

# 行政院國家科學委員會專題研究計畫成果報告

## 兩岸三地經理人之工作壓力及健康

計畫編號：NSC89-2413-H-037-001-SSS

執行期限：88 年 8 月 1 日至 89 年 7 月 31 日

主持人：陸洛

執行機構及單位名稱：高雄醫學大學行為科學研究所

### 一、中文摘要

本研究旨在以兩岸三地（台灣、大陸、香港）的跨文化資料，來進一步確立工作壓力歷程在不同文化（國家或地區）中是否具普遍性。另外，本研究亦檢視工作掌控感及普遍的控制信念是否為壓力歷程中的調節變項，而其作用在不同文化中是否又有不同。

研究採結構式問卷收集研究資料，在兩岸三地共計施測 740 位受訪者。結果發現在工作壓力歷程的主軸兩岸三地均初步得到驗證，而年輕、資淺的香港工作者感受到較高的工作壓力及承受較多不良的壓力後果。進一步的分析發現：由於組織文化的不同，兩岸三地工作者的工作壓力歷程各有其特殊的樣貌，台灣地區工作者較在意「上司賞識」，大陸地區工作者對「管理角色」較重視，香港地區受訪者則在意「工作負荷」、「工作瑣事」及「組織氣氛」。

另外，對台灣及香港地區工作者而言，在高「壓力感受」的情境下，「中國人初級控制信念」對於調節壓力後果中的「工作滿意度」具有緩衝作用。

### 二、英文摘要

This project aimed to explore the

cultural generality or specificity in terms of the work stress process, using data from the three major Chinese societies, namely, the Mainland China (PRC), Taiwan and Hong Kong. In addition, specific perceived influence at work and general control beliefs were also proposed as moderators in the work stress process, and their effects were examined in the cultural contexts.

740 employees in PRC (Shanghai), Taiwan and Hong Kong completed a battery of structured questionnaires. Results generally supported the work stress process model in all three societies. Being younger and junior, Hong Kong employees reported higher work stress and suffered worse strain effects. Further analyses showed that there were distinct characteristics of the work stress process in each society, which were embedded in their political-socio-economic as well as organizational contexts. Specifically, “Recognition” was the focal concern for Taiwanese employees, “Managerial role”

for PRC employees, and “Workload”, “Hassles”, “Organizational climate” for Hong Kong employees.

In addition, for employees in Taiwan and Hong Kong, Chinese primary control beliefs buffered the detrimental effects of work stress on job satisfaction.

### 三、計畫緣由與目的

世紀末的文明社會中，工作壓力對個人及組織，乃至整個社會已成為一個嚴重且不容忽視的問題，工作壓力的代價隨著經濟發展也日益昂貴，在經濟快速發展，社會急劇變化的東亞華人社會，如台灣，香港和中國大陸，工作壓力的問題尤為突顯。

從另一個角度來看，經濟全球化的趨勢銳不可擋，西方企業紛紛來東亞經濟圈淘金、探險，合資企業，獨資企業林立，跨國公司越來越青睞東亞地區。有趣的是，跨國企業日成風潮，但跨文化研究卻未有成比例的增長。企業外派人員（大部份為經理人或高級技術人員）的文化適應和心理適應問題，早有學者呼籲重視（Lu & Cooper, 1990; 1995），但是針對企業經理人的工作壓力及其對工作滿意，身心健康影響的跨文化研究也僅在西方文獻中偶有出現（Kinkcaldy & Cooper, 1992; Defrank et al., 1988），也未擺脫將亞洲國家（如日本、南韓）與西方國家（美國）相比的「西方中心式」跨文化研究模式。這樣的研究固然有助於西方投資者了解東方國家員工的工作素質，但對東方國家企業在

彼此的國界疆域內交互投資、合作、競爭，卻只能提供片斷不完整的參考。

一個有組織有系統的跨文化研究不僅能描繪單一國家中某一特定現象的樣貌（如本研究所關心的企業經理人的工作壓力、工作滿足和身心健康），更能藉由不同文化（社會或地區）中類似樣本資料的比較，建立某一特定理論模式的普遍性或特殊性，進而發現「文化」對所關心的現象是否產生影響。如前所述，工作壓力研究發展至今，鮮少涉及跨文化的比較；而比較管理學的研究（如 Farmer & McGoun, 1988; Rahim et al., 1994）雖以跨文化研究為常態，卻鮮少涉及工作壓力的課題，兩者在課題上實有整合的必要。而在科學學門的分際上，工作壓力的探討也跨越了心理學和管理學的傳統分界，整合勢在必行，也前途無量。

本研究即假設兩岸三地經理人的工作壓力感受及工作品質的主觀體驗應有相當的差異，而這樣的差異是否能回歸到各地區不同的政經文化脈絡，如台灣的民主和自由經濟環境，香港長期殖民統治下的高度西化組織文化，以及中國大陸揮之不去的意識形態牽制及計劃經濟干預，都將深化跨(次)文化研究的資料，也有助於強化文化主位的研究和實務工作取向。

本研究主要參考本人提出的一個整合性的工作壓力模式(陸洛, 1997)，如圖 1 所示，建構工作壓力為一個主觀個人的現象，一個複雜多元的歷程，一種流動可變的狀態。在此工作壓力的歷程中，人與環境是互動的，環境予人要求，人則主動地維持或重建與環

境的平衡關係。這個模式包含了多元成分，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。

本研究將著重探討「潛在的壓力源」「壓力感受」「工作壓力的後果」這條主線，將之放在兩岸三地員工的工作脈絡中有三個主要的考量：(一)這個「工作壓力模式」

主要立基於西方工作壓力的理論與研究，以台灣的政治經濟社會現實為背景，結合台灣本土的實徵研究（質性探究與量化檢驗）之後融合而成，在香港及中國大陸的組織企業脈絡中進一步檢驗這個模式的主軸，有助於確認其文化普同性(或特異性)的成份。(二)任何特定的現象其實都是鑲嵌（embedded）在特定的文化氛圍之中的，工作壓力的現象

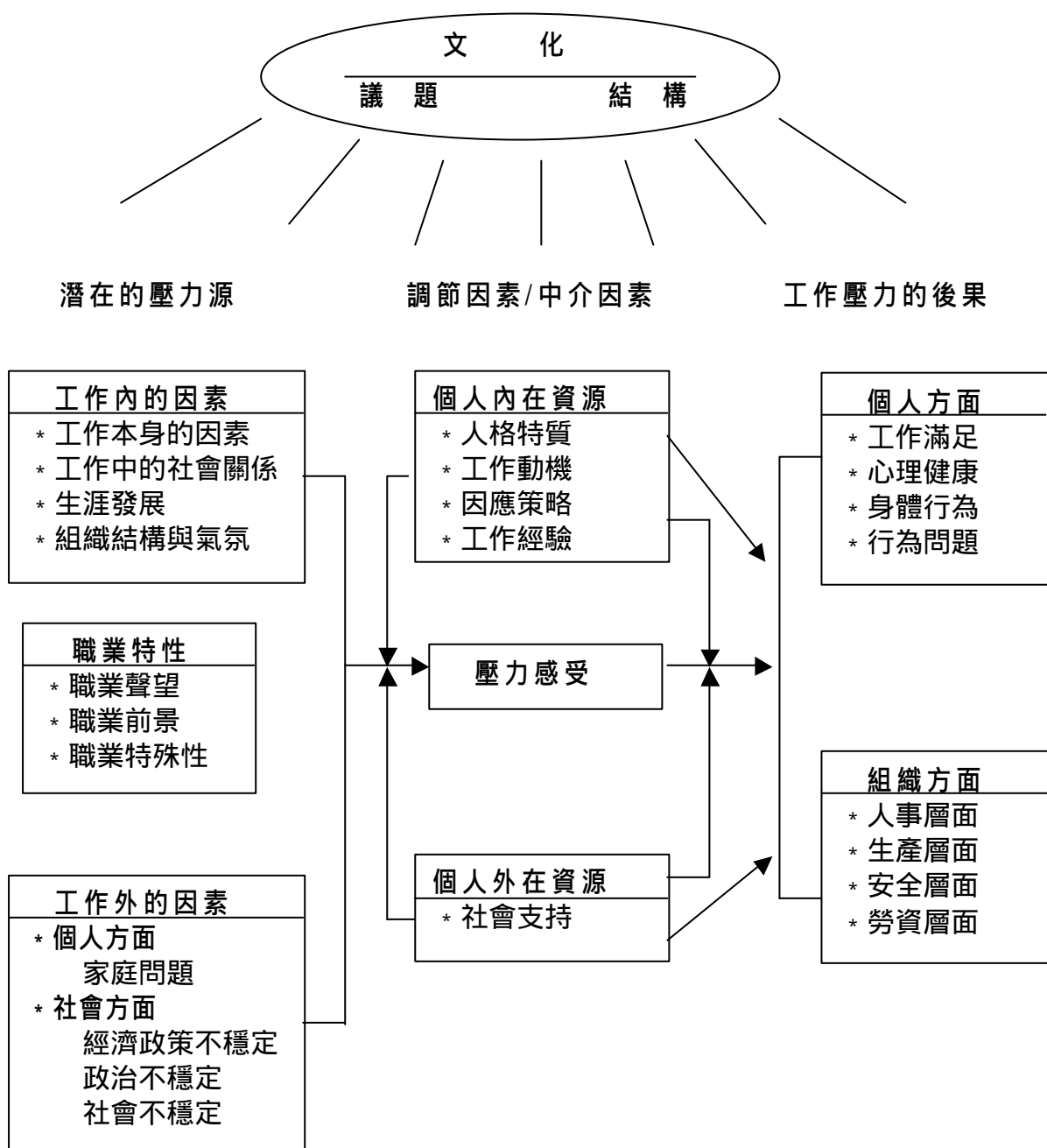


圖 1 統合性的工作壓力模式

也不例外，故前述的「工作壓力模式」其實是在特定文化影響下形塑而成的。具體而言，「文化」可透過其議題（issues）來形塑其成員的價值，信念及行為，進而影響其在某一特定現象中的表現模式（pattern），如在工作場域中何者會被知覺為「有壓力」，何者不會，可能就反映了某種廣泛而彌散的文化信念。再者，「文化」也可經由其特有的結構（structure）來展現此影響，如台灣的中小企業林立便可視為一種特有的文化結果，而其對工作壓力的歷程也確有影響（陸洛，1997）。總之，兩岸三地的比較或許可以作為探討文化對工作壓力影響的起點。（三）工作壓力的研究除了學理價值外，其應用性也不應輕忽。在「大中華經濟圈」的籠罩下，兩岸三地的交互投資及商務交流日趨頻繁，了解企業員工的工作壓力狀況及地區間差異，不僅有助於外派幹部的行前訓練及到職後有效管理當地的部屬，也能為當地員工訓練計劃提供參考。更甚之，兩岸三地員工的相互了解和有效合作，對這些地區的經濟發展必是雙贏的策略。

總之，本研究意欲以跨文化的資料，來進一步確立圖 1 所包含的相互關係在不同文化（國家或地區）中是否具普遍性，其關係強弱是否因文化（國家或地區）而異。另外，本研究亦檢視工作掌控感及普遍的控制信念是否為壓力歷程中的調節變項，而其作用在不同文化中是否又有不同。

已有相當多的研究指出，個人在工作中知覺到的掌控感會影響工作壓力知覺（陸洛，1997）及工作壓力後果，包含身心健康（Karasek, 1979）和工作滿足（Lu et al.,

1999a）。個人普遍的控制信念，如內外控信念亦與工作壓力有關（Lu et al., 1999b），而關注在工作上的內外控信念又對工作表現及士氣更具影響力（Spector, 1986; 1988）。

西方有關控制感與控制信念的理論與研究均立基於一個基本的先驗假設：人類意欲建立行為—事件間的一致性聯結，故總要控制、操弄、改變外在的環境。然而，Weisz, Rothbaum 和 Blackburn (1984) 卻提出人類獲得控制感的途徑其實有二：即初級控制（primary control）及次級控制（secondary control）。初級控制是個人經由影響外在現實來強化自己的酬賞，現有的西方理論大多以此為控制的建構及測量（如內控）；次級控制則是個人經由適應既有的現實，讓自己與既有的環境間達到最佳的滿意或契合狀態，進而強化自己的酬賞。而這種控制的形式及信念直到最近才漸漸受到理論家及研究者的注意。

Heckhausen 和 Schulz (1995) 在系統地建構與解析了初級與次級控制的概念後，指出這兩種控制形式與信念應是合作伙伴的關係，兩者相輔相成，依個人所處的情境而交替使用，對個人的調適均有正面的意義。但是，不同的文化可能會強化某一種控制信念，使其成為個人主導性的行為依歸，如研究已發現，泰國兒童在處理與權威人物關係和分離焦慮時，比美國兒童使用較多次級控制的因應策略（McCary et al., 1999）。而華裔美國人的初級控制比美國人低，但次級控制比美國人高（Peng, 1995）。鑑於此，本研究除探討工作掌控感（控制感）對工作壓力的影響外，亦比較初級控制及次級控制在三個

華人社會中對工作壓力影響與作用的異同。

具體而言，本研究的目的如下：

- 1.比較兩岸三地社會（指台灣，香港和中國大陸）中，企業員工在工作壓力的感知上是否存在差異，若有，哪些方面的差異最明顯？
- 2.比較兩岸三地社會中，企業員工的工作滿意度是否存在差異？
- 3.比較兩岸三地社會中，企業員工的身心健康是否存在差異。
- 4.了解企業員工的工作掌控感及控制信念是否調節工作壓力感受與工作壓力後果之間的關係；這些主要變項之間的關聯在不同的文化（國家或地區）間是否存在差異？

## 四、結果與討論

### （一）結果

#### 1.受訪者

本研究意欲取得具異質性的兩岸三地工作者樣本，唯為兼顧各地社會、經濟、文化的特色而在取樣時有不同的考量，如在中國大陸取樣時特別考慮公司所有權特性（國營、民營、外資）。整體而言，本研究受訪者來自不同的職業、公司型態，服務於公司不同的部門，位於組織科層中不同的位階。本研究採問卷調查法以結構式問卷收集研究資料，在兩岸三地共計施測 740 位受訪者，分述如下，

台灣地區：台灣的資料收集在 1995 年 5-8 月間進行。受訪者分別為：

- （1）在高雄市政府公教人力資源發展中心

受訓的各行各業公務人員，共 163 位。先以電話邀請受訪者參與研究，獲得首肯後再以郵寄方式發出及回收問卷。

- （2）在高雄市某大學進修碩士學位之各界在職人員，共 24 位。利用上課時間，集體施測後回收問卷。

- （3）在新竹科學園區中的三家電子高科技公司服務的員工，共 71 位。由聯絡人發出問卷，請受訪者帶回填寫後再繳回。

整體問卷回收率為 79 %，有效問卷共有 258 份，均為台灣北部與南部的工作者。

大陸地區（上海市）：上海的資料收集在 1999 年 5-10 月間進行。經由聯絡人協助，將問卷分發給國營企業、民營企業、外資企業（含獨資及合資）的工作者，自行填寫後回收。整體的問卷回收率為 73 %，有效問卷共有 189 份，包含了國、民營單位。

香港地區：香港的資料收集在 2000 年 2-4 月間進行。受訪者分別為：

- （1）在某大學在職就讀的人員，共 49 位。
- （2）任職於會計事務所、銀行、保險公司、服裝貿易公司、航空公司、徵信所及房地產公司的員工，共 244 位。

所有的訪者均由研究助理先行聯絡約定時間後施行面訪，故回收率為 100%。

#### 2.研究工具

本研究之工具採用陸洛等人(1995)修訂自英文版的「職業壓力指標」(Occupational Stress Indicator, OSI)之

精簡版中的相關部分，即「工作壓力來源及感受」、「工作掌控感」、「工作滿意度」及「身心健康」。另外，新編「中國人初級控制量表」及「中國人次級控制量表」以測量控制信念。本研究亦收集教育程度、婚姻型態等人口學資料，組織型態、工作時數等組織背景資料，飲酒、抽煙、運動等健康習慣資料及缺勤，離職意向等組織行為資料，詳述如下：

#### (1) 工作壓力來源及感受

共列出 40 項潛在的壓力來源，請受訪者自評每一項來源引起壓力感受的程度，以「1」（「非常肯定不是壓力」）到「6」（「非常肯定是壓力」）來代表，共測量八個向度，分別為：「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」和「組織氣氛」；分數越高，表工作壓力感受越高。

#### (2) 工作滿意度

分別測量「工作本身」及「組織滿意」兩個向度，各 6 題；採 Likert 6 點量表，分數越高，表對工作越滿意。

#### (3) 身心健康

分為「身體健康量表」6 題與「心理健康量表」12 題。「身體健康量表」分別測量「放鬆」（如：「呼吸急促或感到暈眩」，反向計分）和「活力」（如：「感到疲倦或精疲力盡」，反向計分）兩個向度，採 Likert 6 點量表，分數越高，表身體健康越好；「心理健康量表」則是測量「心理滿足」（如：「不覺得悲哀或憂鬱」）、「心理彈性」（如：「有足夠的精力應付壓力」）及「心理平靜」

（如：「不擔心過去所犯的錯或所做的事」）三個向度，採 Likert 6 點量表，分數越高，表心理健康越好。

#### (4) 控制感與控制信念

分為「工作掌控感量表」、「中國人初級控制量表」及「中國人次級控制量表」。「工作掌控感量表」有 3 題，採 Likert 6 點量表測量個人在工作中自覺的掌控程度，研究結果在統計分析時採反向計分，得分越高表示自覺掌控感越高；「中國人初級控制量表」有 5 題，測量中國天命觀中透過主動掌控環境達到控制的部份（如人定勝天、有志者事竟成），採 Likert 6 點量表，分數越高，表初級控制信念越高；「中國人次級控制量表」共 3 題，測量的則是中國天命觀中透過順應環境達到控制的部份（如聽天由命、人算不如天算），採 Likert 6 點量表，分數越高，表次級控制越高。

### 3. 統計分析

#### (1) 受訪者基本資料

本研究收集兩岸三地受訪者資料共計 740 份，如表 1 所示：台灣地區受訪者有 258 人，男女各半，大陸地區受訪者有 189 人，男性較多，佔 63%，香港地區受訪者有 293 人，男女約略各半；年齡上以香港地區受訪者最年輕。在教育程度上兩岸三地受訪者的教育水平並不相同，台灣地區受訪者較多有研究所以以上學歷，而香港地區受訪者則較多僅有高中職學歷。另外，在婚姻狀態上，多數台灣及大陸地區受訪者已經結婚，而香港地區受訪者則單身者略

多，台灣及大陸地區（上海市）受訪者較資深 平均年資分別為 11.19 及 11.61

年），香港地區受訪者則較資淺，平均年資為 5.26 年（詳見表 1）。

表 1: Sample distribution

		TW (N=258)	PRC	HK (N=293)	F/ <sup>2</sup>	事後比較：
Age (in years)	Mean	38.88	38.42	33.97	F=23.62***	TW , PRC > HK
	S. D.	9.12	9.80	6.91		
Gender	Male	129 (50%)	119 (63%)	165 (56.3%)	<sup>2</sup> =8.73*	
	Female	128 (49.6%)	66 (34.9%)	128 (43.7%)		
	Did not answer	1 (0.4%)	4 (2.1%)	0		
Educational level	Secondary	29 (11.2%)	37 (19.6%)	127 (43.3%)	<sup>2</sup> =108.50***	
	College	175 (67.8%)	136 (72.0%)	143 (48.8%)		
	Postgraduate	53 (20.5%)	11 (5.8%)	14 (4.8%)		
	Did not answer	1 (0.4%)	5 (2.6%)	9 (3.1%)		
Marital status	Single	71 (27.5%)	32 (16.9%)	143 (48.8%)	<sup>2</sup> =62.91***	
	Married	165 (64%)	143 (75.7%)	124 (42.3%)		
	Others	9 (3.5%)	2 (1%)	8 (2.6%)		
	Did not answer	13 (5%)	12 (6.3%)	18 (6.1%)		
No. of years with present company	Mean	11.19	11.61	5.26	F=45.99**	TW , PRC > HK
	S. D.	8.99	10.19	5.85		
Level of job	Top management	2 (0.8%)	14 (7.4%)	7 (2.4%)	<sup>2</sup> =15.42***	
	Senior management	6 (2.3%)	14 (7.4%)	21 (7.2%)		
	Middle management	27 (10.5%)	71 (37.6%)	112 (38.2%)		
	Junior management	33 (12.8%)	30 (15.9%)	68 (23.2%)		
	Others	166 (64.3%)	45 (23.8%)	63 (21.5%)		
	Did not answer	24 (9.3%)	15 (7.9%)	22 (7.5%)	<sup>2</sup> =139.08***	
Function of job	Marketing	19 (7.4%)	43 (22.8%)	33 (11.3%)		
	Production	15 (5.8%)	23 (12.2%)	15 (5.1%)		
	Finance / Accounting	35 (13.6%)	25 (13.2%)	87 (29.7%)		
	Personnel	14 (5.4%)	12 (6.3%)	29 (9.9%)		
	Others	144 (55.8%)	55 (29.1%)	71 (24.2%)		
	Did not answer	31 (12%)	31 (16.4%)	57 (19.5%)		
No. of hours per week	Mean	45.06	45.97	49.58	F=20.56***	HK > TW, PRC
	S. D.	6.94	10.16	8.80		
No. of employees in respondent's company	Up to 100	88 (34.1%)	61 (32.3%)	99 (33.8%)		
	100 – 500	67 (26%)	77 (40.7%)	81 (27.6%)		
	500 – 1000	26 (10.1%)	29 (15.3%)	44 (15.0%)		
	1000-5000	67 (26%)	6 (3.2%)	35 (11.9%)		
	Over 5000	9 (3.5%)	14 (7.4%)	28 (9.6%)		
	Did not answer	1 (0.4%)	2 (1.1%)	6 (1.7%)		
Smoking Habit	Yes	34 (13.2%)	58 (30.7%)	27 (9.2%)	<sup>2</sup> =45.76***	
	No	221 (85.7%)	127 (67.2%)	264 (90.1%)		
	Did not answer	3 (1.2%)	4 (2.1%)	2 (0.7%)		
Drinking Habit	Yes	50 (19.4%)	60 (31.7%)	58 (19.8%)	<sup>2</sup> =12.34***	
	No	203 (78.7%)	124 (65.6%)	230 (78.5%)		
	Did not answer	5 (1.9%)	5 (2.6%)	5 (1.7%)		
Managing an “ideal” exercise program	Mean	3.26	3.60	3.59	F=8.35***	PRC, HK > TW
	S. D.	1.16	1.10	0.92		
Quitting intention	Mean	2.58	2.34	2.89	F=18.22***	HK > PRC > TW
	S. D.	0.99	0.93	1.03		
Ownership of the company	Public	158 (61.2%)	100 (52.9%)	/		
	Private	100 (38.8%)	18 (9.5%)	/		
	Foreign	0	59 (30.9%)	/		
	Did not answer	/	9 (4.8%)	/		

\*p<.05 \*\*p<.01 \*\*\*p<.001

## (2) 研究工具之信度

在本研究中，以 Cronbach's 係數來判斷信度。「工作壓力來源及感受」、「工作滿意度」及「身心健康」，在兩岸三地受訪者施測後在 0.72-0.94 之間，相當良好；調節因素「工作掌控感量表」、「中國人初級控制量表」及「中國人次級控制量表」在兩岸三地受訪者施測後在 0.38-0.76 之間，考慮其題數較少，這樣的內部一致性係數亦可接受（詳見表 2）。

## (3) 兩岸三地的異同

以單因子變異數分析（one way ANOVA）比較兩岸三地受訪者在主要研究變項上的得分，結果如下：整體「壓力來源及感受」有地區差異，但並未能看出任何地區的受訪者壓力感受較大，而若再進一步分析八個向度得分的差異則發現：香港地區受訪者感受

到較多來自「工作/家庭平衡」、「工作瑣事」、「上司賞識」和「組織氣氛」的壓力，大陸地區受訪者則感受到較少來自「工作負荷」的壓力；在「工作滿意度」上，大陸地區受訪者較香港地區受訪者滿意；「身、心、健康」的得分顯示香港地區受訪者均較差（詳見表 2）。

另外，在組織變項、健康行為及離職意願等指標上的比較結果顯示：在兩岸三地受訪者中，香港地區受訪者的平均工作時數最高（每週 49.58 小時）；大陸地區樣本飲酒及抽煙的比例（3 成以上）均較台灣及香港地區受訪者（不到 2 成）高；台灣地區受訪者則較無固定運動；而在離職意願上則是香港地區受訪者最高，其次為台灣地區受訪者，大陸地區受訪者最低（詳見表 1、表 2）。

表 2: Reliabilities of scales and comparisons of means.

	1.Taiwan			2.China			3.Hong Kong			F (事後比較)
	Mean	S.D.		Mean	S.D.		Mean	S.D.		
Sources of stress	156.57	21.5	0.93	154.65	20.11	0.93	160.00	21.14	0.94	3.20*(NS)
Workload	24.72	4.63	0.81	23.65	3.91	0.69	25.02	4.06	0.75	5.89**(1,3>2)
Relationships	32.00	5.39	0.83	31.71	5.36	0.86	32.47	5.25	0.83	1.12
Home/work balance	22.56	4.38	0.71	22.33	3.54	0.61	23.75	4.18	0.77	8.29*** (3>1,2)
Managerial role	14.19	2.87	0.51	14.00	2.55	0.52	14.57	2.71	0.53	2.64
Personal responsibility	17.42	3.11	0.78	16.72	2.78	0.68	17.24	2.95	0.74	2.82
Hassles	15.15	2.75	0.60	15.14	2.36	0.48	15.73	2.48	0.54	4.55*(3>1)
Recognition	15.25	2.96	0.70	15.17	2.81	0.66	15.87	2.61	0.64	4.73**(3>1,2)
Organizational climate	15.08	2.83	0.63	14.55	2.40	0.50	15.75	2.61	0.64	11.64*** (3>1,2)
Job satisfaction	45.38	9.88	0.93	46.74	10.00	0.93	43.71	9.08	0.91	5.56**(2>3)
Mental well-being	47.04	8.75	0.83	47.02	7.65	0.72	44.59	8.62	0.84	7.09*** (1,2>3)
Physical well-being	25.61	5.22	0.79	22.47	5.58	0.78	22.44	5.06	0.78	25.62*** (1,2>3)
Quitting intention	2.58	1.00	/	2.34	0.93	/	2.89	1.03	/	18.22*** (1>2>3)
Western control	11.97	2.20	0.51	12.48	1.72	0.38	12.30	1.87	0.39	3.77*(2>1)
Chinese primary control	16.83	2.73	0.76	15.99	2.26	0.66	16.31	2.49	0.66	6.05*** (1>2)
Chinese secondary control	15.07	2.46	0.66	14.32	2.46	0.73	15.14	2.49	0.63	6.84*** (1,3>2)

\*p<.05 \*\*p<.01 \*\*\*p<.001

## (4) 主要研究變項間之邏輯關連

以 Pearson 積差相關分析主要研究變項之間的相關，結果分列於表 3 及表 4。由於本研究假設兩岸三地各有其文化特殊性，因此，以下的分析，就三個

地區分別進行及陳述，讓兩岸三地的資料能各自具有其脈絡，方便後續對兩岸三地的分析比較及討論。

台灣地區：人口學變項、組織變項及健康行為與主要變項間的相關主要反



映在年齡與年資，年長者「工作滿意度」較高、「身、心健康」均較佳、「離職意願」也較低；資深者「身、心健康」均較佳、「離職意願」也較低。另外，女性及較少運動者「身體健康」均較差（詳見表 3）。

至於壓力感受、壓力後果及調節變項之間的相關則顯示：「壓力感受」越高者，「身、心健康」均越差，「離職意願」較高，而高「壓力感受」又與較少的「工作掌控感」及較多「中國人次級控制」信念有關；壓力後果（「工作滿意度」、「身、心健康」及「離職意願」）彼此相關，且較高的「工作滿意度」、較佳的「身、心健康」以及較低的「離職意願」均與較多的「工作掌控感」及較多「中國人初級控制」信念有關；另，較佳的「身、心健康」亦與較少「中國人次級控制」有關（詳見表 4）。

**大陸地區：**人口學變項、組織變項及健康行為與主要變項間的相關主要反映在年資與運動習慣，資深工作者「心理健康」較差，但「離職意願」較低；較有固定運動者「身、心健康」均較佳。另外，年長者「離職意願」較低，喝酒者「心理健康」反較佳（詳見表 3）。至於壓力感受、壓力後果及調節變項的相關則顯示：「壓力感受」越高者，「心理健康」均越差，而高「壓力感受」又與較少的「工作掌控感」及較多「中國人次級控制」信念有關；壓力後果（「工作滿意度」、「身、心健康」及「離職意願」）

彼此大多有關，且較高的「工作滿意度」與較多「中國人初級控制」信念有關；另，較佳的「心理健康」則與較多的「工作掌控感」及較少「中國人次級控制」信念有關（詳見表 4）。

表 3: Relationships between demographics, health habits and strain.

Taiwan				
	工作滿意度	心理健康	身體健康	離職意願
Gender	-.11	-.11	-.22***	.05
Age	.16*	.26***	.21***	-.18**
Education	-.09	-.10	.05	-.15*
Married	-.08	-.13	-.08	.15*
Seniority	.09	.16*	.15*	-.17**
Workhours	.01	-.01	-.04	.00
Smoking	-.09	.04	.04	.08
Drinking	-.04	-.08	-.11	.02
Exercise	-.12	-.11	-.15*	.10

China				
	工作滿意度	心理健康	身體健康	離職意願
Gender	-.02	-.11	-.01	.08
Age	.04	.11	.11	-.24**
Education	.13	-.08	-.03	-.01
Married	-.01	.08	.05	.11
Seniority	-.06	-.10*	-.03	-.22**
Workhours	.01	.03	-.12	.04
Smoking	-.05	-.08	.08	.01
Drinking	-.08	-.17*	.03	.01
Exercise	-.12	-.19*	-.23**	.10

Hong Kong				
	工作滿意度	心理健康	身體健康	離職意願
Gender	-.04	.00	-.11	.00
Age	-.01	.22***	.28***	-.09
Education	-.10	.20***	.06	.05
Married	.09	.18**	.21***	-.07
Seniority	.10	.21***	.20***	-.11
Workhours	.05	-.13*	-.15**	.10
Smoking	-.05	-.05	.03	-.15*
Drinking	-.01	.00	.12*	-.05
Exercise	-.08	-.11	-.19**	.12*

\*p<.05 \*\*p<.01 p,.001\*\*\*

Note: Gender: 1=male, 2=female

Married: 1=single, 2=married

Smoking: 1=yes, 2=no; Drinking: 1=yes, 2=no

Exercise: 1=always, 5=never

香港地區：人口學變項、組織變項及健康行為與主要變項間的相關主要反映在年齡、婚姻狀態、年資、工作時數及運動習慣上，年長、已婚、資深及工作時數較少者，「身、心健康」均較佳；較有固定運動者，「身體健康」較佳，離職意願較低。另外，教育程度越高者，「心理健康」較佳；抽煙者「離職意願」較高；喝酒者「身體健康」較差（詳見表 3）。

表 4: Relationship between stress, strains and moderators.

Taiwan							
	1	2	3	4	5	6	7
1.壓力感受	1						
2.工作滿意	-.12	1					
3.心理健康	-.26***	.19**	1				
4.身體健康	-.14*	.17**	.60***	1			
5.離職意願	.19**	-.49***	-.16**	-.19**	1		
6.工作掌控	-.28***	.28***	.26**	.19**	-.15*	1	
7.初級控制	-.01	.27***	.13*	.23***	-.17**	.21***	1
8.次級控制	.22**	-.08	-.25***	-.25***	.08	-.25***	.03

China							
	1	2	3	4	5	6	7
1.壓力感受	1						
2.工作滿意	.05	1					
3.心理健康	-.31***	.20*	1				
4.身體健康	-.07	.24**	.56**	1			
5.離職意願	.08	-.32***	-.13	-.29***	1		
6.工作掌控	-.25**	.06	.24**	.00	-.07	1	
7.初級控制	-.07	.28**	.07	.05	.02	-.04	1
8.次級控制	.27**	-.08	-.22**	-.11	.09	-.27***	-.12

Hong Kong							
	1	2	3	4	5	6	7
1.壓力感受	1						
2.工作滿意	-.12	1					
3.心理健康	-.27***	.28***	1				
4.身體健康	-.26***	.10	.61***	1			
5.離職意願	.19**	-.49***	-.35***	-.26***	1		
6.工作掌控	-.23***	.29***	.17**	.12*	-.34***	1	
7.初級控制	.19**	.31***	.20***	.03	-.13*	.21**	1
8.次級控制	.08	.05	-.22	-.17**	.09	-.25***	.00

\*p<.05 \*\*p<.01 \*\*\*p<.001

至於壓力感受、壓力後果及調節變項的相關則顯示：「壓力感受」越高者，「身、心健康」均越差，「離職意願」較高，而高「壓力感受」又與較少的「工作掌控感」及較多「中國人初級控制」信念有關；壓力後果（「工作滿意度」、「身、心健康」及「離職意願」）彼此間大多有相關，且較高的「工作滿意度」、較佳的「心理健康」以及較低的「離職意願」均與較多的「工作掌控感」及較多「中國人初級控制」信念有關，較佳的「身體健康」則與較多的「工作掌控感」及較少「中國人次級控制」信念有關。另，較佳的「心理健康」及較低的「離職意願」亦與較少「中國人次級控制」信念有關。（詳見表 4）

#### （5）壓力後果的預測因子

根據相關分析的結果，以回歸分析尋找壓力後果的有效預測因子，預測變項的投入為表 3 中與壓力後果有關之人口學、組織、健康行為等變項以及「壓力感受」之八個向度，結果列於表 5，並分述如下：

台灣地區：「工作滿意度」的顯著預測因子為「上司賞識」的壓力，其解釋力有 3%；「心理健康」的顯著預測因子為「工作/家庭平衡」、年齡及「工作瑣事」，共有 16%的解釋力；「身體健康」的顯著預測因子為「工作/家庭平衡」、性別（男性）及「個人責任」，共有 14%的解釋力；「離職意願」的顯著預測因子為「上司賞識」的壓力及年

齡，共有 9% 的解釋力（詳見表 5）。

大陸地區：「工作滿意度」並無顯著的預測因子；「心理健康」的顯著預測因子為「管理角色」的壓力及運動習慣，共有 21% 的解釋力；「身體健康」的顯著預測因子為「個人責任」、運動習慣及「工作瑣事」的壓力，共有 13% 的解釋力；「離職意願」的顯著預測因子為年齡及「管理角色」的壓力，共有 10% 的解釋力（詳見表 5）。

香港地區：「工作滿意度」的顯著

預測因子為「工作瑣事」的壓力，其解釋力有 2%；「心理健康」的顯著預測因子為「組織氣氛」、教育程度、工作時數、年資及婚姻狀態（未婚），共有 22% 的解釋力；「身體健康」的顯著預測因子為「組織氣氛」、運動習慣、工作時數、年資及婚姻狀態（未婚），共有 19% 的解釋力；「離職意願」的顯著預測因子為「工作負荷」的壓力及抽煙，共有 7% 的解釋（詳見表 5）。

表 5: Predictors for strain effects.

壓力後果	Taiwan				China				Hong Kong			
	預測因子	Beta	F	R <sup>2</sup>	預測因子	Beta	F	R <sup>2</sup>	預測因子	Beta	F	R <sup>2</sup>
工作滿意度	上司賞識	-.18**	7.21**	.03					工作瑣事	-.45*	4.12*	.02
心理健康	工作/家庭平衡	-.18*			管理角色	-.41***			組織氣氛	-.25***		
	年齡	.21**			運動習慣	-.18*	17.25**	.21	教育程度	.28***		
	工作瑣事	-.17*	13.53***	.16					工作時間	-.15*		
身體健康									年資	.17*		
									婚姻狀態	.13*	11.00***	.22
	工作/家庭平衡	-.35***			個人責任	.26**			組織氣氛	-.25***		
	性別	-.26***			運動習慣	-.23**			婚姻狀態	.21***		
離職意願	個人責任	.18	11.33***	.14	工作瑣事	-.24**	7.08***	.13	運動習慣	-.17**		
									年資	.15**		
									工作時間	-.13*	11.48***	.19
離職意願	上司賞識	.21**			年齡	-.25**			工作負荷	.22***		
	年齡	-.14*	9.65***	.09	管理角色	.20*	7.45***	.10	抽煙	-.14*	10.63***	.07

\*p<.05 \*\*p<.01 \*\*\*p<.001

Note: Gender: 1=male, 2=female

#### （6）控制感與控制信念的調節作用

本研究以控制感與控制信念為「壓力感受」及「壓力後果」間的調節變項，計有「工作掌控感」、「中國人初級控制」信念及「中國人次級控制」信念三項，以層級式複回歸分析控制感或控制信念的調節作用，將整體「壓力感受」投入回歸方程式第一層級，續將調

節變項（控制感或控制信念）投入為第二層，第三層則投入「壓力感受」與調節變項交互作用之結果，以預測「壓力後果」。這樣的程序分別對三項調節變項重複進行檢驗，三組回歸分析結果列於表 6。由表中可看出：在台灣、大陸及香港地區，控制感及控制信念皆未表現其調節作用（詳見表 6）。

表 6：Hierarchical regression analysis with three measures of control as moderators

Strain variable	Step	Entered variable	Taiwan			China			Hong Kong		
			B	F	R <sup>2</sup>	B	F	R <sup>2</sup>	B	F	R <sup>2</sup>
Job satisfaction	1	PS	-.02		.01	.03		.00	-.02		.01
	2	WC	1.24***		.08	.44		.01	1.42***		.09
	3	PS WC	-.78	6.49***	.09	.07	.27	.01	-.36	8.29***	.09
Mental health	1	PS	-.08**		.07	-.01*		.10	-.01***		.07
	2	WC	.83**		.11	.79		.13	.58*		.09
	3	PS WC	-.83	9.30***	.12	-.43	5.09**	.13	-.35	8.25***	.09
Physical health	1	PS	-.02		.02	-.02		.07	-.06***		.07
	2	WC	.39		.04	-.07		.07	.21		.07
	3	PS WC	-.07	3.26*	.04	-.15	.21	.07	-.22	6.67***	.07
Quitting intention	1	PS	.01*		.04	.00		.00	-.01*		.04
	2	WC	-.05		.05	-.03		.01	-.16***		.13
	3	PS WC	.01	3.54*	.05	.05	.45	.01	-.10	3.83***	.14
Job satisfaction	1	PS	-.06		.01	.03		.00	-.08**		.01
	2	CPC	.89**		.09	.78		.03	1.22***		.13
	3	PS CPC	1.31*	8.15***	.11	-.09	1.32	.03	.77	13.63***	.14
Mental health	1	PS	-.11***		.07	-.11**		.10	-.13***		.07
	2	CPC	.42		.09	.12		.10	.95***		.14
	3	PS CPC	.22*	6.68***	.09	-.40	4.07**	.10	-.67	15.11***	.15
Physical health	1	PS	-.04*		.02	-.01		.00	-.07***		.07
	2	CPC	.43**		.07	.07		.01	.16		.07
	3	PS CPC	.10	5.45***	.07	-.27	0.46	.01	-.07	6.73***	.07
Quitting intention	1	PS	.01**		.04	.04		.01	.01***		.04
	2	CPC	-.06*		.06	.06		.01	-.07**		.07
	3	PS CPC	-.04	5.00**	.07	.06	0.81	.02	.03	6.16**	.07
Job satisfaction	1	PS	-.07*		.01	.03		.00	-.05*		.01
	2	CSC	-.33		.02	-.44		.01	-.11		.02
	3	PS CSC	1.93***	6.63***	.08	-.31	0.48	.01	1.08*	3.29*	.04
Mental health	1	PS	-.10***		.07	-.11**		.10	-.10***		.07
	2	CSC	-.74**		.11	-.49*		.11	-.66**		.11
	3	PS CSC	.56	8.91***	.12	-.24	4.72**	.12	-.20	10.78***	.11
Physical health	1	PS	-.03		.02	-.02		.00	-.06***		.07
	2	CSC	-.50***		.07	-.28		.01	-.30*		.10
	3	PS CSC	.21	5.45***	.07	-.30	0.81	.02	-.10	8.45***	.10
Quitting intention	1	PS	.01**		.04	.00		.01	.01**		.04
	2	CSC	.02		.04	.03		.01	.03		.04
	3	PS CSC	-.07	3.56*	.05	.00	.44	.01	.04	4.00**	.05

\*p<.05 \*\*p<.01 \*\*\*p<.001

Note: PS = Work stress, WC= Western control, CPC = Chinese primary control, CSC= Chinese secondary control

## (二) 討論

由研究結果可以看出：本研究主線「潛在壓力源」「壓力感受」「工作壓力的後果」在台灣及香港地區中均初步得到驗證，結果顯示在職場中，「身、心健康」較差、「離職意願」較高與高「工作壓力感受」有關，但在大陸地區，高「壓力感受」僅與較差的「心理健康」有關。若進一步細看兩岸三地工作者在「壓力感受」的八個向度上的

得分，則可發現：香港地區受訪者在其中五個向度（「工作負荷」、「工作/家庭平衡」、「工作瑣事」、「上司賞識」及「組織氣氛」）的壓力感知均較高，也因此，香港地區受訪者之壓力後果（「工作滿意度」、「身、心健康」、「離職意願」）均較不好。這樣的結果可能是因為香港地區受訪者的年齡、年資均較台灣及大陸地區受訪者低。

過去的研究指出，年齡與年資確會影響

工作壓力的感受及其後果，即年輕工作者的壓力感受較為強烈，遭逢的壓力事件也較多（Aldwin, 1991; Turnage & Spielberger, 1991; 陳淑珠, 1992）。其實，年齡與年資有著不可分的關係，當將資深與資淺工作者相比對時，也出現了年長與年輕工作者間的差異模式，即資淺者的壓力感受與後果均較差（陸洛，高淑芳，1999；黃國隆，1986）。而若根據 Forteza 和 Pireto（1994）的研究結果：不同生涯階段中的焦點壓力源可能也不同，對年輕工作者而言，「與上司的關係」及「被賞識」可能相當重要，本研究中香港地區受訪者的「上司賞識」壓力感受較大，正可與之呼應。而在經營年輕家庭及照顧年幼子女的挑戰下，又要兼顧職場表現，可說是年輕、資淺工作者的一大壓力源（Noor, 1995）。在本研究中，這樣的挑戰則反映在年輕且資淺的香港受訪者之「工作負荷」及「工作/家庭平衡」的壓力感受較其他地區為高。

另外，兩岸三地工作者在工作壓力歷程的文化差異也可從「壓力後果」的預測因子看出：首先，對台灣地區受訪者而言，工作壓力中對「壓力後果」最有效的預測因子是「上司賞識」的壓力感受，其對「工作滿意度」及「離職意願」均有顯著的預測力。這可能由於在台灣的組織文化是「家長式」的階層文化（鄭伯壘，1995），個人在組織中需服從頂頭上司，不可「越級上報」，而在這樣的階層式組織文化中，個人的努力需透過上司的賞識、提拔才可能有升遷或加薪等實質的回饋。因此，若得不到上司的賞識，則在工作上，努力卻得不到回饋而造成工作滿意

度低、想離職的念頭，應是可想而知的了。反觀大陸及香港地區，組織中的上司權威並非像台灣地區那樣地絕對。因此，「上司賞識」所反映的，應是台灣組織文化的特殊性。如此的結果也與以前的研究發現一致（Siu et al., 1999）。

其次，對大陸地區受訪者而言，工作壓力中對「壓力後果」最有效的預測因子是「管理角色」的壓力感受，其對「心理健康」及「離職意願」均有顯著的預測力。以大陸地區的組織文化脈絡來看，經濟改革開放雖已二十年，但外商投資及民營企業的大量興起不僅衝擊著社會主義計畫經濟的生產與商業活動，帶動了國營企業的根本改造，也在在挑戰著大陸民眾幾十年固有的心態及行為模式。現代的大陸企業，尤其是居經濟龍頭地位及中外交流要衝的上海企業，已不再是服膺中國社會主義計畫經濟的生產單位及保障全民生計和意識型態管控的政治單位，而已成為或正蛻變成自給自足，講求效益，追求利潤的企業組織。「專業經理人」是以前的社經體制中所沒有的角色，而今卻要擔負起企業存亡興衰的重責大任。但「管理者」的角色定位及行為表現的評量，可能仍是極陌生或未成形的，尤其外資及民營企業的組織文化與制度可能與以往的組織運作南轅北轍，在這樣的情況下，來自「管理角色」的壓力感受會使得大陸地區受訪者「心理健康」差「離職意願」高，應不至於令人感到意外，而這樣的特殊性卻是在台灣及香港地區所沒有的。

最後，對香港地區受訪者而言，工作壓

力中對「壓力後果」最有效的預測因子是「工作負荷」、「工作瑣事」及「組織氣氛」的壓力感受，其中來自「工作瑣事」及「工作負荷」的壓力感受分別對「工作滿意度」及「離職意願」有顯著的預測力，而來自「組織氣氛」的壓力感受則對「身、心健康」有顯著的預測力。以香港地區的組織文化來看，由於其在 1997 年以前一直受西方殖民文化統治，在組織中自然也承襲了西方式的組織文化：對個人份內的工作有清楚的界定、強調組織文化的養成及認同。在這樣一個西化的職場中，香港地區受訪者會因為工作中的瑣事太多而降低工作滿意度，因為工作的負荷量太大而想離職，且因為組織氣氛不如預期而身、心健康較差，這些都反映了他們對工作的核心關注，即在良好的組織環境中，以個人最少的付出，換取最大的工作酬賞。這樣的表現也與以前的研究結果類似（Siu et al., 1999），但卻和台灣及大陸地區不同。

綜上所述，本研究再一次驗證了工作壓力歷程存在於兩岸三地，並且可以年齡差異的文化普同觀點，及兩岸三地的文化特異性來描述不同地區工作壓力歷程的樣貌，希望能對學術界及實務界提供實質的幫助。

## 五、計畫成果自評

### （一）與計畫相符度

本研究與原計畫大致相符，但在調節變項上，以更適合華人的「中國人初/次級控制信念」補充既有的 OSI 架構，對於針對華人組織文化的本研究而言，更能深化原計畫書的理念架構。

### （二）達成預期目標

研究結果有達成預定的目標。

### （三）學術應用價值

本研究不僅發現工作壓力歷程存在於兩岸三地，並且可以年齡差異的文化普同觀點，及兩岸三地的文化特異性來描述不同地區工作壓力歷程的樣貌，望能對於深化工作壓力的普遍性及文化異質性對工作壓力的影響，開啟另一個研究方向。

### （四）發展潛力

本研究結果的發現甚有意義，預計發表成論文，以提供學術界及實務界參考。

## 參考文獻

- 陳淑珠（1992）工作者生活壓力與心理健康之研究-以資訊電子業員工為例。國立台灣大學社會學研究所碩士論文。
- 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，10，19-51。
- 陸洛、高淑芳（1999）主管工作壓力的族群差異；個人背景、工作與職業因素。中華心理衛生學刊，12，2，23-66。
- 黃國隆（1986）中學教師的組織承諾與專業承諾。政大學報，53，55-84。
- 鄭伯壘（1995）差序格局與華人組織行為。本土心理學研究，3，142-219。
- Aldwin, C. (1991) Does age affect the stress and coping process? Implications of age differences in perceived control. Journal of Gerontology, 46 (4), 174-180.
- Defrank, R. S., Ivancevich, J. M. & Schweiger, D. M. (1988) Job stress and mental well-being : Similarities and differences

- among American, Japanese, and Indian managers. Behavioural Medicine, 14, 160-170.
- Farmer, R. N. & McGoun, E. G. (Eds.) (1988) Advances in international comparative management (Vol. 3), Greenwich, CT: JAI Press.
- Forteza, J. A., & Prieto, J. M. (1994) Aging and work behavior. In H. C. Triandis, M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.) Handbook of Industrial and Organizational Psychology (2nd Ed.), Vol. 4 (pp. 447-483). Palo Alto, California: Consulting Psychologists Press, Inc.
- Heckhausen, T. & Schulz, R. (1995) A life-span theory of control. Psychological Review, 102(2), 284-304.
- Karasek, R. (1979) Job demands, job decision latitude and mental strain: Implications for job redesign. Administrative Science Quarterly, 24, 285-306.
- Kirkealdy, B. D. & Copper, C. L. (1992) Cross-cultural differences in occupational stress among British and German managers. Work & Stress, 6, 177-190.
- Lu, L. & Copper, C. L. (1990) Stress of job relocation : Progress and prospect. Work & Stress, 4, 121-128.
- Lu, L. & Cooper, C.L. (1995) The impact of job relocation : Future research . In C. L. Cooper & D. M. Rousseau (Eds.) Trends in organizational behaviour (Vol. 2). Chichester: John Wiley & Sons.
- Lu, L., Tseng, H. J. & Cooper, C. L. (1999a) Managerial stress, job satisfaction and health in Taiwan. Stress Medicine, 15, 53-64.
- Lu, L., Wu, H.L. & Cooper, C.L. (1999b) Perceived work stress and locus of control: A combined quantitative and qualitative approach. Research & Practice in Human Resources Management, 6, 51-64.
- McCary, C.A., Weisz, J.R., Wanitromanee, K., Eastman, K.L., Suwanlert, S., Chaiyasit, W., Bond, E.B. (1999) Culture, coping and context: Primary and secondary control among Thai and American youth. Journal of Child Psychology and Psychiatry and Applied Disciplines, 40(5), 809-818.
- Noor, N. M. (1995) Work and family roles in relation to women's well-being: A longitudinal study. British Journal of Social Psychology, 34, 87-106.
- Peng, Y. (1995) primary and secondary control in American and Chinese-American adults: Cross-cultural and life-span developmental perspectives. Dissertation Abstracts International: Section B: The Sciences & Engineering, 55 (7-B), 3037.
- Rahim, M.A., Kim, N.H., & Kim, J.S. (1994) Bases of leader power subordinate compliance, and satisfaction with supervision : A cross-cultural study of mana-

- gers in the US and S. Korea. The International J. of Organizational Analysis, 2, 136-154.
- Siu, O. L., Lu, L. & Cooper, C. L. (1999) Managerial stress in Hong Kong and Taiwan: A comparative study. Journal of Managerial Psychology, 14 (1), 6-25.
- Spector, P. E. (1986) Perceived control by employees: A meta-analysis of studies concerning autonomy and participation at work. Human Relations, 39, 1005-1016.
- Spector, P. E. (1988) Development of the Work Locus of Control Scale. Journal of Occupational Psychology, 61, 335-340.
- Turnage, J. J. & Spielberger, C. D. (1991) Job stress in managers, professionals and clerical workers. Work & Stress, 5 (3), 165-176.
- Weisz, J.R., Rothbaum, F.M., & Blackburn, T.C. (1984) Standing out and standing in: The psychology of control in America and Japan. American Psychologist, 39, 955-969.