

工作壓力管理模式之探討

The Research of Management Model of Job Stress

行政院勞工委員會勞工安全衛生研究所

工作壓力管理模式之探討

The Research of Management Model of Job Stress

研究主持人：郭建志、陳智遠

計畫主辦單位：行政院勞工委員會勞工安全衛生研究所

研究期間：中華民國 97 年 3 月至 97 年 12 月

行政院勞工委員會勞工安全衛生研究所
中華民國 98 年 3 月

摘要

本計畫延續勞委會過去幾年工作壓力研究主題，針對運輸服務業的中高階主管進行工作壓力研究，透過與中高階主管的深度訪談，瞭解目前我國運輸服務業中高階主管的工作壓力，並建立一套能減輕運輸服務業中高階主管工作壓力的介入方案，據此提供相關單位發展工作壓力介入方案之參考。

本研究先與運輸服務業的中高階主管進行工作壓力的深度訪談，針對訪談稿進行內容分析，抽取相關壓力源並歸納整理，再和文獻探討中的工作壓力源進行比對，得知深度訪談萃取出工作壓力源確實有其效度。

根據深度訪談萃取出工作壓力源來設計工作壓力介入方案，並經由工作壓力問卷診斷中高階主管之壓力狀況，針對中高階主管實施工作壓力介入方案，進行工作壓力相關課程，分析結果顯示，放鬆訓練確實可以使人放鬆，並降低脈搏次數。工作壓力介入方案實施後，壓力感受顯著降低。組織公民行為在子向度的分析結果雖未達顯著，但呈現實驗組後測時較前測表現出較多組織公民行為的趨勢；而整體分析達到顯著，即實驗組在工作壓力介入方案後，後測時較前測有較多的組織公民行為。未來可發展工作壓力介入方案，以提供實務界自行推行介入方案，促進工作者的職場健康。

關鍵詞：服務運輸業、工作壓力、介入方案

Abstract

The study extended the previous stress researches. The sample was focused on manager in the transport service industry. We interviewed with the managers, and try to understand the managers' job stress. Through the way, we could develop an intervention program to reduce the managers' job stress. Based on the program, it could let other organizations refer to develop the intervention program of job stress.

We interviewed with the managers in the transport service industry first. According the interview information, we had the concept analysis, got the stressors, and compared with the stressors from references. The result present the job stressors form the interview were validity.

It was according the job stressors from interview to design the intervention program of job stress. Otherwise, we used the job stress questionnaire to diagnose the managers' stress state, executed the intervention program of job stress on managers, and hold the courses of job stress. The results showed the relax training could let participators relaxed, and decreased the pulsation. Practiced the intervention program of job stress could decrease stress. Sub-dimension of organizational citizen behavior showed no significant result, but showed the trend that posttest of experimental group was showed more organizational citizen behavior than pretest of experimental group. The whole dimension analysis was significant, it meant that the posttest of experimental group was evidenced more organizational citizen behavior than pretest of experimental group. Further, we would develop the intervention program of job stress, provide the organizations forward the intervention program, and then improve the workers' occupational health.

Key Words: transport service industry, job stress, intervention program

目錄

摘要.....	i
Abstract	ii
目錄.....	iii
圖目錄.....	v
表目錄.....	vi
第一章 計畫概述.....	1
第一節 前言.....	1
第二節 研究目的.....	1
第二章 工作壓力.....	2
第一節 工作壓力的定義.....	2
第二節 工作壓力源.....	5
第三節 工作壓力管理.....	18
第四節 工作壓力介入方案.....	20
第三章 質性研究.....	25
第一節 研究步驟.....	25
第二節 研究設計.....	26
第三節 研究結果.....	29
第四章 量化研究.....	41
第一節 研究設計.....	41
第二節 研究結果.....	49
第五章 結論與建議.....	59
第一節 研究結論.....	59
第二節 研究限制.....	64
第三節 研究建議.....	65
誌謝（選文獻標題）.....	67
參考文獻.....	68
附錄一 訪談大綱.....	71

附錄二 深度訪談萃取之工作壓力源.....	72
附錄三 工作壓力介入方案課程大綱.....	85
附錄四 因素分析摘要表.....	88
附錄五 所長前測問卷.....	100
附錄六 所長後測問卷.....	107
附錄七 部屬問卷.....	113

圖目錄

圖 1 統合性的工作壓力模式.....	4
圖 2 工作壓力結果理論架構.....	5
圖 3 工作壓力源架構圖.....	16
圖 4 工作壓力管理次級預防模式.....	19
圖 5 第一階段研究計畫流程.....	26
圖 6 第二階段研究計畫流程.....	41
圖 7 實驗組/控制組同質性檢定圖.....	50
圖 8 生理指標前後測平均數差異圖.....	53
圖 9 工作壓力源前後測平均數差異圖.....	56
圖 10 壓力反應前後測平均數差異圖.....	56
圖 11 組織公民行為前後測平均數差異圖.....	57
圖 12 工作壓力介入方案四階段模式圖.....	63

表目錄

表 1 工作壓力源相關研究.....	8
表 2 工作壓力源整理.....	12
表 3 壓力介入方案架構.....	18
表 4 壓力管理介入的主要成果.....	21
表 5 訪談場次設計.....	27
表 6 深度訪談初步萃取(案例).....	28
表 7 深度訪談萃取之工作壓力來源分類表.....	30
表 8 文獻與內容分析工作壓力來源之比較.....	36
表 9 工作壓力介入方案設計.....	39
表 10 課程時間規劃.....	40
表 11 研究樣本-所長.....	46
表 12 研究樣本-部屬.....	47
表 13 施測設計.....	48
表 14 實驗組與控制組控制變項 T-TEST 表.....	49
表 15 實驗組第一週課程評估之描述統計分析表.....	51
表 16 實驗組第二週課程評估之描述統計分析表.....	51
表 17 實驗組第三週課程評估之描述統計分析表.....	52
表 18 生理指標前後測數據表.....	52
表 19 生理指標前後測 T-TEST 表.....	53
表 20 實驗組與控制組前後測差異值 T-TEST 表.....	55
表 21 實驗組與控制組前後測差異值 T-TEST 表(團體層次).....	58
表 22 實驗組與控制組前後測差異值顯著之題項 T-TEST 表(團體層次).....	58

第一章 計畫概述

第一節 前言

工作壓力的症狀似乎已經普遍充斥在社會角落，對於工作者的職場健康已經形成嚴重威脅，近幾年來台灣因為工作壓力過高導致自殺、工作負荷過重導致過勞情形的社會案件層出不窮，更引起社會大眾對工作壓力議題的注重，工作壓力和勞工職場健康的關係已密不可分，近幾年工作壓力和心理健康等相關研究如雨後春筍般林立。

過去研究指出，當員工面臨適度的壓力，即在個體夠順利適應的範圍內，反而可幫助個體成長與跨越障礙，會帶給人們成功後的成就感；過度的壓力或是長期累積太多壓力而達到個人所能承受之極限時，人的身心一直處於緊張情勢，導致生理緊張，如血壓升高、免疫系統降低、引發心臟病等症狀[1]。

而壓力在工作表現上面，亦有正面與負面的效應。適度的壓力確實可以激勵人們向上成長，促使個人採取正向面對、積極處理的方式，來消除或減低個人身心的緊張感覺時，此屬壓力的「正面效應」。但是，壓力不管大小也會使人分散注意力，而長期暴露在壓力下不但影響身心健康，也會妨礙到執行工作任務時能力的施展與發揮，因此當壓力事件或情境迫使個人採取負向背對、消極逃避的方式，即為壓力的「負面效應」[2]，將可能導致負向的工作結果。基於目前勞工的工作情勢多屬於工作壓力過高狀態，因此如何減少工作者之工作壓力將不容忽視。

第二節 研究目的

本計畫承續工作壓力系列研究，經由深度訪談找出運輸服務業中高階主管之工作壓力成因，據此發展工作壓力介入方案，以工作壓力問卷診斷中高階主管之壓力狀況，進而進行工作壓力介入之實務。因此，本研究計畫的主要目的為：

1. 評估職場工作者之工作壓力狀況。
2. 探討工作者之主要工作壓力源。
3. 針對壓力源發展工作壓力介入方案。
4. 實施工作壓力介入方案並評估成效。

第二章 工作壓力

第一節 工作壓力的定義

Selye 認為壓力是因應外在要求而產生的一種非特異性 (nonspecific) 的生理反應，壓力也可能是導致個體產生負擔、焦慮、憂鬱等反應的一種外來的力量；Lazarus 和 Folkman 定義壓力是當外在要求超過個人所擁有的資源以及威脅到個體的安適時，經由個體評估之後所產生的一種人與環境之間的特殊關係[3]。研究壓力的先驅 Hans Selye 更將其應用在社會科學的領域之中，並將壓力定義為「身體對於任何加諸於上的不特定反應 (non-specific response)」，此所謂「不特定的反應」乃指身體對某一特定的壓力來源自動、本能的一種反應，如熱會造成流汗、冷會造成顫抖、害怕可能會引起爭鬥或逃避的反應 [4]。

工作壓力是從壓力定義衍生而來的，當工作者的能力、資源和需要無法與工作上的需求互相配合時，便會產生一種不好的生理上和情緒上的反應，間接導致健康不良及工作傷害[2]。French 等人認為工作壓力是個體能力、可用資源與工作要求之間的差異所導致的現象；Caplan、Cobb、French VanHanson 與 Pinneau 則認為工作壓力是工作環境中對個體造成威脅的任何特性，包括二方面：其一是超過負荷的要求，其二是無法滿足其需要的匱乏狀態；學者 Cooper 與 Smith 則指出，工作壓力是工作情境中許多內外變項與個體人格因素的交互作用下，所產生的現象，其內在變項主要為個體背景所造成的差異，外在變項主要與個體所處相關工作情境有關，當個體能力與其外在工作環境的要求間無法配合時，即產生工作壓力[5]。Comings 與 Cooper 指出工作壓力是一些與工作有關的因素，使得工作者產生不適應之反應症狀，這些症狀包括失眠、緊張、不安、焦慮、神經過敏、憂鬱、不滿情緒與低自尊等現象。Parker 與 DeCotiis 認為工作壓力為一個人在工作場所中遇到一些與重要工作結果有關之機會、限制與需求時，而被要求離開常態或是與內在期望不一致的感受。[4]

陸洛回顧整理了現有的工作壓力理論與研究後指出：工作壓力是一個連續變化的動態歷程，而非靜態的間斷現象[6]。在工作壓力的歷程中，人是主觀更是能動的，個體絕非孤立無援地被動承受環境事件的衝擊，而是在協調環境要求、管理環境、與環境互動的，工作壓力是一個人與環境不斷協調，不斷互動之後的特異化結

果，主觀性、互動性、歷程性和特異性正是工作壓力本質所在。當然，特異性可以是個人層次，如個人的生活背景、價值觀、內外資源等造成的影響，也可以是團體（職業）、文化和社會層次，如職業特性、文化歷史脈絡和社會經濟結構也會造成不同的工作壓力現象。

根據工作壓力的主觀性、互動性、歷程性、特異性的本質，陸洛進一步地提出一個「統合性的工作壓力模式」，如圖 1 所示。綜觀這個模式有幾項要點：

- 1.工作壓力為一個個人現象（**personal phenomenon**），故強調「壓力感受」是連結潛在壓力源與壓力後果之間不可或缺的中介因子，而個人在「壓力感受」的易感性上的極大差異正是工作壓力歷程特異性之根本。
- 2.個人在環境中是主觀能動的，而此個人能動性雖然啟動了壓力歷程，其終極意圖卻是要動用個人所有的內在和外在資源以恢復「人境的平衡」。而這些內外資源（或限制）既可能會影響個人對潛在壓力源的壓力感受，也可能影響壓力感受轉化為壓力後果的可能性和程度。
- 3.這個模式雖是以個人為關注中心的心理學取向，但並不排除社會文化的影響。
- 4.這個模式包含了多元成分，統合了以往工作壓力的理論與研究，以互動的壓力觀為基本立論，涵括了壓力源、中介/調節因素和壓力後果，意圖呈現工作壓力的整體歷程。

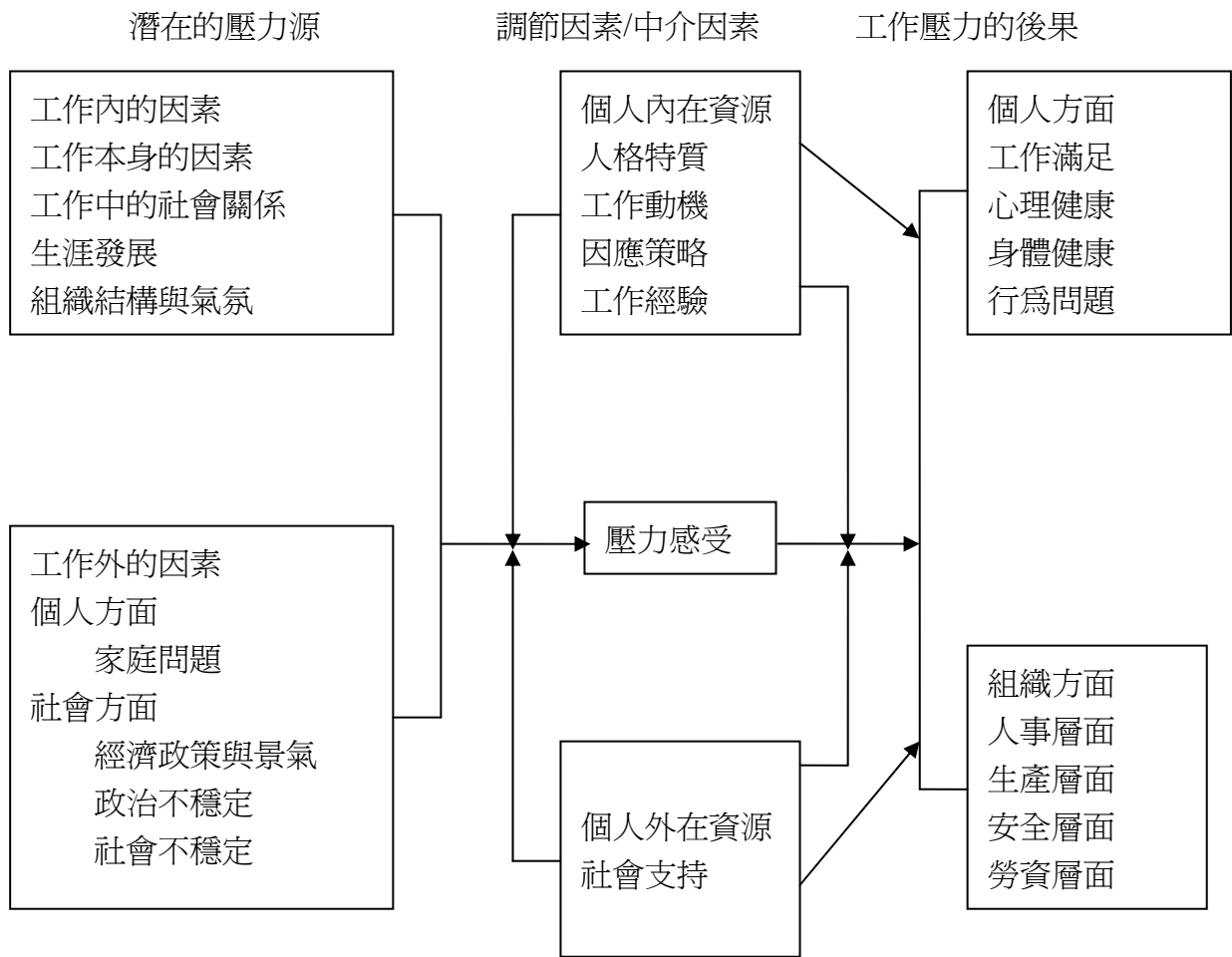


圖 1 統合性的工作壓力模式[6]

第二節 工作壓力源

Hurrell、Nelson 和 Simmons[7]指出在研究工作壓力的後續結果影響時，必須考慮三項因素，即壓力源（job stressors）、壓力反應（job strain reactions）和壓力疾病（stress-related illnesses），如圖 2 所示。其中壓力源是指存在於工作環境中，可能構成壓力的因素，這些因素透過個人的認知，再經由其他非工作因素、社會支持的緩衝及強化，或是一些個人因素的影響，造成個體壓力反應的顯現，包括心理及生理的反應，而當壓力過大時，或者工作者無法掌握工作狀況時，壓力反應就會轉化為壓力疾病的嚴重後果。經由該模式可以發現壓力源為工作壓力的開端因素，因此了解工作壓力源實為重要。

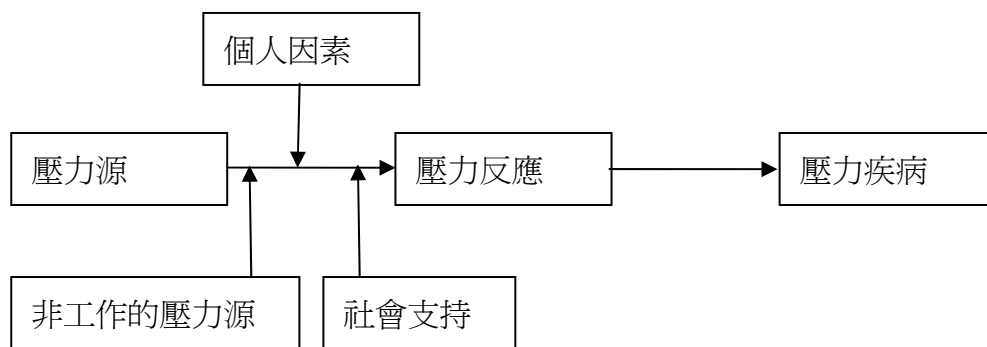


圖 2 工作壓力結果理論架構[7]

Martin & Schermerhorn 指出壓力源就是內在或外在環境對個體之要求，而此要求是指引起個體必須加以恢復之不平衡要求。當個人承受壓力時，會有各種的反應出現，它們之間並不一定彼此互斥，它們可能在同一個人身上同時發生，一個人也未必同時會發生某一種類中的某一種情形[4]。

回顧過去文獻，引起工作壓力的因素亦有很多，Robbins[8]指出壓力源可從下面三個原因產生：

- 1.外在環境：包括經濟不確定、政治不確定、技術不確定等。
- 2.組織因素：包括任務要求、角色要求、人際關係要求、組織結構、組織領導、組織生命週期等。
- 3.個人因素：包括家庭問題、經濟問題及人格問題。

國內曾慧萍[9]指出工作壓力源可分為四類，這些壓力源將會對員工造成不良反應：

- 1.工作狀況：包括工作乏味、工作過度負荷、輪班等。
- 2.生涯發展：包括升遷障礙、工作保障等。
- 3.組織結構：如員工無法參與決策、非人性化的規定等。
- 4.角色壓力：如角色矛盾、主管對性別的偏見等。

陸洛[6]認為與工作有關的工作壓力來源可歸納為：

1. 工作本身的因素：包括工作任務、工作角色和工作酬賞等，個人的工作設計和工作條件皆是與工作任務有關的壓力源，角色負荷、角色衝突、角色模糊、角色認同與角色歧視等均是與工作角色有關的壓力源，薪資、福利、工作保障、升遷機會等均是與工作酬賞有關的壓力源。
2. 工作中的社會關係：包括因工作所需而與組織外的人所發生的關係，與上司、同事、下屬的個別關係，以及因社會文化因素所影響的人際關係。
3. 生涯發展：指工作發展前景、工作與生涯目標的符合性、個人所處的生涯階段及其任務和危機、以及個人在工作中所得到的成就感和肯定。
4. 組織結構與氣氛：包括組織制度及組織文化，前者為組織分化、階層、規章、紀律、決策過程、以及溝通管道等，後者為領導風格及組織氣候等。除此之外，工作之外的因素，如家庭與社會問題也會直接或間接的成為工作壓力來源。

藍采風[10]將工作壓力的來源分為五種：

1. 工作需求：包括工作安全感、角色過度負荷、會影響健康的工作（礦場、廢物處理）。
2. 肢體需求：勞心或勞力的工作會帶來不同的工作壓力。
3. 環境因素：不舒適的溫度、昏暗的燈光、夜班等。
4. 工作角色不明：組織內工作角色或職掌畫分不清，易造成角色衝突，也是工作壓力的主要來源。

5. 人際關係的需求：每個工作單位或團體均有其特定的制度與規範，當個體非自願性的服從群體規範時，其壓力便加大。此外，上司的領導模式與能力、工作場所的人際關係不協調亦是工作壓力的來源。

周文欽等認為工作壓力的來源有以下幾種[11]：

1. 與工作特性有關：因工作性質暴露於危險環境中，例如急診室醫護人員、有業績壓力的業務人員。
2. 與工作角色有關：某些個性或專長適合某些工作，例如個性適合擔任接待或發言人，若個性內向則有壓力。
3. 與人際關係有關：工作中的人際關係分為對上、對下及平行的，同事間彼此的競爭、合作難免產生摩擦，造成彼此的心結。
4. 與職業發展有關：每個人在工作中都希望獲得升遷，但世界不景氣的風潮，使人在工作上看不到前景。
5. 與家庭、工作交互影響有關：工作中經常加班，造成照顧和陪伴子女的時間銳減，影響親子關係，因此工作壓力會影響到家庭與婚姻生活。

綜合上述，過去工作壓力源的構面大致上相似，只是命名不同，因此施惠文（2005）將過去壓力源統整成下面四個部份[12]：

1. 外在環境：包括經濟不確定、政治不確定、技術不確定等。
2. 組織因素：包括角色需求、人際關係、組織過程、組織政策、任務要求、組織結構、組織領導及組織生命週期等。
3. 個人和組織介面：包括個人和組織的衝突、生涯規劃等。
4. 個人因素：包括家庭問題、經濟問題、人格問題和性別。

表 1 工作壓力源相關研究

作者	壓力源	壓力源內涵
Cooper(1983)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 工作本質 <ol style="list-style-type: none"> A. 工作物理環境不佳 B. 輪班工作 C. 工作過度負荷 D. 工作不飽和 E. 身體危險 F. 人與環境契合、工作滿意度 2. 在組織中的角色 3. 工作上的關係 4. 生涯發展 5. 組織結構與發展 6. 家庭、工作的平衡 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 工作本質：包含工作物理環境不佳、輪班工作、工作過度負荷、工作不飽和、物理危險、人與環境契合、工作滿意度。工作過度負荷指質(事情太難)或量(事情太多)上。工作不飽和則指反覆的例行公事，在乏味又缺乏刺激的環境下工作。身體危險指在高風險的環境下工作，例如警察、礦工、軍人、消防隊員等。若人與環境不契合會產生壓力，進而影響到工作滿意度。 2. 在組織中的角色：包含角色模糊、角色衝突。 3. 工作上的關係：包含與人的關係，及同事、上司、下屬的社會支持。 4. 生涯發展：包含過度升遷、無法升遷、地位不一致(包含薪水等級)、缺乏工作安全感、挫敗感。 5. 組織結構與發展：包含公司政策、缺乏有效的會議、無法參與決策過程、行為的限制(無充分授權)。 6. 家庭、工作壓力：經濟情況為有家庭者的工作壓力之一，害怕失去工作、企圖心受阻、工作過度負荷等。包含家庭與工作間的衝突、接受工作調動(國內、外派遣)，經理人升遷取決於他接受升遷調動的意願和可得性，而在女性開始追求全職工作後，男性經理人較不能快速的調動[13]。
Cavanaugh, Boswell, Roehling, & Boudreau (2000)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 挑戰性相關壓力 2. 阻礙性相關壓力 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 挑戰性相關壓力：包含工作過度負荷、時間壓力、責任重大，會產生正向的感覺，也會感到壓力，介於 eustress 與 distress 之間。 2. 阻礙性相關壓力：指干擾個人能力，以致於不能達到有價值目標的種種限制和工作要求，或工作環境相關的壓力。包含組織政治行為、官僚作風、工作安全感[14]。
Robbins (2001)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 外在環境因素 <ol style="list-style-type: none"> A. 經濟不確定性 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 外在環境因素：包含經濟不確定性、政治不確定性、技術不確定性。景氣循環造成經濟的不確定性，經濟緊縮，人們會開始擔

	<ul style="list-style-type: none"> B. 政治不確定性 C. 技術不確定性 2. 組織因素 <ul style="list-style-type: none"> A. 任務要求 B. 角色要求 C. 人際關係要求 D. 組織結構 E. 組織領導 F. 組織生命週期 3. 個人因素 <ul style="list-style-type: none"> A. 家庭問題 B. 經濟問題 C. 個人人格 	<p>心工作的保障性。政治上的威脅及變化，會對國家人民造成壓力。技術的不確定性也會造成壓力，創新常使員工原有的技術與經驗，很快就變得陳舊過時。電腦、機械化、自動設備，及其他形式的技術創新，對許多人而言，都代表威脅，將會導致壓力。</p> <p>2. 組織因素：包含任務要求、角色要求、人際關係要求、組織結構、組織領導、組織生命週期。任務的要求是與個人工作有關的因素，包括工作設計(工作自主性、多樣化及自動化程度)、工作環境及工作的實體設備。裝配線速度如果過快，員工就會感受到壓力，在擁擠或常有干擾的地方工作，員工也會產生壓力。角色的要求與員工在組織中適時適地的扮演各種角色有關；角色衝突指員工無法妥協或滿足各種角色期望；角色負荷過重指員工因時間有限，無法一一扮演各種角色；角色混淆則是員工無法清楚了解自己應扮演何種角色，也不知道到底該如何做。人際關係要求是由其他員工所導致的壓力，缺乏同僚的支持或與同僚關係惡化，都會造成壓力，特別是對那些社交需求強的員工而言，更是一大壓力。組織結構決定了組織層級分化、正式化及集權化程度。例如，過多的正式規定，及員工無法參與決策，都是造成壓力的潛在來源。組織領導指資深主管的領導風格。重視短期績效、採行嚴密的監控，並經常開除不符合標準的員工，這類型的總裁所創造的文化，會令員工感到緊張、恐懼焦慮。組織生命週期中包括了四個階段－創立、成長、成熟及衰退。在不同階段中，員工會有不同的問題及壓力。在創立及衰退期，員工所感受的壓力特別大，前者的特性是充滿興奮與不確定性，後者則是緊縮、裁員。在成熟期時不確定性最小，造成的壓力也最小。</p> <p>個人因素：包含家庭問題、經濟問題、個人人格。個人與家庭密不可分，婚姻問題、夫妻感情決裂，以及彼此對管教下一代原則不同，都會導致壓力，並帶到工作中。財務狀況陷入困境也會導致壓力，使人無法專心工作。不同的人會有不同的壓力反應，每個人</p>
--	---	---

		的人格特質都不相同，有些人特別容易有壓力，所以人格傾向與壓力也有關聯[8]。
陸洛（1997）	<p>（一）工作本身的因素</p> <p>（二）工作中的社會關係</p> <p>（三）生涯發展</p> <p>（四）組織結構與氣氛</p>	<p>（一）工作本身的因素：包括工作任務、工作角色和工作酬賞等，個人的工作設計和工作條件皆是與工作任務有關的壓力源，角色負荷、角色衝突、角色模糊、角色認同與角色歧視等均是與工作角色有關的壓力源，薪資、福利、工作保障、升遷機會等均是與工作酬賞有關的壓力源。</p> <p>（二）工作中的社會關係：包括因工作所需而與組織外的人所發生的關係，與上司、同事、下屬的個別關係，以及因社會文化因素所影響的人際關係。</p> <p>（三）生涯發展：指工作發展前景、工作與生涯目標的符合性、個人所處的生涯階段及其任務和危機、以及個人在工作中所得到的成就感和肯定。</p> <p>（四）組織結構與氣氛：包括組織制度及組織文化，前者為組織分化、階層、規章、紀律、決策過程、以及溝通管道等，後者為領導風格及組織氣候等。除此之外，工作之外的因素，如家庭與社會問題也會直接或間接的成為工作壓力來源[6]。</p>
藍采風（2003）	<p>（一）工作需求</p> <p>（二）肢體需求</p> <p>（三）環境因素</p> <p>（四）工作角色不明</p> <p>（五）人際關係的需求</p>	<p>（一）工作需求：包括工作安全感、角色過度負荷、會影響健康的工作（礦場、廢物處理）。</p> <p>（二）肢體需求：勞心或勞力的工作會帶來不同的工作壓力。</p> <p>（三）環境因素：不舒適的溫度、昏暗的燈光、夜班等。</p> <p>（四）工作角色不明：組織內工作角色或職掌畫分不清，易造成角色衝突，也是工作壓力的主要來源。</p> <p>（五）人際關係的需求：每個工作單位或團體均有其特定的制度與規範，當個體非自願性的服從群體規範時，其壓力便加大。此外，上司的領導模式與能力、工作場所的人</p>

		際關係不協調亦是工作壓力的來源[10]。
周文欽等人 (2004)	(一) 與工作特性有關 (二) 與工作角色有關 (三) 與人際關係有關 (四) 與職業發展有關 (五) 與家庭、工作交互影響有關	(一) 與工作特性有關：因工作性質暴露於危險環境中，例如急診室醫護人員、有業績壓力的業務人員。 (二) 與工作角色有關：某些個性或專長適合某些工作，例如個性適合擔任接待或發言人，若個性內向則有壓力。 (三) 與人際關係有關：工作中的人際關係分為對上、對下及平行的，同事間彼此的競爭、合作難免產生摩擦，造成彼此的心結。 (四) 與職業發展有關：每個人在工作中都希望獲得升遷，但世界不景氣的風潮，使人在工作上看不到前景。 (五) 與家庭、工作交互影響有關：工作中經常加班，造成照顧和陪伴子女的時間銳減，影響親子關係，因此工作壓力會影響到家庭與婚姻生活[11]。
Beehr & Newman(1978)	(一)工作因素 (組織內) (二)非工作因素 (組織外) (三)個人因素	(一)工作因素 (組織內)：包含角色特性、事業變項、激勵制度、人際關係、組織結構、激勵制度、溝通系統等。 (二)非工作因素 (組織外)：包含經濟特性、政治不確定性、家庭特性、社會階級、科技等。 (三)個人因素：主要包含人口統計變項 (年齡、性別、學歷、工作經驗等)、心理變項 (內外控人格特質、忍耐力、需求層次、成就動機、角色衝突、角色不明確、角色過度負荷等) [15]。
Peterson & Wilson(2002)	(一)人 (二)事	(一)「人」的問題：包括個人與他人，例如個人性格、組織結構、組織文化與氣候、人際關係、上下層級關係。 (二)「事」的問題：例如工作內容特性或威脅性、工作量大小與時間、控制管理的方式、可資運用的資源與交流方式[16]

資料來源：本研究整理

綜合以上文獻，本研究將工作壓力源統整如表 2 所示，工作壓力源架構圖如圖

3 所示：

表 2 工作壓力源整理

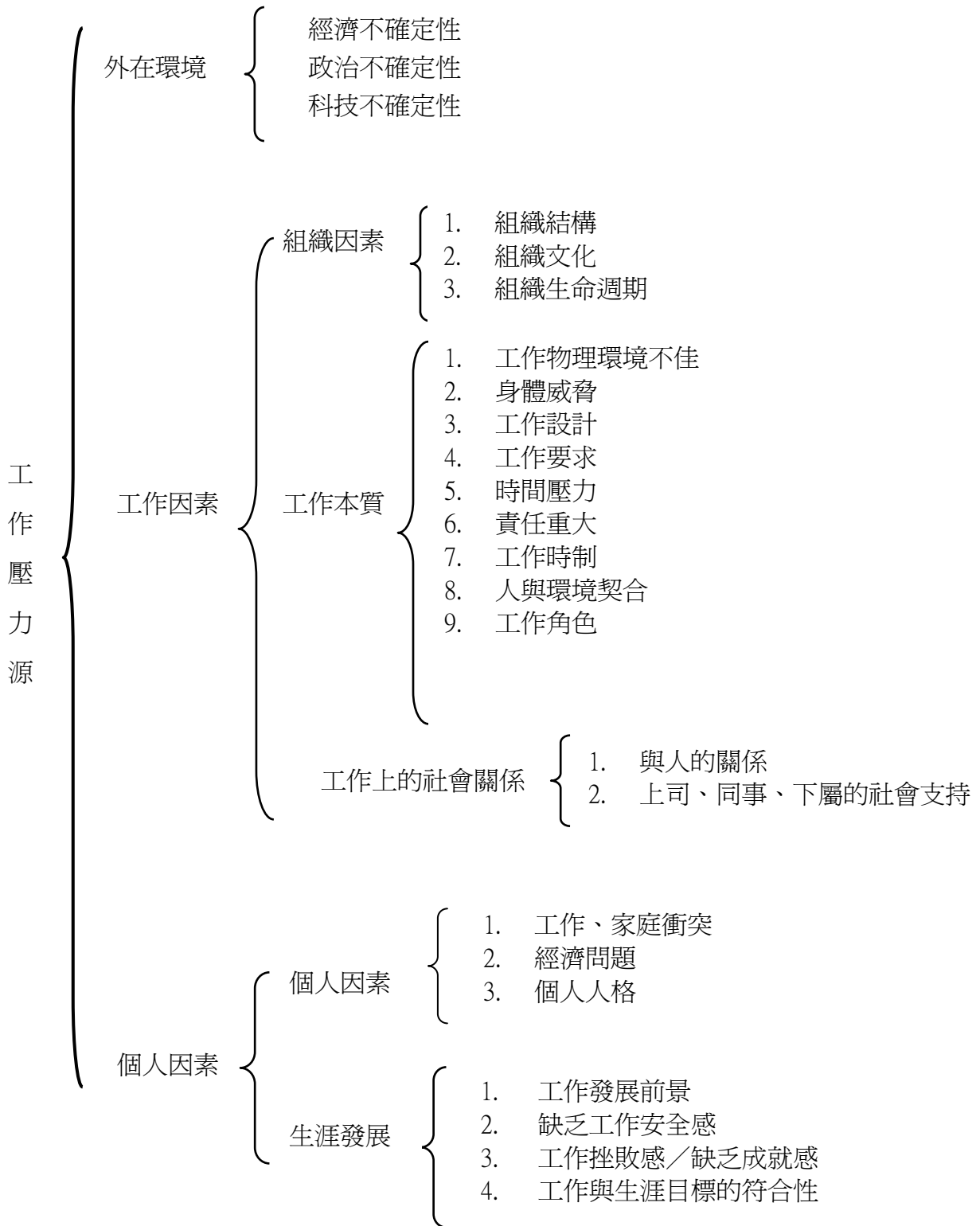
工作壓力源面向		內 涵	
壹、 外在 環境	外在環境	<ol style="list-style-type: none">1. 經濟不確定性2. 政治不確定性3. 科技不確定性	<ol style="list-style-type: none">1. 景氣循環造成經濟的不確定性，經濟緊縮，人們會開始擔心工作的保障性。2. 政治上的威脅及變化，會對國家人民造成壓力。3. 技術的不確定性也會造成壓力，創新常使員工原有的技術與經驗，很快就變得陳舊過時。電腦、機械化、自動設備，及其他形式的技術創新，對許多人而言，都代表威脅，將會導致壓力。

<p>貳、工作因素</p>	<p>一、組織因素</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. 組織結構 2. 組織文化 3. 組織生命週期 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 組織結構決定了組織層級分化、正式化及集權化程度。組織層級分化分為水平分化與垂直分化，水平分化指組織最基層單位的多寡，垂直分化指組織垂直層級的數目。正式化是指組織用正式的規章制度來規範組織作業與員工行為。各種規定、準則越多，表示對作業與員工的行為規範越多。集權化表示組織中決策權的主要位置所在，高階主管掌握的決策權越多，集權化就越高。組織結構也包含公司政策、缺乏有效會議、決策過程、溝通管道、組織政治行為及官僚作風。水平單位越多表示組織分工細密，每個單位或個人的專業領域狹窄，所需要的溝通也就越多；垂直層級越多，溝通管道就越複雜，人員和活動的指揮與協調就越困難。政治行為是一種運用影響社會的方法，來促進或保護個人利益而未獲得組織所許可的產出結果。官僚作風為忽視規則執行最終的意義，執行規則本身反而成為最重要的事。 2. 組織文化為領導風格及組織氣候等。組織領導指資深主管的領導風格。例如，重視短期績效、採行嚴密的監控，並經常開除不符合標準的員工，這類型的總裁所創造的文化，會令員工感到緊張、恐懼焦慮。組織氣候為組織成員在組織內工作，對於組織內部環境的一種知覺。它來自成員持久性對於組織內部環境的經驗，並利用組織屬性加以描述。 3. 組織生命週期中包括了四個階段－創立、成長、成熟及衰退。在不同階段中，員工會有不同的問題及壓力。在創立及衰退期，員工所感受的壓力特別大，前者的特性是充滿興奮與不確定性，後者則是緊縮、裁員。在成熟期時不確定性最小，造成的壓力也最小。
---------------	---------------	---	--

	<p>二、工作本質</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. 工作物理環境不佳 2. 身體威脅 3. 工作設計 4. 工作要求 5. 時間壓力 6. 責任重大 7. 工作時制 8. 人與環境契合 9. 工作角色 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 在擁擠、不舒適的溫度、昏暗的燈光、常有干擾的地方，或是裝配線速度過快的情況下工作，員工就會感受到壓力。 2. 身體威脅指因工作性質在高風險的環境下工作，例如警察、礦工、軍人、消防隊員等。 3. 工作設計包含工作自主性、多樣化、自動化程度。 4. 工作要求指關於員工在工作上所涉及在身體、社交、或組織方面，要求在身體或精神上加以承受並努力完成，因此會在生理及心理層面產生負面的影響。包含工作負荷，工作負荷分為工作過度負荷及工作負荷不足。工作過度負荷指質(事情太難)或量(事情太多)上；工作負荷不足則指反覆的例行公事，在乏味又缺乏刺激的環境下工作。 5. 在一定時間內做完工作。 6. 為分內工作負全責。 7. 對工作時間的安排，包含一週的工作天數、一天的工作時數、輪班工作制等。輪班工作可能導致生活作息紊亂，輪班工作者多抱怨被排除於社交活動之外。 8. 個人心理社會特徵與客觀環境、工作條件的契合度。 9. 角色的要求與員工在組織中適時適地的扮演各種角色有關，包含角色負荷、角色模糊、角色衝突。角色衝突指員工無法妥協或滿足各種角色期望；角色負荷過重指員工因時間有限，無法一一扮演各種角色；角色混淆則是員工無法清楚了解自己應扮演何種角色，也不知道到底該如何做。角色認同與角色歧視也是與工作角色有關的壓力源，角色認同指各種角色都有一套眾所期待的行為標準，若認同該角色，會促使個人努力扮演應當扮演的角色，以實踐理想目標；若無法認同角色，則無法達到組織預期。角色歧視指因為一些不合理原因、甚至無關係的原因而對某一組織成員作出負面的行為。
--	---------------	---	--

	三、工作上的社會關係	<ol style="list-style-type: none"> 1. 與人的關係 2. 上司、同事、下屬的社會支持 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 包括與上司、同事、下屬的個別關係，因工作所需而與組織外的人所發生的關係，以及因社會文化因素所影響的人際關係。同事間彼此的競爭、合作難免產生摩擦，造成彼此的心結，與同僚關係惡化。 2. 在工作上遇到困難或瓶頸時，無法得到組織中他人支持或幫助。
參、個人因素	一、個人因素	<ol style="list-style-type: none"> 1. 工作、家庭衝突 2. 經濟問題 3. 個人人格 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 個人與家庭密不可分，工作中經常加班，或接受工作調動(國內外派遣)，使照顧和陪伴配偶、子女的時間銳減，以及彼此對管教下一代原則不同，皆會影響夫妻、親子關係，造成婚姻問題，都會導致壓力，並帶到工作中。 2. 財務狀況陷入困境也會導致壓力，使人無法專心工作。 3. 不同的人會有不同的壓力反應，每個人的人格特質都不相同，有些人特別容易有壓力，所以人格傾向與壓力也有關聯。
	二、生涯發展	<ol style="list-style-type: none"> 1. 工作發展前景 2. 缺乏工作安全感 3. 工作挫敗感／缺乏成就感 4. 工作與生涯目標的符合性 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 工作發展前景包含升遷機會、薪資等，指升遷、薪資的地位不一致，職位、薪資不如自己的期望，或是與他人相比不如他人。升遷機會分為過度升遷、無法升遷。過度升遷指升遷至能力無法負荷的職位上；無法升遷指工作發展無前景。 2. 擔心工作的保障性 3. 在完成工作、實現理想的過程中遭受挫折，個人在工作上感覺沒有能力、缺乏成就感及生產力低落。 4. 工作與本來規劃生涯目標產生不一致

圖 3 工作壓力源架構圖



整體而言，了解工作壓力源的出處，不僅可以了解壓力的成因，更進一步提供工作者壓力管理的開端參考，針對工作壓力源進行後續的管理和介入，以期避免或降低工作者之工作壓力。

第三節 工作壓力管理

根據 Dewe[17]所整理的壓力介入方案架構，可將其概念分為三級（如表 3 所示），初級和次級著重在預防面向，第三級則著重在治療面向。為了提供良好的工作環境，理應從初級預防就行介入，該層次著重在找出職場健康的風險因子，以組織成員為對象，希望透過工作再設計來增加員工的生產力和工作動機。然而就工作職場的實務走向，透過次級預防的方式使員工壓力減低也很重要，其目的主要是改變個人對工作上壓力源的反應，預防負向的健康問題和提升生活品質[18]。對於員工日趨嚴重的工作壓力問題，幫助員工減緩不適的壓力症狀已刻不容緩。

表 3 壓力介入方案架構[17]

層級	領域	目標	員工	結果	觀點
初級預防					
減少壓力源的數目或強度	工作再設計	1.改變系統 2.改變結構	組織員工	增加生產力和動機	透過組織結構影響動機和行為
次級預防					
幫助員工緩和潛在壓力情境減少不適影響	壓力管理介入	1.針對個人 2.針對個人和組織	健全但有潛在風險的員工	壓力下降	結合結構和人為歷程
三級治療					
幫助員工有效因應以減少不適的無能處理	員工協助方案	著重在特定人物和其因應能力	有問題的員工	減少身心問題	檢測違常行為

而在發展次級預防方案時，有幾項因素需要特別注意，包括將其效能最大化，介入必須從壓力源來設計，例如組織或個人壓力源、外部或內部的壓力源，以及憂慮的狀態衡量，涵蓋心理和生理的評估等[18]，因此在設計方案時需將這些因素考量進去。為了更了解次級預防的整體影響，Quick 與 Tetrick[18]提出工作壓力管理次級預防模式，如圖 4 所示，壓力可視為當個人知覺到面臨挑戰、障礙或威脅到其目標、健康或幸福感時的交互作用產物，而當個人面臨到挑戰、覺得本身的因應資源

無法有效管理該挑戰時就會產生壓力，其中會受到諸如生理、認知、情緒和個人行為的影響，而本身的因應資源包括技巧、才能、知識和支持網絡等，在設計介入時應該將上述的因素皆考量進去，方能發展出有效的壓力管理方案。

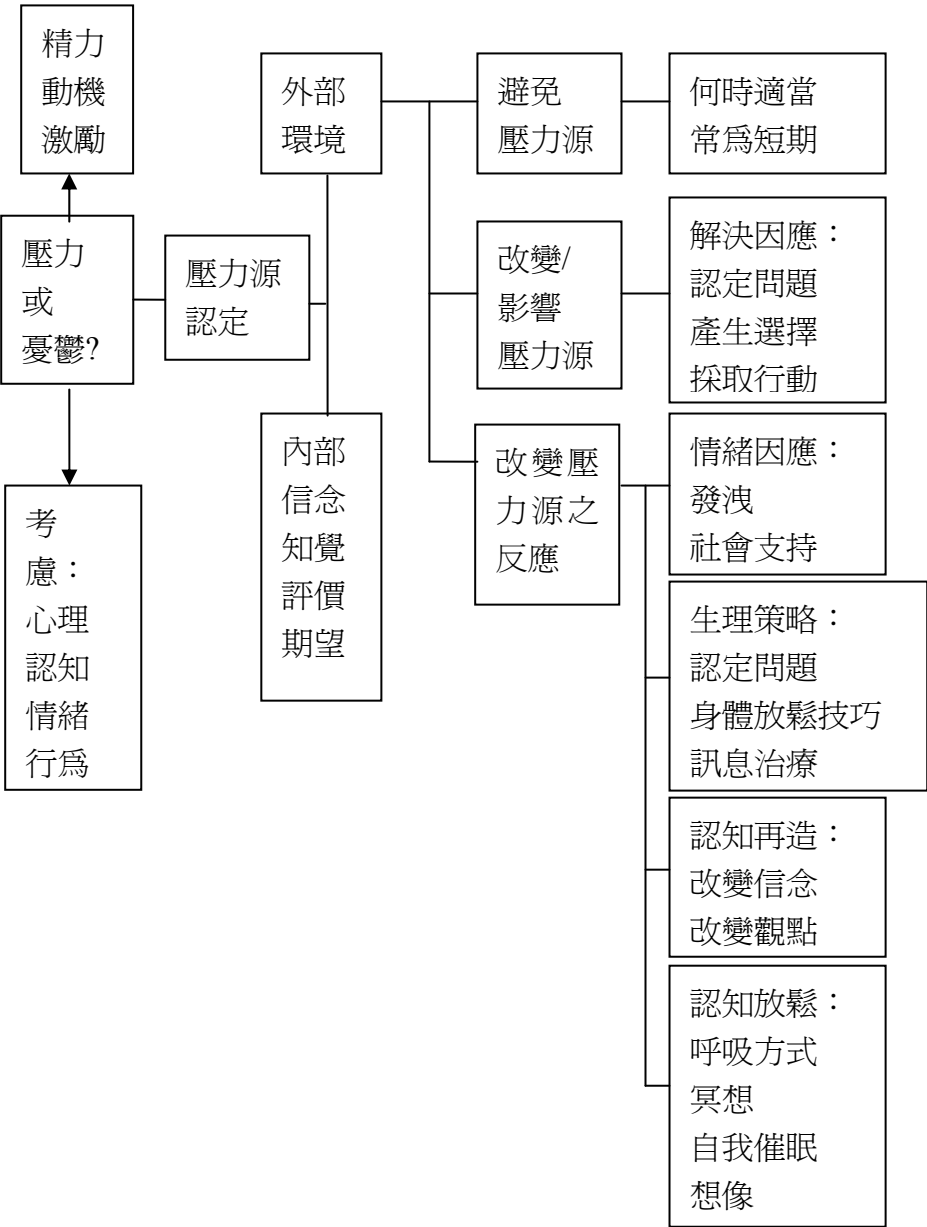


圖 4 工作壓力管理次級預防模式[18]

第四節 工作壓力介入方案

壓力管理介入可視為組織成員對工作職責的履行，即為了減少或緩和壓力經驗，而採取的任何重要行動[19]，其目的都是為了使組織成員減緩工作壓力感受。透過壓力介入方案的實施，期望對於員工的職場健康具有促進效果，進而提升其工作效能。

過去許多研究亦指出，實施工作壓力介入方案確實對於員工健康或工作效能具有改善效果，如表 4 所示。Newman 和 Beehr 回顧過去有關工作壓力介入的相關文獻，發現許多研究提出初級介入和次級介入的方案，預期會對員工產生正向影響；De Frank 和 Cooper 發現 18 個次級介入的研究皆顯示許多正向的結果；Van Der Hek 和 Plomp 指出透過組織發展介入能改善員工過勞和離職，組織壓力管理訓練有助減少對於醫事誤診的控訴，而感受到團體支持也有助於對團體評價的提升，另外採用放鬆、心理治療、理情治療、經驗團體訓練及綜合介入等方式，可以降低壓力、焦慮、憂鬱、過勞和提升自尊、自信、成就感等；Van Der Klink 等人指出認知行為介入、放鬆介入和綜合介入等方式能產生正向結果；Giga 等人發現實施員工協助方案能改善員工的焦慮、憂鬱、自尊和工作滿意，而提供組織介入方案則對健康、憂鬱、態度和自尊具有正向效果，或提升成員壓力管理和壓力因應及工作滿意 [19]。

然而過去在初級介入的影響，雖然有許多研究支持其正向影響，但是整體比較起來卻不如次級介入實施的效益，例如 Van Der Hek 和 Plomp (1997) 分析的一些初級介入，其內容多涉及次級介入的層次；而 Van Der Klink et al. (2001) 也發現在回顧的文獻當中，初級介入的結果並無達統計顯著，只有次級介入效果達統計水準。因此，我們可以發現實施次級介入方案的實證效果為優，在實務應用上可朝此方向邁進[19]。

表 4 壓力管理介入的主要成果

作者	研究類型	介入研究	主要發現
Newman, Beehr (1979)	文獻回顧和評價	<p>初級介入</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 強調改變組織、工作和角色變項 ● 強調組織面的生理健康方案 <p>次級介入</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 冥想 ● 生活的理念 ● 行為修正 	<p>純理論或評價的組合，沒有實證支持，但是對於其研究評論預期具正向結果。</p>
De Frank, Cooper (1987)	文獻回顧和評價	<p>次級介入</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 放鬆 ● 生理回饋 ● 運動 ● 認知因應 ● 冥想 ● 時間管理 ● 員工協助方案 	<p>18 個研究顯示許多正向的顯著效果，但是常常沒有呈現控制組，後續結果則簡略或無呈現。</p>
Van Der Hek, Plomp (1997)	文獻回顧和評價	<p>初級介入</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 組織面發展介入 ● 組織面壓力管理訓練 ● 支持團體 ● 組合支持團體和壓力預防訓練 <p>次級介入</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 放鬆 ● 個人心理治療 ● 理情治療 	<p>初級介入</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 過勞、團體資產和員工離職皆改善，但是沒有控制組。 ● 與控制組對照有減少醫事誤診控訴，但是此研究涉及次級介入內容。 ● 團體評價促進，但無控制組、無後續結果且有高退出率。 ● 壓力預防訓練效果減少自陳壓力，無呈現團體支持效果、無控制組，壓力預防訓練涉及次級介入內容。 <p>次級介入</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 對照控制組其肌肉緊張和自陳焦慮降低。 ● 憂鬱症狀、焦慮和自尊改善，但無控制組。 ● 焦慮、憂鬱症狀、非理性信念、消沉和自信皆有改善。

作者	研究類型	介入研究	主要發現
		<ul style="list-style-type: none"> ● 經驗團體訓練 ● 多型態取向 	<ul style="list-style-type: none"> ● 個人成就和情緒耗竭改善，但無控制組。 ● 在過勞、焦慮、憂鬱和壓力皆展現正向結果，但無控制組。
Van Der Klink et al. (2001)	後設分析研究	初級介入 <ul style="list-style-type: none"> ● 5 個組織評估 次級介入 <ul style="list-style-type: none"> ● 18 個認知行為評估 ● 17 個放鬆評估 ● 8 個多取向方案 	初級介入 <ul style="list-style-type: none"> ● Cohen d=0.08, ns. N=1463。 次級介入 <ul style="list-style-type: none"> ● Cohen d=0.68, P<.05. N=858。 ● Cohen d=0.35, P<.05. N=982。 ● Cohen d=0.51, P<.05. N=470。 認知行為效果大於放鬆評估，放鬆和多取向方案間無顯著差異。
Giga et al. (2003)	文獻回顧和評價	<ul style="list-style-type: none"> ● 7 個個人焦點方案 ● 7 個個人/組織焦點方案 ● 2 個組織焦點方案 	<ul style="list-style-type: none"> ● 3 個有控制組、4 個無。3 個員工協助方案呈現個人的焦慮、憂鬱、自尊或工作滿意有改善。 ● 6 個呈現健康、憂鬱、態度和自尊的正向改變，或壓力管理和因應的提升。 ● 1 個呈現正向工作滿意，1 個呈現增加工作負荷會對工作速度和正確造成負向影響。

資料來源：修改自 Fevre, M. L., Kolt, G. S., & Matheny, J. [19] .

在介入方案的內容上，可根據不同的壓力源設計相對應的實行內容，以達到適切的壓力改善。Treven 和 Potocan[20]提出許多的壓力介入方案可幫助員工管理壓力，使其維持幸福感和減少壓力。茲分述如下：

1. 個人減少壓力的方法

- 生理活動：諸如運動、慢跑、走路、有氧舞蹈、游泳、騎腳踏車等活動，對於個人日常生活是很重要的部份，因為適量的運動將能有效對抗壓力和壓力相關的疾病，有助於強化心肺和肌耐力、促進呼吸的品質和

狀況、強化工作效能和提升幸福感。

- 深呼吸和漸進式肌肉放鬆：深呼吸是一種簡單的低階生理活動工具，個人要學習如何更深層的呼吸，避免常常與壓力反應相連結的淺式呼吸，使用腹式呼吸法，而腦部的網絡活動系統和呼吸中樞與生理活動相關，此系統控制神經肌的功能，深呼吸則可以使神經肌系統放鬆，當肌肉放鬆後即可減少情緒緊張。建議可每天兩次，每次 15 到 20 分鐘。
- 冥想：冥想可幫助人們放鬆，當我們冥想時，我們會忘記身體，此時四肢是完全放鬆的，不會覺察到任何的生理不適或疼痛，而冥想一小時相當於睡眠四小時。冥想可幫助人們緩和情緒和心理問題，幫助人們從不同方向看事情，甚至幫助人們增加創造力、集中力和效能。
- 瑜珈：根據瑜珈的理論，人們存在三個基本自我組成，包括潛意識、智力和創造力，理想上此三者須平衡，當不平衡時會造成個人緊張和內在衝突，而瑜珈可以恢復此平衡、解決衝突，移除身體和心理的壓力，將可以幫助人們提升精力、快速決策。建議每天施行 15 分鐘。
- 認知行為技術：此技術著重在思考和對壓力採放鬆行動，通常包含四個基本法則：第一：個人不要直接對環境反應，要對經過認知思考後的環境反應；第二：認知(思考)、情緒(感覺)和行為(行動)是互相關聯的；第三：負向認知和行為的預測及了解，會受到個人的期望、信念和態度注意強化；最後，整合認知方法正確的處理績效和行為事故管理的相關問題是可行的。諸如認知評價，又稱觀點獲取，教導人們思考特定壓力情境的觀點，去進行壓力源的評估；或者是認知重建，當人們覺得他們對於他人或外在事件本身負有責任，使其信念造成不理性和增加壓力時使用；而認知演練可以幫助人們在預期壓力發生前就耐受壓力源。
- 生活型態和時間管理：適當的飲食和心血管訓練的結合可以減少壓力反應，也要管理生活型態，平衡自身的工作與生活狀況，而在工作上時間管理特別重要，可以設定優先順序、不要讓其他事打擾、委託他人協助等，透過有效的管理時間，去避免因為時間管理不當而產生壓例。

2. 員工管理壓力的訓練方案

- 壓力管理方案：組織組合許多類似冥想、瑜珈、放鬆訓練和生活型態管

理等活動，主要幫助人們如何有效降低壓力。

- 健康方案：幫助員工維持身心健康，通常採用工作坊訓練員工如何減少壓力，諸如減重、運動、戒菸等，當員工能有效管理壓力、身心健康時，將有助於減少曠職、生病和增加生產力。
- 員工協助方案：提供員工所有種類的問題協助，諸如職涯規劃、財務和法律建議或其他等。

除了上述許多介入方案單獨的形式及效用呈現，全面性的進行介入也須考量，例如 Bunn、Bifulco、Lorenc 和 Robinson[21]針對壓力源同時採用心理技術(例如認知行為治療)和補充治療取向(例如印度頭部訊息和芳香療法)進行介入，結果發現能有效提升受試者之幸福感、自尊，並減少其壓力層次和症狀。

綜合上述，本研究將以此為主要架構內容，針對工作者之壓力源進行分析，進而評估適當的工作壓力介入方式，設計全面性的工作壓力介入方案，以達到壓力管理之綜效，並據此提供類化之研究結果。

第三章 質性研究

本研究首先針對國內外有關工作壓力的研究成果及檔案文獻進行資料蒐集，尤其是在工作壓力管理或工作壓力介入方案相關文獻方面。藉由此過程，我們可以事先規劃及界定研究範疇及具體的研究目標。此外，本研究將進一步確認職場之工作壓力源，因此擬排定個人及團體訪談，針對其工作壓力現況檢驗，找出工作壓力源，以提供後續方案設計之建置。

第一節 研究步驟

本研究的研究流程如圖 5 所示。本研究首先針對國內外有關工作壓力的相關研究進行資料的蒐集，尤其是在工作壓力源及工作壓力介入的相關文獻上，將工作壓力源的面向與內涵歸納出來，在下個階段深度訪談的內容分析後，與內容分析萃取出工作壓力源做比對，並整理工作壓力介入的相關文獻，提供發展工作壓力介入方案時之參考。

接下來進行質性研究，與研究樣本公司協調訪談時間、場所及對象，擬定訪談大綱(見附錄一)，一一進行深度訪談，期望透過與受訪者的直接互動，來了解受訪者的主觀感受和經驗，將深度訪談內容謄出逐字稿，與兩位研究成員(心理學背景的碩士班研究生)合力抽取受訪者在訪談中陳述或隱含的工作壓力來源，並將工作壓力來源分別進行概念性分類，取得研究成員共識，以完成工作壓力來源的分類。

將訪談中歸納出的工作壓力來源分類與先前文獻整理進行比對，根據深度訪談得來的工作壓力來源分類發展工作壓力介入方案，針對各個工作壓力來源安排相關壓力課程。

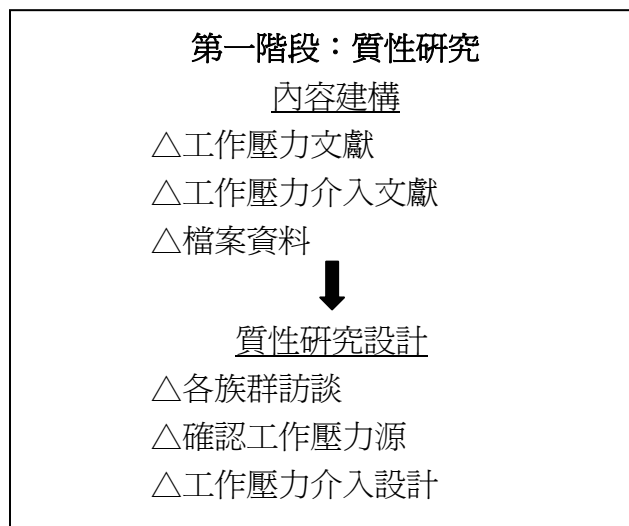


圖 5 第一階段研究計畫流程

第二節 研究設計

本研究的設計，包括研究樣本、研究工具、內容分析、方案設計等部份，茲分述如下：

一、研究樣本

在目前服務業掛帥的產業型態，根據 Evans[22]針對城市客運司機的研究指出，其產業性質的工作要求很高，將可能造成司機緊張狀態的產生。細看台灣運輸服務業的產業性質，似乎也呼應了上述客運司機的工作環境，無非強調快速、準時且安全的將旅客或貨物送達指定地點。放到這樣的管理上，不同於一般產業環境，更需要注意員工時效的要求、工作負荷的情況，而在落實公司政策多為管理階層進行決策執行，因此管理職之工作者對方案的執行具有重要地位，是最早需進行介入之成員，以利後續往下推廣工作壓力管理。因此本研究將採用服務運輸業公司管理職員工作為樣本，期望能對逐漸興盛的領域提供進一步的了解。

本研究承襲過去工作壓力系列研究，將採用本國運輸服務業的代表公司，該公司具有完善的組織體系，依不同地區、站所、部門分別安排中高階主管進行訪談，蒐集工作壓力來源相關資料，一共安排 16 位中高階主管，包含幕僚主管 4 人、所長級人員 10 人、現場幕僚主管 2 人，進行 13 場次的深度訪談，在前十個場次一場次一人，後三個場次一場次兩人，後三場由於包括高雄、台南、台中三地，每個地方

訪談兩名受試者，再加上排定於同一天內完成，因此受到時間壓迫而無法單獨進行，然已於事前先告知事業單位，同一場地兩人間的關係，以提高內容有效性。訪談時間約一個半小時，訪談場次如表 5 所示。

表 5 訪談場次設計

場次	受訪者	地區	單位	職級
1	S1	北區	營總處	協理
2	S2	北區	營總處	處長
3	S3	北區	北一區處	處長兼所長
4	S4	北區	北二區處	處長兼所長
5	S5	北區	台北所	所長
6	S6	北區	基隆所	所長
7	S7	北區	北一區處	業務經理
8	S8	北區	北二區處	業務經理
9	S9	北區	資訊處	副總
10	S10	北區	財務處	協理
11	S11-A	南區	前鎮所	所長
	S11-B	南區	高雄所	所長
12	S12-A	南區	南區營業處	處長
	S12-B	南區	台南所	所長
13	S13-A	中區	中區營業處	處長
	S13-B	中區	彰化所	所長

二、研究工具

本研究爲了確保內容效度（content validity），研究者因而執行質的研究（qualitative research），採用深度訪談(focus interview)來蒐集工作壓力的內容資料。首先將依據工作壓力的概念，蒐集國外的相關研究文獻（以方案設計建構的研究文獻爲主體），進行文獻探討。此外，依據上述工作壓力研究文獻的蒐集與分析結果，再輔以半結構人員訪談，找出不同族群之工作壓力源，以確保方案設計的有效性。最後，再歸納整理出運輸服務業不同族群的工作壓力源，進行方案設計。

再者，本研究也藉由訪談蒐集組織之背景資料，諸如公司規模、成立時間、營業所區域、組織文化、組織制度、員工平均年齡、員工平均年資、員工平均教育水準等，以納入後續方案設計時的考量因素。

三、內容分析

本研究將深度訪談內容逐一詳細謄成逐字稿後，本研究者與兩位研究成員開始著手進行內容分析，合力抽取受訪者在訪談中陳述或隱含的工作壓力來源，並加以命名，抽取方式如表 6 所示，將初步抽取命名相同的壓力源整合在一起，發現在此階段，初步抽取出 76 個工作壓力源（見附錄二）。

表 6 深度訪談初步萃取(案例)

深度訪談萃取內容	壓力源命名
<ul style="list-style-type: none"> ■ 在本公司面臨比較大的壓力可能就是內部的溝通，因為會牽扯到所謂的不在其位不謀其政，也會牽扯到所謂的授權上的問題，當大家看的角度立場不同的時候，就會花比較多的時間去溝通跟協調。(1-1-14-19) 	部門間立場衝突
<ul style="list-style-type: none"> ■ 因為每個部門負責的層面不一樣，看的角度也會不同，當然就會比較有一些爭議性的問題產生，其實大家的立場都沒錯(1-1-23-25) 	部門間立場衝突
<ul style="list-style-type: none"> ■ 溝通不順的時候，我的 case 就沒辦法順利完成(1-1-31-32) 	溝通不良
<ul style="list-style-type: none"> ■ 整個 case 沒辦法運作的時候，上面就會認為說你的處理效率是不對的(1-1-32-33) 	工作效率低
<ul style="list-style-type: none"> ■ 比較有壓力就是可能價格策略，價格策略就是公司一直在要求的(1-2-12-12) 	公司政策
<ul style="list-style-type: none"> ■ 有些商品並沒有辦法去滿足客戶的需求，所以必須要去開發新的產品出來(1-2-13-14) 	滿足客戶需求
<ul style="list-style-type: none"> ■ 他們會認為以前是這樣現在就是這樣子，時代、時間、文化、背景都不一樣了，所以必須要隨著人的腳步去改變去創新。(1-2-19-20) 	創新阻礙
<ul style="list-style-type: none"> ■ 我沒有辦法給我底下有很穩定性的工作的時候，我會覺得這是我的壓力(1-4-34-35) 	自我要求
<ul style="list-style-type: none"> ■ 另外一個我們有一個很特殊的領導人，他一直在強調所謂魔鬼出的細節，所以任何一個環節都盯的非常緊湊(2-1-38-38)(2-2-1-1) 	領導型態
<ul style="list-style-type: none"> ■ 公司要的是更新跟改革，你就忙得跟不上我們的腳步，那就抱歉你可能就是要被淘汰了。(5-5-3-5) 	公司步調快速

第三節 研究結果

一、工作壓力源

將工作壓力來源分別進行概念性分類，與研究成員充分討論，取得研究成員共識，以完成工作壓力來源的分類，如表 7 所示。

深度訪談萃取之工作壓力來源主要分為七大類：

壹、政策層面：

- 一、理念差異：包含與公司政策理念差異、與上司理念差異、部門間立場差異、新舊人員觀念磨合。
- 二、企業步調：包含公司步調、政策變動。
- 三、授權：包含政策參與度、授權幅度、輔導員角色。
- 四、人員異動：包含工作輪調、部屬異動、人力調度問題。

貳、領導層面：

- 一、領導風格：指的是行事嚴謹。
- 二、中高階主管：包含直屬主管情緒、上司評價、上司信任。

參、工作層面：

- 一、工作績效：包含業績比較、業績目標。
- 二、開會方式：包含會議數量、會議議題數、會議時間。
- 三、工作過程：包含工作程序、作業權責、部門間工作銜接、不明現場狀況。
- 四、工作要求：包含工作時間、工作負荷、工作步調、重視細節、要求創新、情緒勞務。
- 五、工作調適：包含司機的工作態度、無法帶動團隊士氣、適性升遷、員工無法獲得協助、工作安全感。

肆、人際層面：指的是溝通問題，包含垂直溝通、水平溝通、溝通管道、社交關係。

伍、個人層面：指的是個性，包含自我要求、責任承攬。

陸、家庭層面：

- 一、 家庭：指的是工作-家庭衝突。
- 二、 經濟狀況：指的是經濟負擔。
- 柒、 外在環境層面：指的是外在環境的差異，包含經濟景氣、工作環境、同業競爭。

表 7 深度訪談萃取之工作壓力來源分類表

壹、 政策層面	一、 理念 差異	1.與公司政策 理念差異	幕僚與現場脫節太多，想法產生落差，現場不認同幕僚的政策，公司推動政策時，員工會覺得制度面不妥，卻非做不可。員工推動專案與公司政策見解不同，推動時屢遭困難。	營總處協理、營業處長兼所長、營業所長、營業業務經理
		2.與上司理念 差異	與上司提出不同意見，但部屬自己沒有權力堅持己見，身為員工必須聽命行事。	營業處長兼所長、營業業務經理
		3.部門間立場 差異	當部門立場不同，看事情角度也不同，需花較多時間協調，部門間容易產生爭議。	營總處協理
		4.新舊人員觀 念磨合	資深員工的觀念、想法與新進員工觀念明顯歧異，執行作法難以一致。	營總處協理、營業處長兼所長、營業所長
	二、 企業 步調	1.公司步調	營運長訊息多元，策略一直改變，讓員工無所適從。上司的想法、步調快，員工無法跟上。公司強調改革更新，員工必須努力跟上腳步，否則工作不保。	營總處協理、營業所長、營業業務經理、資訊處副總、財務處協理
		2.政策變動	政策改變過於頻繁，速度太快，推動政策過多，員工應變不及。之後的政策大轉彎讓原先政策推動較快的人反而在新政策公佈後進度落後。單單薪資制度，去年就改了五、六次，主管執行政策時，不斷推翻過去政策，在部屬面前失去信用。	營總處協理、營業處長兼所長、營業所長、營業處長

	三、 授權	1.政策參與度	中階主管開會時只是到場陪同公司高層，並沒有實際參與權，對議題結果無法有任何改變，只是去接受高層決定的政策，而中階主管在執行政策時，還得遭受部屬質疑在會議中未替員工發聲。	營業所長
		2.授權幅度	公司要求多，給予員工權限少，員工感到授權不足，做事綁手綁腳，力不從心。	營業所長
		3.輔導員角色	輔導員直接面對營運長，在某個程度上權力比處長大，可以將處長拉下來，且輔導員工作內容就是告狀，員工覺得輔導員就是來找麻煩的。	營業所長
	四、 人員 異動	1.工作輪調	公司調動非常頻繁，員工因調動率快，不易了解他人，必須一再的重新適應新環境。	營業所長、營業業務經理、營業處長
		2.部屬異動	現場人員因考績差而職務異動，現場容易產生人員銜續的問題，主管也難掌控員工的狀況，易影響內部作業。	營業處長兼所長、營業所長、營業業務經理
		3.人力調度問題	司機不足或司機請假，遇到突發狀況，主管必須臨時把多餘的貨件分攤給其他司機負責，此時主管必須面對調度的問題，人員調度很困難。	營業業務經理、營業所長
貳、 領導 層面	一、 領導 風格	1.行事嚴謹	營運長非常重視細節，任何一個環節都盯的很緊，在所有幹部裡，營運長是最權威的，營運長的話是不容許被挑戰的，而他又是跳躍式思考，他講一句話部屬聽不懂，後面的工作都沒辦法繼續進行。	營總處處長、營業處長兼所長、營業所長
	二、 中高 階主	1.直屬主管情緒	直屬主管因工作不順、遭遇挫折而情緒不佳，部屬需面對主管，因而感受更大的壓力。	營業業務經理

	管	2.上司評價	員工害怕遭受上司責罵，在乎上司對自己的觀感，擔心上司給予負評價。	營總處協理、營業處長兼所長、營業所長、營業業務經理、營業處長
		3.上司信任	上司不信任部屬，會對部屬心裡造成極大衝擊，或是部屬覺得被上司倚重很深，肩負上司的殷殷期盼，擔憂無法勝任。	營總處協理、營業業務經理、營業所長
參、工作層面	一、工作績效	1.業績比較	絕對考核是擔心自己和自己比較後，沒有進一步的突破；而相對考核是擔心與他人相比較，業績比別人差。	營總處處長、營業處長兼所長、營業業務經理、資訊處副總、營業所長、營業處長
		2.業績目標	公司每年度會訂定業績標準，員工擔心業績未能提升，無法達到目標。	營業處長兼所長、營業所長、營業業務經理、營業處長
	二、開會方式	1.會議數量	會議過多。	營業所長
		2.會議議題數	營業改善會議題 38 條，資料難以收集，且檢討成效不彰。	營業業務經理、營業所長
		3.會議時間	開會時間過長，耗費一整天的時間。	財務處協理
	三、工作過程	1.工作程序	事情只需三個步驟即可完成，但因組織規定或主管要求等原因，使得員工必須以五個步驟完成，步驟越趨繁複。	財務處協理
		2.作業權責	A 部門的事分派到 B 部門去做，使 B 部門多負擔工作。貨件系統不清，使司機錯載專車的貨件。單據標示不清，司機不知送貨件時是否要收貨款，內心疑惑不安。	營業處長兼所長、財務處協理
		3.部門間工作銜接	其他部門工作拖延出錯，造成自己工作不順利或發生錯誤。	財務處協理

	4.不明現場狀況	總公司幕僚人員被調到現場，因不熟悉現場工作，沒辦法跟現場員工有共通語言，無法體會現場的困難，也無法提供協助，造成現場工作不順利。	資訊處副總
四、工作 要求	1.工作時間	每天工作十幾個小時，工作時間很長，休息時間少，無法放鬆。	營總處處長、營業所長、營業業務經理、資訊處副總、財務處協理、營業處長
	2.工作負荷	公司不斷的推動新案子，一次推動過多項目，事情堆在一起，員工不知道該先做哪項，每一項都要進行，顧此失彼。現場管理小到水電，大到業績，主管都要管控，公司重視細節，造成主管事情又多又雜。公司要求資料很多，很多報告要寫，又要兼顧業績，來不及準備過量的資料。再加上總公司各個窗口太多，一天收到四五十封 mail，資訊量龐大，無法一一回覆處理。	營業處長兼所長、營業所長、營業業務經理、財務處協理、營業處長
	3.工作步調	時間安排不好，沒有做適當分割，造成事情囤積，沒有時間做準備，要隨時解決各種突發的事務，面對客訴壓力的即時性。	營總處協理、營總處處長、營業處長兼所長、營業所長、營業業務經理、財務處協理
	4.重視細節	上司重視細節，很多細節員工都必須一一處理，像檢查車輛是否清潔等等，就算是電話費，也要檢討過高的原因，要分析的很細，再開始想該怎麼改變。	營總處處長、營業處長兼所長、財務處協理
	5.要求創新	開會徵求大家的想法，員工若只是說一做一、說二做二，之後就會被淘汰。商品無法滿足客戶需求，必須積極開發新產品。	營總處協理、營業處長兼所長、營業所長

		6. 情緒勞務 (司機)	與客戶互動無論如何都不能有任何爭執，顧客至上。	營業處長兼所長
五、工作調適		1. 司機的工作態度	司機認為只要客戶不流失，數量穩定，就算業績沒有達到目標也跟薪水無關，薪水照領，業績沒有突破是幹部的問題，讓主管感到無力。	營業處長兼所長
		2. 無法帶動團隊士氣	因為待人的關係，主管無法帶動團隊士氣，使得團隊裡士氣不振，員工無法全心投入於工作，影響整體表現，對主管造成壓力。	營業處長兼所長、營業所長
		3. 適性升遷	有些人個性不適合當管理者，可能在某些情況下被提拔，但之後會遇到瓶頸，無法做好此職位的工作。	資訊處副總
		4. 員工無法獲得協助	主管的政策與公司高層衝突，部屬工作遇到困難也無法從主管那裡獲得協助，頓失依靠。	營業業務經理
		5. 工作安全感	公司刻意安排許多空降成員，衝擊原有的員工，員工擔心自己隨時被調職，擔心未來怎麼辦。	營總處處長、營業業務經理
肆、人際層面	一、溝通問題	1. 垂直溝通	營運長的指示不明確，員工也不敢問清楚，只能自己猜想營運長要什麼，工作可能因此走冤枉路。員工無法將自己的想法與上司溝通，無法說服上司進行，有志難伸。主管很難將公司的指示清楚轉達給部屬，讓部屬徹底了解，導致執行出問題。	營總處協理、營業處長兼所長、財務處協理、營業處長、營業所長
		2. 水平溝通	跟其他部門間溝通不良，部門間無法同心協力共同開發新產品，無法共同完成工作。	營總處協理
		3. 溝通管道	公司沒有正式溝通管道，私底下有很多聲音，但是卻聽不到，久而久之員工積怨。	營業所長、營業處長
		4. 社交關係	在工作中提出不同意見，與他人意見不合，深怕得罪他人。	營業處長兼所長

伍、個人層面	一、個人屬性	1.自我要求	自我要求較高而產生壓力，希望自己能達到設定的目標，不願做得比別人差，不容許失敗。認為自己學歷不高，或是應持續的改善缺失，精進實力。	營總處協理、營業處長兼所長、營業處長、營業所長
		2.責任承攬	工作承擔的責任很重，壓力很大。認為自己有責任帶給部屬穩定的工作環境。	營總處協理
陸、家庭層面	一、家庭	1.工作-家庭衝突	工作忙碌早出晚歸，跟家人相處時間短，慢慢產生疏離，與家人沒有共通語言，與家庭脫節，感情不好，無法參與小孩成長過程，又因長輩不支持工作造成壓力，健康檢查後發現身體健康狀況不佳，家人勸阻，希望他離職。	營業處長兼所長、營業所長、資訊處副總、營業處長
	二、經濟狀況	1.經濟負擔	上班就是要賺錢，就是需要這份薪水，所以壓著你非做不可。要不是薪水足夠養家活口，也沒有人要幹早上五點半起床，作到晚上十一點才到家的的工作。	營總處協理、營業處長兼所長、營業所長、營業業務經理、營業處長
柒、外在環境層面	一、外在環境的差異	1.經濟景氣	外在環境有許多變數，產業結構改變，很多物流倉因為經濟不景氣而倒閉，擔心失業。	營總處處長、營業處長兼所長、營業所長
		2.工作環境	所在地區治安較差，較多小偷、幫派，增添額外壓力。中南部車子可直接停在門口，但台北車多單行道也多，要送貨給樓上的客戶時，車子可能會被拖吊，壓力很大。	營業處長兼所長、營業所長
		3.同業競爭	貨運有許多同業競爭，擔心客戶流失。	營業處長兼所長

二、研究文獻比較分析結果

為確保工作壓力介入方案設計之有效性，將訪談中歸納出的工作壓力來源分類與先前文獻整理進行比對，如表 8 所示。表 8 左方欄位為文獻整理出的工作壓力來源，右方欄位為將深度訪談經由內容分析萃取出工作壓力來源，兩相比較之下，發現內容分析萃取出之壓力源多與過去文獻所探討的壓力源相似，從此得知深度訪談

萃取出工作壓力源確實有其效度。

在**外在環境**的部份，內容分析萃取出經濟景氣、同業競爭與文獻中經濟不確定性相對應。在**組織因素**中，內容分析萃取出政策變動、政策參與度、會議數量、會議議題數、會議時間、垂直溝通、水平溝通、溝通管道、部屬異動與文獻中組織結構相對應；而注意細節、公司步調、與公司政策理念差異、與上司理念差異與文獻中組織文化相對應。在**工作本質**方面，工作環境與文獻的工作物理環境不佳相似；授權幅度、輔導員角色與文獻中工作設計相對應；業績比較、業績目標、重視細節、要求創新、工作程序、人力調度問題、作業權責、工作負荷、情緒勞務(司機)與工作要求相對應；工作步調與文獻的時間壓力相似；責任承攬與文獻的責任重大相似；工作時間與文獻的工作時制相似；適性升遷、不明現場狀況與文獻整理的人與環境契合相似。在**工作上的社會關係**部份，本研究萃取出部門間立場差異、社交關係、新舊人員觀念磨合、部門間工作銜接、直屬主管情緒與文獻中與人的關係相對應；員工無法獲得協助、上司評價、上司信任、司機的工作態度、無法帶動團隊士氣與文獻中上司、同事、下屬的社會支持相對應。在**個人因素**中，萃取出工作-家庭衝突與文獻的工作、家庭衝突相似；經濟負擔對應文獻的經濟問題；而自我要求與文獻的個人人格相似。生涯發展方面，萃取出工作輪調、工作安全感對應文獻的缺乏工作安全感。

表 8 文獻與內容分析工作壓力來源之比較

工作壓力來源面向比較			
		文獻整理	內容分析
壹、外在環境	一、外在環境	1. 經濟不確定性	經濟景氣、同業競爭
		2. 政治不確定性	———
		3. 科技不確定性	———
貳、工作因素	一、組織因素	1. 組織結構	政策變動、政策參與度、會議數量、會議議題數、會議時間、垂直溝通、水平溝通、溝通管道、部屬異動

		2. 組織文化	注意細節、公司步調、與公司政策理念差異、與上司理念差異	
		3. 組織生命週期	— — —	
		二、工作本質	1. 工作物理環境不佳	工作環境
			2. 身體威脅	— — —
			3. 工作設計	授權幅度、輔導員角色
			4. 工作要求	業績比較、業績目標、重視細節、要求創新、工作程序、人力調度問題、作業權責、工作負荷、情緒勞務(司機)
			5. 時間壓力	工作步調
			6. 責任重大	責任承攬
			7. 工作時制	工作時間
			8. 人與環境契合	適性升遷、不明現場狀況
			9. 工作角色	— — —
			三、工作上的社會關係	
	2. 上司、同事、下屬的社會支持	員工無法獲得協助、上司評價、上司信任、司機的工作態度、無法帶動團隊士氣		
參、個人因素	一、個人因素	1. 工作、家庭衝突	工作-家庭衝突	
		2. 經濟問題	經濟負擔	
		3. 個人人格	自我要求	
	二、生涯發展		1. 工作發展前景	— — —
			2. 缺乏工作安全感	工作輪調、工作安全感
			3. 工作挫敗感／缺乏成就感	— — —
			4. 工作與生涯目標的符合性	— — —

三、介入方案設計

本研究在方案設計上，首先將訪談資料以內容分析進行整理，萃取工作壓力源的概念，後續針對工作壓力源進行工作壓力介入方案之發展。預計針對工作者之生理、心理及管理面向，分別設計適切的方案，諸如採用健康方案、認知行爲評估及管理方案進行設計，全面性提供工作者壓力改善之助益。

根據深度訪談得來的工作壓力來源分類發展工作壓力介入方案，針對各個工作壓力來源安排相關壓力課程，如表 9 所示。首先，第一堂課先說明壓力介入方案，並簡介工作壓力的內涵，由於主要分爲六大工作壓力源，政策及領導方面佔很大的部份，於是安排了企業文化調適及企業領導力的課程，希望讓員工能更加了解企業文化，妥善面對新舊企業文化的歧異；工作方面上的壓力，由於要應付繁雜的工作要求及緊迫的時間壓力，安排了時間管理課程，訪談時受訪者普遍表示會議是該事業單位很大的壓力來源之一，故安排了開會技巧的課程，希望能藉由該課程使會議進行更加順利，更有效率；在人際方面，希望能與人溝通順利，並維持和諧的關係，安排了人際溝通課程；個人方面除了要了解自我的個性與工作壓力的關係外，也安排了情緒管理課程，讓學員了解壓力帶來的情緒反應及如何排解負面的情緒，進而同理他人的情緒反應；家庭方面主要是解決工作與家庭的衝突，達到工作與家庭的平衡，使家人懂得互相包容，增加家庭的凝聚力；最後，工作壓力定會帶來一些生理上的影響，加強放鬆訓練，讓學員在閒暇時能自行運用放鬆訓練來降低身心的不適感與緊張，並加強工作素養課程，培養正向的工作價值，培養對工作的熱情，享受工作，課程大綱請見附錄三。原本規劃爲每週兩小時，執行八週，但爲配合事業單位，以不影響其運作情形，因此改爲分四週上課，一週上課一次，一次課程四個小時，課程時間規劃如表 10 所示。

表 9 工作壓力介入方案設計

壓力源			壓力介入方案		
			生理活動	認知行為 改變技術	生活管理
壹、 政策	一、理念差異	1.與公司政策理念差異		企業文化 調適	
		2.與上司理念差異			
		3.部門間立場差異			
		4.新舊人員觀念磨合			
	二、企業步調	1.公司步調			
		2.政策變動			
	三、授權	1.政策參與度			
		2.授權幅度			
		3.輔導員角色			
	四、人員異動	1.工作輪調			
		2.部屬異動			
		3.人力調度問題			
貳、 領導	一、領導風格	1.行事嚴謹		企業領導力	
	二、中高階主管	1.直屬主管情緒			
		2.上司評價			
	3.上司信任				
參、 工作	一、工作績效	1.業績比較	放鬆訓練	工作素養 樂在工作	壓力介紹 開會技巧 時間管理
		2.業績目標			
	二、開會方式	1.會議數量			
		2.會議議題數			
		3.會議時間			
	三、工作過程	1.工作程序			
		2.作業權責			
		3.部門間工作銜接			
		4.不明現場狀況			
	四、工作要求	1.工作時間			
		2.工作負荷			
		3.工作步調			
4.重視細節					
5.要求創新					
6.情緒勞務(司機)					

	五、工作調適	1. 司機的工作態度 2. 無法帶動團隊士氣 3. 適性升遷 4. 員工無法獲得協助 5. 工作安全感			
肆、人際	一、溝通問題	1. 垂直溝通		人際溝通	壓力介紹
		2. 水平溝通			
		3. 溝通管道			
		4. 社交關係			
伍、個人	一、個人屬性	1. 自我要求	放鬆訓練	情緒管理	壓力介紹 自我瞭解
		2. 責任承攬			
陸、家庭	一、家庭	1. 工作-家庭衝突			工作-家庭平衡
	二、經濟狀況	1. 經濟負擔			

表 10 課程時間規劃

日期	課程主題		講師
9/12	1	我們是一國的嗎：與壓力共舞？	講師 A
	2	穿著 Prada 的惡魔	
9/19	3	就是要輕鬆	講師 B
	4	全家總動員	
10/3	5	工作快樂？快樂工作？	講師 C
	6	EQ 行不行？	講師 D
10/17	7	職場萬人迷	講師 E
	8	找出時間的小偷	

第四章 量化研究

量化研究的研究流程如圖 6 所示。接續質性研究所建構之工作壓力介入方案，與研究樣本公司協調工作壓力介入方案執行時間，並依照時間安排實施，收集工作壓力相關效標的資料，以在工作壓力介入方案結束後能評估成效，檢驗工作壓力的改善狀況。最後依據分析結果撰寫研究報告。

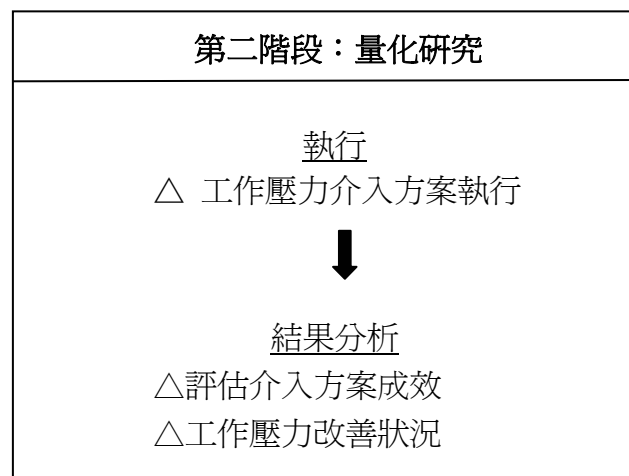


圖 6 第二階段研究計畫流程

第一節 研究設計

本研究設計包含方案執行、研究效標、效標資料蒐集之樣本、施測之執行、資料處理與分析等部份，茲分述如下：

一、方案執行

本研究方案執行將採現場推行的方式進行，由講師或活動講員至現場進行活動說明或解釋。講師部分，則為國內大學具心理背景之老師為主，另會要求講師在授課前，需看過報告與訪談稿，以做為其課程設計之基礎，期能更貼近事業單位現

況。在方案推行之前，我們先進行電話行政聯繫工作，說明本研究的目的及執行之方式，在取得公司人力資源、勞安部門或公司人員的同意之後，再配合工作場域的環境評估方案推行方式，之後進行方案內容執行，如此來確保方案推行的有效性。

前兩週課程如同規劃正常進行，而第三週課程由於事業單位實務之需要，延至十月十七日進行，第四週課程未能如規劃進行，故原先規劃四週的工作壓力介入方案，僅完成前三週的課程。

二、測量變項

過去工作壓力相關研究所採用的效標多屬於個人層次或是生理方面，少與工作方面相關，本研究著重於探討工作表現相關指標。除了主觀效標變項之外，也透過受試者的部屬蒐集客觀效標變項資料，將可參考的相關資料全都納入考量，從各個角度檢驗工作壓力介入方案之成效，以下為本研究選擇的測量變項：

(一) 工作壓力：包括工作壓力源與壓力反應。

1. 工作壓力源：是指存在於工作環境中，可能構成壓力的因素。工作壓力源量表來自 Lu, Tseng 與 Cooper(1999) [23]，為 OSI-2 中文版短版題目， $\alpha = .94$ 。
2. 壓力反應：工作壓力源透過個人的認知，再經由其他非工作因素、社會支持的緩衝及強化，或是一些個人因素的影響，造成個體壓力反應的顯現，分為生理症狀、心理症狀及行為症狀。工作壓力反應量表來自行政院勞工委員會（1995）[24]， $\alpha = .96$ 。

(二) 主觀效標變項：包括組織公民行為與工作－家庭衝突。

1. 組織公民行為：是一種角色外的行為，可補角色定義之不足，並促進角色目標的達成，該行為並未納入組織酬償系統，是一種自動自發的行為(Organ, 1988)。組織公民行為量表來

自 Frah, Earley 與 Lin(1997) [25], $\alpha = .81\sim.87$ 。

2. 工作—家庭衝突：工作—家庭衝突為工作干擾到家庭生活，量表來自 Anderson, Coffey 與 Byerly(2002) [26], $\alpha = .85$ 。

(三) 客觀效標變項：包括知覺主管創新行爲與知覺主管支持。

1. 知覺主管創新行爲：創造力就是新奇、有用、正確或對目前工作有價值的反應(Amabile, 1983)。知覺主管創新行爲由受試者的部屬填答，反應平日觀察到主管的創新行爲展現，量表來自 George 與 Zhou (2001) [27], $\alpha = .96$ 。
2. 知覺主管支持：知覺主管支持為部屬知覺到主管在某些層面上提供彈性、非正式的支持，量表來自 Anderson 等人(2002) [26], $\alpha = .89$ 。

本研究也測量受試者之人口統計變項 (demographic variables)，諸如性別、年齡、年資、教育程度、婚姻狀況等資料，以及 A 型性格、控制傾向，過去研究中，A 型性格、控制傾向與工作壓力有顯著相關。

A 型性格的人有三大特徵：(1)企圖心強，成就慾望高，愛競爭；(2)行動快，反應快，追求效率；(3)人際關係緊張，易與人起爭執[27]。很多研究證明 A 型性格與冠狀動脈心臟病有關，也是壓力相關疾病的重要危險因子[28]，A 型性格的人通常較易感受到壓力[30]。

控制傾向則是人對發生在他們身上的事件的結果與其自身行動的關聯所做的解釋，分為外控型人格與內控型人格。外控型人格認為事件多為機遇或其他有權勢的人所操控，而他們自身的行動與事件的結果無關，即他們相信控制來自於個體外。內控型人格認為事件由他們自己所控制，他們的行動能影響事件的發生與結果[31]。A 型性格與控制傾向量表來自 Lu 等人 (1999) [23]，為 OSI-2 中文版短版題目。

本研究採用 likert scale 六點量尺，1 代表非常不同意，6 代表非常同意（計分時，若有反向題，則反向計分）。將蒐集後之資料進行因素分析及信度分析，顯示

本研究所測量之問卷題目，具有良好的信效度，能有效地測量到效標的內涵。由於問卷施測採用前後測方式進行，先以前測的因素分析為刪題標準，將因素負荷量小於.40 的題目刪掉，故刪除壓力反應第 9 題、組織公民行為第 15 題，再進行後測的因素分析，因素負荷量大多大於.50，大部份因素之 Cronbachs' Alpha 大於.60，顯示各分量表皆有良好的信度與效度，附錄四為所長量表及部屬量表之因素分析結果，為求精簡僅顯示後測的因素分析結果，因 A 型性格、控制傾向為控制變項，僅在前測進行施測，故另放入所長問卷(前測)A 型性格、控制傾向因素分析摘要表。

在第二週的課程中，將進行放鬆訓練，為了解放鬆訓練之成效，在放鬆訓練前後，有安排脈搏、血壓(收縮壓、舒張壓)之測量，將此數據進行統計分析，以檢驗效果。

三、研究樣本

本研究採用本國運輸服務業的代表公司，依不同地區、站所分別抽取受試者，將其隨機安排在實驗組和控制組，以確保研究資料的代表性，然而，考量樣本公司其員工移動成本，及時間、地點安排的困難性，故安排北區的站所員工為實驗組，而中南區站所員工為控制組。但因北部與中南部仍有外在環境因素上的差異，因此屆時在檢定效果上，將以變異量來評估。

北區抽取十五個站所所長為實驗組受試者，中南區抽取二十五個站所所長為控制組受試者。問卷施測採用前後測方式進行，在工作壓力介入方案施行前一週，由樣本公司之巡迴講師在各地站所進行施測。除了受試所長填答問卷外，為檢驗所長工作壓力減低所帶給部屬的影響，在每一受試所長的站所中各抽取六個部屬填寫部屬問卷，以檢驗其效果。在十月底工作壓力介入方案完成後，由樣本公司之巡迴講師在各地站所進行施測，並在施測完畢後交回給研究者，於十一月中回收所有問卷。

本研究後測總共回收實驗組十二所及控制組二十一所資料，在樣本組成方面，

因樣本公司為運輸服務業，故所長皆為男性，共有 33 人。年齡則分佈在 33 歲至 64 歲間。已婚者有 31 人（93.9%），未婚者有 2 人（6.1%）。工作年資 3 年以下有 1 人（3.0%），3 至 5 年有 1 人（3.0%），5 至 10 年有 13 人（39.4%），10 至 15 年有 10 人（30.3%），15 年以上有 8 人（24.2%）。教育程度則在國中(含以下)至大專間。

部屬樣本總共 192 筆資料回收，男性共有 142 人（74.0%），女性共有 33 人（17.2%）。年齡則分佈在 23 歲至 58 歲間。已婚者有 111 人（57.8%），未婚者有 56 人（29.2%）。工作年資 3 年以下有 28 人（14.6%），3 至 5 年有 31 人（16.1%），5 至 10 年有 62 人（32.3%），10 至 15 年有 30 人（15.6%），15 年以上有 22 人（11.5%）。教育程度則在國中(含以下)至大專間。前後測配對成功資料，實驗組共 52 筆，控制組共 51 筆，全部總共 103 筆資料。整個樣本組成如表 11 及表 12 所示。

表 11 研究樣本-所長

變項名稱	類別	人數	百分比 (%)
性別	男	33	100.00
	女	0	0
年齡	30-39 歲	13	39.4
	40-49 歲	19	57.6
	50-59 歲	0	0
	60-65 歲	1	3.0
婚姻狀況	已婚	31	93.9
	未婚	2	6.1
	其它	0	0
工作年資	少於 3 年	1	3.0
	3-5 年	1	3.0
	5-10 年	13	39.4
	10-15 年	10	30.3
	15 年以上	8	24.2
教育程度	國（初）中(含以下)	2	6.1
	高中（職）	20	60.6
	大專	11	33.3

表 12 研究樣本-部屬

變項名稱	類別	人數	百分比 (%)
性別	男	142	74.0
	女	33	17.2
	未填	17	8.9
年齡	20-29 歲	32	16.7
	30-39 歲	82	42.7
	40-49 歲	44	22.9
	50-59 歲	9	4.7
	未填	25	13.0
婚姻狀況	已婚	111	57.8
	未婚	56	29.2
	其它	4	2.1
	未填	21	10.9
工作年資	少於 3 年	28	14.6
	3-5 年	31	16.1
	5-10 年	62	32.3
	10-15 年	30	15.6
	15 年以上	22	11.5
	未填	19	9.9
教育程度	國(初)中(含以下)	6	3.1
	高中(職)	94	49.0
	大專	74	38.5
	研究所(含以上)	0	0
	未填	18	9.4

四、施測之執行

本研究進行問卷施測時，研究者希望採用現場施測的方式，由研究者或研究助理至現場進行說明、翻譯或解釋，否則難以獲得高品質的研究資料與結果。此外，人員施測也較符合標準化的要求，如此可降低研究的偏誤，提升本研究的效度。然而，由於研究場域的進入障礙以及施測執行上的不確定性，以及團體施測有其事實上的困難，本研究最後採用委託施測的方式進行，委由樣本公司的巡迴講師進行施測，施測完畢後再交回給研究者。在施測之前，我們先進行電話行政聯繫工作，說明本研究的目的及執行之方式，在取得樣本公司人員的同意之後，再寄發問卷，並

附上禮物，如此來確保問卷的有效性。

本研究為評估工作壓力介入方案之成效，問卷施測方式採行前後測，在工作壓力介入方案推行前一週，由樣本公司之巡迴講師在各地站所進行施測。在工作壓力介入方案結束後，再由樣本公司之巡迴講師在各地站所進行施測，並在施測完畢後交回給研究者，施測設計如表 13 所示。

表 13 施測設計

測量變項	量表評估	前測		後測	
		施測對象		施測對象	
		單位 主管	單位 部屬	單位 主管	單位 部屬
工作 壓力	壓力源(40 題)	V		V	
	工作壓力反應(14 題)	V		V	
主觀 效標 變項	組織公民行爲(15 題)	V		V	
	工作－家庭衝突(5 題)	V		V	
客觀 效標 變項	知覺主管創新行爲(13 題)		V		V
	知覺主管支持(6題)		V		V
控制 變項	A 型性格(6 題)	V			
	控制傾向(4 題)	V			
總題數		84	19	74	19

在三週的課程中，每次課程結束皆有自編之課程評估表，以評估課程內容是否適當，對受試者是否確實有效果，受試者是否滿意課程內容。課程評估表共有九題，其中八題採 Likert 六點量尺，一題為開放式問題。第二週的課程中，因安排放鬆訓練課程，故在上課前即測量血壓、脈搏等生理指標，在課後再次測量一次，以評估放鬆訓練之成效。

五、資料處理與分析

當工作壓力介入方案執行完畢之後，研究者將進行方案推行成效評估工作，將針對參與者進行工作壓力狀況評估，採用工作壓力問卷及相關效標問卷進行施測，後續進行統計分析，評估其工作壓力改善情形。

第二節 研究結果

一、 實驗組／控制組同質性檢定

表 14 為實驗組與控制組控制變項 t-test 表，圖 7 為實驗組/控制組同質性檢定圖，A 型性格整體的 t 值為-.05，子向度耐心的 t 值為-.69，子向度衝勁的 t 值為.49，控制傾向的 t 值為-.08，從數據上可看出 A 型性格與控制傾向皆未達顯著，顯示實驗組與控制組樣本同質。

表 14 實驗組與控制組控制變項 t-test 表

自變數	子向度		平均數	標準差	t 值	df	Sig.
A 型性格	整體	實驗組	23.13	4.29	-.05	37	.958
		控制組	23.21	4.35			
	耐心	實驗組	10.60	2.13	-.69	38	.493
		控制組	11.20	2.92			
	衝勁	實驗組	12.53	3.38	.49	38	.627
		控制組	12.00	3.30			
控制傾向		實驗組	16.00	3.98	-.08	39	.933
		控制組	16.12	4.32			

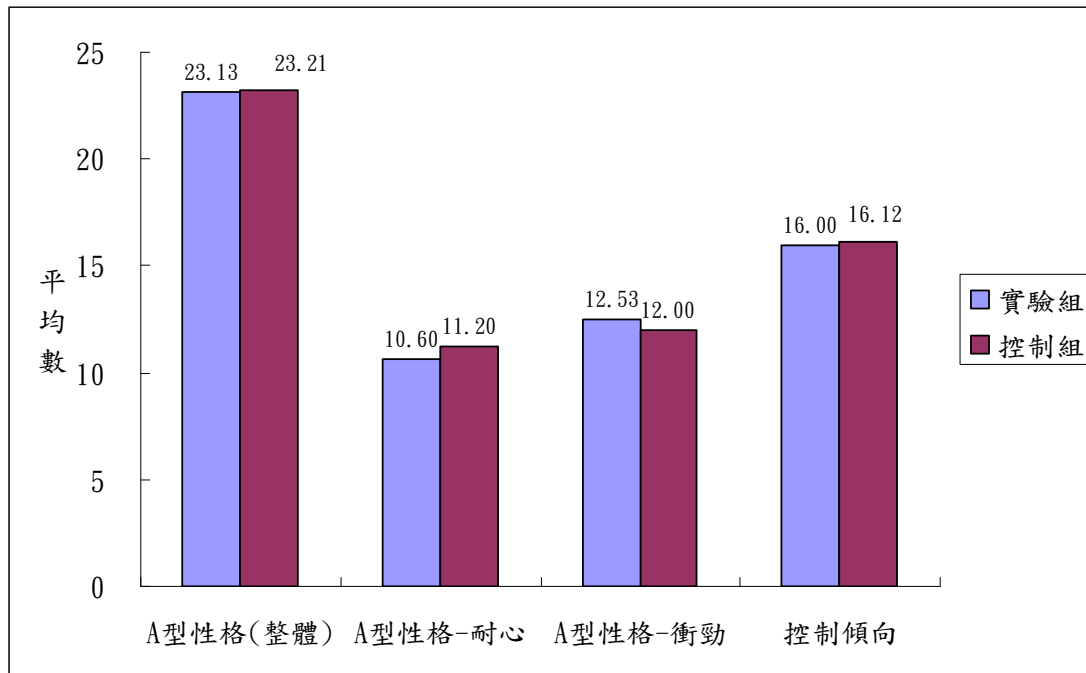


圖 7 實驗組/控制組同質性檢定圖

二、課程效度評估

原本針對各個工作壓力來源安排相關壓力課程，實驗組一共安排了四週的課程，但由於實務操作上的因素，第四週的課程無法繼續進行，故只進行前三週的課程。在實驗組三週的課程，皆有安排課程評估表的施測，以評估受試者上課狀況及課程滿意程度，量表以 likert scale 六點量尺，1 代表非常不同意，6 代表非常同意，表 15 至表 17 為各週課程評估之描述統計分析表，平均數為 4.65 至 5.65 之間，百分比分數為 77.5 至 94.17 之間，顯示受試者對課程內容相當滿意。

表 15 實驗組第一週課程評估之描述統計分析表

題目	平均數	百分比分數	標準差
1.我對於課程安排、教材內容感到滿意	5.35	89.17	.65
2.我對於師資感到滿意	5.57	92.83	.59
3.課程能提升我的技能與知識	5.39	89.83	.66
4.課程後，我能將所學得知識或技巧運用在工作中	5.64	94.00	.49
5.整體而言，我能充分吸收課程內容	5.48	91.33	.79
6.整體而言，我對於課程感到滿意	5.57	92.83	.73
7.課程後，我願意使用所學的知識或技巧	5.65	94.17	.57
8.我覺得課程對我未來有幫助	5.61	93.50	.58

表 16 實驗組第二週課程評估之描述統計分析表

題目	平均數	百分比分數	標準差
1.我對於課程安排、教材內容感到滿意	4.90	81.67	1.00
2.我對於師資感到滿意	4.81	80.17	1.12
3.課程能提升我的技能與知識	4.95	82.50	.92
4.課程後，我能將所學得知識或技巧運用在工作中	4.65	77.50	1.18
5.整體而言，我能充分吸收課程內容	4.90	81.67	.94
6.整體而言，我對於課程感到滿意	4.95	82.50	1.07
7.課程後，我願意使用所學的知識或技巧	5.10	85.00	1.02
8.我覺得課程對我未來有幫助	5.00	83.33	1.10

表 17 實驗組第三週課程評估之描述統計分析表

題目	平均數	百分比分數	標準差
1.我對於課程安排、教材內容感到滿意	5.13	85.50	.719
2.我對於師資感到滿意	5.19	86.50	.544
3.課程能提升我的技能與知識	5.06	84.33	.772
4.課程後，我能將所學得知識或技巧運用在工作中	4.94	82.33	.998
5.整體而言，我能充分吸收課程內容	5.00	83.33	.894
6.整體而言，我對於課程感到滿意	5.19	86.50	.834
7.課程後，我願意使用所學的知識或技巧	5.37	89.50	.619
8.我覺得課程對我未來有幫助	5.44	90.67	.629

三、生理指標

表 18 為第二週放鬆訓練課程前後所測得的生理指標數據，表 19 為第二週放鬆訓練課程前後所測得的生理指標 t-test，圖 8 為生理指標前後測平均數差異圖，生理指標包含收縮壓、舒張壓和脈搏三項，由於場地、設備、人力因素，且等待後測會影響課程的進行，故受試者並未完全接受後測(15 人測 6 人)，後測僅回收六筆資料，故以此六筆配對資料進行統計分析，從表中可知，雖然血壓(收縮壓 $t=.34$ 、舒張壓 $t=.74$)並無顯著降低，但脈搏($t=5.73$)的部份達到顯著，表示放鬆訓練確實可以使人放鬆，並降低脈搏，而血壓的部份可能無法立即反應出來。

表 18 生理指標前後測數據表

編號	前測			後測		
	收縮壓	舒張壓	脈搏	收縮壓	舒張壓	脈搏
1	114	85	84	138	84	78
2	145	108	76	129	103	61
3	124	83	83	127	83	72
4	144	89	108	131	94	84
5	132	84	74	127	69	60
6	137	89	90	132	92	77

表 19 生理指標前後測 t-test 表

自變數		樣本數	平均數	標準差	t 值	df	Sig.
收縮壓	前測	6	132.67	12.03	.34	5	.747
	後測	6	130.67	4.13			
舒張壓	前測	6	89.67	9.33	.74	5	.492
	後測	6	87.50	11.64			
脈搏	前測	6	85.83	12.30	5.73	5	.002***
	後測	6	72.00	9.70			

*p<.10, **p<.05, ***p<.01

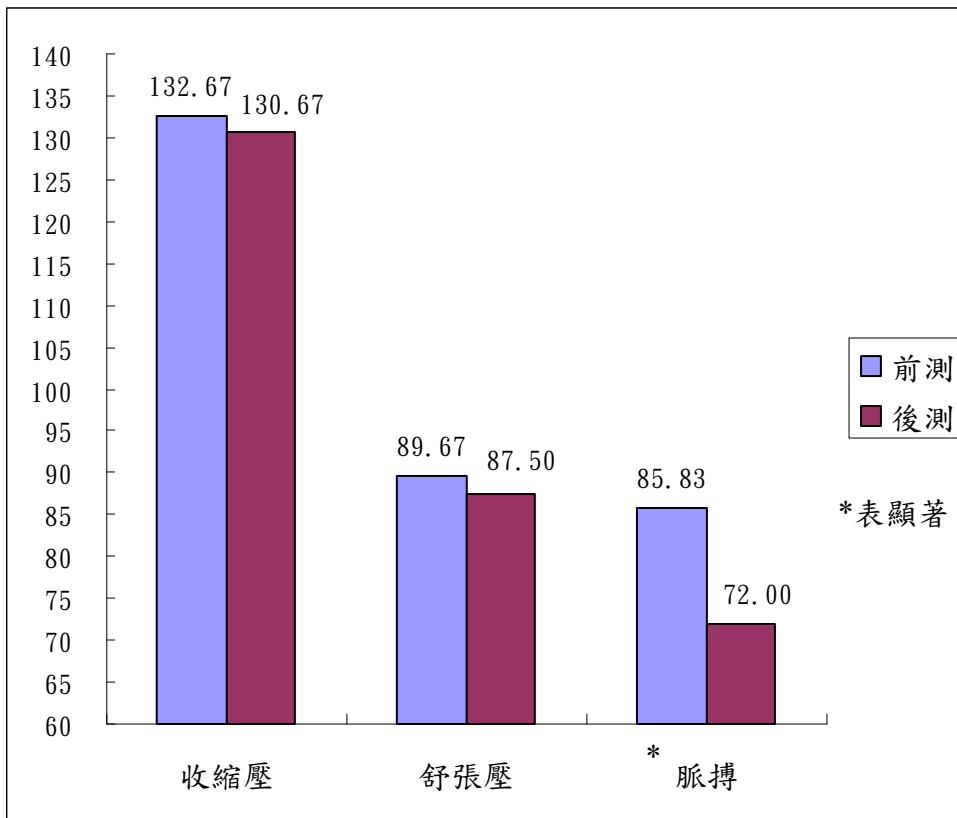


圖 8 生理指標前後測平均數差異圖

四、工作壓力介入方案效果分析

A. 個人層次

表 20 為實驗組與控制組前後測差異值 t-test 表，因樣本數少，故採 $p < .10$ 為顯著水準，圖 9 為工作壓力源前後測平均數差異圖，圖 10 為壓力反應前後測平均數差異圖，圖 11 為組織公民行爲前後測平均數差異圖。

(1) 工作壓力源：子向度組織氣氛 t 值為 -1.97 ($p < .10$)，表示實驗組與控制組相比，後測減前測的差異值達到顯著，即實驗組在工作壓力介入方案後，工作壓力源之組織氣氛向度的壓力顯著降低。子向度中的工作負荷($t = -.64$)、人際關係($t = .10$)、工作-家庭平衡($t = -1.27$)、管理角色($t = .42$)、個人責任($t = -.49$)、工作瑣事($t = .31$)、上司賞識($t = -1.45$)，未達顯著標準。整體而言，從工作壓力源來看，t 值為 -1.09，未達顯著標準。

(2) 壓力反應：子向度心理反應及生理反應的 t 值為 -1.94 ($p < .10$)、-1.75 ($p < .10$)，表示實驗組與控制組相比，後測減前測的差異值達到顯著，即實驗組在工作壓力介入方案後，壓力反應中的心理反應和生理反應顯著降低。整體而言，壓力反應的 t 值為 -2.29 ($p < .05$)，表示實驗組與控制組相比，後測減前測的差異值達到顯著，即實驗組在工作壓力介入方案後，壓力反應顯著降低。

(3) 組織公民行爲：子向度利他行爲($t = .34$)、嚴謹性($t = .80$)、人際和睦($t = 1.62$)、保護公司資源($t = 1.35$)未達顯著水準。整體而言，在組織公民行爲的部份，t 值為 1.89 ($p < .10$)，表示實驗組與控制組相比，後測減前測的差異值達到顯著，即實驗組在工作壓力介入方案後，後測時較前測有較多的組織公民行爲。

(4) 工作-家庭衝突：t 值為 -.11，未達顯著水準。

表 20 實驗組與控制組前後測差異值 t-test 表 (n = 33)

自變數	子向度		平均數	標準差	t 值	df	Sig.																																																																																																																																																																																						
工作壓力源	整體	實驗組	-9.80	25.21	-1.09	27	.284																																																																																																																																																																																						
		控制組	.21	22.52					工作負荷	實驗組	-1.25	7.07	-.64	31	.526	控制組	.14	5.31		人際關係	實驗組	.70	7.48	.10	28	.923	控制組	.45	6.17		工作家庭平衡	實驗組	-1.42	5.50	-1.27	31	.215	控制組	.81	4.47		管理角色	實驗組	-.33	2.74	.42	31	.679	控制組	-.86	3.80		個人責任	實驗組	-.67	2.71	-.49	31	.630	控制組	-.05	3.89		工作瑣事	實驗組	-.25	2.77	.31	30	.762	控制組	-.55	2.65		上司賞識	實驗組	-1.58	3.48	-1.45	31	.158	控制組	.19	3.34		組織氣氛	實驗組	-2.75	5.21	-1.97	31	.057*	控制組	.19	3.37	壓力反應	整體	實驗組	-4.17	6.46	-2.29	31	.029**	控制組	1.43	6.92		心理反應	實驗組	-3.08	4.72	-1.94	31	.062*	控制組	.57	5.46		生理反應	實驗組	-1.08	2.31	-1.75	31	.089*	控制組	.86	3.40	組織公民行爲	整體	實驗組	1.45	3.70	1.89	30	.069*	控制組	-1.00	3.39		利他行爲	實驗組	.64	3.64	.34	12.253	.736	控制組	.24	1.67		嚴謹性	實驗組	.09	.94	.80	30	.431	控制組	-.24	1.18		人際和睦	實驗組	.55	2.25	1.62	30	.116	控制組	-.71	2.00		保護公司資源	實驗組	.18	.98	1.35	30	.187	控制組	-.29	.90	工作家庭衝突		實驗組	-.58	4.10	-.11
	工作負荷	實驗組	-1.25	7.07	-.64	31	.526																																																																																																																																																																																						
		控制組	.14	5.31					人際關係	實驗組	.70	7.48	.10	28	.923	控制組	.45	6.17		工作家庭平衡	實驗組	-1.42	5.50	-1.27	31	.215	控制組	.81	4.47		管理角色	實驗組	-.33	2.74	.42	31	.679	控制組	-.86	3.80		個人責任	實驗組	-.67	2.71	-.49	31	.630	控制組	-.05	3.89		工作瑣事	實驗組	-.25	2.77	.31	30	.762	控制組	-.55	2.65		上司賞識	實驗組	-1.58	3.48	-1.45	31	.158	控制組	.19	3.34		組織氣氛	實驗組	-2.75	5.21	-1.97	31	.057*	控制組	.19	3.37	壓力反應	整體	實驗組	-4.17	6.46	-2.29	31	.029**	控制組	1.43	6.92		心理反應	實驗組	-3.08	4.72	-1.94	31	.062*	控制組	.57	5.46		生理反應	實驗組	-1.08	2.31	-1.75	31	.089*	控制組	.86	3.40	組織公民行爲	整體	實驗組	1.45	3.70	1.89	30	.069*	控制組	-1.00	3.39		利他行爲	實驗組	.64	3.64	.34	12.253	.736	控制組	.24	1.67		嚴謹性	實驗組	.09	.94	.80	30	.431	控制組	-.24	1.18		人際和睦	實驗組	.55	2.25	1.62	30	.116	控制組	-.71	2.00		保護公司資源	實驗組	.18	.98	1.35	30	.187	控制組	-.29	.90	工作家庭衝突		實驗組	-.58	4.10	-.11	31	.912	控制組	-.43	3.68						
	人際關係	實驗組	.70	7.48	.10	28	.923																																																																																																																																																																																						
		控制組	.45	6.17					工作家庭平衡	實驗組	-1.42	5.50	-1.27	31	.215	控制組	.81	4.47		管理角色	實驗組	-.33	2.74	.42	31	.679	控制組	-.86	3.80		個人責任	實驗組	-.67	2.71	-.49	31	.630	控制組	-.05	3.89		工作瑣事	實驗組	-.25	2.77	.31	30	.762	控制組	-.55	2.65		上司賞識	實驗組	-1.58	3.48	-1.45	31	.158	控制組	.19	3.34		組織氣氛	實驗組	-2.75	5.21	-1.97	31	.057*	控制組	.19	3.37	壓力反應	整體	實驗組	-4.17	6.46	-2.29	31	.029**	控制組	1.43	6.92		心理反應	實驗組	-3.08	4.72	-1.94	31	.062*	控制組	.57	5.46		生理反應	實驗組	-1.08	2.31	-1.75	31	.089*	控制組	.86	3.40	組織公民行爲	整體	實驗組	1.45	3.70	1.89	30	.069*	控制組	-1.00	3.39		利他行爲	實驗組	.64	3.64	.34	12.253	.736	控制組	.24	1.67		嚴謹性	實驗組	.09	.94	.80	30	.431	控制組	-.24	1.18		人際和睦	實驗組	.55	2.25	1.62	30	.116	控制組	-.71	2.00		保護公司資源	實驗組	.18	.98	1.35	30	.187	控制組	-.29	.90	工作家庭衝突		實驗組	-.58	4.10	-.11	31	.912	控制組	-.43	3.68																	
	工作家庭平衡	實驗組	-1.42	5.50	-1.27	31	.215																																																																																																																																																																																						
		控制組	.81	4.47					管理角色	實驗組	-.33	2.74	.42	31	.679	控制組	-.86	3.80		個人責任	實驗組	-.67	2.71	-.49	31	.630	控制組	-.05	3.89		工作瑣事	實驗組	-.25	2.77	.31	30	.762	控制組	-.55	2.65		上司賞識	實驗組	-1.58	3.48	-1.45	31	.158	控制組	.19	3.34		組織氣氛	實驗組	-2.75	5.21	-1.97	31	.057*	控制組	.19	3.37	壓力反應	整體	實驗組	-4.17	6.46	-2.29	31	.029**	控制組	1.43	6.92		心理反應	實驗組	-3.08	4.72	-1.94	31	.062*	控制組	.57	5.46		生理反應	實驗組	-1.08	2.31	-1.75	31	.089*	控制組	.86	3.40	組織公民行爲	整體	實驗組	1.45	3.70	1.89	30	.069*	控制組	-1.00	3.39		利他行爲	實驗組	.64	3.64	.34	12.253	.736	控制組	.24	1.67		嚴謹性	實驗組	.09	.94	.80	30	.431	控制組	-.24	1.18		人際和睦	實驗組	.55	2.25	1.62	30	.116	控制組	-.71	2.00		保護公司資源	實驗組	.18	.98	1.35	30	.187	控制組	-.29	.90	工作家庭衝突		實驗組	-.58	4.10	-.11	31	.912	控制組	-.43	3.68																												
	管理角色	實驗組	-.33	2.74	.42	31	.679																																																																																																																																																																																						
		控制組	-.86	3.80					個人責任	實驗組	-.67	2.71	-.49	31	.630	控制組	-.05	3.89		工作瑣事	實驗組	-.25	2.77	.31	30	.762	控制組	-.55	2.65		上司賞識	實驗組	-1.58	3.48	-1.45	31	.158	控制組	.19	3.34		組織氣氛	實驗組	-2.75	5.21	-1.97	31	.057*	控制組	.19	3.37	壓力反應	整體	實驗組	-4.17	6.46	-2.29	31	.029**	控制組	1.43	6.92		心理反應	實驗組	-3.08	4.72	-1.94	31	.062*	控制組	.57	5.46		生理反應	實驗組	-1.08	2.31	-1.75	31	.089*	控制組	.86	3.40	組織公民行爲	整體	實驗組	1.45	3.70	1.89	30	.069*	控制組	-1.00	3.39		利他行爲	實驗組	.64	3.64	.34	12.253	.736	控制組	.24	1.67		嚴謹性	實驗組	.09	.94	.80	30	.431	控制組	-.24	1.18		人際和睦	實驗組	.55	2.25	1.62	30	.116	控制組	-.71	2.00		保護公司資源	實驗組	.18	.98	1.35	30	.187	控制組	-.29	.90	工作家庭衝突		實驗組	-.58	4.10	-.11	31	.912	控制組	-.43	3.68																																							
	個人責任	實驗組	-.67	2.71	-.49	31	.630																																																																																																																																																																																						
		控制組	-.05	3.89					工作瑣事	實驗組	-.25	2.77	.31	30	.762	控制組	-.55	2.65		上司賞識	實驗組	-1.58	3.48	-1.45	31	.158	控制組	.19	3.34		組織氣氛	實驗組	-2.75	5.21	-1.97	31	.057*	控制組	.19	3.37	壓力反應	整體	實驗組	-4.17	6.46	-2.29	31	.029**	控制組	1.43	6.92		心理反應	實驗組	-3.08	4.72	-1.94	31	.062*	控制組	.57	5.46		生理反應	實驗組	-1.08	2.31	-1.75	31	.089*	控制組	.86	3.40	組織公民行爲	整體	實驗組	1.45	3.70	1.89	30	.069*	控制組	-1.00	3.39		利他行爲	實驗組	.64	3.64	.34	12.253	.736	控制組	.24	1.67		嚴謹性	實驗組	.09	.94	.80	30	.431	控制組	-.24	1.18		人際和睦	實驗組	.55	2.25	1.62	30	.116	控制組	-.71	2.00		保護公司資源	實驗組	.18	.98	1.35	30	.187	控制組	-.29	.90	工作家庭衝突		實驗組	-.58	4.10	-.11	31	.912	控制組	-.43	3.68																																																		
	工作瑣事	實驗組	-.25	2.77	.31	30	.762																																																																																																																																																																																						
		控制組	-.55	2.65					上司賞識	實驗組	-1.58	3.48	-1.45	31	.158	控制組	.19	3.34		組織氣氛	實驗組	-2.75	5.21	-1.97	31	.057*	控制組	.19	3.37	壓力反應	整體	實驗組	-4.17	6.46	-2.29	31	.029**	控制組	1.43	6.92		心理反應	實驗組	-3.08	4.72	-1.94	31	.062*	控制組	.57	5.46		生理反應	實驗組	-1.08	2.31	-1.75	31	.089*	控制組	.86	3.40	組織公民行爲	整體	實驗組	1.45	3.70	1.89	30	.069*	控制組	-1.00	3.39		利他行爲	實驗組	.64	3.64	.34	12.253	.736	控制組	.24	1.67		嚴謹性	實驗組	.09	.94	.80	30	.431	控制組	-.24	1.18		人際和睦	實驗組	.55	2.25	1.62	30	.116	控制組	-.71	2.00		保護公司資源	實驗組	.18	.98	1.35	30	.187	控制組	-.29	.90	工作家庭衝突		實驗組	-.58	4.10	-.11	31	.912	控制組	-.43	3.68																																																													
	上司賞識	實驗組	-1.58	3.48	-1.45	31	.158																																																																																																																																																																																						
		控制組	.19	3.34					組織氣氛	實驗組	-2.75	5.21	-1.97	31	.057*	控制組	.19	3.37	壓力反應	整體	實驗組	-4.17	6.46	-2.29	31	.029**	控制組	1.43	6.92		心理反應	實驗組	-3.08	4.72	-1.94	31	.062*	控制組	.57	5.46		生理反應	實驗組	-1.08	2.31	-1.75	31	.089*	控制組	.86	3.40	組織公民行爲	整體	實驗組	1.45	3.70	1.89	30	.069*	控制組	-1.00	3.39		利他行爲	實驗組	.64	3.64	.34	12.253	.736	控制組	.24	1.67		嚴謹性	實驗組	.09	.94	.80	30	.431	控制組	-.24	1.18		人際和睦	實驗組	.55	2.25	1.62	30	.116	控制組	-.71	2.00		保護公司資源	實驗組	.18	.98	1.35	30	.187	控制組	-.29	.90	工作家庭衝突		實驗組	-.58	4.10	-.11	31	.912	控制組	-.43	3.68																																																																								
	組織氣氛	實驗組	-2.75	5.21	-1.97	31	.057*																																																																																																																																																																																						
		控制組	.19	3.37				壓力反應	整體	實驗組	-4.17	6.46	-2.29	31	.029**	控制組	1.43	6.92		心理反應	實驗組	-3.08	4.72	-1.94	31	.062*	控制組	.57	5.46		生理反應	實驗組	-1.08	2.31	-1.75	31	.089*	控制組	.86	3.40	組織公民行爲	整體	實驗組	1.45	3.70	1.89	30	.069*	控制組	-1.00	3.39		利他行爲	實驗組	.64	3.64	.34	12.253	.736	控制組	.24	1.67		嚴謹性	實驗組	.09	.94	.80	30	.431	控制組	-.24	1.18		人際和睦	實驗組	.55	2.25	1.62	30	.116	控制組	-.71	2.00		保護公司資源	實驗組	.18	.98	1.35	30	.187	控制組	-.29	.90	工作家庭衝突		實驗組	-.58	4.10	-.11	31	.912	控制組	-.43	3.68																																																																																			
壓力反應	整體	實驗組	-4.17	6.46	-2.29	31	.029**																																																																																																																																																																																						
		控制組	1.43	6.92					心理反應	實驗組	-3.08	4.72	-1.94	31	.062*	控制組	.57	5.46		生理反應	實驗組	-1.08	2.31	-1.75	31	.089*	控制組	.86	3.40	組織公民行爲	整體	實驗組	1.45	3.70	1.89	30	.069*	控制組	-1.00	3.39		利他行爲	實驗組	.64	3.64	.34	12.253	.736	控制組	.24	1.67		嚴謹性	實驗組	.09	.94	.80	30	.431	控制組	-.24	1.18		人際和睦	實驗組	.55	2.25	1.62	30	.116	控制組	-.71	2.00		保護公司資源	實驗組	.18	.98	1.35	30	.187	控制組	-.29	.90	工作家庭衝突		實驗組	-.58	4.10	-.11	31	.912	控制組	-.43	3.68																																																																																														
	心理反應	實驗組	-3.08	4.72	-1.94	31	.062*																																																																																																																																																																																						
		控制組	.57	5.46					生理反應	實驗組	-1.08	2.31	-1.75	31	.089*	控制組	.86	3.40	組織公民行爲	整體	實驗組	1.45	3.70	1.89	30	.069*	控制組	-1.00	3.39		利他行爲	實驗組	.64	3.64	.34	12.253	.736	控制組	.24	1.67		嚴謹性	實驗組	.09	.94	.80	30	.431	控制組	-.24	1.18		人際和睦	實驗組	.55	2.25	1.62	30	.116	控制組	-.71	2.00		保護公司資源	實驗組	.18	.98	1.35	30	.187	控制組	-.29	.90	工作家庭衝突		實驗組	-.58	4.10	-.11	31	.912	控制組	-.43	3.68																																																																																																									
	生理反應	實驗組	-1.08	2.31	-1.75	31	.089*																																																																																																																																																																																						
		控制組	.86	3.40				組織公民行爲	整體	實驗組	1.45	3.70	1.89	30	.069*	控制組	-1.00	3.39		利他行爲	實驗組	.64	3.64	.34	12.253	.736	控制組	.24	1.67		嚴謹性	實驗組	.09	.94	.80	30	.431	控制組	-.24	1.18		人際和睦	實驗組	.55	2.25	1.62	30	.116	控制組	-.71	2.00		保護公司資源	實驗組	.18	.98	1.35	30	.187	控制組	-.29	.90	工作家庭衝突		實驗組	-.58	4.10	-.11	31	.912	控制組	-.43	3.68																																																																																																																				
組織公民行爲	整體	實驗組	1.45	3.70	1.89	30	.069*																																																																																																																																																																																						
		控制組	-1.00	3.39					利他行爲	實驗組	.64	3.64	.34	12.253	.736	控制組	.24	1.67		嚴謹性	實驗組	.09	.94	.80	30	.431	控制組	-.24	1.18		人際和睦	實驗組	.55	2.25	1.62	30	.116	控制組	-.71	2.00		保護公司資源	實驗組	.18	.98	1.35	30	.187	控制組	-.29	.90	工作家庭衝突		實驗組	-.58	4.10	-.11	31	.912	控制組	-.43	3.68																																																																																																																															
	利他行爲	實驗組	.64	3.64	.34	12.253	.736																																																																																																																																																																																						
		控制組	.24	1.67					嚴謹性	實驗組	.09	.94	.80	30	.431	控制組	-.24	1.18		人際和睦	實驗組	.55	2.25	1.62	30	.116	控制組	-.71	2.00		保護公司資源	實驗組	.18	.98	1.35	30	.187	控制組	-.29	.90	工作家庭衝突		實驗組	-.58	4.10	-.11	31	.912	控制組	-.43	3.68																																																																																																																																										
	嚴謹性	實驗組	.09	.94	.80	30	.431																																																																																																																																																																																						
		控制組	-.24	1.18					人際和睦	實驗組	.55	2.25	1.62	30	.116	控制組	-.71	2.00		保護公司資源	實驗組	.18	.98	1.35	30	.187	控制組	-.29	.90	工作家庭衝突		實驗組	-.58	4.10	-.11	31	.912	控制組	-.43	3.68																																																																																																																																																					
	人際和睦	實驗組	.55	2.25	1.62	30	.116																																																																																																																																																																																						
		控制組	-.71	2.00					保護公司資源	實驗組	.18	.98	1.35	30	.187	控制組	-.29	.90	工作家庭衝突		實驗組	-.58	4.10	-.11	31	.912	控制組	-.43	3.68																																																																																																																																																																
	保護公司資源	實驗組	.18	.98	1.35	30	.187																																																																																																																																																																																						
		控制組	-.29	.90				工作家庭衝突		實驗組	-.58	4.10	-.11	31	.912	控制組	-.43	3.68																																																																																																																																																																											
工作家庭衝突		實驗組	-.58	4.10	-.11	31	.912																																																																																																																																																																																						
		控制組	-.43	3.68																																																																																																																																																																																									

*p<.10, **p<.05, ***p<.01

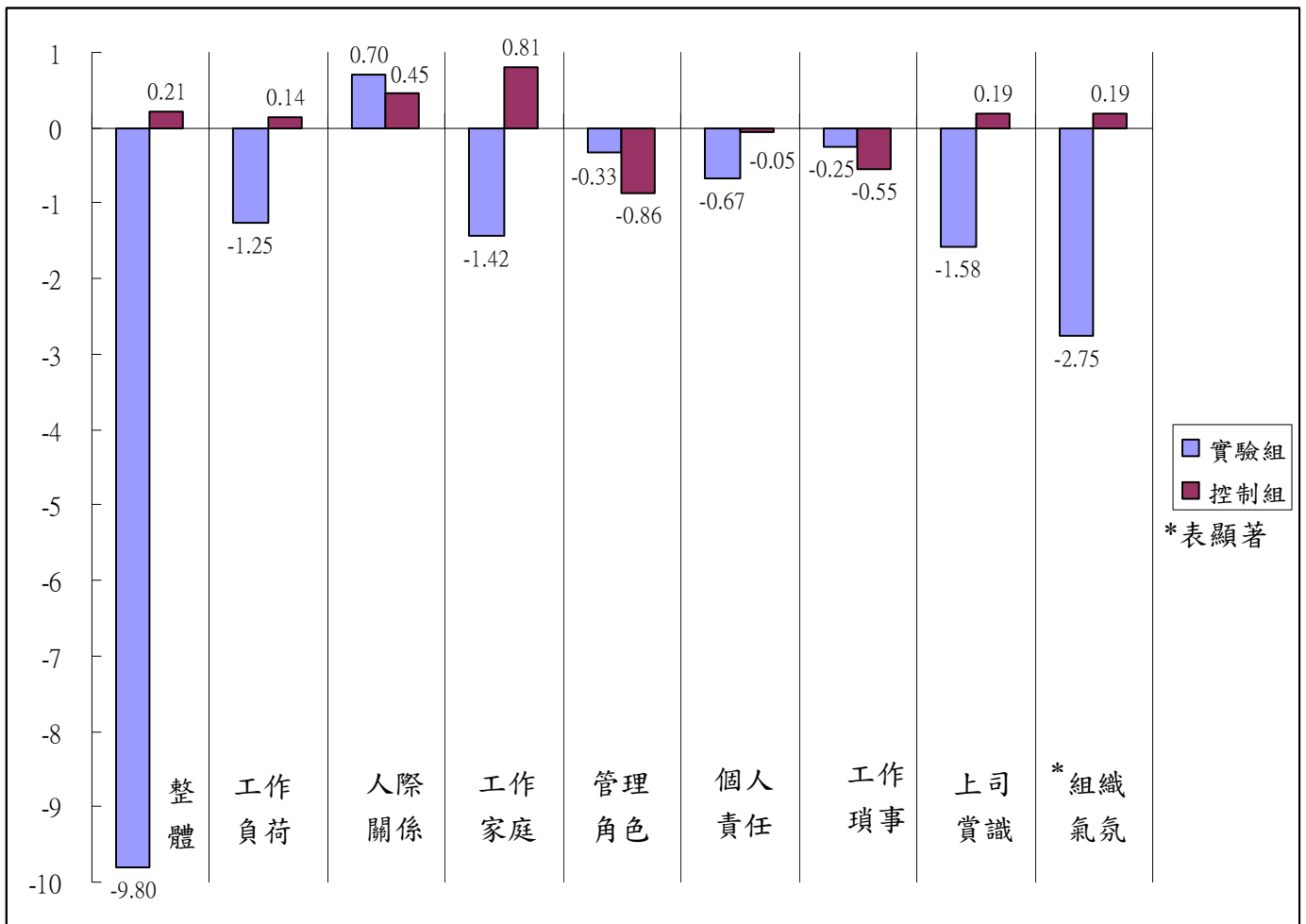


圖 9 工作壓力源前後測平均數差異圖

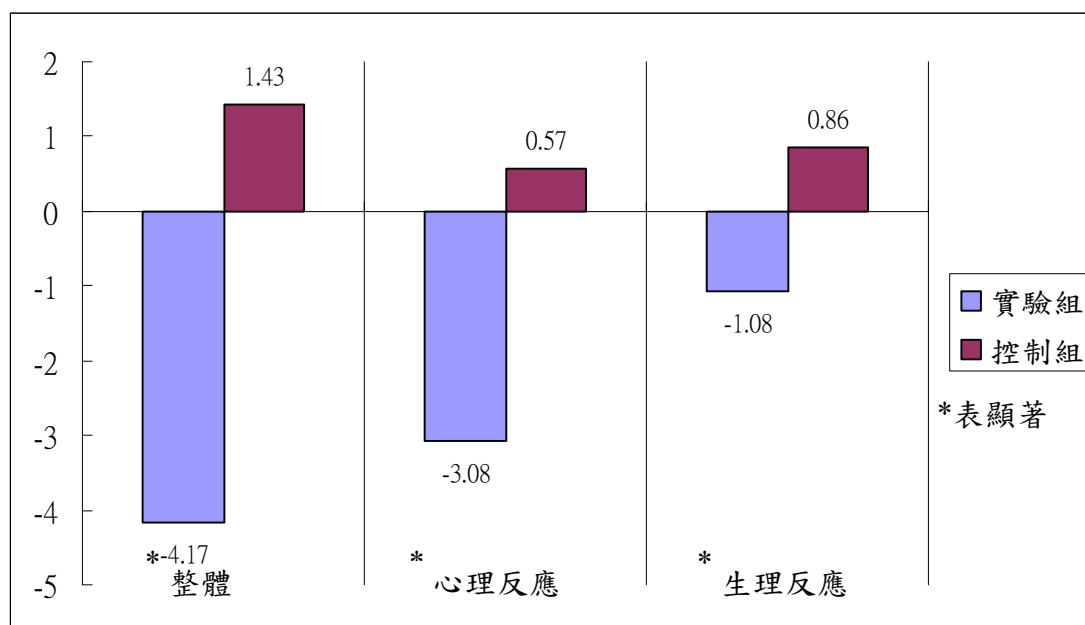


圖 10 壓力反應前後測平均數差異圖

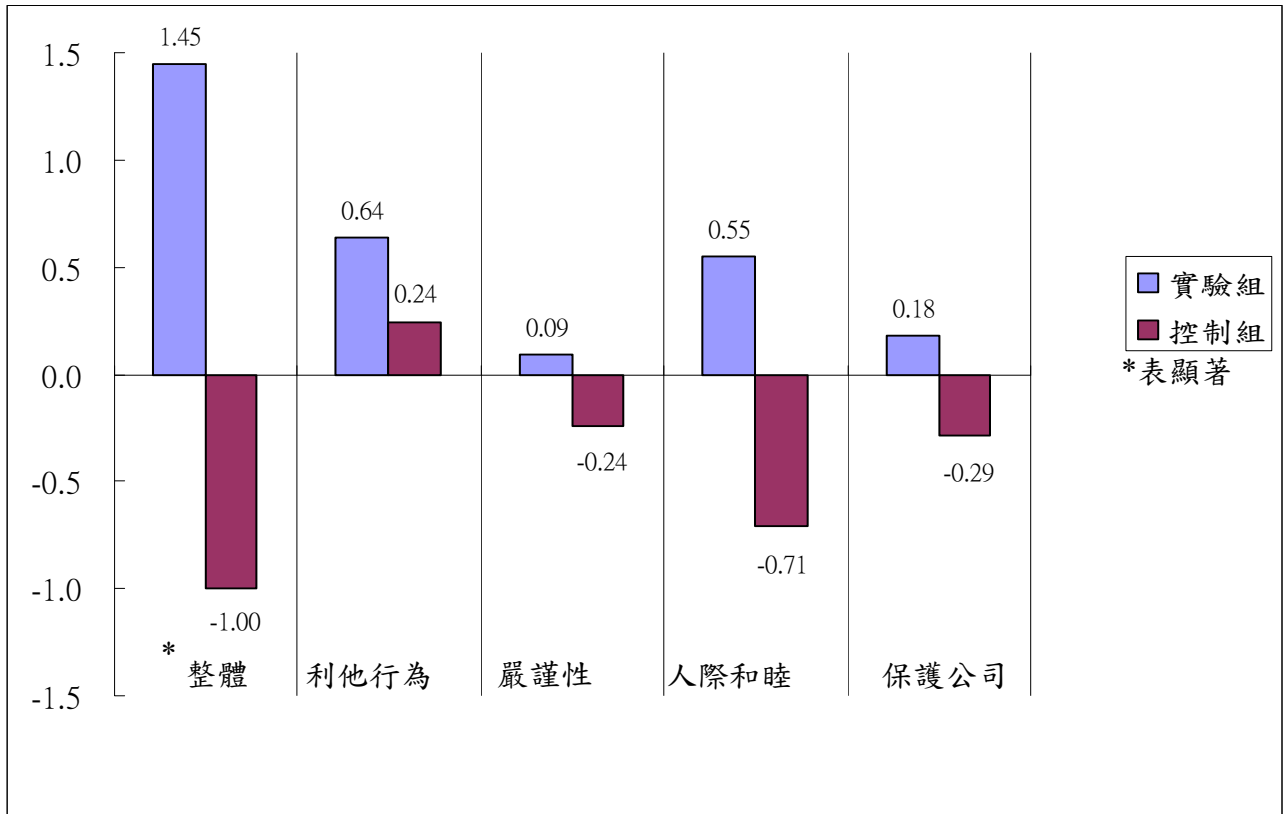


圖 11 組織公民行為前後測平均數差異圖

B. 團體層次

表 21 為實驗組與控制組前後測差異值 t-test 表(團體層次)，團體層次未達顯著，將其他效標依題項進行兩組差異值 t-test(團體層次)，如表 22 依題項進行兩組前後測差異值 t-test 表(團體層次)所示。

- (1) 知覺主管支持：t 值為.33，未達顯著水準。若依題項分析，實驗組與控制組在某些題項上達到顯著，在主管支持中第四題「當我談及個人或家庭如何影響我的工作時，我的所長可理解。」t 值為 1.78 ($p < .10$)，表示實驗組與控制組相比，後測減前測的差異值達到顯著，即實驗組在工作壓力介入方案後，在此題中反應感受到較高的主管支持。
- (2) 知覺主管創新行為：t 值為.41，未達顯著水準。若依題項分析，實驗組與控制組在某些題項上達到顯著，在創新行為第四題「所長會建議以新方法來提升品

質。」t 值為 2.12 ($p<.05$)，及第十一題「所長會提出創新的方法來解決問題。」t 值為 1.76 ($p<.10$)，表示實驗組與控制組相比，後測減前測的差異值達到顯著，即實驗組在工作壓力介入方案後，在此題中反應部屬感受到主管展現較多的創新行爲。

表 21 實驗組與控制組前後測差異值 t-test 表(團體層次)

自變數		平均數	標準差	t 值	df	Sig.
知覺主管支持	實驗組	.11	2.48	.33	31	.743
	控制組	-.17	2.21			
知覺主管創新行爲	實驗組	.77	2.87	.41	31	.684
	控制組	.30	3.28			

表 22 實驗組與控制組前後測差異值顯著之題項 t-test 表(團體層次)

項目		平均數	標準差	t 值	df	Sig.	
知覺主管支持	當我談及個人或家庭如何影響我的工作時，我的所長可理解。	實驗組	.11	.41	1.78	31	.085*
	控制組	-.15	.39				
知覺主管創新行爲	所長會建議以新方法來提升品質。	實驗組	.17	.26	2.12	31	.043**
	控制組	-.08	.34				
知覺主管創新行爲	所長會提出創新的方法來解決問題。	實驗組	.15	.26	1.76	31	.088*
	控制組	-.06	.42				

* $p<.10$, ** $p<.05$, *** $p<.01$

第五章 結論與建議

第一節 研究結論

一、工作壓力源

(1) 藉由深度訪談找出運輸服務業中高階主管之工作壓力成因，探討工作者之主要工作壓力源。深度訪談萃取之工作壓力來源主要分為七大類：

壹、政策層面：

- 一、理念差異：包含與公司政策理念差異、與上司理念差異、部門間立場差異、新舊人員觀念磨合。
- 二、企業步調：包含公司步調、政策變動。
- 三、授權：包含政策參與度、授權幅度、輔導員角色。
- 四、人員異動：包含工作輪調、部屬異動、人力調度問題。

貳、領導層面：

- 一、領導風格：指的是行事嚴謹。
- 二、中高階主管：包含直屬主管情緒、上司評價、上司信任。

參、工作層面：

- 一、工作績效：包含業績比較、業績目標。
- 二、開會方式：包含會議數量、會議議題數、會議時間。
- 三、工作過程：包含工作程序、作業權責、部門間工作銜接、不明現場狀況。
- 四、工作要求：包含工作時間、工作負荷、工作步調、重視細節、要求創新、情緒勞務。
- 五、工作調適：包含司機的工作態度、無法帶動團隊士氣、適性升遷、員工無法獲得協助、工作安全感。

肆、人際層面：指的是溝通問題，包含垂直溝通、水平溝通、溝通管道、社交關係。

伍、個人層面：指的是個性，包含自我要求、責任承攬。

陸、家庭層面：

一、家庭：指的是工作-家庭衝突。

二、經濟狀況：指的是經濟負擔。

柒、外在環境層面：指的是外在環境的差異，包含經濟景氣、工作環境、同業競爭。

(2) 將深度訪談萃取之工作壓力來源和文獻探討中的工作壓力源進行比對，得知深度訪談萃取出的工作壓力源確實有其效度。

二、工作壓力介入方案之發展

根據深度訪談萃取出的工作壓力源發展工作壓力介入方案，針對工作者之生理、心理及管理面向，分別設計適切的方案，提供相關單位發展工作壓力介入方案之參考，全面性提供工作者壓力改善之助益。本研究設計之工作壓力介入方案包含壓力介紹、企業文化調適、企業領導力、工作-家庭平衡、放鬆訓練、工作素養、樂在工作、情緒管理、人際溝通、開會技巧、時間管理等課程主題。

三、工作壓力介入方案執行

介入方案執行採現場推行的方式進行，由講師或活動講員至現場進行活動說明。講師為國內大學具心理背景之老師為主，另要求講師在授課前，需看過報告與訪談稿，期能更貼近事業單位現況。在方案推行之前，先進行電話行政聯繫工作，說明本研究的目的及執行方式，再配合工作場域的環境評估方案推行方式，之後進行方案內容執行，必須充分溝通與協調，與事業單位達成共識，如此來確保方案推行的有效性。本研究設計八個主題課程，一個課程兩小時，分為四週上課，每週上課一次，每次授課兩個主題，共四個小時。由於學員的注意力無法長時間集中，上課時間過長可能會影響授課效果，故本研究採用分散學習的方式，以求介入方案達到良好的效果。

四、工作壓力介入方案執行效果

- (1) 實施工作壓力介入方案，進行工作壓力相關課程，並評估成效。
 - a. 在課程內容部份，從課後受試者填寫課程評估表的反應來看，顯示受試者對課程內容相當滿意。
 - b. 在放鬆訓練課程前後所測得的生理指標中，脈搏的部份達到顯著，表示放鬆訓練確實可以使人放鬆，並降低脈搏。
 - c. 在工作壓力源的部份，子向度組織氣氛達到顯著，即實驗組在工作壓力介入方案後，工作壓力源之組織氣氛向度的壓力顯著降低。在壓力反應的部份，子向度心理反應及生理反應達到顯著，即實驗組在工作壓力介入方案後，壓力反應中的心理反應和生理反應顯著降低。
 - d. 工作壓力源子向度中的工作負荷、工作-家庭平衡、個人責任、上司賞識，雖未達顯著標準，但顯示實驗組後測時的確有壓力減輕的趨勢。組織公民行爲裡的利他行爲、嚴謹性、人際和睦、保護公司資源雖未達顯著水準，但也顯示實驗組後測時較前測有較多的組織公民行爲。而在工作-家庭衝突的部份，也未達顯著水準，但顯示實驗組在後測時比前測工作-家庭衝突減低較多。
 - e. 整體而言，壓力反應達顯著，表示實驗組在工作壓力介入方案後，壓力反應顯著降低。在組織公民行爲的部份達到顯著，即實驗組在工作壓力介入方案後，後測時較前測有較多的組織公民行爲。從工作壓力源來看，雖未達顯著標準，但在後測的分數明顯較前測低，與控制組相比，顯示實驗組後測時的確有壓力減輕的趨勢。
 - f. 團體層次雖未達顯著水準，但仍有其改變趨勢。知覺主管支持的部份，實驗組在後測時比前測知覺主管支持較高。知覺主管創新行爲的部份，與控制組相比，實驗組在後測時比前測知覺主管創新行爲較高。

五、工作壓力介入方案管理模式

根據本研究結果，可整理出工作壓力介入方案管理模式四階段，提供給企業界作為介入方案管理運用之參考，見圖 12。

階段一：壓力源診斷

可經由深度訪談，找出不同產業/族群之工作壓力源。例如本研究以運輸服務業為例，萃取出政策層面、領導層面、工作層面、人際層面、個人層面、家庭層面與外在環境層面共七大類。政策層面包含理念差異、企業步調、授權、人員異動；領導層面包含領導風格與中高階主管；工作層面包含工作績效、開會方式、工作過程、工作要求、工作調適；人際層面指的是溝通問題；個人層面指的是個性；家庭層面包含家庭與經濟狀況；外在環境層面指的是外在環境的差異。

階段二：介入方案設計

依據歸納整理後的工作壓力源，進行方案設計，依照壓力源分別設計適當課程以因應壓力。本研究設計之工作壓力介入方案包含壓力介紹、企業文化調適、企業領導力、工作-家庭平衡、放鬆訓練、工作素養、樂在工作、情緒管理、人際溝通、開會技巧、時間管理等課程主題。

階段三：介入方案執行

與訓練單位溝通協調，安排適當訓練時間，並說明執行之方式，以便順利進行課程，確保方案推行的有效性。本研究採現場推行的方式進行，由講師或活動講員至現場進行活動說明。介入方案分為四週上課，一週上課一次，一次課程四個小時。

階段四：介入效果檢核

收集工作壓力相關效標資料，在介入方案結束後進行成效評估，檢驗工作壓力的改善狀況。本研究選擇工作壓力源知覺、壓力反應、組織公民行為、工作-家庭衝突、知覺主管創新行為、知覺主管支持為效標。再者，本研究在

肌肉放鬆訓練後測量血壓、脈搏等生理指標，進一步檢驗課程效果。

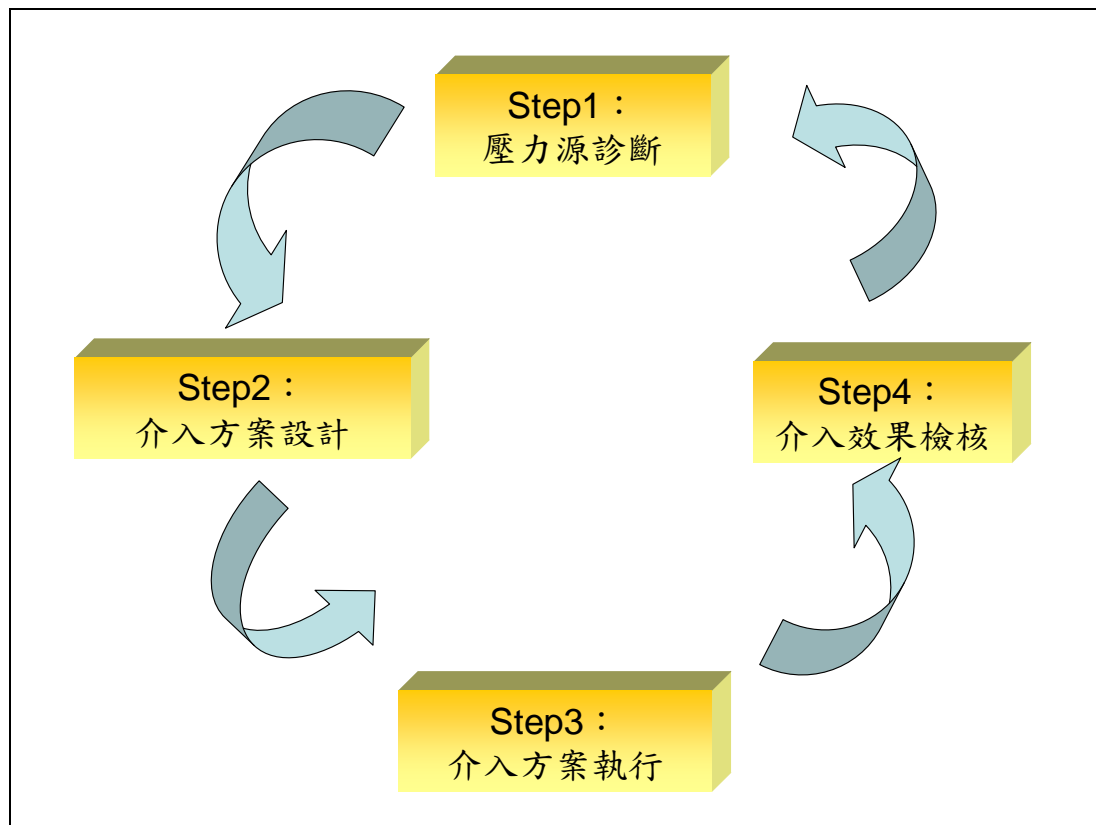


圖 12 工作壓力介入方案四階段模式圖

第二節 研究限制

- (1) 有關訪談場次設計規劃，最後三組係各訪談兩人，因兩人的職級不同，可能影響訪談內容，但由於後三場包括高雄、台南、台中三地，每個地方訪談兩名受試者，再加上排定於同一天內完成，因此受到時間壓迫而無法單獨進行，然已於事前先告知事業單位，同一場地兩人間的關係，以提高內容有效性，但仍將此置為本研究之限制。
- (2) 本研究因考慮人力與研究經費、設備之不足，放鬆訓練課程無法配合使用生理回饋儀來檢驗效果。
- (3) 工作壓力介入方案原先設計了四週的課程，因實務操作上的因素，第四週的課程無法繼續進行，只進行前三週的課程，且前三週課程中間間隔時間不定，壓力管理課程無法密集的進行，可能使得介入方案效果不如預期。
- (4) 由於工作壓力介入方案進行時，受試者無法穩定上課，造成受試者的變動，使樣本流失。

第三節 研究建議

- (1) 有關訪談場次設計規劃，應與事業單位充分溝通協調，以充足的時間安排單一受訪者，單獨進行訪談，以避免職級不同，受訪者有所顧忌，訪談內容受影響之問題，以提高內容有效性。
- (2) 本研究採分散學習，未來研究可探討集中學習與分散學習的效用。
- (3) 放鬆訓練課程可考慮利用生理回饋儀來檢驗效果，以彰顯放鬆訓練之成效。
- (4) 未來進行研究，事前可能須與樣本公司做適切的溝通協調，確定課程時程能夠配合。
- (5) 工作壓力介入方案進行時，應盡量使受試者能穩定出席課程，避免受試者的變動，以期獲得較佳的成效。
- (6) 未來可增加其他工作方面的個人、團體效標，從工作表現相關指標來評估工作壓力介入方案之成效。
- (7) 建議透過法令及宣導，鼓勵事業單位建立工作壓力管理制度及課程，以減輕工作者工作壓力。
- (8) 發展工作壓力管理手冊，有效引導工作者紓解工作壓力，維護身心健康。
- (9) 發展工作壓力介入方案，以提供實務界自行推行介入方案，促進工作者的職場健康。
- (10) 發展工作壓力管理課程光碟，以提供實務界自行推動課程，促進工作者的職場健康。
- (11) 後續可針對方案執行成效、執行方式及推行場域進行方案設計標準化，藉由方案標準化的設計，可建立起各類型人員的工作壓力介入方案，找出各族群適切的工作壓力改善方式，以提昇工作者之職場健康。

(12) 本計畫中運輸物流服務業公司屬績效型公司，公司文化為步調快、注意細節、創新等，其高階主管壓力源主要來自變動快速的政策、行事嚴謹的領導風格、工作上注意細節效率等壓力源層面，故建議遇到壓力後，可從改變自我認知以及使用生理回饋技術來緩和心理及生理上的壓力感受，此壓力預防管理計畫可供我國其它類似運輸貨運業參考。

誌謝

本研究計畫參與人員，除本所人員外，另包括：

1. 私立中原大學心理學郭建志副教授、高鳳霞研究助理、黃齡玉研究生等人協助，謹此敬表謝忱。
2. 新竹貨運股份有限公司陳榮泉營運長、公益及健康促進中心陳淑真顧問、人力發展中心林梅真處長、蔡惠美小姐、楊雅婷小姐。

參考文獻

- [1]Angerer, J.M., 2003; “Job Burnout,” *Journal of Employment Counseling.*, 40(3): 98-107.
- [2]王玉麟，2006，“高職科主任工作壓力之探討”，*學校行政*，第 45 卷：140-153。
- [3]黃茂丁，2004；“工作－家庭雙向衝突之前因、後果及調節因子”，輔仁大學心理學研究所碩士論文。
- [4]洪麗美，2005；“組織變革認知、工作壓力與組織承諾關係之研究—以改制後私立科技大學行政人員為例”，國立中山大學人力資源管理研究所碩士在職專班碩士論文。
- [5]李青松、陳若琳，1999，“幼兒保育人員工作壓力之探討”，*醫護科技學刊*，第 1 卷，第 2 期：146-161。
- [6]陸洛，1997；“工作壓力之歷程：理論與研究的對話”，*中華心理衛生學刊*，第 10 卷，第 4 期：19-51。
- [7]Hurrell, J.J., Nelson, D.L., & Simmons B.L., 1988; “Measuring job stressors and strains: where we have been, where we are, and where we need to go.” *Journal of Occupational Health Psychology*, 3(4):368-389.
- [8]Robbins, S.P., 2001; “Organizational Behavior,” . Upper Saddle River, Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall Inc.
- [9]曾慧萍，2002；“台灣高科技電子產業員工工作壓力與身心健康之探討：兩個工作壓力模型—Karasek 負荷控制支持模型與 Siegrist 付出回饋失衡模型—之檢驗”，國立成功大學公共衛生研究所碩士論文。
- [10]藍采風，2003；“全方位壓力管理”，台北，幼獅文化事業公司。
- [11]周文欽、孫敏華、張德聰，2004；“壓力與生活”，台北縣，國立空中大

學。

- [12]施惠文，2005；“工作壓力、社會支持與工作績效之相關研究—以高雄市政府員工為例”，國立中山大學人力資源管理研究所碩士在職專班碩士論文。
- [13]Cooper, C. L., 1983; “Identifying stressors at work: Recent research developments,” *Journal of Psychosomatic Research*, 27(5): 369-376.
- [14]Cavanaugh, M. A., Boswell, W. R., Roehling, M. V., & Boudreau, J. W., 2000; “An empirical examination of self-reported work stress among U.S. managers,” *Journal of Applied Psychology*, 85(1): 65-74.
- [15]Beehr, T.A. & Newman, J.E., 1978; “Job Stress, Employee Health, and Organizational Effectiveness. A Facct Analysis, Model and Literature Review.” *Personnel Psychology*, 31: pp.665-699.
- [16]Peterson,M.& Wilson,J.F., 2002; “The Culture-Work-Health Model and Work Stress,” *American Journal of Health Behavior*, 26(1): 16-24.
- [17]Dewe, P., 1994; “EAPs and stress management: From theory to practice to comprehensiveness.” *Personnel review*, 23(7): 21-32.
- [18]Quick, J.C., Tetrick, L.E., 2003; “Handbook of occupational health psychology.” American Psychological Association, Washington, DC: 360.
- [19]Fevre, M.L., Kolt, G.S., Matheny, J., 2006; “Eustress, distress and their interpretation in primary and secondary occupational stress management interventions: which way first?” *Stress Management interventions*, 21(6): 547-565.
- [20]Treven, S., Potocan, V., 2005; “Training programmes for stress management in small businesses.” *Education & Training*, 47(8/9): 640-652.
- [21]Bunn, A., Bifulco, A., Lorenc, A., Robinson, N., 2007; “Solutions on stress (SOS): programs, packages and products and products for helping teenagers.” *Young Consumers*, 8(1): 29-35.

- [22]Evans, G.W., 1994; “Working on the hot seat: Urban bus operators.” *Accident Analysis and Prevention*, 26: 181-193.
- [23]Lu, L., Tseng, H.J., Cooper, C.L., 1999; “Managerial stress, job satisfaction and health in Taiwan.” *Stress Medicine*, 15: 53-64.
- [24]行政院勞工委員會，1995；“勞工安全衛生研究報告-國人工作壓力量表之建立”，行政院勞工委員會勞工安全衛生研究所編印。
- [25]Frah, J.L., Earley, P.C., Lin, S.C., 1997; “Impetus for action: A cultural analysis of justice and organizational citizenship behavior in Chinese society.” *Administrative Science Quarterly*, 42(3): 421-444.
- [26]Anderson, S.E., Coffey, B.S., Byerly, R.T., 2002; “Formal Organizational Initiatives and Informal Workplace Practices: Links to Work–Family Conflict and Job-Related Outcomes.” *Journal of Management*, 28 (6): 787-810.
- [27]George, J.M., Zhou, J., 2001; “When openness to experience and conscientiousness are related to creative behavior: An interactional approach.” *Journal of Applied Psychology*, 86(3): 513-524.
- [28]Friedman, M., Rosenman, R.H., 1974; “Type A Behaviour and Your Heart.” New York: Knopf.
- [29]Houston, B.K., Synder, C.R., 1988; “Type A Behavior Pattern: Research, Theory and Intervention(Eds).” New York: Wiley.
- [30]Houston, B.K., Kelley, K.E., 1987; “Type A Behaviour in Housewives: Relation to Work, Marital Adjustment, Stress, Tension, Health, Fear-of-Failure and Self Esteem.” *Journal of Psychosomatic Research*, 31: 55-66.
- [31]Lefcourt, M.H., 1983; “Research and the Locus of Control Construct: Developments and Social Problems.” Academic Press, London.

附錄一 訪談大綱

1. 您對於目前的工作現況有何看法？可能面臨的挑戰為何？
2. 基於目前工作現況，您的壓力來源為何？
3. 當感受工作壓力時，您通常都如何處理？
4. 當同事或部屬感受到工作壓力時，您通常都如何處理？
5. 在此工作現況下，您認為公司可以如何協助員工來處理及面對壓力？
6. 您對於公司未來的發展與期望為何？

附錄二 深度訪談萃取之工作壓力源

壓力源	訪談內容描述
領導型態	<ul style="list-style-type: none"> ■ 另外一個我們有一個很特殊的領導人，他一直在強調所謂魔鬼出的細節，所以任何一個環節都盯的非常緊湊(2-1-38-38) (2-2-1-1) ■ 一般會有大的變化就是領導者，所衍生出來的毛病都是這樣子設計出來的，所以才會有壓力(2-2-3-4) ■ 實際上我們最大的壓力就在營運長(2-7-1-1) ■ 主管的一句話或一舉一動從開會解釋以後，我們就知道出狀況，人都很聰明，可以從行為、語言，從表達看出隱藏背後的意涵，然後他(營運長)又是跳躍式的思考，講一句話你聽不懂，完了，後面都不用做(2-7-6-9) ■ 可能是我的管理方式他覺得他不習慣(4-2-23-24) ■ 營運長他是應該是在所有幹部裡面他應該是最權威的，在我們認知裡面，因為他只要講的一件事情就是不容許被挑戰的，蠻有威嚴的(6-1-14-16)
營運長步調快速	<ul style="list-style-type: none"> ■ 大概是公司腳步的適應不良因為在營運長的策略裡都是變，一直變，應該是說當他沒有做好心理準備來迎接這個變的時候，他就是適應不良，或者是淘汰(1-6-10-12) ■ 講真的壓力來自於營運長，營運長的腳步真的很快，有時候我們會不知所措(6-2-1-3) ■ 我們主管的腳步他那種實事求是，追的很緊，我想日後可能會隨著時間做調整，但我相信還是有限，我想每年公司調整的步調、成長步調也是很緊湊，還是不會停(9-1-5-7) ■ 也是跟著營運長的腳步，當他急的時候我就必須快跟上他的腳步，我寧願我先跟你報告，不要讓你來找我，這樣壓力很大(10-3-27-29) ■ 他訊息很多元，所以他可能覺得你這次是對的，但是下一次不一定是對的，他是一直一直在修正的，要把他生活化啦！你一定很快，他可能今天跟明天講的不一樣(11-18-35-37)
公司步調快速	<ul style="list-style-type: none"> ■ 公司要的是更新跟改革，你就忙得跟不上我們的腳步，那就抱歉你可能就是要被淘汰了。(5-5-3-5) ■ 整體而言公司腳步真的很快，那我們也是拼命的在追(6-1-7-8) ■ 公司一直在推一些專案一直在推一些 CASE，如果速度太快，每一項每個所都要檢討(11-5-8-9)
上司步調快速	<ul style="list-style-type: none"> ■ 他(襄理)的合作上我覺得他的腳步我有點跟不上，因為他的想法很快，無論是政治、環境、營業、業務敏感度(8-5-27-28) ■ 若第二次他告訴我的時間有點久的時候，我就會說是不是要稍微提早，可能我的腳步這樣也會給小朋友有些壓力吧！(10-1-24-26)
工作步調快速	<ul style="list-style-type: none"> ■ 大家都跑得很快，結果你還在那邊搨扇子，那你很快就下來了，tempo，你那個頻率要一致，沒有一致你跟不上。(9-5-13-15)
政策變動	<ul style="list-style-type: none"> ■ 因為在營運長的策略裡都是變，一直變，應該是說當他沒有做好心

快速	<p>理準備來迎接這個變的時候(1-6-10-11)</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 其實最大的變動變數是總遇到了一個變數比較大，預測的未來比我們更深更遠，那看到那個問題點他先做，但先做可能反應速度太快就回來了，那我們可能反應沒有那麼快，那變成說很辛苦(11-15-24-26) ■ 公司，它可能會要求我們做一個什麼案子，那個案子比如說它希望你區域重整，比如說你這個司機本來跑這幾條路好好的，他說你的薪資太高，你要調整(11-6-11-13) ■ 公司隨時會變，就單單我們的薪資制度，我們的薪資去年改了五次還六次(11-7-34-35) ■ 我覺得說公司的這個組織雖然變化很大，但是我們最主要還是要去調適自己的心態(13-1-31-32) ■ 你不能變的太頻繁速度太快，一次推的東西太多，變成我們一個主管我們在子弟兵面前講了變成沒信用(11-8-1-2) ■ 可能他因為公司的要求或是公司的改變造成他個人的壓力，他無法適應這個環境(4-2-24-25) ■ (政策)變的次數太多太頻繁了(11-7-38-38) ■ 公司講的政策我們都等到比如我個人我都等到正式公文下來才要講，不然我就不講了，不然隔天我就自打嘴巴了(11-8-6-7) ■ 我剛講的是說有時候公司的政策出來之後政策推太快的人會比較吃虧，因為公司可能又會轉方向(6-2-20-21)
與公司政	<ul style="list-style-type: none"> ■ 有一些公司在推動政策，或是有些制度面比較不妥有些埋怨(4-7-22-

策理念不同	<p>24)</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 包括一些政策上推動上有甚麼瓶頸，那沒有辦法推(3-1-14-15) ■ 我們現在推很多案子，包括我們現在的工作人員的檢貨和出車時間還有怎麼讓整個職場活絡起來，這個不是我們有這個心，但你要帶動起來，這就有困難(3-1-20-22) ■ 當然有很多政策可能不是說很苟同的啦，講真的，企業這種大企業當然會有一些人情包袱之類的啦，必須會有要錯殺的可能性因為有一些政策下來，就是有些人可能去掃到颱風尾之類那我是覺得也是應該很正常的啦。(6-1-18-19) ■ 我們最大壓力是什麼？莫名其妙，非做不可(7-10-19-20) ■ 我在總公司後來就在宅配組推一個案子，可能推動的時候產生一些跟公司政策見解不同，那見解不同覺得推一推有一些障礙或挫折(7-1-23-24) ■ 我知道在創造市場，但是以公司來說都是空的，那個時候感覺都很矛盾，是應該採煞車還是繼續，因為那個時候有滿高層在支持也有滿高層在阻擋 (7-2-13-15) ■ 你推動時站所常常會說這個環境和那個環境又不一樣，那這個環境同樣的東西作法為什麼都是一樣的？(7-9-14-15) ■ 有時候現場有一定的困難，在和總公司談論的時候總有一些想法上的差異，因為大家站的立場和角度不一樣，不過我覺得輪調的方式很重要。(8-3-30-32) ■ 有時白天就在催資料要我們交，電話接都不想接，生意較重要還是資料較重要，我覺得現場跟幕後脫節太多。(6-8-6-8) ■ 因為今天總公司那些人，某個程度上，想法跟我們稍微有些落差，並不是說他們不對，因為現場的作業他們沒有實際的參與，總公司比較是用理論的想法(8-3-23-25)
與上司理念不同	<ul style="list-style-type: none"> ■ 他今天是一個執行長有時候私底下我會和他提出不同的意見(4-3-18-18) ■ 沒有經驗的人但他有權力，他偏偏要走到那邊去，他要照那樣走不照這樣走，因為我是他的員工，所以我要照他走(4-8-2-3) ■ 為什麼別人沒有辦法瞭解，會開始產生一種排他性，我總覺得應該規劃的還可以，他應該也可以看的到的，那為什麼我們之間的差異那麼大(7-2-23-26)
創新	<ul style="list-style-type: none"> ■ 營運長每個月開會都會有一組開會流程，然後看誰有一些什麼樣的想法，所以他這個時候就在評估你這個所長都是說一作一、說二做二的很久很久之後就會被換掉(6-4-1-3)
主管情緒	<ul style="list-style-type: none"> ■ 如果連我都不快樂，或是我沒有辦法去規劃一件事，推不動或有挫折時，當然我的臉會跑出來，那他(一起推案的同事與部屬)的壓力就是我的兩倍(7-3-4-6) ■ 跟處長的互動問題比較大，因為我剛說情境的不同，而且是新的區，所以他壓力比較大，情緒會失常(7-6-22-23)
上司評價	<ul style="list-style-type: none"> ■ 如果需要動用到上面出面來解決這個問題時，身為主管就要去思考是不是自己本身在溝通的問題上出現問題(1-1-33-34) ■ 這條沒走過就有壓力，有些東西不行做你就硬要我做，如果做不好

	<p>你又罵我念我這就是壓力(4-11-4-5)</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 那時候要學很多東西，講實在的不太會電腦，那時候連什麼是傳真、什麼是滑鼠都不知道。而且還被經理用紙張丟，我永遠都記得(5-1-23-24) ■ (共同面對最大的困擾)再來就是各站所的所長和業務主任對我們的觀感(8-8-5-5) ■ 我們上級如果罵你一句，這樣就是壓力，老實講，他是最大的壓力，所以我最大的客戶是我們老闆。(13-9-17-18) ■ 我不可能任何雞毛蒜皮的事都往上呈報，這樣突顯說，如果說好聽點說是你回報很及時，說難聽一點你也太無能了，你這個事情你自己搞定就好你還甚麼事情都往上提(3-13-16-19)
上司的信任	<ul style="list-style-type: none"> ■ 我覺得上面對我的信任感、依賴我覺得這是最重要的，這是給我最大的衝擊(1-4-29-30) ■ 不管是上面或者是我們的部屬，我沒有辦法給他安全，那相對的上面沒辦法信任我，這個是我覺得在我內心的掙扎是最大的。(1-4-30-32) ■ 我們管理的七所，都很大所，而這七所我們都一定有壓力，因為我們知道說北區有狀況，而且被倚重很深，一區這區被倚重很深，不能有什麼大問題，一出現問題就很糟糕(7-6-31-33) 我如果做不好就表示他的眼光是錯的，也可能會斷他們新人的機會 (11-13-24-24)
政策參與權低	<ul style="list-style-type: none"> ■ 結構我們都會參與，員工可能會說你們怎麼都不幫我們爭取，那周所長也說了，我們是去陪的不是去參與的，那我只是通知你而已。我們絕對有權力啦，但是調你的高或調你的低，但是調高的不一定爽阿，調低的更不爽阿，利益團體到時候就知道了(11-15-28-32)
授權不足	<ul style="list-style-type: none"> ■ (公司的要求愈來愈高，給你的權限愈來愈少，像這種情況授權不足的情況下，會不會造成你們某種程度的壓力)會，綁手綁腳、這當然(11-9-6-10)
輔導員監視	<ul style="list-style-type: none"> ■ 輔導員是透過訓練來的，一個區處各一個，直接面對營運長，某個程度是比處長大，你一定要告狀阿，要不然要幹嘛。絕對不可能說你都很好(11-18-1-2)
垂直溝通	<ul style="list-style-type: none"> ■ 有些產品並不是現在公司所著重的重點，那必須要用方式去說服上面(1-2-14-15) ■ 跟主管談可能談不到核心，沒有談到重點，我會覺得這好像不是我要的東西，這部分我覺得相當挫折(10-7-10-12) ■ 公文下來阿，我們就要說，你必須解釋給司機聽喔，那真的能那麼簡單嗎，我們在執行面其實沒有那麼容易(11-15-3-4) ■ 上頭的指示，我們都要想說怎麼轉換成我們的方式和司機說，要用我們的語言，慢慢的轉化，像要甚麼政策就要教育(12-7-10-11) ■ 目標要很準確才行，不能像以前隨便訂!多跟少要怎樣去區分出來，要訂這個目標，這個可能就是要有一些遊戲規則，這可能要教組長，組長不行的話，當然我們要去面對我們的司機要去跟他們講這就很痛苦。(3-5-2-6) ■ 最大的挫折是現場的支持跟溝通並沒有實際當初推這個案子的溝通跟贊助是這麼大的 power(1-2-36-37)

政策不明確	<ul style="list-style-type: none"> ■ 因為如果今天營運長指示我一件東西，其實我依目前狀況也不太敢去問的很清楚，可能自己會去猜，營運長可能想要的是什麼 (11-5-19-21) ■ 我一直在講說政策明確的話，那我們走的路會更好，就不會不明白，就不會走冤枉路，這是最主要的。(13-13-35-36)
溝通管道	<ul style="list-style-type: none"> ■ (結構改變後，會變成你們的無奈感，變成一種壓力的來源。)這樣導致量的更多，他們可能想分析更細(12-9-8-11) ■ 私底下會有很多聲音但是卻聽不到，但要如何突破，就是想辦法融入在一起再慢慢突破。(5-4-4-5)
水平溝通	<ul style="list-style-type: none"> ■ 用什麼方法來跟部門溝通說假設我們可以同心協力共同去開發這個新的產品的時候，怎麼對外去賣這個產品。(1-2-15-16) ■ 溝通不順的時候，我的 case 就沒辦法順利完成(1-1-31-32)
與客戶溝通問題(司機)	<ul style="list-style-type: none"> ■ 司機出去配送當然還是在於客戶端啦!有時候沒有跟客戶講清楚(3-16-25-26)
不熟悉現場	<ul style="list-style-type: none"> ■ 你在第一線的，你不熟悉他們的工作，你沒辦法跟他們講共通的語言，你不能體會到他們的困難，你就幫不上他們，你幫不上他們，你的業績就上不來，上不來當然你這個位置也就做不久了(9-3-26-29)
無法帶動團隊士氣	<ul style="list-style-type: none"> ■ 很多都是因為待人關係被換掉，團隊裡面如果士氣不好會帶不起來(6-4-26-26)
無法尋求協助	<ul style="list-style-type: none"> ■ 我只是單純的報告可是我的政策跟上面有些衝突，可能我是他的依靠，我都沒辦法那他更慘了，就是失去依靠，他反而都沒有退路，因為他不知道怎麼走，他跟我說他的心情怎樣，其實我都知道阿，連自己的主管都沒有辦法幫他那他未來怎麼走?(7-3-12-17)
部門間立場衝突	<ul style="list-style-type: none"> ■ 在本公司面臨比較大的壓力可能就是內部的溝通，因為會牽扯到所謂的不在其位不謀其志，也會牽扯到所謂的授權上的問題，當大家看的角度立場不同的時候，就會花比較多的時間去溝通跟協調。(1-1-14-19) ■ 因為每個部門負責的層面不一樣，看的角度也會不同，當然就會比較有一些爭議性的問題產生，其實大家的立場都沒錯(1-1-23-25)
新舊人員觀念磨合	<ul style="list-style-type: none"> ■ 有一些比較資深的可能在有一些觀念、想法上面跟外面的市場的進步有脫節的現象(1-2-17-18) ■ 第一個會面臨到你生存的問題，有可能你做不好工作就會換人(3-1-18-19)
主管臨時交辦事項	<ul style="list-style-type: none"> ■ 那做不完的事情有些是營運長突然想個點子要去做(10-1-33-33)
絕對比較	<ul style="list-style-type: none"> ■ 我們整個考核還有所謂絕對考核，絕對考核是自己跟自己比(2-1-22-22) ■ 團隊裡面要去合作要去競爭，合作就是你在作業上互相把事情做完，競爭是自己和自己的目標比(3-4-34-35) ■ 我來台中叫他們用 KBI ，KBI 就是說大概，這個我們有一些的執行動作有無落實，哪些是執行不落實的，那我們針對哪一項去做輔導(13-5-10-11)

相對比較	<ul style="list-style-type: none"> ■ 每次一 KPI 出來檢討數字我們是如坐針氈 (8-8-15-15) ■ 另外一個是相對考核，你做的比別人好，可是你跟那別人比又差，所以它那個計較、競爭力是非常嚴謹的。(2-1-23-24) ■ 你說你好，好在哪裡?跟別人比就差了。這樣子算是蠻競爭力的一個感覺，那個壓力絕對是很大的(2-1-24-25) ■ 今天自己表現不好的時候我們要注意到別人是不是表現和我們一樣爛(3-2-16-17) ■ 我的壓力我只知道別人做好的時候我做不好，這就是我的壓力(4-10-38-38) (4-11-1-1) ■ 檢討的項目很多，當然如果說你的數字都還 ok 的話當然壓力就比較小一點。如果是被框起來的那些，你的壓力血壓都會隨之上升(11-5-35-37) ■ 2000 年之前我們定的成長力，像公司訂的，他給你訂目標，你只要達到目標就 ok，那 2000 年以後到目前來講，都是一個成長力的比賽，那可能就更競爭(13-6-13-15) ■ 其實像包含任何一個數字或是任一項報表，只要出來區排名時，不只是營業包含其他業務面，看到數字都會緊張，為什麼我們總是最後，全省最後也是在我們這一區，至少不要連續都最後一個連續三四個月都最後一個那不換你換誰(8-8-9-12) ■ 所跟所之間互相學習，互相去競爭、比較，同時也要求總公司的各個部門，看看別的部門一直在成長，你沒成長，怎麼去外面吸收新知，整個公司就是這樣一個氣氛、氛圍，就會不斷的有創新的點子、改變(9-1-15-19) ■ (每個月都有這種數據出來，那如果是四個區處排比較後面的，那個壓力就會... ..)處長：壓力就會很大(13-5-38-38) (13-6-1-2)
業績	<ul style="list-style-type: none"> ■ 之所以有壓力大部份都是以工作上來說無外乎是你的成績不好那種壓力隨之而來(3-1-12-13) ■ 業績不好那壓力也是隨之而來，那也不見得只有業績啦!(3-1-13-14) ■ 開始擔心啦!今天業績好不好!(3-2-12-12) ■ (面臨壓力)業績是主要的啦!再來就是政策啦(3-6-2-2) ■ 你一個營業所裡面業績不好的話，當然甚麼都不用說，你業績好都還有可能會被換掉，何況業績不好。(3-10-28-29) ■ 我剛進來的時候，那就有壓力，怕做不好，我在每個月的數字上包括管理、營運、品質(4-4-20-21) ■ 業績不好就會倍感壓力(12-1-32-32) ■ 有時候業績不好的時候，我們會負擔會很重(12-5-37-38) ■ 營業所長最主要重點還是在於業績，所以我們應該把心思放在那邊(13-4-8-9) ■ 以前北投所是公司最痛的問題點，就是業績不好(5-2-19-19) ■ 業績很重要壓力大啊(6-10-21-21) ■ (共同面對最大的困擾)第一就是 KPI (8-8-3-3)
會議時間過長	<ul style="list-style-type: none"> ■ 開會時間過久，所以每次開會的時候可能一方面也是因為事前準備沒有做好，會議中大家才在 studying(10-1-11-12) ■ 像其他的會議像兩三個部門會議，兩個小時以內其實都還 OK，像這

	<p>種開一整天的我就非常受不了(10-3-19-20)</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 每次要開一天會議的時候，我覺得我很累，大家都很累，直到最後沒有效率(10-2-31-32)
會議多	<ul style="list-style-type: none"> ■ 我們之前也一直在講說開會要開的有效率，可是我們的會好像還是這麼地多，還是蠻多的時間也還是蠻長的，其實說報表要簡化報告要減少，其實報告也還是蠻多的(11-4-21-23)
會議議題多	<ul style="list-style-type: none"> ■ 我們今天要開個營業改善會，那他有 38 條，但是你時間很短暫，沒有辦法寫出一個辦法、規劃，如果一個營業改善會他的重點是十個議題，做的完整的表述，收集資料才是真正的壓力(7-8-3-12) ■ 我們曾經一次區會議檢討 40~50 項，每一項每個所都要檢討，如果真的要開，一天都開不完，你又希望開的會是有效率的，可是你又議題那麼多，那麼多的項目之下你覺得每個項目的成果都會很好嗎？項目多可是沒有一樣做的好，我覺得這樣沒效拉(11-5-9-13)
工作程序過多	<ul style="list-style-type: none"> ■ 那有些事情是說那只要三個步驟，為什麼你要做五個步驟呢？(10-1-33-34)
作業混淆	<ul style="list-style-type: none"> ■ 明明是 A 的事情你為什麼要攬在我們 B 的身上呢？你不能做不完的工作我就一定要幫你做，那我的績效咧？(10-1-34-36) ■ (司機)業績壓力應該是不能載這些貨，這些貨是屬於專車的，不屬於我們這個系統的貨件(3-15-13-14) ■ (司機)業務上的連絡，譬如說有時候我們有些單據打的不清不楚，所以不知道要不要收錢(3-15-31-32)
他部門工作進度拖延	<ul style="list-style-type: none"> ■ 財務處本身就是收尾的工作，因為你不順我後面就遭殃了，我後面是付款的單位，我要是不小心付出去的話我一定會被罵，因為那是我的責任啊(10-2-12-14)
工作安排	<ul style="list-style-type: none"> ■ 一次推 40 項事情，40 項對我們壓力就很大了，我一次要做 40 項事情，不知道要做哪項才好，每一樣都顧，顧此失彼(11-5-15-16) ■ 很多事情堆在一起完全沒有辦法處理的時候你的壓力就很大了(11-13-3-4) ■ 我同時要處理太多問題，可是又一定要我本人處理，那時候壓力就來了，就很大了，我到底要先處理哪一件事情(11-13-8-10)
工作負荷	<ul style="list-style-type: none"> ■ 現場管理，包括人員的素質整體提升，小到水電你都要去管控，真的水電你都要去管控！大到業績！修理費，油料，連電話費都要去管，這個當然要做的事變得很雜(3-6-9-11) ■ 公司資料很多，一個小姐趕資料根本做不出來每次交不出來每次都會被念。(6-7-36-36) ■ 台北市的市場在公司認定就是一級戰區，東西真的很多很複雜，不是一就是一二就是二沒有那麼簡單，交代事情下來還要蒐集資料整理，別的所做的出來你就是要跟上(6-8-1-3) ■ 像人車控管，每天下班要詢車，我們 8、90 台，有時算都要一小時，有時算減一台又要重算，東西太多比較複雜，我們需要很多環節做去交資料(6-8-15-16) ■ 人只要多意見就多，而現場和總公司不一樣，人多事情多問題多處理事情就多，舉凡司機跟人客訴，就必須要瞭解，主管真的必須要

	<p>瞭解很多細節(8-4-15-17)</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 有時老實說我也被這些是壓的覺得自己怎麼那麼慢有時也是因為他要求的比較多(8-6-10-11) ■ 它(總公司)會因為不斷時間有不不斷案子，不斷的案子會推，有時候前面還會擋到後面(11-6-15-16) ■ 他要甚麼資料就要我們傳，傳了之後要和大家報告，那很多站所很多時間再回覆這些資料，如果這個時間省下來，去服務客人不就更更好(12-8-13-14) ■ 總公司，各個窗口太多了，一天四五十封 mail，嚇死人了(12-8-18-18) ■ 我覺得是公司內部來的一些壓力，比如說，我現在家裡還有很多報告等著回去寫，這個也是一種壓力(11-4-18-20) ■ 要上來當組長或主任的時候，你的管理範圍變大了，以前只要管一個人的時候，只要按耐好可能收十幾二十家客戶就好，那現在不是，是要一管管十幾二十個人，包含你要面對他們的所長、主任、課長，那你所面臨壓力是不是變多了，當然每個人都必須去適應(8-3-1-5)
工作效率	<ul style="list-style-type: none"> ■ 我覺得壓力是來自於你的比例要調整，你內部給的東西越少越好，不是說講說越少可是感覺越多(11-15-13-14) ■ 不要說要改結果都沒有動，東西還是都做不完，我的壓力最主要是來自這邊(11-15-16-17)
上班時間過早	<ul style="list-style-type: none"> ■ 第一點上班的時間，執業會計師都有祕書去處理一切的細節，第二點跟這也有關係，因為我們上班都是很有彈性的(以前)，一開始來公司去站所實習，哇！六點半就要到站所(10-6-4-7)
強調細節	<ul style="list-style-type: none"> ■ 營運長講求很細的，連帶的協理也是，所以我也必須是鐵定是，那很多細節的事我必須要處理到(10-6-13-14) ■ 因為他(營運長)強調魔鬼出的細節，所以他都強調很細的東西。(2-7-13-13) ■ 我們會去檢討說你電話費高是甚麼原因高，你要分析的很細，然後再開始想，這個流程要怎麼改變(3-7-15-18)
角色模糊	<ul style="list-style-type: none"> ■ 剛來的時候掛特助我真的不知道要做什麼，掛特助的意思你要放在哪個單位、要做什麼事情你真的不知道，那時候目標是很茫然的(10-7-35-37) ■ 去上班不知道該做些什麼事情，挫折感蠻重的也必須要心理調適，我那時想說不行，別人不丟東西給我，我必須去跟別人要東西(10-8-4-6)
及時處理	<ul style="list-style-type: none"> ■ 主管的部份，營運長常交代事情，他的個性很急會希望你趕快給我，員工要回報，沒有回報死定了(10-8-18-19) ■ 像副總開會的時候可能比較常問到比較貼切問題，準備數字很多，很細節東西都要記得。營運長對現場東西很敏感，有些問題問馬上就要知道。(6-4-11-15) ■ 我們的主管隨時都會到現場去，隨時他們都很壓力，因為他們隨時要面對營運長或是我們其他副總，所以都是戰戰兢兢(2-7-28-29)
工作設計	<ul style="list-style-type: none"> ■ 如何設計標準化，我也會有壓力，後來讓表格慢慢的設計，一直改(12-1-37-38)

工作效率低	<ul style="list-style-type: none"> ■ 整個 case 沒辦法運作的時候，上面就會認為說你的處理效率就是不對的(1-1-32-33) ■ 執行的政策，我覺得他的一些決定都滿正面的，只是有時候他給的時間比較短，因為我們這邊包含一些營業所，體質上或效率上比較差，包含我們自己在處理事物的速度他都不太滿意(8-6-6-9)
工作規範	<ul style="list-style-type: none"> ■ 遲到啦!有時候我們輔導員會去檢查車輛不整潔的啦!或者是說有客訴之類的啦!(3-3-23-24) ■ 比如說昨天就把一個所長變成司機，因為他動作做錯了，我們營業手法不能這樣做，然後他在回應的時候又是騙我們，我們在規範是非常非常嚴謹的。(2-2-5-12)
主管交辦事項	<ul style="list-style-type: none"> ■ 壓力來自這較多，他是頭頭負責人，我們是左右手使命必答，我覺得他們交代下來會有壓力，就是一種挑戰。(6-9-10-11)
員工偏差行為處理	<ul style="list-style-type: none"> ■ 員工喝酒找麻煩；第二次是主管下來當司機，心理比較不平衡，在員工教育訓練中就會找碴、鼓譟。(5-4-8-11) ■ 半夜 12 點多，少年與裡面幾個職員吵架，叫人在門口等(6-5-31-33) ■ 半夜拿開山刀進來也是有，一堆人在大門口等還有離職員工恐嚇都有(6-5-28-28)
工作時間長	<ul style="list-style-type: none"> ■ 需要花時間，工作時間很長(2-2-34-34) ■ 所以我一天睡大概四五個小時。也沒有說讓我輕鬆過(5-2-21-22) ■ 當然很辛苦，一天工作十幾個小時(6-1-10-10) ■ 6 點到辦公室整理東西看報表，6 點半開早會，7 點在開集體早會，接下來整理文書，10 點多出門拜訪客戶 1、2 家，下午會在車上休息，2 點再開始拜訪客戶大概 3、4 家，再回到現場幫忙拉或疊貨，10 點多又一堆資料，晚上六點又要回報，9 點 10 點在開一次會行程回報，之後趕他們下班再蓋一蓋章回宿舍(6-9-29-33) ■ 我們一天上班 18 個小時，每年有做很好的健康檢查，看公司會認為適合他們工作負荷量嗎(6-11-21-22) ■ 因為現場的主管沒有太多的時間讓你休息，從早上六點十分到，早上五點二十就要起床，禮拜六也是一樣，然後晚上大概九點開會開到九點半，回去看一下資料和營業狀況十點才走，是每天喔不是一天兩天(8-4-20-23) ■ 當他(營業所長)忙或者是出外開會的話，他的主任就要代這個角色，其實現在也是這樣的角色，就是真的 total 的時間太長(9-10-11-12) ■ 工時這麼長，壓力這麼大(11-7-3-3) ■ 日本人的精神，工作時間真的很長，一輩子唯一覺得比當兵還痛苦，從早上五點半起床(12-1-18-19)
時間壓力	<ul style="list-style-type: none"> ■ (時間)很緊就對了!我時常在講是拿命來換的，真的這種工作是拿命來換的(3-2-25-25) ■ 等到業績壓力上來沒有時間做準備，就會有壓力。(4-4-25-25) ■ 壓力是時間上你要給我多少的時間那才是壓力(4-10-35-35) ■ 時間方面，時間管理上我們的方法沒有辦法用的上的時候，我們會覺得很吃力(7-8-2-3) ■ 總公司一樣有副總或是其他長官交代的專案你一樣要如期完成(8-4-8-9)

時間管理	<ul style="list-style-type: none"> ■ 有時老實說我也被這些是壓的覺得自己怎麼那麼慢，有時候是我們時間安排的不夠好 (8-6-10-11) ■ 這些壓力是因為你事情沒有做好，不要把事情都囤積，那就是因為事情做不好，因為沒有做好適當的分割(8-8-15-21) ■ 主管時間很難掌控，不會安排自己的工作，做事就很雜，雜了就很忙、忙了就看不到、看不到之後你就會犯錯。(5-5-2-3)
人員調動率高	<ul style="list-style-type: none"> ■ 公司的系統可能會異動，異動一開始就是我就大的罩門(11-1-31-32) ■ 異動很頻繁，老闆就送了我一句話:一個企業主將要做人家做不到、想人家想不到、忍人家沒辦法忍的。(5-2-6-7) ■ 我這樣子算還好，十二年調了四個地方，有的可能已經超過一二十個(6-1-29-29) ■ 因為調動率很快，對人很難了解(6-10-28-28)
人員流動率高	<ul style="list-style-type: none"> ■ 像哪些來自於 KBI 考核指標比較差的，那我們都會異動他的職務，把新的進來補，新的進來補不齊，現場人員就有銜續的問題(3-3-24-25) ■ 司機流動性比較大，所以比較難掌況每一個人的狀況(4-1-4-5) ■ 以前北投所是公司最痛的問題點，就是人員不穩定(5-2-18-18) ■ 以我當主管任內在我任內推翻掉的人超過 30、40 個人吧，幾乎全部又快 over 了吧，一批進來又換一批已經好幾批了，所以我感觸也蠻多的(6-3-2-3) ■ 我們想要淘汰一些人員，但是又沒有新血，那因為速度比較慢的關係，表現會影響到內部的作業，我們會常常因為人的關係，就必須要去做一些幫他擦屁股阿，做一些後續的工作(8-2-16-18) ■ 但是可能我想要汰換人我就沒有辦法馬上執行，那執行力不好是一個最重要的原因，那執行力不好在往下深究的原因，主管的要求還有人員的穩定性都是很重要的。(8-7-19-21) ■ 人員不穩定在管理上也不好掌控(4-1-7-7)
人力配置	<ul style="list-style-type: none"> ■ 公司一直在成長、一直在改變、一直在進步，當然科技業文明難免需要用到人的部份就愈縮小，對人就是說某個角度壓力就會愈來愈大(11-2-28-30) ■ 沒有人就沒有辦法動，比如說車子，像我之前在新店當主任時，都已經要疊貨櫃了，我的貨櫃車都還不知道在哪，那月台上滿滿都是貨，那就開始打電話，就會面臨這種問題(8-4-9-12) ■ 覺得很困難，其實像人員調度，都是根據經驗的(8-4-33-33)
空降成員參與	<ul style="list-style-type: none"> ■ 新來的一批人絕對有新的想法，一定要求新求變，那有一些可能真的是對我們的改善，這是不置可否的(11-16-18-19)
適應不良	<ul style="list-style-type: none"> ■ 你叫我去當然我有點抗拒，因為我已經習慣一個環境了，我駕輕就熟阿，司機各方面配合得很好阿(7-4-8-10) ■ 像我們處長一來的時候就有點像是鐵血作風，他開闢的有一個，那看到他的作風不適應的也都離職了 4、5 個(8-7-15-17) ■ 最重要就是要適應環境，你調所就是很大的壓力，因為幾乎都是業績不好(12-10-7-8)
服務客戶	<ul style="list-style-type: none"> ■ 有些商品並沒有辦法去滿足客戶的需求，所以必須要去開發新的產

	<p>品出來(1-2-13-14)</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ (司機出去的困擾)就是來自客戶!(3-15-5-5)
部屬對目標不認同	<ul style="list-style-type: none"> ■ 他沒有達到目標跟他的薪水沒有關係。我今天的工作量，客戶不流失客量很穩定的話，我的薪水還是領那些阿，業績沒有達到是誰的事情，變成是幹部的事!(3-4-3-6)
員工不滿意	<ul style="list-style-type: none"> ■ 員工會有反應出來，心聲或是不滿那才是壓力(4-4-31-32)
客訴	<ul style="list-style-type: none"> ■ 客訴也很多(6-8-24-24) ■ 台北市水準比較高，客訴比較頻繁(6-10-36-36) ■ 頻率很高客訴向中裡面一天應該有 5 到 10 跑不掉，這是透過公司，直接打到站所更多(6-11-1-2) ■ 面臨壓力的及時性，客戶打電話過來要什麼東西我就必須要快解決(8-4-6-7)
自我要求	<ul style="list-style-type: none"> ■ 我沒有辦法給我底下有很穩定性的工作的時候，我會覺得這是我的壓力(1-4-34-35) ■ 這個壓力就是來自大家自己給自己，或許是自己要求比較高沒有達到或許會覺得很難過(3-1-29-30) ■ 有時候你業績沒有達到你也覺得很難過，但就是設定的目標沒有達到(3-1-30-31) ■ 壓力是來自於自己，因為我的學歷不高(4-4-6-7) ■ 真正的壓力是來自於自己(4-11-2-2) ■ 我說壓力就是我自己，真的就是我自己，我做的沒有比別人好的時候，別人做得好我做不好，我會怪我自己為什麼我會比人還怠慢(4-11-9-10) ■ 壓力是我們自己給的，那為什麼我們會給自己這麼多的壓力，因為公司給出來的東西這麼多，(11-4-24-25) ■ 我對我自己要求很高，不容許失敗的情形出現，那所以我吃不正常，睡不安穩(11-13-25-26) ■ 其實壓力就是說自己做不好才有壓力啦，做的好絕對沒有壓力啦(13-6-5-5) ■ 其實業績上的壓力，那個是自己努力不足所產生(13-7-12-12) ■ 如果你自己本身不好的東西沒有拿掉，你早晚會被淘汰，好的東西你沒有把它加進來，你也會被淘汰(11-5-6-8) ■ 我最不會的是什麼事情，我就一定要把他做好(5-1-27-27)
過度升遷	<ul style="list-style-type: none"> ■ 因為個性，因為不是很多人個性都適合當管理者，但因為有些狀況之下，他有機會可以擠上，他的程度到某個瓶頸，透過教育訓練後也跟不上，只好下來(9-2-19-21)
責任重大	<ul style="list-style-type: none"> ■ 因為相對的我做不好，我沒有辦法給我下面很穩定的工作環境，這是我的責任。(1-4-35-36) ■ 我們工作承擔的責任很重，壓力很大(1-8-11-11)
情緒管理(司機)	<ul style="list-style-type: none"> ■ (司機)你千萬不能再有跟客戶任何爭執，有跟客戶有爭執一定是你不對(3-17-9-9)
社交關係	<ul style="list-style-type: none"> ■ 公司的一些制度我會向公司提出不一樣的意見，所以有時候我會想我不是對不起或是得罪到那一些人(4-3-3-4)

破壞	
挫折感	<ul style="list-style-type: none"> ■ 當下的挫折感蠻重的，難道大家只是因為公司的政策去這麼做，而不是思考到比較長遠的市場的觀望，那時候會覺得很心有餘而力不足(1-3-17-18) ■ 他(同事)是碩士所，他一直想把他的規劃能力和想法融入在報告裡，但是當你一直送出去一直被退或是檢討，他的東西就不被看好，那他的壓力就更重(7-3-8-12)
工作安全感	<ul style="list-style-type: none"> ■ 故意塑造下車的機會，所以公司這樣子的公司有很多空降，我們有多少空降去衝擊原有的員工，原來是自動現在是故意投(2-6-1-2) ■ 除了自己的工作還有主管也是，那他會想我的未來怎麼辦(7-3-6-7) ■ 其實都會擔心被換掉，因為做不好，我覺得這是最大的壓力 (8-7-32-32)
印象整飾	<ul style="list-style-type: none"> ■ 主管待得比較久，你如果比較早離開有時候也會有壓力(1-8-27-28) ■ (共同面對最大的困擾)是總公司對我們的印象，印象包含平時的接觸還有資料的回覆(8-8-4-4)
工作 - 家庭衝突	<ul style="list-style-type: none"> ■ 因為我們早出晚歸，所以跟家庭的時間就很短，慢慢就會有點疏離(3-1-35-36) ■ 剛當主管的時候，會認為家庭會體諒我們，到了一個程度的時候，會和家庭脫節，老婆和小孩會沒有共同語言(5-5-30-32) ■ 十個有六個是因為家庭因素而下來的，大概有四成的可能有去調整過而留下來。(5-6-32-33) ■ 他禮拜一到禮拜五禮拜六，幾乎他沒有看到小孩，小孩子跟他感情不是很好，不會很好(9-7-22-23) ■ 我剛升任的時候，升任所長到高雄，我老婆很支持喔，全家都搬到高雄，但是第一個月後，他們就都搬回去因為我回家她就睡了，那我出門的時候他還在睡，連中午回家吃一頓都倍感壓力，因為你煮好了我不回去吃我對不起你，但是我不敢走，那個時候接所的時候，中午都在公司，有時候你想爭取睡眠我覺得連回家都是一個壓力，所以一個月後，原封不動的搬回家，所以搬回去之後就很多爭吵(11-11-25-30) ■ 很多所長能力很強他不去，家人不支持，因為他要為家裡負責(12-9-37-38) ■ 時間上是...本來夜間這一塊還是...那時候其實我們工作時間都蠻長的...蠻長的，家裡有些什麼事情沒有辦法去處理(13-12-30-31) ■ 工作了，分開的時間多在一起的時間少，等到我想要家庭生活的時候，就一定要分開(11-12-9-10) ■ 現在就是會卡在這個，像小孩的問題，因為小孩子成長.....因為他白天很忙看不到，那晚上回家小孩也是躺在床上睡覺(13-12-34-37)
長輩壓力	<ul style="list-style-type: none"> ■ 都是這樣分享我們在工作上的努力都是因為這個家庭，那她也會知道，可是還是有不方便的地方，有時候還有公公婆婆的壓力那更大，更不容易(11-12-23-25)
家人不支持	<ul style="list-style-type: none"> ■ (體檢表)那拿這張回家，他家人都會說你不要做(3-14-18-19)
經濟壓力	<ul style="list-style-type: none"> ■ 我必須要有經濟的來源，我必須要去爭取高薪，要有高薪我就必須

	<p>去承擔比人家更多的責任跟工作。(1-5-19-20)</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 今天出來上班就是要賺錢，就是有需要這份薪水，這份薪水就是壓著你一定要做非做不可(3-2-37-38) ■ 金錢壓力是最大的，否則為什麼來上班，今天要不是薪水還有辦法養家活口，我想也沒有人要幹早上五點半起床，作到晚上十一點才到家的工作。(3-11-28-30) ■ (司機)他們壓力來自於金錢，今天貨多，我的家庭能度過就好了。(3-14-25-26) ■ 經濟壓力大應該都待的住(5-6-26-26) ■ 有工作壓力就有經濟壓力，如果沒有經濟壓力我就不用當業務經理，那我領個三萬多就好，(8-7-32-34) ■ 經濟狀況我就不是很好，所以家裡的情況也不是很好(11-1-25-26) ■ 有經濟的壓力(12-2-33-33) ■ (司機)有經濟上的壓力(12-7-4-4) ■ 司機也扛了家裡的生計。那當然他(司機)最大壓力就是在於經濟上的壓力(13-11-19-19)
外在環境變動	<ul style="list-style-type: none"> ■ 我們在這樣競爭激烈的環境，所以腳步要快，所以會有壓力(2-7-3-4) ■ 外面的事情更多變數，更難預測，那算是我們比較大的壓力，那個壓力可能做得到可能做不到(11-10-35-36)
外在環境混亂	<ul style="list-style-type: none"> ■ 你知道那時候三重給人家的印象就是，比較亂一點(4-1-21-22) ■ 北部這邊比較亂因為這邊比較多幫派(6-7-5-5) ■ 那個時候小偷很多，除了正常程序我們還多了很多周邊的壓力，所以莫名很多壓力都是自己給的(11-13-26-27)
交通違規	<ul style="list-style-type: none"> ■ 台北車又多單行道又多，在中南部車子開到門口停車，我們這邊送樓上車子可能會被拖，壓力很大(6-9-1-2)
經濟不景氣	<ul style="list-style-type: none"> ■ 一些產業結構也在改變，像以前龜山那邊很多物流倉，那些物流倉因為這幾年經濟不景氣也有關係，那些物流倉，關了關，倒了倒，現在出租的比開的還要多(3-10-32-34)
同業競爭	<ul style="list-style-type: none"> ■ (客戶流失)同業會競爭阿!因為這個不是我們公司在做(3-11-2-2)

附錄三 工作壓力介入方案課程大綱

日期	課程主題	課程大綱	時間	
九月 十二日	1	我們是一國的嗎： 與壓力共舞？	<ol style="list-style-type: none"> 1. 壓力介入方案簡介 2. 認識壓力本質、影響及內涵 3. 壓力與心理衛生 4. 了解壓力與性格的關聯及其優劣 5. 個人能力開發 6. 欣賞不同性格、能力 7. 壓力自我檢測 8. 了解企業文化 9. 面對新舊企業文化的歧異 10. 企業願景塑造與傳達 11. 個人與組織的適配度 12. 放開胸懷傾聽不同聲音 	四小時
	2	穿著 Prada 的惡魔	<ol style="list-style-type: none"> 1. 領導的意義 2. 領導的方式 3. 領導者的角色界定與功能 4. 高階管理的措施 5. 激發工作動機 6. 適時適地的授權 7. 提升全員參與的心 8. 不同領導型態對員工的影響 9. 因應不同領導型態的解決之道 	
九月 十九日	3	就是要輕鬆	<ol style="list-style-type: none"> 1. 肌肉放鬆訓練的益處 2. 肌肉放鬆原理及原則 3. 放鬆訓練的步驟 4. 區辨緊張與放鬆 5. 練習降低緊張 6. 利用放鬆訓練來達到適時放鬆 	四小時
	4	全家總動員	<ol style="list-style-type: none"> 1. 工作－家庭衝突之嚴重性 2. 檢視個人工作－家庭衝突 3. 如何找到工作－家庭平衡點 4. 家庭的溝通與包容 5. 增加家庭凝聚力 6. 生涯規劃與工作發展 	

十月 三日	5	工作快樂？ 快樂工作？	<ol style="list-style-type: none"> 1. 正向工作基本價值 2. 工作生涯危機的因素 3. 工作場上忌諱的態度 4. 建立工作的自信心 5. 加強工作的責任感 6. 找出自己的工作動力因子 7. 培養工作的熱情 8. 發覺內心深處的信念，對個人與工作產生的影響力 9. 培養享受工作的正面積極態度 	四小時
	6	EQ 行不行？	<ol style="list-style-type: none"> 1. 認識情緒 2. 真情至性的情緒表露 3. 情緒的自我認知 4. 情緒困擾之探討 5. 情緒與壓力 6. 培養高 EQ 能力 7. 了解他人情緒－同理心 8. 檢驗自我想法 9. 個人的想法、認知型態與壓力的關聯 10. 挑戰非理性信念 11. 以其他角度看待-正向思考 12. 認知的重新建構 	
十月 十七日	7	職場萬人迷	<ol style="list-style-type: none"> 1. 體會人際互動的藝術 2. 學習實用的社交技能 3. 如何增進溝通技巧 4. 提高公眾魅力的方法 5. 如何有效處理衝突 6. 維持良好人際關係 7. 如何提升職場形象 8. 發揮權力及影響力的方法 9. 參加會議的技巧 10. 讓會議更有效率 11. 會議成效表現的評估 	四小時

	8 找出時間的小偷	<ol style="list-style-type: none"> 1. 何謂時間管理 2. 時間管理的自覺 3. 紀錄花費的時間 4. 行事的優先順序 5. 如何克服拖延心理 6. 量力而為－適時拒絕 7. 如何提高工作效率 8. 設定目標、妥善規劃 9. 掌握快慢之間的節奏 10. 養成良好工作習慣 11. 了解組織內時間管理難題 	
--	-----------	--	--

附錄四 因素分析摘要表

所長問卷(前測)A 型性格因素分析摘要表

題號	題目	平均數	標準差	耐心	衝勁
2	我對慢速度沒耐心，例如，與人交談時，我總是超前或搶先說出別人正要說的話。	3.31	1.417	.786	
6	我是個沒有耐性的人，尤其是在等人的時候。	3.05	1.255	.715	
4	我的生活步調很快，如吃飯、說話、走路等等。	4.72	1.146	.429	
3	我不是一個特別重視成就的人，我不會不斷地競爭，或想在任何事情上都贏或勝過他人。	4.38	1.480		.786
5	我是個隨性的人，凡事既來之則安之，並非特別的“行動取向”。	4.18	1.355		.767
1	我對生活很滿意，不是那種特別有野心，要在事業上有成功和發展的人。	3.54	1.683		.638
特徵值				1.314	1.614
解釋量				43.799	53.789
α 值				.346	.558

所長問卷(前測)控制傾向因素分析摘要表

題號	題目	平均數	標準差	控制傾向
2	在公司裡，有許多事情是我們所無法控制的。	3.41	1.449	.808
1	打考績的評鑑方式並不能反映出個人的努力程度。	3.95	1.596	.748
3	當評鑑下屬的表現時，管理者可能會有所偏頗。	3.90	1.428	.747
4	發生在人們身上的事情大多是他們可控制的，而不是因為運氣或機會所造成的。	4.80	1.209	.591
特徵值				2.121
解釋量				53.030
α 值				.702

所長問卷(後測)工作壓力源因素分析摘要表

題號	題目	平均數	標準差	工作 負荷	人際 關係	工作 家庭 平衡	管理 角色	個人 責任	工作 瑣事	上司 賞識	組織 氣氛
2	必須將工作帶回家	3.88	1.497	.824							
17	工作影響到我與家人的關係	4.06	1.501	.811							
12	必須長時間的工作	3.28	1.486	.797							
13	工作任務和上級的要求有衝突	4.31	1.401	.794							
25	工作對我的私生活及社交生活的影響	3.09	1.400	.746							
6	在家仍掛念工作	3.53	1.665	.712							
16	缺乏上司的鼓勵	3.69	1.401		.857						
18	不受重視	3.97	1.379		.816						
15	感覺孤立	3.31	1.533		.786						
20	他人對自己的工作表現沒有適當的回饋	3.31	1.230		.785						

工作壓力源(續)

題號	題目	平均數	標準差	工作 負荷	人際 關係	工作 家庭 平衡	管理 角色	個人 責任	工作 瑣事	上司 賞識	組織 氣氛
14	暗地裡的差別待遇及偏愛	3.78	1.385		.759						
8	訓練／管理發展的不足或不適當	3.81	1.203		.588						
4	上司的領導與支持不當	4.22	1.362		.514						
5	缺乏諮詢和溝通	3.91	1.400		.503						
39	犧牲家庭生活去追求事業	3.97	1.636			.893					
38	家庭生活中缺乏穩定或安全感	3.94	1.664			.834					
11	太太對我的工作及生涯之態度	3.38	1.661			.802					
24	缺乏工作外的情緒支持	3.44	1.045			.755					
28	工作之外缺乏實質上之支持	3.28	1.250			.675					
30	配偶亦追求生涯發展	2.88	1.362			.664					
21	出差且必須住旅館	1.78	1.008				.841				

工作壓力源(續)

題號	題目	平均數	標準差	工作 負荷	人際 關係	工作 家庭 平衡	管理 角色	個人 責任	工作 瑣事	上司 賞識	組織 氣氛
1	管理或督導他人	2.88	1.497				.827				
32	必須扮演黑臉（例如解雇別人）	3.31	1.749				.802				
22	被看作是老闆	2.56	1.544				.512				
19	必須冒風險（包括工作上的危險以及決策上的風險）	4.09	1.422					.870			
36	因你的錯誤所造成的後果	5.03	.933					.803			
35	做重要的決策	3.56	1.684					.739			
31	應付曖昧不明或微妙的情境	3.31	1.401					.323			
7	趕上新的技術、觀念或新的挑戰	3.13	1.661						.871		
27	常常被要求做本分以外的事情	2.81	1.355						.831		
9	出席會議	3.94	1.413						.751		
10	在工作中，缺乏別人的支持	4.19	1.256						.178		

工作壓力源(續)

題號	題目	平均數	標準差	工作 負荷	人際 關係	工作 家庭 平衡	管理 角色	個人 責任	工作 瑣事	上司 賞識	組織 氣氛
23	不明確的升遷前景	3.72	1.373							.808	
33	缺乏任何潛在的生涯發展	3.88	1.129							.745	
3	晉升不足--大才小用	3.31	1.281							.732	
37	個人發展的機會	3.44	1.216							.632	
34	公司的士氣與組織氣氛	3.50	1.437								.906
40	公司的組織結構	3.19	1.281								.785
26	被要求改變工作方式	3.16	1.370								.737
29	非自己所能控制的因素	4.31	1.330								.505
特徵值				3.668	4.075	3.602	2.297	2.052	2.044	2.142	2.234
解釋量				61.127	50.937	60.038	57.420	51.302	51.093	53.559	55.862
α 值				.871	.856	.863	.714	.629	.639	.707	.724

所長問卷(後測)壓力反應因素分析摘要表

題號	題目	平均數	標準差	心理反應	生理反應
5	我工作時會有注意力不能集中的情形	2.55	1.201	.856	
2	我在工作時間內容易緊張	2.64	1.220	.774	
4	我會因擔心工作而睡不著	3.09	1.308	.765	
6	我會擔心工作做不完	2.82	1.402	.752	
1	要來上班我就覺得累	2.15	1.064	.740	
7	我會擔心工作做不好	3.24	1.415	.693	
8	我會有想換工作的念頭	1.70	.847	.629	
3	我在工作時間內容易發脾氣	2.48	.972	.608	
14	我在工作時會頭暈目眩	1.64	.895		.891
11	我在工作時會覺得喘不過氣來	1.48	.870		.842
10	我在工作時會感到腸胃不舒服	1.91	1.011		.816
12	我在工作時會有腹瀉的現象	1.73	1.180		.791
13	我在工作時會感到頭痛	2.06	1.171		.736
特徵值				4.275	3.336
解釋量				53.434	66.722
α 值				.872	.865

所長問卷(後測)組織公民行爲因素分析摘要表

題號	題目	平均數	標準差	對同事的 利他行爲	嚴謹性	人際間 和睦	保護公司 資源
1	願意幫助新同事去適應公司環境	5.76	.502	.924			
4	願意和同事協調溝通	5.73	.452	.921			
2	願意幫助同事解決工作相關問題	5.76	.435	.919			
3	當同事需要時，願意代替同事接受工作分派	5.33	.645	.503			
8	努力自我充實以增加工作品質	5.58	.502		.847		
7	不介意承擔新的、具有挑戰性的工作	5.33	.890		.824		
5	當無人注意時或不會留下證據時，仍遵守公司規則及程序	5.64	.549		.782		
6	認真工作並很少出錯	5.12	.696		.687		
10	利用職權來追求個人利益	5.82	.392			.890	
12	常在上司或同事背後說他們的壞話	5.76	.435			.703	
11	爲個人利益而獲取榮譽、避免責罰、激烈抗爭	5.52	.870			.588	

組織公民行爲(續)

題號	題目	平均數	標準差	對同事的 利他行爲	嚴謹性	人際間 和睦	保護公司 資源
9	用不法的手法來尋求個人影響力和獲得，而造成組織中人際間不和睦	5.61	1.029			.494	
14	使用公司資源來處理個人事務(例如公司電話、影印機、電腦和公司車)	5.70	.529				.900
13	在上班時間處理個人事務(例如看股票、購物、理髮)	5.64	.699				.900
特徵值				2.801	2.480	1.877	1.622
解釋量				70.015	61.997	46.919	81.089
α 值				.807	.765	.421	.749

所長問卷(後測)工作－家庭衝突因素分析摘要表

題號	題目	平均數	標準差	工作－家庭 衝突
2	是否因為工作，沒有足夠的時間給家人或其他生命中重要的人?	4.67	1.109	.889
4	是否因為工作，而每天不能將家中每件事處理好?	3.94	1.560	.839
1	是否因為工作，沒有自己的時間?	4.21	1.244	.751
3	是否因為工作，沒有活力和家人或其他生命中重要的人一起活動?	3.52	1.349	.707
5	是否因為工作，而在家中不能保持好心情?	2.67	1.291	.637
特徵值				2.963
解釋量				59.260
α 值				.818

部屬問卷(後測)知覺主管支持因素分析摘要表

題號	題目	平均數	標準差	主管支持
4	當我談及個人或家庭如何影響我的工作時，我的所長可理解。	4.61	.998	.886
5	我和所長談到個人或家庭問題時覺得自在。	4.41	1.137	.881
6	我的所長非常在乎工作需求對我個人和家庭生活的影響。	4.52	1.092	.857
1	當我有工作上的問題時，我的所長會支持我。	4.81	.982	.846
2	我的所長很公正且不會偏袒任何員工個人或家庭的需求。	4.82	.979	.823
3	當我有家庭或個人事務需處理時(例如，醫生約診、親師座談等)，我的所長會通融我。	4.83	.888	.783
特徵值				4.301
解釋量				71.689
α 值				.920

部屬問卷(後測)知覺主管創新行爲因素分析摘要表

題號	題目	平均數	標準差	創新行爲
11	所長會提出創新的方法來解決問題。	4.74	.897	.929
12	所長對問題常有新鮮的觀點。	4.70	.930	.926
9	所長會發展適當的計畫來培植新構想。	4.75	.882	.920
4	所長會建議以新方法來提升品質。	4.83	.860	.916
5	所長是創新思考的良好來源。	4.72	.871	.907
10	所長常有新的、創新的構想。	4.66	.964	.897
3	所長會尋找新的科技、過程、技術或產品構想。	4.69	.879	.893
2	所長會提出新的、實際的想法來改善績效。	4.91	.871	.856
8	所長如果有機會就展現創意在工作上。	4.77	.906	.855
7	所長會向他人推銷新構想。	4.70	.860	.822
6	所長不害怕承擔風險。	4.64	1.036	.812
1	所長會建議以新方法達成目標。	4.76	.847	.741
特徵值				9.179
解釋量				76.492
α 值				.971

附錄五 所長前測問卷

工作感受調查表

親愛的朋友，您好：

感謝您在百忙之中參與由勞工安全衛生研究所及中原大學心理學研究所共同發展之事業單位壓力介入管理方案，本研究希望透過問卷調查的方式，來了解您的感覺或看法。對於您所提供的資料，本研究僅供學術研究之用，在進行資料分析時，僅進行整體性的統計分析，而不會針對您個人意見做單一分析。這份問卷除了研究者之外，不會有任何其他人看到您的答案，因此請您放心填寫。

本問卷的答案沒有所謂的對或錯，僅就您個人觀感或意見作陳述。本問卷包含六個部分，每一個部分均有詳細說明，請您先詳細閱讀說明之後再填答問卷，請您依題目順序填寫，請勿漏答。問卷填寫時間約 15 分鐘，請您將問卷填寫完後交給問卷委託者。

非常感謝您的協助!

勞委會勞工安全衛生研究所

中原大學心理學研究所

敬上

如有任何問題或是您想進一步了解我們的研究內容，歡迎來電詢問。聯絡方式如下：

聯絡人:陳智遠 電話:02-26607600 轉 271 電子郵件:ccy@mail.iosh.gov.tw

背面開始填答

第一部分：下列這些敘述句都是潛在的壓力來源，請依您自己的感覺來評定每種壓力的等級，在數字的地方，依照您的情況圈選出最適當的選項。請依據過去三個月中的情形作答。如有圈選錯誤請更正。謝謝。

	非 常 肯 定 不 是 壓 力	肯 定 不 是 壓 力	一 般 而 言 不 是 壓 力	一 般 而 言 是 壓 力	肯 定 是 壓 力	非 常 肯 定 是 壓 力
1. 管理或督導他人	1	2	3	4	5	6
2. 必須將工作帶回家	1	2	3	4	5	6
3. 晉升不足--大才小用	1	2	3	4	5	6
4. 上司的領導與支持不當	1	2	3	4	5	6
5. 缺乏諮詢和溝通	1	2	3	4	5	6
6. 在家仍掛念工作	1	2	3	4	5	6
7. 趕上新的技術、觀念或新的挑戰	1	2	3	4	5	6
8. 訓練／管理發展的不足或不適當	1	2	3	4	5	6
9. 出席會議	1	2	3	4	5	6
10. 在工作中，缺乏別人的支持	1	2	3	4	5	6
11. 太太對我的工作及生涯之態度	1	2	3	4	5	6
12. 必須長時間的工作	1	2	3	4	5	6
13. 工作任務和上級的要求有衝突	1	2	3	4	5	6
14. 暗地裡的差別待遇及偏愛	1	2	3	4	5	6
15. 感覺孤立	1	2	3	4	5	6
16. 缺乏上司的鼓勵	1	2	3	4	5	6
17. 工作影響到我與家人的關係	1	2	3	4	5	6
18. 不受重視	1	2	3	4	5	6
19. 必須冒風險（包括工作上的危險以及決策上的風險）	1	2	3	4	5	6
20. 他人對自己的工作表現沒有適當的回饋	1	2	3	4	5	6

	非 常 肯 定 不 是 壓 力	肯 定 不 是 壓 力	一 般 而 言 不 是 壓 力	一 般 而 言 是 壓 力	肯 定 是 壓 力	非 常 肯 定 是 壓 力
21. 出差且必須住旅館	1	2	3	4	5	6
22. 被看作是老闆	1	2	3	4	5	6
23. 不明確的升遷前景	1	2	3	4	5	6
24. 缺乏工作外的情緒支持	1	2	3	4	5	6
25. 工作對我的私生活及社交生活的影響	1	2	3	4	5	6
26. 被要求改變工作方式	1	2	3	4	5	6
27. 常常被要求做本分以外的事情	1	2	3	4	5	6
28. 工作之外缺乏實質上之支持	1	2	3	4	5	6
29. 非自己所能控制的因素	1	2	3	4	5	6
30. 配偶亦追求生涯發展	1	2	3	4	5	6
31. 應付曖昧不明或微妙的情境	1	2	3	4	5	6
32. 必須扮演黑臉（例如解雇別人）	1	2	3	4	5	6
33. 缺乏任何潛在的生涯發展	1	2	3	4	5	6
34. 公司的士氣與組織氣氛	1	2	3	4	5	6
35. 做重要的決策	1	2	3	4	5	6
36. 因你的錯誤所造成的後果	1	2	3	4	5	6
37. 個人發展的機會	1	2	3	4	5	6
38. 家庭生活中缺乏穩定或安全感	1	2	3	4	5	6
39. 犧牲家庭生活去追求事業	1	2	3	4	5	6
40. 公司的組織結構	1	2	3	4	5	6

第二部分：下列敘述句皆是在承受壓力後可能引發的反應，請依據您過去三個月中個人工作情況，對下列反應所感受的次數或程度多寡，圈選出最適當的選項。請一一填寫每一道題目，如有圈選錯誤請更正。謝謝。

從 偶 很 有 經 總
未 爾 少 時 常 是
如 而 如 如 如 如
此 此 此 此 此 此

1. 要來上班我就覺得累	1	2	3	4	5	6
2. 我在工作時間內容易緊張	1	2	3	4	5	6
3. 我在工作時間內容易發脾氣	1	2	3	4	5	6
4. 我會因擔心工作而睡不著	1	2	3	4	5	6
5. 我工作時會有注意力不能集中的情形	1	2	3	4	5	6
6. 我會擔心工作做不完						
7. 我會擔心工作做不好	1	2	3	4	5	6
8. 我會有想換工作的念頭	1	2	3	4	5	6
9. 我工作時會有心跳加快呼吸急促的情況	1	2	3	4	5	6
10. 我在工作時會感到腸胃不舒服	1	2	3	4	5	6
11. 我在工作時會覺得喘不過氣來	1	2	3	4	5	6
12. 我在工作時會有腹瀉的現象	1	2	3	4	5	6
13. 我在工作時會感到頭痛	1	2	3	4	5	6
14. 我在工作時會頭暈目眩	1	2	3	4	5	6

第三部分：下列敘述句中，請依據您個人的工作情況及想法，圈選出最符合您的選項。請一一填寫每一道題目，如有圈選錯誤請更正。謝謝。

	非常 不同 同意	不 同 意	有 點 不 同 意	有 點 同 意	同 意	非 常 同 意
1. 願意幫助新同事去適應公司環境	1	2	3	4	5	6
2. 願意幫助同事解決工作相關問題	1	2	3	4	5	6
3. 當同事需要時，願意代替同事接受工作分派	1	2	3	4	5	6
4. 願意和同事協調溝通	1	2	3	4	5	6
5. 當無人注意時或不會留下證據時，仍遵守公司規則及程序	1	2	3	4	5	6
6. 認真工作並很少出錯	1	2	3	4	5	6
7. 不介意承擔新的、具有挑戰性的工作	1	2	3	4	5	6
8. 努力自我充實以增加工作品質	1	2	3	4	5	6
9. 用不法的手法來尋求個人影響力和獲得，而造成組織中人際間不和睦	1	2	3	4	5	6
10. 利用職權來追求個人利益	1	2	3	4	5	6
11. 為個人利益而獲取榮譽、避免責罰、激烈抗爭	1	2	3	4	5	6
12. 常在上司或同事背後說他們的壞話	1	2	3	4	5	6
13. 在上班時間處理個人事務(例如看股票、購物、理髮)	1	2	3	4	5	6
14. 使用公司資源來處理個人事務(例如公司電話、影印機、電腦和公司車)	1	2	3	4	5	6
15. 將病假視為福利，並找藉口請病假	1	2	3	4	5	6

第四部份：請依據您過去三個月中個人的情況，圈選出敘述句所發生的頻率。請一一填寫每一道題目，如有圈選錯誤請更正。謝謝。

從
未
如
此
偶
爾
而
此
很
少
如
此
有
時
如
此
經
常
如
此
總
是
如
此

-
- | | | | | | | |
|----------------------------------|---|---|---|---|---|---|
| 1. 是否因為工作，沒有自己的時間? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 2. 是否因為工作，沒有足夠的時間給家人或其他生命中重要的人? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 3. 是否因為工作，沒有活力和家人或其他生命中重要的人一起活動? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 4. 是否因為工作，而每天不能將家中每件事處理好? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 5. 是否因為工作，而在家中不能保持好心情? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
-

第五部分：在下列敘述句中，您是否同意用下列句子來描述您自己及您的行為？請圈選出您同意／不同意的程度。如有圈選錯誤請更正。謝謝。

	非 常 不 同 意	不 點 不 同 意	有 點 不 同 意	有 點 同 意	同 意	非 常 同 意
1. 我對生活很滿意，不是那種特別有野心，要在事業上有成功和發展的人。	1	2	3	4	5	6
2. 我對慢速度沒耐心，例如，與人交談時，我總是超前或搶先說出別人正要說的話。	1	2	3	4	5	6
3. 我不是一個特別重視成就的人，我不會不斷地競爭，或想在任何事情上都贏或勝過他人。	1	2	3	4	5	6
4. 我的生活步調很快，如吃飯、說話、走路等等。	1	2	3	4	5	6
5. 我是個隨性的人，凡事既來之則安之，並非特別的“行動取向”。	1	2	3	4	5	6
6. 我是個沒有耐性的人，尤其是在等人的時候。	1	2	3	4	5	6
7. 打考績的評鑑方式並不能反映出個人的努力程度。	1	2	3	4	5	6
8. 在公司裡，有許多事情是我們所無法控制的。	1	2	3	4	5	6
9. 當評鑑下屬的表現時，管理者可能會有所偏頗。	1	2	3	4	5	6
10. 發生在人們身上的事情大多是他們可控制的，而不是因為運氣或機會所造成的。	1	2	3	4	5	6

第六部分：個人基本資料，請您在適當的位置□打√

- 員工代碼：_____
- 您的性別：男 女
- 您的生日：民國____年____月____日
- 現職年資：少於3年 3-5年 5-10年 10-15年 15年以上
- 教育程度：國(初)中(含以下) 高中(職) 大專 研究所以上
- 婚姻狀況：已婚 未婚 其他

～ 謝謝您的協助與幫忙，祝您順心愉快 ～

附錄六 所長後測問卷

工作感受調查表

親愛的朋友，您好：

感謝您在百忙之中參與由勞工安全衛生研究所及中原大學心理學研究所共同發展之事業單位壓力介入管理方案，本研究希望透過問卷調查的方式，來了解您的感覺或看法。對於您所提供的資料，本研究僅供學術研究之用，在進行資料分析時，僅進行整體性的統計分析，而不會針對您個人意見做單一分析。這份問卷除了研究者之外，不會有任何其他人看到您的答案，因此請您放心填寫。

本問卷的答案沒有所謂的對或錯，僅就您個人觀感或意見作陳述。本問卷包含五個部分，每一個部分均有詳細說明，請您先詳細閱讀說明之後再填答問卷，請您依題目順序填寫，請勿漏答。問卷填寫時間約 10 分鐘，請您將問卷填寫完後交給問卷委託者。

非常感謝您的協助!

勞委會勞工安全衛生研究所

中原大學心理學研究所

敬上

如有任何問題或是您想進一步了解我們的研究內容，歡迎來電詢問。聯絡方式如下：
聯絡人:陳智遠 電話:02-26607600 轉 271 電子郵件:ccy@mail.iosh.gov.tw

背面開始填答

第一部分：下列這些敘述句都是潛在的**壓力來源**，請依您自己的感覺來評定每種壓力的等級，在數字的地方，依照您的情況圈選出最適當的選項。請依據過去三個月中的情形作答。如有圈選錯誤請更正。謝謝。

	非 常 肯 定 不 是 壓 力	肯 定 不 是 壓 力	一 般 而 言 不 是 壓 力	一 般 而 言 是 壓 力	肯 定 是 壓 力	非 常 肯 定 是 壓 力
1. 管理或督導他人	1	2	3	4	5	6
2. 必須將工作帶回家	1	2	3	4	5	6
3. 晉升不足--大才小用	1	2	3	4	5	6
4. 上司的領導與支持不當	1	2	3	4	5	6
5. 缺乏諮詢和溝通	1	2	3	4	5	6
6. 在家仍掛念工作	1	2	3	4	5	6
7. 趕上新的技術、觀念或新的挑戰	1	2	3	4	5	6
8. 訓練／管理發展的不足或不適當	1	2	3	4	5	6
9. 出席會議	1	2	3	4	5	6
10. 在工作中，缺乏別人的支持	1	2	3	4	5	6
11. 太太對我的工作及生涯之態度	1	2	3	4	5	6
12. 必須長時間的工作	1	2	3	4	5	6
13. 工作任務和上級的要求有衝突	1	2	3	4	5	6
14. 暗地裡的差別待遇及偏愛	1	2	3	4	5	6
15. 感覺孤立	1	2	3	4	5	6
16. 缺乏上司的鼓勵	1	2	3	4	5	6
17. 工作影響到我與家人的關係	1	2	3	4	5	6
18. 不受重視	1	2	3	4	5	6
19. 必須冒風險（包括工作上的危險以及決策上的風險）	1	2	3	4	5	6
20. 他人對自己的工作表現沒有適當的回饋	1	2	3	4	5	6

	非 常 肯 定 不 是 壓 力	肯 定 不 是 壓 力	一 般 而 言 不 是 壓 力	一 般 而 言 是 壓 力	肯 定 是 壓 力	非 常 肯 定 是 壓 力
21. 出差且必須住旅館	1	2	3	4	5	6
22. 被看作是老闆	1	2	3	4	5	6
23. 不明確的升遷前景	1	2	3	4	5	6
24. 缺乏工作外的情緒支持	1	2	3	4	5	6
25. 工作對我的私生活及社交生活的影響	1	2	3	4	5	6
26. 被要求改變工作方式	1	2	3	4	5	6
27. 常常被要求做本分以外的事情	1	2	3	4	5	6
28. 工作之外缺乏實質上之支持	1	2	3	4	5	6
29. 非自己所能控制的因素	1	2	3	4	5	6
30. 配偶亦追求生涯發展	1	2	3	4	5	6
31. 應付曖昧不明或微妙的情境	1	2	3	4	5	6
32. 必須扮演黑臉（例如解雇別人）	1	2	3	4	5	6
33. 缺乏任何潛在的生涯發展	1	2	3	4	5	6
34. 公司的士氣與組織氣氛	1	2	3	4	5	6
35. 做重要的決策	1	2	3	4	5	6
36. 因你的錯誤所造成的後果	1	2	3	4	5	6
37. 個人發展的機會	1	2	3	4	5	6
38. 家庭生活中缺乏穩定或安全感	1	2	3	4	5	6
39. 犧牲家庭生活去追求事業	1	2	3	4	5	6
40. 公司的組織結構	1	2	3	4	5	6

第二部分：下列敘述句皆是在承受壓力後可能引發的反應，請依據您過去三個月中個人工作情況，對下列反應所感受的次數或程度多寡，圈選出最適當的選項。請一一填寫每一道題目，如有圈選錯誤請更正。謝謝。

	從 未 如 此	偶 爾 而 此	很 少 如 此	有 時 如 此	經 常 如 此	總 是 如 此
15. 要來上班我就覺得累	1	2	3	4	5	6
16. 我在工作時間內容易緊張	1	2	3	4	5	6
17. 我在工作時間內容易發脾氣	1	2	3	4	5	6
18. 我會因擔心工作而睡不著	1	2	3	4	5	6
19. 我工作時會有注意力不能集中的情形	1	2	3	4	5	6
20. 我會擔心工作做不完						
21. 我會擔心工作做不好	1	2	3	4	5	6
22. 我會有想換工作的念頭	1	2	3	4	5	6
23. 我工作時會有心跳加快呼吸急促的情況	1	2	3	4	5	6
24. 我在工作時會感到腸胃不舒服	1	2	3	4	5	6
25. 我在工作時會覺得喘不過氣來	1	2	3	4	5	6
26. 我在工作時會有腹瀉的現象	1	2	3	4	5	6
27. 我在工作時會感到頭痛	1	2	3	4	5	6
28. 我在工作時會頭暈目眩	1	2	3	4	5	6

第三部分：下列敘述句中，請依據您個人的工作情況及想法，圈選出最符合您的選項。請一一填寫每一道題目，如有圈選錯誤請更正。謝謝。

	非常 不同 同意	不 同 意	有 點 不 同 意	有 點 同 意	同 意	非 常 同 意
16. 願意幫助新同事去適應公司環境	1	2	3	4	5	6
17. 願意幫助同事解決工作相關問題	1	2	3	4	5	6
18. 當同事需要時，願意代替同事接受工作分派	1	2	3	4	5	6
19. 願意和同事協調溝通	1	2	3	4	5	6
20. 當無人注意時或不會留下證據時，仍遵守公司規則及程序	1	2	3	4	5	6
21. 認真工作並很少出錯	1	2	3	4	5	6
22. 不介意承擔新的、具有挑戰性的工作	1	2	3	4	5	6
23. 努力自我充實以增加工作品質	1	2	3	4	5	6
24. 用不法的手法來尋求個人影響力和獲得，而造成組織中人際間不和睦	1	2	3	4	5	6
25. 利用職權來追求個人利益	1	2	3	4	5	6
26. 為個人利益而獲取榮譽、避免責罰、激烈抗爭	1	2	3	4	5	6
27. 常在上司或同事背後說他們的壞話	1	2	3	4	5	6
28. 在上班時間處理個人事務(例如看股票、購物、理髮)	1	2	3	4	5	6
29. 使用公司資源來處理個人事務(例如公司電話、影印機、電腦和公司車)	1	2	3	4	5	6
30. 將病假視為福利，並找藉口請病假	1	2	3	4	5	6

第四部份：請依據您過去三個月中個人的情況，圈選出敘述句所發生的頻率。請一一填寫每一道題目，如有圈選錯誤請更正。謝謝。

	從 未 如 此	偶 爾 而 此	很 少 如 此	有 時 如 此	經 常 如 此	總 是 如 此
1. 是否因為工作，沒有自己的時間?	1	2	3	4	5	6
2. 是否因為工作，沒有足夠的時間給家人或其他生命中重要的人?	1	2	3	4	5	6
3. 是否因為工作，沒有活力和家人或其他生命中重要的人一起活動?	1	2	3	4	5	6
4. 是否因為工作，而每天不能將家中每件事處理好?	1	2	3	4	5	6
5. 是否因為工作，而在家中不能保持好心情?	1	2	3	4	5	6

第五部分：個人基本資料，請您在適當的位置打

1. 員工代碼：_____
2. 您的性別：男 女
3. 您的生日：民國____年____月____日
4. 現職年資：少於3年 3-5年 5-10年 10-15年 15年以上
5. 教育程度：國(初)中(含以下) 高中(職) 大專 研究所以上
6. 婚姻狀況：已婚 未婚 其他

～ 謝謝您的協助與幫忙，祝您順心愉快 ～

附錄七 部屬問卷

工作意見調查量表

親愛的朋友，您好：

感謝您在百忙之中參與由中原大學心理學研究所及勞工安全衛生研究所共同發展之事業單位壓力介入管理方案，本研究希望透過問卷調查的方式，來了解您的感覺或看法。對於您所提供的資料，本研究僅供學術研究之用，在進行資料分析時，僅進行整體性的統計分析，而不會針對您個人意見做單一分析。這份問卷除了研究者之外，不會有任何其他人看到您的答案，因此請您放心填寫。

本問卷答案沒有所謂的對錯，僅就您個人的觀感或意見作陳述。本問卷包含三個部分，請您先詳細閱讀說明後再填寫問卷，請您針對每一題填寫，請勿漏答。問卷填寫時間約 5 分鐘，請您將問卷填完之後，交給問卷委託者，非常謝謝您的協助！

勞委會勞工安全衛生研究所

中原大學心理學研究所

敬上

如有任何問題是您想進一步了解我們的研究內容，歡迎來電詢問。聯絡方式如下：

聯絡人：陳智遠 電話：02-26607600 轉 271 電子郵件：ccy@mail.iosh.gov.tw

背面開始填答

第一部分: 請您針對下列部分, 表示您同意或不同意的程度。數字越大表示您越同意該句所描述的情形; 數字越小表示您越不同意。請您依據您的看法, 圈選最適當的選項。

	非常不同意	不同意	有點不同意	有點同意	同意	非常同意
1. 當我有工作上的問題時, 我的所長會支持我。	1	2	3	4	5	6
2. 我的所長很公正且不會偏袒任何員工個人或家庭的需求。	1	2	3	4	5	6
3. 當我有家庭或個人事務需處理時(例如, 醫生約診、親師座談等), 我的所長會通融我。	1	2	3	4	5	6
4. 當我談及個人或家庭如何影響我的工作時, 我的所長可理解。	1	2	3	4	5	6
5. 我和所長談到個人或家庭問題時覺得自在。	1	2	3	4	5	6
6. 我的所長非常在乎工作需求對我個人和家庭生活的影響。	1	2	3	4	5	6

第二部分：請您針對下列部分，表示您的看法。數字越大表示您覺得您的所長非常有這個特色；數字越小表示您覺得您的所長並非有這個特色。請您依據您的看法，圈選最適當的選項。

	非常不同意	不同意	有點不同意	有點同意	同意	非常同意
1. 所長會建議以新方法達成目標。	1	2	3	4	5	6
2. 所長會提出新的、實際的想法來改善績效。	1	2	3	4	5	6
3. 所長會尋找新的科技、過程、技術或產品構想。	1	2	3	4	5	6
4. 所長會建議以新方法來提升品質。	1	2	3	4	5	6
5. 所長是創新思考的良好來源。	1	2	3	4	5	6
6. 所長不害怕承擔風險。	1	2	3	4	5	6
7. 所長會向他人推銷新構想。	1	2	3	4	5	6
8. 所長如果有機會就展現創意在工作上。	1	2	3	4	5	6
9. 所長會發展適當的計畫來培植新構想。	1	2	3	4	5	6
10. 所長常有新的、創新的構想。	1	2	3	4	5	6
11. 所長會提出創新的方法來解決問題。	1	2	3	4	5	6
12. 所長對問題常有新鮮的觀點。	1	2	3	4	5	6

第三部分：個人基本資料，請您在適當的位置□打√

- 員工代碼：_____
- 您的性別：男 女
- 您的生日：__年__月__日
- 現職年資：少於3年 3-5年 5-10年 10-15年 15年以上
- 教育程度：國(初)中(含以下) 高中(職) 大專 研究所以上
- 婚姻狀況：已婚 未婚 其他

～ 謝謝您的協助與幫忙，祝您順心愉快～

工作壓力管理模式之探討

著（編、譯）者：郭建志、陳智遠

出版機關：行政院勞工委員會勞工安全衛生研究所

221 台北縣汐止市橫科路 407 巷 99 號

電話：02-26607600 <http://www.iosh.gov.tw/>

出版年月：中華民國 98 年 3 月

版（刷）次：1 版 1 刷

定價：150 元

展售處：

五南文化廣場

台中市區中山路 6 號

電話：04-22260330

國家書店松江門市

台北市松江路 209 號 1 樓

電話：02-25180207

本書同時登載於本所網站之「出版中心」，網址為

http://www.iosh.gov.tw/Book/Report_Publish.aspx

本所保留所有權利。欲利用本書全部或部分內容者，須徵求行政院勞工委員會勞工安全衛生研究所同意或書面授權。

【版權所有，翻印必究】

GPN: 1009800646