

南華大學企業管理系管理科學碩士班碩士論文

A THESIS FOR THE DEGREE OF MASTER BUSINESS ADMINISTRATION

MASTER PROGRAM IN MANAGEMENT SCIENCES

DEPARTMENT OF BUSINESS ADMINISTRATION

NANHUA UNIVERSITY

主管真誠領導與知覺組織支持對員工工作滿足之相關研究-以心理資本與工作壓力為中介變項

THE STUDY OF AUTHENTIC AND ORGANIZATIONAL SUPPORT ON
JOBSATISFACTION-MEDIATED BY PSYCHOLOGICAL CAPITAL AND JOB
STRESS

指導教授：范惟翔 博士

ADVISOR : WEI-SHANG FAN Ph.D.

研究生：林鼎鈞

GRADUATE STUDENT : TING-CHUN LIN

中 華 民 國 1 0 2 年 6 月

誌謝

哈利路亞：

感謝主耶穌的恩典，轉眼間年的研究所已經快要結束了，首先要感謝指導教授范惟翔博士，細心指導與教誨，給予我寶貴的意見與指正，本篇論文才得以順利完成。

在兩年期間，謝謝同學們的幫忙與照顧，文馨、姿涵、太謙、書維、易霖、莨錡、洪毅、奕廷等等，還有謝謝學弟妹們的支持與加油，以及各授課老師的課堂指導。

更要感謝爸爸、媽媽、妹妹們以及叔叔一家人的支持，不管是在台灣、泰國還是美國，仍然一直支持我，若沒有你們的支持我的學業是沒有辦法完成的。

另外也要感謝教會的弟兄姊妹、活水團契、嘉義團契、雲青團契…等學長姐、學弟妹還有朋友們，能為我的論文代禱以及關懷，最後論文的完成還有一些不可或缺的人物，就是英傑以及遠在香港的綺莉、林嫻、禕羔、玉鳳、小玲、詩慧、Jessica、鳴真、曉虹、玉蕾。一月時因為論文壓力大，去了一趟香港，謝謝你們抽出時間陪我去散散心、請吃好吃的甜食還有港式飲茶、去吃魚旦…等，讓我在這短時間內放鬆了心情。回台灣後，雖然你們很忙但仍抽時間出來為我禱告並且給予我精神上的支持與鼓勵，我很高興這是我擁有的。

感謝神的恩典，因為有你們的參予，使我生命中，增添了色彩，謝謝你們，願神紀念你們的愛心，願一切榮耀歸與天上的真神。

林鼎鈞 謹誌於

南華大學企業管理系管理科學碩士

民國 102 年 6 月

南華大學企業管理系管理科學碩士班

101 學年度第 2 學期碩士論文摘要

論文題目：主管真誠領導與知覺組織支持對員工工作滿足之研究－以心理資本與工作壓力為中介變項

研究生：林鼎鈞

指導教授：范惟翔博士

論文摘要內容：

在競爭的市場上，台商不論是在國內外設廠，皆需占有一席之地，但國內外的勞工意識抬頭，加上近年來政府重視勞工權益，使員工不再只是默默的在為公司工作，單純的領薪水，而是希望自己在工作上也能得到除了薪資以外的滿足，當勞工在工作上得不到滿足時，會出現離職、曠職與怠職等現象，使公司無法賺取最大利潤，甚至會造成公司財務上的損失，因此主管應憑藉自己的領導，以及藉由組織支持來解決問題，使員工滿意自己的工作，減少上述員工負面行為，以追求最大的利潤。

本研究試圖探討台商工廠之真誠領導、知覺組織支持與工作滿足之間的影響，並且以心理資本與工作壓力做為中介變項，研究對象以台商三家公司的基層管理者與員工為研究對象。問卷總共發放 248 份問卷，有效問卷為 243 份。以 AMOS 統計軟體進行統計分析。研究結果顯示除了真誠領導與知覺組織支持對員工工作滿足直接效果不成立外、心理資本、工作壓力對工作滿足有正向以及負向顯著影響，而真誠領導與知覺組織支持透過心理資本與工作壓力為中介，則能間接對工作滿足產生中介效果。研究推論，主管真誠領導與知覺組織支持對員工工作滿足固然有其影響，但是員工本身的感受到的工作壓力與心理資本會是影響員工

工作滿足的重要因素。

關鍵詞：真誠領導、心理資本、知覺組織支持、工作壓力、工作滿足

Title of Thesis : The Study of Authentic Leadership and Perceived Organizational Support on Job Satisfaction—Mediated by Psychological Capital and Job Stress.

Department : Master Program in Management Sciences, Department of Business Administration, Nanhua University

Graduate Date : June 2013 Degree Conferred : M.B.A

Name of Student : Ting-Chen Lin Advisor : Wei-Shang Fan Ph.D.

Abstract

In the competitive market, Taiwan entrepreneurs who setup factories both at home and abroad need a place; however, due to the rising domestic and foreign labor consciousness, and recently government attached importance to labor rights, so that employees are no longer just silently working for the company and simply get paid, but hope to be satisfied in their work in addition to salary. When labor cannot be satisfied at work, such phenomenon as leave, absence, and idling will occur, and the company cannot maximize profits, even cause the company's financial loss. Therefore, the supervisors in a company should virtue of their leadership, and by the organizational support to solve the problem, so that employees are satisfied with their work to reduce the negative behavior of the staff, in order to pursue the maximum profit.

This study attempts to explore the authentic leadership in Taiwan entrepreneurs' factory, perceiving the influence between organizational support and job satisfaction, and take psychological capital and job stress as an intervening variable. The grassroots managers and employees of three Taiwan entrepreneurs' companies are the object of this study. Total 248 questionnaires were issued among which 243 questionnaires received are

valid and then for statistics analysis by AMOS statistics software. The results showed that except sincere leadership and perceived organizational support do not hold the direct effect to staff's job satisfaction, psychological capital, and job stress show positive and negative significant impact; and sincere leadership and perceived organizational support through psychological capital and job stress as intermediaries, can indirectly produce mediating effect on job satisfaction. This study infers that of course supervisors' sincere leadership and perceived organizational support have their impact on job satisfaction, but, the job stress the employees felt and psychological capital are important factors affecting job satisfaction.

Keywords : Authentic Leadership, Psychological Capital, Perceived Organizational Support, Job Stress, Job Satisfaction.

目錄

中文摘要.....	i
英文摘要.....	iii
目錄.....	v
表目錄.....	viii
圖目錄.....	ix
第一章 緒論.....	1
1.1 研究背景與動機.....	1
1.2 論文架構.....	3
1.3 研究流程.....	4
第二章 文獻探討.....	5
2.1 真誠領導.....	5
2.2 知覺組織支持.....	9
2.3 心理資本.....	10
2.4 工作壓力.....	13
2.5 工作滿足.....	15
2.6 各構念間的關係及研究假說.....	16
2.6.1 真誠領導對心理資本.....	16
2.6.2 真誠領導對工作壓力.....	17
2.6.3 真誠領導對工作滿足.....	18
2.6.4 知覺組織支持對工作壓力.....	18
2.6.5 知覺組織支持對心理資本.....	19
2.6.6 知覺組織支持對工作滿足.....	19
2.6.7 心理資本對工作壓力.....	20

2.6.8 心理資本對工作滿足	20
2.6.9 工作壓力對工作滿足	21
第三章 研究方法	23
3.1 研究架構	23
3.1.1 研究假設	24
3.1.2 研究變項操作性定義與衡量問項	24
3.1.3 研究對象與施測過程	26
3.2 資料收集與分析方法	27
3.2.1 資料方法	28
3.3 研究結果與分析	30
3.3.1 效度分析	30
3.4 研究假設之檢定	34
3.5 中介效果討論	39
3.6 差異性比較分析	40
3.6.1 依國籍分群之差異性分析	40
第四章 結論與建議	42
4.1 研究結論	42
4.1.1 研究架構模式之驗證結果	42
4.1.2 中介效果討論	43
4.1.3 分群差異性比較之討論	43
4.2 管理意涵	44
4.3 研究限制與後續建議	46
參考文獻	48
一、中文文獻	48

二、英文文獻.....	52
附錄一：研究問卷.....	60
附錄二、研究問卷(泰文版).....	66
個人簡歷.....	73

表目錄

表 2.1 真誠領導定義彙整表.....	7
表 2.2 心理資本的定義.....	11
表 2.3 工作壓力的定義.....	14
表 3.1 研究假設.....	24
表 3.2 變項操作型定義、衡量問項及參考文獻.....	25
表 3.3 樣本基本資料.....	27
表 3.4 本研究個構面之收斂效度分析.....	30
表 3.5 區別效度分析表.....	31
表 3.6 整體模式配適度.....	33
表 3.7 各構念題項之驗證性因素分析.....	33
表 3.8 結構化模型路徑係數彙整表.....	37
表 3.9 直接、間接效果與總效果.....	40
表 3.10 依國籍分群模式比較表.....	41
表 4.1 假設驗證.....	42

圖目錄

圖 3.1 研究架構圖	23
圖 3.2 結構化模型路徑分析結果	38

第一章 緒論

1.1 研究背景與動機

近年來台灣由於全球的情勢轉變以及國內經濟快速成長，製造業面臨員工薪資增長、勞工短缺以及環保意識抬頭等，台商紛紛赴海外設廠投資(姚美慧，民 92)，在國外設廠穩定之後，為要追求更大的利潤，台商需了解地主國民族的特性，並且瞭解員工對公司的感官以及在工作上的感受，並用與台灣不同的管理方式來管理地主國員工，如：台商至地主國後，需有耐心、愛心的與員工接近，擺脫傳統的階級觀念，平常工作上主管，下班後是朋友，就能使員工在工作上更為台商盡心盡力在工作上，替台商爭取最大的利益。

近年來不管是台灣或是其他國家的員工，當勞工意識抬頭之後，會開始希望組織能重視勞工權益，Luthans et al. (2008)認為組織對員工的支持，可以創造及培養員工的心理資本的正向工作的環境。舉例來說，當員工得到組織支持時，員工較能將組織的支持轉變為希望，透過設定目標與達成方法，來完成組織的任務。

真誠領導發軔於正向心理學與正向組織行為學，被提出來加以推導與論述後，隨即受到實務界與學術界高度重視(Gardner, et al.,2005 ; Luthans & Avolio, 2003)。此外，Avolio and Luthans(2006)、George(2003)、Shamir and Eilam(2005)認為真誠領導者不會刻意偽裝自己，也不會為了個人的地位、個人的利益來從事領導的行為，相反地，領導者行為是以自己的信念與價值觀為基礎，完全表達出符合公眾利益的理想使命。再者，Walumbwa et al.(2008) 研究發現真誠領導對工作滿足有正向關聯，心理資本會影響工作滿足(呂瑞菱，民 96；鐘心淇，民 96；蔡仲哲，民

96)。綜合上述本研究探討真誠領導與知覺組織支持對台灣及泰國的基層管理階層以及員工的工作滿足的關係，將可進一步透過真誠領導來幫助企業，使企業追求最大的利益，因此本研究利用過去學者所提出之相關概念建構出整合性模式，試圖探討真誠領導與知覺組織支持對工作滿足之影響。本研究以真誠領導、知覺組織支持、心理資本、工作壓力與工作滿足等變數進行探究，意旨透過實證分析達到下列之目的：

- (1) 了解真誠領導、知覺組織支持、心理資本、工作壓力對工作滿足的直接影響。
- (2) 了解真誠領導、知覺組織支持對心理資本與工作滿足、心理資本對工作壓力的直接影響。
- (3) 探討真誠領導、知覺組織支持是否會透過心理資本與工作壓力對工作滿足的影響。
- (4) 驗證真誠領導、知覺組織支持、心理資本、工作壓力對工作滿足之整體配適度模式。

1.2 論文架構

本研究的内容可分為以下五章：

第一章 緒論

說明研究背景與動機、研究動機、論文結構及研究流程

第二章 文獻探討與研究假設說展

回顧過去學者專家對真誠領導、知覺組織支持、心理資本、工作壓力、工作滿足等構面以及相關構面間關係之研究結果提出研究假設。

第三章 研究方法

提出研究架構及說明構面因素之操作性定義與衡量方法與衡量方法、資料收集與分析方法，並說明資料分析方法，進行研究結果分析。

第四章 結論與建議

提出本研究之研究結論及對於主管在組織管理之建議與後續研究者的建議及研究限制。

第五章 參考文獻

1.3 研究流程

本研究的步驟與程序如圖 1.1。本研究依據研究動機與目的，透過文獻分析與探討，並且建立本研究之架構並提出假設。資料蒐集，依據變項與假說，決定構面以及操作要素，然後設計問卷、選定樣本，最後將蒐集到的樣本資料進行分析，並依據實驗結果提出假設與建議。

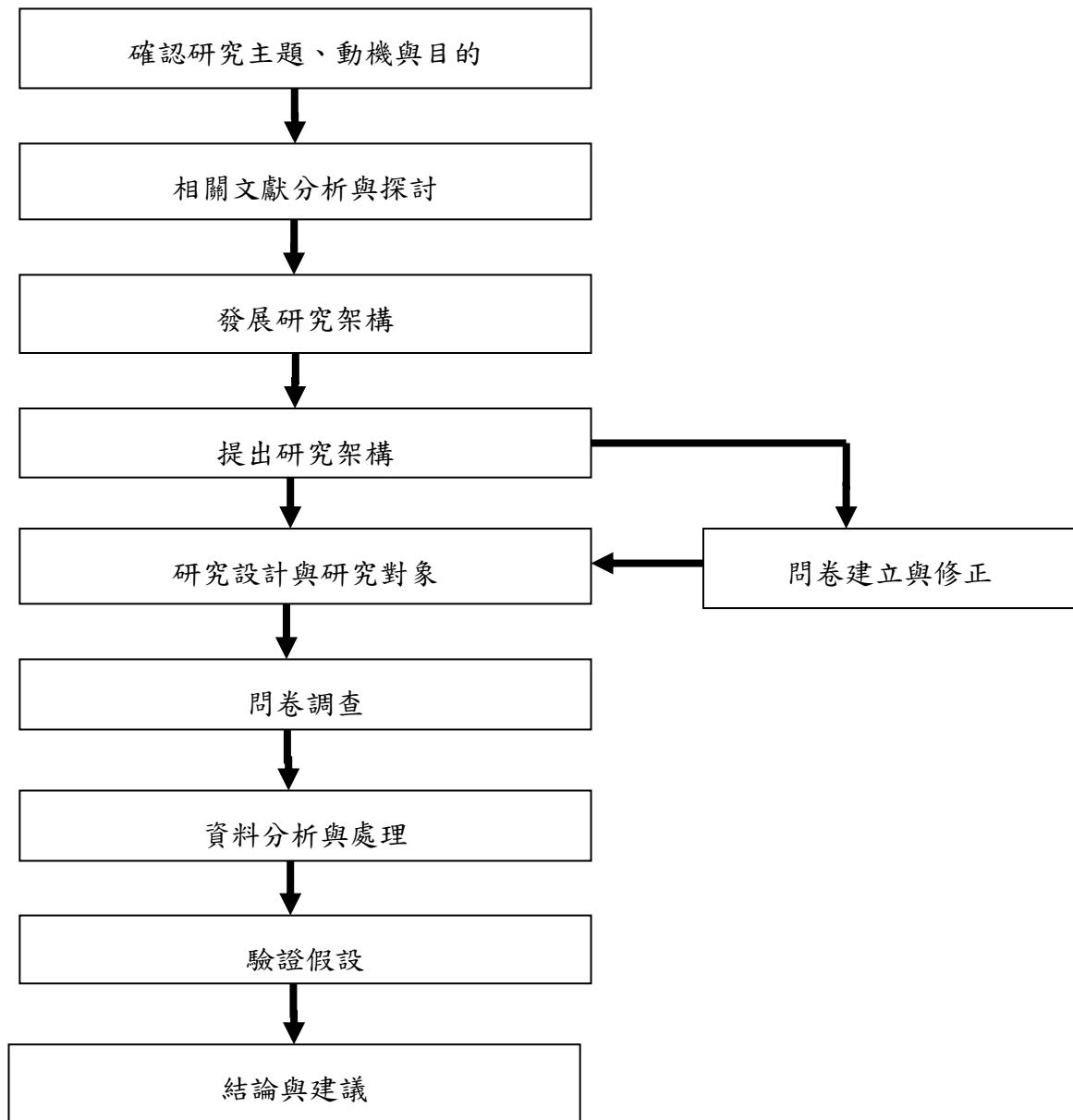


圖 1.1 研究流程圖

資料來源：本研究整理

第二章 文獻探討

2.1 真誠領導

關於真誠領導的概念在王宗閔(民 99)的研究中提出，由於美國近年來 Worldcom(濫用準備金、誇大資本支出、分攤收購成本、蓄意低估商譽等)，Enron(內線交易等)與 Martha Stewart(遭其他投資者以內幕交易罪名起訴)等缺乏道德領導事件的發生和日益增多的社會挑戰，像是 911 恐怖攻擊、美國股市波動和全球經濟衰退等，此時需要更加積極正面的領導理論來恢復眾人的信心，許多的研究聲稱現有的理論架構沒辦法培養出未來所需要的領導者者(Avolio & Gardner, 2005; Avolio et al., 2004; Avolio, Luthans, & Walumbwa, 2004; Luthans & Avolio, 2003)。因此，Avolio and Gardner(2005)認為在這樣挑戰的時刻，使一項新焦點加速的產生，它能夠人們在災難事件中快速的恢復信心、希望和樂觀，藉由培養自我意識為人們尋找他們之意義，並且誠實面對所有的利害關係人。為了解決上述的問題，一個新的領導概念由西方的學者從領導、道德與正向組織學派提出，即真誠領導。

正向心理學的領域裡，將真誠定義為瞭解、擁有並且接受個人的經驗，自己的情緒、思想、需求、信仰或是偏好，並且按照真實的自我表現，讓內在以及外在的自我相同一致(Harter, 2002; Seligman, 2002)。於正向組織行為學和正向組織學派的觀察視野中，一個真誠的領導者透過與別人接觸而誠實並且勇敢的開拓出自己獨特的經驗和生命的故事，建立無偏誤的自我認識，進行從內心深處發出的選擇與決定，展現出有意義和價值的行為表現(Kernis, 2003)。Bhindi and Duignan, (1997); Sinclir,(2007)認為這種新興的領導典範，與日漸盛行之企業管理主義和根深蒂固的政

治權宜領導取向不同，它特別強調倫理、價值、誠信、關懷以及人本新視窗。Cardo (2005) and George (2003)加以補充，認為真誠的領導者透過傳遞價值和意義給下屬以「用行動領導」(lead by doing)與「用心領導」(lead with heart)，其展現出的行動是其內心的價值與真實情感的反映，並且在實際行動時，不把重點放在如何完美的呈現，而是在面對壓力的時候，仍然可以展現真實的一面，來感動人心。

Cooper 等人於(2005)認為真誠領導是多向度的，其包含不同領域的元素，如特徵、狀態、行為、背景以及屬性等。Ilies 等學者於 2005 年依據 Kernis(2003)對於真誠的看法提出了真誠領導四個要素模型，第一項是自我知覺：「包含對自己內在矛盾觀點的理解，且明白這些矛盾會如何影響到個人的感受、想法和行為。」第二項是不偏誤處理：「指在處理與自我相關資訊的時候，能客觀理性的接受正負面評斷、屬性與特質。」第三項是真誠的行為：「意思是言行舉止和真實的自我相同一致，不會表裡不一。」第四項是真誠關係的取向，意指個體在和自己親近的關係中，表現出真誠不做作(王宗閔，民 99 ；何欣恬，民 100)。

學者 Gardner, et al.(2005)提出的真誠領導模型概念一樣來自 Kernis (2003)的研究，提出真誠領導者在影響下屬的過程模式，主要是自我知覺和自律。關於自我意識，領導者應該要了解自己的價值觀、身分、情緒、動機和目標，在自律方面，學者提出內化自律調節、平衡資訊處理、透明化關係和真誠行為(王宗閔, 民 99)。雖然真誠領導是這幾年新發展的理論，但也有許多學者的研究對其提出定義，並將其彙整為如下表：

表 2.1 真誠領導定義彙整表

研究者	年代	定義
George	2003	真誠領導最主要是以智慧領導來對待他人，且這樣的領導方是最主要的特色是用內在真心、熱情與憐憫等特質來賦能下屬，相反的某些領導主要是用自己的權威、聲望地位和金錢的方式來引領下屬。
Luthans & Avolio	2003	真誠領導為一種正向心理能力與高度發展的組織情境結合起來運行的歷程，
Ilies, Morgeson, & Nahrgang	2005	真誠領導的內涵有四項，分別是自我覺知、不偏誤處理、真誠行為以及真誠關係取向。
Cooper, Scandura et al.	2005	將真誠領導定義為具有信心、希望、樂觀與回復力的正向心理資本。
Walumbwa et al.	2008	真誠領導是將領導者的積極心理能力和組織高度發展的情境互相結合發揮作用的過程，包含自我意識、關係透明化、平衡處理和內化道德觀點。

資料來源：本文整理

Walumbwa et al. (2008) 以過去學者們的研究為基礎 (Avolio & Gardner, 2005; Gardner, Avolio, Luthans, et al., 2005; Ilies et al., 2005; Kernis, 2003)，對真誠領導提出四個要素模型，分別是自我知覺、關係透明度、平衡的資訊處理和內化道德觀。敘述分別如下：

(1) 自我意識：

學者 May et al. (2003) 認為真誠領導者必有的特質就是瞭解自己並且做真實的自己，這點說明自我意識的重要。Kernis (2003) 認為自我知覺是領導者個體知覺和信任自身的感受、渴望與自我相關認知，其包含明白自己的優勢與劣勢、特質和情緒。也就是個體正視自身的主體性，並表現出自己真實的一面。

(2)關係透明度：

利用公開可分享的資訊，表達自己真實的想法和感受且盡可能將雙方不當的情緒降低，向他人表現出真實的自我，也可增加彼此的信任。

(3)平衡的資訊處理：

領導者在做出決定前，能客觀地蒐集和分析有關資料。

(4)內化道德觀：

依據自我內在的道德標準和價值觀而不是受到外在環境或是社會壓力的自我調節的過程，其決定或行為與內在的價值觀是相同一致的。

本研究探討真誠領導的原因，除了上述 Worldcom、Enron 等美國大公司缺乏道德領導事件增多之外，加上 911 與美國股市衰退等現象，在臺灣也有類似的現象，從社會新聞可看到學校教授(如：貪污、酒駕、壓榨學生等)一直到大公司企業(如：毒澱粉事件)甚至是政府官員(如：貪污、恐嚇等)，皆可看到缺乏道德領導的事件發生，加上美國股市、政治等因素影響，這些事件經由媒體一再的報導，皆影響了台灣民眾的信心、希望、自信等，另外在泰國有紅衫軍、黃衫軍的出現皆因為政府的關係，社會秩序動亂，使得人民對政府失去希望、信心等，因此本研究藉真誠領導來探討此構面對員工的工作滿足之影響。綜合上述探討本研究真誠領導的界定，主要依據 Walumbwa et al. (2008)發展自我知覺、關係透明度、平衡的資訊處理和內化道德觀，將真誠領導分成四個構面，探討主管與部屬間相互影響之關係。

2.2 知覺組織支持

知覺組織支持的研究最早源自於對組織承諾的觀察，研究者發現組織的管理者在關心員工對組織承諾的同時，員工也會關切組織對他的承諾(何亭賢，民 98)。組織對員工的承諾就是組織支持，簡言之知覺組織支持就是員工感受到組織的關懷與重視。對員工而言，組織是提供社會情感來源的角色，如：尊重與照顧員工的角色、提供員工薪資福利等實體利益的角色。Eisenberger, et al. (1986)提出知覺組織支持一詞，以社會交換理論來說明組織是否對員工的工作付出加以酬賞，並且符合員工讚賞及肯定的需求，以衡量組織對員工的貢獻以及員工福利的重視程度。換句話說，員工的心理會產生一種組織是否重是他們的貢獻、是否關心他們福利的信念，這種信念就是知覺組織支持。Eisenberger, et al., (1986); Rhoades and Eisenberger (2002)提出的組織支持理論相信，若是員工感受到組織尊重他，則員工的自尊、歸屬感與被認同感就會提升;若員工受到組織正面的評價，則員工相信，他努力的付出會受到組織的重視以及獎勵(Shore, L.M. & Shore, T.H. 1995)。組織對於員工的關懷與支持，將會提升員工對組織的付出與貢獻的義務感，員工會更加努力幫組織達成目標，也提升員工的情感承諾。

在組織中，主管的支持、公平的工作環境對員工有支持性的人力資源制度或是組織其他有善的行為，皆能使員工使感受到組織對他的重視與關懷，因此員工會認為自己有回報組織恩惠的義務，因而更努力工作、提高忠誠度或是組織公民行為做為對組織的報償。(Eisenberger et al., 1986; Eisenberger, et al., 1990; Shore & Wayne, 1993; Fasolo, 1995)。知覺組織支持的影響可以分成兩個層面來探討：

一、個人層面：

Rhoades and Eisenberger (2002)認為知覺組織支持會使員工產生正向心情，進而提高員工的工作滿意與薪資滿意度，Armeli, Eisenberger, Fasolo, and Lynch (1998)也認為知覺組織支持使員工正向情感(正向心情)提升，相反的負向情感會降低，也就是說知覺組織支持提升了員工對組織的忠誠和義務感，進而提升了組織承諾、勤勉度和創新的能力(Eisenberger, et al., 1990), 降低工作壓力與角色衝突(Harris, et al., 2007)。

二、組織層面：

過去研究普遍證實知覺組織支持與工作績效為正向關係(Eisenberger, Fasolo, & Davis-LaMastro, 1990)，且其正向關係也降低離職和曠職行為(Rhoads & Eisenberger, 2002)，員工會關心組織的利益，幫助組織達成目標(Eisenberger, et al., 2001)。

知覺組織支持指的是在組織中，員工所感受到組織對他們的關心程度。因此本研究的支持組織支持構面參考自 Eisenberger, et al. (1986)與陳建丞(2008)的研究，問卷題項主要是想了解員工是否感受到員工對他們的關心程度、是否重視他們的目標與價值觀、是否以他們的成就為榮，以及公司是否重視他們的貢獻。

2.3 心理資本

早期的管理理論中，資本指的是經濟學上，企業為了得到未來預期利潤所購入的資源，如:土地、廠房、機器設備....等；隨著商業時代的演進，獲得利潤已不再是依靠工業革命時期所強調的「效率」，更強調工作者本身具備的無形資源，也就是「人力資本」，如:技能、知識...等；近十年來，學者利用經濟資本與人力資本為基礎，發展出社會資本的概念，

社會資本來自於社會學，其強調人際網絡的價值，社會資本的定義為：「個人藉社會網絡的關係，或是社會其他結構中的團體力量來獲取利益的能力(Portes,1988)。」因此若沒有社會資本，組織的整體效能沒有團隊中人力資本的效果，將會無法達到最好的果效(Larson & Luthans, 2006)，而心理資本是近幾年才出現的概念，是指促進個人成長和績效的心理資源。在組織層面上，他與人力資本和社會資本類似，心理資本透過改善的員工績效最終實現組織的投資回報和競爭優勢。而 Luthans and Youssef (2004)進一步描述，他們認為心理資本超越了現有的人力資本與社會資本這兩項基礎與理論，具體來說，心理資本強調的是「你是誰?」、「你是什麼樣角色的人?」，或從發展角度來評估，「你將會成為什麼樣的人?」(Luthans & Youssef, 2004)。心理資本是具有獨特性的，他能有效測量和管理的，透過投資與開發心理資本，能改善員工的工作績效，形成組織競爭優勢(MBA 智庫百科)。因此將此理念放入職場中，並運用於實務界將有良好的果效。而國內外學者對提出許多對心理資本的定義，如表 2.2。

表 2.2 心理資本的定義

學者	年代	定義
Avolio and Luthans	2004	心理資本是肯定自我的指標，其包含真實與可能的自我。
Luthans and Youssef	2004	正向心理資本指的是你是誰，其內涵有自我效能、希望、樂觀與恢復力。
呂瑞菱	民 96	個體的心理資本較高，對未來是充滿希望，樂觀看待事物，遭遇挫折及壓力也能快速的恢復，能感受自己與別人真實的感受，並且管理本身的情緒。
鐘心淇	民 96	心理資本可展現自我控制力和遭遇挫折仍持續努力，表現出樂觀、積極行動等人格的特質。
黃靜文	民 98	是指本身在成長與發展過程中表現出來的積極心理狀態。

資料來源：本研究整理

Luthans and Youssef (2004)從正向心理學與正向組織行為學的角度切入，將心理資本分成四個構面(1)自我效能：屬狀態類的個體特徵，自我效能是可以開發的，其可提高我們對事情看法的正面性。能激發自我，採取行動，遭遇困難時，仍然保有自信將事情做好。(2)樂觀：對於樂觀的定義學者有各種不同的解釋，Seligman (1998)提倡我們需要「現實的樂觀」，依心理資本而言，需要現實靈活的樂觀，最佳的樂觀不應該走向極端，不是將成功的原因歸向自己，試圖去控制各工方面的工作生活，也不是將所有的失敗責任推向外部原因。現實、靈活的樂觀可以與大家分享生活與工作樂趣，常帶著感恩的心，能向那些曾幫助他們成功達到目標表達感謝之情(何麗花，民 99)。(3)希望：內在意志和途徑，是個人一種對目標達成的思考過程。(4)韌性：是指個人面對損失、困難或是逆境時的有效反應與適應，一般廣泛定義於在逆境中反彈或是勝過逆境的能力(劉淑惠，民 95)。韌性在心理資本相關因素中涵蓋了人類身上大量的積極品質，如：自尊、責任感、自我恢復能力與卓越的意志力等等。Wagnild and Young (1993)認為韌性是一種遇到挫折、失敗、不確定性甚至是發生不可避免的事情之後，所產生的恢復能力，或是一種可以調解壓力對人體造成的負面影響的人格特質。綜合上述本研究依據 Luthans, and Youssef (2004)發展心理資本的四大內涵，包含自我效能、希望、樂觀與韌性進行文獻探討後，形成研究公司員工心理資本的四大構面，以做為後續探討與編制問卷。

2.4 工作壓力

工作壓力是現代社會的副產品，同時也是影響人們日常生活作息與工作效率的重要因素(黃寶園，民 98)。在過去相關的研究中，研究的對象不論是諮商人員、老師或是警察，他們均面對各種不同的壓力，而且使得個人生活有了許多的改變(Brewer & McMahan, 2003; Rayle, 2006; Roberts & Levenson, 2001)。

工作壓力一詞最早是由 H.Setle (1956) 提出，他認為：「身體對於任何加諸於上，所產生的非預期反應。」即人遇到問題或是刺激時，身體的器官會產生抵抗的反應，以便回復到正常狀態的需要。(張純青，民 93)。R.L Kahn 於 1964 年率先把壓力管理的理論帶入企業管理的範疇當中，來探討工作時可能會產生壓力的問題(張純青，民 93)。

工作壓力是由工作相關因素所造成的，促使外在環境與內在的能力，產生交互作用的差異，導致兩方不平衡的狀態(黃榮真，民 91)，引起不平衡的狀態，可以是過去的發生的事情所致，也可能是由現在或是未來的情境引起，自身可以察覺到的，有的時候是必須面對不能預期的偶發事件，可能是來自內在的刺激，也有可能是受到外在環境因素的影響(歐陽彥慧，民 98)。國內外學者對於工作 壓力的定義列舉如表 2.3 所示：

表 2.3 工作壓力的定義

研究者	年代	定義
紀翠玲	民 91	工作者在工作環境中，對某些特殊要求無法達成或個人需求無法獲得滿足時，此時心理、生理產生偏差，導致身心失去平衡的一種現象。
邱義烜	民 91	在工作環境中，超過個人身心所能負荷的要求，而產生被威脅感，導致情緒有緊張、焦慮、挫折或是苦惱等反應，正常人的身心狀況被這些反應改變，導致個人有消極、無助，葬成工作壓力。
李彥君	民 91	人在工作環境中，因能力或資源無法與工作的要求符合時，心理所產生不平衡的狀態。
高國慶	民 94	因工作的因素所導致的緊張，使工作者在工作時感到不愉快或是負面情緒的現象。
呂美玲	民 97	工作者在工作情境中，其個人之特質與工作環境產生交互作用後，使得工作者產生具威脅性、壓迫性的負面情感的一種現象。
蕭惠文	民 98	工作者從事相關工作時，為因應工作環境的需要以及對自我的期望，於是心理產生一種被壓迫的感覺，導致工作者生理與心理方面緊張的狀態，因此產生焦慮、壓抑等負面情緒反應。
Aldwin	2007	工作壓力主要是由壓力的定義衍生的，指的是個人在工作情境中所感覺到的壓力感。

資料來源：本研究整理

Karasek and Theorell (1990) 提出工作控制權，將壓力源分成工作要求與工作控制權兩部分，做為衡量工作壓力之理論。

J. M. Ivancevich & Matteson (1979) 提出組織壓力模式，他們將工作壓力源分成以下層面，(1)個人、(2)團體、(3)組織、(4)組織以外的層面來說明工作壓力的來源，相關學者研究指出這些工作壓力源會影響內心、態度、行為、認知、身體健康等方面(郭毓秀，民 92; Kreitner & Kinicki, 2001，康裕民譯)，例如有些員工受到過大的壓力可能會有失眠、自卑感、態度消極、甚至有憂鬱症等問題的產生。C.L. Cooper 研究發展出完整的工壓力來源與工作結果的理論，其壓力源包含員工本身、主管的角色、人際關係、生涯與工作成就、組織結構、組織氣氛、工作者的家庭與工作互

動等層面，並且加入個人人格特質之因素來分析工作壓力(郭毓琇，民 92)，使工作壓力的理論發展亦趨成熟。

J.M. Ivancevich and Matteson (1979)提出組織壓力模式，其中個人層面包含：工作要求、角色混淆、對工作環境的掌握程度、與主管的關係與工作負荷等。本研究以工作要求的工作心理壓力源，特別是工作負荷的方面，其與學者 M. Koslowsky, M.T. Matteson and J.M. Ivancevich 的分類有相似處；工作控制權是指員工對其職務的控制程度，內容包含決策權威與技能自由度等因素(張純青，民 93)。此外，工作壓力有四種分類來評估工作者工作壓力之大小：(1)緊繃型：意指高要求、低控制權。(2)積極型：指高要求與高控制權。(3)鬆弛型：指低要求、高控制權。(4)消極型：指低要求與低控制權(Karasek, 1979)。此四項將會影響員工的工作成效與滿意程度。採工作要求-工作控制權模式的原因為公司有訂單，主管對員工的要求，較注重各樣機械的操作專業能力，與產品品質的保證以及出貨量的控制，負擔的工作量增加，導致員工的工作負荷量增多。因此本研究以工作要求-控制權來做為本研究衡量工作壓力的基礎。

2.5 工作滿足

工作滿足或是工作滿意一詞，最早是由 Hoppock (1935)提出，認為「工作滿足是個人心理和生理對環境因素的滿意感覺，亦即個人對工作情境的主觀反映，工作滿足的程度，可從徵詢工作者對工作感到滿足的程度得知(黃寶園，民 101)。Vroom (1964)進一步指出工作滿足事個人對工作的角色抱持的情意取向，對工作感到滿意代表正面取向，對工作感到不滿意為負向取向，也就是當員工對工作滿足越高，則對工作抱持的態度是愈正面，想反地，則是對工作抱持著負面的態度(許哲豪，民 100)。

之後工作滿足大致上分成三個取向:對工作滿意的概念作一般性的解釋;被視為單一的概念(Kalleberg, 1977), Porter and Lawler (1968)把工作滿足當成實際報酬與預期報酬間的一種差距,兩者差距越大,員工滿意度越低,兩者差距越小,員工滿意度則越高(許士軍,民 66;吳靜吉、潘養源、丁興祥,民 69;許彩娥,民 70;謝金青,民 81;翁進勳,民 91;郭明德,民 94),亦可指個人的健康、關係、自尊等需求以及工作環境中獲得的滿足程度(張春興,民 78;李明書,民 84;曹育誌,民 86)。也有學者認為工作滿足是依據工作特徵以某些參考架構來解釋的一種結果(Smith, Kendall & Hulin, 1969),根據 Smith, Kendall, and Hulin (1969)的說法,工作滿足可分成兩個類別,分別是內在與外在滿意。內在滿足的主要來自於個人的心理價值,外在的滿足主要是受限於環境的作用,其不是個人可以掌控的,外在因素最常被提及的是工作本身的滿足、薪資滿足和升遷滿足。在工作上,快樂的員工往往是比較有生產力的員工,公司主管在帶領公司時,最大的挑戰不是採用革命性的新策略,而是讓員工投入現有的策略(陳嘉珮,民 101),對工作滿意的員工也比較容易投入,工作動機也相對提高,進而正向影響工作績效(房美玉,民 91)。

綜合上述探討,本研究採用 Ho et al. (2009)發展之量表將工作滿足分為兩個構面,分別是「外在滿足」與「內在滿足」。

2.6 各構念間的關係及研究假說

2.6.1 真誠領導對心理資本

真誠領導對心理資本的關連探討中,過去的學者主張真誠領導的言行示範對屬下發揮個人認同的作用,使屬下受到影響,而產生更豐富的心理能量(Illies et. Al, 2005)。同時學者引用 Fredrickson (2003)的正向情緒

擴展建構理論為基礎，說明領導者的情緒感染作用，也就是真誠領導者本身具有自我效能、希望、樂觀、韌性等心理資本，而高度認同領導者的下屬，在此情緒感染中，也累積了個人的心理資本。Clapp-Smith, Vogelgesang and Avey (2009)研究發現真誠領導與心理資本有顯著關聯。另外相關研究中學者們根據心理資本理論命題，從實證研究發現證明以自我效能、希望、樂觀與韌性和組合而成的組織成員心理資本，與工作滿足、組織承諾和工作表現確實有顯著相關存在。(Avey, Patera & West, 2006; Luthans, Avolio, Avey & Norman, 2007; Luthans, Avolio, Norman & Avey, 2008)。因此綜合上述文獻推論以下假說：

H1：真誠領導對心理資本有正向顯著影響。

2.6.2 真誠領導對工作壓力

現代人工作勞心勞力，在工作上需面對主管壓力、進度、業績、人際關係與競爭，這些都會使員工產生負向情緒，進而影響工作的結果這樣負向的情緒也容易在工作場所發酵影響都周圍的人，而有實際負向的行為，如：2010年五月間富士康員工接連的跳樓事件，此事件打擊公司的形象，也可能使員工士氣低落。由上述可知領導者其真誠與否對員工都會產生壓力，Luthans and Avolio (2003)認為領導者具有自信、滿懷希望、樂觀、強烈的恢復力、高道德觀與未來導向，藉由這些特質表現，使員工認同領導者且產生共鳴，以領導者為模範，進而產生正向情緒，不僅避免負面事件發生，樂觀的態度也使工作績效提升(王宗閔，民 99)，且願意用積極努力的態度，使工作績效達到更好來回報主管，在達到工作績效之前，工作上必然會產生一些壓力，因此綜合上述文獻與推論提出以下假說：

H2：真誠領導對工作壓力為正向顯著影響。

2.6.3 真誠領導對工作滿足

Walumbwa 等人(2008)指出真誠領導的作為，本身即是一種授權賦能，也可從社會交易觀點解釋。真誠領導者的授權賦能可使下屬的職場生活產生工作意義感、個人能力感、擁有自我決定感和工作場域影響力的知覺(Conger & Kanungo, 1988; Spreitzer,1995；Yulk , 2002)。這些因素會引發員工強烈工作動機，也更加容易產生工作滿足，並且願意付出額外的努力來展現工作的成效。另外有效的領導者可引發員工較正面的感受，使工作滿意提高，而真誠領導者對自我高道德的標準、透明化的關係和自我資訊平衡處理能使員工對領導者有正面的印象，進而認同主管的領導行為，因此能提升員工的滿意度。Walumba 等人(2008)研究發現真誠領導對工作滿足有正向關聯，因此綜合上述文獻本研究提出以下假說：

H3：真誠領導對工作滿足有正向顯著影響。

2.6.4 知覺組織支持對工作壓力

知覺組織支持在員工的情緒與關懷方面的滿足(Armeli, Eisenberger, Fasolo, & Lynch, 1998)，能使員工的正向心情提升，使負向情感(如:工作壓力)降低，並提升工作績效。另外 Eisenber 等人認為員工所感受到的組織支持在工作場合中，提供員工在尊重關懷與認可方面的需求，使員工能在工作時保持愉快的心情，並且降低工作產生的緊張感(George, Reed, Ballard, Colin & Fielding, 1993)。Cronpanzano et al. (1997)的調查發現中，組織支持與員工的工作壓力均具顯著的負向關係。Hochwarter et al.(2003)對於在職的學生的調查研究也發現，知覺組織支持與工作壓力呈現負相關。另外 Rhoades and Eisenberger (2002) 的後設研究亦發現員工知覺組織支持與工作壓力呈現顯著負相關。根據以上文獻論述提出以下假說：

H4：知覺組織支持對工作壓力為負向顯著支持。

2.6.5 知覺組織支持對心理資本

支持性的組織氣候能使員工內心較樂觀，如：員工感受到組織的支持，員工比較會將錯誤歸因給外部、無法控制的因素，簡單來說，就是會鼓勵員工樂觀看待事情的成因和結果，若員工在組織中犯了錯，支持性氣候會使員工認為失敗的原因是因為外部環境的關係，而比較不會歸因於個人的知識、能力與技能；即使歸因於個人，他們會鼓勵自己用別的方法來嘗試解決問題。以韌性而言，當員工遇到挫折或是失敗，支持性的組織氣候，能幫助員工從失敗中快速恢復。另外何亭賢(民 98)研究結果發現知覺組織與正向心理資本有顯著相關，因此本研究根據上述文獻提出以下假說：

H5：知覺組織支持對心理資本有正向顯著影響。

2.6.6 知覺組織支持對工作滿足

許多研究指出當員工相信組織會幫助他們達到個人內在生涯成功時，員工會產生更高的承諾以及更好的績效表現，而且與個人的工作滿足具有正向的關係(Erdogan, Kraimer & Lidan, 2004；Gaertner & Nollen, 1989；Igarria, 1991；Lee & Maurer, 1997；Shore & Wayne, 1993)。就員工而言，知覺組織支持會使員工有正向心情，進而提升工作滿足(Rhoades & Eisenberger, 2002)。Eisenberger et al.(1990)認為當員工感受到組織支持時，員工的內心會對組織產生一種正向的情感依附，進而願意為組織復出心力，同時員工的滿意度也提升了。另外李佳怡(民 99)以製造業的員工為對象，調查了 2600 位員工知覺組織支持和工作滿足的關係，結果顯示員工知覺組織支持越高，員工的工作滿足就越高。根據上述文獻論述提出

以下假設：

H6：知覺組織支持對工作滿足有正向顯著影響。

2.6.7 心理資本對工作壓力

相關的研究發現較高的心理資本會減少員工的曠職(Chen,Hui & Sego, 1998)和離職的情況也會下降(Avey, et al., 2006)，會加強員工本身的自信心而有較高的工作績效(仲理峰，民 96；Peterson & Luthans, 2003；Luthans, Avolio, Walumbwa, & Li, 2005；Luthans et al., 2007；Luthans & Youssef, 2007, Luthans, et al., 2008)。此外蔡仲哲(民 96)對於經理人教練行為、員工心理資本與員工工作績效之關聯研究顯示，因為科技的進步，來自工作上的壓力是造成心理不健康的主因，如：由於科技的進步，車燈樣是越來越多樣化，儀器操作越來越複雜，且須顧及品質，所以會使員工壓力增大。若員工採正面積極的態度去面對，可改善工作場所的壓力也提升了生產力。李彥君(民 91)教師工作壓力與心理資本管理呈現負相關，心理資本程度越高，越能減輕其工作的負荷壓力。綜合上述本文提出以下假說：

H7：心理資本對工作壓力有負向顯著影響。

2.6.8 心理資本對工作滿足

Avey, Patera and West (2006)、Luthans, Avolio et al. (2007)、Luthans, et al. (2008) 根據心理資本理論命題，實證研究結果證明以自我效能、希望、樂觀與韌性和組合而成的組織人員心理資本，確實與工作滿足、組織承諾和工作表現有顯著相關存在。相關研究發現較高的心理資本會增加員工積極主動的態度(呂瑞菱，民 96；Luthans et al., 2007)，同時也提升了員工的工作滿足(Peterson & Luthans, 2003；李牧衡，民 97)。Larson &

Luthans (2006)研究也證實心理資本與工作滿足為正相關。而 Luthans、Youssef & Avolio (2007)研究發現心理資本的內容包含自我效能、樂觀、希望與韌性，比分開構面探討自我效能、樂觀、希望與韌性，更加有效的預測員工的工作滿足，李牧衡(民 96)探討資訊工作人員之心理資本對工作滿意及生活滿意之影響，發現心理資本對工作滿足有正向影響，由此可知心理資本在職場大多扮演正向的效果。因此本文提出以下假說：

H8：心理資本對工作滿足有正向顯著影響。

2.6.9 工作壓力對工作滿足

Robbins (2005)提出的壓力模式說明當個體感受到壓力時，將會有心理、生理和行為上的症狀反應，其中心理狀況會使工作滿足減少，且會有不良的行為產生，如：生產力降低、離職等問題。多數的實證研究也發現兩者呈現負相關，如：莊靜宜(民 88)針對高科技與傳統產業員工進行工作壓力與工作滿足的比較，研究發現高科技員工工作壓力與工作滿足呈顯著負相關，而傳統產業的人員也呈現負相關，劉泳倫(民 91)以彰化縣、雲林縣、嘉義縣以及嘉義市的基層消防人員為研究的對象，研究發現兩者也是呈現負相關。但是從工作壓力理論中也顯示，工作壓力不一定是造成負向的影響；不同的個體面對相同的壓力時，反應出來出的結果不見得相同。Lazar and Folkman (1984)將工作壓力定義為「個人與環境間特別的關係，個人感受後的評價將其視為重擔，或是超越他所能的負荷，並進而危及個人的健康。」，在 Lazara and Folkman (1984)的觀點中，壓力是否會對人造成傷害，將視各人的主觀評估而定，因此當個人面對壓力時，是否能承受工作壓力進而完成工作；或無法負荷的工作壓力，為壓力所折，個人主觀感受會是影響滿足的關鍵因素之一。然而適當的壓力可以提高員工的工作績效，因為員工須投入更多精神以及知識

來達成目標，Black and Gregersen (1997)研究發現工作滿足與工作績效之間有相關，尤其是員工工作投入越多，則其工作績效與滿足越具有相關性。也就是說當員工完成工作後，所得到的成就感、升職、獎金等，皆可使滿意度提升。雖然員工面對較高的工作壓力，但實際的報酬若與預期的報酬的價值相差越小，員工工作的滿意程度越高，如：某汽車業不管是製造生產量或是銷售的生產量，在尾牙時，由董事長舉辦抽獎，送汽車或是紅包給員工，年末時有高額的年終獎金。因此藉由上述文獻以及推論，本研究推論提出以下假說：

H9：工作壓力對工作滿足為正向顯著影響

第三章 研究方法

3.1 研究架構

本研究是要探討真誠領導與知覺組織支持對工作滿足的影響，以心理資本與工作壓力為中介變項，研究架構如圖 3.1 所示。

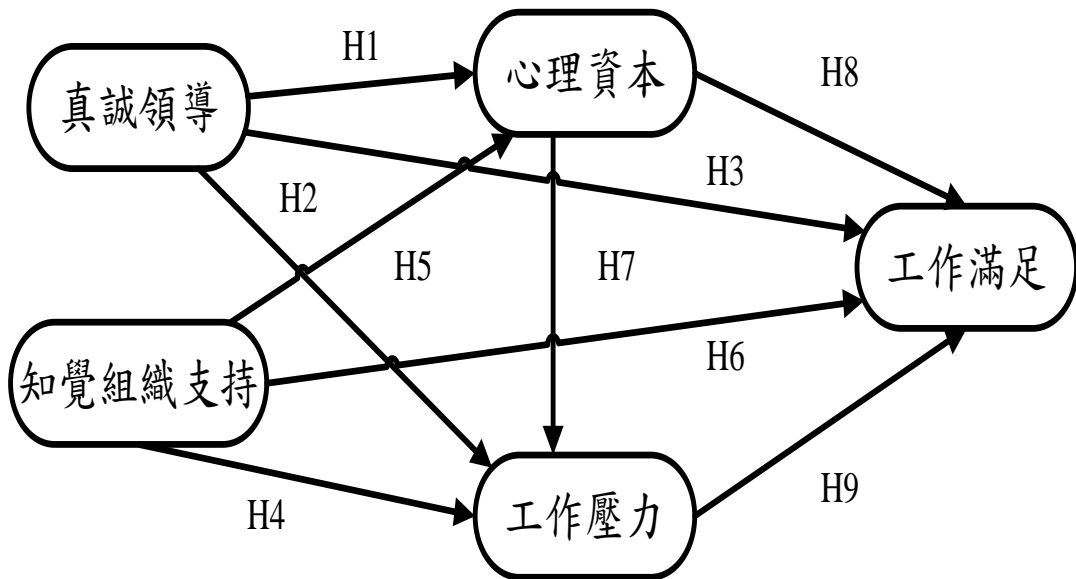


圖 3.1 研究架構圖

3.1.1 研究假設

根據文獻探討結果、推論與研究架構，本研究假設如表 3.1

表 3.1 研究假設

研究假設
H1：真誠領導對心理資本有正向顯著影響。
H2：真誠領導對工作壓力有正向顯著影響。
H3：真誠領導對工作滿足有正向顯著影響。
H4：知覺組織支持對工作壓力有負向顯著影響。
H5：知覺組織支持對心理資本有正向顯著影響
H6：知覺組織支持對工作滿足有正向顯著影響
H7：心理資本對工作壓力為負向顯著影響。
H8：心理資本對工作滿足為正向顯著影響。
H9：工作壓力對工作滿足為負向顯著影響。

資料來源：本研究整理

3.1.2 研究變項操作性定義與衡量問項

本研究之問卷共分為真誠領導、知覺組織支持、心理資本、工作壓力及工作滿足等五個部份，變項之衡量皆依據相關文獻之量表且依本研究的需要修改之後，得到本研究之變數操作型定義及衡量問項詳如表 3.2，各問項皆採用李克特(Likert)七點亮表方式來衡量。

表 3.2 變項操作型定義、衡量問項及參考文獻

變項之定義	衡量問項
<p>真誠領導 真誠領導是將領導者的積極心理能力和組織高度發展的情境互相結合發揮作用的過程 參考文獻： Walumbwa 等人(2008)</p>	<p>將真誠領導分為自我意識、關係透明化、平衡處理、內化道德觀點。</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 我的主管會鼓勵每個人說出自己的想法。 2. 我的主管會對你說出他在工作上的想法。 3. 我的主管在做出結論前，會仔細聆聽不同的觀點。 4. 我的主管了解他(她)的行動會影響到其他人。
<p>知覺組織支持 員工在組織裡，組織對其重視與關心感受的程度。 參考文獻： Eisenberger, et al.(1986)； 陳建丞(民 97)</p>	<p>知覺組織支持衡量並無子構面。</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 公司以我的成就為榮。 2. 公司在我遭遇困難時會向我伸出援手。 3. 公司時常關懷我的狀況。 4. 公司重視我的目標和價值觀。
<p>心理資本 包含，此四個符合正向行為學可測量、可開發與能有效管理並提升工作表現的積極心理狀態。 參考文獻： Luthans, and Youssef (2004)</p>	<p>將心理資本分為自我效能、希望、樂觀、韌性。</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 我相信可以克服工作遇到的困難。 2. 我能想到許多方法來達成目前的工作目標。 3. 我對公司未來的發展充滿期待 4. 我如果在工作上遇到困難，我可以想到許多解決的辦法。
<p>工作壓力 是因工作相關因素而產生的壓力，使外在環境的要求與個人內在的能力，產生交互作用的差異，產生內外不平衡的狀態。 參考文獻： 張純青(民 93)、Karasek et al. (1977,1985)、Halaby & Wealiem (1989)</p>	<p>工作壓力分為工作要求與工作控制權兩項構面。</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 我每天下班後，常感到疲憊。 2. 我的工作負荷量過重。 3. 我認為過重的工作會影響到我工作的品質。
<p>工作滿足 工作者對於工作的感受，是根據各工作層面加以評價後，產生的廣泛性態度。 參考文獻： Ho et al. (2009)、Wexley & Yukl (1977)、許哲豪(民 100)、黃先鋒(民 94)</p>	<p>工作滿足分成內在滿足與外在滿足兩項構面。</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 我從工作中可以得到成就感。 2. 我認為我的工作是有意義的。 3. 我與我工作的同事們相處得很好。

資料來源：本研究整理

3.1.3 研究對象與施測過程

(1) 研究對象與實施過程

本研究採問卷調查法，探討主管之真誠領導、知覺組織知覺與員工的工作滿足之相關性，研究對象以台中 GH 與泰國 TIT、TMI 公司為研究母體，GH 公司在台 40 年的時間，當初大陸開始開放台商至大陸投資，但經理人經過謹慎評估之後，認為至大陸投資可能因惡性競爭、資金不足與政治等因素，使 GH 無法在大陸長久的立足，幾年後經國外客戶介紹泰國的投資環境，經過經理人評估以及實地考察之後，認為泰國是有潛力發展的國家，並且消費的市場廣大，可經海運將貨物運送至大陸、印尼、菲律賓等國家，經陸運可將貨物送至越南、緬甸、印度，甚至可以至中東，且泰國屬於開發中的國家，因此 GH 公司經理人有機會至泰國設廠，並且與 TIT 在台母公司合作，由 TMI 公司總經理幫忙管理泰國 TIT 廠，從投資設廠至今目前有許多汽車大廠也紛紛進入泰國投資。

問卷的部分以公司階層為區分，分成基層員工與基層管理者以上兩組，問卷設計以中文問卷以及泰文問卷為主，由中文翻譯成英文，再由英文翻譯成泰文，為避免語言翻譯之後，句子的意思改變，因此請熟悉泰文、英文與中文的員工幫忙翻譯，並且檢查句子解釋是否與中文原意相同。填寫方式以按梯次在休息時間進到會議室填寫，一梯次人數為 7 至 8 人，為避免員工對問卷內容有認知上的問題，使無效問卷增加，所以在發放問卷前會將問卷的內容對員工說明解釋，以降低問卷無效的數量，問卷填答基層員工對於管理者的管理進行評量，而基層管理者也是對目前上階層的管理者管理方式進行評量，三間公司各 65、143、40 份，樣本數為共 248 份，最後剔除無效問卷 5 份，總計有效問卷為 243 份，有效回收率為約 98%，以供作後續做統計資料分析之用。

表 3.3 樣本基本資料

	樣本基本資料	人數	比例 (%)		樣本基本資料	人數	比例 (%)
性別	男	78	32%	部門	生產	190	78%
	女	165	68%		行政	33	14%
年齡	25 歲以下	53	22%		品管	20	8%
	26-45 歲	173	71%	職稱	基層組員	221	91%
	46-65 歲	16	6%		基層組長	22	9%
	66 歲以上	1	0.4%	薪資	20000 以下	206	85%
婚姻	未婚	99	41%		20001-30000	35	14%
	已婚	144	59%		30001-40000	0	0
學歷	國中(小)	89	37%		40001 以上	2	0.8%
	高中	94	39%	年資	3 年以下	122	50%
	大學	60	24%		3-5 年	57	23%
國籍	台灣	59	24%		6-9 年	43	18%
	泰國	184	76%		10 年以上	21	9%

資料來源：本研究整理

3.2 資料收集與分析方法

正式問卷回收之後，其資料分析分成基本分析與整體模式分析兩個部份。基本分析方面，本研究使用 SPSS 17 進行分析，分析包含人口統計變項分析；在整體模式方面，本研究使用線性結構方程式統計軟體 AMOS 18.0 以驗證性因素分析 (CFA-Confirmatory Factor Analysis) 進行問卷個別提項之信度、構面成分信度與平均抽取變異進行建構效度分析，

並且按照本研究所建立的觀察測量變項，建構出各變項之間的因果關係模式，來進行研究假設的檢定分析 (Byrne, 2001；張淑青，民 93)。

3.2.1 資料方法

本研究在模式分析方面，運用 AMOS18.0 軟體建立結構式驗證效度及結構方程式模型的檢定，SEM 分析是一種探討多重變相之間因果結構模式的統計技術，應該採取之指標來檢驗模型配適度，原因是模型配適度可能會滿足某項指標，卻在其他指標無法得到支持(Hair et al.,1998:林震岩，民 95)。本研究採用 Hu and Bentler (1995); Mueller (1996); Wan (2002)等人所建議之指標，另外在整體模式適配的評量方面，本研究採用 Hair et al.(1998)的詳細分析，作為整體模式配適度的驗證，應該能展現出其配適度的理想性。依據 Anderson and Gerbing (1998)與 Williams and Hazer (1986)等學者之建議，於進行線性結構分析時，應該分為兩階段，第一階段是先針對各構面及衡量信度進行 Cronbach's α 係數分析與驗證性因素分析，來了解各個構面之信度、收斂效度和區別效度；第二階段將多個衡量題項縮減成少數衡量指標，接著運用線型結構關係發展的結構模型加以分析，以驗證研究中各項假說檢定。評鑑測量模型時，分為四項步驟：

1. 檢驗違犯估計：一般在評鑑模型配適度前，研究者會先檢查是否有存在違犯估計的問題。違犯估計之檢驗住要是檢查所估計之細數是否超過可接受之範圍，也就是模型是否存不是當解的情況。違犯估計指的是在測量模型或結構模型中，所輸出之估計參數超出可接受範圍，亦即模型得到不當的解(黃芳銘，民 91)。若違犯估計的情形發生時，即表示整體模型的估計是不正確的，因此必須優先處理。根據 Hairs et al.(1998)和黃芳銘(民 91)的定義，一般違犯估計的發生，有三種現象

- (1) 存在負的誤差變異數。
- (2) 標準化迴歸係數超過或過於接近 1(≥ 0.95)。
- (3) 存在太大的標準誤(黃芳銘，民 91)。

2. 檢驗收斂效度

收斂效度主要是測量以一個變數發展出的多項問項，最後是否會收斂在一個因素中。收斂效度必須同時滿足下列的準則：

- (1) 問項的因素負荷量至少要大於 0.5，最佳為大於 0.7。
- (2) 建構信度需大於 0.6(Bagozzi & Yi, 1998)
- (3) 每個構面的平均變異抽取量需大於 0.5(Hair et al., 1998)

3. 檢驗區別效度

本研究根據 Anderson and Gerbing (1988)之建議進行區別效度的檢定，期檢方式為：分別將兩兩構面的相關係數限定為 1，接著限定模式與未限定之原衡量模式進行卡方差異性檢定，若限定模式的卡方值較為縣定的卡方值為大且達到顯著水準時，即表示此兩構面兼具區別效度。本研究中各構面之區別效度分析結果如表所示，表中資料顯示個構念中的兩兩構面相關係數限定為 1 時，其限定模式的卡方值均較未限定模式之卡方值為大，因此可知個構面之間具有區別效度。

4. 檢驗模型配適度

模型的測量須由蒐集的資料驗證其適配度。評鑑內在品質的是否達標準，是驗證性因素分析的重要步驟。適配度的衡量有許多指標，其分為三種(Hairs et.al, 1998)：

- (1) 絕對配適度之檢定：是確定整體模型可以預測共變數或是相關矩陣之程度，衡量指標如卡方統計值、卡方自由比(χ^2/df)、配適度指標(GFI)、殘差均方根(RMR)、近似誤差平方根(RMSEA)等。

- (2) 增量配適度之檢定：即比較發展的理论模型與虛無模型，衡量構面指標如基準配適度指標(NFI)、調整配適度指標(AGFI)與比較配適度指標(CFI)等。
- (3) 精簡配適度之檢定：要調整配適度檢定才能比較具有不同估計系數目的模型，以決定各估計係數能獲得的適配程度，衡量指標如精簡的配適度指標(PCFI)及精簡的基準配適度指標(PNFI)。

3.3 研究結果與分析

3.3.1 效度分析

本研究以驗證性因素分析來檢驗各構面之效度，驗證性因素是衡量模式進行的適配度檢定，用來檢定各構面是否達到收斂效度與區別效度的標準。

(1)收斂效度

本研究各個構面皆採用一階驗證性因素分析，結果彙整於下表 3.4 從下表顯示個構面模式的配適度指標 CFI、NFI 及 GFI 均超過 0.9 的標準值，而 RMR 亦符合以下的可接受範圍，所以各構面之收斂效度皆在可接受的範圍。

表 3.4 本研究個構面之收斂效度分析

構面	GFI	NFI	CFI	RMR	各題項之 P 值
真誠領導	0.985	0.986	0.992	0.033	***
知覺組織支持	0.993	0.995	0.998	0.019	***
心理資本	0.998	0.997	1.000	0.011	***
工作壓力	0.995	0.990	0.994	0.040	***
工作滿足	0.998	1.000	0.998	0.010	***

註：各題項之 P 值是指各衡量題性因素負荷量之 P 值，***表 $p < 0.001$
本研究整理

(2)區別效度

本研究根據 Anderson and Gerbing (1988)的建議來進行區別效度的檢驗，其方式為；分別將兩兩構面的相關係數限定為 1，然後將此限定模式與未限定之原衡量模式進行卡方差值異性檢定，若限定模式卡方值較未限定之原衡量模式的卡方值為大且達顯著時，則表示此兩個構面間具有區別效度。本研究各構面的區別效度如圖 3.5 所示，從表中資料顯示各構念中兩兩構面的相關係數限定為 1 時，期限定模式之卡方值均較未限定模式之卡方值為大，因此表示各構面間具有區別效度。

表 3.5 區別效度分析表

	χ^2	DF	$\Delta\chi^2$
整體未限定衡量模式	180.392	138	--
真誠領導→心理資本(相關係數限定為 1)	200.387	139	19.995
真誠領導→工作壓力(相關係數限定為 1)	207.637	139	27.245
真誠領導→工作滿足(相關係數限定為 1)	234.634	139	54.242
知覺組織支持→心理資本(相關係數限定為 1)	237.205	139	56.813
知覺組織支持→工作壓力(相關係數限定為 1)	280.118	139	99.726
知覺組織支持→工作滿足(相關係數限定為 1)	253.108	139	72.716
心理資本→工作壓力(相關係數限定為 1)	282.064	139	101.672
心理資本→工作滿足(相關係數限定為 1)	189.160	139	8.768
工作壓力→工作滿足(相關係數限定為 1)	230.382	139	49.99

資料來源：本研究整理

(3)模式內在模式

首先本研究將研究架構所建構以五個構念共 18 個衡量題項進行驗證性因素分析，如表 3.6，第一次模型的配適度不佳($\chi^2=225.351$ ； $df=158$ ； $p=0.00$ ； $\chi^2/df=1.426$ ； $RMR=0.084$ ； $GFI=0.917$ ； $AGFI=0.889$ ； $CFI=0.975$ ； $RMSEA=0.042$ ； $NFI=0.921$ ； $NNFI=0.970$)。修正後其中 χ^2 值 180.392($df=138$)、P 值 0.000、GFI 為 0.929、AGFI 為 0.902、RMR 為 0.085，Hair et al. (2006)表示 RMSEA 值需小於 0.08，而本研究 RMSEA 為 0.047，顯示其模式配適度良好($0.047 < 0.08$)、CFI 為 0.983、NNFI 為 0.98、NFI 為 0.934，GFI、AGFI、NNFI、NFI 和 CFI 值均大於 0.9 以上，RMSEA 小於 0.08、 χ^2/df 小於 3 的門檻標準。模式內在品質分析結果如表 3.7 表示各構念題項之因素負荷量，題項均大於 Hair et al.(2009)建議的 0.5 以上，各別題項 R² 除「心理資本」因素題項-「我對公司未來的發展充滿期待。」為 0.49 與「工作壓力」因素題項-「我每天下班後，常感到疲憊」為 0.4 與「我認為過重的工作會影響到我工作的品質。」為 0.28 與「我與我工作的同事們相處得很好」為 0.32 外未達 0.5 以上外其餘皆大於 0.5 之門檻要求。各構念信度皆大於 0.6 以上，各構面平均抽取變異亦大於 0.5 要求，顯示模式內在品質也達到理想(Bagozzi and Yi, 1988; Fornell and Larcker, 1981)。

表 3.6 整體模式配適度

	第一次模型	修正後模型
X ²	225.351	180.392
DF	158	138
p	0.00	0.00
χ ² /df	1.426	1.307
GFI	0.084	0.929
AGFI	0.889	0.902
CFI	0.975	0.983
RMSEA	0.042	0.036
NFI	0.921	0.934
RMR	0.092	0.085
NNFI	0.970	0.980

資料來源：本文整理

表 3.7 各構念題項之驗證性因素分析

構念題項	MLE 的估計參數		個別題項信度 R ²	構念成份信度	平均抽取變異
	因素負荷量	衡量誤差			
(F1)真誠領導				0.78	0.72
1.我的主管會鼓勵每個人說出自己的想法。	0.78	0.39	0.61		
2.我的主管會對你說出他在工作上的想法。	0.77	0.41	0.59		
3.我的主管在做出結論前，會仔細聆聽不同的觀點。	0.84	0.29	0.71		
4.我的主管了解他(她)的行動會影響到其他人。	0.74	0.45	0.55		
(F2)知覺組織支持				0.92	0.91
5.公司以我的成就為榮。	0.71	0.50	0.50		
6.公司在我遭遇困難時會向我伸出援手。	0.86	0.26	0.74		
7.公司時常關懷我的狀況。	0.92	0.15	0.85		
8.公司重視我的目標和價值	0.91	0.17	0.83		

構念題項	MLE 的估計參數		個別題項信度 R2	構念成份信度	平均抽取變異
	因素負荷量	衡量誤差			
觀。					
(F3)心理資本				0.67	0.81
9.我相信可以克服工作遇到的困難。	0.80	0.36	0.64		
10.我能想到許多方法來達成目前的工作目標	0.85	0.28	0.72		
11.我對公司未來的發展充滿期待	0.70	0.51	0.49		
12.我如果在工作上遇到困難，我可以想到許多解決的辦法。	0.77	0.41	0.59		
(F4)工作壓力				0.76	0.53
13.我每天下班後，常感到疲憊。	0.63	0.6	0.40		
14.我的工作負荷量過重。	0.95	0.1	0.90		
15.我認為過重的工作會影響到我工作的品質。	0.53	0.72	0.28		
(F5)工作滿足				0.81	0.60
16.我從工作中可以得到成就感。	0.88	0.23	0.77		
17.我認為我的工作是有意義的。	0.84	0.29	0.71		
18.我與我工作的同事們相處得很好。	0.57	0.68	0.32		

資料來源：本研究整理

3.4 研究假設之檢定

表 3.8 所示為本研究以最大概似估出來之結果，可用以檢定本研究是否達顯著稅準。茲說明如下：

(1)真誠領導對心理資本、工作壓力、工作滿足的關係之分析

表 3.8 中 F1→F3 檢定 CR 值達顯著水準，表示本研究之假設 H1：真誠領導與心理資本間存在顯著正向影響成立；F1→F4 檢定 CR 值達顯著

水準，表示本研究之假設 H2：真誠領導對工作壓力成正向影響成立。F1→F5 檢定 CR 值未達顯著水準，表示本研究之假設 H3：真誠領導對工作滿足存在正面顯著影響不成立。

(2)知覺組織支持對工作壓力、心理資本與工作滿足之關係分析

表 3.8 中 F2→F4 檢定 CR 值達顯著水準，表示本研究之假設 H4：知覺組織支持對工作壓力存在負向顯著影響成立；F2→F3 檢定 CR 值達顯著水準，表示本研究假設 H5：知覺組織支持對心理資本存在正向顯著影響成立；F2→F5 檢定 CR 值未達顯著水準，表示本研究 H6：知覺組織支持對工作滿足存在正向顯著影響不成立。

(3)心理資本對工作壓力與工作滿足之關係分析

表 3.8 中 F3→F4 檢定 CR 值達顯著水準，表示本研究之假設 H7：心理資本對工作壓力存在負向顯著影響成立；F3→F5 檢定 CR 值達顯著水準，表示本研究之假設 H8：心理資本對工作滿足存在正向顯著影響成立。

(4)工作壓力與工作滿足之關係分析

表 3.8 中 F4→F5 檢定 CR 值達顯著水準，表示本研究之假設 H9：工作壓力對工作滿足存在正向顯著影響成立。

(5)真誠領導透過心理資本與工作壓力對工作滿足影響之分析

表 3.8 中 F1→F3 及 F3→F5 檢定 CR 值達顯著水準，表示真誠領導會透過心理資本對工作滿足產生影響成立；另外 F1→F4 及 F4→F5 檢定 CR 值達顯著水準，表示真誠領導會透過工作壓力對工作滿足產生影響成立，此結果表示心理資本與工作壓力在真誠領導與工作滿足間具有中介效果。上述結構模型路徑係數彙整詳如圖 3.2。

(6)知覺組織支持透過心理資本與工作壓力對工作滿足影響之分析

表 3.8 中 F2→F3 及 F3→F5 檢定 CR 值達顯著水準，表示知覺組織支

持會透過心理資本對工作滿足產生影響成立；另外 F2→F4 及 F4→F5 檢定 CR 值達顯著水準，表示知覺組織支持會透過工作壓力對工作滿足產生影響成立，此結果表示心理資本與工作壓力在真誠領導與工作滿足間具有中介效果。上述結構模型路徑係數彙整詳如圖 3.2。

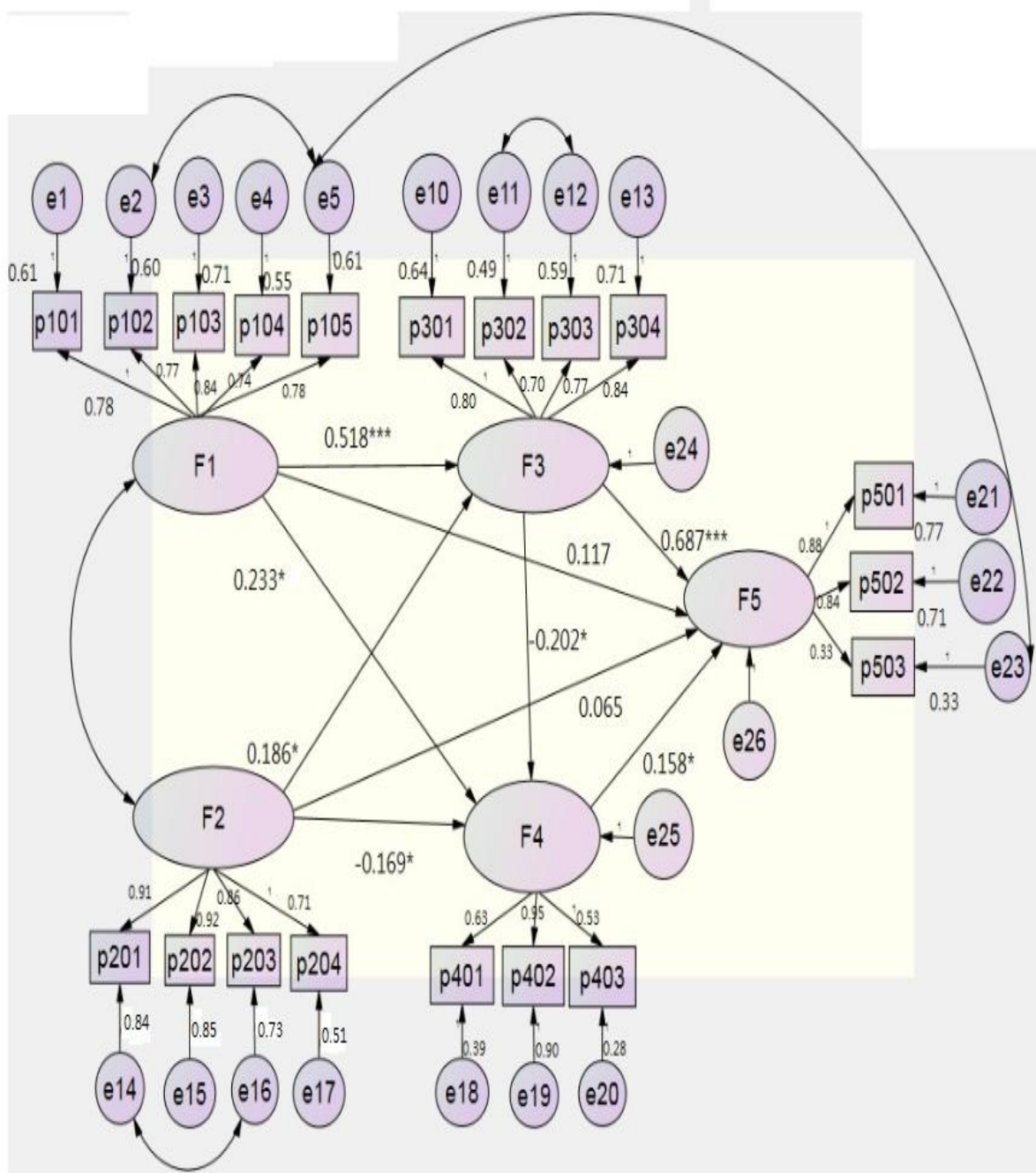
表 3.8 結構化模型路徑係數彙整表

結構關係	路徑係數	CR 值	實驗結果
F1 真誠領導→F3 心理資本	0.518***	5.634	極顯著
F1 真誠領導→F4 工作壓力	0.233*	2.103	顯著
F1 真誠領導→F5 工作滿足	0.117	1.157	不顯著
F2 知覺組織支持→F3 心理資本	0.186*	2.243	顯著
F2 知覺組織支持→F4 工作壓力	-0.169*	-2.063	負向顯著
F2 知覺組織支持→F5 工作滿足	0.065	0.810	不顯著
F3 心理資本→F4 工作壓力	-0.202*	-2.335	負向顯著
F3 心理資本→F5 工作滿足	0.687***	7.181	極顯著
F4 工作壓力→F5 工作滿足	0.158*	2.050	顯著
樣本數(N=243)	$\chi^2=180.392$ (P 值 0.000, d.f. =138 $X^2/d.f=1.307$ GFI=0.929 CFI=0.983 RMSEA=0.036		

註：***表示極顯著($\alpha<.001$),**表示非常顯著($\alpha<.01$),*表示顯著($\alpha<.05$);C.R.=Check Regression Weights 檢定統計量

註：(F1)真誠領導；(F2)知覺組織支持；(F3)心理資本；(F4)工作壓力；(F5)工作滿足

資料來源：本研究整理



潛在自變數：F1=真誠領導；F2=知覺組織支持
 潛在依變數：F3=心理資本；F4=工作壓力；F5=工作滿足
 誤差項：e1~e26

圖 3.2 結構化模型路徑分析結果

資料來源：本研究整理

3.5 中介效果討論

所謂的總效果是指直接效果與間接的效果加總起來(林震岩,民 96)，在直接效果方面，本研究實證資料顯示真誠領導對心理資本、心理資本對工作滿足之直接效果達極顯著水準，而真誠領導對工作壓力、知覺組織支持對心理資本與工作壓力、心理資本對工作壓力、工作壓力對工作滿足也達到顯著水準。同時真誠領導對工作滿足之間接效果也達水準。知覺組織知覺對工作滿足對工作滿足之間接效果也到達水準，結果列於表 3.9。

根據 Baron and Kenney (1986)指出所謂的完全中介是指透過中介變項後自變數與依變數之間的直接關係為不顯著，而部分中介效果是指透過中介變數後自變數與依變數之間的關係變為較弱及較不顯著，從表 3.9 分析結果顯示真誠領導對工作滿足具有中介效果其值為 $0.356(0.518 \times 0.687)$ 與 $0.037(0.233 \times 0.158)$ ，由於真誠領導對工作滿足之間直接並不顯著，因此總效果亦為 0.356 與 0.037，此結果表示心理資本對真誠領導與工作滿足效果之間具有完全中介效果，工作壓力對真誠領導與工作滿足效果之間亦有完全中介效果，另外從表 3.9 分析結果顯示知覺組織支持對工作滿足之間具有中介效果其值為 $0.096(0.186 \times 0.518)$ 、 $-0.026(-0.169 \times 0.158)$ ，由於知覺組織支持對工作滿足之間效果並不顯著，因此總效果亦為 0.096、-0.026，此結果表示心理資本對知覺組織支持與工作滿足之間具有中介效果，工作壓力對知覺組織支持對工作滿足之間亦有中介效果。

表 3.9 直接、間接效果與總效果

變數關係	直接效果	間接效果	總效果
F1→F3	0.518(5.634)***	0	0.518(5.634)***
F1→F4	0.233(2.103)*	0	0.233(2.103)*
F1→F5	0	0	0
F3→F5	0.687(7.181)***	0	0.687(7.181)***
F3→F4	-0.202(-2.335)*	0	-0.202(-2.335)*
F4→F5	0.158(2.050)*	0	0.158(2.050)*
F2→F3	0.186(2.326)*	0	0.186(2.326)*
F2→F4	-0.169(-2.063)*	0	-0.169(-2.063)*
F2→F5	0	0	0
F1→F3→F5	0	0.518*0.687=0.356	0.356
F1→F4→F5	0	0.233*0.158=0.037	0.037
F2→F3→F5	0	0.186*0.518=0.096	0.096
F2→F4→F5	0	-0.169*0.158=-0.026	-0.026

註：()內表示 CR 值，***表示極顯著($\alpha < .001$)，**表示非常顯著 ($< .01$)，*表示顯著 ($\alpha < .05$)。

註：F1=真誠領導； F2=知覺組織支持； F3=心理資本； F4=工作壓力； F5=工作滿足
資料來源：本研究整理

3.6 差異性比較分析

本研究依據樣本敘述性統計部分及國籍的差異，使用 AMOS18.0 統計軟體，以分群的方式來進行模型的差異性比較。

3.6.1 依國籍分群之差異性分析

本研究使用 AMOS18.0 統計軟體進行分群模式之結果顯示：在影響心理資本方面，台灣與泰國兩國中，僅只有泰國「真誠領導→心理資本」、「知覺組織支持→心理資本」線性關係成立，影響工作壓力方面，台灣與泰國「心理資本對工作壓力」線性關係成立。影響工作滿足方面，台灣與泰國「心理資本→工作滿足」線性關係成立。

顯示台灣影響工作壓力與工作滿足的因素有「心理資本」一個變數，泰國方面，影響心理資本、工作壓力的因素有「真誠領導」、「知覺組織

支持」兩個變數，而影響工作滿足的因素有「心理資本」。詳細資料如表 3.10 所示。

表 3.10 依國籍分群模式比較表

結構關係	台灣		泰國	
	CR 值	檢定結果	CR 值	檢定結果
真誠領導→心理資本	1.668	不成立	5.274	成立
知覺組織支持→心理資本	1.229	不成立	2.255	成立
知覺組織支持→工作壓力	-0.320	不成立	-1.435	不成立
真誠領導 工作壓力	0.079	不成立	1.910	不成立
心理資本→工作壓力	-2.049	成立	-2.220	成立
真誠領導→工作滿足	1.204	不成立	-0.433	不成立
知覺組織支持→工作滿足	0.961	不成立	0.570	不成立
心理資本→ 工作滿足	3.506	成立	7.020	成立
工作壓力→工作滿足	-0.064	不成立	1.629	不成立

資料來源：本研究整理

第四章 結論與建議

4.1 研究結論

4.1.1 研究架構模式之驗證結果

本研究依據表 3.4 模式收斂效度分析結果與表 3.7 驗證性因素分析結果顯示, 五個變數共 18 個題項之成分信度、各構念之平均抽取變異均達到統計檢測之標準, 而且每個構面的 AVE 平方根均大於各構面的相關係數, 顯示, 本研究模式具有良好的收斂效度以及區別效度, 內在品質亦達到理想, 內在品質達到理想水準。本研究根據表 3.6 整體模式配適度以及表 3.8 結構化模型路徑係數彙整表結果顯示, 本研究架構所建立之整體模式(如圖 3.2)配適度皆達理想水準, 本研究建立之 9 個假設(如表 4.1), 僅 H3 與 H6 未獲得支持之外, 其餘 7 個假設均得到統計上的支持, 因此本研究架構建立之因果關係整合係數是得到統計實證分析的。

表 4.1 假設驗證

研究假設	結構關係	檢定結果
H1	真誠領導→心理資本	成立
H2	真誠領導→工作壓力	成立
H3	真誠領導→工作滿足	不成立
H4	知覺組織支持→工作壓力	成立
H5	知覺組織支持→心理資本	成立
H6	知覺組織支持→工作滿足	不成立
H7	心理資本→工作壓力	成立
H8	心理資本→工作滿足	成立
H9	工作壓力→工作滿足	成立

資料來源：本研究整理

4.1.2 中介效果討論

表 3.9 直接與間接效果與總效果彙整表之資料顯示：真誠領導對工作滿足與知覺組織支持對工作滿足無直接效果影響，心理資本在真誠領導與工作滿足、知覺組織支持與工作滿足之間具有完全中介效果，另外工作壓力在真誠領導與工作滿足、知覺組織支持與工作滿足之間具有完全中介之效果。顯示心理資本與工作壓力在本研究的模式中具有重要的影響力。

4.1.3 分群差異性比較之討論

在台灣與泰國的差異性比較中，影響工作壓力與工作滿足的主要因素在台灣與泰國為「心理資本」。推測在台灣與泰國當員工有工作壓力時，他們的內心能以樂觀、自信、希望與遭遇困難能快速恢復的韌性來面對，使工作壓力能減低；同樣的台灣與泰國兩國的員工內心有了自信、樂觀、希望與韌性，降低了工作產生的壓力，使他們對工作產生滿足感。因此顯示出「心理資本」的重要性。

影響心理資本方面，在泰國的主要因素為「真誠領導」、「知覺組織支持」兩個部分。推測泰國屬農業立國的國家，近年來國外廠商紛紛進入泰國開發，人民面對外商有溝通不良的問題，對機械的操作有陌生的感覺，加上一般人民學歷不高與民族特性，員工遭遇挫折後，可能會有離職、曠職或是罷工的傾向，因此，台商至海外設廠，需要以真誠領導方式對待員工，使員工了解台商並不會欺負或是苛刻他們。組織方面，在員工對機械上有不陌生感，需派人加強訓練他們，使他們能熟悉一切操作流程，與台商主管溝通時，組織可安排熟悉華語與泰語的員工，從中幫忙雙方的溝通。在台灣方面，推測現今普遍的教育水準高，都市化

程度也高，使員工認為身為公司的一份子，為主管與公司勞心勞力的，主管以真誠領導的方式代領員工本來就是應當的，也認為組織在員工有困難的時候應給予支持與幫助，且自台灣進入工業社會以來，物價指數上升、高失業率與政治等考量因素，使人民增加許多在生活上的困難，許多人快生活不下去了，因此人民對自己的薪資以及福利的重視程度是最大的。

4.2 管理意涵

台灣與泰國屬以農業立國的國家，在工業的發展上，以傳統製造業佔多數，由於新的思維進入製造業中，使員工不再是依照傳統階層式管理，也就是單純領薪水來得到滿足，因此主管需改變領導方式，組織也需要更加關心了解員工的狀況，來解決此問題，以追求更高的利潤。

首先，主管的領導方式，會影響到公司上下所有的員工，主管為了達到最大的利潤，會留心在公司內部工作的流程、績效、品質等等，並投入相當的資源與精神。但是如果主管的領導只專注於利潤和績效，卻未留心到員工對工作的感受，評估員工對工作的滿意度，則未必能使公司順利的得到最大的利潤。在本研究中，真誠領導無法直接影響員工工作滿足，原因為傳統製造業中，員工們大多學歷不高，表 3.3 表示台灣與泰國學歷為高中以下居多，占 76%，工廠位於郊區對外來新的資訊接受較慢，且現今失業率高、物價指數高，員工薪水 20000 元以下居多，占 85%，員工只希望能在工作中領薪水，能滿足家庭現有的需求。

在現在的社會，主管絕對不能只是留心在公司的利潤，而是以真誠的領導方式來對待員工，並建立員工的心理資本，這才是提升員工工作滿足最有效的辦法。當主管以真誠領導對待員工時，員工內心對主管有

了一種尊崇感，好的員工在工作上會更加努力，來回報主管，雖然工作壓力增加了，但是這個工作壓力卻會是員工所願意承擔的。

本研究中，知覺組織支持對員工工作滿足不顯著的原因，因為這三間工廠有訂單的壓力，一般都是由其他廠商下訂單給公司，有時訂單的量非常大，大部分都是有限期的，有的甚至是一個月之內要出貨，員工既要趕貨又不能使產品的品質打折扣，使員工們的工作負荷量增大了不少，雖然公司給予員工支持(如：為減緩員工工作負荷量，主管將一些訂單在發包出去給其他下游廠商)，但是員工在工作上的壓力還是無法明顯的減少。所以，主管除建立組織內部的支持外，還須建立員工的心理資本將會使員工的滿足提升，並且有了組織支持，並透過以自我效能、樂觀、信心、韌性所組成的心理資本，可減少員工的工作壓力，使員工可以專心的在自己的工作上，並且減少內部對員工造成的壓力，再加上主管除了將某些部分的訂單之外，可以訂定績效獎金，激勵員工在月內出貨量能突破現有的水平，藉由這些方法來提升員工的工作滿足，並且可以在工作績效方面也會一起提升。

近幾年大陸的崛起，使得各國與台灣的傳統製造業有許多也漸轉移至大陸，在大陸的貧富差距甚大，一般人民薪資較低、土地也比較的便宜，漸漸的許多國外傳統製造業退出大陸，由大陸人民掌握傳統製造業，並且由於政府的幫助，使得大陸國產品能傾銷其他國家，包括台灣在內，造成台灣產品訂單減少，價格過高，造成台灣傳統製造業的衝擊，台灣是走外銷路線，雖然政府似乎極力想幫忙台灣的經濟，但是效果有限，人民對國家經濟沒有了信心，因此主管與組織應該要積極爭取國外訂單，以與員工憶起將台灣產品的優點展現給廠商看，盡可能增加訂單量，使員工能對公司產生信心。在泰國方面，目前正逐漸興起，許多外國廠商

紛紛進入泰國，要瓜分東南亞這塊市場，主管對於泰國人的民族性以及語言比較不了解，加上傳統製造業講求的有效率以及時間，要在多少時間內達到要求的出貨量且要與其他廠商競爭，主管無法直接得到員工面臨到的所有工作上的問題，而這些問題將會影響到員工的工作滿足也影響到工作績效，因此在知覺組織支持方面，公司可以定期舉辦聚餐，使員工能與上級主管有更加近距離的接觸，員工可藉此機會將其他問題呈報上去，員工的壓力會減少，另一方面主管以真誠的態度對待員工，使員工認為台商主管是能信任的，不會苛刻員工，並且有誠意解決員工的困難，如此一來當員工們遇到工作上困難，不管是員工或是基層的主管皆能主動願意將問題據實以報，使主管能解決員工在工作上遭遇的困難。

最後，研究結果提供企業的主管參考，並評估自己的領導方式是否適合轉換成真誠領導，並評估公司內部組織的支持是否達最好的效果，如此一來，雖然不敢保證改善後，公司的員工滿足和績效能達到最好，但是相信可以提升員工的工作滿足並且間接提升工作績效。

4.3 研究限制與後續建議

本研究在研究設計上主要是參考國內外重要文獻研究結果以及本研究推論，以融入企業現況與相關的理論基礎，以求符合科學原理與實際現況需求，雖然力求完整性、客觀性以及嚴謹性。但仍然受到時間、技術及廣泛性等條件的限制，僅於後續研究提出以下建議。

1. 真誠領導與心理資本是近幾年來興起探討的構面，由於未完全實行在台灣企業中，所以未像國外的研究有達到理想的結果，所以建議往後可以更進一步的探討。

2. 本研究此次抽樣主要以傳統產業為範圍，索取的對象有台灣以及泰國兩間工廠的員工，主要為行政、生產以及品管等三個部門，此三間公司主管雖為親兄弟，但員工的素質與文化不同，無法呈現不同的傳統產業和不同的文化或是同一個部門的樣本是否有存在差異。所得結果推論在其他的產業可能會因人或是產業性質而有些許的不同。
3. 後續研究建議可以針對其他的傳統產業進行多樣分析，或是可以將國外與國內的相同傳統產業進行比較分析，並且加入文化價值觀，來全面了解主管的真誠領導與知覺組織支持是否對工作滿足有產生影響。
4. 影響員工的工作滿意除了真誠領導與知覺組織支持外，個人的性格特質、年齡、價值觀也是影響的因素。除此外，知覺組織支持與真誠領導可能也需經由組織公民行為和組織承諾的中介關係影響，建議將所列的變項加入，進行影響結果的探討，提供主管在管理員工之建議與參考。

參考文獻

一、中文文獻

1. 王宗閔(民99)，真誠領導、工作社會特性與工作結果之關聯性和調節效果分析。國立中央大學企業管理學系碩士論文。
2. 仲理峰(民96)，心理資本對員工的工作績效、組織承諾及組織公民行為的影響，心理學報，第39卷，328-334頁。
3. 朱芷萱(民101)，真誠領導的測量與相關後果變項初探，樹德科技大學學報，第14卷，第1期，341-366頁。
4. 李明書(民94)，影響公共職業訓練機構訓練師參予在職進修教育訓練因素及模式之研究，國立彰化師範大學工業教育研究所碩士論文。
5. 李彥君(民91)，國民小學教師工作壓力與情緒管理關係之研究，國立台中師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版。
6. 李牧衡(民96)，資訊工作人員之心理資本對工作滿足及生活滿意之影響，國立中央大學資訊管理研究所碩士論文，未出版，桃園縣。
7. 李牧衡(民97)，資訊工作人員之心理資本對工作滿意及生活滿意之影響，國立中央大學資訊管理研究所碩士論文，未出版。
8. 呂瑞菱(民96)，經理人教練角色與團體凝聚力之個案調查，長庚大學企業管理研究所碩士論文，未出版。
9. 李佳怡(民89)，知覺組織支持對員工工作態度影響之研究，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
10. 何亭賢(民98)，員工組織變革、正向心理資本、知覺組織支持與組織變革抗拒關係之研究，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
11. 何欣恬(民100)，真誠領導對前瞻性行為影響之研究：對主管認同與

- 調節焦點一致性的調節—中介模式，2011 TOPCO 崇越論文大賞。
12. 呂美玲(民97)，台北市立國民中學教師工作壓力與情緒管理關係之研究，未出版之碩士論文，國立台灣師範大學工業教育學系，台北。
 13. 何麗花(民99)，國民小學教師心理資本與工作壓力相關之研究，國立嘉義大學教育行政與政策發展研究碩士論文。
 14. 邱義烜(民91)，國民小學教師知覺九年一貫課程實施工作壓力與因應策略之研究，未出版之碩士論文，國立臺中師範學院國民教育研究所。
 15. 吳靜吉、潘養源、丁興祥(民69)，內外控取向與工作滿足及工作績效之關係，國立政治大學學報，第41卷，75-98頁。
 16. 林震岩(民96)，多變量分析：SPSS的操作與應用，台北：智勝文化事業有限公司。
 17. 房美玉(民91)，台灣半導體產業之組織文化對於內外工作動機與工作績效及工作滿意度間關聯性的影響，管理評論，第21卷，第3期，69-96頁。
 18. 姚美慧(民92)，台商投資大陸及東南亞的進入模式與經營績效之研究，問題與研究，第42卷，第1期，101-122頁。
 19. 紀翠玲(民91)，國小兼任行政教師制握信念、工作特性與工作壓力關係之研究，臺南師範學院教師在職進修學校行政碩士班碩士論文，未出版。
 20. 翁進勳(民91)，台北市國民小學校警工作滿意與服務士氣關係之研究，國立台北師範學院國民教育研究所碩士論文。
 21. 許士軍(民66)，工作滿足個人特徵與組織氣候—文獻探討與實證研究，國立政治大學學報，第35卷，13-56頁。
 22. 許彩娥(民70)，領導型態、工作特性與我國女性公務人員工作滿足關

- 係之研究，國立政治大學公共行政研究所碩士論文。
23. 翁進勳(民 91)，台北市國民小學校警工作滿意與服務士氣關係之研究，國立台北師範學院國民教育研究所碩士論文。
24. 郭毓琇(民 92)，個人屬性、組織變革認知與工作壓力之關聯性研究—以中華電信國際電信分公司為例，國立交通大學經營管理研究所碩士論文。
25. 高國慶(民 94)，高中職學務主任工作壓力與因應策略之研究。未出版，國立台灣師範大學工業教育學研究所碩士論文。
26. 陳建丞(民 97)，員工知覺的組織支持與工作績效間的中介模型研究，管理學報，第 25 卷，第 3 期，309-331 頁。
27. 陳嘉珮(民 101)，客服人員情緒勞務負擔與工作滿意度之研究—以亞太電信為例，全球管理與經濟，第 8 卷，第 1 期，48-62 頁。
28. 曹育誌(民 96)，工作滿足感、企業文化與組織中程度之關係研究，中國文化大學國際企業管理研究所碩士論文。
29. 黃靜文(民 98)，雲林縣國民小學教師心理資本與組織公民行為關係之研究，未出版，國立嘉義大學國民教育研究所碩士論文。
30. 黃榮真(民 81)，啟智教養機構教保人員工作滿意、工作壓力及其因應方式之研究，未出版，國立彰化師範大學特殊教育研究所碩士論文。
31. 黃寶園(民 98)，工作壓力對工作滿足、職業倦怠影響之研究:綜合分析取向，教育心理學報，第 40 卷，第 3 期，439-462 頁。
32. 黃先鋒(民 94)，工作輪調、工作滿足與組織承諾相關性之實證研究，人理資源管理學報，第 5 卷，第 4 期，107-129 頁。
33. 張純青(民 93)，組織正義、工作壓力與工作績效關係之研究-以金融控

- 股公司為例，朝陽科技大學保險金融系碩士論文。
- 34.張春興(民78)，心理學，台北：東華書局。
- 35.張淑青(民93)，服務知覺價值多構面量表之實證研究，企業管理學報，第63期，95-120頁。
- 36.莊靜宜(民88)，高科技產業與傳統產業從業人員工作壓力與工作滿足之比較研究，國立成功大學工業管理學系碩士論文。
- 37.蔡仲哲(民96)，經理人教練行為、員工心理資本與員工工作效能之關聯性研究，長庚大學企業管理研究所碩士論文，未出版。
- 38.劉淑惠(民95)，國中學生復原力與生活適應關係之研究-以桃園縣為例，未出版，彰化師範大學教育研究所碩士論文。
- 39.劉泳倫(民92)，基層消防人員休閒參與、工作壓力與工作滿意之相關研究，國立雲林科技大學休閒運動研究所碩士論文。
- 40.歐陽彥慧(民98)，金融從業人員在工作不安定下對工作績效之影響——以工作壓力與工作投入為中介變項，華人經濟研究，第7卷，第2期，79-95頁。
- 41.謝金青(民81)，國民小學行政兼職教師角色衝突與工作滿意之研究，國立政治大學教育研究所碩士論文。
- 42.蕭惠文(民98)，高雄市國民小學教師工作壓力、因應策略與幸福感之研究，未出版，國立屏東教育大學教育行政研究所碩士論文。
- 43.鐘心淇(民96)，心理資本、薪資水準與工作努力程度關係之研究：以某跨國企業為例，未出版，國立中央大學經濟學系碩士論文。

二、英文文獻

1. Anderson, J. C. & Gerbing, D. W. (1988), Structural equation modeling in practice: a review and recommended two-step approach, Psychological Bulletin, Vol.103, No.3, pp.411-423.
2. Aldwin, C. M. (2007), Stress, coping, and development: an integrative perspective, New York: Guilford Press.
3. Armeli, S., R. Eisenberger, P. Fasolo, & Lynch, P. (1998), Perceived organizational support and police performance: The moderating influence of socioemotional needs. Journal of Applied Psychology, Vol.83, pp.288-297.
4. Avey, J. B., Patera, J. L. & West, B. J. (2006), The implications of positive psychological capital on employee absenteeism, Journal of Leadership and Organizational Studies, Vol. 13, pp.42-60.
5. Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F. & May, D. R. (2004), Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors, Leadership Quarterly, Vol.15, pp.801-823.
6. Avolio, B. J. & Gardner, W. L. (2005), Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership, Leadership Quarterly, Vol.16, pp. 315-338.
7. Avolio, B. J. , & Luthans, F. (2006), High impact leader: Moments matter in authentic leadership development, NY: McGraw-Hill.
8. Bagozzi, R. P. & Yi, Y. (1988), ON the evaluation of structural equation models. Journal of the Academy of Marketing Science, Vol.16, No.1 pp.76-94.
9. Baron, R. M. & Kenny, D. A. (1986), The moderator-mediator variable distinction in social psychological research. Conceptual, strategic, and statistical considerations, Journal of Personality and Social Psychology,

Vol.51, No.6, pp.1179-1182.

10. Bhind, N. & Duignan, P. (1997), Leadership for the new century: Authenticity, intentionality, spirituality and sensibility, Management and Administration Journal, Vol. 25, No.2, pp.117-132.
11. Black, J. S. & Gregersen, H. B. (1997), Participative Decision-Making: An Integration of Multiple Dimensions, Human Relations, Vol.50, No.7, pp.859-878.
12. Brewer, E. W. & Clippard, L. F. (2002), Burnout and Job Satisfaction among Student Support Services Personnel, Human Resource Development Quarterly, Vol.13, No.2, pp. 169-186.
13. Byrne, B. M. (2001), Structural Equation Modeling With AMOS. New Jersey: Mahwah.
14. Cardno, C. (2005), Leadership and professional development: The quiet revolution, International Journal of Educational Management, Vol.19, No.4, pp.292-306.
15. Chen, X. P., Hui, C. & Seago, D. J. (1998), The role of organizational citizenship behavior in turnover: Conceptualization and preliminary tests of key hypotheses, Journal of Applied Psychology, Vol.83, pp. 922-931.
16. Conger, R. A. & Kanungo, R. N.(1988), The empowerment process: Integrating theory and practice, Academy of Management Review, Vol.13, No.3, pp.471-482.
17. Clapp-Smith, R. O., Vogelgesang, G. & Avey, J. B. (2009), Authentic leadership and positive psychological capital: The mediating role of trust at the meso-level of analysis, Journal of Leadership and Organization Studies, Vol.15, No.3, pp.227-240.
18. Cooper, C., Scandura, T. A. & Schriesheim, C. A. (2005), Looking forward but learning from our past: Potential challenges to developing authentic leadership theory and authentic leaders, Leadership Quarterly,

Vol.16, pp. 474-493.

19. Cronpanzano, R., J. C. Howes, A. A. Grandey, & Foth, P. (1997), The relationship of organizational politics and support to work behaviors, attitudes, and stress, Journal of Organizational Behavior, Vol.18, pp.159-180.
20. Eisenberger, R., R. Huntington, S. Hutchison, & D. Sowa, (1986), Perceived supervisor support, Journal of Applied Psychology, Vol.71, pp.500-507.
21. Eisenberger, R., Fasolo, P. & Davis, L. V. (1990), Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation, Journal of Applied Psychology, Vol.75, No.1, pp.51-59.
22. Eisenberger, R., Armeli, S. B., Rexwinkel, P. D. Lynch, & Rhoades, L. (2001), Reciprocation of perceived organizational support, Journal of Applied Psychology, Vol.86, pp.42-51.
23. Erdogan, B., Kraimer, M. L., Liden, R. C. (2004), Work value congruence and intrinsic career success : The compensatory roles of leader-member exchange and perceived organizational support, Personnel Psychology, Vol.57, No.2, pp.305-332
24. Fasolo, P. (1995), Procedural justice and perceived organizational support: Hypothesized effects on job performance. In R. S. Cropanzano & K. M. Kacmar (Eds.), Organizational politics, justice, and support: Managing the social climate in the workplace, Westport, CT: Quorum Books.
25. Fornal, C. & Larcker, D. (1981), Evaluating structure equations models with unobservables and measurement error, Journal of Marketing Research, Vol.18, No.1, pp. 39-50.
26. Fredrickson, B. L. (2003), The power of Positive Psychology: What managers can learn from the science of human emotions, 11th September, available at

- <http://gmj.gallup.com/content/1177/Power-Positive-Psychology.aspx#1>
27. Gaertner, K. N. & Nollen, S. D. (1989), Career experiences, perceptions of employment practices, and psychological commitment to the organization, Human Relations, Vol.42, pp.975-991.
 28. Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R. & Walumbwa, F. (2005), "Can you see the real me?" A self-based model of authentic leader and follower development, Leadership Quarterly, Vol.16, pp.343-372.
 29. George, B. (2003), Authentic leadership : Rediscovering secrets to creating lasting value, San Francisco: Jossey-Bass.
 30. George, J. M., T. F. Reed, K. A., Ballard, Colin, J. & Fielding, J. (1993), Cotact with AIDS patients as a source of work-related distress: Effects of organizational and social support, Academy of Management Journal, Vol.36, pp.157-171.
 31. Halaby, C. N. & Weakliem, D. L. (1989), Woorker control and attachment to the firm, American Journal of Sociology, Vol.95, No.3., pp.549-591.
 32. Hair J. F. Jr., Anderson R. E., Tatham, R. L. & Black, W. C. (2009), Multivariate data analysis. (5nd ed.), Englewood Cliffis, NJ : Prentice Hall.
 33. Harris, R. B., Harris, K. J., Harvey, P. (2007), A test of competing models of the relationships among perceptions of organizational politics, perceived organizational support, and individual outcomes, The Journal of Social Psychology, Vol.147, No.6, pp. 631-655.
 34. Harter, S. (2002), Authenticity. In C. R. Snyder, & S. Lopez (Eds.), Handbook of positive psychology, Oxford, UK7 Oxford University Press, pp.382–394

35. Hochwarter, W, A., C. Kacmar, Perrewe, P. L & D. Johnson, (2003), Perceived organizational support as a mediator of the relationship between politics perceptions and work outcomes, Journal of Vocational Behavior, Vol.63, pp.438-456.
36. Ho, W. H., Chang, C. S., Shin, Y. L., & Liang, R. D. (2009), Effects of job rotation and role stress among nurses on job satisfaction and organizational commitment, BMC Health Serv Res, 9: 8, doi:10.1186/1472-6963-9-8.
37. Igarria, M. (1991), Job performance and MIS professionals : An examination of the antecedents and consequence, Journal of Engineering and Technology Management, Vol. 8, pp. 141-171.
38. Ilies, R., Morgeson, F. P. & Nahrgang, J. D. (2005), Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader-follower outcomes, Leadership Quarterly, Vol.16, pp. 373-394.
39. Ivancevich, J. M. & Matteson, M. T. (1979), Organizational Stressors and Heart Disease: A Research Model, Academy of Management Review, Vol.6, pp.350.
40. Kalleberg, A. L. (1977), Work values and job rewards: A theory of job satisfaction, American Sociological Review, Vol.42, pp.124-143.
41. Karasek, R. A. & Theorell T.(1990), Healthy work: Stress, productivity and the reconstruction working life, New york: Basic Book.
42. Kernis, M. H. (2003), Toward a Conceptualization of Optimal Self-Esteem, Psychological Inquiry, Vol.14, pp.1-26.
43. Larson, M. & Luthans, F. (2006), Potential added value of psychological capital in predicting work attitudes, Journal of leadership & organizational studies, Vol.13, No.2, pp.44-61.
44. Lazarus, R. S. & Folkman, S. (1984), Psychological stress and the coping

process, New York, NY: Springer.

45. Lee, T., & Maurer, S. (1997), The retention of knowledge workers with the unfolding model of turnover, Human Resource Management Review, Vol.7, pp. 247-275.
46. Luthans, F. & Avolio, B. J. (2003), Authentic leadership development. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quirm (Eds.), Positive organizational scholarship (pp. 241-261), San Francisco: Barrett-Koehler.
47. Luthans, F., Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Li, W. (2005), The psychological capital of Chinese workers: Exploring the relationship with performance, Management and Organization Review, Vol.1, pp.247-269.
48. Luthans, F., Norman, S. M., Avolio, B. J. & Avey, J. B. (2008), The mediating role of psychological capital in the supportive organizational climate : Employee performance relationship, Journal of Organizational Behavior, Vol. 29, No. 2 ,pp.219-238.
49. Luthans, F. & Youssef, C. M. (2004), Human, social and now positive psychological capital management: Investing in people for competitive advantage, Organizational Dynamics, Vol.33, No.2, pp.143-160.
50. Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2007), Psychological capital: Developing the human competitive edge, Oxford, UK: Oxford University.
51. May, D. R., Chan, A. Y. L., Hodges, T. D., & Avolio, B. J. (2003), Developing the moral component of authentic leadership, Organizational Dynamics, Vol.32, pp.247-260.
52. MBAlib, <http://wiki.mbalib.com/zh-tw/%E5%BF%83%E7%90%86%E8%B5%84%E6%9C%AC>
53. Norton, J. (2003), Job Stress among Learning Center Managers, Learning Assistance Review, Vol.7, No.1, pp.22-36.
54. Peterson, S. J. & Luthans, F. (2003), The positive impact and development of hopeful leaders, Leadership and Organization

Development Journal, Vol.24, No.1, pp. 26-31.

55. Porter, L. W. & Lawler, E. E. (1968), Managerial attitudes and performance, Homewood, IL: Richard D. Irwin, Inc.
56. Portes, A. (1998), Social capital: Its origins and applications in modern sociology, Annual Review of Sociology, Vol.24, pp.1-24.
57. Rayle, A. D. (2006), Do school counselors matter? Mattering as a moderator between job stress and job satisfaction. Professional School Counseling, Vol.9, No.3, pp.206-215.
58. Rhoades, L. & R. Eisenberger (2002), Perceived organizational support: A review of the literature, Journal of Applied Psychology, Vol.87, pp. 698-714.
59. Robbins, S. P. (2005), Organizational Behavior, (Vol. 11/E) : Prentice Hall.
60. Roberts, N. A. & Levenson, R. W. (2001), The remains of the workday: impact of job stress and exhaustion on marital interaction in police couples, Journal of Marriage and Family, Vol.63, No.4, pp.1052-67.
61. Seligman, M. (1998), Positive social science, APA monitor, Vol.29, No.5.
62. Seligman, M. E. P. (2002), Authentic happiness: Using the new positive psychology to realize your potential for lasting fulfillment, New York: Free Press.
63. Shamir, B. & Eilam, G. (2005),What's your story? A life-stories approach to authentic leadership development, The Leadership Quarterly, Vol.16, No.3, pp.395-417.
64. Shore, L. M. & Wayne, S. J.(1993), Commitment and employee behavior: Comparison of affective commitment and continuance commitment with perceived organizational support, Journal of Applied Psychology, Vol.78, pp.774-780.
65. Shore, L. M. & Shore, T. H. (1995), Perceived organizational support and

- organizational justice, In R. Cropanzano & K. Kacmar (Eds.), Organizational politics, justice, and support, pp.149-164. Westport, CT: Quorum.
66. Sinclair, A. (2007), Leadership for the disillusioned Moving beyond myths and heroes to leading that liberates, Crows Next, N. S. W.:Allen & Unwin.
67. Smith, P. C., Kendall, L. M. & Hulin, C. L. (1969), The measurement of satisfaction in work and retirement, Chicago, IL: Rand McNally.
68. Spreitzer, G. M. (1995), Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement and validation, Academy of Management Journal, Vol.38, No.5, pp.1442-1465.
69. Wagnild, G. M. & Young, H. M. (1993), Development and Psychometric Evaluation of the Resilience Scale, Journal of Nursing Measurement, Vol.1, pp. 165-178.
70. Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S. & Peterson, S. J. (2008), Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure, Journal of Management, Vol.34, No.1, pp. 89-126.
71. Wexley, K. N. & Yukl, G. A., (1977), Organization Behavior and Personnel Psychology, Homewood, Ill : Richard D. Irwin.
72. Yukl, G. (2002), Leadership in organizations, Upper Saddle River ,NJ: Prentice Hall.

附錄一：研究問卷

親愛的受訪者，您好：

感謝您撥冗一些時間回答本問卷，這是一份有關於『同仁的工作』的問卷。您所提供的資料僅供學術研究，本問卷不需具名敬請安心作答。再次感謝您的配合，使本研究得以順利完成，謹致十二萬分的謝意！

敬祝您 身體健康！

南華大學企業管理系管理科學碩士班

指導教授：范惟翔 教授

研究生：林鼎鈞 敬上

第一部分工作公司與國籍

你所服務的公司為何？

1. GH 2. TIT 3. TMI

你所隸屬的國家為何？

- 台灣 泰國 其他_____

第二部分問卷內容

以下問卷採七點尺度量表，由左至右依序為「非常同意」、「同意」、「稍微同意」、「普通」、「稍微不同意」、「不同意」、「非常不同意」。

工作壓力

	非 常 同 意	同 意	稍 微 同 意	普 通	稍 微 不 同 意	不 同 意	非 常 不 同 意
P101 我常因工作上的問題而導致失眠。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
P102 我每天下班後，常感到疲憊。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
P103 我的工作負荷量過重。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
P104 我認為過重的工作會影響到我工作的品質。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
P105 我覺得每天要早起上班是困難的事情。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
P106 我時常因工作充滿著挫折感。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

知覺組織支持

	非 常 同 意	同 意	稍 微 同 意	普 通	稍 微 不 同 意	不 同 意	非 常 不 同 意
P301 公司以我的成就為榮。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
P302 公司對我的貢獻相當肯定。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
P303 公司在我遭遇困難時會向我伸出 援手。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
P304 公司時常關懷我的狀況。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
P305 公司重視我的目標和價值觀。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

工作滿足

	非 常 同 意	同 意	稍 微 同 意	普 通	稍 微 不 同 意	不 同 意	非 常 不 同 意
P701 我從工作中可以得到成就感	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
P702 我認為自己勝任目前的工作	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
P703 我認為我的工作是有意義的。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
P704 我與我工作的同事們相處得很好	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
P705 我很滿意現在的工作環境與設施。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
P706 我在工作上表現良好時，會得到稱讚。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

心理資本

		非 常 同 意	同 意	稍 微 同 意	普 通	稍 微 不 同 意	不 同 意	非 常 不 同 意
P901	我相信自己可以克服公司交辦的任務。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
P902	我相信可以克服工作遇到的困難。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
P903	我能想到許多方法來達成目前的工作目標。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
P904	我對公司未來的發展充滿期待	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
P905	我對於我的工作態度經常是樂觀的。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
P906	我如果在工作上遇到困難，我可以想到許多解決的辦法。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

第三部分基本資料

1. 性別：男 女
2. 年齡：25歲(含以下) 26-45歲 46-65歲
3. 婚姻狀況：已婚 單身(含未婚、離婚、鰥寡)
4. 教育程度：國中(國小) 高中 大學專科 研究所(含以上)
5. 部門：行政生產品管
6. 職稱：基層人員(含組員、課員、辦事員、業務員)
基層管理者(含組長、股長以上至課長級)
7. 個人平均月收入：Less than 20,00020001~30000
30,001元~40000元40,000元以上
8. 年資：三年內 三年~五年 六年~九年 十年以上

感謝您寶貴的意見，敬祝身體健康

附錄二、研究問卷(泰文版)

ขอบคุณที่สละเวลาในการตอบแบบสอบถามซึ่งมีไว้เพื่อวัตถุประสงค์การวิจัยทางวิชาการ

แบบสอบถามไม่จำเป็นต้องเป็นชื่อจริง โปรดรู้สึกสบายใจที่จะตอบคำถามเหล่านั้น

ขอบคุณอีกครั้งสำหรับความร่วมมือของคุณจากความช่วยเหลือของคุณ

ฉันไม่สามารถดำเนินการโครงการนี้ได้ถ้าปราศจากความมือจากคุณ ,คุณอาจจะมีวันที่ดี

มหาวิทยาลัย

แผนก บริหารธุรกิจ: Wei Shang Fan Ph.d

นักศึกษาระดับปริญญาตรี : Ting Chen Line

One

คุณทำงานที่ไหน?

1. GH

2. TMI

3. TIT

Two

คุณเป็นคนสัญชาติใด?

1. ไต้หวัน

2. ไทย

3. อื่นๆ _____

Three

กรุณาตอบคำถามต่อไปนี้อยู่กับ บริษัท กรุณาเลือกได้ 1 คำตอบห้ามเลือกมากกว่า 1 กล่องคำตอบ

1. ความกดดันในการทำงาน

		เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย เล็กน้อย	เฉยๆ	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง
1.	คุณมีอาการนอนไม่หลับ เพราะจากการทำงาน	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.	ฉันมักจะรู้สึกเหนื่อยจากการทำงาน	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.	ฉันทำงานหนักเกินไป	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.	ฉันคิดว่าทำงานมากเกินไปจะส่งผลกระทบต่อ ประสิทธิภาพในการทำงาน	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.	มันเป็นเรื่องยากมากสำหรับฉัน ที่จะต้องตื่นมาทำงานทุกวัน	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.	ฉันมักจะรู้สึกผิดเกี่ยวกับการทำงานของฉัน	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2.การสนับสนุนจากองค์กร

		เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย เล็กน้อย	เห็นด้วย เล็กน้อย เลยๆ	เล็กน้อยไม่ เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง
1.	บริษัทมีความภูมิใจในงานของฉัน	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.	บริษัทยอมรับและสนับสนุนฉัน	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.	บริษัทจะช่วยกันต อนที่ผมมีปัญหา	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.	บริษัทจะยื่นมือมา ช่วยฉันเมื่อฉันมีปัญหา	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.	บริษัทให้ความใส่ใจ เกี่ยวกับสถานะของฉัน	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3.ความพึงพอใจในการทำงาน

		เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	เห็นด้วย เล็กน้อย	เฉยๆ	เล็กน้อยไม่ เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง
1.	ฉันมีความรู้สึกของความสำเร็จเพราะ ะการทำงานของฉัน	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.	ฉันคิดว่าฉันมีคุณสมบัติ บติในงานปัจจุบัน	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.	ฉันคิดว่าการทำงานของฉัน มีความหมาย	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.	ฉันได้รับสิ่งที่ดีพร้อมกับเพื่อน ร่วมงานของฉัน	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.	ฉันพอใจมากกับสิ่งแวดล้อม และสิ่งอำนวยความสะดวก ะควกในการทำงานของฉัน	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.	ฉันจะยกย่องเมื่อฉันทำงานของฉันได้ ดีเป็นอย่างดี	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4.การเป็นผู้นำที่แท้จริง

		เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	เห็นด้วย เล็กน้อย	เฉยๆ	เล็กน้อย ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง
1.	ผู้จัดการของฉันให้คำแนะนำอย่างถูกต้อง	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.	ผู้จัดการของฉันส่งเสริมให้คนพูดและแสดงความคิดเห็น	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.	ผู้จัดการให้ความคิดในเรื่องงาน	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.	ผู้จัดการของฉันรับฟังข้อแตกต่างของความคิดก่อนที่จะทำการตัดสินใจ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.	ผู้จัดการของฉันเข้าใจว่าการย้ายส่งผลกระทบต่อหลายๆคน	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.	ผู้จัดการเข้าใจการทำงานของฉัน	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5.จิตวิทยา

		เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	เห็นด้วย เล็กน้อย	เฉยๆ	เล็กน้อย ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง
1.	ฉันเชื่อว่าฉันสามารถทำงานเสร็จที่ หมดจากบริษัท	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.	ฉันเชื่อว่าฉันเอาชนะความยาก ลำบากทั้งหมดได้	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.	ฉันมีหลายแผนงานเพื่อให้อี บุรุษเป้าหมายของฉัน	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.	ฉันรอคอยที่จะมองเห็นอนาคตของฉัน	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.	ฉันมองโลกในแง่การทำงานของฉัน	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.	ฉันแก้ไขปัญหาโดยใช้กลยุทธ์ที่แตกต่าง	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6. ข้อมูลพื้นฐาน

1. เพศ: ชาย หญิง
2. อายุ: 25 (รวมถึงต่อไป)
 26-45 46-65 มากกว่า 66 ปี
3. สถานะ: แต่งงานแล้ว โสด (รวมไปถึงคู่ที่ไม่แต่งงาน หย่าร้าง หรือคู่รักเสียชีวิต)
4. ระดับการศึกษา:
 ม.ต้น ม.ปลาย ปริญญาตรี สถาบันวิจัย
5. แผนก: ฝ่ายบริหาร ฝ่ายผลิต ฝ่ายควบคุมคุณภาพ
6. งานหลัก: พนักงาน รวมทั้งสมาชิกในกลุ่มพนักงาน
 ผู้จัดการระดับพื้นฐาน (รวมทั้งสมาชิกกลุ่มหัวหน้าหัวหน้าหน่วยให้อยู่ในระดับหัวหน้าแผนก)
7. รายได้เฉลี่ยต่อเดือน: บาท
 น้อยกว่า 20,000 บาท 20001~30000
 30,001~40000 มากกว่า 40,000 บาท
8. อายุการทำงาน: ภายใน 3 ปี 3-5 ปี 6-9 ปี มากกว่า 10 ปี

ขอบคุณสำหรับคำแนะนำที่มีประโยชน์ และขอให้คุณมีสุขภาพที่ดี