

某醫學中心專任主治醫師薪資滿足感、離職傾向與影響因素關係之研究—線性結構模式分析之應用

羅 萱¹ 楊志良²

國立醫學中心級醫院的薪資制度受限於政府機關法令的規範，薪資制度採年資制及職級制造成不同工同酬的現象，致使績效好的醫師無法在薪酬上得到適度的回饋，因此可能影響其薪資滿足感因而降低服務意願致離職。

本研究假設薪資滿足感受到個人特性、對組織期望因素、及工作績效的影響；離職傾向受到組織期望因素及薪資滿足感的影響。利用線性結構模式分析方法來探討醫師薪資態度及相關行為間的關係。

研究對象為以某國立醫學中心級醫院專任主治醫師388人(回卷率為58.5%)。研究結果發現：影響離職傾向的直接因素：薪資滿足感、『家庭因素』、臨床績效、年薪所得。影響薪資滿足感的因素：『組織氣氛因素』、『薪資因素』、年薪所得、臨床及研究績效。顯示該個案醫院管理者在提高主治醫師留任意願的眾多措施之一，以改善目前薪資制度的缺失，維持及增進組織支持的氣氛，增加工作設計上的彈性，及改善工作量不平均的現象有助於醫師的留任。(中華衛誌 1998；17(2)：125-138)

關鍵詞：薪資滿足感，離職傾向，線性結構模式分析。

前 言

Milkovich認為提高生產力及控制成本是組織薪資策略的目的之一[1]。而個案醫院的薪資制度受限於政府機關法令的規範，制度設計上醫師所得的薪酬為固定的，造成不同工卻同酬的現象，所以目前的制度缺乏提

高生產力之誘因。根據Adams於1965年提出的公平理論：人們總是會將自己的投入與報酬之比值，與一個與自己條件相同者的投入與報酬之比值進行比較，如果這兩者之間的比值相等，則感到公平；如果不相等則會產生不公平的感覺[2,3]。因此績效好的醫師可能因投入與所得無法得到適度的反應，直接影響工作士氣或產生消極的態度而降低服務意願及服務績效，甚至離職而去；間接可能使醫院訓練招募選人成本提高甚至影響服務品質而使醫院整體的服務績效降低。

醫院在激烈的競爭環境中欲求生存與成長，關鍵之一就是有效地激勵員工。有鑑於此，個案醫院擬改善專任主治醫師的薪資制

¹ 私立嘉南藥理學院醫務管理學系

² 國立台灣大學醫療機構管理研究所

聯絡人：羅 萱

聯絡地址：台南縣仁德鄉二仁路一段60號醫管系

聯絡電話：(06)266-4911轉280

傳 真：(05)278-6803

投稿日期：86年7月19日

接受日期：87年3月17日

度，希望藉此激勵或留住表現優秀的醫師。然而個案醫院的薪資改善政策是否能夠留住優良的醫師呢？或還有其他的方式可達到激勵員工留才的目的呢？

Maslow的五需求層級理論為早期常被討論或加以運用：來解釋人類行為的激勵理論。但Cherrington(1989)檢閱許多研究的結果指出Maslow五需求層級理論難以科學的方法加以驗證而且很少有研究支持它；雖然缺乏實證研究的支持，然而它還是管理者思考員工工作動機差異的參考架構，並被用來做為組織發展計畫(如激勵制度、工作豐富化、參與式管理、及工作生涯品質計畫等)的基礎。後來，Alderfer將Maslow五需求理論合併為三種需求(生存需求、人際需求、成長需求)[2,3,4,5]。

薪資滿足感為工作滿足感重要構面之一，是員工對雇主的薪資措施之感覺或情緒性反應[6]。然決定薪資滿足的因素很多，大部份的研究仍認為『公平性』是重要的因素，Locke認為個人實際獲得與應該獲得之間的差距是決定薪資滿足的主要原因，若不滿足會令員工採取某些行動(如另謀高就或降低工作生產力)加以調適；Patchen則認為薪資滿足決定於與他人比較的結果，員工會選擇類似對象的投入及產出與自己的狀況相比，其結果若為有利則滿足，若為不利則不滿足[6]。Edward Lawer根據差距理論並綜合激勵理論發展成薪資滿足感模式，另外並列出員工薪資不滿足可能的反應為：期望加薪、降低工作績效、或離職另尋工作等[7,8]。Seashore and Taber認為工作滿足感取決於工作者個人及工作環境特性相互作用的影響[9]。

而以離職為主題的相關研究，有Vroom(1964)以期望理論的觀點說明離職行為，他認為組織的報酬與個人的期望有差距時員工可能會不滿足而離職。至70年代末期Mobley et al.(1977)、Steers and Mowday(1981)、及Price and Mueller(1981)加入社會學、社會心理學觀點提出不同的離職模式；前兩個模式的重點在於說明個人對於離職的決策過程，後一個模式則強調組織因素對離職的影響力。Mobley et al.(1977)提出的離職模式，詳

細說明與工作滿足感及離職有關的一連串心理活動。Steers and Mowday(1981)的離職模式說明導致離職的一系列(工作期望及工作價值→情緒性反應→離職傾向→離職與否)過程。Price and Mueller(1981)離職模式的特點是強調工作滿意度、離職傾向與工作特性、組織管理型態(人際關係、分配公平性、內部晉升機會、待遇)等變項之間的結構關係[10,11,12]。其中離職傾向是指員工企圖離開其工作組織的傾向，這種行為傾向可能直接引導真正的離職行為[11]。

近年來與工作滿足感、離職傾向的相關議題，較廣受注意的方向有：(一)Lee T.W. and Mowday R.T.(1987), McNeilly K.M. and Goldsmith R.E.(1991), McNeilly K.M. and Russ F.A.(1995)等研究者探討人口統計變項、組織經驗、及工作特性因素對工作滿足感、組織承諾，離職傾向的影響[10,13,14]；(二)Farkas A.J. and Tetrick L.E.(1989), Williams L.J. and Hazer J.T.(1986), Sager J.K. and Menon Ajay(1994)等研究者運用線性結構模式分析用以驗證或發展工作滿足感、離職行為的模式[15,16,17]。國內醫院管理方面也有相關研究，孫少峰(1989)、林昌誠(1992)、蕭淑純(1994)、張峰鳴(1995)等應用因素分析、典型相關分析、迴歸分析、一方變異數分析等方法探討個人(或工作因素)與工作滿足感(或離職行為)的關係[12,18,19,20]；部份研究黃麗蓮(1993)、張世青(1992)等採用路徑分析、系統動力學建構醫院護理人員離職行為模式[18]。以上研究，研究對象以護理人員居多，其他醫療人員則較少受到關注。

在分析方法方面，有些探討工作滿足感與離職傾向的研究中[21,18]，設計量表用以測量某種無法直接觀察到抽象概念，比如工作滿足感、組織承諾[22]，再使用因素分析抽取共同因素(或直接將量表得分加總)進行路徑分析(或迴歸分析)來探討這些潛在概念與其他變項間的關係。如果量表有某程度的測量誤差(measurment errors)可能會導致錯誤的參數估計，以致影響分析結果而下錯誤的判斷與結論。統計學家Joreskog所發展的線性結構模式分析方法有以下的優點：(1)可控制測

量誤差的干擾；(2)同時探討多個自變項及多個依變項之間的關係；(3)彌補因素分析不能指定特定觀察變項為特定構念之指標變項的缺點。這些優點使它在社會科學研究中逐漸受重視[22,23]。

線性結構模式分析的內容可分為兩部份：(1)測量模式部份，主要探討指標變項(直接測量的問項)與潛在構念的關係，同時可以評估構念信度及效度；(2)結構模式部份：主要探討潛在構念間的關係。使用此方法的先決條件是對觀察變項與特定構念間的關係有一定程度的瞭解，通常是以實證資料或理論為參考基礎[22]。

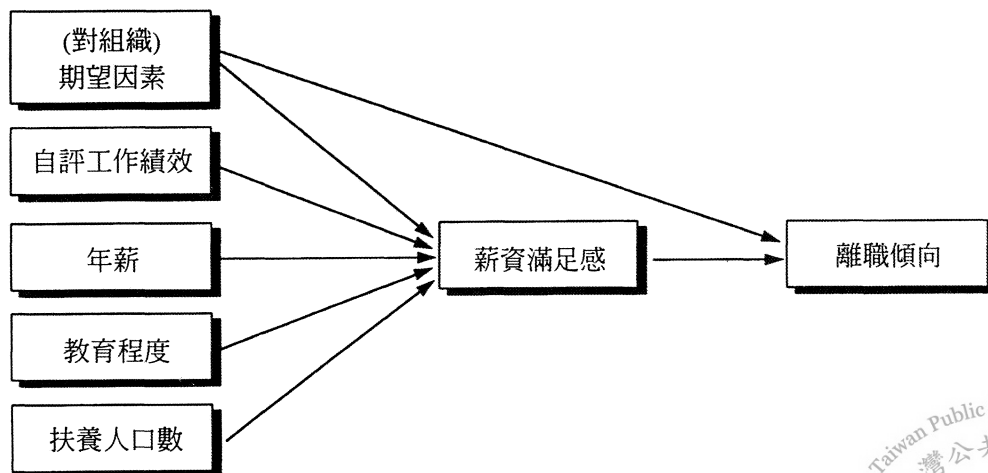
另外，線性結構模式分析有三種應用情境：(1)SC Situation(strictly confirmatory situation)：研究者只提出一個模式，以實證資料去驗證模式是否接受或拒絕；(2)AM Situation(alternative models or competing models)：研究者同時提出假設模式及幾個競爭模式，以實證資料去驗證並選出與資料最適配的模式；(3)MG Situation(model generating)：研究者研究開始先提出試驗性質的假設模式，若與實際資料適配不好再繼續修正模式，直到找到既能與資料適配良好且模式中的參數也能被有意義的解釋為止。模式的修正過程可以是理論導向或資料導向。前兩種應用情

境是驗證模式導向，後一種是發展模式導向[22]，而本研究是屬於第三種情況(MG situation)。

本研究主要目的是應用線性結構模式分析方法探討個案醫院主治醫師薪資滿足感、離職傾向，與其影響因素的結構關係。影響因素包括三部份：(1)個人的特性，(2)醫師選擇工作環境考慮的因素，(3)工作績效。希望能對個案醫院積存已久的薪資公平性問題，由醫師的態度及可能引發的行為得到瞭解，以作為個案醫院薪資改革的參考。

研究概念架構及假設

本研究以個人特性及對組織期望為重點，參考E.E.Lawler(1971)薪資滿足模式及Steers and Mowday(1981)、Price and Mueller(1981)離職模式的概念及實證研究結果提出本研究的薪資滿足感與離職傾向關係之概念架構(參見圖一)。由於個案醫院主治醫師薪資主要以年資及職級敘薪，因此所獲得的薪資並不會因工作努力而增加。本研究假設醫師對組織期望因素、自評工作績效、目前所獲得的薪資、教育程度，及扶養人口數會影響醫師對目前薪資制度的滿足程度，進而間接影響留在個案醫院的意願。



圖一 本研究薪資滿足感—離職傾向概念架構

假設H1：醫師對組織期望因素、自評工作績效、年薪所得、教育程度、扶養人口數不同會直接影響薪資滿意程度，透過對薪資滿意程度間接影響離職傾向高低。

雖然個案醫院主治醫師薪資制度無法反應個人績效；但是另一方面，因非以賺取巨額利潤為目標，醫師較沒有業績壓力；同時也提供醫師良好的教學、研究、臨床學習環境。在此前提下，假設個案醫院的主治醫師對工作環境所重視因素的不同，其留在醫院的意願也會不同。

假設H2：醫師對組織的期望因素重視程度不同，會直接影響離職傾向的高低。

研究方法

一、研究變項定義與測量工具

本研究主要的分析變數包括扶養人口數、教育程度、年薪、醫師對組織的期望因素、自評工作績效、薪資滿足感、及離職傾向。其中『醫師對組織的期望因素』、『薪資滿足感』及『離職傾向』採用5點尺度量表為衡量工具。『醫師對組織的期望因素』為醫師在選擇工作環境時認為重要的因素，這些因素是以Alderfer的三需求理論為基礎，參考許文奇、林燕萍(民國83年)所使用的需求量表，發展成24題適合醫師工作特性的量表來測量；『薪資滿足感』是醫師對金錢的獲得與別人比較後的感覺，測量工具是以熊祥林「明尼蘇達工作滿意度問卷」中有關薪酬滿足構面的量表修訂而成，分數越高表示越滿意；『離職傾向』為醫師三年或五年內離職的可能性，請醫師自填離職他就或自行開業的可能性，分數越高表示離職傾向越高。另外『自評工作績效』為醫師自填在臨床服務(每週服務人次)、教學(每週教學時數)、研究(每年完成論文篇數)三方面實際的工作量。

進行正式問卷調查以前，選取五位非個案醫院醫師進行預試再就教醫師及醫管實務界主管的建議，針對問卷中語意不明的問項加以修改。

二、研究對象

本研究是採自填式問卷調查進行研究。以某國立大學附設醫學中心醫院全部專任主治醫師為研究對象，依84年9月醫院電腦人事資料為準共388人為本研究調查對象。本研究調查時間自民國84年12月29日開始郵寄問卷，至85年1月15日截止收件，共催收兩次。

至截止日期共回收190份(回件率49%)，經催繳二次後共回收227份，回件率達58.50%；有效問卷共計277份。以適合度檢定(Goodness of Fit Test)比較母群醫師及回卷醫師在基本資料(性別、年齡、教育程度、服務年資及職級)的分佈是否一致，檢定結果工作年資在十年以下的醫師回卷比例較低，其他個人變項分佈則沒有顯著差異。

三、分析方法

本研究分析方法採用線性結構模式(structural equation modeling)探討主治醫師薪資態度及相關行為反應的關係，使用的統計分析軟體為LISREL 8.0版及SPSS 6.1版。

本研究分析步驟有四：(1)利用探索性因素分析法分析『醫師對組織的期望』及『薪資滿足感』量表以抽取共同因素。以主軸法及斜交轉軸法抽取共同因素。『醫師對組織的期望』量表部份共抽取四個共同因素(分別命名為『組織環境因素』、『家庭因素』、『薪資制度因素』、『學習機會因素』，累積解釋變異量為79.3%)，並留下在四個構念因素負荷量較大的11題以進行後續的分析。另外自『薪資滿意度量表』抽取出一個潛在構念(累積解釋變異量百分比為53.30%)，同樣也留下3題因素負荷量較大者。(2)以研究概念架構為基礎，發展醫師離職傾向的初始假設模式(參見圖三)。(3)建立因果徑路圖，並撰寫測量模式及結構模式方程式及輸入變異數共變數矩陣進行分析。(4)假設模式的再修正及評估，本研究採用Anderson Gerbing(1988)所建議的二階段評估方式。第一階段先以驗證性因素分析模式，評估『組織的期望因素』及『薪資滿足感』量表測量潛在

構念的信度及效度。第二階段以含潛在變項之路徑分析模式(path analysis with latent variables model)來評估及修正初始假設結構模式(proposed structure equation model)[24]。

結 果

一、全院醫師之基本特性及對薪資滿足感、自評工作績效及離職傾向描述性分析

全院主治醫師中男性共203人(92.3%)，已婚198人(87.2%)、大學畢業140人(63.6%)、兼教職身份143人(64.7%)。年薪所得60~100萬者26人(12.0%)、100~150萬者98人(42.7%)、150~200萬者50人(22.9%)、200~250萬者38人(17.4%)、250~350萬者11人(5.1%)。平均年齡43歲，平均工作年資14.73年。

對薪資公平性的看法，如果將自己的努力程度與薪資所得相比感到極不滿意及不滿意的醫師有155人(佔68%)；與本院其他科別醫師比較感到極不滿意及不滿意的醫師126人(佔55%)；與本院同科別醫師比較感到極不滿意與不滿意的醫師99人(佔44%)；與財團法人醫院同科別的醫師比較起來感到極不滿意與不滿意的醫師有212人(佔94%)；對於醫院的薪資制度與財團法人醫院比較起來感到極不滿意與不滿意的醫師有194人(佔86%)。

自評臨床服務平均每週人次111.94人(標準差87.64)，研究表現(限第一作者)平均每年1.76篇(標準差1.52)，教學表現平均每週9.18小時(標準差5.82)。

對於薪資制度若不改革，離職的可能性：三年內不改革有44人(19%)離職可能性0%，有24人(11%)離職可能性為100%。五年內不改革有39人(17%)離職可能性為0%，有47人(21%)離職可能性100%。

二、測量模式分析結果(包括潛在構念信度及效度評估)

依探索性因素分析的結果顯示『對組織的期望因素』量表隱含四個潛在構念為組織氣氛因素，家庭因素，薪資制度因素，學習機會因素；『薪資滿足感』量表則隱含一個

潛在構念。

以線性結構模式之子模式一驗證性因素分析法檢定五個構念(組織氣氛因素、家庭因素、薪資制度因素、學習機會因素、薪資滿足感)與其指標觀察變項的關係，結果發現含五個潛在構念的測量模式以最大似法計算之卡方值 $X^2_{(df=67, n=227)}=88.61$ 、 $P=0.04$ ，適配度指標 $GFI=0.95$ 、 $NFI=0.95$ 、 $TLI=0.98$ (參見圖二)。根據Joreskog K.G., and Sorbom D. (1993)的看法，雖然卡方值顯著表示模式與資料適配不夠好，但是其他適配度指標 GFI 、 NFI 、 TLI 均大於0.9，表示觀察變項仍為測量潛在構念有效度的指標[22]，因此本研究採用這些觀察變項做為衡量五個潛在構念的指標變項。

觀察變項單一構念之評估(unidimension)，根據Joreskog, K.G., and Sorbom, D.(1993)的看法，若兩個潛在構念間相關係數過高表示可能為同一構念。因此評估五個潛在構念間相關係數之95%信賴區間是否包括1，若包含1表示可能為同一構念[22]。經計算本研究五個潛在構念間相關係數之95%信賴區間都不包括1，表示測量模式中應該是包含五種不同的潛在構念。

觀察變項再測信度之評估，觀察變項與潛在變項之關係式的 R^2 越大表示以觀察變項測量潛在變項的再測信度較高[22]；本研究除薪資滿意度問題之一偏低外，其他題目皆大於0.5以上，表示這些觀察變項重複測量潛在構念的一致性高(參見圖二)。

潛在構念信度的評估，根據Joreskog, K.G., and Sorbom, D.(1993)及王文科(1994)的建議測量構念內部的一致性(又稱構念信度)可由構念係數來評估，係數越高表示構念信度越高，一般可接受的最低標準為0.7[22,25]。本研究五個構念的內部信度皆為0.8以上(參見圖二)。

三、結構模式分析結果含潛在變項路徑分析

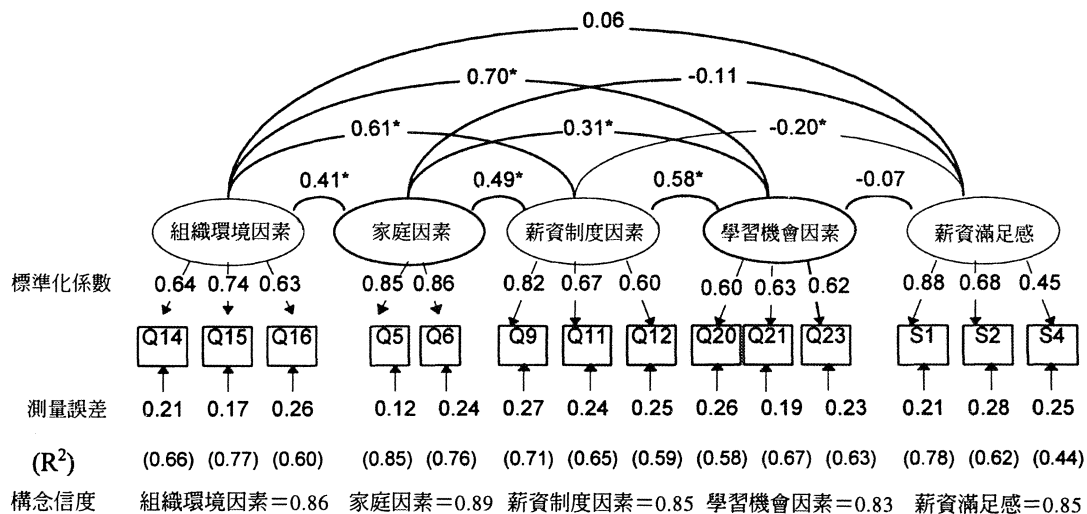
結構模式分析(含潛在變項路徑分析法)主要探討潛在構念之間的關係(參見圖三，圓框之間的關係)，多重指標的潛在構念的測量誤差則由模式估計，單指標潛在構念的測量誤

差較難估計，因此本研究假設為0。

初始假設模式以樣本資料進行適合度檢定，結果適配情況不甚理想($\chi^2_{(df=134, n=227)}=170.33, P=0.019$ ，參見表一，圖三)。逐一限制模式中各變項間的關係發展一系列巢結模式，令初始模式與設定薪資滿足感與家庭因素關係為0之巢結模式1相比較，得到卡方值差為0.22(1)沒有達到統計顯著差異，再令巢結模式1與設定薪資滿足感與學習機會因素關係為0之巢結模式2比較。經過一連串的限制條件修正後，巢結模式10為適配度較高及

較精簡的模式(參見表二)。在巢結模式10的限制下，去除學習機會因素、扶養人口數、教育程度、教學績效等對模式無明顯增加解釋力的變項，重新分析結果得到($\chi^2_{(df=69, n=227)}=84.96, P=0.093$)，表此限制條件模式與樣本資料適配良好，可用以描述醫師薪資態度與離職傾向之關係(參見圖四)。

由於各變項單位不同，因此在進行結構分析前，已將變項標準化以便比較(標準化結構係數可視為淨相關係數)。假設模式與修正模式有若干不符合的情形，原假設一(H1)假



說明：

1. 最大概似法(Maximum Likelihood method)估計係數。
2. 構念信度方法 = $\frac{(\text{Sum of standardized loadings})^2}{(\text{Sum of standardized loadings})^2 + \text{sum of measurement error}}$

3. 『方框』表指標變項；『圓框』表潛在構念

潛在環境因素：Q14：對工作環境有安全感、信賴感。
Q15：組織充滿支持、鼓勵和積極的氣氛。
Q16：同事、主管、部屬間相處和諧。

家庭因素：Q5：有較多的時間和家人相處。
Q6：有更多的時間料理家務，照顧子女。

薪資制度因素：Q9：福利制度健全。
Q11：穩定的薪資報酬。
Q12：醫院的制度和規定對未來很有保障。

學習機會因素：Q20：有學習新知識、新技術的機會。
Q21：可以充份發揮能力。
Q23：能從工作中自我成長。

薪資公平性滿足感：S1：以目前努力程度，對院方給付您的薪酬總額。
S2：以目前的努力程度，所獲得的各項報酬總額，與本院同科別的醫師比較。
S4：在本院所獲得的各項薪酬總額，與財團法人醫院同科別的醫師比較。

圖二 五個潛在構念的LISREL一驗證性因素分析結果

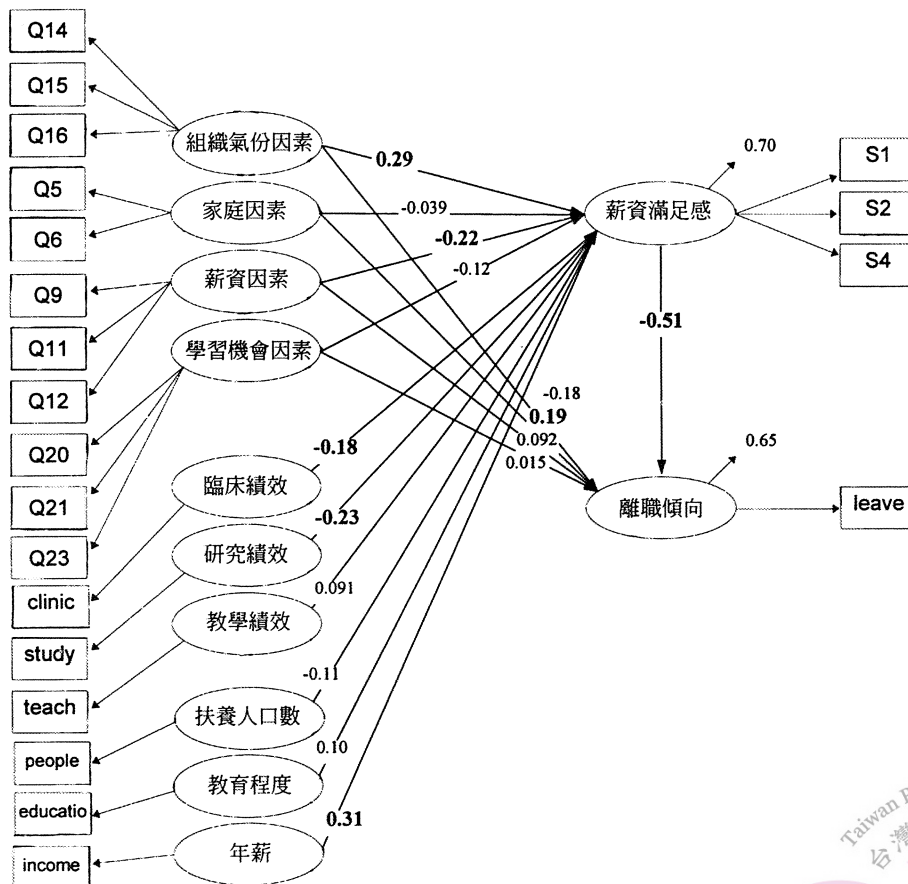
表一 初始假設模式連續修正過程

| 模式 | 增 / 減 | 變項間關係 | 模式適合度 | | | 變項關係檢定結果 | | |
|--------|-------|--------------|--------|-----|-------|----------------|------|------|
| | | | 卡方值 | 自由度 | P值 | 卡方值差 (自由度差) | P值 | 檢定結果 |
| 初始模式 | — | — | 170.33 | 134 | 0.019 | - | - | |
| 巢結模式1 | 減 | 薪資滿足感—家庭因素 | 170.54 | 135 | 0.021 | 0.22(1) | 0.64 | NS |
| 巢結模式2 | 減 | 薪資滿足感—學習機會因素 | 171.43 | 136 | 0.021 | 0.89(1) | 0.35 | NS |
| 巢結模式3 | 減 | 薪資滿足感—教學績效 | 173.27 | 137 | 0.020 | 1.84(1) | 0.17 | NS |
| 巢結模式4 | 減 | 薪資滿足感—扶養人口數 | 176.10 | 138 | 0.016 | 2.83(1) | 0.09 | NS |
| 巢結模式5 | 減 | 薪資滿足感—教育程度 | 178.03 | 139 | 0.014 | 1.93(1) | 0.17 | NS |
| 巢結模式6 | 減 | 離職傾向—薪資因素 | 178.85 | 140 | 0.015 | 0.82(1) | 0.37 | NS |
| 巢結模式7 | 減 | 離職傾向—學習機會因素 | 179.17 | 141 | 0.016 | 0.32(1) | 0.57 | NS |
| 巢結模式8 | 減 | 離職傾向—組織氣氛因素 | 182.48 | 142 | 0.012 | 3.31(1) | 0.07 | NS |
| 巢結模式9 | 增 | 離職傾向—臨床績效 | 174.98 | 141 | 0.027 | 7.49(1) | 0.01 | * |
| 巢結模式10 | 增 | 離職傾向—年薪 | 170.64 | 140 | 0.040 | 4.34(1) | 0.04 | * |

附註：1. 每個模式皆與前一級模式相比較，若卡方值差為顯著，則表示限制式關係顯著；反之則否。

2. NS表示構念間關係不顯著；*表示構念間關係顯著。

3. 巢結模式10為去除學習機會因素、扶養人口數、教育程度、教學績效等對模式無明顯增加解釋力的變項後重新分析其適配情形 $\chi^2(69, 227)=84.96, P=0.093; GFI=0.95; NFI=0.94; NNFI=0.98$ 。



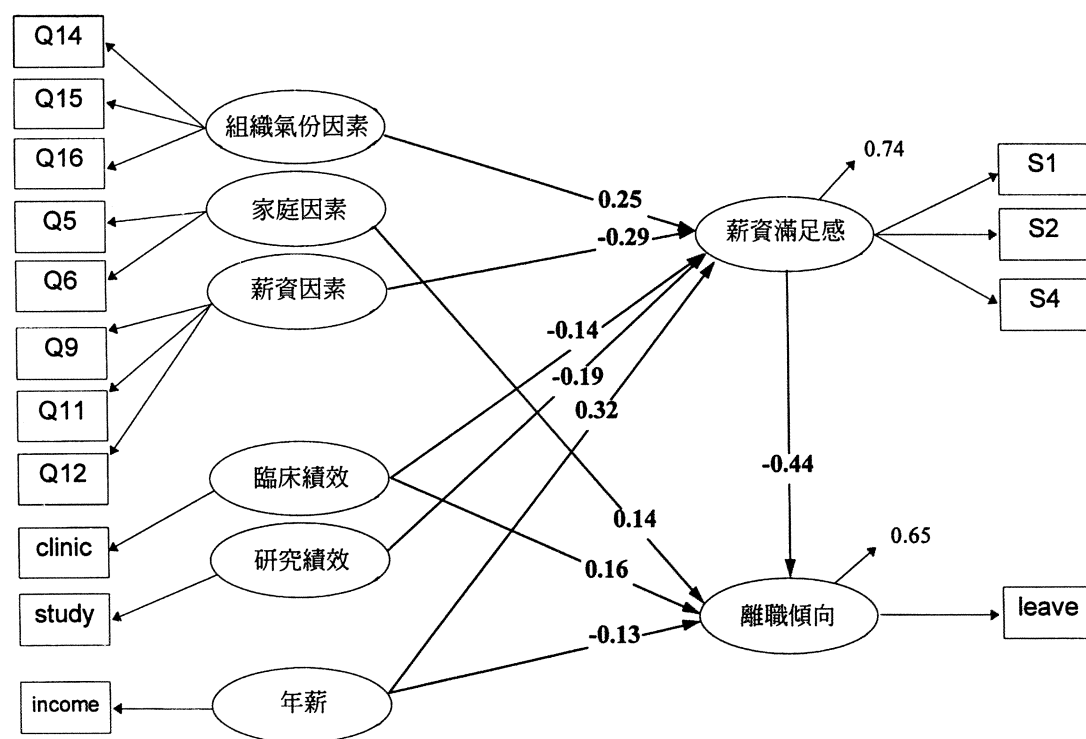
圖三 醫師薪資滿足感—離職傾向關係之初始假設模式路徑圖

表二 各變項對離職傾向的影響力

| | 直接影響力(DE) | 間接影響力(IE) | 總影響力(TE) |
|--------|-----------|---|----------|
| 薪資滿足感 | -0.44 | — | -0.44 |
| 組織氣氛因素 | - | 組織氣氛因素—薪資滿足—離職傾向= $0.25 \times (-0.44) = -0.11$ | -0.11 |
| 家庭因素 | 0.14 | — | 0.14 |
| 薪資因素 | - | 薪資因素—薪資滿足—離職傾向= $(-0.29) \times (-0.44) = 0.13$ | 0.13 |
| 臨床績效 | 0.16 | 臨床績效—薪資滿足—離職傾向= $(-0.29) \times (-0.44) = 0.06$ | 0.22 |
| 研究績效 | - | 研究績效—薪資滿足—離職傾向= $(-0.19) \times (-0.44) = 0.08$ | 0.08 |
| 年薪 | -0.13 | 年薪—薪資滿足—離職傾向= $0.32 \times (-0.44) = -0.14$ | -0.27 |

附註：1. 直接影響力(Direct Effect, DE)；間接影響力(Indirect Effect, IE)；總影響力(Total Effect, TE)。

2. 間接影響力計算方法：例如年薪對離職傾向的間接影響力=年薪與薪資滿足感相關係數 \times 薪資滿足感與離職傾向相關係數=-0.27



圖四 醫師薪資滿足感—離職傾向關係之修正模式

設醫師對組織期望因素、自評工作績效、年薪所得、教育程度、及扶養人口數等因素直接影響醫師對薪資的滿意程度，再間接影響離職傾向高低。但分析結果顯示醫師對組織期望因素中僅『組織氣氛因素』及『薪資因素』兩個構念與薪資滿足感有明顯的直接關係外，其餘則不顯著；越重視『組織氣氛因

素』的醫師其薪資滿足感越高(結構係數為0.25)，相反的越重視『薪資因素』的醫師其薪資滿足感越低(結構係數為-0.29)。自評工作績效中方面僅『臨床績效』及『研究績效』與薪資滿足感有明顯的關係，『教學績效』則不顯著；『臨床績效』及『研究績效』越高者其薪資滿足感越低(結構係數分別為-0.14，

-0.19)。在年薪所得、教育程度、扶養人數三者中僅年薪所得與薪資滿足感有明顯關係；主治醫師年薪越高其薪資滿足感越高(結構係數為0.32)。另外薪資滿足感與醫師離職傾向也呈顯著的負向關係(結構係數為-0.44)與Bateman and strasser(1984)、Weiner and Vardi(1980)及Farkas A.J.(1989)的研究結果相類似[15]。歸納整理假設一的結果:主治醫師選擇環境時重視『組織氣氛因素』及『薪資因素』的程度、對自己臨床及研究表現的評價及目前年薪所得的情況直接影響到醫師對薪資滿足的程度，因而間接決定醫師離職的可能性。

原假設二(H2)假設醫師對組織期望因素重視程度會直接影響離職傾向的高低。分析結果顯示醫師對組織期望因素中僅『家庭因素』與離職傾向有明顯的關係；越重視『家庭因素』的醫師其離職傾向越高(結構係數為0.14)。

除此之外，亦另外發現醫師自評臨床表現、年薪所得與離職傾向也有明顯關係；『臨床績效』越高者其離職傾向越高(結構係數為0.16)，年薪所得越高者其離職傾向明顯較低(結構係數-0.13)。歸納整理假設二及新增變項關係的結果：主治醫師選擇環境時重視『家庭因素』的程度、對自己臨床表現的評價及目前年薪所得的情況直接決定其離職的可能性。

結構模式分析所得結果亦可用以計算並比較組織氣氛因素、年薪、臨床績效等因素對薪資滿足感及離職傾向的直接影響力(direct effect)或間接影響力(indirect effect)的程度大小。同時將直接影響力與間接影響力加總則可計算並比較這些因素對離職傾向的總影響力(total effect)大小[22](參見表二)。

對薪資滿足感直接影響力由大而小依序是：『年薪』>『薪資因素』>『組織氣氛因素』>『研究績效』>『臨床績效』(直接影響力分別為0.32, -0.29, 0.25, -0.19, -0.14)。

對離職傾向直接影響力由大而小依序是：『薪資滿足感』>『臨床績效』>『家庭因素』>『年薪』(直接影響力分別-0.44, 0.16, 0.14, -0.13；P值皆<0.05)；對離職傾向

總影響力由大而小依序是：『薪資滿足感』>『年薪』>『臨床績效』(總影響力分別-0.44, -0.27, 0.22)(參見表二)。

討 論

本研究以初始假設模式為發展個案醫院主治醫師的薪資態度及相關行為反應的起始試驗模式(參見圖三)，由於初始模式與所蒐集到資料無法適配，經過幾次模式修正後依據模式適配度及內部參數品質，獲得較適合用以描述個案醫院醫師行為的修正模式(參見圖四)，修正模式中變項間的關係若干與原假設不一致。以下將最後分析結果與初始假設之情況加以討論：

一、初始假設與分析結果一致的部分

(一) 主治醫師薪資滿足感的討論

分析結果僅發現『年薪』、『組織氣氛因素』、『薪資制度因素』、『研究績效』、『臨床績效』五項因素與薪資滿足感有直接顯著的關係。研究及臨床績效越高的醫師薪資滿足感越低；可能的解釋有兩方面，第一為組織環境的問題，個案醫院為公立醫院長久以來受限於法令，薪資數額方面不像其他私立或財團法人醫院給予高績效醫師很高的薪水，在制度方面無論醫師績效高低薪資都拿到相同的水準，為齊頭式平等且缺乏彈性。可能使部份績效好的醫師對薪資制度產生不滿意的情况。但另一方面研究及臨床績效低的醫師薪資滿足感較高可能是因為個案醫院醫師沒有業績壓力薪資穩定，醫師可以依興趣挑選病人或投入時間與精力在其他方面，不像私人醫院醫師為了業績只得拼命接病人。

『年薪』越高的醫師薪資滿足感越高，除表面的意義外由於個案醫院醫師薪資所得、不開業獎金、及升遷都以年資、職級為依據；因此『年薪』越高者年齡、年資、及職級越高，另一方面也隱含轉換工作的可能性降低。所以對工作環境越重視薪資制度與福利制度『薪資制度因素』的醫師其薪資滿足感越低這可能是由於個案醫院為國立教學

醫院，雖然在醫療服務、教學、研究品質各方面執醫界牛耳，但是薪資制度設計較為保守無法如財團法人醫院『量能』給予優渥的待遇，因此可能越重視『薪資制度因素』的醫師對目前薪資制度越不滿意。相反的越重視『組織氣氛因素』的醫師薪資滿足感越高；可能是因為個案醫院醫師收入穩定有保障，並未如財團法人醫院強調競爭以績效給薪的管理方式，因此主管與同事間的互動較為融洽，資深醫師較願意傳授經驗於後輩。因此越重視『組織氣氛因素』的醫師對薪資滿足感越高。

(二)主治醫師離職傾向的討論

由於國內探討醫師離職傾向的文章並不多，僅找到林昌誠(1992)以執業於台北市的醫師為對象探討造成醫師離職傾向的影響因素一篇。但與本研究使用的變項、測量方法、研究對象都不同所以難以直接比較，不過仍可做為討論時的參考。在林昌誠(1992)研究中，醫師工作滿意度、年齡、資源、及兼任教職為影響醫師離職傾向的重要因素[18]。

而本研究結果則發現『家庭因素』、『薪資滿意度』與離職傾向有顯著關係。醫師選擇醫院環境如果以是否能充份時間照顧家人為優先考量『家庭因素』者其離職傾向越高；可能的解釋是個案醫院為國立大學附設醫院，醫師有研究升等的壓力相對與家人相處時間減少，薪水比較其它同級醫院醫師又低，如果以家庭考量為重者可能選擇自行開業執業方式或到其它醫院工作，除滿足經濟需求外又可以就近照顧家人[16]。另外本研究發現薪資滿足感越高離職傾向越低，兩者之間有顯著相關，此結果對應Prybil(1971)研究發現離職者對組織不滿意的原因是『收入』、『自主性』、『對工作量及時間的控制』、『與同事的關係』等因素(依比例大小為48.1%、39%、27.3%、18.2%)，其中收入因素所佔的比例最高[18]。由此見薪資多寡仍是影響離職與否的重要原因。

二、初始假設與分析結果不一致的部份

在「個案醫院能提供醫師良好教學、研

究、臨床服務訓練及環境」為前提下，研究假設醫師重視『學習機會因素』與否和薪資滿足感、離職傾向有關，但經分析結果並未支持原假設。因此醫師是否重視『學習機會因素』與薪資滿足感及離職傾向無顯著關係可能的解釋是：(1)學習及自我成長是一種內在激勵的作用，因此自我成長需求高的醫師在任何情況、環境都可以經由自己不斷的學習來滿足，較不會因外在報酬(金錢等)所影響。(2)另一解釋是主治醫師已完成基本專科訓練，因此到任何地方都可獲得學習進修的機會，因此醫院環境能否給予『學習機會』就不是醫師考慮離職與否的因素了。

另外，醫師教學績效高低與否與薪資滿足感無顯著關係其結果與原假設不符，可能的解釋是測量方法上的問題，本研究請醫師自填每週教學時數用以代表『教學績效』，而教學時數可能為固定的時數，醫師無法隨意增減時數，因此出現薪資滿意度與教學績效無關的情形。

三、修正模式新增加關係的部份

假設模式經多次修正後發現醫師臨床績效、年薪與離職傾向有顯著的直接關係。醫師臨床績效越高離職傾向越高，可能與個案醫院不同工同酬的薪資制度有關；績效高的醫師長久在薪資上無法獲得回報，若無其他方面的替代報酬(如兼任教職、升遷)可能萌生辭意，而離職他就。而醫師年薪所得越高則離職傾向越低的研究結果與Prybil(1971)研究發現離職者對組織不滿意的原因是『收入』有相類似的發現；可能的解釋是：(1)年薪高的醫師年資亦高，因此想轉換工作的機會減小所以離職傾向較小；(2)年薪高的醫師年資亦高，而且個案醫院對資深的醫師的待遇優渥並且有保障，為其他醫院所不及因此降低醫師的離職傾向；(3)年薪越高的醫師，可能對目前的情況已感到滿足，因此離職的可能性較低。

限 制

Taiwan Public Health Association
台灣公共衛生學會

一、本研究為橫斷型研究設計，雖然引用結

構模式分析得到的結果似乎指出因果關係，但因果關係由本研究的結果則難以論斷，這是本研究在研究設計上的弱點。

為求問卷的簡潔性，犧牲許多效度良好但冗長的問卷。對於工作特性、組織特質方面的變項則不在本研究內，因此限制了研究結果的完整性。

- 三、本研究原先擬於問卷回收一段時間後，再蒐集醫院成本會計檔及人事檔實際臨床績效、研究績效、教學績效、及離職情形來探討醫師薪資態度及相關行為的關係。為顧及研究倫理採不記名方式進行因此無法達成，改以醫師自評績效來代替。
- 四、本研究未把醫師花費在行政管理上的心力也列入考慮，所以自評臨床、研究、教學績效較低的醫師有可能是花大量時間在行政績效上。
- 五、測量醫師績效的較重“量”的評估忽略“質”的重要性。

結論與建議

綜合研究分析結果與討論，本研究得到的結論是：(1)主治醫師普遍對薪資感到不滿意，尤其與其他財團法人醫院醫師比較後不滿意的醫師比例更高。(2)對個案醫院主治醫師而言，影響留任(低離職傾向)的因素：影響力最大的是高薪資滿足感、較重視『家庭因素』、臨床績效比較低、年薪所得較高(以上為直接影響因素，還有其他因素間接經由薪資滿足感影響離職傾向高低)。(3)對個案醫院主治醫師而言，影響高薪資滿足感的因素：較重視『組織氣氛因素』、較不計較『薪資因素』、年薪所得較高、臨床績效比較低、研究績效比較低。

以下幾點看法以供個案醫院在設計留才制度時的參考以及未來相關研究的建議。首先針對個案醫院提高主治醫師留任意願的措施方面的建議：

一、改善目前薪資制度的缺失

- 1.主治醫師普遍對薪資感到不滿意，因此管理當局應改善目前薪資制度不公平的缺失，尤其是盡量拉近與財團法人醫院醫師的薪資差距。
- 2.研究中亦發現，工作績效與薪資滿足感為負相關。因此在改善薪資時應同時研擬適度反應臨床及研究績效的獎金制度。

二、維持及增進組織支持的氣氛

研究發現越重視組織氣氛融洽程度的醫師薪資滿足感越高，間接降低離職傾向。因此定期舉行『職工座談會』增進組織內主管與同僚間在工作上互相協助的氣氛有助於提高醫師的留職意願。

三、增加工作設計上的彈性

研究結果發現越重視與家人相處時間的醫師離職傾向較高。因此如果可能的話，管理當局應考慮增加工作時間的彈性，以滿足醫師與家人相處時間的需求。

四、改善工作量不均的現象

研究中發現臨床績效與離職傾向呈現正向關係。因此管理當局應在工作設計上或規畫激勵制度設法改善工作量不均的情況。

對於未來相關研究的建議：(1)研究中發現年資及績效為工作滿足感與離職行為關係的交互作用項，因此建議未來的研究加以探討交互作用。(2)部份學者對薪資滿足感與績效之因果關係看法不一致，有些認為績效、滿足感兩者互為因果，建議未來的研究可採用non-recursive線性結構模式分析方法。(3)由於醫師的績效係為多項因素的影響效果，因此如何設計確實代表醫師工作表現的績效指標值得進一步研究。(4)本研究在工作績效的評估方法上是採用自評的方式。建議未來的研究，如果可能的話有關醫師績效的評估方法，可採用同儕評估(peer review)或病人評估(customer review)的方式，或蒐集醫院內的客觀資料(如人事、成會資料等)。(5)本研究係為一橫斷面的研究，但由於薪資滿足感、工作績效、離職傾向的關係有階段性及

時序，故若能採用縱貫性的資料進行分析可提高可信度。(6)不同科別的醫師對薪資態度及相關行為可能有所差異，因此建議未來的研究發展衡量科別特性的指標，將其納入研究模式中，將有助於研究結果的解釋。

誌 謝

本研究得以順利完成，要感謝台大醫院經費的支持及戴院長提供寶貴的意見與大力協助、台大公共衛生學院流行病學研究所生物統計組胡賦強老師及台大心理學研究所翁麗楨老師在統計方面的建議，謹此致謝。

參考文獻

1. Milkovich GT, Wigder AK: Pay for performance--evaluating performance appraisal & Merit pay. National Academy Press Washington, D.C. 1991.
2. 吳秉恩著：組織行為學。華泰書局，1993。
3. 俞文釗編著：管理心理學。五南圖書出版社 1993; 157-223。
4. Cherrington DJ: Organizational Behavior. Needham Heights, Mass: Allyn & Bacon. 1989.
5. Steers RM. Porter LW: Motivation And Work Behavior 5th Edition. McGraw-Hill International Editions, 1991.
6. 李德玲：對薪酬制度反應之研究。中國文化大學企業管理研究所碩士論文，1992。
7. Lawler EE: pay and organizational effectiveness: a psychological view. New York: McGraw-Hill, 1971.
8. Lawler EE, Porter LW: perceptions regarding management compensation. Industrial Relations, 1963; 3:41-9.
9. Seashore SE, Taber TD: Job Satisfaction and Their correlates. American Behavioral Scientist 1975 Jan-Feb; 18:1975.
10. Lee TW, Mowday RT: Voluntarily Leaving An Organization: An Empirical Investigation Of Steers And Mowday's Model Of Turnover. Academy Of Management Journal 1987; 30(4):721-43.
11. 張世青：臨床護理人員離職意願因素之研究。國立陽明醫學院醫務管理研究所碩士論文，1992。
12. 孫少峰：離職模式之比較研究—以護理人員為例。國立台灣大學心理學研究所碩士論文，1989。
13. McNeilly KM, Goldsmith RE: the moderating effects of gender and performance on job satisfaction and intentions to leave in the sales force. Journal of business research 1991; 22:219-32.
14. McNeilly KM, Russ FA: links among satisfaction, commitment, and turnover intentions: the moderating effects of experience, gender, and performance. Journal of business research 1995; 34:57-65.
15. Farkas AJ: A three-wave longitudinal analysis of the causal ordering of satisfaction and commitment on turnover decisions. Journal of applied psychology 1989; 74(6):855-68.
16. Sager JK, Menon Ajay: The role of behavioral intentions in turnover of sales people. Journal of business research 1994; 29:179-88.
17. Williams LJ, Hazer JT: Antecedents and consequences of satisfaction and commitment in turnover models: A reanalysis using latent variables structural equation methods. Journal of applied Psychology 1986; 71(2):219-31.
18. 林昌誠：醫師工作滿足感相關因素與離職意願之研究—以執業台北市之醫師為例。國立陽明醫學院醫務管理研究所碩士論文，1992。
19. 蕭淑純：門診護理人員工作滿意度與工作內容之探討。中國醫藥學院醫務管理研究

- 所碩士論文，1994。
20. 張峰鳴等：台灣省衛生所護理相關人員工作評價及滿意度之調查。中華衛誌 1995; **14(1)**:78-86。
 21. 許文奇：需求、領導與業務人員績效關係之研究。國立台灣大學國際企業研究所碩士論文，1994。
 22. Joreskog KG, Sorbom D. LISREL8: Structural Equation Modeling With The simplis command language SSI. 1993.
 23. 張紹勳著：多變量統計分析。松崗，1994。
 24. Anderson JC, Gerbing DW: Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin* 1988; **103**:411-23.
 25. 王文科著：教育研究法。五南圖書出版公司，1994。

THE ASSOCIATION OF THE SATISFACTION WITH COMPENSATION, PROPENSITY TO LEAVE, AND THEIR RELATED FACTORS OF FULL-TIME VISITING STAFF IN A MEDICAL CENTER-APPLICATION OF LINEAR STRUCTURAL EQUATION MODEL

HSUAN LO¹, CHIH-LIANG YAUNG²

The case hospital, a public university medical center, has a rigid payroll system due to tight governmental regulation. The pay is based on a physician's tenure and hierarchy which may lead to the physician's low job satisfaction, and consequently high propensity to leave the hospital. Therefore, the purpose of this study is to explore the factors influencing the propensity of full-time physicians to leave.

Based on literature review, we hypothesized that the physicians' satisfaction with pay will be affected by personality, expectation to work environment, and work performance, and that physician's intention to leave the job will be influenced by the expectation to work environment and satisfaction with pay. The survey consisted of, 388 visiting staffs being select-

ed from this case hospital, of which 227 sample cases responded to this questionnaire (58.5%). Using the Linear Structural Equation modeling, we analyzed the association between the satisfaction with pay and their propensity to leave.

The main study results were that the factors directly affected the intention to leave were the satisfaction with compensation, family factor, clinical performance, and research performance. Based on our study results, we suggest that the case hospital should improve the physician payroll system, facilitate the organization supporting mechanism, increase the flexibility of job design, and correct the unbalanced work load. (*Chin J Public Health. (Taipei): 1998; 17(2): 125-138*)

Key words: *satisfaction with pay, intention to leave, linear structural equation modeling.*

¹ Department of Hospital and Health Care Administration, Chia-Nan College of Pharmacy, Tainan, Taiwan, R.O.C.

² Institute of Health Care Organization Administration, National Taiwan University Taipei, Taiwan, R.O.C.

