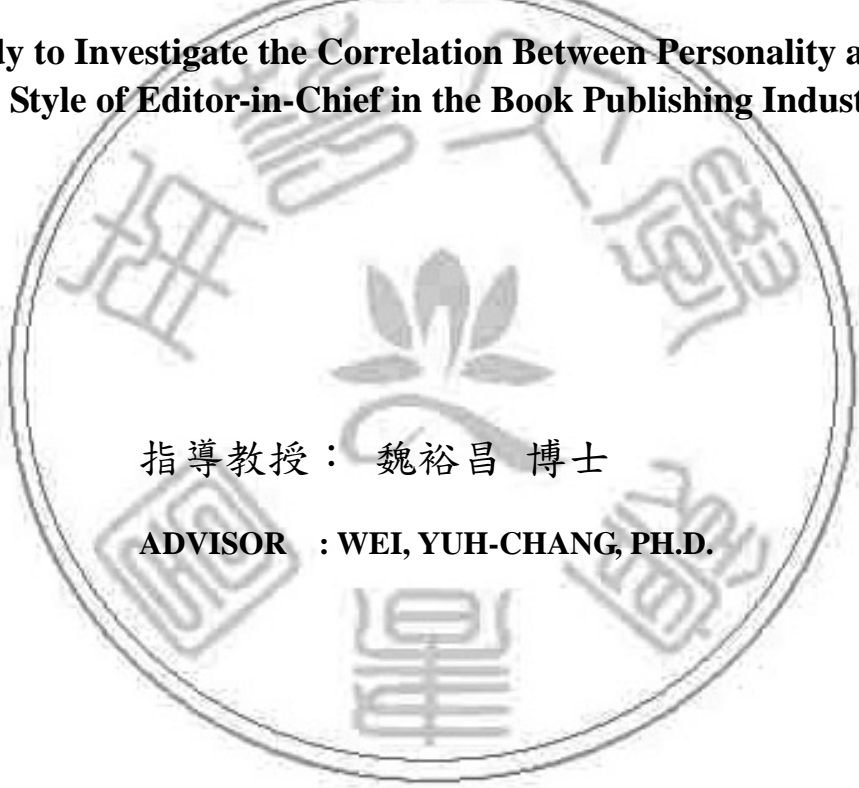


南華大學出版學研究所碩士論文

A THESIS FOR THE DEGREE OF MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION  
GRADUATE INSTITUTE IN PUBLISHING  
NAN HUA UNIVERSITY

圖書出版業總編輯人格特質與決策風格之關係研究

**The Study to Investigate the Correlation Between Personality and Decision  
Style of Editor-in-Chief in the Book Publishing Industry**



指導教授：魏裕昌 博士

ADVISOR : WEI, YUH-CHANG, PH.D.

研究生：吳適意

GRADUATE STUDENT : WU, SHIH-YI

中 華 民 國 九 十 二 年 六 月

# 南 華 大 學

## 碩 士 學 位 論 文

出版學研究所

圖 書 出 版 業 總 編 輯 人 格 特 質 與 決 策 風 格  
之 關 係 研 究

研 究 生：吳適意

經 考 試 合 格 特 此 證 明

口 試 委 員：

應 立 志

魏 裕 昌

王 淑 瓊

指 導 教 授：

魏 裕 昌

所 長：

應 立 志

口 試 日 期：中 華 民 國 九 十 二 年 六 月 二 十 四 日

# 南華大學出版學研究所九十一學年度第二學期碩士論文摘要

論文題目：圖書出版業總編輯人格特質與決策風格之關係研究

研究生：吳適意

指導教授：魏裕昌博士

## 論文摘要內容：

本研究係探討圖書出版業總編輯其人格特質與決策風格之間的關係，希冀達到以下之研究目的：一、瞭解台灣地區圖書出版業的總編輯人格特質與決策風格之內涵與現況。二、探討總編輯的人格特質與決策風格之相關性。三、分析總編輯的個人背景變項與人格特質變項表現在決策風格的差異。四、根據文獻探討及實證結果，歸納結論並提出具體建議，作為圖書出版業之參考。

研究以台北市出版商業同業公會 2002 年度會員名錄為研究母體，刪除雜誌業者、圖書經銷業者等非圖書出版單位後，再經過國家標準書號中心的圖書出版統計資料查詢，篩選出 2002 年度出版量在二本以上的出版業者，以過濾出長期並穩定經營的出版業者，共計有 251 家出版業者為研究樣本；以郵寄問卷的方式針對 251 家圖書出版業之總編輯進行研究，共得有效問卷 113 份，有效回收率為 45.01%。

本研究結果如下：

1. 男性受試者的成就動機與求勝取向皆高於女性受試者。
2. 男性受試者的內控取向高於女性受試者。
3. 年齡在 41-45 歲的受試者在求勝取向上比 31-35 歲的受試者要高。
4. 年齡在 56 歲以上的受試者之內控取向高於年齡在 36-40 歲的受試者。
5. 最高學歷就讀理工科系的受試者在求勝取向上高於就讀商管科系的受試者。
6. 最高學歷就讀文史哲科系的受試者在風險態度上比就讀商管科系的受試者要高。
7. 出版年資在 4 年以下的受試者之成就動機低於年資在 16-20 年的受試者。
8. 出版年資在 26 年以上的受試者之工作取向高於年資在 11-15 年的受試者。
9. 經歷過 6 種以上職務的受試者在挑戰取向上低於經歷過 3-5 種職務的受試者。

10. 教育程度在專科以下者，其行為型決策風格分數明顯高於教育程度在研究所以上的受試者。
11. 成就動機與主導型決策風格達到顯著水準，且為正相關，意即成就動機愈高，愈偏向採用主導型決策風格。
12. 自我取向與主導型決策風格達到顯著水準，且為正相關，意即自我取向愈高，愈偏向採用主導型決策風格。
13. 內外控取向與概念型決策風格呈現負相關，也就是說，內控程度愈高者愈偏向採用概念型決策風格。
14. 總編輯之主要決策風格以「分析型」所佔比例最高，其次為「概念型」，再其次為「行為型」，而「主導型」比例最少。
15. 從決策風格平均數分配中，本研究發現我國圖書出版業總編輯屬於典型的領導者，而左腦功能較右腦強，亦即分析和邏輯能力較佳，但是整體觀念與創新力較差。

根據本研究之結論，對圖書出版業提出以下建議：

1. 出版組織於甄選總編輯，應考慮組織文化所需之決策風格，慎選合適人員擔任。
2. 人格特質與決策風格之分析可以幫助總編輯更瞭解自己的特性，進而使其特性與管理行為相結合，或可藉由再進修或有自覺地改變以朝向較合適的決策風格以提高管理績效。
3. 本研究發現與決策風格相關的重要因素，能幫助圖書出版業有計畫地培養訓練人才。
4. 在文化色彩濃厚、圖書講究創意的出版業，總編輯於決策時應考量創新因素，以補我國圖書出版業總編輯創新力較差之特性。

**關鍵詞：**圖書出版、總編輯、人格特質、決策風格

**Title of Thesis :** The Study to Investigate the Correlation Between Personality and Decision Style of Editor-in-Chief in the Book Publishing Industry

**Name of Institute :** Graduate Institute in Publishing, Nan Hua University

**Graduate date :** June 2003

**Degree Conferred :** M.B.A.

**Name of student :** Wu, Shih-Yi

**Advisor :** Wei, Yuh-Chang, Ph.D.

## **Abstract**

The purpose of this research is to investigate the correlation between personality and decision style of editor-in-chief in the book publishing industry.

The population is based on 2002 Taipei publishing industry association members directory. Questionnaires were mailed to 251 editors-in-chief of each publishing firms. A total of 113 respondents returned questionnaires.

The results of this study were as follows:

1. Achievement motivation of the male editor-in-chief was higher than the female editor-in-chief's.
2. Internal locus of control of the male editor-in-chief was higher than the female editor-in-chief's.
3. Competitiveness of the editor-in-chief aged 41 to 45 was higher than that aged 31 to 35.
4. Internal locus of control of the editor-in-chief with the age over 56 was higher than that aged 36 to 40.
5. Competitiveness of the editor-in-chief who majored in Science or Engineering was higher than those who majored in Business or Management.
6. Risk taking propensity of the editor-in-chief who majored in Literature or Philosophy was higher than those who majored in Business or Management.
7. Achievement motivation of the editor-in-chief with 4 years experience or less in publishing industry was lower than those with 16 to 20 years.
8. Work orientation of the editor-in-chief with 26 years experience or more in publishing industry was higher than those with 11 to 15 years.
9. Mastery of the editor-in-chief with 6 or more kinds of works experience was

lower than those with 3 to 5 kinds of works.

10. The editor-in-chief with a master degree background tend to be more behavioral-oriented than those with a vocational school background or lower education background.
11. The editor-in-chief with high achievement motivation tended to use directive style.
12. The editor-in-chief with confidence tended to use directive decision style.
13. The editor-in-chief with internal control had a tendency to use conceptual decision style.
14. The first of the editor-in-chief's major decision style was analytic; the second was conceptual; the third was behavioral; the last was directive.
15. Analytic and logical ability of the editor-in-chief was better than originality.

According to the results, there are three recommendations for the book publishing industry:

1. The demand of decision style of the organization culture should be taken into account when selecting editor-in-chief.
2. The analysis of personality and decision style can help editor-in-chief understand their characteristics, and then integrate their characteristics with management. They can also build up suitable decision style by studying or changing consciously in order to increase the effectiveness of management.
3. The important factors found in this study can help the book publishing industry to train people step by step.
4. Since originality plays an important role in the book publishing industry, the editor-in-chief should consider it when making a decision so as to make up the lack of originality.

**Keywords :** Book Publishing, Editor-in-Chief, Personality ,Decision Style

## 目 錄

中文摘要	.....	i
英文摘要	.....	iii
目錄	.....	v
表目錄	.....	vii
圖目錄	.....	ix
第一章 緒論	.....	1
1.1 研究背景動機與目的	.....	1
1.2 研究問題與假設	.....	7
1.3 研究架構	.....	11
1.4 研究範圍與限制	.....	12
1.5 名詞解釋	.....	13
第二章 文獻探討	.....	15
2.1 組織行為理論背景沿革	.....	15
2.2 人格特質與決策風格	.....	21
2.3 台灣地區圖書出版業之經營現況	.....	32
2.4 圖書出版業總編輯的角色與功能	.....	34
2.5 圖書出版業總編輯人格特質與決策風格之關係	.....	37
第三章 研究方法	.....	43
3.1 研究母體與抽樣方法	.....	43
3.2 研究工具與檢測	.....	44
3.3 研究步驟	.....	49
3.4 資料分析方法	.....	50
第四章 研究資料蒐集整理與分析	.....	52
4.1 樣本背景分析	.....	52
4.2 因素分析	.....	58
4.3 成就動機、風險態度與內外控取向之相關分析	.....	64
4.4 圖書出版業總編輯人格特質與決策風格敘述統計	.....	66
4.5 個人背景變項與人格特質之相關性	.....	72
4.6 個人背景變項與決策風格之相關性	.....	87

4.7 人格特質與決策風格之相關性.....	95
第五章 討論.....	98
第六章 結論與建議.....	104
6.1 研究結論.....	104
6.2 研究建議.....	109
參考文獻 .....	113
附錄一 問卷.....	121
個人簡歷 .....	126



## 表目錄

表 2.1	人格特質與決策風格之相關研究結果	31
表 4.1	圖書出版業總編輯人口變項統計表	54
表 4.2	圖書出版業總編輯進入出版業年資統計表	55
表 4.3	圖書出版業總編輯經歷職務統計表	55
表 4.4	圖書出版業總編輯經歷職務數統計表	56
表 4.5	圖書出版業總編輯任職公司之出版類型統計表	57
表 4.6	圖書出版業總編輯任職公司之資本狀況統計表	57
表 4.7	圖書出版業總編輯任職公司之員工人數統計表	58
表 4.8	成就動機項目分析表	61
表 4.9	成就動機量表因素分析摘要	62
表 4.10	風險態度項目分析表	63
表 4.11	風險態度量表因素分析摘要	63
表 4.12	成就動機、風險態度與內外控取向之 Pearson 積差相關矩陣	64
表 4.13	成就動機、風險態度與內外控取向各因素間之 Pearson 積差相關矩陣	65
表 4.14	圖書出版業總編輯人格特質之成就動機統計表	68
表 4.15	圖書出版業總編輯成就動機之各題項統計表	68
表 4.16	圖書出版業總編輯人格特質之風險態度統計表	69
表 4.17	圖書出版業總編輯人格特質之內外控取向統計表	70
表 4.18	圖書出版業總編輯決策風格統計表	71
表 4.19	圖書出版業總編輯決策風格平均數分析	71
表 4.20	圖書出版業總編輯性別與人格特質之差異分析	75
表 4.21	圖書出版業總編輯婚姻狀況與人格特質之差異分析	76
表 4.22	圖書出版業總編輯年齡與人格特質之差異分析	76
表 4.23	圖書出版業總編輯教育程度與人格特質之差異分析	79
表 4.24	圖書出版業總編輯最高學歷就讀科系與人格特質之差異分析	80
表 4.25	圖書出版業總編輯進入出版業年資與人格特質之差異分	

	析·····	83
表 4.26	圖書出版業總編輯經歷職務數與人格特質之差異分析··	85
表 4.27	圖書出版業總編輯個人背景變項與人格特質相關係數表	86
表 4.28	圖書出版業總編輯性別與決策風格之差異分析·····	87
表 4.29	圖書出版業總編輯婚姻狀況與決策風格之差異分析·····	88
表 4.30	圖書出版業總編輯年齡與決策風格之差異分析·····	88
表 4.31	圖書出版業總編輯教育程度與決策風格之差異分析·····	91
表 4.32	圖書出版業總編輯最高學歷就讀科系與決策風格之差異 分析·····	91
表 4.33	圖書出版業總編輯進入出版業年資與決策風格之差異分 析·····	92
表 4.34	圖書出版業總編輯經歷職務數與決策風格之差異分析··	93
表 4.35	圖書出版業總編輯決策風格與經歷過職務分析表·····	94
表 4.36	不同決策風格之總編輯經歷過職務數百分比前五名·····	94
表 4.37	圖書出版業總編輯個人背景變項與決策風格相關係數分 析表·····	95
表 4.38	不同決策風格總編輯之成就動機平均分數·····	96
表 4.39	不同決策風格總編輯之成就動機比較表·····	96
表 4.40	不同決策風格總編輯之風險態度、內外控取向平均分數	97
表 4.41	人格特質與決策風格之 Pearson 相關分析·····	97

## 圖目錄

圖 1.1	本研究之研究架構圖.....	11
圖 2.1	Rowe 之四力模型.....	19
圖 2.2	多向四要素模型.....	20
圖 2.3	決策風格模式圖.....	27
圖 2.4	編輯部的組織層次.....	35
圖 2.5	出版商(編輯)的選書策略.....	40

# 第一章 緒論

本章共分五節，第一節描述本研究之研究背景動機與目的；第二節進而提出研究問題與假設；第三節說明本研究之研究架構；第四節描述本研究之範圍與限制；第五節則針對本研究之重要名詞進行解釋。

## 1.1 研究背景動機與目的

### 1.1.1 研究背景

圖書是人類思想言行記錄最主要的媒體之一，圖書出版更是文化傳播事業當中最重要的一環，它不僅反映一個時代的發展脈動，同時呈現一個國家教育、文化與經濟發展的指標。(行政院文化建設委員會，2001)

近年來，經濟與政治環境的動盪以及資訊科技的發展，在在衝擊台灣的圖書出版業。民國八十七年九月十四日，政府正式廢止控制出版自由長達六十八年的出版法，雖然這讓出版業者擁有更大的出版自由，但其實也使出版業者面臨更大的挑戰。出版須經特許的陋規既經廢除，表示任何公司只要業務中有「出版」一項，即可經營出版，其他國家的出版品也更容易進入台灣市場。如此一來，出版業形成百家爭鳴，市場的競爭相對激烈。

再者，在台灣與中國大陸相繼加入 WTO 後，兩岸出版業的合作案愈來愈多，政府對兩岸政策鬆綁後，大陸圖書進口也造成對台灣業者的衝

擊。不過，相對而言，華文市場的整合也是未來出版業的一項希望，亞洲擁有世界百分之六十的人口，形成一個巨大潛在的圖書市場，華文閱讀人口約佔全球人口數的四分之一，以中國大陸、台灣和香港三地為主，星馬美加地區為輔的華文市場，規模約達六十億美元，正是外國出版業最感興趣，並極力開發的亞洲市場（陳信元，1999），國內圖書出版業倘能強壯體質，把握時機爭取華文市場，方能化危機為轉機。

加上近年來全球經濟不景氣，台灣圖書出版業也遭致空前挑戰，許多業者經不起經濟衰退的動盪而面臨危機，例如：國內知名的大出版商錦繡文化和光復書局相繼出現財務危機，其餘更有許多小型出版社不敵經濟衝擊而結束營業；不過，有的圖書出版業者也力求開創新機，例如：PC Home 電腦家庭出版集團和城邦集團與香港跨媒體集團 Tom.com 跨界結盟，攜手打造全球最大的中文媒體平台；天下文化開創附品牌，推出「小天下」跨足童書界；心靈工坊、女書文化、高談、智慧體、玉山社等五家小型出版社進行策略聯盟，合組「啟動閱讀出版聯盟」；九歌出版社成立網路書店，拉近讀者距離；城邦集團和林鬱出版集團則相繼成立門市部。

另外，電子科技的發展與網際網路的快速興起，形成消費型態、市場機能與業者間競爭方式的改變，在帶來無限商機的同時，也使得傳統

圖書出版業者感受到莫大壓力。不管是電子書、網路出版或網路書店等等，時代的變遷，圖書出版業者的因應措施顯得更需要深入思考。

綜上所述，一個國家圖書出版業的發展實是對該國的教育、社會和經濟的發展至關重要，值得我們重視；台灣的圖書出版業在這多變、紛擾的競爭環境中，面臨諸多衝擊，如何穩定經營、持續成長，有賴企業經營管理者的智慧，也是值得深入探討研究的主題。

### 1.1.2 研究動機

管理大師 Drucker (1954) 曾經指出，在每一個企業中，唯一能使企業產生活力的動態因素是主管人員，而在競爭的經濟中，主管人員的素質與績效尤其決定了企業的成敗，也決定了企業的存在與否。對任何組織而言，「人」都是最寶貴的資源。出版，作為一門產業，它和任何產業一樣，必須面對經營、管理、競爭、市場等的商業壓力；但出版又不獨是純然的商業活動，而是攸關人們精神生活的一門知識產業，知識產業所生產的商品—圖書，在市場上具有利潤的商機，但同時也傳播知識訊息，帶動一個社會的知識水準，成為建構社會文化脈動的一環（李金蓮，1999）。因此，人文色彩濃厚成了出版業的一大特色，也因此，「人」在出版業的影響性又較諸其他業別深遠。

總編輯為出版社人事層級金字塔結構的最頂端之一員，對公司的組織運作而言，總編輯不僅掌管出版的方向、內容等事務，也管理領導下層的人員；以圖書為經營項目的出版業，圖書無疑為其命脈，握有編選決策權的總編輯對出版社而言，等於掌握了出版社的發展與成敗；尤其台灣的圖書出版業偏向中小型組織規模（文建會，2000；主計處，2001），總編輯往往為經營者兼任，統管出版社所有事務。另外，對社會而言，圖書出版總編輯則扮演「守門人（gatekeeper）」的角色，也就是說，圖書出版總編輯可說是掌握圖書呈現形貌的守門人，也是位居眾多讀者將接觸到怎樣的圖書的重要關鍵。由此可知，總編輯的決策不止影響出版社本身，也間接影響了社會文化形貌，對圖書出版業總編輯決策的研究實有其必要性。

台灣地區民國九十一年度的圖書出版種數已經達到 43,029 種（國家圖書館標準書號中心，2003），觀察台灣圖書出版市場的發展，圖書出版數量快速成長，看似出版生命力旺盛，但是新書投入市場的速度早已超過書店的容納能力，造成普遍退書率超過三成，甚至單月高達四成、五成的退書率，顯示出台灣圖書出版業步入新書量太多而實銷量不足的惡性循環（何飛鵬，2001）；加上近年來頻傳出版社、出版流通業、書店業者營業不善的問題，台灣圖書出版業正面臨企業經營與市場的考驗，不管

在經營管理或圖書出版方面，都有賴總編輯全盤思考，以做審慎的決策。

環境對於企業經營固然具有一定的影響力，然而在相同的外界環境與生存條件之下，出版業依然有相當程度的經營效果之差異，由此可見，運作企業內部組織功能的「人」，更是企業經營效果的決定性因素。具備綜觀全局、見微知著的整體思考能力與決策能力的總編輯是影響出版社致勝關鍵之人物。

然而，在面對相同的情境或問題時，何以不同的決策者之思考與反應，與其認知、價值等卻會出現差異，而做出不同的決策？人格（Personality）這個概念是心理學家極感興趣的研究課題（吳秉恩，1986），它的意義是指「個人與他人互動或反應方式的總和」（Robbins，1998），常被用來解釋或預測一個人的行為；在諸多決策行為研究的文獻中（Atkinson，1966；陳英武，1984；Miller & Toulouse，1986；陳妙玲，1984；郭瑾瑜，1996；林冠錚，2002），研究者都提出並證實了個人人格特質的差異是影響決策的因素；在總編輯行為的相關研究中（張海靜，2000；蔡佩玲，2000），個人特質同樣被視為影響總編輯決策行為的重要因素。在過去圖書出版業的相關研究中，多半偏重於經營策略、行銷方式、配銷通路、歷史發展等領域，對於「人」的探討相對少許多，因此，本研究企圖從組織行為的角度，透過對圖書出版業中的靈魂人物，也就是「總編輯」的研究，來審視圖書出版業，並以人格特質為變項，



採用最常被用來預測組織中人員行為的成就動機 ( Achievement Motivation)、風險態度(Risk Taking)及內外控取向( Internal/External Locus of Control) 三項作為人格分析的構面，分析不同人格特質的圖書出版業總編輯在決策風格上的差異。

本研究希望透過總編輯人格特質與決策風格構面的分析，提供國內圖書出版業者取得在人力上的競爭優勢，提昇決策品質方能有效運用公司的資源與節省經營成本，並創造企業經營績效，以因應在日益競爭的環境中，能保持永久不衰的地位。

### **1.1.3 研究目的**

本研究之主要目的，是希望透過實際調查，從組織行為學研究層面，來檢視圖書出版業總編輯的人格特質與決策風格以及其間的關係，除了可作為瞭解台灣圖書出版業總編輯的基礎資料，也可以作為出版業人力資源發展與省思的參考。

對出版社而言，本研究希望提供出版社選取適合該組織所需決策風格之總編輯，或者作為組織教育訓練的參考，以達到最佳的決策效能。

對總編輯而言，本研究希望藉助客觀的量表測量分析，提供總編輯檢視自我，以發揮個人專長，進而透過學習或其他力量調整行為，達到最佳的工作績效。

具體言之，本研究目的如下：

- 一、瞭解台灣地區圖書出版業的總編輯人格特質與決策風格之內涵與現況。
- 二、探討總編輯的人格特質與決策風格之相關性。
- 三、分析總編輯的個人背景變項表現在人格特質與決策風格的差異。
- 四、根據文獻探討及實證結果，歸納結論並提出具體建議，作為圖書出版業之參考。

## 1.2 研究問題與假設

### 1.2.1 研究問題

依據研究目的，引述本研究問題如下：

- 一、台灣地區圖書出版業的總編輯人格特質與決策風格之內涵與現況為何？
- 二、圖書出版業總編輯的個人背景變項與人格特質、決策風格之相關性為何？
- 三、圖書出版業總編輯的人格特質與決策風格相關性為何？

### 1.2.2 研究假設

依據本文研究目的與問題，本文提出下列研究假設：

H1：圖書出版業個人背景不同的總編輯其人格特質會有差異。

H1-1：不同性別的圖書出版業總編輯，其成就動機會有差異。

H1-2：不同性別的圖書出版業總編輯，其風險態度會有差異。

H1-3：不同性別的圖書出版業總編輯，其內外控取向會有差異。

H1-4：不同年齡的圖書出版業總編輯，其成就動機會有差異。

H1-5：不同年齡的圖書出版業總編輯，其風險態度會有差異。

H1-6：不同年齡的圖書出版業總編輯，其內外控取向會有差異。

H1-7：不同婚姻狀況的圖書出版業總編輯，其成就動機會有差異。

H1-8：不同婚姻狀況的圖書出版業總編輯，其風險態度會有差異。

H1-9：不同婚姻狀況的圖書出版業總編輯，其內外控取向會有差異。

H1-10：不同教育程度的圖書出版業總編輯，其成就動機會有差異。

H1-11：不同教育程度的圖書出版業總編輯，其風險態度會有差異。

H1-12：不同教育程度的圖書出版業總編輯，其內外控取向會有差異。

H1-13：最高學歷就讀科系不同的圖書出版業總編輯，其成就動機會  
有差異。

H1-14：最高學歷就讀科系不同的圖書出版業總編輯，其風險態度會  
有差異。

H1-15：最高學歷就讀科系不同的圖書出版業總編輯，其內外控取向

會有差異。

H1-16：進入出版業年資不同的圖書出版業總編輯，其成就動機會有差異。

H1-17：在出版業經歷過的職務數不同的圖書出版業總編輯，其成就動機會有差異。

H1-18：進入出版業年資不同的圖書出版業總編輯，其風險態度會有差異。

H1-19：在出版業經歷過的職務數不同的圖書出版業總編輯，其風險態度會有差異。

H1-20：進入出版業年資不同的圖書出版業總編輯，其內外控取向會有差異。

H1-21：在出版業經歷過的職務數不同的圖書出版業總編輯，其內外控取向會有差異。

H2：圖書出版業個人背景不同的總編輯，其在決策風格的表現會有差異。

H2-1：不同性別的圖書出版業總編輯，其在決策風格的表現會有差異。

H2-2：不同年齡的圖書出版業總編輯，其在決策風格的表現會有差異。

H2-3：不同婚姻狀況的圖書出版業總編輯，其在決策風格的表現會有差異。

H2-4：不同教育程度的圖書出版業總編輯，其在決策風格的表現會有差異。

H2-5：最高學歷就讀科系不同的圖書出版業總編輯，其在決策風格的表現會有差異。

H2-6：工作經驗不同的圖書出版業總編輯，其在決策風格的表現會有差異。

H2-7：在出版業經歷過的職務數不同的圖書出版業總編輯，其在決策風格的表現會有差異。

H3：圖書出版業不同人格特質的總編輯，其在決策風格的表現會有差異。

H3-1：成就動機不同的圖書出版業總編輯，其在決策風格的表現會有差異。

H3-2：風險態度不同的圖書出版業總編輯，其在決策風格的表現會有差異。

H3-3：內外控取向不同的圖書出版業總編輯，其在決策風格的表現會有差異。

### 1.3 研究架構

本研究主要目的在於探討圖書出版業總編輯的人格特質與決策風格之相關性，次加入個人背景變項，分析個人背景對於人格特質與決策風格的影響，故本文之研究架構如圖 1.1 所示：

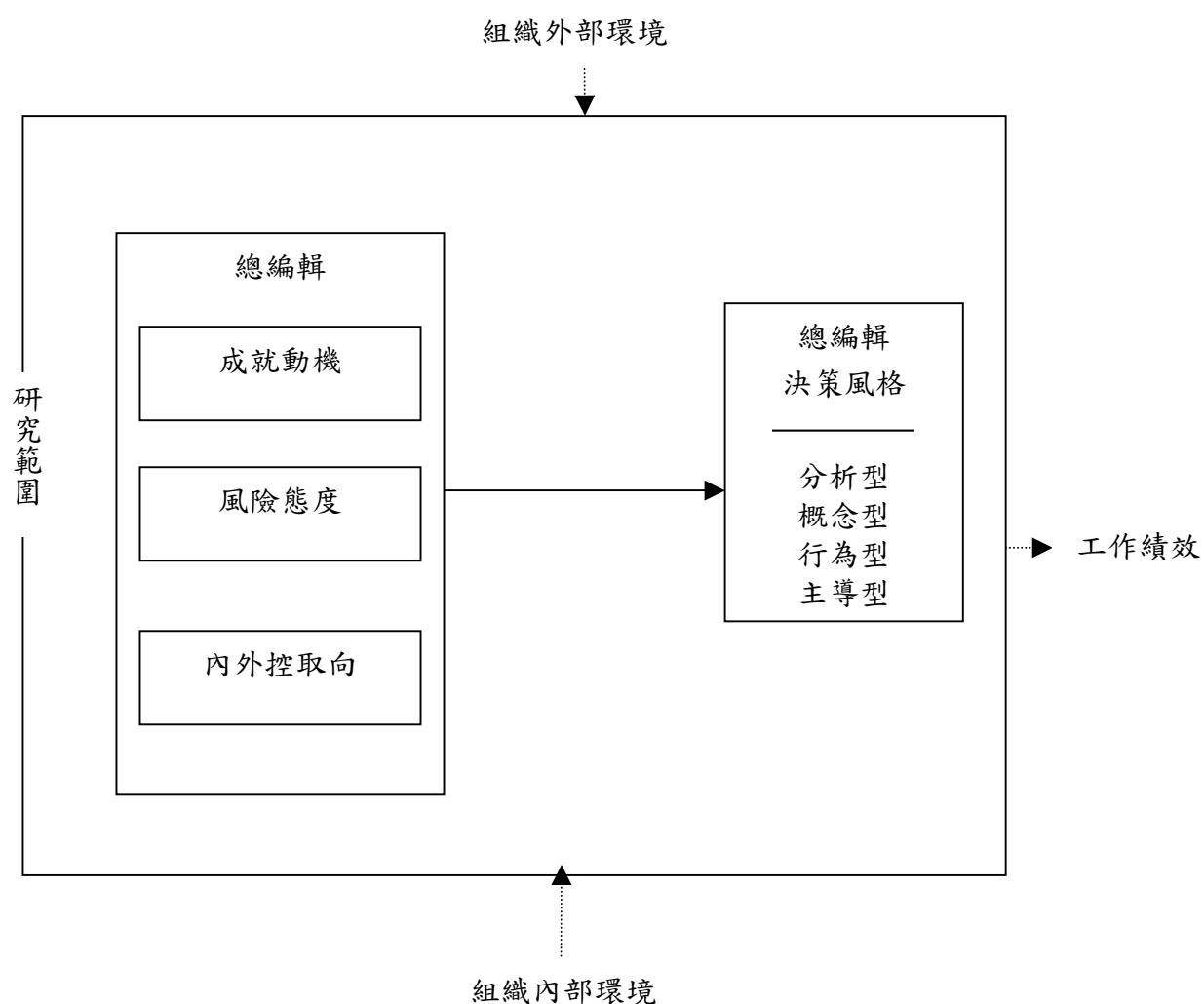


圖 1.1 本研究之研究架構圖

圖 1.1 顯示，總編輯在受到組織外部環境與組織內部環境的影響下，其決策風格將受到人格特質影響，也因而獲致其工作績效。

由於本研究只考慮總編輯的人格特質與決策風格之關係，因此有關組織內外部環境以及工作績效等都不列入研究範圍（以虛線箭頭表示）。

## 1.4 研究範圍與限制

### 1.4.1 研究範圍

根據研究目的，本研究之範圍集中於探討圖書出版業總編輯個人特質與決策風格之間的相關性上。限於研究者時間與心力，本研究選定台北市圖書出版業之總編輯為研究範圍，並由台北市出版商業同業公會之會員名錄取得台北市圖書出版業者資料；其考量為台北市是台灣地區的圖書出版重鎮，是最能代表台灣圖書出版業面貌的出版單位。

### 1.4.2 研究限制

影響決策的因素除了決策者本身的特質外，尚包含外在環境因素，然本研究限於時間與心力，僅將研究範圍集中於決策者人格特質與決策風格之關係上。另外，也未能將更多的人格特質構面納入研究中，僅參酌文獻基礎，以組織行為研究中最受重視的成就動機、風險態度、內外控取向三項為人格特質研究變項。

## 1.5 名詞解釋

茲將本論文之重要名詞解釋如下，相關理論於第二章再加以說明。

### 1. 圖書出版業

指以圖書（Book）為主要營運媒介，從事選擇作品複製、發行、銷售、流通的商業活動總稱。（The New Encyclopedia Britannica,1995）

### 2. 總編輯

本文所研究的總編輯為圖書出版業之總編輯。本研究針對總編輯做研究，是因為總編輯對出版社的經營運作掌有較高的決策權，故本研究對象設定為總編輯。

### 3. 人格特質

人格特質可視為描述個人整體心理體系成長與發展的動態觀念，反應個體獨特的人格特徵，且其在人的一生中是穩定而且重要的組成因素（吳秉恩，1986；McCrae & Costa，1992）。本研究所指的「人格特質」包括成就動機、風險態度及內外控取向。

成就動機：個人具有接受挑戰、不怕困難、努力工作，在人際情境中與人競爭追求成功，不在意他人對成功看法的一種心理傾向。

風險態度：對風險的偏好程度，也就是決策者承擔風險的意願。



內外控取向：個體對事件結果的知覺可以區分為二種，一種相信自己已是命運的主宰，因此承擔了發生在他們身上的一切責任，視生活的好壞來自他們本身的行為，持此種信念的人，為內控者（Internalizers）；反之，相信他們行為的結果受命運、機會、運氣或其他外在力量所左右，個人行動的影響力很小，持此種信念者稱為外控者（Externalizes）。

#### 4. 決策風格

指決策者對問題的思考與反應，與其認知、價值及處理壓力的方式，這種行為具有持續性與穩定性，形成個人固定的行為模式。本研究所指「決策風格」為決策者在許多行動方案中考慮與其信念、價值等較一致的方案，並且在這個決策過程中回應環境中各種壓力表現出的持續性行為所形成的決策風格。

## 第二章 文獻探討

本章共分成五節論述，第一節闡述組織行為理論背景沿革；接著於第二節分別闡述人格特質與決策風格之理論背景，以作為本研究立論基礎；第三節則分析台灣圖書出版業經營現況；第四節說明圖書出版業總編輯的角色與功能；接續在第五節探討圖書出版業總編輯個人特質與決策風格之關係。

### 2.1 組織行為理論背景沿革

本節首先探討組織行為理論的發展，再論決策的意義與重要性，接著再從文獻中析論決策程序及影響決策的因素。

#### 2.1.1 組織行為理論之發展

「組織」係指二人或二人以上為達共同目的所刻意組成的合作體系；從人類文明的演進歷程，可以瞭解合作體系之組織存在的必要性，而在充滿變化的環境中，組織管理更有其重要性。

在產業革命後，由於工業化的影響、工作條件的改變與傳統觀念的轉化，促使「科學管理」之勃興，Taylor 即為此種倡導者，後人尊之為「科學管理之父」；科學管理強調組織內部因素，對於生產作業與效率提昇頗有見解，然而對於人性、行為等卻無法提供解釋，因而導引了有

名的霍桑研究（Hawthorne Studies），著重人群關係，主張企業界如想提高生產力，必須設法滿足員工的生理慾望、心理以及社會需求。

人群關係的研究引起了諸多學者對個人、群體以及群體動態行為的研究，開啟了「行為科學」學派。相較於科學管理學派的忽略人，行為科學學派認為人群關係學派忽視了組織的目標與制度，因此行為科學學家開始轉向如何使個人之目標和動機與組織目標一致的組織行為研究途徑。（吳秉恩，1986；陳義勝，1995）

組織營運係由主管人員策動引導，因此對於主管人員特徵的探討也成為組織行為研究重要的一環。主管人員在組織中所扮演的角色，可以歸納為三類（吳秉恩，1986）：

1. 人際角色：此種角色直接來自主管之正式職權，包括代表人、領導者、聯絡者。
2. 情報角色：透過人際角色，主管人員建立內外溝通管道，接收各種不同資訊，其角色包括偵察者、傳播者、發言人。
3. 決策角色：包括企業家、清道夫、分配者、協商者等角色。

### **2.1.2 決策的意義與重要性**

決策乃是指一個有主見之人在某一既定情況下，思考應否採取行動以及如何採取行動，以達成預定目標之選擇行為。而作選擇之人就是我

們通稱之決策者。在思考應否作什麼以及如何作之用腦過程就是通稱之決策過程。（陳妙玲，1984）

歷年來學者對於決策的定義有不同的說法。Hodgetts（1982）認為決策是「在許多可行方案中選擇其一。」Glueck（1977）則認為決策包含著導致某種選擇的所有思想和考慮的過程。Simon（1960）將決策定義為「自環境中找掘待決策的情況，創造與發展、分析可行動的方案以及就其中選取其一的一種程序。」所以我們可視「決策」為「從許多可能達成預定目標或解決問題的各種可行方案中，選取其一的一種思考過程。」（陳義勝，1980）

決策是影響組織績效之重要因素，適當決策可協助提昇生產力，增加員工滿足感，反之決策失敗，造成員工挫折，則影響員工士氣；因此決策良窳對組織深具重要性。

## 2.1.2 決策程序及影響因素

### 1. 決策程序

決策過程係指決策者在思考應否作什麼，與如何作之用腦過程。

許士軍（1981）將決策過程劃分為：(1)問題發展階段(2)方案發展階段(3)方案分析階段(4)選擇階段。

Glueck (1977) 則劃分為：(1)發掘並確立問題(2)蒐集情報與可能方案(3)從可能的方案抉擇其一(4)執行決策。

Hodgetts (1982) 劃分為：(1)發掘問題(2)確定問題(3)蒐集資訊(4)擬定可行方案(5)分析(6)抉擇(7)執行。

吳秉恩 (1986) 則劃分為：(1)確立問題(2)確定欲達之目的(3)發展交替方案(4)列出重要考慮因素(5)依考慮準則評估各交替方案之優劣(6)選擇一個方案付之執行

## 2. 影響決策之因素

Rowe (1987) 認為決策的制訂及決策的執行過程中，決策者會受到四種力量的影響，分別為外部環境(Environmental pressures)、內部組織(Group demands)、任務要求(Task requirements)及個人需求(Personal needs)，如圖 2.1：

(1)外部環境：指與組織有關連的大環境。

(2)內部組織：同一組織中的共事者之間的互動。

(3)任務要求：執行任務時所需要不同的技能、經驗、知識和技術等。

(4)個人需求：決策者個人的背景、經歷、價值觀、人格特質等。

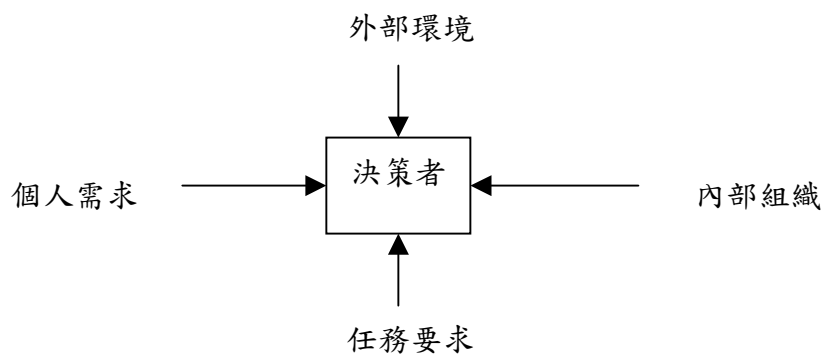


圖 2.1 Rowe 之四力模型 (The Four Force Model)

資料來源：Rowe, A. J. & Mason, R. O., (1987), "Managing With Style: A Guide to Understanding, Assessing, and Improving Decision Making", California: Jossey-Bass Inc. p57.

這四個要素在決策過程中會對決策者產生刺激與反應，「內部組織」對決策者所產生的刺激是「同仁壓力」，例如服從組織規範；而這個刺激所產生的反應是「交際的能力」，例如傾聽、溝通、與人相處解決衝突等反應。「外部環境」對決策者產生「環境因素」的刺激，包括市場競爭、公司獲利情形等；這個刺激所產生的反應是「情勢敏感度」，指決策者為了因應環境因素所採取的策略性反應。「個人需求」對決策者所產生的刺激為「資歷特質」，反應則是「自我形象」的產生，包括外顯的價值觀、信念等。「任務要求」對決策者產生的刺激是「工作內容」，包括工作要求、技巧、技術、工作氣氛等，使決策者產生「工作表現」的反應。(Rowe & Mason & Dickel, 1984) 這四個要素的刺激和反應，構成一個「多向四要

素模型」，如圖 2.2 所示。

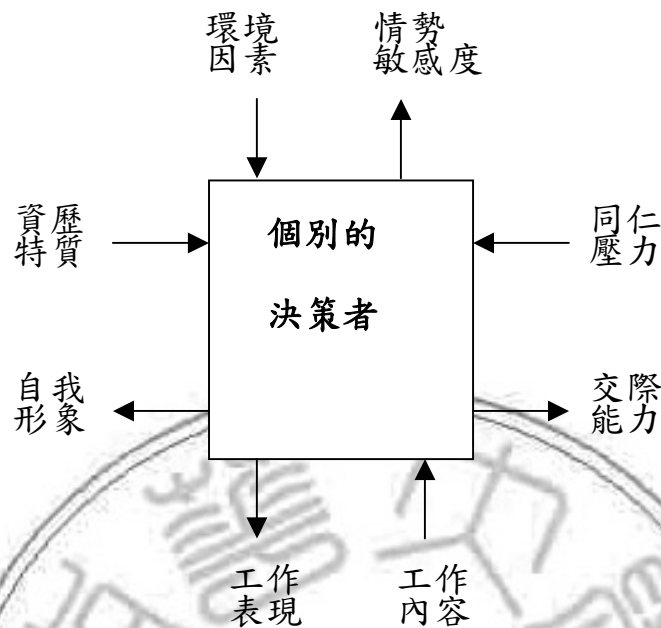


圖 2.2 多向四要素模型 (Reactive Four-Force Model)  
資料來源："Strategic Managing and Business Policy: A Methodological Approach", Rowe, A. J. & Mason, R. O., Dickel, K., 1984, Mass: Addison-Wesley Pub. Co. p210.

Joseph (1981) 則提出四項影響決策的因素：

- (1)環境因素：包括時間壓力、可用資源、工作條件、組織文化、法律限制、公司政策等。
- (2)問題性質：包括問題的新奇性、不確定性、複雜性。
- (3)決策者：包括年齡、性別、智商、人格特質、生理狀態等。
- (4)決策程序：包括理性或不理性、規範性或描述性、程式化或非程式化等。

組織內任何人於每日決策過程中，均會面臨許多問題，其中共通遭遇的是「行為」問題。決策者對於行為本質的假設與價值觀不同，會導致處理方式不同，如能透過系統性研究，則可對人類行為做某種程度的推測，對於組織幫助甚大。

從上述文獻中，可知決策者在決策時除了受到外在力量的影響，本身的特質差異也是影響決策很重要的因素。

## 2.2 人格特質與決策風格

在前一節組織行為理論的背景下，本節接續闡述人格特質與決策風格理論，並整理人格特質與決策風格之相關研究文獻。

### 2.2.1 人格特質

在主管人員的人格特質方面，早期的研究文獻，如 Argyris、Mann、Harrell 等人就發現成功的管理者，其人格特質的確與他人有差異（陳義勝，1981b），而上一節的文獻中也顯示決策者人格的差異是影響決策行為的重要因素。

#### 1. 人格的意義

人格（Personality）一詞，源自拉丁文的「Persona」，本指演劇時所帶之面具，以作為個人身份之表徵，其原始涵義已說明了人格特質具有獨特性（吳秉恩，1986）。心理學家 Gordon Allport 對人格所下的定義常



被人引用：人格是心理系統之動態組合，是個人適應外在環境的獨特形式。Pervin (1989) 則提出人格是一種可解釋行為一致性的個人或人們特性。Philip & Richard 定義人格為：複雜的一組獨特心理特質，它將會長期影響個體在各種不同情境中特有的行為型態（游恆山、李素卿譯，民 1999）。

所謂特質 (Traits) 則是一種持續的構面（例如：社交性、獨立性、成就動機...等），用來解釋不同情境下一個人行為的一致性；Philip & Richard 定義特質為：讓一個人的行為在不同時間及不同情境中具有連慣性（游恆山、李素卿譯，1999）。

綜合上述定義，可歸納人格是由各種特質所組成，可視為描述個人整體心理體系成長與發展的動態觀念，反應個體獨特的人格特徵，且其在人的一生中是穩定而且重要的組成因素（吳秉恩，1986；McCrae & Costa，1992）。

## 2. 人格特質與組織行為

人格特質之研究，能夠預測與說明實際行為和績效能力，因此為了預測個體在組織中的行為，學者們研究出許多屬性可用來分析個體之人格特質，例如：內外控取向 (Internal/External Locus of Control)、成就動機 (Achievement Motivation)、AB 型取向 (Type A and Type B

Orientation)、風險態度(Risk Taking)、權威傾向 (Authoritarianism)、權術傾向 (Machiavellianism) 等等。近年來，在組織行為學者的研究文獻中，用以說明並預測組織中人員行為的人格變項，以內外控取向、成就動機及風險態度三項最多 (陳義勝，1981a；林士賢，1996)；因此本研究以成就動機、風險態度與內外控取向三項人格變項作為研究比較的基礎。

### (1) 成就動機

成就動機的概念係由 Murray 於 1938 年提出，他認為人類有二十種基本需求，其中之一就是「成就」需求，每個人都有不同程度的成就需求，因而造成個體間成功的差異，Murray 認為成就動機就是成功地運用自己的才能去操縱、支配或組織人事，且盡可能快速地完成事情的需求或傾向 (林秀英，1995)。McClelland (1961) 和 Atkinson (1966) 及其他學者深入研究，認為成就動機主要是一組緊密相關的需要和動機所集合成的，乃是達到或完成某些目標的內在驅力。Jerald 則提出成就動機是人格的重要構面之一，界定為個體的卓越欲求和超越他人的力量 (謝馥蔓、張善智譯，2000)。陳義勝 (1981a) 將之定義為：個人具有接受挑戰、不怕困難、努力工作，在人際情境中與人競爭追求成功，不在意他人對成功看法的一種心理傾向。

Helmerich 等人（1978）研究發現，成就動機實際上係由征服（Mastery）、競爭性（Competitiveness）、工作取向（Work Orientation）與對人不在意（Personal Unconcern）等四個子因素所組成。「征服」指對困難與挑戰工作的偏好；「競爭性」指具有勝過別人的欲望；「工作取向」指對工作的積極態度；「對人不在意」係指不會害怕個人的成功而引起他人對自己的負面態度（單小琳，1980；陳英武，1984；隋維德，1988）。故成就動機高的人，追求表現傑出的慾望較強烈，重視的不是結果所帶來的外來榮譽，而是於奮鬥過程中所獲得的成就及滿足感（盧瑞陽，1993）。

## （2）風險態度

Hornaday & Bunker（1970）認為風險態度是經營管理者對風險的偏好程度。劉源（1990）認為風險態度係個人在各種情境中，知覺決策結果可能導致實質上或心理上損失或報酬不確定的程度。根據上述定義，風險態度也就是決策者承擔風險的意願。

經濟學者相信冒險創新是企業家的特徵，也是企業利潤的來源（陳義勝，1981b），企業主管的風險態度可能影響其決策或管理作風，是偏向守成還是開拓。

許雅棣（2001）則根據過去研究指出，高風險偏好者，決策比較迅速，不須太多的資訊，故適合從事高風險的工作，若傾向低風險者，則較適合須仔細考慮的工作。

### （3）內外控取向

內外控取向的概念近年來被管理學者有效的運用在工作態度與行為的研究上。內外控取向的觀念是由 Rotter 於 1954 年率先倡導。Rotter（1966）認為，個體對事件結果的知覺可以區分為二種，一種認為事件的結果是個人能夠控制和瞭解的，一種是非個人所能控制和瞭解的。具前一種知覺的人，相信自己是命運的主宰，因此承擔了發生在他們身上的一切責任，視生活的好壞來自他們本身的行為，持此種信念的人，為內控者（Internalizers）；反之，持後一種知覺者，相信他們行為的結果受命運、機會、運氣或其他外在力量所左右，個人行動的影響力很小，持此種信念者稱為外控者（Externalizes）（陳義勝，1981a）。不過，內控與外控是一個連續性的變項，每個個體只是在內控與外控的取向有程度上的差異而已。本研究所持的內外控取向觀念，完全基於 Rotter 所描述的觀點。

## 2.2.2 決策風格

### 1. 決策風格定義

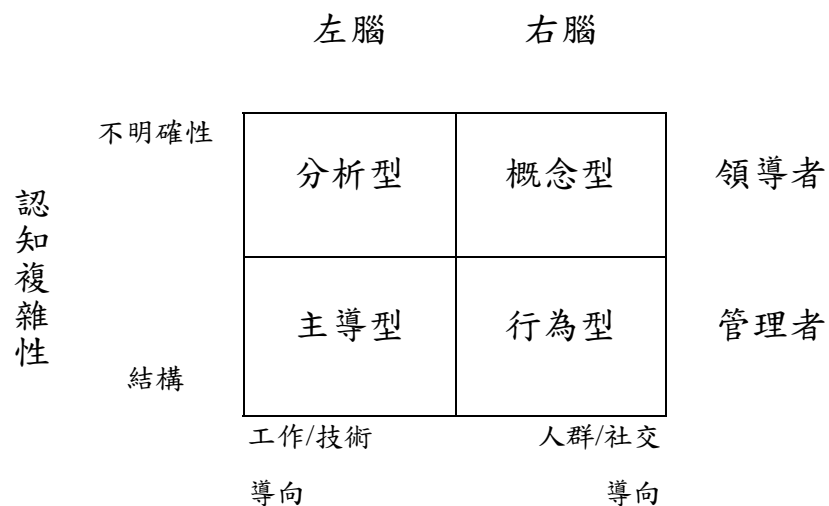
Rowe (1981) 認為「決策風格」(Decision Style)就是指決策者對問題的思考與反應，與其認知、價值及處理壓力的方式。陳英武 (1984) 對決策風格的定義也大略相同：決策者在許多行動方案中考慮與其信念、價值等較一致的方案，並且在這個決策過程中回應環境中各種壓力所表現的行為，這種行為具有持續性與穩定性，形成個人固定的行為模式。本研究採用此定義。

### 2. Rowe 之決策風格理論

Rowe (1987) 之決策風格理論又稱為「認知-權變決策風格模式」(Cognitive-Contingency Decision Style Model)，依決策者個人「認知複雜度」(Cognitive complexity)與「價值取向」(Value orientation)作為二個構面，各依決策者遇到問題時，於決策過程中所表現的偏好或風格區隔成四種決策風格：主導型風格 (Directive Style)、行為型風格 (Behavioral Style)、分析型風格 (Analytic Style) 和概念型風格 (Conceptual Style)。

「認知複雜度」所表達的是個人在決策過程中使用資訊量和涵蓋主題或考慮角度的多寡，以及容忍複雜情事的程度。有人可以容忍高度複雜的情事，有人對複雜情事具低容忍度，複雜容忍性低的人缺乏分析問題

的耐性，需要較多的工作指引，由此構面可以解釋個別行為差異。「價值取向」指的則是個人重視人或工作的層面，有人關懷社會和關心人的感受(People-oriented)，對於組織內的成員、組織氣候、企業文化等都很重視，其價值取向偏重於「人」的層面；有人則重視技術的發展及工作的推展(task-oriented)，亦即偏向「事」的層面，從這個構面可以顯示一個人對工作的態度與其人際導向。(楊永年，2000；林冠錚，2002)



### 價值取向

圖 2.3 決策風格模式圖

資料來源：”Managerial Decision Making”,Rowe, A. J.& Boulgarides, J. D.,1992,New York:Macmillian Publishing Co.,P29

各風格之主要特色描述如下：

- (a) 分析型：對不明確性具高容忍度，傾向工作/技術導向。處理事情時需要許多完整的資訊，考慮較多方案，做事有條不紊。以獲致高成就或崇高地位為目標，善於推理與創造。
- (b) 概念型：對不明確性具高容忍度，傾向人性/社交導向。對人關心、信任，並能與部屬分擔目標；使用的資訊量多，考慮較多的方案，觀念開放、喜歡創新，願意冒險，但不喜受限過多，能夠掌握複雜的情境關係，並顧及組織整體情勢。
- (c) 主導型：對不明確性具較低容忍度，傾向工作/技術導向。喜歡追求權力與控制外在環境，傾向按部就班、結構化，決策時使用的資訊量和選擇方案較少，注重效率與結果。
- (d) 行為型：對不明確性具低容忍度，傾向人性/社交導向。非常關心別人的需求，易於溝通，容易接受建議；處理問題只需少量資訊，重視中、短期目標。

另外，由圖 2.3 可知，「認知複雜」向度又可分成上半部（模糊容忍度高）與下半部（結構程度高），此種分法與 Zaleznick（1977）認為「領導者」具求變與適應力的特性（模糊容忍度高），「管理者」具按章行事以確保達成績效的特性（偏好結構）觀念相同。另外，「價值取向」向度

上，具工作導向風格的人偏好以邏輯推理，屬於左半腦功能較強者，具人群導向風格的人，情感與創造力較強，屬於右半腦功能較強者。故 Rowe 認為此模式亦可清楚描繪出一個人的人格、自我能力、人際關係、對情境的知覺及問題解決的能力。

### 3. 決策風格分類

由於決策風格的劃分標準不同，導致決策風格的類型也有所差別，茲舉其他較具代表性者如下：（Henderson & Nutt，1980）

(1) Huysman 依理性方式為標準，將決策風格劃分為分析型 (Analytic)

與啟發型 (Heuristic)，特質如下：分析型運用謹慎有條理的方法，將問題加以分析後，選擇最佳方案；啟發型運用常識和直覺來作決策，缺乏系統方法分析問題。

(2) Mckeeneey & Keen 依資訊的收集與資訊評估將決策風格劃分為系

統 - 知覺型 (systematic-Perceptive)、系統 - 接納型 (systematic-Receptive)、直覺-知覺型 (Intuitive- Perceptive)、直覺-接納型 (Intuitive- Receptive) 四種。

(3) Jung 依據資訊評估和資訊收集標準，將決策風格劃分為理性-思

考型 (Sensation-thinking)、直覺-思考型 (Intuition-Thinking)、理性-感覺型 (Sensation-Feeling)、直覺-感覺型 (Intuition- Feeling)



四種。

(4)Scott & Bruce(1995)將決策制訂分成理性型 (Rational Style)、直覺型 (Intuitive Style)、依靠型 (Dependent Style)、逃避型 (Avoidant Style)、自發型 (Spontaneous Style) 五種不同的風格。

決策風格雖可依不同標準劃分成數種型態，然而，一個人的決策風格並不見得可以如此清楚劃分，一個決策者所表現出來的決策風格可能包含二種甚至以上，但其中仍會有比較持續、穩定的行為模式，即為其主要決策風格，主要決策風格即可視為該人之決策風格，亦即本研究所要探討之決策風格。

上述分類中，Huysman 乃是根據理性標準劃分，Mckeeneey & Keen 以及 Jung 則是依據資訊收集與資訊評估標準劃分；而 Rowe 的決策風格理論不僅考慮資訊收集與資訊評估，尚包含了領導、激勵、計畫方式以及左右腦功能，概括了 Hodgetts 認為的決策過程七步驟 (Rowe, 1983)，劃分標準較為嚴謹，涵蓋面也較為完整，且其決策風格量表也成功地被許多研究者測驗過，信度與效度均極理想，因此本研究採用 Rowe 的決策風格分類作為理論依據。

### 2.2.3 人格特質與決策風格之相關研究

歷年來有眾多研究者針對人格特質與決策風格進行研究，茲整理相關

研究如下：

表 2.1 人格特質與決策風格之相關研究結果

研究年代	作者	研究對象	與本研究相關之研究結果
1966	Atkinson	-	高成就動機的人在決策行為上表現一些特性如下：在面臨決策時，偏向設立中等程度之風險工作；設定切合實際抱負水準，偏好中等難度的工作，不喜歡缺乏挑戰性的工作或靠運氣的工作；對工作伙伴的選擇傾向於工作取向者；對於工作成果，希望有立即而且確實的情報回送，因此對於需要長期計畫等待或反覆作業者不感興趣。
1984	陳英武	製造業企業主管	成就動機中之精熟度、內控、學歷等程度愈高，愈趨向分析式風格。
1984	陳妙玲	企業主管	教育程度、婚姻狀況、年齡、經歷部門、就業年數不同之企業主管，其決策型態有顯著差異。
1985	Boulgarides	女性建築師	偏向分析型與概念型風格
1986	Miller & Toulouse	-	高成就動機者在決策時是分析式的，偏重長遠規畫，厭惡冒險，容易在穩定的大公司環境中成功。 內控型者自信能掌握奮鬥的成果，並傾向於創新與改革使用資訊也較為複雜，故其決策風格趨向概念型、分析型風格。
1987	徐萬權	機械、金屬、塑膠、造紙印刷、木竹、電子六大產業之企業主持人	風險態度、內外控、工作精熟度、工作取向、個人不在意與決策型態有顯著相關。
1987	沈明賢	農會總幹事	以各統計方法區隔出四個不同心理特質組群，其在各決策風格有明顯差異。 以各若干心理特質，知覺指標、溝通活動變項聯合，能有效地分辨出不同決策風格的主管。 主導型的決策風格與成就動機有顯著正相關，而和風險態度呈負相關。 概念型的決策者與其風險態度呈顯著正相關。
1988	隋維德	企業經理人員	80%的經理人員之解決問題型態為知覺-思考型。 外控者偏向知覺感覺型決策型態；內控者偏向知覺思考型。 成就動機高者偏向知覺思考型決策型態；成就動機低者偏向知覺感覺型。 教育與階級使人格特質與決策型態的組合表現出顯著差異。

1989	陳盛蓮	創業者	成就動機、內控傾向愈高，風險態度愈低者決策風格愈偏向知覺思考型；反之則偏向直覺感覺型。
1995	陳靜惠	企業主管	性別與決策風格有顯著關聯：女性偏向行為型，男性偏向行為型與主導型。
1996	林士賢	高科技創業家	成就動機在各型態之決策風格上呈現顯著的差異。教育程度對於內外控傾向，呈現顯著的差異。
1996	郭瑾瑜	壽險業女性外勤主管	三十歲以下和三十一歲至五十歲的女性主管的決策風格有所差異。 碩士以上教育程度者的決策時間最短屬於迅速決策型，大專程度者次之，高中（職）程度者決策時最傾向於收集資料仔細評估後再決定。
1998	張智強	資訊主管	資料訊主管所就讀的科系與教育程度在決策風格的部份變項上呈現顯著的差異。
2002	林冠錚	網路公司高階領導者	就讀科系為商管的風險偏好會比理工來得高。 年齡在 21-30 歲的成就動機之程度上比 41-50 歲要高。 就讀科系為理工者比商管更偏向使用指導型的決策風格。 內控者較易使用概念型的決策風格。

資料來源：本研究整理。

由以上相關研究之整理，可知個人特質與決策風格之間具有相關性。然研究雖多，卻未見對於圖書出版業高階領導者—總編輯的探討，長久以來圖書出版業研究文獻不足，總編輯的決策風格對於出版社的經營運作具有相當影響力，值得進一步探討。

### 2.3 台灣地區圖書出版業之經營現況

有關台灣出版數據，長期以來皆散見於各官方的調查報告中，並沒有專門就圖書出版業的研究報告，因此難以取得準確之數據資料。根據行政院新聞局《中華民國九十一年出版年鑑》的統計，民國九十年底台灣圖書出版事業家數有 7,810 家（包含登記而未註銷者），然而在行政院主計處五年一度的工商業普查—《民國九十年工商及服務業普查初步報

告》中，書籍出版業企業家數總共 1,247 家，二者數據有相當大的落差。不過再比對文建會（2000）圖書市場調查報告，2000 年台灣地區圖書出版業登記家數共有 7,093 家，不過，出版量在四種以上之圖書出版業者僅有 1,170 家，再排除 183 家政府、學校單位與個人後，僅剩 987 家，顯示正常營運的圖書出版業家數以後者為可信，且顯示出不具競爭力的圖書出版業者勢必在優勝劣敗的洪流中被淹沒。

台灣地區出版社的組織規模方面，據文建會（2000）的統計資料顯示，民國八十六年至八十九年間的平均資本額統計，資本額在一百萬元以下者仍佔多數；民國八十九年的調查中，55.8%的出版社員工人數在十人以下，擁有一百零一個以上員工的出版社只佔 6.07%；在年度營業額方面，台灣地區圖書出版社的平均年度營業額約為 3,452.9 萬元，其中有 4.97%的出版社營業額高達二億元以上，但有 34.81%的出版社年度營業額不到 500 萬元。

另外，據行政院主計處（2001）的工商普查資料，書籍出版業中員工人數十人以下者即佔了 85%（1,063 家），一百人以上者只佔 1.68%（21 家）；57%的圖書出版業者營業收入未滿五百萬元，只有 7.85%的業者有四千萬以上的營業收入；實際運用資產方面，62%的業者不到五百萬元。

以上數據雖有差異，但大致可窺知台灣地區的圖書出版社偏向中小型經營組織，很少有像國外的大型出版社或出版集團。張海靜（2000）也曾提出，台灣出版社的編輯工作不若國外劃分得那麼細，有的編輯甚至一手包辦所有編輯流程，這種現象也可歸因於台灣出版社的規模組織偏小。

在圖書出版種數方面，文建會（2000）推估新書出版種數為 24,385 種，平均每月新書出版量為 3,412.6 種；出版類型以「文學」為最多，「宗教」次之，其他心理勵志、醫學家政、藝術和兒童讀物也有相當比例。而據國家圖書館標準書號中心（2003）的統計，台灣地區民國九十一年度的圖書出版種數已經達到 43,029 種；觀察台灣圖書出版市場的發展，圖書出版數量快速成長，看似出版生命力旺盛，但是新書投入市場的速度早已超過書店的容納能力，造成普遍退書率超過三成，甚至單月高達四成、五成的退書率（何飛鵬，2001），加上近年來頻傳出版社、出版流通業、書店業者營業不善的問題，顯示台灣圖書出版業需要調整腳步，不管在經營管理或是圖書出版方面，都有必要全盤思考、審慎決策。

## 2.4 圖書出版業總編輯的角色與功能

由於台灣的出版社規模組織大部份較小，除了少數大規模出版社分工細緻外，一般中小型出版社的組織簡化，少有部門劃分，多數以編輯

行為為核心，由總編輯統籌所有出版事務與組織經營。出版社的組織或大或小，編輯部無疑是其中樞所在，尤其對組織簡單的出版社而言，編輯部甚至就等於出版社的全部，總編輯負責管理與出版事務（孟樊，1997），因此總編輯的領導地位更顯重要。

以工作的責任而言，出版社的編輯部門可劃分三個層次，上層主管的總編輯，負責掌握出版方針和全盤業務；其次是中層的執行編輯、資深編輯和企畫編輯；最基層是文字編輯、助理編輯和編輯助理（圖 2.4）。這個劃分不是絕對的，有時不同的層次會有交錯，尤其在組織規模小的出版社更常見一人身兼數職的情況（吳佩娟，2002）。

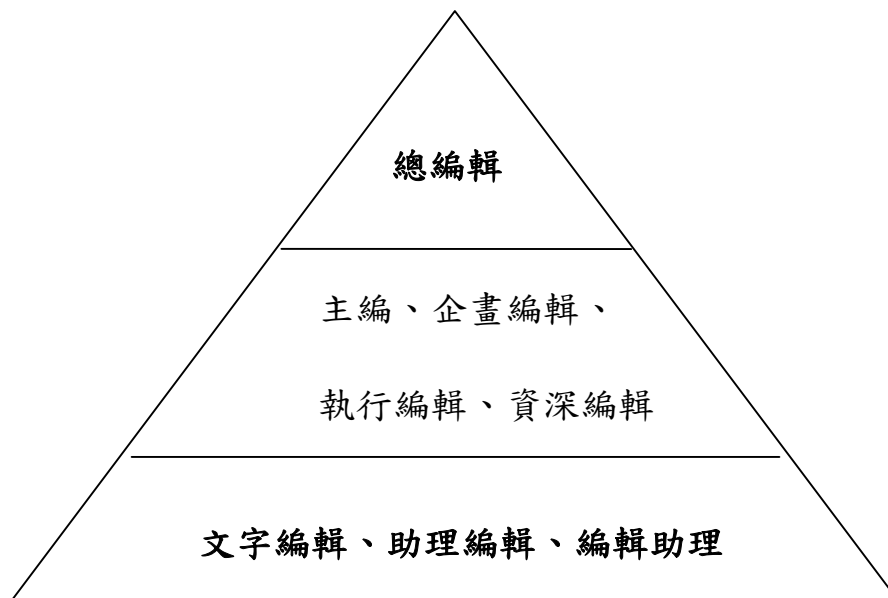


圖 2.4 編輯部的組織層次

資料來源：吳佩娟（2002），*台灣的文學編輯與作者之互動關係研究*，頁 19。

由上述文獻我們大致可以瞭解出版社的組織架構與編輯的職稱、等級或工作內容因出版社的組織型態不一而異，不過出版的運作過程大致是相同的。本研究所要探討的總編輯，也可以說是出版社的靈魂人物。

在圖書生產流程中，編輯所扮演的角色可分成對外（圖書市場）與對內（公司同事）二部份，由於編輯必須與作者接洽，面對作者時，編輯可說是書稿搜獵者與鼓吹者、出版社的代表者、出版專家、服務者同時又像是精神治療師幫助作者把書寫好；在面對讀者時，編輯扮演訊息來源者、推銷者的角色。對出版社內部而言，編輯則是決策者、執行者、協調者、總管、經理人、市場商人（吳佩娟，2002）。

總編輯身為編輯部的最高主管，上述角色可謂集於一身，其中決策者更是總編輯最重要的角色，包括研究決定出版社的目標與對策，對出版方向的規畫、實施方案、組織機構、管理規範、選人用事等重大議題下決定。（Mogel，1996）

孟樊（1997）認為圖書出版總編輯至少需具備管理、企畫和人脈三項條件，因為總編輯為出版社人事層級金字塔結構的最頂端之一員，不僅必須管理出版事務，也必須管理下層的人員；企畫指的是「選擇及決定出什麼書」，對以圖書為命脈的出版社而言，企畫不但主導出版社形象與風格，更攸關出版社經營的成敗；人脈則是企畫執行成功與否的關鍵，

例如能否找到適當的作者、譯者等，有充沛的人脈可資運用的話，出版工作的進行必然較順利。

若從出版企畫的環節來看編輯所扮演的角色，讀者所接觸到的圖書都是編輯篩選、解釋過的結果，讀者透過編輯的層層篩選來瞭解這個社會，又將訊息反饋給編輯，刺激編輯提供不同的訊息；在這裡掌握編輯部最高決策全的總編輯扮演的正是守門人（Gatekeeper）與知識中介者的角色（張海靜，2000）。出版本是充滿人文色彩的活動，儘管進入商業機制，人文仍然深具影響性；因此，在圖書出版業中，總編輯的影響範圍又較諸其他業別深遠。

以總編輯在圖書出版中所處的角色與功能來看，不論是對出版業的經營管理、人力資源或是對社會的意義，總編輯的研究實屬必要。

## 2.5 圖書出版業總編輯個人特質與決策風格之關係

台灣的圖書出版研究文獻目前尚不多，可見的文獻也偏向於出版流程或出版業的歷史面、經營面之探討，鮮少以「人」為對象，以「總編輯」為對象的研究更少見，目前國內除了蔡佩玲（2000）的「台灣地區童書出版社總編輯職業角色之研究」特別針對童書出版社總編輯外，其他與本研究主題較為相關的是編輯人或編輯行為的研究，包括：丁希如（1999）的「出版企畫的角色與功能」、張海靜（2000）的「文化與商業



的巨網—商業機制下出版人的抉擇行為研究」、吳佩娟（2002）的「台灣的文學編輯與作者之互動關係研究」，另外還有張毓玲（2002）的「圖書編輯流程對圖書翻譯品質的影響」和胡文玲（1999）的「從產製者與消費者立場分析暢銷書排行榜的流行文化意義」文中有部份涉及編輯的研究。

蔡佩玲（2000）曾對童書總編輯的職業角色加以研究，該研究所調查出來的台灣地區童書出版社總編輯以女性、本省籍、結婚育有子女，平均年齡為 45.72 歲，教育程度以大學與研究所居多，主修科目以中文系佔多數。

該研究指出總編輯通常是掌握出版決策的重要角色，並歸納影響總編輯行為角色的因素有：個人因素、出版社內部組織、組織外出版界、組織外政治環境、組織外社會環境等五個層面。其中，個人因素層面以社會工作經驗影響為最大，其次是教育背景，再其次為家庭與親人的影響，最後為同儕朋友。該研究之受測者在工作經驗上，多數曾擔任過文字編輯，擔任目前總編輯職務的平均年資為九年六個月，這樣的年資大大高於其他媒介管理階層的任職年資，文獻顯示，報社總編輯任職年資為一年十個月，衛星電視頻道經理人的平均年資也都在二年以下，研究者認為童書總編輯在童書界的影響力大且持續，扮有輿論領袖的角色。

該研究大致描繪出台灣地區童書出版社總編輯的人口背景與職業角色，不過由於該研究著重在職業角色的分析，對於總編輯個人特質或行為的著墨不多。

丁希如（1999）曾針對出版企畫的角色與功能進行探討，該研究對出版企畫的定義是：「構思與決定出版全部過程，以達成出版目標的創造性活動。」並從文獻中歸納出版企畫的運作過程包含分析、評估社會環境、出版環境和出版社內部資源三個層面。社會環境包括：政治力、意識型態、政策法令、國民教育程度、人口數量、社會集體情緒；出版環境包括：出版產業的整體規模與競爭、上下游業者的配合；出版社內部資源包括：出版社本身的人力、物力、財力，經營者的出版理念、部門的運作等。從其定義來看，出版企畫也可視為一種出版決策行為，而社會環境、出版環境和出版社內部資源三個層面即是影響決策行為的因素。

張海靜（2000）則認為影響編輯決策的因素有：出版社架構、組織運作方式、編輯工作內容、責任配額制度、選書資訊來源、諮詢對象的意見、出版利弊的考量、出版社的文化和書稿本身可能包含的編輯、製作、合約、行銷等問題。另外，研究者也指出即使體制內的組織架構對決策過程有相當大影響，但是編輯個人的嗜好與品味等個人因素同樣對決策影響很大。

胡文玲（1999）結合規則與場域二種因素來分析編輯的選書策略。

場域因素指商業利益與文化價值的衝突，規則因素指創作自主原則與經濟原則的衝突。編輯在規則與場域中遊移，便會造成四種不同的選書策略。如圖 2.5：



圖 2.5 出版商（編輯）的選書策略

資料來源：胡文玲（1999），從產製者與消費者的立場分析暢銷書排行榜的流行文化意義，頁 43。

張毓玲（2002）針對國內翻譯圖書出版進行研究，探討出編輯對翻譯書選題評估的考量點可分內外二部份，內部評估是指原作者的寫作背景、內容架構與文字表現的判斷；外部評估則指書籍的市場價值與讀者閱讀的喜好和需求。

從上述相關研究文獻中，可以歸納目前探討編輯行為的文獻大致分

成二類，一是探究影響編輯行為的因素，但對於行為與影響因素之間的關係卻少深入研究，例如雖然不少研究者提出編輯個人的價值觀或特質會造成決策的差異，但卻缺乏深入論述的文獻；二是從文化與商業衝突的角度切入，也就是編輯對於書籍的價值判斷往往擺盪於文化與商業之間，不同的價值取向於是造成編輯不同的決策行為。

本研究跳脫文化與商業的價值判斷，引用 Rowe 的決策理論，從一個更宏觀的角度來探討總編輯在與外部環境、內部組織、任務要求與個人需求四種力量互動的情境下，所反應出來的決策行為偏向何種風格，並進而探討總編輯人格特質的差異及其與決策風格之間的關係。

將 Rowe 的決策四力模型導入總編輯決策的情境來看，總編輯在執行決策時，所受到外部環境、內部組織、任務要求與個人需求四種力量的影響，與上述各研究編輯行為之文獻不謀而合，而且面向更加完整，可分析如下：

- (1)外部環境：包括圖書市場的現況、讀者反應、社會文化、科技技術、同業競爭、政府法規、行銷通路等大環境。
- (2)內部組織：包括所屬出版社的特性、人力、物力、財力、規模、文化、運作機制、同事反應等。

(3)任務要求：即工作本身的條件、專業能力，包括書稿來源、時限和書稿本身可能包含的寫作、編輯、製作、合約、行銷、通路及人脈等問題。

(4)個人需求：總編輯本身的背景、特質、理念、好惡取向、價值觀等等。

在各種會影響決策的因素環境中，每個總編輯對每一種因素的著重程度不一，有的人可能著重組織目標，或強調經濟效益，有的人可能完全憑恃著自己的好惡，有的人可能會做全面的評估，這也就是本研究所要探討的總編輯在決策過程中所表現的偏好或風格。

## 第三章 研究方法

本章共分為四節，第一節說明研究母體與抽樣方法；第二節說明研究工具與檢測；第三節敘述研究步驟；第四節敘述資料分析方法。

### 3.1 研究母體與抽樣方法

台北市是台灣地區的圖書出版重鎮，出版業者數量佔全國 63.12%(文建會，2000)，因台灣缺乏全國性之出版商業公會，故本研究採用台北市出版商業同業公會會員為研究母體。

本研究以台北市出版商業同業公會 2002 年度會員名錄為母體，首先刪除雜誌業者、圖書經銷業者等非圖書出版單位，再將剩餘名錄一一經過國家標準書號中心的圖書出版統計資料查詢，篩選出 2002 年度出版量在二本以上的出版業者，最後所得名錄共計有 251 家出版業者為研究樣本。

研究以問卷調查方式取得初級資料，採普查方式進行，於民國九十二年二月以郵寄方式將本研究問卷發送給 251 家出版業者的總編輯，回收方式則是由各受測者填答後利用回郵寄回；在郵寄問卷一周後再輔以電話、電子郵件追蹤，回收問卷後整理所得資料。問卷共計回收 120 份，扣除填答不全或是無效問卷 7 份，得有效問卷 113 份，有效回收率為 45.01%。

## 3.2 研究工具與檢測

本研究主要採用問卷的方式來蒐集需要的初級資料，問卷總共分為五大部份，分別說明如下：

### 3.2.1 成就動機量表

本研究參考馮麗慧（1994）翻譯修訂 Helmreich & Spence（1978）所編製的「工作與家庭取向量表」（Work and Family Orientation Questionnaire；WOFO）中的「成就動機量表」共十七題，為本研究問卷第一部份。

每一題採用李克特五點尺度來作答，正向題計分方法，從「非常同意」、「稍微同意」、「不確定」、「稍微不同意」、「非常不同意」分別給予 5、4、3、2、1 分；反向題的計分方式則相反，依序給予 1、2、3、4、5 分。總分分數愈高表示成就動機愈強。

馮麗慧（1994）以台北市政府暨所屬機關人員為研究對象，利用十七題量表作測試，並加總各因素的得分，其施測所得之 Cronbach's  $\alpha$  係數為 0.62。本研究預試結果，得到總量表的 Cronbach's  $\alpha$  為 0.7656。由以上數據可知此份量表的信度可靠。

### 3.2.2 風險態度量表

本研究參考劉源（1990）修訂 Hawkins L. Kathleen 與 Turla A. Peter

的「測定你的創業智商」中冒險性部份的量表，共七題，即本研究問卷第二部份，用以測知受試者對風險偏好的程度。

量表用 Likert 五點尺度加以評量，計分方式同成就動機部份，從「非常同意」到「非常不同意」，依次給予 5、4、3、2、1 分，分數愈高表示風險偏好愈高。

此問卷根據劉源的研究測試結果，Cronbach's  $\alpha$  係數為 0.8135。本研究經預試結果，Cronbach's  $\alpha$  值為 0.7940，顯示具有良好信度。

### 3.2.3 內外控取向量表

本研究問卷第三部份採用由劉源（1990）根據 Rotter 發展的內外控量表（Rotter's I/E Locus of Control Scale）所修訂的中文量表。此量表原包括二十九個強迫選擇題目，每一題目均含代表內控與外控取向的二個選項，受測者就其最接近認知的敘述選擇其一。劉源摘出十題，計分方式是以外控取向的答案計分，得分全距為 0-10 分，分數愈高表示愈傾向外控型人格特質，反之，則愈傾向內控。問卷內容為本研究問卷第二部份。本研究預試結果 Cronbach's  $\alpha$  值為 0.7886，顯示其穩定性尚可。

### 3.2.4 決策風格的衡量工具

本研究在決策風格的衡量上，以 Rowe 在 1983 年所設計出來的決策風格量表（簡稱 DSI，Decision Style Inventory）為基礎，本研究翻譯



後，在不影響原量表之語意的條件下，根據編輯工作內容酌加修改遣詞用字。此為本研究問卷第四部份。

本量表共計二十個問題，每個問題都有四個敘述答案，分別代表決策行為的四種取向，即「主導型」、「分析型」、「概念型」及「行為型」。問卷要求受試者憑自己的感受與偏好，在四個描述句中排列順序，最符合的填「1」，其次填「2」，再其次填「3」，最不符合的填「4」。

計分方式參考原量表作者 Rowe(1992)之計分方式。填 1 者給 8 分，填 2 者給 4 分，填 3 者給 2 分，填 4 者給 1 分，最後分別加總每題各敘述答案的分數，作為該受試者在四種不同風格上的強度 (intensity)，得分最高的風格即為該受測者之主要決策風格。

本量表係由研究決策行為的心理學家 Rowe 根據認知權變決策風格理論發展所得，業經 Rowe 長時間以各種職業、各種團體超過一萬名樣本實證研究，受試者均能同意可真正測量其決策行為，並得到超過 0.9 的表面效度 (Rowe, 1983)。嗣經國內外學者多次實證引用，證明具有相當良好的測驗效度。

至於信度方面，國內陳英武 (1984) 曾以本量表做間隔三週之重測信度，測得結果發現四種型態相關係數為 0.60 至 0.75；陳妙玲 (1984) 亦以本量表對中山大學三十位企經班學員施測，間格三週再測信度

$r=0.89$ ；之後徐萬權（1987）又以東海大學企研所和大學部學生共三十名為施測對象，間隔二週再測信度  $r=0.76$ 。由以上資料足證本量表具有相當可靠的信度。

### 3.2.5 個人背景變項

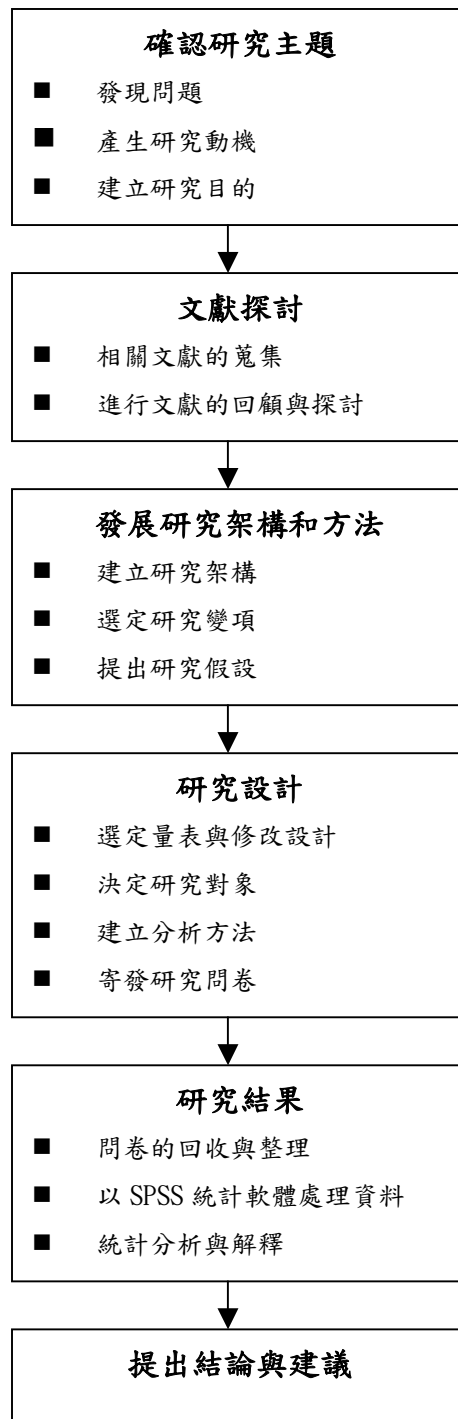
本研究問卷在個人背景變項方面的問題包括性別、婚姻狀況、年齡、教育程度、最高學歷就讀科系、工作經驗、任職公司背景。為本研究問卷第五部份。

1. 性別：分男性、女性。
2. 婚姻狀況：分已婚、未婚。
3. 年齡：分八層次。30歲以下、31-35歲、36-40歲、41-45歲、46-50歲、51-55歲、56-60歲、60歲以上。
4. 教育程度：分六選項。國中以下、高中職、專科、大學、碩士、博士以上。
5. 最高學歷就讀科系：分七個領域選項。不分科、文史哲、法學、商管、理工、醫學、其他。
6. 工作經驗：本研究工作經驗問項又包括進入出版業年資、在出版業擔任過的職務二項；年資採開放式填答，擔任過的職務分基層編輯工作、中高階層編輯、行銷、發行、行政管理、會計財務、印刷印務、其他

等七類。

7. 任職公司背景：包括公司主要出版類型、資本狀況和員工人數。主要出版類型依文建會（2000）圖書市場調查報告之圖書分類，分總類、哲學類、心理勵志、宗教類、自然科學類、應用科學類、醫學家政、電腦資訊科學、工商企管與財經、法政、社會科學類、史地類、語言類、文學類、藝術類、休閒旅遊、學術考試用書和教科書、漫畫、兒童讀物、其他等。公司資本狀況則分國人資本、外資、國人與外商合資三類。員工人數則採開放式填答。

### 3.3 研究步驟



### 3.4 資料分析方法

本研究採用 SPSS 10.0 為統計分析工具。依據本研究變數之衡量尺度與研究目的，本研究所使用之統計方法簡述如下：

#### 3.4.1 項目分析

用來求得成就動機量表和風險態度量表內容題項之決斷值（critical ratio），目的是為了確保每個題項均具有區辨能力。

#### 3.4.2 因素分析

用來簡化成就動機量表與風險態度量表之變項，探討受測者對成就動機量表與風險態度量表之反應的因素結構。

#### 3.4.3 描述性統計

用以分析、瞭解回收問卷樣本的次數分配結構與各量表的平均數、標準差、最大值與最小值等，以瞭解回收問卷樣本之結構。

#### 3.4.4 Pearson 積差相關

為解釋二個連續變項間的相關程度與方向，本研究以 Pearson 積差相關法探討成就動機、風險態度與內外控取向之間的相關情形，以及這三者與決策風格四型態之間的相關情形。

#### 3.4.5 獨立樣本 T-檢定

用以檢定性別、婚姻狀況不同的總編輯在人格特質和決策風格上是否存在差異性。

#### **3.4.6 單因子變異數分析 (One-Way ANOVA)**

以此方法分析受測者個人背景變項（扣除性別、婚姻狀況變項）在人格特質和決策風格的差異情形。結果有達顯著者再進行 Scheffe 事後檢定，進一步作多重比較，以瞭解各組之間平均數有哪些組有差異。

#### **3.4.7 複選題列連表**

以此方法分析受測者在「經歷過的工作職務」上之答題情形，以探討不同決策風格的受試者在此題項的分配比例。

## 研究資料蒐集整理與分析

本章為本研究之研究結果與分析，共分六節。第一節描述本研究之樣本個人背景變項，以得到有效樣本之組成特性；第二節利用因素分析探討受測者對「成就動機」、「風險態度」之反應的因素結構；第三節則是「成就動機」、「風險態度」、「內外控取向」各構面之間的相關分析；第四節受試者人格特質與決策風格的描述性統計分析；第五節探討個人背景變項與人格特質之相關性；第六節探討個人背景變項與決策風格之相關性；第七節探討人格特質與決策風格間的關係。

### 4.1 樣本背景分析

本節從有效問卷中，以敘述統計進行受測者的基本資料描述，分為人口背景變項（性別、年齡、婚姻狀況、教育程度、最高學歷就讀科系）、工作經驗（進入出版界年資、在出版業擔任過的職務）、公司背景（公司出版類型、資本狀況、員工人數），得到有效樣本之組成特性。

#### 1. 性別、年齡、婚姻狀況、教育程度與最高學歷就讀科系

由表 4.1 可知，圖書出版業總編輯以女性居多，佔樣本的 61.1%，男女比例約為 1：1.5；婚姻狀況以已婚者居多，佔樣本的 68.1%；年齡則以 36~40 歲為最多，次為 31~35 歲，再其次為 41~45 歲、45~50 歲，這四組年齡層加起來約佔了樣本數的四分之三，可看出總編輯的年齡層

集中在 31~50 歲；在教育程度方面，以大學畢業為最多數，超過樣本數一半以上（57.5%），而大學以上學歷更佔了 82.3%，顯示圖書出版業總編輯多具有一定程度的學歷；至於最高學歷就讀科系，很明顯以「文史哲」科系佔最多數（53.1%），其次為商管科系（19.5%），顯示圖書出版業總編輯以文史哲背景居多，與出版業深具文化色彩的特質或可互相詮釋。

## 2.工作經驗

本研究將「工作經驗」分為「進入出版業年資」與「經歷職務」二項。

由表 4.2 可知，受測者進入出版業的年資最短為 2 年，最久為 59 年，平均年數為 14.45 年。從事年資在四年以下者佔了受測者 18.6%，根據台灣出版業特性推測，由於出版業進入門檻低，尤其台灣圖書出版社規模以中小型居多，不乏許多個人創業的小出版社，在創業者自行擔任總編輯之下，也就造成年資淺的現象。不過，從平均年數來看，圖書出版業總編輯進入出版業平均有 14.45 年，年資超過十年者也佔了 56.7%，代表圖書出版業總編輯投入出版業的年資普遍資深。

再從表 4.3 來看受測者在出版業曾經經歷過的職務，在各種職務中，以基層編輯（文字編輯、助理編輯等）和中高階編輯（企畫編輯、主編



等) 比率最高，都超過80%，顯示出圖書出版業總編輯在工作資歷上，大部分具有基層、中高階編輯工作的經驗，也可以推論圖書出版業總編輯多具有編輯工作的基礎，以編輯人員升任者居多。

表4.1 圖書出版業總編輯人口變項統計表

		人數	百分比 (%)
性別	男	44	38.9
	女	69	61.1
婚姻狀況	已婚	77	68.1
	未婚	36	31.9
年齡	30歲以下	8	7.1
	31-35歲	21	18.6
	36-40歲	25	22.1
	41-45歲	19	16.8
	46-50歲	19	16.8
	51-55歲	14	12.4
	56-60歲	5	4.4
	61歲以上	2	1.8
教育程度	高中職	3	2.7
	專科	17	15.0
	大學	65	57.5
	碩士	26	23.0
	博士以上	2	1.8
最高學歷 就讀科系	不分科	2	1.8
	文史哲	60	53.1
	法學	2	1.8
	商管	22	19.5
	理工	12	10.6
	醫學	3	2.7
	其他	12	10.6

表4.2 圖書出版業總編輯進入出版業年資統計表

	最小年數	最大年數	平均年數	標準差
出版年資	2	59	14.45	10.27
	人數		百分比 (%)	
4年以下	21		18.6	
5-10年	28		24.7	
11-15年	21		18.6	
16-20年	17		15.1	
21-25年	12		10.6	
26年以上	14		12.4	
總計	113		100.0	

表4.3 圖書出版業總編輯經歷職務統計表

職務	人數	百分比 (%)
基層編輯	93	82.3
中高階編輯	95	84.1
行銷	45	39.8
發行	32	28.3
行政	45	39.8
會計、財務	14	12.4
印務、印刷	31	27.4
其他	10	8.8

註：此題為複選，百分比為答題比率。

表4.4為受測者經歷職務數的統計，係將受測者所勾選的曾經歷職務項目加以合計所得數據。總編輯平均經歷過3.23個職務，其中以經歷過二種職務者為最多（33.6%），受測者中經歷過五種以上職務者僅佔18.6%，而經歷過表4.3中所列的七項職務者，僅有8人（7.1%），顯現圖書

出版業總編輯在工作的廣度上比較不足。

表4.4 圖書出版業總編輯經歷職務數統計表

	最小值	最大值	平均值	標準差
經歷職務數	1	8	3.23	1.67
	人數		百分比 (%)	
1種	9		8.0	
2種	38		33.6	
3種	29		25.6	
4種	16		14.2	
5種	7		6.2	
6種	6		5.3	
7種以上	8		7.1	
總計	113		100.0	

### 3.公司背景

本研究問卷關於受測者「公司背景」的問項包括「出版圖書類型」、「資本狀況」與「員工人數」三項，目的在於分析有效樣本的背景狀況，因不屬於本研究範圍，故不列入自變項分析。

在出版圖書類型方面，回收的有效樣本中，以文學類居首(39.8%)，與文建會(2000)的「台灣圖書市場調查報告」中的圖書出版類型調查結果文學類別居首(22.38%)一致；次為學術考試用書(37.2%)，再其次為醫學家政類(27.4%)；其餘各類型均有5%以上的樣本，顯示本研究有效樣本在圖書出版類型方面不致偏態。

表4.5 圖書出版業總編輯任職公司之出版類型統計表

出版類型	家數	百分比 (%)
總類	13	11.5
哲學類	23	20.4
心理勵志	27	23.9
宗教類	18	15.9
自然科學類	22	19.5
應用科學類	18	15.9
醫學家政	31	27.4
電腦資訊科學	8	7.1
工商企管與財經	17	15.0
法政	9	8.0
社會科學類	22	19.5
史地類	22	19.5
語言類	25	22.1
文學類	45	39.8
藝術類	18	15.9
休閒旅遊	20	17.7
學術、考試用書、教科書	42	37.2
漫畫	6	5.3
兒童讀物	29	25.7
其他	10	8.8

註：此題為複選，百分比為答題比率。

表4.6 圖書出版業總編輯任職公司之資本狀況統計表

資本狀況	家數	百分比 (%)
國人資本	106	93.8
外資	3	2.7

國人與外商合資	4	3.5
總計	113	100.0

表 4.6 顯示出受測者所任職的公司以「國人資本」佔大多數（93.8%）。在員工人數方面，根據表 4.7 顯示，以 2-10 人的規模居多（53.1），也就是說，超過一半的圖書出版社之員工人數都在十人以下，而員工人數在一百人以上者僅有 5.3%。在文建會（2000）調查中，圖書出版社員工人數 10 人以下者佔 55.8%，100 人以上者佔 6.02%，本研究調查結果與之類似，顯示這些數據也正與台灣圖書出版業規模偏向中小型的現況相符。

表4.7 圖書出版業總編輯任職公司之員工人數統計表

	最小人數	最大人數	平均人數	標準差
員工人數	2	500	33.38	69.60
	家數		百分比 (%)	
2-10人	60		53.1	
11-20人	22		19.5	
21-50人	16		14.1	
51-100人	9		8.0	
101-500人	6		5.3	
總計	113		100.0	

## 4.2 因素分析

### 1. 成就動機量表

根據「成就動機」的定義與相關研究，多數學者認為成就動機主要是一組緊密相關的需要與動機所組成，本研究所引用的成就動機量表原

作者 Helmerich & Spence (1978) 也指出成就動機由征服、競爭性、工作取向、對人不在意四個因素所組成。因此本研究針對人格特質之成就動機量表進行因素分析，探討受測者對成就動機量表之反應因素結構。此部份因素分析採用主成份因素分析法 (Principal Components Analysis) 及最大變異數直交轉軸法 (Varimax)，使轉軸後每一共同因素的因素負荷量大小相差達到最大，以利於共同因素的變異量解釋，然後再參考相關理論架構及文獻來決定因素的數目。

因素分析前先進行項目分析，以求出每一個題項的決斷值 (Critical Ratio)，以將未達顯著水準的題項刪除。首先將每位受試者的得分加總，再依得分高低，取總分前後 27% 者，分成高分組與低分組，然後再逐一檢定高低分組是否存在顯著差異。

受測者在成就動機量表上的填答資料經項目分析後，挑選出具有顯著水準的題項共 13 題 (題 1、2、3、4、6、7、8、10、11、12、13、15、17)，如表 4.8。經因素分析後 (KMO 值為 0.754，Bartlett 檢定達顯著，適合因素分析) 萃取出四個因素構面，其累積解釋變異量為 59.559%。茲將量表因素分析結果摘要如表 4.9。

第一個因素的解釋變異量達到 17.791%，共有四個題項。此因素四個題項涵蓋了原量表「競爭性」(第 3、6、17 題) 與「工作取向」(第 15

題) 二個構面，由於「工作取向」係指對工作的積極態度，隱含具有勝過別人的慾望的含意，因此本研究將第一個因素命名為成就動機的「求勝取向」。

第二個因素的解釋變異量達 15.832%，共有四個題項，包含了原量表「征服」(第 4、8、10 題)與「工作取向」(第 11 題)二個構面，分析此四個題項皆有對工作本身積極進取之意，因此本研究將之歸納命名為成就動機的「工作取向」。

第三個因素的解釋變異量達 15.458%，共有三個題項，涵蓋原量表「工作取向」(第 2 題)與「對人不在意」(第 7、13 題)二個構面，由於第 2 題的題項含意也有不在意他人看法之意，因此本研究將之命名為「自我取向」。

第四個因素的解釋變異量為 10.477%，共有二個題項，皆為原量表中「征服」的構面，故本研究根據內涵將此因素命名為成就動機的「挑戰取向」。

## 2. 風險態度量表

經項目分析結果，此量表每一題項均具顯著水準，如表 4.10。經因素分析後 (KMO 值為 0.795，Bartlett 檢定達顯著，適合因素分析) 萃取出二個因素構面，其累積解釋變異量為 61.942%。茲將量表因素分析結

果摘要如表 4.11。

第一個因素的解釋變異量達 35.432%，共有四個題項，包含了量表第 1~4 題，本研究將之歸納命名為「冒險性」。

第二個因素的解釋變異量達 26.510%，共有三個題項，涵蓋原量表第 5~7 題，本研究將之命名為「開拓性」。

表 4.8 成就動機項目分析表

題號	平均數	標準差	項目分析		
			高分組	低分組	T 值
1	4.43	.92	4.90	4.00	4.767**
2	4.09	1.17	4.70	3.44	5.247**
3	3.81	1.25	4.68	2.94	7.206**
4	4.13	1.11	4.83	3.28	7.347**
5	2.75	1.22	3.03	2.72	1.052
6	3.79	1.15	4.30	3.03	5.052**
7	3.61	1.16	3.85	3.22	2.313*
8	3.81	1.15	4.45	3.08	5.845**
9	2.53	1.04	2.65	2.36	1.157
10	4.63	.77	4.93	4.25	3.654**
11	4.75	.73	4.97	4.33	3.330**
12	3.41	1.03	3.93	3.03	3.912**
13	4.27	.98	4.63	3.89	3.329**
14	3.60	1.26	3.53	3.83	-1.115
15	4.46	1.02	4.93	3.86	4.853**
16	1.80	1.09	1.58	1.83	-1.150
17	3.81	1.21	4.38	3.06	5.229**

\*p<.05    \*\*p<.01



表 4.9 成就動機量表因素分析摘要

構面	題目	抽取出的因素 及其因素負荷量				特徵值	累積解 釋變異 量%
		1	2	3	4		
1. 求勝 取向	我樂於在競爭的環境中工作	.731	.238		.158	2.313	17.791
	我喜歡努力地工作	.705	.224				
	和別人競爭，我會更加努力	.591	.104	-.262	.480		
	在工作上表現得比別人好，對我來說 是重要的	.499		.336	.293		
2. 工作 取向	一旦我承擔一件工作，我會堅持做到 最後		.784	.108		2.058	33.623
	我對於不擅長的事情，會繼續奮鬥到 精通為止	.168	.683		.304		
	把工作圓滿完成，本身就具有滿足感	.298	.623				
	我喜歡扮演主動領導策畫的角色	.445	.567	.293	-.139		
3. 自我 取向	我會擔憂我的成功可能導致別人 不喜歡我			.805		2.010	49.081
	我有時候並未盡全力做好工作，因為 別人可能因為我的良好表現而生氣	-.111	.206	.738			
	盡我所能將工作做好是最重要的，即 使這樣做並不能討同事的喜歡	.485	.173	.589	-.162		
4. 挑戰 取向	我不喜歡做有挑戰性和困難的工作		.241	.366	.741	1.362	59.559
	我比較常去嘗試自己不確定能夠做 的工作	.335		-.229	.565		

註：因素負荷量小於.10者未列出

表 4.10 風險態度項目分析表

題號	平均數	標準差	項目分析		
			高分組	低分組	T 值
1	3.65	1.18	4.44	2.89	6.735**
2	3.73	1.17	4.89	2.76	10.764**
3	3.54	1.19	4.67	2.63	10.197**
4	3.91	1.11	4.67	2.84	9.312**
5	4.31	.96	4.50	3.89	2.592*
6	4.49	.81	4.97	3.97	6.069**
7	4.14	.90	4.69	3.42	7.021**

\*p<.05    \*\*p<.01

表 4.11 風險態度量表因素分析摘要

構面	題目	抽取出的因素 及其因素負荷量		特徵值	累積解釋變異量%
		1	2		
1. 冒 險 性	我認為冒險的人比不冒險的人更能出頭	.807	.123	2.480	35.432
	我會掌握機會冒險以求更大的報償	.803	.254		
	我常喜歡找些新奇而不尋常的事來作	.766	.358		
	我覺得若我不會冒險就會墨守成規	.591			
2. 開 拓	我願意面對失敗以拓展我的視野		.819	1.856	61.942
	只要我認為是值得一試的好構想，我就會放手一試	.302	.723		

性	為學習新奇的事物，我常埋首於我以前沒學過或未受過訓練的課題	.391	.673		
---	-------------------------------	------	------	--	--

### 4.3 成就動機、風險態度與內外控取向之相關分析

為瞭解成就動機、風險態度與內外控取向間相關情形，本研究以 Pearson 積差相關法分析三個量表之間的相關情形。由表 4.12 可知成就動機與風險態度的相關係數為.453 ( $P < .001$ )，解釋變異量為.205，顯示成就動機與風險態度二者間呈低度正相關；成就動機與內外控取向的相關係數為-.305 ( $P < .001$ )，解釋變異量為.093，顯示成就動機與內外控取向二者呈現高度負相關；風險態度與內外控取向的相關係數為-.177 ( $P > .05$ )，顯示風險態度與內外控取向二者間無顯著相關。

表 4.12 成就動機、風險態度與內外控取向之 Pearson 積差相關矩陣

	成就動機	風險態度	內外控取向
成就動機			
Pearson 相關係數			
顯著性 P 值			
解釋變異量			
風險態度			
Pearson 相關係數	.453**		
顯著性 P 值	.000		
解釋變異量	.205		
內外控取向			

Pearson 相關係數	-.305**	-.177	
顯著性 P 值	.001	.061	
解釋變異量	.093	.031	

\*\*在顯著水準為 0.01 時（雙尾），相關顯著

表 4.13 成就動機、風險態度與內外控取向各因素間之 Pearson 積差相關矩陣

		成就動機				風險態度		內外控取向
		求勝取向	工作取向	自我取向	挑戰取向	冒險性	開拓性	內外控取向
成就動機	求勝取向							
	工作取向	.523**						
	自我取向	.128	.274**					
	挑戰取向	.369**	.328**	.114				
風險態度	冒險性	.399**	.235*	-.067	.348**			
	開拓性	.435**	.444**	.021	.359**	.701**		
內外控取向	內外控取向	-.175	-.375**	-.120	-.163	-.118	-.180	

\*p<.05 \*\*p<.01

進一步探討成就動機四個因素構面、風險態度二個因素構面以及內外控取向之間的相關情形，所得結果如表 4.13 所示：

1. 成就動機因素之間：成就動機四個因素之間，除「自我取向」與「求勝取向」、「挑戰取向」之間的相關未達顯著，其餘皆達顯著。

2. 風險態度因素之間：風險態度的二個因素相互之間顯著相關。
3. 成就動機、風險態度與內外控取向之間：(1) 成就動機四個因素與風險態度二個因素之間，除了「自我取向」與「冒險性」、「開拓性」之間的相關未達顯著，其餘皆顯著相關。(2) 成就動機四個因素與內外控取向之間，除了「工作取向」與內外控取向具有顯著相關外，其餘皆未達顯著。(3) 風險態度二個因素與內外控取向之間未達顯著相關。在解釋變異量上，成就動機中的「工作取向」與風險態度的「開拓性」有最高的相關性，其次是成就動機的「求勝取向」與風險態度的「開拓性」因素。

整體而言，「冒險性」與「開拓性」之間的相關程度為最高，且成就動機中的「工作取向」與風險態度、內外控取向具有最高的解釋力；而「自我取向」與風險態度、內外控取向的相關性最不顯著。

#### 4.4 圖書出版業總編輯人格特質與決策風格敘述統計

本節分別描述受試者的人格特質與決策風格之特性。

##### 4.4.1 人格特質

有關本研究圖書出版業總編輯人格特質的部份，主要是探討成就動機、風險態度及內外控取向三項，茲分述如下，旨在瞭解現今圖書出版業總編輯所具有之人格特質概況：

## 1.成就動機

由表4.14可知，受測者成就動機得分之平均數為53.01分，若以平均數為分界點，低於平均數者為低度成就動機，反之為高度成就動機，則顯示圖書出版業總編輯多偏向高度成就動機（佔52.2%）。若將成就動機的強度由低至高依序分成：低度成就動機（13-30分）、中度成就動機（31-48分）、高度成就動機（49-65分），如表4.12所示，高度成就動機所佔比例仍相當高（79.7%），平均數也落在高度成就動機的分數範圍內，故可推論多數圖書出版業總編輯具有高度成就動機。

由表4.15中可看出成就動機四個因素的分析結果，分數最高的是「工作取向」（平均數4.33），次為「自我取向」（平均數為3.99），再者為「求勝取向」（平均數3.97），分數最低的是「挑戰取向」（平均數3.92）。從成就動機的意義解釋，受測者在成就動機的四個構面中，表現最明顯的是對工作本身的積極態度，而最不受重視的是接受挑戰性的工作。

再從各題項的平均數來看，得分最高的前三項是「把工作圓滿完成，本身就具有滿足感」（4.75）、「一旦承擔一件工作，會堅持做到最後」（4.63）、「喜歡努力工作」（4.46），顯示受測者喜歡本身的工作，並且努力、有始有終。得分相對最低的前三項是「常嘗試自己不確定能

做的事」(3.41)、「擔憂自己的成功導致別人不喜歡自己」(3.61)、  
 「在工作上表現比別人好是重要的」(3.79)，顯示受測者較不會作沒  
 有把握的事，且較不在意別人的眼光，也不會刻意與人競爭。

表4.14 圖書出版業總編輯人格特質之成就動機統計表

	最小值	最大值	平均數	標準差
成就動機	25	65	53.01	7.07
	人數		百分比(%)	
低度成就動機(13-30分)	1		0.8	
中度成就動機(31-48分)	22		19.5	
高度成就動機(49-65分)	90		79.7	
總計	113		100.0	

表4.15 圖書出版業總編成就動機之各題項統計表

因素題項	最小值	最大值	平均數	標準差
求勝取向	1	5	3.97	.83
3	1	5	3.81	1.25
6	1	5	3.79	1.15
15	1	5	4.46	1.02
17	1	5	3.81	1.21
工作取向	1	5	4.33	.69
4	1	5	4.13	1.11
8	1	5	3.81	1.15
10	1	5	4.63	.77
11	1	5	4.75	.73
自我取向	1	5	3.99	.63
2	1	5	4.09	1.17

7	1	5	3.61	1.16
13	1	5	4.27	.98
挑戰取向	1	5	3.92	.76
1	1	5	4.43	.92
12	1	5	3.41	1.03

## 2. 風險態度

表 4.16 顯示受測者風險態度的平均數為 27.80 分，以平均數為分界點，低於平均數者為低度風險偏好，反之為高度風險偏好，可看出高度風險偏好所佔的比例（佔 56.6%）高於低度風險偏好。若將風險態度的得分由低往高依序分成：低度風險偏好（7-16 分）、中度風險偏好（17-26 分）、高度風險偏好（27-35 分），則如表 4.16 顯示，高度風險偏好所佔比例（66.4%）明顯偏高，故可推知多數圖書出版業總編輯具有高度風險偏好。

表 4.16 圖書出版業總編輯人格特質之風險態度統計表

	最小值	最大值	平均數	標準差
風險態度	7	35	27.80	4.92
	人數		百分比 (%)	
低度風險偏好 (7-16分)	3		2.7	
中度風險偏好 (17-26分)	35		30.9	
高度風險偏好 (27-35分)	75		66.4	
總計	113		100.0	

## 3. 內外控取向



表 4.17 顯示，內外控取向的平均分數為 2.96 分，若以平均數為分界，低於平均數者為內控取向，反之則為外控取向，可發現內控取向者所佔比例（61.9%）高於外控取向者（38.1%）。若將分數由低往高依序分成：高度內控取向（0-1 分）、中度內控取向（2-3 分）、內外控取向各半（4-5 分）、中度外控取向（6-7 分）、高度外控取向（8-10 分），則如表 4.15 所示，以中度內控取向所佔比例最高（38.1%），而中、高度內控取向合計佔了 63.7%，中、高度外控取向比例則明顯偏小（8.0%），故可推論，整體而言，圖書出版業總編輯偏向內控取向之人格特質。也就是相信自己是命運的主宰，認為生活的好壞來自他們本身的行為，而非外在力量所左右。

表 4.17 圖書出版業總編輯人格特質之內外控取向統計表

	最小值	最大值	平均數	標準差
內外控取向	0	9	2.96	1.90
	人數		百分比 (%)	
高度內控取向 (0-1 分)	29		25.6	
中度內控取向 (2-3 分)	43		38.1	
內外控取向各半 (4-5 分)	32		28.3	
中度外控取向 (6-7)	6		5.3	
高度外控取向 (8-10 分)	3		2.7	
總計	113		100.0	

#### 4.4.2 決策風格

根據表 4.18 所示，本研究調查結果，圖書出版業總編輯之決策風格

以偏向「分析型」所佔比例最高(43.4%)，其次為「概念型」(22.1%)，再其次為「行為型」(18.6%)，而「主導型」所佔比例最低(15.9%)。

依據 Rowe 的觀點，在四種決策風格中，分析型與概念型屬於領導者風格，這二種風格在決策過程中偏重邏輯思考、整體情勢，且對複雜容忍度較高，是中高階主管的理想風格。而主導型和行為型屬於管理者風格，在決策過程中較重視實際結果，關心部屬意見，屬於中低階層主管的理想風格。

圖書出版業總編輯的決策風格平均數如表 4.19。由該表可知，上半部總分(164 分)大於下半部總分(136 分)，可知我國圖書出版業的總編輯就決策風格而言屬於典型的領導者；從左右半部來看，左半部總分(154 分)大於右半部(146 分)，顯示我國圖書出版業的總編輯左腦功能較右腦強，亦即分析和邏輯能力較佳，但是整體觀念與創新力較差。

表4.18 圖書出版業總編輯決策風格統計表

決策風格	人數	百分比	平均數	標準差	最大值	最小值
分析型	49	43.4%	84.363	15.446	133	47
概念型	25	22.1%	79.628	13.105	115	43
行為型	21	18.6%	66.062	17.961	117	32
主導型	18	15.9%	70.035	14.782	109	36

表 4.19 圖書出版業總編輯決策風格平均數分析

左腦 154                      右腦 146

分析型 84	概念型 80	領導者 164
主導型 70	行為型 66	管理者 136

#### 4.5 個人背景變項與人格特質之相關性

本節主要使用獨立樣本 T 檢定以及單因子變異數分析，探討圖書出版業總編輯之個人背景變項在人格特質各變項上是否存在差異。過程中對問卷資料的分析有下列變動：

1. 在年齡方面，因為回收問卷中，「61 歲以上」僅有 2 人，在進行變異數分析時不具代表性，因此將其與「56-60 歲」這一組合併為「56 歲以上」，共 7 人。
2. 在教育程度方面，因為回收問卷中，沒有受訪者勾選「國中以下」，故此類組不列入分析；而「高中職」僅有 2 人，在進行變異數分析時不具代表性，故與「專科」合併成「專科以下」；「博士以上」也僅 2 人勾選，因此將其與「碩士」這一組合併，更名為「碩士以上」，共計 28 名。
3. 在「最高學歷就讀科系」方面，由於「不分科」、「法學」各只有 2 人，「醫學」僅有 3 人，在進行單因子變異數分析時代表性不大，因此此三

組合併入「其他」組共計 17 人，然後僅就「文史哲」、「商管」、「理工」、「其他」四組進行分析。

4. 在「進入出版業年資」方面，本研究將回收問卷中此部分的數量資料分為六組：「4 年以下」、「5-10 年」、「11-15 年」、「16-20 年」、「21-25 年」、「26 年以上」，以進行分析。
5. 「在出版業曾經歷過的職務」題項中，本研究以受測者所勾選的選項數目加總作為「在出版業曾經歷職務數」進行分析，分為「2 種以下」、「3-5 種」、「6 種以上」三組。
6. 「公司背景」方面三題項，因為乃為外在環境，不在本研究探討範圍，因此僅作為樣本特性參考，不作為總編輯人格特質與決策風格之變項分析。

#### 4.5.1 人口統計變項與人格特質之分析

由表 4.20 可知，性別在人格特質的整體成就動機與求勝取向構面以及內外控取向上皆達到顯著水準，表示總編輯的性別在成就動機和內外控取向上會造成差異。受訪者中，男性總編輯的成就動機平均較女性總編輯來得高，表現在求勝取向尤其具顯著差異；男性總編輯的內控程度也較女性總編輯來得高。

在表 4.21 中則顯示受試者的婚姻狀況與人格特質的各個構面都無顯

著相關，亦即婚姻狀況不同的總編輯在人格特質上並不會有顯著差異。

在年齡方面，表 4.22 顯示受訪者的年齡在人格特質中成就動機之求勝取向與內外控取向上達到顯著水準，亦即不同年齡的總編輯其求勝取向、內外控取向會有差異。

為瞭解何種年齡層間之差異對求勝取向與內外控取向產生差異，進一步採用 Scheffe 事後檢定，發現：

1. 「年齡」對「求勝取向」：31-35 歲與 41-45 歲二組達到顯著差異 ( $P = .041$ )，以平均數來看，可得知 41-45 歲的求勝取向高於 31-35 歲。
2. 「年齡」對「內外控取向」：36-40 歲與 56 歲以上達到顯著差異 ( $P = .045$ )，以平均數來看，可得知 56 歲以上的內控取向明顯高於 36-40 歲。

由不同年齡受試者在人格特質上的顯著差異，可知：年齡較大的總編輯趨向較高的求勝取向與風險態度。試究原因，年齡較大的總編輯相對擁有較多社會經驗與社會地位，在一定水準的基礎下，對於風險的掌控便較有把握，追求成功的企圖心較強，於是呈現較強的求勝取向。

在教育程度方面，表 4.23 顯示在變異數分析中，人格特質各變項皆未達顯著水準，表示教育程度與人格特質未有顯著差異，亦即受訪者不會因為教育程度的不同而使成就動機、風險態度與內外控取向產生差別。

在最高學歷就讀科系方面，表 4.24 顯示，在人格特質之求勝取向構面與風險態度上達到顯著差異，亦即就讀科系不同的總編輯，其求勝取向、風險態度會有差異。為瞭解何種科系間對風險態度產生差異，於是進一步採用 Scheffe 事後檢定，發現：

1. 「科系」與「求勝取向」：商管與理工達到顯著差異 ( $P=.048$ )，從平均數來看，可知理工科系的求勝取向高於商管科系。
2. 「科系」與「風險態度」：文史哲科系與商管科系二組達到顯著差異 ( $P=.009$ )，從平均數來看，可知文史哲科系的風險態度明顯高於商管科系。

由受試者最高學歷就讀科系在人格特質的顯著差異可知：最高學歷就讀商管科系的總編輯在求勝取向與風險態度上顯得較為保守。

表 4.20 圖書出版業總編輯性別與人格特質之差異分析

依變項		自變項 (性別)	樣本數	平均數	標準差	平均數相等的 T 檢定		
						T 值	顯著性	
人格 特質	成就動機	男	44	54.8182	6.0011	2.228	.028*	
		女	69	51.8261	7.5068			
	成就 動機 四因 素	求勝取向	男	44	16.95	2.21	3.168	.002*
			女	69	15.17	3.76		
		工作取向	男	44	17.66	2.45	1.054	.294
			女	69	17.10	2.91		
	自我取向	男	44	12.25	2.38	.966	.336	
		女	69	11.78	2.58			
	挑戰取向	男	44	7.95	.45	.636	.526	
		女	69	7.77	1.56			

	風險態度		男	44	28.1364	4.2459	.585	.560
			女	69	27.5797	5.3259		
	風險 態度	冒險性	男	44	15.11	3.45	.463	.498
			女	69	14.64	3.74		
	二因 素	開拓性	男	44	17.00	2.29	.231	.632
			女	69	16.75	2.87		
	內外控取向		男	44	2.4091	1.7956	-2.543	.012*
			女	69	3.3188	1.8903		

\*P<.05

表 4.21 圖書出版業總編輯婚姻狀況與人格特質之差異分析

依變項		自變項 (婚姻 狀況)	樣本數	平均數	標準差	平均數相等的 T 檢定		
						T 值	顯著性	
人格 特質	成就動機		已婚	77	58.8571	7.5702	1.923	.057
			未婚	36	51.1389	5.5660		
	成就 動機	求勝取向	已婚	77	16.22	3.63	1.653	.101
			未婚	36	15.11	2.53		
		工作取向	已婚	77	17.66	2.84	1.974	.051
			未婚	36	16.58	2.39		
	四因 素	自我取向	已婚	77	12.09	2.63	.782	.436
			未婚	36	11.69	2.23		
	挑戰取向	已婚	77	7.88	1.61	.434	.665	
		未婚	36	7.75	1.32			
	風險態度		已婚	77	27.8052	5.3975	.027	.978
			未婚	36	27.7778	3.7729		
	風險 態度	冒險性	已婚	77	14.90	3.88	.098	.755
			未婚	36	14.67	3.02		
	二因 素	開拓性	已婚	77	16.84	2.95	.001	.975
			未婚	36	16.86	1.88		
內外控 取向		已婚	77	2.7273	1.9032	-1.968	.052	
		未婚	36	3.4722	1.8124			

表 4.22 圖書出版業總編輯年齡與人格特質之差異分析

依變項		自變項 (年齡)	樣本數	平均數	標準差	變異數分析		Scheffe 事後檢定
						F 值	顯著性	
人格 特質	成就 動機	30 歲以下	8	49.6250	2.8754	2.069	.063	
		31-35 歲	21	52.0952	7.0633			
		36-40 歲	25	50.4000	7.8369			
		41-45 歲	19	55.5263	4.1146			
		46-50 歲	19	54.0526	9.3896			
		51-55 歲	14	53.5714	6.3937			
		56 歲以上	7	57.8571	3.6253			
	求勝 取向	30 歲以下	8	14.25	2.60	2.641	.020*	41-45 歲 > 31-35 歲
		31-35 歲	21	14.76	3.45			
		36-40 歲	25	14.84	3.36			
		41-45 歲	19	17.74	1.66			
		46-50 歲	19	16.16	4.18			
		51-55 歲	14	16.64	3.13			
		56 歲以上	7	17.29	2.75			
	工作 取向	30 歲以下	8	16.63	2.45	1.953	.079	
		31-35 歲	21	17.14	2.26			
		36-40 歲	25	16.28	2.82			
		41-45 歲	19	18.16	1.71			
		46-50 歲	19	16.95	3.89			
		51-55 歲	14	18.29	2.61			
		56 歲以上	7	19.14	1.21			
	自我 取向	30 歲以下	8	11.25	2.38	1.254	.285	
		31-35 歲	21	12.19	2.62			
		36-40 歲	25	11.44	2.79			
41-45 歲		19	11.58	2.59				
46-50 歲		19	12.84	1.74				
51-55 歲		14	11.57	2.87				
56 歲以上		7	13.43	1.40				



挑戰 取向	30 歲以下	8	7.50	1.85	.873	.517	
	31-35 歲	21	8.00	1.22			
	36-40 歲	25	7.84	1.57			
	41-45 歲	19	8.05	0.97			
	46-50 歲	19	8.11	1.37			
	51-55 歲	14	7.07	2.37			
	56 歲以上	7	8.00	1.15			
風險 態度	30 歲以下	8	28.8750	2.2321	.501	.806	
	31-35 歲	21	27.3333	5.8338			
	36-40 歲	25	27.7600	5.0438			
	41-45 歲	19	27.8421	3.8335			
	46-50 歲	19	26.5789	5.8530			
	51-55 歲	14	29.2857	4.1958			
	56 歲以上	7	28.2857	5.7941			
冒險 性	30 歲以下	8	15.88	1.64	.646	.693	
	31-35 歲	21	14.43	4.11			
	36-40 歲	25	15.48	3.53			
	41-45 歲	19	14.37	3.45			
	46-50 歲	19	13.84	4.29			
	51-55 歲	14	15.50	3.06			
	56 歲以上	7	15.00	3.96			
開拓 性	30 歲以下	8	17.25	1.49	.694	.655	
	31-35 歲	21	16.86	3.00			
	36-40 歲	25	16.28	2.73			
	41-45 歲	19	17.21	1.36			
	46-50 歲	19	16.32	3.30			
	51-55 歲	14	17.79	2.61			
	56 歲以上	7	17.00	3.27			
內外 控 取向	30 歲以下	8	3.5000	1.6903	2.546	.024*	36-40 歲 > 56 歲以上
	31-35 歲	21	3.2381	1.5134			
	36-40 歲	25	3.7200	1.9689			

	41-45 歲	19	2.4737	1.7438			
	46-50 歲	19	2.7368	2.0774			
	51-55 歲	14	2.8571	2.1070			
	56 歲以上	7	1.0000	.8165			

\*P<.05

表 4.23 圖書出版業總編輯教育程度與人格特質之差異分析

依變項		自變項 (教育程度)	樣本數	平均數	標準差	變異數分析	
						F 值	顯著性
人格 特質	成就動機	專科以下	20	53.9000	5.5715	.384	.707
		大學	65	53.0615	7.3205		
		研究所以上	28	52.1786	7.6160		
	求勝取向	專科以下	20	16.40	2.96	.341	.712
		大學	65	15.82	3.59		
		研究所以上	28	15.61	3.10		
	工作取向	專科以下	20	17.85	2.08	.527	.592
		大學	65	17.28	3.03		
		研究所以上	28	17.04	2.46		
	自我取向	專科以下	20	11.75	2.10	.200	.819
		大學	65	12.09	2.35		
		研究所以上	28	11.82	3.13		
挑戰取向	專科以下	20	7.90	1.02	.129	.879	
	大學	65	7.88	1.66			
	研究所以上	28	7.71	1.49			
風險態度	專科以下	20	27.3000	4.1562	1.560	.215	
	大學	65	28.4308	4.7630			
	研究所以上	28	26.5357	5.7056			
冒險性	專科以下	20	14.10	3.13	1.476	.233	
	大學	65	15.32	3.64			

		研究所以上	28	14.18	3.82		
	開拓性	專科以下	20	16.90	1.97	1.253	.290
		大學	65	17.12	2.50		
		研究所以上	28	16.18	3.13		
	內外控 取向	專科以下	20	2.1000	1.7442	2.591	.080
		大學	65	3.1538	1.7610		
		研究所以上	28	3.1429	2.1894		

表 4.24 圖書出版業總編輯最高學歷就讀科系與人格特質之差異分析

依變項		自變項 (教育程度)	樣本數	平均數	標準差	變異數分析		Scheffe 事後檢定
						F 值	顯著性	
人格 特質	成就 動機	文史哲	60	52.8833	7.5061	2.230	.089	
		商管	22	50.1818	7.9201			
		理工	12	55.3333	4.4381			
		其他	19	55.1053	4.9317			
	求勝 取向	文史哲	60	15.85	3.60	2.738	.047*	理工 > 商管
		商管	22	14.36	3.55			
		理工	12	17.17	1.75			
		其他	19	16.84	2.41			
	工作 取向	文史哲	60	17.27	2.72	2.219	.090	
		商管	22	16.27	3.43			
		理工	12	18.50	1.38			
		其他	19	17.95	2.22			
	自我 取向	文史哲	60	11.97	2.54	.179	.911	
		商管	22	12.05	2.42			
		理工	12	11.50	2.61			
		其他	19	12.16	2.59			
挑戰 取向	文史哲	60	7.80	1.77	.844	.473		
	商管	22	7.50	1.22				
	理工	12	8.17	.94				
	其他	19	8.16	1.71				

	風險 態度	文史哲	60	28.9500	4.3038	4.092	.009**	文史哲 > 商管
		商管	22	24.8182	6.3818			
		理工	12	27.5000	5.0722			
		其他	19	27.5789	3.5483			
	冒險 性	文史哲	60	15.77	3.54	3.572	.016*	文史哲 > 商管
		商管	22	13.14	3.83			
		理工	12	14.58	3.37			
		其他	19	13.95	2.99			
	開拓 性	文史哲	60	17.28	2.02	3.391	.021*	文史哲 > 商管
		商管	22	15.32	4.00			
		理工	12	16.75	2.73			
		其他	19	17.32	1.83			
	內外 控 取向	文史哲	60	3.0500	1.8904	1.546	.207	
		商管	22	3.5000	1.9700			
		理工	12	2.5833	1.9287			
		其他	19	2.3158	1.7337			

\*P<.05    \*\*P<.01

#### 4.5.2 工作經驗與人格特質之分析

表 4.25 顯示，受訪者進入出版業的年資與整體成就動機以及求勝取向構面、工作取向構面以及開拓性具有顯著相關。進一步進行 Scheffe 事後檢定，發現：

1. 「年資」與「成就動機」：4 年以下與 16-20 年二組間達到顯著差異 (P = .039)，從平均數來看，可知年資在 4 年以下的受試者成就動機明顯低於年資 16-20 年的受試者。
2. 「年資」與「求勝取向」：檢驗結果顯示並無任二組達到顯著差異。
3. 「年資」與「工作取向」：年資在 11-15 年與 26 年以上二組達到顯著差

異 ( $P=.038$ )，由平均數來看，年資在 26 年以上的工作取向高於年資在 11-15 年這一組。

4. 「年資」與「開拓性」：檢定結果並無發現任二組具有顯著差異。

由不同出版年資總編輯在成就動機之顯著差異可知：進入出版業年資愈淺的總編輯，偏向低度成就動機，而資深的總編輯擁有較高的工作取向。本研究調查結果顯示總編輯進入出版業年資（平均數為 14.45 年）普遍資深，可以推知總編輯的「年齡」與「年資」呈現正相關情形，因此，不同出版年資總編輯在成就動機上的分析結果與不同年齡在成就動機上的結果有點類似，年齡／年資高者呈現較高的成就動機。

表 4.26 顯示，受訪者經歷職務數在工作取向、挑戰取向這二構面的差異達到顯著水準，表示總編輯在出版業中經歷過的職務數目會對其成就動機之工作取向與挑戰取向以及風險態度之開拓性造成差異情形。根據 Scheffe 事後檢定，發現：

1. 「經歷職務數」與「工作取向」：檢定結果並無發現任二組具有顯著差異。
2. 「經歷職務數」與「挑戰取向」：3-5 種與 6 種以上達到顯著差異 ( $P=.004$ )，從平均數來看，經歷過 6 種以上職務的受試者擁有較低的挑戰取向態度。

由經歷過職務數不同的總編輯在成就動機之顯著差異可知：經歷過 6 種以上職務的總編輯擁有相對較低度的挑戰取向，也就是較不偏好困難與挑戰的工作；試推論其因，做過 6 種以上職務的總編輯等於接觸過圖書出版業中的各種工作，在出版業的工作對他們而言已經缺乏新鮮感與挑戰性的情形下，可能導致這組受試者在此部份題項上的反應呈現較低的分數。

表 4.27 彙整本節受訪者個人背景變項與人格特質相關分析，可知成就動機與性別、出版年資顯著相關；求勝取向與性別、年齡、就讀科系、出版年資顯著相關；工作取向與出版年資、經歷職務數顯著相關；挑戰取向與經歷職務數顯著相關；風險態度與就讀科系顯著相關，開拓性與出版年資顯著相關；內外控取向與性別、年齡顯著相關。

表 4.25 圖書出版業總編輯進入出版業年資與人格特質之差異分析

依變項	自變項 (年資)	樣本數	平均數	標準差	變異數分析		Scheffe 事後檢定	
					F 值	顯著性		
人格 特質	成就 動機	4 年以下	21	50.3333	6.6733	2.920	.016*	16-20 年 >4 年以 下
		5-10 年	28	51.9643	5.6861			
		11-15 年	21	51.6190	7.3313			
		16-20 年	17	57.3529	6.6890			
		21-25 年	12	52.6667	10.8990			
		26 年以上	14	56.0714	2.5560			
	求勝 取向	4 年以下	21	14.14	3.99	2.645	.027*	無
		5-10 年	28	15.36	2.75			
		11-15 年	21	15.86	2.59			

		16-20 年	17	17.41	3.41			
		21-25 年	12	16.33	4.12			
		26 年以上	14	17.21	2.61			
	工作 取向	4 年以下	21	16.90	2.62	3.606	.005**	26 年以上 > 11-15 年
		5-10 年	28	17.00	2.16			
		11-15 年	21	16.33	2.67			
		16-20 年	17	18.71	1.86			
		21-25 年	12	16.33	4.74			
		26 年以上	14	19.21	.97			
	自我 取向	4 年以下	21	11.81	2.29	.391	.854	
		5-10 年	28	11.71	2.12			
		11-15 年	21	11.76	3.19			
		16-20 年	17	12.71	2.39			
		21-25 年	12	12.00	2.34			
		26 年以上	14	12.07	1.54			
	挑戰 取向	4 年以下	21	7.48	1.72	1.129	.350	
		5-10 年	28	7.89	1.45			
		11-15 年	21	7.67	1.35			
		16-20 年	17	8.53	1.42			
		21-25 年	12	8.00	1.76			
		26 年以上	14	7.57	1.40			
	風險 態度	4 年以下	21	27.5714	5.2113	2.147	.065	
		5-10 年	28	29.0357	3.1562			
		11-15 年	21	26.0000	5.4129			
		16-20 年	17	30.0588	3.7495			
		21-25 年	12	25.5833	6.9473			
		26 年以上	14	27.5000	4.7998			
	冒險 性	4 年以下	21	14.67	3.90	1.366	.243	
		5-10 年	28	15.61	2.83			
		11-15 年	21	14.10	4.01			
		16-20 年	17	16.12	3.26			
		21-25 年	12	13.33	4.38			

		26 年以上	14	14.29	3.45			
開拓性		4 年以下	21	16.76	2.51	2.551	.032*	無
		5-10 年	28	17.76	1.85			
		11-15 年	21	15.71	2.85			
		16-20 年	17	17.94	1.43			
		21-25 年	12	15.67	4.14			
		26 年以上	14	16.71	2.79			
	內外控取向		4 年以下	21	3.1905			
		5-10 年	28	3.4286	1.7305			
		11-15 年	21	3.0476	2.2688			
		16-20 年	17	2.7647	1.3933			
		21-25 年	12	2.0833	1.8809			
		26 年以上	14	2.5714	2.1738			

\*P<.05      \*\*P<.01

表 4.26 圖書出版業總編輯經歷職務數與人格特質之差異分析

依變項	自變項 (經歷職務數)	樣本數	平均數	標準差	變異數分析		Scheffe 事後檢定	
					F 值	顯著性		
人格特質	成就動機	2 種以下	47	51.6809	6.5012	1.931	.150	
		3-5 種	52	53.4615	8.0329			
		6 種以上	14	55.6429	3.8751			
	求勝取向	2 種以下	47	15.49	3.54	.843	.433	
		3-5 種	52	15.96	3.31			
		6 種以上	14	16.79	2.81			
	工作取向	2 種以下	47	17.13	2.38	3.131	.048*	無
		3-5 種	52	17.04	3.17			
		6 種以上	14	19.00	1.30			
自我取向	2 種以下	47	11.38	2.75	2.943	.057		
	3-5 種	52	12.19	2.32				



		6種以上	14	13.07	1.90			
挑戰 取向		2種以下	47	7.68	1.42	6.275	.003**	3-5種 > 6種以上
		3-5種	52	8.27	1.33			
		6種以上	14	6.79	1.93			
風險 態度		2種以下	47	27.6809	4.4775	1.421	.246	
		3-5種	52	28.3462	4.7481			
		6種以上	14	25.8571	6.7580			
冒險 性		2種以下	47	14.74	3.45	1.182	.310	
		3-5種	52	15.23	3.57			
		6種以上	14	13.57	4.27			
開拓 性		2種以下	47	16.91	2.36	.992	.374	
		3-5種	52	17.04	2.50			
		6種以上	14	15.93	3.89			
內外 控 取向		2種以下	47	3.1064	1.8909	.236	.790	
		3-5種	52	2.8846	2.0064			
		6種以上	14	2.7857	1.5777			

表 4.27 圖書出版業總編輯個人背景變項與人格特質相關係數表

顯 著 依 變 項	自 變 項 性 質	個人背景變項						
		a	a	b	b	b	b	b
		性別	婚姻 狀況	年齡	教育 程度	就讀 科系	出版 年資	經歷 職務
人 格 特 質	成 就 動 機	2.228*	1.923	2.069	.384	2.230	2.920*	1.931
	求 勝 取 向	3.168*	1.653	2.641*	.341	2.738*	2.645*	.843
	工 作 取 向	1.054	1.974	1.953	.527	2.219	3.606**	3.131*
	自 我 取 向	.966	.782	1.254	.200	.179	.391	2.943

挑戰 取向	.636	.434	.873	.129	.844	1.129	6.275**
風險 態度	.585	.027	.501	1.560	4.092*	2.147	1.421
冒險性	.463	.755	.646	1.476	3.572*	1.366	1.182
開拓性	.231	.975	.694	1.253	3.391*	2.551*	.992
內外控 取向	-2.543*	-1.968	2.546*	2.591	1.546	1.080	.236

a：T 檢定；b：單因子變異數分析；\* $P < .05$  \*\* $P < .01$

#### 4.6 個人背景變項與決策風格之相關性

本節主要使用獨立樣本 T 檢定、單因子變異數和複選題列聯表分析，探討圖書出版業總編輯之個人背景變項在決策風格上是否存在差異。過程中對問卷變項的分析有進行更動，如 4.5 節所述。

表 4.28、表 4.29 與表 4.30 顯示出，受試者的性別、婚姻狀況和年齡與決策風格並沒有顯著相關，也就是說，性別、婚姻狀況和年齡的不同不會造成總編輯決策風格上顯著的差異。

表 4.28 圖書出版業總編輯性別與決策風格之差異分析

	依變項	自變項 (性別)	樣本數	平均數	標準差	平均數相等的 T 檢定	
						T 值	顯著性
決策 風格	主導型	男	44	69.0909	15.1302	-.541	.590
		女	69	70.6377	14.6357		
	分析型	男	44	85.0682	16.3058	.386	.700
		女	69	83.9130	14.9772		

	概念型	男	44	81.0000	13.0954	.888	.377
		女	69	78.7536	13.1310		
	行為型	男	44	64.8636	17.7077	-.565	.573
		女	69	66.8261	18.2079		

表 4.29 圖書出版業總編輯婚姻狀況與決策風格之差異分析

	依變項	自變項 (婚姻 狀況)	樣本數	平均數	標準差	平均數相等的 T 檢定	
						T 值	顯著性
決策 風格	主導型	已婚	77	70.9351	15.5372	.946	.346
		未婚	36	68.1111	13.0182		
	分析型	已婚	77	83.3896	14.8086	-.979	.330
		未婚	36	86.4444	16.7561		
	概念型	已婚	77	81.1818	12.8705	1.863	.065
		未婚	36	76.3056	13.1602		
	行為型	已婚	77	64.6234	17.3963	-1.248	.215
		未婚	36	69.1389	18.9965		

表 4.30 圖書出版業總編輯年齡與決策風格之差異分析

	依變項	自變項 (年齡)	樣本數	平均數	標準差	變異數分析	
						F 值	顯著性
決策	主導型	30 歲以下	8	68.0000	12.2241	.419	.865

風格		31-35 歲	21	68.3810	17.5968			
		36-40 歲	25	70.4400	12.8260			
		41-45 歲	19	72.6316	14.8332			
		46-50 歲	19	72.8947	19.6579			
		51-55 歲	14	67.2143	9.5449			
		56 歲以上	7	66.7143	10.1606			
		分析型	30 歲以下	8	89.1250	12.8334	.559	.762
			31-35 歲	21	85.5714	15.1577		
			36-40 歲	25	82.9200	17.0561		
			41-45 歲	19	87.8421	18.5720		
			46-50 歲	19	81.9474	14.3970		
			51-55 歲	14	80.5000	13.8105		
			56 歲以上	7	85.2857	11.2059		
		概念型	30 歲以下	8	79.6250	17.3694	.950	.463
			31-35 歲	21	78.0952	16.9113		
			36-40 歲	25	82.6400	11.9299		
			41-45 歲	19	76.3684	10.9960		
			46-50 歲	19	80.7368	12.5735		
			51-55 歲	14	76.1429	7.8628		
			56 歲以上	7	86.2857	14.0204		
		行為型	30 歲以下	8	63.2500	17.8466	1.078	.381
			31-35 歲	21	68.2857	17.4360		
			36-40 歲	25	64.0000	17.2482		
			41-45 歲	19	63.1579	20.6889		
	46-50 歲		19	64.4737	19.8672			
	51-55 歲		14	76.2857	15.7355			
	56 歲以上		7	61.7143	9.7931			

在教育程度方面，由表 4.31 示，受訪者之教育程度在行為型決策風格上達到顯著水準，表示不同教育程度的總編輯之決策風格在行為型上

的表現會有差異。為瞭解三組不同教育程度的差異情形，進行 Scheffe 事後檢定，發現：專科以下和研究所以以上二組達到顯著差異 ( $P=.038$ )，由平均數來看，研究所以以上受試者的行為型決策風格分數明顯低於專科以下這一組，推論其因，教育程度愈高者，所接受之教育訓練有助於邏輯分析理解，對於複雜、不明確性的容忍度相對能夠提高，在行為型風格的分數上也就相對較低。

從表 4.32、表 4.33 統計分析結果顯示，受試者在最高學歷就讀科系、進入出版業年資以及在出版業中經歷過的職務數三者與決策風格四個構面都未達顯著水準，故其相關性不顯著，表示總編輯不會因為最高學歷就讀科系、進入出版業年資以及在出版業中經歷過的職務數的不同而顯現不同的決策風格。

上述關於總編輯在出版業所經歷過的職務之分析，是以受試者所勾選的各個職務加總得總數目作為變項與決策風格進行變異數分析，為了進一步瞭解總編輯在出版業所經歷過的職務種類與其決策風格表現的分配比例，本研究進行複選題列聯表分析，結果如表 4.35 所示。表 4.36 則列出四種不同決策風格的總編輯平均所經歷過職務的前五項，發現主導型、分析型、概念型和行為型四種不同決策風格的總編輯所經歷過的職務前二項都包括基層編輯與中高階編輯工作，換言之，亦即所有的受試

者中，不論決策風格為何，其所經歷過的職務最多的皆是編輯工作；其中，主導型與行為型的受試者以基層編輯居第一，而分析型與概念型則以中高階層編輯居首位。排名第三至五項的職務中，四種決策風格皆包含了行政人事與行銷，只是順序有所不同；在前五項職務中，主導型、概念型與行為型所涵蓋的職務皆相同，包括：基層編輯、中高階編輯、行政人事、行銷以及發行，差別在順序排列，而分析型風格與其他三種風格在前五項經歷職務上的差異是少了發行，多了印刷印務，而且居第三位。

表 4.31 圖書出版業總編輯教育程度與決策風格之差異分析

依變項	自變項 (教育程度)	樣本數	平均數	標準差	變異數分析		Scheffe 事後檢定	
					F 值	顯著性		
決策 風格	主導型	專科以下	20	67.7500	13.1904	.383	.683	
		大學	65	71.0615	14.9895			
		研究所以上	28	70.1786	15.4442			
	分析型	專科以下	20	82.8500	12.4996	.193	.825	
		大學	65	84.4769	14.9636			
		研究所以上	28	85.6786	18.6251			
	概念型	專科以下	20	77.8500	9.9540	.258	.773	
		大學	65	80.1077	14.4321			
		研究所以上	28	80.3214	12.0248			
	行為型	專科以下	20	73.7000	16.5023	2.116	.025*	專科以下 > 研究所 以上
		大學	65	64.8154	18.4526			
		研究所以上	28	64.3214	17.2799			

\*P<.05

表 4.32 圖書出版業總編輯最高學歷就讀科系與決策風格之差異分析

	依變項	自變項 (教育程度)	樣本數	平均數	標準差	變異數分析	
						F 值	顯著性
決策風格	主導型	文史哲	60	71.1167	14.8016	.684	.564
		商管	22	72.1818	14.3648		
		理工	12	65.8333	14.9838		
		其他	19	68.053	15.1213		
	分析型	文史哲	60	84.8333	16.9597	1.136	.338
		商管	22	82.3636	14.7278		
		理工	12	79.4167	12.6093		
		其他	19	89.0526	12.1859		
	概念型	文史哲	60	80.3167	12.9438	.406	.749
		商管	22	77.1818	15.8854		
		理工	12	81.7500	10.7376		
		其他	19	79.7368	11.8830		
	行為型	文史哲	60	64.4667	17.0398	.861	.464
		商管	22	68.2727	19.3666		
		理工	12	73.0000	18.6499		
		其他	19	65.3684	19.2937		

表 4.33 圖書出版業總編輯進入出版業年資與決策風格之差異分析

	依變項	自變項 (年資)	樣本數	平均數	標準差	變異數分析	
						F 值	顯著性
決策風格	主導型	4 年以下	21	69.8571	15.0807	.631	.677
		5-10 年	28	69.7500	15.6006		
		11-15 年	21	68.5714	12.5641		
		16-20 年	17	75.6471	19.9811		
		21-25 年	12	67.3333	13.5333		

	分析型	26 年以上	14	68.5714	9.1711	1.150	.339
		4 年以下	21	85.2381	13.1526		
		5-10 年	28	83.2143	16.5044		
		11-15 年	21	89.6190	17.2756		
		16-20 年	17	79.1176	16.2899		
		21-25 年	12	80.6667	15.0293		
		26 年以上	14	87.0000	11.9164		
	概念型	4 年以下	21	80.4762	13.7536	.395	.851
		5-10 年	28	77.8571	11.4979		
		11-15 年	21	80.9048	16.5406		
		16-20 年	17	77.7647	9.7630		
		21-25 年	12	83.1667	18.3146		
		26 年以上	14	79.2143	8.0687		
	行為型	4 年以下	21	64.4286	16.4182	.653	.660
		5-10 年	28	69.4286	18.5141		
		11-15 年	21	60.9048	17.6207		
		16-20 年	17	67.4706	19.2909		
		21-25 年	12	68.9167	20.7516		
		26 年以上	14	65.3571	16.4392		

表 4.34 圖書出版業總編輯經歷職務數與決策風格之差異分析

	依變項	自變項 (經歷職務 數)	樣本數	平均數	標準差	變異數分析	
						F 值	顯著性
決策 風格	主導型	2 種以下	47	67.5106	13.603	.581	.715
		3-5 種	52	72.7885	15.6711		
		6 種以上	14	70.0714	14.0628		
	分析型	2 種以下	47	83.4681	16.0079	1.060	.387
		3-5 種	52	85.8269	15.5333		
		6 種以上	14	82.9286	13.8368		
	概念型	2 種以下	47	80.7872	13.7413	.364	.872



		3-5 種	52	78.8077	10.8610	.661	.654
		6 種以上	14	79.8571	18.4134		
	行為型	2 種以下	47	69.1915	18.5936		
		3-5 種	52	63.3846	17.1523		
		6 種以上	14	67.1429	18.8592		

表 4.35 圖書出版業總編輯決策風格與經歷過職務分析表

		基層 編輯	中層 階層 編輯	行銷	發行	行政 人事	會計 財務	印刷 印務	其他
主 導 型	選填人數	16	14	6	5	8	1	0	2
	百分比%	88.9	77.8	33.3	27.8	44.4	5.6	0	11.1
分 析 型	選填人數	42	43	19	11	20	6	24	4
	百分比%	85.7	87.8	38.8	22.4	40.8	12.2	49.0	8.2
概 念 型	選填人數	17	20	9	8	10	3	2	2
	百分比%	73.9	87.0	39.1	34.8	43.5	13.0	8.7	8.7
行 為 型	選填人數	18	18	11	8	7	4	5	2
	百分比%	78.3	78.3	47.8	34.8	30.4	17.4	21.7	8.7

表 4.36 不同決策風格之總編輯經歷過職務百分比前五名

	主導型	分析型	概念型	行為型
--	-----	-----	-----	-----

1	基層編輯	中高階編輯	中高階編輯	基層編輯
2	中高階編輯	基層編輯	基層編輯	中高階編輯
3	行政	印刷印務	行政	行銷
4	行銷	行政	行銷	發行
5	發行	行銷	發行	行政

表 4.37 圖書出版業總編輯個人背景變項與決策風格相關係數分析表

F 值		個人背景						
		a	a	b	b	b	b	b
依變項		性別	婚姻 狀況	年齡	教育 程度	就讀 科系	出版 年資	經歷 職務
決策 風格	主導型	-.541	.946	.419	.383	.684	.684	.581
	分析型	.386	-.979	.559	.193	1.136	1.136	1.106
	概念型	.888	1.863	.950	.258	.406	.406	.364
	行為型	-.565	-1.248	1.078	2.116*	.861	.861	.661

”a”表示進行T檢定；”b”表示進行多變量變異數分析；\* $P < .05$

#### 4.7 人格特質與決策風格之相關性

本節先透過平均數分析，觀察四種決策風格的受試者在人格特質上的答題情形，再利用 Pearson 積差相關探討圖書出版業總編輯之人格特質與決策風格各構面的相關程度。

根據表 4.38 和 4.39，可看出受試者在成就動機四個因素構面的反應

情形。在四種決策風格的受試者中，平均分數都以工作取向為最高，顯示出總編輯樂在工作，重視工作本身大於重視與他人競爭、他人的眼光以及挑戰困難。

而由表 4.38 的平均數觀察，四種不同決策風格的總編輯在風險態度與內外控取向的平均數差距並不會太大。

表 4.41 統計結果顯示人格特質的整體成就動機與自我取向構面在主導型決策風格達到顯著水準，且皆為正相關。整體成就動機在主導型決策風格的解釋變異量為.059，自我取向在主導型決策風格的解釋變異量為.115。內外控取向在概念型決策風格也達到顯著水準，存在負相關，解釋變異量為.095。

意即成就動機、自我取向愈高的總編輯愈趨向採用主導型的決策風格；內控程度愈高的總編輯愈趨向採用概念型決策風格。

表 4.38 不同決策風格總編輯之成就動機平均分數

	主導型		分析型		概念型		行為型	
	平均數	標準差	平均數	標準差	平均數	標準差	平均數	標準差
求勝取向	4.2225	0.8125	3.8875	0.8475	3.9025	0.8900	4.0000	0.7950
工作取向	4.3900	0.5900	4.2150	0.7650	4.4900	0.5400	4.3700	0.7025
自我取向	4.0160	0.7766	3.9100	0.9000	4.1730	0.6433	3.8266	0.8966
挑戰取向	3.9700	0.8650	3.8550	0.6850	4.0200	0.6100	3.9150	0.9600

表 4.39 不同決策風格總編輯之成就動機比較表

順序	主導型	分析型	概念型	行為型
1	工作取向	工作取向	工作取向	工作取向
2	求勝取向	自我取向	自我取向	求勝取向
3	自我取向	求勝取向	挑戰取向	挑戰取向
4	挑戰取向	挑戰取向	求勝取向	自我取向

表 4.40 不同決策風格總編輯之風險態度、內外控取向平均分數

	主導型		分析型		概念型		行為型	
	平均數	標準差	平均數	標準差	平均數	標準差	平均數	標準差
風險態度	28.3889	4.9603	26.9796	4.8712	27.8696	6.1371	28.8261	3.6012
內外控取向	3.1667	1.8865	2.8776	1.9857	2.8261	1.4970	3.1304	2.1596

表 4.41 人格特質與決策風格之 Pearson 相關分析

		成就動機	求勝取向	工作取向	自我取向	挑戰取向	風險態度	冒險性	開拓性	內外控取向
主導型	相關係數	.243**	.139	.127	.339*	.040	-.024	.003	.050	.079
	解釋變異量	.059			.115					
分析型	相關係數	-.123	-.094	-.088	-.157	.054	-.030	.097	.034	-.029
	解釋變異量									
概念型	相關係數	-.024	-.005	-.043	-.045	.050	-.055	.025	.171	-.308*
	解釋變異量									.095
行為型	相關係數	-.088	-.606	.026	-.146	-.084	.081	.048	.133	-.014
	解釋變異量									

\* $P < .05$  \*\*  $P < .01$

## 第五章 討論

依據上一章的資料整理與分析結果，將分別從受試者的樣本特性、人格特質與決策風格以及其間關係進行討論，其後驗證本研究之假設。

### 1. 樣本特性：

- (1) 總編輯最高學歷就讀科系，很明顯以「文史哲」科系佔最多數，而且超過半數以上，顯示圖書出版業總編輯以文史哲背景居多，這與出版業深具文化色彩的特質或可互相詮釋。
- (2) 在工作經驗方面，總編輯進入出版業的平均年資為 14.45 年，顯示總編輯投入出版業的年資普遍資深，這與蔡佩玲（2000）所調查童書出版總編輯擔任總編輯平均年資 9 年 10 個月並無太大差距；但是總編輯平均經歷過的職務數只有 3.23 個，而且以基層、中高階編輯職務居多；也可以推論圖書出版業總編輯多具有編輯工作的基礎，以編輯人員升任者居多。這與蔡佩玲（2000）的調查結果：絕大多數童書出版總編輯進入公司的第一份工作與進入公司前的上一份工作都是擔任編輯職務不謀而合，顯示總編輯在工作廣度上比較不足。
- (3) 本研究發現總編輯具有高度風險偏好，或可從圖書出版業的特性來推論，冒險創新是企業家的特徵，也是企業利潤的來源（陳

義勝，1981b)，總編輯身為企業高階領導者，加上圖書出版不像製造業可以標準化大量生產，每一次的出版結果都具有不確定性，也可以說每一本圖書的出版都具有相當風險，因此總編輯在這種情境下，勢必具有承擔風險的意願。

- (4) 在本研究的結果中，圖書出版業總編輯的決策風格比例最高的分析型與次高的概念型都屬於認知複雜性高的決策風格，推論原因，一因出版大環境變動迅速，總編輯為應付環境多變的需求，故對環境不可預測程度的容忍性要高；二因圖書的特殊性，使得圖書出版不若一般製造業可標準化生產，每一本書都是獨一無二的，每一次的出版過程中，訊息不明確的程度也較高，因此，總編輯在作決策時可能較偏向認知複雜性高的風格，以因應此種不明確的狀況。然而，在左右腦功能的比較上，顯示出我國圖書出版業總編輯的創新力相對較差，觀察近年來圖書出版，每當某種圖書類型大受市場歡迎，就會出現一股跟風，而具有特色、創意的圖書相對較少；在文化色彩濃厚的圖書出版業，這是值得省思的面向。

## 2. 人格特質與決策風格：

- (1) 研究對成就動機量表進行因素分析的結果，共抽取四個因素，

分別命名為：「求勝取向」、「工作取向」、「自我取向」、「挑戰取向」，此與 Helmerich & Spence (1978) 曾對該量表進行的分類相同，但部份題目所隸屬的因素有所不同，此研究差異可能與樣本差異或文化差異有關。但在因素命名上，本研究參酌相關文獻與題項本身內涵，而有所修正，以更貼近成就動機的意涵。

- (2) 本研究結果顯示，受試者之教育程度、成就動機以及內外控取向與決策風格具有相關性，此與過去研究結果(陳英武，1984；陳妙玲，1984；徐萬權，1987；沈明賢，1987；隋維德，1988；陳靜惠，1995；林士賢，1996；林冠錚，2002) 不完全一致，此研究差異可能與樣本差異或行業別有關。
- (3) 研究發現，在四種決策風格的受試者中，平均分數都以工作取向為最高，顯示出總編輯樂在工作，重視工作本身大於與他人競爭、他人的眼光以及挑戰。這個結果或可與總編輯在出版業的年資普遍資深(平均年資 14.45 年)相印證，因為喜歡出版、樂在工作，因此在出版業一待便是數十年而未轉業。
- (4) 在人格特質與決策風格的相關分析上，本研究發現，受試者之成就動機以及自我取向愈高，愈偏向採用主導型的決策風格，

此結果與沈明賢（1987）的研究結果一致；而愈偏向內控取向者，愈會偏向採用概念型的決策風格，此結果與林冠錚（2002）的結果一致。推論其因，可能是因為成就動機愈高，代表個人卓越欲求愈高，在渴望追求傑出表現的心理傾向下，就會採用注重效率與結果的主導型決策風格，此與主導型喜歡追求權力和控制外在環境的特性不謀而合；而自我取向愈高代表不會害怕個人的成功引起他人的負面反應，故也偏向採用重視「事」的層面（相對於重視「人」）的主導型風格。另外，愈偏向內控取向者愈偏向採用概念型決策風格，可能是因為內控取向者相信自己是命運的主宰，故對複雜、不明確性（模糊）的事物忍受力較高，因此較易採用概念型的決策風格。

以下將本章對研究假設的統計驗證結果整理如下：

研究假設	驗證結果
<b>H1：圖書出版業個人背景不同的總編輯其人格特質會有差異。</b>	
H1-1：不同性別的圖書出版業總編輯，其成就動機會有差異。	支持
H1-2：不同性別的圖書出版業總編輯，其風險態度會有差異。	拒絕
H1-3：不同性別的圖書出版業總編輯，其內外控取向會有差異。	支持
H1-4：不同年齡的圖書出版業總編輯，其成就動機會有差異。	部份支持



H1-5：不同年齡的圖書出版業總編輯，其風險態度會有差異。	拒絕
H1-6：不同年齡的圖書出版業總編輯，其內外控取向會有差異。	支持
H1-7：不同婚姻狀況的圖書出版業總編輯，其成就動機會有差異。	拒絕
H1-8：不同婚姻狀況的圖書出版業總編輯，其風險態度會有差異。	拒絕
H1-9：不同婚姻狀況的圖書出版業總編輯，其內外控取向會有差異。	拒絕
H1-10：不同教育程度的圖書出版業總編輯，其成就動機會有差異。	拒絕
H1-11：不同教育程度的圖書出版業總編輯，其風險態度會有差異。	拒絕
H1-12：不同教育程度的圖書出版業總編輯，其內外控取向會有差異。	拒絕
H1-13：最高學歷就讀科系不同的圖書出版業總編輯，其成就動機會有差異。	部份支持
H1-14：最高學歷就讀科系不同的圖書出版業總編輯，其風險態度會有差異。	支持
H1-15：最高學歷就讀科系不同的圖書出版業總編輯，其內外控取向會有差異。	拒絕
H1-16：進入出版業年資不同的圖書出版業總編輯，其成就動機會有差異。	支持
H1-17：在出版業經歷過的職務數不同的圖書出版業總編輯，其成就動機會有差異。	部份支持
H1-18：進入出版業年資不同的圖書出版業總編輯，其風險態度會有差異。	拒絕
H1-19：在出版業經歷過的職務數不同的圖書出版業總編輯，其風險態度會有差異。	拒絕
H1-20：進入出版業年資不同的圖書出版業總編輯，其內外控取向會有差異。	拒絕
H1-21：在出版業經歷過的職務數不同的圖書出版業總編輯，其內外控取向會有差異。	拒絕
<b>H2：圖書出版業個人背景不同的總編輯，其在決策風格的表現會有差異。</b>	
H2-1：不同性別的圖書出版業總編輯，其在決策風格的表現會有差異。	拒絕
H2-2：不同年齡的圖書出版業總編輯，其在決策風格的表現會有差異。	拒絕
H2-3：不同婚姻狀況的圖書出版業總編輯，其在決策風格的表現會有差異。	拒絕

異。	
H2-4：不同教育程度的圖書出版業總編輯，其在決策風格的表現會有差異。	部份支持
H2-5：最高學歷就讀科系不同的圖書出版業總編輯，其在決策風格的表現會有差異。	拒絕
H2-6：進入出版業年資不同的圖書出版業總編輯，其在決策風格的表現會有差異。	拒絕
H2-7：在出版業經歷過的職務數不同的圖書出版業總編輯，其在決策風格的表現會有差異。	拒絕
<b>H3：圖書出版業不同人格特質的總編輯，其在決策風格的表現會有差異。</b>	
H3-1：成就動機不同的圖書出版業總編輯，其在決策風格的表現會有差異。	部份支持
H3-2：風險態度不同的圖書出版業總編輯，其在決策風格的表現會有差異。	拒絕
H3-3：內外控取向不同的圖書出版業總編輯，其在決策風格的表現會有差異。	部份支持

## 第六章 結論與建議

本章共分二節，第一節為本研究之研究結論，第二節為本研究所提出對圖書出版業與總編輯以及後續研究之建議。

### 6.1 研究結論

此節針對本研究之研究問題，說明研究結果如下：

#### 6.1.1 圖書出版業總編輯之個人特質及決策風格描述

##### 一、個人背景變項方面

1. 研究結果顯示，圖書出版業總編輯以女性居多，男女比例約為 1：1.5；婚姻狀況以已婚者居多，已婚與未婚比例為 2.1：1；年齡則以 36～40 歲為最多，次為 31～35 歲；其中，31～50 歲共佔了四分之三的比例。
2. 在教育程度方面，以大學畢業為最多數，超過樣本數一半以上，而擁有大學以上學歷者更佔了五分之四以上比例；至於最高學歷就讀科系方面，文史哲科系所佔比例超過一半，次為商管科系，其餘各類科系總和則佔不到 30% 的比率。
3. 在工作經驗方面，圖書出版業總編輯進入出版業的年資最短為 2 年，最長為 59 年，平均年資為 14.45 年，有一半以上的總編輯擁有超過十年以上的年資；就其在出版業所擔任過的職務內容來看，八成以上的總編輯都擔任過基層編輯（文字編輯、助理編輯等）和中高階編輯（企畫

編輯、主編等)，其次為行銷、行政職務；若從所擔任過的職務數來看，總編輯平均經歷過 3.23 個職務，其中以經歷過二種職務者為最多，只有不到五分之一比率的總編輯經歷過五種以上職務。

## 二、人格特質方面

本研究之人格特質包含成就動機、風險態度與內外控取向三項，其中，成就動機又涵蓋求勝取向、工作取向、自我取向、挑戰取向四個因素，風險態度涵蓋冒險性、開拓性二個因素。

1. 成就動機：以高度成就動機所佔比率最高，平均數也落在高度成就動機的分數範圍內。在成就動機的四個構面中，總編輯表現最明顯的是對工作本身的積極態度，而最不受重視的是接受挑戰性的工作。而從各題項的平均數分析結果顯示，總編輯喜歡本身的工作，並且努力、有始有終，較不會作沒有把握的事，且較不在意別人的眼光，也不會刻意與人競爭。
2. 風險態度：總編輯在風險態度上，高度風險偏好所佔的比例明顯高於低度風險偏好，平均數也落在高度風險偏好的分數範圍。
3. 內外控取向：以中度內控所佔的比率最高，其次為內外控取向各半，最低比率為高度外控取向，平均數亦是落在中度內控取向的分數範圍；若將高度與中度內控取向合併，則有超過六成的比率，明顯高於

高度與中度外控取向合併的比率。

### 三、決策風格方面

1. 以受試者個別之主要決策風格來看，以「分析型」所佔比例最高，其次為「概念型」，再其次為「行為型」，而「主導型」比例最少。
2. 以受試者全體在四種決策風格的平均分數來看，「分析型」最高，「概念型」其次，「主導型」居第三，最低分為「行為型」；從對複雜的容忍度角度來看，我國圖書出版業總編輯屬於典型的領導者風格，從左右腦功能的角度來看，我國圖書出版業總編輯左腦功能（邏輯分析）強於右腦（創新創意）功能。

## 6.1.2 圖書出版業總編輯個人背景變項、人格特質及決策風格之關係

### 一、個人背景變項與人格特質之相關性

根據本研究結果分析，成就動機與性別、出版年資具有顯著相關性；求勝取向構面與性別、年齡、最高學歷就讀科系、出版年資具有顯著相關性；工作取向構面與出版年資、經歷過職務數具有顯著相關；挑戰取向構面與經歷過職務數具有顯著相關；風險態度與最高學歷就讀科系具有顯著相關；內外控取向則與性別、年齡顯著相關。茲說明如下：

1. 男性受試者的成就動機高於女性受試者，在求勝取向構面男性也較女性為高。

2. 男性受試者的內控取向高於女性受試者。
3. 年齡在 41-45 歲的受試者在求勝取向程度上比 31-35 歲的受試者要高。
4. 年齡在 56 歲以上的受試者之內控取向高於年齡在 36-40 歲的受試者。
5. 最高學歷就讀理工科系的受試者在求勝取向的程度上高於就讀商管科系的受試者。
6. 最高學歷就讀文史哲科系的受試者在風險態度上比就讀商管科系的受試者要高。
7. 出版年資在 4 年以下的受試者之成就動機低於年資在 16-20 年的受試者。
8. 出版年資在 26 年以上的受試者之工作取向高於年資在 11-15 年的受試者。
9. 經歷過 6 種以上職務的受試者在挑戰取向上低於經歷過 3-5 種職務的受試者。

## 二、個人背景變項與決策風格之相關性

1. 根據本研究結果，受試者之個人背景變項僅有教育程度與行為型決策風格具有相關性。受試者教育程度在專科以下者，其行為型決策風格分數明顯高於教育程度在研究所以上的受試者。

2. 在四種不同決策風格的受試者中，其所經歷過的職務內容比率最高前二項皆為基層編輯、中高階編輯工作；在比率最高的前五項職務中，主導型、概念型與行為型所涵蓋的職務皆相同，包括：基層編輯、中高階編輯、行政人事、行銷以及發行，差別在順序排列，而分析型風格與其他三種風格在前五項經歷職務上的差異是少了發行，多了印刷印務，而且居第三位。

### 三、成就動機、風險態度與內外控取向之相關性

1. 在成就動機四個因素間，除「自我取向」與「求勝取向」、「挑戰取向」之間的相關未達顯著，其餘皆達顯著。
2. 風險態度二個因素「冒險性」與「開拓性」相互之間顯著相關。
3. 成就動機與風險態度呈現正相關；成就動機與外控取向呈現負相關。
4. 成就動機四個因素與風險態度二個因素之間，除了「自我取向」與「冒險性」、「開拓性」之間的相關未達顯著，其餘皆顯著相關。
5. 成就動機四個因素與內外控取向之間，除了「工作取向」與內外控取向具有顯著相關外，其餘皆未達顯著。
6. 風險態度二個因素與內外控取向之間未達顯著相關。

整體而言，成就動機中的「工作取向」與風險態度的「開拓性」有最高的相關性，其次是成就動機的「求勝取向」與風險態度的「開拓性」因素。

#### 四、人格特質與決策風格之相關性

1. 在成就動機四個構面上，四種決策風格的受試者都以工作取向的平均分數為最高，意即受試者最重視工作取向。
2. 成就動機與主導型決策風格達到顯著水準，且為正相關，意即成就動機愈高，愈偏向採用主導型決策風格。
3. 自我取向與主導型決策風格達到顯著水準，且為正相關，意即自我取向愈高，愈偏向採用主導型決策風格。
4. 內外控取向與概念型決策風格呈現負相關，也就是說，內控程度愈高者愈偏向採用概念型決策風格。

## 6.2 研究建議

本節將根據研究結果分別對圖書出版業、總編輯以及後續研究者提出建議。

### 6.2.1 對圖書出版業界與總編輯的建議

根據本研究之結論，對圖書出版業界與總編輯提出以下建議：

1. 出版組織於甄選總編輯時，除了考慮與組織文化相符的人格特質外，



另應考慮其決策風格，慎選具有適合組織決策風格的人員擔任，以提高組織經營績效。因此，本研究中所使用的量表可以提供圖書出版業界作為日後甄選總編輯的參考工具，另本研究發現與決策風格相關的重要因素，能幫助圖書出版業有計畫地培養訓練人才。

2. 本研究中所使用的人格特質量表與決策風格量表可以提供總編輯透過測量工具的分析，來自我檢視，以發揮個人專長，進而透過學習或其他力量調整決策行為，以達到最佳的工作績效。
3. 本研究發現決策風格與教育程度具有相關性，教育程度愈低的總編輯，愈偏好採用對複雜容忍度低的行為型決策風格，反之，教育程度愈高者愈不會採用。由於現今出版環境的變化迅速，而且資訊多元化，領導者以對複雜性具有高容忍度者為佳，因此總編輯可以藉由再進修的方式，以避免過度使用認知複雜性低的決策風格；而圖書出版界也可以藉由教育訓練有計畫地培養訓練適合組織需求的總編輯。
4. 本研究發現內控程度愈高者愈偏向採用概念型決策風格，顯示認為命運掌握在自己手裡的受試者在決策時較能接受複雜度高的資訊。因此，總編輯可學習視自己為命運主宰，以朝向較佳的決策風格改變。
5. 本研究結果發現，在決策風格平均數分配中，我國圖書出版業總編輯屬於典型的領導者，而左腦功能較右腦強，亦即分析和邏輯能力較佳，

但是整體觀念與創新力較差，在文化色彩濃厚、圖書講究創意的出版業，這是值得省思的面向，若為提昇我國圖書出版品質，總編輯於決策時應引以為鑑，考量創新因素。

## 6.2.2 後續研究建議

本研究建議後續研究者可進行的方向如下：

### 1. 改變研究對象

限於時間與心力，本研究以台北市圖書出版商業同業公會的會員中，出版數量具一定水平之圖書出版社為研究對象。台北市雖然為台灣地區的出版重鎮，但是研究結果是否能推論於全國，有待進一步驗證。建議後續研究者可以針對研究對象進行調整，將研究對象擴及全國圖書出版業或是針對不同類型圖書出版業進行總編輯決策風格之比較，尋求差異所在。

### 2. 改變研究方法

由於本研究資料來源為研究對象以封閉式量表自行評量的結果，研究者難以對研究對象的人格特質與決策風格有較客觀、深入的瞭解；後續研究者可以輔以深入訪談或參與觀察，進行總編輯人格特質與決策風格的深入剖析。

### 3. 可增加研究變項

本研究僅對圖書出版業總編輯之人格特質與決策風格進行研究，並未探討其是否影響公司績效，故後續研究者可以探討人格特質與決策風格對公司經營績效的影響。

另外，影響決策者決策的因素尚包括組織內外部環境，本研究限於時間與能力，並未將此納入研究範圍；後續研究者可以接續探討組織內外部因素對決策風格的影響，甚至比較各種因素對決策的影響力。

## 參考文獻

### 一、英文部份

Allport, G. W.(1937), Personality: A Psychological Interpretation, New York: Holt.

Atkinson, J. W.& Feather, N. T.(1966), A theory of achievement motivation, New York: John Wiley & Sons, Inc.

Boulgarides, J. D.(1985),Decision Style, Values and Characteristics of Women Architects in the U.S., Equal Opportunities International, Vol.4(3),p.118.

Drucker, P. F. (1954), The Practice of Management, Harper and Row Publishers Inc.p.1.

Glueck, W. F.(1977), Management.台北：華泰書局。

Henderson, J. C. & Nutt, P. C. (1980), The influence of decision style on decision making behavior. Management Science, 26(4), pp.371-386.

Helmreich, R. L., Beane,W., Lucker, G. W. & Spence, J. T.(1978), Achievement Motivation and Scientific Attainment, Personality and Social psychology Bulletin, 4,pp.222-226.

Hodgetts, R. M.(1982), Management: Theory, Process and Practice, 3th ed, CBS College Publishing.

Hornaday, J.A.& Bunker, C.S.(1970),The Nature of The Entrepreneur, Personal Psychology,Vol.23.

Joseph, R. H.(1981), Behavior in Organization, Richard D. Irwin, Inc.

McClelland, D. C.(1961), The Achieving Society, Princeton: Van, Nostrand.

McCrae R. R. & Costa P. T.(1992),An Introduction of the Five-Factor Model

- and Its Applications, Journal of Personality,60,pp.175-215.
- Miller, D.& Toulouse J.(1986), Strategy, structure, CEO personality and performance in small firms, American Journal of Small Business, 10(3), pp.47-63.
- Mogel, L.(1996), Making It in Book Publishing, New York: A Simon& Schuster Macmillan Company.
- Pervin(1989), Personality: Theory and Research, 5th ed., New York: Wiley.
- Robbins, S. P.(1983),Organizational Behavior : Concepts, controversies, and Applications,4th ed.: Prentice-Hall Inc.
- Robbins, S. P.(1998), Organizational Behavior, 8th ed, Upper Saddle River, NJ: Prentice-hall.
- Rotter, J. B.(1966),Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement., Psychological Monographs, 33(1),pp.300-303.
- Rowe, A. J.(1981),Decision Making in the 80's,Los Angeles Business and Economics,Vol6,Winter.
- Rowe, A. J. & Boulgarides, J. D.(1992),Managerial Decision Making, Macmillan, New York.
- Rowe, A. J. & Mason, R. O.& Dickel, K. E.(1985),Strategic management and Business Police : a methodological approach, Reading Mass: Addison-Wesley Pub. Co.
- Rowe, A. J. & Mason, R. O.& Dickel, K. E.(1986),"Strategic management : a methodological approach" 2nd,Mass:Addison-Wesley Pub. Co.
- Rowe, A. J. & Mason, R. O.(1987),Managing With Style: A Guide to Understanding, Assessing, and Improving Decision Making, California:

Jossey-Bass Inc.

Scott, S. G.& Bruce, R. A.(1995), Decision-Making Style: The Development and Assessment of a New Measure, Educational and Psychological Measurement, In Press.

Simon, H. A.(1960),The New Science of Management Decision, New York: Harper& Row, Publishers, Inc.

The New Encyclopedia Britannica,(1995),The New Encyclopedia Britannica, vol26,Chicago: Encyclopedia Britannica. Inc., pp. 415-416.

Zaleznick, A.(1977),Managers and Leaders: Are They Different?, Harvard Business Review,55(3),pp.67-78.

## 二、中文部份

丁希如（1999），出版企畫之角色與功能，南華大學出版學研究所碩士論文。

王建輝（1998），編輯策畫的哲學內涵，編輯學刊，103，頁 27-31。

王振鋒、趙運通（1997），編輯學原理論，北京：中國書籍出版社。

江錦樺（2001），人格特質與組織文化之適配性對工作績效之影響—以高科技 F 公司為例，中央大學人力資源管理研究所碩士論文。

行政院文化建設委員會（2001），中華民國八十九年台灣圖書出版市場研究報告，台北：行政院文化建設委員會。

行政院主計處（1992），中華民國職業標準分類，台北：行政院主計處。

行政院主計處（2002），民國九十年工商及服務業普查初步報告，台北：行政院主計處。

- 行政院新聞局 (2001), 中華民國九十年出版年鑑, 台北: 行政院新聞局。
- 行政院新聞局 (2002), 中華民國九十一年出版年鑑, 台北: 行政院新聞局。
- 何飛鵬 (2001), 推薦序, 出版大崩壞, 頁 9-11。
- 吳成豐 (1998), 台灣企業主管工作價值、決策型態及其與企業倫理的相關性之研究, 人力資源學報, 10, 頁 158-174。
- 吳秉恩 (1986), 組織行為學, 台北: 華泰書局。
- 吳復心、江岷欣、夏學理、許道然 (2002), 組織行為, 台北: 國立空中大學。
- 李金蓮 (1999), 是知心好友, 還是討厭鬼, 出版人的對話, 第一版, 台北: 天下遠見, 頁 101-114。
- 沈明賢 (1987), 事業主管溝通與決策風格個人因素之探討—以全省各級農會總幹事為例, 淡江大學管理科學研究所碩士論文。
- 孟樊 (1997), 台灣出版文化讀本, 台北: 唐山出版社。
- 林士賢 (1996), 高科技創業家個人特徵與其領導方式及決策風格之研究—以新竹科學園區為例, 中原大學企業管理研究所碩士論文。
- 林秀英 (1995), 女性員工的個人背景因素、性別角色特質及成就動機對擔任主管職位之影響研究, 中正大學勞工研究所碩士論文。
- 林冠錚 (2002), 高階領導者之個人特質與領導決策風格之研究: 以台北市網路公司為例, 淡江大學管理研究所碩士論文。
- 林財丁、林瑞發譯 (1999), 組織行為, 台中: 滄海書局, Organization Behavior。
- 林穗芳 (1990), 明確出版概念加強出版學研究, 出版發行研究, 6, 頁 13-20。

- 林穗芳 (1998), 中外編輯出版研究, 武昌: 華中師範大學。
- 邱各容 (1992), 企畫編輯流程, 出版界, 32, 頁 29-33。
- 邱炯友 (1995), 台灣出版簡史, 文訊, 80=118, 頁 16-19。
- 洪英正、錢玉芬譯 (1997), 管理心理學, 台北: 華泰書局, Managerial Psychology。
- 胡文玲 (1999), 從產製者與消費者立場分析暢銷書排行榜的流行文化意義, 世新大學傳播研究所碩士論文。
- 胡平分主編 (1999), 出版理論研究, 河北: 河北大學出版社。
- 孫永怡 (1997), 漫談出版策畫與編輯轉型, 學術研究, 1997.7, 頁 82-85。
- 徐萬權 (1987), 我國企業主持人個人特質與其行為之研究—以台中市為例, 東海大學企業管理研究所碩士論文。
- 袁亮主編 (1997), 出版學概論, 遼寧: 遼寧教育出版社。
- 國家圖書館標準書號中心 (2003), 各年度書目資料筆數統計,  
<http://lib.ncl.edu.tw/isbn/index.htm>
- 張海靜 (2000), 文化與商業的巨網—商業機制下出版人的抉擇行為研究, 南華大學出版學研究所碩士論文。
- 張善智、謝馥蔓譯 (2000), 組織行為, 台北: 學富文化, Organization Behavior。
- 張毓玲 (2002), 出版編輯流程對翻譯書品質之影響, 南華大學出版學研究所碩士論文。
- 張馨芸 (2001), 我國女性主管的領導風格與決策行為之研究—以名營企業個案為例, 政治大學勞工研究所碩士論文。
- 許士軍 (1981), 管理學, 台北: 東華書局。



- 許佳錚 (2002), 圖書出版編輯人員工作價值觀與組織關係承諾之關係研究, 南華大學出版學研究所碩士論文。
- 許雅棣 (2001), 主管領導型態、員工人格特質、組織激勵制度與員工工作績效之相關性：以保險業務員為例, 東華大學企業管理研究所碩士論文。
- 郭欣易 (2000), 人格特質與激勵偏好、工作態度、工作表現之相關性研究, 世新大學觀光研究所碩士論文。
- 郭瑾瑜 (1996), 台灣女性主管管理風格、人際關係、決策型態、領導行為與成就動機之研究, 成功大學企業管理研究所碩士論文。
- 陳妙玲 (1984), 我國企業主管決策型態之研究, 中山大學企業管理研究所碩士論文。
- 陳信元 (1999), 台灣出版業 2000 年營運策略, 出版人的對話, 第一版, 台北: 天下遠見, 頁 67-85。
- 陳昭儀 (1990), 我國傑出發明家之人格特質、創造歷程及生涯發展之研究, 台灣師範大學特殊教育研究所碩士論文。
- 陳英武 (1984), 企業主管之個人特徵與管理決策風格之相關性研究, 淡江大學管理科學研究所碩士論文。
- 陳盛蓮 (1989), 創業者人格特質、決策型態、經營效果之相關研究, 淡江大學管理科學研究所碩士論文。
- 陳義勝 (1981a), 企業家的內外控與成就動機之研究, 中國式管理研討會實錄, 頁 440-456。
- 陳義勝 (1981b), 企業主持人人格、組織結構與組織效果關係之研究, 政治大學企業管理研究所博士論文。
- 陳義勝 (1995), 組織行為, 台北: 華泰書局。

- 單小琳（1980），教師成就動機與學生評定教師、學生學業成績的關係，政治大學教育研究所碩士論文。
- 彭建炎（1992），出版學概論，長春：吉林大學。
- 游恆山、李素卿譯（1999），心理學，台北：五南，Psychology。
- 隋維德（1988），企業經理人員人格特質與解決問題型態之相關研究，淡江大學管理科學研究所碩士論文。
- 馮麗慧（1994），行政機關女性成員人格特質與角色扮演之研究，政治大學公共行政研究所碩士論文。
- 楊永年（2000），管理風格的理論基礎及其在組織上的應用，人力發展月刊，82，頁 26-34。
- 楊雀（1982），我國女性教育主管人格特質之研究，政治大學教育研究所碩士論文。
- 齊若蘭譯（1998），編輯人的世界，台北：天下文化出版社，Editor on editing。
- 劉源（1990），企業主持人個人特質與經營策略之研究，交通大學管理科學研究所碩士論文。
- 潘俊佑（1995），高階管理人員人格特質與策略選擇之關係，文化大學國際企業管理研究所碩士論文。
- 蔡佩玲（2000），台灣地區童書出版社總編輯職業角色之研究，台東師範學院兒童文學研究所碩士論文。
- 鄭臻妹（2001），內外控人格特質、工作特性及工作績效之分析研究—以台灣高科技產業員工為例，中央大學人力資源管理研究所碩士論文。
- 盧瑞陽（1993），組織行為—管理心理導向，台北：華泰書局。
- 謝孟樺（1998），我國壽險業女性外勤主管的人格特質與領導風格之研

究，逢甲大學保險學研究所碩士論文。

簡妙如等譯（1999），大眾傳播媒體新論，台北：韋伯文化事業出版社，  
Media Studies-Texts, Institutions and Audiences。

闕道隆（2001），編輯學理論綱要構想，中國編輯研究，北京：人民教育出版社，頁 6-33。

闕道隆、徐柏容、林穗芳（1995），書籍編輯學概論，遼寧：遼寧教育出版社。

羅紫初（1999），出版學原理，湖北：武漢大學出版社。

## 附錄一

敬愛的總編輯：

您好！

我是南華大學出版學研究所的學生，目前正在進行碩士論文的研  
究工作；我的研究主題是探討圖書出版總編輯的人格特質與決策風格之間的關係。目前國內關於圖書出版編輯的研究文獻不多，希望藉助您的參與來完成這項研究，並且為出版累積進一步的研究資料。

誠摯希望您能協助學生完成此項研究，撥冗幫助我填寫這份問卷。您所填寫的答案絕對不會單獨對外公開發表，其結果也僅供整體統計分析，敬請安心填答。

如果您對於本論文研究結果有興趣瞭解，可於問卷末後留下您的聯絡方式，待本研究結束，我將會奉寄一份摘要報告給您。

敬祝

事事如意

南華大學出版學研究所  
指導教授：魏裕昌 博士  
研究生：吳適意  
民國 92 年 2 月

## 問 卷

**第一部份：**下面每種說法都在敘述人對工作狀況和具有挑戰性情境的反應，如果應用到您身上，您同意或不同意的程度為何？請於該說法後面的方格中，就符合您的情形下打「✓」。(單選)

		非 常 同 意	稍 微 同 意	不 確 定	稍 微 不 同 意	非 常 不 同 意
1.我不喜歡做有挑戰性和困難的工作。.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.盡我所能將工作做好是最重要的，即使這樣做並不能討同事的喜歡。....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.我樂於在競爭的環境中工作。.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.我喜歡扮演主動領導策畫的角色。.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.與同事的關係良好比工作表現來得重要。.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.在工作上表現得比別人好，對我來說是重要的。.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.我會擔憂我的成功可能導致別人不喜歡我。.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.我對於不擅長的事情，會繼續奮鬥到精通為止。.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.我避免提及自己的成就，因為別人可能因此而嫉妒。.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.一旦我承擔一件工作，我會堅持做到最後。.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11.把工作圓滿完成，本身就具有滿足感。.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12.我比較常去嘗試自己不確定能夠做的工作。.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13.我有時候並未盡全力做好工作，因為別人可能因為我的良好表現而生氣。.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14.縱使我的工作表現不比別人好，但只要比以前好，我就會覺得滿足。....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15.我喜歡努力地工作。.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16.別人表現得比我好，我會生氣。.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17.和別人競爭，我會更加努力。.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**第二部份：**下面每種說法都在敘述人對風險的反應，如果應用到您身上，您同意或不同意的程度為何？請於該說法後面的方格中，就符合您的情形下打「✓」。(單選)

		非 常 同 意	稍 微 同 意	不 確 定	稍 微 不 同 意	非 常 不 同 意
1.我覺得若我不會冒險就會墨守成規。.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.我常喜歡找些新奇而不尋常的事來作。.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.我會掌握機會冒險以求更大的報償。.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.我認為冒險的人比不冒險的人更能出頭。.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.我願意面對失敗以拓展我的視野。.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.只要我認為是值得一試的好構想，我就會放手一試。.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.為學習新奇的事物，我常埋首於我以前沒學過或未受過訓練的課題。....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**第三部份：下面題目每題均有 a、b 兩種敘述，請在二者之中，選取您贊同的說法。(單選)**

1. a 人生活中發生的許多不愉快的事，部份是由於運氣不好。  
b 人的不幸是由他們自己的錯誤所造成。
2. a 沒有適當的機運，一個人無法成爲成功的領導者。  
b 有才能的人而無法成爲領導者，是因爲他們未能好好利用機會。
3. a 不管你如何努力，有些人就是不喜歡你。  
b 無法使別人喜歡自己的人，是因爲不懂得如何與他人相處。
4. a 我常發現，要發生的事總會發生。  
b 對我而言，與其聽天由命，不如自己採取某些確切行動。
5. a 成功是努立下功夫所致，與運氣甚少關係。  
b 能得到好的工作，主要是得天時地利之便。
6. a 我在訂定計畫時，就幾乎能確定我有辦法使計畫成功。  
b 計畫訂得太遠並不是聰明之舉，因爲許多事到最後憑藉運氣好壞。
7. a 誰能成爲老闆，往往是靠誰的運氣好。  
b 能力才是決定一個人做事情成功的最重要因素。
8. a 很難知道一個人是否真的喜歡你。  
b 你的朋友有多少是根據你個人有多好而定。
9. a 我覺得我經常對發生在我身上的事情無能爲力。  
b 機會和運氣在我生命中並無重要影響。
10. a 我自己的所作所爲決定了我自己。  
b 我有時覺得我對自己一生所走的方向，無法全盤掌控。

**第四部份：以下每一個問題請您以 1、2、3、4 填答，最符合您的描述請填「1」，以此類推，最不符合的填「4」；同一個問題請不要填相同數字，例如：同一個問題的答案中出現二個「2」就不算正確的填法。 範例：我覺得為人最重要的是：**

- 4 有愛心  
2 有理想  
3 勇敢  
1 誠實

1. 從事出版工作，我追求的主要目標是： <input type="checkbox"/> 擁有崇高的職位 <input type="checkbox"/> 成爲出版界最傑出的人 <input type="checkbox"/> 得到他人對我工作的肯定 <input type="checkbox"/> 工作帶來的安心、穩定感	2. 我喜歡的工作是： <input type="checkbox"/> 明確而且技術性的工作 <input type="checkbox"/> 有相當的變化性 <input type="checkbox"/> 能夠獨立自主的行動 <input type="checkbox"/> 與人有關連的
3. 我期望我的部屬是： <input type="checkbox"/> 處事迅速且生產力高的人 <input type="checkbox"/> 工作能力強的人 <input type="checkbox"/> 負責且反應靈敏的人 <input type="checkbox"/> 容易接納他人建議的人	4. 在執行工作時，我特別重視： <input type="checkbox"/> 實際的成果 <input type="checkbox"/> 流程、進度的掌握 <input type="checkbox"/> 嘗試新的方法或構想 <input type="checkbox"/> 與他人和諧相處

<p>5. 我最擅長的溝通方式是：</p> <p><input type="checkbox"/> 直接地口頭溝通</p> <p><input type="checkbox"/> 以書面方式溝通</p> <p><input type="checkbox"/> 透過非正式的討論方式溝通</p> <p><input type="checkbox"/> 藉由會議溝通</p>	<p>6. 當我在擬計畫時，我著重：</p> <p><input type="checkbox"/> 短期內具體的成果</p> <p><input type="checkbox"/> 達成既定的目標</p> <p><input type="checkbox"/> 考慮長期的規畫</p> <p><input type="checkbox"/> 因應公司的要求而定</p>
<p>7. 面臨解決問題時，我通常：</p> <p><input type="checkbox"/> 採用已被認定的方法來解決問題</p> <p><input type="checkbox"/> 運用理性仔細的分析問題和解決方法</p> <p><input type="checkbox"/> 尋找有創見的方法來解決問題</p> <p><input type="checkbox"/> 依賴自己的直覺判斷來解決問題</p>	<p>8. 需要參考資訊時，我偏好採用：</p> <p><input type="checkbox"/> 眼見的事實</p> <p><input type="checkbox"/> 精確且完整的資料</p> <p><input type="checkbox"/> 廣泛可供選擇的資料</p> <p><input type="checkbox"/> 數量少而一目了然的資料</p>
<p>9. 當我不能確定該怎麼做時，我會：</p> <p><input type="checkbox"/> 依從經驗和直覺來決定</p> <p><input type="checkbox"/> 尋求事實來幫助決定</p> <p><input type="checkbox"/> 探求一個可能的折衷方案</p> <p><input type="checkbox"/> 延遲下決定的時間</p>	<p>10. 如果可能，我會盡量避免：</p> <p><input type="checkbox"/> 與人長時間的辯論</p> <p><input type="checkbox"/> 做事情半途而廢</p> <p><input type="checkbox"/> 使用數字或公式</p> <p><input type="checkbox"/> 與他人發生衝突</p>
<p>11. 我特別擅長於：</p> <p><input type="checkbox"/> 記住日期及事件</p> <p><input type="checkbox"/> 解決複雜、困難的問題</p> <p><input type="checkbox"/> 發覺一件事情的未來可能情況</p> <p><input type="checkbox"/> 與人交際</p>	<p>12. 當時間很急迫時，我會：</p> <p><input type="checkbox"/> 當機立斷</p> <p><input type="checkbox"/> 仍按照計畫及優先次序行事</p> <p><input type="checkbox"/> 拒絕承受壓迫</p> <p><input type="checkbox"/> 尋求他人的指引或支援</p>
<p>13. 在社交場合裡，我通常：</p> <p><input type="checkbox"/> 和他人交談</p> <p><input type="checkbox"/> 思考他人說的話</p> <p><input type="checkbox"/> 觀察正在進行的事物或活動</p> <p><input type="checkbox"/> 傾聽別人的交談</p>	<p>14. 我善於記住：</p> <p><input type="checkbox"/> 人們的姓名</p> <p><input type="checkbox"/> 與人認識的地點</p> <p><input type="checkbox"/> 人們的臉孔</p> <p><input type="checkbox"/> 人們的個性</p>
<p>15. 從事出版工作使我：</p> <p><input type="checkbox"/> 具有影響他人的力量</p> <p><input type="checkbox"/> 肩負挑戰性的任務</p> <p><input type="checkbox"/> 達成我個人的目標</p> <p><input type="checkbox"/> 被人們所接受</p>	<p>16. 我較易與何種人合作良好：</p> <p><input type="checkbox"/> 有活力及有衝勁的人</p> <p><input type="checkbox"/> 有自信心的人</p> <p><input type="checkbox"/> 心胸寬闊的人</p> <p><input type="checkbox"/> 有禮貌且能信賴的人</p>
<p>17. 當我處於壓力之下，我會：</p> <p><input type="checkbox"/> 變得焦慮不安</p> <p><input type="checkbox"/> 尋找壓力來源</p> <p><input type="checkbox"/> 變得沮喪或懊惱</p> <p><input type="checkbox"/> 仍能體諒他人</p>	<p>18. 在別人眼中，我是一個：</p> <p><input type="checkbox"/> 積極果斷的人</p> <p><input type="checkbox"/> 嚴謹且細心的人</p> <p><input type="checkbox"/> 富想像力且追求完美的人</p> <p><input type="checkbox"/> 肯幫助他人且富同情心的人</p>
<p>19. 我的決策過程通常是：</p> <p><input type="checkbox"/> 對事不對人且講求效率的</p> <p><input type="checkbox"/> 有條有理的循序漸進</p> <p><input type="checkbox"/> 面面俱到且有彈性的</p> <p><input type="checkbox"/> 考慮到他人的需要</p>	<p>20. 我最不喜歡：</p> <p><input type="checkbox"/> 失去控制權</p> <p><input type="checkbox"/> 枯燥的工作</p> <p><input type="checkbox"/> 謹守規則行事</p> <p><input type="checkbox"/> 被人拒絕</p>

**第五部份：您的基本資料與工作背景（除第 8、9 題可複選外，皆為單選，或自行回答）**

1. 性別：男 女
2. 婚姻狀況：已婚 未婚
3. 年齡：30 歲以下31-35 歲36-40 歲41-45 歲46-50 歲51-55 歲56-60 歲60 歲以上
4. 教育程度：國中以下 高中職 專科 大學 碩士 博士以上
5. 最高學歷就讀科系：不分科 文史哲 法學 商管 理工 醫學 其他\_\_\_\_\_
6. 進入出版業的年資：\_\_\_\_\_ 年
7. 您在出版業曾經擔任過的職務：（可複選）  
 基層編輯工作（如文字編輯）  中高階層編輯（如企畫、主編）  行銷  發行  
 行政  會計、財務  印務、印刷  其他\_\_\_\_\_
8. 貴公司主要出版類型：（可複選）  
 總類 哲學類 心理勵志 宗教類 自然科學類 應用科學類 醫學家政 電腦資訊科學  
 工商企管與財經 法政 社會科學類 史地類 語言類 文學類 藝術類 休閒旅遊  
 學術、考試用書、教科書 漫畫 兒童讀物 其他\_\_\_\_\_
9. 請問貴公司是： 國人資本  外資  國人與外商合資  其他\_\_\_\_\_
10. 請問貴公司的員工人數：\_\_\_\_\_ 人

問卷到此結束，辛苦您了，煩請再利用一分鐘，檢查您是否已經填答完整！

如果您需要研究結果報告，請留下您的聯絡方式：

收件人：\_\_\_\_\_ 電子信箱或地址：\_\_\_\_\_