

# 組織文化對員工滿意度的影響—以工作壓力為 中介變數

梁麗珍

嶺東科技大學財政系

賴靜惠

德明財經科技大學會資系

王文蘭

嶺東科技大學財政系

## 摘要

本研究從組織文化、工作壓力切入探討他們對員工滿意度的影響。以台中市稅捐機關員工為研究對象，以分層抽樣方法抽出275位員工，完成組織文化量表、工作壓力量表、員工滿意度量表，有效回收251份，有效回收率為91%，以結構方程模式分析他們之間的關係。研究發現組織文化中只有「支持折衷型文化」會影響「工作壓力」，當組織文化越偏向支持折衷型文化，工作壓力越低。組織文化會正向影響「員工滿意度」；「科層權威型文化」影響「薪資制度」的滿意度，「創新表現型文化」與「支持折衷型文化」兩者同時影響「成就感」與「工作條件」的滿意度，且「支持折衷型文化」不僅可以直接影響「工作條件」的滿意度，並可以透過工作壓力來影響對工作條件的滿意度。

**關鍵字：**組織文化，工作壓力，員工滿意度

# **The relationship between organizational culture and employee satisfaction: The mediating effects of job stress**

**Li-Jeng Liang    Ching-Hui Lai    Wen-Lan Wang**

## **Abstract**

The purpose of this study was to investigate how organizational culture and job stress affect the level of employee satisfaction. With the use of stratified sampling, a total of 275 employees from an income revenue service in Taichung were selected to complete three scales, including a scale for organizational culture, a scale for job stress level, and a scale for employee satisfaction level. The number of valid questionnaires collected was 251, a valid return rate of 91%. Structural equation modeling was used to analyze the data. Results indicated that job stress was affected only by supportive compromise organizational culture, and that the more inclined organizational culture toward supportive compromise organizational culture, the less the job stress was. Both bureaucratic authority organizational culture and innovative service organizational culture were found irrelevant to job stress; however, organizational culture was positively related to employment satisfaction level. Bureaucratic authority organizational culture had an effect on the satisfaction level of salary rates. In addition, innovative service organizational culture and supportive compromise organizational culture both led to a sense of accomplishment and the satisfaction level for working conditions. It was noted that supportive compromise organizational culture not only affected the satisfaction level for working conditions, but it also had an indirect impact on job satisfaction level through job stress.

**Keyword:** Organizational Culture, Job Stress, Employee Satisfaction

## 壹、緒論

### 一、研究背景與動機

員工是公司最重要的人力資源，是公司的資產、公司創造力的來源。公司的競爭力來自於創新，因此人力資源也是公司主要的競爭優勢。Kaplan 與 Norton (1996) 認為員工是企業重要的利害關係人之一，企業若能投資於員工，可以累積智慧資本，並創造企業未來的價值。所以各企業無不重視人力資本的投資、累積與發展，而員工滿意度可以視為企業投資人力資源的成效之一，滿意的員工可以創造企業內部品質，也因此，員工滿意度受企業高度的重視。

員工的滿意度關係著員工的忠誠度，是影響員工自願離職的最重要原因之一 (Allen, 2006; Spector, 1997)。另外員工工作滿意度與顧客滿意度有著密不可分的關係，調查發現工作滿意度與顧客滿意度有線性關係 (陳正男、曾倫崇，2001)，員工滿意度影響員工的服務行為，滿意的員工會傳遞高價值的服務，進而影響顧客的滿意度 (馮正民、鄭光遠，2006)，維持顧客的忠誠，而獲取企業的利潤和成長 (Heskett, Jones, Loveman, Sasser, & Schlesinger, 1994)。Thomas (1978) 提出服務行銷的三角架構概念，認為「內部行銷」在服務行銷金三角中扮演相當重要的角色，也就是組織應先把內部行銷做好，方能進展至外部行銷。Eastman Kodak 在 1993 至 1995 年間，也發現先提升員工滿足度，再藉由員工滿意度引發顧客與股東滿意度，會有很好的效果，當員工滿意度增加 80%，市場價值將增加 90% (參考黃勝隆，2003)。因此企業要獲得顧客的滿意度，必須從提高員工滿意度做起。

知識經濟時代的興起，網路社會的來臨，在這全球競爭的時代，各企業皆希望能在有限資源條件下，創造自己的競爭優勢。面對複雜、動態且分歧的網路社會環境，政府的社會任務與角色功能、權力與責任，都已有重大移轉與變革，因此政府必須思考如何建立以顧客為導向的服務型新政府，提高服務品質，滿足民眾需求。但行銷外部必須先做好內部行銷，所以政府組織必須積極的激勵、維持員工的滿意度。稅務機構是政府與民眾接觸的第一線，稅務人員工作滿意度關係到民眾對政府機關的滿意度，因此探討稅務人員工作的滿意度有其必要性，稅務稽徵機關若要提升顧客滿意度，首先要提高內部行銷，增加員工滿意度，進而增進員工忠誠度，提高服務品質與顧客忠誠度。

Ivancevich 與 Matteson (1980) 提出管理導向的壓力模式，認為工作壓力影響工作滿意度，Kinicki 與 Kreitner (2006) 也贊同這樣的看法。不僅工作壓力對滿意度有影響，組織文化也可能關係到員工的滿意度，Platonova, Hernandez, Shewchuk 與 Leddy (2006) 的研究，發現組織文化對於員工滿意度的提升扮演相當重要的角色。同時 Ivancevich 與 Matteson (1980)、Kinicki 與 Kreitner (2006) 也認為工作壓力受組織結構與氣氛的影響。這些組織結構與氣氛是組織文化的一部分，因此可以看出組織文化對工作壓力有一定程度的影響。

基於學者所提出的理論以及研究，可以看出組織文化、工作壓力與員工滿意度有著密切的關係，工作壓力似乎扮演中介角色，傳遞組織文化對員工滿意度的影響，由

於甚少研究同時探討此三者的關係，因此本文企圖以組織文化與工作壓力為出發點，探討稅務稽徵機關的組織文化對員工滿意度影響，以及工作壓力在這影響關係中所扮演的角色，以作為稅務機關提升員工滿意度的參考。

## 二、研究目的

本研究是以台中市稅務稽徵機關為對象，主要研究目的為：

1. 了解組織文化對工作壓力的影響。
2. 了解工作壓力對員工滿意度的影響。
3. 了解組織文化對員工滿意度的影響中，工作壓力是否扮演中介的角色。

## 貳、文獻探討

員工在工作上的滿意度是員工個人對工作各層面的感受與評價(Spector, 1997)。Smith, Kendall 與 Hulin (1969) 認為工作滿意度是個人以他人為參考，在比較自己與他人後，對本身工作特性加以解釋，所匯聚的結果與評論，是員工在比較期望與實際結果後，對工作的知覺所產生的情感性反應。而 Greenberg 與 Baron(1995) 認為工作滿意度是個人在工作上主觀的知覺、情感與評價。總而言之，員工滿意度是員工對工作所抱持的一種態度，是員工對工作各層面的認知以及情感上的評價與反應。

Ivancevich 與 Matteson (1980) 在其提出的管理導向的壓力模式中，認為工作壓力影響工作滿意度，Kinicki 與 Kreitner (2006)，也持有同樣的看法。Agho, Mueller 與 Price (1993)認為角色模糊、角色衝突與角色過度負擔等因素會導致工作不滿意。

Ivancevich與Matteson (1980) 將「工作壓力」定義為因工作環境中的情境或事件，而對一個人產生某些特殊的生理或心理的要求，進一步對健康、家庭與工作績效所產生的影響。當工作的要求，與工作者本身的能力、資源、或需求不能契合時，個人所對應產生的不良情緒、及生理反應。角色理論學派學者將工作壓力視為角色壓力 (Bagozzi, 1978; Goolsby, 1992; Tyagi, 1985)，依此本研究將工作壓力侷限於因工作範圍與職責不清楚，使得員工產生角色模糊與角色衝突所引發的工作壓力。Bagozzi (1978)與Mohr and Puck, (2007)皆發現角色衝突對員工滿意度有顯著負向的影響。Ortqvist and Wincent (2006)研究也發現角色壓力造成低的工作滿意度，Mukherjee and Malhotra (2006)研究發現角色模糊對工作滿意度產生負向效果。

研究顯示工作壓力與工作滿足呈負相關 (郭盈卿，2000；Jamal, 1990; Saleh & Desai, 1990)。工作壓力影響工作滿意度(Lu, Chang, & Wu, 2007)。方代青(2000)針對台南市稅捐稽徵處194名員工工作研究，結果發現員工的工作壓力和工作滿足呈現負相關。Cluskey Jr 與 Vaux (1997) 研究發現也顯示角色模糊、衝突與員工滿意度呈負相關。Darwish 與 Yousef (2002) 的研究結果建議角色衝突與角色模糊直接負面影響工作滿意度。由以上的理論與研究，我們可以推導出這樣的命題：

命題一：工作壓力對員工滿意度有負向且直接的影響。

Ivancevich 與 Matteson (1980) 以及 Kinicki 與 Kreitner (2006) 都認為工作壓力

受組織結構與氣氛的影響。這些組織結構與氣氛是組織文化的一部分，因此組織文化被認為是影響工作壓力的來源之一。

組織文化就是一個組織內成員共同擁有、共享的價值，它根源於組織的核心價值與信念，也是組織內相當一致的知覺，具有共同的特徵，在面對外部環境及內部的統整問題時，所發展出來的一套基本假設，這些假設可作為知覺、思考、感受問題的方式(Robbins, 1991, 1998)，以及調整行為的依據(Lewis, 2002)。組織文化反應領導者的價值信念以及組織的願景與目標，領導者可以透過他們自己的行為強化組織的核心價值與信念(Scheres & Rhodes, 2006)。

Fink 與 Chen (1995) 將組織氣候定義為組織成員對組織長期擁有的共同態度與信念，其定義與組織文化類似，因此可將組織氣候視為組織文化的一部分。企業文化的各種類型同時存在於整個組織之中，只是呈現的程度不同，員工知覺到的組織文化強弱不同。當某一種文化較為突出，其對外所展現的即是組織成員共有的價值觀、組織成員決策方法或思考模式 (游淑卿，2004)。

Wallach (1983) 提出三種組織文化類型：分別為科層權威型文化、支持折衷型文化與創新表現型文化。科層權威型文化通常為層級式組織，其特質是和諧，具有類似家庭的溫暖，組織中有清楚的責任及授權，工作性質大多已標準化和固定化，此類型文化通常建立在控制和權力的基礎上。支持折衷型文化的工作環境通常是彼此信任，十分重視人際關係導向的工作環境，此類型文化具有相互合作的精神。創新表現型文化所面臨的競爭環境通常較為複雜、多變、激烈及動態性；在這種環境下，具有企業家精神或充滿企圖心的人較容易成功，工作也較具有創造性和風險性。

Corville 與 Bernardi (1999)、Lemire, Saba, 與 Gagnon (1999) 等人認為組織文化為工作壓力來源，影響工作壓力。王秋慶 (2003) 對嘉義縣市地政事務所的研究發現組織文化與工作壓力為負向關係，且組織文化可以預測工作壓力。

根據上述理論與研究，我們可以歸納並發展如下的命題：

命題二：組織文化負向且直接影響工作壓力。

組織文化是一種龐雜而抽象的概念，員工在不同的組織文化類型下會有不一樣的工作情境，甚至會影響到員工的行為模式、責任感、工作績效、效率、創新、相互競爭、關懷、信任、變革、行事態度等等，它不僅影響工作壓力，也影響到員工滿意度。組織文化影響員工的參與、適應性，維持公司的競爭優勢(Chan, Shaffer, & Snape, 2004)。在工作滿意度中扮演一個重要的角色(Lund, 2003; Silverthorne, 2004)。Egan, Yang and Bartlett(2000)研究發現組織文化對工作滿意度有直接的影響。

Seashore 與 Tabor (1975)在其所提出的影響工作滿意度模式中，認為組織文化影響工作滿意度。劉炳森(1989)研究發現支持型文化及創新文化對於工作滿足有顯著正相關，但科層式文化對於工作滿足並無顯著負相關。Lok and Crawford(2004)也發現創新與支持文化對工作滿意度有正向效果。潘扶德(1994)研究發現縣市教育局組織文化各層面與成員工作滿足感各層面有顯著的相關。Lee and Chang (2008)也發現組織文化與

工作滿意度呈正相關。于子雁 (2003) 發現創新積極文化的員工其工作滿意度愈高，且對工作成長、工作安全、工作成就與工作升遷之滿足也會愈高。

從上述學者所提出的模式與研究，我們可以推導出下面的命題：

命題三：組織文化對員工滿意度有正向且直接的影響。

Ivancevich 與 Matteson (1980)與 Newton, Handy 與 Fineman (1995)所提出的壓力模式皆主張組織文化是工作壓力的來源之一，而工作壓力影響工作滿意度，Kinicki 與 Kreitner (2006)也持同樣的看法，由這些主張可以發現，工作壓力對員工滿意度的影響應該比組織文化來的近距離、直接、強烈。組織文化對員工滿意度的影響比起工作壓力的影響，相對的就比較遙遠，而且組織文化可以透過工作壓力影響員工滿意度，因此工作壓力扮演中介角色，傳遞組織文化對員工滿意度的影響。根據這些學者的主張，我們可以歸納成為下列的命題：

命題四：工作壓力在組織文化對員工滿意度的影響中，扮演中介角色。

## 參、研究方法

### 一、研究對象

本研究以台中市稅捐稽徵機關員工為對象，母體約 385 人(如表 1)，在信賴度 95% 誤差為 5%情形下，至少應抽取 193 人( $1.96^2 \times N / (4 \times (N-1) \times 0.05^2 + 1.96^2)$ )。本研究採隨機分層抽樣，抽取台中市 4 所稅捐稽徵機關，共計發出 275 份。回收率為 100%，有效回收份數為 251 份，有效回收率為 91%。

表 1 母體與抽樣人數分布情形

處所	母體人數(抽樣人數)	各處所百分比
東山分處	36(26)	9%
大智分處	33(24)	9%
民權分處	56(40)	15%
台中市稅捐稽徵處	260(185)	67%
合計	385(275)	100%

### 二、衡量工具與變項

蒐集員工滿意度、工作壓力與組織文化相關理論及其研究，建立李克特氏 (Likert-type) 五點量表作為衡量工滿意度、工作壓力與組織文化的工具。依據結構方程模式方法學變項的界定方式，本研究之變項詳述如下：

#### (一) 外因變項

本研究有三個外因潛在變項，此三變項是組織文化的各類型，是參考 Wallach (1983) 所提出的組織文化分類而形成的，包括：

1.科層權威型文化：層級劃分明確且擁有完善的規章制度，有清楚的責任及授權，工作性質大多已標準化和固定化，此類型文化通常建立在控制和權利的基礎上。包括「各項層級劃分明確」(X<sub>1</sub>)與「擁有完善的規章制度」(X<sub>2</sub>)二個題項。

2.支持折衷型文化：此類型組織以人際關係為導向，十分重視同事間的互動關係，工作環境特質是同事間互相信任、相互合作。包括三個題項，分別為「員工間彼此信賴」(X<sub>3</sub>)、「對待員工均一視同仁」(X<sub>4</sub>)與「重視人際關係」(X<sub>5</sub>)。

3.創新表現型文化：此種組成所面臨的競爭環境通常較為複雜、多變、激烈及動態性；在這種環境下，具有企業家精神或充滿企圖心的人較容易成功，工作也較具有創造性和風險性。包括三個題項，分別為「經常給予員工鼓舞與獎勵」(X<sub>6</sub>)、「鼓勵員工接受新觀念、求創新」(X<sub>7</sub>)與「經常鼓勵員工思考」(X<sub>8</sub>)。

## (二)內因變項

本研究有四個內因潛在變項，分別為：

1.工作壓力：主要是指角色衝突與角色模糊，員工對於工作範圍和職責不清楚，以及不明確的工作描述所產生的角色模糊與衝突。此變項是參考 Ivancevich 與 Matteson (1980) 的管理導向之壓力模式修訂而成；包括三個題項，分別為「從主管／同事那裡，接到的工作要求常相互衝突」(Y<sub>1</sub>)、「我經常不清楚主管對我的工作品質或進度的要求」(Y<sub>2</sub>)與「我覺得工作範圍和職責不清楚」(Y<sub>3</sub>)。

2.薪資制度：指員工對公司薪資與獎金制度的滿意度。包括「對於目前工作所具有的穩定性」(Y<sub>4</sub>)、「對於目前的薪資獎金」(Y<sub>5</sub>)與「對於目前的薪資制度與計算方式」(Y<sub>6</sub>)的滿意度三個題項。

3.成就感：員工在工作上能自我實現及達成目標的內在滿意程度。包括「工作中能讓我嘗試做不同事情的機會」(Y<sub>7</sub>)與「工作中能發揮自我所長的機會」(Y<sub>8</sub>)二個題項。

4.工作條件：指員工對公司所提供之工作環境、資源與升遷的滿意程度。包括三個題項，分別為「我對於目前的工作環境、設備、媒體資源的取得能力」(Y<sub>9</sub>)、「我對於公司在人員上的分配方式」(Y<sub>10</sub>)與「升遷的公平性」(Y<sub>11</sub>)的滿意度。

「薪資制度」、「成就感」與「工作條件」為員工滿意度的三個分向量，是參考 Locke (1969) 的分類，他將員工對工作的滿意度分為三類，第一類包括工作價值與成就感，第二類為工作報酬包括薪酬、升遷，第三類為工作環境，包括供工作條件、物質條件與社會環境。因此本文將員工滿意度分為薪資制度、成就感與工作條件三向度，並參考黃素瓊 (2005) 所編製員工滿意度量表修訂而成。Kenny (1979)對於觀察指標個數的看法，認為四個指標最好，其次是三個，兩個變數還好，還可以接受，因此本研究以二至三個觀察指標為主。

## 三、研究設計與假設

依據理論模式與文獻探討，本研究架構如圖 1。對於結構模式之驗證，有待驗證的假設包括：

1.測量模式假設：觀察變項足夠反應其所建構的潛在變項。

2.結構模式假設：

假設一：「工作壓力」對「薪資制度」、「工作條件」與「成就感」有負向且直接的影響。(命題一)

假設二：「科層權威型文化」、「支持折衷型文化」、「創新表現型文化」對「工作壓力」有負向且直接的影響。(命題二)

假設三：「科層權威型文化」、「支持折衷型文化」、「創新表現型文化」對「薪資制度」、「工作條件」與「成就感」有正向且直接的影響。(命題三)

假設四：在組織文化對員工滿意度的影響中，工作壓力具有明顯的中介效果。(命題四)

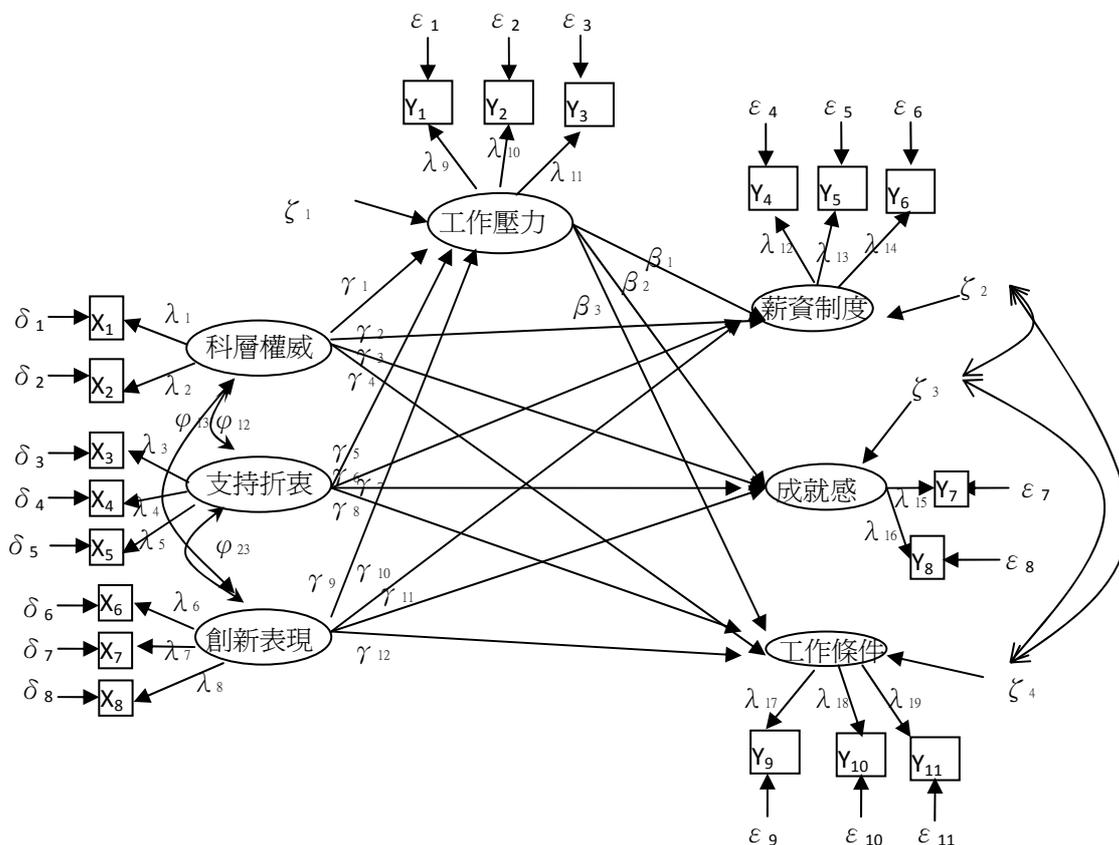


圖 1 研究架構

#### 四、統計分析

##### (一)估計方法的選擇

本研究採用結構方程模式方法學來驗證研究架構。由於模式的分析採用完整資訊技術(full information)估計法，此類估計是依據常態理論所設計，因此樣本分配的型態會影響估計的正確性，所以估計方法必須依據樣本分配型態來決定。本研究觀察變項的偏態係數介於-0.61 到 0.34 之間，峰度係數介於-3.59 到 3.08 之間。依據 Kline (1998) 的建議，偏態係數超過 3 才是為極端，峰度絕對值大於 10 才有問題，由結果顯示所有觀察變向的偏態與峰度皆在此範圍內，對 ML(maximum likelihood 最大概似估計法)需要常態分配的假設之影響不大，所以本研究以 ML 來估計模式的參數。

## (二) 整體適配指標的採用

本研究採用黃芳銘 (2002) 的建議，以三類型的整體適配指標作為適配度的評鑑。絕對適配指標包括卡方值( $\chi^2$ )、GFI、AGFI、SRMR、以及 RMSEA；相對適配指標包括 NNFI、CFI；簡效適配指標包括 PNFI、PGFI、CN，以及 normed ch-square。

## (三) 假設檢定

關於本研究假設之檢定，採下列標準：

1. 測量模式假設：項目的因素負荷量須達到顯著水準，且其標準化係數至少 0.5，潛在變項之建構信度也須大於 0.5。
2. 結構模式假設：結構係數須達顯著水準，方向須正確。

# 肆、結果與討論

## 一、模式適配度評鑑

### (一) 違犯估計(offending estimate)的檢查

模式評鑑前須確立估計參數並未違反統計所能接受的範圍，也就是沒有不適當的解產生。若有不適當解產生，表示模式有問題存在，必須先行處理。一般會發生違犯估計的情況有下列三種現象：1. 有負的誤差變異數存在，或在任何建構中存在無意義的標準誤；2. 標準化迴歸係數超過或太接近 1 ( $\geq 0.95$ )；3. 有太大的標準誤 (黃芳銘，2002)。從分析的結果中並未發現有違反估計的情形發生(如表 2)。

### (二) 整體配適度評鑑

要驗證模式的假設，須先評鑑模式的整體適配度。由表 3 得知絕對適配指標 AGFI、RMSEA 與 NFI 未達標準，因此對模式加以修正。檢驗表 2，發現「經常給予員工鼓舞與獎勵」( $X_6$ )的標準化係數( $\lambda_6$ )未達 0.5，因此予以刪除，並重新分析，發現適配指標有明顯改善，RMSEA 已低於 0.05，但 AGFI 與 NFI 仍未達標準，檢查發現「升遷的公平性」( $Y_8$ )與「工作中能發揮自我所長的機會」( $Y_{11}$ )兩者測量誤的 MI 值為 10.61，將兩者的關係加以釋放，結果如表 4，絕對適配指標可以接受，GFI 與 AGFI 皆大於 0.9 表示適配程度良好，RMSEA=0.04 在可接受範圍內，有良好的適配度， $\chi^2$  達到顯著水準，但因為卡方值受樣本數影響很大，使得真實模式被接受的程度降低許多，因此可以不必太在乎這個指標(黃芳銘，2002)。在相對適配指標方面，NFI、NNFI、CFI、IFI 等指標皆大於或等 0.9，模式的適配情形是可接受的；就簡效適配指標而言，PNFI 與 PGFI 值皆大於 0.5，CN 值大於 200，normed-square 介於 1 到 3 之間，綜合以上所述，顯示本研究的整體適配指標在可接受的範圍內，所以本模式整體上具有一定程度的建構效度，因此可以進一步檢驗研究假設。

表 2 模式參數估計表

參數	非標準化參	標準誤	t 值	標準化參	參數	非標準化參	標準誤	t 值	標準化參
$\lambda_1$	1.00			0.83	$\delta_3$	0.40	0.04	9.78	0.69
$\lambda_2$	0.81	0.14	5.67	0.74	$\delta_4$	0.10	0.05	2.20	0.19
$\lambda_3$	1.00			0.55	$\delta_5$	0.33	0.03	9.68	0.68
$\lambda_4$	1.58	0.22	7.16	0.90	$\delta_6$	0.46	0.04	10.64	0.82
$\lambda_5$	0.94	0.14	6.84	0.56	$\delta_7$	0.15	0.04	3.48	0.25
$\lambda_6$	1.00			0.42	$\delta_8$	0.28	0.04	6.87	0.45
$\lambda_7$	2.13	0.36	5.93	0.87	$\epsilon_1$	0.78	0.08	10.08	0.74
$\lambda_8$	1.85	0.31	6.00	0.74	$\epsilon_2$	0.23	0.06	3.92	0.30
$\lambda_9$	1.00			0.51	$\epsilon_3$	0.36	0.05	7.20	0.49
$\lambda_{10}$	1.41	0.21	6.85	0.84	$\epsilon_4$	0.33	0.03	10.76	0.74
$\lambda_{11}$	1.15	0.17	6.95	0.71	$\epsilon_5$	0.13	0.02	5.99	0.28
$\lambda_{12}$	1.00			0.51	$\epsilon_6$	0.06	0.02	2.29	0.11
$\lambda_{13}$	1.68	0.20	8.40	0.85	$\epsilon_7$	0.25	0.03	8.94	0.63
$\lambda_{14}$	1.91	0.23	8.32	0.94	$\epsilon_8$	0.35	0.05	7.26	0.52
$\lambda_{15}$	1.00			0.61	$\epsilon_9$	0.23	0.03	8.23	0.52
$\lambda_{16}$	1.46	0.19	7.68	0.69	$\epsilon_{10}$	0.17	0.03	5.18	0.33
$\lambda_{17}$	1.00			0.69	$\epsilon_{11}$	0.29	0.03	9.02	0.59
$\lambda_{18}$	1.26	0.14	9.20	0.82	$\zeta_1$	0.24	0.06	3.82	0.87
$\lambda_{19}$	0.97	0.12	8.43	0.64	$\zeta_2$	0.11	0.03	4.15	0.90
$\delta_1$	0.15	0.06	2.69	0.31	$\zeta_3$	0.08	0.02	3.58	0.54
$\delta_2$	0.17	0.04	4.45	0.45	$\zeta_4$	0.16	0.03	5.23	0.73

註：未列標準誤者為參照指標；\*為 p<0.05

表 3 假設模式之整體適配度考驗指標

適配指標	統計量數	適配指標	統計量數
絕對適配指標		CFI	0.94
$\chi^2$ 值(df)(顯著性)	216.31(131)(0.00)	IFI	0.94
GFI	0.92	簡效適配指標	
AGFI	0.88	PNFI	0.67
SRMR	0.035	PGFI	0.63
RMSEA	0.06	CN	199.29
相對適配指標		Normed $\chi^2$	1.651
NFI	0.87		
NNFI	0.92		

表 4 修正模式之整體適配度考驗指標

適配指標	統計量數	適配指標	統計量數
絕對適配指標		CFI	0.97
$\chi^2$ 值(df)(顯著性)	158.762(113)(0.003)	IFI	0.97
GFI	0.93	簡效適配指標	
AGFI	0.90	PNFI	0.66
SRMR	0.049	PGFI	0.62
RMSEA	0.040	CN	238.59
相對適配指標		Normed $\chi^2$	1.405
NFI	0.90		
NNFI	0.96		

### (三) 研究假設的檢定

#### 1. 測量模式假設的檢定

從圖 2 中，十九個觀察變項在其所反映的潛在變項上的因素負荷量界於 0.51 到 0.94 之間。這結果符合 Bagozzi 與 Yi (1988) 的建議，測量模式中的因素負荷量最少必須為 0.5，如此表示觀察變項具有足夠的效度來反映潛在變項，因此可知本研究的測量模式假設可以獲得支持，顯示整個模式的內部要素具有效度。由表 5 潛在變項之建構信度，可以看出七個潛在變項的建構信度皆大於 0.7，表示觀察變項對此七個潛在變項提供了可信的建構測量。

表 5 修正模式之潛在變項建構信度

潛在變項	建構信度
科層權威型組織文化	0.77
支持折衷型組織文化	0.72
創新表現型組織文化	0.79
工作壓力	0.74
薪資制度滿意度	0.82
成就感滿意度	0.96
工作條件滿意度	0.76

#### 2. 結構模式假設的檢定

對於假設一的檢定，從圖 2 與表六中得知「工作壓力」只對「工作條件」( $\beta_3 = -0.34$ ,  $t = -3.68$ )有直接且負向的影響，其總效果為-0.34。而「工作壓力」對於薪資制度與成就感不會產生影響。

假設二檢定結果，從圖 2 與表六可發現「支持折衷型文化」對「工作壓力」影響的標準化係數( $\gamma_5$ )為-0.23， $t$  值為-2.49，達顯著水準，因此只有「支持折衷型文化」對「工作壓力」有直接且負向的影響，其總效果為-0.23。

在假設三的檢定方面，從圖 2 與表六可知「科層權威型文化」對「薪資制度」影響的標準化係數( $\gamma_2$ )為 0.20， $t$  值為 2.24，達顯著水準，其直接效果為 0.2。「支持折衷型文化」對「成就感」與「工作條件」影響的標準化係數分別為 0.31( $\gamma_7$ )、0.21( $\gamma_8$ )， $t$  值分別 3.11、2.37 達顯著水準，其直接效果分別為 0.31 與 0.21。「創新表現型文化」對「成就感」與「工作條件」影響的標準化係數分別為 0.40( $\gamma_{11}$ )、0.18( $\gamma_{12}$ )， $t$  值分別為 3.87、2.06，達顯著水準，其直接效果分別為 0.4 與 0.18。因此「科層權威型文化」對「薪資制度」有直接且正向的影響，而「支持折衷型文化」、「創新表現型文化」對「成就感」與「工作條件」有直接且正向的影響。

假設四的檢定結果，可以發現「工作壓力」在「支持折衷型文化」對「工作條件」滿意度影響上具有中介效果，其間接效果 0.08，整體效果為 0.29。

由圖 2 也可以發現，組織文化可以解釋「薪資制度」滿意度 10%的變異，可以解釋「成就感」滿意度 44%的變異，組織文化與工作壓力同時可以解釋「工作條件」滿

意度 26%的變異。

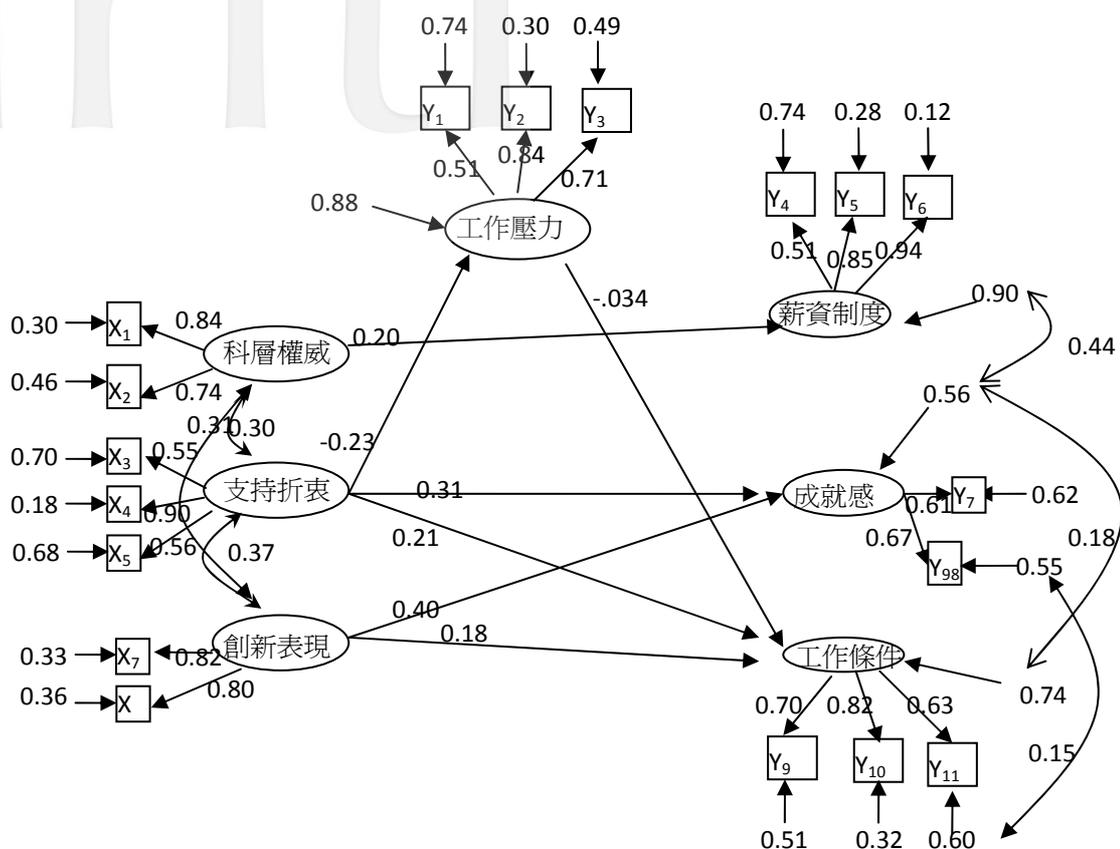


圖 2 修正模式

表六 潛在變項路徑分析結構模型各項效果

自變項	依變項(內衍潛在變項)								
	工作壓力		薪資制度		成就感		工作條件		
	effect	T	effect	t	effect	t	effect	t	
外 行 變 項	科層權威								
	直接效果	-0.14	-1.61	0.20	2.24*	0.00	-0.01	-0.13	-1.52
	間接效果	-	-	-0.01	-0.58	0.02	1.22	0.05	1.50
	整體效果	-0.14	-1.61	0.19	2.20*	0.02	0.26	-0.08	-0.93
	支持折衷								
	直接效果	-0.23	-2.49*	0.16	1.90	0.31	3.11*	0.21	2.37*
	間接效果	-	-	-0.01	-0.61	0.04	1.54	0.08	2.21*
	整體效果	-0.23	-2.49*	0.15	1.83	0.35	3.48*	0.29	3.13*
	創新表現								
	直接效果	-0.09	-0.97	0.08	1.01	0.40	3.87*	0.18	2.06*
	間接效果	-	-	0.00	-0.53	0.02	0.89	0.03	0.96
	整體效果	-0.09	-0.97	0.08	0.96	0.42	3.96*	0.21	2.31*
內 行 變 項	工作壓力								
	直接效果			0.05	0.62	-0.17	-1.84	-0.34	-3.68*
	間接效果			-	-	-	-	-	-
	整體效果			0.05	0.62	-0.17	-1.84	-0.34	-3.68*

## 二、討論

從本研究結果可以發現角色模糊與角色衝突所產生的工作壓力影響「工作條件」的滿意度。這結果支持了 Ivancevich 與 Matteson (1980) 以及 Kinicki 與 Kreitner (2006) 的看法，他們皆認為工作壓力影響工作滿意度，且與 Darwish 與 Yousef (2002) 研究結果所建議的「角色衝突與角色模糊直接負面的影響了工作滿意度」一致。但本研究更進一步詳細說明了角色衝突與角色模糊直接負面的影響了工作滿意度的「工作條件」層面，但對於「薪資制度」與「成就感」此兩層面的滿意度並沒有影響。

當員工對於工作範圍和職責不清楚，認為公司對於工作的描述不明確，而產生角色模糊或角色衝突時，會降低員工對公司所提供之工作環境、資源與升遷的滿意程度。角色模糊、角色衝突讓員工有無所適從的感覺，對於工作環境或資源的取得與應用會產生重複或缺乏而產生不滿意，因角色模糊與衝突，可能造成責任歸屬問題，也無法適當的表現自己，因而造成升遷困難，以致於對升遷產生不滿意。

另外本研究發現組織文化中的「支持折衷型文化」負向的影響工作壓力，而「科層權威型文化」與「創新表現型文化」與角色模糊與角色衝突無關。Corville 與 Bernardi (1999)、Lemire, Saba 與 Gagnon (1999) 等人認為「組織文化為工作壓力來源，影響工作壓力」，但他們並未詳加論述各種文化特質對工作壓力的大小，而本研究發現組織文化中只有「支持折衷型文化」對工角色模糊與角色衝突有負向影響。一般的情況下，我們會期待科層組織文化因層級分明，規章制度明確，工作固定且標準化，因此對於員工工作規範不清或職責不明所產生的角色衝突與模糊應該會減少，然而雖然「科層權威型文化」層級劃分明確且擁有完善的規章制度，但卻不見得能減少角色模糊或衝突的壓力，可見角色模糊或衝突的壓力並非明確的的規章制度就能避免，但也不至於增加角色模糊或衝突的壓力。另外我們可能也會覺得，「創新表現型文化」比較動態、冒險、創新與自我表現，因此比較容易產生工作範圍與職責不清的角色模糊與衝突，但本研究結果卻未發現此種情況。而在「支持折衷型文化」中，因同事彼此支持、互助合作、互相幫助，確實能減少工作上角色模糊與衝突，而減少工作壓力。

本研究結果發現組織文化會影響員工滿意度，此與 Seashore 與 Tabor (1975) 所提出「組織文化影響工作滿意度」的見解相同。本研究發現「科層權威型文化」正向且直接影響「薪資制度」，當員工知覺公司規章制度明確，對薪資制度的滿意度會提升，尤其本研究所調查的為捐稽徵機關，此乃公家機構，公家機構對於薪資福利制度規定明確，且在經濟不景氣，工廠時有倒閉與歇業的情形發生下，相對的公家機構的薪資、福利與穩定度，是可以讓員工感到滿意的。

「科層權威型文化」影響「薪資制度」，此結果與劉炳森 (1989) 研究發「科層式文化對於工作滿足並無顯著相關」不一致，究其原因，本研究將薪資制度視為一個變項，而劉文中將薪資制度視為外部滿足其中的一個元素，並與其他元素合併而產生工作滿足，並未單獨歸為一個變項，因此可能與其他元素對工作滿意度的關係互相混淆，而未能達到顯著的影響。

「支持折衷型文化」與「創新表現型文化」可以直接且正向的影響「成就感」與「工作條件」，此結果與于子雁 (2003) 研究結果類似。支持折衷型文化同事間彼此合

作，在遇到工作挫折或倦怠時互相協助，將工作處理的更加順利與完善，因此員工可以從工作中得到成就感。同樣的，創新表現型文化允許員工創新，表現自己的能力，因而也影響員工對工作成就感的滿足，且知覺組織為創新表現型文化的員工，他們對工作成就感的滿足更優於支持折衷型文化認知者。支持折衷與創新表現型文化，兩者皆可以直接且正向影響員工對於工作環境、設備、媒體資源取得的滿意度，前者的影響略優於後者。

「支持折衷型文化」對於「工作條件」滿意度的影響，可以是直接的，或透過角色模糊、角色衝突的工作壓力而影響「工作條件」的滿意度。在對「工作條件」滿意度的影響上，角色模糊與衝突所產生的工作壓力比組織文化各層面都來得直接且強烈，而「支持折衷型文化」也因可以減輕角色模糊、衝突所引起的工作壓力，而能透過工作壓力的減輕，提高員工對「工作條件」的滿意度。因此當員工知覺組織內同事互相支持與合作，會因此增加對工作環境、設備與資源取得的滿意度，也會因同事彼此信賴合作而減輕工作壓力，進一步產生員工對「工作條件」滿意度的增加。

## 伍、結論與建議

### 一、結論

過去對組織文化、工作壓力與員工滿意度的研究，大都將組織文化與工作壓力分開探討，分別討論組織文化與員工滿意度的關係或工作壓力對員工滿意度的影響，甚少實證研究同時探討三者之間的關係，只有部分的理論將三者互相結合，本研究企圖同時考慮組織文化與工作壓力對員工滿意度的影響，希望釐清三者的關係，清楚的呈現工作壓力的前因後果，以及影響員工滿意度各因素間如何彼此互動影響員工滿意度。

根據本研究結果可以歸納如下結論：

1. 支持折衷型文化組織，會減輕工作上角色模糊與衝突壓力。

當組織的文化偏向支持型折衷文化，組織重視人際關係，員工彼此相當的信任，組織氣氛和諧融洽，互助合作，工作範圍和職責不清楚的情況會減少，工作描述會比較清楚，因此工作工作壓力會減低。

2. 不同的組織文化對員工滿意度各層面的影響不同。

「科層權威型文化」影響「薪資制度」的滿意度，科層權威型文化層級劃分明確且擁有完善的規章制度，組織越偏向此種文化，員工對「薪資制度」也會有比較高滿意度。

「支持折衷型文化」對「工作條件」與「成就感」的滿意度都有影響。當組織的成員越是認為組織成員間互相信賴且互相合作，他們對組織所提供的資源以及工作上的自我實現與達成目標的滿意程度越高。

「創新表現型文化」影響「成就感」與「工作條件」，創新表現型文化所展現出來的環境通常較為複雜、多變、激烈及動態性，組織會提供充分的資源協助員工成長。因此當員工知覺組織具有此種文化，他們對公司所提供之工作環境與資源的滿意程度

會比較高，員工也比較容易從工作中獲的成就感。

雖然「支持折衷型文化」、「創新表現型文化」兩者都影響「成就感」與「工作條件」，但「支持折衷型文化」對「工作條件」滿意度的影響比較大，而「創新表現型文化」對「成就感」滿意度的影響比大。

3.工作壓力在組織文化對員工滿意度的影響上扮演中介的角色。

組織文化與工作壓力兩者都會影響員工滿意度，而在對「工作條件」滿意度影響方面，工作壓力的影響大於組織文化，且工作壓力傳遞「支持折衷型文化」對「工作條件」滿意度的影響。「支持折衷型文化」對「工作條件」滿意度不僅有直接的影響，也會透過工作壓力的減輕而提升工作條件的滿意度。

## 二、建議

稅捐稽徵處為公營單位，其層級劃分明確且擁有完善的規章制度，組織創新雖不易，但也不容易歇業或倒閉，工作穩定性高，但創新不足，員工對薪資與工作的穩定性的滿意度相對也較一般私人公司來得高，因此「科層權威型文化」與「薪資制度」有正向相關，且「科層權威型文化」可以預測「薪資制度」滿意度。但私人公司組織是否也是如此，應該要有其他研究繼續來探討。

公司營運除了規章制度明確外，組織本身也應該形成員工互助合作的支持折衷型文化，如此可以補充規章制度無法規範到的角落，減低員工工作範圍和職責不清的角色模糊與衝突的壓力，提升員工對工作條件與成就感的滿足。另外組織也可以適當的提供良性競爭與冒險環境，讓員工可以表現自己自己的能力，滿足員工工作的成就感以及對組織工作環境與資源利用的滿意度。

本研究只針對台中市稅捐稽徵機關調查，因此在推論上必須審慎為之，未來研究可以擴大到全國稅捐稽徵機關，也可以將母體擴大至其他職業，比較不同職業間的差異情形，並更確認組織文化、工作壓力與員工滿意度間的關係。

本研究在觀察指標的選取上，兩個觀察指標雖可接受，但仍嫌不完美，因此未來在相同變數的研究上可以選取3到4個觀察指標，且工作壓力與員工滿意度可以再補充更多分向量，看看其他因素所產生的工作壓力，與組織文化以及其他員工滿意度因素的關係。雖然本研究有樣本與觀察標上的缺失，但結果仍可作為工作壓力與滿意度理論的參考。

## 參考文獻

- 于子雁，2003，購併企業之組織文化、工作滿足相關研究-以證券業為例，元智大學管理研究所碩士論文。
- 方代青，2000，工作壓力、工作滿足、組織承諾與離職傾向間關聯性之探討—以台南市稅捐稽徵處為例，成功大學企業管理研究所碩士論文。
- 王秋慶，2003，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之研究—以嘉義縣市地政事務所為例，南華大學管理研究所碩士論文。
- 陳正男、曾倫崇，(2001)，「顧客就醫行為、工作人員滿意度與醫院行銷之研究」，中華

- 管理評論，4(1), 67~82。
- 游淑卿，2004，顧客關係管理與組織文化對服務品質的影響—以國內銀行業為例，世新大學資訊管理學研究碩士論文。
- 黃芳銘，2002，結構方程模式理論與應用，台北：五南。
- 黃素瓊，2005，員工滿意度與其員工績效之調查研究-以四家會員型證卷投資顧問公司為例，天主教輔仁大學管理學研究所在職專班碩士論文。
- 黃勝隆，2003，金控成立後銀行員工滿意度之研究-以高雄市金控公司為例，國立成功大學高階管理碩士在職專班論文。
- 郭盈卿，2000，空服員之工作壓力、工作滿意、休閒滿意與工作倦怠之相關之研究，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
- 馮正民、鄭光遠，2006，「探討航空公司員工滿意度與顧客忠誠度關係之研究：由服務行為之觀點探討」，運輸計畫季刊，35，191-232
- 潘扶德，1994，縣市教育局組織文化與成員工作滿足感關係之研究，國立政治大學教育研究所碩士論文。
- 劉炳森，1989，組織文化與工作滿足關係之研究-以人格特質為中介變項，國防管理學院資源管理研究所碩士論文。
- Agho, A. O., Mueller, C. W., & Price, J. L. 1993. 'Determinants of employee job satisfaction: an empirical test of a casual model'. *Human Relations*, 46 : 1007-1027.
- Allen, D, G. (2006). 'Do organizational socialization tactics influence newcomer embeddedness and turnover?' *Journal of Management*, 32 : 237-256.
- Bagozzi, R. P. 1978. 'Salesforce performance and satisfaction as a function of individual difference, interpersonal and situational factors.' *Journal of Marketing Research*, 15 : 517-531
- Bagozzi, R. P., & Yi, Y. 1988. 'On the evaluation of structural equation model.' *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16 : 74-94.
- Chan, L. M., Shaffer, M. A., & Snape, E. (2004). 'In Search of sustained competitive advantage: The impact of organizational culture, competitive strategy and human resource management practices on firm performance.' *International Journal of Human Resource Management*, 15 : 17-35.
- Corville, J. & Bernardi, L. 1999. 'Helping employees manage stress.' *The Canadian Manager*, 24 : 11-14.
- Cluskey Jr, G. R., & Vaux, A. 1997. 'Vocational misfits: Source of occupational stress among accountants.' *Journal of Applied Business Research*, 13 : 43-54.
- Darwish, A., & Yousef, D. A. 2002. 'Job satisfaction as a mediator of the relationship between role stressors and organizational commitment: A study from an Arabic cultural perspective.' *Journal of Managerial Psychology*, 17(4): 250-267.
- Egan, T. M., Yang, B., & Bartlett, K. (2000). 'The effects of organizational learning culture and job satisfaction on motivation to transfer learning and turnover intention.' *Human*

- Resource Development Quarterly*, 15 : 279-301.
- Fink, E., & Chen, S. 1995. 'A Galileo analysis of organizational climate.' *Human Communication Research*, 21 : 494-521.
- Goolsby, J. R. 1992. 'A theory of role stress in boundary spanning positions of marketing organizations.' *Journal of the Academy of Marketing Science*, 20 : 155-164.
- Greenberg, J., & Baron, R. A. 1995. *Behavior in organization*. Englewood Cliff, New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Heskett, J. L., Jones, T. O., Loveman, G. W., Sasser, W. E. Jr., & Schlesinger, L. A., 1994. 'Putting the service profit chain to work'. *Harvard Business Review*, 72 : 164-174.
- Ivancevich, J., & Matteson, M. 1980. 'Optimizing human resources: A case for preventative health and stress management.' *Organizational Dynamics*, 9 : 4-25.
- Jamal, M. 1990. 'Relationship of job stress and type A behavior to employees' job satisfaction, organizational commitment, psychosomatic health problems, and turnover motivation.' *Human Relations*, 43 : 727-738.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. 1996. *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Harvard Business School Press.
- Kenny, D. A. (1979). *Correlation and causality*. New York: Wiley.
- Kinicki, A. & Kreitner, R. 2006. *Organizational Behavior*. Boston, MA: McGraw-Hill Irwin.
- Lee, Y., & Chang, H. (2008). 'Relations between team work and innovation in organizations and the job satisfaction of employees: A factor analytic study.' *International Journal of Management*, 25 : 732-739.
- Lemire, L., Saba, T., & Gagnon, Y. 1999. 'Managing career plateauing in the Quebec public sector.' *Public Personnel Management*, 28 : 375-390.
- Lewis, D. (2002). 'Five years on-The organizational culture saga revisited.' *Leadership & Organization Development Journal*, 23 : 280-287.
- Locke, E. A. 1969. 'What is job satisfaction?' *Organizational behavior and human performance*, 14 : 309-336.
- Lok, P., & Crawford, J. (2004). 'The effect of organizational culture and leadership style on job satisfaction and organizational commitment: A cross-national comparison.' *Journal of Management Development*, 23 : 321-338.
- Lu, K., Chang, L., & Wu, H. (2007). 'Relationship between professional commitment, job satisfaction, and work stress in public health nurses in Taiwan.' *Journal of Professional Nursing*, 23 : 110-116.
- Lund, D. B. (2003) 'Organizational culture and job satisfaction.' *Journal of Business & Industrial Marketing*, 18 : 219-236.
- Mohr, A. T. & Puck, J. F. (2007). 'Role conflict, general manager job satisfaction and stress and the performance of IJVs.' *European Management Journal*, 25 : 25-35.
- Mukherjee, A. & Malhotra, N. (2006). 'Does role clarity explain employee-perceived service quality? A study of antecedents and consequences in call centres.' *International Journal*

- of Service Industry Management*, 17 : 444-473.
- Newton, T., Handy, J., & Fineman, S. (1995). *Managing stress: Emotion and power at work*. London: Sage Publications.
- Ortqvist, D. & Wincent, J. (2006). 'Prominent consequences of role stress: a meta-analytic review.' *International Journal of Stress Management*, 13 : 399-422.
- Platonova, B. A., Hernandez, S. R., Shewchuk, R. M., & Leddy, K. M. 2006. 'Study of the relationship between organizational culture and organizational outcomes using hierarchical linear modeling methodology.' *Quality Management in Health Care*, 15 : 200-209.
- Robbins, S. 1991. *Organizational behavior: Concepts, controversies, and applications*. NJ: Prentice-Hall.
- Robbins, S. 1998. *Organizational behavior*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Saleh, S. D., & Desai, K. 1990. 'An empirical analysis of job stress and job satisfaction of engineers.' *Journal of Engineering & Technology Management*, 7(1) : 37-48.
- Scheres, H., & Rhodes, C. (2006). 'Between culture: Values, training and identity in a manufacturing firm.' *Journal of Organizational Change Management*, 19 : 223-236.
- Seashore, S. E., & Tabor, T. D. 1975. 'Job Satisfaction and their correlation.' *American Behavior and Scientist*, 18 : 333-368.
- Silverthorne, C. (2004). 'The impact of organizational culture and person-organization fit on organizational commitment and job satisfaction in Taiwan.' *Leadership & Organization Development Journal*, 25 : 592-599.
- Smith, P. C., Kendall, L. M. & Hulin, C. L., 1969. *Measurement of Satisfaction in Work and Retirement*, Bureau of Business Research. Columbus, Ohio State University.
- Spector, P. E. 1997. *Job Satisfaction*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Inc.
- Thomas, D. R. E. 1978. 'Strategy is different in service industries.' *Harvard Business Review*, 56 : 158-165.
- Wallach, E. J. 1983. 'Individuals and organizations: The cultural match.' *Training and Development Journal*, 2 : 29-36.