

東海大學企業管理學系
碩士論文

探討顏色配置、領導風格、員工情感對
工作滿意之影響－以醫療環境為例

**Discussion the effect of color scheme,
leadership style and employee affect: A
Case Study in the medical environment**

指導教授：吳祉芸 博士

研究生：葉珊奴 撰

中華民國一〇五年七月

中文摘要

近年來，報章媒體普遍對於大眾的幸福指數與小確幸之議題有極高的討論度，其討論面向常侷限於薪資、休假等，而現今許多學者對人的情緒感受力是越發重視，但顯少針對工作環境做研究。數據指出台灣平均工作時數佔一天三分之一的時間，可見工作環境的重要。而影響因素眾多，在五種感官中第一影響為視覺，而最直接影響視覺之因素則為色彩，因此本研究分為兩面相來探討工作環境的影響，研究一（顏色研究）：針對顏色與情感之研究，進一步分析環境色彩；研究二（情感研究）：針對員工之情感、團隊情感氛圍、主管領導風格對於工作滿意度以及工作績效的影響。

研究對象為台中榮總高齡醫學中心之員工、主管與民眾作為研究樣本，使用問卷調查法，並配對樣本來進行相關資料蒐集。研究一結果：台中榮總理想配色形象為現代感富有知性形象，以「雲杉綠色」搭配黑灰白做配色，且發現顏色對於情感有正向之對應性。本研究結果可作為醫療產業之工作環境色彩計劃相關建議及作法。研究二指出：員工負向情感對工作滿意具有負向相關，而對工作績效沒有影響；正向團隊情感氛圍與工作滿意度之間有正相關影響，而負向團隊情感氛圍與工作滿意度有負相關影響；在領導風格中交易型、轉換型領導皆對於工作滿意有正相關，與工作績效皆無影響。

關鍵詞：顏色、團隊情感氛圍、領導風格、工作滿意度

Abstract

In recent years, the mass media usually had discussion on the happiness index and little happiness in hand. Salary and vacation became hot issues. At present, emotion and perception of people get more and more attention in work settings. The statistics showed that, in Taiwan, the working hours occupied one-third of a day in average, which also showed the importance of work environment. There are various factors; in five senses, the most important one is visual sense. And the factor directly influence the visual sense is color. This research is divided into two parts to study the impact of color in work environment. The first study (focus on color) aims at the color survey in medical environment; the second study (focus on affect) probes into how the affect of staff, group affect, and supervisor's leadership style influence job satisfaction and job performance.

The respondents of this study are staff and supervisors from Taichung Veterans General Hospital and the public. The questionnaire and matched color specimens were employed to collect relevant data. The result of the first study shows that the ideal image for Taichung Veterans General Hospital is modern sense and intellectuality, which is the collocation of spruce blue and dark grey. This process and method may act as a reference for color plan of work environment in medical industry. The result of the second study shows that the negative affect of staff has a negative influence on job satisfaction, but makes no difference in job performance; Positive group affective tone influences job satisfaction positively, and negative group affective tone influences job satisfaction negatively. Furthermore, the transactional leadership and transformational leadership both exert positive impact on job satisfaction but no impact on job performance.

Keywords: color, group affective tone, leadership style, job satisfaction

目錄

中文摘要	i
Abstract	ii
目錄	iii
圖目錄	v
表目錄	vi
第一章 緒論	1
第一節 研究背景	1
第二節 研究動機	3
第三節 研究目的與問題	5
第四節 研究流程	6
第二章 文獻探討	8
第一節 研究一（顏色研究）	8
第二節 研究二（情感研究）	13
第三章 研究方法	25
第一節 研究方法	25
第二節 研究架構與假說	26
第三節 研究對象	28
第四節 研究流程	29
第五節 研究工具	29
第四章 研究結果分析	33
第一節 描述性統計	33
第二節 研究一（顏色研究）	35

第三節 研究二（情感研究）	41
第五章 結論與討論	47
第一節 研究結果	47
第二節 理論意涵	48
第三節 管理意涵	51
第四節 研究限制與未來研究建議	54
【參考文獻】	55
【附錄】問卷	61

圖目錄

圖 1-1 比例圖.....	1
圖 1-2 研究流程圖.....	7
圖 2-2 色彩意象分佈圖.....	10
圖 2-1 情感事件理論架構.....	18
圖 3-1 研究架構.....	26
圖 4-1 台中市色彩意象分佈圖.....	39
圖 4-2 台中榮總色彩意象分佈圖.....	39
圖 5-1 台中市色彩意象分佈圖.....	48
圖 5-2 台中榮總色彩意象分佈圖.....	48
圖 5-3 雲杉綠色 (BLUE SPRUCE)	52
圖 5-5 色彩意象分佈圖.....	52

表目錄

表 2-1 工作滿意度之定義	15
表 3-1 民眾問卷.....	28
表 3-2 員工問卷.....	28
表 4-1 員工與民眾問卷分布統計.....	34
表 4-2 問卷性別、婚姻狀況及學歷分佈統計.....	34
表 4-3 色彩現況感受、理想感受問卷分析表	35
表 4-4 敘述統計.....	36
表 4-5 員工與民眾之環境感受.....	37
表 4-6 色彩語意問卷分析表.....	38
表 4-7 台中市理想排序	40
表 4-8 榮總現狀排序.....	40
表 4-9 榮總理想排序	40
表 4-10 敘述統計.....	41
表 4-11 相關分析（個人）	42
表 4-12 相關分析（團隊）	43
表 4-13 信度.....	44
表 4-14 獨立樣本檢定數值	45

第一章 緒論

第一節 研究背景

隨著時代的改變，現代許多的學者對於「人」的情緒感受力越來越重視。但顯少針對工作場域做討論。根據主計處統計，台灣勞工近年來平均工時為 2124 個小時，同期與香港、新加坡、韓國相比較少，但相較於日本或歐洲等國來說，國人平均工時的確較長，表示上班族維持在固定空間的時間甚多，然而現今社會經常強調生活的小確幸或是幸福指數一詞，我們卻忽略了一天之中工作時間時常佔據一大部份的時間。以全球的職場而言，根據 Gallup 調查顯示(圖 1-1)，2013 年只有 13% 的上班族樂於工作，而台灣更少只有 9% 的人樂於工作。其工作的主要目的是為了求溫飽，但想要更進一步追求「快樂工作」就不是一件簡單的事情了。有超過六成的員工坦言自己並沒有全心投入工作。

就區域來看，快樂工作比例最低的正是東亞，僅有 6%，遠低於北美地區的 29% 以及紐澳的 24%。如果將個人生產力與工時做比較，美國有 30% 的人樂在工作，每工時的 GDP 還有高達 63 美元，且快樂又有生產力。在南美洲國家，如哥倫比亞及巴西，生產力雖然不高，但超過 25% 的受雇者，都感到工作是快樂的。在亞洲地區如台灣、香港、新加坡、韓國，皆同屬工時較長，又較不開心一群。

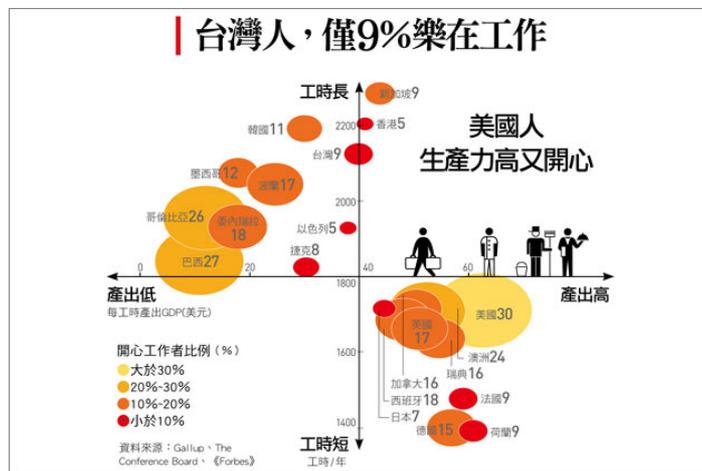


圖 1-1 比例圖

今年三月工業及服務業受僱人員平均工時為 183.7 小時，一天扣除睡眠時間，工作時間佔據 1/3 的時間，如此大的時間區塊，我們為何不能將生活的小確幸提升到工作環境呢？就環境空間而言有許地方會影響到個人情緒，我可以針對不同面向去做改善，如：空間播放音樂、氣味、溫度、顏色等等，進而討論其對人的情緒影響效果。多數心理學家一致認為，人類五感中第一個感覺屬於視覺，而其中對視覺有最大影響因素則是顏色。顏色對人具有強烈感官的作用，藉由刺激人體的神經進而對情感及心理上產生影響。然而人類的行為會受到顏色所影響的原因是人類的行為易受到情感支配所導致的。而顏色的明亮、飽和以及色調等視覺因素，都很容易促發人的情緒。尤其是將顏色運用在室內設計方面，在進行顏色上的轉換時，室內環境的氣氛便很容易改變，甚至也會因此而產生正、負向之影響，比方說，對於醫院而言，提供一種讓人愉快的顏色作為牆壁與空間之視覺設計，便容易營造出愉悅之康復環境。因此，顏色管理對於醫療照護體系、教育體系、營業場所或者是辦公室等區域，皆有其重要的影響。當我們時常探討家裡的裝潢如何使我們感受到舒適，辦公室的小物是我們每天的小確幸時，辦公室玲琅滿目的色彩充斥在我們的工作環境中，我們卻沒有發現環境的顏色漸漸地影響著我們！

第二節 研究動機

以心理學角度出發，許多研究者證明了顏色與人體心理與健康層面有關係，並且發現顏色的改變其實可以影響到人類的情緒感受，漸漸地組織會有一致性的氛圍產生。而這些情緒會無形的形成一種團隊氣氛，而此氣氛會延續我們對工作整體的滿意程度。在過去幾年對於在組織中的工作滿意度已經有相當多的文獻研究，其主要問什麼能對工作滿意度有影響。這個問題已經得到各種的解決方式，並確定了幾個重要方面，如：研究表示工作滿意度與領導行為 (Podsakof,1990)、組織承諾 (趙真儀,2002、Morris & Sherman,1981)、領導風格 (McNeese-Smith,1996)、工作績效 (Bandura & Jourden,1991) 及工作特質 (Baird,1976、Roedel & Nystrom,1998、Blau,1999) 等有關。其他研究人員已經證明工作滿意度和個人的因素有關，包括年齡、學歷、職務類型、情緒平衡有關。

另外，Kotter (1990)指出一種「軟性管理元素」也是在現今一直被關注的議題，並且其重要性日漸增長。然而什麼是「軟性管理元素」就是我們時常聽到的「領導」。現今社會變遷以及政經局勢變動極大，強烈直接影響產業界現有的生態模式，也衝擊原有管理階層的領導方式。日前社會中，領導風格需跟隨著時代在進步，並且強化人際與專業之基礎，管理以德服人重視主管和員工之間的協調與溝通，而不是停留在傳統以權威作為領導依據的管理方式，同時兼顧目標與員工們的工作滿意度。儘管工作滿意度與領導風格的相關文獻極為豐富，但出現一個值得注意的研究缺口，在明確調查公司層級於團隊的情感面，如何涉及到員工個人工作滿意和個體工作績效。再者我們還發現另一個現象是目前顯少針對醫療產業中領導風格對於員工工作滿意度與績效的實證與數據的研究，本研究包含了

員工、組織及領導的三種組織理論的重要元素融合在個體層級及公司層級去做問卷分析來評估結果。

故現代化的企業，對於提供一個人性化的工作環境極為講究，所謂人性化的工作環境，其中當然包含了最基本的健康及安全的工作環境，並擁有舒適兼具尊嚴的工作環境。再者工作環境除了包含全部軟體與硬體設備，更包括環境所呈現的企業文化、形象、領導風格與團隊氣情感氛圍。因此正確地運用色彩美學的配置，還有助於改善團隊整體氣氛。巧妙應用不同的顏色及配置來裝飾工作場域，可緩解人體焦躁不安的情緒，改善人體健康，使職涯生活變得更加豐富與美好。此篇研究針對工作環境深入做探討。



第三節 研究目的與問題

根據上一節所描述的研究背景與動機，此研究希望了解跨層級的交互作用在工作場域（高齡醫學中心）中的色彩、情感、領導風格以及團隊情感氛圍對於工作滿意及工作績效之間的影響，並且測得理想配色，將獲得實際數據把藝術變成科學提供給企業作參考。

因此，本研究問題歸納條列如下：

- 一、針對榮總高齡醫學中心員工個人情感是否對工作滿意度及工作績效有所影響。
- 二、瞭解高齡醫學中心之公司層級中團隊情感氛圍如何對於工作滿意度和工作績效產生的影響。
- 三、探討高齡醫學中心主管之領導風格對於員工工作滿意度與工作績效，是否有正向影響效果。
- 四、運用色彩理論實測群眾理想之高齡醫學中心色彩配置以及現況顏色對情感之影響。

第四節 研究流程

本研究之內為結構共分為五章，研究流程如圖1-2所示。分別敘述如下：

第一章為緒論，說明本研究之研究背景與動機、研究目的、研究對象與範圍與研究流程。

第二章為文獻探討，回顧與整理過去與本次研究主題相關之文獻。

第三章為研究方法，依據研究目的，探討本研究之研究架構及假說，並說明資料分析方法。

第四章資料分析與結果，將問卷加以整理並進行分析。

第五章結論與建議，將本實證研究發現結果彙整總結，並提出後續研究之建議、研究限制、以及管理意涵。



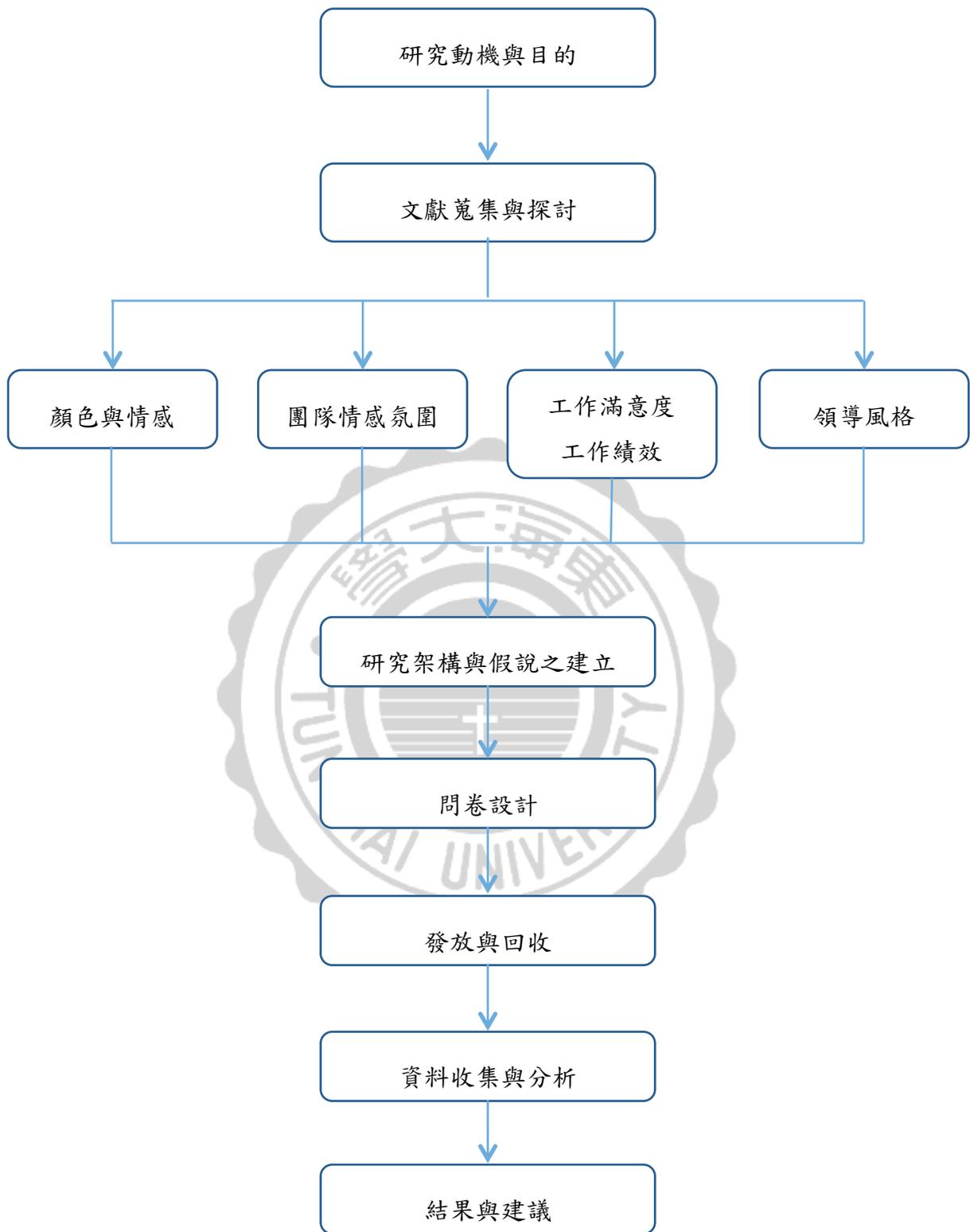


圖 1-2 研究流程圖

第二章 文獻探討

第一節 研究一（顏色研究）

一、 色彩學理論及應用

構成色彩基本三要素：彩度、明度、色相，稱之為色彩三屬性，表達色彩之系統眾多，一般常用以四色印刷 CMYK 值及色光 RGB 的色票為主。常用色彩學之理論基礎多來自於 Ostwalt、Musell 為主，運用在心理學針對色彩的研究發現環境中顏色會影響人類之情緒和生理反應。如：暖色調的顏色使人充滿活力；而冷色調的顏色則讓人感覺到放鬆，有研究表示明度與彩度不高的顏色，會使人感到心情低落、不愉快等情感。這說明了，當身處於某個環境時，環境中顏色就會引發心理上的感受以及情感的改變。然而對於複雜的環境顏色中，許多研究理論與實際評價並不一致。

色彩學的研究揭開了顏色給予人們的感覺，其中包含情緒性與機能性二種面向，因此在生活環境中心理的感受皆不自覺地受到顏色所影響。故如何善用色彩計畫來塑造工作環境意象，成為現代環境規劃重要的一環。日本色彩設計研究所(NCD) (2008) 研究提出顏色是可以展現城市意象和獨特風格，並且影響大眾對於城市整體環境之感受。

日本色彩設計研究所 (Nippon Color and Design Research Institute, Inc, NCD)，歷經長時間探討發現，顏色所引發內心感受普遍擁有一定的共通性。相較於先前色彩學的發現，日系色彩學認為人對於顏色的感知不是單一存在的，是經由 3~5 個顏色配色後所彙集出的感受才能代表真正顏色之感受。

運用語義分析法來探討顏色引起的心理感受，進一步把各種色彩語義相對座標位置標示在十字座標上製成色彩意象的尺度，將其作為環境配色之參考基礎。研究也表示若能截取出顏色所傳達的色彩意象，也就是說顏色給大眾心理情感之影響，並有效運用顏色進行色彩的計畫。

日本的小林重順色彩團隊集 40 年的研究成果建立了一套色彩系統廣泛應用於各行各業中。小林重順教授 (Kobayashi, Shigenobu, 1925) 以語意差分法 (semantic differential method)，進行各色意象的調查，產生色彩意象圖表，再從色彩語言結合日本色彩研究所的色彩系統表建立了色彩座標系統。小林重順的色彩系統以座標表示，縱軸是由軟到硬，橫軸由左到右的標示是由溫暖到寒冷。離中心軸越遠的顏色，色彩意象差距越大，反之，中心軸附近的色彩意涵彼此較為類似。小林重順的色彩系統以座標表示，縱軸是由軟到硬，橫軸由左到右的標示是由溫暖到寒冷。小林重順以單色色彩系統為基礎後續還研發出三色、五色配色，對於在色彩設計上有許多的幫助。因此本研究透過小林重順之色彩意象分佈圖中五色配色之形容詞做問卷方式，對台中市及台中榮總以大眾認知印象來做填答，並藉由色彩意象圖幫助整理、分析台中市與台中榮總色彩變化的風格與意象。



圖 2-2 色彩意象分佈圖

色彩意象分佈圖的主要重點如下：

- (一) 蒐集人們對於色彩的共通感覺以及意象，將形容詞列出，將 180 個關於色彩的形容詞區分為 43 個形象代表詞，並歸納為 16 個形象類型，再進一步分為“華麗”“穩重”“清爽”三大類。
- (二) 其色彩語意座標根據五色配色的基礎分別以 Warm-Cool 及 Soft-Hard 進行垂直相交，形成四象限的座標圖，並將關於色彩的 180 個形容詞依照屬性置入其中，形成色彩語言的形象座標。
- (三) 以色相與色調的概念將單色依感覺屬性置入座標圖中。
- (四) 依照座標位置配合色相和色調屬性，做出多個配色。
- (五) 應用上，可以透過此色彩意象座標圖進行分析，或是因應做出相應之意象配色。

43 形象代表詞：可愛的、高興的、輕鬆的、閒適的、熱鬧的、健壯的、刺激的、動感的、躍動的、豪華的、豐富的、浪漫的、楚楚動人的、自然的、溫潤的、安寧的、質樸寡言的、簡樸的、天然的、細緻的、有品味的、優美的、優雅的、華麗的、知性的、安靜的、精緻的、風流的、鄉土氣息的、古典的、考究的、凜然的、高貴的、厚重的、有格調的、鋒利的、敏銳的、合理的、新鮮的、清冽的、青春洋溢的、清雅的、清靜的

17 個形象類型：閒適的、可愛的、動感的、粗獷的、豪華的、浪漫的、自然的、雅致的、精緻的、古典的、考究的、正式的、古典及考究的、現代的、冷閒適的、清爽的

二、 顏色 color

根據 Baker (1986) 對內部空間的氣氛屬性由三個部分組成：環境因素(溫度，噪音，氣味，音樂和燈光)設計因素(結構，顏色，材料，圖案，紋理，以及商店的佈局)，社會因素(客戶和員工)，本研究主要探討空間中顏色對人的情緒影響進而產生團隊氣氛的因素。顏色是在室內設計中一個重要變數，且顏色是一個相對簡單的方法來改變的環境的氣氛。首先，一個更愉快的氣氛可能對患者或員工產生有利的影響。第二，改變環境的顏色(如牆面顏色)在現在是相當容易且便宜的，使辦公環境或醫療環境成為組織中一個有趣的變數，以產生一個有利的影響。此前有研究指出，某些顏色能使人興奮，而另一些顏色則可能會給人平靜的感覺(Stone & English, 1998)。具體來說，暖色調(紅色和黃色色調)被認為對生理和心理具有良好的效果比起涼爽的颜色(藍色和綠色色調)更具有刺激興奮的屬性(Jacob & Suess, 1975 ; Wilson, 1966)。

三、 色彩與情緒之關係探討 (color-affect)

在空間中的氣氛會被影響是基於該環境通過各種設計的手段(溫度,聲音,佈局,照明和顏色)可以使人感受到刺激和情緒反應,並且影響他們的行為(Kotler, 1973)。Stone (2003) 的研究證明了操作環境的顏色對情緒、滿意度、積極性和性能具有影響力。此外 Jacob & Suess (1975) 在測試焦慮狀態下顏色的影響,在15分鐘內播放彩色幻燈片主題,並每5分鐘測量他們的焦慮狀態。他們發現,比起藍色和綠色在紅色和黃色時有較高的焦慮得分。這些結果可能暗示當人們接觸到溫暖的顏色時有更多的情緒反應。Kaya & Epps (2004) 的研究要求參與者表示在不同的顏色時他們的情緒反應,並確認綠色有正向影響。研究結果表明,綠色能喚起正向的情緒,如放鬆和舒適。這種效果被解釋透過綠色能與自然和樹木作聯想,創造一個舒適的感覺,是情感撫慰的一種。Wexner (1954) 也透過色卡要求參與者對不同顏色產生的情緒關聯,並且找出覺得代表心情好的顏色等。其中結果表明,綠色產生的情緒如:舒適,溫柔,平靜和安詳有關。Wexner (1954) 進一步指出與橙色之間的聯想。這種顏色與情緒,如興奮,苦惱和不安有關。這些結果還表明涼爽的色彩感受越輕鬆以及溫暖的顏色更能激起情感。儘管這項研究是用色卡或彩色幻燈片進行預測,在不同的心情對顏色的聯想與影響作為在設置環境刺激的應用。上述學者運用不同的方式來證明顏色對於人的情緒是有影響力的。因此,本研究提出下列假說H1:在醫療機構中顏色評價與情感有關係。

第二節 研究二（情感研究）

研究（二）針對某醫療院所之員工來探討在個體情感與團隊情感氛圍以及領導風格三因素對於員工在醫院的工作滿意度及工作績效之間的影响。

一、 工作滿意度

工作滿意度在組織研究中是相當重要的觀念，不論是作為前置變數或者是結果變數，工作滿意於理論研究以及管理實務上都具有相當豐富的產出。如：Dawis (2004)、Cranny, Smith & Stone, (1992)。然而，眾多對於工作滿意度的測量會隨著採用不同研究者的觀點會有所不同，例如：Porter & Lawler (1968) 及 Robbins (2001) 採用不同的看法，認為人在工作場域中實際的收入和預期應得到報酬間之差距作為工作滿意度依據。Hoppock (1935) 研究指出工作滿意度是個人對工作情境之主觀性反應，其包含心理和生理上對於工作本身和工作環境滿足的感受。Vroom (1962) 認為工作滿意是指組織成員對於自己所詮釋角色的情緒性感受的反應，但此定義並無針對工作內容進行探討，而是針對再工作相關範圍內的整體感受，直到 Porter & Lawler (1968) 則認為人在工作場域中實際的收入與預期應獲得報酬間的差距作為工作滿意之依據，當其之間差距越小時，工作滿意程度就會越高。在眾多工作滿意度的定義中，可將歸類以下三種面相：

- (一) 綜合性觀點：綜合性觀點是工作滿意中一般普遍性的解釋，重點是對於員工對工作本身以及相關周遭環境的看法與態度，不會涉及許多滿意度的構面、過程以及成因，只認定工作滿意度的單一概念。許多研究者常用明尼蘇達滿意度量表（簡稱MSQ）來代表綜合性定義。

(二) 期望差距觀點：期望差距定義重點在於工作者本身對於期望與實際之間獲得的價值差距，也就是自己認知所付出的心力價值與實際得到的報償間的差距性，其之間差距越大滿意度就越小，反之則滿意度越大。

(三) 參考架構之觀點：運用特殊構面來衡量工作者對工作之情感回應。每位學家所提出的想法與構面皆不盡相同，例如：Vroom (1962) 提出的七大構面，升遷、工作環境、待遇、工作內容、組織本身、工作夥伴、直接主管等。而Alderfer (1972) 把工作滿意度分為，成長需求層次、關係需求層次、生存需求層次之三個階層。

在劉莉玲 (2009) 研究中定義工作滿意度為員工對於機關組織、工作本身、主管以及工作所屬的團體單位等工作環境的感覺。Seashore & Taber (1975) 研究中認為工作滿意度本身可視為組織內部的早期警戒性指標之一，且代表了社會中具有價值性的產出，並對工作滿意度具有影響之因素歸納於「個人」與「環境」兩類，此理論模式推出後國內外對於工作滿意的相關研究，也將其作為理論基礎去探討個人因素和環境因素分別對於工作滿意產生的影響。因此本研究同時探討「個人變數」與「環境變數」兩種不同層次的面相於架構中，環境變數（團隊情感氛圍）作為整體層次，個人變數（工作滿意度）作為個體層次，來一一探討工作滿意度是否會被不同層次因素所影響。本文將歷代學者針對工作滿意度之定義彙整如下：

表 2-1 工作滿意度之定義

作者	年度	定義
Hoppock	1935	工作滿意度代表個人對工作情境下的主觀性反應，其包括生理和心理上對於工作本身及工作環境滿足之感受。
Vroom	1962	工作滿意度代表在組織成員對自己所詮釋角色的情緒性感受或反應。
Seashore & Taber	1975	工作滿意度本身可視為組織內部的早期警戒性指標之一，且代表了社會中一種有價值性的產物。
Kalleberg	1977	員工能將在不同工作與面向中適時在滿足與不滿足間取得平衡，進而形成了群體滿意度，此為單一概念歸納於綜合性定義中。
Zhang,Z.	2000	又稱作工作滿足，指個人覺得工作情境、工作內容及工作過程皆符合自己心意程度，其越是符合自身心意代表工作滿足就越高，反之不符合期待時則越低。
Ghiselli & Lalopa	2001	工作滿意度指出在工作經驗裡產生出的正向情感情緒，包含工作多樣性、工作機會、工作特性、同事間相處氣氛及回饋。
黃盈彰	2002a	認為工作者對自身工作有整體且主觀的感知，是個體特有的情感性回應，也就是說對總體評估後所得到整體性及主觀性的結果。
Karsh,B.,Booske,B. C., & Sainfort,F.	2005	使用「明尼蘇達滿意問卷」，其中將工作滿意分為外在滿意以及內在滿意。
劉莉玲	2009	定義指出員工對於機關組織、工作本身、主管以及工作所屬的團體單位等工作環境的感覺。

本研究統整

二、 工作績效

早期的工作績效是由 Katz & Kahn (1966) 分兩個面向：組織角色內行為和組織角色外行為，組織角色內行為代表成員行為能符合組織所期待的工作角色，但由於成員時常扮演不同之角色，且角色與角色間沒有明顯的界線，不易分別；而 Borman & Motowidlo (1993) 則認為有兩方面能區分工作績效，其為任務績效和脈絡績效，前者為員工個人工作上的成果，而後者則包括員工自願性參與非正規活動、協助他人、犧牲小我等類似於組織公民之行為概念，屬於組織內無法強求的行為，全仰賴於員工的自願性表現。Dalton et (1980) 也曾提出相似的觀念，把工作績效分為硬性績效和軟性績效。其前者指出偏於數量的衡量，如銷售額、生產量等；而後者為重視質性之衡量，如主管的評估、自我知覺評量等。到了 Lee et (1999) 把工作績效常用的兩個面向分為三個構面：效率指標(如硬性績效)，是指在限期之內將工作任務所達成之程度或是產出率等；而效能指標(如硬性績效)是指目標達成率及提案率；品質指標(如軟性績效)則是錯誤率、抱怨率、顧客滿意度、主管滿意度以及同事間的滿意度。綜上所述，因為醫療體系人員中醫護人員所執行之工作皆為高風險與人體性命攸關，除了效能效率外在績效評估中本質相當重要，即使是行政單位的工作在審核文件及藥品時，錯誤率也是相當重指標。故醫療體系下的員工其工作品質相對也是一項不可或缺之重要指標。而 Lee et (1999) 之量表能完善的衡量工作績效之綜合表現，本研究運用效率指標、效能指標及品質指標三項因素來進行醫療體系之工作績效評估。

三、 情感事件理論(AET)：情感與工作滿意度及工作績效

情感(affect)、心情(mood)、情緒(emotion)是經常會混淆的術語，本文採用Forgas (1995)的定義：

(一) 情感 (Affect) 是一個涵蓋人所經歷到廣泛感覺的通用標籤，包括情緒與心情。

(二) 情緒 (Emotion) 是由個人覺察到具有可辨識的原因或事物 (例如，今天的檢查感到焦慮) 的離散情感狀態，其存在時間較短 (幾秒或幾分鐘)。

(三) 心情 (Mood) 與情緒相反是一個慢情感狀態，屬於較不強烈的感受，缺乏明確的事件的刺激或原因 (例如，有人可能會感到心情愉快，它沒有歸因於任何特定的原因)，其存在時間較長 (數小時或數天)。

情感 (Affect) 一直是認知心理學跨越幾十年的廣泛調查的主題。在文學理論中擔任重要理論架構的發展。有影響的理論如AIM(Forgas,1995)，其中介紹了情感是如何影響決策和行為。Fineman (1996) 和Muchinsky (2000)呼籲管理研究者和實踐者對情感理論的態度需轉換，以情感理論作為一個基本組成部分來理解人對工作環境體驗和團隊如何發揮作用。

在職場上與情感有關的重要的理論為AET理論(Weiss & Cropanzano,1996)。AET試圖描述某些類型的事件如何產生情緒，進而影響到個人的態度和行為。此理論首先認為情緒是對工作環境中某事件的回應，這些工作事件引發了正向或負向的情緒反應，不過反應強度高低會受員工的人格特質和心情所影響。最後，情緒影響許多績效與滿意度變數。本論文主要是基於AET架構 (圖2-1) 進行了簡要說明。

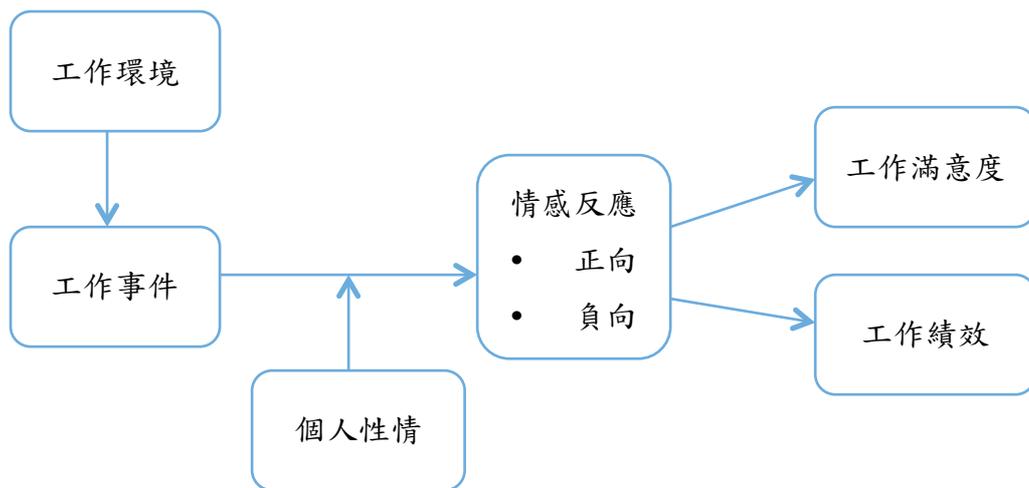


圖 2-1 情感事件理論架構

根據 AET，個人有情緒內生性模式，如性格基礎的傾向對於某些情緒。例如神經質與負面情感和負面情感經驗之間有相關的趨勢(Larsen & Ketelaar,1991)。然而，生活是由內生模式和情緒外生影響的事件所標記出的。這些「情感事件」是透過認知的過程及事件與個人福利相關的重要性來評估。初步評估之後再專注於事件大小（事件產生的後果）來做更具體評估。這些結果產生了情緒的經驗。AET 的另一個組成部分是如何影響影響的態度和行為的描述。Weiss & Cropanzano (1996) 認為人們的態度既包括情感元素和認知判斷的元素。因此，態度是由情感的體驗且也受到信息影響。無論是態度和情感都會驅動行為的反應。由AET情感事件理論中我們可以得知工作環境、經驗對會產生正向與負向情感，正向與負向情感對於工作滿意度及工作績效會俱有影響力，本研究針對醫療場域員工的正負面情感對於工作滿意度及工作績效的影響變化深入做探討。並提出假說 H2：在醫療機構中員工情感與工作滿意度之間有正相關的影響，H3：在醫療機構中員工情感與工作績效間具有正相關之影響。

四、 研究團隊層面之情感：團隊情感氛圍與工作滿意度及工作績效

「團隊情感氛圍」(George, 1990)是指在團隊合作的過程中，隨著事件的發生及任務的執行，成員間互動時將會感受到不同之情感狀態，因而使成員之間形成相同情感的感受，也就是說成員共享相同情感的感受。團隊情感氛圍 (group affective tone) 可分為兩個面向：正向和負向情感氛圍，前者是指團隊成員之間經歷相同事件而共同感受高興、興奮、愉快等正面情感；後者為團隊成員之間同時感覺到敵意、不愉悅、緊張等負面情感 (紀乃文, 2009)。而團隊情感氛圍對於團隊的發展及運作皆有影響，甚至對團隊成員的行為與態度影響極多 (蔡維奇、紀乃文, 2008; George, 1996)，也因此，團隊情感狀態會對團隊整體產出具有影響 (例如：績效、創新)，故已成為現今研究人員相當關心的議題 (Collins, Lawrence, Troth, & Jordan, 2013)。

團隊情感氛圍與工作滿意度、工作績效之間的關係，在過去幾年對於在組織中的工作滿意度已經有相當多的文獻研究，其主要問什麼能對工作滿意度有影響。這個問題已經得到各種的解決方式，並確定了幾個重要方面，如：研究表示工作滿意度與領導行為 (Podsakoff, 1990)、組織承諾 (趙真儀, 2002、Morris & Sherman, 1981) 及工作特質 (Baird, 1976、Roedel & Nystrom, 1998、Blau, 1999) 等有關。其他研究人員已經證明工作滿意度和個人的因素有關，包括年齡、學歷、職務類型有關。而在 Mayo (1939) 在霍桑實驗中，發現幾項與團隊情感氛圍相關的重要議題。研究指出某種團隊情感氛圍不但能使員工團隊合作，甚至能提升對工作的成就感、滿意度以及工作績效。員工的心理狀態對工作的反應以及在公司裡的人際關係網絡構成了團隊情感氛圍，進而影響生產量及工作滿意度。團隊情

感氛圍意指團隊成員對團隊內部環境的一種知覺，此種知覺往往會影響個體之工作意識與行為表現。團隊情感氛圍越佳，往往有助於提昇身心健康，更易增進工作績效；反之，團隊情感氛圍越差，成員的情緒低落、工作態度消極，對於工作滿意度低，容易感到厭倦。(黃盈彰, 2002a; Pan & Qin, 2007)。

儘管工作滿意度的相關文獻極為豐富，但出現一個值得注意的研究缺口，顯示少針對醫療體系團隊情感氛圍對工作滿意度及工作績效作調查。透過調查集成了重要的研究領域產生原因和團隊情感氛圍的影響，對工作場所影響的文獻進行審查，收集先前研究對團隊情感氛圍作為工作滿意度及工作績效的預測，並提出假說 H4：在醫療機構中團隊情感氛圍與工作滿意度之間有正相關的影響，H5：在醫療機構中團隊情感氛圍與工作績效之間有正相關的影響。



五、 領導風格：交易型領導與轉換型領導對工作滿意度及工作績效

什麼是領導？國內外的學者皆有不同的看法與定義，故每位學家對於領導之定義也不盡相同，如：費德勒 (Fiedler 1967) 認為領導是人們互動間的關係會受到權力的影響使其不平衡，演變出領導者的牽引著被領導者，朝著組織目標一起努力向前。但大部分學者皆認為對組織而言領導是相當具有重要性，因管理者的領導風格與能力視為掌握組織命運之關鍵所在。Robbins (1996) 指出領導為影響團隊對目標達成之能力，許士軍 (1995) 領導是一項對動態影響的因素，在特定情形之下為了影響一個人或是一群人，使得整體趨朝向組織目標之間的互動程序，也就是將個人與組織統一整合之過程。Kotter (1990) 則將管理和領導清楚的分別釐清之定義，指出領導為一種「軟性管理元素」也是在現今時常被關注的議題。其領導者角色經常包含管理職務的角色；至於管理者的角色則會依不同的工作性質產生領導風格與能力。由於隨著時空環境的不同領導的意義也會產生有不同的定義 (劉玉玲, 2005)，而領導也會隨著不同的目的與特性而產生不同之理論。在 1970 年代後領導風格有幾個重要的相關理論。

Fiedler的領導權變理論：理論認為成功的領導會依據不同情境而產生不同策略方向，領導者會視情境而定出需要改變的運作，因為如此才能富有彈性。其中理論主張要探討領導行為，其一是在情境下對完成目標之有利的程度，其二是指領導者動機取向。

(一) 領導者的動機取向：分為兩個面向為「關係取向」及「工作取向」。關係取向第一要務是要改進與部屬之間的關係，而工作取向則是領導者偏好強調法紀與制度，而第一優先事項是達成組織目標，其有告知權威之意向。

(二) 情境有利程度：分為三個面向的情境因素來影響領導者之行為。

1. 與成員之間關係：Fiedler認為與團隊成員間的關係最為重要，其足以影響情境有利之因素。假設一位領導者能被其員工愛戴和信任，則領導者比較容易對員工產生指揮力及影響力。反之，則難以發揮行政執行力。
2. 工作結構度：當工作目標模糊不清，沒有一定的標準流程，代表工作結構度低，在這種情況下領導者要是情況來調整工作步伐。；反之，若工作目標明確，有一定標準執行流程，則結構度就高。在此狀況領導者則具備專業知識，按部就班依程序來完成工作即可。
3. 領導者之權力：當領導者能對下屬的獎懲、革職、聘僱、加薪有絕對的影響力時，則代表領導權力大；反之，領導權力小則可能會形成虛擬傀儡，有名無實質領導力，影響力相當有限。

House路徑-目標理論：House理論認為領導者最主要的工作在於提供部屬所需的支援與指導進而幫助部屬達成目標，並確保個人目標可以和組織、團隊的整體目標作配合。且富有效能之領導者應幫助下屬釐清目標的途徑，降低過程中的困難與障礙，使目標能夠順利達成。下列為四種領導行為：

- (一) 成就取向之領導：給予部屬彈性的目標，期望能發揮自身最大潛能。
- (二) 參與式領導：事先詢問部屬意見並且接受其建議，在做決策。
- (三) 支持性領導：對部屬十分友善，且對其需求表以關心。
- (四) 指導式領導：對於交代的工作任務給予特別指導，並且讓下屬知道上司對於自身的期望，使下屬完成工作任務。

Burns & Bass轉換型領導與交易型領導理論：

交易型領導被視為較傳統理論，影響力的來源於領導者能使下屬相信所付出的報償與貢獻是合理且公平的。下屬對於領導者的忠誠和順從也是建立在互惠之基礎點，也就是領導者給被領導者某些東西相互交換而其被領導。此種領導權力因為交易的公平性所產生，並不完全出於金錢、利益或物質等交換，其中還包括情感與精神上的交流，也能說是一種公平交易的結果。

轉換型領導是目前在學術上較常被討論且受到重視，是一種促進組織變革之領導理論，其為魅力型領導與交易型領導的綜合。轉換型領導運用領導能力來建立部屬對組織目標的承諾與共識，此領導者能激勵員工，讓部屬超越自我，展現最佳潛能。

Burns指出轉換型領導是以領導者與部屬共同提升雙方之動機及道德層次，來達成組織目標，在此過程裡，領導者需不斷的成長學習才能體悟更高層次的道德與理想，並同時提升部屬的共識，也使得部屬能提高層次並超越自我極限。Bass則認為領導者讓部屬產生忠誠與信任，進而改變信念與價值，並且開發下屬之潛能也能提升對組織承諾。

綜合上述學者所述，轉換型領導者以道德、理想來直接影響部屬，以較高標準作為期望，同時建立共同之願景。對於部屬個別化關懷，提供個別關心以及個人需求的幫助；以鼓舞心靈及潛能的激發，重視精神感召與動機啟發，強調下屬自我發展，提升部屬對問題的理解及解決問題之能力。實務上轉換型領導者應要建立一個良好的自身典範及有發展可能性之願景及計劃，並加強與部屬間的溝通，多方激發每位部屬的創造力及潛能，並提供教育訓練，創造高生產力之工作環境。

而先前研究指出交易型領導與轉換型領導對於工作滿意度和工作績效有影響效果，Deluga & Souza (1991) 研究指出轉換型領導風格對工作滿意度、工作績效、組織承諾有相關性。DeCarlo & Agarwal (1999) 進一步證實轉換型領導和工作滿意度之間有正向相關之影響。Yammarino & Dubinsky (1994) 研究領導風格對於銷售人員的影響，其中轉換型領導與交易型領導與銷售人員之工作滿意度間也呈現正向相關。而少數文獻提及交易型領導風格與工作績效之相關，而Podsakoff (1990) 將交易型領導分權變懲罰 (contingent punishment) 和權變獎勵 (contingent reward) 兩個面向去探討，均發現它們與工作績效呈現相關性。從以上文獻可看出交易型領導與轉換型領導工作滿意度及工作績效間應具有部分程度之關聯，因此本研究提出 H6：在醫療機構中領導風格對工作滿意度有正相關的影響，H7：在醫療機構中領導風格對工作績效有正相關的影響。

第三章 研究方法

第一節 研究方法

本次研究採用問卷調查法，並配對其樣本。問卷調查法為一種典型且普遍的樣本研究，由研究者篩選樣本並設計標準問卷來讓受測者填答。問卷調查法的有幾項顯著的優點，其一能打破時空限制，並且在廣闊範圍內，可以同時針對眾多調查對象進行調查，也便於針對其調查結果進行定量分析。其二填答者可以匿名性保有隱密性，是一種省時省力有可節省經費的方式。相對的問卷調查法也有些缺陷，最明顯的是它不能深入瞭解社會變動及具體的社會情況，只能獲得書面的社會信息；問卷調查尤其是自填式問卷會難以了解被調查者是否有認真填寫還是隨便填答敷衍了事；被調查者對回答方式不清楚或者對問題不瞭解，都無法得到說明與指導，且有效率與回覆率相對較低。但由於時空上的限制及範圍的限制，本研究使用問卷調查法來進行研究。

第二節 研究架構與假說

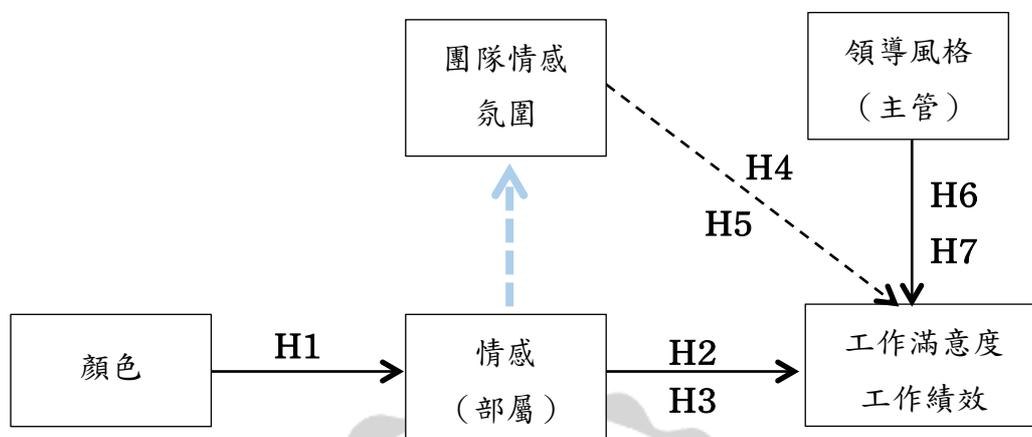


圖 3-1 研究架構

先前由不同學者所述運用不同環境顏色的配置能展現出不同的情緒感知，如：綠色讓人感到放鬆有舒適感，亦能與大自然作聯想；而橙色帶有興奮、不安之感受等，這些研究都證明顏色對於人的情緒是有影響力的。因此，本研究提出下列假說 H1：在醫療機構中顏色評價與情感有關係。

由 AET 情感事件理論中我們可以得知工作環境、經驗對會產生正負向的情感，正負向情感對於工作滿意度及工作績效會具有影響力，本研究針對醫療場域員工的正負面情感對於工作滿意度及工作績效的影響變化深入做探討，並提出假說 H2：在醫療機構中員工情感與工作滿意度之間有正相關的影響及 H3：在醫療機構中員工情感與工作績效之間有正相關的影響。

儘管由文獻探討得知工作滿意度的相關文獻極為豐富，但出現一個值得注意的研究缺口，顯少針對醫療體系團隊情感氛圍對工作滿意度及工作績效作調查。透過調查集成了重要的研究領域產生原因和團隊情感氛圍的影響，對工作場所影

響的文獻進行審查，收集先前研究對團隊情感氛圍作為工作滿意度及工作績效的預測，並提出假說 H4：在醫療機構中團隊情感氛圍與工作滿意度之間有正相關的影響，H5：在醫療機構中團隊情感氛圍與工作績效之間有正相關的影響。

在領導風格方面從文獻探討可看出交易型領導與轉換型領導工作滿意度及工作績效間應具有部分程度之關聯，因此本研究提出 H6：在醫療機構中領導風格對工作滿意度有正相關的影響，H7：在醫療機構中領導風格對工作績效有正相關的影響。



第三節 研究對象

研究對象以台中榮民總醫院為場域，原因為榮民總醫院為台中地標型模範醫院，從早其開始注重環境對病患以及員工的感受之實踐，因此希望借鏡榮總作為標的，並以問卷形式做調查。預計詢問高齡病房及高齡門診中心進出之民眾，以及院內與高齡中心互動頻繁的同仁，針對“中榮品牌形象”對應的色彩進行討論。

填答者分為兩個面向，其一為曾經有去過台中榮總之病患或家屬，其二為院內護理人員及其主管作為受測者，實證本研究之推論。問卷皆到院問發放，受測者分為二部份，第一部分為調查曾經有去過榮總高齡醫學中心之病患或家屬進行語義問卷調查。另一部份是以在台中榮民總醫院工作之員工在辦公室以團隊方式進行填答。實際發放問卷結果為，民眾共 108 位，員工共 19 位，如表 3-1、表 3-2。

表 3-1 民眾問卷

問卷分類	問卷份數	百分比 (%)
民眾問卷	108	85
合計	108	100

表 3-2 員工問卷

問卷分類	問卷份數	百分比 (%)
員工問卷 (主管)	4	21
員工問卷 (部屬)	15	79
合計	19	100

第四節 研究流程

本研究採問卷調查法，與台中榮總高齡醫學中心合作了解至院內民眾與員工對顏色佈置、情緒及員工團隊運作的感受；分別詢問高齡醫學中心科內員工、就醫民眾及家屬擔任受測者協助填答，採配對樣本方式蒐集資料。其民眾填寫色彩語義分析及環境感受量表；請科內員工（醫師、護理師、行政人員等）填答工作滿意度、領導風格及情緒量表，並由加總平均的方式取得團隊氣氛的分數，並邀請他們的主管填答工作績效（績效）量表，再進行配對分析。

第五節 研究工具

（一）情感與團隊氣氛

AET描述事件是如何引發的對態度和行為情緒反應的後果。也就是，某些事件影響到在團隊情緒的集體感，隨後影響到態度和行為。研究以 Watson, Clark, & Tellegen (1988)正負向情感量表 (Positive Affect-Negative Affect Schedule Scales, 簡稱：PANAS) 的量表來衡量團隊情感氛圍，並請團隊成員回想過去兩週參與情況，並以環境顏色之團隊成員互動時感受到的情感狀態，其正負向情感量表 (PANAS)所涵蓋的情感因素最為完整，而且廣受各個領域學者所使用，主要是用以測量個體在不同的時間點的經驗和感受到的普遍傾向或情感狀態。正負向情感量表(PANAS)共有20題，其中10題為正向情感特質,主要測量個體對週遭充滿活力、興趣的、得意、興奮的等情緒經驗，而負向情感特質共有10題，其在測量個體的敵意、緊張、害怕的情感經驗。並以李克特量表（Likert Scale）五點尺度量表編製，依照程度分別為非常輕微或沒有、有一點、普通、強烈、非常強烈給予1至5分評量。此量表之Cronbach's alpha值為 .85。而針對團隊情感氛圍為整體成

員間共同一致性的情感狀態 (George, 1990)，因此在衡量每位成員的情感狀態後，本研究將每位成員所測的情感分數加總平均來代表團隊層次之氛圍，形成團隊情感氛圍的分數 (George, 1990)。

(二) 領導風格

轉換型領導是目前在學術上較常被討論且受到重視，是一種促進組織變革之領導理論，其為魅力型領導與交易型領導的綜合。轉換型領導運用領導能力來建立部屬對組織目標的承諾與共識，此領導者能激勵員工，讓部屬超越自我，展現最佳潛能。本研究使用多元因素領導問卷 (Multifactor Leadership Questionnaire, 簡稱: MLQ)，問卷經過多次修訂後已成為最長度量領導型態的工具(林志成, 2005)。其中問卷設計為20題, 交易型領導共6題，轉換型領導共14題。並以李克特五點尺度量表 (Likert Scale) 編製，依不同程度分別為非常不同意、不同意、無意見、同意、非常同意給予1至5分評量。

(三) 工作滿意度

本研究採用參照Weiss, Davis, England & Lofquist(1967)明尼蘇達滿意問卷之短式量表(Minnesota Satisfaction Questionnaire, 簡稱 MSQ) 作為工作滿意度量表，並參照我國學者吳靜吉、廖素華(1978)之翻譯與修訂。此量表分為三個部份，包括一般滿足、內在滿足及外在滿足共計20題。問卷中第1、2、3、4、7、8、9、10、11、15、16及20題作為內在滿意的題目；外在滿意則為第 5、6、12、13、14、19題共六個題目；而 1~20題，構成總體滿意。運用李克特量表 (Likert Scale) 五點尺度量表編製, 依照同意程度分別為非常不同意、不同意、無意見、同意、非常同意給予1至5分評量。

(四) 工作績效

本研究參照Lee et.(1999)的生產力量表來評量工作績效，並引用沈嫻君(2007)之工作績效量表，此量表分為三部分，包含了效能績效（在時間內完成工作任務的程度、產出率）、效率績效（提案率、目標達成率）及品質績效（訴怨率、錯誤率、顧客滿意度及主管滿意度），共九題。上述量表以李克特量表(Likert Scale)五點尺度量表編製，依照同意程度分別為非常不同意、不同意、無意見、同意、非常同意給予1至5分評量。

(五) 情感（環境顏色）

本研究的情感感受形容詞蒐集使用區別性情緒量表(The Differential Emotion Scale,簡稱：DES),引用侯錦雄、歐雙磐、邱薇之(2012)針對台中市環境體驗之情感量表，將其35個情感形容詞透過因素分析加以收斂為9項情感感受，分別為愉快感、明亮感、悠閒感、寧靜感、震撼感、無趣感、驚豔感、乏味感、單調感，9項情緒感受作為環境色彩問卷調查情緒體驗之量表所用。並以李克特量表(Likert Scale)五點尺度量表編製，依照程度分別為非常輕微或沒有、有一點、普通、強烈、非常強烈給予1至5分評量。

(六) 語義分析

本研究採用小林重順教授研發 43 個語義形容詞的色彩意象量表做為問卷，將這些語義調查後加以修正及調整，使題項表達更清晰。再將已修正完

的語義製作成共 43 項條列的問卷選項。並詢問對於台中市、台中榮總現況與理想的形容詞，各選出三項形容詞作為代表。

43 形象代表詞：可愛的、高興的、輕鬆的、閒適的、熱鬧的、健壯的、刺激的、動感的、躍動的、豪華的、豐富的、浪漫的、楚楚動人的、自然的、溫潤的、安寧的、質樸寡言的、簡樸的、天然的、細緻的、有品味的、優美的、優雅的、華麗的、知性的、安靜的、精緻的、風流的、鄉土氣息的、古典的、考究的、凜然的、高貴的、厚重的、有格調的、鋒利的、敏銳的、合理的、新鮮的、清冽的、青春洋溢的、清雅的、清靜的



第四章 研究結果分析

本研究針對台中榮總高齡醫學中心進行實證研究基地，分別在研究一針對員工情緒、團隊氣氛與領導風格之因素對於工作滿意度與工作績效在醫療工作場域實際的影響效果；研究二探討台中市與台中榮總的色彩語義的空間現況、期許意象空間定位情形及環境感受，分別進行員工與民眾正式問卷發放調查。正式紙本問卷發放期間為 2015 年 4 月 1 日至 2015 年 4 月 28 日，共 28 日回收主管問卷 4 份、部屬問卷 15 份、民眾問卷 114 份。並且刪除填答無效之問卷 6 份，接續針對有效問卷共 127 份於本章進行資料分析。主要以 SPSS 20 統計軟體分別進行描述性統計、顏色分析、信度、相關分析及差異分析等統計方法，分別依序詳細說明如下。

第一節 描述性統計

一、 樣本基本資料統計分析

本研究針對台中市與台中榮總之環境評估，其中包含顏色、情感、團隊情感氣氛、工作滿意、工作績效及領導風格。問卷樣本分為員工及民眾版本，共回收127份問卷，內含 108 份民眾問卷，佔總問卷百分之八十五；員工問卷 19 份，佔總問卷百分之十五。研究人數性別比例為男：女=1：2.8，婚姻比為已婚：未婚1：2.25，由於問卷發放場所為高齡醫學中心門診，來往的民眾年齡偏高，因此已婚人數較多，學歷大學人數最多，佔總人數一半。如下分布統計(表4-1、表4-2)所示。

表 4-1 員工與民眾問卷分布統計

問卷分類	問卷份數 百分比(%)		問卷份數 百分比(%)	
	民眾問卷	108	85	108
員工問卷(主管)	4	3	19	15
員工問卷(部屬)	15	12		
合計	127	100	127	100

表 4-2 問卷性別、婚姻狀況及學歷分佈統計

	性別		婚姻		學歷				
	男	女	已婚	未婚	高中	專科	大學	碩士	博士
人數	33	94	88	39	32	17	63	14	1
百分比	26	74	69	31	25	13	50	11	1

第二節 研究一（顏色研究）

將複選題的問卷經統計分析結果，選擇被勾選前三順位的直覺配色依序排列如表 4-3 所示。

分區	台中市現況	台中市理想	台中榮總現況	台中榮總理想
代表色彩			  	
			  	
			  	
環境色彩 意象	輕鬆 高興 躍動 (閒適及動感)	可愛 高興 輕鬆 (閒適及可愛)	有格調、清冽、 考究、鄉土氣 息、華麗、樸質 寡言、輕鬆、熱 鬧、高興	輕鬆 可愛 高興 (閒適及可愛)
	暖-軟色調 (第二象限)	暖-軟色調 (第二象限)	冷-硬色調 (第三、四象限)	暖-軟色調 (第二象限)

由表 4-3 可知，大家對台中市現況與理想的代表色彩有一致性的搭配即看法，使受測者充分感受輕鬆、高興的感覺，以快樂、隨意的感覺。而現況的台中榮總給每個人的印象結果較為分散，給予大家差距性的感受，使人不容易找出鮮明的代表，但其中還是有部分感受是與台中市現況與理想是吻合的。至於大家理想的台中榮總與台中市理想的狀態皆為一致，有著閒適帶有可愛的氣氛感。

一、描述性統計

研究對於台中榮總受測者針對醫院及台中市環境評估發放問卷，其中針對：環境顏色感受中愉快感之平均數2.92、標準差0.865、明亮感平均數3.02、標準差0.849，表示受測者對台中榮總普遍愉快感、明亮感之想法集中且認同，而驚艷感、震撼感在環境感受中標準差1.132、1.107，受測者感受較為分散，其表示大家對驚艷感、震撼感之感受認知想法差距較大對此提項較無共識，如表4-4 所示。

表 4-4 敘述統計

變數	題項	平均數	標準差
情緒感受	愉快感	2.92	0.865
	震撼感	2.71	1.107
	寧靜感	2.76	0.967
	無趣感	2.27	1.017
	明亮感	3.02	0.849
	悠閒感	2.29	1.092
	單調感	2.3	1.086
	驚艷感	2.44	1.132
	乏味感	2.12	1.005

二、獨立樣本檢定

環境顏色感受之題項的部分數據顯示當環境顏色越震撼感時，員工比民眾來說普遍越覺得震撼；當環境顏色表現出越多寧靜感及悠閒感時，民眾比員工普遍認為寧靜與悠閒，可能的原因是台中榮總的員工工作非常忙碌，到醫院的心態與一般就醫民眾或家屬是截然不同的，而寧靜與悠閒敢與事實較為相反，故大多為民眾感受到寧靜與悠閒。另外對於環境顏色感受之題項針對性別去分析，結果並沒有顯著差異。請參照(表4-5)。

表 4-5 員工與民眾之環境感受
震撼感

自變項	平均數	Levene 檢定	T值	P值
震撼感		0.628	3.199	0.002
1.員工	3.53			
2.民眾	2.59			
寧靜感				
自變項	平均數	Levene 檢定	T值	P值
寧靜感		0.918	-2.46	0.015
1.員工	2.2			
2.民眾	2.84			
悠閒感				
自變項	平均數	Levene 檢定	T值	P值
悠閒感		0.749	-2.965	0.004
1.員工	1.53			
2.民眾	2.4			

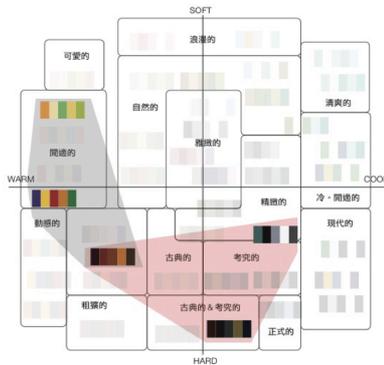
三、顏色分析

將問卷第二部分經複選統計的結果，選擇被勾選前三順位的色彩語義依序排列如表 4-6 所示；並將所勾選的色彩語義結果分別在色彩意象空間量表上標示出來，並繪製分佈圖，如圖 3~圖 4 所示灰色部分為現狀，紅色部份為理想。

分區	台中市現況	台中市理想	台中榮總現況	台中榮總理想
色彩語義 (排序)	1 熱鬧的 2 豐富的 3 輕鬆的	1 知性的 2 豐富的 3 有格調	1 熱鬧的 2 厚重的 3 敏銳的	1 知性的 2 合理的 3 細緻的 安寧的
分析結果				
	暖色調 (第二、三象限)	硬色 (第三、四象限)	硬色 (第三、四象限)	冷色調 (第一、四象限)

由表十三可以知道普遍受測者認為台中是現況為豐富熱鬧的主要為暖色系，同為暗色系組合造成醒目的配色，絢麗且動力十足的感覺。臺中市理想狀態大家普遍希望以暗色調為主帶有穩重或深沈的氣息。目前台中榮總大家普遍覺得以暗色調為主，偏好與無色彩搭配形成對比，但在冷暖色之間差異極大，較沒有明確方向。對於未來榮總理想的配色，大致偏好冷色系為主，以暗色調呈現精緻都市感的形象，並加入無色彩（黑灰白）做搭配形成對比。

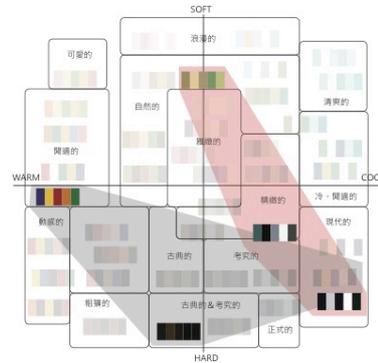
色彩語意



■ 台中市現況
■ 台中市理想

圖 4-1 台中市色彩意象分佈圖

色彩語意



■ 台中榮總現況
■ 台中榮總理想

圖 4-2 台中榮總色彩意象分佈圖

在語義對色彩意象分析中分別針對員工、民眾、性別、婚姻狀態及學歷來看可以發現：

1. 台中市現狀（熱鬧的、豐富的、輕鬆的）不管是在員工、民眾、性別、婚姻、學歷在語意分析大致都有相同的看法。
2. 台中市理想數據顯示員工、民眾、性別、婚姻狀態及部分學歷預測值與整體數據相同，唯有碩士學歷在台中市理想數據看法不同。碩士學位認為台中市理想為輕鬆、優美的，如表 4-7 所示。
3. 榮總現況數據顯示為熱鬧的、厚重的、敏銳的，其中從性別分析來看男性能準確的預設數值，如表 4-8 所示。
4. 在已婚與高中職以下能預測榮總理想數據，如表 4-9 所示。

表 4-7 台中市理想排序

	台中市理想
總數	知性的、豐富的、有格調的
碩士	優美的、輕鬆的

表 4-8 榮總現狀排序

	榮總現狀
總數	熱鬧的、厚重的、敏銳的
男性	熱鬧的、厚重的、敏銳的、安靜的

表 4-9 榮總理想排序

	榮總理想
總數	知性的、合理的、細緻的、安寧的
已婚	知性的、合理的、細緻的、安寧的
高中(職)以下	知性的、合理的、細緻的、安寧的、有品味

第三節 研究二（情感研究）

一、描述性統計

在正負向情感、領導風格及工作滿意想法相近，而工作績效題項標準差為0.28934 顯示主管對員工的表現有相近的共識，原因可能為員工樣本皆在高齡醫學中心工作，且近年來醫院對高齡議題視為發展重點，針對此題項主管對於部屬表現的評量皆偏向滿意認同之想法。請參照敘述統計(表 4-10)。

表 4-10 敘述統計

變數	題項	平均數	標準差
正負向情感	正向情感 (PA)	3.22	0.82997
	負向情感 (NA)	2.08	0.7975
領導風格	交易型領導	4.1222	0.47336
	轉換型領導	3.9952	0.51612
工作滿意	工作滿意	3.8067	0.45743
工作績效	工作績效	3.8815	<u>0.28934</u>

二、項目相關分析

以 Pearson's 相關分析來探討,如表四所示。根據吳明隆 (2006) 指出，兩變項間的相關程度依照相關係數絕對值區分三種程度：相關係數絕對值在.70以上者為「高度相關」，而係數值在.40以下者為「低度相關」，介於兩者間則為「中度相關」。

個人負向情感與工作滿意度呈中度負相關($r=-.596, p=.022$)；交易型領導與工作滿意度呈中度正相關($r=.609, p=.016$)；轉換型領導與工作滿意度呈高度正相關($r=.911, p=.000$)，如下個人相關分析(表4-11)所示。

表 4-11 相關分析 (個人)

	PA	NA	交易型領導	轉換型領導	工作滿意	工作績效
PA	0.957					
NA	-0.366	0.928				
交易型領導	0.115	-.586*	0.766			
轉換型領導	0.377	-.620*	.723**	0.951		
工作滿意	0.467	-.596*	.609*	.911**	0.895	
工作績效	0.473	-0.327	0.036	-0.126	0	0.897

*. 在顯著水準為 0.05 時 (雙尾)，相關顯著。

** . 在顯著水準為 0.01 時 (雙尾)，相關顯著。

正向團隊氣氛與工作績效呈高度正相關($r=.910, p<.05$)；負向團隊氣氛與工作滿意度呈中度負相關($r=-.551, p<.05$)；交易型領導及轉換型領導皆與工作滿意度呈中度正相關 ($r = .518, r = .590, \text{both } p<.05$)，如下團隊相關分析(表4-12)所示。

表 4-12 相關分析 (團隊)

	正向團隊氣氛	負向團隊氣氛	交易型領導	轉換型領導	工作滿意	工作績效
正向團隊氣氛						
負向團隊氣氛		-.563*				
交易型領導	.060		-.832**			
轉換型領導	.069			.716**		
工作滿意	.140	-.551*	.518*	.590*		
工作績效	.910**	-.426	.017	-.156	.000	

*. 在顯著水準為 0.05 時 (雙尾), 相關顯著。

** . 在顯著水準為 0.01 時 (雙尾), 相關顯著。

總體而言, 在環境顏色感受中不管是個人情感或者是團隊氣氛及領導風格都會對工作滿意度有影響, 唯有團隊氣氛對於工作績效有影響的存在。

三、信度分析

由多次複本測驗量測所得結果間的一致性，或估計有多少測量誤差，以反映出真實的實際量數程度的指標，稱為信度。為了進一步了解問卷之可靠性和有效性，遂本研究將進行信度之考驗分析。李克特量表中常用之信度考驗方法為「Cronbach's alpha」值， α 值代表每一量表是否為量測單一概念及組成量表題項之內在一致性程度為何， α 值即為內在信度。

如表4-13 所示,本研究量表之 Cronbach's alpha 係數介於.76~.95間,內部一致性可接受 (Hair, Anderson, Tatham, & Black, 1998)。本研究之信度Cronbach's Alpha 值在0.9以上有正負向情感及轉換型領導，工作滿意度及工作績效(績效)信度皆0.8以上，而交易型領導信度最低，可能的原因為交易型領導在問卷題項較少，因此Cronbach's Alpha 值偏低，但信度仍然在0.7以上，故本問卷皆有可靠性和有效性。

表 4-13 信度

	Cronbach's Alpha 值
工作滿意度 (JS)	0.895
工作績效 (JP)	0.897
PA 情感	0.957
NA 情感	0.928
交易型領導	0.766
轉換型領導	0.951

四、獨立樣本檢定

研究運用 T 檢定來了解在醫院工作之員工的工作滿意及工作績效中發現，問項中個人負向情感-工作滿意($t=2.155$ 、 $p=0.05$ 、低分平均數=4.0188、高分平均數=3.5643)有顯著影響，也就是說負向情緒越多工作滿意就越低。

領導風格中對於工作滿意度皆為有顯著，交易型領導-工作滿意度($t=-2.959$ 、 $p=0.011$ 、低分平均數=3.5778、高分平均數=4.15) 有顯著影響，其表示當領導者風格越偏向交易型領導時，員工越覺得工作滿意。轉換型領導-工作滿意度($t=-3.469$ 、 $p=0.004$ 、低分平均數=3.59、高分平均數=4.24) 有顯著影響，可表示為當領導者風格越偏向轉換型領導時，員工越覺得工作滿意。

總結來說，第一點當員工情感越好時，隨著會員工的工作績效提升；第二點當員工情感不佳時並不會影響到工作績效，但會是使員工工作滿意下滑。第三點直屬上司的領導風格不管是交易型領導或是轉換型領導風格越明顯時，對於部屬工作滿意度上都有提升，但對部屬工作績效沒有影響，請參照(表 4-14)。

表 4-14 獨立樣本檢定數值

NA分組				
自變項	平均數	Levene 檢定	T值	P值
工作滿意		0.962	2.155	0.05
1.低分	4.0188			
2.高分	3.5643			
交易型分組				
自變項	平均數	Levene 檢定	T值	P值

工作滿意		0.825	-2.959	0.011
1.低分	3.5778			
2.高分	4.15			

領導型分組

自變項	平均數	Levene 檢定	T值	P值
工作滿意		0.628	-3.469	0.004
1.低分	3.59			
2.高分	4.24			



第五章 結論與討論

第一節 研究結果

由本研究前述統計分析結果可知，以研究中硬體面來看，受測者對於環境顏色感受一致為愉快感及明亮感，與直覺顏色統計所測得的高興的風格一致吻合。而員工與民眾對於環境顏色感受中震撼感、寧靜感及悠閒感有明顯差異，可能導致的原因為員工與民眾到醫院的心態開始就不同，員工以上班較緊繃的心態前去醫院，而民眾以治病或陪同的態度前往，故員工比民眾較無法感受寧靜與悠閒感。在針對員工個體情緒來看，從結果得知個人的負向情感越多會使員工對工作滿意度下降；而從整體團隊氣氛來說，當正向團隊氣氛越多時，在工作績效上也會跟著上升，而當負向團隊氣氛越多時，工作績效不會受影響，而是工作滿意度會跟著下降。

Kotter (1990)所謂的「軟性管理元素」為領導，在本研究中軟性元素為領導風格，其領導風格分為交易型領導與轉換型領導，而上述結果指出交易型領導與轉換型領導皆對工作滿意度有正向的影響。以下將以實證之結果，討論對理論建構之相關貢獻,接著再由研究結果中之未預期發現，探討其管理意涵及對實際運用上之啟發，最後再提出本研究之限制與未來研究建議。

第二節 理論意涵

一、顏色之對應性

依據本研究先前之推測，在環境中的顏色會對受測者的產生正向情感，其實證結果一致，以直覺選擇出的顏色能反應出高興的感覺與環境顏色感受測試反應出愉快感與明亮感，其愉快與高興視為同義詞，表受良好時的情感反應，一種能表現出愉悅心理狀態的情感，且明亮感也能視為一種正向情感，故證實了先前 Stone (2003)的研究，其環境的顏色對情緒具有影響力。而由下圖可知，在統計直觀選色時受測者在台中市現在與未來皆選擇偏好暖色系如圖 5-1，在台中榮總雖現況給予受測者的感受比較多樣，但仍然與理想有重疊於暖色系中如圖 5-2，這也驗證了暖色調（紅色和黃色色調）被認為對生理和心理具有良好的效果，且暖色調比起涼爽的颜色（藍色和綠色色調）更具有刺激興奮的屬性(Jacob & Suess,1975; Wilson,1966)。

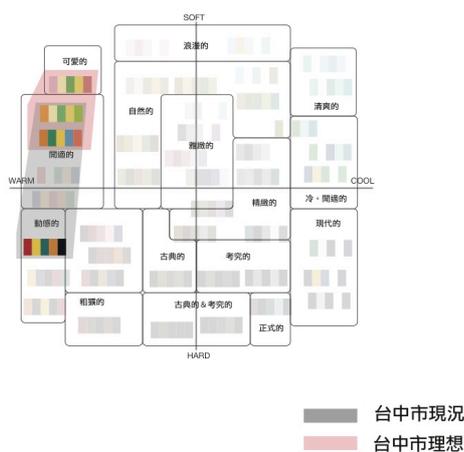


圖 5-1 台中市色彩意象分佈圖

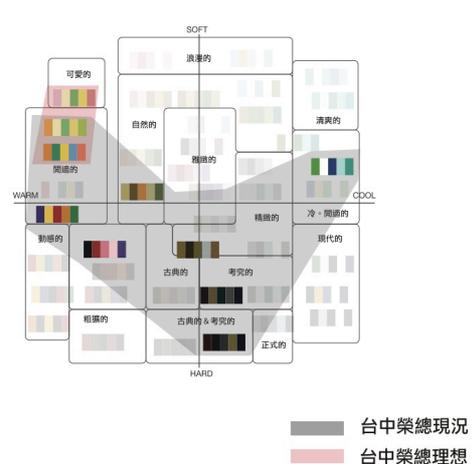


圖 5-2 台中榮總色彩意象分佈圖

但先前 Wexner (1954)的研究指出橙色(暖色系)的聯想,這種顏色與情緒,如興奮,苦惱和不安有關,此結果還表明涼爽的色彩感受越輕鬆以及溫暖的顏色更能激起情感。雖說目前整體環境有著暖色系帶來的愉快、歡樂的感受,但也有少部分的機率使人有不安的感覺。

二、色彩意象圖之應用

以醫療產業為背景運用語義分析法進行小林重順教授的色彩意象調查,將統計語意後分別對現況與理想結果交疊標注於色彩意象圖中,找出有共識的配色。在理論貢獻本研究發現顏色所產生之情感共識在研究中並不會因為國家文化因素而使顏色對於語意上有不同的看法,也就是說色彩意象圖運用於醫療場域作為色彩計劃有相當的共識性。

三、情感與團隊情感氛圍對工作滿意度與工作績效

個人情感部分,在本研究先前預測醫療體系之員工情感會對工作滿意度工作及工作績效有影響效果,當員工情感低落時,會影響工作滿意度使之下降,但並不會影響到工作績效,這與先前在職場上與情感有關的重要的理論 AET 理論 (Weiss & Cropanzano,1996)中之工作績效影響效果不同,原因有可能醫療產業與人體健康有相關是不容個人情感在績效上有明顯落差,當工作上出錯機率提高對於醫病關係風險會提升,因此醫療產業員工之個人情感在工作績效表現不具影響力。

在醫療體系中團隊情感氛圍中對於工作滿意度及工作績效與先前 Mayo 霍桑實踐之結果相似,對於工作滿意度與工作績效有所影響但並非正負向皆有影響,其中正向團隊情感氛圍對於工作績效有影響力,但對於工作滿意度卻沒有影響;負向團隊情感氛圍只對對工作滿意度有影響力,因此能夠確定在醫療產業中團隊情感氛圍對工作滿意度及工作績效皆有局部影響力。

四、領導風格對工作滿意度與工作績效

由結果可知醫療體系中主管領導風格皆對工作滿意度有影響，但對於工作績效並沒有直接的關係。與大多數學者所認為的交易型領導與轉換型領導對工作滿意度間具有一致的正向關係，由於領導者的領導風格是相當重要，以轉換型領導而言，因為注重心靈激勵、體恤部屬需求、發掘部屬潛力，所以是對員工的工作滿意有正相關，若要提高工作滿意度，獲得部屬的認同，轉換型領導模式是重要的關鍵因素。



第三節 管理意涵

一、視覺效果

以心理學角度出發，人類五感中第一個感覺屬於視覺，而其中對視覺有最大影響因素則是顏色。顏色對人具有強烈感官的作用，藉由刺激人體的神經進而對情感及心理上產生影響。然而人類的行為會受到顏色所影響的原因是人類的行為易受到情感支配所導致的。許多研究者證明了顏色與人的心理與健康息息相關，並且指出顏色其實可以影響到人類情感，而這些情感會無形的渲染成為一種團隊氣氛。

本研究主要探討空間中顏色對人的情緒影響進而產生團隊氣氛的因素，且此氣氛會延續我們對工作整體的滿意程度及工作績效，學者 Baker (1986)對內部空間的氣氛屬性由三個部分組成，其一為設計因素-顏色，顏色則是在室內設計中一個重要變數，且顏色是一個相對簡單的方法來改變的環境的氣氛。因此本研究先針對台中市與台中榮總進行顏色之測試，欲知針對"中榮的品牌形象"對應的色彩進行討論，其結果建議將現狀與理想重疊得知由表可以知道普遍受測者認為台中市現況為豐富熱鬧的主要為暖色系，同為暗色系組合造成醒目的配色，絢麗且動力十足的感覺。臺中市理想狀態大家普論希望以暗色調為主帶有穩重或深沈的氣息，因此建議台中市未來可以朝向古典考究兼具知性感，可以點綴醒目同色調之配色，其穩重帶有豐富古典氣息的城市。目前台中榮總大家普遍覺得以暗色調為主，偏好與無色彩搭配形成對比，但在冷暖色之間差異極大，較沒有明確方向。對於未來榮總理想的配色，大致偏好冷色系為主，以暗色調呈現精緻都市感的形象，並加入無色彩（黑灰白）做搭配形成對比，將現況與期望交匯出得知榮總呈現『現代感』之配色，其為運用黑灰白之明顯對比來做搭配，但因希望將中榮的品牌形象與台中市作結合，使台中市與台中榮總色彩意象相近，因此將台中市期望與台中榮總期望之色彩意象圖重疊，得知代表色。

根據日本色彩大師小林重順色彩心理探析一書表示，色相與色調的分類及第

二章環境色彩設計原則，指出一般區及重點區，一般區為非重要人口聚集區；重點區則為人群重要聚集區，而本研究將醫院視為人群重要的聚集區，在色彩規劃上需要周遭景觀和諧共處，且同時需俱有自身特色。故色彩配色上則以對比的色系來搭配，其強調色和基調色的色系相互對比。以中低彩度與低明度「樸素」色作為基調色；以低彩度且低明度或者是高彩度「鮮豔」色作為強調色，建議強調色搭配面積佔全部面積之 30%以內。以台中榮總為例，受測者對此色彩空間意象主要以現代都市感之方式呈現，色彩計劃以白色、淺灰色作為基調色，再將搭配色彩意象圖中第四象限的知性的顏色中藍綠色帶灰色 (BG/gr)、黑色、深灰色作為強調色 (圖 5-5)。其中藍綠色帶灰色之顏色命名為「雲杉綠色 (blue spruce)」(圖 5-3)。



圖 5-3 雲杉綠色 (blue spruce)

圖 5-4 雲杉



圖 5-5 色彩意象分佈圖

二、軟體要素

上述可得知在醫療體系中欲維持員工之工作滿意度，在管理貢獻中，建議可以減少員工負面個人情感以及團隊負面之情感，如提供心理諮商、同事互助機制等來預防及減少個人與團隊的負面感受，因此能使醫療體系員工對於整體工作滿意度維持在一定標準，且防止員工產生不必要之心理因素。在工作績效方面，唯有正向團隊情感氛圍對於工作績效有影響，因此在醫療產業中能培養良好且正向的團隊情感氛圍，尤其是能讓員工感覺到主管領導與員工彼此間的關係均為正面，如同彼此鼓勵、溝通、協助、支持、與授權，使員工工作績效獲得極大的提升。

從實務功能來看，任何企業或組織都希望透過最有效率的方式，達成工作績效，而團隊情感氣氛對於工作績效有顯著的相關性，因此打造良好的團隊氛圍是公司一項重要課題，如何建立良好團隊情感氛圍，以下有幾項建議提供做參考：

- (一) 人才甄選：側重於團隊合作之高EQ人才，且將心理素質、親和力等指標納入選項。
- (二) 營造真誠與信任的工作環境：部門間分工明確、公平之內部溝通、共享與交流等。
- (三) 勿忽略個人情感及觀點：耐心聆聽他人觀點並且接受建設性衝突。
- (四) 建立情感出口：現今有許多企業對調控及舒緩團隊氣氛的方式，透過非正式的交流管道，如戶外的體能挑戰、團隊密室逃脫活動、社團聯誼等建立團隊感情。

第四節 研究限制與未來研究建議

由於研究一針對高齡醫學中心之全體員工作為研究對象，因此相對樣本數量偏少，雖能清楚聚焦於高齡醫學中心分析，但對於未來研究相同領域之學者建議，同體系醫院及不同科別納入研究做分析比對。

研究二顏色調查之樣本皆於高齡醫學中心採樣，因此針對顏色計劃所獲得之結果僅適用高齡醫學中心，如欲針對台中榮總之色彩計劃，建議其一分散樣本於各個科別以及不同大樓進行問卷的發放；其二本研究於高齡醫學中心採樣樣本年齡偏高，未來在類似的研究可以將年齡區分來分析；其三由數據結果可知目前中榮在色彩之品牌形象分歧，唯有男性樣本能準確預測顏色所代表的品牌形象，因此建議未來研究者可以提高男性樣本之採樣；最後做色彩計劃時建議將周遭環境納入衡量範圍，做到整體的適配性。



【參考文獻】

一、 中文部分

小林重順，(1990)。 *Color Image Scale*，講談社，日本。

小林重順，(2006)。《色彩心理探析》北京：新華社翻譯。

紀乃文，(2009)。團隊情感氛圍的前因、動態改變及後果變數之研究。

國立政治大學企業管理研究所博士論文。

許士軍，(1995)。 *管理學*，第十版。台北：東華書局。

黃盈彰，(2002a)。影響國小教師工作滿意度之因果機制。 *台灣教育社會學研究*，2(1)，155-197。

趙真儀，(2002)。〈主管領導型態、員工人格特質與工作滿意度關聯之研究-以台中市區域級以上醫院為例〉，《朝陽科技大學 企業管理系碩士在職專班碩士論文》。

蔡維奇、紀乃文，(2008)。團隊情感氛圍形成的前因、情境調節、及個人層次後變 項之研究。 *組織與管理*，1(1)，1-37。

劉莉玲，(2009)。金融機構組織變革員工認知、工作滿意與離職傾向之關係研究。 *會計與財金研究*，2(1)，57-81。

劉玉玲，(2005)。 *組織行為*。台北：新文京開發。

二、 英文部分

- Alderfer,C.P.(1972).Existence Relatedness and Growth Need in Organizational Setting. New York: The free press.
- Arne L. Kalleberg(1977). Work Values and job Rewards: A Theory of Job Satisfaction. *American Sociological Review*, 42, 124-143.
- Baird,L.S.(1976).Relationship of performance to satisfaction in Stimulating and nonstimulating jobs. *Journal of Applied Psychology*.61.pp.721-727.
- Blau,G.(1999).Early-career job factors influencing the professional commitment of medical technologies. *Academy of Management Journal*.42(6).pp.687-696.
- Bass, B.M. & Avolio, B.J. (1995). The Multifactor Leadership Questionnaire. Redwood City, CA: Mind Garden.
- Baker J,(1986). The role of the environment in marketing services: The consumer perspective. In: Czepiel J, et al., editors. The services challenge: integrating for competitive advantage. Chicago: *American Marketing Association*; p. 79–84.
- Borman, W. C. and S. J. Motowidlo (1993), “Expanding the Criterion Domain to Include Elements of Contextual Performance,” in N. Schmitt and W. C. Borman, eds., *Personnel Selection in Organizations*, San Francisco, CA :Jossey-Bass, pp.71-98.
- Cranny, C. J., P. C. Smith and E. F. Stone, (1992). *Job Satisfaction*, New York: Lexington Books.

- Collins, A. L., Lawrence, S. A., Troth, A. C., & Jordan, P. J. (2013). Group affective tone: A review and future research directions. *Journal of Organizational Behavior*, 34(1), 43-62
- Dalton, D. R., W. D. Todor, M. J. Spendolin, G. J. Fielding, and L. W. Potor(1980), "Organization Structure and Performance:A Critical Review," *Academy of Management Review*, 5(1): 49-64.
- Deluga, R.J. & Souza, J.(1991),The Effects of Transformational and Transaction Leadership Style on the Influencing Behavior of Subordinate Police Officers. *Journal of Occupational Psychology*. Vol.64, P.49-55.
- Dawis, R. V., 2004. Job Satisfaction, In J. C. Thomas (Ed.), *Comprehensive Handbook of Psychological Assessment, Industrial and Organizational Assessment*, New York: Wiley.
- Forgas, J.P. (1995). Mood and judgment: The affect infusion model (AIM).*Psychological Bulletin*, 117, 39–66.
- Fineman, S. (1996). Emotion and organizing. In S. R. Clegg, C. Hardy, & W. R. Nord (Eds.), *Handbook of organization studies* (pp. 543–564). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Fiedler, F. (1967). *A Theory of leadership Effectiveness*. New York:Mcgraw-Hill.
- George, J. M. (1990). Personality, affect, and behavior in groups. *Journal of Applied Psychology*, 75, 107-116.
- George, J. M. (1996). Group affective tone. In M. A. West (Eds.), *Handbook of Work Group Psychology* (pp. 77-93). Chicester, UK: Wiley.

- Hoppock, R.(1935), *Job Satisfaction*, Halt, Rinenart and Winston, New York: NY.
- Jacobs KW, Suess JF. Effects of four psychological primary colors on anxiety state. *Perception Motor Skills* 1975;49:143–61.
- Kotler P. Atmospherics as a marketing tool. *Journal of Retailing* 1973; 49:48–64.
- Kotter, JP (1990). A force for change: how leadership differ from management. NY: John P. Kotter, Inc.
- Karsh, B, Booske, B. C., & Sainfort, F (2005). Job and organizational determinants of nursing home employee commitment, job satisfaction and intent to turnover. *Ergonomics*, 48(10), 1260-1281
- Kaya, N., & Epps, H. (2004). Relationship between color and emotion: A study of college students. *College Student Journal*, 38(3), 396–405.
- Lee, Y. D., J. W. Lain, and C. Y. Chen (1999), “A Study on the Measurement of Productivity for White-Collar Employees-A Case of Electronic Industry in Taiwan,” *The Chinese Military Academy Journal*, 14: 345-361.
- Muchinsky, P. M.(2000). — Emotion in the workplace: The neglect of organizational behavior, *Journal of organizational Behavior*, 21,801-805.
- Morris, J.H. & Sherman, J.D. (1981), Generalizability of an organizational commitment model. *Academy of Management Journal*, 24, pp 512-526.
- Podsakoff,P.M.,MacKenzie,S.B.,Moorman,R.H.&Fetter,R.(1990).“Transformational leader behaviors and their effects on followers’ trust in leader, satisfaction and organizational citizenship behaviors” [J].*Leadership Quarterly*,1:107—142.

- Pan, X. & Qin, Q. (2007). An analysis of the relation between secondary school. *Education and Society*, 40(5), 65-77.
- Porter & Lawler (1968). *Managerial Attitudes and Performance*. Dorsey Press.
- Robbins, S. P. (2001). *Organizational Behavior* (9th ed.). Upper Saddle River, New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Roedel,R.R.,& Nystrom,P.C. (1998). Nursing jobs and satisfaction. *Nursing Management*. 19.pp.34-.
- Stone, N. J., & English, A. J. (1998). Task type, posters, and work space color on mood, satisfaction, and performance. *Journal of Environmental Psychology*, 18, 175–185.
- Seashore, S. and Taber, T. , “Job Satisfaction Indicators and Their Correlates.”, *American Behavioral Scientist* 18 , 1975, pp. 333-368 .
- Vroom, VH(1962). Ego involvement, job satisfaction, and job performance. *Personnel Psychology*, 15(6), 159-177.
- Weiss, H. M., & Cropanzano, R. (1996). Affective events theory: A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work. *Research in Organizational Behavior*, 18(1): 1-74.
- Wexner, L. B. (1954). The degree to which colors (hues) are associated with mood-tones. *Journal of Applied Psychology*, 38, 432–435.

Yammarino, F. J. and Dubinsky, A. J. (1994).“Transformational leadership theory: Using levels of analysis to determine boundary conditions.” *Personnel Psychology*, 47: 787-811.

Zhang, Z. (2000). A study of job satisfaction of elementary school teachers in Shangha. *Education Research*, 3, 39-42.



【附錄】問卷

民眾問卷

您好！我是東海大學企管所研究生，目前在探討醫療院所色彩意象問卷，為使本研究能反映真實狀況，您的協助對我們了解環境色彩語意有莫大的幫助。

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！

東海大學企業管理研究所

指導教授 周瑛琪 吳社芸 博士

研究生 葉珊紋 敬上

第一部份

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！

1. 請問您的性別是：男 女
2. 請問您的年齡是：_____歲
3. 請問您的婚姻狀況為：已婚 未婚
4. 請問您的學歷是：高中(職)以下 專科 大學 碩士 博士
5. 請問您就醫頻率：一周一次或以上 一個月一次 兩個月一次
三個月一次 四個月一次 半年或更久

第二部份

請以 43 個形容詞來回答下列問題，請依順序選出三個形容詞。

(填入代號即可)

43 個意象形容詞				
01. 可愛的	02. 輕鬆的	03. 高興的	04. 閒適的	05. 熱鬧的
06. 躍動的	07. 刺激的	08. 動感的	09. 堅固的	10. 豪華的
11. 豐富的	12. 華麗的	13. 浪漫的	14. 楚楚動人	15. 自然的
16. 溫潤的	17. 安寧的	18. 樸質寡言	19. 簡樸的	20. 細緻的
21. 有品味的	22. 優雅的	23. 優美的	24. 知性的	25. 安靜的
26. 精緻的	27. 風流的	28. 鄉土氣息	29. 古典的	30. 考究的
31. 凜然的	32. 高貴的	33. 有格調的	34. 厚重的	35. 鋒利的
36. 敏銳的	37. 合理的	38. 新鮮的	39. 清冽的	40. 青春洋溢
41. 清雅的	42. 清靜的	43. 天然的		

(一) 請問您對台中市現狀的印象如何？

1. _____
2. _____
3. _____

(二) 請問您對台中市理想的形象為？

1. _____
2. _____
3. _____

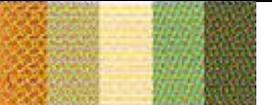
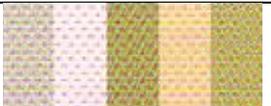
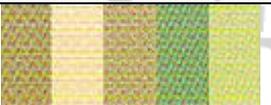
(三) 請問您對台中榮民總醫院現狀的印象如何？

1. _____
2. _____
3. _____

(四) 請問您對台中榮民總醫院理想的形象為？

1. _____
2. _____
3. _____

第三部份

01. 	02. 	03. 	04. 
05. 	06. 	07. 	08. 
09. 	10. 	11. 	12. 
13. 	14. 	15. 	16. 
17. 	18. 	19. 	20. 
21. 	22. 	23. 	24. 
25. 	26. 	27. 	28. 
29. 	30. 	31. 	32. 
33. 	34. 	35. 	36. 
37. 	38. 	39. 	40. 
41. 	42. 	43. 	

請以 43 個配色色票來回答下列問題，請依順序選出三個色票。

(填入代號即可)

(一) 請問表中哪些配色最能代表台中市現狀？

1. _____
2. _____
3. _____

(二) 請問表中哪些顏色是您對台中市理想的配色？

1. _____
2. _____
3. _____

(三) 請問表中哪些配色最能代表台中榮總現狀？

1. _____
2. _____
3. _____

(四) 請問表中哪些顏色是您對台中榮總理想的配色？

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____

第四部分

以下問項是關於您在目前對於高齡醫學中心環境顏色所感受到情感狀態的九項敘述，請您以現在的環境所感受的情感程度，並於右側欄位選出您所感受到的情感強度之□內打√作答，請您依個人感受填答即可。

狀 態	非常 輕微 或沒 有	有 一 點	普 通	強 烈	非 常 強 烈	狀 態	非常 輕微 或沒 有	有 一 點	普 通	強 烈	非 常 強 烈
1. 愉快感						6. 悠閒感					
2. 震撼感						7. 單調感					
3. 寧靜感						8. 驚豔感					
4. 無趣感						9. 乏味感					
5. 明亮感											

部屬問卷 (序號_____)

您好！我是東海大學企管所研究生，目前在探討醫療院所色彩意象及院所經營對於團隊互動之影響，為使本研究能反映真實狀況，您的協助對我們了解環境色彩意象以及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！

東海大學企業管理研究所

指導教授 周瑛琪 吳社芸 博士

研究生 葉珊玟 敬上

第一部份

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！

1. 請問您的性別是：男 女
2. 請問您的年齡是：_____歲
3. 請問您的婚姻狀況為：已婚 未婚
4. 請問您的學歷是：高中(職)以下 專科 大學 碩士 博士
5. 請問您工作大樓位置：第一醫療大樓 第二醫療大樓 門診大樓
教學大樓 行政大樓 綜合大樓 急診大樓
6. 請問您所隸屬的科別（工作單位）名稱為_____
7. 請問您在貴公司已服務：_____年_____月

第二部份

請以下列 43 個形容詞依順序選出三個形容詞來回答下列問題。

(填入代號即可)

43 個意象形容詞				
01. 可愛的	02. 輕鬆的	03. 高興的	04. 閒適的	05. 熱鬧的
06. 躍動的	07. 刺激的	08. 動感的	09. 堅固的	10. 豪華的
11. 豐富的	12. 華麗的	13. 浪漫的	14. 楚楚動人	15. 自然的
16. 溫潤的	17. 安寧的	18. 樸質寡言	19. 簡樸的	20. 細緻的
21. 有品味的	22. 優雅的	23. 優美的	24. 知性的	25. 安靜的
26. 精緻的	27. 風流的	28. 鄉土氣息	29. 古典的	30. 考究的
31. 凜然的	32. 高貴的	33. 有格調的	34. 厚重的	35. 鋒利的
36. 敏銳的	37. 合理的	38. 新鮮的	39. 清冽的	40. 青春洋溢
41. 清雅的	42. 清靜的	43. 天然的		

(一) 請問您對台中市現狀的印象如何？

4. _____
5. _____
6. _____

(二) 請問您對台中市理想的形象為何？

4. _____
5. _____
6. _____

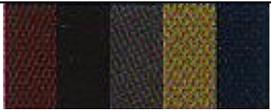
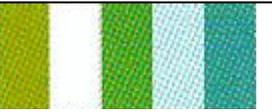
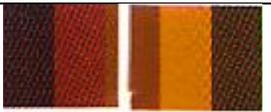
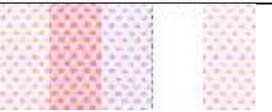
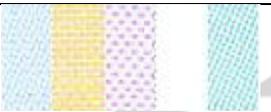
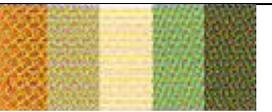
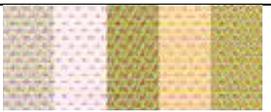
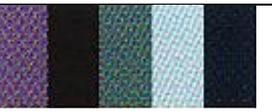
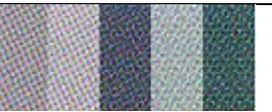
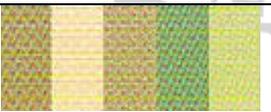
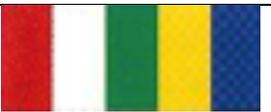
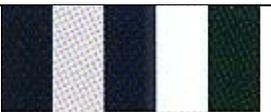
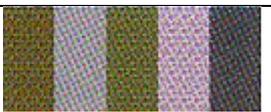
(三) 請問您對台中榮民總醫院現狀的印象如何？

4. _____
5. _____
6. _____

(四) 請問您對台中榮總醫院理想的形象為何？

4. _____
5. _____
6. _____

第三部份

01. 	02. 	03. 	04. 
05. 	06. 	07. 	08. 
09. 	10. 	11. 	12. 
13. 	14. 	15. 	16. 
17. 	18. 	19. 	20. 
21. 	22. 	23. 	24. 
25. 	26. 	27. 	28. 
29. 	30. 	31. 	32. 
33. 	34. 	35. 	36. 
37. 	38. 	39. 	40. 
41. 	42. 	43. 	

請以上述 43 個配色色票來回答下列問題，並依順序選出三個色票。

(填入代號即可)

(一) 請問表中哪些配色最能代表台中市現狀？

1. _____
2. _____
3. _____

(二) 請問表中哪些顏色是您對台中市理想的配色？

1. _____
2. _____
3. _____

(三) 請問表中哪些配色最能代表台中榮總現狀？

1. _____
2. _____
3. _____

(四) 請問表中哪些顏色是您對台中榮總理想的配色？

1. _____
2. _____
3. _____

第四部分

以下問項是關於您在目前對於工作環境顏色所感受到情感狀態的九項敘述，請您以現在的工作環境所感受的情感程度，並於右側欄位選出您所感受到的情感強度之□內打√作答，請您依個人感受填答即可。

狀 態	非常 輕微 或沒 有	有 一 點	普 通	強 烈	非 常 強 烈	狀 態	非常 輕微 或沒 有	有 一 點	普 通	強 烈	非 常 強 烈
6. 愉快感						10. 悠閒感					
7. 震撼感						11. 單調感					
8. 寧靜感						12. 驚豔感					
9. 無趣感						13. 乏味感					
10. 明亮感											

第五部分

以下問項是關於您在目前工作環境中團隊互動時的情感狀態的二十項敘述,請您回想一下近期團隊互動的狀況,以及在互動時您所感受的情感程度,並於右側欄位選出您所感受到的情感強度之□內打✓作答,請您依個人感受填答即可。

狀 態	非常輕微或沒有	有一點	普通	強烈	非常強烈	狀 態	非常輕微或沒有	有一點	普通	強烈	非常強烈
1. 關切的						11. 受驚嚇的					
2. 感興趣的						12. 害怕的					
3. 興奮的						13. 心煩的					
4. 熱情的						14. 難過的					
5. 具有活力						15. 不安的					
6. 強大的						16. 緊張的					
7. 自豪的						17. 羞愧的					
8. 受到啟發						18. 內疚的					
9. 堅決的						19. 易怒的					
10. 機靈的						20. 具有敵意					

第六部分

本量表的目的是在於想了解您對目前工作滿意的程度,請就您實際的情況填答,請在適當之□內打✓作答。

	非常不同意	不同意	普通	同意	非常同意
01. 我對工作的負荷量感到滿意					
02. 有獨立工作的機會使我發揮才能					
03. 我的工作能經歷不同的事情的機會					
04. 在團體中有能夠成為重要角色的機會					
05. 對於主管對待下屬的方式感到滿意					
06. 對於主管決策能力感到滿意					
07. 工作不需要做違背良心的事情					
08. 我的工作穩定性					
09. 我的工作有能為他人做事的機會					
10. 我的工作有指導他人做事的機會					
11. 我的工作能夠充分發揮自己能力的機會					
12. 對於醫院政策實施方式感到滿意					
13. 對於我的收入與工作量感到滿意					
14. 目前工作能給予我升遷的機會					
15. 我的工作能夠讓我自己作判斷的自由					
16. 我的工作能自主判斷該如何完成工作					
17. 對於工作環境與設備感到滿意					
18. 我與同事相處融洽					
19. 工作表現出色時能獲得讚賞					
20. 我的工作能使我有成就感					

第七部分

對於直屬上司領導風格的感受,請就現任公司的直屬上司為觀察對象,依照個人感受的情況程度,在題目後面的□上打✓作答

	非常不同意	不同意	普通	同意	非常同意
01. 主管明確告知想獲得獎勵該做好哪些事情					
02. 主管給予完成目標的部屬一個適當的報償					
03. 主管懲處時會對事不對人					
04. 當我工作有缺失時,主管會與我溝通找出原因,並採取適當行動					
05. 當績效未達標準時,主管會對我進行干預或督導					
06. 主管指出我的過失時會顧及我的自尊					
07. 主管指派的任務我都樂意完成					
08. 主管在我心中是成功的典範					
09. 主管提供新方向來協助我解決問題					
10. 主管能發覺我的需求並適時提供幫助					
11. 主管如同家人一樣關心我					
12. 當我工作遇到挫折時,主管會適時給予慰藉					
13. 主管能鼓勵我發表自己的意見與理念					
14. 主管能將工作的使命感傳達給我					
15. 主管對我有極大的鼓舞力量					
16. 主管能鼓勵我進修充實知識					
17. 主管能使我更有效率地安排生涯規劃					
18. 主管能發覺我的潛能並給予訓練					
19. 我真心尊重並完成主管的指示					
20. 主管能與我同甘共苦					

《您辛苦了！本問卷到此全部結束，再次感謝您撥冗協助，謝謝！》

主管問卷

您好！我是東海大學企管所研究生，目前在探討醫療院所色彩意象及院所經營對於團隊互動之影響，為使本研究能反映真實狀況，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！

東海大學企業管理研究所
指導教授 周瑛琪 吳社芸 博士
研究生 葉珊紋 敬上

第一部份

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！

1. 請問您的性別是：男 女
2. 請問您的年齡是：_____歲
3. 請問您的婚姻狀況為：已婚 未婚
4. 請問您的學歷是：高中(職)以下 專科 大學 碩士 博士
5. 請問您工作大樓位置：第一醫療大樓 第二醫療大樓 門診大樓
教學大樓 行政大樓 綜合大樓 急診大樓
6. 請問您所隸屬的科別（工作單位）名稱為_____
7. 請問您在貴公司已服務：_____年_____月

第二部份

請以下列 43 個形容詞依順序選出三個形容詞來回答下列問題。

(填入代號即可)

43 個意象形容詞				
01. 可愛的	02. 輕鬆的	03. 高興的	04. 閒適的	05. 熱鬧的
06. 躍動的	07. 刺激的	08. 動感的	09. 堅固的	10. 豪華的
11. 豐富的	12. 華麗的	13. 浪漫的	14. 楚楚動人	15. 自然的
16. 溫潤的	17. 安寧的	18. 樸質寡言	19. 簡樸的	20. 細緻的
21. 有品味的	22. 優雅的	23. 優美的	24. 知性的	25. 安靜的
26. 精緻的	27. 風流的	28. 鄉土氣息	29. 古典的	30. 考究的
31. 凜然的	32. 高貴的	33. 有格調的	34. 厚重的	35. 鋒利的
36. 敏銳的	37. 合理的	38. 新鮮的	39. 清冽的	40. 青春洋溢
41. 清雅的	42. 清靜的	43. 天然的		

(一) 請問您對台中市現狀的印象如何？

7. _____
8. _____
9. _____

(二) 請問您對台中市理想的形象為何？

7. _____
8. _____
9. _____

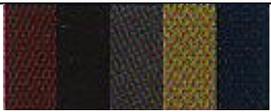
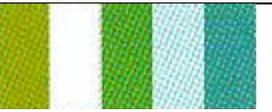
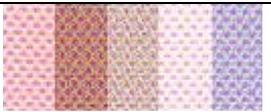
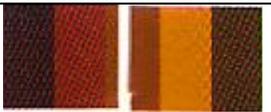
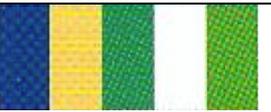
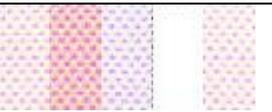
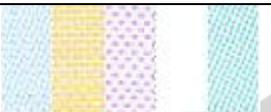
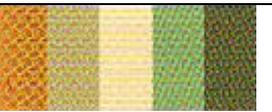
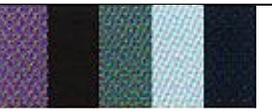
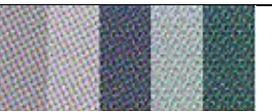
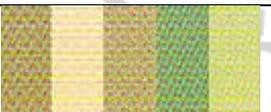
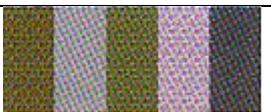
(三) 請問您對台中榮民總醫院現狀的印象如何？

7. _____
8. _____
9. _____

(四) 請問您對台中榮總醫院理想的形象為何？

7. _____
8. _____
9. _____

第三部份

01. 	02. 	03. 	04. 
05. 	06. 	07. 	08. 
09. 	10. 	11. 	12. 
13. 	14. 	15. 	16. 
17. 	18. 	19. 	20. 
21. 	22. 	23. 	24. 
25. 	26. 	27. 	28. 
29. 	30. 	31. 	32. 
33. 	34. 	35. 	36. 
37. 	38. 	39. 	40. 
41. 	42. 	43. 	

請以上述 43 個配色色票來回答下列問題，並依順序選出三個色票。

(填入代號即可)

(一) 請問表中哪些配色最能代表台中市現狀？

4. _____

5. _____

6. _____

(二) 請問表中哪些顏色是您對台中市理想的配色？

4. _____

5. _____

6. _____

(三) 請問表中哪些配色最能代表台中榮總現狀？

4. _____

5. _____

6. _____

(四) 請問表中哪些顏色是您對台中榮總理想的配色？

4. _____

5. _____

6. _____



第四部份

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					
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					

第五部份

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（如病患、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（如病患、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（如病患、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（如病患、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（如病患、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（如病患、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（如病患、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（如病患、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！》

