

國立中山大學人力資源管理研究所  
碩士論文

替代領導影響員工對領導的需求  
以及工作結果的情形

指導教授：陳世哲 博士  
研 究 生：鍾安宜



中華民國九十年七月

# 第一章 緒論

本章就研究動機與研究目的說明於下：

## 第一節 研究動機

### 一、新時代需要新的領導模式

今日的組織正處在一個快速變動的環境並且面臨著外在的衝擊與內部的威脅。外在的衝擊包括市場日益多元與競爭策略的轉變。過去，競爭策略以平衡成本與產量為主，而今則是增加顧客的價值感(楊瑪利譯，1991)。內部的威脅包括生產的數量與品質降低、員工的不滿足、高離職率與缺席率以及無生產力的員工行為(Manz & Sims, 1987)。因此，當今領導者的首要挑戰，就是為變動中的組織建立一個新的領導模式(Daft, 1999)。

### 二、中階管理成為阻礙

一九一一年代的管理模式是建立在控制與命令之上，將人員分成作業員、幕僚群以及中階主管，所遭遇的問題則透過每日或每星期的報告慢慢認定，由幕僚分析後呈報上級做決策，之後交付中階主管並分派給基層員工去執行，亦即決策與執行是分開的。然而，今日的組織所面臨的環境已經大不相同了。標準化的作業流程與僵化的員工角色都妨礙了組織對顧客新需求的反應。狹小的工作範圍亦限制了今日受過高等教育的員工潛能。此外，扮演傳達與執行上層決策的中階管理與幕僚人員因為做事太少成本太貴，都成為組織進入新年代的絆腳石(楊瑪利譯，1991)。

### 三、替代領導產生

#### (一) 犬儒主義

員工的負面行為正在美國、歐洲以及亞洲地區的組織中散佈開來，其中犬儒主義嚴重傷害企業的競爭力與當今組織必要變革的調適能力(Dean, Brandes, & Dharwadkar, 1998)。具犬儒主義的員工會懷疑管理階層所告訴他們的事實，更認為管理階層若有機會就會利用他們，因此，對企業的信任已不如從前。

## （二）自我管理的工作團隊

Manz & Sims(1987)提出，自我管理的工作團隊是增加今日組織所需要的互賴、減低問題複雜性與不確定性的方法之一。根據最早將全錄公司的價值定位在品質上的一位人士說詞：高階主管通常不具有建立重要願景的特定知識，許多時候願景反而來自基層員工或者外部的顧問人士(Brickley, Smith, & Zimmerman, 1997)。

## （三）共享的價值觀

另外，讓員工共同享有雇主的目標，使個人的工作價值觀與組織一致，將減少員工對領導者直接領導的需求並且員工的工作結果因而提高。

綜合以上，如果現今的組織以建立自我管理的工作團隊回應環境的變動，那麼原先組織內負責決策的領導者是否仍然有存在的必要？若有，功用又何在？本研究主要在於探討 Podsakoff & MacKenzie(1997)所提出，三個替代領導的潛在因素，包括共享的價值觀、自我管理的工作團隊以及犬儒主義，影響員工對領導的需求以及工作結果的情形。



## 第二節 研究目的

本研究的目的如下：

- 一、探討個人特徵（性別、年齡、婚姻、學歷、年資等）對「共享的價值觀」、「自我管理的工作團隊」、「犬儒主義」、「對領導的需求」以及「工作結果」的影響。
- 二、分別探討「共享的價值觀」、「自我管理的工作團隊」以及「犬儒主義」與「對領導的需求」的關係。
- 三、分別探討「共享的價值觀」、「自我管理的工作團隊」以及「犬儒主義」與「工作結果」的關係。

## 第二章 文獻探討

本章擬就領導理論的演進、替代領導的興起、替代領導與員工對領導的需求以及替代領導與員工的工作結果進行探討。

### 第一節 領導理論

領導理論的發展正反映了環境自穩定轉變混亂的事實。早期的領導觀點是強調偉人與其特質；之後則是理性管理，也就是科學管理與層級結構；近年來環境的變動更加快速也更加混亂，團隊的領導於是突顯並且形成扁平式組織。當前的領導者正嘗試建立一種調適且學習型的組織，運用願景、結盟與釋放跟隨者的個人特質，使領導效能達到極致(Daft, 1999)。

以下就領導的定義與理論分述於次：

#### 一、領導的定義

Gold (1997)指出，要定義「領導」不是件容易的事，特別在跨文化的情境。原因是，並非所有的文化都有領導者(leader)一詞。日文、中文與韓文的最接近用詞，在英文的意思是教練(coach)。德文也沒有一個字剛好符合經理人的意思。現今的德國人避免使用 Führer 這個字，是因為容易與希特勒產生聯想。不同的文化使用不同的名詞並非意味領導不存在，而是不同的文化對權威角色的了解與期望不同。再者，像美國這樣重視領導的文化，所依據領導者的角色與責任賦予不同的職稱，如上司、執行長、監督、主席...，以及如副董、執行副董、資深副董，要使其他文化的人也能分辨其間的差異是有困難的。以下是四位學者對領導的定義。

(一) 影響團體達成目標的能力(Robbins, 1995)。

(二) 企圖變革的領導者對跟隨者的影響關係，其中所包括的要件有：人、影響力、變革以及未來的目標(Daft, 1999)。

(三) Webster 定義領導為引導他人順著一條路走，也就是帶路的意思。所以，優秀的領導者至少需要具備兩個特長，即目標設定與激勵。然而，設定目標與激勵政策之前，必須先規劃決策權、績效評估以及報償系統，由於這些功能需要組織內所有人員的參與，因此領導不是最高管理階層的專屬任務，而是許多的員工扮演著重要的領導角色(Brickley et al., 1997)。

(四) Kerr & Jermier(1978)認為領導就是提供下屬完成任務所需的指揮與好的感受。通常指揮是以角色或者任務結構的型式提供；好的感受則可能從另一人的肢體、口頭或目光等行為而來，也可能來自任務本身所形成的內在滿足，也就是指揮和好的感受不必然只有層級領導者才能提供的意思。

與領導有關的另一個主題就是管理。管理與例行公事有關，且致力於維持穩定與改善效率，包括規劃與組織、控制與解決問題以及專注於結果等特性。然而，領導的重點在於組織的長期發展，包括創造願景與發展策略、雇用、激勵與鼓舞人們、建立信任與擁有勇氣以及產生行動等特性，目的在於改善組織的效能。雖然，領導與管理不同，但是領導可以與管理併用以達到最大的效果。因此，處在今日混亂環境中的組織，更需要藉由領導與管理達成組織的效能與效率(Robbins, 1995; Daft, 1999; Jacobson, 2000)。

## 二、領導的理論

二次大戰後，有超過 3,500 篇關於領導的研究，其中多數出自美國的社會學家。這些在美國建立的重要理論有：特質論、X與Y理論、俄亥俄州與密西根大學的行為論、管理方格、情境論、權變理論以及路徑目標理論。雖然，論點各有不同，但都強調「參與」是激勵跟隨者達成目標的重要方法(Gold, 1997; Daft, 1999)。

以下就特質論、行為論、權變理論以及整合的領導新模型作內容的概述。

### (一) 特質論

特質論的學者試圖從領導者與非領導者中找出性格、社會、身體或智力特徵上的差異。他們發現，領導者具備的特質主要包括：雄心勃勃、精力旺盛、對領導的欲望、自信、誠實、正直、智慧以及工作知識等(Robbins, 1995)。然而，特質本身仍不足於保證，領導就此具備效能(Daft, 1999)。

### (二) 行為論

行為論的學者則嘗試從領導者與非領導者的行為中找出彼此的差異(Robbins, 1995)。重要的研究理論包括俄亥俄州立大學的主動結構(initiating structure)與體恤(consideration)、密西根大學的員工導向的領導者(employee-oriented leader)與生產導向的領導者(production-oriented leader)、Blake & Mouton的9×9管理方格。由此看來，人員與任務正是這些研究的主體。至於，一個領導者是人員導向或任務導向，或是兩者兼具，至今仍存在著不同的爭議。但是，多數的學者同意，領導行為可以同時兼具高度的人員導向與高度的任務導向，而且混合式領導行為的效能通常是最高的。此外，為了解領導者對結果的影響，領導者與每位下屬之間的特定關係也成為考量的重點。領導者-成員交換理論(The leader-member exchange theory)正說明了領導者與下屬間的良好關係將對領導者本身、下屬本身、工作單位以及組織造成正面的影響(Daft, 1999)。

### (三) 權變理論

由於行為論欠缺對環境因素的考量，所以無法確認領導行為與團體績效間具有一致性的關係(Robbins, 1995)。對此，權變理論以系統的方式說明領導者與組織之間的互動關係，其主要的重點在於領導行為的組成，包括下屬特徵與情境因素並之間的交互作用。費德勒的權變模式(Fiedler contingency model)、赫塞與布蘭奇的情境理論(situational leadership theory)、路徑-目標理論(The path-goal theory)、汝門與葉頓的決策模型以及替代領導理論(substitutes for leadership)也證實了，不同的情境需要不同的領導行為(Daft, 1999)。

#### (四) 整合的領導新模型

Yammarino, Dansereau, & Kennedy(2001)提出，領導是一個包含個體、二元、群體以及集體的多層次現象，若忽略其中任何一個層次將曲解領導，也就是領導者的任務包括提供願景、透過授權賦能增強他人的自我價值、關心任務與人員以及實踐組織的價值觀與使命。另外，人是領導的基礎，因此需要花時間了解人類的程序，包括喜好與認知、吸引力、規範、價值觀等等。有效的領導能影響個體、二元、群體以及集體的結果變數，包括建立團隊、參與決策、滿意度、績效、曠職以及離職（參圖 2-1）。

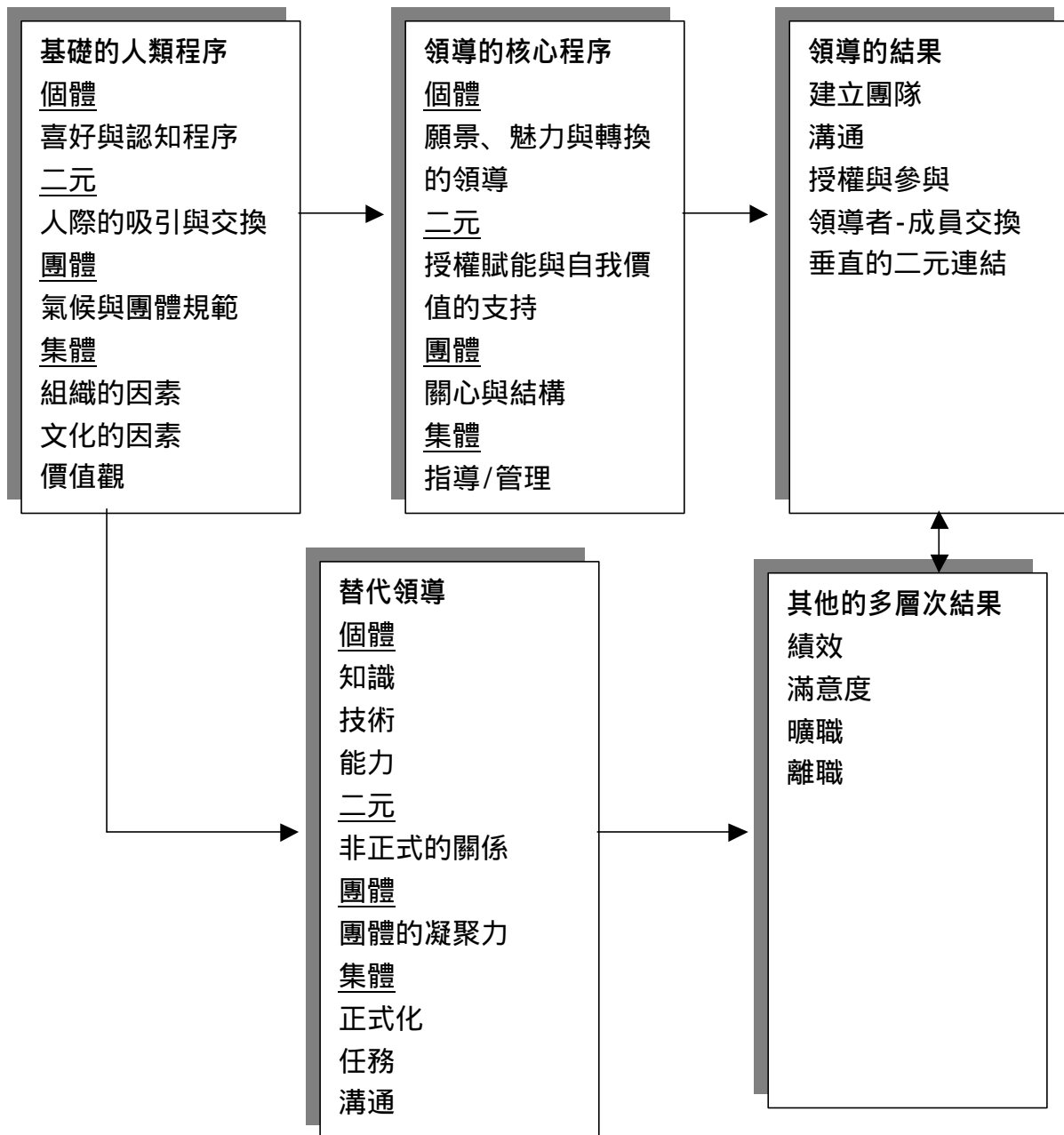


圖 2-1 多層次多構面的領導模型

資料來源：Yammarino, Dansereau, & Kennedy(2001)



## 第二節 替代領導

替代領導理論對當時領導的學者在思考領導效能上產生重大的衝擊 (Padsakoff, 1997)。1978年Kerr & Jermier所發表的替代領導明顯脫離了一般與情境的領導理論。一般的領導理論是假設，某一特定領導風格、行為或導向才具備領導的效能；情境的領導理論則指出，特定的領導風格、行為或導向需要在特定的情境下才會出現領導效能。兩類的領導理論都相信，層級領導永遠是重要的，亦即層級領導對下屬的滿足與績效具有影響力(Kerr & Jermier, 1978; Padsakoff, 1997)。但是，Kerr & Jermier 在實證研究上發現，領導行為對下屬工作結果的解釋變異量存在著許多的差異，更遑論領導行為對下屬工作結果的影響力很小，甚至不存在任何的關聯。對此，他們提出一個假設，即某些個體、任務以及組織的特徵會抵銷(neutralize)任務或關係導向的領導效果，顯示正式領導的重要性減小，甚至於有些情境變數不但抵銷領導行為，更進一步替代(substitute)領導行為，直接影響下屬的工作結果(Howell, 1997)。

以下針對替代領導理論的由來、替代領導理論與情境領導理論的差異、替代領導的種類、調節變數以及相關研究說明。

### 一、理論的由來

替代領導理論的建立者，Kerr & Jermier 兩人在研究所的階段都有類似的際遇，即與數位領導領域的傳奇人物，如 Robert House、Allan Filley、Stogdill 等有過緊密的接觸。替代領導的概念是在 Kerr 開始懷疑自己與其他人的研究結果的時候。Kerr 認為，許多定義不完整的領導研究經由大樣本獲得統計上的顯著性，其實研究結果並沒有貢獻。因此，他回溯最初的心理學假設，即(Ability × Motivation = Performance)：促使組織內成員表現，是使其能夠並且願意的因素(Jermier & Kerr, 1997)。

領導的研究均說明，一個能使員工獲得指揮與好感受的工作設計，可以增加組織與個人的產出。通常，指揮是以角色或者任務結構的型式提供；好的感受則可能從另一人的肢體、口頭或目光等行為而來，也可能是從任務本身所形成的內在滿足而來。Kerr & Jermier 認為，指揮與好的感受不必然是層級領導者才能提

供，其他的組織成員同樣可以提供，而且互蒙其利。所以，在指揮與好感受有其他來源的情況下，層級領導者可能向下影響的機會就變得很小。假如，研究者仍然堅決在這種層級領導者對下屬的影響力很小的組織中發放領導行為的問卷，爾後再爭辯那一個領導理論最能解釋，其價值是非常的微小。這樣的思考過程，引導 Kerr 創建了替代領導一詞(Kerr & Jermier, 1978; Jermier & Kerr, 1997)。

## 二、與情境領導理論的差異

替代領導理論與之前領導理論的不同在於，Kerr & Jermier 提出領導者以外影響下屬工作結果的因素，例如：組織情境、下屬特徵或者團體程序等。雖然，其他的情境領導理論在替代領導理論之前就有考量到情境變數，但是許多學者仍舊認為，Kerr & Jermier 的替代領導理論具備數個優點(Podsakoff, 1997)。

- (一) 替代領導理論中的調節效果說明了，部份領導行為在某些情況奏效而某些情況無效甚至反效的原因。
- (二) 替代領導理論盡最大的努力找尋領導者以外，影響下屬的態度、行為以及知覺的變數。
- (三) 此理論注意到可能影響領導效能的組織因素。
- (四) 這個理論模型提供經理人，建立替代領導以強化組織效能的具體方法。
- (五) 正當學者厭倦予以心理學方法建構研究理論的時候，Jermier & Kerr 將組織社會學的觀點帶入領導的領域。

## 三、替代領導的種類

Kerr 與 Jermier(1978)認為，除非組織中不具備領導者以外，能夠提供指揮與好感受的替代領導存在，否則領導者沒有必要擁有管理方格 9 × 9(高度人員導向與高度任務導向)的完整功能。事實上，很多個體、任務以及組織的特徵都可能干擾領導行為與下屬滿足、士氣以及績效的關係。

(一) 個體的特徵包括：

1. 能力、經驗、訓練以及知識
2. 自主的需求
3. 專業化
4. 漠視組織的報酬

(二) 任務的特徵包括：

1. 明確與例行性工作
2. 工作方法標準化
3. 提供績效的回饋
4. 提供內在的滿足

(三) 組織的特徵包括：

1. 正式化（明確的計畫、目標與責任範圍）
2. 僵化（原則與程序均缺乏彈性）
3. 具有明確且主動建議的功能
4. 擁有高度凝聚力的工作團隊
5. 組織的報酬不在領導者的控制之內
6. 上司與下屬存在空間上的距離

#### 四、調節變數

在領導的研究，替代領導常作為領導行為與下屬工作結果的調節變數，干擾領導行為對下屬工作結果的影響。以下就調節變數（moderator）所包含的四種分類，抵銷變數（neutralizer）、增強變數（enhancer）、互補變數（supplement）以及替代變數（substitute）說明(Howell, Dorfman, & Kerr, 1986; Gronn, 1999)（參圖 2-2）。

(1) 抵銷變數

干擾領導行為對下屬工作結果的影響，使領導行為無論是任務或關係導向均無法影響下屬的工作結果，而抵銷變數本身，影響下屬工作結果的能力微乎其微幾近於零，例如衝突等非支持性的團體規範。

## (2) 替代變數

除了干擾領導行為對下屬工作結果的影響，使領導行為無論是任務或關係導向均無法影響下屬的工作結果，替代變數本身更具備了影響下屬工作結果的能力，例如自我管理。

## (3) 增強變數

干擾領導行為對下屬工作結果的影響，使領導行為無論是任務或關係導向都會影響下屬的工作結果，然而增強變數本身並不具備影響下屬工作結果的能力，例如工作團隊的凝聚力。

## (4) 互補變數

干擾領導行為對下屬工作結果的影響，使領導行為無論是任務或關係導向都會影響下屬的工作結果，此外，互補變數的本身也具備影響下屬工作結果的能力，例如採用電腦輔助決策。

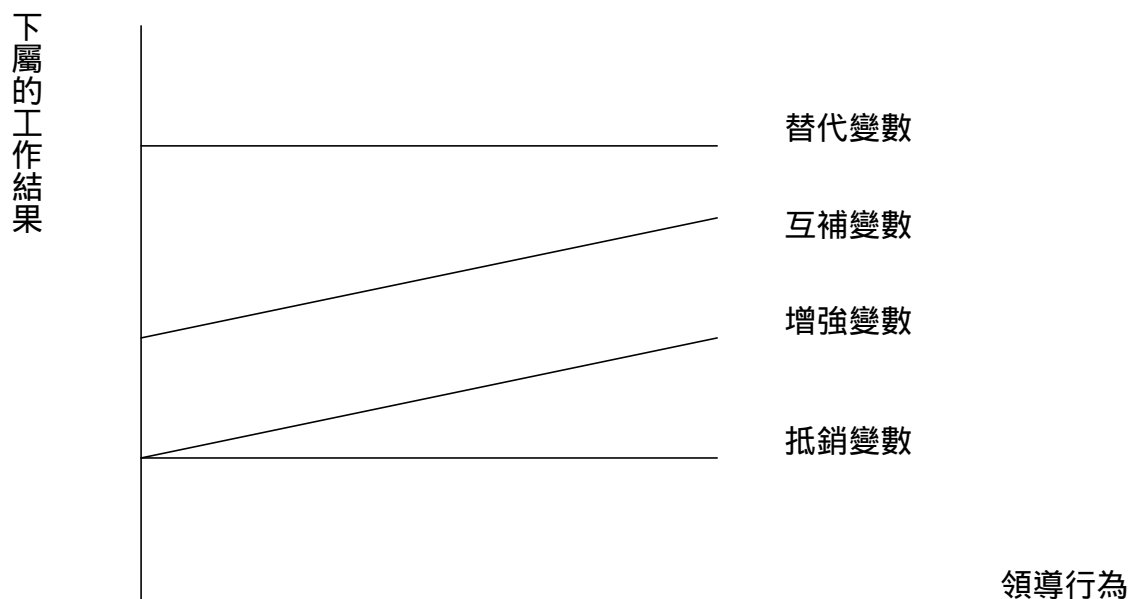


圖 2-2 調節變數干擾領導行為影響下屬工作結果的情形

資料來源：Howell, Dorfman, & Kerr(1986)

## 五、相關研究

1978 年建立的替代領導理論經過 20 多年的研究發展，形成三個特色(Jermier & Kerr, 1997)：

(一) 替代領導理論的最初概念沒有改變，也沒有新的替代領導理論產生。

(二) 許多領導的研究將替代領導作為調節變數

Jermier 認為，替代領導理論的重點不在研究領導者與下屬的人際互動，而是研究組織透過科技、結構以及組織內其他的人際過程，達到領導效能的情形。若替代領導只是作為領導行為與下屬工作結果之間的調節變數，那不過是路徑目標理論的一小步延伸而以，並沒有多大的創建(Jermier & Kerr, 1997; Howell, 1997)。

(三) 研究設計與問卷調查多是橫斷面

替代領導的相關問題，例如替代領導的形成、替代領導的採行造成領導型態的改變、不同組織型態的替代領導以及組織成員對不同替代領導的反應等等，都不是質化或者量化研究所能解決的，研究者必須放寬時間，觀察替代領導的發展與人們對替代領導的主觀感受(Jermier & Kerr, 1997)。

基於以上 Jermier 對替代領導研究的批評，Gronn(1999)以一所澳洲學校為例，執行縱貫面的個案研究並且提出學校的創辦人與校長所形成的雙人領導是單一領導的替代。

本研究使用的替代領導變數有三，共享的價值觀、自我管理的工作團隊以及犬儒主義，是結合了個體、任務以及組織特徵的潛在替代領導因素。另外，研究設計不再遵循慣例，將替代領導作為調節變數，而是作為自變數，測量替代領導與依變數工作結果之間的關係與其預測的能力。

### 第三節 對領導的需求

一個針對護理部門與政府單位的領導研究發現，領導者花費大部分的時間與精力在領導上，卻不為下屬完成工作所所需要。然而，有些時候領導者對下屬與組織的結果還是具有重要的影響力。這正說明了，情境特徵會干擾領導者影響下屬工作結果的能力。雖然如此，領導的情境理論卻始終沒有論述下屬對領導的需求(De Vries, Roe, & Taillieu, 1998)。

下屬對領導的需求(need for supervision)是一個概念，此概念將有助於了解領導者對下屬行為是否具有影響力(De Vries et al., 1998)。由於，De Vries et al.並未定義”supervision”，故此參考職業發展上對 supervision 的使用。Supervision（指導）是指一個專業上的資深人員介入新進人員的過程，這個介入關係可以量化，時間可以延長。「指導」的目的在於提昇新進人員的專業能力並監督他們所提供的服務品質，具有守門員的角色。”Need for supervision（指導需求）”意謂指導期間事物或程序獲得首次的注意。受指導的個人發展會影響指導的型態，其發展可分成四個階段(Shechtman & Wirzberger, 1999)：

- （一）受指導者處於高度依賴、信心不足、領悟少但容易受激勵的狀況，適合高結構性指導與支持。
- （二）受指導者處於依賴與自主之間、領悟力增加，適合低結構性指導與支持。
- （三）受指導者的信心與領悟力繼續增加，適合提供分享或讓其自行面對。
- （四）受指導者已成為獨當一面的實務者並具備高度的專業自信，若指導關係繼續存在是扮演給予諮詢的角色。

以上在職業發展上所使用的”supervision”，除了提供受指導者能力的指導外亦提供情感上的支持與激勵，實是「領導」的概念。因此，本研究不採”need for supervision”字面上「對指導的需求」的中文意思，而改以「對領導的需求」替代，即研究替代領導學者所使用的”need for leadership”的概念(Howell, 1997)。

De Vries, Roe, & Taillieu 將「對領導的需求」定義為情境的需求，也就是合法權下領導者所屬員工的情境知覺，這個需求知覺受個體、任務與組織因素影響。當下屬擁有許多的工作經驗、任務提供許多的回饋、工作團隊的凝聚力高時，將對領導的需求降低。由於情境特徵具備干擾領導者影響下屬工作結果的能力，因此惟有下列對領導的需求高時，領導行為才有機會影響下屬的工作結果；若下屬對領導的需求很低，領導行為對下屬工作結果的影響力就非常的小(參圖 2-3 對領導的需求)(De Vries et al., 1998)。

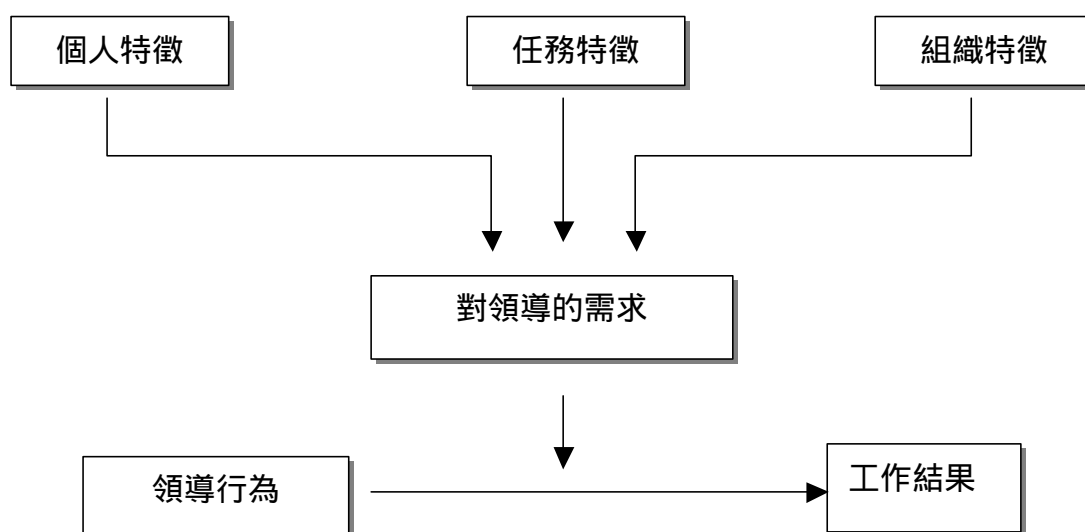


圖 2-3 對領導的需求

資料來源：De Vries et al.(1998)

本研究使用三個結合了個體、任務以及組織特徵的潛在替代領導的變數，包括共享的價值觀、自我管理的工作團隊以及犬儒主義，作為自變數，測量替代領導與依變數對領導的需求與工作結果之間的關係與其預測的能力。

## 第四節 替代領導與對領導的需求

替代領導理論指出，員工完成任務所需的指揮與好的感受可自層級領導以外獲得，這預示了員工對層級領導的需求將會降低的可能。當前替代領導的研究多局限在情境變數的主效果上，而 Podsakoff & MacKenzie(1997)認為，這並不表示變數之間的交互作用或其他情境變數不具影響力。對此，他們提出三個潛在的替代領導：「共享的組織價值觀」、「自我管理的工作團隊」以及「犬儒主義」。

### 一、共享的價值觀

價值觀一詞容易與個人的價值觀產生混淆。Badovick & Beatty(1987)提出，組織的價值觀與相關角色的價值觀會影響組織內策略的實行。因此，以下將說明幾個與組織行為有關的價值觀概念。

#### (一)「價值觀」

個人價值觀反映普遍而非限定情況下，身為人所相信的是什麼，是預期與目標導向行為的指示要件，亦即指引個人行為、判斷、態度等的標準。個人的工具性價值觀有：野心、寬闊的心胸、才華、愉快、乾淨、勇氣、饒恕、助人、誠實、富有想像力、獨立、聰明、符合邏輯、愛、順服、有禮貌、負責任、自我控制(Badovick & Beatty, 1987)。

#### (二)「共享的組織價值觀」

當然，人們為了組織也抱持了與行為或者生存有關的價值觀。這些組織價值觀若為共同持有，即稱為「共享的組織價值觀」。經過一段時日，這些共享的價值觀常常成為組織的重要象徵，即組織內成員所看重的事物。幾個常見的組織價值觀有：顧客服務、追求卓越、服務品質、創業精神、技術領導、內部競爭、短期利潤、尊重員工、創新、團隊合作(Badovick & Beatty, 1987)。顯然以上的定義並非 Podsakoff et al.,(1997)所指的共享的組織價值觀概念，另外，Badovick et al.(1987)提到，混合了「個人價值觀」和「共享的組織價值觀」的「相關角色的價值觀」，相當接近以下將要討論的「工作價值觀」。



### (三)「工作價值觀」

工作價值觀是每個成人心理組成的一部分，其形成不局限於個人，而受到團隊、公司、組織外部系統以及整個社會直接或間接的影響，長時間在一起的團隊成員為提昇工作結果會發展出幾組的共享價值觀，包括效率、士氣以及利潤(Sagie & Koslowsky, 1998)。

Podsakoff et al., 1987)所稱的「共享的組織價值觀」，是指員工共同享有雇主的目標。本研究為避免與 Badovick et al.定義的「共享的組織價值觀」造成混淆，將 Podsakoff et al.(1987)使用的「共享的組織價值觀」改以「共享的價值觀」代替。

Bartlett & Ghoshal(1989)在無國界管理一書提到，一個整合的全球性組織是以價值觀與信念作為彼此的聯繫。共享的價值觀能使組織成員的行為一致，是增加信任與減少交易成本的基石(Maccoby, 1998)。所以，當個人的工作價值觀與組織的工作價值觀愈趨一致時，組織不需要很多的領導即可順利運作。於是，本研究的第一個假設建立，即共享的價值觀愈高，對領導的需求愈低。

## 二、自我管理的工作團隊

Jermier & Kerr(1997)的替代領導理論主要是依據古典的群體動力理論所建立。其中，一個重要內含，即將正式領導者的角色情境化(contextualized)，也正是替代領導模型的中心思想，即員工不再需要組織領導者在結構上與情感上的支持以完成工作，而是依賴正式領導者以外的其他人，作工作的安排並獲得人際滿足。根據社會學習理論的觀點，當領導者不再是強化員工行為的發動者時，替代領導於是產生。如果個體在這個強化過程中扮演著重要的角色，這個自我的影響力就可以視為替代領導(Manz & Sims, 1980)。

自我管理的工作團隊的概念早在 25 年前就已經出現，是根據英國倫敦的 Tavistock Institute of Human Relations 所發展的社會-技術系統(soci-technical systems)理論而來。根據社會-技術系統理論所設計的組織，是藉由人員、科技以及環境的互動，改善生產力並使工作豐富化。通常，自我管理的工作團隊的特徵，包括一個相當完整的工作任務、每一個成員擁有與團隊任務相關的多樣技能、由團隊自行決定工作方法與任務排程、分配成員到不同的任務並且以團隊整體的績效作為報償與回饋的基礎(Cummings, 1978)。

Manz & Sims(1980)指出，員工自我管理的能力是潛在的替代領導。從成本效益的觀點，自我管理是一個目標，因為它對組織產生的金錢與時間成本都比雇用一名主管來得經濟。再者，管理者著重短期效益而漠視永續經營的情況下，更具備了不需要領導者的理由(Podsakoff & MacKenzie, 1997)。於是，本研究的第二個假設建立，即自我管理的工作團隊愈高，對領導的需求愈低。

### 三、犬儒主義

犬儒主義者認為，人性都是自私有罪的，若能因為謊言獲益，就一定去做。因此，犬儒主義者不信任管理，也不認為管理者會傾聽並看重他們的工作。美國壓力中心指出，科技與經濟的不確定性是造成前所未有的崩潰(burnout)、犬儒主義、疾病以及曠職的主因(Carter, 1999)。Andersson(1996)認為，根深柢固的犬儒主義是由於公司的大量裁員與高階主管的高所得所造成的。根據俄亥俄州大學的研究，大多數的犬儒主義者並非本性乖戾的員工，而是組織在計畫性變革中持續失敗或者組織不曾公開變革的結果，而使員工練就成犬儒主義者(Wanous, Reichers, & Austin, 2000)。

有關犬儒主義的研究，方向非常分歧而且數量有限。犬儒主義的對象可以分成幾類：自己以外的所有人類、社會機構、個人職業、高層管理者以及組織變革等(Dean, Brandes, & Dharwadkar, 1998)。以下就犬儒主義的三個主要研究範圍：特質論、職業性犬儒主義、對組織的犬儒主義，分述於後。

#### (一) 特質論

特質論學者的前提假設，即犬儒主義者對人性持負面的觀點(Dean, Brandes, & Dharwadkar, 1998)，認為人類的本性就是說謊、帶假面具以及利用他人，也就是人若不為己，天諸地滅的意思。這種對生活抱持犬儒態度的個人也會以同樣的態度面對他們的工作(Carter, 1999)。

特質論的研究多採用 Cook & Medley 的敵意量表，許多問題是有關個體的自我印象（例如：我所遇到的專家並沒有比我好到那裡），較少問及他們對人類的一般看法，因此測量出的結果是屬犬儒性敵意(cynical hostility)的程度。具有犬儒性敵意的個人較缺乏社會支持，又因社會孤立、人際衝突以及負面的生平事件，使他們容易罹患冠狀心臟疾病(Andersson, 1996)。此外，一個人的犬儒程度是非常不容易被改變的(Dean, Brandes, & Dharwadkar, 1998)。

Kanter & Mirvis 認為，犬儒主義者是因為對社會失望、個人的特徵（例如：性別、種族、教育以及收入）以及情境等因素所形成。研究的操作性定義是測量受試者對人類的一般印象，因此社會的犬儒概念與特質論有部分的重疊，不同的地方在於社會犬儒主義的程度是可以被管理與控制的(Dean, Brandes, & Dharwadkar,

1998)。

## (二) 職業性犬儒主義

社會工作者在面臨高度的工作要求而低度的資源支持的情況下，容易產生角色衝突與角色模糊。這種對工作的挫折與未獲滿足的期望就在服務顧客或病患時表現出犬儒態度。另外，警察在保護罪犯和受害者的身份不曝光與維持公權力之間的衝突、懲戒組織在維護治安與降低入獄人數之間的衝突，均會因為角色模糊而引起職業性犬儒主義。儘管，犬儒主義是社會所不希望的態度或情緒，仍是社會工作者的一個正面且調適性的反應(Andersson, 1996)。

## (三) 對組織的犬儒主義

特質論與職業性犬儒主義的研究均奠定了後來「對組織的犬儒主義」的研究基礎(Andersson, 1996)。最著名的研究包括：員工犬儒主義(Andersson, 1996)、對組織變革的犬儒主義(Wanous, Reichers, & Austin, 2000)，以及組織犬儒主義的新概念(Dean, Brandes, & Dharwadkar, 1998)。

### 1、員工犬儒主義

Andersson(1996)認為，員工犬儒主義是因為心理契約違反所造成的。當個體感受所付出的獲得同等回饋時，心理契約於是產生。但是，處於動盪不安中的組織卻經常未履行契約且在沒有預先告知的情況下遣送員工或調職，均造成心理契約的瓦解。契約違反的效力遠超過契約的關係人，組織內與組織外的個人同樣遭受影響，員工開始對組織、主管或者工作場所中的任何事物表現出輕蔑、挫折以及失望等負面情緒(Dean, Brandes, & Dharwadkar, 1998)。

### 2、對組織變革的犬儒主義

Wanous, Reichers, & Austin(2000)認為，犬儒態度的對象是組織變革，因為組織變革的失敗經驗，使人們產生改革無用論的態度。同樣地，Vance, Brooks, & Tesluk 提出，組織的犬儒主義是後天學來的。他們認為，個人以外的組織因素是造成工作中的問題無法獲得解決的主因。事實上，特質論與對組織變革的犬儒主義存在正相關，情境變數也是影響因素之一，例如時薪員工因為較少參與決策與分享資訊，所以對組織變革產生犬儒主義的機會更大(Dean, Brandes, & Dharwadkar, 1998)。

### 3、組織犬儒主義的新概念

人們根據組織中人們的行為，形成對受雇組織的態度。譬如組織缺乏誠信也許是某些特定的個體因素所造成，但是這樣的行為得以擴散並在組織中持續不斷，就得歸咎於組織。組織犬儒主義是員工對受雇組織抱持負面的態度，其中包含了三個組成：第一，員工認為組織缺乏誠信；第二，員工對組織有負面的情緒；第三，員工產生藐視與批評組織的行為。這三個成分各代表一個從負值到正值的連續面，表示犬儒主義是一個狀態，人的觀點會隨著時間改變並且受到所處的組織引導(Dean, Brandes, & Dharwadkar, 1998)。

本研究對犬儒主義採較寬廣的定義，即結合了以上特質論、職業性犬儒主義以及對組織的犬儒主義三者的概念，認為犬儒主義的對象有三，包括任何人、組織以及管理者，另外，犬儒主義的表現方式有三，包括認知、態度以及行為上不信任、藐視以及批評等行為。

由於，具有犬儒主義的員工會懷疑領導者的動機，並且相信一有機會領導者就會利用他們。當雇主利益與員工利益產生衝突時，員工將不順從管理者的領導，也就是員工的犬儒主義會減低領導者對下屬的影響能力(Podsakoff & MacKenzie, 1997)。於是，本研究的第三個假設建立，即犬儒主義愈高，對領導的需求愈低。

綜合以上，若組織同時具備「共享的價值觀」、「自我管理的工作團隊」以及「犬儒主義」的替代領導因素，勢必員工「對領導的需求」會變得非常的小。然而，抱持犬儒主義的下屬是否能夠共享雇主的價值觀及對工作團隊承諾等問題，在此不作探討。

## 第五節 替代領導與工作結果

替代領導的優點就是領導者的控制幅度增大時，組織仍然可以藉由目標管理、工作例行化以及擴大下屬責任範圍，維持領導的效能(Cady & Fandt, 2001)。Kerr & Jermier 的替代領導模式是檢驗替代領導干擾領導行為影響下屬工作結果的能力，以了解替代領導抵銷或取代領導行為的可能性。然而，替代領導理論未獲實證研究的支持。對此，Yukl 指出替代領導的相關研究不足，所以不宜過早評論此理論的正確性(Gronn, 1999)。Podsakoff, MacKenzie, & Bommer(1996)則發現，替代領導比領導行為更能解釋下屬工作結果的變異量，並提到「共享的價值觀」、「自我管理的工作團隊」以及「犬儒主義」，都會降低下屬對領導的需求(Podsakoff & MacKenzie, 1997)，也就是真正影響下屬的工作結果是替代領導而不是領導者本身的直接行為(Jermier & Kerr, 1997)。

### 一、共享的價值觀

當組織與個人的工作價值觀愈趨一致時，組織的目標愈容易獲得員工的支持，相對地，員工也愈多機會獲得工作成就與生涯發展。個人與組織工作價值觀的一致性能對個人與組織產生正面的效果，包括獲利增加、管理成本減少、下屬工作動機提高以及工作績效改善(鄭伯勳等人，2000)，對於新進的員工，在組織的適應上則愈快、工作滿足也愈高而且希望留在組織的時間也愈久(Adkins et al., 1994)。故此，本研究的第四個假設建立，即共享的價值觀愈高，工作結果愈高。

### 二、自我管理的工作團隊

處於快速變動環境中的組織，惟有仰賴員工的主動回應才能維持競爭的優勢。據財富雜誌的調查，在 1987 年有 27% 前 1000 大企業導入自我管理的工作團隊、1990 年 47%、1993 年 69%，這些已實行自我管理工作團隊的組織更計畫在未來幾年擴大實行層面(Lepine & Pyne, 2001; Spreitzer & Cohen, 1999)。多數採行自我管理工作團隊的一個重要考量即經濟因素，而自我管理工作團隊的重要貢獻，即流程改善與產品創新(Leede & Stoker, 1999)。Williams(1998)認為，員工與雇主均可自工作團隊獲得益處。員工之所以對工作承諾，是因為團隊能夠提供個體社會需求的滿足，包括同儕和上司的支持與尊重以及感受到組織能夠提供一個更好的前景。此外，工作團隊能使員工的決策權增加、工作多樣化使員工必須使用更多的技能，因此工作更具意義，進而促進員工獲得更大的工作滿足。工

作滿足愈高的員工會經由節省成本、創新、提昇服務品質、速度、低度曠職與流動以及較少的員工薪資抱怨等，提昇組織的生產力與利潤。故此，本研究的第五個假設建立，即自我管理的工作團隊愈高，工作結果愈高。

### 三、犬儒主義

具犬儒主義的個人對生命與世界均抱持負面的觀點，同樣對社會失望的個人也只專注在工作的負面現象，所以無論任務、人員、薪資以及昇遷都無法使他們感到滿足。另外，角色衝突與角色模糊致使任務無法順利推展，也會造成個人對工作的憎惡而表現出對工作的不滿足。雇主違反契約、關廠、遣散員工、組織變革失敗以及管理階層薪酬過高，均使員工感到不公平並增加對工作的不滿足(Abraham, 2000)。如此，犬儒主義者不信任主管機關、輕蔑管理階層的溝通與指揮，最後拒絕領導與企業使命。因此，犬儒主義的效應必定對組織產生慘重的損失並且造成員工在工作滿足與組織承諾上的負面影響。故此，本研究的第六個假設建立，即犬儒主義愈高，工作結果愈低。

## 第三章 研究方法

本章擬就研究架構與問卷設計說明於下：

### 第一節 研究架構與假設

#### 一、研究架構

替代領導影響員工對領導的需求與工作結果的研究是建立在 Kerr & Jermier(1978)發展的替代領導理論與 De Vries, Roe & Taillieu(1998)提出的對領導的需求之概念上。對領導的需求模型說明，情境因素(個人、任務以及組織特徵)影響員工對領導的需求。這個需求大小進一步成為干擾領導行為(任務導向或人員導向)影響員工的工作結果之調節變數。對於替代領導作為調節變數的領導研究，Jermier 指出，在替代領導的組織情境，領導行為與下屬工作結果的因果關係已經逝去，真正直接影響下屬工作結果的來源已轉換成替代領導了(Jermier & Kerr, 1997)。

替代領導的組成包括個人、任務以及組織的特徵。研究上多探討這些情境變數的主效果，Podsakoff & MacKenzie(1997)則認為，替代領導的因素可能由情境變數間的交互作用形成如：「共享的組織價值觀」、「自我管理的工作團隊」以及「犬儒主義」。對於「共享的組織價值觀」的文獻探討後，了解「共享的組織價值觀」是組織層面的價值觀(Badovick et al., 1987)，然而本研究希望探討的是個人共享組織價值觀的程度，因此本研究在操作上擬測量，個人工作價值觀與組織工作價值觀的一致性程度，並且使用「共享的價值觀」一詞作為這個概念的表示。

本研究分別針對一家外商壽險公司的高雄地區員工(服務業)與一家高雄的半導體公司員工(製造業)作假設的檢驗，希望經由個人與工作資料的分析，了解這些背景因素對「替代領導」(共享的價值觀、自我管理的工作團隊以及犬儒主義)、「對領導的需求」以及「工作結果」的影響。另外，「替代領導」(共享的價值觀、自我管理的工作團隊以及犬儒主義)與員工「對領導的需求」以及「工作結果」間的關係(參圖 3-1 研究架構)。



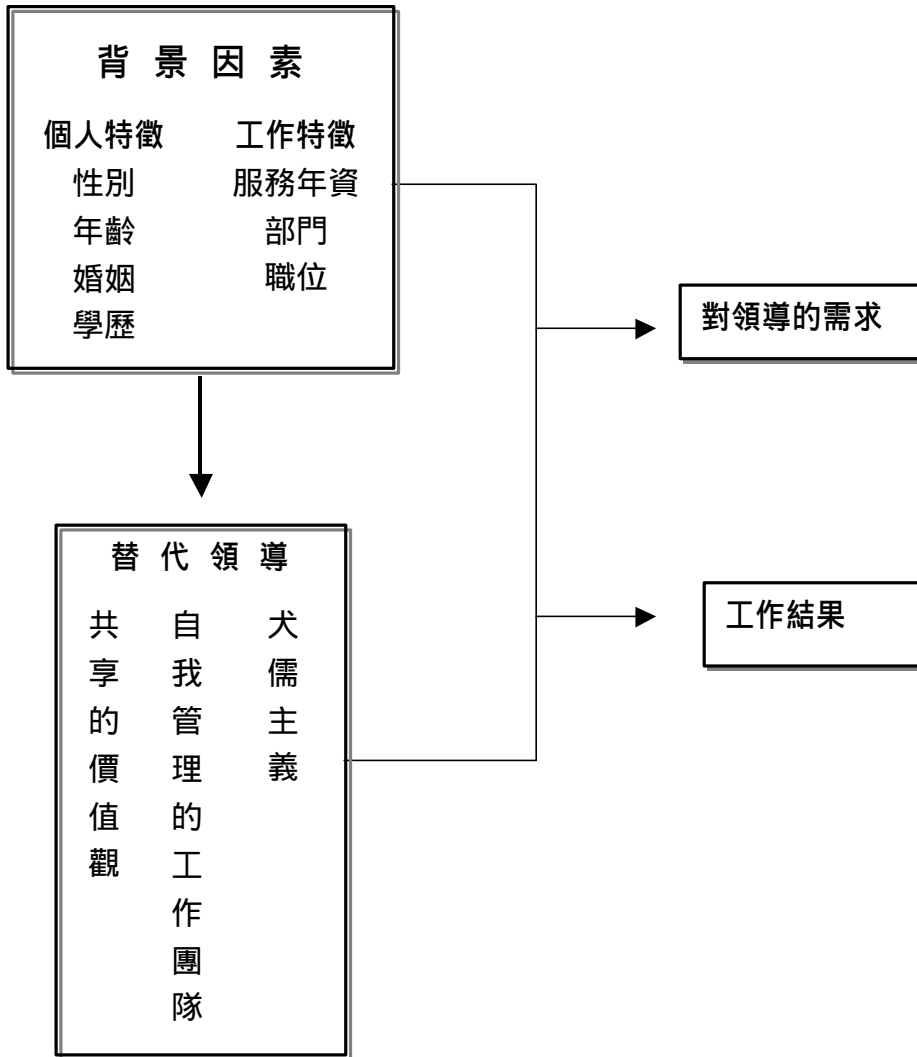


圖 3-1 研究架構圖

## 二、研究假設

依據前述研究目的、文獻探討以及研究架構，本研究提出六個假設：

假設一：共享的價值觀愈高，對領導的需求愈低。

假設二：自我管理的工作團隊愈高，對領導的需求愈低。

假設三：犬儒主義愈高，對領導的需求愈低。

假設四：共享的價值觀愈高，工作結果愈高。

假設五：自我管理的工作團隊愈高，工作結果愈高。

假設六：犬儒主義愈高，工作結果愈低。

## 第二節 操作性定義與測量

本研究問卷分成壽險公司與半導體公司兩份。問卷內容均分成六個部分。除了最後的第六部分基本資料外，所有五個部分的問題均採 Likert 五點計分法。兩份問卷的差異包括第一部分二個價值項目的描述與第六部分基本資料的工作特徵。第一份問卷共有 91 道題目、第二份 90 道題目（參表 3-1）。

表 3-1 兩份問卷的差異比較

差異比較	壽險公司	半導體公司
第一部分題目	2. 23.鼓勵開創新產品	2. 23.鼓勵創造發明
共享的價值觀	13.34.強調專業領先	13.34.強調技術優先
第六部分題目	88. 全職/兼職人員	88. 直接/間接人員
基本資料	89. 內勤/外勤人員	89. 部門
	90. 內勤人員的職位	90. 職位
	91. 外勤人員的職位	
題數	91	90

### 一、共享的價值觀

對於個人的工作價值觀與組織的工作價值觀之一致性的測量，本研究採陳蕙君(1999)的人與組織之契合度量表中的 21 個價值項目，分別測量員工個人的工作價值觀與員工對組織在這些價值項目實行上的認知。21 個價值項目包括了七個構面，個人的工作價值觀的第 1、14、15 題與組織的工作價值觀的第 22、35、36 題是「尊重員工」；個人的工作價值觀的第 2、13、16 題與組織的工作價值觀的第 23、34、37 題是「創新精神」；個人的工作價值觀的第 3、12、17 題與組織的工作價值觀的第 24、33、38 題是「外部適應」；個人的工作價值觀的第 4、11、18 題與組織的工作價值觀的第 25、32、39 題是「品德操守」；個人的工作價值觀的第 5、10、19 題與組織的工作價值觀的第 26、31、40 題是「績效導向」；個人的工作價值觀的第 6、9、20 題與組織的工作價值觀的第 27、30、41 題是「團隊導向」；個人的工作價值觀的第 7、8、21 題與組織的工作價值觀的第 28、29、42 題是「安定守成」（參表 3-2 共享的價值觀題目分配）。問題採 Likert 五點計分法，數字愈大表重要性愈高；數字愈低表重要性愈小。每一個項目在個人工作價值觀的得分與組織實際狀況的得分，兩者相減取絕對值，即個人與組織

的工作價值觀之差距。當差距愈大，代表個人與組織的工作價值觀之一致性愈低，即共享的價值觀愈低。兩份問卷除了第 2 與第 13 個價值項目有差異（鼓勵開創新產品與鼓勵創造發明、強調專業領先與強調技術優先）外，其餘均相同。

表 3-2 共享的價值觀題目分配

構 面	個人的工作價值觀	組織的工作價值觀
尊重員工	1. 尊重員工意見 14. 尊重個人意願 15. 重視人才的運用	22. 尊重員工意見 35. 尊重個人意願 36. 重視人才的運用
創新精神	2. 鼓勵開創新產品 13. 強調專業領先 16. 注重求新求變	23. 鼓勵開創新產品 34. 強調專業領先 37. 注重求新求變
外部適應	3. 重視成本效益 12. 注重企業形象 17. 強調顧客第一	24. 重視成本效益 33. 注重企業形象 38. 強調顧客第一
品德操守	4. 注重誠實信用 11. 強調勤勞敬業 18. 行事積極進取	25. 注重誠實信用 32. 強調勤勞敬業 39. 行事積極進取
績效取向	5. 強調業績掛帥 10. 結果重於過程 19. 強調內部競爭	26. 強調業績掛帥 31. 結果重於過程 40. 強調內部競爭
團隊取向	6. 發揮團隊合作 9. 同事像家人的感覺 20. 強調充分授權	27. 發揮團隊合作 30. 同事像家人的感覺 41. 強調充分授權
安定守成	7. 講究表面形式 8. 注重輩份倫理 21. 遵從權威領導	28. 講究表面形式 29. 注重輩份倫理 42. 遵從權威領導

表 3-3 為第一份量表 21 個價值項目的因素分析結果。第一份量表的整體信度係數為.86、第二份量表的整體信度係數為.86。

表 3-3 共享價值觀量表之因素分析結果與信度

題目	因素負荷量						
	因素一	因素二	因素三	因素四	因素五	因素六	因素七
1.尊重員工意見	.322	.432	.352	.247	.199	-.108	8.258E-02
2.鼓勵開創新產品	.308	.314	-.371	.254	.449	1.164E-02	-9.749E-02
3.重視成本效益	.339	.256	.162	.357	-.312	.398	-.131
4.注重誠實信用	.402	.211	-4.529E-02	5.684E-02	-.286	.474	.187
5.強調業績掛帥	.605	-.355	-.103	-.136	.158	-3.222E-03	.122
6.發揮團隊合作	.492	-9.037E-03	-.351	8.835E-02	-.198	.303	2.841E-02
7.講究表面形式	.413	-.546	.102	.298	.202	5.497E-02	-.303
8.注重輩份倫理	.388	-.265	2.324E-02	.251	-.365	-.299	.302
9.同事像家人的感覺	.435	-5.426E-02	-.484	.293	9.952E-02	.134	.393
10.結果重於過程	.466	-.329	-7.825E-02	-.105	3.102E-02	.335	-.423
11.強調勤勞敬業	.461	5.680E-02	.126	-.197	-.336	-.274	.173
12.注重企業形象	.499	-5.531E-03	-.495	-.121	7.648E-02	-.350	-1.294E-02
13.強調專業領先	.500	-.147	7.467E-02	-.343	-.398	-.114	-.366
14.尊重個人意願	.572	6.164E-03	-1.405E-02	8.170E-02	-9.621E-02	-8.295E-02	1.028E-02
15.重視人才的運用	.593	.388	.216	-.220	-8.101E-02	-5.902E-02	3.575E-02
16.注重求新求變	.526	.430	-7.435E-02	-.288	.115	-3.864E-03	-.311
17.強調顧客第一	.427	.171	7.300E-03	-.377	.408	1.597E-02	7.563E-02
18.行事積極進取	.553	9.586E-02	-8.517E-02	.290	-.110	-.384	-.126
19.強調內部競爭	.340	-.325	.114	-.500	.148	.219	.398
20.強調充分授權	.499	1.979E-02	.568	5.912E-02	.187	.137	.167
21.遵從權威領導	.437	-.270	.428	.316	.277	-.132	-3.698E-02
量表信度：.86, .86							

## 二、自我管理的工作團隊

對於自我管理的工作團隊之測量，本研究依據 Hackman 提出的自我管理的工作團隊之特徵，設計 6 道題目(Cummings, 1978)，即第 43 至 47 題與第 54 題。另外，改編 Manz & Sims(1987)的自我管理領導者行為量表中的 6 道題目，即第 48 至 53 題。問題採 Likert 五點計分法，數字 5 表非常的同意、4 為同意、3 為有些的同意、2 則不同意、1 是非常的不同意。所有 12 題的總分代表自我管理的工作團隊之程度。當分數愈高，代表自我管理工作團隊的程度愈高。

表 3-4 為第一份量表 12 道題目的因素分析結果。第一份量表的整體信度係數為.80、第二份量表的整體信度係數為.86。

表 3-4 自我管理的工作團隊之因素分析結果與信度

題目	因素負荷量		
	因素一	因素二	因素三
43.我所在的工作團隊被賦予完整的工作任務。	.486	.102	.670
44.工作團隊的成員擁有與任務相關的多樣技能。	.472	.115	.503
45.工作成員自行決定工作的方法。	.712	-.500	4.521E-02
46.工作成員自行決定工作的排程。	.704	-.538	-1.739E-02
47.工作成員自行決定人員的配置。	.654	-.568	-.176
48.在一項新的工作任務開始之前，我們會做事前的預備和演練。	.610	.199	.231
49.工作團隊的目標由成員自行訂定。	.433	1.456E-02	-.444
50.當團隊的績效未達預定標準時，我們會自我譴責。	.518	.288	-5.264E-02
51.若團隊圓滿地完成一項任務，我們會彼此讚揚。	.465	.497	.143
52.我對這個工作團隊有高度的期望。	.641	.238	4.432E-03
53.團隊績效由我們自行評估。	.582	.182	-.480
54.報償與績效回饋是以團隊為基礎。	.438	.540	-.411
量表信度：.80, .86			

### 三、工作態度（犬儒主義）

對於犬儒主義的測量，為避免犬儒主義的標題對受測者造成困惑，故以工作態度作為標題。本研究依據下屬犬儒態度可能的對象（任何人、組織以及管理者）與犬儒主義的三個表現方式（認知、態度以及行為）(Dean, Brandes, & Dharwadkar, 1998)，以 3 × 3 的關係矩陣設計而成，即第 55 至 62 題。第 56 題是摘自 Bateman, Sakano, & Fujita(1992)犬儒主義量表，第 58、60 題是摘自 Wanous et al.,(2000)對組織變革犬儒主義的量表、其餘 55、57、59 題是研究者自行設計（參表 3-5 犬儒主義題目分配）。另外，第 61 題是採 Sparrow(1996)對組織變革犬儒主義的量表，第 62 題則依據職業性犬儒主義概念由研究者所設計。問題採 Likert 五點計分法，數字 1 表非常的同意、2 為同意、3 為有些的同意、4 則不同意、5 是非常的不同意。其中，第 55、58、59、60、62 題為反向計分。所有 8 題的總分代表犬儒主義的程度。當分數愈高，代表犬儒主義的程度愈高。

表 3-5 犬儒主義題目分配

	任何人	組織	管理者
認知	55	×	56
態度	×	57	58
行為	59	61	×

註：另外，第 60 題是對組織變革犬儒主義的題目；第 62 題是職業性犬儒主義的題目。

表 3-6 為第一份量表 8 道題目的因素分析結果。第一份量表的整體信度係數為.69、第二份量表的整體信度係數為.66。

表 3-6 犬儒主義之因素分析結果與信度

題目	因素負荷量		
	因素一	因素二	因素三
55.人性都是自私的，若能因為謊言獲得好處，就一定去做。	.505	-7.313E-02	.699
56.公司內的大多數領導者都投入工作，對員工也很好。	.441	.632	-4.086E-02
57.我以自己服務的公司為榮。	.426	.761	-9.581E-02
58.負責解決問題的人沒有全力以赴。	.734	-.294	-.280
59.看似彼此照顧、請究誠信的人，在涉及錢財的時候做的又是另一套。	.671	-.340	-.232
60.未來改善的計畫不會產生多大的效用。	.571	-.432	-.354
61.公司對您事業生涯的承諾會信守到底。	.515	.560	-4.386E-02
62.因為工作的要求高但獲得的支援少，這樣的工作壓力造成我對顧客或同事有負面的態度。	.584	-.280	.499
量表信度：.69, .66			

#### 四、對領導的需求

對於員工對領導的需求之測量，本研究採 De Vries et al.,(1998)對領導的需求之量表。即第 63 至 67 題，問題採 Likert 五點計分法，數字 1 表完全的同意、2 為同意、3 為有些的同意、4 則不同意、5 是完全的不同意。其中，第 63、67 題為反向計分。所有 5 題的總分代表員工對領導的需求的程度。當分數愈高，代表員工對領導的需求的程度愈高。

表 3-7 為第一份量表 5 道題目的因素分析結果。第一份量表的整體信度係數為.75、第二份量表的整體信度係數為.55。

表 3-7 對領導的需求之因素分析結果與信度

題目	因素負荷量	
	因素一	因素二
63.在公司內，主管的角色是絕對地必要。	.324	.891
64.我的主管無法教導我任何的事情。	.788	-.295
65.與工作有關的活動，有無主管都沒有關係。	.843	-.240
66.我看不見，主管在我工作上有很多的附加價值。	.799	-6.065E-02
67.主管對我的工作表現，具有重要的影響力。	.697	.280
量表信度：.75, .55		



## 五、工作結果

對於員工的工作結果之測量，本研究採 Downey, Sheridan, & Slocum(1976) 之非結構性工作人員的工作結果量表。即第 68 至 82 題，其中第 78 題是研究者在探討替代領導的文獻中發現，上司以外的其他人員也可能提供員工在完成任務時所需的情感支持。問題採 Likert 五點計分法，數字 5 表非常的同意、4 為同意、3 為有些的同意、2 則不同意、1 是非常的不同意。所有 15 題的總分代表員工的工作結果。當分數愈高，代表員工的工作滿足愈高。

表 3-8 為第一份量表 15 道題目的因素分析結果。第一份量表的整體信度係數為.89、第二份量表的整體信度係數為.87。

表 3-8 工作結果之因素分析結果與信度

題目	因素負荷量			
	因素一	因素二	因素三	因素四
68.薪水足夠我與家人的需用。	.212	.572	.208	7.239E-03
69.從工作完成中可獲得成就感。	.604	.302	.282	1.033E-02
70.有機會從事挑戰性工作。	.714	.157	-3.046E-02	-.296
71.有機會獲得個人的成長。	.792	.267	.113	-.205
72.組織中有昇遷的機會。	.702	-.291	.428	-.239
73.我所在的工作有被賦予責任。	.593	-.331	.209	.166
74.只要我的工作表現合宜，就不會失去這份工作。	.608	-.234	-.345	-.229
75.員工福利有考慮到未來。	.609	-.384	.311	-.375
76.有機會為組織和社會貢獻。	.803	2.564E-02	-.269	-.232
77.有機會用自己的方法工作。	.722	1.316E-02	-.475	6.776E-02
78.有熱心助人和善解人意的同事。	.763	.324	-8.333E-02	9.403E-02
79.有公平和善解人意的上司。	.524	5.156E-02	-.409	8.430E-03
80.有機會指導別人工作。	.488	-.482	-7.960E-02	.415
81.有機會從別人獲得認可和地位。	.750	3.529E-04	6.554E-02	.477
82.與同儕在一起有歸屬感。	.662	.121	.212	.460
量表信度：.89, .87				

## 六、基本資料

第一份量表是根據壽險公司個體的個人與工作特徵而設計。其中，個人特徵 4 題，包括性別（男、女）、年齡（21-30、31-40、41-50、51-60）、婚姻狀況（未婚、其他）以及學歷（國中或以下、高中/職、大專、研究所或以上）；工作特徵 5 題，包括服務年資、全職或兼職、內勤或外勤以及內勤與外勤的職位。

第二份量表是根據半導體公司個體的個人與工作特徵而設計。其中個人特徵 4 題均與第一份量表相同；工作特徵僅有 4 題，包括服務年資、直接或間接人員、部門以及職位。

## 第四章 實證結果(一)

本研究分別針對某外商壽險公司高雄地區與高雄某半導體公司收集資料，由於組織的特性不同，所以在基本資料的問題上有不同的設計。關於資料收集與分析結果將分別於第四章與第五章說明，並且於第六章作此二份實證結果的討論與比較。

### 第一節 資料收集與分析方法

#### 一、資料收集

本研究選擇一家外商壽險公司高雄地區的內、外勤人員作為受測對象。問卷共發出 273 份，回收 143 份，回收率達 52.38%。

所收集的資料主要以女性(74.6%)居多、年齡分散在 21 到 40 歲(88.1%)、學歷大約是高中(職)或大專(95.8%)、全職(95.0%)以及業務員(70.0%) (參表 4-1)。

表 4-1 樣本特性

特徵	項目	人數	百分比	累積百分比
性別	男	36	25.4	25.4
	女	106	74.6	100.0
Total		142		
年齡	21-30	60	42.3	42.3
	31-40	65	45.8	88.1
	41-50	17	12.0	100.0
Total		142		
婚姻狀況	未婚	64	45.1	45.1
	已婚	79	54.9	100.0
Total		143		
學歷	國中或以下	3	2.1	2.1
	高中/ 職	53	37.6	39.7
	大專	82	58.2	97.9
	研究所或以上	3	2.1	100.0
Total		141		
年資	1 年或以下	45	31.5	31.5
	1 年以上2 年以下	42	29.4	60.9
	2 年以上5 年以下	30	21.0	81.9
	5 年或以上	26	18.2	100.0
Total		143		
全職/ 兼職	全職	134	95.0	95.0
	兼職	7	5.0	100.0
Total		141		
內勤/ 外勤	內勤	35	30.0	30.0
	行政專員	28		
	資深專員	7		
	外勤	100	70.0	100.0
	基層業務	84		
	業務主任	11		
	業務襄理	5		
Total		135		

## 二、分析方法

本研究使用 SPSS for Windows 套裝軟體的程式處理所收集的資料，並依照研究的目的作以下的統計分析：

- (一) 描述性統計分析：計算各變數的平均數、標準差、最大最小值以了解受測者在各變數上的一般反應。
- (二) 單因子變異數分析：探討背景因素影響共享的價值觀、自我管理的工作團隊、犬儒主義、對領導的需求以及工作結果之情形。再藉由 Scheffe 事後檢定，找尋顯著差異的群體。
- (三) 相關分析：對共享的價值觀、自我管理的工作團隊、犬儒主義、對領導的需求以及工作結果作相關分析，以了解之間的相關情形。
- (四) 複迴歸分析：探討預測變數包括：背景因素與替代領導因素對員工在領導的需求與工作結果的關係。
- (五) 集群分析：依據共享的價值觀、自我管理的工作團隊、犬儒主義、對領導的需求以及工作結果之因素，將受測者分成兩個不同的集群，以了解這兩個集群的受測者特徵。

## 第二節 描述性統計分析

### 一、各變數的描述性分析

本研究所收集的資料具有較高的共享的價值觀、較高的自我管理的工作團隊、較低的犬儒主義、較高的對領導之需求以及較高的工作結果（參表 4-2）。

表 4-2 各變數之描述性統計

研究變數	樣本數	平均數 ÷ 題數	標準差	最小值	最大值
共享的價值觀	142	1.95	7.14	29	60
自我管理的工作團隊	143	3.89	5.57	25	59
犬儒主義	143	2.49	4.77	8	32
對領導的需求	143	3.73	3.44	8	25
工作結果	143	4.04	7.32	35	75

註：Likert 五點量表，中間數為 3，以 3 大表程度較高，比 3 小表程度較低，惟共享的價值觀為個人與組織工作價值觀的得分相減取絕對值，數字愈大表個人與組織的價值觀差距愈大，即共享的價值觀愈小；反之，愈大。

### 二、個人價值觀、組織價值觀與共享的價值觀的排名

利用次數分析了解個人價值觀、組織價值觀以及共享的價值觀的排名。個人價值觀、組織價值觀的部分，是計算每一個構面各包含的三個項目分數的加總，得分最高者即排名第一；共享價值觀的部分，是加總每一個構面包含的三個項目各在個人與組織價值觀兩者得分相減的絕對值，得分最低者即排名第一，代表個人與組織的工作價值觀之一致性最高，即共享的價值觀最高（參表 4-3）。

表 4-3 個人價值觀、組織價值觀與共享的價值觀的排名

個人價值觀(得分)	組織價值觀(得分)	共享的價值觀(得分)
1 外部適應 (1890)	品德操守 (1883)	外部適應 (219)
2 品德操守 (1884)	外部適應 (1877)	創新精神 (257)
3 創新精神 (1845)	創新精神 (1794)	品德操守 (271)
4 尊重員工 (1823)	團隊取向 (1708)	尊重員工 (277)
5 團隊取向 (1769)	績效取向 (1652)	團隊取向 (291)
6 績效取向 (1453)	安定守成 (1472)	績效取向 (355)
7 安定守成 (1310)	尊重員工 (1106)	安定守成 (382)

### 第三節 背景因素在各變數上的差異

對所收集的資料有了概略性的了解後，本節將進一步探討受測者的不同背景因素是否影響其共享的價值觀、自我管理的工作團隊、犬儒主義、對領導的需求以及工作結果的程度。本節使用單因子變異數分析先就各變數的分組之間是否存在顯著的差異進行考驗，再就達到顯著差異的變數進行 Scheffe 事後檢定，進一步了解各組間的差異情形。

#### 一、個人因素在共享的價值觀之差異性分析（參表 4-4）

- （一）性別：不同性別的個人在共享的價值觀上的程度無顯著差異存在。
- （二）年齡：不同年齡的個人在共享的價值觀上的程度有顯著差異存在。經 Scheffe 事後檢定，21-30 歲員工比 41-50 歲員工在共享的價值觀得分較高，也就是共享的價值觀的程度較低。
- （三）婚姻：不同婚姻狀況的個人在共享的價值觀上的程度無顯著差異存在。
- （四）學歷：不同學歷的個人在共享的價值觀上的程度有顯著差異存在。經 Scheffe 事後檢定，各組間未達顯著水準。（雖然研究所或以上個人的平均數 48.00 遠大於高中或高職個人的平均數 38.92，但因為研究所或以上的個人只佔全樣本的 2.14%，故差異的檢定結果未達顯著水準）。
- （五）年資：不同年資的個人在共享的價值觀上的程度無顯著差異存在。
- （六）內/外勤：內/外勤的背景因素在共享的價值觀上的程度有顯著的差異存在。由於，此背景因素僅分內勤與外勤兩組，故無法進行 Scheffe 事後檢定。
- （七）職位：不同職位的個人在共享的價值觀上的程度有顯著差異存在。經 Scheffe 事後檢定，各組間未達顯著水準。（雖然資深行政的平均數 44.57 遠大於業務主管的平均數 38.18，但因資深行政只佔全樣本的 5.19%，故差異的檢定結果未達顯著水準）。

表 4-4 個人因素在共享的價值觀之差異性分析

依變數	樣本數	共享的價值觀 M(SD.)	F/t 值	P 值	Scheffe 事後比較
<b>自變數</b>					
性別			3.244	.074	
男	36	39.08(7.12)			
女	105	41.55(7.09)			
Total	141	40.92(7.15)			
年齡			3.893*	.023	21-30歲> 41-50歲
21-30歲	60	42.63(7.58)			
31-40歲	64	40.16(7.02)			
41-50歲	17	37.76(4.27)			
Total	141	40.92(7.15)			
婚姻			2.915	.090	
未婚	63	42.03(7.53)			
已婚	79	39.99(6.72)			
Total	142	40.89(7.14)			
學歷			3.020*	.032	不顯著
國中或以下	3	40.00(7.94)			
高中/職	52	38.92(6.52)			
大專	82	41.95(7.37)			
研究所或以上	3	48.00(3.00)			
Total	140	40.91(7.18)			
年資			.789	.502	
1年或以下	44	39.64(6.00)			
1年以上2年以下	42	41.98(7.68)			
2年以上5年以下	30	41.17(6.86)			
5年以上	26	40.96(8.30)			
Total	142	40.89(7.14)			
內/外勤			9.772**	.002	少於三組 無法比較
內勤	35	43.66(7.03)			
外勤	99	39.56(6.54)			
Total	134	40.63(6.89)			
職位			2.796*	.029	不顯著
行政專員	28	43.43(7.55)			
資深行政	7	44.57(4.72)			
基層業務	83	39.57(6.20)			
業務主任	11	38.18(7.59)			
業務襄理	5	42.40(10.03)			
Total	134	40.63(6.89)			

註：\*p<.05 \*\*p<.01 \*\*\*p<.001



## 二、個人因素在自我管理的工作團隊之差異性分析（參表 4-5）

- （一）性別：不同性別的個人在自我管理的工作團隊上的程度無顯著差異存在。
- （二）年齡：不同年齡的個人在自我管理的工作團隊上的程度無顯著差異存在。
- （三）婚姻：不同婚姻狀況的個人在自我管理的工作團隊上的程度無顯著差異存在。
- （四）學歷：不同學歷的個人在自我管理的工作團隊上的程度有顯著差異存在。經 Scheffe 事後檢定，各組間未達顯著水準。（雖然研究所或以上個人的平均數 40.00 遠小於高中或高職個人的平均數 48.26，但因為研究所或以上的個人只佔全樣本的 2.1%，故差異的檢定結果未達顯著水準）。
- （五）年資：不同年資的個人在自我管理工作團隊上的程度有顯著差異存在。經 Scheffe 事後檢定，服務未滿 1 年的員工比服務滿 2 年而未滿 5 年的員工在自我管理的工作團隊的得分較高。
- （六）內/外勤：內/外勤的背景因素在自我管理的工作團隊上有顯著的差異存在。由於，此背景因素僅分內勤與外勤兩組，故無法進行 Scheffe 事後檢定。
- （七）職位：不同職位的個人在自我管理的工作團隊上的程度有顯著差異。經 Scheffe 事後檢定，行政專員比基層業務在自我管理工作團隊的得分低。

表 4-5 個人因素在自我管理的工作團隊之差異性分析

依變數	樣本數	自我管理的工作 團隊 M(SD.)	F/t 值	P 值	Scheffe 事後比較
自變數					
性別			1.525	.219	
男	36	47.72(4.92)			
女	106	46.40(5.76)			
Total	142	46.73(5.58)			
年齡			1.564	.213	
21-30歲	60	46.00(5.99)			
31-40歲	65	46.91(5.70)			
41-50歲	17	48.65(2.32)			
Total	142	46.73(5.58)			
婚姻			.430	.513	
未婚	64	46.36(6.27)			
已婚	49	46.97(4.96)			
Total	143	46.70(5.57)			
學歷			3.385*	.020	不顯著
國中或以下	3	45.00(1.73)			
高中/職	53	48.26(4.49)			
大專	82	46.11(6.06)			
研究所或以上	3	40.00(4.00)			
Total	141	46.77(5.58)			
年資			3.226*	.025	1年或以下> 2年以上5年以下
1年或以下	45	47.60(4.28)			
1年以上2年以下	42	47.21(5.39)			
2年以上5年以下	30	43.97(6.52)			
5年以上	26	47.46(5.96)			
Total	143	46.70(5.57)			
內/外勤			11.683***	.001	少於三組 無法比較
內勤	35	44.06(5.97)			
外勤	100	47.68(5.19)			
Total	135	46.74(5.61)			
職位			3.567**	.009	基層業務> 行政專員
行政專員	28	43.68(6.45)			
資深行政	7	45.57(3.36)			
基層業務	84	47.95(5.12)			
業務主任	11	45.55(6.20)			
業務襄理	5	47.80(3.27)			
Total	135	46.74(5.61)			

註：\*p<.05 \*\*p<.01 \*\*\*p<.001

### 三、個人因素在犬儒主義之差異性分析（參表 4-6）

- （一）性別：不同性別的個人在犬儒主義上的程度無顯著差異存在。
- （二）年齡：不同年齡的個人在犬儒主義上的程度無顯著差異存在。
- （三）婚姻：不同婚姻狀況的個人在犬儒主義上的程度無顯著差異存在。
- （四）學歷：不同學歷的個人在犬儒主義上的程度無顯著差異存在。
- （五）年資：不同年資的個人在犬儒主義上的程度無顯著差異存在。
- （六）內/外勤：內/外勤的背景因素在犬儒主義上有顯著的差異存在。由於，此背景因素僅分內勤與外勤兩組，故無法進行 Scheffe 事後檢定。
- （七）職位：不同職位的個人在犬儒主義上的程度均有顯著差異存在。經 Scheffe 事後檢定，行政專員比基層業務在犬儒主義的得分高。

表 4-6 個人因素在犬儒主義之差異性分析

依變數	樣本數	犬儒主義 M(SD.)	F/t 值	P 值	Scheffe 事後比較
<b>自變數</b>					
性別			1.097	.297	
男	36	19.22(4.52)			
女	106	20.19(4.87)			
Total	142	19.94(4.79)			
年齡			1.548	.216	
21-30歲	60	20.77(4.91)			
31-40歲	65	19.34(4.69)			
41-50歲	17	19.35(4.56)			
Total	142	19.94(4.79)			
婚姻			1.660	.200	
未婚	64	20.50(4.83)			
已婚	79	19.47(4.70)			
Total	143	19.93(4.77)			
學歷			.965	.411	
國中或以下	3	21.33(5.86)			
高中/職	53	19.13(5.12)			
大專	82	20.27(4.46)			
研究所或以上	3	22.33(6.81)			
Total	141	19.91(4.78)			
年資			.952	.418	
1年或以下	45	20.53(4.48)			
1年以上2年以下	42	18.90(4.45)			
2年以上5年以下	30	20.20(4.31)			
5年以上	26	20.23(6.11)			
Total	143	19.93(4.77)			
內/外勤			12.787***	.000	少於三組 無法比較
內勤	35	22.26(4.09)			
外勤	100	19.06(4.70)			
Total	135	19.89(4.75)			
職位			3.515**	.009	行政專員> 基層業務
行政專員	28	22.25(4.21)			
資深行政	7	22.29(3.86)			
基層業務	84	19.11(4.65)			
業務主任	11	17.91(3.02)			
業務襄理	5	20.80(8.20)			
Total	135	19.89(4.75)			

註：\*p<.05    \*\*p<.01    \*\*\*p<.001

#### 四、個人因素在對領導的需求之差異性分析（參表 4-7）

- （一）性別：不同性別的個人在對領導的需求上的程度無顯著差異存在。
- （二）年齡：不同年齡的個人在對領導的需求上的程度無顯著差異存在。
- （三）婚姻：不同婚姻狀況的個人在對領導的需求上的程度無顯著差異存在。
- （四）學歷：不同學歷的個人在對領導的需求上的程度無顯著差異存在。
- （五）年資：不同年資的個人在對領導的需求上的程度無顯著差異存在。
- （六）內/外勤：內/外勤的背景因素在對領導的需求上的程度無顯著差異存在。
- （七）職位：不同職位的個人在對領導的需求上的程度無顯著差異存在。

表 4-7 個人因素在對領導的需求之差異性分析

依變數	樣本數	對領導的需求 M(S.D.)	F/t 值	P 值	Scheffe 事後比較
自變數					
性別			1.238	.268	
男	36	19.22(3.63)			
女	106	18.48(3.39)			
Total	142	18.67(3.46)			
年齡			.020	.980	
21-30歲	60	18.63(3.13)			
31-40歲	65	18.66(3.84)			
41-50歲	17	18.82(3.19)			
Total	142	18.67(3.46)			
婚姻			.060	.807	
未婚	64	18.75(3.34)			
已婚	79	18.61(3.54)			
Total	143	18.67(3.44)			
學歷			.800	.496	
國中或以下	3	19.33(1.15)			
高中/職	53	18.62(3.77)			
大專	82	18.72(3.23)			
研究所或以上	3	15.67(4.51)			
Total	141	18.63(3.44)			
年資			2.496	.062	
1年或以下	45	19.71(2.70)			
1年以上2年以下	42	17.95(3.50)			
2年以上5年以下	30	17.97(2.91)			
5年以上	26	18.85(4.60)			
Total	143	18.67(3.44)			
內/外勤			.378	.540	
內勤	35	18.34(2.82)			
外勤	100	18.77(3.75)			
Total	135	18.66(3.53)			
職位			.910	.460	
行政專員	28	18.36(2.48)			
資深行政	7	18.29(4.16)			
基層業務	84	18.95(3.25)			
業務主任	11	17.00(6.00)			
業務襄理	5	19.60(5.41)			
Total	135	18.66(3.53)			

## 五、個人因素在工作結果之差異性分析（參表 4-8）

- （一）性別：不同性別的個人在工作結果上的程度有顯著差異存在。由於，此背景因素僅分男性與女性兩組，故無法進行 Scheffe 事後檢定。
- （二）年齡：不同年齡的個人在工作結果上的程度無顯著差異存在。
- （三）婚姻：不同婚姻狀況的個人在工作結果上的程度有顯著差異存在。由於，此背景因素僅分未婚與已婚兩組，故無法進行 Scheffe 事後檢定。
- （四）學歷：不同學歷的個人在工作結果上的程度有顯著差異存在。經 Scheffe 事後檢定，高中或高職畢業的員工比大專畢業的員工在工作結果的得分較高。
- （五）年資：不同年資的個人在工作結果上的程度無顯著差異存在。
- （六）內/外勤：內/外勤的背景因素影響在工作結果上有顯著的差異存在。由於，此背景因素僅分內勤與外勤兩組，故無法進行 Scheffe 事後檢定。
- （七）職位：不同職位的個人在工作結果上的程度有顯著差異存在。經 Scheffe 事後檢定，基層業務、業務主任以及業務襄理在工作結果的得分均比行政專員高。

表 4-8 個人因素在工作結果之差異性分析

依變數	樣本數	工作結果 M(S.D.)	F/t 值	P 值	Scheffe 事後比較
<b>自變數</b>					
性別			5.089*	.026	少於三組 無法比較
男	36	63.00(6.44)			
女	106	59.85(7.49)			
Total	142	60.65(7.34)			
年齡			2.699	.071	
21-30歲	60	59.02(8.20)			
31-40歲	65	62.00(7.06)			
41-50歲	17	61.24(3.19)			
Total	142	60.65(7.34)			
婚姻			4.034*	.047	少於三組 無法比較
未婚	64	59.31(8.26)			
已婚	79	61.76(6.30)			
Total	143	60.66(7.32)			
學歷			4.582**	.004	高中/職> 大專
國中或以下	3	57.00(2.00)			
高中/職	53	63.51(6.19)			
大專	82	59.05(7.73)			
研究所或以上	3	59.00(5.29)			
Total	141	60.68(7.36)			
年資			2.186	.092	
1年或以下	45	60.89(6.29)			
1年以上2年以下	42	61.93(6.44)			
2年以上5年以下	30	57.77(8.07)			
5年以上	26	61.58(8.81)			
Total	143	60.66(7.32)			
內/外勤			39.351***	.000	少於三組 無法比較
內勤	35	55.00(6.13)			
外勤	100	62.87(6.47)			
Total	135	60.83(7.24)			
職位			11.138***	.000	基層業務> 行政專員、 業務主任> 行政專員、 業務襄理> 行政專員
行政專員	28	54.07(5.96)			
資深行政	7	58.71(5.77)			
基層業務	84	62.62(6.36)			
業務主任	11	63.18(7.19)			
業務襄理	5	66.40(7.23)			
Total	135	60.83(7.24)			

註：\*p<.05   \*\*p<.01   \*\*\*p<.001



## 第四節 相關分析

本研究假設共享的價值觀、自我管理的工作團隊、犬儒主義與對領導的需求以及工作結果具有相關性。經 Pearson 積差相關分析，求出其間的相關情形與顯著水準（參表 4-9）。

- （一）共享的價值觀：與自我管理的工作團隊、犬儒主義以及工作結果均達高度顯著相關。表示共享的價值觀愈高的個人其自我管理的工作團隊程度愈高、犬儒主義愈低、工作結果愈高。
- （二）自我管理的工作團隊：與共享的價值觀、犬儒主義以及工作結果均達高度顯著相關。表示自我管理的工作團隊程度愈高的個人，其共享的價值觀愈高、犬儒主義愈低、工作結果愈高。
- （三）犬儒主義：與共享的價值觀、自我管理的工作團隊以及工作結果均達高度顯著相關。表示犬儒主義愈低的個人，其共享的價值觀愈高、自我管理的工作團隊程度愈高、工作結果愈高。
- （四）對領導的需求：與共享的價值觀呈現負相關，即對領導的需求愈高，共享的價值觀愈高；與自我管理的工作團隊呈現正相關，即對領導的需求愈高，自我管理的工作團隊愈高；與犬儒主義呈現負相關，即對領導的需求愈高，犬儒主義愈低；與工作結果呈現正相關，即對領導的需求愈高，工作結果愈高。然而，對領導的需求與共享的價值觀、自我管理的工作團隊、犬儒主義以及工作結果四者之間均未達顯著相關。
- （五）工作結果：與共享的價值觀、自我管理的工作團隊以及犬儒主義均達高度顯著相關。表示員工的工作結果愈高，其共享的價值觀愈高、自我管理的工作團隊程度愈高、犬儒主義愈低。

表 4-9 相關分析

相關係數 (p)	共享的價值觀	自我管理的 工作團隊	犬儒主義	對領導的需求	工作結果
共享的價值觀					
自我管理的工 作團隊	-.342*** (.000)				
犬儒主義	.385*** (.000)	-.368*** (.000)			
對領導的需求	-.139 (.100)	.120 (.152)	-.193 (.021)		
工作結果	-.340*** (.000)	.513*** (.000)	-.523*** (.000)	.141 (.092)	

註：\*p<.05 \*\*p<.01 \*\*\*p<.001

共享的價值觀得分是個人與組織工作價值觀得分相減取絕對值，數字愈小表  
差距愈小，即共享的價值觀愈高。

## 第五節 複迴歸分析

本節以複迴歸分析探討自變數對依變數的解釋度，以了解背景因素與替代領導因素影響對領導的需求與工作結果的情形。

### 一、背景因素

#### (一) 對領導的需求

將個人的背景因素轉換成虛擬變數，探討其預測對領導的需求的情形。由背景因素構成的迴歸方程式在對領導的需求上之解釋度未達顯著水準(迴歸方程式的顯著水準僅有.747、解釋度.034)(參表 4-10)。

#### (二) 工作結果

同樣，將個人的背景因素轉換成虛擬變數，探討其預測工作結果的情形。由背景因素構成的迴歸方程式在工作結果上之解釋度達非常顯著水準(迴歸方程式的顯著水準高達.000、解釋度.320，其中，最重要的解釋變數是職位，顯著水準達.000)(參表 4-10)。

表 4-10 背景因素對對領導的需求與工作結果之強迫進入迴歸分析

自變數	依變數 (p)	對領導的需求	工作結果
常數項		22.348***(.000)	56.784***(.000)
性別		-1.174(.119)	-1.445(.244)
年齡		.158(.766)	-.124(.888)
婚姻		-.420(.369)	3.029E-02(.969)
學歷		-.579(.333)	-1.240(.210)
年資		-.113(.418)	-.255(.269)
內/外勤		.822(.622)	1.268(.645)
職位		-.136(.691)	3.562***(.000)
F		.609	8.284***
P		.747	.000
R <sup>2</sup>		.034	.320
Adjusted R <sup>2</sup>		-.021	.282

註：\*p<.05 \*\*p<.01 \*\*\*p<.001

## 二、替代領導因素

### (一) 對領導的需求

從本章的相關分析了解對領導的需求與共享的價值觀、自我管理的工作團隊以及犬儒主義均無顯著相關存在。經複迴歸的強迫進入分析，再度證實共享的價值觀、自我管理的工作團隊以及犬儒主義均無法預測員工對領導的需求（迴歸方程式的顯著水準僅有.103、解釋度.044）（參表 4-11）。

### (二) 工作結果

同樣，從本章的相關分析了解工作結果與共享的價值觀、自我管理的工作團隊以及犬儒主義具高度的顯著相關。經複迴歸的強迫進入分析，再度證實共享的價值觀、自我管理的工作團隊以及犬儒主義可以預測工作結果（迴歸模型的顯著水準達.000、解釋度.398，其中，最重要的解釋變數是自我管理的工作團隊與犬儒主義）（參表 4-11）。

表 4-11 替代領導因素對對領導的需求與工作結果之強迫進入迴歸分析

自變數	依變數 (p)	對領導的需求	工作結果
常數項		20.921***(.000)	53.519***(.000)
共享的價值觀		-3.177E-02(.480)	-8.314E-02(.275)
自我管理的工作團隊		2.560E-02(.654)	.463***(.000)
犬儒主義		-.110(.105)	-.556***(.000)
F		2.099	30.365***
P		.103	.000
R <sup>2</sup>		.044	.398
Adjusted R <sup>2</sup>		.023	.385

註：\*p<.05 \*\*p<.01 \*\*\*p<.001

## 第六節 集群分析

本章對各變數的描述性分析得出，本研究所收集的資料是具有較高的共享的價值觀、較高的自我管理的工作團隊、較低的犬儒主義、較高的對領導之需求以及較高的工作結果。但在此為更進一步了解樣本的特性，特依照共享的價值觀、自我管理的工作團隊、犬儒主義、對領導的需求以及工作結果將受測者分成兩個集群。

集群分析的結果得出，集群一是具有較低的共享的價值觀、較低的自我管理的工作團隊、較高的犬儒主義、較低的對領導的需求以及較低的工作滿足，共 46 名員工。對此，研究者將集群一命名為低工作滿足的集群。集群二是具有較高的共享的價值觀、較高的自我管理的工作團隊、較低的犬儒主義、較高的對領導的需求以及較高的工作滿足，共 96 名員工。對此，研究者將集群二命名為高工作滿足的集群（參表 4-12）。

表 4-12 集群分析的結果

集群	集群命名	人數	因素名稱 平均值				
			共享的 價值觀	自我管理的 工作團隊	犬儒主義	對領導的 需求	工作結果
1	低工作滿足	46	2.300	3.545	2.970	3.504	3.690
2	高工作滿足	96	1.778	4.057	2.259	3.844	4.215

註：共享的價值觀得分是個人與組織工作價值觀得分相減取絕對值，數字愈小表差距愈小，即共享的價值觀愈高。

## 第五章 實證結果(二)

本章擬就高雄某半導體公司的資料收集與分析結果說明於下：

### 第一節 資料收集與分析方法

#### 一、資料收集

本研究選擇高雄某半導體公司的直接與間接人員作為受測對象。問卷共發出 102 份，回收 101 份，回收率高達 99.02%。

所收集的資料包括製程、業務、IT、F&A、研發、品管、廠務、設備、生產、採購、HR 以及 PC 部門的人員。其中男性佔 47%、女性佔 53%；年齡主要在 21 到 30 歲(64.4%)；未婚者佔 63.4%、已婚者佔 36.6%；大多數人員是大專畢業 (70%)；服務年資有 53.5%是 3 個月以上到 1 年；直接人員佔 24.2%、間接人員佔 75.8%；基層人員佔 71.3%、管理人員佔 28.7 (參表 5-1)。

表 5-1 樣本特性

特徵	項目	人數	百分比	累積百分比
性別	男	47	47.0	47.0
	女	53	53.0	100
Total		100		
年齡	21-30	65	64.4	64.4
	31-40	22	21.8	86.2
	41 以上	14	13.9	100.0
Total		101		
婚姻狀況	未婚	64	63.4	63.4
	已婚	37	36.6	100.0
Total		101		
學歷	高中/ 職	24	24.0	24.0
	大專	70	70.0	94.0
	研究所或以上	6	6.0	100.0
Total		100		
年資	3 個月以下	6	6.1	6.1
	3個月以上到1年	53	53.5	59.6
	1年以上到2年	27	27.3	86.9
	2 年以上	13	13.1	100.0
Total		99		
工作性質	直接人員	24	24.2	24.2
	間接人員	75	75.8	100.0
Total		99		
職位	基層人員	72	71.3	71.3
	管理人員	29	28.7	100.0
Total		101		
部門	製程	5	5.0	5.1
	業務	2	2.0	7.1
	IT	4	4.0	11.1
	F&A	1	1.0	12.1
	研發	4	4.0	16.1
	品管	24	23.8	40.3
	廠務	7	6.9	47.4
	設備	16	15.8	63.6
	生產	19	18.8	82.8
	採購	6	5.9	88.9
	HR	6	5.9	95
	PC	5	5.0	100
Total		99		

## 二、分析方法

同樣地，本研究使用 SPSS for Windows 套裝軟體的程式處理所收集的資料，並依照研究的目的作描述性統計分析、單因子變異數分析、相關分析、複迴歸分析以及集群分析。



## 第二節 描述性統計分析

### 一、各變數的描述性分析

本研究所收集的資料具有較高的共享的價值觀、較高的自我管理的工作團隊、較低的犬儒主義、較高的對領導之需求以及較高的工作結果（參表 5-2）。

表 5-2 各變數之描述性統計

研究變數	樣本數	平均數 ÷ 題數	標準差	最小值	最大值
共享的價值觀	98	.84	9.39	3	53
自我管理的工作團隊	98	3.48	6.74	25	57
犬儒主義	97	2.81	4.14	14	31
對領導的需求	100	3.64	2.65	11	25
工作結果	100	3.64	7.31	31	70

註：Likert 五點量表，中間數為 3，比 3 大表程度較高，比 3 小表程度較低，惟共享的價值觀為個人與組織工作價值觀的得分相減取絕對值，數字愈大表個人與組織的價值觀差距愈大，即共享的價值觀愈小；反之，愈大。

### 二、個人價值觀、組織價值觀與共享的價值觀的排名

利用次數分析瞭解個人價值觀、組織價值觀以及共享的價值觀的排名。個人價值觀、組織價值觀的部分，是計算每一個構面各包含的三個項目分數的加總，得分最高者即排名第一；共享的價值觀的部分，是加總每一個構面包含的三個項目各在個人與組織價值觀兩者得分相減的絕對值，得分最低者即排名第一，代表個人與組織的工作價值觀之一致性最高，即共享的價值觀最高（參表 5-3）。

表 5-3 個人價值觀、組織價值觀與共享的價值觀的排名

個人價值觀(得分)	組織價值觀(得分)	共享的價值觀(得分)
1 創新精神 (1254)	外部適應 (1217)	外部適應 (196)
2 外部適應 (1246)	品德操守 (1109)	品德操守 (209)
3 品德操守 (1238)	創新精神 (1079)	績效取向 (249)
4 尊重員工 (1229)	績效取向 (1021)	安定守成 (253)
5 團隊取向 (1206)	團隊取向 (1012)	尊重員工 (265)
6 績效取向 (958)	尊重員工 (1009)	創新精神 (278)
7 安定守成 (856)	安定守成 (990)	團隊取向 (282)

### 第三節 背景因素在各變數上的差異

對所收集的資料有了概略性的了解後，本節將進一步探討受測者的不同背景因素是否影響其共享的價值觀、自我管理的工作團隊、犬儒主義、對領導的需求以及員工的工作結果的程度。本節使用單因子變異數分析先就各變數的分組之間是否存在顯著的差異進行考驗，再就達到顯著差異的變數進行 Scheffe 事後檢定，進一步了解各組間的差異情形。

#### 一、個人因素在共享的價值觀之差異性分析（參表 5-4）

- （一）性別：不同性別的個人在共享的價值觀上的程度無顯著差異存在。
- （二）年齡：不同年齡的個人在共享的價值觀上的程度無顯著差異存在。
- （三）婚姻：不同婚姻狀況的個人在共享的價值觀上的程度無顯著差異存在。
- （四）學歷：不同學歷的個人在共享的價值觀上的程度無顯著差異存在。
- （五）年資：不同年資的個人在共享的價值觀上的程度無顯著差異存在。
- （六）工作性質：無論直接人員或間接人員在共享的價值觀上的程度無顯著差異存在。
- （七）職位：不同職位的個人在共享的價值觀上的程度無顯著差異存在。
- （八）部門：不同部門的個數都很小無法進行單因子變異數分析。

表 5-4 個人因素在共享的價值觀的差異性分析

依變數	樣本數	共享的價值觀 M(SD.)	F/t 值	P 值	Scheffe 事後比較
自變數					
性別			1.661	.201	
男	47	16.40(8.07)			
女	51	18.84(10.40)			
Total	98	17.67(9.39)			
年齡			.792	.456	
21-30歲	64	17.20(9.18)			
31-40歲	21	19.91(8.53)			
41歲以上	13	16.39(11.73)			
Total	98	17.67(9.39)			
婚姻			.080	.778	
未婚	62	17.47(9.45)			
已婚	36	18.03(9.40)			
Total	98	17.67(9.39)			
學歷			.791	.457	
高中/職	64	17.20(9.18)			
大專	21	19.91(8.53)			
研究所或以上	13	16.39(11.73)			
Total	98	17.67(9.39)			
年資			1.883	.138	
3個月以下	6	11.83(7.41)			
3個月以上到年	51	17.77(8.88)			
1年以上到年	27	16.74(8.30)			
2年以上	13	22.15(13.06)			
Total	97	17.70(9.44)			
工作性質			1.082	.301	
直接人員	23	19.48(11.40)			
間接人員	74	17.14(8.75)			
Total	97	17.69(9.44)			
職位			.276	.601	
基層人員	70	17.36(9.44)			
管理人員	28	18.46(9.39)			
Total	98	17.67(9.39)			
部門					
製程	5	18.20(9.18)			
業務	2	11.00(.)			
IT	4	16.75(12.45)			
F&A	1	27.00(.)			
研發	4	17.75(13.25)			
品管	23	20.30(10.00)			
廠務	11	20.86(9.82)			
設備	16	13.13(7.62)			
生產	18	16.89(7.55)			
採購	6	14.67(5.20)			
HR	6	16.00(6.81)			
PC	5	25.40(16.68)			
Total	98	17.67(9.39)			

## 二、個人因素在自我管理的工作團隊之差異性分析（參表 5-5）

- （一）性別：不同性別的個人在自我管理的工作團隊上的程度無顯著差異存在。
- （二）年齡：不同年齡的個人在自我管理的工作團隊上的程度無顯著差異存在。
- （三）婚姻：不同婚姻狀況的個人在自我管理的工作團隊上的程度無顯著差異存在。
- （四）學歷：不同學歷的個人在自我管理的工作團隊上的程度無顯著差異存在。
- （五）年資：不同年資的個人在自我管理的工作團隊上的程度無顯著差異存在。  
經 Scheffe 事後檢定，各組間未達顯著水準。（雖然年資未滿三個月個人的平均數 47.17 遠大於三個月以上到一年個人的平均數 43.29、一年以上到二年個人的平均數 40.19 以及二年以上個人的平均數 38.31，但因為未滿三個月的個人只佔全樣本的 6.1%，故差異的檢定結果未達顯著水準）。
- （六）工作性質：無論直接人員或間接人員在自我管理的工作團隊上的程度無顯著差異存在。
- （七）職位：不同職位的個人在自我管理的工作團隊上的程度無顯著差異存在。
- （八）部門：不同部門的個數都很小無法進行單因子變異數分析。

表 5-5 個人因素在自我管理的工作團隊的差異性分析

依變數	樣本數	自我管理的工作團隊 M(S.D.)	F/t 值	P 值	Scheffe 事後比較
自變數					
性別			.088	.767	
男	47	42.19(6.28)			
女	51	41.78(7.20)			
Total	98	41.98(6.74)			
年齡			.694	.502	
21-30歲	64	42.31(6.92)			
31-40歲	21	42.24(7.03)			
41歲以上	13	39.92(5.39)			
Total	98	41.98(6.74)			
婚姻			.000	.993	
未婚	62	41.98(7.06)			
已婚	36	41.97(6.26)			
Total	98	41.98(6.74)			
學歷			3.026	.053	
高中/職	64	42.31(6.91)			
大專	21	42.24(7.03)			
研究所或以上	13	39.92(5.40)			
Total	98	41.98(6.74)			
年資			4.067**	.009	
3個月以下	6	47.17(6.34)			
3個月以上到年	52	43.29(6.29)			
1年以上到年	26	40.19(6.79)			
2年以上	13	38.31(6.49)			
Total	97	42.03(6.76)			
工作性質			.814	.369	
直接人員	24	43.08(7.63)			
間接人員	73	41.64(6.49)			
Total	97	42.00(6.78)			
職位			1.905	.171	
基層人員	70	42.57(7.04)			
管理人員	28	40.50(5.80)			
Total	98	41.98(6.74)			
部門					
製程	5	45.00(3.54)			
業務	2	45.50(10.61)			
IT	4	46.50(2.38)			
F&A	1	31.00(.)			
研發	4	41.50(3.87)			
品管	23	43.78(6.96)			
廠務	7	37.43(6.13)			
設備	16	43.81(7.20)			
生產	19	40.26(6.85)			
採購	5	37.20(7.66)			
HR	6	44.33(5.32)			
PC	5	37.60(3.36)			
Total	98	41.98(6.74)			

註：\*p<.05 \*\*p<.01 \*\*\*p<.001

### 三、個人因素在犬儒主義之差異性分析（參表 5-6）

- （一）性別：不同性別的個人在犬儒主義上的程度無顯著差異存在。
- （二）年齡：不同年齡的個人在犬儒主義上的程度無顯著差異存在。
- （三）婚姻：不同婚姻狀況的個人在犬儒主義上的程度無顯著差異存在。
- （四）學歷：不同學歷的個人在犬儒主義上的程度無顯著差異存在。
- （五）年資：不同年資的個人在犬儒主義上的程度無顯著差異存在。
- （六）工作性質：無論直接人員或間接人員在犬儒主義上的程度無顯著差異存在。
- （七）職位：不同職位的個人在犬儒主義上的程度無顯著差異存在。
- （八）部門：不同部門的個數都很小無法進行單因子變異數分析。

表 5-6 個人因素在犬儒主義的差異性分析

依變數	樣本數	犬儒主義 M(SD.)	F/t 值	P 值	Scheffe 事後比較
自變數					
性別			.486	.487	
男	46	22.20(3.38)			
女	51	22.78(4.74)			
Total	97	22.51(4.14)			
年齡			1.071	.347	
21-30歲	63	22.64(4.56)			
31-40歲	21	23.05(3.38)			
41歲以上	3	21.00(2.80)			
Total	97	22.51(4.14)			
婚姻			1.922	.169	
未婚	61	22.95(4.44)			
已婚	36	21.75(3.50)			
Total	97	22.51(4.14)			
學歷			2.956	.057	
高中/職	63	22.64(4.56)			
大專	21	23.05(3.38)			
研究所或以上	13	21.00(2.80)			
Total	97	22.51(4.14)			
年資			2.217	.091	
3個月以下	6	23.33(4.32)			
3個月以上到半年	51	21.51(3.59)			
1年以上到2年	26	23.89(4.26)			
2年以上	13	23.23(5.37)			
Total	96	22.50(4.16)			
工作性質			.384	.537	
直接人員	23	22.00(5.20)			
間接人員	73	22.62(3.80)			
Total	96	22.47(4.15)			
職位			.002	.963	
基層人員	69	22.49(4.44)			
管理人員	28	22.54(3.37)			
Total	97	22.51(4.14)			
部門					
製程	5	23.00(4.06)			
業務	2	24.50(2.12)			
IT	4	20.75(3.00)			
F&A	1	27.00(.)			
研發	4	22.75(4.92)			
品管	23	23.44(4.12)			
廠務	7	25.14(5.46)			
設備	15	20.80(3.00)			
生產	18	21.28(4.63)			
採購	6	23.50(4.85)			
HR	6	21.33(3.56)			
PC	5	22.60(3.51)			
Total	97	22.51(4.14)			

#### 四、個人因素在對領導的需求之差異性分析（參表 5-7）

- （一）性別：不同性別的個人在對領導的需求上的程度無顯著差異存在。
- （二）年齡：不同年齡的個人在對領導的需求上的程度無顯著差異存在。
- （三）婚姻：不同婚姻狀況的個人在對領導的需求上的程度無顯著差異存在。
- （四）學歷：不同學歷的個人在對領導的需求上的程度無顯著差異存在。
- （五）年資：不同年資的個人在對領導的需求上的程度無顯著差異存在。
- （六）工作性質：無論直接人員或間接人員在對領導的需求上的程度無顯著差異存在。
- （七）職位：不同職位的個人在對領導的需求上的程度無顯著差異存在。
- （八）部門：不同部門的個數都很小無法進行單因子變異數分析。



表 5-7 個人因素在對領導的需求的差異性分析

依變數	樣本數	對領導的需求 M(S.D.)	F/t 值	P 值	Scheffe 事後比較
自變數					
性別			.735	.393	
男	47	17.98(2.76)			
女	53	18.43(2.55)			
Total	100	18.22(2.65)			
年齡			.192	.826	
21-30歲	65	18.34(2.29)			
31-40歲	22	17.96(3.36)			
41歲以上	13	18.08(3.12)			
Total	100	18.22(2.65)			
婚姻			.000	.995	
未婚	64	18.22(2.50)			
已婚	36	18.22(2.93)			
Total	100	18.22(2.65)			
學歷			1.705	.187	
高中/職	65	18.34(2.29)			
大專	22	17.96(3.36)			
研究所或以上	13	18.08(3.12)			
Total	100	18.22(2.65)			
年資			2.449	.068	
3個月以下	6	18.33(2.66)			
3個月以上到年	53	18.64(1.96)			
1年以上到年	27	18.19(2.59)			
2年以上	13	16.46(4.41)			
Total	99	18.21(2.66)			
工作性質			.517	.474	
直接人員	24	18.54(2.21)			
間接人員	75	18.09(2.79)			
Total	99	18.20(2.65)			
職位			2.644	.107	
基層人員	72	18.49(2.28)			
管理人員	28	17.54(3.36)			
Total	100	18.22(2.65)			
部門					
製程	5	18.00(2.55)			
業務	2	20.50(2.12)			
IT	4	17.00(4.32)			
F&A	1	16.00(.)			
研發	4	19.25(2.06)			
品管	24	17.71(3.01)			
廠務	7	16.43(2.57)			
設備	16	18.38(1.82)			
生產	19	18.74(2.05)			
採購	6	18.50(3.89)			
HR	6	20.50(.55)			
PC	5	17.20(3.27)			
Total	100	18.22(2.65)			

## 五、個人因素在工作結果之差異性分析（參表 5-8）

- （一）性別：不同性別的個人在工作結果上的程度無顯著差異存在。
- （二）年齡：不同年齡的個人在工作結果上的程度無顯著差異存在。
- （三）婚姻：不同婚姻狀況的個人在工作結果上的程度無顯著差異存在。
- （四）學歷：不同學歷的個人在工作結果上的程度無顯著差異存在。
- （五）年資：不同年資的個人在工作結果上的程度無顯著差異存在。
- （六）工作性質：無論直接人員或間接人員在工作結果上的程度無顯著差異存在。
- （七）職位：不同職位的個人在工作結果上的程度無顯著差異存在。
- （八）部門：不同部門的個數都很小無法進行單因子變異數分析。

表 5-8 個人因素在工作結果的差異性分析

依變數	樣本數	工作結果 M(SD.)	F/t 值	P 值	Scheffe 事後比較
自變數					
性別			1.054	.307	
男	47	55.45(6.43)			
女	53	53.94(8.01)			
Total	100	54.65(7.31)			
年齡			.772	.465	
21-30歲	65	54.34(7.33)			
31-40歲	22	54.18(8.27)			
41歲以上	13	57.00(5.31)			
Total	100	54.65(7.31)			
婚姻			2.456	.120	
未婚	64	53.80(7.28)			
已婚	36	56.17(7.22)			
Total	100	54.65(7.31)			
學歷			.619	.541	
高中/職	65	54.34(7.33)			
大專	22	54.18(8.27)			
研究所或以上	13	57.00(5.31)			
Total	100	54.65(7.3)			
年資			1.647	.184	
3個月以下	6	59.50(4.77)			
3個月以上到半年	53	55.28(6.95)			
1年以上到2年	27	53.04(7.45)			
2年以上	13	53.15(8.97)			
Total	99	54.65(7.35)			
工作性質			1.681	.198	
直接人員	24	56.33(9.53)			
間接人員	75	54.11(6.49)			
Total	99	54.65(7.35)			
職位			2.429	.122	
基層人員	72	53.94(7.70)			
管理人員	28	56.46(5.95)			
Total	100	54.65(7.31)			
部門					
製程	5	58.00(6.36)			
業務	2	57.50(13.44)			
IT	4	50.50(6.40)			
F&A	1	42.00(.)			
研發	4	55.75(3.78)			
品管	24	54.38(8.18)			
廠務	7	47.86(9.44)			
設備	16	55.94(4.97)			
生產	19	55.21(8.50)			
採購	6	57.33(6.65)			
HR	6	55.50(2.07)			
PC	5	55.40(4.62)			
Total	100	54.65(7.31)			

## 第四節 相關分析

本研究假設共享的價值觀、自我管理的工作團隊、犬儒主義與對領導的需求以及工作結果具有相關性。經 Pearson 積差相關分析，求出其間的相關情形與顯著水準（參表 5-9）。

- （一）共享的價值觀：與犬儒主義以及工作結果均達顯著相關。表示共享的價值觀愈高的個人，犬儒主義愈低、工作結果愈高。
- （二）自我管理的工作團隊：與犬儒主義、對領導的需求以及工作結果均達高度顯著相關。表示自我管理的工作團隊程度愈高的個人，其犬儒主義愈低、對領導的需求愈高以及工作結果愈高。
- （三）犬儒主義：與共享的價值觀、自我管理的工作團隊、對領導的需求以及工作結果均達高度顯著相關。表示犬儒主義愈高的個人，其共享價值觀愈低、自我管理的工作團隊程度愈低、對領導的需求愈低、工作結果也愈低。
- （四）對領導的需求：與自我管理的工作團隊、犬儒主義以及工作結果均達高度顯著相關。表示對領導的需求愈高的個人，其自我管理工作團隊程度愈高、犬儒主義愈低、工作結果愈高。然而，對領導的需求與共享的價值觀之間呈負相關，表示對領導的需求愈高的個人，其共享的價值觀愈高（共享的價值觀的得分愈低，共享的價值觀程度愈高），但是兩者之間未達顯著相關。
- （五）工作結果：與共享的價值觀、自我管理的工作團隊、犬儒主義以及對領導的需求均達顯著相關。表示員工的工作結果愈高，其共享的價值觀愈高、自我管理的工作團隊愈高、犬儒主義愈低、對領導的需求愈高。

表 5-9 相關分析

相關係數 (p)	共享的價值觀	自我管理的 工作團隊	犬儒主義	對領導的需求	工作結果
共享的價值觀					
自我管理的工 作團隊	-.192 (.060)				
犬儒主義	.466*** (.000)	-.321*** (.001)			
對領導的需求	-.163 (.109)	.301** (.003)	-.417*** (.000)		
工作結果	-.223** (.027)	.59*** (.000)	-.402** (.002)	.465*** (.000)	

註：\*p<.05 \*\*p<.01 \*\*\*p<.001

共享的價值觀得分是個人與組織工作價值觀得分相減取絕對值，數字愈小表  
差距愈小，即共享的價值觀愈高。

## 第五節 複迴歸分析

本節以複迴歸分析探討自變數對依變數的解釋度，以了解背景因素與替代領導因素影響對領導的需求與工作結果的情形。

### 一、背景因素

從單因子變異數的分析了解，個人的背景因素不造成對領導的需求與工作結果的顯著影響。因此，本節將不探討由背景因素轉換成虛擬變數，預測對領導的需求與工作結果的情形。

## 二、替代領導因素

### (一) 對領導的需求

從本章的相關分析了解對領導的需求與共享的價值觀、自我管理的工作團隊以及犬儒主義有高度顯著相關存在。經複迴歸的強迫進入分析，再度證實共享的價值觀、自我管理的工作團隊以及犬儒主義可以預測員工對領導的需求（迴歸方程式的顯著水準高達.000、解釋度.202，其中，最重要的解釋變數是犬儒主義）（參表 5-11）。

### (二) 工作結果

同樣，本章的相關分析了解工作結果與共享的價值觀、自我管理的工作團隊以及犬儒主義具高度的顯著相關。經複迴歸的強迫進入分析，再度證實共享的價值觀、自我管理的工作團隊以及犬儒主義可以預測工作結果（迴歸方程式的顯著水準高達.000、解釋度.398，其中，最重要的解釋變數是自我管理的工作團隊，顯著水準達.000，與犬儒主義，顯著水準達.017）（參表 5-10）。

表 5-10 替代領導因素對對領導的需求與工作結果之強迫進入迴歸分析

自變數	依變數 (p)	對領導的需求	工作結果
常數項		20.639***(.000)	40.548***(.000)
共享的價值觀		1.27E-02(.670)	-1.0E-02(.888)
自我管理的工作團隊		6.83E-02(.077)	.562***(.000)
犬儒主義		-.242***(.001)	-.414*(.017)
F		7.782***	20.306***
P		.000	.000
R <sup>2</sup>		.202	.398
Adjusted R <sup>2</sup>		.176	.379

註：\*p<.05 \*\*p<.01 \*\*\*p<.001

## 第六節 集群分析

本章對各變數的描述性分析得出，本研究所收集的資料具有較高的共享價值觀、較高的自我管理的工作團隊、較低的犬儒主義、較高的對領導之需求以及較高的工作結果。但在此為更進一步了解樣本的特性，特依照共享的價值觀、自我管理的工作團隊、犬儒主義、對領導的需求以及工作結果將受測者分成兩個集群。

集群分析的結果得出，集群一是具有較低的共享的價值觀、較低的自我管理的工作團隊、較高的犬儒主義、較低的對領導的需求以及較低的工作滿足，共 32 名員工。對此，研究者將集群一命名為低工作滿足的集群。集群二是具有較高的共享的價值觀、較高的自我管理的工作團隊、較低的犬儒主義、較高的對領導的需求以及較高的工作滿足，共 64 名員工。對此，研究者將集群二命名為高工作滿足的集群（參表 5-11）。

表 5-11 集群分析的結果

集群	集群命名	人數	因素名稱 平均值				
			共享的 價值觀	自我管理的 工作團隊	犬儒主義	對領導的 需求	工作結果
1	低工作滿足	32	1.332	3.213	3.195	3.468	3.311
2	高工作滿足	64	.610	3.65	2.621	3.756	3.811

註：共享的價值觀得分是個人與組織工作價值觀得分相減取絕對值，數字愈小表差距愈小，即共享的價值觀愈高。



## 第六章 討論與比較

本章擬就壽險公司與半導體公司的實證結果作討論與比較。

### 第一節 樣本特性

#### 一、相同的特徵（參表 6-1）

##### （一）性別

（1）壽險公司：以女性職員居多（74.6%）。

（2）半導體公司：男性職員與女性職員的比率相當（47.0%、53.0%）。

##### （二）年齡

（1）壽險公司：分散在 21-40 歲（88.1%）。

（2）半導體公司：以 21-30 歲職員居多（64.4%）。

##### （三）婚姻狀況

（1）壽險公司：未婚職員與已婚職員的比率相當（45.1%、54.9%）。

（2）半導體公司：以未婚職員居多（63.4%）。

##### （四）學歷

（1）壽險公司：分散在高中或高職以及大專（95.8%）。

（2）半導體公司：以大專職員居多（70.0%）。

## 二、不同的特徵 (參表 6-2)

### (一) 年資

- (1) 壽險公司：分散在 1 年或以下到 5 年或以上 (100.0%)
- (2) 半導體公司：以 3 個月以上到 1 年的職員居多 (53.5%)

### (二) 全職/兼職人員與直接/間接人員

- (1) 壽險公司：以全職人員居多 (95.0%)
- (2) 半導體公司：以間接人員居多 (75.8%)

### (三) 內勤/外勤人員與部門

- (1) 壽險公司：以外勤人員居多 (70.0%)
- (2) 半導體公司：以品管人員居多 (23.8%)

### (四) 職位

- (1) 壽險公司：以基層業務居多 (62.2%)
- (2) 半導體公司：以基層人員居多 (71.38%)

表 6-1 樣本特性比較 (1)

特徵	項目	百分比	
		壽險公司	半導體公司
性別	男	25.4	47.0
	女	74.6	53.0
Total		142 人	100
年齡	21-30	42.3	64.4
	31-40	45.8	21.8
	41-50	12.0	13.9
Total		142	101
婚姻狀況	未婚	45.1	63.4
	已婚	54.9	36.6
Total		143 人	101
學歷	國中或以下	2.1	24.0
	高中/ 職	37.6	70.0
	大專	58.2	6.0
	研究所或以上	2.1	6.0
Total		141 人	100

表 6-2 樣本特性比較 (2)

壽險公司			半導體公司			
特徵	項目	百分比	特徵	項目	百分比	
年資	1年或以下	31.5	年資	3個月以下	6.1	
	1年以上2年以下	29.4		3個月以上到1年	53.5	
	2年以上5年以下	21.0		1年以上到2年	27.3	
	5年或以上	18.2		2年以上	13.1	
Total		143 人	Total		99 人	
全職/ 兼職	全職	95.0	工作性質	直接人員	24.2	
	兼職	5.0		間接人員	75.8	
Total		141 人	Total		99 人	
內勤/ 外勤	內勤	30.0	職位	基層人員	71.3	
	行政專員	20.7		管理人員		
	資深專員	5.2				
	外勤	70.0				
	基層業務	62.2				
	業務主任	8.2				
	業務襄理	3.7				
Total		135 人	Total		101 人	
			部門	製程	5.0	
				業務	2.0	
				IT	4.0	
				F&A	1.0	
				研發	4.0	
				品管	23.8	
				廠務	6.9	
				設備	15.8	
				生產	18.8	
				採購	5.9	
				HR	5.9	
			PC	5.0		
			Total		99 人	

## 第二節 描述性分析

### 一、各變數之描述性統計

壽險公司與半導體公司的資料均具有高度的共享的價值觀、高度的自我管理的工作團隊、低度的犬儒主義、高度的對領導的需求以及高度的工作結果（參表 6-3）。其中，半導體公司比壽險公司具有更高的共享的價值觀，然而，壽險公司比半導體公司具有更高的自我管理的工作團隊、更低的犬儒主義、更高的對領導的需求以及更高的工作結果（參表 6-3）。

表 6-3 描述性統計比較

研究變數	壽險公司	半導體公司
	平均數	平均數
共享的價值觀	1.95	.84
自我管理的工作團隊	3.89	3.48
犬儒主義	2.49	2.81
對領導的需求	3.73	3.64
工作結果	4.04	3.64

### 二、價值觀的排名（參表 6-4）

#### （一）個人價值觀

壽險公司與半導體公司在個人價值觀的前三個排名有異外，後四個排名均相同。其中，壽險公司首重外部適應而後是品德操守與創新精神，而半導體公司則首重創新精神而後才是外部適應與品德操守。

#### （二）組織價值觀

壽險公司與半導體公司在組織價值觀上有近似的排名，其中尊重員工分別是第七名與第六名。

#### （三）共享的價值觀

壽險公司與半導體公司在外部適應的項目上同樣排名第一，其次品德操守分別位居第三與第二。另外，半導體公司的最後二個排名是團隊取向與創新精神。

表 6-4 價值觀比較

研究變數	壽險公司 得分	半導體公司 得分
個人價值觀	1. 外部適應 ( 1890 ) 2. 品德操守 ( 1884 ) 3. 創新精神 ( 1845 ) 4. 尊重員工 ( 1823 ) 5. 團隊取向 ( 1769 ) 6. 績效取向 ( 1453 ) 7. 安定守成 ( 1310 )	1. 創新精神 ( 1254 ) 2. 外部適應 ( 1246 ) 3. 品德操守 ( 1238 ) 4. 尊重員工 ( 1229 ) 5. 團隊取向 ( 1206 ) 6. 績效取向 ( 958 ) 7. 安定守成 ( 856 )
組織價值觀	1. 品德操守 ( 1883 ) 2. 外部適應 ( 1877 ) 3. 創新精神 ( 1794 ) 4. 團隊取向 ( 1708 ) 5. 績效取向 ( 1652 ) 6. 安定守成 ( 1472 ) 7. 尊重員工 ( 1106 )	1. 外部適應 ( 1217 ) 2. 品德操守 ( 1109 ) 3. 創新精神 ( 1079 ) 4. 績效取向 ( 1021 ) 5. 團隊取向 ( 1012 ) 6. 尊重員工 ( 1009 ) 7. 安定守成 ( 990 )
共享的價值觀	1. 外部適應 ( 219 ) 2. 創新精神 ( 257 ) 3. 品德操守 ( 271 ) 4. 尊重員工 ( 277 ) 5. 團隊取向 ( 291 ) 6. 績效取向 ( 355 ) 7. 安定守成 ( 382 )	1. 外部適應 ( 196 ) 2. 品德操守 ( 209 ) 3. 績效取向 ( 249 ) 4. 安定守成 ( 253 ) 5. 尊重員工 ( 265 ) 6. 創新精神 ( 278 ) 7. 團隊取向 ( 282 )

### 第三節 單因子變異數分析

表 6-5 說明壽險公司與半導體公司的單因子變異數分析結果。

#### 一、壽險公司

##### (一) 共享的價值觀與其前因變數

1. 內/外勤：外勤員工顯著高於內勤員工。

##### (二) 自我管理的工作團隊與其前因變數

1. 年資：服務未滿 1 年的員工顯著高於服務滿 2 年而未滿 5 年的員工。
2. 內/外勤：外勤員工顯著高於內勤員工。
3. 職位：基層業務顯著高於行政專員。

##### (三) 犬儒主義與其前因變數

1. 內/外勤：內勤員工顯著高於外勤員工。
2. 職位：行政專員顯著高於基層業務。

##### (四) 對領導的需求與其前因變數

所有背景因素在「對領導的需求」上不顯示任何的差異。

##### (五) 工作結果與其前因變數

1. 婚姻：已婚員工顯著高於未婚的員工。
2. 學歷：高中/職畢業的員工顯著高於大專畢業的員工。
3. 內/外勤：外勤員工顯著高於內勤員工。
4. 職位：基層業務、業務主任以及業務襄理均顯著高於行政專員。

## 二、半導體公司

### (一) 替代領導與其前因變數

共享的價值觀、自我管理的工作團隊以及犬儒主義均不受個人的背景因素影響，包括：性別、年齡、婚姻狀況、學歷、年資、直接/間接人員、職位等。

### (二) 對領導的需求與其前因變數

所有背景因素在「對領導的需求」上不顯示任何的差異。

### (三) 工作結果與其前因變數

所有背景因素在「工作結果」上不顯示任何的差異。

表 6-5 單因子變異數分析比較

變數	壽險公司	半導體公司
性別	工作結果：男 > 女	背景因素在各變數上無顯著差異
年齡	共享的價值觀：21-30 歲 > 41-50 歲	
婚姻	工作結果：已婚 > 未婚	
學歷	工作結果：高中/職 > 大專	
年資	自我管理的工作團隊：1 年或以下 > 2 年以上 5 年以下	
內/外勤	共享的價值觀：內勤 > 外勤 自我管理的工作團隊：外勤 > 內勤 犬儒主義：內勤 > 外勤 工作結果：外勤 > 內勤	
職位	自我管理的工作團隊：基層業務 > 行政專員 犬儒主義：行政專員 > 基層業務 工作結果：基層業務 > 行政專員 業務主管 > 行政專員 業務襄理 > 行政專員	

## 第四節 相關分析

表 6-6 說明壽險公司與半導體公司的相關分析結果。

### 一、壽險公司

#### (一) 替代領導與對領導的需求間的相關

與共享的價值觀呈現負相關，即共享的價值觀愈高，員工對領導的需求愈高；與自我管理的工作團隊呈現正相關，即自我管理的工作團隊愈高，員工對領導的需求愈高；與犬儒主義呈現負相關，即犬儒主義愈高，員工對領導的需求愈低。然而，共享的價值觀、自我管理的工作團隊以及犬儒主義與對領導的需求三者之間均未達顯著相關。

#### (二) 替代領導與工作結果間的相關

共享的價值觀、自我管理的工作團隊以及犬儒主義與工作結果均達高度顯著相關。表示員工的共享價值觀愈高，工作結果愈高；自我管理工作團隊程度愈高，工作結果愈高；犬儒主義愈低，工作結果愈高。

### 二、半導體公司

#### (一) 替代領導與對領導的需求間的相關

與共享的價值觀呈現負相關，即共享的價值觀愈高，員工對領導的需求愈高；與自我管理的工作團隊呈現正相關，即自我管理的工作團隊愈高，員工對領導的需求愈高；與犬儒主義呈現負相關，即犬儒主義愈高，員工對領導的需求愈低。

#### (二) 替代領導與工作結果間的相關

共享的價值觀、自我管理的工作團隊以及犬儒主義與工作結果均達顯著相關。表示員工的共享價值觀愈高，工作結果愈高；自我管理工作團隊程度愈高，工作結果愈高；犬儒主義愈低，工作結果愈高。



表 6-6 相關分析比較

變數	壽險公司	半導體公司
共享的價值觀愈高	自我管理的工作團隊愈高 犬儒主義愈低 工作結果愈高	犬儒主義愈低 工作結果愈高
自我管理的工作團隊愈高	共享的價值觀愈高 犬儒主義愈低 工作結果愈高	犬儒主義愈低 工作結果愈高 對領導的需求愈高
犬儒主義愈低	共享的價值觀愈高 自我管理的工作團隊愈高 工作結果愈高	共享的價值觀愈高 自我管理的工作團隊愈高 工作結果愈高 對領導的需求愈高
對領導的需求愈高	與其他變數未達顯著相關	自我管理的工作團隊愈高 犬儒主義愈低 工作結果愈高
工作結果愈高	共享的價值觀愈高 自我管理的工作團隊愈高 犬儒主義愈低	共享的價值觀愈高 自我管理的工作團隊愈高 犬儒主義愈低 對領導的需求愈高

## 第五節 複迴歸分析

### 一、背景因素

#### (一) 對領導的需求

壽險公司的迴歸方程式的顯著水準僅達.747、解釋度為.034。而半導體公司在單因子變異數分析上發現，背景因素在對領導的需求上無顯著差異，因此，沒有進一步分析背景因素對對領導的需求之解釋能力（參表 6-7）。

表 6-7 背景因素對對領導的需求之強迫進入迴歸分析比較

自變數	依變數 (p)	對領導的需求	
		壽險公司	半導體公司
常數項		22.348***(.000)	背景因素在對領導的需求上無顯著差異，因此，不作進一步的背景因素的虛擬變數對對領導的需求之迴歸分析
性別		-1.174(.119)	
年齡		.158(.766)	
婚姻		-.420(.369)	
學歷		-.579(.333)	
年資		-.113(.418)	
內/外勤		.822(.622)	
職位		-.136(.691)	
F		.609	
P		.747	
R <sup>2</sup>		.034	
Adjusted R <sup>2</sup>		-.021	

註：\*p<.05 \*\*p<.01 \*\*\*p<.001

#### (二) 工作結果

壽險公司的迴歸方程式的顯著水準高達.000、解釋度為.320，其中最重要的解釋變數為職位。而半導體公司在單因子變異數分析上發現，背景因素在工作結果上無顯著差異，因此，沒有進一步分析背景因素對工作結果之解釋能力（參表 6-8）。

表 6-8 背景因素對工作結果之強迫進入迴歸分析比較

自變數	依變數 (p)	工作結果	
		壽險公司	半導體公司
常數項		56.784***(.000)	背景因素在工作結果上無顯著差異，因此，不作進一步的背景因素的虛擬變數對工作結果之迴歸分析
性別		-1.445(.244)	
年齡		-.124(.888)	
婚姻		3.029E-02(.969)	
學歷		-1.240(.210)	
年資		-.255(.269)	
內/外勤		1.268(.645)	
職位		3.562***(.000)	
F		8.284***	
P		.000	
R <sup>2</sup>		.320	
Adjusted R <sup>2</sup>		.282	

註：\*p<.05 \*\*p<.01 \*\*\*p<.001

## 二、替代領導因素

### (一) 對領導的需求

壽險公司的迴歸方程式的顯著水準僅達.103、解釋度為.044。而半導體公司的迴歸方程式的顯著水準高達.000、解釋度為.202，其中最重要的解釋變數為犬儒主義（參表 6-9）。

表 6-9 替代領導因素對對領導的需求之強迫進入迴歸分析比較

自變數	依變數 (p)	對領導的需求	
		壽險公司	半導體公司
常數項		20.921***(.000)	20.639***(.000)
共享的價值觀		-3.177E-02(.480)	1.27E-02(.670)
自我管理的工作團隊		2.560E-02(.654)	6.83E-02(.077)
犬儒主義		-.110(.105)	-.242***(.001)
F		2.099	7.782***
P		.103	.000
R <sup>2</sup>		.044	.202
Adjusted R <sup>2</sup>		.023	.176

註：\*p<.05 \*\*p<.01 \*\*\*p<.001

## (二) 工作結果

壽險公司的迴歸方程式的顯著水準高達.000、解釋度為.398。同樣地，半導體公司的迴歸方程式的顯著水準亦高達.000、解釋度為.398。其中，自我管理的工作團隊與犬儒主義均為兩個迴歸方程式的最重要解釋變數（參表 6-10）。

表 6-10 替代領導因素對工作結果之強迫進入迴歸分析比較

自變數	依變數 (p)	工作結果	
		壽險公司	半導體公司
常數項		53.519***(.000)	40.548***(.000)
共享的價值觀		-8.314E-02(.275)	-1.0E-02(.888)
自我管理的工作團隊		.463***(.000)	.562***(.000)
犬儒主義		-.556***(.000)	-.414*(.017)
F		30.365***	20.306***
P		.000	.000
R <sup>2</sup>		.398	.398
Adjusted R <sup>2</sup>		.385	.379

註：\*p<.05 \*\*p<.01 \*\*\*p<.001

## 第六節 集群分析

將壽險公司與半導體公司所收集的資料各分成兩個集群，均得到集群一具有較低的共享的價值觀、較低的自我管理的工作團隊、較高的犬儒主義、較低的對領導的需求以及較低的工作滿足，佔各樣本的 32%與 33%，以及集群二是具有較高的共享的價值觀、較高的自我管理的工作團隊、較低的犬儒主義、較高的對領導的需求以及較高的工作滿足佔各樣本的 68%與 67%。對此，研究者將集群一命名為低工作滿足的集群並且將集群二命名為高工作滿足的集群(參表 6-11)

表 6-11 集群分析比較

變數	集群	程度	壽險公司	半導體公司
共享的價值觀	1	較低	2.300	1.332
	2	較高	1.778	.610
自我管理的工作團隊	1	較低	3.545	3.213
	2	較高	4.057	3.648
犬儒主義	1	較高	2.970	3.195
	2	較低	2.259	2.621
對領導的需求	1	較低	3.504	3.468
	2	較高	3.844	3.756
工作結果	1	較低	3.690	3.311
	2	較高	4.215	3.811
百分比	1	低工作滿足	32%	33%
	2	高工作滿足	68%	67%

## 第七節 假設驗證

根據第四章與第五章的統計分析說明六個假設的實證結果（參表 6-12）。

### 一、壽險公司

實證結果顯示：共享的價值觀愈高，對領導的需求愈高，與假設一：共享的價值觀愈高，對領導的需求愈低，不符。自我管理的工作團隊愈高，對領導的需求愈高，與假設二：自我管理的工作團隊愈高，對領導的需求愈低，不符。犬儒主義愈高，對領導的需求愈低，與假設三：犬儒主義愈高，對領導的需求愈低，相符。共享的價值觀愈高，工作結果愈高，與假設四：共享價值觀愈高，作結果愈好，相符。自我管理的工作團隊愈高，工作結果愈高，與假設五：自我管理的工作團隊程度愈高，工作結果愈高，相符。犬儒主義愈高，工作結果愈低，與假設六：犬儒主義愈高，工作結果愈低，相符。

研究者認為實證結果與假設一和假設二不符的原因可能是，本研究受測的對象是壽險公司，為從屬關係明顯的組織，即使受測公司具有高度共享的價值觀與自我管理的工作團隊，仍然無法減少員工對領導的需求，是可以想見的。

### 二、半導體公司

實證結果顯示：共享的價值觀愈高，對領導的需求愈高，與假設一不符。自我管理的工作團隊愈高，對領導的需求愈高，與假設二不符。犬儒主義愈高，對領導的需求愈低，與假設三：犬儒主義愈高，對領導的需求愈低，相符。共享的價值觀愈高，工作結果愈高，與假設四相符。自我管理的工作團隊愈高，工作結果愈高，與假設五相符。犬儒主義愈高，工作結果愈低，與假設六相符。

研究者認為實證結果與假設一和假設二不符的原因可能是，本研究受測的對象是半導體公司，為新成立的組織（受測當時約成立兩年半的時間），下屬對上屬的專業具有強烈依賴，因此，即使受測公司具有高度共享的價值觀與自我管理的工作團隊，仍然無法減少員工對領導的需求，亦是理所當然。

表 6-12 實證結果比較

假設	壽險公司	半導體公司
1.共享的價值觀愈高，對領導的需求愈低。	不成立 不顯著	不成立 不顯著
2.自我管理的工作團隊愈高，對領導的需求愈低。	不成立 不顯著	不成立 顯著**
3.犬儒主義愈高，對領導的需求愈低。	成立 不顯著	成立 顯著***
4.共享的價值觀愈高，工作結果愈高。	成立***	成立**
5.自我管理的工作團隊愈高，工作結果愈高。	成立***	成立***
6.犬儒主義愈高，工作結果愈低。	成立***	成立**

註：\* $p < .05$  \*\* $p < .01$  \*\*\* $p < .001$

## 第八節 管理意涵

根據第四章與第五章的實證結果，分別對壽險公司與半導體公司提出幾點的建議（參表 6-13）。

### 一、壽險公司

#### （一）招募方面

性別、年齡的背景因素均不影響員工的共享價值觀、自我管理的工作團隊、犬儒主義、對領導的需求以及工作結果。另外，已婚的員工與高中或高職的員工均在工作結果上有最高的得分。因此，本次對壽險業的實證研究破解一般人認為未婚或者高學歷者具有較高產出的迷思。

#### （二）尊重員工方面

在個人價值觀的排名，尊重員工位居第四，而在組織價值觀的排名卻落在第七(最後一名)，顯然個人價值觀與組織價值觀出現相當的落差。因此，建議組織經理人應正視員工對組織尊重員工的價值觀，此外亦可從事相關尊重員工的活動，如尊重員工的意見、尊重個人意願以及重視人才運用等。

#### （三）內勤人員的激勵

內勤員工無論在共享的價值觀或自我管理的工作團隊都比外勤員工低，而且具有較高的犬儒主義。雖然，外勤人員是壽險公司的核心人力，但在團隊的工作下，惟有內勤人員的背後支援才能創造外勤人員的業務佳績。因此，如何激勵內勤人員是組織經理人不可忽視的議題。建議組織經理人給予內勤員工完整的工作任務、參與組織的決策、自行決定工作方法以及以團隊為基礎的獎酬。

#### （四）自我管理工作團隊的訓練

研究分析顯示，服務滿 2 年而未滿 5 年的員工在自我管理工作團隊的程度最低。其所任職的職位以行政專員或業務主任居多。研究者認為行政專員在自我管理工作團隊的程度低的原因可能與組織的授權制度有關，因此，組織經理人可以試圖從工作設計著手，使行政專員擁有更完整的工作任務。然而，業務主任在自我管理工作團隊的程度低的情形，可能與其職位昇遷而缺乏相關的工作或管理技



能所致。因此，組織經理人可以建議或安排已是或潛在具有業務主任資格的員工接受目標制定、工作排程以及績效評估等相關的工作或管理課程，使業務主任除了業務上的工作，也能同時勝任工作團隊的領導。

## 二、半導體公司

### (一) 創新與團隊取向

在個人價值觀的排名，創新精神與團隊取向分別位居第一與第五，而在組織價值觀的排名卻落在第三與第五，為共享的價值觀的倒數第一與第二，是個人價值觀與組織價值觀落差最大的項目。因此，建議組織經理重視團隊的運作並給予創新的空間，使員工對組織有更大的參與。

### (二) 尊重員工方面

在個人價值觀的排名，尊重員工位居第四，而在組織價值觀的排名卻落在第六(倒數第二)，顯然個人價值觀與組織價值觀出現相當的落差。因此，建議組織經理人應正視員工對組織尊重員工的價值觀，此外亦可從事相關尊重員工的活動，如尊重員工的意見、尊重個人意願以及重視人才運用等。

表 6-13 對經理人的建議比較

	壽險公司	半導體公司
對經理人的建議	招募 尊重員工 內勤人員的激勵 自我管理團隊的訓練	創新與團隊取向 尊重員工

# 第七章 研究限制與建議

## 第一節 研究限制

在研究過程中研究者儘可能符合科學的原則，然而受限於所學的領域、能力以及時間等因素，使得研究仍有未盡之處。研究的限制如下：

### 一、研究變數選取方面

本研究的假設模型是依據 Podsakoff et al.(1997)所提出的替代領導，包括共享的價值觀、自我管理的工作團隊以及犬儒主義等降低對領導的需求之概念建構而成。由於，尚無學者對這個假設模型進行檢定；此外，替代領導、共享的價值觀、自我管理的工作團隊、犬儒主義以及對領導的需求等概念的相關研究缺乏；再者，共享的價值觀、自我管理的工作團隊、犬儒主義，這三個替代領導是否足以代表當前員工對領導的需求降低的因素，都是本研究的限制。

### 二、問卷設計方面

由於，自我管理的工作團隊與犬儒主義缺乏現成的量表，De Vries et al.(1998)發展對領導的需求之概念是否適用於台灣以及共享的價值觀之量表是否能夠真正測量出最重要與最不重要的價值觀等問題，均是本研究上的困難。

### 三、樣本選取方面

基於便利選樣的因素，本研究針對一家外商壽險公司在高雄地區的 2000 多名工作人員以及一家高雄的台商半導體公司的 200 多名工作人員進行抽樣。由於壽險公司為從屬關係明顯的組織以及半導體公司為新成立公司，因此實證結果未完全符合替代領導能降低員工對領導的需求之研究假設。

## 第二節 研究建議

替代領導的理論是因應組織內、外環境的變遷而產生的，發展至今僅有 23 年，仍有待更多的學者投入理論與實證的研究。因此，個人針對後續研究者提出幾點的建議。

### 一、在理論研究方面

替代領導與對領導的需求之概念的發展尚未成形，需要研究者從縱斷面深入探討替代領導形成的前因與後果、不同組織型態的替代領導、採行替代領導對領導行為的影響以及員工的反應等問題。另外，在操作定義上，需要設計共享的價值觀、自我管理的工作團隊、犬儒主義等效度與信度高的適用量表。

### 二、在實證研究方面

需要更多且更廣泛地針對不同組織型態的實證研究，以修正或建構更適用的替代領導理論。

## 第八章 研究貢獻

最後，本研究對替代領導理論的貢獻有五：

### 一、再添一篇替代領導的研究

替代領導的研究發展至今已有 23 年，但相關研究闕如，仍需更多研究領導的學者投入。

### 二、替代領導作為自變數，測量其對工作結果的影響

過去，替代領導的研究均視替代領導為領導行為與工作結果間的調節變數，但 Jermier 認為具備替代領導因素的組織，領導行為已無法影響工作結果，取而代之的是替代領導因素。

### 三、分析替代領導與對領導的需求之相關性

既然，替代領導具備替代領導行為的能力，替代領導與對領導的需求存在負相關，也就是替代領導的程度愈高，對領導的需求愈低。

### 四、以共享的價值觀、自我管理的工作團隊以及犬儒主義作為替代領導的因素

過去，替代領導的研究均探討個體、任務以及組織特徵的主效果，然而特徵之間的交叉效果亦可能具備替代領導的因素，因此，本研究採共享的價值觀、自我管理的工作團隊以及犬儒主義作為替代領導的變數。

### 五、以三個替代領導的因素預測對領導的需求與工作結果

本研究採共享的價值觀、自我管理的工作團隊以及犬儒主義作為替代領導的變數，預測對領導的需求與工作結果。

## 參考文獻

### 一、英文部分

1. Abraham, R. (2000). Organizational cynicism: Bases and consequences. Genetic, Social, and General Psychology Monographs, 126(3): 269.
2. Adkins, C. L., Russell, C. J., & Werbel, J.T. (1994). Judgments of fit in the selection process: The role of work value congruence. Personnel Psychology, 47: 605-623.
3. Andersson, L. M. (1996). Employee cynicism: An examination using a contract violation framework. Human Relations, 49 (11): 1395-1418.
4. Badovick, G. J. & Beatty, S. E. (1987). Shared organizational values: Measurement and impact upon strategic marketing implementaton. Journal of the Academy of Marketing Science, 15 (1): 19-26.
5. Bartlett C. A. & Ghoshal, S. (1989). Managing across borders: The transnational solution. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.
6. Bateman, T. S., Sakano, T., & Fujita, M. (1992). Roger, me and my attitude: Film propaganda and cynicism toward corporate leadership. Journal of Applied Psychology, 77 (5): 768-771.
7. Brickley, J., Smith, C. W., & Zimmerman, J. L. (1997). Leadership: Motivating change within organizations. In Managerial Economics and Organizational Architecture, 382-404, IRWIN.
8. Cady, S. H. & Fandt, P. M. (2001). Managing impressions with information: A field study of organizational realities. The Journal of Applied Behavioral Science, 37 (2): 180-204.
9. Carter, M. (1999). Overview of cynicism in business organizations. ([http://www.mapnp.org/library/prsn\\_wll/cynicism/research.htm](http://www.mapnp.org/library/prsn_wll/cynicism/research.htm)) 2001-07-07.

10. Cummings, T. G. (1978). Self-regulating work groups: A socio-technical synthesis. Academy of Management Review, 3 (3): 625-634.
11. Daft, R. L. 1999. Leadership theory and practice. Fort Worth : The Dryden Press.
12. Dean, W. J., Brandes, P., & Dharwadkar, R. (1998). Organizational cynicism. Academy of Management Review, 23 (2): 341-352.
13. De Vries, R. E., Roe, R. A., & Taillieu, T. C. B. (1998). Need for supervision. Its impact on leadership effectiveness. The Journal of Applied Behavioral Science, 34 (4): 486-501.
14. Downey, H. K., Sheridan, J. E., & Slocum, J. W. (1976). The path-goal theory of leadership: A longitudinal analysis. Organizational Behavior and Human Performance, 16: 156-176.
15. Gold, B. A. (1998). Chapter 9 Leadership. In A. M., Francesco. & B. A., Gold. (Eds.), International Organizational Behavior, pp.143-161. Englewood Cliff, NJ: Prentice Hall.
16. Gronn, P. (1999). Substituting for leadership: The neglected role of the leadership couple. Leadership Quarterly, 10 (1): 41-62.
17. Howell, J. P., Dorfman, P. W., & Kerr, S. (1986). Moderator variables in leadership research. Academy of Management Review, 11 (1): 88-102.
18. Howell, J. P. (1997). Substitutes for leadership: Their meaning and measurement- An historical assessment. Leadership Quarterly, 8 (2): 113-116.
19. Jacobson, T. (2000). The difference between management and leadership. Human Resource Professional, 13 (5): 3-5.
20. Kerr, S. & Jermier, J. M. (1978). Substitutes for leadership: Their meaning and measurement. Organizational Behavior and Human Performance, 22: 375-403.
21. Jermier, J. M. & Kerr, S. (1997). Substitutes for leadership: Their meaning and measurement. Contextual Recollections and Current Observations, 8 (2): 95-101.

22. Leede, J. & Stoker, J. I. (1999). Self- managing teams in manufacturing companies: Implications for the engineering function. Engineering Management Journal, 11 (3): 19-24.
23. Maccoby, M. (1998). Making values work. Research Technology Management, 41 (5): 55-57.
24. Manz, C.C. & Sims, H. P. (1980). Self-management as a substitute for leadership: A social learning theory perspective. Academy of Management Review, 5 (3): 361-367.
25. Manz, C.C. & Sims, H. P. (1987). Leading workers to lead themselves: The external leadership of self-managing work teams. Administrative Science Quarterly, 32: 106-128.
26. Podsakoff, P. M. & MacKenzie, S. B. (1997). Kerr and Jermier' s substitutes for leadership model: Background, empirical assessment, and suggestions for future research. Leadership Quarterly, 8 (2): 117-125.
27. Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Bommer, W. H. (1996). Meta- analysis of the leaderships between Kerr and Jermier' s substitutes for leadership and employee job attitudes, role perceptions, and performance. Journal of Applied Psychology, 81 (4): 380-399.
28. Sagie, A., & Koslowsky, M. (1998). Extra- and Intra-organizational work values and behavior: A multiple-level model. In C. L., Cooper. & D. M., Rousseau. (Eds.), Trends in Organizational Behavior, 5: 155-174. Chichester: John Wiley & Sons Ltd.
29. Schwepker, C. H. (1999). Research note: The relationship between ethical conflict, organizational commitment and turnover intentions in the salesforce. The Journal of Personal Selling & Sales Management, 19 (1): 43-49.
30. Shechtman, Z. & Wirzberger, A. (1999). Needs and preferred style of supervision among Israeli school counselors at different stages of professional development. Journal of Counseling and Development, 77(4): 456-464.

31. Sparrow, P. R. (1996). Transitions in the psychological contract: Some evidence from the banking sector. Human Resource Management Journal, 6 (4): 75-92.
32. Spreitzer, G. M. & Cohen, S. G. (1999). Developing effective self- managing work teams in service organizations. Group & Organization Management, 24 (3): 340-366.
33. Wanous, J., Reichers, A., & Austin, J. (2000). Cynicism about organizational change. Group & Organization Management, 25 (2): 132-153.
34. Williams, T. (1998). Job satisfaction in teams. The International Journal of Human Resource Management, 9 (5): 782-799.
35. Yammarino, F. J., Dansereau, F., & Kennedy, C. J. (2001). A multiple- level multidimensional approach to leadership: View leadership through an elephant' s eye. Organizational Dynamics, 29 (3): 149-163.



## 二、中文部分

1. 李青芬、李雅婷、趙慕芬譯，Robbins, S. P 著，1995，組織行為學，台北：華泰書局，初版。
2. 林信利，1998，功能性與跨功能工作團隊自我管理活動之分析-以外商銀行為例，大同工學院事業經營研究所碩士論文。
3. 陳蕙君，1999，資訊真實性、人與組織之契合度以及工作經驗對新進人員組織社會化之影響，中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
4. 楊瑪利譯 1991 年 7 月，「團隊取代階級」，天下雜誌，122 期：67-70。
5. 鄭伯壘、郭建志，2000，「衡鑑技術與人員甄選：一項新的策略」，中山管理評論，八卷三期：399-425。



## 附錄 研究問卷(一)

敬愛的女士、先生，您好！

這是一份學術性的研究問卷，目的在探討「共享的價值觀、自我管理的工作團隊以及工作態度，對員工的工作結果和領導需求的影響」。您的工作經驗將提供我們研究上所需的資料。以下問卷共有六個部分，是採匿名方式，請依實情安心作答。在此由衷感謝您的協助，並敬祝

平安 喜樂！

國立中山大學人力資源管理研究所

指導教授 陳世哲 博士

研究生 鍾安宜

中華民國八十九年十一月廿日星期一

### 【第一部分】共享價值觀

以下有 21 項關於價值觀的描述。第一頁，請依據您個人對工作抱持的態度填答；第二頁，則依照貴公司實際施行的狀況填答。切勿遺漏任何一題。謝謝您的注意。

請依照您個人的工作價值觀填答。填答時請在適當的號碼上打「✓」。

	不 重 要	重 性 很 小	有 些 的 重 要	重 要	非 常 的 重 要
1. 尊重員工意見 .....	1	2	3	4	5
2. 鼓勵開創新產品 .....	1	2	3	4	5
3. 重視成本效益 .....	1	2	3	4	5
4. 注重誠實信用 .....	1	2	3	4	5
5. 強調業績掛帥 .....	1	2	3	4	5
6. 發揮團隊合作 .....	1	2	3	4	5
7. 講究表面形式 .....	1	2	3	4	5
8. 注重輩份倫理 .....	1	2	3	4	5
9. 同事像家人的感覺 .....	1	2	3	4	5
10. 結果重於過程 .....	1	2	3	4	5
11. 強調勤勞敬業 .....	1	2	3	4	5
12. 注重企業形象 .....	1	2	3	4	5
13. 強調專業領先 .....	1	2	3	4	5
14. 尊重個人意願 .....	1	2	3	4	5
15. 重視人才的運用 .....	1	2	3	4	5
16. 注重求新求變 .....	1	2	3	4	5
17. 強調顧客第一 .....	1	2	3	4	5
18. 行事積極進取 .....	1	2	3	4	5
19. 強調內部競爭 .....	1	2	3	4	5
20. 強調充分授權 .....	1	2	3	4	5
21. 遵從權威領導 .....	1	2	3	4	5

請依照貴公司的實際狀況填答。填答時請在適當的號碼上打「✓」。

	從 未	很 少	偶 爾	經 常	總 是
22. 尊重員工意見 .....	1	2	3	4	5
23. 鼓勵開創新產品 .....	1	2	3	4	5
24. 重視成本效益 .....	1	2	3	4	5
25. 注重誠實信用 .....	1	2	3	4	5
26. 強調業績掛帥 .....	1	2	3	4	5
27. 發揮團隊合作 .....	1	2	3	4	5
28. 講究表面形式 .....	1	2	3	4	5
29. 注重輩份倫理 .....	1	2	3	4	5
30. 同事像家人的感覺 .....	1	2	3	4	5
31. 結果重於過程 .....	1	2	3	4	5
32. 強調勤勞敬業 .....	1	2	3	4	5
33. 注重企業形象 .....	1	2	3	4	5
34. 強調專業領先 .....	1	2	3	4	5
35. 尊重個人意願 .....	1	2	3	4	5
36. 重視人才的運用 .....	1	2	3	4	5
37. 注重求新求變 .....	1	2	3	4	5
38. 強調顧客第一 .....	1	2	3	4	5
39. 行事積極進取 .....	1	2	3	4	5
40. 強調內部競爭 .....	1	2	3	4	5
41. 強調充分授權 .....	1	2	3	4	5
42. 遵從權威領導 .....	1	2	3	4	5

## 【第二部分】自我管理的工作團隊

請依照您工作團隊的實際運作填答。填答時請在適當的號碼上打「✓」。

	非 常 不 同 意	不 同 意	有 些 的 同 意	同 意	非 常 的 同 意
43. 我所在的工作團隊被賦予完整的工作任務。	1	2	3	4	5
44. 工作團隊的成員擁有與任務相關的多樣技能。	1	2	3	4	5
45. 工作成員自行決定工作的方法。	1	2	3	4	5
46. 工作成員自行決定工作的排程。	1	2	3	4	5
47. 工作成員自行決定人員的配置。	1	2	3	4	5
48. 在一項新的工作任務開始之前，我們會做事前的預備和演練。	1	2	3	4	5
49. 工作團隊的目標由成員自行訂定。	1	2	3	4	5
50. 當團隊的績效未達預定標準時，我們會自我譴責。	1	2	3	4	5
51. 若團隊圓滿地完成一項任務，我們會彼此讚揚。	1	2	3	4	5
52. 我對這個工作團隊有高度的期望。	1	2	3	4	5
53. 團隊績效由我們自行評估。	1	2	3	4	5
54. 報償與績效回饋是以團隊為基礎。	1	2	3	4	5

### 【第三部分】工作態度

以下對人性、主管以及組織的描述，您同意嗎？ 填答時請在適當的號碼上打「 」。	非 常 的 同 意	同 意	有 些 的 同 意	不 同 意	非 常 不 同 意
55. 人性都是自私的，若能因為謊言獲得好處，就一定去做。	1	2	3	4	5
56. 公司內的大多數領導者都投入工作，對員工也很好。	1	2	3	4	5
57. 我以自己服務的公司為榮。	1	2	3	4	5
58. 負責解決問題的人沒有全力以赴。	1	2	3	4	5
59. 看似彼此照顧、講究誠信的人，在涉及錢財的時候做的 又是另一套。	1	2	3	4	5
60. 未來改善的計畫不會產生多大的效用。	1	2	3	4	5
61. 公司對您事業生涯的承諾會信守到底。	1	2	3	4	5
62. 因為工作的要求高但獲得的支援少，這樣的工作壓力造 成我對顧客或同事有負面的態度。	1	2	3	4	5

### 【第四部分】對領導的需求

您同意以下所描述的領導關係嗎？ 填答時請在適當的號碼上打「 」。	完 全 的 同 意	同 意	有 些 的 同 意	不 同 意	完 全 不 同 意
63. 在公司內，主管的角色是絕對地必要。	1	2	3	4	5
64. 我的主管無法教導我任何的事情。	1	2	3	4	5
65. 與工作有關的活動，有無主管都沒有關係。	1	2	3	4	5
66. 我看不見，主管在我工作上有很多的附加價值。	1	2	3	4	5
67. 主管對我的工作表現，具有重要的影響力。	1	2	3	4	5

### 【第五部分】工作結果

以下對您工作情況的描述，您同意嗎？ 填答時請在適當的號碼上打「 」。	非 常 不 同 意	不 同 意	沒 意 見	同 意	非 常 的 同 意
68. 薪水足夠我與家人的需用。	1	2	3	4	5
69. 從工作完成中可獲得成就感。	1	2	3	4	5
70. 有機會從事挑戰性工作。	1	2	3	4	5
71. 有機會獲得個人的成長。	1	2	3	4	5
72. 組織中有昇遷的機會。	1	2	3	4	5
73. 我所在的工作有被賦予責任。	1	2	3	4	5
74. 只要我的工作表現合宜，就不會失去這份工作。	1	2	3	4	5
75. 員工福利有考慮到未來。	1	2	3	4	5
76. 有機會為組織和社會貢獻。	1	2	3	4	5
77. 有機會用自己的方法工作。	1	2	3	4	5
78. 有熱心助人和善解人意的同事。	1	2	3	4	5
79. 有公平和善解人意的上司。	1	2	3	4	5
80. 有機會指導別人工作。	1	2	3	4	5
81. 有機會從別人獲得認可和地位。	1	2	3	4	5
82. 與同儕在一起有歸屬感。	1	2	3	4	5

請翻背頁，完成最後一部分。

## 【第六部分】基本資料

填答時請在適當的空格內打「✓」。

---

83. 性別：	1 男	2 女				
84. 年齡：	1 21-30 歲	2 31-40 歲	3 41-50 歲	4 51-60 歲	5 61- 歲	
85. 婚姻：	1 未婚	2 已婚	3 離婚	4 分居	5 同居	6 喪偶
86. 學歷：	1 國中/ 初中(含)或以下	2 高中/ 職	3 大專或大學	4 研究所或以上		
87. 在貴公司服務的年資：	_____ 年 _____ 月					
88. 1 全職人員	2 兼職人員					
89. 1 內勤人員，請續答第 90 題。	2 外勤人員，請續答第 91 題。					
90. 請內勤人員填答	1.1 行政專員	1.2 資深專員或以上				
91. 請外勤人員填答	2.1 基層業務員	2.2 主任	2.3 襄理	2.4 經理或以上		

---

- 本問卷至此全部結束 -

\*請確認每一題都已經作答。最後，衷心地感謝您的時間與合作！

若對本研究有任何的賜教或疑問，請利用電子郵件交換意見。

e-mail: anyichung@kimo.com.tw



## 附錄 研究問卷(二)

敬愛的女士、先生，您好！

這是一份學術性的研究問卷，目的在探討「共享的價值觀、自我管理的工作團隊以及工作態度，對員工的工作結果和領導需求的影響」。您的工作經驗將提供我們研究上所需的資料。以下問卷共有六個部分，是採匿名方式，請依實情安心作答。在此由衷感謝您的協助，並敬祝

平安 喜樂！

國立中山大學人力資源管理研究所

指導教授 陳世哲 博士

研究生 鍾安宜

中華民國八十九年十二月十八日星期一

### 【第一部分】共享價值觀

以下有 21 項關於價值觀的描述。第一頁，請依據您個人對工作抱持的態度填答；第二頁，則依照貴公司實際施行的狀況填答。切勿遺漏任何一題。謝謝您的注意。

請依照您個人的工作價值觀填答。填答時請在適當的號碼上打「✓」。

	不 重 要	重 要 性 很 小	有 些 的 重 要	重 要	非 常 的 重 要
1. 尊重員工意見 .....	1	2	3	4	5
2. 鼓勵創造發明 .....	1	2	3	4	5
3. 重視成本效益 .....	1	2	3	4	5
4. 注重誠實信用 .....	1	2	3	4	5
5. 強調業績掛帥 .....	1	2	3	4	5
6. 發揮團隊合作 .....	1	2	3	4	5
7. 講究表面形式 .....	1	2	3	4	5
8. 注重輩份倫理 .....	1	2	3	4	5
9. 同事像家人的感覺 .....	1	2	3	4	5
10. 結果重於過程 .....	1	2	3	4	5
11. 強調勤勞敬業 .....	1	2	3	4	5
12. 注重企業形象 .....	1	2	3	4	5
13. 強調技術優先 .....	1	2	3	4	5
14. 尊重個人意願 .....	1	2	3	4	5
15. 重視人才的運用 .....	1	2	3	4	5
16. 注重求新求變 .....	1	2	3	4	5
17. 強調顧客第一 .....	1	2	3	4	5
18. 行事積極進取 .....	1	2	3	4	5
19. 強調內部競爭 .....	1	2	3	4	5
20. 強調充分授權 .....	1	2	3	4	5
21. 遵從權威領導 .....	1	2	3	4	5

請依照貴公司的實際狀況填答。填答時請在適當的號碼上打「✓」。

	從 未	很 少	偶 爾	經 常	總 是
22. 尊重員工意見 .....	1	2	3	4	5
23. 鼓勵創造發明 .....	1	2	3	4	5
24. 重視成本效益 .....	1	2	3	4	5
25. 注重誠實信用 .....	1	2	3	4	5
26. 強調業績掛帥 .....	1	2	3	4	5
27. 發揮團隊合作 .....	1	2	3	4	5
28. 講究表面形式 .....	1	2	3	4	5
29. 注重輩份倫理 .....	1	2	3	4	5
30. 同事像家人的感覺 .....	1	2	3	4	5
31. 結果重於過程 .....	1	2	3	4	5
32. 強調勤勞敬業 .....	1	2	3	4	5
33. 注重企業形象 .....	1	2	3	4	5
34. 強調技術優先 .....	1	2	3	4	5
35. 尊重個人意願 .....	1	2	3	4	5
36. 重視人才的運用 .....	1	2	3	4	5
37. 注重求新求變 .....	1	2	3	4	5
38. 強調顧客第一 .....	1	2	3	4	5
39. 行事積極進取 .....	1	2	3	4	5
40. 強調內部競爭 .....	1	2	3	4	5
41. 強調充分授權 .....	1	2	3	4	5
42. 遵從權威領導 .....	1	2	3	4	5

## 【第二部分】自我管理的工作團隊

請依照您工作團隊的實際運作填答。填答時請在適當的號碼上打「✓」。

	非 常 不 同 意	不 同 意	有 些 的 同 意	同 意	非 常 的 同 意
43. 我所在的工作團隊被賦予完整的工作任務。	1	2	3	4	5
44. 工作團隊的成員擁有與任務相關的多樣技能。	1	2	3	4	5
45. 工作成員自行決定工作的方法。	1	2	3	4	5
46. 工作成員自行決定工作的排程。	1	2	3	4	5
47. 工作成員自行決定人員的配置。	1	2	3	4	5
48. 在一項新的工作任務開始之前，我們會做事前的預備和演練。	1	2	3	4	5
49. 工作團隊的目標由成員自行訂定。	1	2	3	4	5
50. 當團隊的績效未達預定標準時，我們會自我譴責。	1	2	3	4	5
51. 若團隊圓滿地完成一項任務，我們會彼此讚揚。	1	2	3	4	5
52. 我對這個工作團隊有高度的期望。	1	2	3	4	5
53. 團隊績效由我們自行評估。	1	2	3	4	5
54. 報償與績效回饋是以團隊為基礎。	1	2	3	4	5

### 【第三部分】工作態度

以下對人性、主管以及組織的描述，您同意嗎？ 填答時請在適當的號碼上打「 」。	非 常 的 同 意	同 意	有 些 的 同 意	不 同 意	非 常 不 同 意
55. 人性都是自私的，若能因為謊言獲得好處，就一定去做。	1	2	3	4	5
56. 公司內的大多數領導者都投入工作，對員工也很好。	1	2	3	4	5
57. 我以自己服務的公司為榮。	1	2	3	4	5
58. 負責解決問題的人沒有全力以赴。	1	2	3	4	5
59. 看似彼此照顧、講究誠信的人，在涉及錢財的時候做的 又是另一套。	1	2	3	4	5
60. 未來改善的計畫不會產生多大的效用。	1	2	3	4	5
61. 公司對您事業生涯的承諾會信守到底。	1	2	3	4	5
62. 因為工作的要求高但獲得的支援少，這樣的工作壓力造 成我對顧客或同事有負面的態度。	1	2	3	4	5

### 【第四部分】對領導的需求

您同意以下所描述的領導關係嗎？ 填答時請在適當的號碼上打「 」。	完 全 的 同 意	同 意	有 些 的 同 意	不 同 意	完 全 不 同 意
63. 在公司內，主管的角色是絕對地必要。	1	2	3	4	5
64. 我的主管無法教導我任何的事情。	1	2	3	4	5
65. 與工作有關的活動，有無主管都沒有關係。	1	2	3	4	5
66. 我看不見，主管在我工作上有很多的附加價值。	1	2	3	4	5
67. 主管對我的工作表現，具有重要的影響力。	1	2	3	4	5

### 【第五部分】工作結果

以下對您工作情況的描述，您同意嗎？ 填答時請在適當的號碼上打「 」。	非 常 不 同 意	不 同 意	沒 意 見	同 意	非 常 的 同 意
68. 薪水足夠我與家人的需用。	1	2	3	4	5
69. 從工作完成中可獲得成就感。	1	2	3	4	5
70. 有機會從事挑戰性工作。	1	2	3	4	5
71. 有機會獲得個人的成長。	1	2	3	4	5
72. 組織中有昇遷的機會。	1	2	3	4	5
73. 我所在的工作有被賦予責任。	1	2	3	4	5
74. 只要我的工作表現合宜，就不會失去這份工作。	1	2	3	4	5
75. 員工福利有考慮到未來。	1	2	3	4	5
76. 有機會為組織和社會貢獻。	1	2	3	4	5
77. 有機會用自己的方法工作。	1	2	3	4	5
78. 有熱心助人和善解人意的同事。	1	2	3	4	5
79. 有公平和善解人意的上司。	1	2	3	4	5
80. 有機會指導別人工作。	1	2	3	4	5
81. 有機會從別人獲得認可和地位。	1	2	3	4	5
82. 與同儕在一起有歸屬感。	1	2	3	4	5

請翻背頁，完成最後一部分。



## 【第六部分】基本資料

填答時請在適當的空格內打「✓」。

83. 性別：	1 男	2 女								
84. 年齡：	1 21-30 歲	2 31-40 歲	3 41-50 歲	4 51-60 歲	5 61- 歲					
85. 婚姻：	1 未婚	2 已婚	3 離婚	4 分居	5 同居	6 喪偶				
86. 學歷：	1 國中/ 初中(含)或以下	2 高中/ 職	3 大專或大學	4 研究所或以上						
87. 在貴公司服務的年資：	_____ 年 _____ 月									
88. 工作性質：	1 直接人員	2 間接人員								
89. 部門：	1 製程	2 研發	3 品管	4 廠務	5 設備	6 生產	7 採購	8 HR	9 PC	10 業務
90. 職位：	1 基層人員	2 基層管理	3 中階管理	4 高階管理	5 幕僚人員					

- 本問卷至此全部結束 -

\*請確認每一題都已經作答。最後，衷心地感謝您的時間與合作！

若對本研究有任何的賜教或疑問，請利用電子郵件交換意見。

e-mail: anyichung@kimo.com.tw

