

國立臺灣體育學院
休閒運動管理研究所碩士學位論文

國內職棒產業人力資源發展
與從業人員工作投入關聯性之研究
**THE STUDY OF THE RELATIONSHIP BETWEEN THE
HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT AND THE JOB
INPUT OF EMPLOYEE IN THE PROFESSIONAL
BASEBALL INDUSTRY IN TAIWAN**



研究生：林淑娟 撰

指導教授：林房儻 教授

中華民國九十四年六月

論文名稱：國內職棒產業人力資源發展與從業人員工作投入關聯性之研究

總頁數：135 頁

院校所組別：國立台灣體育學院休閒運動管理研究所

畢業時間及提要別：九十三年學年度第二學期碩士學位論文提要

研究生：林淑娟

中文摘要

本研究旨在探討國內職棒球團人力資源發展策略之運用情形與行政管理人員工作投入之關聯性，以職棒球團行政管理人員為研究對象。本研究採問卷調查法及訪問法為資料收集的方法，問卷內容主要有：人口特徵、人力資源發展運用情形、工作投入情形。調查期間共發出問卷 110 份，有效問卷為 100 份，有效問卷率為 90.91%。回收之有效樣本依研究目的，分別採用描述性統計、獨立樣本 t 檢定、單因子多變量變異數分析、Scheffe 事後比較、典型相關分析等統計方式進行資料處理，結果發現：第一，不同職棒球團行政管理人員屬性（年齡、性別、年資、婚姻狀況）之工作投入並沒有顯著差異。第二，不同教育程度、球團、平均月薪的行政管理人員之人力資源發展策略對球員之工作投入有顯著差異。第三，職棒球團的人力資源發展與行政管理人員的工作投入呈正相關（ $r=0.44$ ），達顯著水準（ $p<.001$ ）。

關鍵字：職棒產業、人力資源發展、工作投入

Lin, Shu-Chuan(2005). The Study of the Relationship between the Human Resource Development and the Job Input of Employee in the Professional Baseball Industry in Taiwan.
Unpublished master's thesis.
National Taiwan College of Physical Education, Taichung.

Abstract

The purpose of this study is to investigate the strategies of the human resource development of the organizations of the professional baseball industry in Taiwan. Those who are administration managers in the professional baseball staff in Taiwan are the major objects of this study. The questionnaire survey and the interview methods have been used to collect the data. In the perspective of method, the structured questionnaire, which emphasized on three dimensions: demographic characteristics, degree of applied human resource development, and degree of job input, has been utilized as the most primary way for collecting the data. Of the 110 distributed questionnaires, in which 100 were viewed as valid, the overall valid questionnaire was 90.91%. After, the data collection and valid samples were processed and analyzed by descriptive statistics, independent samples t-test, MANOVA, Scheffe post hoc and canonical analysis. The results can be briefly listed as the following:

1. There were no significant difference among administration managers from different ages, genders, seniority, and marriage levels in their degree of job input.
2. There is a significant difference among administration manager from

different education, staff, and income levels in their degree of job input.

3. There is a significant correlation between human resource development of professional baseball staff in Taiwan and job input of administration manager.

Key words : professional baseball industry, human resource development, job input

謝 誌

本論文之付梓，承蒙指導教授林房儻教授的悉心指導，在論文的構思與撰寫上多方啟發，使本文得以順利完成，在此致上最高謝意。同時感謝黃煜教授與呂佳霏教授於口試期間撥冗對本文費心審查、給予指正並提供寶貴意見，使本文得以更加詳實，以及林華韋教授、楊賢銘教授、葉志仙教授、林麗惠教授、龔榮堂教授、王桂圓教授在問卷設計給予的幫忙，還有統一、興農、兄弟、誠泰、中信及La-New六球團在問卷施測上及訪談上所給予的協助，在此一併感謝。

在論文撰寫期間，感謝筱梅、嘉慧、文姬一路的陪伴與經驗分享，並感謝同學們在論文撰寫上的切磋與鼓勵，以及在統計上所給予的傳承與分享，讓自己能順利熬過這段研究之路。

文末，感謝父親林阿條與母親蔡阿緞二十多年來的教導與支持，讓我得以堅持理想順利完成研究所學業，亦感謝兄姊在精神上所給予的包容與體諒，僅將本文獻給最親愛的您們。

付出，仍有所得！兩年的碩士生涯即將邁向終點，這段因堅持而得的求學路，將伴隨我更無懼的迎向未來！

林淑娟 謹致
九十四年六月 台中

目 錄

中文摘要	i
英文摘要	ii
謝 誌	iv
目 錄	vi
表 目 錄	viii
圖 目 錄	ix
第一章 緒 論	1
第一節 研究背景與動機	1
第二節 研究目的	3
第三節 研究問題與假設	4
第四節 名詞界定	5
第五節 研究範圍及研究限制	5
第二章 文獻探討	7
第一節 運動產業概念	7
第二節 人力資源發展相關理論	14
第三節 職棒球隊人力資源發展現況	21
第四節 工作投入的各項探討	28
第三章 研究方法	33
第一節 研究架構	33
第二節 研究設計	35
第三節 研究對象	37
第四節 研究工具	39
第五節 資料整理與分析	42
第四章 研究結果與分析	44
第一節 個案研究	44

第二節	個案整理與分析	57
第三節	因素分析	64
第四節	問卷分析結果	76
第五節	討論	115
第五章	結論與建議	119
第一節	結論	119
第三節	建議	121
參考文獻		122
一、	中文部分	122
二、	英文部分	125
附錄一	職棒產業從業人員工作情形之調查問卷	128
附錄二	職棒產業人力資源發展應用之訪問問卷	132

表目錄

表 1	職業棒球球員工作生活品質衡量構面	30
表 2	球團人力概況比較表	57
表 3	從業人員甄選概況比較表	58
表 4	工作績效評概況比較表	60
表 5	球團薪金調整依據概況比較表	62
表 6	球團人力資源發展概況比較表	63
表 7	從業人員人力資源發展認知與組織承諾量表鑑別表	65
表 8	職棒從業人員工作生活品質情形看法題項鑑別表 .	67
表 9	人力資源發展因素分析結果	68
表 10	衡量構面一：訓練發展	69
表 11	衡量構面二：報酬福利	70
表 12	衡量構面三：徵選用人	70
表 13	組織承諾因素分析結果	71
表 14	衡量構面一：組織認同	71
表 15	衡量構面二：工作認同	72
表 16	工作生活品質因素分析結果	73
表 17	衡量構面一：工作支持	73
表 18	衡量構面二：工作福利	74
表 19	衡量構面三：環境支持	74
表 20	衡量構面四：公平分配	75
表 21	衡量構面五：工作保障	75
表 22	回收樣本基本資料分布情形 (N=100)	76
表 23	衡量標準	78
表 24	不同年齡對工作生活品質滿意度之統計量表 . . .	80
表 25	不同性別對工作生活品質滿意度之統計量表 . . .	82

表 26	不同教育程度對工作生活品質滿意度之統計量表	85
表 27	不同年資對工作生活品質滿意度之統計量表	87
表 28	不同球團對工作生活品質滿意度之統計量表	89
表 29	不同婚姻狀況對工作生活品質滿意度之統計量表	91
表 30	不同平均月薪對工作生活品質滿意度之統計量表	94
表 31	不同教育程度在工作投入多變項變異數分析摘要表	98
表 32	不同教育程度在工作投入單變項變異數分析摘要表	99
表 33	不同球團別在工作投入多變項變異數分析摘要表	101
表 34	不同球團在工作投入之單變項變異數分析摘要表	102
表 35	不同平均月薪在工作投入多變項變異數分析摘要表	105
表 36	不同平均月薪在工作投入單變項變異數分析摘要表	105
表 37	工作生活品質核心構面看法部分與滿意程度之描述	106
表 38	核心構面看法部分與滿意程度之相關分析	108
表 39	工作生活品質不同構面之間在看法部分的相關分析	109
表 40	工作生活品質不同構面之間在滿意程度的相關分析	110
表 41	人力資源發展各構面與工作投入各構面的相關分析	111
表 42	人力資源發展與工作投入的相關分析	111
表 43	人力資源發展層面與工作投入層面的典型相關分析摘要表	113

圖目錄

圖 1	職棒產業分類	14
圖 2	訓練、教育與發展的關係	19
圖 3	興農人事組織圖	25
圖 4	統一人事組織圖	26
圖 5	誠泰人事組織圖	26
圖 6	兄弟人事組織圖	26
圖 7	中信人事組織圖	27
圖 8	La-New 人事組織圖	27
圖 9	本研究架構圖	33
圖 10	本研究流程圖	36
圖 11	決定生活品質核心構面步驟圖	40
圖 12	典型相關分析徑路圖	114

第一章 緒論

第一節 研究背景與動機

隨著知識經濟時代的來臨，社會結構和環境的轉型，社會競爭越來越激烈，對企業而言，必須要精簡人力，與其他相關領域相整合，才能展現專業的品質，同時又必須要提供良好的工作環境、待遇、福利，使員工對企業產生認同，並使其達成企業所賦予的任務。然而企業組織中的所有活動，小至簡單工作的完成，大至整個企業的運籌帷幄，均需由「人」來執行或管理；也就是說，企業間各種大大小小的事情，都跟「人」離不開關係。因此，有關「人力資源」的概念，也漸漸的受到重視。目前國內學術界及企業也在人力資源發展理論多做探討，相關的課程、論文著作、研討會都有明顯增加的趨勢，在企業實務方面，亦多單獨設有人力資源部門，不再附屬於其他部門之下，顯示人力資源發展的重要性。

在科技以及資訊發展迅速的 21 世紀，各類專業領域的分化日益細微。運動(sport)在現代商業時代和文化中，演變為一個相當重要的主體活動之一。人的生活常伴隨著運動聯盟、運動明星、運動節目以及運動報紙等等運動活動而變的多采多姿。然而許多人更實際的去參與體育運動與休閒活動，以及休閒運動觀念意識的提升，促進了運動產業的不斷發展。

職業棒球在台灣的發展歷史並不久遠，台灣職業棒球(簡稱職棒)從民國七十九年三月開賽後，便迅速受到全國民眾的熱愛與歡迎，已形成頗具潛力的產業，其受大眾傳播媒體

關注與一般民眾青睞的程度，均不亞於國內其他的籃球、撞球、保齡球等職業運動，職棒的出現，適時的填補了現代人空虛的心靈，消弭了許多緊張與衝突，發揮了紓解與潤滑的功能。最重要的，莫過於它對於民眾的心理有深遠的影響，現代人生活緊張，平時過度壓抑的情緒，經由適當的管道得以發洩，藉由觀賞職棒運動，為球賽吶喊、加油的行為，將情緒得以移轉、疏通(李淑玲，1993)。職業棒球開賽以來，雖然中間有牽涉到職棒簽賭案，造成職棒的黑暗期，但隨著2001年第三十四屆世界盃及2003年兩聯盟的整合所帶來的棒球熱潮，揮別了職棒的陰霾。而近年來有關企業界人力資源的研究頗多，但在職棒對人力資源發展的研究尚未探討。

職業棒球隊的組成是以人為中心，對於領隊的領導支配、教練的指揮訓練、球員及行政工作人員表現的評估、酬勞的給付、發展，這些運作對球團來說是很重要的工作。台灣職業棒球的成立，可以說是台灣運動團隊企業化管理的開始(邱聯榮，1991)，其成立與永續生存的必要條件，就是有效運用資源、協助顧客創造價值、為自己創造利潤(高俊雄，1998)。而職棒球團的組成以人為中心，職棒行政管理人員又為球團的核心人力資源，因此，職棒球團的管理單位除了從事球團行銷、組織財務等管理之外，更應重視行政管理人員的管理與督導，並對其行政管理人員工作投入之生活品質予以高度重視。

由於台灣職棒的經營環境處於競爭的狀態，再加上球團經營者不斷宣示永續經營的決心，所以，球團重視人力資源發展與行政管理人員工作投入情形應是刻不容緩的。因此，藉由職棒產業人力資源發展的現況及人力資源發展的定義，

來探討職棒球隊從業人員工作投入的看法與滿意程度，及檢視影響工作投入的人力資源發展相關因素，將有助於相關組織消弭從業人員管理及發展的盲點，並提供職棒產業相關組織改善從業人員管理及發展策略的參考依據。

國內以職棒球員為對象的相關研究，已有工作環境知覺(如邱聯榮，1991)、休閒利益(如溫景財，1997)、工作生活品質(如陳其懋，2000)等主題出現，根據初步文獻調查，過去學術界對於企業文化、策略、人力資源管理等均有探討，而在職棒人力資源發展策略應用於行政管理人員則少有研究。因此本研究將職棒產業相關組織人力資源發展策略與從業人員的工作投入做一項新的結合，了解職棒相關組織及從業人員對人力資源發展策略的重要程度與滿意程度，可說是一項新的結合。

本研究乃先對職棒產業作整體性的了解，並根據國內外學者在人力資源發展的研究來對於國內職棒球隊作分析，以了解職棒產業相關組織的人力資源發展策略之運用情形，並提出相關研究結果與建議，以提供職棒產業相關組織參考。

第二節 研究目的

本研究的主要目的乃在探究國內職棒球隊的人力資源發展認知與運作對行政管理人員工作投入的影響關係情形，以作為學理建立或改進之用，以及職棒產業相關組織運作之參考，藉以提昇職棒產業相關組織調整從業人員發展策略之依據，以提昇相關組織與從業人員之間的良好互動。

在學術上，研究者希望能夠繼續擴展對於職棒產業相關

組織、從業人員及人力資源發展三者關係的研究成果。在實務上，研究者希望職棒產業相關組織及從業人員亦可透過此研究對人力資源發展的重要性有深入的了解，藉以提昇從業人員的工作投入，以達到相關組織提高士氣、增強團隊凝聚力等重要目標，創造雙贏的局面。

第三節 研究問題與假設

一、研究問題

基於上述的研究目的，本研究嘗試探討下列問題：

(一) 職棒球團行政管理人員人口背景變項(年齡、性別、教育程度、年資、球團別、婚姻狀況、平均月薪)在工作投入變項上是否有顯著差異？

(二) 職棒球團的人力資源發展(如訓練發展、徵選用人、福利報酬……等策略)應用與從業人員的工作投入的程度是否有關？

二、研究假設

本研究依據研究目的與研究問題所做的假設如下：

一、職棒球團行政管理人員人口背景變項(年齡、性別、教育程度、年資、球團別、婚姻狀況、平均月薪)在工作投入變項上有顯著差異。

二、職棒球團的人力資源發展(如訓練發展、徵選用人、福利報酬……等策略)應用與從業人員的工作投入有關。

第四節 名詞界定

一、職業棒球

乃是指將棒球運動組織企業化及商業化並以營利為目的
一種職業運動。

二、職棒產業

本研究認為職棒產業乃是提供消費者職棒運動相關產
品、服務、地點、人員與構想之企業。

三、職棒產業從業人員

本研究認為職棒產業從業人員係指受球團雇主僱用專業
之工作者。本研究主要以職棒球團的行政管理人員為研究對
象。

四、人力資源發展

指為準備當前的工作（訓練）和未來的
工作指派（教育）以及個人的充實（發展）
的人力資源學習活動。本研究以訓練與發展、徵選及用人、報酬與福利來探討與工作投入關係。

五、工作投入

係指職棒球團行政管理人員對工作的認同程度。本研究
以組織承諾和工作生活品質來探討工作投入關係。

第五節 研究範圍及研究限制

本研究以國內職棒球團行政管理人員為研究對象，並就
六球團進行訪談探究與分析，以了解個案的現況，並描述探
索足以影響從業人員工作投入之諸多因素的互動情形。在研
究限制方面，本研究僅以中華職棒大聯盟職棒球團及行政管

理人員為主，但如啦啦隊或現場支援的等兼職人員均不在本研究的範圍內。另外，由於本研究對象的母群體經普查統計人數為 116 人，本次抽樣人數為 100 人，雖接近母群體人數，但仍在統計上稍嫌不足，因此本研究以量的研究為主，以質的研究為輔。

在文件檔案收集方面，主要有公司內部相關資料，如徵選人員原則辦法、福利津貼及考核績效辦法、人事管理及各種法令規章之規範辦法等，此部份各球隊皆表示遵循母企業而來，且基於保密之原則，僅提供給研究者參考使用，不便公開，此為本研究限制之一。

第二章 文獻探討

本章主要是探討國內職棒產業對從業人員的人力資源發展的相關理論之應用，並探討之間的關係。本章共分四個小節，第一節主要在探討運動產業及職棒產業的相關概念，第二節主要在探討人力資源發展的相關理論，第三節主要在探討職棒球團的人力資源發展應用的現況，第四節主要是探討有關工作投入的各項文獻探討，以作為本研究的理論基礎及依據。

第一節 運動產業及職棒產業之相關概念

社會的經濟行為係由各個產業之間的互動所形成，其他產業如此，運動產業自不例外。目前運動產業化的情形已受到許多歐美先進國家的政府官員、學者以及業者的注意進而加以推動。以美國為例，根據 Comte & Stogel(1990)針對美國運動產業規模所作的研究顯示，1988年運動產業的生產毛額(GDP)為 630 億美元(黃煜、黃成志，2002)。幾年之後，經濟學者 Meek(1997)再度進行運動產業規模的研究，運動商品生產毛額以大幅增加至 1,520 億美元(黃煜、黃成志，2002)。另外，根據 Journal of Sport Business 於 1999 年對美國 2000 年運動產業產值的估計高達 2,130 億美元，由此可以了解其產值的驚人(葉公鼎，2002)。二十世紀末，運動商業週刊 (Street & Smith's Sport Business Journal)則推估 2001 年運動產業產值高達 1,946 億美元(King，2002；黃煜，2002)。從以上的文獻顯示運動產業化的情形在未來會受到全球的矚目

而加以推動。

國內運動與休閒產業雖尚在起步階段，但 2000 年運動休閒產業產值已達新台幣 1,052 億元，此僅為相關產品及設備製造業之產值，尚且不包括運動休閒所衍生之週邊產業產值(莊璧果、沈妙蓉，2003)。根據張谷森(2001)指出，目前我國的運動用品業者多為中小型企業(資本額度集中在 500-3000 萬之間，約佔整體運動用品製造業的 74.7%)，然而這些業者所創造的產值相當可觀，以 2000 年為例其總產值為新台幣 552 億 4,200 萬元。由此可見，全球化的運動產業發展，已引起廣泛的關注。因此，本節從運動產業的概念來了解目前職棒產的概況。

一、運動產業之意義

在科技以及資訊發展迅速的 21 世紀，各類專業領域的分化日益細微。運動在現今社會中仍是一項重要的活動之一。美國商業週刊很清楚的簡單定義運動產業為：

「凡所有組織性運動可營利及可花費之市場謂之。」

(Broughton & Nethery, 1999)。

又許多學者對於運動產業的描述為運動產業包括了多樣化的運動性產品與買方，該產品為提供運動、體適能、娛樂或休閒活動以及相關產品與服務；買方則是來自於廣大人口中的事業體與一般消費者 (Comte & Stogel, 1990; Pitts, Fielding & Miller, 1994)。另外，Pitts、Fielding 與 Miller(1994)對於運動產業的定義為：

「運動產業是提供購買者運動、體適能、休閒及遊憩等相關產品如活動、人員、地點或創意的企業所組成者皆屬之。」

再者，Pitts 與 Stotlar 於 1996 年進一步的為運動產業下定義：

「運動產業是一個市場，它提供給消費者的產品包括運動、體適能、娛樂或休閒相關的活動、貨品、服務、人、場地及觀念」(鄭志富、吳國銑、蕭嘉惠等人譯，2000)。

國外學者 Chris (2002) 在歐洲運動管理學會舉行國際研討會開幕式的專題演講中提及運動產業的核心主要分為精英運動 (Elite Sport) 及大眾運動 (Mass Participation Sport) 兩大項，其中周邊產業包括付費的觀賞性運動、電視轉播權、政府及義工部門、運動鞋與服飾、政府稅收、旅行、運動設備、廠商贊助等相關產業。從上述的探討來看，國外學者專家對運動產業結構分類不盡相同，茲將其分類大致說明如下：

1. Comte 與 Stogel (1990) 分類為：休閒及參與運動、運動商品、廣告、合法性博奕營利、門票收入、食品與商品販賣部、電視或廣告轉播權利金、企業贊助、高爾夫球與滑雪場建築、保險、雜誌訂閱收入、授權產品版稅、贊助個人運動員金額、運動卡及飾品、運動書籍銷售、運動場館建築費用、美國奧會及單項協會預算、青少年及成年隊伍報名費、名人堂。

2. Parks 與 Zanger (1990) 以職業加以劃分，分類為：校際運動、職業運動、設施管理、校園休閒方案、社區運動、運動資訊、運動行銷、運動新聞、運動俱樂部管理、體適能產業、競技運動訓練和運動醫學、水上運動管理、諮詢和企業經營，共計十四類。

3. Pitts、Fielding 與 Miller (1994) 依消費型態將運動產業分為運動表現產業 (sport performance industrial)、運動

產品產業(sport production industrial)、運動促進產業(sport promotion industrial)三大部門，茲將其定義說明如下：(1)運動表現產業主要是提供消費者參與運動機會之商品(參與性運動產品)及提供消費者觀賞運動活動(觀賞性運動產品)之商品，包含競技運動(職業與業餘)、私人企業運動、公益性運動、會員制運動組織、非營利性運動組織、運動教育、體適能及運動公司。(2)運動產品產業主要是提供消費者改善運動環境以提昇運動表現水準或運動技能之商品，包括外在產品(運動服裝、裝備)、運動表現製造產品(運動傷害防護、運動設施等)。(3)運動促進產業主要提供運動產品或服務之促銷機會，包括計畫性促銷的產品或活動、媒體、賽會、運動代言等。

至於國內學者對於運動產業的定義也眾說紛紜，尚無定論。葉公鼎(2001)認為運動產業(sport industry)係以運動行為為前提而生產或提供某產品或服務給消費者，以滿足其需求的廠商集合，而這些廠商所生產或提供之產品、服務彼此可以相互替代者。

茲將國內學者專家對運動產業結構分類，大致說明如下：

1.高俊雄(1999)將運動產業分類為五大類，其商品分類定義，說明如下：(1)有形運動產品批發零售其基本價值活動包括倉儲、運輸、配送、店面佈置、商品陳列、說明、交易作業、售後服務等。(2)運動資訊大眾傳播其基本價值活動包括活動採訪、錄影、編輯、轉播、印刷、上線等。(3)運動設施服務其基本價值活動包括產品銷售、環境設施、技術指導、相關服務(如個人衛生、餐飲服務)。(4)運動顧問服務其基本價值活動包括取得委託授權、尋求贊助者、安排比賽活動、

行銷比賽活動、安排大眾傳播。(5)職業運動其基本價值活動包括觀賞球賽、有形產品、廣告贊助及商品的設計、製造、傳遞、銷售等。

2.黃煜、林房儂(2000)的研究則依據 Pitts, Fielding 和 Miller(1994)等人之購買型態中之商品的性質為效標進行運動產業之分類，並將運動產業的產品區分為四大類，其商品分類定義及主要提供者，說明如下：(1)參與性運動商品主要是在提供消費者參與運動機會之商品，提供這類運動商品包括奧會與單項運動協會、會員組成的運動組織、民間運動企業、非營利性運動組織、運動指導教育機構及體適能企業等。(2)觀賞性運動商品主要是在提供消費者觀賞運動活動之商品，提供這類運動商品包括如職業運動比賽及職業運動組織等。(3)運動技術性商品主要是在提供消費者改善運動環境以提昇運動技術水準之商品，提供這類運動商品包括如運動場館、運動裝備、運動用品及醫療人員等。(4)運動贊助與服務主要是在提供消費者溝通媒介以促銷運動或公司產品之商品，提供這類運動商品包括如企業投入本身資源以促銷運動。

3.咎家騏、劉榮聰(2000)將運動產業分為運動商品市場及運動服務市場兩大市場，其分類定義說明如下：(1)運動商品市場(實體產品)包括運動服裝、運動鞋類、運動設備。(2)運動服務市場(服務)其主要市場包括參與者、觀賞者、志工；其衍生市場包括媒體、運動贊助、運動附屬。

4.葉公鼎(2001)的研究將運動產業依運動過程之主軸所產生之運動核心及周邊產業之概念而形成運動產業定位圖。其分類定義說明如下：(1)運動核心產業乃包括參與性運動、觀賞性運動、運動專業證照及其他。(2)運動周邊產業乃包括

運動相關專業組織、運動用品製造、運動用品販售、授權商品業、場地設施建築及營造、運動傳播、運動資訊出版、體育運動行政組織、運動管理顧問、運動旅遊、合法性運動博奕業、運動歷史文物業及其他。

5.林房儻(2003)的研究認為目前國內的觀賞性運動商品只發展出職業棒球運動一項，少數和運動有關的表演性娛樂事業。因此，將其原本在2000年的研究分類模型修正成為4P模型，將其中之觀賞性運動商品修改為職業或半職業性運動商品，並將運動贊助與服務歸類為運動活動促進商品。茲將4P模型，大致說明如下：(1)參與性運動商品(Sport Participation)乃是指提供消費者參與運動機會之商品。(2)職業或半職業運動商品(Professional or Semiprofessional Sport)乃是指提供消費者觀賞運動活動之商品。(3)運動技術性商品(Sport Production)乃是指提供消費者改善運動環境以提昇運動技術水準之商品。(4)運動活動促進商品(Sport activities Promotion)乃是指提供消費者溝通媒介以促銷運動或公司產品之商品，或與運動管理服務有關之商品。

綜上所述，不難發現學者對於運動產業之定義是相當的廣泛，凡是與運動有相關之有形無形、軟體硬體之產品所衍生出的均稱之，亦可看出國內外學者對於運動產業的分類不一而是，或許會因國情及社會文化結構不定而有所區別。

二、職棒產業的概念

產業(industry)是一群類似企業與組織的結合，換句話說，產業是一群產品服務類似、銷售對象類似或價值活動類似的企業組織的結合(高俊雄，2002)。運動產業(sport industry)係以「運動行為」為前提而生產或提供某產品或服

務給消費者，以滿足其需求的廠商集合，而這些廠商所生產或提供之產品、服務彼此可以相互替代者（葉公鼎，2002）。透過對運動產業定義的整理後，本研究認為職棒產業乃是提供消費者職棒運動相關產品、服務、地點、人員與構想之企業。

另外，研究者根據 Pitts、Fielding 和 Miller(1994)的分法將職棒產業細分為職棒表現區隔(核心產品)、職棒產品區隔(實體產品)及職棒促銷區隔(引伸產品)等三大類。研究者將其定義分別敘述如下：

1.職棒表現區隔(核心產品)：提供消費者觀賞的產品，即「職棒比賽本身」。

2.職棒產品區隔(實體產品)：用以製造或影響職棒表現之產品，包含特定運動裝備及服飾、安全與保護裝備、場地設施、職棒聯盟組織。

3.職業促銷區隔(引伸產品)：用以促銷職棒運動產品之工具性產品，包含職棒商品、媒體、贊助及代言。

綜合上述學者專家的概念，本研究進一步的為職棒產業做一個定義，可用圖 1 來表示，作為探討我國職棒產業人力資源發展應用的基礎。

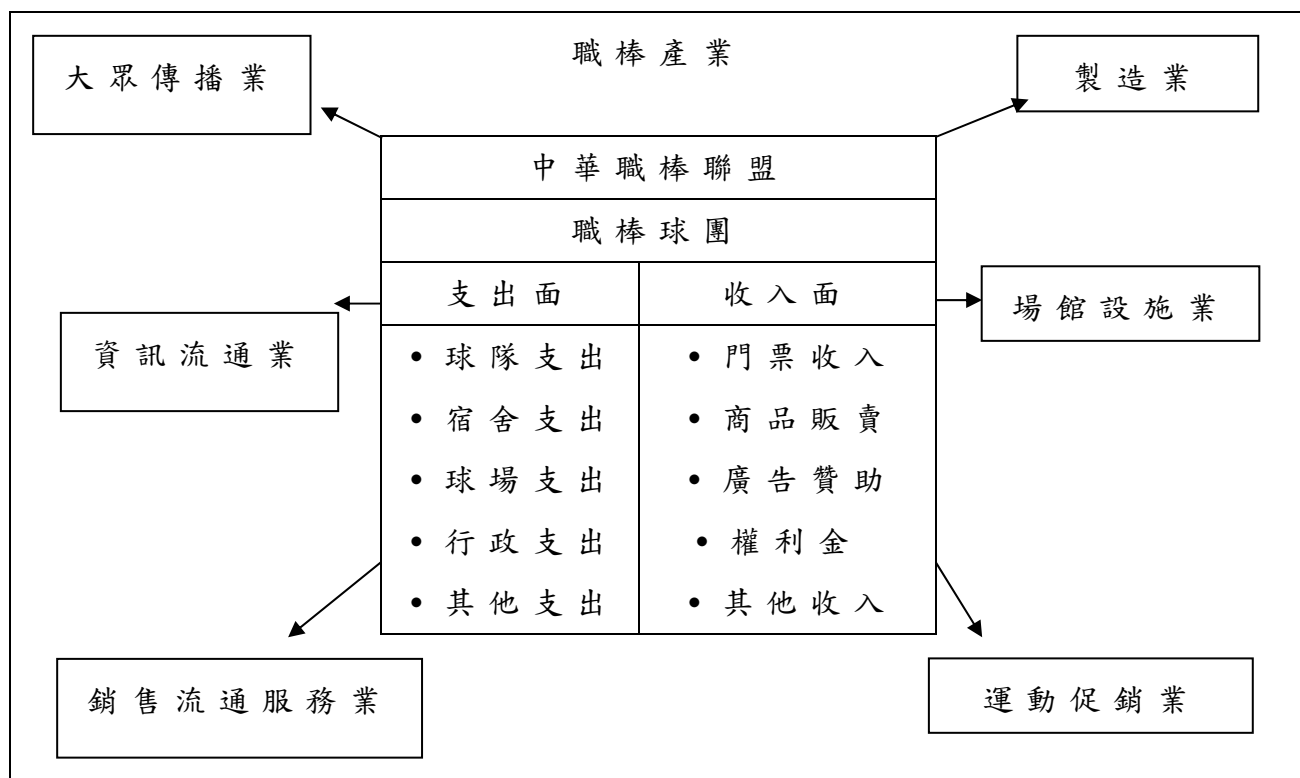


圖 1 職棒產業分類

(資料來源：林淑娟、林房儷，2004)

第二節 人力資源發展之相關概念

本節依次就人力資源的定義、人力資源發展的意義及人力資源發展相關理論進行探究。

一、人力資源之意義

根據張火燦(1996)在人力資源發展一書認為：

「資源係指可資利用的東西，包括：物質資源及人力資源。兩種資源的『產品』均可用來滿足人類的需要與慾望，但兩者間最大的差異在人力資源兼具產品的『生產

者』與『享用者』兩種意義，而且生產活動除可維持生計外，更是自我表現和自我實現的重要方法。」

然而，企業的主要投入因素包括人力資源、自然資源和資本資源，「人力資源」一詞在英文中有 Labor, Manpower, Human Resource 等名稱，代表著對人力資源觀念的演變過程（張火燦，1996），郭崑謨(1989)認為「人力資源」是能夠有效運用來開發各種資源之人類腦力與體力，統稱為人力資源(human resource)。人力資源的概念隨著「人」的因素對企業經營影響力的日增備受重視，除經濟意義外，更具深厚的人文意義，在企業組織中，不再是消費的項目，而是有價值的資產，具有生產性的能力，是經濟成長的根源，亦是個人自我表現與自我實現的重要方法。

二、人力資源發展的意義

人力資源發展(human resource development, 簡稱 HRD)一詞，係聶德勒(L. Nadler)在「美國訓練發展協會」(American Society for Training and Development, 簡稱 ASTD)於一九六九年在邁阿密(Miami)召開的研討會上，首次正式使用。時至今日，應用此一詞者眾，研究其概念者寡，以致這一名詞的意義，言人人殊。

人力資源發展的演變過程中，乃由早期的學徒訓練計劃、早期職業教育計劃、早期工廠學校、早期半技術性或非技術性工作者之訓練計劃、勞資關係的變動、訓練專業的建立等歷程而導致人力資源發展成形，從以上有關人力資源發展的歷史演進中可看出，HRD 包含了「訓練」、「教育與訓練」、「訓練與發展」等字義。其概念卻早涵蓋在「訓練」、「訓練與發展」、「教育與訓練」等字義之中(張火燦，1996)。

Heyel(1982)認為人力資源發展已成為一種促進工作表現，用以配合組織需要的發展概念，其中包含三項主要工作，第一，繼續不斷評估員工所需的工作能力；第二，舉辦充實工作能力的活動，例如：員工的教育與訓練、提高工作生活品質方案等的活動；第三，確定目標是否達成的評鑑。

大部分學者認為 HRD 是組織所安排的有計劃的學習活動，強調「學習」的重要，以提昇績效並達成公司的目標（Chalofsky & Lincoln, 1983；Gilley & Egglund, 1989；Watkins, 1989；DeSimone & Harris, 1998；郭芳煜, 1989）。Leonard Nadler(1989)更進一步指出上述的學習活動為訓練、教育及發展。另外，簡建忠(1995)認為 HRD 的本質上有「成長」，使人在工作上與生活上皆能獲得最大的滿足。此外，國外學者 McLagan、Pace, Smith & Mills 及國內學者洪榮昭認為 HRD 強調「發展」一詞，包括個人發展、組織發展及生涯發展（McLagan, 1989；Pace, Smith & Mills, 1991；洪榮昭, 1991）。由此可知，關於此一名詞的定義眾說紛紜，但其主要目的皆在發展人力資源。

國外各學者對 HRD 的定義不盡相同，茲將其定義大致說明如下：

1. Chalofsky 與 Lincoln(1983)認為 HRD 是探討個人與團體在組織中，經由學習而達到變革的專業活動。
2. Gilley 與 Egglund(1989)認為 HRD 是組織中所安排的有計劃的組織活動，經由提昇績效與個人成長，以改善工作內容、個人及組織。
3. McLagan(1989)認為 HRD 是整合性的運用訓練與發展、組織發展及生涯發展三要素，以增進個人、群體及組織績效的效能。
4. Leonard Nadler(1989)認為 HRD 是雇主所提供有組織的學習

活動，員工在一定的時間內完成，以求得組織績效的可能提昇，或是可能的個人成長，上述所指的學習活動為訓練、教育及發展。

5. Watkins(1989) 認為 HRD 係指於組織各階層中長期培育成員與工作相關的學習能力之實務與作法。

6. Pace、Smith 與 Mills(1991)認為 HRD 是運用「發展」的實踐，來達成管理者、員工及組織中其他成員有更高的生產力、更好的品質，及更大滿足的一種專業領域；此定義者著重在「發展」一詞。即認為 HRD 是用來改善工作系統 (Improving the System)，此系統包括三個範疇：個人發展、組織發展及生涯發展。

7. DeSimone 與 Harris(1998)認為 HRD 是由組織所設計的一系列有系統及有計劃的活動，用以提供成員符合現在及未來工作需求不可或缺之工作技能。

另外，將國內各學者對 HRD 的定義，大致說明如下：

1. 郭芳煜(1989)認為 HRD 是透過成功的設計及規劃，發展員工的能力與態度，以獲得企業所需的人力，並完成企業的目的。

2. 洪榮昭(1991)認為 HRD 是系統化發展與人、與工作有關的能力，並強調組成組織與個人目標的策略方法，因此他認為人力資源發展較重視個人的發展，並從個人內在發展配合組織外部發展。

3. 簡建忠(1995)認為 HRD 兼具短程績效取向(performance oriented)和長程策略取向(strategy oriented)的學習活動，績效取向以員工個人和企業整體績效的提升為著眼，策略取向則是以企業長期發展並配合員工的職涯發展為重心。他並認為 HRD 的本質為「學習」與「成長」，而其重點則在於肯定人的尊嚴與價值，配合人在一生中不同的學習需求，使人不論在工作與生活上均能獲得最大的滿足。

由以上學者對人力資源發展的看法，可得知人力資源發展的範疇，包括三部分：即教育、訓練與發展，著重於員工

現在的訓練需求及未來的發展需要，並配合組織的長期目標及短期目標，以達成雙方最大的滿足。

從上述定義中，亦可瞭解人力資源發展的目的是為了提昇個人和組織的學習與發展，提高組織績效的學習活動。綜合來說，人力資源發展其基本主要概念乃是強調人的重要，主要目的在於提昇人的素質，最佳的途徑是透過人力資源發展的各項運用，藉此提昇組織生產力、員工的工作滿意、生涯發展和生活品質。換言之，隨著工作與組織的日趨複雜，知識與技能的快速成長，人力資源發展的內涵亦隨之日益擴張。時至今日，人力資源發展除工作能力的培訓之外，更顧及個人潛能的發揮，以及生活品質的提昇，對個人、組織、社會都有助益。

三、人力資源發展的相關理論

人力資源發展大都經由訓練、教育與發展的途徑，用以增強或擴充員工的學習經驗。所謂的學習經驗，指的是經由設計而有可能導致行為改變的學習，是有目的、或是有意的學習，而非偶然的學習(張火燦，1996)。本研究以 Leonard Nadler(1989)對訓練、教育與發展之觀點為主，對此三項活動略加說明。

「訓練是為了改善員工目前的工作表現，或增進即將從事工作的能力，以適應新的工作環境，以提高工作效率。」

「教育是欲培養員工在某一特定方向、或提昇目前工作的能力，以期配合未來工作力的規劃，或擔任新工作、新職位時，對組織能有較多的貢獻。」

「發展的目的在獲得新的視野、科技和觀點，使整個組織有新的發展目標、狀態和環境。發展雖以組織為主，

事實上，個人的發展亦包含在其中，唯有個人能充分的發展，組織的發展方能達成。」(張火燦，1996)。

訓練、教育、發展三者之間的關係，如圖 2 所示(張火燦，1996)。

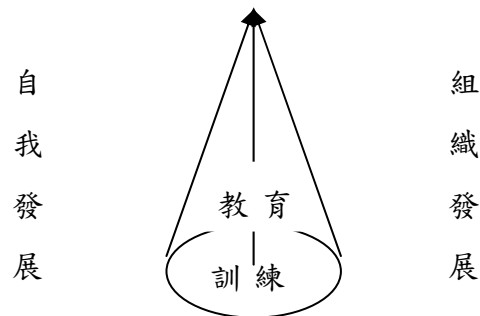


圖 2 訓練、教育與發展的關係

資料來源：張火燦 (1996)

Leonard Nadler(1989)及張火燦(1996)認為這三項學習活動雖有各自的目的與功能，但在實際應用上，有時不易予以嚴格的劃分，因三者有總目標的一致性，在功能上又有交互影響之故。此三種活動，可分別實施，亦可同時進行。對於企業組織而言，其重要性不但是同等的，而且需結合三者的力量，方能匯為一股整體的力量，以推動個人和組織的發展。

綜合 Leonard Nadler(1989)及張火燦(1996)的觀點來看，研究者認為訓練乃是指透過有計畫的學習，準備當前的工作；教育乃是透過組織學習培養未來工作的關鍵能力；發展乃是組織確保員工生涯計畫的整合，以協助員工獲得個人的充實。

就組織投資的經濟效益來看，訓練對工作的影響是立竿見影的，由於訓練後可立即使用，投資上所冒的風險較低，因此，訓練在性質上雖是一項花費，但亦也是一項投資。另外，工作能力需經由一連串的安排與廣博的學習，以提昇其

基本能力，在性質上屬於短期投資。進行教育後沒有適當職位可安置，對該公司而言，將形成教育投資的損失。組織發展重視的是組織長期性的目標，和個人生活品質的提昇，其結果常不易顯現和掌握，屬於長期性的投資。

由以上的探討可以清楚的了解生涯發展雖以個人為著眼點，卻需在企業組織中達成，而且每個人處理問題的方式和所從事的職業不同，因此會有各種不同的生涯類型，然而一個完整的生涯發展計畫，必須包括個人與組織兩方面（謝安田，1991），組織除顧及本身的利益與目標之外，應確實關心員工的發展與需要，使員工認為自己是組織中的一部分，並應依據員工的能力，提供適當的培訓方式和晉陞的管道，以發揮其才能和或的工作的成就感，並使生活充滿信心與滿足方能對組織作最大的貢獻。

張火燦(1996)認為人力資源發展除了對工作能力的培訓之外，更顧及到個人潛能的發揮，以及生活品質的提升，更重要的是會提高員工的工作投入及績效。國外學者 Gilley & Egglund(1989)亦認為 HRD 是組織中所安排的有計劃的組織活動，經由提昇績效與個人成長，以改善工作內容、個人及組織。又 McLagan(1989)認為 HRD 是整合性的運用訓練與發展、組織發展及生涯發展三要素，以增進個人工作績效、群體及組織績效的效能（張火燦，1996）。換句話說，HRD 與員工在工作投入有密切的顯著關係，透過教育、訓練及發展來提升工作投入績效。因此，本研究以人力資源發展為自變項，工作投入為依變項，來加以了解職棒球隊人力資源發展的情形。

第三節 職棒球團人力資源開發現況

棒球得以職業化在人力資源的取得佔很重要的部分。首先，先探討台灣職業棒球的發展，再進一步來說明台灣人力資源概況，並論述業餘棒球與職業棒球的現況及職棒球團人力資源開發現況。

一、台灣職業棒球的發展

從 1968 年，在以木棍打輪胎的艱困環境中孕育出來的紅葉少棒隊，一舉打敗來訪的世界冠軍隊開始，棒球便在台灣蓬勃發展。棒球不僅使台灣成為國際上眾所皆知的名字，更成為台灣最具歷史、最受歡迎的、象徵了榮譽和驕傲的重要運動。正因如此深厚的基礎，所以台灣第一個職業棒球聯盟——中華職棒聯盟，因此而誕生。中華職棒聯盟在 1989 年成立之後，便迅速地受到全國民眾的熱愛和歡迎，更在 1997 年一舉突破一千萬人的里程碑（資料來源：參考中華職棒大聯盟官方網站整理而成）。

聯盟的角色，以處理比賽相關業務為主，站在推廣棒球運動的立場而言，「職業棒球」的蓬勃發展，勢將成為所有業餘球員努力奮鬥的目標，且亦將帶動三級學生棒球的穩定成長。如今，職業棒球已經成為台灣最重要的職業運動和最受歡迎的休閒活動，至今已邁入第十五個年頭。

二、台灣棒球人力資源概況

目前國內棒球有少棒、青少棒、青棒、成棒及職棒五級，隊數成金字塔型，以少棒為基底，職棒為頂尖。由台東紅葉少棒在民國五十七年掀開輝煌的新頁，至民國五十八年第一代金龍少棒勇奪世界少棒冠軍後，國內少棒運動因此而蓬勃

發展至七十年代而逐漸式微。教育部從民國七十九年起實施少棒聯賽制度，對參與聯賽的隊伍給予經費補助，使不少有志從事棒球推廣的學校，有足夠的經費供球隊訓練發展之用；再加上職棒在民國七十九年時開打，職棒的成功發展，使國內以往「運動員沒有前途」的觀念，獲得自然的釐清，帶給業餘及各級棒球球隊球員一個努力的目標（林華韋、葉志仙、楊賢銘、呂欣善、陳維智、曾文誠合著，2000）。

三、我國職棒歷史與人力資源開發現況

在台灣職業棒球中的經營運作問題也依稀可見，職棒兩聯盟被指涉及職棒賭博，受牽扯者超過百人以上。在職棒十五年期間，球隊擴充太快，球員來源不足，迫使許多球隊必須重金挖球員，增加經營成本，加上球員技術不如以往，而且明星球員過度分散及老化，各隊來不及補好球員，競賽品質低落，對職棒衝擊很大（林華韋、葉志仙、楊賢銘、呂欣善、陳維智、曾文誠合著，2000）。球賽是職棒的產品，球員則是最主要的生產者；沒有優質的生產者如何生產精緻的產品來吸引消費者？因此重金挖角也就在所難免。造成挖角日益嚴重主因除了球團為爭取有限明星球員外，球員工作契約、薪資制度及勞資關係更是背後推手。

舉例來說，俊國熊球員在1995年集體缺席春季集訓開訓典禮，主要原因是感覺球團在調薪、生活管理和獎金制度上都不公平，而且球團一意孤行，因此決定以不出席開訓典禮爭取應有的重視。然而當時職業棒球只有中華職棒一個聯盟，於是對於這些抗議事件總是在聯盟的協調與溝通之下軟化球員態度，而職棒球員也只能再度回到那個另他們感到不平的環境繼續打球。因此在台灣大聯盟成立之後，許多原中

華職棒之球員紛紛跳槽那魯灣，以爭取更好的待遇與權利。因此，在探討職棒產業相關組織運作時，不容忽視組織與從業人員的關係。

四、人力資源發展與職棒產業的關係

人力資源不但是企業組織的一項資本，也是一項資產，具有生產力，而且生產活動是個人自我表現和自我實現的重要方法。因此，如何善用人力資源，並促其獲得良好的發展，不僅只是項經濟活動，更具有深厚的人文意義。吳秉恩(1992)認為企業應透過合適的制度及措施。將人力創造為組織真正的關鍵資源；唯有策略研擬與人力調配進行同步思考，方能彰顯效用。因此，唯有提升員工的生活品質，改善做事方法，確保組織效能，乃成為人力資源的重點。

職業運動的成立與出現為業餘運動發展的極致，運動原是基於個人自發性之需要，而不以供人觀賞為前提，但是當運動競賽具有高度運動技能表現，而能吸引大批觀眾觀賞產生門票、廣告等收入後，便有企業投入以獲取利益（有形的財務收入或無形的形象提升），運動員則以運動為其專業賴此維生（王宗吉，1992）；職業運動產業與職業運動員乃應運而生。所謂的職業棒球，是以營利為目的，而將棒球運動組織企業化及商業化的一種職業運動（楊福珍，1996）。在職業棒球組織中，球員及行政管理人員是球隊營運主要生產的工具，球員透過精采的比賽、行政管理人員則透過各種行銷手法吸引球迷進場看球，換句話說，職棒球員及行政管理人員均是球團組織內專職員工。

自人力資源理論發展以來，員工被視為企業組織內重要且珍貴的資產與資源，而維持勞資和諧與創造勞資雙贏也變

成企業管理上的一大目標。再者，員工民主意識抬頭，員工在人性化管理的需求漸受重視。因此，提升員工工作投入（亦即工作滿足，job satisfaction）成為企業重要的人力資源發展策略，工作生活品質的提倡與研究對其員工工作投入，在世界各國愈來愈受重視（諸承明、潘士銘，1998）。

工作是人類生活當中極重要的一項活動，深深的影響到每一個人的生活方式、社會關係及其福祉等，因此如何改善及提升工作投入的生活品質便成為各界關注的主題（王永大、孫本初，1996）。Havlovic(1991)指出，不論在學術界或實務界都一致認為工作生活品質對於組織的效能日趨重要。任何人的工作生活品質，乃是其個人特質與工作環境下的產物，易言之，工作生活品質決定於個人與機構間彼此相配的程度（余朝權，1993），所以員工個人屬性（或稱人口統計變項）與員工所屬組織的特性將是影響工作生活品質的重要因素（潘士銘，1998）。在員工個人屬性方面，蔡蕙如（1994）則分析性別、婚姻、教育程度、年齡、工作年資與平均收入對服務人員工作生活品質知覺的影響時發現，隨著這些個人特徵的不同，服務人員對工作生活品質的知覺將會有顯著的不同。

職業運動一切講求績效，雖然成績表現為球團優先考量，亦是影響觀眾參與球賽、球團獲取利潤的關鍵因素（Demmert, 1973; Marcum & Greenstein, 1992; 謝智謀, 1996; 陳其懋, 2000）但是球團經營的成敗，絕非僅是網羅所有技能最頂尖的球員，贏得球賽的勝利而已。然而人力資源發展是一種強調學習為主導的專業。彼得·杜拉克曾說：訓練與管理兩項專業是美國對世界經濟與企業組織的最大貢獻與動力

來源（陳其懋，2000）。人力資源發展強調組織與個人的學習與發展，其涵蓋範圍相當廣泛，但基本上是以訓練與發展、組織發展、生涯發展等三個方向為主要的著眼與推廣目標。人力資源發展的一般目的是在工作的環境內，對特定的對象所進行雇主所期望的行為改變。

因此，職棒球團在人力資源策略上應該重視球員、行政管理人員與球團三者的發展。例如，每年球季每個職棒球員必須南北奔波至各地球場進行上百場的比賽，球員的保障、薪資福利的合理、訓練發展的確保與職業的生涯規劃等，都是職棒球員必須面對，以及教練、球團管理單位必須考量的項目；換句話說，除了人力資源發展的重要性之外，就是對職棒行政管理人員工作投入品質的重視。目前國內職棒產業在人力資源發展的應用多著重在訓練策略，忽略教育及發展策略。職是之故，本研究從人力資源發展的角度切入，探求職棒球團行政管理人員的工作投入，以作為球團建構或改善管理及發展策略的依據。

五、職棒球團人力資源開發的現況

目前各球隊的人力資源開發現況，經由研究者透過訪問及調查後，將每一球隊的人事組織現況進行彙整，整理如下：

（一）興農職業棒球隊

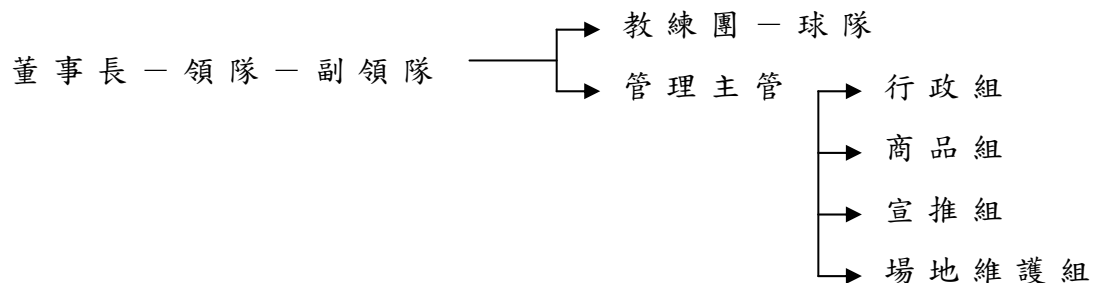


圖 3 興農組織架構圖

(二) 統一職業棒球隊

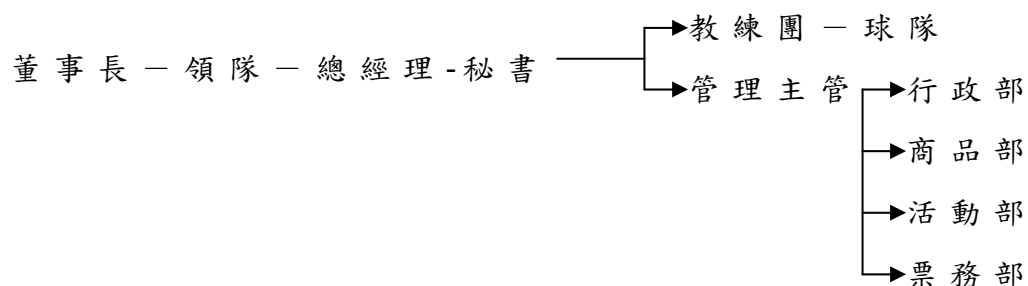


圖 4 統一組織架構圖

(三) 誠泰職業棒球隊

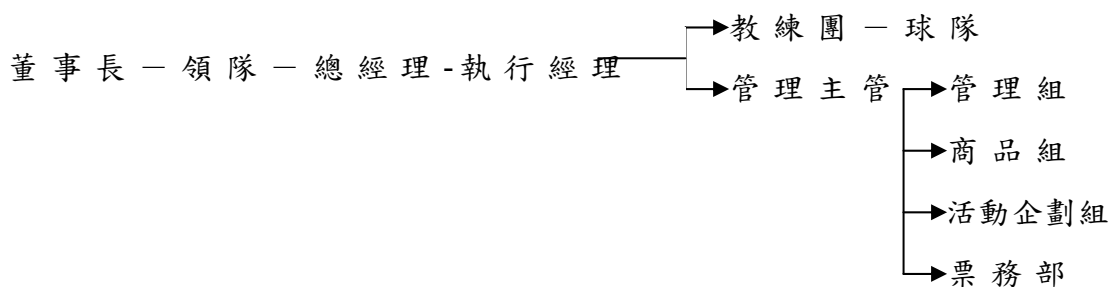


圖 5 誠泰組織架構圖

(四) 兄弟職業棒球隊

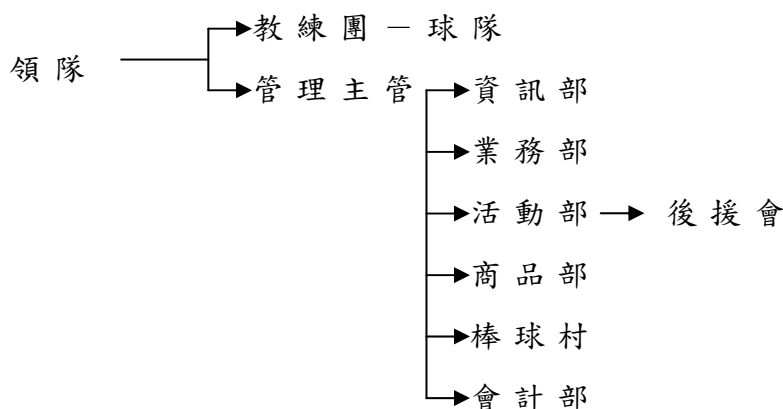


圖 6 兄弟組織架構圖

(五) 中信職業棒球隊

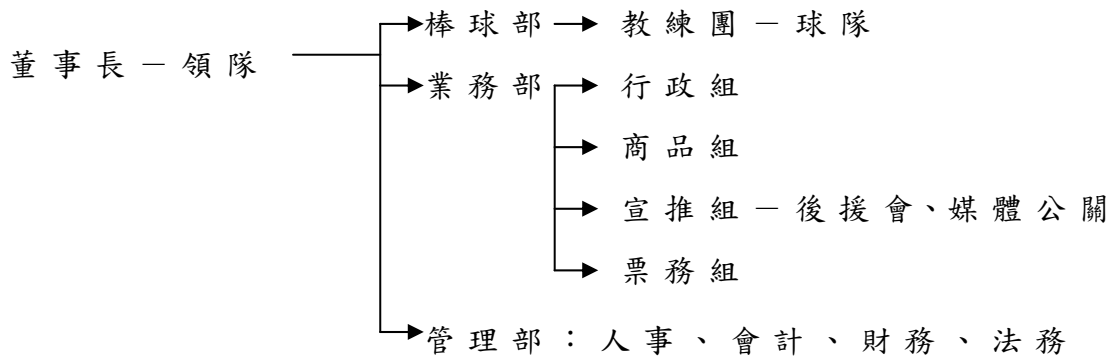


圖 7 中信組織架構圖

(六) La-New 職業棒球隊

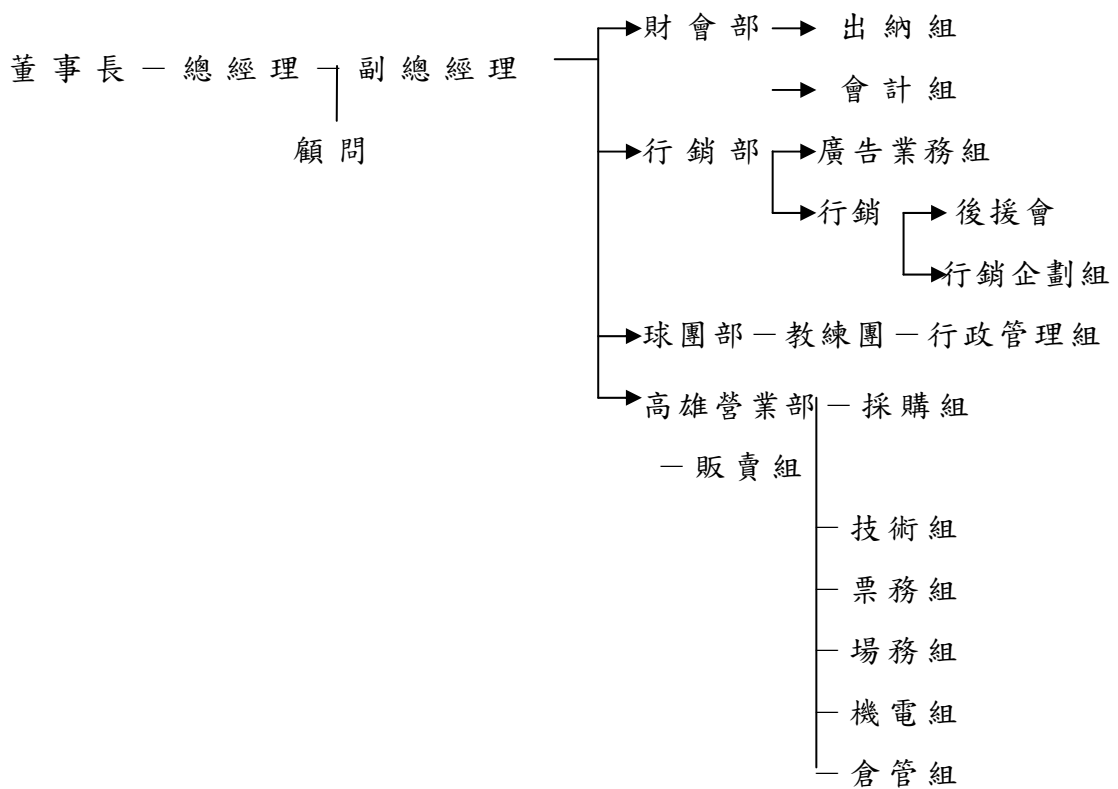


圖 8 La-New 組織架構圖

第四節 工作投入的各項探討

本節先就職棒產業相關從業人員工作特性來進行了解，再依工作投入的定義、影響工作投入的因素與工作投入及組織承諾的關係來進行探討，作為研究職棒產業相關從業人員的工作生活品質的基礎。

一、職棒產業從業人員工作特性

職棒產業從業人員其主要工作為運用其專業能力，吸引觀眾至球場觀賞，同時為球團帶來收益。職棒產業從業人員既屬於組織中的專業員工，因此職棒產業相關組織重視從業人員的工作特性及作有效率的管理有其重要性及必要性，再者，職棒產業相關組織從業人員及職棒球員的工作生活是一種屬於高壓力、高疲勞的狀態（陳其懋，2000），因此，必須先針對職棒產業相關從業人員的實際工作特性及生活特徵作一概括性的了解，才能藉由職棒產業相關組織的人力資源發展現況及從業人員的工作投入做進一步的探討，方能深入研究的主题。本研究參考陳其懋(2000)歸納出有關職業棒球球員的工作特性與生活型態特徵，茲列舉與本研究有關的從業人員的工作特性與生活型態的幾項特徵，包括：

（一）具備職棒產業相關的專業知能

職棒產業相關從業人員係以職棒產業相關專業能力並受相關組織雇用而工作，獲取報酬維持生活。

（二）工作場所不固定

棒球場為職棒產業相關從業人員的工作場所，每個球隊除了在所屬球團所經營的球場與其他隊伍進行比賽之外，也必須至其他球團所經營的球場比賽，所以相關從業人員的工

作場所不固定。

(三)生活作息緊湊單調

一般而言，職棒比賽多在晚上進行，職棒產業相關從業人員的作息時間屬於比較不規律的夜生活特性。球員所從事的休閒活動在受到參與時間、參與環境和身心疲勞狀態的限制下，只能參與一些較靜態性及消除疲勞相關的休閒活動(溫景財，1997)。因此，相關從業人員在工作期間的生活作息是相當單調又乏味緊湊的生活。

綜上所述，本研究基於職棒產業相關從業人員這樣的工作特性與生活型態特徵，一方面驅使探討影響職棒產業關組織從業人員工作投入的各項探討，另一方面亦是研究職棒產業相關組織所做的人力資源發展對從業人員所須了解的重要背景與因素。

二、工作投入及工作生活品質的意義

工作投入是近來組織行為文獻中新增的課題。其較廣義的定義為：個人心理上認同於工作，並視工作績效為對其自我價值肯定的重要程度。高度工作投入的員工非常認同且在意他們所從事的工作(李菁芬、李雅婷、趙慕芬，1995)。潘士銘(1998)研究結果亦證實工作生活品質與工作投入呈現顯著的正相關。因此，本研究認為工作投入乃是個人對工作的認同程度，然而對於職棒球員而言，高度工作投入的球員當能在意他們所從事的工作，且以追求佳績來肯定期自我價值，這也是球團管理者所應重視的一部分。Sun(1988)認為雖然工作生活品質有來自許多不同的定義，但是都有一般的共同目標，就是藉由工作生活品質的實驗來增進組織的生產力和提升員工的福祉。本研究同意並採取陳其懋(2000)所提出

的觀點，認為工作生活品質表示組織員工在工作生活中，個人的許多重要需求能夠被滿足的程度，滿足程度愈高，則表示其工作生活品質愈高，反之，則愈低。

三、職棒產業相關從業人員工作投入的衡量構面

就如同工作生活品質的定義一般，工作生活品質應包過哪衡量構面（或稱核心構面），一直都是沒有固定標準的。以台灣職業棒球球員為對象的研究或文獻並不多見，其中又以績效評估、成績表現為主題的居多。表 1 為陳其懋（2000）所做的職業棒球球員工作生活品質衡量構面，介紹如下：

表 1 職業棒球球員工作生活品質衡量構面

層面	存在品質	關係品質	成長品質
衡	• 工作報酬	• 人際關係	• 工作自尊
量	• 工作福利	• 工作地位	• 工作能力
構	• 工作保障	• 社會責任認知	• 生涯發展
面	• 安全與健康	• 公平對待	
	• 工作與生活		

資料來源：陳其懋(2000)

陳其懋(2000)所探討的工作生活品質構面，有些項目已經受到球團管理單位的重視而有所改善，例如中華職棒聯盟中信鯨球團設置球員專屬的合適居所，並統一管理，使球員的福利獲得提升、球員的安全獲得保障。由陳其懋(2000)研究發現，不斷的在球員管理上進行改善以及重視球員的工作生活品質將是未來職棒球團經營的方向，亦是職棒球團能否增進球員的向心力、提高工作績效以及永續經營的關鍵條件。

本研究乃引用陳其懋(2000)所做的職業棒球球員工作生

活品質衡量構面為研究工作投入基礎，並採研究者所需來加以延用。

四、影響工作投入的因素

任何人的工作生活品質，乃是其個人特質與工作環境互動下的產物，易言之，工作生活品質決定於個人與機構間彼此相配的程度（余朝權，1993），所以員工個人屬性與員工所屬組織的特性將是影響工作投入的重要因素（陳其懋，2000）。在員工個人屬性方面，蔡蕙如（1994）則分析性別、婚姻、教育程度、年齡、工作年資與平均收入對服務人員工作生活品質知覺的影響時發現，隨著這些個人特徵的不同，服務人員對工作生活品質的知覺將會有顯著的不同。

為探究職棒球隊從業人員人口變項對於工作投入的關聯方向與程度為何，基於研究者的好奇心及相關文獻，本研究將選取年齡、性別、教育程度、年資、球隊別、婚姻狀況、平均月薪等七項人口變項為相關從業人員工作投入的前因變項，並利用統計方法來探討彼此的關係。

在組織特性方面，江秋蓮（1995）則針對在台的中、美、日三國籍企業員工工作一實證研究，結果發現不同國籍的企業員工在工作生活品質構面上有顯著的差異。蔡蕙如（1994）研究了國內百貨公司、便利商店、速食店與餐廳之服務人員，結果發現組織規模、經營績效、公司歷史等皆會影響服務人員的工作生活品質知覺結果。

五、工作投入與組織承諾及組織認同度的關係

一個人會有多種態度出現，但在組織行為研究中，通常只關心與工作有關的態度，因為這些態度代表員工對工作環境或工作本身所抱持之正面或負面的評價。大多數在組織行

為的研究所探討的三種工作態度為工作滿足、工作投入與組織承諾（陳其懋，2000）。因此，本研究欲藉由工作投入、組織承諾與工作生活品質在管理上的意涵，探討球團能否藉由人力資源發展來提升工作投入並提升行政管理人員組織承諾與工作生活品質滿意程度，將有助於球團的經營管理實務。

組織承諾可定義為員工認同組織及組織目標，並希望成為組織一份子的程度（李菁芬等，1995）。黃文賢（1991）以台灣八家電子公司的基層員工為對象進行工作生活品質的調查研究，研究結果發現，工作生活品質與組織承諾有顯著的正相關。因此，對於職棒球團而言，提升球員組織承諾將是球團球員管理的另一項重點。由以上探討可知，工作投入係指個人對工作的認同程度，而組織承諾則是個人對工作組織的認同程度。

第三章 研究方法

本章共分五節，第一節為研究架構，第二節為研究設計，第三節為研究對象，第四節為研究工具，第五節為資料整理及分析。

第一節 研究架構

根據文獻探討就職棒產業相關組織在人力資源發展上，以訓練與發展、徵選與用人、報酬與福利策略，來探討從業人員的工作投入之關係。本研究的架構圖如圖 3：

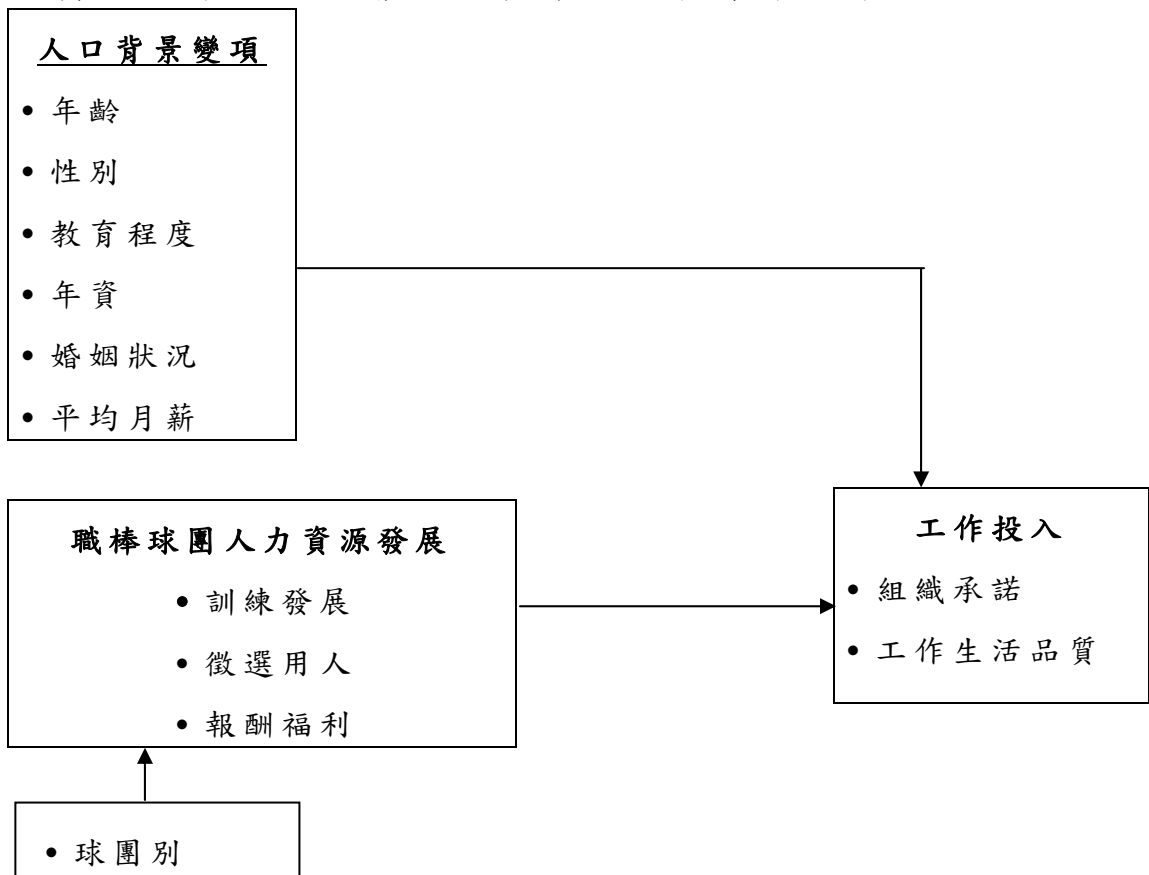


圖 9 本研究架構圖

本研究的主要變項有自變項與依變項

一、自變項主要分為人口統計變項與職棒球團人力資源發展變項兩大部份，說明如下：

(一) 人口統計變項，包含了七個部份：

1. 年齡變項部份共分為 20~22 歲、23~25 歲、26~28 歲、29~31 歲、32 歲以上。
2. 性別變項部份分為男、女。
3. 教育程度變項部份共分為高中職以下、高中、專科、大學(含以上)。
4. 年資變項部份共分為投入職棒行列未滿一年、1 年~3 年以下、3 年以上。
5. 球團別變項部份共分為興農、統一、誠泰、兄弟、中信、LA-NEW。
6. 婚姻狀況變項部份共分為已婚、未婚。
7. 平均月薪變項部份共分為 2 萬以下、20,000 至 29,999 元、30,000 至 39,999 元、40,000 至 49,999 元、50,000 至 59,999 元、60000 元以上。

(二) 職棒球團人力資源發展變項，包含了三個部份：

1. 訓練發展變項部份主要是透過有計畫學習，幫助員工完成現在及未來工作的關鍵能力；並強調確保員工生涯計畫的整合，以獲致員工需求的滿足。
2. 徵選用人變項主要是員工的生涯需求與工作內容。
3. 報酬福利變項主要是確保報酬與福利的一致性。

二、依變項主要為工作投入，分為組織承諾變項與工作

生活品質變項兩大部份。

本研究在問卷的編製及修訂上，採用李克特式量表(Likert Scale)法為本研究題項與潛在變項間的關係指標。期望透過調查，瞭解不同人口背景變項及不同球團的人力資源發展策略變項，對於職棒球團行政管理人員的工作投入現況與滿意度變項之間的情形與關係，經由彙整後，提出結果與建議，以提供職棒球團相關部門及組織作為人力資源發展規劃及經營之參考。

第二節 研究設計

本研究採問卷調查法以及利用結構式問卷配合訪談，進行研究工作，先就有關運動產業及企業人力資源發展文獻進行回顧，確認研究主題，其次，藉由報紙、期刊雜誌、文件年鑑紀錄以及有關研究或統計資料等作為輔助資料，以職棒產業相關組織的實際訪談及問卷調查作為主要資料，整理出職棒產業相關組織的人力資源發展應用與從業人員工作投入之關係及既存或潛在問題。最後經過個案分析比較，提出結論與建議。本研究之步驟及流程如圖 4 及圖 5，共可分四階段：

一、準備籌畫階段

以 93 年 9 月起設定研究目的及主題，著手收集有關之次級資料，並做初步規劃及背景分析。

二、調查訪問階段

以 94 年 3 月起，先電話聯絡各相關組織說明研究內容方式，並寄出問卷請管理人員集從業人員填答，最後再展開深

度訪談。

三、分析研判階段

訪問過後開始進行分析資料及進行研判和綜合討論，找出背後含義，開始逐步撰寫部分內容。

四、論文撰寫階段

根據分析及研判結果，開始撰寫最後結論，並與其它章節整合，以研提具體建議。

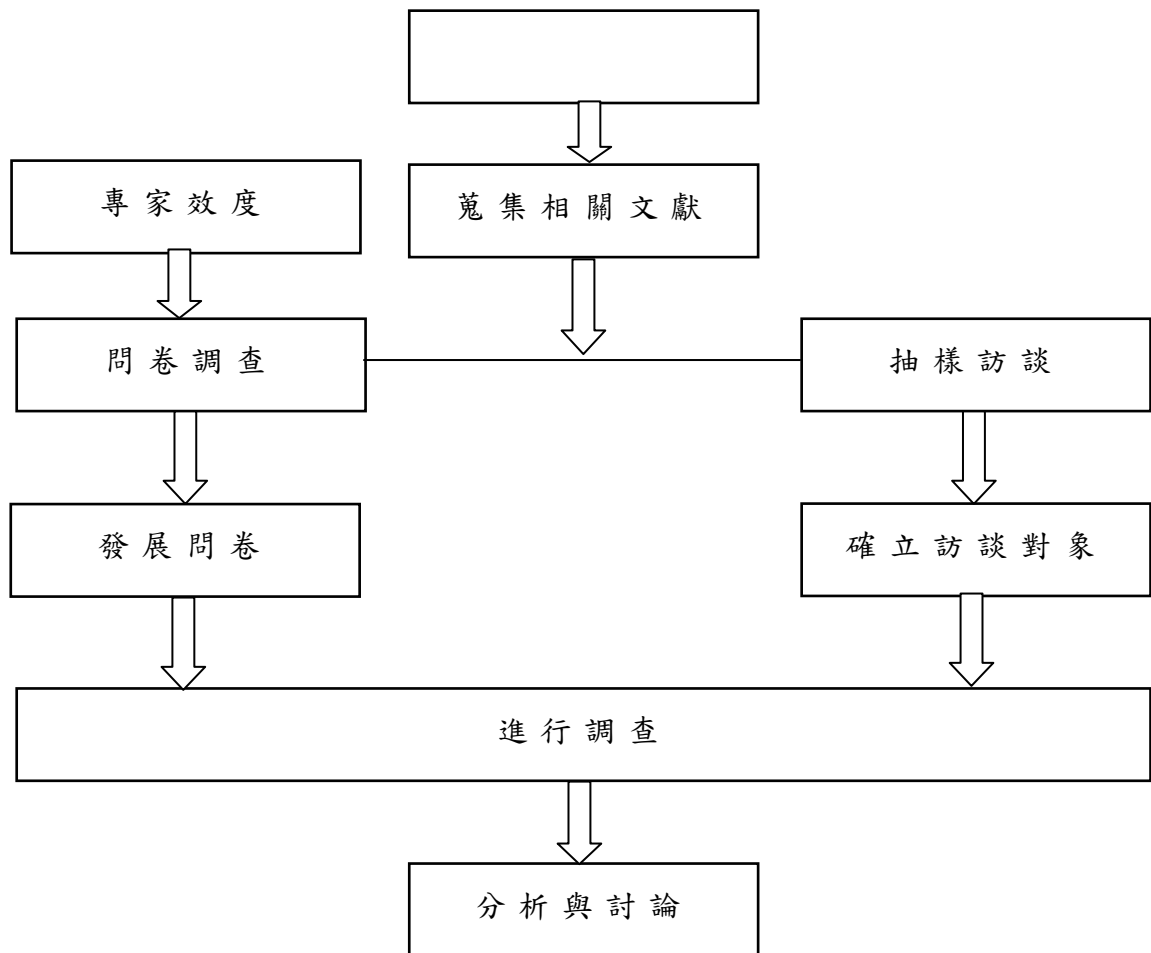


圖 10 本研究流程圖

第三節 研究對象

本研究的重點在於探討職棒產業相關組織的人力資源發展策略對其從業人員的工作投入滿意度之關係。因此，本研究的研究對象為在台灣地區從事職棒球團的行政管理人員。本研究以普查的方式，對每個球團行政管理人員進行問卷調查，六個球團工作人員經統計從業人員共有 116 位，本次抽樣人數為 110 人，實際回收且為有效問卷有 100 份問卷，將回收之問卷，進行人口統計變項之樣本資料描述，共分為年齡變項、性別變項、教育程度變項、年資變項、球團別、婚姻狀況變項、平均月薪變項等七個變項，分析如下。

一、年齡變項之描述統計

在年齡變項的分佈情形中，20 至 22 歲抽樣人數為 9 人，佔全部人數 9%；23 至 25 歲抽樣人數 10 人，佔全部人數 10%；26 至 28 歲抽樣人數為 23 人，佔全部人數 25.3%；29 至 31 歲抽樣人數為 12 人，佔全部人數 12%；32 歲以上抽樣人數為 46 人，佔全部人數 46%（N=100）。

二、性別變項之描述統計

在性別變項的分佈情形中，男性抽樣人數為 66 人，佔全部人數 66%；女性抽樣人數為 34 人，佔全部人數 34%（N=100）。

三、教育程度變項之描述統計

在教育程度變項的分佈情形中，高中職以下抽樣人數為 4 人，佔全部人數 4%；高中抽樣人數為 17 人，佔全部人數 17%；大專抽樣人數為 69 人，佔全部人數 69%；研究所以上抽樣人數為 10 人，佔全部人數 10%（N=100）。

四、年資變項之描述統計

在年資變項的分佈情形中，投入職棒行列未滿一年抽樣人數為 25 人，佔全部人數 25%；1 年~3 年以下抽樣人數為 39 人，佔全部人數 39%；3 年~5 年抽樣人數為 36 人，佔全部人數 36%（N=100）。

五、球團別變項之描述統計

在球團別變項的分佈情形中，興農抽樣人數為 12 人，佔全部人數 12%；統一抽樣人數為 18 人，佔全部人數 18%；誠泰抽樣人數為 10 人，佔全部人數 10%；兄弟抽樣人數為 22 人，佔全部人數 22%；中信抽樣人數為 16 人，佔全部人數 16%；LA-NEW 抽樣人數為 22 人，佔全部人數 22%（N=100）。

六、婚姻變項之描述統計

在教育程度變項的分佈情形中，已婚抽樣人數為 44 人，佔全部人數 44%；未婚抽樣人數為 56 人，佔全部人數 56%（N=100）。

七、平均月薪變項之描述統計

在平均月薪變項的分佈情形中，2 萬以下抽樣人數為 5 人，佔全部人數 5%；20,000 至 29,999 元抽樣人數為 29 人，佔全部人數 29%；30,000 至 39,999 元抽樣人數為 30 人，佔全部人數 30%；40,000 至 49,999 元抽樣人數為 14 人，佔全部人數 14%；50,000 至 59,999 元抽樣人數為 8 人，佔全部人數 8%；60000 元以上抽樣人數為 14 人，佔全部人數 14%（N=100）。

另外，研究者基於好奇心，為瞭解職棒行政管理人員畢業科系為何，特將此人口統計變項描述如下：

經調查發現體育系畢業人數為 6 人，運動管理學系畢業人數為 3 人，運動與休閒管理學系人數為 6 人，休閒管理學系畢業人數為 1 人，其他科系畢業人數高達 84 人，此 84 人當中表示為商學系畢業的人數有 56 人。

第四節 研究工具

本研究探討職棒產業相關組織在人力資源發展運用之情形及了解從業人員的工作投入之情形，首先探討人力資源發展理論應用在職棒產業相關組織的情形進行文獻探討，其次再進行問卷調查及訪問，並分析各組織在人力資源發展的認知與運用和從業人員工作投入的情形。本研究以問卷調查法及訪問法為資料收集的方法。問卷內容的設計主要以研究的目的和問題以及文獻探討的結論為依據。

本研究工具主要有二，茲將其分述如下：

問卷一乃是職棒產業從業人員工作情形之調查問卷，此問卷主要是針對從業人員（指一般行政管理人員）。此問卷乃是參考陳其懋在 2000 年所編制的問卷，依據本研究所需修改而成的問卷（如附錄一）。不過為減少研究者個人主觀判斷影響，本研究也將進行球團管理者與從業人員訪談，使問卷設計更加完善。

問卷二乃是職棒球團人力資源發展應用之調查問卷及訪問問卷，此問卷乃是參考行政院經濟建設委員會人力規劃處委託張光正、楊錦洲、鐘弘治於 1991 年所編制的顧問服務業調查問卷，依據本研究所需修改而成的問卷。其步驟如下：

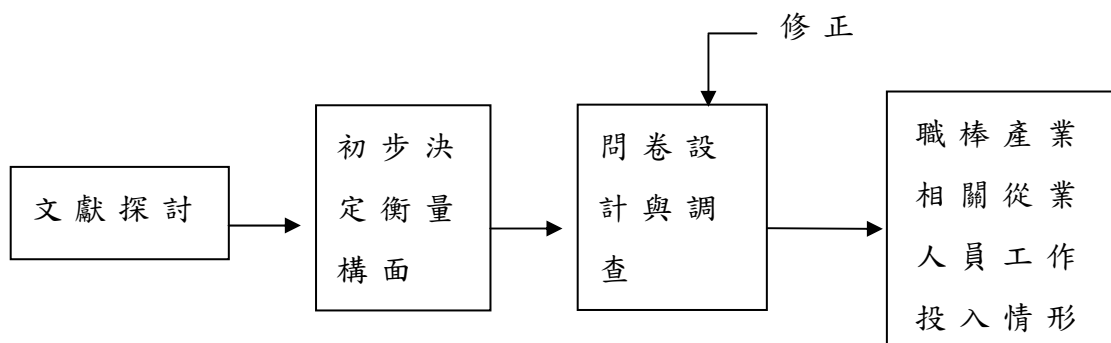


圖 11 決定工作投入構面步驟圖

資料來源：本研究

本研究就問卷調查法部分，研究問卷（一）（見附錄一），主要是了解從業人員對球團人力資源發展的看法，可分為兩大部分，依序為人力資源發展系統、組織承諾、工作生活品質以及從業人員的個人基本資料，發放至六個球團工作人員作普查。研究問卷（二）（見附錄二）這份問卷主要是針對國內職棒球團管理人員進行人力資源發展之看法與應用情形，問卷填答為六個職棒球團的管理階層，訪問對象為 6 個公司的領隊及管理人員，共計 11 人。

本研究的研究工具乃是由研究者參考陳其懋(2000)及張光正、楊錦洲、鐘弘治(1991)的問卷修改過後自編而成。因此將整個問卷編製過程及問卷信效度分析步驟說明如下：

（一）編擬問卷

本研究在問卷的編製及修訂上，於發展初期即根據研究目的、相關文獻資料與研究架構等方面考量，並與指導教授討論過後，填答方式決定採用李克特式量表(Likert Scale)法為本研究題項與潛在變項間的關係指標。

調查問卷分為問卷內容與基本資料兩部分。

1. 人力資源發展：分為訓練發展、徵選用人、報酬與福利共 20 題。

2. 組織承諾：10 題。

3. 工作生活品質量表：分為重要程度和滿意程度，各 20 題。

4. 基本資料：年齡、性別、教育程度、年資項、球團別、婚姻狀況、平均月薪、畢業科系。

(二) 進行專家效度

本問卷編製完成後，送請相關領域學者與業界專家審查，經過多次討論與評定，整理專家之意見後加以修正問卷內容，此為本量表之專家效度。

本研究邀請的專家有：國立台灣體育學院運動管理學系呂佳雲教授、國立台灣體育學院運動管理學系林房僭教授、國立台灣體育學院休閒運動管理學系王桂圓教授、國立中正大學成人及繼續教育學系林麗惠教授、國立台灣體育學院體育系林華韋教授、國立新竹師範學院黃煜教授、私立輔仁大學體育系葉志仙教授、國立台灣體育學院體育系楊賢銘教授、國立體育學院球類技術系龔榮棠教授等 9 位為本研究問卷設計審查的專家。

(三) 計分方式

本問卷採李克特式 (Likert scale) 五等量表，人力資源發展情形以填答者的認知計量：非常同意 (得 5 分)、同意 (得 4 分)、無意見 (得 3 分)、不同意 (得 2 分)、非常不同意 (得 1 分)。工作生活的重要程度以填答者的認知計量：非常重要 (得 5 分)、重要 (得 4 分)、無意見 (得 3 分)、不重要 (得 2 分)、非常不重要 (得 1 分)。工作生活品質的滿意程度計

量非常滿意（得 5 分）、滿意（得 4 分）、無意見（得 3 分）、不滿意（得 2 分）、非常不滿意（得 1 分）。

第五節 資料處理與分析

本研究的資料來源主要有文件及檔案記錄。在文件方面包括相關組織人事結構資料。另外，在檔案紀錄方面乃是指一般公開的資料，包括報紙、書籍、雜誌、職棒年鑑及其他期刊等。本研究的資料收集原則主要有三：第一，使用多重的證據來源；第二，建立研究資料庫；第三，保持研究證據之間的關係。

本研究統計考驗的顯著水準為 $\alpha < .05$ 是顯著； $\alpha < .01$ 是極顯著； $\alpha < .001$ 是極為顯著。問卷在回收後，將所有資料進行編碼，並剔除無效問卷，以 SPSS for Windows 10.0 中文版統計套裝軟體，以分析回收之有效問卷資料，依解答研究問題所需使用的資料分析，所使用之統計方式包括有描述性統計、獨立樣本 t 檢定及單因子多變量變異數分析。

本研究在資料分析上，尚有透過文獻及相關資料查詢來進行個案研究整理分析。

依解答研究問題所需使用的資料分析方法說明如下：

1、描述統計分析（descriptive statistics analysis）

以平均值、標準差等統計量，描述球團人力資源發展情形。此外，以百分比、次數分配等統計量，描述行政管理人員人口統計變項與所屬組織特性等變項分布情形。

2、單因子多變量變異數分析（MANOVA）

用於探討行政管理人員人口統計變項中年齡、性別、教

育程度、年資項、球團別、婚姻狀況、平均月薪等七個變項的不同，是否在工作投入有所差異。

3、相關分析 (correlation analysis)

運用 Pearson 積差相關分析，檢驗人力資源發展與工作投入的關係。

4、典型相關分析 (cononical analysis)

運用典型相關分析，檢驗人力資源發展與工作投入的相關性。

本研究在資料分析上，尚有透過文獻及相關資料查詢來進行個案研究整理分析。

第四章 研究結果與分析

本章節主要是在說明本研究的統計分析結果與討論，共分四節，第一節為個案研究，第二節為個案整理與分析，第三節為因素分析，第四節為問卷分析結果，第五節為討論。

第一節 個案研究

本節主要是描寫各隊球團公司的人力資源發展應用情形作個案整理，並比較各隊在應用上的優劣。

一、興農職業棒球隊

在訪問興農球團的管理階層（A1、A2）之後，整理相關資料如下：

（一）球團人力基本資料

球團現有 12 位專任(Full Time)行政管理人員；球團現有 2 人兼任(Part Time)行政管理人員；兼任行政管理人員的工作量佔貴公司總工作量之比率大約為低於 10%。

（二）球團人力資源發展概況描述

貴球團沒有對公司員工進行教育訓練，沒有的原因表示效果不好；球團訓練的方式為實務工作訓練(含學徒式教導)（A1、A2）；對員工從事教育時曾遭遇效果不好（A1）、缺乏適合師資（A2）、沒有合適教材（A2）；有關員工的考核方面，貴球團有人事主管、組織老闆及領隊等人員參與考核（A1）；考核內容方面，主要依據有勤惰紀錄、特殊表現、工作績效、品德操守（A1、A2）；在員工的薪資調整方面，主要依據是依工作表現、依年度績效（A1、A2）；提高員工工作績效所

採用方式有加薪、績效獎金、年終獎金、休假、旅遊（A1），但 A2 表示提高員工工作績效所採用方式只有年終獎金、休假及旅遊三種方式；激勵員工以提高工作士氣的具體做法有腦力激盪討論、面談溝通（A1、A2）、授權（A1）。

（三）球團人力結構及薪資收入

目前貴球團管理行政人力結構分述如下：

（1）性別：男性共有 8 人；女性共有 6 人。

（2）年齡：21 至 25 歲共有 3 人；26 至 30 歲共有 4 人；31 至 35 歲共有 5 人；36 至 40 歲共有 2 人。

（3）教育程度：碩士共有 3 人；學士共有 8 人；專科共有 3 人。

（4）相關領域實務經驗：1 年(含)至 3 年(不含)者共有 5 人；3 年(含)至 5 年(不含)者共有 3 人；5 年(含)至 10 年(不含)者共有 5 人；10 年以上者共有 1 人。

（5）專長：會計、財務、稅務共有 3 人；組織及人事管理共有 3 人；商品及市場研究共有 3 人；行銷、市場調查共有 2 人；電腦共有 2 人；秘書共有 1 人。

目前球團行政管理單位人力平均年薪分述如下：30 萬元以下共有 1 人；30 萬(含)至 60 萬元(不含)共有 10 人；60 萬(含)至 90 萬元(不含)共有 2 人；90 萬(含)至 120 萬元(不含)共有 1 人。

（四）球團人力缺失資料

目前之業務狀況下，擁有管理人力資源人數不足人數在 3 人以下；本球團較欠缺行銷、市場調查專長的管理人員共 1 人及電腦的管理人員共有 1 人；至本球團工作需要具備行銷、市場調查、電腦專長。

(五) 球團人員甄選

在徵選新進員工方面，主要是透過內部晉升或留任及廣告招募管道；新進人員的選用，主要依據條件有學歷、品德、目前技術能力、組織目前需求、年齡及未來潛能發展。

在徵選新進員工方面，甄選人員主要考慮的因素分述如下：

- (1) 性別：男性。
- (2) 年齡：21 至 30 歲。
- (3) 教育程度：大專。
- (4) 運動行政管理實務經驗：1 年以上。
- (5) 專長：商品及市場研究、行銷、市場調查、電腦。

在徵選新進員工方面，決定權為管理階層；另外，員工表示未來球團能提供電腦資訊、投資理財等工作技能之外的教育訓練課程。

二、 統一職業棒球隊

在訪問統一球團的管理階層（B1、B2）之後，整理相關資料如下：

(一) 球團人力基本資料

球團現有 18 位專任(Full Time)行政管理人員；球團現有 2 位兼任(Part Time)行政管理人員；兼任行政管理人員的工作量佔貴公司總工作量之比率大約為 10%至 30%。

(二) 球團人力資源發展概況描述

貴球團有對公司員工進行教育訓練，跟著母企業同步實施；球團訓練的方式為實務工作訓練(含學徒式教導)及短期密集訓練（B1、B2）；對員工從事教育時曾遭遇缺乏合適教

材的問題 (B2)；有關員工的考核方面，由部門主管考核及領隊來進行考核 (B1)；考核內容方面，主要依據有勤惰紀錄；特殊表現、工作績效、品德操守 (B1、B2)；在員工的薪資調整方面，主要依據是依年資、依年度績效 (B1、B2)；提高員工工作績效所採用方式為加薪、年終獎金、旅遊、口頭表揚；激勵員工以提高工作士氣的具體做法有面談溝通 (B1、B2)、授權 (B1)。

(三)球團人力結構及薪資收入

目前貴球團管理行政人力結構分述如下：

(1)性別：男性共有 16 人；女性共有 4 人。

(2)年齡：26~30 歲共有 1 人；31~35 歲共有 1 人；36~40 歲共有 9 人；41~45 歲共有 4 人；46 歲以上共有 5 人。

(3)教育程度：碩士共有 1 人；學士共有 5 人；專科共有 7 人；高中共有人。

(4)相關領域實務經驗：1 年(含)至 3 年(不含)者共有 5 人；3 年(含)至 5 年(不含)者共有 1 人；5 年(含)至 10 年(不含)者共有 7 人；10 年以上者共有 8 人。

(5)專長：會計、財務、稅務共有 3 人；組織及人事管理共有 1 人；商品及市場研究共有 2 人；行銷、市場調查共有 2 人；電腦共有 1 人。

其他 11 人包括宿舍管理 1 人、球員管理 1 人、助理管理 1 人、台南球場行政管理 5 人、秘書 1 人、總經理 1 人、票務 1 人。

目前球團行政管理單位人力平均年薪分述如下：30 萬元以下共有 1 人；30 萬(含)至 60 萬元(不含)共有 3 人；60 萬(含)至 90 萬元(不含)共有 11 人；90 萬(含)至 120 萬元(不含)共有

2 人；120 萬(含)至 150 萬元(不含)共有 2 人。

(四)球團人力缺失資料

目前之業務狀況下，擁有管理人力資源人數沒有不足；本球團較欠缺行銷、市場調查的管理人員共 1 人及電腦專長 1 人；至本球團工作需要具備行銷、市場調查、商品及市場研究專長。

(五)球團人員甄選

在徵選新進員工方面，球團主要是透過員工介紹、組織派員找人、內部晉升或留任、廣告招募及接受自己推薦管道；新進人員的選用，主要依據條件有品德、年齡、目前技術能力、組織目前需求及未來潛能發展，最重要的還需要興趣。

在徵選新進員工方面，球團甄選人員主要考慮的因素分述如下：

(1)性別：依工作性質而定。

(2)年齡：21~30 歲。

(3)教育程度：大專。

(4)運動行政管理實務經驗：不拘。

(5)專長：會計、財務、稅務、商品及市場研究、行銷市場調查；另外還有廣告招商及球隊管理。

在徵選新進員工方面，決定權為管理階層、組織老闆；另外，員工表示未來球團能提供生涯規劃等工作技能之外的教育訓練課程。

三、誠泰職業棒球隊

在訪問誠泰球團的管理階層（C1）之後，整理相關資料如下：

(一)球團人力基本資料

球團現有 14 位專任(Full Time)行政管理人員；球團無兼任(Part Time)行政管理人員。

(二)球團人力資源發展概況描述

貴球團沒有對公司員工進行教育訓練，沒有的原因表示效果不好；球團訓練的方式為實務工作訓練(含學徒式教導)；對員工從事教育時曾遭遇效果不好、缺乏適合師資、沒有合適教材；有關員工的考核方面，貴球團有組織老闆及領隊等人員參與考核；考核內容方面，主要依據為工作績效；在員工的薪資調整方面，主要依據是依年度績效；提高員工工作績效所採用方式有績效獎金；激勵員工以提高工作士氣的具體做法有授權。

(三)球團人力結構及薪資收入

目前貴球團管理行政人力結構分述如下：

(1)性別：男性共有 10 人；女性共有 4 人。

(2)年齡：26~30 歲共有 10 人；31~35 歲共有 2 人；36~40 歲共有 2 人。

(3)教育程度：學士共有 14 人。

(4)相關領域實務經驗：1 年(含)至 3 年(不含)者共有 2 人；3 年(含)至 5 年(不含)者共有 5 人；5 年(含)至 10 年(不含)者共有 5 人；10 年以上者共有 2 人。

(5)專長：會計、財務、稅務共有 1 人；組織及人事管理共有 1 人；商品及市場研究共有 2 人；行銷、市場調查共有 9 人；電腦共有 1 人。

目前球團行政管理單位人力平均年薪分述如下：30 萬元以下共有 1 人；30 萬(含)至 60 萬元(不含)共有 10 人；60 萬(含)

至 90 萬元(不含)共有 2 人；90 萬(含)至 120 萬元(不含)共有 1 人；120 萬(含)至 150 萬元(不含)共有 1 人。

(四)球團人力缺失資料

目前之業務狀況下，擁有管理人力資源人數沒有不足；至本球團工作需要具備行銷、市場調查、商品及市場研究專長。

(五)球團人員甄選

在徵選新進員工方面，球團主要是透過員工介紹及廣告招募管道；新進人員的選用，球團主要依據條件為組織目前需求。

在徵選新進員工方面，球團甄選人員主要考慮的因素分述如下：

- (1)性別：不拘。
- (2)年齡：21~30 歲。
- (3)教育程度：大專。
- (4)運動行政管理實務經驗：2 年以上。
- (5)專長：商品及市場研究、行銷、市場調查。

在徵選新進員工方面，決定權為管理階層及組織老闆；另外，員工表示未來球團能提供投資理財等工作技能之外的教育訓練課程。

四、兄弟職業棒球隊

在訪問兄弟球團的管理階層（D1、D2）之後，整理相關資料如下：

(一)球團人力基本資料

球團現有 23 位專任(Full Time)行政管理人員；球團現有

2 位兼任 (Part Time) 行政管理人員；兼任行政管理人員的工作量佔貴公司總工作量之比率大約為 10% 至 30%。

(二) 球團人力資源發展概況描述

貴球團沒有對公司員工進行教育訓練，沒有的原因表示效果不好；球團訓練的方式為實務工作訓練(含學徒式教導) (D1、D2)；對員工從事教育時曾遭遇效果不好 (D1)、缺乏適合師資 (D2)、沒有合適教材 (D2)；有關員工的考核方面，貴球團有領隊參與考核 (D2)；考核內容方面，主要依據有勤惰紀錄、特殊表現、工作績效、品德操守 (D1、D2)；在員工的薪資調整方面，主要依據是依工作表現、依年度績效 (D1、D2)；提高員工工作績效所採用方式有加薪、年終獎金、休假、旅遊 (D1)，但 D2 表示提高員工工作績效所採用方式只有年終獎金、休假及旅遊三種方式；激勵員工以提高工作士氣的具體做法有腦力激盪討論、面談溝通、授權 (D1、D2)。

(三) 球團人力結構及薪資收入

目前貴球團管理行政人力結構分述如下：

(1) 性別：男性共有 11 人；女性共有 14 人。

(2) 年齡：21~25 歲共有 2 人；26~30 歲共有 4 人；31~35 歲共有 5 人；36~40 歲共有 7 人；41~45 歲共有 4 人；46 歲以上共有 3 人。

(3) 教育程度：碩士共有 3 人；學士共有 15 人；專科共有 6 人。

(4) 相關領域實務經驗：1 年(含)至 3 年(不含)者共有 2 人；3 年(含)至 5 年(不含)者共有 3 人；5 年(含)至 10 年(不含)者共有 5 人；10 年以上者共有 15 人。

(5)專長：會計、財務、稅務共有 3 人；組織及人事管理共有 3 人；商品及市場研究共有 8 人；行銷、市場調查共有 7 人；電腦共有 4 人。兄弟職棒人事組織結構有：球隊管理 1 人、領隊 1 人、業務 2 人、商品部 8 人、活動 3 人、倉庫 2 人、資訊 4 人、出納 1 人、棒球村 3 人。

目前球團行政管理單位人力平均年薪分述如下：30 萬元以下共有 3 人；30 萬(含)至 60 萬元(不含)共有 9 人；60 萬(含)至 90 萬元(不含)共有 7 人；90 萬(含)至 120 萬元(不含)共有 3 人；120 萬(含)至 150 萬元(不含)共有 3 人。

(四)球團人力缺失資料

目前之業務狀況下，擁有管理人力資源人數沒有不足；本球團較欠缺行銷、市場調查專長的管理人員共 1 人及電腦的管理人員共有 1 人；至本球團工作需要具備行銷、市場調查、電腦專長。

(五)球團人員甄選

在徵選新進員工方面，球團主要是透過員工介紹及廣告招募管道；新進人員的選用，球團主要依據條件有品德、及未來潛能發展。

在徵選新進員工方面，球團甄選人員主要考慮的因素分述如下：

- (1)性別：不拘。
- (2)年齡：21~30 歲。
- (3)教育程度：大專。
- (4)運動行政管理實務經驗：不拘。

(5)專長：會計、財務、稅務、組織及人事管理、商品及市場研究、行銷、市場調查、電腦。

在徵選新進員工方面，決定權為管理階層、組織老闆；另外，員工表示未來球團能提供生涯規劃工作技能之外的教育訓練課程。

五、中信職業棒球隊

在訪問興農球團的管理階層（E1）之後，整理相關資料如下：

（一）球團人力基本資料

球團現有 19 位專任 (Full Time) 行政管理人員；球團無兼任 (Part Time) 行政管理人員。

（二）球團人力資源發展概況描述

貴球團沒有對公司員工進行教育訓練，沒有的原因表示效果不好；球團訓練的方式為短期密集訓練、送往國外訓練；對員工從事教育時曾找不到合適訓練機構；有關員工的考核方面，貴球團有教練、領隊及部門主管等人員參與考核；考核內容方面，主要依據有勤惰紀錄、特殊表現、工作績效、品德操守；在員工的薪資調整方面，主要依據是依年度績效；提高員工工作績效所採用方式有加薪、績效獎金；激勵員工以提高工作士氣的具體做法有面談溝通。

（三）球團人力結構及薪資收入

目前貴球團管理行政人力結構分述如下：

(1) 性別：男性共有 17 人；女性共有 2 人。

(2) 年齡：21~25 歲共有 2 人；26~30 歲共有 4 人；31~35 歲共有 6 人；36~40 歲共有 3 人；41~35 歲共有 2 人；。

(3) 教育程度：碩士共有 2 人；學士共有 7 人；專科共有 4 人；高中共有 6 人。

(4)相關領域實務經驗：1年(含)至3年(不含)者共有7人；3年(含)至5年(不含)者共有3人；5年(含)至10年(不含)者共有7人；10年以上者共有2人。

(5)專長：會計、財務、稅務共有1人；組織及人事管理共有16人；行銷、市場調查共有1人；電腦共有1人。

目前球團行政管理單位人力平均年薪分述如下：30萬(含)至60萬元(不含)共有10人；60萬(含)至90萬元(不含)共有9人。

(四)球團人力缺失資料

目前之業務狀況下，擁有管理人力資源人數沒有不足；本球團較欠缺行銷、市場調查專長的管理人員共1人；至本球團工作需要具備行銷、市場調查專長。

(五)球團人員甄選

在徵選新進員工方面，球團主要是透過員工介紹管道；新進人員的選用，球團主要依據條件有品德、組織目前需求及未來潛能發展。

在徵選新進員工方面，球團甄選人員主要考慮的因素分述如下：

- (1)性別：男性。
- (2)年齡：21~30歲。
- (3)教育程度：大專。
- (4)運動行政管理實務經驗：不拘。
- (5)專長：行銷、市場調查。

在徵選新進員工方面，決定權為專業人員；另外，員工表示未來球團能提供生涯規劃、電腦資訊等工作技能之外的教育訓練課程。

六、La-New 職業棒球隊

在訪問 La-New 球團的管理階層（E1、E2）之後，整理相關資料如下：

（一）球團人力基本資料

球團現有 22 位專任(Full Time)行政管理人員；球團現有 2 人兼任(Part Time)行政管理人員；兼任行政管理人員的工作量佔貴公司總工作量之比率大約為低於 10%。

（二）球團人力資源發展概況描述

貴球團沒有對公司員工進行教育訓練，沒有的原因表示找不到合適的講師；球團訓練的方式為實務工作訓練(含學徒式教導)(A1、A2)；對員工從事教育時曾遭遇找不到合適訓練機構(A1)、缺乏適合師資(A2)、沒有合適教材(A2)；有關員工的考核方面，貴球團有領隊及部門主管等人員參與考核(A1)；考核內容方面，主要依據為工作績效、品德操守(A1、A2)；在員工的薪資調整方面，主要依據是依年資、工作表現、依年度績效(A1、A2)；提高員工工作績效所採用方式有加薪、績效獎金、年終獎金、休假、旅遊(A1)，但 A2 表示並沒有提高員工工作績效的方式；激勵員工以提高工作士氣的具體做法有面談溝通(A1、A2)。

（三）球團人力結構及薪資收入

目前貴球團管理行政人力結構分述如下：

(1)性別：男性共有 17 人；女性共有 6 人。

(2)年齡：21~25 歲共有 2 人；26~30 歲共有 6 人；31~35 歲共有 6 人；36~40 歲共有 3 人；41~45 歲共有 5 人；46 歲以上共有 1 人。

(3)教育程度：碩士共有 4 人；學士共有 17 人；專科共有

3 人。

(4)相關領域實務經驗：不滿 1 年者共有 2 位；1 年(含)至 3 年(不含)者共有 12 人；3 年(含)至 5 年(不含)者共有 6 人；5 年(含)至 10 年(不含)者共有 3 人；10 年以上者共有 1 人。

(5)專長：會計、財務、稅務共有 4 人；組織及人事管理共有 3 人；商品及市場研究共有 5 人；行銷、市場調查共有 5 人；電腦共有 3 人；心理共有 1 人。

目前球團行政管理單位人力平均年薪分述如下：30 萬元以下共有 2 人；30 萬(含)至 60 萬元(不含)共有 13 人；60 萬(含)至 90 萬元(不含)共有 3 人；90 萬(含)至 120 萬元(不含)共有 2 人；120 萬(含)至 150 萬元(不含)共有 2 人。

(四)球團人力缺失資料

目前之業務狀況下，擁有管理人力資源人數沒有不足；本球團較欠缺商品及市場研究的管理人員共 1 人及心理的管理人員共有 1 人；至本球團工作需要具備電腦、心理及企劃能力專長。

(五)球團人員甄選

在徵選新進員工方面，球團主要是透過內部晉升或透過員工介紹管道；新進人員的選用，球團主要依據條件有學歷、目前技術能力、組織目前需求、年齡。

在徵選新進員工方面，球團甄選人員主要考慮的因素分述如下：

- (1)性別：不拘。
- (2)年齡：21~30 歲。
- (3)教育程度：大專。

(4)運動行政管理實務經驗：不拘。

(5)專長：行銷、市場調查、電腦、心理。

在徵選新進員工方面，決定權為管理階層；另外，員工表示未來球團能提供電腦資訊、繪圖等及相關影像處理課程工作技能之外的教育訓練課程。

第二節 個案整理與分析

本節依訪問問卷及前節整理而來，整理分析如下：

一、球團人力概況

表 2 球隊人力概況比較表

	興農	統一	誠泰	兄弟	中信	LA-NEW
組織	扁平化	扁平化	扁平化	扁平化	扁平化	扁平化
階層	組織	組織	組織	組織	組織	組織
行政人員	專任 12 位 兼職 2 位	專任 18 位 兼職 2 位	專任 14 位 無兼職	專任 23 位 兼職 2 位	專任 19 位 無兼職	專任 22 位 兼職 2 位

由表 2 可知，六球團組織結構階層均為扁平化，有利於球員、行政管理人員及高階主管之間的溝通，對於整個球團的凝聚力容易營造。在球團行政組織成員中有董事長、領隊、副領隊、管理部、行銷部、商品部、資訊部及會計部，人員方面極為精簡。六球團皆設有專管行政之人事部門，隸屬公司並與球隊屬平行單位，部門名稱不一，行政人員十至二十四位。

二、從業人員甄選概況

表 3 為各球團徵選員工概況比較表，分析如下。

表 3 從業人員甄選概況比較表

	興農	統一	誠泰	兄弟	中信	LA-NEW
從業人員甄選管道						
透過員工介紹		✓	✓	✓	✓	✓
內部晉升或留任	✓	✓				✓
透過廣告招募	✓	✓	✓	✓		
接受自己推薦		✓				
組織派員找人		✓				
甄選依據條件						
學歷	✓					✓
品德	✓	✓		✓	✓	
目前技術能力	✓	✓				✓
組織目前需求	✓	✓	✓		✓	✓
年齡	✓	✓				✓
未來潛能發展	✓	✓		✓	✓	
興趣	✓	✓	✓	✓	✓	✓
甄選從業人員考慮因素						
性別	男生	不拘	不拘	不拘	男生	不拘
年齡	21~30 歲	21~30 歲	21~30 歲	21~30 歲	21~30 歲	21~30 歲
教育程度	大專	大專	大專	大專	大專	大專
實務經驗	1 年以上	不拘	2 年以上	不拘	不拘	不拘

表 3 從業人員甄選概況比較表(續)

	興農	統一	誠泰	兄弟	中信	LA-NEW
甄選從業人員考慮因素						
會計、財務、稅務		✓		✓		
組織及人事管理				✓		
商品及市場研究	✓	✓	✓	✓		
行銷、市場調查	✓		✓	✓	✓	✓
電腦	✓			✓		✓
心理(含溝通技巧)						✓
其他		廣告招商				
		球隊管理				
甄選決定權						
專業人員					✓	
管理階層	✓	✓	✓	✓		✓
組織老闆		✓	✓	✓		

由表 3 可知，新進人員選用決定之權為管理階層、專業人員及組織老闆決定。從業人員甄選任用依據條件六球團皆以興趣為必要條件，學歷、品德、目前技術能力、年齡、組織目前需求、未來潛能發展為次要條件。球團甄選從業人員考慮因素不一，依據各個球團的需要選用，在年齡方面六球團表示選用 21~30 歲的主要原因乃是考慮年輕化，使球團行銷能夠有創意、有活力。

三、工作績效評估概況

表 4 為六球團工作績效評估概況比較表，分析如下。

表 4 工作績效評估概況比較表

	興農	統一	誠泰	兄弟	中信	LA-NEW
評估人員						
• 部門主管	✓	✓			✓	✓
• 組織老闆	✓		✓			
• 領隊	✓	✓	✓	✓	✓	✓
評估內容						
• 勤惰紀錄	✓	✓		✓	✓	
• 特殊表現	✓	✓		✓	✓	
• 工作績效	✓	✓		✓	✓	✓
• 品德操守	✓	✓		✓	✓	✓
有無評估標準	✓	✓	✓	✓	✓	✓
有無申訴管道	✓	✓	✓	✓	✓	✓
提高員工工作績效的方式						
加薪	✓	✓		✓	✓	✓
績效獎金	✓		✓		✓	✓
年終獎金	✓	✓		✓		✓
休假	✓			✓		✓
旅遊	✓	✓		✓		✓
口頭表揚		✓				

表 4 工作績效評估概況比較表(續)

	興農	統一	誠泰	兄弟	中信	LA-NEW
提高工作士氣具體做法						
腦力激盪討論	✓			✓		
面談溝通	✓	✓		✓	✓	✓
授權	✓	✓	✓	✓		

由表 4 可知，六隊在提高工作績效的做法皆有加薪、績效獎金、旅遊等方式，統一尚有口頭表揚方式(B1：「今年球團與往年不同，我希望每個人都能夠很快樂的工作，透過口頭表揚來鼓勵肯定從業人員積極的表現，就好像小學生一樣，上台接受表揚，使他們得到心理的滿足……」)，由此可見統一相當注重員工的感受，透過此方式使員工得到心理上的成就。

六個球團在提高比賽士氣方面有所不同，興農、兄弟是以腦力激盪討論、面談溝通及授權等方式，給予員工有極度的參與感；而中信、LA-NEW 兩球團是僅以面談溝通來激勵員工，給予員工心理上的鼓勵；統一以面談溝通、授權來激勵員工；誠泰僅以授權來提高工作士氣，讓員工在工作時擁有自主權。

由表 4 可知，六球團均有評估標準，並作分項記點累計積分以供考核參考，考核人員均為中高階層人員，六隊員工若對其評估有所疑慮，可透過主管向球團高層申訴(A1、C2、D1：「員工對球團的評估如果有意見可以透過部門主管來向領隊及高層反應……」)；(B2、E1、F2：「員工對球團及教練

團的評估如果有什麼不滿或意見可以透過單位主管來向領隊反應，就好像一般企業那樣一層一層的往上呈報……」)。

六球團評估模式從個人績效、過程評估導向將轉為團體績效和結果評估導向，因為球團的營運除了要有個人的良好工作表現外，也要求團隊的整體營業成績，因此管理員的角色，將從監督、稽核轉變為人性化的協調、輔導與激勵的角色，此轉變可使團隊士氣凝聚，發揮球隊團隊精神效用。

職棒球團的營運表現除了依靠球員個人及團體的卓越表現，必須依靠球團從業人員的整體努力，透過團體績效使所有員工了解彼此有互相補足的必要，以達更有效的結合。

四、球團薪資酬勞概況

薪資酬勞為經營支出經費的最大項目，其依據如表 5 所示。

表 5 球隊薪資調整依據概況比較表

	興農	統一	誠泰	兄弟	中信	LA-NEW
依年度績效	✓	✓	✓	✓	✓	✓
依年資		✓				✓
依工作表現	✓			✓		✓

由表 5 中顯示出六球團在薪資調整依據方面，有些不同，六球團皆會依球隊年度績效作調整依據，由此可知六球團是個注重團隊的組織。其次，球團所屬之企業在球隊戰績佳時，可以創造無限商機，增加球團與所屬企業之收入，因此，員工提高績效、球隊戰績佳相對給予員工及球員高薪，即為六球團在年度調整薪金時的主要依據(A2、B1、C1、D2、E2、F1)。

五、球團人力資源系統概況

表 6 為六球團人力資源發展系統概況比較表，分析如下。

表 6 球團人力資源發展概況比較表

	興農	統一	誠泰	兄弟	中信	LA-NEW
人力資源發展系統						
員工基本資料	✓	✓	✓	✓	✓	✓
檔案						
福利薪金制度	✓	✓	✓	✓	✓	✓
教育訓練檔案		✓				
績效評估檔案	✓	✓	✓	✓	✓	✓
工作任務分析	✓	✓	✓	✓	✓	✓
員工招募計畫	✓	✓	✓	✓	✓	✓
進行教育訓練		✓				
無教育訓練的原因						
效果不好	✓		✓	✓	✓	
缺乏合適講師	✓		✓	✓		✓
缺乏合適教材	✓		✓	✓		✓
缺乏合適機構					✓	✓
員工訓練方式						
實務工作訓練	✓	✓	✓	✓	✓	✓
短期密集訓練		✓				

由表 6 可看出，六支球團管理人員表示球團皆建立球員人力資源系統，皆有員工基本資料檔案、福利薪資制度、績效評估檔案、工作任務分析等系統，使行政管理人員都能各司其職 (A1、A2、B1、B2、C1、D1、D2、E1、E2、F1、F2)。

以企業長期經營策略來看，球團在訓練發展上提供員工的學習機會與學習環境，如六球團往年都會派球員至日本訓練及教練至國外考察，其目的在使球團營造一種彈性、專業、團隊合作的工作環境中，求得整體的最佳實力，同時使六隊球員個人生涯規劃力求與組織緊密合併一致，發揮共同理念，使球員在球員職棒生涯結束後，轉任教練，使長期人力資源投資得以充分應運在自己的職棒球隊，但是六球團並未針對其行政人員作如此完整的教育訓練計畫。

在人力資源發展系統上，此部分由管理階層所回答，分析比較後發現統一的制度為六隊裡面較好的球隊，整體而言六隊仍有待加強。站在人力資源發展的角度來看，這六個球團尚有相當大進步的空間，就訓練、發展、教育而言，這六支球隊皆重視球員的訓練及發展，對於行政管理人員的生涯發展及教育訓練發展較不重視，並沒有給予行政管理人員第二專長的訓練，以幫助行政管理人員作未來的生涯規劃，這是須值得加以改進的地方。

第三節 因素分析

由於本研究的研究對象為職棒球團的行政管理人員，受限於母群體的樣本數不大，因此本研究在做過專家效度之後，經由專家認可發放正式問卷六個球團共 110 份問卷，回收 110 份(回收率 100%)，剔除無效問卷後，有效問卷共計 100 份(回收率 90.91%)。

本量表經由專家效度後，將正式問卷發放至六個球團，為建構研究效度，將所收 100 份有效問卷進行因素分析，找

出衡量構面。

1.項目分析：項目分析主要目的是在針對預試題目進行適切性的評估。職棒產業從業人員工作情形之調查問卷量表採內部一致性效標法，進行篩選。內部一致性效標表是將所有受試者在預試量表的得分總合依高低分排序，然後由最高分算起 25% 為高分組，最低分之 27% 為低分組。再以 t 檢定考驗高低二組在題項上之差異，項目分析之 t 值達顯著水準時，即表示該題能鑑別不同受試者的反應程度，此為選題的依據，反之者應予剔除（吳明隆，2000）。

本量表經內部一致性效標分析結果，發現正式問卷之職棒產業從業人員工作情形調查問卷量表之第 17 題項目分析未達顯著水準（ $p < .05$ ），應予以刪除。其餘 29 題均達顯著水準，因此給予保留，如表 7 及 8 所示。刪除未達顯著水準之題項 17 之後，進行因素分析。

表 7 從業人員人力資源發展認知與組織承諾量表鑑別表

題號	t 值
1、目前我所屬的球團已建立完整的員工基本檔案的制度	9.333***
2、目前我所屬的球團已建立完整的員工福利的制度	11.444***
3、目前我所屬的球團已建立完整的員工教育訓練的制度	9.434***
4、目前我所屬的球團已建立完整的員工績效評估的制度	10.114***
5、目前我所屬的球團已建立工作職權劃分的制度	7.986***
6、目前我所屬的球團已建立一套員工招募與選才的制度	8.613***
7、目前我所屬的球團已建立完整的員工薪資的制度	10.107***
8、我們球團重視人力資源的發展	14.559***
9、我們球團提供充分的進修機會、鼓勵參與學習活動	10.022***

表 7 從業人員人力資源發展認知與組織承諾量表鑑別表(續)

題號	t 值
10、我認為我的球團相當重視我的需求，並提供協助	12.288***
11、我認為我對工作的付出所得到的報酬率是合理的	8.796***
12、我認為我的球團相當重視員工的教育及訓練需求	11.457***
13、我認為我的球團有協助員工做生涯發展的規劃	11.872***
14、我認為我的球團有協助員工做第二專長訓練的制度	10.542***
15、我認為我的球團有協助員工做生涯諮商的制度	10.879***
16、我認為我的球團有評估及發展員工潛能的制度	9.626***
17、我認為我的球團員工流動率相當高	0.613--刪除
18、我認為我的球團相當強調員工的專業素質	5.722***
19、我認為我的球團相當重視員工的工作態度	5.325***
20、我認為我的球團相當重視員工的職業道德	7.072***
21、我認為我的球團是一個不錯的公司	11.299***
22、我認為這個球團，對我的專業能力會有所精進	7.442***
23、對我而言，我的工作是我生活中最大的樂趣之一	8.992***
24、我經常會想著工作所遇到的困難，並仔細思考該如何去面對	6.491***
25、我投入相當的心力以求取更好的工作表現	7.468***
26、我個人相當投入於我的工作當中	8.454***
27、我會盡力向朋友介紹我所屬的工作團體	10.323***
28、我偶爾會覺得工作很無趣，甚至有倦怠感	3.191**
29、我很慶幸能加入了目前這個球團	13.366***
30、我以身為球團一份子為榮	12.327***

* $p < .05$; * $p < .01$; *** $p < .001$

表 8 職棒從業人員工作生活品質情形看法量表題項鑑別表

題號	t 值
1、球團福利良好、制度明確，可以保障工作的權益	5.785***
2、我所擔任的職務，可以發揮自己的專長	4.354***
3、在球團工作，使我可以學到更多新的工作觀念	5.813***
4、球團所提供的工作環境，令我感到滿意	8.375***
5、我們球團主張員工創新思考	2.827***
6、球團的訓練制度，可以提升我的工作能力	4.858***
7、辦公環境場地安全性高，可以避免造成工作傷害	5.636***
8、球團重視員工的生活品質，可以讓我更投入工作	5.496***
9、遇有工作壓力時，球團提供各種管道幫助紓解壓	4.596***
10、球團會提供工作技能以外的教育訓練課程，為員工的生涯規劃做準備	6.301***
11、工作不會影響個人生活休閒的時間	5.037***
12、球團提供良好的假期安排、旅遊慰勞等活動	4.961***
13、球團保有詳盡完整的工作及相關紀錄檔案	6.541***
14、工作報酬高（薪資、津貼、獎金）	4.161***
15、球團會協助員工做好工作分析	6.257***
16、球團對員工績效評估的方式很公平合理	10.253***
17、身為職棒產業的一份子，使我覺得自己很有成就感	7.330***
18、員工與管理團隊之間能夠彼此信任、互助合作	8.053***
19、員工之間向心力大、團結力強、凝聚力強	5.420***
20、對於未來的生涯發展，我不會感到茫然或擔心	7.759***

* $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$

2. 因素分析：因素分析是以主要成分因素分析抽取因素，以最大變異法正交轉軸，取特徵值大於 1、因素負荷量大於 0.4 及 KMO 值大於 0.5 以上，作為建構效度之取捨標準（吳明隆，民 89）。

本研究的因素分析以主成分分析法配合最大變異法（Varimax）進行正交轉軸，結果顯示如表 9，分述如下：

(1) 人力資源發展應用分量表

本研究針對 100 位受測樣本在 20 個人力資源發展應用題項之得分，經 KMO(Kaiser-Meyer-Olkin)，即抽樣妥適度檢定（measure of sampling adequacy）及 Bartlett 球形檢定（Bartlett's Test of Sphericity）衡量後，方可進行因素分析。

本量表 KMO 值為 .933、Bartlett 球形檢定的卡方值為 1701.116（自由度為 171， $p < .001$ ）達顯著水準，表示此資料適合進行因素分析。特徵值（ λ ）大於 1 的因素共有 3 個，分別為 11.553、1.308、1.097，將之命名為訓練發展、報酬福利、徵選用人，總量表 Cronbach's α 係數 .9633，如表 9 所示。

表 9 人力資源發展因素分析結果

構面名稱	特徵值	解釋變異量	題數	平均數
A、訓練發展	11.553	60.804%	9	2.8697
B、報酬福利	1.308	6.833%	6	3.2250
C、徵選用人	1.097	5.774%	4	3.5550

表 9 顯示職棒球團人力資源發展的三項核心構面，主要用來檢視從業人員工作投入之間的關係。

茲將每個衡量構知命名與其意義分析如下：

A、衡量構面一：訓練發展

表 10 所示，此核心構面一共包含九題，題項 15、13、16、9、10 主要闡述員工未來的生涯發展及工作發展的制度，題項 12、3、7 主要闡述主要是透過有計畫學習，幫助員工完成現在及未來工作的關鍵能力，與訓練制度有關。

綜觀上述九題內容，主要與訓練發展有關，因此將此構面命名為「訓練發展」。

表 10 衡量構面一：訓練發展

題號	因素負荷量	解釋變異量
15、我認為我的球團有協助員工做生涯諮商的制度	.814	60.804%
13、我認為我的球團有協助員工做生涯發展的規劃	.767	
12、我認為我的球團相當重視員工的教育及訓練需求	.760	
16、我認為我的球團有評估及發展員工潛能的制度	.756	
9、我們球團提供充分的進修機會、鼓勵參與學習活動	.725	
3、目前我所屬的球團已建立完整的員工教育訓練的制度	.720	
14、我認為我的球團有協助員工做第二專長訓練的制度	.707	
10、我認為我的球團相當重視我的需求，並提供協助	.626	
11、我認為我對工作的付出所得到的報酬率是合理的	.617	

特徵值:11.553 Cronbach's α 係數:.9506

B、衡量構面二：報酬福利

表 11 所示，此核心構面一共包含六題，題項 1、7、6、4、2、8 主要闡述員工工作薪資、績效評估以及福利的各項制度以確保報酬與福利的一致性，因此將此構面命名為「報酬福利」。

表 11 衡量構面二：報酬福利

題號	因素負荷量	解釋變異量
1、目前我所屬的球團已建立完整的員工基本檔案的制度	.803	6.833%
7、目前我所屬的球團已建立完整的員工薪資的制度	.772	
6、目前我所屬的球團已建立一套員工招募與選才的制度	.755	
4、目前我所屬的球團已建立完整的員工績效評估的制度	.702	
2、目前我所屬的球團已建立完整的員工福利的制度	.637	
8、我們球團重視人力資源的發展	.602	

特徵值:1.308 Cronbach's α 係數:.9247

C、衡量構面三：徵選用人

表 12 所示，此核心構面一共包含四題，題項 19、20、18、5 主要闡述球團徵選用人的主要要求，並且注重員工的生涯需求與工作內容。綜觀上述四題內容，主要與徵選用人有關，因此將此構面命名為「徵選用人」。

表 12 衡量構面三：徵選用人

題號	因素負荷量	解釋變異量
19、我認為我的球團相當重視員工的工作態度	.870	5.774%
20、我認為我的球團相當重視員工的職業道德	.783	
18、我認為我的球團相當強調員工的專業素質	.741	
5、目前我所屬的球團已建立工作職權劃分的制度	.546	

特徵值:1.097 Cronbach's α 係數:.8497

(2) 組織承諾

本量表 KMO 值為 .844、Bartlett 球形檢定的卡方值為 579.941 (自由度為 45, $p < .001$) 達顯著水準, 表示此資料適合進行因素分析。

特徵值 (λ) 大於 1 的因素共有 2 個, 分別為 5.269、1.197, 將之命名為組織認同、工作認同, 總量表 Cronbach's α 係數:.8914, 如表 13。

表 13 組織承諾因素分析結果

構面名稱	特徵值	解釋變異量	題數	平均數
A、組織認同	5.269	52.694%	6	3.7017
B、工作認同	1.197	11.969%	4	3.7325

A、衡量構面一：組織認同

表 14 所示, 此核心構面一共包含六題, 題項 21、29、30、22、27、23 主要闡述個人對於組織認同的自覺程度, 因此將此構面命名為「組織認同」。

表 14 衡量構面一：組織認同

題號	因素負荷量	解釋變異量
21、我認為我的球團是一個不錯的公司	.888	52.694%
29、我很慶幸能加入了目前這個球團	.808	
30、我以身為球團一份子為榮	.753	
22、我認為這個球團, 對我的專業能力會有所精進	.716	
27、我會盡力向朋友介紹我所屬的工作團體	.629	
23、對我而言, 我的工作是我生活中最大的樂趣之一	.593	

特徵值:5.269 Cronbach's α 係數:.8872

B、衡量構面二：工作認同

表 15 所示，此核心構面一共包含六題，題項 25、24、26、28 主要闡述個人對於本身工作認同的自覺程度，因此將此構面命名為「工作認同」。

表 15 衡量構面二：工作認同

題號	因素負荷量	解釋變異量
25、我投入相當的心力以求取更好的工作表現	.856	11.969%
24、我經常會想著工作所遇到的困難 ，並仔細思考該如何去面對	.848	
26、我個人相當投入於我的工作當中	.815	
28、我覺得工作很有趣，鮮少有倦怠感	.337	

特徵值:1.197 Cronbach's α 係數:.7438

(3) 工作生活品質

KMO 值為 .754、Bartlett 球形檢定的卡方值為 984.511 (自由度為 190, $p < .001$) 達顯著水準，表示此資料適合進行因素分析，特徵值 (λ) 大於 1 的因素共有 6 個，分別為 6.660、2.917、1.686、1.379、1.143、1.030，但由於題項 6 之因素負荷量未達 0.5 以上且第六個因素只包含題項 3 及題項 5，因此將題項 3、題項 5、題項 6 刪除後並進行第二次因素分析。

第二次因素分析的 KMO 值為 .753、Bartlett 球形檢定的卡方值為 848.549 (自由度為 136, $p < .001$) 達顯著水準，表示此資料適合進行因素分析。

特徵值 (λ) 大於 1 的因素共有 5 個，分別為 6.001、

2.080、1.478、1.350、1.083，將之命名為工作支持、工作福利、環境支持、公平分配、工作保障，總量表 Cronbach's α 係數：.8783，如表 16。

表 16 工作生活品質因素分析結果

構面名稱	特徵值	解釋變異量	題數	平均數
A、工作支持	6.001	34.302%	4	4.2175
B、工作福利	2.080	12.238%	4	4.1225
C、環境支持	1.478	8.693%	3	4.0300
D、公平分配	1.350	8.806%	3	4.0967
E、工作保障	1.083	6.368%	3	4.2600

A、衡量構面一：工作支持

表 17 所示，此核心構面一共包含四題，題項 20、18、19、17 主要闡述個人工作時所接觸到他人的關懷或支持，因此將此構面命名為「工作支持」。

表 17 衡量構面一：工作支持

題號	因素負荷量	解釋變異量
20、對於未來的生涯發展，我不會感到茫然或擔心	.792	34.302%
18、員工與管理團隊之間能夠彼此信任、互助合作	.788	
19、員工之間向心力大、團結力強、凝聚力強	.737	
17、身為職棒產業的一份子，使我覺得自己很有成就感	.714	

特徵值：6.001 Cronbach's α 係數：.8333

B、衡量構面二：工作福利

表 18 所示，此核心構面一共包含四題，題項 12、11、

主要闡述球團提供假期、不影響個人追求休閒的時間，題項 13、10 主要是球團提供員工的各項紀錄檔案及教育訓練課程，綜觀上述四題，發現與工作福利有關，因此將此構面命名為「工作福利」。

表 18 衡量構面二：工作福利

題號	因素負荷量	解釋變異量
12、球團提供良好的假期安排、旅遊慰勞等活動	.817	12.238%
11、工作不會影響個人生活休閒的時間	.729	
13、球團保有詳盡完整的工作及相關紀錄檔案	.728	
10、球團會提供工作技能以外的教育訓練課程 ，為員工的生涯規劃做準備	.606	

特徵值：2.080 Cronbach's α 係數：.8069

C、衡量構面三：環境支持

表 19 所示，此核心構面一共包含三題，題項 9、8、7 主要闡述球團在工作環境上提供各種管道及員工的辦公環境，讓員工可以安心的工作，綜觀上述三題，發現與工作福利有關，因此將此構面命名為「環境支持」。

表 19 衡量構面三：環境支持

題號	因素負荷量	解釋變異量
9、遇有工作壓力時，球團提供各種管道幫助紓解壓力	.816	8.693%
8、球團重視員工的生活品質，可以讓我更投入工作	.790	
7、辦公環境場地安全性高，可以避免造成工作傷害	.664	

特徵值：1.478 Cronbach's α 係數：.7520

D、衡量構面四：公平分配

表 20 所示，此核心構面一共包含三題，題項 15、14、16 主要闡述球團在工作分析、報酬及績效評估制度上符合合理及公平的一致性，綜觀上述三題，發現與公平分配有關，因此將此構面命名為「公平分配」。

表 20 衡量構面四：公平分配

題號	因素負荷量	解釋變異量
15、球團會協助員工做好工作分析	.781	8.806%
14、工作報酬高（薪資、津貼、獎金）	.656	
16、球團對員工績效評估的方式很公平合理	.569	

特徵值：1.350 Cronbach's α 係數：.7939

E、衡量構面五：工作保障

表 21 所示，此核心構面一共包含三題，題項 2、4 主要闡述員工在工作時能依原本所擔任的職務發揮自己長才，且工作環境良好，不會有所變動，題項 1 主要是闡述球團的各項制度，讓員工工作的權益不受損，綜觀上述三題，發現與工作保障有關，因此將此構面命名為「工作保障」。

表 21 衡量構面五：工作保障

題號	因素負荷量	解釋變異量
2、我所擔任的職務，可以發揮自己的專長	.880	6.368%
4、球團所提供的工作環境，令我感到滿意	.719	
1、球團福利良好、制度明確，可以保障工作的權益	.625	

特徵值：1.083 Cronbach's α 係數：.7049

第四節 問卷分析結果

一、樣本從業人員之基本資料

本研究回收有效問卷 100 份，其中興農職業棒球隊發出 13 份，回收 12 份（回收率 92.31%）；統一職業棒球隊發出 21 份，回收 18 份（回收率 85.71%）；誠泰職業棒球隊發出 13 份，回收 10 份（回收率 76.92%）；兄弟職業棒球隊發出 24 份，回收 22 份（回收率 91.67%）；中信職業棒球隊發出 18 份，回收 16 份（回收率 88.89%）；LA-NEW 職業棒球隊發出 23 份，回收 22 份（回收率 95.65%），總回收率 90.91%。

樣本從業人員之基本資料如表 22 所示。

表 22 回收樣本基本資料分布情形(N=100)

變項名稱	次數	次數(n)	百分比(%)
性別		100	100.0
男		66	66
女		34	34
年齡		100	100.0
20~22 歲		9	9
23~25 歲		10	10
26~28 歲		23	23
29~31 歲		12	12
32 歲以上		46	46
婚姻狀況		100	100.0
已婚		44	44
未婚		56	56

表 22 回收樣本基本資料分布情形(N=100)(續)

變項名稱	次 數	次數(n)	百分比(%)
現屬球團年資		100	100.0
未滿 1 年		25	25
1 年以上 3 年以下		39	39
3 年以上		36	36
教育程度		100	100.0
高中職以下		4	4
高中		17	17
大專		69	69
研究所以上		10	10
平均月薪		100	100.0
2 萬以下		5	5
20,000~29,999		29	29
30,000~39,999		90	90
40,000~49,999		14	14
50,000~59,999		8	8
6 萬以上		14	14
球團別		100	100.0
興農		12	12
統一		18	18
誠泰		10	10
兄弟		22	22
中信		16	16
LA-NEW		22	22

由表 22 可知，我國各隊從業人員的基本資料的情形。在從業人員年齡方面，以 32 歲(佔 43%)為最多，顯示我國職棒從業人員大多仍屬年輕，距離退休平均上有 5~15 年的生涯。加盟職棒年資以 5 年以上(佔 46%)為多，亦顯示我國職棒從業人員大多仍屬年輕。現職球團年資則以 5 年以上(佔 46%)為多數。從業人員教育程度以大專(佔 72%)為最多，顯示球員學歷尚屬中高，婚姻狀況方面，以未婚(59%)居多。平均月薪方面，則以 20,000~29,999 元(佔 29%)及 30,000~39,999 元(佔 26%)為最多，顯示我國職棒從業人員平均月薪高於一般從業者甚多。

二、從業人員人口統計變項在工作生活品質滿意度描述統計

本部分主要是針對不同人口統計變項對工作生活品質滿意度作描述性統計，在人口統計變項中分別以年齡、性別、教育程度、年資、球團別、婚姻狀況及平均月薪來加以描述分析。有關職棒從業人員工作生活品質滿意度評比百分比計算，係依平均數得分轉換而得，工作生活品質滿意度評比以平均數滿分 5 分為 100% 為基準。茲將衡量標準訂定如下(如表 23 所示)：

表 23 衡量標準

平均得分	滿意度評比	工作生活品質滿意度意義
1.5000 以下	30%	偏低等
1.5001~2.5000	30.001%~50.000%	低等
2.5001~3.5000	50.001%~70.000%	中度
3.5001~4.5000	70.001%~90.000%	高
4.5001 以上	90.001%	偏高

(一) 不同年齡對工作生活品質滿意度之描述統計

對於職棒球團從業人員之抽樣人數為 100 人，20 至 22 歲抽樣人數為 9 人，23 至 25 歲抽樣人數為 10 人，26 至 28 歲抽樣人數為 23 人，29 至 31 歲抽樣人數為 12 人，32 歲以上抽樣人數為 46 人。

對於工作支持滿意度方面，20 至 22 歲平均數為 3.3333，23 至 25 歲之平均數為 2.9500，26 至 28 歲平均數為 3.2609，29 至 31 歲之平均數為 3.1458，32 歲以上之平均數為 3.2500，表示各年齡層對於工作生活品質滿意度之工作支持滿足感方面屬普通程度。

對於工作福利滿意度方面，20 至 22 歲平均數為 3.0556，23 至 25 歲之平均數為 2.7750，26 至 28 歲平均數為 2.6957，29 至 31 歲之平均數為 2.8125，32 歲以上之平均數為 2.8261，表示各年齡層對於工作生活品質滿意度之工作福利滿足感方面屬普通程度。

對於環境支持滿意度方面，20 至 22 歲平均數為 3.1852，23 至 25 歲之平均數為 3.3667，26 至 28 歲平均數為 3.0145，29 至 31 歲之平均數為 3.1667，32 歲以上之平均數為 3.3116，表示各年齡層對於工作生活品質滿意度之環境支持滿足感方面屬普通程度。

對於公平分配滿意度方面，20 至 22 歲平均數為 3.1852，23 至 25 歲之平均數為 2.8883，26 至 28 歲平均數為 2.8696，29 至 31 歲之平均數為 3.1667，32 歲以上之平均數為 2.9203，表示各年齡層對於工作生活品質滿意度之公平分配滿足感方面屬普通程度。

對於工作保障滿意度方面，20 至 22 歲平均數為 3.2963，

23 至 25 歲之平均數為 3.6667，26 至 28 歲平均數為 3.2609，29 至 31 歲之平均數為 3.3333，32 歲以上之平均數為 3.4348，表示各年齡層對於工作生活品質滿意度之工作保障滿足感方面屬普通程度，其中 23~25 歲對於工作生活品質滿意度之工作保障滿足感方面屬高程度 (N=100)。如表 24 所示。

表 24 不同年齡對工作生活品質滿意度之描述統計量表 (N=100)

滿意度構面	年齡	人數	平均數	標準差	相對滿意程度
工作支持	20~22 歲	9	3.3333	.7806	中度
	23~25 歲	10	2.9500	.9704	中度
	26~28 歲	23	3.2609	.5764	中度
	29~31 歲	12	3.1458	.6696	中度
	32 歲以上	46	3.2500	.9661	中度
	總和	100	3.2175	.8323	中度
工作福利	20~22 歲	9	3.0556	.7683	中度
	23~25 歲	10	2.7750	.8616	中度
	26~28 歲	23	2.6957	.5933	中度
	29~31 歲	12	2.8125	.5236	中度
	32 歲以上	46	2.8261	.9616	中度
	總和	100	2.8100	.8080	中度
環境支持	20~22 歲	9	3.1852	.8992	中度
	23~25 歲	10	3.3667	.7927	中度
	26~28 歲	23	3.0145	.6627	中度
	29~31 歲	12	3.1667	.5946	中度
	32 歲以上	46	3.3116	.7775	中度
	總和	100	3.2200	.7419	中度

表 24 不同年齡對工作生活品質滿意度之描述統計量表 (N=100) (續)

滿意度構面	年齡	人數	平均數	標準差	相對滿意程度
公平分配	20~22 歲	9	3.1852	.8517	中度
	23~25 歲	10	2.8333	.6334	中度
	26~28 歲	23	2.8696	.6174	中度
	29~31 歲	12	3.1667	.3333	中度
	32 歲以上	46	2.9203	.9992	中度
	總和	100	2.9533	.8124	中度
工作保障	20~22 歲	9	3.2963	.6961	中度
	23~25 歲	10	3.6667	.8951	高
	26~28 歲	23	3.2609	.5857	中度
	29~31 歲	12	3.3333	.3178	中度
	32 歲以上	46	3.4348	.7499	中度
	總和	100	3.3633	.6785	中度

(二) 不同性別對工作生活品質滿意度之描述統計

對於職棒球隊從業人員之抽樣人數為 100 人，男性抽樣人數為 66 人，女性抽樣人數為 34 人。對於工作支持滿意度方面，男性之平均數為 3.2538，女性之平均數為 3.1471，表示男女對於工作生活品質滿意度之工作支持滿足感方面屬普通程度。

對於工作福利滿意度方面，男性之平均數為 2.7803，女性之平均數為 2.8676，表示男女對於工作生活品質滿意度之工作福利滿足感方面屬普通程度。

對於環境支持滿意度方面，男性之平均數為 3.2071，女

性之平均數為 3.2451，表示男女對於工作生活品質滿意度之環境支持滿足感方面屬普通程度。

對於公平分配滿意度方面，男性之平均數為 2.9293，女性之平均數為 3.0000，表示男女對於工作生活品質滿意度之公平分配滿足感方面屬普通程度。

對於工作保障滿意度方面，男性之平均數為 3.3788，女性之平均數為 3.3333，表示男女對於工作生活品質滿意度之工作保障滿足感方面屬普通程度(N=100)。如表 25 所示。

表 25 不同性別對工作生活品質滿意度之描述統計量表(N=100)

滿意度構面	性別	人數	平均數	標準差	相對滿意程度
工作支持	男	66	3.2538	.8291	中度
	女	34	3.1471	.8464	中度
	總和	100	3.2175	.8323	中度
工作福利	男	66	2.7803	.8487	中度
	女	34	2.8676	.7314	中度
	總和	100	2.8100	.8080	中度
環境支持	男	66	3.2071	.7367	中度
	女	34	3.2451	.7624	中度
	總和	100	3.2200	.7419	中度
公平分配	男	66	2.9293	.8362	中度
	女	34	3.0000	.7742	中度
	總和	100	2.9533	.8124	中度

表 25 不同性別對工作生活品質滿意度之描述統計量表(N=100)(續)

滿意度構面	性別	人數	平均數	標準差	相對滿意程度
工作保障	男	66	3.3788	.7062	中度
	女	34	3.3333	.6303	中度
	總和	100	3.3633	.6785	中度

(三) 不同教育程度對工作生活品質滿意度之描述統計

對於職棒球團從業人員之抽樣人數為 100 人，教育程度為高中職以下抽樣人數為 4 人，高中抽樣人數為 17 人，專科抽樣人數為 69 人，大學(含以上)抽樣人數為 10 人。

對於工作支持滿意度方面，高中職以下之平均數為 3.6520，高中之平均數為 3.0294，專科之平均數為 3.2464，大學(含以上)之平均數為 3.1750，表示各教育程度的從業人員對於工作生活品質滿意度之工作支持滿足感方面屬普通程度，其中教育程度為高中職以下的從業人員對於工作生活品質滿意度之工作支持滿足感方面屬高程度。

對於工作福利滿意度方面，高中職以下之平均數為 2.9375，高中之平均數為 2.7500，專科之平均數為 2.8949，大學(含以上)之平均數為 2.2750，表示各教育程度的從業人員對於工作生活品質滿意度之工作福利滿足感方面屬普通程度，其中教育程度為大學(含以上)的從業人員對於工作生活品質滿意度之工作福利滿足感方面屬低等程度。

對於環境支持滿意度方面，高中職以下之平均數為 3.5833，高中之平均數為 3.2549，專科之平均數為 3.1498，大學(含以上)之平均數為 3.5000，表示各教育程度的從業人

員對於工作生活品質滿意度之環境支持滿足感方面屬普通程度，其中教育程度為高中職以下的從業人員對於工作生活品質滿意度之環境支持滿足感方面屬高程度。

對於公平分配滿意度方面，高中職以下之平均數為 3.2500，高中之平均數為 2.9608，專科之平均數為 3.0048，大學(含以上)之平均數為 2.4667，表示各教育程度的從業人員對於工作生活品質滿意度之公平分配滿足感方面屬普通程度，其中教育程度為大學(含以上)的從業人員對於工作生活品質滿意度之公平分配滿足感方面屬低等程度。

對於工作保障滿意度方面，高中職以下之平均數為 4.0000，高中之平均數為 3.4314，專科之平均數為 3.3478，大學(含以上)之平均數為 3.3633，表示各教育程度的從業人員對於工作生活品質滿意度之工作保障滿足感方面屬普通程度，其中教育程度為高中職以下的從業人員對於工作生活品質滿意度之工作保障滿足感方面屬高程度(N=100)。如表 26 所示。

表 26 不同教育程度對工作生活品質滿意度之描述統計量表(N=100)

滿意度構面	教育程度	人數	平均數	標準差	相對滿意程度
工作支持	高中職以下	4	3.6250	.4787	高
	高中	17	3.0294	.7336	中度
	專科	69	3.2464	.8374	中度
	大學(含以上)	10	3.1750	1.0675	中度
	總和	100	3.2175	.8323	中度

表 26 不同教育程度對工作生活品質滿意度之描述統計量表(N=100)(續)

滿意度構面	教育程度	人數	平均數	標準差	相對滿意程度
工作福利	高中職以下	4	2.9375	.5154	中度
	高中	17	2.7500	.7655	中度
	專科	69	2.8949	.7115	中度
	大學(含以上)	10	2.2750	1.3563	低
	總和	100	2.8100	.8080	中度
環境支持	高中職以下	4	3.5833	.7391	高
	高中	17	3.2549	.9016	中度
	專科	69	3.1498	.6753	中度
	大學(含以上)	10	3.5000	.8924	中度
	總和	100	3.2200	.7419	中度
公平分配	高中職以下	4	3.2500	.5000	中度
	高中	17	2.9608	.7254	中度
	專科	69	3.0048	.7464	中度
	大學(含以上)	10	2.4667	1.3072	低
	總和	100	2.9533	.8124	中度
工作保障	高中職以下	4	4.0000	.4714	高
	高中	17	3.4314	.7707	中度
	專科	69	3.3478	.6089	中度
	大學(含以上)	10	3.1000	.9303	中度
	總和	100	3.3633	.6785	中度

(四) 不同年資對工作生活品質滿意度之描述統計

對於職棒球團從業人員之抽樣人數為 100 人，年資未滿一年抽樣人數為 25 人，1 年至 3 年以下抽樣人數為 39 人，3 年以上抽樣人數為 36 人。

對於工作支持滿意度方面，年資未滿一年之平均數為 3.1500，1 年至 3 年以下之平均數為 3.1795，3 年以上之平均數為 3.3056，表示各年資的從業人員對於工作生活品質滿意度之工作支持滿足感方面屬普通程度。

對於工作福利滿意度方面，年資未滿一年之平均數為 2.7300，1 年至 3 年以下之平均數為 2.7692，3 年以上之平均數為 2.9097，表示各年資的從業人員對於工作生活品質滿意度之工作福利滿足感方面屬普通程度。

對於環境支持滿意度方面，年資未滿一年之平均數為 2.9067，1 年至 3 年以下之平均數為 3.3590，3 年以上之平均數為 3.2870，表示各年資的從業人員對於工作生活品質滿意度之環境支持滿足感方面屬普通程度。

對於公平分配滿意度方面，年資未滿一年之平均數為 2.8400，1 年至 3 年以下之平均數為 2.9573，3 年以上之平均數為 3.0278，表示各年資的從業人員對於工作生活品質滿意度之公平分配滿足感方面屬普通程度。

對於工作保障滿意度方面，年資未滿一年之平均數為 3.3333，1 年~3 年以下之平均數為 3.3248，3 年以上之平均數為 3.4259，表示各年資的從業人員對於工作生活品質滿意度之工作保障滿足感方面屬普通程度 (N=100)。如表 27 所示。

表 27 不同年資對工作生活品質滿意度之描述統計量表(N=100)

滿意度構面	年資	人數	平均數	標準差	相對滿意程度
工作支持	未滿一年	25	3.1500	.5637	中度
	1年~3年以下	39	3.1795	.9158	中度
	3年以上	36	3.3056	.9046	中度
	總和	100	3.2175	.8323	中度
工作福利	未滿一年	25	2.7300	.5948	中度
	1年~3年以下	39	2.7692	.9326	中度
	3年以上	36	2.9097	.8021	中度
	總和	100	2.8100	.8080	中度
環境支持	未滿一年	25	2.9067	.5402	中度
	1年~3年以下	39	3.3590	.7508	中度
	3年以上	36	3.2870	.8054	中度
	總和	100	3.2200	.7419	中度
公平分配	未滿一年	25	2.8400	.4918	中度
	1年~3年以下	39	2.9573	.8924	中度
	3年以上	36	3.0278	.9063	中度
	總和	100	2.9533	.8124	中度
工作保障	未滿一年	25	3.3333	.5443	中度
	1年~3年以下	39	3.3248	.7274	中度
	3年以上	36	3.4259	.7198	中度
	總和	100	3.3633	.6785	中度

(五) 不同球團對工作生活品質滿意度之描述統計

對於職棒球團從業人員之抽樣人數為 100 人，興農球團抽樣人數為 12 人，統一球團抽樣人數為 18 人，誠泰球團抽樣人數為 10 人，兄弟球團抽樣人數為 22 人，中信球團抽樣人數為 16 人，La-New 球團抽樣人數為 22 人。

對於工作支持滿意度方面，興農球團之平均數為 3.4375，統一球團之平均數為 3.1111，誠泰球團之平均數為 2.9250，兄弟球團之平均數為 3.4659，中信球團之平均數為 2.7656，La-New 球團之平均數為 3.3977，表示各球團的從業人員對於工作生活品質滿意度之工作支持滿足感方面屬普通程度。對於工作福利滿意度方面，興農球團之平均數為 2.6042，統一球團之平均數為 2.5972，誠泰球團之平均數為 2.7500，兄弟球團之平均數為 3.2045，中信球團之平均數為 2.3906，La-New 球團之平均數為 3.0341，表示各球團的從業人員對於工作生活品質滿意度之工作福利滿足感方面屬普通程度，僅有中信球團的從業人員對於工作生活品質滿意度之工作福利滿足感方面屬低等程度。

對於環境支持滿意度方面，興農球團之平均數為 3.0556，統一球團之平均數為 3.5000，誠泰球團之平均數為 3.4667，兄弟球團之平均數為 3.2879，中信球團之平均數為 2.8125，La-New 球團之平均數為 3.1970，表示各球團的從業人員對於工作生活品質滿意度之環境支持滿足感方面屬普通程度。對於公平分配滿意度方面，興農球團之平均數為 2.8611，統一球團之平均數為 2.7963，誠泰球團之平均數為 3.3333，兄弟球團之平均數為 3.1515，中信球團之平均數為 2.5208，La-New 球團之平均數為 3.0758，表示各球團的從業

人員對於工作生活品質滿意度之公平分配滿足感方面屬普通程度。對於工作支持滿意度方面，興農球團之平均數為 3.3889，統一球團之平均數為 3.4074，誠泰球團之平均數為 3.3667，兄弟球團之平均數為 3.5303，中信球團之平均數為 2.9375，La-New 球團之平均數為 3.4545，表示各球團的從業人員對於工作生活品質滿意度之工作保障滿足感方面屬普通程度，其中兄弟球團的從業人員對於工作生活品質滿意度之工作保障滿足感方面屬高等程度(N=100)。如表 28 所示。

表 28 不同球團對工作生活品質滿意度之描述統計量表(N=100)

滿意度構面	球團別	人數	平均數	標準差	相對滿意程度
工作支持	興農	12	3.4375	.6407	中度
	統一	18	3.1111	.9748	中度
	誠泰	10	2.9250	.8502	中度
	兄弟	22	3.4659	.8066	中度
	中信	16	2.7656	.9507	中度
	LA-NEW	22	3.3977	.5858	中度
	總和	100	3.2175	.8323	中度
工作福利	興農	12	2.6042	.7266	中度
	統一	18	2.5972	.9040	中度
	誠泰	10	2.7500	.7638	中度
	兄弟	22	3.2045	.8403	中度
	中信	16	2.3906	.7957	低
	LA-NEW	22	3.0341	.5632	中度
	總和	100	2.8100	.8080	中度

表 28 不同球團對工作生活品質滿意度之描述統計量表(N=100)(續)

滿意度構面	球團別	人數	平均數	標準差	相對滿意程度
環境支持	興農	12	3.0556	.6792	中度
	統一	18	3.5000	.7775	中度
	誠泰	10	3.4667	.5488	中度
	兄弟	22	3.2879	.8625	中度
	中信	16	2.8125	.6321	中度
	LA-NEW	22	3.1970	.6797	中度
	總和	100	3.2200	.7419	中度
公平分配	興農	12	2.8611	.6270	中度
	統一	18	2.7963	1.0915	中度
	誠泰	10	3.3333	.3514	中度
	兄弟	22	3.1515	.8712	中度
	中信	16	2.5208	.9187	中度
	LA-NEW	22	3.0758	.4817	中度
	總和	100	2.9533	.8124	中度
工作保障	興農	12	3.3889	.4889	中度
	統一	18	3.4074	.8209	中度
	誠泰	10	3.3667	.5080	中度
	兄弟	22	3.5303	.7535	高
	中信	16	2.9375	.7622	中度
	LA-NEW	22	3.4545	.4775	中度
	總和	100	3.3633	.6785	中度

(六) 不同婚姻狀況對工作生活品質滿意度之描述統計

對於職棒球團從業人員之抽樣人數為 100 人，已婚抽樣人數為 44 人，未婚抽樣人數為 56 人。

對於工作支持滿意度方面，已婚之平均數為 3.3466，未婚之平均數為 3.1161，表示各球團的從業人員對於工作生活品質滿意度之工作支持滿足感方面屬普通程度。對於工作福利滿意度方面，已婚之平均數為 2.9489，未婚之平均數為 2.7009，表示各球團的從業人員對於工作生活品質滿意度之工作福利滿足感方面屬普通程度。對於環境支持滿意度方面，已婚之平均數為 3.4394，未婚之平均數為 3.0476，表示各球團的從業人員對於工作生活品質滿意度之環境支持滿足感方面屬普通程度。

對於公平分配滿意度方面，已婚之平均數為 3.0606，未婚之平均數為 2.8960，表示各球團的從業人員對於工作生活品質滿意度之公平分配滿足感方面屬普通程度。對於工作保障滿意度方面，已婚之平均數為 3.5000，未婚之平均數為 3.2560，表示各球團的從業人員對於工作生活品質滿意度之工作保障滿足感方面屬普通程度(N=100)。如表 29 所示。

表 29 不同婚姻狀況對工作生活品質滿意度之描述統計量表(N=100)

滿意度構面	婚姻狀況	人數	平均數	標準差	相對滿意程度
工作支持	已婚	44	3.3466	.9009	中度
	未婚	56	3.1161	.7672	中度
	總和	100	3.2173	.8323	中度

表 29 不同婚姻狀況對工作生活品質滿意度之描述統計量表(N=100)(續)

滿意度構面	婚姻狀況	人數	平均數	標準差	相對滿意程度
工作福利	已婚	44	2.9489	.8967	中度
	未婚	56	2.7009	.7205	中度
	總和	100	2.8100	.8080	中度
環境支持	已婚	44	3.4394	.7181	中度
	未婚	56	3.0476	.7203	中度
	總和	100	3.2200	.7419	中度
公平分配	已婚	44	3.0606	.9214	中度
	未婚	56	2.8960	.7126	中度
	總和	100	2.9533	.8124	中度
工作保障	已婚	44	3.5000	.7025	中度
	未婚	56	3.2560	.6451	中度
	總和	100	3.3633	.6785	中度

(七) 不同平均月薪對工作生活品質滿意度之描述統計

對於職棒球隊從業人員之抽樣人數為 100 人，2 萬以下抽樣人數為 5 人，2 萬~29,999 元抽樣人數為 29 人，3 萬~39,999 元抽樣人數為 30 人，4 萬~49,999 元抽樣人數為 14 人，5 萬~59,999 元抽樣人數為 8 人，6 萬元以上抽樣人數為 14 人。

對於工作支持滿意度方面，平均月薪為 2 萬元以下的從業人員之平均數為 2.9500，2 萬~29,999 元的從業人員之平均數為 3.1724，3 萬~39,999 元的從業人員之平均數為 3.1333，4 萬~49,999 元的從業人員之平均數為 3.2679，5 萬~59,999

元的從業人員之平均數為 2.9688，6 萬元以上的從業人員之平均數為 3.6786，表示各球團的從業人員對於工作生活品質滿意度之工作支持滿足感方面屬普通程度。

對於工作福利滿意度方面，平均月薪為 2 萬元以下的從業人員之平均數為 2.6500，2 萬~29,999 元的從業人員之平均數為 2.7414，3 萬~39,999 元的從業人員之平均數為 2.8917，4 萬~49,999 元的從業人員之平均數為 2.7321，5 萬~59,999 元的從業人員之平均數為 2.4063，6 萬元以上的從業人員之平均數為 3.1429，表示各球團的從業人員對於工作生活品質滿意度之工作福利滿足感方面屬普通程度，其中平均月薪為 5 萬~9,999 元的從業人員對於工作生活品質滿意度之工作福利滿足感方面屬低等程度。

對於環境支持滿意度方面，平均月薪為 2 萬元以下的從業人員之平均數為 2.6667，2 萬~29,999 元的從業人員之平均數為 3.1034，3 萬~39,999 元的從業人員之平均數為 3.2000，4 萬~49,999 元的從業人員之平均數為 3.2143，5 萬~59,999 元的從業人員之平均數為 3.1667，6 萬元以上的從業人員之平均數為 3.7381，表示各球團的從業人員對於工作生活品質滿意度之環境支持滿足感方面屬普通程度，其中平均月薪為 6 萬元以上的從業人員對於工作生活品質滿意度之環境支持滿足感方面屬高程度。

對於公平分配滿意度方面，平均月薪為 2 萬元以下的從業人員之平均數為 2.6000，2 萬~29,999 元的從業人員之平均數為 2.8276，3 萬~39,999 元的從業人員之平均數為 3.1333，4 萬~49,999 元的從業人員之平均數為 2.9762，5 萬~59,999 元的從業人員之平均數為 2.7083，6 萬元以上的從業人員之

平均數為 3.0174，表示各球團的從業人員對於工作生活品質滿意度之公平分配滿足感方面屬普通程度。

對於工作保障滿意度方面，平均月薪為 2 萬元以下的從業人員之平均數為 2.9333，2 萬~29,999 元的從業人員之平均數為 3.4023，3 萬~39,999 元的從業人員之平均數為 3.2111，4 萬~49,999 元的從業人員之平均數為 3.7143，5 萬~59,999 元的從業人員之平均數為 3.0833，6 萬元以上的從業人員之平均數為 3.5714，表示各球團的從業人員對於工作生活品質滿意度之環境支持滿足感方面屬普通程度，其中平均月薪為 4 萬~49,999 元及 6 萬元以上的從業人員對於工作生活品質滿意度之環境支持滿足感方面屬高程度 (N=100)。如表 30 所示。

表 30 不同平均月薪對工作生活品質滿意度之描述統計量表 (N=100)

滿意度構面	平均月薪	人數	平均數	標準差	相對滿意程度
工作支持	2 萬以下	5	2.9500	.2739	中度
	2 萬~29,999 元	29	3.1724	.9285	中度
	3 萬~39,999 元	30	3.1333	.7420	中度
	4 萬~49,999 元	14	3.2679	.7812	中度
	5 萬~59,999 元	8	2.9688	.9490	中度
	6 萬元以上	14	3.6786	.8684	高
	總和	100	3.2175	.8323	中度

表 30 不同平均月薪對工作生活品質滿意度之描述統計量表(N=100)(續)

滿意度構面	平均月薪	人數	平均數	標準差	相對滿意程度
工作福利	2 萬以下	5	2.6500	.3791	中度
	2 萬~29,999 元	29	2.7414	.8385	中度
	3 萬~39,999 元	30	2.8917	.5897	中度
	4 萬~49,999 元	14	2.7321	.4436	中度
	5 萬~ 59,999 元	8	2.4063	.9723	低
	6 萬元以上	14	3.1429	1.2924	中度
	總和	100	2.8100	.8080	中度
環境支持	2 萬以下	5	2.6667	.6236	中度
	2 萬~29,999 元	29	3.1034	.8170	中度
	3 萬~39,999 元	30	3.2000	.6039	中度
	4 萬~49,999 元	14	3.2143	.6352	中度
	5 萬~ 59,999 元	8	3.1667	.8165	中度
	6 萬元以上	14	3.7381	.7864	高
	總和	100	3.2200	.7419	中度
公平分配	2 萬以下	5	2.6000	.6831	中度
	2 萬~29,999 元	29	2.8276	.8291	中度
	3 萬~39,999 元	30	3.1333	.5074	中度
	4 萬~49,999 元	14	2.9762	.6197	中度
	5 萬~ 59,999 元	8	2.7083	1.0755	中度
	6 萬元以上	14	3.0714	1.2688	中度
	總和	100	2.9533	.8124	中度

表 30 不同平均月薪對工作生活品質滿意度之描述統計量表(N=100)(續)

滿意度構面	平均月薪	人數	平均數	標準差	相對滿意程度
工作保障	2 萬以下	5	2.9333	.2789	中度
	2 萬~29,999 元	29	3.4023	.8037	中度
	3 萬~39,999 元	30	3.2111	.4753	中度
	4 萬~49,999 元	14	3.7143	.5206	高
	5 萬~ 59,999 元	8	3.0833	.7918	中度
	6 萬元以上	14	3.5714	.7891	高
	總和	100	3.3633	.6785	中度

三、不同人口統計變項之單因子多變量變異數分析考驗

本研究利用單因子多變量變異數分析 (MANOVA) 來探討球員人口統計變項中年齡、性別、年資、教育程度、球團別、婚姻狀況及平均月薪等七個變項的不同，是否在工作投入有所差異。各項分析結果如下：

(一)年齡與工作投入分析

本研究假設是「不同年齡的從業人員，其工作投入有所不同」。根據此研究假設所分析的結果如下：

由多變量變異數分析中可以發現不同年齡從業人員在工作投入之單因子多變量整體考驗之 Wilk's λ 值等於 .698， $p > .05 (p = .291)$ ，未達顯著水準。由此可見，不同年齡的從業人員在工作投入並無顯著差異。此研究結果與陳其懋 (2000) 與蔡蕙如 (1994) 的研究結果不一致。

(二)性別與工作投入分析

本研究假設是「不同性別的從業人員，其工作投入有所不同」。根據此研究假設所分析的結果如下：

由多變量變異數分析中可以發現不同性別從業人員在工作投入之單因子多變量整體考驗之 Wilk's λ 值等於 .932， $p > .05$ ($p = .470$)，未達顯著水準。由此可見，不同性別的從業人員在工作投入並無顯著差異。此研究結果與陳其懋 (2000) 與蔡蕙如 (1994) 的研究結果不一致。

(三)教育程度與工作投入分析

本研究假設是「不同教育程度的從業人員，其工作投入有所不同」。根據此研究假設所分析的結果如下：

由多變量變異數分析摘要表中 (如表 31 及表 32 所示)，可以發現不同教育程度從業人員在工作投入之單因子多變量整體考驗之 Wilk's λ 值等於 .644***， $p < .05$ ($p = .005$)，達顯著水準。由此可見，不同教育程度的從業人員在工作投入有顯著差異，此種差異係由工作認同、工作支持兩個依變數所造成。

再從單變量變異數考驗結果來看，不同教育程度的從業人員在工作認同、工作支持層面達顯著差異，由此可見，不同教育程度的從業人員，在工作認同、工作支持層面有顯著差異。兩個層面經事後比較所得的結論顯示：

在工作認同方面，專科及大學 (含以上) 教育程度的從業人員之工作投入優於教育程度為高中及高中職以下的從業人員；且教育程度為高中的從業人員之工作投入優於高中職以下畢業之從業人員。

在工作支持方面，大學(含以上)教育程度的從業人員之工作投入優於教育程度為專科、高中職以下及高中的從業人員；且教育程度為專科、高中職以下的從業人員之工作投入優於高中畢業之從業人員。

由此可見，工作投入越積極的行政管理人員，其教育程度越高。此研究結果與陳其懋(2000)與蔡蕙如(1994)的研究結果一致。

表 31 不同教育程度在工作投入之多變項變異數分析摘要表

變異來源	df	SSCP								Wilk's
組間	3	1.605	1.572	.094	-.101	.510	.786	-.883	.644**	
		1.572	3.882	2.776	1.289	1.883	1.342	-.443		
		.094	2.776	3.377	1.668	2.149	1.025	1.226		
		-.101	1.289	1.668	.852	.938	.381	.530		
		.510	1.883	2.149	.938	1.937	1.168	1.393		
		.786	1.342	1.025	.381	1.168	.876	.533		
		-.883	-.443	1.226	.530	1.393	.533	2.680		

表 32 不同教育程度在工作投入之單變項變異數分析摘要表

變異來源	層面名稱	SS	Df	MS	F	事後比較
組間	組織認同	1.605	3	.535	1.067	
	工作認同	3.882	3	1.294	5.091**	(3=4)>2>1
	工作支持	3.377	3	1.126	3.831*	4>(1=3)>2
	工作福利	.852	3	.284	.751	
	公平分配	1.937	3	.646	2.061	
	環境支持	.876	3	.292	.892	
	工作保障	2.680	3	.893	2.980	
	誤差	組織認同	48.133	96	.501	
工作認同		24.400	96	.254		
工作支持		28.205	96	.294		
工作福利		36.334	96	.378		
公平分配		30.751	96	.320		
環境支持		31.412	96	.327		
工作保障		28.782	96	.300		

備註：1=高中職以下、2=高中、3=專科、4=大學(含以上)

* $p < 0.5$; ** $p < 0.01$; *** $p < 0.001$

(四)年資與工作投入分析

本研究假設是「不同年資的從業人員，其工作投入有所不同」。根據此研究假設所分析的結果如下：

由多變量變異數分析中可以發現不同年資從業人員在工作投入之單因子多變量整體考驗之 Wilk's λ 值等於 .796，

$p > .05$ ($p = .090$)，未達顯著水準。由此可見，不同性別的從業人員在工作投入並無顯著差異。此研究結果與陳其懋(2000)與蔡蕙如(1994)的研究結果不一致。

(五)球團與工作投入分析

本研究假設是「不同球團的從業人員，其工作投入有所不同」。根據此研究假設所分析的結果如下：

由多變量變異數分析摘要表中(如表 33 及表 34 所示)，可以發現不同球團從業人員在工作投入之單因子多變量整體考驗之 Wilk's λ 值等於 .343， $p < .001$ ，達顯著水準。由此可見，不同球團的從業人員在工作投入有顯著差異，此種差異係由組織認同、工作認同、工作支持、工作福利、公平分配、環境支持等六個依變數所造成。

再從單變量變異數考驗結果來看，不同球團的從業人員在工作投入之組織認同、工作認同、工作支持、工作福利、公平分配、環境支持層面均達顯著差異，由此可見，不同球團的從業人員，在工作投入中組織認同、工作認同、工作支持、工作福利、公平分配、環境支持有顯著差異。六個層面經事後比較所得的結論顯示：

在組織認同方面，以興農、統一、兄弟、LA-NEW 的行政管理人員之工作投入較為良好。在工作認同方面，以興農、統一、兄弟、中信、LA-NEW 的行政管理人員之工作投入較為良好；在工作支持方面，以統一、兄弟的行政管理人員之工作投入較為良好；在工作福利方面，以統一的行政管理人員之工作投入較為良好；在公平分配方面，以興農的行政管理人員之工作投入較為良好；在環境支持方面，統一、兄弟、中信的行政管理人員之工作投入較為良好。

綜合上面研究結果可以發現統一的行政管理人員其工作投入為六球團之最可見統一球團在人力資源發展的各項福利上較其他五個球團好，興農、兄弟、中信、LA-NEW、誠泰球團在人力資源發展的各項福利上最需要加以改進。

由此可見，組織球團別乃是影響工作投入的主要因素之一，而且此研究結果與陳其懋(2000)與蔡蕙如(1994)的研究結果一致。其中值得一提的是，誠泰球團行政管理人員在工作投入各項表現皆較其他球團為差，推測其原因，可能是誠泰球團在中華職棒 15 年才加入，且其行政管理人員多是那魯灣時代工作的從業人員，歷經一次的整合及合併，心中難免會對組織及工作環境有不安全感，再加上在問卷回收期間，誠泰球團受最大贊助廠商誠泰銀行併入新光金控的事件所引發更名傳聞的影響，後來雖經由球團發布聲明稿證實球團運作一切正常不會因此併購案有所影響，但難免會因而影響行政管理人員其工作投入的情形。

表 33 不同球團別在工作投入之多變項變異數分析摘要表

變異來源	df	SSCP								Wilk's
組間	5	12.269	5.128	4.582	5.730	4.320	-.625	.975	.343***	
		5.128	5.366	4.660	3.712	4.473	3.095	1.762		
		4.582	4.660	8.602	6.280	5.572	3.272	2.036		
		5.730	3.712	6.280	5.263	4.252	1.331	1.321		
		4.320	4.473	5.572	4.252	4.378	2.622	1.582		
		-.625	3.095	3.272	1.331	2.622	4.952	2.062		
		.975	1.762	2.036	1.321	1.582	2.062	1.119		

表 34 不同球團在工作投入之單變項變異數分析摘要表

變異來源	層面名稱	SS	Df	MS	F	事後比較
組間	組織認同	12.269	5	2.454	6.156***	(1=2=4=6)>(3=5)
	工作認同	5.366	5	1.073	4.402**	(1=2=4=5=6)>3
	工作支持	8.602	5	1.720	7.038***	(1=2=4=5)>(3=6)
	工作福利	5.263	5	1.053	3.099**	(1=2=4)>(3=5=6)
	公平分配	4.378	5	.876	2.907**	(1=2=4=5=6)>3
	環境支持	4.952	5	.990	3.406**	(1=4=5)>(2=3=6)
	工作保障	1.119	5	.224	.693	
誤差	組織認同	37.470	94	.99		
	工作認同	22.916	94	.244		
	工作支持	22.980	94	.244		
	工作福利	31.924	94	.340		
	公平分配	28.310	94	.301		
	環境支持	27.335	94	.291		
	工作保障	30.344	94	.323		

備註：1=興農、2=統一、3=誠泰、4=兄弟、5=中信、6=La-New
 * $p < 0.5$ ；** $p < 0.01$ ；*** $p < 0.001$

(六) 婚姻狀況與工作投入分析

本研究假設是「不同婚姻狀況的從業人員，其工作投入有所不同」。根據此研究假設所分析的結果如下(如表 4-4-16 所示)：

由多變量變異數分析中可以發現不同婚姻狀況的從業人

員在工作投入之單因子多變量整體考驗之 Wilk's λ 值等於 .884, $p > .05$ ($p = .111$), 未達顯著水準。由此可見, 不同婚姻狀況的從業人員在工作投入並無顯著差異。此研究結果與陳其懋 (2000) 與蔡蕙如 (1994) 的研究結果不一致。

(七) 平均月薪與工作投入分析

本研究假設是「不同平均月薪的從業人員, 其工作投入有所不同」。根據此研究假設所分析的結果如下:

由多變量變異數分析摘要表中(如表 35 及表 36 所示), 可以發現不同平均月薪從業人員在工作投入之單因子多變量整體考驗之 Wilk's λ 值等於 .524**, $p < .05$ ($p = .006$), 達顯著水準。由此可見, 不同平均月薪的從業人員在工作投入有顯著差異, 此種差異係由工作認同、工作支持、工作福利、公平分配、環境支持等五個依變數所造成。

再從單變量變異數考驗結果來看, 不同平均月薪的從業人員在工作投入之工作認同、工作支持、工作福利、公平分配、環境支持層面均達顯著差異, 由此可見, 不同平均月薪的從業人員, 在工作投入中工作認同、工作支持、工作福利、公平分配、環境支持有顯著差異。五個層面經事後比較所得的結論顯示:

在工作認同方面, 平均月薪為 40,000 至 49,999 元、50,000 至 59,999 元、60,000 元以上的行政管理人員之工作投入優於平均月薪為 2 萬以下、20,000 至 29,999 元、30,000 至 39,999 元的行政管理人員; 且平均月薪為 20,000 至 29,999 元、30,000 至 39,999 元的行政管理人員之工作投入優於平均月薪 2 萬以下的行政管理人員。

在工作支持方面，平均月薪為 50,000 至 59,999 元、60000 元以上的行政管理人員之工作投入優於平均月薪為 2 萬以下、20,000 至 29,999 元、30,000 至 39,999 元、40,000 至 49,999 元的行政管理人員；且平均月薪為 2 萬以下、20,000 至 29,999 元、40,000 至 49,999 元的行政管理人員之工作投入優於平均月薪為 30,000 至 39,999 元的行政管理人員。

在公平分配方面，平均月薪為 50,000 至 59,999 元的行政管理人員之工作投入優於平均月薪為 2 萬以下、20,000 至 29,999 元、30,000 至 39,999 元、40,000 至 49,999 元及 60000 元以上的行政管理人員；且平均月薪為 2 萬以下、20,000 至 29,999 元及 60000 元以上的行政管理人員之工作投入優於平均月薪為 30,000 至 39,999 元、40,000 至 49,999 元的行政管理人員。

在環境支持方面，平均月薪為 50,000 至 59,999 元的行政管理人員之工作投入優於平均月薪為 2 萬以下、20,000 至 29,999 元、30,000 至 39,999 元、40,000 至 49,999 元及 60000 元以上的行政管理人員；且平均月薪為 2 萬以下、20,000 至 29,999 元的行政管理人員之工作投入優於平均月薪為 30,000 至 39,999 元、40,000 至 49,999 元及 60000 元以上的行政管理人員。

綜合上面研究結果，可以發現平均月薪為 50,000 元至 59,999 元的行政管理人員其工作投入為最高。由此可見，平均月薪乃是影響工作投入的主要因素之一，但並非平均月薪越高的行政管理人其工作投入就越高，只能說不同平均月薪的行政管理人員在工作投入有顯著差異。此研究結果與陳其懋(2000)與蔡蕙如(1994)的研究結果一致。

表 35 不同平均月薪在工作投入之多變項變異數分析摘要表

變異來源	df	SSCP							Wilk's
組間	5	5.265	3.820	3.184	3.882	.359	-1.838	1.259	.524**
		3.820	3.292	3.251	3.134	1.608	-.072	1.774	
		3.184	3.251	4.897	3.966	4.215	1.756	2.009	
		3.882	3.134	3.966	4.157	2.516	.111	1.089	
		.359	1.608	4.215	2.516	5.573	3.942	1.750	
		-1.838	-.072	1.756	.111	3.942	4.212	1.525	
		1.259	1.774	2.009	1.089	1.750	1.525	2.128	

表 36 不同平均月薪在工作投入之單變項變異數分析摘要表

變異來源	層面名稱	SS	Df	MS	F	事後比較
組間	組織認同	5.265	5	1.053	2.225	
	工作認同	3.292	5	.658	2.476**	(4=5=6)>(2=3)>1
	工作支持	4.897	5	.979	3.450**	(5=6)>(1=2=4)>3
	工作福利	4.157	5	.831	2.366*	
	公平分配	5.573	5	1.115	3.864**	5>(1=2=6)>(3=4)
	環境支持	4.212	5	.842	2.820**	5>(1=2)>(3=4=6)
	工作保障	2.128	5	.426	1.364	

表 36 不同平均月薪在工作投入之單變項變異數分析摘要表(續)

變異來源	層面名稱	SS	Df	MS	F	事後比較
誤差	組織認同	44.474	94	.473		
	工作認同	24.990	94	.266		
	工作支持	26.685	94	.284		
	工作福利	33.029	94	.351		
	公平分配	27.114	94	.288		
	環境支持	28.076	94	.299		
	工作保障	29.335	94	.312		

備註：1=2 萬以下、2=20,000 至 29,999 元、3=30,000 至 39,999 元、4=40,000 至 49,999 元、5=50,000 至 59,999 元、6=60000 元以上
 $*p < 0.5$; $**p < 0.01$; $***p < 0.001$

四、工作生活品質核心構面期望值與滿意程度之描述分析

表 37 顯示職棒球隊從業人員工作生活品質核心構面期望值與滿意程度之描述性分析，研究者在定義每個構面時所給予的標準為最高平均分數是 5 分，最低為 1 分，期望值得分月高表示該構面愈受重視，滿意程度部分亦同。

表 37 工作生活品質核心構面期望值與滿意程度之描述

核心構面	期望值			滿意程度		
	排序	平均值	標準差	排序	平均值	標準差
工作支持	2	4.2175	.5648	3	3.2175	.8323
工作福利	3	4.1225	.6129	5	2.8100	.8080

表 37 工作生活品質核心構面期望值與滿意程度之描述(續)

核心構面	期望值			滿意程度		
	排序	平均值	標準差	排序	平均值	標準差
公平分配	5	4.0300	.5746	4	2.9533	.8124
環境支持	4	4.0967	.5711	2	3.2200	.7419
工作保障	1	4.2600	.5637	1	3.3633	.6785
整體工作 生活品質	--	4.1453	.4145	--	3.1128	.6624

註：排序以平均值為依據

在表 37 中，以工作保障構面平均得分最高(平均數 4.2600)；次為工作支持構面(平均數 4.2175)；再次為工作福利構面(平均數 4.1225)；最後依序為環境支持構面(平均數 4.0967)、公平分配構面(平均數 4.0300)。由此顯示出在看法部分，各構面之平均值皆大於 4.0000 分，且整體工作生活品質核心構面看法部分的平均值為 4.1453 分。綜合來說，統計結果顯示職棒球隊行政管理人員對整體工作生活品質與其各核心構面均相當重視。

另外，在滿意程度部分，由表 37 中可看出職棒球隊行政管理人員對整體工作生活品質各構面滿意程度上之平均值在 2.8100 分至 3.3633 分之間，就整體工作生活品質核心構面滿意程度的平均值為 3.1128 分而言，其滿意程度就於滿意與尚可之間，而稍偏向尚可的部分。

滿意程度中，以工作保障構面平均的分最高(平均數 3.3633)；次為環境支持構面(平均數 3.2200)；再次為工作支

持構面(平均數 3.2175)；最後依序為公平分配構面(平均數 2.9533)、工作福利構面(平均數 2.8100)。在公平分配構面與工作福利構面兩構面上，平均值只有 2.9533 與 2.8100，顯示職棒球隊行政管理人員對這兩構面滿意程度較低。

相較核心構面看法部分與滿意程度之排序，發現職棒球隊行政管理人員在工作保障的需求及滿意程度皆最高，顯示出職棒球隊在保障員工工作職務、工作環境安全性及工作權益的制度較為理想。進一步分析比較後發現，受測樣本之整體工作生活品質與其五個核心構面在看法部分的平均值均高於其目前滿意程度的平均值，顯示出目前職棒球隊對於行政管理人員的工作生活品質還有待提升。

五、工作生活品質核心構面期望值與滿意程度之關聯性分析

本研究採用皮爾森(Pearson)積差相關計算工作生活品質個構面期望值與滿意程度的相關係數，用以判別及之間的關聯程度(如表 38 所示)。

表 38 核心構面期望值與滿意程度之相關分析

期望值	相關係數	滿意程度
整體工作生活品質期望值	-.083	整體工作生活品質滿意程度
工作支持	-.036	工作支持
工作福利	-.035	工作福利
公平分配	-.039	公平分配
環境支持	-.014	環境支持
工作保障	-.070	工作保障

由表 38 顯示，整體工作生活品質期望值與整體工作生活品質滿意程度的相關係數為 -0.083 ，其餘各核心構面也呈現負相關且均未達顯著水準，即表示職棒球隊行政管理人員對各核心構面重視但不滿意，由此可推論職棒球隊行政管理人員對於工作生活品質各構面不滿意。

因此，職棒球隊必須針對工作生活品質所包含之議題持續加強改善，畢竟職棒球隊行政管理人員是職棒興盛時期幕後的推手，球團的營運收入除了靠球員精采表現吸引票房外，仍然需要行政管理人員奉獻其心力為球迷服務，才能有更多人願意進場看球。

六、工作生活品質不同核心構面之間的相關分析

本研究採因素分析法萃取工作投入與工作生活品質核心構面，主要以主成分分析法，並輔以直接斜交轉軸法完成，因此核心構面存在相關，表 39 與表 40 則利用皮爾森 (Pearson) 積差相關法分析構面之間期望值與滿意程度上的關聯性。

表 39 工作生活品質不同構面之間在期望值的相關分析

	工作支持	工作福利	公平分配	環境支持	工作保障
工作支持	1.000				
工作福利	.431***	1.000			
公平分配	.496***	.549***	1.000		
環境支持	.435***	.209*	.456***	1.000	
工作保障	.378***	.241*	.339**	.416***	1.000

* $p < 0.5$; ** $p < 0.01$; *** $p < 0.001$

表 40 工作生活品質不同構面之間在滿意程度的相關分析

	工作支持	工作福利	公平分配	環境支持	工作保障
工作支持	1.000				
工作福利	.702***	1.000			
公平分配	.674***	.765***	1.000		
環境支持	.621***	.583***	.645***	1.000	
工作保障	.632***	.651***	.701***	.644***	1.000

* $p < 0.5$; ** $p < 0.01$; *** $p < 0.001$

無論在期望值或滿意程度上，核心構面之間大都有一定的相關存在。

七、人力資源發展與工作投入之關聯性分析

本研究運用 Pearson 積差相關分析，檢驗人力資源發展與工作投入的關係。其研究假設為「台灣職業棒球球團的人力資源發展與行政管理人員的工作投入有關。」分析結果如下(如表 41 及表 42 所示):

表 41 人力資源發展各構面與工作投入各構面的相關分析

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
訓練發展(A)	1.000									
報酬福利(B)	.812***	1.000								
徵選人(C)	.706***	.679***	1.000							
組織認同(D)	.722***	.748***	.572***	1.000						
工作認同(E)	.380***	.348***	.249***	.627***	1.000					
工作支持(F)	-.068	.002	-.076	.206*	.437***	1.000				
工作福利(G)	-.075	.053	-.054	.081	.197*	.431***	1.000			
公平分配(H)	-.125	.056	-.099	-.019	.155	.496***	.549***	1.000		
環境支持(I)	-.048	.019	-.063	.011	.163	.435***	.209*	.456***	1.000	
工作保障(J)	-.139	-.100	-.010	-.026	.172	.378***	.241*	.339**	.416***	1.000

* $p < 0.5$; ** $p < 0.01$; *** $p < 0.001$

表 42 人力資源發展各構面與工作投入各構面的相關分析

	A	B	C	D
工作投入(A)	1.000			
訓練發展(B)	.402***	1.000		
報酬福利(C)	.477***	.812***	1.000	
徵選人(D)	.308**	.706***	.679***	1.000

* $p < 0.5$; ** $p < 0.01$; *** $p < 0.001$

從表 42 可知人力資源發展與工作投入兩變項之間的相關高達 .440 ($p < .001$)，達顯著水準，表示台灣職業棒球球團的人力資源發展與行政管理人員的工作投入具有顯著相關。

(一) 訓練發展與工作投入分析

本研究假設是「訓練發展策略與行政管理人員的工作投入有關」。根據此研究假設並採五等量表來了解行政管理人員對工作投入與訓練發展的重要程度認知與滿意程度。分析結果如下：

從表 42 可知兩變項的 Pearson's r 的相關係數高達 .402 ($p < .001$)，達顯著水準，表示台灣職棒人力資源發展策略中的訓練發展與行政管理人員的工作投入具有顯著高相關，顯示行政管理人員所接受的訓練與發展和其工作投入有高度的相關，即所接受的訓練與發展策略越好，工作投入也越高。

(二) 報酬福利與工作投入分析

本研究假設是「報酬福利策略與行政管理人員的工作投入有關」。根據此研究假設並採五等量表來了解行政管理人員對工作投入與報酬福利的重要程度認知與滿意程度。分析結果如下：

從表 42 可知兩變項的 Pearson's r 的相關係數高達 .477 ($p < .001$)，達顯著水準，表示台灣職棒人力資源發展策略中報酬福利與行政管理人員的工作投入具有顯著高相關。雖然職棒行政管理人員其薪金比一般工作上班族來的多，但是職棒行政管理人員的工作特性卻比一般上班族要來的有壓力，休閒空間也較少，因此，職棒行政管理人員希望得到較高的工作報酬也是可以理解的，但是，球團與行政管理人員之間如何取得其共識，就有勞管理階層去做一套完整的薪資規劃表，才能使行政管理人員更安心工作，如此一來，才能製造雙贏的局面。

(三) 徵選用人與工作投入分析

本研究假設是「徵選用人策略與行政管理人員的工作投入有關」。根據此研究假設並採五等量表來了解行政管理人員對工作投入與徵選用人的重要程度認知與滿意程度。

從表 42 可知徵選用人與工作投入兩變項的 Pearson's r 的相關高達 .308 ($p < .001$)，達顯著水準，表示台灣職棒人力資源發展策略中的徵選用人與行政管理人員的工作投入具有顯著高相關。

整體而言，職棒行政管理人員在工作投入與徵選用人方面，兩者的相關程度達顯著差異，顯示行政管理人員所接受的訓練與發展和其工作投入有高度的相關。

八、人力資源發展與工作投入之典型相關分析

本研究採用典型相關分析來分析人力資源發展層面與工作投入層面間是否有顯著的關係。分析結果如表 43 及圖 12 所示：

表 43 人力資源發展層面與工作投入層面的典型相關分析摘要表

控制變項 (X 變項)	典型因素 χ^2	效標變項 (Y 變項)	典型因素 η^2
訓練發展	.977	組織承諾	.952
報酬福利	.917	工作生活品質	-.118
徵選用人	.730		
抽出變異數百分比	38.014	抽出變異數百分比	45.969
重疊	77.681	重疊	22.495
		ρ^2	.489
		ρ	.700***

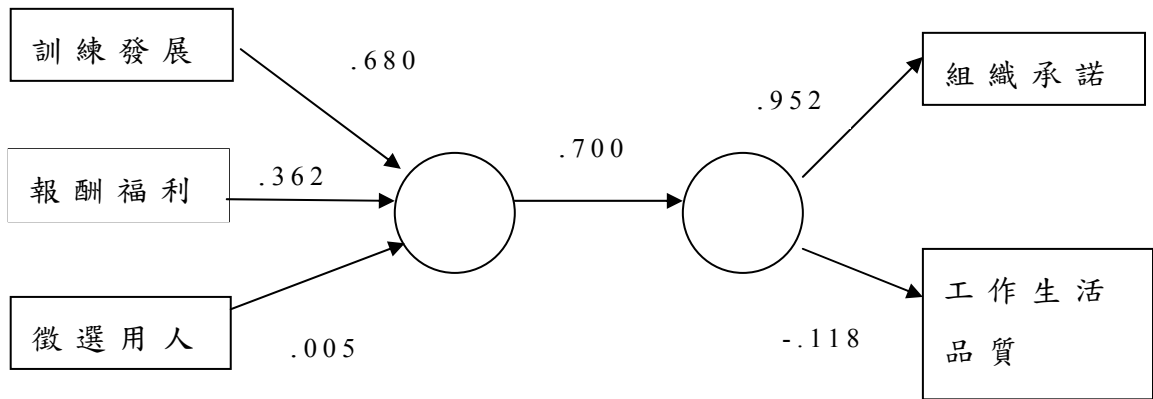


圖 12 典型相關分析徑路圖

由表 43 可以發現：

1. 典型相關係數 $\rho_1 = .721 (p < .001)$ ，達 .05 以上的顯著水準，三個主要控制變項(訓練發展、報酬福利、徵選用人)主要透過一個典型因素影響到效標變項(組織承諾、工作生活品質)。

2. 控制變項的典型因素 (χ_1)，可以說明效標變項的典型因素 (η_1) 總變異量的 48.9%，而效標變項的典型因素 (η_1)，又可解釋效標變項變異量的 45.969%，控制變項與效標變項重疊部份為 22.495%，因而，控制變項透過典型因素 (χ_1 與 η_1)，可以解釋效標變項總變異量的 22.495%。換言之，訓練發展、報酬福利、徵選用人三個主要控制變項經由一個典型因素可說明職棒從業人員組織承諾、工作生活品質兩個工作投入總變異量 22.495%；而此典型因素可以直接解釋職棒行政管理人員工作投入總變異量 48.9%。

3. 三個控制變項中與典型因素 (χ_1) 之相關較高者為訓

練發展，其結構係數為.680；在效標變項中，與典型因素（ η 1）之相關較密切者為組織承諾，其結構係數為.952。因而，在此典型因素分析裡，主要是控制變項中的訓練發展變項，而影響從業人員組織承諾的工作投入。

綜合以上分析，可以由此一典型相關路徑圖（圖12）看出，主要是訓練發展變項影響從業人員工作投入的程度，可見球團訓練發展策略做的越好者，其行政管理人員對組織承諾就越高，工作投入也就越高。因此，球團如欲提升從業人員的工作投入，必須對從業人員進行訓練發展，以增進從業人員的組織承諾提昇工作投入。

第五節 討論

茲就職棒球隊人力資源發展現況、行政管理人員工作投入的情形及理念與滿意程度等兩方面來摘要說明本研究所獲得的結果。

一、職業棒球球團人力資源發展現況

在職棒十五年期間，舉凡球員的工作契約、薪資制度、行銷活動及勞資關係等球隊的營運，皆透過職棒行政管理人員來作為幕後推手。因此，在探討台灣職棒經營運作及球員的各項研究時，應該把一些焦點放在行政管理人員上。

從本研究的調查所得看來，六支球團在人力資源發展方面，整體而言還未相當純熟，尤其對行政管理人員的未來發展方面，沒有一套完善的計畫。從行政管理人員的調查問卷中，多數行政管理人員皆表達想要有第二專長訓練（如電腦資訊、輔導就業及投資理財等），由此可見，行政管理人員在

這方面的需求很高，但是球團卻很少在這方面提供服務。

在訓練及教育這兩方面，職棒球團幾乎鮮少為行政管理人員進行規劃，以改善行政管理人員目前的工作表現。但是站在人力資源發展的角度來看，六球隊尚需要加強，畢竟如何為行政管理人員訂定一套完善的發展、訓練及教育制度，才是提高行政管理人工作投入及改善球團與行政管理人員間關係的關鍵影響。

另外，經本研究調查發現職棒行政管理人員畢業科系分布情形為體育系畢業人數為6人，運動管理學系畢業人數為3人，運動與休閒管理學系人數為6人，休閒管理學系畢業人數為1人，其他科系畢業人數高達84人，此84人當中表示為商學系畢業的人數有56人。

綜上所述，可以發現職棒行政管理人員畢業科系為休閒運動管理相關科系背景的人數合計為16人，佔全體抽樣人數的16%（N=100）。推測其原因，可能由於目前國內休閒運動管理相關科系於近幾年才逐漸興起，再加上許多職棒管理者有感於職業運動經營的重要性，因此六球團管理人員皆表示未來在新進人才的徵選多選用有職棒工作相關經驗的及對職棒有興趣的為首要條件，學歷及科系為參考指標之一，而且以當前的職棒環境而言，球團的人力大多皆成為飽和狀態，近期內不可能再增聘行政管理人員（A1、A2、B1、B2、C1、D1、D2、E1、E2、F1、F2）。

二、行政管理人員工作投入情形與理念

本研究結果發現，行政管理人員不同屬性（年齡、性別、年資、婚姻狀況）並沒有影響其工作投入，此與陳其懋（2000）

與蔡蕙如（1994）的研究結果不一致，探究其原因，可能由於樣本數太少，且行政管理人員同質性太高，造成研究沒有辦法得到支持。

不同教育程度、球團、平均月薪的行政管理人員之人力資源發展策略對球員之工作投入有顯著差異，此與陳其懋（2000）與蔡蕙如（1994）的研究結果一致。

再者，行政管理人員對研究者所列之組織承諾理念均相當同意，但是在工作投入與訓練發展、工作投入與徵選用人、工作投入與福利報酬及工作投入與工作生活品質這些方面，行政管理人員認為其重要程度平均數均比實際滿意程度平均數來的高，而各方面皆與工作投入均呈現正相關，此種重視人力資源發展與工作投入的情形與諸承明、潘士銘（1998）的研究是一致的。因此，球團應努力建立一套完善機制，使行政管理人員及球團能夠製造雙贏的局面。

本研究結果亦發現，不同球團屬性會影響其工作投入，此與陳其懋（2000）、江秋蓮（1995）與潘士銘（1998）的研究結果一致。再者，由個案研究之比較中，亦可看出六支職業棒球隊人力資源發展認知及規劃運作有顯著差異，也造就了六隊行政管理人員在工作投入有所不同，此與陳其懋（2000）與蔡蕙如（1994）的研究結果一致。

綜上所述，雖然研究者為行政管理人員提出許多理由強調人力資源發展對球員工作投入的重要性，但是，最終能做決定的，還是球團本身。以本研究調查所得，六球隊目前的人力、經費等條件，使其在做人力資源發展方面，使其只能偏重其一，但是令人高興的是，其球團管理人員均有人力資源概念，相信在解除經費及人力等條件限制外，不久的將來，

新一代的行政管理人員將會有更多的資源。不過，就目前而言，政府部門仍須建立最高機構在職棒聯盟之上，使行政管理人員及球團更有保障。

第五章 結論與建議

本章依據前面資料分析及說明，將職棒各球團人力資源運用之情形及其他相關因素之影響整理如後，並提出相關的結論與建議。

第一節 結論

一、質化研究結論：

(一)職業棒球團的組織為扁平化，並建立有隸屬公司的專管行政業務之行政部門，球團行政人員專任多兼任少，人員方面極為精簡。

(二)在人員徵選方面，球員的徵選決定權為領隊及球團老闆。行政管理人員甄選任用依據條件以興趣為必要條件，學歷、品德、目前技術能力、年齡、組織目前需求、未來潛能發展為次要條件。

(三)在行政管理人員人力資源發展方面，多依循母企業的制度作訓練，不過六個球團皆少針對其行政管理人員作一套完整的規劃制度。

(四)在工作績效評估方面，球團對行政管理人評估人員為領隊、部門主管及球團老闆，其評估內容主要為勤惰紀錄、工作績效、品德操守及特殊表現，皆有其評估標準。

(五)在薪金酬勞方面行政管理人在薪金調整方面主要依據的條件為年度績效其次為工作表現。

(六)在人力資源發展系統上，此部分由管理階層所回答，分析比較後發現統一制度最健全，興農、誠泰、兄弟、

中信、La-New皆表示未對其行政管理人員進行教育訓練。

二、量化研究結論：

(一)不同職棒球團行政管理人員屬性(年齡、性別、年資、婚姻狀況)在工作投入變項上並沒有顯著差異。

(二)不同教育程度、球團、平均月薪的行政管理人員之在工作投入變項上有顯著差異。

(三)職棒球團的人力資源發展與行政管理人員的工作投入呈正相關($r=0.44$)，達顯著水準($p<.001$)。

(四)訓練發展策略與行政管理人員的工作投入呈正相關($r=0.402$)，達顯著水準($p<.001$)，表示台灣職棒人力資源發展策略中的訓練發展與行政管理人員的工作投入具有顯著高相關。

(五)福利報酬策略與行政管理人員的工作投入呈正相關($r=0.477$)，達顯著水準($p<.001$)，表示台灣職棒人力資源發展策略中的福利報酬與行政管理人員的工作投入具有顯著高相關。

(六)徵選用人策略與行政管理人員的工作投入呈正相關($r=0.308$)，達顯著水準($p<.001$)，表示台灣職棒人力資源發展策略中的徵選用人與行政管理人員的工作投入具有顯著中相關。

(七)行政管理人員工作生活品質與行政管理人員工作投入呈正相關($r=0.815$)，達顯著水準($p<.001$)，表示行政管理人員的工作生活品質與行政管理人員的工作投入具有顯著高相關。

第二節 建議

一、對球團之建議：

(一)各職棒球團應充分利用其母企業資源，並擴編行政人員已做好人力資源發展與管理之工作，使行政管理人員及退休人員能適才適所，共同營造更多球迷觀眾。

(二)各職棒球隊在薪金酬勞方面應該更加透明化，使行政管理人員能夠充分了解及接受，並明訂行政管理人員薪資調整管理辦法，另外，在調薪方面應採取更彈性的做法，同時協助行政管理人員加入員工工會，並檢討球隊團的各種福利及各種保障制度，以主動溝通協調來代替抗爭，達到行政管理人員及球團「共存共榮」雙贏的局面。

二、對後續研究者之建議：

本研究僅以職棒球團行政管理人員為主要研究對象，未來研究可以針對整個職棒環境做更進一步的探討。

參考文獻

一、中文部分

- 王永大、孫本初(1996)。工作生活品質之研究。人事月刊，24(3)，23-45。
- 王宗吉(1992)。體育運動社會學。台北：銀禾。
- 中華職棒大聯盟網站。網址：www.cpbl.com.tw
- 江秋蓮(1995)。工作生活品質、員工個人屬性與工作績效關聯性之研究—中、美、日企業之比較。文化大學國際企業研究所碩士論文，未出版，台北。
- 余朝權(1993)。人性管理。台北：長程。
- 李淑玲(1993)。青少年傳播行為對職棒球員形象及認同程度之研究。國立體育學院體育研究所碩士論文，未出版，桃園。
- 李青芬、李雅婷、趙慕芬合譯（原著 Robbins, Stephen P.）(1995)。組織行為學。台北：華泰。
- 何吉星(1996)。台灣地區職業棒球人力資源管理之研究。台北體育學院體育研究所碩士論文，未出版，台北。
- 吳秉恩(1992)。企業策略與人力發展。台北：中國經濟企業研究所。
- 林華韋、葉志仙、楊賢銘、呂欣善、陳維智、曾文誠合著(2000)。職業棒球運動研究。行政院體育委員會編印。
- 林房儻(2003)。運動產業分類與4P模式之探討。運動管理學報，2，1-12。
- 林淑娟、林房儻。台灣職棒運動產業的經濟產值分析。運動管理季刊，6，62-70。
- 吳明隆(2000)。SPSS統計應用實務。台北：松崗。

- 咎家騏、劉榮聰(2000)。運動產業的市場結構與其對運動行銷的涵義。大專體育，50，165-171。
- 洪榮昭(1991)。人力資源發展－企業培育人才之道。遠流出版社。
- 咎家騏、劉榮聰(2000)。運動產業的市場結構與其對運動行銷的涵義。大專體育，50，165-171。
- 邱聯榮(1991)。職業棒球隊員工工作環境知覺、工作滿意度與教練團領導行為對成績表現的影響。台北體育學院體育研究所碩士論文，未出版，台北。
- 高俊雄(1996)。跨世紀運動休閒之舞台與經營，運動休閒管理論文集(一)。台北：品度。
- 高俊雄(1998)。運動服務管理－實務個案。台北：師苑。
- 高俊雄(1999)。台灣地區運動服務業之發展概況。休閒運動論文集，師大書苑，3-12。
- 高俊雄(2002)。運動休閒事業管理。台北：志軒。
- 莊璧果、沈妙蓉(2003)。運動休閒專家訪談--談運動休閒產業新希望。鞋技通訊，126，33-36。
- 黃文賢(1991)。基層員工工作生活品質之研究。中原大學企業管理研究所碩士論文，未出版，桃園。
- 黃煜、林房儼(2000)。台灣運動產業之範疇與分類研究。2000年國際體育運動管理研討會，P.27-28。桃園：國立體育學院。
- 黃煜、黃成志(2002)。新世紀台灣運動產業發展現況剖析。2002年台灣體育運動與健康休閒發展趨勢研討會報告書(289-298)，嘉義。
- 郭崑謨(1989)。管理概論。台北：三民書局。

- 陳其懋(2000)。台灣職棒球員工作生活品質之研究。國立中正大學勞工研究所碩士論文，未出版，嘉義。
- 張火燦(1996)。策略性人力資源管理。台北：揚智。
- 張凱嵐(2000)。人力資源發展人員所需能力與角色之研究。國立東華大學國際企業研究所碩士論文，未出版，花蓮。
- 張谷森(2001)。體育用品工業之現狀探討。運動管理季刊，1，28-37。
- 葉公鼎(2001)。論運動產業之範疇與分類。運動管理季刊，1，8-21。
- 葉公鼎(2002)。我國階段運動產業的總體分析與建議。鞋技通訊，126，37-41。
- 溫景財(1997)。休閒利益與自覺訓練效果之研究-以台灣職棒大聯盟職棒選手為例。台北體育學院教練研究所碩士論文，未出版，台北。
- 楊福珍(1996)。台灣地區職業棒球產業網路之研究。台北體育學院體育研究所碩士論文，未出版，台北。
- 鄭志富、吳國銑與蕭嘉惠譯(2000)。運動行銷學(Brenda, Pitts, and Stotlar 所合著)，頁26。台北：志軒。
- 諸承明、潘士銘(1998)。勞工工作生活品質需求核心構面之研究。勞資關係論叢，8，30-55。
- 潘士銘(1998)。工作生活品質需求核心構面與影響因素之研究。中原大學企業管理研究所碩士論文，未出版，桃園。
- 蔡蕙如(1994)。員工工作生活品質與服務態度之研究-以百貨公司、便利商店、速食店、餐廳之服務人員為例。國立中山大學企業管理研究所碩士論文，未出版，高雄。
- 謝安田(1991)。人事管理(第六版)。台北：自行發行。

謝智謀(1996)。職業棒球運動觀賞行為之研究。運動休閒管理
理論文集(一)。台北:品度。

簡建忠(1995)。人力資源發展。台北:五南。

二、外文部分

Berry, R.C., Gould IV, W.B., & Staudohar, P.D. (1986). *Labor Relations In Professional Sports*. London: Auburn House .

Broughton, D., & Nethery, R. (1999, December 20-26). The answer: \$213 billion. *Sports Business Journal*, 2(35), 23, 26.

Chalofsky, N., & Lincoln, C. (1983). *Up the HRD Ladder*. Reading, MA: Addison- Wesley.

Comte, E., & Stogel, C. (1990). Sports: A \$63.1 billion industry. *The Sporting News*, 60-66.

Chris G. (2002). *The future of sport Economics*. 10th European Sport Management Congress.

Demmert, H.G.(1973). *The economics of Professional Team Sports*. Lexington, MA: D.C. Health.

DeSimone Randy L. & Harris David M. (1998) . *Human Resource Management*. For Worth Tex.: Dryden.

Gilley, J. W., & Egglund, S. A. (1989) . *Principles of Human Resource Development (7th ed)* .NY: Addison-Wesley Publishing Company.

Heyel , C.(1982). *The encyclopedia of management(3rd ed.)* . New York: Van Nostand Reinhold

Havlovic, S. J. (1991). Quality of Work Life and Human

- Resource Outcomes. *Industrial Relations* ,30(3),30-53.
- King, B. (2002, March 11-17). Passion that can't be counted puts billions of dollars in play. *Sports Business Journal*, 4(30), 22, 26.
- McLagan, P. A. (1989). *Models for HRD Practice: The Models*, Washington, D. C.: The American Society for Training and Development.
- Marcum ,J. P., & Greenstein,T.N.(1992).*Factors Affecting Attendance of Major League Baseball: A Within-Season Analysis*. In A. Yiannakis & S. L. Greendorfer(Eds), *Applied Sociology of Sport*. Champaign, IL: Human Kinetics Publishers,Inc.
- Meek, A. (1997). An estimate of the size and supported economic activity of the sports in the United States. *Sport Marketing Quarterly*, 6(4), 15-22.
- Nadler, L., & Nadler, Z. (1989). *Developing Human Resource*. San Francisco & Oxford: Jossey-Bass Publishers.
- Pace, R.W., Smith, P. C. & Mills, G.. E. (1991). *Human Resource Development*. The Field. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Parks, J.B., & Zanger, (1990). *Sport & fitness management: career strategies and professional content*. Champaign Illinois:Human Kinetics.
- Pitts,B.G.,Fielding,L.W.&Miller,L.(1994).Industry segmentation theory and the sport industry: Developing a sport industry segment model. *Sport Marketing Quarterly*,

3(1), 15-24.

Pitts, B. G., & Stotlar, D. K. (1996). *Fundamentals of sport marketing*. Morgantown, WV: Fitness Information Technology.

Sun, B.C.(1998).*Quality of Working Life Programs: An Empirical Assessment of Designs and Outcomes*. Unpublished Doctoral Dissertation, Georgia University, Georgia.

Sports Business Journal. (2002, March 17). Dollar in sports. *Sports Business Journal*, 4(47), 25-39.

Watkins, K. (1989). *Business and Industry*. In S. Merriam and P. Cunningham(Eds.), *Handbook of Adult and Continuing Education*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

職棒球團從業人員工作情形調查問卷

問卷一

親愛的職棒先進，您好：

素仰 您在職棒領域多年來之投入與貢獻，我們深感敬佩。本研究目的主要是了解職棒球團人力資源發展對於行政管理人員工作投入之影響。完成本研究後，期望能提供給相關單位作為提升行政管理人員工作投入的參考依據。

本問卷所有資料僅供學術研究之用，請您放心填答。您的數分鐘，將給我們莫大的助益，最後以十二萬分的謝意，再次感謝您熱心的協助，謝謝！！

敬祝

順頌 時祺

國立台灣體育學院 休閒運動管理研究所

指導教授：林房儻 博士

研究生：林淑娟

敬上

中華民國九十四年三月十日

如果您對於本研究有任何需要說明，請直接與我聯繫！！電話：0953-204594

壹、填答說明：下面的問題主要在了解您對貴球團人力資源發展應用及組織認同度的情形，請在每一題題目後方將您認為最符合您實際情形的□內打「√」。

	非	常	不	不	沒	同	非
	同	意	同	同	意	意	常
	意	見	意	意	見	意	意
1、目前我所屬的球團已建立完整的員工基本檔案的制度.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2、目前我所屬的球團已建立完整的員工福利的制度.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3、目前我所屬的球團已建立完整的員工教育訓練的制度.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4、目前我所屬的球團已建立完整的員工績效評估的制度.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5、目前我所屬的球團已建立工作職權劃分的制度.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6、目前我所屬的球團已建立一套員工招募與選才的制度.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7、目前我所屬的球團已建立完整的員工薪資的制度.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8、我們球團重視人力資源的發展.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9、我們球團提供充分的進修機會、鼓勵參與學習活動.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10、我認為我的球團相當重視我的需求，並提供協助.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11、我認為我對工作的付出所得到的報酬率是合理的.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12、我認為我的球團相當重視員工的教育及訓練需求.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

請翻頁繼續作答！！

	非 非 常 不 同 意	不 同 意	沒 意 見	同 意	非 常 同 意
13、我認為我的球團有協助員工做生涯發展的規劃.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14、我認為我的球團有協助員工做第二專長訓練的制度.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15、我認為我的球團有協助員工做生涯諮商的制度.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16、我認為我的球團有評估及發展員工潛能的制度.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17、我認為我的球團員工流動率相當高.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18、我認為我的球團相當強調員工的專業素質.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19、我認為我的球團相當重視員工的工作態度.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20、我認為我的球團相當重視員工的職業道德.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21、我認為我的球團是一個不錯的公司.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22、我認為這個球團，對我的專業能力會有所精進.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23、對我而言，我的工作是我生活中最大的樂趣之一.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24、我經常會想著工作所遇到的困難，並仔細思考該如何去面對.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25、我投入相當的心力以求取更好的工作表現.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26、我個人相當投入於我的工作當中.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27、我會盡力向朋友介紹我所屬的工作團體.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28、我偶爾會覺得工作很無趣，甚至有倦怠感.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29、我很慶幸能加入了目前這個球團.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30、我以身為球團一份子為榮.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

貳、說明：下列問題是與您的工作、生活有關的事項，共分為兩部分：

第一部分：重要程度，即是請問您對下列事項的重要性看法。

第二部分：滿意程度，即是請問您有關下列事項的滿意程度。

請您看完每題题目的敘述後，在您認為最符合您實際情形的重要程度或滿意程度下的
□「內」打「√」。

請翻頁繼續作答！！

	<u>重要程度</u>		<u>滿意程度</u>	
	極 不 重 要	相 普 重 通	極 不 滿 意	相 滿 滿 可
1、球團福利良好、制度明確，可以保障工作的權益.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2、我所擔任的職務，可以發揮自己的專長.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3、在球團工作，使我可以學到更多新的工作觀念.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4、球團所提供的工作環境，令我感到滿意.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5、我們球團主張員工創新思考.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6、球團的訓練制度，可以提升我的工作能力.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7、辦公環境場地安全性高，可以避免造成工作傷害.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8、球團重視員工的生活品質，可以讓我更投入工作.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9、遇有工作壓力時，球團提供各種管道幫助紓解壓力.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10、球團會提供工作技能以外的教育訓練課程，為員工的生涯規 劃做準備.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11、工作不會影響個人生活休閒的時間.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12、球團提供良好的假期安排、旅遊慰勞等活動.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13、球團保有詳盡完整的工作及相關紀錄檔案.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14、工作報酬高（薪資、津貼、獎金）.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15、球團會協助員工做好工作分析.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16、球團對員工績效評估的方式很公平合理.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17、身為職棒產業的一份子，使我覺得自己很有成就感.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18、員工與管理團隊之間能夠彼此信任、互助合作.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19、員工之間向心力大、團結力強、凝聚力強.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20、對於未來的生涯發展，我不會感到茫然或擔心.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

參、說明：最後請您提供一些個人資料，本問卷不必署名，可保障您的隱私權，請放心填答。

- 1、您的年齡為：20~22歲 23~25歲 26~28歲 29~31歲 32歲以上
- 2、您的性別：男 女
- 3、您的學歷為：高中職以下 高中 大專 研究所以上
- 4、投入職棒相關產業行列約：未滿一年 1年~3年以下 3年以上

- 5、加盟目前公司約：未滿一年 1年~3年以下 3年以上
- 6、公司類別：興農球團 統一球團 誠泰球團
兄弟球團 中信球團 LaNew球團
- 7、職稱：_____
- 8、您的婚姻狀況：已婚 單身
- 9、平均月薪約：10,000元~19,999元 20,000元~29,999元 30,000元~39,999元
40,000元~49,999元 50,000~59,999元 60,000元以上
- 10、您畢業的科系為：體育系 運動管理系 運動與休閒管理學系
休閒管理學系 其他(請詳述)_____
- 11、您的專長為：會計、財務、稅務 組織及人事管理 商品及市場研究
行銷、市場調查 電腦 心理(含溝通技巧等) 其他(請說明)_____

本問卷到此結束，非常謝謝您的填答及提供寶貴的意見。
再次的謝謝您!!辛苦了!!在此祝你 萬事如意!!

職棒球團人力資源發展應用之訪問問卷 問卷二

親愛的職棒先進，您好：

素仰 您在職棒領域多年來之投入與貢獻，我們深感敬佩。本研究目的主要是了解職棒球團人力資源發展對於行政管理人員工作投入之影響。完成本研究後，期望能提供給相關單位作為提升行政管理人員工作投入的參考依據。

本問卷所有資料僅供學術研究之用，請您放心填答。您的數分鐘，將給我們莫大的助益，最後以十二萬分的謝意，再次感謝您熱心的協助，謝謝！！

敬祝

順頌 時祺

國立台灣體育學院 休閒運動管理研究所

指導教授：林房儻 博士

研究生：林淑娟 敬上

中華民國九十四年三月十日

如果您對於本研究有任何需要說明，請直接與我聯繫！！電話：0953-204594

A、球團基本資料

- 1、貴球團現有幾位專任(Full Time)行政管理人員？（單選）
 3 人以下 4~6 人 7~10 人 11~15 人 16 人以上
- 2、貴球團現有幾位兼任(Part Time)行政管理人員？（單選）
 3 人以下 4~6 人 7~10 人 11~15 人 16 人以上
- 3、貴球團之兼任行政管理人員的工作量佔貴公司總工作量之比率大約為？（單選）
 低於 10% 10%到 30%(含) 31%到 50%(含)
 51%到 70%(含) 70%以上

B、球團人力資源發展概況描述

- 1、貴球團是否有對公司員工進行教育訓練？
 是(若有，請選第二題)
 否——原因為何？(可複選)
 沒有需要 人數太少 效果不好 費用太高
 找不到合適的講師 其他

2、貴球團訓練的方式為何？(複選)

- 短期密集訓練 實務工作訓練(含學徒式教導)
 送往國外訓練 其他_____

3、貴球團對員工從事教育時曾遭遇哪些困難？(可複選)

- 效果不好 費用太高 找不到 請翻頁繼續作答！！
 缺乏適合師資 沒有合適教材 其他_____

4、有關員工的考核方面，貴球團有哪些人員參與考核(可複選)

- 人事主管 組織老闆 教練
 領隊 部門主管 其他_____

5、在員工的考核內容方面，貴球團的主要依據有哪些(可複選)

- 勤惰紀錄 特殊表現 健康狀況
 工作績效 品德操守 其他_____

6、在員工的薪資調整方面，貴球團的主要依據是(可複選)

- 依年資 依工作表現 依形象
 依年度績效 其他_____

7、貴球團提高員工工作績效所採用方式有哪些(可複選)

- 加薪 績效獎金 年終獎金 休假
 旅遊 口頭表揚 公開表揚 其他_____

8、貴球團激勵員工以提高工作士氣的具體做法有哪些(可複選)

- 腦力激盪討論 諮商輔導 面談溝通
 授權 其他_____

C、球團人力結構及薪資收入方面

1、目前貴球團管理行政人力結構為何？

(6) 性別 男_____人 女_____人

(7) 年齡 21~25 歲_____人 26~30 歲_____人 31~35 歲_____人
 36~40 歲_____人 41~45 歲_____人 46 歲以上_____人

(8) 教育程度 博士_____人 碩士_____人 學士_____人
 專科_____人 高中_____人 其他_____人

(9) 相關領域實務經驗

- 不滿1年者_____人 1年(含)至3年(不含)者_____人
3年(含)至5年(不含)者_____人 5年(含)至10年(不含)者_____人
10年以上者_____人

(10) 專長

請翻頁繼續作答!!

- 會計、財務、稅務_____人 組織及人事管理_____人
商品及市場研究_____人 行銷、市場調查_____人
電腦_____人 心理(含溝通技巧等)_____人
其他(請說明)_____

2、目前貴公司行政管理單位人力平均年薪為何？

- 30萬元以下_____人 30萬(含)~60萬元(不含)_____人
60萬(含)~90萬元(不含)_____人 90萬(含)~120萬元(不含)_____人
120萬(含)~150萬元(不含)_____人 150萬(含)~180萬元(不含)_____人
180萬(含)~210萬元(不含)_____人 210萬(含)~240萬元(不含)_____人
240萬元以上_____人

D、球團人力缺失資料方面

1、貴公司目前之業務狀況下，擁有管理人力資源人數是否不足？(單選)

- 沒有不足 不足人數在3人以下 不足人數在4~6人
不足人數在7~10人 不足人數在11人以上

2、貴公司較欠缺何種專長的管理人員？

- 會計、財務、稅務_____人 組織及人事管理_____人
商品及市場研究_____人 行銷、市場調查_____人
電腦_____人 心理(含溝通技巧等)_____人

3、您認為至貴公司工作需要具備哪些專長？(複選)

- 會計、財務、稅務 組織及人事管理
商品及市場研究 行銷、市場調查
電腦 心理(含溝通技巧等)
其他(請說明)_____

E、球團甄選人員方面

1、在徵選新進員工方面，貴公司主要是透過何種管道？（可複選）

- 透過員工介紹 組織派員找人 接受自己推薦
 內部晉升或留任 透過廣告招募 其他_____

2、新進人員的選用，貴組織主要依據條件有哪些？（可複選）

- 學歷 品德 目前技術能力 組織目前需求 畢業科系
 年齡 外表 薪資條件 未來潛能發展 其他_____

請翻頁繼續作答！！

3、在徵選新進員工方面，貴公司甄選人員主要考慮的因素為何？（可複選）

- (1)性別(單選) 男 女 不拘
(2)年齡(單選) 21~30 歲 31~40 歲 不拘
(3)教育程度(單選) 博、碩士 大專 高中 不拘
(4)運動行政管理實務經驗(單選)
 1 年以上 2 年以上 5 年以上 10 年以上 不拘
(5)專長(複選)
 會計、財務、稅務 組織及人事管理 商品及市場研究
 行銷、市場調查 電腦 心理(含溝通技巧等)
 其他(請說明)_____

4、在徵選新進員工方面，貴組織之決定權為（可複選）

- 專業人員 管理階層 組織老闆 其他_____

5、如果可能的話，您最希望公司組織提供何種工作技能之外的教育訓練課程：（可複選）

- 生涯規劃 投資理財 電腦資訊 其他_____

本問卷到此結束，非常謝謝您的填答及提供寶貴的意見。
再次的謝謝您！！