

員工參與對績效及滿意度的影響

陳正良

中國文化大學勞工關係學系助理教授

近年來先進國家在產業民主方面究竟是朝向怎樣的趨勢做發展呢？Poole, Lansbury, and Wailes (2001)透過系統性的比較分析方法，藉由對於1970年代至二十世紀末這段期間的美國、德國、英國、澳大利亞等四國的案例進行探討，該研究提出了三點結論：首先，顯然有一些共同力量影響了每個國家的發展，但是出現的確切參與形式在許多關鍵面向上仍然有所差異。第二，近年來在公司層面的組織變革顯得特別重要。第三，我們可以觀察到一些複雜且多樣的參與模式，從而加強了我們對多變量解釋性方法理論論證的重視。

進言之，關於Poole et al. (2001)的第一點結論，其所指涉的共同力量(common forces)，除了在1980年代集體協商及工會密度的大幅下降之外，在大環境上還包括了新自由主義議程(the neoliberalist agenda)在1980年代的興起，並在產業關係的政治及經濟環境背景中顯得越來越重要，而它強調市場力量，相對地削弱了國家對經濟活動的干預；在就業關係中，個人主義凌駕了集體主義，企業的管理決策自主性受到強化；從1980年代中期開始，微電子(the microelectronics)科技的突飛猛進造成了對企業內部人員的使用及就業者的工作模式產生了相當大的衝擊；全球化影響了產品市場以及企業及其管理上的工作場所關係處理方式，含鼓勵員工的自由裁量，以確保更為靈活及生產性的勞動力。值得注意的，在同期間企業對人力資源管理的興趣顯著提升，這反映在組織體認到員工激勵在經濟性績效的重要性。

關於第二點結論，Poole et al. (2001)特別指出公司層級的組織變革(organizational changes)，近年來無論是有無工會-管理共同參與的基礎，資方管理導入了一些新的參與形式，特別是在直接參與計劃方面發揮了相應的重要作用。而資方對參與機制的管理興趣提高，是和這些參與計劃透過組織效能的提升而產生了經濟利益的事實相關聯。最顯著的是，在生產技術、生產組織、公司結構的改變，以及市場區分模式等方面，顯示公司可藉由有效的參與形式而取得的一些顯著的利益。因此，即使在工會力量減弱以及政府實行放鬆管制政策的情況下，我們有充分的理由說明為何管理層要採取措施來提增勞工的參與管理。

至於Poole et al. (2001)第三點有關應重視多變量解釋方法(multivariate explanatory approach)的結論，本文於下將做進一步的探討。

企業內員工參與的主要意義是指：促使因管理者與被管理者之間的職位劃分及職權高低不同，而導致對企業決策原無影響力的員工個人，得以參與企業決策及分享決策影響力的一種過程(Locke & Schweiger, 1979；Wagner & Gooding, 1987a)。進而參與式管理的採行具有平衡主管及其部屬在資訊處理、決策制定及問題解決上所投注努力的意義。

許多的學者、工會領袖以及管理者、企管暢銷書作家認為參與管理應該會對工作績效及滿意度具有重大的積極影響(Bernstein, 1993; Bluestone & Bluestone, 1992; Katzenbach & Smith, 1993; Petersen, 1991)。然而，和社會上普遍信念相反的，一些前人研究對於參與對工作場所績效及滿意度的影響效果提出了質疑。有回顧研究發現，過去對於參與效能的研究只提供了缺乏一致性的支持(Schweiger & Leana, 1986; Yukl, 1989)，甚至有些研究的結論是沒有檢測到任何形式的顯著關係(Wagner & Gooding, 1987a, 1987b)。Wagner (1994)歸納前人研究指出，員工

參與對工作的績效及滿意度具有統計上的顯著影響，但影響的平均規模(mean effect sizes)較小[註 1]，不過仍足以提高在實務上的關注。

由於有多篇利用前人的實證研究發現所進行的後設研究皆發現參與對績效及滿意度的平均效果規模很小，從而令一些研究者不禁疑惑：參與在實務上的顯著意義何在？Wagner (1994) 述及，在實務上是否採行參與管理，取決於對管理從業者(management practitioners)利益的假定及其工作場所內勞方對資方的要求。如若是以提高員工績效或滿意度為目的的參與方案，而管理者又知悉此類參與方案只能產生微小的影響效果，則較理性的建議似乎是，只有當實施及維護該方案的成本很低時才可能採用。然而如若只考慮到施行的成本，便不可能採行了；這是因為參與方案的實施成本並不低，例如包括員工的參與技術訓練、主管的再訓練，以及實施參與所需的人員組成、資訊提供等而需對組織環境的再設計成本，這些實施之前的可能成本便所費不貲。

但對前述大哉問的回答必定不是這麼直接的成本評估而已；研究者應聚焦在更值得深究的問題：何以人們普遍認為參與對績效及滿意度應該具有重要的影響，然而實證研究的結果卻是參與的效果為小？而針對這研究結果和人們期待之間的差異，我們能有什麼可能的解釋呢？

從研究方法的層面做思考，參與研究通常採用調查法，所欲檢驗的假設往往是知覺與知覺(percept-percept)之間的關係，實徵資料的蒐集方法及過程主要是透過測量的操作性定義、利用所編製的態度量表進行核心變項的測量，因而所可期待的是捕捉到個體的心理過程或態度的轉變。然而其中的問題甚多，首先這類調查研究使用的測量工具是問卷，其中所採用態度量表的信效度、受測者的填答品質至為關鍵，卻也是調查研究的常見缺點，而可能是導致參與效果微小的問題所在。其次，在後果變項選取上，如果不是和前因變項「直接」相連結的變項，或者後果變項所採用的指標如果不是態度性的而是具體或事實性的資料，則前因和後果之間的關係便不容易獲得顯著的分析結果，或者前因對後果的影響之效果規模便可能十分微小。又如，調查研究所蒐得的是在某一個特定時間點上的現象，儘管員工參與的情節效果(episodic effects)非常小，但如果允許隨時間的推移讓此種效果做積累的話，則有可能產生較大的累積後果。

再從研究中對參與的定義方面做思考，有些研究將參與狹義的定義為上級和下屬(superiors and subordinates)之間分享工作決策上的影響力；然而有些研究把參與寬鬆的界定為授予員工更大的個人影響力之各種各樣的情況，在這種廣泛的定義的範圍內，往往涉及了授權、諮詢以及各種的多變量干預，其中許多已被證明對績效及滿意度具有重大影響，不過由於這類構念沒有被納入到同一研究之中，從而可能分散了對參與效果的解釋。換個角度說，或許應該把參與這個構念重新賦予較寬廣的定義，使其涵括參與的制度設計及參與過程中所涉及的諸如授權、諮商等其他的構念，如此便有可能滿足對參與應有較高影響效果的期望；但問題是重新界定的參與構念必須符合研究方法上的要求，否則無法解釋參與對績效及滿意度的效果之強度。和前面論點相類似的，例如 Miller and Monge (1986: 728) 從大多數參與研究對「外在變項」缺乏控制的觀點表示，他們對參與的多變量實地研究幾乎無法置評；因為有太多的其他變項，如訓練、獎勵制度、教育等差異，往往可能在調查研究的結果解釋時被歸因到參與的效果。

最後，為了激勵更多的正面能量以及補充對前人研究的瞭解，再摘述 Cotton et al. (1988) 以下的研究結果供參考(Wagner, 1994)。該研究根據參與形式的差異分為六類：(1) 參與工作決定，包括員工在其工作決策中發揮正式的且直接的作用

的常設性參與方案；(2)諮商式參與，長期性的參與制度例如品管圈及斯坎倫計畫(Scanlon Plan)，其中當管理者做決策時會尋求員工的意見；(3)短期性參與，涉及工作議題的簡短但正式的參與決策；(4)非正式參與，儘管沒有正式的組織性的方案，但管理者和部屬非正式地分享對決策的影響力；(5)員工所有權參與，讓員工獲得股份而成為股東、擁有公司，進而有權影響公司的管理方向；(6)代表式參與，員工選舉工廠議會或公司董事會的成員以代表他們相對於資方的利益。並且 Cotton et al. (1988) 經回顧 68 篇實證研究的分析發現之後，在其結論中指出，參與工作決策、非正式參與以及員工所有權參與對績效產生積極影響，並且非正式參與及員工所有權參與增強了工作滿意度。基此該研究建議，某些形式的參與要比其他形式的參與更能改善工作的績效及工作滿意度。換言之，有一些類型的員工參與式管理的形式是具有實質效益的。

註釋：

[註 1] 參與對生產力/績效及工作滿意度的影響作用是相當低的，Wagner (1994: 326) 指出該平均相關性為 .08 至 .25 之間。一般而言，在系統性回顧研究 (systematic reviews) 及干預的後設分析 (meta-analyses) 結果報告上，效果大小 (effect size) 通常使用標記 'd=' 及小數的形式表示，例如 $d = 0.2$ 或 $d = 0.5$ 。而解釋效果大小的最常見的方法之一是基於 J. Cohen (1992) 的研究，其指出：0.2 以下 = 小效果；0.5 = 中效果；0.8 以上 = 大效果。而 Cohen 所建議的效果大小判斷通則受到普遍接受，是解釋檢驗結果以及閱讀系統回顧及後設分析的良好基礎。(請參見：“What is an effect size?”, The Centre for Evidence-Based Intervention (CEBI), Oxford University. available at: <https://www.cebi.ox.ac.uk/for-practitioners/what-is-good-evidence/what-is-an-effect-size.html>)