

# 角色壓力與組織承諾關係之研究 — 台日之比較

A model depicting the relations between role stressors and  
organization commitment ---- A comparative analysis of  
Taiwan and Japan

洪嘉鴻

嶺東科技大學  
行銷流通系講師

摘要

隨著時代的快速變遷，跨國企業(MNC)愈來愈普遍的今天，跨文化的管理愈來愈受到管理者的重視，因此，本研究以台灣及日本銀行員工為調查對象，釐清國家文化對於員工角色壓力與組織承諾間關係的影響是否有所差異。研究結果發現：(1)角色模糊對於員工繼續性承諾有顯著正向影響；(2)角色衝突對於員工情感性承諾、規範性承諾有顯著負向影響，而對於員工繼續性承諾則有顯著正向影響，其餘假設則不獲支持；文末則對管理實務及後續研究提出建議。

關鍵詞：角色壓力、角色衝突、角色模糊、組織承諾、國家文化

## 壹、緒論

在人事管理上，員工對於組織的承諾一些是管理者追求的目標之一，而歸納組織承諾成為管理學者及組織學者感興趣的目標之一，原因有三：(1) 組織承諾對員工之離職傾向有良好的預測力；(2) 組織承諾高的員工較組織承諾低的員工有較佳的工作績效；(3) 組織承諾可作為組織效能的預測指標。

員工現今因為科技的進步，時代的快速變遷，企業策略應用與執行的日新月異，正面臨著前所未有的工作壓力，如何疏解員工壓力，維持並增進員工對於組

組織的承諾，應該是管理者不容忽視的課題。工作壓力包括了二個不同的要素，分別是角色衝突與角色模糊(Boles and Babin, 1996)，雖然文獻曾討論角色衝突、角色模糊與組織承諾關係的研究，但皆以單一構面的組織承諾為主，較少有研究將此關係擴大運用於Meyer and Allen(1991)的三構面組織承諾模型，此三構面分別為情感性、繼續性與規範性承諾，而文獻發現不同的承諾對於員工正面或負面態度、行為影響的程度將不同，故本研究認為有分別討論的必要。

以往關於角色衝突、角色模糊與組織承諾關係之研究常侷限於單一國家文化的探討，但隨著經濟與科技的改變，跨國企業(MNC)愈來愈普遍的今天，跨文化的管理愈來愈受到管理者的重視；所謂國家文化是指某特定群體的知識、信仰、態度、價值和其他心靈特徵，並引導著他們的行為(Chick, 2000)，而國家文化常影響著組織行為，因為日本在歷史及地緣與台灣的相近，使得企業間彼此合作的機會頗高，故學習了解台灣、日本文化對於員工認知、態度、行為的可能影響及差異將成為管理上重要課題之一，故本研究將進一步探討台灣、日本國家文化對於角色衝突、角色模糊與組織承諾關係的影響。

根據上述的研究背景與動機，本研究的目的有二：

- (1) 探討角色衝突、角色模糊與組織承諾間的關係
- (2) 探討台、日國家文化對於角色衝突、角色模糊與組織承諾的干擾效果

## 貳、文獻回顧與研究假設

### 一、組織承諾

Allen and Meyer(1990)提出以三種不同概念來建構組織承諾，這三種概念分別是情感性承諾(affective commitment)、規範性承諾(normative commitment)、及繼續性承諾(continuance commitment)。情感性承諾是指員工對於組織情感上的依附、認同及投入，員工與組織價值、目標的相似程度，將直接影響員工渴望繼續留在組織的意願；繼續性承諾指員工認知離開組織所需付出社會或經濟上的高

成本，該成本又可分成兩種類型(1)隨著年資的增加，員工的退休金、年資、無法轉移的工作技能，將因工作轉換而被犧牲(2)員工感覺必須繼續留在公司，是因為沒有其他工作機會；規範性承諾是指員工認為有義務繼續留在於組織，此種承諾通常導因於文化或工作倫理，使得員工感覺有義務繼續留在於組織，與上述兩種承諾不同，是因為規範性承諾的發生不需要與組織有相似的價值/目標或獎賞/成本交換的涉入。

將影響組織承諾的原因分成三個次構面分別說明如下：

- (1) 情感性承諾:包括個人特性(例如年齡、性別、年資、教育、功成名就的需求、自主性等)、工作經驗(例如同事間的和諧、角色清楚、工作挑戰、工作參與、公平、回饋等)、組織結構。
- (2) 繼續性承諾:包括個人特性、其他工作機會、離開目前工作的機會成本(例如技術移轉的困難性、退休金等)。
- (3) 規範性承諾:個人特性、社會化經驗(文化/家庭/組織的社會化)、組織對於員工的投資。

## 二、角色壓力

角色壓力依角色理論一般分為角色衝突、角色模糊及角色負荷過重，但也有學者將角色負荷過重視為角色衝突的一種，只分為角色衝突與角色模糊，本研究採用後者之分法，分別說明如下：

1、角色衝突：所謂角色是指人們因為在社會單位中擔任某一職位，而有一組預期的行為型態(Robbins, 1993)，在現今多元化的社會中，每個人都必須要扮演著多種角色，而我們的行為也將隨著角色的不同而改變；所謂角色衝突Kahn et al. (1964) 認為當個人同時面對二種或二種以上的角色期望時，要符合其中一個期望，卻又會和另一個期望相互抵觸時，則會產生角色衝突的情形。Rizzo et al. (1970) 則將角色衝突定義為「員工角色期望間不相容或不一致的程度」。當個人的時間、資源、能力或價值觀之間，在組織所界定的角色行為之間、所扮演的角

色或多種角色之間以及在對他人所作的一些政策、評價標準、要求或期望之間，一但產生不相容或不一致的情形就可能導致角色衝突。然而角色衝突與角色模糊不同，因為角色期望是相當清楚而且特定的，而衝突是源自於角色間相互矛盾的要求。角色衝突為一種對於工作環境知覺的結果，而此結果會影響員工對於組織的依附、認同及責任感，進而降低員工對於組織的情感性承諾與規範性承諾；Michaels et al. (1988) 指出員工對於組織的承諾部份決定於個人在組織中的投資報酬評估，而忍受角色衝突的職場環境可視為一種隱含成本的增加，而對於繼續性承諾則有負向的影響。除上述說明外Oliver and Brief(1977)、Dubinsky and Mattson(1979)、Jackson and Schuler(1985)、Zaccaro and Mattson(1989)、Mathieu and Zajac(1990)、Brown and Peterson(1993)、Boshoff and Mels(1995)、Babakus et al. (1996)等人的研究也顯示角色衝突對於組織情感性承諾的負面影響，而King and Sethi(1997)的研究則發現角色衝突與繼續性承諾有正相關。

根據上述，本研究的假設如下：

H1-1：角色衝突程度愈高，則員工情感性承諾愈低。

H1-2：角色衝突程度愈高，則員工繼續性承諾愈高。

H1-3：角色衝突程度愈高，則員工規範性承諾愈低。

2、角色模糊:所謂角色模糊Kahn et al. (1964)認為是指「個人無足夠的訊息或自主權完成特定工作」。換言之，即是個人對工作目標與工作責任範圍缺乏清楚的界定而產生，當特定角色接受者對其所擔任的職務角色、完成角色的方法及角色績效的產出，缺乏明確規範時，將會產生角色模糊的情形(Rizzo et al., 1970)。Leigh et al. (1988) 認為當工作責任及其任務沒有被清楚的定義時，員工會知覺到角色模糊，換言之，在職場上當員工對於工作定義不明確時，例如不清楚工作所期望的績效、不知道如何實現工作期望或不明瞭工作行為可能產生的結果等，則易產生角色模糊。綜合上述，角色模糊通常發生於個人對應扮演的角色內容及對行為的

結果不明確的情況時。Michaels et al. (1988) 指出員工對於組織的承諾部份決定於個人在組織中的投資報酬評估，相同的忍受角色模擬的職場環境可視為一種隱含成本的增加，所以角色模糊對於組織的情感性承諾與規範性承諾有負向的影響，而對於繼續性承諾則有負向的影響。除上述說明外Dubinsky and Mattson(1979)、Jackson and Schuler(1985)、Zaccaro and Mattson(1989)、Jackson, Parasuraman, Futrell, and Black(1990)、Mathieu and Zajac(1990)、Agarwal and Ramaswami(1993)、Boshoff and Mels(1995)、Babakus et al.(1996)等人的研究也顯示角色模糊對於組織情感性承諾的負面影響，而King and Sethi(1997)的研究則發現角色衝突與繼續性承諾有正相關。

根據上述，本研究的假設如下：

H2-1：角色模糊程度愈高，則員工情感性承諾愈低。

H2-2：角色模糊程度愈高，則員工繼續性承諾愈高。

H2-3：角色模糊程度愈高，則員工規範性承諾愈低。

### 三、國家文化

關於文化的定義很多，但多數定義偏向於指稱文化為一系列的價值分享、信念及實踐，由一群人所共享，並結合起來構成的一種生活方式(Adler, 1983; Carrol, 1982; Adler and Jelinek, 1986)。Hofstede(1991)定義文化為「一個團體所擁有的共同組合特性(the collective programming of the mind)，可用以區分不同團體間的成員」；而團體可能指國家、職業或商業型態；所以國家文化則成為特定國家人民彼此所擁有最深遠的價值、信念及實踐，可用以區分不同國家的人民；而組織文化則成為特定組織員工彼此所擁有的價值、信念及實踐，可用以區分不同組織間的員工。

關於國家文化研究最著名的學者是Geert Hofstede，Hofstede(1980)以IBM公司為例，研究國家文化對於員工價值觀、態度、行為及組織的影響。Hofstede (1980; 1983) 的價值調查模型 (value survey module, VSM) 將一國之文化以五個構面加以

呈現，這五個構面分別是權力距離（power distance）、不確定性之避免（uncertainty avoidance）、個人主義與集體主義（individualism versus collectivism）、男性特質與女性特質（masculinity versus femininity）、長期－短期導向(long-term versus short-term orientation)；分別說明如下：

**權力距離(PDI)** 此構面關心一個國家內財富、地位及威信平等及不平等的問題及不平等被普遍接受的程度。權力距離的衡量是以「不平等的渴望及社會中人們依賴或互賴程度為主」。在權力距離分數較高國家例如印度及法國比對分數較低的國家例如以色列及丹麥對權力需求較不具合法性。更甚者，在高權力距離的社會傾向於使用脅迫性的權力，而低權力距離的社會權力的使用較合法，獎懲制度較公平。低權力距離國家，擁有權力的人與無權力的人普遍存在著衝突及不信任，在高權力距離國家，彼此間關係者較為和諧(Hofstede, 1980)。

**不確定性之避免(UAI)** 此構面指一個社會願意接受並應付不確定的程度，而文化使得生活更加可預測，降低了不確定性。不確定性避免的衡量是以「國家對於追求確定性的重要程度」。當得分越高時，則在工作中呈現出對於法則及標準化的偏好，而當得分越低時，對於不確定性的容忍度較高，較易接受非正式的行為(Hofstede, 1980)。

**個人主義(IDV)** 此構面描述個人與團體之間的關係，除了家庭關係外，更包含了與社會的連結，反應個人情感獨立於組織/機構之外，而群體主義則指與社會架構的連結，個人感受到對於組織忠誠的必要(Randall, 1993)。群體主義分數較高的社會，組織的成員情感依賴較深，而個人主義分數較高的社會，組織的成員則以責任為依歸。

**男性特質與女性特質(MAS)** 此構面反映工作目標，如獨斷、果斷、具抱負、有活力、注重成就、及追求金錢獎賞；男性特質主導著多數的傳統及現代社會，男性被視為獨立、自主及積極，視女性為幫手、地位卑微及附屬。在男性特質分數較低的國家「生活滿意」優先於「工作滿意」，而男性特質分數高的國家，工作

則為生活的中心。Katz et al. (2001) 指出男性特質/女性特質在地理上的位置，男性特質較強的國家通常位於赤道，經濟成長緩慢較貧窮，對於環保較不重視；而女性特質較強的國家通常緯度較高，經濟成長快較富裕，具有仁慈幫助弱小的特質。

**長期與短期導向** Hofstede(1993)認為區別國家文化另一顯著構面為人們對於時間的態度，重視時間導向的人視時間為一種有限的資源，而且會對時間較沒有耐性，相反的，忽略時間導向的人則視時間為一種無限且沒有止盡的資源，並較有耐性。

為了比較不同國家文化價值結構，Hofstede針對不同國家的組織進行了一項調查。根據他的調查，每一個國家均根據上述構面給分數（Hofstede, 1980; 1983），即得VSM分數；由VSM分數發現，日本相較台灣為較低權力距離(54)、較高不確定性之避免(92)、較高男性價值(95)、及較高個人主義的國家(46)。

表1 Hofstede 之四種文化構面的實測分數

VSM	權力距離	不確定性之避免	個人主義	男性價值
日本	54	92	46	95
台灣	58	69	17	45

本假設以Hofstede構面中的不確定性之避免作推論；在高度不確定性避免之國家，人們對於遊戲規則有強烈的需求，員工於組織中需求清楚的規則指引其行為，對於角色衝突及角色模糊容忍度較低，進一步影響其對於組織的承諾也較低；從上表中發現日本不確定性之避免較我國高，故本研究的假設如下：

H3：角色衝突與組織承諾的負向影響，日本員工較台灣員工強。

H4：角色模糊與組織承諾的負向影響，日本員工較台灣員工強。

## 參、研究方法

## 1、 研究架構

角色壓力  
角色衝突

角色模糊  
組織承諾  
情感性承諾  
繼續性承諾  
規範性承諾  
台、日國家文化

## 二、變數的操作性定義與衡量

(1)角色衝突：本研究所稱之角色衝突係指員工角色期望中所不相容或不一致的程度。量表採用採Brashear et al. (2003)所修正的Rizzo, House and Lirtzman (1970)量表，該量表廣為過去組織研究所採用，表示能清楚且明確的反應角色衝突的建構。原始量表有8題，Cronbach  $\alpha = 0.82$ ，採用Likert 5點尺度，修正後簡化為5題。

(2) 角色模糊：本研究所稱之角色模糊係指員工對扮演的角色行為結果及要求不明確的程度。量表採用Brashear et al. (2003)所修正的Rizzo, House and Lirtzman(1970)量表，該量表廣為過去組織研究所採用，表示能清楚且明確的反應角色模糊的建構。原始量表有6題，Cronbach  $\alpha = 0.78$ ，採用Likert 5點尺度，修正後簡化為3題。

(3)組織承諾：本研究所稱之組織承諾構念採用Meyer and Allen(1991)所發展之組織承諾三要素模型，此三要素分別是情感性承諾－係指員工對於組織心理的依附或認同，願意繼續留在組織，為組織貢獻一己之力、繼續性承諾－員工對於離開組

織之相關成本之評估，包括低選擇及高犧牲兩部份、規範性承諾－員工感受到有義務留任於組織的程度。量表採用Meyer and Allen(1991)發展之量表，包含三個構面分別是情感性承諾有6題，Cronbach  $\alpha = 0.74 \sim 0.87$ 、繼續性承諾有6題， $\alpha = 0.73 \sim 0.81$ 及規範性承諾有6題， $\alpha = 0.67 \sim 0.78$ ，共18題。

### 三、研究樣本

天下雜誌爲了了解台灣企業在公益的投入和支出，特別在一千大製造業、五百大服務業和兩百大金融業中，選出營業額一百億台幣以上的公司，調查共二三八家百億企業2003公益的支出與投入，調查結果發現，捐助金額前十名的企業，以金控公司居多，歸納其原因爲(1)金控經歷了去年的購併整合，集團下所屬的基金會比其他產業的公司要多久(2)金控因產品同質性太高，需要以公益做爲附加價值(天下雜誌，2004)，故本研究以銀行員工爲實證資料之樣本來源；問卷蒐集分別來自台、日二個國家。

問卷蒐集採用兩種方法，台灣問卷部份蒐集方式爲委託銀行員工代爲發送，基本上，抽樣方法是屬於隨機抽樣或便利抽樣；日本問卷部份，爲確保問卷的回收率，則採立意抽樣方式，委託特定人進行問卷的分發與回收工作。問卷填答皆採匿名方式，基於填答者的需求，問卷採中、日二種語言加以表達，而爲避免語言轉譯可能造成的語意偏差，特請懂兩國語言(中日)的專家們，將問卷中翻日，後再另請不同的語言專家們日翻中，以確保中、日問卷問題語意的一致。

問卷於民國93年4月1日開始發放，並於4月底完成所有回收工作。總計台、日發出問卷數分別爲700份及250份，各回收510份及55份，回收率分別是72.9%、22%，扣除填答不完全之問卷後，三個國家之有效問卷分別爲472份及51份，有效回收率分別是67.4%、20.4%。

### 四、效度與信度

## 1.信度分析

信度包括二方面的意義：穩定性，即為再測信度；一致性，則是衡量問卷各項目間的內部一致性。本研究針對問卷進行內部一致性分析，並採用Cronbach's  $\alpha$  係數，將各變數的信度及相關係數列示於表2、3，從表2發現各衡量構面之Cronbach's  $\alpha$  雖然角色模糊( $\alpha = 0.6536$ )低於標準值準，但依然介於可接受範圍間0.5-0.7(Nunnally, 1967)，其餘皆高於0.7(Nunnally, 1967)，符合規定。

## 2.效度分析

效度即為正確性，本研究問卷之衡量題項乃根據國外相關文獻及問卷翻譯成中文，再經由國內專業人員檢視、修正而成，因此本研究所使用之衡量工具應能符合內容效度之要求。一般來說，當各估計因素負荷量的t檢定達顯著水準，即表示具收斂效度 (Fornell and Larcker, 1981)，表2為驗證性因素分析，結果顯示皆符合要求，表示變數具收斂效度。

表2 驗證性因素分析

	標準化 $\beta$ 值	T 統計量	$\alpha$
角色壓力			
角色衝突	0.438-0.710	8.093-8.440	0.7478
角色模糊	0.396-0.753	7.103-8.148	0.6536
組織承諾			
情感性承諾	0.649-0.797	15.139-18.935	0.8892
繼續性承諾	0.585-0.699	10.201-13.278	0.8278
規範性承諾	0.220-0.845	4.969-13.891	0.7362
$X^2(280 \text{ d. f.})=1042.023 (p = 0) \quad X^2/ df =3.722$ GFI=0.864 AGFI=0.829 NFI=0.820 CFI=0.861 RMR=0.08			

## 肆、研究結果

## 1、角色壓力與組織承諾關係探討

### 1、相關分析

表3變數間之相關

	情感性承諾	繼續性承諾	規範性承諾	角色衝突	角色模糊
情感性承諾	1				
繼續性承諾	-0.322 **	1			
規範性承諾	0.606 **	-0.086 *	1		
角色衝突	-0.336 **	0.213 **	-0.167 **	1	
角色模糊	-0.335 **	0.374 **	-0.157 **	0.199 **	1

註：\*\*表示 $p < 0.01$ ；\*表示 $p < 0.05$

表3為研究變數間之相關，結果顯示角色衝突、角色模糊與組織承諾間呈現顯著相關( $p < 0.05$ )，其中角色衝突與情感性承諾( $r = -0.336$ )、角色衝突與規範性承諾( $r = -0.167$ )、角色模糊與情感性承諾( $r = -0.335$ )、角色模糊與規範性承諾( $r = -0.157$ )為顯著的負向關係；而角色衝突與繼續性承諾( $r = 0.213$ )、角色模糊與繼續性承諾( $r = 0.374$ )為顯著的正向關係，符合假設中所描述的關係，故進一步分析其因果關係。

### 2、線性結構模式(SEM) \*\*

$r_{11}$

角色衝突

情感性

$r_{21}$

$r_{31}$

繼續性

$r_{12}$

$r_{22}$

角色模糊

$r_{32}$

規範性

圖1 本研究架構圖

本研究以最大概似法進行參數之估計，並根據圖1的觀念架構，建立原始的因果模式，並將因果模式中各潛在變數與觀察變數的符號說明如表4。

表4 因果模式中的研究變數與觀察變數

潛在自變數	觀察變數	潛在依變數	觀察變數
角色衝突	X1 X2 X3 X4 X5	情感性承諾	Y1 Y2 Y3 Y4 Y5 Y6
角色模糊	X6 X7 X8	繼續性承諾	Y7 Y8 Y9 Y10 Y11 Y12
		規範性承諾	Y13 Y14 Y15 Y16 Y17 Y18

另外，本研究的結構方程式則如下所示：

#### 模式評估結果

SEM 之配適度評鑑可從基本模式配適度、整體模式配適度及模式內在結構配適度三方面來衡量，說明如下：

- (1) 基本模式配適度

參數估計以最大概似法進行估算。從表5為觀察依變項之標準化估計值發現，所有變項皆具有顯著性( $p < 0.001$ )，雖然Y14、Y15、Y18等三變項(3/18)，其標準化估計值略低於0.5，顯示有較低的解釋能力，然而，因考慮到理論架構之完整性，故仍然保留；其餘之估計值(15/18)則均高於0.5，標準誤不大，無負的誤差變異，且誤差變異皆顯著，所以整體而言，大致符合基本模式配適度。

表5 觀察依變項之參數估計結果

參數	標準化估計值	標準誤	T 值	R <sup>2</sup> 值
Y1	0.768	-----	-----	0.590
Y2	0.691	0.043	19.056	0.478
AC2				
Y3	0.800	0.055	18.469	0.640
Y4	0.717	0.056	16.012	0.514
Y5	0.800	0.055	18.474	0.641
Y6	0.678	0.05	15.405	0.460
Y7	0.690	-----	-----	0.476
Y8	0.672	0.074	13.529	0.451
Y9	0.614	0.082	11.567	0.377
Y10	0.729	0.084	13.156	0.532
Y11	0.615	0.072	11.519	0.378
Y12	0.544	0.075	10.317	0.295
Y13	0.626	-----	-----	0.392
Y14	0.363	0.075	7.339	0.132
Y15	0.446	0.085	8.830	0.199

Y16	0.835	0.091	14.160	0.698
Y17	0.705	0.085	12.817	0.496
Y18	0.227	0.072	4.707	0.052

表6為觀察自變項之標準化估計值發現，所有變項皆具有顯著性( $p < 0.001$ )，標準化估計值高於0.5者有1/2(4/8)，標準誤不大，無負的誤差變異，且誤差變異皆顯著，所以整體而言，大致符合基本模式配適度。

表6觀察自變項之參數估計結果

參數	標準化估計值	標準誤	T 值	R <sup>2</sup> 值
X1	0.461	0.073	8.632	0.212
X2	0.586	0.078	10.326	0.343
X3	0.573	0.077	10.133	0.328
X4	0.719	0.081	11.914	0.516
X5	0.665	-----	-----	0.443
X6	0.280	0.5	3.343	0.078
X7	0.453	0.805	3.720	0.205
X8	0.182	-----	-----	0.033

(2) 整體模型配適度

在整體模式配適度方面，常用的指標包括了卡方檢定、適合度指標、替代性指標與殘差分析(邱皓政, 2003)。研究結果如表7所示，整體而言，整體模型配適度符合要求。

表7整體模型配適度

指標名稱與性質	判斷值	測量結果
$\chi^2$ 檢定	$P > 0.05$	1063.176(P=0.00)
$\chi^2/df$	$2 < \chi^2/df < 5$	3.784
GFI(配適度指標)	$> 0.9$ (越接近於1越好)	0.862
AGFI(調整後配適度指標)	$> 0.9$ (越接近於1越好)	0.827
NFI(增值配適度指標)	$> 0.9$ (越接近於1越好)	0.816
CFI(比較配適度指標)	$> 0.9$ (越接近於1越好)	0.857
RMSEA(漸近誤差均方根)	$< 0.1$ (越接近於0越好)	0.073
RMR(殘差均方根)	$< 0.05$ (越接近於0好)	0.08

綜合上述指標，整體而言，模式內在結構配適度符合要求。

### (3) 潛在變數間之影響結果

圖2模式路徑圖中，構念間因果線上的值為標準化係數，結果顯示角色衝突顯著正項的影響繼續性承諾；其次角色模糊衝突顯著負項的影響情感性承諾與規範性承諾，且顯著正項的影響繼續性承諾，支持假設H1-2、H2-1、H2-2與H2-3。結果詳見表8。

0.2133  
 角色衝突  
 情感性  
 0.283\*\*  
 0.235  
 繼續性  
 -1.087\*\*  
 0.319\*\*  
 角色模糊  
 -0.973\*\*  
 規範性

註：\*\*表示P<0.01

## 圖2 模型分析結果

表8 相關結構係數之驗證結果

參數	標準化估計值	標準誤	T值	結果
$\gamma_{11}$	0.213	0.166	1.446	不支持H1-1
$\gamma_{21}$	0.283**	0.087	3.492	支持H1-2
$\gamma_{31}$	0.235	0.124	1.767	不支持H1-3
$\gamma_{12}$	-1.087**	1.693	-3.609	支持H2-1
$\gamma_{22}$	0.319**	0.571	3.004	支持H2-2
$\gamma_{32}$	-0.973**	1.244	-3.629	支持H2-3

註：\*\*表示P<0.01

## 二、國家文化干擾效果

為檢視假設3及假設4：台、日文化對於角色衝突、角色模糊與組織承諾之干擾效果，本研究採用線性結構模式之多元群組(multigroup)方法進行驗證。首先，運用多元群組解之方式，以未跨群組限制之方式，在不同群組中估計參數，以計算其模式之適合度，此一整體適合度之檢定，係基於由每一群組各自適合度測量之集合；其次，亦運用多元群組解之方式，以跨群組限制之方式，以強制反應其互動效果，在不同群組中估計參數，以計算其模式之適合度；最後，以限制解之

適合度指標(卡方差異檢定方法)，減去未限制解之適合度指標( $\chi^2$  限制-  $\chi^2$  未限制)，計算模式適合度間之差異( $\Delta \chi^2$  ;  $\Delta$  d.f.)，根據差異之大小，進行互動效果之討論(王志宏，93年)。本研究相關之驗證依序結果說明如下：

### (1)未跨群組限制之多元群組解

為探討國家文化之干擾效果，本研究以台、日劃分為二組。經驗證未跨群組限制之多元群組相關之整體適合度指標如下： $\chi^2$ 值：1589.511、df：583、 $\chi^2/df$ ：2.726、GFI：0.806、AGFI：0.766、NFI：0.748、CFI：0.822、RMSEA：0.058、RMR：0.130，顯示整體模式適合度大致符合標準。

### (2)跨群組限制之多元群組解

首先檢測國家文化對於角色衝突、角色模糊與情感性、繼續性、規範性承諾整體模式是否有差異，表9顯示，跨群組限制之多元群組解之結果

$\chi^2$ 值：1606.412、df：589，達統計上之顯著性(df=6、 $\Delta \chi^2=12.59$ 、 $\alpha=0.05$ )，顯示台、日整體模式有差異，適合進行各變數間的分別檢測。在(1)國家文化對於角色衝突與情感性承諾方面，跨群組限制之多元群組解之結果 $\chi^2$ 值：1590.607、df：584，(2)國家文化對於角色衝突與繼續性承諾方面，跨群組限制之多元群組解之結果 $\chi^2$ 值：1589.595、df：584，(3)國家文化對於角色衝突與規範性承諾方面，跨群組限制之多元群組解之結果 $\chi^2$ 值：1591.793、df：584；(4)國家文化對於角色模糊與情感性承諾方面，跨群組限制之多元群組解之結果 $\chi^2$ 值：1590.275、df：584，(5)國家文化對於角色模糊與繼續性承諾方面，跨群組限制之多元群組解之結果 $\chi^2$ 值：1592.733、df：584，(6)國家文化對於角色模糊與規範性承諾方面，跨群組限制之多元群組解之結果 $\chi^2$ 值：1589.592、df：584。

### (3) 結論

從表9(1)國家文化對於角色衝突與情感性承諾之干擾效果方面，經過比較限制解與未限制解之適合度指標( $\chi^2$  限制-  $\chi^2$  未限制)差異發現，其自由度為1、 $\Delta \chi^2$ 為1.096，未達統計上之顯著性(df=1、 $\Delta \chi^2=3.84$ 、 $\alpha=0.05$ )，顯示國家文化並未具有顯

著的干擾效果；(2)國家文化對於角色衝突與繼續性承諾之干擾效果方面，經過比較限制解與未限制解之適合度指標( $\chi$  限制- $\chi$  未限制)差異發現，其自由度為1、 $\Delta \chi$  為0.083，未達統計上之顯著性(df=1、 $\Delta \chi = 3.84$ 、 $\alpha = 0.05$ )，顯示國家文化並未具有顯著的干擾效果；(3)國家文化對於角色衝突與規範性承諾之干擾效果方面，經過比較限制解與未限制解之適合度指標( $\chi$  限制- $\chi$  未限制)差異發現，其自由度為1、 $\Delta \chi$  為2.282，未達統計上之顯著性(df=1、 $\Delta \chi = 3.84$ 、 $\alpha = 0.05$ )，顯示國家文化並未具有顯著的干擾效果；其次(4)國家文化對於角色模糊與情感性承諾之干擾效果方面，經過比較限制解與未限制解之適合度指標( $\chi$  限制- $\chi$  未限制)差異發現，其自由度為1、 $\Delta \chi$  為0.764，未達統計上之顯著性(df=1、 $\Delta \chi = 3.84$ 、 $\alpha = 0.05$ )，顯示國家文化不具有干擾效果；(5)國家文化對於角色模糊與繼續性承諾之干擾效果方面，經過比較限制解與未限制解之適合度指標( $\chi$  限制- $\chi$  未限制)差異發現，其自由度為1、 $\Delta \chi$  為3.222，未達統計上之顯著性(df=1、 $\Delta \chi = 3.84$ 、 $\alpha = 0.05$ )，顯示國家文化不具有干擾效果；(6)國家文化對於角色模糊與規範性承諾之干擾效果方面，經過比較限制解與未限制解之適合度指標( $\chi$  限制- $\chi$  未限制)差異發現，其自由度為1、 $\Delta \chi$  為0.081，未達統計上之顯著性(df=1、 $\Delta \chi = 3.84$ 、 $\alpha = 0.05$ )，顯示國家文化不具有干擾效果。

根據上述結果發現，雖然整體而言台、日二個模式有不同，但進行變數兩兩比較時差異卻不顯著，故假設3、假設4皆不獲支持。

表9 多母群體分析結果

台灣	日本	$\Delta \chi$ (df=1)
$\gamma_{11}=0.258(t=1.580)$	$\gamma_{11}=-0.496(t=-0.933)$	$\Delta \chi = 1.096 < 3.84$
$\gamma_{21}=0.179(t=1.788)$	$\gamma_{21}=0.152(t=0.812)$	$\Delta \chi = 0.083 < 3.84$
$\gamma_{31}=0.278(t=1.881)$	$\gamma_{31}=-0.458(t=-1.250)$	$\Delta \chi = 2.282 < 3.84$
$\gamma_{12}=-1.122(t=-3.945)$	$\gamma_{12}=-1.122(t=-1.527)$	$\Delta \chi = 0.764 < 3.84$

$\gamma_{22}=0.525(t=3.638)$	$\gamma_{22}=-0.015(t=-0.099)$	$\Delta \chi = 3.222 < 3.84$
$\gamma_{32}=-0.999(t=-3.926)$	$\gamma_{32}=-0.716(t=-2.126)$	$\Delta \chi = 0.081 < 3.84$
所有群體 $\gamma$ 值相等時的 $\Delta \chi = 16.901 (> 12.59, df=6)$		

## 伍、結論與建議

### 1、 結論

1、本研究之目的在釐清角色衝突、角色模糊與組織承諾之關係，經過文獻探討與實證資料顯示角色模糊可以顯著預測員工的組織承諾行為，而角色衝突則僅能預測員工的繼續性承諾。

2、我國籍與日本籍員工在角色衝突、角色模糊與組織承諾關係中無顯著差異。雖然依據理論與文獻推論，角色衝突、角色模糊與組織承諾關係應該會受到國家文化的干擾，但由於本研究無法收集到足夠的日本員工樣本，使得研究結果無法做進一步的確認與討論。研究意外發現日本員工在組織承諾各構面的平均分數皆顯著高於台灣(情感性承諾：日本員工=3.605 > 台灣員工=3.261、繼續性承諾：日本員工=3.533 > 台灣員工=2.907、情感性承諾：日本員工=3.340 > 台灣員工=2.880)，顯示日本員工對組織具有高度的忠誠心，不輕易轉職，規究其原因，應該是日本企業三種神器——終身雇用制、年功序列及企業內組合發揮了功效，日本企業從招募員工後，對員工的照顧及扶持，使員工視企業為一個大家庭，相對的台灣企業則大部份為家族企業，高層主管大部份為親朋好友，決策權也決大部份握在家族手中，而對一般員工的招募通常以能力為導向，並以能力為升遷標準，所以相對日本企業忠誠度低，離職率高；日本一直是台灣重要的貿易夥伴之一，也是未來重要的市場競爭及合作對象，所謂知己知彼才能百戰百勝，故對台灣企業而言，若能對日本企業在人事管理上進行了解與研究，則未來不論是與之合作或競

爭，都將會產生莫大的幫助。

## 二、研究建議

學理上一直將角色衝突、角色模糊及角色負荷過重視為角色壓力的主要來源，且研究支持當角色壓力愈低則對於員工與組織則愈有利，不同於回顧的文獻，本研究發現台灣員工角色壓力來源主要為角色模糊，角色模糊對於組織承諾有顯著的影響，角色衝突則僅對繼續性承諾有正向影響；日本員工有極高的組織承諾，且不受角色壓力的影響，國家文化的不同會影響人民對於事務的認知，進而影響其處事的態度與行為，故建議未來研究有必要進一步釐清文化的影響。

降低角色模糊有助於提升員工正面的承諾，進而使組織與員工皆獲利，故「工作說明書」的建立對於台灣銀行員工有其必要性，「工作說明書」的建立可幫助員工了解工作內容、責任及員工在組織內的地位和關係，明確的「工作說明書」有助於降低員工角色模糊，故建議銀行業者建立一套完整的「工作說明書」以做為員工工作的依據。

## 三、研究限制

- 1、過去關於角色衝突、角色模糊的研究皆來自歐美國家，本研究焦點是以台灣文化背景之下探討角色衝突、角色模糊對組織承諾的影響並比較國家文化不同可能的影響。但日本的問卷回收有限，且問卷採非機率抽樣，導致研究結論難以推論至母體，可說是現階段最大的研究限制。
- 2、本研究有關台、日二國問卷，均以該國語言表述之，雖然力求翻譯過程之嚴謹，讓精通雙種語言的多個專家加以審核，但因文化差異導致語言表達有差異，使得無法避免轉譯所可能產生的變異。
- 3、由於本研究變數的衡量是以受測者自評方式進行，可能導致有共同方法變異 (common method variance) 之問題。單一方式的資料蒐集所產生之共同方法變異會膨脹變數間之真實關係。

**This document has been created with a DEMO version of PDF Create Convert  
([http://www.fpsols.com/pdf\\_create\\_convert.html](http://www.fpsols.com/pdf_create_convert.html))  
To remove this message please register. 嶺東學報 第十八期**

## 參考文獻

- 1、李經遠，李棟榮(2003)，矩陣式組織結構下角色衝突、組織承諾、離職意願關連性研究—以工業技術研究院員工為例，中華管理學報，4(1)，21-44。
- 2、邱玉妮(2002)，顧客組織承諾、顧客參與過程與服務補救後滿意度關聯性之研究，私立文化大學國際企業管理研究所未出版之碩士論文。
- 3、邱國銘(2001)，銀行行員的壓力源、工作倦怠與工作態度之研究，國立中山大學人力資源管理研究所未出版之碩士論文。
- 4、邱皓政(2003)，多變量分析方法—統計軟體應用，五南圖書。
- 5、黃琪智(2001)，邊界角色跨越行為、角色壓力與行為反應之研究—以多層行銷人員為例，私立實踐大學企業管理研究所未出版之碩士論文。
- 6、梁殷禎(1999)，服務員工知覺之內部行銷作為、角色知覺與顧客導向間關係之

- 研究—以旅館業為例，國立中山大學企業管理研究所未出版之碩士論文。
- 7、詹偉勝(2002)，服務業跨界員工之技術成熟度對其工作滿意影響之研究，國立高雄第一科技大學行銷與流通管理研究所未出版之碩士論文。
- 8、趙惠玉(2003)，工作標準化對角色衝突、角色模糊關係之研究—以台灣高科技產業為例，*文大商管學報*，8(2)，97-113。
- 9、熊東亮(2002)，多國籍企業正式化控制與外派人員工作疏離感關係之研究，中國文化大學國際企業管理研究所博士論文。
- 10、鄭仁偉，黃意婷(2001)，台北市壽險公司銷售人員角色壓力與工作滿足關係之研究—以努力及信任為干擾變數，*交大管理學報*，21(2)，147-171。
- 11、劉瑢(2000)，電腦電話整合系統之使用對客服代表角色壓力與工作滿意之影響—以泛亞電信為例，國立中山大學傳播管理研究所未出版之碩士論文。
- 12、Agarwal S. (1993). Influence of formalization on role stress, organizational commitment, and work alienation of salespersons: A cross-national comparative study. *Journal of International Business Studies*, 24(4), 715-739.
- 13、Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18.
- 14、Babin, B. J., & Boles, J. S. (1996). The effects of perceived co-worker involvement and supervisor support on service provider role stress, performance and job satisfaction. *Journal of Retailing*, 72(1), 57-75.
- 15、Bettencourt, L. A. & Brown, S.W. (2003). Role stressors and customer-oriented boundary-spanning behaviors in service organizations. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31(4), 394-408.
- 16、Boles, J. S. & Babin, B.J. (1996). On the front lines: stress, conflict, and the customer service provider. *Journal of Business Research*, 37(1), 41-50.

- 17、Brashear, T. G., Lepkowska-White, E., & Chelariu, C. (2003). An empirical test of antecedents and consequences of salesperson job satisfaction among Polish retail salespeople. *Journal of Business Research*, 56(12), 971-978.
- 18、Fornell, C & Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- 19、Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: international difference in work-related values*. Beverly Hills, USA: Sage Publication.
- 20、Hofstede, G. (1983). Motivation, leadership, and organization: Do American theories apply abroad? *Organizational Dynamics*, 9(1), 42-63.
- 21、Hofstede, G. (1993). Cultural constraints in management theories. *Academy of Management Executive*, 7(1), 81-94.
- 22、King, R. C., & Sethi, V. (1997). The moderating effects of organizational commitment on burnout in information systems professionals, *European Journal of Information Systems*, 6(1), 86-96.
- 23、Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological and Bulletin*, 108(2), 171-194.
- 24、Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- 25、Michaels, R. E., Cron, W. L., Dubinsky, A. J., & Jouchimsthaler, E. A. (1988). Influence of formalization on the organization commitment and work alienation of salespeople and industrial buyers. *Journal of Marketing Research*, 25(4), 376-383.
- 26、Oliver, R. L., & Brief, A.P. (1977-1978). Determinants and consequences of role conflict and ambiguity among retail sales managers. *Journal of Retailing*, 53(4), 47-58.

27、Perrewe, P. L., Ralston, D. A., & Fernandez, D. R. (1995). A model depicting the relations among perceived stressors, role conflict and organizational commitment: a comparative analysis of Hong Kong and the United States. *Asia Pacific Journal of Management*, 12(2), 1-21.

28、Rizzo, J. R. H., & Lirtzman, S. I. (1970). Role conflict and ambiguity in complex organizations. *Administrative Science Quarterly*, 15(2), 150-163.

29、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), 250-266.