

# 主計人員在關說、角色間衝突 與規範性承諾關係之探討

杜佩蘭\* 黃英忠\*\* 張肇松\*\*\*

- 一、緒論
- 二、文獻探討與研究假設
- 三、研究方法
- 四、研究結果分析
- 五、討論
- 六、結論與建議

關說為法律制定以後，企圖影響執行者的態度。關說對於行政單位來說，是個普遍存在卻隱而不談的問題，只要和大眾利益有關的事務，都會有相同的困擾。主計人員工作不僅在於防止弊端，同時也確保各項政務順利推展，由於資源有限，各方爭取資源都很積極，期望以更多的資源來推動政務，因此經常會有民意代表及機關長官等的關說，使得主計人員必須在承受相當大的壓

---

\* 金門大學副教授。Email: peylandu@gmail.com

\*\* 高雄大學亞太工商管理學系教授。Email: president@nuk.edu.tw

\*\*\* 高雄醫學大學醫務管理暨醫療資訊學系，通訊作者。Email: ccschang@gmail.com

投稿日期：2011年8月26日；接受刊登日期：2013年10月7日。

東吳政治學報/2013/第三十一卷第三期/頁117-169。

力之下，而能作出正確的決策，因而造成的角色間衝突，亦會影響主計人員的規範性承諾。

本研究以高雄市政府主計處外派主計人員為研究對象，主要目的在於探討這些外派主計人員的關說、角色間衝突和規範性承諾的關係，並瞭解外派人員在面對關說的壓力後形成角色間衝突的程度，和關說造成角色間衝突後，對主計處本處及派駐機關規範性承諾的影響。

本研究採用普查方式，共回收 373 份有效問卷，並以結構方程模式檢測其間的關係。研究結果顯示：(1) 外派主計人員的規範性承諾與「關說」呈顯著負相關，而「關說」則與角色間衝突呈顯著正相關；(2) 外派主計人員的角色間衝突對於「關說」與「對主計處之規範性承諾」之關係呈完全中介效果，但對「關說」與「對派駐機關之規範性承諾」關係則呈部分的中介效果。

**關鍵詞：**關說、角色間衝突、組織承諾、規範性承諾、主計人員

## 一、緒 論

主計制度為我國所獨創，其最顯著或引人關注的特色是將歲計、會計、統計三項職能合為一體，連環運用，同時輔以超然的主計人事制度，使制度的功能更可順利的發揮。由於組織編制以及業務的需要，主計制度在業務上、人事上雖然是獨立運作，但仍須配合業務機關各項政務之推行，以高雄市政府主計處為例，主計處的同仁除在本處服務外，另有占大多數派駐於高雄市政府主計處所屬會計單位服務的外派主計人員，且有職期輪調的規定，因此如對外派主計人員作分析探討應可瞭解主計人員真正的意向。

主計工作是支援業務機關遂行任務的服務性、輔助性工作，由於主計制度超然獨立的立場，形成主計工作不同於其他單位的特性，再加上由於資源有限，各方爭取資源都很積極，期望以更多的資源來推動政務，因此經常會有民意代表等的關說，使得主計人員必須在承受相當大的壓力下，而能作出正確的決策。「關說」一詞出自漢書，在高祖時已有記載，辭海裡解釋為「托人從中進言疏通說情」，楊泰順對關說的看法為：關說為法律制定以後，企圖影響執行者的態度，或對關說者做有利的法律解釋（楊泰順，1993）。西方文獻通稱為「遊說」(lobbying)，Schendelen (1993) 研究中定義遊說為一種和權力當局非正式的訊息交換，並且嘗試以非正式的方式來影響權力當局。Koepl 認為權力當局是泛指有權力作決策且對社會群眾有影響力的人，如部長、或公務官員等；而且民意代表由於享有質詢等權，可以制衡行政人員，常常成為進行遊說的中介者，無論是透過相關官員的私人朋友，或與該官員職務有關的民意代表

或其他政府官員，遊說所強調的是一種面對面的接觸以及非正式的溝通管道，最終的目標即是為了和行政官員建立正式的互動關係 (Koepl, 2001)，而本研究所論述的關說應如楊泰順 (1993) 所言，實為企圖影響執行者的態度。

基於業務的需要，外派主計人員在組織編制上雖隸屬於高雄市政府主計處，但在業務的行使上卻必須配合派駐機關的需要，由於必須對高雄市政府主計處負責，而又要接受派駐單位機關首長的指揮，必須同時面對兩種組織的承諾及接受兩種指揮系統，並且達成兩種組織目標；再者，主計人員的職責為協助派駐單位的業務發展，卻又扮演著監督防弊的角色，常會因此產生互相衝突的工作要求。Brief et al. (1981) 綜合過去學者的看法，將角色衝突分為四種類型，外派主計人員所扮演的是第三種類型多重角色間期望的衝突 (interrole conflict)，此種衝突是指同一個角色接受者同時扮演多種角色，而這些角色各有不同或甚至相反的角色規範與期望，以致使角色接受者無法調適自己來完成所有的角色任務，因此關說的介入使得主計人員衡量之間的取舍產生衝突的現象，學者們研究發現角色間衝突對組織承諾會有負面的影響 (Boshoff and Mels, 1995; Gregersen and Black, 1990)。

「組織承諾」是瞭解員工在組織內工作行為的一個要素，對於離職和曠職的意向，組織承諾是主要的影響 (Ko et al, 1997)。Becker (1960) 以隨著年資增加而增加的退休金以及隨著年資增加而可能獲得的組織管理權，將其合稱為附屬利益 (side-bets)，並藉由附屬利益來解釋組織成員其組織承諾的高低，他認為組織成員會衡量其與組織的關係來決定本身對組織承諾的高低。隨著個人留在組織時間的延長，個人在組織所投入之成本隨著年資的增加而遞增，迫使個

人在心理上必需做一番調整，以減低認知上的失調，來說服自己的抉擇是正確的，而相對提高對組織的承諾感。因此，由於公務人員的終身僱用制度，對於附屬利益的考量是可想而知的。組織承諾不僅影響一個人對組織投入的強度，同時也代表個人與組織連結在一起的態度或傾向（Meyer et al, 1993; Shore et al, 1995），透過對組織承諾的瞭解，將可知道員工留職傾向和達成組織目標的意願，而更有助於組織管理效能的增進，因此如何做「承諾管理」或由組織設計的觀點來看組織承諾，會是管理者與研究者的一項重要工作。

很多學者研究組織承諾是由於組織承諾在員工心理狀態上是一個很重要的部分，因為員工呈現高組織承諾，理論上會致力於很多對組織有利的行為，如組織公民行為和高工作績效（Jaros, 1997），組織承諾乃員工加入組織後逐漸發展形成，具有較穩定的性質，而且組織承諾是愈高愈好，但若忽略組織承諾則可能會產生負面的效果（Morgan and Hunt, 1994）。張永旺（1995）以我國會計人員為研究對象，發現會計人員對主計機構承諾高於對服務機關承諾，且對服務機關的承諾和角色衝突呈顯著負相關。主計人員為專業人員，Hrebiniak 與 Alutto (1972) 提出專業人員在一個專業組織中工作時常會感受角色間的衝突，而角色間衝突會產生許多負向的影響，是管理者應該關心的。Lui et al. (2001) 亦建議應該有更多的研究進行檢測專業人員在角色間衝突的影響，從研究中能提升我們更明確理解在不同背景中的專業人員其角色間衝突的本質和結果。

Stevens et al. (1978) 歸納以往學者對組織承諾的研究，發現組織承諾包含兩種不同的觀點：(1) 規範性觀點（normative approach）；(2) 交換性觀點（exchange approach）。規範性觀點受到 Maslow (1943) 自我實現理論及 Herzberg et al. (1959) 雙因子理論

的啓發，強調從激勵和自我實現的觀點探討組織承諾，認為個人若與組織的目標、價值有積極且高度正面的傾向，會對組織主動付出心力及對組織忠誠，因個人對組織具有正向的態度，而產生對組織的認同與投入。交換性觀點起於 Homans (1961) 社會交換理論 (social exchange theory) 及 Adams (1965) 公平理論，以酬賞—成本的功利精神，來探討組織承諾；Becker (1960) 以附屬利益來解釋員工組織承諾的高低，組織成員會衡量自己與組織的關係來決定他對組織承諾的高低，若終止此關係，他將會遭受多少損失，是典型的功利主義，Kidron (1978) 將其稱之為計算性承諾 (calculative commitment)。

對重視集權思想的中國社會而言，Chiu 與 Hong (2007) 認為規範性承諾在其中扮演一個重要的角色，尤其對於規範道德的影響較強烈，Meyer et al. (2002) 亦認為一個員工的社會化和組織的歷程一定會影響規範性承諾的程度，Wasti (2003) 提出在一個重視集體主義的團體中，以規範性承諾作為預測員工和組織連結有關的後果變項是重要的，而 Munene 與 Dul (1989) 建議應以規範性承諾來預測公務機關員工的表現。因此本研究藉由關說及角色間衝突來探討外派主計人員的規範性承諾，(1) 瞭解高雄市政府主計處外派人員面對關說的壓力後形成角色間衝突的程度；(2) 探討高雄市政府主計處外派人員面對關說的壓力後對主計處本處及派駐機關規範性承諾的影響；(3) 最主要的目的為檢測高雄市政府主計處外派人員在關說造成角色間的衝突後，對主計處本處及派駐機關規範性承諾的影響。希望藉由本研究的探討，參考及印證以往學者研究的結果，並瞭解其間之關係，而能提出具體建議並針對問題作改進的參考。

## 二、文獻探討與研究假設

### (一) 主計人員特質

我國獨創的主計制度是將歲計、會計、統計三項職能合為一體，連環運用，同時輔以超然的主計人事制度，使制度的功能，更可順利的發揮（汪鋌，1995），此主計一條鞭式之任免考核為整個主計制度建制精神之所在，政府財務的管理係透過行政、主計、公庫及審計等組織，以達成分工合作及相互制衡的功能。主計工作是政府的重要職能之一，也是我國財務行政體制中非常重要的一環，擔負預算案的編製、法定預算的監督執行、各類會計事務的處理、決算的編製、以及統計調查分析等重責大任，其工作的良窳，與政府各項施政的推動關係密切（中華民國主計史編輯委員會，2002）。

陳碧君（2003）認為主計人員如何在適法的情形下協助機關首長達成施政目標，並配合上級主計機關發揮主計制度功能對主計人員而言是一大挑戰，而在採購的作業中對於工程開標之圍標綁標等及偷工減料拖延工期等屢見不鮮，或關說干預等事件防不勝防，且在一定金額以下為機關主計人員之審核責任而言，主計人員實負有審核責任的風險（陳彥伶，2003）。由於隨著各部門業務的複雜化及工作量不斷的擴增，主計人員普遍感覺業務負荷過重，且地方制度法第 41 條規定，當預算編制完成送立法機關（民意機關）審議時，機關首長與主計人員應列席備詢，良好的府會關係的建立與維繫是行政機關取得預算執行合法性的基本要件，而主計人員是預算的籌編者，若預算審議不順利，主計人員亦將難辭其咎（陳寶蓮，2003）。再加上社會經濟環境快速變化，國家政事日趨複雜，致使主計人員

工作重點不僅在於防止財務弊端，同時也肩負健全國家財政，確保各項政務順利推展的重責大任。

高雄市政府主計處為民國 68 年 7 月 1 日改制後由原省府的主計室成為今日的主計處，本研究以外派主計人員為研究對象，當主計人員派駐於高雄市政府主計處所屬的會計單位服務時，在組織編制上主計人員隸屬於高雄市政府主計處，但在業務的行使上卻必須配合派駐機關的需要，亦即主計工作是支援業務機關遂行任務的服務性、輔助性工作。因此，主計同仁在不失職責與立場的原則下，平日得和機關內部各單位建立良好的協調溝通管道，以爭取所在機關長官、同事的支持與信賴。現代的行政機關組織龐大，人員眾多，業務複雜且具高度的專業化，容易導致單位與單位間或同仁與同仁間意見分歧，甚至有衝突的情事發生，由於主計工作的特性，不僅有時主計人員被認為會造成對機關的運作構成不利的影響，同時可能亦會阻礙整體的進步。

## (二) 關 說

關說與遊說是社會上相當容易被混淆的名詞，對於利益團體在政策制定及執行的干預或介入，西方文獻通稱為「遊說」(lobbying)，學者 Waston (1978) 界定「遊說」為：「代表他人進行與政府官員之接觸，並企圖影響政策的行為」。遊說可分為「意識型態遊說」及「直接遊說」，不論直接或間接，均以改變官員或民意代表的立場為其努力的標的，其成果的顯現，也不僅只是這些人態度的形成與否，而是他們是否實質的造成了某個法案的改變（楊泰順，1993）。Beyme 於 1980 年提出遊說是一種民主道德的衰退，並認為美國企業有時會利用機會為控制外部資源，而花費一些金錢在遊說



上 (Farh et al, 2004), Koepl (2001) 認為遊說已經在政治決策過程中成為決定性的準則, 而且遊說是企圖去影響政治行政系統的決策。換言之, 遊說也可能「逼迫」某些基本態度上不贊同的官員或民意代表, 在決策時做出同意的決定 (楊泰順, 1993)。

Terry 於 2001 年的研究中提出, Koepl (2001) 曾對遊說這個的主題提出三個重要的觀點, 他認為 (1) 遊說是透過特定的利益團體致力於有效的交流, 並提供有用和相關的訊息, 以針對關鍵的行政官員 (如政策決策者) 進行遊說; (2) 在遊說者提供有用和相關的訊息時會影響政策的決定者, 並透過策略或者使用勸誘的語言, 更進一步的影響決策者的行為; (3) Koepl (2001) 認為訊息交流是遊說的根本存在方式, 遊說在正式和非正式管道中交換訊息, 如官僚政治和政黨的組織系統, 其政府政策導向的訊息在正式管道中產生交易, 且另一方面的非正式管道中的交流和正式管道中的交流同樣重要 (Terry, 2001)。

「關說」相對於「意識型態」等「間接性遊說」, 「關說」較屬於「直接遊說」中的一個類型, Ippolito 與 Walker (1980) 所謂「直接遊說」是指: 利益團體代表設法直接會見官員或民意代表, 藉由面對面的溝通, 以達到影響政府政策的目的。由於民意代表享有可以制衡行政人員的質詢等權, 常常成為進行關說的中介者。若從個人的行為上觀察, 關說如同 Farrell 與 Peterson 所提及, 他們認為在政府機關, 政治活動是政治人物為達到預期渴望的結果而被不同的價值和利益所激勵, 在這個觀點下, 他們認為組織的政治活動論及個人的行為, 個人致力於未來僅對他自己有利的目標而不管其他人或組織福利的一種行為, 而且是非正式的, 尤其並沒有很明確的被組織所禁止 (Farrell and Peterson, 1982); 這些人經常是在枱面下操

作，並且經常在相對具備較少的規則和條例來指導決策制定的組織中發生，其關說行為如繞過正常的管道去獲得核可、經過不適合的管道去取得特殊的設備等，尤其在決定升遷之前對高階長官等進行關說 (Andrews and Kacmar, 2001)。

Kaufman (2001) 認為一般公務人員不僅在從事他們的工作時會直接順便形成政策，而且運用他們的影響力去影響那些政策的訂定者，雖然關說是被禁止的，但是在政治手腕的運用上，Kaufman 則認為反而是明智的。銓敘部曾在民國 79 年 2 月 26 日解釋「關說」是「託人從中進言、疏通說情」，法務部 95 年 5 月 25 日行執政字第 0955500480 號函頒「法務部行政執行署暨所屬各行政執行處處處理請託關說要點」，說明為落實行政程序法第四十七條及法務部函頒「端正政風行動方案防貪部分應注意事項」有關請託、關說規定，特訂定之要點中敘明請託關說事件，如內容涉及機關業務具體事項之決定或執行，致有違法或不當影響特定權利義務之虞者，應依規定以口頭或書面知會政風機構。現代社會講法治講制度，任何人想幫忙也必須在「法」之下行事，因此，有人爲了要逃避關說的不法，而將「關說」以「關心」或「關切」來搪塞，但「關說」、「關心」、「關切」在程度上很難認定，因此有人建議讓「關說」制度化。至於公務員的關說有無違反公務員服務法的規定，宜視有關人員的身分、職掌、手段和所「關說」的事項，參酌相關條文就客觀的事實，按個案分別認定 (席美銀，1994)。

### (三) 角色間衝突

角色間衝突 (interrole conflict) 是角色衝突 (role conflict) 的一種特殊型式，角色間衝突通常被定義成同時發生在兩者或更多的

壓力之間，如對一個順從一定會使得順從另外一個變的更困難 (House and Rizzo, 1972; Kahn et al, 1964; Pandey and Kumar, 1997)。Kahn 等人 (1964) 把角色間衝突當成是一個特殊的例子，當一個人要同時扮演若干角色，而每一個角色的角色期望相互矛盾時所引起的衝突，他們認為在這情形當中，由於角色的壓力和組織的成員身分相結合，會和其他不同群體的成員身分所造成的壓力相牴觸。

角色間衝突的概念原始發展於 Gouldner (1957) 的研究，他提出專業人員在官僚體系的環境中工作會發展出兩種不同的角色，一個是全面性 (cosmopolitan) 的角色，其所要求的承諾是對專業的價值觀和技能，另一個是區域性的 (local) 角色，所要求的承諾是對雇用的組織。根據 Gouldner 的描述，過去數十年間有很多實證的研究探討專業人員在專業和組織這兩個角色之間個別的表現，並探究其所造成的專業人員角色間衝突的本質和後果。Covaleski et al. (1998) 檢測政府的會計人員角色間衝突的本質，他們認為當組織嘗試去型塑專業人員成為遵守紀律的組織成員時，會提昇專業人員的角色間的衝突，在專業角色及遵守紀律的角色間要求不一致的情況下，可能導致專業人員角色間的衝突而影響其與工作相關的行為 (Lui et al, 2001)。

Grover (1993) 認為一個組織的目標可能不同於專業的目標，因為組織是傾向於和生存及與經濟有關的，是一種必須履行的責任，因此關於合乎體制的角色行為形式，專業的員工可能感受到組織和專業兩者的期待是分歧的 (Hall, 1968; Sorensen and Sorensen, 1974)。我國主計「一條鞭」制度之超然特質在於兼採集中制與分散制，各級主計人員之任免遷調由高雄市政府主計處核辦，然各級主辦主計人員需受派駐機關長官之指揮監督，常面臨主計處希望主計

人員在審核經費的使用時要符合預算及法令的規定，但機關首長對於組織目標則認定應以實務的需要為首要，希望有更多彈性去使用經費，因此造成主計人員既要遵守上級主計處的規範，又要不違背機關首長的意思，因此常常面臨衝突及兩難的困擾。為使主計人員扮演財政守門員的角色，在組織上採一條鞭設計，而根據主計機構人員設置管理條例第 23 條規定，各級主計主辦人員對各該管上級機關主辦人員負責，並依法受所在機關長官之指揮，此制度設計固然有健全財務管理的目的，卻也是主計人員面角色間衝突的主要原因(陳碧君，2003)。

外派主計人員雖於在組織編制上隸屬於高雄市政府主計處，但在業務的行使上卻必須配合派駐機關的需要，因此在派駐機關必須同時扮演幕僚人員與內部審核人員，而幕僚主要為協助首長推動各項業務，但審核方面礙於法令，卻又扮演著監督防弊的角色，常常有看法不一致的問題發生，常會因此產生互相衝突的工作要求，而關說的介入更使得主計人員的目標與動機、理想與現實以及期望與期望等衡量之間的取舍產生衝突的現象。

#### (四) 規範性承諾

Meyer 與 Allen (1991) 整合多種替代的觀念，發展出組織承諾的三種結構模式，定義組織承諾為 (1) 情感性承諾 (affective commitment)，認為是一種對組織情感性的依附 (affective attachment)，係指員工在情感上依附、認同及投入組織中；(2) 持續性承諾 (continuance commitment)，係有關離開組織成本的認知 (perceived cost)，而產生留在組織中的承諾；(3) 規範性承諾 (normative commitment)：指員工對組織的忠誠是一種義務，換言之，規範性承諾是強調維持對雇主的忠誠，是發

展社會化經驗的結果 (Wiener, 1982)，或經由組織所獲得的利益，如學費的給付或技能的訓練，讓員工在心目中建立產生報答組織的義務 (Scholl, 1981)。員工具有強烈的情感性承諾而留在組織是因為他們想要 (want to) 留下，具有強烈的持續性承諾留在組織是因為他們需要 (need to) 留下，至於具有強烈的規範性承諾而留在組織是因為他們認為應該要 (ought to) 如此作 (Meyer et al, 1993)。

當學者們以 Meyer 與 Allen (1991) 三構面模式研究組織承諾時，發現持續性承諾具有兩個次構面或呈現較低的信度 (如 Wasti (2003) 的研究結果為 0.58 及 Cheng 與 Stockdale (2003) 的研究中僅為 0.52)，且在情感性承諾和規範性承諾高度相關的基礎上，一些研究者甚至質疑保留規範性承諾作為一個單獨量表的必要性 (Ko et al, 1997)，因此傳統上以 Meyer 與 Allen (1991) 三構面模式的組織承諾來研究員工的狀態會發現情感性承諾是預測員工態度、離職傾向及行為的最好預測變項 (Feather and Rauter, 2004; Wong et al, 2002)。近年來由於愈來愈多跨文化研究的興起，文化已經被證明是一個人對組織態度的最重要影響因素之一 (Lehman et al, 2004)，規範性承諾已獲得更多研究者的重視，尤其在東方的社會，規範性承諾的角色更為顯著 (Meyer and Allen, 1997; Wasti, 2003; Yao and Wang, 2006)。

隨著中國在世界經濟中越來越活躍，更多的跨國公司在中國開展業務，Melvin 提出瞭解如何管理華人的員工是一個主要問題，更具體地說，他認為瞭解文化差異可能要修改之前傳統上以情感性承諾作為代表組織承諾的觀點，尤其是測試在東方的文化背景中不同的員工的態度和行為 (Melvin, 2000)，且依據 Mathieu 與 Zajac (1990) 的研究發現，情感性承諾對於角色衝突及角色模糊亦較無顯著的預

測力，更重要的是 Yao 與 Wang (2006) 認為規範性承諾不能被忽略，特別是在集體主義文化的華人社會。

根據學者們的研究 (Meyer and Allen, 1997; Wiener, 1982)，規範性承諾是一種個人的信念，反映在對本身工作組織的一種內在本質的義務責任，認為對組織忠誠是作一件對的事情。因此，規範性承諾可將其作為探討個人的意向，即一般意義上代表對組織的忠誠度，而且相對於情感性承諾對一個特定的組織的留職傾向有更好的預測力 (Snape and Redman, 2003)，且 Yao 與 Wang (2006) 認為規範性承諾是反映廣義忠於組織的意向，在一般情況下，與目前自己的位置相比，不只是一個特定的組織，而是尋找更廣闊的格局或許如轉換到其他組織，如同外派主計人員可設法轉調到其他所屬的會計單位。

而 Brislin (1993) 提出在中國人的東方社會，順從和義務是牢固的規範，人在成長的過程中採納和內化這些文化規範，對團體、組織及社群等有更多依附，在他們的文化背景下，遵循這些規則且按照被認為是一種責任來作為行為的準則，Yao 與 Wang (2006) 認為就如同規範性承諾的基本概念，可以預測員工對組織中職涯的行為，在東方的文化背景下是重要的。Yao 與 Wan 並提出規範性承諾對於預測長期行為的模式反而是較好的預測變項，早期的培育或先前職涯的經歷和文化驅動的社會化對於個人感覺應承擔的責任義務可能是一種前因性的影響因素，因此規範性承諾可被當成是一種個人的意向或特質。基此，規範性承諾對於個人特定的組織而言，可能比情感性承諾對行為的預測有更大的影響力 (Yao and Wang, 2006)。

Meyer 等人 (2002) 以統合分析 (meta analysis) 發現規範性承

諾可作為對員工的態度、角色內及角色外行為等可信賴且較強的預測指標 (Meyer et al, 2002)，規範性承諾可以精確的預測高的工作滿足 (Allen and Meyer, 1996; Meyer et al, 2002) 以及離職傾向 (Cheng and Stockdale, 2003; Wasti, 2003; Yao and Wang, 2006)。因此，依據學者建言，本研究以規範性承諾作為預測主計人員組織承諾的主要變項，來預測外派主計人員對主計處及派駐機關的組織承諾。

## (五) 關說、角色間衝突與規範性承諾間之關係

### 1. 關說與角色間衝突的關係

Haug 與 Koppang 提及遊說及政府關係是在公共關係裡快速發展的特色，根據社會科學國際百科全書的定義，遊說是溝通的刺激和傳達，遊說者按照他自己的利益行動，希望影響政府決策者的決定 (Haug and Koppang, 1997)。Nalbandian 認為不僅地方事務本身具有不同層面利益與影響的考量，地方的政治團體亦根據其不同的政治主張或是相關利益團體為了達成某些利益而向行政部門施壓或關說。市政業務主管人員面對這些不同的壓力與期望，會作出某些角色行為的回應，角色間衝突出現於外在的角色規範及期望與個人內在的動機、人格或價值不一致所產生的不協調現象。行政政策的貫徹及執行，民意代表等介入關說的情形造成業務主管人員很大的壓力，從政策的制定及執行，常會影響甚至左右業務主管人員，無法作到一致性及公平性 (Nalbandian, 1989)。

O'Driscoll 與 Beehr (2000) 認為當員工在組織工作的過程中會受到他人的干擾時，對員工而言，要求他們完成工作是困難的，且員工認知自己在工作上有較高的掌控程度則會感到較高的工作滿

足，且會降低本身的角色衝突，因此若對主計人員而言，在工作的過程中會受到他人的干擾，表示其相對可以掌控的程度較低時，則會呈現較高的角色間衝突。Burney 與 Widener (2007) 以 700 個會計人員為研究樣本，發現若會計人員可以清楚的瞭解組織的目標，並將組織的經營策略轉化成可履行的結果，且若可取得與決定工作有關的資訊，則可降低對事情作決策時的不確定性並降低會計人員的角色間衝突。蘇彩足 (2002) 的研究發現政府的補助制度缺乏客觀分配標準，地方行政首長可能要透過人情關說與各種運作來爭取以得到更多的補助，且縣市政府財政困窘，爲了政務之正常運行或爲了履行行政首長之競選承諾，不得不在預算案中浮編歲入。而地方民意代表在審議預算案時，或者加入共犯結構，藉以間接逼迫行政部門自行調整歲出計畫之編列，此等歲入籌編與審議的政治生態，對於歲入估測的準確度與偏頗度都造成深刻的影響；而且不僅行政機關有此現象，各個學校也會爲了求得優先運用經費，常陷入請託關說之情況 (謝文斌，2003)。

所以機關長官爲達成績效，或甚至某些民意代表爲兌現當初競選的政見，因此經常會有民意代表及機關長官等的關說，尤其當衡量機關首長推行政務時經費融通的困擾，主計人員雖負有監督防弊的責任，但若得罪主計處及業務機關長官或同仁時，對於升遷、考績等皆會有負面的影響，因此主計人員常常需在承受相當大的壓力之下作決策，皆會造成主計人員的角色間衝突。McKay 與 Tate (1999) 的研究結果亦發現，當員工面對工作中壓力時，其和角色間衝突呈正相關。所以，來自各方的關說會干擾主計人員的工作，混淆他們作決策的正確性，造成他們工作上的壓力，並作出某些角色行爲的回應，關說應會造成主計人員的角色間衝突，而呈顯著正向影響。



因此，本研究提出以下的假設：

假設 1：關說與角色間衝突呈顯著的正向關聯。

## 2. 關說與規範性承諾的關係

張瓊玲 (1998) 曾對我國中央行政機關科層體制的公務人員作研究，其中發現組織中非人情傾向若高，反而會降低疏離感，即組織中若較少人情關說，則公務人員會覺得較有公平正義存在，對組織較有認同感。Parker et al. (1995) 認為從事政治性活動會破壞組織內的公正，因為不是每個人都可以為個人的利益目標而從事政治性的活動，因此支持適當程序的那些人，他們認為組織資源分配及報償的不公平會因而造成他們的妒忌和忿恨，如民意代表的關說或主管的請託等等，多數的研究發現上述的情況會引起負向的結果 (Ferris et al, 1996; Ferris and Kacmar, 1992; Carlson, 1997) 。Randall et al. (1999) 認為當組織的成員們察覺這些政治性活動時會自我評估，因而導致他們降低工作滿足和組織承諾。Kacmar et al. (1999) 的研究亦發現如此會增加工作壓力，而且組織的成員們很可能會降低對組織的承諾而因此離開組織。

Jacobson 等人 (1993) 與 O'Cass (2001) 認為在日常工作中的共事者間彼此存有信任與承諾的關係，而 Andrews 與 Kacmar (2001) 的研究中提及 Klein 和 Milardo (1993) 發現政治關係能透過支持使信任與承諾的關係變得容易，但如透過強制手段則會妨礙共事者間存在的信任與承諾的關係，使用有影響力的策略行為如遊說 (Calingaert, 1993; Coen, 1999) 以及共謀等方式 (Boddewyn and Brewer, 1994)，如此會降低或消除彼此間的信任和承諾的關係。文獻上顯示角色間衝突對於專業人員以及雇用他們的組織導致很多的負面的結果 (Lui et al, 2001)，McGregor et al. (1989) 以會計人員為

研究對象，發現知覺道德的衝突會導致較低的組織承諾，而會計人員對組織有強烈的忠誠和認同可能更甚於他的專業。

Wiener (1982) 主張規範性承諾如同一般的忠誠和責任義務相關的知覺，當個人對組織有強烈的忠誠和責任的知覺時，會想要去表現和他的價值觀一致的行為，Yao 與 Wang 認為個人的規範性承諾可能是來自於他的家庭、彼此間的教化和工作組織的經歷而獲得這些社會導向的價值觀，一旦這個價值觀被內化則將影響他們的行為 (Yao and Wang, 2006)。根據 Ferris 與 Judge (1991) 的研究，有關薪資、升遷等人力資源決策的問題，皆會受到組織內泛政治行為的潛在影響，當組織內的成員感受這些泛政治行為的存在而對他們預期應得的報償造成改變時，將影響成員的工作內在滿足，進而可能表現出負面反應，短期可能是不滿意、降低工作投入、產生焦慮或缺曠的現象，長期則可能造成對組織承諾的負面效應，並因此而離職。

因此，來自各方的關說應該會降低主計人員的規範性承諾，關說會負向的影響主計人員的規範性承諾。據此，本研究提出以下的假設：

假設 2：關說與規範性承諾呈顯著的負向關聯。

### 3. 關說、角色間衝突與規範性承諾

角色間衝突是角色衝突的一種特殊型式，而主計人員為專業人員，組織-專業間的衝突為一種角色間衝突，Shafer et al. (2002) 以 Hall (1968) 的五個構面來衡量組織與專業間的衝突和其後果變項的關係，其後果變項包含組織承諾、工作滿足及離職傾向，結果發現其中專業的奉獻和自主性的需求對組織-專業衝突是正向的關係，而個人知覺高程度的角色間衝突會有低的組織承諾、工作滿足及高的

離職傾向。Yousef (2002) 以阿拉伯聯合大公國的一些組織中 361 位員工為研究的對象，發現角色模糊與角色衝突直接且負向的影響員工的情感性承諾及規範性承諾。

Aranya 與 Ferris (1984) 探討公部門的會計人員，發現專業人員是忠誠的，而且非常投入專業和組織，可能不會樂意去容許組織和專業之間的要求是不一致的，所以不可能會有一個正面的關係存在於專業的認同和組織-專業衝突之間，而且對會計審核人員而言，當他根據他的專業定義的特質來定義他自己時（如高的專業認同），值得注意的是非專業的壓力可能最後會導致角色間衝突。Sims 與 Kroeck (1994) 延伸一致性的觀念提出「倫理的配適」，即在個人和組織之間的倫理標準是符合的，這個發現指出倫理配適的程度愈高，則與較好的組織承諾相關，許多近年來的研究也發現員工「道德氣候」的知覺會影響組織承諾 (Sims and Keon, 1997; Sims and Kroeck, 1994)。學者們研究發現角色間衝突導致低的工作績效、離職、缺曠以及低的組織承諾 (Boles et al, 1997; Kossek and Ozeki, 1999; Thompson et al, 1999)，Grover 與 Crooker (1995) 以及 Thompson 等人 (1999) 的研究結果發現角色間衝突與組織承諾之間有顯著的負向的關係。

因此，來自各方的關說會影響主計人員內化組織要求的接受程度，當面對非專業的壓力時，會設法將其納入自己的價值觀系統，增加本身與組織的倫理道德的配適程度，所以關說除了會造成主計人員的角色間衝突，並透過角色間衝突而影響主計人員的規範性承諾。因此，本研究提出角色間衝突作為關說及規範性承諾的中介變項，且外派主計人員必須對高雄市政府主計處負責，又要接受派駐機關首長的指揮，同時必須面對兩種規範性承諾及接受兩種指揮系

統，因此本研究將其分別為「對主計處規範性承諾」、「對派駐機關規範性承諾」及「面對主計處的衝突」、「面對派駐機關的衝突」與「關說」等變項，面對此特殊情境的探討，建立以下的研究假設：

假設：關說透過角色間衝突的中介作用進而影響其規範性承諾。

假設 3-1：外派主計人員「面對主計處的衝突」對「關說」與「對主計處規範性承諾」有中介效果。

假設 3-2：外派主計人員「面對主計處的衝突」對「關說」與「對派駐機關規範性承諾」有中介效果。

假設 3-3：外派主計人員「面對派駐機關的衝突」對「關說」與「對主計處規範性承諾」有中介效果。

假設 3-4：外派主計人員「面對派駐機關的衝突」對「關說」與「對派駐機關規範性承諾」有中介效果。

### 三、研究方法

#### (一) 研究變項定義與衡量

在量表統計分析檢測部分，<sup>1</sup> 本研究分別對「關說」、「對主計處規範性承諾」、「對派駐機關規範性承諾」、「面對派駐機關的衝突」與「面對主計處的衝突」等變數進行驗證性因素分析(Confirmatory Factor Analysis, CFA)，藉以找出符合構念的重要因素向度，並藉由結構方程模式 (Structural Equation Modeling, SEM) 的分析，來檢驗各項研究假設。驗證性因素分析是用來評鑑測量模式的一種SEM的統計方法，是SEM的次模式的概念，CFA允許研究者

---

1. 本研究原始問卷請參附錄一。

將觀察變項依理論或先前假設建構成測量模式，然後評鑑此一因素結構和該理論界定的樣本資料間符合的程度，因此CFA經常是社會及行為科學的學者用來檢定其所發展的測量或量表是否符合所蒐集資料的一個好方法（黃芳銘，2004）。

De Lange 等人 (2004) 主張，若將所有變項之題項均納入結構方程模式分析時，當結構模式之題項過多，將導致不足信賴的參數估計 (unreliable parameter estimates) 及解釋力 (power) 的不足，因此有必要將結構模式簡化 (De Lange et al, 2004; De Jonge et al, 2001)。因此在進行結構方程模式分析前，本研究先以所得資料進行各個變數測量模式之驗證，藉以找出符合構念的重要因素向度，以簡化各測量變數，並在確認這些簡化後之變數確為有效可信之後，再進行正式施測樣本之結構模式分析。相關分析及信度分析使用 SPSS12.0 統計分析軟體，驗證性因素分析與結構方程模式則是使用 AMOS 5.0 統計分析軟體。

## 1. 關說

本研究參考銓敘部曾在 1990 年 2 月 26 日所提出的解釋，並採取學界、民意代表的論點，以及參照主計人員所面臨的情境定義而成；因此，本研究對關說的定義是：當法律制定或政策形成後，託人從中進言、疏通說情，企圖要求外派主計人員在業務的執行上儘可能「圖利」關說者時所產生的壓力。計分方式採李克特 (Likert) 五點量表，從 1 分到 5 分，分別代表「非常不同意」到「非常同意」。

本量表乃依據變項的操作性定義，經由訪查主計人員描述實際工作狀況所遭遇的困擾，由研究者自行發展而得，共有 5 題，題目如「在我的工作中，民意代表的關說會對我的工作造成壓力」、「在我的工作中，會由於其他主管的關說而造成工作上的壓力」等。經

驗證性因素分析參考 AMOS 所提供的 MI 值後刪除第 5 題，餘 4 題，Noar (2003) 及 Kline (1998) 認為保留 4 個觀察變項應足以建構一個有效構念的觀點。關說量表之信度 (Cronbach's  $\alpha$ ) 係數為 0.88，組合信度 (composite reliability, CR) 為 .88，其平均變異抽取量 (Average variance value, AVE) 為 .64。

修正後結果的適配指標如表 1 所示，其中 RMSEA 及 SRMR 值皆低於 .05，GFI、AGFI、NNFI 都遠大於接受值 .90 (NNFI 因其對 NFI 作自由度的調整，所產生的值可能會超出 0 與 1 之間 (黃芳銘，2004)，CN 亦高於建議值 200，顯示模式可以接受。

## 2. 角色間衝突

本研究對角色衝突的定義採用 Kahn et al. (1964) 及 Brief et al. (1981) 第三種類型的多重角色間期望的衝突，表示外派主計人員同時扮演多種角色，而這些角色各有不同或甚至相反的角色規範與期望，以致使外派主計人員無法調適自己來完成所有的角色任務期望，而產生角色間衝突。角色間衝突量表除參考張永旺 (1995) 及黃賀 (1996) 所發展之角色間衝突量表，並實地訪問主計處派駐各機關會計單位多位主計人員，依實際作業時所面臨的情境所編製，目的在測量外派主計人員目前在組織角色扮演上分別對主計處及派駐機關所認知的衝突程度，分為「面對主計處的衝突」及「面對派駐機關的衝突」，計分方式採李克特 (Likert) 五點量表，從 1 分到 5 分，分別代表「非常不同意」到「非常同意」。

### (1) 面對主計處的衝突

「面對主計處的衝突」共有 4 題，題目如「主計處制定有關作業規範時，未能全面顧及各機關的實際作業需求，施行及溝通時，常令主計人員感到為難」、「會計人員之升遷，主計處雖居於主導

地位，但有時仍要配合機關首長的用人偏好，致使缺乏努力的方向」，經驗證性因素分析後仍為 4 題，其量表之信度 (Cronbach's  $\alpha$ ) 係數為 0.81，組合信度 (composite reliability, CR) 為 .76，其平均變異抽取量 (Average variance value, AVE) 為 .45。

### (2) 面對派駐機關的衝突

「面對派駐機關的衝突」共有 6 題，題目如「政府財政困難、經費拮据，但若對於各項不經濟支出，會計人員如從嚴審核，將會得罪機關內同仁，我對此感到困擾」、「為順應時勢所趨，機關首長推行政務及維護人民利益時或有創新之舉，但卻無相關法令及經費可供支應，身為會計人員是否該設法予以融通，常令我感到困擾」，經驗證性因素分析參考 AMOS 所提供的 MI 值後刪除第 2 題及第 5 題，亦餘 4 題，其量表之信度 (Cronbach's  $\alpha$ ) 係數為 0.81，組合信度 (composite reliability, CR) 為 .82，其平均變異抽取量 (Average variance value, AVE) 為 .53。

「面對主計處的衝突」及「面對派駐機關的衝突」修正後結果的適配指標如表 1 所示，「面對主計處的衝突」及「面對派駐機關的衝突」其 RMSEA 及 SRMR 值皆低於 .05，GFI、AGFI、NNFI 都遠大於接受值 .90，CN 亦高於建議值 200，顯示模式可以接受。

### 3. 規範性承諾

本研究對主計處及派駐機關的規範性承諾之定義係採 Meyer and Allen (1991) 的觀點：認為外派人員對主計處及對派駐機關的忠誠是一種義務。

規範性承諾的測量係採 Meyer et al. (1993) 的組織承諾量表，其中規範性承諾包含 6 個題項，本量表乃 Meyer et al. (1993) 為測量護理人員的組織承諾所發展，且往後為多數學者採用至今，如 Redman

與Snape (2006) 及Jaros (2007) 等皆以此作為探討研究樣本其組織承諾的程度，為一成熟量表。因此本研究邀請多位人力資源管理的研究者先就問卷確認，翻譯內容有否依循原始題項的基本精神，並請兩位熟悉中、英文的專業人士進行回譯 (back translation)，回譯結果經對照原文討論後，再行定稿。其中「對主計處規範性承諾」題目如「我不覺得有任何義務留在高雄市政府主計處工作」、「高雄市政府主計處值得我為它效勞」及「對派駐機關規範性承諾」題目如「我不覺得有任何義務留在本機關工作」、「本機關值得我為它效勞」，計分方式採李克特 (Likert) 五點量表，從 1 分到 5 分，分別代表「非常不同意」到「非常同意」，反向題則反之。

本研究衡量派駐機關的主計人員對主計處及派駐機關的規範性承諾皆各有 6 題，經驗證性因素分析參考 AMOS 所提供的 MI 值後皆同樣刪除第 2 題及第 6 題，各餘 4 題，其量表之信度 (Cronbach's  $\alpha$ ) 係數皆分別為 0.78，組合信度 (composite reliability, CR) 皆為 .79，其平均變異抽取量 (Average variance value, AVE) 皆為 .50。

修正後結果各變數的適配指標如表 1 所示，「對主計處規範性承諾」及「對派駐機關規範性承諾」其 RMSEA 及 SRMR 值皆低於 .05，GFI、AGFI、NNFI 都遠大於接受值 .90，CN 亦高於建議值 200，顯示模式可以接受。

從檢定的結果顯示每個變數皆具備良好的因素結構效度，每一個個別的觀察變項的係數皆達顯著水準，都可有效作為其所屬因素的指標，在信度方面，每個個別的題項皆具有相當高的系統性，信度 (Cronbach's  $\alpha$ ) 係數介於 .76 及 .87 之間，除「面對主計處的衝突」此變數的平均變異抽取量 (Average variance value, AVE) 低於建議值 .50 外，而組合信度 (composite reliability, C.R.) 介於 .76 至 .88 之



間，皆高於建議的標準（大於.60）（黃芳銘，2004），顯示具有實質上的意義（如表一）。

表一 各變數驗證性因素分析之適配考驗指標

整體適配指標	關說	面對主計處 的衝突	面對派駐 機關的衝突	對主計處 規範性承諾	對派駐機關 規範性承諾
$\chi^2$	1.150	.638	1.493	.552	1.585
df	2	1	1	2	2
P	.563	.424	.222	.759	.453
GFI > .90	.998	.999	.998	.999	.998
AGFI > .90	.992	.991	.980	.996	.990
TLI (NNFI) > .90	1.003	1.006	.994	1.010	1.003
RMSEA < 0.05~.01	.000	.000	.037	.000	.000
SRMR < 0.05~.01	.0067	.0079	.0096	.0063	.0111
CN (.05) > 200	1928	2227	952	4018	1399

## (二) 研究樣本

本研究以高雄市政府主計處所屬外派主計人員為研究對象，採普查方式，共發出 433 份問卷，回收 375 份，有效問卷為 373 份，有效回收率達 86.14%。在有效回收的問卷中，樣本資料分佈情形為性別以女性居多 (88.38%)，年齡大多集中在 41~50 歲 (44.77%)，學歷以大專程度佔大多數 (45.31%)，已婚者居多 (82.8%)，半數以上為非主管職 (53.89%)，年資以 15 年以上者最多 (48.53%)。

## 四、研究結果分析

在驗證研究假設之前先進行相關分析，從研究變數之間的相關係數可以瞭解研究變數之間的關係，作為進一步分析的基礎。

由表二中發現「關說」與規範性承諾皆呈顯著負相關，與角色間衝突皆呈顯著正相關，規範性承諾亦與角色間衝突呈顯著負相關，表示「關說」會增加主計人員的角色間衝突，並降低他們的規範性承諾。本研究進而以結構方程模式分別檢驗「面對主計處的衝突」及「面對派駐機關的衝突」在「關說」對「對主計處規範性承諾」及「對派駐機關規範性承諾」模式中中介作用的機制，檢測「關說」是否會透過角色間的衝突，而降低主計人員的規範性承諾。

表二 各變數的平均數、標準差、相關係數及 Cronbach's  $\alpha$  係數

變數	平均數	標準差	1.	2.	3.	4.	5.
1.關說	2.95	.88	(.870)				
2.面對主計處的衝突	3.86	.68	.369***	(.760)			
3.面對派駐機關的衝突	3.79	.75	.375***	.585***	(.812)		
4.對主計處規範性承諾	3.05	.75	-.122*	-.318***	-.283***	(.781)	
5.對派駐機關規範性承諾	3.06	.74	-.236***	-.235***	-.257***	.522***	(.783)

註：( ) 內之數字為各構面之Cronbach's  $\alpha$ 係數。\*  $p < .05$  \*\*\*  $p < .001$ 。

### (一) 「面對主計處的衝突」對「關說」及「對主計處規範性承諾」、「對派駐機關規範性承諾」的中介作用

由表三中分別觀察「對主計處規範性承諾」及「對派駐機關規範性承諾」的適配指標，其中「對主計處規範性承諾」及「對派駐機關規範性承諾」其 RMSEA 及 SRMR 值除「對派駐機關規範性承諾」的 RMSEA 為.58 外 ( $<.08$ )，餘皆低於.05，GFI、AGFI、NNFI 都遠大於接受值.90，CN 亦高於建議值 200，全部適配指標皆通過所要求的接受值，顯示模式可以接受。結構方程模式如圖一及圖二。

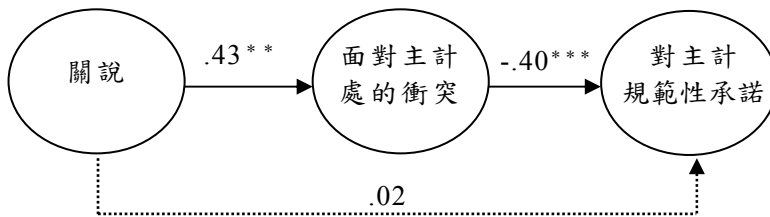
### (二) 「面對派駐機關的衝突」對「關說」及「對主計處規範性承諾」、「對派駐機關規範性承諾」的中介作用

由表三中分別觀察「對主計處規範性承諾」及「對派駐機關規範性承諾」的適配指標，其中「對主計處規範性承諾」及「對派駐機關規範性承諾」其 RMSEA 及 SRMR 值除「對派駐機關規範性承諾」的 RMSEA 為.60 及 SRMR 為.0522 外 ( $<.08$ )，皆低於.05，GFI、AGFI、NNFI 都遠大於接受值.90，CN 亦高於建議值 200，全部適配指標皆通過所要求的接受值，顯示模式可以接受。結構方程模式如圖三及圖四。

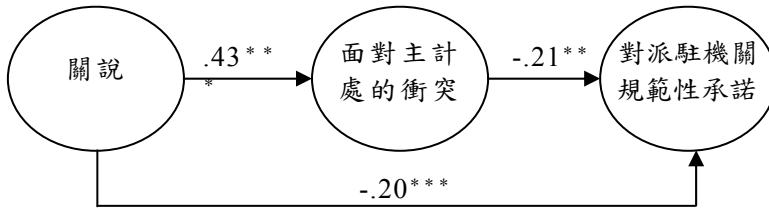
綜合以上研究結果，發現透過「面對主計處的衝突」或「面對派駐的衝突」在「關說」及「對主計處規範性承諾」中呈現完全中介效果，而「對派駐機關規範性承諾」則呈部分的中介效果。

表三 「面對主計處的衝突」、「面對派駐機關的衝突」對「關說」及「對主計處規範性承諾」、「對派駐機關規範性承諾」的中介效果之適配考驗指標

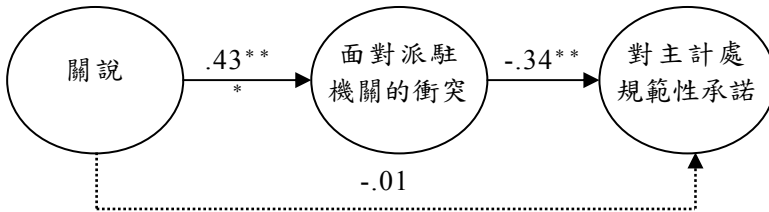
整體適配指標 / 變數	(一) 面對主計處的衝突		(二) 面對派駐機關的衝突	
	對主計處 規範性承諾	對派駐機關 規範性承諾	對主計處 規範性承諾	對派駐機關 規範性承諾
$\chi^2$	65.199	114.292	78.126	118.298
<i>df</i>	51	51	51	51
<i>P</i>	.087	.000	.009	.000
GFI > .90	.972	.951	.966	.950
AGFI > .90	.957	.926	.949	.924
TLI (NNFI) > .90	.989	.952	.980	.953
RMSEA < 0.05	.027	.058	.038	.060
SRMR < 0.05	.0374	.0498	.0412	.0522
CN (.05) > 200	390	223	326	215



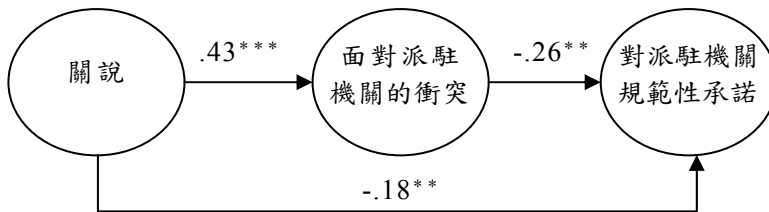
圖一 「面對主計處的衝突」對「關說」及「對主計處規範性承諾」中介模式的標準化參數估計



圖二 「面對主計處的衝突」對「關說」及「對派駐機關規範性承諾」中介模式的標準化參數估計



圖三 「面對派駐機關的衝突」對「關說」及「對主計處規範性承諾」中介模式的標準化參數估計



圖四 「面對派駐機關的衝突」對「關說」及「對派駐機關規範性承諾」中介模式的標準化參數估計

## 五、討 論

本研究探討主計人員面對關說時所造成的角色間衝突對其規範性承諾的影響。如前述的文獻中，雖然學者們對組織承諾的相關研究著墨甚多，但真正對主計人員面對關說而造成的角色間衝突及規範性承諾來討論的仍是少數。經由本研究調查結果發現，主計人員在面對關說時所造成的角色間衝突的確會影響他們的規範性承諾，本研究針對發現結果逐一說明。

### (一) 相關分析

本研究從相關分析中發現主計人員在面對角色間衝突時，兩個角色間衝突的困擾都會相對降低他們的「對主計處的規範性承諾」( $r=-.318, p<.001$ ;  $r=-.283, p<.001$ ) 及「對派駐機關的規範性承諾」( $r=-.235, p<.001$ ;  $r=-.257, p<.001$ ) (如表二)。呼應 Landry 與 Vandenberghe (2009) 提及實質性衝突 (substantive conflict) 的觀點，說明實質性衝突表示組織中成員因對團體目標、資源獲得、爭取過程、獎懲方式、組織政策及程序、組織對不同成員所賦予的角色設定等爭議所引發的衝突，所以當主計人員自覺自己和主管之間的關係是比較差的狀況下，則實質性衝突愈高時，其規範性承諾愈低。

另「關說」與角色間衝突皆呈顯著正相關 ( $r=.369, p<.001$ ;  $r=.375, p<.001$ )，而「關說」與「對主計處規範性承諾」的負相關係數 ( $r=-.122, p<.05$ ) 遠低於「關說」與「對派駐機關規範性承諾」之間的負相關係數 ( $r=-.236, p<.001$ ) (如表二)。面對「關說」的壓

力相對降低在派駐機關工作主計人員的「對派駐機關的規範性承諾」，得知關說的壓力應會降低外派主計人員留在派駐機關的意願。假設 1 及假設 2 皆得到驗證。

## (二) 角色間衝突的中介作用

本研究分別從對主計處及對派駐機關兩者來說明關說透過角色間衝突的中介作用對規範性承諾的影響。

### 1. 對主計處規範性承諾

研究結果顯示，關說對「面對主計的衝突」或「面對派駐機關的衝突」皆為顯著的正向的影響（標準化參數估計值分別為.43， $p < .001$  及.43， $p < .001$ ），而「面對主計處的衝突」或「面對派駐機關的衝突」對「對主計處規範性承諾」皆為負向的效果（標準化參數估計值分別為-.40， $p < .001$  及-.34， $p < .01$ ）。但透過角色間衝突的中介作用，不論是「面對主計處的衝突」或「面對派駐機關的衝突」，「關說」對「對主計處規範性承諾」已無顯著的影響力（標準化參數估計值分別為.02， $p > .05$  及-.01， $p > .05$ ），由關說所造成的角色間衝突已充分影響外派主計人員的「對主計處規範性承諾」（如圖 1 及圖 3），所以假設 3-1 及假設 3-3 得到驗證。

主計人員以外派人員佔大多數，其升遷、考績或其他如在業務執行等需要主計處支持，而目前外派主計人員的考績形式上是由派駐機關首長初評，最後決定權還是在上級主計處，但有時主計處因為整體考量，並不會因派駐機關首長所打考績的高低來影響主計處本處衡量的標準，也因此主計處所打的考績也不見得能實際反映外派主計人員在所任職機關的工作表現。參照 Khurram (2009) 的研究，研究結果發現知覺組織支持和規範性承諾呈顯著正相關，同樣

Siegel et al. (2005) 根據交換理論原理中互惠回報的觀點，認為角色間衝突主要影響的後果是組織承諾，而且其研究架構中說明當員工知覺組織的程序公平是相當低時，角色間衝突會非常強烈的負向影響員工的組織承諾。

大部分的主計人員幾乎長期外派在派駐機關，至退休可能都沒有機會回主計處本處服務，呼應 Meyer 等人 (2002) 的觀點，員工覺得組織給予他們酬勞或利益而對組織有情感上的交託，但面對關說的壓力而造成角色間衝突後，會感覺他們已償付對組織的情義 (Meyer and Allen, 1991)。如同 Haar (2006) 以社會交換理論觀點，認為員工會評估其得自組織的各種利益 (如薪資、福利或工作環境等)，而回應予正面或負面的工作態度。換言之，當員工評估認為其自組織獲得較佳的薪資、福利或工作環境時，會在未來付出較多努力，以回報其所得的酬償；相對當員工感受到負面、令人痛苦煩惱的工作情境時，將會對應產生負面的工作態度。

而且從 Yao 與 Wang (2006) 互惠規範的觀點中認為，互惠規範的效力可能很短，甚至下一次有相同的要求時可能不會再被接受，因此當主計人員面對關說的壓力而造成角色間衝突後，在升遷、考績等等需要主計處支持時，覺得並未完全得到主計處公平的對待，其角色間衝突會全然取代關說所造成的壓力，而完全降低自己對主計處的規範性承諾。

## 2. 對派駐機關規範性承諾

研究結果亦發現，關說對「面對主計的衝突」或「面對派駐機關的衝突」皆為顯著的正向的影響 (標準化參數估計值分別為.43,  $p < .001$  及.43,  $p < .001$ )，而「面對主計處的衝突」或「面對派駐機關的衝突」對「對派駐機關規範性承諾」亦皆為負向的效果 (標準



化參數估計值分別為 $-0.21, p < .01$  及 $-0.26, p < .01$ )。透過角色間衝突的中介作用，不論是透過「面對主計的衝突」或「面對派駐機關的衝突」，「關說」對「對派駐機關規範性承諾」尚存顯著的負向影響力（標準化參數估計值分別為 $-0.20, p < .001$  及 $-0.18, p < .01$ ），由「關說」所造成的角色間衝突，僅部分影響外派主計人員「對派駐機關規範性承諾」。假設 3-2 及假設 3-4 部分成立。

Smith (2008) 提出對於規範性承諾的表現取決於某些事情到底被當事者認為是暗示性的或外顯於外的，Yao 與 Wang (2006) 亦認為一個人在決定自己對某些事情的責任時，會將其當成是一種直接外顯的規範性承諾，而且互惠也會強化其規範性承諾。外派主計人員由於在派駐機關工作，雖為外派人員，但為工作所需，會要求自己認同該派駐機關，而 Bamber 與 Iyer (2002) 認為，當主計審核人員若認定他自己是根據他的組織目標行事時，是較有可能去接受和內化組織的要求，將他們所面對的非專業的壓力，定義於屬於自己的價值觀系統。另 Powell 與 Meyer (2004) 研究發現規範性承諾可能是附屬利益的一種特殊的型式，而且附屬利益和規範性承諾的關係比和持續性承諾的關係更強烈，附屬利益是一種社會成本的呈現（如社會期許和自我表現的考量），對社會的規範是敏感且易受影響的，而且如不符合社會期許等的考量時是會遭受懲罰的。

外派主計人員在派駐機關必須同時身兼幕僚人員與內部審核人員，幕僚與審核兩種角色常存在的衝突是因為幕僚的意見不具強制性，但如涉及審核意見時則往往帶有強制的意味，而多數的主計人員常偏向扮演審核的角色，使得派駐機關首長及業務承辦人員對主計人員會有期待上的落差。因此，呼應 Powell 與 Meyer (2004) 以及 Bamber 與 Iyer (2002) 的研究，外派主計人員雖是職期輪調，但在

派駐機關皆必須服務 3-6 年等不短的期間，且需面對派駐機關的長官，因此主計人員尤其當衡量機關首長推行政務時經費融通等壓力的困擾，但卻也可能顯示自己的重要性，亦是對於本身往後前途的期待。由於公務人員的終身雇用制，升遷、考績及年資甚至退休金的考量等對他們而言是很重要的，隨著個人留在組織時間的延長，個人在組織所投入之成本隨著年資的增加而遞增，迫使個人在心理上必需做一番調整，以減低認知上的失調，來說服自己的抉擇是正確的。

因此「關說」對主計人員所造成的角色間衝突會負向的影響「對派駐機關規範性承諾」，但「關說」對「對派駐機關規範性承諾」同樣也存在負向的影響力，並未完全被角色間衝突所取代（如圖二及圖四），所以假設 3-2 及假設 3-4 僅得到部分支持。

## 六、結論與建議

由於我國國情的情、理、法特色造成目前行政單位關說的頻繁，其實關說對於行政單位來說，是個普遍存在卻隱而不談的問題，而只要和大眾利益有關的事務，都應該會有相同的困擾，尤其是與經費有關的主計人員。

主計人員因歸屬主計一條鞭「雙首長制」之人事系統，所以主計人員除了接受派駐機關首長的監督指揮外，又必須接受主計處的督導，時常面臨多重壓力與角色間衝突，而身為上級機關的主計處應能體諒被外派到業務機關之主計人員所面臨諸多的衝突與困難處境。因此應在合情、合理、合法之情況下，全力「支援」外派之主計人員，同時應盡量避免利用上級職權威嚇、強硬要求下級單位配

合執行業務，或是執行不盡情理的要求，以降低外派主計人員內憂外患的情形。研究中發現兩種角色間衝突對主計處規範性承諾的影響力都遠高於對派駐機關的規範性承諾（如圖一~四），可見外派主計人員的角色間衝突是很明顯的，尤其是影響對主計處本處的認同。

本研究亦針對統計分析的結果分別訪談 3 位主計主管及 2 位資深主計人員中發現，(1) 皆可以感受到主計人員對關說的困擾，因此有部分主計人員建議是否可和遊說一樣，建立一套規則，並建立明確的工作任務、工作目標以及結構，且有正常的溝通管道，以減少主計人員的困擾，使主計人員能作到一致性及公平性；而 (2) 外派主計人員雖隸屬於主計處，但實際上的工作卻是輔助及支援派駐機關，須要派駐機關的認同及支持，因此機關長官的肯定及同仁們的鼓勵及支持是很重要的；尤其 (3) 外派主計人員對於主計工作本身專業的修養精益求精固然重要，但對於派駐機關業務的一般常識亦應多予涉獵，如此不但較能瞭解派駐機關的情形，亦容易和業務單位同仁溝通。

綜觀我國的政治文化，無論中央或地方民意代表，經常會假借民意，進行各類關說活動，外派主計人員承受太多上級與民意代表的關說行為的確會對政策造成影響。學術及實證上很少有資料就關說對角色間衝突及組織承諾作研究，但由於主計工作的特質，及我國民情的特色，關說對主計人員來說確實造成相當的困擾，而所造成的角色間衝突對主計人員的組織承諾亦有相對的影響，組織承諾是員工工作績效、組織效能之預測指標，是值得研究者關切的。

附錄一

## 主計人員在關說、角色間衝突與 規範性承諾關係之探討-問卷

### 一、對主計處規範性承諾

1. 我不覺得有任何義務留在高雄市政府主計處工作(反向題)。
2. 高雄市政府主計處值得我為它效勞。
3. 我覺得我對高雄市政府主計處的長官與同仁有義務，所以我現在不會離開高雄市政府主計處。
4. 我深受高雄市政府主計處的照顧。

### 二、對派駐單位規範性承諾

1. 我不覺得有任何義務留在本機關工作(反向題)。
2. 本機關值得我為它效勞。
3. 我覺得我對本機關的長官與同仁有義務，所以我現在不會離開本機關。
4. 我深受本機關的照顧。

### 三、面對主計處的衝突

1. 主計處製定有關作業規範時，位能全面顧及各機關的實際作業需求，施行及溝通時，常令主計人員感到為難。
2. 會計人員之升遷，主計處雖居於主導地位，但有時仍要配合機關首長的用人偏好，致使缺乏努力的志向。
3. 對於所在單位簽報會計人員的獎勵，主計處並不給予全面的肯定，兩者的組織目標及激勵標準不易兼顧，使我感到為難。
4. 會計人員的職責維協助派駐單位的業務發展，卻又扮演著監督防弊的角色，常會產生互相衝突的工作要求。

#### 四、面對派駐機關的衝突

1. 政府財政困難、經費拮据，但若對於各項不經濟支出，會計人員如從嚴審核，將會得罪機關內同仁，我對此感到困擾。
2. 為順應時勢所趨，機關首長推行政務及維護人民利益時或有創新之舉，但卻無相關法令及經費可供支應，身為會計人員是否該設法與以融通，常令我感到困擾。
3. 機關首長推行政務，有時為爭取時效、維持人民利益與政績，往往與有關規定不盡相符，是否該簽註意見，常令我感到困擾。
4. 會計人員必須接受主計處的指揮督導，但若與所在機關的業務推動或機關長官的指揮調度發生衝突時，使我感到困擾。

#### 五、關說

1. 在我的工作中，民意代表的關說會對我的工作造成壓力。
2. 在我的工作中，會因機關長官的指示而造成工作上的壓力。
3. 在我的工作中，會由於其他主管的關說而造成工作上的壓力。
4. 在我的工作中，同仁的請託會造成工作上的壓力。

## 參考書目

- Adams, James S. 1965. "Inequity in Social Exchange." *Advances in Experimental Social Psychology* 2: 267-299.
- Allen, Natalie J. and John P. Meyer. 1996. "Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: An Examination of Construct Validity." *Journal of Vocational Behavior* 49: 252-276.
- Andrews, Martha C. and K. Michele Kacmar. 2001. "Discriminating among Organizational Politics, Justice, and Support." *Journal of Organizational Behavior* 22, 4: 347-366.
- Aranya, Nissim and Kenneth Ferris. 1984. "A Reexamination of Accountants' Organizational-professional Conflict." *The Accounting Review* 69, 1: 1-15.
- Bamber, E. Michael and Venkataraman Iyer. 2002. "Big 5 Auditors' Professional and Organizational Identification: Consistency or Conflict?" *Auditing* 21, 2: 21-38.
- Becker, Howard S. 1960. "Notes on the Concept of Commitment." *American Journal of Sociology* 66, 1: 32-40.
- Boddeyn, Jean J. and Thomas L. Brewer. 1994. "International-business Political Behaviour: New Theoretical Directions." *Academy of Management Review* 19, 1: 119-143.
- Boles, James S. et al. 1997. "Role Stress, Work-family Conflict and Emotional Exhaustion: Inter-relationships and Effects on Some Work-related Consequences." *Journal of Personal Selling and*

*Sales Management* XV, III: 17-28.

- Boshoff, Christo and Gerhard Mels. 1995. "A Causal Model to Evaluate the Relationships Among Supervision, Role Stress, Organizational Commitment and Internal Service Quality." *European Journal of Marketing* 29, 2: 23-42.
- Brief, Arthur P. et al. 1981. *Managing Job Stress*. Boston: Little, Brown and Company.
- Brislin, Richard. 1993. *Understanding Culture's Influence on Behavior*. Fort Worth: Harcourt Brace College Publishers.
- Burney, Laurie and Sally K. Widener. 2007. "Strategic Performance Measurement Systems, Job Relevant Information and Managerial Behavioral Responses— Role Stress and Performance." *Behavioral Research in Accounting* 19, 1: 43-69.
- Calingaert, Michael 1993. "Government Business Relations in the European Community." *California Management Review* 35, 2: 118-133.
- Carlson, Dawn S. 1997. "Further Validation of the Perceptions of Politics Scale (POPS): A Multiple Sample Investigation." *Journal of Management* 23, 5: 627-658.
- Cheng, Yuqiu and Margaret S. Stockdale. 2003. "The Validity of the Three-component Model of Organizational Commitment in a Chinese Context." *Journal of Vocational Behavior* 62: 465-489.
- Chiu, Chi Yue and Ying Yi Hong. 2007. *Social Psychology of Culture*. New York: Psychology Press.
- Coen, David. 1999. "The Impact of U.S. Lobbying Practice on the

- European Business-government Relationship.” *California Management Review* 41, 4: 27-44.
- Covaleski, Mark A. et al. 1998. “The Calculated and the Avowed: Techniques of Discipline and Struggles Over Identity in Big Six Public Accounting Firms.” *Administrative Science Quarterly* 43: 293-327.
- De Jonge, Jan et al. 2001. “Testing Reciprocal Relationships between Job Characteristics and Psychological Well-being: A Cross-lagged Structural Equation Model.” *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 74, 1: 29-46.
- De Lange, Annet H. et al. 2004. “The Relationships Between Work Characteristics and Mental Health: Examining Normal, Reversed and Reciprocal Relationships in A 4-wave Study.” *Work and Stress* 18, 2: 149-166.
- Farh, Jing-Lih et al. 2004. “Organizational Citizenship Behavior in The People's Republic of China.” *Organization Science* 15, 2: 241-253.
- Farrell, Dan and James C. Petersen. 1982. “Patterns of Political Behavior in Organizations.” *Academy of Management Review* 7, 3: 403-412.
- Feather, N. T. and Katrin A. Rauter. 2004. “Organizational Citizenship Behaviours in Relation to Job Status, Job Insecurity, Organizational Commitment and Identification, Job Satisfaction and Work Values.” *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 77, 1: 81-94.



- Ferris, Gerald R. and Timothy A. Judge. 1991. "Personnel/Human Resources Management: A Political Influence Perspective." *Journal of Management* 17: 447-488.
- Ferris, Gerald R. and K. Michele Kacmar. 1992. "Perceptions of Organizational Politics." *Journal of Management* 18, 1: 93-116.
- Ferris, Gerald R. et al. 1996. "Perceptions of Organizational Politics: Prediction, Stress-related Implications, and Outcomes." *Human Relations* 49: 233-266.
- Gouldner, Alvin W. 1957. "Cosmopolitans and Locals: Toward an Analysis of Latent Social Roles-I." *Administrative Science Quarterly* 2, 3: 281-306.
- Gregersen, Hal B. and J. Stewart Black. 1990. "A Multifaceted Approach to Expatriate Retention in International Assignments." *Group and Organization Studies Thousand Oaks* 15, 4: 461-485.
- Grover, Steven L. 1993. "Why Professionals Lie: The Impact of Professional Role Conflict on Reporting Accuracy." *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 55, 2: 251-272.
- Grover, Steven L. and Karen J. Crooker. 1995. "Who Appreciates Family-responsive Human Resource Policies: The Impact of Family-friendly Policies on The Organizational Attachment of Parents and Non-parents." *Personnel Psychology* 48, 2: 271-88.
- Haar, Jarrod M. 2006. "Challenge and Hindrance Stressors in New Zealand: Exploring Social Exchange Theory Outcomes." *International Journal of Human Resource Management* 17, 11: 1942-1950.

- Hall, Richard H. 1968. "Professionalization and Bureaucratization." *American Sociological Review* 33, 1: 92-104.
- Haug, Magne and Haavard Koppang. 1997. "Lobbying and Public Relations in A European Context." *Public Relations Review* 23, 3: 233-247.
- Hrebiniak, Lawrence G. and Joseph A. Alutto. 1972. "Personal and Role Related Factor, in the Development of Organizational Commitment." *Administrative Science Quarterly* 17, 4: 555-573.
- Herzberg, Frederick et al. 1959. *The Motivation to Work*. 2nd ed. New York: John Wiley and Sons, Inc.
- Homans, George Caspar. 1961. *Social Behavior: Its Elementary Forms*. New York: Hacourt, Brace and World.
- House, Robert J. and John R. Rizzo. 1972. "Role Conflict and Ambiguity as Critical Variables in a Model of Organizational Behavior." *Organizational Behavior and Human Performance* 7, 3: 467-505.
- Ippolito, Dennis S. and Thomas G. Walker. 1980. *Political Parties, Interest Groups, and Public Policy*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall Inc.
- Jacobson, Carol K. et al. 1993. "The Political Embeddedness of Private Economic Transactions." *Journal of Management Studies* 30, 3: 453-478.
- Jaros, Stephen. 1997. "An Assessment of Meyer and Allen's 1991 Three-component Model of Organizational Commitment and Turnover Intentions." *Journal of Vocational Behavior* 51: 319-337.

- Jaros, Stephen. 2007. "Meyer and Allen Model of Organizational Commitment: Measurement Issues." *Journal of Organizational Behavior* 6, 4: 7-25.
- Kacmar, K. Michele et al. 1999. "An Examination of The Perceptions of Organizational Politics Model: Replication and Extension." *Human Relations* 52, 3: 383-416.
- Kahn, Robert Louis et al. 1964. *Organizational Stress: Studies in Role Conflict and Ambiguity*. New York: John Wiley and Sons, Inc.
- Kaufman, Herbert. 2001. "Bureaucracies in American Government." *Public Administration Review* 61, 1: 18-42.
- Khurram, Sobia 2009. "Perceived Organizational Support, Antecedents and Consequences: Proposing and Testing a Model in a Public University of Pakistan." *South Asian Journal of Management* 16, 1: 7-26
- Kidron, Aryeh. 1978. "Work Values and Organizational Commitment." *Academy of Management Journal* 21, 2: 239-247.
- Kline, Rex B. 1998. *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*. New York: The Guilford Press.
- Klein, Rex B. and Robert M. Milardo. 1993. "Third-party Influences on The Management of Personal Relationships." in S. Duck. ed. *Understanding Relationship Processes 3: Social Context and Relationships*: 55-77. Newbury Park, CA: Sage.
- Ko, Jong-Wook et al. 1997. "Assessment of Meyer and Allen's Three-component Model of Organizational Commitment in South Korea." *Journal of Applied Psychology* 82, 6: 961-973.
- Koepl, Peter. 2001. "The Acceptance, Relevance and Dominance of

- Lobbying The EU Commission—A First-time Survey of The EU Commission's Civil Servants.” *Journal of Public Affairs* 1, 1: 69-80.
- Kossek, Ellen Ernst and Cynthia Ozeki. 1999. “Bridging The Work-family Policy and Productivity Gap: A Literature Review.” *Community and Family* 2, 1: 7-32.
- Landry, Guylaine and Christian Vandenberghe. 2009. “Role of Commitment to The Supervisor, Leader-member Exchange, and Supervisor-based Self-esteem in Employee-supervisor Conflicts.” *Journal of Social Psychology* 149, 1: 5-28.
- Lehman, Darrin R. et al. 2004. “Psychology and Culture.” *Annual Review of Psychology* 55: 689-714.
- Lui, Steven S. et al. 2001. “Interrole Conflict as a Predictor of Job Satisfaction and Propensity to Leave: A Study of Professional Accountants.” *Journal of Managerial Psychology* 16, 5/6: 469-484.
- Maslow, Abraham H. 1943. “A Dynamic Theory of Human Motivation.” *Psychological Review* 50: 370-396.
- Mathieu, John E. and Dennis M. Zajac. 1990. “A Review and Meta-analysis of The Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment.” *Psychological Bulletin* 108: 171-194.
- McGregor, Calvert C. et al. 1989. “An Investigation of Organizational Professional Conflict in Management Accounting.” *Journal of Management Accounting Research* 1, 1: 104-118.
- McKay, Sandra and Uday Tate. 1999. “A Path Analytic Investigation

- of Job-related Tension: A Case for Sales Management.” *Journal of Marketing Management* 9, 3: 106-113.
- Melvin, Sheila. 2000. “Human Resources Take Center Stage.” *The China Business Review* 27, 6: 38-40.
- Meyer, John P. and Natalie J. Allen. 1991. “A Three-component Conceptualization of Organizational Commitment.” *Human Resource Management Review* 1, 1: 61-89.
- Meyer, John P. and Natalie J. Allen. 1997. *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Meyer, John P. et al. 1993. “Commitment to Organizational and Occupations: Extension and Test of a Three-component Conceptualization.” *Journal of Applied Psychology* 78, 4: 538-551.
- Meyer, John P. et al. 2002. “Affective, Continuance, and Normative Commitment to The Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences.” *Journal of Vocational Behaviour* 61: 20-52.
- Morgan, Richard M. and Shelby D. Hunt. 1994. “The Commitment-trust Theory of Relationship Marketing.” *Journal of Marketing* 58: 20-38.
- Munene, J. C. and R. D. Dul. 1989. “Exploring Normative Commitment with Nigerian Extension Workers.” *Public Administration and Development* 9, 2: 169-183.
- Nalbandian, John. 1989. “Tenet of Contemporary Professionalism in Local Government.” *Public Administration Review* 50, 5: 654-661.

- Noar, Seth M. 2003. "The Role of Structural Equation Modeling in Scale Development." *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal* 104: 622-647.
- O'Cass, Aron. 2001. "Political Marketing: An Investigation of the Political Marketing Concept and Political Market Orientation in Australian Politics." *European Journal of Marketing* 35, 9/10: 1003-1025.
- O'Driscoll, Michael P. and Teery A. Beehr. 2000. "Moderating Effects of Perceived Control and Need for Clarity on the Relationship Between Role Stressors and Employee Affective Reactions." *Journal of Social Psychology* 140, 2: 151-159.
- Pandey, Suryakant and E. S. Kumar. 1997. "Development of a Measure of Role Conflict." *International Journal of Conflict Management* 8, 3: 187-215.
- Parker, Christopher P. et al. 1995. "Perceptions of Organizational Politics: An Investigation of Antecedents and Consequences." *Journal of Management* 21: 891-912.
- Powell, Deborah M. and John P. Meyer 2004. "Side-bet Theory and the Three-component Model of Organizational Commitment." *Journal of Vocational Behavior* 65, 1: 157-177.
- Randall, Margorie L. et al. 1999. "Organizational Politics and Organizational Support as Predictors of Work Attitudes, Job Performance, and Organizational Citizenship Behavior." *Journal of Organizational Behavior* 20: 159-174.
- Redman, Tome and Ed Snape. 2006. "The Consequences of Perceived

- Age Discrimination Amongst Older Police Officers: Is Social Support a Buffer?" *British Journal of Management* 17, 2: 167-175.
- Schendelen, M. P. C. M. van. 1993. *National Public and Private EC Lobbying*. Aldershot, UK: Dartmouth.
- Scholl, Richard W. 1981. "Differentiating Organizational Commitment from Expectancy as a Motivating Force." *Academy of Management Review* 6: 589-599.
- Shafer, William E. et al. 2002. "Professionalism, Organizational-professional Conflict and Work Outcomes: A Study of Certified Management Accountants." *Auditing and Accountability Journal* 15, 1: 46-68.
- Shore, Lynn Mcfarlane et al. 1995. "Managerial Perceptions of Employee Commitment to the Organization." *Academy of Management Journal* 138: 1593-1615.
- Siegel, Phyllis A. et al. 2005. "The Moderating Influence of Procedural Fairness on the Relationship between Work-life Conflict and Organizational Commitment." *Journal of Applied Psychology* 90, 1: 13-24.
- Sims, Randi L. and K. Galen Kroeck. 1994. "The Influence of Ethical Fit on Employee Satisfaction, Commitment and Turnover." *Journal of Business Ethics* 13, 12: 939-948.
- Sims, Randi L. and Thomas L. Keon. 1997. "Ethical Work Climate as A Factor in The Development of Person-organization Fit." *Journal of Business Ethics* 16: 1095-1105.

- Smith, Angle. 2008. "Control, Responsibility, and Moral Assessment." *Philosophical Studies* 138, 3: 367-392.
- Snape, Ed and Tome Redman. 2003. "An Evaluation of a Three-Component Model of Occupational Commitment: Dimensionality and Consequences among United Kingdom Human Resource Management Specialists." *Journal of Applied Psychology* 88, 1: 152-159.
- Sorensen, James E. and Thomas. L. Sorensen. 1974. "The Conflict of Professionals in Bureaucratic Organizations." *Administrative Science Quarterly* 19, 1: 98-106.
- Stevens, John. M. et al. 1978. "Assessing Personal, Role, and Organizational Predictors of Managerial Commitment." *Academy of Management Journal* 21: 380-396.
- Terry, Valerie. 2001. "Lobbying: Fantasy, Reality or Both? A Health Care Public Policy Case Study." *Journal of Public Affairs* 1, 3: 266-280.
- Thompson, Cynthia et al. 1999. "When Work-family Benefits are not Enough: The Influence of Work-family Culture on Benefit Utilization, Organizational Attachment, and Work-family Conflict." *Journal of Vocational Behavior* 54: 392-415.
- Wasti, Arzu S. 2003. "Organizational Commitment, Turnover Intentions and the Influence of Cultural Values." *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 76: 303-21.
- Waston, Richard A. 1978. *The Promise and Performance of American Democracy*. New York: John Wiley and Sons.



- Wiener, Yoash. 1982. "Commitment in Organizations: A Normative View." *Academy of Management Review* 7: 418-428.
- Wong, Yui Tim et al. 2002. "Affective Organizational Commitment of Workers in Chinese Joint Ventures." *Journal of Managerial Psychology* 17, 7: 580-98.
- Yao, Xiang and Lei Wang. 2006. "The Predictability of Normative Organizational Commitment for Turnover in Chinese Companies: A Cultural Perspective." *International Journal of Human Resource Management* 17, 6: 1058-1075.
- Yousef, Darwish Abdul Rahman. 2002. "Job Satisfaction as a Mediator of the Relationship between Role Stressors and Organizational Commitment: A Study from an Arabic Cultural Perspective." *Journal of Managerial Psychology* 17, 4: 250-266.
- 中華民國主計史編輯委員會。2002。《中華民國主計史》。台北：中國主計協進社。(Comptroller History Editorial Board of ROC. 2002. *Comptroller History of ROC*. Taipei: Comptroller ROC History Association of Community of China.)
- 汪錕。1995。〈社論〉。《主計月報》80, 1: 58-64。(Wang, Kun. 1995. "Editorial." *Comptroller Monthly* 80, 1: 58-64.)
- 席美銀。1994。〈如何杜絕關說、避免人情壓力、影響公務推行〉。《人事月刊》104: 67-69。(Xi, Mei-Yin. 1994. "How to Eliminate Illegal Lobbying, to Avoid Interpersonal Pressure, Affecting The Implementation of Official." *Personnel Monthly* 104: 67-69.)
- 張永旺。1995。〈我國一條鞭主計制度實際運作情形之探討〉。國立中山大學企業管理研究所碩士論文。(Chang, Yung-Wang.

1995. “Research of The Real Acting Situation of Simple Accounting System on Our Country.” Master’s Thesis of Business Management, National Sun Yat-Sen University.)

張瓊玲。1998。〈中央行政機關科層體制特徵與成員疏離感關係之研究〉。國立政治大學公共行政研究所博士論文。(Chang, Chiung-Ling. 1998. “The Study of Relationship Between The Characteristics of Hierarchy in Central Governmental Executive Departments With Governmental Employee’s Alienation.” Ph.D Dissertation of Public Administration of National Chengchi University.)

黃賀。1996。〈我國公營事業會計人員角色衝突問題之研究〉。行政院國家科學委員會專題研究計畫成果報告。(Huang, Ho. 1996. “Role-Conflict Problems of the Accountants in The State-Run Enterprises in Republic of China.” National Science Council Research Report.)

黃芳銘。2004。《社會科學統計方法學—結構方程模式》。台北：五南書局。(Hwang, Fang-Ming. 2004. *Structural Equation Modeling: Theory and Application*. Taipei: Wu-Nan Culture Enterprise.)

楊泰順。1993。《建立遊說活動管理制度之研究》。台北：行政院研究發展考核委員會。(Yang, Tai-Shun. 1993. *The Study of The Establishment of Management Systems of Lobbying Activities*. Taipei: Research Development and Evaluation Commission, Executive Yuan.)

陳彥伶。2003。〈會計人員在公務組織單位之角色探討〉。國立東華大學公共行政研究所碩士論文。(Chen, Yen-Ling. 2003. “A

Study on What Role Accountants Take on in the Units of Government.” Master’s Thesis of Public Administration of National Dong Hwa University. )

陳碧君。2003。〈基隆市政府主計人員角色衝突之研究〉。國立政治大學行政管理碩士論文。(Chen, Bi-Chun. 2003. “Research on Role Conflict of Keelung Local Government Accountants.” Master’s Thesis of Eminent Public Administrators of National Chengchi University.)

陳寶蓮。2003。〈主計人員工作困境之研究－以台北縣為例〉。銘傳大學公共事務學碩士論文。(Cheng, Bau Lian. 2003. “Study of Work Dilemma of Accountants and Statisticians: With Taipei County Government as Example.” Master’s Thesis of Public Affairs of Ming Chuan University.)

謝文斌。2003。〈從教育發展基金制之變革談學校教育經費之運用及管理策略〉。《學校行政》24：110-124。(Xie, Wen Bin. 2003. “Taking a View of Revolution of Education Development Fund, Discussion of the Disbursement of School Educational Finance and Management Strategies.” *School Administration* 24: 110-124.)

蘇彩足。2002。〈美國聯邦政府之中程計畫預算〉。《主計月刊》558：21-29。(Su, Tsai-Tsu. 2002. “The Mid-term Budget Plan of U.S. Federal Government.” *Comptroller Monthly* 558: 21-29.)

## **The Study on the Association among Illegal Lobbying, Interrole Conflict, and Normative Commitment of Governmental Accountants**

Pey-Lan Du \* Ing-Chung Huang\*\* Chao-Sung Chang\*\*\*

Illegal lobbying is defined as the attempt to influence an administrative decision-making process politically when the decision under review has important implications in many public administrative sections, especially those concerning public benefits. Government officers often experience great pressure to make the right decisions when facing such illegal lobbying from either councilors or higher administrators, especially in situations where resources are limited. These illegal lobbying pressures initiate interrole conflicts and may affect the officer's commitment.

This study was designed to examine the effect of illegal lobbying on interrole conflict and normative organizational commitment of accountants of the Kaohsiung Bureau of Accounting and Statistics (KBAS). These accountants are

---

\* Associate Professor, Department of Sport and Leisure, National Quemoy University.

\*\* Professor, Department of Asia Pacific Industrial and Business Management, National University of Kaohsiung.

\*\*\* Professor, Department of Healthcare Administration and Medical informatics, Kaohsiung Medical University.

employees of the KBAS, but are also associated with their respective units, and therefore are committed to two separate organizations. A total of 373 accountants over various branch offices or units were enrolled for study. Our results show that illegal lobbying has a significant positive correlation with the accountant's interrole conflict and a negative correlation with their normative organizational commitment. Using Structural Equation Modeling, we found that interrole conflict has a complete mediation effect on the relationship between illegal lobbying and the accountant's normative organizational commitment to the KBAS and a partial mediation effect to their assigned units.

**Keywords:** illegal lobbying, interrole conflict, organizational commitment, normative commitment, accountant