

東海大學公共事務碩士在職專班碩士論文

指導教授：楊永年博士

主計人員溝通風格之研究



碩士班研究生：陳純青

中華民國九十四年一月十七日

# 第一章 緒論

溝通風格是個人在面對問題，解決問題時，心理狀態所呈現出同質性的外顯行為，是個人在處於類似溝通情境時，表現出重覆性、一貫性的行事作風，是一種潛意識的作用，對個人具有不易察覺、不易改變的行為特質<sup>1</sup>。換句話說，溝通風格是個人心靈深處的處事風格，在不知不覺的情況下，主導著個人溝通的進行與溝通的表現。主計機關是政府機構的重要輔助單位，在特殊的時代背景，防弊興利的超然主計制度成形，端正了公務政風，劃時代的協助策劃國家未來，溝通預算經費妥適運用，歷年來幫助國家創造了舉世稱奇的經濟奇蹟。嚴肅的說主計機關是國策運作的舵手，而主計人員的溝通風格左右了政府各層級組織重大的發展方向。

因此，為明瞭國家整體最具效能的溝通決策核心，為期國家更長遠的發展，不得不先對於我國主計體系溝通決策風格有著深入的洞悉與瞭解。不管學理及實務運作，組織係由個人所組成，組織特性則隱含著個人決策基礎之總和，個人的風格意向，是決策背後一隻看不見的手，深切且定型化的操弄個人溝通行為，進而影響組織整體運作，或者說，重要的決策，並非來自機關組織，也非來自於領導，重點在於最具影響力的溝通幕僚人員，及其個人所具備的風格特性，以無形強大的力量引領著決策過程。由於主計制度關係著政府各層級組織的重大決策意向，因此本論文希望透過實證研究，探索主計人員內心世界的溝通風格，增進主計人員工作效能。

---

<sup>1</sup> 楊永年，《警察組織剖析》。桃園：中央警察大學，民 87，頁 45。

## 第一節 研究動機

主計人員係政府行政部門中居於幕僚角色的重要行政官員，其工作的最大特色是處處須與長官溝通，提供機關首長重要的社經資訊，時時要跟業務單位協調，協助各項行政業務的進展，更基於本身專業的職責，看緊人民辛苦納稅的施政經費。因此，對主計人員來講，溝通成為主計人員主要的核心工作，溝通成為主計人員必備的專業技能，但重要的是，主計人員心中的想法、看法及作法，隱藏在主計人員內心的溝通風格，才是溝通的靈魂，才是溝通步調或溝通方式的重要內涵，如此，唯有瞭解主計人員個人的溝通風格，實際對應於政府內部溝通的進行將更具意義。

政府行政單位，主計人員的專業職責可以說是一系列的溝通過程。溝通在歲計上的運用方面，可從預算制度來看，政府的資源有限，各個部門單位的慾望無窮，不斷擴增的公共行政事務，帶來爭奪預算大餅的戲碼年年上演，這時，主計人員的重要工作便是以專業的立場，協助機關首長盱衡國家長遠發展，居中折衝整體財政收支狀況，充分發揮溝通功能的要角，將可貴的資源合理的分配在優先施政計畫項目上，幫助機關落實施政計畫及呈現績效，來提升政府生產力，增強國家競爭力。

溝通在會計上的運用方面，會計工作的重要任務在內部財務秩序的控制，若機關組織內部財務弊端案件接連不斷的發生，除了降低了對資源分配的效果及運用的效率，重要的產生了人民對政府極度不信任感之關鍵性影響。主計人員會計工作便是以超然的特性，依法行政，防範舞弊貪污事件於未然。正因對於法規專業的執著，無法設身處地站在業務單位立場考量，對於問題的看

法，時與業務單位意見有所紛歧，客觀超然處事原則，反而時常為機關單位所誤解、排斥，進而產生衝突。因而，主計人員必需時時的建立順暢的溝通途徑，在有效及良好的溝通環境下，積極參與管理及監督機關的經費運用，使各項作為都能切實遵循既定的政策、計畫及國家行政程序與法令規章，確保會計資訊的可靠性與完整性，達成國家資產之保全及資源之經濟有效使用的神聖使命<sup>2</sup>。

溝通在統計上的運用方面，是數字資訊的溝通與採用，在二十一世紀，全球化與自由化持續運行，資訊流通加速，社會價值體系裂解，整體政經形勢異於過往，公共事務龐雜無章，此時，需要專業人員過濾分析各方資訊，統計資訊之重要性受到高度的認同，對統計之精緻度、準確度與中立性的要求更趨嚴苛，尤以政府統計關係國家的大政方向，需要確實掌握來客觀詮釋經社情勢，提供資訊社會所需的數字統計資料，作為施政之良方。主計工作中，統計工作即是主計工作的基礎工作，從事蒐集和編製數字資訊，幫助政府擬定政策，從事規劃，解析與利用數據資訊<sup>3</sup>。可以說，統計工作的詳實和適時，成為掌握經濟走向的重要參考依據，作為國家發展的重大方針；換句話說，統計工作的品質良窳關係著國家發展的優勝劣敗，統計工作者的任務就是以實質可靠的數字，來溝通政府的施政理念，支援政府決策，檢驗政府施政結果，統計溝通工作就像導引人們向目標前進的燈塔性指標。

由此可見，主計制度含蓋的歲計、會計、統計工作，歲計統籌國家資源，是調節國民經濟之重要工具，會計是行政及財務管

---

<sup>2</sup> 韋端，〈日新又新恢弘主計工作〉，《主計月報》，第 533 期，民 89，頁 19。

<sup>3</sup> 社論，〈迎接知識經濟時代—論主計工作發展方向〉，《主計月報》，第 529 期，民 89，頁 1。

理的重要憑藉，統計為政府釐訂施政計畫及確立科學管理之重要標的，三者聯成一個整體，循環相因，互為體用，環環相扣，形成一個具有計畫、執行、回饋的組織有機體，而整體溝通功能的發揮，串連了國家大政作為，國家整體的運作均需主計人員來參與、規劃與考核，即主計人員與政府機關的互動直接影響施政效能及行政效率，主計人員溝通的特性，實質的主導著政府工作的機制。如此，重要的是主計人員如何透過其本身特有的溝通風格形成溝通決策，協助政府進行預算之執行？激起了作者極大的研究興趣。

## 第二節 研究目的與問題

本論文的目的在進行對主計人員溝通風格之研究，因為效率的達成是「人」與「事」的結合，擔任主計工作，應深入瞭解主計工作所應具備的工作特質及溝通特性，這些特性著實影響主計人員工作績效及角色扮演，那麼，主計人員的溝通風格為何？成為本論文希望探討的問題。或者說各項工作特性亦否需要結合多種風格特質，才能應付多元社會中，內、外錯綜複雜的難解問題，適時、適當的圓滿達成所負任務。因此，探查溝通風格及其成因，對主計人員溝通功能的發揮成了最需要、最重要議題。

俗話有云：「江山易改，本性難移」，背後的重要意義是，人的個性是天生的，上天所賦予，不是個人所能掌控，但卻支配著個人的行為，創造出個人獨特的型，且根深蒂固的潛藏在個人的決策風格、溝通風格中。而個人特性裏年齡、血型、性別等因素，是渾然天成，行為上經常受這些個體的生理機能所影響，坊間的年齡學、血型學、及性別學多所探討，也多所發現，其對個

人自然流露出的貫常行為、舉止、作風，終其一生，非理智所能擺脫。主計人員是國家預算經費的操控人員，是各項國情指標的蒐集、製作人員，理論上完全理性的溝通行為是必要的，而實際的操作上，天性主觀感性因子內化在客觀理性中，溝通風格成為了行為的指導方針，溝通才有了彈性，政策才能多面向的進展，權變特質融入在溝通風格特性裏，理性、感性的交互運用，符合現代組織靈活運作的特性，是推動時代巨輪的重要潤滑機制，在如此重要的時代中，唯有更深入的探索心靈深處的個人先天祕密，才能揭開主計人員溝通行為風格的神密面紗，也為研究主計人員的不同面向上開啟了重要的另一扇窗。

雖然溝通風格所代表的是個人穩定或不易改變的溝通模式，但卻可能因長期（工作）環境因素的薰陶，導致溝通風格傾向的轉移。例如古籍三字經有言：「人之初，性本善。性相近，習相遠」，即在說明性情的不同，會隨環境因素的差異，而逐漸轉換，主計人員的工作具專業性，歲計、會計、統計工作的職能分工，均學有所長，各有各的領域，各有各的專精，不同的工作項目會隨著工作年資而日益精進，長期間的潛移默化及知識累積，在心靈層面上越加的成熟及穩健。這也意謂著對於國家未來的發展規劃，主計人員會隨著經驗的累積而更加通透瞭解，詳盡掌握，對機關的幫助及重要性不言可喻，那麼溝通風格會如何隨著工作特質及工作年資的增長，有何種變化，及展現出何種的獨特風格，非常值得研究。

另一方面，在主計職位上，因所負的職責不同，有主辦與非主辦之分，因層級的不同有委任一等至簡任十一職等之差別。理想上「權」與「責」本應相當，只有權責相符，對工作方能產生認同感及成就感，形塑的溝通風格，對於組織發展才具有重要的

正面價值。反之，在行為態度上或行為風格上，重權輕責易形成傲慢，不易溝通的風格特性，重責輕權則造成怠惰，不願溝通的風格特性，均會造成溝通的障礙；另外，責任的不同其擁有的權利義務各異，對外在事物的認知、價值觀、態度等觀感均可能產生差異，溝通上的模式，應對的方式也就呈現出不同的類型，主計人員工作職等的設計或規劃是否妥當，這些工作職責或層級所對應風格傾向為何，皆需深入瞭解風格特性與工作職級相互關係及相互影響，並且進一步作為政府機關組織，擔任幕僚人員工作職級合理設計上一項重要的參考準據。

組織特性是包含與組織相關的各項因素，構成組織特有性質，如同工作特性的研究一般，組織涵蓋有獨特的組織文化、架構、認同等特性，尤以組織文化是組織最為重要因素，學者認為「組織文化之於組織，就像個性之於個人」<sup>4</sup>，它是組織的靈魂，引導組織朝向共同的願景前行，是約束組織的行為特性。雖說組織存在共同的價值信仰，確可能因工作分工或結構的差異，也存在不同的次文化，且組織是由個人組成，文化或次文化的不同，對於個人溝通風格上均會由上而下造成心靈上的影響，強力主導著風格傾向的發展。主計人員編制上屬中央、地方一貫的組織體系（俗稱一條鞭），再分派至各機關從事重要的幕僚工作，相似的機關性質形成不同的組織次文化（如地方主計人員而言包含縣（市）政府、縣政府所（附）屬單位機關、鄉（鎮、市）公所、縣立國民中、小學等），這些組織特性對於主計人員個人溝通風格上造成約束與強化作用，對溝通風格的行為傾向同時產生重要的影響。

綜合前文論述，影響主計人員溝通風格的因素複雜而多變，

---

<sup>4</sup> 同註 1，頁 273。

涵蓋範圍極為廣泛，從個人特性至工作、組織，各因子間或輕或重，強弱明顯不一，糾結而連貫，形成主計人員風格特性不易區辨，這與學者 Rowe and Mason 的「決策風格行為理論」，相當完整的描繪出風格影響因子來自於個人及環境互動之結果<sup>5</sup>，非單純某種獨特的特性得以成型，相互驗證。是以，本研究試圖找出影響主計人員溝通風格最具影響性因子對風格特性的影響，在其他條件不變的情況下，對於主計人員溝通風格特性上所造成之效果。

基於以上的研究目的，本研究所要探討的問題是：

- (一) 主計人員個人的溝通風格為何？
- (二) 主計人員溝通風格關鍵因素對於溝通風格影響為何？

## 第三節 名詞定義

### 壹、主計人員

主計人員，係辦理政府主（會）計工作的人員，依主計機構人員設置管理條例第三條規定「所稱主計人員，謂辦理歲計、會計、統計事務之人員。主計人員分為主辦人員及佐理人員。中央主計機關之主計官及各機關綜理歲計、會計或統計事務之人員為主辦人員，餘為佐理人員」。因而依工作之性質縣市層級主計人員可分為，事前預算編製的歲計事務，預算執行後的複核及記錄的會計事務，及辦理各項施政統計工作的統計事務，且按其職級

---

<sup>5</sup> Rowe, A. J., and Mason, R. *Managing with Style : A Guide to Understanding, Assessing, and Improving Decision Making*. San Francisco: Jossey-Bass, 1987.

的不同，可區分為委任第一職等之書記員至簡任十一職等之縣（室）主計室主任，及所負擔責任程度大小，有主辦會計及佐理會計二類人員之別。因此，本文所稱之主計人員，即是包含處理這三項事務的政府主計工作人員，而且涵蓋官僚體系層級節制不同職位及職等從事主計工作之人員。

## 貳、 溝通風格

本論文採用 Rowe and Mason 對決策風格的定義，認為溝通風格為描述個人在組織中的溝通行為風格，個人均有其獨特的個性、氣質與行為表現，正如每個人有不同的指紋，每個人的溝通風格也不一樣（溝通風格詳細內容將於文獻探討中敘明）。指紋無所謂好壞，溝通風格也無所謂對錯，是其行為上所顯示的獨特個性，並具有相當的統整性、複雜性、持久性與獨特性。每個人的溝通風格不同，就會表現出對人、事、物的不同做法與想法。因此溝通風格決定個人適應環境的行為模式以及思考方式的特性，這種風格具持續性與穩定性，形成個人固定的行為模式。而風格與行為不同，風格為因，行為為果，風格不易為人所察覺，所表達的是較不易改變的個人特質，或係無意識(unconsciousness)的本能反應<sup>6</sup>，不因外在事物而改變，行為則可經由觀察而得，是人格特質的外顯狀況，雖可能受環境等外在因素影響，而暫時性呈現出不同的特性，長期而言，仍具有一致性、安定性的特質，即隱含行為改變的彈性較大，因此本文將決策風格、溝通風格、管理風格、領導風格視為同義詞。

---

<sup>6</sup> 楊永年，〈管理風格的理論基礎及其在組織上的應用〉，<http://www.rad.gov.tw/edu03/82m/p26-34.htm>。

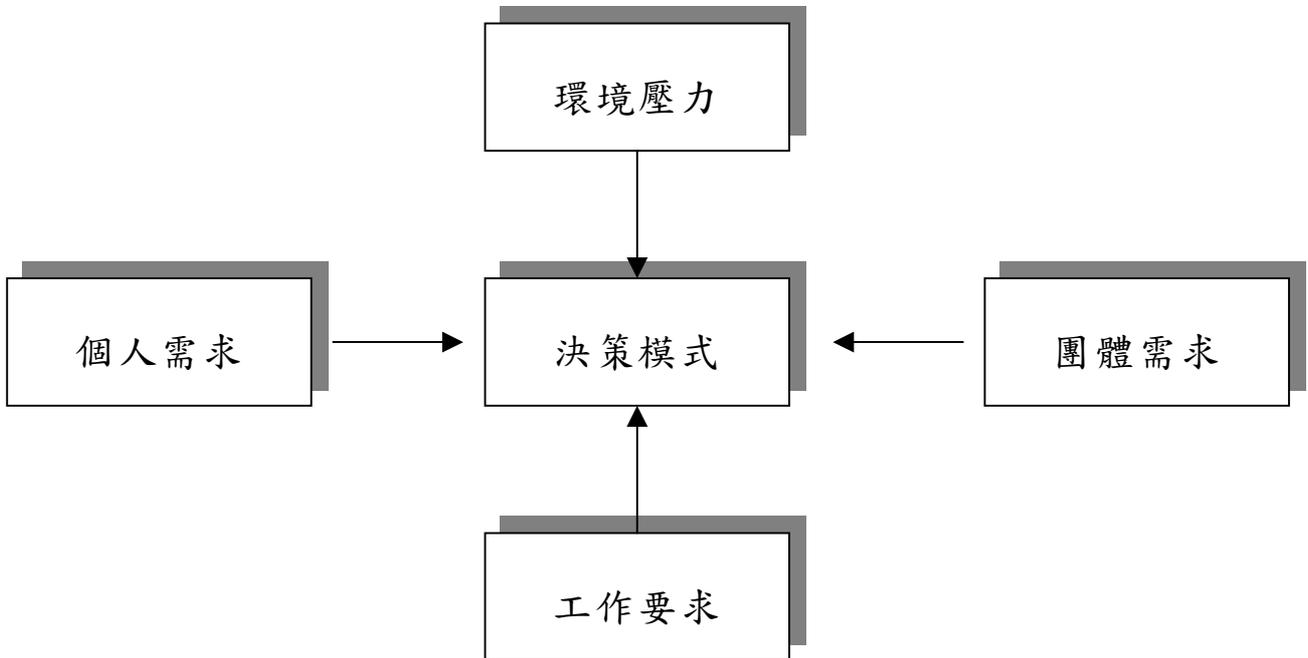
## 第四節 研究架構

風格所代表的是個人的性格型態，對個人而言，個人的重大決策，並非完全來自理性判斷，也有非理性的本能反應，這就是風格的呈現，不一定有理由，卻是精確的存在每個人獨特的風格特性上。Rowe and Mason 認為要瞭解非理性的個人風格因素，是非常另人困惑的情事，最佳的方式，需變換個角度思考，從個人的價值觀感來理解，若以風格在工作上的展現而言，個人的需求價值為何？工作對個人的價值為何？團體的需求、環境的影響，均產生價值觀感的變化，個人價值體系因而形成，風格自然呈現。Rowe and Mason 以此為基礎，發展出決策風格行為模式<sup>7</sup>，如圖 1-4-1

---

<sup>7</sup> Rowe, op. cit., p. 57.

圖 1-4-1 決策風格行為模式(The Four Force Model)

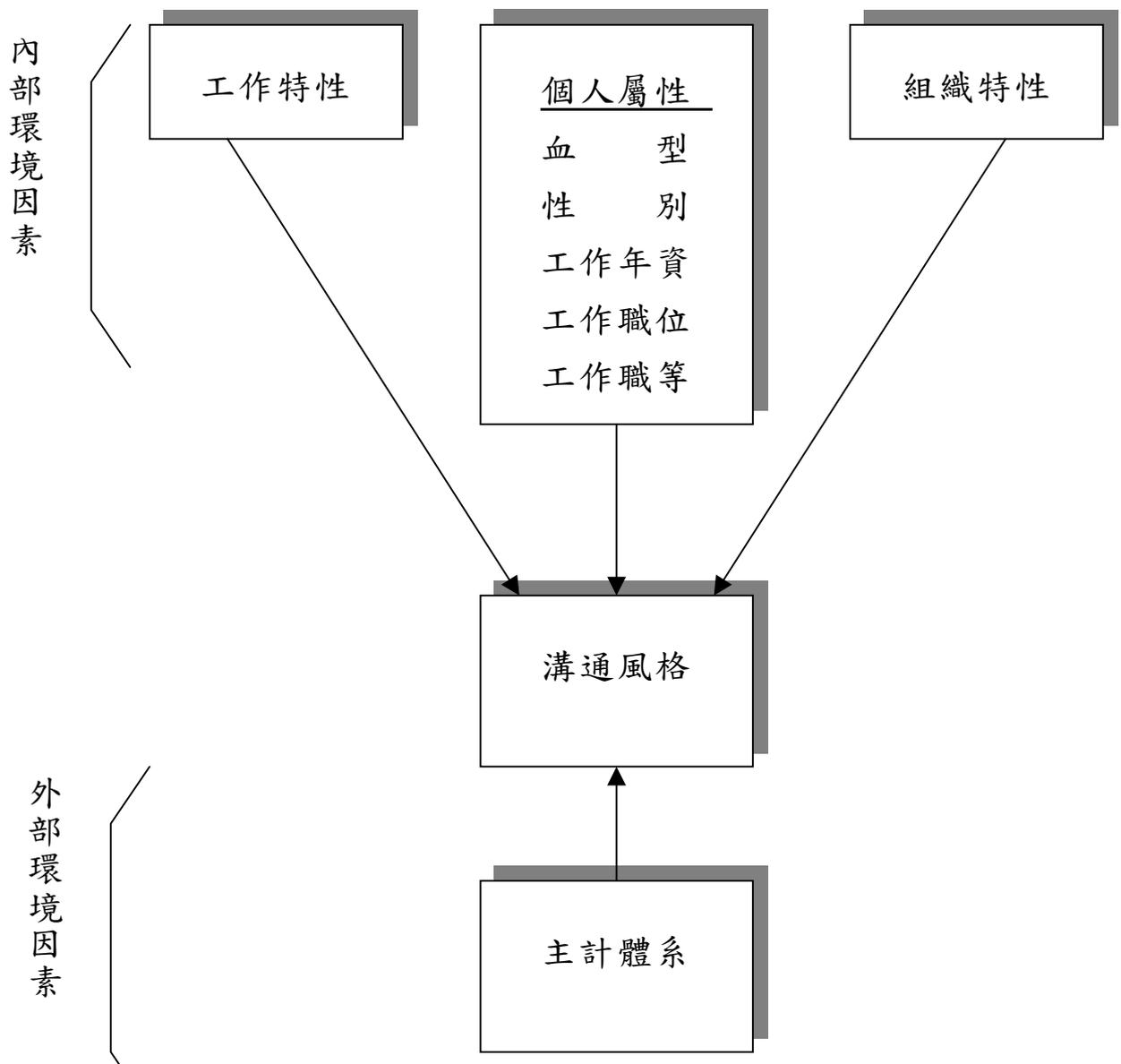


資料來源：Rowe, A. J., and Mason, R. *Managing with Style: A Guide to Understanding, Assessing, and Improving Decision Making*. San Francisco: Jossey-Bass, 1987, p. 57.

圖 1-4-1 決策風格行為模式，「個人需求」(personal needs)代表著趨使個人的慾望、渴望、動機；「工作要求」(task requirements)則是必需符合工作需求，所帶來個人價值感受；「團體需求」(group demands)係組織間個人的交互影響，形成的次級文化，對個人價值所造成的衝擊；「環境壓力」(environmental pressures)則係一種外在壓力，非個人所能控制的情況，但同樣深深影響了個人的風格習慣。也可以說，風格決策因素是個人在組織的工作行為，係個人在面對不同的情境影響下，個人價值體系的風格表現，要探究個人溝通風格行為，可從個人及個人所面對的環境來加以考量。

在上前述理論架構下，風格是心理層面的認知，同時深受個人及恆長性環境因素的型塑及影響，而呈現出不同的行為表徵，同學者認為「經由行為的觀察，可瞭解或推論個人的態度、風格或價值觀」<sup>8</sup>。作者根據主計人員個人重大屬性及其所從事主計工作所面對各種變項，發展出主計人員溝通風格的關鍵性影響因素，及其所對應的風格屬性，研究架構如圖 1-4-2。

圖 1-4-2 主計人員溝通風格架構



<sup>8</sup> 同註 1，頁 25。

綜合而言，風格特性是複雜而多面向因子的彼此影響所形成，上述主計人員溝通風格架構，係發展自 Rowe and Mason 決策風格行為因素模式，以「個人需求」(personal needs)、「工作要求」(task requirements)、「團體需求」(group demands)、「環境壓力」(environmental pressures)等四項因子單獨對於決策風格之影響，所形成之理論架構，即溝通風格的研究模式，亦以關鍵性影響因子，包含「工作特性」、「個人屬性」、「組織特性」及「主計體系」四項因子如何單獨對溝通風格產生決定性的影響，這些將於下面章節詳加說明；另外若從風格特性形成之定義來看，其實不應如此簡單化溝通風格的形成原因，亦需包含各因子彼此間相互的交叉影響，而這部分係複雜而多變，有極大的研究空間，此一範疇非本文所欲或所能探討的方向，期待後續的研究者能以本文為基礎，再深入的探討，這一部分將於後文研究範圍作一界定。

## 壹、個人屬性

個人屬性因素，是個人的獨特性格或長期經驗累積所形成的獨特特徵，可區分先天因素及後天因素，先天因素部分，諸如血型、性別、腦部結構、DNA 等等不一而足，因人而異天性而來，非人為刻意所創造。一般對於腦部結構、DNA 等等，涉及專業醫學層面的知識範圍，研究發展上以疾病的相關性為主，對個人行為的影響是跨領域研究的專業學門，需結合行為科學及遺傳學等，有待進一步的深入研究與探討，非本文所討論的範疇，因此，本論文以單純性先天的「性別」、「血型」因素作為研究基

礎，排除複雜的研究領域，觀察天賦「性別」、「血型」的風格展現，尤以個性與血型為坊間多所論述及探討，其間的關連性不可忽視；而主計人員組織的社會化環境，已從傳統男性為主的世界，轉換以女性為主的管理階層，其風格呈現勢必與以往大異其趣。可知，對主計人員溝通風格研究而言，「性別」、「血型」已成為最具重要的個人先天影響因子。

個人後天因素部分，論以風格理論的精神來講，風格的形成是長遠及規律的，是恆長及不變的，非短促一時的因素行為，主計人員溝通風格的成形，越能長時期的浸淫與型塑，風格傾向越趨明顯，如此，個人後天因子在排除短期及不確定性的因素後，與主計人員個人風格息息相關的長期時間因素，就至為直接且重大相關，而長期性的個人工作因素中，個人工作年資、工作職位及職級等要素，是時間數列要素，就成為風格特性不可或缺的重要成因，年資愈久、職位及職級愈高，對無形性、隱藏性溝通風格的呈現，愈能清晰而堅定的成形；相對的年資愈為短淺，職位及職級愈低，風格傾向越不明顯。也可以說，對於主計人員風格傾向，個人後天因素，工作年資、工作職級及職等是必要且關鍵的重要影響因子，成為了本文研究架構之重要變項。而探討「性別」、「工作年資」、「工作職等」、「工作職級」與「溝通風格」變項之間的相關性，後續第二章文獻探討部分再予詳加論述。

## 貳 工作特性及組織特性

主計工作本是社會行政的一部分，研究主計人員溝通風格環境因素，亦可以運用組織層次理論加以區格，楊永年在其「警察

組織剖析」中認為「組織可分為個人、團體、組織、組織環境等四個層次」<sup>9</sup>，這又可大略的分成組織內部環境（個人、團體、組織）及組織的外部環境（組織環境），內部環境部分，個人層次已於前述說明，至於團體及組織層次，與風格理論密切相關的，首推工作組織場域最為密切，最為重大，工作場域是團體與組織的具體化設施，具管束及教育個人行為，活動參與及互動學習的場所，對於個人風格習性的養成，有深遠不易察覺的影響，而工作場域又以工作特性及組織特性二者，屬精神及觀念價值感受，是心靈風格成長激素，長期的調整個人風格特性，對個人的影響，就如學校教育一般，是規律及潛移默化隱藏性改變，緩慢性的影響個人內心深處的認同，啟發個人融入團體、組織世界當中，協調了個人的工作步調與生活；換句話來說，內部環境的影響因素中，最足以憾動及調整主計人員內在溝通風格的行為傾向，以工作特性及組織特性二者對於風格特性影響最為重大，是關鍵性的影響因子，係必要性的研究重點。而「工作特性」、「組織特性」與「溝通風格」變項關係的相關性，後續第二章文獻探討中進一步詳細探討論述。

## 參 主計體系

外部環境因素方面，是組織以外之因素對組織產生重大衝擊，改變了組織成員的行為準則，以擔任幕僚工作的主計人員，工作性質非面對群眾的第一線行政官員，是以服務組織內部人員為主，因此，能夠對主計人員溝通風格產生影響的外部環境因子，最為直接且確切相關的，以傳統科層組織主計一條鞭的組織體系，以組織外部的力量主導主計工作的運行，影響了主計人員

---

<sup>9</sup> 同註 1，頁 13。

對於所在機關的組織承諾及行政作為，尤以專制科層層級管制，重要的人事命令及考績獎懲之職權，均掌握於上級主計機關之中，加深了外部環境因子的重大影響，這組織的外部因素，非個人所能掌控及預期，但同樣對主計人員個人風格上造成了關鍵上改變，形成了溝通風格的調整傾向。因而，以組織外部環境而言，主計體系是主計人員溝通風格形成的關鍵性外部因子，成為了研究上的重要項目。至於其與風格特性的相關性，將於文獻探討中再詳加論述。。

綜合上述，雖然主計人員溝通風格的影響因素眾多，影響主計人員的溝通風格仍可歸結於個人屬性因素（如血型、年齡、性別、工作年資、工作職位及職級等），及長期性環境因素（內在環境因素、外環境因素），本論文雖承繼了 Rowe and Mason 的研究架構，以個人及環境因素研究主計人員溝通風格，但限於個人及環境的範疇無限寬廣與複雜多變，確實無法全盤性的探討風格特性的各項影響因子，須待後續進一步研究，因此，本論文係以最具關鍵性的影響因子，研究各項變數與主計人員溝通風格之相關性，即本研究係以工作特性、組織特性、個人屬性及主計體系為自變項，深入探討主計人員的溝通風格傾向。



## 第二章 文獻探討

根據前文論述，探討主計人員的溝通風格可以從工作特性、組織特性、個人屬性、主計體系等方面著手，考量可能對主計人員溝通風格所造成之影響，因此下文分從這四部分進行論述。但因為整篇論文運用 Rowe and Mason 之溝通風格，因此第一節首先介紹溝通風格理論基礎，第二至五節則分從工作特性、組織特性、個人屬性、主計體系等四個層面進行與溝通風格關連性之論述。

### 第一節 溝通風格之理論基礎

Rowe and Mason 認為決策風格，是決策者在面對決策環境時，會以固定的決策型態產生回應，此與溝通風格的定義相仿，而這種固定的模式，表現於個人不同的認知複雜度(cognitive complexity)及價值取向(value orientation)。認知複雜度是表達個人對複雜情事的容忍程度；所謂價值取向，是指個人重視人或重視工作層面的關心程度。根據前述兩項衡量標準，決策風格可以區分為四種基本型式：主導風格(directive style)、分析風格(analytical style)、概念風格(conceptual style)、及行為風格(behavioral style)<sup>10</sup>。如圖 2-1。

---

<sup>10</sup> Rowe, op. cit., p. 56.

圖 2-1 決策風格理論模型

	工作導向	人群導向
思考 導向	分析風格	概念風格
行為 導向	主導風格	行為風格
	左腦	右腦

資料來源：Rowe, A. J., and Mason, R. *Managing with Style: A Guide to Understanding, Assessing, and Improving Decision Making*. San Francisco: Jossey-Bass, 1987, p. 56.

- (一) 主導風格係具有工作為導向的特性，對複雜情況有較低容忍度，凡事按部就班，按圖索驥的技術層面傾向，具有這種風格的人喜歡採用實際數據或特殊個案事實，重視效率及最終結果，強烈追求權力或掌控外在環境的行為特性。
- (二) 分析風格亦具有工作為導向的特性，但對複雜情事具有較高的容忍度，具有這種風格特性的人，小心謹慎追求完美的工作表現，喜歡挑戰性的工作，認真負責、勤勉、可靠，理性的事先做好計畫，審慎思考行動目標，有很高的成就動機，並且自識能力強。
- (三) 概念風格係具有以人為導向的特性，對複雜情事具高度容忍度，此種風格特性的人具開放的觀念，願意妥協，喜歡多重資訊，但不喜歡法令的或法規的羈絆，具有豐富的想像力、敏銳的觀察力，開放的觀念亦表現出不尋常，非傳統的想法，展現出多元的價值觀念。

(四) 行為風格的人係另一種具有以人為導向的特質，但對複雜情事不具容忍度，表現出對人支持的態度，是一個很好的聽眾，具合作性強、親切、容易相信及幫助別人的特性，也較能夠接受他人的意見或建議。

除上述四種基本的決策風格外，不同管理風格的組合，又可產生不同的風格傾向，分析風格與主導風格結合，統稱工作導向風格，具有偏好邏輯推理，是一種理性的風格，又稱左腦風格；概念風格與行為風格者的結合，稱為人群導向風格，這類行為者，富想像力，可以說是一種感性的風格，又稱右腦風格；行動導向風格是主導風格與行為風格之結合；思考導向風格是分析風格與概念風格的組合；行政型風格結合概念風格與主導風格；幕僚型風格是分析風格與行為風格的統稱<sup>11</sup>。

依 Rowe and Mason 決策風格理論上，幕僚風格者，是多面向的結合工作為導向的特性及人為導向的特質，即具有高度成就動機，但價值取向並不明顯，凡事依所在環境而定，對複雜情事的容忍認知程度方面，則依工作傾向或人群傾向的不同而有所差異，偏向工作傾向者對複雜情事具有高度的容忍性，而形成分析風格特性，偏向人群傾向者對複雜情事具有低度的容忍性，而形成行為風格特性，溝通的權變特質，充分展現在幕僚風格特性中。主計人員是機關組織幕僚單位，基本上主計人員即應具備了分析風格或行為風格的高度傾向。

Dr. Rowe 在 1983 年所發展的「決策風格問卷」(decision style

---

<sup>11</sup> 楊永年，〈警察人員管理風格之研究〉，行政院國家科學委員會專題研究計畫成果報告，民 86，頁 3。

inventory，簡稱 DSI)係以四面向為基礎(four forces)為基礎<sup>12</sup>，四個面向是(1)個人需求（係代表著個人的慾望，是激勵個人的動能），(2)工作需要（即完成工作所必備的技能或條件等）(3)團體的要求（工作場域中，同伴間亦形成組織次文化，無形中會造成個人工作上的壓力及影響力）(4)環境的因素（是個人對外在環境的自我意識或解釋，非個人所能或無法控制），根據上述理論所設計之溝通風格問卷的填寫方法是以 1、2、4、8 等四個數字來回答每一項問題，分為四個欄位，第一欄為主導風格，第二欄為分析風格，第三欄為概念風格，第四欄為行為風格<sup>13</sup>。

從上述理論的發展，風格特性可視為果，問卷發展的四個面向可視為因，分別充分代表著個人風格傾向的內涵，它主導著個人的行為意識，形成個人的風格傾向，這四種面向可說是風格特性形成的成因，換言之，風格傾向的影響因素中，四種面向，包含了先天個體因素及後天週遭環境因子，這解釋著個體個性或體質上的差異，即造成了個人表達上的不同，有人天性害羞，不善交際，有人外向活潑，樂於主導或表現，或個人受同儕的影響而表現出學習的進展，或團體的需求，改變著行為態度等等現象，其間因、果關係有著高度的關連性。主計人員的溝通風格，同樣亦深受四種面向所影響，而包含在這些面向上，以上述工作特性、組織特性、個人屬性最為重要，因此，下文將以工作特性、組織特性、個人屬性對溝通風格傾向的影響分別深入探討。

---

<sup>12</sup> Rowe, op. cit., pp. 56-57.

<sup>13</sup> 同註 11，頁 3。

## 第二節 工作特性

要瞭解主計人員之工作特性，必須從理論與實務主計工作進行分析，而相關於工作特性與溝通風格關連性之研究實務與理論，作者目前並未在國內發現。但在這方面，Hackman & Oldham所發展工作特性理論提供很好的衡量基礎，因為該理論針對五個不同的面項，進行對工作內容的分析。這五個面項是技能多樣性（工作可具備不同技能，以應付各種不同情況及事物）、工作完整性（工作所需達成的完整程度，或工作段落可分割程度）、工作重要性（工作實質影響力，或對他人的影響程度）、工作自主性（工作可讓員工獨立、自由、自主的判斷該如何運作及自行安排程度）、工作回饋性（員工可直接獲知自己績效情形之程度）等<sup>14</sup>。而實務上就主計工作論述，目前主計工作分為歲計、會計與統計等三項，歲計、會計工作通常是辦理國家計畫預算的編列與執行工作，需經國家會計審計類科考試所錄取選用，是具有會計學門專業知識的人員為主，也是一般政府機關中經常面對及接觸的主計人員，統計工作則在國家考試中統計類科選才之下，具有統計學門專業知識的人員為主，負責國家各項國情統計資料的蒐集及指標的製作，二者工作性質不同，且通常不具（或較少）流動性，因此本文將以歲計、會計工作為一類，而統計工作為另一類的分類方式，經由主計工作的探討，透過前述五個面項，針對二類主計工作進行深入分析探討，推論出所屬風格特性。

主計人員是多重角色扮演，兼負多種工作性質，主計人員對

---

<sup>14</sup> Hackman, J. R. and G. R. Oldham. *Development of the Job Diagnostic Survey*, California Management Review, 1975.

於主計工作應有清楚的認識，主計工作應包含下列數點<sup>15</sup>：

- (一) 財務及管理資料之「編製者」：記錄、彙整正確資料，供主管及相關部門決策之參據。
- (二) 各項資料之分析者：分析資料的異常、例外，提出問題所在，研提建設性意見，供施政管理參據。
- (三) 建立管理制度之規劃者：會計制度需與內部管理制度相配合，意見得以溝通，作業得以順暢。
- (四) 單位（組織）內部意見之溝通者：主計人員業務均涉相關部門，需扮演意見溝通者角色。
- (五) 財務效能之督察者：有關經費、財務收支案件，及內部控制及管理績效，均係主計人員依據法令規定從事督察之工作。
- (六) 投資管理之參與者：主計人員宜應用各種統計方法及技術，加以深入探討分析，擬具建設性意見，供決策者參考。

上述一～四項係歲計、會計方面的範疇，從一～二項資料的編製、分析而言，以預算數字來規劃政府施政的藍圖，主計人員對於各項政策施政要有全面及多方了解，對於不同領域的政治作為要有清楚的認識及觀感，除非具備多樣工作技能的發揮，則不足以將各項資料加以彙整編列及分析整理，提供決策的準據及異常例外之管理，可以說「技能的多樣性」成了歲計、會計工作的本質；第三～四項制度的建立、內部的溝通及效能的督察部分，則顯示主計工作是組織內部運作的機制，是機關的中介角色，隨時維持機關內部運作的順暢與效能，其情形，猶如人體的神經系統，隨時傳達各項重要資訊，及協調各部器官的機能，若沒了神

---

<sup>15</sup> 魏翊德，〈如何強化主計業務，建立主計識別系統〉，《主計月報》，第 523 期，民 88，頁 57-62。

經系統，人體就只賸軀殼而已，歲計、會計「工作的重要性」就不言而喻了。

至於投資管理參與者一項是統計工作範疇，統計分析工作千頭萬緒，尤其在知識經濟時代，知識即力量，知識即權力，知識的泉源來自繁亂龐雜的各項資料，從資料蒐集及整理分析，到資訊知識的運用，需具備多樣的工作技能，才能將無用的資料粹取出知識的精華，產生極大的知識力量，產生知識的回饋，應用於指引國家重要的發展方針，証明了統計資料具有重大的影響力，及統計工作不可缺乏的重要性。

另外針對商業會計人員與政府會計人員角色做一比較，發現政府對於主計人員之工作所需具備之能力，雖未作出明確規範，但實際執行上，主計人員不僅需具備一般商業會計人員專業的會計知識外，另需具備一定水準、能力及經驗，才有資格擔任政府主計工作，顯示政府單位重視會計人員之能力與培養其能力的程度<sup>16</sup>。至於職責方面，認為主計人員工作上亦炯異於商業會計人員消極參與管理的態度，會計法要求政府會計人員積極參與內部事務之管理，禁止會計人員同時扮演一些與會計人員角色可能相衝突之職務，內部審核責任上，要求會計人員需站在監督及管理的立場，多重不同的角色扮演，主計人員需具備高度的行政能力、專業能力及豐富的經驗，以應付各式各樣的工作困難。這同樣顯示出歲計、會計工作需具備多樣工作技能，且對政府機關組織而言，具有相當的重要機能。

中華民國主計史，對於主計制度實行九十年來，尤其是超然

---

<sup>16</sup> 馬秀如，〈政府會計人員與商業會計人員角色之比較—兼談對政府會計人員之展望〉，《主計月報》，第 530 期，民 89，頁 27-30。

主計制度建制七十年，特殊的主計工作特性對國家的貢獻，依歲計、會計、統計不同的工作性質，整理歸納如下<sup>17</sup>：

(一) 歲計方面

1. 慎密控制收支，促成財政之穩定與健全。
2. 妥適分配資源，增進各類政事之均衡發展。
3. 運用預算政策，加速經濟成長。
4. 不斷改進預算作業制度，提升管理效能。
5. 決算按期公告，取信於民。

(二) 會計方面

1. 完整建立會計制度，使政府機關處理會計事務有所依循。
2. 保持國家財務記錄之完整無缺，充分揭露政府財務狀況。
3. 建立廉能政治理想的初步實現。

(三) 統計方面

1. 及時提供政府制訂政策與考核計畫實施成效之參據。
2. 維持統計之超然獨立，以示政治之清明。
3. 主計連環運用之機制下，愈益彰顯統計產生歲計之功能。
4. 奠定規劃政府各期經建計畫之基礎，創造台灣奇蹟。
5. 提供學術研究、企業管理及個人行為決策之基本資料。

以歷史的觀點來看，主計業務存在國家達七十年之久，對國家深具貢獻，有目共睹，尤其近代在精簡行政組織，推動行政效能上，主計工作仍獲得學界及政府支持，專業及督導的角色扮

---

<sup>17</sup> 中華民國主計史編輯委員會，《中華民國主計史》。台北：中國主計協進會，民 91，頁 1615-1631。

演，防範弊端發生於未然，國家各項指標超然的製作，對政策制定提供了指導的方向，在在都讓主計工作成為國家組織中重要及不可缺少的工作事項。

主計工作的工作特質，起源於超然的主計制度，將歲計、會計、統計工作環環相扣，綜合運用，吳水源、李貳連認為超然主計制度，包含三項工作特質<sup>18</sup>：

- (一) 聯綜性：國家整個財務系統分為行政系統、主計系統、公庫系統及審計系統，本著制衡的原理，各自獨立行使職權，達到相互牽制，分工配合之聯立綜合效果。
- (二) 連環性：主計制度三大要素中，歲計與考核有關，會計與執行相輔，統計為設計之張本，預算之籌編，必以完整之統計為依據，會計事務之處理更以合法之預算為準繩，統計工作之推展，尤其不能缺乏歲計與會計之配合，三者互為體用，分者互有其功能，合則三環為一體，發揮總體效用，周而復始，可稱主計三聯制。
- (三) 超然性：基於數字的計算，必須要求真實客觀，乃賦予主計人員超然地位，包含組織超然，人員超然及職責超然。主計人員執行職務，會計超然，主計人員執行職務，可依法防止詐欺與浪費；歲計超然，可使預算估計與決算報告確實可靠；統計超然，可使公務記錄益臻實在，避免影響施政計畫訂定。

從聯綜性、連環性的角度來看待主計的歲計、會計及統計工作，可觀察出主計工作並非具備完整性的工作性質，是政府整體行政體系的一個重要環節，必須與其他工作相互配合，循環運用

---

<sup>18</sup> 吳水源、李貳連，〈超然主計制度之起源與發展〉，《主計月刊》，第 573 期，民 92，頁 10。

來發揮功效，再者，主計業務本身更因業務的繁雜，專業分工為不同的工作職務，主計人員無法以個人的力量，全面性的完成整體工作事務，需結合團隊的力量來達成工作需求，實際上「工作完整性」的工作特性方面，並不充分存在於主計工作業務當中；超然性的專業立場，依法行政，及在法規的規範下，主計人員並無行政裁量的範疇，輔助幕僚的工作角色，對於機關首長，只能以專業的立場，提供有用的資訊，影響施政的決策考量，可知主計工作非屬「工作自主性」的工作性質，需配合主官的需求，隨時適時的調整工作項目；而正因主計工作以環環相扣的工作方式，必需經常的提供工作資訊回饋給機關首長及各業務單位使用，回饋的工作並不需要特別規畫及暢導，「工作的回饋性」就是主計工作的一部分。

從上述論述，可整理出歲計、會計工作具有技能多樣性、工作重要性及工作回饋性的工作性質；統計工作具備工作重要性及工作回饋性的工作特質。而主計工作的技能多樣性，係指主計工作需具備不同技能，來應付各種突然的情況及事物，歲計、會計工作向來是以數字來表示工作成果，理性謹慎行事風格本是基本的工作態度，而在面對龐雜的各項工作項目，主計人員常常以實際資料數據與業務單位進行溝通，重視效率及效果的達成，但基於本身幕僚的責職所在，又必須要有學習的性格及耐心容忍的特性，全衡整體的工作目標，來疏導溝通業務的進展，應付各項突發狀況和各項需求，主計人員職責上並不能（或無法）主導事務發展方向及決策的制定，但基於本身業務的特性往往又間接造成事務實際上的主導地位。因此雖然凡事必需以專業輔佐主官的施政理念及態度為主，但在主計人員內心的感受及行為上，主導風格特性一直存在於主計人員的溝通風格之中，這種情況對於直接接觸業務單位的歲計、會計工作尤甚。

根據前文論述獲得假設內容如下：

假設一：由於主計工作性質的特殊，若其它因素不變，歲計、會計工作較統計工作的主計人員，具有較強的主導風格。

主計工作重要性方面，主計人員其實又是一個溝通者，透過預算、會計及統計工作與各項業務單位溝通，與機關首長溝通，將所累積的資訊以迅速正確指導業務的進行，決策的進展，這顯示了主計工作的重要及關鍵所在，而溝通過程需具備良好的性格，強力的親和力及親切的特性，有時又得扮演傾聽者角色，有時又是專業的指導者，幫助事務問題的釐清與解決，有時必需將資訊化繁為簡，說明政策目標方向，來改變或建議事務的推動，這些態度或行為，一般歲計、會計工作的應對進退事務依然較統計工作來的明顯。而 Rowe and Mason 決策風格理論上顯示行為風格者，表現出對人和善支持的態度，具高度合作性、親切、容易相信及幫助別人的性格，能夠接受他人的見解，這些都與主計人員溝通性格相同，這也說明了主計人員具備了行為風格傾向。

根據前文論述獲得假設內容如下：

假設二：由於主計工作性質的特殊，若其它因素不變，歲計、會計工作較統計工作的主計人員，具有較強的行為風格。

主計工作回饋特性方面，主計工作是一連串循環的工作事項，會計工作是歲計的回饋事項，統計工作是會計工作的回饋事項，而歲計工作又根據統計業務加以修正編列，不同工作事項均能經由後續工作得知工作績效及工作成果，以實際數據的運用，作為後續工作指標及檢討重點，高技術層面行為，需要有靈敏的洞察力，開放、創新的觀念，一反傳統僵固的思維，展現以多面

向的價值觀念，才足以將資料化為最有用的資訊，顯見主計工作具備概念風格傾向。而若以會計工作來區分，主計統計人員工作，工作性質上便是以蒐集數據，將資料化為資訊的個中高手，重要資訊回饋對於統計人員再熟悉不過，可見以回饋的特性來看，在主計工作上，統計工作又較歲計、會計工作更能深入，即以概念風格而言，統計工作具有較高的概念風格傾向。

根據前文論述獲得假設內容如下：

假設三：其它因素不變，統計工作較歲計、會計工作的主計人員，具有較高的概念風格。

另一方面，主計人員強調專業理性的基本性格，審慎思維模式，工作特性上即擁有高度的成就動機與使命感，而豐富的專業能力，也造就主計人員有自識力甚高的性格，這種特性也是主計工作所必備，顯示在溝通風格上，可歸類於分析風格屬性，即二類主計人員均具有分析風格特性，只是二者之間會有高低之差異，統計工作人員比歲計、會計工作的主計人員，更著重於理性的分析數據，高度的技術層次，工作導向的鑽研於應用資訊，因此，就分析風格而言，統計工作人員是高於歲計、會計工作人員。

根據前文論述獲得假設內容如下：

假設四：其它因素不變，統計工作較歲計、會計工作的主計人員，具有較高的分析風格。

綜合上述的研究，可發現以歲計、會計工作而言，除了基本的理性、敏感度及審慎工作態度的基本分析風格外，基於工作性質理念，務實的推動業務的進展的工作特性，會不由自主的轉向

以主導風格及行為風格為主的溝通風格特性；統計工作方面，則依然以數據的分析、彙整，不斷追求符合新時代重要的創新資訊，相對於歲計、會計工作，對於業務的推動或參與則不具影響力，風格表現上仍以分析及概念風格為主。而一般以人類思考行為而言，有著左腦思想較為發達，或者右腦思想較為發達，形成本文所謂左、右腦風格傾向，左腦風格代表著主導及分析風格，右腦代表著概念及行為風格，然而從主計人員的行為特性，發現主計人員的思考空間似乎打破了這一層樊籬，呈現出左、右兼具的思想風格。

### 第三節 組織特性

楊永年認為「所謂組織，是指兩個人以上，有正式且完整之分工，為達共同目標，透過正式與非正式交流活動，所結合而成的社會實體」<sup>19</sup>。而組織特性則是組織運作中所具備或涵養出的各項特質，舉凡組織文化、組織工作性質、組織圖騰、組織結構、組織環境等，均包含於組織特性中。換句話說，組織是由個人組合而成的實體架構，如同個體人格特質一般，組織也會形成各項的內在特性，甚而經由組織文化的深化，改變了個人特性，朝向組織的價值及認知體系、風格傾向。如此，溝通風格之於個人，猶如個人的心靈表徵，同樣情形，溝通風格之於組織實體，則代表著組織最深層的無形指導方針，即組織精神文化的內在意象及外顯的目標或行動傾向，對於組織整體行為有經常一致性的行為模式。

組織特性與溝通風格的研究，並無相關研究資料可經探查，

---

<sup>19</sup> 同註 1，頁 7。

本論文將以主計人員所屬機關所具備的組織特性相關研究進行推論，歸結出組織特性與溝通風格之屬性，在目前實務上，地方政府有主計單位的實務機關分為，縣（市）政府、鄉（鎮、市）公所、附屬單位機關、國民中、小學校等四類機關，且各類機關有其共通性的主計業務，相當的組織特性，如此的分類最為適當合理的解釋組織特性對主計人員風格所產生之影響。因此，分別以四類機關組織，依其特性來探索主計人員所具有的溝通風格傾向。

## 壹 縣（市）政府

地方治制度法第十四條規定：「直轄市、縣（市）、鄉（鎮、市）為地方自治團體．．．」，因此我國地方自治團體，可分為直轄市與縣（市）、鄉（鎮、市）兩個層級，學者認為縣（市）政府自治團體功能發揮包含六大內涵<sup>20</sup>：

- （一）政治方面：縣（市）自治團體在政治層次上，一方面代民主政治的基礎，給予人民參與憲政的推行及國家政治的穩定有著一定的貢獻，另一方面調合及化解地方與中央矛盾與衝突。
- （二）法律方面：自治本體具有公法人地位，自行處理地方事務，受憲法及法律保障。
- （三）行政方面：適當的權利分化於地方政府，減輕中央行政部門負擔，提供人民具地域性多功能服務，具政治與行政機能。
- （四）經濟方面：具有獨立的財政體系，自給自足的經濟性活動的政治組合。

<sup>20</sup> 趙永茂，〈地方政府組織定位與組織調整〉，《理論與政策》，民 86，頁 30-42。

(五) 社會方面：將社區發展理念與地方自治制度結合，社區主義意涵理念融入縣（市）政府自治事項，形成具有社會性自治團體。

(六) 文化方面：地域性差異，發展出不同的人文景觀，地方自治可發展出具地方特色的文化色彩。

學者亦認為地方政府的主要功能包含(1)減輕中央財政負擔，適應地方特殊環境(2)奠定建國基礎，保障人民權利(3)促進民主實現，培養民主政治人才(4)發展地方經濟，解決民生問題<sup>21</sup>。即地方政府的功能，在於提供轄區內居民的各種服務，以地方財政資源，供給地方各項公共服務支出，發展地方經濟，增進人民福祉。若進一步以地方政府職權劃分，可以歸納出地方政府的十大功能：(1)政治與行政功能(2)教育功能(3)藝術與文化功能(4)社會工作(5)交通運輸功能(6)公共安全功能(7)經濟功能(8)娛樂功能(9)環境衛生功能(10)公共工程<sup>22</sup>。

依上述學者的研究，縣（市）政府組織是一國中央政府組織的縮小版，雖無龐大的組織體系，確是五臟俱全，涵蓋各層面工作事項，舉凡政治、經濟、文化等等，均是施政重點，各項功能業務與民眾息息相關，且結合地方特色，發展出縣（市）政府獨特的政經形態，配合中央政策的推廣，指導鄉鎮市公所業務的進行，或可以說縣（市）政府擔任了關鍵的中介角色，辦理及推展基礎地方自治事務的發展，其功能的發揮不僅以民眾福祉為依歸，更重要的培養人民民主素養為職責，是以縣（市）政府組織體系，組織特性上是重視各項層面的業務工作，需整體性的考量事務的進行，極度重視效率及最終結果，尤其縣（市）首長為民

<sup>21</sup> 薄慶玖，《地方政府與自制》。台北：五南圖書出版公司，民 88，頁 14-20。

<sup>22</sup> 竇文暉，〈我國縣市政府組織與職權之研究〉，碩士論文，國立台灣大學政治學系，民 89。

選首長，非常重視民眾的意向，並試圖滿足各類選民訴求，傾聽各種聲音，協助民眾追求高品質生活及發展各項便民措施為依歸，此種凡事以人民聲音為主的組織特性，行事作風上，易造成或培育出機關人員以人為導向的行為風格傾向。

主計工作同樣需以宏觀的思考角度思索，注重各項業務功能的充分發揮，以滿足地方自治事業的推動，經費控管需靈活及活用為主，配合各項施政業務的辦理，可見縣府組織機構對於非主導單位的幕僚主計人員而言，專業素養的理性判斷非常重要，需對各種業務需求，作一充分的分配與最佳的考量，試圖以有限的行政資源，達成最高的行政效果，因此在縣政府的組織特性，主計人員在融入縣（市）政府機關文化特色的同時，主計人員思考模式，除了專業考量化外，行事作風上，同樣產生了微妙的轉變，事務處理上需以人為導向為主，以和諧溝通的態度解決問題，不能以專斷的方式處置各項工作，接受建議及轉換經費的運用，便時常出現於主計工作業務當中，溝通成為主計單位最佳利器。因而，協助首長規劃施政項目的輕重緩急，以最具妥適的經費運用，幫助業務單位達成施政目的，即相對於其他三類機關組織而言，主計人員處於縣（市）政府組織行為風格的特性上，受縣（市）政府機關特色重大影響，溝通輔助角色功能的發揮，亦呈現出高度的人為導向工作特性，而具備了行為風格的溝通傾向。

根據前文論述可獲得假設內容如下：

假設五：其它因素不變，縣（市）政府組織的主計人員，有比其他三類組織單位主計人員較高的行為風格。

## 貳 鄉（鎮、市）公所

地方自治制度法第三條規定，地方劃分為省、直轄市。省劃分為縣、市；縣劃分為鄉、鎮、縣直轄市。鄉（鎮、市）公所為我國最底層的行政單位，其職權上地方制度法第二十條賦予鄉鎮市公所行政執行權，包括組織及行政管理事項、財政事項、社會服務．．．等等事項。若依鄉（鎮、市）公所於地方自治體系精神上所扮演的角色來看，一方面是國家行政體系中地方基層的行政機關，接受上級命令，執行上級政府委辦事項的組織體系；另一方面又為自主性的地方自治團體，就自治事項立法及實行，並自負其責，形成特有的組織文化特性。Razin 更指出，地方政府會因自治事項的特色，受當地經濟、文化、科技、政治及意識形態的改變，影響了地方規劃以及地方上之行政策略及發展，形成不同組織特性類型<sup>23</sup>。

鄉（鎮、市）公所係屬最基層的公務性質地方行政組織，其行政執行過程有很大差異於私人組織事務，一般而言，鄉（鎮、市）公所公務執行上具有如下困難與特徵<sup>24</sup>：

- （一） 追求多元社會目標，但公共與社會利益不易平衡。
- （二） 行政執行缺乏利潤指標，不易將多元目標轉化並加以衡量。
- （三） 在台灣現今行政體制下，愈下層的行政機關，其自有財源越為缺乏，因而愈需依賴上級的經費補助，及受上級

<sup>23</sup> Razin, E., "The Impact of Local Government Organization on Development and Disparities-a Comparative Perspective" *Environment and planning C: Government and Policy*, Vol. 18, 2000, pp. 17-31.

<sup>24</sup> 陳昌茂，〈台灣地區中南部鄉鎮市組織特性及其效率評估之研究〉，碩士論文，國立成功大學都市計劃學系，民 89，頁 30。

政府所影響。

- (四) 鄉（鎮、市）層級政府，僵固的組織特性，對於環境的變遷無法如私人企業般迅速調整與適應。
- (五) 易受政治及選舉等多方面因素的影響；尤以最易操控的鄉（鎮、市）公所行政組織最為嚴重。

從上述學者的研究發現，鄉（鎮、市）公所在公務體系上，是與民意最容易接觸的單位，其基層事務處處與人民生活作息相關，與人民的往來也最為密切，理論上，如此貼近民眾，由各地方人民的發展特色，發展出的組織特性，是最重要且最具有代表性特色的民意政府機構，而實際的狀況，民意的表現不如預期，政治競爭的考量操控全局，這在鄉（鎮、市）公所民選首長的選舉上可見端倪，雖然法律規範，公所行政作為如同縣（市）單位，必需執行其應有的業務及任務，但在中央及縣（市）政府經費掌控的外在環境圈治下，鄉（鎮、市）首長施政處處掣肘，鄉（鎮、市）公所並無法發展出類似出中央或縣（市）層級的組織特性，政治妥協、爭取經費、溝通協調反而成為組織特有的形態，此種組織特性，人員具開放的價值觀念，願意以妥協換取資源，並在有限資源運用下，不喜歡法令或法規太多的羈絆，處處尋求突破，展現出多元的價值發展空間，風格特性上，表現出注重人際關係的事務工作為主，概念風格傾向明顯的成為組織行為特性。

主計人員工作處於鄉（鎮、市）公所組織特性上，以經費運用的協助及掌控為主，幫助業務單位爭取補助經費，注重財源的妥適分配，以免財政惡化而崩盤，尤其在有限經費上為求效果的極大化，要有敏銳觀察力，開放的態度，多元價值的觀念，分析行政事務的必要性、急迫性及轉換性，提供最適當資訊與機關首

長。因此，主計人員對複雜的事務要有高度的容忍特性，成為主計工作上最大的特色，此種以人際關係為重要導向的工作特性，與達成業務的求新求變精神，行事作風與溝通風格理論上的概念風格相仿，或可以說，基於鄉（鎮、市）公所組織特性，主計人員立身於鄉（鎮、市）公所的獨特組織，行為上以化解地方政府財政困境為主，以有限的經費資源，變通的方式達成預期效能，溝通風格與概念風格所具有的開放、多元及不拘泥於傳統的行為特性相同；另市政府所屬市政區公所，雖然其主官非為民選首長，無選票上的考量，然所經營之業務並無二置，對於經費上的來源，一樣需仰賴上級支援，組織風格上大體同一般鄉（鎮、市）公所，因此，主計人員在組織特性的浸染下，行事作風上，亦呈現出概念風格的特徵傾向。

根據前文論述可獲得假設內容如下：

假設六：其它因素不變，鄉（鎮、市）公所組織的主計人員，有比其他三類組織單位主計人員較高的概念風格。

綜合而言，縣（市）政府組織與鄉（鎮、市）公所組織，同樣係基層的地方政府組織，同樣注重人際關係的業務特性，但二者組織特性卻大為不同，形成風格特性各異。縣（市）政府組織，是以民意為主要考量的內部所發動的組織特性，主計人員在組織特性的影響下，易培養出行為風格特質；鄉（鎮、市）公所組織特性，卻是由於外部政治環境所推動而成，雖同樣係人為導向的行事作風，卻更為開放的觀念來達成施政目標，展現出靈活的特性，隨著時代潮流變化而轉化，風格上以強烈的概念風格為主，主計人員身處鄉（鎮、市）組織中，溶入其特色下擔任組織的一員，亦發展出具有概念風格的處事特性。

## 參 縣政府所 ( 附 ) 屬單位機關

消防法第一條，消防的任務為預防火災、搶救災害及緊急救護，以維護公共安全，確保人民生命安全。顯示對於第一線的消防人員，當災害發生時，須冒著生命危險進入災區，搶救黎人百姓財產及性命，而未有災難時，又得隨時處於等待命狀態，緊繃著神經，不得一時鬆懈，長時期承受著精神與肉體壓力的考驗。消防人員因為工作時間特長、工作環境特殊，每天要面對驚險和責任，刺激和挑戰等難以預料的考驗<sup>25</sup>。消防人員的勤務特性包含(1)工作具備高度機動性(2)強調團隊合作性(3)任務具危險性(4)重視事前的預防工作(5)消防人員之工作壓力(6)消防工作與民眾息息相關<sup>26</sup>。

警察係因社會的需求而存在，故成立警察組織制度及措施，應配合社會脈動，不斷革新，才不致與社會脫節。李湧清認為警察組織面臨著追求正義（秩序維護者與打擊犯罪者）、企業管理面（效率之追求）、服務傳輸面（提供各種服務）等三方面的難題<sup>27</sup>。學者以環境因素的觀點探討警察組織工作型態，認為警察具有「看守人型態」以維護秩序為主，非以執法為主；「服務型態」重視社區民眾需求，強調顧客導向；「執法者型態」強調執法功能，講求專業化、科技、效率。因此，警察組織功能、角

---

<sup>25</sup> 陳武雄，〈消防人員的壓力調適〉，《消防月報》，內政部消防署，民 90。

<sup>26</sup> 陳世勳，〈消防人員工作滿意與績效關連性之研究〉，碩士論文，中央警察大學消防科學研究所，民 90。

<sup>27</sup> 李湧清，〈社區警政必然與偶然〉，《警政叢刊》，第 32 卷，第 3 期，民 90。

色、任務一直存在著爭議，但隨著社會的變遷及民眾的期望，三者又密不可分，且不斷的演進，形成警察組織獨特的組織特性。

附屬單位機關，係縣府組織體系為因應民眾需求所成立的專責機構，是具備任務導向型的機關組織，隨時隨地的服務著群眾，多種的角色扮演，既是協助社會大眾的服務單位，亦是廣大群眾的管理單位，機關組織在角色衝突的環境背景下，組織性質特殊，組織人員需具備極大的耐力與活力，方能面對或接受嚴格工作使命及工作要求，且克盡職責小心謹慎的追求完美的工作表現，這種組織的特性，形成站在第一線的公職成員有形、無形的壓力，堅忍及剛毅的人格特性，習性上則易培育出喜歡挑戰性的工作性格，客觀理性有條理、有步驟的工作規劃，做事態度嚴謹、認真負責、勤勉可靠，有高的成就動機感，並且具有自我能力高度肯定的行為特性。如此具有壓力與挑戰性的附屬單位組織特性，性格上造就出機關成員具有理性分析風格的行為特性。

主計人員在附屬機關單位中，亦隨著特殊的組織特性，謹慎的扮演著經費支援的重要任務，需配合各種狀況需求，彈性的溝通經費使用，配合組織特色，專注於專業素養及法規命令，成為了主計人員最需具備的技能與工作事項，以符合組織特性，尤其面對各種不同狀況複雜情事的環境，要冷靜觀察，有效及清析思慮，隨時隨地的面對啟動預算經費來因應時局的變化，協助機關達成任務目標，即主計人員工作特性在附屬單位獨特的組織性質中，表現出與組織同步的價值觀感，具有審慎思考，理性工作態度，配合組織單位追求完美的工作表現，達成組織所賦予的使命，溝通風格上亦呈現出強烈的分析風格傾向。

根據前文論述可獲得假設內容如下：

假設七：其它因素不變，縣屬附屬機關單位組織特性的主計人員，有比其他三類組織單位主計人員較高的分析風格。

## 肆 國民中、小學校

國民中、小學校是政府機構最基層的教育組織體系，有其特有的組織特性，特性形成傳達了成員共同的信念、行為、態度及價值觀，並指導成員的行為作用，成為組織特有的現象，而別於其他組織體系，這對於重視學術教育的我國更為明顯，甚而在歷代曾引起政治事件。組織特性是無形且漸進的，是經過一段時間的發展，對組織具有重要且深入的意義，影響成員的行為特性，秦夢群認為「組織特性，是成員與組織交會後所產生時空、人性、環境等議題的信念」<sup>28</sup>。是一種潛意識的運作，引導和形塑成員的行為，並經由組織成員一再重複使用，有效的解決了組織內、外環境所面臨的問題，進而達成組織的理想與目標。

學校組織特性文化，具有其獨特的性質，要睽其全貌，應從各項不同層面加以探究，尤以學校是教育組織涉及廣大的社會環境，不僅包含學生、教師、校務行政，更牽涉到家長及社區文化，其各項特性有<sup>29</sup>：

- (一) 學生特性：學生是學校的主體，學校教育是社會化過程的一環，學生受同儕團體的影響甚巨，學生的特性成為了教學的阻力或助力，亦是學校政策的主導方向，形成

<sup>28</sup> 秦夢群，《教育行政－理論部分》。台北：五南圖書出版公司，民 86。

<sup>29</sup> 鄭曜忠，〈高級中學行政主管知識管理態度、學校組織文化與學校效能關係之研究〉，碩士論文，國立彰化師範大學工業教育學系，民 90。

學校組織特色。

- (二) 教師特性：教師是學校教育的主角，尤以教師間教學態度與教學方法等特性，對整體組織特性有相當程度的交互影響。
- (三) 學校行政特性：校務行政的工作特性，使教師兼具教師及行政人員角色，對於行政工作的實施與推行形成學校組織固有的特性，也影響了行政人員在學校組織特性下獨特的性質。
- (四) 家長及社區文化特性：家長及社區對學校教育文化的重視，亦是基礎教育的特色，雖未能對學校教育直接的影響，但家長及社區的期望亦間接改變了國民中、小學組織特性。
- (五) 學校物質文化特性：學校教學環境，對學生產生潛移默化的教育效果，即學校物質層面的硬體設施同樣對於學校組織特性產生影響。
- (六) 學校教育制度特性：教學的運作程序，舉凡課堂時間的安排、考試及週會等規章，其活用與否的編排程序，亦對於組織特性形態產生形塑作用。

由上列學者的研究發現，國民中、小學的組織特性，是多面向的觸角及環節，掌控學生的教育大計，試圖創造一個優質的教育環境，更結合學生、家長、社會及國家的資源，充分的運用在學校組織，形成一個多元的價值體系。亦可以說，教育係技術層面的科學運用，嘗試了各種教學實驗，所得出的最佳的教學方式，應用於當前的教育系統中，以達學生學習的效率及效果，當面對客觀環境不停變遷，家庭、社區、社會以致國家不斷的轉換，學校組織更需快速因應各種狀況，內化及強化實際教育經驗，才足以掌控各項變數，達成學生學習成果。因此，學校組織

的特性上，勢必要強力主導事務的進行，尤其學生的學習效果，若非教師們的權威及權力是無法達成，組織特性上，會以主導風格特性為主。

國民中、小學係依相關法令規定設立的國家教育行政單位，分別掌理各項教育行政事務，在我國特殊的國情環境及社會背景，教育改造不斷的變革，其中最為重大的課程與教學方面，隨著「國民中、小學九年一貫課程綱要」以學校為本位的課程理念，學校可教學自主化的總體規劃學校願景，彈性化的課程設計，並依學校特色及資源來發展，可以說學校擁有廣大的空間，來發展出學校教育特有的組織特色，而這些教育資源包含學生、教師、校務行政、家庭及社區文化，複雜且多元，學校組織成員需以開放及開創時代的學習認知，促使學校組織不斷的銳變，組織特質上以活潑及機動敏捷的特性，成為最具彈性的組織特色，如此組織成員最易培育出具有豐富想像力，敏銳觀察力的行為特質，即在風格上，國民中、小學教育人員一般具有概念風格特徵的行為特性。

因此，國民中、小學校的組織特性，在教育改革的理念下，擁有了組織特有的文化特性，尤其教育議題為社會大眾所重視，學校自主性愈趨強烈，越能發展出獨特的組織風格，主計人員理論上應受開放的價值觀念及人為導向的教育理念影響，風格上表現出的概念風格或行為風格傾向。但事實上，我國學校教育受限於政府法令及經費上的限制，學校在經費上並無法跟上組織腳步，尤其學校行政人員編制上大部分為教師所兼任，就連校長一職，亦以教師背景的教師循序漸進所升格而來，除教師職責外，需兼任一般行政業務，主計人員在學校角色的扮演上，專業幕僚已非是為最要事項，協助學校行政人員如何核銷經費，以及經費

適法性的溝通成為業務重點，專業素養成為主計人員溝通風格上的特徵，強調適法、合法，幫助教師兼任行政業務專業的不足，主動積極介入資源分配及行政業務的推動，使學校兼職教師及專任教師，能足以專心一致於教育大業。即主計人員工作特性在國民中、小學的組織特性，是以其會計專業溝通角色為主，進而以專業素養主導推動行政業務的進行，行事特性傾向以主導風格特性為主。

根據前文論述可獲得假設內容如下：

假設八：其它因素不變，國民中、小學組織特性的主計人員，有比其他三類機關組織單位主計人員較高的主導風格傾向。

## 第四節 個人屬性

主計人員溝通風格架構下，個人屬性部分是具有密切相互影響的相關性，針對其中最為重要性的性別、血型、工作年資、工作職位及職等，探討對於個人溝通風格所產生之影響。風格特性是個人的特質，本屬不易改變的性質，主計人員溝通風格，從上文探究中，工作特性及組織特性影響深遠，但風格是個人在對應環境狀況時，所呈現的行為傾向，除了面對工作環境外，亦受個人屬性的強化，所呈現出明顯的風格傾向。因此，先天因子的性別因素係與生俱來，強烈的先天特性，在現今男、女共處的工作環境，甚而以女性主導的組織環境，是否會主導風格表徵，轉換了工作特性與組織特性所應具備的風格特性，以自然的形式呈現出本質應有的行為特質，值得深究，尤其主計人員均以女性為主，女性為主體的主計工作，工作性質及組織特性在性別的浸染下，溝通風格是否會偏向以性別的關係而有所影響。以下將針對

性別、血型、工作年資、工作職位及職等，探討與風格傾向的相關性。

## 壹 性別

Gorman 在一項男人與女人行為差異研究中，以觀察血液在人腦流動的情形，發現男、女生在思考上有顯著的差異，男人傾向慣用左腦思考，女人則是左右腦並用的特性，而左腦主司邏輯與分析，風格上以較具分析風格特性為主，右腦則為情感及創造力的來源，風格上以較具行為風格特性為主<sup>30</sup>，這與 Mintzberg 指出「用左腦計劃、用右腦思考」的概念相呼應<sup>31</sup>。顯示男女性在先天上、生理上思考的腦部活動不同，其表現出的風格特性會有所差異，且主導著個人的行為傾向，男人喜歡使用分析、理性、直線式的左腦邏輯思考，風格上趨向分析風格特性。

根據前文論述獲得假設內容如下：

假設九：其它因素不變，男性主計人員，比女性主計人員有較高的分析風格傾向。

Rowe and Mason 在男人與女人不同風格型態研究，發現女性有較高於男性的行為風格<sup>32</sup>，Rowe and Boulgarides 在事業成功

---

<sup>30</sup> Gorman, C., "Siming Up the Sexes" *Time*, 1992, pp. 42-51.

<sup>31</sup> Mintzberg, H, *Mintzberg On Management: Inside Our Strange World of Organizations*. New York: The Free Press, 1989.

<sup>32</sup> Rowe, op. cit., p. 119.

的 194 位男性管理人員和 94 女性管理人員的研究中，女性管理者則明顯的偏向行為風格，研究中發現，女性管理者會將概念風格轉移至行為風格，其中原因在於女性管理者，會因隨著男性的管理市場，工作特性的箝制，改變了原來一般性別上所具備的概念風格傾向，朝向更具社會化的行為風格特性<sup>33</sup>。這研究顯示也說明了性別因素在女性本身即具備了先天上的風格特性（概念風格），但具有轉移的效果，尤以男性社會為主的職場上，女性管理者會隨著環境或其他因素的改變，造成風格特性的移轉，形塑出最合時宜的行為風格特性。

楊永年在行政院國家科學委員會，「警察人員管理風格之研究」專題研究報告，針對警察人員 1552 份調查問卷，發現女性有較男性警察人員較高的行為風格，且具高度的統計顯著差異；女性有較男性警察人員較低的分析風格，且具高度的統計顯著差異；女性有較男性警察人員較低的左腦風格，且具高度的統計顯著差異<sup>34</sup>。同樣強烈呈現性別因素，是影響溝通風格的重大原因，男性者以左腦運用為主，風格上趨向分析風格特性，女性則左、右腦並用，風格上較具彈性，並且在職業別或環境中，激發了在警察組織中女性警察人員最為適當的行為風格特質。

依上述理論的描述中發現，風格特性在性別上的研究，左、右腦並存運用的女性人員，是具移轉效果，風格上的調整會趨向彈性，尤其以男性為主的環境或以男性為主的職場上，女性人員會改變行為傾向來配合環境，轉移概念風格為行為風格特性。主計人員是政府行政的一部分，工作組織上並無不同於其他行政組織，溝通行為上亦相同於政府其他機構之人員，近年來，主計機構人員，女性人員佔組織編制員額已達八成以上，與傳統上男性

<sup>33</sup> Rowe, A. J., and Boulgarides, J. D. *Decision Styles-A perspective: Learning and Organization Development Journal*, 1983. pp. 3-9.

<sup>34</sup> 同註 11，頁 37。

為主導的工作職場或社會價值已大異其趣，移轉因子所造成的影響已有所不同，對主計人員而言產生了很大差異，女性主導的工作價值或行為概念不同以往，在此情形的推論下，具有調整彈性的女性主計人員，會依其性別上優勢特色，隨著環境的不同，改變其行事作風，在面對仍以男性為主的傳統官僚組織社會文化，主計女性主管或人員勢必投入更多的專注，更突出的表現，重視效率及效果，凡事更為理性而非感性，細膩的重視每一環節，意圖掌控不確定因素，此種行為特性與主導風格相仿，即可獲至女性主計人員會較男性主計人員有較高主導風格傾向。

根據前文論述獲得假設內容如下：

假設十：其它因素不變，女性主計人員，比男性主計人員有較高的主導風格傾向。

## 貳 血型

目前坊間對於血型與個性分析的書籍相當普遍，但多介於觀察、推測之論述，實証研究上則多所缺乏，而有關血液上研究，亦以血型與疾病的關係為主，與個體間性格之表徵亦不多見。而所謂血型係個體血液中存在著不同的抗源，而這抗源在遭受外力侵入性干擾時，可以產生肉體可見的血液凝結，根據 Greendyke 的研究指出，其所發現的抗源已達 400 餘種，因此他同時認為，世上除非同卵生雙胞胎，否則經由不同抗源的血液分析測試，不可能找出相同血型之人<sup>35</sup>。研究上，目前較常見 ABO 血型的分類，從 1920 年開始，美籍奧地利病理學家蘭德斯坦納開始進行人類血型分類及輸血的生理學研究，在當年發現了人體的 ABO

<sup>35</sup> Greendyke, R. M., *Introduction of Blood Banding*. NY:Medical Examination Publishing, 1980.

血型系統。所謂 ABO 血型系統，即大多數人的血型可分為 A 型、B 型、O 型和 AB 型四種血型。ABO 血型系統中的四種血型有一定的供受關係，為外科手術提供了輸血和受血的生理學基礎。

Yang 血型與管理風格之研究上發現，A 型血型者有較高的行為風格，O 型血型者則有較高的主導與左腦風格<sup>36</sup>，另外楊永年在警察人員管理風格之研究，卻發現血型與管理風格之間的關連性並不明確，其原因可能係職業或工作性質上的因素，造成先天個體血型對於管理風格影響並不明顯<sup>37</sup>。由此可見，影響風格特性的因子，存在於先天血型因素，亦或後天環境因素，其間強、弱，需視影響因子是否具備關鍵性角色而定，愈具備關鍵性要素，風格特徵愈為明顯，其可能是存在於其一，亦可先天或後天因子二者均同樣具有極大的影響力，而一同形塑出獨特的風格傾向。

主計人員係居於後線幕僚單位，負責資料的蒐集及分析，提供適時適當的資訊，作為管理及控制的依據，性質上，環境工作因子對於風格特性雖具有相當的重要性，但理性工作特性，是需要有冷靜、細膩的個性相配合，因此，先天的血型因子，對於主計人員而言，其對風格特徵上的影響，亦不雅於環境因素所造成的改變，或可以說，主計人員先天因素或後天因素，均對風格特性產生重大影響，而後天環境因子已於前文說明，至於先天的血型因子，應會以本性的本能反應為主，趨於 Yang 血型與管理風格之研究，A 型血型者有較高的行為風格，O 型血型者則有較高的主導與左腦風格。

---

<sup>36</sup> Yang, Y. N. *Blood Group and Managerial Style*, Los Angeles: Southern California, 1994.

<sup>37</sup> 同註 11，頁 37-38。

根據前文論述獲得假設內容如下：

假設十一：其它因素不變，A 型血型主計人員，比其他血型主計人員有較高的行為風格傾向。

假設十二：其它因素不變，O 型血型主計人員，比其他血型主計人員有較高的主導風格傾向。

## 參 工作年資

工作年資代表著對於工作投入程度、瞭解程度、熟悉程度的重要指標，尤其對於專業的養成，是需經年累月的長期經營，長久的浸淫才能顯現成果，以工作年資與組織的相關研究，相當普遍，Reilly and Oresak 研究發現，以專業年資衡量的生涯階段與組織持續性承諾呈現顯著相關<sup>38</sup>。學者的研究亦同樣發現年資與組織持續性承諾呈正相關，且在組織中任職越久，投資心力越多，對組織承諾越高。杜佩蘭研究主計人員工作年資與組織承諾，亦同樣發現主計人員工作年資愈高，對於組織的認同度愈高<sup>39</sup>。這說明，工作年資對於組織承諾具有加深及穩定效果，也可以說工作年資使個人更加的認同組織，認同組織行事風格，也培養了個人在組織中成熟的個人特性，慎密的行事作風。

主計人員服務品質的調查研究，發現服務年資與「服務態度」、「專業能力」、「瞭解與關懷」、「溝通及領導」、「服

---

<sup>38</sup> Reilly, N. P. and Oresak, C. F. "A Career Stage Analysis of Career and Organizational Commitment in Nursing" *Journal of Vocational Behavior*, 1991, pp. 311-330.

<sup>39</sup> 杜佩蘭，〈組織承諾、角色衝突與工作滿足及其相關因素之研究－以高雄市政府外派人員為例〉，碩士論文，國立成功大學人力資源管理研究所，民 87。

務效率」具有顯著的統計差異，並且服務的年資愈高，服務品質滿意度愈高，顯示工作年資對於主計工作上各項指標均有增強效果，服務年限愈長久，專業能力愈豐富，更加瞭解及關懷服務單位需求，溝通及領導能力愈強，服務效率提昇，進而提高整體服務滿意度<sup>40</sup>。

上述研究，提供了一項重大的發現，工作年資是個人及組織間的一種無形的橋樑，連接了個人接受組織，習慣組織，發揚組織、甚而融入組織成為一體，二者交互影響成為組織特性的一部分，個人工作行事風格成為組織意向最真實的具體化表現，且年資愈加長久，愈能代表著組織的行事作風，尤其面對複雜且瞬息萬變的不確定內、外環境，個人會成長的、細膩的分析局勢，審慎選出最適宜的途徑，達成組織工作目標，這也是個人自身能力的一種完美肯定，如此，可以觀察得出工作年資愈久，愈能更深對於組織的認同，工作特性的認同，亦即就工作年資而言，年資越久，越會受組織特性、工作特性所影響，溝通風格的呈現上將會朝向組織特性與工作特性所對應的風格傾向；相對的，年資愈淺，行事作風上則無法面面俱到，處處斟酌，不喜歡受法令或為機關內部組織文化所羈絆，較開放的價值觀念，表現出反傳統，創新求變的特色，可知年資短淺，則較相近於概念風格的溝通特性。

如此，工作年資不僅對是組織承諾是重要的影響因子，年資愈久，個人愈能融入組織文化，形成具有組織特色的個人行為風格，尤其對主計工作而言，年資是一項重要的依據，專業的成就，需要日積月累的不斷堆疊，工作態度，需要長時間的培養，

---

<sup>40</sup> 張秋紅，〈提昇政府機關主計人員服務品質之調查研究〉，碩士論文，元智大學管理研究所，民 91。

溝通能力、領導能力，以致於服務效率及品質，均需要慢慢的形成，因此，以主計人員係機關組織的重要幕僚單位而言，愈習慣於機關組織，愈能發揮主計工作固有的性質；即年資愈久，專業能力愈能成為工作達成的助力，愈加重視效率及目標的達成，愈加能夠因應環境的變化，在溝通風格而言，主導風格愈強。相對的，若年資較為短淺，專業能力不足，觀念較為開放，不喜歡傳統的束縛，較願為妥協，願吸收較多新的資訊，以人際關係為處事導向，即溝通風格趨於概念風格傾向。

根據前文論述獲得假設內容如下：

假設十三：其它因素不變，工作年資久者比工作年資短者，有較高的主導風格。

假設十四：其它因素不變，工作年資短者比工作年久資者，有較高的概念風格。

## 肆 工作職位及職等

工作職位及職等，是工作上職務權利及責任的區分，職位或職等愈高，權利行使範圍愈大所負責任愈高。職位的區分通常分為主管職位及非主管職位，楊永年「警察人員管理風格之研究」，認為組織層級愈高，有愈多的規劃之工作，另外層級關係的緣故，重視升遷考量的組織文化，造成在其他因素不變情形下，在警察組織，具主管職位者比不具主管職位者有較高之分析風格，較低之行為風格<sup>41</sup>。而以工作的角度分析，主管人員並非只是管理非主管人員如此單純，其背後重大的任務在於達成工作

---

<sup>41</sup> 同註 11，頁 44-45。

目的及目標，是組織的方向及願景最為關鍵性能否實現重要履行之人。如此，主管人員的言談舉指，代表著組織的指標，是一種象徵，是一種方向；主管人員必需要深入瞭解組織的精神，清晰組織內、外環境，行為果斷及注重成效，達成使命，即主管人員係攸關組織成敗的最終負責人，造就主管人員必需主導全局，掌控各項變數，企圖推動制式化或格式化於各項工作或事務上，而這些行為特質與溝通風格中主導風格相同，與概念風格則呈現相反特性的差異。如此，綜合上述而言，或可以說主管人員係具有高主導風格及低概念風格傾向。

而主計人員是傳統官僚體系之一環，工作職位上必需面對的情境，亦同前述一般，主管主計人員也重視與上級的工作關係，較多的規劃工作，基於工作職責，需全盤性的考量及主導業務的推動，行為認知上對於溝通風格之影響，行事風格接近於分析風格及主導風格，即主計主管人員比非主管人員，具有較高分析風格及較低行為風格，較高的主導風格及較低的概念風格傾向。或亦可以結論出，主計主管人員有較高的左腦風格傾向（即包含主導風格及分析風格），非主管人員有較高之右腦風格傾向（即包含概念風格及行為風格）。

根據前文論述獲得假設內容如下：

假設十五：其它因素不變，主管職位較非主管職位，有較高的左腦風格傾向。

假設十六：其它因素不變，主管職位較非主管職位，有較高的主導風格傾向。

假設十七：其它因素不變，主管職位較非主管職位，有較高的分

析風格傾向。

假設十八：其它因素不變，非主管職位較主管職位，有較高的右腦風格傾向。

假設十九：其它因素不變，非主管職位較主管職位，有較高的概念風格傾向。

假設二十：其它因素不變，非主管職位較主管職位，有較高的行為風格傾向。

曾柔鶯對公營企業領導者進行研究，發現因受制於上層提拔，重視與上層的人際關係，對於下屬體恤性行為反之較不重視，風格呈現上相對於行為風格以強烈的親切、易於幫助別人的行為態度有很大的不同<sup>42</sup>。楊永年「警察人員管理風格之研究」，認為組織層級愈高，有愈多的規劃之工作，而職級的不同，工作歷練深度不同，職級愈高，需思考層面愈廣，理論研究的統計調查上，發現警察人員階級愈高者，分析風格傾向愈高，行為風格傾向愈低。

職等則是官僚組織體系的另一種層級的制式化表徵，職等愈高，組織官階愈高，權力的影響力愈大，對於事務看法也因層級節制，愈不具備彈性，呈現僵化或制式化，不願讓事務的發展到無法掌控的情境，無法求新求變，追求工作表現，較無法體諒下屬的工作感受；相對的，層級愈低的官僚體系工作人員，事務的管理範圍愈少，態度愈趨於開放，願意嘗試或接受新的事務及資

---

<sup>42</sup> 曾柔鶯，〈我國企業中、高階主管領導者屬性之比較研究〉，《人力資源學報》，第3期，民82，頁53-71。

訊，且隨著環境變遷，易培養出較豐富的思維模式，較願為事務的進行而配合、協調及幫助他人。即職等的高低在溝通風格上，職等愈低，概念風格特性愈為明顯，行為風格愈為明顯（即右腦風格），而高等的官僚體系主管則表現出主導及分析風格傾向。

根據前文論述獲得假設內容如下：

假設二十一：其它因素不變，職等低者比職等高者，有較高的右腦風格傾向。

假設二十二：其它因素不變，職等低者比職等高者，有較高的概念風格傾向。

假設二十三：其它因素不變，職等低者比職等高者，有較高的行為風格傾向。

假設二十四：其它因素不變，職等高者比職等低者，有較高的左腦風格傾向。

假設二十五：其它因素不變，職等高者比職等低者，有較高的主導風格傾向。

假設二十六：其它因素不變，職等高者比職等低者，有較高的分析風格傾向。

另外我國官僚體系除了上述主管、非主管之分，職等上有高低之別，尚有簡任、薦任與委任的不同，通常主管職務以簡任、薦任為主，但尚需有職缺的需要，方能擔任主管職務，因此，風格特性上簡任、薦任人員與主管職務人員相仿；委任人員與非主

管職務相似。

根據前文論述獲得假設內容如下：

假設二十七：其它因素不變，簡任、薦任人員較委任人員，有較高的左腦風格傾向。

假設二十八：其它因素不變，簡任、薦任人員較委任人員，有較高的主導風格傾向。

假設二十九：其它因素不變，簡任、薦任人員較委任人員，有較高的分析風格傾向。

假設三十：其它因素不變，委任人員較簡任、薦任，有較高的右腦風格傾向。

假設三十一：其它因素不變，委任人員較簡任、薦任，有較高的概念風格傾向。

假設三十二：其它因素不變，委任人員較簡任、薦任，有較高的行為風格傾向。

綜合而言，主管職位風格上，是具有主導風格及分析風格的左腦風格傾向，非主管職務則偏向於概念風格及行為風格的右腦風格傾向；簡任、薦任人員同樣具有主導風格及分析風格的左腦風格，委任人員具備概念風格及行為風格的右腦風格傾向；而職等上層級愈低概念、行為風格愈強，職等愈高分析、主導風格愈強。主計工作是公務體系的一環，雖非如同前文警察人員站在第一線的工作單位，但工作環境同樣面對層級節制的官僚體制，

工作職位及職級上規劃相似，主管職位人員所面對的工作亦是整體層面的考量，首重參與策略及願景的規劃，並不會係因幕僚單位而有所差別，反而，正因所擔任的是輔助、協助的角色，需要提供更多資訊，花費更多的精神，將各種資訊數字化、格式化等等，精確和及時的供給更多思索途徑，以期資源的最佳利用，這些行事作風上，較強列的趨向分析風格行為特性。即對於主計工作職位、職等與溝通風格，主計主管人員具備有主導風格及分析風格的左腦風格傾向，主計非主管人員偏向於概念風格及行為風格的右腦風格傾向；簡任、薦任主計同仁同樣係主導及分析的左腦風格傾向，委任人員具備概念風格及行為風格的右腦風格傾向；而職等上層級愈低概念、行為風格愈強，職等愈高分析及主導風格愈強。

## 第五節 主計體系

主計體系，是整個主計機構的組織體系，包含組織制度、組織特性、組織文化等等，特殊一條鞭的組織設計，授與主計人員不僅應受所屬機關的指揮監督，亦能超然的自決於所屬組織之外，直接接受上級主計機關的行政督導，並監督所在機關經費運用的行政作為，如此，產生了兩種角色地位（既為幕僚，又為經費控管單位），兩種組織承諾（所隸屬機關，上級指導），混淆了主計人員內心世界及行為標準，而整體主計組織體系，就形成為主計人員所屬機構的一種外部環境壓力，影響了主計工作特性溝通風格傾向，或者改變、轉換了內部環境對主計工作特性風格上的型塑。以往環境外部因素對於風格特性的探討的研究並未發現，而要深入瞭解主計體系對主計人員風格特性上的影響，勢必需從主計精神上最重要的主計制度、超然主計等方面來深入探

討。

## 壹 主計制度

主計制度建立的基本目標係為澄清吏治，即在於防制有權支配公款的人士，運用各種巧取豪奪的方法將公款終飽私囊。八十四年主計業務檢討會議實錄，提出主計制度建制精神所在，包括以下各點<sup>43</sup>：

- (一) 超然精神：係指主計機構、主計人員及主計職責超然。即各機關之主計機構與主計人員雖為機關之一部分，但對於設置及任免均需依循主計人事系統辦理且依法獨立執行職務，具有超然及獨立的地位。
- (二) 專業化、一元化：主計人員之主計工作事涉國家全般庶政，範圍廣泛，必須具有各項專業知識與技能，始能勝任，「主計機構人員設置管理條例」特以規定全國各級主計機構之設置與計計人員之任免、遷調、考核、獎懲、訓練均由中央最高主計機辦理，是為一元化、專業化之管理。
- (三) 連環運用功能：即預算產生會計，會計產生決算，決算生成財務統計，根據統計編製下期施政預算，如此週而復始，三者連環運用，互為因果，形成計畫、執行、考核之行政效能。
- (四) 聯綜組織：主計聯綜組織內涵，包含了橫向間的聯綜組織，即主計、公庫、審計等系統各自獨立，聯綜成為一體，以相互制衡，確保公款公物之保全；縱向的聯綜組

---

<sup>43</sup> 黃福永，〈嘉義縣地方主計人員工作滿足、工作意向及人力資源管理策略之研究〉，碩士論文，南華大學管理研究所，民 91。

織，即各機關主計人員均受上級主辦主計人員監督，其任免、遷調、考核等均循主計系統辦理，上下聯綜成一體，使主計工作之推行，克收指臂之效。

張永旺認為主計制度，雖有許多創見，許多功能，設計上確是一個典型的集權制之機關組織，各機關中雖有主計人員，確必須服從行政院主計處的領導，形成了主計人員同時接受機關首長及主計上級機關的雙重指揮及監督，現制設計上有其優缺點的情況如下<sup>44</sup>：

#### （一）優點方面

1. 獨立依法職權，立場超然，不受政治影響，行政首長不能干預<sup>45</sup>。
2. 易於資源的全盤考量，周詳的計畫及集中力量，不致支離分歧。

#### （二）缺點方面

1. 主計制度主導了部分事權，如主計人員的獎懲及考核，干擾機關首長統籌綜理的功能，行政完整性無法保持<sup>46</sup>。
2. 行政機關中主計人員易被孤立，難以融入機關組織。
3. 主計人員幕僚功能易遭誤解，是服務或管制？或兩者皆有之。

從上述學者一條鞭主計制度面考量，主計人員與上級主計機關之互動關係，對於集權化的組織體制，尤甚於警察機關組織（重視與上級關係，風格上偏向分析風格傾向），主管職務人員

<sup>44</sup> 張永旺，〈我國一條鞭主計制度實際運作情形之探討—政府會計人員組織承諾、角色衝突與工作滿足〉，碩士論文，國立中山大學企業管理學系，民 84。

<sup>45</sup> 陳韻媛，〈行政院人事行政局設置之研究〉，碩士論文，文化大學政治學研究所，民 80。

<sup>46</sup> 許濱松，〈各國人事制度〉。台北：中華出版社，民 74。

對下屬的體恤行為，不若對上級領導的重視，風格呈現以分析風格特性為主；而主計體系特殊的組織設計，結合橫向面及縱向面機關組織，造成主計職責超然，主計業務及主計人事專業化、一元化，並且以本身所負任務階段性循環運用、機關間相互牽制及制衡，主計人員猶如機關的獨立部門及潤滑機制，箝制及協調著機關行政程序，形成依法行政，理性化組織，傾聽及轉化程序，支持事務進行的行政組織，因此，就主計制度面而言，主計體系仍然脫離不了官僚層級節制的組織架構，風格上會有分析風格特性，但會趨向於幕僚行政的行為風格特性，且層級愈高行為風格愈重，如此可推論出縣（市）政府主計人員較鄉（鎮、市）公所主計人員有較高的行為風格傾向。

然而再從另一方面的角度來看，愈為基層政府組織，愈接近社會現實的脈動，愈能體察時代的轉變，尋求突破，創新發展，官僚組織的僵化是無法面對時代不斷的要求，必需時時改革與引進新的思想空間及新的觀念，而這些在行事風格上，係較接近於概念風格，強調開放觀與多元價值觀，如此又可推論以主計制度體系而言，鄉（鎮、市）公所主計人員較縣（市）政府主計人員有較高的概念風格傾向。

## 貳 超然主計

主計制度的靈魂係均著眼於「超然主計」這精神上，所謂「超然主計」是結合組織結構、人員管理及權職獨立的特色而成。李吉祥認為主計制度的特性，除了工作職能區分為歲計、會計、統計三項，置於同一機關，且連環應用，相輔相成外，最主要的精神在於主計機構超然、主計地位超然及主計職務超然，茲

分述如下<sup>47</sup>：

- (一) 主計機構組織超然：主計機構依「主計機構人員設置管理條例」及「行政院主計處組織法」等成立之機關組織，以行政院主計處為最高主計機關，掌管全國各公務機關、學校及事業單位主計組織的設置，人員的任免遷調及考核，組織設置獨立超然於行政體制之外，不受各機關之節制。
- (二) 主計人員地位超然：各級主計人員有關人事相關事項，如俸給、考績、資遣、撫卹、退休、平時考核、獎懲、進修、訓練均由中央主計機關統籌策劃辦理，主計人員在組織中雖受機關長官指揮，但係對上級機關主計人員或主計機關負責，不受所在機關約束限制，地位超然於組織之外。
- (三) 主計人員職務超然：主計人員辦理主計事務，本於超然獨立職責，依法執法定任務，不為機關各項壓力而有所影響。這從各機關實施內部審核規定，「內部審核，由會計人員執行之」，「會計人員行使內部審核職權，向各單位查閱簿籍、憑證及其他文件，或檢查現金、財物時，各該負責人不得隱匿或拒絕，遇有疑問，並應詳為答復，必要時，得報經該機關長官之核准，封鎖各項有關簿籍、憑證或其他文件，並得提取其一部或全部」，及會計法規定，「各機關主辦會計人員對於不合法之會計程序或會計文書，應使之更正；不更正者應拒絕之，並報告機關主管長官。若不合之行為，由於該機關主管長官之命令者，應以書面聲明異議，如不接受時，應報告該機關之主管上級機關長官與其主辦會計人員或主計

---

<sup>47</sup> 李吉祥，〈我國政府主計部門會計人員工作滿足感之研究〉，碩士論文，國立中興大學企業管理學系，民 85。

機關」，主計人員超然職責顯而易見。

上述的研究發現，超然的意義首重在於「獨立」、「自主」二項，「獨立」是排除各項限制，不為節制；「自主」是可自由行政，不受機關約束，在機關中所屬人員若是如此的安排與調派，無疑是組織中的組織，勢必危急首長的指揮及行政一體組織運作，以此種立場來考量，超然立場，並非良善的組織設計。然，我國主計制度從上述學者觀察上對於「獨立」、「自主」權限係有所限制，如法令的規範、組織文化、行政的倫理等等，使得超然立場變成一種制衡，一種協助機構成長的動力，「獨立」、「自主」的組織設計，已渙然一新，成為了協助有限資源的妥適運用，協調業務以符合法令規章，成為了首長必備及得力的助手，成為了最佳的組織設計的架構，如此超然精神的充分發揮，係以客觀理性的人性化作為，不偏不倚的角色扮演，幫助機關及首長更具績效的達成組織目的，可以說，超然主計精神，著重主計工作的理性的行為風格性格。

綜合上述，組織體系，是傳統科層組織架構的典型，理論上，層級越高，人性化協調性愈高，風格呈現愈強烈，如此情形，縣（市）政府層級，較鄉（鎮、市）公所層級的主計人員受主計體系的影響更甚，會呈現高度的行為風格傾向。相對的鄉（鎮、市）公所的組織，則較能隨著時代轉變，較具有彈性，受官僚組織的束縛較輕，妥協、開放及權變為基層鄉（鎮、市）公所的特色，因此，在主計體系下，鄉（鎮、市）公所主計人員比縣（市）政府主計人員有較高的概念風格傾向。

根據前述論述獲得假設內容如下：

假設三十三：其它因素不變，縣（市）政府比鄉（鎮、市）公所

組織的主計人員，較高的行為風格。

假設三十四：其它因素不變，鄉（鎮、市）公所比縣（市）政府組織的主計人員，較高的概念風格。

## 第三章 研究方法

針對前述研究問題，研究架構的發展，經由文獻的分析探討，以最具關鍵性影響因素，最符合實際的情況，初步在理論上，獲得各種風格傾向之假設依據。而事實的呈現是否如此，完美的事務，是理論與實務相互應用，主計人員風格特性的展現是否與理論相契合，亦或相互背離，導致理論淪為空談，則有待進一步的加以印証及深究。因此，本章節進行問卷與研究工具之設計與選用，以實證量化的研究方式，企圖將理論與實務相結合，對認識主計人員溝通風格傾向，作出實證上的研究貢獻。

### 第一節 量表設計

本研究係承繼 Rowe and Mason，以個人及環境兩大範疇，所發展出的決策風格行為模式為基礎，依我國特有主計人員特性所具備關鍵性變項為主，包括個人屬性、工作特性、組織特性、主計體系四類，探討對於主計人員風格所造成之影響。茲依序就各研究變項之定義及範圍，簡要說明如下：

#### 壹 自變項方面

- 一、個人屬性：個人所獨具的關鍵性因素，係個人在面對所處環境的各種情境下，個人因與生俱來或時間、空間所發展

出的屬性因子，而對於風格特性所造成的影響，包含個人獨特的先天性別因子，如性別、血型，及後天的時間因素，如工作年資、工作職位、工作職級因子等等。

- (一) 性別：以受試者的性別分類，分為男性、女性二種。
- (二) 工作年資：依受試者擔任主計工作，在所屬機關組織工作職務的實際工作年資為衡量依據。
- (三) 工作職位：主計職務，依法令及實務運作上可區分為「主管職務」、「非主管職務」二組。
- (四) 工作職級：依受試者目前所在機關組織工作職務依官僚體系所承認銓敘的工作職級為衡量依據，包含職務（簡、薦、委任三級）及職等（第一至第十職等）。

二、工作特性：依主計工作性質，主計工作包含歲計、會計、統計三項，「歲計、會計」係一體，除縣（市）政府主計室因工作的分工外，其他機關組織並無此分類，均由主（會）計人員統一辦理；即統計工作的各種資料分析，數據的公告均由縣府統計課所製作及發布，縣屬各機關、國民中、小學及鄉（鎮、市）公所主計人員並無實際統計分析工作，只從事資料的蒐集，因此，以工作特性區分，可分為「歲計、會計」、「統計」工作二類。（統計工作以縣（市）政府統計課人員含主計室副主任）

三、組織特性：主計人員雖屬一條鞭體系，地方主計人員卻分

散於各機關組織層級，主計人員依所散佈於縣（市）、鄉（鎮、市）層級所從事主計工作，大體上依實際情形可分為「縣市政府」、「縣屬附屬機關單位」、「鄉（鎮、市）公所」、「縣立國民中、小學」等四類。

四、主計體系：係傳統科層組織架構的主計體系，除了中央與地方的劃分外，地方依科層組織，主計體系尚可區分為「縣（市）政府」、「鄉（鎮、市）公所」二類，因層級節制對於主計人員溝通風格所造成了影響。

## 貳 應變項方面

依 Rowe and Mason 的決策風格，決策者在面對決策環境時，行為習慣上會以固定的決策型態產生回應，此與溝通行為風格的定義相仿，這種固定的模式，會因個人的認知複雜度(cognitive complexity)及價值取向(value orientation)的不同而產生差異。根據前述兩項衡量標準，溝通風格可以區分為四種基本型式：主導風格(directive style)、分析風格(analytical style)、概念風格(conceptual style)、及行為風格(behavioral style)，結合主導風格及分析風格而成的右腦風格(left brain style)，結合概念風格和行為風格而成的右腦風格(right brain style)。

## 第二節 研究對象及資料蒐集

## 壹 研究對象

本文的研究對象，係以傳統官僚組織體系的主計人員為主，而主計人員在中央與地方業務上的編制有較大的差異，雖然主計人員所擔任是業務幕僚及預算經費控管事務為主，但因業務性質的差異，中央與地方主計人員，無論在編制或職級上均有很大的不同，本研究所探討的是係以地方基層主計人員的溝通風格為主，而地方上又因區域的不同，有些許的城鄉差異，因此選定以中部地區主計人員溝通風格作為研究對象，所謂中部地區基層主計人員則含台中縣政府、台中市政府、彰化縣政府、南投縣政府，而這些縣（市）政府實際所管轄的主計人員，則包括下列四類人員：

- (一) 縣（市）政府編制內會計人員。
- (二) 縣政府所（附）屬單位機關編制內會計人員。
- (三) 縣立國民中、小學（含縣立完全中學）編制內會計人員。
- (四) 鄉（鎮、市）公所編制內會計人員。

## 貳、抽樣方法及資料蒐集

根據上述研究對象，本文的研究母體即中部四縣（市）（台中縣政府、台中市政府、彰化縣政府、南投縣政府）之正式編制及銓敘合格僱用之主計人員，而依行政院主計處中部辦公室暨縣市政府主計人員電話聯繫簿，本研究對象之母體量，總計 848 人（縣（市）政府 114 人，縣附屬單位機關 173 人，縣立國民中、

小學 420 人，鄉（鎮、市）公所 141 人），由於研究對象在於工作特性、組織特性、個人屬性、主計體系等四個研究變項上母體的分布上並不平均，無法設計一種抽樣的方式能同時兼顧各項變項的樣本抽查量，因此設計以普查的方式來獲取樣本量。

本研究之初，即設想到整個主計體系的組織特性，一般主計人員是機關後勤幕僚單位，具封閉的組織體系，且基於職務的敏感性，通常對於外部人員欲獲取資訊具有警覺性及排斥性，多不願輕意透露，加以預算期間、結算期間，工作非常之忙碌，填寫問卷的意願應該相當薄弱，試行之初先行以縣（市）政府為對象，發出問卷 50 份，嘗試回收狀況，嗣後只取得 5 份，其中廢卷高達 3 份，由於回收率過低，且廢卷數過高，詳細深入瞭解情況後發現，上述主計體系的特性確實造成了問卷的回收情況不良，必需要改變問卷的蒐集方式，再者，一般問卷的形式，大部分均以李克特(Likert)尺度的問卷量表，填答方式與本問卷的填答方式有很大的不同，造成填答者所填答案只要重複，對於本問卷而言形同廢卷。

經由檢討後，乃改採不同的問卷調查方式，採用目行已經行之有年，且穩定成熟的行政院主計處主計人員 e-base 電子網路系統、各縣（市）政府電子網路系統，以電話先行通知請託方式，並仔細將研究目的及填答方式詳細告知，讓受試者明白係基於學術研究，亦非要獲取機關的任何資訊，純粹以探討主計人員溝通的風格特性為主，透過傳送電子郵件方式，將問卷檔案傳送至主計人員電腦上，以電腦輸入填妥問卷後，再回傳至研究者手中，因不限任何單位及個人均一一請託，所取得樣本可視為接近普查的抽樣性質，問卷經整理編碼後，剔除有問題及填寫不完整之問

卷資料 11 份，共取得有效問卷 417 份。唯問卷仍無法全數回收，因此以樣本統計量來推估母體參數，在推估上，樣本的大小會影響推估的正確性，且在樣本大小相同的情況下，要求的信心水準愈高，信賴區間也就愈大。

## 參、 資料分析及方法

本研究資料蒐集完成及整理編碼後，統計分析主要是以 SPSS 軟體程式就前述各項研究假設進行各項統計與分析，所採用之統計分析方法如下：

- 一、**描述性統計**：描述有效樣本在各項變數間，依所劃分區格之次數、百分比、累積百分比，其統計結果可與母體作一相當之比較。
- 二、**比較平均數及標準差**：描述受試者在各項變數，對於溝通風格的各種風格特性之平均數、次數及標準差，可獲取各種風格特性強弱之初步判斷，與假設檢定作一比較。
- 三、**獨立樣本 t 檢定**：進一步描述各項變數之平均數與溝通風格的各種風格特性間，是否具有顯著差異，而對於假設檢定的成立與否提供統計實證數據。

四、相關係數分析：對於各項變項與溝通風格的各種特性間，是否具有顯著相關，而對於假設檢定的成立與否提供統計實證數據。

五、變異數 ( ANOVA ) 分析：係針對三個或三個以上變數，其平均數之比較分析，是否具有顯著差異，而對於假設檢定的成立與否提供統計實證數據。

### 第三節 研究工具

本研究採用之問卷 ( 附件一 ) 係採用學者 Yang 翻譯自 Dr. Rowe 之決策風格問卷<sup>48</sup>，翻譯過程是以中、英文反覆印証，包括由英文譯為中文，再由英文譯為中文等，經由重覆修正的過程，來確定翻譯之精確性，Yang 同時亦安排十六位具有通曉中文與英文雙語之受試者測試填寫中文與英文問卷，經統計檢定的結果顯示，中文與英文問卷並無統計上之差異  $t=0.20$  至  $0.66$ ， $p=0.984$  至  $0.519$ ； $r=0.73$  至  $0.386$ ， $p=0.004$  至  $0.140$ ，可以說，中文版與英文版之問卷具有高度相同之信度與效度。並且由 Dr. Rowe 之決策風格問卷調查研究對象包羅萬象，並不涉及特定人員或階層，是以對於主計人員風格的調查而言並無差異，亦同樣具有高度的信度及效度。

問卷形式以數字填寫之量表作答，本量表包含二十道題目，由受試者根據每一個題項之描述，依所給予之答案，以符合自己

---

<sup>48</sup> Yang, op. cit., pp. 59-61.

情況填選最適當的分數，每一題目有四個不同選項，分別代表主導風格、分析風格、概念風格及行為風格等四種溝通風格，依自己與答案的做法之情況，若屬「幾乎相同」、「大致相同」、「偶而相同」、「極少相同」，分別給予 1、2、4、8 之分數，但數字不得重複，以所得分數，衡量其風格特性。總分愈高，表示其風格特性愈趨明顯；得分愈低者表示風格特性愈低。

## 第四節 研究範圍及限制

### 壹、研究範圍

風格研究的探討，係心理層面的分析，係個人面對環境的回應，個人因生存發展過程的不同，會對環境的回應所產生的差異，而環境的不同，個人亦會引發展、調節出最適當的對應策略，但慣性的風格特徵，會造成回應上有相同依循的途徑。因此，風格特性的形成，並非單一因素所能解釋，須從個人天賦的先天屬性、成長背景，加上個人所面臨複雜的社會環境加以探討，方能窺之一二。本論文並無法含蓋如此複雜多變的因素，研究上亦不具效率及效果，係針對引發主計人員風格屬性最具關鍵性的影響因子加以討論，在此先就研究的範圍加以界定。

我國特有主計人員溝通風格屬性所具備關鍵性重要變項，從上述文獻探討中，可得知包括個人屬性、工作特性、組織特性、主計體系四類，各項因子會對主計人員風格特性造成重大影響，不容置疑，亦是本研究所要研究及探討的範圍。但各類因素間尚有錯綜複雜的交叉關係，從溝通風格特性的定義上，各項因素對

於溝通風格的影響上，似乎彼此間存在著依存性或相互排斥性，這又是另外一項的重要研究範疇，有待進一步加以深入探討，在此先不與探究。

另科層組織架構的主計體系，主計人員分配至各類機關組織，以一條鞭的獨立特性，控制及節制所有主計人員，然大體上，主計人員尚可區分為中央組織人員，地方基層縣（市）、鄉（鎮、市）主計人員，二者在編制上雖有所差異，分類上亦稍有不同，研究上雖可類推適用，但需要有所調整及設計重組。因此，本研究主要是以地方基層組織的主計人員為主，尤以具有縣（市）、鄉（鎮、市）二級的主計人員為研究對象，包括台中縣政府、彰化縣政府、南投縣政府與台中市政府等。雖然樣本只是中部四縣市，但因全國主計人員工作環境具有類似性，因此，研究結果雖不能推論至全國，卻可提供關心主計人員溝通風格者之參考。

## 貳、研究限制

本研究旨在論述主計人員風格特性，在上述研究範圍下，以個人屬性、工作特性、組織特性、主計體系四類，分析縣（市）、鄉（鎮、市）主計人員溝通風格，針對文獻探討及問卷調查所獲取的資料，作進一步的分析，唯限於個人所學及智識有限以及時間、經費的不足，因此本研究乃具有下述的限制。

- (一) 本研究礙於人力、時間及經費，僅以台中縣政府、台中市政府、彰化縣政府、南投縣政府等為研究對象，研究結論適用於全國縣（市）政府、鄉（鎮、市）公所，唯限於組

織編制，無法擴及中央政府，換言之，研究所得之結果僅能解釋研究對象，若作適當調整才能通則化全部適用於所有主計人員，但對於地方性縣政府、鄉（鎮、市）公所具有代表性。

- (二) 筆者曾任職縣政府及國民中、小學主計及鄉公所組織單位，對於本文研究的議題有深刻的瞭解，因而能深入問題的核心，主計工作分工細密，對於統計工作或某些問題也可能有較主觀的看法，可能影響到研究結果的詮釋，但因作者透過理論進行論述，或可以降低主觀成份。
- (三) 本研究係以問卷方式依受試者意願、認知及研究者的銓釋，調查受查者的風格屬性，雖力求將問題明確化，俾受測者確實明白問題意旨，精確的衡量風格特性，惟仍有個人認知上差異，而可能發生偏差；且對於問卷未回覆者，也無法得知其本意，故無可避免的，當會有問卷研究上的缺失。



## 第四章 資料分析與研究發現

### 第一節 樣本資料結構

表 4-1-1 至 4-1-9 是本研究抽樣所得樣本與主計人員母體群之背景分析，值得觀察的，以九十三年度行政院主計處中部辦公室暨縣市政府主計人員電話聯繫簿所作的統計顯示。表 4-1-1 所示，工作性質上的統計工作與歲計、會計工作主計人員，有效樣本分佈比率與母群體的差異不超過百分之二，可對母體產生極高的推論性。而依機關組織而言，表 4-1-2，除縣政府所（附）屬機關單位及鄉（鎮、市）公所主計人員，有效樣本抽查分佈比率較母群體低，縣（市）政府及國民中、小學主計人員有效樣本抽查分佈比率較母群體高。

另表 4-1-3 至 4-1-8，血型、性別、工作職位及職等、工作年資，由母體的資料（九十三年度行政院主計處中部辦公室暨縣市政府主計人員電話聯繫簿）並法獲知其分佈比率，無法與抽查有效樣本數產生對照；而依主計體系而言，表 4-1-9，鄉（鎮、市）公所主計人員，抽查有效樣本的比率分佈與母群體的差異，在百分之五以下，有效樣本抽查分佈比率較母群體低，縣（市）政府有效樣本抽查分佈比率較母群體高。

表4-1-1：中部地區主計人員工作性質樣本數與母體數百分比統計分析

工作性質	樣本數	百分比	母體數	百分比
統計人員	17	4.08	21	2.48
歲計、會計人員	400	95.92	827	97.52
總數	417	100.00	848	100.00

表4-1-2：中部地區主計人員機關組織樣本數與母體數百分比統計分析

機關組織	樣本數	百分比	母體數	百分比
縣（市）政府	61	14.66	114	12.44
縣政府所（附屬機關單位）	59	14.13	173	20.40
國民中、小學校	246	59.14	420	16.63
鄉（鎮、市）公所	50	12.02	141	49.53
總數	416	100.00	848	100.00

表4-1-3：血型分佈

	次數	百分比	有效百分比	累積百分比
有效的 A型	87	20.9	21.0	21.0
B型	109	26.1	26.3	47.3
AB型	33	7.9	8.0	55.3
O型	185	44.4	44.7	100.0
總和	414	99.3	100.0	
遺漏值 未作答	3	.7		
總和	417	100.0		

表4-1-4：性別分佈

	次數	百分比	有效百分比	累積百分比
有效的 男性	42	10.1	10.1	10.1
女性	375	89.9	89.9	100.0
總和	417	100.0	100.0	

表4-1-5：工作職位－主管或非主管職位分佈

	次數	百分比	有效百分比	累積百分比
有效的 主管職位	267	64.0	64.2	64.2
非主管職位	149	35.7	35.8	100.0
總和	416	99.8	100.0	
遺漏值 未作答	1	.2		
總和	417	100.0		

表4-1-6：工作職務分佈

	次數	百分比	有效百分比	累積百分比
有效的 薦任	326	78.2	78.7	78.7
委任	88	21.1	21.3	100.0
總和	414	99.3	100.0	
遺漏值 未作答	3	.7		
總和	417	100.0		

表4-1-7：工作職等分佈

		次數	百分比	有效百分比	累積百分比
有效的	第一職等	2	.5	.6	.6
	第二職等	5	1.2	1.4	2.0
	第三職等	11	2.6	3.2	5.2
	第四職等	13	3.1	3.8	9.0
	第五職等	53	12.7	15.4	24.3
	第六職等	35	8.4	10.1	34.5
	第七職等	156	37.4	45.2	79.7
	第八職等	69	16.5	20.0	99.7
	第九職等	1	.2	.3	100.0
	總和	345	82.7	100.0	
遺漏值	未作答	72	17.3		
總和		417	100.0		

表4-1-8：工作年資（5年一層）分佈

		次數	百分比	有效百分比	累積百分比
有效的	1~5年	85	20.4	26.3	26.3
	6~10年	53	12.7	16.4	42.7
	11~15年	57	13.7	17.6	60.4
	16~20年	43	10.3	13.3	73.7
	21~25年	55	13.2	17.0	90.7
	26~30年	23	5.5	7.1	97.8
	31~35年	7	1.7	2.2	100.0
		總和	323	77.5	100.0
遺漏值	未作答	94	22.5		
總和		417	100.0		

表4-1-9：中部地區主計人員縣（市）政府與鄉（鎮、市）公所統計

政府單位	樣本數	百分比	母體數	百分比
縣（市）政府	366	87.98	707	83.37
鄉（鎮、市）公所	50	12.02	141	16.63
總數	416	100.00	848	100.00

## 第二節 工作特性與溝通風格

本節主要探討工作特性對溝通風格之影響，經由表 4-2-1 及表 4-2-2 之研究結果發現，主計人員歲計、會計工作較統計工作雖有較高的主導、行為風格平均數，但不具有顯著的統計差異，與前文研究假設不相符合；統計工作較歲計、會計工作有較高的分析及概念風格平均數，亦未達統計上的顯著差異，與前文研究假設不相符合。上述統計分析，由平均數的比較都與研究假設相符，顯見工作特性對於個別風格特性確實有所強弱之差異，但均未達統計上的顯著不同，其可能之原因在於統計人員只佔全體母體總數百分之 2.48（表 4-1-1），統計人員之人數太少所致，以致無法在統計有顯著之差異。

表4-2-1：工作特性與溝通風格分析（一）

工作特性		主導風格	分析風格	概念風格	行為風格
統計工作	平均數	75.88	76.18	68.53	79.41
	個數	17	17	17	17
	標準差	14.50	13.22	6.88	13.34
歲計、會計工作	平均數	77.15	73.44	66.98	81.12
	個數	400	400	400	400
	標準差	12.79	12.56	10.13	15.19
總和	平均數	77.10	73.55	67.05	81.06
	個數	417	417	417	417
	標準差	12.85	12.58	10.01	15.11

表4-2-2：工作特性與溝通風格獨立樣本 t 檢定（一）

		變異數相等的 Levene 檢定		平均數相等的 t 檢定		
		F 檢定	顯著性	t	自由度	顯著性 (雙尾)
主導風格	假設變異數相等	.917	.339	-.399	415	.690
	假設變異數不相等			-.355	17.075	.727
分析風格	假設變異數相等	.204	.652	.878	415	.380
	假設變異數不相等			.838	17.250	.414
概念風格	假設變異數相等	3.068	.081	.622	415	.534
	假設變異數不相等			.885	19.071	.387
行為風格	假設變異數相等	.556	.456	-.457	415	.648
	假設變異數不相等			-.515	17.810	.613

研究上左腦風格包含主導及分析風格；右腦風格包含概念及行為風格；思考風格係分析加概念風格；行動風格係主導加行為風格，而由上述文獻探討得知，其實主計人員風格屬性，已有打破左、右腦風格的傾向，朝向左、右腦兼具的行為特性，表4-2-3及4-2-4，可以看出，歲計、會計工作對統計工作而言，具有較高行動風格（包含主導風格及行動風格，前述文獻探討已有說明）；且進一步再以工作特性整體推論而言，歲計、會計及統計工作，又可發現行動風格平均數高於其他個別風格屬性，但不具統計上的顯著差異，其原因可能如同上述統計人員樣本數太少所致。顯見主計人員的風格特性與一般分析上以左、右腦風格比較有很大的不同，在整體工作特性上，具有明顯行動風格的特徵傾向。

表4-2-3：工作特性與溝通風格分析（二）

工作特性		左腦風格	右腦風格	思考風格	行動風格
統計工作	平均數	152.06	147.94	144.71	155.29
	個數	17	17	17	17
	標準差	12.95	12.95	17.79	17.79
歲計、會計工作	平均數	150.59	148.11	140.43	158.28
	個數	400	400	400	400
	標準差	15.42	15.29	16.54	16.60
總和	平均數	150.65	148.10	140.60	158.16
	個數	417	417	417	417
	標準差	15.32	15.19	16.59	16.64

表4-2-4：工作特性與溝通風格獨立樣本 t 檢定（二）

		變異數相等的 Levene 檢定		平均數相等的 t 檢定		
		F 檢定	顯著性	t	自由度	顯著性 (雙尾)
左腦 風格	假設變異 數相等	1.572	.211	.386	415	.700
	假設變異 數不相等			.453	17.983	.656
右腦 風格	假設變異 數相等	1.299	.255	-.045	415	.964
	假設變異 數不相等			-.052	17.948	.959
思考 風格	假設變異 數相等	.426	.514	1.042	415	.298
	假設變異 數不相等			.974	17.196	.343
行動 風格	假設變異 數相等	.433	.511	-.724	415	.470
	假設變異 數不相等			-.679	17.205	.506

### 第三節 組織特性與溝通風格

本節主要探討組織特性對溝通風格之影響，研究結果表4-3-1、4-3-2、4-3-3發現部分與研究假設相符，部分與假設不符。研究顯示，主計人員在縣（市）政府組織有比其他三類機關組織單位較高的行為風格平均數，與鄉（鎮、市）公所獨立檢定上具有統計上的顯著差異 $t=2.526$ ， $p=.013$ ，部分與前文研究假設相符。在鄉（鎮、市）公所組織有比其他三類機關組織單位較高的概念風格平均數，與國民中、小學組織的獨立檢定上具有統計上的顯著差異 $t=-2.250$ ， $p=.025$ ，部分符合前文研究假設。

國民中、小學組織主導風格平均數高於其他三類組織單位，與縣附屬機關單位相比具統計顯著差異 $t=-2.355$ ， $p=.019$ ，唯與其他二類組織單位並無統計上顯著差異，可以說部分符合前文研究假設；縣附屬機關單位部分，研究結果呈現較高於其他三類組織單位之分析風格平均數，唯並無統計顯著差異存在，與前文研究假設不符，其原因可能係分析風格對於主計人員，工作上本來就要求必須具有理性分析的特性，除非若同統計人員一般，明顯的係與客觀數字為伍的工作特質，分析風格會更為強列，因此對於縣附屬機關單位，雖有較高分析風格平均數，卻不具統計上明顯差異。上述研究發現，各類機關間雖有個別風格上的差異，但不明顯，這也可在機關間變異數的ANOVA的分析上，不具統計上顯著差異得到相互印證。

而上述研究發現係以組織特性在個別風格上具有高低風格上之不同，由表4-3-1尚可發現，機關組織在各種風格特性上明顯的以行為風格平均數最高，主導風格次之，而這樣的結果，也形成表4-3-4行動風格（包含主導及行為風格）平均數高於其他各項風格，與上述工作特性的研究相符，顯示組織特性對於風格屬性的影響具有加大的效果，或可以說就組織特性是風格特性的重大影響因子，對於風格的影響上會趨於主導風格及行為風格為主，即行動風格特性。

表4-3-1：組織特性與溝通風格分析（一）

服務單位		主導風格	分析風格	概念風格	行為風格
縣（市） 政府	平均數	75.21	72.77	67.28	84.74
	個數	61	61	61	75.21
	標準差	15.34	13.20	10.10	16.68
縣政府所 （附）屬 單位機關	平均數	74.03	75.76	68.54	80.83
	個數	59	59	59	59
	標準差	11.72	12.93	8.21	14.14
國民中、 小學校	平均數	78.30	72.90	66.15	80.92
	個數	246	246	246	246
	標準差	12.69	12.38	10.21	14.95
鄉鎮市公 所	平均數	77.24	74.96	69.72	77.18
	個數	50	50	50	50
	標準差	11.03	12.44	10.30	14.37
總和	平均數	77.12	73.53	67.08	81.02
	個數	416	416	416	416
	標準差	12.86	12.59	10.00	15.11

表4-3-2：組織特性與溝通風格獨立樣本 t 檢定

組織組別	主導風格	分析風格	概念風格	行為風格
縣政府 vs 縣附屬機關				
t 值	.472	-1.254	-.751	1.382
p	.638	.212	.454	.169
縣政府 vs 國民中、小學				
t 值	-1.631	-.071	.774	1.745
p	.104	.943	.440	.082
縣政府 vs 鄉鎮市公所				
t 值	-.783	-.892	-1.256	2.526
p	.4350	.374	.212	.013**
縣附屬機關 vs 國民中、小學				
t 值	-2.355	1.583	1.673	-.041
p	.019**	.115	.095	.967
縣附屬機關 vs 鄉鎮市公所				
t 值	-1.462	.329	-.664	1.333
p	.147	.743	.508	.185
國民中、小學 vs 鄉鎮市公所				
t 值	.552	-1.073	-2.250	1.623
p	.581	.284	.025**	.106

\*\*表p<0.05，達統計顯著差異

表4-3-3：組織特性與溝通風格變異數分析

		平方和	自由度	平均平方和	F 檢定	顯著性
主導風格	組間	1129.813	3	376.604	2.298	.077
	組內	67509.4	412	163.858		
	總和	68639.2	415			
分析風格	組間	529.685	3	176.562	1.115	.343
	組內	65253.8	412	158.383		
	總和	65783.5	415			
概念風格	組間	689.634	3	229.878	2.322	.075
	組內	40784.4	412	98.991		
	總和	41474.1	415			
行為風格	組間	1585.020	3	528.340	2.337	.073
	組內	93143.9	412	226.077		
	總和	94728.9	415			



表4-3-4：組織特性與溝通風格分析（二）

服務單位		左腦風格	右腦風格	思考風格	行動風格
縣（市） 政府	平均數	147.98	152.02	140.05	159.95
	個數	61	61	61	61
	標準差	17.46	17.46	18.11	18.11
縣政府所 （附）屬 單位機關	平均數	149.80	149.37	144.31	154.86
	個數	59	59	59	59
	標準差	14.04	13.59	15.46	15.50
國民中、 小學校	平均數	151.20	147.07	139.05	159.22
	個數	246	246	246	246
	標準差	15.12	15.00	16.57	16.65
鄉鎮市公 所	平均數	152.20	146.90	144.68	154.42
	個數	50	50	50	50
	標準差	15.13	14.61	15.25	15.45
總和	平均數	150.65	148.10	140.62	158.13
	個數	416	416	416	416
	標準差	15.34	15.20	16.61	16.65

### 第三節 個人屬性與溝通風格

#### 壹、 性別與溝通風格

性別與溝通風格，研究結果表4-4-1-1、4-4-1-2發現研究結果與假設有所差異。研究顯示，女性主計人員在主導風格平均數方面，高於男性主計人員，具統計上的單邊的顯著差異 $t=-1.806$ ，雙尾檢定值 $p=.072$ ，單尾檢定值 $p=.036(0.072/2)$ 。男性主計人員分

析風格平均數略高於女性主計人員，獨立檢定上無統計上的顯著差異，與前文研究假設不相符合。

上述與研究假設差異部分，女性主計人員比男性主計人員較高主導風格平均數，統計檢定上，單尾的檢定值 $p=.036$ ，具統計上的差異，但不明顯，這可以發現一個有趣的現象，即女性主計人員改變了其本身所特有的概念風格傾向，轉以主導風格特性呈現，而非行為風格的溝通概念，顯見在傳統官僚體系以男性為主的男性社會或組織架構，女性主計人員已改變這些趨勢，非只是社會化的以行為風格顯現，反而是以掌控事務的運作，理性有步驟、有效率達成預期成果的行事作風為主，即主導風格的行為傾向，可見出女性主計人員受工作特性的影響相當重大。

至於女性主計人員在主導風格平均數方面，高於男性主計人員，統計上的差異，並不明顯，其原因可能在於男、女性別的比率過於懸殊，消弱了性別因素對於溝通風格影響的統計檢定結果。另外男性主計人員分析風格平均數高於女性主計人員，獨立檢定上無統計上的顯著差異結果，亦可能同樣係出於男女比率的問題所產生，上述研究也顯示性別因素只是無具統計上的顯著差異，但仍會在個別風格上產生強弱差異。

表4-4-1-1：性別與溝通風格分析（一）

性別		主導風格	分析風格	概念風格	行為風格
男性	平均數	73.71	75.93	68.88	80.76
	個數	42	42	42	42
	標準差	13.39	14.08	10.37	18.54
女性	平均數	77.48	73.29	66.84	81.09
	個數	375	375	375	375
	標準差	12.75	12.39	9.96	14.71
總和	平均數	77.10	73.55	67.05	81.06
	個數	417	417	417	417
	標準差	12.85	12.58	10.01	15.11

表4-4-1-2：性別與溝通風格獨立樣本 t 檢定（一）

		變異數相等的 Levene 檢定		平均數相等的 t 檢定		
		F 檢定	顯著性	t	自由度	顯著性 (雙尾)
主導風格	假設變異數相等	.033	.856	-1.806	415	.072
	假設變異數不相等			-1.737	49.700	.089
分析風格	假設變異數相等	1.878	.171	1.292	415	.197
	假設變異數不相等			1.167	48.386	.249
概念風格	假設變異數相等	.054	.817	1.252	415	.211
	假設變異數不相等			1.213	49.866	.231
行為風格	假設變異數相等	7.309	.007	-.132	415	.895
	假設變異數不相等			-.110	46.957	.913

另外在風格的研究上，由文獻的探討中得知左腦風格係主導加分析風格；右腦風格係概念加行為風格；思考風格係分析加概念風格；行動風格係主導加行為風格；行政風格係主導加概念風格；幕僚風格係分析加行為風格。其實主計人員性別的風格屬性，若以不同的角度分析，擴大研究上的單項風格分析方式，則更能顯示主計人員風格上的特殊性質，由表4-4-1-3及4-4-1-4的研究上發現，女性主計人員行動風格最高，幕僚風格次之；男性幕僚風格最高，行動風格次之，這顯示主計人員以性別而言，女性係趨向於行為及主導風格的行動風格，男性是以分析及行為風格的幕僚風格，但無統計差異，其原因可能一如前述，男、女性主計人員比率懸殊所致。而再與上述研究假設比較，同時也發現，男性主計人員在工作特性上，以行為風格較高，而非分析風格，表示不只女性受工作特性所影響，男性主計人員在女性主導的工作環境中，亦受女性主計人員的影響，朝向行為風格之性格上的改變。

表4-4-1-3：性別與溝通風格分析（二）

性別		左腦風格	右腦風格	思考風格	行動風格	幕僚風格	行政風格
男性	平均數	149.64	149.64	144.81	154.48	156.69	142.60
	個數	42	42	42	42	42	42
	標準差	16.46	16.55	19.89	20.12	13.05	12.35
女性	平均數	150.77	147.93	140.13	158.57	154.37	144.32
	個數	375	375	375	375	375	375
	標準差	15.20	15.04	16.14	16.18	12.51	12.24
總和	平均數	150.65	148.10	140.60	158.16	154.61	144.15
	個數	417	417	417	417	417	417
	標準差	15.32	15.19	16.59	16.64	12.57	12.25

表4-4-1-4：性別與溝通風格獨立樣本 t 檢定（二）

		變異數相等的 Levene 檢定		平均數相等的 t 檢定		
		F 檢定	顯著性	t	自由度	顯著性 (雙尾)
左腦 風格	假設變異 數相等異	.349	.555	-0.450	415	.653
	假設變異 數不相等			-0.422	49.165	.675
右腦 風格	假設變異 數相等異	.800	.372	.692	415	.489
	假設變異 數不相等			.642	48.894	.524
思考 風格	假設變異 數相等異	2.145	.144	1.738	415	.083
	假設變異 數不相等			1.472	47.247	.148
行動 風格	假設變異 數相等異	3.662	.056	-1.514	415	.131
	假設變異 數不相等			-1.273	47.127	.209
幕僚 風格	假設變異 數相等異	.045	.833	1.134	415	.258
	假設變異 數不相等			1.096	49.816	.278
行政 風格	假設變異 數相等異	.006	.938	-0.866	415	.387
	假設變異 數不相等			-0.860	50.450	.394

## 貳、 血型與溝通風格

血型與溝通風格，研究結果如表 4-4-2-1、4-4-2-2、4-4-2-3，發現與前文研究假設不符。研究顯示，行為風格平均數方面，A 型血型高於 AB 型及 O 型血型，但無統計上顯著差異，與研究

假設不符。O 型血型主導風格並未較高，亦無檢定統計上顯著差異，與前文研究假設不相符合。

上述研究發現與研究假設不符，就血型對溝通風格的影響上，A 型血型具有較高行為風格平均數（高於 AB 型及 O 型），O 型血型者主導風格平均數並不明顯，二者均無統計上的顯著差異，其原因可能在於主計人員長期處於角色衝突的環境中，既需要穿梭於各單位間，扮演經費活用的溝通角色，又得理性的依法行政，擔任機關的幕僚單位，又是經費核銷的主控單位，環境社會化加深了主計人員溝通風格的影響，另外女性主計員佔大多數，亦可能是造成差異的原因。因此，天賦的血型因素，雖然確實產生了溝通風格特性的調整，但對於個別風格情況的影響並不明顯，尤其 O 型血型與假設檢定不相符合，這些都證明血型因素對個別風格特性影響，與假設有所差距。

然再以血型與溝通風格整體而言，研究上發現在各種血型，行為風格的平均數均高於其他風格，主導風格次之，這項研究發現與上述工作特性、性別的研究發現相符，說明了血型因素對於風格屬性的影響，仍具有相當大的影響力，只是在各別血型上並無差異，這也在血型與溝通風格變異數的ANOVA（表4-4-2-3）的分析上，不具統計上顯著差異亦得到相互印證。

表4-4-2-1：血型與溝通風格分析

血型		主導風格	分析風格	概念風格	行為風格
A型	平均數	77.56	72.77	66.51	81.30
	個數	87	87	87	87
	標準差	12.89	12.40	9.37	15.97
B型	平均數	77.35	72.94	66.33	82.69
	個數	109	109	109	109
	標準差	12.31	13.36	9.99	15.95
AB型	平均數	77.64	75.00	67.82	78.67
	個數	33	33	33	33
	標準差	16.02	13.42	12.09	15.85
O型	平均數	76.71	73.96	67.65	80.31
	個數	185	185	185	185
	標準差	12.70	12.17	9.94	13.98
總和	平均數	77.13	73.53	67.07	81.01
	個數	414	414	414	414
	標準差	12.89	12.61	10.01	15.09

表4-4-2-2：主計人員血型與溝通風格獨立樣本 t 檢定

血型	主導風格	分析風格	概念風格	行為風格
A型 vs B型				
t 值	.119	-.094	.126	-.605
p	.906	.925	.900	.546
A型 vs AB型				
t 值	-.026	-.860	-.631	.808
p	.979	.391	.529	.421
A型 vs O型				
t 值	-.515	-.749	-.901	.518
p	.607	.454	.369	.605
B型 vs AB型				
t 值	-.109	-.774	-.713	1.271
p	.913	.441	.477	.206
B型 vs O型				
t 值	.422	-.668	-1.096	1.334
p	.673	.505	.274	.183
AB型 vs O型				
t 值	.371	.444	.087	-.611
p	.711	.657	.931	.542

表4-4-2-3：血型與溝通風格變異數分析

		平方和	自由度	平均平方和	F 檢定	顯著性
主導風格	組間	62.928	3	20.976	.125	.945
	組內	68538.0	410	167.166		
	總和	68601.0	413			
分析風格	組間	193.401	3	64.467	.404	.750
	組內	65481.8	410	159.712		
	總和	65675.2	413			
概念風格	組間	167.750	3	55.917	.557	.644
	組內	41178.9	410	100.436		
	總和	41346.7	413			
行為風格	組間	585.139	3	195.046	.856	.464
	組內	93410.8	410	227.831		
	總和	93995.9	413			

### 參、工作年資與溝通風格

本節主要探討工作年資對溝通風格之影響，研究結果由表4-4-3-1、4-4-3-2，發現工作年資短者比工作年資久者有較高之概念風格平均數，具有相關係數分析顯著之統計差異及變異數ANOVA分析上的顯著差異，與研究假設相符。工作年資久者比工作年資短者有較高的主導風格平均數，以五年為一級的獨立檢定上發現1至5年與16至20年、6至10年與16至20年，具有統計上的顯著差異  $t=2.413$ ， $p=.017$ ， $t=2.069$ ， $p=.041$ （限於層級過多不再以表格顯示），可以說部分與前文研究假設相符。

另外表4-4-3-3的以左、右腦、思考及行動風格的研究，以五年為一級的獨立檢定上，年資越短，其思考風格（分析加概念風

格) 愈高，統計檢定上，1至5年與16至20年、6至10年與21至25年、6至10年與26至30年、16至10年與21至20年、16至20年與26至30年，均具統計顯著差異 $t=-2.187$ ， $p=.031$ 、 $t=3.085$ ， $p=.003$ 、 $t=2.087$ ， $p=.040$ 、 $t=3.487$ ， $p=.001$ 、 $t=2.253$ ， $p=.028$ （限於層級過多不再以表格顯示）。年資愈久者，其行動風格（主導加行為風格）愈高，統計檢定上，6至10年與21至25年、16至10年與21至20年、16至20年與26至30年，均具統計顯著差異 $t=-2.784$ ， $p=.006$ 、 $t=-3.123$ ， $p=.002$ 、 $t=-1.999$ ， $p=.050$ （限於層級過多不再以表格顯示）。

綜合上述研究，工作年資與溝通風格而言，除了假設檢定上的年資短者有較高的概念風格，年資久者有較高主導風格外，其實尚發現在結合其他風格，擴大推論出工作年資短者，有較高的思考風格，工作年資久者具有較高的行動風格，部分層級上均具有統計上的顯著差異，增加了風格推論的論述依據。另外，若以工作年資整體而言，各年資層級，依然以行為風格平均數最高，主導風格次之，與前述各項風格影響因子相同，顯示工作年資亦係溝通風格的重要影響因子。

表4-4-3-1：工作年資與溝通風格分析（一）

年資		主導風格	分析風格	概念風格	行為風格
1--5	平均數	78.11	70.87	68.18	81.36
	個數	85	85	85	85
	標準差	13.65	14.25	10.00	16.71
6--10	平均數	77.15	75.26	68.60	78.43
	個數	53	53	53	53
	標準差	11.65	10.59	10.11	14.19
11--15	平均數	77.19	73.33	66.63	81.56
	個數	57	57	57	57
	標準差	13.58	10.55	9.10	14.48
16--20	平均數	72.28	77.98	68.47	80.98
	個數	43	43	43	43
	標準差	11.24	13.72	9.80	15.53
21--25	平均數	80.40	72.16	62.56	83.27
	個數	55	55	55	55
	標準差	12.65	11.65	10.01	13.09
26--30	平均數	75.17	69.00	67.52	86.83
	個數	23	23	23	23
	標準差	13.62	11.84	9.62	14.66
31--35	平均數	79.71	75.29	64.14	76.57
	個數	7	7	7	7
	標準差	9.60	8.28	10.40	15.61
總和	平均數	77.23	73.15	66.92	81.48
	個數	323	323	323	323
	標準差	12.88	12.46	9.97	15.03

表4-4-3-2：工作年資與概念風格相關係數分析

	概念風格	工作年資
概念風格 Pearson 相關	1.000	-.145**
顯著性 (雙尾)	.	.009
個數	417	323
工作年資 Pearson 相關	-.145**	1.000
顯著性 (雙尾)	.009	.
個數	323	323

\*\*．在顯著水準為0.01時（雙尾），相關顯著。

表4-4-3-3：工作年資與溝通風格變異數分析

	平方和	自由度	平均平方和	F 檢定	顯著性
主導風格	組間	33	139.167	.823	.745
	組內	289	169.019		
	總和	322			
分析風格	組間	33	188.095	1.242	.178
	組內	289	151.499		
	總和	322			
概念風格	組間	33	156.974	1.693	.013
	組內	289	92.716		
	總和	322			
行為風格	組間	33	258.110	1.161	.256
	組內	289	222.239		
	總和	322			

表4-4-3-4：工作年資與溝通風格分析（二）

年資		左腦風格	右腦風格	思考風格	行動風格
1~5年	平均數	148.98	149.54	139.05	159.47
	個數	85	85	85	85
	標準差	17.04	17.41	18.13	17.97
6~10年	平均數	152.42	147.04	143.87	155.58
	個數	53	53	53	53
	標準差	15.60	15.10	15.51	14.77
11~15年	平均數	150.53	148.19	139.96	158.75
	個數	57	57	57	57
	標準差	13.58	13.32	14.88	15.03
16~20年	平均數	150.26	149.44	146.44	153.26
	個數	43	43	43	43
	標準差	13.83	13.82	17.95	17.59
21~25年	平均數	152.56	145.84	134.73	163.67
	個數	55	55	55	55
	標準差	13.58	13.31	15.29	15.39
26~30年	平均數	144.17	154.35	136.52	162.00
	個數	23	23	23	23
	標準差	16.30	15.34	15.17	15.61
31~35年	平均數	155.00	140.71	139.43	156.29
	個數	7	7	7	7
	標準差	12.71	12.66	16.75	16.28
總和	平均數	150.38	148.40	140.08	158.71
	個數	323	323	323	323
	標準差	15.15	15.04	16.71	16.47

#### 肆、工作職位與溝通風格

根據表 4-4-4-1、4-4-4-2 可以看出，非主管主計人員較主管人員有較高的概念及右腦風格平均數，且具統計上顯著差異  $t=-$

2.628， $p=.009$ ， $t=-2.051$ ， $p=.041$ ，與前文假設相符。主計非主管人員較主管人員有較高的行為風格平均數；主管人員較非主管人員有較高的主導、分析風格平均數，但不具統計上顯著差異，與前文研究假設不符。

上述與假設不相符合部分，其原因可能係主計人員雖是官僚體系的一環，依傳統組織架構編制，主管人員與非主管人員有其職責上的不同，會產生風格上的強弱之別，但主計人員必竟非第一線面對群眾或者與人民直接接觸的行政官僚，是以幫助機關業務進行或進行溝通的工作為主，人性導向風格特性會較為明顯，故統計上的平均數雖有差異，但檢定上只以概念風格及右腦風格會有顯著不同。另外，若以職位整體而言，主管及非主管職位，依然以行為風格平均數最高，主導風格次之，與前述各項風格影響因子相符，顯示職位亦係溝通風格的重要影響因子。

表4-4-4-1：職位與溝通風格分析

職位		主導風格	分析風格	概念風格	行為風格	左腦風格	右腦風格
主管職位	平均數	77.48	74.10	66.10	80.84	151.57	146.94
	個數	267	267	267	267	267	267
	標準差	12.60	11.93	10.03	14.61	14.96	14.69
非主管職位	平均數	76.46	72.61	68.77	81.34	149.07	150.11
	個數	149	149	149	149	149	149
	標準差	13.34	13.69	9.80	16.03	15.90	15.91
總和	平均數	77.11	73.56	67.06	81.02	150.68	148.08
	個數	416	416	416	416	416	416
	標準差	12.86	12.59	10.02	15.11	15.33	15.19

表4-4-4-2：職位與溝通風格獨立樣本 t 檢定

		變異數相等的 Levene 檢定		平均數相等的 t 檢定		
		F 檢定	顯著性	t	自由度	顯著性 (雙尾)
主導 風格	假設變異 數相等異	.295	.295	.774	414	.439
	假設變異 數不相等			.762	291.949	.447
分析 風格	假設變異 數相等異	5.395	.021	1.155	414	.249
	假設變異 數不相等			1.111	272.755	.268
概念 風格	假設變異 數相等異	.013	.909	-2.628	414	.009
	假設變異 數不相等			-2.645	312.286	.009
行為 風格	假設變異 數相等異	1.454	.229	-.323	414	.747
	假設變異 數不相等			-.315	283.137	.753
左腦 風格	假設變異 數相等異	.098	.755	1.602	414	.110
	假設變異 數不相等			1.574	290.855	.117
右腦 風格	假設變異 數相等異	.439	.508	-2.051	414	.041
	假設變異 數不相等			-2.005	286.242	.046

## 伍、 工作職級與溝通風格

根據表 4-4-5-1、4-4-5-2 可以看出，委任主計人員較薦任人員有較高右腦風格平均數，薦任人員較委任人員有較高左腦風格

平均數，二者均統計上顯著差異  $t=-2.273$ ， $p=.024$ ， $t=2.003$ ， $p=.046$ ，與前文研究假設相符；委任人員較薦任人員有較高概念風格平均數，薦任人員較委任人員有較高分析風格平均數，二者均統計上單尾顯著差異  $t=1.797$ ，單尾  $p=.037(0.073/2)$ ， $t=-1.922$ ， $p=.028(0.055/2)$ 。委任主管人員較薦任人員有較高的行為風格平均數；薦任人員較委任人員有較高的主導平均數，但不具統計上顯著差異，與前文研究假設不符。

從上述的研究結論，可發現一個有趣的現象，以工作職位而言，主計人員在個別風格上是以思考導向的行為特質，薦任人員有較高的分析風格，委任人員有較高的概念風格，且具有單尾的統計檢定差異；若再以左、右腦的風格特性論之，薦任人員具有工作導向的左腦風格，委任人員具有人群導向的右腦風格，且具統計上顯著差異。這表示個別風格間具有相互加強的效果，進而形成左、右腦風格，推測其原因可能與主計工作特性相關，這由前述的研究得知，其實一般主計人員有隱藏性的主導及行為風格，而主導風格較高的薦任人員再加上分析風格，就形成明顯左腦風格；概念風格較高的委任人員加上行為風格，就形成明顯的右腦風格。而若以職務整體而言，薦任及委任人員，依然以行為風格平均數最高，主導風格次之，與前述各項風格影響因子相符，顯示職務亦係溝通風格的重要影響因子。

表4-4-5-1：職務與溝通風格分析

職務		主導風格	分析風格	概念風格	行為風格	左腦風格	右腦風格
薦任	平均數	77.36	74.15	66.51	80.63	151.51	147.14
	個數	326	326	326	326	326	326
	標準差	12.68	12.31	10.02	14.47	14.75	14.55
委任	平均數	76.40	71.43	68.82	82.45	147.83	151.27
	個數	88	88	88	88	88	88
	標準差	13.63	13.54	9.84	17.43	17.17	17.12
總和	平均數	77.16	73.57	67.00	81.02	150.73	148.02
	個數	414	414	414	414	414	414
	標準差	12.88	12.61	10.02	15.15	15.35	15.21

表4-4-5-2：職務與溝通風格獨立樣本 t 檢定

		變異數相等的 Levene 檢定		平均數相等的 t 檢定		
		F 檢定	顯著性	t	自由度	顯著性 (雙尾)
主導 風格	假設變異 數相等異	.211	.646	.623	412	.534
	假設變異 數不相等			.597	130.444	.551
分析 風格	假設變異 數相等異	2.035	.154	1.797	412	.073
	假設變異 數不相等			1.701	128.415	.091
概念 風格	假設變異 數相等異	.001	.978	-1.922	412	.055
	假設變異 數不相等			-1.943	139.643	.054
行為 風格	假設變異 數相等異	3.307	.070	-1.003	412	.316
	假設變異 數不相等			-.902	121.245	.369
左腦 風格	假設變異 數相等異	.866	.353	2.003	412	.046
	假設變異 數不相等			1.836	123.790	.069
右腦 風格	假設變異 數相等異	1.082	.299	-2.273	412	.024
	假設變異 數不相等			-2.071	122.960	.040

研究結果表4-4-5-3、4-4-5-4、4-4-5-5、4-4-5-6之相關係數及變異數分析發現，職等高者比職等低者，有較高的分析風格，有顯著之統計差異( $p < 0.05$ )；職等低者比職等高者，有較高的概念風格，有顯著之統計差異( $p < 0.05$ )及變異數的ANOVA分析上顯著差異，與前文研究假設相符。職等低者比職等高者，有較高的行為風格，第五職等與第七職等，具有統計上顯著差異， $t = 2.081$ ，

$p=.039$ ；職等低者比職等高者，有較高的右腦風格，第三職等與第七職等，第五職等與第六職等，第五職等與第七職等，均具統計上顯著差異， $t=2.188$ ， $p=.003$ ， $t=2.192$ ， $p=.031$ ， $t=2.156$ ， $p=.013$ ；職等高者比職等低者，有較高的左腦風格，第五職等與第六職等，具統計上顯著差異， $t=-2.050$ ， $p=.043$ ，即部分與前文研究假設相符（上述部分限於層級過多不再以表格顯示）。職等高者比職等低者，有較高的主導風格，則不具統計上顯著差異，與前文研究假設不符。

職等高者，通常代表著職位較高、職務較高，因此統計上的差異，亦可歸究其原因，同於工作職位及工作職務上差異之原因，如前所述不再贅述。另外，若以職等整體而言，各個職等上，依然以行為風格平均數最高，主導風格次之，與前述各項風格影響因子相符，顯示職等亦係溝通風格的重要影響因子。

表4-4-5-3：職等與溝通風格分析

第幾 職等		主導 風格	分析 風格	概念 風格	行為 風格	左腦 風格	右腦 風格
一	平均數	73.00	82.50	81.00	63.50	155.50	144.50
	個數	2	2	2	2	2	2
	標準差	8.49	2.12	24.04	30.41	6.36	6.36
二	平均數	78.40	77.80	68.60	75.20	156.20	143.80
	個數	5	5	5	5	5	5
	標準差	16.88	12.70	5.41	5.45	7.36	7.36
三	平均數	75.36	68.36	74.36	81.91	143.73	156.27
	個數	11	11	11	11	11	11
	標準差	14.90	16.47	7.65	19.09	20.90	20.90
四	平均數	77.23	74.00	69.69	76.77	151.23	146.46
	個數	13	13	13	13	13	13
	標準差	12.48	10.73	10.42	20.25	19.10	17.48
五	平均數	76.62	70.58	67.74	84.70	147.21	152.43
	個數	53	53	53	53	53	53
	標準差	13.40	13.31	9.65	16.94	17.08	16.91
六	平均數	80.06	74.60	65.80	78.69	154.66	144.49
	個數	35	35	35	35	35	35
	標準差	13.98	14.77	9.75	15.32	16.06	16.25
七	平均數	76.83	74.65	66.72	79.92	151.48	146.65
	個數	156	156	156	156	156	156
	標準差	11.17	11.24	9.81	13.48	13.59	13.55
八	平均數	76.80	76.96	64.42	81.39	153.75	145.81
	個數	69	69	69	69	69	69
	標準差	13.03	11.62	9.73	15.27	14.08	13.75
總和	平均數	77.09	74.35	66.79	80.61	151.44	147.40
	個數	344	344	344	344	344	344
	標準差	12.38	12.31	9.90	15.14	15.03	14.91

表4-4-5-4：職等與分析風格相關係數分析

		職等	分析風格
職等	Pearson 相關	1.000	.113*
	顯著性 (雙尾)	.	.037
	個數	345	345
分析風格	Pearson 相關	.113*	1.000
	顯著性 (雙尾)	.037	.
	個數	345	417

\*. 在顯著水準為0.05 時 (雙尾)，相關顯著。

表4-4-5-5：職等與概念風格相關係數分析

		職等	概念風格
職等	Pearson 相關	1.000	-.178*
	顯著性 (雙尾)	.	.001
	個數	345	345
概念風格	Pearson 相關	-.178*	1.000
	顯著性 (雙尾)	.001	.
	個數	345	417

\*. 在顯著水準為0.01時 (雙尾)，相關顯著。

表4-4-5-6：職等與溝通風格變異數分析

		平方和	自由度	平均平方和	F 檢定	顯著性
主導風格	組間	461.113	8	57.639	.371	.935
	組內	52185.2	336	155.313		
	總和	52646.3	344			
分析風格	組間	1882.66	8	235.332	1.577	.131
	組內	50147.6	336	149.249		
	總和	52030.2	344			
概念風格	組間	1715.12	8	214.390	2.250	.024
	組內	32020.4	336	95.299		
	總和	33735.5	344			
行為風格	組間	2147.15	8	268.394	1.178	.312
	組內	76554.7	336	227.841		
	總和	78701.9	344			
左腦風格	組間	2482.76	8	310.346	1.390	.200
	組內	75028.1	336	223.298		
	總和	77510.9	344			
右腦風格	組間	2862.17	8	357.771	1.637	.113
	組內	73422.6	336	218.520		
	總和	76284.8	344			

## 第五節 主計體系與溝通風格

根據表 4-5-1、4-5-2 可以看出，鄉（鎮、市）公所主計人員較縣（市）政府主計人員，有較高的概念風格，統計上檢定結果  $t=-1.995$ ， $p=.047$ ，達統計上顯著差異，與前文假設相符。縣（市）政府主計人員比鄉（鎮、市）公所主計人員，有較高的行為風格平均數，統計上未達顯著差異， $t=1.921$ ，雙尾檢定值  $p=.055$ ，單尾檢定值  $p=.028$ （ $0.055/2$ ）。

除上述研究假定的發現外，由表4-5-3及4-5-4中，亦發現主計體系在思考風格、行動風格及行政風格上，均具有統計上的單尾顯著差異， $t=-1.849$ ，單尾  $p=.033(0.065/2)$ ， $t=1.686$ ， $p=.048(0.093/2)$ ， $t=-1.706$ ， $p=.045(0.089/2)$ ，這亦顯示外部環境對主計人員的影響重大，造成主計人員有著更多思考型態上顯著差異，產生思考導向、行動導向及行政導向上的不同。另外，若以職等整體而言，二層體系上，依然以行為風格平均數最高，主導風格次之，與前述各項風格影響因子相符，顯示主計體系亦係溝通風格的重要影響因子。

表4-5-1：主計體系與溝通風格分析（一）

主計體系		主導風格	分析風格	概念風格	行為風格
縣(市)政府	平均數	77.10	73.34	66.72	81.54
	個數	366	366	366	366
	標準差	13.10	12.61	9.92	15.15
鄉(鎮、市)公所	平均數	77.24	74.96	69.72	77.18
	個數	50	50	50	50
	標準差	11.03	12.44	10.30	14.37
總和	平均數	77.12	73.53	67.08	81.02
	個數	416	416	416	416
	標準差	12.86	12.59	10.00	15.11

表4-5-2：主計體系與溝通風格獨立樣本 t 檢定（一）

		變異數相等的 Levene 檢定		平均數相等的 t 檢定		
		F 檢定	顯著性	t	自由度	顯著性 (雙尾)
主導風格	假設變異數相等	1.908	.168	-0.072	414	.943
	假設變異數不相等			-0.082	69.389	.935
分析風格	假設變異數相等	.279	.598	-0.854	414	.394
	假設變異數不相等			-0.863	63.559	.392
概念風格	假設變異數相等	.000	.998	-1.995	414	.047
	假設變異數不相等			-1.938	62.070	.057
行為風格	假設變異數相等	.000	.993	1.921	414	.055
	假設變異數不相等			1.999	64.800	.050

表4-5-3：主計體系與溝通風格分析（二）

主計體系		左腦風格	右腦風格	思考風格	行動風格	幕僚風格	行政風格
縣(市)政府	平均數	150.44	148.27	140.06	158.64	154.88	143.83
	個數	366	366	366	366	366	366
	標準差	15.37	15.30	16.73	16.76	12.61	12.24
鄉(鎮、市)公所	平均數	152.20	146.90	144.68	154.42	152.14	146.96
	個數	50	50	50	50	50	50
	標準差	15.13	14.61	15.25	15.45	11.77	11.79
總和	平均數	150.65	148.10	140.62	158.13	154.55	144.20
	個數	416	416	416	416	416	416
	標準差	15.34	15.20	16.61	16.65	12.53	12.22

表4-5-4：主計體系與溝通風格獨立樣本 t 檢定（二）

		變異數相等的 Levene 檢定		平均數相等的 t 檢定		
		F 檢定	顯著性	t	自由度	顯著性 (雙尾)
左腦 風格	假設變異 數相等	.336	.563	-0.761	414	.447
	假設變異 數不相等			-0.770	63.627	.444
右腦 風格	假設變異 數相等	.103	.748	.595	414	.552
	假設變異 數不相等			.616	64.590	.540
思考 風格	假設變異 數相等	1.250	.264	-1.849	414	.065
	假設變異 數不相等			-1.985	66.201	.051
行動 風格	假設變異 數相等	1.080	.299	1.686	414	.093
	假設變異 數不相等			1.794	65.805	.077
幕僚 風格	假設變異 數相等	.433	.511	1.452	414	.147
	假設變異 數不相等			1.530	65.339	.131
行政 風格	假設變異 數相等	.517	.473	-1.706	414	.089
	假設變異 數不相等			-1.755	64.298	.084

## 第六節 其他項目與溝通風格

表4-6-1的主計人員與警察人員風格特性，楊永年在行政院國家科學委員會，「警察人員管理風格之研究」專題研究報告的比較分析中，發現主計人員有較高的行為風格及主導風格平均數，

符合前文論述主計人員注重溝通的行政行為，試圖配合業務機關推動行政業務，展現機關首長的施政理念，充分表現出折衝、配合的幕僚角色，且因掌管預算經費的運用，故有時在參與的過程基於專業素養的認知，甚而進一步主導了事務的進行，尤其在國民中、小學組織體系，其情形更加明顯（前文已有論述），可知主計人員有較高的行為風格，次高的主導風格特性。

若同樣以傳統官僚行政組織而言，主計人員與警察人員的風格平均數，主計人員行為風格及主導風格平均數亦高於警察人員，這可說明同樣係政府的行政人員，主計人員與警察人員風格特性有極大的差異，也間接更加證實主計人員具有較高的行為風格；再:left、右腦風格比較上，主計人員有較高的右腦風格傾向，警察人員有較高的左腦風格傾向。而二者之所以不同，可能原因在於主計人員是後線的行政人員，業務性質主要在於機關內部的協調性工作，與第一線的警察人員，以服務及管理民眾等機關外部的行政工作，有著很大的不同，也就造成了不同的風格特性。

表4-6-1：主計人員與警察人員風格分析

職系	主導風格	分析風格	概念風格	行為風格	左腦風格	右腦風格
<u>主計人員</u>						
平均數	77.10	73.55	67.05	81.06	150.65	148.1
標準差	12.85	12.58	10.01	15.11	15.32	15.19
<u>警察人員</u>						
平均數	75.23	79.32	69.20	76.26	154.55	145.46
標準差	13.72	13.44	11.56	16.31	*	*

\* 資料無法獲取

再綜合前文的研究發現，主計人員有一個很大的特色，即在工作特性，統計工作人數佔全體主計人員總數極其微小2.48%（表4-1-1），在性別，男、女性別比率也很懸殊，男性主計人員佔主計人員總數10.10%（表4-1-4），因此，就主計體系的整體，其實是以女性為主，從事歲計、會計業務工作所組織成的組織架構，若排除上述兩項變項，以歲計、會計的女性主計人員而言，其在風格特性上的呈現上更趨於前文的研究假設，其統計分析上如表4-6-2至4-6-5。

一、主計體系與溝通風格而言：依表4-6-2及4-6-3的研究發現，縣（市）政府組織有較高的行為風格，鄉（鎮、市）公所有較高的概念風格，二者均具有統計上的顯著差異，與前文研究假設相符。

表4-6-2：主計體系與溝通風格分析

主計體系		主導風格	分析風格	概念風格	行為風格
縣(市)政府	平均數	77.42	73.02	66.41	81.76
	個數	319	319	319	319
	標準差	13.12	12.50	9.92	14.87
鄉(鎮、市)公所	平均數	76.73	74.95	70.39	76.91
	個數	44	44	44	44
	標準差	9.69	11.96	10.15	13.64
總和	平均數	77.33	73.26	66.90	81.17
	個數	363	363	363	363
	標準差	12.75	12.44	10.02	14.79

表4-6-3：主計體系與溝通風格獨立樣本 t 檢定

		變異數相等的 Levene 檢定		平均數相等的 t 檢定		
		F 檢定	顯著性	t	自由度	顯著性 (雙尾)
主導風格	假設變異數相等	3.894	.049	.336	361	.737
	假設變異數不相等			.422	66.942	.674
分析風格	假設變異數相等	.289	.591	-.966	361	.335
	假設變異數不相等			-.999	56.756	.322
概念風格	假設變異數相等	.057	.811	-2.483	361	.013
	假設變異數不相等			-2.440	54.949	.018
行為風格	假設變異數相等	.043	.835	2.046	361	.041
	假設變異數不相等			2.185	58.051	.033

二、職位與溝通風格而言：根據表 4-6-4 及 4-6-5 可以發現主計人員

非主管人員概念、行為及右腦風格，主計主管人員左腦風格極為明顯，具統計上顯著差異，與前文假設完全相符。而主管人員有主導、分析風格不具統計上顯著差異部分，其可能原因係主計人員為幕僚單位，機關內部行政人員（前文已有探究）。

表4-6-4：職位與溝通風格分析

職位		主導風格	分析風格	概念風格	行為風格	左腦風格	右腦風格
主管職位	平均數	77.49	74.24	66.12	80.64	151.73	146.76
	個數	243	243	243	243	243	243
	標準差	12.67	11.99	10.07	14.27	14.96	14.65
非主管職位	平均數	76.99	71.38	68.36	82.26	148.37	150.62
	個數	120	120	120	120	120	120
	標準差	12.95	13.14	9.88	15.83	15.92	15.97
總和	平均數	77.33	73.29	66.86	81.17	150.62	148.04
	個數	363	363	363	363	363	363
	標準差	12.75	12.44	10.05	14.80	15.34	15.19

表4-6-5：職位與溝通風格獨立樣本 t 檢定

		變異數相等的 Levene 檢定		平均數相等的 t 檢定		
		F 檢定	顯著性	t	自由度	顯著性 (雙尾)
主導風格	假設變異數相等	.007	.934	.350	361	.727
	假設變異數不相等			.347	232.538	.729
分析風格	假設變異數相等	2.264	.133	2.072	361	.039
	假設變異數不相等			2.009	218.830	.046
概念風格	假設變異數相等	.086	.769	-2.002	361	.046
	假設變異數不相等			-2.014	241.077	.045
行為風格	假設變異數相等	1.176	.279	-.981	361	.327
	假設變異數不相等			-.947	216.438	.345
左腦風格	假設變異數相等	.018	.894	1.972	361	.049
	假設變異數不相等			1.931	224.460	.055
右腦風格	假設變異數相等	.332	.565	-2.289	361	.023
	假設變異數不相等			-2.223	219.761	.027

三、 血型與溝通風格而言：根據表4-6-6可以發現主計人員A型血型行為風格及O型血型主導風格平均數並無較高，且不具統計上的差異（不再以表格顯示），與研究假設有所不同，顯見血型對主計人員各別風格特性的影響上並無顯著不同，不若前文其他研究來得明顯，亦可能主計人員社會化程度較

高，內、外環境上的不同，降低血型因素對風格特性所造成的影響（與前文研究相符）。

表4-6-6：血型與溝通風格分析

血型		主導風格	分析風格	概念風格	行為風格
A型	平均數	77.81	72.82	65.85	81.53
	個數	74	74	74	74
	標準差	12.65	12.16	9.08	16.05
B型	平均數	78.11	72.59	66.74	81.77
	個數	94	94	94	94
	標準差	12.32	13.41	10.14	15.08
AB型	平均數	78.07	74.30	67.30	79.37
	個數	30	30	30	30
	標準差	16.66	13.20	12.35	15.94
O型	平均數	76.57	73.63	67.36	80.99
	個數	163	163	163	163
	標準差	12.36	11.97	9.96	13.84
總和	平均數	77.35	73.25	66.88	81.17
	個數	361	361	361	361
	標準差	12.78	12.46	10.03	14.77



## 第五章 結論及建議

綜合上述研究，不難發現，其實主計人員具有較高的行為風格，其次在於主導風格，與警察人員分析風格的行為特性，有很大的不同，或可以說主計人員打破了一般貫常左、右腦的思維特性，以一種行為導向的行動風格展現之，這也顯示主計人員社會化的過程非常深入，環境與工作性質深深影響了主計人員。因此，可歸結出主計人員溝通風格的重要影響因子，或可以先天因子與後天因子分類更為明確，工作特性、組織特性、及主計體系等後天環境變數，影響最為重大，而工作年資、工作職位及職級亦隨上述因子加深了風格特性的強化，至於血型及性別等先天因素則受後天環境因素強烈的影響，則顯得較不明顯。

本章將區分為三部分，先就研究上的發現作一整理，探討出本文所欲研究的重要目的，主計人員溝通風格為何？溝通風格的重要影響因子為何？第二節部分，就研究上的發現，提出實務上如何運用的具體意見，並於最後章節，建議後續有志於此一方向的研究者，可以本文為基礎，針對本研究的不足部分再深入的研究與探討。

### 第一節 發現

本研究之意旨在探討主計人員溝通風格及其關鍵性影響因子，希望藉此得到理論上的驗證，作為有關主計人事管理重要的參考依據，充分發揮主計人員在官僚體系應有的職責，促進國家團隊的和諧與進步。茲綜合前開各章之研究發現，提出以下結

論：

### 一、主計人員溝通風格：

主計人員溝通風格，綜合各項影響風格的關鍵因子，及主計人員各項風格的統計數據而言，主計人員有較高的行為風格，主導風格次之，即主計人員具有行動風格的行為傾向。而同樣以傳統官僚行政組織而言，主計人員又比警察人員有較高行為風格及主導風格，顯示主計人員相對於警察人員有較高的右腦風格傾向，警察人員有較高的左腦風格傾向。

### 二、工作特性與溝通風格：

研究上顯示，歲計、會計工作有較高的主導及行為風格傾向；統計工作有較高的分析及概念風格傾向，唯因統計人員佔整體主計人員的比率過低，無統計的顯著差異。並且發現主計人員工作特性的風格屬性，有打破左、右腦風格傾向，朝向左、右腦兼具的行為特性，即歲計、會計工作及統計工作，具有較高行動風格。

### 三、組織特性與溝通風格：

組織特性而言，縣（市）政府、鄉（鎮、市）公所及國民中、小學組織，分別具有行為風格、概念風格及主導風格傾向，且部份機關間具有明顯的統計顯著差異，部分符合研究假設。縣政府所（附）屬機關具有較高的分析風格傾向，則不具統計上顯著的不同。

#### 四、 性別與溝通風格：

性別與溝通風格方面，女性主計人員在主導風格平均數方面，高於男性主計人員，具統計上的單邊的顯著差異。男性主計人員分析風格平均數略高於女性主計人員，獨立檢定上無統計上的顯著差異。這項研究發現了女性主計人員改變了其本身所特有的概念風格傾向，轉以主導風格特性呈現，而非行為風格的溝通概念，風格轉換的差異之大，顯見女性主計人員社會化情形非常明顯，受工作特性的影響相當重大。而男性主計人員風格上，以行為風格較高，而非分析風格或左腦風格，亦表示不只女性受工作特性所影響，男性主計人員在女性主導的工作環境中，亦受女性主計人員的影響，朝向行為風格之性格上的改變。

#### 五、 血型與溝通風格：

血型與溝通風格而言，行為風格平均數方面，A型血型高於AB型及O型血型，但無統計上顯著差異，O型血型主導風格並未較高，亦無檢定統計上顯著差異。顯示血型對溝通風格整體而言，並無明顯差異存在，與文獻上相關研究大異其趣，這同樣也說明了主計人員的特殊性，若換個角度來看，是否也意謂著主計人員社會化情況相當的明顯，也改變了天賦所賜予個人的不同。

#### 六、 工作年資與溝通風格：

研究發現工作年資短者比工作年資久者有較高之概念風格平均數，具有顯著之統計差異。工作年資久者比工作年資短者

有較高的主導風格平均數，部分層級具有統計上的顯著差異。綜合而言，年資越短，其思考風格（分析加概念風格）愈高，年資愈久者，其行動風格（主導加行為風格）愈高，部分層級上具統計顯著差異。

## 七、工作職位與溝通風格：

工作職位與溝通風格而言，研究發現非主管主計人員較主管人員有較高的概念及右腦風格，且具統計上顯著差異，與前文假設相符。主計非主管人員較主管人員有較高的行為風格平均數；主管人員較非主管人員有較高的主導、分析風格平均數，但不具統計上顯著差異。

## 八、工作職級及職等與溝通風格：

- (一) 工作職級及職等與溝通風格，委任主計人員較薦任人員有較高右腦風格，薦任人員較委任人員有較高左腦風格，二者均統計上顯著差異，與研究假設相符；委任人員較薦任人員有較高概念風格，薦任人員較委任人員有較高分析風格，二者均統計上單尾顯著差異。委任主管人員較薦任人員有較高的行為風格平均數；薦任人員較委任人員有較高的主導平均數，但不具統計上顯著差異。
- (二) 職等高者比職等低者，有較高的分析風格，職等低者比職等高者，有較高的概念風格，具有顯著之統計差異。職等低者比職等高者，有較高的行為風格，職等低者比職等高者，有較高的右腦風格，職等高者比職等低者，

有較高的左腦風格，部分層級上具統計上顯著差異。職等高者比職等低者，有較高的主導風格，則不具統計上顯著差異。

## 九、主計體系與溝通風格：

研究發現主計體系與溝通風格方面，鄉（鎮、市）公所主計人員較縣（市）政府主計人員，有較高的概念風格，達統計上顯著差異。縣（市）政府主計人員比鄉（鎮、市）公所主計人員，有較高的行為風格，具有單尾統計顯著差異。另外發現主計體系在思考風格、行動風格及行政風格上，均具有統計上的單尾顯著差異，顯示外部環境的壓力對主計人員的影響重大，造成主計人員有著更多思考型態上的不同，產生思考導向、行動導向及行政導向上的統計差異。

## 十、其他項目與溝通風格：

研究發現，以一般觀念上的主計人員（統計人員除外），及排除少數族群的主計人員（男性主計人員除外），就主計體系的整體，其實是以女性為主，從事歲計、會計業務工作所組織成的組織架構，若排除上述兩項變項，以歲計、會計的女性主計人員而言，其在風格特性上的差異會更趨明顯，這部份表現在主計體系與溝通風格方面，縣（市）政府組織有較高的行為風格，鄉（鎮、市）公所有較高的概念風格，二者均具有統計上的顯著差異；在職位與溝通風格方面，發現主計人員非主管人員概念、行為及右腦風格，主計主管人員左腦風格極為明顯，具統計上顯著差異。

## 第二節 建議

行為的背後有其思想基礎，行為的方向有其固定的路徑，溝通風格是行為路徑的指針，本研究可說是在探討我國官僚體系擔任重要幕僚的主計人員之溝通風格，期待可以瞭解各項不同變數對主計人員風格產生之影響，藉此，本研究針對以上研究發現，提出一些主計人員風格特性上的建議，作為有關單位分析參考之用。

### 一、關於主計工作性質上之建議：

歲計、會計工作人員具有主導及行為風格，顯示歲計、會計工作人員在工作性質上，突破了傳統的幕僚人員的風格特性（分析及行為風格），朝向更積極更投入的行為傾向，因此在工作設計上，不應只局限於提供數據參酌的幕僚單位，需要擴大主計人員參與決策的任務，如此更能發揮主計人員的潛藏力量；統計工作者具有分析及概念風格，這與統計工作性質的設計上相契合，唯統計工作者在組織編制上實在不足，尤其在資訊經濟時代，統計資訊所代表著即國家長遠競爭力的表現，加強統計人員的配置，對於需求大量資訊知識的政府機關實有很大助益。

### 二、關於機關組織間的建議：

上述研究發現，四種組織分類，主計人員的風格屬性在不同組織單位間，有很大的差異，因此對於主計人員工作分配上，應依個人風格上的不同，分別按其風格分發至不同單

位，例如在國中、小學組織，應由具有技術層面，易於掌控程序的人員，即具備主導風格的主計人員擔任之，如此方能收到適才適所的工作分派，不僅增加工作效率，更能增加主計人員工作滿足感，減低人員流動率。

### 三、關於男、女性別上的建議：

男、女性別對在主計人員溝通風格上有很大的轉變，男性以行為風格為主，女性以主導風格為主，主計人員工作化及社會化情形相當明顯，顯示在工作規劃或溝通行為上，女性人員較重視效率及效果，賦予較多責任對於女性主計人員並非壓力而是挑戰，男性主計人員，則一反分析或左腦風格，轉向行為風格取向，人為導向的溝通業務，男性主計人員更適合於女性來擔任之。

### 四、關於工作年資上的建議：

研究發現工作年資短者比工作年資久者有較高之概念風格，工作年資久者比工作年資短者有較高的主導風格，這顯示主計工作年資越久，其想法越是僵化，越無法接受新的事務，新的觀念，這對於強調溝通的主計人員，是一種莫大的危機，因而應加強對主計人員更多的職業訓練及終身學習機制，而這方面，年資愈久者愈是需要。

### 五、關於職位及職級上的建議：

工作職位及職級與溝通風格方面，可以看出，職級愈高、職

位愈高，風格上以左腦風格傾向，重視理性分析的行為特質；職級愈低、職位愈低，風格上以右腦風格為主，重視開放及多元的價值觀，顯示主計人員工作規劃或設計上，高職等及職位者要以規劃型、工作導向型的工作為主，低職等、職位者，適合與業務單位溝通或人為導向的工作性質。

## 六、關於主計體系上的建議：

研究發現在整體主計體系外在環境方面，層級越高具有較高行為風格，層級越低具有較高概念風格。顯示外部環境的壓力對主計人員的影響重大，也說明了官僚體系造成主計人員的行為約束，且層級越高約束愈為明顯，如此情形將造成組織行為之僵化，因此，對於主計體系，中央與地方關係上應朝向活化的功能設計，非以強制性或命令性的管制方式，才足以引領主計人員有更加開放的胸襟，靈活面對組織內、外環境各項變數。

## 第四節 後續研究建議

有關本文研究上，發現主計人員有其特殊性，研究上有些不足或值得再加深入探討，整理如後述部分，期待能對於後續研究者提供一些建言：

- (一) 本研究樣本的取樣方式因限於主計體系過於保守，樣本取得不易，若能以各項變數分層隨機抽樣方式進行，其取得樣本對於母體的推論性更高。
- (二) 主計人員其實包含歲計、會計、統計三部分，三者對於

主計工作而言，均缺一不可，但由於統計人員在傳統組織架構上編制太少，造成研究統計上的限制，建議後續研究者，對於統計人員樣本，若能擴大選取範圍，會更具有代表性。

- (三) 由上述研究發現，其實風格特性的各項關鍵性影響因子，彼此間對於風格的形成具有相互增強或排斥的效果，建議後續有志研究之人，可以本文為基礎，再深入探討各項因子間彼此的關係及對風格特性所產生之變化。
- (四) 風格特性的差異是由比較而來，從本文的研究上，是以主計人員與警察組織相互間之比較，來判斷風格屬性，因此，建議後續研究者，應加大比較範圍，則更能顯示出所欲研究項目的風格特性。

## 附錄一

### 主計人員溝通風格問卷調查表

主計工作先進 您好：

這一份調查問卷，目的在瞭解主計人員的溝通風格，作為學術研究及今後主計工作、人力資源管理相關政策之參考，您的寶貴意見對於本研究相當重要，對於主計業務的改進有極大的幫助，承蒙您撥冗及詳實填寫本量表，填答內容將予保密並僅供學術研究上之用。請您依照真實情形填寫，並請將問卷以 E-MAIL 回覆，再次誠摯地感謝您的協助。

敬祝

身體健康，工作愉快

東海大學公共事務碩士在職專班

指導教授：楊永年 博士

研究生：陳純青 敬上

連絡電話：0919-688111

04-26991105 轉 251

E-MAIL：i102@dadu.gov.tw

連絡地址：台中縣大肚鄉沙田路二段

646 號

大肚鄉公所主計室

中華民國九十三年十月一日段 646 號

量表簡介：

1. 請根據下列四個號碼回答下頁每一問題：

當問題的答案與您的做法幾乎相同時填 8

當問題的答案與您的做法大致相同時填 4

當問題的答案與您的做法偶而相同時填 2

當問題的答案與您的做法極少相同時填 1

2. 請將上述四個號碼分別填入答案後面空格內。
3. 回答同一問題時每個號碼只能使用一次，請勿重複。
4. 回答問題時，請以您平常的喜好為主，可先從與您最相似的答案填起（填 8）。

例如：

A.我喜歡吃：	菠菜	4	白菜	1	高麗菜	2	紅菜	8
B.我喜歡喝：	茶	8	白開水	2	咖啡	1	果汁	4

請填寫下列資料：請於適當選項內填入“@”符號

您的性別：\_\_\_\_男 \_\_\_\_女

您的血型：\_\_\_\_A \_\_\_\_B \_\_\_\_AB \_\_\_\_O

請問您的服務單位：

\_\_\_\_縣（市）政府主計室

（\_\_\_\_統計課人員或副主任 \_\_\_\_其他）

\_\_\_\_縣（市）政府所（附）屬單位

\_\_\_\_國民中、小學（含完全中學）

\_\_\_\_鄉（鎮、市）公所

您擔任的是：\_\_\_\_主管職務 \_\_\_\_非主管職務

您的工作職等：\_\_\_\_簡 \_\_\_\_薦 \_\_\_\_委任；第\_\_\_\_職等（填入適當職等）

您主計工作年資\_\_\_\_年（填入適當年資，滿半年以一年計）

## 溝通風格量表

請根據前頁的簡介，用 **1, 2, 4, 8** 四個數字描述您的處事風格。請注意，**數字不可重複**。

1.我的人生目標：	獲得崇高職位	成為專業中的佼佼者	工作表現獲得認同	工作穩定
2.我喜歡的工作是：	技術性及責任清楚的工作	變化性及多樣性	允許獨立作業	能有同事參與
3.我希望為我工作的人：	生產力高、速度快	能力強	責任心重	能接受建議
4.在工作中我追求：	實際結果	完美	創新	良好的工作環境
5.我與人最好的溝通方式是：	單獨面談	書面	團體討論	正式會議
6.在個人計劃中我注重：	目前的問題	近程目標	遠程目標	發展人際關係
7.解決問題時我會：	使用別人證實過有用的方法	小心的分析問題	嘗試新的方法	靠感覺解決問題
8.運用資訊時我喜歡：	有事實根據的資訊	正確且完整的資訊	涵蓋多層面且有選擇性的資訊	精簡易懂的資訊
9.當我不確定該怎麼做時，我會：	憑直覺解問題	找尋問題癥結	與問題妥協	等待時機再作決定
10.我儘量避免：	冗長的辯論	工作未完成	使用數字公式	與人衝突
11.我擅長：	記住日期及發生過的事	解決困難的問題	注意許多可能發生的事	與人交往
12.當時間緊迫時，我：	迅速作決定並立即行動	按照已定計劃及優先順序	拒絕時間的壓迫	尋求別人的指引及支持
13.在社交場合中我通常：	與人交談	思考別人說的話	觀察週遭的環境	傾聽別人的交談
14.我擅長記住：	別人姓名	與別人相遇的地方	別人的臉形	別人的個性
15.我的工作提供我：	可以影響別人的權力	具挑戰性的任務	達到個人目標	被同事朋友接受
16.和我相處融洽的人是：	具活力且雄心勃勃者	自信心強者	心胸寬闊者	有禮貌且可信任者
17.當有壓力時我會：	變得很緊張	專心於問題所在	挫折感很深	容易健忘
18.別人認為我：	外向且精力旺盛	服從規律	富想像力	友善且具激勵性
19.我作的決定通常是：	實際且直接	系統化或抽象化	廣泛且有彈性	顧慮別人的需求

20.我不喜歡：	失去控制		單調的工作		遵循既有的方法 及規定		被別人拒絕	

# 參考書目

## 壹、中文部分

### 一、書籍

八十四年主計業務檢討會議實錄，行院主計處，民 84。

中華民國主計史編輯委員會，《中華民國主計史》。台北：中國主計協進會，民 91。

李湧清，《警察勤務之研究》。桃園：中央警察大學，民 90。

吳明隆，《SPSS 統計應用學習實務－問卷分析與應用統計》。台北：知城數位科技，民 92。

林傑斌、劉明德合編，《SPSS 與 11.0 統計模式建構》。台北：文魁資訊，民 91。

胡政源、林曉芳合編，《企業研究方法－SPSS 的應用實例》。台北：鼎茂圖書，民 93。

秦夢群，《教育行政－理論部分》。台北：五南圖書出版公司，民 86。

許濱松，《各國人事制度》。台北：中華出版社，民 74。

楊永年，《警察人員管理風格之研究》。行政院國家科學委員會專題研究計劃成果報告，民 86。

楊永年，《警察組織剖析》。桃園：中央警察大學，民 87。

趙永茂，《中央與地方權限劃分的理論與實際》。台北：翰蘆出版社，民 86。

薄慶玖，〈《地方政府與自制》〉。台北：五南圖書出版公司，民 88。

羅志淵，〈《地方自制的理論體系》〉。台北：台北商務印書館，民 69。

## 二、期刊

李湧清，〈社區警政必然與偶然〉，《警政叢刊》，第 32 卷，第 3 期，民 90。

吳水源、李貳連，〈超然主計制度之起源與發展〉，《主計月刊》，第 573 期，民 92，頁 10。

韋端，〈日新又新恢弘主計工作〉，《主計月報》，第 533 期，民 89，頁 19。

馬秀如，〈政府會計人員與商業會計人員角色之比較—兼談對政府會計人員之展望〉，《主計月報》，第 530 期，民 89，頁 27-30。

陳武雄，〈消防人員的壓力調適〉，《消防月報》，內政部消防署，民 90。

曾柔鶯，〈我國企業中、高階主管領導者屬性之比較研究〉，《人力資源學報》，第 3 期，民 82，頁 53-71。

趙永茂，〈地方政府組織定位與組織調整〉，《理論與政策》，民 86，頁 30-42。

魏翊德，〈如何強化主計業務，建立主計識別系統〉，《主計月報》，第 523 期，民 88，頁 57-62。

### 三、論文

- 李吉祥，〈我國政府主計部門會計人員工作滿足感之研究〉，碩士論文，國立中興大學企業管理學系，民 85。
- 杜佩蘭，〈組織承諾、角色衝突與工作滿足及其相關因素之研究——以高雄市政府外派人員為例〉，碩士論文，國立成功大學人力資源管理研究所，民 87。
- 陳世勳，〈消防人員工作滿意與績效關連性之研究〉，碩士論文，中央警察大學消防科學研究所，民 90。
- 陳昌茂，〈台灣地區中南部鄉鎮市組織特性及其效率評估之研究〉，碩士論文，國立成功大學都市計劃學系，民 89。
- 陳德新，〈我國中央與地方權限劃分之研究〉，博士論文，文化大學中山學術研究所，民 87。
- 陳韻媛，〈行政院人事行政局設置之研究〉，碩士論文，文化大學政治學研究所，民 80。
- 黃福永，〈嘉義縣地方主計人員工作滿足、工作意向及人力資源管理策略之研究〉，碩士論文，南華大學管理研究所，民 91。
- 張永旺，〈我國一條鞭主計制度實際運作情形之探討——政府會計人員組織承諾、角色衝突與工作滿足〉，碩士論文，國立中山大學企業管理學系，民 84。
- 張秋紅，〈提昇政府機關主計人員服務品質之調查研究〉，碩士論文，元智大學管理研究所，民 91。
- 鄭曜忠，〈高級中學行政主管知識管理態度、學校組織文化與學校效能關係之研究〉，碩士論文，國立彰化師範大學工業教育學系，民 90。

竇文暉，〈我國縣市政府組織與職權之研究〉，碩士論文，國立台灣大學政治學系，民 89。

#### 四、 網路

楊永年，〈管理風格的理論基礎及其在組織上的應用〉，  
<http://www.rad.gov.tw/edu03/82m/p26-34.htm>。

### 貳、 西文部份

#### (I)Books

Greendyke, R. M., *Introduction of Blood Banding*. NY:Medical Examination Publishing, 1980.

Hackman, J. R. and G. R. Oldham. *Development of the Job Diagnostic Survey, California Management Review*, 1975.

Meyer, J. P. and Allen, N. J. *A three-component Conceptualization of Organizational Commitment, Human Resource Management Review*, 1991, pp. 61-98.

Mintzberg, H, *Mintzberg On Management: Inside Our Strange World of Organizations*. New York: The Free Press, 1989.

Rowe, A. J., and Boulgarides, J. D. *Decision Styles-A perspective: Learning and Organization Development Journal*, 1983. pp. 3-9.

Rowe, A. J., and Mason, R. *Managing with Style : A Guide to*

*Understanding, Assessing, and Improving Decision Making*. San Francisco: Jossey-Bass, 1987.

Yang, Y. N. *Blood Group and Managerial Style*, Los Angeles: Southern California, 1994.

## **(II) Periodicals**

Gorman, C., "Siming Up the Sexes" *Time*, 1992, pp. 42-51.

Razin, E., "The Impact of Local Government Organization on Development and Disparities-a Comparative Perspective" *Environment and planning C: Government and Policy*, Vol. 18, 2000, pp. 17-31.

Reilly, N. P. and Oresak, C. F. "A Career Stage Analysis of Career and Organizational Commitment in Nursing" *Journal of Vocational Behavior*, 1991, pp. 311-330.

Yang, Y. N. "Blood Group and Managerial Style" *Journal of Police Science*, Vol. 27, 1995.