

東海大學企業管理學系  
高階企業經營碩士在職專班  
碩士論文

領導者的人格特質與領導風格對員工績效及團體效能  
之影響－以紡織化纖業為例

指導教授：吳祉芸博士

研究生：蕭尚祐撰

中華民國一零四年七月

# 東海大學企業管理學系 高階企業經營碩士在職專班

蕭尚祐 君所撰碩士論文：

領導者的人格特質與領導風格對員工績效之影響-以  
紡織化纖業為例

---

業經本委員會審議通過

碩士論文口試委員會委員

黃敦群

(黃敦群)

莊旻潔

(莊旻潔)

指導教授

吳社芸

(吳社芸)

系主任

許書銘

(許書銘)

中華民國一〇四年七月八日

# 摘要

論文名稱：領導者的人格特質與領導風格對員工績效與團體效能之影響—以紡織化纖業為例

校所名稱：東海大學企業管理學系高階企業經營碩士在職專班

畢業時間：2015 年

研究生：蕭尚祐

指導教授：吳社芸博士

論文摘要內容：

本研究探討領導者如何提升員工的工作績效和團體效能，以紡織化纖業的主管及員工為研究對象，討論主管的人格特質及領導風格與員工績效及團體效能的關聯，透過問卷法，蒐集配對樣本，再以匿名的方式針對主管及員工為研究對象進行調查。研究對象的選擇區分為主管與員工兩種角色，主管是中高階主管而員工是中低階主管。

結果發現主管的人格特質中的外向性、親和性、勤勉審慎性、開放性對於員工績效並無明顯影響，而神經質對員工績效有明顯的負向影響。至於領導風格與員工績效的關聯，體恤型與員工績效呈正向關聯，而結構型領導則無明顯效果。團體效能的部分，主管的外向性、親和性、開放性、神經質對於團體效能無明顯效果，而勤勉審慎性與團體效能有顯著的正向關聯；領導風格中的體恤型領導與結構型領導均對於團體效能有顯著的正向效果。研究結果提出兩項建議：

1. 挑選主管時應注意主管的人格特質的影響。

人格特質中的神經質對於員工績效是有明顯的負向影響，代表著主管的情緒波動太大的話，員工績效越差。而勤勉審慎性與團體效能有顯著的正向關聯，主管越積極則團體效能越高。所以挑選主管時必須注意其情緒控管能力及積極度，越好者尤佳。

2. 培訓主管應注重領導風格的發展。

領導風格中的體恤型領導與結構型領導均對於團體效能有顯著的正向效果，主管在培訓時要注重領導風格的發展，能注重目標的達成且在執行過程中又可時時關心、注意部屬所欠缺的而予以協助，可以使團體效能提升。

關鍵字：人格特質、領導風格、員工績效、團體效能

## Abstract

Title of Thesis : The Effect of Leader Personality and Leadership Style on Employee

Job Performance:An example of Textile and Chemical Fiber Industry

Name of Institute : Master of Business Administration, Tunghai University

Graduation Time : 7/2015

Student Name : Shang-Yu Hsiao

Advisor Name : Dr. Chih -Yun Wu

This current work discussed how leaders enhance organizational effectiveness. The researcher tests the influence of leaders' personality and leadership style on employees' job performance and their group efficacy. Data was collected from the textile and chemical fiber industry. The supervisor and subordinates were asked to fill up the questionnaires separately, and the responses were combined together.

The results show that the neuroticism of supervisor has a negative effect on job performance. Consideration leadership style of supervisor has a positive impact on job performance. Besides, supervisor's conscientiousness is positively related with group efficacy. And both consideration and structure initiation leadership style exert a positive effect on group efficacy.

Some managerial implication is provided. When selecting a leader in a group, neuroticism and conscientiousness should be taken into consideration. A leader with high conscientiousness and low neuroticism is good to organizational effectiveness. Furthermore, consideration and structure initiation can contribute to employee performance and group efficacy, implying the importance of managerial development on leadership style.

Key words: Personality, Leadership style, Job performance, Group efficacy

# 【章節目錄】

	頁次
中文摘要.....	I
英文摘要.....	II
【章節目錄】.....	III
【表目錄】.....	V
【圖目錄】.....	VI
第一章緒論	
第一節 研究背景與動機.....	1
第二節 研究目的與問題.....	3
第三節 研究流程.....	3
第二章文獻探討	
第一節 傳統產業的定義.....	4
第二節 紡織業的定義.....	4
第三節 人格特質.....	7
第四節 領導風格.....	12
第五節 員工績效與團體效能.....	18
第六節 假說推導.....	20
第三章研究方法	
第一節 研究架構.....	22
第二節 研究樣本與流程.....	22
第三節 研究變項之衡量.....	23
第四章研究結果與分析	
第一節 樣本描述.....	29
第二節 信度分析.....	37

第三節 敘述統計與相關分析.....	38
第四節 階層迴歸分析.....	41
第五章研究結論與建議	
第一節 研究結果.....	45
第二節 理論意涵.....	46
第三節 管理意涵.....	47
第四節 研究限制.....	48
第五節 後續研究建議.....	49
【參考文獻】.....	50
【附錄】問卷.....	56

## 【表目錄】

	頁次
表 1-1 紡織工業產值比較表.....	1
表 2-1 人格特質的分類.....	9
表 2-2 五大人格特質之意義與特徵.....	11
表 2-3 領導者特質.....	13
表 3-1 五大人格的 Mini-Marker 量表之中文題項 .....	24
表 4-1 主管性別分布統計.....	29
表 4-2 主管婚姻狀況分布統計.....	29
表 4-3 主管的子女數分布統計.....	30
表 4-4 主管的教育程度分布統計 .....	31
表 4-5 主管所屬部門分布統計.....	32
表 4-6 部屬性別分布統計.....	33
表 4-7 部屬婚姻狀況分布統計.....	33
表 4-8 部屬的子女數分布統計.....	34
表 4-9 部屬的教育程度分布統計.....	35
表 4-10 部屬的所屬部門分布統計.....	36
表 4-11 信度分析 .....	38
表 4-12 敘述統計.....	39
表 4-13 Pearson 相關係數分析.....	41
表 4-14 主管人格特質、領導風格與員工績效迴歸分析 .....	42
表 4-15 主管人格特質、領導風格與團體效能迴歸分析表 .....	43
表 5-1 研究假說驗證 .....	46

## 【圖目錄】

	頁次
圖 1-1 研究流程圖 .....	3
圖 2-1 紡織產業的分類 .....	6
圖 2-2 OHIO 州立大學領導模.....	14
圖 3-1 研究架構圖 .....	22
圖 4-1 主管婚姻狀況分布統計.....	30
圖 4-2 主管子女數分布統計.....	31
圖 4-3 主管的教育程度分布統計 .....	32
圖 4-4 主管所屬部門分布統計 .....	33
圖 4-5 部屬婚姻狀況分布統計 .....	34
圖 4-6 部屬的子女數分布統計 .....	35
圖 4-7 部屬的教育程度分布統計 .....	36
圖 4-8 部屬的所屬部門分布統計 .....	37



# 第一章 緒論

本章分為三個部分，包含本研究的研究背景與動機，接著列示研究目的與問題，最後說明研究流程。

## 第一節 研究背景與動機

自1950年代起，臺灣紡織工業歷經60餘年之發展與成長，在國際市場廣大的需求下，業者不斷積極研發新產品及更新生產設備拓展國際市場，使得紡織工業成為臺灣產業結構中最完整之生產體系，臺灣紡織品是世界機能性紡織品消費市場主要原料供應來源之一。

但近年來因為各國對於紡織化纖業的積極扶植並迅速擴充產量，使得台灣一般產品在市場上的佔有率逐年下降，機能性產品的佔有率也受到威脅。紡織工業產值包括產業為人纖製造業、紡織製造業、成衣服飾業。其產值如下表所示（資料來源：經濟部統計處，化纖手冊 2015，2015.05）：

表 1-1 紡織工業產值比較表

年度	2009	2010	2011	2012	2013	2014
產值(新台幣:億元)	3721	4696	4860	4430	4442	4392

資料來源：經濟部統計處

在表 1-1 紡織工業產值比較表中可看到 2009 年因金融海嘯其產值最低，2010 年及 2011 年的產值回升，但自 2012 年開始逐漸下滑。化纖製造業的產量在 2010 年為 313 萬噸，2014 年為 278 萬噸。紡織業雖被稱為夕陽工業已有長久的時間了，但台灣的競爭力是不能小覷的，尤其在 2014 世界杯足球賽時更被稱為隱形的冠軍，除了足球是台灣廠商設計製造以外，奔馳在球場上競技的球員身上穿的球衣、球褲，不管是成衣或布料百分之八十以上都是來自台灣。所以產量的擴充已不是目前所需注重的問題，如何尋找利基才是當前的課題。主管們如何領導及帶領部屬使其可以提高績效更上層樓，永遠站在世界潮流的浪頭上，是我們必須正視的問題。而要站在全球紡織業的浪頭上，不管是流行趨勢、研發製造、產品品質都

必須保持領先地位，要保持領先就要著重於效能。所謂的效能係指員工的工作績效及團體效能。紡織品的功能越多其製程越複雜，製程越複雜其異常就比較容易發生，異常率高其重工的機率就高，生產的時間一拉長，競爭力就下降。效能的提升可減少上述的狀況發生，避免損及產業的競爭力。

主管們在領導部屬時，如何使員工的績效提升，進而使得團體效能提升，一直以來廣受討論。是受領導者的人格特質影響、抑是受領導風格影響。領導理論在經多年來的研究及演變，大致上分成三大領域領導領域，分別為特質理論 (trait theory)，強調成功的領導者，需具備某些特質。行為理論 (behavioral theory)，著重在領導者會表現出一些行為，來展現其領導效能。而情境理論 (contingency theory) 則強調除了領導者展現的行為外，外在一些環境因素也會影響領導者的領導效能。

而人格特質有兩種理論：一種理論認為人格是後天的產物，著重個人行為的發展與改變的歷程，因為後天的影響使得個人的行為發展會有所改變而有所不同。第二種理論著重由個人的生理以及行為上的特質進行分析。五大人格特質被公認為近代心理學中最主要的性格結構，其五大人格特質的構面有：外向性 (Extraversion) 意指與他人接觸時，所感受到舒適的程度；親和性 (Agreeableness) 意指樂於遵守彼此之間所訂定的規則或規範；勤勉審慎性 (Conscientiousness) 指涉對自己所追求目標投入程度；開放性 (Openness) 指一個人擁有的興趣喜好多寡之程度；神經質 (neuroticism) 代表情緒的穩定程度與容易產生憂傷、不適應周遭環境且會重複反映的一種傾向 (Costa & McCrae, 1992)。

由於社會的資訊流通快速，且隨著家庭所得的提升，出國旅遊的機會也多，許多西方的價值觀逐漸影響國人的生活方式，在人們的心中自己的工作對本身而言不見得像過去傳統的觀念一樣，將工作視為生命的全部，人們對於工作與生活的平衡也都有個人的看法，也有分別追求的目標，因此不是每個人都會一味地投入工作、追求高績效與高收入。而這些改變使管理模式及方法也和以前不同，研究者想進一步研究領導者的人格特質及領導風格如何影響員工績效與團體效能，

何種人格特質，何種領導風格可以使得員工的工作績效和團體效能提升。

## 第二節 研究目的與問題

基於前述之研究動機，本研究具體的研究目的為探討領導者的人格特質及領導風格對於員工績效與團體效能之間的影響，研究問題如下：

- 一. 領導者人格特質與員工績效之關聯性探討
- 二. 領導者人格特質與團體效能之關聯性探討
- 三. 領導者的領導風格與員工績效之關聯性探討
- 四. 領導者的領導風格與團體效能之關聯性探討

## 第三節 研究流程

本研究的流程如圖 1-1 所示，在確立研究主題後進行文獻探討及回顧，而後建立研究架構，接續執行問卷發放及回收，問卷收回後進行數據分析及假說驗證，再撰寫結論與貢獻。



圖 1-1 研究流程圖

## 第二章 文獻探討

### 第一節 傳統產業的定義

何謂傳統產業？傳統產業必需具備「存在一定時間」的時間特質，也是從以前就已經存在。在行政院主計處的行業分類中，製造業區分為傳統產業、基礎產業和技術密集產業。『傳統產業』包含食品業、菸草業、紡織業、成衣及服飾業、皮革毛皮及其製品業、木竹製品業、家具及裝設品業、紙漿紙及紙製品業、印刷及有關事業、非金屬礦物製品業和雜項工業。而經濟部為了普查的目的，把傳統製造業設定為化學材料、化學製品、石油及煤製品、橡膠製品、塑膠製品、食品、菸草、紡織、成衣及服飾、皮革毛皮、木竹製品、家具及其裝飾品、紙漿及紙製品、印刷、金屬基本工業、金屬製品、非金屬礦物及其他等十八項行業；以上所定義之行業中，均符合存在一定時間的特質。

行政院於民國 89 年為加速傳統產業升級轉型提出「提升傳統產業競爭力方案」，將傳統產業定義為「新興重要策略性產業以外的其他產業」，包括：數位 3C、精密電子元件、精密機械設備、航太、生醫及特化、綠色技術及高級材料工業等七大行業外，均屬於傳統產業的範圍。

在學術研究的方面，以市場面基本看法是根據該一產業「曾經是」該經濟體所依賴的「主力產業」，且在其經濟市場貢獻率有相當的比重，但「在現今階段的市場地位」則已明顯衰退，甚至根本不到 1% 之水準者，都可劃歸為「傳統產業」。王建全 (2001) 指出，傳統產業須具備兩項特質，一是產業的產量、產值及利潤呈現長期遞減；二是衰退的原因與景氣循環無關。蔡宏明 (2000) 也以同樣的角度來定義傳統產業，認為傳統產業應屬於產品生命週期中之成熟期與衰退期，亦即該產業的市場份額將不再增加甚至已開始衰退。

### 第二節 紡織業的定義

紡織業屬於傳統民生工業，涵蓋纖維、紡紗、織造、染整成衣、服飾等產品及技術，至今其紡織材料的來源隨著科技的進步可區分為合成纖維 (Synthetic

fiber)、天然纖維 (Nature fiber)、再生纖維 (Regenerated fiber)。天然纖維如：棉、毛、麻及絲等。合成纖維一般係指由石油裂解出的中間原料，再由這些原料聚合而成，如環己內醯胺 CPL (Caprolactam)、乙二醇 EG (Etnylene Glycol) 和對苯二甲酸 PTA (Pnyenyl Teredimethane Acid)，耐隆6 (Nylon6) 及耐隆6 6 主要是由環己內醯胺聚合而成；聚酯纖維 (Polyester) 主要是由乙二醇與對苯二甲酸聚合而成。因材料及技術的進步使得紡織產品的使用範圍更加廣泛，依各種材質的特性可使用在如箱包、室內裝潢及O A傢俱、人造草皮、地工織物等。

紡織產業的分類示如圖2-1：



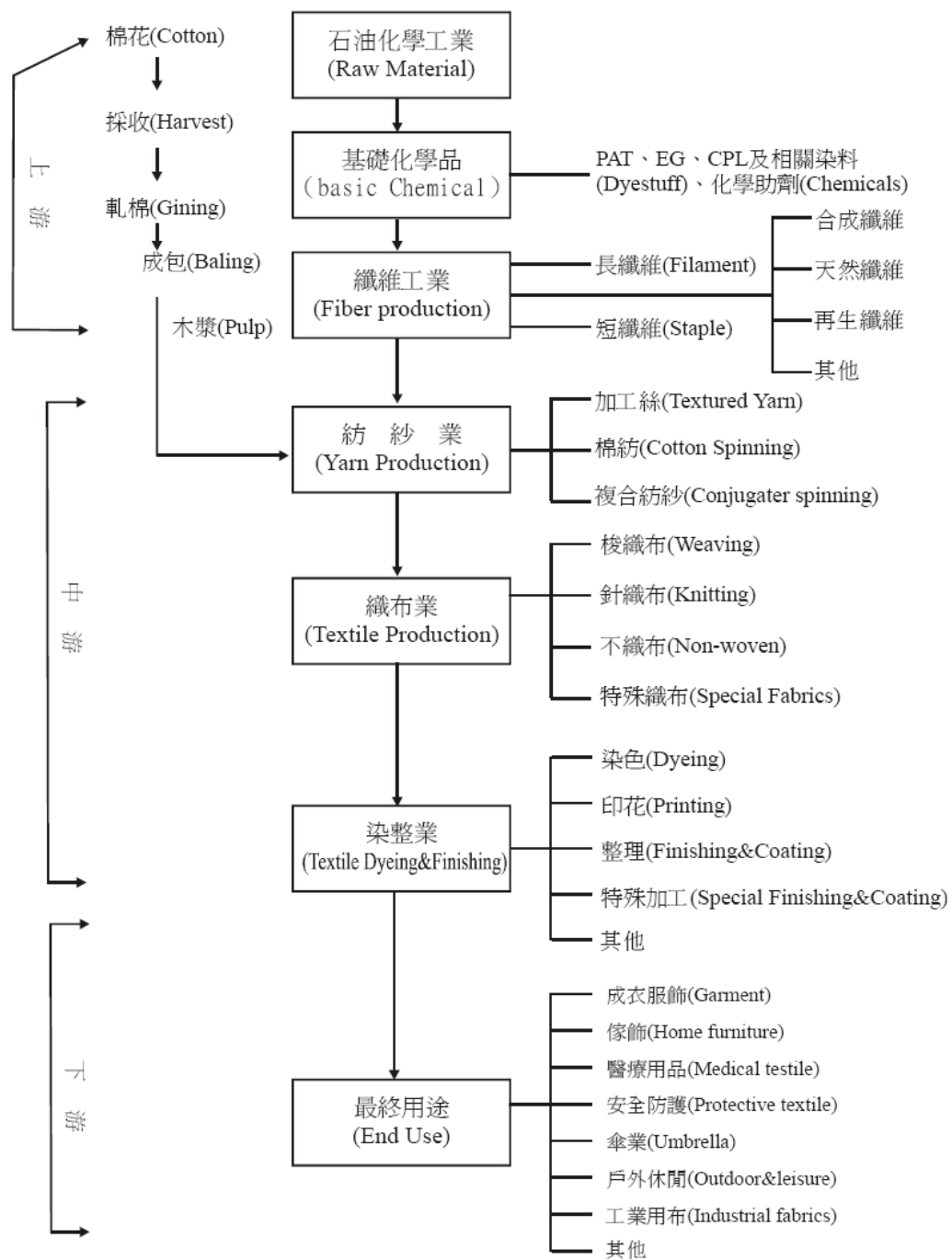


圖2-1 紡織產業的分類

資料來源：中國紡織工業研究中心 (2000)

臺灣的紡織工業自早期進口原料加工出口，轉以石化工業提供原料為基礎，積極發展人造纖維，配合進口棉、毛等天然纖維為輔，發展出上中下游完整的生產體系，包括人纖製造、紡紗、織布、染整、成衣及服飾品等產業。

### 第三節 人格特質

#### 壹、 人格特質的定義

「人格」一詞是由拉丁字 *persona* 衍生而來，意指戲劇演員所使用的一種面具。面具是人與人接觸時第一眼所見，由 *persona* 可以聯想一個人的外顯表現，也就是讓周遭的人看見自己的一面。Allport (1936) 對人格的定義為「個人心理與生理體系之動態組織，以對環境作適應之調適」，認為其中包含生理及心理因素。Allport 於 1967 年又提出人格是個體心理系統之內的動態組織，決定個人如何適應外在環境與思想及行為的獨特形式。觀察個體的外顯行為，可推斷其獨特的內在特質，這些相似的行為反應將反覆地出現在不同的環境與情境中，稱為人格特質 (Personality Traits)。人格會影響個人在反應情境時，選擇表現出不同的行為模式，可以藉此區隔個體有別於他人的特質 (Pervin, 1970)。Atkinson, Atkinson 與 Hilgard (1981) 認為人格特質是決定人們適應環境的行為模式及思維方式的特性。

李美枝 (1985) 也指出人格特質是指人與人之間存在差異的情感、思維等心理屬性，和特定且持久的行為型態，對於他人、對自己和對事物甚至是適應整個環境所顯示出的獨特個性，此獨特個性係由個人在遺傳、環境、成熟、學習等因素交互作用下，表現於身心各方面的特徵所組成，而該等特徵又具有相當的統整性與持久性 (張春興，2000)。人格有兩個主要概念，即個性與特徵，而個性又為特徵所組成。換言之，一個人的個性有一組，組成個性的特徵有很多，特徵具有持久性和統整性。心理學家們在研究和測量人格時，稱人格的內在傾向為「人格特質」(Personality Traits)；Costa 與 McCrae (1992) 則稱之為個體獨特的「人格特徵」(Personality Characteristics)，會持續性地出現在某些情境下，因此，一個人的人格特質在一生中是相對穩定的，且為影響行為的重要因素。

整合以上對於人格及人格特質的定義，可以瞭解，人格為個體先天的反應傾向對應後天環境影響之後，所表達出來不同於其他個體的行為展現；歸納學者說法歸納出以下特性：

1. 內在性：無法由外在觀察的抽象特質，屬於一種影響行為的傾向；
2. 穩定性：能夠長期維持且具有相當程度的穩定性；
3. 一致性：在不同而相近的環境下，會有相同的行為傾向；
4. 獨特性：不同的人格的人在相同的環境裡，會有不同的行為模式。

直至 1930 年代，人格特質的相關研究才在美國心理學界獲得支持，理論觀點可分為二種：(1) 人格是後天的產物，著重個人行為的發展與改變的歷程，因為後天環境的影響，使得個人的行為發展會有所改變而有所不同；(2) 著重由個人的生理以及行為上的特質進行分析，具有代表性的理論包括 Cattell (1965) 與 Allport (1967) 的特質論，而五大人格特質即是此種脈絡。

人格特質分類中，Robbins (1992) 整理出幾項人格屬性，在研究個體、在組織的行為上，具備有效的預測力，包括內外控傾向、成就動機、威權主義、權術主義、自我實現、自我監控、風險偏好等。對於人格特質分類中，許多心理學家提供各種不同的分類方式，由廖瑞鳳 (2005)、Alessandra 與 O'Connor (1998)、Larsen & Buss (2008)、及陳良旭 (2010) 的文獻整理如表 2-1。



表2-1 人格特質的分類

學者 (年代)	人格特質分類
Sheldon (1943)	<p>內臟型：放鬆、愛吃、社交型。</p> <p>肌體型：有活力、獨立、勇敢。</p> <p>頭腦型：抑制、害怕、內向、藝術向。</p>
Cattell (1943)	<p>利用 16 種人格特質來預測個體在特定情境下的行為：樂群性、聰慧性、穩定性、興奮性、有恆性、敢為性、敏感性、懷疑性、恃強性、幻想性、世故性、憂鬱性、實驗性、獨立性、自律性、緊張性。</p>
Norman (1963)	<p>五大的關鍵指標：相對應性、親和性、勤勉正直性、情緒穩定性、文化</p>
Rotter (1966)	<p>內控型：個人認為事件之發生，係由其本身之行為、屬性、能力所造成的，可藉由其本身而加以控制的、或可預測的。</p> <p>外控型：認為獎賞是因為外在環境所為，是命運、機會、運氣，而非自身行為所能控制。</p> <p>內外控人格僅是程度上的差別，並沒有絕對的二分法。</p>
Friedman & Roseman (1974)	<p>A 型：具高度競爭性、有強烈自我需求、在職場上具有持久性、努力克服困難、成對慾望較高、對時間延誤感到不安、緊張型、缺乏耐性、工作急速、積極進取、受威脅時出現立即侵略性。</p> <p>B 型：放鬆、安靜、沉著、缺乏時間的緊迫感。</p>
Tony & Michael (1998)	<p>指揮者：堅定、強而有力、自信、具競爭力、果斷並且是個冒險家。</p> <p>社交者：積極活躍、樂觀熱心，喜歡讓自己成為事情的關鍵點。</p> <p>協調者：他們是喜歡穩定勝於冒險的一些親切的團隊成員，而且十分關心與他人的互動關係。</p> <p>思考者：能自我控制而且謹慎，重分析勝於情感，井井有條、重秩序，但可能過於拘束。</p>

經由許多研究的證實之後，五大人格特質被公認為近代心理學中最具共識性的性格結構。五大人格特質 (The Big Five Model) 的歷史，一開始是由 Galton (1884) 所提出，在同義詞辭典中選用一千多個表示特徵的字來代表個人的人格特質，Norman (1963) 根據早期學者的研究，重新搜尋韋斯特新國際辭典，並新增加

了 175 個字彙，並進行一項同儕之間互評的因素分析，其分析結果得到了初步的五大人格特質模型。Goldberg (1990) 指出：「人與人之間從日常生活的彼此互動中就會產生顯著的差異，當這些差異越是明顯，就會有越多人注意且談論，最後就會選用一個字彙來描述這個差異」。

1950 年代發展的五大人格模型 (The Big Five Model)，將人格特質分為五個面向，Costa 與 McCrea (1986) 整理此五大類人格特質構面，包括：

1. 外向性 (Extraversion)：

個體與他人接觸互動時，所感受到自在舒適的程度。外向性高的人通常善於交際、健談、喜歡熱鬧場合、活潑且活力充沛、喜歡表現、愛交朋友，做事也較積極；具備此類特質的人自信、親切，且較容易體會到正向情緒。反之，外向性低的人較保守、靦腆、安靜、怕生，對於人多熱鬧的場合接受程度較低。

2. 親和性 (Agreeableness)：

指願意遵守彼此之間所訂定規則或規範的傾向。親和性高的人，容易與人相處、溝通合作、且樂於助人。具備此類特質的人願意信任人且坦率面對他人，並較為謙虛。對於不愉快的事也不會太計較，盡量避免衝突以及攻擊性的話語。即使他們對於自己的表現相當有信心，仍然會表現得很謙和。反之，親和性較低者愈低者，就顯得較冷漠、容易堅持己見，感覺不容易相處。

3. 勤勉審慎性 (Conscientiousness)：

對自己所追求目標投入程度，以及認真努力、小心謹慎的特質。具有責任感、做事有條理，堅守自己的原則且會盡全力達成目標。勤勉審慎性高的人較理性、組織力強、成就導向、不畏阻撓、循規蹈矩。反之，勤勉審慎性低的人較不牢靠、容易心浮氣燥、無條理、組織力差、也不會時時刻刻確認目標是否達成。

#### 4. 開放性 (Openness) :

指一個人對於新事物的接受度。當程度越高時，開放性也越高，較能接受多元且豐富的事物、具好奇心、喜歡思考、樂於嘗試新鮮事物、喜愛多變，且較為敏感，對正面及負面的情緒都較能夠感受到。此類特質的人點子多，反之，則較為保守、安於現狀，對於沒接觸過的事物不感興趣。

#### 5. 神經質 (Neuroticism) :

代表情緒的波動程度與容易體會到負向情緒傾向，較不容易適應周遭環境，且會感到焦慮不安的一種傾向 (Costa & McCrae, 1992)。具備此特質的人可能感受到各類負向情緒，如：焦慮、沮喪、生氣、擔心、不安全感...等情緒反應 (Barrick & Mount, 1991)。

五大人格特質的內容整理如表2-2：

表 2-2 五大人格特質之意義與特徵

人格特質	意義	特徵
外向性 (Extraversion)	指與他人接觸時的舒適程度，舒適程度越高，則表示越外向。其自信、親切且具正向情緒。	自信、親切感、喜歡表現、喜歡交朋友、健談、活潑外向、充滿活力
親和性 (Agreeableness)	指對社會或同儕間雙方所定之規範的遵循程度，程度越高，友善性也越高。	謙虛、令人信賴、友善、容易相處，易與他人合作溫和且會體諒他人

勤勉審慎性 (Conscientiousness)	指對自己所追求目標的投入程度。	細心有條理、有始有終、不屈不撓、循規蹈矩、做事細心謹慎、遵守規則、具有責任感。
開放性 (Openness)	指擁有的興趣多寡高低程度，此程度越高，則其開放性也越高。	喜歡思考及求新求變、富想像力、好奇心、創造力勇於嘗試新鮮。
神經質 (Neuroticism)	指情緒的穩定及容易產生憂傷的程度。	焦慮、容易被激怒、情緒起伏不定、缺乏安全感、較不能妥善控制情緒

#### 第四節 領導風格

領導 (Leadership) 指涉在一特定情境或目標下，影響他人或團體去努力完成目標的過程 (Hersey & Blanchard, 1988)。領導是一種能影響及激勵別人的能力，激發部屬的信任與支持，讓他們完成目標，對組織的效能有所貢獻 (House, 1999; DuBrin, 1995)；謝文全 (1990) 及 Robbins (2001) 則指出，領導是在團體情境裡，藉著影響力來引導成員的努力方向，使其同心協力齊赴共同目標的歷程，乃是組織中之影響系統，在人際互動行為下所產生的影響力 (張潤書, 1995)。一個好的領導者 (leader) 是可激發追隨者 (follower) 的潛力，提高工作效率，又可以滿足員工的需求，讓員工自動自發地朝向組織目標而努力 (王宗鴻, 2006)。

領導相關理論及實證成果相當豐富，歷經數十年來的研究及演變，大抵分成三大領域：(1) 特質理論 (Trait Theory)，強調成功的領導者，需具備某些吸引人

的特質，讓部屬樂於跟隨；(2) 行為理論 (Behavioral Theory)，著重在領導者會表現出一些行為，展現其領導效能影響部屬；(3) 情境理論 (Contingency Theory) 則指出除了領導者展現的行為外，還需要搭配外在環境因素，才能決定領導者的領導效能 (林郁宙，2004)。

特質理論學者自 1920 年和 1930 年代，進行領導者特質研究，歸結出成功領導者具有正向的特質，像是智慧高、靈敏、自信、先知先覺...等特質。Stogdill (1974) 探討自 1948 年至 1970 年間有關特質理論的文獻，將領導者的特質分為五大類，包括：能力、成就、責任、參與和地位。Ivancevich 等人 (1977) 亦將有關領導者特質綜合為六大類，包括：生理特徵、社會背景、智慧、人格與工作有關的特徵、社會人際特徵，各大類所包括之因素如表 2-3 所示：

表2-3 領導者特質

種類	生理特徵	社會背景	智慧	人格	工作有關特徵	社會人際特徵
因素	1.年齡	1.教育	1.智力	1.積極	1.成就驅力	1.行政能力
	2.外表	2.社會地位	2.能力	2.敏捷	2.責任感	2.吸引力
	3.身高	3.社會流動	3.判斷力	3.支配性	3.創發性	3.合作
	4.體重		4.知識	4.熱誠	4.堅毅	4.受歡迎
			5.語言流暢性	5.外向	5.事業心	5.聲望
				6.獨立	6.工作導向	6.社交技巧
				7.創造力		7.人際技巧
				8.人格統整		8.機智
				9.自信		9.外交手腕

資料來源：Ivancevich, J.M., Szilagyi, A.D. and Wallace, M.J. (1977). *Organizational Behavior and Performance*.

由於特質理論研究結果發現領導者無普遍一致的人格特質，行為學家改以研究領導者的實際行為。當時行為導向的研究都以雙構面來討論領導行為風格，一是人員導向，領導者注重成員之間的良好關係，也被稱作體恤型 (Consideration) 行為風格；另一是工作導向，領導者較著重於組織目標的達成，一般也常稱作結構型 (Initiation Structure) 行為風格。其中對後續研究發展較有影響的領導風格理

論有二：

壹、俄亥俄州大學的研究

將領導行為分為體恤和結構兩構面（Stogdill & Coons, 1951）：

1. 體恤型（Consideration）：敘述領導者與部屬之間相互信任尊敬、領導能時常察覺部屬的需求，並著重於領導者的人際關係及社會互動行為。
2. 結構型（Initiating structure）：指領導者會界定與部屬群體的關係，同時建立明確的組織模式及溝通管道，並且評估工作團體績效的程度，亦即強調組織或團體工作目標的達成。

該研究發展一套領導行為描述問卷（Leadership Behavior Description Questionnaire；簡稱 LBDQ），用來衡量部屬對領導者所感受的領導方式，按照 LBDQ 上兩個構面得分高低，劃分領導風格如圖 2-2 所示：



高體恤 低結構	高體恤 高結構
低體恤 低結構	低體恤 高結構

圖2-2 OHIO 州立大學領導模式

資料來源：Stogdill, R. M. & A. E. Coons (1957). *Leader Behavior, Its Description and Measurement*. Ohio: Bureau of Business Research, The Ohio State University, Columbus, 1957, 88.

Ohio State University 運用LBDQ 從事研究發現：體恤型與結構型之層面並非截然劃分，在領導者所表現的領導行為中，兩種型式都有可能出現，依照程度高低將領導型式分為四類：

- (1) 高體恤高結構：領導者兼顧於工作以及對部屬的需求，在相互尊重信任的氣氛中努力工作達成組織目標。
- (2) 高體恤低結構：領導者對於部屬需求的關懷遠勝於對工作成果的要求。

- (3) 低體恤高結構：領導者較重視組織工作目標的達成，相對忽略部屬需求，少有體恤之行為表現。
- (4) 低體恤低結構：領導者對組織目標與部屬需求均不太在意，這種領導行為將導致組織混亂及生產力低落。

## 貳、密西根大學的研究

密西根大學則將領導方式分為工作中心（task-oriented）和員工中心（people-oriented）兩種類型（Kahn & Katz, 1960）：

- (1) 工作中心：以應用嚴格的監督、合法之職位權，強制權之使用，要求進度和工作績效的評估，此面向與 Ohio 大學的結構型領導風格相似。
- (2) 員工中心：領導者認為每位員工都極為重要，著重於員工的福利、需求、陞遷及個人成長，此面向與 Ohio 大學的體恤型領導風格相似。

密西根的研究指出員工導向的領導勝於生產導向的領導，但是俄亥俄的研究則認為，不論是體恤或倡導結構，對有效領導都很重要（Hill, 1973），像是在正常情境下，領導者可能以人員導向的領導型態，在遭遇壓力的情境下，可能轉為工作導向的領導行為風格。本研究即以領導風格的行為理論中結構型與體恤型研究之。

## 參、交易型及轉換型領導

晚近的領導理論從社會交換的觀點切入，提出兩種類型：交易型領導（Transactional leadership）及轉換型領導（Transformational leadership）。Allix (2000) 認為交易型的領導是建立在領導者與部屬之間價值交換的基礎上，其交換的包含黨派（達到目標後即為同黨同派的夥伴）、經濟上（達目標後可獲得獎金或升官晉爵）或精神情感交流（士為知己者死）的特性，它只是短暫、臨時的轉換過程而非經常存在的關係。所以給予的一方（領導者）必須清楚了解、評估或假設接受

的一方（部屬）所想要的是什麼，是物質、金錢或是利益的交換、還是精神情感的交流而去滿足部屬的需要與願望。部屬再以服從領導的命令指揮，完成其所交給的任務作為回報。交易型領導是領導者和部屬之間，以彼此間一連串的交換和對價關係為基礎的關係，當部屬表現出領導者所期望行為時，便可以收到特定價值的回報（Burns, 1978），也是領導者和部屬只是維持利益交換的關係，領導者關心目標是否達成，工作是否符合預期成果，而部屬關心的是所付出的努力，能否得到應有的回報。較低層次的交易，是以有形的物質交換，如：達成目標則可以加薪；較高層次的交易則是無形物質的交換，如：忠誠、情感和信任等（Yammarino, 1993）。感覺上交易型的領導就像做買賣，部屬像是賣方，接單式的生產（即為領導者設定的目標）。領導者就像買方，所拿到的產品一旦符合標準就予以收下（獎賞、讚許）。反之予以退貨（糾正、懲罰）。所以如同上述，這是種短暫、臨時的轉換過程而非經常存在的關係。在買方收下貨物後會付這次交易的貸款，如有再訂貨才會有下次付款的行為，而不是收下貨物後持續付款。Egri 與 Herman (2000) 指出交易型的領導者關心的是部屬的績效是否達成設定的目標，然而，達到目標的會得到獎勵，反之則予以懲處。交易型的領導是糖果與鞭子並行，當部屬達成目標時給予獎勵，而在執行錯誤或偏離目標甚至無法達成目標時予以懲罰。根據 Burns (1978) 所說，交易型的領導常思考領導者如何設定給部屬最基本的獎勵或需求，例如安全感、歸屬感或認同感，然後帶領著部屬達到期望值。交易式領導是賞罰分明，建立賞罰有據的領導行為。它可分為二種型態：(1) 賞有據—對於優越的表現給予讚許、認同、嘉獎；(2) 罰有據—對於未達到理想的表現給予明確的糾正、批評或申誡。

相對的，轉換型的領導鼓勵或激勵部屬追求團體目標或更高的層次，例如成就或自我實現。部屬可以感受到領導者的信任、讚美與鼓勵，認同組織的願景及目標，追隨領導者往目標邁進。Kreitner (2001) 轉換型的領導讓部屬的行動力往更高階提升，讓部屬尊敬、忠誠並且心甘情願的追隨著領導者。這種領導風格超越了領導者與部屬之間的契約關係。轉換型的領導著重於激勵，去喚起部屬對於組織



願景及任務的認同感。轉換型領導者應該要建立一個良好的個人典範、加強與部屬間的溝通，發展願景和計劃並設法激發從眾的潛能。

Avolio、Bass 與 Jung (1999) 認為轉換型的領導較交易型的領導在部屬的績效上能發揮更大的影響。Burns (1978) 認為領導者與部屬之間是相互影響關係的演進過程即為轉換型領導並指出轉換型領導讓我們有了新觀點：領導是去激勵部屬 (1) 追求更高的需求，(2) 擴展他們的視野，(3) 表現得超越他們預期目標。Bass (1985) 轉換型領導係指領導者透過改變部屬的價值觀以及信念，引導部屬超越自我的利益，追求更高的目標，包括部屬為達成組織目標願意付出更多心力，追求更高的效益以及提升部屬的需求層次或是改變組織文化。

張慶勳 (1996) 認為轉換型領導實是領導者運用其領導策略，使部屬的行為有所變化，不僅強調「轉」變，也含有提昇工作動機及道德層次的內涵，而「換」字則具有行為改變、進行及昇華等意義。

French (1998) 提出傳統交易型的領導很難在變動的外部環境中達成任務，不僅傑出的領導者達成組織的目標而且要冷靜的洞悉未來。轉換型的領導使部屬認同組織的願景或目標轉而成為部屬心中的目標，讓他們覺得既然自己是組織的一份子就該為了組織的目標努力。轉換型的領導了解部屬在執行過程中所遇到的問題及需求，給予必要的支援或資源，讓部屬可以完成任務。

行為導向的觀點，將領導風格視作可以被調整學習的行為，有後續發展空間，具備管理意涵，加上大抵二分為「對人」與「對事」的領導風格，十分適合臺灣傳產紡織化纖的業態，因此研究者採行為取向切入來探討主管的領導風格，期能帶來更多企業經營上的啟發。

## 第五節 員工績效與團體效能

員工績效 (Performance) 係指員工之工作績效，也就是員工在工作上的表現。李炳賢 (2005) 指出所謂績效 (Performance) 係指針對特定目標其達成程度的一種衡量，在組織行為上，工作績效意指個人或組織的效率 (Efficiency)、效果 (Effectiveness)、效能 (Efficacy) 三方面的整體表現。Borman 與 Motowidlo (1993) 將工作績效定義為所有與組織目標有關的行為，且此行為可依據個人對於組織目標貢獻度的高低予以量測。主要表現如：(一) 努力達成組織任務；(二) 自願從事非本身份內的工作；(三) 樂於協助同儕或顧客；(四) 遵循組織的工作規則和運作程序；五、全力支撐組織的政策與目標。Neuman 等人 (1999) 針對零售業，做五大人格特質與工作績效之相關研究顯示，親和性、勤勉正直性及經驗開放性與團隊績效有正相關；Byars 與 Rue (2001) 定義績效與一個員工工作中各個任務的達成程度有關，他反應了一個員工完成一個工作要求的情形如何。而Barrick & Mount (2002) 針對銷售人員之五大人格特質與工作績效之相關研究顯示，主管人員與業務人員外向性越高，工作績效越高，(許逸華，2005)。績效是工作成果的展現，須有一套衡量的方法及標準來評估，績效評估的結果可作為薪酬、職務調整的依據，提供員工工作的回饋，決定訓練的需求，用以改進工作及規劃生涯，以及協助主管了解部屬等 (張火燦，1996)。林郁宙 (2004) 根據 Siegel 與 Lane (1982) 提出一些績效衡量的客觀指標，簡述如下：

### (一) 生產力 (Productivity)

生產力可以提供良好的員工工作績效衡量指標，Schultz 與 Siegel (1961) 也提到生產力計算的衡量標準，常用在例行性的工作上，因此生產力衡量會在下列狀況下使用，(1) 員工在相同環境下，完成相同的工作；(2) 工作本身週期比較短，而且沒有一些外在的限制，並可明確表達出每個人不同的生產力。

## (二) 升遷及薪資 (Promotions & Salary)

在管理階層及專門技術人員方面，工作位階及薪資，可提供一個衡量效能（績效）的客觀指標，因這二種指標可以明確評價個人在組織中的價值。

## (三) 僱用期間及流動率 (Tenure & Turnover)

若員工表現優秀，則長期僱用對組織而言最具成本效益，然而企業若不願栽培員工，則容易造成員工離職而投靠競爭對手，因此流動率可反映出員工的績效及其對工作的滿意度。

## (四) 其他指標 (Others)

像意外事件、遲到、曠職、異常產生率等都是其他可衡量的指標，但這些因素有些並不是管理者或員工本身可以控制，有時會受外在一些情境因素所影響，若要將其列入衡量，必需排除跟員工不相關的因素。

團體效能 (Group Efficacy) 亦可稱做集體效能 (collective efficacy)，集體效能指涉團隊成員對於團隊效能的集體信念 (Gist, 1987)，是個體對於所屬團隊執行工作任務之相關能力的衡量 (Riggs, Warka, Babasa, Betancourt, & Hooker, 1994)，Badura (2006) 指出團體效能是團體所共享的信念，團體成員認為團體是否有能力組織與執行，以達到特定的團體任務之知覺與信心程度。雖然 Bandura (1986) 將這種效能的信念定義在個人層級，後繼的一些研究指出這種信念可以在團隊層級發生 (Bandura, 1997, 2000; Maddux, 2002)。Bandura (2000) 主張當面臨困難時，有較高集體效能水準的團隊較可能堅持解決困境。Bandura (1986, 1997) 也主張集體效能影響人們在團隊中選擇做什麼事、投注多少心力、及面對失敗時所產生的堅持力量。因此有較低效能的員工面對工作挫折時較可能感到痛苦，而有較高效能的員工則較少表現出退卻行為，相反地，在面臨挫敗時，他們會投入更多的心力與堅持以達成任務目標 (Bandura, 1986)。

本研究即以主管五大人格特質與領導風格探討員工績效與團體效能之間的關聯性。

## 第六節 假說推導

五大人格特質中外向性、親和性與神經質是與人際互動有關的特質，外向性高的人較為健談、做事較積極，多半與同事相處融洽，而親和性高的人樂於遵守同事間的共識或組織訂定的規範，隨和容易與人相處、合作，推測外向性與親和性高的主管會讓其員工工作績效與團體效能比較高。勤勉審慎性高的人對自己所追求目標投入程度高，具有責任心，做事有條有理，且會堅持原則盡力達成之前設定的目標，在職場中面對工作時亦然，有較高的成就動機，願意付出，推測也會讓員工有較高的的工作績效與團體效能；開放性高的人對較多事物感興趣，樂於嘗試，具有好奇心，也有較高的行動力也會讓員工的工作績效與團體效能提高。但神經質程度高的人較不易控制自我的情緒，且容易受外在負面事件影響，產生負向情緒或反應，壓力調適的狀況差，會使得員工的工作績效及團體效能比較差。

假說 1：主管之人格特質與員工績效及團體效能具有關聯性

假說 1-1：外向性與員工績效呈正向關聯

假說 1-2：外向性與團體效能呈正向關聯

假說 1-3：親和性與員工績效呈正向關聯

假說 1-4：親和性與團體效能呈正向關聯

假說 1-5：勤勉審慎性與員工績效呈正向關聯

假說 1-6：勤勉審慎性與團體效能呈正向關聯

假說 1-7：開放性與員工績效呈正向關聯

假說 1-8：開放性與團體效能呈正向關聯

假說 1-9：神經質與員工績效呈負向關聯

假說 1-10：神經質與團體效能呈負向關聯

領導風格的行為理論中以兩個主要構面來討論領導行為，一是體恤型（Consideration）以成員為導向的層面，強調領導者注重成員之間的良好關係，一是結構型（Initiation Structure）以工作為導向的層面，強調領導者較著重於組織目

標的達成，嚴格的監督、合法之職位權，強制權之使用，要求進度和工作績效的評估。體恤型或結構型會使員工提升工作績效與團體效能在此假說予以驗證。

假說 2：領導者之領導風格與工作績效及團體效能具有關聯性

假說 2-1：體恤型與員工績效呈正向關聯

假說 2-2：體恤型與團體效能呈正向關聯

假說 2-3：結構型與員工績效呈正向關聯

假說 2-4：結構型與團體效能呈正向關聯



## 第三章 研究方法

### 第一節 研究架構

根據前述之研究動機、目的及文獻探討，以此產業別的主管的人格特質與領導風格分別為前因變項，員工績效與團體效能分別為依變項，探討主管的人格特質與員工績效之間的影響；主管的人格特質與團體效能之間的影響；主管的領導風格與員工績效之間的影響；主管的領導風格與團體效能之間的影響，研究架構如圖 3-1 所示。

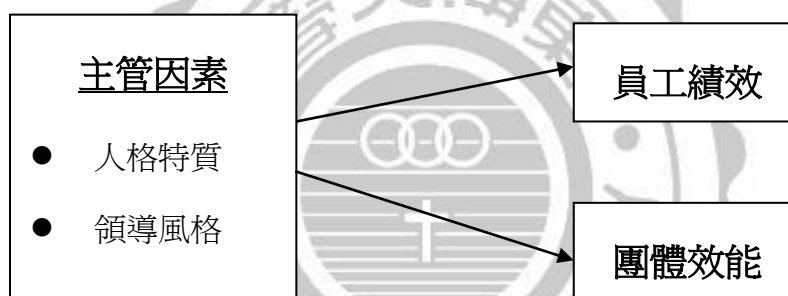


圖 3-1 研究架構圖

### 第二節、研究樣本及流程

#### 一. 研究樣本

本研究的目的主要是探討其主管（領導者）的人格特質和領導風格與員工工作績效及團體效能之關聯性。以研究者目前所在職的公司及透過認識的人脈關係，以此產業別的員工做為研究對象，設計配對樣本。研究對象的選擇區分為主管與員工兩種角色，主管是中高階主管而員工是中低階主管。會稱作員工是站在

領導者與被領導者的角度去區分。配對樣本是以組為單位，該組中有主管問卷一份及部屬問卷八份，部屬的問卷會設計為八份是因為在中高階的管理者所管理的人數最多不會超出八人。每份問卷均裝入信封並在信封貼上雙面膠。為了避免樣本失去研究價值，請人員填寫完放入信封並以雙面膠黏上。會如此操作是因為一般人員填寫有關主管資料時會害怕資料被主管看到而對填寫人員有所影響，無法以實際感受去填寫造成所得資料失真。所以資料以雙面膠予以密封使主管無法看到員工填寫的內容，可以使填寫人安心且依實際狀況填寫之。在問卷中也補充說明此研究在探討主管領導及人格特質對於團隊互動之影響，為使本研究能反映業界狀況，請他們在填寫時能夠盡量客觀的顯示出他們內心的想法及感受。為獲得更全面及客觀性的研究。

此問卷分發給三家公司，配對問卷共計 20 組，每家公司均有一人員負責連絡及向填寫人員說明填寫方式。研究者在給連絡人問卷時也一一說明其內容及注意事項並請連絡人說明，務必在發放問卷時向填寫人員說明填寫方式，要求將填寫完的問卷放入信封予以密封，避免讓主管看到內容而影響到填寫問卷的人員。於2015年5月24日發放，2015年6月20日全數收回。其中主管問卷20份有效問卷，部屬問卷 138 份有效問卷。

## 二. 研究流程

問卷分為主管問卷及部屬問卷兩種。主管問卷主要為自評個人的格特質及員工的工作績效。部屬的問卷主要是對於直屬主管領導及團體效能的看法。

## 第三節、研究變項之衡量

本研究採問卷調查法，以問卷資料作為研究之依據，以檢驗研究假說是否成立，藉以探討兩個前因變項主管的人格特質與領導風格與兩個依變項員工工作績效與團體效能的關聯性探討。茲將不同變項之測量調查與問卷之設計來源做詳細說明。

## 一. 人格特質

近年來學者發展出的人格特質架構，其中，最廣泛被採用的是五大人格特質 (Big Five)。也是被公認為近代心理學中最主要的性格結構。五個面向為：

- (1) 外向性 (Extraversion)：此類特質的人自信、親切且較具正向情緒。外向性高的人通常善於交際、健談、喜歡熱鬧場合、活潑且活力充沛。
- (2) 親和性 (Agreeableness)：此類特質的人容易信任人且坦率面對別人，並較為謙虛、容易相處，易與他人合作溫和且會體諒他人
- (3) 勤勉審慎性 (Conscientiousness)：具責任心、有條理，堅守自己的原則且會盡力達成目標。此類特質的人理性、有教養、做事細心謹慎、遵守規則、具有責任感。
- (4) 開放性 (Openness)：較能接受多元且豐富的事物、具好奇心，且對正面及負面的情緒都較能夠感受到。此類特質的人具行動力、愛幻想、有點子、富想像力、好奇心、創造力勇於嘗試新鮮。
- (5) 神經質 (neuroticism)：情緒穩定性較高者，較會克制自己的情緒即反應較為穩定。情緒穩定性較低者，表示較難控制自己的情緒。

本研究乃是參考及採用林能白與邱宏昌 (1999) 根據 Saucier (1994) 所發展出的 Mini-Marker 量表所翻譯之中文版本，並稍為修改了一些詞彙，各構面之形容詞題項整理如表 3-1 所示。

表 3-1 五大人格 Mini-Marker 量表之中文題項

特質	形容詞題項			
外向性	健談的	喜愛社交的	大膽的	精力旺盛的
	害羞的※	安靜的※	內向的※	孤僻的※
親和性	富同情心的	溫情的	仁慈的	合作的
	冷淡的※	沒有同情心的※	無禮的※	嚴厲的※
勤勉審慎性	有組織的	有效率的	有系統的	實際的
	沒有條理的※	沒有效率的※	草率的※	粗心的※



特質	形容詞題項			
開放性	有創造力的	思緒複雜的	有深度的	不聰明的※
	富想像力的	缺乏創造力的※	富哲理的	聰明的
神經質	多愁善感的	容易受刺激的	易怒的	不嫉妒他人的※
	猜疑的	煩躁的	嫉妒的	不受拘束的※

資料來源：修改自林能白、邱宏昌 (1999)；註：※為反向題

五大人格特質各構面以八個不同形容詞形容，共四十題。計分方式使用李克特五點量表，分數越高表示越符合特徵，1 表示受測者完全不符合此特徵，5 表示受測者完全符合此特徵，若為反向題則為負向記分，以此來測量受測者對於每一個陳述項目的同意程度，構面平均分數越高代表受測者越接近某項人格特質。

## 二. 領導風格

在領導型態方面，本研究是依據美國俄亥俄州立大學的兩構面理論來設計問卷。參考王宗鴻 (2006) 的中文翻譯，問卷中領導型態的第 1 至第 6 題屬體恤領導，第 7 至第 12 題則屬結構領導，體恤型共六題,如下所示：

1. 我的主管會主動關心我工作的狀況
2. 我的主管在我遇到困難時會給我適當的協助
3. 我的主管會鼓勵我提出自己對工作的看法
4. 不管成功與否，只要大家努力工作，我的主管就會稱讚我們
5. 我的主管會盡量使上級對我們有良好的印象
6. 和我的主管說話時，他會給人一種很溫和的感覺

結構型共六題,如下所示：

7. 我的主管會給我明確的工作目標與方向指示
8. 當大家工作績效差時，我的主管會加以斥責
9. 為了整個部門的工作績效，我的主管會要求績效差的人多用心
10. 我的主管認為我們自行作決定時，必須把決定告訴他

11. 我的主管採用的是嚴格的管理方法

12. 我的主管要求每個人依照標準方法工作

計分方式使用李克特五點量表，分數越高表示越符合特徵，1 表示受測者完全不符合此特徵，5 表示受測者完全符合此特徵，若為反向題則為負向記分，以此來測量受測者對於每一個陳述項目的同意程度，構面平均分數越高代表受測者越接近某項領導風格。

### 三. 員工績效

員工的工作績效是由許多相依的工作流程所構成，因此要衡量個別員工的工作表現並不容易 (Borman, 1993)。Wright 等人 (1999, 2002) 以五個構面來衡量工作表現，分別是支持 (support)、目標強調 (goal emphasis)、團隊建立 (team building)、工作流暢 (work facilitation) 以及整體表現 (global rating)。Castro 等人 (2003) 以八種員工特性來代表員工的工作表現：工作習慣、規劃與分析技能、工作知識、管理技能、溝通技能、其他方面發展、人際關係、整體評估。本研究採用 Lee 等人 (1999) 對工作績效的分類，分別以效率、效能及品質三構面來衡量，由主管評核員工的工作績效。以 Lee 等人 (1999) 之員工工作績效量表，將工作績效分為效率、效能、品質三構面來衡量。問卷共計九題，如下示：

1. 該部屬完成的工作量總是比我所要求的高
2. 該部屬總是能在工作期限到達前，完成我所交代的工作
3. 該部屬的實際工作績效總是能夠達到我要求的工作目標
4. 該部屬時常提出創新的提案或建議
5. 該部屬很少因個人的疏失而造成工作延誤或損失
6. 該部屬很少因工作表現不佳而受人抱怨 (如顧客、主管、同事)
7. 我很滿意該部屬的表現
8. 該部屬能與同事合作無間，而且獲得同事們的肯定
9. 該部屬能與其他單位同仁保持良好互動，且獲得他們的肯定與認同

計分方式使用李克特五點量表，分數越高表示越符合特徵，1 表示受測者評定員工績效是低的，5 表示受測者受測者評定員工績效是高的，若為反向題則為負向記分，以此來測量受測者對於每一個陳述項目的同意程度，構面平均分數越高代表受測者評定員工績效越高。

#### 四. 團體效能

本研究採用 Jung & Sosik (2002) 之集體效能量表，用以衡量團隊成員之集體效能。該量表包含 5 個題項。團體效能得分則由個別成員填答結果之加總平均而得。團體效能是指主管所帶領的團隊的效能由部屬填寫共計五題，如下所示：

1. 我們團隊能找出解決績效問題的方法
2. 我們團隊能設法努力擺脫困境
3. 我相信挫折將使我們團隊更加努力
4. 我們團隊成員的表現比職責所要求的還更好
5. 我們團隊成員努力工作以完成團隊整體職責

計分方式使用李克特五點量表，分數越高表示越符合特徵，1 表示受測者評定團體效能是低的，5 表示受測者受測者評定團體效能是高的，若為反向題則為負向記分，以此來測量受測者對於每一個陳述項目的同意程度，構面平均分數越高代表受測者評定團體效越高。

#### 五. 基本資料

主管及部屬的問卷均包含個人基本資料，共計有七項,如下所示：

1. 性別：分為男性與女性兩類
2. 年齡：為自填式問項
3. 婚姻狀況：區分未婚、已婚及其他共三類
4. 子女人數：區分為無子女、1 人、2 人、3 人以上共四類
5. 教育程度：區分國中、高中（職）、專科、大學、 研究所以上共五項
6. 所屬部門：區分有研發製造、後勤部門（概括財務/會計/總務/行政/人事）、

行銷/企劃/設計部門、資訊部門、業務部門、稽核/督導/安全管理及其他共  
七項

7. 現職工作年資：為自填式問項



## 第四章 研究結果與分析

本章節將針對前因變項（主管的人格特質、領導風格）與結果變項（員工績效、團體效能）的研究結果進行相關分析。第一節樣本描述介紹主管與部屬員工的個人變項的比率分配。第二節信度分析結果顯示達到信度的低邊緣值其餘的研究變項均可達到0.63 以上的信度水準。第三節敘述統計及相關分析得出個別的平均數及 Pearson 相關係數，第四節將進行迴歸驗證。

### 第一節 樣本描述

本研究共計回收 158 份有效樣本，其中包含主管問卷 20 份（12.66%），部屬問卷 138 份（87.34%），相關敘述如下：

#### 1. 主管的性別

在 20 位主管中全為男性，如表 4-1 所示。

表4-1 主管性別分布統計

主管的性別	次數	百分比(%)
男	20	100.0
女	0	0.0

#### 2. 主管的婚姻狀態

在 20 位主管中婚姻狀態分佈為未婚人數共 1 位(5.0%)；已婚人數為 18 位(90.0%)超過半數居多，其它共 1 位(5.0%)，如表 4-2 所示。

表4-2 主管婚姻狀況分布統計

主管的婚姻狀態	次數	百分比(%)
未婚	1	5.0
已婚	18	90.0
其他	1	5.0
總和	20	100.0

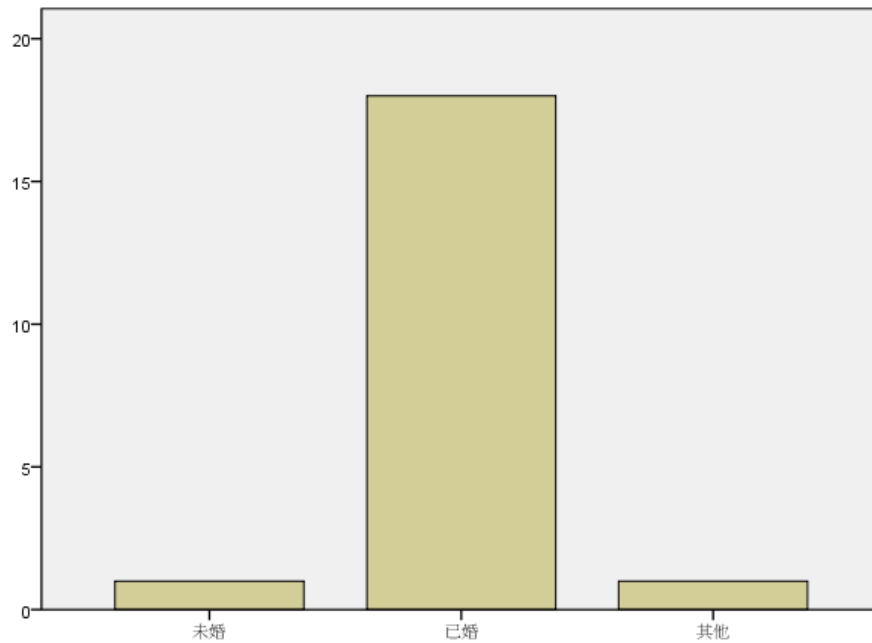


圖 4-1 主管婚姻狀況分布統計

### 3. 主管的子女數

在20位主管中，子女數1人者共2人 (10.0%)，子女數2人者共14人 (70.0%) 超過半數居多，子女數3人以上者共4人 (20.0%)，如表 4-3 所示。

表4-3 主管的子女數分布統計

主管的子女數	次數	百分比(%)
1 人	2	10.0
2 人	14	70.0
3 人以上	4	20.0
總和	20	100.0

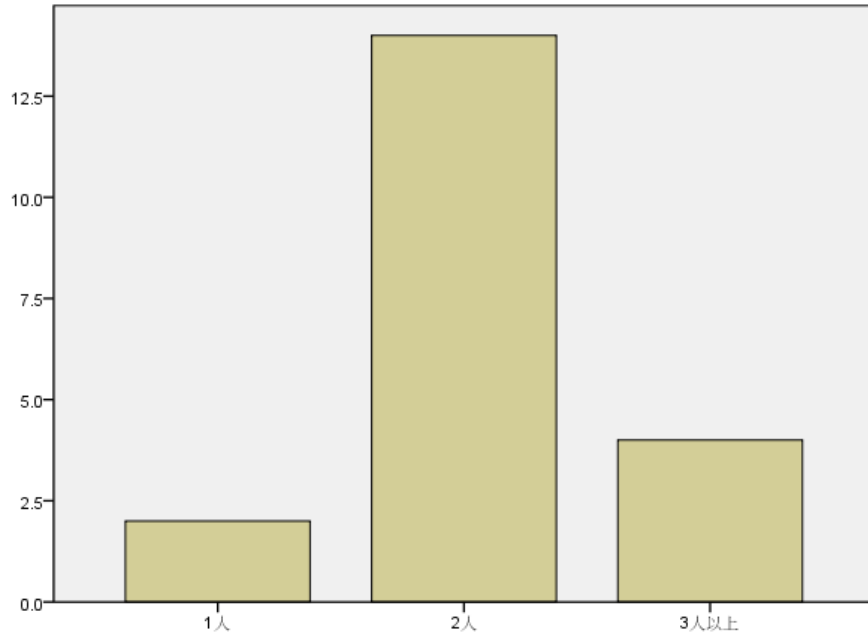


圖 4-2 主管子女數分布統計

#### 4. 主管的教育程度

在20位主管中，教育程度分佈為高中（職）學歷人數為6人（30.0%），專科學歷人數為4人（20.0%），大學學歷人數為9人（45.0%），研究所以上學歷人數為1人（5.0%），如表 4-4 所示。

表4-4 主管的教育程度分布統計

主管的教育程度	人數	百分比(%)
高中（職）	6	30.0
專科	4	20.0
大學	9	45.0
研究所以上	1	5.0
總和	20	100.0

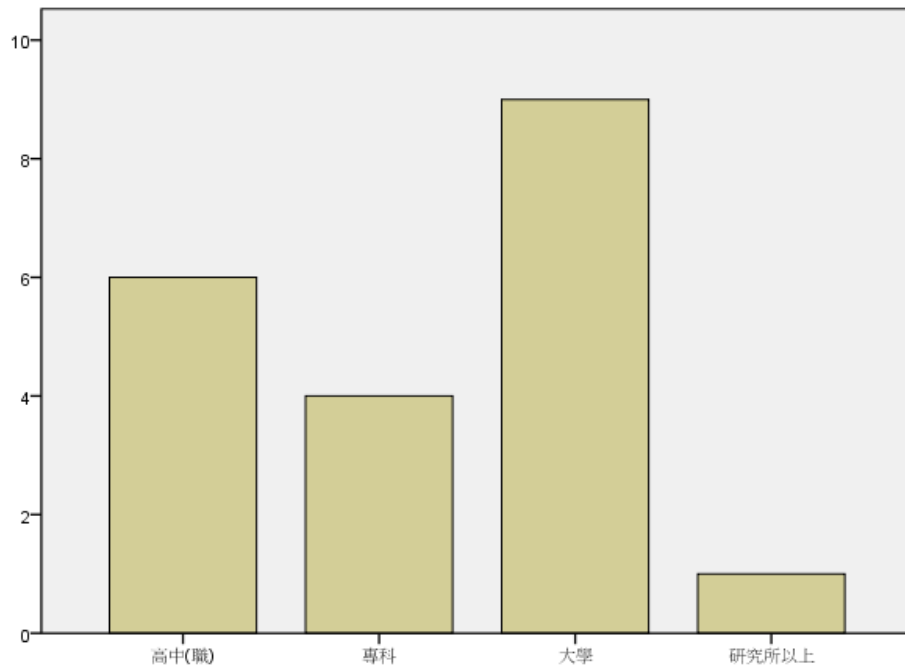


圖 4-3 主管的教育程度分布統計

#### 5. 主管所屬部門

在20位主管中，所屬部門分佈為生產製造/研發人數為17人 (85.0%) 超過半數居多，後勤/保養/售服人數為1人 (5.0%)，品管/包裝/成品人數為1人 (5.0%)，稽核/其他人數為1人 (5.0%)，如表4-5所示。

表4-5 主管所屬部門分布統計

主管所屬部門	人數	百分比(%)
生產製造/研發	17	85.0
後勤/保養/售服	1	5.0
品管/包裝/成品	1	5.0
稽核/其他	1	5.0
總和	20	100.0



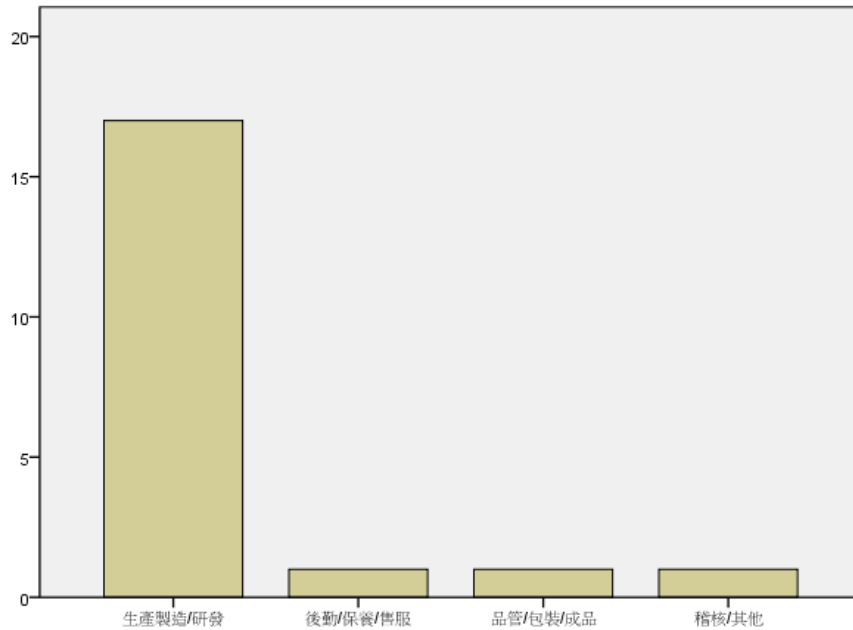


圖 4-4 主管所屬部門分布統計

#### 6. 部屬的性別

在 138 位部屬中 100 位為男性 (72.5%) 超過半數居多，38 位為女性 (27.5%)，如表 4-6 所示

表4-6 部屬性別分布統計

部屬的性別	人數	百分比(%)
女	38	27.5
男	100	72.5
總和	138	100.0

#### 7. 部屬的婚姻狀態

在 138 位部屬中婚姻狀態分佈為未婚人數共 40 位 (29.0%)；已婚人數為 95 位 (68.8%) 過半數居多，其它共 3 位 2.2%)，如表 4-7 所示。

表4-7 部屬婚姻狀況分布統計

部屬的婚姻狀態	人數	百分比(%)
未婚	40	29.0
已婚	95	68.8
其他	3	2.2
總和	138	100.0

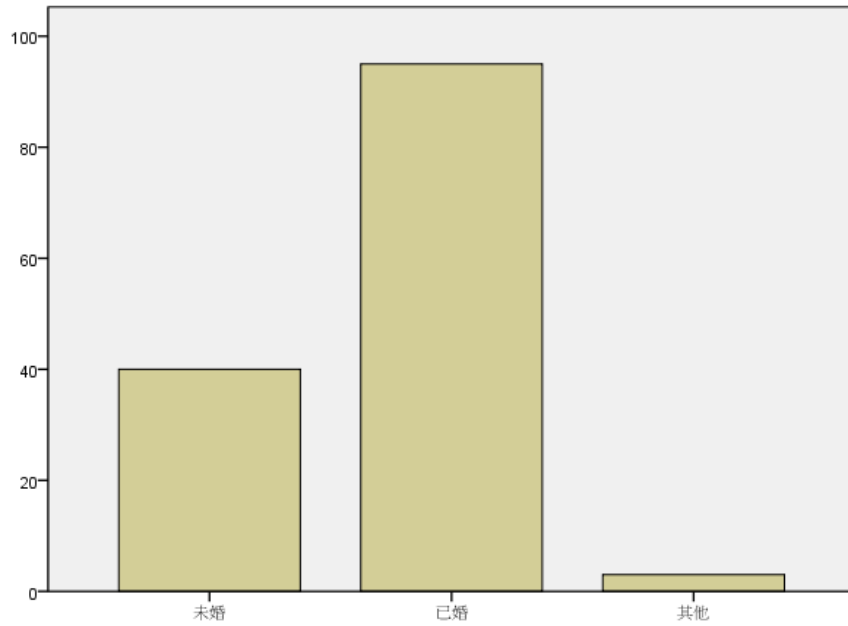


圖 4-5 婚姻狀況分布統計

#### 8. 部屬的子女數

在 138 位部屬中，子女數 0 人者共 43 人 (31.2%)，子女數 1 人者共 21 人 (15.2%)，子女數 2 人者共 45 人 (32.6%)，子女數 3 人以上者共 28 人 (20.3%)，漏填此題項者共 1 人 (0.7%)，如表 4-8 所示

表4-8 部屬的子女數分布統計

部屬的子女數	人數	百分比(%)
0	43	31.2
1 人	21	15.2
2 人	45	32.6
3 人以上	28	20.3
總和	137	99.3
漏填此題項	1	0.7
總和	138	100.0

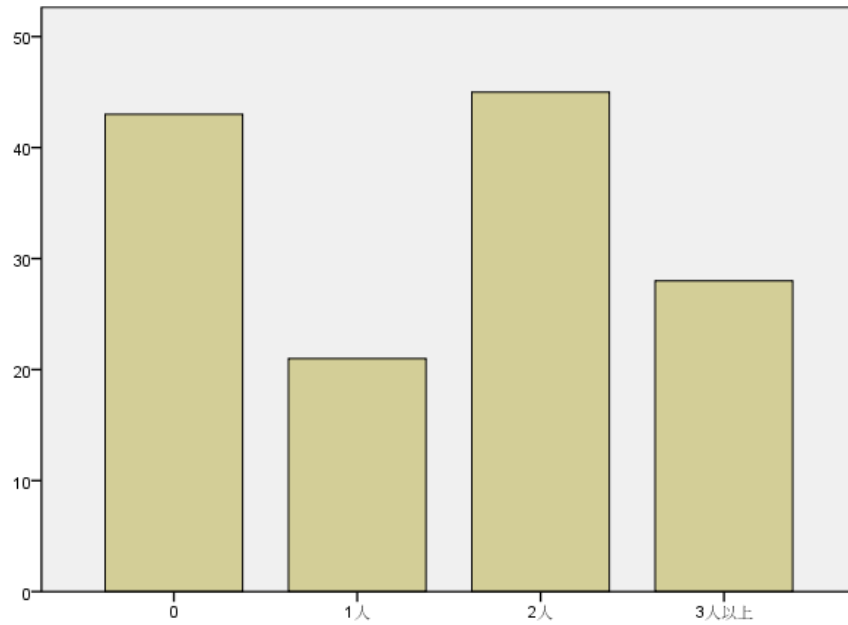


圖 4-6 部屬的子女數分布統計

#### 9. 部屬的教育程度

在138位部屬中，教育程度分佈為國中學歷人數為 6人 (4.3%)，高中(職) 學歷人數為52人 (37.7%)，專科學歷人數為26人 (18.8%)，大學學歷人數為39人 (28.3%)，研究所以上學歷人數為15人 (10.9%)，如表 4-9 所示。

表4-9 部屬的教育程度分布統計

部屬的教育程度	人數	百分比(%)
國中	6	4.3
高中(職)	52	37.7
專科	26	18.8
大學	39	28.3
研究所以上	15	10.9
總和	138	100.0

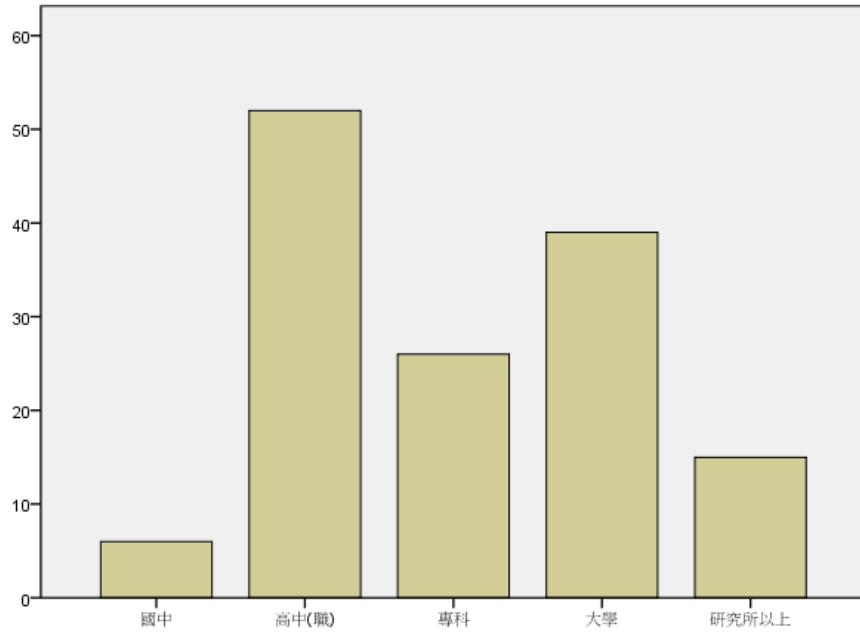


圖 4-7 部屬的教育程度分布統計

#### 10. 部屬所屬部門

在138位部屬中，所屬部門分佈為生產製造/研發人數為85人 (61.6%) 超過半數居多，後勤/保養/售服人數為7人 (5.1%)，品管/包裝/成品人數為27人 (19.6%)，稽核/其他人數為14人 (10.1%)，漏填此題項者共5人 (3.6%) 如表 4-10 所示。

表4-10 部屬的所屬部門分布統計

部屬的所屬部門	次數	百分比
生產製造/研發	85	61.6
後勤/保養/售服	7	5.1
品管/包裝/成品	27	19.6
稽核/其他	14	10.1
總和	133	96.4
漏填此題項	5	3.6
總和	138	100.0

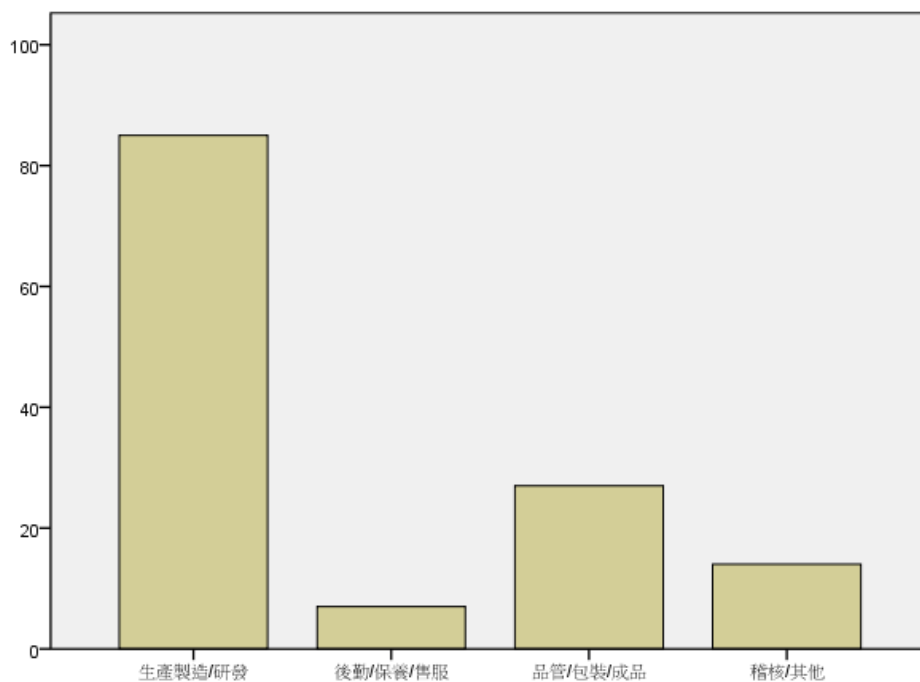


圖 4-8 部屬的所屬部門分布統計

## 第二節 信度分析

有關問卷信度部份，因為量表分別引用自國外知名學者研究製作量表，故具備專家信度。在問卷各構面是否有信度方面，即一群受試者在同樣的問卷上，測量多次結果是否具有一致性，本研究採用 Cronbach's  $\alpha$  作為信度分析。係數值介於 0 至 1 之間，學者 Nunnally (1978) 認為  $\alpha$  係數值 .70 是一個較低但可以接受的量表邊界值，其建議宜在 0.70 以上為佳；DeVellis (1991) 也提出， $\alpha$  係數值介於 .65~.70 間是最小可接受值； $\alpha$  係數值介於 .70~.80 之間相當好； $\alpha$  係數值介於 .80~.90 之間非常好。另外，有學者認為  $\alpha$  係數值介於 0.70~0.98 之間，都可算是高信度值，若低於 0.35 者，便必須予以拒絕 (黃俊英、林震岩，1994)。依據 DeVellis (1991) 的建議，當  $\alpha$  值低於 0.6 完全不接受；介於 0.6 至 0.65 之間不宜接受；介於 0.65 至 0.7 為最小接受值；介於 0.7 至 0.8 相當好；介於 0.8 至 0.9 非常好 (傅玉琳，2002)。

本研究進行人格特質-外向性、人格特質-親和性、人格特質-勤勉審慎性、人格特質-開放性、人格特質-神經質、領導風格-體恤、領導風格-結構、員工績效與

團體效能等九個主要部份之Cronbach's  $\alpha$ 係數之信度分析。分析結果顯示除了人格特質-外向性的信度在 .633，介於 0.6 至 0.65 之間，人格特質-神經質的信度在 .669，仍在尚可接受的程度；其餘的研究變項均可達到 0.7 以上的信度水準；甚至有五個研究變項都超過 .80 以上的信度算是信度水準很好的狀況，表 4-11 所列為各構面之信度分析結果。

表4-11 信度分析

研究變項	題數	Cronbach's Alpha
人格特質-外向性	8	.633
人格特質-親和性	8	.743
人格特質-勤勉審慎性	8	.875
人格特質-開放性	8	.839
人格特質-神經質	8	.669
體恤型	6	.908
結構型	6	.766
員工績效	9	.837
團體效能	5	.877

### 第三節 敘述統計及相關分析

#### 壹、敘述統計

以下敘述統計表發現到主管自評的人格特質中的神經質平均數為 2.69，顯示出主管中負面情緒者不多；其中親和性的平均數達 3.92 及勤勉審慎性的平均數達 4.04，其數字都將接近到 4 或超出 4，顯示出主管自評的人格特質以此兩種特質居多。領導風格的兩個構面，結構型的平均數為 3.70，體恤型的平均數為 3.79，兩者的平均數差不多，代表在主管的領導風格各佔一半。而員工績效的平均數為 3.50，代表主管評大部分的員工績效都不差。團體效能平均數為3.80，在員工自評

自己的團隊的團體效能都很高。

表4-12 敘述統計

	平均數	標準差
外向性	3.342	.387
親和性	3.922	.399
勤勉審慎性	4.042	.478
開放性	3.570	.483
神經質	2.698	.397
結構	3.705	.558
體恤	3.795	.695
年齡	41.410	8.927
年資	15.800	10.366
員工績效	3.509	.531
團體效能	3.803	.634

## 貳、Pearson 相關係數分析

統計分析當中，量測兩變項間之關聯程度 (degree of association) 常用相關係數 (correlation coefficient) 表示之，當相關係數其絕對值愈大，則兩變項間關係愈密切，即當一變項測量值愈大，另一變項測量值亦愈大時，兩變項間具正相關 (positive correlation)；反之，當一變項測量值愈大，另一變項測量值愈小時則兩變項間具負相關 (negative correlation)。

前因變項 (主管的人格特質及領導風格)、結果變項 (員工績效及團體能) 進行主要構念間的相關係數分析，以Pearson's 相關分析來探討，如表 4-13 所示。根據吳明隆 (2006) 指出，二變項間相關程度依其相關係數絕對值高低分成三種：相關係數絕對值在 .40 以下者為「低度相關」，在 .70 以上者為「高度相關」，介於兩者間則為「中度相關」。將研究結果整理說明如下：

1. 主管的人格特質的外向性 ( $r = .126$ )、勤勉審慎性 ( $r = .164$ )、開放性 ( $r = .089$ ) 與員工績效的低度正相關，親和性 ( $r = .223$ ) 與員工績效有顯著的低度正相關、神經質 ( $r = -.245$ ) 與員工績效有顯著的低度負相關。

2. 主管的人格特質的外向性 ( $r = .104$ )、親和性 ( $r = .124$ )、開放性 ( $r = .148$ ) 與團體效能有低度正相關，勤勉審慎性 ( $r = .205$ ) 與團體效能有顯著的低度正相關、神經質 ( $r = -.029$ ) 與團體效能有低度負相關。
3. 主管的領導風格中體恤型的構面 ( $r = .179$ ) 與員工績效有顯著的低度正相關。
4. 主管的領導風格中結構的構面 ( $r = .02$ ) 與員工績效有低度負相關。
5. 主管的領導風格中體恤型的構面 ( $r = .683$ ) 與團體效能有顯著的中高度正相關。
6. 主管的領導風格中結構型的構面 ( $r = .592$ ) 與團體效能有顯著的中高度正相關。
7. 人格特質中的勤勉審慎性與外向性 ( $r = .576$ )、親和性 ( $r = .462$ ) 有顯著的中度正相關。
8. 人格特質中的開放性與外向性 ( $r = .508$ )、勤勉審慎性 ( $r = .694$ ) 有顯著的中度正相關；與親和性有顯著的低度正相關。
9. 人格特質中的神經質與外向性 ( $r = -.178$ )、勤勉審慎性 ( $r = -.332$ )、開放性 ( $r = -.354$ ) 有顯著的低度負相關，而與親和性 ( $r = -.506$ ) 有顯著的中度負相關。
10. 在體恤型的領導風格與人格特質中的開放性 ( $r = .171$ ) 有顯著的低度正相關。
11. 結構型領導風格與體恤型領導風格 ( $r = .564$ ) 有顯著的中度正相關。



表 4-13 Pearson 相關係數分析

相關	性別	年齡	子女數	教育程度	年資	外向性	親和性	勤勉 審慎性	開放性	神經質	體恤	結構	團體 效能
性別													
年齡	-.394**												
子女數	-.354**	.609**											
教育	.395**	-.587**	-.381**										
年資	-.487**	.838**	.551**	-.561**									
外向性	.278**	-.098	.038	.197*	-.116								
親和性	-.044	.084	.04	.056	.129	.057							
勤勉審慎	.122	.043	.096	.107	-.033	.576**	.462**						
開放性	.018	.022	.175*	.104	-.051	.508**	.348**	.694**					
神經質	-.065	-.04	-.117	.027	.01	-.178*	-.506**	-.332**	-.354**				
體恤	.067	-.07	-.063	.038	-.003	.158	.162	.122	.171*	-.038			
結構	.200*	-.079	-.005	.127	-.04	.03	-.053	.052	.147	.063	.564**		
團體效能	.064	.007	.041	.006	.061	.104	.124	.205*	.148	-.029	.683**	.592**	
員工績效	-.006	.038	.047	-.182*	.036	.126	.223**	.164	0.089	-.245**	.179*	-.02	.193*

\*\* . 在顯著水準為 0.01 時 (雙尾), 相關顯著。

\* . 在顯著水準為 0.05 時 (雙尾), 相關顯著。

#### 第四節 階層迴歸分析

迴歸分析 (Regression Analysis) 可以分為簡單迴歸 (Simple Regression) 和複迴歸 (多元迴歸, Multiple Regression), 簡單迴歸是用來探討一個依變項和一個前因變項的關係, 複迴歸 (多元迴歸) 是用來探討一個依變項和多個前因變項的關係 (楊世瑩, 2009)。本研究以複迴歸分析, 分別以主管的人格特質對於員工績效之關聯性、主管的領導風格對於員工績效之關聯性、主管的人格特質對於團體效能之關聯性和主管的領導風格對於團體效能之關聯性予以分析。

##### 壹、 主管的人格特質及領導風格對於員工績效之關聯性

首先檢視前因變項 (主管的人格特質) 與依變項 (員工績效) 的關係 (Model

2)，第二步驟確認前因變項(主管的領導風格)與依變項(員工績效)的關係(Model 3)。

表4-14 主管人格特質、領導風格與員工績效迴歸分析表

階層內預測變項 變項	Model 1		Model 2		Model 3	
	$\beta$	t	$\beta$	t	$\beta$	t
性別	-.013	-.124	-.090	-.880	-.065	-.613
年齡	-.307	-1.656	-.407	-2.252*	-.390	-2.152*
婚姻狀態	.040	.295	.118	.930	.129	1.024
子女數	.065	.450	-.015	-.107	-.003	-.021
教育程度	-.247	-2.080**	-.286	-2.485*	-.240	-2.058*
所屬部門	-.017	-.173	.034	.359	.081	.838
年資	.132	.740	.167	.946	.169	.948
外向性			.072	.628	.005	.045
親和性			.116	.982	.051	.415
勤勉審慎性			.225	1.602	.258	1.838
開放性			-.104	-.823	-.091	-.712
神經質			-.212	-1.975*	-.227	-2.116*
結構					-.120	-1.087
體恤					.222	2.018*
<i>F</i>	1.001		2.497**		2.472**	
<i>R</i> <sup>2</sup>	.056		.21		.238	

\*  $P < .05$     \*\*  $P < .01$     \*\*\*  $P < .001$

在Model 2中檢視主管的人格特質對員工績效的影響，總模式達統計顯著 ( $F = 2.497, P < .01$ )，解釋力  $R^2$  為 21%，五大人格特質對員工績效的影響，外向性 ( $\beta = .072, t = .628, P > .05$ )，親和性 ( $\beta = .116, t = .982, P > .05$ )，勤勉審慎性 ( $\beta = .225, t = 1.602, P > .05$ )，開放性 ( $\beta = -.104, t = -.823, P > .05$ ) 均未達統計顯著，而神經質對員工績效的負向影響達統計顯著 ( $\beta = -.212, t = -1.975, P < .05$ )。在 (Model 3) 檢視領導風格對員工績效的影響，總模式達統計顯著 ( $F = 2.472, P < .01$ )，解釋力  $R^2$  為 23.8%。結構型領導風格對員工績效的影響未達統計顯著 ( $\beta = -.120, t = -1.087, P > .05$ )，而體恤型的領導風格對員工績效的正向影響達統計顯著 ( $\beta = .222, t = 2.018, P < .05$ )，在Model 1總模式達統計顯著 ( $F = 1.001$ )

解釋力  $R^2$  為 5.6%，其中個體差異教育程度對員工績效達統計顯著，有明顯的負向影響 ( $\beta = -.247, t = 2.080, P < .01$ )

#### 貳、主管的人格特質及領導風格對於團體效能之關聯性

先檢視前因變項(主管的人格特質)與依變項(團體效能)的關係(Model 2)，第二步驟確認前因變項(主管的領導風格)與依變項(團體效能)的關係(Model 3)。

表4-15 主管人格特質、領導風格與團體效能迴歸分析表

階層內預測變項 變項	Model 1		Model 2		Model 3	
	$\beta$	t	$\beta$	t	$\beta$	t
性別	.126	1.207	.104	.956	-.002	-.023
年齡	-.188	-1.012	-.300	-1.573	-.072	-.541
婚姻狀態	-.065	-.483	-.036	-.264	-.016	-.171
子女數	.118	.817	.087	.593	.083	.824
教育程度	-.079	-.669	-.113	-.942	-.013	-.149
所屬部門	-.120	-1.236	-.099	-.987	.101	1.415
年資	.224	1.255	.298	1.588	.079	.602
外向性			-.053	-.436	-.105	-1.197
親和性			-.007	-.060	-.094	-1.042
勤勉審慎性			.302	2.022*	.349	3.378**
開放性			-.002	-.012	-.144	-1.557
神經質			.029	.257	-.083	-1.056
結構					.300	3.698***
體恤					.540	6.693***
$F$	.692		1.079		11.308***	
$R^2$	.039		.102		.586	

\*  $P < .05$     \*\*  $P < .01$     \*\*\*  $P < .001$

在 Model 2 中檢視主管的人格特質對團體效能的影響，總模式未達統計顯著 ( $F = 1.079$ )，解釋力  $R^2$  為 10.2%，五大人格特質對團體效能的影響，外向性未達統計顯著 ( $\beta = -.053, t = -.436, P > .05$ )，親和性未達統計顯著 ( $\beta = -.007, t = -.060, P > .05$ )，勤勉審慎性與團體效能為正向影響達統計顯著 ( $\beta = .302, t = 2.022, P < .05$ )，開放性未達統計顯著 ( $\beta = -.002, t = -.012, P > .05$ )，神經質未達統計

顯著 ( $\beta = .029, t = .257, P > .05$ )。在 (Model 3) 檢視領導風格對團體效能的影響，總模式達統計顯著 ( $F = 11.308, P < .001$ )，解釋力  $R^2$  為 58.6%。結構型領導風格團體效能為正向影響達統計顯著 ( $\beta = .300, t = 3.698, P < .001$ )，而體恤型的領導風格對員工績效正向影響達統計顯著 ( $\beta = .540, t = 6.693, P < .001$ )，在 Model 1 總模式達統計顯著 ( $F = .692$ ) 解釋力  $R^2$  為 3.9%，控制變數中個體差異均未達統計顯著。



## 第五章 研究結論與建議

本章分為五小節。在第一節中，針對本研究探討主管人格特質、主管的領導風格與員工績效、團體效能之關聯性及假說驗證結果加以彙整說明。第二節討論本研究的理論意涵；第三節，針對本研究假說驗證結果進行管理意涵討論，藉以協助企業在挑選主管時，可以針對不同的人格特質或領導風格，甄選適合的主管以提升員工的績效及團體效能。第四節則針對本研究所受之限制進行論述。第五節針對研究對象與變項給予建議，供其他研究者繼續更深入研究之參考方向。

### 第一節 研究結果

依本研究實證結果，將前因變項（主管的人格特質、主管的領導風格）與依變項（員工績效、團體效能）之關聯性及假說驗證結果，說明如下：

在表4-14中檢視主管不同的人格特質對於員工績效的影響，其外向性、親和性、勤勉審慎性及開放性對於員工績效皆呈現不顯著，但神經質對員工績效卻有明顯的負相關，表示主管越神經質的話，會使員工績效越差。在領導風格對於員工績效的影響結構型的領導風格雖有負相關但並不顯著，而體恤型的領導風格對員工績效有顯著的正相關。

在表4-15中檢視主管的人格特質與團體效能的影響，其外向性、親和性、開放性、神經質對於團體效能均無顯著相關；勤勉審慎性與團體效能有顯著的正相關。領導風格中結構型對團體效能有顯著的正相關，體恤型亦與團體效能有顯著的正相關。

在討論員工績效時（表 4-14），出現一個蠻有趣的顯著的負相關，就是控制變項中的教育程度與員工績效是顯著的負相關，其有可能因為紡織化纖業的從業人員的年資都較高（年資平均數 15.8 年），紡織化纖業對於員工的學歷要求不高且就業後再進修的比例不高，故有此現象。

假說成立狀況如下表所示：

表 5-1 研究假說驗證表

假說	假說內容	成立與否
1-1	外向性與員工績效呈正向關聯	不成立
1-2	外向性與團體效能呈正向關聯	不成立
1-3	親和性與員工績效呈正向關聯	不成立
1-4	親和性與團體效能呈正向關聯	不成立
1-5	勤勉審慎性與員工績效呈正向關聯	不成立
1-6	勤勉審慎性與團體效能呈正向關聯	成立
1-7	開放性與員工績效呈正向關聯	不成立
1-8	開放性與團體效能呈正向關聯	不成立
1-9	神經質與員工績效呈負向關聯	成立
1-10	神經質與團體效能呈負向關聯	不成立
2-1	體恤型與員工績效呈正向關聯	成立
2-2	體恤型與團體效能呈正向關聯	成立
2-3	結構型與員工績效呈正向關聯	不成立
2-4	結構型與團體效能呈正向關聯	成立

## 第二節 理論意涵

本研究得知主管人格特質中的外向性、親和性、勤勉審慎性、開放性對於員工績效並無明顯影響，在樣本群中所指的主管及員工，只是階層不同，實際的角色主管為中高階主管，員工為中低階主管，亦是管理階層，所以員工對於主管的管理感同身受，故無特別影響。而神經質對員工績效卻有明顯的負向影響，神經質的表現為焦慮、容易被激怒、情緒起伏不定、缺乏安全感、較不能妥善控制情緒，員工的情緒也受主管的影響而使得工作績效不佳，可見主管的人格特質神經質越嚴重則員工績效就越差。Guison 與 Gottier (1966) 對於人格特質測驗的使用做了一個結論：「我們無法斷定，任何常見的人格特質量表對於工作績效有絕對的相關結果。...但是可以肯定的是，在某些特定的情境與目的下，某些人格特質可以作為好的預測因子」。

領導風格與員工績效的關聯，體恤型與員工績效呈正向關聯，Yeh & Yeh (2011) 體恤型領導行為以相互信任、友誼、支援、尊敬和溫暖來定義工作關係。這些行

為可以使主管與員工的情感連結並建立友善的工作環境，增強員工的情感承諾，以保留好的人才對組織貢獻更多的價值。而結構型領導與員工績效無明顯相關聯，亦有可能與樣本群的角色有關，主管與員工很清楚組織目標且主動關心工作進度和工作績效。

主管人格特質與團體效能的相關聯性領導風格，其外向性、親和性、開放性、神經質對於團體效能無明顯相關聯。勤勉審慎性對團體效能有顯著的正向關聯。勤勉審慎性高對自己所追求目標的投入程度就高，做事細心謹慎、遵守規則、具有責任感。可以對於團體中的成員充分利用，使得團體效能提升。

領導風格中的體恤型領導行為與結構型領導行為均對於團體效能有顯著的正向相關聯。與俄亥俄州立大學研究結果建議，採用高結構及高體恤之領導型態較能獲得滿意之結果 (Yukl, 1981; Miller, 1973; Chacko, 1990) 相同。高結構及高體恤之領導型態使得團體效能可有效的提升。

由上述可知主管的人格特質中外向性與親和性並非此產業所必須的。紡織化纖產業經過長久的發展，各項作業均有標準作業流程可遵循。人員只要按照標準作業流程執行績效就不會差，所以主管人格特質中的開放性助益也不大。

### 第三節 管理意涵

根據第四章所得到之研究結果，在此紡織化纖業的主管挑選有以下建議：

#### 一、人格特質可作為挑選主管的參考依據

主管的人格特質中的神經質與員工績效為負向關聯。神經質的主管情緒管理能力差、焦慮、容易被激怒、情緒起伏不定、缺乏安全感、較不能妥善控制情緒而影響到員工績效，所以在挑選主管應考量其情緒管理能力，情緒穩定性佳者為優先。利用五大人格的 Mini-Marker 量表，進行篩選出人格特質中神經質低的人選。避免因主管的情緒問題無法控制而影響到員工的表現，使員工績效低落。主管勤勉審慎性會正向影響團體效能知覺，主管對自己所追求目標的投入程度高，做事細心謹慎、遵守規則、具有責任感。團體效能是員工部屬的認知，而績效屬行為

的展現，是更後端的結果。因此，雖然主管人格特質的勤勉審慎性對於團體效能有正向關聯，但與員工績效的關係未達統計顯著，推測還需配套措施或考量外部環境因子，如教育訓練或師徒制等，才能展現出影響效果。人格特質是個人在對於他人、對自己和對事物甚至是適應整個環境所顯示出的獨特個性；此獨特個性係由個人在遺傳、環境、成熟、學習等因素交互作用下，表現於身心各方面的特徵所組成，而該等特徵又具有相當的統整性與持久性，張春興（2000）。所以人格特質是在很多因素交互作用下的結果，無法輕易改變，在挑選主管時必須特別注意。

## 二、培訓主管應注重領導風格的發展

體恤型的領導風格會正向影響員工績效，領導者與部屬之間相互信任尊敬、領導能時察覺部屬的需求，給予適當的協助。體恤型與結構型的領導風格皆正向影響團體效能知覺，高結構、高體恤的領導行為之主管，兼顧組織工作目標之達成與部屬心理需求的滿足，努力營造主管與部屬間彼此尊重信任的組織氣氛藉以達成工作目標。在挑選主管時若無法先了解其領導風格，也必須在主管的養成訓練時予以朝著此方向進行之。

## 第四節 研究限制

本研究礙於人力及時間的限制，僅針對紡織化纖業中的三家公司進行研究，其樣本的選擇主管與員工角色分別為，主管是中高階主管而員工是中低階主管。所謂的員工只是站在領導者與被領導者的角度去區分而已，所以他們日常還是擔任主管的管理行為。所以本研究之樣本群均進行管理工作，只是階層不同。中高階主管過去較少文獻討論，較常見到的是主管與直接作業的人員，本研究蒐集了過去相對少見的主管樣本，樣本數也較少，研究結果在類推到各級主管有所受限。



## 第五節 後續研究建議

依據本研究結果，提出以下意見以供企業界管理實務上作為參考：

### 一、研究對象方面

本研究針對紡織化纖產業的主管與員工，未來研究者可再進一步針對不同階層或其他不同的業別進行研究分析，可能會產生不同的結果。

### 二、研究變項方面

本研究的領導風格是以結構型與體恤型兩種研究之，而領導風格還有其他論點，如交易型領導風格與轉換型領導風格或勒溫等學者所談的專制型、民主型與放任型三種領導風格予以討論研究。或以主管的人格特質為自變項與領導風格為中介與員工績效或團體效能加以研究之，或會得到不同的結果。哪一種領導風格是最好的？成功的領導主要取決於被領導者、情況為何。領導風格從專制到放任，根據人和情況不同，都有可能成功。領導者可以依據不同情況而使用不同的領導風格，但沒有一種領導特質適用於所有情況，也沒有一種領導風格永遠最好。因人、因時、因地制宜的展現領導風格，可以提昇領導效能，達成目標；其他的領導理論觀點與風格分類，值得後續研究探討。

## 參考文獻

### 中文部分

1. Yeh, C. R. 與 Yeh, Y. C. (2011). Finding Happiness in the Workplace: Personal vs. Environmental Factors. 發表於2011台灣組織與管理學會年會暨研討會，台北，2011年9月24日。(NSC 99-2410-H-003 -003 -)
2. 王宗鴻，2006，人格特質、主管領導風格與人力資源管理措施對工作投入與工作績效之影響，國立中央大學人力資源管理研究所碩士論文。
3. 王建全，2001，改善台灣投資環境及推動台灣企業運籌管理，突破當前困境座談會，財團法人國家政策研究基金會主辦
4. 台灣區人造纖維製造工業同業工會，2015，化纖手冊2015。
5. 江錦樺（2001），人格特質與組織文化之適配性對工作績效之影響—以高科技 F 公司為例，中央大學人力資源管理研究所未出版碩士論文。
6. 吳明隆（2006），SPSS統計應用學習實務：問卷分析與應用統計，知城數位科技
7. 吳連聰（1984），銷售經理特徵、領導方式與績效之關係—人壽保險業之實證研究，國立台灣大學商學研究所碩士論文。
8. 李佳穗（2000），主管領導風格對部屬工作投入之影響—以高雄地區國立大學為例，國立高雄師範大學工業科技教育學系碩士論文。
9. 李炳賢（2005），中階主管的人格特質、領導風格及情緒智力與工作績效關聯之研究—以汽車零件製造業為例，國立成功大學管理學院高階管理碩士在職專班碩士論文。
10. 李美枝，1985，社會變遷中婦女角色及性格的改變，婦女在國家發展過程中的角色研討會論文集下冊，國立台灣大學人口研究中心。

11. 李耕輔 (2009)，人格特質與工作績效之關係探討~以某高科技產業公司研發關鍵人才為例，國立中央大學人力資源管理研究所碩士論文。
12. 房冠寶 (2000)，人格特質與工作績效的關聯性研究：以證券業後勤行政人員為例，台灣科技大學管理研究所未出版碩士論文。
13. 林郁文 (2001)，主管領導風格、員工工作績效與離職傾向之關係研究，義守大學管理科學研究所未出版碩士論文。
14. 林郁宙，2004，部屬認知之主管領導風格對其工作滿意度及工作績效之影響，國立中央大學人力資源管理研究所碩士論文。
15. 范成榮 (1996)。領導型態、員工內外控取向對組織承諾之關係研究。私立淡江大學管理科學研究所碩士論文。
16. 張火燦 (1996)，策略性人力資源管理，台北：揚智書局。
17. 張慶勳，1996，國小校長轉化、互易領導影響學校組織文化特性與組織效能之研究，國立高雄師範大學教育學系博士論文。
18. 張潤書 (1995)，組織行為與管理。
19. 許逸華 (2005)，員工人格特質與主管家長式領導對工作績效之影響—以銀行理財銷售人員為例，未出版碩士論文，國立中央大學。
20. 陳良旭 (2010)，中階主管人格特質對員工績效的影響-領導風格為中介，國立中央大學人力資源管理研究所碩士論文。
21. 傅玉琳 (2002)，物流業顧客關係管理對顧客忠誠度之影響—以新竹科學園區為例，中華大學運輸科技與物流管理學系碩士班碩士論文
22. 楊世瑩 (2009)，即學即用SPSS統計分析，碁峯科技

23. 廖瑞鳳 (2005), 人格特質、情緒智力對工作績效之影響, 未出版碩士論文, 國立中央大學
24. 蔡宏明 (2000), 知識經濟時代下我國產業面對的挑戰, 台經月刊5月
25. 鄭凱方 (2015), 化纖產業如何在困境中創造商機, 台灣人纖工業會訊, 第87期
26. 謝文全 (1990), 教育行政--理論與實務。

英文部分

1. Allport, G. W. & Odbert, H. S. (1936). *Trait-names: A psycho-lexical study*. Psychological Monographs.
2. Allport, G. W. (1967). Personal religious orientation and prejudice. *Journal of Personality and Social Psychology*, 5, 432-443.
3. Atkinson, R. L., Atkinson, R. C. & Hilgard, E. R. (1981). *Introduction to psychology. Eight Edition*. New York: Harcourt Brace Jovanovich Publishers.
4. Bass, B. M. 1985. *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
5. Bormam, W. C. & Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the Criterion Domain to Include Elements of Contextual Performance, Personal Selection in Organizations, Jossey-Bass, San Francisco, 271-362.
6. Bandura, A. (2006). Guide for constructing self-efficacy scales. Self-efficacy beliefs of adolescents (pp.307-337): Information Age Publishing.
7. Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper and Row.
8. Byars, L. L. & Rue, L. W. (1994). Human Resource Management, 4th ed., Burr

Ridge: IRWIN.

9. Cattell, R. B. (1965). A biometrics invited paper. Factor analysis: An introduction to essentials II. The role of factor analysis in research. *Biometrics*, 21, 405-435
10. Castro, S. L., Douglas, C., Hochwarter, W. A., Ferris, G. R. and Frink, D. D. (2003). The effects of positive affect and gender on the influence tactics-job performance relationship. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 10, 1-18.
11. DuBrin ,A.J. ( 1995 ) . Leadership – Research, Findings, Practice, and Skills. Houghton: Mifflin.
12. Galton, F. (1884). Measurement of character. *Fortnightly Review*, 36: 179–185.
13. Goldberg, L. R. (1990). An alternative description of personality: The big-five factor structure. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59, 1216-1229.
14. Guison, R. & Gottier, R. (1966). Validity of Personality Measures in Personnel Selection, *Personnel Psychology*, 18, 135-164
15. Hersey, P. & Blanchard, K. H. (1982). Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
16. Ivancevich, J.M., Szilagyi, A.D. and Wallace, M.J., (1977). Organizational Behavior and Performance. Santa Monica, CA: Goodyear.
17. Jung, D., & Sosik, J. (1999). Effects of group characteristics on work group performance: A longitudinal investigation. *Group Dynamics*, 3, 279-290.

18. Larsen, R. J. & Buss, D. M. (2008). *Personality Psychology: Domains of Knowledge About Human Nature*, 3rd edition, USA.
19. Lee, Y. D., Lain, J. W. and Chen, C. Y. (1999), A study on the measurement of productivity for white-collar employees: a case of electronic industry in Taiwan. *The Chinese Military Academy Journal*, 345-361.
20. Milkovich, G.T. & Newman, J.M. (2002). *Compensation*, 7th ed., NY: McGraw-Hill.
21. McCrae, R. R. & Costa, P. T. (1986). Personality, coping, and coping effectiveness in an adult sample. *Journal of Personality*, 54, 385-404.
22. Miller, J. A. (1973). A hierarchical structure of leadership behaviors. Rochester, NY: University of Rochester, Management Research Center.
23. Norman, W. T. (1963). Toward an adequate taxonomy of personality attributes: Replicated factor structure in peer nomination personality ratings. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 66, 574-583.
24. Pervin, L. A. (1970). *Personality: Theory, assessment and research*. New York, John Wiley & Sons.
25. Robbins, S. P. (2001). *Organizational behavior* (9th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
26. Siegel, L. & Lane, I.M. (1982). *Personnel and Organizational Psychology*. Irwin Inc.
27. Stogdill, R. M. & A. E. Coons, (1957). *Leader Behavior, Its Description and Measurement*. Ohio: Bureau of Business Research, The Ohio State University,

Columbus.

28. Walter, H. (1973). Leadership style: rigid or flexible. *Organizational Behavior and Human Performance*, 35-47.
29. Yukl, G. A. (1981). *Leadership in organization*. Englewood Cliffs NJ: Prentice-Hall, Inc.



## 附錄：問卷

### 主管問卷

您好！我是東海大學高階經營管理專班研究生，目前在探討主管領導及人格特質對於團隊互動之影響，為使本研究能反映業界狀況，您的協助對我們了解職場行為有莫大的幫助。

答案僅提供本研究學術分析之用。感謝您的協助，我們在此致上最誠摯的謝意與祝福！

東海大學高階經營管理專班  
指導教授 吳祉芸 博士  
研究生 蕭尚祐 敬上

#### 第一部份

此部份旨在了解個人的人格特質。請您運用以下共 40 個關於人格特質的形容詞來描述你自己。答案沒有對錯，請依據您的感受，在每一個形容詞之後，勾選您認為最符合的選項即可。

狀 態	非常不符合	不符合	普通	符合	非常符合	狀 態	非常不符合	不符合	普通	符合	非常符合
1. 健談的						21. 沒有條理的					
2. 喜愛社交的						22. 沒有效率的					
3. 大膽的						23. 草率的					
4. 精力旺盛的						24. 粗心的					
5. 害羞的						25. 有創造力的					
6. 安靜的						26. 思緒複雜的					
7. 內向的						27. 有深度的					
8. 孤僻的						28. 不聰明的					
9. 富同情心的						29. 富想像力的					
10. 溫情的						30. 缺乏創造力的					
11. 仁慈的						31. 富哲理的					
12. 合作的						32. 聰明的					
13. 冷淡的						33. 多愁善感的					



狀 態	非常 不符 合	不 符 合	普 通	符 合	非 常 符 合	狀 態	非常 不符 合	不 符 合	普 通	符 合	非 常 符 合
14. 沒有同情心的						34. 容易受刺激的					
15. 無禮的						35. 易怒的					
16. 嚴厲的						36. 不嫉妒他人的					
17. 有組織的						37. 猜疑的					
18. 有效率的						38. 煩躁的					
19. 有系統的						39. 嫉妒的					
20. 實際的						40. 不受拘束的					

## 第二部份

請您提供一些基本資料，僅做學術分析用，絕對保密，請放心在題後適當  內打  或填答！

- 性別： 男  女
- 年齡：\_\_\_\_\_
- 婚姻狀況： 未婚  已婚  其他
- 子女人數： 無  1人  2人  3人以上
- 教育程度： 國中  高中(職)  專科  大學  研究所以上
- 請問您所屬部門？
  - 研發製造  後勤部門 (概括財務/會計/總務/行政/人事)
  - 行銷/企劃/設計部門  資訊部門  業務部門  稽核/督導/安全管理
  - 其他：\_\_\_\_\_
- 現職工作年資：約 \_\_\_\_\_ 年

### 第三部份

直屬部屬工作表現之評比，請在後續題目後適當  內打  填答！

請先填寫部屬名字（小名或綽號），用意是方便前後對應，填至您個人直屬部屬的數量即可；後續請依序評比各個直屬部屬之工作表現

1: \_\_\_\_\_ 2: \_\_\_\_\_

3: \_\_\_\_\_ 4: \_\_\_\_\_

5: \_\_\_\_\_ 6: \_\_\_\_\_

7: \_\_\_\_\_ 8: \_\_\_\_\_

[提醒] 部屬問卷也請依您所訂定的序號發放，感謝您的大力協助！



請依各順序填寫各部屬之工作表現，此部份資料僅做學術分析用，不會外流

部屬 1	非常不符合	不符合	普通	符合	非常符合
1. 該部屬完成的工作量總是比我所要求的高					
2. 該部屬總是能在工作期限到達前，完成我所交代的工作					
3. 該部屬的實際工作績效總是能夠達到我要求的工作目標					
4. 該部屬時常提出創新的提案或建議					
5. 該部屬很少因個人的疏失而造成工作延誤或損失					
6. 該部屬很少因工作表現不佳而受人抱怨（如顧客、主管、同事）					
7. 我很滿意該部屬的表現					
8. 該部屬能與同事合作無間，而且獲得同事們的肯定					
9. 該部屬能與其他單位同仁保持良好互動，且獲得他們的肯定與認同					

部屬 2	非常不符合	不符合	普通	符合	非常符合
1. 該部屬完成的工作量總是比我所要求的高					
2. 該部屬總是能在工作期限到達前，完成我所交代的工作					
3. 該部屬的實際工作績效總是能夠達到我要求的工作目標					
4. 該部屬時常提出創新的提案或建議					
5. 該部屬很少因個人的疏失而造成工作延誤或損失					
6. 該部屬很少因工作表現不佳而受人抱怨（如顧客、主管、同事）					
7. 我很滿意該部屬的表現					
8. 該部屬能與同事合作無間，而且獲得同事們的肯定					
9. 該部屬能與其他單位同仁保持良好互動，且獲得他們的肯定與認同					

部屬 3	非常不符合	不符合	普通	符合	非常符合
1. 該部屬完成的工作量總是比我所要求的高					
2. 該部屬總是能在工作期限到達前，完成我所交代的工作					
3. 該部屬的實際工作績效總是能夠達到我要求的工作目標					
4. 該部屬時常提出創新的提案或建議					
5. 該部屬很少因個人的疏失而造成工作延誤或損失					
6. 該部屬很少因工作表現不佳而受人抱怨（如顧客、主管、同事）					
7. 我很滿意該部屬的表現					
8. 該部屬能與同事合作無間，而且獲得同事們的肯定					
9. 該部屬能與其他單位同仁保持良好互動，且獲得他們的肯定與認同					

部屬 4	非常不符合	不符合	普通	符合	非常符合
1. 該部屬完成的工作量總是比我所要求的高					
2. 該部屬總是能在工作期限到達前，完成我所交代的工作					
3. 該部屬的實際工作績效總是能夠達到我要求的工作目標					
4. 該部屬時常提出創新的提案或建議					
5. 該部屬很少因個人的疏失而造成工作延誤或損失					
6. 該部屬很少因工作表現不佳而受人抱怨（如顧客、主管、同事）					
7. 我很滿意該部屬的表現					
8. 該部屬能與同事合作無間，而且獲得同事們的肯定					
9. 該部屬能與其他單位同仁保持良好互動，且獲得他們的肯定與認同					

部屬 5	非常不符合	不符合	普通	符合	非常符合
1. 該部屬完成的工作量總是比我所要求的高					
2. 該部屬總是能在工作期限到達前，完成我所交代的工作					
3. 該部屬的實際工作績效總是能夠達到我要求的工作目標					
4. 該部屬時常提出創新的提案或建議					
5. 該部屬很少因個人的疏失而造成工作延誤或損失					
6. 該部屬很少因工作表現不佳而受人抱怨（如顧客、主管、同事）					
7. 我很滿意該部屬的表現					
8. 該部屬能與同事合作無間，而且獲得同事們的肯定					
9. 該部屬能與其他單位同仁保持良好互動，且獲得他們的肯定與認同					

部屬 6	非常不符合	不符合	普通	符合	非常符合
1. 該部屬完成的工作量總是比我所要求的高					
2. 該部屬總是能在工作期限到達前，完成我所交代的工作					
3. 該部屬的實際工作績效總是能夠達到我要求的工作目標					
4. 該部屬時常提出創新的提案或建議					
5. 該部屬很少因個人的疏失而造成工作延誤或損失					
6. 該部屬很少因工作表現不佳而受人抱怨（如顧客、主管、同事）					
7. 我很滿意該部屬的表現					
8. 該部屬能與同事合作無間，而且獲得同事們的肯定					
9. 該部屬能與其他單位同仁保持良好互動，且獲得他們的肯定與認同					

部屬 7	非常不符合	不符合	普通	符合	非常符合
1. 該部屬完成的工作量總是比我所要求的高					
2. 該部屬總是能在工作期限到達前，完成我所交代的工作					
3. 該部屬的實際工作績效總是能夠達到我要求的工作目標					
4. 該部屬時常提出創新的提案或建議					
5. 該部屬很少因個人的疏失而造成工作延誤或損失					
6. 該部屬很少因工作表現不佳而受人抱怨（如顧客、主管、同事）					
7. 我很滿意該部屬的表現					
8. 該部屬能與同事合作無間，而且獲得同事們的肯定					
9. 該部屬能與其他單位同仁保持良好互動，且獲得他們的肯定與認同					

部屬 8	非常不符合	不符合	普通	符合	非常符合
1. 該部屬完成的工作量總是比我所要求的高					
2. 該部屬總是能在工作期限到達前，完成我所交代的工作					
3. 該部屬的實際工作績效總是能夠達到我要求的工作目標					
4. 該部屬時常提出創新的提案或建議					
5. 該部屬很少因個人的疏失而造成工作延誤或損失					
6. 該部屬很少因工作表現不佳而受人抱怨（如顧客、主管、同事）					
7. 我很滿意該部屬的表現					
8. 該部屬能與同事合作無間，而且獲得同事們的肯定					
9. 該部屬能與其他單位同仁保持良好互動，且獲得他們的肯定與認同					

《您辛苦了！本問卷到此全部結束，再次感謝您撥冗協助，謝謝！》

## 部屬問卷 (序號: )

您好！我是東海大學高階經營管理專班研究生，目前在探討主管領導及人格特質對於團隊互動之影響，為使本研究能反映業界狀況，您的協助對我們了解職場行為有莫大的幫助。

答案僅提供本研究學術分析之用。感謝您的協助，我們在此致上最誠摯的謝意與祝福！

東海大學高階經營管理專班  
指導教授 吳祉芸 博士  
研究生 蕭尚祐 敬上

### 第一部份

此部份旨在了解您對於直屬主管領導的看法，答案沒有對錯，請依據您的感受，在每一個描述之後，勾選您認為最符合的選項即可。

	非常不符合	不符合	普通	符合	非常符合
1. 我的主管會主動關心我工作的狀況					
2. 我的主管在我遇到困難時會給我適當的協助					
3. 我的主管會鼓勵我提出自己對工作的看法					
4. 不管成功與否，只要大家努力工作，我的主管就會稱讚我們					
5. 我的主管會盡量使上級對我們有良好的印象					
6. 和我的主管說話時，他會給人一種很溫和的感覺					
7. 我的主管會給我明確的工作目標與方向指示					
8. 當大家工作績效差時，我的主管會加以斥責					
9. 為了整個部門的工作績效，我的主管會要求績效差的人多用心					
10. 我的主管認為我們自行作決定時，必須把決定告訴他					
11. 我的主管採用的是嚴格的管理方法					
12. 我的主管要求每個人依照標準方法工作					

## 第二部份

此部份旨在了解您對於所屬團隊運作的看法，答案沒有對錯，請依據您的感受，在每一個描述之後，勾選您認為最符合的選項即可。

	非常不符合	不符合	普通	符合	非常符合
1. 我們團隊能找出解決績效問題的方法					
2. 我們團隊能設法努力擺脫困境					
3. 我相信挫折將使我們團隊更加努力					
4. 我們團隊成員的表現比職責所要求的還更好					
5. 我們團隊成員努力工作以完成團隊整體職責					

## 第三部份

請您提供一些基本資料，僅做學術分析用，絕對保密，請放心在題後適當  內打  或填答！

- 性別： 男  女
- 年齡：\_\_\_\_\_
- 婚姻狀況： 未婚  已婚  其他
- 子女人數： 無  1人  2人  3人以上
- 教育程度： 國中  高中(職)  專科  大學  研究所以上
- 請問您所屬部門？  
 研發製造  後勤部門 (概括財務/會計/總務/行政/人事)  
 行銷/企劃/設計部門  資訊部門  業務部門  稽核/督導/安全管理  
 其他：\_\_\_\_\_
- 現職工作年資：約 \_\_\_\_\_ 年

《您辛苦了！本問卷到此全部結束，再次感謝您撥冗協助，謝謝！》