

南 華 大 學

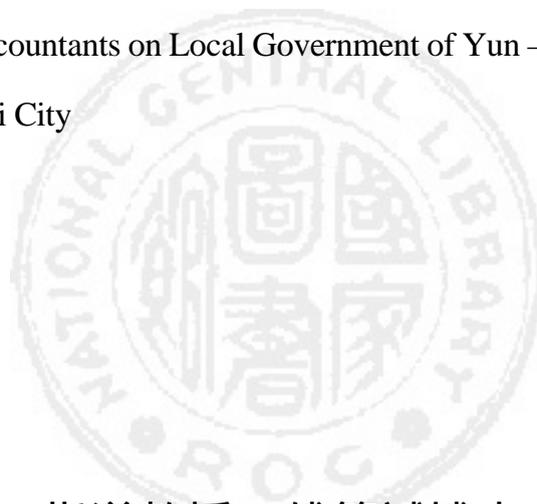
非營利事業管理研究所碩士論文

角色壓力影響工作滿足過程之研究

- 以雲林、嘉義縣（市）政府主計室外派人員為例

The Study of the Impact of Role Stress on Job Satisfaction

- A Case Study of Accountants on Local Government of Yun – Lin County Chia-Yi  
County and Chia-Yi City



指導教授：傅篤誠博士

研究生：黃 中 見

中 華 民 國 九 十 一 年 六 月

# 謝 誌

在終生學習理念下，受到大同商專前校長 陳教授希漢之鼓勵，於民國八十八年九月參加南華大學於國立嘉義高工開辦「碩士在職學分班」進修，讓我在畢業二十多年後能重尋學生生涯，而獲得今天甜蜜之果實，是我首先要感謝之對象。

本論文之完成，感謝恩師 - 傅所長篤誠。老師自始至終的費心指導，無論在資料的蒐集、研究方向修訂等各方面均給予莫大的幫助。恩師待人的態度及處世風範，給予學生在生活上莫大的啟示，師恩浩瀚，永誌在心。

論文口試時，承王博士士峰及林博士吉郎提供很多寶貴意見，讓我獲益匪淺，使本論文能順利完成。也承蒙本所呂博士朝賢對本論文不吝指正，提供意見，不勝感激。

其次感謝非營所同學、大同商專同仁、大同商專校友及好友之支持與協助，使本論文在撰寫及做問卷調查之蒐集與整理均能順利完成。也感謝麗秋之繕校及打字，將來有機會再一一致謝。

最後謹將此論文獻給我最敬愛的雙親及最親愛的賢妻美華，感謝您們給予我的支持與鼓勵。同時也感謝長子郁琮、次子俞維，您們是我最佳的精神支柱，願將所有喜悅與您們分享。兩年碩士生涯於工作之餘辛苦完成，當不求功名，僅追求新知並拓展知識領域，此時已半百又三矣！

黃中見 謹誌

於大同商專財稅科

2002.6.28

# 角色壓力影響工作滿足過程之研究

## - 以雲林、嘉義縣(市)政府主計室外派人員為例

### 摘 要

本研究旨在探討雲林、嘉義縣(市)政府主計室外派人員在角色壓力影響工作滿足過程。從相關理論文獻分析和問卷調查結果，獲得結論、建議。以降低角色壓力，提高組織承諾之參考。

本研究對象為雲林、嘉義縣(市)政府主計室外派人員為主。所得資料分別以百分比，單因子變異數分析，及 Scheffe 事後多重比較分析等統計方法進行分析。根據實証調查結果，本研究結論歸納如下：

- 一、在主計室組織承諾三個構面，情感性的承諾中年齡越大者越有情感。主管人員高於非主管人員，在國中服務者情感最高；規範性承諾是高中職畢業者大於大學畢業者。
- 二、派駐單位組織承諾三個構面，僅情感性的承諾中服務於國中者高於國小服務者。
- 三、主計室組織承諾對角色壓力而言，規劃性承諾有顯著相關；工作滿足方面，情感性承諾在內在滿足有顯著相關。
- 四、派駐單位組織承諾對角色壓力而言，情感性、持續性、規劃性均無關；工作滿足方面，情感性承諾在內在滿足及持續性承諾在外在滿足方面有顯著相關。
- 五、不同的工作特性(自主權、超然獨立及專業知識)在整體角色壓力上有顯著差異。
- 六、不同的工作特性(自主權、超然獨立、專業知識及對別人影響力)在整體工作滿足上有顯著差異。

關鍵詞：角色壓力、組織承諾、工作特性、工作滿足。

# The Study of the Impact of Role Stress on Job Satisfaction

– A Case Study of Accountants on Local Government of Yun – Lin County Chia-Yi  
County and Chia-Yi City

## Abstract

The purpose of the study is to discuss the impacts of role stress on job satisfaction about the assigned-out accountants of Yun-Lin County, Chia-Yi County and Chia-Yi City Governments. From the analysis of related thesis and the results of the investigative questionnaire, the conclusions will be recommended for the references of reducing the role stress and promoting the organizational commitment.

The target personnel for the research are the accountants who were assigned to other subordinate units by Yun-Lin County Chia-Yi County and Chia-Yi City Governments. Data collected were processed and analyzed by percentage, one-way ANOVA, and Scheffe method. According to the results of the investigation, the conclusions of the research are as the followings:

1. Among the three commitments to the accounting department: the older and managerial accountants showed higher affective commitment; the personnel who were assigned to junior high school have highest affection. As for the normative commitment, the personnel who graduated from high schools or vocational high schools have higher commitment than that of those who graduated from colleges.
2. Among the commitments to the units assigned, only the personnel working for junior high schools have higher affective commitment than those working for elementary schools.

3. The organizational commitment of the accounting departments to the role stress, there is a significant correlation on the normative commitment. As for the job satisfaction, only affective commitment has significant correlation on the internal satisfaction.
4. The organizational commitment of the units assigned, to the role stress, has no correlation among the affective commitment, the continuous commitment, and the normative commitment. As for the job satisfaction, there is a correlation between the internal satisfaction of affective commitment as well as the external satisfaction of continuous commitment.
5. The different working characteristics (autonomy, independence, and professional knowledge) have significant differences on the whole role stress.
6. The different working characteristics (autonomy, independence, professional knowledge, and the influential) have significant differences on the whole job satisfaction.

Keywords: role stress, organizational commitment, job characteristic, job satisfaction.

# 目 錄

目錄 . . . . .	i
表目錄 . . . . .	iv
圖目錄 . . . . .	vi
第一章 緒論 . . . . .	1
1.1 研究背景與動機 . . . . .	1
1.2 研究目的 . . . . .	2
1.3 研究流程 . . . . .	3
1.4 研究方法 . . . . .	5
1.5 研究限制 . . . . .	5
第二章 文獻探討 . . . . .	7
2.1 角色壓力的內涵 . . . . .	7
2.1.1 角色衝突 . . . . .	7
2.1.2 角色負荷 . . . . .	9
2.1.3 角色模糊 . . . . .	9
2.2 組織承諾 . . . . .	10
2.2.1 組織承諾的意義和分類 . . . . .	10
2.2.2 組織承諾與信任關係 . . . . .	12
2.2.3 組織承諾的前因及後果相關變項 . . . . .	16
2.3 工作滿足理論 . . . . .	19
2.3.1 工作滿足定義 . . . . .	19
2.3.2 工作滿足理論 . . . . .	19
2.3.3 影響工作滿足因素 . . . . .	24
2.4 角色壓力與工作滿足相關的研究 . . . . .	29
2.4.1 個人屬性變項與角色壓力、工作滿足之實證研究 . . . . .	30

2.4.2	工作壓力與工作滿足之實證研究 . . . . .	32
第三章	個案背景與研究設計 . . . . .	33
3.1	個案描述 . . . . .	33
3.2	研究架構 . . . . .	36
3.3	研究命題 . . . . .	36
3.4	研究設計 . . . . .	38
3.5	研究工具 . . . . .	39
3.6	資料分析方法 . . . . .	47
第四章	實證結果與分析 . . . . .	48
4.1	樣本分析 . . . . .	48
4.2	個人屬性在組織承諾、角色壓力、工作滿足構 面上差異分析 . . . . .	50
4.2.1	對主計室的組織承諾 . . . . .	50
4.2.2	對派駐單位的組織承諾 . . . . .	53
4.2.3	個人屬性對角色壓力之影響 . . . . .	55
4.2.4	個人屬性對工作滿足的影響 . . . . .	57
4.3	主計室組織承諾、角色壓力、工作滿足之間的 關係 . . . . .	58
4.3.1	主計室組織承諾及角色壓力相關分析 . . . . .	58
4.3.2	主計室組織承諾及工作滿足相關分析 . . . . .	59
4.4	派駐單位組織承諾、角色壓力、工作滿足之間 的關係 . . . . .	60
4.4.1	派駐單位組織承諾及角色壓力相關分析 . . . . .	60
4.4.2	派駐單位組織承諾及工作滿足相關分析 . . . . .	61
4.5	工作特性與角色壓力之間的關係 . . . . .	62
4.6	工作特性與工作滿足之間的關係 . . . . .	67

第五章	結論與建議 . . . . .	72
5.1	研究結論 . . . . .	72
5.2	研究建議 . . . . .	73
5.3	後續研究建議 . . . . .	75
參考文獻 . . . . .		76
附錄一	問卷調查表 . . . . .	84
附錄二	問卷調查統計表 (一) . . . . .	90
附錄三	問卷調查統計表 (二) . . . . .	91
附錄四	問卷調查統計表 (三) . . . . .	92

## 表 目 錄

表 2-1	主計人員角色模糊之構面描述 . . . . .	11
表 2-2	組織承諾的定義及分類 . . . . .	13
表 2-3	工作滿足之定義 . . . . .	20
表 2-4	個人屬性變項與角色壓力、工作滿足之實證研究 . . . . .	30
表 2-5	工作壓力與工作滿足之實證研究 . . . . .	32
表 3-1	問卷發放及回收情形 . . . . .	39
表 3-2	角色壓力量表 . . . . .	41
表 3-3	工作滿意量表 . . . . .	42
表 3-4	主計室組織承諾量表 . . . . .	45
表 3-5	派駐單位組織承諾量表 . . . . .	46
表 4-1	個人變數樣本資料統計表 . . . . .	49
表 4-2	個人屬性變項對主計室組織承諾構面上差異之分析 . . . . .	51
表 4-3	個人屬性變項對主計室組織情感性的承諾構面之 Scheffe 多重比較 . . . . .	52
表 4-4	個人屬性變項對主計室組織規範性的承諾構面之 Scheffe 多重比較 . . . . .	53
表 4-5	個人屬性變項對派駐單位組織承諾構面上差異之分析 . . . . .	54
表 4-6	個人屬性變項對派駐單位組織承諾情感性的構面之 Scheffe 多重比較 . . . . .	55

表 4-7	個人屬性對角色壓力影響 . . . . .	55
表 4-8	個人屬性對角色壓力之 Scheffe 多重比較 . . . . .	56
表 4-9	個人屬性對工作滿足的影響 . . . . .	57
表 4-10	個人屬性對工作滿足之 Scheffe 多重比較 . . . . .	58
表 4-11	主計室組織承諾及角色壓力之相關分析 . . . . .	58
表 4-12	主計室組織承諾及工作滿足之相關分析 . . . . .	59
表 4-13	派駐單位組織承諾及角色壓力之相關分析 . . . . .	60
表 4-14	派駐單位組織承諾及工作滿足之相關分析 . . . . .	61
表 4-15	工作特性與角色壓力之相關分析 . . . . .	63
表 4-16	自主權對整體角色壓力及角色衝突之 Scheffe 多重比較 . . .	63
表 4-17	超然獨立對整體角色壓力、角色衝突及角色模糊之 Scheffe 多重比較 . . . . .	65
表 4-18	專業知識是否足以應付對整體角色壓力及角色衝突之 Scheffe 多重比較 . . . . .	66
表 4-19	工作特性與工作滿足之相關分析 . . . . .	68
表 4-20	內在滿足與工作特性之 Scheffe 多重比較 . . . . .	69
表 4-21	外在滿足與工作特性之 Scheffe 多重比較 . . . . .	70
表 4-22	整體滿足與工作特性之 Scheffe 多重比較 . . . . .	70

## 圖 目 錄

圖 1-1	研究流程圖 . . . . .	4
圖 2-1	組織承諾 . . . . .	16
圖 2-2	組織承諾的前因後果模式 . . . . .	17
圖 2-3	工作滿足前因後果相關變項 . . . . .	26
圖 2-4	決定工作滿足因素假設模式 . . . . .	28
圖 3-1	縣、市政府主計室行政系統圖 . . . . .	35
圖 3-2	本研究之研究架構 . . . . .	37
圖 4-1	目前主計工作是否超然獨立 . . . . .	64
圖 4-2	主計工作不超然獨立之主要原因 . . . . .	65
圖 4-3	從事主計工作最需要協助項目 . . . . .	67

# 第一章 緒論

## 1.1 研究背景與動機

二十一世紀中心（The Center of The 21st Century）總裁卡洛琳.柯彬（Carolyn Corbin）在題為「偉大領導者的首要之務 - 洞察機先」（Great Leaders See the future first）的演講中，提出了領導者領導企業組織邁入二十一世紀的五大步驟。在這五大步驟中，她特別提出了「經營全人」（engage the whole person）的觀念。卡洛琳指出，自工業革命以來，人力資源價值的基礎剛開始只是單純的勞力價值，逐漸發展成後來的智慧價值，未來則被說成是知識工作者（knowledge worker）或智慧工作者（intelligent worker）的時代。換言之，在過去，主管以員工是勞力貢獻者的角度來領導員工，如今則是以員工為知識或智慧貢獻者的角度來領導員工，在 e 世代，領導者必須調整角度，以員工是一個全人而非生產中螺絲釘的角色來領導員工。她表示，員工是人，每個員工都有其人生，有其生活的各種層面。管理者不能用層別或分化的手法，只要求員工貢獻知識或智慧到組織中，並控制影響員工的情緒、心情及思維而忽略員工生活。尤其在今日整體經濟自由化與國際化的環境中，產業的競爭程度愈加激烈，對工作壓力的調適及生涯規劃已成為現代職場中，員工必須學習面對的課題，更是組織進行「全人經營」不應忽略的重大課題。

壓力就好像是空氣一樣，無所不在，人人會有，只不過必須看它是大或小，且壓力對生活而言也是一種考驗，它有可能是來自家庭，也有可能是來自工作。如今一片經濟不景氣的聲浪中，業界裁員動作不斷，員工惴惴不安，為了保住這飯碗，必須表現得比以往更為出色、投注更大心力，相對地壓力也愈發沈重。因此，現代人在工作上的壓力也愈來愈大，最後

可能導致情緒上的耗盡而崩潰，尤其是工作性質之變化較高者，他們對工作壓力的感受就愈深刻，其對工作倦怠感也將愈明顯，情緒的耗竭、波動就愈強烈。另外，對於工作壓力的研究文獻（李長貴，1998; Cooper & Cartwright, 1994）也指出，長期或過多的壓力會造成員工身心上相當程度負面的影響，所以在「人性化管理」與「工作生活品質」的管理思維中，本研究希冀藉此工作壓力課題的探討，特別針對「角色」之層面以瞭解非營利組織中員工所面臨工作壓力之現況及其影響，並探討可行的實務解決方案。

在高度工作要求、人際接觸導向的工作情境中，容易發生負面的工作影響，因此以往工作壓力的研究也多以醫生、護士、社會工作者、教師、警察等為主( Perlman & Hartman, 1982 ) 此外學者 Leiter & Maslach (1988) 認為，跨邊界的服務提供者，如業務代表，由於須經常處於同時滿足企業和顧客要求的“夾層”位置上，他們也容易經驗工作壓力。國內學者（杜佩蘭,1998）研究指出，地方政府主計人員的工作，在本質上屬於雙首長制，除了平日配合派駐單位的業務需求外，也要符合直屬單位之法令規範與指導，更須接受審計單位定時和不定時的財務監督與查帳，所以本研究認為政府主計人員亦面臨著跨邊界角色的問題。此外，主計人員肩負各機關預算之編製、預算執行之審核及擔任內部審核工作，所以主計功能的正常運作，實攸關中央與各級地方政府有限資源之運用和行政績效的表現。因此本研究認為政府主計人員面臨跨邊界角色的問題有進行研究之必要，更冀能提昇主計人員之工作效能。

## 1.2 研究目的

基於上述的動機，本研究以雲林、嘉義縣（市）政府主計室外派人員

為對象，希望藉由：

- 1.個人屬性之差異，是否影響其對主計室組織承諾、派駐單位組織承諾、角色壓力、及工作滿足。
- 2.從角色壓力或工作滿足層面，加以探討對主計室或外派單位之組織承諾之影響程度。
- 3.以主計人員的工作特性，探討其角色壓力或工作滿足程度等三方面，討論對主計人員角色壓力的分析，來探討工作滿足情況，並從中瞭解主計人員在組織中所能獲取的支援，是否足以緩衝、降低壓力及減低情緒耗竭的程度。

本研究將針對主計人員之工作壓力與工作滿足的現狀來探討其差異。期望本研究結果可提供給有志從事主計工作之青年學子們在面臨就業時之參考，亦可提供給管理當局者，作為組織規劃之參考。

### 1.3 研究流程

根據前述的研究動機與目的，本研究分為五章，各章主題大綱如下：

#### 第一章 緒論

對本研究之動機、目的和主要的流程加以說明。

#### 第二章 文獻探討

搜集角色壓力與組織承諾和工作滿足之相關文獻，並對角色衝突、角色負荷及角色模糊之內涵加以說明、彙總。

#### 第三章 個案背景與研究設計

依本研究動機、目的及文獻探討之結果，提出研究架構及流程，如圖 1-1。

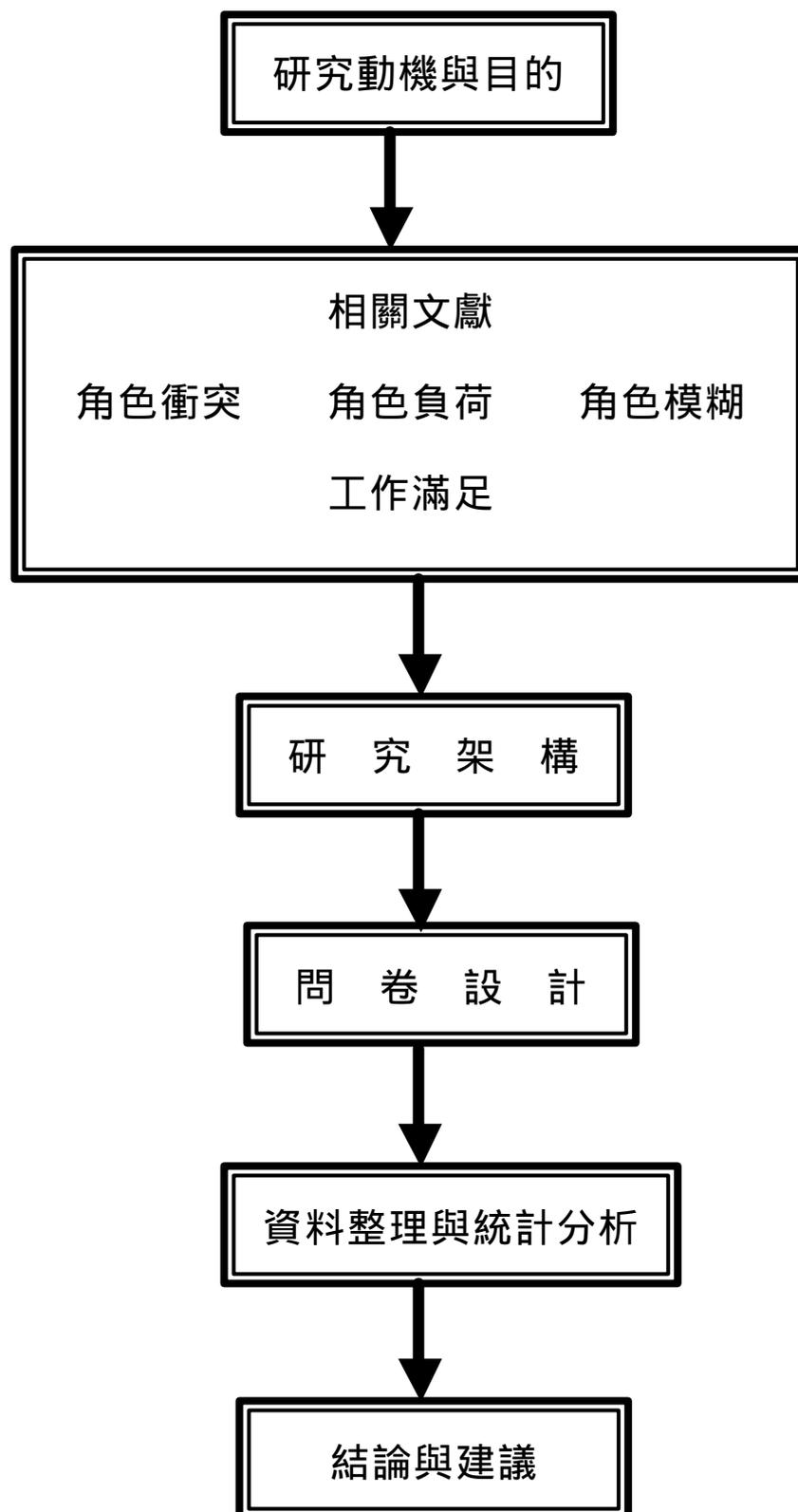


圖 1-1 研究流程圖

## 第四章 實證結果與分析

依據研究方法設計出所需問卷，並進行問卷調查，及對問卷之實證結果加以探討與分析。

## 第五章 結論與建議

依據第四章之研究結果進行歸納與彙總，並提出本研究之結論，並對政府部門之相關主計人員提出一些建議。

### 1.4 研究方法

本研究以雲林、嘉義縣（市）政府主計室外派人員為研究對象，其方法可分為：

#### （1）文獻研究法：

在確定研究題目與範圍後，就著手蒐集角色壓力、組織承諾及工作滿足等相關學術論著、期刊、論文、報章雜誌等，以作為理論基礎並加以彙整及分析。

#### （2）問卷調查法：

此法又稱社會調查，本研究係依據研究目的及參考相關文獻後所設計，以問卷作為研究之主要工具，調查雲林、嘉義縣（市）政府主計室外派人員之角色壓力、工作的滿意、對雲林、嘉義縣（市）政府主計室的看法，對派駐單位的看法及探討個人工作特性及意向等，作為主管單位及派駐單位的管理策略及擬定相關策略參考。

### 1.5 研究限制

本研究雖力求嚴謹、完整，但仍有幾項研究上的限制如下：

- ( 1 ) 由於人力、財力及物力所限，本研究未能對全國各地方政府主計室外派人員進行調查研究，因此研究所得結果自有其受限之處。
- ( 2 ) 本研究除探討雲林、嘉義縣（市）政府主計室外派人員之角色壓力、組織承諾、工作滿足與工作特性的情形之外，尚就四者加以比較，因限於人力及考慮答卷者所花費的時間，所以探討的變項有限，尚有其他影響因素未能全面顧及。
- ( 3 ) 本研究僅探討地方政府主計室外派人員為主，探討組織承諾的問卷不多、變項有限，又本問卷包含縣、市政府外派人員，性質不一，尤其鄉、鎮公所與區公所主管屬性不同，而造成主計人員執行業務時所承受壓力不同，對情感性、持續性及規劃性的承諾未能達於高信度值，但勉強可接受，此乃本研究感到遺憾之處。

## 第二章 文獻探討

本章主要是針對國內、外相關文獻，探討整理相關之理論，共分為四節。第一節是關於角色壓力的內涵，提供學者們對於角色衝突、角色負荷、角色模糊之定義、類型之相關研究。第二節討論組織承諾，其內容包含有關承諾與信任及承諾的前因後果相關變項。第三節工作滿足特性與內涵，探討其定義、理論與特性。第四節討論角色壓力與工作滿足相關的研究。

### 2.1 角色壓力的內涵

壓力的來源眾多，主要來自於壓力源 (stressor)，探討對工作滿足的影響。Dunseath et al.(1995)將壓力源分成生活壓力、角色衝突、角色模糊、角色負荷、工作變數、技術應用、責任等七種；認為這些壓力源會透過各種機制的運作，對人產生不同程度的壓迫；無法有效處理者將產生焦慮、疲勞、憂鬱、低自尊等心理反應，及胃痛、心臟血管疾病等生理疾病；能有效處理者，則透過壓力之影響反而可以激發潛能，提昇工作效率。本研究基於研究目的，對壓力源的探討包括與主計部門外在環境的「上級單位的要求」及與主計部門內部工作有關的角色衝突 (role conflict)、角色負荷 (role overload)、角色模糊 (role ambiguity) 等項。

#### 2.1.1 角色衝突 (Role Conflict)：

由於處於不同社會團體、不同社會階級、地位，使得每一個人在日常生活中往往扮演多重的角色，例如同時是父親、丈夫、兒子、上司或是屬下，當這些角色的社會期望與規範和個人內心期待發生矛盾、不一致時，就會產生角色衝突。

## （一）角色衝突的定義

學者 Kahn et al.(1964)指出角色衝突的定義乃指「兩組以上期望同時存在時，若屈從於一組期望，很難兼顧到另幾組期望的情形。即當情境中要扮演的角色與自我價值體系衝突時，或是同時扮演兩個以上的角色彼此相衝突，又或是應付來自他人許多互相矛盾的期望。」

## （二）角色衝突的類型

Kahn et al. (1964) 根據產生的原因將角色衝突分為下列三種類型：

- （1）個人角色衝突（person – role conflict） - 指來自外在與自我期望或是個人價值體系、認知不相符合而產生的衝突。例如，身為一個行銷經理雖然知道要推銷一個未經測試的產品是不道德的，然而外在的壓力與職位上的需要，卻要求他必須要去做，因而產生衝突。
- （2）角色間衝突（inter – role conflict） - 指個人同時扮演多個角色時，這些角色各自有不同的期望與規範，使個人在同時接受不同角色的要求時，產生困擾的現象。例如，同時身為父親與業務員雙重角色，公司要求其多花時間投入所有的心力打拼業績，然而這相對會減少與家人相聚的時間，甚至犧牲假日休閒時間，與家庭成員希望父親多待在家裡或全家一同出遊的期望相衝突。
- （3）角色內衝突（intra – sender conflict） - 指扮演某一角色時，同時接受到與這角色相關數個不一致的期望，使得個人感到困惑而無所適從。例如，男性業務員往往不能避免要喝酒應酬，上司也希望業務員能藉此在飲酒間取得商機，然而他的妻子或小孩擔心因此傷了身體或培養不好的習慣，因此反對他去喝酒應酬，如此一來，造成男性業務人員的職場角色扮演上，產生左右為難的情形。

### 2.1.2 角色負荷 ( Role Overload )

主計人員若無法在上班時間內完成日常工作，就會產生負荷過重問題。Kahn(1980)等人認為角色負荷過重，是因為有太多的工作必須完成，但其成果正好相反。角色傳遞者居於合法立場對個人提出工作要求，並期望如期完成，如無法如期完成，主辦人員必須承受超過其能力的心理負荷。角色負荷可分為兩類，若對角色的要求過多而無法在一定時間內完成，會造成「量」方面的負荷過重；如要求是能力、知識及技術上而無法達成時，則會形成「質」的負荷過重。在本研究中，認為角色負荷過重是因為時間上的限制，導致無法完成指定的工作任務。這種情形最常見在於每年預算、決算之編製。Sanders, Fulks, Wnoble et al.(1995)以職位來區分壓力的類型，發現新進員工容易產生角色模糊；中低階主管最常見的是角色衝突；而高階主管則會有角色負荷過重的情況。

### 2.1.3. 角色模糊 ( Role Ambiguity )

新進員工由於新手上路角色為何不甚了解，如對工作範圍瞭解程度不足，執行工作時欠缺周延，因此在工作績效上往往無法達成目標。House 和 Rizzo(1970)認為角色模糊是個人(1)不能預測其行為會導致何種結果或是引起什麼反應？(2)不能了解別人對他行為的期望為何？換句話說，就是個人無法了解自己的角色及期許而導致角色模糊。

Ivancevich 與 Matteson(1980)以缺乏角色澄清(lack of clarity)來代替角色模糊。該觀點認為在執行工作任務或是在績效評估準則方面，缺乏適當清楚的程序，將會導致角色模糊。王麗淳(1999)認為「主觀」的角色澄清或模糊是指擁有或缺乏個人「所想要得到與角色相關的適當資訊」；而「客觀」的角色澄清或模糊是指存在或缺乏「與角色有關的適當資訊」。

新分發或調任的主計人員由於在新的工作環境中，缺乏明確的角色定義、期望、職責、任務、行為及倫理等相關資訊，容易造成角色模糊。歸其主因可分為內部因素及外部因素兩方面，內容如表 2-1。

## 2.2 組織承諾

在組織行為與人力資源管理的研究領域中，組織承諾向來是學者相當關心的課題，在 Whyte(1956)所著之組織人 ( The Organization Man )，書中描述「組織人不僅為組織工作，並且隸屬於組織」；因此學者們認為「高度的組織承諾對組織是有利的」，組織承諾較工作滿足更能有效預測員工離職傾向 ( Porter , Steers , Mowday , & Boulian , 1974 )。所以組織承諾可以預測員工的績效 ( Morris & Sherman, 1981 ) 亦可衡量組織績效的指標 ( Ferris & Aranya , 1983 )。

### 2.2.1 組織承諾的意義和分類

有關組織承諾的意義 Kantor(1968)認為是個人對組織奉獻心力及對組織忠誠的意願。面對組織持續工作的承諾，是因個人考慮到其對組織的投資與犧牲，使他覺得離開組織的代價過高，而難以離開組織。誠如傳教士都有高度的傳教承諾感，始能克服生活的困難，適應生活的困難和工作的困難，甚至冒生命之險，為所信仰的工作來犧牲。

Buchanan(1974)亦認為組織承諾乃包含下列三種心理傾向：( 1 ) 對組織之目標與價值的認同 (identification)；( 2 ) 對組織的忠誠感 (loyalty)；( 3 ) 對組織所賦予之任務的充分投入 (involvement)。並提出組織承諾的概念：(1)員工希望儘其所能以代表組織；(2)員工渴望地想繼續留在組織

表 2-1 主計人員角色模糊之構面描述

一、內部因素	
彈性 ( company flexibility )	從事主計業務時，不清楚個人的自主性有多少？
工作 ( company work )	不清楚工作量及不同任務的先後處理順序為何？
升遷 ( company promotion )	不了解可幫助晉升的機會有那些？
上司支援 ( boss support )	不清楚上司會提供多少援助？
上司要求 ( boss demands )	不清楚上司對不同工作任務的期望？
其他管理者 ( other managers )	不清楚其它部門管理者的期望為何？
同事 ( coworkers )	不清楚同事的期望及要求是什麼？
內部倫理 ( internal ethics )	不清楚公司內部倫理情況該如何處理？
二、外部因素	
部門互動 ( department interaction )	如何與不同的部門接觸？
部門異議 ( department objection )	如何面對各部門不同異議？
部門呈現 ( department presentation )	不知道有關部門所編製報表其優、缺點的程度到底是多少？
家庭 ( family )	不清楚家庭對該工作的期望及要求為何？
外部倫理 ( external ethics )	不清楚如何處理本部門外部倫理情況？

資料來源：Singh, J., Goolsby, J. R. & Rhosda, G. K.(1994), “Behavioral and Psychological Consequences of Boundary Spanning Burnout for Customer Service Representatives “ , Journal of Marketing Research, Vol.XXX I , pp.558-569。

中；(3)員工對組織的歸屬感及忠誠的程度；(4)員工對組織目標及價值的接受度；(5)員工對組織的評價是正面的。

Angle & Perry(1981)指出組織承諾是個人對組織的關心與忠誠的態度，具有高度組織承諾感的人，會比較願意為組織奉獻心力。Reichers(1985)在一篇回顧組織承諾的文獻中曾依照不同的定義及操作的方法，將組織承諾分為三大類，第一類為交換觀點(side-bets)，第二類為歸因觀點(attributions)，而第三類為個人與組織目標一致觀點(individual/organizational goal congruence)。有關組織承諾的定義及分類依各學者研究結果彙總如表 2-2 所示。

### 2.2.2 組織承諾與信任關係

最近幾年來，主計單位的人際信任已經成為十分重要的研究議題，雖然原因不少，但最主要原因是因為經濟不景氣，預算短絀而組織承諾發生改變。事實上，的確有不少的研究指出，信任是維持組織承諾效能與生存的重要影響因素。在對組織承諾效能的影響方面，信任可以有效降低管理事務的處理成本。防範投機行為，而且亦降低對未來的不確定性，促使組織內部的資源做更合理的運作，而提高組織承諾效能（鄭伯壘，1995 註一，Burt & Knex, 1996; Kipnis, 1996; Mishra, 1996; Robinson, 1996）。除此之外，信任也可以的互助合作，使人際間的溝通更加順暢，部屬願意配合上司的決策，同仁能夠認同組織承諾目標等，不但能夠提昇主計單位與組織的凝聚力，而且有助於組織生存的維繫( Bradach & Eccles, 1989; Powell, 1990 )。

---

註一：本文原載於社會學研究（北京）（1999），80 期，頁 22~37。

表 2-2 組織承諾的定義及分類

分類	研究學者
<p>side-bets ( 交換觀點 ) 承諾乃是與組織成員有關的報酬與成本的函數。當在組織的年資增加時，承諾通常會增加。</p>	<p>③ Alutto, Hrebiniak, &amp; Alonso(1973) ③ Becker(1960) ③ Farrell &amp; Rusbult(1981) ③ Grusky(1966) ③ Hrebiniak &amp; Alutto(1972) ③ Rusbult &amp; Farrell(1983) ③ Sheldon(1971)</p>
<p>attributions ( 歸因觀點 ) 承諾乃是個人與其行為的連結，當個人做了有意志的、明顯的及不可改變的行為後，他會歸因於他個人早已對其組織有所承諾。</p>	<p>③ Kiesler &amp; Sakumura(1966) ③ O' reilly &amp; Caldwell(1980) ③ Salanick(1977)</p>
<p>individual/organizational goal congruence ( 個人及組織目標一致的觀點 ) 承諾發生於當個人認同組織並且致力於組織目標與價值時。由及其同伴所發展出來的組織承諾問卷 ( o c q ) , 就是依此操作性定義。</p>	<p>③ Angle &amp; Perry(1981) ③ Bartol (1979) ③ Bateman &amp; Strasser(1984) ③ Hall, Schneider, &amp; Nygren(1970) ③ Morris &amp; Sherman(1981) ③ Mowday, Porter, &amp; Steers(1979) ③ Porter, Crampon, &amp; Smith(1976) ③ Porter, Steers, Mowday, &amp; Boulian(1974) ③ Steers(1977) ③ Stevens, Beyer, &amp; Trice(1978) ③ Stumpf &amp; Hartman(1984) ③ Welsch &amp; Lavan(1981)</p>

資料來源：Reichers, A. E. (1985), "a Review and Reconceptualization of Organizational

Commitment.", Academy of Management Review, vol. 10, no.3, p.468

在信任的研究中至少可以依照研究對象的分析層級(Level analysis)分成兩大類，一類是組織內的，另一類是組織間的。在組織內部方面，上司與部屬之間的垂直信任(vertical trust)關係及工作伙伴或同事之間的水平信任(horizontal trust)關係是主要的研究對象（鄭伯壘,1995）。然而組織承諾間層次的信任是跨組織的，不僅涉及人際間信任的問題 - 例如邊際人員(boundary people)間的關係，也涉及集體信任(collective trust)的問題(Kramer, 1985)，較偏向巨觀組織行為的探討；而組織內同事間的水平信任關係，與社會心理學中所強調的一般人際行為與人際信任的差異不大，比較不能彰顯組織脈絡的特性。

促成組織成員之間本研究希望對外派人員的組織承諾作多方面研究，而 Meyer & Allen (1991)提出以多重構面的方式來衡量組織承諾，即組織承諾的構念(organizational commitment construct)係由三種對組織不同依附(attachment)方式所組成。分別是情感性的承諾 ( affective commitment )、持續性的承諾 ( continuance commitment )、規範性的承諾 ( normative commitment )。本研究採用此三種構面來探討外派主計人員的組織承諾，對此三個構面描述如下：

- 1 . 情感性的承諾：乃是員工與幹部持續為組織而工作，因為他們對這組織喜歡，留在這組織工作有一份愉快感。這也是外派單位本身，可以讓外派人員了解到安全及愉快地工作。又如像大學教授們可以留在大學做研究和教學，因為大學本身待遇雖不是很高，然而，大學的環境可以使他們發揮知識工作，也給予他們在大社會中崇高的學術地位。組織感情與心理契約是承諾感的來源。組織也不斷地改善其結構的過程，使員工與幹部能與組織建立感情，從而提高其承諾感。

- 2 . 持續性的承諾：乃是員工與幹部為組織單位工作時，因為他們找不到其他任何地方，能比得上他們今天所工作的地方。外派單位不可能塑造出一個完整無缺的工作環境，也不太可能有令人完全滿意的管理制度和管理方式，但可以持續改進外派單位運作的各種缺點，改善工作條件，並以適合於人性管理的各種條件，或優厚的福利等等措施，來吸引員工與幹部的忠誠。
  - 3 . 規範性的承諾：乃是員工與幹部持續為組織單位承諾而工作，是因他們受到壓力而發生承諾感。像很多公司在目標管理的壓力下，因為本身參與目標的設定，研擬達成目標的策略和方法，他從參與的過程中，體會到達成目標的價值，可能得到更多的利益，並有自我成長及發展的機會，促成他們產生高度的承諾感。
- 此三個構面描述可以圖 2-1 組織承諾來表達：

### 2.2.3 組織承諾的前因及後果相關變項

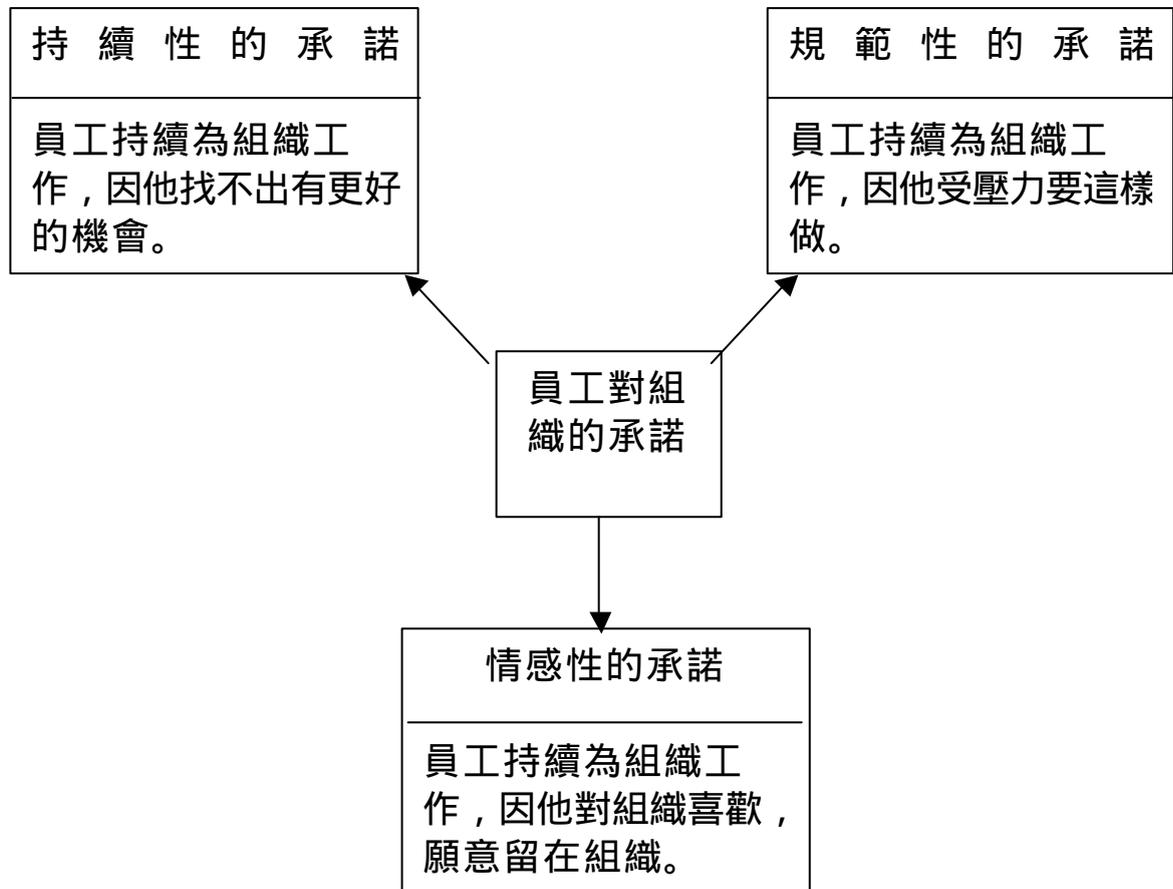


圖 2-1 組織承諾

資料來源:Greenberg , Baron, 1997 .

- (一) 在影響組織承諾之相關因素研究中，最具代表的研究模式為 Mowday , Porter, & Steers(1982)所提出組織承諾的前因與後果影響因素：(如圖 2-2)

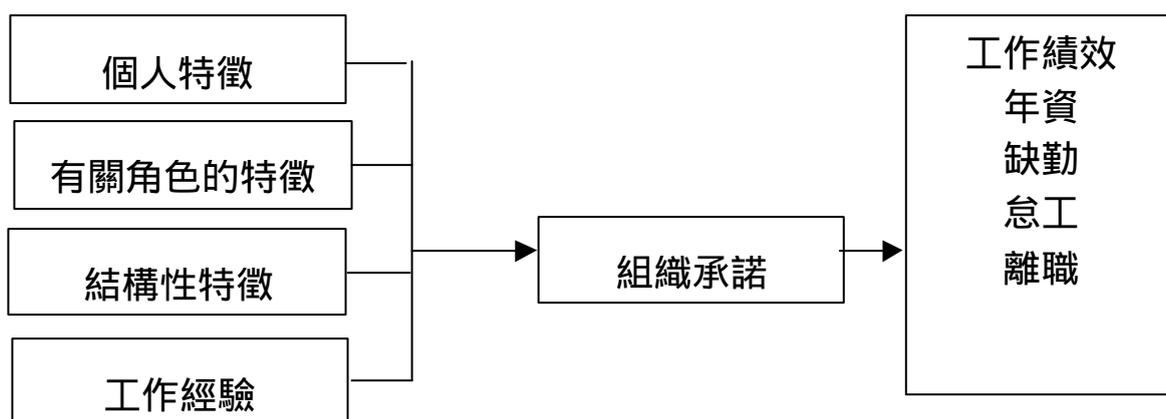


圖 2-2 組織承諾的前因後果模式

資料來源：Mowday, R.T. Porter, L.W. Steers, R.M. : Employee-Organization linkage, New York : Academic Press. , 1982, p.30

前因變項分別是：

- (1)個人特徵方面：包括人口統計變項（如：年齡、服務年資、教育程度、性別、婚姻、職業類別等）及人格特質（如：成就動機、勝任感、價值觀、內外控制等）。
- (2)工作及角色特徵方面：包括工作範圍與工作挑戰、角色衝突及角色模糊。
- (3)結構特徵方面：包括組織規模、工會介入、控制幅度、正式化、分權程度、決策參與程度等。
- (4)工作經驗方面：包括組織可依賴性、個人重要性、員工期望符合程度。

後果變項則包括了：

- (1)工作績效(job performance)。
- (2)年資(tenure)。

(3)缺勤(absenteeism)。

(4)怠工(tardiness)。

(5)離職(turnover)。

(二)黃國隆(1986)整理學者對組織承諾有關的研究結果後認為影響組織承諾之前因變項大致可以分成環境變項與個人屬性變項兩類。其中環境變項包括：

(1)組織環境(如：領導方式、組織氣候等)。

(2)工作特性(如：自主性、重要性等)。

(3)工作經驗(如：角色的明確性，組織對個人重視程度等)。

個人屬性變項包括：

(1)人口統計變項(如：年齡、服務年資、教育程度等)。

(2)人格特質(如：成就動機、個人價值觀、內外控制等)。

(3)認知與期望(如：個人自認為對組織所作之投資及從組織所獲之報償等)。

(三)Meyer, Allen & Smith 的三構面組織承諾量表

Meyer & Allen(1984)修正 Mowday, Steers, & Porter 於 1979 年發展出來的量表，排除離職傾向的題目，而提出 8 題情感性承諾量表 (affective commitment scale; acs)；Meyer & Allen(1984)亦發展了持續性承諾量表 (continuance commitment scale; ccs)，此量表驗證了 Becker 的成本認知交換理論；Meyer & Allen(1990)發出三構面組織承諾問卷，其中包括規範性承諾量表 (normative commitment scale; ncs)。本研究採用 Meyer, Allen, & Smith(1993)修正 Meyer & Allen(1991)的三構面組織承諾量表，作為本研究量表的依據。

## 2.3 工作滿足理論

### 2.3.1 工作滿足定義

自從 Hoppock(1935)提出工作滿意的概念後，有關工作滿足的研究，如雨後春筍，不勝枚舉。當時的工作滿足意指個人對工作上的情感態度或取向。

為何工作滿足如此受人重視呢？究其原因，乃一般管理者相信工作滿足會直接影響員工的勞動生產力，並維持低缺席率及流動率。事實上，許多研究中指出工作滿足與員工工作士氣、離職率及意外事件有很大關係，甚至對工作績效也有影響。

後續研究者以此概念為基礎，而且可以因為不同的理論依據和研究層面的探討，進而發展出不同的理論與測量方法；因此，對於工作滿足之定義亦有所不同，茲彙總如表 2-3 所示。

### 2.3.2 工作滿足理論

工作滿足是組織成員重要的態度之一，工作滿足也是工作者對其工作的情感反應，1950 年以後，關於工作滿足的理論才相繼出現，這些理論多半說明工作者如何從工作中去獲得滿足，便於找出影響工作者工作滿足的原因，近年來，工作滿足已成為實務工作者和學術研究者的主要課題。以下分別闡述幾個有關工作滿足的理論，僅就較具代表者說明如下：

#### (一) 需求層次理論 ( need hierarchy theory )

Maslow(1954)之需求層次理論認為人是需求的動物，需求必須加以滿足，而未能獲得滿足的需求常可以左右人們的行為，依 Maslow 的分類，將人類的的需求分為五個層次，由高至低分別是：

表 2-3 工作滿足之定義

學 者 ( 年代 )	工 作 滿 足 的 定 義 比 較 說 明
Hoppock(1935)	工作滿足是工作者對工作情境的主觀反應，亦即個人對工作的情緒態度。
Tannenbaum(1961)	工作滿足是指個體對其職位的滿意狀態。
Vroom(1964)	工作滿足則由個人與組織的關係層面探討，認為工作滿足是一種存在於個人需要與組織期望二者間一致性的函數。
Bulm & Naylor(1968)	認為工作滿足是一個人對其目前工作角色之正向取向。
Smith & Kendall & Hulin(1969)	工作者對於工作和工作相關因素的感受或情感性的反應。
Porter & Lawler(1971)	工作滿足是由個人認為其應得到的與他知覺真正得到的二者間之差距所決定。
Chruden & Sherman(1972)	工作滿足為員工認為其需要被滿足的程度。
Cribbin(1972)	工作滿足是員工對其工作環境的感覺，此工作環境包括工作本身、管理者、工作環境、同事關係、甚至包括生活，員工可由此環境中尋找滿足並有權獲得滿足。
Locke(1976)	將其定義為「工作者源自於工作的一種愉快且正面的情感反應」，這種情感反應是受到個人的價值觀和對其工作環境的評價二者之間共同的影響。
Kalleberg(1977)	個人對於他們現在所從事的工作角色所感受到的整理情感導向。
彭駕駢(1979)	係指個人對工作所持有的一種總括的看法，這種看法受到個人內在因素（能力、興趣、對工作的態度、成就動機），工作本身的因素（薪水、安全、升遷、管理）和社會參考架構（價值觀）三者的影響而表現出來，成為一種態度或感覺。
Mccormic(1980)	認為工作滿足乃是以「個人價值」與「參考架構」作為比較之基礎。
Dessler(1980)	則以工作滿足是指個人健康、安全、成長、關係、自尊等需求從工作或工作結果中獲得滿足的程度。
張春興(1989)	認為工作滿足係指個人或多數工作者對其所任工作感到滿足的程度，工作滿足與否與很多因素相關，如薪資高低、工作時間、工作地點、管理方式等均屬之。
Cranny , Smith & Stone(1993)	認為工作滿足是工作者在比較實際與期望結果後，對工作所產生的情感性反應。
Greenberg & Baron(1995)	認為工作滿足是個人對於工作之知覺、感情上及評價上的反應。
Robbins(1996)	認為工作滿足是工作者對其工作所抱持的一般性態度，工作者的工作滿足程度高，則表示對他的工作抱著正面的態度。
Schermerhorn , Hunt & Osborn(1996)	認為工作滿足個人對於工作所感覺到的正面與負面態度的程度。

資料來源：莊靜宜(2000)，高科技產業與傳統產業從業人員工作壓力與工作滿足之比較研究;頁 5-6。

- ( 1 ) 生理需求：此需求包括維持個體生存所需要的各項資源，以促使個體處於均衡狀態，如飢餓及性等需求。
- ( 2 ) 安全需求：此需求在使個體免於害怕、焦慮、危險和威脅，並使個體覺得安全、穩定，能有秩序、有原則的處理且能獲得依賴和保護，即求避免遭受傷害危險之需求。
- ( 3 ) 社會需求：此需求主要避免孤獨、寂寞、期望獲得他人的接納，成為團體的一份子，與他人建立密切的關係，即對於愛和被愛，以及友誼、歸屬之需求。
- ( 4 ) 尊敬需求：人需要自尊，同時也需要被人尊重，使自己不致於感到無力感，而覺得有存在的價值。
- ( 5 ) 自我實現的需求：此需求在於完成個人目標，以及發展自我發揮個人的潛能。

各需求的滿足由下而上，通常低層次需求被滿足後，將會再追求較高層次需求的滿足，然而各層次需求間並沒有明顯界限，僅在於要求達於較高層次需求滿足。

## (二) 公平理論 (equity theory)

公平理論也稱為社會比較理論，Adams(1963)提出此一理論，認為人經常在工作中，有意識或無意識地參照團體比較工作報酬與工作投入的比率，也就是說，工作者認為他們從工作中所得到的「結果」與他們所付出的「投入」有關，然後會以自己「投入」結果的比率和他人的比率做比較，如果比較後認為相當，存在著公平狀態；如果比較之後覺得不一樣，則存在著不公平狀態。這理論所包含的主要因素有下列四種 (Singer, 1988)：

- ( 1 ) 投入：個人在工作上的付出與貢獻，例如：年齡、工作經驗

技術、工作時間與績效等。

( 2 ) 所得：個人從工作中所得到價值，例如：薪資、升遷、福利、成就感、褒獎、自我表現機會等。

( 3 ) 參考對象：以組織內或外為對象，如同事、已離職員工等。

( 4 ) 公平與否：個人的所得 / 投入比率等於參考對象的比率，即為公平；反之，則為不公平。

換言之，員工的滿足決定於個人的所得 / 投入比率是否與參考對象的比率相等，如果相等，工作者就會感到滿足；反之，如果比率不相等則感到不滿足。

### ( 三 ) 差距理論 ( discrepancy theory )

Locke(1969)認為工作者之工作滿足，取決於員工本身認為其「應獲得」的報酬或待遇，與他「實際獲得」的報酬或待遇之間的差距而定。若此兩者之差距為零，則工作者會有滿足的感覺。若實際獲得的報酬或待遇，超過其應獲得的報酬或待遇（如額外的酬償），則工作者會有「更」滿足的感覺；反之，則有「不」滿足的感覺產生。

### ( 四 ) 期望理論 ( value-expectancy theory )

Vroom(1964)提出期望理論的主張，認為人們對工作力求努力的表現成果，會期待得到一些回饋或報酬，當期待的回饋或報酬未能實現時，將會影響其未來再努力的誘因，並指出工作者對於行為結果的「期望」與對該結果所認定的價值是影響工作滿足的主要因素。期望指的是預期該行為能達到目標的可能性；價值則是該預期目標對工作者個人的重要性，當期望與價值越高時，個人對工作動機會越強烈，工作滿足便越高。

### ( 五 ) 雙因子理論 ( two-factors theory )

Herzberg(1957)提出雙因子理論，他認為滿意和不滿意是兩個不同的

向度，「滿意」並不等於「沒有不滿意」，相同地，「沒有滿意」也不等於「不滿意」，分別有著不同的因素在影響這兩種感受，Herzberg 將影響工作滿意與不滿意兩因素，分別稱為「激勵因素 (motivator)」與「保健因素 (hygiene)」。

1、激勵因素：強調心理成長的需求，主要與個人之自我實現的高層次工作動機有關，大多屬工作內的，包括(1)成就(2)器重(3)升遷(4)工作本身(5)成長可能性(6)責任。研究中認為，激勵因素能帶來滿足，其在最壞的情況下為沒有滿足。

2、保健因素：主要是與個人基本之生理、安全與社會需求等之外在環境影響有關，多屬工作外的，包括有(1)公司政策及行政(2)技術監督(3)與上司人際關係(4)同事間人際關係(5)與下屬人際關係(6)薪資(7)工作保障(8)個人生活(9)工作環境(10)地位。研究中認為，保健因素的存在並不能激發滿足的產生，然而，如果它們不存在，卻會造成不滿足。

#### (六) 參照團體理論 (reference-group theory)

此理論是以團體的觀點來研究團體中個人的需求，因為在團體中能提供個人親和、認同、情緒的支持、協助及保護的需求，若能符合個人參照團體的要求，則他就會喜歡這種工作，反之則否。所以工作滿足在於工作特性是否合乎工作者參照團體的標準來衡量。

Hulin(1971)曾以 300 個不同機關的女書記員為對象研究工作滿足，在研究中並將該機關所在地的繁榮、失業情況、生活水準及一般經濟狀況作參考，結果發現個人所屬的社會群體或一般社會環境可作為評鑑工作的參考架構，若工作愈能符合其參照團體的標準，則工作滿足感將愈高，反之，愈不符合其參照團體的標準，則工作滿足愈低。然而有些工作者對於其工

作滿足能不受制於外在環境的壓力，而是以個人的成份居多，所以團體工作滿足理論只能說是工作滿足的一部份原因而已。

綜觀以上幾種理論，雖然影響工作滿足的因素各有不同，但可以歸納成兩方面來看，一是客觀的工作環境，另一則是個人主觀的期望與感受。從需求與雙因素理論的角度來說，滿足是需求的獲得，有高低層級之分，也有內外之分；當工作環境具備良好的外在條件（如薪資、工作場所安全等）時，便能促使 Maslow, A. H. (1954) 的低層次需求獲得滿足，也就是具備了 Herzberg, F. (1957) 所說的保健因素，而不會不滿足；而當工作環境具備良好的內在條件（如成就感、擔負要職等），能促使 Maslow, A. H. (1954) 的高層次需求獲得滿足，也就是具備了 Herzberg, F. (1957) 所說的激勵因素，而感到滿足。從公平、差距與期望理論的角度來說，工作者之所以在工作上感到滿足，除了工作環境本身提供的客觀條件之外，更重要的是，工作者本身的公平感與主觀期望亦左右了工作滿足感，基於公平感與主觀期望的不同，即使是身處相同的客觀工作環境，工作者之間的滿足程度也會有所不同。

### 2.3.3 影響工作滿足因素

對於工作滿足的相關研究中，由於涵蓋的範圍太廣，所涉及變項眾多且關係複雜，因此在有關工作滿足研究裡，至今還沒有一個完整的模式，能將所有與工作滿足可能相關因素包括在內，僅在於探討工作滿足的前因（antecedents）及後果（consequences）兩因素。

茲將較具代表性學者分列如下：

一、Fournet(1966)等人的研究認為影響工作滿足的因素可分為下列兩類：

1. 工作特性：如薪資、升遷、工作安全、工作單調程度、監督與溝

通、組織與管理等。

2. 個人屬性：性別、年齡、教育、人格特質等。

二、Lock(1973)依據以往各學者相關研究，將工作滿足因素分為工作事件（events）及行為者（agents）兩方面，並認為工作滿足是兩方面互動的結果。茲說明如下：

1. 與工作事件有關因素：

(1) 工作本身：如工作量、工作價值、成就感等。

(2) 工作報酬：如薪津、升遷、主管的認可等。

(3) 工作環境：如工作條件、物質環境、社會環境等。

2. 與行為者有關因素：

(1) 行為者本身。

(2) 組織內與組織外的其他人。

三、學者（Seashore & Taber, 1975）將工作滿足主要的相關變項整理出一個架構，如圖 2-3 所示，此圖表達了工作滿足的前因及後果兩方面變項，對於學者更進探討發展研究設計，頗具參考價值。

1. 前因變項：

(1) 環境變項

? 政治及經濟環境：如失業率、社會及文化因素、政治、經濟等。

? 職業性質：如職業聲望等。

? 組織內部環境：如組織氣候性、組織規模、領導者風格等。

? 工作與工作環境：如工作特性、工作條件、福利與保障等。

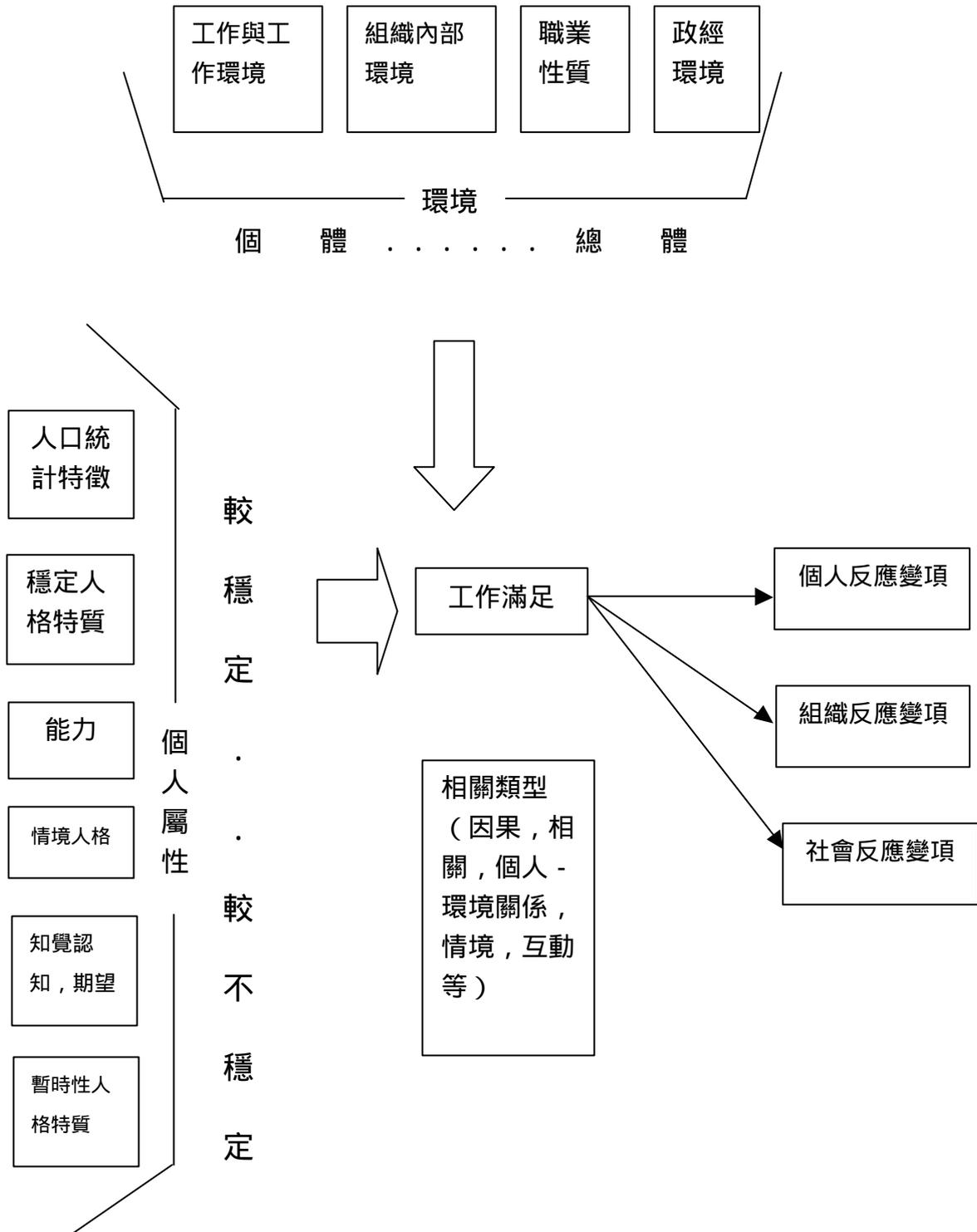


圖 2-3 工作滿足前因後果相關變項

資料來源：(1)許士軍(1997)，頁 306。

(2)Seashore , S. E. & Taber T.D. (1975) , “Job Satisfaction and Their Correlations” American Behavior & scientists, vol.18, P.346。

## (2)個人屬性變項

?人口統計特徵：如年齡、性別、教育程度、婚姻狀況等。

?穩定性人格特質：如價值、需求等。

?能力：如智力、運動技巧、專長等。

?情境性人格：如動機、偏好等。

?知覺、認知及期望等。

?暫時性人格特質：如憤怒、厭煩等。

一般學者都認為，影響工作滿足之前因變項，既非完全取決於工作者之個人屬性變項，也非完全取決於工作與工作環境，而是取決於此兩方面變項之互動作用。

## 2.後果變項：

(1)個人反應變項：如退卻、工作績效、疾病、攻擊、知覺歪曲等。

(2)組織反應變項：如品質、生產力、流動率、曠職、怠工等。

(3)社會反應變項：如國民總生產、疾病率、適應力、政治穩定性、生活品質等。

此模型除因果關係外，尚有其他關係類型如：相關、個人與環境配合、情境、或回饋循環等等。

四、Wexley & Yukl(1977)認為 Seashore & Taber 的工作滿足是針對「內容理論」而缺乏「程序理論」的推演，因此他提出一個決定工作滿足因素假設模式，如圖 2-4 所示。Wexley & Yukl 認為員工對於工作滿足決定於期望的工作環境與實際工作環境之認同；期望的工作環境在於以個人為主的需求、特性、價值觀與早期工作經驗、參考群體、社會的比較有連帶關係。而實際的工作環境則受補償、報酬、工作伙伴、工作安全及升遷機會所決定。

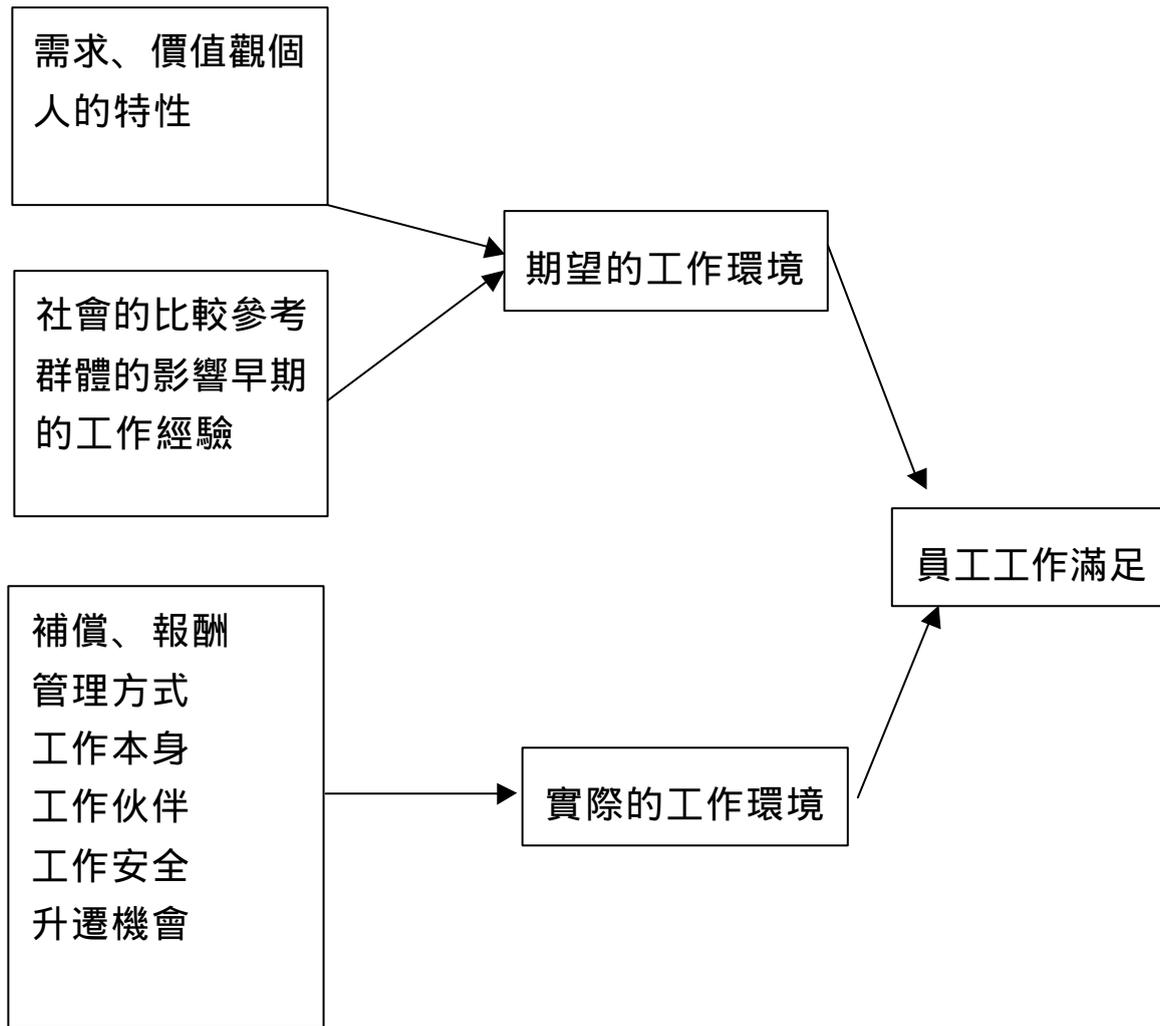


圖 2-4 決定工作滿足因素假設之模式

資料來源：Wexley, K. N. & Yukl, G. A. (1977)

五、學者徐正光(1977)有系統的整理工作滿足文獻後，提出影響工作滿足的因素分為兩大類：

1. 與組織有直接影響的因素：

(1)工作本身：如工作者專長、自主程度、變化程度、居於工作重要性等。

(2)人際關係：如上司與下屬的關係、同僚間的關係等。

(3)情境因素：如薪津、升遷機會、工作保障等。

## 2.與組織無直接影響的因素：

(1)個人特質：如性別、年齡、教育程度、職業類別、心理態度等。

(2)社會文化因素：如物價水準、新法令之頒佈、勞動市場供需、價值觀等

由以上可知影響工作滿足的因素，大致可分為個人變項、環境因素及組織架構所形成。

### 2.4 角色壓力與工作滿足相關的研究

由前三節對於角色壓力與工作滿足相關探討中得知，影響壓力與滿足的相關因素很多，最重要影響因素在於個人屬性變項，過去亦有學者將個人屬性變項視為探討壓力與滿足的基本變項，所以相關實證研究頗多，茲將部份實證彙總整理“如表 2-4 及表 2-5”。

### 2.4.1 個人屬性變項與角色壓力、工作滿足之實證研究。

表 2-4 個人屬性變項與角色壓力、工作滿足之實證研究

研究結果 學 屬性 者	學 者	研究結果
以 性 別 而 言	陳森壬(民 71)、朴英培(民 77)、莊榮霖(民 83)、 黃麗華(民 85)、廖曜生(民 87)、Belknap & Shelley(1992)、Buzawa et al.(1996)、 Taylor(1999)、Reiner & Zhao(1999)	男性工作者工作滿足高於女 性工作者。
	郭文祥(民 69)、黃台生(民 69)、 周淑萍(民 83)、Cortis(1976)	女性工作者工作滿足高於男 性工作者。
	楊家雅(民 81)、楊國瑛(民 82)	男、女性工作者在工作滿足上 無差異。
	周淑萍(民 83)、陳志偉(民 86)、 Krieshok et al(1989)	女性工作者角色壓力大於男 性工作者。
以 婚 姻 狀 況 而 言	許士軍(民 66)、張碧娟(民 67)、 莊榮霖(民 83)、Wild(1970)、Martin(1981)	已婚工作者工作滿足高於未 婚工作者。
	Morse(1974)、Harrel(1960)、 周淑萍(民 83)	未婚工作者工作滿足高於已 婚者。
	謝龍發(民 76)、楊國瑛(民 82)、 廖曜生(民 87)	婚姻狀況與工作滿足不具相 關性。
	周淑萍(民 83)、鄭文俊(民 83)	未婚者角色壓力大於已婚者。
以 年 齡 方 面 而 言	彭剛力(民 70)、朴英培(民 77)、 楊家雅(民 81)、莊榮霖(民 83)、 廖曜生(民 87)、Weaver(1980)、 Yuantiug(1997)、Gordon et al(1998)、 Reiner & Zhao(1999)	工作者年齡愈大，工作滿足越 高。
	Cortis(1976)	年齡與工作滿足呈負相關。
	Dautzker(1995)	較年長與較年輕者有較高的 工作滿足感。
	周淑萍(民 83)、Hackley(1990)	年齡與角色壓力呈負相關。

以最高學歷而言	鄭有恭(民 74)、顏玉雲(民 78)、楊家雅(民 81)、廖曜生(民 87)、Crewson(1997)、Reiner & Zhao(1999)	學歷與工作滿足呈正相關。
	許士軍(民 66)、黃台生(民 69)、彭剛力(民 70)、Vollmer & Kinney(1955)、Cortis(1976)	學歷與工作滿足呈負相關。
	潘養源(民 68)、楊國瑛(民 82)、Buzawa et al.(1996)、Yuan Ting(1997)	學歷與工作滿足無顯著相關。
	周淑萍(民 83)、鄭文俊(民 83)	學歷與角色壓力呈正相關。
以工作年資而言	許士軍(民 66)、商富華(民 69)、彭剛力(民 70)、朴英培(民 77)、顏玉雲(民 78)、莊榮霖(民 83)、廖曜生(民 87)、Lzumo(1986)	工作年資與工作滿足呈正相關。
	楊國瑛(民 82)、Gibson & Klein(1970)、Buzawa et al.(1996)	工作年資與工作滿足呈負相關。
	張碧娟(民 67)、黃國隆(民 71)	工作年資與工作滿足無顯著相關。
	謝龍發(民 76)、Blum & Naylor(1968)、Siegel(1969)	工作滿足在工作一段時間後，開始下降，隨後又上升。
	鄭文俊(民 83)、周淑萍(民 83)	工作年資與角色壓力呈負相關。
以職位而言	高熊飛、姚艷華(民 70)、林盈科(民 72)、廖曜生(民 87)、Cranny et al.(1993)、Robie et al.(1998)	主管人員的工作滿足程度較非主管人員來得高。
	周淑萍(民 83)	主管人員的角色壓力較非主管人員來得低。

資料來源：莊靜宜（2000）高科技產業與傳統產業從業人員工作壓力與工作滿足之比較研究改編；頁 23~25。

## 2.4.2 工作壓力與工作滿足之實證研究

表 2-5 工作壓力與工作滿足之實證研究

研究 結果 對 象 學者	對象	研究結果
Litt & Turk(1985)	以公立高中 291 位教師為 研究對象	角色壓力與工作滿足呈顯 著負相關
Sigler & Wilson(1988)	以 900 位高中學生、80 位 教師及主管、32 位警察為 研究對象	角色壓力的來源為影響工 作滿足程度的唯一變項
Jamal(1990)	以加拿大一大型醫院 215 位全職護士為研究對象	角色壓力與工作滿足呈負 相關
Saleh & Desai(1990)	以加拿大某協會 249 位男 性會員為研究對象	角色壓力與工作滿足呈負 相關

資料來源：莊靜宜(2000)高科技產業與傳統產業從業人員工作壓力與工作滿足之比較  
研究改編；頁 25。

## 第三章 個案背景與研究設計

### 3.1 個案描述

我國主計制度建制以來已有七十多年的歷史，最大特色是將歲計、會計、統計三項職能合為一體，循環運作，同時以超然的主計人事制度，使制度的功能更可順利的發揮。

多年來，主計制度推行的結果使政府預算制度步入正軌，決算及總會計報告也按期產生，使得政府財政收支能有效控制。由於社會經濟環境的快速變化，國家政事日趨複雜，致使主計人員工作重點不僅在於防止財務弊端，同時也肩負著健全國家財政，確保各項政務順利推展的重責大任。基於主計制度超然獨立的立場，對於財務事項的處理又常與機關業務單位意見相左而引起誤解，因而造成外界對主計人員有保守、僵化及不具宏觀的錯覺。

本研究以外派主計人員為研究對象，當主計人員派駐於雲林、嘉義縣（市）政府主計室所屬的主計單位服務時，在組織編制上主計人員隸屬於雲林、嘉義縣（市）政府主計室，但在業務的行使上卻必須配合派駐機關的需要，亦即主計工作是支援業務機關執行任務，是一項服務性工作，因此主計人員在平日得和機關內部各單位建立良好的溝通、協調管道，以爭取派駐單位長官、同事的支持和信賴。

組織承諾不僅影響一個人對組織投入的強度，同時也代表個人與組織連結在一起的態度或傾向(Sheldon, 1971; Meyer & Allen, 1993; Shore & Barksdale, 1995)。對於外派主計人員來說，主計制度在業務上、人事上雖然是獨立運作，但仍須配合派駐機關各項政務之推行，亦即主計人員必須受縣（市）政府主計室主任之指揮及監督，且兼受派駐單位機關首長的指

揮，即同時必須面對兩種組織承諾及接受兩種指揮系統，同時達成兩種組織目標，再加上主計人員的職責為協助派駐單位的業務發展，卻又扮演著監督防弊的角色，常會因此產生相互衝突的工作要求。因此外派主計人員等於是同一個角色接受者，同時扮演多種角色，而這些角色各有不同或甚至相反的角色規範與期望，以致角色接受者無法調適自己來完成所有的角色任務期望，而產生角色壓力。

工作滿足與組織承諾在研究上常呈現高度相關，但其中之因果關係至今並沒有定論，大部份的學者認為工作滿足為組織承諾之前因變項，(Herbiniak & Alutto, 1972; Bluedorn, 1982; Mowday et al., 1982; Rusbult & Farrell, 1983; Williams & Hazer, 1986)；其主要論點是組織承諾乃員工加入組織後逐漸發展形成，具有較穩定的性質，而且組織承諾是愈多愈好，但若忽略則可能有負面的效果。決定組織承諾的原因很多，與工作有關的原因只是其中一部份，但相反的 Bateman & Strasser (1984)基於認知失調理論則認為組織承諾是工作滿足的前因變項。(Vandenberg & Lance 1992)的實證研究也支持了組織承諾是影響工作滿足的原因。縣(市)政府主計室外派主計人員由於必須面對類似雙首長制所造成的組織承諾及角色壓力的問題，以及主計工作特性面對工作滿足的影響皆是值得管理者深入研究的議題(註二)。以下是縣、市政府主計室行政系統圖(圖 3-1)以供參考。

---

註二：杜佩蘭(1999)：組織承諾、角色衝突與工作滿足及其相關因素之研究 - 以高雄市政府主計處外派人員為例，中山大學人力資源管理研究所碩士論文。頁 1~4。

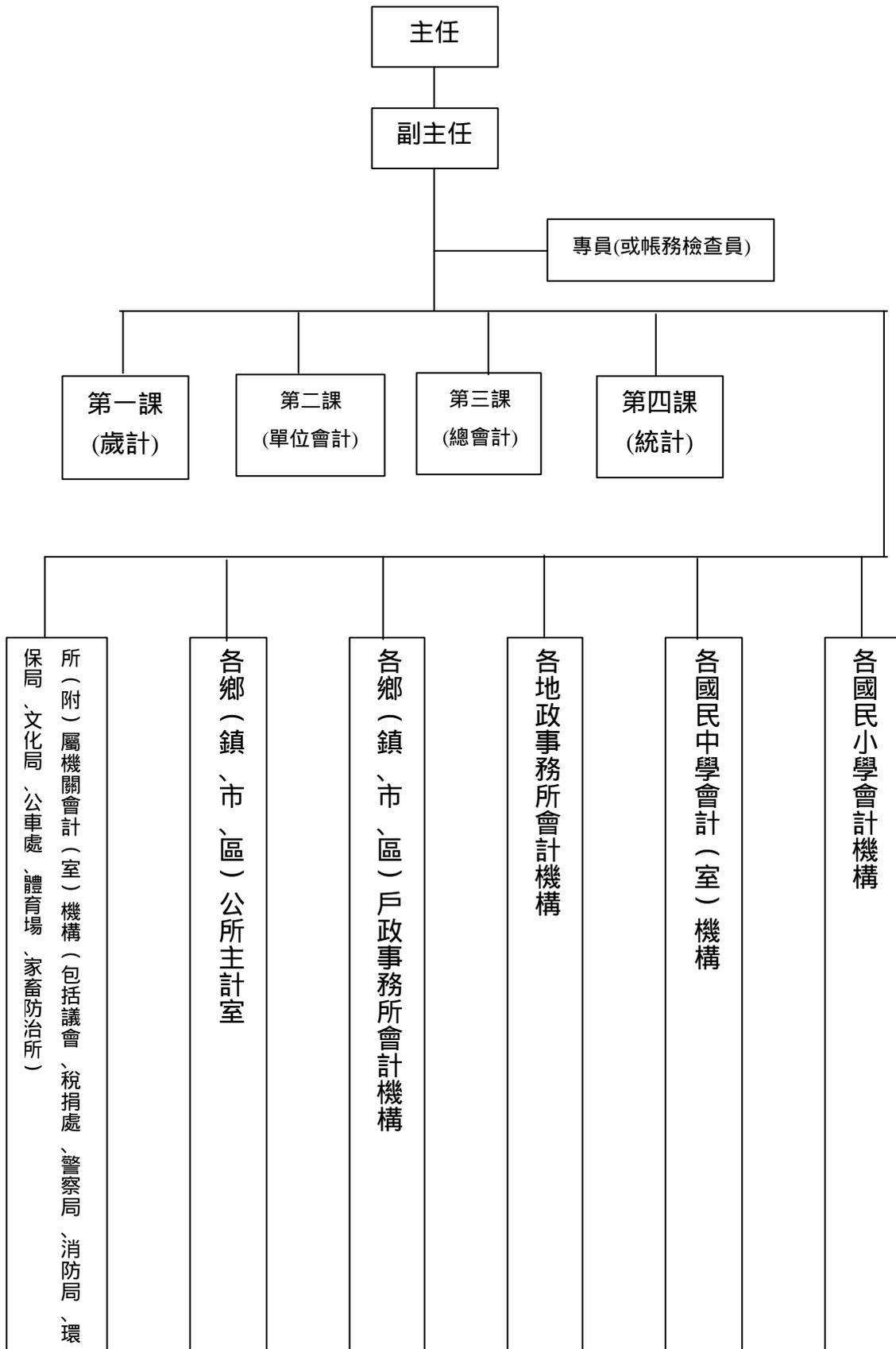


圖 3-1 縣、市政府主計室行政系統圖

### 3.2 研究架構

本研究以雲林、嘉義縣（市）政府主計室外派人員為研究對象，根據文獻探討可知，角色壓力與工作滿足之間存在某種關係，而組織承諾與工作滿足在管理上更具有其重要性。由於我國主計制度採用一條鞭式之制度，造成外派主計人員與機關內工作人員有不同的工作情境，對此特殊情境的探討建立了研究架構（如圖 3-2）；為求研究更趨完整，同時將性別、婚姻狀況、年齡、學歷、年資、職位等人口統計變項亦納入本研究架構中，探求不同的人口統計變項分別對主計室及派駐單位的組織承諾有何差異，以使本研究更趨完整。

### 3.3 研究命題

根據前述的個案描述及研究架構，本研究命題如下：

- 1.不同的個人屬性在◆主計室組織承諾◆派駐單位組織承諾◆角色壓力◆工作滿足 有顯著差異。
- 2.主計室組織承諾對◆角色壓力◆工作滿足 有顯著相關。
- 3.派駐單位組織承諾對◆角色壓力◆工作滿足 有顯著相關。
- 4.不同的工作特性在角色壓力上 有顯著差異。
- 5.不同的工作特性在工作滿足上 有顯著差異。

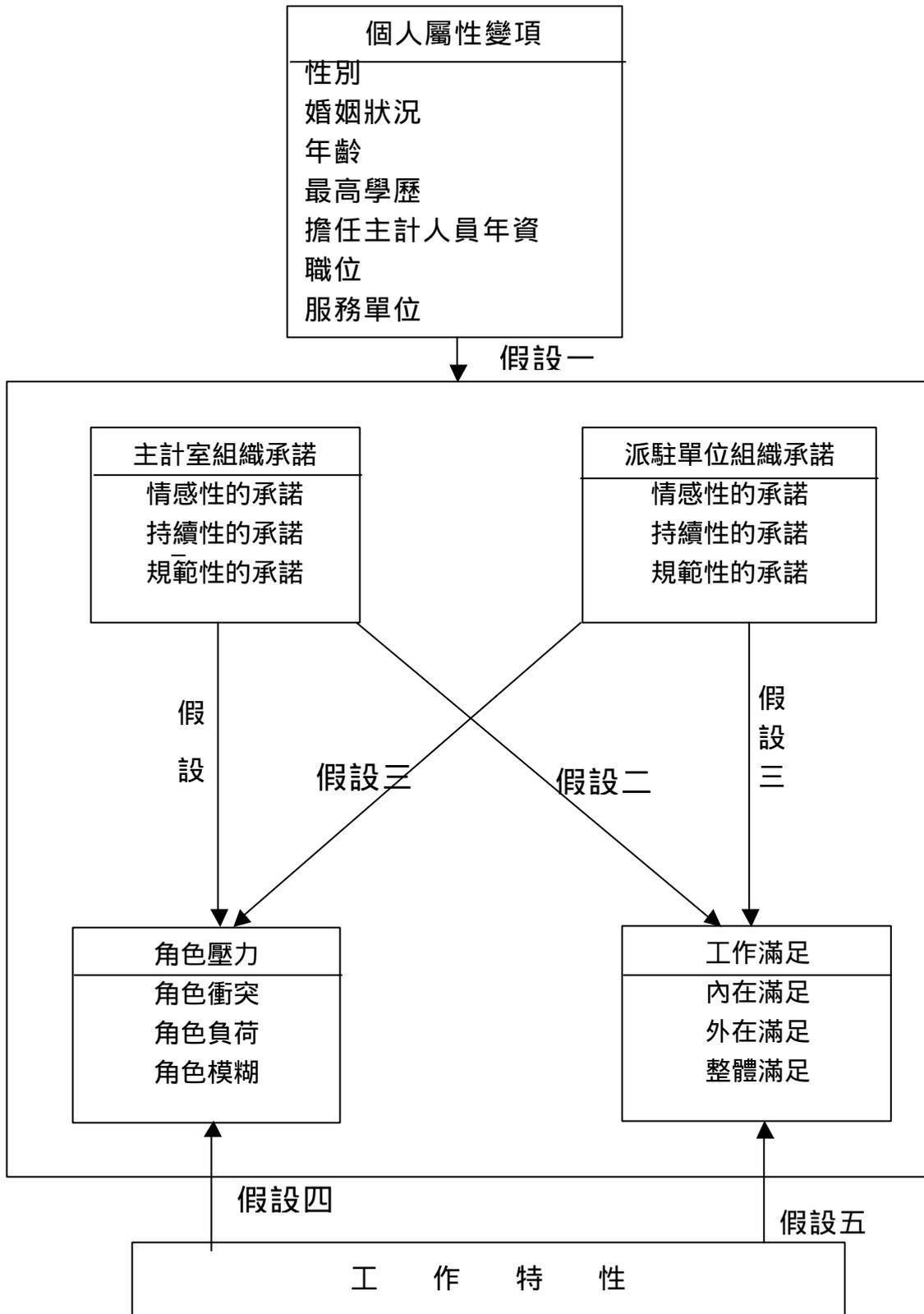


圖 3-2 本研究之研究架構

### 3.4 研究設計

本研究以雲林、嘉義縣（市）政府主計室外派人員以問卷（參閱附錄一）方式進行調查，針對研究對象、問卷發放及回收樣本結構分析如下：

#### 一、研究對象

本研究的研究對象以 91 年度雲林、嘉義縣（市）政府主計室外派在職人員為主，三縣市外派人數分別為：雲林縣 92 人；嘉義縣 90 人；嘉義市 53 人；合計 235 人。由於本研究對象針對縣（市）府外派人員，故不包含縣（市）政府主計室員工。

#### 二、問卷發放與回收

本研究資料之蒐集以問卷調查為主，設計之初曾訪談外派人員（稅捐處會計主任、鄉鎮公所主計室主任、國中會計主任及國小會計員等）。根據訪談結果設立問卷後，再送至稅捐處會計室作前測(pilot test)，本問卷採全面普查方式，共寄出 235 份問卷，以不記名自行郵寄，經催收後回收 178 份，其中有部份填寫不完整或有誤答等情形，經予以檢誤後，有 6 份資料填寫不完整予以捨棄，有效問卷計有 172 份，有效回收率為 73%，茲將各單位問卷發放及回收情形彙計如下（表 3-1）：

#### 三、問卷設計

本問卷依前測後修改成六大部份：

1. 探討主計室外派人員角色壓力情形。
2. 主計室外派人員目前在工作中所感受到工作滿意情況。
3. 探討派駐於主計室所屬的主計單位服務，對於雲林、嘉義縣（市）政府主計室的看法。
4. 探討派駐於主計室所屬的主計單位服務時，您對派駐單位的看法。
5. 檢定個人工作特性與意向。
6. 檢定個人屬性變項，以便分析之用。

表 3-1 問卷發放及回收情形

機關	發出問卷份數	回收問卷份數	回收率%	有效卷(扣除不完整)
縣(市)府所屬 機關單位	79	56	71%	53
鄉(鎮市區) 公所	70	48	69%	46
國中	71	63	89%	62
國小	15	11	73%	11
合計	235	178	76%	172

### 3.5 研究工具

本研究採問卷調查法，以問卷為研究工具，問卷調查內容包括五部份：第一部為「角色壓力量表」；第二部份為「工作滿意量表」；第三部份為「組織承諾量表」；第四部份為探討「個人工作特性及意向」；最後一部份是基本資料，茲分別敘述如下：

#### 一、角色壓力量表

本量表對角色壓力量表分成「角色衝突」、「角色模糊」二個部份，本量表設計共有 10 題，角色衝突為 8 題、角色模糊為 2 題。本量表採李克特(Likert)五點式計分方式，以「5」表示「非常同意」、「1」表示「非常不同意」，也就是說，答「非常同意」者給 5 分，「非常不同意」者給 1 分。各

角色壓力構面得分越高，表示派駐單位主計人員的角色壓力程度越高，問卷內容如表 3-2。為了解角色壓力問卷及各個構面的一致性和穩定性，故進行量表之信度分析，計算 Cronbach's  $\alpha$  值，以確定量表的可行性大小，其結果如下：

整體角色壓力量表 Cronbach's  $\alpha = 0.8460$

角色衝突分量表 Cronbach's  $\alpha = 0.8140$

角色模糊分量表 Cronbach's  $\alpha = 0.7340$

大多數學者認為 Cronbach's  $\alpha$  係數於 0.7 以上都可算是高信度值。由上表顯示本量表具有相當高的信度。

## 二、工作滿意量表

工作滿意是指工作者在工作中所感受到的滿足程度，係取決於工作者從特定工作環境中實際所獲得的報酬與其所預期應得價值間的差距 (Smith, Kendall & Hulin, 1969)。

本研究所採用之量表為短式明尼蘇達滿意問卷 (Minnesota Satisfaction Questionnaire, MSQ) 該問卷量表是由 Weiss, Dawis, England, & Lofquist (1967) 所發展出來的。中文部份係參考廖素華 (1978) 之翻譯，並酌以修正。本量表共有三個構面，分內在滿足 (題目為 1、2、3、4、5、6、7、16、17、18) 等十題、外在滿足 (題目為 9、10、11、12、13、15、19) 等七題，整體滿足為內在滿足與外在滿足題目的總和再加上 8、14、20 三題共廿題。本量表採李克特 (Likert) 五點式計分方式，以「5」表示「非常同意」、「1」表示「非常不同意」，也就是說，答「非常同意」者給 5 分，「非常不同意」者給 1 分。分數愈高，代表派駐單位主計人員工作滿意程度愈高，反之則工作滿意程度愈低。問卷內容如表 3-3。

表 3-2 角色壓力量表

構面	題目	cronbach's a
角色衝突	<p>我有時為完成工作必須曲解法令或規則而感到困擾。</p> <p>同僚對我的工作要求經常與法規抵觸而感到困擾。</p> <p>派駐單位首長對我的要求往往與有關規定不符，在簽註意見時令我感到困擾。</p> <p>政府財政困難、經費拮据，但對於不經濟的支出，若依其職責從嚴審核，將會得罪同仁，使我感到困擾。</p> <p>我的直接主管與間接主管對我的工作要求經常不一致而感到困擾。</p> <p>獎勵時派駐單位簽報意見往往無法取得主計室認同而困擾。</p> <p>遷調時主計室雖居於主導地位，但有時仍需考慮派駐單位主管之意見，致執行主計業務時較乏自主性。</p> <p>執行工作時，常要顧及派駐單位的業務，又得防止執行單位舞弊的發生，為此常會產生角色衝突。</p>	0.8140
角色模糊	<p>上級主計單位制定作業規範時，有時未能全面顧及各機關的實際作業需求，常令主計人員難為。</p> <p>部份法規實行歷久已不符目前需求，工作執行上常感到困擾。</p>	0.7340

表 3-3 工作滿意量表

構 面	題 目	cronbach's a
內在滿足	<p>我對目前工作之穩定性感到滿足。</p> <p>我在工作中能發揮所長，讓我有成就感。</p> <p>我目前承辦工作負荷量感到滿意。</p> <p>工作上有機會讓我處理不同領域事務，感到滿足。</p> <p>我在工作中有機會為別人服務感到滿足。</p> <p>我在工作中有機會請別人協助感到滿足。</p> <p>在工作中有發揮自己能力的機會感到滿足。</p> <p>在工作中與同事的互動良好，且有健全的人際關係。</p> <p>工作帶給我在派駐單位上享有特殊地位感到滿足。</p> <p>在工作中能有自主權而感到滿意。</p>	0.7857
外在滿足	<p>上司對待員工的溝通方式令我感到滿意。</p> <p>我對上司做決策的能力感到滿意。</p> <p>依工作量而言，對薪資的給付感到滿意。</p> <p>在工作中有機會參加進修訓練感到滿意。</p> <p>對工作之升遷制度感到滿意。</p> <p>大多數情況下，我須勉強自己去上班。</p> <p>對派駐單位執行政策的方法感到滿意。</p>	0.6562

構 面	題 目	cronbach' s a
整體滿足	<p>我對目前工作之穩定性感到滿足。</p> <p>我在工作中能發揮所長，讓我有成就感。</p> <p>我目前承辦工作負荷量感到滿意。</p> <p>工作上有機會讓我處理不同領域事務，感到滿足。</p> <p>我在工作中有機會為別人服務感到滿足。</p> <p>我在工作中有機會請別人協助感到滿足。</p> <p>在工作中有發揮自己能力的機會感到滿足。</p> <p>我對同事們的互動感到滿意。</p> <p>上司對待員工的溝通方式令我感到滿意。</p> <p>我對上司做決策的能力感到滿意。</p> <p>依工作量而言，對薪資的給付感到滿意。</p> <p>在工作中有機會參加進修訓練感到滿意。</p> <p>對工作之升遷制度感到滿意。</p> <p>在工作中常被肯定及讚賞感到滿意。</p> <p>對派駐單位執行政策的方法感到滿意。</p> <p>在工作中與同事的互動良好，且有健全的人際關係。</p> <p>工作帶給我在派駐單位上享有特殊地位感到滿足。</p> <p>在工作中能有自主權而感到滿意。</p> <p>大多數情況下，我須勉強自己去上班。</p> <p>我相當滿意我現在的工作環境(空間、照明、設備)。</p>	0.8505

為了解主計室外派人員目前在工作中所感受到工作滿足情形，故進行量表之信度分析，計算 Cronbach's a 值，以確定量表的可行性大小，其結果如下：

整體滿足量表 Cronbach's a = 0.8505

內在滿足量表 Cronbach's a = 0.7857

外在滿足量表 Cronbach's a = 0.6562

大多數學者認為 cronbach's a 係數於 0.7 以上，都可算是高信度值，因此顯示本量表尚可信度。

### 三、組織承諾量表

本研究主要探討影響雲林、嘉義縣（市）政府主計室外派人員工作滿意之相關因素，所使用之量表包括：主計室組織承諾量表及派駐單位組織承諾量表。

#### （一）主計室組織承諾量表

本量表採用 Meyer, Allen & Smith(1993)組織承諾量表，1、2、3 題是情感性的承諾 8、9、10 題是規劃性的承諾 4、5、6、7 題是持續性的承諾，共計 10 題；計分方式採李克特(Likert)五點計分方式，以"5"表示「非常同意」"1"表「非常不同意」，也就是說，答「非常同意」者給 5 分，「非常不同意」者給 1 分。分數愈高代表受測主計人員對雲林、嘉義縣（市）政府主計室組織承諾的程度愈高，反之則組織承諾的程度愈低。為了解派駐單位主計人員對主計室組織承諾及各構面的關係，故進行量表之信度分析計算 Cronbach's a 值，以確定量表的結果如下：

情感性的承諾量表 Cronbach's a = 0.8467

持續性的承諾量表 Cronbach's a = 0.7240

規劃性的承諾量表 Cronbach's a = 0.8687

三個構面問卷內容及測試結果之信度係數(cronbach's a )值均在 0.7 以上，學者（黃俊英,林震岩,1994）認為 cronbach's a 係數於 0.7 以上，都可算是高信度值。因此本量表具有相當高的信度。

表 3-4 主計室組織承諾量表

構面	題目	cronbach's a
情感性的承諾	<p>我很榮幸能為雲林、嘉義縣（市）政府主計室服務。</p> <p>我會盡己之力為雲林、嘉義縣（市）政府主計室付出。</p> <p>我對雲林、嘉義縣（市）政府主計室並無歸屬感。</p>	0.8467
持續性的承諾	<p>無心於目前服務單位，因而我可能會申請調職。</p> <p>如果離開雲林、嘉義縣（市）主計單位，新單位我未必能適應。</p> <p>現在心中想離開雲林、嘉義縣（市）主計室，但並非容易的事。</p> <p>想更換服務單位不易，所以不會輕易離開雲林、嘉義縣（市）主計機構。</p>	0.7240
規劃性的承諾	<p>即刻求去對雲林、嘉義縣（市）主計機構有歉疚感。</p> <p>我覺得我和雲林、嘉義縣（市）政府主計室沒有任何情感。</p> <p>雲林、嘉義縣（市）政府主計室長官與同仁的提拔，現在不打算離開。</p>	0.8687

## (二) 派駐單位組織承諾表

本量表亦採用 Meyer, Allen & Smith(1993)組織承諾問卷, 1、2、3 題是情感性的承諾, 8、9、10 題是規範性的承諾, 4、5、6、7 題是持續性的承諾, 合計 10 題。計分方式採李克特(Likert)五點計分方式, 以”5”表示「非常同意」”1”表「非常不同意」, 也就是說, 答「非常同意」者給 5 分, 「非常不同意」者給 1 分。分數愈高代表受測主計人員對派駐單位組織承諾的程度愈高, 反之則組織承諾的程度愈低。問卷內容及測試結果信度係數如表 3-5。

表 3-5 派駐單位組織承諾量表

構面	題目	cronbach's a
情感性的承諾	我欣然接受到派駐單位服務。	0.7456
	我會為派駐單位盡力。	
	派駐單位對我而言並無歸屬感。	
持續性的承諾	目前無心於派駐單位, 我將會考慮換單位。	0.8209
	假如離開派駐單位, 未來工作或許未盡如意。	
	現在心中想離開派駐單位, 卻是一件不易的事。	
	無任何工作機會時, 勿輕易考慮離開派駐單位。	
規劃性的承諾	即刻求去, 對派駐單位有歉疚感。	0.7784
	我覺得我和派駐單位沒有任何情感。	
	派駐單位長官與同仁的照顧, 現在不打算離職。	

統計分析本量表的 cronbach's a 值均能達於 0.7 以上, 因此本量表尚可接受。

#### 四、探討個人工作特性及意向

此部份分成兩部分來說明：

- 1.有關工作特性部分主要在了解主計人員執行工作時的自主性是否超然獨立，對同僚之間影響情形。
- 2.工作意向部分在於了解從事主計工作者之專業知識是否足夠，工作上需要協助項目有那些，是否需要專業人員來輔導。對於主計人員換工作意願之看法，如果需更換時，最想去的服务機關是那些，相對而言，如果升遷管道有所暢達，是否會想其他單位呢？

#### 五、個人基本資料之蒐集

為了使研究樣本更客觀，本研究亦將性別、婚姻狀況、年齡、學歷、年資、職位及服務單位等個人屬性變項納入本問卷設計中，探討個人屬性變項分別對主計工作滿意有何差異。

### 3.6 資料分析方法

本研究於問卷回收後，先剔除填寫不完整之問卷，再將資料以人工作業方式編號，並依建置的分類碼(code)鍵入電腦建檔後，以 SPSS 統計套裝軟體進行描述性統計(descriptive)或進行單因子變異數分析(one-way ANOVA)。

## 第四章 實證結果與分析

### 4.1 樣本分析

本問卷之有效樣本 172 份，依其性別、婚姻狀況、年齡、最高學歷、主計工作年資、職位等，將次數分配及百分比分布情形說明如下(表 4-1)：

- 1.依性別分：樣本資料男性佔 16.3%，女性佔 83.7%，女性佔多數。
- 2.依年齡分：樣本資料在年齡方面，以 41 - 50 歲者佔數有 78 位，佔 45.3%，其次依序為 31 - 40 歲者有 66 位，佔 38.4%；51 - 60 歲者有 18 位，佔 10.5%；30 歲以下者有 6 位，佔 3.5%；61 歲以上有 4 位佔 2.3%。
- 3.依教育程度分：在樣本資料教育程度的分布情形，專科畢業者為最多，有 92 位，佔 53.5%，其次依序為大學畢業者有 63 位，佔 36.6%，高中職有 15 位，佔 8.7%，研究所以上 2 位，佔 1.2%。無其他學歷人員；主計人員皆必須通過國家考試，方能進入行政機關任職，因此無其他學歷人員當可理解。
- 4.婚姻狀況：樣本資料於婚姻狀況，未婚者佔 12.2%，已婚者佔 87.8%，外派主計人員已婚者超過八成。
- 5.擔任主計人員年資：任主計人員年資方面樣本資料顯示，不滿一年的佔 3.5%，1-3 年佔 7.6%，4-6 年佔 7%，7-9 年佔 16.3%，10 年以上者佔 65.7%；以 10 年以上者所佔比率最高，公職人員工作具有穩定性，離職率不高，因此 10 年以上者佔大多數。
- 6.職位：樣本資料在職位方面分佈情形，主管職佔 58.7%，非主管職位佔 41.3%。

表 4-1 個人變數樣本資料統計表

個人變數	項目	樣本人數	百分比(%)
性別	男性	28	16.3
	女性	144	83.7
年齡	30 歲以下	6	3.5
	31-40 歲	66	38.4
	41-50 歲	78	45.3
	51-60 歲	18	10.5
	61 歲以上	4	2.3
教育程度	高中職	15	8.7
	專科	92	53.5
	大學	63	36.6
	研究所以上	2	1.2
婚姻狀況	已婚	151	87.8
	未婚	21	12.2
任主計人員年資	未滿一年	6	3.5
	1-3 年	13	7.6
	4-6 年	12	7.0
	7-9 年	28	16.3
	10 年以上	113	65.7
職位	主管	101	58.7
	非主管	71	41.3
服務機關	縣(市)政府附屬 機關單位	77	44.8
	鄉鎮市公所	30	17.4
	國中	53	30.8
	國小	12	7.0
	其他	-	-

## 4.2 個人屬性在組織承諾、角色壓力、工作滿足構面上差異分析

本節主要在探討員工個人屬性變項對組織承諾構面上差異之分析。首先藉由單因子變異數分析(one-way ANOVA)以檢定不同個人背景(性別、年齡、教育程度、婚姻狀況、服務年資、職位、服務單位)等個人特性對於「組織承諾」構面上是否存在顯著的差異情形。若其結果有顯著差異情形存在時，則利用 Scheffe 多重比較，進一步比較兩群組之差異狀況。

### 4.2.1 對主計室的組織承諾

對主計室組織承諾可由三個構面來探討如表 4-2：

A.以情感性的承諾而言：性別、婚姻、教育程度、主計年資皆無顯著性差異，而年齡、職位及服務單位有顯著性差異。茲將個人屬性變項對主計室組織承諾在情感性的承諾上有差異存在之變項，以 Scheffe 多重比較，進一步比較差異狀況整理如表 4-3，並引申敘述如下：

(1)年齡越大者，對組織「情感性的承諾」越高，這可能是年紀長者多為資深之員工，對組織長期奉獻，而有情感依附，故較認同組織價值並願意為組織發展付出努力。

(2)主管人員高於非主管人員，在雲林、嘉義縣(市)主計室所屬會計單位中，女性多於男性，但一般說來男性較女性受重視，且男性大都是主管人員，而大多數在主計室任職後再外派居多。換言之，外派時若與他們當初的期望一致而且調升時能滿足他們的需求時，會對主計室有更強烈的情感性承諾。

表 4-2 個人屬性變項對主計室組織承諾構面上差異之分析 (N=172)

個人背景(n)		組織承諾								
		組織承諾構面								
		情感性的承諾			持續性的承諾			規範性的承諾		
		平均數	F	P	平均數	F	P	平均數	F	P
性別	男 (28)	10.82	0.602	0.439	12.36	0.051	0.822	9.32	0.122	0.728
	女 (144)	11.06			12.45			9.44		
年齡	30 歲以下 (6)	10.17	2.981	0.021	10.67	2.036	0.092	8.83	1.276	0.282
	31-40 (66)	10.62			12.18			9.23		
	41-50 (78)	11.37			12.68			9.46		
	51-60 (18)	11.28			12.94			10.17		
	61 歲以上 (4)	11.00			12.25			9.50		
婚姻	已婚 (151)	11.09	2.670	0.104	12.45	0.061	0.805	9.45	0.285	0.594
	未婚 (21)	10.52			12.33			9.24		
教育程度	高中職 (15)	11.73	1.546	0.204	13.40	1.664	0.177	10.20	3.522	0.016
	專科 (92)	11.00			12.43			9.64		
	大學 (63)	10.92			12.25			8.92		
	研究所以上(2)	10.00			11.00			9.50		
主計年資	未滿一年 (6)	11.00	1.794	0.132	13.00	0.698	0.595	9.67	0.632	0.640
	1-3 年 (13)	10.38			12.08			9.62		
	4-6 年 (12)	10.25			12.83			8.75		
	7-9 年 (28)	10.96			12.00			9.29		
	10 年以上(113)	11.19			12.51			9.50		
職位	主管 (101)	11.22	4.181	0.042	12.36	0.378	0.539	9.46	0.081	0.777
	非主管 (71)	10.75			12.55			9.38		
服務單位	縣(市)府所(附屬機關單位(77)	10.55	10.18	***	12.26	1.553	0.203	9.36	0.886	0.450
	鄉(鎮市區)公所 (30)	10.87			12.97			9.20		
	國中 (53)	11.89			12.57			9.72		
	國小 (12)	10.67			11.67			9.08		
	其他 (0)	-			-			-		

\* 表 p<0.05      \*\*表 p<0.01      \*\*\*表 p<0.001

表 4-3 個人屬性變項對主計室組織情感性的承諾構面之 Scheffe 多重比較 (N=172)

項目		F 值	P 值	Scheffe 多重比較
情感性的承諾	年齡	2.981	* 0.021	41-50 > 31-40
	職位	4.181	* 0.042	主管 > 非主管
	服務單位	10.18	*** 0.000	國 > 中 縣(市)府所(附)屬 機關單位 鄉(鎮、市、區)公所

\*表 P<0.05      \*\*表 P<0.01      \*\*\*表 P<0.001

(3) 國中主計人員較縣(市)府所(附)屬機關單位及鄉(鎮、市、區)公所主計人員情感性的承諾為高，在學校服務的主計人員工作較其他行政單位單純，況且尚有寒、暑假。對於預算編列、經費開支及審核工作與相關主管互動較佳，因此情感性的承諾較高，願意繼續留任原單位服務意願甚強。

B.持續性的承諾：在性別、年齡、婚姻、教育程度、主計年資、職位與服務單位皆無顯著性差異。

C.規範性的承諾：在性別、年齡、婚姻、主計年資、職位與服務單位皆無顯著性差異，但在教育程度上有顯著性差異。茲將以 Scheffe 多重比較進一步比較差異狀況整理如表 4-4，並引申敘述如下：

不同教育程度的員工在規範性的承諾構面上有顯著差異，經 Scheffe 多重比較結果，教育程度較低者對組織承諾越高。其原因乃在教育程度較低者，在專業知識及技能上較不具優勢，因此組織承諾較高。

表 4-4 個人屬性變項對主計室組織規範性的承諾構面之 Scheffe 多重比較(N=172)

項目		F 值	P 值	Scheffe 多重比較
規範性的承諾	教育程度	3.522	* 0.016	高中職畢業 > 大學畢業

\*表 P<0.05      \*\*表 P<0.01      \*\*\*表 P<0.001

#### 4.2.2 對派駐單位的組織承諾

對派駐單位組織承諾的三個構面中，僅在情感性的承諾，服務單位有顯著性差異，其他均無顯著性差異。

表 4-5 中，情感性的承諾內服務單位有顯著差異，經 Scheffe 多重比較結果，目前在雲林、嘉義縣（市）政府外派單位服務者大多具有意願才外派，且部分已將派駐機關視同為自己的組織，其中派駐於國中服務者，情感性的承諾最高，國小最低。由於問卷調查係以嘉義縣（市）、雲林縣政府主計室所屬外派單位為對象（不含兼任），其中國小部分，大多位於嘉義市居多（嘉義縣僅一校，雲林縣者無），且多數係近年才增設主計員額，致其情感性承諾較低。

表 4-5 個人屬性變項對派駐單位組織承諾構面上差異之分析 (N=172)

個人背景(n)		組織承諾								
		組織承諾構面								
		情感性的承諾			持續性的承諾			規範性的承諾		
		平均數	F	P	平均數	F	P	平均數	F	P
性別	男 (28)	10.86	0.004	0.950	13.00	0.239	0.626	9.21	1.658	0.200
	女 (144)	10.84			13.21			9.65		
年齡	30歲以下 (6)	10.33	1.193	0.316	12.67	0.501	0.735	8.83	0.813	0.519
	31-40 (66)	10.64			13.20			9.41		
	41-50 (78)	11.04			13.05			9.73		
	51-60 (18)	10.83			13.72			9.83		
	61歲以上 (4)	11.25			13.50			9.25		
婚姻	已婚 (151)	10.83	0.054	0.817	13.11	1.117	0.292	9.59	0.089	0.766
	未婚 (21)	10.90			13.62			9.48		
教育程度	高中職 (15)	11.40	1.035	0.379	13.93	0.841	0.473	9.80	1.281	0.283
	專科 (92)	10.77			13.03			9.68		
	大學 (63)	10.81			13.19			9.32		
	研究所以上(2)	11.00			13.50			11.00		
主計年資	未滿一年 (6)	10.83	1.058	0.379	14.17	0.830	0.508	9.00	0.527	0.716
	1-3年 (13)	10.57			12.62			9.69		
	4-6年 (12)	10.42			13.67			9.08		
	7-9年 (28)	10.61			12.96			9.57		
	10年以上(113)	10.98			13.18			9.65		
職位	主管 (101)	10.96	2.008	0.158	12.98	2.193	0.141	9.45	1.570	0.212
	非主管 (71)	10.68			13.45			9.76		
服務單位	縣(市)府所(附)屬機關單位(77)	10.61	3.841	0.011	13.03	0.854	0.466	9.51	2.310	0.078
	鄉(鎮、市、區)公所 (30)	11.03			13.53			9.03		
	國中 (53)	11.23			13.32			9.98		
	國小 (12)	10.17			12.58			9.58		
	其他 (0)	-			-			-		

\* 表 p<0.05      \*\*表 p<0.01      \*\*\*表 p<0.001

表 4-6 個人屬性變項對派駐單位組織承諾情感性的構面之 Scheffe 多重比較 (N=172)

項目		F 值	P 值	Scheffe 多重比較
情感性承諾	服務單位	3.841	* 0.011	國中 > 國小 服務者 服務者

\*表 p<0.05    \*\*表 p<0.01    \*\*\*表 p<0.001

#### 4.2.3 個人屬性對角色壓力之影響

在個人屬性對角色壓力構面中，性別、婚姻狀況、年齡、年資皆無顯著性差異，但在學歷與職位上有顯著性差異，如表 4-7。

表 4-7 個人屬性對角色壓力的影響

屬性 構面	性別		婚姻狀況		年齡		學歷		年資		職位		
	F 值	P 值	F 值	P 值	F 值	P 值	F 值	P 值	F 值	P 值	F 值	P 值	
整體角色 壓力	2.791	0.097	0.934	0.335	0.752	0.558	5.557	*** 0.001	0.853	0.494	5.774	*	0.017
角色 衝突	3.756	0.054	0.610	0.436	0.732	0.571	3.740	* 0.012	0.967	0.427	4.270	*	0.040
角色 模糊	0.111	0.739	1.446	0.228	1.736	0.144	10.722	* 0.000	0.432	0.785	6.858	*	0.010

\*表 p<0.05    \*\*表 p<0.01    \*\*\*表 p<0.001

茲將個人屬性學歷及職位在整體角色壓力上有差異之變項，以 Scheffe、LSD 或 Duncan 法多重比較，進一步比較差異狀況整理如表 4-8。

表 4-8 中，整體角色壓力、角色衝突與角色模糊均與學歷、職位有顯著差異，其中以學歷而言，專科畢業生及大學畢業者考取高、普、特考會審人員較高職畢業者眾，因此以雲林、嘉義縣（市）政府主計室外派人員而言，專科畢業者佔 53.5%，大學畢業者佔 36.6%，高中職畢業者僅佔 9%，相比之下，專科及大學畢業者佔了相對優勢，因此對於高中職畢業者而言，無形中造成了角色壓力。在職位上而言，專科畢業生因早期就考上就

表 4-8 個人屬性對角色壓力之 Scheffe 多重比較 (N=172)

項目		F	P	多重比較
整體角色壓力	學歷	5.557	*** 0.001	專科畢業 > 高中職 大學畢業 > 畢業
	職位	5.774	** 0.017	專科 > 大學 畢業主管 > 畢業主管
角色衝突	學歷	3.74	** 0.012	專科畢業 > 高中職 大學畢業 > 畢業
	職位	4.27	* 0.04	專科 > 大學 畢業主管 > 畢業主管
角色模糊	學歷	10.722	*** 0.000	專科畢業 > 高中職 大學畢業 > 畢業
	職位	6.858	** 0.01	專科 > 大學 畢業主管 > 畢業主管

\*表 p<0.05      \*\*表 p<0.01      \*\*\*表 p<0.001

業考試，年資較深，擔任主管機會相對提高，但近年來學歷普遍提高，致大學畢業生考上就業考試者有逐漸增加趨勢，但總量尚未超過專科畢業生。因而在職場上，專科畢業生或因自己學歷較低，而有心理壓力(憂鬱、低自尊)。但實務上，專科畢業者因同具考試資格，且有多年歷練，因此壓力雖有但不會很突出。

#### 4.2.4 個人屬性對工作滿足的影響

個人屬性對工作滿足之影響並不因性別、婚姻狀況、年齡及職位之不同而有差異，反而在整體滿足及內在滿足上，學歷及年資有顯著差異，如表 4-9 表示。

表 4-9 個人屬性對工作滿足的影響

屬性 構面	性別		婚姻狀況		年齡		學歷		年資		職位	
	F 值	P 值	F 值	P 值	F 值	P 值	F 值	P 值	F 值	P 值	F 值	P 值
整體 滿足	1.263	0.263	1.296	0.257	0.678	0.608	3.860	0.011*	1.690	0.155	0.008	0.929
內在 滿足	0.353	0.553	3.111	0.080	0.750	0.559	4.054	0.008*	2.636	0.036*	0.051	0.822
外在 滿足	2.109	0.148	0.040	0.842	0.757	0.555	2.324	0.077	0.480	0.750	0.358	0.551

\*表  $p < 0.05$       \*\*表  $p < 0.01$       \*\*\*表  $p < 0.001$

對於學歷及年資在整體滿足及內在滿足構面上有顯著差異，經 Scheffe 多重比較以了解其差異所在，如表 4-10。

表 4-10 個人屬性對工作滿足之 Scheffe 多重比較 (N=172)

項目		F 值	P 值	Scheffe 多重比較
學歷	整體滿足	3.860	* 0.011	高中職 > 大學
	內在滿足	4.054	** 0.008	研究所 > 大學 大學 > 高中職
年資	內在滿足	2.636	* 0.036	7 年以上 > 4-6 年

\*表  $p < 0.05$     \*\*表  $p < 0.01$     \*\*\*表  $p < 0.001$

### 4.3 主計室組織承諾、角色壓力、工作滿足之間的關係

本節主要探討主計室組織承諾與角色壓力及工作滿足之關係來驗證假設二。亦即，藉由相關分析以檢定(1)主計室組織承諾與角色壓力之關係(2)主計室組織承諾及工作滿足之關係。

#### 4.3.1 主計室組織承諾及角色壓力相關分析

表 4-11 主計室組織承諾及角色壓力之相關分析

屬性 構面	主計室 情感性的承諾	主計室 持續性的承諾	主計室 規範性的承諾
整體角色壓力	0.771	0.084	* 0.019
角色衝突	0.989	0.051	* 0.033
角色模糊	0.263	0.855	* 0.027

\*表  $p < 0.05$     \*\*表  $p < 0.01$     \*\*\*表  $p < 0.001$

由表 4-11 中可以發現：整體角色壓力、角色衝突、角色模糊中，面對縣（市）政府主計室的衝突，在主計室情感性的承諾及持續性的承諾皆呈無顯著相關；主計人員身負內部審核的責任，因此對於主計室都具有情感性承諾及持續性承諾時，會認為監督防弊是主計人員的責任，承諾愈高，衝突感愈低，因此會呈現無顯著相關。但對於規範性承諾則呈有顯著相關，顯示其對規範性承諾意見較為分歧。

#### 4.3.2 主計室組織承諾及工作滿足相關分析

表 4-12 主計室組織承諾及工作滿足之相關分析

屬性 構面	主計室 情感性的承諾	主計室 持續性的承諾	主計室 規範性的承諾
整體滿足	0.078	0.663	0.254
內在滿足	*** 0.001	0.789	0.212
外在滿足	0.189	0.509	0.264

\*表  $p < 0.05$     \*\*表  $p < 0.01$     \*\*\*表  $p < 0.001$

由表 4-12 表示，主計室組織承諾與工作滿足的相關，分析結果顯示，情感性的承諾在內在滿足有顯著性正相關，持續性的承諾、規範性的承諾對於內在、外在及整體滿足上均無顯著性相關。

#### 4.4 派駐單位組織承諾、角色壓力、工作滿足之間的關係

本節主要在探討派駐單位組織承諾與角色壓力及工作滿足間之相關程度。

##### 4.4.1 派駐單位組織承諾及角色壓力相關分析

表 4-13 派駐單位組織承諾及角色壓力之相關分析

屬性 構面	派駐單位 情感性的承諾	派駐單位 持續性的承諾	派駐單位 規範性的承諾
整體角色壓力	0.757	0.511	0.600
角色衝突	0.649	0.431	0.319
角色模糊	0.820	0.956	0.283

\*表  $p < 0.05$     \*\*表  $p < 0.01$     \*\*\*表  $p < 0.001$

由表 4-13 中可以發現：整體角色壓力、角色衝突、角色模糊與派駐單位的組織承諾，不論在情感性、持續性及規範性的承諾上均無關；亦即在整體角色壓力、角色衝突、角色模糊等構面與無論派駐在所屬機關，鄉鎮（區）公所、國中、國小之組織承諾均呈現無顯著相關。

#### 4.4.2 派駐單位組織承諾及工作滿足相關分析

表 4-14 派駐單位組織承諾及工作滿足之相關分析

屬性 構面	派駐單位 情感性的承諾	派駐單位 持續性的承諾	派駐單位 規範性的承諾
整體滿足	0.050	0.987	0.169
內在滿足	*** 0.009	0.263	0.255
外在滿足	0.915	* 0.043	0.714

\*表  $p < 0.05$       \*\*表  $p < 0.01$       \*\*\*表  $p < 0.001$

表 4-14 相關分析發現，派駐單位的情感性承諾與內在滿足有顯著相關，派駐單位持續性承諾與外在滿足有顯著性相關；其他均無相關。

派駐單位的情感性承諾較高者相較於派駐單位情感性承諾低者，其內在滿足較高；表示當外派主計人員對派駐機關的政策或工作環境已適應，對工作有高度的投入及參與，且可以滿足他們的需求時，其內在滿足會較高，如成就感等。

派駐單位持續性的承諾在外在滿足方面而言，已在派駐單位任職相當時間，對派駐機關已有相當的情感，對派駐機關的參與及投入且忠誠度高，對派駐單位已建立了友誼及社會關係網絡，關係者社會化的程度一定比持續性低者為高，而且更能認同派駐單位執行政策的方式，因此外在滿足較高。

#### 4.5 工作特性與角色壓力之間的關係

本節主要探討主計室外派人員在工作特性、整體角色壓力及其構面分析來驗證假設四。此外，並以單因子變異數分析(one-way ANOVA)方法來探討工作特性與角色壓力之相關分析。經過變異數分析的結果，若發現差異達顯著水準( $P < 0.05$ )者，將再進一步用 Scheffe 多重比較法進行多重比較，以了解差異之所在。

表 4-15 中，不同工作自主權的外派主計人員在◆整體角色壓力◆角色衝突上有顯著差異；主計工作是否超然獨立在◆整體角色壓力◆角色衝突◆角色模糊上有顯著差異；專業知識是否足以應付在◆整體角色壓力◆角色衝突上有顯著差異，對別人影響力在◆整體角色壓力◆角色衝突◆角色模糊上無顯著差異。有顯著差異者再以 Scheffe 多重比較如下表：

就工作計畫的擬定、決定工作的程序及享有權利的程度而言，僅有 2.3% 的受試者認為有非常大的自主權，有 16.3% 認為較大的自主權，53.5% 認為中等，23.3% 認為自主權小，4.7% 認為自主權非常小。依職位不同分析之，其中擔任主管共 101 位，自主權非常大者 1 位，大者 11 位，中等 49 位，小者 32 位，非常小者 8 位，如依任主計人員年資分析，服務 10 年以上者計 113 人，表示自主權非常大者 3 位，大者 15 位，中等 55 位，小者 32 位，非常小者 8 位，由以上資料得知，主計人員自主權大多回答持中，但非常小者比率大於非常大，探其原因有部份壓力來自於關說，顯示關說對面對派駐單位的衝突及面對主計室的衝突的兩個構面均有顯著的影響力。

由於角色衝突是當個體面對分歧的角色期望時，就會產生角色衝突(Robbins,1993)。所以當個體無法同時滿足各種角色的要求時，角色衝突就造成了；因此在工作上受到關說情形愈嚴重者，不論在面對派駐單位或面對主計室，其所產生的角色衝突愈高，整體角色壓力就愈大，如表 4-16。

表 4-15 工作特性與角色壓力之相關分析

構面 特性		整體角色壓力		角色衝突		角色模糊	
		F	P	F	P	F	P
決定 工作 自主 權	非常大	2.638	* 0.036	2.863	* 0.025	0.79	0.533
	大						
	中等						
	少						
	非常少						
主計工作是 否超然獨立	是	28.096	*** 0.000	26.044	*** 0.000	15.699	*** 0.000
	否						
專業知識 足以應付	是	5.563	** 0.019	4.973	* 0.027	3.840	0.052
	否						
對別人 影響力	非常大	1.594	0.178	1.777	0.136	0.770	0.546
	大						
	中等						
	少						
	非常少						

\*表 p<0.05    \*\*表 p<0.01    \*\*\*表 p<0.001

表 4-16 自主權對整體角色壓力及角色衝突之 Scheffe 多重比較(N=172)

項目		F	P	Scheffe 多重比較
工作自主權	整體角色壓力	2.638	* 0.036	中等 > 小
	角色衝突	2.863	* 0.025	非常小 > 非常大

\*表 p<0.05    \*\*表 p<0.01    \*\*\*表 p<0.001

由問卷調查統計認為主計工作超然獨立者有 77 位佔 44.8%，認為主計工作沒有超然獨立者有 95 位佔 55.2%（如圖 4-1 及附件三），如以性別分析，男性有 68%認為沒有超然獨立，如以服務機關分析，鄉（鎮、市、區）公所主計人員有 70%認為主計工作無法超然獨立，其次是服務於國小者佔 67%認為主計工作無法超然獨立。對於無法超然獨立的原因經統計（如圖 4-2 及附件四）結果顯示，最主要的壓力來自於機關主管或相關主管佔 67%其次是民意代表佔 15%由此可知，外派人員如果工作越超然獨立，整體角色壓力、角色衝突及角色模糊就越小，在工作執行上就足以應付；相反的，如果工作不能超然獨立時，對於整體角色壓力、角色衝突及角色模糊就越大，如表 4-17 超然獨立對整體角色壓力、角色衝突及角色模糊之 Scheffe 多重比較。

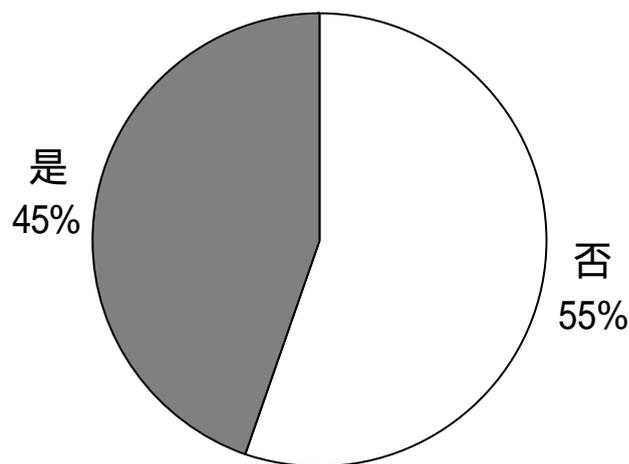


圖 4-1 目前主計工作是否超然獨立

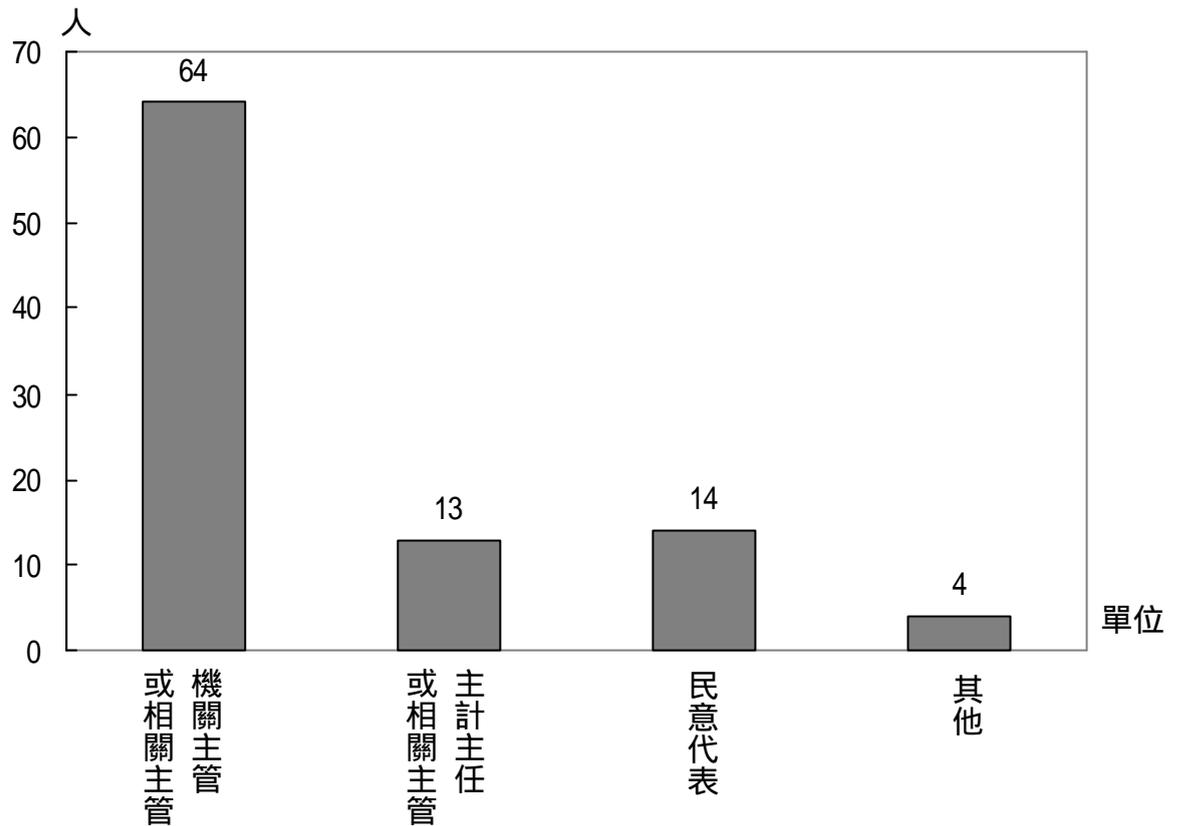


圖 4-2 主計工作不超然獨立之主要原因

表 4-17 超然獨立對整體角色壓力、角色衝突及角色模糊之 Scheffe 多重比較(N=172)

項目		F	P	Scheffe 多重比較
超然獨立	整體角色壓力	28.096	*** 0.000	否 > 是
	角色衝突	26.044	*** 0.000	
	角色模糊	15.699	*** 0.000	

\*表 p<0.05    \*\*表 p<0.01    \*\*\*表 p<0.001

## 問卷調查之分析結果

### (1)專業知識是否足夠部份

就本問卷有效回收 172 份樣本資料中，認為其本身專業知識足以應付目前工作者有 63 位，佔 36.3%，認為其本身專業知識不足以應付目前主計工作者，有 109 位，佔 63.4%，由上可知，專業知識不足應付時，將產生角色衝突、整體角色壓力就更大，對主計工作績效影響甚大。如表 4-18 專業知識是否足以應付對整體角色壓力及角色衝突之 Scheffe 多重比較

表 4-18 專業知識是否足以應付對整體角色壓力及角色衝突之 Scheffe 多重比較(N=172)

項目		F	P	Scheffe 多重比較
專業知識是否 足以應付	整體角色壓力	5.563	* 0.019	不足 > 足
	角色衝突	4.973	* 0.027	

\*表 p<0.05      \*\*表 p<0.01      \*\*\*表 p<0.001

### (2)專業知識不足需要協助項目

由樣本資料中，專業知識不足以應付目前主計工作者佔 63.4%，其從事主計工作上最需要協助事項是辦理會計法規訓練及辦理採購法訓練課程各佔 29.4%，其次是辦理歲計法規講習佔 18.1%，再其次是建立工作手冊佔 16.9%，最後是由縣（市）主計室派專人輔導佔 4%，其他（如內部控制、資訊內部審核、辦理內部審核講習）佔 2.3%。由此百分比可知，主計人員均經國家考試及格分發到各單位服務，其基本會計

知識充足，由於法令修改、帳務處理電腦化及政府採購法之實施，由此急需此方面訓練課程，提供給有關單位參考，如圖 4-3。

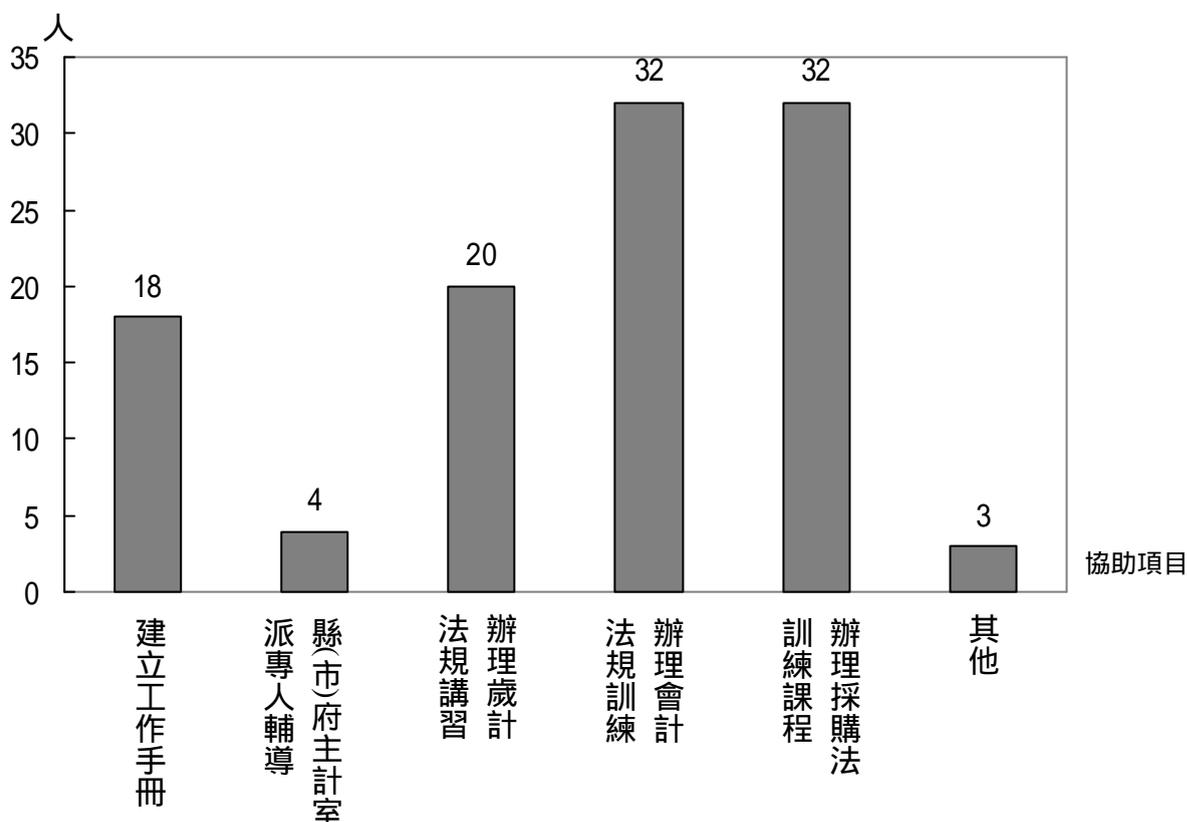


圖 4-3 從事主計工作最需要協助項目

#### 4.6 工作特性與工作滿足之間的關係

本節主要探討主計室外派人員工作特性與工作滿足構面分佈情形來驗證假設五。並以單因子變異數分析(one-way ANOVA)方法來探討工作特性與工作滿足之相關分析。經過變異數分析的結果，若發現差異達顯著水準( $P < 0.05$ )者，將再進一步用 Scheffe 多重比較法進行多重比較，以了解差異之所在。

表 4-19 工作特性與工作滿足之相關分析

構面 特性		整體滿足		內在滿足		外在滿足	
		F	P	F	P	F	P
決定工作自主權	非常大	7.729	*** 0.000	6.556	*** 0.000	4.529	** 0.002
	大						
	中等						
	少						
	非常少						
主計工作是否超然獨立	是	22.760	*** 0.000	12.825	*** 0.000	24.945	*** 0.000
	否						
專業知識是否足以應付	是	5.337	* 0.022	6.638	* 0.011	0.315	0.575
	否						
對別人影響力	非常大	4.372	** 0.002	3.571	** 0.008	3.298	* 0.012
	大						
	中等						
	少						
	非常少						

\*表  $p < 0.05$     \*\*表  $p < 0.01$     \*\*\*表  $p < 0.001$

表 4-19 中，雲林、嘉義縣（市）主計室外派人員對決定工作自主權在●整體滿足●內在滿足●外在滿足上有顯著差異；主計工作是否超然獨立在●整體滿足●內在滿足●外在滿足上有顯著差異，專業知識是否足以應付在●整體滿足●內在滿足上有顯著差異，但在外在滿足上無顯著差

異，對別人影響力在◆整體工作滿足◆內在滿足◆外在滿足均有顯著差異，有顯著差異部份再以 Scheffe 多重比較分析如表 4-20。

表 4-20 內在滿足與工作特性之 Scheffe 多重比較(N=172)

項目		F	P	Scheffe 多重比較
內在滿足	決定工作自主權	6.556	*** 0.000	中、小 > 大
	主計工作超然獨立	12.825	*** 0.000	是 > 否
	專業知識足以應付	6.638	* 0.011	足以應付 > 不足以應付
	對別人影響力	3.571	** 0.008	少 > 大

\*表  $p < 0.05$     \*\*表  $p < 0.01$     \*\*\*表  $p < 0.001$

◆由個人工作特性與工作滿足之關係而言，與內在滿足相關的有受試者服務單位，擔任職位及教育程度不同，對內在滿足無顯著差異。由附錄二可知，在工作自主權中等(92人)、小(40人)均大於工作自主權大者(28人)，可知外派主計人員其工作自主權仍受機關主管或相關主管等外在因素影響。

◆附錄三明顯的說明對主計工作有超然獨立者僅服務於國中部份，國中主計人員掌管預算編列、經費開支及內部審核工作，本身能獨立自主作業。學校業務單位為利工作推動對所在機關之主計人員往往禮讓三分，因此國中主計人員內在滿足較高。

外在滿足包括同事相處與主計主管溝通、升遷、進修機會及薪資等。對於受試者服務單位亦因服務單位不同，對外在滿足無顯著差異，如表 4-21。

表 4-21 外在滿足與工作特性之 Scheffe 多重比較(N=172)

項目		F	P	Scheffe 多重比較
外在滿足	決定工作自主權	4.529	** 0.002	小、非常小 > 非常大
	主計工作超然獨立	24.945	*** 0.000	是 > 否
	對別人影響力	3.298	* 0.012	中 > 大

\*表 p<0.05      \*\*表 p<0.01      \*\*\*表 p<0.001

附錄二可知，對於自主權而言，小及非常小者大於非常大，由此可知主計人員仍有部份無法充分發揮專才而受限於機關主管或相關主管。附錄三對於超然獨立如以高中職畢業者而言，業務之處理較具有超然獨立，推究其原因，可能因係非主管人員，只需依所分派工作來執行即可，如表 4-22。

表 4-22 整體滿足與工作特性之 Scheffe 多重比較(N=172)

項目		F	P	Scheffe 多重比較
整體滿足	決定工作自主權	7.729	*** 0.000	中、小、非常大 > 大
	主計工作超然獨立	22.760	*** 0.000	是 > 否
	專業知識足以應付	5.337	* 0.022	足以應付 > 不足以應付
	對別人影響力	4.372	** 0.002	中、小 > 大

\*表 p<0.05      \*\*表 p<0.01      \*\*\*表 p<0.001

派駐單位情感性承諾較高或派駐單位規範性承諾較高者，其整體滿足相對較高。對派駐單位情感性承諾較高或派駐單位規範性承諾較高者，已將自己融入於組織中，對於外在滿足感到滿足是必然的現象，因此對於工作的參與、投入、忠誠是必然的，也因此會帶來相當的工作滿足。

表 4-22 亦顯現了外派人員在內部、外部均滿足後其整體滿足亦因情感性承諾及規範性承諾而感到滿足。

## 第五章 結論及建議

### 5.1 研究結論

本文以雲林、嘉義縣（市）政府主計室外派人員目前組織承諾、工作滿足、工作特性及角色壓力上以問卷方式調查。經研究分析並與筆者平常接觸實際工作者之情形，提出數點結論如下：

一、組織承諾方面：由於個人屬性不同，外派人員對主計室及派駐單位組織承諾的三個構面中結論如下：

- 1.對主計室組織承諾而言：在雲林、嘉義縣（市）政府主計室外派人員中，以情感性及規範性承諾而言，男性的認同感大於女性。在情感性及持續性承諾中，主管人員的承諾高於非主管人員。
- 2.在派駐單位組織承諾方面：以情感性承諾而言，目前在各單位中，男性在組織中較女性受重視，因此男性情感性承諾大於女性。另一方面由於專科學歷者在派駐單位中仍居多數，因此如在派駐單位有穩定的工作環境而不須常調動時，均將派駐單位視同自己的組織，情感性承諾會高於大學學歷者。

二、工作滿足方面：

內在滿足問項主要包括穩定性、成就感、工作量、分工合理性、工作表現、互動、地位、自主權等；外在滿足包括與主管的溝通、同事相處、薪資、升遷、進修機會及執行政策等。就回收之問卷調查中瞭解有關雲林、嘉義縣（市）政府主計室外派人員對於工作滿足之問項，其內在滿足高於外在滿足。而無論在內在、外在及整體滿足而言，各構面滿意程度均在六成以上，工作滿足程度尚佳。

三、工作特性方面：

在探討主計工作是否超然獨立、不超然獨立原因及對主計工作有多大的自主性。首先談到主計工作超然獨立部份，有五成五受訪者認為主計工作沒有超然獨立，主要原因是機關主管或相關主管所造成，其中以鄉（鎮、市、區）公所比率最高，其次是縣（市）政府所附屬機關單位。主計工作之超然與否，屬工作特性之一，它與員工之工作滿足、工作績效、工作士氣有密切關係。因此雲林、嘉義縣（市）政府主計室應針對工作自主性及超然獨立性較低機關、學校加強業務督導，以提高工作士氣。

#### 一、 角色壓力方面：

過去認為角色壓力大的工作，性質上較容易產生衝突與模糊，而本研究亦證實雲林、嘉義縣（市）政府主計室外派人員在經歷角色壓力後，會產生衝突與模糊的情形。所以角色衝突與模糊並非侷限助人的專業者。

另一方面，由組織承諾可知，主計室持續性承諾較派駐單位持續性承諾較高時，其面對派駐單位的衝突較高壓力就較大，由於持續性承諾和組織間是維持著交換的關係，因此對主計室持續性承諾及派駐單位的持續性承諾中，兩者皆有利益與共的情況。

## 5.2 研究建議

#### 一、 對管理上建議：

管理者可參考本研究結果，針對雲林、嘉義縣（市）政府主計室外派人員在工作滿意量表外在滿足構面升遷制度進行改善，此有助於提高員工的工作士氣，並使員工發揮潛力，積極任事。本研究在此提供下列改善意見：

- (一) 主計人員在升遷制度上普遍重視「工作年資」這一個要件，致使員工在升遷速度上緩慢，再加上升遷的機會不多（主管職缺皆有一定名額之限制），員工升遷的需求自然無法滿足。如要改善此一現象，首先應破除年資限制，其次是公開升遷作業準則，讓有能力、有企圖心之員工有一依賴準則。
- (二) 依研究結果顯示，就全體主計人員而言，主管人員的工作滿意較高，然而在目前主計系統中講求工作年資的升遷辦法之下，升遷並非容易。要晉升為主管勢必要有一定之工作年資，因此在主計系統中工作除非情況特殊，否則在此建議不要輕易更換工作。俗語說：“戲棚下站久的人拿走了”其理甚明。

## 二、對實務方面建議：

- (一) 外派主計人員雖隸屬於主計室，但實際上的工作卻是輔助及支援派駐單位，須要派駐單位的認同與支持，因此派駐單位主管的肯定及同仁們的鼓勵與支持將是很重要的。
- (二) 外派主計人員對於主計工作本身專業的素養固然重要，但對於派駐單位經常性的業務應多予了解，如此不但較能了解派駐單位的情形，亦容易和業務單位同仁溝通。
- (三) 角色壓力的確會影響工作績效，所以降低角色壓力的產生是必然的，同仁工作範圍分配清楚、工作量、工作時間合理化的分配，讓每位主計人員的角色扮演變為激勵因子，在面對角色不一致、不清楚或負荷過重時，將視為一種挑戰，而不是壓力，讓每位主計人員努力去克服，而不是被打倒。
- (四) 平時可以實施專業知識技能之外的訓練，增加主計人員抗壓力，並提升主計人員對自身情緒的察覺能力。當每年預算或決

算來臨時，工作量驟增並複雜的情況下，能經常審視自身的情緒感覺，並想辦法找出癥結點處理之，使其不致日積月累而有工作倦怠的現象。

### 5.3 後續研究建議

- 一、對於面對雙首長制所造成的角色衝突問題，除主計機關外，尚有警政及人事，但對此方面研究者不多，希望後續研究者能再進一步探討有關雙首長制引發的相關問題。
- 二、鄉、鎮公所有很多主計人員請調，但無人有意願請調至鄉、鎮公所服務，而其請調單位以國立高中（職）、國中、國小居多，值得我們深入研究。
- 三、分派到機關、學校服務的主計人員其滿意度較其他單位為高，因為主計人員掌管預算編列、經費開支及內部審核工作，機關學校之業務單位為方便工作推動，對所在機構之主計人員常禮讓三分，其心中對主計人員之服務評價如何，也是一個值得我們探討之問題。
- 四、在現行制度上，區長為官派，鄉鎮長為民選，在鄉鎮主計室服務者對於工作執行往往產生角色壓力，也是值得我們去探討之問題。

## 參考文獻

### 壹、中文部份

- 1.王士峰著(1999)，管理學，初版，台北：文京圖書有限公司。
- 2.王麗淳(1999)，角色壓力影響情緒耗竭之過程探討，國立中正大學企業管理研究所碩士論文。
- 3.方代青(2000)，工作壓力、工作滿足、組織承諾與離職傾向間關聯性之探討 - 以南市稅捐稽徵處為例。國立成功大學企業管理研究所碩士論文。
- 4.吳秉恩著(1986)，組織行為學，初版，台北：華泰書局。
- 5.李吉祥(1996)，我國政府主計部門會計人員工作滿足感之研究，國立中興大學企業管理研究所碩士論文。
- 6.李長貴(1998)，組織行為，初版，台北：華泰書局。
- 7.杜佩蘭(1998)，組織承諾、角色衝突與工作滿足及其相關因素之研究 - 以高雄市政府主計處外派人員為例。國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
- 8.林世昌(1987)，我國會計人員角色壓力與工作滿足、組織承諾之間的關係，政治大學會計研究所碩士論文。
- 9.林建煌 (2001)，管理學，初版，台北：智勝文化事業有限公司。
- 10.徐正光(1977)，工廠工人的工作滿意及其相關因素之探討，中央研究院民族學研究所專刊，43期。
- 11.翁志成、簡俊成(2002)，情緒壓力影響員工工作態度之研究，大同管理學報。
- 12.張永旺(1995)，我國一條鞭主計制度實際運作情形之探討 - 政府會計人員組織承諾、角色衝突與工作滿足，國立中山大學企業管理研究所碩士

論文。

- 13.張志成(1996), 角色衝突、組織承諾、離職意願之關連性研究 - 公營事業管理人員為例, 國立交通大學管理科學研究所碩士論文。
- 14.莊靜宜(2000), 高科技產業與傳統產業從業人員工作壓力與工作滿足之比較研究, 國立成功大學企業管理研究所碩士論文。
- 15.許士軍(1997), 管理學, 東華書局, 台北, 十版。
- 16.陳銀環(1999), 我國政府部門審計人員工作滿足感之研究, 國立中興大學企業管理研究所碩士論文。
- 17.傅篤顯(1980), 中小企業經理人員之工作特性與工作滿足的關係, 國立政治大學企業管理研究所碩士論文。
- 18.黃 賀(1996), 我國公營事業會計人員角色衝突問題之研究, 國科會專題研究計劃成果報告。
19. 黃國隆(1986), 中學教師的組織承諾與專業承諾。國立政治大學學報, 第 53 期, 頁 55-84。
- 20.黃福永(2002), 嘉義縣地方主計人員工作滿足、工作意向及人力資源管理策略之研究, 南華大學管理研究所碩士論文。
- 21.黃俊英、林震岩(1994), SAS 精析與實例, 華泰書局。
- 22.楊中芳(2001), 中國人的人際關係, 情感與信任 - 一個人際交往的觀點, 遠流書局。
- 23.廖素華(1978), 國小校長領導方式、教師人格特質與教師工作滿足的關係, 國立政治大學教育研究所, 碩士論文。
- 24.鄭伯壘(1995), 差序格局與華人組織行為。本土心理學研究, 台北, 3 期, 頁 142~219。

## 貳、英文部份：

- 1.Adams, J. S. (1963), "Toward an Understanding of Inequity," *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67, pp.422-436.
- 2.Angle, H.L., & Perry, J.L. (1981). "An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness," *Administrative Science Quarterly*, 26, pp.1-14.
- 3.Bateman, T. S. & Strasser, S. (1984). "A longitudinal analysis of the antecedents of organizational commitment." *Academy of Management Journal*, 27:95-112.
- 4.Becker, H. S.(1960), "Notes on the Concept of Commitment", *American Journal of Sociology*, Vol.66, pp.32-40.
- 5.Bluedorn, A. C. (1982). "A Unified Model of Turnover from Organizations", *Human relations*, 35:135-153.
- 6.Bradach, J., & Eccles, R. (1989). "Price, authority, and trust: From ideal types to plural forms." *Annual Review of Sociology*, 15, 97-118.
- 7.Buchanan, B. (1974). "Building organizational commitment : The socialization of managers in work organization," *Administrative Science Quarterly*, 19, pp.533-546.
- 8.Burt, R. S., & Knex, M. (1996). "Trust and third party gossip. In R. M. Kramer & T. R. Tyler (Eds). "Trust in organizations. Frontiers of theory and research. Thousand Oaks, CA : Sage.
- 9.Cooper, C.L., & Cartwright, S. (1994). "Healthy mind; healthy organization- A proactive approach to occupational stress," *Human Relations*, 47, 455-471.

10. Dunseath, J., Beehr, T.A. and King, D.W.(1995). "Job stress-social support buffering effects across gender education and occupational groups in a municipal workforce. " *Review of Public Personnel Administration*, 60-83.
11. Ferris, K.R., & Aranya, N.A.(1983). "Comparison of two Organizational Commitment Scales," *personnel Psychology*, 36, pp.87-99.
12. Fournet, G. P., M. K. Distefano & W. Pryer Margaret(1966), " Job Satisfaction : Issues and Problems," *Personnel Psychology*, 19, pp.324-339.
13. Gveenberg, J. & R. A. Baron(1995), "behavior in Organization", Englewood Cliff, New Jersey : Prentice Hall Inc...
14. Herbiniak, L. G. and A. Alutto. (1972). "Personal and role related facror, in the development of organizational commitment", *Administrative Science Quarterly* 17;559-560.
15. Herzberg, F.(1957), "Job Attitudes : Review of Research and Opinion", Pittsburgh : Psychological Service of Pittsburgh.
16. Hoppock, R. (1935). "Job Satisfaction", New York : Happer & Row.
17. Hulin, C.L. (1971), "Individual Differences and Job Enrichment : The Case Against Treatment" , New York.
18. Ivancevich, J. M. & M. T. Matteson(1980), "Stress and work : A Managerial Perspective" , New York : Socott Foresman.
19. Kahn, R.(1980). "Conflict, ambiguity, and overload: Three elements in job stress. In D.Katz,R.Kahn, & J.Adams(Eds)", *The study of organization*. San Francisco: Jossey-Bass, pp.418-428.
20. Kahn, R., Wolf, D., Quinn, R., Snoek, J. & Roosenthal, R.(1964), "Organizational stress : Studies in role conflict and ambiguity" , New York: Wiley.

21. Kantor, R.M. (1968). "Commitment and social organization," *American Sociological Review*, 33, pp.499-517.
22. Kipnis, D. (1996). "Trust and technology. In R. M. Kramer & T. R. Tyler(Eds.), *Trust in organizations*". *Frontiers of theory and research* (pp.39-50). Thousand Oaks, CA: Sage.
23. Kram, K. E. & Isabella, L. A. (1985), "Mentoring Alternative: The Role of Peer Relationships in Career Development" , *Academy of Management Journal*, Vol.28, pp.110-132.
24. Leiter, M. P., & Maslach, C. (1988), "The impact of interpersonal environment on burnout and organizational commitment, " *Journal of Organizational Behavior*, 9 : 297-308.
25. Locke, E. A.(1969), "What is Job Satisfaction, *Organization Behavior and Human Performance*," *Journal of Applied Psychology*, 4, pp.309-336.
26. Locke, E. A.(1973), "Satisfactions and Dissatisfactors Among White Collar and Blue Collar Employee," *Journal of Applied Psychology*, 58,pp.274-298.
27. Maslow, A. H. (1954).. "Motivation and Personality", New York : Happer & Brothers Pub., 146-150.
28. Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1984). Testing the "side-bet theory" of organizational commitment: Some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69:372-378.
29. Meyer, J. P., Allen, N. J. & Gellatly, L. R.(1990). "Affective and continuance commitment to organization : Evaluation of Measures and Analysis of Concurrent and Time-Lagged Relations" . *Journal of Applied Psychology*, 75: 710-720.

30. Meyer, J. P. & Allen, N. j. (1991). "A three-component conceptualization of organizational commitment". *Human Resource Management Review*, 1:61-98.
31. Meyer, J. P., N. J. Allen, & C. A. Smith. (1993). "Commitment to Organizational and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization". *Journal of Applied Psychology*, 78:539-551.
32. Mishra, A. D. (1996). "Organizational responses to crisis: The centrality of trust". In R. M. Kramer & T. T. Tyler(Eds.), *Trust in organizations. Frontiers of theory and research* (pp.261-287). Thousand Oaks, CA: Sage.
33. Morris, J.H., & Sherman, J.D. (1981). "Generalizability of an organizational commitment," *Academy of Management Journal*, 24, pp.512-526.
34. Mowday, R. T., Steers, R. M. & Porter, L. W. (1979). "The measurement of organizational commitment". *Journal of Vocational Behavior*, 14:224-247.
35. Mowday, R. T., Steers, R. M. & Porter, L. W. (1982), " Employee-Organization Linkages" , New York: Academic Press.
36. Mowday, R., Poter, L. W. & Steers. R. M. (1982). " Employee Organization Linkage", New York: Academic Press, P.30
37. Perlman, B., & Hartman, E. A. (1982), "Burnout: Summary and future research," *Human Relations*, 35 : 283-305.
38. Porter, L.M., Steers, R.M., Mowday, R.T., & Boulian, P.V.(1974). "Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians,"
39. Powell, W. W. (1990). "Neither markeet nor hierarchy: Network forms of

- organization". *Research in Organizational Behavior*, 12, 295-336.
40. Reichers, A. E. (1985). "A review and Reconceptualization of Organizational Commitment" , *Academy of Management Review*, vol. 10, no.3, pp.468.
41. Robinson, S. L. (1996). "Trust and breach of the psychological contract". *Administrative Science Quarterly*, 41, 574-599.
42. Rusbult, C. E. & Farrell, D. (1983). "A longitudinal test of the investment model: The impact on job satisfaction, commitment, and turnover of variations in rewards, cost, alternatives and investments". *Journal of applied Psychology*, 68:429-483.
43. Sanders, J. C., Fulks, D. L. & Wnoble, J.K. (1995) , "Stress and Stress Management in Public Accounting" , *The CPA Journal*, pp.46-49.
44. Seashore, S. E. & T. D. Taber(1975), " Job Satisfaction and Their Correlations," *American Behavioral Scientist*, 18(3), pp.333-368.
45. Sheldon, M. E. (1971). "Investment and Involvement as Mechanisms Producing Commitment to the Organization". *Administrative Science Quarterly*. 16:143.
46. Shore, L. M., Barksdale, K. & Shore, T. H. (1995). "Managerial Perceptions of Employee Commitment to the Organization". *Academy of Management Journal*, 138:1593-1615.
47. Singh, J., Goolsby, J. R. & Rhosda, G. K.(1994), "Behavioral and Psychological Consequences of Boundary Spanning Burnout for Customer Service Representatives" , *Journal of Marketing Research*, Vol.XXX I , pp.558-569
48. Smith, P. C., L. M. Kendall & C. L. Hulin(1969), "The Measurement of

- Satisfaction in Work and Retirement", Chicago : Rand McNally.
49. Vandenberg, R. J. & Lance, C. E. (1992). " Examining the causal order of job satisfaction and organizational commitment". *Journal of Management*, March:153-167.
  50. Vroom, V. H.(1964), "Work and Motivation", New York : John Wiley and Sons Inc..
  51. Weiss, D. J., R. V. Dawis, G. W. England & L. H. Lofquist(1967), " Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire Minneapolis: Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation," 22, *Bulletin 45*, Univ. of Minnesota, Industrial Relations Center.
  52. Wexley, K. N. & Yukl, G. A. (1977), "Organizational Behavior and Personnel Psychology", Homewood, III : Richard D. Irwin, 109.
  53. Whyte, W. (1956). "The Organization Man". Garden City, NY: Doubledy Anchor Books.
  54. Williams, L. J. & Hazer, J. T. (1986). "Antecedents and consequence of Satisfaction and Commitment in Turnover Models : A reanalysis Using Latent Variable Structural Equation Models", *Journal of Applied Psychology*, 71:219-231.

## 問卷調查表

親愛主計工作伙伴，您好！

這是一份純學術性問卷，目的在瞭解雲林、嘉義縣（市）政府主計室外派人員對於主計工作的角色壓力、工作滿足情形，其答案無所謂對錯，懇請依您寶貴的感受惠予填寫。

由於所提供的資料僅供學術上研究之用，所以您不需填寫姓名，資料也絕對保密，請您安心作答。並請您詳細填答每個問題，切勿遺漏。感謝您！

本研究是否成功端賴您的支持，希望您在百忙之中抽空填寫，並請於 4 月 3 0 日前擲回，在此衷心感謝。敬祝  
身體健康  
工作愉快

南華大學非營利事業管理研究所

指導教授： 傅篤誠 博士

研究生： 黃中見

聯絡電話：0930827171

聯絡地址：嘉義市宣信街 98 巷 52 號

壹、此部份探討各位之角色壓力情形，請您就個人意見在適空 內打□。

- |  |     |    |    |   |   |
|--|-----|----|----|---|---|
|  | ??? | ?? | ?? | ? | ? |
|  |     | ?  | ?  | ? | ? |
| 1 . 上級主計單位制定作業規範時，有時未能全面顧及各機關的實際作業需求，常令主計人員難為。 . . . . .     |     | ?  | ?  | ? | ? |
| 2 . 我有時為完成工作必須曲解法令或規則而感到困擾。 . . . . .                        |     | ?  | ?  | ? | ? |
| 3 . 同僚對我的工作要求經常與法規抵觸而感到困擾。 . . . . .                         |     | ?  | ?  | ? | ? |
| 4 . 派駐單位首長對我的要求往往與有關規定不符，在簽注意見時令我感到困擾。 . . . . .             |     | ?  | ?  | ? | ? |
| 5 . 部份法規實行歷久已不符目前需求，工作執行上常感到困擾。 . . . . .                    |     | ?  | ?  | ? | ? |
| 6 . 政府財政困難、經費拮据，但對於不經濟的支出，若依其職責從嚴審核，將會得罪同仁，使我感到困擾。 . . . . . |     | ?  | ?  | ? | ? |
| 7 . 我的直接主管與間接主管對我的工作要求經常不一致而感到困擾。 . . . . .                  |     | ?  | ?  | ? | ? |
| 8 . 獎勵時派駐單位簽報意見往往無法取得主計室認同而困擾。 . . . . .                     |     | ?  | ?  | ? | ? |
| 9 . 遷調時主計室雖居於主導地位，但有時仍需考慮派駐單位主管之意見，致執行主計業務時較乏自主性。 . . . . .  |     | ?  | ?  | ? | ? |
| 10 . 執行工作時，常要顧及派駐單位的業務，又得防止執行單位舞弊的發生，為此常會產生角色衝突。 . . . . .   |     | ?  | ?  | ? | ? |

貳、此部份探討各位工作的滿意情形，請依您目前工作的看法和感受，選出符合您目前的情況，並請在適當 內打□。

	???	??	??	?	?
		?	?	?	?
1 . 我對目前工作之穩定性感到滿足。 . . . . .		?	?	?	?
2 . 我在工作中能發揮所長，讓我有成就感。 . . . . .		?	?	?	?
3 . 我目前承辦工作負荷量感到滿意。 . . . . .		?	?	?	?
4 . 工作上有機會讓我處理不同領域事務，感到滿足。 . . . . .		?	?	?	?
5 . 我在工作中有機會為別人服務感到滿意。 . . . . .		?	?	?	?
6 . 我在工作中有機會請別人協助感到滿意。 . . . . .		?	?	?	?
7 . 在工作中有發揮自己能力的機會感到滿意。 . . . . .		?	?	?	?
8 . 我對同事們的互動感到滿意。 . . . . .		?	?	?	?
9 . 上司對待員工的溝通方式令我感到滿意。 . . . . .		?	?	?	?
10 . 我對上司做決策的能力感到滿意。 . . . . .		?	?	?	?
11 . 依工作量而言，對薪資的給付感到滿意。 . . . . .		?	?	?	?
12 . 在工作中有機會參加進修訓練感到滿意。 . . . . .		?	?	?	?
13 . 對工作之升遷制度感到滿意。 . . . . .		?	?	?	?
14 . 在工作中常被肯定及讚賞感到滿意。 . . . . .		?	?	?	?
15 . 對派駐單位執行政策的方法感到滿意。 . . . . .		?	?	?	?
16 . 在工作中與同事的互動良好，且有健全的人際關係。 . . . . .		?	?	?	?
17 . 工作帶給我在派駐單位上享有特殊地位感到滿足。 . . . . .		?	?	?	?
18 . 在工作中能有自主權而感到滿意。 . . . . .		?	?	?	?
19 . 大多數情況下，我須勉強自己去上班。 . . . . .		?	?	?	?
20 . 我相當滿意我現在的工作環境（空間、照明、設備）。 . . . . .		?	?	?	?

參、在編制上，您是主計機構的一員，由於工作需求，您派駐於雲林、嘉義縣（市）政府主計室所屬的主計單位服務，此部分請您以主計機構一員的立場，詳細閱讀後，寫出您對雲林、嘉義縣（市）政府主計室的看法，並請在適當的 內打□。

- |   |                        |
|---|------------------------|
|   | ? ? ? ? ?              |
|   | ? ? ? ? ?              |
| 1. 我很榮幸能為雲林、嘉義縣(市)政府主計室服務。 . . . . .          | ? ? ? ? ?              |
| 2. 我會盡己之力為雲林、嘉義縣(市)政府主計室付出。 . . . . .         | ? ? ? ? ?              |
| 3. 我對雲林、嘉義縣(市)政府主計室並無歸屬感。 . . . . .           | ? ? ? ? ?              |
| 4. 無心於目前服務單位，因而我可能會申請調職。 . . . . .            |                        |
| 5. 如果離開雲林、嘉義縣(市)主計單位，新單位我未必能適應。 . . . . .     | ? ? ? ? ?              |
| 6. 現在心中想離開雲林、嘉義縣(市)主計室，但並非容易的事。 . . . . .     | ? ? ? ? ?              |
| 7. 想更換服務單位不易，所以不會輕易離開雲林、嘉義縣(市)主計機構。 . . . . . | ? ? ? ? ?<br>? ? ? ? ? |
| 8. 即刻求去對雲林、嘉義縣(市)主計機構有歉疚感。 . . . . .          | ? ? ? ? ?              |
| 9. 我覺得我和雲林、嘉義縣(市)政府主計室沒有任何情感。 . . . . .       | ? ? ? ? ?              |
| 10. 雲林、嘉義縣(市)政府主計室長官與同仁的提拔，現在不打算離開。 . . . . . | ? ? ? ? ?              |

肆、此部份是您對派駐單位的看法，選出符合您目前的情況，並請在適當的 內打□。

- |                                     |           |
|-------------------------------------|-----------|
|                                     | ? ? ? ? ? |
|                                     | ? ? ? ? ? |
| 1. 我欣然接受到派駐單位服務。 . . . . .          | ? ? ? ? ? |
| 2. 我會為派駐單位盡力。 . . . . .             | ? ? ? ? ? |
| 3. 派駐單位對我而言並無歸屬感。 . . . . .         | ? ? ? ? ? |
| 4. 目前無心於派駐單位，我將會考慮換單位。 . . . . .    | ? ? ? ? ? |
| 5. 假如離開派駐單位，未來工作或許未盡如意。 . . . . .   | ? ? ? ? ? |
| 6. 現在心中想離開派駐單位，卻是一件不易的事。 . . . . .  | ? ? ? ? ? |
| 7. 無任何工作機會時，勿輕易考慮離開派駐單位。 . . . . .  | ? ? ? ? ? |
| 8. 即刻求去，對派駐單位有歉疚感。 . . . . .        | ? ? ? ? ? |
| 9. 我覺得我和派駐單位沒有任何情感。 . . . . .       | ? ? ? ? ? |
| 10. 派駐單位長官與同仁的照顧，現在不打算離職。 . . . . . |           |

伍、此部份探討個人工作特性及意向，請您就個人意見在適當的 內打  
□。

1. 就工作計畫的擬定及決定工作的程序，您的自主權是？  
1.非常大 2.大 3.中等 4.少 5.非常少
2. 您認為目前的主計工作超然獨立嗎？
  - 1.是
  - 2.否，其主要原因與下列那一項有關？
    - 1.機關主管或相關主管
    - 2.主計主任或相關主管
    - 3.民意代表
    - 4.其他\_\_\_\_\_
3. 您認為本身專業知識足以應付目前主計工作嗎？
  - 1.足以應付（跳答第 5 題）
  - 2.不足以應付（請續答第 4 題）
4. 您從事主計工作最需要那方面的協助？（可多重選擇）
  - 1.建立工作手冊
  - 2.縣（市）府主計室派專人輔導
  - 3.辦理歲計法規講習
  - 4.辦理會計法規訓練
  - 5.辦理採購法訓練課程
  - 6.其他\_\_\_\_\_
5. 您目前有換工作的意願嗎？
  - 1.沒有
  - 2.有（請續答第 6 題）
6. 您想去的機關請依序填入代號：  
最想要\_\_\_\_\_、次想要\_\_\_\_\_
  1. 中央所屬主計機構。
  2. 國立高中（職）會計室。
  3. 縣（市）府主計室。
  4. 縣（市）政府所（附）屬機關會計（員）室。
  5. 鄉（鎮、市、區）公所主計室。
  6. 縣（市）所屬國中（小）會計機構。
  - 7.其他\_\_\_\_\_
7. 就從事主計工作而言，您對別人的影響有多大？
  - 1.非常大 2.大 3.中等 4.少 5.非常少

## 陸、基本資料

這部份是有關您的個人資料，純作統計分析之用，請您放心，依您目前狀況填寫。請在適當的 內打□。

- |              |                |         |         |       |
|--------------|----------------|---------|---------|-------|
| 1 . 性別       | 男              | 女       |         |       |
| 2 . 婚姻狀況     | 已婚             | 未婚      |         |       |
| 3 . 年齡       | 30 歲(含以下)      | 31-40 歲 | 41-50 歲 |       |
|              | 51-60 歲        | 61 歲以上  |         |       |
| 4 . 最高學歷     | 高中(職)以下        | 專科      | 大學      |       |
|              | 研究所以上          | 其他      |         |       |
| 5 . 擔任主計人員年資 | 未滿 1 年         | 1-3 年   | 4-6 年   |       |
|              | 7-9 年          | 10 年以上  |         |       |
| 6 . 職位       | 主管             | 非主管     |         |       |
| 7 . 服務單位     | 縣(市)府所(附)屬機關單位 |         |         |       |
|              | 鄉(鎮、市、區)公所     |         |         |       |
|              | 國中             | 國小      | 其他      | _____ |

## 感謝您的協助

附錄二

問卷調查統計表(一)

就工作上，你有多大的自主權

單位：人

項目	合計	非常大	大	中等	小	非常小	
合計	172	4	28	92	40	8	
性別	男性	28	0	2	16	8	2
	女性	144	4	26	76	32	6
年齡	30歲(含以下)	6	0	1	3	2	0
	31-40	66	1	20	36	8	1
	41-50	78	2	6	41	23	6
	51-60	18	0	1	11	5	1
	61歲以上	4	1	0	1	2	0
教育程度	高中職	15	1	0	7	6	1
	專科	92	1	16	51	20	4
	大學	63	2	12	33	13	3
	研究所以上	2	0	0	1	1	0
任主計人員年資	未滿一年	6	0	2	4	0	0
	1-3年	13	0	4	9	0	0
	4-6年	12	0	3	7	2	0
	7-9年	28	1	4	17	6	0
	10年以上	113	3	15	55	32	8
職位	主管	101	1	11	49	32	8
	非主管	71	3	17	43	8	0
服務機關	縣(市)府所(附)屬機關單位	77	3	17	39	16	2
	鄉(鎮、市、區)公所	30	1	6	16	5	2
	國中	53	0	2	31	16	4
	國小	12	0	3	6	3	0
	其他	0	0	0	0	0	0

附錄三

問卷調查統計表（二）

您認為目前的主計工作是否超然獨立

單位：人

項目		合計	是	否
合計		172	77	95
性別	男性	28	9	19
	女性	144	68	76
年齡	30歲(含以下)	6	2	4
	31-40	66	34	32
	41-50	78	31	47
	51-60	18	8	10
	61歲以上	4	2	2
教育程度	高中職	15	9	6
	專科	92	40	52
	大學	63	27	36
	研究所以上	2	1	1
任主計人員 年資	未滿一年	6	2	4
	1-3年	13	7	6
	4-6年	12	4	8
	7-9年	28	13	15
	10年上	113	51	62
職位	主管	101	47	54
	非主管	71	30	41
服務機關	縣(市)府所 (附)屬機關單位	77	35	42
	鄉(鎮市區) 公所	30	9	21
	國中	53	29	24
	國小	12	4	8
	其他	0	0	0

附錄四

問卷調查統計表(三)

您認為主計工作不超然獨立之主要因為何

單位：人

項目		合計	機關主管或 相關主管	主計主任或 相關主管	民意代表	其他
合計		95	64	13	14	4
性別	男性	19	12	1	5	1
	女性	76	52	12	9	3
年齡	30歲(含以下)	4	2	1	1	0
	31-40	32	18	6	6	2
	41-50	47	34	6	6	1
	51-60	10	8	0	1	1
	61歲以上	2	2	0	0	0
教育程度	高中職	6	3	1	2	0
	專科	52	37	5	8	2
	大學	36	24	7	3	2
	研究所以上	1	0	0	1	0
任主計人員年資	未滿一年	4	2	0	1	1
	1-3年	6	2	1	2	1
	4-6年	8	4	2	2	0
	7-9年	15	9	2	4	0
	10年以上	62	47	8	5	2
職位	主管	54	38	7	8	1
	非主管	41	26	6	6	3
服務機關	縣(市)府所 (附)屬機關 單位	42	27	8	6	1
	鄉(鎮、市、 區)公所	21	13	2	5	1
	國中	24	19	2	2	1
	國小	8	5	1	1	1
	其他	0	0	0	0	0