

東海大學企業管理學系
高階企業經營碩士在職專班
碩士學位論文

自我效能期望之研究

-以高科技產業中階主管的領導風格為例

**Self-expectation of managerial self-efficacy and
leadership style among middle level managers: A
qualitative inquiry in high-tech industry**

指導教授：余佩珊 博士

研究生：邱家蓁 撰

中華民國一〇五年一月



東海大學企業管理學系
高階企業經營碩士在職專班
碩士學位論文

自我效能期望之研究

-以高科技產業中階主管的領導風格為例

**Self-expectation of managerial self-efficacy and
leadership style among middle level managers: A
qualitative inquiry in high-tech industry**

指導教授：余佩珊 教授

研究生：邱家蓁 撰

中華民國一〇五年一月

東海大學企業管理學系 高階企業經營碩士在職專班

邱家蓁 君所撰碩士論文：

自我效能期望之研究-以高科技產業中階主管的領導
風格為例

業經本委員會審議通過

碩士論文口試委員會委員

羅芳怡

(羅芳怡)

吳祉芸

(吳祉芸)

指導教授

余佩珊

(余佩珊)

系主任

許書銘

(許書銘)

中華民國一〇四年七月六日

中文摘要

論文名稱：自我效能期望之研究-以高科技產業中階主管的領導風格為例

校所名稱：東海大學企管系高階企業經營碩士在職專班

畢業時間：2016年

研究生：邱家蓁

指導教授：余佩珊 博士

論文摘要：

在高科技的時代，競爭環境也變得更加困難與快速，為了能夠快速適應外在環境的快速變化，無論個人或是企業組織都必須加強本身應變能力，以因應外在環境的變化，同時將影響程度導致最佳的正向改變。因此，有效的應變與如何在工作中獲得學習，已是企業與員工在人才發展所面臨的重要課題。並且，在環境快速變化的現今時代，組織要穩定且持續的成長，唯有靠管理者及其團隊之間的相互搭配與凝聚共識，再加上不斷地自我要求及學習，才能在快速變遷的衝擊下，適應未來的挑戰。尤其在講求知識與速度的競爭年代中，除了傳統的教育訓練，對組織與員工來說，更重要的是要有高度的自我效能認知，以瞭解學習的目的及應用。同時，對組織來說，有高度自我效能期望的主管或員工，也才會有更佳的組織績效與共同成長環境。

本研究以自我效能期望之認知作為主要的研究探討，並以探討高科技產業的中階主管對自我效能期望的認知，來瞭解其領導風格與自我效能感的差異，以及管理者的領導歷程與自我效能轉變及成形之間的關係。同時，本研究採用半結構式訪談研究法，以台灣高科技產業之中階主管為研究對象，在深度訪談後經由次級資料分析與個案彙整發展出相關命題。本研究結果發現，主管的領導特質與風格會影響其自我效能之認知，而主管的領導及成長經驗，亦與其自我效能認知的轉變與成形有密切的關係。由此可知，組織的人才培育不應只是單方面的就職務或課程需求來設計，而應適人、適才的予以引導其自我效能認知與組織目標結合，如此方能培養適任之人才；尤其是身為組織內的中階主管，其肩負承上啟下之重任，若能啟發其

正面之自我效能期望之認知，則有助於提升組織整體發展，達到互助學習成長之目的。

關鍵字：自我效能、領導風格、中階主管



ABSTRACT

Title of Thesis : Self-expectation of managerial self-efficacy and leadership style among middle level managers: A qualitative inquiry in high-tech industry

Name of Institute : Executive Management of Business Administration (EMBA),
Department of Business Administration, Tunghai University

Graduation Time : 01/2016

Student Name : Chiu, Chia-Chen

Advisor Name : Yu, Pei-San

Abstract :

In the high-tech industry where fierce competition and rapid environmental shift defines its characteristic, constantly strengthening one's leadership capacity, both at the individual and the professional level is most crucial in meeting the high standard set by the industry. As such, effective adaptability and sustainable learning capability at work has become one of the most important issues. Moreover, the approach for stable and continuous growth in the volatile world encompasses such abilities to not only be able to coordinate and reach at consensus within one's working team and/or superior managers, but also to pursue higher goals and proactive learning to adapt to future challenges.

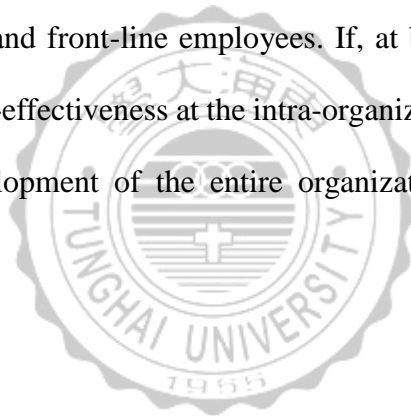
Specifically in a time where knowledge and speed are highly emphasized, organizations and their employees need cognitive alignment in terms of the goal and application of on-the-job learning. In the meantime, at the organizational level, managers or employees who have high self-efficiency expectations, are expected to produce better job performance and hence, to create an organization where mutual growing is implemented and sustained.

In this thesis, the researcher intends to explore the cognition of manager's self-expectation of self-efficiency expectation. Altogether five mid-level managers from the high-tech industry in Taiwan were interviewed. The interviews were focused upon their

cognition of self-efficiency expectations, the connection between their leadership styles and self-efficiency, and the transformation and maintenance of self-efficiency.

The finding shows that the leadership characteristics and styles of managers do have a significant impact on the recognition of self-efficiency, and that there is also a close connection between one's growth in leadership experiences and the transformation and maintenance of self-efficiency.

Thus, it is advised that an organization's training program should not be restrained to only job position-based or program-based, but also designed to cultivate leader's cognition of self-efficiency and goals tailored for individual characteristics. Middle level managers in particular bear the greatest responsibility of being the bridge between higher level management and front-line employees. If, at best, they are able to inspire positive recognition of self-effectiveness at the intra-organizational level, it will no doubt help to advance the development of the entire organization in mutual learning and growing.



Key words: Self-Efficacy, Leadership Style, high-tech industry, expectation of self-efficacy, cognition

謝誌

寫論文這條路真的是不簡單！回顧論文準備的這幾年，幸而有恩師 余佩珊教授的悉心指導，從論文主題確認、研究架構、訪談計畫設計與技巧、再到資料分析與總結；每一階段，都是一門學問，而彼此之間的關聯性的著墨更是不容易。對寫論文完全沒概念只會寫公司提案的家蓁而言更是一大挑戰，也考驗了自己的毅力，其過程挫折感之大，到現在仍無法回頭想像，更沒想到自己還有機會走到這個階段！若非恩師多番提點、耐心解析與鼓勵，家蓁還困在論文的牆裡～沒轉出來。家蓁永遠記得恩師鼓勵我的那句話：你已撞出你的牆了！加油吧！讓我瞬間淚如雨下，幸好是在恩師家中，不然，妝花了不說，還會嚇到路人甲、乙。對於恩師的諄諄教誨，學生謹記在心，並致上最高之謝意與敬意。此外，論文口試委員羅芳怡教授與吳祉芸教授百忙之中仍全力配合撥出時間審閱，並在口試中給予精闢的指正與貼心的建議，家蓁銘記在心也更清楚知道修正的方向，使本論文能更趨完備嚴謹。

在學期間，家蓁有幸認識班上其他六仙女，彼此加油打氣學習，並從班上幾位大哥身上學習領導。幸好有這些大哥大姐，讓我們班的向心力未因學期結束而消失。身為在職進修的學生，若非大小老闆的推薦與支持，家蓁可能還是用遊客的角色進到學校。

最後，謹將這篇論文獻給我最親愛的家人，讓我無後顧之憂撰寫論文，沒有你們的支持與鼓勵，就沒有今天的成就，願與你們共享這豐收的果實。

目次

中文摘要	i
ABSTRACT.....	i
謝誌	iii
目次	iv
表次	vi
圖次	vii
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	4
第四節 研究範圍	5
第五節 論文結構	9
第二章 文獻探討	10
第一節 自我效能理論及其現況	10
第二節 領導風格及轉變	15
第三章 研究設計	23
第一節 研究流程	23
第二節 研究架構	25
第三節 研究方法	27
第四節 研究資料蒐集與分析	29
第四章 訪談分析與研究過程	31
第一節 受訪者綜合分析	31
第二節 訪談結果與分析	35
第三節 小結	44

第五章 研究結論與建議	48
第一節 研究結論	48
第二節 研究限制	51
第三節 後續研究建議	52
參考文獻	54
附錄一、訪談稿	59
附錄二、訪談過程逐字稿	61



表次

表 1-1 中階經理人之職能彙整表	8
表 2-1 國外學者對領導的定義	16
表 2-2 領導理論與研究的發展趨勢	17
表 2-3 領導風格的演進	19
表 3-1 本研究訪談問題類型對應表	26
表 3-2 本研究受訪人員相關資料	30



圖次

圖 2-1 人類行為三元交互模式	12
圖 2-2 自我效能模式圖	13
圖 3-1 研究流程圖	24
圖 3-2 本研究架構圖	25



第一章 緒論

第一節 研究背景

當世界變得漸趨複雜時，競爭環境也變得更加困難，因為目前處於高科技的時代，任何一點變化對於在地球上的我們皆會有很大的影響。也因為資訊發達的關係，使得企業在競爭上更為艱困，當外在的競爭環境改變時，企業、組織將面對更多無法預期的競爭與挑戰。因此，為了能夠快速適應外在環境的快速變化，無論個人或是企業組織都必須加強本身應變能力，以因應外在環境的變化，同時將影響程度降至最低。面對此般競爭激烈與複雜動態的世界，工作將不僅僅是工作，除了要不不斷的進修學習新知識，還必須要從「做中學」，透過在工作上的事務或專案處理，時時刻刻面對環境的變化並加以調整加值，以從中獲取經驗值進而提升自我能力與價值，這也就是目前職場工作的趨勢，為有效的應變途徑在於如何能在工作中獲得學習「Learning while doing」（Nagai, 2001；Wang、Deng & Ye, 2014）；同時，這也是企業在人才發展所面臨的重要課題，例如：組織如何和個人共同學習、共同發展能力。換言之，在目前環境快速變化的現今，組織要穩定且持續的成長，唯有管理者與其部屬與組織相互的搭配以及不斷的學習與調整作業模式，才能在快速變遷的衝擊下適應未來的挑戰。但是，在講求知識與速度的競爭年代中，除了傳統的教育訓練，對組織與員工來說，更重要的是要知道如何學習及為何學習。

企業為了保持或是提升競爭力，人才培訓是影響企業發展的關鍵因素之一。尤其在不景氣的年代，人才培訓是一項重要的資本支出，更是企業厚植實力與再創佳績的根本。而傳統的教育訓練，大多是以職能角色來擬訂訓練內容，並以各職務所需的能力，來設定員工學習目標與授課內容，以期員工於訓後能達到職能角色所應具備的能力，進而充份發揮所學，應用於組織與工作需求。但這樣的構思是單向的，從職能角色所應具備的能力來設計課程與擬訂訓練方案，只是為了

滿足組織能力的需求；而從員工的角度的來看，若員工的自我認知不足或對於組織績效的期望有誤，既使有設計良好與務實的教育訓練，其訓後結果亦只是事倍功半；反之，若員工對自我的能力與未來的發展有高度的認知，這樣不論是教育訓練或處理工作的變化及應變，都會有事半功倍的效果。同時，對組織來說，有高度自我效能 (Self-Efficacy) 期望的主管或員工，也才會有更佳的組織績效與共同成長環境。

尤其是台灣的高科技產業企業，除了要面對市場快速變化與發展的競爭環境，更重要的是要擁有或培育具有高效能的管理者，以期能帶領團隊共同完成組織目標；另外，高科技產業的企業具有「高成長及承擔高風險」、「企業負責人大都具有高學歷」及「具高度創造業動機者」等特色（黃惠穗，2006；葉玉珠、吳靜吉 & 鄭英耀，2000），故本研究以高科技產業作為主要研究對象，並以中階主管的自我效能期望作為主要的研究探討，透過研討主管自我效能期望的認知差異，來瞭解不同組織的學習環境與員工的學習成長歷程，進而以自我效能期望作為組織人才發展與培育的參考依據，並輔以職能教育訓練，來達到學習型組織與員工相互成長的目的。

第二節 研究動機

在自我效能 (Self-Efficacy) 的觀點當中，最早的概念來自於美國心理學家 Bandura 於 1977 年的社會學習的研究中出現，其認為自我效能會影響人的動機、行為與思維。Bandura (1982) 認為自我效能是指個人對本身完成工作任務或行為的控制信念能力，其所涉及的不只是本身的能力，其重點在於個人是否能夠透過本身所擁有的能力完成工作上的自信程度。

個體本身的信念強度會決定其是否努力應付艱難的情境，若自我效能的預期結果是高的，則行動將會更積極，因而，自我效能並不是客觀的評價，而是當個體處於不同情境之下，會產生出不同的效能信念 (張中一，2009)。因此，組織學習不一定都從正向經驗而來，有些學習是從過去所經歷的失敗和磨難而來。如何面對負面經驗，從負面經驗中學習，重要的是持續加強自我挫折的復原力 (Resilience)。

根據上述理由，本研究欲了解組織面對激烈的競爭環境時，管理者的領導風格對於其本身的自我效能期望之認知，於組織會有多少程度的影響與關聯。這其中牽涉到管理者遭遇困境時所擁有的抗壓程度、處理問題時的專業判斷性，亦或是在面對重大決策時所產生的決斷能力。因此本研究亦想要瞭解在管理者在領導風格與自我效能上是否具有相關性，以及其相關性為何。此關係下是否有關連性，此為本研究動機。

第三節 研究目的

基於上述動機，促成了本研究對於組織內自我效能期望的認知構想與探討。尤其台灣早已邁入以高科技為主的產業結構，而高科技產業除了仰賴尖端科技的研發，更重的是人才的養成與培育。而如何在快速變化及高度競爭的環境中生存，甚至是超越同業、達到標竿的地位，人才一直是重要的關鍵因素。然而，一般企業對於人才的培養大多著重於專業及職能訓練，對於員工自我效能認知與期望的探討並不多，亦未與人才培訓作結合。

故本研究期許透過深入瞭解組織與員工相互成長的主要因素，並嘗試從高科技產業的中階管理階層之自我效能期望與領導風格，來瞭解其自我效能期望與學習成長之關係。以期望本研究能幫助組織或企業能在低成本、高轉速與高效度的市場趨勢中，能夠有效率地學習並加速領導人才的培育；同時，透過本研究所提出具體可行淺見，俾供組織領導者在規劃領導管理學程與接班人計畫參酌之用，以達到組織持續成長的發展目標。因此，本研究期望能達成以下二個研究目的：

- 一、依自我認知之領導風格，來探討自我效能感的差異。
- 二、依中階主管領導歷程來探討自我效能之轉變與成形。

第四節 研究範圍

本研究問題所探討的是組織自我效能期望的認知，就本國產業發展與勞動學習能力來看，本研究將範圍界定為：台灣高科技產業，並以中階主管為主要研究對象。以下分別就台灣的高科技產業與中階主管的涵義作說明，以釐清本研究所欲探討的主軸。

一、高科技產業

綜觀我國產業發展於民國 40 年代開始，以發展勞力密集、進口替代的輕工業為主；經民國 50 年代輕工業因低廉工資的國際比較利益，迅速打開海外市場；到民國 60 年代以發展重化工業，推動重化工業及機械、資訊、電子等策略性工業之發展；使工業產品出口結構得以在石油危機、保護主義壓力及勞力成本優勢削弱的情況下，逐漸由勞力密集的消费財逐步轉向技術密集之生產財，產業結構亦隨之調整（黃仁德 & 姜樹翰，2000）。

接著於民國 80 年代初期採行策略性工業政策，在兼顧世界技術發展與市場需求，以及著眼國際競爭力等三項原則下，規劃出我國二十一世紀之新興高科技產業，並依據兩大、兩高、兩低等六大原則，提出十大新興工業與八大關鍵工業技術；同時透過優惠貸款、技術輔導、協助市場開發等，協助成立新的產業及企業發展策略，以輔導傳統產業轉型或升級，落實調整產業結構。後於民國 87 年，政府除積極推動傳統產業升級外，更推動以發展高科技產業為主的十大新興工業政策，選定通訊、資訊、消費性電子、半導體、精密器械與自動化、航太、高級材料、特用化學及製藥、醫療保健及污染防治等十項高科技產業，作為我國產業發展之重點，期望作為未來工業發展之主力（黃仁德 & 姜樹翰，2000；蔡宏明，1999）。

在二十一世紀，知識經濟與高科技產業已為增加國家競爭力的重要條件，也是發展整體產業的助力。在現今國家發展中，高科技產業連帶影響了經濟發展，

在各種不同的高科技產業的成長過程中，都有附加可觀利益，還有外部性利益。不管哪一種產業附加的科技，皆可以延伸到其他領域來產生另外的利益。所以在不同的開發中國家裡，都希望可以發展高科技產業。同時，依據姜樹翰、黃仁德兩位學者的定義，高科技產業具有以下幾項特質（黃仁德、姜樹翰，2000）：

1. 高科技產業的研究與發展（Research and Development，R&D）經費占企業成本的比例相當高。
2. 高科技產業發展的主要動力來自「智慧」（Intelligence），因此一般多為中小企業，如此方能使企業具有一定的彈性與調適能力。
3. 高科技產業因其產品的附加價值高，且主要來自智慧，故其區位較具「無拘束」（Footloose）的特性，但靜謐的環境、國際機場的設立、及通暢的交通位置，對高科技產業區位的選擇十分重要。
4. 高科技產業常和學術研究機構緊鄰，如此大學的「基礎研究」（Basic Research）和私人企業的「應用研究」（Applied Research）可互通有無，相輔相成。兩者互動愈多，高科技產業發展愈佳。這種產業與大學合作，將使雙方受益，如美國的矽谷（Silicon Valley）及英國的劍橋奇蹟（Cambridge Phenomenon），都是學術機構和高科技產業結合的最佳範例。
5. 高科技產業最重要的生產成本，不是工資及傳統區位理論的交通成本，而是「資訊」（Information）的取得，它才是政府在考量發展高科技產業時最需予以注意的問題。

另外，從日本三菱總合研究所對主要高科技產業全球市場預測，在 2020 年全球高科技產品市場規模估計可達 6 兆 5 千億美元，可主導全球的電子、資訊相關領域就佔 45%；而在台灣，高科技產業的產值將占製造業的 60%、GDP 的 15%。由此可知高科技產業的發展潛力與其重要性，無怪乎各國莫不卯足全力，以發展高科技產業為知識經濟時代最重要的策略性產業。

從上述的產業發展歷程來看，不論是勞力密集的輕工業，或資本、技術密集的高科技產業，快速應變是我國產業發展最重要的特色與優勢。尤其在知識經濟

與全球化發展的大環境下，高科技產業能充分展現快速的應變能力，並與全球產業分工緊密的連結。故本研究以高科技產業中階主管的自我效能期望之認知作為主要的研究對象，以期從中瞭解在面對高速的市場變化與景氣循環時，組織的反應與主管自我效能期望認知之關係。

二、中階主管的涵義

管理大師彼得杜拉克認為經理人是賦予組織方向，就組織應如何運用其所擁有的各種資源作決定並予以領導的人，而經理人又可分為基層經理人、中階經理人以及高階經理人。其中，中階經理人又可稱為管理階層，負責承上啟下與溝通協調的任務，除了要協助上級擬定政策，並且負責傳達及正確的解釋上級政策之責任，使組織成為一個完整的工作團隊，來圓滿的達成組織任務。而什麼是中階經理人所應具備之管理職能，在功能研究法的領域中，最著名的研究者為 Katz (1974)，他認為一名管理人員應具備下面三項不同的管理能力，表 1-1 為中階經理人之職能彙整表：

1. 概念技能 (Conceptual Skill)：管理者應該能夠以企業整體的觀點，認清組織中各項功能之相互依存和互動的關係，並體認各種影響因素，觀察出企業與外界的關係。故重點在於經營、統合分析及決策能力。因此，在培育或選拔高階主管時，應特別重視之。
2. 人際能力 (Human Skill)：指管理者於群體中工作，有效地建立人際關係與協調、合作的團隊精神的技能，亦需要熟悉別人的看法與理念。中階主管之職能以此為主。
3. 專業能力 (Technical Skill)：意指對某項專業事務的瞭解程度與操作熟練度，尤其是指方法、程序、以及技巧上的專業事務處理的能力和 Analysis 能力。基層主管的能力以此為主。

表 1-1 中階經理人之職能彙整表

學者	中階經理人應具備的管理職能		
	概念能力	人際能力	專業能力
吳仁和 (1998)	計畫組織能力、分析能力	領導能力、口頭溝通能力、書面溝通能力、外語能力	監督控制能力
張裕隆 (1998)	創新改進、目標設定	溝通技巧、衝突管理與團隊建立、培養部屬、激勵部屬、談判、會議領導	專業與流程管理、問題解決
姜占魁 (1991)	整合能力	溝通能力、容忍的胸懷、承上啟下的協調能力	
黃一峰 (2001)	決斷力、自我控制	溝通能力、人際技巧、彈性、領導	問題解決能力
吳復新 (1994)	計畫與組織	口頭溝通與報告、書面溝通、個別領導與談判、集體領導、敏感性、受錢、發展部屬	管制

資料來源：黃志豪（2003）。

經由上述的說明，可知中階主管對於組織營運管理與發展有舉足輕重的地位，同時也關係到組織人才培育的面向，故本研究的主要訪談對象將以高科技產業的中階主管為主，藉由中階主管承上啟下的角色，來瞭解其自我效能期望的認知與領導特質之關係，同時也深入探討其領導歷程與自我效能的轉變與成形。並藉由本研究來突顯組織內中階主管的自我效能期望之認知，可有助於組織與員工的學習成長。

第五節 論文結構

本論文之結構共分為五章，內容分別概述如下：

第一章 緒論

說明本研究之研究背景、研究動機、研究目的、研究範圍、論文結構。

第二章 文獻探討

探討與本研究相關之國內外相關文獻，包含有「自我效能理論及其現況」、「領導特質及轉變」等，以作為本研究之立論基礎。

第三章 研究設計

本章主要目的在於說明本研究所採用之研究方法，共分為四小節。說明本研究流程、觀念性架構、研究方法、研究對象及資料來源等。

第四章 個案分析與研究過程

將針對本研究之個案，以訪談方式瞭解其職涯成長歷程與學習管理策略，並對其採取的學習成長能力作一剖析。

第五章 結論與建議

總結本研究之分析，歸納整理出本研究之結論。並針對結論，提出自我效能期望的認知，對組織內的學習與教育訓練之建言，以及基於研究限制對後續研究者提出建議，與未來可能之研究發展方向。

第二章 文獻探討

本研究主要目的是在探討中階主管的自我效能期望與組織內的成長學習環境之關係。因此，本章將針對與本研究相關的文獻進行研討。首先，說明自我效能理論及其現況，以瞭解自我效能對組織管理與領導之關係，進而找出如何利用自我效能之期許，來提升個人認知與組織管理績效；其次，是討論及分析主管的領導風格及轉變，以充份研討主管的領導風格與轉變成形，對於組織管理與員工自我效能之間的互動，以及可能會受到影響之因素。如此，藉由整理眾多學者的研究成果，同時進行文獻的歸納分析與研討研究方法及議題，來設定本論文的研究方向與作為改進研究方法的參考依據。

第一節 自我效能理論及其現況

一、自我效能定義

1985年，Bennis & Nanus 認為「效能 (Effectiveness)」是「作對的事情 (Do the right thing)」；「效率 (Efficiency)」是「把事情做對 (Do the thing right)」(黃素慧, 2011)。同時，效能 (Effectiveness) 也是預期目標達到的程度；換言之，是為資源投入的效果，注重於組織達成的目標 (鄒平宜, 1999)。因此，透過資源的應用以產生結果，並且完全達到目標者，即可稱為效率 (張潤書, 1991)。故效能與效率是評估組織或個人完成目標的程度與方法。

自我效能 (Self-Efficacy) 最早的概念來自於美國心理學家 Bandura 於 1977 年的社會學習的研究中出現，其認為自我效能會影響人的動機、行為與思維。自我效能之研究學者甚廣，並且各家學者所使用之名詞也不禁相同，但本義卻是相同的，因此本研究以自我效能作為主要名詞之稱法。Bandura (1982) 認為自我效能是指個人對本身完成工作任務或行為的控制信念能力，其所涉及的不只是本身的能力，其重點在於個人是否能夠透過本身所擁有的能力完成工作上的自信程度。

Schunk (1984) 認為自我效能是指個體對本身能夠達到自我期望下的表現水準。

同時，根據 Bandura (1977, 1982) 的看法，自我效能的高低，不但會影響個體的思考類型，且對於行為的選擇、努力的多寡及持續度、情緒的激起與成就表現等，也會產生直接或間接的作用。依此而論，主管的自我效能，一方面可能會影響到主管的領導風格與轉換；另一方面，也可能對部屬的學習模仿產生作用。高自我效能的主管能夠全心全力投入組織工作，使組織獲得較高產值，以及部屬得有效的學習；而低自我效能主管則無法盡心盡力於工作，甚至嚴重地影響組織效能與部屬的學習。

因此，個體本身的信念強度會決定其是否努力應付艱難的情境，若自我效能的預期結果是高的，則行動將會更為積極；反之，則會趨於消極。並且，自我效能並不是一種客觀的評價，而是當個體處於不同情境之下，會產生出不同的效能信念（張中一，2009）。

二、自我效能模式

1. 三元交互模式

Bandura (1977) 提出了三元交互模式，分別為「個體-環境互動」、「個體-行為互動」以及「行為-環境互動」，圖形呈現於 2-1。

- (1) 個體-環境互動：個體本身的情感、思考模式會產生對外部環境的知覺，而外部環境的變化則也會影響個體本身認知的方式。
- (2) 個體-行為互動：個體會根據本身的需求、認知來表現某項行為，然而個體本身的需求、認知的思考方式，會因個體本身行為的結果而調整。
- (3) 行為-環境互動：個體本身的外顯行為影響了外部環境，外部環境的特性同時也影響了個體本身的行為模式。

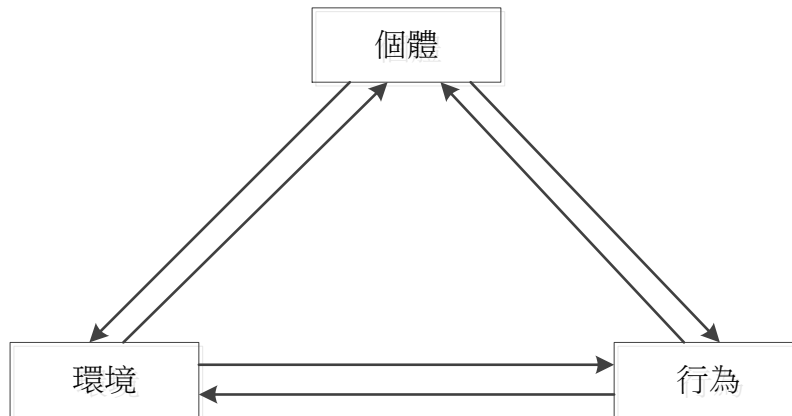


圖 2-1 人類行為三元交互模式

資料來源：張中一（2009）。

在交互決定過程，影響個體行為關鍵因素在於自我效能，因此，個體之行為不單只受到環境影響，同時也受到各體本身的主觀認知影響，換言之，個體透過內在的動力驅使，經由自我內省、調節等心理歷程，與內心的感覺、想法以及行動而改變外在的環境，因此，效能感主要為影響個體行為的其中一項心理機制（張中一，2009）。

2. 自我效能模式

Bandura (1977) 指出個體本身具被自我效能的來源來自於下列四種情況：「成就表現」、「替代經驗」、「說服」及「生理與情緒」之反應，其模式圖如圖 2-2，詳細的說明如下。

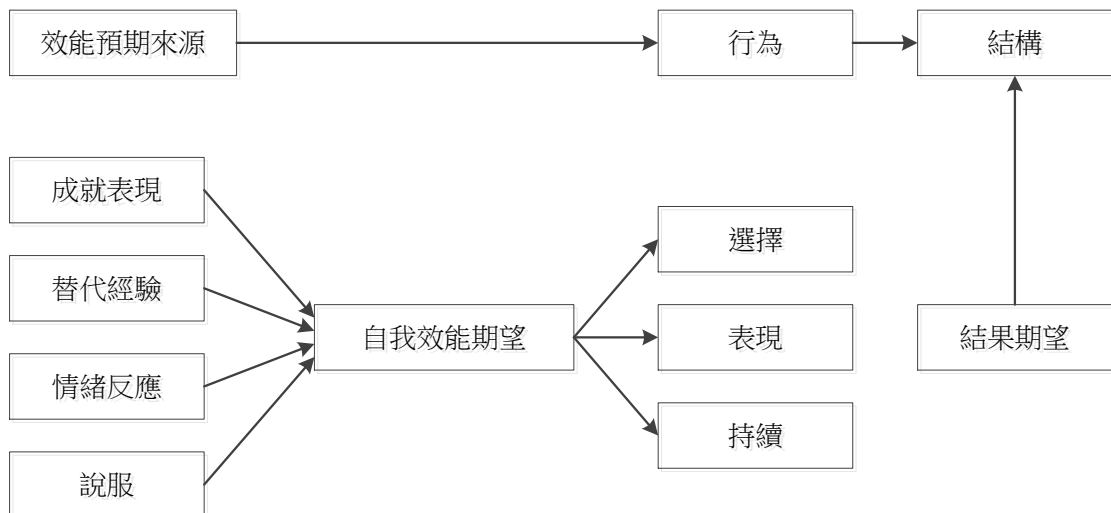


圖 2-2 自我效能模式圖

資料來源：張中一（2009）。

- (1)成就表現 (Performance Accomplishment)：即為先前的成功經驗，透過過去經驗的累積，強化個體自我效能，個體過去的成功表現是影響個體本身的自我效能來源；換言之，若是重複者過去失敗的經驗則會降低了自我效能，因此，個體若在某項情境中建立自我效能，將會把自我效能移轉至相同的情境之中（張中一，2009）。
- (2)替代經驗 (Vicarious Experience)：當個體看見其他人類似的行為時，將會導致提升或減少自我效能。自我效能的行程不單只是個體本身的成就表現，個體會透過觀察、模仿與學習的方式習得他人的經驗，進而影響個體本身的自我效能。例如：看到他人在進行個體本身所懼怕之行為，並且順利地達成，將也會提高個體本身的自我效能預期（張中一，2009）。
- (3)情緒之反應 (Emotional Arousal)：自我效能高低也會受到個體本身的生理、情緒的影響。若個體本身處於焦慮狀態，則會產生出壓力，並降低了表現水準，影響了自我效能的預期。換言之，個體會根據本身的生理、情緒反應來判斷個體能力，進而導致影響了自我效能的高低。

(4)說服 (Verbal Persuasion)：採用鼓勵他人的談話，使個體相信本身具有完成任務能力，此為最普遍用於改變人們的行為方法。但這樣的影響效果較為薄弱，其原因在於當個體透過他人的鼓勵完成事件，自我效能將會提升，反之，當個體執行任務失敗，則自我效能將會完全消失，因此，當個體本身處於長期困難或失敗的情況，再藉由說服提高自我效能可能會導致降低或是消失 (張中一，2009)。

三、 自我效能之影響

Bandura (1977, 1982) 提到自我效能對行為影響在於個體行為選擇方面、個體行為表現、個體面對事情的持續程度。(一) 在選擇方面：個體對於活動以及行為上的選擇，部分是透過個體本身評估自我效能所決定，例如：若個體本身自認其自我效能高的狀態下，則能夠積極地面對所遇到的問題，並主動找出可解決的方法。反之，個體自認本身自我效能在低的狀態下，產生出焦慮、沒有自信的狀態，則會選擇不予理會，轉而去尋找個體本身能力能夠承擔的工作 (張中一，2009)。(二) 在表現方面：高度自我效能之個體能夠評估本身面對問題時可付出努力的程度以及能力所及的地方；相反的，在低度自我效能的個體高估了事情困難的程度，導致個體本身停滯不前。(三) 在持續方面：自我效能的高低會影響到個體本身對於事件努力的持續程度。

四、 小結

綜合以上論述，自我效能是一種內在的心理構念，無法由外在行為直接觀察，通常需經由推論的過程才能得知。而個人自我效能期望的程度，會主觀且直接影響到個人對於事物的判斷，以及其延伸的處理行為。這就有如在職場上，對於個人在面對工作時的態度，所產生的積極或消極的評價，所以自我效能期望或許不是一種客觀的能力評估，卻往往直接影響個人對於工作的處理方式與學習成長，

同時也是組織評估員工未來發展的重要依據。

第二節 領導風格及轉變

「風格」通常給人一種較難以捉摸及抽象性的感受，因此較難以做一操作性的界定。從各種文獻資料顯示，關於風格的定義，可說是五花八門，莫衷一是。這主要是因為風格是美學、文藝學、語言學、修辭學、文章學及其他一些學科共同使用的一個術語。風格一詞的術語，在古希臘語裡是以「Stylos」表示風格。英語及法語則以「Style」表示風格、作風，是指某種藝術所獨具的表現方式（張慶勳，2003；張德明，1995）。

領導風格是領導者的思想、行為，與組織環境的綜合表徵，它具有領導者個人的領導行為特色。本研究將領導者的思想、行為與組織譯為「領導風格」，意指企業領導者受其社會文化、企業組織文化、個人人格特質影響後，將其思想、管理理念融入企業組織文化情境，所表現出來的個人領導行事作為。

一、領導的定義

領導是影響人們使其透過合作，完成共同活動目標（Tead，1935），換言之，領導是經由溝通過程的人際互動關係，引導團體的行動來達到設定的目標（Tannenbaum、Weschler & Massarik，2013）。因此，領導是一項說服人們追求目標的能力，且為一種過程；領導的過程是一項非強迫性引導與協調組織成員的活動，以完成組織目標（Scott，1974）。有關領導定義國內外研究相當多，本研究參考相關論文及研究後整理於表 2-1。

表 2-1 國外學者對領導的定義

年分	學者	內容
1935	Tead	領導為影響他人透過合作的方式完成共同目標的活動。
1971	House	領導是說服別人去追求目標的能力。
1980	Chelladurai & Saleh	領導是透過個人引導群體達到共同目標的行為。
1984	Rauch & Behling	領導是組織為達成目標，領導者影響活動的過程。
1990	許士軍	領導是在特定的情境下影響一人或群體的行為，使其能夠朝向達成目標的人際互動之程序。
2009	謝孟均	領導是帶領企業做「對」的事情，企業組織內部的領導效能與決策執行會決定整體經營策略與發展。
2012	洪司航	領導是在特定情況下，帶領組織成員共同努力達到組織目標的過程。

資料來源：本研究整理

從表 2-1 的內容可知，雖然國內、外學者對於領導的研究甚多，然而每個時期的社會狀態和學者們所切入的觀點概念不同，其所界定的意義也會有所差異。有的學者認為領導是以領導者個人的人格特質來影響所屬組織或團體成員，以集中力量來達成組織目標（白麗美，1998；張慶勳，1997；黃昆輝，1986；蔡培村，1985）。有的則是強調領導是領導者誘導人類行為的技巧，是一種才能，也是一種藝術。也有學者則認為領導是一種歷程，強調在團體或組織文化中，領導者影響部屬的互動過程（陳世聰，2010；張慶勳，1997）。另外，也有一些學者強調領導乃在肯定人性價值尊嚴與關懷，引導組織成員自動自發，進而完成組織目標（廖春文，1995）。綜合以上論述，領導本身是一種影響力得以發揮的行政行為，一方面要有倡導的功能，另一方面又要能促進成員的互助合作。

另外，Bryman (1992) 將領導理論的演進區分為以下四個取向，如表 2-2 所示，並說明如下：(一) 1940 年代晚期以前的特質取向 (Trait approach)：領導能力是與生俱來的；(二) 1940 年代晚期至 1960 年代晚期的型態取向 (Style approach)：領導的效能與領導的作為有密切關連；(三) 1960 年代晚期至 1980 年代早期的權變取向 (Contingency approach)：有效的領導受到情境的影響；(四) 1980 年代早期至今的新型領導取向 (New leadership approach)：領導者需要願景，並進而提出魅力領導 (Charismatic leadership) 為新型領導取向。

表 2-2 領導理論與研究的發展趨勢

時期	領導理論與途徑取向	研究主題
1940 年代晚期以前	特質取向	領導能力是天生的
1940 年代晚期至 1960 年代晚期	型態取向	領導效能與領導行為關聯性
1960 年代晚期至 1980 年代早期	權變取向	領導有賴於所有因素的結合
1980 年代早期以前	新型領導取向	具有遠景的領導者

資料來源：Bryman (1992)

雖然本研究欲探討的領導風格與自我效能之關係，偏向於較早期的「型態取向」之研究，但是學術研究是永續發展的，仍然有必要重新進行新領導定義、理論或模式的探究，尤其，Allison & Richmon (2003) 認為領導探究充滿各種不一致的概念，並且缺乏共識，而且每個人都嘗試界定自己的定義，所以需要從目前相互競合的領導模式中，決定適當模式，以符合成員和組織的特定需求。本研究基於此一觀念，期以綜觀領導風格與自我效能的關係，來發覺新的管理與領導價值。

二、 領導風格 (Leadership Style)

領導風格的概念是透過領導定義所衍生而來(林耀明,2013),Calabria(1991)指出領導風格是領導者外在表現顯具有一致性的行為模式,並且包含了個人特質、領導行為、角色關係與互動方式來與組織目標整合(Yukl,1999)。張慶勳(1995)指出領導風格是經由領導方式表現出個人特色,領導者個人的特色會受到個人特質、經歷、價值觀、組織文化等等交互影響,然後將本身的理念融入組織文化當中,進而透過領導者本身的影響力達到組織目標,因此,領導風格同時也是領導者在組織情境脈絡中行為與認知綜合的表現。

領導風格主要結合個人特質以及時代發展的脈絡,並且同時受到組織相關環境的影響(許皓婷,2007),謝孟均(2009)指出領導風格的意涵主要包含領導者所發揮的影響力、倡導行為,並且具有合作的功能,是具備權威協助組織達成目標的行動。因此,領導者將個人特質與價值觀,在團體中運用領導者的智慧、技巧,透過本身的魅力、權威、專業等等影響力,啟發與教育組織成員的潛力,達到組織、成員以及個人的願景(王鳳鳴,2009;莊鴻專,2010)。

承上所述,領導風格的演進可分為四種階段(Bryman,1992;林耀明,2013),本研究將其演進的過程整理於表 2-3 當中。其中,特質論是從領導者的個性立場,來分析成功領導者和一般人的區別;換言之,是研究怎樣的人士才能成為一位優秀的領導者。但是沒有人可以為領導者的特質下定義,就像沒有人可以舉出一種在所有情況下都適用的領導風格一樣。行為理論認為領導效能非取決於領導人的個人特質,而是取決於領導人如何去執行,亦即行為表現。因此,行為論主張領導者並非天生的,是可經學習而培養的。於 1960 年代後,情境理論成為領導的主流,研究焦點拓展到領導者、被領導者與情境之間三種層面。整體而言,以往領導理論的觀點大多聚焦於特質論、行為論和權變理論等,而專家學者將上述三種觀點加以融合、截長補短,建構出新的領導理論以因應未來環境的快速變遷,不僅更強調人性的價值面,同時更增加組織效能的提升。

表 2-3 領導風格的演進

理論	年代	內容	文獻來源
特質理論	發展於 1940 年代	此理論認為領導者本身所具有的人格、心理、智力、社會等特質是與生俱來，是領導者所獨有的，但忽略了領導者的外在行為、情境以及與被領導者互動等等的因素。	李炳賢 (2005)
行為理論	發展於 1940-1960 年代	此理論認為領導者的行為並非與生俱來的，是可以透過後天的學習加以訓練與培養。	Robbins (1989)
情境理論	發展於 1960-1980 年代	此理論強調領導風格會受到情境的影響，不同領導風格也會影響組織內部成員對於工作投入的程度。 在此時代同時也發展出了三種理論，分別為：「權變領導」、「路徑目標理論」、「生命週期理論」。	林耀明 (2013)
新近領導理論	自 1970 年發展至今	為新興領導理論，此領域重點著重在領導者與部屬之間人格特質與需求上的互動，另外，文化、環境等因素也對領導行為造成影響。因此，將傳統領導者與部屬之間的情境關係從「適應」轉變為「互動」，較具代表性的研究理論有 Bass 於 1985 年所提出的「轉換型領導」、「交易型領導」以及 Conger & Kanungo 於 1988 年所提出的「魅力型領導」	Bargal & Schmid (1989) 林耀明 (2013)

資料來源：本研究整理

三、 領導風格類型與轉變

上述的研究皆屬理論內涵之分析，由這些領導風格研究可知，領導風格會隨著組織環境、人格特質、目標及任務需求等而調整或改變。同時，許多研究說明，一個領導越能展現出多種風格，他將會越成功。如果一個領導能掌握四種以上的風格，他將會得到最好的工作氛圍和績效，當然成功的領導還要學會根據情境需要靈活選用合適的領導風格。本研究依據 Martin & Kragler (1999) 的研究提出八種領導風格，分別是：

1. 良師益友型 (Mentor)：這種風格在改善工作氛圍及企業績效方面有顯著的正面作用。良師益友型風格的領導能幫助員工發現自己的能力和自身的弱點，並能將它們與員工個人的職業發展聯繫在一起。如果員工不願意學習或不願意改變自己的工作方式，則這種風格沒有任何意義。如果領導缺少幫助員工的經驗，這種方法也會失敗。
2. 勸誡型 (Monitor)：勸誡型的領導風格，就如長者苦口婆心的方式，以自身的經驗與成長歷程，來告誡員工或部屬，並且會不斷的監控員工或部屬的行為，深怕發生錯誤或未依指示行事。這樣的領導風格容易讓員工或部屬有不被信任的感覺，同時也會倍感壓力，覺得怎麼做都可能達不到主管的要求，或導致放棄或消極的態度。
3. 生產者 (Producer)：生產者的領導風格較以自我為中心，並以快速完成任務為導向，由於領導者本身具有富豐的專業及執行能力，故常常不等部屬進入狀況就自行完成任務，並容易抱怨部屬能力不足。生產者的領導風格較常見於剛晉升為管理者的主管，因尚未習慣管理部屬，同時對工作又有高度的期望，故較不耐於教導或信任部屬能力。
4. 協調型 (Coordinator)：協調領導提倡「員工先行」。這種領導風格關注的是周圍的員工，它更重視個人及其情感，而不是任務和目標。協調型領導努力使員工心情舒暢，並在員工之間創造和協的氣氛。同時協調型領

導不會對員工完成自己工作的方式進行不必要的責難，能給予員工以最合適的方式會工作的自由，這都有助於靈活組織風格的形成。雖然協調型領導風格非常有用，但它不應該單獨使用。因為它比較強調表揚；有可能使不好的業績沒有被及時改正，員工也可能認為做一個平庸的人在組織中是被允許的。當員工面臨複雜的困難而需要清晰的指導的，這種風格使他們面臨無人指導的困境。如果過於依賴這種風格，可能會導致一個團隊的失敗。

5. 指揮型 (Director): 指揮型領導風格也許是最有效率的，它能提升企業工作氛圍的各個方面。由於它對企業工作氛圍的積極影響，這種風格在大多數企業狀況下都能取得較好的效果。而當企業處於不確定狀態下時，這種風格尤其有效。一個指揮型的領導會設計一個新的方案；從而將他的員工帶入一個新的長遠規劃中去。但這種風格也並不是在任何情況下都起作用。當領導與一個專家或比他更有經驗的同年齡層的人工作時，這些人也許會認為領導的架子太大或不可靠近，這種風格就會失敗。
6. 革新型 (Innovator): 革新型的領導風格通常會在新就任的主管身上看到，不論是組織的調任，或是主管的自我認知，革新型的主管會覺得在擔任管理職時，必須要有所作為，同時要改變過去的舊思為，開創新的風貌。革新型的領導風格在適當的組織環境或任務需求是有必要的，但仍要注意管理者的自我認知，否則容易陷入為了改變而改變的迷思，而不是單純的只為了解決現有的問題。
7. 經紀人 (Broker): 經紀人風格的是擅長在團隊中做買賣的商人。其領導風格是在各種交易活動中為交易雙方（供方與需方、賣方與買方、或是出租方與承租方等）溝通訊息、撮合成交並提供各種相關服務的人和組織，包括個體、合夥組織、公司和其他法人組織。
8. 引導者 (Facilitator): 引導者風格所著重的是團隊與團隊中需要完成的工作，在角色上是協助與指引而非控制；他是「內容中立」者，善用公平、

公開的程序及方法完成團隊工作，對於團隊會議的議題本身不表達立場或主張觀點，並試著幫助團隊深入思考假設、信念與價值、系統程序與內容。

從上述的八種領導風格說明可以得知，組織領導者的領導風格與外在的環境因素及內在的個人自我認知有深度的關係，同時也會互相影響組織與成員的效能。然而，外在的環境因素變化萬千也不會一致，而一個成熟的領導者，若能有高度的自我效能期望與認知，則能妥善運用不同的領導風格來面對不同的需求與挑戰，進而協助自己與組織成員來共同完成目標，故深入探討管理者的領導風格與其自我效能期望之間的關係，將有助於瞭解達成組織目標之關鍵因素。

四、小結

從上述的領導風格研究顯示，不同的領導風格將深深的影響組織的效能與發展，而成功的領導除了領導者的風格及特質，更重要是被領導者的反應與合作，以及該情境為何。總而言之，任何領導風格，從專制到放任，根據領導者、被領導者與情境的不同，都有成功的可能。而管理者可以依據不同的情境需求來轉換不同的領導風格，這與領導者與被領導者的自我效能期望有密切的關係，若領導者可以掌握被領導者的自我效能期望，就能適切的調整領導風格來帶領被領導者完成組織目標；反之，若領導者與被領導者彼此的自我效能期望不一致或無法配合時，就容易落入領導者的風格特質決定了組織目標完成與否的問題假象。

第三章 研究設計

組織為了提高核心能力、競爭力以實現發展目標，因而不斷努力改變、重新設計組織內部技能，藉以適應外部環境持續變化所造成之影響來達到永續經營的目標。本研究目的在於探討中階主管自我效能期望的認知，與管理者的領導風格及轉變歷程之間的關係與影響為何。因此，於本章節將提出研究流程、研究架構、研究方法及資料蒐集之方式，藉以說明本研究設計及各項研究變數之操作型定義。

第一節 研究流程

在本研究的流程方面，首先構思本研究的背景及動機，以及建立欲研究的問題與目的，並釐清本研究的範圍；接著蒐集與整理相關的文獻並進行研討，再根據相關文獻推導研究流程、發展研究架構、選擇研究方法與進行研究資料的蒐集；同時，本研究將以深度訪談與研討之模式，用以瞭解組織內自我效能的認知與管理者的領導風格及轉變之間的關係，並將訪談結果作統整及綜合分析；最後，再彙整本研究的成果與對未來的研究建議，圖 3-1 為本研究的流程。

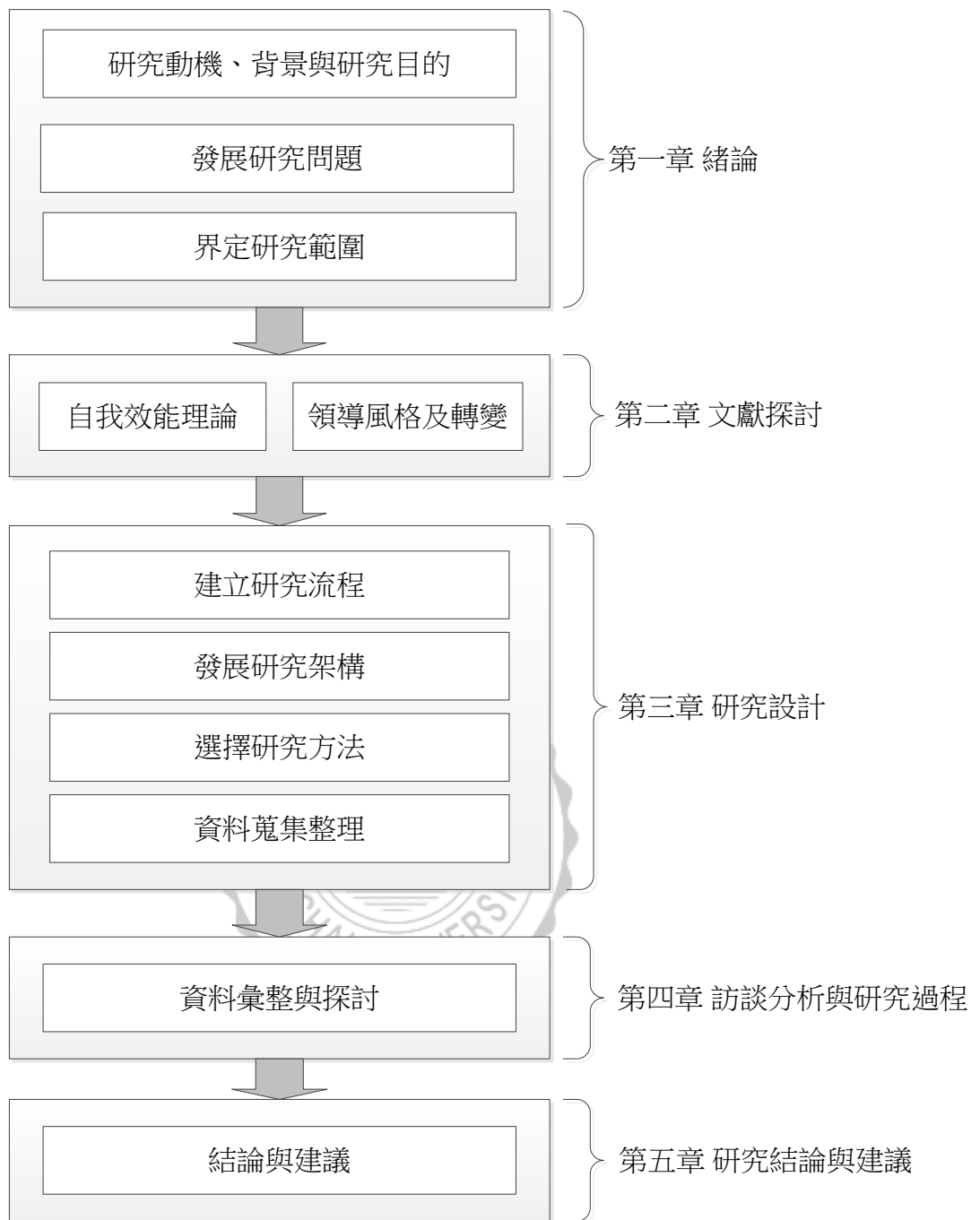


圖 3-1 研究流程圖

資料來源：本研究整理

第二節 研究架構

依據本研究之背景動機及研究目的，經相關文獻整理後，提出本研究之研究架構，並以台灣高科技產業之中階主管為樣本，依據自我效能模式（圖 2-2）的「效能預期來源」所產生的「自我效能期望」與主管的「領導風格」等主要構面，來加以探討自我效能期望所可能影響及讓領導風格轉變和成形之關係，以進一步的發掘自我效能期望對於組織及個人的學習成長是否有更具體與深入的影響，以及如何加以運用於組織的人才發展與培育。綜合以上所言，將本研究之研究架構繪製如圖 3-2 所示：

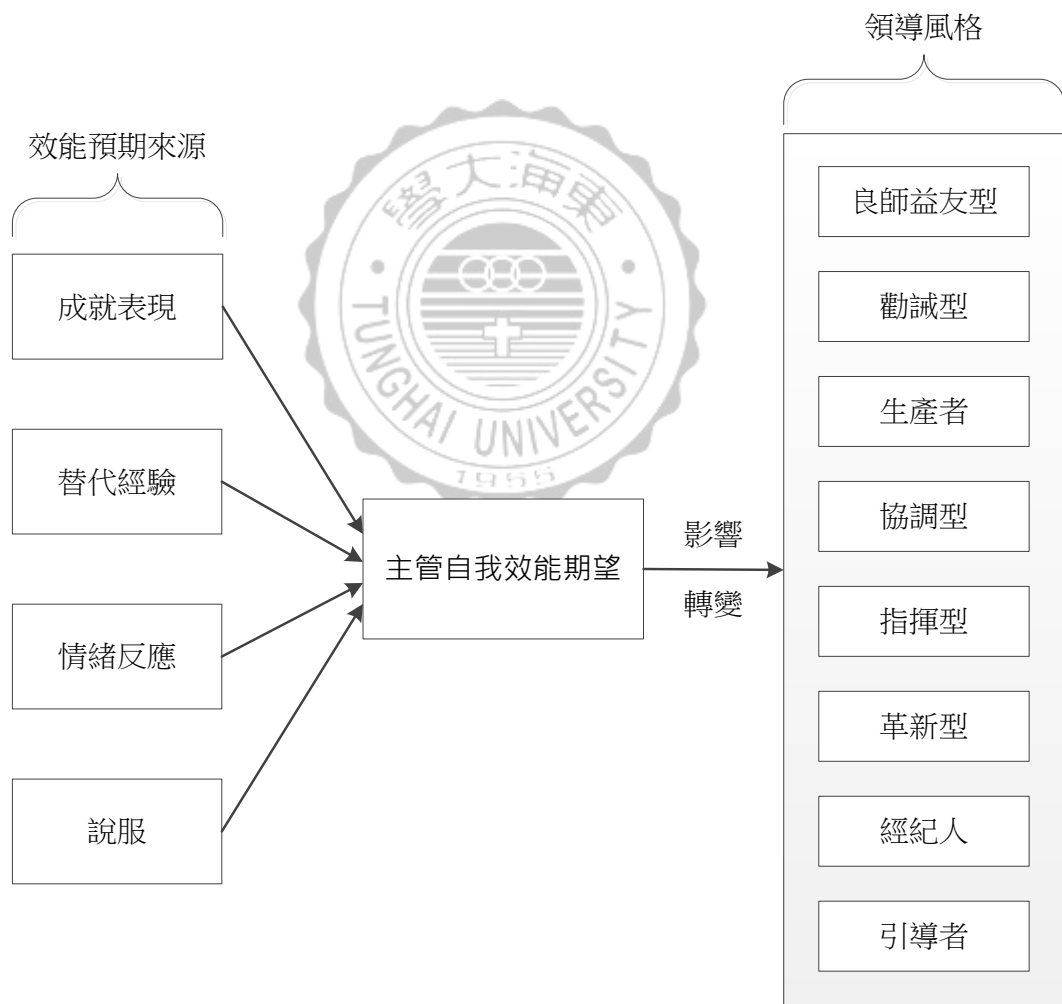


圖 3-2 本研究架構圖

資料來源：本研究整理

由圖 3-2 可以得知，不同的效能預期來源所產生的自我效能期望，可能會影響主管的領導風格，甚至可能讓主管的領導風格發生轉變，同時不同領導風格的轉變與自我效能期望的來源會有密切的關係。身為承上啟下的中階主管，其自我效能期望之認知，可能會隨著任務與情境的需求而轉變，同時也會回饋至其領導風格與適時的調整。故本研究基於圖 3-2 的研究架構，深入探討高科技產業中階主管的自我效能期望認知與不同領導風格及轉變之間的關係與可能的影響，以進一步的發掘影響組織與個人於學習成長時的關鍵因素。

由於自我效能期望之認知屬於主觀性的個人意識，為了能深入且較客觀的瞭解受訪者的自我效能期望認知，本研究依據研究架構的主管自我效能期望的四種效能預期來源，分析歸納後產生對應的四種訪談問題類型，表 3-1 為依研究架構所構思的訪談問題類型對應表。接著再由這四種訪談問題類型來研擬發展所屬的訪談問題共 15 題，詳細的訪談稿內容請參見附錄一。

表 3-1 本研究訪談問題類型對應表

自我效能期望	訪談問題類型
成就表現	受訪者背景瞭解
替代經驗	受訪者職務與日常管理活動
情緒反應	讓受訪者改變管理行為的重要轉折
說服	管理職工作的期許與自我期望

資料來源：本研究整理。

第三節 研究方法

在社會科學的研究領域中，其研究方法可概分為量化研究（Quantitative Methodology）及質化研究（Qualitative Methodology）二大類，量化研究著重運用統計分析的技術，達成資料驗證的目的；質化研究則是研究自然情境中進行的社會活動之技術，探討口語和非口語行為（黃政傑，1996）。

在質性研究方法當中，訪談法是發展歷史最久，同時也是研究人員最常使用的方法，更是社會科學研究中最重要調查的方法之一（張明璋，2012）。訪談法具有很多的優點，例如：由於是透過面對面接觸的訪談，因此得到的回答率最高，除了取得受訪者回答內容之外同時也能夠觀察到周遭環境、非口語化溝通等其他地方，受過訓練的訪談者能透過不同發問題之技巧得到更多的資料，且在整理訪談紀錄的過程中發現遺漏地方還可再透過電話聯繫將訪談遺漏的補足；然而，缺點則包含較高的成本，例如：訓練、交通、管理與人事費用、訪談者本身的詢問問題的表達方式、使用的言詞、穿衣打扮等也會影響受訪者的回答，最重要的問題就是採訪者是否帶有偏見之意識，由於是詢問受訪者的主觀意見，因此若受訪者對某些事件具有偏見，則會影響到分析結果，這些都是訪談者事先需要注意的地方。林淑馨（2010）將訪談法分為結構式、半結構式、非結構式訪談法三種，以下分項說明之：

- 一、結構性訪談：又稱標準化訪問，是一種高度控制的訪問方法，包括提出的問題、提問順序和方式，以及記錄方式等等都要完全統一，或由一組特定訪問人員依照特定的訪問計畫執行訪問，此多用在問卷訪問。
- 二、非結構訪談：即指沒有像結構化訪問需要有標準化提問題程序，提出問題的方法或發問順序都不統一，只提供題目讓訪談者與受訪者自由交談，具有彈性，訪談者與受訪者彼此可以自由隨意地談出自己的意見與感受，而非結構訪談方式，又可分為無控制與半控制的差別，無控制類型即為非正式訪談（Informal Interview），無特定談話焦點，訪談內容也沒有組織，一切以自然

的方式發生。

三、半結構式訪談：又稱半標準化的訪談或者「引導式的訪談」(Guided Interviews)，是介於結構式與非結構式訪談之間的一種資料收集方式，研究者在訪談進行之前，需根據研究問題與目的設計訪談大綱，作為訪談指引方針。不過在整個訪談進行過程中，訪談者可不需根據訪談大綱的順序進行訪問工作，通常可依據實際狀況，針對訪談問題作彈性調整(潘淑滿，2003)。

同時，半結構訪談具有以下特點：

1. 訪談內容需有特定主題，提出問題的結構可能較鬆散，但仍具有重點與焦點，並非漫無邊際的內容；
2. 雖然在訪問前有擬定訪談大綱或訪談要點，但其他相關的問題可以在訪問過程中隨時邊談邊形成，提問的方式和順序也可以依照受訪者的回答隨時更改，有相當彈性。
3. 訪談者不需使用特定文字或語意進行訪問，但訪問過程仍以受訪者回答內容為主。

半結構式訪談會被廣泛的使用的原因，在於透過不同型態的訪談過程對於各項問題衝突對立觀點，研究者可以清楚地了解受訪者的觀點立場。一般而言，半結構式訪談法的目標之一在於以一種應答的形式揭露現存知識，而讓研究者可以透過該問答內容來詮釋與分析。

由以上內容可知，半結構方法為現在研究人員最常使用的研究方法，本研究為探討組織內自我效能的認知與管理者的領導風格及轉變之間的影响，將鎖定高科技產業的中階主管級管理者作為訪談對象，並透過半結構式訪談企業管理者在職場當中組織對自我效能感的影響，以了解自我效能提升時，組織成員盡心盡力克服所遇到困難的程度；期待透過訪談資料進一步分析研究，得到本研究所需之資訊。

第四節 研究資料蒐集與分析

本研究主要探討在組織中，管理者對於本身之自我效能期望的部分會有何種程度的認知，探討不同社會背景之管理者對於自我效能期望之差異為何，同時了解其不同管理者對於自我效能期望知曉、認知程度的差異情形。因此，本研究對象將鎖定高科技產業中階主管級管理者作為訪談對象，藉由訪談對象提供多年經驗、學習背景與職場職務經驗等相關觀點。

同時，本論文係以組織內自我效能的認知與管理者的領導風格及轉變之間的影響作為研究課題，無論是自我效能的認知理論在實務上的運作情形，或由實務的運作情形來論述組織與領導者的管理方法，皆著重在行為上的觀察、資料蒐集及管理邏輯的推演，所以本論文的主要研究方法，係以質化研究的方式進行個案分析。首先蒐集國內外相關學者文獻，瞭解各種領導風格及轉變相關的管理方法與關係，以及探討自我效能的認知於組織內的影響情形，並予以彙整，作為研究理論之基礎。再者，蒐集高科技產業於組織管理與自我效能期望之相關資料，並根據上一節所設計之研究架構，進行整理、觀察及分析研討，藉由理論分析、個案資料整理及實際參與等相互求證，最後歸納及建立本研究之結論與建議。

同時，本研究的質化研究採用的是個案研究與專家訪談法，表 3-2 為本研究受訪人員相關資料，資料彙整與訪談期間為 2015 年 2 月至 2015 年 4 月；而在其它研究資料蒐集方面，則是藉由多重的證據來源，使個案的研究結論更正確且更有說服力，其中包括：文件、檔案記錄、訪談、直接觀察、參與觀察以及實體的人物造訪等六種資料來源，因為沒有任何一項資料來源是可以代表整個事實或現象 (Yin, 2013)。故根據此方法，本研究在證據的蒐集上，包含了文件 (期刊及研究論文、報章雜誌、網路資料、研討會論文等等)、訪談 (與高階主管深入訪談)，以及直接觀察等來源，以符合 Yin (2013) 對一個好的個案研究的基本要求。

表 3-2 本研究受訪人員相關資料

編號	年齡	資方	性別	全球總人數	公司分布	上櫃/上市	學歷	部門及職稱	管理年資	管理幅度	產業
A	50	美商	男	420,00	全球五大區域	上市	學士	全球整合科技服務部職能經理	15	250	資訊科技業
B	35	美商	女	8,000	全球五大區域	上市	碩士	技術工程部專案經理	5	6	光電業
C	44	台商	女	12,000	美國 歐洲 亞洲	無	碩士	集團採購處專案採購副理	9	7	電子業
D	40	台商	男	150,000	美洲 亞洲	上市	碩士	風險暨環安衛管理部經理	5	68	半導體業

資料來源：本研究整理。

接著綜合說明表 3-2 的受訪者資料，四位受訪者的公司屬性包含：資訊科技、光電、電子及半導體業等，皆屬於高科技產業，且都為跨國或全球性公司，總人數皆在 8 千人或萬人以上，規模相當大、分公司遍佈全球，是相當值得研究的對象。而四位受訪者年齡介於 35~50 歲，管理年資為 5~15 年，管理幅度最少 6 人、最多 250 人，整體而言皆有多年且豐富的管理職經驗，可供本研究深入探討研究主題；另外，四位受訪者中女性與男性主管各佔半數，而且其部門屬性皆不相同，包含：服務、工程、採購、風險暨環安衛等，提供不同部門性質的管理經驗，讓本研究有更多素材及不同面向的分析。

第四章 訪談分析與研究過程

本章將依前一章的研究架構與方法，以高科技產業的中主管作為訪談對象，並將訪談內容及各項次級資料的進行蒐集彙整。並分別說明受訪者對於訪談問題的綜合分析、訪談問題的結果與分析，以及訪談成果彙整，以完成呈現本研究對於中階主管的自我效能期望認知，對組織內的領導風格及轉變，與其學習成長歷程的關係之分析成果。並於附錄二列出受訪者的逐字稿作為參考。其中 B、C、D 三位受訪者，由於其所處行業敏感，以及加上個人因素等考量，故為尊重受訪者意願，不予列出其逐字稿內容，僅在分析章節中，按照訪談問題排序，以及分析階段予以重點式討論。

第一節 受訪者綜合分析

首先，本研究先針對四位受訪者於接受訪談後，其對於訪談問題的反應及內容作一剖析，以瞭解個人背景環境、不同領導風格及轉變歷程等等，與其自我效能期望的認知，所帶來的差異與其管理、學習成長上的關係，以下是四位受訪者的綜合分析。

一、 受訪者A

在整個訪談過程，受訪者 A 對於其自我效能期望的認知，並沒有予人特別深的印象，但從受訪者 A 的職場成長與多年的管理經驗中，可以發覺受訪者 A 是一位喜歡教學與十分關懷部屬的主管，並且受訪者 A 的表示自己的領導風格是屬於「良師益友型」；在受訪者 A 的訪談的回應中即表示「我有一個很好的興趣或習慣就是，我只要去外面有任何的培訓回來，我都會把它在公司再重教一次，...，也可能是跟我的個性有關，我喜歡教書這樣」。由此可知，受訪者 A 的公司給予他許多的培訓機會，而受訪者 A 都會把它在公司重教，透過學習後內

化及傳授，如此加深受訪者 A 的技能；並在任職十年後晉升為經理，除了將學習後的管理技能及書中所學運用於實際的管理工作中，也從受訪者 A 的主管學習到許多的經驗與領導風格，過程雖然辛苦，卻深化了管理能力與認知。而在任職經理職的十五年期間，受訪者 A 已輪調過七個不同性質的部門，其服務的客戶從竹科、中科的製造業至台北的金融業；讓他瞭解不同產業的特性與溝通模式、客戶需求，調整了內部團隊的領導模式。並深瞭解團隊士氣的重要性，其表示「做主管最重要還是下面的員工能不能有好的向心力跟好的那種驅動力... 只要這個團隊的向心力或者他們的士氣是高昂的，那再大的工作量都可以被克服...」。

綜合受訪者 A 在面臨問題時，除了透過主動釐清團隊真正的問題外，並公開與團隊溝通，以發揮團隊最大價值為出發點尋求解決方案，這充份表現出其領導風格與人格特質。而在受訪者 A 對於部屬充份授權的下，團隊也以專業的技術能力及堅強與自主性的執行力，各司其職共同拼出團隊績效，影響組織與成員之間的互動與學習成長。

二、 受訪者B

受訪者 B 原以教職為終身職業，卻考試失利及宗教信仰改變了她的就業之路，從教職走到高科技業。從訪談中可以發現，受訪者 B 的個性坦率，直接坦白的溝通模式影響她在工作上的的人際關係；並在新任主管的提醒下，調整了自己的溝通方式，試著站在對方的立場用對方能聽懂的語言進行溝通，也因此發現問題的解決方法不光只是技術或專業能力，溝通協調成了組織合作最重要的關鍵。

受訪者 B 在因緣際會下遇到職場上的伯樂，同時看到組織管理者的價值，使受訪者 B 願意被晉升至專案經理；從工程師到專案經理，共花了五年時間。除了在職場上的經驗與學習，其從父親及歷任主管身上，學習到實務的管理經驗，擴展了管理者的氣度與視野；再加上之前工程師的帶線經驗使對於技術與產線的團隊合作更熟能生巧；在整個學習成長與管理職的經驗中，其表示「我覺得一個管

理者要適時的放手，就算他的專業能力很強，可是要盡量不要讓他的專業凌駕在他的管理之上，因為通常我們會被升上去一定是因為專業能力有一定的水準，可是當我們如果一直用這個專業能力的話，就像我剛提的，下面就不用成長了」。

因此，受訪者 B 覺得自己的領導風格已從原本「指揮型」主管轉型為「協調型」主管，並知道如何適時放手與 coach 團隊成員，協助團隊的共同成長。在這方面，受訪者 B 亦不自覺得傾向「協調型」與「引導者」的領導風格，由此可知，隨著對工作及效能的認知，受訪者 B 會適切的調整其領導風格，使其能帶領團隊達成組織目標，表示受訪者 B 對自我效能期望有高度的認知。

三、 受訪者 C

受訪者 C 離家北上唸書，畢業後至竹科就業，因對自我未來的規劃及走入家庭，便計畫性轉換跑道從秘書到全球性業務，再轉職至集團採購；在整個職場工作的轉換與擔任主管後，受訪者 C 認為一位主管的領導風格很重要，其表示「我覺得管理職的領導風格很重要，我覺得如果你要讓一個 team 幫你做事情，其實你要多關心你的下屬，然後因才適性的去幫他們做一些工作的調整」，並且對於職場工作態度有深刻的認知，於受訪時即說「我們要多以正面的心態並且主動積極，我覺得一般的主管，或是上面的人也一樣，他看你也希望你是積極的、心態正確的，然後你做事情什麼事情在你身上都迎刃而解的，你不要把問題又帶出更多的問題，你期許你下屬的就是你上面的人期許你的，我覺得這是一個由上對下的關係，成功的關鍵應該在這邊」。故受訪者 C 認為自己是屬於「協調型」的領導風格，由此可知，受訪者 C 對於主管的領導風格，以及對於自我效能的認知是十分清楚的，同時也用正面積極的態度帶領團隊，將這樣的精神與態度傳承下去，使其團隊能發揮更高的效率與績效。

同時，在全球性業務的工作中，除讓受訪者 C 對於專業能力有更多的瞭解，以及增加了國際化的視野外，對於組織管理的工作，其認為「我覺得這個就是要

向上管理，因為我們不是只是向下管，...」；並且在實務的工作經驗中，也印證了管理的工作，並不是單向的，而需要雙向的互相回饋，既使在面對客戶與上游廠商時也是如此，故其認為自己除了是「協調型」的領導風格，同時也是一個「引導者」跟「良師益友型」的主管，而其公司的組織需求也是如此反應者，要求主管必須有能力及責任去領導部屬共同解決問題，而非放任或過於強勢的領導。由此可知，不同的領導風格都會影響主管的認知，同時主管或員工的自我效能期望認知，也會影響與形成主管的領導風格與隨著需求而轉變。

四、 受訪者D

在整個訪談的過程中，受訪者 D 對自我效能期望的認知較為明確，這或許與其成長的歷程有關，其表示「我每天大概會反省自己一下...」、「肯定我覺得都是附加的，因為那本來就不是你工作的主要目的...」或「其實我之前我在苦痛裡面成長...」等等，都讓人覺得受訪者 D 有很高的責任感與榮譽心，並且這也反應在其領導風格上，受訪者 D 說「我覺得最重要的關鍵就是以身作則，你一定要以身作則，而且你一定要你做的到的事才可以去要求別人...，而不是你只是靠著你的權勢或是威勢力要求說別人...」。另外，受訪者 D 對他的主管們也有很深刻的感受，並覺得從主管們的言行及帶人處事的方法中獲益良多。

而在與部屬的關係中，受訪者 D 很有趣的提到「新人來可能都會覺得我是一個還不錯的主管...；...我就會開始要求他在工作上的品質，這個時候他可能會覺得說我這個人怎麼這麼恐怖，可以看這麼多事然後看這麼深」，由此可知受訪者對於相當關心部屬，同時對於工作的效能期望亦相當的要求，並以身作則帶領團隊完成組織目標。這些都可以看出，身為一位中階主管，受訪者 D 所表現出來的領導風格，除了是本身的人格特質，同時也是在組織需求的發展下有所影響，而其本身對於工作的自我效能期望之認知，也與這些人及環境有密切的關係。

從受訪者 D 的訪談回應中可知，其有高度的自我效能期望，並且為了完成

工作與組織的目標，受訪者 D 的領導風格也不斷的隨之調整，例如受訪者 D 認為管己的領導風格「其實剛開始當主管的部分，我的類型比較像革新型跟製作人型...，到後面慢慢的，帶的人多了，看的面向也多了，目前當然會比較偏向，讓自己變成是良師益友、勸戒跟協調」；從受訪者 D 的反應可以很清楚的知道，身為一個主管，會因為人、事、物的經歷與自我效能期望的認知，而調整領導風格，一方是為了能更有效管理團隊，同時也是為了能滿足自我效能期望。

第二節 訪談結果與分析

接下來，依據本研究架構與研究方法設計訪談稿，其訪談問題包含：「受訪者背景瞭解」、「受訪者職務與日常管理活動」、「讓受訪者改變管理行為的重要轉折」及「管理職工作的期許與自我期望」等四大類共 15 題，同時對應到表 3-1 的主管自我效能期望四大屬性，並以較為輕鬆且口語化的訪談問題，來誘導受訪者表達其自我效能期望之認知，詳細的訪談稿內容如附錄一，訪談地點為各受訪者的辦公室。以下分別就各訪談問題進行綜合分析，以呈現本研究的訪談成果。

一、 受訪者背景瞭解

1. 你可以先跟我們分享您的從小到大的學習過程、個性、家庭、興趣與人生的轉折點？

綜合四位受訪者的求學時期及剛進入社會的過程，大多屬於隨遇而安的選擇眼前的選項，像受訪者 A 提到「其實我會選擇這個工作大概是因為我學校念書的關係，那時候並沒有很清楚的了解自己有哪一些特別的興趣，所以就進去了...」，而受訪者 D 對於人生的轉折中也提到「因為其實退伍之後沒什麼選擇，你也知道社會新鮮人在這個社會裡面，你要找工作本來就沒有很簡單...」；同時也都受到當時的環境或主管所影響，像是受訪者 B 對於遇到一位好的主管有

深刻的感受，其表示「他真的是很好的主管，他會去觀察...他是一個很擅於觀察的人，所以他不會講太多你的長處短處，可是真正關鍵的東西他看的到，然後他會告訴你...」，並且也因該位主管，讓受訪者 B 能接受建議，適時的調整工作及處事的態度，如「我老闆他會覺得我是一個很容易調整的人，就你跟我講我哪裡不好，我回去想一想然後馬上就 change，雖然不會馬上就做到很好，可是就是會非常明顯，就是你剛剛說這裡不對我就會馬上把他轉，轉到你會看到他已經被扭過了那樣...」。而受訪者 A 也認為當上主管後是一個重大的轉折，對於組織及學習有重大的影響，其表示「人生比較大的轉折點應該是我進公司的第十年吧！那時候我 promote 當了 manager...，我覺得主管的經驗，在整個生涯裡面是一個很不一樣的東西，...，至少我覺得以前我學了這麼多的管理，...是很好的一個磨練的機會」

另外，受訪者們對於職場環境也有深入的體悟，像受訪者 C 表示在進入一家外商公司後，該公司讓他有不同於以往的轉變，受訪者 C 說：「那個公司是我的轉折點，對，他讓我的視野擴充，...，我覺得我從很多外國人身上學習到很多東西，我覺得那是讓我一個成長也蠻大的，...但我在那邊我覺得我成長很多...」，最後在受訪者 A 的反應中，也可看到其對於組織學習與自我的成長有相當的肯定，其表示「公司給我蠻多的培訓，我有一個很好的興趣或習慣就是，我只要去外面有任何的培訓回來，我都會把它在公司再重教一次，所以那時候我覺得我蠻喜歡教學的。」

總而言之，四位受訪者雖然在求學或剛進入職場時或許有各自的原因，但於職場上所遇到的主管及組織環境，都有深刻的感受與轉變，同時也影響其後續的領導風格與回應至自我效能的認知。

2. 這間公司是您的職涯中第一間公司嗎？如果不是，那你可不可以也跟我們分享您的工作經歷？

四位受訪者有三位表示目前的工作算是第一份工作，但這三位一開始都有不同的短期工作或實習經驗；相較之下，這些短期或實習經驗並不被列入正式的工作經驗。這三位長期待在同一家公司的受訪者，對於組織都有相當程度的認同感，同時也在組織中接受培訓及成長，對於自我效能的期望都有高度的認知，並致力於工作的成就及組織管理。另外，有多個工作經驗的受訪者，主要是因為家庭及公司的經營環境所致，雖然經歷不同的公司，但其專業領域也不斷的成長。另外，受訪者 D 對於產業別的認知有特別的感受，其表示「... 科技這條路本來就是我一出社會的第一個選擇，因為我覺得他有希望，因為你在傳產，你可以一個位子等個五年十年，但是在科技業裡面就是你的實力。」

3. 是什麼原因讓您進入這產業？（職涯規劃/生涯期許）您是怎麼加入這間公司？當時的職位是…？

四位受訪者進入該公司的理由各有不同，但主要都是因就學時的專業領域，所選擇了職場產業，於剛進入公司時多為基層工程師。惟有受訪者 C 於求學時是外文系，剛進入職場的工作是秘書，因考量秘書的未來發展可能受限或被取代，逐漸轉向業務及採購，並藉由本身的外語長才，在採購業務上學習及發揮所長，並獲得公司的肯定。

二、 受訪者職務與日常管理活動

1. 您在這個職務年資幾年？可不可以試著跟我們分享您自己目前的管理工作及職責？管理幅度/範圍/人數？

四位受訪者的工作年資皆有十年以上，其管度幅度請參閱表 3-2。其中，除了受訪者 A 擔任經理職已有十年，其餘三位受訪者在目前的管理職年資約三至五年，皆已累積相當的管理經驗；並且皆有相當多的專案團隊管理經驗，顯示其

組織對於該管理職之信任，尤其受訪者 A 的公司有定期輪調的制度，故受訪者 A 有多樣的專業團隊管理經驗，從受訪者 A 的訪談內容可能發現，既使其對組織內的每一種專業並不是全然精通，但其通過觀察團隊的運作與分工，就可以掌握團隊的問題，並適當提出解決方案，作到身為管理者應盡的職責，故受訪者 A 雖給人有溫和的感受，但其仍能精準的作出決策並予以推動施行，這可反應出其堅定的信念與個人對於自我效能期望的認知很高。

相較於受訪者 A 的其它三位受訪者，雖然很長管理職經驗，但都在公司及本身的專業領域成長，於擔任管理職後亦能透過同理心及對自我效能期望的認知，來達到組織目標，帶領團隊接受各種挑戰，亦顯示出有明確的自我效能期望之認知，有助於管理者釐清工作目標，並能妥善發揮領導能力，專注於解決問題與提升團工作效益。

2. 可否先聊聊您的產業經歷與晉升的過程？那您曾受到什麼樣的肯定？

這四位受訪者有各自的產業經驗與晉升過程，同時都有獲得公司的肯定並給了諸多獎項或獎勵；但整個來說，四位受訪者都提到對工作的價值並不光是外在給予的肯定，甚至受訪者 D 明確表示「肯定我覺得都是附加的，因為那本來就不是你工作的主要目的...」，而受訪者 A 也表示主要的肯定不一定來自於公司，是而「所以這個成就感是來自於，我跟客戶的溝通，或是我跟我的 team member 的一些互動，我們可以營造一個好的團隊士氣跟團隊的一種向心力，能夠去滿足客戶的要求...」。所以這四位受訪者普遍認為得到「服務對象」的認同，比公司的獎酬更能激勵人心，同時也能滿足自我效能的期望與認知，使自己更能投入工作與提升績效。

3. 在進入這間公司後，您曾經有學習模仿的對象嗎？可以稍微聊一下嗎？若沒有，那身為主管的您是如何揣摩這個管理職的角色？

對於如何揣摩及擔任管理職，四位受訪者都表示遇到的主管都給予相當多的學習與體認，像是受訪 A 回應說「我遇過兩個相當不錯的主管，他對於員工的照顧或者他的領導風格，讓我覺得是非常令我敬佩的，從他的身上我看到很多作事的方法跟帶人的方法，我覺得這上面對我幫助很大。」，而受訪者 C 則表示「我有學習模仿的對象，...，採購的副總就是我很好的學習的對象，因為他的領導方式，...，他只會看結果，或是看你過程中你有沒有什麼需要 support 的地方，...」，這兩位受訪者都明確的說明其主管的領導風格影響自己擔任管理職時的管理模式，並且對於以何種領導風格來帶領團隊皆有深刻的認知，故除了向主管習學外，同時也會主動藉由閱讀、溝通及反省來增進管理能力，顯示受訪者們都有高度的自我要求及期許。

4. 您覺得是什麼因素或成就表現讓您的主管想要拔擢您？

在獲得主管賞識拔擢的這個部份，四位受訪者皆反應出其重要關鍵因素在於受訪者的人格特質，同時還有組織環境所致。像受訪者 A 因自己的工作及業績表現，而被列為培養成為主管的對象；而受訪者 B 雖說自己是因為該單位沒有主管而被獲選，但其主管會選擇受訪者 B 成為主管，也是基於其性格與處事的方式；另外，受訪者 C 明確表示「除了專業之外，我覺得溝通協調能力是一個很重要的一環，...」，顯示其對於團隊合作的認知，以及對自我效能的要求；最後，受訪者 D 則是有主動積極的工作態度，並努力達成組織目標或主管的期望，如「平常發生緊急事故我幾乎都是在第一線，因為我覺得我有機會幫公司解決問題自己也會成長，所以原則上大概是這種態度」

三、讓受訪者改變管理行為的重要轉折

1. 這一路走來，您的心路歷程是…？有沒有令您印象最深刻的人/事/物？

在這題，四位受訪者都提到對於員工的領導及培育有深刻的認知，像受訪者 D 表示「因為我已經身為一個 leader，我應該接下來的是人才的培育，這是我最大的改變」；而受訪者 B 也表示，訓練很重要，同時要努力去面對問題，並解決問題；而受訪者 A 則對部屬的回有深刻的感受，如「我印象很深刻的是，我努力去讓我的員工覺得他們受到了激勵，受到了授權，可以作正確的決定... 我的兄弟送我一本書，...，他覺得我像一個 servant 去 support 他們，在客戶前面能夠去衝鋒陷陣，能夠做對的事情這樣子」。

由以上的回應可知，受訪者在擔任主管後，都致力於部屬的培育，同時也都期望能訓練有用的人才，以及得到正面的回應，顯示其在主管職的自我效能期望，除了對自我要求有一定的認知，同時也深知必須帶領部屬一同成長，一方是身為表率，另一方面也是對部屬的培育有深刻的期許。

2. 曾參與那些令您印象深刻的活動或決策？

四位受訪者在這題的回應中，受訪者 A、B、C 都對於解決工作上的問題有深刻的印象，雖然在解決問題的過程中是辛苦的，但最後得到正面的回應或評價，使其有深刻的感受，並且列為一段具有成就感的回憶；反觀受訪者 D，其相當著重在人材的培育，在這題的回應中，其表示「人的消耗很快」，故「我不能一直消磨人才，我應該是要想辦法培育一群人...」，而這樣的體認來自於工作需求及組織的特性。

3. 而這些活動或決策，是否有帶給您什麼啟發或成長？

延續上一題的回應，四位受訪者都覺得經過特定事件的處理及問題解決後，都有獲得正面的回饋與成長，同時也都注意到既使是在同一個組織內，但對於部門的溝通及連結非常重要的，多瞭解上、下關聯的單位，有助於解決自己部門的

問題，同時也更能有效率的完成組織目標，並且帶領團隊成長與獲得肯定。同時，這樣的認知也改變了受訪者的領導風格與處事的態度，使受訪者能更圓融的去解決問題。

4. 在參與這些活動或決策時，您曾經獲得什麼樣的協助或支援？（人/事/物皆可）

此問題對於四位受訪者來說，大多偏向上級主管及外來的協助，並且會主動去溝通尋求協助，像受訪者 C 即說「我覺得這個就是要向上管理，因為我們不是只是向下管，我們通常一般都是向下管理」；同時受訪者 A 也提到上級主所給予的支持與授權非常重要，如「那我老闆願意授權給我一個空間...」，甚至是部屬的支持也非常重要，受訪者 A 亦表示「下面的 leader 他願意身先士卒，或是願意 model the way，去 support 我的一個想法，然後去影響其他的同事作這樣的一個改變...」。故身為一位中階主管，不論是上級長官或下屬的支持，對於其管理職工作有很深的影響，並且與管理者的企圖心或態度有深度的關聯，像受訪者 A 提到「我的一個企圖心是正向，他們也接受於我，他們願意幫我去說服或去影響...」，所以主管對於自我效能的期望有高度的認知，相對的會影響其管理職的工作或態度；同時，若能得到正面的回應，則更能肯定其認知，使其提升職務效能，達到正面循環的效應。

5. 如果請您自評一下～當時進行管理活動的知識/技能，您如何在概念能力、人際能力或專業能力自我評價呢？

四位受訪者在自我能力的評價中，主要皆認為「人際能力」是較高的，雖然受訪者 D 表示其人際能力需要加強，但從訪談回應中仍表示人際能非常重要，且近年來有逐漸調整。其次是概念能力，最後才是專業能力，這樣的結果表示身

為主管，一方面專業能力已屬基礎能力，或是可由部屬取代，像受訪者 A 即表示「人際我覺得我是最好的，然後概念技術我覺得我是成熟的，但是那個叫作專業技術能力，那個我是弱的，但是我並沒有覺得那個是對我是一個困擾，因為我的 leader 給我一個很好的補足這樣」；但為了能有效管理團隊，同時協調組織部門及業務，人際能力則顯得特別重要，受訪者 B 則說「因為我是專案經理，所以我的人際能力不能太差」。整體而言，四位受訪者明確瞭解自己的管理職能，且應用於中階主管的角色，皆傾向人際關係與溝通協調的能力。

四、管理職工作的期許與自我期望

1. 能不能試著聊聊您自己的領導風格？也可以用一行為或案例來分享？

綜合四位受訪者對此問題的回應，四位受訪者都提到自己目前的領導風格多屬於「良師益友型」及「協調型」的領導風格，並都有多種風格在轉變，尤其是受訪者 D 即說「其實剛開始當主管的部分，我的類型比較像革新跟生產...；帶的人也多了，看的面向也多了，...，讓自己變成是良師益友、勸戒跟協調」。所以領導風格會隨著管理者自己的認知與需求而調整，綜觀四位受訪者皆已有多年擔任管理職的經驗，並且於該職場文化及組織中，皆有獲得主管的賞識與學習仿效的對象，故四位受訪者相當瞭解身為管理者應盡的職責，並且十分樂於帶領團隊共同完成組織目標與一同成長。由此可知，主管的自我效能期望與認知，會直接影響其領導風格的轉變，並且透過自身的學習經驗，在擔任主管後，不論是本身的人格特質就較為溫和或主觀，皆會傾向於以「良師益友型」及「協調型」的方式帶人。以受訪者 A 及 B 為例，受訪者 A 屬較溫和的個性，其表示「我覺得那是我的人格特質，...，很相信人很尊重人這樣...；所以我覺得我自己在 mentor，等於是在用良師益友這方面」；而受訪者 B 屬較為主觀且積極的性格也說「我覺得我現在介於從指揮型改變成協調型的過程」。

2. 您覺得您在部屬眼中是屬於什麼樣的主管？您可以人物或形容詞來描述？

在這個問題的回應中，受訪者 A 及 C 覺得自己在部屬的眼裡是屬於「好人」或「隨和」的人，而受訪者 B 則表示因領導風格的轉變，現在部屬的認知可能也隨著轉變，認為其屬於容易溝通的主管；而受訪者 D 則有自己帶人的方法，於新進人員會有體貼的照顧，但於新人熟悉環境後，即會有嚴謹的工作要求，故部屬對其領導風格，亦會隨著工作要求而改變。

由受訪者們的回應中可以觀察到，其對自己的領導風格有深入的認知，並且亦反應在對自我的效能期望，受訪者們藉由帶領團隊完成組織目標，來調整自己的領導風格，並期許部屬能互相學習及成長，以提升個人及團隊的績效。

3. 最後，您認為管理職需要什麼樣的特質或關鍵成功因素？

四位受訪者對此問題的回應，不約而同的都提到主管的領導風格與管理能力優於專業能力，像受訪者 B 即說「我覺得一個管理者要適時的放手，就算他的專業能力很強，可是要盡量不要讓他的專業凌駕在他的管理之上，...」，受訪者 C 也表示「我覺得管理職的領導風格很重要，...如果你要讓一個 team 幫你作事情，其實你要多關心你的下屬，然後用他們因才適性的去幫他們作一些工作的調整...」；同時受訪者 A 亦提到身軀管理者要能「識人」，受訪者 A 說「...是要看的懂人，哪一個人是願意、是可以栽培、是可以投入的真的明日之星，那我們選對人、放對人，然後把對的事情放到那個人身上。」；最後受訪者 D 則提到管理必須隨著環境的變化而調整，受訪者 D 說「其實身為一個主管或是從事工作，本來就是持續在成長，或許你這幾年遭遇的狀況會讓你有這樣的轉變，但是慢慢的你又遭遇到新的狀況，你可能會自己在作調整」。

第三節 小結

在本節，本研究依據前一節的訪談結果與分析，綜合論述四個訪談類型所對應的主管自我效能期望之認知，以及與領導風格之影響及轉變，以彙整呈現本研究的訪談成果，並歸納作為本研究的初步結論。

一、 成就表現

總結前一節「受訪者背景瞭解」的訪談問題，從中不難發掘受訪對於公司或職場環境都給予相當程度的認同，同時對自己的專業及學習能力亦有所肯定，並十分清楚自己對於工作或組織的要求，所以即使於剛進入公司或職場時，都有因緣際會沒有特定目標的反應，但是於進入公司後皆能致力於工作表現，或隨時調整步伐與角色，顯示受訪者們對於自己的職涯發展與自我效能期望皆有一定程度的認知，並能與組織資源結合提升自我能力，並發揮其領導才能應用於組織的管理職務。

同時，以四位受訪者的學習及成長歷程來看，除了在剛進入職場時，受到其主管的領導風格影響其對自我效能的認知外，在成為主管後，四位受訪者對於自身的領導風格都有明確的認知，其中包含了部屬的反應與回饋，更重要的是自己瞭解到因職務及任務的不同，也就是對自我效能期望的認知不同時，其領導風格會隨之調整或轉變，以符合達成管理部屬的目的。並且就四位受訪者的領導風格的成形或轉變而言，除了受訪者 A 因其個人性格關係，故從一開始就屬於「良師益友型」；而受訪者 C 則是主動表示因工作職務的關係，所以屬於「協調型」；另外，受訪者 B 則明顯的表示其必須從「指揮型」轉變為「協調型」，最後受訪者 D 亦因組織及職務的調整，從「革新型」與「生產者」轉變為「良師益友型」及「協調型」。從上述的領導風格的成形及轉變來看，身為主管為了達成組織目標或管理任務，其領導風格除了會受到自我效能期望的影響，亦可能會隨之調整或轉變。

二、 替代經驗

總結前一節的「受訪者日當管理活動的表現」所反應出的「替代經驗」，可以看出四位受訪者除了嫻熟其管理職務，對於其主管的領導風格與自己所展現的領導特質都有很高的期望與認知，並且能透過觀察、模仿與學習等方式去學習主管的經驗，以及自己主動積極的態度，讓自己與組織不斷的學習與成長，同時亦反應於其日常的管理工作以達成組織目標。

並且，從四位受訪者對於其主管的領導風格及調教方式可以看出，四位受訪者都十分肯定遇到良好的主管及學習模仿對象，且四位受訪者在成為主管後，亦覺得有受到其主管的影響，而所表現出的領導風格亦與之前的主管有關。由此可知，良好的「替代經驗」有助於提升自我效能的期望與認知，並讓管理者能發揮其管理效能；另外，四位受訪者雖都未提到不良的「替代經驗」，但可從整體的訪談資料與觀察中得知，在成為主管前的學習及仿效經驗十分重要，尤其若能有正面的主管加以引導或調教，可使整個管理模式與領導風格有正向的循環與成長；反之，則有可能造成負面的影響，且此影響亦有可能造成惡性循環。

三、 情緒反應

綜合前一節的「讓受訪者改變管理行為的重要轉折」訪談問題，所得到的認知與回應，受訪者們對於有深刻印象的特定事件，皆有高度的自我效能期望與認知。四位受訪者皆表示，在突破困境或問題時，不論是上級長官的協助或是部屬的支持，彼此之間能有共識共同解決問題的認知是十分重要的，尤其在完成目標達成任務後，對於其管理效能及認知皆能有所提升，甚至影響其管理職務。其顯示有正面的情緒反應，能提升主管在面對問題時的處理效能，同時也會反饋至自我效能的期望，提升自我正面肯定的能量。

另外，就情緒反應與領導風格的影響，四位受訪者除了皆表示「人際能力」是擔任主管的主要能力外，對於如何溝通與協調也闡述了相當多的經驗，並且也

包含「向上領導」的認知及作為，這顯示身為中階主管除了要管理及引導部屬，對於上級主管的溝通與協調也很重要，這關係到任務及目標的達成，故受訪者們也才會逐漸傾向「協調型」的領導風格。

四、說服

綜合前一節的「管理職工作的期許與自我期望」所反應出的「說服」自我效能期望之認知，可發現四位受訪者在擔任管理職後皆有適度的調整其領導風格，主要原因在於瞭解管理職工作的期許後，透過經驗學習與自我效能期望的認知，進而轉變領導風格以更有效的完成任務。由此可知，主管的自我效能期望之認知，會影響其領導風格，並且會隨著情境的需求而轉變不同的領導風格，而且隨著管理經驗的累積，亦越能適當調整領導風格與提升主管的自我效能期望。

同時，四位受訪者對於擔任管理職的關鍵成功因素，也有深入的剖析，除了較為眾人所知的「以身作則」、「關懷部屬」、「適當指導」及「看得懂人」外，受訪者 A 特別提到主管應該要有「洞見」，包含對人、對事、對市場環境等等，故身為管理者，必須要能因人、因事、因市場環境的變化而適當的予以調整，這也包含了領導風格及方法；而受訪者 D 也別提到，身為主管到最後應會成為一個「統合型」的人，必須依狀況適當的調整及去協助部屬完成任務，所以到最後將不再局限於特定的領導風格，而是會適時的轉變。

綜合上述的分析及說明，以及從四位受訪者的訪談結果可以發現，於高科技產業的中階主管，其面臨人員、市場及環境快速變化，故必須適時的調整領導風格以因應不同的狀況，並且從四位受訪者的自我效能期望之認知來看，身為主管，其自我效能期望之認知會影響到領導風格的成形，尤其是組織裡可學習仿效的對象或上級主管，對於其領導風格的成形有重大的影響。而在擔任主管職後，從工作任務及管理經驗的成長過程中，也會著需求轉變領導風格，同時也都保持對自

我效能期望有高度的認知。



第五章 研究結論與建議

本章依據論文的研究目的、文獻探討、研究架構及研究資料分析等加以彙整，並針對受訪者之討論及回應，以及自我效能期望之認知對領導風格的成形與轉變之關係提出以下的研究結論與貢獻；最後，則是說明本研究的限制，以及對未來研究提供方向性的建議。

第一節 研究結論

本節將分別透過「依自我認知之領導風格，來探討自我效能感的差異」及「依中階主管領導歷程來探討自我效能之轉變和成形」等兩個主要研究目的與問題，並結合前一章的訪談內容討論作出總結，以呈現本研究之結論及提出管理實務的淺見。

一、依自我認知之領導風格，來探討自我效能感的差異

如果就人性的觀點來看，一個成年人的想法和個性、教育、生長環境有高度相關，即便給他再多的誘因或刺激，也頂多是稍微改善，而非完全改變，除非其自身有深刻的認知及體悟。從前一章的訪談內容討論可以得知，四位受訪主管的自我效能期望之認知與其領導風格有密切的關聯，並且會隨著對工作需求或職務的改變而有所調整或轉變。所以，就企業經營與人才培育的角度而言，若能提升主管或員工的自我效能期望及認知，並加以引導與組織的目標結合，或是以正面的態度去面對或挑選適合的人才來擔任主管，這樣對組織或部屬來說，都是一種良性的互動與正面的影響；反之，既使企業投入大量教育訓練成本，若員工或主管的自我效能期望低落或是有負面的態度，如此也只是事倍功半，得不到應有的教育訓練成果。

領導風格本身就是結合人格特質與組織任務需求的主觀意識，而自我效能期

望亦是個人的自我主觀意識，故可瞭解兩者之間必然有關聯，而且會互相影響。透過本研究訪談高科技產業且有富豐經驗的中階主管，更可加以印證自我效能期望之認知，與其領導風格息息相關。同時，從四位受訪者於職場的學習成長歷程來看，四位受訪者對於自我效能期望皆有高度的認知，這從其擔任管理職後的領導風格轉變可以看出，為了達到管理及工作目標，有二位受訪者從原本的「指揮型」、「生產者」轉向「協調型」，而另二位本就屬於「協調型」或「良師益友型」，由此可知，有高度的自我效能期望之認知的主管，較傾向於「協調型」與「良師益友型」的領導風格，而對於「指揮型」、「生產者」或「革新型」等較為主觀的領導風格，則比較不被採納。

二、依中階主管領導歷程來探討自我效能之轉變和成形

從四位受訪者多年的管理職經來看，可發現其自我效能之認知，會隨著職務與管理過程而變化，同時其仿效的對象與工作任務轉變，亦會影響其自我效能認知與領導風格的成形。就如同一般的員工，四位受訪者在剛進入職場時，主要仿效學習的對象都是其主管，並受到主管的教導而提升自我效能的認知，奠定了領導風格的基礎。

而後隨著職務的轉變與提升，同時也有實務的人員管理經驗後，四位受訪者皆會因事制宜的調整領導風格與提升自我效能的認知，並且瞭解到不可局限於特定的領導風格，必須隨著需求轉變或調整，如此才能有效發揮管理的效益，進而達到管理目標。由此可知，主管在培養領導能力與特質的同時，除了要不斷提升其自我效能期望之認知，亦要能適時的轉變其領導風格。然而這樣的轉變與成形並不會驟然停止，而是會隨著時間與經歷不斷的變化成形，並且會與其自我效能期望有緊密的關係。尤其自我效能期望與領導風格皆是個人的主觀意識，除了容易受到性格的影響外，若能適當的加以引導產生正面的回饋與循環，則能成就正向的自我效能期望，有助於組織與成員的學習成長；反之，若主管不能反省與檢

討領導特質，則會造成惡性循環，反而成為組織與成員的負擔，影響整體的學習與發展。

三、 管理實務建議

最後，綜合上述研究目的及問題的討論，就組織人才發展與教育訓練的角度提出管理實務的淺見。目前大多數的企業在規劃其人才培訓時，皆著重於職能分析與訓練課程的設計，但這屬於客觀的組織人才培訓管理，亦是組織人才發展與教育訓練所應注重的課題；但人才培訓不免與人的主觀意識有高度的關聯，其中就包含了主管及員工的自我效能期望，與對於組織及職務的認同等等。

故本研究提出組織或管理者於規劃人才發展與教育訓練的同時，除了要有客觀的職能分析與訓練課程設計，亦應注重主管及員工的自我效能期望之認知，並結合主管的領導風格找出對的人、放在對的位置，以及適人、適才的予以適切的教育訓練，同時透過提升自我效能期望之認知，可讓客觀的訓練規劃與主觀的意識作結合，達到事半功倍的效果，如此可使得組織與員工皆能互相學習成長，並形成雙贏與互利的職場環境。

第二節 研究限制

本研究主要使用之研究方法為「半結構訪談法」，並且已經盡量採取各種研究方法來預防研究時所可能造成的偏差。然而，傳統上對於訪談法的批評卻不曾停過，包括偏見的觀點以及不具通用性的結論等等，加上在真實企業的經營環境中，不論是市場、上下游、競爭者、環境或政策上，都存在著相當多的影響變數，但卻又未能概括的加以蒐集與分析，且高科技產業經營環境變化快速、影響層面眾多，與景氣及產業環節又息息相關，而且中階主管的自我效能期望亦為主觀意識，無法用精確的科學方法衡量研究，本研究也無法使用實驗設計加以嚴格控制，所以本研究也可能面臨以上的種種困境。

本研究雖試圖以個案訪談的方式釐清中階主管的自我效能期望認知與領導風格的影響及轉變之關係，並對相關企業提出建議，但各產業的發展實受到許多內、外在的因素所影響。因此，本研究所架構的模式恐仍有思考欠缺縝密之處。雖然本研究試圖以相關的文獻為佐證，並配合邏輯論證的思考模式，期望推論出合理的解釋，但仍可能受限於訪談資料及個人的主觀意見。

第三節 後續研究建議

基於前一節的研究限制，本研究以台灣高科技產業的中階主管為主軸，藉由訪談具有一定年資且管理經驗豐富的主管，來探討其自我效能期望之認知，與其領導風格及轉變歷程之關係，並深入瞭解其可能影響個人於職場上的學習成長及管理的影響。經由訪談結果的分析與受訪者的反應發現，身為主管的自我效能期望之認知，確實會影響其領導風格的轉換，同時也會回饋至其自我認知的情況，尤其是高科技產業，對於主管的培訓與管理具有高度的自主性與信賴，故主管本身的自我效能期望，往往左右了其領導團隊的向心力與效能，因此本研究值得後續研究者注意或加以發展，以下分別說明可能的研究發展方向與提供參考：

一、 以其他產業類別作為主要變數，進行深入探討

目前本研究的訪談分析，主要是針對台灣高科技產業之中階主管的自我效能期望認知，並深入瞭解其認知與領導風格及轉變之間的關係，以及個體與組織學習成長的影響，但影響個體與組織的學習成長因素很多，除了自我效能的認知外，組織內的訓練開辦成效、市場環境變化、同業競爭、…等等都會直接間接的影響到個體與組織的學習成長。另外，深入探討自我效能期望與教育訓練跟個人、組織績效的結合，是可以適用於各個產業，故建議未來後續的研究可加入其他產業的探討，例如：工具機業、製造業、服務業及各傳統產業等等，藉由探討不同產業的自我效能期望與組織及個人績效之關係與管理策略，以作更詳盡的研究與比較，如此可進一步驗證本研究之觀點。

二、 使用量化指標進行研究

由於本研究屬於質化研究，並採用個案研究法加以探究，以專家訪談的方式進行，建議未來研究可以量化的方式，增加統計上的說服力，將更有助於研究完整性與落實研究的方法。

三、 增加研究樣本

本研究以高科技產業的四位專家訪談作為個案研究的基礎，屬於小規模樣本，建議後續的研究者若能以本研究為基礎，可增加研究個案與訪談或問卷人數，以運用大規模樣本對本研究所提之命題進行驗證與分析。

四、 增加研究期間

由於本研究限於能力與時間，主要是以 2013 年至 2015 年這段期間作一產業性分析，建議後續研究可將研究期間拉長，或累積長期的研究資料與個案，以增強本研究的可靠性。

五、 增加研究變數

由於本研究僅以組織內自我效能期望之認知，來探討與領導風格及轉變之關係，其研究變數實屬有限，後續研究可針對其它模型作更進一步的探討，以期有更多的發現與成果。



參考文獻

一、 中文部份

1. 王鳳鳴(2009),《會計主管領導風格與領導效能之研究—以高雄市政府所屬機關學校為例》,高雄師範大學成人教育研究所碩士論文。
2. 白麗美(1998),《國民小學校長領導風格與教師工作動機關係之研究》,台北市立師範學院國民教育研究所碩士論文。
3. 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》,國立成功大學碩士論文。
4. 林淑馨(2010),《質性研究：理論與實務》,巨流圖書股份有限公司。
5. 林耀明(2013),《工作投入、領導風格、組織氣候與工作績效關係之研究—以鋼鐵產業為例》,國立高雄大學亞太工商管理研究所碩士論文。
6. 吳仁和、吳如倩、林信惠(1998),《管理才能發展需求之研究—以某鋼鐵公司為例》,中華民國人力資源發展學會人力資源學報,第十期。
7. 吳復新(1994),〈管理人才的評鑑與考選(上)〉,《人事月刊》,第17卷,第3期。
8. 吳復新(1994),〈管理人才的評鑑與考選(中)〉,《人事月刊》,第17卷,第4期。
9. 吳復新(1994),〈管理人才的評鑑與考選(下)〉,《人事月刊》,第17卷,第5期。
10. 洪司航(2012),《領導風格、組織文化與組織創新關係之研究—以台灣科技產業為例》,逢甲大學經營管理研究所碩士論文。
11. 姜占魁(1991),《組織行為與行政管理》,協銘印刷。
12. 許士軍(1990),《管理學》(第十版),臺北市,東華書局。
13. 許皓婷(2007),《澎湖縣國民小學女性校長領導型態與學校效能關係之研究》,國立臺南大學教育經營與管理研究所碩士論文。

14. 張中一 (2009),《領導風格、組織文化與自我效能對組織績效影響之研究—以傳統產業法人研究機構為例》,國立台灣師範大學工業教育研究所博士論文。
15. 張明偉 (2012),《陸客來台對台灣觀光發展影響之研究》,世新大學社會發展研究所碩士論文。
16. 張裕隆 (1998),《我國管理才能評鑑工具發展及信效度分析》,國科會專題報告。
17. 張潤書 (1991),《組織行為與管理》,臺北市,五南圖書出版公司。
18. 張德明 (1995),《語言風格學》,麗文文化事業股份有限公司。
19. 張慶勳 (1995),《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研究所博士論文。
20. 張慶勳 (1997),《學校組織轉化領導研究》,高雄市,復文。
21. 張慶勳 (2003),《國小校長領導風格與行為之研究》,屏東師院學報第 20 期,頁:1-38。
22. 陳世聰 (2010),《屏東縣國小校長轉化、互易領導與學校效能關係之研究—以發揮「小班教學精神」效能為指標》,屏東大學教育行政研究所碩士論文。
23. 莊鴻專 (2010),《校長領導風格與教師工作態度之關係研究以南投縣國小為例》,玄奘大學國際企業學系研究所碩士論文。
24. 黃一峰 (2001),《高級文官核心能力架構之初探》,人事月刊,第 33 卷,第 2 期。
25. 黃仁德、姜樹翰 (2000),《高科技產業的發展策略:高科技中心的發展經驗》,經濟情勢暨評論。
26. 黃志豪 (2003),《S 公司中階經理人管理職能模型之建立》,國立中央大學人力資源管理研究所碩士論文。
27. 黃政傑 (1996),《質的教育研究:方法與實例》,臺北市,漢文。
28. 黃昆輝 (1986),《教育行政領導理論之分析》,國立臺灣師範大學教育研究

所集刊。

29. 黃惠穗(2006),《促進我國文化創意產業發展之研究:夥伴關係理論之應用》, 國立東華大學公共行政研究所。
30. 黃素慧(2011),《女性主管領導特質與核心能力對於員工工作投入之影響—以領導效能為中介變項》, 南台科技大學人力資源管理研究所碩士論文。
31. 葉玉珠、吳靜吉 & 鄭英耀(2000),《影響科技與資訊產業人員創意發展的因素之量表編製》, 師大學報:科學教育類, 第45卷, 第2期, 頁:39-63。
32. 鄒平宜(1999),《醫療社會工作績效評估模式之建構》, 東海大學社會工作研究所博士論文。
33. 潘淑滿(2003),《質性研究:理論與應用》, 臺北市, 心理出版社。
34. 蔡宏明(1999),《我國高科技產業發展面對的挑戰與因應對策》, 經濟情勢暨評論季刊, 第5卷, 第1期。
35. 蔡培村(1985),《國民中小學校長領導特質、權力基礎、學校組織結構及組織氣候與教師工作滿足關係之比較研究》, 國立政治大學教育研究所博士論文。
36. 廖春文(1995),《二十一世紀教育行政領導理念》, 台北, 師大書苑。
37. 謝孟均(2009),《主管與部屬對領導風格認知差異之研究—以我國壽險業為例》, 朝陽科技大學保險金融管理系碩士論文。

二、英文部分

1. Bandura, A. (1982). Self-efficacy mechanism in human agency. *American Psychologist*, 37(2), 122-147.
2. Bandura, A. (1977). Self-efficacy: toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84(2), 191-215.
3. Bargal, D., & Schmid, H. (1989). Recent themes in theory and research on leadership and their implications for management of the human services. *Administration in Social Work*, 13(3-4), 37-54.
4. Bennis, W., & Nanus, B. (1985). *Leadership: The strategies for taking charge*. New York.
5. Bryman, A. (1992). *Charisma and leadership in organizations*. Sage Pubns.
6. Calabria, F. (1991). *Personality and leadership behavior of New Jersey school board presidents*. Unpublished doctoral dissertation, Fordham University, New York.
7. Chelladurai, P., & Saleh, S. D. (1980). Dimensions of leader behavior in sports: Development of a leadership scale. *Journal of sport Psychology*, 2(1), 34-45.
8. House, R. J. (1971). A path goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16(3), 321-339.
9. Katz, R. L. (1974). *Skills of an effective administrator*. Harvard Business Press.
10. Martin, L., & Kragler, S. (1999). Creating a Culture for Teachers' Professional Growth. *Journal of School Leadership*, 9(4), 311-20.
11. Nagai, K. (2001). Learning while doing: practical robotics education. *Robotics & Automation Magazine, IEEE*, 8(2), 39-43.
12. Rauch, C. F., & Behling, O. (1984). Functionalism: Basis for an alternate approach to the study of leadership. *Leaders and Managers: International Perspectives on*

Managerial Behavior and Leadership, 45-62.

13. Richmon, M. J., & Allison, D. J. (2003). Toward a conceptual framework for leadership inquiry. *Educational Management Administration & Leadership*, 31(1), 31-50.
14. Robbins, S. P. (1989). *Organizational behavior: Concepts, controversies, and applications*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
15. Schunk, D. H. (1984). Self - efficacy perspective on achievement behavior. *Educational Psychologist*, 19(1), 48-58.
16. Scott, W. G. (1974). *Management in the modern organization*. Houghton Mifflin Harcourt (HMH).
17. Tannenbaum, R., Weschler, I., & Massarik, F. (2013). *Leadership and organization*. Routledge.
18. Tead, O. (1935), *The art of leadership*. New York: McGraw-Hill Book Co.
19. Wang, Z., Deng, S., & Ye, Y. (2014). Close the gaps: A learning-while-doing algorithm for single-product revenue management problems. *Operations Research*, 62(2), 318-331.
20. Yin, R. K. (2013). *Case study research: Design and methods*. Sage publications.
21. Yukl, G. (1999). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 285-305.

附錄一、訪談稿

受訪者受訪目的與結果瞭解	
01	XXX您好，您現在的職稱是？
02	XX經理/副理，您好！為讓您瞭解今天訪談的流程，我先簡單說明此論文研究目的與動機、訪談後的整理方向及訪談方式的提醒事項。
受訪者背景瞭解	
01	XXX，我們認識這麼多年，但較少聊過您私領域的事，藉由今天的訪談您可以先跟我們分享您的從小到大的學習過程、個性、家庭、興趣與人生的轉折點？
02	這間公司是您的職涯中第一間公司嗎？如果不是，那你可不可以也跟我們分享您的工作經歷？
03	是什麼原因讓您進入這產業？（職涯規劃/生涯期許）您是怎麼加入這間公司？當時的職位是…？
受訪者職務與日常管理活動	
01	您在這個職務年資幾年？可不可以試著跟我們分享您自己目前的管理工作及職責？管理幅度/範圍/人數？
02	可否先聊聊您的產業經歷與晉升的過程？那您曾受到什麼樣的肯定？
03	在進入這間公司後，您曾經有學習模仿的對象嗎？可以稍微聊一下嗎？若沒有，那身為主管的您是如何揣摩這個管理職的角色？
04	您覺得是什麼因素或成就表現讓您的主管想要拔擢您？
讓受訪者改變的轉折	
01	這一路走來，您的心路歷程是…？有沒有令您印象最深刻的人/事/物？
02	曾參與那些令您印象深刻的活動或決策？
03	而這些活動或決策，是否有帶給您什麼啟發或成長？
04	在參與這些活動或決策時，您曾經獲得什麼樣的協助或支援？（人/事/物皆可）
05	如果請您自評一下～當時進行管理活動的知識/技能，您如何在概念能力、人際能力或專業能力自我評價呢？
管理職工作的期許與自我期望	
01	能不能試著聊聊您自己的領導風格？也可以用一行為或案例來分享？ (1)良師益友型 (Mentor) (2)勸誡型 (Monitor)

	<p>(3)生產者 (Producer)</p> <p>(4)協調型 (Coordinator)</p> <p>(5)指揮型 (Director)</p> <p>(6)革新型 (Innovator)</p> <p>(7)經紀人 (Broker)</p> <p>(8)引導者 (Facilitator)</p>
02	您覺得您在部屬眼中是屬於什麼樣的主管？您可以人物或形容詞來描述？
03	最後，您認為管理職需要什麼樣的特質或關鍵成功因素？



附錄二、訪談過程逐字稿

一、受訪者A

受訪時間	104年3月09日
訪談紀錄	
受訪者受訪目的與結果瞭解	
<p>XXX 你好，謝謝你接受我今天的這樣的一個訪談。</p> <p>就像我昨天寄給你的 Mail 裡面，我這次的主題是：《組織內自我效能期望之認知研究—以高科技產業中階主管為例》，所以這邊的話，會想要跟您聊一下。</p>	
Q1. 針對你的 background 的部分，可以先跟我們分享一下嗎？你現在的職稱是？	
A1: 我在這家公司工作今年第 25 年了，我現在是全球科技服務部的職能經理，這是我現在的職稱。	
Q2. 那你現在的 function 是負責什麼？	
A2: 我的 function 是在這家公司台灣的服務部門，service team。我們整個服務部門大概有 250 個人左右，我們是提供整合服務，這家公司賣的硬體之後，後面所有的售後服務、以及一些先前規劃，以及整合的服務。	
<p>謝謝您這邊簡短的介紹，為了讓你了解我們今天訪談的流程，會先簡單說明。剛有說明過我的研究目的跟動機，最主要就是說，因為我們在企業裡面做了大概 4 年的，一個中階主管發展級的 program，從他們身上我觀察到其實在學習這一塊…因為這四年下來我們提供、幫他們設計了很多一系列的課程，甚至是 leadership 的或是 workshop 的部份。</p> <p>其實我發現在這個部分，訓練不是學習唯一的管道，學習是可以透過一些 project 或是 case 或是自我的學習，所以這個部份我觀察到，其實我們可以不用再提供這麼多，我希望能說透過這樣的一個研究，可以讓他們有一些反思，他們自己要什麼、他們想學什麼、透過什麼樣的方式，而不是說一味在等待公司：你要給我什麼？這個部份。那當然一方面我們也希望就是說，透過這樣的一部分的驗證呢，提供給他們參考。</p> <p>所以這是我當初的目的跟動機的一個部分，所以在最後，今天整個訪談後的整理方向就是會針對這個部分去做整理，那當然也不會把您的資料去公開在論文上面，只會 summaries 我們訪談的結論。</p> <p>訪談方式的這個提醒，假設你中間有什麼不清楚的部分都隨時可以提問，那你可以順著我們的題目去提，假設有一些不清楚的，需要您幫忙釐清的，這邊可能會不好意思會稍為中斷你一下，或甚至說，可能會再把你一些重點去做釐清，所以我們今天的訪談時間大概是四十分鐘到一小時左右，謝</p>	

謝你。

受訪者背景瞭解

Q1. XXX，我們認識這麼多年，但較少聊過您私領域的事，藉由今天的訪談你可以先跟我們分享您的從小到大的學習過程、個性、家庭、興趣與人生的轉折點？

A1：我念逢甲，在那時候 25、28 年前吧！它不算是一流的大學但是至少是個大學這樣子。我念的是工程，那因為我爸爸媽媽都教書，所以我基本上，我覺得我是在一個比較屬於—怎麼講—教育的家庭長大。所以這家公司算我第一個工作嗎—算！因為我畢業後我到 XX 公司六個月，那時候 interview，等這家公司沒有通知，我如果要算我第一個工作因為 XX 公司我只去六個月而已。

其實我會選擇這個工作大概是因為我學校念書的關係，那時候並沒有很清楚的了解自己有哪一些特別的興趣，所以就進去了，我覺得它是一個對我來講是一個很棒的學習過程，這家公司他是一個很好的公司。我記得公司給我蠻多的培訓，我有一個很好的興趣或習慣就是，我只要去外面有任何的培訓回來，我都會把它在公司再重教一次，所以那時候我覺得我蠻喜歡教學的。

那我覺得我人生比較大的轉折點應該是我進公司的第十年吧！我想，那時候我 promote 當了 manager 這樣子，我覺得主管的經驗，在整個生涯裡面是一個很不一樣的東西，有人說好像你當了 manager 你有發牌權，像打牌的人有發牌權，至少我覺得以前我學了這麼多的管理，看了那麼多的書，我覺得有一個 team 可以帶，我覺得這是對我，很好的一個磨練的機會，這個是我，認為對我一個最大的轉折點大概在這裡，當然它也是一個很辛苦的過程。

Q2. 這間公司是您的職涯中第一間公司嗎？如果不是，那你可不可以也跟我們分享您的工作經歷？

A2：其實剛進社會的第一份工作，一般我們都還是從，那時候就是工程師，所以在 XX 公司我是產品工程師，在這家公司是服務工程師，基本上都算工程師，是以工程電腦、工程類的 background 跟能力進來的，所以兩者並沒有太大的差別，其實沒有什麼特別原因，就是因為大學念這個，所以選工作就選這個，就這樣而已，很簡單的一件事情。

Q3. 是什麼原因讓您進入這產業？（職涯規劃/生涯期許）您是怎麼加入這間公司？當時的職位是？

A3：這家公司和 XX 公司是一起 interview 的，只是它的 process 的時間很慢、比較長，所以我就因為 XX 公司先通知，這家公司一直沒有通知，所以我就先進去了。那當然比較起來，我目前這家公司似乎比 XX 公司大了點，所以在這家公司通知我的時候，我也就決定換個公司這樣。

受訪者職務與日常管理活動

Q1. 您在這個職務年資幾年？可不可以試著跟我們分享您自己目前的管理工作及職責？管理幅度/範圍/人數？

A1: 其實我在這家外商公司，我們一直有所謂的 rotation 的習慣，一個慣例這樣。我做了 15 年的經理，我大概待過……應該算算有七個不一樣的部門，七個 function 這樣，所以我待過新竹區的經理、台中區的經理、大型主機的經理，Unix 伺服器經理，基本上我同時在台中跟新竹的時候，管理幅度最大差不多 25 人，在台北我也帶兩個 team，大部份可以到 30 個員工，大概就是兩個 team 一個小的 function，大概這個程度這樣子。負責當地的服務的範疇，所以 location 有兩個經理，一個就是服務，另外一個就是業務，所以我們是按兩個主管一起來看這個整個部份。早期這家公司比較快，大概兩年他們就是一定會有一個 rotate，那慢慢現在大概是三年左右，像我最近這兩個職務都做到三年了。

Q2. 可否先聊聊您的產業經歷與晉升的過程？那您曾受到什麼樣的肯定？

A2: 好。我帶過的產業，前面幾年因為我在新竹跟台中，所以製造業為多，像園區的一些製造業這樣。那後來到台北以後，我接這家公司的大型主機的服務經理，所以我服務的產業大部分是金融業，那這兩個產業的本身，給我很好的學習機會，因為那是不一樣的 background，但是我們服務還是以整合服務的部分為主。所以這個成就感是來自於，我跟客戶的溝通，或是我跟我的 team member 的一些互動，我們可以營造一個好的團隊士氣跟團隊的一種向心力，能夠去滿足客戶的要求。那當然比較大的肯定就是薪水的調幅，我想這是很實質的，那另外，我團隊還有我自己也常常得到一些好的 award，那我想這對我來講都是一個好的過程，很好的肯定過程。

在製造業這邊我印象最深刻的就是，客戶最在乎的就是 cost，他們都是以 cost down 最優先；那在金融這邊，反倒是錢對他來講，就是維護的費用對他來講並不是一個最重要的考量點，最重要的考量點應該在安全，因為他有關於金流是絕對不可以出錯的，所以他在系統安全的投資上是很大的。

所以我有幾個 key learning~其實針對不一樣的客戶的需求，怎麼樣能夠用他的 priority 來去做事情，我覺得這是要掌握的。那第二個，我的學習還是帶 team，做主管最重要還是下面的員工能不能有好的向心力跟好的那種驅動力。所以我的學習士氣是，只要這個團隊的向心力或者他們的士氣是高昂的，那再大的工作量都可以被克服，尤其我在新竹那幾年，剛好是台灣製造業最蓬勃發展的時候，我們整個的人數是不夠的，但是我看到他的士氣跟他最後的產出卻是非常的驚人，而且最後的 output 不管是在教書的成績單，跟員工的滿意度都非常的高，反倒是到了後來製造業比較沒落的時候，人數沒有改變、工作量變低，反而是有更多的問

題要去處理。

Q3. 在進入這間公司後，您曾經有學習模仿的對象嗎？可以稍微聊一下嗎？
若沒有，那身為主管的您是如何揣摩這個管理職的角色？

A3: 在公司內，比較多還是以主管，我遇過兩個相當不錯的主管，他對於員工的照顧或者他的領導風格，讓我覺得是非常令我敬佩的，從他的身上我看到很多做事的方法跟帶人的方法，我覺得這上面對我幫助很大。那另外一個，我覺得從閱讀上面對我幫助也很大。我們常常會去被要求要去讀一些有關於領導的文章，像彼得·杜拉克(Peter F. Drucker)，或像一些領導大師的文章，從文章裡面我學到了一些好的 leader 該有的一些——領導風格或者領導行為，我覺得這兩個跟實際的經驗，這兩個是一直去支持我去反思去學習的一個好的 model。

Q4. 您覺得是什麼因素或成就表現讓您的主管想要拔擢您？

A4: 這家公司在衡量主管有兩個角度，一個角度在他的 business 的 result，這個部門的業績成就，他是不是有好的產出這樣。那另外一個重要的衡量，就是員工對老闆打的滿意度的分數，這兩個分數去影響我的老闆，決定這個主管是否勝任，是否可以 move 到 next level 的 position 這樣。那另外一個，我的老闆會常常 send 一些他的 task 讓我去練習，我想這也是讓他可以看到我的表現跟我的潛力的一個很重要的機會，就這兩個因素跟成就表現，是我認為我得到好的賞識的一個重要的因素跟原因。

讓受訪者改變的轉折

Q1. 這一路走來，您的心路歷程是…？有沒有令您印象最深刻的人/事/物？

A1: 當 manager 這麼多年，我覺得對我比較...我得到一個很好的 feedback，是我的員工給我的 feedback，因為我的部門做服務的，我的員工其實每天都在客戶端工作，其實他的不像工廠裡面好像是可以看的到直接的控管，所以怎麼樣讓員工能夠自動自發，然後願意去在老闆看不到的情況下願意去做事情，這是一個重要的激勵的一個條件。

那我印象很深刻的是，我努力去讓我的員工覺得他們受到了激勵，受到了授權，可以做正確的決定。我記得那時候，我的兄弟送我一本書，叫《僕人領導》這本書，他覺得我像一個 servant 去 support 他們，在客戶前面能夠去衝鋒陷陣，能夠做對的事情這樣子，那這件事情是我，印象最深刻的。

那另外一個心路歷程大概是 2008 年吧！那時候金融海嘯，那台灣的製造業，很快的受到了 impact 的影響這樣，所以那時候我們新竹和台中的業績很快的下來，所以那一年我記得，我們有 13 個員工被迫資遣這樣，那個是在我手上發生的，所以那也是讓我非常刻骨銘心的一個經歷這樣。

Q2. 曾參與那些令您印象深刻的活動或決策？

A2: 我有一個很大的決策，是我在台北帶銀行的主機 team 的時候，因為那時候兩個 team 都在說工作量很重，那兩個 team 分別都說時間不夠、人力不夠這樣子，我進去觀察，然後了解的結果，我覺得是因為組織的分工，導致於同樣的工作，因為分成兩個 team，所以有不一樣的 measurement，所以造成了合作上面的困擾～就是把一個工作給切開來了。所以那時候我的作法是把兩個 team，把他 merge 起來，讓他們可以去彼此的工作，support 彼此的事情，所以變成一個人他的工作的範疇是從 end to end 能夠做完；那同時這 end to end 做完，所以另外一個人就可以 free out 出來；那同時彼此之間的 support 也變強，那我覺得那是我自己到現在為止～我覺得是一個蠻好的蠻重要的一個決策這樣。

Q3. 而這些活動或決策, 是否有帶給您什麼啟發或成長？

A3: 我那時候我覺得是說一個主管如果他把組織切的很細，很多的時候組織內的沒有效率，是因為組織的分工太細去限制了人跟人之間他能做什麼、不能做什麼，所以我那時候覺得一個好的組織應該是讓每一個人可以做他們擅長的事，而且第一線的員工做他們認為對公司最好的一個安排跟一個設計，而避免用一個遠遠看的一個主管，給他很多可能不合適的規定這樣，這是我的一個學習。

Q4. 在參與這些活動或決策時，您曾經獲得什麼樣的協助或支援？（人/事/物皆可）

A4：這是好問題，我覺得這些協助跟資源，是很對我很重要。那我覺得，我比較大的兩個方面，第一個方面：我下面的 leader，當我跟他溝通說，我希望這麼做的時候，下面的 leader 他願意身先士卒，或是願意 model the way，去 support 我的一個想法，然後去影響其他的同事做這樣的一個改變；因為任何的改變，對於員工來講都是某種程度會抗拒的，所以那些 leader 再跟我了解，我的一個企圖心是正向，他們也接受於我，他們願意幫我去說服或去影響其他同事是大的。

那另外一個，主管也是因為我在這過程裡面總會有一些不順利，或者是一些員工的雜音出來，那我老闆願意給我一個授權的空間，讓我有一個犯錯或是在中間有一些空間出來，甚至有一些員工會因為這樣子離開，他都覺得說這是一個學習過程～他可以支持我的一個作法，我覺得主管這兩個支持是讓剛剛談的改變能夠成功，很重要的一個因素。

Q5. 如果請您自評一下～當時進行管理活動的知識/技能，您如何在概念能力、人際能力或專業能力自我評價呢？

A5：我剛談的一個事情大概是我當主管的第 11 年的時候，如果以這三個能力：人力能力、概念能力跟專業能力...我覺得那時候我最強的是人際能力，因為我覺得那時候我對於人的敏感度或者是怎麼樣去抓到人的心裡，去讓他覺得尊重、受信任，願意跟我合作這件事情，我覺得那是我最強的...是員工他們支持我最重要的關鍵，因為畢竟我們是部門一直輪調的，所以輪調到一個新的部門之後，先前那些情感要重新來過，並不是因為有很深的情感，而是透過這種專業人際關係的協調然後能夠彼此能夠了解，我了解他的一個苦衷，他了解我的一個看法，這中間的一種合作出來的。

那我覺得我比較弱的倒是，那個時候是所謂的專業的能力，因為我從新竹調台北的時候，那是大型主機，我並不是那樣的工程師出身，所以我倒是非常仰賴我的 leader 們，他們在專業領域上面，在技術上面的一些建議，給我的一些意見跟看法，所以我聽他們的意見看法，我相信他們的意見看法是對的，那點專業技術能力倒是我覺得相對是比較弱的一個。那概念的能力，這個是相對比技術的能力來的強，因為我知道這個組織的 function 是怎麼用的，我知道客戶的想法是怎麼樣的，只有在決策上面我覺得這個分析跟整合的概念的能力，我覺得那個時候我是成熟的。

所以剛剛談的人際我覺得我是最好的，然後概念技術我覺得我是成熟的，但是那個叫做專業技術能力，那個我是弱的，但是我並沒有覺得那個是對我是一個困擾，因為我的 leader 給我一個很好的補足這樣。

管理職工作的期許與自我期望

Q1. 能不能試著聊聊您自己的領導風格？也可以用一行為或案例來分享？

A1：我覺得那是我的人格特質，或是我的價值觀，因為我覺得我，很相信人

很尊重人這樣，那另外一個也可能是跟我的個性有關，我喜歡教書這樣。所以我印象很深刻是，就是我員工給我的 feedback，在一個專案完成之後，都完畢之後，我會把他們拉回來說「你哪裡做的好」、「如果機會重來一次，可以有什麼不一樣的作法？」。

我記得有一個主管原來是我的員工，他 promote 了主管，變的更高的職位了，他的印象很深刻是，他在年輕的時候，在客戶那邊他做完了簡報，我覺得他做的很好，所以我把他拉到旁邊問他說「你哪裡做的不錯？」，他自己講完後他覺得驕傲，那我也問他「如果有機會重來，哪裡有不一樣的作法？」，那他從裡面得到一些學習這樣子，所以我覺得我自己在 mentor，等於是在用良師益友這方面，我覺得我對他的幫助是大的，原因是因為我覺得這種特質來自於我喜歡教書，或是我相信透過這樣的一種指導，或是從他自己去反思這個事情對他的成長是大的。

那另外一個大概就是我自己 facilitation 上面的訓練，我記得那時候我帶兩個 team，我上台北的時候，我被指派一次一口氣帶... 將近有 38 個人，是我最大的人數的時候。我把兩個 team 找來，就是讓他們自己去思考說，我跟他承認說，我在專業的技巧、技術上面，我不懂他這兩個主機的行業，但是我可以協助他們把它 run 好，所以那個時候，我們年初的時候開了一個很重要的策略會議，定了未來兩年的一個執行計畫，那都是他們自己談出來的。

那我覺得他們給我的 feedback 是他們看到了一個窗戶被打開來，看到有空氣進來，他們覺得他們可以呼吸，他們覺得他們可以有自己決定的思考，所以他們之後也就很認真的自己去做，他們認為重要、對客戶重要、對公司重要的事情，所以這兩件事情是我看到我自己的領導風格。

Q2. 您覺得您在部屬眼中是屬於什麼樣的主管？您可以人物或形容詞來描述？

A2: 他們覺得我是濫好人。這是事實喔！這是在很多 employee feedback 裡面這麼寫的，我老闆也這樣跟我說。但這種風格有一個缺點就是：當我看到員工的不好的時候，我比較因為尊重，或者是因為不習慣去用所謂的指揮，或者是去告誡的方法—所以當有時候員工犯錯，他沒有辦法得知說，馬上得到一個 feedback 是老闆是不高興的，或是他覺得哪裏有嚴重性了這樣。那也曾經因為這樣子導致一個員工後來就變成一個比較嚴重的錯誤，他得離開這樣子。所以回到剛剛我的風格裡面，他的好處是：他們覺得說，我是一個所謂的好人或者好老闆這樣子。

Q3. 最後，您認為管理職需要什麼樣的特質或關鍵成功因素？

A3: 我覺得兩個象限，第一個象限：他對 business 有 insight，就是說這個主管他對於這個主管的業務本身，他必須要有洞見、有看法、有主張，怎麼樣 run 這個 business，那怎麼樣去讓它會賺錢，然後能夠達到產出，這個屬於專業的技術，他必須要有自己的洞見，那這個才能夠確保說，他

在這個行業裡面他看的清楚，給對的對策這樣子。

那另外一個成功關鍵因素，我認為是 leadership，所以剛剛那個地方 management 怎麼管理，那另外一個 leadership 領導的就是～他怎麼樣讓這些人能夠在這個對的策略底下能夠願意兩肋插刀，願意團結一致、一心向前，那這個 leadership 是我認為一樣成功的要素這樣子。所以這兩個要素是我看到的。

前面談的大概就是 manager 的洞見，就是他要看的懂這個生意這個市場，哪個地方是賺錢，哪個地方要往哪裡走，風向在哪裡，那在 leadership 這邊，洞見我覺得兩個角度：第一個角度是要看的懂人，哪一個是 talent，哪一個人是願意、是可以栽培、是可以投入的真的明日之星，那我們選對人、放對人，然後把對的事情放到那個人身上。

那另外一個就是有那個敏感度，在人跟人之間的一種協調跟溝通。那我看到他，這個任務是否已經針對百分之百的相信，他願意全力的投入，那看清楚這一點，可以知道你這個任務交給他，後面他會成功的比率有多高；或者是你看到交給他，但是他並沒有真的答應，那後面就會要很小心的 follow，所以這是我覺得另外一個地方，洞見要看到的。

