

臺美日國家文化下工作價值觀之探討

陸洛*

《摘要》

本研究的主要目的為探討不同的國家文化與工作價值觀之關聯。本研究使用 2005 年國際社會調查計畫 (International Social Survey Program, ISSP) 調查工作取向的模組 (ISSP Module on Work Orientation) 之資料庫進行分析，選用臺灣、美國、日本 3 國之全國性樣本調查結果作為研究對象：臺灣樣本數為 2,171 人，美國樣本數為 1,518 人，日本樣本數為 921 人，總樣本數為 4,610 人。

研究結果顯示，工作價值觀可再細分成內、外在 2 類工作價值觀。在臺灣、美國及日本 3 國，不同的國家文化下，內、外在工作價值觀皆有顯著差異。據此，建議跨國企業在管理各國子公司時，可依據工作者之工作價值觀進行相關人力資源制度之規劃，以提升員工工作滿足與組織承諾。

[關鍵字]：國家文化、工作價值觀、人口學變項

* 國立臺灣大學工商管理學系教授。

壹、緒論

隨著國際貿易自由化、全球經濟整合及科技發展、運輸通訊與網際網路的普及，各國間經濟交流日趨頻繁，全球化企業隨之興起。全球化的浪潮下，企業的經營範疇擴大，跨國投資的行為增加，跨國企業管理遂成為重要的議題。跨國企業管理當中，如何管理多國籍且多元化的員工是最具有挑戰性的管理重點之一。由於不同國家的文化、歷史、政經環境，造成員工特性、工作價值觀上的不同 (Fisher & Yuan, 1998)；而多元化的員工彼此之間差異，更可能因此產生摩擦，增加了管理的難度。爰此，若實務管理者能藉由瞭解不同國家文化對員工工作價值觀之影響，更能有效地瞭解員工，給予員工適當的激勵，更能提升員工工作滿意。

NATIONAL ACADEMY OF CIVIL SERVICE

工作價值觀是甚麼？對個人而言，在工作中最想獲得、想要追求的事物就是我們的工作價值觀。在工作中，想追求的事物有相當多面向，例如：自我能力的實現、階級地位、金錢報酬及人際關係等，而工作價值觀既影響我們想要追求的面向、動機，也影響了工作行為表現 (Fishbein, 1967)。

過去已有學者利用個案公司在不同國家的子公司為例 (張舒雄, 2003; 莊博貴, 2003) 或者以部分地區取樣代表國家 (吳菁芳, 2004; 薛英宏, 2000)，將國家文化因素納入影響工作價值觀之因素作探討，然而缺乏

以大規模的調查資料，分析探討不同國家文化下，對工作價值觀造成之差異。因此，本研究之動機即為瞭解國家文化與員工工作價值觀之關連性為何？

基於上述之研究動機，本研究將使用 2005 年國際社會調查計畫（International Social Survey Program, ISSP）調查工作取向的模組（ISSP Module on Work Orientation）之資料庫進行分析，國際社會調查計畫為全國性的大樣本調查，全球有 40 個國家配合實施施測。本研究採用臺灣、美國、日本 3 國之樣本進行分析，以探討臺灣、美國、日本員工的工作價值觀及其異同。

貳、文獻探討

一、工作價值觀

（一）價值觀之定義

在開始探討工作價值觀之前，首先要瞭解價值觀的本質為何。

價值觀在過去引發哲學家、人類學家、社會學家及心理學家的廣泛討論。最早出現在哲學的價值論（axiology），探討價值的本質和哪些事物具有價值。而價值論的發展過程，出現了價值究竟是主觀的，因人、因情境而異；或是客觀的、普遍的、先驗的，不因歷史情境而變化；又或是情境的，亦即隨情境而改變。由於價值觀屬於抽象、普遍性的概念，且應用層面廣闊，難以全面性的理解與掌握（洪瑞

斌、劉兆明，2003)。

一般認為價值觀是種抽象的概念，包含：認知、情感、行為 3 個層面。眾多研究者因專業學術背景的差異，從不同面向探討價值觀，對價值觀亦有不同的定義。人類學家 Kluckhohn (1951) 認為，價值觀因個人或團體而不同地影響著人的行動方式、途徑和目的的選擇。Smith (1969) 則認為價值觀在人們評價 (Judging)、讚美 (Praising)、譴責 (Condemning) 上扮演重要的角色。Rokeach (1973) 定義「價值觀是一種持久的信念，對個人或社會而言，某一特定的行為模式或是終極狀態的存在是優於另一相對、相反的行為模式或終極狀態，如此便稱之為價值觀。」價值的最終功能是提供我們一套標準，以滿足需求、維持及增強自尊；使我們能以某種道德觀或行為自居、或被別人評價 (Rokeach, 1980)。

其後，Gaus (1990) 整理多位學者對價值的定義，提出以下界定：

1. 價值是個人行為和選擇的基礎。
2. 每個人的價值觀會有所不同，但價值之間並沒有高低、好壞的差別。
3. 價值與個人生活的情境有關。
4. 價值可分為內在的和工具的 2 種；或分為審美的、宗教的、經濟的等多種類型。

5.每個人都會經驗到價值衝突的狀況。

價值不是指人的行為或事物本身，而是指用以判斷行為好壞或對錯的標準，或是據以選擇事物的參考架構（frame of reference），數項價值信念或價值取向，如能組成一套相互關聯的系統，則可稱為價值體系，統稱為價值觀念，或簡稱為價值觀。

(二)工作價值觀之定義

工作價值觀是價值觀之延伸，與職業或工作相關的價值觀，工作價值觀既是整體價值觀系統的一部分，與價值觀有著相似的特性與問題，同樣地在概念與測量工具上也相當分歧（洪瑞斌、劉兆明，2003）。

Super（1970）認為，工作價值觀是與工作有關的目標，是個人內在需求及個人在從事活動所追求的工作特值或屬性，它可以代表個人自工作中欲獲得或渴望的事物。Wollack、Goodale、Wijting 與 Smith（1971）認為，工作價值觀是指個人對一般性工作的態度，而非對某一特定工作的態度，且是透過社會化過程逐漸累積而成。Wollack 等人（1971）關注的是「工作本身」，即個人對抽象的「工作」概念所持有之看法，且他強調工作價值觀須與不同意識型態與社會價值體系統的根源相互連結。Kalleberg（1977）認為，工作價值觀是個人自工作相關的活動中想獲取的事物，是個人對工作活動贊同與尊重的渴望

程度，能反應個人從工作情境中所要求的條件與管理行為。

Pryor (1979) 整理許多學者對工作價值觀的描述及定義後，認為工作價值觀乃是個人偏好，他提出「工作層面偏好」(work aspect preference)，即個人在職務上的喜歡或偏好 (prefer)，而非其道德上所認為是好的或應該做的事。

綜上所述，工作價值觀具有價值觀的特性，是一種信念，具有認知、情感或行為 3 種層次，但將探討範圍縮小至職業或工作的狀態。同時，工作價值觀是人們在工作中期望達成的目標、個人據以評斷工作的準則，也指引著工作的態度、方向及行為。

(三) 工作價值觀之分類

由於各家學者的觀點及研究目的之差異，對於工作價值觀之分類及內涵亦存在相當大差異。以下描述較具代表性的觀點及分類方式，如表 1 所示。

表 1 工作價值觀之分類

學者 (年代)	價值觀分類方式
1.區分為外在價值、內在價值及附帶價值：	
Ginzberg 等人 (1951)	將工作價值觀分為 3 類，包括以獎酬的形式帶來外在的滿足 (extrinsic satisfactions)、內在的滿足 (intrinsic satisfaction) 及工作的附帶價值 (concomitants of work)。
Super (1970)	Super 延續 Ginzberg 的理論，提出工作價值量表 (Work Values Inventory, WVI)，將工作價值觀的 15 個面向，區分為 3 個構面： 1. 外在報酬 (Extrinsic rewards)：生活方式、聲望、安全感、經濟報酬。

學者 (年代)

價值觀分類方式

2. 內在報酬 (Intrinsic rewards)：利他行為、創造力、智性激發、獨立性、美感、成就感、管理。
3. 外在附帶價值 (Extrinsic concomitant)：多樣性、工作環境、與上司關係、同事關係。

Miller (1974) Miller 將 Super 的 15 種價值觀構面區分為外顯性 (Extrinsic) 與內隱性 (Intrinsic) 2 類。

Kalleberg (1977) 將工作價值觀分為 6 個構面，可再細分為 3 類：

1. 外在構面：方便性 (convenience)、財務 (finance)、與同事的關係及職涯 (career)。
2. 內在構面：與任務本身相關的特性。
3. 資源妥適性 (resource adequacy)：員工完成工作所需資源分配的適當性與足夠性。

Kazanas (1978) Kazanas 提出的明尼蘇達大學編制之工作意義與價值量表 (Meaning and Value of Work Scale, MVWS) 將工作價值觀區分為外在價值與內在價值 2 類：

1. 外在價值：經濟獨立、工作環境、聲望、人際關係、社會地位、認同感及安全。
2. 內在價值：獨立、滿足、利他行為、自律、自我實現和工作興趣。

Nord、Brief、Atieh 將工作價值觀區分為外在價值與內在價值 2 類。

與 Doherty
(1990)

國家文官學院

Vaus 與 Mcallister 將工作價值觀區分為外在價值與內在價值 2 類。

(1991)

2. 區分為工具性價值觀與目的性價值觀：

Rokeach (1973) Rokeach 提出價值觀測量工具 (Rokeach Values Survey, RVS) 包括 18 項「工具性價值觀」與 18 項「目的性價值觀」：

1. 工具性價值觀 (Instrumental values)：與行為模式有關的價值觀，包含內在報酬、外在報酬、平安和諧、集體利

學者 (年代)	價值觀分類方式
	<p>益。</p> <p>2.目的性價值觀 (Terminal values)：與最終狀態相關的價值觀，包含能力與理智、謙和寬容以及尊重傳統。</p>
王叢桂 (1993)	<p>依據 Rokeach 的價值分類概念，將工作價值觀分為 2 類：</p> <p>1.手段價值：指為達成目標而重視的價值，包含能力理性、謙和寬容、安分守成、忠信、務實與清流。</p> <p>2.目的價值：指個人工作的目標，包含內在酬賞、外在酬賞、集體利益與平安。</p>
3.其他區分方式：	
Pryor (1979)	<p>Pryor 認為工作價值觀與個人在工作狀態時的偏好(prefer)有關，提出「工作層面偏好量表」(Work Aspect Preference Scale, WAPS) 包含 12 種因素：安全感、自我發展、利他行為、生活風格、物理活動、工作與生活分離、獨立性、聲望、組織管理、同事關係、創造力以及金錢。</p>
Elizur (1984)	<p>將工作價值觀的範圍系統化，分成 2 類：</p> <p>1.結果型態 (Modality of outcome)，包括：物質的或工具性的、社交的或情感的、心理的或認知的。</p> <p>2.與工作表現關係 (Relation to task performance)，包括：資源及報酬。</p>

歸結以上中、西方學者對工作價值觀的分類發現，Super (1970) 對工作價值觀的分法較詳細，且較關注個體對內在報酬的看法，如：創造力、智性激發、美感、成就感；而 Pryor (1979) 的分類與 Super 較相似；Rokeach (1973) 的工具性價值觀及目的性價值觀亦可用 Super 之分法重新加以分類；基本上，這些學者對工作價值觀的分類皆涵蓋內、外在的工作價值觀。

因此，本研究根據 Super (1970) 的工作價值觀理論及其「工作價值

觀量表」(WVI)，將工作價值觀分成以下 7 項：(1)工作保障；(2)高收入；(3)升遷機會；(4)工作有趣；(5)工作獨立；(6)可幫助人；(7)回饋社會。並且根據理論假設工作價值觀可分為「內在工作價值觀」與「外在工作價值觀」2 種，之後利用因素分析，驗證是否能將此 7 項分類為內、外在工作價值觀，再進行相關後續研究。

二、國家文化

(一)國家文化之定義

Hofstede (1980) 定義國家文化為一種價值觀、信念，在孩童時期就已經習得，而且國家文化可以區別出群體與群體間的差異性。而 Clark (1990) 定義，在國家的角度下，文化是行為或人格特性的獨特、持久狀態，國家文化為一國國民所共享的態度與見解，它規範國民的行為與對這個世界的看法。

(二)國家文化之構面

Hofstede (1980) 以 40 個不同國家的工作者為研究的對象，蒐集分析 116,000 份問卷後，區分出 4 個國家文化的構面，分別是權力距離 (power distance)、不確定性避免 (uncertainty avoidance)、個人主義與集體主義 (individualism/ collectivism)，以及陽剛主義與陰柔主義 (masculinity/ femininity)。而後續與 Bond 共同的研究中，他提出了第 5 個構面長期取向與短期取向 (long term/ short term orientation)

(Hofstede & Bond, 1984, 1988) 。

- 1.權力距離：即為在機構和組織裡，群體願意接受或相信權力分配不平等的程度。權力距離影響了正式階層的數量、進行決策的方式、集權的程度、領導方式。
- 2.不確定性避免：係指在不確定與模糊不清的情境中，感到威脅並加以規避的程度；也可視為接受風險的程度，反應社會如何因應未來之不確定性。
- 3.個人主義與集體主義：係指個人與組織緊密連結的程度，也就是人民偏好單獨行動或團體活動的程度。高度個人主義的社會，個人可獨立存在，人們尊重個人的隱私及自由，也樂意接受個人基礎的獎賞挑戰。高度集體主義的社會，群體才是社會的基本單位，人們傾向小組討論、集體決策。
- 4.陽剛主義與陰柔主義：此為分析社會中對男女角色之定型化程度。「陽剛主義」指社會中主導價值觀男性化的程度，意指社會價值較為強調致富與追求可實現的成就，為了賺取金錢及達成目標，而不去關心其他人或是生活的品質。相反的，「陰柔主義」則強調感性、重家庭、內向、較注重感情及關心他人，重視生活品質、維持良好的人際關係、關心同僚等。
- 5.長期取向與短期取向：Hofstede (1984, 1988) 觀察到亞洲國家深

受儒家文化之影響，與西方國家有相當大之差異，而新增此項構面，構面衡量重點在於德行而不是真理。長期取向的價值觀重視德行，注重節約與堅定，人們注重未來的價值導向，強調長遠發展，如儲蓄、堅持等。短期取向的價值觀重視真理，人們注重過去與現在的價值導向，強調即時或短期的回報，較尊重傳統、善盡社會責任、重視面子。

Hofstede 的理論影響力鉅大且被廣泛的討論與研究，故本研究以其提出之 5 個國家文化構面，作為討論國家文化與工作價值觀關聯性之架構。

參、研究方法

一、研究對象與調查方式

本研究之樣本資料採用國際社會調查計畫（International Social Survey Program, ISSP）2005 年調查工作取向的模組（ISSP Module on Work Orientation）問卷調查資料作為實證研究的基礎。

ISSP 是一個跨國合作的調查計畫，該計畫始於 1984 年，目前全球已有 47 個國家配合實施施測，可說是全球最具規模與代表性的社會調查。ISSP 以 18 歲以上的自然人為抽樣對象進行全國性的大樣本調查，每年都會進行一項主題式問卷，主題包含公民權利（Citizenship）、環境（Environment）、家庭與性別角色變遷（Family and changing gender

roles)、休閒時間與體育(Leisure Time and Sports)、國家認同(National identity)、宗教(Religion)、政府角色(Role of government)、社會網絡(Social networks)、社會不平等(Social inequality)、工作取向(Work orientations)。2005 年調查主題為工作取向，此問卷目的是要探討人們工作與日常生活的交互關係。本研究採用臺灣、美國、日本 3 國之資料，主要焦點為探討不同國家間的工作價值觀有何不同，以及工作價值觀與工作後果變項之關聯。臺灣樣本數為 2,171 人，美國樣本數為 1,518 人，日本樣本數為 921 人，總樣本數為 4,610 人。

二、研究變項與衡量方式

本研究以工作價值觀為內涵進行測量，題目為「對一份工作來說，您認為下面這些項目有多重要？」(How important you personally think it is in a job?) 所列 7 題主要以 Super (1970) 的工作價值觀理論及其「工作價值觀量表」(Work Value Scale) 為依據，並參考其他學者的相關建構，列舉 7 項重要的工作價值觀如下：(1)工作保障；(2)高收入；(3)升遷機會；(4)工作有趣；(5)工作獨立；(6)可幫助人；(7)回饋社會。受訪者以李克特五點尺度作答(1 = 非常重要，2 = 重要，3 = 無所謂，4 = 不重要，5 = 一點也不重要)，經反向計分後，愈高分代表受訪者對該項工作價值觀的重視程度愈高。

根據文獻回顧，Miller(1974)、Kazanas(1978)、Nord 等人(1990)、

Vaus 與 Mcallister (1991) 將工作價值觀進行分類，分為內在、外在工作價值觀 2 類，因此本研究以 3 國合計樣本及分為 3 個國家將上述 7 項工作價值觀進行因素分析，其結果如表 2 至表 5。分析結果顯示此 7 項工作價值觀可以萃取出二大類因素，第 1 類命名為「內在工作價值觀」，包含「工作獨立」、「工作有趣」、「可幫助人」及「回饋社會」等 4 項，第 2 類則命名為「外在工作價值觀」，包含「工作保障」、「高收入」與「升遷機會」3 項。以 3 國合計樣本因素分析，第 1 類解釋變異量為 32.94%，第 2 類解釋變異量為 24.10%，總解釋變異量為 57.04%，而內、外在工作價值觀各題組經過一致性分析後所得出的 Cronbach's α 值分別為 .73 與 .59。其中臺灣樣本因素分析，第 1 類解釋變異量為 31.39%，第 2 類解釋變異量為 25.96%，總解釋變異量為 57.36%，Cronbach's α 值分別為 .70 與 .64。以美國樣本因素分析，第 1 類解釋變異量為 30.49%，第 2 類解釋變異量為 23.20%，總解釋變異量為 53.69%，Cronbach's α 值分別為 .69 與 .58。以日本樣本因素分析，第 1 類解釋變異量為 28.49%，第 2 類解釋變異量為 23.75%，總解釋變異量為 52.24%，Cronbach's α 值分別為 .62 與 .54。綜上所述，在 4 種分析下，因素分析解釋程度都近乎 6 成，而 Cronbach's α 值皆達 .54 以上，顯示構面信度在可接受範圍內。因此，本研究後續即以內、外在工作價值觀取代前述 7 項工作價值觀，其分類如下：

內在工作價值觀：(1)工作有趣；(2)工作獨立；(3)可幫助人；(4)

回饋社會。

外在工作價值觀：(5) 工作保障 (6) 高收入 (7) 升遷機會。

表 2 3 國合計樣本工作價值觀因素分析 (N=4,610)

題號	Initial Eigenvalues	M	SD	內在工作價值觀	外在工作價值觀
6 可幫助人	.58	4.03	.74	.86	
7 回饋社會	.32	4.10	.73	.82	
5 工作獨立	.66	3.62	.97	.62	
4 工作有趣	.68	4.24	.76	.62	
2 高收入	1.26	3.94	.83		.79
1 工作保障	2.73	4.40	.74		.71
3 升遷機會	.78	3.79	1.00		.68
解釋變異量 (%)				32.94	24.10
累積解釋變異量 (%)				32.94	57.04
Cronbach's α				.73	.59

NATIONAL ACADEMY OF CIVIL SERVICE

表 3 臺灣樣本工作價值觀因素分析 (N=2,171)

題號	Initial Eigenvalues	M	SD	內在工作價值觀	外在工作價值觀
6 可幫助人	.50	3.94	.66	.87	
7 回饋社會	.31	4.01	.66	.85	
4 工作有趣	.70	4.15	.75	.58	
5 工作獨立	.68	3.46	.87	.56	
2 高收入	1.33	3.88	.81		.81
3 升遷機會	.79	3.81	.87		.78
1 工作保障	2.69	4.43	.67		.64
解釋變異量 (%)				31.39	25.96
累積解釋變異量 (%)				31.39	57.36
Cronbach's α				.70	.64

表 4 美國樣本工作價值觀因素分析 (N = 1,518)

題號		Initial Eigenvalues	M	SD	內在工作價值觀	外在工作價值觀
6	可幫助人	.54	4.31	.72	.89	
7	回饋社會	.40	4.33	.74	.86	
5	工作獨立	.68	4.09	.87	.46	
4	工作有趣	.74	4.50	.66	.45	
2	高收入	1.41	4.02	.86		.81
1	工作保障	2.35	4.50	.75		.77
3	升遷機會	.89	4.23	.82		.53
解釋變異量 (%)					30.49	23.20
累積解釋變異量 (%)					30.49	53.69
Cronbach's α					.69	.58

表 5 日本樣本工作價值觀因素分析 (N = 921)

題號		Initial Eigenvalues	M	SD	內在工作價值觀	外在工作價值觀
6	可幫助人	.55	3.74	.82	.89	
7	回饋社會	.29	3.89	.79	.86	
5	工作獨立	.80	3.12	1.00	.46	
4	工作有趣	.82	3.97	.81	.45	
2	高收入	1.37	3.95	.82		.81
1	工作保障	2.28	4.14	.84		.77
3	升遷機會	.88	2.86	1.02		.53
解釋變異量 (%)					28.49	23.75
累積解釋變異量 (%)					28.49	52.24
Cronbach's α					.62	.54

肆、研究結果

一、樣本描述

本研究使用臺灣、美國、日本 3 國樣本，總樣本數為 4,610 人。

在「個人特徵」部分包括：在性別方面，臺灣樣本共 2,171 人，男性有 1,106 人（50.9%），女性有 1,065 人（49.1%）；美國樣本共 1,518 人，男性有 707 人（46.6%），女性有 811 人（53.4%）；日本樣本共 921 人，男性有 426 人（46.3%），女性有 495 人（53.7%）。在婚姻狀態方面，臺灣樣本處於婚姻狀態者為 1,365 人（62.9%）、非處於婚姻狀態者為 806 人（37.1%）；美國樣本處於婚姻狀態者為 810 人（53.5%）、非處於婚姻狀態者為 703 人（46.5%）；日本樣本處於婚姻狀態者為 638 人（69.3%）、非處於婚姻狀態者為 282 人（30.7%）。在年齡方面，臺灣樣本平均數為 44.16 歲、標準差為 16.91 歲；美國樣本平均數為 47.13 歲、標準差為 16.40 歲；日本樣本平均數為 52.71 歲、標準差為 18.37 歲。在受教育年數方面，臺灣樣本平均數為 8.70 年、標準差為 4.62 年；美國樣本平均數為 10.79 年、標準差為 3.87 年；日本樣本平均數為 9.26 年、標準差為 4.20 年。

在「工作經驗」部分包括：在職位方面，臺灣樣本管理職人數 455 人（27.1%）、非管理職人數 1,223 人（72.9%）；美國樣本管理職人數 347 人（35.1%）、非管理職人數 643 人（64.9%）；日本樣本管理職人數 133 人（24.5%）、非管理職人數 410 人（75.5%）；3 國的樣本皆以非管理職為主。在實際工時方面，臺灣樣本平均數為 47.24 小時、標準差為 16.13 小時；美國樣本平均數為 42.32 小時、標準差為

13.15 小時；日本樣本平均數為 41.26 小時、標準差為 16.39 小時。

二、國家文化變項與工作價值觀之單因子變異數分析

本研究採用單因子變異數分析來檢驗國家文化變項在工作價值觀上是否有差異存在，分析結果顯示，3 個國家皆呈現出顯著的差異。在「內在工作價值觀」及「外在工作價值觀」2 變項上，事後檢定顯示平均數的高低依序為美國、臺灣、日本；即美國員工內、外在工作價值觀的程度高於臺灣，而臺灣高於日本。也就是說，不同國家文化有不同的工作價值觀。



國家文官學院

表 6 國家文化與工作價值觀之變異數分析

工作價值觀	國家文化變項	N	M	SD	F	事後比較
內在	美國	1508	17.23	2.16	418.98 ***	美國 > 臺灣 > 日本
	日本	805	14.73	2.34		
	臺灣	2122	15.56	2.15		
外在	美國	1510	12.76	1.79	263.74 ***	美國 > 臺灣 > 日本
	日本	837	10.95	1.94		
	臺灣	2139	12.12	1.80		

*** $p < .001$

本研究進一步分析臺灣、美國及日本員工在工作價值觀構面上的各題項重視順序是否有差異，結果說明如下。

由表 7 可得知，臺灣與美國員工所重視的工作價值觀項目前 3 項相同，依序為「工作保障」、「工作有趣」及「回饋社會」；臺灣員工較不重視的工作價值觀為「工作獨立」，而美國則為「高收入」。日本員工所重視的工作價值觀項目前 3 項依序為「工作保障」、「高收入」及「工作有趣」，較不重視的項目為「升遷機會」。

表 7 員工工作價值觀重視順序比較表

項目	臺灣			美國			日本		
	平均數	標準差	排序	平均數	標準差	排序	平均數	標準差	排序
工作保障	4.43	.67	1	4.50	.75	1	4.13	.84	1
高收入	3.88	.81	5	4.02	.86	7	3.94	.83	2
升遷機會	3.81	.87	6	4.23	.83	5	2.86	1.02	7
工作有趣	4.14	.75	2	4.50	.66	2	3.94	.81	3
工作獨立	3.46	.87	7	4.09	.87	6	3.13	1.00	6
可幫助人	3.94	.66	4	4.31	.72	4	3.75	.82	5
回饋社會	4.01	.65	3	4.33	.74	3	3.89	.78	4

伍、結論與建議

過去已有學者研究結果顯示不同國家間有不同的工作價值觀（吳菁芳，2004；張舒雄，2003；莊博貴，2003），本研究之主要貢獻在於利用 ISSP 資料庫之各國代表性大樣本，驗證在臺灣、美國及日本，不同的國家文化下，內、外在工作價值觀皆有顯著差異。且由事後比較發現，美國員工的內、外在工作價值觀同時高於臺灣員工，而臺灣員工又高於日本員工。

以臺灣、美國及日本分別代表東西文化兩大陣營，美國作為西方文化的代表，具有強烈的個人主義；臺灣及日本則為東方文化的代表，重視集體主義。根據本研所得之實證結果，我們提出以下幾點建議，以供管理實務的參考：

NATIONAL ACADEMY OF CIVIL SERVICE

一、招募內在工作價值觀高、外在工作價值觀低的員工

因本研究附帶發現：內在工作價值觀與員工的工作滿意及組織承諾有穩定的正向關係，在外在工作價值觀與員工的工作滿意及組織承諾有穩定的負向關係，且此等關聯在臺、美、日 3 國中並無差異，故建議在招募與甄選方面，企業可以透過「工作價值觀量表」等測驗，選擇「工作有趣」、「工作獨立」、「可幫助人」、「回饋社會」內在工作價值觀分數較高者，以強化員工能樂在工作且對組織具有承諾感。

二、改善組織制度設計

員工滿意度與顧客滿意度間具有正向的關係，員工對工作的感覺將影響顧客對其所接受服務的滿意度 (Tax & Brown, 1998)；員工對組織承諾的程度，能有效預測員工的工作績效、缺勤及離職行為 (Ferris & Aranya, 1983)，也可作為組織效能的指標 (Morris & Sherman, 1981)，因此企業應致力於提升員工工作滿足及組織承諾。在現有員工方面，管理者可根據員工的特性不同，施與不同的對待或激勵方式。針對高內在價值觀的員工，將工作內容豐富化，鼓勵員工積極參與公司事務，適當的授權給予更多的工作發揮空間，激勵員工自我突破，自我成長，並且可舉辦公益活動或社區活動等回饋社會的行動，讓員工能幫助別人，達到高程度的工作滿足與組織承諾。

而外在工作價值觀如同雙因子理論中的保健因子，有了它不見得能獲得工作滿足或組織承諾提升；但無法獲得，卻會造成工作不滿足與組織承諾低落的結果，這是企業所不樂見的。再者，根據本研究結果顯示，臺灣、美國及日本員工最重視的工作價值觀第一名皆為「工作保障」。因此建議組織保障員工的工作權利，透過公平的人力資源績效評估制度，給予員工適當合理的薪資與升遷機會，讓員工可以安心在工作崗位，為公司而努力，減少員工的工作不滿足或組織承諾低落的情況。

三、注意國家個別差異

本研究還發現，不同的國家下，存在不同的人口學變項對於工作滿足、組織承諾有正向或負向的關聯。在臺灣，已婚、教育程度高、管理職、實際工時較短的員工工作滿足度高，男性、年長、管理職的員工則有較高的組織承諾。在美國，較年長的員工工作滿足度高，已婚、年長、管理職的員工則有較高的組織承諾。在日本，年長的員工工作滿足度高，管理職的員工則有較高的組織承諾。鑑於國家存在各別差異，企業可依員工的背景作為規劃人力資源管理制度與員工福利之參考。



國家文官學院

參考文獻

一、中文部分

王叢桂（1993）。〈三個世代大學畢業工作者的價值觀〉。《本土心理學研究》，2，206-250。

吳菁芳（2004）。〈海峽兩岸員工工作價值觀差異之比較研究〉。國立中央大學人力資源管理研究所碩士論文，未出版，桃園。

洪瑞斌、劉兆明（2003）。〈工作價值觀研究之回顧與前瞻〉。《應用心理研究》，19，211-250。

張舒雄（2003）。〈兩岸員工工作價值觀、工作特性與人力資源管理模式認知對工作滿足影響之研究〉。國立中央大學人力資源管理研究所碩士論文，未出版，桃園。

莊博貴（2003）。〈兩岸員工工作價值觀、工作投入、工作滿足與組織承諾之研究-以某電纜公司為例〉。國立成功大學管理學院高階管理碩士在職專班碩士論文，未出版，臺南。

薛英宏（2000）。〈企業員工國家文化價值觀之研究--臺灣及大陸地區之比較分析〉。私立長榮管理學院經營管理研究所碩士論文，未出版，臺南。

二、英文部分

Elizur, D., & Koslowsky, M. (2001). Values and organizational commitment. *International Journal of Manpower*, 22(7), 593-599.

-
- Ferris, K. R., & Aranya, N. (1983). A comparison of two organizational commitment scales. *Personnel Psychology*, 36(1), 87-98.
- Fishbein, M. (1967). *Reading in attitude theory and measurement*. N.Y.: Wiley.
- Fisher, C. D., & Yuan, X. Y. (1998). What motivates employees? A comparison of US and Chinese responses. *The International Journal of Human Resource Management*, 9(3), 516 - 528.
- Gaus, G. F. (1990). *Value and justification : The foundations of liberal theory*. New York: Cambridge University Press.
- Ginzberg, E. (1951). *Occupational choice, an approach to a general theory*. New York: Columbia University Press.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: international differences in work-related values*. Beverly Hills, Calif.: Sage Publications.
- Hofstede, G., & Bond, M. H. (1984). Hofstede's culture dimensions: An independent validation using Rokeach's Value Survey. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 15(4), 417-433.
- Hofstede, G., & Bond, M. H. (1988). The confucius connection: From cultural roots to economic growth. *Organizational Dynamics*, 16(4), 5-21.
- Kalleberg, A. L. (1977). Work values and job rewards: A theory of job satisfaction. *American Sociological Review*, 42(1), 124-143.
- Kazanas, H. C. (1978). Relationship of job satisfaction and productivity to work values of vocational education graduates. *Journal of Vocational Behavior*, 12(2), 155-164.
- Kluckhohn, F. R. (1951). *Values and value orientations in the theory of action*. In T. Parsons, & E. A. Shils (Eds.). Cambridge: Harvard University Press.
- Miller, M. F. (1974). Relationship of vocational maturity to work values. *Journal of Vocational Behavior*, 5(3), 367-371.

-
- Morris, J. H., & Sherman, J. (1981). Generalizability of an organizational commitment model. *Academy of Management Journal*, 24(3), 512-526.
- Nord, W. R., Brief, A. P., Atieh, J. M., & Doherty, E. M. (1990). Studying meanings of work: The case of work values *Meanings of occupational work: A collection of essays* (pp. 21-64). Lexington, MA, England: Lexington Books/D C Heath and Com; England.
- Pryor, R. (1979). In search of a concept: Work values. *Vocational Guidance Quarterly*, 27(3), 250-258.
- Rokeach, M. (1973). *The nature of human values*. New York,: Free Press.
- Rokeach, M. (1980). Some unresolved issues in theories of beliefs, attitudes, and values. *Nebraska Symposium on Motivation. Nebraska Symposium on Motivation*, 27, 261-304.
- Smith, M. B. (1969). *Social psychology and human values*. Chicago,: Aldine Pub. Co.
- Super, D. E. (1970). *Manual for the work values inventory*. Boston: Houghton-Mifflin.
- Tax, S. S., & Brown, S. W. (1998). Recovering and learning from service failure. *Sloan Management Review*, 40(1), 75-88.
- Wollack, S., Goodale, J. G., Wijting, J. P., & Smith, P. C. (1971). Development of the survey of work values. *Journal of Applied Psychology*, 55(4), 331-338.

Differences in Work values among Taiwanese, American, and Japanese

Luo Lu*

Abstract

The aim of the present study was to investigate work values among different national culture. The analyses were based on data from the 2005 International Social Survey Program (ISSP) Module on Work Orientation, which had a nationwide representative sample of 2,171 individuals in Taiwan, 1,518 individuals in America, 921 individuals in Japan, and 4,610 individuals in total. According to factor analysis, work values could be further subdivided into two types: intrinsic and extrinsic work values. In Taiwan, America, and Japan, national culture had significant influence on work values.

Accordingly, we suggested that managers may lead MNCs by recruiting members with high intrinsic work values and low extrinsic work values, and enhancing employees' job satisfaction and organizational commitment through appropriate organizational practices.

Key words: national culture, work values, demographic variables

* Professor, Department of Business Administration, National Taiwan University.