

# 企業導入教育訓練對提高工作滿意度進而提昇競爭力之探討~以汽車產業為例

洪福彬

昇岡管理顧問有限公司  
:hung56.p407@msa.hinet.net

賴慧萍

雲林科技大學國際商務談判中心  
lai.j1688@msa.hinet.net

李志鴻

靜宜大學 管理碩士在職專班  
g1025084@pu.edu.tw

## 摘要

本研究以汽車產業推動教育訓練說明企業為提高員工工作滿意度進而提升競爭力，必須如何的導入及運用學習，以促使企業內所有人員激發潛能，整合內部員工的知識，並加以歸納分析，掌握企業先機，提高經營績效，並得到顧客的肯定和信賴。充份運用學習是企業在競爭策略中求生存的必要條件，也是企業創造高價值的智慧資產與提昇競爭力的唯一途徑。

研究發現教育訓練與工作滿意度具有顯著的正向相關；亦即若汽車產業員工對於知識的教育訓練程度越高，其對於工作滿意的程度也有越高的趨勢。而各種知識的教育訓練與工作滿意度各構面間的關係，除了概念性知識的教育訓練程度與薪資滿意度、專業知識的教育訓練與升遷滿意度、和一般性知識的教育訓練與薪資、升遷滿意度的正相關不顯著外，其餘皆呈顯著的正向關係。

關鍵字：教育訓練、TTQS、工作滿意度、

## The Study of the Training for Increasing job satisfaction and Its Effects on Increasing the Competition of automotive industry

Fu-Pin, Hung      Zhi-Hong, Li      Wen-Chin Chen

### Abstract

In this study, the automobile industry to promote education and training instructions enterprises improve employee job satisfaction and thus enhance the competitiveness, we must learn how to import and use, in order to encourage enterprises to stimulate the potential of all staff to integrate the knowledge of internal staff, collected and analyzed, master business opportunities and improve business performance and get the customer's recognition and trust. Full use of learning is the enterprise to survive in the competitive strategy of the necessary conditions, but also the wisdom of enterprises to create high-value assets and the only way to improve competitiveness.

Knowledge degree of training and job satisfaction has a significant positive correlation; ie if the automobile industry employees for higher level of knowledge, training, and its degree of job satisfaction also have higher trend. And all kinds of knowledge, training and job satisfaction relationship between various dimensions, in addition to the degree of conceptual knowledge learning salary satisfaction, professional knowledge, training and promotion satisfaction, and general knowledge, training and salaries, promotions Satisfaction the positive correlation was not significant, the rest were highly significant positive relationship.

**Keywords:** Training, TTQS, Job satisfaction

## 一、緒論

當企業經營環境在社會、經濟方面都面臨重大改變時，各企業努力提升生產力與競爭的過程中，教育訓練扮演著重要的角色。經過研究，企業導入教育訓練可以降低生產成本，提高生產效益、提高生產速度並可節省生產時間已達到持續改善的效果，確能提昇企業的競爭力，包括利用教育訓練提升員工創造力，提高產品的附加價值及企業經營的績效。因此，越來越多的企業重視員工的教育訓練，以提升工作滿足進而提升企業的競爭力。

彼得杜拉克(Peter Drucker)在 1960 年代即提出知識是企業競爭力所在，員工的知識是企業重要的資產；在新時代組織中，須轉變為資訊導向的組織型態。因此社會未來的生產關鍵資源將是「知識」，未來的潮流將是一個以知識為主的時代，而企業間的競爭將取決於「知識」，因而企業是否能脫穎而出與提昇競爭力，對於員工進行適當而有系統規劃教育訓練，是否會提高員工對工作的滿意度，對於公司的永續經營有很大的關聯性，為本研究目的。本研究動機以「教育訓練」為基礎，研究汽車產業導入 TTQS 訓練規劃系統，運用其理論精髓，除了將教育訓練的思維原理成功地運用在訓練過程中，減少不必要之資源外，並透過教育訓練的思維，提高公司競爭力。

台灣目前建立的訓練品質系統 (Taiwan Training Quality System, 簡稱 TTQS) 制度面，亦即對各種不同的產業雖然有不同的需求，以一套較高適用性的標準去激勵所有產業，讓產業界能夠確實執行員工的教育訓練工作。而汽車在我們的生活之中已經成為不可或缺的一種交通工具，現今汽車業也代表著一個國家的工業技術水準，理所當然的被視為了「火車頭工業」。台灣汽車市場，已從過去汽車代工業，到協助代工品牌組裝完成車輛出口至其他海外市場，研發屬於台灣汽車的自主品牌，台灣組裝廠在人員及品質管理上有著相當嚴謹的管理制度外，藉由「教育訓練」方式降低生產浪費維持公司獲利，同時成為提升企業中管理水準及經濟效益最佳的改善方針。

## 二、文獻探討

TTQS 是中華民國職訓局參酌 ISO10015 和英國「IIP」制度及我國訓練產業發展情形，就訓練之計畫 (PLAN)、設計 (DESIGN)、執行 (DO)、查核 (REVIEW) 和成果 (OUTCOME) 等階段建立訓練品質評核系統，做為評估訓練計畫品質、管理評量指標。讓企業依 PDDRO 評量流程循環，建立一套完整且系統化的策略性訓練體系。將所有的計畫都立基於企業的理念和核心價值。有助於企業主管和培訓人員形成一套不斷回饋和思考的模式，把無法具體化的員工產出和效益，透過管理迴圈模式，確認投入人力資源訓練和企業的經營理念、願景是相關連。企業的永續發展在於獲利和利潤，但利潤除了需要最重要的核心技術外，人才的培訓更是企業發展的羽翼，企業的穩定和向上提昇的動力就在於人才，如何留住人才讓他覺得能有不斷地向上發展空間，有制度的企業即使是中小企業都應該要擴大視野，建立長久發展的制度。

本研究定義工作滿意：「從業人員對於工作構面的感覺或情感性的反應」。利用 Smith, Kendall & Hulin (1969) 對工作滿意度的分類。工作滿意度 (job satisfaction) 概念 Hoppock (1935) 利用 Thurstone 量表在美國賓州進行調查，研究影響工作滿意度的因素包括倦怠、工作環境、督導方式和成就感，並認為工作滿意度是指工作者對工作環境的主觀反應，也就是工作者心理上與生理上對當時環境因素的滿意感受。而成就感有賴於知識應用的配合。繼之而起的研究者對工作滿意度之論述與定義，歸納為整體滿意說 (overall satisfaction)、期望差距說 (expectation discrepancy) 以及參考架構說 (frame of reference) 三大類。其主要理論有滿足理論、預期理論、公平理論與差距理論等。

而工作滿意度之所以受到重視，可歸納為(Seashore & Taber,1975)：1. 工作滿意度本身代表社會中一種有價值的產物。2. 工作滿意度為一個組織內一項早期警訊指標，經由對成員工作滿意度之持續觀察，可及早發現組織之問題所在。3. 工作滿意度可作為探討工作生活品質的心理指標，其提供組織或管理理論一個重要的參考變項，可作為組織措施是否合理與公平的參考。

工作滿意度的應用與訓練相關實證研究發現，若員工獲得之訓練與進修機會越多，其工作滿意度越高(林妙雀、趙心潔，民89)。而認為自己獲得適當訓練的工人，其在各構面的工作滿意度，也都較未獲得者來得高(徐正光，民66)。黃宛莉(民86)的研究發現，前程規劃和人力訓練，對於工作滿意中的內在、外在及一般滿意構面，皆成顯著正相關。蕭琨哲(民81)亦由實證得知，成長需求與工作滿足成正相關。於是可知知識的學習可提升工作的滿意度。Robbins(1992)綜合相關工作滿意度之文獻後分析指出，工作滿意度的前因變數有下列幾項：1. 對心智有挑戰性的工作；2. 公平的待遇—包括結果的公平和程序上的公平；3. 支持性的工作環境；4. 支持性的同僚；5. 性格與工作的搭配。

### 三、研究方法與實證結果

是否員工獲得訓練與進修機會越多，工作滿意度越高，在汽車產業領域中，汽車生產製造是屬於精密加工生產行業，組織員工對於教育訓練與工作滿意度是否亦是如此，本研究對汽車產業員工對於教育訓練程度越高，其工作滿意度越高方面。提出下列假設：

假設1：核心知識的教育訓練程度與工作滿意度具有顯著的正向關係

假設2：一般性知識的教育訓練程度與工作本身的滿意度具有顯著的正向關係

假設3：專業性概念性知識的教育訓練程度與工作滿意度具有顯著的正向關係

本研究資料收集對象主要為中部地區汽車產業廠商主要集中的地區之員工。問卷之收集方式乃考量研究者地利之便後，廠商員工地區大里區5家廠商70份；太平區4家55份；梧棲沙鹿地區：7家80份與大甲外埔地區2家20份；總計發放225份問卷，其中回收178份問卷，回收率79.1%。共以15個題項對三類知識(技能或能力)進行衡量。分別依序有5題衡量核心知識，5題衡量一般性知識，5題衡量專業性知識。除此之外，在各不同知識種類的衡量項目下，分別各設計一題對每類知識於學習程度的整體衡量項目，共計學習部分3題，對不同種類知識進行學習方面的效度檢驗。本研究以SPSS 13.0統計軟體為其分析工具，由研究者整理文獻並加以探討後，建立本研究操作性定義。

研究問卷採Likert五點量表。在正式問卷發放前，透過預試問卷與衡量項目相關性不顯著者並修定問卷內容，而於正式問卷回收後再次檢驗其效度，發現教育訓練程度方面各知識種類之項目與其整體衡量項目間之相關係數皆達顯著水準( $P \leq 0.0001$ )，表示具有良好之準則相關效度(criteria-related validity)。本研究在知識教育訓練程度方面所測得各知識種類的Cronbach's  $\alpha$  係數皆大於0.89以上，顯示各類知識不論在教育訓練程度程度上，各類知識訓練的項目間一致性很高。

研究將工作滿意度各構面，如工作本身與知識的教育訓練程度進行相關分析，研究發現知識的教育訓練程度與工作滿意度具有顯著的正向相關；亦即若汽車產業員工對於知識的教育訓練程度越高，其對於工作滿意的程度也有越高的趨勢。而知識的整體教育訓練程度與工作滿意各構面間之正向關係亦顯著。

本研究進行各知識構面的教育訓練程度與工作滿意度各構面的相關分析，結果發現，概念性知識的教育訓練程度與工作滿意度各構面，皆呈顯著正相關。人際關係知識的教育訓練程

度，除了與薪資滿意度的正相關不顯著外，與其餘工作滿意各構面的關係皆呈顯著的正向關係。而專業知識的教育訓練程度，僅與升遷滿意度的正相關不顯著，但與其他工作滿意各構面皆有顯著的正向關係。一般性知識的教育訓練程度則與工作本身、直屬上司和工作夥伴的滿意度呈顯著的正向關係，與薪資和升遷的正相關不顯著。

進一步分析各知識構面的教育訓練與工作滿意度各構面間的關係，結果發現，典型變量達到顯著水準。其典型相關係數值為0.4110，而工作滿意度的變異數可被學習面解釋的部分，亦即，兩者共有的變異數部分為16.34%。而有16%的工作滿意度被知識的教育訓練程度所解釋。研究發現，教育訓練面的變數被工作滿意度典型變量解釋的比例僅有9.88%，反之工作滿意度的變數被教育訓練面第一組典型變量解釋的比例更少只5.72%。兩者之間的直接關係並不高。各預測變數在典型關係上的因素負荷量絕對值以「專業性知識」(0.9446)為最大，其次為「一般性知識」(0.8092)、「概念性知識」(0.5631)。

研究發現汽車產業員工在各方面知識的教育訓練程度越高，尤其是「專業性知識」，則其對於「工作本身」的滿意程度較高，其次才為「薪資」和「升遷」。原因可能是專業性知識乃完成工作任務上之必備且使用頻繁，若此方面教育訓練程度高，發揮得宜，則對於工作效率的達成將更有利，進而能夠與上司和工作同仁間關係和諧，對工作本身亦越滿意。但由於是工作的基本處理能力，因此對於薪資和升遷則滿意度較不明顯。

#### 四、結論

教育訓練程度與工作滿意度具有顯著的正向相關；亦即汽車產業員工對於知識的教育訓練程度越高，其對於工作滿意的程度也有越高的趨勢。而各類知識的教育訓練與工作滿意度各構面的關係，除概念性知識的教育訓練程度與薪資滿意度、專業知識的教育訓練與升遷滿意度、和一般性知識的教育訓練與薪資、升遷滿意度的正相關不顯著外，其餘皆呈顯著的正向關係。

典型相關分析研究發現，汽車產業員工在各種類知識的教育訓練程度越高，對應的知識種類之應用程度也越高。尤其專業性知識的教育訓練越高，對於直屬上司的滿意程度會較高，其次才為工作本身與工作夥伴，至於與薪資和升遷的關係則不明顯。原因可能是專業性知識乃完成工作任務之必備基本條件且使用頻繁，若此方面教育訓練程度高，則對於工作效率的達成將更有利，進而能夠與上司和工作同仁間關係和諧，對工作本身亦越滿意；但同時亦是工作的基本處理能力，因此達到薪資和升遷滿意的情況並不明顯。

實證研究發現，汽車產業員工對於知識教育訓練配合的程度很高，是因為在忙碌的工作中，企業能有系統的進行教育訓練規劃。但仍是以提升專業技能為主，實證分析指出專業知識的教育訓練程度與升遷的正向關係並不顯著，但是仍能透過專業知識的應用顯著的提升對於薪資和升遷的滿意程度，於是可知只是教育訓練專業技能並不足夠，必須能夠發揮。專業性企業的形成已成趨勢，而停滯於教育訓練相關專業性知識其實是一種原地踏步的行為，對於薪資和升遷的幫助並不大。而推論發現抽樣的汽車產業員工們的工作組織普遍升遷管道不足，原因可能與抽樣對象區域性、家族性企業有關，不過為求激勵員工，組織有以薪資取代的趨勢。

企業經營環境變化莫測，值此二十一世紀已進入知識經濟時代，企業在提昇競爭力的過程中，唯有積極導入「教育訓練」，將許多原本屬於人腦中之「隱性的知識」經由知識管理的方法成為有用的「顯性的知識」，使企業組織更有效率地處理各種經營的問題，達到降低成本、提高效益、提昇速度、帶給人類便利性、實用性，以提昇產業的競爭力。

#### 五、參考文獻

1. 林妙雀、趙心潔(民89)，「激勵性報酬、員工屬性與工作滿意度之研究—以台灣高科技產業為實證對象」，亞太管理評論，第5卷，第1期，53-74。
2. 徐正光(民66)，「工廠工人的工作滿足及其相關因素之探討」，中央研究院民族學研究所集刊，43期，23-63。
3. 黃宛莉(民86)，「人力資源管理對組織承諾與工作滿足關係之研究—以銀行業為例」，私立東吳大學企業管理學系研究所未出版碩士論文。
4. 黃俊英(民90)，多變量分析，第七版，台北：中國經濟企業研究所。
5. 蕭琨哲(民81)，「研發人員就業穩定性相關因素之研究」，私立中原大學企業管理學系研究所未出版碩士論文。
6. 謝安田(民82)，企業研究方法，台北：著者發行。
7. Folger, R. and M. A. Konovsky (1989), "Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions", *Academy of Management Journal*, 32, Mar. 1989, pp.115-130.
8. Gagne, R.M. (1985), *The conditions of learning and theory of instruction*, (4th edition), New York, NY : Holt, Rinehart, and Winston.
9. Hoppock, R. (1935), *Job Satisfaction*, New York : Harper.
10. Mayer, R. C., J. H. Davis and F. D. Schoorman (1995), "An Intergration Model of Organizational Trust", *Academy of Management Review*, 20(3), 1995, pp.709-734.
11. Robbins, S. P. (1992), *Organizational behavior*, Prentice Hall Inc.
12. Seashore, S. E. and T. D. Taber (1975), "Job Satisfaction and Their Correlates", *American Behavior Scientist*, 18, 1975, pp.333-368.
13. Smith, P.C., L. Kendall, and C.L. Hulin (1969), *The measurement of satisfaction in work and retirement*, Chicago, Illinois: Rand McNally.
14. Weisman, D. and W.P. Anthony (1999), "Strategies of Executive Learning : An Executive Learning Model", *Proceedings of the Academy of Management*, Chicago, IL.
15. <http://ttqs.evta.gov.tw/>