

組織溝通的個案研究

徐木蘭

以化學工業研究所為例

(作者為本校新聞系校友)

摘要

溝通是企業組織內很重要的一環，對組織績效有重大的影響，是管理上不可忽視的課題之一。

本研究首先以面對面晤談的方式，親身訪問了聯工所二十八位員工；然後以 ICA 溝通問卷為主要工具，調查了一八七位化研所的員工。結果發現化研所的各階層會議並沒負擔起傳播訊息的功能；其次，中、高階主管對員工的回饋效率不夠，一般基層員工對中、高階主管大都採取不信任的態度；復次，一般員工對升遷、獎勵與福利制度皆感到不滿意；最後，一般員工與工作同仁以及直屬上司的關係良好，但是組織溝通氣氛不夠開放。

總之，化研所的組織溝通有待加強，本研究最後也提出了實際上的建議。

第一章 緒論

一·一 研究動機與目的

人基本上是資訊的追求 (information-seeking) 者，對於他所處的環境都希望加以瞭解，因此當員工置身於任何企業

組織時，對於組織成立的宗旨、經營理念、組織結構、工作範圍以及人事福利等訊息，若有充份的認識，不僅可以消除心理上的不安全感，而且能夠達到工作上的滿足感。就組織而言，為了達到組織目標，必須設法與員工進行不同層面的溝通，讓員工清楚而正確的瞭解自身的角色，對組織發生認同感，彼此互相配合協調，以達成組織的任務。因此，不論是員工個人或是組織本身，溝通都是生存的必要手段。

Davis (1962, p.347) 認為：「溝通是提供訊息、增進瞭解、鼓舞工作情緒與促進羣體工作滿足感的手段。」Poole (1978) 指出，溝通提供了有效完成組織任務的情報，是組織中控制與協調的基礎。徐木蘭 (民七十二年) 認為溝通是企業組織內一個很重要的活動，從產品的開發、行銷計畫的執行到財務、人事政策的擬訂與協調都需要透過溝通活動來達成。由上述分析可知，溝通對於組織績效有重大的影響，是管理上不可忽視的重要課題之一。

既然溝通如同組織中的血液一樣，能促進組織功能的暢通，於是組織溝通的研究從五十年代起逐漸受到重視。國際溝通協會 (International Communication Association, 簡稱 ICA) 甚至在七十年代起開始大規模的進行組織溝通稽核工具的確立 (Goldhaber & Rogers, 1979)。雖然在國外已有許多學者從事這方面的研究，但是國內甚少人注意及此，相關的實證研究仍在啓蒙階段 (俞成業，民七十一；鍾榮昌，民六十九)，故本文的目的在探討研究機構的組織溝通狀態，並且進一步求證組織溝通與個人背景的相關性，以作為該研究機構管理上的參考。

一·二 相關文獻

Katz 和 Kahn (1978) 認為溝通是資訊的交換與意義的傳達，亦即人與人之間傳達思想與觀念的過程，此乃根據人與人之間資訊流的角度來說明溝通的意義。Greenbaum (1974) 則以組織的觀點來探討組織溝通的意義，他將組織溝通定義為目的、作業程序 (operational procedures) 及結構 (structure) 三者交互作用而成。所謂組織溝通的目的是指如何促進組織目標之達成；作業程序則包括如何利用組織內溝通的網路來達成相關的組織目標、組織溝通政策的研擬及政策如何經由各種溝通活動的實施以達到溝通的目的，進而達成組織的目的。至於結構的元素則包括 (1) 組織的單位 (2) 功能性溝通網路 (3) 溝通政

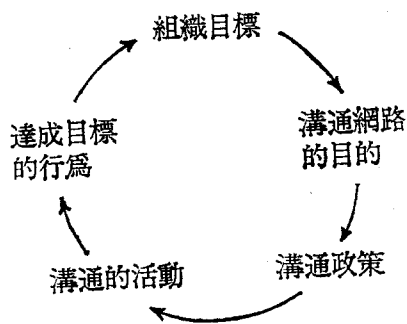


圖 1—1 溝通因素及溝通目標之關係

來源：Greenbaum, 1974, p.743

策(4)溝通活動。Greenbaum 的組織溝通概念可由圖 1—1 看出。組織溝通經由溝通網路的目的、溝通政策和溝通活動才會在組織中具有實際行為的表現，最後才能達到組織目標，整個過程成爲一環路，具有迴饋之作用。

瞭解了組織溝通的意義之後，進一步認識這方面的實證研究是有必要的。Goldhaber, Yates, Porter 和 Lesriak (1978) 在對組織溝通研究領域的評論中，將組織溝通分爲二大主要的研究方向，即資訊流 (information flow) 和知覺與態度的變數 (perceptual/attitudinal variables)。兩個研究方向的主要差異在於前者係將組織視爲事件或處理程序的系統而非個人的集合 (Katz & Kahn, 1978)，此乃以系統的觀點、資訊處理的架構來探討組織溝通的本質。其主要研究範疇包括結構的因素 (

structural factors)、溝通角色 (communication roles)、溝通路徑及溝通訊息的因素 (channel & message factors)。至於後者主要是受到人羣關係理論、團體動態學 (group dynamics)、工業心理學動機學派和行政科學 (administrative science) 之影響，其研究主題爲個人的認知及知覺如何影響個人在組織中的溝通行為，研究的變動則包括個人對組織氣候的知覺、對資訊正確性的知覺以及在組織中滿意度的知覺，是組織微觀的研究 (micro-approach)。

(一) 結構因素 (structural factors)

結構因素是指組織溝通網路中交互影響的型態，而此領域主要探討的是不同的交互影響型態所產生的效果，以及探討網路結構特徵的決定因素。

一般而言，網路結構的決定因素及所造成的組織效益是錯綜複雜的。而結構的複雜主要是受到許多因素的影響，如環境不穩定性的程度、網路的大小、網路中成員的知覺等。

Tushman (1976, 1978, 1979, 1981) 提出資訊處理架構的模式，以權變觀點 (contingency sense) 來探討組織的效益

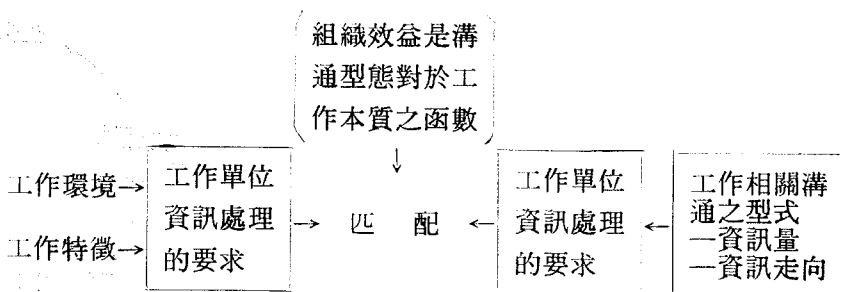


圖 1—2 資訊處理模式 (Tushman, 1978,p.627)

。他認為組織中各單位工作特徵的本質，必須與單位的資訊處理能力互相配合，也就是即使工作單位之資訊處理能力相當高，而其處理的工作本質複雜度要求並不高，則同樣無法達到組織的效益，其研究模式如圖 1—2 所示：

(一) 溝通角色 (communication role)

所謂溝通角色是個人與同在一溝通系統的他人之間的關係。以資訊處理的角度來觀察，此種關係即是個人在資訊流網路中與他人交互影響的型式。一般而言，溝通網路中的個人分為三種主要角色：(1) 橋樑者 (bridge)，扮演此種角色的人專門報告與其他團體交往之結果；(2) 聯絡者 (liaisons)，他並不屬於任何一個團體的成員，但却與其中幾個團體來往；(3) 孤立者 (isolates)，即在團體中相當少與他人來往者。在此領域的研究者所探討的主題是個人在角色上之社會及心理的特徵。

在 Roberts 和 O'Reilly (1974) 及 Goldhaber 等人 (1978) 的研究中發現聯絡者的個性特徵比孤立者較為合羣 (gregarious)，較有影響力 (influential)，也較能滿足溝通網路中的效果。其次聯絡者在組織中居較高職位，具有領導統御能力。而孤立者與聯絡者正好相反，自我概念較弱，成就動機較低，較不願與他人交往。至於橋樑者較少有特出的行為特徵，但是橋樑者與聯絡者之間資訊傳播的速度較快，且互相之間的态度及知覺，同質性也較高。

(二) 溝通管道及訊息因素 (channel & message factor)

此領域主要是探究人在組織內利用各種管道及資訊媒體的相關行為，換句話說，重點是在研究組織成員花費多少時間在各種不同的溝通管道上；其次是利用何種媒體傳遞資訊；以及資訊流動方向或溝通的兩造團體中，引發溝通的情形。如大部份成員花三分之一或三分之二的工作時間在面對面溝通上。又如在兩造溝通中，引發者通常是那一方？舉例來說，在領班與部屬的

關係中，通常是領班先引發溝通的，領班也比部屬花較多的時間在溝通上 (Goldhaber et al. 1978)。總結前述有關資訊流觀點之組織溝通研究，正如 Penley (1982) 的觀念，將組織視為一系統，而此系統受到外在環境因素 (如工作性質、技術衝擊)，組織內在因素 (如組織中的階層、年資等)，組織中資訊流通路徑及成員溝通時所利用之媒體等條件的影響。組織中工作單位的資訊處理能力、及資訊要求有各種不同的程度，如何使兩者配合，而達到組織效益，正是管理決策者所追求的目標。

在這個主題的研究中，主要是假設個人的知覺與認知會影響其在組織中的行為，如對組織中與他人關係的認知，對上司的信任可能就影響到其日常工作的表現。此種領域的研究可分三個主題來探討：

(一) 對組織氣候的知覺

Schneider, Dondphy, 和 Newman (1975) 認為組織要做到有人性 (humanity) 的境界，即為組織氣候感知的最佳寫照。

所謂有人性其實是關係變數的合成，即 H 是誠實 (honesty)，U 是善解人意 (understanding)，M 是互相尊重 (mutual respect)，A 是領悟缺點與限制 (awareness of limitations)，N 是互通有無 (negotiability)，I 是認同他人的感覺 (identification with their feeling)，T 是信任 (trust)，Y 是以你為中心 ("You" orientation, Not "I")。這些變數主要是個人在組織中與他人來往，感知出來的相互關係或整個組織氣候是否開放 (openness) 的準據。Murchisky (1977) 在對美國一家公共服務機構的組織溝通與組織氣候之研究 (見表 1-1) 中指出兩組變數間有高度的相關。其研究之組織溝通變數是信任、影響力、訊息的正確性、互動慾望與溝通方向；而組織氣候的變數則有責任、組織的認同、組織的結構及程序以及人際環境等。同時 Murchisky 也從事組織溝通與組織滿意度之研究，發現兩組變數之間有著顯著的相關 (相關係數介於二十至七十)，因此，組織成員對組織氣候與組織溝通的感知，對組織的滿意度有相當大的衝擊。

(二) 訊息正確性的感知

表1—1 組織溝通、組織氣候及組織滿意度之元素

組 織 溝 通	組 織 氣 候	組 織 滿 意 度
信 任 影 響 力 正 確 性 互 動 慾 望 溝 通 方 向 { 上 下 平 行 行 行	責 任 組 織 的 認 同 人 際 關 係 環 境 組 織 結 構 與 程 序	薪 班 的 督 領 領 升 工 作 伙 工 工 工 工 工 工

來源：Muchisky, 1977, p. 599

表1—2 逐級而下的訊息收受比

層 級	訊 息 收 受 百 分 比
董 事 總 領	100
副 高 工 總 職	63
廠 主 管 班 工	56
	40
	30
	20

來源：引自許是祥，民70年，頁324。

訊息正確性的探討重點在「由上而下」(top-down)的溝通結果，即員工對管理階層所設定的政策、程序、與規章所瞭解的程度。Nichols (引自許是祥，民七十)調查工業機構之溝通效率，結果發現逐級而下的訊息傳送會遭受某種程度的損失(見表1-2)。

(三)組織滿意度的感知

對組織滿意度的變數，包括員工對組織的認同，甚至強烈的受到對組織的措施、政策、目標等的影響，亦即員工是否可以感覺自己是組織中的一份子，看「我們」(we-ness)的感覺，願意同心協力為組織盡力以達到組織目標，進而也不違背自己追求的目標。即組織的成員在追求達成組織目標的同時，也能達到如Maslow(1954)所提出的各層次動機的逐次滿足。

在前述 Muchisky(1977)的研究中亦指出組織溝通變數與組織氣候變數都和滿意度有顯著之關係。

由上述有關組織溝通的實證研究之文獻探討中，可發現員工的背景因素與組織溝通有關，因此，本研究乃以員工的人口屬性、工作變項來探討其與組織溝

通的關聯性。

第二章 研究方法

二·一 研究對象

本研究採取個案方式，以工業技術研究院化學工業研究所為對象。化研所成立於民國四十三年十一月，原隸屬經濟部，民國六十二年七月，改組為財團法人工研院組織中之一所，目前全所員工有四百多人，其中分成三個研究組、企畫組、所長室與行政組等六個單位。

由於化研所是工技院內最早成立的研究單位，其中雖經改組，但其制度與編制員額比起院中其中各研究所，規模上要稍為龐大。此外，化研所新任所長為了改進該所的對外形象，與加強研究單位的效益，極思內部改革。因此，以化研所之作為組織溝通的研究對象，其結果除了作為該所改善的參考之外，對工技院其他研究所而言，亦有參考比較的價值。

二·二 研究工具

為了瞭解化研所的狀況，本研究者在民國七十一年十月至七十二年一月期間，以一對一個別晤談的方式，親身訪問了該所組長、室主任與其他職員二十八人，訪問的過程中，曾提出了下列各種問題作為交談的重心：

- (1) 你覺得包研所在主管與員工溝通中，有那些弱點和優點？
- (2) 這些溝通上的弱點，你覺得應該如何改善？
- (3) 一般而言，你覺得化研所的組織氣氛如何？為什麼？
- (4) 你認為化研所的管理制度上有何弱點？為什麼？應該如何改善？
- (5) 你認為化研所目前最大的危機是什麼？要如何解決這些問題？

這些親身訪問雖然使得本研究作者瞭解該所狀況，但是由於訪問的對象無法遍及於該所的大多數員工，為了深入與擴大瞭解該所情形，本研究乃採用問卷調查方式。

根據 ICA 的溝通量表，首先予以翻譯修訂，獲得初步問卷。初步問卷於民國七十二年元月份實施前測 (pretest)，由該所人事部門負責將四二四份問卷分發給全體員工，問卷回收二二〇份，佔五十一%，其中有效卷一五六份，無效卷有六十四份。由前測結果得知，發現原問卷中對於組織溝通的五大向度，如接受資訊、傳送資訊、資訊傳送後所採的行動、資訊的來源以及溝通的頻道，要求受試者回答「實際上我所接受的資訊量」與「理想上我所接受的資訊量」等兩種情形，許多受試者無法就「理想的」角度來思考作答，因此，將五大向度的理想情形予以刪除。其次，原問卷中，每一向度在說明之後，只列出項目的內容，就要求受試者回答，為了讓受試者能連續思考起見，後來便加上連接詞：「關於」、「對於」、「有關」，期使受試者更能上下連貫，而不致影響其回答項目之心態。最後由於有某些受試者對原問卷中的「資訊」(information)、「頻道」(channel) 等名詞不瞭解甚或有的誤解，因此將「資訊」改為「訊息」，「頻道」改為「管道」，「組織」改為「本所」。至此，本研究的問卷得以正式完成。

此份問卷共有九大項目，其中八項為組織溝通的向度，最後一項則為人口背景變數，茲分別介紹如下：

- (1) 接受訊息——共有十二題，主要是在所的政策、管理的問題，以及工作相關事物上，個人接受消息的情形。
- (2) 傳送訊息——共有四題，主要是針對自己工作相關的消息傳送出去的程度。
- (3) 訊息傳送後採取的行動——共有五題，主要是在測驗本所的人員（如工作伙伴、上司）將消息傳送之後，對方是否有採取行動。
- (4) 訊息的來源——共有九題，主要在探測個人消息來源的情形。
- (5) 溝通管道——共有八題，主要在瞭解本所成員如何利用溝通管理的情形。
- (6) 從主要來源接受消息的時宜性——共有七題，主要是對消息來源作時宜性的評估。
- (7) 組織溝通關係——共有十八題，主要在認識組織中工作伙伴、直屬上司、管理階層的溝通情形。
- (8) 組織結果的滿意度——共有十二題，主要針對個人在工作上、在公司中晉升機會、以及對該所致力於溝通、員工福利的滿意度。

(9) 人口背景資料——共分成兩類，其一是個人背景變數：性別、教育程度、年齡；另外是工作背景變數包括年資和職位。本問卷中關於組織溝通八大向度計分方式是按李克特態度量表法 (Likert Scale)，每一題分為五個等級，依照程度分別予以一，二，三，四，五來計分，俾使問卷量化，以利分析。

二•三實施程序

爲了使測驗工作簡化，本研究採用團體測驗的方式進行。正式調查時間爲七十二年四月二十一日下午一點三十分至當日四時三十分，該所員工分三個梯次前往研究大樓會議室參與。施測正式開始時，首先由本研究說明初步訪問二十八名員工的結果及對該所建議，然後解說問卷填寫方法，並且強調資料的隱密性，除了研究者以外，該所主管不能借閱或參考，但是整體性的結果將作該所決策時的參考。

本研究共發出二六二份，剔除遺漏未填答完全者，實得有效問卷一八七份，佔七一•三七%。

二•四分析方法

本研究的溝通問卷共有八個向度七十五題，由於每一個向度之下的題數不一，因此分析本問卷的結果時就面臨了此八個向度是否均等處理的問題，爲了解決這個問題，本研究利用加權與否的角度來證明何種計分方式較爲客觀與便利。第一種不加權的全面性溝通指標是將各題的分數總加而得，但因有些題目受試者可以不必回答（譬如不當主管的人就沒有部屬與之溝通），爲使所有受試者都在相同的基礎上比較，採用下式予以轉換，其最高爲三七五分，最低爲七十五分。

$$\frac{\text{組織溝通總分}}{\text{75}} = \frac{\text{實際回答的題數}}{\text{75}} \times \text{實際回答的加總分數}$$

第二種加權的計分方式假定本問卷的八個向度，在全面性溝通上所佔比重一樣，因此將各向度平均數加總而得全面性溝通指標，最高爲四十分，最低爲八分。上述兩種計分方式所得的全面性溝通指標和八向度的相關係數可由表 2-1 顯示，所有相

表2--1 兩種全面性溝通指標的相關係數表

向 度	相 關 係 數	指 標	
		不加權的全面性 組織溝通指標	加權的全面性 組織溝通指標
接受訊息		0.729**	0.728**
傳送訊息		0.262**	0.256**
訊息傳送後採取的行動		0.681**	0.678**
訊息的來源		0.654**	0.650**
溝通管道		0.519**	0.515**
從主要來源接收訊息的時宜性		0.729**	0.728**
組織溝通關係		0.802**	0.803**
組織溝通滿意度		0.743**	0.751**

**P < 0.01

表2--2 組織溝通各向度之間與全面性溝通之相關矩陣

溝通向度	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1 接受訊息	(1.000)								
2 傳途訊息	0.230**	(1.000)							
3 訊息傳送後採取的行動	0.430**	0.318**	(1.000)						
4 訊息的來源	0.493**	0.306**	0.505**	(1.000)					
5 溝通管道	0.320**	0.301**	0.492**	0.564**	(1.000)				
6 從主要來源接受訊息的時宜性	0.514**	0.155*	0.490**	0.548**	0.459**	(1.000)			
7 組織溝通關係	0.407**	0.060	0.500**	0.263**	0.181*	0.425**	(1.000)		
8 組織溝通滿意度	0.471**	0.156*	0.345**	0.262**	0.025**	0.487**	0.660**	(1.000)	
9 全面性組織溝通	0.729**	0.262**	0.681**	0.654**	0.519**	0.729**	0.802**	0.743**	(1.000)

關係數皆達 $\cdot 0$ 一的顯著水準，而兩種全面性溝通的相關極高（ $r = .999$ ），由此可見，本研究以第一種不加權的方式來計算全面性溝通指標是合理的。

確立了不加權的計分方式後，本研究利用變異數分析及薛氏法（Scheffe method）之多重比較來進行統計檢定及分析。在進行變異數分析時，其前提是組織溝通的八個向度在人口變項上的變異數具有同質性，換句話說，各處理水準之間最高變異數與最低變異數之比例小於四倍以下，則並不違反變異數同質性的假設。經過檢定後發現，性別、年資與職位在溝通向度上的變異數均合乎同質性的要求；而其工作部門、學歷與年齡在某些溝通向度上的變異數無法合乎同質性的要求，因此在下一章的結果討論中，應對這些無法全部合乎同質性要求的變異數分析結果，以一種較保守的態度去接受。

二•五量表的信度

爲了確保本研究結果的可靠性，乃求出組織溝通各向度之克隆巴哈相關係數（Cronbach- α ），其結果分別爲：接受訊息爲 $\cdot 72$ ；傳送訊息爲 $\cdot 75$ ；訊息傳送後採取的行動爲 $\cdot 63$ ；訊息的來源爲 $\cdot 62$ ；溝通管道爲 $\cdot 55$ ；從主要來源接受訊息的時宜性爲 $\cdot 45$ ；組織溝通關係 $\cdot 81$ ；組織溝通滿意度爲 $\cdot 79$ ，由此顯示各向度的內部一致性可以獲得認可。

此外，溝通各向度之間與全面性溝通總分的相關係數，除組織溝通關係向度與傳送訊息向度外，其餘皆達 $\cdot 05$ 的顯著水準（見表2：2），由此顯示全面性溝通指標存在的意義。

綜合上述所論，本研究所採用的工具之同質性與內部一致性，皆受到相當的支持，受試者也能確定分辨出各個向度，因此下一章的結果討論，應具有相當的可靠性。

第三章 結果與分析

三•一 研究樣本的特性

本研究的受測者共一八七人，其中男性一二三人，女性六十四人；由年資來看，民國六十二年以前到職者有六十五人，民國六十三年初至六十七年底到職者有六十三人，民國六十八年年初到職者有五十九人；由職位來看，正研究員、正工程師等有五十五人，副研究員與副工程師等有八十一人，技術士、管理士等有五十一人；由學歷來分，則初中程度者有十八人，高中程度有三十八人，大專程度有八十七人，碩士程度有三十六人，博士程度者有八人；就年齡而言，二十四歲及以下者有三人，二十五至三十四歲者有九十九人，三十五至四十四歲者有四十四人，四十五歲至五十四歲者有二十一人，五十五歲以上者有二十人；最後就工作單位而言，所長室有八人，企劃組有二十四人，行政組有二十九人，第一研究組有五十七人，第二研究組二十四人，第三研究組有四十五人。

三·二溝通各向度的結果

首先就接受訊息而言，根據表3-1可以得知，受測的化研所員工在收到的訊息中，以與切身工作有關的居多，至於績效評估，化研所的政策，高階層面臨的困難、待遇與福利以及升遷機會皆所知不多。

就傳送訊息（見表3-2）而言，化研所的受測者向同事與上司報告自己工作情形居多，其次，也容易向他人詢問工作上的指示，至於抱怨或訴說工作上的困難情形則較少。

在訊息傳送後採取的行動向度上（見表3-3），化研所的非主管人員採取的行動較多，而主管所採取的行動較少，尤以中、高階主管更是如此。

在訊息的來源向度上（見表3-4），從同一單位的工作同仁、部屬或謠傳得來的消息居多，而從部門會議、組務會議、所務會議與高階管理來的消息較少。

依溝通管道來看（見表3-5），一般而言，受測的化研所員工運用各種溝通管道的情形並不普遍，兩個人或三個人以上的面對與看佈告欄的溝通管道運用的機會較多，至於書面、所訊、電話或其他媒體的管道運用的較少。

就主要消息來源的時宜性而言（見表3-6），一般的時宜性皆較差，其中來自工作同仁、部屬與直屬上司的訊息時宜性

表3—1 接受訊息各項目的百分比及平均數表

項目	回答情形					平均數
	非常少 (%)	少 (%)	有一些 (%)	多 (%)	非常多 (%)	
有關我的工作職責	3.7	16.0	45.9	27.8	6.6	3.16
關於如何做好份內的工作	10.6	18.1	43.8	21.9	5.6	2.92
關於我工作上的問題上司處理的情形	13.4	29.0	45.1	11.2	1.3	2.57
關於本所決策影響我工作的情形	16.1	37.3	31.1	11.2	4.0	2.48
關於我的工作和本所整體運作相關的情形	15.5	41.1	30.4	11.4	1.6	2.42
有關本所的錯誤及失敗	25.6	36.3	25.6	7.4	5.1	2.29
有關本所中重要的研究方向及研究的發展	26.2	33.1	31.0	9.0	0.5	2.24
關於我如何被別人評價	19.7	44.9	29.9	5.5	0	2.20
有關本所政策	27.8	40.6	24.0	6.4	1.2	2.12
有關待遇與福利	29.7	47.0	17.8	4.8	0.7	1.99
有關管理階層面臨的特殊問題	34.2	39.5	19.7	5.3	1.0	1.99
有關本所中昇遷及晉升的機會	37.4	41.7	17.1	2.6	1.2	1.87

表3—2 傳送訊息各項目的百分比及平均數表

項目	回答情形					平均數
	非常少 (%)	少 (%)	有一些 (%)	多 (%)	非常多 (%)	
關於向別人 (包括上司與同事) 報告我工作的情形	6.9	14.9	43.3	32.0	2.9	3.08
關於向別人 (包括上司與同事) 詢問明確的工作指示	4.8	16.0	52.9	22.9	3.4	3.03
關於向別人 (包括上司與同事) 報告我工作上所遭遇的困難	5.8	19.7	54.5	17.6	2.4	2.90
關於向別人 (包括上司與同事) 抱怨我的工作情形	17.6	40.1	33.6	6.9	1.8	2.34

表3—3 訊息傳送後採取的行動各項目百分比及平均數表

項目	回答情形					平均數
	非常少 (%)	少 (%)	有一些 (%)	多 (%)	非常多 (%)	
部 屬	12.2	12.2	27.1	39.4	9.1	3.07
工作同仁	8.0	17.2	46.7	25.2	2.9	2.96
直屬上司	7.5	17.7	49.4	23.6	1.8	2.95
中階管理	22.8	30.8	30.2	15.4	0.8	2.39
高階管理	42.9	28.8	21.4	6.2	0.5	1.92

表3—4 訊息的來源各項目百分比及平均數表

項目	回答情形					平均數
	非常少 (%)	少 (%)	有一些 (%)	多 (%)	非常多 (%)	
從和我在同一部門或單位的工作同仁來的	5.3	12.8	52.9	26.2	2.8	3.07
從部屬來的	16.3	18.1	40.5	20.6	4.5	2.80
從傳聞或謠傳來的	21.6	23.7	32.9	12.9	8.9	2.67
從直屬上司來的	14.9	26.7	34.2	13.3	2.9	2.61
從本所中其他單位的同仁來的	17.6	35.8	34.2	9.6	2.8	2.43
從室或部門會議來的	23.5	31.5	25.8	8.5	0.7	2.31
從組務會議來的	43.0	23.1	24.7	8.0	10.2	2.03
從所務會議來的	56.1	22.4	16.0	4.2	1.3	1.71
從高階管理來的	68.2	20.4	8.6	1.0	1.8	1.47

表3—5 溝通管道各項目百分比及平均數表

項目	回答情形					平均數
	非常少 (%)	少 (%)	有一些 (%)	多 (%)	非常多 (%)	
來自兩個人面對面的接觸	12.3	18.2	40.8	25.2	3.5	2.88
來自公佈欄	4.8	21.5	55.3	18.4	0.0	2.87
來自兩個人以上面對面的接觸	15.0	20.4	47.8	15.0	1.6	2.67
來自書寫 (譬如備忘錄或公文)	25.2	30.1	34.9	8.6	1.2	2.30
來自內部刊物 (譬如所訊)	20.9	40.8	34.9	3.4	0.0	2.20
來自電話	30.1	32.7	23.6	12.9	0.7	2.20
來自外部媒體 (譬如電視、收音機或報章雜誌)	41.0	31.8	19.4	5.4	2.4	1.95
來自內部視聽媒體 (譬如錄影帶、影片、投影機或幻燈片)	64.3	25.9	9.1	0.5	0.0	1.45

表3—6 從主要的來源接受訊息時宜性各項目百分比及平均數

項 目	回答情形					平均數
	非常少 (%)	少 (%)	有一些 (%)	多 (%)	非常多 (%)	
訊息來自工作同仁的時宜性	5.3	14.9	62.5	15.5	1.8	2.93
訊息來自部屬的時宜性	5.9	25.6	49.5	16.2	2.8	2.83
訊息來自直屬上司的時宜性	8.5	22.4	50.2	17.1	1.8	2.80
本所訊息依一定程序傳遞的時宜性	13.9	27.9	44.0	13.4	0.8	2.58
訊息來自傳聞或謠傳的時宜性	15.5	36.0	38.1	5.31	5.1	2.47
訊息來自中階層管理的時宜性	21.7	25.1	43.0	0.2	0.0	2.41
訊息來自高階層管理的時宜性	33.7	28.1	29.8	7.1	1.3	2.13

表3—7 組織溝通關係各項目百分比及平均數表

項 目	回答情形					平均數
	非常 不同意 (%)	不同意 (%)	普 通 (%)	同 意 (%)	非常 同意 (%)	
我和工作同仁相處得不錯	0.0	0.5	16.5	60.4	22.6	4.04
對遠成本所目標，我有盡一己之力	1.6	1.0	18.7	51.8	26.7	4.00
我信任我的工作同仁	0.0	1.6	19.3	60.7	18.4	3.95
當事情出錯時，我可以告訴我的直屬上司	2.6	3.2	27.2	54.5	12.5	3.70
我信任我的直屬上司	3.7	5.8	25.1	47.5	17.9	3.69
我的直屬上司坦誠待我	4.8	9.0	25.1	45.4	15.7	3.57
我的直屬上司對待他的部屬很友善	4.8	6.9	34.7	41.	11.9	3.48
我與直屬上司的關係是令人滿意的	3.2	12.2	37.5	37.9	8.81	3.36
我的直屬上司會傾聽我的話	4.8	14.9	35.2	33.0	2.0	3.31
我的直屬上司瞭解我的工作需要	5.8	14.4	34.7	36.8	8.3	3.26
我可以無所顧忌的與直上屬司持有不同的 意見	12.8	16.5	30.0	30.4	9.3	3.05
我信任高階層管理	14.9	16.5	31.5	30.4	6.7	2.96
我把工作做好時，直屬上司會褒獎我一番	10.6	20.3	44.9	18.1	5.8	2.87
在我的工作單位或部門中，我可以影響實 際運作情形	17.1	18.1	36.8	23.5	4.2	2.79
高階管理誠心誠意地努力與員工溝通	18.2	25.2	24.7	27.4	4.5	2.74
我與高階管理的關係是令人滿意的	19.3	25.2	34.9	16.1	4.5	2.60
我對影響我的工作決策有表示意見的機會	14.9	35.2	30.4	17.6	1.9	2.55
本所鼓勵員工發表不同的意見	20.0	32.9	34.0	10.8	2.3	2.42

表3—8 組織結果的滿意度各項目百分比及平均數表

項目	回答情形	非常 不滿意 (%)	不滿意 (%)	普通 (%)	滿意 (%)	非常 滿意 (%)	平均數
有關自己對本所的貢獻		3.2	6.9	45.4	39.0	5.5	3.36
有關我的工作情形		3.2	10.2	45.4	35.1	5.9	3.30
到此時此刻為止，有關我在本所中的進步的情形		5.9	18.8	45.6	25.2	4.5	3.03
有關本所研究方向或研究計畫的品質		10.7	32.7	46.7	9.9	0.0	2.55
有關本所達成目標與目的的成效		11.2	34.4	43.5	10.9	0.0	2.53
有關我的待遇		15.5	33.6	38.5	11.7	0.7	2.48
有關本所整體經營的效果		11.7	37.9	42.2	8.2	0.0	2.46
有關在本所出人頭地的機會		17.7	32.2	38.7	9.1	2.3	2.45
有關本所關心員工的福利		17.1	29.4	47.0	6.5	0.0	2.43
有關本所對全面性溝通的努力		18.8	38.1	29.5	13.6	0.0	2.37
有關本所與其他相同研究機構比較之下的滿意度		18.7	37.9	35.8	6.9	0.7	2.32
有關本所中確認及獎勵傑出表現的制度		21.5	41.3	33.3	3.3	0.6	2.18

表3—9 滿意度最高的十個組織溝通項目

項目	溝 通 向 度	平 均 數
我和工作同仁相處的不錯	7	4.04
對遠成本所目標，我有盡一己之力	7	4.00
我信任我的工作同仁	7	3.95
當事情出錯時，我可以告訴我的直屬上司	7	3.70
我信任我的直屬上司	7	3.69
我的直屬上司坦誠待我	7	3.57
我的直屬上司待他（或她）的部屬很友善	7	3.48
有關自己對本所的貢獻	8	3.36
我與直屬上司的關係是令人滿意的	7	3.36
我的直屬上司會傾聽我的話	7	3.31

表3—10 滿意度最低的十個組織溝通項目

項	目	溝 通 向 度	平 均 數
從室或部門會議來的		4	1.34
來自內部視聽媒體		5	1.45
從高階管理來的		4	1.47
從所務會議來的		4	1.71
接受有關本所中昇遷及晉升機會的訊息		1	1.87
高階管理接受訊息後採取的行動		3	1.92
來自外部媒體		5	1.95
有關管理階層面臨的特殊問題的訊息		1	1.99
有關待遇與福利的訊息		1	1.99
從組務會議來的		4	2.03

組織溝通的個案研究

稍為差強人意，而來自中、高階管理的訊息時宜性則更不理想。

在組織溝通關係的向度上（見表3—7），一般而言，受測的化研所員工皆認為彼此的關係良好，與同仁和直屬上司相處得不錯，也能信任同仁與直屬上司，而員工表現不同意見的機會不多，與高階管理的關係不够理想，不太信任高階管理，而且稍為懷疑高階主管有心與員工溝通的努力。

就組織結果的滿意度而言，受測者對自己的工作成果、進步情形以及本身對化研所的貢獻皆比較滿意；對於化研所的研究方向、員工福利與待遇、升遷機會、以及全面性的組織溝通效果較不滿意；此外，對於聯工所的獎勵制度以及與其他類似研究機構比較之下的滿意度更是不理想。

如果從組織溝通八向度七十五題項來看，可以發現化研所的受測員工對組織溝通關係與組織結果的滿意度兩個向度皆高於其他六個向度；此外由表3—9可以看出，受測者對自己的肯定和與同仁或直屬上司的關係皆比較令人滿意。根據表3—10，受測者對訊息的來源、溝通管道和接受訊息等三個向度的評價最低。換句話說從高階管理、各階層會議與化研所公共關係部門得來的訊息最少，也最讓人感到不滿意。

三·三溝通各向度與人口背景變數的關聯性

根據表3—11可以發現，化研所的員工性別在接受訊息、從主要來源接受訊息的時宜性、以及組織溝通滿意度等三個層面與全面性溝通上，F值皆達〇〇一〇的顯著水準；換句話說，不同性別的員工在這四個方面有顯著差異。再

進一步作多種比較時，首先利用S法，如未呈現顯著差異，則進行t檢定，由表3—12可以看出，不同性別的員工在接受訊息、從主要來源接受訊息的時宜性、組織溝通滿意度以及全面性溝通上確有顯著差異。

就年資而言，在組織溝通關係與組織溝通滿意度等兩個向度上，其變異數分別達到○·○五和○·○一的顯著水準；換句話說，不同年資在這兩個向度上有顯著差異（見表3—13）。再進一步作S法多重比較時，發現以民國六十二年以前進入化研所（即年資達十年以上者的員工），與其他兩組員工（年資低於十年與五年者）具有顯著差異（見表3—14）。

根據表3—15，可以發現員工服務單位在組織溝通關係與組織溝通滿意度等兩個向度上，分別達到○·○五和○·○一的顯著水準；換句話說，工作單位在這兩個向度上具有顯著差異。再進一步作S法多重比較時，發現就組織溝通係的向度而言，第一研究組與行政組、第二研究組和第三研究組具有顯著差異；就組織溝通滿意度而言，第一研究組與行政組、第二研究組具有顯著差異（見表3—16）。不過，上述這項推論要稍作修正的是，員工服務單位在組織溝通的變異數上，違反同質性的假定，即其最高與最低之間的差異超過四倍以上，而上述推論是建立在不合理的假定之上，因此，應以保守的態度去接受這項結果。

就職位而言，在訊息傳送後所採取的行動、訊息的來源與全面性溝通等向度上的變異數皆達○·○一的顯著水準，而其在組織溝通關係向度的變異數達○·○五的顯著水準；換句話說，員工職位在四個向度上具有顯著差異（見表3—17）。再進一步作S法多重比較時，發現正研究員等職位的員工，與其他兩種職位的員工具有顯著差異（見表3—18）。

根據表3—19，受測員工的學歷在訊息傳送後所採取的行動、訊息的來源、溝通管道以及組織溝通滿意度等四個向度上，皆分別達到○·○一與○·○五的顯著水準；換句話說，員工學歷在這四個向度上具有顯著差異。再進一步做S法多重比較時（見表3—20），發現就訊息傳送後所採取的行動、訊息的來源與溝通管道等三個向度而言，碩士程度者與大學、高中、初中程度者具有顯著的差異；就溝通滿意度而言，初中程度者與高中、大學、碩士程度者具有顯著差異。不過，除了消息的來源向度多，員工學歷在其他三個向度上的變異數違反同質性的假定，即其最高與最低之間的差異超過四倍以上，因此，應該以比較保守的態度接受此項結果。

表3—11 員工性別對組織溝通之變異數分析表

組 織 溝 通 變 數	F 值
接受訊息	14.17**
傳送訊息	0.32
訊息傳送後所採取的行動	2.98
訊息的來源	3.00
溝通管道	1.44
從主要來源接受訊息的時宜性	10.25**
組織溝通關係	1.20
組織溝通滿意度	13.51**
全面性組織溝通	9.13**

**P < 0.01

表3—12 性別在組織溝通上之多重比較

S 值或 T 值	性 別	
	男	女
溝通變數	A	80.81**
	B	63.86**
	C	72.99**
	D	(3.25**)

**P < 0.01

註：A：接受訊息

B：從主要來源接受訊息的時宜性

C：組織溝通滿意度

D：全面性組織溝通括弧中的數值為T值，沒有括弧者為S值。

表3—13 員工年資對組織溝通之變異數分析表

組 織 溝 通 變 數	F 值
接受訊息	0.38
傳送訊息	2.16
訊息傳途後所採取的行動	0.13
訊息的來源	0.60
溝通管道	0.55
從主要來源接受訊息的時宜性	0.88
組織溝通關係	3.71*
組織溝通滿意度	5.05**
全面性組織溝通	1.86

*P<0.05

**P<0.01

表3—14 年資在組織溝通上之多重比較

S 值	年 資	
	民國62年以前	民國63年~67年以下
溝通變數		
民國63年~67年以下	A	15.31**
	B	30.26**
民國68年以後	A	19.96**
	B	21.00**

**P<0.01

註：A：組織溝通關係

B：組織溝通滿意度

表3—15 員工工作單位對組織溝通之變異數分析表

組 織 溝 通 變 數	F 值
接受訊息	1.50
傳送訊息	0.47
訊息傳送後所採取的行動	0.96
訊息的來源	0.45
溝通管道	1.9
從主要來源接受訊息的時宜性	0.47
組織溝通關係	2.5*
組織溝通滿意度	4.06**
全面性組織溝通	1.72

*P<0.01 **P<0.05

表3—16 工作單位在組織溝通上之多重比較

單位 S值 溝通變數	所 長 室 企 劃 室		行 政 組		第 一 研 究 組		第 二 研 究 組	
	行 政 組	A	7.62					
	B	0.89						
第 一 研 究 組	A	21.51	A	10.55*				
	B	23.55**	B	23.80**				
第 二 研 究 組	A	5.23**	A	1.55	A	11.28*		
	B	4.44	B	5.34	B	15.87**		
第 三 研 究 組	A	12.03*	A	2.66	A	10.19*	A	4.10
	B	16.52**	B	18.10**	B	6.67	B	8.76

*P<0.05 **P<0.05

註：A：組織溝通關係

B：組織溝通滿意度

表3—17 員工職位對組織溝通之變異數分析表

組 織 溝 通 變 數	F 值
接受訊息	0.74
傳送訊息	0.00
訊息傳送後所採取的行動	16.22
訊息的來源	21.48**
溝通管道	2.00
從主要來源接受訊息的時宜性	2.54
組織溝通關係	3.80*
組織溝通滿意度	2.82
全面性組織溝通	6.18**

*P<0.05 **P<0.01

表3—18 職位在組織溝通上之多重比較

S 值或 T 值	職 位			
	正 研 究 員 等 正 工 程 師 等	副 研 究 員 等 副 工 程 師 等		
溝通變數	A	34.21**		
	B	43.86**		
	C	22.71**		
	D	(2.7**)*		
技術士、技術佐、管理士、管理佐	A	40.31**	A	80.25**
	B	64.83**	B	34.83**
	C	27.51**	C	11.61**
	D	(3.32**)	D	(0.73)

**P<0.01

註：A：訊息傳送後採取的行動

B：訊息的來源

C：組織溝通關係

D：全面性溝通組織

a：括弧中為 t 值，未括弧者為 S 值。

表3-19 員工學歷對組織溝通之變異數分析表

組 織 溝 通 變 數	F 值
接受訊息	2.15
傳送訊息	0.59
訊息傳送後所採取的行動	4.45**
訊息的來源	5.52**
溝通管道	3.42**
從主要來源接受訊息的時宜性	2.19
組織溝通關係	0.74
組織溝通滿意度	4.37**
全面性組織溝通	1.03

*P<0.05 **P<0.01

表3-20 學歷在組織溝通上之多重比較

S 值	學 歷					
	初 中 程 度		高 中 程 度		大 學 程 度	
溝通變數						
高 中 程 度	A	4.67				
	B	3.55				
	C	17.46**				
	D	17.25**				
大 學 程 度	A	8.95*	A	5.77		
	B	24.55**	B	35.84*		
	C	15.46**	C	10.39*		
	D	22.82**	D	3.12		
碩 士 程 度 以 上	A	15.58**	A	17.07**	A	18.08**
	B	10.31*	B	10.53*	B	24.52**
	C	20.55**	C	36.4**	C	16.71**
	D	20.68**	D	4.20	D	2.58

*P<0.05 **0.05

註：A：訊息傳送後採取的行動

B：訊息的來源

C：溝通管道

D 組織溝通滿意度

表3—21 員工年齡對組織溝通之變異數分析

組 織 溝 通 變 數	F 值
接受訊息	2.63
傳送訊息	2.92*
訊息傳送後所採取的行動	1.06
訊息的來源	1.27
溝通管道	0.55
從主要來源接受訊息的時宜性	2.30
組織溝通關係	2.61
組織溝通滿意度	9.29**
全面性組織溝通	3.30*

P < 0.05 **P < 0.01

表3—22 年齡在組織溝通上之多重比較

S 值或 t 值	年 齡			
	34 歲 及 以 下	35 ~ 44 歲	45 ~ 54 歲	
溝通變數				
35 ~ 44 歲	A	16.85**		
	B	16.87**		
	C	(1.49)		
45 ~ 54 歲	A	9.54*	A 5.89	
	B	19.11**	B 7.80	
	C	(1.90)	C (1.01)	
55 歲 及 以 上	A	16.32**	A 5.89	A 4.39
	B	36.41**	B 22.18**	B 10.91*
	C	(2.28*)	C (1.35)	C (0.24)

*P < 0.05 **P < 0.01

A : 傳送訊息

B : 組織溝通滿意度

C : 全面性組織溝通

括弧者為 t 值，未括弧者為 S 值

表3—23 化研所與中鋼之員工背景各項之變異數分析比較表

F 值	背景變數											
	年	資	職	位	學	歷	年	齡	性	別	單	位
不同組織	聯工所	中 鋼	聯工所	中 鋼	聯工所	中 鋼	聯工所	中 鋼	聯工所	中 鋼	聯工所	聯工所
接受訊息	0.38	2.82	0.74	2.07	1.60	5.03**	2.63	0.25	1.20	4.17**		
傳送訊息	2.16	1.43	0.00	2.92*	0.59	3.53*	2.92*	1.07	0.47	0.32		
訊息傳送後所採取的行動	0.13	0.16	16.22**	3.26*	3.54*	4.84**	1.06	0.08	0.96	2.98		
訊息的來源	0.60	0.02	21.48**	1.90	4.12**	3.33*	1.27	0.02	0.45	3.00		
溝通管道	0.55	0.40	2.00	1.68	2.57*	3.17*	0.55	0.26	1.55	1.44		
從主要來源接受訊息的時宜性	0.88	3.51*	2.54	2.93*	1.63	2.79	2.30	0.46	0.47	10.25**		
組織溝通關係	3.71*	2.75	3.80*	1.66	0.74	0.87	2.61	0.08	2.00	1.20		
組織溝通滿意度	5.05	3.81*	2.82	1.95	3.26*	1.91	1.29**	0.30	3.23**	3.51**		
全面性組織溝通	1.86	3.07*	6.18**	3.58**	1.03	3.41*	3.30*	0.00	1.37	19.13**		

*P < 0.05 **P < 0.01 註：中鋼未敘性別與單位之變異數分析

就年齡而言，在傳送訊息、組織溝通滿意度以及全面性組織溝通等三個向度的變異數，皆分別達到○·○一及○·○五的顯著水準；換句話說，員工年齡在這三個向度上具有顯著差異（見表3—21）。再進一步作S法多重比較時，發現就傳送訊息、組織溝通滿意度而言，三十四歲及以下的員工與其他三組年長的員工具有顯著差異；就全面性組織溝通而言，三十四歲及以下的員工與五十五歲及以下的員工具有顯著差異。（見表3—22）。不過，除傳送訊息的向度外，員工年齡在其他二個向度上的變異數違反同質性的假定，即其最高與最低之間的差異超過四倍以上，因此，應該以比較保守的態度去接受此項結果。

綜合以上分析，化研所員工的性別、年資、職位、年齡、學歷、工作單位等六個背景變項，皆在組織溝通度的部份向度上造成顯著差異，但是只有性別、年資與職位等三個變項的變異數差距符合同質性的假定，因此其變異數的統計分析結果較為可靠。此外，將化研所與中鋼的變異數分析結果加以比較（傅秀珠，民七二），可以發現年資、學歷與職位等三個變項皆在兩地造成組織溝通的顯著差異。

第四章 討論與建議

四·一 研究限制

本研究首先以親身訪問的方式與二十八位員工進行晤談，然後以普查的方式進行問卷調查，最後只獲得一八七份有效問卷，因此本研究的結果是否完全適用於化研所，也許是值得關心的問題，不過，如果將訪問與問卷調查的結果加以比較，可以發現兩者的結果型態頗為類似。所以，本研究雖無法調查到化研所四〇〇多位的全體員工，但是其結果仍然具有代表性。

此外，本研究使用之 ICA 溝通問卷係第一次在臺灣作實證研究，其間雖經過多次修訂潤飾，而且其內部一致性與相關性均不錯（見表 2-2），但是無顯著的外在效標存在，因此，本研究的效度無法建立是其最大的限制。

四·二 結論

根據前章的分析可以發現；一般員工收到的訊息仍以有關本身工作方面的居多，而對高階管理的決策，碰到的難題以及待遇與福利所知較少，由此顯示，一般員工接受到的訊息仍然偏窄，無法認同於化研所的大方向。

其次，就傳送訊息而言，一般員工會向別人報告或詢問有關工作的情形，而較少抱怨或訴說困難。這一方面可能是化研所的員工在上班的時間內比較敬業（根據親身晤談的結果），另一方面也許是中國人仍然有抱怨之事發生却不喜歡正式表達出來而已。

就訊息傳送後所採取的行動而言，可以發現職位愈高的主管在回饋上做得愈少，這也許是擔任主管職位者兼顧許多事務，無法及時對員工提出的問題採取決策或行動，因此在員工的心目中會造成行政效率不够理想的印象。

從訊息的來源分析，可以發現員工的訊息不是來自周圍的同事或直屬上司，就是來自謠言，而來自各種正式會議或高階管理的訊息較少。由此顯示，化研所的各種會議並沒有發揮應有的效能，其因可能是參與會議的員工不多或是會議記錄沒有廣為

傳閱之故。

由溝通管道來看，可以發現面對面的接觸最受歡迎，而內部刊物如所訊，或對外與對內公共關係所需的媒體不足。一般說來，化研所的溝通管道形同虛設（根據親身晤談結果），並沒有好好地將它們運用。

就從主要來源接受訊息的時宜性來看，可以發現來自中、高階管理訊息的時宜性較差，而來自工作同仁或非主管人員的訊息時宜性較高，也許這是主管應兼顧多方面的事情，因此在傳送消息的時間上未能把握良機之故。一般而言，化研所員工認為接受到的訊息時宜性不理想，足見訊息流通並未把握適當的時機。

從組織溝通關係的角度來分析，發現一般的化研究員工與同仁及基層主管的關係良好，而且對自己的能力頗有信心，認為自己對化研所已盡一己之力，但是與高階主管之間似乎存在着不信任的關係，而且認為化研所的組織氣氛不夠開放。一般而言，受測的員工對組織溝通關係的評價是八個向度中最最高的一個，足見員工的溝通關係比較令人滿意。

就組織結果的滿意度而言，可以發現一般員工對自己的滿意度較高，而對於聯工所的升遷、福利或獎勵制度較不滿意，足見聯工所的管理制度有待改善。

就個人因素而言，性別、職位、年齡、學歷、年資與工作單位等六個變項，皆在組織溝通的部份向度上造成顯著差異，但是只有性別、年資與職位等三個變項的變異數差距符合同質性的假定，換句話說，其變異數的統計分析結果較為可靠。一般而言，性別、年資與職位三個人口變項在組織溝通滿意度、全面性組織溝通與組織溝通關係等三個向度上，具有顯著性差異。

綜合觀之，化研所的組織溝通不盡理想，有許多有關決策與制度上的訊息皆未能讓全體員工體認；而且中、高階主管與一般員工的接觸或溝通仍嫌不夠，由此顯示，化研所的主管必須全力加強組織溝通，以收管理上的效益。

四·三建議

由本研究的結果，可以發現組織溝通在管理上確實是不可忽視的一環，正如 O'Reilly (1978) 指出的，如果組織溝通良好，則組織的全面性效益就高，否則組織的全面性效益就低。因此，根據本研究的結果，化研所如果要改善經營效果，則必須

加強組織溝通，而要改善組織溝通的效益，下面的建議值得嘗試。

1. 妥善利用各種溝通管道，如所訊、各種會議、與動員月會等，增進上情下達與下情上達的機會。
2. 爲了要改善化研所的對外的公共關係，應該主動將研究成果有系統的開展示會或向外加強溝通，使化研所的形象能被社會大眾肯定。

3. 中、高階主管要加強自己的時間管理，使自己的決策行動與對員工的回饋更有效率，同時也應該及早訂出化研所的未來方向與任務。此外，中、高階主管也不妨與員工共享工作上的特殊難題，增加彼此的瞭解，以獲得一般基層員工的信任。

4. 加強各層會議的功能，會議的參與者雖無法遍及於每一位員工，但是各級主管在主持各種會議時應該注意員工的代表性，或許會議的參加者採取輪調方式，而在會議結束後則加強會議紀錄的傳閱，以改進正式溝通的有效性。

5. 由于一般員工對自我的滿意度較高，因此必須加強員工訓練，以培養敬業樂業的精神。
6. 建立化研所的激勵制度，並改善員工績效評估的制度，以提高員工的工作效率。

參考資料

一、中文部份：

1. 俞成業。組織中員工溝通滿意度之個案實證研究，臺北：國立交通大學管理科學研究所碩士論文，民七十一年。
2. 徐木蘭。行爲科學與管理，臺北：三民書局，民七十二年。
3. 許是祥譯 (Hoggett, R. M. 原著)。企業管理：理論、程序、實務，第四版，臺北：中華企管中心，民七十年。
4. 鍾榮昌。員工收受組織訊息的個案研究，臺北：國立交通大學管理科學研究所碩士論文，民六十九年。
5. 傅秀珠。組織溝通之個案研究——以中國鋼鐵公司爲例。臺北：國立交通大學管理科學研究所碩士論文，民國七十二年。

二、英文部份：

6. Davis, K. *Human relations at work*. N. Y.: McGraw, Hill Book Company, 1962.
7. Goldhaber, G. M., & Rogers, D. P. *Auditing organizational communication systems: The ICA communication audit*. Iowa: Kendall/Hunt Publishing Company, 1979.
8. Goldhaber, G. M., Yates, M. P., Porter, D. F., & Lesriak, R. "Organizational Communication: 1978", *Human Communication Research*, 5(1), 1978, pp. 76-96.
9. Greenbaum, H. H. "The audit of organizational communication", *Academy of Management Journal*, 17 (4) 1974, pp. 739-754.
10. Katz, D., & Kahn, R. L. *The social psychology of organization* (2nd ed.), 臺北：華泰書局，民國六十七年。

11. Maslow, A. H. *Motivation and personality*, N. Y.: Harper inc., 1954.
12. Muchinsky, P. M. "Organizational communication: relationship to organizational climate and job satisfaction," *Academy of Management Journal*, 20 (4) 1977, pp. 592-607.
13. Penley, L. E. "An investigation of the information processing framework of organizational communication," *Human Communication Research*, 8, 1982, pp. 348-365.
14. Roberts, K. H. & O'Reilly, C. A. III "Measuring organizational communication," *Journal of Applied Psychology*, 59 (3), 1974, pp. 321-326.
15. Schneider, A. E., Donaghy, W. C., & Newman, P. J. *Organization Communication*, N. Y.: McGraw-Hill Book Company, 1975.
16. Poole, M. S. "An information-task approach to organizational communication," *Academy of Management Review*, 3 (3), July 1978, pp. 493-504.
17. Tushman, M. L. "Impacts of perceived environment variability on pattern of work related communication," *Academy of Management Journal*, 22 (3) 1976, pp. 482-502.
18. Tushman, M. L. "Technical communication in R & D laboratories: the impact of project work characteristics," *Academy of Management Journal*, 21 (4), 1978, pp. 624-645.
19. Tushman, M. L. "Work characteristics and subunit communication structure: a contingency analysis," *Administrative Science Quarterly*, 24 (1), 1979, pp. 82-97.
20. Tushman, M. L. "Boundary spanning individuals: their role in information transfer and their antecedent," *Academy of Management Journal*, 24 (2), 1981, pp. 289-303.

* 本研究之所以完成，首先要謝謝工業技術研究院化學工業研究所提供的經費補助；其次要感謝化研所全體工作人員的善意合作；最後，傅秀珠與陳振遠同學的協助也是作者銘記於心的。

* 作者目前是國立交通大學管理學院副教授