

南華大學管理科學研究所碩士論文

A THESIS FOR THE DEGREE OF MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION

GRADUATE INSTITUTE IN MANAGEMENT SCIENCES

NAN HUA UNIVERSITY

組織政治知覺、組織氣候、角色壓力、組織承諾與工作績效關

聯性之研究—以嘉義縣稅捐稽徵處為例

THE STUDY ON THE CONNECTION BETWEEN : ORGANIZATIONAL  
POLITICAL PERCEPTION, ORGANIZATIONAL CLIMATE, ROLE PRESSURE,  
ORGANIZATIONAL COMMITMENT AND WORK PERFORMANCE A CASE  
STUDY ON THE TAX BUREAU OF CHIA-YI COUNTY

指導教授：陳孟修 博士

ADVISOR : PH.D.CHEN MENG-SHIOU

研究生：王淑霞

GRADUATE STUDENT : WANG SHU-HSIA

中華民國九十三年六月

# 南 華 大 學

管理科學研究所

碩 士 學 位 論 文

組織政治知覺、組織氣候、角色壓力、組織承諾與工作績效  
關聯性之研究—以嘉義縣稅捐稽徵處為例

研究生：王淑霞

經考試合格特此證明

口試委員：林招宏

范維翰

陳孟修

指導教授：陳孟修

所 長：陳春聲

口試日期：中華民國九十三年五月二十六日

南華大學管理科學研究所九十二學年度第二學期碩士論文摘要

**論文題目：**組織政治知覺、組織氣候、角色壓力、組織承諾與工作績效關聯性之研究—以嘉義縣稅捐稽徵處為例

**研究生：**王淑霞

**指導教授：**陳孟修博士

**論文摘要內容：**

本研究採用 SPSS For windows 作為統計分析之工具，針對樣本資料使用研究方法如：次數分配、T檢定分析、單因子變異數分析、皮爾森相關分析及迴歸分析、集群分析等方法。

本研究目的是在探討組織政治知覺、組織氣候、角色壓力、組織承諾與工作績效關聯性研究，並以嘉義縣稅捐處為研究對象，透過普查的方式進行問卷調查，其發出 175 份問卷，回收 147 份，扣除無效問卷 5 份，有效問卷為 142 份，有效問卷回收率為 81.14%，問卷設計係參考現有文獻資料，採用已編制成的問卷加以修正，而研究結論如下：

1. 不同個人變項（服務年資）的員工，其對組織氣候的認知有顯著差異。
2. 不同個人變項（職位）的員工，其對角色壓力的認知有顯著差異。
3. 不同個人變項（性別、年齡、婚姻、服務年資、職位、學歷）的員工，其對工作績效的認知有顯著差異。
4. 組織政治知覺與組織氣候之「互動關係」、「獎酬氣候」有顯著負相關。
5. 組織政治知覺與角色壓力之「角色衝突」有顯著正相關。
6. 組織政治知覺與組織承諾之「留職承諾」呈現顯著負相關。
7. 角色壓力與組織承諾之「努力與價值承諾」呈現顯著負相關。

8. 角色壓力與工作績效之「工作能力」呈現顯著負相關。
9. 稅務人員的組織政治知覺、組織氣候，角色壓力、組織承諾對工作績效有部分顯著影響。
10. 不同集群的員工對工作績效有部分顯著影響。

本研究上述結論，分別提供給稅務機關管理者、稅務人員個人及未來研究者提出建議，以供參考。

**關鍵字：**組織政治知覺、組織氣候、角色壓力、組織承諾、工作績效

**Title of Thesis :** The study on the connection between : Organizational Political Perception, Organizational Climate, Role Pressure, Organizational Commitment and Work Performance A Case Study on the Tax Bureau of Chia-Yi County.

**Name of Institute :** Graduate Institute in management Sciences, Nan Hua University

**Graduate date :** June 2004

**Degree Conferred :** M.B.A

**Name of student :** Wang Shu-Hsia

**Advisor :** Dr.Chen meng-shiou

### **Abstract**

This study use SPSS for Windows as Statistic analysis tool. According to the data and information from subject , the methods used are Frequency Distribution T-Density Curve Analysis , single factor variance Pearson analysis, Related Analysis, Regression Analysis, cluster analysis.

This research targets with the tax bureau of Chia-Yi County is forecast on the connection between Organizational Political Perception, Organizational Climate, Role Pressure, Organizational Commitment and Work Performance accompanied questionnaire survey method. There were 175 subjects. The numbers of valid questionnaires are 142 (81.14%). The questionnaire we used has the similar main frame of current questionnaires and is designed with literature. The conclusions of this study are the following:

1. There is notable difference in perception of Organization Ambiance according to the variance in working years/ seniority.
2. There is notable difference in perception of Role Pressure according to the variance in position.
3. There is notable difference in perception of working performance according to the variances in six, age, marriage, working experience/seniority, position

and education..

4. There is notable negative correlation between Organizational Political Perception and “Interaction”, “Compensation” of Organization climate
5. There is notable positive correlation between Organizational Political Perception and “Role conflict” of Role Pressure.
6. There is notable negative correlation between Organizational Political Perception and “Retention Commitment” of Organization Commitment.
7. There is notable negative correlation between Role Pressure and “Endeavor and Value Commitment” of Organization Commitment.
8. There is notable negative correlation between Role Pressure and “WorkAbility” of Work Performance.
9. There is some notable influence of Organizational Perception, Organization climate, Role Pressure and Organization Commitment of tax collector/stuff on work performance.
10. There is some notable influence of employee in different clusters on Work performance.

The above conclusions can be references to Manager of tax offices, tax collector and to whom may be interested in the same subject.

**keywords :** Organizational Political Perception, Organizational Climate, Role Pressure, Organizational Commitment, Work Performance

# 目錄

中文摘要 .....	i
英文摘要 .....	iii
目錄 .....	v
表目錄 .....	vii
圖目錄 .....	x
第一章 緒論 .....	1
1.1 研究背景 .....	1
1.2 研究動機 .....	2
1.3 研究目的 .....	4
1.4 研究流程 .....	5
1.5 研究限制 .....	6
第二章 文獻探討 .....	7
2.1 組織政治知覺 .....	7
2.3 角色壓力相關理論 .....	32
2.4 組織承諾的相關理論 .....	39
2.5 工作績效 .....	49
2.6 變項間相關性研究 .....	54
第三章 研究方法 .....	63
3.1 研究架構 .....	63
3.2 研究假設 .....	65
3.3 研究變項操作性定義 .....	67
3.4 研究設計 .....	70
3.5 資料分析與統計方法 .....	83

第四章 實證結果與分析 .....	85
4.1 問卷信度分析 .....	86
4.2 樣本結構與各變項之描述性分析 .....	87
4.3 T 檢定與單因子變異數分析 (ONE-WAY ANOVA) .....	92
4.6 集群分析 .....	112
第五章 結論與建議 .....	119
5.1 結論 .....	119
5.2 研究建議 .....	125
參考文獻 .....	128
一、中文部分 .....	128
二、英文部分 .....	133
附錄一 本研究問卷 .....	140

## 表目錄

表 2.1 組織政治知覺與前因變項關係表 .....	10
表 2.2 組織政治知覺構面 .....	20
表 2.3 組織氣候的定義 .....	24
表 2.4 組織氣候構面 .....	26
表 2.5 組織氣候發展階段彙整表 .....	29
表 2.6 學者對組織承諾所下之定義 .....	40
表 2.7 組織承諾重要性及影響性 .....	44
表 2.8 工作績效的定義 .....	51
表 2.9 組織政治知覺與組織承諾之關係 .....	56
表 2.10 組織政治知覺與工作績效之關係 .....	59
表 2.11 組織氣候與組織承諾之關係 .....	60
表 2.12 角色壓力與組織承諾之關係 .....	61
表 3.1 預試問卷修正內容之對照表 .....	71
表 3.2 各量表信度之預試結果彙整表 .....	71
表 3.3 組織政治知覺反向題彙總表 .....	74
表 3.4 組織氣候因素分析表 .....	75
表 3.5 組織氣候反向題彙總表 .....	76
表 3.6 角色壓力因素分析表 .....	77
表 3.7 角色壓力反向題彙總表 .....	78
表 3.8 組織承諾因素分析表 .....	79
表 3.9 組織承諾反向題彙總表 .....	80
表 3.10 工作績效因素分析表 .....	81
表 3.11 量表來源及相關構面 .....	82

表 4.1 問卷信度分析摘要表 .....	86
表 4.2 有效樣本基本特性表 .....	87
表 4.3 組織政治知覺之描述性分析 .....	89
表 4.4 組織氣候之描述性分析.....	89
表 4.5 角色壓力之描述性分析.....	90
表 4.6 組織承諾之描述性分析.....	91
表 4.7 工作績效之描述性分析.....	91
表 4.8 個人變項在組織政治知覺之差異性分析表 .....	93
表 4.9 個人變項在組織氣候上之差異性分析表 .....	94
表 4.10 個人變項在角色壓力上之差異性分析表.....	95
表 4.11 個人變項在組織承諾上之差異性分析表.....	96
表 4.12 個人變項在工作績效的差異性分析 .....	97
表 4.13 組織政治知覺與組織氣候之相關分析表.....	99
表 4.14 組織政治知覺與角色壓力之相關分析表.....	100
表 4.15 組織政治知覺與組織承諾之相關分析 .....	101
表 4.16 組織政治知覺與工作績效之相關分析 .....	102
表 4.17 組織氣候與角色壓力之相關分析 .....	103
表 4.18 組織氣候與組織承諾之相關分析 .....	103
表 4.19 角色壓力與組織承諾之相關分析 .....	104
表 4.20 角色壓力與工作績效之相關分析表.....	105
表 4.21 組織承諾與工作績效之相關分析 .....	105
表 4.22 組織政治知覺、組織氣候、角色壓力、組織承諾對工作績效之 工作品質迴歸分析 .....	107
表 4.23 組織政治知覺、組織氣候、角色壓力、組織承諾對工作績效之工	

作能力迴歸分析 .....	108
表 4.24 組織政治知覺、組織氣候、角色壓力、組織承諾對工作績效之 工作熱誠與創新迴歸分析 .....	110
表 4.25 組織政治知覺、組織氣候、角色壓力、組織承諾對工作績效迴 歸分析顯著表結果彙整表 .....	111
表 4.26 不同組織政治知覺集群之差異性分析 .....	112
表 4.27 不同組織政治知覺集群對組織氣候之差異性分析 .....	113
表 4.28 不同組織政治知覺集群對角色壓力之差異性分析 .....	113
表 4.29 不同組織政治知覺集群對工作績效之差異性分析 .....	114
表 4.30 不同組織氣候集群之差異性分析 .....	115
表 4.31 不同組織氣候集群對角色壓力之差異性分析 .....	115
表 4.32 不同組織氣候集群對工作績效之差異性分析 .....	116
表 4.33 不同角色壓力集群之差異性分析 .....	116
表 4.34 不同角色壓力集群對工作績效之差異性分析 .....	117
表 4.35 不同組織承諾集群之差異性分析 .....	117
表 4.36 不同組織承諾集群對工作績效之差異性分析 .....	118
表 5.1 本研究之假設及驗證結果彙整表 .....	123

## 圖目錄

圖 1.1 研究流程圖 .....	5
圖 2.1 STEERS 組織承諾前因後果模式圖 .....	47
圖 2.2 MOWDAY, PORTER, & STEERS 之理論模式 .....	48
圖 3.1 本研究之研究架構圖 .....	63
圖 3.2 本研究之研究架構及相關子構面圖 .....	64

# 第一章 緒論

本章將分為五節，分別針對研究背景、研究動機、研究目的、研究流程、研究限制進行討論，其各細節分別說明如下：

## 1.1 研究背景

回顧一九八〇年代以來，歐美等先進國家為因應全球市場化的競爭壓力，以及民眾提昇服務品質的要求，紛紛採取策略性人力資源管理，試圖藉由提昇公部門的人力素質與績效管理，來提昇國家競爭優勢。近來政府組織為了滿足人民的需求，無不致力於提昇機關「行政效能」及「服務品質」，機關行政績效的好壞影響到納稅人對行政機關的整體評價，各國所積極推動「政府再造」或「行政革新」運動中，均以如何強化公務人力資源管理為主要途徑（朱武獻，民 90）。基層公務人員是組織最重要的資產，員工是否致力於提昇公部門服務品質與工作績效，會影響民眾對政府的整體形象，所以機關成員應儘力避免因官僚組織運作及政治鬥爭造成民怨，而影響政府與人民的互動，是值得本文探討的。

機關成員在機關內感受及認知對其所表現行為具有影響力。機關給成員的感受是和諧的組織氣候，有利工作績效得以持續提昇，進而有效達成機關目標。所以機關裡需要營造好的氣候，機關氣氛透過員工的行為表現而使工作績效提高。研究構成組織氣候的群體氣氛構面種類，已早是組織心理學者研究探討的重點，組織氣候(organizational climate)是代表組織內的成員對於所處的組織環境所感受的一種知覺，這種知覺影響了人員的動機和行為。所以，它是介於組織系統與組織內人員行為的橋樑。因此，管理者必須思考如何透過員工感受較佳的組織氣候，來加

強員工對組織的向心力及提高工作意願，成員會選擇盡力工作，進而表現出對組織貢獻的行為，是值得本研究探討。

員工在工作環境中採取政治活動的程度及瞭解組織政治的運作過程，進而影響稅務人員對機關組織承諾及造成角色壓力的程度的高低，管理者應予重視並針對問題點及早運用各項管理技術，來疏導改變員工偏頗的認知。故當員工表現出低的工作績效時，可能是未來更多負面行為的潛在警訊，也將會對機關帶來不可預料的危害，員工過度負荷的角色壓力，未及時有效調適、舒緩，機關會因員工壓力而至績效低落，所以在管理上之必要性，是值得本研究探討。

透過上述研究背景與探討之下，對本文產生濃厚的研究興趣，並期望能將研究結果提供給機關管理者參考。

## 1.2 研究動機

稅捐處員工工作依據稅法的相關規定辦理稽徵，稅務人員面對的是納稅義務人或其代理人（代書等），徵納雙方的角色不一；近年來服務觀念的改變，如稅捐處推出多功能櫃檯的措施，希望提供立即服務以節省申辦案件的時間，並提供免稅服務電話，以提供稅務諮詢服務；近年來政府為保障人民的權益，制定行政程序法、修改行政訴訟法等，並於各級行政法院，受理民眾稅務訴訟案件等，一切以民意為依歸，使得稅務機關員工行使公權力為政府徵稅，扮演徵方的角色，必須顧及民眾相關權益，納稅義務人的繳稅，扮演照顧納方的角色，兩種角色互相衝突，角色衝突是否影響稅務工作績效，此為本研究的動機之一。

機關為了達成稅收目標及任務，有賴於員工對機關的忠誠度高低，

管理者必須設法提升員工的組織承諾，使使員工願意為機關的目標奮鬥。而Randall(1987)也認為組織承諾的高低，就個人之可能影響而言，其正面的作用可以增加歸屬感、創造個人主義、提高事業前程發展與提高所得；負面的作用可能會使事業發展停滯、被開除或個人成長被抑制等。而對機關的可能影響，正面如提高整體士氣、降低離職率、提升整體工作績效等；負面作用有降低組織工作績效、缺乏機關彈性、高離職率等。由此可知員工對組織的組織承諾的重要性。因此本研究選擇組織承諾作為中介變項，探討組織承諾與工作績效之間的關係及影響，此為本研究的動機之一，也是管理者所關心的課題。

國內有關組織政治知覺相關的研究雖有零星的發表，但卻鮮少以公家機關為研究對象，Witt, Andrews, & Kacmar (2000) 整理文獻發現，組織政治知覺將會造成壓力增加、組織承諾減少、有離職傾向、工作不滿足及更低的工作績效等結果，因此，公家機關員工面臨環境改變，其員工心理層面如組織政治知覺及實際行為方面如組織承諾、工作績效等構面之相互關係為何，有探討之意義，此為本研究的動機之一。

公家機關員工的獎勵、懲戒、升遷、福利等制度都固定不變，而且員工的工作權均受到法令的保障，故員工組織承諾與工作績效都不高，員工組織承諾高低對於員工是否留職是個重要指標，員工對組織的組織承諾及工作績效之相關性為何，機關管理者是否考量提昇組織承諾並去強化組織氣候的改善，並期望提昇工作績效，此為本研究的另一研究動機。

故本研究擬針對嘉義縣稅捐稽徵處人員進行研究分析，藉由員工自評工作績效，以探討組織政治知覺、組織氣候、角色壓力、組織承諾與工作績效關聯性之研究，期望能提供機關決策者管理上的參考。

### 1.3 研究目的

本研究預期藉由相關文獻之探討及實證調查方式並考量稅務機關業務特性，找出嘉義縣稅捐處在個人屬性變項對組織政治知覺、組織氣候、角色壓力、組織承諾與工作績效之間關聯性，期望依研究結果提供具體建議，作為稅務機關人力資源參考並促使整個機關工作績效的提昇，並提昇稅務人員為民服務品質與服務熱誠及稅務機關工作效率，希望藉著評估受試者對工作環境政治化程度，使管理者更瞭解員工的知覺及組織環境的政治化的程度，所以本研究採普查方式試著探討下面問題：

1. 瞭解個人屬性變項對組織政治知覺、組織氣候、角色壓力、組織承諾與工作績效各構面認知程度的差異情形。
2. 探討稅務機關人員對組織政治知覺與組織氣候二者之間的相關性。
3. 探討稅務機關人員對組織政治知覺與角色壓力二者之間的相關性。
4. 探討稅務機關人員對組織政治知覺與組織承諾二者之間的相關性。
5. 探討稅務機關人員對組織政治知覺與工作績效二者之間的相關性。
6. 探討稅務機關人員對組織氣候與角色壓力二者之間的相關性。
7. 探討稅務機關人員對組織氣候與組織承諾二者之間的相關性。
8. 探討稅務機關人員對角色壓力與組織承諾二者之間的相關性。
9. 探討稅務機關人員角色壓力與工作績效之間的相關性。
10. 探討稅務機關人員組織承諾與工作績效之間的相關性。
11. 探討稅務人員的組織政治知覺、組織氣候、角色壓力與組織承諾對工作績效各子構面之間的影响性。
12. 探討不同集群的員工對工作績效的認知差異情形。

## 1.4 研究流程

本研究在確定研究方向之後，依據研究動機及目的，先進行文獻探討，以建立研究架構及發展本研究的問卷，針對嘉義縣稅捐處員工，透過問卷調查及統計分析來探討和瞭解組織政治知覺、組織氣候、角色壓力與組織承諾、工作績效之間關聯程度，並針對研究結果提出建議。本研究之流程如圖 1.1 研究流程圖。

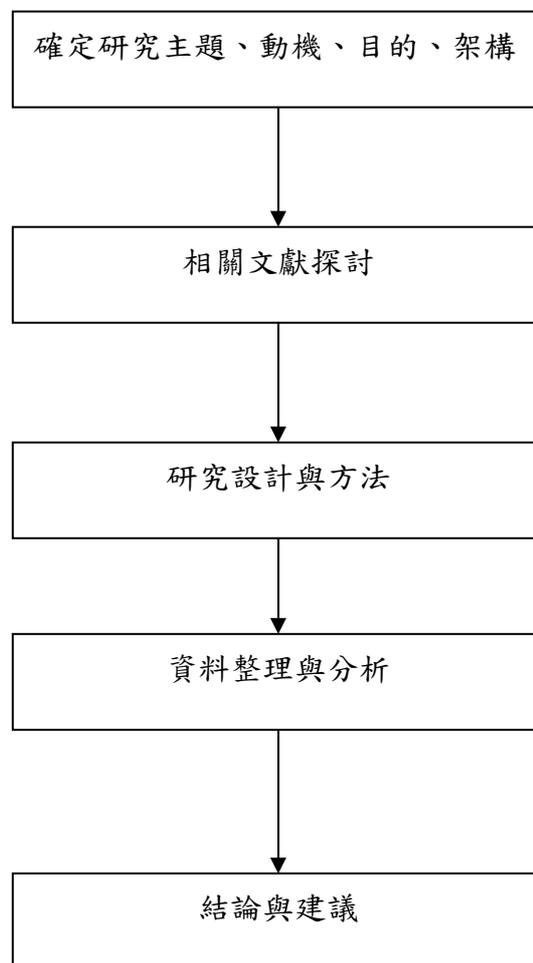


圖 1.1 研究流程圖

## 1.5 研究限制

本研究雖力求合乎科學研究之原則，儘量克服各項困難，然而在研究過程中難免遭遇到某些限制，特予說明如下：

1. 本研究僅針對嘉義縣稅捐處進行研究，研究結論或可推論難以適用全國稅務機關人員，但若要推論全國稅務機關，則仍須大型研究進一步支援。
2. 在組織知覺的量表上因是牽涉員工對政治知覺感受，員工較不敢表達知覺意識之感受，所以本研究對員工填答的品質較難掌握，尤其若對組織政治知覺有不當認知而問卷中又有與「升遷」、「績效考核」有關知覺，可能造成員工不敢表達因而影響問卷填答結果，又當員工知覺其上司與同事採取政治行為程度高時，避免因答題造成上司借題發揮的藉口，而故意誤答，以保護自身的利益，實在是難以避免之限制。

## 第二章 文獻探討

本章將依序針對組織政治知覺（Organizational Political Perception）、組織氣候（Organizational Climate）、角色壓力（Role Pressure）、組織承諾（Organizational Commitment）與工作績效（Work Performance）的定義與相關文獻進行深入之研討，茲將分別敘述如下：

### 2.1 組織政治知覺

許多研究卻認為組織政治行為不利於組織，Gandz & Murray（1980）的調查結果，超過一半的回答者認為政治在組織中意謂著不公平、不合理與不健康的行為。事實上，在組織中的政治行為，通常是高度隱密與具象徵性的（Symbolic），且因個人的主觀知覺而有所不同（Ferris et al., 1989），因此，相同的行為，可能被不同的觀察者解釋為政治或非政治，完全依觀察者個人的經驗和參考群體而定。由此可知，組織政治對組織績效或工作結果有著正、負兩面不同的影響。

#### 2.1.1 組織政治知覺的定義

有關「組織政治」的研究中，雖然有正面效果也有負面效果，大部分探討組織政治的文獻仍將其焦點置於其負面效果上（Ferris & King, 1991）。組織政治Cropanzano, Howes, Grandey, & Toth（1997）將其定義為：自我服務的行為（self-serving behaviors）；Wilson（1995）則將組織政治視為：活動有害組織的效能或行動設計為個人獲取權力的目的等。

茲將有關組織政治的研究見解略述如下：

1. 不被組織認可的自我服務行為（self-serving）（Ferris et al., 1989; Gandz & Murray, 1980; Mayes & Allen, 1977; Schein, 1977）。
2. 個人或組織非正式且含有狹隘、分歧不和的行為；以技巧觀之，則為非法且不被正式管理當局認可接受的專門技術，Mintzberg（1983）；這樣的行為將造成個人或團體間的敵對爭鬥，Mintzberg（1985）更以政治競技場（political arena）隱喻組織內的政治活動。
3. 個人為迎合上意所表現的策略（Wortman & Linsenmeier, 1977）。
4. 在利益團體中使用權利以影響組織決策制定之行為（Tushman, 1977）。
5. 一種社會的影響過程，可能對組織產生功能性（functional）或非功能性（dysfunctional）的結果（Ferris et al., 1989; Madison, 1980）。
6. Ferris et al.（1989）則認為組織政治是一種社會影響的過程（social influence process），其行為是經策略設計以獲得極大化短期或長期的個人利益，而其結果可能與其他人的利益一致，或是需藉犧牲別人的利益以成就自己的利益。
7. Pfeffer（1992）將組織政治定義為：組織政治活動的施行，是個人藉由對權力及其他資源的取得、加強及使用，以便在不確定或是紛擾的環境中，獲得其想得到的產出結果。
8. Mayes & Allen（1977）則提出組織政治是在組織中想要藉以獲得利益或升遷（get ahead）的一種方法，是一種動態的影響過程，以便在工作任務表現外，產生額外的產出結果；或是一種影響現有組織管理程序，而獲得不被組織允許的所得。

Cropanzano et al.（1995）則總合上述，認為組織政治是從事者

企圖運用社會影響，直接從中獲得報償及幫助晉升並保護其自身利益的一種行為。

回顧上述組織政治的文獻，沒有一項定義獲得廣泛的支持，事實上在此領域的每篇文章都包含了一些難以去定義的概念。但仍有一些共同的見解如下：

1. 政治行為是一種運用社會影響力（social influence）的方法。
2. 政治行為是設計用來促進或保護個人的私利（self-interests）。
3. 至少包括兩個團體（parties），而且這兩個團體明確或隱含在許多方面具有分歧的利益。

### 2.1.2 組織政治知覺內涵與意義

Lewin（1936）提出每一個人對事情會有反應乃基於其個人的知覺，而非真實的本身。張春興（民 82）指出，心理學解釋行為時，曾指出刺激、個體、反應三者心理上的基本變項：由於環境變化而形成刺激的感受，必須經過生理與心理兩種歷程。生理歷程得到的經驗為感覺，心理歷程得到的經驗為知覺。

所謂組織政治知覺可解釋為人們依其組織政治的主觀經驗，就先前真實狀況的知覺作為反應。Porter（1976）更提出「雖然僅是知覺，但對於組織政治而言相當重要，因其往往與真實不符」。Gandz & Murray（1980）認為用主觀的經驗來詮釋組織政治比客觀的描述更適合，因為組織成員對事實的知覺會影響其行為。Ferris & Kacmar（1992）將組織政治知覺定義為：個人、群體及組織各自致力於追求自我利益的活動，而組織成員對於這些活動認知評價與主觀經驗。亦就是工作環境中行為和事件的認知評價與主觀經驗，構成員工在組織

中的政治知覺，而成員根據自己的認知，發展自我在工作環境中的政治行為。Ferris et al. (1989) 認為對組織政治的知覺，是從上司、同事和組織政策與實務等等行為所引起。Vigoda (2000) 政治知覺的研究重心不像政治行為研究企圖去瞭解實際政治的運用過程，而是藉由對事實所顯現的基幹加以探討，所以更容易定義解釋及運用於經驗資料的測量。

### 2.1.3 組織政治知覺與前因變項

Kacmar & Baron (1999) 認為組織政治行為是直接由個人所發動的，所以多數的研究係從個體的角度出發，並藉以描述組織及其反應的政治過程。李安民 (民 91) 整理國外的相關研究，組織政治知覺與其前因變項關係如表 2.1。

表 2.1 組織政治知覺與前因變項關係表

前因變項之個人因素	研究者 (發表時間)	結果發現
年齡 (age)	Anderson (1994)	不顯著
	Ferris, Frink, Bhawuk, et al. (1996)	不顯著
	Ferris, Frink, Galang, et al. (1996)	不顯著
	Ferris & Kacmar (1992, study 1)	負相關
	Ferris & Kacmar (1992, study 2)	正相關
	Parker et al. (1995)	不顯著
	Ferris, Frink, Gilmore, Kacmar. (1994)	負相關
	Witt, Andrews, Kacmar. (2000)	不顯著
	Valle, Perrewe (2000)	負相關

表 2.1 組織政治知覺與前因變項關係表 (續一)

前因變項之個人因素	研究者 (發表時間)	結果發現
教育程度 (education)	Anderson (1994) Parker et al. (1995) Witt, Andrews, Kacmar. (2000) Vigoda (2000) Valle, Perrewe (2000)	不顯著 正相關 不顯著 負相關 不顯著
性別 (sex)	Drory (1993) Fedor et al. (in press) Ferris, Frink, Bhawuk et al. (1996) Ferris, Frink, Galang et al. (1996) Ferris & Kacmar (1992, study 1) Parker et al. (1995) Ferris, Frink, Gilmore, Kacmar. (1994) Witt, Andrews, Kacmar. (2000) Valle, Perrewe (2000)	不顯著 不顯著 負相關 負相關 不顯著 不顯著 不顯著 不顯著
種族 (race)	Ferris, Frink, Bhawuk et al. (1996) Parker et al. (1995) Witt, Andrews, Kacmar. (2000) Valle, Perrewe (2000)	白人正相關 不顯著 不顯著 不顯著
工作年資 (tenure)	Anderson (1994) DuBrin (1988) Ferris, Frink, Bhawuk, et al. (1996) Ferris, Frink, Galang, et al. (1996) Ferris & Kacmar (1992) Fedor et al. (in press) Ferris, Frink, Gilmore, Kacmar. (1994) Witt, Andrews, Kacmar. (2000)	不顯著 負相關 正相關 正相關 負相關 負相關 負相關 不顯著
馬基維利主義 (machiavellianism)	Biberman (1985) Valle, Perrewe (2000)	正相關 正相關
權力需求 (need for power)	Kirchmeyer (1990) Valle, Perrewe (2000)	女性正相關, 男性不顯著 不顯著

表 2.1 組織政治知覺與前因變項關係表 (續二)

前因變項之個人因素	研究者 (發表時間)	結果發現
自我監控 (self-esteem)	Ferris & Kacmar (1992, study 2) Kirchmeyer (1990) Valle, Perrewe (2000)	不顯著 正相關 不顯著
控制信念 (locus of control)	Biberman(1985) Kirchmeyer(1990)  Valle, Perrewe (2000)	不顯著 男性正相關， 女性不顯著 外控正相關， 內控負相關
環境不確定 (ambiguity)	Anderson (1994) Parker et al. (1995)	正相關 負相關
參與決策 (participation in decision making)	Kacmar, Bozeman, Carlson, (1999) Parker et al. (1995) Witt, Andrews, Kacmar. (2000)	負相關 負相關 負相關
工作自主性 (autonomy)	Anderson (1994) Ferris & Kacmar (1992, study 1) Zanzi et al. (1991) Valle, Perrewe (2000)	負相關 負相關 不顯著 負相關
工作回饋性 (feedback)	Ferris & Kacmar (1992, study 1) Kacmar et al. (in press) Parker et al. (1995) Kacmar, Bozeman, Carlson, (1999) Valle, Perrewe (2000)	負相關 負相關 負相關 負相關 負相關
工作合作性 (cooperation)	Kacmar et al. (in press) Parker et al. (1995) Kacmar, Bozeman, Carlson, (1999)	負相關 負相關 負相關
技能多樣性 (skill variety)	Ferris & Kacmar (1992, study 1) Valle, Perrewe (2000)	負相關 負相關
升遷機會 (promotional opportunities)	Ferris, Frink, Galang et al. (1996) Ferris & Kacmar (1992, study 1) Ferris & Kacmar (1992, study 2) Kacmar et al. (in press) Kacmar, Bozeman, Carlson, (1999) Valle, Perrewe (2000)	負相關 負相關 負相關 負相關 負相關 負相關

表 2.1 組織政治知覺與前因變項關係表 (續三)

前因變項之個人因素	研究者 (發表時間)	結果發現
與上司互動關係 (relationship with supervisor)	Ferris & Kacmar (1992, study 2) Kacmar et al. (in press) Valle, Perrewe (2000)	負相關 負相關 負相關
集權化 (centralization)	Fedor et al. (1998) Ferris, Frink, Galang et al. (1996) Kacmar et al. (in press) Parker et al. (1995) Kacmar, Bozeman, Carlson, (1999) Valle, Perrewe (2000)	正相關 正相關 正相關 負相關 正相關 正相關
正式化 (formalization)	Fedor et al. (1998) Ferris, Frink, Galang et al. (1996) Ferris & Kacmar (1992, study 2) Valle, Perrewe (2000)	負相關 負相關 負相關 不顯著
組織層級 (是否擔任主管) (hierarchical level)	Drory (1993) DuBrin (1988) Ferris, Frink, Galang et al. (1996) Ferris & Kacmar (1992) Parker et al. (1995) Ferris, Frink, Gilmore, Kacmar. (1994) Witt, Andrews, Kacmar. (2000) Valle, Perrewe (2000)	正相關 負相關 正相關 正相關 不顯著 正相關 正相關 負相關
控制幅度 (span of control)	Anderson(1994) Ferris & Kacmar(1992, Study1) Ferris & Kacmar(1992, Study2) Valle, Perrewe (2000)	不顯著 不顯著 不顯著 不顯著

資料來源：參考李安民 (民91) 整理 Kacmar K.M., Baron R. A., 1999, *Organizational Politics: The State of Field, Links to Related Processes, and an Agenda for Future Research*, Research in Personnel and Human Resources management, Vol.17, 1~39

(一) 對個人之影響

國內外研究組織政治知覺所量測之個人變項包括：年齡 (age)、教育程度 (education)、性別 (sex)、種族 (race)、工作年資 (tenure)、馬基維利主義 (machiavellianism)、權力需求 (need

for power)、自我監控 (self-monitoring)、控制信念 (locus of control) 等變項。

#### 1. 年齡

Gandze & Murray (1980)、Parker et al. (1992) 研究發現年齡與組織政治知覺呈現顯著的負相關；Ferris (1996) 認為個人隨著年齡的增長與成熟，或者從組織工作中獲得的經驗，對組織中政治行為習以為常，而不會採取激烈的反應，故可能會減少其對政治的知覺；但是 Zahra (1985) 發現年齡較大的員工比較相信工作環境中存在不法的行為，故政治知覺較年輕的員工為高。

#### 2. 工作年資

Ahford & Taylor (1990) 認為工作年資較長的員工可以從工作環境中獲得較多的資訊，所以對於組織有較好的適應性；Gilmore 等人 (1996) 認為員工和上司共事的年資較長，有助於員工瞭解 (understanding) 上司與工作環境。

#### 3. 性別

Ferris et al. (1989) 認為女性員工在工作環境中較常知覺到政治行為；因為女性在組織中一般的職務較低，導致她們常常成為政治活動下不利結果的承受者。Ferris & Kacmar (1992) 也提出，在團體中從事較低階層的員工 (例如女性、少數裔及低教育程度者) 或在過去曾目睹、經歷過不公平對待者，較有可能知覺組織政治。但是 Drory & Beaty (1991) 認為男性涉入較多的政治行為，也較女性熟悉政治行為，故政治知覺較高 (Ferris、Frink、Galang、Zhou & Howard, 1996)。

#### 4. 人格特質

Mayes & Allen (1977) 提出人格特質與政治的適切性，認為特有的人格特質，造成對於組織政治具有不同程度的認知。

#### (1). 馬基維利主義

Christie & Geis (1970) 認為權謀者不擇手段提昇自己的利益，其手段包括操控、欺騙或是利用他人的不幸；Robinson & Shaver (1973) 則認為具馬基維利主義傾向的人喜好使用各種伎倆來操控別人；Calhoun (1969) 認為高馬基維利主義傾向的人基本上不受傳統道德的約束，為達目的不擇手段，忽視他人的權利和感受；Robinson & Shaver (1973) 認為高馬基維利主義傾向的人與他人保持情感上的距離，並認為凡事並非一成不變，要見機行事。Valle (2000) 則發現高馬基維利主義者 (Machiavellianism) 有較高的政治知覺。

#### (2). 控制信念

控制信念 (locus of control) 的概念由Rotter於1954年提出，根據Rotter (1971) 的定義，內控者 (Internal locus of control) 相信成就來自於個人的努力；而外控者 (External locus of control) 則認為來自運氣等外來勢力之影響 (葉國華，民91)。Valle (2000) 則發現外控信念者有較高的政治知覺。

#### (3). A型人格

Ferris、Frink、Galang、Zhou & Howard (1996) 認為組織政治和壓力兩者都是個人經驗的現象，是個人對於事實所認知到的結果。而不同於一般研究壓力的學者，將壓力視為工作環境的一個特性。Carver & Glass (1978)、Abush & Burkhead (1984) 研究發現A型人格偏向者具有強烈的成就動機、時間壓迫感及與人競爭的攻擊性 (李儒宜，民86)。

Friedman & Rosenman (1974) 認為 A 型人格偏向者特徵為：

遇事不拖延、不等待，沒有耐心，遇急事則焦慮不安。

做事匆忙，連吃飯和走路都講求迅速，和時間賽跑。

好勝不認輸，凡事和人競爭及挑戰。

老是想同時做好幾件事，卻抱怨時間不夠用。

喜歡用數字（金額、工作完成量）衡量成就。

犧牲假期忙碌於工作的工作狂。

說話速度快，常常要求別人快把話說完。

為求快，會把他人的工作接手來做。

事情無法完成時，精神快速轉移到個人的其他目標上。

現實，只關心值得自己做的事。

害怕做事腳步放慢後，會失去他人的支持。

## （二）對工作環境之影響

國內外研究組織政治知覺所量測工作環境變項包括：環境不確定（ambiguity）、參與決策（participation in decision making）、工作自主性（autonomy）、工作回饋性（feedback）、工作合作性（cooperation）、技能多樣性（skill variety）、升遷機會（advancement opportunity）及與上司互動關係（relationship with supervisor）等變項。其中參與決策、工作自主性、工作回饋性、工作合作性、技能多樣性、升遷機會及與上司互動關係等變項，經表 2.1 整理不同之研究結果顯示各變項與政治知覺呈現顯著的負相關。

### 1. 環境不確定與工作自主性、技能多樣性及工作回饋性

Ferris et al. (1989)、Madison et al. (1980) 認為組織環境

中的「模糊性 (uncertainty)」及「不確定性 (ambiguity)」愈多，則個人愈有可能知覺到政治活動的運作。Daft (1989) 認為個人需要權力以遂行其職掌；較高的工作自主性、技能多樣性及工作回饋性代表個人在組織中被賦予較多的責任及身處重要的職位，進而被轉換成個人權力的增加。凡是沒有前述的權力及控制感者可能會感覺其命運是由政治運作所決定 (Ferris & Kacmar, 1992)。Hackman & Oldham (1980) 提出技能多樣性、工作自主性及工作回饋性，可減少工作環境中的不確定性，進而降低員工政治知覺的程度。Ferris & Kacmar (1992) 發現，技能多樣性、工作自主性及工作回饋性與政治知覺呈負相關，支持其模式假設。

## 2. 升遷機會

組織中有關升遷的政策及活動已被發現與政治知覺有關 (Ferris & Judge, 1991; Gandz & Murry, 1980; Madison et al., 1980)。即個人知覺其有較高的晉升機會時，政治知覺較低 (負相關) (Ferris & Kacmar, 1992)。當職業生涯中晉升機會有二限時，政治行為的使用被期望可在職位爭奪中具有關鍵性的影響。

## 3. 互動關係

Ferris et al. (1989) 認為如果員工認定上司及同事與其交往的行為是以投機為考量的基礎時，將增加其政治知覺的程度；相反地，如果與上司及同事間保持良好的關係，則可降低知覺組織政治的程度。Ferris & Kacmar (1992) 發現員工和主管的工作關係良好，則主管的行為會被員工認知為對其個人有利；若員工和主管的工作關係不佳，則主管的行為會被員工認知為對其個人有害。故本研究亦探討「與上司互動關係」及「與同事互動關係」對於個人知覺組織政治的

影響程度。

### (三) 對組織之影響

影響組織政治知覺的組織因素包括集權化 (centralization)、正式化 (formalization)、組織層級 (hierarchical level) 及控制幅度 (span of control) 等變項。

#### 1. 集權化

Madison (1980) 認為組織中的權力及控制如果集中於高層，員工擁有的權力很少，則將增加其使用影響策略的可能性。如果一個組織是高度集權化，那麼較低階層的員工會對決策結果感到無法加以控制，故其政治知覺將對決策具有影響。

#### 2. 正式化

Ferris et al. (1989) 認為組織若以正式的規定明示組織的目標、角色及程序，可降低其成員對達成工作目標的模糊性，進而降低使用政治行為的需要。但是 Ferris & Kacmar (1992) 實證發現正式化及政治知覺間沒有顯著相關。

#### 3. 工作職級

Ferris et al. (1989) 認為職位較高的員工，相較職位低的員工，應知覺到更多的政治行為。Gandz & Murry (1980) 卻發現組織中較低階的員工知覺較多的政治行為；Drory (1993) 指出，低地位的員工，因為缺乏藉由政治遊戲中獲取利益的權力基礎，在組織的政治活動之中，往往是承擔挫折、遭受損害的對象，對他們來說常常知覺到組織政治的威脅並產生負面的態度。然而位高權重的員工則因為可以操弄政治行為並從中獲利，比較不會產生政治知覺。

但是 Madison (1980) 研究發現出公司的高階主管 (CEO) 比中、

低階主管知覺到較多組織政治行為的發生，在其研究調查中有 90% 的主管相信政治行為在高層經常發生；Ferris & Kacmar (1992) 則發現在組織中擔任主管或非主管對政治知覺沒有顯著差異。

#### 4. 控制幅度

Ferris et al. (1989) 認為主管控制幅度加大，將使員工覺得工作環境中的模糊增多而導致政治知覺的增加。Ferris & Kacmar (1992) 則發現之間並無相關。

### 2.1.4 組織政治知覺的構面

國內外的學者對於有關組織政治知覺的研究，所使用的測量工具多採用或參考 Kacmar & Ferris 在 1991 年所發展的組織政治知覺量表 (Perceptions of Organizational Politics Scale, POPS)。歸併的構面，可分為一般政治行為 (general political behavior)、保持沉默，靜待好處 (go along to get ahead)、薪資和升遷 (pay and promotion)、上司的行為 (supervisor behavior) 及同事和小團體的行為 (coworker and clique behavior) 等五個構面。

組織政治知覺構面如下：

表 2.2 組織政治知覺構面

研究者	研究時間	題數	歸併構面
Kacmar & Ferris	1991	31 題	1. 自私行為 (self-serving) 2. 保持沉默，靜待好處 (go along to get ahead) 3. 薪資和升遷 (pay and promotion) 4. 小團體與黨派 (cliques) 5. 同事 (coworker)
Kacmar & Ferris (修改 1991 之 31 題量表)	1991	40 題	1. 一般政治行為 (general political behavior) 2. 保持沉默，靜待好處 (go along to get ahead) 3. 薪資和升遷 (pay and promotion) 4. 上司的行為 (supervisor behavior) 5. 同事及小團體的行為 (coworker & clique behavior)
Kacmar & Ferris (修改 1991 之 31 題量表)	1991	12 題	1. 一般政治行為 (general political behavior) 2. 保持沉默，靜待好處 (go along to get ahead) 3. 薪資和升遷 (pay and promotion)
Ferris & Kacmar (修改 1991 之 31 題量表)	1992	22 題	1. 組織政策與實務 (organization policies & practices) 2. 上司的行為 (supervisor behavior) 3. 同事及小團體的行為 (coworker & clique behavior)
Kacmar & Carlson (修改 1991 之 12 題量表)	1997	15 題	1. 一般政治行為 (general political behavior) 2. 保持沉默，靜待好處 (go along to get ahead) 3. 薪資和升遷 (pay and promotion)

資料來自：劉超平 (民 92)，組織政治知覺前因模型之實證研究—以服務大型組織為例，中山大學。

經整理文獻發現，目前探討組織政治知覺的研究，其分析有五個構面，茲分述如下：

(一) 一般政治行為 (general political behavior)

當組織沒有明確的規定或規則時，某些政治活動會發生：1. 成員會自訂規則並影響他人去遵從 (Ferris & King, 1991; Kacmar & Ferris, 1993)；2. 成員會積極提供資訊給予決策者影響其決策 (Cropanzano et al., 1997)；3. 成員以欺騙的手段爭奪組織的有限資源 (Drory & Romm, 1990)，這些資源尚包括成員都重視的加薪和升遷 (Kacmar & Carlson, 1997)。上述的情況發生時會引起其他成員知覺到組織政治的存在，認為組織中存在一些沒人敢冒犯、有影響力的團體，或是認為組織內有些成員的成功，是踩在他人身上達成的，此狀況歸類為一般政治行為的知覺。

(二) 保持沉默，靜待好處 (go along to get ahead)

政治行為是一種以服務自我 (self-serving) 來獲取利益的活動，對於其他人的利益來說具有潛在的威脅，所以組織政治一直與「衝突」有關 (Mintzberg, 1985; Tushman, 1977; Drory & Romm, 1990)。不過對於那些未牽涉直接衝突的第三者，可能採取息事寧人的態度 (視若無睹)，以維持組織的穩定，來確保組織的運作及獲利；或者可以藉此被參與衝突的一方視為自己人 (in-group)，從而分享其獲取的利益。身處政治的工作環境中，鄉愿地維持組織外表的平穩 (go along)，不伸張正義卻得以獲得好處 (get ahead)，在許多組織已被認為是很常見，甚至是很合理的現象。

(三) 薪資和升遷 (pay and promotion)

組織原本用來激勵成員達成組織目標的報償制度，因部分成員政治

行為的介入，造成組織在實際薪資和升遷的決策上，對於其他的員工造成不公平。成員若知覺到自身蒙受不公平之績效評估及報償，將引發該成員未來也投入於政治行為之使用（Ferris、Russ & Fandt, 1989; Kacmar & Ferris, 1993）。

#### （四）上司的行為（supervisor behavior）

Ferris & Kacmar（1992）認為直屬主管的行為是構成部屬政治知覺的重要成分，是組織成員定義和瞭解組織環境、並獲得組織資訊的主要來源。Porter、Allen、Angle（1981）認為組織成員的政治知覺是受到組織內重要人物的行為影響，是一種社會學習（social learning）的結果。Drory（1993）也指出，組織成員可藉由知覺其主管可否信賴來決定其政治知覺。Madison 等人（1980）更認為，主管不只影響部屬的政治知覺，部屬也會仿效主管的政治行為，而採取類似的行徑。

#### （五）同事和小團體的行為（coworker and clique behavior）

除了上司之外，同事對於組織成員知覺組織政治的影響也很大。成員對於組織政治氣候的知覺將透過社會化（Socialization）的過程定型（Drory, 1993）。Madison 等人（1980）認為組織群體的利益交換或是凝聚力不足，將使員工知覺到組織政治的存在。

### 2.1.5 組織政治知覺的相關研究

Drory, A.（1993）認為組織政治知覺會影響工作態度，組織政治知覺越高則組織承諾越低，尤其是職位較低者其負相關的程度越大，所以推論職位較低者，若有組織政治知覺則其潛在毀損效力大於職位較高者。

蘇明琪（民83）驗證組織政治知覺與組織承諾有顯著的負相關，認

為組織政治的運作是不可避免的，但仍要顧及員工對組織的政治知覺，否則可能導致有價值員工流失，尤其要優先縮小在薪資及升遷的政策與實務的政治知覺，使得組織的生存更臻健康。

陳黃煌(民85) 驗證組織政治知覺各構面與組織承諾構面都有顯著的負相關，其中以價值承諾與上司行為政治知覺負相關的程度最大。Cropanzano et al.(1997) 認為組織政治行為大都是徇私的行為，當組織成員觀察到自私及操弄行為時，其政治知覺便會提高。經驗證組織政治組織知覺與組織承諾有顯著的負相關，而組織承諾與工作滿足有顯著的正相關。

胡其安(民88) 認為衝突會對於工作環境感到不確定性升高，員工感覺到工作環境的不安而採取政治活動，進而加深員工對於組織政治認知程度。驗證組織政治知覺與組織承諾有顯著的負相關。

李民安(民91) 研究指出組織政治知覺確對工作滿足、工作壓力及組織承諾，造成負面影響，並發現瞭解與年資在組織政治知覺及工作滿足間具有顯著之干擾效果；內外控信念則在組織政治知覺及組織承諾間具有顯著之干擾效果。

陳序維(民91) 研究指出組織政治知覺與組織承諾呈現負相關。但僅組織政治知覺的「上司行為」與組織公平的三構面「價值承諾」、「努承諾」與「留職承諾」均呈現最顯著的負向關係。

## 2.2 組織氣候

本節將針對組織氣候的定義、組織氣候的構面、組織氣候的重要性、組織氣候的發展及演變、組織氣候的衡量方式、組織氣候的相關研究闡述如下：

### 2.2.1 組織氣候的定義

組織氣候的定義常因觀點與研究方向所有不同，茲將組織氣候的定義，敘述如下：

表 2.3 組織氣候的定義

學者	年代	定義
Tagiuri & Litwin	1968	將組織氣候視為組織內部相當持久的特質，能被組織成員所知覺，並能影響組織成員的行為，同時亦能以組織特性加以描述。
Litwin & Stringer	1968	組織氣候是在一個特定的環境中各個人直接或間接對於此環境的知覺；一種整體與主觀的環境觀念來解釋組織內員工的行為動機與其表現的行為。
Schneider & Snyde	1975	將組織氣候與工作滿足加以區分，前者是指成員對工作環境的描述；後者是指個人對工作評價。
Dessler	1979	個體對組織工作環境的知覺；和對組織的感受，它他所包括的層面如自治、結構、酬賞、關懷、溫暖和支持與開放。
Silver	1983	組織氣候是指每一組織所具有的獨特風格。依各組織本身和週圍環境的因素均可能滲入整個組織，並賦予組織內部事物不同的特色，此種特色而言即為組織氣候。
Owens	1987	組織氣候是研究個體對組織不同環境的知覺。

表 2.3 組織氣候的定義（續一）

學者	年代	定義
Al-Shammari	1992	不論是屬於組織、部門或組織內次級群體的氣候，本質上都是知覺的、心理的。所以組織氣候基本上是成員心理感受的表現。
許士軍	民 61	認為組織氣候是依各組織內在心理環境，它對於組織員工的行為動機與表現行為具有影響作用。
蔡培村	民 69	組織氣候是內在環境的屬性，源自於組織成員對工作環境的整體知覺；組織氣候具有客觀環境的特徵，亦反應組織成員對環境的主觀認知。其界定組織氣候為組織成員對組織結構、工作特性與人際關係的感受、認知所形成的一組屬性，並可透過主觀的知覺加以衡量。
張金鍵	民 74	認為組織氣候是構成員工的工作、感情、態度、思想、精神所表現出現出或形成機關的一般或持久的行為氣候。構成員工受客觀的組織環境的刺激與影響而引起心理反應，而與認知和辨識，遂形成其主觀的意識。
楊蓉昌	民 79	認為組織氣候是指成員在組織內工作的感受和認知。
潘文章	民 81	主張組織氣候是組織人員與環境交互影響所構成的，尤其是人員的心理反應與動機作用是構成組織氣候各主要變數。因此組織氣候與人員的士氣、激勵、文化背景、領導態度、溝通等因素皆具有相互的關係與重疊性。
陳海鳴	民 82	一個人在某一組織內工作之意識感，以及對組織的感覺。
任金剛	民 85	組織氣候是(1)組有的(2)有著不同的分析層次(3)有多種向織成員對工作環境的知覺與描述(4)是成員間所共度(5)會受到文化的影響(6)若能針對特定的層面，在測量上將更加準確。

表 2.3 組織氣候的定義 (續二)

學者	年代	定義
林孜孜	民 85	組織氣候是組織成員對於身處之組織的一種感覺，可用以描述組織的內部環境，且會影響成員的態度和行為。
鄭瑜銘	民 87	認為組織氣候為組織直接或間接的對組織內部環境的知覺，可以來自成員的經驗，會影響成員的工作、動機、工作態度，以及可以描述組織特性或屬性。

資料來源：1. 陳宗賢 (民 92)，員工協助方案與組織氣候對工作士氣、組織承諾與離職傾向之關聯性研究—以上市公司為例，南華大學管理研究所碩士論文  
2. 部分本研究整理

### 2.2.2 組織氣候的構面

有關組織氣候的文獻中，衡量組織氣候的區分構面無一定的結論，茲將組織氣候的構面敘述如下：

表 2.4 組織氣候構面

學者	年代	構面內容
Halpin&Croft	1962	士氣、關切、重視績效、疏離、阻礙、親密、離心、以身作則
Litwin&Stringer	1968	結構、責任、獎酬、風險、人情、支持、標準、衝突、認同
Schneider & Bartlett	1968	管理支持、對新進人員關懷、內部衝突、工作獨立、一般滿足、管理結構
Sisk. H. L	1969	組織規模、互動程度、成員個性、目標一致、決策階層、組織狀態
Churchill Ford & Walker	1976	主管監督之嚴密性、績效標準、溝通頻率、上級單位數、創新需要、角色模糊性、角色衝突性

表 2.4 組織氣候構面（續一）

學者	年代	構面內容
張福乾	民 74	一般態度、競爭壓力、有效組織、開放領導、贊成程度
楊蓉昌	民 79	組織成員對組織目標的了解程度，組織成員對組織溝通網路的滿意程度、組織成員對於管理者的人格與領作風的感受、組織成員對於組織提供個人發展機會大小的感受、組織成員對組織各種制度的感受、組織成員對於組織的鼓勵創新和自我控制的支持程度的感受
施博文	民 79	一般態度、結構、標準、獎酬、人格、人情、責任、和諧、風險、認同、自律、衝突
謝安田、葉春春	民 80	高階主管、激勵、溝通網路、創新、制度、生涯發展、主管、人情關係
潘文章	民 81	組織明確、決策結構、組織整合、管理風格、績效導向、組織活力、人力發展
陳至頌	民 81	監督型態、工作特性、績效-報酬關係、同僚關係、工作勝任、決策實務、硬體環境、產出壓力
羅峰	民 84	負責態度、支持認同、人情、結構、獎酬、積極冒險、和諧、自律標準、開放競爭

資料來源：1. 游孝國（民 91），探討領導風格與組織氣候對知識管理活動之影響，大葉大學企業管理研究所  
2. 部分本研究整理

### 2.2.3 組織氣候的重要性

組織氣候屬於一種整體性概念，係由員工對機構組織、管理等環境因素之主觀看法所構成，代表一組屬性，用來描述組織內的行為模式。

有些組織給成員的感受是公開和諧的組織氣候，而有些組織給成員的感受則是嚴厲、鬱悶的組織氣候。這樣不同的組織氣候會對組織成員的行為動機和工作士氣產生不同的影響。

Litwin & Stringer(1968)認為組織氣候對於管理人員之重要性有如下四點：

- (1)由於組織氣候乃導源於對人類動機作用之研究，因此，與此觀念有關的活動、思想、感覺及關係等，也正是管理人員每日所關心、關切的問題。
- (2)藉由組織氣候，使得管理人員可直接掌握一種對於動機行為，最重要且最直接之影響因素。
- (3)根據已有研究顯示，管理人員本身乃決定組織氣候之一項重要要素，其行動、人格及領導風格，皆可導致某種動機作用及行為模式。
- (4)組織氣候概念已被證明是切合實際的，並且可加以運用。因此，它是有系統的和科學的，可以幫助管理人員瞭解人類動機作用，並增進本身之管理效能。

依據Dessler(1976)的看法，可視組織氣候為組織目標或有形標的與員工士氣行為間的橋樑，藉由員工對結構、領導型態、規則等感受的反映，可提供管理當局改進組織氣氛的參考。

由此可見，組織氣候的重要性如同組織結構和領導型態，大大影響組織目標的達成。組織氣候對於管理人員是具有相當的管理涵義，組織氣候觀念可以幫助企業管理者掌握和改進組織行為模式，藉由各種方法以創造與設計一個適合組織成員達成目標的組織氣候，提高成員有利的行為動機，以利組織效率的提昇，進而有效地達成組織目標。

## 2.2.4 組織氣候的發展及演變

組織氣候屬於一種整體性概念，係由員工對於組織氣候的相關研究，近年來一直都很熱門，但觀念也非常分歧，任金剛（民85）透過組織氣候的代表性研究，將其歸納為三個階段，為進一步瞭解組織氣候的發展及演變。本研究將摘要部份扼要整理列表說明如下：

表2.5 組織氣候發展階段彙整表

階段	內容	發展及演變概況	有關學者
第一階段		視為一種概念（Construct），仍未加以界定，甚至將氣候與文化交互使用。也藉實驗和個案研究方式來說明管理和領導的現象，同時將氣候與非正式的文化交互使用。	Lewin, Lippit & White, 1939； Fleishman, 1953； Argyris, 1958； McGregor, 1960.
第二階段		有明確的定義及測量的方法，也因 Litwin & Stringer (1968) 出版有關動機與組織氣候的書籍，才使得組織氣候逐漸被重視與熱烈討論，而組織氣候是說明情境的變項中最常使用的一個，此外，自主性、結構、待遇及體恤是四個最常用的向度。另外，也有研究者認為應對組織氣候和心理氣候加以區分；組織氣候與工作滿意加以區分。	Litwin & Stringer, 1968； Campbell, Dunnette, Lawler & Weick, 1970； James & Jones, 1974； Schneider & Snyder, 1975.
第三階段		曾有學者將組織氣候當成一種概念，在操作定義上可分為組織、團體與個人等三種層次。而對於組織氣候的計算應採平均的方式，稱之為總計氣候。儘管組織氣候有眾多說法，但「知覺的」及「描述的」特性確是普遍認同的。另外，若將氣候視為對組織的一種廣泛經驗，會引起相當的爭議。	Field & Abelson, 1982； Joyce & Slocum, 1984； Rousseau, 1988.

資料來源：參考陳宗賢（民92）整理自任金鋼（民85），組織文化、組織氣候及員工效能：一項微觀的探討，國立臺灣大學商學研究所博士論文。

## 2.2.5 組織氣候的衡量方式

採用Litwin & Stringer（1968）所提出分類，由許士軍（民61）中譯，本研究參考下面的構面作為研究的依據：

1. 結構：代表一人在團體中所感到的拘束的程度，譬如法規程序等類之限制。一組之內，究係強調官樣文章成例；或是充滿著一種放任或非形式之氣氛。
2. 責任：代表一個人在團體中感到自己可以主動做主而不必事事請示的程度。當他有任務在身，他知道怎樣去完成他自己的事。
3. 獎酬：代表一個人在團體中感到做好一件事，可以獲得獎酬的程度。組織內一般是偏重獎勵或是懲罰。對於待遇及升遷政策，認為是否公平合理。
4. 風險：代表一人感到服務組織及工作上所具有的冒險及挑戰的程度。究係強調冒險或偏重安全保守的氣氛。
5. 人情：代表一個人在團體中人員間一般融洽之程度。彼此是否強調相處良好。組織內是否存在各種非正式之社會群體。
6. 支持：代表一人在團體中感到上級及同事間在工作是否相互協助的程度。
7. 標準：代表一人對於組織目標及績效標準之重要性的程度之看法。是否重視一人之工作表現；個人與團體目標是否具有挑戰性。
8. 衝突：代表一人所感受到主管及其他人員願意聽取不同意見的程

度。對於不同的意見，究係願意讓他公開以求解決，或是設法將大事化小，或乾脆加以忽略。

9. 認同：代表一人對所服務組織具有隸屬感的程度。作為團體成員之一、是否感到具有價值、並加以珍惜這一個地位。

## 2.2.6 組織氣候的相關研究

針對與組織氣候有關，特別是與本研究相關之類別變項，分別述序如下：

林營松（民82）研究結果顯示組織氣候對組織承諾之影響效果，主要是透過獎酬、結構與人情等構面對努力承諾、留職承諾及價值承諾之影響所造成。

李玉竹（民84）研究顯示教師對組織氣候之知覺與其組織承諾間具有顯著正相關，因此提高教師對組織氣候之正面知覺，相對地可提高教師在各構面上的組織承諾感。而對組織承諾各個構面具有解釋力的組織氣候構面為結構、責任、獎酬、支持、衝突及認同等。

張瑞春（民87）研究結果顯示組織氣候中領導型態、制度規劃及人際關係對組織承諾有顯著性的正向影響，

蔣景清（民91）以組織氣候為自變項，組織承諾為中介變項，組織公民行為為依變項，針對個案C 工廠進行研究，其結果發現個人變項的不同在組織氣候、組織承諾與組織公民行為上有部份顯著的差異。個人變項對組織氣候、組織承諾與組織公民行為間之關係具部份的干擾效果。

陳宗賢（民92）研究顯示出組織氣候對組織承諾有正向影響，組織承諾對離職傾向有負面影響。

Steers(1977)、Stevens et al.(1978)、Morris & Sherman(1981)、Morrow(1983)及黃國隆(民75)等學者的看法，均認為組織承諾同時受到個人屬性與環境兩類變項之互動影響。組織氣候實際上是這兩大前因變數相互影響的結果，而由員工的角度來主觀的衡量。因此，可將其視為是組織承諾的前因變數。

從以上學者的研究結果，可看出員工對組織氣候的感受與其組織承諾的態度之關聯性，上列研究證實組織氣候與組織承諾有正向的關係，可知員工對所處環境心理主觀的認知，會轉化影響到其願意為組織投入努力的強度。

## 2.3 角色壓力相關理論

本節將針對角色的定義、角色壓力之定義、角色壓力的影響、角色壓力的構面、角色衝突與角色模糊之相關性、角色壓力的相關研究闡述如下：

### 2.3.1 角色的定義

『角色』(role)一詞源於戲劇，劇本中的每一個人物即為一個角色。莎士比亞曾說：世界是一個舞台，所有男男女女不過是演員，他們上上下下，進進出出，一個人在一生扮演許多角色(郭為藩，民66)。因此，角色至少含有兩要素，1. 角色與特定行動相關連。戲劇中每個角色的行為早有規範，當人們一看到或想到某個角色，便可預期他會有什麼樣的行動。2. 以觀眾的角度來看，角色扮演者本人的情感和動機是不重要的，只有角色本身的情感和動機才是觀眾想看到的。Parsons(1961)認為，每個人都生活在一定的社會情境中，每個人都必須因其

所處地位而不得不擔任不同角色，也就是說，一個人經常為多個角色的複合體，並按角色要求去完成角色行為。Smith and Peterson (1988) 因此認為，角色可說是一種連結機制，為社會結構與個人所串聯，受到國家、文化以及組織的影響。

『角色』運用於戲劇領域後，由於行為科學研究的蓬勃發展，促使學者將角色相關概念運用於心理學、社會學、人類學、教育學、精神醫學等學術領域，以致於近二、三十年來角色的相關概念大量增加。不過，角色的定義迄今仍然分歧，尚無一致的看法。其中，社會心理學家 Floyd Allport 的定義可能最為明確而允當。他說：『角色乃是參與社會生活的一種結構性的模式。更簡單的說，是社會期許某個人在一團體中所要擔任之職位者』。因此，我們可以衍生出四個結論：

1. 角色由一套結構性的行為或一組行為模式所表現。
2. 角色涉及某一類別的人共同的行為特性而不是個人的行為，通常角色代表具有的人格屬性或行為特質為某種社會地位或身份的人所共同的。
3. 角色表現在社會互動情境中。
4. 角色所涉及的行為期待，代表社會結構的一部份。

### 2.3.2 角色壓力之定義

Hardy and Conway (1978) 認為定義角色壓力為：由於外在力量擾亂了內在體系的穩定性，而使個體在所處的社會結構中，無法表現適當角色行為的一種狀況。

Spector(1997)指出角色乃是個人在組織中所需要的行為型式，組織的角色，可能被聯想到職位與職稱，但是它們並不一定是完全相同

的，每個人都可能有好幾種角色，而且不是每一個人在相同職位中都有相同的角色，即使是某些非正式的工作部份，常由工作中發展出多種角色。

Jex(1998)認為角色(role)可以被定義為被期望所從事的某項特殊行為狀態之立場，在我們的生活中，大部份需要扮演多種角色，諸如雙親、員工、配偶、社區成員，於是有多重的行為狀態被期待；組織中之員工所取得的角色相關資訊可分為正式、非正式，正式的來源為工作說明書與直接上司的溝通，但往往會有不同而成為壓力。

吳思華、林志洪、湯明哲、羅理平（民77）發現角色壓力的產生源於下列因素：

1. 錯誤的指派，致使要求和個人能力無法配合。
2. 要求的不足，令個體覺得缺乏挑戰性。
3. 過度要求，致使個人無法達到要求。
4. 來自一個人的矛盾要求。
5. 來自不同人的矛盾要求。
6. 來自不同人的矛盾要求和角色衝突。
7. 不明確或混淆的要求。
8. 單項的溝通。

Kahn et al. 認為角色壓力源自於不當的角色期望，而角色期望則源自於組織環境，主要為角色賦予者與角色接受者之間的互動關係，而影響兩者間互動關係的三個因素則決定角色期望為何，進而影響到角色接受者的角色壓力程度。

### 2.3.3 角色壓力的影響

侯望倫（民 73）認為社會體系的觀點來看，個人進入組織當中，如果能認同組織，實踐組織規範要求，表現角色的能力貢獻於組織，並進一步與組織環境取得協調，那麼可稱作成功的扮演角色。反之，若組織成員的角色能力不足，或組織要求不一致時，便無法順利完成組織中的角色任務，而陷於無所適從的困境，因此而產生壓力。

陳甦彰（民 73）發現角色不明確程度越高者，其工作壓力越高，同時角色不明確高分組、低分組織不滿足有顯著差異（侯望倫，民 73）。Gupta & Beehr（1979）指出角色過度負荷會產生較高離職意願（侯望倫，民 73）。

Jackson & Schuler（1985）實證研究，指出工作滿足與角色衝突與角色模糊有顯著的負相關（Spector，1997），而工作不滿足亦是工作倦怠之心理的反應徵兆之一，故可知角色衝突、角色模糊與工作倦怠義有所相關性。

### 2.3.4 角色壓力的構面

就角色壓力的構面而言，Van Sell, Brief and Schuler（1981）和廖貴鋒（民75）將之區分為兩類，即『角色衝突』（role conflict）與『角色模糊』（role ambiguity）；Kahn et al.（1964）則再從角色衝突中分出『角色過度負荷』（role overload），而成為『角色衝突』、『角色模糊』與『角色過度負荷』三種。而Hardy and Conway（1978）則認為角色壓力包括了『角色衝突』、『角色模糊』與『角色過度負荷』，以及『角色不一致』（role incongruity）、『角色能力

不足或過度』(role incompetence and role over-qualification)等五構面。本研究擬就『角色衝突』與『角色模糊』部分作說明。

### 一、角色衝突 (role conflict)

現實生活中，一個人經常為多個角色的複合體，面對不同的角色期待，個體難免有不知所措的情形發生。因此，張春興（民83）定義角色衝突為個體在生活中角色扮演上所遭遇到顧此失彼的心理困境。而心理學家Parsons對角色衝突的看法則為『角色接受者同時面對兩組彼此衝突的期望，因無法同時實現，而造成心理失調的一種現象』。此外，Kahn et al. (1964) 定義角色衝突為『個人同時面對兩種或者兩種以上相互衝突的角色期望，或被要求扮演與他們的價值系統不一致的角色時，所產生的心理狀況』。此外，Kahn et al. (1964) 將角色衝突分為下列五種類型：

#### 1. 角色間的衝突 (interrole conflict)

角色接收者同時扮演多種角色，由於不同角色有不同之期望與規範，當角色接收者無法融合這些期望或者解決其中的疑難時，將產生顧此失彼的狀況，此時便形成了角色間的衝突。

#### 2. 角色內的衝突 (intrarole conflict)

角色賦予者在傳送期望給角色接收者時，本身所傳送的期望帶有衝突，即產生角色內的衝突。

#### 3. 個人角色的衝突 (person-role conflict)

個體被要求扮演的角色與個人人格特質、需求、能力以及價值期望互相衝突時，便形成了個人角色的衝突。

#### 4. 角色傳送者和角色傳送者之間的衝突 (intersender conflict)

不同的角色賦予者給予同一角色接收者不同的角色期望，使得角色

接收者感到無所適從。

## 5. 角色過度負荷 (role overload)

角色賦予者給予角色接受者的期望太高，而角色接受者沒有足夠的能力達到其要求時，即產生了角色過度負荷。而角色負荷可分為『量』與『質』兩種類型，如果角色賦予者對角色接受者的要求過多，使角色接受者無法在一定時間內完成，則將造成『量』的角色負荷；如果角色賦予者的要求是角色接受者個人能力、知識所不及的，則將造成『質』的角色負荷。

## 二、角色模糊 (role ambiguity)

Kahn et al. (1964) 認為角色模糊指的是角色傳達的訊息不明確，使得角色接受者對其目標與權責缺乏足夠、確切的認識；而所謂的訊息不明確則包含了角色期望的訊息不充足、完成角色期望的方法不明確以及角色行為之後果不明顯。

Rizzo, House and Lirtzman (1970) 則定義角色模糊為個人對行為的結果不甚清楚，且缺乏預測能力。Biddle (1979) 認為角色模糊的產生，乃是個人受到不一致的角色期望，甚至對工作績效水準及對完成工作目標的方法無法掌握的情況。Graen (1976) 更進一步指出，角色模糊是個人對角色期望、達成角色期望的方法及角色績效的結果等三種訊息缺乏的程度，當個體缺乏這些訊息中的一種或一種以上時，就會形成角色模糊。

Franch and Caplan (1973) 指出，若要探討個人的角色模糊程度，可由下列幾點著手：

- (一) 了解工作目標的程度。
- (二) 預測他人將來期望的能力。

(三) 是否清楚了解他人目前的期望。

(四) 了解工作範圍與職責的程度。

梁瑞安（民79）則歸納多位學者的研究，認為角色模糊可由下列四個方向來衡量：

(一) 是否了解他人對自己的期望。

(二) 是否了解工作目標。

(三) 是否了解工作職責與權力範圍。

(四) 是否了解工作進行的方法與步驟。

### 2.3.5 角色衝突與角色模糊之相關性

Behramn and Perreault 在1984 年的研究結果發現，以銷售人員為例，工作者經常收到來自公司、銷售經理以及顧客不同的角色期望，致使工作者無法確定何種行為模式是適當、重要的（角色衝突），也無法得知最佳工作方式（角色模糊），因此推論角色衝突會導致角色模糊。Hartline and Ferrell（1996）以及Babin andBoles（1996）之研究結果亦支持該論點。

### 2.3.6 角色壓力的相關研究

Hrebininak 及Alutto（1972）的研究以318 位中小學教師與395 位護士為受試對象，發現角色模糊與角色衝突會改變員工對獎賞與成本的平衡知覺，而降低個人對組織的承諾。

Welsch 及La Van（1981）以149位醫藥人員為對象，發現角色衝突及角色模糊是組織承諾的決定因素，即個人角色未統整好，則組織承諾較低。

Mowday et al. (1982) 研究發現角色壓力與組織承諾及工作滿足呈負相關。

Singh (1998) 對銷售人員做研究發現角色衝突與工作特性和銷售人員的工作成果有關，且和工作壓力、離職傾向及績效有關。

胡庭禎 (民81) 對醫院行政人員作組織承諾的研究顯示：(1) 行政人員的年齡與組織承諾呈正相關，且男性比女性有較高的努力承諾；(2) 年資愈久者，價值及留職承諾愈高；(3) 角色模糊及角色衝突與組織承諾三構面呈顯著負相關。

黨宗元 (民85) 對房屋仲介人員的角色壓力與工作產出之間的關係做研究，亦得到角色衝突直接影響工作壓力之結果。

王國楊 (民91) 角色衝突與工作壓力及離職傾向皆呈顯著正相關，而工作壓力與離職傾向亦呈顯著正相關。

## 2.4 組織承諾的相關理論

本節將針對組織承諾的定義、組織承諾重要性及影響性、組織承諾的衡量方式、影響組織承諾的前因後果變項、組織承諾相關研究分別進行探討。

### 2.4.1 組織承諾的定義 (Organizational commitment)

由於個別研究者本身之研究目的不同或是學派不同，對於組織承諾的定義，各學者之間的看法不全然相同。Morrow(1983)指出組織承諾相關的概念及測量，超過二十五種，因此組織承諾的意義，迄今仍無定論。本研究研究者對組織承諾所下的定義，分述如表2.6：

表2.6 學者對組織承諾所下之定義

學者	年代	定義
Kanter, R. M.	1968	對社會系統付出能量 (Energy) 及忠誠 (Loyalty) 的意願，而此種將個人格系統附著於社會視為自我表現 (Self-expressive)。
Sheldon, M. E.	1971	對組織的態度或傾向，而將個人與組織連結或附著成一體。
Portor, L. W. & Smith, F. J.	1970	個人對於某一特定組織認同及投入 (identification and investment) 態度傾向的相對強度
Herbiniak, L.G. & Alutto, J. A.	1972	由於個人與組織之間在賭注或投資上有交易或改變 (sidebets or investment) 而造成的結構性現象。
Hrebiniak & Alutto	1972	組織承諾乃是由於個人與組織間在賭注或投資 (side-bets or investment) 上存有交易 (相互牽結) 而造成的結構性現象，會隨著時間增加，但不具轉換性的投資結果。個人可能為了薪資、地位、職位上的自主性或同事的友誼，而不願離開組織。
Porter, Steers, Mowday & Boullion	1974	組織承諾是個人對於某一特定組織的認同及投入態度傾向的相對強度，包括：(1) 強烈地參與組織之目標及價值(2)個人願意為組織的利益而努力(3)希望繼續留在組織中。
Buchaman	1974	組織承諾應包含：(1)很願意為組織付出心力(2)表示繼續留在組織的意願(3)對組織的隸屬感或忠誠心(4)接受組織重要與價值(5)對組織予以正面評價。
Hrebiniak	1974	組織承諾是成員為了薪資、地位、專業、創造、自由與同事友誼，而不願離開組織的行為。
Salanick	1977	指出組織承諾是個人受制於自己過去的行為，而經由這些行為產生一種信念以支持其對組織的投入。

表 2.6 學者對組織承諾所下之定義 (續一)

學者	年代	定義
Yiener & Gechman	1977	指出組織承諾是指超過組織對個人正式的或規範性的期望，而為社會所接受的行為。
Koch & Steers	1978	組織承諾是個人在工作上的一種態度性反應，其特性有(1)實際與理想中的工作一致；(2)認同於已選擇的工作；(3)不願意另外尋找工作。
Angle & Perry	1981	組織承諾是個人對組織的關心與忠誠的態度，具有組織承諾感的人，會比較願意為組織奉獻心力。
Farrell & Rusbult	1981	以投資模式解釋及預測組織承諾，他們將組織承諾訂為對獎賞—成本關係的滿意程度、個人投資大小及對其他工作機會的判斷組合。即個人對組織獎賞的滿意度越高，所投資的成本越大，而其他工作機會越少的話，個人對組織的承諾感越高。
Mowday, Porter, & Steers	1982	認為組織承諾發生於當個人認同於組織，並願意致力於組織目標與價值。指出組織承諾是組織中的成員對組織的一種全面的態度傾向。
Wiener	1982	指出組織承諾是一種內化的規範力，使行為配合組織目標及利益。由高度組織承諾感所導致的行為，具有下列特色：(1)可反映出個人對組織的犧牲；(2)可顯示出行為具有持續性，較不受環境所影響；(3)可顯示出個人對組織的關注，及對組織投入大量的心力與時間。
Blau & Boal	1987	認為組織承諾是個人認同組織目標與組織整體，並希望維持為該組織一份子的強度
黃國隆	民75	教師組織承諾包括(1)對學校的正面評價(2)對學校努力及進修意願(3)對學校的向心力(4)留職傾向。

表 2.6 學者對組織承諾所下之定義 (續二)

學者	年代	定義
丁虹	民76	個人對於某一組織的認同及投入的態度傾向的相對強度，有三個特徵：(1)深信並接受組織之目的及價值(2)願意為組織投入高度的努力(3)具有強烈的慾望以維持組織成員的身分
陳金水	民78	組織承諾是指(1)個人對組織的目標和價值有著強烈的信仰和接受(2)個人願意在行動上付出更多的努力(3)個人希望繼續成為組織的一份子
梁瑞安	民79	指個人對組織目標與價值，有著強烈的認同感，對組織中心關懷，願意為組織付出心力，且希望繼續成為組織的一份子。
林靜如	民79	係指個人對組織目標與價值，有著強烈的信仰和接受，願意為組織努力，並且希望繼續成為組織的一份子。
劉春榮	民82	組織承諾是組織成員對組織的認同、努力意願及希望繼續留在組織工作的一種態度或內在傾向。
蔡寬信	民82	係指個人將組織的目標與價值內化，對組織有強烈的認同感和忠誠度，願意為組織付出一己的心力。
蔡進雄	民82	組織成員願意為組織付出更多的努力，並認同組織的目標與價值，且希望繼續留職的一種態度傾向。
莊榮霖	民83	指學校職員對組織的忠誠度，達成組織目標的意願，接受組織的價值觀，對組織的正面評價以及渴望成為組織的一份子的程度。
詹婷姬	民83	教師願意為目前的學校付出更多的努力，並且認同學校組織的目標與價值，且願意留在同一學校服務態度的傾向。
張品芬	民84	個人認同和投入某特殊組織的相對強度，有三項特徵：(1)深信並接受組織之目標及價值(2)願意為組織投入高度的努力(3)希望成為組織的一份子。

表 2.6 學者對組織承諾所下之定義 (續三)

學者	年代	定義
邱馨儀	民85	組織成員對組織目標、價值、信念的認同，並且願意為組織付出更多努力，與希望留在組織的態度。
涂善德	民86	教師認同學校的教育目標與價值，願意為學校付出更多的心力與貢獻，同時渴望繼續成為學校的一份子。
張瑞春	民87	將組織承諾定義為：組織成員對組織的認同及願意為組織付出額外的努力，以協助達成組織目標的程度。
林鈺琴	民88	組織承諾是工作滿足與組織公民行為之共同影響來源。
陳海鳴 余靜文	民89	組織承諾乃是組織成員認同組織目標，並以身為組織一份子為榮表現出對組織的忠誠與願意為組織目標盡心盡力的態度與行為。

資料來源：1. 陳宗賢 (民 92)，員工協助方案與組織氣候對工作士氣、組織承諾與離職傾向之關聯性研究—以上市公司為例，南華大學管理研究所碩士論文

2. 部分本研究整理

綜合上述組織承諾的意義可得知，能夠使組織成員真正主動積極為組織目標而努力的承諾，主要是基於態度或是情感的正面導向，因此，本研究將組織承諾定義為：組織成員對組織價值的認同、維持組織成員的身份及願意為組織投入高度努力以達成組織目標的程度。

近年來組織承諾為管理學者及組織學者關注的研究焦點，Steers (1977) 認為組織承諾受重視的原因有二：

- (1) 組織承諾為員工離職留任行為具有預測力。
- (2) 組織承諾較高員工其工作績效較佳

## 2.4.2 組織承諾重要性及影響性

根據Randall (1987) 之研究指出，組織承諾會對個人及組織產生影響，其依據認同水準低度、中度與高度三水準進行對個人及組織探討正面與負面之影響，茲將組織承諾及影響性整理如表2.7組織承諾重要性。

表 2.7 組織承諾重要性及影響性

項目		個人		組織	
		正面	負面	正面	負面
認同水準	低度	1. 個人之創新性、革新性 2. 更有效的人力資源的運用	1. 個人低事業前程進展及低晉升。 2. 可能被迫開除、辭職、或奮力使組織的目標失敗。	1. 對於績效差員工的辭職可減少組織的損失，反而可提高士氣、便於重新安排分配，為組織帶來有利的結果。 2. 從弊端揭發者的行為可以反省自己，得到間接的助益。	1. 較高的離職、遲到、缺席、工作品質低。 2. 對組織不忠誠、留職意願缺乏。 3. 以非法活動對付組織。 4. 限制額外角色行為、角色模型化的損失、帶來傷害的後果。 5. 限制組織對員工的控制。

表 2.7 組織承諾重要性及影響性 (續一)

項目		個人		組織	
		正面	負面	正面	負面
	中 度	1. 增加個人歸屬感、安全感、績效、忠誠度及責任 2. 創新個人主 3. 從組織中，清楚獲得身份分明的維	1. 員工事業對前程的發展和晉升的影響。 2. 對於分割性的承諾認同之間不易取得妥協。	1. 增加員工的在職年資。 2. 降低辭職意願、離職的異動率。 3. 使員工有較高的工作滿足感。	1. 員工可能限制額外的角色的行為及公民權利義務的行為。 2. 員工可能平衡組織中與非工作方面的需求。 3. 可能降低組織的效率
認 同 水 準	高 度	1. 促進個人的事業前程發展和報酬提高。 2. 員工行為會受到的組織獎勵。 3. 個人被提供一個熱情的職業。	1. 個人的成長、創造力、成就的機會被受到抑制。 2. 官僚抗拒改變。 3. 在社會及家庭造成壓力及緊張之關係。 4. 缺乏與同事之團結。 5. 對工作以外的組織活動之參與因時間及經歷之限制。	1. 維持一個安全及穩定的工作團體。 2. 員工為了較高生產力，而接受組織的需求。 3. 高水準的競爭力及績效。 4. 容易達成組織的目標。	1. 無效的人力資源運用。 2. 缺乏組織性、創新及適應性。 3. 堅守過去不合時宜的政策及程序。 4. 過度狂熱的行為者會激怒其他員工，並與組織外部人員敵。 5. 從事非法和不道德的法，在組織的利益下被認同。

資料來源：Randall, Donna M., ( 1987 ) ,Commitment and the Organization;The Organization Man Revisited , Academy of Management Review,Vol.12,No.3,p.462.

由上表可知組織承諾認同水準低時，對員工產生負面之影響，如可能被迫開除、辭職、或奮力使組織的目標失敗，而對組織而言則產生較

高的離職、遲到、缺席、工作品質低或對組織不忠誠、留職意願缺乏。  
(引述陳宗賢，民92)

### 2.4.3 組織承諾的衡量方式

本研究係採用Mowday (1979) 等人的觀點，作為問卷的基礎，即個人對於組織的認同及投入的態度傾向的相對強度，它具有兩個特徵：

1. 願意為組織投注高度的努力（努力與價值承諾）。
2. 具有強度的慾望以維持組織成員的身分，深信並接受組織的目標及價值（留職承諾）。

### 2.4.4 影響組織承諾的前因後果變項

有關組織承諾之研究，主要在探討組織承諾形成的前因變項，以及個人在組織之行為所產生的後果變項。茲列舉組織承諾的理論模式如下：

#### (一) Steers之組織承諾前因後果模式

Steers(1997)將組織承諾的前因變項分為個人特質、工作特性及工作經驗三部份；後果變項分為留職意願、留職需求、出席率及工作績效等，其前因後果關係如下圖2.1。

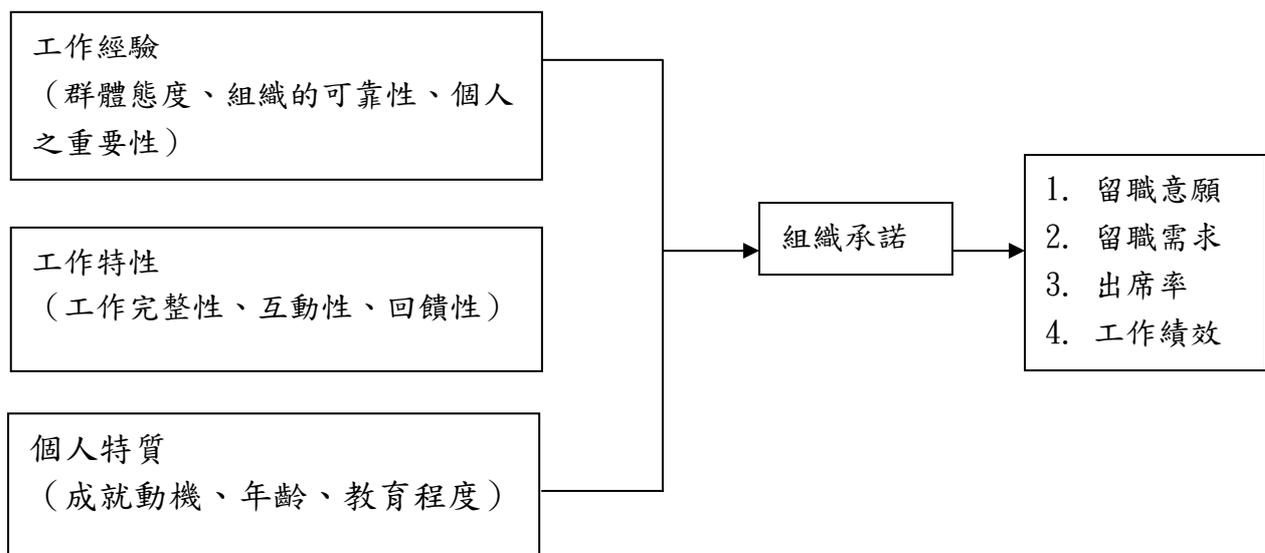


圖 2.1 Steers 組織承諾前因後果模式圖

資料來源：Steers, Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment,  
Administrative Science Quarterly, 22, 1977

(二) Mowday, Porter, & Steers (1982) 提出影響組織承諾的四個前因變項和五個可能的後果變項。前因變項有：

1. 個人特徵：包括年齡、年資、教育水準、性別、種族和人格特質。  
角色特徵：包括工作範圍、挑戰性、角色衝突和角色混淆。
2. 結構性特徵：包括組織規範、工會介入、控制幅度、正式化、分權程度以及決策參與程度等。
3. 工作經驗：包括組織的可依賴性、個人知覺受重視的程度及群體的規範。

後果變項則包括工作績效、年資、缺勤、怠工以及離職。

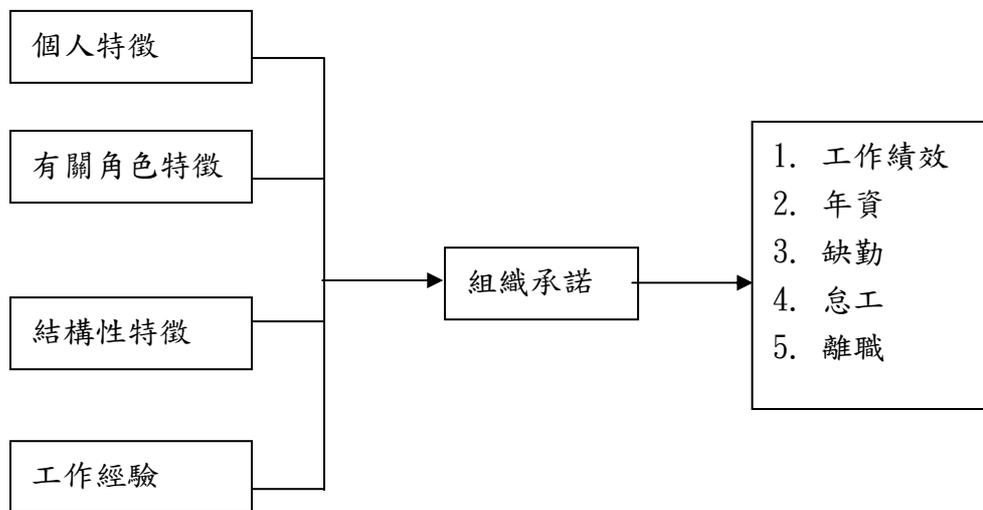


圖 2.2 Mowday, Porter, & Steers 之理論模式

資料來源：Mowday, Porter, & Steers, Employee-Organization Linkage-The Psychology of Commitment Absenteeism and Turnover, N.Y. : Academic Press, 1982.

### (三) 黃國隆教授的組織承諾模式

黃國隆（民75）接受Steers(1977)、Stevens(1978)、Morris and Sherman(1981)及Morrow(1983)等學者的觀點。認為組織承諾同時受到環境變項與個人變項兩類。

1. 環境變項分為組織環境(如領導型態、組織氣候…等);工作特性(如角色明確性、工作群體對組織的態度、組織對個人重視程度…等)。
2. 個人變項分為人口統計變項(如年齡、性別、年資…等);性格特質(如成就動機、性別角色、個人價值觀…等);認知與期望(如個人自認為對組織所做的投資以及從組織所獲得之報償…等)。

## 2.4.5 組織承諾相關研究

李香毅（民91）地方政府員工的知識學習、工作壓力對其組織承諾、工作投入與工作行為影響之研究—以嘉義縣政府為例，就發現顯示出縣府員工對工作崗位努力的付出，大家均認為對縣府是值得犧牲奉獻，對縣府具有相當程度的認同感，並且願意為縣府付出努力。

王秋慶（91）探討最基層之地政事務所員工的溝通滿足與組織氣候對其工作壓力、組織承諾與離職傾向的影響，研究主要發現：年齡層界於31~35歲學歷是專科、大學者在溝通滿足、組織氣候、組織承諾之感受度偏低，工作壓力、離職傾向之感受度偏高，並隨著年齡增長而有較佳之認同感。

## 2.5 工作績效

本節將針對績效的定義、工作績效定義、工作績效的衡量研究分別進行探討。

### 2.5.1 績效的定義

績效（Performance）一詞在字面上的意義是指「表現的程度」，但在管理學上的激勵理論中，則將之解釋為「一個員工完成一件工作」（劉明德，民82）。而在組織行為上，績效指的是「效率（efficiency）、效能（effectiveness）與效力（efficacy）三方面的整體表現」。

所謂工作績效(Job performance)是指「工作中的個人或團體所表現之任務達成的質與量」（Schermerhorn，1999）。而工作績效因為必須提供員工或企業矯正偏差的訊息，所以必須經過評量之後才能運用。基本

上績效的評量是一種控制的功能，具有檢驗的角色。績效評量是控制程序的一環，所以也必須與控制的其他功能配合才有意義（吳秉恩，民75）。

根據Robbins（1986）：績效評估是為了達到以下幾個目的，1.協助一般的人事決定，例如將績效評量結果提供管理者做出升遷、調任、解僱等之重要決策。2.績效評量是發展甄選計劃有效性的指標。3.指出訓練及發展的需要。4.提供員工回饋，使員工知道組織如何評估他的表現。5.訂立獎勵的基礎。

另外吳秉恩(民75)另提出三個績效評估的目的，即績效評估可用來作為評估、甄選及工作指派的標準，協助個人及部門了解其對目標的貢獻程度，同時績效評估也可以提供資訊作為工作時序計劃、預算編制及人力資源規劃之依據。由以上學者所述，績效管理及評估對人員本身及組織的發展都扮演很重要的角色。若組織能將影響員工績效的因素多加瞭解，則將可對這些因素加以調整進而提高組織目標的達成程度。

### 2.5.2 工作績效定義

由於個別研究者本身之研究目的不同或學派不同，對於工作績效的定義，各學者看法不全然相同，茲將工作績效的定義分述如下：

表 2.8 工作績效的定義

研究者	年代	工作績效定義
Kane	1976	認為工作績效是指：『員工在某特定期間內，執行工作時所達成結果的記錄』。
Boyatzis	1982	將工作績效定義為：『從事特別的行動以達成工作要求，並能夠維持或符合組織環境的條件、政策及程序』。
French & Seward	1983	認為績效是指一項行動方案達成目標的程度，一般實證研究所採用的績效項目常因研究對象之不同而有所差異，其原因主要是各產業的組織目標、結構不同，而採取不同的目標。

表 2.8 工作績效的定義（續一）

研究者	年代	工作績效定義
Borman & Motowidlo	1993	將工作績效定義為：『所有與組織目標有關的行為，且此行為可依個體對組織目標貢獻程度的高低予以測量』
Campbell, Gasser & Oswald	1996	提出一般工作績效理論或模型應包含二個廣義論題的觀點：一為績效領域的向度結構應包含能定義或區別大體上適用於所有工作之工作績效分類結果；其次為工作績效前因及其各構面要素間的因果關係，應包含識別那些足以解釋工作績效變異的因素，以及顯示彼此間因果順序的結果。
Motowidlo & Borman	1997	認為工作績效是具行為性、事件性、可評價性及多面向的，係個體在一標準時間內在組織中不連續行為事件的總值，是被用來驅動預測變數發展及有效的動力。認為工作績效是指：『工作中的個人或團體所表現之任務達成的質與量』。
蘇義祥	民 88	『工作績效是指一個人的工作貢獻之價值、工作之品質或數量，亦即員工的生產力；當員工之生產力高時，表示組織之整體經營績效高。』

資料來源：1. 蘇麗美（民 91），組織政治知覺的類型及各類型中組織政治知覺對組織承諾與工作績效的影響，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。

2. 表格為本研究整理

### 2.5.3 工作績效的衡量

Herry（1978）認為，績效概念運用於行政機關，其意義為「效率」及「效果」。「效率」所指以最小可能的資源達成既定的產出，「效果」所指為民服務的最終產出，內涵有品質的概念。

Brain Vsilaner & Ecwin Soniate（1980）認為行政機關服務績效是由效率、效能、品質三大面向所構成，其測量指標如下：

1. 效率：投入與產出之比值
2. 效能：投入與結果之比值（結果與影響）
3. 品質：即時性、可靠性、回應性、服務層次及服務對象的參與及滿意度。

國內學者吳堯峰（民70）認為行政機關績效衡量應分為有形與無形因素：1. 有形因素：包括評估指標數量基數、質量基數、時效基數、資源運用。2. 無形因素：包括目標正確度、計劃適切程度、協調合作程度、組織運用情形、影響士氣情形。

何永福，楊國安（民82）認為組織中個人的工作績效通常有四種方式來衡量，1. 絕對標準法，是指訂立一個標準後，然後再評估員工是否達到這個標準。使用絕對標準評估績效時員工相互之間是不做比較的。常見的絕對標準有（1）特徵評核法（Trait-rating Scale）（2）行為定向評核法（Behaviorally-anchored Rating Scale）（3）行為觀察評核法（Behavioral Observation Scale）。2. 相對標準法，即綜合各量度的內容

後將員工互相評比並排列優劣次序。3. 目標擬定法，是指評估員工績效是由衡量他們完成特殊設定的目標和關鍵事務的成功度來決定。這一類的績效評估方式大多是針對工作結果而非工作行為。4. 直接指標法，指依據一些重要的指標如生產效率、缺席率為根據，判斷員工的工作表現。

鐘起岱（民82）認為政府生產力乃政府機關改善現況之意志，表現在公共服務行動的效率、效果與品質的全盤績效上。

另國內學者蕭灌修（民83）認為政府機關組織之績效提昇方面可由下列幾方面著手：1. 需加強組織決策人員理性決策考量，多從施政效益減少成本投入，提昇施政績效及改善為民服務績效，以及儘量避免因官僚組織運作與政治鬥爭造成有所扭曲偏失之決策。2. 建立成本效益觀念，避免因成本失控，而造成效益受損。3. 加強研究發展，推動行政改革創新，以提昇績效與服務品質。4. 建立為民服務觀念，顧及民眾需求，推動便民措施，使民眾得到真正的服務。5. 建立情理法的行事準則，加強施政禮貌文化，消除行政人員的冷漠或是消極的態度。6. 及時修定法規、精簡組織與人員，積極培養更多的菁英人員，以提昇決策品質並帶動行政革新。7. 於複雜多變的環境下培養危機處理能力，並分派責任演練，以備萬一。8. 輔之以進步科技作支援，強化行政管理系統有效運作；與同僚間相互學習控制，建立優良文化。

另外Gatewood & Feild（1998）提到，績效衡量的項目主要分為四種類型：1. 生產性資料，例如產出數量或品質。2. 人力資源資料，例如員工的缺席及離職狀況。3. 績效衡量項目是指訓練有效性，衡量的方式是利用測驗或模擬情境來評估接受訓練的員工績效是否有提昇。4. 利用主管或同儕對員工的績效表現提出判斷性的評估。

Robbins (1998) 另外將工作績效衡量項目分做三類：1、「員工的工作成果」。2、「員工的工作行為」。3、「員工特質」，這一類指標包含「好的態度」、「可依賴的」、「合作的」、「有自信的」、「富有經驗的」等等。

於嘉玲 (民89) 行政部門之績效評估，應該是以衡量是否有效使用資源，提供高品質的公共服務為其主要界定範圍，其中效率與效果 (含品質) 是共同接受的兩大因素績效衡量的方式會因企業屬性不同，採用的方法各異。一般而言，大多數機構會採用一種以上的方法以求客觀。績效評量可由自評或他人評量來完成。

Meyer (1980)、Anderson (1984) 的研究發現，員工往往會高估自己的工作績效，出現過分寬容的評估趨勢，但是 Thornton (1980) 的研究卻發現，自我評估的月暈效果較小，意即人們經常都能認識到自己的長處與弱點，並正確的做出評估 (葉椒椒，民84)。

## 2.6 變項間相關性研究

### 2.6.1 組織政治知覺與組織承諾之關係

Drory, A. (1993) 認為組織政治知覺會影響工作態度，組織政治知覺越高則組織承諾越低，尤其是職位較低者其負相關的程度越大，所以推論職位較低者，若有組織政治知覺則其潛在毀損效力大於職位較高者。

蘇明琪 (民83) 驗證組織政治知覺與組織承諾有顯著的負相關，認為組織政治的運作是不可避免的，但仍要顧及員工對組織的政治知覺，否則可能導致有價值員工流失，尤其要優先縮小在薪資及升遷的政策與

實務的政治知覺，使得組織的生存更臻健康。

陳黃煌(民85) 驗證組織政治知覺各構面與組織承諾構面都有顯著的負相關，其中以價值承諾與上司行為政治知覺負相關的程度最大。

胡其安(民88) 認為衝突會對於工作環境感到不確定性升高，員工感覺到工作環境的不安而採取政治活動，進而加深員工對於組織政治認知程度。驗證組織政治知覺與組織承諾有顯著的負相關。

李民安(民91) 研究指出組織政治知覺確對工作滿足、工作壓力及組織承諾，造成負面影響，並發現瞭解與年資在組織政治知覺及工作滿足間具有顯著之干擾效果；內外控信念則在組織政治知覺及組織承諾間具有顯著之干擾效果。

陳序維(民91) 研究指出組織政治知覺與組織承諾之間的確存在有顯著的負相關，但僅組織政治知覺的「上司行為」與組織公平的三構面「價值承諾」、「努力承諾」與「留職承諾」均呈現最顯著的負向關係。

蘇麗美(民91) 研究指出組織政治知覺中「上司與同事行為」及「政策與實務差距」與情感性承諾及規範性承諾呈顯著負相關，而「上司與同事行為」則與持續性承諾呈顯著正相關。

林士譽(民91) 研究指出組織政治知覺與組織承諾呈現負相關，在分析中發現，上司與同事政治行為、保持沈默靜待好處、政策與實務差距之組織政治知覺愈高，則規範性承諾會愈低；上司與同事政治行為、保持沈默靜待好處、政策與實務差距之組織政治知覺愈低，則情感性承諾會愈低。

李衍新(民92) 研究結果指出台電台南區處員工的組織政治知覺與組織承諾間呈顯著負相關，而與努力價值承諾也都呈現負相關，但努力

與價值承諾與「一般政治行為知覺」、「同事與小團體政治知覺」並無顯著負相關。不過，整體而言，組織政治知覺與組織承諾間呈現顯著的負相關，即員工組織政治知覺愈高，則其組織承諾程度愈低。

綜合上述文獻彙整組織政治知覺與組織承諾之關係，詳如表2.9

表 2.9 組織政治知覺與組織承諾之關係

年代	研究者	結果
1993	Drory	不顯著
民83	蘇明琪	負相關
民85	陳黃煌	負相關
民88	胡其安	負相關
民91	李民安	負相關
民91	陳序維	負相關
民91	林士譽	負相關
民92	李衍新	負相關

資料來源：本研究整理

依據上述文獻探討結果，本研究將探討組織政治知覺構面與組織承諾構面關係。

## 2.6.2 組織政治知覺與工作績效之關係

Witt (1998) 研究發現，組織政治知覺與工作績效呈負相關。

Kacmar, Bozeman et al. (1999)，亦發現組織政治知覺與工作績效間均呈負相關。

Vigoda (2000) 則發現組織政治知覺與角色內工作績效呈負相關。Randall et al. (1999) 的研究顯示組織政治知覺與工作績效間並無關聯。

Ferris et al., (1996) 則於研究中使用「程序公平理論 (The theory of procedural justice)」去探討組織政治與人力資源管理系統運作及決策程序間之關係。研究發現，如果系統中缺乏最基本的公正及公平原則時，將造成組織中成員組織政治知覺程度增加及影響組織效能 (organizational outcomes)。提出員工本身對「組織公正及公平的知覺」將反映出該職場的政治氣候 (political climate)，並將導致整個組織表現的差異。

Ferris, Harrell-Cook & Dulebohn (1998) 研究發現，組織政治將導致員工的負面反應 (negative repercussion)，其中包括「忽視行為」及「離職傾向」。故當組織中某些成員濫用政治行為以謀取其私利時，將破壞原本以公平及公正為基礎的人力資源管理系統運作，此政治行為不可避免的對組織中其他成員造成衝擊；可能採取的反應包括離職或是留在現職，但卻改以採取「忽視行為」加以因應。

如果組織中的內部政治確會對員工的工作態度 (如離職及忽視行為) 產生影響，那麼我們就更有理由相信，「組織政治」最終將對員工實際的工作表現造成影響。因為當組織中成員已有離開組織的計劃時，他們的心思及精力將會轉移到其他可能新的工作機會上，並忽視其原本

之工作職責，而上述現象都將造成工作表現的降低。

洪英正（民 85）則認為，當個人知覺到工作績效可以使個人自尊需求獲得滿足，且工作績效可以經由個人的努力而獲得時，個人便會在工作積極投入。

李安民（民 91）則將組織政治知覺與「公平理論」及「期望理論」相關理論結合後提出，員工工作動機的產生是依賴「工作績效---報償」間的聯結程度而定。然而在政治環境中，報償的分配卻是基於工作績效以外的外在因素所決定（Kacmar & Ferris, 1991），因此推論組織政治知覺程度的增加將削弱員工的工作績效。且員工會拿自己對工作的付出和報償跟其他員工之付出與報償作比較，並試圖修正其中不公平的狀態。

蘇麗美（民 91）研究指出組織政治知覺中僅有「政策與實務差距」構面與任務績效及脈絡績效呈顯著負相關，組織政治知覺與工作績效的關係並不一致，大部分的研究結果都呈現負相關及部分不顯著。

黃素貞（民 91）研究結果組織政治知覺與工作績效呈現不顯著相關，干擾變項工作投入對於組織政治知覺及工作績效間不具干擾效果。

林士譽（民 91）研究結果組織政治知覺與工作績效呈現不顯著相關，只有當政策與實務差距之組織政治知覺愈高時，任務績效及情境績效會愈低。

謝慶鎰（民 91）研究指出公營企業成員對組織政治知覺與工作績效呈負相關，但不顯著；民營企業成員對組織政治知覺與工作績效則呈顯著負相關，以「薪資、升遷政策與實務差距」的影響最大，「情境績效」的解釋力最高。

綜合上述文獻彙整組織政治知覺與工作績效之關係，詳如表 2.10

表 2.10 組織政治知覺與工作績效之關係

年代	研究者	結果
1998	Witt	負相關
1999	Kacmar, Bozeman et al.	負相關
1999	Randall et al.	不顯著
2000	Vigoda	負相關
民 91	蘇麗美	僅「政治與實務差距」與工作績效呈現負相關，其餘不顯著
民 91	黃素貞	不顯著
民 91	林士譽	不顯著
民 91	謝慶鎰	負相關

資料來源：本研究整理

依據上述文獻探討結果，本研究將探討組織政治知覺構面與工作績效構面關係。

### 2.6.3 組織氣候與組織承諾之關係

林營松（民82）研究結果顯示組織氣候對組織承諾之影響效果，主要是透過獎酬、結構與人情等構面對努力承諾、留職承諾及價值承諾之影響所造成。

李玉竹（民84）研究顯示教師對組織氣候之知覺與其組織承諾間其有顯著正相關，因此提高教師對組織氣候之正面知覺，相對地可提高教師在各構面上的組織承諾感。而對組織承諾各個構面具有解釋力的組織氣候構面為結構、責任、獎酬、支持、衝突及認同等。

張瑞春（民87）研究結果顯示組織氣候中領導型態、制度規劃及人際關係對組織承諾有顯著性的正向影響，

蔣景清（民91）以組織氣候為自變項，組織承諾為中介變項，組織

公民行為為依變項，針對個案C 工廠進行研究，其結果發現組織氣候、組織承諾與組織公民行為三者彼此具有正相關。個人變項對組織氣候、組織承諾與組織公民行為間之關係具部份的干擾效果。

陳宗賢（民92）研究顯示出組織氣候對組織承諾有正向影響，組織承諾對離職傾向有負面影響。

綜合上述文獻彙整組織氣候與組織承諾之關係，詳如表2.11

表 2.11 組織氣候與組織承諾之關係

年代	研究者	結果
民 84	李玉竹	正相關
民 87	張瑞春	正向影響
民 91	莊景清	正相關
民 92	陳宗賢	正向影響

資料來源：本研究整理

#### 2.6.4 角色壓力與組織承諾之關係

林滄彬（民89）研究指出個人特徵中，低年齡、低年資、低薪資、非主管職及未婚者其所知覺的角色壓力較高，高年齡、高年資、高薪資、主管職及已婚者，其所知覺的組織承諾較高，角色壓力及其各構面與組織承諾呈顯著負相關。

趙秀真（民91）研究指出角色壓力與組織承諾有負向影響，意即降

低會計人員角色壓力知覺可以提昇會計單位組織文化、學校組織承諾、主計機構組織承諾知覺。

陳筱明（民91）研究指出角色壓力對組織承諾有負向影響，臨床護理教師的角色壓力與組織承諾會因部分個人屬性不同而有顯著差異；認為臨床護理教師研究者及病人照顧提供者的角色愈重要者，感受到的角色壓力愈低，社會支持可以減輕角色壓力、增加組織承諾，並能緩衝角色壓力對組織承諾的負向影響。

綜合上述文獻彙整角色壓力與組織承諾之關係，詳如表2.12

表 2.12 角色壓力與組織承諾之關係

年代	研究者	結果
民89	林滄彬	負相關
民91	趙秀真	負向影響
民91	陳筱明	負向影響

資料來源：本研究整理

### 2.6.5 角色壓力與工作績效之關係

朱明謙（民90）研究指出高科技人員之工作壓力與工作績效間有顯著的相關存在。與整體工作績效呈負相關，此外，工作壓力對工作績效有顯著的預測力。因此，若給予高科技員工適度之工作壓力，將有助於工作績效的提昇。

### 2.6.6 組織承諾與工作績效之關係

余燧賓（民 91）研究指出組織承諾對工作績效具有顯著正向影響，組織承諾對於管理型態與工作績效具有「中介效果」存在。

### 第三章 研究方法

#### 3.1 研究架構

本研究依據研究動機、研究目的及有關文獻探討整理分析提出下列研究架構，本研究架構以「個人屬性」、「組織政治知覺」、「組織氣候」、「角色壓力」為自變數，「組織承諾」為中介變數，「工作績效」為依變數，來探討稅務人員工作績效之研究，其研究架構如圖

3.1 本研究之研究架構圖所示：

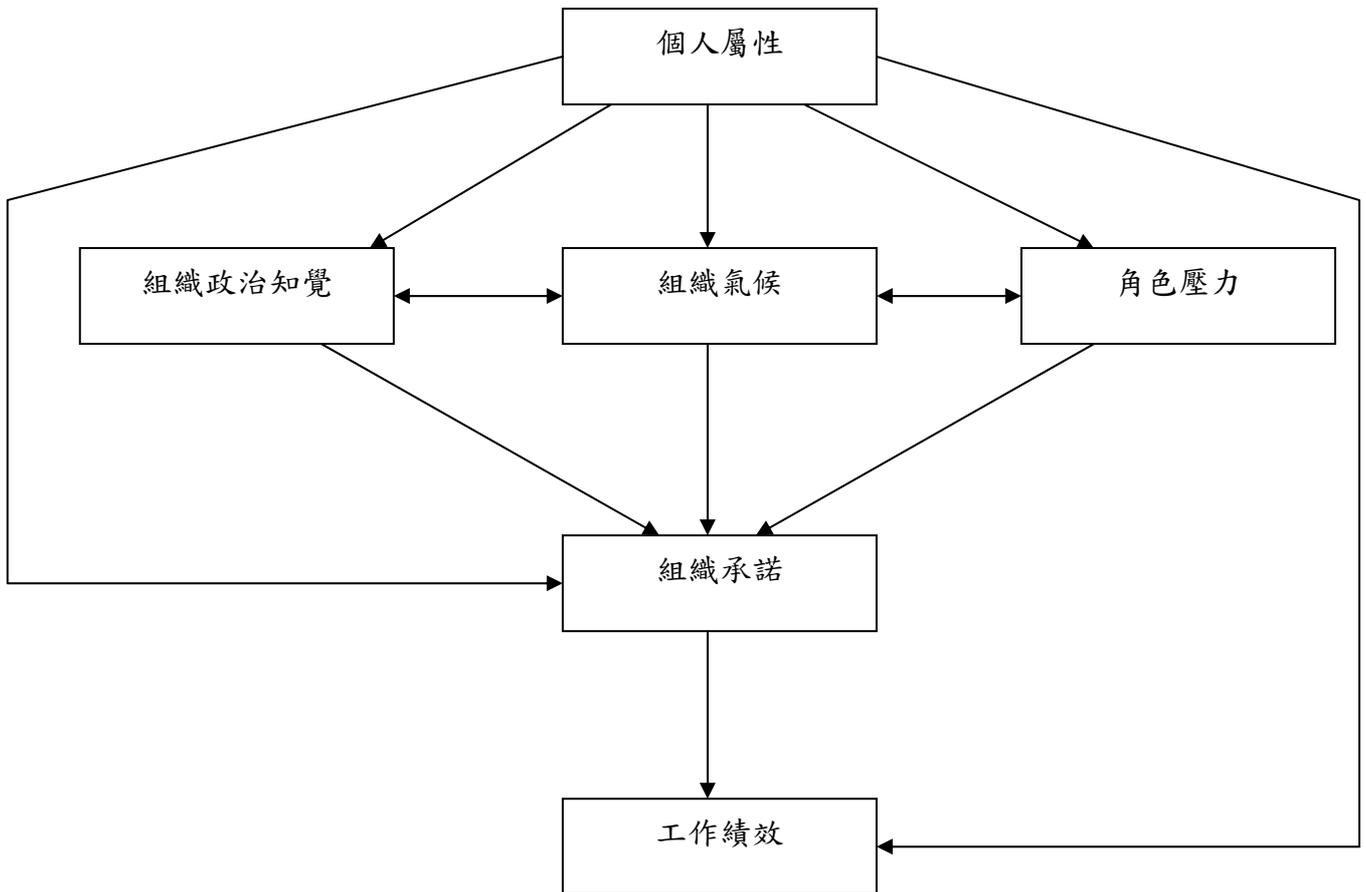


圖 3.1 本研究之研究架構圖

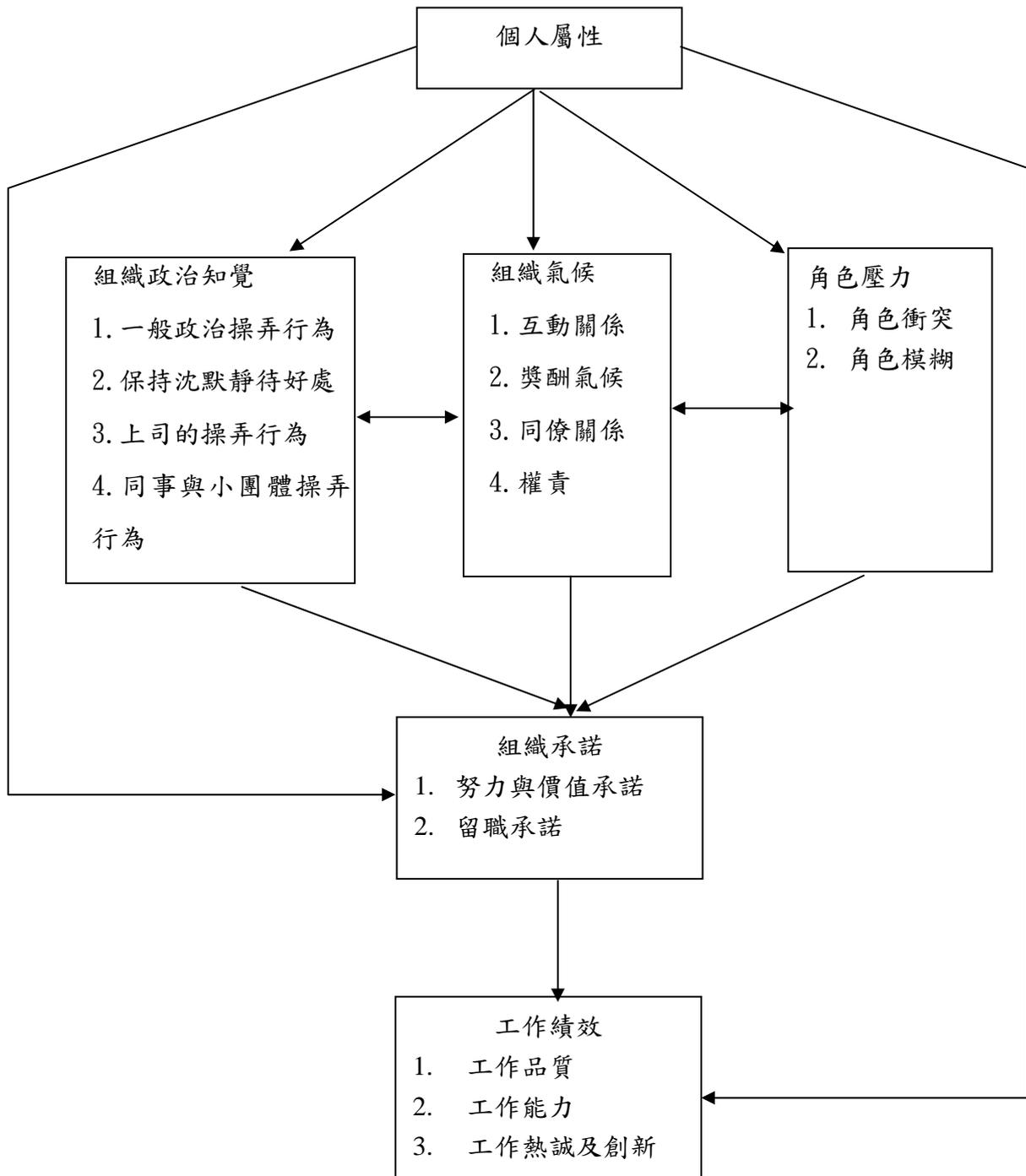


圖 3.2 本研究之研究架構及相關子構面圖

## 3.2 研究假設

### 一、差異性的假設

假設 1-1：不同的個人屬性對組織政治知覺無顯著差異。

假設 1-2：不同的個人屬性對組織氣候無顯著差異。

假設 1-3：不同的個人屬性對角色壓力無顯著差異。

假設 1-4：不同的個人屬性對組織承諾無顯著差異。

假設 1-5：不同的個人屬性對工作績效無顯著差異。

### 二、相關性假設

假設 2-1：組織政治知覺為與組織氣候之無顯著相關。

假設 2-1-1：組織政治知覺與組織氣候之「互動關係」無顯著相關。

假設 2-1-2：組織政治知覺與組織氣候之「獎酬氣候」無顯著相關。

假設 2-1-3：組織政治知覺與組織氣候之「同僚關係」無顯著相關。

假設 2-1-4：組織政治知覺與組織氣候之「權責」無顯著相關。

假設 2-2：組織政治知覺為與角色壓力無顯著相關。

假設 2-2-1：組織政治知覺為與角色壓力之「角色模糊」無顯著相關。

假設 2-2-2：組織政治知覺為與角色壓力之「角色衝突」無顯著相關。

假設 2-3：組織政治知覺與組織承諾無顯著相關。

假設 2-3-1：組織政治知覺與組織承諾之「努力與價值承諾」無顯著相關。

假設 2-3-2：組織政治知覺與組織承諾之「留職承諾」無顯著相關。

假設 2-4：組織政治知覺與工作績效無顯著相關。

假設 2-4-1：組織政治知覺與工作績效之「工作品質」無顯著相關。

假設2-4-2：組織政治知覺與工作績效之「工作能力」無顯著相關。

假設2-4-3：組織政治知覺與工作績效之「工作熱誠與創新」無顯著相關。

假設2-5：組織氣候與角色壓力無顯著相關。

假設2-5-1：組織氣候與角色壓力之「角色模糊」無顯著相關。

假設2-5-2：組織氣候與角色壓力之「角色衝突」無顯著相關。

假設2-6：組織氣候與組織承諾無顯著相關。

假設2-6-1：組織氣候與組織承諾之「努力與價值承諾」無顯著相關。  
假設2-6-2：組織氣候與組織承諾之「留職承諾」無顯著相關。

假設2-7：角色壓力與組織承諾無顯著相關。

假設2-7-1：角色壓力與組織承諾之「努力與價值承諾」無顯著相關。  
假設2-7-2：角色壓力與組織承諾之「留職承諾」無顯著相關。

假設2-8：角色壓力與工作績效無顯著相關。

假設2-8-1：角色壓力與工作績效之「工作品質」無顯著相關。

假設2-8-2：角色壓力與工作績效之「工作能力」無顯著相關。

假設2-8-3：角色壓力與工作績效之「工作熱誠與創新」無顯著相關。

假設2-9：組織承諾與工作績效無顯著相關。

假設2-9-1：組織承諾與工作績效之「工作品質」無顯著相關。

假設2-9-2：組織承諾與工作績效之「工作能力」無顯著相關。

假設2-9-3：組織承諾與工作績效之「工作熱誠與創新」無顯著相關。

### 三、變項間之影響關係

假設3-1：稅務人員的組織政治知覺、組織氣候、角色壓力與組織

承諾對工作績效之工作品質構面無顯著影響。

假設3-2：稅務人員的組織政治知覺、組織氣候、角色壓力與組織承諾對工作績效之工作能力構面無顯著影響。

假設3-3：稅務人員的組織政治知覺、組織氣候、角色壓力與組織承諾對工作績效之工作熱誠與創新構面無顯著影響。

四、不同集群的員工對工作績效的認知差異情形探討部份。

虛無假設四：

假設4.1：不同集群的員工對工作績效的認知無顯著差異。

### 3.3 研究變項操作性定義

本研究之自變項包括個人屬性、組織政治知覺、組織氣候、角色壓力四類，依變項為工作績效，中介變項為組織承諾，茲就各研究變數之定義說明如下：

一、個人屬性：

1. 性別：受試者性別，分為(1)男(2)女兩組。
2. 年齡：依受試者的年齡區分為(1)未滿30歲(2)滿31歲以上—40歲以下(3)滿41歲—50歲以下(4)滿51歲以上。
3. 婚姻：受試者婚姻狀況，區分為(1)已婚(2)未婚(3)其他。
4. 服務年資：依受試者的服務年資填答(1)5年以內(2)6—10年(3)11—20年(4)21年以上。
5. 職位：區分為(1)臨時及約僱人員(2)委任人員(3)薦任非主管(4)薦任主管以上。
6. 學歷：依受試者學歷區分為(1)高中職及以下(2)專科(3)大學以上。

## 二、組織政治知覺

### (一) 操作性定義

組織政治知覺是指個人對他人的政治活動產生的知覺，代表受試者視其工作環境政治化（對於他人從事促進己身利益的行為，而認為是不公正且不公平）的程度，其量表測量的方法是「個人的反應是對事實的知覺，而非事實本身」。

1. 一般政治操弄行為：員工知覺到其他員工進行非正式的政治行為。
2. 保持沉默靜待好處：員工知覺到在組織之中無須表達自己的意見和立場，以趨吉避凶。
3. 上司的操弄行為：員工知覺到上司進行非正式的政治行為。
4. 同事與小團體的操弄行為：員工知覺到同事進行非正式的政治行為。

### (二) 衡量工具

本研究主要採用 Kacmar, Carlson (1997) 所修訂之組織政治知覺量表 (POPS)，題目內容參照劉超平 (民 92) 翻譯，題目為 26 題組織政治知覺量表，刪除原問卷 5、6、12-15「薪資和升遷」不適用本機關的題目，原問卷之第 1、2 題測「一般政治操弄行為」，問卷之第 3、4、7-11 題測量「保持沉默靜待好處」及。另參考 Ferris, Kacmar (1992) 所使用的 11 題量測「上司的行為」及「同事與小團體的行為」，問卷之第 16、19、21、24、25 題量測量「上司的操弄行為」，第 17、18、20、22、23、26 題量測量「同事與小團體的操弄行為」，題目修正為 20 題的組織政治知覺量表。

## 三、組織氣候

### (一) 操作型定義：

組織氣候是在一個特定的環境中個人直接或間接對於此環境的知

覺；一種整體與主觀的環境觀念來解釋組織內員工的行為動機與其表現的行為。

#### (二) 衡量的工具：

在文獻探討的過程發現近來對於組織氣候構面的分類都與 Litwin & Stringer (1968) 所提的構面分類有所相似，本研究的量表源自「Litwin & Stringer (1968) 的分類為研究者較常使用普遍分類方式」。在經許士軍 (民 61)、林孜孜 (民 85) 修正精簡，並參考陳宗賢 (92) 問卷，經預試後修正適合本研究用，本研究選取互動關係、獎酬氣候、同僚關係、權責為衡量基礎。

#### 四、角色壓力

##### (一) 操作性定義：

壓力是一種個人經驗的現象，而不是環境的特徵 (Schuler, 1980)。組織成員對壓力的反應是以成員對事實知覺為基準，本研究是有關政治與壓力的探討，故壓力是以個人的知覺為研究的基礎。

##### (二) 衡量的工具：

本研究採用黃智 (民 89) 引用 Kahn (1964) 等人之論點，將角色壓力分三種壓力，且引用 Van Sell et. al. (1981)，將角色過度負荷部分，再分為(量)與(質)二方面，本研究僅就角色衝突及角色模糊兩構面作研究：

1. 角色衝突：個人無法兼顧各種角色期待，或欠缺足夠的人力或物力完成工作任務。
2. 角色模糊：個人缺乏足夠訊息，以決定如何扮演適當的工作角色。

#### 五、組織承諾

##### (一) 操作性定義

採用心理學的觀點，將組織承諾是為個人在心理上對組織認同及投入。本研究的構面如下：

1. 努力與價值承諾：願意為組織投注高度的努力。
2. 留職承諾：具有強度的慾望以維持組織成員的身分，深信並接受組織的目標及價值。

## (二) 衡量的工具

本研究採 Mowday,R,T,Steers,R.M & Porter,L,M (1979) 之 OCQ 量表，並參考林玫玫 (民85) 問卷。

## 六、工作績效

本研究工作績效量表參考房美玉 (民89) 問卷編制而成，利用自評，請填答者評估自己在工作績效的表現，因本研究是探討公務部門的工作績效較難用財務績效衡量，選取工作品質、工作能力、工作熱誠與創新為工作績效衡量三基礎。

## 3.4 研究設計

本研究以採用問卷調查法作為蒐集資料主要之研究工具，問卷設計係參考相關文獻資料的探討決定變項與變項的因果關係，並儘量採用以編制成的問卷，始建立研究架構，來探討稅務機關的員工對組織政治知覺、組織氣候、角色壓力、組織承諾與工作績效的影響相關研究。現以問卷預試、正式問卷與問卷設計分述如下：

### 3.4.1 問卷預試

預試目的是為了了解正式發放問卷以前，其信度是否達到一定之水準，本研究以便利取樣方式共計發出25份問卷，並回收24份有效問卷，

其經由研究對象實際填答，並提供意見與回饋評論，再針對問卷目的合宜性、語意清晰易懂與否，而加以斟酌修改後完成問卷定稿作業。一般而言，Cronbach, s  $\alpha$  係數若大於0.7，表示其具有較高的信度，而介於0.35與0.7之間屬仍能接受範圍。本量表為求適用本研究對象故於組織政治知覺量表中刪除第5、6、12、13、14、15題及組織氣候的原量表中刪除第1、2、3、4、7、13、18題，角色壓力為求信度刪除第7題，以下為預試問卷修正內容之對照表及各量表信度之預試結果，分別如所示表3.1及3.2所示。

表 3.1 預試問卷修正內容之對照表

	修正前問卷初稿	修正後問卷定稿
壓力 角色	2. 我沒有足夠人力資源去完成我所接到的任務	2. 稅捐處沒有足夠資源給我，卻要求我徵績更好（或完成我所接到的任務）
工作 績效	3. 我能妥善運用溝通技巧在工作上	3. 在工作上我能妥善運用溝通技巧與納稅義務人溝通
	7. 對於手邊的工作，我一定事先規劃才進行	7. 對於我的工作，我會事先工作進度表及工作期限
	12. 工作上的任何小細節，我都能注意並妥善處理	12. 工作上的任何小細節，我都能注意到且不犯錯

資料來源：本研究整理

表 3.2 各量表信度之預試結果彙整表

序號	量表名稱	所包含之題項	Cronbach, s $\alpha$ 係數
1	組織政治知覺	1. 2. 3. 4. 7. 8. 9. 10. 11. 16. 17. 18. 19. 20 21. 22. 23. 24. 25. 26	0. 7755
2	組織氣候	5. 6. 8. 9. 10. 11. 12. 14. 15. 16. 17. 19. 20 21.	0. 7386
3	角色壓力	1. 2. 3. 4. 5. 6. 8. 9. 10. 11. 12. 13	0. 8047
4	組織承諾	1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9. 10. 11. 12. 13. 14.	0. 8739

		15	
5	工作績效	1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9. 10. 11. 12. 13. 14. 15. 16	0.9302

資料來源：本研究整理

表3.2各量表信度之預試結果彙整表可明顯看出各量表之Cronbach,  $s\ \alpha$  係數若大於0.7, 表示其具有較高的信度, 故本研究所使用的問卷量表信度水準具有高信度。

### 3.4.2 正式問卷

#### 1. 研究對象

本研究對象是以目前服務於嘉義縣稅捐處為研究對象。

#### 2. 問卷發放與回收情況

本研究問卷由研究者親送至各課室, 並請專人發放及回收, 各課室填表時間約一週共計發出 175 份問卷, 剔除填答不完全等無效問卷 5 份, 回收有效問卷 142 份, 其有效回收率 81.14%。

### 3.4.3 問卷設計

本研究係採用問卷調查法, 以問卷作為資料蒐集之研究工具, 並透過組織政治知覺、組織氣候、角色壓力、組織承諾與工作績效等變項相關文獻的探討, 進一步探討變項彼此間之因果關係後, 建立研究架構與研究假設, 以嘉義縣稅捐稽徵處為對象, 以探討組織政治知覺、組織氣候、角色壓力、組織承諾與工作績效之關聯性如何。

本研究問卷內容計有六大部份 (詳附錄一): 第一部份為人口統計特徵六題, 第二部份為組織政治知覺量表計二十題、第三部份為組織氣

候量表計十四題、第四部份為角色壓力量表計十二題、第五部份為組織承諾量表計十二題、第六部分為工作績效量表計十五題。

測驗題目採用李克特 (Likert) 五點尺度法，以不記名方式由受試者從「非常不同意」、「不同意」、「無意見」、「同意」、「非常同意」五項選擇中，在適當□中打V計分方式，正向題依序分別給予1、2、3、4、5分，反向題則給予5、4、3、2、1分。在本研究問卷量表中，除下列之外皆為正向題：

- (1) 組織政治知覺反向題第3、4、16題。
- (2) 組織氣候反向題第1、6、8、9、11題。
- (3) 角色壓力反向題第7、8、9、10、11、12題。
- (4) 組織承諾反向題第3、7、9、10、12題。

現將各量表分別詳述說明如下：

#### 一、組織政治知覺

本研究內容主要採用Kacmar, Carlson (1997) 所修訂之組織政治知覺量表 (POPS) 中文編譯之量表整理彙整而得並修改適合本研究用。分四個構面計20題，構面一一般政治操弄行為計2題 (第1、第2題)，構面二保持沈默靜待好處計7題 (第3、4、5、6、7、8、9題)，構面三上司的操弄行為計5題 (第10、13、15、18、19題)，構面四同事與小團體的操弄行為計6題 (第11、12、14、16、17、20題)。

由於這些特質已經過研究證實，具有高度穩定性，且可以利用他評 (Observe Ratings) 或自陳 (Self-Reports) 的方式進行評估。本研究乃是採自評方式由問卷填答者以自填方式評估組織政治知覺取得研究資料，組織政治知覺的反向題如表3.3。

表 3.3 組織政治知覺反向題彙總表

題號	題目內容
3	機關裡鼓勵員工的想法坦白的表達出來，即使是批評一些建立的政策亦可
4	在機關只要是好的意見，就算與主管意見不同也可以表達
16	當在工作需要協助時，您總能獲得同事的幫忙

資料來源：本研究整理

## 二、組織氣候：

本研究的量表源自「Litwin & Stringer (1968) 的分類為研究者較常使用普遍分類方式」。在經許士軍 (民 61)、林孜孜 (民 85) 修正精簡，並參考陳宗賢 (民 92) 問卷，經預試修正後適合本研究用。組織氣候量表分為四個構面計 14 題，構面一互動關係計 4 題，構面二獎酬氣候計 4 題，構面三同僚關係計 3 題，構面四權責計 3 題，反向題如表 3.5。

使用主成份分析法抽取特徵值 (eigenvalue) 大於一的因素，並利用變異數最大法 (Varimax) 進行正交轉軸後，得到四個構面，四個構面的解釋變異量分別為，因素一：「互動關係」解釋變異量為 17.275%；因素二：「獎酬氣候」解釋變異量為 16.201%；因素三：「同僚關係」解釋變異量為 13.002%；因素四：「權責」解釋變異量為 12.036%，合計累積解釋變異量為 58.511%，表示此四個因素對組織氣候有六成的解釋力。

表3.4 組織氣候因素分析表

構面	題目內容	因素負荷量			
		因素 1	因素 2	因素 3	因素 4
互動關係	9. 本機關同仁彼此之間的態度，是冷漠和互不關心	0.812			
	8. 本機關內，都是以本課室同事為主，與其他課室同事很少往來	0.756			
	7. 主管人員常主動和你討論你在機關內的發展前途	0.750			
	14. 本機關鼓勵員工坦白表示自己的意見，即使和上級的意見相左也沒有關係	0.476			
獎酬氣候	6. 在機關內，對於工作表現良好表現之獎酬，很少表揚		0.813		
	4. 本機關內工作人員通常所能獲得獎懲和鼓勵，多於指導與批評		0.653		
	3. 本機關的陞遷制度，可以使有能力的人爬到最高職位		0.607		
	5. 本機關內人員所獲獎懲多少，和他的工作表現成正比		0.578		
同僚關係	10. 在本機關內，主管人員和部屬之間的關係十分親切			0.730	
	13. 本機關管理階層的態度認為，單位或人員間存在著衝突或競爭可能為了公事			0.697	
	12. 在本機關內，大家都富有創新的精神			0.643	

權責	2. 在機關內，只要您認為正確的事都可放手去做，不用事事請示				0.805
	11. 在機關內，由於繁複的規定，瑣碎的手續，很難使得具有創造性的新觀念有被考慮的機會				0.713
	1. 在機關內，並不需要個人判斷，因為幾乎每一件事都得經過上級批准				0.458
特徵值		2.418	2.268	1.820	1.685
解釋變異量 (%)		17.275	16.201	13.002	12.036
累計解釋變異量 (%)		17.275	33.475	46.478	58.511
Cronbach's $\alpha$		0.6949	0.7450	0.6541	0.5792

資料來源：本研究整理（整體信度Cronbach's  $\alpha=0.7092$ ）

表 3.5 組織氣候反向題彙總表

題號	題目內容
1	在機關內，並不需要個人判斷，因為幾乎每一件事都得經過上級批准
6	在機關內，對於工作表現良好表現之獎酬，很少表揚
8	本機關內，都是以本課室同事為主，與其他課室同事很少往來
9	本機關同仁彼此之間的態度，是冷漠和互不關心
11	在機關內，由於繁複的規定，瑣碎的手續，很難使得具有創造性的新觀念有被考慮的機會

資料來源：本研究整理

### 三、角色壓力

採用係採用本研究採用黃智（民89）引用 Rizzo, House & Lirtzman(1970)編制角色模糊-角色衝突量表及鄭得臣（民74）Ivancerich & Matteson（1980）所設計之壓力診斷量表，集合兩者所訂。本研究針對分角色衝突與角色模糊2個構面計有12題做研究，構面一角色衝突計6題，構面二角色模糊計6題，反向題如表3.7。

使用因素分析後萃取出兩大因素，二個構面的解釋變異量分別為，

因素一：「角色模糊」解釋變異量為27.023%；因素二：「角色衝突」解釋變異量為26.145%；合計累積解釋變異量為53.168%。經由信度分析結果得知，整體信度Cronbach's  $\alpha=0.7956$ ；各構面分量表的信度Cronbach's  $\alpha$  分別為0.8187, 0.8076。

表 3.6 角色壓力因素分析表

構面	題目內容	因素負荷量	
		因素 1	因素 2
角色模糊	8. 我所擔任工作目標很清楚，且有明確計畫	0.832	
	9. 我將工作時間分配很恰當	0.813	
	7. 我很清楚知道我在工作上有多少職權	0.768	
	12. 我明白對自己的期望為何	0.622	
	10. 我明白我的工作責任是什麼	0.644	
	11. 我的工作能實現我個人的抱負	0.628	
角色衝突	2. 稅捐處沒有足夠資源給我，卻要求我徵績更好（或去完成我所接到的任務）		0.812
	5. 所接到的任務缺乏充份資源去完成		0.726
	6. 我常常被指派去做不屬於我工作範圍的事		0.688
	4. 我覺得納稅義務人與上司對我的期望相衝突		0.679
	3. 主管給我互相矛盾的指導或指示		0.678
	1. 我必須經常以不同的方式處理同樣的事		0.678
特徵值		3.243	3.137
解釋變異量（%）		27.023	26.145
累計解釋變異量（%）		27.023	53.168
Cronbach's $\alpha$		0.8187	0.8076

資料來源：本研究整理（整體信度 Cronbach's  $\alpha=0.7956$ ）

表 3.7 角色壓力反向題彙總表

題號	題目內容
7	我很清楚知道我在工作上有多少職權
8	我所擔任工作目標很清楚，且有明確計畫
9	我將工作時間分配很恰當
10	我明白我的工作責任是什麼
11	我的工作能實現我個人的抱負
12	我明白對自己的期望為何

資料來源：本研究整理

#### 四、組織承諾

本研究之組織承諾乃參考Porter、Mowday et al (1979)的觀點，並經余安邦、吳靜吉和楊啟良及丁虹等人所編訂之中文量表，經因素分析後刪量表之5、7、13題，萃取出兩大因素，二個構面的解釋變異量分別為，因素一：「努力與價值承諾」解釋變異量為28.847%；因素二：「留職承諾」解釋變異量為22.314%；合計累積解釋變異量為51.161%，其中第3.7.9.10.12題為反向題如表3.9。經由信度分析結果得知，整體信度Cronbach's  $\alpha$  = 0.8033；各構面分量表的信度Cronbach's  $\alpha$  分別為0.7326, 0.7579, 組織承諾因素如表3.8所示。

表 3.8 組織承諾因素分析表

構面	題目內容	因素負荷量	
		因素 1	因素 2
努力與價值承諾	5. 當我向別人提起我是公務人員且在機關服務我會覺得很驕傲	0.767	
	6. 在機關服務使我充分發揮自己的專長	0.738	
	2. 我常對我的朋友說我服務單位是一個理想的服務場所	0.733	
	4. 我願意繼續留在原單位服務因此上級指派給我任何任務我都可以接受	0.719	
	1. 我願意額外努力以協助本機關加強為民服務並獲得成功	0.683	
	8. 我很慶幸當初選擇職業時決定至公家機關服務	0.655	
	11. 對我而言在目前單位服務是我服務中最好單位	0.519	
留職承諾	9. 繼續留在本機關不會有什麼前途		0.828
	10. 我非常不同意機關對待員工方式		0.782
	7. 只要目前的環境狀況有少許改變就會使我離開機關到別機關服務		0.764
	12. 我決定至本機關服務顯然事件錯誤的事		0.554
	3. 我對我服務單位絕對沒有忠誠度可言		0.551
特徵值		3.462	2.678

解釋變異量 ( % )	28.847	22.314
累計解釋變異量 ( % )	28.847	51.161
Cronbach's $\alpha$	0.7326	0.7579

資料來源：本研究整理（整體信度 Cronbach's  $\alpha=0.8033$ ）

表 3.9 組織承諾反向題彙總表

題號	題目內容
3	我對我服務單位絕對沒有忠誠度可言
7	只要目前的環境狀況有少許改變就會使我離開機關到別機關服務
9	繼續留在本機關不會有什麼前途
10	我非常不同意機關對待員工方式
12	我決定至本機關服務顯然事件錯誤的事

資料來源：本研究整理

#### 五、工作績效

本研究之工作績效乃採用黃彩霖（民92）參考房美玉（民89）之工作績效量表編製而成，利用自評方式，請填答者評估自己在工作績效的表現，工作績效量表題目皆為正向題。使用主成份分析法抽取特徵值（eigenvalue）大於一的因素，並利用變異數最大法（Varimax）進行正交轉軸後，得到四個構面，惟第九題項自己構成一個構面，選擇刪除第9題，再重新分析後得到三個構面。三個構面的解釋變異量分別為，因素一：「工作品質」解釋變異量為26.644%；因素二：「工作能力」解釋變異量為18.263%；因素三：「工作熱誠與創新」解釋變異量為15.796%，合計累積解釋變異量為60.703%，表示此三個因素對工作績效有六成以上的解釋力。

經由信度分析結果得知，整體信度Cronbach's  $\alpha=0.8872$ ；各構面分量表的信度Cronbach's  $\alpha$ 分別為0.8954, 0.6744, 0.7055，如所示下表

3.10所示。

表 3.10 工作績效因素分析表

構面	題目內容	因素負荷量		
		因素 1	因素 2	因素 3
工作品質	7. 對於我的工作，我會事先設工作進度表及工作期限	0.792		
	5. 對我來說，與他人一起分工合作並不困難	0.693		
	8. 我都嚴格遵守機關所有的規定	0.678		
	6. 我常常學習與工作有關的相關法令	0.649		
	3. 在工作我能妥善運用溝通技巧與納稅義務人溝通	0.608		
	15. 我能在工作上與同事建立及維持良好的友誼關係	0.607		
	2. 當我工作上遇到問題，我都能妥善處理	0.599		
	1. 主管所交代的工作，並都能在規定期限內完成	0.592		
工作能力	4. 我總有辦法解決工作上的問題	0.561		
	9. 不論機關派我到哪一個課室工作，我都能勝任愉快		0.822	
	10. 我常因為完成複雜的工作感到滿足		0.751	
新工作熱誠與創新	11. 工作上的任何小細節，我都能注意到且不犯錯		0.445	
	13. 我常會在工作上提出特別及新穎的建議			0.839
	12. 我總是充滿幹勁地工作			0.712
	14. 我總是能了解納稅人的需求，並滿足之			0.588

特徵值	3.997	2.739	2.369
解釋變異量 (%)	26.644	18.263	15.796
累計解釋變異量 (%)	26.644	44.907	60.703
Cronbach's $\alpha$	0.8954	0.6744	0.7055

資料來源：本研究整理（整體信度 Cronbach's  $\alpha=0.8872$ ）

問卷的設計來源其改編自各專家學者的觀點如表 3.11 所示。

表 3.11 量表來源及相關構面

構面	來源	題數及子構面
組織政治知覺	本研究主要採用 Kacmar, Carlson (1997) 所修訂之組織政治知覺量表 (POPS) 中文編譯之量表整理彙整而得及劉超平 (92) 量表修改而成	分 4 個構面計 20 題 1. 一般政治操弄行為 2. 保持沈默靜待好處 3. 上司的操弄行為 4. 同事與小團體的操弄行為
組織氣候	組織氣候各構面知意義採用 Litwin & Stringer (1968) 所提出分類的構面，並參照陳宗賢 (民92) 量表修改而成	分為 4 個構面計 14 題 1. 互動關係 2. 獎酬氣候 3. 同僚關係 4. 權責
角色壓力	採用係採用本研究採用黃智 (民89) 引用 Rizzo, House & Lirtzman (1970) 編制角色模糊-角色衝突量表及鄭得臣 (民74) Ivancerich & Matteson (1980) 所設計之壓力診斷量表，集合兩者所訂。	分 2 個構面計有 12 題 1. 角色衝突 2. 角色模糊
組織承諾	本研究量表組織承諾量表參考 Porter Mowday et al (1979) 的觀點，並經余安邦、吳靜吉和楊啟良及丁虹等人所編訂之中文量表而加以沿用並參考李香穀 (民91) 量表	分 2 構面共 12 題 1. 努力與價值承諾 2. 留職承諾

工作績效	採用黃彩霖（民92）引用房美玉（民89）發展之個人績效量表	分3構面計15題 1. 工作品質 2. 工作能力 3. 工作熱誠及創新
------	-------------------------------	--

資料來源：本研究整理。

### 3.5 資料分析與統計方法

問卷回收後，對問卷進行整理，對於資料不完整或內容填答明顯矛盾的無效問卷給予刪除，對有效問卷進行編碼、建檔，並以 SPSS For Window 8.0 統計軟體進行分析與整理。

本研究所採用的統計方法計有：

#### 1. 信度分析（Reliability Analysis）

信度分析是用來了解量表的一致性或穩定性，常用的方法有 Cronbach's  $\alpha$  係數，折半信度，再測信度等，本研究採用 Cronbach's  $\alpha$  係數為信度檢驗方法。

#### 2. 描述性統計分析（Descriptive Statistics Analysis）

本研究之各項變數進行描述性統計分析，描述樣本分佈的次數分配及百分比分析，求出各研究變數的平均數、標準差、最大值、最小值，並加以說明受試者在各構面集中趨勢及知覺程度。

#### 3. 因素分析（Factor Analysis）

因素分析目的在於從一組雜亂無章的變數中，找出共同的屬性，本研究針對組織氣候、角色壓力、組織承諾及工作績效四變項進行因素分析以確認此一變項之構面。

#### 4. T檢定（T-test Analysis）與單因子變異數分析（One-Way ANOVA）

T 檢定用來比較及檢定不同個人特徵（性別、年齡、婚姻、服務年

資、職位、學歷)與組織政治知覺、組織氣候、角色壓力、組織承諾及工作績效各研究構面因素之差異性。以單因子變異數分析來比較檢定不同特徵(性別、年齡、婚姻、服務年資、職位、學歷)與研究變數各構面因素之差異性。若差異達到顯著水準,則以 Scheffe 多重比較檢定了解各群組差異的情形。

#### 5. 相關分析

相關分析是用來測量二個變項間的關係強度,本研究採用皮爾森(Pearson)積差相關分析,作為衡量兩變項間關聯程度的指標,即檢驗假設二之相關性假設。

#### 6. 迴歸分析(Regression Analysis)

本研究利用迴歸分析來檢定自變項對依變項之影響程度,即組織政治知覺、組織氣候、角色壓力、組織承諾對工作績效子構面的影響性,以檢驗假設三變項間之影響關係。

#### 7. 集群分析(Cluster Analysis)

可用此來驗證以組織政治知覺、組織氣候、角色壓力、組織承諾等變項分別以K平均數法(K-Means Method)設定兩群數(集群一、集群二)來進行集群分析,藉以了解各分群之特性及對工作績效之差異情形,亦即檢定虛無假設四之假設。

## 第四章 實證結果與分析

本章根據前述之研究假設，將利用適當統計方法分析處理樣本資料，並對各種統計分析結果加以解釋與討論。

第一節對樣本的可靠程度進行「信度分析」，以瞭解本量表各構面內容的一致性狀況，本研究所採用的信度指標為Cronbach's  $\alpha$ 。

第二節將有效樣本的結構加以分析，並以「描述性統計」分析各變項，以瞭解樣本在各變項的反應狀況。

第三節以「T檢定」與「單因子變異數分析」比較及檢定不同個人特徵與各構面因素是否有顯著性差異。

第四節以「Pearson 積差相關分析」檢視各變項間之相關性。

第五節以「迴歸分析」探討組織政治知覺、組織氣候、角色壓力、組織承諾對工作績效子構面是否有顯著性影響。

第六節以「集群分析」探討不同集群的員工對工作績效的認知是否有顯著差異。

#### 4.1 問卷信度分析

本研究問卷（有效樣本142份）的信度分析結果，在組織政治知覺、角色壓力、組織承諾、工作績效各研究變項及其相關構面之Cronbach's  $\alpha$  皆高於0.7，屬於內部一致良好的量表。本研究問卷之信度詳如表4.1問卷信度分析摘要表。

表 4.1 問卷信度分析摘要表

項目	Cronbach, s $\alpha$	構面	所包含題數	Cronbach, s $\alpha$
組織政治知覺	0.8197	一般政治操弄行為	1. 2	0.7045
		保持沈默靜待好處	3. 4. 5. 6. 7. 8. 9	0.7432
		上司的操弄行為	10. 13. 15. 18. 19	0.8836
		同事與小團體的操弄行為	11. 12. 14. 16. 17. 20	0.7504
組織氣候	0.7092	互動關係	7. 8. 9. 14	0.6949
		獎酬氣候	3. 4. 5. 6	0.7450
		同僚關係	10. 12. 13	0.6541
		權責	1. 2. 11	0.5792
角色壓力	0.7956	角色模糊	7. 8. 9. 10. 11. 12	0.8187
		角色衝突	1. 2. 3. 4. 5. 6	0.8076
組織承諾	0.8033	努力與價值承諾	1. 2. 4. 5. 6. 8. 11	0.7326
		留職承諾	3. 7. 9. 10. 12	0.7579
工作績效	0.8872	工作品質	1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 15	0.8954
		工作能力	9. 10. 11	0.6744
		工作熱誠與創新	12. 13. 14	0.7055

資料來源：本研究整理

## 4.2 樣本結構與各變項之描述性分析

### 一、樣本特性分析

本研究之問卷發放係以嘉義縣稅捐處為對象，以普查方式收集資料，問卷發放175份，回收147份，去除無效問卷5份，有效問卷數為142份，有效問卷率為81.14%。茲將有效樣本基本特性整理如表4.2。

由表4.2可得知，有效樣本中女性多於男性，比例約為7：3。年齡以31—40歲人數最多，占43%。婚姻狀況以已婚者為多，占64.8%，無離婚等之其他情況。服務年資以5年內比例最高，占35.9%。擔任職位則以非主管之基層人員為多數，占84.5%。最高學歷則以專科及大學佔絕大多數，兩者共占83%。有效樣本基本特性詳列表4.2。

表 4.2 有效樣本基本特性表

個人特徵	類別	人數	百分比%
性別	(1) 男	41	28.9%
	(2) 女	101	71.1%
年齡	(1) 30歲以下	26	18.3%
	(2) 31-40歲	61	43.0%
	(3) 41-50歲	46	32.4%
	(4) 51歲以上	9	6.3%
婚姻	(1) 已婚	92	64.8%
	(2) 未婚	48	33.8%
	(3) 其他	2	1.4%
服務年資	(1) 5年以內	51	35.9%
	(2) 6-10年	27	19.0%
	(3) 11-20年	36	25.4%

	(4) 21 年以上	28	19.7%
職位	(1) 臨時及約僱人員	37	26.1%
	(2) 委任人員	57	40.1%
	(3) 薦任非主管	26	18.3%
	(4) 薦任主管以上	22	15.5%
學歷	(1) 高中職以下	24	16.9%
	(2) 專科	74	52.1%
	(3) 大學以上	44	31.0%

資料來源：本研究整理

## 二、各研究變項之描述性分析

本節針對本研究之「組織政治知覺」、「組織氣候」、「角色壓力」、「組織承諾」、「工作績效」五個變項及其構面進行描述性分析，以瞭解受測對象在各變項之分布情形。

### 1. 「組織政治知覺」之描述性分析

由表4.3組織政治知覺之描述性分析表得知，稅務人員「一般政治操弄行為」、「保持沉默靜待好處」、「上司的操弄行為」平均數均高於中間值，顯示員工的認知上認為組織政治知覺是存在的。其中以「一般政治操弄行為」最高達3.2500顯示出員工知覺到機關自利事件多且為自我服務行為多，並認為他人的成功是踩在他人身上達成的知覺高。

其次為「保持沈默靜待好處」，平均數3.2284，顯示出員工知覺到機關內少表達自己的意見和看法及不管別人自利的閒事知覺程度高；「上司操弄行為」的平均數為3.0056，表示員工對於上司政治行為促成的政治知覺是存在；「同事與小團體的操弄行為」平均數低於中間值顯示出公家機關資源及資訊取得較平均，政治知覺不高，Ferris & Kacmar (1992) 實證研究發現，同事與小團體行為政治知覺與工作

團體凝聚力呈顯著負相關。由於本研究顯示出工作團體的凝聚力中等。同事間對不同看法的包容性尚可，而機關中雖有派系或小團體，但並不太會影響辦事效率。

表 4.3 組織政治知覺之描述性分析

構面	個數	最小值	最大值	平均數	標準差
一般政治操弄行為	142	1.00	5.00	3.2500	0.9853
保持沈默靜待好處	142	1.57	5.00	3.2284	0.6139
上司的操弄行為	142	1.40	5.00	3.0056	0.7929
同事與小團體的操弄行為	142	1.50	5.00	2.8580	0.6063
組織政治知覺	142	1.92	4.75	3.0855	0.6084

資料來源：本研究整理

## 2. 「組織氣候」之描述性分析

由表 4.4 組織氣候之描述性分析得知，稅務人員對整體組織氣候的知覺，同僚關係、互動關係平均數接高於中間值 3，分別 3.1573、3.1268，顯示員工對於同僚關係、互動關係的認同較高，顯示出機關同仁彼此之間是互相關心且與課室之間互動良好。

表 4.4 組織氣候之描述性分析

構面	個數	最小值	最大值	平均數	標準差
互動關係	142	1.00	4.25	3.1268	0.6481
獎酬氣候	142	1.00	4.75	2.7201	0.6727
同僚關係	142	1.67	5.00	3.1526	0.5990
權責	142	1.00	4.33	2.9836	0.6491
組織氣候	142	1.42	4.00	2.9957	0.3738

資料來源：本研究整理

### 3. 角色壓力之描述性統計

由表4.5角色壓力之描述性分析表得知，角色壓力構面平均數大部份落在2.4484至2.9925之間，比中間值3.0000 還低，表示稅務人員普遍認為機關沒有提供足夠資源卻要求去完成角色任務或不知道自己的工作責任、職權、期望為何？知覺是存在的，顯示稅務人員具有中度角色壓力。

表4.5 角色壓力之描述性分析

構面	個數	最小值	最大值	平均數	標準差
角色模糊	142	1.00	4.17	2.4484	0.5845
角色衝突	142	2.00	4.83	2.9225	0.6260
角色壓力	142	1.50	4.50	2.6854	0.4676

資料來源：本研究整理

### 4. 組織承諾之描述性統計

由表4.6組織承諾之描述性分析表得知稅捐處機關人員的組織承諾知覺，其平均數均高於中間值3，其中「努力與價值承諾」平均值為3.3833，顯示稅務人員對機關的價值觀與目標，具有相當程度的認同感，表示員工願意為機關付出努力並發揮自己的能力，並協助機關提昇為民服務品質；「留職承諾」方面平均數值為3.5042，顯示稅務人員願意留在機關服務的意願頗高與目前失業率高，謀職不易較不輕易離職，而對公務人員有較穩定收入，所以較為珍惜心理相吻合。

表 4.6 組織承諾之描述性分析

構面	個數	最小值	最大值	平均數	標準差
努力與價值承諾	142	1.14	5.00	3.3833	0.5818
留職承諾	142	1.40	5.00	3.5042	0.6885
組織承諾	142	1.34	5.00	3.5042	0.6885

資料來源：本研究整理

#### 5. 「工作績效」之描述性統計

由表 4.7 工作績效之描述性分析表得知，稅務人員在工作績效三構面得分大部分 3.4272 至 3.8177 之間，顯示稅務人員在自我評量的工作績效有不錯的表現。

表 4.7 工作績效之描述性分析

構面	個數	最小值	最大值	平均數	標準差
工作品質	142	2.33	5.00	3.8177	0.4807
工作能力	142	2.00	5.00	3.5469	0.5689
工作熱誠與創新	142	2.00	5.00	3.4272	0.5506
工作績效	142	2.30	5.00	3.5973	0.4454

資料來源：本研究整理

### 4.3 T 檢定與單因子變異數分析 (One-Way ANOVA)

本節將以獨立樣本T檢定、單因子變異數分析之統計分析方法，瞭解樣本在各變項之差異，以驗證本研究假設一之差異性假設，即稅務人員個人特徵在組織政治知覺、組織氣候、角色壓力、組織承諾與工作績效間無顯著差異。

#### (一)、個人變項在組織政治知覺的差異性分析

由表 4.8 個人變項在組織政治知覺之差異分析表得知，性別、年齡、婚姻、服務年資、職位、學歷在組織政治知覺並無顯著差異；顯示出該機關，整體而言個人變項知覺到組織政治行為無顯著差異。此結果與李民安（民 91）性別、年齡、婚姻狀況、教育程度、年資在組織政治知覺並無顯著差異研究結果類似。

表 4.8 個人變項在組織政治知覺之差異性分析表

個人變項		平均數	F值 (T值)	P值	Scheffe	備註
性別	1. 男 (n=41)	3.1020	0.186	0.853		T值
	2. 女 (n=101)	3.0788				
年齡	1. 30歲以下 (n=26)	2.9188	1.698	0.170		
	2. 31歲-40歲 (n=61)	3.1692				
	3. 41歲-50歲 (n=46)	3.0498				
	4. 50歲以上 (n=9)	2.8049				
婚姻	1. 已婚 (n=92)	3.0568	0.096	0.909		
	2. 未婚 (n=48)	2.8911				
	3. 其他 (n=2)	3.0042				
服務年資	1. 5年以內 (n=51)	3.0767	2.360	0.074		
	2. 6-10年 (n=27)	3.1004				
	3. 11-20年 (n=36)	3.2043				
	4. 21年以上 (n=28)	2.8124				
職位	1. 臨時及約僱人員 (n=37)	3.0191	1.149	0.332		
	2. 委任人員 (n=57)	3.0245				
	3. 薦任非主管 (n=26)	3.2592				
	4. 薦任主管以上 (n=22)	2.9945				
學歷	1. 高中職及以下 (=24)	2.9652	0.506	0.604		
	2. 專科 (=74)	3.0579				
	3. 大學以上 (=44)	3.1199				

\*表P<0.05 顯著差異 \*\*表P<0.01 非常顯著差異 \*\*\* 表P<0.001 極顯著差異

資料來源：本研究整理

## 二、個人變項在組織氣候的差異性分析

由表4.9組織氣候的差異性分析表得知，性別、年齡、婚姻、職位、學歷在組織氣候並無顯著差異；顯示出該機關，整體而言對組織氣候認知程度無顯著差異。但在不同服務年資方面，年資在「5年以內」、「21年以上」平均數高於3，比年資在「6-10年」、「11-20年」平均數高，顯示出年資在「21年以上」對機關組織氣候上有較高認同程度，即達顯著差異（P值：0.018），並對機關整體組織氣候抱持肯定的態度，顯示出年資愈長，對機關組織氣候認同度最高。

表 4.9 個人變項在組織氣候上之差異性分析表

個人變項		平均數	F值 (T值)	P值	Scheffe	備註
性別	1. 男 (n=41)	2.9172	1.596	0.113		T值
	2. 女 (n=101)	3.0276				
年齡	1. 30歲以下 (n=26)	3.0970	1.220	0.305		
	2. 31歲-40歲 (n=61)	2.9850				
	3. 41歲-50歲 (n=46)	2.9352				
	4. 50歲以上 (n=9)	3.0856				
婚姻	1. 已婚 (n=92)	2.9563	1.556	0.215		
	2. 未婚 (n=48)	3.0634				
	3. 其他 (n=2)	3.1875				
服務年資	1. 5年以內 (n=51)	3.0658	3.488	0.018*		
	2. 6-10年 (n=27)	2.9637				
	3. 11-20年 (n=36)	2.8426				
	4. 21年以上 (n=28)	3.0960				
職位	1. 臨時及約僱人員 (n=37)	3.5046	0.992	0.399		
	2. 委任人員 (n=57)	3.0194				
	3. 薦任非主管 (n=26)	2.9271				
	4. 薦任主管以上 (n=22)	2.9167				
學歷	1. 高中職及以下 (n=24)	3.0339	0.241	0.786		
	2. 專科 (n=74)	2.9764				
	3. 大學以上 (n=44)	3.0076				

\*表P<0.05 顯著差異 \*\*表P<0.01 非常顯著差異 \*\*\*表P<0.001 極顯著差異

資料來源：本研究整理

### 三、個人變項在角色壓力的差異性分析

由表4.10得知，性別、年齡、婚姻、服務年資、學歷在角色壓力並無顯著差異；顯示出該機關，整體而言對角色壓力認知程度無顯著差異。在不同職位方面顯示出薦任非主管角色壓力大於薦任主管以上，即達顯著差異（P值：0.038）。

表 4.10 個人變項在角色壓力上之差異性分析表

個人變項		平均數	F值 (T值)	P值	Scheffe	備註
性別	1. 男 (n=41)	2.7398	0.883	0.379		T值
	2. 女 (n=101)	2.6634				
年齡	1. 30歲以下 (n=26)	2.6987	1.710	0.168		
	2. 31歲-40歲 (n=61)	2.7459				
	3. 41歲-50歲 (n=46)	2.6576				
	4. 50歲以上 (n=9)	2.3796				
婚姻	1. 已婚 (n=92)	2.6404	3.032	0.05		
	2. 未婚 (n=48)	2.7934				
	3. 其他 (n=2)	2.1667				
服務年資	1. 5年以內 (n=51)	2.7369	1.930	0.128		
	2. 6-10年 (n=27)	2.7315				
	3. 11-20年 (n=36)	2.7245				
	4. 21年以上 (n=28)	2.4970				
職位	1. 臨時及約僱人員 (n=37)	2.6171	2.881	0.038*		
	2. 委任人員 (n=57)	2.6740				
	3. 薦任非主管 (n=26)	2.9103				
	4. 薦任主管以上 (n=22)	2.5644				
學歷	1. 高中職及以下 (=24)	2.5069	2.178	0.117		
	2. 專科 (=74)	2.7309				
	3. 大學以上 (=44)	2.7064				

\*表P<0.05 顯著差異 \*\*表P<0.01 非常顯著差異 \*\*\*表 P<0.001 極顯著差異

資料來源：本研究整理

#### 四、個人變項在組織承諾的差異性分析

由表4.11得知，性別、年齡、婚姻、服務年資、職位、學歷在組織承諾並無顯著差異，顯示出稅務人員對機關整體組織承諾認同度高。

表 4.11 個人變項在組織承諾上之差異性分析表

個人變項		平均數	F值 (T值)	P值	Scheffe	備註
性別	1.男 (n=41)	3.5171	0.145	0.885		T值
	2.女 (n=101)	3.4990				
年齡	1.30歲以下 (n=26)	3.5538	0.213	0.887		
	2.31歲-40歲 (n=61)	3.4787				
	3.41歲-50歲 (n=46)	3.5348				
	4.51歲以上 (n=9)	3.3778				
婚姻	1.已婚 (n=92)	3.5522	0.685	0.506		
	2.未婚 (n=48)	3.4125				
	3.其他 (n=2)	3.5000				
服務年資	1.5年以內 (n=51)	3.4549	0.484	0.694		
	2.6-10年 (n=27)	3.5778				
	3.11-20年 (n=36)	3.4444				
	4.21年以上 (n=28)	3.6000				
職位	1.臨時及約僱人員 (n=37)	3.4973	0.346	0.792		
	2.委任人員 (n=57)	3.4737				
	3.薦任非主管 (n=26)	3.4692				
	4.薦任主管以上 (n=22)	3.6364				
學歷	1.高中職及以下 (=24)	3.2750	1.739	0.179		
	2.專科 (=74)	3.5405				
	3.大學以上 (=44)	3.5682				

\*表P<0.05 顯著差異 \*\*表P<0.01 非常顯著差異 \*\*\*表P<0.001 極顯著差異  
資料來源：本研究整理

### 五、個人變項在工作績效的差異性分析

由表4.12個人變項在工作績效之差異分析表得知，不同性別在工作績效有顯著差異；不同年齡在工作績效有極顯著差異，經Scheffe多重比較發現「41-50歲」比「30歲以下」、「31-40歲」有更好工作表現。不同婚姻狀況在工作績效都達到顯著差異，且已婚者高於未婚者，顯示已婚者的工作績效高於未婚者，此結果與黃彩霖（民92）以醫院行政人員為研究對象所做結果相同。

不同服務年資在工作績效都達到顯著差異，經Scheffe多重比較顯

示服務年資在「21年以上」工作績效高於「5年之內」，因稅務工作較繁瑣且須熟悉各項法令，新進人員無法於短時間學會各種法令，所以服務年資愈長者工作績效越高，即達顯著差異(P=0.026)。

不同職位在工作績效都達到顯著差異(P值：0.046)，但經Scheffe比較無法顯示出差異性。不同學歷在工作績效都達到非常顯著差異(P值：0.01)，但經Scheffe比較顯示出學歷在大學以上比高中職以下工作績效更好。

表4.12個人變項在工作績效的差異性分析

個人變項		平均數	F值(T值)	P值	Scheffe	備註
性別	1.男(n=41)	3.7173	2.068	0.040*		T值
	2.女(n=101)	3.5486				
年齡	1.30歲以下(n=26)	3.3761	5.931	0.001**	3>1 3>2	
	2.31歲-40歲(n=61)	3.5392				
	3.41歲-50歲(n=46)	3.7890				
	4.51歲以上(n=9)	3.6502				
婚姻	1.已婚(n=92)	3.6873	4.590	0.012*	1>2	
	2.未婚(n=48)	3.4444				
	3.其他(n=2)	3.5973				
服務年資	1.5年以內(n=51)	3.5229	3.194	0.026*	4>1	
	2.6-10年(n=27)	3.5062				
	3.11-20年(n=36)	3.6060				
	4.21年以上(n=28)	3.8135				
職位	1.臨時及約僱人員(n=37)	3.6396	2.732	0.046*		
	2.委任人員(n=57)	3.5016				
	3.薦任非主管(n=26)	3.4997				
	4.薦任主管以上(n=22)	3.8047				
學歷	1.高中職及以下(=24)	3.4722	4.761	0.01**	3>1	
	2.專科(=74)	3.6021				
	3.大學以上(=44)	3.8117				

\*表P<0.05 顯著差異 \*\*表P<0.01 非常顯著差異 \*\*\*表P<0.001 極顯著差異

資料來源：本研究整理

## 4.4 相關分析

本節將以Pearson 積差相關分析，探討各變項間之相關性，以驗證本研究假設二之相關性假設，即組織政治知覺、組織氣候、角色壓力、組織承諾及工作績效間無顯著相關。各變項間之相關分析結果分述如下：

### 一、組織政治知覺與組織氣候之相關分析

由整理如4.13組織政治知覺與組織氣候之相關分析表得知，各構面相關敘述如下：

- (1) 組織政治知覺各構面與「互動關係」達到極顯著差異負相關，表示員工知覺到他人操弄政治行為並從中獲利，並使他人承受損害，並知覺到組織政治知覺的要脅，與同事之間互動關係愈不佳，所以員工可透過互信及互動凝聚向心力，避免彼此的冷漠與疏離，可有效降低組織政治知覺。
- (2) 組織政治知覺各構面與「獎酬氣候」達到顯著差異負相關，表示員工知覺到他人政治行為愈高，且資訊的取得不公開，組織成員知覺到組織中有政治介入政策施行，造成獎酬政策與實際實施有明顯差距時，破壞原本公平、公正，會讓員工知覺到獎酬是不公平、不公正，所以對獎酬氣候的認同程度愈低。
- (3) 組織政治知覺中「保持沈默靜待好處」、「上司的操弄行為」與「同僚關係」呈負相關，達顯著差異負相關水準，表示員工知覺到上司高度涉入組織政治且減少溝通，且各種資訊取得不易時，主管的行為被員工視為有害，主管與員工相處不佳，上司與同事間相處和諧關係程度愈低，此研究結果與Ferris et al., (1989) 預期成員與上司及同事互動品質、回饋與組織政治知覺負相關相同。

(4) 組織政治知覺中「上司的操弄行為」、「同事與小團體的操弄行為」與權責呈現負相關預測水準，成員於工作環境中知覺到政治之行為增加，組織成員感到可以自己做主程度愈低。

表 4.13 組織政治知覺與組織氣候之相關分析表

構面	互動關係		獎酬氣候		同僚關係		權責	
	Pearson 相關	P值						
一般政治操弄行為	-0.362	0.000***	-0.245	0.003	-0.111	0.188	-0.075	0.376
保持沉默靜待好處	-0.432	0.000***	-0.418	0.000***	-0.175	0.037*	-0.021	0.801
上司的操弄行為	-0.630	0.000***	-0.419	0.000***	-0.272	0.001***	-0.186	0.026*
同事與小團體的操弄行為	-0.446	0.000***	-0.240	0.004**	-0.035	0.676	-0.318	0.000***

\*表P<0.05 顯著差異 \*\*表P<0.01 非常顯著差異 \*\*\*表P<0.001 極顯著差異

資料來源：本研究整理

二、組織政治知覺與角色壓力之相關分析敘述如下：

由表4.14組織政治知覺與角色壓力之相關分析表得知：

(1) 組織政治知覺之「一般政治操弄行為」、「保持沈默靜待好處」、「上司的操弄行為」與「角色模糊」呈現顯著正相關，顯示機關成員選擇順從擁有權利的一方、不管別人自利的閒事及在組織中不敢說出實情的方式，不敢面對組織環境下就愈缺乏溝通管道，員工知覺到上司高度涉入組織政治且減少溝通，且各種資訊更取得不易時，機關員工對於扮演的角色為何？感到模糊角色模糊程度愈高，工作模糊性增多而政治知覺增加，故要於工作環境中減少政治知覺的發生，應訂立明確工作說明書，Ferris et al. (1989) 認為組織若以正式的規定明示組織的目標、角色及程

序，可降低其成員對達成工作目標的模糊性，進而降低使用政治行為的需要。

- (2) 組織政治知覺中的構面與角色衝突均達到極顯著正相關水準，可見員工知覺到他人政治行為事件愈多及因此獲利的人愈多，會加深組織成員在心理上對角色認知產生衝突與混淆，並感受到角色壓力，所以員工對組織政治知覺的程度升高，其角色衝突愈大。

表 4.14 組織政治知覺與角色壓力之相關分析表

構面	角色模糊		角色衝突	
	Pearson 相關	P值	Pearson 相關	P值
一般政治操弄行為	0.303	0.000***	0.405	0.000***
保持沉默靜待好處	0.194	0.020*	0.309	0.000***
上司的操弄行為	0.251	0.003**	0.634	0.000***
同事與小團體的操弄行為	0.130	0.220	0.525	0.000***

\*表P<0.05 顯著差異 \*\*表P<0.01 非常顯著差異 \*\*\*表P<0.001 極顯著差異

資料來源：本研究整理

### 三、組織政治知覺與組織承諾之相關分析

由表4.15組織政治知覺與組織承諾之相關分析表敘述如下：

- (1) 「保持沈默靜待好處」、「上司的操弄行為」、「同事與小團體的操弄行為」與「努力與價值承諾」呈現顯著差異負面相關水準，顯示成員在組織中不敢說出實情的方式，不敢面對組織環境下就愈缺乏溝通管道，當主管與部屬溝通不良或升遷不公平或考績評等不公平時，員工不願意為機關出額外的努力，所以員工對機關組織承諾與主管行事作為有關係，當員工知覺到他人進行政治行為升高，員工努力與價值承諾愈低，成員對機關向心力愈

低。

- (2) 組織政治知覺各構面與留職承諾構面呈現顯著差異負相關水準，顯示出員工知覺到他人運用的政治行為來爭取利益時，員工願意繼續留在組織工作意願低；機關內謀取個人不當利益的政治行為被杜絕，可提高員工留職承諾進而增加對機關的向心力。
- (3) 「一般政治操弄行為」與「努力與價值承諾」無顯著差異。

表 4.15 組織政治知覺與組織承諾之相關分析

構面	努力與價值承諾		留職承諾	
	Pearson 相關	P值	Pearson 相關	P值
一般政治操弄行為	-0.890	0.293	-0.226	0.007 **
保持沉默靜待好處	-0.168	0.045*	-0.168	0.046*
上司的操弄行為	-0.228	0.006**	-0.502	0.000 ***
同事與小團體的操弄行為	-0.203	0.016*	-0.407	0.000 ***

\*表P<0.05 顯著差異 \*\*表P<0.01 非常顯著差異 \*\*\*表P<0.001 極顯著差異

資料來源：本研究整理

#### 四、組織政治知覺與工作績效之相關分析

由表4.16組織政治知覺與工作績效之相關分析表得知如下：

- (1) 組織政治行為之「一般政治操弄行為」與「工作能力」呈現顯著差異負向預測水準，顯示出員工知覺到他人進行政治行為且有影響力，並知覺到員工濫用政治行為謀取私利時，造成員工不公平知覺，致使員工採取減少產出而造成工作能力低落。
- (2) 組織政治行為之「上司的操弄行為」與「工作能力」呈現顯著差異負向預測水準，顯示出員工知覺到上司的一切行為最終都是為事實保護自己或獲得本身的利益時，其工作能力績效愈差。

(3) 組織政治行為之「同事與小團體的操弄行為」與「工作能力」呈現顯著差異負向預測水準，顯示出員工知覺到機關的派系或小團體影響辦事效率程度高，員工選擇不盡力工作，其工作能力績效愈差。所以員工知覺到機關政治行為太多為徇私的行為時，政治知覺提高整體工作能力降低。

表 4.16 組織政治知覺與工作績效之相關分析

構面	工作品質		工作能力		工作熱誠與創新	
	Pearson 相關	P值	Pearson 相關	P值	Pearson 相關	P值
一般政治操弄行為	-0.069	0.411	-0.166	0.049*	-0.070	0.410
保持沉默靜待好處	-0.017	0.838	-0.145	0.086	-0.071	0.402
上司的操弄行為	-0.106	0.209	-0.189	0.024*	-0.050	0.555
同事與小團體的行為	-0.106	0.210	-0.253	0.002**	-0.000	0.998

\*表P<0.05 顯著差異 \*\*表P<0.01 非常顯著差異 \*\*\*表P<0.001 極顯著差異

資料來源：本研究整理

### 五、組織氣候與角色壓力之相關分析

由表4.17組織氣候與角色壓力之相關分析得知敘述如下：

- (1) 「獎酬氣候」、「同僚關係」與「角色模糊」之間呈現顯著負相關，顯示員工知覺到機關獎酬制度愈公平與公正、上司與部屬之間充分了解，較不易產生衝突，稅務員對於自己所扮演的角色，感到模糊性就會愈低。
- (2) 「互動關係」、「獎酬氣候」、「權責」與「角色模糊」之間呈現顯著負相關，員工知覺到同事之間互動愈好愈高，員工知覺到機關獎酬制度愈公平與公正及事情可以做主程度愈高，意即機關賦予的角色任務完成度愈高，角色衝突性愈低。

表 4.17 組織氣候與角色壓力之相關分析

構面	角色模糊		角色衝突	
	Pearson 相關	P值	Pearson 相關	P值
互動關係	-0.073	0.387	-0.633	0.000***
獎酬氣候	-0.328	0.000***	-0.201	0.016*
同僚關係	-0.324	0.000***	-0.101	0.233
權責	-0.139	0.099	-0.174	0.039*

\*表P<0.05 顯著差異 \*\*表P<0.01 非常顯著差異 \*\*\*表P<0.001 極顯著差異

資料來源：本研究整理

#### 六、組織氣候與組織承諾之相關分析

由表4.18組織氣候與組織承諾之相關分析表得知：

- (1) 「獎酬氣候」、「同僚關係」與「努力與價值承諾」呈現極顯著正相關，顯示出員工知覺到工作表現獲得獎酬愈公平與公正及上司與部屬互動良好，員工更願意為機關付出更多努力。
- (2) 「互動關係」、「權責」與「留職承諾」呈現極顯著正相關，顯示出機關同事之間互動融洽程度高及自己作主性愈高，員工願意繼續留在組織工作意願高。

表 4.18 組織氣候與組織承諾之相關分析

構面	努力與價值承諾		留職承諾	
	Pearson 相關	P值	Pearson 相關	P值
互動關係	0.077	0.362	0.343	0.000***
獎酬氣候	0.364	0.000***	0.109	0.195
同僚關係	0.317	0.000***	0.063	0.458
權責	0.066	0.066	0.252	0.002**

\*表P<0.05 顯著差異 \*\*表P<0.01 非常顯著差異 \*\*\*表P<0.001 極顯著差異

資料來源：本研究整理

## 七、角色壓力與組織承諾之相關分析

由表4.19角色壓力與組織承諾之相關分析得知：

- (1) 角色壓力之「角色模糊」與「努力與價值承諾」呈現極顯著負相關水準，顯示出稅務人員角色模糊愈高，組織人員願意為組織投入高度努力愈低，為提高組織承諾則需訂立合理的工作說明書及充份了解工作職責及權利範圍避免角色模糊，則能提高組織承諾。
- (2) 角色壓力之「角色衝突」與「留職承諾」呈現顯著負相關水準，顯示出稅務人員角色相互衝突無法完成組織的任務時，組織成員對機關留職承諾會降低，並考慮離開組織時，此時管理者應給予明確角色任務，並與個人能力結合，有助於提高成員願意繼續留在機關服務的承諾。

表 4.19 角色壓力與組織承諾之相關分析

構面	努力與價值承諾		留職承諾	
	Pearson 相關	P值	Pearson 相關	P值
角色模糊	-0.539	0.000***	-0.104	0.218
角色衝突	-0.165	0.050	-0.467	0.000***

\*表P<0.05 顯著差異 \*\* 表P<0.01 非常顯著差異 \*\*\*表P<0.001 極顯著差異

資料來源：本研究整理

## 八、角色壓力與工作績效之相關分析

由表4.20角色壓力與工作績效之相關分析表得知敘述如下：

- (1) 「角色模糊」與工作績效各構面呈現極顯著負相關水準，顯示出組織成員知覺到角色模糊愈高，愈不知道自己的工作責任、職權、期望為何？往往無法達成組織目標，將會降低產出，工作績

效愈低，為避免影響納稅人的權利，機關應訂立合理工作說明書使稅務員了解工作職責、職權，有助於工作績效的提昇。

- (2) 角色壓力之「角色衝突」與工作績效之「工作能力」呈現顯著負相關，顯示出角色衝突愈高，工作能力表現降低，此時管理者應予明確的角色任務，並與個人能力結合，有助於工作能力的提昇。

表 4.20 角色壓力與工作績效之相關分析表

構面	工作品質		工作能力		工作熱誠與創新	
	Pearson 相關	P值	Pearson 相關	P值	Pearson 相關	P值
角色模糊	-0.493	0.000***	-0.324	0.000***	-0.353	0.000***
角色衝突	-0.056	0.511	-0.235	0.005**	-0.038	0.652

\*表P<0.05 顯著差異 \*\*表P<0.01 非常顯著差異 \*\*\*表P<0.001 極顯著差異  
資料來源：本研究整理

#### 九、組織承諾與工作績效之相關分析

由表4.21組織承諾與工作績效相關分析表敘述如下：

- (1) 組織承諾之「努力與價值承諾」與工作績效各構面呈現極顯著正相關水準，表示稅務人員願意為機關投入高度努力，機關工作績效愈高。
- (2) 組織承諾之「留職承諾」與工作績效各構面無顯著相關。

表 4.21 組織承諾與工作績效之相關分析

構面	工作品質		工作能力		工作熱誠與創新	
	Pearson 相關	P值	Pearson 相關	P值	Pearson 相關	P值
努力與價值承諾	0.514	0.000***	0.309	0.000***	0.539	0.000***
留職承諾	0.127	0.133	0.025	0.764	0.113	0.180

\*表P<0.05 顯著差異 \*\*表P<0.01 非常顯著差異 \*\*\*表P<0.001 極顯著差異

資料來源：本研究整理

## 4.5迴歸分析

由上一節之相關分析可知，本研究之研究變項間具有某種程度之相關性。為了更進一步瞭解變項間之影響關係，本研究將以「組織政治知覺」、「組織氣候」、「角色壓力」、「組織承諾」對「工作績效」之「工作品質」、「工作能力」及「工作熱誠與創新」三構面進行迴歸分析，以驗證本研究假設三之影響性假設，即「組織政治知覺」、「組織氣候」、「角色壓力」、「組織承諾」對「工作績效」無顯著影響。

一、由表 4.22 組織政治知覺、組織氣候、角色壓力、組織承諾對工作績效之工作品質迴歸分析表得知「組織政治知覺」、「組織氣候」、「角色壓力」、「組織承諾」對「工作品質」之影響性：

- (1) 組織氣候之「同僚關係」對工作品質達到顯著正影響，藉著加強上司與部屬之間關係互動性，增加對組織貢獻，可使工作品質績效提昇。
- (2) 組織氣候之「角色模糊」對工作品質達到非常顯著負相影響，顯示出組織成員知覺到角色模糊高，愈不知道自己的工作責任、職權、期望為何？往往無法達成組織目標，組織成員會選擇不盡力工作，將會降低產出，工作品質會愈低。
- (3) 組織承諾之「努力與價值承諾」對工作品質達到極顯著正影響，提高員工對組織的向心力及認同度，工作品質相對也提高。

以上各變項的統計水準對「工作品質」變異量的預測或解釋程度為 39.2%。「同僚關係」、「努力與價值承諾」為正向影響，「角色衝突」為負向影響。

表 4.22 組織政治知覺、組織氣候、角色壓力、組織承諾對工作績效之工作品質迴歸分析

變數名稱		標準迴歸係數 $\beta$	T值	顯著性
組織政治知覺	一般政治操弄行為	-0.015	-0.164	0.870
	保持沈默靜待好處	-0.146	-1.480	0.141
	上司的操弄行為	-0.005	-0.040	0.968
	同事與小團體的操弄行為	-0.118	-0.959	0.340
組織氣候	互動關係	0.047	0.468	0.640
	獎酬氣候	0.165	1.840	0.068
	同僚關係	0.184	2.232	0.027*
	權責	0.102	1.319	0.190
角色壓力	角色模糊	-0.305	-3.418	0.001***
	角色衝突	-0.047	-0.463	0.644
組織承諾	努力與價值承諾	0.353	3.961	0.000***
	留職承諾	0.036	0.416	0.678
R		0.626		
R平方		0.392		
F值		6.932		
P值		0.000***		

\*表P<0.05 顯著差異 \*\*表P<0.01 非常顯著差異 \*\*\*表P<0.001 極顯著差異

資料來源：本研究整理

二、由表 4.23 組織政治知覺、組織氣候、角色壓力、組織承諾對工作績效之工作能力迴歸分析表得知組織政治知覺、組織氣候、角色壓力、組織承諾對工作績效之工作能力迴歸分析得知「組織政治知覺」、「組織氣候」、「角色壓力」、「組織承諾」對「工作能力」之影響性：

組織政治知覺之「角色模糊」對工作能力非常顯著負影響，顯示出組織成員知覺到角色模糊高，愈不知道自己的工作責任、職權、期望為何？往往無法達成組織目標，工作能力產生負向結果，成員選擇不盡力工作並採取減少產出，工作能力也受影響。

以上各變項的統計水準對「工作能力」變異量的預測或解釋程度為31.4%。角色模糊對工作能力為負向影響。

表 4.23 織政治知覺、組織氣候、角色壓力、組織承諾對工作績效之工作能力迴歸分析

變數名稱		標準迴歸係數 $\beta$	T值	顯著性
組織政治知覺	一般政治操弄行為	-0.115	-1.152	0.251
	保持沈默靜待好處	-0.028	-0.269	0.788
	上司的操弄行為	-0.121	-0.856	0.394
	同事與小團體的操弄行為	-0.017	-0.128	0.898
組織氣候	互動關係	0.193	1.810	0.073
	獎酬氣候	0.038	0.397	0.692
	同僚關係	0.136	1.553	0.123
	權責	0.017	0.212	0.832
角色壓力	角色模糊	-0.285	-2.999	0.003**
	角色衝突	-0.125	-1.162	0.248
組織承諾	努力與價值承諾	0.145	1.538	0.127
	留職承諾	0.122	1.328	0.186
R		0.560		
R平方		0.314		
F值		4.910		
P值		0.000***		

\*表 $P<0.05$  顯著差異 \*\*表 $P<0.01$  非常顯著差異 \*\*\*表 $P<0.001$  極顯著差異

資料來源：本研究整理

三、由表4.24組織政治知覺、組織氣候、角色壓力、組織承諾對工作績效之工作熱誠與創新迴歸分析表得知「組織政治知覺」、「組織氣候」、「角色壓力」、「組織承諾」對「工作熱誠與創新」之影響性：

- (1) 組織氣候之「同僚關係」對工作熱誠與創新顯著正影響，顯示出上司與部屬充分了解及融洽性愈高，工作熱誠與創新也提高。
- (2) 組織氣候之「權責」對工作熱誠與創新顯著正影響，顯示出事情可以自己做主程度愈高，工作熱誠與創新也提高。
- (3) 組織承諾之「努力與價值承諾」對工作熱誠與創新極顯著正影響，員工對願意為機關投入高度努力達成組織目標意願高，工作熱誠與創新相對也提高。

以上各變項的統計水準對「工作熱誠與創新」變異量的預測或解釋程度為35.9%。同僚關係、權責、努力與價值承諾對工作熱誠與創新皆為正向影響。

表4.24組織政治知覺、組織氣候、角色壓力、組織承諾對工作績效之工作熱誠與創新迴歸分析

變數名稱		標準迴歸係數 $\beta$	T值	顯著性
組織政治知覺	一般政治操弄行為	-0.091	-0.944	0.347
	保持沈默靜待好處	-0.030	-0.294	0.769
	上司的操弄行為	-0.143	-1.048	0.296
	同事與小團體的操弄行為	-0.003	-0.021	0.983
組織氣候	互動關係	0.002	0.016	0.987
	獎酬氣候	0.160	1.736	0.085
	同僚關係	0.194	2.298	0.023*
	權責	0.154	2.035	0.044*
角色壓力	角色模糊	-0.092	-0.999	0.320
	角色衝突	-0.034	-0.324	0.746
組織承諾	努力與價值承諾	0.523	5.724	0.000***
	留職承諾	0.007	0.084	0.933
R		0.599		
R平方		0.359		
F值		6.014		
P值		0.000***		

\*表P<0.05 顯著差異 \*\*表P<0.01 非常顯著差異 \*\*\*表P<0.001 極顯著差異

資料來源：本研究整理

為了更清楚瞭解「組織政治知覺」、「組織氣候」、「角色壓力」及「組織承諾」對工作績效之「工作品質」、「工作能力」及「工作熱誠與創新」構面之影響，茲將本研究如表 4.25 組織政治知

覺、組織氣候、角色壓力、組織承諾對工作績效迴歸分析顯著表結果彙整表如表 4.25。

表 4.25 組織政治知覺、組織氣候、角色壓力、組織承諾對工作績效迴歸分析顯著表結果彙整表

	工作績效 (n=142)		
	工作品質	工作能力	工作熱誠與創新
一般政治操弄行為			
保持沈默靜待好處			
上司的操弄行為			
同事與小團體的操弄行為			
互動關係			
獎酬氣候			
同僚關係	正向		正向
權責			正向
角色模糊	負向	負向	
角色衝突			
努力與價值承諾	正向		正向
留職承諾			

資料來源：本研究整理

## 4.6 集群分析

本節欲更進一步釐清組織政治知覺、組織氣候、角色壓力、組織承諾對工作績效的認知之關聯性情形，因此欲以集群分析方法加以驗證本研究虛無假設四：不同集群的員工對工作績效的認知無顯著差異。過程乃採用集群分析的方式，將組織政治知覺、組織氣候、角色壓力、組織承諾等四個變項進行分群（分成二群），再依分群之結果對工作績效的認知進行獨立樣本T檢定。步驟是以統計軟體中之K平均數法（K-Means Method），根據回收之有效資料設定兩群進行集群分析，根據回收之有效資料設定兩群進行集群分析。

### 一、組織政治知覺分群

#### （一）不同組織政治知覺集群之差異性分析

由表 4.26 得知不同集群組織政治知覺第一群具備有高的組織政治知覺，此集群感受到組織中運用政治之行為或獲利的知覺程度高；第二群具備有低的組織政治知覺，此集群並不知覺組織存在有政治知覺行為，命名第一群為知覺靈敏者，第二群命名為知覺遲鈍者。

表 4.26 不同組織政治知覺集群之差異性分析

構面	平均數		T 值	P 值	備註
	集群一 (知覺靈敏者) (n=60)	集群二 (知覺遲鈍者) (n=82)			
一般政治操弄行為	4.0833	2.6402	12.793	0.000***	第一群 > 第二群
保持沉默靜待好處	3.6548	2.9164	8.787	0.000***	第一群 > 第二群
上司的操弄行為	3.6333	2.5463	10.962	0.000***	第一群 > 第二群
同事與小團體的操弄行為	3.2944	2.5386	9.300	0.000***	第一群 > 第二群

\*表P<0.05 顯著差異 \*\*表P<0.01 非常顯著差異 \*\*\*表P<0.001 極顯著差異

資料來源：本研究整理

(二) 不同組織政治知覺集群對組織氣候之差異性分析

表 4.27 得知，在互動關係方面者知覺遲鈍者第二群高於知覺靈敏者第一群者，有顯著差異，顯示出知覺遲鈍者與同事之間相處更融洽；在獎酬氣候方面知覺遲鈍者第二群高於知覺靈敏者第一群者，有顯著差異。

表 4.27 不同組織政治知覺集群對組織氣候之差異性分析

構面	平均數		T 值	P 值	備註
	集群一 (知覺靈敏者) (n=60)	集群二 (知覺遲鈍者) (n=82)			
互動關係	2.7708	3.3872	-6.326	0.000***	第二群 > 第一群
獎酬氣候	2.4625	2.9085	-4.118	0.000***	第二群 > 第一群
同僚關係	3.0500	3.2276	-1.759	0.081	
權責	2.9333	3.0203	-0.788	0.432	

\*表P<0.05 顯著差異 \*\*表P<0.01 非常顯著差異 \*\*\*表P<0.001 極顯著差異

資料來源：本研究整理

(三) 不同組織政治知覺集群對角色壓力之差異性分析

由表 4.28 得知，在角色壓力各構面方面具有知覺靈敏者的第一群高於知覺遲鈍者第二群，有顯著差異，顯示出知覺靈敏者感受到角色壓力較高。

表 4.28 不同組織政治知覺集群對角色壓力之差異性分析

構面	平均數		T 值	P 值	備註
	集群一 (知覺靈敏者) (n=60)	集群二 (知覺遲鈍者) (n=82)			
角色模糊	2.5972	2.3394	2.651	0.009**	第一群 > 第二群
角色衝突	3.2889	2.6545	6.874	0.000***	第一群 > 第二群

\*表P<0.05 顯著差異 \*\*表P<0.01 非常顯著差異 \*\*\*表P<0.001 極顯著差異

資料來源：本研究整理

#### (四) 不同組織政治知覺集群對工作績效之差異性分析

由表 4.29 得知，在工作能力方面知覺遲鈍者的第二群高於知覺靈敏者的第一群，有顯著差異，顯示知覺遲鈍者認為組織中成員避免參與相關活動以確保價值的產出時，工作能力績效較高。

表 4.29 不同組織政治知覺集群對工作績效之差異性分析

構面	平均數		P 值	P 值	備註
	集群一 (知覺靈敏者) (n=60)	集群二 (知覺遲鈍者) (n=82)			
工作品質	3.7611	3.8591	-1.202	0.232	
工作能力	3.4472	3.6833	-2.488	0.014*	第二群 > 第一群
工作熱誠與創新	3.3889	3.4533	-0.709	0.480	

\*表P<0.05 顯著差異 \*\*表P<0.01 非常顯著差異 \*\*\*表P<0.001 極顯著差異

資料來源：本研究整理

## 二、組織氣候分群

### (一) 不同組織氣候集群之差異性分析

由表 4.30 得知，不同組織氣候集群中第二群大於第一群，達顯著差異，顯示出第二群集群中認為互動關係構面最高，命名為高組織氣候知覺者，第一群集群中認為獎酬氣候構面最低，命名為低組織氣候者。

表 4.30 不同組織氣候集群之差異性分析

構面	平均數		T 值	P 值	備註
	集群一 (低組織氣候知覺者) (n=20)	集群二 (高組織氣候知覺者) (n=122)			
互動關係	2.4375	3.2398	-5.670	0.000***	第二群 > 第一群
獎酬氣候	1.8250	2.8668	-7.604	0.000***	第二群 > 第一群
同僚關係	2.5167	3.2568	-5.450	0.000***	第二群 > 第一群
權責	2.6333	3.0410	-2.659	0.009**	第二群 > 第一群

\*表P<0.05 顯著差異 \*\*表P<0.01 非常顯著差異 \*\*\*表P<0.001 極顯著差異

資料來源：本研究整理

### (二) 不同組織氣候集群對角色壓力之差異性分析

表 4.31 得知，在角色壓力各構面方面具有低組織氣候知覺者的第一群高於高組織氣候知覺者的第二群，有顯著差異，顯示出對組織氣候認同度低者角色壓力較大。

表 4.31 不同組織氣候集群對角色壓力之差異性分析

構面	平均數		T 值	P 值	備註
	集群一 (低組織氣候知覺者) (n=20)	集群二 (高組織知覺者) (n=122)			
角色模糊	2.7917	2.3921	2.908	0.004**	第一群 > 第二群
角色衝突	3.3917	2.8456	3.785	0.001***	第一群 > 第二群

\*表P<0.05 顯著差異 \*\*表P<0.01 非常顯著差異 \*\*\*表P<0.001 極顯著差異

資料來源：本研究整理

### (三) 不同組織氣候集群對工作績效之差異性分析

由表 4.32 得知，具有低組織氣候知覺者的第一群與高組織氣候知覺者的第二群在工作績效各構面方面，無顯著差異。

表 4.32 不同組織氣候集群對工作績效之差異性分析

構面	平均數		T 值	P 值	備註
	集群一 (低組織氣候知覺者) (n=20)	集群二 (高組織氣候知覺者) (n=122)			
工作品質	3.7611	3.8270	-0.566	0.572	
工作能力	3.5246	3.6833	-1.158	0.249	
工作熱誠與創新	3.3000	3.4481	-1.116	0.266	

\*表P<0.05 顯著差異 \*\*表P<0.01 非常顯著差異 \*\*\*表P<0.001 極顯著差異

資料來源：本研究整理

### 三、角色壓力分群

#### (一) 不同角色壓力集群之差異性分析

由表 4.33 得知，不同角色壓力集群中第一群大於第二群，達顯著差異，顯示出第一群具有高角色壓力知覺者，第二群具有低角色壓力知覺者。

表 4.33 不同角色壓力集群之差異性分析

構面	平均數		T 值	P 值	備註
	集群一 (高角色壓力知覺者) (n=58)	集群二 (低角色壓力知覺者) (n=84)			
角色模糊	2.8736	2.1548	9.028	0.000***	第一群 > 第二群
角色衝突	3.3879	2.6012	9.348	0.000***	第一群 > 第二群

\*表P<0.05 顯著差異 \*\*表P<0.01 非常顯著差異 \*\*\*表P<0.001 極顯著差異

資料來源：本研究整理

#### (二) 不同角色壓力集群對工作績效之差異性分析

由表 4.34 得知，在工作品質、工作熱誠與創新方面具有低角色壓力知覺者的第二群高於高角色壓力知覺者的第一群，有顯著差異，顯示

出知覺到角色壓力較低的第二群，在工作能力、工作熱誠與創新績效較高。

表 4.34 不同角色壓力集群對工作績效之差異性分析

構面	平均數		T 值	P 值	備註
	集群一 (高角色壓力知覺者) (n=58)	集群二 (低角色壓力知覺者) (n=84)			
工作品質	3.5824	3.9802	-5.291	0.000***	第二群 > 第一群
工作能力	3.4770	3.5952	-1.219	0.225	
工作熱誠與創新	3.2299	3.5635	-3.706	0.000***	第二群 > 第一群

\*表P<0.05 顯著差異 \*\*表P<0.01 非常顯著差異 \*\*\*表P<0.001 極顯著差異

資料來源：本研究整理

#### 四、組織承諾分群

##### (一) 不同組織承諾集群之差異性分析

由表 4.35 得知，不同組織承諾集群中第一群大於第二群，達顯著差異，顯示出第一群具有高組織承諾者，第二群具有低組織承諾者。

表 4.35 不同組織承諾集群之差異性分析

構面	平均數		T 值	P 值	備註
	集群一 (高組織承諾者) (n=95)	集群二 (低組織承諾者) (n=47)			
努力與價值承諾	3.4511	3.2462	1.996	0.048*	第一群 > 第二群
留職承諾	3.8758	2.7532	15.400	0.000***	第一群 > 第二群

\*表P<0.05 顯著差異 \*\*表P<0.01 非常顯著差異 \*\*\*表P<0.001 極顯著差異

資料來源：本研究整理

##### (二) 不同組織承諾集群對工作績效之差異性分析

由表 4.36 得知，具有高組織承諾者的第一群與低組織承諾者的第二

群在工作績效各構面方面，無顯著差異。

表 4.36 不同組織承諾集群對工作績效之差異性分析

構面	平均數		T 值	P 值	備註
	集群一 (高組織承諾者) (n=95)	集群二 (低組織承諾者) (n=47)			
工作品質	3.8386	3.7754	0.736	0.463	
工作能力	3.6241	3.5088	1.138	0.257	
工作熱誠與創新	3.4351	3.4113	0.241	0.810	

\*表P<0.05 顯著差異 \*\*表P<0.01 非常顯著差異 \*\*\*表P<0.001 極顯著差異

資料來源：本研究整理

## 第五章 結論與建議

本研究旨在了解稅務人員在組織政治知覺、組織氣候、角色壓力、組織承諾及工作績效之情況，並分析各變項之間的差異性，以及各變項的相關，再進一步探討各變項對工作績效之影響性。本章將就本研究的統計分析驗證研究假設，將結果彙整說明，並提出建議以提供實務及後續研究之參考。

### 5.1 結論

經由第四章的實證結果分析，有關本研究之假設驗證彙總整理如表 5.1，本研究之假設部份成立，但部份則未得到實證支持。茲將研究結果敘述如下：

#### 一、個人特徵於各研究變項之差異

##### 1. 個人變項在組織政治知覺之差異

性別、年齡、婚姻、服務年資、職位、學歷在組織政治知覺並無顯著差異。

##### 2. 個人變項在組織氣候之差異

性別、年齡、婚姻、職位、學歷在組織政治知覺並無顯著差異；服務年資有顯著差異，年資在「5年以內」、「21年以上」對組織氣候的知覺最高。

##### 3. 個人變項在角色壓力之差異

性別、年齡、婚姻、服務年資、學歷在角色壓力並無顯著差異，不同職位在角色壓力有顯著差異。

##### 4. 個人變項在組織承諾之差異

性別、年齡、婚姻、服務年資、職位、學歷在組織氣候並無顯著差異，顯示出稅務人員對機關整體組織承諾認同度高。

#### 5. 個人變項在工作績效之差異

- (1) 不同性別在工作績效有顯著差異。
- (2) 不同年齡在工作績效有極顯著差異，顯示年齡在「41—50歲以上」比「30歲以下」、「31-40歲」有更好工作表現。
- (3) 不同婚姻狀況在工作績效都達到顯著差異，顯示已婚者的工作績效高於未婚者。
- (4) 不同服務年資在工作績效都達到顯著差異，顯示服務年資在「21年以上」工作績效高於「5年之內」、「6-10年」，服務年資愈長者工作績效越高。
- (5) 不同職位在工作績效都達到顯著差異，但經Scheffe比較無法顯示出差異性。
- (6) 不同學歷在工作績效都達到非常顯著差異，顯示出學歷在大學以上比高中職以下工作績效更好。

#### 二、變項間的相關

1. 組織政治知覺與「互動關係」、「獎酬氣候」呈現顯著差異負相關，顯示出員工知覺他人政治事件低及自利行為少，員工知覺到「互動關係」、「獎酬氣候」氣候高。
2. 組織政治知覺與「角色衝突」呈現極顯著差異正相關，顯示出員工知覺到他人政治行為高及自利行為愈多，對於自己所扮演角色任務衝突性高。
3. 組織政治知覺之「保持沉默靜待好處」、「上司的操弄行為」、「同事與小團體的操弄行為」與「努力與價值承諾」呈現顯著差異負相

關，顯示出不管別人自利的閒事及在組織中不敢說出實情的方式，不敢面對組織環境下就愈缺乏溝通管道，員工知覺到上司高度涉入組織政治時及資訊取得不易時，成員願意為組織努力承諾愈低；組織政治知覺各構面與「留職承諾」呈現非常顯著差異負相關，顯示出員工知覺到他人高度涉入組織政治時，對留職承諾產生負向影響效果，意即降低留在組織中服務意願。

4. 組織政治知覺之「一般政治操弄行為」、「上司的操弄行為」、「同事與小團體操弄行為」與「工作能力」呈現顯著差異負相關，顯示出員工知覺到他人進行政治行為且有影響力，並知覺到員工濫用政治行為謀取私利時，並知覺到上司的一切行為最終都是為事實保護自己或獲得本身的利益時，造成員工不公平知覺增加，致使員工採取減少產出而造成工作能力低落。
5. 組織氣候之「獎酬氣候」、「同僚關係」與「角色模糊」呈現顯著差異負相關，員工知覺到機關獎酬制度愈公平、公正，角色模糊愈低；組織氣候之「互動關係」、「獎酬氣候」、「權責」與「角色衝突」呈現顯著差異負相關，意即員工知覺組織氣候愈公平、公正，機關賦予角色任務完成性高，角色衝突愈小。
6. 組織氣候之「獎酬氣候」、「同僚關係」與「努力與價值承諾」呈現極顯著正向關係，顯示出員工知覺到工作表現獲得獎酬愈公平與公正及上司與部屬互動良好，員工更願意為機關付出更多努力；組織氣候之「互動關係」、「權責」與「留職承諾」呈現非常顯著正相關，顯示出機關同事之間互動融洽程度高及自己作主性愈高，員工願意繼續留在組織工作意願高。
7. 角色壓力之「角色模糊」與組織承諾之「努力與價值承諾」呈現顯著

負相關，顯示出成員感到角色模糊愈高，組織成員願意為機關付出更多努力愈低。

8. 角色壓力之「角色模糊」與工作績效各構面呈現顯著負相關，顯示出組織成員知覺到角色模糊高，愈不知道自己的工作責任、職權、期望為何？往往無法達成組織目標，會將降低產出，工作績效會愈低；角色壓力之「角色衝突」與工作能力呈現顯著負相關，顯示出角色衝突愈高，工作能力表現會將低，管理者應予明確的角色任務，有助於工作能力的提昇。
9. 組織承諾之「努力與價值承諾」與工作績效各構面呈現顯著差異正相關，表示稅務人員為機關投入努力愈高，機關工作績效愈高。

### 三、變項間的影響關係

1. 組織氣候之「同僚關係」、組織承諾之「努力與價值承諾」與工作品質呈現正向關係影響，角色壓力之「角色模糊」與工作品質呈現負向影響。
2. 角色壓力之「角色模糊」與工作能力呈現負向影響關係。
3. 組織氣候之「同僚關係」、「權責」、組織承諾之「努力與價值承諾」與工作熱誠與創新呈現正向關係。

### 四、集群分析

1. 發現不同組織政治知覺集群對工作績效之「工作能力」有顯著差異，亦即集群二（知覺遲鈍者）的員工對工作績效之「工作能力」程度高於集群一（知覺靈敏者）。
2. 發現不同組織氣候集群對工作績效各構面方面，無顯著差異。
3. 發現不同角色壓力集群對工作績效之「工作品質」、「工作熱誠與創新」有顯著差異，亦即集群二（低壓力知覺者）的員工對工作績效之

「工作品質」、「工作熱誠與創新」程度高於集群一（高壓力知覺者）。

4.發現不同組織承諾集群對工作績效各構面方面，無顯著差異。

五、本研究之假設及驗證結果如表 5.1 假設及驗證結果彙整表

表 5.1 本研究之假設及驗證結果彙整表

驗	證	內	容	結	果	備	註
1-1	不同的個人屬性對組織政治知覺	無顯著差異		成立			
1-2	不同的個人屬性對組織氣候	無顯著差異		部分成立		顯著差異：服務年資	
1-3	不同的個人屬性對角色壓力	無顯著差異		部分成立		顯著差異：職位	
1-4	不同的個人屬性對組織承諾	無顯著差異		成立			
1-5	不同的個人屬性對工作績效	無顯著差異		不成立		顯著差異：性別、年齡、婚姻、服務年資、職位、學歷	
2-1-1	組織政治知覺與組織氣候之「互動關係」	無顯著相關		不成立		負相關	
2-1-2	組織政治知覺與組織氣候之「獎酬氣候」	無顯著相關		不成立		負相關	
2-1-3	組織政治知覺與組織氣候之「同僚關係」	無顯著相關		部分成立			
2-1-4	組織政治知覺與組織氣候之「權責」	無顯著相關		部分成立			
2-2-1	組織政治知覺與角色壓力之「角色模糊」	無顯著相關		部分成立			
2-2-2	組織政治知覺與角色壓力之「角色衝突」	無顯著相關		不成立		正相關	
2-3-1	組織政治知覺與組織承諾之「努力與價值承諾」	無顯著相關		部分成立			
2-3-2	組織政治知覺與組織承諾之「留職承諾」	無顯著相關		不成立		負相關	
2-4-1	組織政治知覺與工作績效之「工作品質」	無顯著相關		成立			
2-4-2	組織政治知覺與工作績效之「工作能力」	無顯著相關		部分成立			
2-4-3	組織政治知覺與工作績效之「工作熱誠與創新」	無顯著相關		成立			
2-5-1	組織氣候與角色壓力之「角色模糊」	無顯著相關		部分成立			
2-5-2	組織氣候與角色壓力之「角色衝突」	無顯著相關		部分成立			

表 5.1 本研究之假設及驗證結果彙整表 (續一)

驗 證 內 容	結 果	備 註
2-6-1 組織氣候與組織承諾之「努力與價值承諾」無顯著相關	部分成立	
2-6-2 組織氣候與組織承諾之「留職承諾」無顯著相關	部分成立	
2-7-1 角色壓力與組織承諾之「努力與價值承諾」無顯著相關	部分成立	
2-7-2 角色壓力與組織承諾之「留職承諾」無顯著相關	部分成立	
2-8-1 角色壓力與工作績效之「工作品質」無顯著相關	部分成立	
2-8-2 角色壓力與工作績效之「工作能力」無顯著相關	不成立	負相關
2-8-3 角色壓力與工作績效之「工作熱誠與創新」無顯著相關	部分成立	
2-9-1 組織承諾與工作績效之「工作品質」無顯著相關	部分成立	
2-9-2 組織承諾與工作績效之「工作能力」無顯著相關	部分成立	
2-9-3 組織承諾與工作績效之「工作熱誠與創新」無顯著相關	部分成立	
3-1 稅務人員的組織政治知覺、組織氣候、角色壓力與組織承諾對工作績效之工作品質構面無顯著影響	部分成立	有顯著影響：同僚關係、角色模糊、努力與價值承諾
3-2 稅務人員的組織政治知覺、組織氣候、角色壓力與組織承諾對工作績效之工作能力構面無顯著影響。	部分成立	有顯著影響：角色模糊
3-3 稅務人員的組織政治知覺、組織氣候、角色壓力與組織承諾對工作績效之工作熱誠與創新構面無顯著影響。	部分成立	有顯著影響：同僚關係、權力與價值承諾
4-1 不同集群的員工對工作績效的認知無顯著性差異	部分成立	有顯著差異：組織政治知覺、角色壓力

資料來源：本研究整理

## 5.2 研究建議

依據本研究結果出下面的建議，期望提供機關決策者人力資源的參考。

### 一、對機關管理者的建議

#### 1. 鼓勵員工充分表達意見及參與決策

本研究結果顯示出組織政治知覺與角色衝突呈顯著正相關，員工的壓力來自組織環境中不當的角色期望及角色接受者對目標與權責的不明確性，建議管理當局應努力降低員工組織政治知覺，在一些影響員工的升遷及考績決策上應給予部屬參與並發表自己意見；讓員工參與決策決定，降低員工政治知覺並降低角色壓力，讓員工有追求創新及成長機會，將會為機關帶來創新與進步。

管理者增加與員工溝通，降低組織自利政治行為，塑造員工對組織的正面知覺，降低員工的角色衝突及不確定性。因此管理者應進行全面溝通，運用會議方式，促近上下間意見交流，發行機關刊物讓員工瞭解機關現況，並充分瞭解員工的需求與期望，幫助員工找到自己的定位，給員工新思想、新想法來增加溝通的管道；塑造機關為資訊開放的環境，員工對組織向心力提高，一心一意投入工作上，將會為機關帶來更高工作績效。

#### 2. 重視獎酬氣候及落實升遷

本研究發現獎酬氣候明顯影響員工為機關努力的意願，傳統的考核及升遷無法反應出員工的工作績效，尤其公部門職務陞遷法制不夠完備，員工所重視的問題是不要因為組織政治因素而造成制度的無法落實，而要消除員工政治知覺的首要工作就必需從升遷、考績及報償等方面著手，不能防堵長官僅憑一己的喜好來選人才，有些主管與某些員工

特殊關係，而將此關係反應在考績考核上，而非根據真實工作表現，員工知覺到不公平的氣候與不公正時，員工認為努力與回報不公平，此時員工會選擇不盡力工作。

總知，應建立一套讓員工信賴的升遷及考核，並讓員工知覺到制度公平性、合理性，員工知覺到升遷與考核的公平、公正，提高員工對管理者的信任，增加員工對機關向心力，進而提高對組織的認同，增加個人績效進而提高整個組織績效。

### 3. 制定明確的工作說明書以減少角色模糊之發生

本研究發現角色壓力影響組織承諾之努力與價值承諾的意願，且呈現非常顯著負相關，所以非常值得管理者重視的問題。故要減少角色模糊的方法，應該訂立明確的工作說明書（工作項目、工作權責、所執行的職務、績效標準），使稅務員明確了解所應該扮演的角色為何？並使稅務人員瞭解本身職責、職權為何？使工作有良好的規劃並有明確的目標，降低角色模糊。

### 4. 培養成員團隊合作精神

本研究發現上司的操弄行為、同事與小團體的操弄行為影響組織承諾的意願並呈現負相關，政治組織中上司與同事的政治行為是最直接影響員工本身對組織的認同度及留職的意願。Ferris & Kacmar (1992) 認為上司的行為是部屬政治知覺的重要構成成分，直屬主管是員工獲得組織資訊的主要來源，並幫助員工定義和瞭解組織環境。建議管理當局利用非正式工作場所活動增進同仁彼此瞭解並減少組織成員政治行為的運作，提高員工留職承諾及增加機關向心力並使組織成員為爭取組織最大利益並進而培養團隊合作精神。

### 5. 建立合理激勵措施

洪英正（民 85）則認為當個人知覺到工作績效可以使個人的自尊需求獲得滿足，且工作績效可以經由個人的努力而獲得時，個人便會在工作積極投入。善用各種激勵措施，可以增進員工工作績效，本處稅務獎金分配應求公平、公正，應避免不公平，讓員工知覺到努力投入工作便可獲得獎勵，有利工作績效提昇。

## 二、對後續研究建議

1.本研究僅以「組織承諾」、「角色壓力」、「組織承諾」、「工作績效」作為組織政治知覺相關變項研究加以探討，但都止於工作態度的範圍，其他未列入的許多變數與組織政治覺也可能有密切關係。組織政治知覺究竟為整個組織或個人帶來何種結果及產出，如離職傾向、缺席、公民行為及負面行為，待後續研究者做研究，將使整個研究結果更臻完整。

2.本研究僅就嘉義縣稅捐稽徵處為抽樣的樣本，無法對全台灣地區之稅捐處進行抽樣，希望後續研究能將研究對象擴大致全台灣地區之稅捐處進行抽樣進行研究，以了解稅務機關的員工對於組織政治知覺差異性如何，並建議後續研究者加強個案訪談以更深入了解並獲得建議。

3.工作績效量表係由員工自我評估，較為主觀，容易造成事實的高估，因此建議後續研究者建構由主管填答的量表，或從機關中取得填答者績效評估結果作交叉分析，將使得研究分析結果更為精確；組織政治知覺議題較為敏感，一般人填答時多有所保留，問卷設計上若能去除受測者填答的心防，確實地反應出其個人看法，則將更能瞭解組織政治知覺的真實面。

## 參考文獻

### 一、中文部分

1. 方代青（民 89），工作壓力、工作滿足、組織承諾與離職傾向間關聯性之探討-以台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。
2. 任金鋼（民85），組織文化、組織氣候及員工效能：一項微觀的探討，國立臺灣大學商學研究所博士論文。
3. 朱武獻（民90），新世紀公務人力資源管理的願景，人事月刊，第193期，頁4。
4. 吳孝慈（民90），組織政治知覺及其對組織承諾之影響—某大學的實證分析，中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
5. 吳秉恩(民75)，組織行為學，台北：華泰書局。
6. 李安民（民91），組織政治知覺對員工工作態度之影響，中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
7. 李香毅(民91)，地方政府員工的知識學習、工作壓力對其組織承諾、工作投入與工作行為影響之研究，南華大學管理研究所碩士論文。
8. 李玉竹（民 84），學校機關組織氣候、教師工作滿足感與組織承諾之相關研究-以台北市某私立高級中學為例，國立中興大學企業管理研究所碩士論文
9. 杜佩蘭（民88），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
10. 余燧賓（民91），管理型態、組織承諾、工作績效關係之研究，海

- 洋大學航運管理學系碩士在職專班碩士論文。
11. 林秀娟等(民89)，SPSS For Windows 統計分析，台北：松崗電腦圖書資料股份有限公司。
  12. 林士譽（民 92），組織政治知覺對組織承諾與工作績效之影響，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文
  13. 林營松（民 82），組織承諾及其影響因素對組織後果之研究-以楠梓加工區員工為例，國立中山大學企業管理研究所碩士論文。
  14. 邱信憲(民83)，工作特性、人格特質型態、角色壓力與工作壓力、工作滿足、離職傾向之關係研究，國立中興大學企業管理研究所碩士論文。
  15. 邱馨儀（民 85），國民小學學校組織文化與教師組織承諾關係之研究，台北市立師院初等教育研究所碩士論文。
  16. 侯旺倫（民73），工作壓力的實證研究—組織氣候、角色、特性，人格特質與壓力症狀的關係。國立政治大學企業管理研究所碩士論文。
  17. 洪英正（民 76），工作團隊中工作者的 A 型人格、主管領導型態與工作壓力、工作滿足及工作投入的關係研究，國立政治大學心理研究所碩士論文。
  18. 胡其安（民88），組織政治氣候與員工工作態度關係之研究—以信任為干擾變項，銘傳大學管理科學研究所碩士論文。
  19. 涂善德（民 86），高職教師工作價值觀、組織承諾與教學效能關係之研究，國立政治大學教育研究所博士論文。
  20. 張品芬（民 84），高雄地區國民小學教師組織文化知覺、學校環境特性與教師組織承諾程度關係之研究，國立台南師範學院初等教育

- 研究所碩士論文。
21. 張瑞春（民 87），組織變革中組織氣候對工作投入、組織承諾及工作滿足影響之研究-以中國石油公司高雄營業處為例，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
  22. 張春澤(民92)，領導方式、工作價值觀、組織承諾、工作投入與服務態度關聯性之研究---以嘉義縣稅捐稽徵處為例，南華大學管理研究所碩士論文。
  23. 梁瑞安（民79），國小教師組織溝通、角色壓力與組織承諾關係之研究，國立高雄師範大學教育研究所碩士論文。
  24. 莊榮霖（民 82），國中教職員工工作滿足與組織承諾之研究-高雄市地區市立國中調查分析，國立政治大學公共行政研究所碩士論文。
  25. 許士軍（民61），有關黎史二氏「組織氣候」尺度在我國企業機構之適用性之探討，國立政治大學學報，第26 期，103-138 頁。
  26. 陳文祥（民87），國民小學教師組織承諾與學校衝突處理意向之研究，台北市立師範學院國民教育研究所碩士論文。
  27. 陳序維(民 91)，組織政治知覺與組織公平對組織承諾之關係研究—以某公營為例，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
  28. 陳黃煌（民 85），組織結構、工作特性對組織政治知覺與組織承諾關係之研究，文化大學國際企業管理研究所碩士論文。
  29. 陳甦彰（民 70），組織成員工作壓迫感之實證研究，國立交通大學管理科學研究所碩士論文。
  30. 陳宗賢（民92），員工協助方案與組織氣候對工作士氣、組織承諾與離職傾向之關聯性研究—以上市公司為例，南華大學管理研究所

碩士論文。

31. 陳筱明（民91），臨床護理師的角色壓力、社會支持與組織承諾，  
國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文
32. 彭郁芬(民 91)，組織政治行為對成員工作投入之影響，國立中山大  
學人力資源管理研究所碩士論文
33. 游孝國（民 91），探討領導風格與組織氣候對知識管理活動之影  
響，大葉大學碩士論文。
34. 游怡婷（民93），領導型態、審計結構以及審計人員角色壓力對工  
作滿意關係之研究—以台灣地區中大型會計師事務所為例，國立東  
華大學企業管理研究所
35. 黃素貞(民 91)，員工組織政治知覺與工作投入及工作績效關係之研  
究，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文
36. 葉椒椒（民84），工作心理學，台南：五南圖書出版公司。
37. 詹婷姬（民 83），國民小學教師工作環境知覺與組織承諾關係之研  
究，國立台北師範學院初等教育研究所碩士論文。
38. 廖貴鋒（民75），國民中學教師角色衝突、角色不明確與工作倦怠  
之研究，國立台灣師範大學教育研究所碩士論文。
39. 劉超平（民 92），組織政治知覺前因模型之實證研究-以服務性大  
型組織為例，中山大學。
40. 蔣景清(民 91)，組織氣候、組織承諾與組織公民行為關係之研究—  
以 C 工廠為例，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
41. 蔡進雄（民 82），國民中學校長領導方式與教師組織承諾關係之研  
究，國立台灣師範大學教育研究所碩士論文。
42. 蔡寬信（民82），國民小學學校組織氣候、教師內外控與教師組織

承諾關係之研究，國立政治大學教育研究所碩士論文。

43. 蕭靜宜(民87)，護理人員工作特徵、角色壓力、人格特質對組織與專業承諾之影響，東海大學管理研究所碩士論文。

44. 蕭灌修（民83），政府機關施政績效提昇之探討，研考雙月刊，第18期，15.20頁。

45. 蘇麗美（民91），組織政治知覺的類型及各類型中組織政治知覺對組織承諾與工作績效的影響，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。

46. 蘇義祥(民88)，中華電信專戶服務部門領導形態與工作績效之研究：服務人員特質及成熟度的調節作用，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。

47. 黨宗元（民85），角色壓力與工作產出關係之研究，國立中興大學企業管理研究所碩士論文。

48. 趙秀真（民91），公立大專院校會計單位組織文化、角色壓力與組織承諾關係之研究，國立彰化師範大學商業教育學系在職進修專班

。

## 二、英文部分

- 1.Ashford, Taylor. ( 1990 ) , Adptation to work transitions: An integrative approach. Greenwich, CT.
- 2.Brief, A. P., Schrler, R. S. & Vansell, M. ( 1981 ) , Managing job stress. Boston: Little, Brown and Company.
- 3.Boyatzis,R.E. ( 1982 ) , The Competence Manager : A Model for Effective Performance, N.Y.:John Wiley & Sons,Ine.
- 4.Cropanzano R., Kacmar K.M., Bozeman. ( 1995 ) , The social setting of work organizations, Westport.
- 5.Campbell, J. P.. ( 1983 ) , Some Possible Implications of “Modeling” for the Conceptualization of Measurement. In F. Landy, S. Zedeck, & J. Cleveland ( Eds. ) , Performance Measurement and Theory ( pp.277-298 ) . Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- 6.Cropanzano R., Howes J. C., Grandey A. A., ( 1997 ) , The Relationship of Organizational Politics and Support to Work Behaviors, Attitudes, and Stress, Journal of Organizational Behavior,Vol.18, 159-180.
- 7.Drory A., Romm T., ( 1988 ) , Politics in Organization and its Perception within the organization,Organization Studies, 9/2, 165-179.
- 8.Drory A., Romm, ( 1990 ) , The definition of organizational politics: A review, Human Relations, Vol.43,
- 9.Drory A., ( 1993 ) , Perceived Political Climate and Job Attitudes, Organization Studies, 14,1, 59-71.5
- 10.Daft, R.L., ( 1989 ) , Organization theory and design ( 3rd ed. ) ,St. Paul: West Publishing Co.
- 11.Drory A., Romm, ( 1990 ) , The definition of organizational politics: A

- review, Human Relations, Vol.43,1133-1154.
- 12.Dessler, G. ( 1976 ) ,Organizational and Management : A Contingency Approach,Englewood Geiffs,N. Y.,Prentice-Hall,pp.63-69.
  - 13.Dessler, G. ( 1991 ) ,Employee Services Benefits,Personnel/Human Management,Fifth Edition.
  - 14.Ferris G. R., King T. R., ( 1991 ) , Politics in Human Resources Decisions: A Walk on Dark Side,Organization Dynamics, 20, 59-71.
  - 15.Ferris G. R., Frink D. D. , ( 1996 ) , Reactions of Diverse Groups to Politics in the Workplace, Journal of Management, Vol.22,No1, 23-44.
  - 16.Ferris G. R. , Kacmar K.M. , ( 1992 ) , Perceptions of Organizational Politics, Journal of Management,Vol.18,No1, 93-116.
  - 17.Ferris, Russ, Fandt, ( 1989 ) , Politics in organizations, Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
  - 18.Ferris, Fedor, Chachere, Pondy, ( 1989 ) , Myths and politics in organizational contexts, Group and Organizational Studies, Vol.14, 88-103.
  - 19.Ferris, G.R., et al., ( 1996 ) , “Perceptions of Organizational Politics: Prediction, Stress-Related Implications, and Outcomes”, Human Relations, Vol.49,No2, 233-266.
  - 20.Ferris, G.R. , Kacmar, K.M. , ( 1992 ) , “Perceptions of Organizational Politics”, Journal of Management, Vol.18,No1, 93-116.
  - 21.Grace, G. R. ( 1972 ) , Role conflict and the teacher. Londow & Boston: Routledge & Kegan Paul.
  - 22.Gandz J., Murray V. V., ( 1980 ) , The Experience of Workplace Politics, Academy of Management Journal,Vol.23,No2, 237-251.
  - 23.Gilmore D. C., Ferris G. R., ( 1996 ) , Organizational Politics and Employee Attendance, Group & Organization Management, Vol.21,No4,

- 481-494.
24. Gupta, N. & Beehr, T. A. (1979) ,Job Stress and Employee Behavior, Organizational Behavior and Human Performance, Vol.23,373-387.
  25. Hrebiniak, L.G. & Alutto, J.A. (1972) , Personal and Role-related Factors in the Development of Organizational Commitment, Administrative Science Quarterly, Vol.17, No.4, pp.555-573.
  26. Halpin, A.W. & Croft, D.B. (1962) , The Organizational Climate of School, Chicago : Midwest Administration Center, The University of Chicago.
  27. Hackman, Oldham, (1980) , Work redesign, MA: Addison-Wesley.
  28. Jackson, S. E. & Schuler, R. S. (1985) . A meta-analysis and concept critique of research on role ambiguity and role conflict in work setting. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 36:16-78.
  29. Jex, S. M. (1998) Stress and Job Performance, Theory, research, and implications for managerial practice London: SAGE publications Inc.
  30. Kacmar, K. M. & Carlson D., (1997) , Further Validation of the Perceptions of Politics Scale (POPS) A Multiple Sample Investigation, Journal of Management, Vol.23, No5, pp.627-658.
  31. Kacmar K.M., Baron R. A., (1999) , Organizational Politics: The State of Field, Links to Related Processes, and an Agenda for Future Research, Research in Personnel and Human Resources management, Vol.17, 1~39
  32. Kacmar, K.M., Ferris, G. R., (1991) , Perceptions of Organizational Politics Scale (POPS): Development and Construct Validation, Educational & Psychological Measurement, Vol.51, No1, 193-205.
  33. Kacmar K.M. et al., (1999) , An Examination of Perceptions of Organizational Politics Model: Replication and Extension, Human

- Relations, Vol.52,No3, 384-415.
- 34.Kacmar K.M., Baron R. A., ( 1999 ) , Organizational Politics: The State of Field, Links to Related Processes,and an Agenda for Future Research, Research in Personnel and Human Resources management, Vol.17,1-39.
- 35.Kacmar K.M., Carlson D., ( 1997 ) , Further Validation of the Perceptions of Politics Scale(POPS): A Multiple Sample Investigation, Journal of Management, Vol.23,No5, 627-658.
- 36.Kacmar K.M., Ferris G. R., ( 1993 ) ,Politics at Work : Sharpening the Focus of Political Behavior in Organizations, Business Horizons, 36, 70-74.
- 37.Kacmar K.M., Ferris G. R., ( 1991 ) , Perceptions of Organizational Politics Scale(POPS): Development and Construct Validation, Educational & Psychological Measurement, Vol.51,No1, 193-205.
- 38.Kahn, R, L., Wolfe, D. M., Quinn, R. P., Snoek, J. D., & Rosenthal, R.A. (1964), Organizations stress, Study in role conflict and ambiguity, New York: Wiley.
- 39.Lewin, ( 1936 ) , Principles of topological psychology, New York.
- 40.Mowday,R.T.,Porter,L.W. & Steers,R.M. ( 1982 ) ,Employee Organization Linkages : The Psychology of Commitment Absenteeism and Turnover, New York : Academic Press.
- 41.Mayes B. T., Allen Robert W., ( 1977 ) , Toward A Definition of Organizational Politics, Academy of Management Review, October, 672-678.
- 42.Mowday,R.T.,Porter,L.W. & Steers,R.M. ( 1982 ) ,Employee Organization Linkages : The Psychology of Commitment Absenteeism and Turnover, New York : Academic Press.

43. Mintzberg H., ( 1985 ) , The organization as political arena , Journal of Management Studies, 22,2, 133-154.
44. Mintzberg H., ( 1983 ) , Power in and around organizations, NJ: Prentice-Hall.
45. Madison D. L., ( 1980 ) , Organizational Politics: An Exploration of Managers' Perceptions, Human Relations, Vol.33, Num2, 79-100.
46. Daft, R.L., ( 1989 ) , Organization theory and design ( 3rd ed. ) ,St. Paul: West Publishing Co.
47. Litwin, G.G. & Stringer, R.A. (1968) , Motivation and Organizational Climate, Boston: Harvard University Press.
48. Lewin, K., Lippitt, R. & White, R.K. ( 1939 ) , Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created Social Climates , Journal of Social Psychology, Vol.10, pp.271-299.
49. Pfeffer, J., ( 1992 ) , Managing with power, Boston.
50. Porter, L.W., ( 1976 ) , Organizations as political animals, Washington, D.C.
51. Rizzo, J. R., House, R. J., & Lirtzman, S. I. ( 1972 ) . Role conflict and ambiguity in complex organizations. Administrative Science Quarterly, 15, 150-163.
52. Stevens, J. M., Beyer J. M. & Trice, H. M., (1988), Assessing Personal, role and organizational predictors of managerial commitment, Academy of Management Journal, 21, pp380-396.
53. Silver, P.F. ( 1983 ) , Educational Administration : Theoretical Perspectives on Practice and research, New York : Harper and Row.
54. Spector, P.E. (1997) Job Satisfaction, Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Inc.

55. Tagiuri, R. & Litwin G.H. (1968), Organizational Climate : Exploration of a Concept, Boston: Harvard University .
56. Tushman M. L., ( 1977 ) , A Political Approach to Organizations: A Review and Rationale, Academy of Management Review, April, 206-216.
57. Rizzo, J. R., House, R. J., & Lirtzman, S. I. ( 1972 ) . Role conflict and ambiguity in complex organizations. Administrative Science Quarterly, 15, 150-163.
58. Randall, Donna M., ( 1987 ) , Commitment and the Organization; The Organization Man Revisited , Academy of Management Review, Vol.12, No.3, p.462.
59. Singh, J. ( 1998 ) . Striking a balance in boundary-spanning positions: An investigation of some unconventional influences of role stressors and job characteristics on job outcomes of salespeople. Journal of Marketing, New York, Jul. 62(3):69-86
60. Steers, R.M. ( 1977 ) , Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment, Administrative Science Quarterly, Vol.22, pp.46-56.
61. Steers, R.M. & Porter, L.W. ( 1979 ) , Motivation and Work Behavior, McGraw-Hill, p.304.
62. Steers, Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment, Administrative Science Quarterly, 22, ( 1977 ) .
63. Rousseau, D.M. ( 1988 ) , The Construction of Climate in Organizational Research in C.L. Cooper & I.T. Robertson ( Eds ) , International Review of Industrial and Organizational Psychology , New York : John Wiley & Sons.
64. Vigoda E., , ( 2000 ) , Internal Politics in Public Administration Systems, Public Personnel Management, Vol.29, No2, 185-210.

65. Vigoda E., , ( 2000 ) , Organizational Politics ,Job Attitudes, and Work Outcomes: Exploration and Implications for the Public Sector, Journal of Vocational Behavior, Vol.57, 326-347.
66. Valle M., Pamela L P., ( 2000 ) , Do Politics Perceptions Relate to Political Behaviors? Tests of an Implicit Assumption and Expand Model, Human Relations, Vol.53, No3, 359-386.
67. Wilson P. A., ( 1995 ) , The Effects of Politics and Power on The Organization Commitment of Federal Executives, Journal of Management, Vol.21, No1. 101-118.

## 附錄一 本研究問卷

各位稅務界的先進您好：

首先非常感謝您回答此份問卷，這是一份學術性的研究問卷，主要的目的在探討組織政治知覺、組織氣候、角色壓力、組織承諾與工作績效關聯性之研究。

本問卷題目之答案無所謂的「對」或「錯」，請您用最真實的感受填答。本問卷採不計名方式作答，且所有資料僅做學術分析之用，絕不對外公開，請您安心作答。再次衷心感謝您的幫忙！

南華大學管理科學研究所

指導教授 陳孟修 博士

研究生 王淑霞 敬上

### 第一部份您的基本資料

- 1.性 別： (1) 男  (2) 女
- 2.年 齡： (1) 未滿 30 歲  (2) 滿 30 歲以上-40 歲以下  (3) 滿 40 歲以上-50 歲以下  (4) 滿 50 歲以上
- 3.婚 姻： (1) 已婚  (2) 未婚  (3) 其他
- 4.服 務 年 資： (1) 5 年以內  (2) 6-10 年  (3) 11-20 年  (4) 21 年以上
- 5.職 位： (1) 臨時及約僱人員  (2) 委任人員  (3) 薦任非主管  (4) 薦任主管以上
- 6.學 歷： (1) 高中職及以下  (2) 專科  (3) 大學以上

第二部份組織政治知覺

非常  
不同  
同意  
無意  
意見  
同意  
非常  
同意

本部分請在合適的□打 v

1. 課室中具有影響力的人，沒有人敢冒犯 .....
2. 在這裡，有人為了提昇自己，而踩在別人身上 .....
3. 機關鼓勵員工的想法坦白表達出來，即使是批評一些已建立的政  
策亦可 .....
4. 在機關只要是好的意見，就算與主管意見不同也可以表達 ....
5. 在這裡順從有權力的人，是最好的選擇 .....
6. 在這裡最好不要管別人自利行為的閒事 .....
7. 在這裡有時候保持沉默比較聰明的方法 .....
8. 有時候告訴別人他們想聽的比告訴他們的實情好 .....
9. 在這裡，聽別人的意見，比自己做決定來得可靠 .....
10. 主管與我溝通，只為了他自己塑造良好形象，對我並沒有多  
大幫助 .....
11. 我的同事只照顧自己，不會幫助別人 .....
12. 有些同事為了個人利益，藉由不提供或選擇性給予他人所需  
資訊 .....
13. 在這裡，主管僅會選擇僱用未來有助於自己，或對事情看法  
類似的人做朋友 .....
14. 在這裡，同事間僅會選擇在未來有助於自己，或與對事情看  
法類似的人作朋友 .....
15. 在這裡，薪資和升遷的規則與政策均公平合理，但主管執行  
不公，且只為私利 .....
16. 當在工作上需要協助時，您總能獲得同事的幫忙 .....
17. 機關裡，有派系或小團體且會影響辦事效率 .....
18. 雖然我的主管作為（如溝通、給予回饋等）似乎有助於員工  
，但事實上是基於保護他自己 .....
19. 在這裡，主管對員工的考績評等，反應出更多的個人喜好，  
而非員工的實際績效 .....
20. 在這裡，同事願意提供支援，那是因為他們期望從中獲得  
好處（如要你欠他人情） .....

### 第三部份為組織氣候

非常不同意  
不同意  
無意見  
同意  
非常同意

本部分請在合適的打v

1. 在機關內，並不需要個人判斷，因為幾乎每一件事都得經過上級批准 .....
2. 在機關內，只要您認為正確的事都可放手去做，不用事事請示
3. 本機關的陞遷制度，可以使有能力的人爬到最高職位 .....
4. ....本機關內工作人員通常所能獲得的獎懲和鼓勵，多於指導和批評 .....
5. 本機關內人員所獲獎懲多少，和他的工作表現成正比 .....
6. 在機關內，對於工作表現良好表現之獎酬，很少表揚 .....
7. 主管人員常主動和你討論你在機關內的發展前途 .....
8. 本機關內，都是以本課室同事為主，與其他課室同事很少往來
9. 本機關同仁彼此之間的態度，是冷漠和互不關心 .....
10. 在本機關內，主管人員和部屬之間的關係十分親切 .....
11. 在機關內，由於繁複的規定，瑣碎的手續，很難使得具有創造性的新觀念有被考慮的機會 .....
12. 在本機關內，大家都富有創新的精神 .....
13. 本機關管理階層的態度認為，單位或人員間存在著衝突或競爭可能為了公事 .....
14. 本機關鼓勵員工坦白表示自己的意見，即使和上級的意見相左也沒有關係 .....

### 第四部分為角色壓力

非常不同意  
不同意  
無意見  
同意  
非常同意

本部分請在合適的打v

1. 我必須經常以不同的方式處理同樣的事 .....
2. 稅捐處沒有足夠資源給我，卻要求我徵績更好（或去完成我所接到的任務） .....
3. 主管給我互相矛盾的指導或指示 .....

4. 我覺得納稅義務人與上司對我的期望相衝突 .....
5. 我所接到的任務缺乏充份資源去完成 .....
6. 我常常被指派去做不屬於我工作範圍的事 .....
7. 我很清楚知道我在工作上有多少職權 .....
8. 我所擔任工作目標很清楚，且有明確計畫 .....
9. 我將工作時間分配很恰當 .....
10. 我明白我的工作責任是什麼 .....
11. 我的工作能實現我個人的抱負 .....
12. 機關對我必須做的工作都說明的很清楚 .....

第五部分組織承諾

本部分請在合適的打 v

非 不 無 同 非  
常 同 意 常  
不 同 意 同  
同 意 見 意 意  
意 意 見 意 意

1. 我願意額外努力以協助本機關加強為民服務並獲得成功 .....
2. 我常對我的朋友說我服務單位是一個理想的服務場所 .....
3. 我對我服務單位絕對沒有忠誠度可言 .....
4. 我願意繼續留在原單位服務因此上級指派給我任何任務我都可以  
接受 .....
5. 向別人提起我是公務人員且在機關服務我會覺得很驕傲 .....
6. 在機關服務使我充分發揮自己的專長 .....
7. 只要目前的環境狀況有少許改變就會使我離開機關到別機關服  
務 .....
8. 我很慶幸當初選擇職業時決定至公家機關服務 .....
9. 繼續留在本機關不會有什麼前途 .....
10. 我非常不同意機關對待員工方式 .....
11. 對我而言在目前單位服務是我服務中最好單位 .....
12. 我決定至本機關服務顯然事件錯誤的事 .....

第六部分工作績效

本部分請在合適的打 v

非 不 無 同 非  
常 同 意 常  
不 同 意 同  
同 意 見 意 意  
意 意 見 意 意

1. 主管所交代的工作，並都能在規定期限內完成 .....

2. 當我工作上遇到問題，我都能妥善處理 .....
3. 在工作我能妥善運用溝通技巧與納稅義務人溝通 .....
4. 我總有辦法解決工作上的問題 .....
5. 對我來說，與他人一起分工合作並不困難 .....
6. 我常常學習與工作有關的相關法令 .....
7. 對於我的工作，我會事先設工作進度表及工作期限 .....
8. 我都嚴格遵守機關所有的規定 .....
9. 不論機關派我到哪一個課室工作，我都能勝任愉快 .....
10. 我常因為完成複雜的工作感到滿足 .....
11. 工作上的任何小細節，我都能注意到且不犯錯 .....
12. 我總是充滿幹勁地工作 .....
13. 我常會在工作上提出特別及新穎的建議 .....
14. 我總是能了解納稅人的需求，並滿足之 .....
15. 我能在工作上與同事建立及維持良好的友誼關係 .....

## 個人簡歷

姓名：王淑霞

E-mail：[wansh@mail.cyhtax.gov.tw](mailto:wansh@mail.cyhtax.gov.tw)

學歷：私立南華大學管理研究所學分班（結業）

私立逢甲大學會計系畢業（畢業）

經歷：嘉義縣義竹鄉公所會計室佐理員

雲林縣水林鄉公所會計室主任

嘉義縣布袋國中會計員

嘉義縣文化局兼任會計員

現職：嘉義縣稅捐稽徵處會計室股長