

以工作滿足為中介變相探討五星級旅館 組織學習與組織承諾之關聯性

A STUDY OF ORGANIZATIONAL LEARNING AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT IN FIVE-STAR HOTELS - JOB SATISFACTION AS A MEDIATOR

許順旺*

輔仁大學餐旅管理研究所教授

嚴雯聖

德霖技術學院餐旅管理系助理教授

陳秉豪

輔仁大學餐旅管理研究所碩士

許中駿

國立台灣大學環境工程所博士候選人

Shun-Wang Hsu

*Professor, Graduate Institute of Restaurant, Hotel and Institutional Management,
Fu Jen Catholic University*

Wen-Shen Yen

*Assistant Professor, Department of Hospitality Management,
De Lin Institute of Technology*

Bing-Hao Chen

*Master, Graduate Institute of Restaurant, Hotel and Institutional Management,
Fu Jen Catholic University*

Chung-Chun Hsu

*Ph. D. Candidate, Graduate Institute of Environmental Engineering,
National Taiwan University*

*通訊作者，地址：新北市新莊區中正路 510 號，電話：(02)2905-2153
E-mail：036997@mail.fju.edu.tw

摘要

本研究以台灣地區五星級旅館之員工為研究對象，探討員工所知覺到的組織學習與組織承諾之間的關係，並探討員工之工作滿足是否會對組織學習與組織承諾產生中介效果。採便利抽樣方式進行問卷調查，受測對象為在五星級旅館工作滿一年以上之員工。共計發出問卷 600 份，回收有效問卷 473 份。研究結果顯示：組織學習與員工工作滿足有顯著的正向影響，其子構面資訊分享、詢問的氣候及學習的實踐皆與工作滿足有顯著的正向影響；工作滿足與組織承諾有顯著的正向影響；組織學習其子構面學習的實踐與組織承諾有顯著的正向影響；工作滿足會對「組織學習與組織承諾」之間產生中介效果，工作滿足也會對其子構面資訊分享、詢問的氣候、學習的實踐及成就傾向與組織承諾之間產生中介效果。

關鍵字：組織學習、工作滿足、組織承諾、五星級旅館

ABSTRACT

The purpose of this study aims to examine the effect of organizational learning on organizational commitment among the five-star hotel employees in Taiwan. Additionally, the mediating role of job satisfaction on the link between organizational learning and organizational commitment is tested. In order to test the proposed conceptual framework, the convenience sampling method was adopted for data collection. Approximately, 600 structured questionnaire were distributed to employees who worked in five-star hotels more than one year. In total, 473 usable questionnaires formed the data basis of the research. The results indicated that: 1. Organizational learning dimensions including information-sharing patterns, inquiry climate, and learning practices have a positive impact on job satisfaction. 2. Job satisfaction has positive impact on organizational commitment. 3. Learning practices has positive impact on organizational commitment. 4. Job satisfaction mediates the effects of organizational learning dimensions such as information-sharing patterns, inquiry climate, learning practices, and achievement mindset on organizational commitment.

Keywords: Organizational Learning, Job Satisfaction, Organizational Commitment, Five-star Hotels

壹、緒論

觀光產業為現今世界公認發展最迅速的無煙囱工業，遊客旅遊之意願提高即有助於創造觀光產值，加上觀光活動所涵蓋的範圍甚廣，包含旅館、餐飲、運輸、航空、旅行業等各項產業，因此振興觀光有助於活絡關聯產業發展（王明元、鄭志富，2011）。交通部觀光局宣示將台灣打造為一座觀光之島，一連串觀光推展活動隨之展開，自 2002 年啟動「觀光客倍增計畫」，與 2011 年「旅行台灣・感動 100」，至目前主打之「Time for Taiwan，旅行臺灣，就是現在」。這些計畫之中，住宿佔有相當重要的地位，因此交通部觀光局自 2009 年起，開始實施星級旅館評鑑計畫，將原本的梅花評分制度完全改以星級區分，而評鑑的方式主要參考美國汽車協會（American Automobile Association，AAA）的評鑑機制，以「建築設備」和「服務品質」兩大類別進行評鑑，兩者合計滿分為 1000 分，評鑑結果達 750 分以上之業者核給五星級標章。截至 2013 年 3 月 27 日交通部觀光局所舉行的第 9 次星級旅館標章頒發典禮為止，台灣地區共計有 63 家五星級旅館（交通部觀光局，2013）。然而，若從 M 型化社會的觀點來檢視遊客住宿，其中存在兩種不同市場區隔的住宿需求與體驗，分別以下兩種市場區隔：高品質高消費與高品質低消費，然而金字塔頂端之頂級消費群追求的是高檔的硬體設施與獨特的頂級住房服務與體驗（楊琮泰，2010），Heppell（2006）在書中亦指出人人都喜歡五星級的服務，因此企業應以五星級的服務作為目標，尋求頂尖的企業作為標竿，努力提升自我，所以要在百家爭鳴的市場立於不敗之地，必須要具備好的經營與管理策略。因此本研究以五星級旅館員工工作為研究對象，試圖呈現最頂級的旅館經營面貌，並希望提供五星級旅館於聘請或管理員工上作為參考之用。

餐旅產業欲在市場維持競爭力，方法之一是知人善用與提升員工對組織的承諾，並將此視為必要之策。然而餐旅業給一般人的刻板印象為工作進入門檻低、薪資普遍偏低且工作時數長（李金坤，2008），導致從業人員流動率極高。而組織學習的過程，係透過組織內部或個人對知識之取得與創造，以改善個人或組織之行為，且組織學習著重在內部員工與整個組織間的關係，不僅為組織創造競爭力，亦為員工帶來工作安定感與承諾。Gioia, Schultz, and Corley（2000）提到組織會為了適應外界環境需求而順勢轉變，當認定外界中具有某種程度的非穩定性，即將對組織造成負面衝擊，或組織內部的環境改變，使既有的組織認同已不符合時勢所需，組織認同必然會有所調整，這時組織認同會進一步對組織成員的態度與效能產生重要的影響，進行組織學習與再造，以尋求新的認同與承諾感。因此，組織學習是否會為員工帶來更多的組織承諾，為本研究欲探討問題之一。

在現今知識經濟時代下，企業創造競爭優勢之價值核心與關鍵資源已逐漸產生轉變，組織學習等知識管理議題已成為企業競爭致勝的重要要素之一（王文英、李佳跨、邱紫芸，2012），而旅館業作為服務業的先驅更應重視此議題。學者在針對美國中小企業的研究中指出，企業若能塑造較佳的組織學習環境，有助於促使員工進行持續性的學習行為，且往往能為員工帶來更高的工作滿足感（Rowden, 2002）。而黃庭鍾、費瓊瑜、陳素玲與張錦媛（2011）引述朴英培、黃俊英與郭崑謨（1990）之研究，指出企業若能提高員工的工作滿足感將可以導致下列成果：一、員工彼此自願合作以達成組織的目標；二、表現出良好的紀律；三、對組織的領導者效忠；四、對本身的工作產生更高的興趣；五、當組織碰到困難時員工會堅忍的一起度過難關；六、能讓員工自動自發的努力工作；七、員工會以成為組織的一份子為榮，由此可知工作滿足感與組織承諾存在著密不可分的關係。由上述可知，五星級旅館若要持續提升組織競爭力，首先須提高員工的學習，以促進員工產生較佳的工作滿足，進而提高員工對組織的承諾。因此，五星級旅館員工之工作滿足是否會對組織學習與組織承諾產生中介效果，為本研究欲探討問題之二。

貳、文獻探討

一、組織學習

「學習」是人類與生俱來的基本行為，藉由不斷的學習，人類才具有順應變遷中環境的能力。當組織在決定未來的策略方向時，通常會考量到組織自身的學習效果，以判斷整體所應採行的策略活動。Real, Leal, and Roldan（2006）認為組織重要的並非只是靜態的知識累積，而是藉由移轉和應用所創造之新知識，持續不斷學習，進而有助於面臨環境的挑戰和長期存在的壓力。故組織若要因應瞬息萬變的環境，就要改變過去只重視結構、規模的擴充，而忽略組織原本所擁有的智力及學習能力的管理觀點（吳三靈，2004），將組織的學習能力視為未來發展的核心能力之一。學者對於「組織學習」之定義由於研究範圍的差異，至今未有一定程度的共識，而多數學者將組織學習視為一個過程，Chou（2003）則指出組織學習係透過組織內部或個人對知識之取得與創造，改善個人或組織之行為過程。亦有學者將組織學習加入「層級」的概念。

Zhan and Luo（2008）具備組織學習的企業，代表著企業組織能力的取得與配置，取得指的是組織既存的獨特性資源，包含特殊資產、知識與競爭對手難以模仿的能力；配置則是組織為了使知識資產得以最佳化的應用，找出不同情境下最有效率的資產配置方式。另外亦代表著企業能力升級，組織能力的更新必須具備良好的學習力，持續不斷

的從環境中獲取新知，並讓自身能力不斷進化，轉換成新的產品與服務。綜觀組織學習的定義與效用，本研究將以理論構面作為切入角度，將組織學習視為多種且不盡相同的學習構面，然而 Dorai, McMurray, and Pace (2002) 之組織學習四構面以針對組織內成員為主，與本研究之研究目的較為貼近，因此本研究參考其對組織學習之定義，將其定義為：「組織學習是一個組織與環境相互反應下產生知識的動態過程，將內外部所獲得之知識，透過成員間的交流進行知識取得、擴散、使用與儲存，以改善組織行為，並利於組織在不斷改變的環境中持續生存」。並採用其四個構面資訊分享、詢問的氣候、學習的實踐與成就傾向作為衡量構面，分別將其定義為：資訊分享指組織當中的成員共享其所獲得的資訊的方法和程度；詢問的氣候指組織當中的成員會去獲取、挑戰和實驗的方式改善組織運作效能的方法和程度；學習的實踐指組織當中的成員主動去學習各項活動；成就傾向指組織當中的成員有在組織當中自我實現達成成就的意願程度。

二、工作滿足

以往組織與企業僅在乎外部的顧客感受，將外部顧客的需求視為首要任務，尤其在乎顧客滿意度，僅要求顧客得到應有的服務，而忽略了提供服務之員工其內心感受（李一民、許銘珊，2007）。但滿足的內部顧客為得到滿足的外部顧客之先決條件（Berry & Parasuraman, 2004），內部顧客即為組織內成員，若在組織中工作的員工對整體工作環境不滿足的，將無法將正面的滿足感傳遞給顧客。Williams (2005) 指出工作滿足為員工於工作過程中，心理層面上產生的一種正向喜悅或滿足感。Hoppock (1935) 率先將此概念化，他在「工作滿足」一書中提出工作滿足係指員工在心理及生理兩方面對工作環境因素的滿足感受，亦即員工對工作情境的主觀反應。許順旺、吳慧瑛 (2009) 認為工作滿足為工作者對其工作所具有之感覺或情感性反應，進而去瞭解工作者對工作會感覺到喜歡或是滿足的程度。工作滿足可提供組織及管理理論一項重要的參考變項，可作為衡量組織或管理變項之影響結果，亦可作為預測各種組織行為的指標（蕭成名，2002）。綜合各學者觀點，以及考量台灣觀光旅館的特性，本研究參考許順旺、吳慧瑛 (2009) 對工作滿足之定義，將其定義為：工作者對其工作環境、過程與結果所產生的整體性感覺及主觀的價值判斷，進而瞭解工作者對於工作會感覺到喜歡或是滿足的程度。

三、組織承諾

組織承諾包含「組織」與「承諾」二個概念。Kantor 於 1968 年定義「承諾」，其認為承諾是組織成員自動自發為組織付出其能力，並表現其對組織之忠誠。Mitchell (1979) 指出「承諾」為組織成員對所屬組織展現忠誠、認同與積極投入的態度。1966 年 Grusky 將組織、承諾合併成為一個概念，並應用於研究中，形成「組織承諾」(Organizational

commitment) 概念，但當時此概念並不受到大眾的重視與普及。早期學者以忠誠、認同或承諾等相關名詞來表達員工對組織的依附感。Meyer, Stanley, Herscovitch, and Topolnysky (2002) 發展出較為周延之定義與分析架構，其指出組織承諾為個體對於組織的情緒依附、涉入與認同的心理狀態，並顧及離職成本或代價與對組織之義務。許順旺、葉欣婷 (2010) 認為組織中成員有意的對於組織奉獻一己心力，及對組織產生忠誠度，進而使員工願意對組織表達出繼續工作之承諾。因此，組織承諾為組織成員對組織的一種忠誠展現，是成員對組織目標與發展組織基礎結構 (Infrastructure) 之動力 (Lee, Park, & Yoo, 1999)。而本研究參考許順旺、葉欣婷 (2010) 對組織承諾之定義，將其定義為：組織成員認同於組織價值觀與組織目標，進而表現出願意留在組織中，且願意與自發性為組織付出的態度與行為。

四、組織學習與工作滿足之關聯性探討

Carroll (1998) 以核電廠與化工廠員工作為研究對象，其研究結果指出組織學習的建立有助於提升經營績效，且產業若可實施具系統性的學習型組織，更有助於工作危機之降低與經營績效之提升。此外，Judge, Thoresen, Bono, and Patton (2001) 以七個假設模型探討組織績效與工作滿足的關聯性，研究結果指出工作滿足對於組織績效有正向影響力，從模型的驗證結果指出兩者具有互為因果的關係，因此，企業可透過組織學習的進行，提升員工的績效表現，進而提高員工的工作滿足。國內學者黃培文 (2007) 以台灣旅館業餐飲部員工為研究對象，探討個人與組織、個人與群體以及個人與職務配適度之間的關係，結果指出人與組織、群體及職務的配適程度越高，則工作滿足越高，工作績效越高，而配適程度可透過組織內不斷的學習而改善。Chiva and Alegre (2009) 透過對西班牙瓷磚業中 8 家公司 157 名員工工作的問卷調查，探討組織學習和工作滿足之間的關係，研究結果顯示組織學習對工作滿足具有正向解釋力，且兩者是密不可分的。Allameh, Nouri, Tavakoli, and Shokrani (2011) 以銀行職員和主管作為研究對象，探討情緒智力與工作滿足之間的關係，並以組織學習做為調節變項，在研究結果中發現組織的學習和員工工作滿足具有一個顯著的正相關關係，亦即當組織學習愈佳，員工工作滿足也會越高。因此，本研究推論當五星級旅館有較佳的組織學習時（資訊分享、詢問的氣候、學習的實踐、成就傾向），員工工作滿足也會越高，故提出以下假設：

H1：五星級旅館之組織學習做得越好，則員工工作滿足會越高。

H1-1：五星級旅館員工之資訊分享程度越高，則員工工作滿足會越高。

H1-2：五星級旅館員工之詢問的氣候越佳，則員工工作滿足會越高。

H1-3：五星級旅館員工之學習的實踐越高，則員工工作滿足會越高。

H1-4：五星級旅館員工之成就傾向越高，則員工工作滿足會越高。

五、工作滿足與組織承諾之關聯性探討

早期的學術研究中，Williams and Hazer (1986) 認為員工對工作特別觀點的程度會反應在工作滿足上，且員工本身的對整個組織的感受則會反應在其組織承諾的程度，且工作滿足會直接影響組織承諾。除此之外，高度的員工滿足，將能促進績效良好的員工留下來為組織奉獻心力的意願，而此意願即為組織承諾 (FERENCE, 2001)。Jenigan, Beggs, and Kohut (2002) 指出工作滿足會影響組織承諾的方向，換言之工作滿足是決定組織承諾程度的關鍵因素。國內學者曾信超、李元墩與康榮民 (2008) 以警政署 500 名現職公職人員作為研究對象，探討轉換型領導、工作滿足與組織承諾之關聯性，研究結果指出工作滿足會顯著的影響組織承諾。李文瑞、陳世傑、張瑞晃與廖豐斌 (2011) 以銀行業從業員工為研究對象，探討企業內部行銷機制對組織成員工作滿足與組織承諾之影響，並提出一個中介模型以檢視變項之間的關係，其研究結果指出員工之工作滿足程度越高時，則其對組織之承諾亦會越高。根據上述國內外相關文獻所述，過去的研究已證實工作滿足與組織承諾之間呈正相關，這表示當員工工作滿足愈高，對組織承諾也會愈高。因此本研究提出以下假設：

H2：五星級旅館之員工工作滿足越高，其組織承諾也會越高。

六、組織學習與組織承諾之關聯性探討

過去學者在探討兩者關係時，部分學者將組織認同視為組織承諾的一部份，兩者具有高度相關性 (Hunt & Morgan, 1999)。以管理的觀點來看，組織認同的重要性為，無論外在監督存在與否，有高度組織認同的員工都會對組織做出最符合組織利益的決策 (Miller, Job, & Vassilev, 2000)，此觀念與組織承諾相近，因此以下將組織認同視為組織承諾的一部分進行推論。Andrew and Starkey (2000) 提出當組織變革對他們產生不利影響時，會發生一些不正常的抵制，組織會傾向自我防禦，例如否定、合理化、理想化、幻想和象徵性符號以維持自尊和持續性認定的存在，而適應不良的認定與維護機制，可透過組織學習獲得重要的自我反思，並在認定焦點的過程中促進才能與知識的增長，進而產生認同感。

實證研究方面，Ussahawanitchakit (2008) 以泰國私人會計師事務所的職員作為研究對象，探討組織學習、組織承諾與組織績效之關聯性，研究結果指出組織學習會正向影響組織承諾，且組織承諾在前後兩變項間具中介效果。Forozandeh, Soleimani, Nazari, and Nasri (2011) 以伊朗境內水泥業 50 名員工為研究對象，探討組織學習、學習型組織的制度化與組織承諾之關係研究，研究結果發現組織學習與組織承諾有顯著的正向關係，即當組織學習越高時，員工對組織的承諾也會越高。綜合以上相關文獻可發現，過去的

研究已證實組織學習與組織承諾之間呈正相關，亦即組織學習愈高，組織承諾也愈好。因此本研究提出以下假設：

H3：五星級旅館之組織學習做得越好，則組織承諾會越高。

H3-1：五星級旅館員工之資訊分享程度越高，則組織承諾會越高。

H3-2：五星級旅館員工之詢問的氣候越佳，則組織承諾會越高。

H3-3：五星級旅館員工之學習的實踐越高，則組織承諾會越高。

H3-4：五星級旅館員工之成就傾向越高，則組織承諾會越高。

七、工作滿足對組織學習與組織承諾之中介效果探討

Chiva and Alegre (2009) 提到組織學習能力可以強化員工的情緒智商，且情緒智商是個人在組織中重要的能力之一，當員工本身的情緒智商越高時，其工作滿足感會隨之提高。當員工滿足感提高時，其會表現出高活力的水準、真誠的工作付出、高度的工作熱情及組織忠誠度 (Khandekar & Sharma, 2005)，亦即表示高度員工滿足將會使績效良好的員工願意留下來為組織奉獻心力，提升員工之組織承諾 (Ference, 2001)。

在實務研究方面，Chang and Lee (2007) 以台灣私人企業共 134 員工作為研究對象，探討領導、組織文化、學習型組織的運作與員工工作滿足之間的關係，其研究結果指出學習型組織的有效推行，對員工的工作滿足有顯著提升的作用。在 1990 年之後學者將留職傾向列入組織承諾的研究範疇中。因此可知當工作有較高的滿足下，較能對組織產生承諾傾向。Chiang and Wang (2008) 以台灣 26 家中小企業共 206 名員工做為調查，探討中小企業對於職場中的學習、工作滿足與組織承諾的關聯性，而職場學習可視為組織學習的一部分，其研究結果顯示職場學習與工作滿足，工作滿足和組織承諾，和職場學習和組織承諾三者之間皆有顯著的相關性，換句話說，職場學習對工作滿足、工作滿足對組織承諾、職場學習對組織承諾皆有正向影響。Malik and Danish (2010) 以巴基斯坦公家機構共 119 名服務性質員工做為問卷發放對象，進行學習動機、工作態度與組織學習的相關性研究，其研究結果發現組織學習對工作滿足有正向解釋力，而工作滿足對組織承諾亦有正向解釋力。Phromket, Thanyaphirak, and Phromket (2012) 針對泰國某大學 108 位員工作為研究對象，瞭解組織公正、組織學習、員工工作滿足與組織承諾之間的關係，研究結果指出在組織學習的推動下，會對員工工作滿足和組織承諾產生積極的影響，且當員工工作滿足越高時，其組織承諾也會越高。整理以上國內外學者的研究結果，可得知組織學習與工作滿足間的關係、工作滿足與組織承諾之間的關係。故本研究提出以下假設：

H4：五星級旅館之員工工作滿足會對組織學習與組織承諾產生中介效果。

H4-1：五星級旅館之員工工作滿足會對資訊分享與組織承諾產生中介效果。

H4-2：五星級旅館之員工工作滿足會對詢問的氣候與組織承諾產生中介效果。

H4-3：五星級旅館之員工工作滿足會對學習的實踐與組織承諾產生中介效果。

H4-4：五星級旅館之員工工作滿足會對成就傾向與組織承諾產生中介效果。

參、研究方法

一、研究架構

本研究旨在探討組織學習（資訊分享、詢問的氣候、學習的實踐及成就傾向）與組織承諾之間的關係，並以工作滿足為中介變項，探討是否會對組織學習與組織承諾之間產生中介效果，研究架構如圖 1 所示。

二、研究對象與抽樣方法

本研究問卷以台灣地區所屬之五星級旅館工作滿一年以上之正式員工為受測對象，根據交通部觀光局 2013 年 6 月的統計資料顯示，台灣地區之五星級旅館共 63 家為研究母體，以便利抽樣（Convenience sampling）進行問卷發放，總共發出員工問卷 600 份，回收之有效問卷 473 份，有效回收率為 78.83%。如表 1 所示。

三、研究工具

本研究之研究工具主要以問卷進行資料分析，使用半結構式問卷（Semi-structure questionnaire），受測者以「非常不同意」至「非常同意」之李克特六點量表回答。其中量表工具又分為自編量表與現成量表兩種。自編量表部分，為邀請產業界之高階主管與專家人士進行深入訪談，針對訪談內容進行因素萃取，現成量表之部分則選取國內外期刊論文以及相關文獻中，具有一定信度之的量表，做為問卷題項建構與修訂之依據，最後採用 AMOS 21.0 統計套裝軟體進行資料分析。

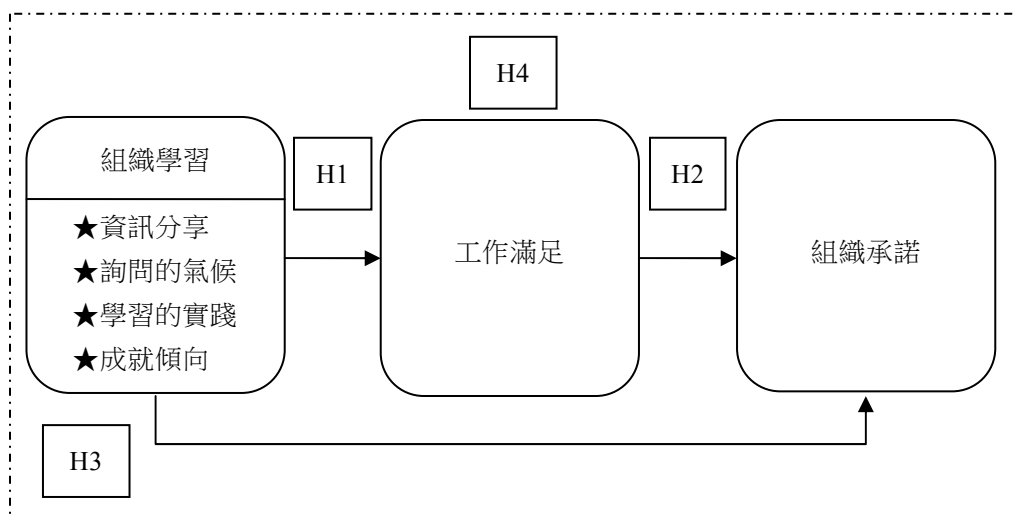


圖 1 研究架構

表 1 研究問卷發放地區及數量

地區	五星級旅館家數	發放家數	發放數量	回收有效數量
台北地區	24	17	225	185
桃竹苗地區	6	4	60	42
中部地區	10	7	95	74
南部地區	11	8	105	86
花東地區	9	6	85	62
宜蘭景區	3	2	30	24
合計	63	44	600	473

四、問卷編製

組織學習量表參考 Dorai, McMurray, and Pace (2002) 之組織學習量表，組織學習之 Cronbach's α 值為 0.89，並將組織學習分為四個構面（資訊分享、詢問的氣候、學習的實踐、成就傾向），共計 12 題；工作滿足量表參考許順旺、郭依潔與陳漢軒（2010）發展之工作滿足量表，其問卷之整體 Cronbach's α 值為 0.89，另加入訪談萃取 3 題自編題項，共計 15 題；組織承諾量表參考許順旺、葉欣婷（2010）之組織承諾量表，其 Cronbach's α 值為 0.93，另加入訪談萃取 1 題自編題項，共計 16 題。正式施測前先請兩位業界主管及兩位學界專家進行專家效度檢測，將題意敘述不清或題意重複性太高之

題項逐一修正或刪除，並經過文字潤飾，確認題意清楚，易於受試者作答。接下來進行問卷預試，將信度低之題項先予以刪除，再進行正式問卷之施測。（如附錄表 1）

本研究將 473 位受測對象之結果經由最大概似法（Maximum likelihood estimation），並以直接斜交轉軸方式進行資料統計分析，本研究各個構面間之區別效度皆在 0.8 以上；而 KMO 值為 0.925；Bartlett's 球形檢驗值 = 4043.496，df = 36， $p < 0.001$ ，故本研究各構面具有區別效度。

肆、研究結果

一、樣本描述性分析

本研究於樣本結構分佈上顯示：在性別部份，男性佔 31.7%，女性佔 68.3%，整體而言女性較男性多；在年齡方面，以 26-32 歲(34.2%)佔最多數，其次是 19-25 歲(30%)；在婚姻方面，最高之部份為未婚者(76.3%)，已婚者佔 22.8%；在教育程度部份，受測員工中以技術學院、大學學歷佔 52.4%最高，其次為高中（職）學歷佔 23.9%，專科學歷則佔 14.4%；在任職部門方面，比例最高者為餐飲部門外場服務單位佔 41.2%，其次是客房部門 21.1%；在職級方面，以基層員工佔最多數 51%，其次是領班佔 19.2%；在平均月薪方面，以 20,001~30,000 元為最多數佔 43.1%，其次是 30,001~40,000 元佔 25.6%；在任職飯店年資方面，以 2-6 年為最多數佔 41.9%，其次為 2 年以下佔 40%；在餐飲業服務總年資部份，以 2-6 年為最多數佔 34.9%，其次為 2 年以下佔 25.8%。

二、各變項之相關分析

本研究經由皮爾森相關分析，將各研究變項之相關分析結果統整如表 2 所示。組織學習與工作滿足呈現顯著的正相關（ $r=0.714$ ， $p<0.001$ ）；子構面資訊分享（ $r=0.631$ ， $p<0.001$ ）、詢問的氣候（ $r=0.649$ ， $p<0.001$ ）、學習的實踐（ $r=0.681$ ， $p<0.001$ ）與成就傾向（ $r=0.619$ ， $p<0.001$ ）分別與工作滿足呈現顯著的正相關；工作滿足與組織承諾呈現顯著的正相關（ $r=0.837$ ， $p<0.001$ ）。組織學習與組織承諾呈現顯著的正相關（ $r=0.621$ ， $p<0.001$ ）；子構面資訊分享（ $r=0.560$ ， $p<0.001$ ）、詢問的氣候（ $r=0.553$ ， $p<0.001$ ）、學習的實踐（ $r=0.607$ ， $p<0.001$ ）與成就傾向（ $r=0.525$ ， $p<0.001$ ）分別與組織承諾呈現顯著的正相關。

表 2 研究變項之相關係數表

變項	平均數	標準差	1	2	3	4	5	6	7
1.組織學習	4.523	0.809	(0.948)						
2.資訊分享	4.663	0.796	0.865***	(0.783)					
3.詢問氣候	4.457	0.975	0.925***	0.754***	(0.897)				
4.學習實踐	4.543	0.884	0.911***	0.696***	0.802***	(0.852)			
5.成就傾向	4.428	0.927	0.904***	0.701***	0.765***	0.784***	(0.895)		
6.工作滿足	4.490	0.774	0.714***	0.631***	0.649***	0.681***	0.619***	(0.946)	
7.組織承諾	4.725	0.787	0.621***	0.560***	0.553***	0.607***	0.525***	0.837***	(0.942)

註：n=473，Two-tailed test；***p<0.001；括號內為信度。

三、研究變項之模式建立與驗證

本研究藉由 Amos 21.0 統計繪圖軟體建立結構方程模式（Structural Equation Modeling, SEM），包含組織學習、工作滿足與組織承諾三者間的關係，並檢定變數路徑是否達顯著水準，以驗證研究假設。主要分為兩個階段進行驗證，第一階段為整體模式之配適度驗證，必須在合理的範圍下，接著進行第二階段為研究變項間的因果關係驗證，包含有組織學習、工作滿足與組織承諾間的直接效果，並驗證工作滿足是否會對組織學習與組織承諾產生中介效果，最後再根據實證結果，做出相關討論與釐清。

(一)模式之配適度檢定

在評鑑模式配適度之前，理論模式是否與觀察資料配適，研究者應考量 SEM 所提供的重要相關統計指標（Jöreskog & Sörbom, 1996），檢查違犯估計（Offending estimates）來檢驗估計係數是否超出可接受之範圍（涂金堂、吳明隆，2010），整體模式(一)的配適度如表 3 所示。因卡方值對受試樣本大小非常敏感，當樣本數愈大則卡方值愈容易達到顯著，故 χ^2 值檢定樣本數為 100 至 200 之間為最佳。整體來說，下列各項檢定指標的判斷皆在可接受範圍之內，顯示出本研究模式(一)之配適度大致上良好。由於模型(二)較為簡單，且在樣本數充足情況下，其配適度呈現完全配適關係，因此不另行討論。

(二)組織學習對工作滿足與組織承諾之影響效果分析

完成模式配適度檢定後，即可檢視變項間之因果關係，本研究模型(一)與模型(二)是依據假設 1 至中介效果的假設 4 建構而成，而主構面之子假設驗證部分，為避免問項題數不對等及可能造成卡方值過高的情況，本研究將模型(一)為潛在變項的組織學習、工作滿足與組織承諾，利用觀察變項平均數總和特性表示於模型(二)，故模型(一)是依據假設 1、2、3 與 4 建構而成，模型(二)則是依據假設 1-1 至 1-4，3-1 至 3-4 與 4-1 至 4-4

表 3 修正後模型(一)配適度檢定表

檢定指標	數值	模式基本配適標準	檢定結果
是否無負的誤差變異？		不可有負的誤差變異。	符合
是否未有很大的標準誤差？		誤差變異必須達到顯著水準。	符合
卡方自由度比 (χ^2 / df)	2.770	介於 1~3 代表具有良好的配適度，若大於 5 表示模式須做修正。	良好
卡方 P 值	0.000	利用乖離度與自由度計算出的機率值，通常以大於 0.05 代表具有良好的配適度。	可接受
RMR	0.018	愈接近 0 表示模型配適度越佳，通常採 $RMR < 0.05$ 。	良好
RMSEA	0.061	愈接近 0 表示模型配適度越佳，通常採 $RMSEA < 0.1$ 。	良好
GFI	0.970	愈接近 1 表示模型配適度越佳，通常採 $GFI > 0.9$ 。	良好
AGFI	0.944	愈接近 1 表示模型配適度越佳，通常採 $AGFI > 0.9$ 。	良好
NFI	0.984	愈接近 1 表示模型配適度愈佳。	良好
CFI	0.989	愈接近 1 表示模型配適度愈佳。	良好
IFI	0.990	越接近 1 表示模型配適度越佳。	良好

資料來源：1.涂金堂、吳明隆（2010）；2.本研究整理。

所建構。而最後將模型(一)、(二)之結果彙整如表4，由表4可知，組織學習與工作滿足的路徑係數達顯著水準 ($r=0.781$, $p<0.001$)，顯示五星級旅館員工對組織學習與工作滿足有顯著正向影響，因此，假設1獲得支持。此外，資訊分享、詢問的氣候、學習的實踐與工作滿足的路徑係數亦達顯著水準 ($r=0.226$, $p<0.001$; $r=0.127$, $p<0.05$; $r=0.348$, $p<0.001$)，顯示五星級旅館員工對資訊分享、詢問的氣候、學習的實踐與工作滿足有顯著正向影響，因此假設1-1、1-2與1-3獲得支持；成就傾向與工作滿足的路徑係數未達顯著水準 ($r=0.079$, $p<0.05$)，顯示五星級旅館員工對成就傾向與工作滿足有正向影響但並未達顯著水準，因此，假設1-4未獲得支持。工作滿足與組織承諾的路徑係數達顯著水準 ($r=0.794$, $p<0.001$)，顯示五星級旅館員工對工作滿足與組織承諾有顯著的正向影響，假設2獲得支持。組織學習與組織承諾的路徑係數未達顯著水準 ($r=-0.100$, $p<0.05$)，且不具有正向影響，顯示五星級旅館員工並不會因為知覺到組織學習程度愈高，組織承諾之表現也愈好，因此，假設3未獲得支持。此外，資訊分享、詢問的氣候、成就傾向與組織承諾的路徑係數皆未達顯著水準 ($r=0.068$, $p<0.05$; $r=-0.027$, $p<0.05$; $r=-0.046$, $p<0.05$)，顯示五星級旅館員工對資訊分享與組織承諾有正向影響但並未達顯著水準，且顯示員工對詢問的氣候、成就傾向與組織承諾不具有顯著的正向影響，假設3-1、3-2與3-4未獲得支持；僅有學習的實踐與組織承諾的路徑係數達顯著水準 ($r=0.075$, $p<0.05$)，顯示五星級旅館員工對學習的實踐與組織承諾有顯著正向影響，假設3-3獲得支持。

表4 組織學習、工作滿足與組織承諾之路徑係數

假設	路徑	估計值	P 值	檢定結果
H1	組織學習→工作滿足	0.781	***	成立
H1-1	資訊分享→工作滿足	0.226	***	成立
H1-2	詢問氣候→工作滿足	0.127	*	成立
H1-3	學習實踐→工作滿足	0.348	***	成立
H1-4	成就傾向→工作滿足	0.079	0.143	不成立
H2	工作滿足→組織承諾	0.794	***	成立
H3	組織學習→組織承諾	-0.100	0.068	不成立
H3-1	資訊分享→組織承諾	0.068	0.075	不成立
H3-2	詢問氣候→組織承諾	-0.027	0.482	不成立
H3-3	學習實踐→組織承諾	0.075	*	成立
H3-4	成就傾向→組織承諾	-0.046	0.270	不成立

註：* $p < 0.05$ ；*** $p < 0.001$ 。

(三)工作滿足對組織學習與組織承諾之中介效果分析

榮泰生（2008）對中介效果之說法認為當直接效果大於間接效果，表示中介變數並無發揮作用，管理者可直接忽略該中介變數；但若間接效果大於直接效果，表示中介變數具有影響力，則該中介效果是存在的，另外提到中介效果，可由自變項對中介變項之直接效果，與中介變項對依變項之直接效果相乘而得知。由表 5 可知，組織學習與組織承諾之直接效果為-0.100，透過工作滿足後，兩者間接效果為 0.620（參考圖 2 模型(一)組織學習對工作滿足之直接效果 0.781 乘工作滿足對組織承諾之直接效果 0.794），間接效果大於直接效果，顯示中介效果存在，假設 4 獲得實證資料的支持。資訊分享與組織承諾之直接效果為 0.068，透過工作滿足後，兩者間接效果為 0.179（參考圖 3 模型(二)資訊分享對工作滿足之直接效果 0.226 乘工作滿足對組織承諾之直接效果 0.794），間接效果大於直接效果，顯示中介效果存在，假設 4-1 獲得實證資料的支持。詢問的氣候與組織承諾之直接效果為-0.027，透過工作滿足後，兩者間接效果為 0.101（參考圖 3 模型(二)詢問的氣候對工作滿足之直接效果 0.127 乘工作滿足對組織承諾之直接效果 0.794），間接效果大於直接效果，顯示中介效果存在，假設 4-2 獲得實證資料的支持。學習的實踐與組織承諾之直接效果為 0.075，透過工作滿足後，兩者間接效果為 0.276（參考圖 3 模型(二)學習的實踐對工作滿足之直接效果 0.348 乘工作滿足對組織承諾之直接效果 0.794），間接效果大於直接效果，顯示中介效果存在，假設 4-3 獲得實證資料的支持。成就傾向與組織承諾之直接效果為-0.046，透過工作滿足後，兩者間接效果為 0.063（參考圖 3 模型(二)成就傾向對工作滿足之直接效果 0.079 乘工作滿足對組織承諾之直接效果 0.794），間接效果大於直接效果，顯示中介效果存在，假設 4-4 獲得實證資料的支持。

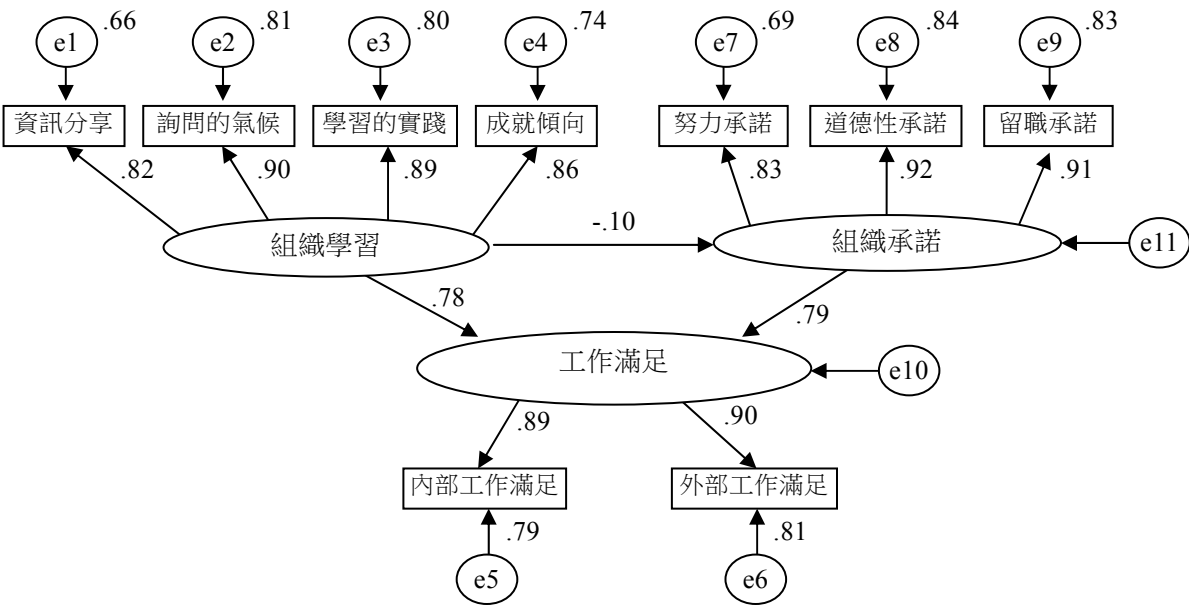


圖 2 模型(一)組織學習、工作滿足與組織承諾之因果關係路徑圖 (SEM)

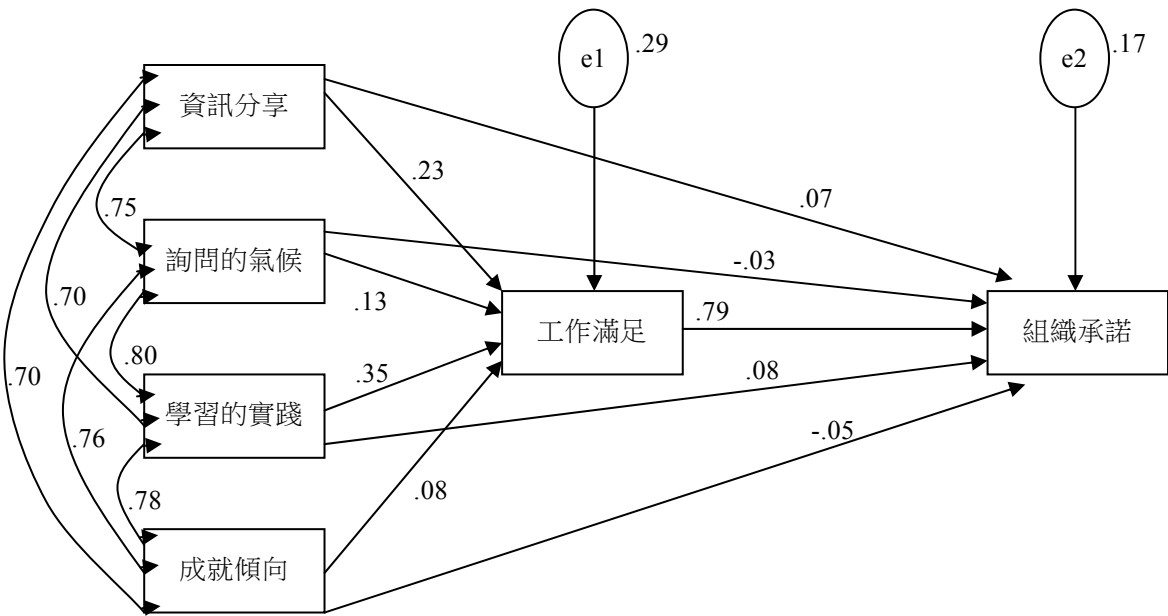


圖 3 模型(二)觀察變數間之因果關係路徑圖 (SEM)

表 5 工作滿足對組織學習與組織承諾之中介效果

假設	路徑	直接效果	間接效果	有無中介效果存在
H4	組織學習→組織承諾 (工作滿足)	-0.100	0.620	有 (間接效果>直接效果)
H4-1	資訊分享→組織承諾 (工作滿足)	0.068	0.179	有 (間接效果>直接效果)
H4-2	詢問的氣候→組織承諾 (工作滿足)	-0.027	0.101	有 (間接效果>直接效果)
H4-3	學習的實踐→組織承諾 (工作滿足)	0.075	0.276	有 (間接效果>直接效果)
H4-4	成就傾向→組織承諾 (工作滿足)	-0.046	0.063	有 (間接效果>直接效果)

註：本研究整理。

伍、結論與建議

一、結論與管理意涵

(一)組織學習對工作滿足之直接效果

實證結果顯示，五星級旅館之員工知覺到的組織學習與工作滿足之表現有顯著的正向影響。呼應了 Allameh, Abbasi, and Shokrani (2010) 探討組織學習在智慧資本與員工工作滿足的中介效果，在研究結果中發現組織學習確實對智慧資本對員工工作滿足具有中介的作用，亦可從中解釋組織學習對於員工工作滿足有正向的助益。此一研究在管理實務上之意涵為：組織欲使競爭力有所提升，首先有賴於組織文化的建立，透過文化這個黏著劑去建立一個學習的氣氛或環境，當員工從學習中獲得個人能力的提升，且這些能力能夠立即的用於職場中，其工作滿足感便會提升。

在資訊分享部分，研究結果顯示：五星級旅館員工感受到的資訊分享與工作滿足之間有顯著的正向影響。呼應了 Muhammad (2013) 探討組織學習對組織創新與員工工作滿足的關聯性研究提到，當員工在學習的過程中會透過信息採集、解讀、改變認知與行為的整段學習過程而提升工作上所得到的滿足感。此一研究在管理實務上之意涵為：分享是最快速的學習方式之一，也是講求效率與速度的旅館業不可缺的一部分，不論是基層員工或是中高階主管，學習都並非單一方面，組織必須激發員工的潛能，促使員工將接收到的資訊，轉換為有用的知識，再次分享出去，才能創造個人與組織的知識庫，員工才能從獲得新資訊中得到滿足感。

在詢問的氣候部分，研究結果顯示：五星級旅館員工感受到詢問的氣候與工作滿足之間有顯著的正向影響。呼應了 Stambaugh (1995) 認為藉由善用知識管理、溝通詢問、提升整體品質，能幫助學習中的組織達成較佳的績效表現與滿足感。此一研究在管理實務上之意涵為：飯店主管必須不斷與員工溝通與詢問，試著建議可以詢問的環境或場合，將詢問得到的結果針對不同的員工需求提供客製化的學習，並適時的改善制度，當員工感受這樣的詢問與意見反映有改善其工作環境的學習，員工便會得到滿足感。

在學習的實踐部分，研究結果顯示：五星級旅館員工感受到學習的實踐與工作滿足之間有顯著的正向影響。呼應了 Chiva and Alegre (2009) 在針對瓷磚業的研究中提到，組織學習中包含了多項因素，其中包含了學習實作與勇於冒險，其與學習的實踐觀念相同，而這類的組織學習對員工其工作上得到的滿足感是有正面的實質幫助。此一研究在管理實務上之意涵為：透過同儕的幫助與指導，會讓員工勇於接受挑戰，檢視自己的學習成果，將這些學習的成果去面對顧客的挑戰，員工從挑戰中除了增加自己的經驗、減少挫折感、加速進入工作狀況，更能從客人的回饋中帶來更多的滿足感。

在成就傾向部分，研究結果顯示：五星級旅館員工對成就傾向與工作滿足有正向影響，但未達顯著水準。探究其原因可能來自於主管的態度與影響力主導員工是否願意追求成就，N 五星級旅館人力資源部總監認為，主管要激發員工對成就的慾望，讓員工自己研發，並且要知道要怎麼行銷，員工自然而然會從中產生一些成就感。此一研究在管理實務上之意涵為：追求成就對於員工的工作滿足存在著一定的影響力，而影響力的多寡取決於主管的態度，即便餐旅業講求的是效率與速度，當抗壓性較不足的員工一受到責備，爾後的行為可能會趨於保守，也因此減低了追求成就的慾望，若管理層級能多用鼓勵代替責備，給予員工更多的信心與發揮空間，則員工就會有意願追求成就，增強其對工作滿足的影響力。

(二)工作滿足對組織承諾之直接效果

實證結果顯示，五星級旅館之員工知覺到的工作滿足與組織承諾的表現有顯著的正向影響，亦即員工感受到的工作滿足程度愈高，則會促使其呈現較佳的組織承諾。呼應了 Coomber and Barriball (2007) 針對護理人員的流動率進行研究，研究發現工作滿足與組織承諾間有高度相關，兩者也是留任傾向的有效預測指標。此一研究在管理實務上之意涵為：快樂的員工才會有滿足感，組織應讓員工享受工作，對工作的投入增加，效率有所提升，滿足感亦會增加，也會更忠誠於組織，為組織做出超越工作範圍的貢獻，因此，工作滿足感與組織承諾應該視為一個相輔相成的概念。

(三)組織學習對組織承諾之直接效果

實證結果顯示組織學習與組織承諾具有負向影響，但未達顯著，五星級旅館之員工會因為知覺到組織學習程度愈高，組織承諾之表現會愈差。如同 M 五星級旅館餐飲部門總監也提到：員工是被動的，會主動去學習，多半是有利益的關係，除非員工本身的企圖心很強。因此，主管因讓員工清楚了解每次學習的目的，與學習與其未來發展的關連性，提高主動學習的意願，並給予不同年齡層的員工不同的誘因，避免不必要的學習給予員工帶來壓力，降低其承諾的意願。

在資訊分享部分，研究結果顯示：五星級旅館員工對資訊分享與組織承諾有正向影響，但並未達顯著水準。如 M 五星級旅館餐飲部門總監提到：資訊先得到的話，員工可以做的事前準備也比較多，可以提高我們的工作效率，避免犯同樣的錯誤，使員工工作起來較有自信，然而安定感與達到承諾仍有一定差距。分享包含不僅是接收，還有付出，當付出成為一項例行公事時，員工容易會對自己所需分享的資訊內容、重要性或與工作的直接相關性產生疑慮，這樣的疑慮會造成員工的壓力，也就降低其對承諾的影響力，因此，組織應盡可能提供員工開放且有系統地分享資訊環境，減低員工因分享所帶來的壓力，以提升對組織的承諾。

在詢問的氣候部分，研究結果顯示：五星級旅館員工對詢問的氣候與組織承諾具有負向影響，也未達顯著。如同 N 五星級旅館人力資源部總監所述：員工到各部門學習回來之後，當然要接受所有人的提問，這樣才有回饋。然而，接受詢問對員工來說包含有質疑的成分，過多的質疑會使員工感受到不被信任，或是減低自信，因而減低了承諾。即便員工會因為詢問的氣候增長而減低對組織有所承諾，但組織應塑造引發員工主動詢問學習的環境，給予員工彼此間可以開放的問答，可從獎勵員工提問做起，讓員工有目標的自發性詢問學習，減弱被質問所帶來的反效果，當員工的能力提升，組織的競爭力也會相對提升。

在學習的實踐部分，研究結果顯示：五星級旅館員工感受到學習的實踐與組織承諾之間有顯著的正向影響，亦即當員工之學習實踐越高，其組織承諾亦會愈佳。Naqvi, Hashmi, Raza, Zeeshan, and Shaikh (2011) 研究中提到，由於全球化的力量使企業跨足國際市場，嚴重性競爭迫使員工必須不斷提升自我，並有效應用在工作上，因此能提供學習實踐的組織學習與領導的支持，會帶給員工更高組織承諾。對飯店而言，快速轉變的環境給飯店帶來許多衝擊，為了面對這些挑戰並減少人員的流動，必須持續讓員工學習到能立即應用的知識、技能，讓員工有不得不承諾於組織的誘因；而對員工而言，確認了學習實踐會對工作或未來職涯有所幫助，便會對組織達到承諾。

在成就傾向部分，研究結果顯示：五星級旅館員工對成就傾向與組織承諾具有負向影響，也未達顯著。可能的解釋為資深的員工追求的是參與度，年輕的員工追求的是個人的成就。N 五星級旅館人力資源部總監指出，年輕的員工想要學習，急欲證明自己，需要更多的成就感與升遷的機會。對年輕的員工而言，組織應讓員工看到升遷的機會，例如「培育接班人計劃」，否則員工追求成就的傾向越高，卻看不到實踐的機會，隨即而來的失落感，更易降低對組織的承諾；而對資深的員工而言，個人的成就已不再重要，在組織中的參與度才是員工所重視的，因此應適度的授權，仰重資深員工的經驗給予一定參與決策的機會，方能留住員工。

(四)工作滿足對組織學習與組織承諾之中介效果

本研究實證分析結果顯示，五星級旅館員工的工作滿足會對「組織學習與組織承諾」產生中介效果。此應證了 Malik and Danish (2010) 以巴基斯坦公家機構的研究結果，發現組織學習對工作滿足有正向解釋力，而工作滿足對組織承諾亦有正向解釋力。此一研究在管理實務上之意涵為：當組織願意塑造學習的環境，主管便會甄選有學習意願的員工，即便組織能提供的學習資源並無法完善，但員工會自動的尋找學習的管道，當員工從學習中得到滿足感時，自然會對組織有更高的承諾，並成為一個正向的循環，因此組織除了塑造一個學習的環境外，更要利用文化的影響力引導員工自發的學習。

在資訊分享部分，五星級旅館員工的工作滿足表現對於「資訊分享與組織承諾」之間具有中介效果，亦即資訊分享會透過工作滿足而對組織承諾產生影響。Dirani (2009) 的實證研究中顯示，組織學習中的團隊學習與系統分享，其可視為資訊分享作討論，透過這樣的學習過程，能正向且積極的改善員工工作滿足，而工作滿足與組織承諾間亦有一樣的正向影響力。此一研究在管理實務上之意涵為：溝通和分享不僅是讓員工說，更要讓員工了解其意義所在，確保所有人對於資訊的認知一致，透過分享精進自身與他人的本質學能，在處理各種狀況時，員工彼此間才会有默契，對於服務有一致的觀念，有效的提升工作效率，進而對工作本身產生滿足與對組織持續的承諾。

在詢問的氣候部分，五星級旅館員工的工作滿足表現對於「詢問的氣候與組織承諾」之間具有中介效果，亦即詢問的氣候會透過工作滿足而對組織承諾產生影響。企業內的社會學習可視為組織學習的一部分，而 Şenyuva and Gönül (2011) 研究中指出，員工會透過社會學習中不斷的詢問，去達到自我的提升，並在工作中與其他員工之間感受到平衡，其平衡包含知識水平、工作份量與工作重要性，並在平衡之後帶來更多的滿足感與承諾。此一研究在管理實務上之意涵為：詢問可以讓員工對自己的工作範疇與職權更加清楚，飯店應鼓勵員工多提問，並要求主管開放的接受下屬詢問，提供一個可詢問的環

境，當員工能從詢問中得到解答，認同並學習主管的管理思維，對工作本身會更有踏實感，自然能提高工作的滿足感與承諾。

在學習的實踐部分，五星級旅館員工的工作滿足表現對於「學習的實踐與組織承諾」之間具有中介效果，亦即學習的實踐會對組織承諾有直接效果外，也會透過工作滿足而對組織承諾產生影響。Wang, Tolson, Chiang, and Huang (2010)的研究中提到，在快節奏變化、知識、技能強度與不斷更新的產業中，員工會將組織學習視為重要的一部分，以作為提升自我能力的方式之一，且這些學習必須能快速的實質應用與實踐，唯有透過這樣員工才能感到滿足而提升承諾。此一研究在管理實務上之意涵為：顧客在組織學習與員工組織承諾中扮演著檢視者的角色，更是員工工作滿足的給予者之一，且可以幫助飯店針對服務快速做修正，飯店需多利用顧客來檢視員工的學習成效，而非透過內部檢定，雖然直接實踐於顧客上有著一定的風險，但內部的檢定與實踐仍有一定差距，透過實質的應用讓員工從工作環境中得到滿足，進而願意為組織效力。

在成就傾向部分，五星級旅館員工的工作滿足表現對於「成就傾向與組織承諾」之間具有中介效果，亦即成就傾向會透過工作滿足而對組織承諾產生影響。Malik and Danish (2010)研究中指出員工的學習動機是影響組織學習的主要因素，當員工願意正向追求自我的成長時，其滿足感會透過工作的成就得到提升，不斷正向循環而對組織產生承諾。此一研究在管理實務上之意涵為：獎賞制度的建立對員工追求成就有相當的幫助，當員工為了追求個人目標而努力，組織適度的授權給員工，主管也為了追求團隊目標有效的發揮監督力，當員工學習越多，參與越高，為了追求更多的成就而努力，進而對組織有向心力、依賴性，達到共生關係，除了工作滿足有所提升外，更對組織產生認同。

二、研究限制、貢獻與建議

- (一)本研究在許多變項影響工作滿足與組織承諾之因素下，僅考量到本研究之動機、複雜度與研究架構，著眼於組織學習與工作滿足以及組織承諾之相關性探討分析，未將其他影響變項納入考慮，使各變項間因果關係之探討上，可能發生變異解釋不足之現象。
- (二)問卷調查之量化研究，實際在正式問卷發放時，研究者並無法一一到達現場給予解說，僅以受測者主觀認知進行填答，無法完全避免研究方法在客觀條件上的限制，在無法得知受測者是否完全了解題意，且根據事實填答的情況下，可能影響研究結果的真實性。
- (三)本研究結果指出組織學習及部分子構面（資訊分享、詢問的氣候、學習的實踐）會對員工工作滿足產生顯著正向影響力。五星級旅館雖有安排教育訓練，且會定期邀

請講師講課，然而，過於制度化的學習，反而失去了組織學習的精隨，讓學習成為了例行公事，員工從中得到的成長有限。此外，較為年輕的員工感受到組織學習的程度最高，訪談過程中也發現，飯店所扮演的角色，主要是學習環境的提供者，建議飯店業者資源有限的情況，將教育訓練從固定模式改為大學修課模式，分為必修與選修，讓員工為了競爭彼此得到的學分數，主動的學習，更讓員工能選擇所需且感興趣的課程，提升較年長員工學習的意願，也可降低被迫學習所帶來的壓力，形成組織善用學習資源，員工得到滿足雙贏的局面。

(四)本研究結果發現，五星級旅館各部門員工的工作滿足會正向的影響組織承諾。因此，組織應讓員工享受於工作，當員工能快樂工作，其對工作的投入與效率也會有所提升，滿足感自然會增加，更忠誠於組織，為組織做出超越工作範圍的貢獻。

(五)本研究結果發現，組織學習與其部分子構面（資訊分享、詢問的氣候、成就傾向）對組織承諾未具顯著的正向效果，客觀來看，由於此年資之員工對其工作職務了解到成熟階段，在工作順利且穩定的情況下，組織學習的意願也會降低。從訪談過程中也發現，對組織有所成的員工，多半由於其對組織的參與度較高。因此建議飯店若要留住員工，隨著員工年資的提升，給予不同的誘因，應給予資深員工適時發揮的舞台，並塑造學習的誘因，如獎酬制度、升遷機會、參與決策等因素，增加員工在飯店內的參與度。

(六)本研究結果發現，五星級旅館各部門員工的工作滿足會對組織學習（資訊分享、詢問的氣候、學習的實踐、成就傾向）與組織承諾產生中介效果。具有學習的組織文化會塑造學習的環境，主管也會因此甄選較有學習意願的員工，當員工從學習中得到滿足感時，自然會對組織有更高的承諾，並成為一個正向的循環。

參考文獻

一、中文部分

1. 王文英、李佳跨、邱紫芸(2012)，智慧資本與組織學習方式對學習能力與組織績效影響之實證研究，管理學報，29(1)，17-44。
2. 王明元、鄭志富(2011)，台灣觀光發展現況與未來展望。商業現代化學刊，6(1)，209-228。

3. 交通部觀光局(2013), 第 9 次星級旅館評鑑結果名單。2013 年 5 月 1 日, 取自: <http://admin.taiwan.net.tw/public/public.aspx?no=224>。
4. 朴英培、黃俊英、郭崑謨(1990), 工作價值觀、領導型態、工作滿足與組織承諾關係之研究—以韓國電子業為例, 管理評論, 9, 53-87。
5. 吳三靈(2004), 探索組織學習的有效作法, 研習資訊, 21(1), 1-13。
6. 李一民、許銘珊(2007), 旅館業員工內部行銷與工作滿足之研究—以南部三家不同型態之旅館為例, 運動休閒餐旅研究, 2(3), 44-60。
7. 李文瑞、陳世傑、張瑞晃、廖豐斌(2011), 企業內部行銷機制對組織成員之組織承諾的影響—工作滿足中介效果之檢定, 北商學報, 19, 1-20。
8. 李金坤(2008), 餐飲從業人員工作家庭衝突與留任意願關係之研究—以高雄地區國際觀光旅館為例, 高雄餐旅學院餐飲管理研究所未出版碩士論文。
9. 涂金堂、吳明隆(2010), SPSS 與統計應用分析, 台北: 五南。
10. 許順旺、吳慧瑛(2009), 工作環境知覺、工作滿意度與服務品質之關係—以大台北地區宴會廳工讀生為例, 餐旅暨家政學刊, 6(1), 33-57。
11. 許順旺、郭依潔、陳漢軒(2010), 國際觀光旅館餐飲部門員工對內部服務品質、工作滿意度與員工忠誠度之相關研究—以組織文化為干擾變項, 餐旅暨家政學刊, 7(1), 25-54。
12. 許順旺、葉欣婷(2010), 國際觀光旅館員工工作價值觀、工作態度與工作績效之相關研究—以主管領導風格為干擾變項, 企業管理學報, 87, 77-110。
13. 曾信超、李元墩、康榮民(2008), 轉換型領導、工作滿足與組織承諾關係之研究: 以調節焦點為中介變數, 企業管理學報, 78, 84-121。
14. 黃庭鍾、費瓊瑜、陳素玲、張錦媛(2011), 台灣健康美麗產業領導型態、情緒能力與員工組織承諾之影響, 經國學報, 29, 11-27。
15. 黃培文(2005), 工作適性的組織、群體及職務層次對工作滿意的同時效果—以台灣旅館業餐飲部員工為例, 中山管理評論, 15(2), 465-497。
16. 楊琮泰(2010), 觀光旅遊業者頂級住房與平價住房之訂價決策—防殺價均衡法之應用, 中華管理學報, 11(2), 63-76。

17. 榮泰生(2008)，AMOS 與研究方法，臺北：五南。
18. 蕭成名(2002)，企業購併後對員工工作壓力與工作績效之影響－以台新銀行為例，國立中央大學人力資源管理研究所未出版碩士論文。

二、英文部分

1. Andrew, D. B., & Starkey, K. (2000). Organizational identity and learning: A psychodynamic perspective. Academy of Management Review, 25(1), 102-120.
2. Allameh, S. M., Abbasi, S., & Shokrani, S. A. R. (2010). The mediating role of organizational learning capability between intellectual capital and job satisfaction. European Journal of Social Science, 17(1), 125-136.
3. Allameh, S. M., Nouri, B. A., Tavakoli, S. Y., & Shokrani, S. A. R. (2011). Studying of the relation between emotional intelligence and job satisfaction with due regard to regulative role of organizational learning capability (Case study: Saderat bank in Isfahan province). Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business, 2(9), 347-364.
4. Berry, L. L., & Parasuraman, A. (2004). Marketing Services: Competing Through Quality. NY: The Free Press.
5. Carroll, J. S. (1998). Organizational learning activities in high-hazard industries: The logics underlying self-analysis. Journal of Management Studies, 35(6), 699-717.
6. Chang, S. C., & Lee, M. S. (2007). A study on relationship among leadership, organizational culture, the operation of learning organization and employees' job satisfaction. Learning Organization, 14(2), 155-185.
7. Chiang, T., & Wang, J. (2008). Workplace Learning, Job Satisfaction, and Organizational Commitment in Small to Midsize Companies in Taiwan. Paper presented at the Academy of Human Resource Development International Research Conference in the Americas, Panama City, FL.
8. Chiva, R., & Alegre, J. (2009). Organizational learning capability and job satisfaction: An empirical assessment in the ceramic tile industry. British Journal of Management, 20(3), 323-340.
9. Chou, S. W. (2003). Computer system to facilitating organizational learning: IT and organizational context. Expert Systems with Applications, 24(3), 273-280.

10. Coomber, B., & Barriball, K. L. (2007). Impact of job satisfaction components on intent to leave and turnover for hospital-based nurses: A review of the research literature. International Journal Nursing Study, 44(2), 297-314.
11. Dirani, K. M. (2009). Measuring the learning organization culture, organizational commitment and job satisfaction in the Lebanese banking sector. Human Resource Development International, 12(2), 189-208.
12. Dorai, R., McMurray, A. J., & Pace, R. W. (2002). A Study of The Organizational Learning Profile. Paper presented at the International Annual Conference of the Academy of Human Resource Development, Hawaii, USA.
13. Ference, G. (2001). Coaching plan helps managers increase employee commitment. Hotel & Motel Management, 216(16), 16.
14. Forozandeh, L., Soleimani, M., Nazari, A. S., & Nasri, H. (2011). Studying the relationship between components of the learning organization and organizational commitment. Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business, 3(6), 497-509.
15. Gioia, D. A., Schultz, M., & Corley, K. G. (2000). Organizational identity, image, and adaptive instability. Academy of Management Review, 25(1), 63-81.
16. Grusky, O. (1966). Career mobility and organizational commitment. Administrative Science Quarterly, 10(4), 488-503.
17. Heppell, M. (2006). Five Star Service, One Star Budget: How to Create Magic Moments for Your Customers That Get You Noticed, Remembered and Referred. PA: Pearson Education.
18. Hoppock, R. (1935). Job Satisfaction. Oxford, England: Harper Press.
19. Hunt, S., & Morgan, R. M. (1999). Relationship-based competitive advantage: The role of relationship marketing in marketing strategy. Journal of Business Research, 46(3), 281-290.
20. Jenigan, I. E., & Beggs, J. M., & Kohut, G. F. (2002). Dimensions of work satisfaction as predictors of commitment type. Journal of Managerial Psychology, 17(7), 564-579.

21. Jöreskog, K. G., & Sörbom, D. (1996). Lisrel 8: User's Reference Guide. NY: Scientific Software International Press.
22. Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction-job performance relationship: A qualitative and quantitative review. Psychological Bulletin, 127(3), 376-407.
23. Kantor, R. M. (1968). Commitment social organization: A study of commitment mechanisms in utopian commitments. American Sociological Review, 3, 499-517.
24. Khandekar, A., & Sharma, A. (2005). Organizational learning in Indian organizations strategic HRM perspective. Journal of Small Business & Enterprise Development, 12(2), 211-226.
25. Lee, Y. K., Park, D. H., & Yoo, D. K. (1999). The structural relationships between service orientation, mediators, and business performance in Korea hotel firms. Asia Pacific Journal of Tourism Research, 4(1), 59-70.
26. Malik, M. E., & Danish, R. Q. (2010). Impact of motivation to learn and job attitudes on organizational learning culture in a public service organization of Pakistan. South Asian Studie, 25(2), 217-235.
27. Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. Journal of Vocational Behavior, 61(1), 20-52.
28. Miller, J. F., Job, D., & Vassilev, V. K. (2000). Principles in the evolutionary design of digital circuits - part I. Genetic Programming and Evolvable Machines, 1(1-2), 7-36.
29. Mitchell, T. R. (1979). Organizational behavior. Annual Review of Psychology, 30, 243-281.
30. Muhammad, S. H. (2013). Firm's innovativeness and employee job satisfaction: The role of organizational learning culture. Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business, 4(9), 670-686.
31. Naqvi, S. A. H., Hashmi, M. A., Raza, S. A., Zeeshan, A., & Shaikh, F. M. (2011). Impact of supportive leadership and organizational learning culture as a moderator on the relationship of psychological empowerment and organizational commitment. Australian Journal of Business & Management Research, 1(8), 65-71.

32. Phromket, C., Thanyaphirak, V., & Phromket, C. (2012). An empirical study of organizational justice as a mediator of the relationships among organizational learning culture, employee satisfaction, and employee commitment in Rajamangala University of Technology isan sakon nakhon campus. Review of Business Research, 12(2), 47-58.
33. Real, J. C., Leal, A., & Roldan, J. L. (2006). Information technology as a determinant of organizational learning and technological distinctive competencies. Industrial Marketing Management, 35(4), 505-521.
34. Rowden, R. W. (2002). The relationship between workplace learning and job satisfaction in U.S. small to midsize businesses. Human Resource Development Quarterly, 13(4), 407-425.
35. Şenyuva, Z., & Gönül, Ö. Ö. (2011). The impact of social learning on constructing person - organization fit. International Journal of Business & Social Science, 2(11), 154-158.
36. Stambaugh, D. M. (1995). Creating the learning organization - an essential ingredient for attaining customer loyalty. CPCU Journal, 48(1), 35-49.
37. Ussahawanitchakit, P. (2008). Organizational learning capability, organizational commitment, and organizational effectiveness: An empirical study of Thai accounting firms. Journal of International Business Strategy, 8(3), 1-12.
38. Wang, J., Tolson, H., Chiang, T. L., & Huang, T. Y. (2010). An exploratory factor analysis of workplace learning, job satisfaction, and organizational commitment in small to midsize enterprises in Taiwan. Human Resource Development International, 13(2), 147-163.
39. Williams, L. J., & Hazer, J. T. (1986). Antecedents and consequences of satisfaction and commitment in turnover models: A reanalysis using latent variable structural equation methods. Journal of Applied Psychology, 71(2), 219-231.
40. Williams, L. L. (2005). Impact of nurse's job satisfaction on organizational trust. Health Care Management, 17, 601-617.
41. Zhan, W., & Luo, Y. (2008). Performance implications of capability exploitation and upgrading in international joint ventures. Management International Review, 48(2), 227-253.

103 年 10 月 08 日收稿

103 年 10 月 28 日初審

104 年 01 月 21 日複審

104 年 03 月 03 日接受

附錄

附錄表 1 各量表之題項

組織學習題項	資訊分享	1. 本飯店員工之間會互相討論做事情的方法。 2. 本飯店內部會常舉辦講座或是請專家學者來飯店做教育訓練。 3. 本飯店會鼓勵員工將所學習的新知與其他同仁分享。
	詢問的氣候	4. 本飯店員工會主動尋找改善飯店運作的方法。 5. 本飯店員工會勇於挑戰新的方法。 6. 本飯店員工勇於嘗試新的運作方式。
	學習的實踐	7. 本飯店員工會主動去學習新知。 8. 本飯店員工在學習新知後會應用在工作上。 9. 本飯店員工會參與各種可改善專業能力之教育訓練與活動。
工作滿足題項	成就傾向	10. 本飯店大部份的員工會自我設定目標並且勇於達成。 11. 本飯店大部份的員工會願意接受較困難但可達成之任務。 12. 本飯店大部份的員工會展現出想要追求成就的意志。
	內部工作滿足	1. 我覺得目前在本飯店的工作量對我來說是適當的。 2. 我在本飯店目前的工作崗位上，能有效發揮自己的工作能力。 3. 我不會後悔當初選擇這份工作。 4. 在本飯店的工作中，主管會適當的授權給我。 5. 我認為目前在本飯店的工作是具有挑戰性的。 6. 我對於經常能在本飯店做不同的工作感到滿意。
	外部工作滿足	7. 我在本飯店的工作上，能獲得顧客的讚美與肯定。 8. 我對於主管的領導方式感到滿意。 9. 我對於主管在決策上的能力感到佩服。 10. 我對於本飯店的各項制度感到滿意。 11. 我對於本飯店給予員工的升遷機會感到滿意。 12. 相較於目前的工作量，我認為本飯店提供給我的薪水是合理的。 13. 本飯店所提供的工作環境令我感到滿意。 14. 我對於本飯店工作中能教導他人感到滿意。 15. 我對於本飯店同事之間的相處情形感到滿意。

續下表

續附錄表 1

組織承諾題項	努力承諾	1. 對於本飯店的好名聲，我個人也深感榮譽。
		2. 我願付出個人的額外時間去協助部門，使作業流程更加順暢。
		3. 我願意為本飯店付出額外心力，以增進部門的工作效率。
		4. 只要在合理範圍內，本飯店主管指派的任何工作我都樂意接受。
		5. 向外人提及自己在本飯店服務時，我會覺得很榮耀。
		6. 我將本飯店的利益視同自己個人的利益，凡事全力以赴。
道德性承諾		7. 我珍惜目前能在本飯店服務的機會。
		8. 只要當前的環境狀況維持不變，我願意繼續留在本飯店內。
		9. 我很慶幸過去在尋找工作時，能選擇到這家飯店服務。
		10. 我認為自己的價值觀與本飯店的經營理念是相近的。
		11. 我認為目前在本飯店的工作內容與我的專長是符合的。
留職承諾		12. 我覺得繼續留在本飯店服務，會有好的前景。
		13. 本飯店對待員工的政策，我大部分認同。
		14. 與其他飯店相比較下，我認為待在本飯店是最值得的。
		15. 本飯店的工作讓我能充分發揮自己的能力。
		16. 我十分關心本飯店的未來發展。

作者介紹

Author's Introduction

姓名	許順旺
Name	Shun-Wang Hsu
服務單位	輔仁大學餐旅管理學系教授
Department	Professor, Department of Restaurant, Hotel and Institutional Management, Fu Jen Catholic University
聯絡地址	新北市新莊區中正路 510 號
Address	No.510, Zhongzheng Rd., Xinzhuang Dist., New Taipei City, Taiwan
E-mail	036997@mail.fju.edu.tw
專長	餐飲服務，餐飲成本控制
Specialty	Catering Service, Cost Control in Food and Beverage
姓名	嚴雯聖
Name	Wen-Shen Yen
服務單位	德霖技術學院餐旅管理系助理教授
Department	Assistant Professor, Department of Hospitality Management, De Lin Institute of Technology
聯絡地址	新北市土城區青雲路 380 巷 1 號
Address	No.1, Lane 380, Qing-Yun Rd., Tucheng Dist., New Taipei City, Taiwan
E-mail	vio.yen@gmail.com
專長	餐飲管理
Specialty	Food and Beverage Management

姓名 陳秉豪
Name Bing-Hao Chen
服務單位 輔仁大學餐旅管理研究所碩士
Department Master, Graduate Institute of Restaurant, Hotel and Institutional Management,
Fu Jen Catholic University
聯絡地址 新北市新莊區中正路 510 號
Address No.510, Zhongzheng Rd., Xinzhuang Dist., New Taipei City, Taiwan
E-mail clay0615@hotmail.com
專長 餐飲服務
Specialty Catering Service

姓名 許中駿
Name Chung-Chun Hsu
服務單位 國立台灣大學環境工程所博士候選人
Department Ph. D. Candidate, Graduate Institute of Environmental Engineering, National
Taiwan University
聯絡地址 新北市中和區大勇街 110 號 9 樓
Address 9F., No.110, Dayong St., Zhonghe Dist., New Taipei City, Taiwan
E-mail wallace7895@gmail.com
專長 環境規劃與管理
Specialty Environmental Planning and Management