

# 主計人員角色衝突、溝通能力與 職業倦怠關聯性之研究\*

王光旭\*\*、黃靜慧\*\*\*、陳揚中\*\*\*\*

## 摘要

本研究主要針對主計人員的角色衝突與職業倦怠的程度和關聯性進行討論，並以 JD-R 模型為基礎，將人際溝通能力的傾聽與表達能力，視為主計人員在工作上的重要資源，進一步探討傾聽與表達能力，是否能調節主計人員角色衝突與職業倦怠的關係。本文以全國主計人員為研究對象，透過主計人員內網系統發放問卷，共計成功回收 418 份問卷。依據資料分析結果，本研究發現：（1）主計人員的角色衝突與職業倦怠呈現正向關聯性；（2）傾聽能力能緩和角色衝突與情緒耗竭的關聯性；（3）傾聽能力也能緩和角色衝突與去人性化的關聯性。基於以上研究結果，本研究提出以下建議：（1）主計法規鬆綁與彈性化作業；（2）建立標準的核銷作業流程，落實教育訓練；（3）為了減緩主計人員與業務單位衝突，加速推廣經費結報系統，於各單位發展數位化應用，落實標準作業準則與流程，是可考慮的方法；（4）未來的訓練及活動中加入溝通能力課程，強化傾聽技巧，強化主計人員自我資源，

---

\* 本文以第二作者在第一作者指導下完成的碩士論文為基礎，經第一與第三作者補充與改寫而成。感謝兩位匿名審查人與編輯委員會提供的修正建議，惟一切文責仍由本文作者自負。

\*\* 臺南大學行政管理學系教授，電子郵件：gxwang@gm2.nutn.edu.tw。

\*\*\* 臺南大學行政管理學系碩士在職專班碩士，電子郵件：yellow671125@gmail.com。

\*\*\*\* 政治大學公共行政學系博士候選人，電子郵件：103256503@nccu.edu.tw。

應更能降低工作中緊張嚴肅的氣氛，創造出和諧的工作氛圍。

關鍵詞：角色衝突、職業倦怠、傾聽能力、表達能力、主計人員、工作要求資源  
模式

## 壹、前言

主計治國，此概念被用來諷刺主計單位對於其他行政單位與業務往來人員的掣肘，但也反映主計系統對政府運作的重要性。近年因網路社群對於相關議題持續的轉載與討論（廖玉蕙，2020），加上新聞媒體的報導（郭紫寧，2017），部分立法委員也對此進一步就主計系統是否尊重或剝削專業，曾對行政院長進行質詢（吳思瑤，2017），民間投書也曾以此為題談論主計功能失靈，甚至於對人員品德的質疑等（華勇先，2017），都顯現了社會對於政府主計系統運作之檢視與討論頗為熱烈與重視。這樣的社會氛圍除了部分反映人們對於主計系統與人員的批判外，相關輿論也對主計系統產生一定程度的影響與壓力，促使其需要作出回應，一方面向社會溝通、釋疑，也藉此機會檢討與強化業務運作與人員培訓（行政院主計總處，2017）。在這樣的過程中，也凸顯政府部門必須與內外互動夥伴一以及社會大眾進行溝通、相互理解，進而持續精進的重要性。

主計人員為負責政府部門之歲計、會計、統計三項業務工作者，歲計業務為合理的分配及運用政府資源進行預算編制和決算編造之工作；會計業務涉及政府財務管理之功能，確實記錄政府部門之預算執行與財務活動，一方面進行內部審核，也同時得以掌握各項計畫、業務之執行績效；而統計工作則透過蒐集與分析政府施政之相關數據與資料，並可作為機關決策或預算規劃之參考依據。因此，主計人員確實在資源規劃、財務管理、與績效分析等政府機關運作職能上扮演著重要角色。但也因為肩負資源分配之規劃、內部財務活動之審核與管理、輔助機關業務推行、以及分析資料輔助決策等多重任務，主計人員不僅需扮演機關財務活動審核與控管的規範性角色，同時也必須配合機關業務執行而協助業務單位妥善運用財務，而必須在規範與輔助機關、防弊與興利之間力求平衡。

此外，主計系統的運作因涉及政府財務活動的規範與記載，而被認為應該具備超然獨立的精神，其內涵包含主計組織之超然、主計人事之超

然、以及主計職責（務）之超然，方能有效分配公共資源、促進資源運用效益、並提供公正客觀且確實的財務資訊；而我國據此精神所設計之主計系統之管理制度，便為特有之主計一條鞭管理制度，依循上述精神的制度設計下，主計人員除需對主計系統之上級機關負責外，也必須依法受其所在業務機關之長官指揮（游金純，2016：31）。也因此一條鞭管理制度，使得主計人員必須面臨著雙首長之管理情境，一方面須遵守主計總處相關法規並受審計部之監督，另一方面為配合推動業務須聽令於派駐機關之首長，而在同時面對主計系統與派駐機關首長的管理時，產生角色衝突的困境。此外，甚至因為政府資源有限，面對各方為尋求更多資源來推動政務的爭取，使得主計人員也必須承受關說的壓力（杜佩蘭、黃英忠、張肇松，2013：119）。

綜上所述，主計人員基於業務特性、特殊的管理制度、以及所處的政治與社會環境，都可能使主計人員必須面對雙頭馬車與多重角色的衝突，使得主計人員在面對主計治國之譏時，同時也面臨主計難為的困境。主計體系該如何隨著時代變遷積極發揮興利功能，運用創新思維增進主計業務品質與效能，並秉持服務導向協助機關解決問題、推展政務，達到主計與機關雙贏，正是當前主計體系所關切與重視的目標（朱澤民，2018：9）。因此，關於主計人員的角色衝突問題與影響，對主計業務的落實將是相當重要的研究議題。

在主計人員角色衝突的相關研究中，便發現角色衝突與工作壓力確實會影響主計人員之職業倦怠感（劉瑞霞，2013；吳介豪，2014）。此外，針對臺灣稽核人員的研究也發現，稽核人員的角色壓力對於工作滿足以及工作品質都呈現負相關（廖玲珠，2004：263）。換言之，角色衝突愈嚴重，愈容易導致主計人員產生職業倦怠、降低工作滿足、減損工作品質等負面影響，而不利於主計工作的落實。對此，林君勵（2007）進一步指出若主計人員勤於溝通和互動，不僅能降低主計人員工作的角色衝突與角色模糊，並且能提高工作滿意度與工作績效。相關研究並建議主計人員需多培養溝通或協調能力，以減緩其角色衝突、提升工作滿意或工作績效（林君勵，2007；劉瑞霞，2013；吳介豪，2014）。另一方面，從提升主計人員服務品質角度來看，除了強化主計人員的核心職能外，也應該致力於增強

主計人員的溝通技巧、機關同仁與主計人員間對於主計法規和機關政策與業務的相互理解、以及顧客導向的專業服務（陳護文，2017：85-86）。因此，溝通能力便可能成為減緩主計人員角色衝突程度的重要因素，其提升也可能連帶對於主計人員之職業倦怠、工作滿足、工作與服務品質具有正面效益。

然而，會計人員之溝通動機與技巧雖然與其工作滿意度成正向關係，會計人員的溝通知識也可降低部門間的關係衝突，但在人際溝通能力上卻無證據顯示可降低主計部門與其他部門間的衝突（李淑芬，2010）。陳護文（2017）的研究結果顯示，主計人員的溝通及領導能力，對於主計工作整體之服務品質、以及主計作業流程與業務推展間的配合上，並沒有顯著的關係存在，但單位成員感受到主計人員對單位成員的瞭解與關懷程度越高，則對主計業務的服務品質、主計作業的流程是否能與業務推展配合、以及內部控制之落實與健全上有越正面的看法。此外，潘冠美（2000：21）也發現，審計人員的溝通能力是影響其職涯發展的重要因素，將直接影響審計人員的職位高低，並建議相關從業人員必須體認加強溝通能力的重要性。此外，不論企業主管、會計師人員、或會計領域之學術人員，皆認同溝通能力對於大專院校會計系學生的重要性，也認為在訓練上有加強之必要（林美花，2002：212-213）。

綜合前述主計實務的理解和相關研究結果，主計人員角色衝突的問題以及與職業倦怠的嚴重程度，以及兩者間的關聯性是值得注意的問題，其中主計人員在面對角色衝突時，溝通能力與意願可能會帶來正面的效果，研究上也受到關注。然而，主計人員溝通能力可能帶來的具體影響與作用究竟如何，角色衝突的嚴重性又多大程度會影響職業倦怠的情形，仍然有進一步探討與研究的空間。進言之，機關首長或同仁與主計人員不同的立場角色，是否會導致主計人員有明顯的角色衝突問題？角色衝突的嚴重性是否又會影響到主計人員的職業倦怠？而主計人員的溝通能力對於角色衝突所導致的職業倦怠是否具有減緩作用？這些都是基於主計人員之工作特性值得被探討的課題。因此，本研究將透過研究職業倦怠的重要理論架構－工作要求資源模式（Job Demand-Resources Model，以下簡稱 JD-R 模型），針對主計人員角色衝突、職業倦怠的感受程度以及溝通能力之間

的關係進行系統性的解析，並根據研究結果針對主計人員之管理實務提出建議。

## 貳、文獻檢閱

### 一、工作要求資源模式與主計人員之職業倦怠

JD-R 模型的核心假定認為，儘管不同組織的員工面臨不同的工作環境，但這些環境的特性都可歸納成「工作要求」和「工作資源」兩大類型，並且此模型可應用於各種職業環境，不論是否涉及特別的工作需求或資源 (Bakker, Demerouti, De Boer, and Schaufeli, 2003: 344)，而將職業倦怠的兩大預測因素之概念指認與區別，也被認為是 JD-R 模型的最大貢獻之一(鄭怡世、巫麗雪、劉幸宜，2017：8)，也因此，JD-R 模型便成為研究職業倦怠相關研究的主要理論模型之一。JD-R 模型認為工作特性主要可能引發兩種不同的效果，一為過重的工作要求可能耗盡員工的心力，並可能導致健康問題或者倦怠；二為工作資源的匱乏會妨礙目標的達成，造成員工的失敗與挫折感；而這些過程可能會導致工作退縮 (withdrawal from work)，以及減少工作動機 (motivation) 與對工作的承諾 (commitment) (Bakker, Demerouti, De Boer, and Schaufeli, 2003: 345)。換句話說，當人們處於工作要求過高而工作資源匱乏的工作環境或狀態時，工作需求與資源的不平衡將引發心理與生理的負面影響，進而導致職業倦怠。

首先，「工作要求」意指工作中需要持續投入體力或心力，會遭遇到工作情境，以及運用相關專業知識之部分，它可能涉及身體、心理、社會、或組織等各層面 (Bakker and Demerouti, 2007)。工作要求不一定是負面的，但是為了滿足這些工作要求，員工可能必須付出相對的努力，以致於身心無法充分恢復時，這些工作上的要求就可能變成工作壓力的來源 (Meijman and Mulder, 1998)。也就是說，當工作要求超過員工所能負荷的範圍時，則可能對員工帶來負面的影響 (陳佳雯、陸洛、許雅玉，2012)。

過去的研究文獻便顯示：「工作負荷」、「角色衝突與模糊」、「工作家庭衝突」、「情緒勞動」等工作要求與情境，都被認為可能會提升職業倦怠，進而造成對員工與組織不利的後果(洪瑞斌, 2013)。此外，高工作壓力(high work pressure)、不友善的工作環境(unfavorable physical environment)、以及與客戶之間的情緒性要求互動(emotionally demanding interactions with clients)等，也都被認為屬於工作要求的概念(Orgambidez-Ramos, Borrego-Alés, and Mendoza-Sierra, 2014: 362)。

由於主計工作的特性，以及當代行政機關組織龐大、業務複雜、以及高度專業化，單位間與同仁間意見紛歧或衝突也自然會發生，主計人員有時會被認為是造成機關運作不利的因素，亦會阻礙整體的進步(杜佩蘭等人, 2013: 124)。因為，主計人員除了需協助業務單位外，同時也必須扮演著內部審核及防弊的角色(吳介豪, 2014)，但服務業務單位的目標與主計人員被賦予的規範性期望相左時，便容易產生角色衝突。此外，Covaleski、Dirsmith、Heian 與 Samuel (1998) 對公共會計師事務所的調查發現，當組織試圖通過目標和管理指導將專業人員塑造成紀律嚴明的組織成員時，也會明顯提升專業人員的角色衝突。而基於制度設計的角度，根據主計機構人員設置管理條例第 29 條規定：「各級主辦人員對各該管上級機關主辦人員負責，並依法受所在機關長官之指揮」，此制度設計一方面有健全財務管理的目的，卻也是主計人員面對角色衝突的主要原因(陳碧君, 2003)。

然而，角色衝突對於組織或個人都可能造成不利的結果，例如角色間的衝突對於組織承諾具有負面影響(Boshoff and Mels, 1995; Gregersen and Black, 1990)，而組織承諾正是員工工作績效、組織效能之預測指標(杜佩蘭等人, 2013: 151)。此外，角色衝突也可能會強化主計人員的職業倦怠感(劉瑞霞, 2013; 吳介豪, 2014)。Wu (2009: 263) 也曾以臺灣警察人員為例，針對警察之角色衝突對於情緒耗竭(emotional exhaustion)以及健康問題的關聯性進行研究，並證實角色衝突確實會惡化警察人員的情緒耗竭與健康問題。因此，基於主計業務和管理制度的特性，主計人員角色衝突與職業倦怠的程度，以及可能造成的影響便有其深入研究的必要性。

另一方面，「工作資源」意指工作中有助於達成工作目標、降低工作要求及其相關之身心成本、刺激個人成長、學習、發展，它可能涉及身體、心理、社會、或組織等各層面的條件（Bakker and Demerouti, 2007）。原始的 JD-R 模型主要聚焦在工作或職場特性的相關變數上，例如組織或是主管給予員工感情上或是工作上的支持與肯定（陳佳雯等人，2012；陳敦源、吳舜文、陳揚中、王光旭，2019），但許多經驗研究指出個人所具備的資源也有助益，例如：工作者意識到自己具備掌控與影響工作環境的能力，進而能因應工作的壓力與疲勞（Hobfoll, Johnson, Ennis, and Jackson, 2003；鄭怡世等人，2017：9-10）。因此，「個人資源（personal resources）」也被視為 JD-R 模型中重要的資源形式與變數（Bakker and Demerouti, 2014；Bakker, Demerouti, and Sanz-Vergel, 2014），例如教育程度、工作經驗、與技術能力等個人資本變數（Schieman, 2013: 279；鄭怡世等人，2017：10；陳敦源等人，2019：480）。隨著相關研究的發展，工作資源所涉及的層面逐漸發展的更為複雜，例如：在組織層面包含工資、職業（升遷）機會、工作保障等；在人際關係層面包括主管和同事支持、團隊氣氛等；在特定工作崗位上包括角色清晰度、決策參與；以及任務層面的技能變化、自主性和績效反饋等（Demerouti and Bakker, 2011）；以及上述提到在個人層面上的各種個人資本變數。

美國會計師協會（American Institute of Certified Public Accountants，簡稱 AICPA）對「會計」所下的定義指出：「會計是一種衡量及溝通之程序，此程序包含有觀察、確認、衡量、記錄、分類、彙整、報告、分析及解釋（嚴玉珠，1987）」，因此，會計人員之人際溝通能力對工作的影響不容忽視（羅秀英，2005）。對於會計人員職能的教育和認知上，也有從過去強調會計技術能力轉變為更加強調溝通能力的變化，並同時也更關注在職業素養、業務知識、和領導能力的發展（Deppe et al., 1991: 282）。而溝通能力對於會計人員除了在專業和工作本身具重要性外，相關研究也發現，主計人員透過與同仁的積極溝通和互動，可降低主計人員工作的角色衝突與角色模糊（林君勵，2007），而會計人員的溝通知識也可以降低部門間的關係衝突（李淑芬，2010）。實務上，我國主計人員也被要求要從機關同仁、請款核銷廠商、以及民眾等服務對象的角度提供服務，並協助



機關解決問題（朱澤民，2018：9）。此外，若能使機關同仁認為主計人員對其具備高度的理解與關懷，便會提升機關同仁對於主計人員業務品質的認同與滿意，也會降低職業倦怠可能的情形，而機關同仁對主計人員的理解，有賴於主計人員與機關同仁間良好的溝通（陳護文，2017）。因此，主計人員的溝通能力，除了能清楚向服務對象說明與解釋相關規範與程序，減少彼此在制度規範上的認知落差外，若能更著重在和服務對象間的相互理解，則更有可能減緩其角色衝突的問題。

在人際溝通能力模式理論中，Spitzberg 與 Cupach（1984）認為，人際溝通能力並非單一方向或是單一方法，而是必須考量時間、地點、環境及溝通狀態，適當的表達有意義的訊息，並藉由訊息的互動調整有效溝通之策略，最終以達成良性溝通為目的。因此，溝通能力的重點，在結果上必須能夠使得雙方在溝通過程中能持續的相互調整，以追求有效且良性的互動。Spitzberg 與 Cupach（1984）並強調，在其提出的「人際溝通能力模式」三大構面中又以溝通技巧最為重要，且人際溝通能力中並沒有固定的一套特定技能或方式適用於所有情況，所以需要擴展溝通能力的範圍與多樣性。此外，溝通效果也會隨著溝通方式而有不同，所以我們需要各種溝通行為的模式（游梓翔、劉文英、廖婉如，2003）。但不論溝通的技巧或方式如何，針對溝通能力的基本概念界定，大多都可將溝通能力區分為傾聽和表達兩種基本能力（Morreale, Spitzberg, and Barge, 2001; 陳皎眉、鄭美芳，2002；林永豐，2015；黃琇屏，2019：8），也唯有同時做好傾聽與表達，也才能使得溝通具備雙向的意義。而傾聽、解釋等溝通能力，也是各種行業所需要，可視為高層次的共通性能力（林永豐，2015），也因此對於溝通能力的衡量，必須包含傾聽與表達兩個面向。

綜上所述，基於 JD-R 模型，工作要求會引發職業倦怠，而工作資源則可減緩職業倦怠的理論架構，本研究認為在主計人員的工作環境中，可將其面對的角色衝突問題視為最重要工作要求變數；而主計人員的溝通能力，可視其為屬於個人層面的工作資源，並為主計業務所重視與強調的能力；且本研究認為透過良好的溝通，主計人員應可有效與機關同仁間形成更好的互動合作關係，進而減緩其角色衝突。因此本研究並希望進一步探討主計人員的溝通能力是否在角色衝突與職業倦怠間具有顯著的調節效果。

## 二、主計人員之角色衝突、溝通能力、與職業倦怠間關聯性之推論

### (一) 角色衝突與職業倦怠的關聯性

主計人員角色衝突主要源自於三種衝突情境，包含：1. 個人內在的衝突：指主計人員對於工作所抱持的理念、角色、個人價值，與現實環境的期望不一致所致；2. 面對上級機關的衝突：為達成主計總處政策目標，同時需配合派駐機關業務執行，當面對兩種組織目標，卻無法滿足所有角色要求時的衝突；3. 面對派駐機關人員之衝突：為達成服務機關首長之施政目標、執行業務推動，並符合預算會計相關法規規範，與派駐機關人員對工作目標認同不一致時產生的衝突（劉瑞霞，2013：26）。然而，根據薛芝蕙（2006：120）針對主計人員角色衝突研究發現，主計人員認為與派駐機關人員的互動最頻繁，與派駐機關人員的角色衝突程度卻也最高，最能反映主計人員角色衝突上的問題。因為，任職於派駐機關中的主計人員，必須以機關首長設定之機關目標為首要，協助機關之業務推動，同時也必須對於資源與經費運用審核把關，主要的互動對象還是派駐機關的人員。故本研究將主計人員的角色衝突與職業倦怠之影響情境，設定在面對派駐機關人員所產生的衝突情形。

關於職業倦怠之理論與測量，可分成三大面向：情緒耗竭（*emotion exhaustion*）指工作者在工作情緒上資源已耗盡且無力負荷；去人性化（*depersonalization*）指工作者以冷漠、漠不關心的態度去面對服務對象；降低個人成就（*personal accomplishment*）亦即個人在工作上無法獲得成就，無法對自我工作表現得到成就感（Maslach and Jackson, 1981）。Maslach 與 Jackson（1981）並依據上述三大面向發展出 MBI-HSS 量表，在相關應用研究結果顯示，該量表在測量職業倦怠上有高度的信效度，目前也被國內學者廣泛使用。除了原始的 MBI 量表外，也因應研究對象的差異，陸續發展出其他版本，包括 MBI-HSS（適用於個人服務工作者的）、MBI-ES（適用於教育工作者的）及 MBI-GS 適用於一般工作者（通常是非人際接觸與服務類工作使用）。本研究主要聚焦在主計人員是否因職業倦怠而無

法自我調適進而產生對外在的冷漠、失落，甚至是自我否定的情況，故本研究也採用 MBI 量表做為職業倦怠的測量工具，在測量構面上涵蓋情緒耗竭、去人性化，與降低個人成就等變數三個面向。

近年來對於角色衝突與職業倦怠相關研究顯示，無論是針對文化局（歐素雯，2004）或是衛生局（李雅惠，2012）等公務人員之研究，亦或是以各機關主計人員為主體的研究，都發現角色衝突與職業倦怠的三個面向，確實皆具有顯著的正向關聯，也就是角色衝突的感受愈頻繁，感受職業倦怠的頻率也愈高（劉瑞霞，2013；吳介豪，2014；林彩杏，2015）。洪瑞斌（2013）回顧臺灣過去有關職業倦怠的研究，也發現角色衝突與模糊等工作要求，會正向影響到職業倦怠感。另邱微媛（2012）研究指出角色間衝突，對工作疲勞有正向的顯著影響。由此可知，工作上有角色衝突風險的職務，可能因此影響其職業倦怠。因此，本研究將針對主計人員的角色衝突感程度與其感受職業倦怠的頻率高低關係進行檢驗。

## （二）溝通能力在角色衝突與職業倦怠間的調節作用

在 JD-R 模型研究中，發現個人資源不僅可調節工作資源與工作投入之間的關係，並緩解工作需求對於工作倦怠的影響，故應針對更具實用性的個人資源進行研究（Xanthopoulou, Bakker, Demerouti, and Schaufeli, 2007: 135-136）。也因此，本研究將溝通能力作為個人資源之變數外，並希望進一步檢驗溝通能力對於角色衝突與職業倦怠關聯性的調節效果。而依據前述文獻，溝通能力可區分為傾聽能力及表達能力，好的溝通者被認為須具備良好的傾聽能力，再以適當口語和非口語表達回應（Morreale, Spitzberg, and Barge, 2001）。而基於這樣的觀點，也可發現傾聽與表達能力雖然都屬溝通能力的一部份，但兩者對於溝通上的功能、效果、與能力展現上都是具有差異的，也因此傾聽能力與表達能力對於角色衝突與職業倦怠間的調解與緩解效果也可能有所不同。

具體來說，在傾聽能力上，主計人員若能使得機關同仁認為主計人員具備高度的理解與關懷，便會提升機關同仁對於主計人員業務品質的滿意度，以及認同主計流程並兼具高度的配合性（陳護文，2017）。因此，主

計人員的傾聽力越高，則可能更具同理心的看待業務同仁的需求，提升與同仁間的正向互動，而減緩其角色衝突的問題。

至於在表達能力上，會計工作細節繁瑣，工作上被認為必須注重溝通程序，透過語言或非語言的表達，清晰的解釋與說明，是會計人員應具備的能力（羅秀英，2005：17）。而政府主計人員對相關規範和業務流程，若無法清晰地向業務同仁說明與解釋，便很容易產生衝突及誤會，責怪主計人員找麻煩，可能加深主計人員的角色衝突與職業倦怠感。

許多 JD-R 模型的研究皆指出工作資源具備調節或緩衝工作要求與職業倦怠間關係的效果。像是賴幸如（2010）提及義工組織提供給義工的工作資源，可以負向地影響到義工對該服務工作的工作倦怠；廖木燦（2007）發現科技業員工之工作資源和工作倦怠間呈現高度的負相關；謝惠紅（2014）則發現飯店員工的工作資源對工作負荷與工作倦怠的關係具有調節效果；最後，針對公衛護理人員的研究也發現，若視公共服務動機為其工作資源，公共服務動機越強者，較不易感受到工作上的倦怠與對服務對象之倦怠，但將公共服務動機做為調節變數時，卻發現隨著工作負荷和繁文縟節增加，公共服務動機較高者，所感受的工作倦怠感程度也會隨之放大（陳敦源等人，2019：492）。而本研究認為，若主計人員能有效的運用溝通技巧與能力，將能適當的減少面對機關同仁之衝突，間接能減緩職業倦怠感，故合理推論人際溝通能力能有效調節角色衝突對職業倦怠的影響。又基於溝通能力可區分為傾聽能力與表達能力，因此本研究並將針對兩種溝通能力是否具調節且能減緩角色衝突對職業倦怠感受頻率影響之效果進行檢視。

## 參、研究設計與方法

### 一、研究架構

本研究以主計人員為研究主體，研究目的在探討主計人員角色衝突、

職業倦怠的嚴重程度與關聯性，並進一步檢視人際溝通能力（傾聽與表達能力）是否具有調節效果，並據此設定本研究主要之三項研究假設。同時，本研究也考量到主計人員的公職身份與工作特質，以此為基礎設計控制變數，進而形成本研究架構如圖 1。此外，本研究並配合職業倦怠之三項構面，即情緒耗竭、去人性化、以及降低個人成就，而更細緻的分別檢視角色衝突感對於職業倦怠感的影響，因此將研究假設再進行細分，具體之研究假設如下：

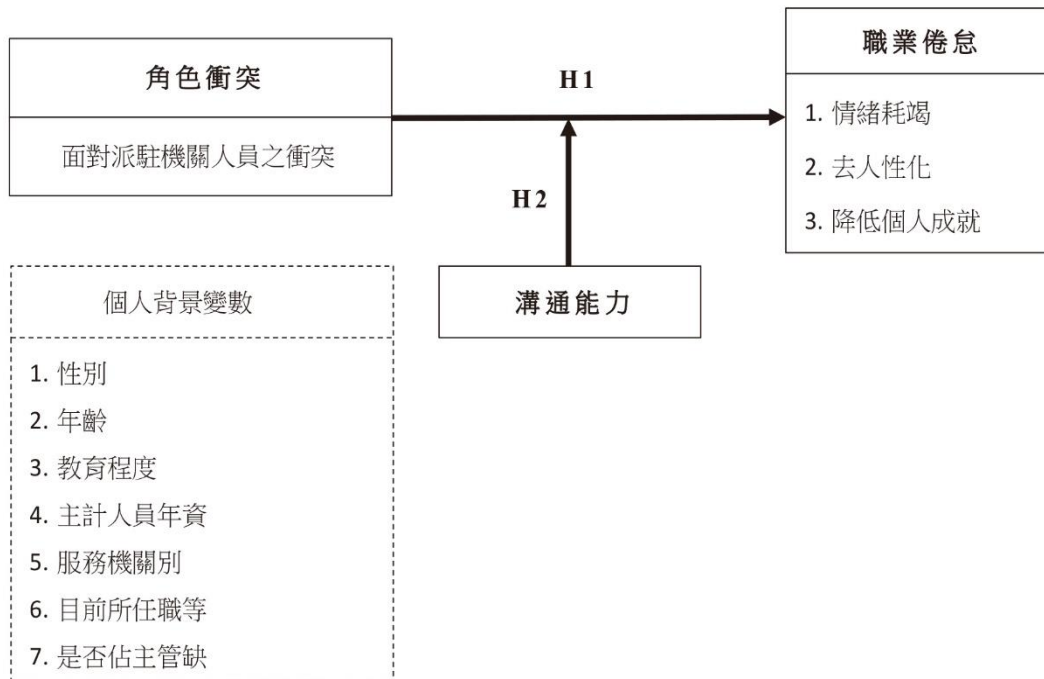


圖 1 研究架構

資料來源：本研究繪製。

**H1：**主計人員的角色衝突感受程度越高，其感受到職業倦怠的頻率愈高。

**H1-1：**主計人員的角色衝突感受程度愈高，其感受到情緒耗竭的頻率愈高。

**H1-2：**主計人員的角色衝突感受程度愈高，其感受到去人性化的頻率愈高。

**H1-3：**主計人員的角色衝突感受程度愈高，其感受到降低個人成就的頻率愈高。

H2: 主計人員的溝通能力, 具緩解角色衝突與職業倦怠感間關係的調節效果。

H2-1: 主計人員傾聽能力, 具緩解角色衝突與職業倦怠感間關係的調節效果。

H2-1-1: 主計人員傾聽能力, 具緩解角色衝突與情緒耗竭間關係的調節效果。

H2-1-2: 主計人員傾聽能力, 具緩解角色衝突與去人性化間關係的調節效果。

H2-1-3: 主計人員傾聽能力, 具緩解角色衝突與降低個人成就感關係的調節效果。

H2-2: 主計人員表達能力, 具緩解角色衝突與職業倦怠感關係的調節效果。

H2-2-1: 主計人員表達能力, 具緩解角色衝突與情緒耗竭關係的調節效果。

H2-2-2: 主計人員表達能力, 具緩解角色衝突與去人性化關係的調節效果。

H2-2-3: 主計人員表達能力, 具緩解角色衝突與降低個人成就感關係的調節效果。

## 二、研究工具設計

本研究之問卷設計包含角色衝突量表、職業倦怠量表、人際溝通能力量表與個人背景資料, 先藉由專家效度檢定(五位專家學者與資深主計人員), 初步修正與增補問卷題項, 並透過探索性因素分析和信度分析確保各量表的信效度。

### (一) 角色衝突量表

本研究以 Kahn 等人(1964)發展之「角色衝突與角色模糊量表(role conflict and role ambiguity questionnaire)」為基礎, 並參考薛芝蕙(2006)、劉瑞霞(2013)、杜佩蘭等人(2013)及林彩杏(2015)以主計人員為對象之中文文化量表, 並在不違反原題意下設計題項。本量表採 5 點 Likert 尺度測量(1=非常不同意; 5=非常同意), 請受訪者根據題項感受工作上

否有角色衝突的情況而回答。

在信效度的檢驗，KMO 值為 0.81 ( $p < 0.001$ )，各題項的因素負荷量均大於 0.7，累積解釋變異量為 57.74%，Cronbach's  $\alpha$  值為 0.81，顯示此量表有良好之信效度。

## (二) 職業倦怠量表

在職業倦怠的量表設計上，本研究基於 Maslach 與 Jackson (1981) 所界定的職業倦怠三構面，並進一步參考陸洛、李惠美與謝天渝 (2005) 所編譯之中文版職業倦怠量表。本量表採 7 點 Likert 尺度測量，分數越高 (最高 6 分 = 每天) 表示感受到倦怠的頻率越高，分數越低 (最低 0 分 = 從來沒有)，顯示感受到倦怠的頻率越低或者毫無感受<sup>1</sup>。

職業倦怠量表 KMO 值為 0.93 ( $p < 0.001$ )，每個題項之因素負荷量皆達 0.5 以上，累積解釋變異量為 67.59%，其中「情緒耗竭」可解釋 43.9% 的變異、「去人性化」可解釋 15.9% 的變異、「降低個人成就感」可解釋 7.7% 的變異，顯示各題項均能有效預測受測者之工作倦怠頻率。Cronbach's  $\alpha$  值為 0.92，顯示此量表有良好之信效度。

## (三) 人際溝通能力量表

本研究根據 Spitzberg 與 Adams III (2007) 發展之溝通技能量表 (the Conversational Skills Rating Scale, 簡稱 CSRS)，並參考曾明鳳 (2016) 根據 CSRS 改編之中文版問卷進行題項設計。原始的 CSRS 量表，共測量 25 項不同的溝通技能，為了符合本研究欲針對傾聽與表達能力的調查需求，本研究僅針對「傾聽技巧」與「表達技巧」之題項進行挑選，並根據主計人員的工作脈絡在不改變原意下微調，各設計 5 題的題項。此量表以 5 點 Likert 尺度進行測量 (1=非常不同意；5=非常同意)，由受訪者依照題目根據自身的溝通能力表現填答。

<sup>1</sup> 其中降低個人成就在原量表的題項設計中，是正向表述，也就是分數愈高個人成就感愈高，為了能與職業倦怠的解釋方向一致，故本研究中關於降低個人成就的部分均改為反向計分。

進行因素分析後結果顯示「傾聽能力」題組之 KMO 值為 0.86 ( $p < 0.001$ )，並以主成分分析法及最大變異量法進行直交轉軸，僅萃取出一個因子，各題項之因素負荷量皆達 0.7 以上，累積解釋變異量 64.49%，Cronbach's  $\alpha$  值為 0.86，顯示本題組有良好之信效度。

「表達能力」題組 KMO 值為 0.75 ( $p < 0.001$ )，以主成分分析法及最大變異量法進行直交轉軸同樣萃取出一個因子，因素負荷量達 0.7 以上，累積解釋變異量 60.14%，Cronbach's  $\alpha$  值為 0.83，也顯示本題組有良好之信效度。

### 三、施測過程與樣本結構

本研究以 google 表單作為問卷填寫平臺，並於 2019 年 9 月 1 日至 9 月 30 日間實施調查，調查母體為 2019 年度全國各機關主計人員（以 2019 年 12 月統計資料為基準，主計人員共計 12,362 人<sup>2</sup>；行政院主計總處，2020），由本研究第二作者透過主計人員的內網系統寄送給全國主計人員，實際回收之有效問卷數為 418 份，有效回收率為 3.4%。

本研究之樣本結構在個人背景上，首先，以性別區分，男性 99 位 (23.7%)；女性 319 位 (76.3%)；年齡層分佈以 26 至 35 歲佔比例最高，共 169 位 (40.4%)，其次為 36 至 45 歲，共 120 位 (28.7%)；教育程度以大學（含以下）畢業者為最多，共 307 位 (73.4%)，其次為研究所以上，共 111 位<sup>3</sup> (26.6%)；主計年資則以未滿 5 年者最多，共 146 位 (34.9%)，其次為 5-9 年，共 121 位<sup>4</sup> (28.9%)。

至於在職業背景上，任職於中央政府所屬機關者共 220 位 (52.6%)，任職於地方政府所屬機關者 198 位 (47.4%)；職等以薦任 7 職等最多，共

<sup>2</sup> 實際調查時是 2019 年 9 月，但因無法查得 9 月的資料，故回收率以同年度主計總處所公布 12 月底的主計人員資料來計算。

<sup>3</sup> 本研究原始資料中，教育程度高中含以下只有 2 位，而博士含以上只有 3 位。依 108 年度全國主計人力統計圖（行政院主計總處，2020）顯示，教育程度高中含以下僅有 1.48%，該項資料並未統計博士畢業，考量該項人數過少不易分析，故後續分析教育程度將區分為大學（含以下）及研究所以上。

<sup>4</sup> 年資部份依 107 年銓敘部公務人員統計概況，行政機關公務人員人數按年資區分，分類為未滿 5 年、5-9 年、10-14 年、15-19 年、20-24 年、25-29 年、30 年以上（銓敘部，2018），以進行後續分析。



162 位 (38.8%)，其次為薦任 8 職等共 81 位 (19.4%)；非主管人員共 273 人 (65.3%)，而擔任主管者共 145 位 (34.7%)，詳見附錄一。

最後，本研究並以 2019 年度全國主計人員人力統計之結果，針對性別、機關別、以及學歷之比例與本研究調查樣本代表性，結果顯示本研究之樣本與母體並無顯著差異，因此本研究樣本特質應可對全國主計人員具一定之推論性，詳見附錄二。

## 肆、研究分析與發現

### 一、主要變數描述統計分析

#### (一) 角色衝突

角色衝突所有題目的平均數為 2.76 至 3.62 之間，整體的平均數是 3.26 ( $SD=0.77$ )，顯示主計人員在面對派駐機關同仁時具有一定程度的角色衝突壓力。不過相對於角色衝突的困擾與壓力，主計人員與其他單位同仁會發生實際衝突的程度還是較低一些。

表 1 角色衝突量表描述性統計 ( $M=3.26, SD=0.77$ )

題項	平均數	標準差
為順應時勢所趨，機關推行政務及維護人民利益時或有創新之舉，但卻無相關法令及經費可供支應，身為主計人員是否該設法與以融通，常令我感到困擾。	3.62	0.97
機關推行政務，有時為爭取時效、維持人民利益與政績，往往與有關規定不盡相符，是否該簽注意見，常令我感到困擾。	3.45	1.05
因應政府財政困難、經費拮据，但若對於各項不經濟支出，如從嚴審核，會擔心得罪機關內同仁。	3.35	1.11
執行主計業務時，我覺得很難達成其他單位的期望。	3.13	0.96
在執行主計業務時我時常與其他單位發生衝突。	2.76	0.99

資料來源：本研究整理。

## (二) 職業倦怠

職業倦怠之量表分為情緒耗竭、去人性化、以及降低個人成就感三部分，以下分別就三個構面之描述性統計結果進行說明。

### 1. 情緒耗竭：

情緒耗竭各題項平均數為 1.72 至 2.97 之間，整體構面的平均數為 2.31 ( $SD=1.56$ )。結果顯示主計人員的情緒耗竭感受頻率尚屬適中，主要會感受到倦怠的情境為一天的工作結束後而感受到精疲力盡，或平時工作上的疲憊感。

### 2. 去人性化：

去人性化構面的平均數為 0.59 至 1.09 之間，整體的平均數為 0.90 ( $SD=1.19$ )，大概介於「從來沒有」與「一年會感受到幾次」的頻率之間。相較於情緒耗竭的情況，頻率相對低很多，顯示主計人員在自我評價上整體的去人性化程度並不高。

### 3. 降低個人成就：

降低個人成就構面的平均數為 2.21 至 4.21 之間（已反向計分，分數愈高，感受到成就感降低的頻率愈低），整體的平均數 3.14 ( $SD=1.34$ )，顯示主計人員感受到降低個人成就的狀況並不嚴重。

綜合描述性統計的結果顯示，情緒耗竭是主計人員之職業倦怠中最主要的型態，整體而言呈現中等頻率的疲憊感與情緒耗竭，但主要在於對於工作的過度投入。至於感受到有去人性化狀況的頻率相對其他面向為最低，特別是主計人員並不會對機關同仁感到冷漠無情。最後，對於工作成就感的整體狀況尚可，雖然對於工作帶來成就感的感受頻率較低，但對於營造工作氣氛、個人情緒管理、以及有效處理業務單位的問題上較為良好。整體結果顯示主計人員對於感受到職業倦怠頻率的自評結果尚屬適中。

表 2 職業倦怠量表描述性統計

構面	題項	平均數	標準差
情緒耗竭	在一天的工作結束時，我覺得整個人已精疲力竭。	2.97	1.86
	早上起來，想到要面對新的一天工作就覺得疲憊。	2.61	1.96
	我覺得我對工作付出太多。	2.52	1.98
	我的工作使我在情緒上有耗盡的感覺	2.46	1.75
	我的工作讓我感覺精力耗盡。	2.46	1.90
	對我來說與業務單位一起工作一整天，實在是一件累人的事。	2.21	1.80
	我的工作讓我覺得受到挫折。	1.94	1.62
	與業務單位工作時的直接接觸帶給我很大的壓力。	1.88	1.69
	我覺得我好像已經到智窮力盡的地步了。	1.72	1.78
去人性化	我並不真的關心業務單位發生了什麼事。	1.09	1.54
	自從接了這個工作後，我對他人變得比較無情。	1.01	1.51
	我覺得我對待業務單位時好像把他們當作物體而不是人。	0.59	1.34
	我擔心這個工作使我情感上變得冷漠無情。	0.09	1.42
降低個人成就	在主計工作中我已完成了許多令我有成就感的事	4.21	1.56
	與機關業務單位一起緊密工作後，會覺得興奮。	4.05	1.86
	藉由工作，我覺得我帶給別人生活正面的影響。	3.35	2.02
	我覺得我充滿活力。	3.14	1.87
	我能很容易地瞭解機關內業務單位對事情的感受。	2.92	1.73
	我能輕易地與機關業務單位共同創造一個輕鬆的氣氛。	2.81	1.81
	在工作時，我可以很平靜地處理情緒問題。	2.44	1.80
	我能非常有效地處理機關業務單位的問題。	2.21	1.75

資料來源：本研究整理。

### (三) 人際溝通技巧

#### 1. 傾聽能力：

傾聽能力各題項的平均數為 3.75 至 4.05 之間，整體平均為 3.96 ( $SD=0.52$ )，顯示主計人員普遍皆認為自己在工作上能表現出良好的傾聽能力。

#### 2. 表達能力：

表達能力各題項的平均數為 3.81 至 3.94 之間，整體平均數為 3.87 ( $SD=0.51$ )。雖然稍略低傾聽能力，然依然顯示主計人員普遍也認為自己具備良好的表達能力。

表 3 人際溝通技巧之描述性統計

構面	題項	平均數	標準差
傾聽能力	在溝通時，我能專注傾聽業務單位的意見。	4.05	0.62
	在傾聽時我會適當地用肢體動作回應對方，例如：眼神接觸、點頭。	4.05	0.65
	在傾聽時，我能記住重點，並適時發問以釐清對方意思。	4.05	0.62
	在傾聽後，我能以同理心去回應對方。	3.93	0.63
	我能客觀地去傾聽，不會有批判的情緒或想法去分析對方的內容。	3.75	0.70
表達能力	在溝通時，我會適時調整表達方式來化解溝通時可能會發生的衝突或誤解。	3.94	0.62
	在溝通時，我會小心用字遣詞。	3.91	0.68
	在溝通時，我能清晰描述事件原委(如舉例、故事性描述、引用數據等)。	3.86	0.66
	在溝通時，我能留意自己的語調和音量。	3.84	0.73
	在溝通時，我的表達方式能讓對方清楚了解。	3.81	0.61

資料來源：本研究整理。

## 二、背景變數對主要變數平均數差異性之檢定

本研究進一步針對性別、年齡、教育程度，以及主計人員年資、服務

表 4 背景變數對主要變數之平均數差異性檢定 (N=418)

	角色衝突	情緒耗竭	去人性化	降低個人成就	傾聽能力	表達能力
性別	不顯著 ( $t = 0.43$ )	不顯著 ( $t = 1.17$ )	男>女 ( $t = 2.51^*$ )	不顯著 ( $t = 0.32$ )	不顯著 ( $t = -0.40$ )	不顯著 ( $t = 1.18$ )
年齡	25 歲以下> 55 歲以上	25 歲以下> 55 歲以上	26-35 歲> 46-55 歲	25 歲以下> 55 歲以上	55 歲以上> 26-35 歲	55 歲以上> 26-35 歲
	26-35 歲> 36-45 歲	26-35 歲> 55 歲以上	26-35 歲> 55 歲以上	26-35 歲> 46-55 歲		
	26-35 歲> 46-55 歲	36-45 歲> 55 歲以上	36-45 歲> 55 歲以上	26-35 歲> 55 歲以上		
	26-35 歲> 55 歲以上	46-55 歲> 55 歲以上				
	36-45 歲> 55 歲以上					
	46-55 歲> 55 歲以上					
	( $F = 10.88^{***}$ )	( $B-F = 5.98^{***}$ )	( $B-F = 4.00^{**}$ )	( $B-F = 6.27^{***}$ )	( $B-F = 3.94^{**}$ )	( $F = 2.96^*$ )
教育程度	不顯著 ( $t = 0.73$ )	不顯著 ( $t = 0.05$ )	不顯著 ( $t = 0.02$ )	不顯著 ( $t = 1.32$ )	不顯著 ( $t = -1.65$ )	不顯著 ( $t = -1.40$ )
主計年資	未滿 5 年> 10-14 年	未滿 5 年> 10-14 年	未滿 5 年> 10-14 年	未滿 5 年> 30 年以上	Games-Howel 事後檢定組間 無顯著差異	Scheffe'事後 檢定組間無 顯著差異
	未滿 5 年> 15-19 年	未滿 5 年> 20-24 年	未滿 5 年> 15-19 年	5-9 年> 30 年以上		
	未滿 5 年> 20-24 年	5-9 年> 10-14 年	未滿 5 年> 20-24 年			
	5-9 年> 10-14 年		5-9 年> 10-14 年			
	( $B-F = 6.28^{***}$ )	( $B-F = 4.65^{***}$ )	( $B-F = 4.38^{***}$ )	( $F = 5.14^{***}$ )	( $B-F = 2.93^{**}$ )	( $F = 2.34^*$ )
服務機關別	地方>中央 ( $t = -2.16^*$ )	地方>中央 ( $t = -2.48^*$ )	地方>中央 ( $t = -2.61^{**}$ )	地方>中央 ( $t = -2.19^*$ )	不顯著 ( $t = 1.55$ )	不顯著 ( $t = 0.85$ )
目前所任職等	3 職等> 9 職等以上	6 職等> 7 職等	6 職等> 7 職等	5 職等> 9 職等以上	不顯著  ( $F = 2.00$ )	Scheffe'事後 檢定組間無 顯著差異  ( $F = 2.25^*$ )
	6 職等> 9 職等以上	6 職等> 9 職等以上	6 職等> 9 職等以上			
	( $F = 5.61^{***}$ )	( $F = 3.32^{**}$ )	( $B-F = 2.97^{**}$ )	( $F = 3.58^{**}$ )		
是否佔主管缺	非主管>主管 ( $t = -4.859^{***}$ )	非主管>主管 ( $t = -3.87^{***}$ )	非主管>主管 ( $t = -3.81^{***}$ )	非主管>主管 ( $t = -4.99^{***}$ )	主管>非主管 ( $t = 4.22^{***}$ )	主管>非主管 ( $t = 3.22^{**}$ )

註：\* $p < 0.05$ 、\*\* $p < 0.01$ 、\*\*\* $p < 0.001$ 。

資料來源：本研究整理。

機關別、所任職等、與是否任主管缺等個人背景變數，分別針對角色衝突、職業倦怠、與人際溝通技巧進行獨立樣本 T 檢定以及單因子變異數分析 (ANOVA)。此外，基於 ANOVA 分析必須符合變異數同質性假定，本研究並根據變異數同質性檢定結果，分別以 Scheffe 法 (變異數同質)，或 Games-Howell 法 (變異數不同值) 進行事後檢定，後者並以 Brown-Forsythe 的檢定值 (以下簡稱 *B-F*) 替代 *F* 統計量，以符合統計上的基本假定，其結果如表 4<sup>5</sup>。統計檢定結果與討論如下：

### (一) 角色衝突

首先，在年齡對於角色衝突之差異性分析中發現 ( $F = 10.88$ ,  $p < 0.001$ )，25 歲以下明顯高於 55 歲以上的主計人員；且 26-35 歲皆高於 36-45 歲、46-55 歲、55 歲以上的主計人員，另 46-55 歲也高於 55 歲以上組別的主計人員。顯示年長的主計人員角色衝突情形明顯小於年輕的主計人員。

其次，年資未滿 5 年的主計人員明顯高於年資 10-14 年、15-19 年、與 20-24 年，且年資 5-9 年者又明顯高於年資 10-14 年者 ( $B-F = 6.28$ ,  $p < 0.001$ )。顯示年資愈低者其角色衝突程度明顯高於資深人員的狀況。

第三，在地方服務的主計人員的角色衝突高於在中央機關服務的主計人員 ( $t = -2.16$ ,  $p < 0.05$ )。第四，3 職等及 6 職等的主計人員之角色衝突明顯高於 9 職等以上的主計人員 ( $F = 5.61$ ,  $p < 0.001$ )。最後，非主管之主計人員的角色衝突高於身為主管的主計人員 ( $t = -4.859$ ,  $p < 0.001$ )。

整體來看，年齡較輕、年資較低、於地方單位服務、職等較低、以及非主管之主計人員可能具有較嚴重的角色衝突問題。

<sup>5</sup> 表 4 中各變數之組間設定分別為：性別：(1) 男 (2) 女；年齡：(1) 25 歲以下 (2) 26-35 歲 (3) 36-45 歲 (4) 46-55 歲 (5) 55 歲以上；教育程度：(1) 大學 (含) 以下 (2) 研究所以上；主計年資：(1) 未滿 5 年 (2) 5-9 年 (3) 10-14 年 (4) 15-19 年 (5) 20-24 年 (6) 25-29 年 (7) 30 年以上；服務機關別：(1) 中央 (2) 地方；目前所任職等 (1) 3 職等 (2) 4 職等 (3) 5 職等 (4) 6 職等 (5) 7 職等 (6) 8 職等 (7) 9 職等以上；是否佔主管缺：(1) 非主管 (2) 主管。

## (二) 職業倦怠

在職業倦怠部份，性別僅在去人性化具有顯著差異( $t=2.51, p<0.05$ )，該結果顯示男性較女性有更高的去人性化現象。年齡部分則發現，25 歲以下、26-35 歲、36-45 歲、46-55 歲的主計人員，皆比 55 歲以上者更容易出現情緒耗竭的情形( $B-F=5.98, p<0.001$ )；而在去人性化方面，26-35 歲者比起 46-55 歲與 55 歲以上者，以及 36-45 歲比起 55 歲以上者更容易具有去人性化的感受( $B-F=4.00, p<0.01$ )；另外，在降低個人成就感方面，25 歲以下者相較於 55 歲以上者，以及 26-35 歲者相較於 46-55 歲與 55 歲以上者，有較容易出現降低個人成就感的現象( $B-F=6.27, p<0.001$ )。

再者，針對年資分析，發現任職未滿 5 年者，比起任職 10-14 年與 20-24 年者，以及任職 5-9 年者比起任職 10-14 年者，更容易感受到情緒耗竭( $B-F=4.65, p<0.001$ )；且任職未滿 5 年者又比起任職 10-14 年、15-19 年、與 20-24 年者，以及任職 5-9 年者比起任職 10-14 年者，更容易有去人性化的感受( $B-F=4.38, p<0.001$ )；而任職未滿 5 年與 5-9 年者，比起任職 30 年以上更容易出現降低個人成就感的現象( $F=5.14, p<0.001$ )。

至於服務機關別對於職業倦怠分析結果，不論是情緒耗竭( $t=-2.48, p<0.05$ )、去人性化( $t=-2.61, p<0.01$ )、及降低個人成就感( $t=-2.19, p<0.05$ )，均顯示地方機關較中央機關更為嚴重。在職等差異上，發現 6 職等比 7 職等及 9 職等以上人員在工作上更容易出現情緒耗竭( $F=3.32, p<0.01$ )；去人性化方面，6 職等也比 7 職等與 9 職等以上者更為明顯( $B-F=2.97, p<0.01$ )；降低個人成就感方面，3 職等比 9 職等以上更容易出現降低個人成就感現象( $F=3.58, p<0.01$ )。最後，非主管職者在情緒耗竭( $t=-3.87, p<0.001$ )、去人性化( $t=-3.81, p<0.001$ )、及降低個人成就感( $t=-4.99, p<0.001$ )上皆高於擔任主管之主計人員。

因此，整體而言，可發現年紀較輕、年資較淺者、服務於地方機關者、職等較低者、以及非主管人員者，在職業倦怠的各面向上皆有較嚴重的傾向。至於性別差異僅在於男性的去人性化的程度較女性高。

### (三) 人際溝通技巧 (表達能力與傾聽能力)

最後，在溝通技巧上，僅發現 55 歲以上者，比起 26-35 歲者認為自己在工作溝通上有更良好的傾聽能力 ( $B-F = 3.94, p < 0.01$ ) 及表達能力 ( $F = 2.96, p < 0.05$ )，以及擔任主管者對於自己的傾聽能力 ( $t = 4.22, p < 0.001$ ) 及表達能力 ( $t = 3.22, p < 0.01$ ) 評估上，明顯高於非主管人員。

因此，在溝通能力的自評表現上，主要差異應在於擔任主管普遍優於非主管者，雖然可發現 55 歲以上者優於 26-35 歲者的情形，但其他年齡層的組間差異並不顯著。

## 三、角色衝突對職業倦怠關聯性之檢定

針對主計人員有關角色衝突是否對職業倦怠有正向顯著影響效果之檢定，分析結果如表 5，以下將分別討論角色衝突與情緒耗竭、去人性化與低個人成就感之檢定結果。

### (一) 角色衝突與情緒耗竭

角色衝突對情緒耗竭具顯著之正向效果 ( $B=0.96, p<0.001$ )，解釋變異量為 26%，顯示主計人員的角色衝突感程度越高，則感受情緒耗竭的頻率亦有明顯的增加。因此，假設 H1-1 得到支持。

### (二) 角色衝突與去人性化

主計人員的角色衝突對去人性化具顯著之正向效果 ( $B=0.69, p<0.001$ )，解釋變異量為 25%，因此假設 H1-2 也得到統計上的支持。

此外，性別與機關別等控制變數對於去人性化的預測效果也具顯著性，其中女性的去人性化較男性輕微，而地方機關的主計人員去人性化的程度較中央機關者更為嚴重。這些分析結果也與平均數差異性檢定的結果相呼應。



### (三) 角色衝突與降低個人成就感

最後，主計人員的角色衝突對降低個人成就感具顯著之正向效果 ( $B=0.67, p<0.001$ )，解釋變異量為 22%，因此假設 H1-3 也得到統計上的支持。

表 5 角色衝突與職業倦怠三構面之關聯性檢定

變數	職業倦怠					
	情緒耗竭		去人性化		降低個人成就感	
	迴歸係數 <i>B</i>	標準誤差 ( <i>SE</i> )	迴歸係數 <i>B</i>	標準誤差 ( <i>SE</i> )	迴歸係數 <i>B</i>	標準誤差 ( <i>SE</i> )
常數	-1.26	(0.63)	-1.06	(0.49)	0.99	(0.56)
<b>控制變數</b>						
性別 (男=0)	-0.16	(0.16)	-0.39**	(0.13)	0.01	(0.14)
年齡	-0.09	(0.11)	-0.07	(0.08)	-0.07	(0.10)
教育程度	0.04	(0.16)	0.05	(0.12)	-0.11	(0.14)
主計年資	0.04	(0.07)	0.08	(0.05)	-0.01	(0.06)
機關別 (中央=0)	0.24	(0.15)	0.23*	(0.11)	0.11	(0.13)
目前所任職等	0.07	(0.06)	-0.03	(0.05)	-0.01	(0.05)
佔主管缺(主管=0)	0.32	(0.19)	0.19	(0.14)	0.32	(0.16)
<b>解釋變數</b>						
角色衝突	0.96***	(0.09)	0.69***	(0.07)	0.67***	(0.08)
R <sup>2</sup>	0.26		0.25		0.22	
Adj R <sup>2</sup>	0.25		0.23		0.21	
F	18.28***		16.75***		14.42***	
N	418		418		418	

註：\* $p<0.05$ 、\*\* $p<0.01$ 、\*\*\* $p<0.001$ 。

資料來源：本研究整理。

## 四、溝通能力調節效果之檢定

接著，本研究利用階層迴歸分析法分別針對傾聽能力與表達能力，是否對於主計人員之角色衝突與職業倦怠間具調節效果進行分析。結果顯示僅有傾聽能力在情緒耗竭和去人性化為依變數時，有顯著的調節效果（僅 H2-1-1 與 H2-1-2 獲得支持）。以下進一步針對傾聽能力對於角色衝突與情緒耗竭關係之調節效果進行討論（其餘檢定結果見附錄三），並同時依序呈現本研究分析之三組迴歸模型，依序為模型一：角色衝突與情緒耗竭關聯性之檢定；模型二：加入傾聽能力變項；模型三：加入角色衝突與傾聽能力之交互作用變項，藉此控制變項並呈現不同解釋變項組合的遞增貢獻。

### （一）傾聽能力對於角色衝突與情緒耗竭關係之調節效果

傾聽能力對於角色衝突與情緒耗竭關係之調節效果，如下表 6 所示，交互作用項之迴歸係數為負值（ $B=-0.16$ ,  $p<0.05$ ）達顯著水準，表示傾聽能力對於角色衝突與情緒耗竭關係具有負向的調節效果，也就是傾聽能力愈好，愈可以緩和角色衝突對情緒耗竭的影響。

本研究並參考 Aiken 與 West (1991) 的作法，將傾聽能力之平均數，各加減一個標準差作為高低分數值，並代入迴歸式中描繪變數間的交互作用圖。如圖 2 所示，低傾聽能力的主計人員，無論在低或高角色衝突的情況下，情緒耗竭程度均比傾聽能力較高者嚴重。針對傾聽能力較低者，角色衝突與情緒耗竭呈明顯的正向關係；而傾聽能力高者，角色衝突與情緒耗竭的正向關係則被減弱。也就是說傾聽能力較高，更能減緩主計人員工作中角色衝突所引起的情緒耗竭程度，故本研究 H2-1-1 獲得支持。

表 6 傾聽能力對角色衝突與情緒耗竭之調節效果檢定

變數	情緒耗竭					
	模型一		模型二		模型三	
	迴歸係數 <i>B</i>	標準誤差 ( <i>SE</i> )	迴歸係數 <i>B</i>	標準誤差 ( <i>SE</i> )	迴歸係數 <i>B</i>	標準誤差 ( <i>SE</i> )
常數	1.88	(0.55)	1.90	(0.54)	1.69	(0.54)
<b>控制變數</b>						
性別 (男=0)	-0.16	(0.16)	-0.15	(0.16)	-0.11	(0.16)
年齡	-0.09	(0.11)	-0.08	(0.11)	-0.06	(0.11)
教育程度	0.04	(0.16)	0.07	(0.16)	0.08	(0.15)
主計年資	0.04	(0.07)	0.04	(0.07)	0.01	(0.07)
機關別 (中央=0)	0.24	(0.15)	0.22	(0.15)	0.19	(0.14)
目前所任職等	0.07	(0.06)	0.06	(0.06)	0.08	(0.06)
佔主管缺 (主管=0)	0.32	(0.19)	0.26	(0.18)	0.27	(0.18)
<b>解釋變數</b>						
角色衝突	0.96***	(0.07)	0.87***	(0.07)	0.92***	(0.07)
<b>調節變數</b>						
傾聽能力	-		-0.51***	(0.07)	-0.51***	(0.07)
<b>交互作用項</b>						
角色衝突*傾聽能力	-		-		-0.16*	(0.07)
R <sup>2</sup>	0.26		0.29		0.30	
Adj R <sup>2</sup>	0.25		0.27		0.28	
F	18.28***		18.36***		17.33***	
△R <sup>2</sup>	-		0.03		0.01	
N	418		418		418	

註：\* $p < 0.05$ 、\*\* $p < 0.01$ 、\*\*\* $p < 0.001$ 。

資料來源：本研究整理。

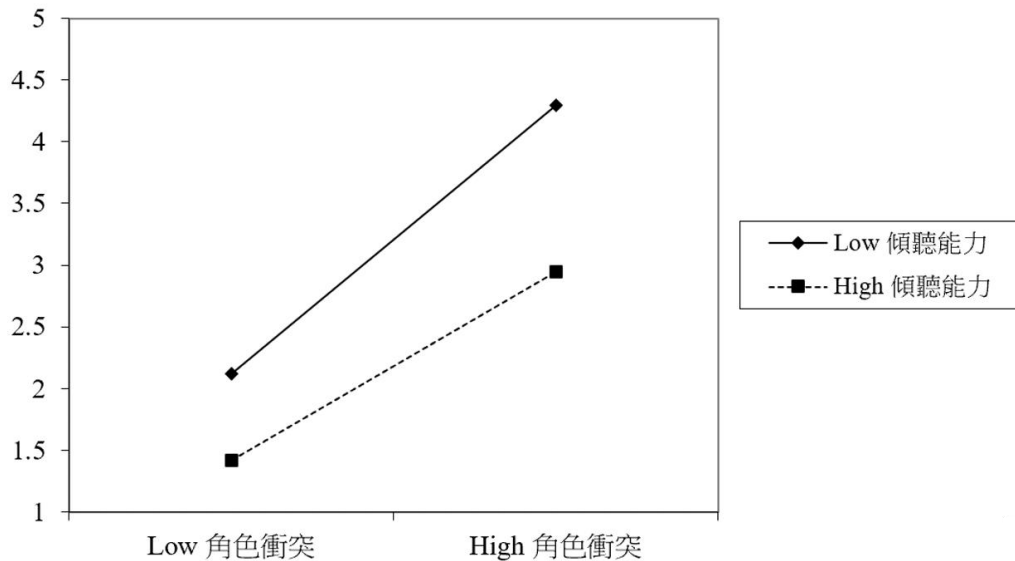


圖 2 角色衝突對於傾聽能力與情緒耗竭之調節效果作用圖

資料來源：本研究整理。

## (二) 能力對於角色衝突與去人性化關係之調節效果

如表 7 所示，交互效果之迴歸係數為負值 ( $B=-0.14, p<0.01$ ) 並達顯著水準，表示傾聽能力對於角色衝突與去人性化關係具有負向顯著的調節效果，也就是傾聽能力愈好，愈可以緩和角色衝突對去人性化的影響。

接著，如圖 3 所示，傾聽能力較低者，無論在低角色衝突或高角色衝突的情況下，均比高傾聽能力者有較高的去人性化。並且，傾聽能力較低者其角色衝突與去人性化呈現明顯的正向關聯性，但可發現傾聽能力較高者，角色衝突與去人性化間的正向關聯性較為減弱，也就是說傾聽能力較高則能減緩角色衝突所引起的去人性化程度，故本研究 H2-1-2 獲得支持。

表 7 傾聽能力對於角色衝突與去人性化之調節效果檢定

變數	去人性化					
	模型一		模型二		模型三	
	迴歸係數 <i>B</i>	標準誤差 ( <i>SE</i> )	迴歸係數 <i>B</i>	標準誤差 ( <i>SE</i> )	迴歸係數 <i>B</i>	標準誤差 ( <i>SE</i> )
常數	1.19	(0.43)	1.21	(0.42)	1.04	(0.42)
<b>控制變數</b>						
性別 (男=0)	-0.39**	(0.13)	-0.38**	(0.12)	-0.35**	(0.12)
年齡	-0.07	(0.08)	-0.05	(0.08)	-0.04	(0.08)
教育程度	0.05	(0.12)	0.08	(0.12)	0.09	(0.12)
主計年資	0.08	(0.05)	0.08	(0.05)	0.06	(0.05)
機關別 (中央=0)	0.23*	(0.11)	0.21	(0.11)	0.19	(0.11)
目前所任職等	-0.03	(0.05)	-0.03	(0.04)	-0.02	(0.04)
佔主管缺 (主管=0)	0.19	(0.14)	0.13	(0.14)	0.14	(0.14)
<b>解釋變數</b>						
角色衝突	0.69***	(0.05)	0.61***	(0.05)	0.66***	(0.06)
<b>調節變數</b>						
傾聽能力	-		-0.47***	(0.05)	-0.47***	(0.05)
<b>交互作用變數</b>						
角色衝突*傾聽能力	-		-		-0.14**	(0.05)
R <sup>2</sup>	0.25		0.28		0.30	
Adj R <sup>2</sup>	0.23		0.27		0.28	
F	16.75***		17.87***		17.11***	
△R <sup>2</sup>	-		0.03		0.01	
N	418		418		418	

註：\* $p < 0.05$ 、\*\* $p < 0.01$ 、\*\*\* $p < 0.001$ 。

資料來源：本研究整理。

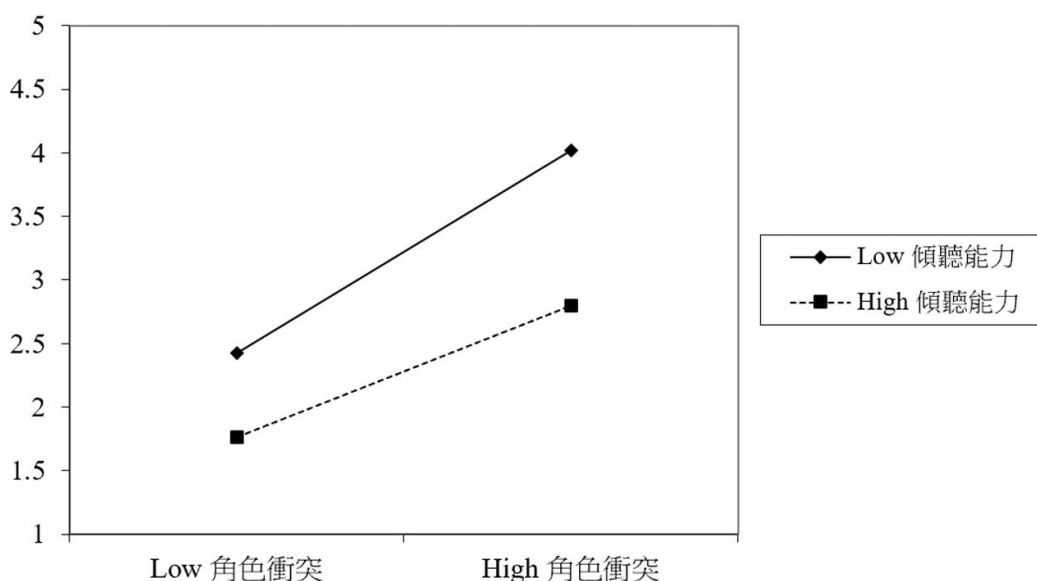


圖 3 角色衝突對傾聽能力與去人性化之調節效果作用圖

資料來源：本研究整理。

## 伍、研究結果討論

### 一、主計人員的角色衝突、職業倦怠、溝通能力程度

主計人員角色衝突之感受屬中度略高程度，反映了主計人員面對派駐機關同仁時確實具有角色衝突問題，而其根本原因便在於主計人員的雙首長制度與業務責任特性。也就是主計人員身為派駐機關的一份子，應協助機關業務推行，但同時也必須承擔財務審核、內部審核及財務控管的責任，而必須加以規範、管控業務單位之資源運用。

其次，在職業倦怠的部分，研究發現主計人員感受到降低個人成就感的頻率最高，其次為情緒耗竭，而去人性化部分最低。推測為業務多數為例行性工作，且因幕僚監管單位之屬性，並非負責執行與產出特定政策成果者，因此較難從工作中得到成就感。

至於溝通能力的自評表現上，不論是傾聽能力或表達能力均屬於中度

略高程度，此與羅秀英（2005）的研究結果類似，顯示本研究調查之主計人員在自我評價上大致具備中等以上的人際溝通能力。

## 二、主計人員的角色衝突、職業倦怠、與溝通能力之差異分析

### （一）角色衝突

本研究發現，年齡較輕、年資較低、於地方單位服務、職等較低、以及非主管之主計人員可能具有較嚴重的角色衝突問題。推測年紀大、較資深、或職等高之主計人員在公務機關服務較久，社會化程度高，適應公務文化的能力較強，較能緩和角色衝突的問題。而在職等差異中，3職等及6職等可能多為普考及高考及格之初任公務人員，對公務體系運作的熟悉度相對較低，故角色衝突情形也會大於資深或職級高的主計人員。

此外，在地方任職者比在中央任職者角色衝突更為嚴重，可能因中央與地方機關在預算規模與人員編制間的差異，身處中央機關的主計人員在業務分工上也更為明確，而減少可能面臨的角色衝突情境。最後，如同薛芝蕙（2006）、李雅惠（2012）研究結果，本研究顯示非主管之主計人員的角色衝突程度大於擔任主管者。可能因擔任主管者皆對主計與機關業務較基層同仁熟稔，也經過相關訓練及考評，更能適應或緩和角色衝突的問題。

### （二）職業倦怠

在職業倦怠的各面向上，研究發現年紀較輕、年資較淺者、服務於地方機關者、職等較低者、以及非主管人員者皆有較嚴重的傾向。年齡較輕及資淺者在職業倦怠各面向較高的狀況，此結果如同陸洛等人（2005）的研究發現，推測可能因為初入公職的主計人員對於服務機關之業務熟悉程度較低，較難以平衡派駐機關與主計系統的要求。

其次，6職等者比起7職等與9職等以上者，在情緒耗竭與去人性化的感受上明顯較強，推測可能為6職等者多為高考及格之最初任職者，對公務體系的運作方式較不熟悉，又須承擔大量的基礎工作，因此相較於資

深同仁，在情緒耗竭與去人性化的感受更為嚴重。而 5 職等者相較於 7 職等者在降低個人成就感上有顯著較強的感受，則可能因 5 職等為委任官之最高職等，多屬具有一定年資者，但承擔的業務與資淺的薦任官並無太多區別，使得在個人成就感上的感受容易明顯較低。

至於在地方機關服務者的職業倦怠較高，推測可能因中央機關員額編制較多，分工更為細緻，且任職地方機關多屬基層單位，須負責的業務內容可能更為繁雜。

此外，非主管者相較主管的職業倦怠程度較高，可能因為非主管人員是面對業務單位的第一線，常須直接面對業務單位的要求、質疑等衝突情境，且擔任主管者通常在專業能力上具有一定程度的成熟練達，較能平緩對待工作上的衝突情境。

最後，本研究也發現男性的去人性化的程度較女性高，可能是因為遇到問題時女性較容易向外界尋求支持與協助，感性程度也比男性高（曾如瑩，2012），但具體因素還有賴更細緻的研究對此進行探討。

### （三）溝通能力

在溝通能力的自評表現上，主要差異應在於不論是傾聽能力或表達能力，擔任主管者普遍優於非主管者，且發現 55 歲以上者也優於 26-35 歲者的情形，不過其他年齡層的組間差異並不顯著。

擔任主管者其傾聽能力與表達能力優於非主管之主計人員，此研究與李淑芬（2010）研究發現相互映證，推測身為主管除了須傾聽同事及下屬之意見，也更須傾聽、理解長官需求、瞭解問題，並且需要和其他部門主管開會、進行跨機關或跨部會協商，指揮與指導下屬，也需要較好的表達能力。且可擔任主管代表其在工作表現和團體互動能力上具一定程度水準，以至於在溝通能力的自我評價優於非主管者。至於年齡較大者的工作經驗或社會歷練皆相對豐富，因此更高程度認為自己具備良好溝通技巧，也更能理解業務單位面臨的問題並加以討論。



### 三、衝突與職業倦怠之關聯性

本研究發現主計人員的角色衝突對職業倦怠的三個面向皆有正向顯著的影響。吳介豪（2014）也發現主計人員的角色衝突與職業倦怠呈正相關，主要因為業務單位對主計人員的認同感不高，且主計人員大部份的工作雖為例行性業務，但需要高度的專業能力，也須耗費大量的心力，故確實容易造成職業倦怠感。顯示主計人員在機關內同時負責內部控制、經費核銷、計畫控管、政府採購之監辦及審核，但又必須服務派駐單位之長官與同仁，在雙首長制度與多重角色責任的工作特性下，也包含溝通協調過程中產生的角色衝突，確實可能強化主計人員的職業倦怠程度。

### 四、溝通能力對角色衝突與職業倦怠之調節效果

薛芝蕙（2006）的研究指出，主計人員若能增加自我的溝通技巧與方法，應能將各面向之衝突消彌，但本研究結果顯示，傾聽能力僅對情緒耗竭與去人性化有調節效果，而對於降低個人成就感則無調節效果。本研究認為，若能在工作上善用傾聽技巧面對業務單位反映之意見與問題時，將有助於理解同仁的問題與困境，在處理問題時也能讓同仁更感受到被尊重與同理心，積極傾聽也助於自己得到較高的認同感與滿意程度（陳護文，2017）。因此傾聽能力越高者更可能和同仁達到相互理解，並緩衝角色衝突所帶來的影響，藉以減輕工作要求和 work 資源中所造成的不平衡結果。

至於，傾聽能力對於角色衝突和降低個人成就感的關聯性不具調節效果，推測是主計人員若對於自身工作已先有否定的態度，那麼並不會因為傾聽的能力或行為而得到緩解。因此對於工作的認同度低，或者是工作個人的配適度較差的主計人員，較無法透過傾聽能力的強化而改善自己在工作上面對的角色衝突和降低個人成就感的問題。

另外，值得注意的是，研究發現表達能力對職業倦怠各面向皆不具有調節效果。對此，本研究認為主要原因可能在於傾聽能力和表達能力對於溝通的作用與效果上具有本質差異，且在主計工作的實務上這兩種能力的展現方式與效果也有所不同。舉例而言，從機關同仁的角度來看，一位願意傾聽自己業務需求的主計人員，以及一位能夠清楚說明規範的主計人

員，相較之下前者更可能得到同仁的認同與滿意（陳護文，2017）。或者，當主計人員自認已具備良好表達能力且有效解釋規範，當面臨到因為溝通不良而產生的角色衝突時，更可能偏向認為自己已經做到有效的溝通與表達，對問題的歸因便可能趨向於是因為對方而非自己。

此外，傾聽能力比起表達能力更強調主動理解他人的行動與效果，因此，比起著重於表達自己意見的表達能力，傾聽能力更可能直接促成雙方的相互理解，因而對於角色衝突和職業倦怠的減緩效果更為顯著。雖然主計人員增強表達能力，能讓業務單位同仁更能瞭解法規，以及減輕對經費報支作業產生之疑義，但卻仍可能無法改變同仁對於主計規範與程序感到繁瑣的負面態度。使得主計人員的表達能力並無法減緩因工作而產生之情緒耗竭、去人性化及降低個人成就等職業倦怠的狀況，基於上述討論，本研究認為不論基於溝通能力的本質或實際主計工作之脈絡，如此的研究結果確實有其合理性。

## 陸、結論與建議

基於本研究之實證結果與發現，主計人員確實具有角色衝突之狀況，雖然職業倦怠的程度應屬尚可，但角色衝突與職業倦怠感之間的正向關係卻是必須重視的問題。特別是主計人員的角色衝突，主要原因來自於一條鞭之管理制度，使得主計人員必須面臨著雙首長之管理情境與多重面向的工作要求，且此困境並非單純可透過其他個人資源而可消除。透過 JD-R 模型的視角進行分析，以及本研究的結果發現也確實可看出此端倪。此外，個人資源的強化也需要配合工作脈絡的特性，以本研究發現為例，傾聽能力的強化比起溝通能力上，對於主計人員在角色衝突與職業倦怠間的關係調節就具有截然不同的效果。因此，本研究嘗試根據以上研究發現嘗試提出四項政策建言，並對於研究限制與未來研究提出相關建議。

## 一、政策建議

第一，雖然主計人員的角色衝突與職業倦怠程度尚可，但角色衝突與職業倦怠呈現顯著正向關連，顯示主計人員的角色衝突愈高，則職業倦怠感越嚴重，因此實務上要考慮的是該如何降低主計人員產生角色衝突的可能或程度。從前述分析可知，主計治國之譏的問題並非出在主計人員本身，而是主計的相關規定與法規；由於主計人員必須依法行政，過於強調防弊的主計法令，自然無法讓主計人員扮演興利的角色。據此，在作法上，應該還是要回到法令的鬆綁與作業的彈性化，才能讓主計人員跳脫出與派駐機關衝突的槽臼。事實上，目前主計相關制度也確實開始因應社會的變化，而做出適當的調整。

第二，除了制度鬆綁，本研究也建議可針對主計人員內部審核程序精進相關作為，特別是透過建立標準的核銷作業，落實主計人員教育訓練，特別是資淺與年紀輕的人員，增強其專業能力，以減少面對派駐機關人員之衝突。

第三，在 E 化的推廣下，若各機關能加強經費結報系統並發展數位化應用，降低作業過程模糊或不明確的地帶，相信能減緩主計人員與業務單位間之衝突，更能增進行政效率，改善其工作中職業倦怠情形。此外，本研究也建議可定期舉辦訓練講習課程，讓業務單位同仁更能瞭解核銷報支流程與系統，及應檢附相關單據的樣式，提供更清楚的標準作業規定（SOP）與報帳範本，藉以減輕彼此間之誤解與衝突。

第四，本研究發現傾聽能力有利於緩和主計人員情緒耗竭與去人性化間的關連性，顯示加強傾聽能力能降低主計人員因面對派駐機關人員之衝突所導致冷漠與負面否定的現象，但表達能力卻無此效果，因此加強主計人員傾聽能力有其實務上的意義。本研究建議可從以下面向著手：（一）在機關內部建立順暢溝通管道，讓同仁可隨時反映問題，請求協助；（二）在主計內部講習課程中，優先讓資淺同仁參加培訓，培養事前傾聽溝通能力的課程，訓練第一線服務的主計人員，可以在工作時達到事先溝通，更能以同理心理解派駐單位的問題和需求；（三）定期舉辦與同仁和同事交流的活動，例如：定期的主計同仁分享會，例如：請資深主管同仁分享與

討論實務案例；或者是舉辦單位內主計人員與業務同仁的交流會，針對實務的案例進行討論，強化經驗交流，彼此互相學習，以減緩角色衝突與職業倦怠的情形。

## 二、研究限制與建議

首先，就增加資料來源的面向來說，本研究角色衝突、職業倦怠與溝通能力的量表皆以自填式問卷設計，然而溝通能力透過自評問卷填答，則可能產生受訪者無法客觀評估自我能力的問題，呈現出「自以為是」的結果（潘冠美，2000：21-22）。此外，角色衝突的問題與情境也涉及多利害關係人間的互動，也可能對相關問題有所保留。因此，本研究結果可能無法完全客觀地呈現主計人員實際的溝通能力，或面臨的角色衝突程度，而更偏向於以主計人員對相關概念自評的相對差異進行分析。雖然，對於本研究而言，藉由主計人員自評之溝通能力的相對程度高低，檢視其是否有助於減緩角色衝突與職業倦怠的正向關係，這樣的研究途徑與結果尚屬合理可行。且本研究也可基於表達能力與傾聽能力的本質差異，配合主計工作之實務以及溝通能力自評結果的特性而針對研究結果給予合理詮釋。不過，仍建議相關研究可加入客觀資料或透過他評量表進行分析，或配合訪談、實驗設計等不同途徑進行研究。

第二，本研究在研究範圍上雖已經透過全國主計人員的內網接觸到所有的受訪者，然受限於關係網絡，僅收集到 418 份問卷，雖然經過檢定本研究樣本結構與母體無顯著差異，但倘若能取得主計機關的協助，協助發送給機關同仁填寫，後續研究可以依照狀況進行更嚴謹的普查或分層抽樣，使得分析結果更具推論效果。

第三，本文認為，主計人員是各機關必須配置的主要員額之一，但對主計這個業務的關注，卻大多將焦點放置在主計治國之譏，反而甚少關注主計人員的工作狀況。作者檢閱主計人員角色衝突相關文獻時，發現雖然系統性的論著不多，但碩士在職專班撰寫類似主題的論文卻不少，顯然主計人員的角色衝突問題在實務上有一定的關注度與重要性，不過尚無充分的系統性分析與討論。因此，本論文最主要的貢獻之一，應是極少數系統

性檢視主計人員面對派駐機關人員的角色衝突與職業倦怠的學術論文。除了主計人員之外，在人事制度上隸屬於一條鞭系統的人事與政風人員等，都可能面臨相似的角色衝突問題。本研究尚屬初探性質，期待未來能有更多研究投入文官系統中的角色衝突問題。

最後，JD-R 模型的研究多應用在私部門的工作情境，但職業倦怠並非是私部門專有之現象，當前不少公務同仁的業務量與工作壓力都不可同日而語。Xanthopoulou 等人（2007：136）在研究中也建議，未來基於 JD-R 模型的相關研究，應對各職業領域中多元且符合脈絡而具實務性的職業類別進行更細緻與深入的研究。據此，本研究建議可將 JD-R 模型應用在公部門或第三部門的職業領域，以強化 JD-R 模型在不同職業類別的適用性。此外，不同的工作領域工作要求與資源都有所差異，本研究也呼應 Xanthopoulou 等人（2007）的建議，也可針對實務上多元個人資源變數的需求與效果，進行更細緻與深入的研究。

## 參考文獻

### 一、中文部分

- 朱澤民，2018，〈秉持服務導向，發揮主計專業－主計建制 87 週年賀詞〉，《主計月刊》，748：6-9。
- 行政院主計總處，2017，〈新聞稿：針對社群網站轉載「主計治國萬歲」一文之說明〉，行政院主計總處：<https://www.dgbas.gov.tw/ct.asp?xItem=41864&ctNode=5624&mp=1>，檢索日期：2020 年 11 月 18 日。
- 行政院主計總處，2020，〈行政院主計總處 108 年年報〉，行政院主計總處：<https://www.dgbas.gov.tw/public/Data/0331101436BYS9Y7B1.pdf>，檢索日期：2021 年 1 月 25 日。
- 吳介豪，2014，《角色衝突、工作壓力與職業倦怠關係之研究－以主計人員為例》，國立中山大學企業管理學系碩士論文。
- 吳思瑤，2017，〈主計治國？臺灣是尊重專業還是剝削專業？接軌國際！推動英語為第二語言「吳思瑤總質詢行政院長賴清德」〉，<https://youtu.be/WcOneZ-pEuY>，檢索日期：2020 年 11 月 18 日。
- 李淑芬，2010，《會計人員人際溝通能力、情緒智力、衝突與工作滿意度之關連性研究》，淡江大學會計系碩士論文。
- 李雅惠，2012，《角色衝突、工作壓力與職業倦怠關係之研究－以合併改制後的高雄市政府衛生局（所）行政人員為例》，國立高雄師範大學人力與知識管理研究所碩士論文。
- 杜佩蘭、黃英忠、張肇松，2013，〈主計人員在關說、角色間衝突與規範性承諾關係之探討〉，《東吳政治學報》，31（3）：117-169。
- 林永豐，2015，〈十二年國教中的核心素養概念〉，甄曉蘭（主編），《教育的想像－演化與創新》，臺北市：學富，頁 119-138。
- 林君勵，2007，《校長領導型態與學校主計人員溝通風格對其工作滿足、角色壓力與工作績效關係之研究－以桃竹苗地區為例》，中華大學科技管理研究所碩士論文。
- 林美花，2002，〈大專院校會計系學生應修課程之探討〉，《當代會計》，3（2）：183-210。
- 林彩杏，2015，《學校主計人員工作壓力、角色衝突與職業倦怠之研究》，國立高雄師範大學人力與知識管理研究所碩士論文。

- 邱微媛，2012，《角色衝突對工作倦怠的影響－知覺組織支持之調節效果》，靜宜大學企業管理學系碩士論文。
- 洪瑞斌，2013，〈職業倦怠研究在臺灣之回顧與前瞻〉，《人力資源管理學報》，13（3）：107-140。
- 郭紫寧，2017，〈匪夷所思？！臺灣是主計治國？〉，臺灣英文新聞：<https://www.taiwannews.com.tw/ch/news/3266950>，檢索日期：2020年11月15日。
- 陳佳雯、陸洛、許雅玉，2012，〈工作要求、工作資源與員工工作態度之關聯：以勤勉審慎性及主動性人格為調節變數〉，《人力資源管理學報》，12（1）：23-49。
- 陳皎眉、鄭美芳，2002，《人際關係與溝通》，臺北縣：弘揚。
- 陳敦源、吳舜文、陳揚中、王光旭，2019，〈從工作要求資源模式檢視公共衛生護理人員職業倦怠因素：以公共服務動機為調節變數〉，《臺灣衛誌》，38（5）：478-497。
- 陳碧君，2003，《基隆市政府主計人員角色衝突之研究》，國立政治大學行政管理碩士學位碩士論文。
- 陳護文，2017，《提升中央行政機關主計人員服務品質之研究－以行政院農業委員會農糧署南區分署為例》，南臺科技大學企業管理系碩士論文。
- 陸洛、李惠美、謝天渝，2005，〈牙醫師職業壓力與身心健康、職業倦怠之關係：以高雄市牙醫師為例〉，《應用心理研究》，27（秋）：59-80。
- 曾如瑩，2012，〈女性領導者該重理性思考或感性溝通？〉，商業週刊，1281：<https://www.businessweekly.com.tw/Archive/Article?StrId=46980>，檢索日期：2020年11月19日。
- 曾明鳳，2016，《新北市國民小學教師人際溝通能力之研究》，國立臺北科技大學技術及職業教育研究所碩士論文。
- 游金純，2016，〈我國主計一條鞭體制發展變遷－歷史制度視角〉，《主計月刊》，729：28-33。
- 游梓翔、劉文英、廖婉如譯，2003，《人際關係與溝通技巧》，臺北市：雙葉書廊。譯自 Wood, Julia T. *Interpersonal Communication: Everyday Encounter*. Australia: Wadsworth/Thomson Learning, 2002.
- 華勇先，2017，〈投書：在慶富弊案中看到「主計治國」從根腐爛〉，上報：[https://www.upmedia.mg/news\\_info.php?SerialNo=27002](https://www.upmedia.mg/news_info.php?SerialNo=27002)，檢索日期：2020年11月18日。
- 黃琇屏，2019，〈淺談師培生應具備的核心素養〉，《臺灣教育評論月刊》，8（12）：6-11。
- 廖木燦，2007，《工作要求－資源模式與工作倦怠關係之研究－以某半導體封裝測試公司員工為例》，朝陽科技大學工業工程與管理系碩士論文。
- 廖玉蕙，2020，〈我為什麼得讓人當成賊來防！〉，<https://www.facebook.com/photo.php?fbid=10158516068208080&set=a.496987008079&type=3&theater>，檢索日期：2020年11月18日。

- 廖玲珠，2004，〈內部稽核人員角色壓力及工作滿足與內部稽核工作品質關係之研究〉，《當代會計》，5（2）：235-270。
- 銓敘部，2018，〈公務人員概況統計〉，銓敘部：<https://www.mocs.gov.tw/pages/detail.aspx?Node=1363&Page=6216&Index=4>，檢索日期：2020年2月3日。
- 劉瑞霞，2013，《高雄市政府所屬機關主計人員角色衝突、工作壓力與職業倦怠之關係研究》，國立高雄應用科技大學財富與稅務管理系碩士論文。
- 歐素雯，2004，《文化局行政人員角色衝突、工作壓力與職業倦怠關係之研究》，國立高雄師範大學成人教育研究所碩士論文。
- 潘冠美，2000，〈審計人員溝通能力、溝通恐懼與工作成就關係之研究〉，《會計評論》，32：1-26。
- 鄭怡世、巫麗雪、劉幸宜，2017，〈臺灣老人日間照顧服務從業人員職場疲勞之探究〉，《社會政策與社會工作學刊》，21（2）：1-53。
- 賴幸如，2010，《工作要求－資源、工作倦怠、組織承諾與離職傾向之關係探討－以國立自然科學博物館義工為例》，國立成功大學管理學院高階管理EMBA碩士論文。
- 薛芝蕙，2006，《主計人員角色衝突之研究》，世新大學行政管理學系碩士論文。
- 謝惠紅，2014，《驗證工作需求－資源模式影響觀光飯店員工職業倦怠之研究》，國立嘉義大學體育與健康休閒學系碩士論文。
- 羅秀英，2005，《國民小學會計人員玩興特質與人際溝通能力之研究》，國立高雄師範大學成人教育研究所碩士論文。
- 嚴玉珠，1987，《會計學概要》，臺北：五南。

## 二、外文部分

- Aiken, L. S., and S. G. West. 1991. *Multiple Regression: Testing and Interpreting Interactions*. Newbury Park, CA: Sage.
- Bakker, A. B., and E. Demerouti. 2007. "The Job Demands-Resources Model: State of the Art." *Journal of Managerial Psychology*, 22: 309-328.
- Bakker, A. B., and E. Demerouti. 2014. "Job Demands-Resources Theory." In P. Y. Chen, and C. L. Cooper eds., *Wellbeing: A Complete Reference Guide, vol. 3: Work and Wellbeing*. New York: Wiley, 37-63.
- Bakker, A. B., E. Demerouti, and A. I. Sanz-Vergel. 2014. "Burnout and Work Engagement: The JD-R Approach." *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1: 389-411.
- Bakker, A. B., E. Demerouti, E. De Boer, and W. B. Schaufeli. 2003. "Job Demands and Job Resources as Predictors of Absence Duration and Frequency." *Journal of Vocational Behavior*, 62(2): 341-356.



- Boshoff, C., and G. Mels. 1995. "A Causal Model to Evaluate the Relationships Among Supervision, Role Stress, Organizational Commitment and Internal Service Quality." *European Journal of Marketing*, 29(2): 23-42.
- Covaleski, M. A., M. W. Dirsmith, J. B. Heian, and S. Samuel. 1998. "The Calculated and the Avowed: Techniques of Discipline and Struggles over Identity in Big Six Public Accounting Firms." *Administrative Science Quarterly*, 43: 293-327.
- Demerouti, E., and A. B. Bakker. 2011. "The Job Demands-Resources Model: Challenges for Future Research." *SA Journal of Industrial Psychology/SA Tydskrif vir Bedryfsielkunde*, 37(2): 1-9.
- Deppe, L. A., E. O. Sonderegger, J. D. Stice, D. C. Clark, and G. F. Streuling. 1991. "Emerging Competencies for the Practice of Accountancy." *Journal of Accounting Education*, 9: 257-290.
- Gregersen, H. B., and J. S. Black. 1990. "A Multifaceted Approach to Expatriate Retention in International Assignments." *Group and Organization Studies*, 15(4): 461-485.
- Hobfoll, S. E., R. J. Johnson, N. Ennis, and A. P. Jackson. 2003. "Resource Loss, Resource Gain, and Emotional Outcomes among Inner City Women." *Journal of Personality and Social Psychology*, 84: 632-643.
- Kahn, R. L., D. M. Wolfe, R. P. Quinn, J. D. Snoeck, and R. A. Rosenthal. 1964. *Organizational Stress: Studies in Role Conflict and Role Ambiguity*. NY: John Wiley.
- Maslach, C., and S. E. Jackson. 1981. "The Measurement of Experienced Burnout." *Journal of Occupational Behavior*, 2: 99-113.
- Meijman, T. F., and G. Mulder. 1998. "Psychological Aspects of Workload." In P. J. D. Drenth, H. Thierry, and C. J. Wolff eds., *Handbook of work and organizational psychology* (Vol. 2). Hove, UK: Psychology Press, 5-33.
- Morreale, S. P., P. H. Spitzberg, and J. K. Barge. 2001. *Human Communication: Motivation, Knowledge, and Skills*. Belmont, CA: Wadsworth/Thomas Learning.
- Orgambidez-Ramos, A., Y. Borrego-Alés, and I. Mendoza-Sierra. 2014. "Role Stress and Work Engagement as Antecedents of Job Satisfaction in Spanish Workers." *Journal of Industrial Engineering and Management*, 7(1): 360-372.
- Schieman, S. 2013. "Job-Related Resources and the Pressures of Working Life." *Social Science Research*, 42(2): 271-282.
- Spitzberg, B. H., and T. W. Adams III. 2007. *CSRS, the Conversational Skills Rating Scale: An Instructional Assessment of Interpersonal Competence*. San Diego State University: NCA, National Communication Association.
- Spitzberg, B. H., and W. R. Cupach. 1984. *Interpersonal Communication Competence*. Beverly Hills, CA: Sage.

- Wu, C. H. 2009. "Role Conflicts, Emotional Exhaustion and Health Problems: a Study of Police Officers in Taiwan." *Stress and Health: Journal of the International Society for the Investigation of Stress*, 25(3): 259-265.
- Xanthopoulou, D., A. B. Bakker, E. Demerouti, and W. B. Schaufeli. 2007. "The Role of Personal Resources in the Job Demands-Resources Model." *International Journal of Stress Management*, 14(2): 121-141.

## 附錄一：樣本基本資料（個人背景變項）

表 A 樣本基本資料（個人背景變項）

個人資料變項	類別	次數	百分比
性別	男	99	23.70%
	女	319	76.30%
年齡	25 歲（含）以下	14	3.30%
	26-35 歲	169	40.40%
	36-45 歲	120	28.70%
	46-55 歲	96	23.00%
	55 歲以上	19	4.50%
教育程度	大學以下	307	73.40%
	研究所以上	111	26.60%
主計年資	未滿 5 年	146	34.90%
	5-9 年	121	28.90%
	10-14 年	50	12.00%
	15-19 年	37	8.90%
	20-24 年	17	4.10%
	25-29 年	32	7.70%
	30 年以上	15	3.60%
服務機關別	中央機關	220	52.60%
	地方機關	198	47.40%
目前所任職等	3 職等	30	7.20%
	4 職等	18	4.30%
	5 職等	32	7.70%
	6 職等	70	16.70%
	7 職等	162	38.80%
	8 職等	81	19.40%
	9 職等及以上	25	6.00%
是否佔主管缺	主管	145	34.70%
	非主管	273	65.30%

資料來源：本研究整理。

## 附錄二：2019 年全國主計人員母體與調查樣本之卡方檢定

表 B 2019 年全國主計人員母體與調查樣本之卡方檢定

變項		母體		調查樣本		卡方值（顯著性）
		人數	比例	人數	比例	
性別	男	2,662	21.53%	99	23.70%	1.148 (0.284)
	女	9,700	78.47%	319	76.30%	
機關	中央	6,194	50.11%	220	52.60%	0.679 (0.410)
	地方	6,168	48.89%	198	47.40%	
學歷	大學以下	9,135	73.90%	307	73.40%	0.045 (0.832)
	研究所以上	3,227	26.10%	111	26.60%	

註：\* $p < 0.05$ 、\*\* $p < 0.01$ 、\*\*\* $p < 0.001$ 。

資料來源：本研究整理。

### 附錄三：溝通能力對於角色衝突與職業倦怠之調節效果檢定 (未顯著部分)

表 C 溝通能力對於角色衝突與職業倦怠之調節效果檢定 (未顯著部分)

變數	職業倦怠			
	情緒耗竭	去人性化	降低個人成就感	
	迴歸係數	迴歸係數	迴歸係數	迴歸係數
	(標準誤差)	(標準誤差)	(標準誤差)	(標準誤差)
	<i>B(SE)</i>	<i>B(SE)</i>	<i>B(SE)</i>	<i>B(SE)</i>
常數	1.83 (0.55)	1.13 (0.43)	3.08 (0.45)	3.19 (0.44)
<b>控制變數</b>				
性別 (男=0)	-0.18 (0.16)	-0.39** (0.13)	-0.06 (0.13)	0.02 (0.13)
年齡	-0.10 (0.11)	-0.07 (0.08)	-0.07 (0.09)	-0.03 (0.09)
教育程度	0.05 (0.16)	0.07 (0.12)	-0.07 (0.13)	-0.04 (0.13)
主計年資	0.04 (0.07)	0.08 (0.05)	-0.00 (0.06)	-0.02 (0.05)
機關別 (中央=0)	0.24 (0.15)	0.22* (0.11)	0.11 (0.12)	0.07 (0.12)
目前所任職等	0.08 (0.06)	-0.02 (0.05)	0.02 (0.05)	-0.01 (0.05)
佔主管缺 (主管=0)	0.31 (0.18)	0.18 (0.14)	0.27 (0.15)	0.18 (0.15)
<b>解釋變數</b>				
角色衝突	0.91*** (0.08)	0.68*** (0.06)	0.55*** (0.06)	0.49*** (0.06)
<b>調節變數</b>				
表達能力	-0.37** (0.07)	-0.26* (0.05)	-0.93*** (0.06)	-
傾聽能力	-	-	-	-0.54*** (0.06)
<b>交互作用變數</b>				
角色衝突*表達能力	-0.01 (0.07)	-0.04 (0.05)	-0.01 (0.05)	-
角色衝突*傾聽能力	-	-	-	-0.02 (0.05)
R <sup>2</sup>	0.28	0.26	0.34	0.37
Adj R <sup>2</sup>	0.26	0.24	0.32	0.35
F	15.58***	14.27***	20.70***	23.43***
N	418	418	418	418

註：\* $p < 0.05$ 、\*\* $p < 0.01$ 、\*\*\* $p < 0.001$ 。

資料來源：本研究整理。

# Exploring the Relationship between Role Conflict, Communication Skills, and Occupational Burnout of BAS Personnel in Taiwan

**Guang-Xu Wang\***    **Ching-Hui Huang\*\***    **Yang-Chung Chen\*\*\***

## Abstract

Public agencies often complain about the regulations of Budget, Accounting and Statistics (BAS) agencies, also allege that BAS dominate the Taiwan government. Conversely, BAS personnel often find themselves in a difficult position when faced with the conflict between their professional responsibilities and the needs of the stationed agency. Based on the framework of the Job Demand-Resources Model, this study aims to explore the relationship and degree of correlation between role conflict and occupational burnout of BAS personnel and examines whether listening and expression skills moderate the relationship between these variables. In terms of the research design and method, all BAS personnel in public agencies in Taiwan were investigated, and 418 questionnaires were retrieved through an online survey. The results are as follows: (1) A positive correlation was found between role conflict and occupational burnout in BAS personnel,

---

\* Professor, Department of Public Administration and Management, National University of Tainan. E-mail: gxwang@gm2.nutn.edu.tw.

\*\* Master, Department of Public Administration and Management, National University of Tainan. E-mail: yellow671125@gmail.com.

\*\*\* PhD Candidate, Department of Public Administration, National Chengchi University. E-mail: 103256503@nccu.edu.tw.

(2) listening skills release the positive correlation between role conflict and emotional burnout, and (3) listening skills soothe the positive correlation between role conflict and dehumanization. Based on the findings, this study proposes the following recommendations: (1) regulation deregulation and flexible operation; (2) set up standard reimbursement procedures, and enforce training sessions; (3) promote an expense report system and develop a digital application at the earliest. A digital accounting system can reduce the conflict between BAS personnel and stationed agencies, foster administrative efficiency, and improve work burnout; (4) incorporate communication skill sessions into future training courses and activities and strengthen listening skills to reduce nervousness at work and create a harmonious working atmosphere.

**Key Words:** role conflict, occupational burnout, listening skills, expression skills, BAS personnel (government accountants), job demand-resources model

