

# 溝通滿意度與工作投入關係之研究 —以台灣、菲律賓、泰國基層勞工為例

梁進龍\* 毛筱艷\*\*

## 《中文摘要》

「工作投入」可以說是員工對工作所投注的心力，對於組織的績效有正面的影響，因為員工有較高的工作投入，轉換出來的工作結果便是組織較高的經營績效。然而組織必須透過人的運作始能發揮功能，所以，想要激勵員工較高之工作投入、將現有資源有效運用、將團體意識有效激發，便得靠著有效之溝通才行。

本研究檢視溝通滿意度與工作投入之間的關係，並討論基層員工本身文化特質所產生的特殊干擾效果，結果顯示溝通有助於工作投入，文化特質也會顯著干擾溝通對工作投入的效果，並提出實務上、學術上的意見供後續研究者參考。

**關鍵詞：溝通滿意度、工作投入**

---

\*私立中國文化大學國際企業研究所博士班研究生

\*\*國立台北商業技術學院資管系專任副教授



## 壹、前言

「工作投入」(job involvement)可以說是員工對工作所投注的心力，對於組織的績效有正面的影響，因為工作投入就是個人對於工作專心一意的程度(Brooke, Ressel and Price, 1988)、或是工作在自己印象(self-image)中重要性的層度，也是個人心理上對自己工作認同的程度(Lodahl and Kejner 1965; Lawler and Hall, 1970; Rabinowitz and Hall, 1977; Kanungo, 1982; Reeve and Smith, 2001)。員工有較高的工作投入，轉換出來的工作結果便是組織較高的經營績效，所以我們可以說：員工的工作投入程度對於組織績效優劣有決定性的影響，因此，凡是影響工作投入的相關因素均應該深度了解。

組織乃是執行管理功能的工具，任何一個組織的成功與否，除了受技術的創新、策略的運用、系統的設計的等外部影響之外，其內部成員亦具有直接的重要影響。因為組織必須透過人的運作始能發揮功能，所以，想要將現有資源有效運用、將團體意識有效激發，便得靠著有效之領導與溝通(communication)才行。

「溝通」(communication)就是將特定之內容，通過信號或符號的方式，傳達給另一方(董樹藩，1980)，進而影響改變其態度。組織溝通(organizational communication)有其重要性，並且逐漸受到廣泛的重視，與溝通相關的組織研究開始於1950年代初期，但是具體的研究(例如：Goldharber, Yate, Porter, and Lesniak, 1978)是最近二十年才漸漸完備，國內引進溝通的觀念約於民國六十年代(俞成業，1982)，但在一般的公民營企業中，溝通的功能與績效仍未受到完整地肯定，這樣的情形可以是歸咎於管理階層的獨裁式領導，以及員工對溝通重要性的認識不足。溝通對組織具有相當之重要性，能夠導引員工訂立明確、較為一致的目標，對於相關事物也能夠更為了解，使得員工較有可能努力地支持一切可以使事業成功之行動，提高組織之工作滿足(例如：Clapitt and Down, 1993)、組織承諾(例如：Liu and Darby, 1989)、以及工作績效(例如：Federico, 1996)。

本研究以不同國籍(台灣、菲律賓、泰國)之基層勞工為研究對象，研究溝通滿意度對工作投入之影響，所持的理由在於：首先，過去對於組織溝通研究，多是針對一家或多家公司的員工作調查，員工之間的差異多數是來自階級(例如：俞成業，1982)、產業別(例如：Kio, 1977; Clampitt and Downs, 1993; Liu and Darby, 1989)，少有人論及因為文化特質的不同，造成的溝通滿意度與工作投入程度之間關係的差異，這可能讓溝通管理界面臨跨文化問題時缺少了理論上之根據。

其次，基於企業的目的追求利潤，員工的高產能固為牽繫所在，但「成本」也應屬考量重點。民國七十五年起，臺灣的產業便面臨了勞工缺乏與工資高漲的問題，為解決國內基層勞動力缺少的困境，至民國七十八年，行政院便正式以專案的方式准許外籍勞工來臺工作，民國八十年更開放缺工嚴重的六大行業申請外籍勞工。雖然部份學者認為引進外勞將有助於物質資本投資，且有助於人力資本之形成，因此可以提高效率(張清溪，1987)，但是，由於種族、語言與文化的差

異所造成工作態度上的不同(魏秀花, 1997), 產生了許多溝通與溝通上的障礙, 例如: 1999年九月初, 在短短一週之內台塑六輕廠區連續發生兩起嚴重的外勞衝突事件, 突顯出基層外籍勞工議題與管理上的重要性。國內勞工研究專家也指出外勞衝突只是跨文化管理問題的冰山一角(王方, 1999), 對於不同文化背景的員工, 除了公平對待之外, 更應兼顧到民族文化的特殊性。過去國內的勞工衝突往往只注重到勞資爭議、勞資協商等問題, 近來的外勞衝突還滲進了民族與文化的成份, 所以, 外籍勞工因溝通方面所帶來的管理效能與效率之變化, 以及對整體社會成本所造成之影響, 是相當迫切、且重要的, 也都將是未來企業必須面對的重要課題。

## 貳、文獻探討

### 一、溝通滿意度

過去學者傾向將溝通滿意度的定義為一種特定環境下的整體溝通滿意度, 例如 Crino and White (1981)便定義溝通滿意度為:「個人對於進行各種溝通的滿意度。」這種整體單一的概念, 在後來受到廣泛的質疑, 例如 Redding (1972)對溝通滿意度進行研究, 並發現溝通滿意度應該包括「能夠解釋政策, 以回答員工問題」等十一項構面。相同地, 多構面(multidimension)的概念也在 Redding 之後受到其他研究的支持, 又例如 O'Wio (1976)在芬蘭北區的二十二家機關組織做了有關溝通滿意度的調查, 經因素分析後發現溝通滿意度應包括「工作滿足」等四種構面; Downs and Hazen (1977)則發展出一份包含資訊類型(information types)、過程元素(process elements)、溝通關係(communication relationships)及總體項目(global items)等四項構面、八十八個題目的原始問卷, 並利用這份原始問卷對六種不同組織的管理及專業人員施測, 經因素分析及項目分析後, 得到「一般組織展望」(general organizational perspective)等八項構面, 四十個題目的溝通滿意度問卷(Communication Satisfaction Questionnaire):

- (一)一般組織展望(general organizational perspective)
- (二)個人的回饋(personal feedback)
- (三)組織整合(organizational integration)
- (四)與主管溝通(communication with superiors)
- (五)溝通氣候(communication climate)
- (六)水平與非正式溝通(horizontal and informal communication)
- (七)媒體品質(media quality)
- (八)與部屬溝通(communication with subordinates)

基於溝通在組織內的重要性, 國內學者也將溝通滿意度的概念引進, 例如李元墩及蔡文淵(1997)則是在「台灣企業員工溝通滿足量表建構」之研究中, 建構了高階主管的溝通、溝通氣候、與部屬的溝通、與直接主管的溝通、整體組織的

運作、平行與斜行的溝通、非正式的溝通等七項構面。

綜合過去定義，本研究採用 Downs and Hazen 八項構面問卷，因為研究階級在基層員工，所以去除「與部屬溝通」構面後尚有七項構面本，並修改自俞成業 (1982)對溝通滿意度的綜合性定義：「組織中員工對於溝通感到滿意的認知程度」。

## 二、工作投入

管理學中的「工作投入」的概念主要來自當時的心理學家與社會學家對個人在工作上自我投入(ego involvement in work)的概念。工作投入簡單來講便是「有關工作的優點之內化(internalization)或是工作對個人而言所代表的重要性」(Lodahl and Kejner, 1965)。

Lodahl and Kejner (1965)最初提出工作投入一詞時，對工作投入提出了兩種不同的定義：「工作投入是個人認同工作重要性的程度」，或是「工作在個人自我印象(self-image)中重要性的程度」；「工作投入是個人工作績效影響其自尊(self-esteem)的程度」。

Lawler and Hall (1970)則認為 Lodahl and Kejner 對工作投入所作的兩個不同定義，應是來自不同之工作態度，因此不應該以同一個名詞來說明。他們認為 Lodahl and Kejner 所提的第二個概念應該稱為「內生激勵」(intrinsic motivation)，這個定義符合期望模式(expectancy model)，所以只有這種概念才可以稱之為「工作投入」。Kanungo (1982)針對這樣混淆的狀況作了修正，並加強原本不十分充份的衡量工具(黃瓊慧，1995)。他認為「投入特定工作」和「投入一般工作」的概念其實並不相同，前者代表的是個人對目前工作的信念，以及該工作可以滿足個人目前需求的程度，他稱之為「JI」(job involvement)，後者則是指一般工作的價值觀在個人生活中的重要程度，這會受個人過去的文化背景與社會化過程所影響，應該稱之為「WI」(work involvement)。Kanungo 對工作投入的定義便是：「個人心理認同其工作的認知與信念的狀態」。

Kanungo 的定義受到後續學者的採用，例如：Paullay, Alliger, and Stone-Romero (1994)便接受了 Kanungo 的定義，並提出一般工作的投入應該稱之為工作中心(work centrality; WC)而非 WI 的想法：個人從家庭、朋友、宗教或文化中學習對工作價值的認知，並透過個人的經驗，認為工作是自己生活的重心之一。因為 WC 是社會化的結果，並不易隨著工作環境的不同而改變，所以 WC 是相當穩定的。Paullay 等人基於工作投入與工作中心兩概念互相混淆而交互使用的狀況，故又重新定義 JI 的意義：「個人對其目前工作認知地預佔(preoccupied with)、投入(engaged in)、與考量(concerned with)的程度」，WC 的意義則是「工作在個人生活中扮演重要性的程度」；JI 所強調的是「針對目前工作的投入」，WC 所強調的則是「對一般工作或職業的投入」。

本研究以工作投入為應變數，並以 Kanungo (1982)所建立的工作投入量表

(Measurement of job and work involvement)為依據，並定義工作投入便是「個人心理上認同其工作的認知信念狀態」。Kanungo 所建立的量表共有十項問題，適用於 JI 及 WI 的測度。黃瓊慧(1995)曾以此針對高雄地區的中年職業婦女所作有關之調查，測試信度 Cronbach's Alpha 達到 0.82。

### 三、工作滿意度

「工作滿意度」(job satisfaction)是介於生理、心理與環境等因素的一種綜合滿意感受(Hoppock, 1935, 引述自趙惠玉, 1999)。Getzels, Lopham, and Campbell (1968)認為工作滿意度與個人需求和組織期望兩者間的一致性有關，當個人需要與組織期望一致時，工作滿意度便會提高，反之則會降低。Lawler and Porter (1967)則認為個人工作滿意度是視個人自身特定工作實際的報酬與預期的報酬間的差距而定，差距小，則滿意度高，反之差異大，滿意度則低。

綜合以上各學者的想法與概念的界定，本研究定義「工作滿意度」應屬一種對工作的完整、主觀之正面情感性反應，但這種反應可以切割為由許多不同構面組成的概念；本研究以 Weiss, Dawis, and Lofquist (1967)所發展出的「明尼蘇達滿意問卷短式本」(MSQ)之量表，具備相當之信度水準：在「一般滿足上」的信度為 0.82，「內在滿足」為 0.76，「外在滿足」則有 0.87。

### 四、組織承諾

組織承諾(organizational commitment)由態度層面來看，組織承諾代表了成員與組織間態度一致的關係，代表一種主動為公司盡責的企圖；由計算面來看，則偏向理性的計算，屬被動的組織認同(Becker, 1960)。組織承諾和工作投入相較，大抵來說，前者是對組織的一種涉入與認同、交換的過程，後者則屬對工作的涉入程度(Dubinsky, Howell, Ingram, and Bellenger, 1986)。本研究將「組織承諾」定義為對組織的一種涉入與認同、交換的過程；並以廣為使用的 Lincoln and Kalleberg 所編制修正自 Porter 之組織承諾問項(趙惠玉, 1999)為測度工具。

### 五、工作壓力

壓力(stress)就是指：個體認知到一個生理或精神上的威脅與危險而想要去除的精神狀態。本研究定義：凡與工作相關之壓力來源均屬工作壓力之範疇。本研究所採工作壓力量表乃 Caplan, Cobb, French, Van Harrison and Pinnean (1975)所發展出的量表。該量表主要是用以測量員工心理性的工作壓力，其中包含：工作負荷過度、技術低度使用、角色衝突、角色模糊等四項構面。此問卷經內部一致性信度分析，各個構面的信度均維持在 0.79 以上。

### 六、人格特質

人格特質對於工作投入確實有顯著影響(Jamal, 1990; Brown, 1996)，本研究

以 A/B 型態的人格特質為控制變數。所謂的 A 型態人格，就是具有過度競爭、追求成就、具極端挑戰性、致力於克服環境、有時間上的緊迫感、缺乏耐性、脾氣暴躁而具有攻擊性、敵意強，說話大聲激烈等特徵，而不具有這類特徵的人便稱之為 B 型人格。與 A 型人格者相反，B 型人格者較隨和，做事不急不徐且通常不會用具有敵意或是攻擊性的方式完成(黃雅真，1995)。本研究採呂勝瑛博士於 1984 年所編制之 A/B 型態的人格特質量表，信度能夠維持在相當水準，例如：侯望倫(1984)的實證問卷信度為 0.79。

## 七、人口統計變數

Sall (1978)在經過多變量分析(multivariate analysis)後，提出若要瞭解工作投入的形成與變化，使用個人特徵的人口統計變數(例如：年齡、性別、教育程度、婚姻狀況、年資等)與個人心理變數將有較強的解釋度，換句話說，Sall 認為個人特徵與個人心理變數對於工作投入的解釋最有幫助。故本研究將年齡、性別、教育程度、婚姻狀況、年資(來台年數)等人口統計變數列為控制變數。

## 參、研究方法

### 一、研究假設

假設一：員工溝通滿意度會影響工作投入程度，且兩者間具有正向關係。

根據過去學者研究發現，溝通滿意度與工作滿意度(Downs and Hazen, 1977; Nicholson, 1980)、組織承諾(Potvin, 1991; 蔡文淵，1997)之間存在高度正相關，並可以降低工作壓力 (Goldhaber, Yetes, Porter and Lesniak, 1978)。另一方面，工作滿意度(Robinowitz and Hall, 1977; Misra and Kalro, 1981; Oswald, Mossholder, and Harris, 1994; 石樸，1991)、組織承諾與工作投入(Oswald et al., 1994; 許勉文，1996)之間存在有高度正相關，此外，較低之工作壓力能夠解除對工作者造成脅迫或不良影響的因素，提升對工作之專注，增進工作投入。綜合言之，溝通的滿意應會正向影響工作滿足、組織承諾，降低工作壓力，進而增加員工對工作的投入程度。

假設二：台灣、菲律賓、與泰國三國的基層勞工，溝通的滿意程度與的工作投入關連程度，會受到文化特質的干擾。

了解文化特質是成功管理他人的重要因素(Robbins and Cenzo, 1999)，例如：「與環境的關係」，若人民是順從於環境、希望與環境和諧相處，對於環境便會採取主動適應或容忍的態度，這對於工作滿意的程度將會有所影響，又譬如「活動取向」若是強調做事，人民在工作的努力程度上便會相當積極，並期待著升遷、加薪，或是其他代表成就的報酬。另外，國家文化的差異對於員工的工作態度、行為確有影響(Hofstede, 1991)，例如：菲律賓具有高度的權力距離，在此種國家

文化背景下，員工對那些擁有職權的主管，自然會表現出極大的敬畏，相反的，在低權力距離的國家，組織內權力不平等的現象將會受到淡化、忽視，因此即使主管們擁有職權，底下的部屬也不會因畏懼而表現出特別的敬意。

## 二、變數定義與研究架構

### (一)應變數

本研究以工作投入為應變數，並以 Kanungo (1982)所建立單一構面的工作投入量表為依據，並定義「工作投入」便是個人心理上認同其工作的認知信念狀態。

### (二)自變數

本研究以溝通滿意度為自變數，並定義為：「組織中員工對於溝通感到滿意的認知程度」，採用 Downs and Hazen 問卷中的七項構面。

### (三)干涉變數

本研究的干涉變數為三國基層勞工的「文化特質」，而此特質對於工作態度與工作投入程度有所影響，換句話說，在其他條件相同下，台、菲、泰基層勞工之間的工作投入差異應是來自於「文化特質」的不同。

### (四)控制變數

本研究之控制變數包括：工作滿意度、工作壓力、組織承諾、A/B 人格型態與人口統計變數，並將工作特性和組織氣候界定在製造業之基層員工，以期純化(purify)溝通滿意度與工作投入之間的關係。

綜合以上論述，本研究架構如圖 3-1 所示：

## 三、樣本選取

本研究之研究對象為在台灣製造業服務工作的台灣、菲律賓、泰國基層勞工，因研究主旨在討論基層員工溝通滿意度對工作投入影響之比較，並考慮問卷的回收率、成本、有效性問題，故，選定三國在台工作之基層勞工為樣本。對於抽樣方法分述如下：因為外籍勞工集中在新竹科學園區以及六輕等工業區，不易直接進行面對面的訪談，故先與各公司的人事主管與公關部門進行聯繫，在對方首肯之後，利用郵寄方式寄發、回收問卷。

## 四、問卷發展

為刪改較不具代表性的題目，本研究的預試(pre-test)配合正式問卷的研究樣本，將對象定為製造業的基層員工（包括：台灣、菲律賓、泰國），發出問卷 215 份，扣除有違常理、漏填，有效問卷為 159 份。其中，中文問卷共發 105 份(有效 85 份，有效問卷率：80.95%)，菲律賓問卷共發 50 份(有效 37 份，有效問卷率：74%)，泰文問卷共發 60 份(有效 38 份，有效問卷率：61.66%)。

經預試刪改後，進行正式問卷的寄發，其中台灣籍員工方面共發出 1185 份，

回收 335 份，回收率 28.27%，有效 274 份，有效回收率 23.12%；菲律賓籍員工方面共發出 898 份，回收 347 份，回收率為 38.64%，有效 234 份，有效回收率達 26.06%；泰國籍員工方面共發出 440 份，回收 230 份，回收率 52.27%，有效 176 份，有效回收率達到 40%，其中溝通滿意度、工作投入等主問項的 Cronbach's  $\alpha$  均保持在 0.84-0.90 左右，可以宣稱問卷題目之信度指標優良(周文賢，2000)。

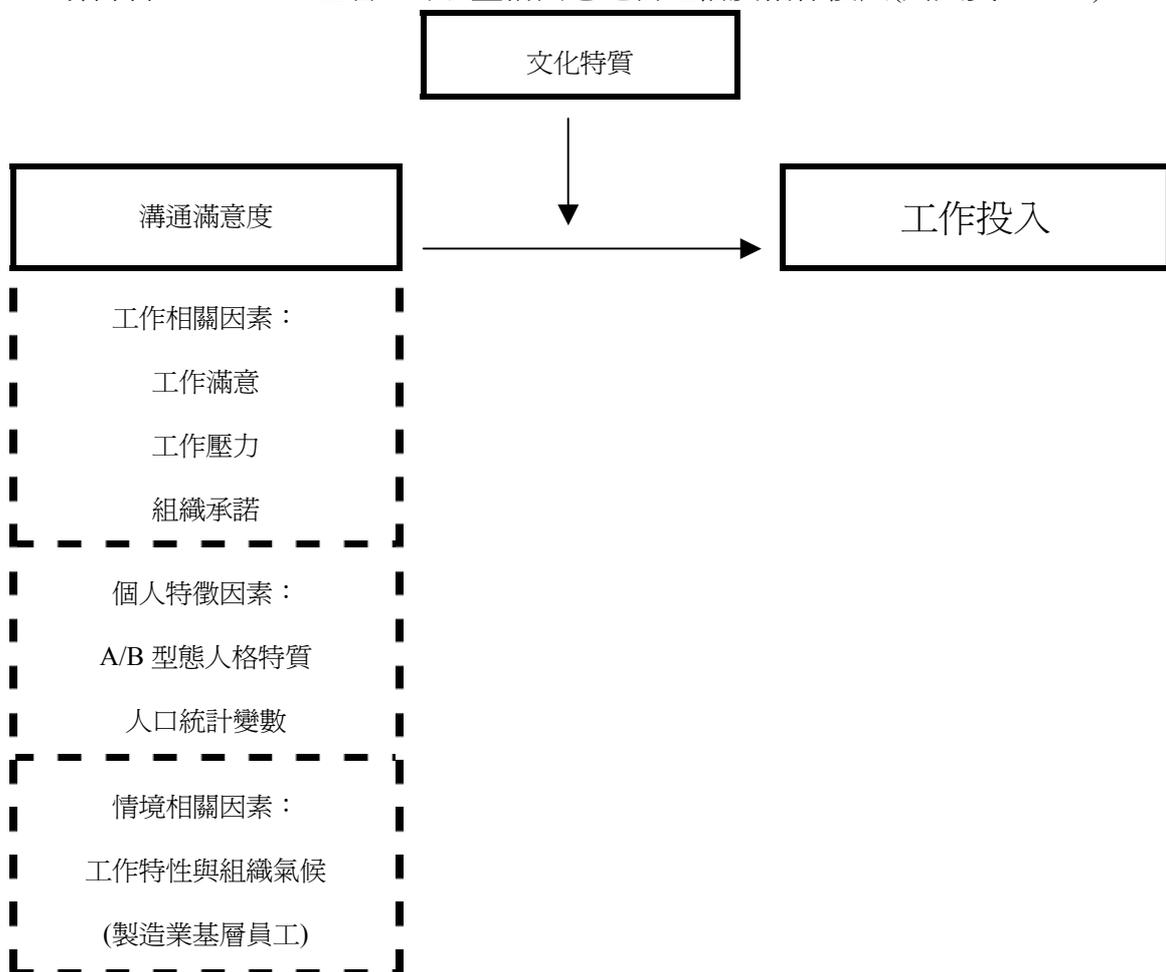


圖 3-1 研究架構

## 五、資料分析法

本研究所採用統計軟體是以 SPSS 為主，資料分析方法則分述如下：

- (一)利用敘述性統計陳述各項資料集中或分散的狀況。
- (二)利用單因子變異數分析(One-Way ANOVA)檢視各個分類性變數下的工作投入程度是否顯著相異。
- (三)利用路徑分析(Path-Ananalysis)檢視溝通滿意度對工作投入影響模式的適當性，亦即，檢測根據文獻推導出的因果關係模式是否能與實際資料相配適。
- (四)使用迴歸分析檢定假設一：溝通滿意度對工作投入程度的預測能力。
- (五)使用迴歸分析檢定假設二：文化特質對溝通滿意與工作投入程度間的關係造成的干擾效果。

## 肆、研究分析與結論

### 一、人口統計變數

在樣本之個人特性的分布狀況，問卷應答者的個人資料方面包括有性別、年齡、婚姻狀況、教育程度、國籍。本研究樣本中：男性佔了 33.3%，女性則佔了 66.7%；勞工的平均年齡為 29.5 歲；其中未婚者佔了大部分，約有 59.9%；平均教育程度為高中職程度。

#### (一)性別與工作投入

由表 4-1 顯示，樣本中男性基層勞工的工作投入(23.88 分)程度，與女性基層勞工的工作投入程度(23.25 分)間，並未有顯著的差異，可見，對於工作的投入程度並不因為性別而有差異，工作薪酬不應存在性別上的差異。

表 4-1 性別與工作投入

性別	人數	百分比	工作投入平均分數(標準差)	t 檢驗
男性	228	33.33%	23.88(5.87)	t 值=1.426 (p=0.154)
女性	456	66.67%	23.25(5.24)	

#### (二)年齡與工作投入

由表 4-2 顯示，在不同的年齡下，基層勞工的工作投入會有顯著不同，以 36-40 歲、40 歲以上兩組最高(分別為 24.61、24.77)，表示 40 歲左右的中年基層勞工對工作的態度最為認真，這可能是因為到了中年轉業不易，若不能保有現在的工作，將面臨的便是所得的中斷，也有可能是在這個年紀的基層勞工多已經成家育子，對於所得穩定的需求相對較大，故竭力保有現在的工作，相對擁有較高的工作投入程度。另外，樣本在 26-30 歲間的工作投入程度之標準差最小(4.94)，分佈上具有較集中的趨勢，36-40 歲間標準差最大(6.64)，分佈上具有較分散的趨勢。

表 4-2 年齡與工作投入

年齡	人數	佔總人數百分比	工作投入的平均數(標準差)
20 歲以下	29	42.39%	21.04(5.10)
21-25 歲	241	35.23%	23.28(5.84)
26-30 歲	246	35.96%	23.41(4.94)
31-35 歲	104	15.20%	23.76(5.27)
36-40 歲	33	4.82%	24.61(6.64)
40 歲以上	31	4.53%	24.77(5.33)
總數	684	99.98%	23.46(5.46)
			F 值=2.201*

註：\*表顯著水準 0.05

### (三)婚姻與工作投入

本研究所界定之婚姻狀況包括已婚及未婚兩種。由表 4-3 所示，樣本中已婚勞工較未婚之勞工對工作有更高的投入。這與 Gould and Werbel (1983)，以及黃瓊慧(1995)的研究結果相互印證；在已婚的家計單位中各項支出不一定會比未婚者多，但是對將來幼兒的教育支出、不定期的突發支出、以及退休儲蓄準備等，在在都需要穩定而豐沛的收入維持，促使已婚者在工作方面有較高的投入程度。

表 4-3 婚姻狀況與工作投入

婚姻狀況	人數	百分比	平均工作投入分數(標準差)	F 檢驗
已婚	274	40.06%	24.05(5.73)	F 值=5.523*
未婚	410	59.94%	23.06(5.25)	

註：\*表顯著水準 0.05

### (四)教育程度與工作投入

由表 4-4 所示，在不同教育程度下，工作投入程度會有顯著不同；若將其他教育程度的勞工先排除在外，樣本中以國中學歷的勞工投入程度最高(24.88 分)，次高為小學學歷的勞工(23.60 分)，最低的一組為高中職學歷的勞工(22.80 分)。造成這種現象的原因，可能是基層勞工的工作多屬高度結構化、重複性高的工作，在操作上訓練上並不需要十分長久的培養，高度的教育水準反而容易使員工感到工作單調，不利將焦點集中於工作上。

表 4-4 教育程度與工作投入

教育程度	人數	百分比	平均工作投入分數(標準差)	F 檢驗
小學(含)以下	67	9.80%	23.60(5.75)	F 值=2.511*
國中	99	14.47%	24.88(5.78)	
高中職	183	26.75%	22.80(5.44)	
大專(含)以上	330	48.25%	23.34(5.27)	
其他	5	0.73%	25.00(4.85)	
總計	684	100.00%		

註：\*表顯著水準 0.05

### (五)員工國籍與工作投入

由表 4-5 所示，台、菲、泰三國勞工在工作投入的程度上有顯著差異，再經 Scheffe 多重比較的事後檢定方法，發現三國勞工在工作投入程度高低的比較為：泰國勞工顯著高於台灣勞工，但，泰菲、以及台菲籍勞工的差異並不顯著。這可能與國籍背後所隱含的文化特質有關，本研究將於後續章節深入討論。

表 4-5 員工國籍與工作投入

國籍	人數	百分比	平均工作投入分數(標準差)	F 檢驗
台灣	274	40.06%	22.67(4.26)	F 值=6.084**
菲律賓	239	34.94%	23.62(5.06)	
泰國	171	25.00%	24.49(6.13)	
總計	684	100.00%	23.46(5.46)	

註：\*\*表顯著水準 0.01

## 二、溝通滿意度對工作投入之關係

### (一)路徑分析

因過去研究對於溝通滿意度與工作投入因果關係尚未定論，本研究欲設計一關係模式，並檢視與實際資料的配適度。如前述，過去學者研究結果指出，一方面，溝通滿意度與工作滿意度(Downs and Hazen, 1977; Nicholson, 1980)、組織承諾(Potvin, 1991; 蔡文淵, 1997)之間存在高度正相關，並可以降低工作壓力 (Goldhaber, Yetes, Porter and Lesniak, 1978)。另一方面，工作滿意度(Robinowitz and Hall, 1977; Misra and Kalro, 1981; Oswald, Mossholder, and Harris, 1994; 石樸, 1991)、組織承諾與工作投入(Oswald et al., 1994; 許勉文, 1996)之間存在有高度正相關，此外，較低之工作壓力能夠解除對工作者造成脅迫或不良影響的因素，提升對工作之專注，增進工作投入，A 型人格特質也被證實有助於工作投入(Jamal, 1990; Brown, 1996)。綜合言之，溝通的滿意應會正向影響工作滿足、組織承諾，降低工作壓力，進而增加員工對工作的投入程度，可以依此畫出下列研究路徑圖，如圖 4-1：

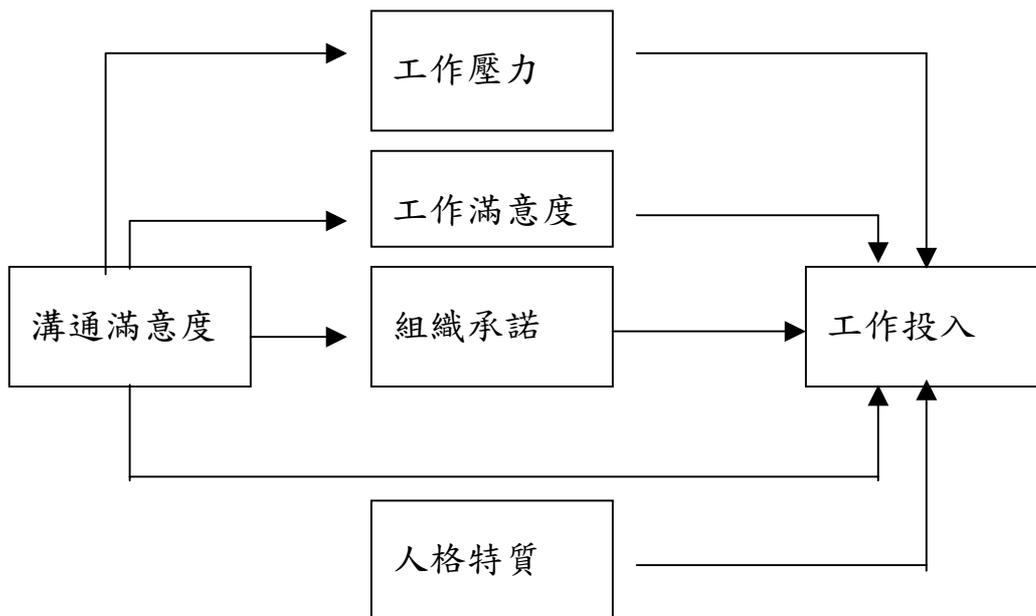


圖 4-1 工作滿意與工作投入因果關係

由圖 4-1 可以得到理論上之路徑關係，經過實際資料分析後可以得到下列數據：

投入=0.420\*\*溝通- 0.043 壓力...(1)

投入=0.288\*\*溝通- 0.297\*\*滿意...(2)

投入=0.201\*\*溝通+ 0.425\*\*承諾...(3)

投入= 0.422\*\*溝通...(4)

投入= 0.134\*\*人格特質...(5)

(註：\*\*表顯著水準 0.01)

上列各式中的詳細資料如表 4-6。由表 4-6 可知，當溝通滿意度、組織承諾兩變數均列入考量，對工作投入所產生的變異具有最大解釋度 (31.0%)，未能解釋的部份最少(離間係數= 0.831)，人格特質對於工作投入變異的解釋最低(1.8%)，未能解釋的部份最多(離間係數= 0.991)。

表 4-6 各變數對工作投入的解釋度

關係函數	列入變數	R-square	Adjusted R-square	離間係數
(1)	溝通、壓力	0.188	0.177	0.901
(2)	溝通、滿意	0.248	0.246	0.867
(3)	溝通、承諾	0.310	0.308	0.831
(4)	溝通	0.178	0.177	0.906
(5)	人格特質	0.018	0.016	0.991

經過分析後，發現各路徑的係數分別列示如圖 4-2，基層員工之工作壓力對工作投入的影響不顯著。或許影響基層員工之工作投入的壓力來源並非來自工作，例如：經濟壓力(黃瓊慧，1995)、家庭壓力，又或許影響來源是來自工作壓力內的某些構面，例如：角色模糊、角色衝突(Brown, 1996)的重要且顯著原因，仍有待後續研究之確認。其他如組織承諾、工作滿足都是對工作投入較重要且顯著的影響因素。至於人格特質，雖對工作投入的影響係數相對較小，但仍具不可忽視的顯著影響。

## (二)溝通滿意度與工作投入之關係

### 1.總檢定

為確立模式之價值，首先進行模式的總檢定(周文賢，2000)。其總檢定結果如表 4-7，模式 1 對性別、婚姻狀況、人格特質、角色衝突、角色模糊、組織承諾進行控制，並將自變數工作滿足列入考量，檢定結果顯示模式顯著，值得進一步的研究。

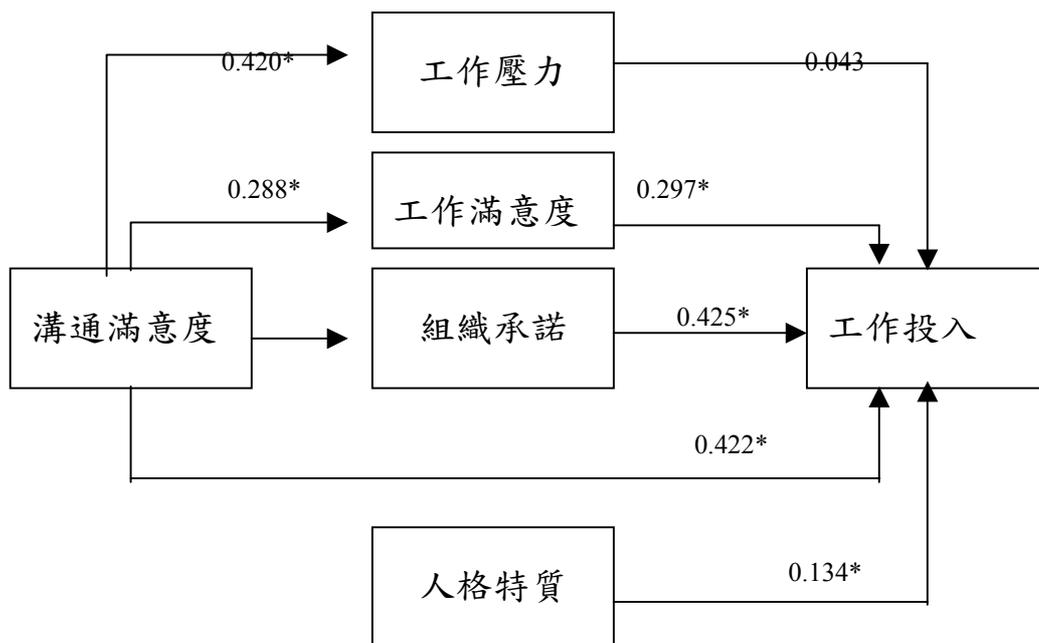


圖 4-2 工作滿意與工作投入因果關係實證結果

表 4-7 對工作投入迴歸模式的總檢定

模式		平方和	自由度	均方和	F 檢定	顯著性	R 平方	調整後 R 平方
1	迴歸	6833.962	7	976.280	48.685	0.00	0.335	0.328
	殘差	13555.722	676	20.053				
	總和	20389.684	683					

## 2. 邊際檢定

本研究對於工作投入影響的迴歸分析係數列示如表 4-8，模式 1 表示將各項控制變數放入，且自變數也列入考量。

表 4-8 對工作投入迴歸模式的邊際檢定

模式		未標準化係數		標準化係數	顯著性
		$\beta$ 之估計值	標準誤	$\beta$ 之估計值	
1	常數	5.436	1.465		0.00
	性別	0.262	0.372	0.023	0.48
	婚姻	0.609	0.364	0.055	0.09
	人格特質	0.010	0.038	0.009	0.79
	組織承諾	0.467	0.053	0.351	0.00
	工作滿足	0.191	0.042	0.173	0.00
	工作壓力	-0.006	0.043	-0.005	0.89
	溝通滿意	0.073	0.017	0.160	0.00

在未標準化的迴歸方程式中，若將樣本觀察值在各自變項的原始分數代入，即可求得樣本觀察值得預測值；至於標準化後的迴歸方程式係數可以顯

示出各變項之相對重要性，亦即，標準化係數越大，表示該自變項在解釋依變項的變異量時的相對重要性越高(王保進，1999)。因此，本研究中對工作投入最重要的解釋變項為組織承諾、工作滿足、與溝通滿意度。

此外，雖然性別、婚姻、人格特質、工作壓力等變數之係數在邊際檢定中並不顯著，也不能對其驟下定論，認為其係數不應列入迴歸方程式中，同樣的，對於檢定顯著的變數也是如此，必須在參照相關係數矩陣後才能決定係數顯著與否。本研究中只有工作滿足與組織承諾相關性較高(0.505)，但是兩者的高度相關並未將彼此對工作投入的關係淨化掉(partial-out)，表示兩者對於工作投入確實具有高度解釋力。經過判定後的迴歸模式如表 4-9，因此，對工作投入的解釋變項重要性依序為組織承諾、工作滿足、與溝通滿意度。

表 4-9 對工作投入迴歸模式的邊際檢定

模式		未標準化係數		標準化係數	顯著性
		$\beta$ 之估計值	標準誤	$\beta$ 之估計值	
1	常數	5.643	1.001		0.00
	組織承諾	0.479	0.052	0.361	0.00
	工作滿足	0.191	0.041	0.174	0.00
	溝通滿意	0.071	0.017	0.157	0.00

### (三)國籍隱含對溝通滿意度與工作投入關係的干擾效果

在此，將對溝通滿意度對工作投入的影響做更進一步的虛擬變數(dummy variable)迴歸分析，以完成共變異分析(One-Way ANCOVA)的目的，釐清國籍隱含的文化特質對於兩者關係的干擾效果。

#### 1.總檢定

模式 2 乃將模式 1 結果顯著之各項控制變數(組織承諾、工作滿意度)、自變數(溝通滿意度)，並將干擾變數(國籍)列入考量，且同時將干擾變數對自變數的交互項列入，其中國籍採用虛擬變數的方式編碼【(0,1)=菲籍，(1,0)=泰籍，(0,0)=台籍】，結果如表 4-10。檢定結果顯著，表示模式 2 有進一步研究的價值。

#### 2.邊際檢定

總檢定結果顯著，接著進行邊際檢定，模式 2 在進行條件檢定後的結果如表 4-11。

表 4-10 國籍對工作投入迴歸模式干擾的總檢定

模式		平方和	自由度	均方和	F 檢定	顯著性	R 平方	調整後的 R 平方
2	迴歸	7387.340	7	1055.334	54.867	0.00	0.362	0.356
	殘差	13002.344	676	19.234				
	總和	20389.684	683					

表 4-11 國籍對工作投入迴歸模式干擾的邊際檢定

模式		未標準化係數		標準化係數	顯著性
		$\beta$ 之估計值	標準誤	$\beta$ 之估計值	
2	常數	5.633	1.572		0.00
	組織承諾	0.466	0.051	0.350	0.00
	工作滿足	0.230	0.042	0.209	0.00
	溝通滿意	0.044	0.030	0.096	0.14
	國籍 1	5.144	2.134	0.447	0.01
	國籍 2	-3.286	2.067	-0.283	0.11
	交互作用 1	-0.034	0.035	-0.167	0.33
	交互作用 2	0.092	0.038	0.431	0.02

在未標準化的迴歸方程式中，可求得樣本觀察值得預測值；在標準化後的迴歸方程式則可以顯示相對重要性。因此，本研究中對工作投入最重要的解釋變項為國籍 1、組織承諾、與工作滿足。虛擬變數國籍 1(代表泰國籍與台菲籍的差異)對於工作投入具有顯著的正向貢獻。

### 三、結論與建議

#### (一)研究結論

首先，根據路徑分析的結果可以知道人格特質、組織承諾、工作滿意度、以及溝通滿意度等變數都是對工作投入影響顯著的因素。若以標準化的係數來觀察，其中又以溝通滿意度與組織承諾兩項變數影響最大，在管理基層員工時必須格外注意；A 型人格特質雖然影響較小，但仍屬正面之「微量而重要」的因素，可以列為員工徵選時的考量。在工作壓力的係數方面並不顯著，這可能是因為：製造業的基層員工之工作較具結構化(well- structured)、例行化，有固定的規則與清晰的目標，所產生的工作壓力，對於工作投入並沒有相對顯著的影響；此外，也可能是因為影響基層員工投入意願的壓力來自工作以外，例如，經濟壓力、家庭壓力、與同儕競爭的壓力，又或許影響源是來自工作壓力內的某些構面，例如，角色模糊、角色衝突。

其次，在迴歸模式 1 中，影響工作投入的顯著因素依序為：組織承諾、工作滿意度、溝通滿意度，特別是組織承諾具有相對較高的重要性。可見對於工作投入而言，組織承諾較工作滿足更具強烈的影響性，亦即，為達到提振員工努力狀況，提高組織承諾度是最具效果的方式之一。透過以上分析，本研究之假設一受到實際資料的支持，亦即，溝通滿意度與工作投入之間存有正向關係。

接著，為釐清國籍隱含對溝通滿意度與工作投入關係的干擾效果，在迴歸模式 2 中將國籍、國籍與溝通滿意度的交互效果列入迴歸方程式中。結果

發現，組織承諾、工作滿足、國籍 1 等變數之係數具有顯著性。值得注意的是國籍在此的影響：虛擬變數國籍 1 在此代表的是「泰籍與台菲籍勞工的差異」，由標準化係數( $\beta=0.447$ )來看，泰籍勞工在此對工作投入具有相對最強烈的正面影響，也就是說，在其他條件控制下，泰籍勞工背後所隱含的文化特質對於工作投入具有極正面的貢獻(參見圖 4-3)，這樣的結果支持本研究之假設二。這可能是因為泰籍員工所具有的刻苦精神，更能克服基層工作的單調、自主性低等特質；但是，這也可能是來自泰籍員工在經濟收入上的一種「社會比較」(social comparison)結果，也就是在本國的同儕中，他們可能獲取了相對較高的經濟收入，致使他們對工作更加投入，不過這樣的狀況為何沒有發生在菲籍員工身上則有待後續研究進一步釐清。

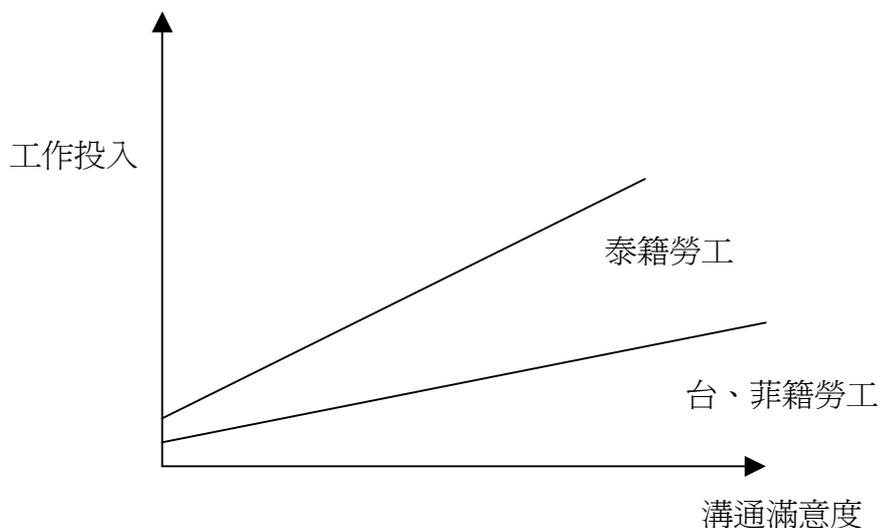


圖 4-3 國籍對工作滿足與工作投入關係的干擾

## (二)後續研究者之建議

- 1.工作投入對各個產業均是相當重要的概念，尤其是國內的基層勞動人力缺乏(黃瓊慧，1995)，許多未充分被開發的人力逐漸受到重視，一些有關人力方面的問題也有再次討論的必要。
- 2.經由國籍的干擾效果得知，員工成長背景的文化特質對於工作投入程度確有一定的影響。後續研究者在研擬與工作投入相關的變數時，應考慮將文化特質列為控制變數，以免影響到研究結果的正確性。
- 3.本研究僅就台灣、菲律賓、泰國的基層勞工為樣本，進行溝通滿意度與工作投入的影響比較研究，建議後續的研究者可以針對其他不同國籍或區域所具有的文化特質、不同職業或職位所具有的工作特性、不同企業體所具有組織文化、組織氣候等方面做更進一步的討論。

## (三)對管理實務的建議

製造業的人力資源結構中，基層員工人數應是佔了絕大部份，但是，這群組織中為數最多的成員卻多屬技能性偏低、升遷管道不暢通、工作環境欠

佳，且在科技進步的腳步下，為最容易被機器設備取代而失業的一群。這樣的狀況容易使基層員工對未來產生不確定感、倦怠感，減少對工作的投入程度，進而影響到整個組織的生產力。因此，組織的人事管理應要考量到勞工的心理層面，施予充足的教育訓練以建立技能專業性，施行工作擴大化、工作輪調以減輕工作中的倦怠感、無聊感，獲得工作上的成就感。

一般來說，現今台灣的公民營製造業對於員工溝通滿意度的重視程度仍嫌不足，但隨者學界之倡導與產官界的努力，已經有日漸重視的趨勢。台灣製造業在產業升級重視硬體設備更新與技術創新的同時，也該重視軟體與制度方面的改善：一方面藉由組織內部的溝通使員工明瞭組織的政策，使員工有所依循，另一方面讓員工的意見能夠適當的表達。

台灣籍的基層員工，因為社會比較(social comparison)的心裡，在與其他工作待遇相較下，容易產生不滿足的感受。改善之道應是使台籍員工的技能性提高以適應產業不斷升級的環境，藉由經驗的累積與教育的過程，進而升格成為技術領班帶領新進員工與外籍勞工。

再者，業主在管理多國的基層員工時，除公平的對待、避免刻板印象外，還應針對其所具有之文化特性予以不同的管理：台籍員工需要較多的休閒娛樂，對於薪資、升遷機會也較為重視；菲籍員工具有較高之教育程度，具有技術、語言能力上的優勢，自尊心也較強，且喜歡自主性高之工作，但對於權威的服從性會較高，適合於技術水平高、工作複雜性較高的工作，例如：新竹科學園區的電子業；泰籍勞工雖然教育水準較低，但有較高服從性，對於環境也傾向於適應、妥協，較適合於從事傳統產業的製造工作。

#### (四)、研究限制

1.考慮資料收集的難易、菲勞與泰勞的工作地點分布主要集中少數的製造業，因此在抽樣方法是採取便利性抽樣，而非較嚴謹的隨機性抽樣。此外，作答的意願並不一致，只能在經過廠方同意後，對全體或部份的員工進行問卷訪談。

2.影響工作投入的因素眾多，本研究基於問卷篇幅將影響作答意願之考量，僅就重要者予以控制，可能會使工作滿意與工作投入間的關係無法完全純化。

## 參考書目

Robbins, S. P. & Cenzo, D. A. (1999)，林建煌編譯。《現代管理學》。台北：華泰出版社。

王方(1999年9月8日)。〈火爆衝突冰山一角—外勞政策該全盤檢討了〉，《中國時報》，第3版。

王保進(1999)。《視窗版 SPSS 與行為科學研究》。台北：心理出版社。

- 石樸 (1991)。《企業界員工工作滿足、工作投入與離職意願之研究》。國立政治大學社會學研究所未出版之碩士論文。
- 周文賢 (2000)。《多變量統計分析：SAS/STAT 使用方法》，待出版書稿。
- 侯望倫 (1985)。《員工工作壓力之實證研究—以護理人員為例》。國立政治大學企業管理研究所未出版之碩士論文。
- 俞成業 (1982)。《組織中員工溝通滿意度之個案實證研究》。國立交通大學管理科學研究所未出版之碩士論文。
- 俞依秀 (1990)。《我國國立大學圖書館館員對組織溝通滿意度之調查研究》。國立台灣大學圖書館學研究所未出版之碩士論文。
- 張清溪 (1987)。〈外籍勞工的經濟分析〉。收於《中央研究院三民主義研究所第五次社會科學會議—邁向開放的經濟社會研討論文》，頁 2。
- 許勉文 (1996)。《高科技產業從業人員離職傾向之研究—以新竹科學工業園區為例》。國立中央大學資訊管理研究所未出版之碩士論文。
- 黃雅真 (1995)。《研究發展人員之人格特質、工作價值觀與報酬類型關係之研究》。私立東海大學企業管理研究所未出版之碩士論文。
- 黃瓊慧 (1995)。《影響中年職業婦女工作投入相關因素之研究—以高雄地區製造業及服務業為例》。國立中山大學人力資源管理研究所未出版之碩士論文。
- 董樹藩 (1980)。《社會心理學》。台北：國家出版社。
- 趙惠玉 (1999)。《國際觀光旅館工作標準化與員工工作滿意度關係之研究》。私立中國文化大學觀光研究所未出版之碩士論文。
- 蔡文淵 (1997)。《企業員工溝通滿足量表發展之研究》。國立成功大學企業管理研究所未出版之碩士論文。
- 魏秀花 (1997)。《本國與外籍勞工之個人特質、工作特性、工作壓力、工作滿足度與勞工生產力關係之研究—以台南地區為例》。國立成功大學企業管理研究所未出版之碩士論文。
- 嚴寶明 (1996)。《外籍勞工在台工作態度之比較研究—以菲律賓、泰國為例》。私立中國文化大學國際企業管理研究所未出版之碩士論文。
- Becker, H. S. (1960). Notes on the concepts of commitment. *American Journal of Society*, 66.
- Brown, S. P. (1996). A meta-analysis and review of organizational research on job involvement. *Psychological Bulletin*, 120(2), 235-255.
- Brown, S. P., & Leigh, T. W. (1996). A new look at psychological climate and its relationship to job involvement, effort, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 81(4), 358-368.
- Brooke, P. P., Russell, D. W., & Price, J. L. (1988). Discriminant validation of measurement of job satisfaction, job involvement, and organization commitment. *Journal of Applied Psychology*, 73(2), 139-145.

- Caplan, R. D., Cobb, S., French, J. R. P., Van Harrison, R., & Pinneau, S. R. (1975). *Job demands and work health. U.S. Department of Health, Education and Welfare/NIOSH*, 75-160.
- Cliapitt, P. G., & Downs, C. W. (1993). Employee perceptions of the relationship between communication and productivity: A field study. *Journal of Business Communication*, 30(1), 5-28.
- Crino, M. D., & White, M. C. (1981). Satisfaction in communication: An examination of the Downs-Hazen measure. *Psychological Reports*, 49(3), 831-838.
- Downs, C. W., & Hazen, M. D. (1977). A factor analytic study of communication satisfaction. *Journal of Business Communication*, 14(3), 63-73.
- Dubinsky, A. J., Howell, R. D., Ingram, T. N., and Bellenger, D. N. (1986). Salesforce socialization. *Journal of Marketing*, 50(3), 192-207.
- Federico, V. (1996). Relationship between communication satisfaction and organizational commitment in three guatemalan organizations. *The Journal of Business Communication*, 33(2), 111-140.
- Getzels, J. W., Lipham, J. M., & Campbell R. F. (1968). *Education Administrations as a Social Process, Theory, Research, Practice*. New York: Harper & Row.
- Gorn, G. J., & Kanungo, R. N. (1980). Job involvement and motivation: Are intrinsically motivated managers more job involved? *Organizational Behavior and Human Performance*, 26(6), 265-277.
- Goldharber, G. M., Yates, M., Porter, D. T., & Lesniak, R. (1978). Organizational communication. *Human Communication Research*, 5(1), 76-83.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the job deaignostic survey. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159-170.
- Hofstede, G. H. (1991). *Cultures and organizations: Software of the mind*. London: McGraw-Hill.
- 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(8), 727-738.
- Kanungo, R. N. (1982). Measurement of job and work involvement. *Journal of Applied Psychology*, 67(3), 341-349.
- Lawler III, E. E., & Porter L. W. (1967). The effect of performance on job satisfaction. *Industrial Relations*, 7(4), 20-28.
- Lawler III, E. E., & Hall, D. T. (1970). Relationship of job characteristics to job involvement, satisfaction, and intrinsic motivation. *Journal of Applied Psychology*, 54(4), 305-312.
- Lodahl, T. M., & Kejner M. (1965). The defination and measurement of job

- involvement. *Journal of Applied Psychology*, 49(1), 24-33.
- Misra, S., & Kalro, A. (1981). Job involvement of intrinsically and extrinsically motivated India managers: To each according to his need. *Human Relations*, 34(5), 419-426.
- Nichololson, J. H. (1980). *Analysis of communication satisfaction in an urban school system*. Unpublished doctoral of dissertation, Vanderbilt University, Nashville, Tennessee.
- Osward, S. L., Mossholder, K. W., & Harris, S. G. (1994). Vision salience and strategic involvement: Implications for psychological attachment to organization and job. *Strategic Management Journal*, 15, 477-489.
- O'Wiio, C. (1976). *Organizational communication: Interfacing system in different contingencies*. International Communication Association, Portland: Oregon.
- Paullay, I. M., Alliger, G. M., & Stone-Romero, E. F. (1994). Construct validation of two instruments designed to measure job involvement and work centrality. *Journal of Applied Psychology*, 79(2), 224-228.
- Potvin, T. C. (1991). *Employee organizational commitment: An examination of its relationship to communication satisfaction and evaluation of questionnaires designed to measure the construct*. Unpublished doctoral dissertation, University of Kansas, Lawrence, Kansas.
- Rabinowitz, S., & Hall, D. T. (1977). Organizational research on job involvement. *Psychology Bulletin*, 84(2), 265-288.
- Reeve, C. L. & Smith, C. H. (2001). Refining Lodahl and Kejner's job involvement scale with a convergent evidence approach: Applying multiple methods to multiple samples. *Organizational Research Methods*, (2), 91-111.
- Redding, W. C. (1972). *Communication within the organization*. New York: Industrial Communication council.
- Saal, F. E. (1978). Job involvement: A multivariate approach. *Journal of Applied Psychology*, 63(1), 53-61.
- Weiss, D. J., Dawis, R. V., England, G. W., & Lofquist, L. H. (1967). *Manual for the Minnesota satisfaction questionnaire*. Minnesota Studies in Vocation Rehabilitation XXII. Minneapolis, Minnesota: University of Minnesota Industrial Relations Center Work Adjustment Project.

# A Study about the Relationship between Communication Satisfaction and Job Involvement --- The Cases of Low-level Labor from Taiwan, Philipine, and Thailand

## 《ABSTRACT》

Job involvement should be viewed as a “generalized cognitive state of psychological identification with the job” and benefit to increase its productivities and performances. Manpower is the core of organization and most of functions of management don’t work without human operation. Therefore, efficient communication is vitally important in organization because it provides motivation for manpower and also contributes to management efficiency.

This research investigated the relationship between communication satisfaction and job involvement and tried to explore the moderating effect of culture. Our survey included 684 manufactory employees (including Taiwanese, Philipines, and Thailand ) and it showed that communication satisfaction has a positive relationship with job involvement and the moderating effect really exists. Our results also provide insights of the role of communication in management.

**Keyword: communication satisfaction, job involvement.**