

樹德科技大學
經營管理研究所碩士班

碩士論文

主管人格特質與員工工作士氣
關聯性之研究
—以海軍某後勤修護單位為例

研究生：周庭蕙

指導教授：杜清敏博士

中華民國九十七年五月

誌謝

踏入職場多年後重新進入學習的殿堂，時間在轉瞬間流逝，碩士兩年的研究使我學習到許多新領域的知識，在研究的過程中首先要感謝指導教授杜清敏博士，在這段期間諄諄教導我研究的方法與跨領域的學習，使我對近年管理的發展有了更深一層的體認，在論文撰寫期間，從計畫的規劃、架構的指引、參考文獻的蒐集與導讀，以至於錯誤的指正，老師更殷切指導，給了我莫大的幫助，使本論文得以順利完成，內心之感激實難言喻，謹在此致上最誠摯的敬意與謝忱。

兩年的學習感謝管理學院院長陳清耀博士的指引，感謝經營管理所所長郭常銘博士及所內師長的指導與關懷，感謝同窗好友立信、文輝在課業上的砥礪與學習上的鼓舞，更要感謝尚文、豫明、智彬與志鵬在論文撰寫時提供的協助，使本論文按計畫順利完成。

在我就讀期間，感謝敬愛的父母親及親愛的妻子美華與家人，給予生活上的悉心照顧及精神上的支持鼓勵，使我能夠專心向學，完成這一階段的研究，謹以此文，獻給我深愛的家人及所有關心我的師長、朋友。

周庭冀 謹誌於
樹德科技大學經營管理研究所
中華民國 97年05月16日

主管人格特質與員工工作士氣關聯性之研究 —以海軍某後勤修護單位為例

研究生：周庭瑩

指導教授：杜清敏 博士

樹德科技大學經營管理研究所碩士班

摘要

近年隨著社會價值的改變及國防組織的調整，國軍採取「精兵政策」，兵源數量急速減少，後勤修護單位亦是如此。技術勤務員工退伍(休)後，不再補充新進人員。故對長期任職其中的成員對所處的環境與表現在外的行為是否產生變化或因個人因素不同而存在顯著的差異，值得探討的。再者，國軍後勤修護單位在有限的人力資源下，身為領導階層的主管，如何激勵員工工作士氣？提昇修護能量及績效，使員工能「樂在工作」，進而達成修護任務，此為身為主管所面臨最急迫解決的問題。

本研究使用SPSS10.0作為資料分析工具，以海軍某後勤修護單位員工為研究對象。以個人屬性、人格特質、工作士氣三個構面為主，來瞭解主管人格特質與員工工作士氣影響之情形。以問卷發放方式針對海軍後勤修護單位員工合計500員為對象實施調查，藉以探討主管與員工互動之關聯性。

從研究發現多數的修護員工工作士氣受主管人格特質的影響很大，本研究顯示主管人格特質開放效率高，情緒敏感較低者對於員工的工作士氣影響較大，所以未來派職時應擇優選派開放效率高的人來擔任後勤的管理幹部，根據本研究之結果提出以下幾點建議供日後於幹部之選派及養成教育時策略及方向參考；（一）對於主管的選擇應具有開放、熱情、正直、有毅力的人格特質，以符合基層修護員工的期許，並提高工作士氣；建議（二）擔任上司、主管的人員應加強本身的工作能力、領導能力外更應具有創新的思考模式，讓下屬真心誠意服從上級的領導。以上結論希望能作為國軍後勤修護單位管理階層規劃及國防人力資源管理的參考，進而使國軍後勤修護績效及幹部之養成選派策略能更臻完善。

關鍵字：人格特質、工作士氣

The Study of Correlation between Personality Traits of the Chief and Employee's Working Moral- An Example of ROC Naval Ships Logistic Maintenance Unit

Abstract

With the “Lean Project” and organization reengineering of National Armed Forces, the enlisted human resource in national armed forces is declined rapidly, the naval ships logistic maintenance unit faces the same situation as well. The critical challenge of this situation is to keep the people in job have high working morale in order to achieve excellence performance while there is short of maintenance technician in replenishment.

This study applies two kinds of questionnaire to do the investigation, one is chief's personality traits from employee's prospect, and the other is self-perception of working morale. Five hundred questionnaires are distributed to the technicians of ten naval ships logistic maintenance units without rank and positions difference. The study uses SPSS 10.0 for Windows to analyze five hundred questionnaires and conclude the results of the research.

The important findings of data analysis are, first, the research reveals that chief's openness personality trait has significant positive correlation with employee's working morale. In addition, the data analysis also indicates that chief's pleasantness personality trait has positive effectiveness to employee's working morale as well. Based on the results, the study proposes following suggestions: (1) In order to promote the working morale and to achieve the best performance of naval ships logistics maintenance unit, the first priority of chief position should select the person with openness and pleasantness personality traits. (2) The chief in the position should practice creative and innovative thinking frequently, not only to accomplish the task effectively but also to impel employee willing to follow the leadership.

Keywords: personality trait, working morale, Lean Project, Big Five

目 錄

中文摘要		i
英文摘要		ii
目 錄		iii
表目錄		v
圖目錄		vii
第一章	緒論	1
1.1	研究背景與動機	1
1.2	研究問題與目的	1
1.3	研究範圍與限制	2
1.4	名詞釋義	2
1.5	研究流程	3
第二章	文獻探討	4
2.1	組織類型與領導	4
2.2	組織機能再造	5
2.2.1	國防組織精進	5
2.2.1.1	軍政體系	5
2.2.1.2	軍令體系	6
2.2.1.3	軍備體系	7
2.2.2	兵力結構調整	8
2.2.3	海軍後勤修護結構	9
2.2.3.1	海軍現行後勤修護組織體系	9
2.2.3.2	各後勤支援指揮部組織體系	9
2.2.3.3	海軍修護人力（評價聘雇及技勤士官）	10
2.2.4	海軍後勤修護制度	11
2.3	人格特質理論與相關研究	13
2.3.1	人格的定義	13
2.3.2	人格特質理論	15
2.3.3	五大人格特質	16
2.3.4	五大人格特質的跨文化適用性	18
2.4	工作士氣理論與相關研究	19
第三章	研究方法	23
3.1	研究架構與假設	23

3.2	變數的操作性定義與衡量	24
3.3	研究對象與抽樣設計	29
3.4	研究工具	30
3.5	問卷資料分析方法	30
第四章	資料分析	33
4.1	敘述性統計分析	33
4.2	主管人格特質與工作士氣量表之因素分析	36
4.3	個人屬性變項與主管人格特質與工作士氣關係	42
4.4	主管人格特質、工作士氣量表之關係與探討	46
第五章	結論與建議	51
5.1	研究結論與發現	51
5.2	策略涵義	52
5.3	研究貢獻與建議	53
5.4	研究限制	53
5.5	後續研究建議	54
參考文獻		55
附錄一	預試問卷	60
附錄二	正式問卷	63

表 目 錄

表	1	各型艦艇之來源、年代、維修設計方式	12
表	2	中外學者對人格特質之定義	15
表	3	五大人格特質各因素的意義	17
表	4	五大人格特質之組成構面	18
表	5	士氣的定義	20
表	6	士氣的特徵	21
表	7	人格特質面向及問卷內容	25
表	8	工作士氣面向及問卷內容	27
表	9	預試問卷信度	28
表	10	正式(整體)問卷信度	28
表	11	信度參考值	28
表	12	樣本結構敘述	33
表	13	本研究量表描述性統計	35
表	14	「主管人格特質」量表之因素分析	37
表	15	「主管人格特質」量表第二次因素分析	38
表	16	「主管人格特質」量表第二次因素分析後之信度	39
表	17	「工作士氣」量表之因素分析	40
表	18	「工作士氣」量表第二次因素分析	41
表	19	「工作士氣」量表第二次因素分析後之信度	42
表	20	個人屬性變項與主管人格特質概念之差異	43
表	21	個人屬性變項與員工工作士氣概念之差異	45
表	22	修護員工對主管人格特質的感知與工作士氣各面向相關分析摘要表	47
表	23	修護員工對主管人格特質的感知與認同歸屬面向摘要表	48
表	24	修護員工對主管人格特質的感知與認同歸屬面向變異數分析表	48
表	25	修護員工對主管人格特質的感知與認同歸屬面向係數表	49

表 26	修護員工對主管人格特質的感知與和樂榮譽面向摘要表	49
表 27	修護員工對主管人格特質的感知與和樂榮譽面向變異數分析表	50
表 28	修護員工對主管人格特質的感知與和樂榮譽面向係數分析表	50

圖目錄

圖 1	研究流程	3
圖 2	軍政體系組織架構	6
圖 3	軍令體系組織架構	7
圖 4	軍備體系組織架構	8
圖 5	海軍現行後勤修護組織體系	9
圖 6	各後勤支援指揮部組織體系	10
圖 7	本研究架構圖	23

一、緒論

本研究主要以國軍後勤修護單位為樣本深入探討主管人格特質與員工工作士氣間互動之關聯性，本研究之成果可作為主管省思領導方式，並作為擬定激勵員工士氣以及提升工作士氣策略之參考。此外，在查閱了國、內外論文、期刊，發現探討主管人格特質與員工士氣之研究報告，相當匱乏；可知此領域有其深入探討的價值。本章之內容包括研究背景與動機、研究問題與目的、研究範圍與限制、名詞釋義等五部分，依序說明如下。

1.1 研究背景與動機

海軍後勤修護單位主要從事各類艦艇維修及保養的工作，但其組織龐大人員結構複雜，具鈍重性；因此，如何使這個組織成員對團隊產生向心力，方能使工作士氣提高則是重要的課題。而組織情境與工廠文化的營造，除了指揮官、處長、科長領導階層共同參與外，最基層的主管則是位居第一線之管理幹部，其人格特質一定會對其員工工作士氣有決定性的影響，因此探討主管的何種人格特質，最能激勵員工工作的士氣？則是本研究的動機之一。

另外，為因應國家對軍事工廠組織變更，後勤修護單位自民國 79 年組織員工改為技勤士官(軍職)及技術員等兩種身分為大宗。因此，員工對己身工作保障之認知不同，相對的對主管人格特質之適應程度迥異。故期望藉由本研究之結果提供海軍修護單位主管省思影響員工工作士氣的因素，進而能隨時體察時代脈動，激勵員工士氣，提昇組織績效，此為本研究動機之二。

1.2 研究問題與目的

海軍為了執行國防政策大幅裁減人員及實施組織變革，不斷實施組織的調整及兵力結構的重新規劃來因應新的戰略思維，在組織縮減、人力裁併的情況之下恐有造成領導主管人格的漠大壓力與惶恐，另外修護員工逐年老化，採行遇缺不補的人事政策，修護方式亦將由自行修護方式漸漸轉至由外包廠商施工；在受到國防政策的影響，人力大幅減少，新式船艦陸續回國成軍但工作負荷却未能同步減少情況下，反而有增加趨勢，對於尚未退伍的人員，在各方面將會造成很大的工作壓力及調適危機，相信對於員工的工作士氣有很大的影響，也因此對海軍的戰力，將會產生很大的問題。故本研究擬探討下列問題：

- 1.員工對其主管人格特質的看法是否因個人背景變項(性別、年齡、教育程度、婚姻狀況、職務)之不同而有差異？
- 2.員工的工作士氣是否因不同主管之人格特質而有差異？
- 3.員工的工作士氣是否因個人背景變項(性別、年齡、教育程度、婚姻狀況、職務、職位)之不同而有差異？

藉由以上問題之探討及深入分析其影響因素進而瞭解主管人格特質對其工作士氣之影響，以達成有效管理與領導，有其重要意義及必要性，故本研究之主要

目的如下：

1. 研析員工的屬性對其主管人格特質感知差異情形。
2. 分析主管人格特質與員工工作士氣之差異情形。
3. 瞭解員工個人背景因素與工作士氣之情形。

1.3 研究範圍與限制

本研究以瞭解後勤修護單位員工對其主管人格特質的認知與影響工作士氣的情形為主軸，基於能力與主客觀條件限制，僅以本部後勤修護單位員工為範圍，進行研究。

1. 就研究對象而言

本研究以海軍某勤修護單位之直接從事修護之工作員工為取樣對象，未包含其他辦公室從事行政作業之間接員工。

2. 就研究變項而言：

自變項包括員工個人屬性(包括性別、年齡、教育程度、職位、職務、職等、服務年資、婚姻狀況等)及主管人格特質。依變項包括工作士氣。但因影響工作士氣之因素很多，本研究恐未能周延包涵其他的因素。

3. 就研究方法與研究工具而言：

本研究除以文獻探討說明變項之間的關係，並以問卷、量表做為資料分析之依據，受試者對於問卷可能會有認知上之差距，或者為了避免敏感性之題目而作了違背本意的選答，其結果自產生測量誤差之限制。

1.4 名詞釋義

1. 主管：指在組織結構中，有一特定職位並有部屬供其指揮之管理者 (Managerial People) 或上司 (Superior)。本研究所稱之主管是指後勤修護單位擔任各處、室之一、二級主管或場主任。
2. 人格特質：本研究依據本研究採用 Saucier (1994) 所提出的 Mini-Marker 量表包含五個面向：
 - (1) 開放性
 - (2) 嚴謹性
 - (3) 外向性
 - (4) 宜人性
 - (5) 神經質
3. 員工：指接受管理者或上司指揮，而實際執行各項專業工作者，本研究所稱員工是指本後勤修護單位內直接從事修護及保養的工作人員。
4. 工作士氣：是指個人對自己所負責的工作專心投入後，所達成主管的要求標準及肯定。同一工作或任務，在愈短的完成，代表工作士氣愈高。

1.5 研究流程

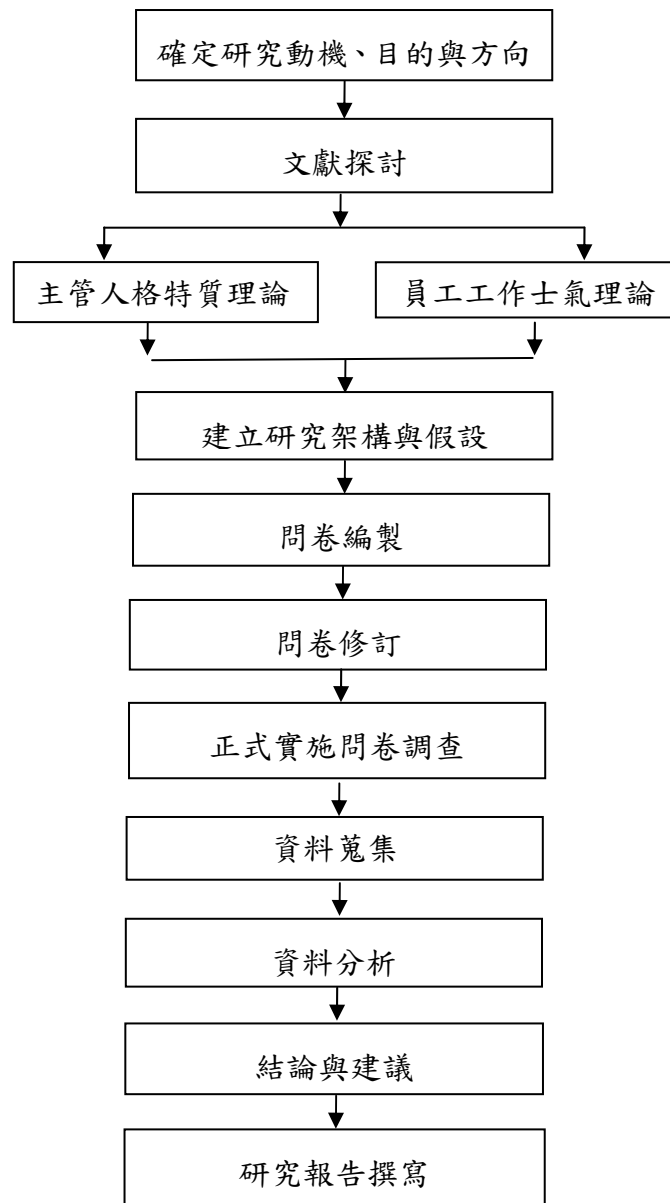


圖 1 研究流程

資料來源：本研究整理

二、文獻探討

「組織」的形成便同時存在著領導行為，而領導者之領導模式，將直接影響員工的工作態度與工作意願，如此也將影響整個組織的工作士氣程度，本章先就組織與領導先做說明，再說明目前國防的整個組織架構及修護單位的組織體系介紹，再就人格特質之基本概念、理論與工作士氣之理論與其相關研究提出深入探討，並加以說明對照兩者之相互關係。

2.1 組織類型與領導

組織是繼規劃為管理功能之一，此乃根據規劃擬訂組織結構，使得人員、工作與權責之間，能互相配合，有效地進行各項工作。這樣功能關係著組織中各種策略的安排(如人員、原料、技術和財務等)、工作和權責的分配以及任務的協調，「組織」是一種工作關係的運作系統，包括了如何分配及如何整合工作，也就是使同一組織內的人員有效的工作，概分為五種類型：

1. 創業型結構(entrepreneurial structure)：

一般此組織出現時，是在組織生命週期中第一階段中，新的、小型的公司，這種組織包含高層管理者與技術核心的基層員工，但只需少數的支援幕僚單位。

2. 機械科層組織(machine bureaucracy)：

組織相當大，而且技術屬於例行性的，傾向大量生產。專業化與形式化的程度大，重要的決策由高階管理者制訂。所處的環境是簡單、平穩的，大量的技術幕僚與管理支援幕僚單位為組織特色之一。

3. 專業科層組織(professional bureaucracy)：

此組織主要特色在於生產核心由專業人員組成，雖然組織是科層式的，但是生產核心的人員仍有其自主權。這些組織提供的產品是服務而非有形的產品，同時處在複雜的環境。大部份的權力在於生產核心中的專業人員。技術幕僚團隊規模小，甚至不存在，但是卻需要一個規模較大的行政支援幕僚單位來處理例行性的行政事務。

4. 事業型組織(divisional form)：

組織如果是一個事業型式，一般規模較大，而且會分割為產品或市場團隊。在組織部門間聯絡機制很少，而部門著重在以損益來作市場控制。因為科技屬於例行性的，部門內可能相當形式化。

5. 特定型組織(adhocracy)

此組織存在於複雜、動態的環境，其技術是屬於複雜的。

另外「領導」在組織管理中是一項極為重要的因素，是影響他人或團隊的一種程序或藝術，使其自願的致力於組織目標的實現。由於今日社會受內外環境衝擊變化急遽，如何領導組織突破困境與創造競爭優勢，是領導者所必須面對的

重要課題。國內外學者研究對領導所下的定義，常因研究的觀點不同，而其意義有所差異，綜合而論不外從個人特質、行為、對他人的影響力、角色關係、情境、互動模式、管理職位、合法權力等方面實施研究，其實領導是影響他人完成工作的過程。用以營造整體的價值觀，讓每一分子都能發揮才能，創造讓各方都滿意的結果。

2.2 組織機能再造

為使國軍組織避免過於龐大複雜、鈍重，遂執行精實、精進案實施組織再造，希藉組織變革能發揮量少、質精、戰力強的國防功效。

2.2.1 國防組織精進

國防組織自民國 91 年 3 月 1 日國防二法施行後，已確立「文人領軍」、「國防一元化」之民主化國防體制，發揮「軍政、軍令、軍備」組織體系專業分工之效能，然國防部組織自民國 92 年 2 月編成運作至今已逾 5 年，國防部依據施行成效檢討，業務性質相近機關單位仍有簡併空間。為達革新轉型目的，國防組織仍持續檢討調整，在專業分工、功能整合前提下，朝向「軍政體系支援軍令、軍備體系之運作」；「軍令體系規劃聯合作戰需求與專業用兵指揮」；「軍備體系提供軍政、軍令之需求」等方向實施組織精進，以落實專業分工、權責相符之國防體制。（國防白皮報告書, 2006）

2.2.1.1 軍政體系

軍政體系之職掌為規劃及建議國防政策、規劃及執行軍事戰略、編列及執行國防預算、軍隊之建立及發展、國防資源、國防人力規劃及執行、國防法規、軍法業務、政治作戰、後備事務、建軍整合及評估、史政編譯、國防教育及其他有關國防事務規劃執行及監督事項。

目前計有戰略規劃司、人力司、資源司、軍法司、法制司、後備事務司、部長辦公室、整合評估室、督察室、史政編譯室、人事室、會計室、訴願審議委員會、國軍官兵權益保障委員會等內部單位，及陸軍司令部、海軍司令部、空軍司令部、聯合後勤司令部、後備司令部、憲兵司令部、總政治作戰局、主計局、軍醫局、其它機關（構）（含軍事院校、軍事法院、軍事檢察署及軍事監獄、中華民國駐美軍事代表團）等直屬機關（構）如圖 2

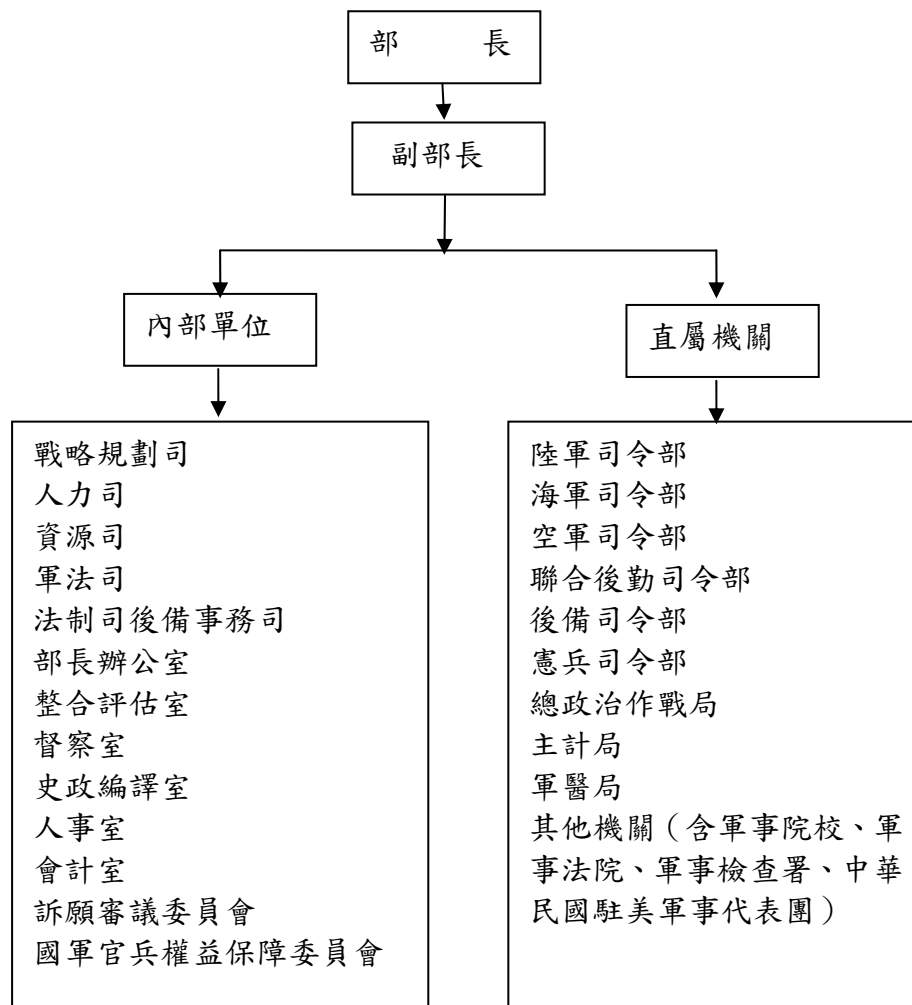


圖 2 軍政體系組織架構

資料來源：本研究整理

2.2.1.2 軍令體系

軍令體系之職掌係以參謀總長為首，為國防部長之軍令幕僚及三軍聯合作戰指揮機構，掌理提出建軍備戰需求、建議國防軍事資源分配、督導戰備整備、部隊訓練、律定作戰序列、策定並執行作戰計畫及其他有關軍隊指揮事項，並轉化編成三軍聯合作戰指揮機構。

目前計有聯合作戰訓練及準則發展室、人事參謀次長室、情報參謀次長室、作戰及計畫參謀次長室、後勤參謀次長室、通信電子資訊參謀次長室、軍務辦公室等內部單位，及軍事情報局、電訊發展室、飛彈指揮部、軍事安全總隊、資電作戰指揮部、勤務部隊指揮部、國防語文中心等直屬機關（構）及部隊。如圖 3。

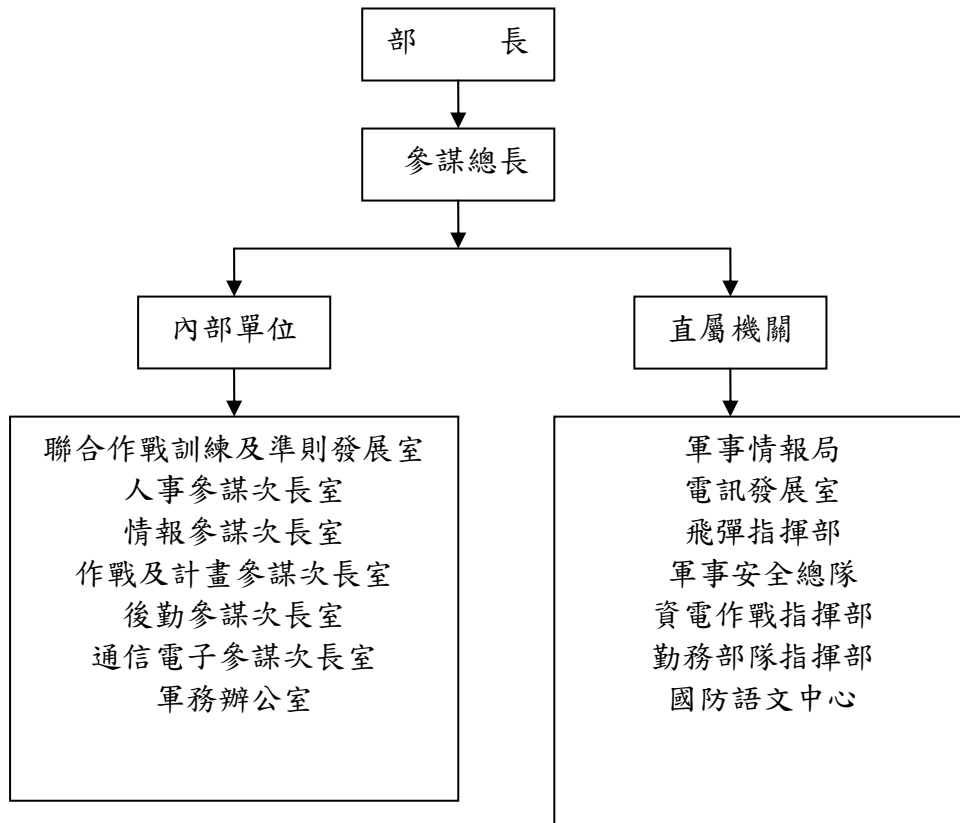


圖 3 軍令體系組織架構
資料來源：本研究整理

2.2.1.3 軍備體系

軍備體系係由主管軍備業務之副部長負責督導，為部長之軍備幕僚，其職掌為掌理武器裝備獲得政策、國防科技工業發展、軍民科技交流、軍備交流與合作、整體後勤、國軍工程採購與營產管理等政策規劃與建議，並提供決策諮詢與審查意見等軍備整備事項，支持軍政、軍令體系之需求與整備。

軍備體系主要以軍備局為主體，計編設計畫評估處、科技產業處、採購管理處、獲得管理處、工程營產處、管理資訊室、綜合事務室、主計室等內部單位，及中山科學研究院、採購中心、工程營產中心、生產製造中心、規格鑑測中心等附屬機構。如圖 4

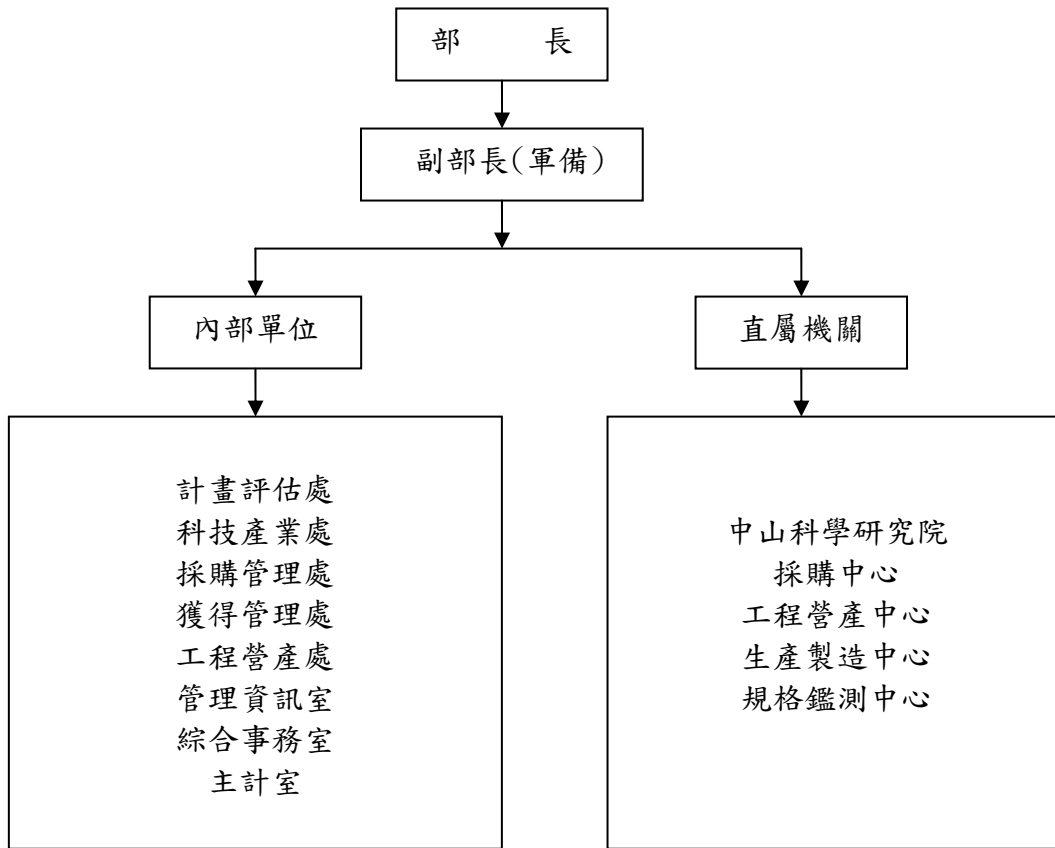


圖 4 軍備體系組織架構
資料來源：本研究整理

2.2.2 兵力結構調整

國軍軍事戰略構想與建軍備戰規劃迭經調整與修正，各個時期均與時代環境同步演進，並隨軍事思想、戰略構想之改變，循「計畫預算制度」籌建所望兵力結構與裝備整備，然因受國防預算、準則發展、教育訓練、戰訓整備等流程時間限制，實質戰力無法立即顯現；因此，歷年來國軍在軍事思維、組織編裝、人員素質、教育訓練、裝備籌建及戰訓整備等方面，均依整體環境變遷，採取創新與具彈性之具體作為。

國軍兵力結構調整係依據「精進案」第二階段規劃，結合本島地略環境，各軍種兵力結構維持現行聯兵旅、艦隊及聯隊之編組架構，指揮層級配合任務、功能、權責調整，檢討簡併或裁撤，確實刪除非軍事任務，專注戰訓本務工作，以最小量人力執行一般行政庶務工作，優先檢討充實各作戰單位人力。各軍種司令部因不再負作戰指揮之責，爰檢討簡併各司令部相關編組，使指揮及作業層級扁平化；並依「國防部組織法」規定，陸、海、空軍「總司令部」已於民國 95 年 3 月調整為陸、海、空軍「司令部」，負責各軍種之建軍發展、部隊訓練、人事管理、後勤協調與兵員補充等事務，以符國防二法立法精神；另國軍「後勤體制」、「政戰組織」、「軍事

院校」、「軍事檢審機構」均有相當幅度之調整，其中海軍體制調整概述如下：

海軍任務為平時堅實戰力整備、精進戰備訓練、執行台海偵巡，確保海域安全，適切支援各項重大災害防救工作；戰時聯合友軍遂行截擊與阻敵對我之海上封鎖或武力進犯，以維護台海對外航運暢通，確保國家安全。

為達成「高效質精、快速部署、遠距打擊」之建軍目標，組織調整以研訂各幕僚單位編組與兵力結構調整方式，達成海軍建軍、支援用兵、重組及全面轉型之規劃目標。

兵力結構調整完成後，編成艦隊指揮部、陸戰隊指揮部、教育訓練暨準則發展指揮部及直屬單位等（國防白皮報告書, 2006）。

2.2.3 海軍後勤修護結構

2.2.3.1、海軍現行後勤修護組織體系

目前負責海軍後勤運作單位為「海軍保修指揮部」接受海軍司令部政策指導，下轄「海軍左營後勤支援指揮部」（原海軍左營造船廠、旗津造船廠合併）、「蘇澳後勤支援指揮部」（原蘇澳造船廠轉移）、「基隆後勤支援指揮部」（原基隆造船廠轉移）、「馬公後勤支援指揮部」（原馬公造船廠轉移）、「戰鬥系統工廠」等單位，如圖 5。

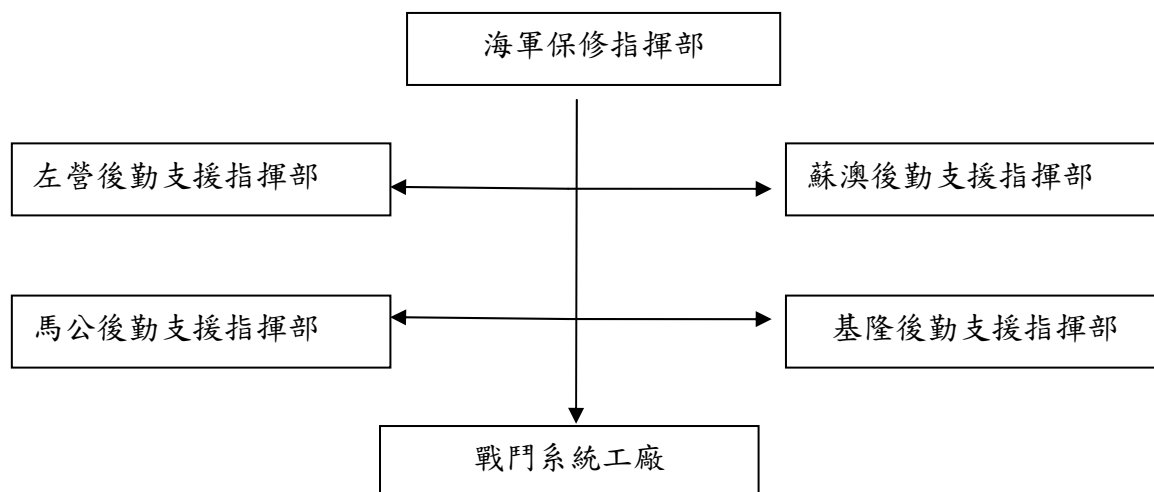


圖 5 海軍現行後勤修護組織體系
資料來源：本研究整理

2.2.3.2、各後勤支援指揮部組織體系

廠工處（人行科、廠務科、工管科、營工科）、供應處（存管科、採購科、物流中心）、計畫處（管制科、驗估科等）、工程處（監修科、內燃機場、電工場、俾鑄場、木工場、鐵工場、塢工場等）。

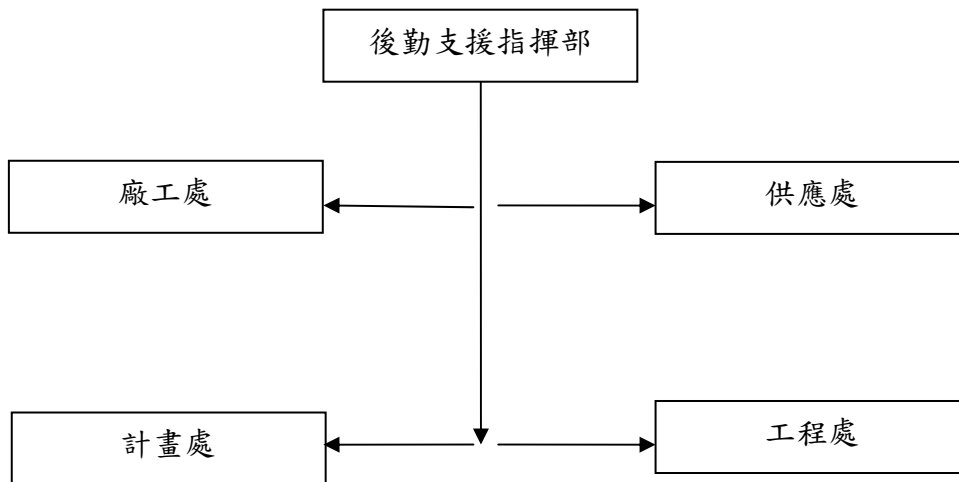


圖 6 各後勤支援指揮部組織體系

資料來源：本研究整理

2.2.3.3、海軍修護人力（評價聘雇及技勤士官）

目前五十餘年前政府與三軍部隊轉進來台，面對地乏民窮之農業社會狀況及重工業基礎幾為零之環境，為維戰力之持續以應敵人在側眺視及反攻使命，各軍種乃採行自建後勤發展圖存方式運作，軍工廠遂分別延續舊有體制成立並發展至今，蔚成今日國防後勤之主流；其實，海軍以接收日遺半毀之小型船舶修理廠，加上大陸青島、上海等造船廠隨軍轉進之部份零星機具與人員開始發展；自最初期以大鐵鎚切鐵板、以填沙火烤彎製管材及以長滾木用人力移搬重物之克難窘狀，華路藍縷瞞珊個行點滴建設至今，其間經由自力承負執行「新中」、「新美」、「復陽」、「復永」、「武進」、「先鋒」、「劍龍」、「中新」、「海新」等多項艦艇深度翻修、性能精進專案之磨練，以及近幾年「光華一、二、三、六號」造艦專案之投資建設與人員送訓精進配套作為，除大幅提昇了海軍造船廠高層技術修護能量，亦奠立與驗證長期支援艦隊、維持戰力曲線不墜之能力與信心。

我國海軍艦隊之組織編制，基於作戰優先及任務單純化為著眼，並未設置後勤部隊，唯一勉可歸類的「玉台號」大型修理艦，亦因功能早已凋零轉移他用，且於民國八十七年四月除役；故海軍之後勤補保工作，完全係以海軍保修指揮部及其所轄佈設於高雄左營、旗津、基隆、蘇澳與澎湖等海軍基地之四個海軍造船

廠、一個戰鬥系統工廠為主體。為配合艦艇修護任務順遂，於七十八年遵國防部(七八)祺祿字第一六九號令暨總部之(七八)霖艦字第四四一六號令頒布「海軍各廠評價雇用人員改制軍職執行辦法」，辦理評價雇用人員轉換軍職。又配合政府「組織再造」方案，國防部考量軍事維持費的節約，繼而推動人員編裝與單位組織改造之精實措施。於八十八年三月國防部令頒國軍「精實案」廠庫人力(含評價聘雇)評估報告及分辦事項中提出:落實評價聘雇任用管理制度一評價聘雇薪資是國防預算之一部，考量員額運用的公平及合理性，除「基金制」的聯勤各廠外，其餘採「計畫預算制」運作的方式，將陸、海軍廠庫，配合國軍後續兵力規劃，於九十一年一月一日，將評價聘雇納入各軍種「精實案」核定的編制員額內列計與管制。針對國防部之指示，本軍亦著手辦理，於八十九年六月呈報國防部核備本軍辦理「評價聘雇納入核定編制員額列計與管理」處理方式採精簡疏處、暫納維持員額、轉任聘雇及改制士官等方式併行處理。

國軍評價聘雇人員原以國防預算之作業維持費維持，由後次室列管之評價聘雇人員「配賦員額」管理，並未列入軍種總員額，如將其納入編制員額，勢必對國防預算產生更動與排擠，且本軍評價聘雇人員採「自然淘汰，過缺不補」方式，亦可能造成人力不足及工種員額失衡之現象。

2.2.4 海軍後勤修護制度

我海軍艦艇來源多國，武器系統裝備廠家紛雜，其艦齡更是橫跨半個世紀，各型艦原設計建造時所匹配之任務目標背景，維保理念制度等並不一定相同，致使修護後勤方面各有各的形態意識，執行期程方式、內容、範圍、名稱，亦各有不同之定義與規劃，然由於多數人員並未重視及深入了解不同設計之精神內涵，造成諸多自我認定之混淆誤解，執行上也產生許多爭議與謬誤。

海軍現行修護制度如下：

1. 計畫性維修制度：

- (1)傳統艦:依定期大修計畫執行，參考艦艇修前之物資狀況，在每一大修間隔期程，配合兵力使用，排定相關的定保及大修工程。
- (2)二代艦:成功級艦、康定級艦等在成軍之時即律定其中繼維修、廠級維修與入塢級廠級維修期程，後續依艦艇實際服勤時程及裝備使用時數，採漸進式維修方式完成裝備之保修。
- (3)潛艦:茄比級潛艦按傳統維修方式；劍龍級潛艦分階段執行戰訓保養、機動泊港保養、期中進塢與廠級維修。

2. 非計畫性維修制度：包括航程修理、應急工程、專案整備、委託工程、游修工程等均屬之，傳統艦、二代艦、潛艦維修方式均相同。

3. 飛機修護作業：分為週檢、階段性檢查及大修等。

茲針對海軍各型艦艇之來源、年代、維修設計方式整理如表 1

表 1 各型艦艇之來源、年代、維修設計方式

艦 型	維修設計	修護分級
茄比級潛艦	定期維修	大修、定保
中海級艦	定期維修	大修、定保
永陽級艦	定期維修	大修、定保
中和級艦	定期維修	大修、定保
濟陽級艦	階段維修	廠級維修、中繼維修
龍江級艦	定期維修	大修、定保
飛彈快艇	輪機時數	廠級維修、中繼維修
劍龍級潛艦	定期維修	廠級維修、定保、期中
永豐級艦	定期維修	廠級維修、中繼維修
成功級艦	定期維修	廠級維修、中繼維修
康定級艦	漸進維修	廠級維修、中繼維修
錦江級艦	定期維修	大修、定保
達觀艦	定期歲修	廠級維修、中繼維修

資料來源：本研究整理

由上表可看出海軍後勤之複雜性，更重要的是不同設計背景下之維修方式，例如美海軍認為老式定期執行大修與定保之艦艇保修方式太耗費成本，在 70 年代改為施行階段性維修(PhaseMaintenance)，IMAV、PMA 及 DPMA 三類別層次執行「選擇性」修護;到 80 年代再改施行漸進式維修 (ProgressiveMaintenance)，改變的原因主要仍然是為了希能再壓縮節省預算，依順序分於數次 IMA、SRA、DSRA，

惟我國引進套用後，均一概為「中繼維修」、「廠級維修」與「入塢級廠級維修」，殊不知其原英文內涵定義各有不同特質，相對也誤導認知以為不過仍類同以往傳統「大修」、「定保」一樣，只是名詞之改變而已，間接使得在執行上產生偏差。就以「SRA」來說，英文全名為"Selected Restricted Availability"意指在"有限制條件下作選擇性之有效用維修"，而所謂有限制條件下作選擇性之意，乃強調資源有限必須顧慮成本耗費，視主目標任務執行需求，只選採相對必要之工程進行維修整備，而非照以往傳統大修之作法:全面性徹底拆修、測試、檢驗，務求全艦所有系統裝備達於原設計性能標準方予簽字出廠，缺一不可，否則就只有泊港「等待」文書核備作業完成後才服勤。此種須耗費大量資源追求百分之百妥善，並不考量成本效益或實際效用之方式，就連富如美國的財政也已承受不起龐大軍事維持預算之壓力了，更遑論其他之國家了?所以我國實有再深入之必要（王豫明, 2005）。

我國海軍艦艇修護政策。歷經數十年之演變修頒，最近一次乃於民國 86 年 7 月由海軍總部令頒，重點如下：

1. 艦艇落實貫徹預防保養制度並強化自修能量。
2. 船籍廠建立大修能量其他廠建立中繼維修能量不得重複投資。
3. 新一代艦維修以計畫性項目為主非計畫性為輔。
4. 民間已具維修能量或不符投資效益者以單項裝備或整艦委商方式施修。

2.3 人格特質理論與相關研究

2.3.1 人格的定義

每個人都具有個別獨特的「人格」，這是在面對外來環境時，在其行為上所顯示的獨特表現。此種獨特的表現，主要是由基因的遺傳與後天的學習，及其所身處的環境所影響等因素交互作用下，表現於身心各方面的特質所組成。人格（Personality）一詞源自於拉丁語「Persona」，其所表示的意義有二項：一是指一個人真正的自我，內容包括內在的動機、情緒、習慣、思想等。其二是指的古希臘時代於戲劇演出時所配戴的面具，當時是以不同的臉譜樣式去表現劇中不同角色的人物特性（詹益民，1996）。然而人格心理學家對於人格在學術上的定義卻無完全一致的看法；事實上，人格理論家和研究者經常在質疑人格心理學這個領域的本質，以及這個領域與其他心理學領域（甚至其他學術）之間的相關性與差異性（Blass, 1984; Carlson, 1984）。目前較被學者所接受的人格定義，是由Allport（1937）所提出的：「人格是一個人內在心理生理系統的動態組織，人格決定了此人對其環境的獨特適應」。這定義可代表近代在心理學上人格一詞的解釋，可說是綜合各家理論集大成的定義。不過Allport本身卻也倡導人本主義，他認為人的行為不應完全被動的去適應環境，應具有主動的作用和意義；因此1961年時便將人格的定義修正為：「人格是一個人內在心理生理系統的動態組織，人格決定了此人“所特有的思想和行為”」。如此可知，人格是一種個體有別於他人思想與行為的持久特性，這種特性不但是一種具有特定成分的組織結構，並且具有一種隨

環境不同而產生不同反應的動態特性（黃堅厚，1999；林能白、邱宏昌，1999）。

另外，在人格特質理論的研究發展，提出主要論點的學者Cattell R. B. (1965) 認為“特質”是相當持久的反應傾向，是人格的基本元素，是推論行為的心理結構和說明行為的規律性與一致性的基礎結構。故提出特質的三種區分方式：

1.獨特特質(unique traits)/一般特質(common traits)：

前者是指只有少數人才擁有的某部份人格而使人們不同，後者是指每個人或多或少都擁有的特質。

2.動態特質(dynamic traits)/氣質特質(temperament traits)/能力特質(ability traits):

動態特質則定義了我們的動機、興趣和抱負，氣質特質是指普遍的作風和行為的情緒傾向，而能力特質是指決定一個人朝目標去工作的效率有多高。

3.潛源特質(source traits)/表面特質(surface traits):

潛源特質則是形成表面特質的潛在或基礎特質，是構成人格的基本元素，而表面特質是指顯而易見易了解的特徵或反應，只是人格的外顯而非本質。

研究上把特質元素經統計分析達正相關者列為「表面特質」，但「潛源特質」卻只能藉由因素分析的計算技巧找出。為了能突破因素分析法的限制，因此Cattell將輸入的資料分為三大類型：L-data(每日生活行為的觀察紀錄,受試者不直接提供資料)、Q-data(從自陳問卷中得到的資料)、T-data(客觀觀察紀錄個人在設計的情境中所因應的行為)。經過分析後找出16種潛源特質，並依其特質發展出一套人格測驗，稱為「十六種人格因素量表(Sixteen Personality Factor Questionnaire簡稱16PF)」。

茲將中外各學者對人格特質之定義整理如表2 所示。

表 2 中外學者對人格特質之定義

學者	年代	人格特質之定義
Allport	1937	人格是一個人內在心理生理系統的動態組織，人格決定了此人對其環境的獨特適應。
Guilford	1959	人格是個人特徵、屬性和特性的總和，使個人與他人有所不同的一種持續且特殊的特質。
張春興	1986	人格是個人在對人、對己、對事物乃至於對整個環境適應時所顯示的獨特個性，此獨特個性係由個人在其遺傳、環境、成熟、學習等因素交互作用下，表現於身心各方面的特徵所組成，而該特徵又具有相當的統整性與持久性。
David	1989	人格是可以判定個人與他人間，共同性與差異性的一組穩定且持久的特質及傾向；簡而言之，人格乃指個人特徵（characteristics）的獨特組成，它決定了人與環境的互動模式。
楊國樞	1988	人格是個體與環境交互作用的過程中，所形成的一種持久性特質。
游恆山	1990	人格是個人在不同時間、不同情境時所表現出來的獨特心理特質，其決定個人適應環境的行為模式及思考方式，使個人在需要、動機、興趣、氣質、生理、性向、態度及外型等各方面，均具有與他人相異之處。
Pervin	1993	人格是個人在對情境做反應時，所表現出的結構性質與動態性質，亦指人格代表一種使個人有別於他人的持久特性。
盧盛忠等人	1997	人格是一組相對穩定的特徵，它決定了特定的個人在各種不同情境下的行為表現。

資料來源：本研究整理

2.3.2 人格特質理論

對於人格特質有系統化的理論產生於1930年末期，人格特質探究才在美國心理學界獲得正名，至今尚未逾百年。有些學者是從個體的生理及行為上的特質進行分析，其中有Sheldon代表的類型論(Types): 係指按個體身體特質採間斷分類的方式，將人定義成各種不同的典型; 及以Allport, Cattell 為代表特質論(Traits): 以個體人格特質為主要研究主題，係採連續向度來區分人格特質。兩者主要的差異在於所使用的特質數目不同，類型論雖然也利用人格特質來解釋個體的人格類型，但僅限於少數幾種類型。特質論則是運用數量龐大的特質藉以評量個人，並與

常模比較之後評定個體的人格傾向。目前的人格理論大致包括了心理分析論、現象論、認知論、特質論、行為論以及社會認知論等 (Pervin, 1993)。若能整合上述六理論學派，將可對人格建立一個較正確而周延的描述；當然，雖然此些理論學派的差異通常只是強調重點的不同，而每一種說法都相當合理且有一定的相容性；但對於某些事物的解釋，各理論學派之間卻又常有完全不相容的情形發生 (Burger, 林宗鴻譯, 1987)。大體觀之，人格理論的研究範疇主要包括了人格結構、人格發展、人格動力以及人格改變四項 (楊國樞, 1993)。由於本研究著重於成員的人格與團隊互動效能之關係，因此此處有關人格研究的重點，應放在瞭解團隊成員的人格結構上。至於人格結構的研究範圍，主要是探討個體人格所包含特質的項目、內容以及各特質間的結構關係，因此這方面的人格特質研究最重視人格的觀察與測量；而在眾多的人格理論中，又以「特質論」(trait theory) 特別重視人格結構的探討 (楊國樞, 1993)；本研究擬採特質論的觀點，來作為人格衡量的理論依據。

由Cattell (1943、1946) 對人格特質的研究得到十六項人格特質構面，至目前五大人格特質被認為具有穩定性 (Goldberg, 1981)，因此足以作為衡量人格特質的基礎 (蔡欣嵐, 2001)；至於特質論者認為人格是由一系列的人格特質所組成，特質是建構人格的基本磚塊，具有影響人類外顯行為的作用 (Pervin, 1993)；即表示人格是人格特質的整體表現，無法用單一的特質來描述個體的人格；而特質是指廣泛、持久、相對穩定地用來推測和解釋人類行為的特點；人格則是穩定的，使人的行為持續一致的內部因素；因此將人格分為幾個連續的構面，每個構面都代表一種特質，然後將個體在各個構面上的表現與團體常模相互比較，並以心理圖示 (psychogram) 的方式表示個體在各個向度上所佔的等級比重，就可藉此瞭解個體的人格特質。

2.3.3 五大人格特質

如果特質是人格的構成基本單位，那到底那些單位才能夠達到描述所有行為呢？Galton (1884) 提出語詞假說 (Lexical Hypothesis)，提出用人格特徵來描述人，共找出包含一千餘個表示人格特質特徵的字。此後Allport延續Galton 的方式，區分人格特質特徵名詞，由韋伯特新國際辭典 (Webster's New International Dictionary) 中挑出17935 個描述人格特質和個人行為的詞，經由Cattell (1965) 進行重新區分及縮減，將特徵描述詞彙濃縮為171 個，並將最後的結果設計成16 因素人格問卷 (16PF)，其提出的十六項特質構面包括樂群性、聰慧性、穩定性、恃強性、興奮性、有恆性、敢為性、敏感性、懷疑性、幻想性、世故性、憂慮性、實驗性、獨立性、自律性、緊張性。Cattell 的貢獻在於把人格分類的特質變項大為縮減，為「Big Five」奠下了基礎。隨後Fiske(1949)、Tupes 和Christal(1961)對Cattell 的研究進行重複性驗證，都不約而同得到五個因素，他們是最早將因素數確定為五個的研究者(李雯娣, 2000)，當時Tupes & Christal (1961) 所提出的五項因素分別為精力充沛性(Surgency)、宜人性(Agreeableness)、依賴性(Dependability)、情緒穩

定性(Emotional Stability)、社會性(Culture)。並使用自然言語驗證Cattell 的程序後，再度查閱了韋氏第三版新國際辭典（Webster's Third New International Dictionary,1961年版），宣稱五因素模式是合理的人格分類式。之後Goldberg(1981) 正式命名這五大向度為「Big Five」。

而在後續的諸多研究中最被廣為接受的是Costa & McCrae（1985）的五大類人格特質因素，分別為神經質、外向性、經驗開放性、宜人性及嚴謹性，各因素的意義及典型特徵詳見表3。

表 3 五大人格特質各因素的意義

特質因素	特 徵
神經質（Neuroticism） 衡量一個人的情緒穩定度，能鑑別具有心理抑鬱、不切實際的理想、過度的欲求和衝動、不健全的因應反應等傾向的人。	多愁、緊張、情緒化、不安全感、自卑感、多慮病
外向性（Extraversion） 衡量一個人在人際交互作用的量及強度，包括對於活動水平、刺激需求、歡樂的能量等的評量。	主動、善於社交、喜歡說話、熱情、樂觀
經驗開放性（Openness to experience） 衡量一個人對陌生事物的容忍和探索能力，及其主動追求經驗和體認經驗的取向。	好奇、興趣廣泛、創造性、獨特性、富想像力、非傳統性
宜人性（Agreeableness） 衡量一個人在思想、情感和行動上從同情到反對的連續向度中的人際取向之程度。	心地善良、宅心仁厚、可靠性、樂於助人、正直
嚴謹性（Conscientiousness） 衡量一個人的組織性、堅毅性，以及目標取向行為的動機強度。	按部就班、可信賴、努力不懈、自我約束、守時、一絲不苟、整潔、有雄心、有毅力

資料來源：黃堅厚，1999

Costa & McCrae (1985) 提出此五大因素，又各由六個特徵所組成，詳述如表4。

表 4 五大人格特質之組成面向

因素	神經質	外向性	經驗 開放性	宜人性	嚴謹性
特徵	焦慮 憤怒敵視 抑鬱 自我意識 衝動性 易受傷害	熱心 樂群 積極性 樂於活動 追求刺激 正面情緒	幻想 尚美 重感受 具行動力 有點子 價值觀	信任 坦誠 利他主義 順從 謙虛 體貼	按部就班 責任心 勝任感 追求成就 自律 深思熟慮

資料來源：黃堅厚，1999

雖然也有許多學者對五大因素理論抱持不同看法，但卻影響近代的研究以特質論的應用研究掀起另一波熱潮。許多學者常引用Big-Five 來進行人格特質與工作績效的相關研究 (Barrick & Mount, 1991; Tett, Jackson & Rothstein, 1991; Jackson & Rothstein, 1991; Siem & Murray, 1994; Cellar, Miller, Cortina, Doverspike & Klawnsky, 1996; Gallatly, 1996; Salgado, 1997)。此類型的研究就如同McCrae & John (1992) 所述：「倘若人格的五大因素模式的假設為真的話，亦即我們真正地發現了人格的基本向度，那將是人格心理學的一個新的轉換點」。

2.3.4 五大人格特質的跨文化適用性

在人類所用的不同語言中會發現相同的人與人之間的差異所在，而這五大類人格特質因素恰能代表個體與他人互動時所表現出的重要特性 (李雯娣, 1990)。因此在使用英文之外，若使用中文、荷蘭文、德文、日文、菲律賓文等其他的特質語詞所作的研究，也可獲得大致類似的五大因素。這是因為即使在不同的文化中，人與人之間的差異性仍具有相當的雷同性，Goldberg (1990) 提出基本語詞假說 (fundamental lexical hypothesis)，認為人類在文明的進化過程中，早就已經決定了哪些個別差異性在人際互動之中特別重要，同時發展出簡單的用語來說明這些個別差異。

於1996年，由McCrae, Costa & Yik、McCrae, Zonderman, Costa, Bond & Paunonen 以香港大學生為研究對象所作的研究，也有類似於五因素模型的五大類因素，因此可以推論由英文所發展出的五大類人格特質因素，亦可作為中國特質語詞人格特質的描述。在台灣亦有學者檢驗五大類人格特質是否也能具有跨文化的代表性。由林能白與丘宏昌 (1999) 以保險、房屋仲介、資訊服務以及證券業等服務業服務人員為研究對象所做的研究分析後的結果，亦與五大人格特質分類大致相符合；而沈聰益 (2003) 以保險業務員的研究分析亦有類似的五因素結構。

楊國樞 (1988)、Yong & Bond (1990) 針對台灣大學生對於人的人格知覺構面是否也存在五大因素的結果發現，研究獲得的人格知覺因素也與西方研究有相

同之處。因此五大人格特質分類應亦適用於台灣地區的應用。

2.4 工作士氣定義與相關研究

本節將針對工作士氣 (Job Morale) 的定義、理論發展等重要文獻與相關研究作說明，並對本研究所使用的量表構面作進一步的闡釋。

1. 工作士氣的定義

士氣 (Morale) 一詞原係軍事用語，自古以來即是用在激勵軍隊作戰之團體精神，以確保勝利之信念，嗣因1929年世界經濟大恐慌，士氣逐漸成為產業界主要研究主題；Dunn & Stephens(1972)認為工作滿足應視為個人對整個工作情境反應的一種感受，且此一感受來自個人希望自工作中獲得的與實際所經驗的，又言：「士氣之於組織，猶如健康之於有機體」，其重要性可見一般；同樣的，Davis (1977) 指出：士氣代表個人需求滿足的狀態，這種滿足包括：對團體的滿足感、對薪資、升遷的滿足，以及對工作內在的滿足（如工作適合個人能力及興趣等）。國內學者王餘厚（1997）則認為所謂士氣者，是指人們對於完成自己的任務或工作具有強烈意願和信心，並能使人感受到蓬勃的氣勢。它是個人工作、團體事業成敗的關鍵因素，吳宗立（1994）認為士氣是動態的、複雜的，可視為個人在工作上的滿足感及組織團結表現。有些人則認為「士氣是對某一團體或組織感到滿足，樂於成為此一團體的一份子，並協助達成團體目標的態度」（江志正，1992）。

Porter & Lawler(1968)認為滿意是由個人認定其所應得與所知覺真正得到的，兩者之間的差距所決定，差距越大，則越不滿意；而差距越小，則越滿意。另古云：「一鼓作氣，再而衰，三而竭」顯示士氣在戰爭中的重要性。

綜合國內外學者的看法，對於士氣的定義整理如表5。

表5 士氣的定義

學者	年代	定義
Remple & Bentley	1970	士氣是人類組織之所以成功的一項重要成分。
Hoy & Miskel	1991	組織成員的士氣包括： 1. 認同感（認同作用）—即個人需求和組織目標相一致的程度。 2. 隸屬感—即角色期望和個人需求動機之間的一致程度。 3. 合理性—即角色期望合乎邏輯並適合達成組織目標的程度。
何淑鈴	1997	士氣是執行意願、歸屬意識和協調精神綜合一體之精神狀態。
洪雲霖	1997	士氣是一種團體（團隊）氣氛與運作的反映，與個人工作滿足感，著重個人從工作獲得愉悅之情緒狀態有所不同；唯兩者相輔相成，不能偏倚。
曾榮華	1997	歸納學者看法，提出士氣的定義是： 1. 士氣為個人心理需求滿足的狀態。 2. 士氣為一個團體之團體目標的實現程度。 士氣是個人與團體交互作用過程中，個人需求與團體目標達成一致性之程度。

資料來源：本研究整理

2、士氣的特徵

身處在不同的組織團體中，其成員對工作士氣的表現方式也有所不同，所顯現出的士氣特徵亦有所差異，國內學者對士氣之研究在特徵方面也有所不同，茲將學者對士氣的特徵的見解整理如表6。

表 6 士氣的特徵

學者	年代	士氣的特徵
林志成	1990	<p>針對教師工作士氣強調「服務熱忱」乃是重要的特徵之一，其見解為：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 教師具有高度的服務熱忱，將會改善日趨淡薄疏遠的師生關係。 2. 教師若能充分發揮教師熱忱，雖須趕進度，亦能設法運用機會了解學生、關愛學生。 3. 若教師缺乏教學熱忱，則教學無意義。 4. 教師發揮高度教學熱忱，便能感動學生，收身正令行之效。 5. 高昂的服務精神可發揮更佳的教學效果。
王淑俐	1995	<p>教學熱忱是教學成功的動力來源，也是士氣的特徵之一。</p>
葉逢蘇	1997	<p>士氣特徵有：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 是由內心發生，屬於心靈的，是不易捉摸的事物。 2. 士氣是個人對本身職位與工作單位之個人感受。 3. 高昂的士氣與個人或團體執行任務之勇氣、自信及熱忱等狀態息息相關。 4. 士氣雖始於個人，然在軍事機構中，士氣通常係就整體單位而言。故士氣可視為精神狀態，此精神狀態是由於對單位及長官統御之信賴產生。 5. 士氣永遠不能保持靜止不動，通常隨時間而有所變動。 6. 士氣是動態的，概可區分為：高昂、良好、持平、低落及完全喪失等五種。

資料來源：本研究整理

3、士氣的構面

本研究依據前一節的歸納，並針對研究對象之特性，將工作士氣界定為1.認同感：個人需求與組織目標一致的程度；2.隸屬感：角色期望與個人需求動機之間一致的程度；3.合理性：角色期望合乎邏輯並適合達成目標的程度等三個面向，本節擬就各個面向的內涵做探討，使其成為測量士氣的依據。

(1) 認同感 (Identification)

McFarland (1970) 認為「認同」是一種心理的概念，指一個人對另一個人或團體的成就或特性，有一種感同身受的反應；此種認同於別人或團體的能力乃是一種學習的經驗。Bronfenbrenner (1968) 在探討認同理論之後，認為認同是一種行為，即是一個人表現出另一個人的行為；是一種動機，指一個趨向於另一個人的傾向；是一種過程，即行為及動機傾向的一種形式 (呂鐘卿, 1987)。也就是目標的共同性，即個人需求和組織目標相一致的程度；換句話說，工廠員工將工廠目標與價值內化並致力於追求

組織目標實現及滿足個人需求的心理歷程，就是認同作用。所以認同感是工作士氣的一項重要內涵。

(2)隸屬感 (Belongingness)

指的是個人需求動機間的一致程度。做事時能時時刻刻想到組織目標，並以此目標指引其行動方向，使其能達成目標。

(3)合理性 (Rationality)

即個人需求合乎邏輯並適合達成組織目標的程度。對目標的達成具有直接且重大的影響。

至於被廣泛應用研究的五大類人格特質，則有Costa & McCrae (1992)及Watson & Clark(1992)發現五大類人格特質與情感(affect)有顯著的關係，且情感與工作士氣有顯著的關係(Agho, Mueller & Price, 1993 ; Chen & Spector, 1991 ; Cropanzano, James & Konovsky, 1993)，因此五大類人格特質與工作士氣也應有顯著關係，故Barrick & Taher(1996)認為可以用五大類人格特質來預測工作結果(蔡欣嵐，2001)。

4、員工的工作士氣表現

士氣為一種心理狀態，其個人透過與團體的共同合作而產生。就團體而言，士氣是一個團體的「團隊精神」，一個具有高昂士氣的團體，其凝聚力、參與、效能和穩定性都高，也具有目標一致與共同感的特點；就個人而言，士氣即個人樂意做他必須做的事情，感覺個人和團體的目標一致，同時充滿精力，熱忱及自律的去執行任務，並有強烈的意願達成團體目標。「如何激勵組織成員，提升成員工作士氣」是今日企業界以及非營利單位所共同關心的課題，海軍修護單位的員工亦不例外，因為士氣高昂的員工，必然對單位之目標會投注心力，努力達成使命，員工的工作士氣對組織成效之影響至鉅，因此藉由提升員工的工作士氣，方能對組織有所貢獻。而員工士氣高昂的組織中，不難發現其擁有強烈的組織認同、高度的團隊精神、積極的工作投入及強烈的目標意識，所謂積極主動、犧牲奉獻當可說是為組織目標努力的高度工作士氣之最佳表現。

三、研究方法

本研究旨在了解修護工廠主管之主管人格特質及員工工作士氣關聯性，藉由問卷調查來蒐集研究資料，並以統計方法來做資料分析。本章共分五節：第一節為研究架構及假設、第二節為變數的操作性定義與衡量、第三節為研究對象與抽樣設計、第四節為研究工具、第五節為問卷資料分析方法，以下就針對各節作說明。

3.1 研究架構及假設

根據第二章文獻探討結果，整理出本研究的研究架構，如圖 7，以研究各個變項之間的影響。本研究分成「個人屬性」、「人格特質」、「工作士氣」等三個構面，探討其構面之間的關聯性。

依據上述的研究架構及第二章的文獻探討，我們提出本研究三個的研究假說：

H1：不同的個人屬性對於主管之人格特質感知有顯著性差異。

H2：主管之人格特質與工作士氣有顯著性相關。

H2a：主管之人格特質中「神經質」與工作士氣有顯著負相關。

H2b：主管之人格特質中「外向性」與工作士氣有顯著正相關。

H2c：主管之人格特質中「開放性」與工作士氣有顯著正相關。

H2d：主管之人格特質中「宜人性」與工作士氣有顯著正相關。

H2e：主管之人格特質中「嚴謹性」與工作士氣有顯著正相關。

H3：不同的個人屬性與工作士氣有顯著性差異。

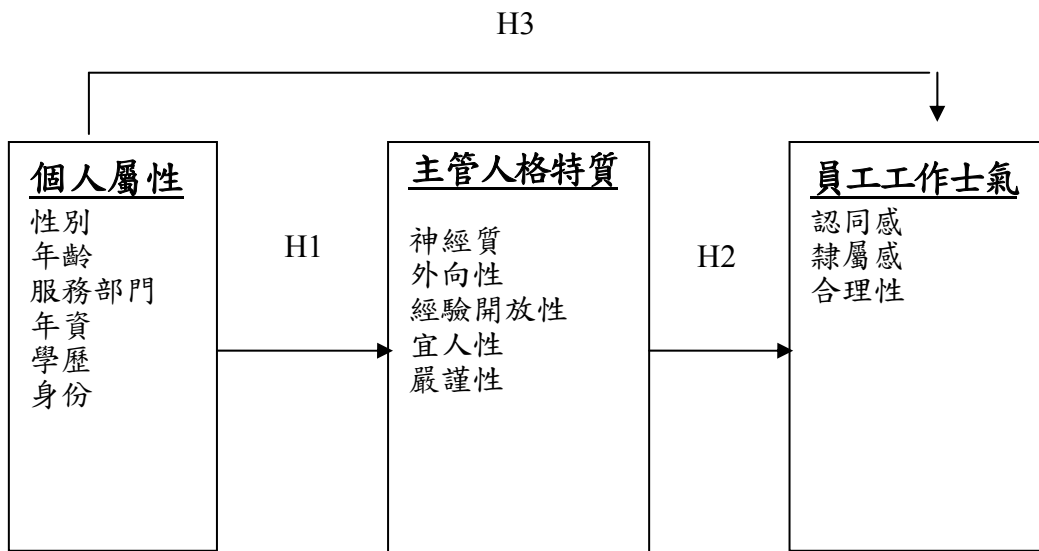


圖 7 本研究架構圖

3.2 變數的操作性定義與衡量

本研究是以「個人屬性」、「主管人格特質」、「員工工作士氣」三個構面來建立起研究架構，並探討三個構面之間的關聯性。本研究主要是採用 Mini-Marker 李克特 5 點尺度量表為主要的研究工具，由受訪者依本身的主觀認知回答。

1、個人屬性：

- (1) 性別:包含男或女。
- (2) 學歷:計有國中(含以下)、高中高職、專科、大學(含以上)。
- (3) 曾經赴國外參訓經驗:計有無、有(累計共六個月【含】以內)、有(累計共六個月以上至一年【含】)、有(累計一年以上)。
- (4) 年齡是：20-30歲、31-40歲、41-50歲、50歲以上。
- (5) 入廠後的服務年資是:1-5年、6-10年、11-15年、16-20年、20年以上。
- (6) 目前的婚姻狀況：未婚、已婚、其他(鰥、寡、離婚)。
- (7) 目前的身份是：一般聘雇、評價聘雇、技勤士官、一般士官。
- (8) 目前的職務是：領導職(領班、組長)、幕僚職(非領導職)。
- (9) 目前單位的工作特性是：實際從事修護工作人員、非實際從事修護工作人員。
- (10) 您的主管是什麼階級：士官長、上尉、少校、中校

2.主管人格特質構面及量表

人格特質包括五個面向，有許多學者都發展出五大人格特質的研究量表：Costa & McCrae 曾於(1985)提出 NEO 人格量表 (NEO Personality Inventory，簡稱 NEO-PI)及簡式的 NEO-FFI；而後，又針對 NEO-PI 加以修正，發表了 NEO-PI-R。Goldberg (1990) 則利用形容詞來衡量人格特質，發展出雙極 (TBI) 及單極人格量表。

因此，本研究採用 Saucier (1994) 所提出的 Mini-Marker 量表，來實際衡量團隊成員在五大人格特質各面向的得分，並參考、修正邱宏昌、林能白 (1999) 的研究，將 Mini-Marker 以中文型態呈現，如表 7

表 7 人格特質面向及問卷內容

面向	衡量問項	衡量
開放性	你的主管是有不同的新思考模式與有創新能力的	Likert 5 點尺度
	你的主管想法是多元對派工描述很清楚的	Likert 5 點尺度
	你的主管告訴事情能清楚表達前後關係的	Likert 5 點尺度
	你的主管處理事情是很明理的	Likert 5 點尺度
	你的主管做事考慮周詳的	Likert 5 點尺度
	你的主管思維想法是成熟穩重的	Likert 5 點尺度
嚴謹性	你的主管領導派工是條理分明不雜亂的	Likert 5 點尺度
	你的主管指派工作是有效率的	Likert 5 點尺度
	你的主管做事情是有宏觀及有遠見的	Likert 5 點尺度
	你的主管做任何事情都是實際不虛華的	Likert 5 點尺度
外向性	你的主管與人相處言談態度是健談的	Likert 5 點尺度
	你的主管是喜歡社交活動的	Likert 5 點尺度
	你的主管行事作風是直爽大膽的	Likert 5 點尺度
	你的主管體力方面是精力旺盛的	Likert 5 點尺度
宜人性	你的主管是富同情心的	Likert 5 點尺度
	你的主管性情是溫和的	Likert 5 點尺度
	你的主管心態是仁慈的	Likert 5 點尺度
	你的主管與人相處是合群，合作的	Likert 5 點尺度
神經質	你的主管是多愁善感的	Likert 5 點尺度
	你的主管性情是疑神疑鬼的	Likert 5 點尺度
	你的主管脾氣是易怒的	Likert 5 點尺度
	你的主管心態是嫉妒的	Likert 5 點尺度
	你的主管是易受刺激的	Likert 5 點尺度
	你的主管是煩躁的	Likert 5 點尺度

根據 Saucier (1994) 修正 Goldberg 的單極人格量表，將原本的 100 個形容詞，用因素分析方法萃取出 Big Five 的五個面向，再以各面向中因素負荷量最高的 8 個形容詞為基礎，去除以「un-」為首或字根相同（如 like-unlike）的形容詞，在維持合理的信度與效度下，提出 40 題的 Mini-Marker，故主管人格特質五個面向分述如后：

(1) 開放性 (Openness to experience)：

指一個人興趣之多寡及深度。若一個人興趣越多樣化，但相對深度較淺，則其開放性越高，反之則開放性越低。其特徵為具有開闊心

胸、富於想像力、好奇心、創造力、喜歡思考及求新求變。

(2) 嚴謹性 (Conscientiousness) :

指一個人對追求的目標之專心、集中程度，若一個人目標越少、越專心致力於其上，則其勤勉正直程度越高。其特徵有努力工作、成就導向、不屈不撓、有始有終，此外也意涵負責守紀律、循規蹈矩、謹慎有責任感、細心。

(3) 外向性 (Extraversion) :

指一個人對於與他人間關係感到舒適之程度或數目，若一個人對自己和他之間舒適的關係越高或越多，則表示其越外向。特徵除了自信、主動活躍、喜歡表現，尚有喜歡交朋友、愛參與熱鬧場合、活潑外向。

(4) 宜人性 (Agreeableness) :

指一個人對於他人所訂下之規範的遵循程度，例如對主管、父母、配偶等人規範之遵循程度越高，則其親和性程度越高。其特徵為有禮貌、令人信賴、待人友善、容易相處、寬容。

(5) 神經質 (Emotional stability) :

指能激起一個人負面情感之刺激所需之數目及強度，當一個人所能接受的刺激越少，則其情緒敏感性越高。其特徵為容易緊張、過分擔心、缺乏安全感，較不能妥善控制自己的情緒、敏感。

3、員工工作士氣構面

本研究經參考多篇論文、期刊及相關研究報告等顯示邱國隆 (2000) 實證研究中，其工作士氣構面各面向均有較高的信度及效度，故予以採用；並多方參考許祝瑛 (1999)、曾榮華 (1997) 等人問卷編製修訂而成，包括認同感、隸屬感及合理性等三面向：(如表8)

(1) 強烈的認同感：

修護員工能體認單位制度的目標與價值，並意識到只要依賴組織的實現，個人的需求方能獲致滿足。

(2) 高度的隸屬感：

員工間彼此信任，和諧相處，以友善的態度互助合作，由於此種人際吸引力，每個人對組織都有一份職責，因此少有離職或調職的現象發生。

(3) 強烈的合理性：

員工對於工作具有高度的興趣，並視其為實現個人理想的途徑，基於個人對工作的狂熱，任何的挫折情境中，能愈挫愈勇，直到工作完成為止。

表 8 工作士氣面向及問卷內容

面向	衡量問項	衡量
認同感	我為了完成單位交辦的工作，而自願犧牲假期	Likert 5 點尺度
	我對於各項單位工作，願積極參與以爭取團體榮譽	Likert 5 點尺度
	我了解單位的各項行事作為和目標	Likert 5 點尺度
	我對被指派擔任各項工作，願意全力以赴，積極投入	Likert 5 點尺度
	我以身為本廠員工為榮	Likert 5 點尺度
	我願意積極參與單位各項行事和工作目標的制定	Likert 5 點尺度
	當單位目標達成時，我覺得也有成就感	Likert 5 點尺度
	我對於單位的工作，願意主動參與協助	Likert 5 點尺度
	我願意積極主動的促進單位目標的達成	Likert 5 點尺度
	我願參與單位各項活動，以促進單位發展	Likert 5 點尺度
	修護工作是我生活的重心	Likert 5 點尺度
隸屬感	我願意遵守單位的軍紀要求及團體工作規範	Likert 5 點尺度
	我願意為單位的形象與榮譽而努力工作	Likert 5 點尺度
	我願意服從多數人的意見，並尊重少數人的意見	Likert 5 點尺度
	團體工作時，我會主動幫忙	Likert 5 點尺度
	我認為上級交付的工作是考驗個人智慧和能力的好機會	Likert 5 點尺度
合理性	我覺得在本單位服務，同仁間融洽和樂的像一個大家庭	Likert 5 點尺度
	我願意和同事們就單位的工作目標相互交換意見	Likert 5 點尺度

本研究在問卷之編製方面先發放各工場員工計 26 份進行預試，得到量表總信度達 0.9052 如下表 9，再經與三位經管所同學、論文指導老師及專家（服務十五年以上資深員工或勞工代表）共同討論衡量题目的適切性，重新修訂題目，完成正式問卷，再進行信效度分析，最後正式問卷信度 Cronbach's α 達 0.9642 如表 10。根據 Cuieford, (1965) $\alpha > 0.90$ 為十分可信，表示本研究問卷之信度達一定水準。如表 11

表 9 預試問卷信度

變項	面向	題號	題數	小計	Cronbach's α	量表信度	總信度
人格特質	開放性	1-6	6	24	0.5897	0.8615	0.9052
	嚴謹性	7-10	4		0.7893		
	外向性	11-14	4		0.8448		
	宜人性	15-18	4		0.9444		
	神經質	19-24	6		0.9104		
工作士氣	認同感	25-35	11	18	0.9099	0.9328	
	隸屬感	36-40	5		0.9163		
	合理性	41-42	2		0.7376		

表 10 正式（整體）問卷信度

變項	面向	題號	題數	小計	Cronbach's α	量表信度	總信度
人格特質	開放性	1-6	6	24	0.8930	0.9362	0.9642
	嚴謹性	7-10	4		0.9544		
	外向性	11-14	4		0.8704		
	宜人性	15-18	4		0.8271		
	神經質	19-24	6		0.9181		
工作士氣	認同感	25-35	11	18	0.9166	0.9209	
	隸屬感	36-40	5		0.9337		
	合理性	41-42	2		0.7809		

表 11 信度參考值

Cronbach's α 係數的合理範圍	
不可信	$\alpha \leq 0.30$
初步的研究，勉強可信	$0.30 < \alpha \leq 0.40$
稍微可信	$0.40 < \alpha \leq 0.50$
可信（最常見的範圍）	$0.50 < \alpha \leq 0.70$
很可信（次常見的範圍）	$0.70 < \alpha \leq 0.90$
十分可信	$\alpha > 0.90$

資料來源：（Cuieford，1965）

3.3 研究對象與抽樣設計

1、研究對象界定

本研究主要在探討海軍後勤支援指揮部員工對主管人格特質的感知程度是否會影響工作士氣、組織特性的差異是否會影響工作士氣，不同主管的人格特質與員工士氣間的關聯性又是如何。因考量龐大組織樣本選取的代表性，故採用海軍某一後勤支援指揮部為其代表性，以涵蓋其他海軍各基地後勤支援指揮部之員工為研究對象，期對後勤維修之員工工作士氣之研究提供代表性的意涵與價值。所以，研究對象包含了一般聘雇、評價聘雇、技勤士官、一般士官等，其母體人數共約一千六百餘人，希藉由某一單位員工的主管人格特質研究推至現行海軍各基地後勤員工。

2、抽樣設計

資料蒐集的方法採取傳統紙本問卷作為調查，並選擇以工廠作為抽樣母體。本研究為便利抽樣法，因此將透過各工廠委託一人協助發放及回收問卷之方式進行訪問調查，以使受測者填答問卷。

(1) 問卷資料的來源：

本研究以傳統紙本問卷作為資料收集的方法，將問卷廣發支部的修護各工廠，以蒐集問卷資料。

(2) 抽樣的數目是依據統計學中對必要的樣本數(required sample size)之決定方法。

$$N=Z^2_{\alpha/2} * P(1-P) / E^2$$

N：必要的樣本數 E:容許誤差 α ：顯著水準
Z：標準常態分配 P：機率

其機率值依據統計學中提到在任何情況下，設 $P=0.7$ 將可保證有足夠的樣本數來確保達到所需的精確度。故本研究採用 $P=0.7$ ，且要求有 95% 的信賴度，抽樣誤差限制不大於 4.5(5)% 時，也就是 $E=0.045(0.05)$ ，由 $\alpha=(1-0.95)=0.05$ ，計算得知 $\alpha/2=0.025$ ，求出 $Z_{\alpha/2}=1.96$ 。

由上述公式，計算出來的結果，有效問卷數共需 399 (322) 份，才可達有效樣本數的要求。

(3) 問卷資料回收過程：

問卷於 2008 年 1 月 20 日開始發放，於 2008 年 2 月 10 日回收完成問卷蒐集工作，其母體約一千六百餘人；發放問卷 500 份，回收後以有效問卷 493 份作為本研究之資料分析對象。

3.4 研究工具

本研究採用問卷方式來當作研究工具，主要在探討個人屬性與工作士氣的程度分析、對主管人格特質與工作士氣間的關連性探討。在問卷回收後，先剔除無效問卷，就有效問卷進行編碼整理與建檔，並使用統計分析套裝軟體進行統計與分析，以驗證各項假設。

3.5 問卷資料分析方法

本研究主要使用 SPSS10.0 FOR WINDOWS 等統計套裝軟體進行統計與分析，所使用的統計分析方法概述如下：

1、敘述統計

本研究利用平均數和標準差，對樣本的基本資料以及問卷構面進行敘述性統計分析，藉以描述資料蒐集情形及樣本基本資料分析，並做簡單說明。針對有效問卷編碼量化後，進行樣本的基本資料分析，計算各問項之平均數及標準差，以平均數代表一般人對於該問項的看法，亦可將不同層面之受訪者，利用平均數做一比較，平均數愈高代表該屬性較為受訪者所重視。而標準差則視為評量回收的樣本對於該問項之一致性指標，樣本標準差愈小，表示受訪者對於該問項有較一致的看法。

2、主成份因素分析

因素分析的兩個主要目的在於：減少變數 (Variables Reduction) 以及歸納變數 (Summarization)，亦即將眾多的變數濃縮成為少數幾個有意義的因素，達成濃縮資料的目的。本研究採用主成分因素分析法(Principal Components Factor)及最大變異數轉軸法(Varimax)萃取員工屬性、人格特質、及工作士氣等主要的面向因素。在選取合適的因素個數時，則依以下原則選取：

- (1) 因素特徵值(Eigenvalue)大於1 為篩選原則。亦即每一行因素負荷量平方加總後之總和大於1。
- (2) 最大變異數轉軸法後，選取因素負荷量絕對值大於0.5 的變項。
- (3) 兩因素負荷量之差距大於0.3。

3、信效度分析

(1) 信度 (Reliability)：

信度係指測量的可靠程度，表示一份測驗其測量結果的穩定性 (Stability) 或一致性 (Consistency)。衡量信度的高低，是以統計學的相關係數來表示，該係數介於0~1之間，愈接近1表示信度越高。一般而言，若該係數大於0.7即被認為相當可信。本研究對因素分析結果加以進行信度檢定，以確保測量結果之穩定性，分析同一群受訪者在同一份問卷上測驗的分數是否具一致性，以確保測量工具的可靠度。如前述，本研究透過Cronbach's α 係數值來檢定各因素之衡量變項間之內部一致性，該值越大，表示該因素內各子項間的相關性越高，亦即內部一致性越高。

(2) 效度 (Validity)

效度意即測量的正確程度，是表示一份測驗確能測量得到其所要測量的能力或特質的程度，也就是要能達到測量的初始目的才算是有效的測驗，此種有效的程度就稱為效度。測驗必須考量其所欲測量的目的，其數值的高低係反映程度上的不同，測驗的效度是相對的而非絕對的概念，因此，評估一個測驗的效度不能單就係數的高低來判別。

效度依測驗之目的分為三種類型，包括內容效度、建構效度與效標關聯效度。本研究使用內容效度與建構效度進行量測：

〈1〉內容效度 (Content Validity)：

又稱為邏輯效度 (Logical Validity)，主要從測量的內容與範圍來著手。目的在於有系統地檢查問卷內容的適切性，考量問卷是否包括足夠的行為樣本且有適當的比例分配。內容效度是一種定性的效度，目前尚缺乏實證評估的量化指標，係界定一個觀念的範圍，並分析判斷測量是否真能代表此範圍。

〈2〉建構效度 (Construct Validity)：

在於強調概念意涵的釐清。是指測驗能夠測量到一個抽象概念或特質的程度，此效度的檢驗，須建構在特定的理論基礎上，藉由理論的澄清，檢核測量結果是否符合理論假設的內涵。實務上，常用來評估一個測量是否與其他可觀測變數有理論上的一致性。

4、各構面因素之差異性分析

(1) 變異數分析 (Analysis of Variance, ANOVA)：

變異數分析用來同時檢定二個以上的樣本平均數差異。當欲探討一個自變數對於依變數平均數的影響時，則稱為單因子變異數分析。在進行分析時須先檢定母體是否服從常態分配，以及各群體變異數是否具有同質性。母體服從常態分配且各群體變異一致時使用F檢定。當檢定有差異時，進一步以scheffe's法，用來發掘哪些群體之間有顯著差異。

本研究探討主管人格特質、工作士氣等構面因素平均數的差異性，同時也利用Duncan多重全距檢定法，以對此差異性進行比較。

(2) Levene 檢定：

進行變異數分析之前必須檢定樣本內的變異數是否一致，以及資料是否符合常態分配。本研究的常態性分配檢定採用K-S(Kolmogorov-Smirnov)檢定法。而探討變異數是否相等則採用Levene檢定來判定資料是否服從變異數相等之假設，使用Levene檢定不需滿足資料服從常態分配之條件，故適用範圍較廣。

5、典型相關分析

在於探討多個準則變數與多個預測變數線性組合的相關分析方法。其目的在於：

- (1)探討準則變數與預測變數此兩組變數之間的關聯程度。
- (2)針對準則變數與預測變數求得數組權重，且使此兩組變數間之各組線性組合間具有最大的相關性。而各線性組合間是相互獨立。
- (3)分析準則變數組與預測變數各組線性組合間之關聯。
- (4)為了檢定各研究構面之間的關聯程度，同時觀察構面間之互動情形，本研究採用典型相關分析來探討兩組變數之間的關聯性。

四、資料分析與討論

本章主要將所獲得的有效問卷資料以適當的統計方法加以分析，以驗證本研究各項假設，並將研究結果予以呈現。相關分析區分如下：第一節以敘述性統計分析來瞭解整體樣本在各研究變項上的平均數、標準差、以及最大值、最小值，作為對本研究各基本資料作一概要敘述；第二節則針對主管人格特質量表、工作士氣量表運用因素分析來縮減構面，第三節則使用 t 檢定及單因子變異數分析，探討修護員工個人屬性等基本資料變項在主管人格特質之程度、工作士氣程度之各構面之差異性分析（即驗證假設 H1、H3）。第四節運用 SPSS 驗證主管人格特質感知與工作士氣感知間之相關程度分析。第五節以 Pearson 積差相關分析來檢定各變項之間的相關顯著性，檢驗結果如有相關，則再以迴歸分析來探討不同修護員工對工作士氣各變項間的相互預測能力分析（即驗證假設 H2）。茲分 5 節敘述如下：

4.1 敘述性統計分析

1、樣本結構

本研究主要以單位修護員工為主要問卷對象，各樣本結構統計分析如下，性別：男性455人多於女性38人；學歷以高中職322人最多，依次為專科、國小、大學；受訓為沒有參加最多474人，依次累計六個月次之；年齡以41-50歲190人最多，依次為50歲以上、31-40歲、20-30歲；服務年資以20年以上209人居多，依次為16-20年、11-15年、6-10年、1-5年；婚姻狀況：以已婚398人居多，依次為未婚、其他；身份以技勤士官399人最多，依次為評價聘雇、一般士官、一般聘雇；職務以幕僚職（非領導職）380最多，其次為領導職；工作特性以實際從事修護工作人員455人最多，其次為非實際從事修護工作人員；主管階級以少校189人居多，依次為上尉、中校、士官長，整理如表 12。

表 12 樣本結構敘述

項目	類型	人數	百分比
性別	男	455 人	92.3%
	女	38 人	7.7%
學歷	國小以下(含)	53 人	10.8%
	高中高職	322 人	65.3%
	專科	113 人	22.9%
	大學含以上	5 人	1.0%

受訓時間	無	474 人	96.1%
	有(累計 6 月)	19 人	3.9%
	有(累計 6 月至 12 月)	0 人	0%
	有(累計一年)	0 人	0%
年齡	20-30	38 人	7.7%
	31-40 歲	114 人	23.1%
	41-50 歲	190 人	38.5%
	50 歲以上	151 人	30.6%
服役年資	1-5 年	19 人	3.8%
	6-10 年	19 人	3.8%
	11-15 年	95 人	19.2%
	16-20 年	152 人	30.8%
	20 年以上	209 人	42.3%
婚姻狀況	未婚	76 人	15.4%
	已婚	398 人	80.7%
	其他	19 人	3.9%
身份	一般聘雇	0 人	0%
	評價聘雇	76 人	15.4%
	技勤士官	398 人	80.7%
	一般士官	19 人	3.9%
職務	領導職(領班、組長)	113 人	22.9%
	幕僚職(非領導職)	380 人	77.1%
工作特性	實際從事修護工作人員	455 人	92.3%
	非實際從事修護工作人員	38 人	7.7%
主管階級	士官長	57 人	11.6%
	上尉	152 人	30.8%
	少校	189 人	38.3%
	中校	95 人	19.3%

2、衡量量表之描述性統計

從表13可得知分析主管人格特質中，開放性面向平均數大多大於3，惟其中(19)你的主管是多愁善感的為1.018、(21)你的主管脾氣是易怒的為1.523、(24)你的主管是煩躁的1.941三項較低，均係為神經質面向，可知主管人格特質都是屬於開放

性、嚴謹性、外向性、宜人性的也呈現出較趨向於正面；在工作士氣各面向之平均數均大於3，除了(26)我對於各項單位工作，願積極參與以爭取團體榮譽為1.684，其原因可能是員工態度保守，大多為多一事不如少一事心態造成；(27) 我了解單位的各項行事作為和目標為1.041，其原因可能是基層員工只知道組長、領班每日派工項目，對於單位大的方向及目標並不是很明瞭；(28) 我對被指派擔任各項工作，願意全力以赴，積極投入為2.937，雖超過中位數2.5，但仍不明顯，可能亦是單位保守封閉，員工不願太出鋒頭所致。此外由表中可知員工的工作士氣在認同感、隸屬感、合理性等面向都是非常高且趨向正面，其描述性統計如表13

表 13 本研究量表描述性統計

題 項	最 小 值	最 大 值	平均數	標準差
你的主管是有不同的新思考模式與有創新能力的 1	2	5	3.732	0.938
你的主管想法是多元對派工描述很清楚的 2	2	5	3.876	0.770
你的主管告訴事情能清楚表達前後關係的 3	2	5	3.959	0.694
你的主管處理事情是很明理的 4	3	5	4.097	0.643
你的主管做事考慮周詳的 5	1	5	3.746	0.850
你的主管思維想法是成熟穩重的 6	3	5	3.915	0.660
你的主管領導派工是條理分明不雜亂的 7	3	5	4.118	0.590
你的主管指派工作是有效率的 8	2	5	3.976	0.710
你的主管做事情是有宏觀及有遠見的 9	2	5	3.996	0.696
你的主管做任何事情都是實際不虛華的 10	2	5	3.876	0.715
你的主管與人相處言談態度是健談的 11	1	5	3.842	0.853
你的主管是喜歡社交活動的 12	3	5	4.077	0.597
你的主管行事作風是直爽大膽的 13	2	5	4.077	0.748
你的主管體力方面是精力旺盛的 14	3	5	4.118	0.590
你的主管是富同情心的 15	3	5	4.077	0.561
你的主管性情是溫和的 16	2	5	3.935	0.789
你的主管心態是仁慈的 17	1	5	3.698	0.872
你的主管與人相處是合群，合作的 18	2	5	3.935	0.707
你的主管是多愁善感的 19	1	2	1.018	0.134
你的主管性情是疑神疑鬼的 20	2	4	2.594	0.688
你的主管脾氣是易怒的 21	1	4	1.523	0.859
你的主管心態是嫉妒的 22	1	4	2.848	0.831
你的主管是易受刺激的 23	1	5	3.951	1.025

你的主管是煩躁的 24	1	3	1.941	0.310
我為了完成單位交辦的工作，而自願犧牲假期 25	1	3	2.635	0.522
我對於各項單位工作，願積極參與以爭取團體榮譽 26	1	2	1.684	0.466
我了解單位的各項行事作為和目標 27	1	2	1.041	0.197
我對被指派擔任各項工作，願意全力以赴，積極投入 28	1	4	2.937	0.815
我以身為本廠員工為榮 29	1	5	3.708	0.917
我願意積極參與單位各項行事和工作目標的制定 30	3	5	3.921	0.662
當單位目標達成時，我覺得也有成就感 31	3	5	4.118	0.593
我對於單位的工作，願意主動參與協助 32	2	5	3.974	0.711
我願意積極主動的促進單位目標的達成 33	2	5	3.994	0.697
我願參與單位各項活動，以促進單位發展 34	2	5	3.880	0.716
修護工作是我生活的重心 35	1	5	3.844	0.852
我願意遵守單位的軍紀要求及團體工作規範 36	3	5	4.075	0.598
我願意為單位的形象與榮譽而努力工作 37	2	5	4.075	0.749
我願意服從多數人的意見，並尊重少數人的意見 38	3	5	4.116	0.592
團體工作時，我會主動幫忙 39	3	5	4.073	0.566
我認為上級交付的工作是考驗個人智慧和能力的好機會 40	2	5	3.937	0.790
我覺得在本單位服務，同仁間融洽和樂的像一個大家庭 41	1	5	3.700	0.869
我願意和同事們就單位的工作目標相互交換意見 42	2	5	3.935	0.710

4.2 主管人格特質與工作士氣量表之因素分析

1、「主管人格特質」量表之因素分析

在3.2節所做信度研究是預試及正式（整體）問卷信度，但本研究為縮減構面因素並符合特性，根據回收之問卷，將第一部份「主管人格特質」量表，予以因素分析，針對受試者對本量表之反應，主成份分析法(Principal components)抽取因素，並以最大變異法(Varimaxrotation)轉軸，選取特徵值(Eigenvalue) 大於1 的因素，共萃取出四個因素，其累積解釋變異量為75.790%，Kaiser-Meyer-Olkin 值為0.80， $p < 0.01$ ，如附表14所示。

表 14 「主管人格特質」量表之因素分析

題 項	因 素 負 荷 量			
	因素一	因素二	因素三	因素四
你的主管指派工作是有效率的 8	0.935			
你的主管做事情是有宏觀及有遠見的 9	0.935			
你的主管領導派工是條理分明不雜亂的 7	0.919			
你的主管是富同情心的 15	0.896			
你的主管是喜歡社交活動的 12	0.884		0.124	
你的主管想法是多元對派工描述很清楚的 2	0.876	0.289		
你的主管體力方面是精力旺盛的 14	0.867			
你的主管行事作風是直爽大膽的 13	0.858	0.303		
你的主管處理事情是很明理的 4	0.856	0.223		
你的主管是有不同的新思考模式與有創新能力的 1	0.846			
你的主管做任何事情都是實際不虛華的 10	0.828	0.141		0.185
你的主管性情是溫和的 16	0.782	0.299		0.242
你的主管告訴事情能清楚表達前後關係的 3	0.781	0.314	0.221	
你的主管與人相處是合群，合作的 18	0.780	-0.117	0.162	0.232
你的主管思維想法是成熟穩重的 6	0.751	0.225		0.470
你的主管是易受刺激的 23	0.185	0.807		-0.126
你的主管心態是嫉妒的 22	0.246	0.741		
你的主管性情是疑神疑鬼的 20		-0.675	-0.324	-0.231
你的主管是煩躁的 24	-0.277	0.627	-0.286	
你的主管與人相處言談態度是健談的 11	0.514	0.568	0.431	
你的主管是多愁善感的 19		-0.166	-0.902	0.120
你的主管心態是仁慈的 17	0.459		0.658	0.432
你的主管脾氣是易怒的 21	0.168	0.230		-0.757
你的主管做事考慮周詳的 5	0.351	0.189		0.639

轉軸後的成份矩陣，乃依據各共同因素中題項之因素負荷量的大小排序，所以很容易檢視各共同因素所包含的層面題項，其中第三個因素僅包含第17題、四個因素僅包含第5題，題項太少不宜單獨成為一個因素，另外第20題、19題、21題亦不在各因素中，故將上述5題刪除，進行第二次因素分析。

仍以主成份分析法(Principal components)抽取因素，並以最大變異法(Varimaxrotation)轉軸，選取特徵值(Eigenvalue) 大於1 的因素，共萃取出二個因素，其累積解釋變異量為74.66%，Kaiser-Meyer-Olkin 值為0.856， $p < 0.01$ ，如附表15所示。

附表 15 「主管人格特質」量表第二次因素分析

題 項	重新命名及因素負荷量	
	開放效率	情緒敏感
你的主管做事情是有宏觀及有遠見的 9	0.939	
你的主管領導派工是條理分明不雜亂的 7	0.931	
你的主管指派工作是有效率的 8	0.929	
你的主管是喜歡社交活動的 12	0.887	
你的主管是富同情心的 15	0.878	0.100
你的主管想法是多元對派工描述很清楚的 2	0.865	0.323
你的主管體力方面是精力旺盛的 14	0.856	0.140
你的主管行事作風是直爽大膽的 13	0.851	0.313
你的主管處理事情是很明理的 4	0.846	0.268
你的主管是有不同的新思考模式與有創新能力的 1	0.836	
你的主管做任何事情都是實際不虛華的 10	0.834	0.154
你的主管與人相處是合群，合作的 18	0.817	-0.105
你的主管思維想法是成熟穩重的 6	0.797	0.228
你的主管性情是溫和的 16	0.796	0.304
你的主管告訴事情能清楚表達前後關係的 3	0.781	0.368
你的主管是易受刺激的 23	0.149	0.829
你的主管心態是嫉妒的 22	0.208	0.772
你的主管是煩躁的 24	-0.337	0.634
你的主管與人相處言談態度是健談的 11	0.536	0.618

因素一命名為「開放效率」，因素負荷量大於0.5 的題目，包括9、7、8、12、15、2、14、13、4、1、10、18、6、16、3等十五題。題意中代表主管人格做事是有效率而且開放的。由於各題之因素負荷量均為正值，因此受試者在本因素上得分愈高，表示其主管的「開放效率」愈高。

因素二命名為「情緒敏感」，因素負荷量大於0.5 的題目，23、22、24、11等四題。題意中代表的是主管的風格及情緒關係。由於各題之因素負荷量均為正值，因此受試者在本因素上得分愈高，表示其主管的「情緒敏感」愈高。

執行完因素分析後，因本量表為建構良好之效度情況下係採負荷量大於0.5 值，僅刪除第二十題「你的主管性情是疑神疑鬼的」、第十九題「你的主管是多愁善感的」、第十七題「你的主管心態是仁慈的」、第二十一題「你的主管脾氣是易怒的」、第五題「你的主管做事考慮周詳的」，可知本研究之主管人格特質量表之建構效度均很高，再以 SPSS 執行運算其信度 Crobach's α 值為 0.9566，故可驗證本量表有良好信度，量表信度如附表 16。

表 16 「主管人格特質」量表第二次因素分析後之信度

變項	面向	題號	題數	小計	Cronbach's α	量表信度
人格特質	開放效率	9、7、8、12、15、2、14、13、4、1、10、18、6、16、3	15	19	0.9749	0.9566
	情緒敏感	11、22、23、24	4		0.7240	

2、「工作士氣量表」量表之因素分析

本研究為縮減構面因素並符合特性，根據回收之問卷，將第二部份「工作士氣」量表，予以因素分析，針對受試者對本量表之反應，以主成份分析法(Principal components)抽取因素，並以最大變異法(Varimaxrotation)轉軸，選取特徵值(Eigenvalue)大於1的因素，共萃取出四個因素，其累積解釋變異量為78.428%，Kaiser-Meyer-Olkin 值為0.80， $p < 0.01$ ，如附表17所示。

表 17 「工作士氣」量表之因素分析

題 項	因 素 負 荷 量			
	因素一	因素二	因素三	因素四
我願意積極主動的促進單位目標的達成 33	0.918	0.141		0.139
我對於單位的工作，願意主動參與協助 32	0.917	0.169		
當單位目標達成時，我覺得也有成就感 31	0.909	0.122	0.118	0.190
團體工作時，我會主動幫忙 39	0.897	0.119		-0.102
我願意服從多數人的意見，並尊重少數人的意見 38	0.893	0.136		
我願意遵守單位的軍紀要求及團體工作規範 36	0.860		0.215	0.141
我願參與單位各項活動，以促進單位發展 34	0.833	0.233		
我願意為單位的形象與榮譽而努力工作 37	0.831	0.327	0.169	-0.113
我認為上級交付的工作是考驗個人智慧和能力的好機會 40	0.740	0.491		
我願意和同事們就單位的工作目標相互交換意見 42	0.718	0.184	0.227	0.473
我願意積極參與單位各項行事和工作目標的制定 30	0.717	0.465	0.122	0.189
我以身為本廠員工為榮 29	0.209	0.805		0.124
修護工作是我生活的重心 35	0.480	0.696		-0.211
我覺得在本單位服務，同仁間融洽和樂的像一個大家庭 41	0.421	0.476		0.463
我對於各項單位工作，願積極參與以爭取團體榮譽 26	-0.337	0.165	-0.792	0.143
我為了完成單位交辦的工作，而自願犧牲假期 25	0.232		0.650	0.447
我對被指派擔任各項工作，願意全力以赴，積極投入 28	0.271	-0.409	-0.646	
我了解單位的各項行事作為和目標 27	0.113			-0.864

轉軸後的成份矩陣，乃依據各共同因素中題項之因素負荷量的大小排序，所以很容易檢視各共同因素所包含的層面題項，其中第三個因素僅包含第25題、四個因素無任何大於0.5，因題項太少不宜單獨成為一個因素，另外第26題、28題、27題亦不在各因素中，故將上述4題刪除，進行第二次因素分析。

仍以主成份分析法(Principal components)抽取因素，並以最大變異法(Varimaxrotation)轉軸，選取特徵值(Eigenvalue) 大於1 的因素，共萃取出二個因素，其累積解釋變異量為76.489%，Kaiser-Meyer-Olkin 值為0.828， $p < 0.01$ ，如附表18所示。

表 18 「工作士氣」量表第二次因素分析

題 項	重新命名及因素負荷量	
	認 同 歸 屬	和 樂 榮 譽
當單位目標達成時，我覺得也有成就感 31	0.901	0.268
我願意積極主動的促進單位目標的達成 33	0.899	0.287
我對於單位的工作，願意主動參與協助 32	0.893	0.281
團體工作時，我會主動幫忙 39	0.877	0.217
我願意遵守單位的軍紀要求及團體工作規範 36	0.866	0.232
我願意服從多數人的意見，並尊重少數人的意見 38	0.849	0.256
我願參與單位各項活動，以促進單位發展 34	0.788	0.342
我願意為單位的形象與榮譽而努力工作 37	0.782	0.432
我願意和同事們就單位的工作目標相互交換意見 42	0.720	0.345
我認為上級交付的工作是考驗個人智慧和能力的好機會 40	0.650	0.591
我願意積極參與單位各項行事和工作目標的制定 30	0.643	0.598
我以身為本廠員工為榮 29		0.861
修護工作是我生活的重心 35	0.342	0.741
我覺得在本單位服務，同仁間融洽和樂的像一個大家庭 41	0.324	0.648

因素一命名為「認同歸屬」，因素負荷量大於0.5 的題目，包括31、33、32、39、36、38、34、37、42、40、30等十一題。題意中代表員工的工作士氣是具有認同與歸屬的。由於各題之因素負荷量均為正值，因此受試者在本因素上得分愈高，表示其員工的「認同歸屬」感受愈高。

因素二命名為「和樂榮譽」，因素負荷量大於0.5 的題目計有29、35、41等三題。題意中代表的是員工目前在單位相處及自身榮譽及重心關係。由於各題之因素負荷量均為正值，因此受試者在本因素上得分愈高，表示其主管的「和樂榮譽」感受愈高。

執行完因素分析後，因本量表為建構良好之效度情況下係採負荷量大於0.5 值，僅刪除第二十五題「我為了完成單位交辦的工作，而自願犧牲假期」、第二十六題「我對於各項單位工作，願積極參與以爭取團體榮譽」、第二十八題「我對被指派擔任各項工作，願意全力以赴，積極投入」、第二十七題「我了解單位的各項行事作為和目標」，可知本研究之主管人格特質量表之建構效度均很高，再以SPSS執行運算其信度Crobach's α 值為0.9480，故可驗證本量表有良好信度，量表信度如附表19。

表 19 「工作士氣」量表第二次因素分析後之信度

變項	面向	題號	題數	小計	Cronbach's α	量表信度
工作士氣	認同歸屬	30、31、32、33、34、 36、37、38、39、40、 42	11	14	0.9653	0.9480
	和樂榮譽	29、35、41	3		0.7234	

4.3 個人屬性變項與主管人格特質與工作士氣關係

1、個人屬性變項與主管人格特質

第一部分探討修護員工其不同的個人屬性差異，對主管人格特質概念之衡量構面是否具有顯著差異，以檢驗假設一之命題，所使用的統計方法為t檢定及單因子變異數分析（ANOVA），以了解受測者個人屬性變項與主管人格特質概念之影響。

首先以t檢定來檢定不同的性別、職務、工作特性來檢定對主管人格特質概念的影響，其次以單因子變異數分析（ANOVA）來探討學歷、國外參訓經驗、年齡、服務年資、婚姻、身份、主管階級等對主管人格特質概念的影響，檢定在這些變項是否具有顯著差異，其統計分析資料經SPSS for window 運算結果如表20所示。

表 20 個人屬性變項與主管人格特質概念之差異

	開放效率		情緒敏感	
	F 值 (t)	p 值	F 值 (t)	p 值
性別	0.655 (t)	0.514	1.150 (t)	0.867
學歷	1.168	0.321	2.165	0.091
國外參訓	0.183	0.669	0.250	0.618
年齡	0.117	0.950	0.255	0.857
服務年資	0.231	0.921	0.213	0.931
婚姻	0.214	0.807	0.716	0.839
身份	0.203	0.816	0.349	0.705
現任職務	0.090 (t)	0.915	0.552 (t)	0.304
工作特性	-0.429 (t)	0.810	0.151 (t)	0.493
主管階級	0.342	0.795	0.223	0.881

*P<0.05 **P<0.01 ***P<0.001

(1) 性別

經t檢定分析結果，不同性別修護員工在「開放效率」、「情緒敏感」等二面向上因未達顯著性故在男、女比較上無顯著性差異。

(2) 學歷

經單因子變異數分析結果，不同學歷的修護員工在「開放效率」、「情緒敏感」等二面向無顯著性差異。

(3) 國外參訓

經單因子變異數分析結果，不同國外參訓經驗的修護員工在「開放效率」、「情緒敏感」等二面向無顯著性差異。

(4) 年齡

經單因子變異數分析結果，不同年齡的修護員工在「開放效率」、「情緒敏感」等二面向無顯著性差異。

(5) 服務年資

經單因子變異數分析結果，不同服務年資的修護員工在「開放效率」、「情緒敏感」等二面向無顯著性差異。

(6) 婚姻

經單因子變異數分析結果，不同婚姻的修護員工在「開放效率」、「情緒敏感」等二面向無顯著性差異。

(7) 身份

經單因子變異數分析結果，不同身份的修護員工在「開放效率」、「情緒敏感」等二面向無顯著性差異。

(8) 現任職務

經t檢定分析結果，不同職務修護員工在「開放效率」、「情緒敏感」等二面向上因未達顯著性。

(9) 工作特性

經t檢定分析結果，不同工作特性修護員工在「開放效率」、「情緒敏感」等二面向上因未達顯著性。

(10) 主管階級

經單因子變異數分析結果，不同主管階級的修護員工在「開放效率」、「情緒敏感」等二面向無顯著性差異。

小結：在個人屬性變項中，以性別、職務、工作特性、學歷、國外參訓經驗、年齡、服務年資、婚姻、身份、主管階級等檢定對主管人格特質概念的影響，因員工觀念態度保守，均無具有顯著差異，故H1假設不成立。

2、個人屬性變項與工作士氣

第二部分探討修護員工其不同的個人屬性差異，對工作士氣之衡量構面是否具有顯著差異，以檢驗假設三之命題，所使用的統計方法為t檢定及單因子變異數分析（ANOVA），以了解受測者個人屬性變項與工作士氣之影響。

首先以t檢定來檢定不同的性別、職務、工作特性來檢定對員工工作士氣概念的影響，其次以單因子變異數分析（ANOVA）來探討學歷、國外參訓經驗、年齡、服務年資、婚姻、身份、主管階級等對員工工作士氣概念的影響，檢定在這些變項是否具有顯著差異，其統計分析資料經SPSS for window 運算結果如表21所示。

表 21 個人屬性變項與員工工作士氣概念之差異

	認 同 歸 屬		和 樂 榮 譽	
	F 值 (t)	p 值	F 值 (t)	p 值
性別	0.517 (t)	0.589	0.562 (t)	0.362
學歷	1.358	0.255	0.493	0.687
國外參訓	0.114	0.735	2.323	0.128
年齡	0.086	0.967	0.419	0.740
服務年資	0.176	0.951	0.913	0.456
婚姻	0.116	0.890	0.773	0.171
身份	0.123	0.885	0.603	0.547
現任職務	-0.101 (t)	0.588	0.585 (t)	0.148
工作特性	-0.439 (t)	0.734	-0.912 (t)	0.069
主管階級	0.269	0.848	0.946	0.418

*P<0.05 **P<0.01 ***P<0.001

(1) 性別

經t檢定分析結果，不同性別修護員工在「認同歸屬」、「和樂榮譽」等二面向上因未達顯著性故在男、女比較上無顯著性差異。

(2) 學歷

經單因子變異數分析結果，不同學歷的修護員工在「認同歸屬」、「和樂榮譽」等二面向無顯著性差異。

(3) 國外參訓

經單因子變異數分析結果，不同國外參訓經驗的修護員工在「認同歸屬」、「和樂榮譽」等二面向無顯著性差異。

(4) 年齡

經單因子變異數分析結果，不同年齡的修護員工在「認同歸屬」、「和樂榮譽」等二面向無顯著性差異。

(5) 服務年資

經單因子變異數分析結果，不同服務年資的修護員工在「認同歸屬」、「和樂榮譽」等二面向無顯著性差異。

(6) 婚姻

經單因子變異數分析結果，不同婚姻的修護員工在「認同歸屬」、「和樂榮譽」等二面向無顯著性差異。

(7) 身份

經單因子變異數分析結果，不同身份的修護員工在「認同歸屬」、「和樂榮譽」等二面向無顯著性差異。

(8) 現任職務

經t檢定分析結果，不同職務修護員工在「認同歸屬」、「和樂榮譽」等二面向上因未達顯著性。

(9) 工作特性

經t檢定分析結果，不同工作特性修護員工在「認同歸屬」、「和樂榮譽」等二面向上因未達顯著性。

(10) 主管階級

經單因子變異數分析結果，不同主管階級的修護員工在「認同歸屬」、「和樂榮譽」等二面向無顯著性差異。

小結：在個人屬性變項中，以性別、職務、工作特性、學歷、國外參訓經驗、年齡、服務年資、婚姻、身份、主管階級等檢定對員工工作士氣的影響，因員工觀念態度保守，均無具有顯著差異，故H3假設不成立。

4.4 主管人格特質、員工工作士氣量表之關係與探討

本節使用Pearson相關分析，以分析修護員工對主管人格特質的感知與工作士氣是否存在顯著相關，因為面向重新命名，所以主管人格特質因為執行因素分析後僅為「開放效率」、「情緒敏感」兩面向，工作士氣為「認同歸屬」、「和樂榮譽」兩面向，所以重新修訂原相關分析部分之假說：

H2a：主管之人格特質中「開放效率」與「情緒敏感」有顯著正相關。

H2b：主管之人格特質中「開放效率」與工作士氣中「認同歸屬」有顯著正相關。

H2c：主管之人格特質中「開放效率」與工作士氣「和樂榮譽」有顯著正相關。

H2d：主管之人格特質中「情緒敏感」與工作士氣「認同歸屬」有顯著正相關。

H2e：主管之人格特質中「情緒敏感」與工作士氣「和樂榮譽」有顯著正相關。

H2f：工作士氣中「認同歸屬」與「和樂榮譽」有顯著正相關。

1. 主管人格特質的感知與工作士氣之相關分析

員工對主管人格特質的感知與員工工作士氣之相關分析結果，如表22所示。

表 22 修護員工對主管人格特質的感知與員工工作士氣各面向相關分析摘要表

		開放效率	情緒敏感	認同歸屬	和樂榮譽
開放效率	Pearson 相關	1.000			
	顯著性 (雙尾)				
	個數	493.000			
情緒敏感	Pearson 相關	0.434***			
	顯著性 (雙尾)	0.000			
	個數	493.000	493.000		
認同歸屬	Pearson 相關	0.985***	0.385***		
	顯著性 (雙尾)	0.000	0.000		
	個數	493.000	493.000	493.000	
和樂榮譽	Pearson 相關	0.650***	0.488***	0.640***	
	顯著性 (雙尾)	0.000	0.000	0.000	
	個數	493.000	493.000	493.000	493.000

*P<0.05 **P<0.01 ***P<0.001

如表22 Pearson相關分析得知，均達顯著相關，分述如后：

- (1) 在整個Pearson相關分析，發現非常特殊情況為修護員工對主管人格特質的感知之開放效率與員工士氣中認同歸屬間因素的相關係數高達0.985，為非常顯著正相關，也就是說主管愈開放則員工歸屬感愈高，即驗證H2b成立。
- (2) 修護員工對主管人格特質的感知之開放效率與員工士氣中和樂榮譽間因素的相關係數為0.650，均達顯著相關，也就是說主管人格特質愈開明、愈與員工接觸則員工愈有榮譽感，即驗證H2c成立。
- (3) 修護員工對主管人格特質的感知之情緒敏感與員工士氣中認同歸屬間因素的相關係數分別為0.385，均達顯著相關，也就是主管人格中的行事風格及相互情緒與員工工作士氣中員工的成就感與榮譽心、歸屬感有直接正面影響，所以相對比較來說情緒敏感比開放效率為低，即驗證H2d成立。
- (4) 修護員工對主管人格特質的感知之開放效率與情緒敏感因素的相關係數分別為0.434，均達顯著正相關，顯示人格特質中開放效率與情緒敏感因素是具有相關的，也就是說主管人格中做事的態度愈有效率及具創新思維，愈與其相互情緒有直接正面影響的，即驗證H2a成立。
- (5) 修護員工對主管人格特質的感知之情緒敏感與員工士氣中和樂榮譽間因素的相關係數為0.488，均達顯著相關也就是說主管人格中愈情緒敏感則員工愈和樂榮譽，有直接正面影響，即驗證H2e成立。
- (6) 修護員工對工作士氣的感知之認同歸屬與和樂榮譽因素的相關係數分別為

0.640，均達顯著相關，顯示工作士氣中認同歸屬與和樂榮譽因素是具有相關的，也就是說員工工作士氣中員工的成就感、認同、歸屬感與員工的相處及自身榮譽及工作重心關係有直接正面影響的，即驗證H2f成立。

小結：由上述六點說明運用相關分析得知主管人格特質概念的影響對工作士氣，均達顯著正相關，故H2假設成立。

2. 主管人格特質的感知與員工工作士氣(認同歸屬)之迴歸分析

根據相關分析結果主管人格特質的感知與員工工作士氣呈現顯著相關，因此再針對主管人格特質的感知與員工工作士氣進行迴歸分析，檢驗兩者間的因果關係，茲說明如下：

由相關分析結果可知主管人格特質的感知與員工工作士氣，這表示兩者之間有關係，我們可運用迴歸分析建立與考驗兩者間之因果，以檢測變項間有無因果關係。在這一部份的分析中，以修護員工對主管人格特質的各面向（開放效率、情緒敏感）為預測變項，分別以工作士氣（認同歸屬）的一個面向為依變項，進行迴歸分析，其結果如表 23、24、25 所示。

表 23 修護員工對主管人格特質的感知與認同歸屬面向摘要表

模式	R	R 平方	調過後的 R 平方	估計的標準誤	變更統計量				
					R 平方改變量	F 改變	分子自由度	分母自由度	顯著性 F 改變
1	0.986	0.973	0.973	0.095	0.973	8958.874	2	490	0.000

*P<0.05 **P<0.01 ***P<0.001

上表為模式摘要表，主管的人格發展中二個層面與認同歸屬決定係數(R 平方改變量)為 0.973，表示開放效率、情緒敏感可解釋認同歸屬 97.3%的變異量。

表 24 修護員工對主管人格特質的感知與認同歸屬面向變異數分析表

	平方和	自由度	平均平方和	F 檢定	顯著性
迴歸	162.465	2.000	81.232	8958.874193	0.000
殘差	4.443	490.000	0.009		
總和	166.908	492.000			

預測變數：(常數), 情緒敏感, 開放效率
依變數：認同歸屬

*P<0.05 **P<0.01 ***P<0.001

上表為多元線性迴歸模式整體性考驗的變異數分析摘要表，變異數分析的 F 值等於 8958.87，顯著性考驗 P 值 $0.000 < 0.05$ ，達到顯著水準。表示迴歸模式中至少有一個迴歸係數不等於 0，亦即在迴歸模至少有一預測變項對依變項的解釋力到顯著。

表 25 修護員工對主管人格特質的感知與認同歸屬構面係數表

	未標準化係數		標準化係數	t	顯著性
	B 之估計值	標準誤	Beta 分配		
(常數)	0.278059	0.030997152		8.9704	0.000
開放效率	0.97567	0.007916823	1.008358	123.24	0.000
情緒敏感	-0.05188	0.008048449	-0.05275	-6.4464	0.000
依變數：認同歸屬					

*P<0.05 **P<0.01 ***P<0.001

上表為迴歸係數的統計量，開放效率、情緒敏感二個自變項的標準迴歸係數值(BETA)分別為 1.008358、-0.05275，T 值為 123.24、-6.446423(P 值為 $0.000 < 0.001$)，所以預測變項對認同歸屬均有顯著的解釋力，所以可知開放效率、情緒敏感與認同歸屬是具有正相關的，也就驗證前述的相關分析。

3. 主管人格特質的感知與員工工作士氣(和樂榮譽)之迴歸分析

在這一部份的分析中，以修護員工對主管人格特質的各面向（開放效率、情緒敏感）為預測變項，分別以工作士氣（和樂榮譽）的一個面向為依變項，進行迴歸分析，其結果如表 26、27、28 所示。

表 26 修護員工對主管人格特質的感知與和樂榮譽面向摘要表

模式	R	R 平方	調過後 R 平方	估計的 標準誤	變更統計量				
					R 平方改 變量	F 改變	分子自由 度	分母自由 度	顯著性 F 改變
1	0.688	0.474	0.472	0.512	0.474	221.04	2	490	0.000

*P<0.05 **P<0.01 ***P<0.001

上表為模式摘要表，主管的人格特質中二個層面與和樂榮譽決定係數(R 平方改變量)為 0.474，表示開放效率、情緒敏感可解釋和樂榮譽 47.4%的變異量。

表 27 修護員工對主管人格特質的感知與和樂榮譽面向變異數分析表

	平方和	自由度	平均平方和	F 檢定	顯著性
迴歸	116.298	2.000	58.149	221.041	0.000
殘差	128.903	490.000	0.263		
總和	245.201	492.000			
預測變數：(常數), 情緒敏感, 開放效率					
依變數：和樂榮譽					

*P<0.05 **P<0.01 ***P<0.001

上表為多元線性迴歸模式整體性考驗的變異數分析摘要表，變異數分析的 F 值等於 221.041，顯著性考驗 P 值 $0.000 < 0.05$ ，達到顯著水準。表示迴歸模式中至少有一個迴歸係數不等於 0，亦即在迴歸模至少有一預測變項對依變項的解釋力到顯著。

表 28 修護員工對主管人格特質的知覺與和樂榮譽構面係數分析表

	未標準化係數		標準化係數	t	顯著性
	B 之估計值	標準誤	Beta 分配		
(常數)	0.278	0.167		1.666	0.096
開放效率	0.633	0.043	0.540	14.843	0.000
情緒敏感	0.302	0.043	0.253	6.970	0.000
依變數：和樂榮譽					

*P<0.05 **P<0.01 ***P<0.001

上表為迴歸係數的統計量，開放效率、情緒敏感二個自變項的標準迴歸係數值(BETA)分別為 0.540、0.253，T 值為 14.843、6.970(P 值為 $0.000 < 0.001$)，所以預測變項對和樂榮譽均有顯著的解釋力，所以可知開放效率、情緒敏感與和樂榮譽是具有正相關的，也就驗證前述的相關分析。

五、結論與建議

海軍後勤幹部的人格特質至為重要，不但影響海軍後勤員工的修護品質，更直接影響到海軍戰力發揚。本章依據第四章分析結果，整理成第一節研究結論與發現，第二節策略涵義，第三節研究貢獻與建議，第四節研究限制，第五節後續研究建議，將本研究之結果完整呈現，供海軍的各級幹部、主管人力政策的國防部及後續研究者之參考。

5.1 研究結論與發現

本研究期間，曾敦請資深軍官及工廠中資深領班代表協助本問卷發展，大家較顧慮的是問卷調查的題項太多，恐會造成後勤員工無法耐心寫完問卷，但又顧及問卷的可信度，所以經過多次研討，而發展出本問卷。本節將資料分析結果與前述文獻探討進行討論，並針對本研究三個問題及研究目的做說明，第一部分以個人屬性變項與主管人格特質之關係進行結論說明，第二部分以個人屬性變項與員工工作士氣之關係進行結論說明，第三部分將主管人格特質與員工工作士氣之關係進行結論說明，最後驗證本研究假設。

1. 個人屬性變項與主管人格特質之關係

本研究中運用 t 檢定、單因子變異數分析來解釋個人屬性變項與人格特質關係，先以 t 檢定針對不同性別、職務、工作特性來檢定對主管人格特質概念的影響，其次以單因子變異數分析 (ANOVA) 來探討學歷、國外參訓經驗、年齡、服務年資、婚姻、身份、主管階級等檢定，均不具顯著性差異，與張翊祥(2004) 團隊成員人格特質組合對團隊效能影響之研究——以團隊互動過程為中介變項為例大致相同；與林志峰(2006) 主管領導型態、人格特質、組織承諾與工作績效關聯性之研究——以國防部軍備局生產製造中心生產工廠為例，與其研究因皆為軍中背景、工作性質均相同，故個人屬性對人格特質不會造成顯著差異。

2. 主管人格特質對工作士氣之影響

本研究以相關分析及迴歸分析等方式探討主管人格特質對工作士氣的影響，由主管人格特質及工作士氣的相關分析中得知主管人格特質及工作士氣均為顯著正相關，其中主管人格特質的「開放效率」與「情緒敏感」兩面向的相關係數分別為 0.434 如表 22，均達顯著正相關，顯示人格特質中開放效率與情緒敏感因素是具有相關的。另外在工作士氣的感知中「認同歸屬」與「和樂榮譽」因素的相關係數分別為 0.640 如表 22，均達顯著正相關，顯示工作士氣中認同歸屬與和樂榮譽因素是具有相關的。

再依迴歸係數的統計量，主管的人格特質中「開放效率」、「情緒敏感」二個自變項的標準迴歸係數值(BETA)分別為 1.008358、-0.05275，T 值為 123.24、-6.446423(P 值為 0.000 < 0.001)，所以預測變項對「認同歸屬」均有顯著的解釋力如表 25。另外以主管的人格特質中「開放效率」、「情緒敏感」

二個自變項的標準迴歸係數值(BETA)分別為 0.540、0.253，T 值為 14.843、6.970(P 值為 $0.000 < 0.001$)，所以預測變項對「和樂榮譽」均有顯著的解釋力如表 28。所以由以上分析可以得到結論主管人格特質是對員工工作士氣有顯著的影響力。

3. 個人屬性變項與員工工作士氣之關係

本研究中運用 t 檢定、單因子變異數分析來解釋個人屬性變項與工作士氣關係，先以 t 檢定針對不同性別、職務、工作特性來檢定對修護員工工作士氣概念的影響，其次以單因子變異數分析 (ANOVA) 來探討學歷、國外參訓經驗、年齡、服務年資、婚姻、身份、主管階級等檢定，均不具顯著性差異，與程言美(2003) 主管領導行為、工作生活品質及人格特質對工作倦怠與工作士氣影響之研究—以高雄市軍訓教官為例大致相同；與林志峰(2006) 主管領導型態、人格特質、組織承諾與工作績效關聯性之研究—以國防部軍備局生產製造中心生產工廠為例，大致相同，其研究亦皆為軍中背景、工作性質均雷同，故個人屬性對員工工作士氣不會造成顯著差異。

5.2 策略涵義

由本研究之實證結果及研究發現上瞭解到後勤的修護員工在主管人格特質的「開放效率」面向中以「你的主管領導派工是條理分明不雜亂的」、「你的主管體力方面是精力旺盛的」二題之平均數為最高，可見修護員工對上司領導、分工是予以肯定的，另外員工也可感受的主管體力、精神是良好旺盛的。另外在「開放效率」面向中以「你的主管是有不同的新思考模式與有創新能力的」的平均數最低，可知主管是守舊、保守的，沒有很新的想法及思考方式。此訊息可提供管理階層在選擇領導主管時增加考量具有創新思想與有嚐試創新能力的人，另外亦應鼓勵擔任領導主管的人員應多接觸新知或參與終身學習，學習新的方法與技能為單位注入新的生命。其次在主管人格特質的「情緒敏感」面向中以「你的主管是煩躁的」平均數為最低，可知大部分的主管情緒是不易受波動與刺激的，也就是說不易情緒化。

在修護員工工作士氣方面之「認同歸屬」面向中「當單位目標達成時，我覺得也有成就感」之平均數為最高，可知大多數的員工對單位均有強烈的榮譽感，這大都是軍中體系強調團合作，不斷的宣導要以團隊的目標來邁進、達成，進而培養大家的成就感，另外在「我願參與單位各項活動，以促進單位發展」之平均數較低，可能是軍中團體人員的心態較為保守所致，所以上級的領導人員應多鼓勵員工多參與單位的各項活動，使得單位充滿活力。其次在修護員工工作士氣方面之「和樂榮譽」面向中「修護工作是我生活的重心」平均數最高，其代表的是員工均把修護任務當作首要，剛好符合現在後勤單位推動「工廠家庭化」的觀念，把工作責任擺在第一順位；另外「我覺得在本單位服務，同仁間融洽和樂的像一個大家庭」平均值略低一些，可見得在同仁間的相處關係，還有增加和樂的空間。

另外由主管人格特質與工作士氣相同性綜合來說，主管人格特質對於工作

士氣是有顯著影響的其中「開放效率」愈高對於工作滿足有顯著影響。值得一提的是由本研究所得資料顯示，雖然在組織變革中，單位不斷縮減及人員不再增加情況下，工作量大幅提升，然修護員工在工作士氣上並不低落。這似乎透露出一些耐人尋味的訊息，依據個人推論，係台灣經濟不景氣情況下，待遇年年降低而失業率節節升高有愈來愈驚人的成長，而修護員工經由各項管道了解就業市場資訊或者和親朋好友比較後，自然會與軍中所提供的待遇與福利等相衡量，然後感知目前軍中各項條件平均優於外部就業市場，不但士氣不會低落，反而讓其對現狀更滿意，此種不同於十幾年前老舊的感知改變，將對管理者產生相當程度的思考作用。如前所述，國軍如何能利用組織變革的同時，實施人員考核而留優汰劣，對於單位組織則有不同角度的意涵，除此之外管理者除了努力完成上級交付任務，更應提倡終身學習的制度，除了加強修護員工充實本職學能，更應鼓勵修護員工不斷吸收軍事以外的技能及專業知識，及其他產業發展的方向與資訊，藉以降低離職傾向。如此可使現職的修護員工滿意現在工作的整體環境，善盡其專業於戰備整備及訓練工作，對於單位有所助益；再則使欲退伍者可結合民間專長有能力再創事業發展，對社會國家可再有另一層面的貢獻。

5.3 研究貢獻與建議

從前述分析結果，大多的修護員工工作士氣，受主管人格特質的影響很大，本論文顯示主管人格特質開放效率高，情緒敏感較低者對於員工的工作士氣影響較大，所以未來派職時應擇優選派開放效率高的人來擔任後勤的管理幹部，所以建議（一）主管的選派應選具有開放、熱情、正直、有毅力的人格特質，以符合基層修護修護員工的期許，並提高工作士氣；建議（二）擔任上司、主管的人員應加強本身的工作能力、領導能力外更應具有創新的思考模式，讓下屬真心誠意服從上級的領導。

5.4 研究限制

- 1.由於過去對於本研究之相同報告不多有關後支部之主管人格特質與工作士氣之相關研究文獻，無法進行過去與現在後支部修護員工看法之比較研究，現在與未來趨勢研究是否受時空背景限制，則無從比較。
- 2.由於各海軍後勤支援指揮部遍佈於全省各地，受限於時間及經費，無法全面針對所有海軍後勤支援指揮部進行問卷調查。
- 3.另外由於海軍現有後勤支援指揮部係原造船廠組織調整後新的一種組織架構，但人員態度仍過於保守、含蓄，對於稍具敏感題目，不易測出真實想法，在諸多顧忌下，問題之真實性有可能被隱藏。
- 4.本研究涉及變項多而複雜，各指標上雖少數指標未達一定標準，可能導致研究結果不盡理想，未來研究可加強量表的完善編制與測試，使研究結果更準確而可靠。

5.5 後續研究建議

- 1.主管人格特質組成面向複雜而繁多、可能隨著時代或價值觀念的改變而有所不同，未來可針對不同的價值改變，而與以調整研究的方向。
- 2.因為組織的不同、文化的不同、可能造成不同的結果，在未來分析上可以針對各行各業、各領域的人員探討、比較，可以獲得更週延的結論。
- 3.本研究模式經檢測後，可能有許多影響因素及其間的相互關係尚待發掘，建議後續研究者可針對本研究模式予以延伸，使整體模式更趨完備。

參考文獻

一、中文部份

1. 王餘厚，1997，概論激勵士氣，人事月刊，42卷，3期，頁48~57。
2. 王淑俐，1995，教師的情緒管理與人際衝突(上)，師友，第356期，17-20頁。
3. 王豫明，2005，工作生活品質與員工離職傾向探討—以海軍某後勤支援指揮部為例，義守大學工業工程與管理學系碩士論文。
4. 江志正，1992，國民中小學組織管理型態與教師工作士氣之關係，台灣師範大學教育研究所碩士論文。
5. 何淑鈴，1997，由日本企業探討員工士氣和企業文化的誘因關係，台中商專學報，29期，頁357-384。
6. 沈聰益，2003，人格五因素模式預測保險業務員績效的效度-NEO-PI-R量表之跨文化檢驗與人際特質架構之實證探討，未出版之博士論文，國立交通大學經營管理研究所，新竹市。
7. 林志成，1990，動機理論對提昇國民中學教師士氣之啟示，台灣師範大學教育研究所碩士論文。
8. 林志峰，2006，組織承諾與工作績效關聯性之研究—以國防部軍備局生產製造中心生產工廠為例，南台科技大學高階主管企管碩士論文。
9. 林能白，邱宏昌，1999，服務品質之研究—服務人員人格特質之影響分析與應用，管理學報，第16期，第2卷，頁175-200。
10. 林宗鴻譯，Burger, J. M. 著，1997，人格心理學、揚智，台北。
11. 李雯娣，1990，國小兒童性格特質之研究，屏東師範學院國民教育研究所碩士論文。
12. 呂鍾卿，1987，國民小學教師專業成長指標初探，台中師院學報，10，63-85。
13. 吳宗立，1994，激勵教師士氣強化行政領導功能，國教園地，48期，頁51~54。
14. 洪雲霖，1997，公務士氣激勵與政府競爭力，人事月刊，24卷，3期，頁58~68。
15. 許祝瑛，1999，臺灣省中區國民中學組織文化與教師工作士氣關係之研究，國立中正大學教育學研究所碩士論文。
16. 邱國隆，2000，國民小學組織氣氛與教師士氣關係之研究—以台北縣，桃園縣及新竹縣為例，國立台北師範學院國民教育研究所碩士論文。
17. 張翊祥，2004，團隊成員人格特質組合對團隊效能影響之研究—以團隊互動過程為中介變項，私立中原大學企業管理學系未出版之碩士論文。
18. 游恆山譯 Zimbardo, PG 著，1990，心理學，五南，台北。
19. 曾榮華，1997，教師聘任政策與國民小學教師工作士氣之研究，臺北市立師範學院國民教育研究所碩士論文。
20. 程言美，2003，主管領導行為、工作生活品質及人格特質對工作倦怠與工作士氣影響之研究—以高雄市軍訓教官為例，南華大學管理研究所碩士論文。

- 21.張春興，1975，心理學，東華，台北。
- 22.國防部，2006，中華民國九十五年國防報告書，<http://www.mnd.gov.tw/report/>。
- 23.黃堅厚，1999，人格心理學，心理、台北。
- 24.葉逢蘇，1997，淺論士氣，國防雜誌，12 卷，9 期，頁 111~119。
- 25.詹益民，1996，人格特質與內滋激勵與外附激勵關聯性之研究 — 以交通部數據通訊所員工為例，個人屬性，國立交通大學管理科學研究所碩士論文。
- 26.楊國樞，1988，中國人對於人之性格的看法，中國人的蛻變，桂冠，中國人叢書 3，台北。
- 27.楊國樞、黃貴應 主編，1993，劉邵的人格特質及其詮釋，中央研究院民族學研究所，頁 89-127，台北。
- 28.蔡欣嵐，2001，工作特性人格特質與工作滿意度之關係-以半導體業為例，國立中央大學企業管理研究所碩士論文。
- 29.盧盛忠，余凱成，徐昶，1997，組織行為學—理論與實務，五南，台北。

二、英文部分

1. Allport, G. W.,1937,Personality: A Psychological Interpretation, Holt, Rinehart & Winson,New York
2. Agho,Mueller&Price,1993,Determinant of employee job satisfaction.Human Relations.
3. Bronfenbrenner,1968,Socialization and social class through time and space.Readings in social psychology.New York : Holt
4. Barrick&Taher,1996,Autonomy as a moderator of the relationships between the big five personality dimensions and job performance.Journal of Applied Psychology.
5. Barrick&Mount,1991,Autonomy as moderator of the relationships between the big five personality dimensions and job performance.Journal of Applied Psychology.
6. Blass, T.,1984,Journal of Personality and Social Psychology,Social psychology and personality: Toward a convergence,47,pp.1013-1027.
7. Carlson, R.,1984,Journal of Personality and Social Psychology, What's social about social psychology?Where's the person in personality research?,47, pp.1304-1309.
8. Cattell,R.B.1943,"The description of personality : Basic trait resolved into clusters",Journal of Abnormal and Social Psychology.
9. Cattell, R. B.,1946,Description and Measurement of Personality,World Book,New York。
10. Cattell,R.B.1965,Personality pinned down.Psychology Today.
11. Cellar, D. F., Miller, M. L., Doverspike, D. D. & Klawnsky, J. D.,1996,Journal of AppliedPsychology,Comparison of factor structures and criterion-related validity coefficients for 2 measures of personality based on the 5-factor model,81,No.6,pp.694-704.
12. Costa, P. T., Jr. & McCrae, R. R.,1985,The NEO Personality Inventory Manual, FL: Psychological Assessment Resources.
13. Costa, P. T., Jr. & McCrae, R. R.,1992,NEO-PIR: Professional Manual, FL: Psychological Assessment Resources.
14. Cuieford,J.P,196,.Fundamental statistical in psychology and education.(4th ed) New York : Mergin Hill.
15. Chen&Spector,1991,Negative affectivity as the underlying cause of correlations between stressors and strains.Journal of Personality
16. Costa,Bond&Paunonen,Four ways five factors are basic.Personality and Individual Differences.
17. Costa&Mc Craw ,1985,The NEO Personality Inventory manual.Odessa,Fla : Psychological Assessment Resources.
18. Cortina,Doverapike&Klawnsky,1996,Professional Manual for the NEO PI-R And NEO-FFI.Odessa,FL : Psychological Assessment Resources,Inc.

19. Cropanzano, James & Konovsky, 1993, Dispositional affectivity as a predictor of work attitudes and job performance. *Journal of Organizational Behavior*.
20. Davis, K. & Newstrom, J. W., 1977, *Human Behavior at Work : Organizational Behavior*, McGraw-Hill, New York Fiedler, F.E., Chemers, M.M. and L. Mahar, *Improving Leadership Effectiveness : The Leader Match Concept*, New York : John Wiley.
21. David V. Day and Stanley B. Silverman, 1989, Personality and Job Performance Evidence of Incremental Validity. *Personnel Psychology*.
22. Dunn, J.D. & Stephens, E.C., 1972, *Management of Personnel: Manpower Management & Organization Behavior*. N.Y.: McGraw-Hill.
23. Fiske, D. W., 1949, *Journal of Personality and Abnormal Psychology*, Consistency of the factorial structure of personality ratings from different sources, 44, pp. 329-344.
24. Gallatly, 1996, Conscientiousness and task-performance-test of a cognitive process model. *Journal of Applied Psychology*.
25. Galton, F., 1884, "Measurement of character", *Fortnightly Review*.
26. Goldberg, L. R., 1981, Review of Personality and Social Psychology, Language and individual differences: The search for universals in personality lexicons, In Wheeler, L. (Ed.), CA: Beverly Hill, pp. 141-165.
27. Goldberg, L. R., 1990, An alternative description of personality: The Big Five Factor structure, *Journal of Personality and Social Psychology*, 59, pp. 1216-1229.
28. Guilford, T.P., 1959, *Personality*, New York : McGraw-Hill.
29. Hoy, W.K. & Miskel, C.G., 1991, *Educational administration : Theory, research and practice*. (4th ed) New York : Random House Kotter, J.P. (1990), *A force for change : How leadership differs from management*, New York : The Free Press.
30. Jackson & Rothstein, 1991, *Diversity in Work Teams : Research Paradigms for A Changing Workplace*, Washington, DC : American Psychological Association.
31. McFarland, 1970, *Management Principles & Practices*, New York : Macmillan
32. McCrae & John (1992), Validation of the five-factor model across instruments and observers. *Journal of Personality and Social Psychology*.
33. McCrae, Costa & Yik, Universal aspects of Chinese personality structure. In M.H. Band (Ed.). *The Handbook of Chinese Psychology*.
34. McCrae, Zonderman, M.H. & Pannonen, s.v., 1996, *Journal of Personality and Social Psychology*.
35. McCrae, R. R. & John, O. P., 1992, An introduction to the five-factor model and its applications, *Journal of Personality*, 60, pp. 175-215.
36. Pervin, L. A., 1993, *Personality and Social Psychology* · 7 *Personality: Theory and Research* (6th ed.), 0, pp. 552-566, New York: John Wiley & Sons.
37. Poter & Lawler, 1968, "Managerial Attitude and Performance", Home-Wood, lii : Richard D. Irwin
38. Remple, A.M. & Bentley, R.R., 1970, *The Journal of Teacher Education*, Teacher Morale : Relationship with Selected Factors · 21(4).

39. Saucier,1994,A brief version of Goldberg sunipolar Big-Five markers “Journal of Personality.
40. Salgado,1997,,J.E.,1997,The 5-factor model of personality and job-performanca in the Autonomy as moderator of the relationship between the big five personality dimensions and job performance.Journal of Applied Psychology.
41. Sheldon,M.E, ,1971,Investment and involvement as mechanisms producing commitment to the organization,”Administrative Science Quarryerly Siem, F. M. & Murray, M. W.,1994,Aviation Space and Environmental Medicine,Personality-factors affecting pilot combat performance-a preliminary investigation,65,No.5,pp.A45-A48.
42. Tett, R. P. , Jackson, D. N. & Rothstein, M. , 1991, Personality measures as predictors of job performance: A Meta-analytic Review, Personality Psychology, 77, pp. 703–742.
43. Tupes, E. C. & Christal, R. E.,1961,Journal of Personality,Recurrent personality factors based on trait ratings,60,pp.225-251.
44. Watson&Clark,1992,on traits and temperament : General and specific factors of emotional experience and their relation to the five-factor model.Journalof Personality.
45. Yong&Band,1990,Exploring implicit personality theories with indigenous or imported constructs : The Chiness case,Journal of Personality and Social Psychology.
46. Zonderman,Costa,P.T.Bond,M.H.&Pannonen,s.v,1996,Journal of Personality and Social Psychology.

附錄一

預試問卷

敬愛的同仁您好：

首先感謝您的協助與參與。這是一份純學術研究的問卷，主要目的在瞭解您對『主管人格特質與員工工作士氣關聯性的看法』，並探討人格特質對工作士氣的影響。

懇請您撥冗填答，您的鼎力相助，對本研究有極大貢獻。本問卷採匿名方式，所有填答資料僅作統計分析學術研究之用，個別內容絕對保密，敬請放心據實作答。填選完畢後，請將問卷逕交委託之聯絡人代為收回。佔用您寶貴的時間（約 10 分鐘），謹致上十二萬分的謝意！

敬祝

身心健康、萬事如意！

● 第一部份：

下列問題是與您的主管人格特質有關，即對主管的看法與感覺，即請問您對該問題需求的看法；請在您認為最適當的空格內打 \surd ；請不要漏掉任何一題。

依您目前狀況而言，若「單位應有良好的工作環境」令您感到非常同意，則請在「非常同意」的方格內打 \surd ；若「你的主管是有創造力的」令您感到非常不同意，則請在「非常不同意」的方格內打 \surd 。

請就以下各敘述，提出您的同意程度，在題目後面的空格「」內打「 \surd 」。

非常
同意
同
意
不
確
定
不
同
意
非
常
不
同
意

- | | | | | | |
|--------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1. 你的主管是有創造力的..... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2. 你的主管是富想像力的..... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3. 你的主管是富哲理的..... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4. 你的主管是聰明的..... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5. 你的主管是複雜的..... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6. 你的主管是深沉的..... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7. 你的主管是有組織的..... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8. 你的主管是有效率的..... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

9. 你的主管是有系統的.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. 你的主管是你的主管是實際的.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. 你的主管是健談的.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. 你的主管是喜歡社交的.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. 你的主管是大膽的.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. 你的主管是精力旺盛的.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. 你的主管是富同情心的.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. 你的主管是溫情的.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. 你的主管是仁慈的.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. 你的主管是合作的.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. 你的主管是多愁的.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. 你的主管是猜疑的.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. 你的主管是易怒的.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. 你的主管是嫉妒的.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23. 你的主管是易受刺激的.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24. 你的主管是煩躁的.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25. 我為了完成單位交辦的工作，自願犧牲假期.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26. 我對於單位工作，願積極參與爭取團體榮譽.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27. 我了解單位的各項行事作為和目標.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28. 我對被指派各項工作，願全力以赴，積極投入.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29. 我以身為本廠員工為榮.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30. 我願意積極參與單位各項行事和工作目標制定.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31. 當單位目標達成時，我覺得也有成就感.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32. 我對於單位的工作，願意主動參與協助.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
33. 我願意積極主動的促進單位目標的達成.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
34. 我願參與單位各項活動，以促進單位發展.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
35. 修護工作是我生活的重心.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
36. 我願意遵守單位的軍紀要求及團體工作規範.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
37. 我願意為單位的形象與榮譽而努力工作.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
38. 我願意服從多數人的意見，並尊重少數人意見.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
39. 團體工作時，我會主動幫忙.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
40. 我認為上級交付的工作是考驗個人智慧和能力 的好機會.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
41. 我覺得在本單位服務，同仁間融洽和樂的像一 個大家庭.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
42. 我願和同事們就單位的工作目標相互交換意見.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

●第二部份：個人基本資料

- 1.您的性別:1男 2女。
- 2.您的學歷:1國中（含以下） 2高中高職 3專科 4大學（含以上）。
- 3.您是否曾經赴國外參訓:1無 2有（累計共六個月【含】以內） 3有（累計共六個月以上至一年【含】） 4有（累計一年以上）。
- 4.您的年齡是：120-30 歲 231-40 歲 341-50 歲 450 歲以上。
- 5.您入廠後的服務年資是:11-5 年 26-10 年 311-15 年 416-20 年 520 年以上。
- 6.您目前的婚姻狀況 1未婚 2已婚 3其他（鰥、寡、離婚）。
- 7.您目前的身份是：1一般聘雇 2評價聘雇 3技勤士官 4一般士官。
- 8.您目前的職務是：1領導職（領班、組長） 2幕僚職（非領導職）。
- 9.您目前單位的工作特性是：1：實際從事修護工作人員 2非實際從事修護工作人員。

問卷至此結束。再次感謝您的協助！最後請您將這份問卷繳回至原先發問卷給您的同仁。如對本研究結果有興趣，請於 97 年 5 月 30 日前與本人聯繫，本人非常樂意將研究結果提供參考。

附錄二

正式問卷

敬愛的同仁您好：

首先感謝您的協助與參與。這是一份純學術研究的問卷，主要目的在瞭解您對『主管人格特質與員工工作士氣關聯性的看法』，並探討人格特質對工作士氣的影響。

懇請您撥冗填答，您的鼎力相助，對本研究有極大貢獻。本問卷採匿名方式，所有填答資料僅作統計分析學術研究之用，個別內容絕對保密，敬請放心據實作答。填選完畢後，請將問卷逕交委託之聯絡人代為收回。佔用您寶貴的時間（約10分鐘），謹致上十二萬分的謝意！

敬祝

身心健康、萬事如意！

● 第一部份：

下列問題是與您的主管人格特質有關，即對主管的看法與感覺，即請問您對該問題需求的看法；請在您認為最適當的空格內打 \surd ；請不要漏掉任何一題。

依您目前狀況而言，若「單位應有良好的工作環境」令您感到非常同意，則請在「非常同意」的方格內打 \surd ；若「你的主管是有創造力的」令您感到非常不同意，則請在「非常不同意」的方格內打 \surd 。

請就以下各敘述，提出您的同意程度，在題目後面的空格「」內打「 \surd 」。

非常
同意 同
意 不
確定 不
同意 非
常
不
同意

- | | | | | | |
|-----------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1. 你的主管是有不同的新思考模式與有創新能力的... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2. 你的主管想法是多元對派工描述很清楚的..... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3. 你的主管告訴事情能清楚表達前後關係的..... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4. 你的主管處理事情是很明理的..... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5. 你的主管做事考慮周詳的..... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6. 你的主管思維想法是成熟穩重的..... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7. 你的主管領導派工是條理分明不雜亂的..... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8. 你的主管指派工作是有效率的..... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 9. 你的主管做事情是有宏觀及有遠見的..... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 10. 你的主管做任何事情都是實際不虛華的..... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 11. 你的主管與人相處言談態度是健談的..... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

12. 你的主管是喜歡社交活動的.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. 你的主管行事作風是直爽大膽的.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. 你的主管體力方面是精力旺盛的.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. 你的主管是富同情心的.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. 你的主管性情是溫和的.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. 你的主管心態是仁慈的.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. 你的主管與人相處是合群，合作的.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. 你的主管是多愁善感的.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. 你的主管性情是疑神疑鬼的.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. 你的主管脾氣是易怒的.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. 你的主管心態是嫉妒的.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23. 你的主管是易受刺激的.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24. 你的主管是煩躁的.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25. 我為了完成單位交辦的工作，而自願犧牲假期.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26. 我對於各項單位工作，願積極參與以爭取團體 榮譽.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27. 我了解單位的各項行事作為和目標.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28. 我對被指派擔任各項工作，願意全力以赴，積 極投入.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29. 我以身為本廠員工為榮.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30. 我願意積極參與單位各項行事和工作目標的制定.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31. 當單位目標達成時，我覺得也有成就感.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32. 我對於單位的工作，願意主動參與協助.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
33. 我願意積極主動的促進單位目標的達成.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
34. 我願參與單位各項活動，以促進單位發展.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
35. 修護工作是我生活的重心.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
36. 我願意遵守單位的軍紀要求及團體工作規範.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
37. 我願意為單位的形象與榮譽而努力工作.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
38. 我願意服從多數人的意見，並尊重少數人的意見.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
39. 團體工作時，我會主動幫忙.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
40. 我認為上級交付的工作是考驗個人智慧和能力 的好機會.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
41. 我覺得在本單位服務，同仁間融洽和樂的像一 個大家庭.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
42. 我願意和同事們就單位的工作目標相互交換意見.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

● 第二部份：個人基本資料

1. 您的性別: 1 男 2 女。
2. 您的學歷: 1 國中 (含以下) 2 高中高職 3 專科 4 大學 (含以上)。
3. 您是否曾經赴國外參訓: 1 無 2 有 (累計共六個月【含】以內) 3 有 (累計共六個月以上至一年【含】) 4 有 (累計一年以上)。
4. 您的年齡是: 1 20-30 歲 2 31-40 歲 3 41-50 歲 4 50 歲以上。
5. 您入廠後的服務年資是: 1 1-5 年 2 6-10 年 3 11-15 年 4 16-20 年 5 20 年以上。
6. 您目前的婚姻狀況 1 未婚 2 已婚 3 其他 (鰥、寡、離婚)。
7. 您目前的身份是: 1 一般聘雇 2 評價聘雇 3 技勤士官 4 一般士官。
8. 您目前的職務是: 1 領導職 (領班、組長) 2 幕僚職 (非領導職)。
9. 您目前單位的工作特性是: 1 實際從事修護工作人員 2 非實際從事修護工作人員。
10. 您的主管是什麼階級: 1 士官長 2 上尉 3 少校 4 中校

問卷至此結束。再次感謝您的協助！最後請您將這份問卷繳回至原先發問卷給您的同仁。如對本研究結果有興趣，請於 97 年 5 月 30 日前與本人聯繫，本人非常樂意將研究結果提供參考。