

# 台灣本籍勞工與新加坡華人勞工工作價值觀之比較 -以某科技公司為例-

林功偉

中央大學人力資源管理研究所研究生

房美玉

中央大學人力資源管理研究所教授

## 壹、研究動機與目的

2002年4月，國內半導體龍頭企業聯華電子公司和台灣積體電路公司相繼宣佈在新加坡投資興建十二寸晶圓廠，借重該國優勢地位達到全球佈局的目的。對光碟產業科技而言，新加坡可以提供業界豁免歐盟反傾銷稅保障，強化產品競爭力，新加坡勞工與外勞一比一雇用政策，適時紓解業者人才荒的壓力。

除了新加坡政府優異的行政效率；民間競爭力也不遑多讓，新加坡是全球第三大煉油國、世界第七大進出口港，各項經濟指標，包括：勞工素質、生活品質、環境建設、施政清廉度、政治風險評估、醫療品質(新加坡經濟發展局2003)，都有令人欽羨的成績，號稱亞洲四小龍之首的新加坡，經濟實力確實不容小覷。

新加坡與台灣人口結構以華人為主，語言相似，兩國領導者皆以儒家文化為治國基礎，經濟發展不分軒輊，面對國際化競爭壓力，雙方經貿交流益見頻繁，跨國經營者應有一套「因地制宜」的經營策略管理兩地公司。

新加坡與台灣華人多數源自中國大陸沿海省份，兩地華人歷經移民艱辛、政治動盪與時間遞移，容貌、風俗容或不變，兩地華人在環境變遷和生活壓力下，行事風格、生活方式、工作價值，可能已經今非昔比。

「工作價值觀」深受文化、家庭、社會、教育等因素影響，跨文化組織經營者對不同國籍、不同工作價值觀的員工管理尤其不能大意，Hofstede(1991)主張良善的管理應與文化價值相匹配，成功的管理制度在其他不同文化的組織未必能有效運作，正所謂「橘逾淮為枳」，經營者若果能同中求異，知人善任，自能收事半功倍之效。個案公司在新加坡與台灣工廠兩地員工常因品質政策、服務流程與人力資源管理議題發生齟齬，雙方爭議，有跨文化偏見因素，也有主其事者人格特值差異；個案公司跨國經營的難題，舉凡本位主義、組織利益糾葛與員工認同低靡，都是經營者前所未有的挑戰，也苦於經營綜效不能發揮。

中國哲人莊子說：「藏於內，形於外」，個人價值觀對外顯行為的影響毋庸贅

言，工作價值觀導引個人職涯選擇、工作態度，工作滿意度，進而影響員工對組織認同與承諾，業已獲得許多研究證實彼此有顯著關聯 Crain , 1974 ; Kalleberg , 1977 ; 蔡林亮 , 1993 ; 許士軍 , 1977 ; Funderburg , 1996 ; 莊雅雯 , 1998 ; 李麗華 2000 ; 廣義而言，工作價值觀包括工作動機的探討 ( Kalleberg , 1977 ), Schneier ( 1989 ) 發現足夠的工作動機可以讓半數以上的美國人增加生產力，足見員工工作價值觀對企業經營績效良窳息息相關。

綜上所述，本研究目的設定為：

- 一、調查台灣與新加坡個案公司員工工作價值觀。
- 二、比較新加坡與台灣兩地工作價值觀的異同。
- 三、調查結果提供個案公司人力資源管理制度檢討。

## 貳、文獻探討

### 一、工作價值觀形成背景

根據學者 Dlugos 和 Weirmair(1981)的定義，認為工作具有交換金錢利益價值、人際互動關係、形成身分地位與實現個人成就等特質：

心理學者邱皓政(2003)認為工作是「動物天性」，人類為溫飽、防禦或繁殖目的而忙碌，是天經地義的行為；台灣積體電路公司董事長張忠謀則以「我工作所以我存在」(吳琬瑜 2003)闡述生命的價值；根據歐洲價值調查(Stephen D. Harding and Frans J. Hiksboers, 1981/2, 1990)顯示：相對於家庭、朋友、休閒、宗教與政治的重要性，以工作為中心(work centrality)的價值觀仍然存在歐洲社會價值體系內。

但是「工作中心」價值並非自始存在於社會價值體系，遠古時期的歐洲，特別是希臘人和羅馬人認為：工作是奴隸被詛咒的宿命(curse suitable)，中世紀時階級制度盛行，貴族與傳教士仍不屑工作，只有平民被迫為服侍貴族而工作 ( Drenth, 1991)，直到十六世紀，宗教改革運動興起，新教徒逐漸發展出奉上帝之名累積財富的工作價值觀，Weber(1958)認為新教徒努力致富的價值觀成為發展資本主義的溫床(fertile ground)。

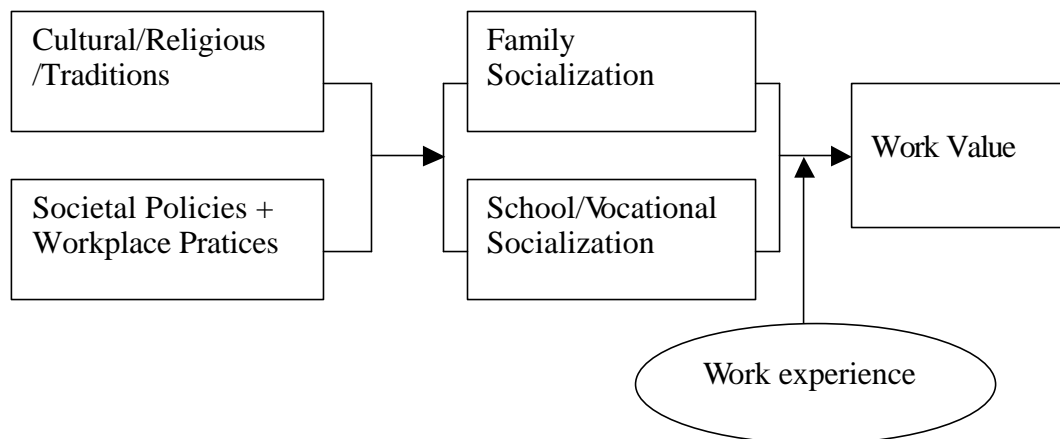
「都市化」繼之而起，公司與基特爾 (Guild)組織興起，法典和法制主宰社會發展，工業革命帶動機械生產，這些改變可謂為現代工作價值觀濫觴(Furnham, 1990)，綜上所述，社會群體的工作價值觀顯然是長期形成，而非一蹴可及，所

以從歷史角度觀察與解讀價值觀就不可避免，Yankelovich(1985)藉此提出三個不同紀元的價值觀：

- 1.為了溫飽的農業價值觀。
- 2.為了物質享受的工業價值觀。
- 3.為了自我實現的資本社會(welfare societies)價值觀。

後工業時代，大部份勞工不再服務於階級嚴明的組織型態，特別是資訊與服務業的知識工作者強調人與理念重於生產的價值觀，也促使企業將員工忠誠與腦袋視為組織最大資產，員工更要求授權以適應自主經濟(do-it-yourself economy)時代來臨(handy, 1994)。

從歷史演變解釋工作價值變遷仍有以管窺天之嫌，學者 Wilpert 和 Maimer(1994) 認為工作價值還受到宗教、傳統社會、政策、家庭組織、學校與職業等影響，如圖一。



圖一、工作價值的形成背景

資料來源：Wilpert, B.& Maimer, H. (1994), *Work meanings in international perspective*, Paper, WORC Symposium, Values and Work: Tilburg University.

跨國、跨地域或不同種族的價值觀，其主要成因或可以歸結於文化因素使然，Hofstede (1983) 對「文化」的定義是：人群中透過生活習得的集體指令 (programming)，此一指令可以用來區別自己與他人的不同。Triandis(1972,1982) 和 Sorge (1983) 進一步將「文化」區分為主觀和客觀文化兩類，用以合理解釋為什麼某些相同區域、國家在相同的氣候、語言、生態環境下 (客觀文化)，卻有不同的信念、信仰、態度與價值觀 (主觀文化)。客觀文化也比擬為國家文化 (national culture)，意指同一個政體下，包容不同種族文化、層級文化或宗教文化，而後者即為主觀文化的體現。

## 二、工作價值觀定義

「價值」源自經濟學的概念，指物品的代替價值或事物的意義與功用，代價不一定是貨幣，可以是使用者或交易者認可的同等值或公平感受（趙錫如，2002），心理學者則藉「價值觀」研究個人對事物評價的認知態度、行為表現或情感投射程度。

動機是心理學者預測或解釋人類行為的線索，而動機形成、觸發行為動機或影響動機強弱的潛在心理狀態就是價值觀（謝長宏，1990），學者 Katz（1963）也提出相同的見解：「價值觀是人格特質的外在表現，並深受文化環境影響，是個人找尋之目標或找尋過程滿意與否的描述，而非動機的述明」。一個眾所引用的價值觀定義是心理學者 Rokeach（1973）的觀點：「價值觀是一種持久的信念，是個人或社會對某種行為或現存最終狀態的偏好」。既然是「偏好」，就不會是科學的判斷，Robbins（1992）明白指出：「價值觀是個人對是與非的詮釋」，因此價值觀是主觀判斷的依據，不含「客觀」和「理性」成份（黃嘉樞，2003），Peterson（1972）則從工具論的觀點，認為「價值觀經由學習得來，是個人或團體抉擇或決策時判斷的依據」，若依行為人主觀強弱度判別，大體而言，價值觀建立在人格特質的基礎上，信念與需要則源於價值觀，態度則是價值觀的外顯行為（鐘淑珍，1999）。

學者楊國樞（1980）定義價值觀是：「人格結構的核心，而且是社會形態的反應，因此價值觀包含認知、情感和行為的成份，並影響個人對不同目標或事務的選擇。」簡言之，價值不是指人的行為或事務本身，而是用以判斷行為好壞或對錯的標準；吳鐵雄（1995）等人進一步定義：價值觀不僅是行為人判斷事務的標準，並用以引導個體行為滿足、個體需求和達成個體目標。

晚近的研究包括金樹人（1987）、鐘淑珍（1999）、丁珮玉（2000）、蘇兆華（2003）、周佳慧（2003）等人對價值觀的認知都不離形成背景、存在本質、作用範圍、影響結果等四層次意義。

Gaus（1990）分析各學者定義，提出價值觀的通則如下

- 1.價值觀是每個人行為舉止與決策判斷的基礎。
- 2.價值觀人人不同，但無高下之分。
- 3.價值觀因人而異，因人處環境而異。
- 4.價值觀有目的性與工具性之別，也有宗教、經濟、審美、性別之分。

Kinnana & Gaubiner (1963) 研究結論指出：工作價值觀的涵義大抵是由價值觀的概念衍生而來，與生活價值觀有密切的關係；所謂生活價值觀乃是探討(1) 人們如何使用時間和金錢，(2) 人們對周遭事物的重視程度，(3) 人們對自己和這世界的感受 (Plummer, 1974)，工作價值乃相對於生活價值，強調個人在工作時，角色扮演的傾向和態度。

Freud (1970) 對工作價值觀的觀察雖然具有唯物論的色彩，卻同樣支持工作與生活的密切，他說：「愛 (love) 和工作 (work) 是人格發展的最後階段，也是個體人格的主要功能，工作被視為人格的一種表現，而評斷工作價值的心理建構就是工作價值觀」；Super (1970) 認為工作價值觀是與工作有關的目標，是個人內心的需求和希冀透過工作活動所達成的特質與屬性。經過十年後的觀察，Super 指出工作價值觀是影響個體職業選擇與生涯規劃的主要因素。Beyer (1981) 則將工作價值觀定義為一種企業道德，是員工判斷該做或不該做的標準。Gartland (1984) 則力排眾議，不同意將工作價值觀視為褊狹的概念，因為它是一個人在工作中不同特質偏好所表現出來的基礎架構。

吳聰賢 (1983) 將工作價值觀視為員工對一特定工作所反應的價值傾向、特殊意義以及工作規範；王叢桂 (1992) 則指工作價值觀是促進社會經濟結構變遷的重要因素；黃雅真 (1995) 認為工作價值觀是個人在評價工作時的依據；鐘淑珍 (1999) 依據文獻，歸納工作價值觀有五項特徵：

1. 工作價值觀是一種引導行為的驅動力。
2. 是個人評斷工作向度、情感關係的標準。
3. 各價值間有次序、有衝突，彼此間有程度差異。
4. 工作價值觀存在目的是滿足個人需求。
5. 是一種不易動搖的信念。

### 三、工作價值觀的測量構面

學者對工作價值觀的構面至今尚無一致的觀點 (Does, 1997); Rokeach (1973) 將工作價值觀一分為二，其一為個體欲透過工作追尋的目標，稱為目的價值，其二為個人為達成目標所採取的行為模式，稱為工具價值，或手段價值；Kalleberg (1977) 設計的量測表則包含內在動機 (intrinsic) 方便性 (convenience) 人際關係 (relationship with co-workers) 生涯 (career) 與資源妥適性 (resource adequacy) 等五個向度，其內容傾向「目的價值」涵意；Vaus & McAllister (1911) 則把價

價值觀區分為內在 (intrinsic) 與外在 (extrinsic) 價值。

明尼蘇達大學工作意義與價值量表 (Kazanas, 1978) 測量標的隱含內在與外在價值, 內在價值包括獨立、滿足、助人、自律、自我實現和興趣等, 外在部份是指經濟獨立、工作環境、地位榮耀、人際關係、安全、被重視等項目。

Hofstede (1980) 以 IBM 公司分布在四十個國家七萬二千名員工為調查對象研究跨文化價值觀, 建構出個人主義 (Individualism)、權力距離 (Power distance)、不確定性逃避 (uncertainty Avoidance) 和雄性特質 (Masculinity) 等向度, 究其實, 這四個面向偏重在手段 (工具性) 價值的測量。

吳鐵雄、李坤興、劉佑星、歐慧敏 (1995) 所編制的價值觀量表分為目的與工具兩價值領域, 前者續分為自我成長、自我實現、自我尊嚴等三因素, 後者則細分為社會互動取向、組織安全與經濟考量、安定與免於恐懼趨向、休閒健康與交通取向。

鍾淑珍 (1999) 針對台灣與大陸新人類工作價值觀比較所使用之價值觀量表則以 Rokeach 的價值分類為基礎, 參考黃國隆 (1995) 及王叢桂 (1992) 的研究編制而成, 其內涵為目的價值與工具價值兩大主軸, 前者涵蓋內在酬償、外在酬償、平安和諧、集體利益等四項, 後者調查目標為理智與能力、謙和寬容、尊重傳統等三項。

學者專家對工作價值觀構面的看法至今分歧, 亦可想見人類價值的多元性; 本研究將中外學者對工作價值觀分類整理, 如表一, 並將諸學者對工作價值觀之概念構面以目的價值、工具價值、內在價值、外在價值劃分四個象限, 加以歸納如圖二, 希冀有助於釐清各構面在語言、文字或概念 (concept) 之相關性與異同處。

表一：工作價值觀量測構面分類

年代	學者	工作價值觀量測構面
1968	Channey	利他、工作自由度、金錢、威望、安全感、自我實現
1970	Super	智性激發、利他、美感、成就感、創造性、經濟報酬、變化性、獨立性、聲譽、人際關係、穩定性、生活方式、從屬關係、物理環境等十五類
1973	Rokeach	目的性、工具性
1974	Miller	內隱、外顯
1977	Kalleberg	內在動機、方便性、人際關係、職涯與資源取得便利
1980	Hofstede	個人主義、雄性特質、權力距離、不確定性規避
1984	Elizur	結果型態、工作表現關係
1995	Selmer, Jan	工作內容和學習、薪酬、人際關係、安全感、舒適感、雇用政策
1983	吳聰賢	內在、外在、綜合
1988	朴培英	內在、薪酬、晉升、社會地位
1993	黃同圳	工作期望、工作信念
1994	黃國隆、王叢桂	目的性、手段性
1995	吳鐵雄等	目的性 工具性
1996	陸儀勳	勞資關係、內在價值
1997	徐善德	成長發展、成就聲望、創新變化、工作環境
1999	陶惠芬	安全、獨立、變化、制度與設備、上司與尊嚴、社會地位、自我成長與實現、免與焦慮、休閒
2000	李冠儀	自主、創造、組織、安全、人際關係、成就聲望物質報酬、健康休閒

經濟報酬、聲譽、職涯發展與資源取得便利性、威權、薪資、貢獻、升遷發展、社會地位	目的價值	成就感、安全、榮譽
外在價值		內在價值
變化性、獨立性、人際關係、穩定性、生活方式、從屬關係、物理環境、方便性、權力距離、合作夥伴、工作環境、工時、工作悠閒	工具價值	智性激發、利他、美感、創造性、內在動機、個人主義、雄性特質、不確定性規避、長期規劃、創意、自主、穩定、有趣

圖二：工作價值觀量測構面歸納

資料來源：本研究整理

考量本研究對象為新加坡華人勞工與台灣本籍勞工，不論是主觀或客觀文化，其相似程度遠高於其他不同國家與種族文化，相較於學者 Hofstede 跨國度、跨文化研究角度或有不同，同時囿於該量測向度僅具有工具性價值觀意義（鍾淑珍，1999），為求周延，本研究沿用諸學者調查中國與台灣人民工作價值觀之分類構面，使用中央大學鍾淑珍、丁佩玉發展之量測表為基礎進行調查分析。

#### 四、 台灣人價值觀之實證研究

YEH, R. (1988) 採用 Hofstede 的權力距離、雄性特質、避免不確定性與個人主義四個構面價值觀量表研究美國、日本與台灣三地經理人價值觀的異同，他認為在台灣人比日本人更重視集體主義，其原因是：台灣人對原公司之忠誠比日本人有過之而無不及。

Silverthorne(1992) 調查台灣、美國與蘇聯三國員工對激勵制度的重視程度，研究發現台灣員工偏好順序分別為工作保障、薪資高低、升遷發展、技術提昇、他人肯定、工作有趣與否。

1991 年，中國生產力中心與日本生產性本部針對中、日、韓三國新人類的調查顯示，超過半數台灣區受訪者以賺錢為主要目標，百分之六十五的台灣年輕人重視工作與休閒的平衡，但只有百分之三比率的調查對象願意全力投入工作。

黃國隆（1994）以海峽兩岸中國人為對象，比較雙方價值觀之異同，研究結論指出台灣員工重視內在酬償。鍾淑珍（1999）研究大陸與台灣兩地新人類工作價值觀，分析結果是：相較於中國人，台灣年輕人對內在酬償重視程度重於外在酬償、重視平安和諧、傾向個人主義、重視傳統。

台灣區內人口工作價值觀的調查，大抵起源於 80 年代，其若干重要研究成果，茲分述如后：

政治大學心理研究所（1990）調查大學生最重要的三個價值觀向度是成就感、獨立性與安全感，專科生則強調人際關係比獨立性重要。東吳大學教授王叢桂（1992）研究三個世代大學畢業生的工作價值觀，發現年輕一代比舊世代重視成就與報酬的內、外在酬償；反之，年長者比新世代重視國家與社會的集體利益；在工具性價值方面，新世代強調能力、理性、謙和、寬容等價值，輩份高者傾向清高寡欲、民主等價值。

信義文教基金會（1993）的調查結果指出：台灣年輕世代追求人際和諧、生活安定、消費型金錢觀；南部比北部受訪對象更重視權勢、名望、財富等外在酬



償。黃同圳(1993)認為青年勞工價值觀趨向為好的人際關係、富裕之家庭生活、發揮個人專長；手段價值方面，對工作自主性的要求高於收入待遇。

茲將各學者對台灣人民價值觀量測之結果趨勢，彙整如圖三：

重視程度高		
經濟報酬 高薪、成就、 富裕家庭生活 晉升	目的 價值	成長、成就感 個人主義 國家發展 社會利益、利他
外在(酬償)價值	低	內在(酬償)價值
發揮個人專長 休閒健康 工作表現、公平上司 升遷與技術提升	工具 價值	工作有趣性 雇用保障 尊重傳統 自主性、人際關係
重視程度高		

圖三：台灣人之價值觀趨向示意圖

資料來源：本研究整理

## 五、新加坡華人勞工價值觀之實證研究

1995年，Chew & Putti 藉 Hofstede 發展習用之男性特質、權力距離、避免不確定性、個人主義等四個價值構面，探討新加坡和日本兩地經理人工作價值觀的異同，該研究根據有效問卷 220 份，其中新加坡經理人部分 161 份，外派星國日籍經理人部分 59 份，分析發現與 Hofstede 在 1980 年的測量結果不盡一致，其結果是：新加坡華裔經理人分別在個人主義、權力距離、避免不確定性三種工作價值觀得分低於日籍經理人，惟有「男性特質」方面高於外派新加坡的日本經理人；究其原因有：

- 1、新加坡人受中華文化影響，強調家庭與社區和諧，傾向追求團體利益受。
- 2、身為華裔移民後代，不失冒險精神，勇於面對不確定環境。
- 3、傳統中國人重男輕女觀念仍為新加坡華人社會沿用接受。

反之，外派日籍經理人沒有族群壓力，有較高的自由度追求個人成就；日本國民所得較高，階級意識相對較低；對責任感的極端壓力迫使採取迴避的態度等等；關於男女平權的比較，研究者不排除調查對象沒有忠實反應日本社會規範。

2000年，新加坡南洋科技大學教授 Irene F. H. Wong 和 Lai Phooi-Ching 研究

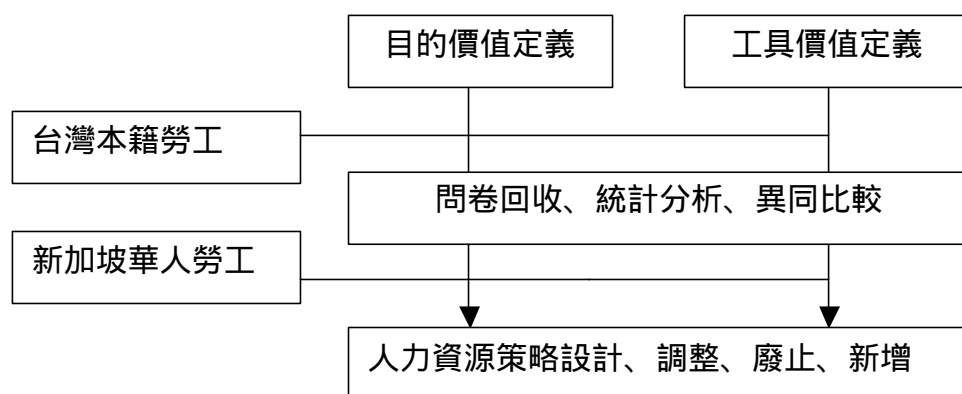
「中華文化」對新加坡華人在英語系跨國公司求職面試時的影響，研究指出新加坡華裔求職者在面對跨國公司徵才面試時，因為工作價值觀不同於英系美國人 (Anglo-American)，加上彼此文化背景不同，表達方式差異，往往造成徵才者的負面印象，導致不利結果；比如說面試官最常問的問題是：「談談你自己」，新加坡華人的答覆常嘗是以家庭背景為介紹內容，卻忽略了自己專長或特色，研究解釋：新加坡華人重視權力距離，將面試者視為上級長官，不強調個人主義，行為舉止太謙虛，不懂得自我主張。

1996 年，Tan Soo Juan, Jochen Wirtz, Kwon Jung, Kau Ah Keng 等四人根據 1535 分有效問卷，著手研究新加坡人對工作、金錢、物質、女權、環保意識、媒體信賴度等價值觀，調查結果顯示：新加坡人生活價值觀可歸納為

- 1、寧願聰明工作，不要辛苦工作。
- 2、專注於累積財富，除了房子與車子等耐久財，不會預支信用貸款。
- 3、婦女要在傳統相夫教子和職業生涯中求取平衡。
- 4、重視環保，但不願貢獻自己心力
- 5、多數不信任媒體。

## 參、研究方法

### 一、研究架構



圖四：本研究架構

## 二、研究對象(個案公司簡介)

1996年，F集團集資十三億台幣，結合技術與管理人才，投入儲存媒體光碟生產行列，基於規避歐盟國家課徵台灣產品傾銷稅的壓力，同時考慮迅速供貨，就近服務客戶等理由，選擇新加坡設廠投產。

F公司新加坡廠設於A MO KIO工業區，佔地四點二公頃，廠房面積六千四百平方公尺，員工二百三十三人，其中由台灣派駐之經營團隊僅有三人，直接員工佔總人數的86%，研發團隊擁有碩、博士多人(表一)，月產量約七百三十萬片，月產值約為二百萬美元，產能規模堪稱當地光碟產業最大廠，主要供應歐洲與東南亞光碟消費需求；一九九八年，F公司基於原物料與研發人才取得的便利性，遂於湖口工業區，闢設新竹廠，專業生產可重複讀寫光碟(CD-RW)，並陸續購入高階CD-R與DVD研發與生產設備，新竹廠目前聘有一百四十六名員工(如表二)，月產量為六百萬片，生產形態以OEM為主，多數產能供應美洲市場。

## 三、研究變項

本研究採用Rokeach的研究分類，將工作價值觀區分為目的性與工具性價值觀，復將目的性價值觀依黃國隆1995分類及吳鐵雄(1996) 工作價值觀量表之編制研究之命名，細分為四類，旨在探究受訪者的成長價值、生存價值、尊重價值、利他價值等趨向；後者擷取王叢桂(1992)與吳鐵雄兩人命名之價值構面，將工具性價值觀區分為：正義自律、謙和寬容、能力理智、才幹務實、傳統倫理、人際關係等六項價值觀取向。

表二：工作價值觀量表構面之操作定義

主軸	價值分類	定義說明
目的性價值	成長價值	目標實現、潛能發揮、自我肯定
	生存價值	維持生活的經濟條件、享受生活的物質報酬、
	利他價值	追求社會福利、重視團隊利益、尊重社會正義與公平、顧慮同事情誼、樂於幫助他人
	尊重價值	受人尊重的地位、權勢
工具性價值	正義自律	採取公平合理與自我約束的方式，達成目的性價值目標
	謙和寬容	採取禮貌、謙虛、和藹和寬容方式，達成目的性價值目標。
	能力理智	運用智慧、創意等方式，達成目的性價值目標。
	才幹務實	重視腳踏實地、積極進取等精神，達成目的性價值目標。
	傳統倫理	尊重統倫理、重情重義、以達成目的性價值目標。
	人際關係	運用人情、人脈、人群與環境影響力，達成目的性價值目標。

資料來源：吳鐵雄(1995)、王叢桂(1992)及本研究整理

#### 四、研究工具

本研究採用之工作價值觀量表係由鍾淑珍（1999）與丁佩玉（2000）根據 Rokeach（1973）工作價值觀定義，以本土化為基礎，參考黃國隆（1995）與王叢桂（1992）針對兩岸勞工與台灣三代大學畢業生設計之問卷題型，將量表區分為目的性與工具性價值觀兩大類，前者共有十九小題，探索受訪者成長價值、利他價值、尊重價值、生存價值；工具性價值方面設有三十六題，藉以研究受訪者的能力理智、謙和寬容、人際關係、正義自律、傳統倫理、才幹務實等價值觀。

表三：目的性價值觀量表題型分類

	成長價值	利他價值	尊重價值	生存價值
問 卷 題 號 與 內 容	1、發揮個人專長	14、服務社會	3、權勢	2、生活的保障
	6、個人理想的實現	15、發揮創造力	4、名聲與地位	5、財富經濟報酬
	7、生活變化與新奇性	17、自我成長		11、物質享受
	8、追尋真理與知識	18、幫助他人		
	9、個人喜歡的生活方式	19、和諧的人際 關係		
	10、獨立自主			
	12、認定的成就感			
	13、符合個人興趣			
	16、肯定自我			

表四：工具性價值觀量表題型分類

價值項	題號與問題內容			
能力理智	7、努力、勤勞	9、競爭、挑戰	10、負責任	11、效率
	12、寬容雅量	14、謙虛	16、誠信信用	17、忠誠
	18、團結合作	22、好相處	25、明確工作目標	
	26、理性思考			
謙和寬容	1、互相尊重	3、堅持毅力	13、耐心	19、謹慎
	20、有禮貌	21、求新求變	36、誠懇	
人際關係	27、親和力	29、正義感	30、隨和	31、安分守己
	32、恩威並施	34、尊卑有序	35、禮尚往來互惠	
正義自律	2、獨立自主	5、堅守原則	8、自我約束	
傳統倫理	6、遵照傳統規定	15、學識	23、主管經常指導	28、美貌
才幹務實	4、通權達變	24、授權	33、志氣報負	

新加坡華人以英文為通用文字，普遍對中文有陌生感，多數人甚至不懂中文，為求調查便利與周延，逕行以原問卷翻譯成英文版進行調查。量表模型雖經英譯，陳述語法與題意設計皆本於原意及忠於原著，以求比較研究之正確性。問卷以 Likert 六點量表方式填答，題意均採正向詢問。

## 五、資料分析方法

本研究經兩地問卷調查回收，透過 SPSS 10.0 統計套裝軟體進行運算分析，所採用的分析方法，說明如下：

### (一) 因素分析 (Factor Analysis)

以主成份分析法(principle component analysis)抽取因素，同時以最大變異法(varimax)進行正交轉軸，然後選取特徵值(eigen values)大於 1 的因素，並以因素負荷量 0.4 為基準，凡小於 0.4 者予以刪除。

### (二) 信度分析 (Reliability Analysis)

信度分析係指測驗所得到結果之一致性或穩定性，所求得之信度愈高，代表樣本的行為表現愈為一致。

### (三) T 檢定 (T—Test)

以獨立樣本 t 檢定，來檢定一個自變項之兩個類別之樣本，在一個依變項上之平均數是否具有顯著差異。

### (四) 二因子變異數分析 (Two-Way ANOVA)

二因子變異數分析等同於兩個單因子變異數分析的組合，因而同時操弄兩個自變項。二因子變異數分析除了可以檢定每一個自變項的主要效果外，更可進一步檢定兩個自變項間的交互作用。

## 肆、資料分析

### 一、研究樣本特性

本研究針對個案公司新竹廠與新加坡廠之正職員工，共發出台灣地區 125 份、新加坡地區 135 份，合計 260 份的問卷。扣除台灣區 5 份、新加坡區 7 份填答不全之無效問卷，總共回收 130 份有效問卷，其中新竹廠區 65 份，新加坡廠區 65 份；有效回收率為新竹廠 52%、新加坡廠為 48%，總有效回收率為 50%。

表五：樣本基本特性分析表

樣本特徵	台灣廠區	人數	百分比	新加坡廠區	人數	百分比
性別	男性	38	29.2%	男性	32	24.6%
	女性	27	20.8%	女性	33	25.4%
年齡	未滿 30 歲	27	20.8%	未滿 30 歲	32	24.6%
	30~39 歲	27	20.8%	30~39 歲	24	18.5%
	40 歲以上	11	8.5%	40 歲以上	9	6.9%
婚姻	未婚	39	30%	未婚	40	31.5%
	已婚	26	20%	已婚	25	19.2%

註：以總回收份數 130 份為 100%。

## 二、因素分析與信度分析結果

本研究問卷之各因素，經由信度分析所得之 Cronbach a 係數除「才幹務實」構面在 0.69 外，其餘構面 Cronbach a 係數均在 0.72 以上，。

表六：工作價值觀各構面的 Cronbach a 係數彙總

量表構面	構面	題號	Cronbach a
目的性工作價值觀	成長價值	1、6、7、8、9、10、12、13、16	0.91
	利他價值	14、15、17、18、19	0.87
	尊重價值	3、4	0.86
	生存價值	2、5、11	0.78
工具性工作價值觀	能力理智	7、9、10、11、12、14、16、17、78、22、25、26	0.95
	謙和寬容	1、3、13、19、20、21、36	0.88
	人際關係	27、29、30、31、32、34、35	0.91
	正義自律	2、5、8	0.72
	傳統倫理	6、15、23、28	0.77
	才幹務實	4、24、33	0.69

將問卷資料經由因素分析後所得之「目的性工作價值觀」共分成四個因素，經統計分析，其累積解釋變異量為 69.0%(如表七所示)

表七：目的性工作價值觀之因素分析

目的性因素(項目)	成長價值 因素一	利他價值 因素二	尊重價值 因素三	生存價值 因素四
12 認定的成就感	.75			
13 符合個人興趣	.73			
9 個人喜歡的生或方式	.71			
6 人理想的實現	.64			
10 獨立自主	.63			
16 肯定自我	.61			
8 追尋真理與知識	.60			
1 發揮個人專長	.53			
7 生活變化與新奇性	.45			
18 幫助他人		.87		
19 和諧的人際關係		.76		
14 服務社會		.64		
17 發揮創造力		.63		
15 自我成長		.56		
3 權勢			.87	
4 名聲與地位			.78	
5 財富經濟報酬				.83
11 物質享受				.70
2 生活的保障				.57
累積解釋變異量	49.50%	57.68%	63.77%	69.02%

「工具性工作價值觀」共分成六個因素，經統計因素分析，其累積解釋變異量為 69.6%(見表八)。

表八：工具性工作價值觀之因素分析

工具性因素 項目	能力理智 因素一	謙和寬容 因素二	人際關係 因素三	正義自律 因素四	傳統倫理 因素五	才幹務實 因素六
25 明確工作目標	.76					
18 團結合作	.75					
10 負責任	.74					
6 誠信信用	.71					
26 理性思考	.70					
12 寬容雅量	.67					
22 好相處	.64					
14 謙虛	.59					
11 效率	.53					
9 競爭、挑戰	.50					
17 忠誠	.49					
7 努力、勤勞	.47					
13 耐心		.72				
36 誠懇		.58				
1 互相尊重		.55				
19 謹慎		.51				
3 堅持毅力		.50				
20 有禮貌		.48				
21 求新求變		.47				
34 尊卑有序			.73			
30 隨和			.62			
29 正義感			.59			
31 安分守己			.58			
27 親和力			.52			
32 恩威必師			.51			
35 禮尚往來互惠			.50			
5 堅守原則				.79		
2 獨立自主				.61		
8 自我約束				.44		
6 遵照傳統規定					.73	
15 學識					.68	
23 主管經常指導					.63	
28 美貌					.62	
33 志氣抱負						.74
24 授權						.63
4 通權達變						.48
累積解釋變異量	48.94%	55.44%	60.61%	64.08%	66.96%	69.57%

### 三、國別與性別的差異對工作價值觀的影響

本研究針對新竹廠區與新加坡廠區的「目的性工作價值觀」與「工具性工作價值觀」構面進行獨立樣本 T 檢定，所得結果如下表八所示。

表九：新竹廠區與新加坡廠區工作價值觀構面之差異分析

工作價值觀 構面	台灣		新加坡		P 值 (2-tailed)
	平均值	標準差	平均值	標準差	
目的性	4.43	0.82	4.25	0.80	0.23
成長價值	4.82	0.89	4.48	0.84	0.03**
利他價值	4.82	0.90	4.58	0.89	0.14
尊重價值	3.42	1.32	3.71	1.14	0.18
生存價值	4.66	0.93	4.24	0.95	0.01**
工具性	4.75	0.69	4.60	0.76	0.23
能力理智	5.16	0.69	5.87	0.95	0.05**
謙和寬容	5.07	0.70	4.91	0.81	0.25
人際關係	4.72	0.87	4.61	0.90	0.47
正義自律	4.75	0.78	4.69	0.92	0.70
傳統倫理	4.12	1.00	4.08	1.03	0.83
才幹務實	4.69	0.78	4.42	0.97	0.09*

註：\*表  $p < 0.1$ ，\*\*表  $p < 0.05$

上述結果顯示，在「目的性工作價值觀」中，成長價值和生存價值兩個構面因素會受到台灣和新加坡地區的影響而有顯著差異。「工具性工作價值觀」則是在能力理智和才幹務實兩個構面因素，會因台灣與新加坡地區的不同而產生顯著差異。

由此可知，台灣地區的員工較新加坡地區的員工較為重視「成長價值」以及「生存價值」，同時也較為認同「才幹務實」是達成目標的方式。但新加坡地區的員工則較為認同以「能力理智」的方式來達成目標。

進一步加入性別、年齡層、婚姻狀況，分別與國別進行二因子變異數分析，則發現以「目的性工作價值觀」為依變項時，性別與國別的 Wilks' Lambda 值為 0.77、年齡層與國別的 Wilks' Lambda 值為 0.47、婚姻狀況與國別的 Wilks' Lambda 值為 0.86，全部未達 0.05 的顯著水準。顯示不論是性別、年齡層、或婚姻狀況均與國別沒有交互作用的存在。若以「工具性工作價值觀」為依變項時，則性別與國別的 Wilks' Lambda 值為 0.23、年齡層與國別的 Wilks' Lambda 值為 0.51、婚姻狀況與國別的 Wilks' Lambda 值為 0.78，亦全部未達 0.05 的顯著水準。顯示



不論是性別、年齡層、或婚姻狀況均與國別亦沒有交互作用的存在。

最後將「工作價值觀」(包含目的性與工具性)做為依變項時，則性別與國別的 Wilks' Lambda 值為 0.38、年齡層與國別的 Wilks' Lambda 值為 0.09、婚姻狀況與國別的 Wilks' Lambda 值為 0.81，亦全部未達 0.05 的顯著水準。顯示不論是性別、年齡層、或婚姻狀況仍與國別沒有交互作用的存在。

#### 四、兩地目的性價值與工具性價值各構面重視程度之比較

##### (一) 目的性價值

分析發現，對目的性價值觀而言，台灣廠區的員工在「成長價值」、「利他價值」構面兩者得分同為 4.88，居首位；其次為「生存價值」，最末是「尊重價值」。而新加坡廠區員工重視順序是「利他價值」、「成長價值」、「生存價值」與「尊重價值」。以上排序說明：個案公司兩地員工皆重視「利他價值」，對代表權勢名利的「尊重價值」較不重視；台灣員工尤其要求「自我成長」價值。

##### (二) 工具性價值

數據顯示，台灣廠與新加坡廠兩地員工在工具性價值觀六個構面的重視順序相同，依序為「能力理智」、「謙和寬容」、「正義自律」、「人際關係」、「才幹務實」及「傳統倫理」，其中新加坡員工比台灣員工顯著重視「能力理智」，台灣員工則是認同「才幹務實」價值，以達成工作目的。

### 伍、結論與建議

#### 一、從目的性價值觀構面檢討現行人力資源管理策略

(一) 檢視個案公司現行招募與任用策略，尚未將應徵者的工作價值觀列入徵選項目之一，許多研究指出工作價值觀與工作滿意度有相當程度關聯 (Crain,1974；許世軍，1995)，員工與主管價值觀一致性高，其工作滿意度亦相對提高 (黃國隆，1994)，而工作滿意度即是預測各種組織行為的指標 (Seahore and Taber,1975)，個案公司應可採用價值觀量表進行組織與員工價值觀之比對與磨合的努力。

(二) 研究發現，個案公司之新加坡廠和台灣廠員工的整體工作價值觀並無顯著差異，兩地擁有相當一致的工作價值觀，其原因可能是同為華人後裔，客觀環境相似度高，兩地員工身處同樣產業環境，難免具備相同競爭模式與思維。個案公司兩地政策執行之不一致、生產績效之高低或員工滿意度之不同，顯然與員工

價值觀之異同無關；其次，個案公司若考量人力資源有效發揮，可以摒棄新加坡或台灣優先(越)作法，逐步推動人力技術交流、部門整合，實施一致之生產激勵與品檢標準，藉以促進兩地員工對組織之認同

(三) 研究發現個案公司之新加坡廠和台灣廠員工都不重視「尊重價值」。其原因可能是：直接員工對「因職務上得到權勢」不抱持較高期待，其次是調查期間，兩地失業率居高不下，員工但求「成就自我」的私利心態尤其明顯。本研究建議即便是低度期待，按 Wexley 和 Yukl(1977)期望工作環境和實際工作環境的假設模型，期望值與實際值的落差與工作滿意度呈負相關，若期望值越低，實際值相對提高，滿足感也會增加；個案公司若能預先檢討薪酬制度與晉升制度，在員工低度期待情境下，主動發放績效獎金或紅利，對員工士氣與人才留任發揮超越預期的效果。

(三) 調查結果，台灣員工比新加坡員工特別重視「成長價值」與「生存價值」。其可能原因與建議對策如下：

1、工作內容多元化：台灣廣開大學的教育政策造就勞工學歷水準普遍提高，但工作內容卻越來越乏味單調，管理者若能設計多元化工作內容或輪調措施，回應台灣勞工發揮專長、獨立自主的強烈期待，增進員工工作滿足感。

2、提供實質之組織承諾：台灣廠區勞工經歷裁員動盪，員工對組織不信任的陰影揮之不去，管理者應提出公司中長期發展計畫說帖與留任激勵辦法

(四) 研究發現，「利他價值」構面居新加坡工作價值觀排序之第一名，可能原因是新加坡華人面對馬來人、印度人等不同種族的挑戰與威脅，無形中激發保存原生文化與宗族團體利益的重視，加上英國殖民政策與英式精英教育影響，也養成新加坡華人內斂圓融的價值觀；經營者可以在激勵制度中設計團體績效獎金，並推行「品管圈」等團隊提案方式，鼓勵員工參與。

## 二、從工具性價值觀構面檢討現行人力資源管理策略

(一) 研究發現個案公司兩地員工工具性價值觀重視排序具有一致性，都以「能力理智」價值為首位。足見兩地員工期待組織建立以「個人能力、興趣、表現」為內涵的績效制度，個案公司可考慮部分薪資採用績效薪或計件制薪資策略，鼓勵勇於任事的員工。

(二) 統計發現新加坡員工在「理智能力」價值構面得分特別高，基於此，管理者在職務晉升方面應避免人際關係或倫理輩分之影響，其次，職務安排應重視

當事人意見與工作表現，獎酬制度能以完整與清晰的績效標準為藍圖，工作目標明確、獎懲公開，新加坡員工滿意度即能有效提高。

(三) 研究發現台灣員工與新加坡廠華人員在「才幹務實」價值觀有顯著差異，如前述，台灣員工自主性要求較高，在「授權」與「通權達變」價值面上有較強烈的期待，台灣方面管理者若能採取明確與高信任度授權，或許能發揮事半功倍的績效。

(四) 研究發現兩地員工都不重視「傳統倫理」價值觀。包括「主管教導」、「美貌」、「學識」與「傳統規定」等價值都被兩地員工列入「次要選項」，其可能原因是組織歷史與員工年齡尚屬年輕，公司科技產品屬性也鼓勵員工講究創新與自我表現；個案公司可以減少官僚組織或管理層級，致力於組織扁平化，一則導因階級觀念不被員工尊重，二則減少溝通成本，促進創新效果。

(五) 研究發現個案公司兩地員工在工具性價值觀方面同質性很高，多數成員具有一致之核心價值，因之部門間發生齟齬摩擦或政策執行偏差，管理者斷不能再以「對方比我們認命」、「對方不如我們敬業」等價值判斷解釋逃避，而應以更積極的任事尋求解決之道。

#### 參考文獻

1. 金樹人，1989。大專生輔導問題分析與改進途徑之研究，行政院青年輔導委員會。
2. 丁佩玉，2000。儲備幹部甄選計畫之工作價值觀研究 - 以某公司儲備幹部甄選過程為例，國立中央大學人力資源研究所。
3. 王叢桂，1992。三個世代大學畢業工作者的價值觀，海峽兩岸之企業倫理與工作價值，台北：遠流出版社。
4. 吳慶瑞，1993。新加坡經濟發展的經驗及其前景 - 戰略部屬及實施情況，中國社會科學季刊，第三卷第四期。
5. 吳鐵雄、李坤崇、劉佑星、歐慧敏，1995。工作價值觀量表之編製研究，行政院青年輔導委員會。
6. 吳琬瑜，2003。專訪張忠謀：我工作所以我存在，Cheers 雜誌，2003年6月號。
7. 吳聰賢，1983。農村青年職業、興趣工作價值與職業選擇之關係研究，台北：

- 行政院青年輔導委員會。
8. 周佳慧，2003。《員工個人屬性、工作價值觀與工作滿意度關係之研究》，國立中央大學人力資源研究所未出版之碩士論文。
  9. 許士軍，1977。《工作滿足個人特徵與組織氣候文獻檢討及實證研究》，國立政治大學學報，第三十五期：13-56。
  10. 楊國樞、張春興，1980。《心理學》，三民書局。
  11. 黃同圳，1993。《青年勞工工作價值觀與組織向心力之研究》，台北，行政院青年輔導委員會
  12. 黃嘉槿，2003。《金融服務業主管工作價值觀與工作滿意度之相關研究---以本國銀行與外商銀行為例》，中央大學人力資源研究所碩士論文。
  13. 黃國隆，1995。《台灣與大陸企業員工工作價值觀之比較》，海峽兩岸之企業倫理與工作價值，台北：遠流出版社。
  14. 黃雅真，1995。《研究發展人員之人格特質、工作價值觀與報酬類型關係之研究》，台中，東海大學企業管理研究所未出版之碩士論文。
  15. 謝長宏、方清輝，1990。『論語』顯示之儒家管理理念，曾仕強與楊國樞主編，中國人的管理觀點，桂冠出版社。
  16. 鐘淑珍，1999。《台灣與大陸新人類工作價值觀比較 - 以一電腦公司為例》，中央大學未出版之碩士論文。
  17. Anthony J. Rucci, Steven P. Kim, and Richard T. Quinn, 1998. *The Employee-Custome- Profit Chain At Sears*, Harvard Business Review, January-February 1998.
  18. Beyer S.M., 1981. *Ideologies, Values and Decision Making in Organizations*, In P. C. Nystrom and W. H. Starbuck (Eds), Handbook of Organizational Design, 2 : 166-202. Oxford University Press.
  19. C. Nystrom and W. H. Starbuck(Eds), *Handbook of Organizational Design*, 2, 166~202. Oxford University Press.
  20. Chew K. H. Irene & Joseph Putti, 1995. *Relationship on Work-Related Values of Singaporean and Japanese Managers in Singapore*, Human Relations, 48(10).
  21. Drenth, P., 1991. *Work Meaning: A Conceptual, Semantic and Development Approach*. The Europe Work and Organizational Psychologist, 1(2/3): 125-33.

22. Does, J. J., 1997. *Work Values: An integrative framework and illustrative application to organizational socialization*, Journal of Occupational and Organizational Psychology, 70: 219-240.
23. Dlugos, c.; Weirmair, K. (eds), 1981. *Management Under Differing Values Systems*, New York; de Gruyter.
24. Enz, C., 1986. *Power and Shared Value in the Corporate Culture*, Ann Arbor, MI: UMI.
25. Freud, S., 1930. *Civilization and its Discontents*, London: Hogarth.
26. Furnham, A., 1990. *The Protestant Work Ethic*, London: Routledge.
27. Garland, C. T., 1984. *Individual Differences and Historical Trends in Work Values of Employed Adults*, Doctoral Dissertation, The Graduate School of University of Minnesota.
28. Gaus, G. F., 1990. *Value and Justification : The Foundations of Liberal Theory*, New York: Cambridge University Press.
29. Handy, c., 1994. *The Empty Raincoat*, London: Hutchinson.
30. Hofstede, G., 1980. *Culture's consequences: International differences in work-related values*, Beverly Hill: Sage Publications. The Motivational Basis of Organizational Behavioral Science.
31. Hofstede, G., 1983. *The culture relativity of organizational practices and theory*, Journal of International Business Studies: 75-89.
32. Hofstede, G., 1991. *Culture and Organization : A software of the mind*, Netherland.
33. Irene F. H. Wong & Lai Phooi-Ching., 2000. *Chinese Culture Values and Performance at Job Interviews: A Singapore Perspective*, Business Communication Quarterly, 63(1) March 2000, P.9-22.
34. Kazanas, H.C., 1978. *Relationship of job satisfaction and productivity to work values of vocational education graduates*, Journal of Vocational Behavior, 12: 155-164.
35. Kalleberg, A.L., 1977. *Work value and job rewards a theory of job satisfaction*, American Sociological Review, 42: 124-143.
36. Locke, E.A.& Henne, D., 1986. *Work Motivation Theories*, International Review of I/O psychology, In Cooper, C.L. and Robertson (eds) Chapter 1: 1-35.
37. Robbins, S. P., 1984. *Management: Concepts and Practices*, New Jersey: Prentice Hall International.

38. Rokeach, M., 1973. *The Nature of Human Value*, New York: The Free Press.
39. Selmer, Jan, 1995. *Expatriate executives' perceptions of their HCN subordinates' work values in Southeast Asia*, *Advances in international Comparative Management*.
40. Sorge, A., 1983. *Book review: Culture's consequences: International differences in work-related values*. *Administrative Science Quarterly*: 625-629.
41. Super, D. E., 1970. *Manual of work values inventory*, Chicago: Riverside.
42. Trandis, H. C., 1972. *Subjective culture and economic development*, *International Journal of Applied Psychology*: 163-180.
43. Vroom, V. H., 1964. *Work and Motivation*, New York: John Wiley and Sons.
44. Weber, M., 1958. *The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism*, London: Allen & Unwin.
45. Wilpert, B. & Maimier, H., 1994. *Work meanings in international perspective*, Paper, WORC Symposium, Values and Work: Tilburg University.
46. Vaus, D. & McAllister, I., 1991. *Gender and work orientation*, *Work and Occupation*, 18 (1): 72-93.
47. Yankelovich, D., 1985. *The world at work*, New York Octagon.
48. YEH, R., 1998. *Values of American, Japanese and Taiwanese Managers in Taiwan: A Test of Hofstede's Framework*, Annual Meeting of the Academy of Management.