我好像都不是，真得啊（大家都太客氣了）。專業知能就是我們的儲匯壽的都要啊，都一樣啦，沒有什麼不同。我覺得我的能力不夠、不足，真得不足，我的領導能力真的不足，第一個也沒有那個時間，我們一定要溝通，你要領導可能就要溝通，有時候就沒有那個時間。另外一個就是，那麼大了，大家都是大人了，你要怎麼去跟人家……大家都要尊嚴呀，（您這邊有外勤是否比較不好帶？），不會呢，我們的外勤很好，我們都會請人，可是我們的窗口比較不積極，可能是都跟我一樣呢，你知道嗎？（選擇員工來本局），我那有辦法選，其實最主要的態度，你不管怎樣最主要是積極。還有人潮很奇怪，都是一齊來一齊走，一齊來

的時候你又沒時講，一齊走的時候你又沒有對象講。我們的代售業務可能都是郵務士賣的多，郵務士來抵窗口郵務時賣得多，其他的反而佐過來都沒有。而我這邊好像是訓練所，人員調動很大，都不是這裡的人，只有一個是這裡的人，（貴局窗口有幾位？）連郵務四個，儲匯三個、郵務一個，他們都會想調走，往台北來的都會調來這裡，從業人員也調來這裡……。

（三）您認為擔任郵局經理能發揮專長獲得成就感嗎？請舉例說明。

答：我不覺得我有什麼專長咧，成就感沒有啦！就是其他的業務幾乎沒有什麼辦法推動，沒有時間去想，唯一就是我覺得文旦柚是我來這邊時候推動的。（有否使用便利袋、便利箱？）對呀我們現在都是這樣，（包裹像宅急便、宅配通有否來搶食）有呀，我們這裡也是有的，像五娥山我去簽約的十幾戶茶農，到最後全部都沒有了，他們說我們的會壓到，而且又比較慢，台東的比較快，因為這邊的茶農訂的人幾乎都是南部地區的人，我們往花蓮去太慢，當初我們是想往南邊去，來不及，又給我退到花蓮去，更遠更慢，（威力外包貨運到這裡你們還沒有下班），那是剛好那一班要外封直接丟上去那種才可以，○○郵局就可以，我們這邊沒辦法，往北往這邊載過去都慢了，所以包裹實在沒有辦法推。

（四）您曾否想過要轉調到中心局其他郵局？如果有，原因是什麼？如果沒有，原因是什麼？

答：我都是被動的呢，他們要調我去那裡我就去那裡，我曾經去過○○與○○郵局，然後到這裡來，對啊那時候○○郵局還是兩個人，我去的時候真的是很幸運那時候是兩個人，現在是一個人。（你們這裡有請志工？），志工；我們這裡志工都是坐外面呢，我這裡志工沒有坐裡面，純粹坐外面，我們可能只有這點不行，找不到志工呢，這裡算是市內，不好找志工啊！我們這邊志工而且他們一定三個小時就走了，其實○○中心其他局志工也是坐裡面，志工一來他們就說我不要碰錢，不然她不做，我們本來一個志工她去招了五個，一個禮拜一天，結果現在剩下一個，她們自己要一天一個，都是退休人員，因為我們這邊要代書很多，我們這邊代書很多，幾乎每個都要幫他們寫，代書很多因為來領錢的幾乎是老年人，有時候那邊忙志工沒有了，郵務台

要幫忙寫，我們這裡年輕人沒有呢，很奇怪。我們這邊都是退休的，現在留下來這個七十幾歲，如果要坐窗口，不行（沒辦法）。

（五）你認為郵局經理職務是所有同資位職務中工作量或工作壓力最大的嗎？您認為最主要的工作壓力是什麼？請具體說明。

答：這個我就知道了，因為同資位的我又沒去擔任過，280的或股長的，我們股長只有兩個啊，我沒做過股長科長，他們的工作情況我又不曉得，如果比較別的支局，那280的支局有專員的剛好是比較輕鬆，像○○郵局就有專員，跟○○一樣啦！都是280而且沒有專員有投遞，我們不是比較利害，真得是儘量做啦……………。

二、團體因素對工作滿足感的影響

（一）在貴單位中(1)下行的部屬關係（同仁）、(2)平行的同事關係（其他郵局經理）、(3)上行的上司關係（中心局經理、副理）三種內部人際關係，您認為重要性排序如何？為什麼？

答：應該是下行部屬關係，過來是平行，再來是上行，這是我的感受。平行的話就是交換意見，部屬融洽就好做，（上行的上司關係這裡可能遠吧？）較遠啦！很少來，跟台東一樣也是很長，（下班後去開會）像我們去也很煩，他們煩我們也煩，（如擴大局務會報）那我們會白天，那個一定要去。

（二）您認為您的主管（大經理、副理）的領導風格是以工作（高績效）或是以員工（高體諒）為中心的領導？主管在工作上是否充分授權（能）？

答：我認為那應該是高績效了，現在都是高績效呀。（工作上是否充分授權）這個是有啦，因為他不管這邊啊，鄉下地方他那裡管的著。

三、組織因素對工作滿足感的影響

（一）您認為您對現在服務的郵局、所屬中心局有認同感、歸屬感嗎？如果沒有，原因是什麼？對於郵政整體的工作亦有同樣的感覺嗎？如果沒有，原因是什麼？

答：應該是有啦，我也住這裡啊，住家很近，至少回家很近。（對於郵政整體的工作感覺如何？）嗯……可能就是比較不認同代售業務吧，代售業務就是大家很多人跟我反應就是說；你們都沒有專業，形象都

壞掉了，都沒有形象了這很多人講，對啊！而且很多人都說，有的人會說我們都不敢去你那邊，不敢去郵局，怕你們會推銷啊，不買又不好意思啊。其實像外面的（保險公司），他招保險他們有專業、專職的人，而且比較……會變得比較專業，你問我什麼我就懂什麼，那我們窗口實在太多事情了，真的，其實我們這個支局都很好，你解釋什麼我們都無所謂，你招越多我就少一點責任，所以我們這邊的同事都很好，因為大家都比較不是很積極的去推（保險），問題現在是我招這個，後面的用郵人士怎麼辦？對啊，其實我是覺得服務最好、最要緊。像我們這邊的人員全部都是外地的，禮拜六禮拜天他不可能回來這個地方再招保險，變成這是不可能，下班就回去，就算是住在這裡，他們不熟他們要到那裡去？（熟了也差不多要調走了）對！對！差不多是這樣。（業績壓力方面）工作多了，變成例行工作很多，變成專業素養我們沒有辦法去追求。不要說我啦，其他同事經辦也是一樣，變成沒有辦法提昇（專業方面），就沒有辦法用專業去服務人家，變成服務品質就被打折扣。像這次我們基金開辦嘛，他只要撮足你有一個經辦一個主管他就給你開辦，可是任何其他的都沒有輔導啊！都沒有輔導啊，你要該怎麼做，他都認為你會做，我是覺得不應該這樣，像這樣專業的喔，其實應該有一個專業的去做，（有證照不一定會做？）沒有辦法，真得沒有辦法，有那個資格未必有那個能力，而且你也沒有辦法幫人家顧好這個錢，我聽他們……其他的金融機構是說，他的客人他都很去注意喔，那現在那一檔基金，你在這個時候設定了去賣就可以賺錢，他都會可以隨時通知，你看我們郵局做得到嗎？做不到啊！你做不到你怎麼跟人家比。那個……那個花蓮中小企銀撤掉以後換中國信託，我自己是先想說，那很好，因為花蓮中小企銀做很多基金，只要把它接收過來就差不多嘛，結果不是那麼一會事，中小企銀那個副理跟我講，他說即使你想要接收過來不容易，反而是他們中國信託都派那個理專人員下鄉去服務，下鄉還服務。我們這邊是……我是覺得基金跟壽險應該要專人服務，不應該說每個點都要設業績，我們只是做一個手續上的，你要專人去招、去跑應該是這樣才對……。

（二）您認為現在的員額編制是否符合貴局的工作需求？若不能符合，有何建議方案？您認為貴局局屋及硬體設施是否符合貴局的需求？若不能符合，有何建議方案？

答：按照工作點數算是符合，（那生產力呢？）生產力八九十，（那應該是很好做啊？）問題是看怎麼算時間，我都是打休息半小時，像…我聽說○○郵局它就七個小時算值班，值班內值班外嘛，他們算七個小時，我都跟他算七個半小時，可是那個…是個人呢，全局的實際那應該沒有差吧，以實際的工作點數跟那個應該是沒差，生產力有差嗎？因為你還是一樣八個小時，最主要我們要代書很多，要解釋很久，你拿給他他不懂，我們這邊不好做的是；寫不會寫，有的就算會寫你要向他解釋了老半天。你看簿子四個密碼，卡片六個密碼，講了好久，有時候一個人解釋半天，我們剛台北來一個，沒多久，元月份才來的，他說台北沒有那麼忙，工作點數比較多可是沒有那麼忙，沒有什麼掛失補副的，我們這邊特別多呢！一年將近四百件……。（局屋及硬體設施是否符合貴局的需求）喔！不符合，太小了，前面的營業廳太小、老舊，硬體設施常常檔機，擋機修理要從花蓮來，很麻煩，應該及時有一些備機，我們這裡沒有備機。

（三）您對於擔任郵局經理職務待遇感到滿意嗎？與其他同資位職務所得待遇比較覺得合理嗎？請具體說明。

答：這個是滿意啦！OK啦！（同資位職務所得待遇比較您覺得合理？）都一樣啊。

（四）您認為擔任現職經理後有較佳的升遷或轉調他局的機會嗎？若有，請具體說明。若無，是否有必要提供優先升遷的管道？

答：都沒有啦！哈……平安就好了，我們去開會都覺得大家都想寫報告都說我們當經辦就好…哈…哈…，因為經辦員他們五點多六點帳對了就可以走了，你看這樣多好。

（五）您是否擔心窗口櫃台遭受歹徒搶劫或其他造成生命或身體上的危險？您是否擔心因執行業務遭受懲處？如何因應？

答：只怕他拿槍啦，其他的還好吧，這一定會呀！我們這裡比較中心，我們郵局的都還比較安全吧。（是否擔心因執行業務遭受懲處？）這個比較擔心，其實好多工作都是多的，像你們那邊代理主管怎麼代？不過我很擔心就是說，代理主管來的時候，像上一次我休息，有緊急通告利息調整，可是他不知道啊，等我來上班的時候，才發現他沒有改，那又是誰來負責（當然是他），可是這樣他很無奈呢，我是覺得

他很無辜你知道嗎？他主管加給也沒有，訓練也沒有，大家都不喜歡代理，我們這邊幾乎都是自己代，這是很不公平的事，因為我們都有可能失職了更何況是他，我們一年到過都在做的人更何況是他代一两天，（代理人能做則做，不知者可立即問我）我是……我的幾乎都跟你同樣的作法，可是像匯率那個，他就沒有問我，我也不知道，可是你說那怎麼辦？對呀！像那個金庫管理那些，有時候他也會忘啊，（重要的要告之），了解未必記得哈……，我們這邊就有一位是部隊裡的，他比較……就是，以前他都是代我的，可是來了一位比較資深的，就是很老了，那一個年輕的他就不要代了。……可是有一個比較麻煩的事情就是，因為只有我跟他是在地人，那自提機要找在地人，對不對？他自提機就沒有辦法再兼主管，到時候兼主管會很亂的，兼主管就不能……他會覺得為什麼事情都在我身上，我們就變得說……，那個年輕的就決定他不當主管，他連考試也都不去考，他就是；我當經辦做好就好，當主管要調，我一直鼓勵他去考員級升資的，他就不要，他說我考員級到時候我升主管要調走。我剛回來的一兩年，都是以前老人的時候，那時候很輕鬆，他們會做，現在那個有一個調○○支的經理，那很放心，我做柚子前面就放給他，都沒有關係啊，下班以後他全部跟顧前顧後安全了才回去，現在沒有、現在沒有這樣的了，（還要應付上面等）應付上面是較不用啦……………。

（六）您認為郵政機構應建立哪些激勵郵局經理的方式及具體作法？

答：（有哪些激勵郵局經理的方式）我是覺得應該常常在一起互相交流，每個支局碰到的問題都不一樣，我現在碰到的你未必碰到，可是這樣大家好像都沒有時間，像這樣可以三個月或半年一次，到那裡走一走，至少是運動嘛，日期先訂下來，其實局方也要很注意各經理的身體狀況。

四、其他寶貴經驗和意見

對於郵局經理在工作上，您有無其他寶貴經驗和意見？

答：唉~~~~我想現在大家都不想做經理了；哈…………，那個誰……有一個經理跟我講說，等到退休以後他……不是退休以後，就是他寧可寫報告不要當經理，不會像我們說年齡還沒有到而年資到了就想退休，他不是，他是說那時候年資到了，他就要寫報告說他不要當經理了。

以前我剛來的時候好像還有時間去規劃這個……我們出去（出去拜訪客戶），規劃要做什麼等等，還有規劃說要自強活動，我們都有去辦這些，可是這一兩年好像特別忙，特別忙到連自強活動都沒有辦法辦，已經很累了…。



附錄八：訪談紀錄表

受訪者：代號 F

訪談時間：97年2月17日11時50分至13時25分

訪談地點：該局營業廳

訪談內容：

一、個人因素對工作滿足感的影響

(一) 您已擔任經理職務多久？目前擔任貴局經理多久？貴局的經理職務是主動爭取或是被動派任？當初擔任經理職務的原因為何？

答：我是1996年就派任，本來我是……你可能是否印象，我是當技術的，以前我是專門修理NCR的，電子2251那種的，我本來是考技術進來的，所以我從1973年考進來的，我們的員工電腦編號是0開頭的，是0的現在差不多都快退光了，所以我從1996開始轉換跑道跳進業務，做業務也是因為畢竟是，這……咱已經走到這種趨勢啦！以前我是在花蓮那一邊，以前我是以總局的名義派駐在花蓮那邊，很早了，就是有一個工程員，那時候算是工程員，後來因為責任分減然後才改的，然後……到時候我這個也是有可能會被取消，然後我才換跑道轉向業務是這樣，所以我當經理也是1991年到現在。（目前擔任貴局經理多久）我是2006年八月來的，以前我是在…剛派任是在和平郵局，完了以後派太魯閣，和平郵局服務將就七年、太魯閣兩年，然後在太昌郵局不到八個月就把你抓到這邊來了，（可見您足勘大局）不是…在我想不是這樣，以前我這邊○○郵局的業績是吊車尾的呢、吊車尾的，是人家最不願意來的地方……。（貴局的經理職務是主動爭取或是被動派任）我是被動的，我不是我喜歡來的，在這邊我不是……因為畢竟講歸講啦，雖然來到這邊是讓你昇，講是讓你昇，因為我們年紀已經到了將近……我六十多歲了，而且我跟你講今天是…，這裡是真正好的缺的話，今天也輪不到我啦……！你們很早像郵務股長都是跟我們同期的，所以在郵局服務說真的身體要保重，身體不保重的話……（以這樣的年齡，經理您也不簡單喔）如果他們會考量的話，至少你應該……我以前在○○郵局時，我也不期求我要怎麼樣？我能夠在那邊……，也不是犯錯，或是業績也是很好的呀！一下把我抓到這邊你

又沒有那個對不對？……，（但是會叫您來應該算是升官啦）我們又沒有想些要升啊，咱們只是求平安而已啊，也不是要添福壽啊。你如果想升，不然大家280的大家來輪流嘛，市內市外大家來輪流嘛，這也算公平啊我們也願意接受，但是你有沒有這種考量，你都沒有，把你丟著就放在那邊，你有沒有考量，像如果說是你是公平，那280的大家輪流來做嘛；對不對，那才算是公平，那我也願意接受大家有機會輪流，像他們行政主管裡面他們是必然一定期限也到了，大家要輪流，有時候我們是很感嘆，畢竟我們也不會是跟他們……所以說身體要很保重。這裡是很忙呢，其實平常就很忙了，而且我們這裡投遞區就九段了，又一個代辦所給拿去外包的，整個區域包括○○地區了，是蠻廣泛的。

（二）您認為擔任郵局經理需具備哪些基本能力及專業知能？您覺得您的能力是否足以勝任？為什麼？

答：其實要作一個經理，真的啦！你在領導統御方面……要有這方面的能力，因為你要帶這些人，你要領導他們這些郵務的，真得是要帶他們的心，不是用權勢去壓、不是每天說你要怎麼做怎麼做，我是感覺得到，至於那些是工作能力方面我們可以慢慢來輔導他們，我是覺得說形勢很重要，（畢竟貴局是大局，您們窗口有幾個人？）儲匯和郵務有三個，我們這裡是外面郵務投遞比他們多，涵蓋的範圍比較大，因為還有跑到○○地區海那邊，所以說不是單純，你看像誰……我們也時常講，我們不願意去兼投支局裡面做，因為投遞的那個事情很多，對不對？喔！現在那個兼投支局，你看……，而且稽查方面能力，稽查又能夠……因為郵務部門他可以…由他去管理，如果有什麼需要解決不了的問題，我們給予協助。像有一次我們發生過，這是疏忽難免總是會啦！因為畢竟人總會忙中有錯。有一次我剛來沒多久的時候，就是說有一個投標案，某某機關的一個標案，那個標案就是我們投遞開拆的時候，他可能是忙就把這個標函塞入旁邊，他那一天就沒有帶出投遞，那一次我剛好也是休假，休假……我回去屏東，我是屏東人，回來後代經理就打電話跟我講；經理啊！發生一件事情，是某某機關投標的事情，將近有百萬喔，他那個截止標人家來催，拿上去那個標已經過去了。像這樣你看會不會頭痛，尤其標單的案件對不對？所以我說在投遞單位裡面有時候…真的啦！我也不會說…因為畢竟這開拆

的人也是第一次發生，我們也曉得說他那一天是忙，他是忙中疏忽，先放一旁忘了去投遞，你說如果你一定要他寫報告上來，怎麼要去處分對不對？那你將心比心，說員工的想法怎麼樣，我們當然盡力做就是了，趕快去跟那些單位能夠大事化小事，也向花蓮方面報備了，然後再跟他們看怎麼處理……。

(三) 您認為擔任郵局經理能發揮專長獲得成就感嗎？請舉例說明。

答：畢竟我是感覺我來這裡，前幾年時候一直這邊業績……動不動就叫我寫報告，因為業績不好嘛，那今年是第三年了還好，我業績把它從吊車尾提昇到中等以上，這是我感覺到說…我感覺到盡我的這方面…說我這份郵局的薪水我有盡到這份責任，把這業績能夠提昇過來，所以說要提昇業績不是那麼說我們三兩口就講一講，只少我說你若不能讓員工去認同你的作事、作人的看法的話，有關業績是不好推，而且不是說我們單獨對員工，我們也是希望加強員工你們對客戶這方面的服務，就是我們講求的是服務，因為我們畢竟是服務業，服務業這行就是你要盡量客戶有來的時候，我們臉（表情）不要……他們有所問我們就有所答，不能說我們不知……。其實今天我們講實在的啦！你要員工服務較好其實你在人力資源調度方面你可以較充裕一點，不是說像某一項工作丟了給你們，你們就去做，像法院扣押的我一年差不多有一仟件呢，不少啊！這些你說有工作點數嗎？只有存簿扣繳的時候才有算的，這不是說發出去以後就好了呢，以後他那邊繳了他還退回來，還用支票去沖，而且這是有時限的呢？你有考量嗎？（一年一仟件是真得不得了）所以我不得不犧牲出來。我自1月31日那時出來已經累積四五拾件有了，我不快點出來做一做，下個月視察又快來了，你不快點做又是一件事情，你看這樣一想到經理的工作是…，每天對著他們窗口，其實就看經理怎麼做啦！我聽說有的人就給（窗口）做，其實看在我眼裡我是做不下，做不下啦！（這樣不行啦！）他不是，全然都是來就放在窗口桌上，這看經理怎麼做啦！我是有聽說啦，聽說啦！就是說這種不必說那個郵局，我是聽說有的經理是這樣在做，他不是工作好呢，有時候客人問什麼事情，他只管在忙，就會叫經理啊！他就知道他在忙，他沒有辦法去解釋，我們這方面就要跳到窗口去，對不對？不是我們後面做我們的事，前面沒有我們的事，有

什麼解決不了的事情，他們櫃台他們那些經辦人員跟我們講，疑難那些問題啊都是我們要上線去跟人家解釋呢……等等。

(四) 您曾否想過要轉調到中心局其他郵局？如果有，原因是什麼？如果沒有，原因是什麼？

答：剛才也講過了，投遞郵局要再管理外勤的工作，真的是比沒有投遞的差很多啦！除了要應付窗口的業務以外，投遞的種種也是我們不確定的問題啊……！而且上面打考績投遞和不是投遞的都一起打，這真的很不公平。非投遞局單純只要把窗口前面處理好就OK啦！我們不是呢……，信件有收到沒收到都要問，說一句不好聽的，投遞他們那麼多區，在外面萬一發生……像去年我們就處理了二次車禍，喔！那真的很麻煩的呢。所以當然我也想過…最好調到鄉下一人局嘛，較莊下（鄉下）也沒關係，像這種年齡了，還有什麼好計較的對不對…。

(五) 你認為郵局經理職務是所有同資位職務中工作量或工作壓力最大的嗎？您認為最主要的工作壓力是什麼？請具體明。

答：如果說認為你有工作壓力，我想是除了有管理員（專員）的，○○郵局就有管理員，我這裡跟○○郵局沒有，而且外面公共關係各界這些，從這個區裡面，那個……如果關係不好的話，你也是不是……，那個某某經理也是做得……前陣子他做得身體幾乎受不了，（是不是在中秋節？）中秋節對呀，他們是最大的，我們是其次的，我們這邊也有柚子加減，不像他們那麼多。（不是行銷科人員有支援嗎？）支援…支援但是那段期間而已。如果說沒有壓力是其實我想那是騙人啊！

二、團體因素對工作滿足感的影響

(一) 在貴單位中(1)下行的部屬關係（同仁）、(2)平行的同事關係（其他郵局經理）、(3)上行的上司關係（中心局經理、副理）三種內部人際關係，您認為重要性排序如何？為什麼？

答：其實對於我在這邊，當然對於屬下我一在講求說大家都要尊重，對不對？不能認為說他是……當然這是職務上要有所分別，其實我一在強調不是說我今天做經理我在這裡就很大，都是用命令式的，但是我會跟他們講，我們該做的，你的職責，你的這方面什麼業務上工作上，你領這份薪水你就要把工作做好，不要讓人家對你……。你們同事之

間大家要…大家做事情要以這個團體單位認同，要認同這個單位就是我們大家要以單位來打拚，不要莫不關心，如果說你今天一點都莫不關心的話，我想今天那你今天一定是被人家說這個單位怎麼這樣呢，而且一進來人家一看整個環境怎麼樣…同事之間大家一點都不會去…遇到事情有什麼問題大家都要支援，尤其我時常向我們稽查伯講，你在這裡這方面我交待你我信任你，大家同事間你若勇一點，我們講的這叫授權給他，你遇到困難的話你來告訴我（我們一齊來共同解決），我們講的意思這是層次負責就是如此…。至於平行的同事關係，自從我來這邊的話，當然大家之間的關係一定要保持良好，他們有遇到什麼問題需要我們協助的話我都是義不容辭，尤其是遇到調假或什麼事情我們都盡量給予幫助等等。上行的上司關係，我是對上行的……是說，真的啦，好的主管也有，好的主管是有真的會體諒，但是大部份都是只求我的業績……，遇到事情他都是好像在打那種太極拳，因為畢竟現在我們責任中心局都是外來的，跟我們之間都沒有感情，像你們早期台東郵局林嶺旭那當然是好多了。

（二）您認為您的主管（大經理、副理）的領導風格是以工作（高績效）或是以員工（高體諒）為中心的領導？主管在工作上是否充分授權（能）？

答：就是這樣啊……嗯…嗯…哈…哈（了解了解；不予置喙）

三、組織因素對工作滿足感的影響

（一）您認為您對現在服務的郵局、所屬中心局有認同感、歸屬感嗎？如果沒有，原因是什麼？對於郵政整體的工作亦有同樣的感覺嗎？如果沒有，原因是什麼？

答：其實啊，當然今日我們身在郵局服務，你應該要以這個單位要有認同要有歸屬，如果說你今天沒有這樣的心態去看的話，今天我想是說今天我們做到這樣資深的員工已經這樣進來，難道郵局對你一點好處都沒有嗎？像我們孩子能夠在這安定……讓我們的孩子讀書讀的順順利利對不？也是說郵局這份薪水讓我們安定，所以我們講這個我們是應該要認同要歸屬，只不過說他們上面做這樣的作法讓我們深深說，怎麼會…都能不會說來深深體會一下我們這些基層主管，尤其現在那些內控內規對不對？而且你進什麼……你做什麼……唉呀，有時候真的，不是我講我不做事情啦實在是太繁忙了，假如你今天給我一個

管理員，我一定會每一項都給你做，沒有啊……。

(二) 您認為現在的員額編制是否符合貴局的工作需求？若不能符合，有何建議方案？您認為貴局局屋及硬體設施是否符合貴局的需求？若不能符合，有何建議方案？

答：目前啊....我是剛剛有提的是沒有管理員的編制，讓我剛進局（每天上班）的時候沒有充裕去……像兼投支局還要內內外外，像這邊有時講有時候我感覺……。像初一（過年後第一天上班）鄉公所要團拜啦，你看到沒？如果說我們今天不是他們說鄉公所、鄉長他們就打電話過來說；唉啊...經理啊您可以不可以參加（團拜），他們可能是秘書打電話過來，我說很抱歉呢今天初一（過年後第一天上班）回來上班，很忙真的無法抽身參加，麻煩跟鄉長說明一下很抱歉，對不對？而且我跟你講今天我們要跟他們個個單位打公關，我們不只說上面送一個禮來，我只交待送過去，咱們也要親自送過去呢，這樣禮到人到才表誠意呢，我如果走，我一走這裡的工作怎麼辦呢？（如果有專員的話）我就可以禮貌上去跟他們拜訪是不是？…。（局屋及硬體設施是否符合貴局的需求）這是我來後，我已經有跟上面建議，然後再把這個營業廳…跟郵務股那邊……不然不是這樣呢，（貴局局屋非常清潔）對這一點我實在講哦，實在講那個我會是心理上說……那一次開業務會議怎麼講呢？因為那個大經……我們這個大經理怎麼講呢，嗯…說我還要再第二次去整修，我說呀…我說啊，我聽起來……當然我也講話客氣一點，我說大經理呀我補充一下，今天本來我們○○郵局我想過去都是一個虧損郵局，譬如我來講我不敢再奢望說做的多麼好，你又沒有講說你經費到底要多少給我，我只不過跟你講說來……我很保留我說那些地方要做…要做，還跟我講這樣那樣，那是不是對你有一種…我今天在這邊如果要混的話，我不管這邊怎樣……還講那種話讓我心情很……在事後再講那種話，你至少說啊等以後再有預算的話，我再通知你對不對？因為我們○○郵局過去都是吊車尾的，不賺錢也就罷了還要花錢花那多，如果說能有一個限額，我把它整修補強一下是不是很好……。

(三) 您對於擔任郵局經理職務待遇感到滿意嗎？與其他同資位職務所得待遇比較覺得合理嗎？請具體說明。

答：滿意啦，都滿意啦，事實上講不要講說要跟人家多少來比啦！現在

我們固定每月初一都能領到薪水還這樣，應該滿足啦！（其他同資位職務所得待遇比較覺得合理？）要滿足啦！

（四）您認為擔任現職經理後有較佳的升遷或轉調他局的機會嗎？若有，請具體說明。若無，是否有必要提供優先升遷的管道？

答：對這一點我不敢奢望，我只有說比較盡力就好了，盡到郵局這份工作把它做好就好了，其他我都是……畢竟你跟他們講，又不是跟他們那邊很麻吉的，他們有考量嗎？剛剛我講的有考量嗎？你認為肯定我如果你說肯定我在這方面做事做人，你有什麼看法作法我不會有意見。

（五）您是否擔心窗口櫃台遭受歹徒搶劫或其他造成生命或身體上的危險？您是否擔心因執行業務遭受懲處？如何因應？

答：這要有這種危機意識，要有這種危機意識，不能說沒有這種危機意識，因為畢竟現在社會很複雜，什麼時候要發生狀況人都不想不得而知，所以要有這種危機意識，雖然咱們在○○派出所對面而已，但是你不能安心喔，那一天要發生事情這樣，嗯…要有這種危機意識。（是否擔心因執行業務遭受懲處）當然會擔心，當然會擔心，你說沒有擔心的話，不能打包牌的……。

（六）您認為郵政機構應建立哪些激勵郵局經理的方式及具體作法？

答：其實我可以講，今天整個郵局這個講講，現在已經邁入從行政單位的局邁入公司制度，所以上一次我們去訓練他們的意思在唱出全員行銷、全面行銷是不是說表示已經改制公司以後，我們要追求利潤，這是我們大家應該要認同是這樣是沒有錯啦，所以我講今天我們為上者本身要以身作則，要做出來給我們看，不能單只是口號而已，像我在這邊做經理的也單只是口號而已，我們要以身作則讓他們去看，你今天要把這個局屋、業績蓋好各方面，我們最重視是業績嘛對不對？你要做好，當然你經理要求屬下是什麼方式，你要要求人家你自己本身要怎麼做，所以說全員行銷、全面行銷也是一種口號啦！他們上面的有沒有這麼做？

四、其他寶貴經驗和意見

對於郵局經理在工作上，您有無其他寶貴經驗和意見？

答：（招攬壽險與基金要能專業從事各司其職）你這個看法跟我不謀

而合啦，我們上面他們爲上者，他們的執行政策就是已經改制公司，不能老是那一套加諸於窗口每一位員工，要有剛才講的那一套制度（各司其職專業從事）就是專門在外面衝刺的行銷人員，像人家壽險公司就是這樣，不能老是說把這些要加諸於窗口，每項每項工作都做，每項每項業務抓回來，尤其是代售（代兌）發票的，我們都幾佰的呢。以及基金要你們主管去考證明啦，說到這個証照我實在講，上面當時你說要走向賣這個基金就要去規劃，讓員工每一個當主管的或是經辦大家都要有証照，要有這樣的信息傳達，結果不是；什麼時候開始實施……如果趨勢走向是這樣，你就要跟我們講說，早在一年前你就要通知每一個員工都要有這個共識，不管是丙等支局或是丁等支局都要開放基金，那你們在什麼時候都要把這個証照考取，讓我們有這個充裕的時間準備，結果不是……到現在三個月你怎麼考過獎勵沒有，沒有的話（沒有考過証照）就要被扣分。你上面如果早就要這樣講的話，你就給我們一年的時間來緩衝，我們快點來讀，我不是不讀，但是那樣的時間根本緊湊你要叫我……尤其遇到年關過年來就三月要考了，你說要考考得上嗎？啊人下班回家看書是爲著進了郵局吃頭路只好跟你配合，不然你說考那個我又不是讀商的專科對不對？所以講你看我不是常常講，我講上面他那個一個文下來，它是得到正的還是負的，在我看法是負的，負面居多，（至少要有証照再說）對！說証照你至少要有緩衝一年期限，叫你們大家都要準備，像我們當主管內控、內管都要考上，或是經辦內控、內管也要考上，你們一定要準備要讀，不應該一下子講規定，什麼時候要開辦就要全面……那你幾個月半年你要這樣做好，喂！工作都已經很累了，你還要叫人（讀書）…嗯！. 都已經老芋仔牌啦，該退不退……還在這裡打混…哈…哈…哈。

附錄九：訪談紀錄表

受訪者：代號 G

訪談時間：97年2月17日16時50分至17時55分

訪談地點：經理住家

訪談內容：

一、個人因素對工作滿足感的影響

(一) 您已擔任經理職務多久？目前擔任貴局經理多久？貴局的經理職務是主動爭取或是被動派任？當初擔任經理職務的原因為何？

答：五年多了，（目前擔任貴局經理多久）三年多，（你們大約多久會調動一次）目前沒有呢，有五年左右吧，一人郵局是三年吧，三年動的話可能就會……其他就會跟著動這樣子，對呀我現在就想要走啦，因為真的有點不勘了，（說來這裡也忙呢！）對呀三年多，以前我在○○郵局，那邊我四點半就結帳了，我五點就回到家，我在這邊（郵局）雖然很近，可是每天都六點半或七點才到家，一般都是中午要幫吧，中午我11點到兩點，中午都沒有回家就對了，因為郵務是契約工，中午一定要兩個人啦，就變成我10點半就下班了，回家吃一吃11點就去這樣，兩點再回來休息一個小時，休息時間錯開，沒法度呀，因為我們那裡機關團體都是利用中午去你知道嗎？還有下班的時候，下班五點半人有時候還在裡面，我們那裡情況比較特殊，○○郵局5點10分15分就跑掉了，我們郵務都要5點40才走呢，這弄完了還要弄一些公文，有時候還回覆執行扣押的這樣呀。（經理職務是主動爭取或是被動派任）被動被動，在郵局我從來沒有要求做什麼

(二) 您認為擔任郵局經理需具備哪些基本能力及專業知能？您覺得您的能力是否足以勝任？為什麼？

答：基本能力我想是溝通嘛，人際之間的能力。專業能力；當然我們本身的專業當然要比員工要強，本業的專業，還有應當通識也要加強、一般的知識、一般社會財經方面大家都要知道。（您覺得您的能力是否足以勝任）目前是可以啦！但是漸漸的有點感覺力不從心，為什麼？因為工作壓力越來越大，等於是我們本身你工作越來越大，你根本就沒有辦法靜下來去吸收新知，沒有充裕的時間去思考某些東西。就像

我們一上班，啪！一直到下午，你根本就沒有停下來的時間，頭腦根本就沒有辦法就……每天都一樣轉來轉去，回來就這樣而已，除非你晚上自己再去進修，不然你在上班……公事一來，章蓋一蓋就丟到前面去了，你根本不會靜下來去看，所以那能力越來越弱就是這樣。你看公文一來就一大堆，我不相信你每一個人都有時間去看對不？大概看一下重要的，重要的丟到前面去（窗口櫃台）就樣，所以能力越來越不足，因為新的東西一直進來，你越來越不能吸收，體力方面也是…。

（三）您認為擔任郵局經理能發揮專長獲得成就感嗎？請舉例說明。

答：獲得成就感喔？這是有限，（被稱為經理應有一點榮耀吧？）但是有時候你會覺得你做的跟外界想像是不一樣的，經理要去前面掃地掃狗大便，譬如經辦會說：經理窗口那邊門口那邊有堆大便，你鼻子一摸就去掃是不是這樣？會不會說你去掃，他就說喔~~喔前面很多客人，客人最大嘛，是不是？經理變成什麼都要，經理是很好聽啦！就是這樣。（有無遭受到挫折感？）挫折感……目前是還好耶，因為我那員工本身都還不錯啦，變成我不會業績方面壓力不會很大，還好啦！這方面還好，目前我來這局三年了員工都……雖然員工輪了好幾個人，可能是我比較不會要求他們，可是我都以身作則都還好呀。

（四）您曾否想過要轉調到中心局其他郵局？如果有，原因是什麼？如果沒有，原因是什麼？

答：有啊！有…有，因為在一個郵局待久了有時候會……怎麼講？換個喘氣的哈~~哈，但是往往越換越不好啦，對啊…我越想到一人郵局他越不想讓我去呀（如果擺爛沒有意義）對呀……如果擺爛我又做不下去。

（五）你認為郵局經理職務是所有同資位職務中工作量或工作壓力最大的嗎？您認為最主要的工作壓力是什麼？請具體明。

答：對！沒有錯。（您認為最主要的工作壓力是什麼？）工作壓力；應當是業績壓力吧，業績壓力，工作應該是還好啦，工作忙只是忙而已，沒有什麼關係，體力的付出嘛，壓力是無形的，你有時候……方向感在那裡也不知道，要怎麼去…招保險，我們員工不招經理怎麼招，窗口越來越生疏，跟客人越來越生疏，以前做第一線跟客人較熟，現在幾乎……離開五年了看到面孔都叫不出名字了，慢慢……。

二、團體因素對工作滿足感的影響

(一) 在貴單位中(1)下行的部屬關係(同仁)、(2)平行的同事關係(其他郵局經理)、(3)上行的上司關係(中心局經理、副理)三種內部人際關係，您認為重要性排序如何？為什麼？

答：這應當是下行的部屬關係，第二是平行之間的吧，第三是上司嘛，老實講我們不出錯啊就這樣做，他不曾打電話給我過啦，我這樣五年喔從來沒有說大經理打電話說……我也不曾打電話去，因為我無所求嘛，我就做我的，你公事下來做什麼我就丟(做好的意思)上去這樣，(唯一不好的就是大經理比較不認識你)對~~對，那是無所謂啦！只要把郵局弄好一點，大家工作愉快那就OK嘛。

(二) 您認為您的主管(大經理、副理)的領導風格是以工作(高績效)或是以員工(高體諒)為中心的領導？主管在工作上是否充分授權(能)？

答：嗯……以這樣來講喔，他的領導風格當然是以績效為主嘛，大家都是這樣，現在的經理大家都是這樣，但是他不是很積極的…哦你要怎麼樣怎麼樣？他都是用引導式的，還好啦，那種壓力不是很……不像西部的一講一通電話你要怎樣怎樣，(可能西部支局較多，大經理與各地經理比較沒有認識？)東部人情味較重啦，他們不會說馬上就要…一般是某某幫幫忙，拜託咧加油一下，大概是這樣，不會說你怎麼樣……早期還有一個他都是用罵的咧，就認了嘛，不然怎麼辦…哈哈，求平安就好。

三、組織因素對工作滿足感的影響

(一) 您認為您對現在服務的郵局、所屬中心局有認同感、歸屬感嗎？如果沒有，原因是什麼？對於郵政整體的工作亦有同樣的感覺嗎？如果沒有，原因是什麼？

答：嗯…你這樣講的話，認同感那是我在這邊待了三年，當然多少都有感情，但是有時候做到……這個三年多來講，大家都有點倦怠感了啦，因為我們郵局體制就是說三年四年五年就要動嘛，那你變成你不會一輩子待在這邊，那你就會去思索你是不是會到別的地方去，因為待了三年就……心情就浮動了就這樣啦，所以說像早期來講的話，做、做的好就○續做，做到你(退休)，當然我會……當然這個郵局我還是

付出蠻多的啦，局屋方面我都弄的蠻好的，（認同感是有啦，意思是說歸屬感可能慢慢減緩）因為制度上的規定嘛，你即時想怎麼樣，也沒有辦法。（對於郵政整體的認同感、歸屬感）工作……認同感當然是某些方面喔…要怎麼講？就像說本業方面，我們本業方面當然是…對啊！本來就是我們本業我們要積極推展，但是有些像那個代售業務，就那種有些就不能認同，就像有些像什麼代售的、像愛之味這些什麼的，有時候……當然我們這裡是沒有逼得這麼緊，像西部他們說…哇！還要假日去擺攤，我說那變成是，經理人員變成他們的銷售人員，像我上次去北部受訓時，那個嘉義的，禮拜六禮拜天喔，自己的假喔、開車喔、跟老婆一起去賣呢…擺攤！我說這個太離譜了。還有什麼過年過節…唉…就是這樣弄啊，不然怎麼辦。

（二）您認為現在的員額編制是否符合貴局的工作需求？若不能符合，有何建議方案？您認為貴局局屋及硬體設施是否符合貴局的需求？若不能符合，有何建議方案？

答：嗯……是夠啦，但是有點緊，當然是說○○郵局的工作點也是一拜一拜（剛剛好的意思）一點多、一點一左右，也還好，但是照講窗口有一點，超過一點的話也是蠻忙的，（一個月儲匯的工作點多少？）我看行銷科那邊（統計的）一點……我沒有印象中就看那個績效值（生產力）一點一左右（應該是很忙了）對呀！但是我的郵務沒有辦法，郵務只有百分之60吧，儲匯來講是蠻忙的啦！（貴局局屋及硬體設施是否符合貴局的需求？）這個局屋是太小啦，太小，沒幾坪啦，不到十坪，（其他郵局有窄有寬）我的是更窄啦，營業廳大概是這樣子……五個客人一擺就到門口了，沒有很深，窗口有五個窗口，補摺機放一下，你說叫我賣那個代售商品，我就很頭痛，我根本就沒有地方擺，根本沒地方擺，只有圓圓的展示櫃而已，你叫我賣什麼東西我也不知道啊，（只有我們的海報DM加減貼而已）對呀，就是這樣，就像貼藥膏咧，到處貼。

（三）您對於擔任郵局經理職務待遇感到滿意嗎？與其他同資位職務所得待遇比較覺得合理嗎？請具體說明。

答：對啦！滿意啦！假如目前的薪水你不滿意（還可以到裡找？）……（同資位職務所得待遇比較，覺得合理嗎？）合理，對啦…對啦。

（四）您認為擔任現職經理後有較佳的升遷或轉調他局的機會嗎

？若有，請具體說明。若無，是否有必要提供優先升遷的管道？

答：升遷？大概以…我個人來講的話，我不會是……但是你說升遷的問題是不是？在我個人來講的話，我想是在這邊就好了，我也不想到別的地方去呀，升遷的話你就可能要到○○郵局啦，那是丙級的嘛，你說這樣來回甘會合（划算的意思）？不會合算嘛，來回那個油錢哈…，（但是你們可以坐火車呀）是沒錯呀，你這樣時間的浪費跟油錢的浪費也是……，所以升遷對我來講不是很……。（就算到了新環境也不一定好做）對呀，嘛是很忙呀！就像我喜歡到○○郵局，那個有山地加給，從這邊去不到一公里喔…很近呢，是一人局，那個業績，喔！那個一天我看報紙看完不知道要幹什麼，只有打瞌睡而已啦！，

（五）您是否擔心窗口櫃台遭受歹徒搶劫或其他造成生命或身體上的危險？您是否擔心因執行業務遭受懲處？如何因應？

答：擔心喔？說…也不會常常去想呢，除非說有碰到案子Case才會去想，因為我這邊來講，分局就在前面嘛，等於說比較不會去顧慮這個問題，報案蠻近的啦。（您是否擔心因執行業務遭受懲處？）但是也是會啦，因為有時候基層員工做錯的話，我們也是要連帶，對呀、多少都會啦。

（六）您認為郵政機構應建立哪些激勵郵局經理的方式及具體作法？

答：郵局經理的方式？這個好像很難耶，你說……實際上大概只有精神上的鼓勵吧，其他的大概也都是這樣，就像現在的制度來講，做的好也是領那些錢，做不好也是領那些錢，對不對！是不是這樣，沒差啊。啊哈！就減少壓力啦，看那方面吧，看其實…怎麼激勵？再怎麼去衝？是有限的，看看有沒有辦法減少其他的壓力、業績方面的壓力，比較合理的啦，你不要說完全沒有壓力那是不可能的對不對？（譬如說業績量要合理）有啊！像去年…像快捷他給我配2500件，一年2500件，拜託！我一個月收五十件、四五十件就偷笑了，2500件參考而已，說你要編就編吧。我在局務會議的時候，那個大經理在會議說：某經理達的到嗎？我說參考而已啦！不然怎麼樣？今年就不敢了，今年就編580件，他說沒辦法，那個是以前是包裹跟快捷合在一起的，後來分開了嘛，分開了就變成說快捷要多嘛，今年又編少了，對呀……很好玩。

四、其他寶貴經驗和意見

對於郵局經理在工作上，您有無其他寶貴經驗和意見？

答：編制業績量要合理，每個郵局有其特殊……地域性，針對這樣的情況配給較合理的業績量，讓我們拚一下就可以達到，那我們也較有…勁力（衝勁的意思），不然太高往往變成沒有意義嘛。



附錄十：訪談紀錄表

受訪者：代號 H

訪談時間：97年2月17日20時10分至21時25分

訪談地點：一間咖啡屋

訪談內容：

一、個人因素對工作滿足感的影響

(一) 您已擔任經理職務多久？目前擔任貴局經理多久？貴局的經理職務是主動爭取或是被動派任？當初擔任經理職務的原因為何？

答：1985年到現在多久了？22年多了，（目前擔任貴局經理多久）離開一年多又回來，怎麼講？2006年又回來，也有一年多啦，我又回來一年多了。（是主動爭取或是被動派任？）是上面派的，是被動的呀。（原因為何？）是這裡的經理想要走，這裡沒有人想要來啊，我們的大經理就打電話給我，問說再調你回來好嗎？我說：不要啦！我只出來一年多而已，我那時在○○郵局，我在這裡做得好好的，我只出來一年多，我是說假如有人要來，你讓別人來，他就講就是沒有人要來，我就講假使真的你○找沒人，我才回來好了，不然就不要，真得很累呀。那有人要來，沒有人要來啦。之前的○○郵局一個人做剛好，工作量這樣，是說衝業績比較不好衝，因為你知道鄉下都是些老的、幼的，都是隔代教養的，你那些你要推展壽險是很難、推展基金是很難、推展代售商品就很難、推展集郵業務也很難，但是缺錢的你不用煩惱（外地的打拚的子女會寄回來），對呀，但是他老人家在的時候，你的業績會成長，但是老人家一旦不在的時候，變成遺產的時候，人都在外面，子孫分一分，人家都拿走了，所以你的業績大概就會往後的成長，不是往上的成長哈…哈。（畢竟一人局業績門檻少）不過我們○○中心局怎麼分都比你們多，因為它的業績是數人頭的，因為我們比你們多百餘人，單單郵務科就多少人了，你們不到300位，我們將近400人呢，我們多你們一百多個人頭呀，你看（業績量）這樣分下來一個人就增加多少了，而且都是一人局較多，真是不好做啦。

(二) 您認為擔任郵局經理需具備哪些基本能力及專業知能？您覺得您的能力是否足以勝任？為什麼？

答：我是認為以前較單純，現在因為時代的改變，所以現在是專業的技能是必備的，因為你現在很多業務也都要有一些証照，你才能開辦，譬如像外幣的買賣你一定要外匯的証照、基金的代售你一定要一些賣基金的証照，所以你才能開辦，所以專業的技能是你現在當主管應該這些都要必備啦；証照啦。（像基本能力呢？）基本能力是說我們專辦的業務，這些基本的能力你應該要具備，你才有辦法去……譬如說窗口有碰到疑難雜症的時候，你才有辦法去應付，你就是說……一個就是主管…你是要帶人嘛，領導嘛。還有對外的一些接洽、還有疑難雜症的處理呀，所以我想這些條件應該都要……基本的能力應該都要有啦。因為現在客人的要求也比較高啦，因為以前是說沒有一些超商進來的時候，還沒有進到我們後山時，那我們的服務他們沒有什麼好比，他只能去跟公家單位去比，但是公家單位來比的話，我們郵局算很好，那你如果跟民營的那些廠商來比的話，我們郵局又差人家一個段落，所以現在…然後再加上網際網路、還有電視媒體的一些報導，民眾的那種服務品質的要求會越來越高。我是感覺這樣啦，服務那麼多年來，跟以前我們是說70年代80年代那時候的主管很好當啦，是好做啦！你只要說規規矩矩的準時上下班就好了，第一個也沒有業績壓力對不對？只是說客人來你只要應付好就好了，因為以前公務機關來比，我們郵局給人家的印象是很好，所以一般都沒有問題，現在時代不一樣了哈…哈…。（您的能力是否足以勝任？）勝任是…勝任要…我個人來講喔，我是認為我可以勝任，但是就是這種求知的欲望是無止境的，你還是要一直去求進步，你不可能說停滯不前，這樣的話你沒有辦法去滿足客戶的需求，所以你的這個……求知的那個你還是要趕在前頭啦，不能說客人push了你才要來做，這樣的話大概就會跟不上了，我的感覺是這樣啦。

（三）您認為擔任郵局經理能發揮專長獲得成就感嗎？請舉例說明。

答：我個人的認為是說，你在什麼職位就要扮演什麼角色，即然你今天當經理的話，你就要把這個經理的角色扮演好，每一個人都有一個成就感跟榮譽心嘛，你做得好；大家也都喜歡被稱讚說你做得不錯，沒有人願意說；人家講你說你做的不好吧，我想只要有榮譽心的人，他就會有成就感，他就會盡心盡力的把工作做好，我個人的感覺是這樣

。再下來就說挫折感，因為以我的經驗來講，挫折感當然是會有，你不可能說沒有啦，因為現在的客人你也知道啊五花八門，有很好的客人、也有雞蛋裡挑骨頭的，所以我也碰到啊，所以那時候我們就會覺得有一點挫折感，就…我舉一個例子就是說，過年前就有一位客戶，他因為他被法院執行查扣，扣押然後存簿帳戶也扣押，然後劃撥帳戶也扣押，然後扣押我們要撤銷這個扣押的時候，還是要等執行處的公文來，我們才能幫你解除嘛，我一直沒有收到那個文，來查詢的時候我也幫他查，我也用人工去翻以前所有的來文，也都沒有，後來我就主動直接打電話去執行處去問，他說有啊！我說我沒有收到哇！我說那麼你是不是可以影印一個給我，或是傳真給我，我才辦法去跟客戶做解凍的動作，他說好；我一收到就馬上處理，處理好我就馬上跟那個客人答覆，因為他是打電話來，他之前也有一次來過窗口，我查都沒有，我說不好意思，查都沒有呢！是不是再等一等？等待看看是不是會有解凍的文來，要不然你去就去問看看，是不是缺什麼稅沒有繳趕快去繳，他也有去處理，最後一次他就打電話來，我就快點處理，處理好我就打電話給這個客戶，我說都為你處理好了，都沒問題了，結果完畢他還是打到客服中心去告，說我推托怎麼樣都不理他怎麼樣？最後隔天我接到那個控函，我就馬上打電話給那個客人，我說你在控函裡面講的不是事實，我說你這樣講不對呢！他知道心虛，就推說我現在有客人，有時間再打電話給你，就把我的電話掛掉了。我說好好；你都不要到郵局來，你若來郵局我就好好的向你「道個謝」，結果電話也不敢打，人也不敢來郵局，像這樣的話我們就有一點挫折感。

（四）您曾否想過要轉調到中心局其他郵局？如果有，原因是什麼？如果沒有，原因是什麼？

答：轉到其他的單位服務？當然是有想過啦！因為換個環境喔，然後有不同的學習嘛，我的感覺是這樣的，而且以現在的制度來說，也不可能讓你在一個單位待太久，因為它現在有輪調制度嘛，第一個就是說這個法令的規定嘛你要輪調，所以不管你自己有沒有想要調到其他的單位服務，還是會自動調嘛，那自己也是有這個想法跟念頭啦。

（五）你認為郵局經理職務是所有同資位職務中工作量或工作壓力最大的嗎？您認為最主要的工作壓力是什麼？請具體明。

答：我個人的感覺是這樣，不同的職位有不同的壓力，當然是你各支局的經理他的壓力應該會比其他的人多一點，因為……他第一個他要領導統御還要面對公眾，你服務要做好還有同仁之間這個調度呀、或是其他的服務啊，我是認為支局經理的壓力會比較大一點，還有就是說現在又有業績壓力，這個就是壓力裡面我個人認為排行第一的啦哈……哈……其他的是還好啦，其他的是我認為還可以那個……（你是認為工作壓力最大的是業績？）業績啦，對對，因為像兼投支局的經理要背負投遞同仁的業績啊，一般投遞同仁他們除了投遞以外，會推展的真是微乎其微啊，真的是很少，是數算人頭的，我的感覺是這樣。

二、團體因素對工作滿足感的影響

（一）在貴單位中(1)下行的部屬關係（同仁）、(2)平行的同事關係（其他郵局經理）、(3)上行的上司關係（中心局經理、副理）三種內部人際關係，您認為重要性排序如何？為什麼？

答：我認為是自己單位的同仁關係排在第一個，因為他是……怎麼講呢？他跟你是搭在同一條船的人，你這個單位的好壞跟你的領導當然是有關係，但是同仁的努力是最大的關鍵所在，所以這個關係應該要處得很融洽，維持的更好，我是覺得它應該排在第一個啦。那第二是……應該是這兩個應該排同等級的那個啦，當然你跟上面的關係也是要維持，因為我們有須要他支援的時候，你如果關係不好那就很難得到支援。那平行的同事之間呢，因為他是一個很好的資訊的一個……我們有什麼問題的話，因為同樣都是在窗口服務嘛，那你碰到的問題他們會比上面的了解啦，因為上面是作決策跟支援的那個嘛，所以這兩個我是覺得一樣的重要，我的感覺是這樣啦。

（二）您認為您的主管（大經理、副理）的領導風格是以工作（高績效）或是以員工（高體諒）為中心的領導？主管在工作上是否充分授權（能）？

答：我的感覺是這樣，因為目前……因為是說公司改制以後，尤其是從今年開始又要課稅，所以我的感覺是應該會以這個績效為優先，為什麼我會這樣認為呢，因為每一週都有一個週報，這個都是在催績效的，如果不是以績效為掛帥的話，就不可能有這樣的動作嘛，所以我的感覺是這樣，你說體諒員工他們當然也會體諒，但是因為這個是目前公

司就是說，它已經走到這樣的地步了，他們也不願意說一定要以業績掛帥，但不得不，因為是目前公司已經轉型到現在這種場面了，你不得不說用業績來那個啦……應該這個不是說主管他們所想要的，我相信大概……所以大家應該共同的去體認這個（情勢），所以說我是感覺得每一個人都應該要把自己的角色扮演好啦，你能推展多少算多少，不要說都不動，你如果說都不動的話，變成其他同仁要去背你的啦，變成會很累。因為咱們現在的薪資制度又沒有比照民營的機構嘛，薪資制度還是吃大鍋飯啦，但是業績就是沒拚的人，一樣還是這樣哈……哈，但是到目前還是有這樣的人，所以你跟我說；年度郵票冊我分了120本，你怎麼賣？今年有夠難賣的知道嗎？第一景氣大環境不好、景氣不好，集郵人口越來越少，你的量又發行這麼多，根本沒有收成的機會，（網路有賣的很便利）因為有的主管他是這樣啊，上面給我；我就分下去。我做了這麼久的主管，我從來沒有這樣做過，很多主管都是這樣子啦，反正來了（郵票冊配額）我就分下去，來！每人五本錢我先收，你賣的出去不出去是你的事，但是我做那麼久，我從未如此做，我盡力我能賣就賣，賣不了我也就算了，我不管對不？我們盡心去做嘛，（其他員工多少也會賣？）會啦！我們也有拜託啦，拜託說因為今年較不好賣，大家加減賣一點啦，不要說都沒有賣，你若用強迫的，你也不高興啦，那績效假象的也沒有用，我是較不喜歡這樣啊，包括代售商品，代售商品我也不會這樣，我也不要這樣，所以那時候在類似強迫賣愛之味的蕃茄汁，我連一瓶也沒賣，（那行銷科不會講話嗎？）我賣別的啊！因為那個價格一瓶20幾塊你要賣給誰喝呀，雖然是有打折，但是還是比外面的貴啊，比外面的貴你怎麼推銷。

三、組織因素對工作滿足感的影響

（一）您認為您對現在服務的郵局、所屬中心局有認同感、歸屬感嗎？如果沒有，原因是什麼？對於郵政整體的工作亦有同樣的感覺嗎？如果沒有，原因是什麼？

答：我個人的感覺是這樣，不管被調到那一個單位，你到那一個單位的話，你就要對那個單位要有歸屬感跟認同感，為什麼呢？你如果沒有這兩種這個認同感跟歸屬感的話，你就不會盡心盡力去做好你事，就像我們在家裡一樣，我們一個人同時扮演好幾個角色，丈夫的角色、爸爸的角色、兒子的角色，所以你扮演什麼角色，你就要把這個角色

扮演好，要怎麼扮演好就是要有認同感跟歸屬感，這是我個人感覺，就是說你要有這種感覺的話，你才會把你的工作做好。（對於郵政整體的工作是否有認同感、歸屬感？）我想也是一樣啦，不管是對一個小單位或對一個大團體，你今天會顯得你對這項工作，就是你……而且做得這麼多年，表示你一定是認同它嘛，所以你才會待這麼久，如果你不認同那你早就換工作或跳槽了、或是怎麼樣呢。

（二）您認為現在的員額編制是否符合貴局的工作需求？若不能符合，有何建議方案？您認為貴局局屋及硬體設施是否符合貴局的需求？若不能符合，有何建議方案？

答：我們那邊外勤是六個人、內勤是三個櫃員一個主管，總共是十個，外勤有一個區段是外包，投遞是五區、外包的一區，另外一個是稽查兼收攬、接送，一個抵公休，全部是五區不是六區啦。（外勤有無來窗口抵班？）有！因為我們的抵公休那是投遞士內外抵，內外抵咱是抵公休但是他要內外抵，內勤人員休假他要坐郵務窗口，但我們一個抵公休不夠啦，照實講是要一點五個人，二個人又太多，一點五剛剛好，一個人不夠的地方就要○○郵局來支援，要○○郵局支援不然一個人不夠。（局屋及硬體設施是否符合貴局的需求？）局屋是我去以後，我有整修兩遍以後，目前來講已經算很好了，就局屋的部份。那以機具設備來說，汰舊換新的速度趕不上業務的需求，是這樣啦！

（三）您對於擔任郵局經理職務待遇感到滿意嗎？與其他同資位職務所得待遇比較覺得合理嗎？請具體說明。

答：以目前的薪資待遇的結構來講，算是滿意啦！因為比上不足比下有餘啦，雖然是說有業績壓力，但是我覺得我領這個薪水是心安理得啦，咱有領那樣多的薪水，但也有做那樣多的工作。

（四）您認為擔任現職經理後有較佳的升遷或轉調他局的機會嗎？若有，請具體說明。若無，是否有必要提供優先升遷的管道？

答：我個人的看法是這樣，不管擔任什麼職位的工作啦，當然你表現好，你如果想要升遷或是調往他局的話，那跟上面提出這個要求的話或是說明的話，當然會有幫助啦！你如果表現不好，那就不用講了，沒有給你隨便調就已經算不錯了，我的感覺是這樣。所以你做任何職務的話，我是……我個人是很盡心盡力啦，不是說光是做主管的工作，我

只要是上班就很盡心盡力的去做，中午甚至於我都不休息，窗口忙碌的時候輪流休息，我就下去抵替，除了我去吃飯差不多最多15分鐘，我就繼續的做。我是覺得咱們上班就是要做工作，下班我不做了，下班是我的時間，所以我很不喜歡加班，我個人的想法是這樣，我寧願中午我不休息把它做好，下班我不要……即使多待五分鐘我也很不願意，下班我就要回家了，結帳時…只要不抓帳差不多15分鐘統統就處理完畢了，我就要走人，我就不想待在郵局，已經很累了，換換個磁場，我個人的作法是這樣。（中午你們怎麼休息？）我一定要配合窗口，因為你窗口一定要維持60% 以上的人力，所以我一定要下去抵替，然後再利用中午時間處理一下公文、執行處扣押的等等。

（五）您是否擔心窗口櫃台遭受歹徒搶劫或其他造成生命或身體上的危險？您是否擔心因執行業務遭受懲處？如何因應？

答：這個聽說因為這最近幾年來，經濟不景氣嘛，當然啦！尤其是年關的時候，這種事情發生的比例更高，但是咱們東部算起來比較幸運啦，因為我待了郵局這麼多年，很像花蓮發生一次、台東二次、基隆一次，一次有開槍的嘛，那時候支局長還要值夜，當時我們沒有宿舍所以不必值夜，所以我們運氣較好，後來調往○○郵局也要值夜，可是我不要值夜，我就直接寫報告上去改成保全，那時候保全一個月差不多伍仟元，你請我值夜要一萬多塊嘛，我甘願不要，因為上班在那裡，下班也在那裡，24小時綁死死我不要，所以我不要，我就直接寫報告上去，你們改為保全，第一個可以節省公帑，一年就可以多少了呢？（是否擔心因執行業務遭受懲處？）我個人的看法這樣，你只要不貪污，作業上的疏失都可以補救，譬如說你少蓋個章啦、或是入機入錯了啦、只要你不是貪污的，我相信都不會受到失職或是遭受刑懲處，你說作業上都沒有疏失那是不可能的，如果是這樣的話，就不用上面很多審核單位了嘛，所以審核單位的用意就是我們窗口作業很忙，偶爾會疏失那是難免的，只要你不是會貪污，我相信應該都不會有上述懲罰的事情發生，我個人的看法……就是說你在金融機構操守最重要，只要操守好我相信就不會有這些事情發生，我的感覺是這樣。（有一種是金管會的要求也會受罰？罰款均很重呢？）它講得就是那些重點的重大疏失，它那個是講十大還是十幾大…我忘記了啦，就是金管會特別重視的那些，我們要去特別留意，譬如說鑰匙與密碼的分流保管、進

出金庫的那個……只要那些重大，它是屬於重大的，我相信沒有很多項啦，不會比我們那些作業上細細麻麻還多，所以那些你應該去稍為留意一下應該都不會犯錯了。

(六) 您認為郵政機構應建立哪些激勵郵局經理的方式及具體作法？

答：我個人的看法是這樣啦，待了郵局待了三十幾年，只有被記一次嘉獎，那個嘉獎是怎麼來的呢？就是郵局配合政府的政策，申請那個金片卡，然後爲了配合政府的政策，然後很急就章去弄那些金片卡，所以那些金片卡的品質也不好，所以現在都一直在汰舊換新，所以那一次因爲廠商他的材料有問題，所以那一批的金片卡不太好，我唯一被上面嘉獎就是那一個（推展申辦金片卡業績），我是感覺到我們郵局對同仁的記功嘉獎是……怎麼講…比較嚴苛，比較吝嗇，就像說我在○○郵局這麼久，那上面的政策也開始要求兼投支局，都要做上收包裹這個業務，我在○○地方的時候，我很賣力的去做，我去找那些客戶一間都至少跑了五次以上，好不容易去收集了一些民間業者的這個運作的手續，還有他們運費方面，統統收集他們的資料，然後再去跟廠商談，那時開始談的價格就是說比宅配便宜，比貨運貴一點，那時候貨運業最便宜，宅配是最貴的，宅急便、宅配通價格最貴嘛，那我們就是訂在他們的中間，因爲當初我們的服務品質，要跟他們比的話真的是不能比啦！是差很多不只有差而已，那是後來做了幾年來才有今日收件一日送達，那也是台東郵務科把那個運輸規劃得很好，才有辦法做成這樣，那當時是台東邱經理在這裡的時候。

四、其他寶貴經驗和意見

對於郵局經理在工作上，您有無其他寶貴經驗和意見？

答：我的經驗是這樣啦，因爲1985年就開始接主管到現在，也是二十幾年我是認爲你當主管就要有…當主管的領導統一的能力啦，因爲一個單位的好壞喔，畢竟你是一個……人家講的領導者，所以你應該要以身作則啦！我的感覺你一定要以身作則，你沒有以身作則的話，你就很難去帶動同仁，還有就是說帶人要帶心，你帶心你才有辦法大家同心，然後朝著你的目標、朝著你的績效去打拚，還有我個人的感覺就是說，主管偶爾要犧牲，自己要犧牲就對了，不可以光出一個嘴巴，就是說要同仁去怎麼樣怎麼樣，以身帶頭去做以外，你還要自己有所犧牲，

這樣的話同仁才能感受到說；耶…主管也是這麼努力的在我們的業績、績效在努力，這樣的話；我相信來領導的話，比較會得到同仁的認同，我的感覺是這樣啦，因為時代的進步，那你也要跟著時代的脈動去求新求變，不能再墨守成規說以前怎麼樣怎麼樣，還有是說客戶的要求品質越來越高，所以一定要在工作上有所改變，然後求新的知識，然後應用到你的工作上，來滿足客戶的需求，我的感覺是這樣啦。



附錄十一：訪談紀錄表

受訪者：代號 I

訪談時間：97年2月18日20時20分至21時35分

訪談地點：該經理住家

訪談內容：

一、個人因素對工作滿足感的影響

(一) 您已擔任經理職務多久？目前擔任貴局經理多久？貴局的經理職務是主動爭取或是被動派任？當初擔任經理職務的原因為何？

答：四年而已，在這裡也二年而已，都是被動的啦！就像我從○○來，人家是講；找一個沒有牽掛的人去，因為他們是怎麼樣？……因為楊○○會回去郵局找管理局長抗議、吵呀，管理局長被他吵的很煩嘛，我是接他的，所以他們被他吵的真煩，才會說找一個沒有牽掛的人去啦！是這樣來的。

(二) 您認為擔任郵局經理需具備哪些基本能力及專業知能？您覺得您的能力是否足以勝任？為什麼？

答：第一工作就是說咱們業務上的基本能力，業務熟你才有辦法回答問題呀。（基本能力您認為呢？）嗯…嗯…基本的應對、客戶的應對關係一定要的，這是基本的，基本的應對一定要的。第二就是講，咱們每天那種跟員工的互動，這個也是一定要的，這個是基本的常識。就像我們現在在推展金融的……什麼（基金嗎？）基金的東西，也是要有基金的基本常識才能夠去做，這是較專業去了，像証照之類的也是要啦！（譬如說溝通能力？）員工的互動啊，這是基本要做的。（再來就是專業的呢？）專業的…我們的東西就很多了，咱們郵局的基本常識都要知道嘛，儲、匯、壽、基金啦，你沒兼郵務投遞我那邊還要兼郵務呢！郵務投遞的基本都要知道，你剛進來你不知道，你一定霧沙沙沒有辦法去做嘛，其實我這兩年我做得很辛苦，儲匯改變那種內控很多東西改變，你看我從勞安出來的時候，那一段時間真的是很辛苦，改變很多，這幾年真的基本常識……就像內控的啦，內控改變很多，以前都沒有嘛。還有剛才講的基本常識裡面統計學也是要的，因為我們每天那個現金都在進出嘛，你必須有基本的統計學常識去判斷

我明天的現金多少？、後天的現金多少？是算基本的能力嘛，咱們在郵局裡面每天的物料的用料，單據的需要量，這也是你的基本的常識、基本要的……每天要面對的，我這次要申請多少？要多久才要再申請？是三個月還是幾個月，最明顯的是我們的現金控管，你每天…初幾要多少？要繳多少？要協款多少？或是繳款要繳多少？這都是每天要面對的常識嘛對不對？（你在這裡能力是否足以勝任？）大概是還好啦！還好啦！剛開始是很累啦，因為你剛從行政部門出去，那一段時間每樣事情都不知道，慢慢做就熟了（其實每個人每樣事情都是這樣啦！）。

（三）您認為擔任郵局經理能發揮專長獲得成就感嗎？請舉例說明。

答：剛才基本常識就是說，就是說到統計學，我在○源也好、在○山也好，我的現金控管都不曾over，這個大概是我的……，再另外較有成就感的就是跟客戶的互動算是蠻好的啦，當然免不了也會被告啦！這很正常啦；他如果排隊排的不爽，他就告你了，甚至於他要求的得不到，他就告人了，好多事都是很正常。有的人做事情是以他的本位主義在做事情，咱們遇到這個就算自己倒楣了，不然其他的來講，跟顧客的互動算是蠻好的，不會說和顧客發生嚴重的爭執，跟顧客的互動一般來講是不錯了，因為人緣……就像你去○○郵局接我，可能沒有人會講那個從高雄來的人不錯吧。我在這裡目前也跟他們…及一般顧客互動也算蠻好的啦，當然對我們來講是較有利啦，就像人一多有客戶就大叫；也不裝叫號機什麼的，但就有旁邊的人在為我們講講話，咱們就很高興了，這個是那個互動。我也有一個好處；嗨！張先生：你好、或新年好，我大概會主動去……哈啦哈啦。所以人就是這樣嘛，你有跟我打招呼，尤其在草地（鄉下），他看到咱們就不會覺得是官員似的，他會認為我們看他看的很起，所以這個東西是……（在○○這裡也是做得有勝任啦）哈…嘿…對啦，就是這樣子。挫折感是還好啦，也不會有很大挫折啦，因為我們講一句實在話，以目前我們的待遇來講，出去外面要到那裡找？又安定待遇又不差，挫折免不了都有啦。

（四）您曾否想過要轉調到中心局其他郵局？如果有，原因是什麼？如果沒有，原因是什麼？

答：有啦！是有這種想法，差不多再二年或三年就調來去一人郵局養老準備退休啦！（這可能要play啦！）我們人要認知咱自己，你越多歲你的各方面效能越差，當然咱們自己就要認份，到旁邊去等待退休，等於說第一較自私、第二是說越多歲就知天命吧，不要跟人家去相搶，對公家好對咱個人也好，皆大歡喜啦。因為再兩年在台東局已是老芋仔了，現在比我老的像蘇○○、宋○○、吳○○，黃○○、對了還有朱○○，這五個，剩下的都比我年輕，這樣…像蘇○○嘛要退了、吳○○不用講了、宋○○也差不多了，嘿…馬上排到了。

（五）你認為郵局經理職務是所有同資位職務中工作量或工作壓力最大的嗎？您認為最主要的工作壓力是什麼？請具體明。

答：這是…工作量確實是很大，尤其你……最難做得大概是280丙級的沒有專員的郵局，再上去有專員的那又好做了，再下來的人較少的又不好做唷！所以我剛剛不是有講過；我要去○○郵局play，這個不是沒有原因的，你想想看每日那麼多人都要找他、客人也要找他，員工也要找他，你說一天要做多少事？又沒專員，又要核章、又要接電話、又要收包裹，（也算地方首長，地方要開個會可以跑嗎？）沒辦法跑啦！你不要說什麼？叫我們去推展業務，叫我們去拜訪客戶，你那裡有時間，沒有辦法走人啦，只能幾分鐘偷跑一下，我們也不敢跟客人相約呢。這是最嚴重的一個問題是說；上面要我們去推展業務，我們又沒有時間去拜訪客戶，又沒有辦法去接洽客戶，完全不能離開（郵局），一點效率效果也沒有……，我去年還會排公休去拜訪客戶，如果是這樣你其他事根本就沒辦法做啊，就像今天來講啊，一件學生包裹不見了，人家寄四件對方只收到三件啦，那一件不見了？喂……一件包裹不見了你要找多久呢？你知道嗎？像這樣幾乎每天都有啦；我的信怎麼不見了？你還要幫他們找信，你今天若做不好，明天你就不好做了，明天你就一定不好做了（這一定是累積的嘛）。就講我們的工作量就好了，你每天要蓋多少章？你有沒有辦法專精去把這些東西弄好？你不要把人手卡的很緊啦，我們講一句實在話，咱們服務品質一直不好為什麼？客人都在那邊等啊，你說叫經理下去做、是下去做，後面積了很多問題，還有他本身很多事情要做。我講一句實在話，我們外勤的裡面合不來啦，所以每一個什麼事情都跟你講；他今天收三個包裹，他回來跟你說他收三個包裹啦，哎…我每天看報表就好了嘛，

所以說那個感受是怎麼樣？

二、團體因素對工作滿足感的影響

(一) 在貴單位中(1)下行的部屬關係(同仁)、(2)平行的同事關係(其他郵局經理)、(3)上行的上司關係(中心局經理、副理)三種內部人際關係，您認為重要性排序如何？為什麼？

答：我認為重要性的排序是(1)啦、下行的部屬關係，因為一個單位的和協最重要，你內部如果能夠和協，平平安安沒事情對不對？第二個才是上行的關係啦，第三個才是平行的同事關係，平行只不過是我們遇到困難協助我們，我們去問些東西…另外則是業務上往來，譬如說…啊…我們這裡缺三張什麼收據，拜託你寄個幾張過來，大概平行的關係就是這樣子啦。你第一個最重要的就是內部的團結啦，說真的；我內部做好好平安順事，那上面也不會管你啦！因為他不會去……畢竟你們做的平安順事，他決不會去……。長官跟我們是什麼…有時候他會給我們很多指令啦，什麼東西等等。我們如果跟他關係好一點，我們跟他講說，你這個……不合我的……我有困難、我執行上有困難。當然啦…要交朋友要交平行的關係（因為相睹會到嗎？哈…哈）不是啦…哈，因為平行的關係的利害關係比較少啦對不對？因為我們跟下屬有時候跟他講就……，因為有時候上面會指令要做業務啦！做什麼的，下行的有時候會反彈嘛，這是很正常啦，這樣一般來講平行的比較可以作朋友的、有什麼好卡的等等。

(二) 您認為您的主管(大經理、副理)的領導風格是以工作(高績效)或是以員工(高體諒)為中心的領導？主管在工作上是否充分授權(能)？

答：當然是高績效啊…哈…哈，林局長當然是高體諒的，再來的都是高績效哇……！。(工作上是否充分授權能？)我想沒有……支局的部份沒有什麼授權，他很少授權給你們做什麼事情，我們郵局的制度是中央集權制，(譬如說一些外包投遞？)外包這個東西唷，剩下的你看全部都是中央集權制，那是…授權外包是怎樣？他沒辦法……鞭長莫及不得不這樣。咱們郵局的制度可以說完全沒有授權，尤其…高雄還有唷，高雄零星費用，他是一個局授權你多少錢可以自己應用，高雄一個局一個月大概幾佰塊、一個小小的授權。

三、組織因素對工作滿足感的影響

- (一) 您認為您對現在服務的郵局、所屬中心局有認同感、歸屬感嗎？如果沒有，原因是什麼？對於郵政整體的工作亦有同樣的感覺嗎？如果沒有，原因是什麼？

答：一定有的，沒有歸屬感你怎麼去帶人？認同是我對郵局的啊！歸屬嘛是……喔這個很難區別呢？（有一種是認同感不歸屬）對對、啊我做一做要退休，這種心態啦，歸屬感就是說我對郵局，還有責任要把它扛起來。（對於郵政整體的工作是否有認同感跟歸屬感？）當然我對○○郵局一定要有歸屬感，我沒歸屬感我怎麼帶人？這個是一定的道理啦，對整個郵政來講可能是認同感，比較沒有歸屬感啦，因為可能我們每天都在……唷…大家都是郵局的人，你比較沒有那個……很多東西就……，○○郵局我每天生活在…我必須歸屬這個地方啊！我沒有歸屬、第一個我跟客戶不好交待，第二個我跟員工沒辦法交待對不對？整個郵局的話可能……那個…範圍就比較大了，所以認同絕對是有啦，歸屬的話……以前可能有…還在高雄的時候可能有舍我其誰啊，現在可能不敢有這樣的想法了。今天你在這裡做主管、這裡掌舵、絕對要歸屬，甚至要帶領啊，（整體不是你在帶頭啊）可是我認同你啊，你不歸屬是沒有辦法，因為當主管不歸屬是沒辦法的對不對？

- (二) 您認為現在的員額編制是否符合貴局的工作需求？若不能符合，有何建議方案？您認為貴局局屋及硬體設施是否符合貴局的需求？若不能符合，有何建議方案？

答：外勤絕對是夠啦！內勤大概差半個，還要再多半個人才夠，內勤的話還要再多半個人，咱們說實在的，以郵局的用人匯率來講，你不可能說我要加一個人，你早上給我半個人的話，我很多客人……我的業績會更好，這怎麼講；客人不用等啊，我們郵局有一個不好的現象……一直卡！卡！卡（人手○減）那是一種惡性循環，人越卡……人都不希望等待啦，我來我就是客人、你要馬上給我辦啊，（每一次來郵局都要等）當然我就不來啦！還有另外就是，我不曉得你們那個局怎麼樣？我每天接的電話接的很可怕，那個電話之多啊……所以你每天處理這個電話的事情，我們講一句實在話，這些都沒有算在工作點裡面是不是？（局屋及硬體設施是否符合貴局的需求？）不符合！公眾廳太小，我們郵局早期都是低成本政策，所以早期蓋的局屋都很小，營

業廳都很小，我們郵局早期的經營者，就是大陸撤退過來的所謂軍郵者，在整個經營上來講比較有…克難的精神、全部都是很克難、有就好啦。比較有……抱負的就跑到電信局去了，本來我們是同一家的，比較保守的、比較克難的就留在郵局，所以在整個經營層面來講都是這樣，像一間二人在做的郵局（空間）就是閃來閃去的就是這樣。

（三）您對於擔任郵局經理職務待遇感到滿意嗎？與其他同資位職務所得待遇比較覺得合理嗎？請具體說明。

答：滿意啦！滿意滿意。合理啦！

（四）您認為擔任現職經理後有較佳的升遷或轉調他局的機會嗎？若有，請具體說明。若無，是否有必要提供優先升遷的管道？

答：可以告訴你…都沒有，（應該較有啊？）那有？（是不是比較有機會去輕鬆的一人局？）那是降調呢？如果以我們東部地區這個環境，也沒有地方讓你升遷了啦，花蓮好一點，我們台東是比較那個…，要去那裡？我問你你要去（升遷）那裡？保平安就好了。但是在都會區他們升遷管道就會比較好；260、280、300或是內勤的，在人事上他們比我們還暢通。

（五）您是否擔心窗口櫃台遭受歹徒搶劫或其他造成生命或身體上的危險？您是否擔心因執行業務遭受懲處？如何因應？

答：目前我是沒有啦，目前不會擔心，因為我隔壁就是警察局啊，每天人那麼多，營業廳那麼多人，這個東西我們該擔心的是一人郵局二人郵局，較沒人的郵局。（郵局內人多歹徒也會較考慮）對呀！他比較顧忌，第一我在警察局旁邊，第二我窗口隨時都是在忙。（是否擔心因執行業務遭受懲處？）正常郵局是不會擔心，我們沒有什麼……咱們只是依法行政這樣而已，我們郵局來講，在行政機關裡面算是最單純的啦，我們窗口現金收入正常就好了，依法來做，所以我們郵局來講算是最單純了，比較沒有奇奇怪怪的東西，這個地方通常都怪在那裡？有議員管的地方，民選的官員，有民選的…有一個問題就是說；我在選舉的時候有人會支持我呀，支持我他就是想；我選上了我可能要回報他嘛對不對？像這樣我們郵局是不用的，我們自己就有規定了，該怎做就怎麼做嘛是不是？

（六）您認為郵政機構應建立哪些激勵郵局經理的方式及具體作

法？

答：咱們現在就是說……其實我現在遇到的問題，外勤的不時的向的講；以前邱元忠（大）經理的時代，我們收一個包裹都是一塊錢，為什麼現在都沒有呢？當然我是向他們講啦，我們的底薪都很高，所以上面就沒有這樣的獎勵，你說在私人公司來講；他給你的待遇都很低啦，你就是收一件包裹給你五塊十塊的，但是領一領也沒有你們的薪水高，事實上我們這種底薪對我們是很有保障啦，只要你一退休，這些底薪都沒有影響對不對？你今天情緒好就多做一點，情緒不好……底薪都沒有影響啊，但是在私人公司你就得每天爲了錢去拚命啊，所以現在我們很多東西……你做包裹多少就給你多少？你做什麼多少就給你多少獎金？這也是一種實質上的獎勵啦，其他的話倒是多多鼓勵啊，呀…你們有什麼困難大家共同來解決，這個才是……並不是說我們今天當了經理一個郵局讓你負責，我們多少是會有使命感，我們不是說…在那邊撒爛污，這個不是我的事情等等。但是遇到困難要共同來解決，不要在那邊打官腔啦！或者怎麼樣？又怎麼樣？但是有沒有這種主管？有！對不對？（所以激勵經理的方式及具體作法？）尊重員工、尊重經理，如果可以的話，大家共同開會來決定。

四、其他寶貴經驗和意見

對於郵局經理在工作上，您有無其他寶貴經驗和意見？

答：這那裡有什麼意見和經驗啦，咱也是一個做工仔人，（每天員額多派幾個人…）哈……哈多派半個人就好了……狗吠火車啦，工作點他們不用搞那麼高啦……。