

第一章 序論

第一節 研究背景

由於醫療環境於全民健保實施後，產生了重大的變化，過去省立醫院基於特殊使命所負有之政策性角色亦隨著醫療資源的豐富化而逐漸的降低，省立醫院究竟是否仍應由政府來編列預算支應其行政作業支出，亦或全由醫院作業基金自行營運，獨立負擔其盈虧，則為廣泛的被討論話題，而人力成本向為醫院最大部份之成本，故如何在競爭之醫療環境裡，求得一生存之空間，人力資源的運用效率及其成本的降低，提昇其經營績效，使醫事人員有一良好的工作環境，滿足其自我之生涯規劃，則為省立醫院經營成敗之關鍵，且根據研究發現，從業人員整體工作之滿足與工作投入有顯著正相關(王昭月，1995；張美娟，1992)。

於我國公務體系裡，目前的人力資源管理係消極的牽制重於積極的管理，無論是結構僵化的待遇制度、形式化的考績制度、缺乏實質效果的訓練進修，都已經無法正面的去鼓舞公務人員工作上的士氣，致以形成一股安逸、低效率的公務文化；省立醫院體系為我最大規模的公立醫療機構體系，在全民健保開辦後，面臨來自各類醫療院所的激烈競爭，造成行政人員肩負更大的壓力，而公務預算的逐年消減，甚或省級虛級化後之歸屬問題，必將干擾工作人員的情緒，此時，穩定及激勵工作人員之工作，藉以提高其工作滿意度，就顯得十分必要且重要，故如何在現有制度下，有效的管理及運用現有之人力資源，係為每一省立醫院管理人員努力之方向。

第二節 研究目的

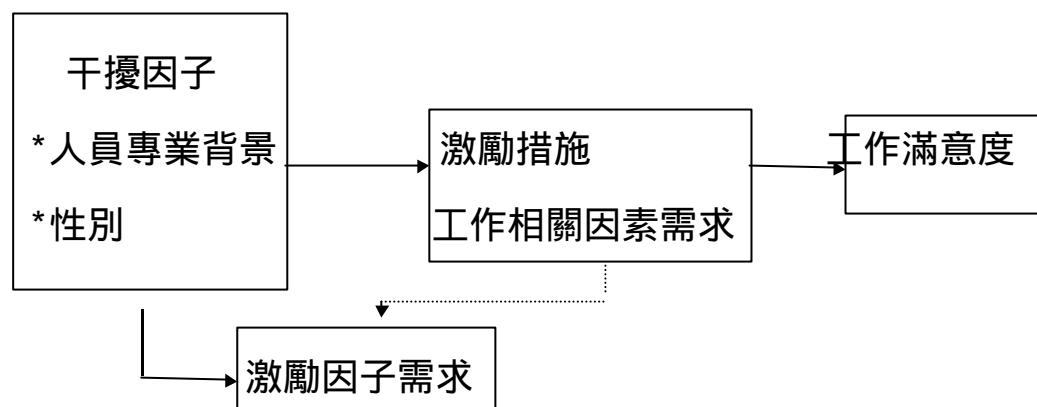
本研究計劃主要在探討究竟目前醫院提供的環境與機會是否和省立醫院工作人員的需求相符？那些激勵因子，對於省立醫院工作人員可達到激勵效果；又那些激勵因子最常讓省立醫院用來做為其激勵工作人員的因子，併探討與其工作滿意度之相關性。

1. 目前醫院提供的環境與機會和工作相關因素需求。
2. 各項激勵需求及激勵措施。
3. 整體工作之滿意度。
4. 各項激勵措施與工作滿意度之相關性。

第三節 研究架構

一、研究架構

探討各項激勵措施對於省立醫院工作人員可達到激勵效果，以及與其工作滿意度之相關性，本研究設計如下：



第二章 文獻探討

第一節 人力資源管理之概念

人力資源是指所有的人口在經濟上可以運用的數量或是具有工作能力的人口（洪榮昭，1991），但是並非所有具有工作能力的人，都可稱為有用的人力，對於一個組織體而言，只有可提高組織附加價值的人力，才是組織可用之資源（石銳，1990），對於組織內無效之人力，更應採取必要之轉變手段，使無效人力化為有效人力，這就是人力資源管理。

人力資源管理即透過人力資源分析策略、規劃作業，並配合其他管理功能，達到企業整體目標(何永福、楊國安，1993)，可見人力資源管理涉及範圍廣大。

吳秉恩及楊君琦，將人力資源管理策略分為「預應式(Proactive)」及「因應式 (Reactive)」兩種，預應式的人力資源管理策略將人才視為公司的資產，做公司人力規劃與培養公司人才，因應式的人力資源管理策略只做作業性工作，人力資源管理部門與各部門關係不密切；醫院是所有企業裡，人員間異質性最高的組織，稍有規模之醫院（如省立醫院），其人員之組成就需要有兩、三百種不同背景之專業人員（黃宗儀，1994），其成員之教育程度自博士至不識字，其教育領域自醫、法、商、工至經驗學均有，且醫院工作的人員，由於工作壓力、工作時間與一般企業及其它組織有甚大之差異，較容易有工作倦怠症之現象，故如何使這些來自不同領域、不同背景之人力，能在組織之發展過程中扮演著推瀾的角色，人力資源管理之良好與否，即十分重要。

第二節 人力資源管理之功能

二十一世紀決定企業生存與發展的資源，最重要的一項是智商，而智商這一項資源卻需要來自於人力，是以如何激勵有智商的人力資源，為企業的生存與發展努力及創造更高的價值，已成為二十一世紀高階主管的最大挑戰（彭楚京，1995）。沒有任何一種企業的成功，可以歸諸於單一個人，人力資源管理的功用即在於整合全體人員之力，知人善用、激勵優秀人才，以組織內之制度運作，將人力資源之效率發揮至最大，並使得組織內成員的福利及利益達到最高。

人力資源管理功能之範疇由表 2-1 之文獻整理，可以得知各家說法雖略有差異，其基本的要素大致相似。

表 2-1：人力資源管理功能彙總表

人力資源管理功能	
1.Kleiner(1990) 、 Boudreau(1991) 、 Jonss & Wright (1992)	利用衡量 Human Resource Management Practice Sophistication 來反應人力資源實務，包括人員遴選、績效評估、雇用制度系統、勞工參與度、升遷系統、抱怨程序、態度共享等。
2.吳惠玲(1990)	1. 招募、甄選及用人規則-人員取得方式、選擇標準、人員的任用、升遷。 2. 績效評估-工作表現的考核方式、考核標準以及考核後所採取措施。 3. 薪酬-對員工物質及非物質的獎酬和激勵。 4. 訓練發展-訓練活動的規劃和目的，以及人員的生涯發展。
3.Dowling & Schuler (1990)	1. 人力資源規劃(HRP) 2. 績效評估(Performance evaluation) 3. 用人(Staffing) 4. 訓練發展(Training & Development) 5. 報償系統(Compensation) 6. 勞資關係(Labor relation)
4.黃英忠(1989)	1. 人力資源確保管理，包括人力資源規劃(HRP)、工作研究、任用管理。 2. 人力資源開發管理，包括教育訓練、人事考核紀律管理、異動管理。 3. 人力資源報酬管理，包括薪資管理、福利措施、勞動條件。 4. 人力資源維持管理，包括人際關係、勞資關係、離職管理。
5.Michael(1988)	1. 人力資源規劃(HRP) 2. 績效評估(Performance Appraisal) 3. 報償系統(Reward System) 4. 生涯管理(Career Management)
6. 哈佛學派 (Beer, Specter, Lawrence, Mills & Walten, 1985)	此學派將 HRM 分為四個政策領域 1. 員工影響(Employee influence) 2. 人力資源流程(HR Flow) 3. 報酬系統(Reward System) 4. 工作系統(Work System)
7.密西根學派 (Tichy, 1982)	此學派認為構成人力資源管理組成份子有以下四要素： 遴選(Selection)、績效評估(Appraisal)、報酬(Rewards)與發展(Development)。

由表 2-1 之文獻整理中有關人力資源管理功能，本研究選取與醫院人員最相關的人力資源管理措施(工作相關需求、參與需求、訓練與發展、薪資報酬、績效評估)，做為討論的範圍，分別陳述如下：

(一) 工作相關需求

醫院組織的各類專業人才，一般專業技能較高，為求組織的活力多採扁平式組織結構，所能提供的升遷機會少，故欲發揮激勵效果須從工作環境上的獎勵(Rewarding)著手。Hellriegel 與 Slocum(1979)報導重複的、乏味的、缺乏挑戰性及自主性的工作，是引起無法滿足的主因之一。所以，高自主性、高工作挑戰性、高工作變化性以及良好的工作環境是醫院從業人員所重視的。在 Maslow 的需求層級理論提到，追求安全保障是人類基本需求之一，特別是在日新月異的醫療產業中選擇公立醫院為職場的人員，追求工作上的保障是其重要的需求之一。在蔡長銘(1997)之實證研究中，發現省立醫院從業人員對於主管與部屬、與同事之間建立支持性的人際關係，可增進其工作滿足感。綜合上述文獻，工作環境、工作變化性、工作保障、工作自主性、主管與部屬關係、與同事關係等為發展一個具吸引力的工作系統要件，故本研究將此六項歸類為工作相關因素。

(二) 訓練與發展

訓練與發展所涵蓋的功能包括教育訓練、前程規劃與管理(Robbins , 1990 ; Michael , 1988 ; 吳惠玲 , 1990)。由於醫療產業涉及較高的經營風險並且相當倚重人才，因此醫院為了求保持醫療水準與品質之發展，會透過院外的訓練，諸如海外派訓、國外進修、國內進修、短期進修 等訓練員工。員工的教育訓練可分「專業訓練」與「一般管理訓練」，Garden(1989)與 Jach(1976)對研發人員之有

關激勵的研究發現研究發展人員分為兩種導向-組織導向與專業導向。其中給予專業導向研究發展人員教育補助與津貼以及參與專業研討會等皆可激勵研發人員。相對地，增加管理才能的訓練亦可有效的激勵組織導向的研發人員。此外，工作的成長機會亦是影響研發人員重要的因素之一。在蕭哲琨(1992)對於高科技研發人員相關的研究中表示，工作成長機會與教育訓練對於高科技研發人員是具影響力的工作與組織因素。基於上述活動的重要性，本研究將工作的成長機會、專業才能訓練與管理才能訓練三項措施歸類為發展因素。

員工前程規劃為開發人力資源的重要策略，如何將個人的前程規劃與組織目標結合，是人力資源管理所關注的活動(Gupta & Singhal, 1993)。個人的前程規劃即個人評估自我，以決定生涯目標，及發展活動的過程(引自魏美蓉，1993)。一項對 MIT 麻省理工學院工程背景學生的研究，顯示有 20%的受測者將以管理工作為生涯的目標(Allen Katz, 1989)，因此雙軌制度(Dual Ladder)，可幫助研發人員依本身意願晉升至專業技術性職位或管理性職位。所以，協助員工生涯規劃與發展所從事的活動與制度，諸如生涯發展路徑方案，生涯諮商，生涯活動等措施對於研發人員是相當重要的人力資源措施。故醫院之生涯管理以及所提供的升遷機會，與研發人員的前程息息相關。基於上述措施的重要性，本研究將升遷的機會、生涯管理、晉升至專業技術性職位的可能性、晉升至管理性職位的可能性四項措施歸類為前程因素。

(三) 報償系統

為能保留、吸引優秀人才，報酬系統(Reward System)扮演一重大角色(Cascio, 1988)，報酬系統之目的為發展內部公平和外部公平

的報酬系統以激勵員工，保有水準以上的幕僚和員工。報酬系統可分內外二個部分(Robbins , 1990) , 內部報酬指員工本身內心所感覺到的酬償 , 大部分來自工作中的滿足 , 諸如賞識、表揚等 ; 外部報酬指金錢性報酬與非財務性報酬 , 諸如績效獎金、頭銜等(參考表 2-2)。在一項「員工報酬系統之主要趨勢」研究中 , 專業人才對於工作價值重要性之排名情形為 : 1.升遷 , 2.薪資福利 , 3.工作挑戰性 , 4.新技術。(Schieman , 1984)。此外 , 一項對科技公司人員研究發現 , 自治與授權是影響科技人才工作滿足與離職意願的關鍵因素 (Sherman , 1989)。就國內研究發現 , 研究發展人員中工作成就感與薪資最為重要(蕭哲琨 , 1992)。依據上述文獻 , 本研究以內外報酬分別討論 , 內部報酬包括公開表揚研究成果或頒獎、負責挑戰性或學習性專案、分配更好的技術設備、更多自由或更多授權等措施 ; 外部報酬包括加薪、績效獎金、利潤分享、福利措施、休假、升遷等措施。

表 2-2 : 報償系統內容表

內 在 報 酬	外 在 報 酬
1. 工作挑戰	1. 升遷
2. 工作上更多的自由裁量權	2. 薪水
3. 參與決策	3. 額外利益
4. 個人成長機會	4. 獎金
5. 工作活動的多樣化	5. 紅利
6. 工作成就感	6. 股票選擇權

資料來源 : Robbins , 1990

(四) 績效評估

有效地利用績效評估結果作為獎勵的基準，是人力資源管理重要的活動(Gupta & Singhal, 1993)，將研發人員的創造力、生產力與企業績效評估制度連結是目前省立醫院人力資源管理重要的工作。根據 Vroom(1964)的期望理論(Expectancy Theory)，「努力-績效」與「績效-獎勵」的連結觀念，意即員工認為工作努力會導致績效，績效會帶來獎勵，因此明確的績效標準讓員工有清楚的目標依循，公平的績效考核方式會使員工了解努力的成果。故績效的標準與方式是員工所關注的制度之一，與其有切身相關，例如升遷、獎賞與未來發展端視績效評估的結果，所以，標準內容的公平性以及評核的方式是員工所重視的。

人力資源管理的功能，雖然眾說紛紜，但是彼此之間也非全然相互排斥，重要的是如何在現有考績制度、獎懲規定、教育訓練進修、薪俸給與及退撫制度等，均有一致性之規定下，有效的管理及運用現有之人力資源，係為每一省立醫院管理人員努力之方向，除了在獎勵金以外，那些激勵因子是各種不同專業背景人員認為最重要，如何以最有效之激勵因子做為激勵手段，達到真正之激勵效果。

第三節 激勵措施

激勵(MOTIVATION)一詞是從拉丁文「 MOVERE 」演變而來，原來的意思是推動 (TO MOVE)，在過去三十年裡，激勵原理的被提出一直是持續不斷的，每一個原理也都想去針對激勵的內涵及方法作一探討，這些原理不外乎包括有那些可激勵之因子如何達到激勵效果的過程，其中心理學家赫資伯格 (Frederick Herzberg) 及其同事所提出的雙因子理論，係利用非結構性的訪談來研究工程師和會計師等兩百多人，對於工作上的滿足與否，並提出雙因子理論，而其中工作成就、正面回饋、工作自主及工作成長係屬於雙因子理論下的激勵因子，另外公司政策、領導統御、人際關係、工作相關因素及待遇被規類為保健因子，對於激勵無法產生效果，工作人員也無法產生滿足感。

馬斯洛(Abraham Maslow)在其對於人類的需求分為五個層次，而人們的需求會因為較低層次需求之獲得，而產生更高一層次之需求，所以管理者為了達成組織的目標，有效的去規範組織內成員的工作行為，對於激勵管理措施之設計，除了應考慮激勵因子的有效性外，亦需注意到工作人員之層級需求，因此選擇更為重要的激勵因子。如此方可促使成員加倍努力工作，發揮個人之潛在力量，使組織所擁有的資源能有最大的使用效益，且完成管理者之管理效能及使命。

激勵雖可稱為人力資源管理最重要之一環，然而在談到該如何才能有效的激勵時，應該掌握時代的契機與潮流，方可達到激勵之效果，激發人力資源的潛能，在「塑造二十一世紀人力資源激勵環境」一文中（彭楚京，1995），將其對二十一世紀人力資源之趨勢分為

1.強調自我 2.重視個人成長 3.為快樂而工作 4.揚棄「大而一致」講求彈性 5.尊重價值 6.要求參與。而醫院是由一群專業性十分高的人員共同組成，其中包括自主性及專業性均比一般人員高的醫師人員，還有醫院不可或缺，人稱白衣天使的護士，及為醫師開路的醫事、醫技人員，當然也有後勤部隊的行政人員，每一類不同人員都有其他人難以代替的專業知能，在各種背景均不同之人員組織內，管理者如何運用各種不同的激勵措施，以達到其激勵管理之效能。

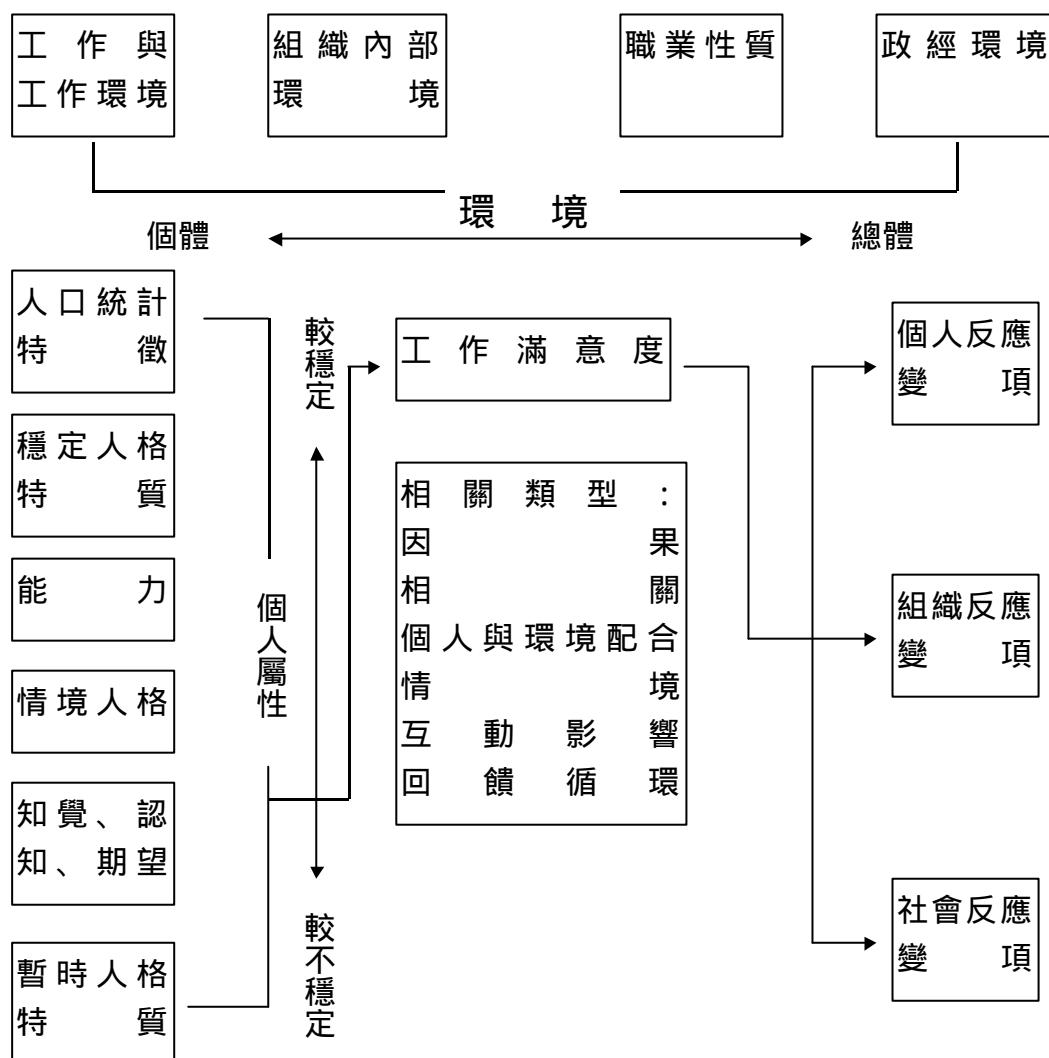
劉彥伯（1993）將醫院與會計師事務所、律師事務所及建築師事務所合稱為四專業性組織，並以工作特性、工作環境、組織政策與規定、薪資福利、昇遷、主管特質與領導風格及同僚關係做為研究構面，結果發現，大型醫院診所之激勵強度除昇遷與薪資福利外，其他均遜於中小型醫院，而小型醫院在主管特質與領導風格及同僚關係上，其激勵的強度很高；另陳松穗（1993），曾針對稅務機關工作人員工作特性、人格特質、工作意願及需求強度與激勵因素間之關係作一調查研究，由其研究結果顯示，工作的回饋性愈佳，員工就愈重視專長發揮、成就感、挑戰性、學習新知及技能等方面之激勵因素，而員工愈重視這一方面的激勵因素，對於工作之投入及工作意願則較高，且工作的自主性、變化性、重要性等較高層次之工作特性愈好，工作人員對於工作的投入、出勤的意願及工作的意願更高，然莊財安（1993）對於激勵的手段及效果，認為有形的激勵容易形成工作人員的比較及預期心理，當無法完全如員工所望，則所產生的是一種負面的效果，要達到有效的激勵效果，管理者要能不斷的協助員工追求自我瞭解，使工作人員能認清自己工作的價值觀，並擁有高成就的動機，進而產生自我激勵的效果，如此之激勵措施，對組織之效用才是最大的。

綜合以上所述，本研究乃選取具有挑戰性的工作、工作的滿足與成就感、工作中學習與成長的機會、可發揮自己的專長、績效獎金及待遇、升遷、福利及考績等因素做為本研究之激勵因子，藉以探討省立醫院之工作人員對激勵政策及需求之關係。

第四節 工作滿意度

「工作滿意度」的概念早自 1935 年即由 Hoppock 所提出，當時正是行為學派的鼎盛時期，而行為學派所重視的也就是工作者的心理因素會對其工作績效所產生之影響，我們都知道，任何事物對於其所產生之效用都有其邊際效果，而人們對於自己所感覺或經歷之事物，也都會用喜歡與否或喜歡的程度為何來表示，所以工作滿意度最簡單的定義即為工作者對於其工作情境各種層面所具有的感覺或情感性的反應（陳彩，1994）。

每一個不同的情境下，影響工作滿意度的因素就會隨著改變，Seashore & Taberh (1975) 曾歸納了許多學者的研究結果，而對工作滿意度的前因後果種種變項整理出一個簡單明瞭的架構，如圖一。



資料來源：S.圖-Sea影響工作滿意度的各種變項架構

and Their Correlates, American Behavior &
Scientists, Vol.18, (Jan. Feb., 1975), p.346.

依據 Lock(1976)之“工作滿足的本質和因素”一文，歸納出五項影響工作滿足的變數。(1)對心智有挑戰性的工作內涵，諸如工作挑戰性與成就感，(2)公平待遇，諸如公平明確的薪資制度和升遷管道，(3)支持性的工作環境，(4)支持性的同僚關係，諸如融洽的同事間關係，(5)與上司的關係，例如主管瞭解員工，獎勵部屬良好表現與傾聽其意見，則員工滿足感會增加。概括而言，良好的人力資源管理措施會使員工的工作滿足提高，影響工作滿意之國內外文獻眾多，如表 2-3 所列。

表 2-3：影響工作滿意之人力資源管理功能文獻整理表

作 者	影響工作滿意之人力資源管理功能
Agho, Muller, Price (1993)	<p>離職模式研究中發現：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.自治與工作滿意呈正相關 2.分配公平性與工作滿意呈正相關 3.平等支持與工作滿意呈正相關 4.升遷機會與工作滿意呈正相關 5.薪資與工作滿意呈正相關 6.工作重覆性與工作滿意呈正相關 7.人際關係與工作滿意呈正相關
Igbaria & Greenhans (1992)	<p>由資訊人員之離職模式研究中發現：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.薪資與工作滿意呈正相關 2.升遷機會與工作滿意呈正相關
蕭哲琨(1992)	<p>在研究中發現，成長需求與工作滿意呈正相關</p>
柯惠玲(1989)	<p>工作自主性在工作本身、上司、薪水、升遷及整體工作滿意皆呈顯著正相關</p>
吳忠吉(1979) 陳定國、何雍慶(1976)	<p>訓練發展與工作滿意呈正相關</p>

第三章 研究方法

第一節 研究設計

一、研究範圍與對象

為了瞭解省立醫院有關激勵實施之相關措施，及省立醫院服務的人員對於激勵因子的需求，本研究針對全省二十二家省立醫院（不含分院）為研究母體，包括一家準醫學中心，四家區域醫院，十七家地區醫院為研究範圍，並以於省立醫院服務且具有公務人員資格的人員為研究之對象，期藉以瞭解省立醫院人力資源管理之相關問題。

二、問卷資料蒐集

為期對省立醫院有關之人力資源做一通盤性之瞭解，本研究問卷設計蒐集國內學者對於人力資源相關問題研究之問卷，依據本研究之研究假設及研究目的，選取本研究所需之問項，並配合公務體系特有之性質，加以增刪修改，本問卷內容採用封閉式設計，以李克特氏量表（Likert Scale）為測量之方法，並於民國八十六年九月初次問卷完成時，送請在台北榮民總醫院（30份）、竹東榮民醫院（10份）及台北市立療養院（10份）服務之人員，除做一選項回答並提供相關問題，比如問項過多、基本資料增刪、答項之系統性誤差等十分寶貴之問題，提供本研究參考，本研究並再針對問卷實際填答後，明顯性之偏差及系統性之錯誤做一思考並增刪修改，並於同年十月完成第二次之問卷設計；然為使本問卷於完稿前能更為臻善，本研究並請學術界及實務界之專家學者測試或當面請教填答問卷並針對問卷提供意見，期使本問卷之設計更臻完善，針對專家學者之建議再次修改本問卷，始於八十七年三月完成問卷之設計（問卷附於附錄一）。

三、問卷抽樣

在成本效益的考量下，本研究並未以全部省立醫院之人員為問卷對象；然為取得母體下不同類型，具有異質性的資料，本研究盡量在同質性的母群體中找尋異質性的樣本，以有效的取得較具有代表性的樣本資料，以驗證其與其他變數間的關係，是以乃採用分層抽樣，以地區層為第一層抽樣，將二十二家省立醫院以北、中、南、東四區做為抽樣之層級，依照分佈之情形，北、中、南三區各抽樣兩家省立醫院，而東區只抽取一家做為樣本，經抽樣後再以抽出之樣本醫院全體具有公務人員資格之人員，做為本研究之問卷對象。

本問卷經抽樣結果，計有區域醫院一家及地區教學醫院六家，合計共七家，共發放問卷 1,100 份，回收 654 份，回收率為 59.45%；有關問卷對象、問卷數及回收情形如表 3-1。

表 3-1 問卷對象、問卷數及回收情形

問卷回收率	發出 問卷數	回收 問卷數	有效 問卷數	回收 比率
省立基隆醫院	175	120	120	68.57%
省立台北醫院	225	151	151	67.11%
省立彰化醫院	150	66	66	44.00%
省立南投醫院	100	33	33	33.00%
省立屏東醫院	150	106	106	70.67%
省立旗山醫院	100	42	42	42.00%
省立花蓮醫院	200	136	136	68.00%

合 計	1100	654	654	59.45%
-----	------	-----	-----	--------

第二節 研究衡量工具

本研究以問卷為衡量工具，內容共分為六大部分：第一部份為受測者個人基本資料，第二部份為受測者對工作相關需求因素，第三部份為受測者對省立醫院所提供之環境與機會之感覺，第四部份為受測者對各項激勵措施之重要性，第五部份為受測者對目前服務醫院各項激勵措施使用之頻率，第六部份為受測者對現任工作的滿意程度。茲將問卷各部份說明如下：

第一部份：個人基本資料

本研究中個人特性 (Personal Characteristics) 共包括性別、年齡、婚姻狀況、教育程度等個人基本資料，及於服務公職年資、工作類別、職位、職等與待遇等工作上之基本資料，主要係在瞭解受測者之基本資料，並做為本研究之自變數，藉以瞭解各至種不同型態人員對於激勵政策管理感覺上之差異及需求上之不同。本部份共分為九小題，前四小題係在瞭解受測者個人基本資料，俾以探討個別的背景對激勵政策管理看法上與感覺上之差異性，後五小題旨在瞭解受測者在醫院的工作地位及工作類型，作為本研究探討各類不同型態之工作人員對激勵政策管理的認知及感覺。

第二部份：受測者對工作相關需求因素

由於人力資源管理所包含之範圍甚廣，然如前文獻探討中所述，其中以工作相關需求最為從業人員所關心，本研究設計十二題問項，並為使增強每一個受測者對問項之喜好程度，本研究對本問項採用依個人感覺之重要性順序填答，填答 1 者視為係對受測者而言最為重要或優先考量之項別，答 1 者給與 5 分，依此類推，答五者則為 1 分，

分數越高者即表示越受到受測者所重視。

此部分旨在瞭解受測者對於其所感覺中，自己於從事醫療服務工作時，期望能擁有的工作相關因素，本項係參考李叔霞在其「高科技研發人員人力資源管理需求之研究」中，針對「工作環境」、「工作變化性」、「工作保障」、「工作自主性」、「主管與部屬間關係」及「與同事關係」等工作相關因素之間項，參酌公立醫療機構之專有特性，加以整理與改編完成，包括有（1）良好的工作環境（2）工作的保障與無慮的生活（3）良好的主管與部屬間關係（4）專業能力進修機會（5）公平的升遷機會（6）與家人相處時間（7）和諧的同事情感（8）自我實現的成就感（9）富變化的工作內容（10）自主性、自治性高的工作（11）休閒活動及設施（12）生涯規畫與輔導等問項，主要係藉由受測者之填答，瞭解省立醫院從業人員對於上述變數之重視程度，做為研究分析之用。

第三部份：受測者對省立醫院所提供之環境與機會之感覺

為配合第二部份受測者對工作相關需求因素，本部份藉由受測者對該服務醫院所提供之環境與機會之感覺與認定，來探討省立醫院有關工作相關需求之實施情形及從業人員對其之滿意度，由於各小項之間項與第二部份大體而言均屬相同，得以瞭解受測者對工作相關需求與醫院是否提供其相對環境與機會。

本部份之有關受測者對於醫院是否提供工作相關需求之環境與機會，共有十二題問題，每一題均有五個選項「非常不同意」、「不同意」、「無意見」、「同意」、「非常同意」，計分方式採：「非常不同意」（1分）、「不同意」（2分）、「無意見」（3分）、「同意」（4分）、「非常同意」（5分），分數越高者表示醫院所

提供的工作相關需求之環境及機會越好。

第四部份：受測者對各項激勵措施之重要性

本部份有關之激勵措施，對於人力資源管理而言最為重要，激勵效果之是否達到，更是管理者所關心之問題，然而激勵因子並非一成不變，隨著人、事、時、地等不同的情境因素變化，激勵是可變的，然而對於某一類型態之人員其激勵因子卻有可能會有一相近之現象，誠如馬斯洛所提到的生理需求至自我實現之層次變化，醫療體系內所組成之份子十分複雜，各類不同背景的人員集結在一起，如何針對不同類別之人員施以不同之激勵因子，更為醫院管理者所需瞭解且重視之問題，本項針對各種不同之激勵因子，經由事前之訪問實際參與醫院工作之同學及朋友，並參酌公務體系下可以採用之激勵措施，選擇（1）發放績效獎金（2）負責挑戰性或學習性專案（3）完善的福利措施（4）合理的升遷制度（5）鼓勵員工在職進修（6）出國研究進修的辦法（7）員工旅遊補助（8）公開表揚研究成果或頒獎（9）獲得更多授權（10）專業能力的進階制度（11）第二專長的訓練（12）管理能力的訓練等十二項，包括有赫資伯格所提出的雙因子理論中之保健因子及激勵因子，期望藉由受測者心靈上之認知與需求，提出其重要性之優先順序，以瞭解各種不同類型人員，所期望獲得的激勵因子究竟為何，何項因子將產生最大之激勵效果。

第五部份：為受測者對目前服務醫院各項激勵措施使用之頻率

有關受測者對於目前服務醫院所採用之激勵措施使用之頻率多寡做一瞭解，共有十二個問題，採用每一個問題五個選項：「0%不曾」（1分）、「25%」（2分）、「50%」（3分）、「75%」（4分）、「100%總是」（5分）方式問填及計分，分數越高者表示該項激勵問項在該醫院使用之機會及頻率越大。

第六部份：受測者對現任工作的滿意程度

人生除了求知生涯外，大部份的歲月都在工作上，因此，除了追求良好的休閒生活外，也期望著組織能提供良好的工作生活品質，而當工作生活品質不佳時，將會有許多負面的效應發生，如工作者身心不平衡容易動怒、人際關係出現紅燈、離職礦職等現象，故組織為了要實現人力資源管理中留住人才之目的，使組織成員樂於工作，工作生活品質之提昇應為管理者不容忽視之要務。於 1975 年 Richard E. Walton 提出良好工作生活品質內涵應包括下列八項：

- 一、合理的工作報酬
- 二、安全且健康之作業環境
- 三、具有發展成長的機會
- 四、自我實現的機會
- 五、組織內相互的尊重及良好的人際關係
- 六、具有保障勞動者民主的權利
- 七、適當的休閒與家庭生活及良好的生涯發展規畫
- 八、企業一體的忠誠心與滿足感

本研究乃參考 Richard 之論點加以修正後提出十九個問題，就待遇、成就感、休假、工作保障、工作環境、福利措施、領導統御、人際關係、升遷及績效制度等問題，由受測者依其個人自我之感覺做一填答，藉以瞭解省立醫院從業人員對上述會影響工作滿足因素之滿意程度，每一個問題均採用五個選項「非常不同意」（1 分）、「不同意」（2 分）、「無意見」（3 分）、「同意」（4 分）、「非常同意」（5 分）填答及計分，分數越高者表示對目前工作滿意度越高。

第三節 研究分析方法

一、資料分析工具

本研究中資料的分析均採用 EXCEL 及 SPSS 兩種統計套裝軟體，做為問卷資料的彙整、統計與分析之工作。

二、問卷的信度與效度

本研究之問卷內容，為配合醫院的特性及時代之趨勢而發展出本問卷，因此信度與效度亦已達某一水準以上，然由於研究之對象及主題未盡完全相同，是以本問卷仍就修定後問卷之信度與效度，做一審慎的評估，茲說明如下：

1. 信度 (reliability)：係指問卷結果的一致性或是穩定性。本研究有關問卷之信度測試係採用 Cronbach α 來衡量各變項信度的高低，所得之結果列於表一。Wortzelm 於 1979 年提及當 Cronbach α 係數介於 0.7 至 0.9 之間，當可視為具有高信度值，但如果係數低於 0.35，則需予以拒絕；然而信度之標準並非一塵不變，往往會因為研究的不同而有所差異。

表 3-2 省立醫院是否提供工作相關之因素 Cronbach α 表

(樣本數=595)

工作相關因素之是否滿意	信度	平均值	標準差
良好的工作環境	0.91	3.08	1.01
工作的保障與無慮的生活	0.91	3.14	1.02
良好的主管與部屬關係	0.91	3.37	0.96
專業能力與進修的機會	0.91	3.10	0.96
公平的升遷機會	0.91	3.04	1.01
與家人的相處時間	0.91	3.37	0.96
和諧的同事情感	0.91	3.74	0.81
自我實現的成就感	0.90	3.21	0.88
富變化的工作內容	0.91	3.14	0.89
自主性、自治性高的工作	0.90	3.08	0.92
休閒活動及設施	0.91	2.79	1.03
生涯規劃與輔導	0.90	2.68	1.05
Cronbach & 值	0.91	36.64	8.39

員工對醫院提供該工作相關因素之需求情形之問卷共有十二題，為測量醫院從業人員對醫院所提供之工作相關因素之認知與感覺，分數愈高代表需求程度愈高，反之亦然。

表 3-3 省立醫院所採用的激勵措施之頻率 Cronbach α 表

(樣本數=551)

激勵措施	信度	平均值	標準差
發放績效獎金	0.93	3.35	1.28
專案的負責	0.92	2.61	1.05
完善的福利措施	0.92	2.73	0.98
合理的升遷制度	0.92	2.67	1.02
鼓勵員工在職進修	0.92	2.84	1.07
出國研究進修	0.92	2.08	1.07
休假旅遊補助	0.93	3.80	1.25
表揚研究成果	0.92	2.79	1.17
獲得更多授權	0.92	2.53	1.01
專業能力的進階制度	0.92	2.86	1.10
第二專長的訓練	0.92	2.16	1.02
管理能力的訓練	0.92	2.25	1.04
Cronbach & 值	0.92	32.88	9.76

員工對醫院所採用的激勵措施之頻率問卷共有十二題，為測量醫院從業人員對醫院所採用的激勵措施之頻率，分數愈高代表醫院愈常採用該激勵措施，反之亦然。經信度測試後，本項各變項之信度均在可接受之範圍內，本項之平均值為 32.88、標準差為 9.76 及其整體信度為 0.92，各小題之信度、平均值、標準差詳列於表。

表 3-4 省立醫院人員對現任工作的滿意程度 Cronbach α 表
(樣本數=581)

工作滿意之因素	信度	平均值	標準差
工作上獲得的成就感	0.95	3.07	0.85
休假輪班制度	0.96	2.96	0.95
在本院工作上的保障	0.95	2.96	0.94
工作上專業能力的發揮	0.95	3.08	0.79
現有各項福利措施	0.95	2.89	0.85
直屬主管的領導溝通能力	0.95	3.20	0.90
與同仁的相處	0.96	3.55	0.74
升遷制度	0.95	2.89	0.90
績效評估與獎金發放	0.95	2.89	0.90
平日工作量的分配	0.95	3.01	0.85
目前工作的挑戰性	0.95	3.14	0.75
其他專長的訓練	0.95	2.67	0.88
工作成果的獎勵措施	0.95	2.78	0.86
工作環境的歸屬感	0.95	3.07	0.88
工作中自我實現與工作成長	0.95	3.06	0.82
本院提供的工作機會	0.95	2.86	0.89
目前採行的工作考核方式	0.95	2.93	0.85
本院休閒活動的提供	0.95	2.85	0.90
整體而言，對於目前工作之滿意程度	0.95	3.10	0.84
Cronbach & 值	0.95	57.01	12.22

員工對現行服務醫院的工作滿意程度之問卷共有十九題，為測量醫院從業人員對現任工作是否滿意，分數愈高代表滿意程度愈高，反之亦然。經信度測試後，本項各變項之信度均在可接受之範圍內，本項之平均值為 57.01、標準差為 12.22 及其整體信度為 0.95，各小題之信度、平均值、標準差詳列於表。

2.效度（Validity）：：係指問卷確能測驗出研究者所希望測量的特質或功能的程度，由於本問卷除係參考各相關問卷所設計，效度上應無可慮，但為求本問卷之設計得以更為嚴謹週詳，本問卷於設計過程中，除先行選擇同為公立醫療機構之醫院預測，並提供相關問卷，並由研究者專訪或電話訪問國內專家學者台中榮民總醫院趙院長秀雄、華梵大學人事室許靜文、奇美醫院院長室王專員敏容、陽明大學星教授雙鈺及錢教授慶文等，請其以專業之眼光針對本問卷提出修正意見，經彙整修正後始發給受測者填寫，因此本問卷的內容已有一定之效度。

三、資料研究方法

本研究根據研究目的、研究假設及整個研究架構，配合著資料的屬性，採用合適的統計方法進行統計分析：

- 1.描述性統計：用來描述各變項的樣本之基本型態，包括平均值、次數分配和比率等。
- 2.相關分析：以多變量變異數分析 (Multivariate Analysis of Variance, MANOVA) 來衡量各個統計變項及人員類別 (自變項) 與各項人力資源管理問項 (依變項) 間的相關性。
- 3.相關分析：以獨立樣本二因子變異數分析(two-way ANOVA) 來研究省立醫院工作相關因素之滿意程度及對現在工作滿意程度之相關性。

第四節 研究限制

由於研究本身即已存在或是環境上使然，本研究仍有若干之限制：

1. 由於本研究時間、人力及其他資源均有限之情況下，本研究並未對所有省立醫院之人員做全面性之普查，且問卷之填寫，是由受測者在不記名之情況下填答，填答中是否有參雜個人主觀看法，本研究並無法瞭解。
2. 不同醫院間除了組成員工個人特質外，其內部管理風格、激勵措施之運用模式以及組織文化，可能亦會影響到其激勵措施與員工滿意度之相關性。

第四章 研究結果及討論

第一節 基本資料之樣本分析

本研究調查於民國八十七年四月十一日至同年六月三十日止執行，於七家受測之省立醫院中共發出問卷 1100 份，回收 654 份，回收率為 59.45%；問卷中採用之基本資料包括性別、年齡、婚姻狀況、教育程度、服務年資、平均月薪、職位別、工作類別及職等…，詳細資料如表 4-1。

由於醫院內包含各種不同專業背景之人員，而其中又以護理人員佔大部份，從本研究基本資料中可以發現，護理人員佔所有問卷回收人數約 50.6%，女性員工佔填答人數 78.6%，男女員工比例約 4:1。員工年齡層多集中在 21 歲到 40 歲（佔 64.8%），可見省立醫院員工約年齡約在青壯年階段，具有很高的生產力與很強的戰鬥力，在教育程度上，亦屬於高學歷（專科以上佔 78.7%），由以上簡單基本資料而言，省立醫院擁有豐沛的人力資源，若能善加運用與發展，當能為省立醫院創造佳績。

本調查並未特別針對某一類人員做問卷填答，乃因無論是行政人員亦或醫事人員，對於醫院人力資源管理之意見均十分重要，本研究很幸運的回收問卷中，所包含之問卷意見均已涵蓋每一種不同性質工作的人，及各個不同部門之意見。服務年資之資料中，服務年資滿十年以上的有 44.1%，顯示公務人員的穩定性，只要機關並不太差，一般忠誠度都很高。在每月薪資方面，落點約在二萬至六萬之間距，而超過六萬元以上的也有 14.4%，想必這些員工，若不是高階主管，應該就是醫師了。

為使本問卷之結果顯示主管職與非主管職間的差異，本研究雖在

問卷中未明示題目是否為主管職之選項，但依據省立醫院之組織及現況，研究者乃選擇護理長、科主任、主任、室主任等為主管職，其餘未賦有領導統御之人員，一律視為非主管職，是以本問卷以非主管職佔大部份（90.2%）。

在基本資料中，各個變項的「未填寫」項目之樣本數，佔該變數總樣本數之比例甚低，所以並不會在進一步的統計分析中，造成結果的偏差。

表 4-1 基本資料

變項名稱	分類項目	計分	計分之正負值	人數	百分比(%)
性別	女性	0	無方向性	514	78.6
	男性	1		132	20.2
	未填寫			8	1.2
年齡	二十歲以下	1	正向	1	0.2
	二十一至三十歲	2		186	28.4
	三十一至四十歲	3		238	36.4
	四十一至五十歲	4		142	21.7
	五十一至六十歲	5		26	4.0
	六十一歲以上	6		7	1.1
	未填寫			54	8.3
婚姻狀況	已婚	1	無方向性	472	72.1
	未婚	2		160	24.5
	未填寫			22	3.4
教育程度	國出(中)以下	1	正向	11	1.7
	高中、高職	2		128	19.6
	專科	3		350	53.5
	大學	4		139	21.3
	研究所	5		8	1.2
	未填寫			15	2.7
服公職年資	一年以下	1	正向	8	1.2
	一至五年	2		192	29.4
	六至十年	3		168	25.2
	十一至十五年	4		93	14.2
	十六年至二十年	5		88	13.3
	二十一年以上	6		59	9.6
	未填寫			46	7.0
月薪	二萬元以下	1	正向	9	1.4
	二至四萬(未含)	2		184	28.1
	四至六萬(未含)	3		367	56.1
	六至八萬(未含)	4		53	8.1
	八至十萬(未含)	5		5	0.8
	十萬元以上	6		8	1.2
	未填寫			28	4.3
職位	主管	1	無方向性	64	9.8
	非主管	2		514	78.6
	未填寫			76	11.6
職稱	醫師(含牙醫師)	1	無方向性	52	8.0
	護理人員	2		331	50.6
	藥劑人員	3		19	2.9
	檢驗技術人員	4		30	4.6
	放射線人員	5		6	0.9
	營養室人員	6		3	0.5
	心理治療師	7		1	0.2
	復健人員	8		9	1.4
	行政人員	9		123	18.8
	其他人員	10		50	7.6
	未填寫			30	1.6
職等	一職等	1	無方向性	6	0.9
	二職等	2		2	0.3
	三職等	3		27	4.1
	四職等	4		16	2.4
	五職等	5		91	13.9
	六職等	6		127	19.4
	七職等	7		104	15.9
	八職等	8		26	4.0
	九職等	9		10	1.5
	十職等	10		2	0.3
	雇員	0		70	10.7

第二節 研究變項之描述性分析

以下為工作相關需求因素、醫院提供各項機會及環境的滿意度、激勵措施的需求、醫院所提供的激勵措施、對現任工作的滿足五個部份的描述性分析。採用五點量表，最高分 5 分，最低分 1 分。

(表 4-2-1 至表 4-2-5)

1. 「工作相關因素」變項的分項描述性統計

本研究針對省立醫院員工之需求及醫院提供本相關因素設計相關因素填答其重要性及滿意度，統計結果如表 4-2-1、表 4-2-2。

填答問卷者分別於問卷上填答其重要性順序，依其重要性賦予加權分數後，比較其平均值，可瞭解「工作保障與無慮的生活」為工作相關需求因素之最重要者，其次依序為「良好工作環境」、「良好的主管與部屬關係」、「與家人的相處時間」、「和諧的同事情感」等，由此五項來看，醫院工作者十分重視工作所提供的安全感與工作環境的氣氛，而令人不解的是，何以「生涯規畫與輔導」、「公平升遷機會」、「自主性、自治性高的工作」、「富變化的工作內容」..等卻被列為重要性較低的因素，是否生涯規畫觀念尚未在省立醫院普及？是否公務人員較偏好安逸變化性小的工作型態？

另一方面，省立醫院員工對醫院提供的工作相關因素的滿意度，由表 4-2-2 中可了解「和諧的同事情感」、「良好的主管與部屬關係」、「與家人的相處時間」、「自我實現的成就感」、「工作保障與無慮的生活」、「富變化的工作內容」等為十二個項目中排序前五名的項目。

表 4-2-1 工作相關需求因素統計表

工作相關需求因素	5 分	4 分	3 分	2 分	1 分	0 分	合計	平均值	排序
良好工作環境	430	195	16	2	3	8	2985	4.62	2
工作的保障與無慮的生活	446	179	18	1	3	7	3002	4.64	1
良好的主管與部屬關係	400	216	24	2	3	9	2943	4.56	3
專業能力與進修的機會	312	261	61	6	3	11	2802	4.36	7
公平升遷的機會	352	242	44	4	3	9	2871	4.45	6
與家人的相處時間	403	203	32	2	3	11	2930	4.56	3
和諧的同事情感	367	249	23	4	3	8	2911	4.51	5
自我實現的成就感	287	299	49	6	4	9	2794	4.33	8
富變化的工作內容	189	271	159	16	8	11	2546	3.96	12
自主性、自治性高的工作	239	292	98	9	6	10	2681	4.16	11
休閒活動與設施	264	273	98	8	3	8	2725	4.22	9
生涯規畫與輔導	276	251	101	13	4	9	2717	4.21	10

表 4-2-2 對醫院提供的工作環境與機會滿意程度統計表

醫院提供的工作環境 與機會	5 分	4 分	3 分	2 分	1 分	0 分	合計	平均值	排序
良好工作環境	32	221	198	150	40	13	1975	3.08	8
工作的保障與無慮的生活	35	237	189	137	41	15	2005	3.14	5
良好的主管與部屬關係	49	274	212	66	35	18	2146	3.37	2
專業能力與進修的機會	28	210	226	134	34	22	1959	3.10	7
公平升遷的機會	33	189	235	130	49	18	1935	3.04	10
與家人的相處時間	55	276	175	112	18	18	2146	3.37	2
和諧的同事情感	83	363	144	38	9	17	2384	3.74	1
自我實現的成就感	25	230	247	112	19	21	2029	3.21	4
富變化的工作內容	23	198	287	32	32	22	1984	3.14	5
自主性、自治性高的工作	19	201	256	115	36	27	1933	3.08	8
休閒活動與設施	28	139	205	200	63	19	1774	2.79	11
生涯規畫與輔導	18	131	211	181	94	19	1703	2.68	12

2. 「激勵措施」變項的分項描述性統計

由表 4-2-3 及表 4-2-4 可知，「完善的福利措施」、「發放績效獎金」、「合理的升遷制度」、「鼓勵員工在職進修」、「休假旅遊補助」等五項為填答者認為最有效的激勵措施，而「出國進修」、「公開表揚研究成果」卻排列在最後。

在從受試者對醫院所實際採取的激勵措施來看，大部份受試者認為醫院最常使用的激勵措施為「休假旅遊補助」、「發放績效獎金」、「專業能力進階制度」、「鼓勵員工在職進修」、「公開表揚研究成果」，與受試者認為最有效的激勵措施未盡相同。

表 4-2-3 激勵措施需求統計表

各項激勵措施	5 分	4 分	3 分	2 分	1 分	0 分	合計	平均值	排序
發放績效獎金	341	245	52	4	3	9	2852	4.42	2
專案的負責	139	338	151	15	0	11	2530	3.93	9
完善的福利措施	355	238	52	0	1	8	2884	4.46	1
合理的升遷制度	311	264	65	1	1	12	2809	4.38	3
鼓勵員工在職進修	265	286	84	4	1	14	2730	4.27	4
出國研究進修	145	234	211	40	7	17	2381	3.74	12
休假旅遊補助	271	258	97	11	9	8	2709	4.19	5
表揚研究成果	152	274	182	28	7	11	2465	3.83	11
獲得更多授權	151	290	167	27	5	14	2475	3.87	10
專業能力的進階制度	207	278	140	16	2	11	2601	4.05	7
第二專長的訓練	235	277	114	15	4	9	2659	4.12	6
管理能力的訓練	209	275	135	20	5	10	2595	4.03	8

表 4-2-4 對醫院採用各項激勵措施滿意度統計表

各項激勵措施	5 分	4 分	3 分	2 分	1 分	0 分	合計	平均值	排序
發放績效獎金	149	139	150	117	54	45	2039	3.35	2
專案的負責	18	101	220	166	106	43	1592	2.61	8
完善的福利措施	22	104	232	191	60	45	1664	2.73	6
合理的升遷制度	16	113	224	169	87	45	1629	2.67	7
鼓勵員工在職進修	37	127	211	163	67	49	1719	2.84	4
出國研究進修	12	54	135	171	232	50	1255	2.08	12
休假旅遊補助	260	111	135	77	32	39	2335	3.80	1
表揚研究成果	52	112	194	150	96	50	1686	2.79	5
獲得更多授權	14	83	222	175	108	52	1526	2.53	9
專業能力的進階制度	42	134	208	152	76	42	1750	2.86	3
第二專長的訓練	10	55	150	207	190	42	1324	2.16	11
管理能力的訓練	12	65	159	203	171	44	1374	2.25	10

3.「對目前工作滿意程度」變項的分項描述性統計

為期瞭解省立醫院人員對現有工作的滿意程度，本研究針對此一變項設計有十九個問項，經過問卷回收後本研究就其選項賦予權值，正向問項「非常滿意」（5分）、「滿意」（4分）、「無意見」（3分）、「不滿意」（2分）、「非常不滿意」（1分），而反相問項則為相反，經過統計平均後，求出其平均值如表 4-2-5 顯示，填答者對目前工作滿意的變項依序為「與同仁的相處」(3.55)、「主管的領導溝通能力」(3.20)、「目前工作的挑戰性」(3.14)、「整體而言，目前工作滿意度」(3.10)、「工作上專業能力的發揮」(3.08)，為滿

意之前五名，而較不滿意之前五名則為「其他專長的訓練」(2.67)，其次為「工作成果的獎勵措施」(2.78)、「本院休閒活的提供」(2.85)、「本院提供的工作機會」(2.86) 及「升遷制度」(2.89)；尤其問項中對醫院整體上的滿意程度，出現在感覺滿意之前五名，可初步窺倪出於省立醫院服務的大多數人員，對於現有工作尚稱滿意。

表 4-2-5 對現在工作滿意程度統計表

	5 分	4 分	3 分	2 分	1 分	0 分	合計	平均值	排序
工作上獲得的成就感	10	169	329	62	43	41	1880	3.07	6
休假輪班制度	17	161	271	109	54	42	1814	2.96	10
在本院工作上的保障	11	174	258	118	51	42	1812	2.96	10
工作上專業能力的發揮	9	165	330	80	27	43	1882	3.08	5
現有各項福利措施	10	118	317	122	43	44	1760	2.89	13
主管的領導溝通能力	23	213	277	60	38	43	1956	3.20	2
與同仁的相處	34	316	233	18	13	40	2182	3.55	1
升遷制度	13	125	312	107	56	41	1771	2.89	13
績效評估與獎金發放	14	130	287	131	47	45	1760	2.89	13
平日工作量的分配	8	160	312	94	39	41	1843	3.01	9
目前工作的挑戰性	10	166	253	61	21	43	1916	3.14	3
其他專長的訓練	5	96	262	187	59	45	1628	2.67	19
工作成果的獎勵措施	8	99	306	146	51	44	1697	2.78	18
工作環境的歸屬感	13	179	302	77	43	40	1884	3.07	6
工作中自我實現與工作成長	11	157	332	78	33	43	1868	3.06	8
本院提供的工作機會	9	132	286	138	48	41	1755	2.86	16
目前採行的工作考核方式	11	125	330	103	42	43	1793	2.93	12
本院休閒活動的提供	13	123	280	151	45	42	1744	2.85	17
整體而言，目前工作滿意度	15	171	321	71	35	41	1899	3.10	4

第三節 省立醫院各項機會及環境供給之滿意度與需求之敘述

每一個人在面對不同的環境時，為求其自身之生存，都會很自然的依據不同環境需求來調整其行為，而由於個人的差異性，對於某些感覺，不同的人可能會有不同的認知，因為每一個人都是依其自我的生活經驗、學歷背景、對事物認知的態度及動機來解釋他們自己的感覺，再者有些態度及事前的推論與心理上的因素會影響到其對於事物的認知及其相對的解釋，在此時管理人員亦應隨著環境及其相關因素來調整其管理政策，找出與員工之間的利益衝突之處，彼此溝通、瞭解並達成相互妥協的腳步，調整團體與個人間及不同性質之團體間的需求，彼此間達成共識以維持長期穩定的關係。

因此，本研究為期瞭解省立醫院中，不同背景、不同性質之團體，對於省立醫院在人力資源管理上之諸多措施需求性之先後順序，各種不同性質的人員究竟又有何不同的需求？乃將問卷之資料做一整理，以加權平均之方式試算出各種不同之統計表並作一概略之述明，並將各種不同性質、不同背景之人員對於醫院所提供之工作相關因素之滿意度與需求相同的做一整理，除做一概述外，並與其需求情形做一比較：

壹、工作相關因素

一、在省立醫院服務之各類人員與工作相關需求因素

由於營養室人員及心理治療師樣本太少，恐影響其統計結果，故不加以敘述，僅就其他類別的人員做各項之統計分析：

表 4-3-1 服務不同類別的人員與工作相關需求因素

工作相關因素是否滿意	醫師	護理人員	藥劑人員	檢驗人員	放射線人員	營養室人員	心理治療師	復健人員	行政人員	其他人員
良好工作環境	4.46 (1)	4.71 (2)	4.53 (1)	4.60 (2)	4.50 (1)	4.33	5.00	4.33 (2)	4.57 (4)	4.45 (1)
工作保障與無慮的生活	4.37 (2)	4.76 (1)	4.53 (1)	4.66 (1)	4.50 (1)	4.00	4.00	4.00	4.67 (1)	4.42 (2)
良好的主管與部屬關係	4.23 (5)	4.67 (4)	4.26 (3)	4.57 (3)	4.00	4.00	4.00	4.13	4.63 (2)	4.38 (3)
專業能力與進修的機會	4.25 (3)	4.46	4.11 (4)	4.37	3.83	4.00	4.00	4.00	4.3	4.06
公平升遷的機會	4.12	4.54	4.00	4.40 (5)	4.17 (4)	4.00	4.00	4.00	4.56	4.32 (4)
與家人的相處時間	4.25 (3)	4.70 (3)	4.11 (4)	4.57 (3)	4.50 (1)	4.33	3.00	3.67	4.59 (3)	4.32 (4)
和諧的同事情感	4.12	4.65 (5)	4.11 (4)	4.40 (5)	3.83	4.33	4.00	4.22 (4)	4.57 (4)	4.26
自我實現的成就感	4.19	4.40	3.89	4.27	4.17 (4)	4.33	4.00	4.44 (1)	4.42	3.96
富變化的工 作內容	3.92	4.02	3.68	3.83	3.67	4.33	4.00	4.33 (2)	3.97	3.76
自主與自治性高的工作	4.10	4.30	3.53	4.07	4.00	4.00	4.00	4.11	4.12	3.84
休閒活動與設施	4.06	4.33	3.84	4.27	4.00	4.00	4.00	4.22 (4)	4.12	4.08
生涯規畫與輔導	4.02	4.37	3.63	4.13	3.67	4.33	3.00	4.11	4.07	4.08

由上表之統計上可知，在省立醫院服務的各種不同工作性質之人員，對於其工作的相關因素，均有不同的認知與需求順序：

醫師 - (1) 良好的工作環境、(2) 工作保障與無慮的生活、
 (3) 專業能力與進修的機會、(3) 與家人的相處時間、
 (5) 良好的主管與部屬關係。

護理人員 - (1) 工作保障與無慮的生活、(2) 良好的工作環境、(3) 與家人的相處時間、(4) 良好的主管與部屬關係、(5) 和諧的同事情感。

藥劑人員 - (1) 良好的工作環境、(2) 工作保障與無慮的生活、(3) 良好的主管與部屬關係、(4) 專業能力與進修的機會、(4) 與家人相處的時間、(4) 和諧的同事情感。

檢驗人員 - (1) 工作保障與無慮的生活、(2) 良好的工作環境、(3) 良好的主管與部屬關係、(3) 與家人相處的時間、(5) 公平升遷的機會、(5) 和諧的同事情感。

放射線人員 - (1) 良好的工作環境、(1) 工作保障與無慮的生活、(1) 與家人相處的時間、(4) 公平的升遷機會、(5) 自我實現的成就感。

復健人員 - (1) 自我實現的成就感、(2) 良好的工作環境、(2) 富變化的工作內容、(4) 和諧的同事情感、(4) 休閒活動與設施。

行政人員 - (1) 工作保障與無慮的生活、(2) 良好的主管與部屬關係、(3) 與家人相處的時間、(4) 良好的工作環境、(4) 和諧的同事情感。

其他人員 - (1) 良好的工作環境、(2) 工作保障與無慮的生活、(3) 良好的主管與部屬關係、(4) 公平的升遷機會、(4) 與家人相處的時間。

表 4-3-2 服務不同類別的人員對於醫院提供之工作相關因素

滿意程度

工作相關因素是否滿意	醫師	護理人員	藥劑人員	檢驗人員	放射線人員	營養室人員	心理治療師	復健人員	行政人員	其他人員
良好工作環境	3.33 (4)	2.98	3.05	3.38 (5)	3.50 (1)	3.00	4.00	3.33 (3)	3.20	3.20
工作保障與無慮的生活	3.21	3.06	3.21 (4)	3.52 (3)	3.17	3.00	3.00	3.22	3.34 (4)	3.34 (4)
良好的主管與部屬關係	3.27 (5)	3.32 (2)	3.58 (1)	3.57 (1)	2.83	3.67	3.00	3.22	3.61 (3)	3.61 (3)
專業能力與進修的機會	3.17	3.15 (5)	2.84	3.00	3.17	2.67	3.00	3.11	3.17	3.17
公平升遷的機會	3.27 (5)	2.95	3.32	3.17	3.33 (3)	2.33	3.00	3.22	3.18	3.18
與家人的相處時間	3.51 (1)	3.21 (3)	2.95	3.47 (4)	3.17	3.00	4.00	3.56 (1)	3.66 (2)	3.66 (2)
和諧的同事情感	3.48 (2)	3.80 (1)	3.42 (2)	3.53 (2)	3.17	3.33	4.00	3.44 (2)	3.85 (1)	3.85 (1)
自我實現的成就感	3.37 (3)	3.16 (4)	3.16 (5)	3.27	3.50 (1)	2.67	3.00	3.33 (3)	3.31 (5)	3.31 (5)
富變化的工 作內容	3.25	3.12	2.95	3.10	3.00	2.67	3.00	3.33 (3)	3.24	3.24
自主與自治性高的工作	3.13	3.04	2.71	3.20	3.33 (3)	2.00	3.00	3.33 (3)	3.20	3.20
休閒活動與設施	2.90	2.70	2.21	3.00	3.33 (3)	2.00	2.00	3.11	2.93	2.93
生涯規畫與輔導	2.51	2.66	2.16	2.60	2.67	2.00	2.00	3.11	2.89	2.89

由上表之統計上可知，在省立醫院服務的各種不同工作性質之人員，對於其工作的相關因素滿意程度之順序：

醫師 - (1) 與家人的相處時間、(2) 和諧的同事情感、(3)

自我實現的成就感、(4) 良好的工作環境、(5) 公平升遷的機會、(5) 良好的主管與部屬關係。

護理人員 - (1) 和諧的同事情感、(2) 良好的主管與部屬關係、(3) 與家人的相處時間、(4) 自我實現的成就感、(5) 專業能力與進修的機會。

藥劑人員 - (1) 良好的主管與部屬關係、(2) 和諧的同事情感、(3) 公平升遷的機會、(4) 工作保障與無慮的生活、(5) 自我實現的成就感。

檢驗人員 - (1) 良好的主管與部屬關係、(2) 和諧的同事情感、(3) 工作保障與無慮的生活、(4) 與家人相處的時間、(5) 良好的工作環境。

放射線人員 - (1) 良好的工作環境、(1) 自我實現的成就感、(3) 公平的升遷機會、(3) 自主與自治性高的工作、(3) 休閒活動與設施。

復健人員 - (1) 與家人相處的時間、(2) 和諧的同事情感、(3) 良好的工作環境、(3) 自我實現的成就感、(3) 富變化的工作內容、(3) 自主與自治性高的工作。

行政人員 - (1) 和諧的同事情感、(2) 與家人相處的時間、(3) 良好的主管與部屬關係、(4) 工作保障與無慮的生活、(5) 自我實現的成就感。

其他人員 - (1) 和諧的同事情感、(2) 與家人相處的時間、(3) 良好的主管與部屬關係、(4) 工作保障與無慮的生活、(5) 自我實現的成就感。

雖然每一類人員對於工作相關因素之需求優先程度，有著不一樣的順序，但是可以發現「良好的工作環境」和「工作保障與無慮的生活」，是各類人員列為其最重要與次重要之工作相關因素，可見在面

臨精省後醫院歸屬未定的將來，此一現象值得政府相關部門特別加以注意。

除此之外，可見省立醫院服務的人員，對於能擁有一個良好工作環境之需求性是多麼的高，雖然各人對其良好之認知上會有所差異，但是身為管理人員應經由正式與非正式之溝通管道，去瞭解現有人員的感覺，何以各類人員對於醫院所提供的工作環境並未給予肯定，雖然每一個人對於滿意度之認知並未有一致性之標準，但此各類人員均列為其自身工作相關因素之最重要需求之良好工作環境乙項，未能取得各類人員之對等認同，省立醫院之管理人員怎能不有所警惕呢？

二、在省立醫院服務之各年齡層人員與工作相關因素

由於 20 歲以下及 61 歲以上由於樣本數太少，恐影響其統計結果，故不加以敘述，僅就 21-30 歲、31-40 歲、41-50 歲及 51-60 歲等四個年齡層做各項之統計分析：

表 4-3-3 不同年齡層的人員與工作相關需求因素

工作相關 因素	20 歲以下	21-30 歲	31-40 歲	41-50 歲	51-60 歲	61 歲以上
良好工作環境	1.00	4.70 (1)	4.58 (4)	4.59 (1)	4.56 (1)	4.57
工作保障與無 慮的生活	1.00	4.66 (2)	4.70 (1)	4.58 (2)	4.50 (2)	4.71
良好的主管與 部屬關係	1.00	4.63 (3)	4.59 (3)	4.48 (4)	4.42 (5)	4.43
專業能力與進 修的機會	1.00	4.38	4.45	4.23	4.12	4.29
公平升遷的機 會	1.00	4.52	4.46	4.37	4.21	4.57
與家人的相處 時間	1.00	4.60 (4)	4.60 (2)	4.49 (3)	4.48 (3)	4.29
和諧的同事情 感	1.00	4.59 (5)	4.51 (5)	4.39 (5)	4.46 (4)	4.57
自我實現的成 就感	1.00	4.43	4.35	4.20	4.24	4.29
富變化的工作 內容	1.00	4.03	3.95	3.95	3.88	3.86
自主與自治性 高的工作	1.00	4.29	4.20	4.01	3.92	3.71
休閒活動與設 施	1.00	4.26	4.23	4.18	4.04	3.86
生涯規畫與輔 導	1.00	4.32	4.22	4.14	3.80	4.29

由上表之統計上可知，在省立醫院服務的各種不同年齡層之工作人員，對於其工作的相關因素，均有不同的認知與需求順序：

21-30 歲 - (1) 良好的工作環境、(2) 工作保障與無慮的生活、
(3) 良好的主管與部屬關係、(4) 與家人的相處時間、(5) 和諧的同事情感。

31-40 歲 - (1) 工作保障與無慮的生活、(2) 與家人的相處時間、(3) 良好的主管與部屬關係、(4) 良好的工作環境、(5) 和諧的同事情感。

41-50 歲 - (1) 良好的工作環境、(2) 工作保障與無慮的生活、(3) 與家人相處的時間、(4) 良好的主管與部屬關係、(5) 和諧的同事情感。

51-60 歲 - (1) 良好的工作環境、(2) 工作保障與無慮的生活、(3) 與家人相處的時間、(4) 和諧的同事情感、(5) 良好的主管與部屬關係。

表 4-3-4 不同年齡層的人員對於醫院提供之工作相關因素滿意程度

工作相關因素是否滿意	20 歲以下	21-30 歲	31-40 歲	41-50 歲	51-60 歲	61 歲以上
良好工作環境	3.00	2.85	3.09	3.37	3.46	4.14
工作保障與無慮的生活	3.00	2.90	3.14	3.44 (4)	3.54 (4)	4.14
良好的主管與部屬關係	4.00 (2)	3.23 (3)	3.33 (3)	3.66 (2)	3.30	4.00
專業能力與進修的機會	2.00	3.00	3.00	3.40	3.46	3.43
公平升遷的機會	3.00	2.92	3.01	3.31	3.28	3.86
與家人的相處時間	4.00 (3)	3.09 (3)	3.42 (2)	3.65 (3)	3.80 (1)	4.00
和諧的同事情感	4.00 (1)	3.67 (1)	3.78 (1)	3.82 (1)	3.79 (2)	4.00
自我實現的成就感	2.00 (4)	3.08 (4)	3.20 (4)	3.43 (5)	3.72 (3)	3.83
富變化的工作內容	0 (5)	3.02 (5)	3.16 (5)	3.29	3.40	3.29
自主與自治性高的工作	3.00	2.93	3.03	3.35	3.48 (5)	3.57
休閒活動與設施	3.00	2.59	2.76	3.14	3.08	3.14
生涯規畫與輔導	3.00	2.51	2.58	3.06	2.96	3.57

由上表之統計上可知，在省立醫院服務的各種不同年齡層之工作人員，對於其工作的相關因素滿意程度之順序：

21-30 歲 - (1)和諧的同事情感、(2) 良好的主管與部屬關係、
(3) 與家人的相處時間、(4) 自我實現的成就感、
(5) 富變化的工作內容。

31-40 歲 - (1) 和諧的同事情感、(2) 與家人的相處時間、(3) 良好的主管與部屬關係、(4) 自我實現的成就感、(5) 富變化的工作內容。

41-50 歲 - (1) 和諧的同事情感、(2) 良好的主管與部屬關係、(3) 與家人相處的時間、(4) 工作保障與無慮的生活、(5) 自我實現的成就感。

51-60 歲 - (1) 與家人相處的時間、(2) 和諧的同事情感、(3) 自我實現的成就感、(4) 工作保障與無慮的生活、(5) 自主與自治性高的工作。

雖然每一年齡層人員對於工作相關因素之需求優先程度，有著不一樣的順序，又良好的工作環境一致性的成為除 31-40 歲之年齡層以外（仍將其列為第四）人員共同的最重要工作相關因素，可見省立醫院服務的人員，無論其年齡究為多少，對於能擁有一個良好工作環境之需求性是多麼的高，此外在其他列為重要需求仍不脫「工作保障與無慮的生活」、「良好的主管與部屬關係」、「與家人相處的時間」、「和諧的同事情感」等項目。

至於各種不同年齡層之工作人員，對於其工作的相關因素滿意程度方面，一般來說還是以「與家人相處的時間」、「和諧的同事情感」及「自我實現的成就感」為大家所滿意，但相較之下在 21-30 歲和 31-40 歲兩個年齡層對「良好的主管與部屬關係」、「富變化的工作內容」較為滿意，而 41-50 歲和 51-60 歲兩個年齡層則較滿意「工作保障與無慮的生活」，可見得不同年齡層組在對於滿意度之認知並未有一致性之標準。

三、在省立醫院服務之各種不同教育程度人員與工作相關因素

表 4-3-5 不同教育程度的人員與工作相關需求因素

工作相關因素	國中以下	高中職	專科	大學	研究所
良好工作環境	4.40 (2)	4.64 (1)	4.68 (2)	4.45 (1)	4.63 (1)
工作保障與無慮的生活	4.55 (1)	4.63 (2)	4.73 (1)	4.45 (1)	4.25
良好的主管與部屬關係	4.36 (5)	4.59 (4)	4.65 (3)	4.32 (3)	4.50 (4)
專業能力與進修的機會	4.00	4.31	4.42	4.23	4.50 (4)
公平升遷的機會	4.40 (2)	4.50	4.51	4.22	4.50 (4)
與家人的相處時間	4.40 (2)	4.63 (2)	4.63 (4)	4.29 (4)	4.63 (1)
和諧的同事情感	4.36 (5)	4.57 (5)	4.59 (5)	4.22	4.38
自我實現的成就感	3.50	4.32	4.38	4.26 (5)	4.25
富變化的工作內容	3.40	3.98	3.97	3.93	4.00
自主與自治性高的工作	3.50	4.11	4.23	4.06	4.63 (1)
休閒活動與設施	4.20	4.26	4.28	4.00	4.00
生涯規畫與輔導	4.30	4.18	4.30	4.02	3.88

由上表之統計上可知，在省立醫院服務的各種不同教育程度之工作人員，對於其工作的相關因素，均有不同的認知與需求順序：
 國中以下 - (1) 工作保障與無慮的生活、(2) 良好的工作環境
 (2) 與家人的相處時間、(2) 公平的升遷機會、

(5)和諧的同事情感、(5)良好的主管與部屬關係。

高中職 - (1) 良好的工作環境、(2) 工作保障與無慮的生活、
(2) 與家人的相處時間、(4) 良好的主管與部屬關係、
(5) 和諧的同事情感。

專科 - (1) 工作保障與無慮的生活、(2) 良好的工作環境、
(3) 良好的主管與部屬關係、(4) 與家人相處的時間、
(5) 和諧的同事情感。

大學 - (1) 良好的工作環境、(1) 工作保障與無慮的生活、
(3) 良好的主管與部屬關係、(4) 與家人相處的時間、
(5) 自我實現的成就感。

研究所 - (1) 良好的工作環境、(1) 與家人相處的時間、(1)
自主與自治性高的工作、(4) 公平的升遷機會(4)
良好的主管與部屬關係、(4) 專業能力與進修的機會。

表 4-3-6 不同教育程度的人員對醫院提供的工作相關因素之
滿意程度

工作相關因素	國中以下	高中職	專科	大學	研究所
良好工作環境	2.82 (4)	3.42 (4)	2.90 (2)	3.20 (5)	3.50 (2)
工作保障與無慮的生活	3.00 (5)	3.39	3.05	3.15	3.00
良好的主管與部屬關係	3.20 (3)	3.66 (2)	3.28 (2)	3.39 (2)	2.88
專業能力與進修的機會	2.70	3.37	3.06	3.06	2.75
公平升遷的機會	3.09 (4)	3.16	2.97	3.14	2.88
與家人的相處時間	3.27 (2)	3.64 (3)	3.26 (3)	3.39 (2)	3.88 (1)
和諧的同事情感	3.70 (1)	3.98 (1)	3.73 (1)	3.57 (1)	3.50 (2)
自我實現的成就感	2.73 (4)	3.42 (4)	3.13 (4)	3.24 (4)	3.38 (4)
富變化的工作內容	2.91	3.31	3.10 (5)	3.12	3.13 (5)
自主與自治性高的工作	2.73	3.36	3.00	3.09	2.88
休閒活動與設施	2.82	3.15	2.69	2.72	3.00
生涯規畫與輔導	2.55	3.09	2.64	2.47	2.50

由上表之統計上可知，在省立醫院服務的各種不同教育程度之工作人員，對於其工作的相關因素滿意程度之順序：

國中以下 - (1) 和諧的同事情感、(2) 與家人的相處時間、
(3) 良好的主管與部屬關係、(4) 公平的升遷機會、
(5) 工作保障與無慮的生活。

高中職 - (1) 和諧的同事情感、(2) 良好的主管與部屬關係、
(3) 與家人的相處時間、(4) 自我時實現的成就感、
(4) 良好的工作環境。

專科 - (1) 和諧的同事情感、(2) 良好的主管與部屬關係、
(3) 與家人相處的時間、(4) 自我時實現的成就感、
(5) 富變化的工作內容。

大學 - (1) 和諧的同事情感、(2) 良好的主管與部屬關係、
工作保障與無慮的生活、(3) 與家人相處的時間、(4)
自我時實現的成就感、(5) 良好的工作環境。

研究所 - (1) 與家人相處的時間、(2) 和諧的同事情感、(2)
良好的工作環境 (4) 自我時實現的成就感、(5) 富
變化的工作內容。

雖然每一教育程度人員對於工作相關因素之需求優先程度，有著
不一樣的順序，然由上表可知不同教育程度之人員在「良好的工作環
境」、「良好的主管與部屬關係」與「與家人相處的時間」有一致性
的需求外，研究所教育程度的員工更在乎「專業能力與進修的機會」、
「公平升遷的機會」與「自主與自治性高的工作」等項目。

至於各種不同教育程度之工作人員，對於其工作的相關因素滿意
程度方面，一般來說還是以「良好的主管與部屬關係」、「與家人相
處的時間」、「和諧的同事情感」及「自我實現的成就感」為大家所
滿意。

四、在省立醫院服務的男女人員與工作相關因素

表 4-3-7 男女員工與工作相關需求因素

工作相關因素	女	男
良好工作環境	4.66 (2)	4.46 (2)
工作保障與無慮的生活	4.69 (1)	4.47 (1)
良好的主管與部屬關係	4.61 (3)	4.37 (3)
專業能力與進修的機會	4.39	4.22
公平升遷的機會	4.50	4.27
與家人的相處時間	4.61 (3)	4.37 (3)
和諧的同事情感	4.56 (5)	4.28 (5)
自我實現的成就感	4.38	4.15
富變化的工作內容	3.98	3.86
自主與自治性高的工作	4.21	3.96
休閒活動與設施	4.26	4.05
生涯規畫與輔導	4.28	3.93

由上表之統計上可知，在省立醫院服務的不同性別之工作人員，對於其工作的相關因素，均有不同的認知與需求順序：

男性 - (1) 工作保障與無慮的生活、(2) 良好的工作環境、
(3) 良好的主管與部屬關係、(3) 與家人的相處時間 (5)
和諧的同事情感。

女性 - (1) 工作保障與無慮的生活、(2) 良好的工作環境、
 (3) 良好的主管與部屬關係、(3) 與家人的相處時間 (5)
 和諧的同事情感。

表 4-3-8 男女員工與工作相關需求因素之滿意程度

工作相關因素	女	男
良好工作環境	3.00	3.40 (5)
工作保障與無慮的生活	3.08	3.39
良好的主管與部屬關係	3.36 (2)	3.43 (3)
專業能力與進修的機會	3.07	3.24
公平升遷的機會	2.99	3.26
與家人的相處時間	3.32 (3)	3.56 (2)
和諧的同事情感	3.77 (1)	3.65 (1)
自我實現的成就感	3.15 (4)	3.41 (4)
富變化的工作內容	3.11 (5)	3.25
自主與自治性高的工作	3.04	3.26
休閒活動與設施	2.72	3.07
生涯規畫與輔導	2.62	2.90

由上表之統計上可知，在省立醫院服務的不同性別之工作人員，
 對於其工作的相關因素滿意程度之順序：

男性 - (1) 和諧的同事情感、(2) 與家人的相處時間、(3) 良好的主管與部屬關係、(4) 自我實現的成就感、(5) 良好的工作環境。

女性 - (1) 和諧的同事情感、(2) 良好的主管與部屬關係、(3) 與家人的相處時間、(4) 自我實現的成就感、(5) 富變化的工作內容。

由上表可知不論性別為何在工作相關需求因素之順序上，均為「工作保障與無慮的生活」、「良好的工作環境」、「良好的主管與部屬關係」、「與家人的相處時間」及「和諧的同事情感」。

至於男女員工對於其工作的相關因素滿意程度方面，一般來說還是以「良好的主管與部屬關係」、「與家人相處的時間」、「和諧的同事情感」及「自我實現的成就感」為大家所滿意，此外女性較滿意「富變化的工作內容」，男性較滿意「良好的工作環境」。

五、在省立醫院服務是否擔任主管職與工作相關因素

表 4-3-9 是否擔任主管與工作相關需求因素

工作相關因素	主管	非主管
良好工作環境	4.61 (1)	4.61 (2)
工作保障與無慮的生活	4.61 (1)	4.65 (1)
良好的主管與部屬關係	4.53 (3)	4.55 (3)
專業能力與進修的機會	4.38	4.33
公平升遷的機會	4.33	4.44
與家人的相處時間	4.46 (4)	4.55 (3)
和諧的同事情感	4.41 (5)	4.50 (5)
自我實現的成就感	4.41 (5)	4.30
富變化的工作內容	4.05	3.93
自主與自治性高的工作	4.17	4.14
休閒活動與設施	4.02	4.21
生涯規畫與輔導	4.17	4.19

由上表之統計上可知，在省立醫院服務中是否擔任主管之工作人員，對於其工作的相關因素，均有不同的認知與需求順序：

主管 - (1) 良好的工作環境、(1) 工作保障與無慮的生活、
(3) 良好的主管與部屬關係、(4) 與家人的相處時間、

(5) 和諧的同事情感、(5) 自我實現的成就感。

非主管 - (1) 工作保障與無慮的生活、(2) 良好的工作環境、
(3) 良好的主管與部屬關係、(3) 與家人的相處時間、
(5) 和諧的同事情感。

表 4-3-10 是否擔任主管與工作相關需求因素之滿意程度

工作相關因素	主管	非主管
良好工作環境	3.41	3.04
工作保障與無慮的生活	3.51 (5)	3.09 (5)
良好的主管與部屬關係	3.52 (4)	3.33 (3)
專業能力與進修的機會	3.47	3.04
公平升遷的機會	3.48	2.98
與家人的相處時間	3.71 (2)	3.34 (2)
和諧的同事情感	3.84 (1)	3.72 (1)
自我實現的成就感	3.60 (3)	3.14 (4)
富變化的工作內容	3.45	3.09 (5)
自主與自治性高的工作	3.47	3.00
休閒活動與設施	3.08	2.74
生涯規畫與輔導	2.92	2.64

由上表之統計上可知，在省立醫院服務中是否擔任主管之工作人

員，對於其工作的相關因素滿意程度之順序：

主管 - (1) 和諧的同事情感、(2) 與家人的相處時間、(3) 自我實現的成就感、(4) 良好的主管與部屬關係、(5) 工作保障與無慮的生活。

非主管 - (1) 和諧的同事情感、(2) 與家人的相處時間、(3) 良好的主管與部屬關係、(4) 自我實現的成就感、(5) 工作保障與無慮的生活、(5) 富變化的工作內容。

不論是否擔任主管職務對於工作相關因素之需求優先程度，與滿意程度都有著一樣的順序，其中在工作相關因素之需求方面，為「良好的工作環境」、「工作保障與無慮的生活」、「良好的主管與部屬關係」、「與家人的相處時間」以及「和諧的同事情感」；滿意程度方面，則為「工作保障與無慮的生活」、「良好的主管與部屬關係」、「與家人的相處時間」、「和諧的同事情感」以及「自我實現的成就感」。

貳、激勵措施

激勵可以說是人力資源管理眾多措施裡十分重要的一個政策，其成功與否將會關係到醫院整體性之經營與管理，然由於激勵因子眾多，激勵之對象也是想法與感覺都會不相同的人，雖然每一個人對其措施都會有不同的看法與認知，但由於其專業背景、教育程度、年齡、性別等之相類似，彼此間之認知上會有較雷同之現象，本研究為期瞭解各種不同情況下之團體對於激勵有何共通之見解與認知，乃以本研究之基本統計資料，與其對激勵措施之重要性認定與醫院採用之頻率做一簡單之統計分析，以提供管理者採用該激勵措施之參考：

一、在省立醫院服務之各類人員與激勵措施

由於營養室人員及心理治療師樣本太少，恐影響其統計結果，故不加以敘述，僅就其他類別的人員做各項之統計分析：

表 4-3-11 各類人員對於激勵措施之需求

激勵措施	醫師	護理人員	藥劑人員	檢驗人員	放射線人員	營養室人員	心理治療師	復健人員	行政人員	其他人員
發放績效獎金	4.37 (1)	4.52 (2)	4.37 (1)	4.33 (1)	4.00 (1)	4.33	3.00	4.11 (2)	4.28 (3)	4.38 (3)
專案的負責	3.96 (5)	3.96	3.95 (5)	4.03	3.83	4.00	4.00	3.89	3.80	4.00
完善的福利措施	4.13 (2)	4.56 (1)	4.05 (2)	4.13 (2)	3.83	4.00	4.00	4.22 (1)	4.48 (2)	4.68 (1)
合理的升遷制度	3.98 (4)	4.46 (3)	4.00 (3)	4.10 (3)	4.00 (1)	4.00	4.00	3.89	4.50 (1)	4.48 (2)
鼓勵員工在職進修	4.04 (3)	4.37 (4)	4.00 (3)	4.10 (3)	3.50	3.67	4.00	4.00 (4)	4.26 (4)	4.20
出國研究進修	3.90	3.81	3.53	3.57	3.67	3.67	3.00	3.78	3.49	3.77
休假旅遊補助	3.54	4.35 (5)	3.79	3.80	4.00 (1)	4.00	4.00	4.00 (4)	4.20 (5)	4.36 (4)
表揚研究成果	3.62	3.97	3.37	3.63	3.83	3.67	3.00	3.78	3.74	3.80
獲得更多授權	3.81	3.98	3.21	3.57	4.00 (1)	3.33	3.00	3.67	3.82	3.90
專業能力的進階制度	3.87	4.05	3.63	4.07 (5)	3.83	3.67	5.00	4.11 (2)	4.11	4.12
第二專長的訓練	3.79	4.24	3.63	3.93	3.83	3.33	4.00	4.00 (4)	4.07	4.24 (5)
管理能力的訓練	3.71	4.14	3.26	3.70	3.33	3.00	3.00	3.78	4.08	4.10

由上表可知，每一類人員對於自身之激勵措施之需求，均有不同重要性次序：

醫師 - (1) 發放績效獎金、(2) 完善的福利措施、(3) 鼓勵員工在職進修、(4) 合理的升遷制度、(5) 專案的負責。

護理人員 - (1) 完善的福利措施、(2) 發放績效獎金、(3) 合理的升遷制度、(4) 鼓勵員工在職進修、(5) 休假旅遊補助。

藥劑人員 - (1) 發放績效獎金、(2) 完善的福利措施、(3) 合理的升遷制度、(3) 鼓勵員工在職進修、(5) 專案的負責。

檢驗人員 - (1) 發放績效獎金、(2) 完善的福利措施、(3) 合理的升遷制度、(3) 鼓勵員工在職進修、(5) 專業能力的進階制度。

放射線人員 - (1) 發放績效獎金、(1) 合理的升遷制度、(1) 休假旅遊補助、(1) 獲得更多授權。

復健人員 - (1) 完善的福利措施、(2) 發放績效獎金、(2) 專業能力的進階制度、(4) 鼓勵員工在職進修、(4) 休假旅遊補助、(3) 第二專長的訓練。

行政人員 - (1) 合理的升遷制度、(2) 完善的福利措施、(3) 發放績效獎金、(4) 鼓勵員工在職進修、(5) 休假旅遊補助。

其他人員 - (1) 完善的福利措施、(2) 合理的升遷制度、(3) 發放績效獎金、(4) 休假旅遊補助、(5) 第二專長的訓練。

表 4-3-12 各類人員對於激勵措施之認知

激勵措施	醫師	護理人員	藥劑人員	檢驗人員	放射線人員	營養室人員	心理治療師	復健人員	行政人員	其他人員
發放績效獎金	4.00 (1)	3.23 (2)	4.22 (2)	3.96 (2)	3.17 (2)	3.67	1.00	3.11 (2)	3.29 (2)	3.07 (2)
專案的負責	3.12	2.54	3.00 (5)	2.78	2.50 (5)	2.33	1.00	3.00 (3)	2.50	2.43
完善的福利措施	3.23 (5)	2.65	3.16 (4)	3.04 (5)	2.50 (5)	2.67	2.00	2.86 (4)	2.67 (4)	2.78 (3)
合理的升遷制度	3.27 (3)	2.58	3.26 (3)	3.04 (5)	2.50 (5)	2.00	1.00	2.57 (5)	2.62	2.58
鼓勵員工在職進修	3.13 (4)	2.99	2.58	3.15 (4)	2.33	2.33	1.00	2.13	2.65 (5)	2.39
出國研究進修	2.87	1.96	2.32	2.52	2.17	2.67	1.00	1.88	1.97	1.88
休假旅遊補助	4.00 (1)	3.68 (1)	4.95 (1)	4.15 (1)	4.67 (1)	2.00	5.00	3.75 (1)	3.82 (1)	3.71 (1)
表揚研究成果	3.25 (4)	2.70 (5)	3.00 (5)	3.35 (3)	2.83 (3)	2.33	1.00	2.13	2.79 (3)	2.78 (3)
獲得更多授權	3.06	2.44	2.79	2.88	2.83 (3)	2.00	1.00	2.13	2.54	2.38
專業能力的進階制度	3.04	3.12 (3)	2.32	2.74	2.50 (5)	2.00	4.00	2.50	2.42	2.67 (5)
第二專長的訓練	2.73	2.04	2.11	2.48	2.17	2.00	2.00	2.25	2.21	2.18
管理能力的訓練	2.61	2.23	1.95	2.44	2.00	1.67	2.00	2.13	2.27	2.18

由上表可知，每一類人員對於採用激勵措施之頻率，均有不同的認知：

醫師 - (1) 發放績效獎金、(1) 休假旅遊補助、(3) 合理的升遷制度、(4) 表揚研究成果、(5) 完善的福利措施。

護理人員 - (1) 休假旅遊補助、(2) 發放績效獎金、(3) 專業能力的進階制度、(4) 鼓勵員工在職進修、(5) 表揚研究成果。

藥劑人員 - (1) 休假旅遊補助、(2) 發放績效獎金、(3) 合理的升遷制度、(4) 完善的福利措施、(5) 表揚研究成果。

檢驗人員 - (1) 休假旅遊補助、(2) 發放績效獎金、(3) 表揚研究成果、(4) 鼓勵員工在職進修、(5) 完善的福利措施、(5) 合理的升遷制度。

放射線人員 - (1) 休假旅遊補助、(2) 發放績效獎金、(3) 表揚研究成果、(3) 獲得更多授權。

復健人員 - (1) 休假旅遊補助、(2) 發放績效獎金、(3) 專案的負責、(4) 完善的福利措施、(5) 合理的升遷制度。

行政人員 - (1) 休假旅遊補助、(2) 發放績效獎金、(3) 表揚研究成果、(4) 完善的福利措施、(5) 鼓勵員工在職進修。

其他人員 - (1) 休假旅遊補助、(2) 發放績效獎金、(3) 完善的福利措施、(3) 表揚研究成果、(5) 專業能力的進階制度。

由表 4-3-11 及表 4-3-12 可瞭解，省立醫院服務的各類人員對於激勵措施之需求，有著不同的看法，然「績效獎金的發放」、「完善的福利措施」以及「合理的升遷制度」，似乎可引起大多數人的共鳴

及產生立即效果，而在採用激勵措施之頻率方面，卻以「休假旅遊補助」為各類人員一致認為最常採用的，此外「績效獎金的發放」也獲得大家的認同。值得注意的是，「專業能力的進階制度」為護理人員採用激勵措施頻率較高者，但該類人員在激勵措施需求中並未呈現，此現象值得護理人員主管好好探討其中箇因。

二、在省立醫院服務之各年齡層人員與激勵措施

由於 20 歲以下及 61 歲以上由於樣本數太少，恐影響其統計結果，故不加以敘述，僅就 21-30 歲、31-40 歲、41-50 歲及 51-60 歲等四個年齡層做各項之統計分析：

表 4-3-13 各年齡層人員對於激勵措施之需求

激勵措施	20 歲 以下	21-30 歲	31-40 歲	41-50 歲	51-60 歲	61 歲 以上
發放績效獎金	5.00	4.58 (2)	4.42 (2)	4.25 (1)	4.31 (1)	4.00
專案的負責	3.00	3.92	3.99	3.92	3.81	3.86
完善的福利措施	5.00	4.62 (1)	4.48 (1)	4.25 (1)	4.15 (3)	4.29
合理的升遷制度	5.00	4.46 (3)	4.42 (2)	4.21 (3)	4.04 (4)	4.43
鼓勵員工在職進修	5.00	4.32 (5)	4.33 (4)	4.11 (4)	3.96	4.43
出國研究進修	5.00	3.84	3.76	3.58	3.46	3.14
休假旅遊補助	5.00	4.35 (4)	4.12	4.10 (5)	4.19 (2)	4.14
表揚研究成果	3.00	3.89	3.81	3.80	3.84	4.00
獲得更多授權	5.00	3.90	3.84	3.81	3.96	4.29
專業能力的進階制度	5.00	4.10	4.04	3.92	4.04 (4)	4.29
第二專長的訓練	5.00	4.24	4.16 (5)	3.93	3.77	3.71
管理能力的訓練	5.00	4.11	4.05	3.90	3.73	4.00

由上表可知，每一年齡層人員對於醫院採用激勵措施之需求，均有不同的重要次序：

21-30 歲 - (1) 完善的福利措施、(2) 發放績效獎金、(3) 合理的升遷制度、(4) 休假旅遊補助、(5) 鼓勵員工在職進修。

31-40 歲 - (1) 完善的福利措施、(2) 發放績效獎金、(2) 合理的升遷制度、(4) 鼓勵員工在職進修、(5) 第二專長的訓練。

41-50 歲 - (1) 發放績效獎金、(1) 完善的福利措施、(3) 合理的升遷制度、(4) 鼓勵員工在職進修、(5) 休假旅遊補助。

51-60 歲 - (1) 發放績效獎金、(2) 休假旅遊補助、(3) 完善的福利措施、(4) 合理的升遷制度、(4) 專業能力的進階制度。

表 4-3-14 各年齡層人員對於激勵措施之認知

激勵措施	20 歲 以下	21-30 歲	31-40 歲	41-50 歲	51-60 歲	61 歲 以上
發放績效獎金	5.00	3.19 (2)	3.46 (2)	3.49 (2)	3.61 (2)	4.00
專案的負責	3.00	2.58	2.60	2.67	2.78	3.43
完善的福利措施	4.00	2.66	2.72	2.89	3.04 (3)	3.50
合理的升遷制度	4.00	2.57	2.69	2.87	2.83 (4)	4.00
鼓勵員工在職進修	2.00	2.88 (4)	2.81 (5)	3.04 (3)	2.64	3.86
出國研究進修	2.00	1.97	2.07	2.25	2.18	3.43
休假旅遊補助	4.00	3.62 (1)	3.91 (1)	3.92 (1)	4.00 (1)	4.43
表揚研究成果	3.00	2.70 (5)	2.82 (4)	2.97 (4)	2.82 (5)	4.14
獲得更多授權	3.00	2.43	2.50	2.77	2.57	4.00
專業能力的進階制度	2.00	2.95 (3)	2.84 (3)	2.90 (5)	2.48	3.57
第二專長的訓練	2.00	2.06	2.11	2.43	2.30	3.14
管理能力的訓練	2.00	2.12	2.21	2.54	2.43	3.43

由上表可知，每一年齡層人員對於醫院採用激勵措施之頻率，均有不同的認知：

21-30 歲 - (1) 休假旅遊補助、(2) 發放績效獎金、(3) 專業能力的進階制度、(4) 鼓勵員工在職進修、(5) 表揚研究成果。

31-40 歲 - (1) 休假旅遊補助、(2) 發放績效獎金、(3) 專業能力的進階制度、(4) 表揚研究成果、(5) 鼓勵員工在職進修。

41-50 歲 - (1) 休假旅遊補助、(2) 發放績效獎金、(3) 鼓勵員工在職進修、(4) 表揚研究成果、(5) 專業能力的進階制度。

51-60 歲 - (1) 休假旅遊補助、(2) 發放績效獎金、(3) 完善的福利措施、(4) 合理的升遷制度、(5) 表揚研究成果。

由表 4-3-13 及表 4-3-14 可瞭解，省立醫院服務的各年齡層人員對於激勵措施之需求，有著不同的看法，然「完善的福利措施」、「績效獎金的發放」以及「合理的升遷制度」，似乎可引起大多數人的共鳴及產生立即效果，而在採用激勵措施之頻率方面，以「休假旅遊補助」為各類人員一致認為最常採用的，此外「績效獎金的發放」也獲得大家的認同。但在各年齡層人員認為具有激勵效果之升遷，並未被省立醫院經常使用做為激勵因子，這是因為僧多粥少可以被接受的。

三、在省立醫院服務之各種不同教育程度人員與激勵措施

表 4-3-15 各種不同教育程度人員對於激勵措施之需求

激勵措施	國中以下	高中職	專科	大學	研究所
發放績效獎金	4.36 (3)	4.29 (5)	4.49 (2)	4.36 (1)	4.37 (2)
專案的負責	3.91	3.94	3.95	3.87 (5)	4.00
完善的福利措施	4.82 (1)	4.48 (1)	4.52 (1)	4.27 (2)	4.00
合理的升遷制度	4.45 (2)	4.41 (2)	4.44 (3)	4.17 (3)	4.13
鼓勵員工在職進修	4.09 (5)	4.30 (4)	4.33 (4)	4.06 (4)	4.38 (1)
出國研究進修	3.70	3.67	3.73 (5)	3.75	3.88
休假旅遊補助	4.27 (4)	4.34 (3)	4.27	3.83	3.88
表揚研究成果	4.00	3.86	3.90	3.59	3.75
獲得更多授權	3.90	3.87	3.93	3.71	4.13
專業能力的進階制度	3.80	4.10	4.09	3.86	4.25 (3)
第二專長的訓練	3.91	4.14	4.21	3.87	4.25 (3)
管理能力的訓練	4.00	4.08	4.09	3.78	4.25 (3)

由上表可知，不同教育程度的人員對於醫院採用激勵措施之需求，均有不同的重要次序：

國中以下 - (1) 完善的福利措施、(2) 合理的升遷制度、(3) 發放績效獎金、(4) 鼓勵員工在職進修、(5) 鼓

勵員工在職進修。

高中職 - (1) 完善的福利措施、(2) 合理的升遷制度、(3) 休假旅遊補助、(4) 鼓勵員工在職進修、(5) 發放績效獎金。

專科 - (1) 完善的福利措施、(2) 發放績效獎金、(3) 合理的升遷制度、(4) 鼓勵員工在職進修、(5) 出國研究進修。

大學 - (1) 發放績效獎金、(2) 完善的福利措施、(3) 合理的升遷制度、(4) 鼓勵員工在職進修、(5) 專案的負責、(5) 第二專長的訓練。

研究所 - (1) 鼓勵員工在職進修、(2) 發放績效獎金、(3) 專業能力的進階制度(3) 第二專長的訓練、(3) 管理能力的訓練。

表 4-3-16 各種不同教育程度人員對於激勵措施之認知

激勵措施	國中以下	高中職	專科	大學	研究所
發放績效獎金	3.00 (2)	3.10 (2)	3.28 (2)	3.81 (2)	3.29 (2)
專案的負責	2.00	2.54	2.52	2.93	2.86 (3)
完善的福利措施	2.60 (5)	2.64	2.64	3.10 (3)	2.57
合理的升遷制度	2.89 (3)	2.46	2.61	3.04 (4)	2.86 (3)
鼓勵員工在職進修	2.22 (4)	2.68 (4)	2.88 (4)	2.99 (5)	2.86 (3)
出國研究進修	1.37	2.05	1.97	2.45	2.00
休假旅遊補助	4.22 (1)	3.66 (1)	3.73 (1)	4.09 (1)	3.71 (1)
表揚研究成果	2.89(3)	2.82 (3)	2.71 (5)	2.97	2.86 (3)
獲得更多授權	1.44	2.44	2.46	2.89	2.71
專業能力的進階制度	2.89 (3)	2.64 (5)	2.94 (3)	2.88	2.71
第二專長的訓練	1.78	2.20	2.08	2.39	2.71
管理能力的訓練	1.22	2.36	2.19	2.40	2.86 (3)

由上表可知，不同教育程度的人員對於醫院採用激勵措施之頻率，均有不同的認知：

國中以下 - (1) 休假旅遊補助、(2) 發放績效獎金、(3) 合理的升遷制度、(3) 表揚研究成果、(3) 專業能力的進階制度。

高中職 - (1) 休假旅遊補助、(2) 發放績效獎金、(3) 表揚研究成果、(4) 鼓勵員工在職進修、(5) 完善的福利措施、(5) 專業能力的進階制度。

專科 - (1) 休假旅遊補助、(2) 發放績效獎金、(3) 專業能力的進階制度、(4) 鼓勵員工在職進修、(5) 表揚研究成果。

大學 - (1) 休假旅遊補助、(2) 發放績效獎金、(3) 完善的福利措施、(4) 合理的升遷制度、(5) 鼓勵員工在職進修。

研究所 - (1) 休假旅遊補助、(2) 發放績效獎金、(3) 專案的負責、(3) 合理的升遷制度、(3) 鼓勵員工在職進修、(3) 表揚研究成果、(3) 管理能力的訓練。

由表 4-3-15 及表 4-3-16 可瞭解，省立醫院服務的各不同教育程度的人員對於激勵措施之需求，有著不同的看法，然「完善的福利措施」、「績效獎金的發放」以及「合理的升遷制度」，似乎可引起大多數人的共鳴及產生立即效果，而在採用激勵措施之頻率方面，以「休假旅遊補助」為各類人員一致認為最常採用的，此外「績效獎金的發放」也獲得大家的認同。值得注意的是，研究所教育程度的員工似乎較重視「鼓勵員工在職進修」、「專業能力的進階制度」、「第二專長的訓練」以及「管理能力的訓練」等自我提昇專業技能的訓練及第二專長的培養之生涯規劃。

四、在省立醫院服務之男女人員與激勵措施

表 4-3-17 男女人員對於激勵措施之需求

激勵措施	女	男
發放績效獎金	4.45 (2)	4.29 (1)
專案的負責	3.95	3.89 (5)
完善的福利措施	4.53 (1)	4.23 (2)
合理的升遷制度	4.43 (3)	4.16 (3)
鼓勵員工在職進修	4.31 (4)	4.09
出國研究進修	3.74	3.69
休假旅遊補助	4.28 (5)	3.88
表揚研究成果	3.87	3.68
獲得更多授權	3.89	3.77
專業能力的進階制度	4.06	3.98 (4)
第二專長的訓練	4.18	3.89 (5)
管理能力的訓練	4.09	3.79

由上表可知，不同性別的人員對於醫院採用激勵措施之需求，均有不同的重要次序：

男性 - (1) 發放績效獎金、(2) 完善的福利措施、(3) 合理的升遷制度、(4) 專業能力的進階制度、(5) 專案的

負責、（5）第二專長的訓練。

女性 -（1）完善的福利措施、（2）發放績效獎金、（3）合理的升遷制度、（4）鼓勵員工在職進修、（5）休假旅遊補助。

表 4-3-18 男女人員對於激勵措施之認知

激勵措施	女	男
發放績效獎金	3.25 (2)	3.73 (2)
專案的負責	2.53	2.91
完善的福利措施	2.65	3.08 (4)
合理的升遷制度	2.59	3.00
鼓勵員工在職進修	2.78 (4)	3.09 (3)
出國研究進修	1.96	2.52
休假旅遊補助	3.75 (1)	3.99 (1)
表揚研究成果	2.73 (5)	3.02 (5)
獲得更多授權	2.44	2.88
專業能力的進階制度	2.86 (3)	2.86
第二專長的訓練	2.06	2.58
管理能力的訓練	2.17	2.56

由上表可知，不同性別的人員對於醫院採用激勵措施之頻率，均

有不同的認知：

男性 - (1) 休假旅遊補助、(2) 發放績效獎金、(3) 鼓勵員工在職進修、(4) 完善的福利措施、(5) 表揚研究成果。

女性 - (1) 休假旅遊補助、(2) 發放績效獎金、(3) 專業能力的進階制度、(4) 鼓勵員工在職進修、(5) 表揚研究成果。

由表 4-3-17 及表 4-3-18 可瞭解，省立醫院服務的男女工作人員對於激勵措施之需求，有著不同的看法，然「完善的福利措施」、「績效獎金的發放」以及「合理的升遷制度」，似乎可引起大多數人的共鳴及產生立即效果，而在採用激勵措施之頻率方面，以「休假旅遊補助」、「績效獎金的發放」、「鼓勵員工在職進修」以及「表揚研究成果」為各類人員一致認為最常採用的，此外男性員工似乎較重視「專業能力的進階制度」、「第二專長的訓練」。

五、在省立醫院服務之人員是否擔任主管職務與激勵措施

表 4-3-19 是否擔任主管對於激勵措施之需求

激勵措施	主管	非主管
發放績效獎金	4.43 (1)	4.42 (2)
專案的負責	4.08	3.89
完善的福利措施	4.36 (2)	4.46 (1)
合理的升遷制度	4.30 (4)	4.38 (3)
鼓勵員工在職進修	4.30 (4)	4.24 (4)
出國研究進修	3.72	3.70
休假旅遊補助	4.05	4.17 (5)
表揚研究成果	3.94	3.77
獲得更多授權	4.22	3.79
專業能力的進階制度	4.25	3.99
第二專長的訓練	4.16	4.09
管理能力的訓練	4.33 (3)	3.95

由上表可知，在省立醫院服務中是否擔任主管之工作人員對於醫院採用激勵措施之需求，均有不同的重要次序：

主管 - (1) 發放績效獎金、(2) 完善的福利措施、(3) 管理能力的訓練、(4) 合理的升遷制度、(4) 鼓勵員工在

職進修。

非主管 - (1) 完善的福利措施、(2) 發放績效獎金、(3) 合理的升遷制度、(4) 鼓勵員工在職進修、(5) 休假旅遊補助。

表 4-3-20 是否擔任主管對於激勵措施之認知

激勵措施	主管	非主管
發放績效獎金	3.67 (2)	3.35 (2)
專案的負責	2.87	2.59
完善的福利措施	2.94	2.73
合理的升遷制度	3.23 (5)	2.63
鼓勵員工在職進修	3.27 (3)	2.81 (4)
出國研究進修	2.33	2.07
休假旅遊補助	4.29 (1)	3.79 (1)
表揚研究成果	3.26 (4)	2.75 (5)
獲得更多授權	3.16	2.47
專業能力的進階制度	3.21	2.84 (3)
第二專長的訓練	2.56	2.13
管理能力的訓練	2.83	2.20

由上表可知，在省立醫院服務中是否擔任主管之工作人員對於醫

院採用激勵措施之頻率，均有不同的認知：

主管 - (1) 休假旅遊補助、(2) 發放績效獎金、(3) 鼓勵員工在職進修、(4) 表揚研究成果、(5) 合理的升遷制度。

非主管 - (1) 休假旅遊補助、(2) 發放績效獎金、(3) 專業能力的進階制度、(4) 鼓勵員工在職進修、(5) 表揚研究成果。

由表 4-3-19 及表 4-3-20 中可瞭解，省立醫院服務的人員無論其是否擔任主管職務，對於激勵措施之需求有著類似看法，以「績效獎金的發放」、「完善的福利措施」、「合理的升遷制度」以及「鼓勵員工在職進修」，引起大多數人的共鳴及產生立即效果，而在採用激勵措施之頻率方面，以「休假旅遊補助」、「績效獎金的發放」、「鼓勵員工在職進修」以及「表揚研究成果」為各類人員一致認為最常採用的，此外擔任主管職務者較重視「管理能力的訓練」，與其自我之生涯規劃有一致性之需求度。

第四節 醫院提供環境與機會與個人變項之相關性分析

性別、年齡、教育程度、服務年資、不同工作性質、不同待遇水準、有無擔任主管與醫院提供環境與機會滿意程度皆有顯著性相關。

表 4-4-1 性別在醫院所提供之環境與機會之滿意度上有顯著性相關

多變項整體考驗 Wilks P 值=0.008			
項目	P 值	項目	P 值
良好工作環境	0.027	和諧的同事情感	0.015
工作的保障與無慮的生活	0.156	自我實現的成就感	0.107
良好的主管與部屬關係	0.632	富變化的工作內容	0.515
專業能力與進修的機會	0.715	自主性、自治性高的工作	0.270
公平升遷的機會	0.178	休閒活動與設施	0.047
與家人的相處時間	0.456	生涯規畫與輔導	0.502

由上表可知性別在醫院所提供之環境與機會之滿意度上有顯著差異，也就是說，性別與省立醫院所提供之環境與機會之滿意度上有顯著相關，在醫院所提供之工作環境之相關因素項目中，以「和諧的同事情感」、「良好工作環境」、「休閒活動與設施」等三項的有顯著相關。

表 4-4-2 年齡在醫院所提供之環境與機會之滿意度上有顯著性相關

多變項整體考驗 Wilks P 值<0.001			
項目	P 值	項目	P 值
良好工作環境	P<0.001	和諧的同事情感	0.506
工作的保障與無慮的生活	P<0.001	自我實現的成就感	P<0.001
良好的主管與部屬關係	0.005	富變化的工作內容	0.050
專業能力與進修的機會	P<0.001	自主性、自治性高的工作	P<0.001
公平升遷的機會	0.005	休閒活動與設施	P<0.001
與家人的相處時間	P<0.001	生涯規畫與輔導	P<0.001

各年齡層組在醫院所提供之環境與機會之滿意度上有顯著性相關，換句話說，年齡與醫院所提供之環境與機會之滿意度上有顯著性相關；而在醫院所提供之工作環境之相關因素項目中，除了「和諧的同事情感」、「富變化的工作內容」二項外，其餘均有顯著性相關。

表 4-4-3 教育程度在醫院所提供之環境與機會之滿意度上有顯著性相關

多變項整體考驗 Wilks P 值<0.001			
項目	P 值	項目	P 值
良好工作環境	P<0.001	和諧的同事情感	0.002
工作的保障與無慮的生活	0.014	自我實現的成就感	0.003
良好的主管與部屬關係	0.003	富變化的工作內容	0.206
專業能力與進修的機會	0.005	自主性、自治性高的工作	0.001
公平升遷的機會	0.257	休閒活動與設施	0.001
與家人的相處時間	0.002	生涯規畫與輔導	P<0.001

各教育程度在醫院所提供之環境與機會之滿意度上有顯著性相關，換句話說，教育程度與醫院所提供之環境與機會之滿意度上有顯著性相關；而在醫院所提供之工作環境之相關因素項目中，除了「公平升遷的機會」、「富變化的工作內容」二項外，其餘均有顯著性相關。

表 4-4-4 服務年資在醫院所提供之環境與機會之滿意度上有顯著性差異

多變項整體考驗 Wilks P 值<0.001			
項目	P 值	項目	P 值
良好工作環境	P<0.001	和諧的同事情感	0.003
工作的保障與無慮的生活	P<0.001	自我實現的成就感	P<0.001
良好的主管與部屬關係	0.001	富變化的工作內容	0.001
專業能力與進修的機會	P<0.001	自主性、自治性高的工作	P<0.001
公平升遷的機會	P<0.001	休閒活動與設施	P<0.001
與家人的相處時間	P<0.001	生涯規畫與輔導	P<0.001

服務年資層組在醫院所提供之環境與機會之滿意度上有顯著性差異，換句話說，服務年資與醫院所提供之環境與機會之滿意度上有顯著性關；而在醫院所提供之工作環境之相關因素項目中，每一項目都具顯著性相關。

表 4-4-5 不同薪資待遇層組之人員在醫院所提供之環境與機會滿意度
有顯著性相關

多變項整體考驗 Wilks P 值 <0.001			
項目	P 值	項目	P 值
良好工作環境	0.044	和諧的同事情感	0.755
工作的保障與無慮的生活	0.033	自我實現的成就感	0.003
良好的主管與部屬關係	0.566	富變化的工作內容	0.197
專業能力與進修的機會	0.049	自主性、自治性高的工作	0.231
公平升遷的機會	0.017	休閒活動與設施	0.071
與家人的相處時間	0.033	生涯規畫與輔導	0.786

各不同薪資待遇層組之人員在醫院所提供之環境與機會滿意度有顯著性相關，也就是說，支領待遇不同的人員與省立醫院所提供之環境與機會之滿意度上有顯著相關；在醫院所提供之工作環境之相關因素項目中，以「良好工作環境」、「工作的保障與無慮的生活」、「專業能力與進修的機會」、「公平升遷的機會」、「與家人的相處時間」、「自我實現的成就感」等六項有顯著相關。

表 4-4-6 工作性質不同之人員在醫院提供環境與機會滿意度
有顯著相關

多變項整體考驗 Wilks P 值 <0.001			
項目	P 值	項目	P 值
良好工作環境	0.229	和諧的同事情感	0.043
工作的保障與無慮的生活	0.391	自我實現的成就感	0.725
良好的主管與部屬關係	0.116	富變化的工作內容	0.704
專業能力與進修的機會	0.660	自主性、自治性高的工作	0.256
公平升遷的機會	0.231	休閒活動與設施	0.063
與家人的相處時間	0.015	生涯規畫與輔導	0.184

各工作性質不同之人員在醫院提供環境與機會滿意度有顯著相關，也就是說，工作性質不同之人員與省立醫院所提供之環境與機會之滿意度上有顯著相關；在醫院所提供之工作環境之相關因素項目中，以「與家人的相處時間」、「和諧的同事情感」等二項有顯著性相關。

表 4-4-7 擔任管理者與否在醫院提供之環境與機會滿意度上有顯著相關

多變項整體考驗 Wilks P 值 =0.003			
項目	P 值	項目	P 值
良好工作環境	0.006	和諧的同事情感	0.207
工作的保障與無慮的生活	0.003	自我實現的成就感	P<0.001
良好的主管與部屬關係	0.166	富變化的工作內容	0.002
專業能力與進修的機會	0.005	自主性、自治性高的工作	P<0.001
公平升遷的機會	0.001	休閒活動與設施	P<0.001

與家人的相處時間	0.001	生涯規畫與輔導	0.012
----------	-------	---------	-------

是否擔任管理職務之人員在醫院提供之環境與機會滿意度上有顯著性相關，換句話說，擔任管理者與否與醫院所提供之環境與機會之滿意度上有顯著性相關；而在醫院所提供之工作環境之相關因素項目中，除了「良好的主管與部屬關係」、「和諧的同事情感」二項外，其餘均有顯著性相關。

第五節 現任工作滿意度與個人變項之相關性分析

性別、年齡、教育程度、服務年資、不同工作性質、不同待遇水準、有無擔任主管與現任工作滿意程度皆有顯著性相關。

表 4-5-1 性別與現任工作滿意程度有顯著性相關

多變項整體考驗 Wilks P 值 < 0.001			
項目	P 值	項目	P 值
工作上獲得的成就感	P<0.001	目前工作的挑戰性	0.058
休假輪班制度	0.047	其他專長的訓練	P<0.001
在本院工作上的保障	P<0.001	工作成果的獎勵措施	P<0.001
工作上專業能力的發揮	P<0.001	工作環境的歸屬感	0.018
現有各項福利措施	0.007	工作中自我實現與工作成長	0.006
主管的領導溝通能力	0.154	本院提供的工作機會	0.003
與同仁的相處	0.337	目前採行的工作考核方式	0.092
升遷制度	0.011	本院休閒活動的提供	P<0.001
績效評估與獎金發放	0.030	整體而言，對於目前工作之滿意程度	0.082
平日工作量的分配	0.017		

由上表可知不同性別在現任工作的滿意度上有顯著差異，也就是說，性別與對現任工作的滿意程度有顯著性相關；而在醫院所提供之工作環境之相關因素項目中，除了「目前工作的挑戰性」，「主管的領導溝通能力」，「與同仁的相處」，「目前採行的工作考核方式」，「整體而言，對於目前工作之滿意程度」五個變項有顯著相關外，其餘變項並無顯著差異。

表 4-5-2 年齡與現任工作滿意程度有顯著性相關

多變項整體考驗 Wilks P 值 < 0.001			
項目	P 值	項目	P 值
工作上獲得的成就感	P<0.001	目前工作的挑戰性	0.009
休假輪班制度	P<0.001	其他專長的訓練	P<0.001
在本院工作上的保障	P<0.001	工作成果的獎勵措施	P<0.001
工作上專業能力的發揮	P<0.001	工作環境的歸屬感	0.002
現有各項福利措施	0.002	工作中自我實現與工作成長	P<0.001
主管的領導溝通能力	0.032	本院提供的工作機會	0.035
與同仁的相處	0.872	目前採行的工作考核方式	P<0.001
升遷制度	P<0.001	本院休閒活動的提供	0.014
績效評估與獎金發放	P<0.001	整體而言，對於目前工作之滿意程度	P<0.001
平日工作量的分配	0.008		

由上表可知不同年齡在現任工作的滿意度上有顯著差異，也就是說，年齡與對現任工作的滿意程度有顯著性相關；而在醫院所提供之工作環境之相關因素項目中，除了「與同仁的相處」此變項有顯著相關外，其餘變項並無顯著差異。

表 4-5-3 教育程度與現任工作滿意程度有顯著性相關

多變項整體考驗 Wilks P 值 < 0.001			
項目	P 值	項目	P 值
工作上獲得的成就感	P<0.001	目前工作的挑戰性	0.527
休假輪班制度	0.001	其他專長的訓練	P<0.001
在本院工作上的保障	0.007	工作成果的獎勵措施	0.003
工作上專業能力的發揮	0.130	工作環境的歸屬感	0.082
現有各項福利措施	0.017	工作中自我實現與工作成長	0.053
主管的領導溝通能力	0.022	本院提供的工作機會	0.005
與同仁的相處	0.367	目前採行的工作考核方式	0.002
升遷制度	P<0.001	本院休閒活動的提供	0.042
績效評估與獎金發放	0.003	整體而言，對於目前工作之滿意程度	0.042
平日工作量的分配	0.015		

由上表可知不同教育程度在現任工作的滿意度上有顯著差異，也就是說，教育程度與對現任工作的滿意程度有顯著性相關；而在醫院所提供之工作環境之相關因素項目中，除了「工作上專業能力的發揮」，「與同仁的相處」，「目前工作的挑戰性」，「工作環境的歸屬感」，「工作中自我實現與工作成長」五個變項有顯著相關外，其餘變項並無顯著差異。

表 4-5-4 服務年資與現任工作滿意程度有顯著性相關

多變項整體考驗 Wilks P 值 < 0.001			
項目	P 值	項目	P 值
工作上獲得的成就感	0.001	目前工作的挑戰性	P<0.001
休假輪班制度	P<0.001	其他專長的訓練	P<0.001
在本院工作上的保障	P<0.001	工作成果的獎勵措施	0.019
工作上專業能力的發揮	P<0.001	工作環境的歸屬感	0.001
現有各項福利措施	0.011	工作中自我實現與工作成長	P<0.001
主管的領導溝通能力	0.009	本院提供的工作機會	0.011
與同仁的相處	0.074	目前採行的工作考核方式	P<0.001
升遷制度	P<0.001	本院休閒活動的提供	0.025
績效評估與獎金發放	P<0.001	整體而言，對於目前工作之滿意程度	0.001
平日工作量的分配	0.007		

由上表可知不同服務年資在現任工作的滿意度上有顯著差異，也就是說，服務年資與對現任工作的滿意程度有顯著性相關；而在醫院所提供之工作環境之相關因素項目中，除了「與同仁的相處」這個變項有顯著相關外，其餘變項並無顯著差異。

表 4-5-5 不同工作性質與現任工作滿意程度有顯著性相關

多變項整體考驗 Wilks P 值 < 0.001			
項目	P 值	項目	P 值
工作上獲得的成就感	P<0.001	目前工作的挑戰性	0.007
休假輪班制度	P<0.001	其他專長的訓練	P<0.001
在本院工作上的保障	P<0.001	工作成果的獎勵措施	P<0.001
工作上專業能力的發揮	0.009	工作環境的歸屬感	0.009
現有各項福利措施	P<0.001	工作中自我實現與工作成長	0.015
主管的領導溝通能力	0.008	本院提供的工作機會	0.001
與同仁的相處	0.089	目前採行的工作考核方式	0.002
升遷制度	P<0.001	本院休閒活動的提供	P<0.001
績效評估與獎金發放	0.001	整體而言，對於目前工作之滿意程度	0.001
平日工作量的分配	0.010		

由上表可知不同工作性質在現任工作的滿意度上有顯著差異，也就是說，工作性質與對現任工作的滿意程度有顯著性相關；而在醫院所提供之工作環境之相關因素項目中，除了「主管的領導溝通能力」，這個變項有顯著相關外，其餘變項並無顯著差異。

表 4-5-6 不同待遇水準與現任工作滿意程度有顯著性相關

多變項整體考驗 Wilks P 值 < 0.001			
項目	P 值	項目	P 值
工作上獲得的成就感	P<0.001	目前工作的挑戰性	P<0.001
休假輪班制度	P<0.001	其他專長的訓練	P<0.001
在本院工作上的保障	P<0.001	工作成果的獎勵措施	P<0.001
工作上專業能力的發揮	P<0.001	工作環境的歸屬感	P<0.001
現有各項福利措施	P<0.001	工作中自我實現與工作成長	P<0.001
主管的領導溝通能力	P<0.001	本院提供的工作機會	0.009
與同仁的相處	0.172	目前採行的工作考核方式	0.001
升遷制度	P<0.001	本院休閒活動的提供	P<0.001
績效評估與獎金發放	P<0.001	整體而言，對於目前工作之滿意程度	P<0.001
平日工作量的分配	P<0.001		

由上表可知不同待遇水準在現任工作的滿意度上有顯著差異，也就是說，待遇水準與對現任工作的滿意程度有顯著性相關；而在醫院所提供之工作環境之相關因素項目中，除了「與同仁的相處」，這個變項有顯著相關外，其餘變項並無顯著差異。

表 4-5-7 有無擔任主管與現任工作滿意程度有顯著性相關

多變項整體考驗 Wilks P 值 < 0.001			
項目	P 值	項目	P 值
工作上獲得的成就感	P<0.001	目前工作的挑戰性	0.023
休假輪班制度	P<0.001	其他專長的訓練	0.003
在本院工作上的保障	P<0.001	工作成果的獎勵措施	P<0.001
工作上專業能力的發揮	P<0.001	工作環境的歸屬感	0.004
現有各項福利措施	0.168	工作中自我實現與工作成長	0.003
主管的領導溝通能力	0.176	本院提供的工作機會	0.017
與同仁的相處	0.394	目前採行的工作考核方式	P<0.001
升遷制度	P<0.001	本院休閒活動的提供	0.001
績效評估與獎金發放	0.001	整體而言，對於目前工作之滿意程度	P<0.001
平日工作量的分配	0.006		

由上表可知有無擔任主管在現任工作的滿意度上有顯著差異，也就是說，有無擔任主管與對現任工作的滿意程度有顯著性相關；而在醫院所提供之工作環境之相關因素項目中，除了「現有各項福利措施」，「主管的領導溝通能力」，「與同仁的相處」，三個變項有顯著相關外，其餘變項並無顯著差異。

第五章 討論與建議

第一節 結果之討論

近年來，醫療產業面臨跳槽、醫師出走自行開業、同業挖角等等高流通率與低忠誠度的人力問題，而省立醫院之從業人員更面臨「精省」後未來組織何去何從之困境，本研究採用問卷調查的方法，蒐集實證資料加以分析後，期望研究成果，能提供政府相關單位擬定政策的參考依據。

一、工作相關因素需求

省立醫院人員對於工作相關因素需求，整體而言，以「工作的保障與無慮的生活」、「良好工作環境」、「良好的主管與部屬關係」、「與家人的相處時間」、「和諧的同事情感」等五項被列為需求最高之因素；且在各種不同干擾因子交叉分析下，雖非全然相同，但在本問卷十二項因素中，值得注意的是醫師與護理人員重視對自身「專業能力與進修的機會」，而擁有研究所學歷的員工希望有「自主與自治性高的工作」顯然與其學校養成教育有關，擔任主管者則對「自我實現的成就感」有切身之需求。

綜合上述所言，社會歷練愈多、工作年資愈久，不僅須考量其個人需求，尚須納入家庭責任；專業、高學歷、年紀小者或家庭負擔輕者，則有追求成長、穩定性較低等現象。由於現階段正處於政府組織與業務功能重新調整之際，因此大部份省立醫院員工對工作的保障與無慮的生活、良好工作環境、良好的主管與部屬關係、與家人的相處時間及和諧的同事情感等保健因素有較高的需求。

二、省立醫院提供之工作環境與機會的滿意程度

在本研究有關省立醫院所提供的工作環境與機會的滿意程度有顯著性相關之項目裡，除「和諧的同事情感」、「良好的主管與部屬關係」、「與家人相處的時間」、「工作的保障與無慮的生活」外，還包括「自我實現的成就感」、「富變化的工作內容」等項目之滿意程度較高。

所以我們可以知道，省立醫院員工在工作相關需求因素與醫院提供之工作環境與機會的滿意程度上，大部份員工認為相符。

三、激勵措施之需求

省立醫院人員認為，最有效的依序為「完善的福利措施」、「發放績效獎金」、「合理的升遷制度」、「鼓勵員工在職進修」、「休假旅遊補助」等五項；且在各種不同干擾因子交叉分析下，雖非全然相同，但在本問卷十二項因素中仍以（1）完善的福利措施、（2）發放績效獎金、（3）合理的升遷制度、（4）鼓勵員工在職進修、（5）休假旅遊補助等五項被省立醫院從業人員認為最有效與最重視。

值得注意的是，年齡在 31-40 歲之人員認為第二專長的訓練對其有激勵效果，研究所教育程度的員工則較重視「鼓勵員工在職進修」、「專業能力的進階制度」、「第二專長的訓練」以及「管理能力的訓練」等自我提昇專業技能的訓練及第二專長的培養之生涯規劃，此外男性員工對「專業能力的進階制度」、「第二專長的訓練」較重視，而擔任主管職務者認為「管理能力的訓練」，與其自我之生涯規劃有一致性之需求度。

四、員工對醫院採用各項激勵措施之認知

省立醫院人員認為，醫院最常採用之激勵措施依序為「休假旅遊補助」、「發放績效獎金」、「專業能力的進階制度」、「鼓勵員工在職進修」、「表揚研究成果」等五項。

而在各種不同干擾因子交叉分析下，各項激勵措施除「發放績效獎金」、「鼓勵員工在職進修」、「休假旅遊補助」符合員工對激勵措施之需求外，還有「完善的福利措施」、「合理的升遷制度」被認為最有效與最被省立醫院從業人員所重視，而醫院卻提供不足。

五、員工對現任工作之滿意程度

整體而言，在各種不同干擾因子交叉分析下，性別、年齡、教育程度、服務年資、不同工作性質、不同待遇水準、有無擔任主管與現任工作滿意程度皆有顯著性相關。

若就個別單項來說，其中性別在醫院所提供之工作環境之相關因素項目中，以「目前工作的挑戰性」，「主管的領導溝通能力」，「與同仁的相處」，「目前採行的工作考核方式」，「整體而言，對於目前工作之滿意程度」五個變項有顯著相關。

不同年齡在現任工作的滿意度上「與同仁的相處」此變項有顯著相關外，其餘變項並無顯著差異。

不同教育程度在醫院所提供之工作環境之相關因素項目中，「工作上專業能力的發揮」，「與同仁的相處」，「目前工作的挑戰性」，「工作環境的歸屬感」，「工作中自我實現與工作成長」五個變項有顯著相關。

不同服務年資和同待遇水準之人員僅在「與同仁的相處」這個變項有顯著相關外，其餘變項並無顯著差異。

至於擔任主管在醫院所提供之工作環境之相關因素項目中，以「現有各項福利措施」，「主管的領導溝通能力」，「與同仁的相處」，三個變項有顯著相關。

綜合以上所述省立醫院人員認為，目前工作滿意程度依序為：(1)與同事之相處、(2)主管的領導溝通能力、(3)目前工作的挑戰性、(4)工作上專業能力的發揮等四項。整體而研，省立醫院之從業人員對目前的工作情況均感滿意。

第二節 建議

人力資源管理無論在公務體系或醫療體系，其重要性已受到肯定，本研究乃針對省立醫院之激勵措施與員工工作滿意度做一研究，期望對省立醫院之經營管理得以有所貢獻，謹拋磚引玉的提出以下建言，做為省立醫院人力資源管理及主管機關深入研究之參考：

一、工作環境確保之允諾

隨著精省作業之推展，省立醫院何去何從？令所有省立醫院從業人員對未來充滿不安全感，雖然近一年來省衛生處也不斷的研究將省立醫療院所組織再造，提昇省立醫院業績及服務品質，但為期使省立醫院未來發展方向之規劃更為客觀，建議應朝短期及長期規劃，短期內方面檢討省立醫院之組織定位，人事、會計及獎勵金發放制度等缺失，並明確規劃走向及定位，以研議理想的省立醫院經營模式，做為規劃長期省立醫院的經營方針。

二、第二專長之培養及生涯規劃之協助

激勵手段除應考慮醫院之可行性外，同時應顧及醫院從業人員之需求性，本研究得知省立醫院從業人員對於提高專業技能及培養第二專長之訓練等人力資源發展之需求，醫院方面並未提供該項機會做為激勵因子，為改善此一現象，建議除加強員工之訓練機會外，似可將「工作豐富化」注入醫院之管理措施中，以激勵從業人員對工作擔任較多的責任及自主權，激發人員發揮才智，提高其對工作的興趣和使命感。

三、維持目前穩定健全之互信關係

信仰主管、信任部屬與自信心是人力資源管理的重要因素，從本研究中可以發現，省立醫院從業人員對於主管與部屬之間的關係，都有很高的滿意程度，長官與部屬間之互信已有一良好的基礎，如何在現有之基礎下，做到充份授權及權責分明，使雙方均在互信之情況下，建立起自我的信心及人類的尊嚴。

四、重視自我實現之強烈要求

由於專業性較高於一般企業，醫療體系中之從業人員自主性之要求也相對的提高，管理者應更加重視並提高其參與程度，使其自我實現之目標得以受到院方之尊重，而提高其對醫院政策之配合及實踐，增強其對現任工作之滿足程度。

五、醫院管理與醫療技術專業化

由於醫療環境的轉變，省立醫院面臨來自私立醫院及其它公營醫院的競爭，醫院的經營管理已更為專業，如何使醫療技術與醫院管理在醫院整體經營上分離，短期內建議調整省立醫院之組織架構，設立行政副院長，專責醫院之醫療行政事務，長期應朝修改相關法令規定，明定院長可由具有管理專才背景但非醫療技術之人員擔任，使醫療技術與醫院管理各司專長，相互合作，共創醫院之經營績效。

六、報酬效率化

省立醫院管理階層之報酬及任用，應保有高度之彈性，對於管理階層之報酬可以採用「剩餘分紅契約」，依照其整體經營績效（含公共衛生及政策配合）換算管理階層之報酬，且其任用應不受公務員任

用之限制及具有醫師資格之規定。

七、輔導醫療人員成為省立醫院基層衛星醫療網

由於省立醫院之醫師具有公務人員之資格及保障，在升遷並非順暢之情況下及外來其它因素之誘導下，離職自會發生，雖然離職並不是全然的負面影響，但若可輔導離職之醫師自行開業且成為省立醫院之基層醫療點，對於整個醫療體系及省立醫院本身都是一件正面之效果，對於醫師也會有正面之影響，並提供該開業醫師之各項支援及訓練。

未來省立醫院人力資源管理除了在制度面之設計應朝更合理化、更有效性之設計外，管理者更應重視員工工作生活品質之提升、員工成長的機會、員工事業前程的規劃，厲行人性化之信任管理、宣導整體化之管理意識，使於省立醫院服務之全體人員對於醫院有更高之忠誠度，發揮其更高之工作意願及態度，使省立醫院在醫療體系裡再創更高經營績效。

目 錄

第一章 序論

第一節 研究背景-----	1
第二節 研究目的-----	2
第三節 研究架構-----	3

第二章 文獻探討

第一節 人力資源管理之概念-----	4
第二節 人力資源管理之功能-----	5
第三節 激勵措施-----	11
第四節 工作滿意度-----	14

第三章 研究方法

第一節 研究設計-----	18
第二節 研究衡量工具-----	20
第三節 研究分析方法-----	24
第四節 研究限制-----	30

第四章 研究結果及討論

第一節 基本資料之樣本分析-----	31
第二節 研究變項之描述性分析-----	34

第三節 省立醫院各項機會及環境供給之滿意度與需求之敘述-----	39
第四節 醫院提供環境與機會與個人變項之相關性分析---	79
第五節 現任工作滿意度與個人變項之相關性分析-----	85

第五章 討論與建議

第一節 結果之討論-----	92
第二節 建議-----	96

圖 目 錄

圖一：影響工作滿意度的各種變項架構-----15

表 目 錄

表 2-1 : 人力資源管理功能彙總表-----	6
表 2-2 : 報償系統內容表-----	9
表 2-3 : 影響工作滿意之人力資源管理功能文獻整理表---	17
表 3-1 問卷對象、問卷數及回收情形-----	19
表 3-2 省立醫院是否提供工作相關之因素信度表-----	25
表 3-3 省立醫院所採用的激勵措施之頻率信度表-----	26
表 3-4 省立醫院人員對現任工作的滿意程度信度表-----	27
表 4-1 基本資料-----	33
表 4-2-1 工作相關需求因素統計表-----	35
表 4-2-2 對醫院提供的工作環境與機會滿意程度統計表---	35
表 4-2-3 激勵措施需求統計表-----	36
表 4-2-4 對醫院採用各項激勵措施滿意度統計表-----	37
表 4-2-5 對現在工作滿意程度統計表-----	38
表 4-3-1 服務不同類別的人員與工作相關需求因素-----	40
表 4-3-2 服務不同類別的人員對於醫院提供之工作相關因素滿意程度-----	42
表 4-3-3 不同年齡層的人員與工作相關需求因素-----	45

表 4-3-4 不同年齡層的人員對於醫院提供之工作相關因素滿意程度-----	47
表 4-3-5 不同教育程度的人員與工作相關需求因素-----	49
表 4-3-6 不同教育程度的人員對醫院提供的工作相關因素之滿意程度-----	51
表 4-3-7 男女員工與工作相關需求因素-----	53
表 4-3-8 男女員工與工作相關需求因素之滿意程度-----	54
表 4-3-9 是否擔任主管與工作相關需求因素-----	56
表 4-3-10 是否擔任主管與工作相關需求因素之滿意程度-----	57
表 4-3-11 各類人員對於激勵措施之需求-----	60
表 4-3-12 各類人員對於激勵措施之認知-----	62
表 4-3-13 各年齡層人員對於激勵措施之需求-----	65
表 4-3-14 各年齡層人員對於激勵措施之認知-----	67
表 4-3-15 各種不同教育程度人員對於激勵措施之需求-----	69
表 4-3-16 各種不同教育程度人員對於激勵措施之認知-----	71
表 4-3-17 男女人員對於激勵措施之需求-----	73
表 4-3-18 男女人員對於激勵措施之認知-----	74
表 4-3-19 是否擔任主管對於激勵措施之需求-----	76
表 4-3-20 是否擔任主管對於激勵措施之認知-----	77
表 4-4-1 性別在醫院所提供之環境與機會之滿意度上有顯著性相關-----	79

表 4-4-2 年齡在醫院所提供之環境與機會之滿意度上有顯著性相關-----	80
表 4-4-3 教育程度在醫院所提供之環境與機會之滿意度上有顯著性相關-----	80
表 4-4-4 服務年資在醫院所提供之環境與機會之滿意度上有顯著性差異-----	81
表 4-4-5 不同薪資待遇層組之人員在醫院所提供之環境與機會滿意度有顯著性相關-----	82
表 4-4-6 工作性質不同之人員在醫院所提供之環境與機會滿意度有顯著相關-----	83
表 4-4-7 擔任管理者與否在醫院所提供之環境與機會滿意度上有顯著相關-----	83
表 4-5-1 性別與現任工作滿意程度有顯著性相關-----	85
表 4-5-2 年齡與現任工作滿意程度有顯著性相關-----	86
表 4-5-3 教育程度與現任工作滿意程度有顯著性相關-----	87
表 4-5-4 服務年資與現任工作滿意程度有顯著性相關-----	88
表 4-5-5 不同工作性質與現任工作滿意程度有顯著性相關	89
表 4-5-6 不同待遇水準與現任工作滿意程度有顯著性相關	90
表 4-5-7 有無擔任主管與現任工作滿意程度有顯著性相關	91