

組織文化、員工溝通滿足與組織信任之關聯探討--- 以航運業為例

A Study of the Relationships among Organizational Culture, Communication Satisfaction and Organizational Trust-The Case of Shipping Industry

顧康寧Kang-Ning Ku¹

謝效昭Hsiao-Chao Hsieh²

摘要

本研究的目的乃經由文獻回顧與定義探討組織文化、員工溝通滿足、組織信任之間的關係並檢視員工溝通滿足是否為組織文化與組織信任間的中介效果歷程。組織文化影響個人在組織內的表現，研究結果顯示組織內有團隊合作與專業創新組織文化較能給予員工較多的溝通滿足。影響員工溝通滿足及組織信任因素很多，為了有助於公司員工對溝通滿足及組織信任之提升，除了要加強組織內溝通管道的暢通外，企業主管應鼓勵且重視員工的意見與看法、在組織間給予開放性的溝通文化、讓員工有更多機會參與公司決策、教育員工知識分享、團隊合作等重要觀念，將使組織內溝通方式更加開放。

關鍵字：組織文化、員工溝通滿足、組織信任

ABSTRACT

This study is to discuss the relationships among organizational culture, communication satisfaction and organizational trust, and whether communication satisfaction is the intermediary effect for organizational culture and organizational trust. The organization culture affects personal performance inside organization; this study concludes team cooperation and the specialty innovation of organizational culture could give more satisfaction for employee. There are more factors to affect communication satisfaction and organizational trust. In order to improve the employees' communication satisfaction and organizational trust, besides improving the communication channel, managers should pay more attention the employees' opinion and give more decision right, share knowledge and teamwork.

Keywords: Organizational Culture, Communication Satisfaction, Organizational Trust

¹臺灣海洋大學航運管理學系碩士

²東吳大學國際貿易系副教授(台北市貴陽街一段56號,電話:02-23111531轉2721)

壹、前言

二十一世紀是多變的世紀，組織無時無刻都在面臨巨變的經營環境與多樣化的員工。組織也會因為老闆的領導風格、成員的特性、任務需求與競爭環境的現況等，而發展出一特殊的文化，組織成員也都被期待能遵守這樣的文化約定，並表現出符合組織文化的行為模式。組織的個性表現在組織文化中，組織文化是相當穩定而持續的一項組織特質，因此組織文化也會影響其管理作為。

一個有高度信任氣氛的組織通常能有效的促進員工的溝通，而溝通程度和品質的提昇，也會增進合作。因此員工會由信任的產生進而合作、分享經驗和情感。此外，組織文化也是有凝聚組織向心力的功能，一個組織如果缺乏明確的文化，員工就很難凝聚共識，無法全力合作，將導致組織競爭力下降。因為在組織中，同事與同事之間、員工和主管之間或者是部門與部門之間，都必須維持合作的關係，以增進組織的共同價值，並在變動的環境中取得競爭優勢，而合作關係的維持和發展，則依靠各方的溝通與信任。

組織文化對於組織內員工的行為是絕對有影響的，本研究主要探討組織中文化因素對員工溝通滿足之影響，提出組織信任概念。組織成員共同的價值、社會理想與信仰表達在組織文化中，這些共同價值與規範界定組織成員的行為與態度，也讓組織成員採取組織期望並接受的行為與態度。同時透過組織信任所形成之信任，更能影響員工之溝通滿足；社會性人際互動網絡對於員工行為的影響高於工作因素；且個人最為重視在組織中感受到實質與心靈上之福利與資源。

根據研究動機，本研究有三個具體目的列如下：

1. 想要瞭解組織文化與員工溝通滿足間是否有關聯。
2. 想要瞭解員工溝通滿足與組織信任間是否有關聯。
3. 想要進一步瞭解，組織文化與組織信任的關聯，是否是經由員工溝通滿足之中介效果而達到有關聯。

貳、相關文獻探討

2.1 組織文化的內涵、類型與影響

文化的起始點在組織的創造者，隨著組織不斷的成長，其文化也會藉由事蹟、表徵、英雄人物、口頭標語，及慶典儀式加以修正、改進及塑造。組織文化也是指組織內員工的共同意識和語言行為上的表現，換言之，組織文化乃是整個組織相當一致的認知狀態，而且相當持久且穩定地存在著，就像是一個人的個性（許朝欽，民88）^[1]。

組織文化是指組織成員的價值觀，及對組織的認同與本身擔負責任的肯定情形，經由長時間的蘊釀與培育，逐漸形成組織內在的行事風格與價值判斷模式。因此，組織文化可說是組織成員共同享有或持有的內在化信念與價值。至於組織文化的內容，主要的來源有三（Pearce & Robinson,1988）^[2]：

1. 企業環境的影響：例如，電腦公司，受科技快速轉變的影響，其文化必然重視創新的價值。
2. 組織的創立者、領導人以及員工，當他們加入組織時，隨他們一起帶進來的，例如：來自個人的國家、地區、倫理、宗教和職業的文化等。
3. 組織成員在實際工作中，用以解決問題的方式，例如，在決策與資訊分配上，採用合作或內部競爭策略，會產生不同的組織文化。

組織文化代表組織成員的共同認知，因此，組織文化是一種既複雜又抽象的概念，爲了研究需要，專家學者常必須將組織文化予以分類，使組織文化的抽象度降低，以便於研究，將組織文化分類，有以下四項優點（林朝夫，民89）^[3]：

1. 適當地將組織文化加以分類，可以凸顯各類行不同文化的特色，有助於研究者分辨各個研究對象中文化的屬性，而加以歸類。
2. 清晰而有條理的分類，可以幫助我們指出研究的重點方向，並可以釐清研究的重點所在。
3. 藉著分類工作，我們可以將不同的組織理論結合在一起，以便從多面向瞭解組織文化與組織效能的關係。
4. 藉著各文化型態的特徵，我們可以進一步預知組織效能的可能情況。

組織文化是影響企業經營成功的主要因素，而組織文化是組織成員共同秉持、分享的價值觀、信念、規範等推動企業的動力。對組織內部來說，明確的組織文化可以界定組織中每一個成員之權力與義務，也可以讓組織中每一位成員認知到自己與組織的關係；不但可以提供組織成員言行的標準，引導與塑造員工的態度及行爲，更可以提高社會系統的穩定性，讓人際關係不會那麼的緊張，並將組織團結凝聚起來。

1999年Donald^[4]提出組織文化與組織的溝通行爲相關，因此組織文化與溝通滿意度是緊密相關的，公司更應該塑造一個適合公司並且能增加員工的溝通滿意度的組織文化，以改善員工的溝通滿意度；因此，組織文化對組織成員、組織的政策與管理影響頗爲深遠。所以，根據以上的推論，組織文化與員工溝通滿足應該具有相當程度的關聯，兩者的關係，可以推論如研究假說一及子假說。

2.2 員工溝通滿足研究

在文獻中發現Redding (1972)^[5]指出「溝通滿足」(communication satisfaction)的研究肇始於1959年美國普度大學Level^[6]的博士論文中，他定義「溝通滿足意旨員工對自己在溝通環境中，知覺滿足的整體性之程度」。

2.2.1 溝通滿足之評量構面

溝通滿足的概念需要可操作的衡量構面才能進行實際的評量，因此國內學者李元墩、蔡文淵(1997)^[7]在「台灣「企業員工溝通滿足量表」建構之研究」中，建構了高階主管的溝通、溝通氣候、與部屬的溝通、與直接主管的溝通、整體組織的運、平行與斜行的溝通、非正式的溝通等七個構面。

國內外學者專家對溝通滿足所作之研究探討，也多採用問卷調查法，針對企業、軍事或學校等作實務性的調查，其所涉及的變數，通常包括工作滿足、組織承諾、生產力、領導行為、工作績效或離職等有關，並且由實證研究之結論中，發現溝通滿足的程度，通常與變項成正相關的結果，可見組織溝通滿足在組織中所處之重要性。因此，將溝通滿足的概念化為實際可測量的衡量構面，並編制施測的問卷，用以評量組織目前的溝通現狀，將有助於了解組織文化的缺失，並做為改進員工溝通的依據。

2.2.2 溝通滿足之實證研究

由於國內外有關溝通滿足的實證研究探討的人非常多，但是大致是由影響溝通滿足之前因後果之因素及溝通相關類型等來加以探索，而前變項如人口統計變項、組織訊息、決策層次、領導型態、企業文化、工作角色等；而溝通相關類型包括溝通知覺、溝通型態、溝通頻率、溝通26途徑等；而後變項如工作滿足、生產力、工作士氣、工作績效、組織承諾、組織氣候等。

俞成業(1982)^[8]指出溝通滿足可以讓員工對於平行溝通最為滿意，上行溝通次之，下行溝通最不滿意。蔡文淵(1997)^[7]因探討溝通滿足而建構了適合本土化運用之溝通滿足量表。藍俊偉(1999)^[9] 溝通滿足中之平行與斜行溝通對員工生產力最具預測力。

因此，溝通能力訓練應該是企業內部職業訓練強化的重點，除了技術性的軟體操作訓練以外，要提昇員工工作品質，應從溝通能力訓練著手。除了主管需具備良好溝通能力外，員工全體也應該具有互動功能的溝通能力。主管與員工互動頻繁、想法一致可以增加同儕、與上級間的情感交流，才能讓企業成功。

2.3 組織信任的研究

在組織內要推動信任的文化，需要領導人對自己有更大的信心，而建立信心的前提，是對自己堅持的理念有信仰。若從人際關係互動的角度而言，信任來自於信任者與被信任者之間的相互依賴性，不同關係下，則面對的風險亦會不同，則產生出不同的信任程度（Hosmer, 1995）^[10]。

組織信任對於組織長期的穩定及成員的福利而言，是一項高度重要的因子，組織成員相互信賴與互動的發展是組織的整合力量Cook & Wall（1980）^[11]。令人困惑的是信任如何從個人的層級轉換到組織層級上，真正信任者的信任對象到底是來自於組織中的個人，還是組織本身。因此，O'Reilly（1978）^[12]組織信任係對主管信任，其影響組織中訊息流通的質與量，包括可信度、正確度、即時性，繼而影響決策。許道然（2000）^[13]的研究中指出在組織信任中扮演被信任者角色的可能是同事信任或主管信任，也可能是組織本身。在關係發展的初期，雖然直接的互動經驗不多，但是信任者可經由其他來源或觀察，而得到有關被信任者正直與否的資料。

參、研究方法

3.1 研究架構

本研究根據前述研究目的及文獻探討所建立之研究架構，主要分成三個部份，如所示，分別為組織文化、員工溝通滿足、組織信任三個構面。本研究建立了下列研究架構，茲說明如下圖 1：

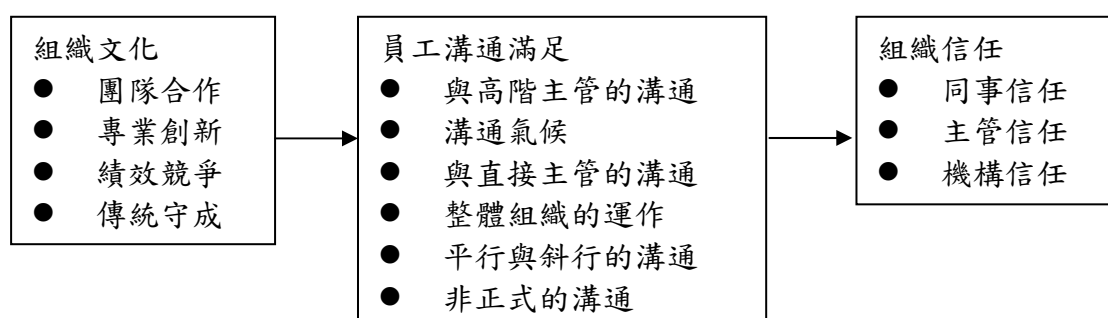


圖 1 研究架構圖

3.2 組織文化定義

組織文化是組織成員共同抱持的價值、信念、規範、基本假設與行為型態的綜合體系，使組織有別於其他組織的獨特現象。在衡量方面，本文參考郭建志（1999）^[14]企業文化問卷，將組織文化分成：團隊合作、專業創新、績效競爭、傳統守成等四個構面及三十四個題目。

3.3 員工溝通滿足定義

員工溝通滿足是指組織成員對組織內、外部各種意見交流及訊息傳遞的溝通現況所知覺的滿意程度，包含成員對組織政策、資訊來源、組織中各層面溝通狀況、成員在組織中自由度等的滿意感覺。也為本研究之中介效果，誠如文獻探討所述，以修改蔡文淵與李元墩（民86）共同發展的台灣本土化溝通滿足量表，做為衡量組織內員工溝通滿足水準的研究工具。將員工溝通滿足分成：與高階主管的溝通、溝通氣候、與直接主管的溝通、整體組織的運作、平行與斜行的溝通、非正式的溝通等六個構面及三十七個題目。

3.4 組織信任定義

有關員工對組織的信任研究，相關研究包括：Pearce(1993)^[15]認為員工對組織的信任是經由比較是否公平而來的；Robinson(1994)^[16]曾研究心理契約的違反，如何影響員工對組織的信任；Kramer et al.(1996)^[17]以社會化的角度看信任，認為對組織的認同會導致對組織的信任。經由文獻探討，參酌Costigan, Itler & Berman（1998）^[18]對信任的分類方式，以信任對象的不同為基礎，將組織信任分成同事信任、主管信任、機構信任等三個構面及二十個題目。

除了上述的衡量之外，組織文化、員工溝通滿足與組織信任也可能與個人的人口統計變項有關，為了避免這些因素的影響，本研究將性別、年齡、教育程度、婚姻狀況、工作產業別、員工人數、工作年資與工作職位種類等，列為控制變項，希望能夠將可能的外在因素排除。

3.5 研究假說

本研究依據研究目的與研究架構，提出主要假說，分別以組織文化、員工溝通滿足及組織信任為架構，探討各研究變項間的關係如下：

假說 1：組織文化與員工溝通滿足有顯著關聯

假說 1-1：團隊合作之組織文化與員工溝通滿足之間具有正向關聯

假說 1-2：專業創新之組織文化與員工溝通滿足之間具有正向關聯

假說 1-3：強調競爭績效之組織文化與員工溝通滿足之間具有負向關聯

假說 1-4：強調傳統守成之組織文化與員工溝通滿足之間具有負向關聯

假說 2：員工溝通滿足與組織信任有顯著關聯

假說 2-1：與高階主管的溝通之員工溝通滿足與組織信任具有正向關聯

假說 2-2：溝通氣候之員工溝通滿足與組織信任具有正向關聯

假說 2-3：與直接主管的溝通之員工溝通滿足與組織信任具有正向關聯

假說 2-4：整體組織的運作之員工溝通滿足與組織信任具有正向關聯

假說 2-5：平行與斜行的溝通之員工溝通滿足與組織信任具有正向關聯

假說 2-6：非正式的溝通之員工溝通滿足與組織信任具有正向關聯

本研究主要探討組織文化、員工溝通滿足與組織信任是否具有關聯性，然因目前並無相關文獻提及組織文化與組織信任二者之間具有關聯，故本研究藉由上述假說1及假說2的推導過程，知悉組織文化對員工溝通滿足有顯著影響，員工溝通滿足對組織信任也有顯著影響，故本研究擬透過中介效果模式，推論組織文化對組織信任之影響係經由員工溝通滿足而產生，故假設員工溝通滿足之中介效果如下：

假說 3：組織文化與組織信任的關聯是經由員工溝通滿足之中介效果

假說 3-1 與高階主管的溝通對組織文化和組織信任之中介效果分析

假說 3-2 與直階主管的溝通對組織文化和組織信任之中介效果分析

肆、資料分析與結果

4.1 樣本人口特徵分析

在抽樣對象與方法方面，本研究母體界定在航運業，以任意抽樣發放問卷。共寄發出280份問卷，總計共回收260份問卷，佔92.85%，有效樣本率為92.85%。本研究所回收之樣本在性別方面，男性佔54.6%、女性佔45.4%。在填答人年齡方

面，25歲以下佔7.3%、26~30歲佔14.6%、31~35歲佔25%、36~40歲佔21.5%、41~50歲佔20.8、50歲以上佔10.8%。在教育程度方面，研究所以上佔11.5%、大學佔45%、專科佔31.2%、高中（職）佔12.3%。在婚姻狀況，已婚佔58.1%、未婚佔41.9%。在公司員工人數方面，50人以下佔17.7%、51~100人佔10%、101~200人佔14.2%、201~300人佔6.9%、300人以上佔51.2%。工作年資方面，1年以下佔10%、1~2年佔5.8%、2~3年佔4.2%、3~5年佔16.2%、5年以上佔63.8%。工作職位方面，高級主管佔6.9%、中級主管佔16.2%、初級主管佔20.0%、基層員工佔56.9%。

4.2 研究假設驗證與討論

本研究共建立三個迴歸模式，分別探討組織文化、員工溝通滿足與組織信任的影響，並討論員工溝通滿足對組織文化和組織信任之中介效果。本研究於各模式的自變項中加入員工之性別、年齡、教育程度、婚姻狀況、公司產業別、員工人數、工作年資以及工作職位型態等八個控制變項，分別控制這些變項的可能變異。為驗證組織文化、員工溝通滿足與組織信任間的關聯是否顯著，本研究利用層級迴歸分析方法，以檢驗組織文化的四個構面、員工溝通滿足六個構面與組織信任三個構面之關聯性。

4.3 研究變項自我相關分析

經由相關分析，可得到表 1 各變數之相關係數，發現組織文化的團隊合作、專業創新、績效競爭與傳統守成對員工溝通滿足各構面中均有一定程度的影響；並有很高的相關性，所以初步相關分析的結果，組織文化與員工溝通滿足有相關，而員工溝通滿足與組織信任有顯著相關。

表 1 組織文化、員工溝通滿足與組織信任各構面相關分析表

研究變項 與各構面		平均值	標準差	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
組織 文化	1.團隊合作	3.3047	0.71133	1.000												
	2.專業創新	3.3606	0.66203	0.630**	1.000											
	3.績效競爭	3.5232	0.55351	0.175**	0.195**	1.000										
	4.傳統守成	3.4240	0.60901	0.424**	0.259**	0.382**	1.000									
員工 溝通 滿足	5.與高階主 管的溝通	3.2519	0.77898	0.581**	0.559**	0.027	0.246**	1.000								
	6.溝通氣候	3.3132	0.66597	0.659**	0.650**	0.116	0.196**	0.650	1.000							
	7.與直接主 管的溝通	3.3923	0.66944	0.626**	0.594**	0.097	0.190**	0.729**	0.734**	1.000						
	8.整體組織 的運作	3.2987	0.60747	0.499**	0.590**	0.117	0.179**	0.518**	0.666**	0.702**	1.000					
	9.平行與斜 行的溝通	3.5497	0.67943	0.445**	0.497**	0.131*	0.209**	0.506**	0.504**	0.690**	0.546**	1.000				
	10.非正式 的溝通	3.2086	0.54419	0.291**	0.396**	0.236**	0.176**	0.353**	0.461**	0.486**	0.463**	0.412**	1.000			
組織 信任	11.同事 信任	3.2152	0.65674	0.235**	0.216**	0.101	0.151*	0.301**	0.324**	0.414**	0.290**	0.348**	0.229**	1.000		
	12.主管 信任	3.2769	0.79008	0.512**	0.443**	0.011	0.219**	0.666**	0.595**	0.718**	0.492**	0.499**	0.327**	0.562**	1.000	
	13.機構 信任	3.1188	0.66179	0.625**	0.508**	0.009	0.243**	0.650**	0.634**	0.659**	0.554**	0.470**	0.326**	0.408**	0.675**	1.000

* $p < 0.05$; ** $p < 0.01$; *** $p < 0.001$

4.4 研究假設驗證

1. 組織文化、員工溝通滿足和組織信任之整體與各子構面關聯驗證

(1) 組織文化和員工溝通滿足之整體與各子構面之迴歸分析

首先將人口特徵視為控制變項，置入迴歸方程式中，之後再將組織文化的各構面，分別置入迴歸方程式，以觀察組織文化對員工溝通滿足之整體與各子構面之影響，可得迴歸模式，如表 2 所示。

表 2 組織文化和員工溝通滿足之整體與各子構面迴歸分析

因變項 自變項		員工溝通 滿足	與高階主 管的溝通	溝 通 氣 候	與直接主 管的溝通	整體組織 的運作	平行與斜 行的溝通	非正式 的溝通
		b 值	b 值	b 值	b 值	b 值	b 值	b 值
人口特徵		已置入	已置入	已置入	已置入	已置入	已置入	已置入
組 織 文 化	團隊 合作	0.336***	0.333***	0.423***	0.421**	0.197**	0.172*	0.004***
	專業 創新	0.420***	0.343***	0.368***	0.279***	0.398***	0.322***	0.308***
	績效 競爭	0.003	-0.110*	0.013***	-0.003	-0.006	0.002***	0.167**
	傳統 守成	0.022	0.059	-0.070	-0.032	0.021***	0.079***	0.049***
累積變異 量R ²		0.572	0.411	0.537	0.488	0.395	0.273	0.196
△R ²		0.436	-	-	-	-	-	-
F		27.627***	15***	24.899***	20.342***	14.019***	*8.348***	5.625***

* $p < 0.05$; ** $p < 0.01$; *** $p < 0.001$

從表 2 發現，將組織文化各構面放入迴歸模式，得到R²為 0.572，F值為

27.627，亦達到顯著水準。代表可以支持組織文化四構面和員工溝通滿足，在組織文化的四個構面當中，團隊合作（ $\beta = 0.336$ ）、專業創新（ $\beta = 0.420$ ）達到顯著水準，代表團隊合作、專業創新構面和員工溝通滿足有顯著關係。因有顯著關聯的推論，再由以組織文化為自變項，將相同的各構面放入迴歸模式可得到以下之分析：

1. 與高階主管的溝通之構面：得到 R^2 為 0.411，F值為 15，亦達到顯著水準。代表可以支持組織文化的四個構面當中，團隊合作（ $\beta = 0.333$ ）、專業創新（ $\beta = 0.343$ ）與績效競爭（ $\beta = -0.110$ ）有顯著關聯的推論。組織在面臨環境劇烈變化下，若強調績效競爭，是由團隊合作共同來達成組織目標，這樣也會更有專業創新的表現，在產業中維持競爭力。
2. 溝通氣候之構面：得到 R^2 為 0.537，F值為 24.899，亦達到顯著水準。代表可以支持組織文化四構面中，團隊合作（ $\beta = 0.423$ ）與專業創新（ $\beta = 0.368$ ）有顯著關聯的推論。
3. 與直接主管的溝通之構面：得到 R^2 為 0.488，F值為 20.342，亦達到顯著水準。代表可以支持組織文化四構面中，團隊合作（ $\beta = 0.421$ ）與專業創新（ $\beta = 0.279$ ）有顯著關聯的推論。直接主管如能鼓勵團隊合作與創新能力，更可加強組織營運體質以因應變革。
4. 整體組織的運作之構面：得到 R^2 為 0.395，F值為 14.019，亦達到顯著水準。代表可以支持組織文化四構面中，團隊合作（ $\beta = 0.197$ ）與專業創新（ $\beta = 0.398$ ）有顯著關聯的推論。
5. 平行與斜行的溝通之構面：得到 R^2 為 0.273，F值為 8.348，亦達到顯著水準。代表可以支持組織文化四構面中，團隊合作（ $\beta = 0.172$ ）與專業創新（ $\beta = 0.322$ ）有顯著關聯的推論。因此平行與斜行溝通可以在組織中各階層橫向的資訊流動，溝通的訊息通常為協調工作、解決問題、分享資訊、解決衝突、達成共識、發展人際關係等。
6. 非正式的溝通之構面：得到 R^2 為 0.196，F值為 5.625，亦達到顯著水準。代表可以支持組織文化四構面中，專業創新（ $\beta = 0.308$ ）與績效競爭（ $\beta = 0.167$ ）有顯著關聯的推論。非正式溝通是在工作環境中自然產生的，通常沒有固定的方向和內容，也通常不受組織層級的限制，因此可以提昇組織成員的創意與績效。

一個組織如欲達成其目標，必須在整個組織之中，維持良好的合作關係。而團隊成員的權力差距愈小，團隊合作成功的機會也就愈大。在我們的組織文化中，

如能簡單的溝通、不受阻礙的互相交談，將會是專業創新的關鍵，唯有創新才能促成組織的成長與發展，因此員工的溝通是否能滿足，都會影響團隊合作與專業創新。

在整體組織的功能和營運中，溝通所扮演的角色是非常重要的，因為經由組織管道交流資訊，不僅可下達命令及指示，抑且可使各部門互相了解及合作、劃分工作範圍、提高員工士氣、評估工作績效及使組織資源可以有效運用。而員工由於性別、年資、教育程度性質等差異上，對於同一事務的認知與看法皆不相同。所以隨著現代組織擴大範圍及複雜性的增加，對於促進組織一致行動和發揮有效營運功能的溝通系統必須投入更多的努力，才能使組織有效發揮其團隊合作。

組織文化之傳統守成構面，在員工溝通滿足各構面，皆無顯著表現，表示傳統守成的組織文化無法讓溝通達到滿足的效果。

組織是由許多的人及不同的單位部門所組成的團體，組織運作的績效是靠每個人或各個部門團隊合作的結果，每個人的工作都必須得到他人的配合才能順利達成，所以良好的溝通，將有助於各部門的協調與聯繫。

(2) 員工溝通滿足和組織信任之整體與各子構面之迴歸分析

首先將人口特徵視為控制變項，置入迴歸方程式中，之後再將員工溝通滿足的各構面，分別置入迴歸方程式，以觀察員工溝通滿足對組織信任之整體與各子構面之影響，可得迴歸模式，如表 3 所示。

從表 3 發現，將員工溝通滿足各構面放入迴歸模式，得到 R^2 為 0.056，F值為 2.692，亦達到顯著水準。代表可以支持員工溝通滿足六構面和組織信任，在員工溝通滿足的六構面當中，與高階主管的溝通 ($\beta = 0.208$)、與直接主管的溝通 ($\beta = 0.465$) 達到顯著水準，代表與高階主管的溝通、與直接主管的溝通構面和組織信任有顯著關係。因有顯著關聯的推論，再由以員工溝通滿足為自變項，將相同的各構面放入迴歸模式可得到以下之分析：

表 3 員工溝通滿足和組織信任各子構面之迴歸分析

因變項 \ 自變項		組織信任	同事信任	主管信任	機構信任
		b 值	b 值	b 值	b 值
自變項					

* $p < 0.05$; ** $p < 0.01$; *** $p < 0.001$

表 3 員工溝通滿足和組織信任各子構面之迴歸分析（續）

人口特徵		已置入	已置入	已置入	已置入
員工溝通滿足	與高階主管的溝通	0.208**	-0.023	0.254***	0.265***
	溝通氣候	0.116	0.038***	0.096***	0.177*
	與直接主管的溝通	0.465***	0.355**	0.532***	0.259**
	整體組織的運作	0.017	-0.026	-0.046	0.119
	平行與斜行的溝通	0.060	0.124***	0.017***	0.019***
	非正式的溝通	-0.015	0.027***	-0.025	-0.040
累積變異量R ²		0.563	0.173	0.551	0.535
△R ²		0.499	-	-	-
F		23.136***	4.256***	22.799***	21.030***

* $p < 0.05$; ** $p < 0.01$; *** $p < 0.001$

1. 同事信任之構面：得到R²為 0.173， F值為 4.256，亦達到顯著水準。代表可以支持員工溝通滿足六構面中，與直接主管的溝通（=0.355）有顯著關聯的推論。因員工對組織的信任，會擴散到員工在組織內關係的建立，更進而影響員工在組織內的團隊合作行為，也可以增進員工對工作的整體滿意度及工作安全感。
2. 主管信任之構面：得到R²為 0.551， F值為 22.799，亦達到顯著水準。代表可以支持員工溝通滿足六構面中，與高階主管的溝通（ $\beta = 0.254$ ）和與直接主管的溝通（ $\beta = 0.532$ ），有顯著關聯的推論。工作層面要能有效率的提升，則完全應關注於員工的主管信任。組織要提高組織信任，則應提供員工較多的組織支持，並且鼓勵主管對下屬表達善意與關懷。
3. 機構信任之構面：得到R²為 0.535， F值為 21.030，亦達到顯著水準。代表可以支持員工溝通滿足六構面中，與高階主管的溝通（ $\beta = 0.265$ ）、溝通氣候（ $\beta = 0.177$ ）和與直接主管的溝通（ $\beta = 0.259$ ）有顯著關聯的推論。機構信任是屬於非個人的，員工會監看組織的決策來決定是否信任高階管理者，因此對於高階管理者的信任，通常是依其決策訂定的結果來決定的。

在組織中，同事與同事之間或員工和主管之間，都必須維持合作的關係，以

增進組織的共同價值，並在變動不居的環境中取得競爭優勢。若進一步探討同事信任、主管信任與機構信任時，會發現三者之間在與直接主管溝通上皆達到顯著表現；也就是所知覺到對同事信任與主管信任程度越高，對於組織整體政策的機構信任程度也會相對提高。

依據Cook & Wall (1980)^[19]及Podsakoff et al. (1990)^[20]的觀點，主管信任是指員工信任主管的程度，及相信上司的領導能力、處世明決與圓融、所作決策都會有利於組織，對員工誠信相待、以及會考量員工工作上需求的程度。而同事信任則是指員工信任同事的程度，及相信同事工作能力、工作言行一致、員工有工作困難時能得到同事的幫助，以及同事間公平互待的程度。

中階主管或高階主管常發現，他們很難與上司討論自己工作表現與事業展望。當他們覺得沒有得到需要的回應時，也不習慣直接提出要求。溝通必須是雙向的交流，才談的上『通』。暢通組織內的溝通管道、政策的透明化，例如：薪資計算、升遷管道等，將使員工對組織整體的政策更清楚瞭解，而增進對組織的機構信任。

4.5 中介效果分析

此部份爲了探討變項間的中介效果是否顯著，根據Baron & Kenny (1986。引自黃怡姿, 1999)^[21]所提出的方式，以迴歸分析檢證中介效果是否存在。此方法所包含的步驟有三：

1. 預測變數對中介變數的迴歸式中，且 β 係數必須顯著。
2. 預測變數對依變數的迴歸中， β 係數必須顯著。
3. 預測變數與中介變數對依變數的迴歸式，然後檢視預測變數的 β 係數是否仍顯著。若係數不再顯著，則完全中介成立；若係數仍然顯著，則部分中介成立。

因此本研究先驗證假說3及其子假說3-1至3-2中，組織文化與組織信任的關聯是否經由員工溝通滿足之中介效果影響，特以層級迴歸分析法驗證。得知組織文化中只有團隊合作和專業創新，會經由員工溝通滿足中與高階主管的溝通和與直接主管的溝通符合規定，因此再來探討與高階主管的溝通和與直接主管的溝通作爲中介變項代入的結果如表4與表5。

從表4發現，模式一 R^2 爲0.056，F值爲2.692，已達顯著水準。模式二係將組織文化各構面放入迴歸模式，得到 R^2 爲0.332，F值爲12.643，亦達到顯著水準。代表可以組織文化四構面中的團隊合作和專業創新兩構面與組織信任，有顯著關聯的推論。再由模式二的迴歸分析係數來分析，可以發現，在組織文化四構面當中，團隊合作 ($\beta = 0.234$)、專業創新 ($\beta = 0.038$) 達到顯著水準，代表與組織信任有顯著關係。

表 4 與高階主管的溝通對組織文化和組織信任之中介效果分析

變項		模式一	模式二	模式三
		b 值	b 值	b 值
人口特徵		已置入	已置入	已置入
組織文化	團隊合作		0.401 ^{***}	0.234 ^{***}
	專業創新		0.197 ^{**}	0.038
與高階主管的溝通				0.480 ^{***}
累積變異量R ²		0.056	0.332	0.466
ΔR^2		-	0.272	0.131
F		2.692 ^{**}	12.643 ^{***}	19.755 ^{***}

* $p < 0.05$; ** $p < 0.01$; *** $p < 0.001$

從表 5 發現，模式一R²為 0.056，F值為 2.701，已達顯著水準。模式二係將員工溝通滿足各構面放入迴歸模式，得到R²為 0.332，F值為 12.685，亦達到顯著水準。代表可以員工溝通滿足六構面中的與高階主管的溝通和與直接主管的溝通兩構面與組織信任，有顯著關聯的推論。再由模式二的迴歸分析係數來分析，可以發現，在將員工溝通滿足六構面當中，與高階主管的溝通（ $\beta = 0.656$ ）、與直接主管的溝通（ $\beta = 0.547$ ）達到顯著水準，代表與組織信任有顯著關係。

表 5 與直階主管的溝通對組織文化和組織信任之中介效果分析

變項		模式一	模式二	模式三
		b 值	b 值	b 值
人口特徵		已置入	已置入	已置入

* $p < 0.05$; ** $p < 0.01$; *** $p < 0.001$

表 5 與直階主管的溝通對組織文化和組織信任之中介效果分析（續）

組織文化	團隊合作		0.401 ^{***}	0.134 ^{**}
	專業創新		0.198 ^{**}	0.016
與直階主管的溝通				0.656 ^{***}
累積變異量R ²		0.056	0.332	0.547
ΔR^2		-	0.271	0.207 ^{***}
F		2.701 ^{**}	12.685 ^{***}	27.011 ^{***}

* $p < 0.05$; ** $p < 0.01$; *** $p < 0.001$

綜合上述所論之結果，可將本研究模型之中介效果以圖 2 表示，明顯看出團隊合作、專業創新會透過與高階主管的溝通和與直接主管的溝通，影響結果變數中的組織信任之不確定性，由此可知員工溝通滿足對組織文化和組織信任間的關係具有部分中介效果。

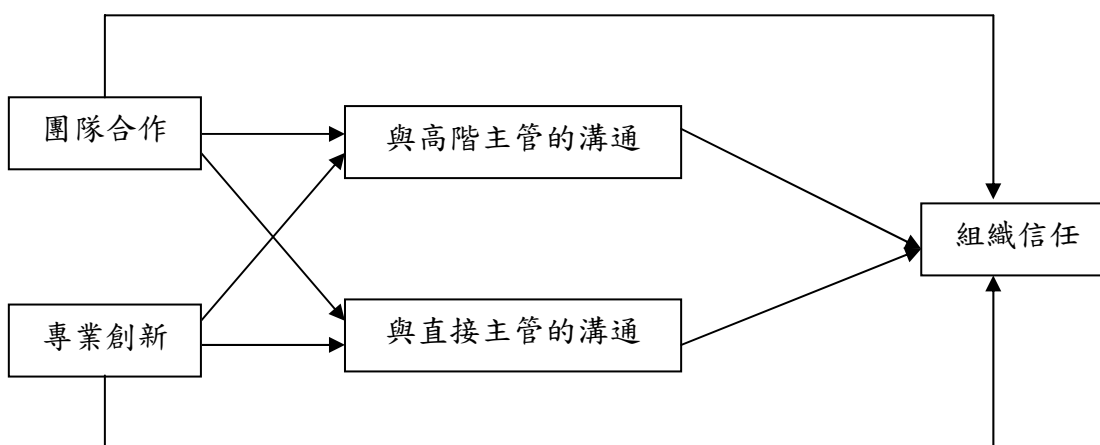


圖 2 組織文化與組織信任的中介作用結果

伍、建議

經過三、研究方法與四、資料分析與結果，針對個人的研究發現與結果作一綜合性說明與結論，並根據本研究之研究方法及研究設計，提出對企業及後續研究者相關建議與未來研究方向。

5.1 對實務的建議

1. 在本研究中，經由員工溝通滿足與組織信任之相關分析及迴歸分析，可知員工溝通滿足的高低對員工在公司內組織信任的高低有很大的影響效果。公司必須加強員工對公司的信任感，才能留住好的人才，為公司帶來更高的生產力及經營優勢，故企業應重視員工在公司內溝通滿足情況，以建立員工對公司有更高的信任感。
2. 因為組織文化的流行，使得不少的組織經營者只注重組織文化的傳導，而忽略組織日常運作的實務配合。本研究的結果無疑提醒管理者，在努力推展經營理念、競爭績效之餘，也應該重視組織日常運作中，與員工最有關聯的人力資源管理制度。若能妥善加強組織的人力資源管理，一方面而言，就算無法讓員工迅速與組織文話相契合，但也能對員工的效能有所幫助；另一方面而言，當組織文化具有高契合的表現，那麼員工會更有向心力。
3. 本研究沒有包含所有溝通滿意度的潛在構面，因此未來的研究應該找出在其他溝通組織情境下的變數，例如，與部屬的溝通等變數。善用溝通媒介的特性，例如：電子郵件或公告欄等，建立多元溝通管道下，並提高員工在使用媒介之感受程度，組織間的員工溝通滿足程度會更好，進而更樂於為公司服務。
4. 專業創新的能力是指技術與專業上的能力，以及良好的經營常識。員工不會願意與專業能力不足的主管合作，而組織中的信任感，也必需在仰慕與尊重的組織文化中，才能建立起來。
5. 組織信任會因恐懼、政治、溝通、尊重、厭惡等等產生限制因素，因此主管必須盡量利用各種機會，增加部屬的信任感。例如：在溝通滿足方面，就必須將資訊告之部屬，提供正確的回應，解釋決策，對自己的問題坦誠相告，並盡量避免將資訊藏私，作為利用的工具或獎勵的手段。

5.2 後續研究建議

1. 利用問卷的方式來衡量組織文化的研究並非沒有，但在數量上顯得十分稀少，同時，又有一些理論與方法的問題：首先、問卷所測定的組織文化內容類別，都是研究者自己認為重要的類別，但卻不一定能反應組織文化真正的內涵；其次，在方法上，研究者亦忽略了問卷應具有的心理計量特性，例如：效度、信度、反應心向等。因此，有需要整體去檢討組織文化的內涵，並採取心理計量學的策略來發展組織文化的衡量工具。
2. 本研究結果在組織文化之傳統守成構面上，在員工溝通滿足各構面間均無顯

著相關，後續研究者可針對此方面問題加以深入研究。

參考文獻

1. 許朝欽，“組織文化、領導行為與員工工作態度間關係之實證研究-台灣某一商業銀行之個案研究”，朝陽科技大學工業工程與管理系未出版碩士論文，2000。
2. Pearce, J., and Robinson, R. (1988), “*Formulation and implementation of competitive strategy*”, IL:Irwin.
3. 林朝夫，“縣市政府教育局組織文化與組織效能關係之研究”，台灣師範大學教育研究所未出版博士論文，2000。
4. Doney, P. D., Cannon, J. P. and Mullen, M. R. (1997), “Understanding the influence of national culture on the development of trust”, *Academy of Management Review*, Vol. 23, No.3, pp. 601-620.
5. Redding, W. C. (1972). “*Communication within the Organization*”, NY: Industrial Communication Council.
6. Level, D. A. (1959), “*A case study of communications in an urban bank.*”, Dissertation Abstracts International.
7. 蔡文淵，“企業員工溝通滿足量表發展之研究”，國立成功大學企業管理學系未出版碩士論文，1997。
8. 俞成業，“組織中員工溝通滿意度之個案實證研究”，國立交通大學管理研究所未出版碩士論文，1982。
9. 藍俊偉，“主管領導行為、員工溝通滿足及員工生產力之相關性研究-以台灣電子產業為例”，長榮管理學院經營管理研究所未出版碩士論文，1999。
10. Hosmer, L. T. (1995), “Trust: the connection link between organizational theory and philosophical ethics”, *Academy of Management Review*, Vol. 20, No. 2, pp. 379-403.
11. Cook, J. and Wall, T. (1980), “New Work Attitude Measures of Trust, Organizational Commitment and Personal Need Nonfulfillment”, *Journal of Occupational Psychology*, Vol. 53, pp. 39-52.
12. O'Reilly, C. A. III. (1978). “The International Distortion of Information in Organizational Communication: A Laboratory and Field Investigation.”, *Human Relations*, Vol. 31, No. 2, p.173.
13. 許道然，“公部門組織信任與組織公民行為關係之研究”，國立政治大學公共行政學系未出版碩士論文，2001。
14. 郭建志，“文化契合與效能：台灣集團企業之個案研究”，台灣大學心理學研究所未出版博士論文，1999。
15. Pearce, J. L. (1993), “Toward an organizational behavior of contract laborers: Their psychological involvement and effects on employee co-workers.”, *Academy of Management Journal*, v.36, no5, pp.1082-1096.
16. Robinson, S. L. (1996), “Trust and breach of the psychological contract.”,

- Administrative Science Quarterly*, v.41, pp.574-599.
17. Kramer, Roderick M. (1999), "Trust and distrust in organizations: emerging perspectives, enduring questions.", *Annual Review of Psychology*, v.50, pp.569-598.
 18. Costigan, R. D., Ilter, S. S. and Berman J. (1998), "A Multi-dimensional Study of Trust in Organizations", *Journal of Managerial*, Vol.10, pp. 303-317.
 19. Cook, J. and Wall, T. (1980), "New Work Attitude Measures of Trust, Organizational Commitment and Personal Need Nonfulfillment", *Journal of Occupational Psychology*, Vol. 53, pp. 39-52.
 20. Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., Moorman, R. and Fetter, R. (1990), "Transformational Leader Behaviors and Their Effects of Followers's Trust in Leader, Satisfaction and Organizational Citizenship Behaviors", *The Quarterly*, Vol. 4, pp. 107-142.
 21. 黃怡姿, "員工之組織信任的形成與影響", 國立台灣大學心理學研究所未出版碩士論文, 1999。