

## 出版編輯人員工作壓力來源分析

黃誌豪<sup>1</sup>、黃昱凱<sup>2</sup>、楊世安<sup>3</sup>

### 摘要

台灣的圖書出版數量是全世界最多的地區之一，近年來隨著少子化與數位化的衝擊，讓台灣的出版面臨著越來越大的生存競爭。以往有許多探討出版社組織轉型或經營績效的研究，卻比較少有文獻探討出版編輯人員的工作壓力類型。由於員工壓力是該員工離開公司的重要因素之一，因此若能進一步分析出版編輯的工作壓力，並進一步研擬降低員工壓力的管理策略，將有助於維持出版社的競爭優勢。本文以層級架構分析法為研究方法，經由文獻回顧與專家訪談建構了「工作本身」、「人際關係」、「工作成就」、「公司制度」等四個編輯人員的工作壓力類型，最後並根據研究結果進一步研擬相關的管理策略。

**關鍵詞：**編輯人員、工作壓力、層級架構分析

---

<sup>1</sup> 南華大學 文化創意事業管理研究所 研究生

<sup>2</sup> 南華大學 文化創意事業管理研究所 副教授

<sup>3</sup> 南華大學 文化創意事業管理研究所 研究生



# 一、緒論

## 1.1 研究背景與動機

近年來，圖書退貨率 (Book Return Rate) 居高不下一直是出版產業的共同問題，圖書退貨率是衡量出版社經營績效的重要指標，因此圖書退貨率是出版產業所關注的經營指標，高度的圖書退貨率也會造成圖書編輯人員的壓力。

在台灣，由於台灣是全球出版數量最多的國家之一，龐大的出版數量造成圖書退貨數量也跟著上升。科技的進步如電子書的興起和普及，或免費數位內容的傳播的多元快速等，都讓圖書出版的退貨率逐年升高；加上面臨少子化與產業規模等外在環境的衝擊，和資深編輯與資淺員工的管理問題都讓台灣出版編輯人員的工作壓力比以往的出版從業人員更大。

在管理策略上，應該進一步思考如何進行更完善的圖書選題策劃與圖書行銷計畫，以降低圖書退貨率；圖書的發行狀況與通路間的關係也是影響圖書退貨率的重要因素，因此，若能探討現在台灣出版編輯員工的壓力來源與類型，將有助於圖書出版業者思考更好的管理與經營策略。

## 1.2 研究動機與目的

本文希望藉由探討台灣圖書出版產業的編輯人員的壓力類型與現況，除了建構台灣出版編輯人員的壓力類型與壓力分數外，並希望藉由研究發現來提供出版業管理人員的參考。

本研究之目的可分為下列三點：

1. 根據文獻回顧與專家訪談建構出版編輯人員的壓力類型與來源的層級架構。
2. 以專家問卷進行資料收集與分析，並經由 AHP 層級架構分析的計算結果探討不同壓力類型的壓力大小程度。
3. 根據研究結果進行管理意涵的討論。

## 1.3 研究流程

本文以台灣某出版社為研究個案，探討該公司員工的壓力類型與大小程度。研究首先描述研究背景、動機，再依其發展出明確的研究目的，確認研究對象與



限制。接著透過資料蒐集與文獻回顧建構本研究架構並提出研究假設，進行量化的問卷調查研究，流程如圖 1.1，詳細說明如下：

1. 研究背景、動機與目的：透過文獻資料蒐集與分析以確立研究主題，最後依據研究背景和動機確定研究目的。
2. 資料蒐集與文獻探討：根據研究目的確定研究主題，蒐集相關文獻進行回顧、整理以建立研究理論基礎。
3. 根據文獻回顧與專家訪談建構本研究架構並提出 AHP 各項構面與準則內涵。
4. 問卷設計：根據 AHP 各項構面與準則內涵建構本研究之專家問卷。
5. 問卷調查與回收：針對研究對象發放問卷，回收後進行編碼與整理。
6. 資料分析與驗證假設：進行 AHP 資料分析。
7. 結論與建議：依資料分析結果提出研究結論與建議。

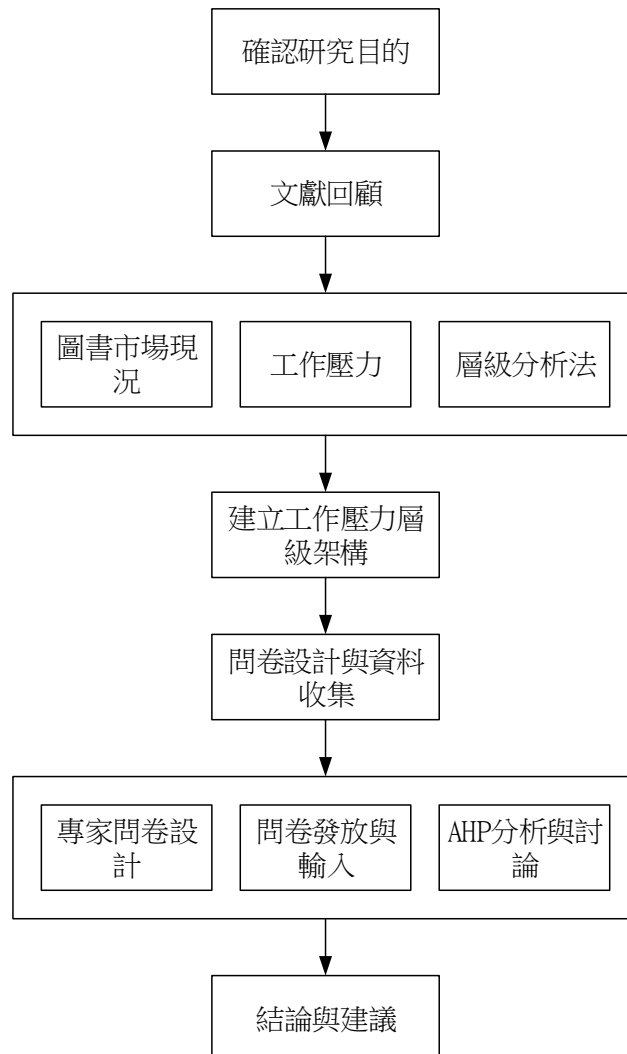


圖 1-1 研究流程圖



## 二、文獻探討

### 2.1 台灣出版產業現況

台灣有許多大型出版社會成立圖書發行部門，負責與主要通路的商流作業。在台灣，書店以連鎖書店為主要大宗，並以誠品、金石堂為兩大連鎖書店體系；網路書店則以博客來網路書店、金石堂網路書店為主。

根據文化部的調查報告顯示，台灣每年新書出版以「文學及小說(含輕小說)」圖書最多。目前臺灣在每年所出版的四萬多種新書中，有 21.9%種圖書為翻譯圖書，占全部新書總種數五分之一以上，近年來翻譯自日本、美國、南韓的圖書均有微幅增長，唯一下跌的是英國。

根據灣內政部戶政司發布之戶口統計資料分析顯示，幼兒人口(0至4歲)占總人口比例 14.32%，15-64 歲人口數占總人口數 74.15%，65 歲以上占總人口數 11.53%。比照出版界的「適讀對象」分類，屬於「成人(一般)」圖書最多(62.7%)；其次為「成人(學術)」(16.7%)，和「青少年」(12.1%)為大宗。而標示屬於「樂齡」族專屬圖書最少(0.1%)。由於台灣已經進入高齡化社會，但是在圖書出版方面，「樂齡」之新書僅占 0.1%，這個市場缺口是台灣圖書出版產業值得注意的。

### 2.2 工作壓力

工作壓力(Work stress)是個人能力和技巧，無法與工作配合或工作環境不能滿足個人需求的結果(Rench, 1974)，依據 Ivancevich 等人(1980)以及 Brief 與 Aldag(1976)的歸納研究顯示，工作壓力的來源可分為個人方面、組織方面及組織外三大類。

圖書編輯是出版產業的核心人物，而在圖書產製流程中，面對各環節的不同角色伙伴時，又必須隨時轉換自己的角色，以符合角色伙伴的期待；這種多重角色扮演的任務為編輯帶來相當的角色壓力(鍾惠萍，2005)。

### 2.3 層級架構分析

層級架構分析 (Analytic Hierarchy Process, AHP) 是 1971 年匹茲堡大學教授 Thomas L. Saaty 發展出來並應用在不確定情況下及具有多數個評估準則的決策問題上。層級架構分析法發展的目的是將複雜的問題系統化，由不同層面給予



層級分解，並透過量化的運算，找到脈絡後加以綜合評估。

層級分析法的概念是將複雜的決策情境區分為數個小部分，再將這些小部分組織成一個樹狀的層次結構，最後並匯整專家意見，以評估尺度針對每一個部分的相對重要性給予權重數值，其後建立成對比較矩陣，並求出特徵向量及特徵值，以該特徵向量代表每一層級中各部分的優先權，能提供決策者充分的決策資訊並組織有關決策的評選條件或標準(criteria)、權重(weight)和分析(analysis)，且能減少決策錯誤的風險性。

## 2.4 文獻評析

台灣出版市場的版圖小，書種卻相當可觀，再加上既有的產銷制度所形成的結構性問題，造成出版產業競爭激烈，出現以書養書和退書率居高不下的險惡現象（鍾惠萍，2005）。工作壓力將對員工的心理、生理及行為產生負面影響，影響組織的績效。除了組織文化、年紀、性別認同議題等等，其他因素如任務要求、角色要求、人際要求、組織結構、組織領導等與工作相關的因子，也與工作壓力有關。

# 三、研究方法

## 3.1 AHP 分析流程

首先進行問題描述，而後找出影響要素並建立層級關係、採用成對比較的方式以其比例尺度、找出各層級之決策屬性之相對重要性、依此建立成對比較矩陣、計算出矩陣之特徵值與特徵向量、求取各屬性之權重，其操作流程分別簡略說明如下。

- (1)問題描述
- (2)建立層級關係
- (3)建立各層級之成對比較矩陣

建立目標分析之層級與下層之評估要素指標後透過問卷調查，決策者將對兩兩準則間之相對重要性進行成對比較。依 Saaty 建議成對比較是以九個評比尺度來表示；評比尺度劃分成絕對重要、頗為重要、稍微重要、同等重要，其餘之評比尺度則介於這五個尺度之間。

- (4)計算特徵向量及特徵值，求取各層級要素間相對權重

將取得之成對比較矩陣 A，採用特徵向量的理論基礎，來計算出特徵向量與



特徵值，而求得元素間的相對權重。茲將的計算過程說明如下：

製作準則成對比較矩陣  $A$ ，如(1)式

$$A = \begin{bmatrix} a_{11} & a_{12} & \cdots & a_{1n} \\ a_{21} & a_{22} & \cdots & a_{2n} \\ \vdots & \vdots & \cdots & \vdots \\ a_{n1} & a_{n2} & \cdots & a_{nn} \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} w_1/w_1 & w_1/w_2 & \cdots & w_1/w_n \\ w_2/w_1 & w_2/w_2 & \cdots & w_2/w_n \\ \vdots & \vdots & \cdots & \vdots \\ w_n/w_1 & w_n/w_2 & \cdots & w_n/w_n \end{bmatrix} \quad (1)$$

其中  $a_{ij} = w_i/w_j$ ， $w_i, w_j$  各為準則  $i$  與  $j$  的權重

準則成對比較矩陣  $A$  為一正倒值矩陣，符合矩陣中各要素為正數，且具倒數特性，如(2)式與(3)式：

$$a_{ij} = 1/a_{ji} \quad (2)$$

$$a_{ij} = a_{ik}/a_{jk} \quad (3)$$

將準則成對比較矩陣  $A$  乘上各準則權重所成之向量  $\bar{w}$ ：

$$\bar{w} = (w_1, w_2, \cdots, w_n)^t \quad (4)$$

可得(5)式與(6)式：

$$A\bar{w} = \begin{bmatrix} w_1/w_1 & w_1/w_2 & \cdots & w_1/w_n \\ w_2/w_1 & w_2/w_2 & \cdots & w_2/w_n \\ \vdots & \vdots & \cdots & \vdots \\ w_n/w_1 & w_n/w_2 & \cdots & w_n/w_n \end{bmatrix} \cdot \begin{bmatrix} w_1 \\ w_2 \\ \vdots \\ w_n \end{bmatrix} \quad (5)$$

$$A\bar{w} = n \begin{bmatrix} w_1 \\ w_2 \\ \vdots \\ w_n \end{bmatrix} \quad (6)$$

$$\text{亦即 } (A-nI)\bar{w} = 0 \quad (7)$$

因為  $a_{ij}$  乃為決策者進行成對比較時主觀判斷所給予的評比，與真實的  $w_i/w_j$  值，必有某程度的差異，故  $A\bar{w} = n\bar{w}$  便無法成立，因此，Saaty 建議以  $A$  矩陣中最大特徵值  $\lambda_{\max}$  來取代  $n$ 。

$$\text{亦即 } A\bar{w} = \lambda_{\max}\bar{w} \quad (8)$$

$$(A-\lambda_{\max}I)\bar{w} = 0 \quad (9)$$



矩陣  $A$  的最大特徵值之求法，由 (9) 式求算出來，所得之最大特徵向量，即為各準則之權重。而最大特徵值之求算，Saaty 提出四種近似法求取，其中又以行向量平均值的標準化方式(10)式可求得較精確之結果。

$$w_i = \frac{1}{n} \sum_j \frac{a_{ij}}{\sum_{i=1}^n a_{ij}} \quad i, j = 1, 2, \dots, n \quad (10)$$

### (5) 一致性檢定

一致性指標由特徵向量法中求得之  $\lambda_{\max}$  與  $n$ (矩陣維數)兩者的差異程度可作為判斷一致性程度高低的衡量基準。

$$C.I. = \frac{\lambda_{\max} - n}{n - 1} \quad (11)$$

當  $C.I. = 0$  表示前後判斷完全具一致性，而  $C.I. > 0$  則表示前後判斷不一致。Saaty 認為  $C.I. < 0.1$  為可容許的偏誤。

### 一致性比例(C.R.)

在相同階數的矩陣下  $C.I.$  值與  $R.I.$  值的比率，稱為一致性比率  $C.R.$  (Consistency Ratio) 即：

$$C.R. = \frac{C.I.}{R.I.} \quad (12)$$

若  $C.R. < 0.1$  時，則矩陣的一致性程度使人滿意。

## 3.2 問卷設計與變數說明

本文根據文獻探討中整理出與研究個案的員工壓力來源因素共 12 項，並可歸納為四大構面，層級架構分析圖的評估準則內涵如表 3.1 所示。本文所建構出有關研究個案出版社之員工壓力四大構面分別是「工作本身」、「工作成就」、「人際關係」以及「公司制度」。而十二項評估準則依序分別為「數位科技」、「工作時間」、「經營業績」、「薪資待遇」、「自我實現」、「解決問題」、「上司互動」、「同事關係」、「客戶關係」、「組織升遷」、「組織文化」以及「工作環境」。

表 3.1 各評估準則的內涵

目的	評估準則	各評估準則內涵說明
(A) 工作本身	(A1)數位科技	隨著數位科技的進步，除了撰寫文稿，現在還需要拍攝、進行內容數位化或數位加值，經營



		FB 或其他網路媒體。
--	--	-------------

表 3.1 各評估準則的內涵(續)

	(A2)工作時間	許多出版產業都有工作時間過長的問題。以雜誌來說，出版頻率固定且高頻率的出版，往往讓編輯人員需要在短短的一週內完成選題策劃、撰稿採訪、校對編輯、數位加值與行銷活動等。
	(A3)經營業績	許多出版品已經不是藉由銷售來維持收入，如雜誌類的出版品廣告收入才是核心。若雜誌銷量不好，廣告收入就會減少。
(B) 工作成就	(B1)薪資待遇	出版產業是典型的窮忙族產業，工時長但是薪資待遇低，在這樣的薪資結構下也往往無法維持好的生活品質。
	(B2)自我實現	由於從事出版編輯的員工多半是對於出版產業有很大的興趣，也視出版產業為一個舞台來追求自我實現。因此當此舞台無法實現夢想或理想時，便會產生壓力，進而萌生去職的念頭。
	(B3)解決問題	由於現在的出版編輯人員面對數位科技的衝擊，要做的工作不但比傳統的出版編輯要多(如拍照、攝影、數位加值等)，而出版通路除了傳統的實體書店外，也多了網路書店等管道，因此現在的出版編輯人員需要解決的問題比以往的還要多。
(C) 人際關係	(C1)上司互動	主管擁有獎勵與處罰的權限，另一方面，主管擁有的專業知識也比新進人員更專業與多元，且其人際關係與人脈也比較廣泛，因此若與主管的關係不好，不但影響本身的升遷，連專業能力的培養都可能受阻。





表 3.1 各評估準則的內涵(續)

	(C2)同事關係	<p>出版編輯多半是扁平化組織，因此除了固定與主管開會外，平常最常互動的就是同事了，因此若與同處的同事的關係不好，甚至遭遇職場霸虐，都是工作壓力的來源。</p>
	(C3)客戶關係	<p>出版社的客戶很多元，如圖書經銷商、印刷廠、廣告公司、實體通路或網路通路等等都是，甚至包含外包的翻譯、設計等都是。若與客戶關係不好，勢必會影響該編輯的工作表現，進而形成一定程度的工作壓力。</p>
(D) 公司制度	(D1)組織升遷	<p>由於出版社往往屬於中小企業的規模，升遷不易，相對的，若該編輯有能力且表現好，則可以利用自己來組織一個書系的方式來晉升主管行列。若組織的升遷管道不通順，則可能造成有能力的編輯另外自己成立出版社自立門戶來經營出版業務。</p>
	(D2)組織文化	<p>組織文化是所有產業中都會遇到的工作壓力來源，好的組織文化可以讓員工的工作效率有正向的循環，而不好的組織文化則容易形成劣幣驅逐良幣，且壞的組織文化會讓組織成員養成壞習慣，對於有心工作的編輯人員會有不良影響。</p>
	(D3)工作環境	<p>若工作環境太差，如地點、內部擺設、電腦等硬體設備不好，也會影響員工的工作意願與壓力。</p>



### 3.3 研究對象

「深度訪談法」是根據文獻資料分析結果，並參考研究問題之需要來設計訪談大綱。本研究選擇某台灣某出版集團所屬的一家出版社，主要出版內容以商業與文學為主，同時也有代編雜誌，因此也有廣告業務的需求與數位加值的工作要求。問卷發放期間為 2018 年 5 月，共收集研究個案出版社 12 位員工，其中男生 4 位，女性 8 位，年資（工作未滿三年設定為資淺員工）、職稱與工作內容說明如表 3.2。

表 3.2 專家訪談一覽表

代號	性別	年資	職稱	工作內容
1	男	資深	發行人	公司實際負責人，也是出資者與擁有者
2	男	資深	資深編輯	負責所有圖書與雜誌的編輯審核與部分採訪撰寫工作
3	男	資淺	助理編輯	協助資深編輯交付工作，同時也需要進行文字編輯、攝影與影響處理等工作
4	男	資淺	行銷專員	協助行銷經理負責整行銷、印刷作業與銷售通路聯繫相關行政工作
5	女	資深	總編輯	在發行人之下負責所有圖書出版的審核與發展，同時需要對業績負擔成敗責任
6	女	資深	副總編輯	協助總編輯分擔相關行政主管作業，包含教育訓練、獎勵與懲罰等
7	女	資深	資深編輯	負責選題策劃、部分文章撰寫與行政協調工作
8	女	資深	行銷經理	負責廣告業務與銷售通路進行行銷計畫的執行，有業績的達成率有關



表 3.2 專家訪談一覽表(續)

9	女	資深	文字編輯	負責與作者溝通，並針對附圖書品 項研擬初步行銷計畫
10	女	資淺	文字編輯	負責與作者溝通，並針對附圖書品 項研擬初步行銷計畫
11	女	資淺	美術編輯	與文字編輯溝通，負責內容美術圖 片處理或封面設計等
12	女	資淺	行政助理	負責客戶服務、總機、會計與相關 行政工作

## 四、研究結果分析

### 4.1 資料分析

本文也收集各個受訪者對於各項工作壓力的實際感受，分數為 1 分到 5 分，分數越高表示該類型的壓力感受越高，也就是表 4.1 中的「壓力感受」。表 4.1 的壓力分數分別是「準則」「構面」與「比例」等三項，「準則」壓力分數是「整體準則\*壓力感受」的結果，「構面」壓力是將該構面下的三個「準則」壓力相加的結至於「比例」壓力分數則是將「構面」壓力標準化的結果。

根據表 4.1 工作壓力整體準則與壓力感受分析結果可以知道，「工作本身」的壓力占比最高，達到 48.92%，其次則是「人際關係」，也有 19.98%。

表 4.1 工作壓力整體準則與壓力感受分析結果

構面分數		各準則分數			整體 準則	壓力 感受	壓力分數		
							準則	構面	比例
工作本身	0.425	A1	數位科技	0.100	0.043	2.590	0.111	1.644	48.92%
		A2	工作時間	0.370	0.157	4.010	0.630		
		A3	經營業績	0.530	0.225	4.010	0.903		



表 4.1 工作壓力整體準則與壓力感受分析結果(續)

工作成就	0.146	B1	薪資待遇	0.605	0.088	3.822	0.337	0.551	16.39%
		B2	自我實現	0.159	0.023	3.220	0.075		
		B3	解決問題	0.236	0.034	4.010	0.138		
人際關係	0.240	C1	上司互動	0.740	0.177	3.070	0.545	0.672	19.98%
		C2	同事關係	0.170	0.041	2.020	0.083		
		C3	客戶關係	0.089	0.021	2.069	0.044		
公司制度	0.189	D1	組織升遷	0.301	0.057	3.113	0.177	0.494	14.70%
		D2	組織文化	0.339	0.064	2.509	0.161		
		D3	工作環境	0.360	0.068	2.289	0.156		

## 4.2 分群分析-男性

本節根據男性員工來進行分群分析，並說明影響研究個案出版社男性員工之工作壓力類型與各類型的重要程度，根據工作壓力整體準則與壓力感受分析結果可以知道，男性員工在各構面工作壓力的比重方面，「工作本身」的壓力占比最高，達到 35.37%，其次則是「工作成就」，其比例為 31.28%，其次則分別是「人際關係」與「公司制度」，其占比分別是 18.19%與 15.17%。顯現男性員工的出版壓力來源集中在「工作本身」與「工作成就」上，而在「工作本身」方面，「經營業績」與「工作時間」是最主要的壓力來源。

表 4.2 工作壓力整體準則與壓力感受分析結果-男性

構面分數	各準則分數	整體準則	壓力感受	壓力分數					
				準則	構面	比例			
工作本身	0.333	A1	數位科技	0.143	0.048	1.732	0.082	1.113	35.37%
		A2	工作時間	0.247	0.082	3.464	0.285		
		A3	經營業績	0.611	0.204	3.663	0.746		



表 4.2 工作壓力整體準則與壓力感受分析結果-男性(續)

工作成就	0.240	B1	薪資待遇	0.740	0.178	4.162	0.739	0.984	31.28%
		B2	自我實現	0.134	0.032	3.936	0.126		
		B3	解決問題	0.126	0.030	3.936	0.119		
人際關係	0.215	C1	上司互動	0.755	0.163	2.913	0.474	0.572	18.19%
		C2	同事關係	0.148	0.032	1.861	0.059		
		C3	客戶關係	0.097	0.021	1.861	0.039		
公司制度	0.211	D1	組織升遷	0.177	0.037	3.130	0.117	0.477	15.17%
		D2	組織文化	0.334	0.071	1.861	0.132		
		D3	工作環境	0.488	0.103	2.213	0.228		

### 4.3 分群分析-女性

本節分析影響研究個案出版社女性員工之工作壓力類型與各類型的重要程度，由表 4.3 可以發現，女性員工在各構面工作壓力的比重方面，「工作本身」的壓力占比最高，達到 54.81%，其次則是「人際關係」，其比例為 19.93%，再其次則分別是「公司制度」與「工作成就」，其占比分別是 13.84%與 11.41%。顯現女性員工的出版壓力來源集中在「工作本身」與「人際關係」上，而在「工作本身」方面，「經營業績」與「工作時間」是最主要的壓力來源。至於在「人際關係」上，「上司互動」則是女性員工最主要的壓力來源。

表 4.3 工作壓力整體準則與壓力感受分析結果-女性

構面分數	各準則分數	整體準則	壓力感受	壓力分數					
				準則	構面	比例			
工作本身	0.468	A1	數位科技	0.083	0.039	3.167	0.123	1.948	54.81%
		A2	工作時間	0.443	0.207	4.314	0.894		
		A3	經營業績	0.474	0.222	4.196	0.930		



表 4.3 工作壓力整體準則與壓力感受分析結果-女性(續)

工作成就	0.111	B1	薪資待遇	0.522	0.058	3.663	0.212	0.406	11.41%
		B2	自我實現	0.167	0.019	2.913	0.054		
		B3	解決問題	0.310	0.034	4.047	0.139		
人際關係	0.246	C1	上司互動	0.731	0.180	3.151	0.568	0.708	19.93%
		C2	同事關係	0.182	0.045	2.104	0.095		
		C3	客戶關係	0.086	0.021	2.181	0.046		
公司制度	0.175	D1	組織升遷	0.379	0.066	3.105	0.206	0.492	13.84%
		D2	組織文化	0.327	0.057	2.913	0.166		
		D3	工作環境	0.294	0.051	2.328	0.120		

#### 4.4 分群分析-資深

本節進一步進行分群分析，本節分析影響研究個案出版社員工之工作壓力類型與各類型的重要程度，並聚焦在資深員工身上，根據表 4.4 工作壓力整體準則與壓力感受分析結果可以知道，資深員工在各構面工作壓力的比重方面，「工作本身」的壓力占比最高，達到 45.96%，其次則是「工作成就」，其比例為 34.59%，再其次則分別是「人際關係」與「公司制度」，其占比分別是 12.13%與 7.32%。顯現資深員工的出版壓力來源集中在「工作本身」與「工作成就」上，而在「工作本身」方面，「經營業績」與「工作時間」是最主要的壓力來源。至於在「工作成就」上，「解決問題」則是資深員工最主要的壓力來源。

表 4.4 工作壓力整體準則與壓力感受分析結果-資深

構面分數	各準則分數	整體準則	壓力感受	壓力分數				
				準則	構面	比例		
工作本身	A1	數位科技	0.110	0.044	2.962	0.131	1.762	45.96%
	A2	工作時間	0.168	0.067	4.263	0.287		
	A3	經營業績	0.722	0.290	4.642	1.344		



表 4.4 工作壓力整體準則與壓力感受分析結果-資深(續)

工作成就	0.328	B1	薪資待遇	0.389	0.128	4.063	0.519	1.326	34.59%
		B2	自我實現	0.080	0.026	3.464	0.091		
		B3	解決問題	0.530	0.174	4.107	0.715		
人際關係	0.100	C1	上司互動	0.749	0.075	2.942	0.220	0.281	7.32%
		C2	同事關係	0.164	0.016	2.402	0.039		
		C3	客戶關係	0.087	0.009	2.402	0.021		
公司制度	0.170	D1	組織升遷	0.185	0.032	3.957	0.125	0.465	12.13%
		D2	組織文化	0.699	0.119	2.402	0.286		
		D3	工作環境	0.115	0.020	2.749	0.054		

#### 4.5 分群分析-資淺

本節最後針對資淺員工進行分析，表 4.5 說明工作壓力整體準則與壓力感受分析結果，根據表 4.5 可以發現在整體準則中，工作壓力最大的前五個類型分別是「上司互動」、「薪資待遇」、「工作環境」、「工作時間」以及「經營業績」。工作壓力最小的三個準則分別是「客戶關係」、「解決問題」以及「數位科技」。

根據表 4.5 工作壓力整體準則與壓力感受分析結果可以知道，資淺員工在各構面工作壓力的比重方面，「人際關係」的壓力占比最高，達到 47.34%，其次則是「工作本身」，其比例為 33.71%，再其次則分別是「公司制度」與「工作成就」，其占比分別是 12.84%與 6.11%。顯現資淺員工的出版壓力來源集中在「工作本身」與「人際關係」上，而在「人際關係」方面，「上司互動」是最主要的壓力來源。至於在「工作本身」上，「工作時間」則是資淺員工最主要的壓力來源。

表 4.5 工作壓力整體準則與壓力感受分析結果-資淺

構面分數	各準則分數	整體準則	壓力感受	壓力分數				
				準則	構面	比例		
工作本身	A1	數位科技	0.072	0.020	1.933	0.040	0.990	33.71%
	A2	工作時間	0.621	0.176	3.728	0.657		



表 4.5 工作壓力整體準則與壓力感受分析結果-資淺(續)

		A3	經營業績	0.307	0.087	3.366	0.294		
工作成就	0.049	B1	薪資待遇	0.693	0.034	3.728	0.128	0.179	6.11%
		B2	自我實現	0.231	0.011	3.245	0.037		
		B3	解決問題	0.076	0.004	3.898	0.015		
人際關係	0.499	C1	上司互動	0.734	0.367	3.245	1.190	1.391	47.34%
		C2	同事關係	0.179	0.090	1.516	0.136		
		C3	客戶關係	0.086	0.043	1.516	0.065		
公司制度	0.167	D1	組織升遷	0.280	0.047	2.352	0.110	0.377	12.84%
		D2	組織文化	0.090	0.015	2.551	0.038		
		D3	工作環境	0.629	0.105	2.169	0.228		

## 五、結論與建議

### 5.1 結論

本文所建構出有關研究個案出版社之員工壓力四大構面分別是「工作本身」、「工作成就」、「人際關係」以及「公司制度」。而十二項評估準則依序分別為「數位科技」、「工作時間」、「經營業績」、「薪資待遇」、「自我實現」、「解決問題」、「上司互動」、「同事關係」、「客戶關係」、「組織升遷」、「組織文化」以及「工作環境」。

四個工作壓力構面中，最主要工作壓力為「工作本身」(0.425)，其次分別是「人際關係」(0.240)、「公司制度」(0.189)以及「工作成就」(0.146)。

工作壓力最大的前五個類型分別是「經營業績」、「上司互動」、「工作時間」、「薪資待遇」以及「工作環境」。工作壓力最小的三個準則分別是「解決問題」、「自我實現」以及「客戶關係」。

1. 男性員工最主要工作壓力為「工作本身」(0.333)，其次分別是「工作成就」(0.240)、「人際關係」(0.215)以及「公司制度」(0.211)。在各構面工作壓力的比重方面，「工作本身」的壓力占比最高，達到 35.37%，其次則是「工作成就」，其比例為 31.28%。
2. 女性員工最主要工作壓力為「工作本身」(0.468)，其次分別是「人際





關係」(0.246)、「公司制度」(0.175)以及「工作成就」(0.111)。在各構面工作壓力的比重方面，「工作本身」的壓力占比最高，達到 54.81%，其次則是「人際關係」，其比例為 19.93%。

3. 資深員工最主要工作壓力為「工作本身」(0.401)，其次分別是「工作成就」(0.328)、「公司制度」(0.170)以及「人際關係」(0.100)。在各構面工作壓力的比重方面，「工作本身」的壓力占比最高，達到 45.96%，其次則是「工作成就」，其比例為 34.59%。
4. 資淺員工最主要工作壓力為「人際關係」(0.499)，其次分別是「工作本身」(0.284)、「公司制度」(0.167)以及「工作成就」(0.049)。在各構面工作壓力的比重方面，「人際關係」的壓力占比最高，達到 47.34%，其次則是「工作本身」，其比例為 33.71%。

## 5.2 建議

由本文研究過程可以發現傳統的組織設計已不足以應付日趨複雜的環境，為了因應市場變化，企業需要更有機化的組織結構。如專案式結構(project structure)就是一種彈性組織的方式，該方式是指讓員工在不同專案間轉換的一種組織設計，員工並不歸屬於某一正式部門，他們憑著專業技術、能力與經驗，於完成一個專案後再繼續其他專案。專案式結構非常有彈性，其管理者角色是輔助者、顧問和教練，他們儘可能排除組織的障礙，並挹注團隊擁有所需的資源，來達成組織所賦予的任務。

另一種可以降低出版產業員工的工作壓力是無疆界組織(boundaryless organization)來設計出版社的組織型態，該型態是指不受限於水平式、垂直式或公司內外界線等既有限制的組織，對許多組織而言，最理想的結構或許就是沒有固定或預設的結構。謂的疆界(boundaries)可分為兩種：分別是內部疆界與外部疆界，前者是指由專業分工與部門劃分所造成的水平疆界；以及將員工分為不同組織層級的垂直疆界；後者則是分隔企業與其顧客、供應商和利害關係人。由於網路科技的進步，工作可以在任何時間與地點進行。為了將這個現象融入公司結構設計中，愈來愈多公司開始採用彈性的工作安排。此類安排不僅有助於設備的利用率，也讓組織在需要的時候能做彈性的調派員工。

出版社面對科技技術的衝擊、少子化的趨勢以及閱讀人口的減少等因素，如何設法降低出版社員工的壓力是所有出版社經營管理的重要問題，底下提出幾個可能的思考方式：

員工甄選：管理者要確定員工的能力符合工作的要求才要錄用。

工作再設計：類似目標管理(management by objectives, MBO)的績效規劃。

改善組織內的溝通：讓員工參與更多決策。



其他專案：包含員工心理輔導(counseling)、時間管理計畫(time management program)以及健身課程(wellness programs)等。

## 參考文獻

石守正 (2010)，公部門社會工作人員工作壓力、專業承諾與離職意願之研究—以台北縣市政府社會局為例，臺灣師範大學社會教育學系在職進修碩士班學位論文。

朱華文 (2005)，地方政府委託專案管理廠商工程人員工作壓力與工作滿意度之調查研究，國立中央大學土木工程學系碩士在職專班碩士論文。

施雅薰(2013)，高雄縣市合併後原高雄縣國小兼任行政教師工作壓力來源探討，高苑科技大學經營管理研究所碩士論文。

陳欣澤 (2007)，台灣編輯人員生涯管理課題與因應模式之研究，南華大學出版事業管理研究所。

陳維聰 (2006)，人格特質、工作特性與工作滿足關連性研究—以國際新聞編輯〔編譯〕人員為例，政治大學傳播學院碩士在職專班學位論文。

鍾惠萍 (2005)，台灣圖書出版業編輯人員角色壓力之研究，南華大學出版事業管理研究所。

蘇秋文 (2005)，編輯委外與編輯人員工作價值觀對工作滿足與離職傾向影響之研究，南華大學出版事業管理研究所。

AbuAlRub, R. F. and Al-Zaru, I. M. (2008), "Job stress, recognition, job performance and intention to stay at work among Jordanian hospital nurses," *Journal of Nursing Management*, Vol. 16, pp. 227-236.

Beehr, T., & Newman, J. (1978) . Job stress, employee health, and organizational effectiveness: A facet analysis, model and literature review. *Personal Psychology*, 31, 665-669.

Brief A.P., & Aldag, R.J. (1976). Correlations of role indices. *Journal of Applied Psychology*, 61 , 468-472.

Burger, E. (2014), Investigating High high turnover intention and a diminished level of organisational commitment as antecedents of accidents, Doctoral dissertation, Stellenbosch: Stellenbosch University.

Caplan , R. D. , Cobb , S. , and French , J. R. (1975) “Relationships of cessation of



smoking with job stress, personality, and social support, *Journal of applied psychology*, Vol. 60, pp. 211-219.

Cooper, C. L. Watts, J. Baglioni, A. J. and Kelly, M. (1988), "Occupational stress amongst general practice dentists," *Journal of Occupational Psychology*, Vol. 61, pp. 163-174.

Ge, Y., Qu, W., Jiang, C., Du, F., Sun, X. and Zhang, K. (2014), "The effects of stress and personality on dangerous driving behavior among Chinese drivers," *Accident Analysis and Prevention*, Vol. 73, pp. 34-40.

Ivancevich, J.M. & Matteson, M.T. (1980). *Stress and Work: A managerial perspective*. New York: Scott Foresman.

Katz, D., & Kahn, R. (1978). *The social psychology of organizations*. New York: John Wiley.

McKay, P. F., Avery, D. R., Tonidandel, S., Morris, M. A., Hernandez, M. and Hebl, M. R. (2007), "Racial differences in employee retention: Are diversity climate perceptions the key?" *Personnel Psychology*, Vol. 60, pp. 35-62.

Staplin, L. and Gish, K. W. (2005), "Job change rate as a crash predictor for interstate truck drivers," *Accident Analysis and Prevention*, Vol. 37, pp. 1035-1039.

