

新北市政府 113 年度自行研究報告

稅務人員情緒勞務、組織承諾 與主管部屬交換關係之探討

研究機關：新北市政府財政局(稅捐稽徵處)

研究人員：張佳雯

研究期程：113 年 1 月 1 日至 113 年 12 月 31 日

新北市政府 113 年度自行研究成果摘要表

計畫名稱	稅務人員情緒勞務、組織承諾與主管部屬交換關係之探討
期程	113 年 1 月 1 日至 113 年 12 月 31 日
經費	零元
緣起與目的	財政乃庶政之母，財政工作有賴財政紀律及稅務行政的正常運作，稅務人員肩負維護課稅公平及納稅人合法權益之使命，然而力求徵納雙方和諧是吃力不討好之工作，尤其納稅業務需經常面對不諒解的民眾，使得工作中普遍存在高情緒勞務的現象，此現象對於組織承諾影響又如何？當稅務人員面臨困境時，組織管理階層的態度與支持程度更是牽動著同仁對於機關之認同。 因此，藉由稅務人員情緒勞務與組織承諾之研究，著重探討主管部屬關係對兩者的調節影響，剖析研究結果梳理脈絡並提出適當建議，找出留職意願軌跡及留才對策。
方法與過程	本研究依據文獻探討確認研究架構，採用問卷調查法，運用 SPSS 軟體進行描述性統計、獨立樣本 t 檢定、單因子變異數、多元迴歸等相關統計分析，再依據統計結果提出研究發現與建議。
研究發現及建議	本研究經實際調查稅捐稽徵處主管及承辦人員，結果顯示情緒勞務對於組織承諾著實有顯著影響，兩者呈現部分正相關及部分負相關之有趣關係。從結果得知同仁對於機關有正向的組織承諾，更明確地說，當承辦人員面臨困境時，組織管理階層的態度與支持程度牽動著人員對於機關之認同。 文中納入主管部屬交換關係為調節變項，意外發現對於承辦人員的情緒勞務竟然皆無明顯影響。換言之，稅務人員並不會因與主管間存在之良善關係而減輕情緒勞務。然而，雖然研究結果顯示主管部屬交換關係不具調節效果，其卻對組織承諾有顯著影響，當同仁與組織契合度越高，離職意願越低，適應力及生產力皆會提升，主管部屬間相互尊重及信任，不僅能提高組織績效，更突顯機關領導之重要性。
備註	

目錄

第一章 緒論	1
第一節 研究背景與動機	1
第二節 研究目的與問題	6
第二章 文獻回顧與理論基礎	8
第一節 情緒勞務相關研究檢閱	8
第二節 組織承諾相關研究檢閱	17
第三節 主管部屬交換關係相關研究檢閱	21
第四節 研究假設建立	23
第三章 研究設計與實施	37
第一節 研究架構	37
第二節 研究假設	38
第三節 研究方法	39
第四節 研究對象	44
第四章 研究結果分析	45
第一節 樣本基本資料分析	45
第二節 研究變項描述性統計分析	47
第三節 差異性分析	53
第四節 相關與多元迴歸分析	66
第五節 假設驗證	76
第五章 結論與建議	79
第一節 研究結果與發現	79
第二節 研究建議	85
參考書目	90
附錄	99

表目次

表 2-1 公務人員情緒勞務相關研究.....	24
表 2-2 個人屬性與情緒勞務差異性分析彙整表.....	26
表 2-3 公務人員組織承諾相關研究.....	28
表 2-4 個人屬性與組織承諾差異性分析彙整表.....	31
表 2-5 情緒勞務與組織承諾相關研究.....	33
表 2-6 主管部屬交換關係相關研究.....	36
表 3-1 情緒勞務量表.....	41
表 3-2 組織承諾量表.....	42
表 3-3 主管部屬交換關係量表.....	43
表 3-4 個人屬性題項.....	44
表 4-1 樣本資料分析(N=121).....	46
表 4-2 情緒勞務描述性統計分析.....	48
表 4-3 組織承諾描述性統計分析.....	51
表 4-4 主管部屬交換關係描述統計分析.....	52
表 4-5 性別與情緒勞務之差異分析表.....	54
表 4-6 年齡與情緒勞務之差異分析表.....	54
表 4-7 教育程度與情緒勞務之差異分析表.....	56
表 4-8 婚姻狀況與情緒勞務之差異分析表.....	57
表 4-9 單位服務年資與情緒勞務之差異分析表.....	58
表 4-10 單位服務年資與情緒勞務之差異分析表.....	59
表 4-11 職務類型與情緒勞務之差異分析表.....	60
表 4-12 性別與組織承諾之差異分析表.....	61
表 4-13 年齡與組織承諾之差異分析表.....	61

表 4-14 教育程度與組織承諾之差異分析表.....	62
表 4-15 婚姻狀況與組織承諾之差異分析表.....	63
表 4-16 單位服務年資與組織承諾之差異分析表.....	64
表 4-17 公職服務總年資與組織承諾之差異分析表.....	65
表 4-18 職務類型與組織承諾之差異分析表.....	66
表 4-19 情緒勞務各構面與組織承諾各構面之 Pearson 相關分析表	66
表 4-20 組織承諾之階層迴歸分析結果.....	68
表 4-21 努力承諾之階層迴歸分析結果.....	70
表 4-22 價值承諾之階層迴歸分析結果.....	71
表 4-23 留職承諾之階層迴歸分析結果.....	72
表 4-24 主管部屬交換關係對情緒勞務與組織承諾之調節效果分析.....	75
表 4-25 不同背景變項稅務人員在情緒勞務之差異分析.....	77
表 4-26 不同背景變項稅務人員在組織承諾之差異分析.....	77
表 4-27 稅務人員情緒勞務各構面與組織承諾之差異分析.....	78
表 4-28 主管部屬交換關係在情緒勞務與組織承諾之調節效果分析.....	78

圖目次

圖 2-1 Morris & Feldman (1996)情緒勞務模式架構	11
圖 2-2 Grandey (2000)所提出之情緒勞動前因後果	12
圖 2-3 林尚平(2000)職務上被要求的程度(職務上應執行之程度).....	16
圖 2-4 Steers 之組織承諾前因後果模式	19
圖 2-5 Mowday、Porter & Steers 之組織承諾前因後果模式	20
圖 3-1 研究架構圖	37

第一章 緒論

第一節 研究背景與動機

壹、研究背景

當個人需收起真實的情緒表達，在組織的規範及制度下，展現出符合大家所期望看到的表情或動作時，即為情緒勞務(emotional labor)(Hochschild, 1983)。過去因為某些職業之工作性質需要高度的人際關係互動或特定之職業及角色，而被定位為高情緒勞務工作者，如從事服務業之服務員、社工、醫生、護士及教師等。近年來因社會經濟環境之轉變許多不同職業領域之工作者，亦被組織要求需約束自己的情緒，因此政府機關為順應時代的潮流，政府再造導入企業管理精神，大呼「為民服務」口號，以民為主提供主動、便民的服務方案，零等待預約、偏鄉服務及行動辦公室等，對於基層公務人員而言，無疑加重其工作負擔，尤其是第一線為民服務機關，從開工的一聲早安，櫃檯同仁起身迎接洽公民眾，人際間互動及親切服務為日常之寫照。現今的企業為符合民眾以客為尊的期待，紛紛要求職員提供高品質服務，隨著公共服務轉型、基層公務員被期待如同企業般服務民眾，達到提高滿意度之目標。

私部門與公部門存在的目的不同，私部門勇於追求創新，隨世界的潮流精益求精，力求精簡組織，追求效益利潤極大化，反觀公部門的科層體系，僵化的層級節制，在政府再造的轉變下，「顧客導向」的服務理念，更是行政措施的重要基礎，強調與顧客互動，藉此蒐集相關資訊，改善行政機關的服務與品質，並參照美國及澳洲等成功的經驗，作為公務機關提升服務品質的參考依據(江岷欽，1999)。

目前第一線的為民服務機關，皆視「顧客導向」為圭臬，由上至下主

管們無不打著「民眾永遠是對的」態度，深怕民眾的投訴陳情，對輿論、媒體及民意皆有所顧忌，至基層公務人員屢屢感受到長官及民眾所賦予的壓力，依為民服務理念肩負執行的使命，不論是臨櫃辦理親切禮貌的服務態度，或是公務電話的應對進退，機關皆有一套標準流程及相關競賽。適當的情緒表達，能紓解滿載的水位，惟少數人在降低其負面情緒表達時，經常因過度的情緒反應無意間造成另一方的傷害。從稅捐處發生爭執個案的原因中發現，多數情緒不佳的洽公民眾，無法接受理性的溝通，想把滿肚子的怨氣發洩出來，一開口就知道此人來者不善，大聲叫罵、拍桌怒罵，這時可憐的受氣筒只能默默承受，在符合組織的規範下，盡力壓抑自身的情緒不受其影響，努力將服務做到周全與完善，掩飾真實的自我扮演好這職務角色，即為情緒勞務之表現。

競爭的環境、緊湊的生活、忙碌的節奏，在公部門任職的基層公務人員，有著任勞任怨兢兢業業的工作精神，不求回報的忠誠及正面的向心力，奉行為民服務宗旨，注重民眾需求及意見回饋，使公務人員在工作時不僅要付出腦力及體力外，面對民眾需有良好的服務態度及情緒表達，已為工作中重要的一部分，當過度的情緒壓抑無法抒發，可能會增加工作壓力、產生倦怠感等負面效果(謝俊義、張毓琪、黃于恬，2013)。

公務人員超時工作、機關人力縮編已不是新聞。「根據考選統計年報，公務員離職人數正成長，以卅一歲至四十歲、任職二年內辭職人數最多，年輕人不再死守「鐵飯碗」。立法院預算中心報告連兩年示警，越年輕、高學歷者辭職率越高，恐不利人力素質。台北大學公共行政暨政策學系教授呂育誠表示，「為民服務」的機關辭職比例都較滿，例如戶政、地政和衛生所等會接觸民眾的機關，工作量大，辭職加上退休，人力就可能

出現缺口或斷層。短期來說，公務人力老化和離職率高，工作經驗傳承會遇到困難，很多業務無法持續推動、交接；長期來說，政府人力失衡，效力不好，長久將有惡性循環。」¹(聯合新聞網，2021)

新北市幅員遼闊佔地 2,052 平方公里，人口數達 404 萬人(截至 2024 年 11 月)為全國之冠，計 29 個行政區域。新北市政府稅捐稽徵處職司地方稅捐徵收，現有員額 853 名，112 年賦稅收入達 612.7 億為全國第二，為新北市政府二級機關，隸屬財政局轄下。組織編制為總處 6 科 4 室及 10 個分處，總處單位為土地稅科、房屋稅科、消費稅科、法務科、資訊科及企劃服務科等 6 科，人事室、政風室、行政室及會計室等 4 室；分處為板橋、三重、中和、新莊、新店、淡水、汐止、三鶯、瑞芳及林口等 10 個分處。

國家經濟發展與政府推重各項公共支出需仰賴足夠的財源支應，我國賦稅收入可區分為國稅及地方稅，國稅包含：綜合所得稅、營利事業所得稅、營業稅、貨物稅、證券交易稅、期貨交易稅、遺產稅、贈與稅、菸酒稅、特種貨物及勞務稅、關稅，除關稅由海關徵收外，其餘由財政部所屬國稅局負責徵收。地方稅包含：地價稅、土地增值稅、田賦(於 1987 年停徵)、房屋稅、契稅、使用牌照稅、印花稅、娛樂稅、臨時稅，由各縣市政府稅捐稽徵處(財政稅務局)負責徵收。

人與人的互動，親切的服務態度，公務電話的應對進退，皆有標準化流程可遵循。我們無法期待每位民眾皆能理情溝通，當發生爭議事件，組織的體諒支持及同仁們的相互安慰，無疑是最有力量的強心針，稍稍減緩內心的無力感。情緒勞務程度高有較高的離職傾向(黃一峯，2016)，公務

¹ 聯合新聞網，〈公務員人力老化 年輕人不再死守鐵飯碗〉：
<https://udn.com/news/story/7314/5316318>，檢索日期於 2021 年 6 月 5 日。

人員情緒勞務負擔過重或情緒偽裝失調時，對組織的負面效應，包含降低服務品質與降低工作滿意度；個人的負面效應，包含工作倦怠、工作壓力增加及誘發離職傾向(夏斌強，2016)，情緒勞務造成明顯工作壓力、工作倦怠，但也形塑政府正面形象(呂冠瑩，2018)。

爰此，本研究擬以背景因素、情緒勞務、組織承諾及主管部屬交換關係等變項為題，探討其在高情緒勞務及組織承諾的體制下，對稅務人員工作之影響。

貳、研究動機

一、探討稅務人員背景因素的個別差異對情緒勞務之影響

當個人收起真實的自我，露出大眾希望看到的表情或動作時，即為情緒勞務。情緒勞務最早為達美航空公司(Pan American)空服員的情緒表達進行研究，發現空服員在服務顧客時必須偽裝自身的情緒，含臉部表情及肢體動作展現等，展現微笑，以獲得顧客的歡心。說明空服員必須遵照公司的要求，而空服員對情緒勞動的努力，也成了服務品質的重要指標。目前顧客服務導向所指的顧客，狹義地範圍為組織外部的顧客(消費者或客戶…等)，廣義地涵蓋組織內部的顧客(泛指公司內部的員工，應視同為顧客一般，給予妥善的照顧及服務，以滿足其需求)(吳宗祐，鄭伯璜，2006a)。

經查閱情緒勞務相關著作，較少探討個人背景因素對情緒勞務之影響，因性別、年齡、工作年資、婚姻狀況等個別差異與情緒勞務之關聯性，忽視因工作者不同的條件、環境所造成差異對其情緒勞務產生的影響(陳書梅，2011)。多數研究者著墨於因情緒勞務而導致工作倦怠、工作壓力、離職傾向等，然不同背景變項對情緒勞務有部分影響(孫家莉，2021)。

因此，為了解稅務人員在目前公部門的文化及民眾的期待下，對於情

緒勞務制約該如何調適，希望藉由背景因素的剖析梳理脈絡，找出適才適任的稅務人才，為本研究探討動機之一。

二、探討稅務人員背景因素的個別差異對組織承諾之影響

公務體系儼然為不斷學習與發展的組織，而組織內的成員為使組織更有效的運作，皆為組織貢獻一己之力發揮最佳的工作能力，「組織承諾」(organizational commitment) 一詞，是指員工對組織的認同、願意奉獻的程度及歸屬感，其豐碩的研究成果常見於探討教師、醫療人員及私人企業且具有一定的參考價值，然而將組織承諾相關研究套用對於公務體系是否適用？是否能成為顯著的指標呢？組織內部環境認知與組織承諾間確實有因果關係且有顯著之影響(尹衍樑、司徒達賢，1989)，新北市區公所人員因個人背景的不同對組織承諾影響顯著(林美戀，2013)。

私人企業留才模式可藉由提高薪津或福利等誘因改善離職念頭，蔡坤宏(2000)研究指出工作滿足構面以工作本身及薪資與離職意圖的關係較高，且組織承諾與工作滿足間呈現高度相關，然公職的特性並無法完全適用，故為了解是否僅有職等提升或增加薪資之等誘因可改善對組織之忠誠度，或者可藉由探討背景因素了解其個別差異對組織承諾之影響？為本研究探討動機之二。

三、探討稅務人員之情緒勞務、組織承諾與主管部屬交換關係之影響

人為組織中最重要的資產(Robbins，1998)，人力的穩定為組織維持營運必然條件，為民服務機關，與民互動頻繁，加上來自長官的壓力、民意代表的關切，其情緒勞務負擔是否會影響其組織承諾，兩者之間關係又如何呢？經查閱相關著作，多數研究者以教師為研究對象，且教師情緒勞務與組織承諾間呈現正相關(田育昆，2006；洪麗美，2010；王玉

慎，2011；許士禮，2014；廖秀娟，2016；林宜珊，2018；桑丕苓，2019；葉珮琪，2019；賴茹美，2020)。

有關公務人員情緒勞務與組織承諾間之文獻僅少數幾篇，研究發現臺中市政府公務人員的情緒勞務與組織承諾呈現中度正相關(林宜珊，2018)、內政部政府採購人員之情緒勞務與組織承諾呈現顯著正相關(桑丕苓，2019)，韓國大學行政人員之情緒勞務與組織承諾為負相關(Han, Shim & Choi，2018)，韓國公務人員為情緒勞務與組織承諾部分正相關，且當公務人員感受到組織重視並具有強烈認同感時，可能藉由調節情緒反應提高組織承諾(Lee，2018)，韓國公務人員情緒勞務與組織承諾部分正相關，美國公務人員則影響相關性 (Yang & Guy，2023)，研究者認為目前針對公務人員研究之篇幅太少，且情緒勞務反應可能因國家民族特性及服務機關性質不同而產生差異，綜上研究推論目前尚無法證實其相關及顯著性。

此外研究個案時發現，不論是個人情緒表達、工作性質、滿意度、績效、同事支持、主管支持等因素，已證實對情緒勞務及組織承諾前因後果造成影響，故本研究欲進一步探討情緒勞務對於組織承諾之影響，是否可能因其他層面因素而導致差異，故加入調節變項主管與部屬交換關係，透過變項統計分析探求兩者間互動及信任基礎，及對於組織承諾是否具調節效果，運用分析結果，優化團隊成員向心力及穩定性，進而提升工作績效，帶動組織效能為本研究動機之三。

第二節 研究目的與問題

壹、研究目的

財政為庶政之母，財稅工作有賴財政紀律及稅務行政的正常運作，其

成果對國家安定有重大貢獻，提供國家堅實的基礎，維護課稅公平及納稅人合法權益之為民服務使命。新北市政府稅捐稽徵處職司新北市地方稅徵收，因幅員廣大及居住人口多之雙重紅利下，地方稅徵收績效良好，為新北市財政挹注穩定的收入，但也意味基層的稅務人員肩負更沈重的壓力，為不負眾望對於自我有更高的期許。

屢次遇見不理性民眾的辱罵、同事間相處不融洽或長官不合理之要求，每位同仁們的反應相差甚遠，有的頻頻賠不是、有的憤而離職，反差之大，因此本研究欲了解各研究變項之影響？探討稅務人員內心感受及在面臨多方壓力下之情緒反映及對於組織承諾是否有顯著影響。

貳、研究問題

基於上述研究目的，本研究主要探討的問題如下：

- 一、不同背景因素稅務人員對情緒勞務是否有明顯的影響？
- 二、不同背景因素稅務人員對組織承諾是否有明顯的影響？
- 三、稅務人員的情緒勞務是否對組織承諾產生明顯的影響？
- 四、主管部屬交換關係與情緒勞務之間對稅務人員組織承諾，是否具有調節效果？

第二章 文獻回顧與理論基礎

第一節 情緒勞務相關研究檢閱

壹、情緒勞務之起源

情緒勞務之研究最早是由 Hochschild 在 1983 於《情緒管理的探索》(The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling)書中提出，為在公司的規範及牽制下管理自我情緒創造大家想見的臉部及肢體表現之過程。將情緒勞動界定為個人專注於情感管理，便於在公眾面前，創造出大家可看到的臉部表情或身體動作，且情緒勞動可用來出售以取得工資，因此具有交換價值。Hochschild (1983)以達美航空公司(Pan American)空服員的情緒表達進行研究，空服員工作性質為高度與顧客接觸者，為依照公司的要求展現好的一面，服務顧客時必須刻意面帶笑容偽裝自己的情緒，且除臉部表情外其肢體動作展現等亦需要加以控制及掩飾，創造出符合公司要求的工作氛圍，工作過程中組織會刻意控制員工的情緒表達作為其管理及營利之工具(James, 1992；林尚平、陳敦生，1997)。

Rafaeli 和 Sutton 分別於 1987、1988、1989 及 1990 針對不同的職業進行情緒勞務質化研究，並將情緒勞務擴大於多個職業，研究中發現情緒勞務於各領域皆可能進行，且其對象不限於外部顧客，工作中只要涉及人際間互動如：同事、主管等內部顧客亦包括(呂冠瑩，2018)。Hochschild 於 1993 年擴大解釋，指出服務業仍為情緒勞務主要工作類別，但情緒勞務橫跨各行業，在管理及勞工階層中會有情緒勞務產生，非侷限於外部顧客，甚至於內部同事、上司、當事人皆會有情緒勞務之產生(胡哲馨，2016)。

貳、情緒勞務之定義

Hochschild (1983) 將情緒勞務定義為：「在組織的規範及薪資報酬制度

下，於工作進行中與顧客的互動必須對自身的情緒加以控制，製造出大家認同的臉部表情及肢體動作創造符合組織要求的工作氛圍」。Hochschild 在 1983 年書中認為白領階級及與服務業人員工作上可能產生情緒勞動，惟於 1993 年改變其想法認為情緒勞動的產生，不在只侷限於某種行業，而是橫跨不同行業、階層及職務，只要需於人際關係上相互往來，不論擔任何種職務角色，皆有可能需進行情緒勞務。(吳宗祐，2003)。

Ashforth & Humphrey (1993)將情緒勞務定義為：「表達適當情緒的行動」，指在組織的要求下適當的將情緒表現出來(謝俊義，張毓琪，黃于恬，2013)。Morris & Feldman 引用情緒交互作用模式，對於情緒勞務負擔議題延伸出較整體概念(林尚平，2000)，其情緒勞務定義為：「人與人之間的互動所需付出的心力、規劃與控制，其情緒表達符合組織的要求」。

國內學者林尚平(2000)將情緒勞務定義歸納為(一)必須和顧客具有高度面對面及聲音對聲音的接觸(二)必須在顧客面前有一定的情緒表現，且此情緒表現會被組織藉由訓練或監督所控制(三)不論員工所傳達之情緒為負面、正面或中立，該員工的情緒表達具備以上特徵，且為組織視為商品販售以協助顧客服務及營利者(四)第一線服務人員或組織邊緣者工作性質與高情緒勞務工作者具高度相似性。

綜上，國內外多位學者雖就定義面之說明或許略有不同，但皆視為Hochschild (1983)情緒勞務理論之延伸及發展。爰依本研究對象及工作特性考量，接續Hochschild (1983)、Morris & Feldman (1996)及林尚平(2000)的理論觀點，將情緒勞務定義為「在組織規範的要求下，與不同對象之互動中，所需付出之心力與調節之情緒負擔，進而維持適當的情緒表達」。

參、情緒勞務之理論架構

查閱情緒勞務相關文獻，國內學者大多數以林尚平情緒勞務量表及吳宗祐情緒勞務理論探討為主，其中林尚平情緒勞務量表以學者 Hochschild (1983)及 Morris & Feldman (1996)為基礎，吳宗祐研究架構以 Morris & Feldman (1996)及 Grandey (2002)為理論基礎，為了解這五位深具影響力學者所提之研究，爰摘述如下：

一、Hochschild 理論架構

Hochschild 於 1983 年依空服員工作性質作引進「情緒勞動」概念，依其組成的內涵及情緒修飾的深淺程度可區分為「表層表演」(surface acting)及「深層表演」(deep acting)兩種研究構面(胡哲馨，2016)：

- (一)表層表演為符合組織的要求，僅改變外在的表現如表情、聲調等，表面上接受且壓抑自己的情緒，內心想法不一致且非本意。
- (二)深層表演嘗試改變自己內心的感受及情緒表達，願意站在對方角度著想，力求內在與外在表現達到一致，著重內心的感受且內化為本意。

二、Morris & Feldman 理論架構

Morris & Feldman 於 1996 年引用情緒交互作用模式重新定義情緒勞務，強調於組織中呈現適當的表達所需要的規劃、控制與技能程度(林尚平，2000)。情緒勞務發生在人與人之間的互動所需付出的心力、規劃與控制，依其內涵分成四個構面，分述如下(吳宗祐，2003)：

- (一)情緒的表達頻率：當組織對於情緒的規則越明確、上司對於員工的情緒表達監控更嚴密，及當情緒表達任務成為例行公事的比例越高時，則工作中需適當表達情緒的頻率越高。
- (二)情緒規則的留心程度：包含情緒表達的存續期間及強烈程度。

- 1.存續期間：當工作中情緒表達為例行公事程度越高，員工較不需花心力留意規則，存續期間越短；但與員工的互動對象，如為社會地位較高的角色，員工則會更加留意自己的情緒表達是否合宜，對於情緒規則留心的程度會更高，存續期間越長。
 - 2.強烈程度：當工作上需要強烈的情緒表達時，強烈程度之情緒反映較難被偽裝；反之強烈程度較弱，負擔較少的情緒勞務。
- (三)情緒表達的多樣性：當面對社會地位較高的角色，情緒表達越拘謹較無多樣性，當工作變化性高，常常需要面對且接觸不同的對象時，情緒表達的多樣性高。
- (四)情緒失調：當工作內容越需與人互動及面對面接觸時，員工勢必更需調節自我的情緒，故情緒失調程度越大，當員工對於工作掌握程度高自主性高時，情緒失調程度越小。

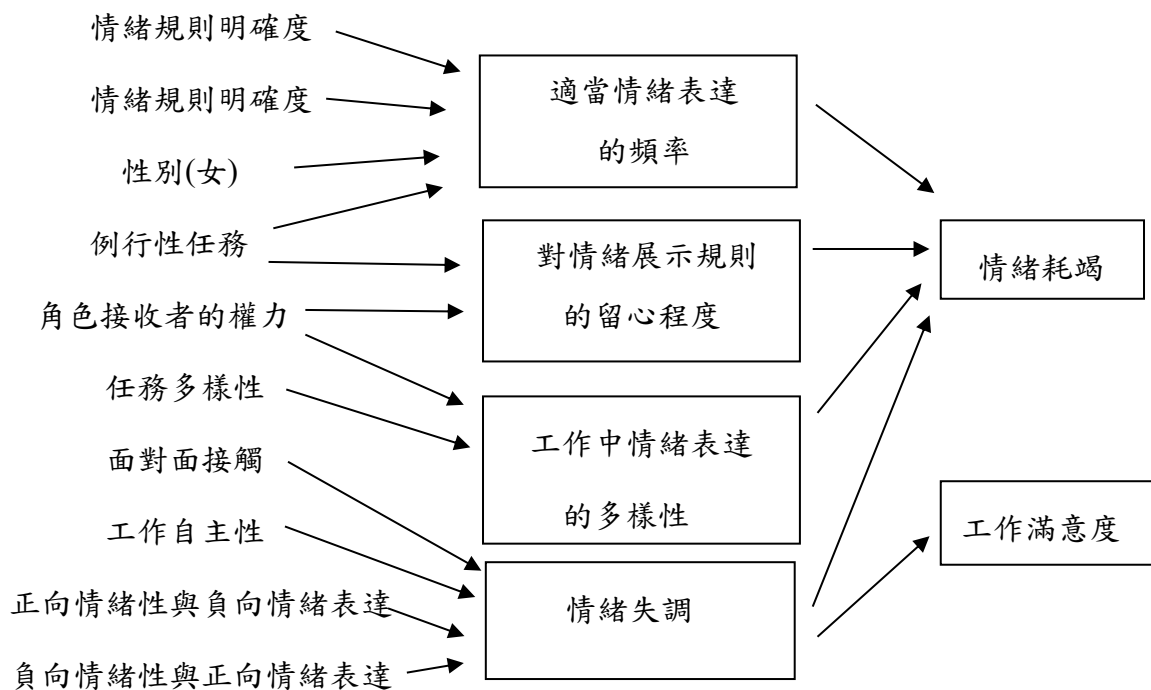


圖 2-1 Morris & Feldman (1996)情緒勞務模式架構

資料來源：Morris, J. A. and Feldman, D. C. 1996. "The dimensions antecedents and consequences of emotional labor." *Academy of Management Review*, 21(4):986-1010.

三、Grandey 理論架構

Grandey 於 2002 年利用情緒調節理論進一步說明表層表演及深層表演的內心調節機制，認為當個人透過虛偽掩飾或真實表達的工作行為展現，即為情緒調節歷程(謝俊義，張毓琪，黃于恬，2013)。

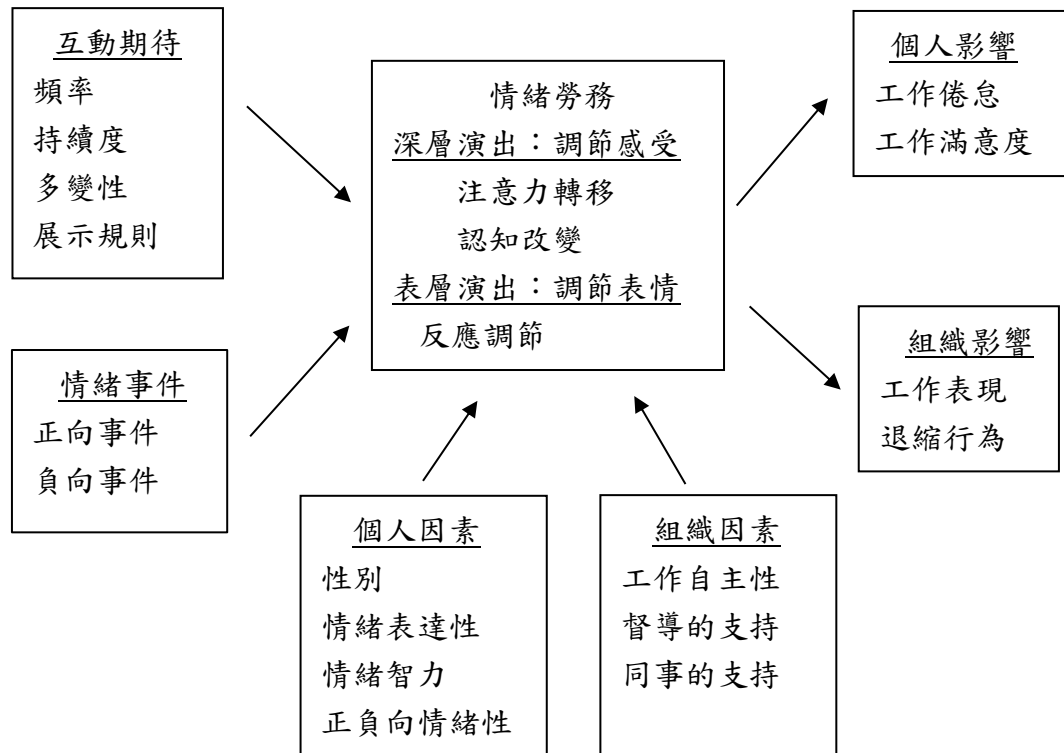


圖 2-2 Grandey (2000)所提出之情緒勞動前因後果

資料來源：Grandey, A. A. (2000). "Emotional regulation in the workplace: A new way to conceptualize emotional labor." *Journal of Occupational Health Psychology*.5(1), 95-110.

四、吳宗祐理論架構

吳宗祐(2003)認為 Morris & Feldman (1996)與 Grandey (2000)為將情勞務的前因後果整理出完整研究架構的研究者，結合資源保存理論的基礎概念，歸納出三種實證結果：

(一)情緒勞動的三種內涵：表達正向情緒、克制負向情緒及處理他人的負向情緒。

(二)工作要求與情緒勞動的關聯性：以「遇到難應付客戶的頻次」為

代表，研究顯示當員工面對多難應付的顧客，需耗費較大的心力在處理他人負向情緒及克制自我負向情緒。

(三)情緒勞動所導致的結果：在學者編製的情緒勞動量表中，採取以「心力的付出」為觀點，發現情緒勞動與情緒耗竭的關聯。

五、林尚平理論架構

林尚平(2000)依情緒勞務負擔程度量表分析，參採 Hochschild (1983) 及 Morris & Feldman (1996)研究架構，可分成五個構面，分述如下：

- (一)基本的情緒表達：同 Hochschild (1983)的定義身為情緒勞務工作者該有的基本特徵，於工作上情緒勞務程度越高負擔越高。
- (二)表層的情緒控制：工作者深層且真實情緒勞務相比較，表層的情緒控制較淺，表層情緒偽裝控制程度越高，情緒勞務程度越高。
- (三)深層的情緒偽裝：會產生工作者內心真實之衝擊，須投入較多的努力來控制內心真正的感受，控制程度越高，負擔程度越高。
- (四)情緒多樣性程度：不同的工作場合或不同層級的人，是否僅有單一情緒表達？在此構面下情緒多樣性程度越高負擔程度越高。
- (五)互動程度：工作者與顧客互動的頻率、互動存續期間，且需與顧客進行聲音或面對面接觸接觸，互動程度越高、負擔程度越高。

六、小結

經分析上述五位學者提出情緒勞務架構模式，發現以下共同特性：

(一)情緒勞務橫跨不同行業、階層及職務

Hochschild(1993)認為只要涉及人際往來的工作，不論何種角色或職務，皆有進行情緒勞務之需要，吳宗祐(2003)指出不論擔任何種職務及角色，工作進行中所產生人與人之間的互動，皆可稱為情緒勞務。根據洪基貴(2017)整理近 10 年臺灣博碩士論文的研究對象，僅有 35 篇

以一般公務人員為研究對象，但未能確認情緒勞務負擔程度高低。

(二)情緒勞務強調互動

Morris & Feldman (1996)引用「情緒交互作用模式」定義情緒勞務，吳宗祐(2003)將情緒勞務定義為「個人在工作中與人互動時，基於工作考量，對情緒調節所付出的心力」，親民服務強調政府機關之服務素質，此點與欲探討之研究變項相同。

(三)情緒勞務具調節作用

Grandey (2002)利用情緒調節理論說明內心調節機制，認為當個人透過虛偽掩飾或真實表達的工作行為展現，即為情緒調節歷程(謝俊義，張毓琪，黃于恬，2013)，吳宗祐(2003)融合了 Hochschild (1983)的「表層演出」與「深層演出」的觀念，及心理學中的情緒調節理論，藉以探討與前者所提及的情緒調節心理機制是不同的現象。

(四)理論架構確認

經研析各研究者之理論架構後，本研究認為林尚平(2000)所發展的情緒勞務架構，分成五構面分別為基本的情緒表達、表層的情緒控制、深層的情緒偽裝、情緒多樣性程度及互動程度與欲探討之情緒勞務負擔具相關性，並將情緒勞務區分為高低情緒勞務負擔程度且依目前政府機關力求績效表現及稅務人員的工作性質及態樣，推測應可歸類為高情緒勞務工作者，惟經查閱過去文獻僅少數研究篇幅證實稅務人員情緒勞務程度偏高(孫家利，2021)，故為探討其是否為高情緒勞務者負擔程度，爰依此架構做為研究根據及變項。

肆、情緒勞務量表檢閱

林尚平於 2000 年進行情緒勞務量表設計，並參考 Morris & Feldman

(1996) 情緒勞務研究架構適當情緒表達的頻率、情緒表達的多樣性、對情緒規則的留意程度及情緒失調，Hochschild (1983)及 Adelman (1989)等人對於情緒勞務定義及 Hochschild (1983)情緒勞務必須具備的三項特徵：(一)需面對面或聲音的方式與民眾溝通(二)接觸且互動過程中會產生情緒狀態(三)工作者的情緒會受某種程度的控制，據此發展出可衡量各工作職務所負擔的情緒勞務量表初稿設計。再經因素、信度及進階實證分析，結果顯示情緒勞務負擔程度可區分五個構面：

一、基本情緒表達

符合情緒勞務工作者的基本定義及特徵，在基本表達構面得分愈高，負擔的程度也愈高。

二、表層的情緒控制

相較於深層且真實的情緒勞務相比較，表層的情緒控制較淺，表層情緒偽裝控制程度越高，情緒勞務程度越高。

三、深層的情緒偽裝

深層的情緒偽裝會衝擊工作者內心真實情感，須投入較多的努力來控制內心真正的感受，與表層的情緒控制程度顯有差異，深層情緒偽裝控制程度越高，情緒勞務及負擔程度越高。

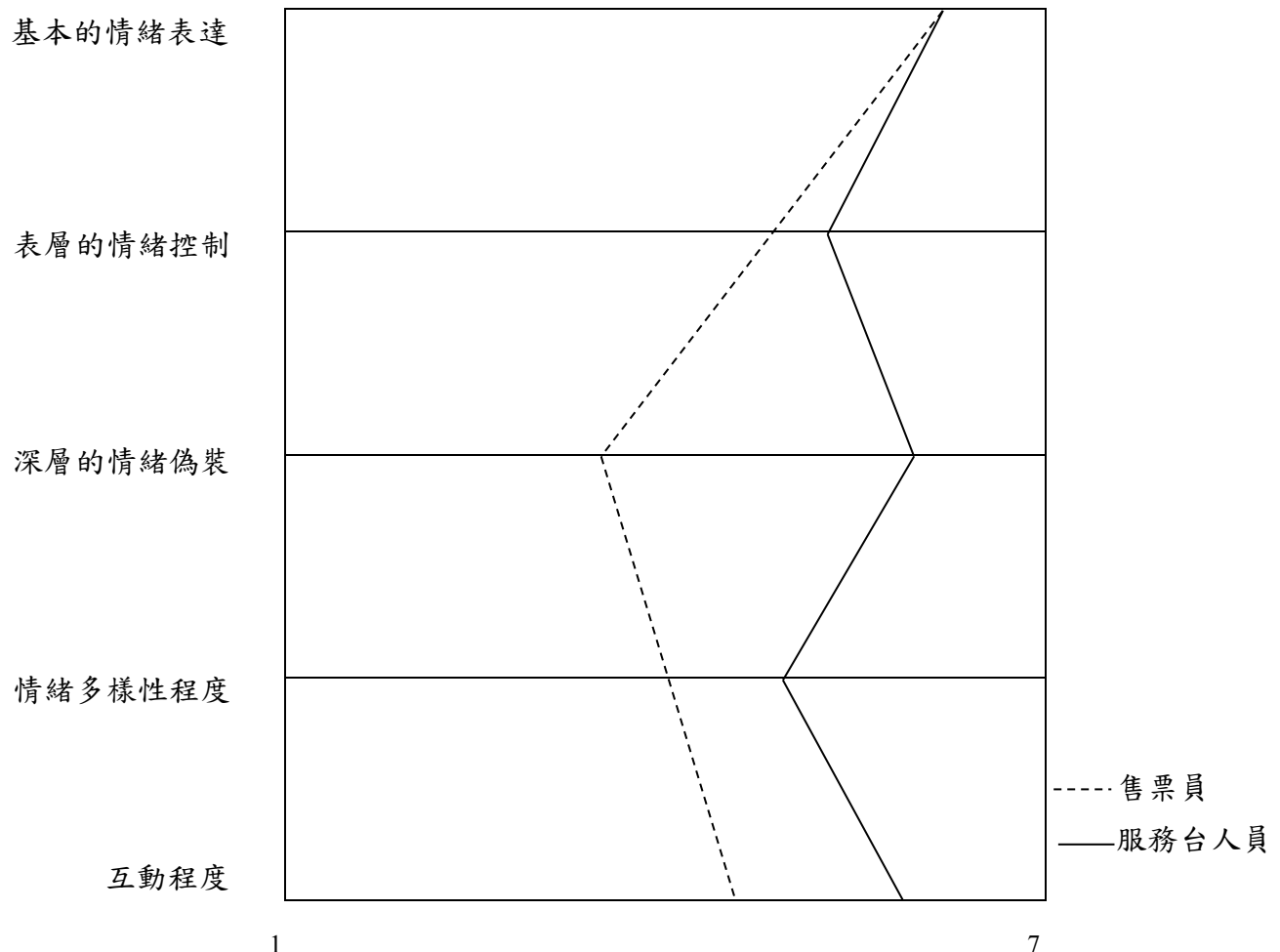
四、情緒多樣性程度

針對不同的工作場合、不同層級的人或不同的客戶群，是否僅有單一情緒表達或有數種的情緒反映？在此構面下情緒多樣性程度越高，負擔程度越高。

五、互動程度

工作者與顧客互動的頻率、互動存續期間，且需與顧客進行聲音或面對面接觸接觸，互動程度越高、負擔程度越高。

以往情緒勞務相關探討多數為 Hochschild (1983)之定義延伸，將情緒勞務視為單一構面所構成的，僅 Morris & Feldman (1996)提出情緒勞務應包含情緒的表達頻率、情緒規則的留心程度、情緒表達的多樣性、情緒失調等不同構面，而林尚平(2000)區分五個構面實證結果發現無法單純由正面情緒來衡量情緒勞務，為衡量各工作職務所需負擔的情緒勞務程度，進而繪製出不同工作職務的情緒勞務認知剖面圖，俾利發展情緒勞務工作職務之行為導向的工作分析(behavioral job description)(Fondas，1992)之依據。



註：數字 1-7 代表程度上的不同，如互動程度服務台人員被要求的程度即高於售票人員。

圖 2-3 林尚平(2000)職務上被要求的程度(職務上應執行之程度)

資料來源：林尚平，2000，〈組織情緒勞務負擔量表之發展〉，《中山管理評論》，8(3)：427-447。

第二節 組織承諾相關研究檢閱

壹、組織承諾之起源

1956 年 Whyte (The Organization Man) 「組織人」一書為組織承諾概念最早起源，內容提及「組織人並非只是為組織工作的人，同時隸屬於組織，且相信群體為組織創造力的來源及個人需求歸屬」，引發日後多位學者的研究探討。直至 1966 年 Grusky 所發表之研究報告「生涯異動與組織承諾」，組織承諾(organization commitment)一詞正式出現。

如 Porter, Steers, Mowday, & Boulian (1974)指出組織承諾能有效預測離職行為；Morris & Sherman (1981)認為高組織承諾之員工越認同組織的價值，越願意付出額外的心力及時間於工作上。組織承諾反應出員工對組織的認同度、向心力及投入之程度，Porter et al. (1974)指出組織承諾可降低員工離職率，並提高組織的績效，多數研究指出當員工與組織契合程度高時，會產生依附感，離職意願降低、適應力、工作滿意度及生產力提升。

貳、組織承諾之定義

組織承諾對於組織行為學者、心理學家、社會科學家及人力資源管理者感興趣的研究議題，因其研究主旨略有不同，故對其定義及要素亦不同，綜下臚列幾位研究者探討組織承諾意涵與本研究較具相關性之看法，分述如下：

一、Porter, Steers, Mowday, & Boulian (1974)指出個人對某特定組織有相當的投入程度及認同為組織承諾，其具有三種要素：

(一)價值承諾(Value Commitment)支持組織的目標與價值。

(二)努力承諾(Effort Commitment)願意為組織付出努力。

(三)留職承諾(Retention Commitment)渴望能繼續成為組織的一份子。

二、Steers (1977)強調個人對於組織的認同，並投入相當的程度，其具有

三種特性：

(一)組織承諾能成功的預測員工的離職行為。

(二)高度組織承諾的員工，有較好的表現。

(三)組織效能之預測可採用組織承諾為指標。

三、Meyer & Allen (1991)指出組織承諾為一種心理狀態，且其狀態受員工價值觀、情感上之認同所影響，區分成三個構面，其定義如下：

(一)情感性承諾(Affective commitment)組織成員認同組織且投入其中。

(二)持續性承諾(Continuance commitment)員工基於自身利益上的考量，而願意留任於組織中。

(三)規範性承諾(Normative commitment)員工堅信須對組織忠誠，且有義務留任於組織中。

隨著個人與組織承諾的發展，國內外學者對於組織承諾之研究愈加證實兩者間相互依存、信賴，不論是實質面的回饋或是心理層面的需求，Mowday, Porter & Steers(1982)強調組織承諾為個人與組織間心理上相互依賴，透過員工為組織付出的時間與精力，組織給予員工相對薪資或其他物質等心理上之報酬；李嘉玲(2020)公務人員對機關之組織目標認同程度、願意為機關付出貢獻及願意繼續留任機關之程度。

本研究以新北市稅捐稽徵處同仁為研究對象，公務人員舉凡薪資高低、福利制度、獎金報酬、退休撫卹等可能因職系調動或職等之不同而有其他考量，但此論點並非在此探討之方向，基於此，本研究採用 Porter et al.,(1974)對於組織之投入、認同及組織承諾之定義及要素，考量職員對於稅捐處長期之情感依附，爰將組織承諾定義為：「個人與組織彼此對於目標有一定的共識，在相互信賴下，願意為組織留任且付出及貢獻之程度」，其構成部分為價值承諾、努力承諾及留職承諾等三大要素。

參、組織承諾之理論架構

於探討「組織承諾」之研究中，所有與組織承諾有關的因素皆可考量，因此學者們對於定義尚未一致，至理論架構尚無完整模式，但多數的學者認為組織承諾具有多重構面的特性(吳宜珍，2011)。以下歸納較常論述及引用之組織承諾模式從前因後果模式、角色知覺理論及多元預測模式加以分析(陳淑玲，2014；甘珮諭，2017；李嘉玲，2020)。

一、前因後果模式(antecedents and consequences model)

(一)Steers 理論架構

大部分組織承諾的研究在探討前因(antecedents)及組織中個人行為產生後果(outcome)或二者之間之關係，前因變項包括個人特質、工作特性及工作經驗等；後果變項為工作績效、出席率及留職意願因素。學者 Steers (1977)提出，以醫院員工及科技人員為研究對象進行測試建構之概念，研究組織承諾之因素及其後果影響。

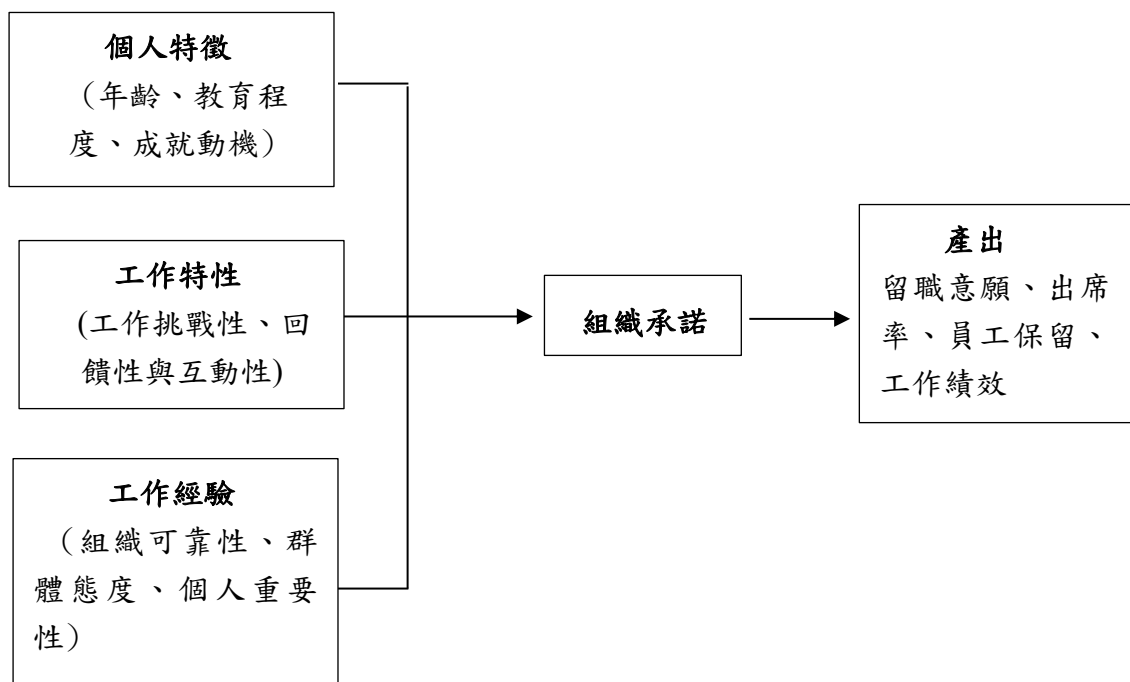


圖 2-4 Steers 之組織承諾前因後果模式

資料來源：Steers, R.M. (1977). "Antecedents and outcomes of organizational commitment." *Administrative Science Quarterly*, 22(1), 46-56.

(二)Mowday、Porter & Steers 理論架構

學者 Mowday、Porter & Steers (1982)運用 Steers 於 1977 組織承諾模式再加以擴充，提出四種前因變項及五種變項結果。前因變項分別為(1)個人特徵 (2)角色特徵 (3)結構性特徵 (4)工作經驗。前項因素造成的結果分別為：(1)工作績效(2)年資(3)出勤(4)怠工(5)離職。

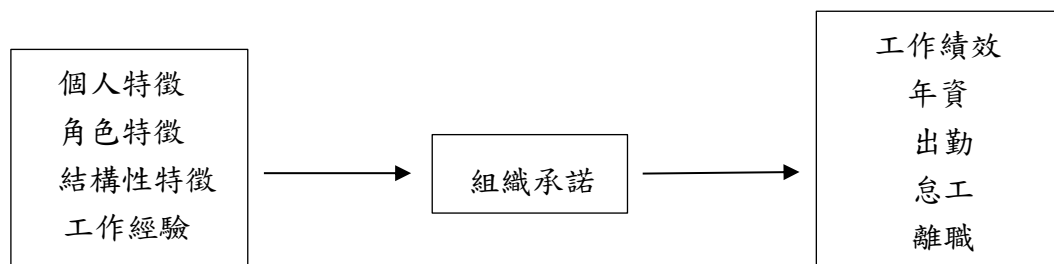


圖 2-5 Mowday、Porter & Steers 之組織承諾前因後果模式

資料來源：Mowday, R.T., Porter, L.W., & Steers, R.W. (1982). "Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover." New York: Academic Press.

二、Stevens、Beyer & Trice 角色知覺理論

Stevens 等人於 1978 以美國健康福利部 634 位管理人員為研究對象，確認角色相關因素對於組織承諾有顯著的影響。藉由自變項來預測組織承諾的高低，自變項會影響個人的角色知覺，因交換、評估等歷程形成該角色之態度或行為，至影響以離職或留職意願。結果顯示於初期階段，較容易受到個人及心理因素影響，但隨著在該組織之任職年資增加，交換因素逐漸取代當初個人因素，故此理論較受限於交換性承諾。

肆、組織承諾量表檢閱

組織承諾量表衡量具代表性的量表有交換觀點及心理觀點兩種，交換觀點理論認為自己對組織的貢獻取決於從組織所得到的報酬，經評估後為有利於己，即願意對組織有較高的承諾，此觀點發展出最具代表性之量表為 Hrebiniak & Alutto (1972)；心理觀點則強調員工於心理上對組織的認同

及投入，依此觀點發展量表最著名為 Porter & Smith 年所發展的組織承諾量表(Organization Commitment Questionnaire, OCQ)共 15 題，測驗對所屬組織認同及投入之程度(丁虹、司徒達賢、吳靜吉，1988)。

學者 Mathieu & Zajac 於 1990 年探討組織承諾文獻中發現，於 174 個文獻中有 103 個研究皆採用 Mowday, Steers & Porter (1979)所發展之組織承諾量表(OCQ)(吳宜珍，2011)，故本研究亦採取此量表為衡量組織承諾之測量工具，Porter, Steers, Mowday & Boulian (1974)將組織承諾定義為個人對某特定組織有相當的投入程度及認同，且具有三種要素：

- 一、努力承諾(Effort Commitment)願意為組織付出努力。
- 二、價值承諾(Value Commitment)支持組織的目標與價值。
- 三、留職承諾(Retention Commitment)渴望能繼續成為組織的一份子。

第三節 主管部屬交換關係相關研究檢閱

壹、主管部屬交換關係之起源及演變

在傳統的領導理論研究中，以 Dansereau, Cashman & Graen (1973)提出均質領導(average leadership)之概念為主，其意指在組織中，領導者將部屬視為一個工作團體，對所有成員均一視同仁，無任何差別待遇擁有同質性特質，將所有部屬視為單一個體，個體間並無差異存在，意謂著，當主管面對不同的部屬時，不分親疏厚薄一視同仁。

然而在資源有限情況下，無法對所有成員採取資源平均分配，較有可能採取差別方式，有形方式以福利及薪資報酬等為誘因，無形方式如關心與互動等，讓部屬感受有別於他人，進而自願付出貢獻，雙方相互支持與努力，領導者與部屬間維持良善的交換關係，兩者之間有相互垂直及對偶模式，學者 Dansereau, Graen & Haga 於 1975 年提出垂直對偶關聯模式

(vertical dyadlinkage, VDL)，闡述因資源有限故採取平均分配之均質領導理論可能無法達成互蒙其利之效果。

在垂直對偶關聯理論架構下，領導者與部屬之間已從單純工作契約中的經濟交換(economic exchange)行為，轉換為複雜的社會交換(social exchange)行為，前者指的是付出多少勞力換取多少報酬，領導與部屬間無任何互動與信任基礎，而後者超越契約關係，且加深雙方信任程度及尊重，隨之垂直對偶關聯模式因差異化交換關係之轉變，改稱為主管-部屬交換關係(Leader-Member Exchange, LMX)理論(李清燕，2009)。

貳、主管部屬交換關係之定義及相關研究

Graen & Uhl-Bien (1995)認為主管部屬交換關係包含了尊重(respect)、信任(trust)及義務(obligation)等三個層面，高交換品質成員將主管部屬交換關係定義為：主管與部屬彼此雙方間存在高度信任，具有忠誠度，部屬支持且理解主管的決定，願意承擔更多工作職責，主管相對願意提供資源及更大決策權力予交換品質高的成員，有較多的社會交換關係，稱為內團體(in-group)；相較於交換品質低的成員，與主管間互動關係差僅遵守公司規範，執行份內工作任務，彼此保持例行關係，為經濟交換關係，稱為外團體(out-group)，付出多少勞力換取多少報酬，領導與部屬間少有互動與信任關係。

而 Blau 於 1964 年所提出之社會交換理論(Social Exchange Theory)觀點，其社會交換的過程不同於早期工作上之經濟交換關係，除了金錢與利益上之經濟互換，基於雙方互惠原則，亦建立互信、尊重及承諾等情感上之交換，並隨著社會交換行為的發生，演變出主管部屬交換理論(陳煥文，2020)。此外有學者依長期觀點探討經濟交換及社會交換，認為領導與部屬

剛認識時雙方之關係僅有薪資等經濟交換，時間拉長後有較多的認識，因而產生社會交換，表示主管部屬交換理論受認識時間長短而有所不同(王婷虹，2019)。

參、主管部屬交換關係量表檢閱

囿於組織資源有限主管部屬交換關係透過彼此間不斷互動過程，使主管與不同部屬之互動產生個別差異，逐漸發展出不均等的交換關係，形成內團體與外團體之現象，致內團體之員工願意給予主管高度信任及支持，而外團體之員工僅保持工作上之關係，相對較不受重視。 Graen & Uhl-Bien (1995)認為主管部屬交換關係從互相尊重、建立信任及責任義務等三方面來測量交換關係品質，並隨著時間的增加，於工作上更能加深彼此間之信任及相互尊重，造就願意承擔責任及義務，此理論基礎及其修訂的主管部屬交換關係量表與本研究欲探討之目的相同，故採用此量表作為量測工具。

第四節 研究假設建立

依據研究目的及文獻探討，本研究以探討各個研究變項之成立及個人屬性、情緒勞務及組織承諾間是否有顯著的影響及主管-部屬交換關係之調節效果為題，建立研究假設。

壹、稅務人員情緒勞務研究

政府再造引入公共管理思維，人民依公務人員服務品質、態度及效率等來審視政府機關，因此公務人員於辦理業務時不論是應對進退、與民互動，莫不適時隱藏自身情緒，經查閱國家圖書館索引系統，以「情緒勞務及公務人員、公務員、稅務人員、稅務員、國稅局、稅捐稽徵處」為關鍵字計 13 篇，彙整如表 2-1：

表 2-1 公務人員情緒勞務相關研究

研究者	研究主題	研究方法	研究結果
楊豐愷 (2014)	基層公務員情緒勞務、信任關係與幸福感之研究-以移民署北部地區服務站為例	問卷調查法	不同背景變項的移民署職員，其情緒勞務有顯著差異，部分成立。
胡哲馨 (2015)	基層公務人員的情緒勞務、情緒調節、心理彈性與身心健康之相關研究	問卷調查法	基層公務員工作性質往往與民眾有直接的接觸與交流，屬於高度情緒勞務工作。
陳玉杏 (2015)	稅務人員情緒勞務探討-以北區國稅局為例	問卷調查法	一、北區國稅局的稽徵人員為中高度情緒勞務工作者。 二、北區國稅局稽徵人員對情緒勞務知覺感受的程度，會因性別、學歷、年齡與服務年資的不同而有所差異。
蕭漢雄 (2016)	溝通風格與情緒勞務之研究：以北區國稅局為例	問卷調查法	一、受訪者情緒勞務高於普通值。 二、基本情緒表達與個人基本變項之年齡、服務機關及職務類別有顯著差異。 三、表面偽裝與個人基本變項之婚姻狀況、職務類別及服務年資有顯著差異。 四、深層扮演與個人基本變項之年齡及服務年資有顯著差異。
呂冠瑩 (2017)	參與式預算的幕後：臺北市基層公務人員情緒勞務與信任之研究	問卷調查法	一、頻繁、持續之情緒展現是被期待的，且內化為工作一部分。 二、情緒勞務的感受因執行者個人情緒管理及職涯歷練而不同。 三、情緒勞務造成執行者明顯工作壓力、工作倦怠，但也形塑政府正面形象。
林宜珊 (2017)	臺中市政府所屬一級機關公務人員情緒勞務與組織承諾關聯性之研究	問卷調查法	不同屬性的員工對情緒勞務與組織承諾具有差異及公務人員的情緒勞務與組織承諾呈現中度正相關。
歐仁安 (2018)	公務人員情緒勞務對離職傾向的影響-地方依附與情緒智力的調節效果	問卷調查法	公務人員的情緒勞務與離職傾向沒有顯著的正向關聯。
王聖瑄 (2020)	基層公務人員工作壓力、情緒勞務與幸福感之研究-以新北市區公所為例	問卷調查法	基層公務人員在表達正面情緒構面的分數最高，對幸福感具有顯著影響。

表 2-2(續) 公務人員情緒勞務相關研究

研究者	研究主題	研究方法	研究結果
李育倫 (2020)	劇場元素調節情緒勞務對工作倦怠影響之研究-以高雄基層公務人員為例	問卷調查法	情緒勞務(表層與深層扮演)導致工作倦怠過程與結果，有著減緩降低的正向調節效果。
孫家莉 (2021)	稅務人員角色壓力、情緒勞務與工作倦怠關係之探究-以臺北國稅局四個分局為研究對象	問卷調查法	一、稅務人員角色壓力及工作倦怠的程度皆為中等，情緒勞務的程度偏高。 二、不同背景變項對角色壓力、情緒勞務及工作倦怠有部分影響。
劉怡均 (2022)	第一線人員之情緒勞務與工作倦怠-以高雄市稅捐稽徵處為例	觀察法 深度訪談 焦點團體訪談 問卷調查法	情緒勞務不一定會增加工作倦怠，若組織設定積極展現規則，且第一線人員使用深層演出，情緒勞務不只能提高服務品質，亦能對工作倦怠產生負向影響。
蘇航立 (2022)	COVID-19 疫情下基層公務人員情緒勞務與裁量行為之研究：里幹事之觀點	問卷調查法	表層情緒演出行為將會負面影響其裁量行為，使其趨於消極。

資料來源：研究者整理

綜合以上公務人員情緒勞務相關研究，可歸納出下列幾點：

一、就研究對象而言

依檢索結果與稅務人員情緒勞務相關僅有 4 篇，但皆證實其情緒勞務程度偏高，胡哲馨(2015)基層公務員屬於高度情緒勞務工作，陳玉杏(2015)北區國稅局稽徵人員為中高度情緒勞務工作者，孫家莉(2021)稅務人員情緒勞務的程度偏高。文中研究之對象皆為探討政府機關第一線基層公務人員為主，顯見因工作性質特性、與民眾接觸及互動，為構成情緒勞務之重要因素，證實情緒勞務理論於工作上著實扮演著重要角色。

二、就研究方法而言

經整理資料後，採用問卷調查法方式進行量化研究計 10 篇，深度訪談法進行質化研究者計 2 篇，同時採用量化及質化研究方式計 1 篇，因

多數研究採用問卷調查法進行且結果亦有顯著差異，故欲透過問卷調查採用量化方式進行研究分析，試圖探討稅務人員工作具有情緒勞務特性且屬高情緒勞務者，提供後續研究做為參考。

三、就研究結果而言

綜整上述資料，知悉適當情緒勞務雖增加個人情緒負擔，但亦能促使組織正反兩面影響，夏斌強(2016)公務人員情緒勞務負擔過重時，個人負面效應引起工作倦怠、工作壓力增加及誘發離職傾向，組織負面效應降低服務品質與降低工作滿意度，呂冠瑩(2017)情緒勞務造成執行者明顯工作壓力、工作倦怠，但也形塑政府正面形象，劉怡均(2022)若組織設定積極展現規則，情緒勞務不一定會增加工作倦怠，使用深層演出，情緒勞務不只能提高服務品質，亦對工作倦怠產生負向影響。就研究結果顯示情緒勞務不論是對個人或組織皆具有後續研究探討之價值。

貳、個人屬性與情緒勞務的關係

目前針對稅務機關研究文獻有限，故參酌上述不同公務機關背景變項差異與情緒勞務文獻之研究結果，彙整如表 2-2：

表 2-2 個人屬性與情緒勞務差異性分析彙整表

	性別	年齡	教育程度	婚姻狀況	單位服務年資	公職服務總年資	職務類型
楊豐愷(2014)	×	✓	×	✓	×		
胡哲馨(2015)	×		✓	×			✓
陳玉杏(2015)	✓	✓	✓	×	✓		
王聖瑄(2020)	×	×	×		×		
劉怡均(2022)	✓	✓		✓	✓		✓

註：「✓」代表具有顯著差異性，「×」代表無顯著差異性，斜線代表該變項未納入研究。

資料來源：研究者整理

綜合以上研究，以不同研究對象探討個人屬性與情緒勞務之關聯性，可歸納出下列幾點：

- 一、過去情緒勞務相關議題發現，情緒勞務多數討論對其工作者身心健康、工作倦怠、情緒耗竭等影響，較少完整探討個人背景因素對於情緒勞務之影響，和因性別、年齡、工作年資、婚姻狀況等個別差異與情緒勞務之關聯性 (陳書梅，2011)，Chen & Lin (2019)及Grandey (2000)表示情緒勞務之產生受到個人背景因素不同影響，Grandey 於研究中亦將情緒勞務模型個人因素納入性別探討。
- 二、性別影響情緒勞務之展現，Rafaeli & Sutton (1978)女性工作者於工作中相較於男性表現出更為友善之態度，陳玉杏(2015)北區國稅局稅務人員男性人員情緒勞務高於女性人員，劉怡均(2022) 高雄市稅捐稽徵處男性人員情緒勞務高於女性人員；年齡影響情緒勞務之展現，劉怡均(2022)越資深情緒勞務負擔越小，陳玉杏(2015)年輕及較資深稅務稽徵人員情緒勞務負荷較重，楊豐愷(2014)已婚者情緒勞務較高，劉怡均(2022)研究結論為未婚者情緒勞務較高。故推論目前關於性別、年齡、教育程度、婚姻狀況等背景因素研究結果尚無一致定論，可能為研究對象於不同之時點隨情境之不同其主觀想法、心理感受亦有所不同。因此，本研究提出以下假設：

假設 1：稅務人員個人屬性之不同對於情緒勞務有顯著差異。

參、稅務人員組織承諾研究

組織承諾反應出員工對組織的認同度、向心力及投入之程度，多數研究指出當員工與組織契合程度越高，會產生依附感，離職意願降低、工作滿意度及生產力提升。經查閱國家圖書館索引系統，以「組織承諾及公務

人員、公務員、稅務人員、稅務員、國稅局、稅捐稽徵處」為關鍵字計 38 篇，爰依其摘要論述選擇與本研究契合篇幅摘錄計 17 篇，彙整如表 2-3：

表 2-3 公務人員組織承諾相關研究

研究者	研究主題	研究方法	研究結果
蘇信旭 (2002)	工作價值觀、組織承諾與工作滿足相關之研究-以台南縣鄉鎮市公所基層公務人員為例	問卷調查法	一、組織承諾程度方面，以「留職傾向」最高，其次為「價值認同」，最後為「努力意願」。 二、個人背景變項會影響基層公務人員的組織承諾及工作滿足等變項。 三、職等愈高組織承諾程度愈高。
古聖姿 (2004)	陞遷公平認知對工作滿意、組織承諾影響之研究-以台北市各區公所公務人員為例	問卷調查法	一、公務人員陞遷公平、工作滿意及組織承諾之平均數均達中上程度。 二、個人背景變項會影響公務人員的工作滿意度及組織承諾感。
楊登伍 (2004)	師徒關係對組織承諾與組織公民行為影響之研究-國稅局稅務人員之分析	深度訪談法 問卷調查法	男女稅務人員對師徒關係的知覺及其影響組織承諾與組織公民行為皆呈現顯著性的差異
張永隆 (2006)	公務人員陞遷公平認知、陞遷政治知覺與組織承諾之研究-以高雄市國稅局稅務人員為例	問卷調查法	一、稅務人員對陞遷公平認知、陞遷政治知覺及組織承諾之平均數均達中上程度。 二、稅務人員之個人背景變項會影響其對陞遷公平認知、陞遷政治知覺及組織承諾之看法。
余玉麟 (2007)	公務人員退休制度變革方案對組織承諾與離退意願影響之研究-以行政院所屬各單位中部辦公室基層公務人員為例	問卷調查法	在不同背景變項下，女性留職意願較男性高，年齡較高者在組織承諾較年齡低者高。
宋淑鈴 (2008)	臺中市政府所屬公務人員陞遷公平認知與組織承諾之關聯性研究	問卷調查法	一、研究對象對組織承諾傾向認同。 二、不同年齡、考試資格、職務及年資等四項，在組織承諾有顯著差異；另職級一項在價值承諾、努力承諾及組織承諾有顯著差異。

表 2-3(續) 公務人員組織承諾相關研究

研究者	研究主題	研究方法	研究結果
吳靜瑜 (2010)	公務人員使用網路與組織學習對組織承諾影響之研究	問卷調查法	組織承諾會包含價值承諾、努力意願、留職傾向三個衡量構面，以上各構面會因個人屬性的差異而有不同的看法。
陳佳玲 (2010)	以變革壓力的調節效果及組織認同的中介效果驗證工作態度、組織認同與組織承諾之關係-以高雄縣市合併為直轄市之公務人員為例	問卷調查法	高雄縣市公務人員在面臨合併直轄市的組織變革壓力之下，適度的壓力對於組織認同與未來工作發展是有所助益的。
吳宜珍 (2011)	臺北市政府公務人員心理資本與組織承諾之相關研究	問卷調查法	一、臺北市政府公務人員，整體組織承諾屬中高度的認同水準。 二、公務人員背景變項中性別、年齡、婚姻狀況、子女數、服務年資、公職服務總年資、職別、機關規模及機關類別在整體組織承諾上有顯著差異。
蔡仲欣 (2012)	高雄市政府公務人員組織變革認知、工作滿足與組織承諾關係之研究	問卷調查法	高雄市政府公務人員對機關之組織承諾呈現中上程度的知覺，其中以「努力承諾」的感受較認同。
鄭玉山 (2013)	組織變革認知與組織政治知覺對工作活力、組織承諾與組織公民行為之影響性研究-以改制後臺南市各區公所第一線為民服務公務人員為例	問卷調查法	不同個人特徵變項對組織變革認知與組織政治知覺對工作活力、組織承諾與組織公民行為的認知中的部分檢定有顯著影響。
黃玉耐 (2014)	地方稅務人員工作生活品質與組織承諾之研究	問卷調查法	一、地方稅務人員工作生活品質知覺及組織承諾程度現況屬中等程度。 二、地方稅務人員對組織承諾的知覺會因婚姻狀況、年齡、服務年資、行政轄區、區域的不同而有顯著的差異存在。
甘珮諭 (2017)	臺北市國民小學公務人員主觀幸福感與組織承諾關係之研究	問卷調查法	一、臺北市國民小學公務人員組織承諾表現大致良好，其中對「努力意願」之承諾最高。 二、臺北市國民小學公務人員的組織承諾會因公務人員之不同性別、年齡、婚姻狀況、擔任職務、職務類型而有明顯不同。

表 2-3(續) 公務人員組織承諾相關研究

研究者	研究主題	研究方法	研究結果
張毓倫 (2017)	工作投入、工作滿意與組織承諾之關聯性研究-以南部公務人員為例	問卷調查法	南部公務人員部分個人特徵在工作投入、工作滿意及組織承諾有顯著差異。
李嘉玲 (2020)	公務人員對退休金改革之觀點及其對組織承諾影響之研究-以臺北市區公所為例	問卷調查法	一、臺北市區公所公務人員之組織承諾屬於中上程度。 二、不同個人背景之公務人員在退休金改革與組織承諾上之具有顯著差異性。
楊詔捷 (2020)	主管領導風格、公務人員工作滿意度、自我效能及組織承諾相關性之探討-以某中央機關「公務人員職場評價調查」為例	問卷調查法	不同個人基本變項在各構面均有差異。
楊季叡 (2021)	公務人員組織承諾與組織公民行為關係之研究-以國家通訊傳播委員會為例	問卷調查法	不同的性別、年齡、婚姻狀態、公務服務年資、職務、官等對組織承諾有部分顯著差異。

資料來源：研究者整理

綜合以上公務人員組織承諾相關研究，可歸納出下列幾點：

一、就研究對象而言

依表列文獻，不論是稅務人員或是其他機關之公務人員其組織承諾屬中等以上，張永隆(2006)稅務人員組織承諾平均數達中上程度、黃玉耐(2014)地方稅務人員組織承諾程度現況屬中等程度、吳宜珍(2011)臺北市政府公務人員組織承諾屬中高度的認同水準、蔡仲欣(2012)高雄市政府公務人員對機關之組織承諾呈現中上程度的知覺，皆達顯著水準。證實公務人員對於其所效力之組織有著情感上之依附，亦可能為組織盡心，兩者之間相互依存信賴。

二、就研究方法而言

經整理資料後，採用問卷調查法方式進行量化研究計 16 篇，同時採用深度訪談法與問卷調查法進行研究計 1 篇，因多數採用問卷調查法進

行研究且結果亦有顯著差異，故欲透過問卷調查採用量化方式進行研究分析，試圖探討稅務人員與組織承諾間相互關係。

三、就研究結果而言

隨著個人與組織承諾的發展，證實兩者間不論是實質面的回饋或是心理層面的需求皆相互依存，陳佳玲(2010)適度的壓力對於組織認同與未來工作發展是有所助益的。從組織承諾反應出員工對組織的向心力及投入之程度，當契合程度越高時，會產生依附感，當離職意願降低，工作滿意度及生產力就會提升。期待研究結果能呼應組織承諾之理論及定義，提供後續研究做為參考。

肆、個人基本變項與組織承諾的關係

依上述公務人員組織承諾文獻，參酌任職於中央與地方公務機關之公務人員其背景變項差異與組織承諾之研究結果，彙整如表 2-4：

表 2-4 個人屬性與組織承諾差異性分析彙整表

	性別	年齡	教育程度	婚姻狀況	單位服務年資	公職服務總年資	職務類型
余玉麟(2007)	✓	✓					
吳宜珍(2011)	✓	✓	×	✓	✓	✓	✓
蔡仲欣(2012)	×	✓	✓	✓	✓		✓
甘珮諭(2017)	✓	✓	×	✓	×		✓
楊詔捷(2020)	✓	✓			✓		✓
李嘉玲(2020)	×	✓	✓	✓	✓	✓	✓

註：「✓」代表具有顯著差異性，「×」代表無顯著差異性，斜線代表該變項未納入研究。

資料來源：研究者整理

綜合以上研究，以不同研究對象探討個人屬性與組織承諾之關聯性，可歸納出下列幾點：

- 一、研究顯示年齡及婚姻狀況在組織承諾具有顯著差異：就年齡而言，年齡長者之組織承諾較年齡輕者高(余玉麟，2007；吳宜珍，2011；蔡仲欣，2012；甘珮諭，2017；楊詔捷，2020；李嘉玲，2020)，推論主要是因為相較新進人員，年長者擔任公職時間愈長，對於組織文化有相當之了解且能接受其目標；此外研究者將婚姻狀納入討論變項，已婚者組織承諾皆高於未婚者(吳宜珍，2011；蔡仲欣，2012；甘珮諭，2017；李嘉玲，2020)，推論已婚者因家庭因素經濟負擔較大，故為追求工作穩定，較珍惜現有工作(李嘉玲，2020)。
- 二、關於性別、教育程度、服務年資及職等等則在組織承諾具有差異性，如性別因素，研究結果顯示除無顯著差異外(蔡仲欣，2012；李嘉玲，2020)，部分男性組織承諾高於女性(吳宜珍，2011；楊詔捷，2020)，部分則為女性組織承諾高於男性(余玉麟，2007；甘珮諭，2017)，推論傳統男性多數致力於工作，而女性較可能選擇照顧家庭，隨著觀念的改變，男性不再為主要經濟支柱。因此不論是性別、年齡、婚姻、服務年資等之個人屬性，與組織承諾應有一定程度關聯性，因此本研究將個人屬性變項納入探討，提出以下假設：

假設 2：稅務人員個人屬性之不同對於組織承諾有顯著差異。

伍、情緒勞務與組織承諾的關係

經查閱國家圖書館索引系統以「情緒勞務及組織承諾」為關鍵字，多數研究者以教師為研究對象，發現教師為高情緒勞務且與組織承諾為正相關(田育昆，2006；王玉慎，2011；桑丕苓，2019；葉珮琪，2019)，惟國內文獻以公務機關情緒勞務與組織承諾議題研究甚少，參閱國外文獻試圖找出有關公部門之研究，學者 Han, Shim & Choi (2018)以韓國大學 235 名行

政人員為研究對象，發現情緒勞務與組織承諾為負相關，Lee (2018)以韓國 208 名公務人員為研究對象，發現情緒勞務與組織承諾部分正相關，Yang & Guy (2023)比較韓國和美國公務人員，得知韓國公務人員情緒勞務與組織承諾部分正相關，而美國公務人員則影響相關性，因此推論情緒勞務與組織承諾尚無明確顯著影響，有關國內資料彙整如表 2-5：

表 2-5 情緒勞務與組織承諾相關研究

研究者	研究主題	研究方法	研究結果
田育昆 (2006)	國民小學教師情緒勞務與組織承諾關係之研究-以桃竹苗四縣市為例	問卷調查法	一、國民小學教師情緒勞務與組織承諾現況為中高等程度。 二、國民小學教師情緒勞務與組織承諾部分達到中度正相關。 三、國民小學教師情緒勞務對組織承諾整體及各層面具有中度預測力。
洪麗美 (2010)	臺北縣國民中學教師情緒勞務與組織承諾關係之研究	問卷調查法	一、臺北縣國中教師情緒勞務屬於高程度，而教師組織承諾屬中上程度。 二、臺北縣國中教師情緒勞務與組織承諾呈現中度正相關，並以深層情緒管控和表層情緒控制最具預測力。
王玉慎 (2011)	教師情緒勞務及組織承諾之相關研究-以臺中市國小教師為例	問卷調查法	一、國民小學教師情緒勞務與組織承諾現況為中高等程度。 二、國民小學教師情緒勞務與組織承諾呈現顯著正相關。 三、國民小學教師情緒勞務對整體組織承諾各構面具有正向預測力。
陳雅婷 (2012)	公、私部門與非營利組織員工情緒表達規則認知、自我效能、情緒勞務、適配性與組織承諾關係之研究	問卷調查法	公部門與私部門員工的情緒表達規則認知皆正向影響其組織承諾，顯示員工的情緒表達規則認知程度越高，不論是直接影響或透過情緒勞務與適配性的間接影響，使得其組織承諾也越高。
許士禮 (2014)	高級中等學校教師情緒勞務、組織承諾、自我效能與知識分享之關係研究	問卷調查法	高級中等學校教師情緒勞務、教師組織承諾、教師自我效能與教師知識分享間均具有正向顯著影響。

表 2-5(續) 情緒勞務與組織承諾相關研究

研究者	研究主題	研究方法	研究結果
陳盈嫻 (2015)	情緒勞務、組織承諾與組織公民行為關聯性之研究-以新北市政府警察局某分局為例	問卷調查法	情緒勞務」的「基本的情緒表達」構面對「價值承諾」構面、「努力承諾」構面、「留職承諾」構面以及整體「組織承諾」皆有顯著影響。
廖秀娟 (2016)	教師情緒勞務與組織承諾相關之研究-以宜蘭縣國民小學教師為例	問卷調查法	一、國民小學教師情緒勞務與組織承諾現況為中上程度。 二、國民小學教師情緒勞務與組織承諾呈現中度正相關。 三、國民小學教師情緒勞務對整體組織承諾及各構面有正向預測力。
林宜珊 (2018)	臺中市政府所屬一級機關公務人員情緒勞務與組織承諾關聯性之研究	問卷調查法	一、臺中市政府所屬一級機關公務人員的留職意願不高。 二、不同屬性的員工對情緒勞務與組織承諾具有差異。 三、臺中市政府所屬一級機關公務人員的情緒勞務與組織承諾呈現中度正相關。
桑丕苓 (2019)	內政部政府採購人員情緒勞務與組織承諾之研究	問卷調查法	一、內政部執司政府採購人員的情緒勞務屬於中高程度。 二、內政部政府採購人員的組織承諾屬於中高程度。 三、內政部政府採購人員之情緒勞務與組織承諾呈現顯著正相關。
葉珮琪 (2019)	雲嘉南地區公立國民中學教師情緒勞務與組織承諾之相關研究	問卷調查法	一、雲嘉南地區國中教師整體情緒勞務與整體組織承諾具中高程度知覺。 二、雲嘉南地區國中教師情緒勞務與組織承諾整體各層面有顯著正相關。 三、雲嘉南地區國中教師情緒勞務對組織承諾具有顯著正向解釋力。
賴茹美 (2020)	新北市國民小學兼任行政職務教師情緒勞務與組織承諾關係之研究	問卷調查法	一、新北市國民小學兼任行政職務教師情緒勞務知覺為中上程度，其中基本的情緒表達」知覺程度最高。 二、新北市國民小學兼任行政職務教師情緒勞務與組織承諾整體呈現高度正相關。 三、新北市國民小學兼任行政職務教師情緒勞務能顯著預測組織承諾。

資料來源：研究者整理

綜合以上情緒勞務與組織承諾相關研究，可歸納出下列幾點：

一、就研究對象而言

經檢閱文獻後發現，國內學者研究對象多數為教師，針對公務機關所進行之研究幾乎沒有，不論公務人員或教師已被證實其情緒勞務及組織承諾屬中高等程度，「身在公門好修行」身為第一線為民服務之稅務人員，情緒勞務負擔不在話下，故對照教師研究結果，以公務人員為研究對象是否能得到相同的結論，證實情緒勞務與組織承諾間有顯著相關。

二、就研究方法而言

經整理資料後，上列文獻皆採用問卷調查法方式進行量化研究，故欲透過問卷調查法，試圖探討情緒勞務與組織承諾間相互關係。

三、就研究結果而言

研究結果顯示教師情緒勞務與組織承諾間呈現正相關(田育昆，2006；洪麗美，2010；王玉慎，2011；許士禮，2014；廖秀娟，2016；林宜珊，2018；桑丕苓，2019；葉珮琪，2019；賴茹美，2020)，教師因職業獨特性，需承受著來自學生、校方、學生家長等多方的壓力，但也從教學中獲取肯定及成就感，故在高情緒勞務中，依然願意支持學校辦學的目的，藉此實現自我的價值，因此情緒勞務愈高者，其組織承諾亦會愈高。但經查閱相關文獻很明顯對於公務機關情緒勞務與組織承諾的研究顯然不足，故僅能推論二者之間會有影響，但無法證實其相關性，故本研究試圖探討二者間之關聯性，希冀提供後續研究者可循的資料。

假設 3：稅務人員情緒勞務對於組織承諾有顯著影響。

陸、主管部屬交換關係理論

主管部屬交換關係之研究，以私人企業居多，研究理論及研究對象與

職業特性有關，陳真毓(2013)以保險業、金融業、製造業等為研究對象，主管部屬交換關係對工作績效與部屬晉升力評分具正向調節效果、蘇子喬(2019)以第一線服務人員為研究對象，主管部屬交換關係對情緒耗竭與退卻行為不具調節效果，陳韻如(2021)臺中市政府一級機關及財政部中區國稅局之正式公務人員為研究對象，主管部屬交換關係品質高時，會強化成就內在動機對公務人員建言行為的影響，惟研究變項與情緒勞務及組織承諾有關者僅 1 篇，彙整如表 2-6：

表 2-6 主管部屬交換關係相關研究

研究者	研究主題	研究方法	研究結果
曾郁甯 (2018)	倫理領導、情緒勞務與組織承諾之研究-以主管部屬關係品質為調節變項	問卷調查法	主管部屬關係品質在情緒勞務與組織承諾之間具調節效果。

資料來源：研究者整理

此篇研究以私人餐飲服務業為研究對象，其結果主管部屬交換關係在情緒勞務與組織承諾間，具調節效果。顯示主管及同仁間相處的模式，亦為影響情緒勞務因素之一，員工的情緒勞務對組織承諾的影響會受主管部屬關係品質產生調節作用。

故本研究假設主管部屬交換關係具備調節作用，並觀察主管部屬交換關係對於情緒勞務及組織承諾之調節效果。

假設 4：稅務人員主管部屬交換關係在情緒勞務及組織承諾有調節作用。

第三章 研究設計與實施

本研究主要探討身處第一線為民服務機關之基層公務人員，依其背景因素是否會對情緒勞務負擔及組織承諾造成影響，又其組織承諾是否會受到情緒勞務程度或主管部屬交換關係而有所變化，藉由蒐集回顧相關文獻及理論，建構本研究之理論基礎，藉由問卷調查之統計分析，說明變項間之差異及相關性，期達到研究目的。

本章透過背景因素、情緒勞務、組織承諾、主管部屬交換關係等相關文獻探討，採用問卷調查法方式欲了解稅務人員在各研究變項間之關係，分別為研究架構、研究方法及研究對象等內容。

第一節 研究架構

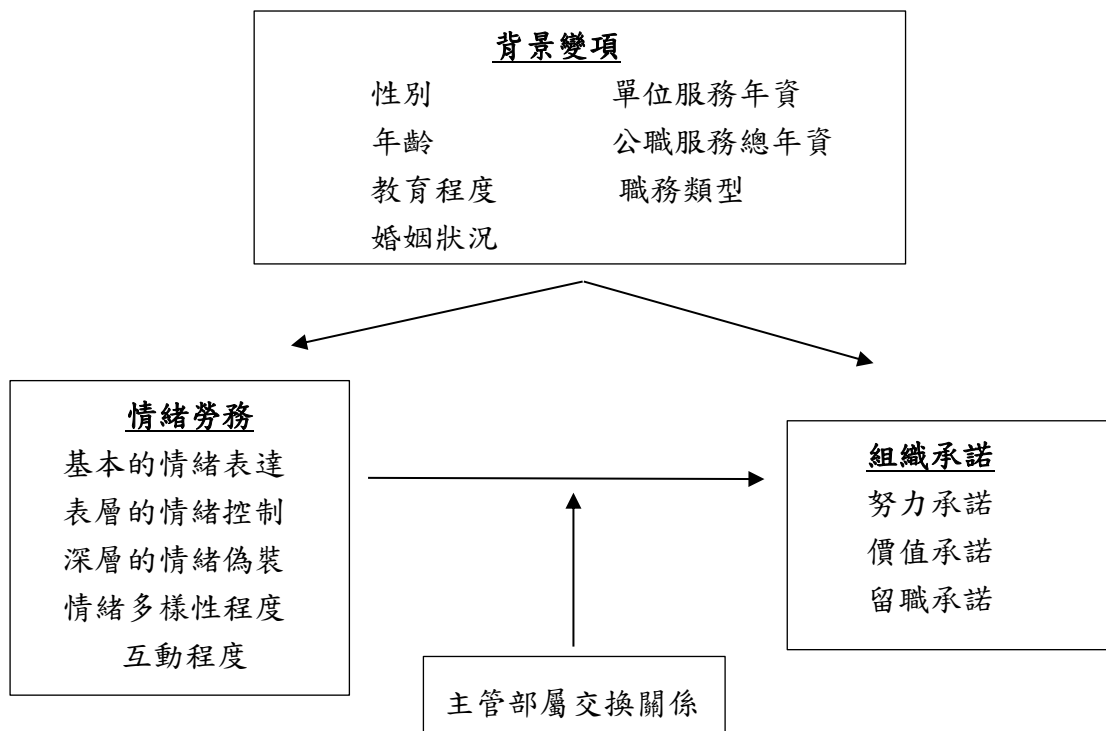


圖 3-1 研究架構圖

資料來源：研究者整理

第二節 研究假設

依據前述之研究背景、動機、目的、問題及架構，假設如下：

假設一：不同背景變項稅務人員在情緒勞務有顯著差異

假設 1-1：不同性別稅務人員在情緒勞務有顯著差異。

假設 1-2：不同年齡稅務人員在情緒勞務有顯著差異。

假設 1-3：不同教育程度稅務人員在情緒勞務有顯著差異。

假設 1-4：不同婚姻狀況稅務人員在情緒勞務有顯著差異。

假設 1-5：不同單位服務年資稅務人員在情緒勞務有顯著差異。

假設 1-6：不同公職服務總年資稅務人員在情緒勞務有顯著差異。

假設 1-7：不同職務類型稅務人員在情緒勞務有顯著差異。

假設二：不同背景變項稅務人員在組織承諾有顯著差異

假設 2-1：不同性別稅務人員在組織承諾有顯著差異。

假設 2-2：不同年齡稅務人員在組織承諾有顯著差異。

假設 2-3：不同教育程度稅務人員在組織承諾有顯著差異。

假設 2-4：不同婚姻狀況稅務人員在組織承諾有顯著差異。

假設 2-5：不同單位服務年資稅務人員在組織承諾有顯著差異。

假設 2-6：不同公職服務總年資稅務人員在組織承諾有顯著差異。

假設 2-7：不同職務類型稅務人員在組織承諾有顯著差異。

假設三：稅務人員情緒勞務各構面對組織承諾有顯著影響

假設 3-1：稅務人員情緒勞務各構面對努力承諾有顯著影響。

假設 3-2：稅務人員情緒勞務各構面對價值承諾有顯著影響。

假設 3-3：稅務人員情緒勞務各構面對留職承諾有顯著影響。

假設四：主管部屬交換關係在情緒勞務與組織承諾間產生調節效果。

第三節 研究方法

為探討本研究主題，先進行情緒勞務、組織承諾及主管部屬交換關係等文獻及資料蒐集、經過整理、分析及過往的研究基礎，提出研究假設。為求得更多的實證資料，本研究以問卷調查作為研究工具，經由前階段的文獻檢閱，運用已經驗證的問卷，進而製作研究問卷，後續藉由問卷調查之統計分析，說明變項之差異性及關聯性，以期達到研究目的。

壹、文獻分析

文獻資料分析，為一種間接分析之研究方法，被廣為運用於社會科學研究中，藉由對文獻的蒐集、整理及研究，了解前人的研究成果及不足之處，以作為自身研究之參考(林淑馨，2018)。

本研究依據研究目的與問題，分別對於情緒勞務、組織承諾及主管部屬交換關係等概念，蒐集博碩士論文、學術期刊論文、研討會論文、學術專書、政府出版品及網路資料等文獻，充份的掌握欲研究之問題，經檢閱歸納得以了解相關研究事件背景因素、理論沿革、發展現況及未觸及之處，進而確定研究主題、各個變項之基礎概念及關係、研究方法與工具的設計，並據以分析。

貳、問卷調查

問卷調查法透過一套標準量表，施予一群具代表性的填答者所得的反應或答案，據以推估全體母群體對於某特定問題的態度或行為反應(潘慧玲，2009)。常廣泛應用於民意調查、行銷調查及學術研究等各種領域。

本研究先以文獻探討，蒐集資料並加以分析歸納，再透過問卷調查法蒐集與研究問題之變項關聯資料，以 SPSS 統計軟體進行描述性分析、獨立樣本 t 檢定、單因子變異數分析及迴歸分析，探討變項之間是否具有顯

著相關性，以驗證本研究欲探討不同背景因素對於情緒勞務及組織承諾間之差異性與相關性，主管部屬交換關係之調節作用，並試圖解釋其結果。

參、問卷設計

本研究以新北市政府稅捐稽徵處職員為問卷發放對象，問卷內容分為四部分、內含三份量表：第一部分為情緒勞務量表、第二部分為組織承諾量表、第三部分為主管部屬交換關係量表及第四部分為個人基本資料。各研究變項操作性定義、衡量方法，分述如下：

一、情緒勞務量表

情緒勞務量表採用林尚平(2000)對於情緒勞務所付出的心力觀點較符合研究主旨，其量表參考Hochschild(1983)對於情緒勞務之定義、三項基本特徵及 Morris & Feldman (1996)引用情緒交互作用模式所提出四項構面作為量表設計之主要架構。並參考陳玉杏(2015)及方浩萌(2018)之量表加以修訂而成，各構面定義分述如下：

- (一)基本的情緒表達：工作上情緒勞務程度越高負擔越高。
- (二)表層的情緒控制：與深層的情緒勞務相比較，表層的情緒控制較淺，表層情緒偽裝控制程度越高，情緒勞務程度越高。
- (三)深層的情緒偽裝：深層情緒偽裝會產生內心真實情感之衝擊，須投入較多努力來控制內心真正的感受，與表層情緒控制程度顯有差異，深層情緒偽裝控制程度越高，情緒勞務及負擔程度越高。
- (四)情緒多樣性程度：針對不同工作場合、不同層級的人或不同客戶群，是否僅有單一情緒表達或數種的情緒反映？情緒多樣性程度越高，負擔程度越高。
- (五)互動程度：工作者與顧客間頻率、存續期間的互動，且需與顧客進行聲音或面對面接觸接觸，互動程度越高、負擔程度越高。

情緒勞務量表總計有 23 題，分為五部分，皆為正向題目，計分方式採用李克特 5 點尺度量表(Likert scale)，每題以「非常不同意」至「非常同意」區分為：非常不同意、不同意、普通、同意、非常同意等五個尺度，依同程度分別給予 1 至 5 分，分數愈高表示認同程度愈高。情緒勞務量表問卷題目內容如表 3-1：

表 3-1 情緒勞務量表

構面	題號	題項內容
基本的情緒表達	1	工作時，我必須做一些事情，讓民眾覺得自己是被尊重的。
	2	工作時，我必須利用表情、態度、語調或行為，讓民眾感到安心及信賴。
	3	與民眾接觸時，我會主動打招呼，讓民眾覺得來稅捐處是被尊重的。
	4	面對民眾或與民眾交談時，應保持親切的笑容及愉悅的語氣。
	5	專業、效能、同理心是稅捐處的核心價值，也是提升稅務人員為民服務形象的重要資產。
	6	主管會以我在服務過程中的情緒表達作為績效考核參考依據。
表層的情緒控制	7	主管會要求我不讓私人的感情影響對民眾的服務態度。
	8	主管希望我每天都能保持快樂的心情，創造工作場所的氣氛。
	9	工作時，主管會要求我必須表現出特定的行為或臉部表情，來傳達稅務人員所欲建立的專業形象。
深層的情緒偽裝	10	面對民眾無理的要求，而我無法滿足或必須拒絕他們的要求時，主管會要求我仍保持親切友善的態度。
	11	當場面變得難以控制時，主管仍希望我即使在採取所有必要的措施來預防不幸發生時，仍能維持友善、親切的態度。
	12	在服務的過程中，即使明知民眾是無理的，主管仍會要求我站在民眾的立場來設想。
	13	工作時，即使自己的情緒狀態不佳，仍應盡力克服，以完成服務。
	14	當無法做到民眾的特殊要求時，即使我很同情他，並有想成全他的念頭時，主管仍會希望我必須委婉拒絕民眾的請求。
	15	從事這份工作時，主管會要求表現出一些與自我真實感覺不同的情緒。
	16	在工作時，儘管我已經非常勞累，主管仍會要求我必須極力保持冷靜、鎮定。
情緒多樣性程度	17	面對民眾無理的要求，我仍應保持和善的態度。
	18	當我面對不同的民眾時，主管會要求我做出不同的情緒表現。
	19	主管會要求我對不同階層的民眾，做出不同的情緒反應。
	20	我在執行工作時，會表達超過一種以上不同的情緒狀態。
互動程度	21	我的工作必須與民眾直接面對面或在電話上以聲音接觸。
	22	整體而言，我每天與民眾接觸的頻率高且時間長。

資料來源：研究者整理

二、組織承諾量表

此量表主要依據邱雅琪(2017)之組織承諾量表加以編製，並根據Mowday、Steers & Porter (1979)所發展之組織承諾量表為各構面定義。組織承諾量表分為「努力承諾」、「價值承諾」及「留職承諾」等三面向：

(一)努力承諾(Effort Commitment)願意為組織付出努力。

(二)價值承諾(Value Commitment)支持組織的目標與價值。

(三)留職承諾(Retention Commitment)渴望能繼續成為組織的一份子。

組織承諾量表總計有 14 題，分為三部分，第 9、10、及 13 題為反向題目，餘為正向題目，計分方式採用李克特 5 點尺度量表(Likert scale)，每題以「非常不同意」至「非常同意」區分為：非常不同意、不同意、普通、同意、非常同意等五個尺度，依同程度分別給予 1 至 5 分，分數愈高表示認同程度愈高。組織承諾量表問卷題目內容如表 3-2：

表 3-2 組織承諾量表

構面	題號	題項內容
努力承諾	1	我十分關心稅捐處未來的發展及願景。
	2	目前服務的單位值得我對它忠誠及效勞。
	3	我願意付出額外的努力為稅捐處爭取工作績效表現。
	4	我願意充實自我參加各種訓練及進修，進而對稅捐處業務有更大的貢獻。
價值承諾	5	身為稅務人員令人感到驕傲。
	6	我的工作價值觀與稅捐處的理念相似。
	7	稅務工作與興趣相符能發揮專業技能為稅捐處貢獻。
	8	我願意接受主管指派的任何工作繼續留在稅捐處。
	9	我難以認同稅捐處對稅務人員的要求及相關規定。
留職承諾	10	如果有其他合適的機關，我可能會請調離開。
	11	當初選擇到目前機關服務是一項明智的決定。
	12	繼續在目前的機關服務對自己的生涯規劃有所助益。
	13	最近一年我曾考慮調到其他機關服務。
	14	雖然工作有些許的改變我依然會在稅捐處繼續服務。

資料來源：研究者整理

三、主管部屬交換關係量表

此量表主要依據陳奮霖(2011)之主管部屬交換關係量表加以編製，並根據 Graen & Uhl-Bien(1995) 以互相尊重、建立信任及責任義務等三方面來測量交換關係品質。

主管部屬交換關係量表總計有 7 題，皆為正向題目，計分方式採用李克特 5 點尺度量表(Likert scale)，每題以「非常不同意」至「非常同意」區分為：非常不同意、不同意、普通、同意、非常同意等五個尺度，依同程度分別給予 1 至 5 分，分數愈高表示認同程度愈高。主管部屬交換關係量表問卷題目內容如表 3-3：

表 3-3 主管部屬交換關係量表

題號	題項內容
1	我覺得我可以知道主管對我的工作滿意程度。
2	我覺得我的主管瞭解我工作上的問題與需求。
3	我覺得我的主管認同我工作上的潛能。
4	不管主管有多大的權限，當我遇到工作上的問題時，我的主管會以他最大的能力來幫助我解決問題。
5	不管主管有多大的權限，當我有需要時，我的主管會放下自己的利益來幫助我。
6	我對我的主管充滿信心，當他不在場時，我會為他的決策辯護或解釋。
7	我認為自己與主管之間的工作關係良好。

資料來源：研究者整理

四、個人屬性描述

依據前述文獻發現，個人背景因素與情緒勞務差異性分析探討，部分具有顯著差異性存在，部分則無，表示個人屬性顯著性尚無定論；個人屬性與組織承諾間，經多數學者驗證資歷深者組織承諾相較於資歷淺者高，已婚者組織承諾亦高於未婚者。為了解樣本變項特徵，本研究個人屬性構面包含性別、年齡、教育程度，婚姻狀況、單位服務年資、公職服務總年資、職務類型等七個變項，各變項如表 3-4：

表 3-4 個人屬性題項

構面	題項內容
性別	區分為：男性、女性。
年齡	區分為：30 歲以下、30 歲至 39 歲、40 歲至 49 歲、50 歲至 59 歲、60 歲以上。
教育程度	區分為：專科、學士、碩士以上。
婚姻狀況	區分為：未婚、已婚(無子女)、已婚(有子女)、其他。
單位服務年資	區分為：5 年以下、6-10 年、11-15 年、16-20 年、21-25 年、26 年以上。
公職服務總年資	區分為：5 年以下、6-10 年、11-15 年、16-20 年、21-25 年、26 年以上。
職務類型	區分為：主管職務(股長以上人員)、非主管職務。

資料來源：研究者整理

第四節 研究對象

新北市政府稅捐稽徵處職司新北市地方稅徵收，稅務人員肩負依法行政之重責，面對人民是頭家的服務理念應如何貫徹？組織對業務之執行支持與否？長官能力、態度等對於同仁的心理層面皆會造成一定之影響，能否認同及投入組織，支持其目標及價值，願意為組織付出，深入探討其情緒勞務的程度及組織承諾必定有所不同。本研究以稅捐處正式稅務人員為研究對象，採用問卷調查法，以標準化量表測量相關研究變項。

新北市政府稅捐稽徵處現有員額 853 名，112 年賦稅收入達 612.7 億為全國第二，本研究分析對象以新北市政府稅捐稽徵處稅務人員為樣本，因與研究主題情緒勞務最直接相關者為第一線服承辦人員及其主管，故排除業務職掌及與民眾申辦業務無關之幕僚單位主管及同仁，新北市幅員廣大，為顧及各單位業務繁複程度及轄區民眾態樣，受測對象依目前稅捐處員額配置，總處土地稅科、房屋稅科、消費稅科、企劃服務科等 4 科及淡水、汐止、瑞芳、三鶯、林口等 5 個分處受測者各 8-10 人；板橋、三重、新莊、新店、中和 5 個分處受測者各 10-12 人。職務範圍包括各科及各分處一級單位主管、審核員、股長、稅務員、助理稅務員及書記等。

第四章 研究結果分析

本章根據問卷調查所蒐集到的資料進行統計分析，藉此探討新北市政府稅捐稽徵處稅務人員對於情緒勞務與組織承諾之看法，不同背景資料變項、情緒勞務對於組織承諾的影響及主管部屬交換關係調節作用，依據假設成立與否驗證本研究結果。

本問卷以新北市政府稅捐稽徵處稅務人員為施測對象，採用電子問卷方式，運用電子郵件將問卷網址、施測時間等資訊寄送施測對象，計回收 121 份問卷，有效率為 100%。

第一節 樣本基本資料分析

本節為樣本基本資料分析，有效樣本數 121 份，基本資料分述如下，詳如表 4-1。

壹、性別

在性別分布上，男性與女性分為 40 人與 81 人各佔 33.1%與 66.9%。顯示本研究樣本以女性為多數，所佔比例有六成以上。

貳、年齡

在年齡分布上，以 30 歲至 39 歲為最多，共計 42 人佔 34.7%；40 歲至 49 歲次多，共計 33 人佔 27.3%；第三為 50 歲至 59 歲，共計 26 人佔 21.5%。顯示稅捐處人員年齡多為中壯年，所佔比例為 83.5%。

參、教育程度

在教育程度上，以學士畢業者最多，共計 76 人佔 62.8%；碩士以上共計 29 人佔 24%。顯示稅捐處人員教育程度高，所佔比例為 86.8%。

肆、婚姻狀況

在婚姻狀況分布上，已婚有子女者最多，共計 54 人佔 44.7%；其次為

未婚者，共計 53 人，佔 43.8%；已婚者無子女者，共計 13 人佔 10.7%。顯示目前稅捐處人員未婚及已婚但無子女者，共計 66 人佔 54%為最多，相較已婚有子女者家庭負擔可能較輕。

伍、單位服務年資

在單位服務年資分布上，服務 11-15 年者，共計 39 人佔 32.2%為最多，服務年資 15 年以下，共計 100 人佔 82.6%。顯見目前任職人員於稅捐處服務年資較資淺。

陸、公職服務總年資

在公職服務總年資分布上，服務 6-10 年者，共計 30 人佔 24.8%為最多，服務年資 15 年以下，共計 84 人佔 69.4%。與單位服務年資相比較，顯示有部分同仁曾於其他單位服務，累積較多公務經驗。

柒、職務類型

在職務類型分布上，非主管職務為最多人，共計 90 人佔 74.4%。

表 4-1 樣本資料分析(N=121)

項目	組別	人數	百分比
性別	男性	40	33.1%
	女性	81	66.9%
年齡	30 歲以下	16	13.2%
	30 歲至 39 歲	42	34.7%
	40 歲至 49 歲	33	27.3%
	50 歲至 59 歲	26	21.5%
	60 歲以上	4	3.3%
教育程度	專科	16	13.2%
	學士	76	62.8%
	碩士以上	29	24%
婚姻狀況	未婚	53	43.8%
	已婚，無子女	13	10.7%
	已婚，有子女	54	44.7%
	其他	1	0.8%
單位服務年資	5 年以下	30	24.8%
	6-10 年	31	25.6%

表 4-1(續)樣本資料分析(N=121)

項目	組別	人數	百分比
	11-15 年	39	32.2%
	16-20 年	9	7.4%
	21-25 年	2	1.7%
	26 年以上	10	8.3%
公職服務總年資	5 年以下	25	20.7%
	6-10 年	30	24.8%
	11-15 年	29	23.9%
	16-20 年	14	11.6%
	21-25 年	4	3.3%
	26 年以上	19	15.7%
職務類型	主管職務(股長以上人員)	31	25.6%
	非主管職務	90	74.4%

資料來源：研究者整理

第二節 研究變項描述性統計分析

本節分別就情緒勞務、組織承諾及主管部屬交換關係各構面之描述性統計(包含次數分配表、平均數及標準差)，加以分析，以利瞭解受測者對於各變項之態度。

壹、情緒勞務量表之描述性分析

情緒勞務描述性統計分析如表 4-2，情緒勞務子構面共 5 項計 22 題，平均數 3.61，略高於平均值，顯示對於情緒勞務之感受落於普通及同意之間，整體而言在工作中所需付出之心力與調節之情緒負擔程度適中；另外各構面中以基本的情緒表達平均數 4.07 最高，其餘構面如表層的情緒控制、深層的情緒偽裝、情緒多樣性程度及互動程度皆落於普通及同意之間，依據基本情緒表達之定義，顯示受試者對於工作上之情緒勞務程度越高所產生之負擔越高表示認同。

題目 2「工作時，我必須利用表情、態度、語調或行為，讓民眾感到安心及信賴。」平均數 4.29，為所有題目平均數最高，顯見受試者相當重

視民眾的感受，受理業務時，利用表情、態度等實際行為讓民眾感到放心，符合機關目標及親民服務之要求，題目 19「主管會要求我對不同階層的民眾，做出不同的情緒反應。」平均數 2.52，為所有項目平均數最低，顯示稅捐處對於洽公民眾皆一視同仁，不會因階層不同，或熟識與否給予特殊待遇，或有不同的反應。

表 4-2 情緒勞務描述性統計分析

題目	人數百分比	答題結果					平均數	標準差
		非常不同意	不同意	普通	同意	非常同意		
情緒勞務							3.61	0.353
基本的情緒表達							4.07	0.493
1.工作時，我必須做一些事情，讓民眾覺得自己是被尊重的。	N	0	2	22	59	38	4.10	0.746
	%	0	1.7	18.2	48.8	31.4		
2.工作時，我必須利用表情、態度、語調或行為，讓民眾感到安心及信賴。	N	0	1	10	63	47	4.29	0.651
	%	0	0.8	8.3	52.1	38.8		
3.與民眾接觸時，我會主動打招呼，讓民眾覺得來稅捐處是被尊重的。	N	0	0	17	66	38	4.17	0.654
	%	0	0	14	54.5	31.4		
4.面對民眾或與民眾交談時，應保持親切的笑容及愉悅的語氣。	N	0	0	17	72	32	4.12	0.627
	%	0	0	14	59.5	26.4		
5.專業、效能、同理心是稅捐處的核心價值，也是提升稅務人員為民服務形象的重要資產。	N	1	1	11	70	38	4.18	0.695
	%	0.8	0.8	9.1	57.9	31.4		
6.主管會以我在服務過程中的情緒表達作為績效考核參考依據。	N	2	9	46	51	13	3.53	0.847
	%	1.7	7.4	38.0	42.1	10.7		
表層的情緒控制							3.45	0.643
7.主管會要求我不讓私人的感情影響對民眾的服務態度。	N	1	6	43	59	12	3.62	0.767
	%	0.8	5	35.5	48.8	9.9		
8.主管希望我每天都能保持快樂的心情，創造工作場所的氣氛。	N	0	6	52	49	14	3.59	0.760
	%	0	5	43	40.5	11.6		

表 4-2(續) 情緒勞務描述性統計分析

題目	人數百分比	答題結果					平均數	標準差
		非常不同意	不同意	普通	同意	非常同意		
9.工作時，主管會要求我必須表現出特定的行為或臉部表情，來傳達稅務人員所欲建立的專業形象。	N	2	16	73	24	6	3.13	0.763
	%	1.7	13.2	60.3	19.8	5		
深層的情緒偽裝							3.50	0.459
10.面對民眾無理的要求，而我無法滿足或必須拒絕他們的要求時，主管會要求我仍保持親切友善的態度。	N	2	5	48	56	9	3.53	0.775
	%	1.7	5.0	39.7	46.3	7.4		
11.當場面變得難以控制時，主管仍希望我即使在採取所有必要的措施來預防不幸發生時，仍能維持友善、親切的態度。	N	1	6	47	59	8	3.55	0.730
	%	0.8	5.0	38.8	48.8	6.6		
12.在服務的過程中，即使明知民眾是無理的，主管仍會要求我站在民眾的立場來設想。	N	0	25	48	42	6	3.24	0.837
	%	0	20.7	39.7	34.7	5.0		
13.工作時，即使自己的情緒狀態不佳，仍應盡力克服，以完成服務。	N	2	1	17	86	15	3.92	0.666
	%	1.7	0.8	14	71.1	12.4		
14.當無法做到民眾的特殊要求時，即使我很同情他，並有想成全他的念頭時，主管仍會希望我必須委婉拒絕民眾的請求。	N	3	4	31	72	11	3.69	0.784
	%	2.5	3.3	25.6	59.5	9.1		
15.從事這份工作時，主管會要求表現出一些與自我真實感覺不同的情緒。	N	3	12	71	28	7	3.20	0.792
	%	2.5	9.9	58.7	23.1	5.8		
16.在工作時，儘管我已經非常勞累，主管仍會要求我必須極力保持冷靜、鎮定。	N	1	7	65	43	5	3.36	0.695
	%	0.8	5.8	53.7	35.5	4.1		
情緒的多樣性程度							3.08	0.501
17.面對民眾無理的要求，我仍應保持和善的態度。	N	3	12	25	77	4	3.55	0.816
	%	2.5	9.9	20.7	63.6	3.3		

表 4-2(續) 情緒勞務描述性統計分析

題目	人數百分比	答題結果					平均數	標準差
		非常不同意	不同意	普通	同意	非常同意		
18.當我面對不同的民眾時，主管會要求我做出不同的情緒表現。	N	5	31	62	23	0	2.85	0.771
	%	4.1	25.6	51.2	19.0	0		
19.主管會要求我對不同階層的民眾，做出不同的情緒反應。	N	13	46	49	12	1	2.52	0.848
	%	10.7	38.0	40.5	9.9	0.8		
20.我在執行工作時，會表達超過一種以上不同的情緒狀態。	N	1	13	49	54	4	3.39	0.757
	%	0.8	10.7	40.5	44.6	3.3		
互動程度							3.94	0.860
21.我的工作必須與民眾直接面對面或在電話上以聲音接觸。	N	1	4	19	44	53	4.19	0.879
	%	0.8	3.3	15.7	36.4	43.8		
22.整體而言，我每天與民眾接觸的頻率高且時間長。	N	1	13	38	40	29	3.69	0.983
	%	0.8	10.7	31.4	33.1	24		

資料來源：研究者整理

貳、組織承諾量表之描述性分析

組織承諾描述性統計分析如表 4-3，組織承諾共 3 項構面計 14 題，其中第 9、10 及 13 題為反向題，平均數 3.30，略高於平均值，努力承諾、價值承諾及留職承諾平均數分別為 3.40、3.27 及 3.25，落於普通及同意之間，顯示受測者與組織間彼此有一定之信賴程度及目標，願意為組織貢獻付出程度中上。

有關留職承諾題目 10「如果有其他合適的機關，我可能會請調離開。」為反向題，平均數 2.71，為所有題目平均數最低，題目 14「雖然工作有些許的改變我依然會在稅捐處繼續服務。」平均數 3.55，為所有項目平均數最高，顯見受試者對於在稅捐處任職，不論是業務上的辛勞、工作氛圍、主管同事間相處等多數能接受，當面臨工作上的調整或是有其他合適的機關時，仍然選擇繼續留任原機關服務，對組織具有一定之忠誠度。

表 4-3 組織承諾描述性統計分析

題目	人數百分比	答題結果					平均數	標準差
		非常不同意	不同意	普通	同意	非常同意		
組織承諾							3.30	0.603
努力承諾							3.40	0.795
1.我十分關心稅捐處未來的發展及願景。	N	7	10	50	43	11	3.34	0.962
	%	5.8	8.3	41.3	35.5	9.1		
2.目前服務的單位值得我對它忠誠及效勞。	N	7	8	39	57	10	3.45	0.949
	%	5.8	6.6	32.2	47.1	8.3		
3.我願意付出額外的努力為稅捐處爭取工作績效表現。	N	7	10	49	47	8	3.32	0.933
	%	5.8	8.3	40.5	38.8	6.6		
4.我願意充實自我參加各種訓練及進修，進而對稅捐處業務有更大的貢獻。	N	6	7	41	58	9	3.47	0.904
	%	5.0	5.8	33.9	47.9	7.4		
價值承諾							3.27	0.641
5.身為稅務人員令人感到驕傲。	N	2	10	55	49	5	3.37	0.765
	%	1.7	8.3	45.5	40.5	4.1		
6.我的工作價值觀與稅捐處的理念相似。	N	3	10	55	47	6	3.36	0.805
	%	2.5	8.3	45.5	38.8	5.0		
7.稅務工作與興趣相符能發揮專業技能為稅捐處貢獻。	N	6	12	47	48	8	3.33	0.925
	%	5	9.9	38.8	39.7	6.6		
8.我願意接受主管指派的任何工作繼續留在稅捐處。	N	5	16	55	36	9	3.23	0.920
	%	4.1	13.2	45.5	29.8	7.4		
9.我難以認同稅捐處對稅務人員的要求及相關規定。	N	5	18	63	32	3	3.08	0.822
	%	4.1	14.9	52.1	26.4	2.5		
留職承諾							3.25	0.640
10.如果有其他合適的機關，我可能會請調離開。	N	8	40	54	13	5	2.71	0.908
	%	7.4	33.1	44.6	10.7	4.1		
11.當初選擇到目前機關服務是一項明智的決定。	N	1	8	53	49	10	3.49	0.776
	%	0.8	6.6	43.8	40.5	8.3		
12.繼續在目前的機關服務對自己的生涯規劃有所助益。	N	3	5	61	43	9	3.41	0.792
	%	2.5	4.1	50.4	35.5	7.4		
13.最近一年我曾考慮調到其他機關服務。	N	6	32	39	31	13	3.11	1.071
	%	5.0	26.4	32.2	25.6	10.7		
14.雖然工作有些許的改變我依然會在稅捐處繼續服務。	N	2	5	44	64	6	3.55	0.730
	%	1.7	4.1	36.4	52.9	5.0		

資料來源：研究者整理

參、主管部屬交換關係量表之描述性分析

主管部屬交換關係描述性統計分析如表 4-4 計 7 題，平均數 3.51 略高於平均值，落於普通及同意之間，顯示受測者與直屬長官彼此間相互了解，直屬長官對於同仁需求及問題能適時提供協助，同仁也相對信任直屬長官。

題目 4「不管主管有多大的權限，當我遇到工作上的問題時，我的主管會以他最大的能力來幫助我解決問題。」及題目 7「我認為自己與主管之間的工作關係良好。」平均數皆為 3.68 為此構面最高，顯示受試者與直屬長官關係良好，高度信任其直屬長官，受試者認為當工作上遇到瓶頸時，直屬長官會盡最大的力量幫忙，此外題目 6「我對我的主管充滿信心，當他不在場時，我會為他的決策辯護或解釋。」平均數 3.52 為次高，得知稅捐處主管與部屬關係良好，彼此於工作上會相互支援，擁有良好信任基礎。

表 4-4 主管部屬交換關係描述性統計分析

題目	人 數 百 分 比	答題結果					平均 數	標準 差
		非常 不同 意	不同 意	普 通	同 意	非常 同意		
主管部屬交換關係							3.51	0.637
1.我覺得我可以知道主管對我的工作滿意程度。	N	0	10	47	60	4	3.48	0.696
	%	0	8.3	38.8	49.6	3.3		
2.我覺得我的主管瞭解我工作上的問題與需求。	N	2	13	46	57	3	3.38	0.777
	%	1.7	10.7	38.0	47.1	2.5		
3.我覺得我的主管認同我工作上的潛能。	N	1	7	52	55	6	3.48	0.720
	%	0.8	5.8	43	45.5	5		
4.不管主管有多大的權限，當我遇到工作上的問題時，我的主管會以他最大的能力來幫助我解決問題。	N	4	6	29	68	14	3.68	0.868
	%	3.3	5.0	24.0	56.2	11.6		

表 4-4(續)主管部屬交換關係描述性統計分析

題目	人數百分比	答題結果					平均數	標準差
		非常不同意	不同意	普通	同意	非常同意		
5.不管主管有多大的權限，當我有需要時，我的主管會放下自己的利益來幫助我。	N	4	9	55	44	9	3.37	0.858
	%	3.3	7.4	45.5	36.4	7.4		
6.我對我的主管充滿信心，當他不在場時，我會為他的決策辯護或解釋。	N	2	6	49	55	9	3.52	0.776
	%	1.7	5.0	40.5	45.5	7.4		
7.我認為自己與主管之間的工作關係良好。	N	3	1	41	63	13	3.68	0.777
	%	2.5	0.8	33.9	52.1	10.7		

資料來源：研究者整理

第三節 差異性分析

本節為探討個人不同屬性背景因素對於情緒勞務及組織承諾之差異情形：其中不同性別及職務類型使用獨立樣本 t 檢定，其如年齡、教育程度、婚姻狀況、稅捐處服務年資及公職總服務年資使用單因子變異數分析檢定。當各組之間分析結果若達顯著差異($p < 0.05$)，則進一步使用薛費法(Scheffe's method)進行事後多重比較，以了解組間差異情形。

壹、情緒勞務之差異性分析

一、性別與情緒勞務具部分顯著差異

本項以獨立樣本 t 檢定分析不同性別對於情緒勞務子構面是否有顯著差異。

如表 4-5 所示，在不同性別與情緒勞務子構面中，深層的情緒偽裝達顯著水準($P < 0.05$)，表示性別對於情緒勞務影響有顯著差異，從平均數中可得知，女性情緒勞務程度高於男性，其餘子構面則未達顯著水準，

因此無顯著差異。

假設 1-1：「不同性別稅務人員在情緒勞務有顯著差異」部分成立。

表 4-5 性別與情緒勞務之差異分析表

構面	性別	人數	平均數	標準差	F 值	P 值
基本的情緒表達	1.男性	40	4.03	0.52	0.335	0.521
	2.女性	81	4.09	0.48		
表層的情緒控制	1.男性	40	3.32	0.61	0.015	0.120
	2.女性	81	3.51	0.65		
深層的情緒偽裝	1.男性	40	3.35	0.41	0.432	0.013*
	2.女性	81	3.57	0.47		
情緒多樣性程度	1.男性	40	2.99	0.46	1.089	0.161
	2.女性	81	3.12	0.52		
互動程度	1.男性	40	3.98	0.87	0.074	0.741
	2.女性	81	3.92	0.86		

說明：*：P<0.05，**：P<0.01，***：P<0.001

資料來源：研究者整理

二、年齡與情緒勞務具部分顯著差異

本項以單因子變異數分析不同年齡對於情緒勞務子構面是否有顯著差異。

如表 4-6 所示，在不同年齡與情緒勞務子構面中，互動程度 F 檢定達顯著水準(P<0.05)，經 Scheffe 法進行事後分析比較，顯示稅捐處同仁 30 歲以下互動程度高於 50 歲至 59 歲的人，其餘子構面則未達顯著水準，因此無顯著差異。

假設 1-2：「不同年齡稅務人員在情緒勞務有顯著差異」部分成立。

表 4-6 年齡與情緒勞務之差異分析表

構面	年齡	人數	平均數	標準差	F 值	Scheffe 事後比較
基本的情緒表達	1.30 歲以下	16	3.97	0.52	0.664	n.s
	2.30 歲至 39 歲	42	4.10	0.49		
	3.40 歲至 49 歲	33	4.09	0.46		
	4.50 歲至 59 歲	26	3.99	0.53		
	5.60 歲以上	4	4.33	0.49		

表 4-6(續)年齡與情緒勞務之差異分析表

構面	年齡	人數	平均數	標準差	F 值	Scheffe 事後比較
表層的情緒控制	1.30 歲以下	16	3.21	0.47	2.089	n.s
	2.30 歲至 39 歲	42	3.36	0.80		
	3.40 歲至 49 歲	33	3.51	0.53		
	4.50 歲至 59 歲	26	3.56	0.51		
	5.60 歲以上	4	4.08	0.74		
深層的情緒偽裝	1.30 歲以下	16	3.47	0.30	0.264	n.s
	2.30 歲至 39 歲	42	3.48	0.56		
	3.40 歲至 49 歲	33	3.52	0.47		
	4.50 歲至 59 歲	26	3.49	0.36		
	5.60 歲以上	4	3.71	0.37		
情緒多樣性程度	1.30 歲以下	16	3.09	0.52	0.967	n.s
	2.30 歲至 39 歲	42	3.02	0.51		
	3.40 歲至 49 歲	33	3.05	0.51		
	4.50 歲至 59 歲	26	3.13	0.46		
	5.60 歲以上	4	3.50	0.46		
互動程度	1.30 歲以下	16	4.38	0.65	4.274*	1>4
	2.30 歲至 39 歲	42	4.14	0.81		
	3.40 歲至 49 歲	33	3.86	0.84		
	4.50 歲至 59 歲	26	3.56	0.89		
	5.60 歲以上	4	3.13	0.75		

說明：*：P<0.05，**：P<0.01，***：P<0.001

資料來源：研究者整理

三、教育程度與情緒勞務未具顯著差異

本項以單因子變異數分析不同教育程度對於情緒勞務子構面是否有顯著差異。

如表 4-7 所示，在不同教育程度與情緒勞務子構面均未達顯著水準 (P>0.05)，表示教育程度對於情緒勞務影響無顯著差異。

假設 1-3：「不同教育程度稅務人員在情緒勞務有顯著差異」不成立。

表 4-7 教育程度與情緒勞務之差異分析表

構面	教育程度	人數	平均數	標準差	F 值	Scheffe 事後比較
基本的情緒表達	1.專科	16	3.88	0.36	1.397	n.s
	2.學士	76	4.10	0.53		
	3.碩士以上	29	4.09	0.45		
表層的情緒控制	1.專科	16	3.50	0.37	2.150	n.s
	2.學士	76	3.36	0.69		
	3.碩士以上	29	3.64	0.60		
深層的情緒偽裝	1.專科	16	3.52	0.49	0.955	n.s
	2.學士	76	3.46	0.46		
	3.碩士以上	29	3.60	0.45		
情緒多樣性程度	1.專科	16	3.13	0.33	0.635	n.s
	2.學士	76	3.04	0.49		
	3.碩士以上	29	3.16	0.60		
互動程度	1.專科	16	3.78	1.03	0.792	n.s
	2.學士	76	4.01	0.82		
	3.碩士以上	29	3.83	0.88		

說明：*：P<0.05，**：P<0.01，***：P<0.001

資料來源：研究者整理

四、婚姻狀況與情緒勞務具部分顯著差異

本項以單因子變異數分析婚姻狀況對於情緒勞務子構面是否有顯著差異。

本次研究樣本因婚姻狀況其他類觀察值少於 2 個(僅 1 個)，無法執行事後檢定，爰將該樣本刪除。

如表 4-8 所示，在婚姻狀況與情緒勞務子構面中，表層的情緒控制及互動程度 F 檢定達顯著水準(P<0.05)，經 Scheffe 法進行事後分析比較，顯示稅捐處同仁已婚且有子女者表層的情緒控制顯著大於未婚者，未婚者互動程度顯著大於已婚且有子女，其餘子構面則未達顯著水準，因此無顯著差異。

假設 1-4：「不同婚姻狀況稅務人員在情緒勞務有顯著差異」部分成立。

表 4-8 婚姻狀況與情緒勞務之差異分析表

構面	婚姻狀況	人數	平均數	標準差	F 值	Scheffe 事後比較
基本的情緒表達	1.未婚	53	4.02	0.51	0.507	n.s
	2.已婚，無子女	13	4.17	0.47		
	3.已婚，有子女	54	4.08	0.49		
表層的情緒控制	1.未婚	53	3.32	0.59	3.850*	3>1
	2.已婚，無子女	13	3.28	0.88		
	3.已婚，有子女	54	3.63	0.58		
深層的情緒偽裝	1.未婚	53	3.52	0.40	0.112	n.s
	2.已婚，無子女	13	3.45	0.74		
	3.已婚，有子女	54	3.51	0.43		
情緒多樣性程度	1.未婚	53	3.11	0.44	0.939	n.s
	2.已婚，無子女	13	2.90	0.52		
	3.已婚，有子女	54	3.10	0.55		
互動程度	1.未婚	53	4.23	0.10	7.516*	1>3
	2.已婚，無子女	13	4.08	0.21		
	3.已婚，有子女	54	3.62	0.13		

說明：*：P<0.05，**：P<0.01，***：P<0.001

資料來源：研究者整理

五、單位服務年資與情緒勞務未具顯著差異

本項以單因子變異數分析單位服務年資對於情緒勞務子構面是否有顯著差異。

如表 4-9 所示，在單位服務年資與情緒勞務子構面中，互動程度 F 檢定達顯著水準(P<0.05)，經 Scheffe 法進行事後分析比較無顯著差異，推論本研究因某些群組樣本數偏少，單位服務年資對情緒勞務子構面組別間的差異不大，因此無顯著差異。

假設 1-5：「不同單位服務年資稅務人員在情緒勞務有顯著差異」不成立。

表 4-9 單位服務年資與情緒勞務之差異分析表

構面	單位服務年資	人數	平均數	標準差	F 值	Scheffe 事後比較
基本的情緒表達	1.5 年下	30	4.05	0.51	0.821	n.s
	2.6-10 年	31	3.94	0.48		
	3.11-15 年	39	4.12	0.51		
	4.16-20 年	9	4.26	0.49		
	5.21-25 年	2	4.00	0.94		
	6.26 年以上	10	4.15	0.34		
表層的情緒控制	1.5 年下	30	3.31	0.69	1.628	n.s
	2.6-10 年	31	3.41	0.62		
	3.11-15 年	39	3.42	0.58		
	4.16-20 年	9	3.85	0.75		
	5.21-25 年	2	3.17	0.71		
	6.26 年以上	10	3.77	0.61		
深層的情緒偽裝	1.5 年下	30	3.48	0.49	0.449	n.s
	2.6-10 年	31	3.42	0.51		
	3.11-15 年	39	3.53	0.41		
	4.16-20 年	9	3.63	0.44		
	5.21-25 年	2	3.36	0.51		
	6.26 年以上	10	3.57	0.43		
情緒多樣性程度	1.5 年下	30	3.03	0.51	1.028	n.s
	2.6-10 年	31	2.97	0.47		
	3.11-15 年	39	3.11	0.51		
	4.16-20 年	9	3.17	0.41		
	5.21-25 年	2	3.12	0.18		
	6.26 年以上	10	3.35	0.60		
互動程度	1.5 年下	30	4.27	0.72	2.426*	n.s
	2.6-10 年	31	4.05	0.75		
	3.11-15 年	39	3.82	0.91		
	4.16-20 年	9	3.50	1.17		
	5.21-25 年	2	3.00	0.00		
	6.26 年以上	10	3.65	0.82		

說明：*：P<0.05，**：P<0.01，***：P<0.001

資料來源：研究者整理

六、公職服務總年資與情緒勞務未具顯著差異

本項以單因子變異數分析公職服務總年資對於情緒勞務子構面是否有顯著差異。

如表 4-10 所示，在公職服務總年資與情緒勞務子構面中，互動程度

F檢定達顯著水準($P<0.05$)，經 Scheffe 法進行事後分析比較無顯著差異，推論本研究因某些群組樣本數偏少，公職服務總年資對情緒勞務子構面組別間的差異不大，因此無顯著差異。

假設 1-6：「不同公職服務總年資稅務人員在情緒勞務有顯著差異」不成立。

表 4-10 公職服務總年資與情緒勞務之差異分析表

構面	單位服務年資	人數	平均數	標準差	F 值	Scheffe 事後比較
基本的情緒表達	1.5 年下	25	4.06	0.51	1.511	n.s
	2.6-10 年	30	3.95	0.49		
	3.11-15 年	29	4.10	0.53		
	4.16-20 年	14	4.21	0.50		
	5.21-25 年	4	3.63	0.46		
	6.26 年以上	19	4.18	0.36		
表層的情緒控制	1.5 年下	25	3.25	0.63	1.471	n.s
	2.6-10 年	30	3.34	0.65		
	3.11-15 年	29	3.45	0.54		
	4.16-20 年	14	3.60	0.98		
	5.21-25 年	4	3.67	0.52		
	6.26 年以上	19	3.70	0.64		
深層的情緒偽裝	1.5 年下	25	3.48	0.44	1.103	n.s
	2.6-10 年	30	3.37	0.49		
	3.11-15 年	29	3.53	0.52		
	4.16-20 年	14	3.50	0.33		
	5.21-25 年	4	3.71	0.68		
	6.26 年以上	19	3.65	0.35		
情緒多樣性程度	1.5 年下	25	3.01	0.54	1.238	n.s
	2.6-10 年	30	2.93	0.45		
	3.11-15 年	29	3.13	0.55		
	4.16-20 年	14	3.14	0.39		
	5.21-25 年	4	3.13	0.25		
	6.26 年以上	19	3.26	0.53		
互動程度	1.5 年下	25	4.36	0.65	2.367*	n.s
	2.6-10 年	30	3.98	0.74		
	3.11-15 年	29	3.93	0.91		
	4.16-20 年	14	3.64	0.99		
	5.21-25 年	4	3.50	1.08		
	6.26 年以上	19	3.63	0.91		

說明：*： $P<0.05$ ，**： $P<0.01$ ，***： $P<0.001$

資料來源：研究者整理

七、職務類型與情緒勞務具部分顯著差異

本項以獨立樣本t檢定分析不同職務類型對於情緒勞務子構面是否有顯著差異。

如表 4-11 所示，在不同職務類型與情緒勞務子構面中，基本的情緒表達、表層的情緒控制、深層的情緒偽裝及互動程度達顯著水準，其中互動程度($P<0.001$)其餘子構面($P<0.05$)，表示職務類型對於部分情緒勞務子構面影響有顯著差異，從平均數中可得知，主管職務基本的情緒表達高於非主管職務，主管職務表層的情緒控制高於非主管職務，主管職務深層的情緒偽裝高於非主管職務，非主管職務互動程度高於主管職務，情緒多樣性程度則未達顯著水準，因此無顯著差異。

假設 1-7：「不同職務類型稅務人員在情緒勞務有顯著差異」部分成立。

表 4-11 職務類型與情緒勞務之差異分析表

構面	職務類型	人數	平均數	標準差	F 值	P 值
基本的情緒表達	1.主管職務(股長以上人員)	31	4.22	0.48	0.940	0.036*
	2.非主管職務	90	4.01	0.49		
表層的情緒控制	1.主管職務(股長以上人員)	31	3.70	0.59	0.519	0.011*
	2.非主管職務	90	3.36	0.64		
深層的情緒偽裝	1.主管職務(股長以上人員)	31	3.66	0.39	0.824	0.020*
	2.非主管職務	90	3.44	0.47		
情緒多樣性程度	1.主管職務(股長以上人員)	31	3.15	0.54	0.118	0.393
	2.非主管職務	90	3.06	0.49		
互動程度	1.主管職務(股長以上人員)	31	3.50	0.96	1.925	0.001***
	2.非主管職務	90	4.09	0.77		

說明：*： $P<0.05$ ，**： $P<0.01$ ，***： $P<0.001$

資料來源：研究者整理

貳、組織承諾之差異性分析

一、性別與組織承諾未具顯著差異

本項以獨立樣本t檢定分析不同性別對組織承諾各構面是否有顯著差異。

如表 4-12 所示，在不同性別與組織承諾子構面均未達顯著水準 ($P>0.05$)，表示性別對於組織承諾影響無顯著差異。

假設 2-1：「不同性別稅務人員在組織承諾有顯著差異」不成立。

表 4-12 性別與組織承諾之差異分析表

構面	性別	人數	平均數	標準差	F 值	P 值
努力承諾	1.男性	40	3.28	0.82	0.194	0.263
	2.女性	81	3.45	0.78		
價值承諾	1.男性	40	3.17	0.69	0.678	0.189
	2.女性	81	3.33	0.61		
留職承諾	1.男性	40	3.28	0.71	0.170	0.760
	2.女性	81	3.24	0.60		

說明：*： $P<0.05$ ，**： $P<0.01$ ，***： $P<0.001$

資料來源：研究者整理

二、年齡與組織承諾未具顯著差異

本項以單因子變異數分析不同年齡對於組織承諾子構面是否有顯著差異。

如表 4-13 所示，在不同年齡與組織承諾子構面均未達顯著水準 ($P>0.05$)，表示年齡對於組織承諾影響無顯著差異。

假設 2-2：「不同年齡稅務人員在組織承諾有顯著差異」不成立。

表 4-13 年齡與組織承諾之差異分析表

構面	年齡	人數	平均數	標準差	F 值	Scheffe 事後比較
努力承諾	1.30 歲以下	16	3.31	0.85	1.145	n.s
	2.30 歲至 39 歲	42	3.32	0.90		
	3.40 歲至 49 歲	33	3.36	0.68		
	4.50 歲至 59 歲	26	3.51	0.68		
	5.60 歲以上	4	4.13	0.88		

表 4-13(續)年齡與組織承諾之差異分析表

構面	年齡	人數	平均數	標準差	F 值	Scheffe 事後比較
價值承諾	1.30 歲以下	16	3.09	0.76	0.856	n.s
	2.30 歲至 39 歲	42	3.25	0.66		
	3.40 歲至 49 歲	33	3.31	0.57		
	4.50 歲至 59 歲	26	3.32	0.64		
	5.60 歲以上	4	3.70	0.50		
留職承諾	1.30 歲以下	16	3.15	0.72	1.672	n.s
	2.30 歲至 39 歲	42	3.11	0.52		
	3.40 歲至 49 歲	33	3.35	0.58		
	4.50 歲至 59 歲	26	3.35	0.75		
	5.60 歲以上	4	3.80	0.99		

說明：*：P<0.05，**：P<0.01，***：P<0.001

資料來源：研究者整理

三、教育程度與組織承諾未具顯著差異

本項以單因子變異數分析不同教育程度對於組織承諾子構面是否有顯著差異。

如表 4-14 所示，在不同教育程度與組織承諾子構面均未達顯著水準 (P>0.05)，表示教育程度對於組織承諾影響無顯著差異。

假設 2-3：「不同教育程度稅務人員在組織承諾有顯著差異」不成立。

表 4-14 教育程度與組織承諾之差異分析表

構面	教育程度	人數	平均數	標準差	F 值	Scheffe 事後比較
努力承諾	1.專科	16	3.05	0.59	2.215	n.s
	2.學士	76	3.41	0.82		
	3.碩士以上	29	3.56	0.83		
價值承諾	1.專科	16	3.00	0.47	2.194	n.s
	2.學士	76	3.28	0.66		
	3.碩士以上	29	3.41	0.64		
留職承諾	1.專科	16	3.16	0.46	0.377	n.s
	2.學士	76	3.24	0.63		
	3.碩士以上	29	3.33	0.75		

說明：*：P<0.05，**：P<0.01，***：P<0.001

資料來源：研究者整理

四、婚姻狀況與組織承諾具部分顯著差異

本項以單因子變異數分析婚姻狀況對於組織承諾子構面是否有顯著差異。

本次研究樣本因婚姻狀況其他類觀察值少於 2 個(僅 1 個)，無法執行事後檢定，爰將該樣本刪除。

如表 4-15 所示，在婚姻狀況與組織承諾子構面中，留職承諾 F 檢定達顯著水準($P<0.05$)，經 Scheffe 法進行事後分析比較，顯示稅捐處同仁已婚且有子女者留職承諾顯著大於未婚者，其餘子構面則未達顯著水準，因此無顯著差異。

假設 2-4：「不同婚姻狀況稅務人員在組織承諾有顯著差異」部分成立。

表 4-15 婚姻狀況與組織承諾之差異分析表

構面	教育程度	人數	平均數	標準差	F 值	Scheffe 事後比較
努力承諾	1.未婚	53	3.25	0.86	1.977	n.s
	2.已婚，無子女	13	3.62	0.58		
	3.已婚，有子女	54	3.51	0.75		
價值承諾	1.未婚	53	3.17	0.65	1.584	n.s
	2.已婚，無子女	13	3.45	0.53		
	3.已婚，有子女	54	3.35	0.64		
留職承諾	1.未婚	53	3.08	0.66	3.953*	3>1
	2.已婚，無子女	13	3.22	0.35		
	3.已婚，有子女	54	3.42	0.64		

說明：*： $P<0.05$ ，**： $P<0.01$ ，***： $P<0.001$

資料來源：研究者整理

五、單位服務年資與組織承諾未具顯著差異

本項以單因子變異數分析單位服務年資對於組織承諾子構面是否有顯著差異。

如表 4-16 所示，在不同單位服務年資與組織承諾子構面均未達顯著

水準($P>0.05$)，表示單位服務年資對於組織承諾影響無顯著差異。

假設 2-5：「不同單位服務年資稅務人員在組織承諾有顯著差異」不成立。

表 4-16 單位服務年資與組織承諾之差異分析表

構面	單位服務年資	人數	平均數	標準差	F 值	Scheffe 事後比較
努力承諾	1.5 年下	30	3.34	0.82	0.504	n.s
	2.6-10 年	31	3.29	0.60		
	3.11-15 年	39	3.39	0.95		
	4.16-20 年	9	3.61	0.79		
	5.21-25 年	2	3.75	0.35		
	6.26 年以上	10	3.63	0.66		
價值承諾	1.5 年下	30	3.09	0.68	1.130	n.s
	2.6-10 年	31	3.22	0.51		
	3.11-15 年	39	3.39	0.66		
	4.16-20 年	9	3.40	0.83		
	5.21-25 年	2	3.80	0.28		
	6.26 年以上	10	3.32	0.61		
留職承諾	1.5 年下	30	3.11	0.59	2.054	n.s
	2.6-10 年	31	3.08	0.49		
	3.11-15 年	39	3.33	0.71		
	4.16-20 年	9	3.62	0.90		
	5.21-25 年	2	3.80	0.85		
	6.26 年以上	10	3.48	0.44		

說明：*： $P<0.05$ ，**： $P<0.01$ ，***： $P<0.001$

資料來源：研究者整理

六、公職服務總年資與組織承諾未具顯著差異

本項以單因子變異數分析公職服務總年資對組織承諾子構面是否有顯著差異。

如表 4-17 所示，在不同公職服務總年資與組織承諾子構面均未達顯著水準($P>0.05$)，表示公職服務總年資對於組織承諾影響無顯著差異。

假設 2-6：「不同公職服務總年資稅務人員在組織承諾有顯著差異」不成立。

表 4-17 公職服務總年資與組織承諾之差異分析表

構面	單位服務年資	人數	平均數	標準差	F 值	Scheffe 事後比較
努力承諾	1.5 年下	25	3.32	0.88	1.549	n.s
	2.6-10 年	30	3.33	0.59		
	3.11-15 年	29	3.26	0.97		
	4.16-20 年	14	3.52	0.72		
	5.21-25 年	4	3.00	0.35		
	6.26 年以上	19	3.80	0.70		
價值承諾	1.5 年下	25	3.12	0.73	1.323	n.s
	2.6-10 年	30	3.22	0.49		
	3.11-15 年	29	3.30	0.68		
	4.16-20 年	14	3.43	0.66		
	5.21-25 年	4	2.85	0.89		
	6.26 年以上	19	3.49	0.59		
留職承諾	1.5 年下	25	3.10	0.64	1.883	n.s
	2.6-10 年	30	3.10	0.48		
	3.11-15 年	29	3.35	0.58		
	4.16-20 年	14	3.21	0.92		
	5.21-25 年	4	3.20	0.82		
	6.26 年以上	19	3.59	0.59		

說明：*：P<0.05，**：P<0.01，***：P<0.001

資料來源：研究者整理

七、職務類型與組織承諾具顯著差異

本項以獨立樣本 t 檢定分析不同職務類型對於組織承諾子構面是否有顯著差異。

如表 4-18 所示，在不同職務類型與組織承諾子構面中，努力承諾、價值承諾及留職承諾 F 檢定達顯著水準(P<0.001)，表示職務類型對於組織承諾子構面影響有顯著差異，從平均數中可得知，不論是努力承諾、價值承諾及留職承諾，擔任主管職務皆高於非主管職務。

假設 2-7：「不同職務類型稅務人員在組織承諾有顯著差異」成立。

表 4-18 職務類型與組織承諾之差異分析表

構面	職務類型	人數	平均數	標準差	F 值	P 值
努力承諾	1.主管職務(股長以上人員)	31	3.84	0.64	0.817	0.000***
	2.非主管職務	90	3.24	0.79		
價值承諾	1.主管職務(股長以上人員)	31	3.62	0.58	0.812	0.000***
	2.非主管職務	90	3.16	0.62		
留職承諾	1.主管職務(股長以上人員)	31	3.57	0.61	1.059	0.001***
	2.非主管職務	90	3.15	0.62		

說明：*：P<0.05，**：P<0.01，***：P<0.001

資料來源：研究者整理

第四節 相關與多元迴歸分析

壹、相關分析

本節以皮爾森積差相關分析(Pearson product-moment correlation Analysis)分析新北市政府稅捐稽徵處稅務人員情緒勞務與組織承諾之間是否具有相關性。

如表 4-19 所示，情緒勞務各構面與組織承諾各構面之 Pearson 相關分析，基本的情緒表達及表層的情緒控制與組織承諾各構面為正相關達顯著水準，深層的情緒偽裝及情緒的多樣性程度與努力承諾為正相關達顯著水準，互動程度與組織承諾各構面為負相關達顯著水準，上述各變項間部分相關達顯著水準，可進行下一步迴歸分析。

表 4-19 情緒勞務各構面與組織承諾各構面之 Pearson 相關分析表

	努力承諾	價值承諾	留職承諾
基本的情緒表達	0.462**	0.325**	0.305**
表層的情緒控制	0.360**	0.180*	0.182*
深層的情緒偽裝	0.218*	0.42	0.42
情緒的多樣性程度	0.253**	0.171	0.085
互動程度	-0.246**	-0.245**	-0.305**

**相關性在 0.01 層級上顯著(雙尾)。*相關性在 0.05 層級上顯著(雙尾)。

資料來源：研究者整理

貳、多元迴歸分析

為驗證所本研究提研究假設，以多元迴歸分析檢測情緒勞務對組織承諾之影響，在分析過程中，以組織承諾及其各構面為依變項，第一階層投入控制變項，包含性別、年齡、教育程度、婚姻狀況、單位服務年資、公職服務總年資及職務類型，以分析個人屬性對依變項的影響，第二階層再增列情緒勞務各構面變項，以了解對組織承諾所產生之影響。

一、情緒勞務對組織承諾之階層迴歸分析

模型一以組織承諾為依變項，先投入個人屬性變項，統計結果如表 4-20，模型一整體模型適合度 F 值 2.755，p 值.011，達顯著水準，解釋效果偏低(調整後的 R 平方=.093)。

模型二增列情緒勞務各構面變項，整體模型適合度 F 值 5.224，p 值.000，達顯著水準，並且在增加情緒勞務各構面變項後，整體模型解釋力顯著提升，(調整後的 R 平方=.297， Δ R 平方解釋變量提升 22.1%)，模型適合度的改變亦達顯著水準(Δ F 值=7.560， $P<0.001$)，意謂自變項的投入對於模型解釋力具有顯著提升效果。

模型一控制變項中，僅職務類型($\beta=-.307$ ， $P<0.01$)對於組織承諾具有顯著影響，主管職務對於組織承諾顯著高於非主管職務。在模型二控制變項中，職務類型對組織承諾無持續顯著影響，個人背景變項對組織承諾無顯著差別，僅基本的情緒表達($\beta=0.410$ ， $P<0.001$)及互動程度($\beta=-.289$ ， $P<0.01$)對於組織承諾具有顯著影響，此外模型中每個自變項 VIF 皆小於 10，無共線性問題。

假設 3：「稅務人員情緒勞務各構面對組織承諾有顯著影響」部分成立。

表 4-20 組織承諾之階層迴歸分析結果

	組織承諾(N=121)	
	模型一	模型二
	$\beta(t)$	$\beta(t)$
性別	.093(1.016)	.082(.989)
年齡	.050(.319)	-0.30(-.210)
教育程度	.0509(.517)	.0569(.656)
婚姻狀況	.047(.438)	-0.28(-.284)
單位服務年資	-0.41(-.242)	-1.05(-.682)
公職服務總年資	0.58(.294)	0.123(.694)
職務類型	-.307(-2.935) **	-.183(-1.827)
基本的情緒表達	-	0.410(4.739.) ***
表層的情緒控制	-	.145(1.381)
深層的情緒偽裝	-	-.204(-1.840)
情緒的多樣性程度	-	.097(1.052)
互動程度	-	-.289(-3.146) **
R ²	.146	.367
調整後的 R ²	.093	.297
F 值(P)	2.755(.011)	5.224(.000)
ΔR^2		.221
ΔF 值(P)		7.560(.000)

說明：*：P<0.05，**：P<0.01，***：P<0.001

資料來源：研究者整理

二、情緒勞務對努力承諾之階層迴歸分析

模型三以努力承諾為依變項，先投入個人屬性變項，統計結果如表 4-21，模型三整體模型適合度 F 值 2.615，p 值.015，達顯著水準，解釋效果偏低(調整後的 R 平方=.086)。

模型四增列情緒勞務各構面變項，整體模型適合度 F 值 5.964，p

值.000，達顯著水準，並且在增加情緒勞務各構面變項後，整體模型解釋力顯著提升，(調整後的 R 平方=.332， Δ R 平方解釋變量提升 25.9%)，模型適合度的改變亦達顯著水準(Δ F 值=9.307， $P<0.001$)，意謂自變項的投入對於模型解釋力具有顯著提升效果。

模型三控制變項中，僅職務類型($\beta=-.308$ ， $P<0.01$)對努力承諾具有顯著影響，主管職務對於努力承諾顯著高於非主管職務。在模型四控制變項中，職務類型對努力承諾無持續顯著影響，個人背景變項對努力承諾無顯著差別，僅基本的情緒表達($\beta=0.422$ ， $P<0.001$)及互動程度($\beta=-.256$ ， $P<0.01$) 對於努力承諾具有顯著影響，此外模型中每個自變項 VIF 皆小於 10，無共線性問題。

假設 3-1：「稅務人員情緒勞務各構面對努力承諾有顯著影響」部分成立。

表 4-21 努力承諾之階層迴歸分析結果

	努力承諾(N=121)	
	模型三	模型四
	β (t)	β (t)
性別	.146(1.594)	.110(1.358)
年齡	.091(.571)	.020(.143)
教育程度	.076(.779)	.072(.859)
婚姻狀況	-.009(-.084)	-.066(-.684)
單位服務年資	-.174(-1.011)	-.223(-1.485)
公職服務總年資	.113(.573)	.139(.801)
職務類型	-.308(-2.935) **	-.170(-1.741)
基本的情緒表達	-	.422(5.010)***
表層的情緒控制	-	.199(1.939)
深層的情緒偽裝	-	-.155(-1.436)

表 4-21(續)努力承諾之階層迴歸分析結果

	努力承諾(N=121)	
	模型三	模型四
	$\beta(t)$	$\beta(t)$
情緒的多樣性程度	-	.127(1.424)
互動程度	-	-.256(-2.861) **
R ²	.139	.399
調整後的 R ²	.086	.332
F 值(P)	2.615(.015)	5.964(.000)
ΔR^2		.259
ΔF 值(P)		9.307(.000)

說明：*：P<0.05，**：P<0.01，***：P<0.001

資料來源：研究者整理

三、情緒勞務對價值承諾之階層迴歸分析

模型五以價值承諾為依變項，先投入個人屬性變項，統計結果如表 4-22，模型五整體模型適合度 F 值 2.459，p 值.022，達顯著水準，解釋效果偏低(調整後的 R 平方=.078)。

模型六增列情緒勞務各構面變項，整體模型適合度 F 值 3.706，p 值.000，達顯著水準，並且在增加情緒勞務各構面變項後，整體模型解釋力顯著提升，(調整後的 R 平方=.213， ΔR 平方解釋變量提升 15.9%)，模型適合度的改變亦達顯著水準(ΔF 值=4.862，P<0.001)，意謂自變項的投入對於模型解釋力具有顯著提升效果。

模型五控制變項中，僅職務類型(β =-.288，P<0.01)對價值承諾具有顯著影響，主管職務對於價值承諾顯著高於非主管職務。在模型六控制變項中，性別(β =.178，P<0.05)及職務類型(β =-.218，P<0.05)對價值承

諾具有顯著影響，女性對於價值承諾顯著高於男性，主管職務對於價值承諾顯著高於非主管職務，個人背景變項對價值承諾有顯著差別，基本的情緒表達($\beta=.341$ ， $P<0.001$)、深層的情緒偽裝($\beta=-.274$ ， $P<0.05$)及互動程度($\beta=-.220$ ， $P<0.05$)對於價值承諾具有顯著影響，此外模型中每個自變項 VIF 皆小於 10，無共線性問題。

假設 3-2：「稅務人員情緒勞務各構面對價值承諾有顯著影響」部分成立。

表 4-22 價值承諾之階層迴歸分析結果

	價值承諾(N=121)	
	模型五	模型六
	$\beta(t)$	$\beta(t)$
性別	.161(1.758)	.178(2.022) *
年齡	.102(.643)	.042(.272)
教育程度	.094(.970)	.099(1.084)
婚姻狀況	-.043(-.401)	-.111(-1.071)
單位服務年資	-.009(-.051)	-.096(-.588)
公職服務總年資	-.028(-.139)	.057(.304)
職務類型	-.288(-2.737) **	-.218(-2.067) *
基本的情緒表達	-	.341(3.728)***
表層的情緒控制	-	.097(.867)
深層的情緒偽裝	-	-.274(-2.337) *
情緒的多樣性程度	-	.130(1.337)
互動程度	-	-.220(-2.262) *
R ²	.132	.292
調整後的 R ²	.078	.213
F 值(P)	2.459(.022)	3.706(.000)
ΔR^2		.159
ΔF 值(P)		4.862(.000)

說明：*：P<0.05，**：P<0.01，***：P<0.001

資料來源：研究者整理

四、情緒勞務對留職承諾之階層迴歸分析

模型七以留職承諾為依變項，先投入個人屬性變項，統計結果如表 4-23，模型七整體模型適合度 F 值 2.368，p 值.027，達顯著水準，解釋效果偏低(調整後的 R 平方=.074)。

模型八增列情緒勞務各構面變項，整體模型適合度 F 值 3.220，p 值.001，達顯著水準，並且在增加情緒勞務各構面變項後，整體模型解釋力顯著提升，(調整後的 R 平方=.182， Δ R 平方解釋變量提升 13.6%)，模型適合度的改變亦達顯著水準(Δ F 值=3.976， $P<0.01$)，意謂自變項的投入對於模型解釋力具有顯著提升效果。

模型七控制變項中，僅職務類型($\beta = -.214$ ， $P<0.05$)對留職承諾具有顯著影響，主管職務對於留職承諾顯著高於非主管職務。在模型八控制變項中，職務類型對留職承諾無持續顯著影響，個人背景變項對留職承諾無顯著差別，基本的情緒表達($\beta = .320$ ， $P<0.001$)及互動程度($\beta = -.287$ ， $P<0.01$)對於留職承諾具有顯著影響，此外模型中每個自變項 VIF 皆小於 10，無共線性問題。

假設 3-3：「稅務人員情緒勞務各構面對留職承諾有顯著影響」部分成立。

表 4-23 留職承諾之階層迴歸分析結果

	留職承諾(N=121)	
	模型七	模型八
	β (t)	β (t)
性別	-.062(-.677)	-.071(-.788)
年齡	-.060(-.374)	-.142(-.908)
教育程度	-.038(-.388)	-.022(-.232)
婚姻狀況	.175(1.626)	.103(.973)

表 4-23(續)留職承諾之階層迴歸分析結果

	留職承諾(N=121)	
	模型七	模型八
	$\beta(t)$	$\beta(t)$
單位服務年資	.073(.418)	.041(.244)
公職服務總年資	.068(.342)	.130(.678)
職務類型	-.214(-2.029) *	-.094(-.872)
基本的情緒表達	-	.320(3.426)***
表層的情緒控制	-	.089(.784)
深層的情緒偽裝	-	-.109(-.914)
情緒的多樣性程度	-	-.002(-.020)
互動程度	-	-.287(-2.901) **
R ²	.128	.264
調整後的 R ²	.074	.182
F 值(P)	2.368(.027)	3.220(.001)
ΔR^2		.136
ΔF 值(P)		3.976(.002)

說明：*：P<0.05，**：P<0.01，***：P<0.001

資料來源：研究者整理

五、主管部屬交換關係對情緒勞務與組織承諾調節效果之階層迴歸分析

為驗證調節變項為主管部屬交換關係所產生的效果，在階層迴歸分析過程中，以組織承諾為依變項，模型九投入控制變項，分析控制變項對於組織承諾之影響。模型十及十一分別增列情緒勞務、主管部屬交換關係變項，了解當多個自變項同時投入時，對依變項組織承諾所產生的影響效果。模型十二，檢視情緒勞務與主管部屬交換關係交互作用所產生的調節效果，依上述模型結果顯示個人背景變項之職務類型、情緒勞務及主管部

屬交換關係對組織承諾有顯著影響，其中加入主管部屬交換關係變項 R 平方解釋提升 42.9%，顯示此變項對組織承諾深具影響性，惟其與情緒勞務交互作用之調節效果不顯著，統計結果如表 4-24。

模型九與模型一整體模型適合度數值相同，爰不予重複討論。模型十，探討自變項為情緒勞務之主要效果加以檢視，整體模型適合度 F 值 3.075，p 值.004，達顯著水準，在加入自變項後，整體模型解釋效果微升(調整後的 R 平方=.122， Δ R 平方解釋變量提升 3.4%)，模型適合度的改變亦達顯著水準(Δ F 值=4.687， $P<0.05$)，意謂自變項的投入對於模型解釋力具有提升效果。

模型十的控制變項中，僅職務類型($\beta=-.279$ ， $P<0.01$)對組織承諾具有顯著影響，主管職務對於價值承諾顯著高於非主管職務。模型十自變項中，情緒勞務($\beta=.196$ ， $P<0.05$)對組織承諾具有顯著影響，受訪者情緒勞務越高組織承諾越高，此外模型中每個自變項 VIF 皆小於 10，無共線性問題。

模型十一，探討自變項為情緒勞務及主管部屬交換關係之主要效果加以檢視，整體模型適合度 F 值 11.014，p 值.000，達顯著水準，加入自變項後，整體模型解釋效果顯著提升(調整後的 R 平方=.429， Δ R 平方解釋變量提升 29.2%)，模型適合度的改變亦達顯著水準(Δ F 值=61.826， $P<0.000$)，意謂自變項的投入對於模型解釋力具有顯著提升效果。

模型十一的控制變項中，僅職務類型($\beta=-.263$ ， $P<0.01$)對組織承諾具有顯著影響，主管職務對於價值承諾顯著高於非主管職務。模型十一自變項中，情緒勞務($\beta=.157$ ， $P<0.05$)對組織承諾具有顯著影響，受訪者情緒勞務越高組織承諾越高；且主管部屬交換關係($\beta=.552$ ， $P<0.001$)對組織承諾亦具有顯著影響，受訪者主管部屬交換關係越高組織承諾越高；此外模

型中每個自變項 VIF 皆小於 10，無共線性問題。

最後則檢視將主管部屬交換關係視為調節變項所產生之效果，模型十二的控制變項中，僅職務類型($\beta = -.261$ ， $P < 0.05$)對組織承諾具有顯著影響，主管職務對於價值承諾顯著高於非主管職務。自變項中情緒勞務($\beta = .157$ ， $P < 0.05$)對組織承諾具有顯著影響，受訪者情緒勞務越高組織承諾越高；且主管部屬交換關係($\beta = .556$ ， $P < 0.001$)對組織承諾亦具有顯著影響，受訪者主管部屬交換關係越高組織承諾越高；惟將情緒勞務與主管部屬交換關係的交互作用視為一個新變項時，其($\beta = -.007$ ， $P > 0.05$)未具顯著性，模型適合度的改變未達顯著水準(ΔF 值 $=.007$ ， $P > 0.05$)，未能通過顯著性檢定。此外模型中每個自變項 VIF 皆小於 10，無共線性問題。

假設四：「主管部屬交換關係在情緒勞務與組織承諾間產生調節效果」不成立。

表 4-24 主管部屬交換關係對情緒勞務與組織承諾之調節效果分析

預測變項	依變項：組織承諾(N=121)			
	模型九	模型十	模型十一	模型十二
	β (t)	β (t)	β (t)	β (t)
控制變項				
性別	.093(1.016)	.053(.581)	.032(.430)	.031(.415)
年齡	.050(.319)	.077(.494)	.132(1.049)	.136(1.010)
教育程度	.050(.517)	.033(.351)	-.028(-.364)	-.028(-.361)
婚姻狀況	.047(.438)	.076(.718)	.089(1.044)	.088(1.025)
單位服務年資	-.041(-.242)	-.026(-.156)	-.148(-1.079)	-.147(-1.068)
公職服務總年資	.058(.294)	-.004(-.022)	.108(.681)	.106(.659)
職務類型	-.307 (-2.935) **	-.279 (-2.690) **	-.263 (-3.145) **	-.261 (-3.060) **
自變項				
情緒勞務		.196(2.165)*	.157(2.147)*	.157(2.139)*

表 4-24(續)主管部屬交換關係對情緒勞務與組織承諾之調節效果分析

預測變項	依變項：組織承諾(N=121)			
	模型九	模型十	模型十一	模型十二
	$\beta(t)$	$\beta(t)$	$\beta(t)$	$\beta(t)$
調節變項				
主管部屬交換關係			.552(7.829)***	.556(6.767)***
交互作用變項				
情緒勞務 x 主管部 屬交換關係				-.007(-.081)
R ²	.146	.180	.472	.472
調整後的 R ²	.093	.122	.429	.424
F 值(P)	2.755(.011)	3.075(.004)	11.014(.000)	9.825(.000)
ΔR^2		.034	.292	.000
ΔF 值(P)		4.687(.033)	61.286(.000)	.007(.936)

說明：*：P<0.05，**：P<0.01，***：P<0.001

資料來源：研究者整理

第五節 假設驗證

本節依據前述研究分析結果，彙整各項研究假設的驗證結果如下。

壹、不同背景變項在情緒勞務之差異

不同背景變項稅務人員在情緒勞務之差異，研究假設成立與否，彙整如表 4-25。得知假設 1-1 性別部分：深層的情緒偽裝女性情緒勞務程度高於男性，假設 1-2 年齡部分：30 歲以下互動程度高於 50 歲至 59 歲，假設 1-4 婚姻狀況部分：已婚有子女者表層的情緒控制大於未婚者；未婚者互動程度大於已婚有子女者，假設 1-7 職務類型部分：主管職務基本的情緒表達、表層的情緒控制及深層的情緒偽裝高於非主管職務；非主管職務互動程度大於主管職務。

表 4-25 不同背景變項稅務人員在情緒勞務之差異分析

假設	驗證結果	顯著構面
假設 1-1：不同性別稅務人員在情緒勞務有顯著差異。	部分成立	深層的情緒偽裝
假設 1-2：不同年齡稅務人員在情緒勞務有顯著差異。	部分成立	互動程度
假設 1-3：不同教育程度稅務人員在情緒勞務有顯著差異。	不成立	
假設 1-4：不同婚姻狀況稅務人員在情緒勞務有顯著差異。	部分成立	表層的情緒控制 互動程度
假設 1-5：不同單位服務年資稅務人員在情緒勞務有顯著差異。	不成立	
假設 1-6：不同公職服務總年資稅務人員在情緒勞務有顯著差異。	不成立	
假設 1-7：不同職務類型稅務人員在情緒勞務有顯著差異。	部分成立	基本的情緒表達 表層的情緒控制 深層的情偽裝 互動程度

資料來源：研究者整理

貳、不同背景變項在組織承諾之差異

不同背景變項稅務人員在組織承諾之差異，研究假設成立與否，彙整如表 4-26。得知假設 1-4 婚姻狀況部分：已婚有子女者留職承諾顯著大於未婚者，假設 1-7 職務類型部分：主管職務努力承諾、價值承諾及留職承諾高於非主管職務。

表 4-26 不同背景變項稅務人員在組織承諾之差異分析

假設	驗證結果	顯著構面
假設 1-1：不同性別稅務人員在組織承諾有顯著差異。	不成立	
假設 1-2：不同年齡稅務人員在組織承諾有顯著差異。	不成立	
假設 1-3：不同教育程度稅務人員在組織承諾有顯著差異。	不成立	
假設 1-4：不同婚姻狀況稅務人員在組織承諾有顯著差異。	部分成立	留職承諾
假設 1-5：不同單位服務年資稅務人員在組織承諾有顯著差異。	不成立	
假設 1-6：不同公職服務總年資稅務人員在組織承諾有顯著差異。	不成立	
假設 1-7：不同職務類型稅務人員在組織承諾有顯著差異。	成立	努力承諾 價值承諾 留職承諾

資料來源：研究者整理

參、情緒勞務各構面與組織承諾之差異

稅務人員情緒勞務各構面與組織承諾之差異，研究假設成立與否，彙整如表 4-27。得知情緒勞務各構面對組織承諾及其子構面多數為正向影響，惟情緒勞務子構面互動程度對組織承諾及其子構面皆為負向影響。

表 4-27 稅務人員情緒勞務各構面與組織承諾之差異分析

假設	驗證結果	顯著構面
假設 3：稅務人員情緒勞務各構面對組織承諾有顯著差異。	部分成立	基本的情緒表達 互動程度
假設 3-1：稅務人員情緒勞務各構面對努力承諾有顯著差異。	部分成立	基本的情緒表達 互動程度
假設 3-2：稅務人員情緒勞務各構面對價值承諾有顯著差異。	部分成立	基本的情緒表達 深層的情緒偽裝 互動程度
假設 3-3：稅務人員情緒勞務各構面對留職承諾有顯著差異。	部分成立	基本的情緒表達 互動程度

資料來源：研究者整理

肆、主管部屬交換關係在情緒勞務與組織承諾間之調節作用

主管部屬交換關係在情緒勞務與組織承諾之調節作用，研究假設成立與否，彙整如表 4-28。本研究統計分析情緒勞務對於組織承諾有影響，但並不受主管部屬關係品質變項影響，因此不具調節效果。

表 4-28 主管部屬交換關係在情緒勞務與組織承諾之調節效果分析

假設	驗證結果	顯著構面
假設 4：主管部屬交換關係在情緒勞務與組織承諾間產生調節效果。	不成立	

資料來源：研究者整理

第五章 結論與建議

本研究旨在探討稅務人員情緒勞務對組織承諾之影響，在不同屬性上對於情緒勞務與組織承諾是否有所不同，及主管部屬交換關係是否在情緒勞務與組織承諾間具調節效果。本章將針對研究結果進行討論分析，提出結論與相關建議，綜述如下。

第一節 研究結果與發現

壹、稅務人員情緒勞務與組織承諾之現況

一、稅務人員對情緒勞務認知程度為中上程度

依本研究結果分析來看，新市北政府稅捐稽徵處稅務人員情緒勞務整體平均數 3.61，認知程度屬於中上程度，各構面平均數由高至低分別為「基本的情緒表達」平均數 4.07、「互動程度」平均數 3.94、「深層的情緒偽裝」平均數 3.50、「表層的情緒控制」平均數 3.45 及「情緒的多樣性程度」平均數 3.08。陳玉杏(2015)研究結果互動程度為最高，其次為表層的情緒控制、基本的情緒表達、情緒多樣性程度及深層的情緒偽裝，該研究以北區國稅局稅務人員為研究對象，依研究結果顯示第一線為民服務機關，其基本情緒表達及互動程度對稅務人員情緒勞務負擔程度高。

稅務人員之情緒勞務，除基本的情緒表達外，與民眾之互動程度高，顯示稅務人員除處理繁複的工作及上級交辦事項等，對於服務民眾更是展現出親切、友善的態度，且深層的情緒偽裝會產生內心真實情感衝擊，須投入較多的努力來控制內心真正的感受，控制程度越高，情緒勞務負擔程度也越高。

二、稅務人員對組織承諾認知程度為中上程度

依本研究結果分析來看，新市北政府稅捐稽徵處稅務人員組織承諾整體平均數 3.03，認知程度屬於中上程度，各構面平均數由高至低分別為「努力承諾」平均數 3.40、「價值承諾」平均數 3.27 及「留職承諾」平均數 3.25。此研究結果與李嘉玲(2020)研究結果一樣，該研究以臺北市區公所為研究對象，研究結果顯示整體組織承諾平均值 3.27，努力承諾、價值承諾及留職承諾平均數依序為 3.5、3.29 及 3.02，綜上推論第一線為民服務機關之組織承諾可能為中上程度，其留職承諾意願之表現是否與機關同質性有關則為保留。

Porter et al., (1979) 組織承諾量表，主要為得知員工對所屬組織之情感依附情形，此種情感依附，會使個人對於組織產生認同感，進而願意為組織努力留任，追求共同的目標。從研究結果可得知，稅捐處稅務人員組織忠誠度屬中上，尤其願意為組織付出額外的努力及心力，接受組織的目標價值，但是對於留職承諾平均數最小表示留職意願最低。

貳、不同屬性之稅務人員在情緒勞務與組織承諾上之差異性

一、不同屬性稅務人員在情緒勞務上之差異性

依個人屬性變項分析結果，顯示不同性別、年齡、婚姻狀況及職務類型上具有顯著差異，而在不同教育程度、稅捐處服務年資及公職服務總年資則無顯著差異性。以下就不同性別、年齡、婚姻狀況及職務類型差異性部分，推論其可能原因。

(一)性別

依研究結果顯示，不同性別之稅務人員在情緒勞務有部分顯著差異，其中在深層的情緒偽裝發現女性同仁對於在工作時需投入較多的

努力來控制自身內心真正的感受，相較男性同仁有顯著差異，推論可能原因為女性同仁心思細膩敏感，較容易受他人影響，因此相對需調整內心真實情感而產生衝擊。

（二）年齡

依研究結果顯示，不同年齡之稅務人員在情緒勞務有部分顯著差異，在互動程度上有顯著差異存在，經事後比較分析，30 歲以下同仁互動程度高於 50 歲-59 歲，推論年齡 30 歲以下為年資淺之同仁，在工作學習上仍需多方歷練，因此業務執掌可能為第一線櫃檯服務同仁居多，依業務屬性必定會每天頻繁且長時間與民眾接觸，而 50 歲-59 歲可能為主管職務，或負責計畫面及政策面之規劃與輔導，相對與民眾接觸少，推論資淺之同仁在情緒勞務互動層面上負擔較資深者重。

（三）婚姻狀況

依研究結果顯示，不同婚姻狀況之稅務人員在情緒勞務有部分顯著差異，其中在表層的情緒控制及互動程度上有顯著差異存在，經事後比較分析，表層的情緒控制已婚有子女者高於未婚者，互動程度未婚者高於已婚者有子女者，推論在表層的情緒控制已婚有子女同仁因每天在職場與家庭生活打轉，難免會發生事業與家庭相互衝突而陷入兩難，工作上依主管的要求控制自我的情感營造愉悅的心情，對於已婚者有子女同仁而言可能前一刻處於家庭爭吵情緒，而下一刻即要控制自身的情緒，展現專業的一面，相較於未婚之同仁情緒勞務負擔程度高。

推論情緒勞務互動負擔程度未婚者高於已婚有子女者，可能與未婚者負責業務有關，主管於業務調整時，會考量同仁們背景及家庭狀

況，相較於已婚有子女者未婚同仁機動性高較無家庭牽絆，因此其負責業務有可能高度與民眾接觸，情緒的控制需合宜，且有較多的突發狀況待處理，故情緒勞務負擔程度高。

(四) 職務類型

依研究結果顯示，不同職務類型之稅務人員在情緒勞務部分有顯著差異，主管人員之基本情緒表達、表層的情緒控制及深層的情緒偽裝高於非主管人員，而互動程度非主管人員高於主管人員，推論可能原因為主管人員因職務權責不同，多數被組織委以重任及職責且對外代表機關形象；另外主管人員亦為同仁之表率，必定更加留意自我情緒控制，故情緒勞務負擔相較於非主管人員重；而互動程度因非主管人員主要負責業務為第一線申辦業務，與民眾互動頻率高且時間長，相較於主管人員情緒勞務負擔重。

二、不同屬性稅務人員在組織承諾上之差異性

依個人屬性變項分析結果，顯示不同婚姻狀況及職務類型上具有顯著差異，而在不同性別、年齡、教育程度、稅捐處服務年資、公職服務總年資則無顯著差異性。以下就不同婚姻狀況及職務類型差異性部分，推論其可能原因。

(一) 婚姻狀況

依研究結果顯示，不同婚姻狀況之稅務人員在組織承諾有部分顯著差異，其中在留職承諾上有顯著差異存在，經事後比較分析，已婚者有子女者留職承諾高於未婚者，推論可能原因為已婚有子女者相較於未婚者需負擔較大的家庭支出及經濟負擔，加上公部門擁有收入穩定、生活安定性高等職業特性，已婚有子女者經多方面考量較不會隨

意調任其他機關，對於服務機關有一定情感專注於工作，願意為組織目標及願景盡心效勞，以身為組織一份子為榮，故其留任意願較高。

(二)職務類型

依研究結果顯示，不同職務類型之稅務人員在努力承諾、價值承諾及留職承諾均有顯著差異，主管人員之組織承諾高於非主管人員，推論可能原因為主管人員因職務權責不同，多數被組織委以重任，承擔核心業務規劃及推展組織目標，對組織具有高度認同感，也願意多付出額外的心力為其效力，因此相較於非主管人員具有高組織承諾。

參、稅務人員在情緒勞務與組織承諾具有相關性

依研究結果顯示，部分情緒勞務與組織承諾間呈現相關性，且從迴歸分析結果，發現情緒勞務對組織承諾各構面調整後解釋力分別為努力承諾 33.2%、價值承諾 21.3%、留職承諾 18.2%。

此外，從情緒勞務各構面觀察，部分子構面與組織承諾之努力承諾、價值承諾及留職承諾為正相關具有因果關係；惟在情緒勞務互動程度部分與組織承諾之努力承諾、價值承諾及留職承諾皆為負相關，推論是否為第一線為民服務機關屬性，除了稅務人員每日辦理民眾申辦的業務與民眾接觸時間長且次數頻繁外，面對民眾的需求組織希望同仁能盡可能滿足，至同仁對於工作需符合組織及民眾之期待倍感壓力，亦可能產生工作倦怠，所以對於組織承諾產生負相關。此點外國學者理論相似，並非情緒勞務對組織承諾皆為正相關，可能因服務機關性質、國家民族性而產生的不同結果。

肆、主管部屬交換關係對組織承諾之影響

一、主管部屬交換關係在情緒勞務與組織承諾間不具調節效果

依研究結果顯示，主管部屬交換關係在情緒勞務與組織承諾間不具調節效果，本研究於文獻檢閱時僅少數研究探討主管部屬交換關係變項是否具調節效果，尚無明確結論，且研究對象以私人企業居多，涵蓋保險業、金融業、製造業等。本研究分析情緒勞務對於組織承諾有顯著影響，但不受主管部屬關係品質變項影響，因此不具調節效果，探究原因可能是稅務人員依工作特性及機關屬性知悉為高情緒勞務者，身處基層服務機關，將民眾辦理事項及其他稅務工作如期如質完成，列為首要任務，稅務人員自身情緒勞務較不受主管部屬間之信任程度或關係良善與否影響，面對工作依法行政，秉持著專業、效能及同理心為民服務。

二、主管部屬交換關係對組織承諾有顯著影響

依研究結果顯示，將個人背景變項、情緒勞務及主管部屬交換關係對組織承諾之影響接續投入迴歸分析，發現最初個人背景變項之職務類型有顯著影響，加入情緒勞務變項有顯著影響且解釋力微幅提升，再加入主管部屬交換關係變項亦有顯著影響且解釋力大幅提升，得知主管與部屬間之關係對於組織承諾具有高度影響力，且多數研究指出當員工與組織契合程度越高時，會產生依附感，離職意願降低、適應力、工作滿意度及生產力提升，且主管部屬彼此間相互信任及尊重，使部屬自願付出貢獻，積極完成主管交付任務，認同主管領導行為及組織目標，提高組織績效，更加突顯出機關領導之重要性。

第二節 研究建議

壹、研究建議

一、選才-機關主管主動關懷、善用個人背景特性

本研究發現主管與部屬交換關係對於組織承諾有顯著正向影響，顯示稅捐處主管及同仁皆相當重視彼此之想法、態度及互信程度。個人在工作上有傑出的表現在於個人能力、動機強弱及個人與組織之關係，假設個人所擁有的能力及動機都很強，但受限於組織氛圍，難有優秀的表現；相反的假設組織擁有的要素與個人的特性相適應，個人的能力及動機就有被強化之可能，因此該如何發掘出適任之人才，依研究結果可仰賴主管人員，尤其是基層主管人員，經統計分析主管及部屬交換關係對組織承諾有顯著正面影響且解釋力高，地方機關雖常因職等、工作環境、福利等原因至人才外流產生困境，但研究發現基層主管人員對於組織有高附著力，願意為組織努力且追求共同目標，較不會輕易離開機關。

此外，研究發現稅捐處主管人員不論是背景特性對情緒勞務及組織承諾之差異，或是情緒勞務對組織承諾相關性部分皆有顯著影響，得知主管人員雖負擔高情緒勞務，但願意為組織付出額外心力擁有高度認同感及正向影響力，所以當同仁因無法適應稅務機關繁重業務而萌生去意，可藉由主管人員積極態度及友善輔導，了解個別屬性給予適當的建議或業務調整，轉化消極的心態，激勵其工作動機。

就研究結果顯示稅捐處員工有情緒勞務負擔程度中上、女性同仁情緒勞務負擔程度較高及已婚且有子女其留職意願高等特性，因此主管人員對於初任公務人員，可從個人背景及專業領域，考量較能發揮的工作屬性，做為分派的方向；另外於招募人員時，可從應徵者過往服務機關

及工作貢獻中，找出優勢強項，並檢核是否符合職缺需求，與組織核心文化，方能有適才適所的效果，因此最常與同仁接觸之基層主管甚為重要，身為主管人員應提升自我能力積極任事，主動關懷了解同仁，員工是重要的資產，把好的人才放在適當的位置，能夠帶來合宜的效果，將優點發揮到極緻。

二、育才-辦理教育訓練及活動、世代學習經驗傳承

透過持續性、計畫性的課程，除充實同仁專業知識外，藉由合宜的課程來激發同仁內心的動力及關懷他人的能力，針對不同背景同仁的需求，提供多樣化的訓練課程，計畫培育人才及個人生涯規劃等長期性訓練模式，使其提高心理資本樂於工作；亦可多舉辦團隊性質的活動，促進團隊合作的精神及提高向心力，例如辦理旅遊、踏青等自強活動，增進彼此的情誼營造和諧氣氛，本研究發現已婚有子女者對於組織有高黏著度，即使在高壓且繁雜的工作環境下，為了家庭和諧及安定，如有其他較好的機會有可能會放棄而選擇繼續留任，因此組織管理者藉由了解已婚有子女同仁之需求，舉辦家庭日、親子日等活動，讓員工帶子女一同上班，一方面安排適合孩子的活動，一方面可讓孩子了解爸媽的工作環境，促進參與同仁及親子間情感交流，透過輕鬆的愉快的相處模式，管理者能藉此機會更了解同仁，彼此間相互體諒，對於組織及同仁而言，均可帶來好的人際關係及正面效益。

年齡層及成長背景條件不同，對於工作的態度、想法及行為模式觀念也有所不同，如何有效管理不同世代，亦成為機關管理者需面對之難題，聯合國教科文組織將不同世代間之代間學習定義為「老年世代與年輕世代間，彼此互相學習和交換資源，進而達成個人及社會利益的行為」，年長世代累積長期工作豐富的經驗，年輕世代學習能力強、反應力

快，若兩者之間願意敞開心胸彼此相互接納學習，包容且協力共事，相信不論是工作上的專業素養，或是導入創新提案提高工作效率，對於組織而言絕對是正面看待且殷切期盼。

三、用才-妥善運用人才、落實職務輪調

本研究關於組織承諾量表之留職承諾部分，題目 10「如果有其他合適的機關，我可能會請調離開。」為反向題，平均數 2.71，為所有題目平均數最低；題目 14「雖然工作有些許的改變我依然會在稅捐處繼續服務。」平均數 3.55，為所有項目平均數最高，顯見受試者對於目前在稅捐處任職，不論是業務上之辛勞、主管與同事間相處及整體工作氛圍等多數能接受，故對於他機關之招募較不會考量，工作及人力之調整也較能接受，對組織具有一定之忠誠度，因此機關主管人員可依此特性，妥善運用人才委以重任。

稅捐處業務推廣多數無法單打獨鬥完成，需藉由跨部門合作，不同部門之主管及同仁彼此間相互溝通齊心完成實屬不易。因各單位業務屬性不同，繁複程度不一，倘若同仁們皆不曾接觸彼此業務，當面臨需進行跨部門協商時，可能會導致業務推廣失敗，且公職人員可能因長期從事相同工作，導致工作疲乏倦怠，因此落實職務輪調，可豐富工作內容多樣化學習拓展視野，透過職務歷練的機會累積公務經驗，將此制度視為職務訓練重要之一環，亦可藉此拔擢優秀人才，達到人盡其才、才盡其用之目標。

四、留才-增加福利及獎勵制度、建立友善職場環境

新北市政府稅捐稽徵處隸屬新北市政府財政局轄下之二級機關，主管職等相較於其他縣市已升格為一級機關之稅務局職等低，至近年來已培訓多年同仁，或新進同仁於任用期滿即轉任其他機關，機關因組織編

制而留才不易。

本研究樣本統計，稅務人員單位服務年資 10 年以下佔 50.4%、26 年以上佔 8.3%；公職服務總年資 10 年以下佔 45.5%、26 年以上佔 15.7%，依據中華民國 112 年銓敘統計年報²，全國行政機關公務人員平均年資 16.44 年、年資 0-4 年佔 15.55%、年資 5-9 年 18.36%、年資 30 年以上者佔 17.64%，顯示目前稅捐處任職人員年資相對於全國行政機關公務人員年資資歷淺，全國公務人員行政機關年資 9 年以下為 33.91%，稅捐處單位服務年資及公職服務總年資 10 年以下分別為 50.4%及佔 45.5%，相對年輕化，對於資歷淺之同仁主管人員應從旁協助其認同組織目標、願景及核心價值等方向，對於組織計畫表示支持，願意全力以赴完成組織交付任務，透過工作的努力，贏得尊重及掌聲。另本研究得知稅務人員組織承諾整體平均數 3.03 屬中上程度，或許可藉由增設員工福利及獎勵制度，激勵同仁的士氣，對於表現優異或具有特殊事蹟同仁給予獎勵，安定同仁心裡，提高工作動機。

隨著人口結構的改變，公部門退休金制度改革、生涯規劃、家庭因素等考量皆有可能使公務員延退，根據公務人員退休撫卹基金 110 年度統計年報顯示，110 年相較於 101 年退休人數大減 10,051 人，軍公教人員延後退休的現象，以公務員最為明顯³。因此依目前之現況組織內部資深公務人員必定會增加，故提供優質的職場文化勢在必行，依樣本資料年齡 60 歲以上僅 3.3%，50-59 歲佔 21.5%為少數群組，當年輕族群人員逐

² 全國公務人力統計資料平台，〈中華民國 112 年銓敘統計年報〉：<https://opendata.mocs.gov.tw/webMain.aspx?k=defjsp2&mode=3>，檢索日期於 2024 年 7 月 1 日。

³ 自由時報，〈軍公教退休數 10 年大減萬餘人〉：<https://news.ltn.com.tw/news/life/paper/1549724>，檢索日期於 2023 年 8 月 13 日。

步邁入中高齡族群時，為能保持健康身心為組織效力，可考量彈性的職務內容、舉辦健康講座、設置運動空間等適當的作法及活動促進身心健康，打造健康的職場環境，擁有合宜的職場文化是人才願意留任之重要因素，若組織管理者能應因未來課題重視員工屬性之不同，必定能互補世代間之差異。

貳、未來研究建議

一、研究變項部分

本研究以新北市政府稅捐稽徵處稅務人員為研究對象，並以情緒勞務對組織承諾影響，及主管部屬交換關係是否有調節作用為主題，研究結果顯示情緒勞務對組織承諾具相關性且有正相關也有負相關，然主管部屬交換關係無調節作用。有關相關性部分後續研究者若欲討論影響此類人員情緒勞務對組織承諾影響，可將同屬性或同為稅務組織但編制為一級機關，如桃園市政府地方稅務局併同納入研究中，期待獲得更多研究發現；至於調節變項主管部屬交換關係因研究篇幅少，期盼能有更多研究者投入，將結果作為機關管理參考依據。

二、研究方法部分

本研究採用問卷調查法蒐集資料進行量化分析，但問卷調查法以選擇方式進行統計分析，無法確認受訪者是否真正了解每題題意，及是否確實依個人實際感受及背景填答，至影響分析結果，無法實證研究假設。因此，建議未來研究方式可加入深入訪談法、焦點團體訪談法等，除量化研究外另納入質化研究討論，豐富研究內容之深度及廣度，使其更貼近真實現況。

參考書目

壹、中文部分

- 丁虹、司徒達賢、吳靜吉，1988，〈企業文化與組織承諾之關係研究〉，《管理評論》，7：173-197。
- 尹衍樑、司徒達賢，1989，〈組織變革策略對組織承諾之影響研究：以潤泰工業股份有限公司電腦化為例〉，《管理評論》，8(2)：57-72。
- 王玉慎，2011，《教師情緒勞務及組織承諾之相關研究--以臺中市國小教師為例》，東海大學教育研究所碩士論文。
- 王婷虹，2019，《是自己人重要嗎？從領導部屬交換理論看溝通風格與其相似性對主管滿意度之影響》，國立政治大學公共行政學系碩士論文。
- 王聖瑄，2020，《基層公務人員工作壓力、情緒勞務與幸福感之研究—以新北市區公所為例》，國立臺北大學公共行政暨政策學系碩士論文。
- 方浩萌，2018，《工作特性、情緒勞務、心理資本對工作適應之影響研究-以飛航服務總臺飛航作業人員為例》，國立臺北大學公共行政暨政策學系碩士在職專班。
- 田育昆，2006，《國民小學教師情緒勞務與組織承諾關係之研究-以桃竹苗四縣市為例》，國立新竹教育大學教育學系碩士班碩士論文。
- 甘珮諭，2017，《臺北市國民小學公務人員主觀幸福感與組織承諾關係之研究》，國立臺北教育大學教育經營與管理學系碩士論文。
- 古聖姿，2004，《陞遷公平認知對工作滿意、組織承諾影響之研究_以台北市各區公所公務人員為例》，銘傳大學公共管理與社區發展研究所碩士在職專班碩士論文。
- 江岷欽，1999，〈政府再造與顧客導向的服務理念〉，《國立中央圖書館臺灣分館館刊》，6(1)：1-17。
- 呂冠瑩，2018，《參與式預算的幕後：臺北市基層公務人員情緒勞務與信任之研究》，國立政治大學公共行政學系碩士論文。

- 宋淑鈴，2008，《臺中市政府所屬公務人員陞遷公平認知與組織承諾之關聯性研究》，國立中興大學國家政策與公共事務研究所碩士論文。
- 李清燕，2009，《轉換型領導、主管部屬交換關係對退卻行為之影響—以知覺組織支持為調節變項》，碩士論文，國立中正大學勞工所碩士論文。
- 李嘉玲，2020，《公務人員對退休金改革之觀點及其對組織承諾影響之研究—以臺北市區公所為例》，國立臺北大學公共行政暨政策學系碩士在職專班碩士論文。
- 李育倫，2020，《劇場元素調節情緒勞務對工作倦怠影響之研究--以高雄基層公務人員為例》，義守大學管理碩博士班博士論文。
- 余玉麟，2007，《公務人員退休制度變革方案對組織承諾與離退意願影響之研究---以行政院所屬各單位中部辦公室基層公務人員為例》，朝陽科技大學工業工程與管理系碩士班碩士論文。
- 邱雅琪，2017，《不同世代工作價值觀對組織承諾與專業承諾影響之研究—以臺北市地方稅務人員為例》國立臺北大學公共行政暨政策學系碩士在職專班碩士論文。
- 林尚平、陳敦生，1997，〈情緒勞務分類下自我監控力與組織行為結果之關聯性研究〉，《人力資源學報》，7：49-65。
- 林尚平，2000，〈組織情緒勞務負擔量表之發展〉，《中山管理評論》，8(3)：427-447。
- 林淑馨，2018，《寫論文，其實不難：學術新鮮人必讀本(增訂二版)》，台北：巨流。
- 林宜姍，2018，《臺中市政府所屬一級機關公務人員情緒勞務與組織承諾關聯性之研究》，國立中興大學國家政策與公共事務研究所碩士論文。
- 吳宗祐，2003，《工作中的情緒勞動：概念發展、相關變項分析、心理歷程議題探討》，國立臺灣大學心理學研究所博士論文。
- 吳宗祐、鄭伯壘，2006a，〈工作投入、調節他人情緒能力與情緒勞動之交互作用對情緒耗竭的預測效果〉，《中華心理學刊》，48(1)，69-87。
- 吳靜瑜，2010，《公務人員使用網路與組織學習對組織承諾影響之研究》，國立政治大學行政管理碩士學程碩士論文。

- 吳宜珍，2011，《臺北市政府公務人員心理資本與組織承諾之相關研究》，國立臺灣師範大學教育心理與輔導學系在職碩士論文。
- 胡哲馨，2016，《基層公務人員的情緒勞務、情緒調節、心理彈性與身心健康之相關研究》，國立臺灣師範大學教育心理與輔導學系碩士論文。
- 洪基貴，2017，〈情緒勞務之研究現況分析：以國內碩博士論文為例〉，發表於《2017年社會暨公共事務學術研討會-永續發展與公共治理》(10月17日)。臺北：臺北市立大學社會暨公共事務學系。
- 洪麗美，2010，《台北縣國民中學教師情緒勞務與組織承諾關係之研究》，輔仁大學教育領導與發展研究所碩士論文。
- 紀乃文、葉思妤，2017，〈每日偽裝情緒的負面效應：探討服務人員每日表層演出對其職家衝突與身心健康的影響以及員工協助方案的緩衝效果〉，《組織與管理》，10(1):91-129。
- 夏斌強，2016，《公務人員情緒勞務之研究-以某給付行政機關為例》，國立政治大學勞工研究所碩士論文。
- 翁家茵，2017，《諮商心理師之情緒勞務、情緒智力和情緒耗竭之相關研究》，國立東華大學諮商與臨床心理學系碩士論文。
- 孫家莉，2021，《稅務人員角色壓力、情緒勞務與工作倦怠關係之探究—以臺北國稅局四個分局為研究對象》，國立政治大學行政管理碩士學程碩士論文。
- 桑丕苓，2019，《內政部政府採購人員情緒勞務與組織承諾之研究》，銘傳大學公共事務學系碩士在職專班碩士論文。
- 許士禮，2014，《高級中等學校教師情緒勞務、組織承諾、自我效能與知識分享之關係研究》，國立彰化師範大學工業教育與技術學系博士論文。
- 陳佳玲，2010，《以變革壓力的調節效果及組織認同的中介效果驗證工作態度、組織認同與組織承諾之關係-以高雄縣市合併為直轄市之公務人員為例》，正修科技大學經營管理研究所碩士論文。

- 陳書梅，2011，〈流通館員背景因素的個別差異對其情緒勞務影響之研究--以臺灣地區之大學圖書館為例〉，《圖書資訊學研究》，6(1):31-67。
- 陳奮霖，2011《主管教練行為對員工知識移轉績效與創新行為影響之研究—以主管部屬交換關係為調節變項》，國立臺灣師範大學科技應用與人力資源發展學系人力資源碩士論文。
- 陳雅婷，2012，《公、私部門與非營利組織員工情緒表達規則認知、自我效能、情緒勞務、適配性與組織承諾關係之研究》，國立臺灣大學國家發展研究所碩士論文。
- 陳真毓，2013，《工作績效和潛能對部屬晉升力評分的影响—以主管一部屬交換關係為調節變項》，國立中央大學人力資源管理研究所碩士論文。
- 陳玉杏，2015，《稅務人員情緒勞務探討-以北區國稅局為例》，中華大學行政管理學系碩士班碩士論文。
- 陳盈嫻，2015，《情緒勞務、組織承諾與組織公民行為關聯性之研究—以新北市政府警察局某分局為例》，世新大學行政管理學研究所碩士論文。
- 陳煥文，2020，《組織政治知覺、工作壓力與組織承諾之關係：以主管部屬交換關係為調節變項》，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
- 陳成裕、陳秋蓉，2020，《過勞預防政策與對策之比較及推動措施研究》，台北：勞動部。
- 黃玉耐，2014，《地方稅務人員工作生活品質與組織承諾之研究》，國立彰化師範大學財務金融技術學系碩士論文。
- 黃一峯，2016，〈公共服務中的面具效應：情緒勞務觀點的探討〉，《文官制度季刊》，8(4):55-74。
- 曾朝聖，2003，《員工對學習型組織特徵的知覺與組織承諾關係之研究》，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
- 曾郁甯，2018，《倫理領導、情緒勞務與組織承諾之研究—以主管部屬關係品質為調節變項》國立中正大學勞工關係學系碩士在職專班碩士論文。

- 張永隆，2006《公務人員陞遷公平認知、陞遷政治知覺與組織承諾之研究－以高雄市政府國稅局稅務人員為例》，國立中山大學政治學研究所碩士論文。
- 張毓倫，2017《工作投入、工作滿意與組織承諾之關聯性研究- 以南部公務人員為例》，國立高雄應用科技大學財富與稅務管理系碩士在職專班碩士論文。
- 楊登伍，2004，《師徒關係對組織承諾與組織公民行為影響之研究－國稅局稅務人員之分析》，銘傳大學公共事務學系碩士在職專班碩士論文。
- 楊豐愷，2015，《基層公務員情緒勞務、信任關係與幸福感之研究-以移民署北部地區服務站為例》，世新大學行政管理學研究所碩士論文。
- 楊詔捷，2020，《主管領導風格、公務人員工作滿意度、自我效能及組織承諾相關性之探討－以某中央機關「公務人員職場評價調查」為例》，輔仁大學統計資訊學系應用統計碩士在職專班碩士論文。
- 楊季叡，2021，《公務人員組織承諾與組織公民行為關係之研究-以國家通訊傳播委員會為例》，國立臺北大學公共行政暨政策學系碩士在職專班碩士論文。
- 劉怡均，2022，《第一線人員之情緒勞務與工作倦怠－以高雄市稅捐稽徵處為例》，國立中山大學公共事務管理研究所碩士論文。
- 廖秀娟，2016，《教師情緒勞務與組織承諾相關之研究-以宜蘭縣國民小學教師為例》，佛光大學公共事務學系碩士論文。
- 蔡坤宏，2000，〈組織承諾、工作滿足與離職意圖的關係：Meta 分析〉，《中華管理評論》，3(4):33-49。
- 蔡仲欣，2012，《高雄市政府公務人員組織變革認知、工作滿足與組織承諾關係之研究》，國立高雄師範大學成人教育研究所碩士論文。
- 葉珮琪，2019，《雲嘉南地區公立國民中學教師情緒勞務與組織承諾之相關研究》，國立中正大學教育學研究所碩士論文。

- 鄭玉山，2012，《組織變革認知與組織政治知覺對工作活力、組織承諾與組織公民行為之影響性研究—以改制後臺南市各區公所第一線為民服務公務人員為例》，南台科技大學技職教育與人力資源發展研究所碩士論文。
- 歐仁安，2019，《公務人員情緒勞務對離職傾向的影響-地方依附與情緒智力的調節效果》，國立臺北大學公共行政暨政策學系碩士論文。
- 賴茹美，2020，《新北市國民小學兼任行政職務教師情緒勞務與組織承諾關係之研究》，國立臺北教育大學教育經營與管理學系碩士論文。
- 謝俊義、張毓琪、黃于恬，2013，〈基層公務員的情緒壓力與工作滿足感關係之研究--以交通部公路總局新竹區監理所人員為例〉，《文官制度季刊》，5(3):27-58。
- 蕭漢雄，2016，《溝通風格與情緒勞務之研究：以北區國稅局為例》，淡江大學公共行政學系公共政策碩士在職專班碩士論文。
- 蘇信旭，2002，《工作價值觀、組織承諾與工作滿足相關之研究—以台南縣鄉鎮市公所基層公務人員為例》，國立中正大學企業管理研究所碩士論文。
- 蘇子喬，2019，《情緒勞動、情緒耗竭與退卻行為間之相關研究-以主管部屬交換關係為調節變項》，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
- 蘇航立，2022，《COVID-19 疫情下基層公務人員情緒勞務與裁量行為之研究：里幹事之觀點》，國立中山大學公共事務管理研究所碩士論文。

貳、西文部分

- Ashorh, B. E., & Humphrey, R. H. 1993. "Emotional labor in service roles: The influence off identity." *Academy of Management Review*, 18(1):88-115.
- Chen. L.-H., & Lin, S.-P 2009. "Reducing service agents' emotional labor by emotion-focused human resource management practices. *Social Behavior and Personality*, 37, 335-342.
- Dansereau, F., Cashman, J., & Graen, G. B. 1973. "Instrumentality theory and equity theory as complementary approaches in predicting the relationship to leadership and turnover

- among manager.” *Organizational Behavior and Human Decision Process*, 2, 184-200.
- Dansereau, F., Graen, G., & Haga, W. J. 1975. “A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations- A longitudinal investigation of the role making process.” *Organizational Behavior and Human Performance*, 13(1), 46-78.
- Freches, A.T.F 2017. Work-family conflict and emotional labour: The moderator role of cognitive job demands. Master thesis, Department of Human Resources and Organizational Behaviour, ISCTE-IUL Business School.
- Fondas, N.1992. “A behavioral job description for managers.” *Organizational Dynamics*, 21:47-58.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. 1995. “Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective.” *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219–247.
- Grandey, A. A. 2000. “Emotional regulation in the workplace: A new way to conceptualize emotional labor.” *Journal of Occupational Health Psycholog*, 5(1):95-110.
- Hochschild, A. R. 1983. *The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling*. Berkeley: University of California Press.
- Hrebiniak, L.G. and J.A. Alluto.1972. “Personal and Role-Related Factors in the Development of Organizational Commitment.” *Administrative Science Quarterly*, 17, 555-572.
- James, N.1992. “Care = organisation + physical labour + emotional labour.” *Sociology of health & illness*, 14(4):488-509.
- Lee, Hyun jung 2018. “Emotional Labor and Organizational Commitment Among South Korean Public Service Employees.” *Social Behavior and Personality: an international journal*, Volume 46, Number 7, 2018, pp. 1191-1200(10).
- Mathieu, J.E. and D.M. Zajac 1990. “A Review and Meta-analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment.” *Psychological Bulletin*,

108, 171-194.

- Meyer, J. P. & Allen, N. J. 1991. "A three-component conceptualization of organizational commitment." *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-98.
- Morris, J. A. and Feldman, D. C. 1996. "The dimensions antecedents and consequences of emotional labor." *Academy of Management Review*, 21(4):986-1010.
- Morris, J. H., & Sherman, J. D. 1981. "Generalizability of an organizational commitment model." *Academy of Management Journal*, 24, 512-526.
- Mowday, R. T., Steers, R. M. & Porter, L. W. 1979. "The Measurement of Organizational Commitment." *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-227.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. 1982. "Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover." New York, NY: Academic Press.
- Porter, L.W., and F.J. Smith 1970. "The Etiology of Organizational Commitment.." Unpublished Paper, University of California, Irvine.
- Porter, L.W., Steers, R.M., Mowday, R.T. and Boulian, P. V. 1974. "Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians." *Journal of Applied Psychology*, 59, 603-609.
- Rafaeli, A., & Sutton, R.I. 1987. "The expression of emotion as part of the work role." *Academy of Management Review*, 12(1):23-37.
- Robbins, S.P. 1998. *Organizational behavior*. NJ: Prentice Hall.
- Stevens, J.M., Beyer, J.M., & Trice, H.M. 1978. "Assessing personal, role and organizational predictor of managerial commitment." *Academy of Management Journal*, 21(3), 380-396.
- Steers, R.M. 1977. "Antecedents and outcomes of organizational commitment." *Administrative Science Quarterly*, 22(1), 46-56.
- Sang-Lin Han, Hyeon-Sook Shim & Won Jun Choi 2018. "The Effect of Emotional Labor of

College Administrative Service Workers on Job Attitudes: Mediating Effect of Emotional Labor on Trust and Organizational Commitment.” *Frontiers in Psychology Sec. Organizational Psychology* Volume 9.

Seung-Bum Yang, Mary E. Guy 2023. “Comparing public servants' behavior in South Korea and the United States: How emotional labor moderates the relationship between organizational commitment and job performance.” *Public Administration*, 101(2), 406-421.

Whyte, W.H. 1956. *The Organization Man*, New York Simon and Schuster.

附錄

稅務人員情緒勞務、組織承諾與主管部屬交換關係研究調查問卷

敬愛的長官及同仁您好：

感謝您百忙中撥冗填寫本問卷，此研究目的為瞭解您在工作上之情緒負擔、組織承諾及與直屬主管間之關係。問卷分為四個部分，填答採不計名方式，所得結果僅作為學術研究分析使用，請您放心依實際感受填答。

敬祝

身體健康 工作順心

第一部分：情緒勞務 為瞭解您對於目前工作情緒負擔狀況，請您針對下列各項敘述內容，在您認為最符合工作現況描述的選項內打勾		1. 非常不同意	2. 不同意	3. 普通	4. 同意	5. 非常同意
1	工作時，我必須做一些事情，讓民眾覺得自己是被尊重的。					
2	工作時，我必須利用表情、態度、語調或行為，讓民眾感到安心及信賴。					
3	與民眾接觸時，我會主動打招呼，讓民眾覺得來稅捐處是被尊重的。					
4	面對民眾或與民眾交談時，我會保持親切的笑容及愉悅的語氣。					
5	專業、效能、同理心是稅捐處的核心價值，也是提升稅務人員為民服務形象的重要資產。					
6	主管會以我在服務過程中的情緒表達作為績效考核參考依據。					
7	主管會要求我不讓私人的感情影響對民眾的服務態度。					
8	主管希望我每天都能保持快樂的心情，創造工作場所的氣氛。					
9	工作時，主管會要求我必須表現出特定的行為或臉部表情，來傳達稅務人員所欲建立的專業形象。					
10	面對民眾無理的要求，而我無法滿足或必須拒絕他們的要求時，主管會要求我仍保持親切友善的態度。					

11	當場面變得難以控制時，主管仍希望我即使在採取所有必要的措施來預防不幸發生時，仍能維持友善、親切的態度。					
12	在服務的過程中，即使明知民眾是無理的，主管仍會要求我站在民眾的立場來設想。					
13	工作時，即使自己的情緒狀態不佳，仍應盡力克服，以完成服務。					
14	當無法做到民眾的特殊要求時，即使我很同情他，並有想成全他的念頭時，主管仍會希望我必須委婉拒絕民眾的請求。					
15	從事這份工作時，主管會要求表現出一些與自我真實感覺不同的情緒。					
16	在工作時，儘管我已經非常勞累，主管仍會要求我必須極力保持冷靜、鎮定。					
17	面對民眾無理的要求，我仍應保持和善的態度。					
18	當我面對不同的民眾時，主管會要求我做出不同的情緒表現。					
19	主管會要求我對不同階層的民眾，做出不同的情緒反應。					
20	我在執行工作時，會表達超過一種以上不同的情緒狀態。					
21	我的工作必須與民眾直接面對面或在電話上以聲音接觸。					
22	整體而言，我每天與民眾接觸的頻率高且時間長。					

第二部分：組織承諾 為瞭解您對於目前服務機關願意留任、付出及貢獻之程度，請您針對下列各項敘述內容，在您認為最符合工作現況描述的選項內打勾		1. 非常不同意	2. 不同意	3. 普通	4. 同意	5. 非常同意
1	我十分關心稅捐處未來的發展及願景。					
2	目前服務的單位值得我對它忠誠及效勞。					
3	我願意付出額外的努力為稅捐處爭取工作績效表現。					
4	我願意充實自我參加各種訓練及進修，進而對稅捐處業務有更大的貢獻。					
5	身為稅務人員令人感到驕傲。					
6	我的工作價值觀與稅捐處的理念相似。					
7	稅務工作與興趣相符能發揮專業技能為稅捐處貢獻。					
8	我願意接受主管指派的任何工作繼續留在稅捐處。					
9	我難以認同稅捐處對稅務人員的要求及相關規定。					

10	如果有其他合適的機關，我可能會請調離開。					
11	當初選擇到目前機關服務是一項明智的決定。					
12	繼續在目前的機關服務對自己的生涯規劃有所助益。					
13	最近一年我曾考慮調到其他機關服務。					
14	雖然工作有些許的改變我依然會在稅捐處繼續服務。					

第三部分：主管部屬交換關係 為瞭解您在工作時與直屬主管之間的關係，請您針對下列各項敘述內容，在您認為最符合工作現況描述的選項內打勾		1. 非常 不同意	2. 不 同意	3. 普 通	4. 同 意	5. 非 常 同 意
1	我覺得我可以知道主管對我的工作滿意程度。					
2	我覺得我的主管瞭解我工作上的問題與需求。					
3	我覺得我的主管認同我工作上的潛能。					
4	不管主管有多大的權限，當我遇到工作上的問題時，我的主管會以他最大的能力來幫助我解決問題。					
5	不管主管有多大的權限，當我有需要時，我的主管會放下自己的利益來幫助我。					
6	我對我的主管充滿信心，當他不在場時，我會為他的決策辯護或解釋。					
7	我認為自己與主管之間的工作關係良好。					

第四部分：填表人基本資料

1、性別：(1)☐男性 (2)☐女性

2、年齡：(1)☐ 30 歲以下 (2)☐ 30 歲至 39 歲 (3)☐ 40 歲至 49 歲 (4)☐ 50 歲至 59 歲
(5)☐ 60 歲以上

3、教育程度：(1)☐專科 (2)☐學士 (3)☐碩士以上

4、婚姻狀況：(1)☐未婚 (2)☐已婚，無子女 (3)☐已婚，有子女 (4)☐其他

5、單位服務年資：(1)☐ 5 年以下 (2)☐ 6-10 年 (3)☐ 11-15 年 (4)☐ 16-20 年
(5)☐ 21-25 年 (6)☐ 26 年以上

6、公職服務總年資：(1)☐ 5 年以下 (2)☐ 6-10 年 (3)☐ 11-15 年 (4)☐ 16-20 年
(5)☐ 21-25 年 (6)☐ 26 年以上

7、職務類型：(1)☐主管職務(股長以上人員) (2)☐非主管職務

再次感謝您的熱心協助！