

稅務稽徵工作屬性對賦權與 工作滿意關係之影響

謝安田* 施淑惠**

摘 要

本研究問題是探討稅務稽徵工作屬性對賦權與工作滿意關係之影響，經由實務現象、間接文獻之引用及邏輯之推理，發現上述關係有必要進一步釐清。

本研究是透過問卷調查的方式，請台灣各地區之國稅局稅務從業人員幫忙填答，依據各地區國稅局之銓審人數比例發放問卷，共寄發了 900 份問卷，回收 705 份，扣除無效問卷 36 份，有效問卷為 669 份，回收率為 74.33%。

本研究發現：

(1)稅務人員的賦權對工作滿意有正向影響。

(2)角色衝突及角色模糊為賦權與工作滿意之中介變數，賦權程度越高，角色衝突及角色模糊程度越低，工作滿意度越高。

(3)稅務稽徵工作屬性對賦權與工作滿意關係會產生干擾的假設成立，但只改變賦權與工作滿意之斜率並未改變兩者之正負向關係。

關鍵字：賦權、工作滿意、角色壓力、角色衝突、角色模糊

Abstract

This study empirically approaches the effect of the relationship between empowerment and job satisfaction. The difference of the type of tax collection job acts as a moderator to affect the above relationship. The study found that through empirical phenomenon, existing literature and/or logical reasoning the aforesaid relationship still needs to be clarified.

This study is conducted via questionnaires survey, in which the questionnaires were mailed to all the Bureaus of National Tax in Taiwan. 900copies of questionnaires sent, 705 filled questionnaires were returned to researcher and after omitting 36 incompletely filled questionnaires, the total responding rate is 74.33%.

The results indicate that the effect of empowerment to job satisfaction is positive while role stress acts as a mediate variable between empowerment and job satisfaction. As the extent of empowerment gets higher, role stress is lower, resulting in higher job satisfaction.

In addition, the differences in the attributes of tax collection job acting as moderators to the above relationship are partially supported by the empirical data. The moderate variables only change the slope rate, but not the direction of effects.

Keywords : empowerment 、 job satisfaction 、 role stress 、 role conflict 、 role ambiguity

壹、研究背景

法律條文之規範多為抽象且概括性之規範，為濟立法之窮，以求行政事務能有效且迅速的處置及追求個案實質公平正義，法律上不可避免的授予行政機關行政裁量權（李震山，1999）。

法律賦予稅捐機關稽徵權（Viano and Foster, 1996），為減少稅務人員的不當裁量或自我膨脹職權誤觸圖利重罪，及避免稅務人員作成裁量時的焦慮或負擔，稅務主管機關對於有行政裁量的裁罰工作及本質上具有裁量空間的認可標準，皆盡可能的訂定工作規範，例如「稅務違章案件裁罰倍數參考表」、「稅務違章案件減免處罰標準」、「營利事業所得稅查核準則」……等。94年2月5日通過「行政罰法」，明訂「違反行政法上義務應受法定最高額新臺幣三千元以下罰鍰之處罰，其情節輕微，認以不處罰為適當者，得免予處罰」，在此之前，即有人主張「微罪不舉」，授予公務人員適當的行政裁量權，但部分人民及公務人員卻發出反對聲浪。人民的反對是為了避免公務人員濫權，尚可理解，但公務員反對賦權於己的行為卻是值得玩味，是否賦權（empowerment）會帶來壓力，降低工作滿意度，因而導致部分公務員不願享有「權力（power）」？

近年來稅務人員的離職率一直居高不下（約 10%），對經驗傳承及業務的順利推展造成不良影響，稅務人員士氣的高低將影響國家財政，在台灣，賦稅收入約佔財政收入之 76%（財政部統計處，2005），為主要財政收入來源，而財政為庶政之母，因此了解相關管理技術對稅務人員的工作滿意之影響，以提高稽徵績效實為重要。

Soonhee Kim（2002）建議公共部門的領導者應改變傳統的階級結構文化為參與式的管理及賦權，以提高工作滿意。員工有決策影響力將使工作滿意提高、角色壓力降低（Niehoff, Enz, and Grover, 1990）。相關研究指出角色衝突會導致工作滿意之降低（Boles, 1996），角色模糊會使得工作滿意之下降（Kohli, 1985）。因此理論上賦權給稅務人員應該會產生工作滿意。但稅務人員面對納稅義務人希望稅負最小化及稅務主管希望稅收最大化的兩種彼此極端衝突的期待，賦權可能使得角色賦予者間的角色衝突加大；而稅務主管要求稅務人員「愛心辦稅」及為民服務，被賦權的

稅務人員，對自我角色的定位可能產生更大模糊，因此稅務人員的賦權對角色壓力及與工作滿意的影響不明，有待實証。

貳、研究問題與目的

文獻指出賦權與工作滿意成正相關 (Thomas and Velthouse, 1990)，角色壓力與工作滿意成負相關 (O'Driscoll and Beehr, 2000)，但由於稅務機關與一般營利組織特性有所不同，因此賦權給稅務稽徵工作者對工作滿意及角色壓力的影響為何尚待實證。茲就稅務機關與一般營利組織之不同處分列如下：

一、目標與產出限制不同

稅務機關為一公組織氣候異於私部門，目標及產出限制較多 (Banfield, 1975)，亦與私部門的經濟、利潤導向 (Meyer, 1979, as cited in Rainey, 1983) 有所不同。

二、驅避風險、不易被激勵

稅務機關為一公部門組織，管理型態與報酬制度不同於營利組織 (Rainey, 1983)，公部門對於員工的招募及選用程序有高度的正式化，薪資水準通常決定於職級與年資 (Denhardt, 1995)，員工有特別績效，難以給予薪酬或升遷獎勵，績效不彰時亦難以調職或免職，以致於影響激勵效果。另公組織的員工，往往較謹慎小心、驅避風險 (Rainey, 1999)，因此對於權利的好惡可能與一般營利組織員工有所不同。

三、提供非自願性、強制性的服務

稅務人員服務的對象是納稅義務人，與營利組織之顧客特質不一樣 (Beckett, 2000; Swiss, 1992; Viano and Foster, 1996)，且納稅義務人是在法律的規定下接受非自願性的服務，不滿意的納稅義務人在市場上並無其他替代組織可供選擇 (Pegnato, 1997)，使得服務者與被服務者的互動關係與一般營利組織不同。

四、顧客有免費享用意圖

公共財具無敵對性及排他性，因此無法適用市場價格機能，只能採用共同報價方式收取稅款，人民不論是否支付稅款，皆能享有公共財的，容易產生免費享用（free rider）問題（Rosen, 2002），而一般營利組織所面對的消費者，是使用者付費，若不支付價格即無法享有私有財的效用，因此追求的是消費者剩餘而非免費享用。由於稽徵機關與營利組織面臨服務對象的意圖不同，因此所面臨的角色傳遞者的壓力亦不同。

由於稅務機關與營利組織之目標不同且產出限制較多；員工傾向驅避風險、不易被激勵，因此員工被賦權後是否如同營利組織的員工一樣可以增加工作滿意，為本研究的之問題一。

稽徵機關提供非自願性的服務，收取無法適用價格機能的公共財的財源，面對的顧客常有免費享用的心態，因此稅務人員被賦權後可能會因缺乏明確的遵循而導致角色模糊；缺少制式之條文規定以杜絕納稅義務人無理之要求使得角色衝突增加；及增加作成決策的角色負荷，因此賦權是否透過角色壓力影響工作滿意為本研究之問題二。

本研究之問題三為不同稽徵工作屬性是否影響賦權的效能，對賦權與角色壓力、工作滿意關係產生干擾效果。

根據以上的研究問題，本研究之目的為：

- 一、探討稅務人員的賦權對工作滿意的影響。
- 二、探討角色壓力是否為賦權與工作滿意的中介變數。
- 三、探討稽徵工作屬性對賦權與角色壓力、工作滿意的關係是否產生干擾。

依據研究問題及目的，提出本研究架構如圖 1，此一觀念性架構的量表，賦權指員工對上司賦權行為的知覺，採用 Spreitzer (1995)所發展的賦權知覺量表。相關研究指出性別、年齡、婚姻等與工作滿意有關（Ivancevich and Matteson, 1980），因此以稅務人員的人口統計變數為控制變數純化（purify）分析所得之結果，並在研究架構中納入稅務人員角色衝突及角色模糊為中介變數，以工作屬性為干擾變數，以進一步釐清稅務人員的賦權與工作滿意度之關係。

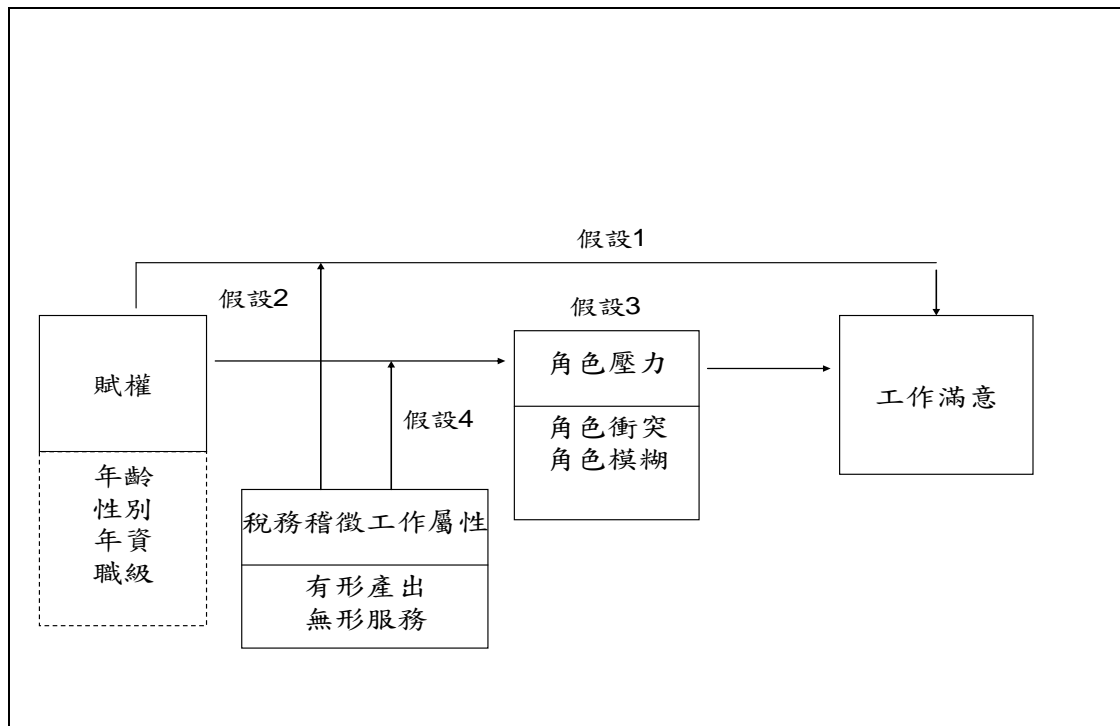


圖 1 本研究之觀念性架構

參、文獻與研究假設

本節針對本研究主要變數，包括賦權、工作滿意、角色壓力既有文獻作一簡要回顧，以建構本研究之假設。

一、賦權與工作滿意

賦權 (empowerment) 的觀念來自於參與管理 (participative management) 及員工投入 (employee involvement) (Spreitzer and Kizilos and Nason, 1997)。參與管理的理論主張管理者與員工分享決策權力可以增進員工的績效與工作滿意 (Miller and Monge, 1986)。

賦權的策略就是讓員工自由，免於指令、政策、命令的嚴格限制，對自己的意

見、決策及行動負責 (Colzon, 1987, as cited in Ugboro and Obeng, 2000)。在賦權的過程中，當個人感受到被賦權，會產生行為 (Conger and Kanungo, 1988) 及態度上的改變 (Spreitzer, 1995)，因此賦權是讓被賦權者感到使能夠 (enabled) 的激勵方法 (Corsun and Enz, 1999)。賦權是合法的給予權威，增進能力，與工作滿意成正相關 (Thomas and Velthouse, 1990)。賦權讓員工可以控制工作如何進行及產出品質。員工擁有工作自主 (task autonomy) 與認同 (identity)，對工作滿意有正向影響 (Ugboro and Obeng, 2000)。由於賦權是內在工作激勵因素，因此賦權會產生動機及工作滿意 (Thomas and Velthouse, 1990)。

假設 1：稅務人員的賦權與工作滿意度成正相關。

二、稽徵工作屬性對賦權與工作滿意關係之影響

稅務人員服務的對象是納稅義務人，與營利組織之顧客特質不一樣 (Beckett, 2000; Swiss, 1992; Viano and Foster, 1996)，且稅務稽徵工作與醫院及監獄所提供的服務一樣，被提供服務者都是不情願的，因此要令顧客滿意很難 (Viano and Foster, 1996)。稅務稽徵工作是在法律的強制規定下而提供服務，與一般營利組織之顧客自願接受服務不同，非自願性的服務對象及公共服務的壟斷會影響基層人員與服務對象的互動品質 (Lipsky, 1980)。文獻指出不同的工作性質會影響工作滿意 (Fournet 等人, 1966)，因此推論稅務稽徵工作屬性將對賦權與工作滿意有干擾效果。

假設 2：稅務人員的賦權與工作滿意之關係，會受到稅務稽徵工作屬性干擾。

三、賦權與角色壓力及角色壓力與工作滿意關係

根據賦權對工作滿意關係會受到工作屬性干擾，為進一步了解如何干擾，本研究提出角色壓力來探討，本研究之角色壓力包括角色衝突及角色模糊。

角色衝突是個體對其角色行為難以選擇，以至於在心理產生混亂、緊張、敵視及不確定的感覺 (Woodward, 1972, 引述自顏昌華, 2003)。當員工必須滿足兩種以上不相容的期望行為時，會產生角色衝突 (Boles, Johnston, and Hair, 1997)。角色衝突係指個人經常被要求扮演與自己價值系統不一致的角色或同時扮演兩種以上相互衝突的角色，角色衝突與工作滿意呈負相關 (House, 1972; Bateman & Strasser, 1983; Schuler, et. al, 1977)。

Kahn (1964) 對角色模糊所下之定義為：(1)角色期望的資訊不明確；(2)完成角色期望的方法不明確；(3)角色行為的後果不明確。因此當人們對自己的角色不明瞭會產生角色模糊(Steers, 1994)。因此角色模糊係指個人對於角色的行為、績效水準、工作目標等期望不明瞭，角色模糊會帶給員工壓力讓員工喪失信心及降低工作滿意(Schermehorn, Hunt & Osborn, 1994；Singh, 1993)。Rizzo, et al. (1970) 之研究發現角色模糊與工作滿意之相關性較角色衝突更具顯著性。

賦權與工作自主程度愈高，角色壓力愈低(Singh, 2000)，Wetzels and Ruyter and Bloemer (2000) 指出賦權與角色模糊呈負相關，在 Hartline and Ferrell (1996) 的研究發現賦權給服務人員，員工在各種角色需求中求取平衡困擾會增加角色衝突，降低工作滿意度，Chebat and Kollias (2000) 以銀行行員為實証對象發現賦權會降低角色模糊、角色衝突而增加工作滿意度，因此推論假設 3。

假設 3：角色壓力會中介賦權與工作滿意之關係。

假設 3-1：角色衝突會中介賦權與工作滿意之關係。

假設 3-2：角色模糊會中介賦權與工作滿意之關係。

四、稽徵工作屬性對賦權與角色壓力關係之影響

(一)賦權與角色衝突：

賦權使得員工工作有彈性可以降低角色衝突(Wetzels et.al.,2000)，但在 Hartline and Ferrell (1996) 的研究發現賦權給服務人員會增加角色衝突，原因為服務人員夾在企業與顧客之間，尋找最佳途徑以滿足其多重角色時，常產生角色混淆以致產生角色衝突。提供無形服務的稅務工作者其主管與納稅務義務人對其角色期望是一致的，皆期待最有效率的服務，因此被賦權後，讓員工可以選擇最佳的服務方式，因應客戶需求因此可以減少角色衝突。

負責有形產出的稅務人員，核定納稅義務人稅額多寡時涉及價值判斷，容易引發衝突。上級主管基於稽徵績效，希望有較高的稅收徵績，而納稅義務人則希望稅繳得越少越好，因此賦權範圍越大，不同角色期望者間的衝突可能越大。由此推論得出假設 4-1。

(二)賦權與角色模糊

有關工作責任及任務的定義不清楚會產生角色模糊 (Leight, Lucas and Woodman, 1988), Abraham (1997) 指出在決策的開端, 必須整合、探索問題, 以便產生新的觀念及解決方法, 此時會產生角色模糊。大部分的研究指出賦權給與顧客接觸的櫃檯員工, 員工自我判斷及自主性提高會減少角色模糊, 惟 Hartline and Ferrell (1996) 的研究發現因賦權有較少的標準及程序可供員工遵循會增加不確定性, 因此賦權與角色模糊成正相關。

從事有形稅負產出者的稅務人員, 被賦權後可供遵循的標準及程序較少, 會增加不確定性, 稅務人員究應扮演愛心辦稅服務納稅義務人的公僕, 抑或為稅收績效國家財政嚴格把關, 恐將產生角色模糊, 而從事無形服務工作的稅務人員, 由於其工作上所扮演的角色為單一性, 因此被賦權後對角色模糊的影響將與有形產出者不同, 由此得出假設 4-2。

假設 4: 稅務人員賦權與角色壓力之關係會受到稅務稽徵工作屬性干擾。

假設 4-1: 稅務人員賦權與角色衝突之關係會受到稅務稽徵工作屬性干擾。

假設 4-2: 稅務人員賦權與角色模糊之關係會受到稅務稽徵工作屬性干擾。

肆、研究變數的操作性定義

本研究之變數包括: 獨立變數—賦權; 依變數—工作滿意; 干擾變數—稽徵工作屬性; 中介變數—角色模糊、角色衝突、控制變數—職級、年齡、年資、性別。茲將本研究變數之操作性定義分敘如下:

一、賦權:

(一)操作性定義

賦權探討的角度, 可分為結構賦權 (discretionary empowerment) 及心理賦權 (psychological empowerment)。結構賦權是描述工作情境, 將責任下放, 增加員工決策的權力 (Wall, Cordery, and Clegg, 2002), 而心理賦權是描述員工的情緒反

應 (Laschinger, 1996)。由於先前研究指出知覺到自我控制、自我效能，比給予判斷及自主對工作行為的影響更大 (Spreitzer, 1995; Arnold et al., 2000)，因此本研究採用認知的賦權定義。

(二) 衡量工具

Spreitzer (1995) 所發展的賦權知覺量是最常被採用的量表。因此以此量表為衡量工作，該量表，共 12 題分四個構面，(1)工作意義：以員工信念及標準判斷工作目標或目的的價值。(2)工作能力：是自我效能 (self-efficacy)，個人相信可以達成任務要求的能力。(3)自我決策：控制自己工作的感覺，是工作行為及程序的自主。(4)影響力：可以影響工作上的決策、行政及工作操作結果的程度。以李克特五點尺度來衡量。得分越高表示稅務人員感受到的賦權程度越高。

二、工作滿意度

(一) 操作性定義：

對於工作本身與環境特性 (包括組織特性、群體特性、職務特性) 的綜合感覺所引起的滿意程度。

(二) 衡量工具

本研究對稅務人員的滿意度以 Weiss 等人於 1967 年所發展的「明尼蘇達問卷」的短式問卷，包括內在滿意、外在滿意及環境滿意三個構面 (Weiss, Dawis & England, 1967)，共計 20 題。因該量表包含較廣的概念，且不受工作性質或組織性質之限制，故採用。以李克特五點尺度來衡量。得分越高表示稅務人員感受到的工作滿意程度越高。

三、角色衝突

(一) 操作性定義

本研究角色衝突定義為員工角色期望間不相容或不一致的程度。

(二) 衡量工具

Rizzo, House 和 Lirtzman (1970) 對角色衝突的定義及衡量是過去行銷及組織研究最為廣泛採用的 (Bedeian and Armenakis, 1981; Behrman and Perreault, 1984; Hampton et al., 1986), 因此本研究採用 Rizzo, House, and Lirtzman (1970) 所發展之量表, 原量表共計 8 題, 經修改為 10 題, 前測後刪除 1 題, 正式問卷為 9 題, 以李克特五點尺度來衡量, 得分越高表示稅務人員感受到的角色衝突程度越高。

四、角色模糊：

(一) 操作性定義

本研究角色模糊定義為個人受到不一致角色期待或是對於工作績效水準與達成目標的方法缺乏認識的現象。

(二) 衡量工具

Rizzo, House 和 Lirtzman (1970) 對角色模糊的定義及衡量是過去行銷及組織研究最為廣泛採用的 (Bedeian and Armenakis, 1981; Behrman and Perreault, 1984; Hampton et al., 1986), 因此本研究採用 Rizzo, House, and Lirtzman (1970) 所發展之量表, 共計 6 題, 以李克特五點尺度來衡量, 得分越高表示稅務人員感受到的角色模糊程度越高。

五、稽徵工作屬性界定

服務中心及服務課之稅務人員為從事諮詢服務、企劃科為稅務行政之規劃、收發工作為從事公文登記、收發, 其工作不涉及納稅人之稅負核定, 定義無形服務提供者。而從事審查及徵收等實際審查及核定納稅義務人稅負工作歸類為有形產出工作, 等與稅負無直接關係者為提供無形服務者。

六、控制變數

服務年資長者會學習如何減輕壓力故列為控制變數, 相關研究就指出性別、年

齡、職位與工作滿意有關 (Ivanceich & Matteson, 1980) 因此亦加以控制。

伍 資料收集方法與樣本結構

本節說明本研究實證分析所使用之資料方法、來源及其特徵，分別敘述如下：

一、資料收集方法

本研究所分析之資料為初級資料，收集方式為無記名方式之留置問卷，以財政部之五區國稅局稅務人員為抽樣母體。其原因乃稅捐稽徵處之稽徵稅目皆為底冊稅，被賦權及裁量空間小，且以九十四年為例，國稅佔我國稅收之約 76% (財政部統計處，2005)，抽樣對象不包含會計、人事、監察及政風等行政單位人員，約聘雇人員、技工、工友及工讀生等亦不在施測範圍。以 95% 之信心水準及 4% 之可容忍誤差計算，所需樣本數為 600 人，經考量預計回收率 70% 及廢卷等因素，正式問卷共計發放 900 份，本研究調查之進行歷時 4 月，資料之收集過程如下：

(一) 前測問卷之發放：

前測問卷發放 120 份，回收 95 份，扣除無效問卷 5 份，有效問卷為 90 份，經修改後發放正式問卷。

(二) 正式問卷之發放：

以問卷發放時各地國稅局經銓審的實際人數為基礎比例分配，進行問卷調查。委由各地區國稅局、稽徵所及分局主管協助發放，由本研究人員親自收回。正式問卷共計回收 705 份，扣除無效問卷 36 份，有效問卷為 669 份，回收率為 74.33%。

二、研究資料之樣本人口統計變數分布

有效問卷數與各地國稅局人數比例相當，各約為問卷發放時經銓審人數之 10%，樣本之地區、年齡及職位分布如表 1 至表 3。

稅務稽徵工作屬性對賦權與工作滿意關係之影響

表 1 台灣地區樣本之地區分布

| 地 區 | 銓審人數 | 有效問卷 | |
|----------|------|------|--------|
| | | 次數 | 百分比 |
| 台北市國稅局 | 1528 | 154 | 23.02% |
| 台灣省北區國稅局 | 1554 | 146 | 21.82% |
| 台灣省中區國稅局 | 1353 | 149 | 22.27% |
| 台灣省南區國稅局 | 1369 | 141 | 21.08% |
| 高雄市國稅局 | 778 | 79 | 11.81% |

表 2 樣本之年齡分布

| 地區 | 次數 | 百分比 |
|--------------|-----|--------|
| 不滿 25 歲 | 18 | 2.8% |
| 25 歲－未滿 30 歲 | 71 | 10.61% |
| 30 歲－未滿 35 歲 | 138 | 20.63% |
| 35 歲－未滿 40 歲 | 156 | 23.32% |
| 40 歲－未滿 45 歲 | 146 | 21.82% |
| 45 歲－未滿 50 歲 | 80 | 11.96% |
| 50 歲－未滿 55 歲 | 45 | 6.73% |
| 55 歲以上 | 15 | 2.24% |

表 3 樣本之職位分布

| 職級： | 次數 | 百分比 |
|--------|-----|--------|
| 四職等以下 | 79 | 11.81% |
| 稅務員 | 471 | 70.40% |
| 股長 | 50 | 7.47% |
| 審核員或課長 | 49 | 7.33% |
| 稽核以上 | 20 | 2.99% |

陸、資料分析

一、信效度分析

研究變數的信度及效度檢測，係以預試問卷進行分析。信度是測量結果的內部一致性，用以觀察問卷設計之優劣及在同一構念下不同問項間的一致性。本研究採用最普遍的量測類型，以 Cronbach α 為衡量工具。Cronbach α 值至少應有 0.7 以上，若為 0.7-0.98 之間，則是具有高度的一致性。效度是反應量表是否真的有測量到欲測量的事物的真實狀況。本研究進行項目分析，刪除不具鑑別力之題項，而統計其餘題項所能解釋的累積變異量，來檢核量表的建構效度，採用 Kerlinger (1986) 所提出之建議以個別項目和總分之相關係數，進行效標關聯效度之檢定，保留之題項個別項目和總分相關係數皆大於 0.5，顯示效標關聯效度良好，又因素負荷小於 0.5 之題項亦經刪除，代表建構效度亦佳

本研究之五個變數經項目分析後，刪除及保留題項及經項目分析後之累積解釋變異量及 Cronbach's α 值列如表 4。

表 4 本研究採間接測量之研究變數累積變異量及信度

| 構念 | 原量表題項 | 保留題項 | Cronbach's α | 累積變異量 |
|------|-------|------|---------------------|---------|
| 賦權 | 15 | 12 | 0.8935 | 82.124% |
| 工作滿意 | 20 | 15 | 0.8963 | 58.117% |
| 角色衝突 | 10 | 9 | 0.8159 | 49.61% |
| 角色模糊 | 6 | 6 | 0.8089 | 54.552% |

二、賦權與工作滿意關係分析

本研究建立路徑分析模式，估計賦權對工作滿意的影響。圖 1 的模式中，除了檢驗賦權與工作滿意的關係外，另納入本研究的四個控制變數，這四個控制變數為性別、年齡、職級、年資。加入控制變數前賦權對工作滿意的影響係數為 0.758 ($p = 0.001$)，加入控制變數後賦權對工作滿意的影響係數為 0.738 ($p=0.001$)，仍為顯

稅務稽徵工作屬性對賦權與工作滿意關係之影響

著且因果關係亦成立。加入控制變數前後模式如表 5，NFI 及 CFI 均大於 0.9，RMR 為 0.046，RMSEA = 0.048 均小於 0.5 表示殘差條件不錯，算是不錯的配適。

表 5 加入控制變數前後模式比較

| | 加入控制變數前 | 加入控制變數後 |
|------------------|----------|----------|
| 賦權對工作滿意之影響 | 0.758*** | 0.738*** |
| CMIN/DF(模式配適總指標) | 2.779 | 2.523 |
| GFI(配適指標) | 0.954 | 0.950 |
| NFI(增值配適總指標) | 0.930 | 0.920 |
| RMSEA(趨近誤差均方根) | 0.055 | 0.048 |
| RMR(標準化殘差均方根) | 0.029 | 0.046 |

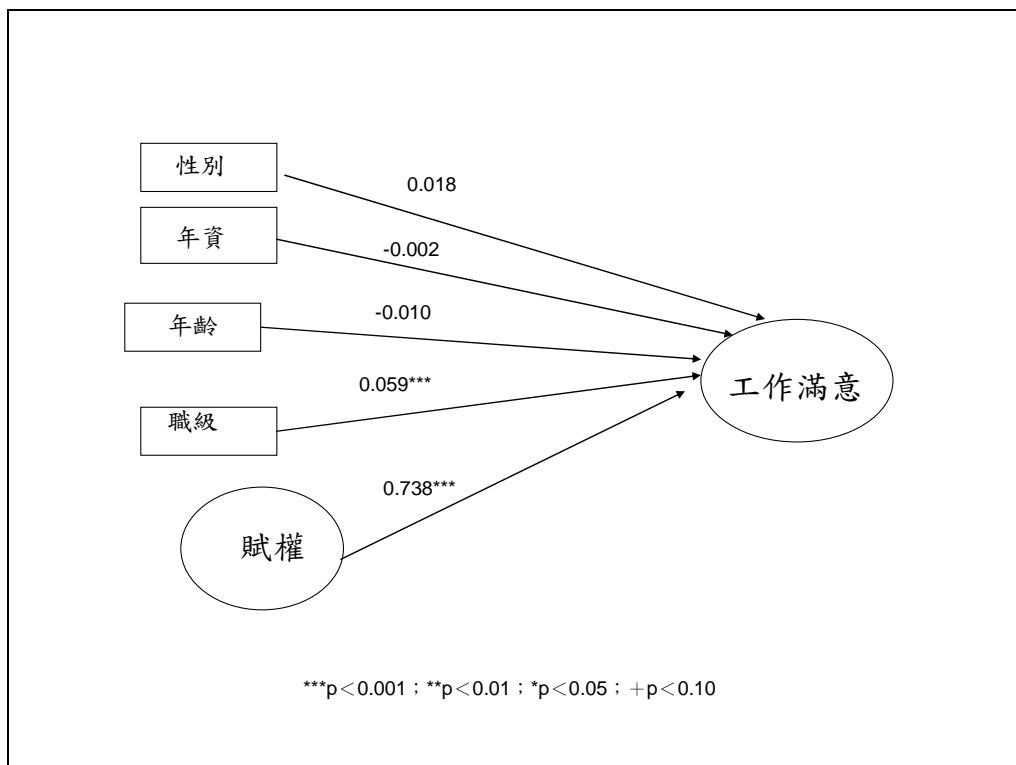


圖 2 加入控制變數後之路徑分析

由本節之分析顯示，假設一受到支持：稅務人員的賦權與工作滿意呈現正相關，當稅務人員感到被賦權程度越高，則工作滿意度越高，反之，當稅務人員感到不被賦權時，則工作滿意度會降低。

三、稽徵工作屬性之干擾分析

將樣本按稽徵工作屬性切割為「有形產出」及「無形服務」，估計賦權對工作滿意影響，其統計模式結果如圖 3。由圖 3 的估計結果可知，賦權對工作滿意的影響，有形產出群組為 0.707 (p=.000)，無形服務群組為 0.500 (p=.000)，以參數間之差檢定統計量為 2.852，達顯著水準，因此賦權對工作滿意之影響有形產出大於無形服務樣本，另模式配適，GFI=0.840，AGFI=0.821，模式配適佳。

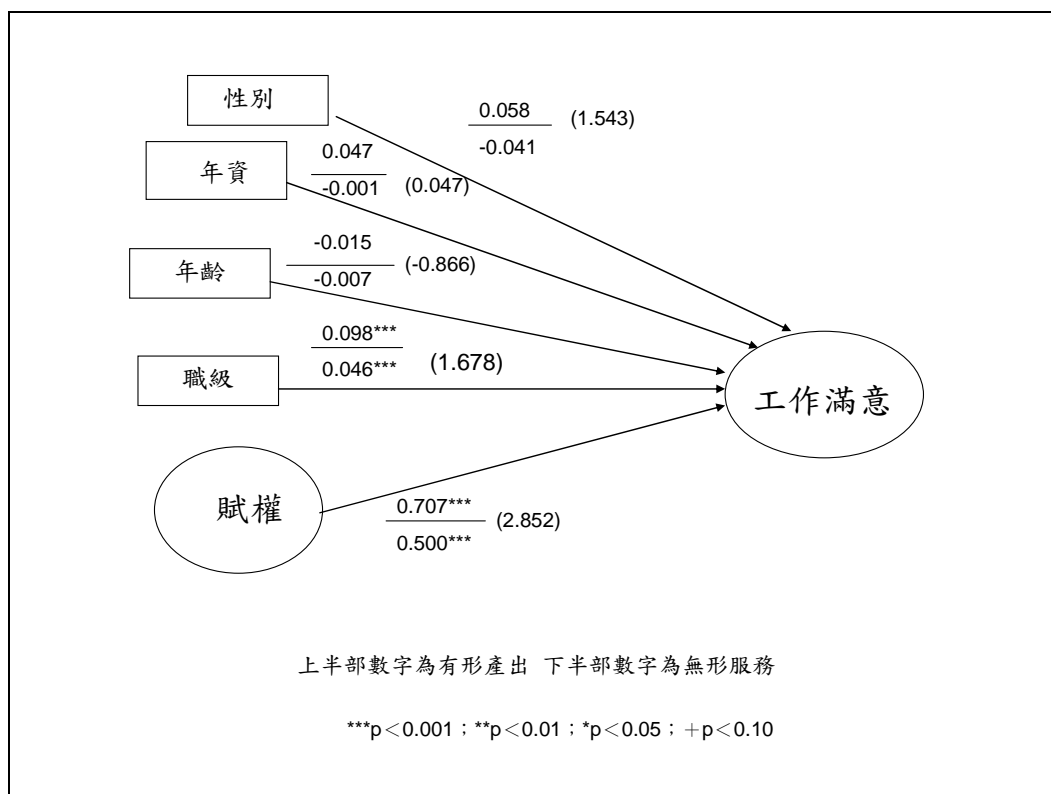


圖 3 路徑分析：干擾效果

四、角色壓力於賦權與工作滿意之中介效果

為瞭解為何稅務稽徵工作屬性會對賦權與工作滿意之關係造成干擾，針對干擾的過程，本研究以角色壓力為中介變數，以釐清稅務稽徵屬性為何有干擾作用。以下為以不同的角色壓力為中介模型的估計及檢定結果。

(一)角色衝突於賦權與工作滿意之中介效果

各組賦權與角色衝突皆呈負相關，角色衝突與工作滿意皆呈負相關，假設 3-1「角色衝突為賦權與工作滿意之中介變數」獲得支持。

經由路徑分析，發現有形產出及無形服務賦權對角色衝突的影響，以參數間之差的檢定統計量為2.503，角色衝突對工作滿意之影響，以參數間之差的檢定統計量為4.584在95%的水準下，有顯著差異，代表賦權對角色衝突及角色衝突對工作滿意之影響有形產出大於無形服務。假設4-1「稅務人員賦權與角色衝突之關係會受到稽徵工作屬性干擾」獲得支持。另依據表6之模式配適度， $GFI=0.827$ ， $AGFI=0.801$ ，模式配適良好。

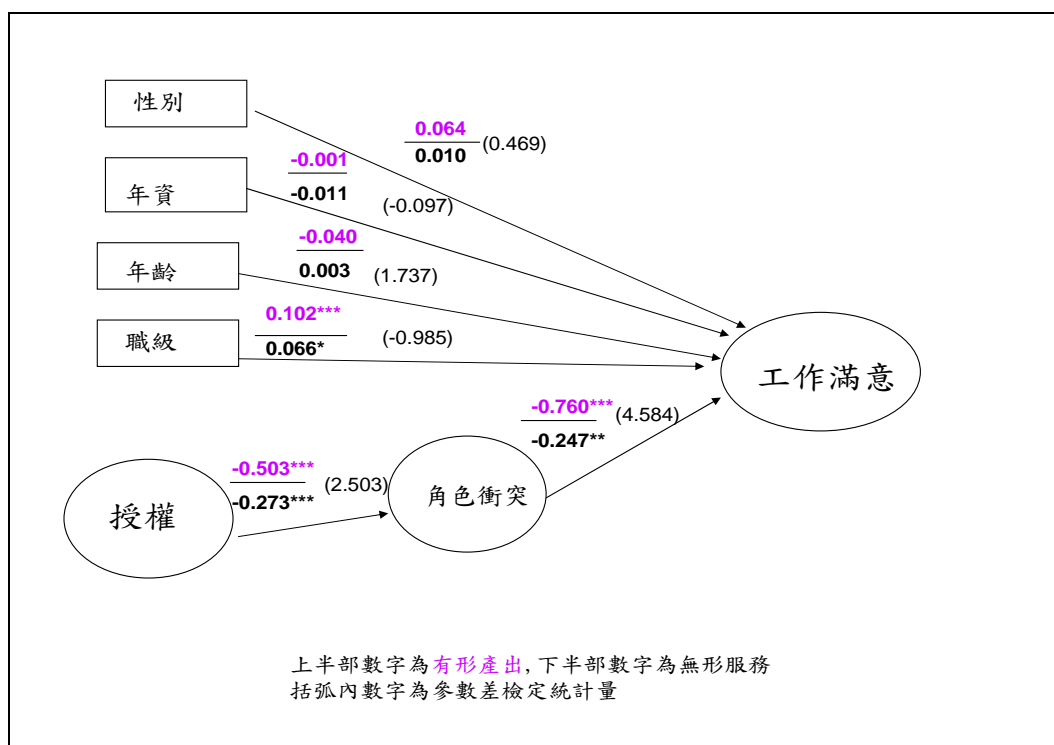


圖 4 路徑分析－工作屬性角色衝突之中介模式

表 6 工作屬性線性結構模式配適指標

| 指標名稱 | 以角色衝突為中介模式值 | 以角色模糊為中介模式值 |
|-------------------|-------------|-------------|
| CMIN/DF (模式配適總指標) | 2.671 | 2.099 |
| GFI (配適指標) | 0.827 | 0.829 |
| AGFI (經調整配適指標) | 0.801 | 0.802 |
| RMSEA (趨近誤差均方根) | 0.039 | 0.041 |
| RMR (標準化殘差均方根) | 0.079 | 0.072 |

(二)角色模糊於賦權與工作滿意之中介效果

各組賦權與角色模糊皆呈負相關，角色模糊與工作滿意皆呈負相關，假設 3-2

「角色模糊為賦權與工作滿意之中介變數」獲得支持。

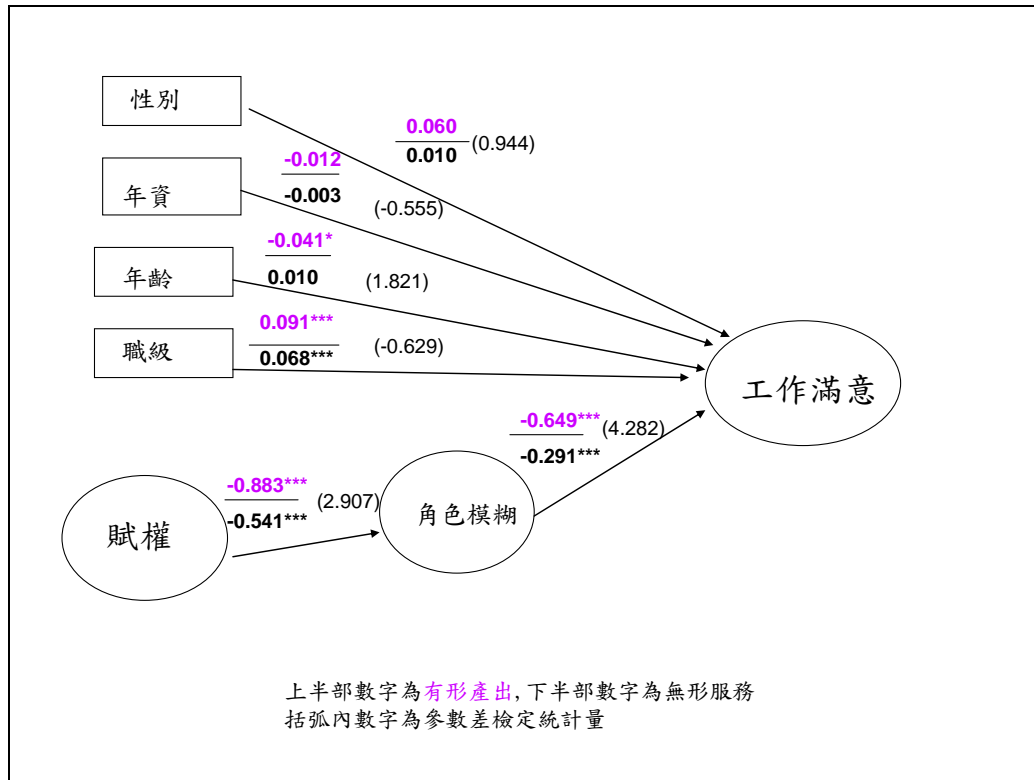


圖 5 路徑分析－工作屬性角色模糊之中介模式

如圖5，經由路徑分析，發現有形產出及無形服務賦權對角色模糊的影響，以參數間之差的檢定統計量為2.097，角色模糊對工作滿意之影響，以參數間之差的檢定統計量為4.282，在95%的水準下，有顯著差異，代表賦權對角色模糊及角色模糊對工作滿意之影響，有形產出大於無形服務。假設4-2「稅務人員賦權與角色模糊之關係會受到稽徵工作屬性干擾」獲得支持。另依據表7之模式配適度，GFI=0.829，AGFI=0.802，模式配適尚佳。

柒、結論與研究結果

本研究動機源於觀察實務現象，有部分公務人員反對立法授與行政裁量，因

此經由問卷調查，實証賦權與工作滿意關係在稅務工作者是否仍成立，又依據文獻及邏輯推論假設，稽徵工作屬性會對賦權與工作滿意關係產生干擾，本研究結果如下：

一、賦權對工作滿意成正相關：

文獻指出賦權與工作滿意成正相關（Laschinger and Spence,1996；Davis and Wilson,2000；Laschichinger 等人,2001；Thomas & Velthouse，1990；Davis & Wilson,2000），學者指出當服務的傳遞涉及關係管理而不是單純的成果交易(simply performing a transaction)時賦權是被大量推薦的（Bowen and Lawler,1992），本研究結果發現稅務稽徵工作不論屬於無形服務者或有形產出，賦權皆可以提高工作滿意，此乃因稅務稽徵工作屬有形產出者仍需直接面對納稅義務人，所以其提供的不是單純成果（稅負核定）交易，尚包括關係管理（為民服務及徵納關係），而賦權讓稅務人員在工作上較有自主權及影響力，在服務傳遞過程中會有正面的情緒，與納稅義務人的互動會較好，因此可以增加工作滿意。

二、稅務稽徵工作屬性對賦權與工作滿意關係的干擾效果存在

由圖3的路徑分析的路徑分析，賦權對工作滿意的影響，有形產出與無形服務有顯著差異，有形產出賦權對工作滿意的影響 β 值為0.707（ $p=.000$ ），無形服務群組為0.500（ $p=.000$ ），以參數間之差檢定統計量為2.852，達顯著水準，因此賦權對工作滿意之影響，無形服務顯著大於有形產出，也就是說對無形服務工作者賦權比對有形產出工作者賦權更能增加工作滿意度。

賦權是權力的授予，但被賦權者要承擔所分派的工作責任（Ford and Fottler, 1995），屬有形產出的稅務工作其所生產者為無對價關係之產出，屬共同報償的「納稅義務」，被服務者通常有被剝奪的感受，對生產者的監督與苛責勝於一般個別報酬的商品製造者，加上非自願的服務對象，及公共服務的壟斷性，影響服務人員與服務對象的互動品質（Lipsky, 1980）。而無形服務的提供者，其工作為法令諮詢等無損被服務者的權力的純粹服務行為，民眾主動尋求諮詢服務的機會大，被賦權後較不會增加責任、不必害怕犯錯的指責與批評（Nelson, 1994），此或許為賦權對無形服務工作者的工作滿意度影響甚於有形產出者之原因。

三、角色壓力為賦權與工作滿意的中介變數

不論有形產出或無形服務工作者，皆會因賦權而減少角色衝突及角色模糊，角色衝突及角色模糊越低，工作滿意越高。這與先前倡導微罪不舉及賦權與稅務人員稅務違章裁量權時，報載部分人員的反對及恐慌不同，經分析其可能原因為：

- (一)不喜歡被賦權為少數現象；稅務人員被授與權力後，因可以掌控的範圍變大，會降低角色壓力，增加徵納和諧關係，進而增加工作滿意，至於懼怕權力帶來責任的應屬少數。
- (二)工作標準化之結果：財政部就稅務裁罰倍數已訂有「稅務違章倍數裁罰參考表」，對於查核的認定標準訂有「營利事業所得稅查核準則」、「不合常規移轉定價查核準則」及各種作業要點、處理程序等讓稅務人員有所依循。此如同麥當勞的賦權，只是讓員工扮演顧問的角色，其服務及品質都是高度標準化，客戶只是在既定的架構下做選擇，故賦權不會產生如 Chebat 和 Kollias (2000) 所指賦權將破壞分工傳遞的操作功能，因此權力所衍生的責任擔憂問題小於賦權產生的工作意義的正面影響。

捌、研究建議

本研究指出稅務人員之賦權對角色壓力有負向影響，對工作滿意有正向影響，由本研究結果提出理論與實務的意涵與建議及後續研究建議如下。

一、理論與實務的意涵與建議

(一)充分賦權增加員工工作滿意度

國稅局的稅務人員為服務或產出傳遞過程的第一線員工，授予適當的權限，員工與納稅義務人的互動中，擁有自我決策權力及控制自己工作，可以提高內在報酬的滿足，而擁有影響力，扮演主管的部分角色，因此可以降低角色衝突、角色模糊。本研究建議應給予稅務人員適當的行政裁量權，降低繁文縟節、官樣文章，以增加行政效率及稅務人員的工作滿意度。

(二)採行必要的配套措施以避免賦權產生反功能

Lipsky (1980) 指出基層官僚人員本身握有政策末端的裁量權，憑藉其業務執行上的相對「自主性」，有時會擺脫組織的羈束與控制，因此在國稅單位實施賦權制度提升工作士氣的同時為確保行政效率與品質度，應併行工作標準化程序，以避免賦權產生脫序之反功能。

(三)賦權稅務人員時應注意績效的控管

企業要建立賦權的環境時不可忽略相關的措施—尤其對於革新及傑出績效應予以鼓勵 (Lin ,2002)，在稅務裁罰獎金取消後，依據官等年資決定稅務人員薪資，無法因績效優異給予財務報酬，而升等晉級又由於編制偏低而困難重重，例如同為財政部下的二級單位，國有財產局的單位主管為 11 職等之組長，但國稅局的一級主管為 9 職等科長，升遷管道狹隘，因此要強化賦權功能尚需體制改革的配合。Zeithanl 等人 (1990，引述自 Nieosen and Pedersen, 2003)，指出賦權可能創造了員工與顧客的友善關係卻喪失了利潤，因此稅務機關採行賦權政策時亦因注意績效的控管與獎勵，否則在現行升遷無望，而績效與薪資無關的情況下，稅務人員被賦權後恐有部分人員為了討好納稅義務人，而不願積極捍衛公理正義，打擊不法逃漏。

二、後續研究建議

由於國稅局的有形產出工作者其工作內容除產出稅負外尚肩負與納稅義務人的關係管理，未來可以嘗試尋找單純提供產出不涉及關係管理的工作與對照單純提供服務的工作，了解賦權與工作滿意的關係是否有所不同。

參考文獻

一、中文部分

- 李震山 (1997), 行政法導論, 台北: 三民書局股份有限公司。
- 財政部統計處編印(2006), 財政統計年報, 台北: 編製者發行。
- 顏昌華(2003), 顧客參與服務人員之角色衝突與角色模糊之影響, 中國文化大學國際企業管理研究所未出版之博士論文。

二、英文部分

- Abraham, R. (1997). Think styles as moderators of role stressor-job satisfaction relationships. *Leadership & Organization Development Journal*, 18(5), 236-244.
- Arnold, J. A., Arad, S., Rhoades, J. A. and Drasgow, F. (2000). The empowering leadership questionnaire: the construction and validation of a new scale for measuring leader behaviors, *Journal of Organizational Behavior*, 21(3), 249-269.
- Bateman, T. S. & Strasser, S. (1983). A cross-lagged regression test of the relationships between Job tension and employee satisfaction. *Journal of applied psychology*, 68(3), 439-445.
- Beckett, J. (2000). The “government should run like a business” mantra. *American Review of Public Administration*, 30 (2), 185-204.
- Bedeian, A. G., & Amenakis, A. A. (1981). A path-analytic study of the consequences of role conflict and ambiguity, *Academy of management Journal*, 24(2), 417-424.
- Behrman, D. M. & Perreault, W. C., Jr. (1984). A role stress model of the performance and satisfaction of industry salespersons, *Journal of Marketing*, 48, 9-21.
- Blanchard, K., Carlos, J. P. & Randolph, A. (1996). *Empowerment takes more than a minute*, CA: Berrett-Koehle.
- Boles, J. S. & Babin, B. J. (1996). On the front lines: stress, conflict, and the customer service provider. *Journal of Business Research*, 37, 41-50.
- Boles J. S., Johnston, M. K. & Hair, J. F. (1997). Role stress, work-family conflict and emotional exhaustion: Inter-relationships and effects on some work-related con-

- sequences. *Journal of Personal Selling & Sale Management*, X(VII), 17-28.
- Bowen, D. E., & Lawler, E. E. (1992). The empowerment of service workers: what, why, how and when? . *Sloan Management Review*, 33 (1), 31-40.
- Bowen, D. E., & Lawler, E. E. (1995b). Empowerment service employee. *Sloan Management Review*, 36 (4), 73-84.
- Chebat, J. C. and Kollias, P. (2000). The impact of empowerment on customer contact employees – Role in service organizations”. *Journal of Service Research*, 3(1), 66-81.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: integrating theory and practice. *Academy of Management review*, 13 (3), 471-482.
- Corsun, D. L. & Enz, C. A. (1999). Predicting psychological empowerment among service workers: The effect of support-based relationships. *Human Relations*, 52(2), 205-224.
- Denhardt, R. B. (1995). *Public Administration : An action orientation*. Orlando, Florida:Harcourt Brace & Company.
- Davis, J. & Wilson, S. M. (2000). Principals' Efforts to Empower Teachers: Effects on Teacher Motivation and Job Satisfaction and Stress. *Teacher Empowerment*, 73 (6), 349-353.
- Eylon, D. & Au, K. Y.(1999). Exploring empowerment cross-cultural differences along the power distance dimension, *International Journal of Intercultural relations* 23(3), 373-385.
- Fry, L, W., Futrell, C. M., Parasuraman, A. & Chmielewski, M. A. (1986). An analysis of alternative causal Models of salesperson role perceptions and work related attitudes , *Journal of Marketing Research*, 23(May), 153-163.
- Hampton, R., Dubinsky, A. J., & Skinner, S. J. (1986) A model of sales supervisor leadership behavior and retail salespeople's job-related outcomes. *Journal of the Academy of Marketing Science* 14(Fall), 33-42.
- Hartline, M. D. & Ferrell, O. C. (1996). The management of customer-contact service employees: an empirical investigation. *Journal Marketing*, 60(4), 52-70.

- House, J. S. & Rizzo, J. R. (1972). Role conflict and ambiguity as critical variables in a model of organization behavior, *Organization behavior and human performance*, 7, 467-505..
- Jackson, S. E. & Schuler, R. S. (1985). A meta-analysis and Conceptual critique of research on role ambiguity and role conflict in work setting, *Organization Behavior and Human Decision process*, 36, 16-78.
- Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R. P., Snoek, J. D., & Rosenthal, R. A. (1964). *Organizational Stress: Studies in Role Conflict and Ambiguity*, New York : John Wiley & Son, Inc.
- Kohli, A. K. (1985). Some unexplored supervisory behaviors and their influence on salespeople's role clarity, specific self-esteem, job satisfaction, and motivation, *Journal of Marketing Research*, 22, 424-433.
- Laschinger, H. K. S. (1996). A theoretical approach to studying empowerment in nursing: A review of studies testing Kanter's theory of structural power in organizations. *Nursing Administration Quarterly*, 20(2), 25-54.
- Laschinger, S. H. K., Finegan, J., Shamian, J. & Wilk, P. (2001b). The impact of workplace empowerment and organizational trust on staff nurse' work satisfaction and organizational commitment. *Health Care Management Review*, 26(3), 7-23.
- Laschinger, S. H. K. & Finegan, J. & Shamian, J. (2001a). Promoting nurses' health : effect of empowerment on job strain and work satisfaction. *Nursing Economic*, 19 (2) 42-59.
- Ledford, G. & Lawler, E. (1994). Research on employee participation: beating a dead horse? *Academy of Management Review*, 19 (4). 633-636.
- Leigh, J. H., Lucas, G. H., & Woodman, R. W. (1988). Effect of Perceived organizational factor on role stress-job attitude relationships, *Journal of Management*, 14(1), 41-58.
- Lin, C. Y. (2002). Empowerment in the service industry: an empirical study in Taiwan. *The Journal of Psychology*, 136(5), 533-554.
- Lipsky, M. (1980). Street-level Bureaucracy: Dilemmas of the Individual in Public Ser-

- vices. New York: Russell Sage Foundation.
- Michaels, R. E., Day, R. L. & Joachimsthaler, E. A. (1987). Role stress among industrial buyers: An integrative model. *Journal of Marketing*, 51, 28-45.
- Miller, K. I. & Monge, P. R. (1986). Participation, satisfaction, and productivity: A meta-analytic review. *Academy of Management Journal*, 29, 227-253.
- Niehoff, B. P., Cathy, A. E., & Richard, A. G. (1990). The Impact of top management actions on employee attitudes and perceptions. *Group and Organization Studies*, 15 (September), 334-352.
- Nielsen, J. F. & Pedersen, C. P. (2003). The consequences and limit of empowerment in financial services, *Scandinavian Journal of Management*, 19(1), 63-83.
- O'Driscoll, M. P., & Beehr, T. A. (2000). Moderating effects of perceived control and need for clarity on the relationship between role stressors and employee affective reactions, *The Journal of Social Psychology*, 140(2), 151-159.
- Pegnato, J. A. (1997). Is a citizen a customer? *Public Productivity & Management Review*, 20(4), 397-404.
- Rainey, H. G. (1983). Public agencies and private firms: incentive structures, goals, and individual roles, *Administration & Society*, 15 (2), 207-242.
- Rainey, H. G. (1999). Using comparisons of Public and private organizations to assess innovative attitudes among members of organizations, *Public Productivity & Management Review*, 23 (2), 130-149.
- Rizzo, J.R., House, R. J., & Lirtzman, S. I. (1970). Role conflict and ambiguity in complex organizations. *Administrative Science Quarterly*, 15(2), 150-153.
- Rosen, H. S., (2002). *Public Finance* 6th ed. McGraw-Hill Education.
- Schermehorn, H. & Osborn (1994). *Managing Organizational Behavior*, fifth edition, John, Wiley & Son, Inc.
- Schuler, R. S., Aldag, R. J. & Brief A. P. (1977). Role conflict and ambiguity: A scale analysis, *Organizational Behavior and Human Performance*, 20, 111-128.
- Singh, J. (1993). Boundary role ambiguity: Facets, Determinants and impacts, *Journal of Marketing*, 57(April), 11-31.

- Singh, J. (2000). Performance productivity and quality of frontline employees in service organizations, *Journal of Marketing*, 64(April), 15-34.
- Solomon, M. R., Surprenant, C., Czepiel, J. A., & Gutman, E. G. (1985). A role theory perspective on dyadic interactions: The service encounter. *Journal of Marketing*, 49 (4), 99-111.
- Soonhee, K. (2002). Participative management and job satisfaction: Lessons for management leadership, *Public Administration Review*, 62(2), 231-240.
- Spreitzer, G. (1995). Psychological empowerment in the workplace Dimension measurement and Validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442-1462.
- Spreitzer, G., Kizilos, M. A., & Nason, S. W. (1997). A dimensional analysis of the relationship between psychological empowerment and effectiveness, satisfaction, and strain. *Journal Management*, 23(5), 679-704.
- Steers, R. M. (1994). *Organizational behavior*, New York: Harper Collins College Publishers.
- Swiss, J. E. (1992). Adpting total quality management (TQM) to government. *Public Administration Review*, 52 (4), 356-362.
- Thomas, K.W. & Velthouse, B. A. (1990). Cogenitive element of empowerment— an interpretive model of intrinsic motivation . *Academy of Management review*, 15(4), 666-681.
- Tyson, L. A. (1994). *Empowerment*. In *Human Resources Management and Development Handbook*. 2nd edn (Tracey W. R. ed). American Management Association. Toronto.
- Ugboro, I. O. & Obeng, K. (2000). Top management leadership, employee empowerment, job satisfaction, and customer satisfaction in TQM organizations: an empirical study, *Journal of Quality management*, (5), 247-272.
- Viano, R. P., & Foster, S. T. J. (1996). Using quality management to improve customer responsiveness at the internal revenue service, *Production and Inventory Management Journal*, 37 (2), 437-43.
- Wall, T. D., Cordery, J. L., & Clegg, C. W. (2002). Empowerment, performance and op-

erational uncertainty: A theoretical integration. *Applied Psychology: An International Review*, 51, 146-169.

Wetzels, M., & Ruyter K. D., & Bolemet J. (2000). Antecedents and consequences of role stress of retail sales persons. *Hournal of Retailing and consumer Services* 7, 65-75.