

南華大學企業管理學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

工作特性、領導風格與心流經驗對工作績效影響之研究

THE INFLUENCE OF JOB CHARACTERISTICS, LEADERSHIP STYLE AND
FLOW EXPERIENCES ON WORK PERFORMANCE

指導教授：褚麗絹 博士

ADVISOR: LI-CHUAN CHU PH.D.

研究生：曾冠豪

GRADUATE STUDENT: GUAN-HAOZENG

中 華 民 國 1 0 5 年 6 月

南 華 大 學

企業管理學系管理科學碩士班

碩 士 學 位 論 文

工作特性、領導風格與心流經驗對工作績效影響之研究

研究生：曾冠豪

經考試合格特此證明

口試委員：曾 麟

何育敏

褚麗娟

指導教授：褚麗娟

系主任：褚麗娟

口試日期：中華民國 105 年 06 月 27 日

準碩士推薦函

本校企業管理學系管理科學碩士班研究生曾冠豪君在本系修業1年，已經完成本系碩士班規定之修業課程及論文研究之訓練。

1、在修業課程方面：曾冠豪君已修滿33學分，其中必修科目：研究方法、決策專題、管理科學、經營專題等科目，成績及格(請查閱碩士班歷年成績)。

2、在論文研究方面：曾冠豪君在學期間已完成下列論文：

(1)碩士論文：工作特性、領導風格與心流經驗對工作績效影響之研究

(2)學術期刊：

本人認為曾冠豪君已完成南華大學企業管理學系管理科學碩士班之碩士養成教育，符合訓練水準，並具備本校碩士學位考試之申請資格，特向碩士資格審查小組推薦其初稿，名稱：工作特性、領導風格與心流經驗對工作績效影響之研究，以參加碩士論文口試。

指導教授： 簽章

中華民國 105年 6月 14日

謝誌

在碩班的求學生涯中，與褚麗絹老師的緣份最深又是最敬愛的指導教授，不管在平常課程的學習或是撰寫論文過程中任何的疑難雜症，褚老師總是極具耐心的為我們解惑，一步一步督促著我們讓我們的論文順利完成，真的很感謝我的老師，這麼用心的栽培我，雖然我常健忘，但老師依舊有耐心的提醒我，也讓我進系辦工讀，讓我學習到許多事情，也緩解的自己在經濟上的壓力，再次感謝老師。

感謝口試委員齊璘教授、何育敏教授特地撥冗於論文口試時給予指正與建議，使本論文能夠更加完善，同時也給我許多啟發，也感謝老師們對學生論文的肯定，學生於此衷心感謝。

能完成這份論文，首先要感謝的人是我的指導教授褚麗絹老師，由於她的教導才使得論文得以完成，特別感謝她用鼓勵、循循善誘的方式，讓我發揮學習的精神，在此誠摯的致上個人十二萬分的敬意與謝意。另外；也要感謝班上的同學、系上的學長姐、8鍋的同事和朋友的鼓勵，萬分感謝！

論文撰寫期間，首要感謝我的父母的鼓勵與支持，就算家裡再辛苦，也不想讓我有壓力，讓我無後顧之憂，使得我的碩士論文能順利完成，衷心的感謝你們。同時也感謝我的女友，願意這樣無怨無悔的陪伴我，鼓勵我、支持我，願將這份榮耀與大家分享。最後，在一次感謝此學習過程中所有鼓勵我、支持我、指導我的師長與親朋好友們，沒有您們的指導與幫助，就沒有我的進步與成長，謝謝您們、感激大家。

曾冠豪謹識

南華大學企業管理學系

105年6月

南華大學企業管理學系管理科學碩士班

104學年度第2學期碩士論文摘要

論文題目：工作特性、領導風格與心流經驗對工作績效影響之研究

學生：曾冠豪

指導教授：褚麗娟 博士

論文摘要內容：

本研究的目的是欲探討企業員工對於工作之工作特性、主管領導風格、心流經驗與工作績效關係之研究。本研究以企業員工為研究對象，並採用便利抽樣法的方式進行問卷調查，針對所回收之問卷利用敘述性統計分析、信度分析、因素分析、獨立樣本 t 檢定、單因子變異數分析、迴歸分析等統計方法進行資料分析與處理。本研究所得結論如下：(1)工作特性對心流經驗有顯著正向之影響；(2)工作特性對工作績效有顯著正向之影響；(3)主管領導風格對心流經驗有顯著正向之影響；(4)主管領導風格對工作績效有顯著正向之影響；(5)心流經驗對工作績效有顯著正向之影響；(6)心流經驗在工作特性與工作績效具有部分中介效果；(7)心流經驗於主管領導風格與工作績效之間具有部分中介效果。

關鍵詞：主管領導風格、工作特性、心流經驗、工作績效

Title of Thesis : The Influence of Job Characteristics, Leadership Style and
Flow Experiences on Work Performance

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

Graduate Date: June 2016

Degree Conferred: M.B.A.

Name of Student: Guan-Hao Zeng

Advisor: Li-Chuan Chu Ph.D.

Abstract

The purpose of this study is to explore the relationships among Job Characteristics, Leadership Styles, flow experience and Work Performance. In this study, data of employees are collected by way of non-random sampling method to facilitate questionnaires, To test the research hypotheses, factor analysis, T-test, one-way ANOVA, simple regression analysis, multiple regression analysis, and the other analyses were all done by SPSS. The resulting conclusions of this study are listed as follows: (1) Job characteristics has a significant positive impact on flow experience respectively; (2) Job characteristics has a significant positive impact on work performance respectively; (3) Leadership styles has a significant positive impact on flow Experience respectively; (4) Leadership styles has a significant positive impact on work performance respectively; (5) Flow experience has a significant positive impact on work performance; (6) Flow experience preserves partial mediation effect between Job characteristics and work performance; (7) Flow experience preserves partial mediation effect between leadership styles and work performance.

**Keywords: Job Characteristics, Leadership Styles, Flow Experience,
Work Performance**

目錄

中文摘要	i
英文摘要	ii
目錄	iii
表目錄	vi
圖目錄	viii
第一章緒論	1
1.1 研究背景與動機	1
1.2 研究目的	2
1.3 研究流程	2
第二章文獻探討	5
2.1 工作特性	5
2.1.1 工作特性的定義	5
2.1.2 工作特性之構面	6
2.2 主管領導風格	9
2.2.1 主管領導風格之定義	9
2.2.2 主管領導風格之構面	13
2.3 心流經驗	15
2.3.1 心流經驗之定義	15
2.3.2 心流經驗之構面	17
2.4 工作績效	22
2.4.1 工作績效之定義	22
2.4.2 工作績效之構面	24
2.5 相關實證研究	25

2.5.1 工作特性與心流經驗之相關聯性研究.....	25
2.5.2 主管領導風格與心流經驗之相關性研究.....	26
2.5.3 心流經驗與工作績效的關係之相關性研究.....	27
第三章研究方法.....	28
3.1 研究架構.....	28
3.2 研究假設.....	29
3.3 研究變項之操作型定義.....	29
3.4 問卷設計與抽樣方法.....	35
3.4.1 問卷設計.....	35
3.4.2 研究對象與抽樣方法.....	36
3.5 因素分析與信度分析.....	37
3.5.1 因素分析.....	38
3.5.2 信度分析.....	43
3.6 資料分析方法.....	44
第四章實證結果分析.....	47
4.1 敘述性統計分析.....	47
4.2 差異性分析.....	50
4.2.1 獨立樣本 t 檢定.....	50
4.2.2 單因子變異數分析.....	54
4.3 相關分析.....	67
4.4 中介效果檢定.....	70
4.4.1 心流經驗於工作特性與工作績效之中介效果檢驗.....	70
4.4.2 心流經驗於完整性與工作績效之中介效果檢驗.....	72
4.4.3 心流經驗於變化性與工作績效之中介效果檢驗.....	74

4.4.4 心流經驗於回饋性與工作績效之中介效果檢驗.....	76
4.4.5 心流經驗於主管領導風格與工作績效之中介效果檢驗.....	77
4.4.6 心流經驗在體恤因素與工作績效之中介效果檢驗.....	79
4.4.7 心流經驗在體制因素與工作績效之中介效果檢驗.....	80
第五章結論與建議.....	83
5.1 研究結論.....	83
5.2 管理意涵.....	85
5.3 後續研究建議.....	86
參考文獻.....	87
附錄一正式問卷.....	96



表目錄

表 3.1 工作特性題項一覽表.....	32
表 3.2 主管領導風格題項一覽表.....	33
表 3.3 心流經驗題項一覽表.....	34
表 3.4 工作績效題項一覽表.....	35
表 3.5 前測信度表.....	36
表 3.6 前測因素表.....	37
表 3.7 各構面之 KMO 值與球型檢定結果.....	38
表 3.8 工作特性之因素分析.....	40
表 3.9 主管領導風格之因素分析.....	41
表 3.10 心流經驗之因素分析.....	42
表 3.11 工作績效之因素分析.....	43
表 3.12 信度分析結果.....	44
表 4.1 樣本敘述性統計分析表.....	49
表 4.2 性別之獨立樣本 t 檢定表.....	51
表 4.3 婚姻之獨立樣本 t 檢定表.....	53
表 4.4 工作特性之變異數分析表.....	58
表 4.5 完整性之變異數分析表.....	59
表 4.6 變化性之變異數分析表.....	60
表 4.7 回饋性之變異數分析表.....	61
表 4.8 主管領導風格之變異數分析表.....	62
表 4.9 體恤因素之變異數分析表.....	63
表 4.10 體制因素之變異數分析表.....	64
表 4.11 心流經驗之變異數分析表.....	65

表 4.12 工作績效之變異數分析表.....	66
表 4.13 各構面之相關分析.....	69
表 4.14 工作特性與心流經驗對工作績效之複迴歸彙整表.....	72
表 4.15 完整性與心流經驗對工作績效之複迴歸彙整表.....	73
表 4.16 變化性與心流經驗對工作績效之複迴歸彙整表.....	75
表 4.17 回饋性與心流經驗對工作績效之複迴歸彙整表.....	77
表 4.18 主管領導風格與心流經驗對工作績效之複迴歸彙整表.....	78
表 4.19 體恤因素與心流經驗對工作績效之複迴歸彙整表.....	80
表 4.20 體制因素與心流經驗對工作績效之複迴歸彙整表.....	81
表 5.1 研究假設分析結果彙整表.....	84



圖目錄

圖 1.1 研究流程圖.....	4
圖 2.1 工作特性模式.....	8
圖 2.2 OHIO 州立大學領導模式.....	14
圖 3.1 研究架構.....	28



第一章緒論

本研究主要對各企業的企業員工實施調查，以瞭解工作特性、主管工作特性、心流經驗與工作績效關係之研究。本章節分為三個部分，第一節敘述本研究的背景與動機；第二節確立本研究之目的；最後第三節說明本研究之流程。

1.1 研究背景與動機

一個組織之成敗，一切取決於人，人力資源成為管理的重心。就人力資源管理領域而言，本研究仍以人力資源管理為探討主軸，將心流理論應用於人力資源管理領域，研究將心流經驗加以延伸，擬以量化方式探討企業員工心流經驗於工作特性及工作績效之中介效果，以及心流經驗於主管工作特性及工作績效之中介效果，除了清楚剖析心流經驗的前因及其對工作績效之影響外，更將心流理論與人力資源管理相關理論加以連結，強化心流理論於人力資源管理領域應用之基礎。

從管理學的角度來看，一個高績效的組織，其高績效必然來自於一群努力、勤奮的員工。工作績效就是生產力，如何提高工作者的生產力，將成為組織所面臨的最大挑戰，能在工作績效上搶得先機，勢將主導組織成為未來的優勢。

關於心流經驗是否影響員工的工作績效，Chu (民 99)發現，員工的心流經驗有助於組織或團隊工作品質的提昇，但可能對組織或團隊的工作效率產生負面影響；在進度與成本可以掌握的情況下，員工心流經驗會正向影響團隊績效，對於企業如何營造良好的工作環境，藉由心流經驗，使員工保持高度團隊戰鬥力，進而創造高品質、高效率的工作績效。

本研究將從企業員工會作為研究母體，探討何種工作特性與主管領導風格將會影響到企業員工對心流經驗產生的影響，最終促使成員工作績效的提升，使組織能夠提升競爭力、創造企業優勢與企業永續經營。

1.2 研究目的

本研究的研究成果對企業實務而言，具有相當的參考價值，深入探討企業之工作特性及主管領導風格如何影響員工心流經驗之產生，進一步對其工作表現有所影響。

本研究擬採用量化研究方法分析心流經驗是否於工作特性及工作績效產生中介效果，以及心流經驗是否於領導風格及工作績效產生中介效果。針對國內企業各階層員工進行問卷調查，蒐集企業員工對於相關變項的知覺與自評，並透過相關研究假設的檢定與推論，以量化分析方法將心流經驗對於企業人力資源的影響作更深入探討與剖析，進而發展企業對於人才甄選、人才選任及人才培訓等之相關論題與對應策略。

1. 探討心流經驗是否於工作特性及工作績效產生中介效果。
2. 探討心流經驗是否於主管領導風格及工作績效產生中介效果。
3. 以心流經驗與人力資源管理為理論基礎，根據本研究架構之檢驗結果，提出相關管理意涵。

1.3 研究流程

本研究依據研究動機確立研究目的後，進行文獻分析與探討，並根據文獻所得資料，建立本研究之架構及提出研究假設，依照本研究架構中之「工作特性」、「主管領導風格」、「心流經驗」與「工作績效」進行

問卷設計，將便利抽樣法對企業員工進行問卷調查進行前測，並根據前測結果修正問卷題項，經修正完畢後，再發放正式問卷進行實測，並將所得資料進行統計分析與探討，依據數值結果驗證研究假設，最終提出結論與建議。本研究之研究流程如圖 1.1 所示。



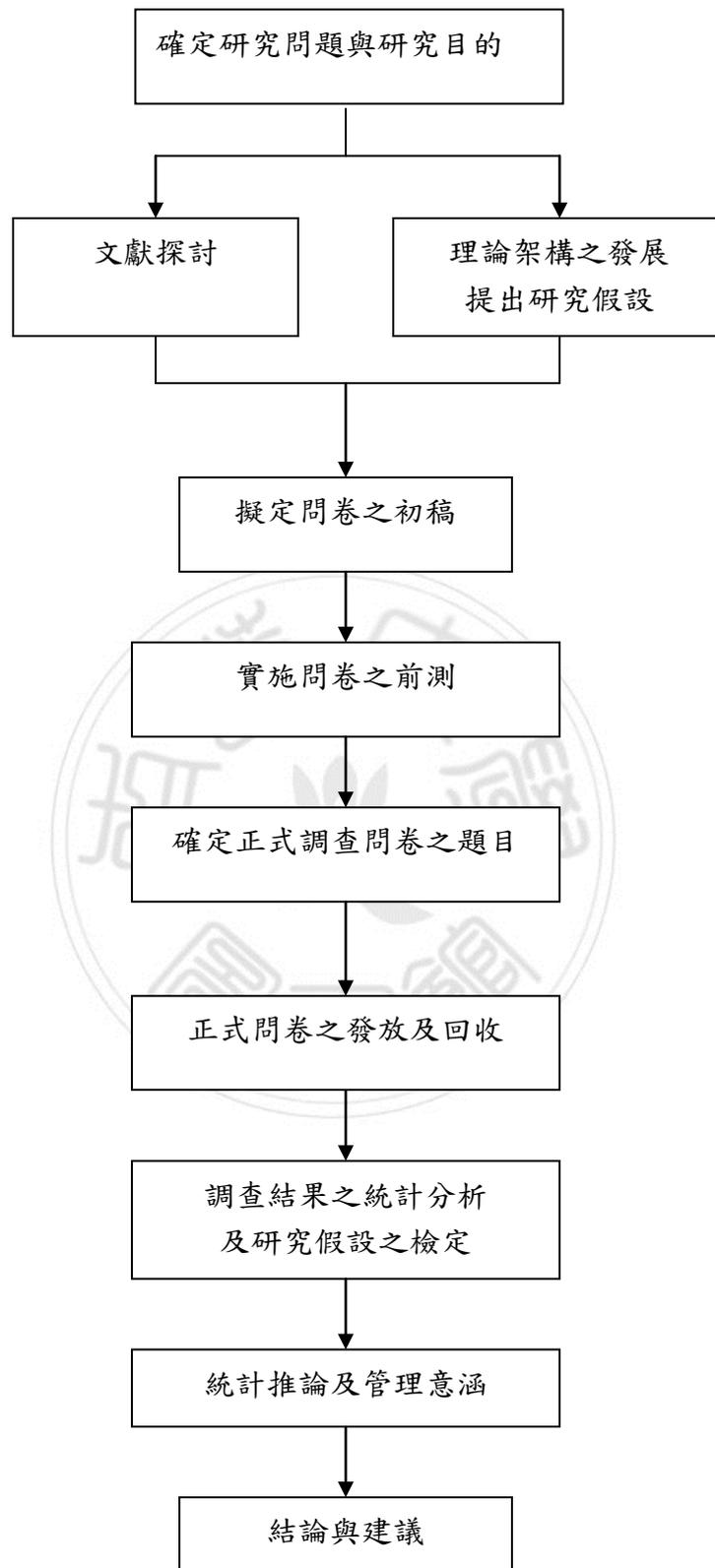


圖 1.1 研究流程圖

第二章 文獻探討

本章將針對工作特性、主管領導風格、心流經驗與工作績效此四個構面的相關文獻整理，共分為五節，第一節為探討工作特性定義以及相關內涵與理論；第二節為探討主管工作特性定義與內涵；第三節為探討心流經驗意義及相關理論之研究；第四節為探討工作績效定義以及相關之研究；第五節為探討各構面之間的關聯情形。

2.1 工作特性

工作特性泛指與工作有關的各種因素或屬性，且由於工作特性包含許多構成要素，因此本節將工作特性相關文獻做一整理，包括工作特性的定義、工作特性的構面、模式及工作特性的測量。

2.1.1 工作特性的定義

工作特性(Job Characteristics)是指與工作相關的因素。如工作的環境、薪資報酬與福利、學習、工作技能與安全感、成就感、滿足感等。

Taylor在1911年最早提出了工作特性的「科學管理四原則」，即工作內容「簡單化、系統化、專業化、標準化」，利用科學化的設計，節省時間與人力來改進工作績效，進而提升組織生產力(引自張承，民 99)。早期學者探討工作特性多半是將工作內的因素歸納整理，像Turner and Lawrence (1965)，觀察十一種產業，47種工作中470個工作者樣本，以實地觀察和訪問的方式，發現六種主要影響員工的工作特質，或是Hackman and Oldham (1975)根據文獻發展出工作特性模式(Job Characteristic Model, JCM)的方式，將研究統整延伸。雖然設計主要以員工角度設想，但並不代表工作特性對求職者無影響，Boswell, Roehling, LePine and Moynihan

(2003)在研究中指出，求職者在尋找工作初期，會考慮工作本身的特質 (Nature of the Work)，並影響其應徵的意願。

表 2.1 工作特性定義彙整表

學者	年份	定義
Taylor	1911	提出了工作特性的「科學管理四原則」，即工作內容「簡單化、標準化、系統化、專業化」，利用科學化的設計，節省時間與人力來改進工作績效，進而提升組織生產力
Herzberg	1966	提出工作擴大化與工作豐富化。
Seashore&Taber	1975	認為工作特性的範圍甚廣，是與工作有關的各種因素或屬性，包括，工作環境性質、薪資福利、自主性、完整性、所需技能、挑戰性、工作中學習的機會、人際關係、回饋性、自我實現、成就感、榮譽感和工作滿足。
Hackman&Oldham	1975	認為工作特性與工作有關的各種特性，包含工作多樣性、工作完整性、工作重要性、自主性與回饋性。

資料來源：本研究整理

根據上述之理論，本研究係採用 Hackman and Oldham (1975)之理論，針對企業員工在工作上的情形，將工作特性定義為與工作者有關的工作環境、工作必備技能、待遇、福利、安全感、人際關係、工作所提供的回饋、工作的自主性、工作的挑戰性、自工作中學習發展的機會及內在報酬(如滿足感、自我實現、成就感等)。

2.1.2 工作特性之構面

Steer and Porter (1977)、Seashore and Taber (1975)認為工作特性的範圍包括與工作者有關的安全感、工作環境、工作必備技能、待遇、福利、人際關係、自工作中學習發展的機會、工作所提供的回饋、工作的自主性、工作的挑戰性及內在報酬(如滿足感、自我實現、成就感等)。

Hackman and Oldham(1975)依據 Turner andLawrance(1965)的研究結

果所提出的工作特性模式(Job Characteristics Model)，包括技能工作完整性(Skill Identity)、工作回饋性(Feedback)、工作自主性(Autonomy)、工作變化性(Skill Variety)、工作重要性(Task Significance)等五種工作特性，此一模式確認工作特性的五種構面影響三種主要心理狀態(對工作意義之體驗、對工作感受之責任體驗、對實際工作成果之瞭解)，然後影響個人和工作成果。

- (一) 技能多樣性：員工完成一項工作，所需包含多少種類的技術程度。高度技能多樣性的工作，則需員工利用各種技能來完成工作；低度技能多樣性的工作，則是簡單而且重複。
- (二) 工作完整性：員工在工作中，從工作的開始到完成並取得明顯成果的程度。高度工作完整性的工作，工作項目有一個明確的開始與結束；低度工作完整性的工作，是指員工只負責工作中的一小部分。
- (三) 工作重要性：員工的工作有多顯著或多重要會影響其他人工作的程度。高度工作重要性的工作，工作成果會顯著的影響其他人；低度工作重要性的工作，則指工作並不是很重要，個人的工作成果也不會影響到其他人的工作。
- (四) 工作自主性：員工在工作中，有多大程度允許自由排定工作順序的程度。高度工作自主性的工作，員工能自行安排工作進度以及用何種方法來完成工作；工作自主性低的工作，員工無法依據自己的喜好更動工作方法與排定工作順序。
- (五) 工作回饋性：員工在工作中，能即時明確得知自己所從事工作的績效與表現的程度。高度工作回饋性的工作，員工能很快的經由主管、同事之間的回應，得到自己的工作的表現程度；工作回饋性低的工作，員工則無法得知自己工作績效的好壞程度。

工作特性被廣為研究主要的原因有：(一)工作特性會影響員工的工作滿足與工作績效；(二)有關工作的相關研究都與工作特性有相當程度上的關係；(三)工作特性對領導行為有相當大的影響力(Sims,Szilagyi & Keller,1976)。Hackman and Oldham(1975)針對五大工作特性的研究提出了可以計量其關聯性的模型及量表。

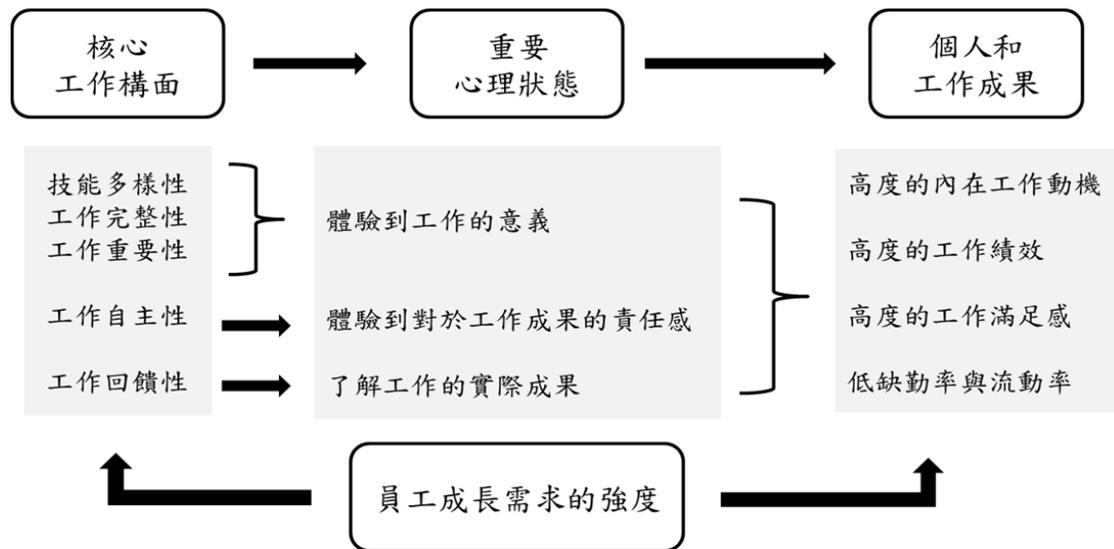


圖 2.1 工作特性模式

資料來源：Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1974), The Job Diagnostic Survey: An Instrument for the Diagnosis of Jobs and the Evaluation of Job Redesign Projects, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, Vol.129, pp.46-52.

本研究係採用 Hackman and Oldham (1975)之理論，將工作特性分為：(1)變化性：指企業人員在工作中需運用不同的技術與才能；(2)回饋性：指企業人員能獲得與工作相關的成效和清楚的訊息之程度；(3)完整性：指企業人員完成整件工作的程度，即工作自始至終皆能呈現的結果。

2.2 主管領導風格

領導(Leadership)是一種影響他人或組織的活動，可以使他人自動地、積極地致力於組織目標的實現，故亦有學者認為領導是一種藝術或影響力。一個良好的領導者可激發員工的潛力，提高工作效率，同時滿足員工的需求，讓員工自動自發地朝向組織目標而努力；企業成敗重要因素在於策略與目標的訂定，而執行力的高低會影響目標實達成的狀況，然而執行力的落實程度關鍵在於「人」，而領導更是引導組織成員共同努力，達成目標的關鍵過程，領導者在執行任務中所展現出來的行為與態度，包括領導方式、觀念和意識型態的展現、領導行為、價值觀皆不同，而造就不同的領導風格。

2.2.1 主管領導風格之定義

在任何團體裡都需要一位領導者，至今有許多學者針對領導一詞進行相關的研究。透過領導相關研究的結論，可以確定「領導」在學術界與實務界中有一定的重要性和其被重視的程度。領導將是影響組織整體效能最重要因素之一，在個人與組織的整合過程中，領導者扮演相當重要的角色，是不可或缺的一角。同時，出色的領導者不僅能激發員工的潛力，也促使效率的提升，更能滿足成員的需求，並使組織達成目標，隨著時代的不斷演變，夾帶的許多不同因素背景，對於領導的研究仍然持續推陳出新，不斷創造新的領導觀念。對於研究領導相關的學者，均以不同面向進行探討，其看法不盡相同，各種不同的概念及意義也均具備支持者。後續國內外之研究皆發現，不同的領導行為會影響員工的工作士氣、工作滿足甚至整個組織的工作績效。領導風格影響部屬工作滿意度的重要因素，Sager and Futrell (1989) 薪資、升遷、領導型態、工

作性質是影響業務員績效的重要因素。Campbell(1977)研究對象為醫療機構員工，探討主管運用技術或仁慈領導方式，是否激發員工在工作中的自我興趣、提高組織承諾與品質績效。黃國隆(民75)發現領導風格中的體恤因素對組織成員的組織承諾及專業承諾有較大的預測力；也就是說，領導者愈關懷體恤組織成員，組織成員對組織及工作的承諾感愈高，而結構因素雖然也呈正相關，然其影響力不若體恤因素來得大；林夙豐、蘇秦玉(民97)指出教練的才能領導對教練人際滿意、團隊滿意及專業滿意有正向的預測效果。綜合上述學者之研究結果，本研究針對一些學者對領導的定義加以整理，如表2.2所示。



表 2.2 國外學者對領導之定義彙整表

學者	年份	定義
Stogdill	1950	領導是當組織訂定出目標時並完成目標之過程影響群體活動的能力。
Gibb	1962	認為領導是個人對其他人產生的影響。
Bowers& Seashore	1969	領導是組織中某位成員對其他成員透過影響的行為，來達成組織目標。
House	1971	領導是說服他人完成工作的能力。
Burns	1978	因個人動機或者為達成組織目標，在組織、政治以及心理等方面排除相衝突的資源並運用有效的資源，藉以激勵或滿足跟隨者的動機。
Davis	1981	領導是一種說服他人熱心追求明確的目標之能力。
Jago	1982	領導是以非強迫性的影響進而引導及協調團體成員的活動，以達成組織目標的過程；就屬性而言，領導者的特質或特徵是指可歸因到成功的這些影響。
Rauch & Behling	1984	領導是一種影響組織團體朝向目標達成的一種過程。
Bass	1985	領導者設法使跟隨者轉型，並創造出可被接受，且願意追求的願景。
Yukl	1989	領導運用在組織行為之中，是較為模糊的且具有高度的複雜性，難以將領導概念化及清晰的界定。
Drath & Palus	1994	領導是指當一團體一起進行判斷的過程，領導者致使人們瞭解和獲得承諾。
Robbins	2001	領導是種影響團體達成目標的能力。
Maxwell	2007	領導是一種影響力，當人們開始領導時，就是發揮其影響力。

資料來源：本研究整理

表 2.2 國內學者對領導之定義彙整表

學者	年份	定義
蔡培村	民 75	領導是指在團體交互行為過程中，領導運用各種影響力，激發成員的智慧與能力，齊心合力並實現團體共同理想與目標的一種行為。
曾燦燈	民 75	領導是一種引導或影響成員達成行動的一種歷程，是領導者促使組織目標達成所作的一種行為及歷程。
張潤書	民 87	領導乃是組織中之影響系統，在交互行為下所產生的影響力表現。
吳定	民 89	領導是指在某一特定的情境之下，某人使用各種的影響力，藉以影響他人團體行為，使其能更有效達成目標的過程。
許士軍	民 90	在特定的情境下，為影響一人或者一群人的行為，使其趨向某種群體目標達成之人際互動的程序。
林欽榮	民 91	認為領導一方面是由組織賦予個體統御其群體，完成組織目標的權力；另一方面是給予領導者的一種行為影響力，以及在群體中激發每個個體努力於組織目標的達成。
李弘暉	民 92	領導是代表了指引、主動、教導、鼓勵以及積極追隨等行為。
蔡育揚	民 99	領導者依照組織的情境進而發展出適合所屬不屬達成的組織目標之行為。
李佳鴻	民 99	領導是旨在組織中一種人際的互動關係作用，領導者運用權力與影響力，進而影響組織成員的行為，以達到組織的共識，藉此達到組織的共同目標以及滿足個人的需求的一種過程。
李鴻文、吳佩璇	民 99	領導為領導者展現個人之特質及領導行為並與組織內成員互動之，促使組織內成員獲得滿足，以及願意承諾達成組織目標，使得勞資關係趨於良好。

資料來源：本研究整理

綜觀上述各家定義說法，基本上均強調領導是一種影響力，廣為接受的看法則為領導是引導與影響組織成員努力達成某一特定目標的過程(曾燦燈，民75)，是影響個人和團體行動的一種歷程，也是領導者為達成組織目標所作的一種行為或歷程。

根據上述之理論，本研究將主管領導風格定義為領導者發揮自身的影響力，引導並激勵組織其他成員，以達成組織目標，目的旨在於促進領導者及被領導者的共同目標之達成，領導是種影響力，此種影響力可使被領導者更加投入於工作之中。

2.2.2 主管領導風格之構面

「領導」一詞之涵義有多種不同的解讀。領導是個體影響、激勵與引導群體活動以達到組織共同目標的能力和行為(DuBrin,2004;Robbins,2001;Yukl,1989)，Lewin, Lippit and White (1939)提出三種不同的工作特性：(1)自由放任型領導風格(Laissez-Faire Leadership)：此類型之領導者給予部屬完全的自由，讓部屬自己做決策，而未有任何領導行為；(2)民主型領導風格(Democratic Leadership)：此類型之領導者激勵組織成員參與決策和溝通討論，告知部屬可能會影響其工作的境況，並鼓勵部屬勇於表達個人想法；(3)權威型領導風格(Authoritarian Leadership)：此類型之領導者屬於指揮部屬，為部屬建構完整的工作情境，同時希望部屬遵從其命令行事，不傾向讓部屬參與決策。

俄亥俄州立大學以領導者行為描述問卷(Leader Behavior Description Questionnaire, LBDQ)進行相關之領導研究，結果發現領導者所表現的領導行為中，關懷體恤和任務建構兩種層面都有可能出現，並構成「低任務建構—低關懷體恤型」、「低任務建構—高關懷體恤型」、「高任務建

構—低關懷體恤型」、「高任務建構—高關懷體恤型」四種領導風格。首先，低任務建構—低關懷體恤型之領導者，既不重視部屬的需求亦輕忽組織的工作目標，因易導致組織的效能不彰(Stogdill&Coons, 1957)，其次，低任務建構—高關懷體恤型之領導者，著重對部屬需求展現關懷體恤行為甚至重於組織工作目標之要求，再者，高任務建構—低關懷體恤型之領導者，較重視組織工作目標，反而較少關懷部屬需求之體恤行為。最後，高任務建構—高關懷體恤型之領導者，兼顧組織工作目標之達成與部屬心理需求的滿足，努力營造部屬與主管之間彼此互相尊重、信任的組織氣氛以達成工作目標。

低體恤 高結構	高體恤 高結構
低體恤 低結構	高體恤 低結構

低←結構→高

圖 2.2 OHIO 州立大學領導模式

資料來源：Stogdill, R. M. & A. E. Coons(1957), *Leader Behavior, Its Description and Measurement*, Ohio: Bureau of Business Research, The Ohio State University, Columbus, p. 88.

根據上述之理論，本研究將領導風格分為：(1)體恤因素：指的是領導者與部屬之間關係和諧的程度，領導者關心部屬的感受、尊重部屬的意見、支持與彼此信任，且重視人際關係的工作環境；(2)體制因素：指的是領導者在達成組織目標的過程中，運用管理功能來界定本身與部屬的角色、地位，並建構彼此間的工作目標、工作程序、以及工作關係等，著重於外在的行為，以其達成組織的目標。

2.3 心流經驗

Csikszentmihalyi (1975)認為當人們沉迷於某項事物時，甚至可以廢寢忘食，進入一種無我的狀態，這種心理現象稱為「心流」，其研究發現包括運動、閱讀或遊戲等許多活動，皆會產生心流經驗，而這種經驗會帶來莫大的喜悅，無視於其他事物存在的狀態，使人願意付出龐大的代價，而使得自我增強。

2.3.1 心流經驗之定義

Csikszentmihalyi (1975)早期以音樂家、藝術家、棋壇高手、運動員及外科醫師為研究對象，這些人都是以自己的喜好活動為職業，往往花費大量的精力與時間，長期貫注精神於工作上，並且能樂在其中。Csikszentmihalyi (1975)根據他們所陳述的最佳經驗，建立心流理論(Flow Theory)。Csikszentmihalyi (1975)認為人們在進行活動時，如果完全地投入情境當中，並集中注意力，且過濾調所有不相關的知覺，即是進入心流的狀態(Csikszentmihalyi, 1975)。Csikszentmihalyi (1990)指出心流是一個人覺得活動都在自己的控制之中，個人是自己命運的主人，感覺到一種深層愉快的享受，個人一旦進入心流狀態，就會完全投入於活動之中，身旁的事物都顯得不重要，為了享受這種愉悅的感覺，個人會不計成本持續地從事此項活動。

Csikszentmihalyi(1975)根據他們所陳述的最佳經驗，建立了心流理論(Flow Theory)。Csikszentmihalyi(1975)認為人們在進行活動時，如果完全地投入情境當中，集中注意力，並且過濾調所有不相關的知覺，即是進入心流的狀態，對於研究心流相關的學者，均以不同面向進行探討，其看法不盡相同，各種不同的概念及意義也均具備支持者。本研究針對一

些學者對心流的定義加以整理，如表 2.3 所示。

表 2.3 心流定義彙整表

學者	年份	定義
Csikszentmihalyi	1975	認為人們在進行活動時，如果完全地投入情境當中，集中注意力，並且過濾調所有不相關的知覺，即是進入心流的狀態。
Csikszentmihalyi	1990	指出心流是一個人覺得活動都在自己的控制之中，個人是自己命運的主人，感覺到一種深層愉快的享受，個人一旦進入心流狀態，就會完全投入於活動之中，身旁的事物都顯得不重要，為了享受這種愉悅的感覺，個人會不計成本持續地從事此項活動。
Ghani & Deshpande	1994	提出兩個沉浸的主要特徵：會在活動中完全專心 (Concentration) 和從活動中引導出享受 (Enjoyment)；而沉浸經驗帶來的效果則會讓使用者較重視過程而非結果，及喪失時間感。
Novak & Hoffman	1997	對沉浸在網路瀏覽的狀態中所下的定義則必須具備下列四項特徵：1. 人與機器互動所促成一連串不停、沒有接縫的反應 (Seamless Sequence of Responses)，2. 真正享受的 (Intrinsically Enjoyable)，3. 伴隨著自覺的喪失，4. 自我增強 (Self-reinforcing)。
Novak, Hoffman & Yung	1998	認為沉浸其實是一種多複雜的多重面向的構念 (Complex Multidimensional Construct)，而要對沉浸下定義不可能僅由單一概念來描述，而應該是由許多單向度的構念 (Unidimensional Constructs) 組合而成的。
Chen, Wigand & Nilan	2000	則對網路瀏覽中的沉浸經驗在進行探究，發現在網路使用者上最常進入沉浸狀態的是在資訊尋求的情境下，其次是閱讀 (Reading) 和書寫 (Writing)，不過使用者並不常覺得自己是在操控或是在遭遇挑戰的情況下；而沉浸經驗與閱讀經驗類似，當使用者完全涉入時，會喪失自我意識，如在平時人們會注意自己的形象，可是在沉浸的情況下，則自我防衛會暫時撤離，因為當沉浸在活動中時必須付出全部的心思，其他的思想因此完全被忽略；而個人會有時間感改變的感覺，不過當使用者覺得所從事的工作或經驗經常處於一種極度確定或極度不確定的情況下時，則不可能產生沉浸經驗。

資料來源：本研究整理

2.3.2 心流經驗之構面

在目標明確、具立即回饋、且挑戰與能力相當的情況下，人的注意力開始凝聚，逐漸進入心無旁騖的狀態(Csikszentmihalyi, 1997)。因此，若能將心流應用於工作之中，應可強化員工的內在驅力，促使個人更努力往前邁進。Csikszentmihalyi(1996)在描述心流經驗特性時，將心流經驗分為九個主要元素，分別說明如下：

1. 挑戰與技術的平衡(Challenge-Skills Balance)：Csikszentmihalyi and Csikszentmihalyi(1988)認為心流經驗發生於當個體本身所擁有的技術，達到處理這種情境所要求的水準。根據心流理論假設環境的挑戰性高過個人所擁有的技術，則個體將產生焦慮；若個人所擁有的技術高過環境的挑戰，則個體將產生無趣感、乏味。只有在挑戰與技術達成平衡之下，人始有產生心流經驗的機會。Jackson and Csikszentmihalyi (1999)舉出一位長跑選手所言：「對於情境中的種種，我感到有能力處理。」來解釋挑戰與技術的平衡。
2. 知行合一(Action-Awareness Merging)：Csikszentmihalyi(1990)指出，在相關的情境要求個體運用相關技術來應付挑戰時，注意力便會完全地投入，而心流經驗最普遍、最清晰的特質就在此時顯現。此時個體全神貫注，一切動作不假思索，幾乎完全自動自發，人與行動完全合而為一。Csikszentmihalyi(1990)以一位攀岩者敘述其登山途中的感覺來描述此種特徵：「你正專注在目前的活動上，自我與眼前的事完全密合...你覺得自己與所做的事彷彿是一體的。」
3. 清晰的目標(Clear Goals)：心流經驗能達到完全的投入，乃因目標明確，個體清楚的知道下一步該怎麼做(Csikszentmihalyi, 1990)。此時活動中的目標清楚地被定義，並賦予在心流狀態下的個體一種強烈的

「我將如此做」的感覺，Csikszentmihalyi(1996)亦指出，這種感覺就如同音樂家永遠知道下一個音符是什麼、攀岩者清楚他的下一步該怎麼做，而外科醫生也瞭解手術的下個步驟。

4. 清楚的回饋(Unambiguous Feedback)：藉由清晰目標的指引，個體從活動中獲得即時的回饋，知道自己的表現好壞與否。Csikszentmihalyi(1990)以畫家為例，說明或許不知道完成後的畫會是什麼樣子，但當繪畫進展到某個階段時，畫家就應該能知道是否吻合自己所要的。Csikszentmihalyi (1990)推論回饋的本身往往不重要，主要在於回饋的象徵意義——成功達成目標，而這樣的認知能在意識中創造秩序，強化自我結構。
5. 專心於手邊的事物 (Concentration on the Task at Hand)：在Csikszentmihalyi(1990)的研究中，人們最常述及心流經驗的特徵就是，在心流狀態中會把生活裡所有不愉快的事都忘得一乾二淨。他認為這是因為從活動中汲取樂趣，必須全心全意地專注於手邊的工作，完全沒有容納不相干資訊的空間。他舉出一位舞者的感受予以說明：「這是一種別處找不到的感覺，任何場合都不會如此信心十足。不論我有什麼問題，一踏進練舞場，都統統丟在門外了。」
6. 自我掌控感(Sense of Control)：Csikszentmihalyi(1990)指出，對心流經驗的典型描述都提到「掌控感」——說得更精確一點，它不像日常生活，時時要擔心事態會失控。他舉出一位棋手的描述予以說明，「我有一種幸福感，覺得能完全控制我的世界。」而對於控制的潛力似乎是這個特徵向度上的關鍵，特別在較具難度的情境中，掌控感的運用是達到心流之主要因素(Jackson & Marsh, 1996)。
7. 失去自我意識(Loss of Self-consciousness)：當個體完全投入一個活動

時，就沒有餘力再去考慮過去或未來，或當前任何不相干的刺激，在這個階段，「自我」從知覺中消失。意識中沒有自我存在，並不表示處於心流狀態下的人不再控制自己的精神能量，Csikszentmihalyi(1990)指出，自我意識消失並不代表自我隨之消失，甚至意識也依然存在，只不過不再感覺到自我而已。他舉出傑出的徑賽選手在此狀態下，仍能熟知身上的每一塊肌肉、自己的呼吸節奏，以及對手在賽程中的表現，來說明這個狀態下的實際情形是暫時性地忘我，使我們不再想著自己，如此才有機會擴展對自我的概念，進而超越自我。

8. 失去時間感(Transformation of Time)：在心流狀態下，個體的時間感與平時不同。吾人用來衡量外在客觀時間的標準，如晝夜或時鐘等的準確性，都可能被所從事活動的節奏、律動感之不同而推翻。Csikszentmihalyi(1990)並指出，大部分心流活動都與時間無關，例如打籃球時，球員有自己的步調，自有一套紀錄事件順序的方式，不受實際時間的影響。另外，他也承認在某些情境之下，對於時間的察覺是成功地執行該項活動的必備條件，這也暗示著，失去時間感的這個心流特徵向度，未必同其他向度那樣具普遍性。
9. 自成的目標(Autotelic)：除了上述在一般人回想樂趣經驗時所出現的八種元素外，Csikszentmihalyi(1990)闡述這些元素結合而成一種深刻的愉悅感，與帶來無比的報酬，而所形成的心流經驗本身就是目標，也是至善經驗的最大的特色—自成目標。「自成目標」(Autotelic)一字源於希臘文，Auto 意為自己，Telos意為目標，所指的是一種自我內在動機所引發的目標，它不追求未來或外在的報酬，從事一件事情的本身就是最大的回饋。Csikszentmihalyi (1990)以外科醫生形容自己

的工作「充滿樂趣，即使不該我做，我也樂意做」，來說明這種自成目標的經驗。Jackson and Csikszentmihalyi (1999)亦指出，自成目標的經驗，就是一種內在動機性的自我酬償，這個向度使運動員強烈的感受到心流經驗是如此地令人振奮，以致於會一再地想去經歷這種經驗。在這種過程中，運動員經歷了一種高亢、美妙的感覺，而且從中得到極具酬賞性的經驗。而Csikszentmihalyi(1990)則進一步指出，自成目標的經驗也就是心流，它能把生命歷程提升到不同層次；經驗若能產生自動自發的報酬，當下的生命便會有意義，不需再受制於未來可能出現的報酬。

根據上述的探討，我們從心流活動與心流經驗的發生中得知，在人全心投入一個活動時，若所知覺到的挑戰與技術達到相對高於平時程度的平衡時，我們就會經歷到心流經驗。

Bakker(2005)認為，當心流應用於工作情境中，它可以被定義為短期尖峰的經驗，具有全神貫注、樂於工作和內在工作激勵的特性，往後有學者應用心流理論探討休閒旅遊可以產生心流經驗(Flow Experience)(Csikszentmihalyi & Fevre, 1989; Ellis, Voelkl & Morrie, 1994)。也有些學者應用心流理論探討人們沉迷於網路遊戲中的心理狀態(Ghani & Deshpande, 1994; Ghani, 1995; Griffiths & Dancaster, 1995)；更有學者進一步將上述的心流經驗應用於網路科技的行銷研究，探討在網站上的設計和呈現方式應如何使瀏覽者進入沉迷狀態(Hoffman & Novak, 1996; Koufaris, 2002; Skadberg & Kimmel, 2004)。

本研究將心流經驗定義為當企業員工專注於當下的工作時，會進入時間失序感，內心獲得快樂的感覺，不在乎是否有額外薪資，願意將自己額外的時間投入工作。

2.4 工作績效

工作績效(Work Performance)係指一項方案之目標的達成程度，在進行工作績效之衡量時，會因研究對象不同而有所差異，關於工作績效已有許多學者定義，例如：林介鵬與張紹勳(民 92)定義工作績效為員工在工作上完成的程度；Byars and Rue(1994)指出工作績效為衡量員工的工作表現；沈進成與王銘傑(民 96)提出工作績效為員工自我需求與自我實現的滿足，以及結合個人與組織目標之規劃為目的；曾信超、蔣大成與侯淑華(民 97)提出工作績效為員工在工作範圍內，以及任務活動之外所表現的熟練度。總合過去學者對工作績效之定義，本研究將工作績效定義為員工在特定期間內，達成組織工作目標的程度，即衡量員工的工作狀況，讓經營者瞭解員工的工作績效，以達成組織的整體目標。

2.4.1 工作績效之定義

Byars and Rue(1994)認為績效為員工工作中各個任務所完成程度；他們將工作績效定義為員工將能力和角色(或任務)認知予以修正的努力淨效果，可視為角色認知間相互關係、能力及努力的結果。然而在組織行為的範疇中，績效代表的是效能、效力以及效率三方面的綜合表現。

Cascio(2006)提出管理者應對績效有明確的定義，讓員工或團隊能了解組織的期望以期達成組織訂定的目標，換言之，管理者必須訂定明確的目標、隨時追蹤目標完成的程度，以及評估員工或團隊的績效。

各學者對工作績效的看法並不分歧，例如 Campbell(1990)定義工作績效為組織成員實現組織所期望或規定的角色需求時，表現出來的行為。

MotowidloandBonnan(1997)將「工作績效」區分為任務績效與情境績效。任務績效為工作者對組織技術核心有所貢獻；情境績效為工作者於

其任務活動之外，對組織效能有貢獻的其他活動所表現的熟練度。

Cascio(2006)提出管理者應對績效有明確的定義，讓員工或團隊能了解組織的期望以期達成組織訂定的目標，換言之，管理者必須訂定明確的目標、隨時追蹤目標完成的程度，以及評估員工或團隊的績效。

各學者對工作績效的看法並不分歧，例如 Campbell(1990)定義工作績效為組織成員實現組織所期望或規定的角色需求時，表現出來的行為。

MotowidloandBonnan(1997)將「工作績效」區分為任務績效與情境績效。任務績效為工作者對組織技術核心有所貢獻；情境績效為工作者於其任務活動之外，對組織效能有貢獻的其他活動所表現的熟練度，故本研究將工作績效之定義整理成表格，如表 2.5。



表 2.5 工作績效定義彙整表

學者	年份	定義
Katz & Kahn	1966	將組織績效分為組織內行為與組織外行為。
Kane	1976	工作績效是員工在某特定時間之內，執行工作時所達成結果的紀錄。
Borman & Motowidlo	1993	所有與組織目標有關之行為，且此行為可依照個體對組織目標貢獻程度之高低予以測量。並將工作績效分為任務績效、脈絡績效。
Campbell, Gasser & Oswald	1996	提出一般工作績效理論或模型應該包含兩個廣義論題的觀點：績效領域的向度結構、工作績效前因及各構面要素間的因果關係。
Schermerhorn	2000	指個人或團體在工作表現上所達成任務的值與量。
蘇義祥	民 88	工作績效是指一個人的工作貢獻之價值、工作之品質或數量，亦即員工的生產力；當員工之生產力高時，表示組織之整體經營績效高。
林澄貴	民 90	工作績效是管理系統因素所造成的；在某些狀況下，甚至超過個人因素所能解釋的部分。
陳昭儒	民 92	員工有能力在某特定期間內完成工作的行為表現同時亦指部屬或群體達成目標的效益項目。
蔣美惠	民 93	部屬或群體達成目標的效益項目。

資料來源：本研究整理

根據上述之理論，本研究將工作績效定義為企業員工將工作績效定義為，個人對其職務上的各項工作目標之達成程度，反應出員工工作任務實現的程度，亦是員工實現工作需求的程度。

2.4.2 工作績效之構面

近年來，人力資源理論受到心理學研究的影響，工作績效的定義逐漸強調行為面的測量。根據 Katz and Kahn(1966)的角色行為(Role Behavior)理論，Campbell(1990)認為工作績效是指「個人作為一個組織成

員，而完成組織所期望、規定、或正式角色需求時，所表現的行為」；Borman and Motowidlo(1993)延續 Katz and Kahn(1966)將工作行為分為角色內行為與角色外行為的模式，對工作績效採取兩因素的區分模式：任務績效(Task Performance)：與脈絡績效(Contextual Performance)，據此進行工作績效的測量。

本研究採用 Borman and Motowidlo(1993)延續 Katz and Kahn(1966)將工作行為分為角色內行為與角色外行為的模式，對工作績效分別定義為：(1)任務績效：指企業員工對組織技術核心有所貢獻，在份內工作範圍以內的活動所表現的熟練度，可以透過個人直接執行技術性的程序或間接提供技術程序所需要的材料或服務予以衡量；(2)脈絡績效：指企業員工對任務活動以外，而對組織效能有貢獻的其他活動所表現的熟練度。當個人面對組織技術核心的運作有關的一般性社會與心理環境時，根據自由心證方式所採取的合作與幫助別人、團隊，甚至整個組織的行為或活動。

2.5 相關實證之研究

本研究架構四個變項中，在國內外有許多學者進行研究，本研究將其他行業之相關研究加以整理。

2.5.1 工作特性與心流經驗之關聯性研究

在心流理論中，技巧與挑戰是兩個重要的因素，當個人的技巧和面臨的挑戰都在一定程度以上，並且技巧與挑戰彼此相當時，就可能產生心流經驗。Chu (2010)以 Hackman and Oldham(1975)的工作特性模式分析工作特性與員工心流經驗的相關性發現，如果工作本身是單調、簡單的，屬於例行性工作，欠缺挑戰性就很難引發員工的心流經驗；當員工的工

作是目標導向，前面的工作結果往往影響到其他工作者後續工作的進行，此時工作重要性、工作完整性與員工的心流經驗是相關的；在員工的工作多為任務導向之情況下，員工可以有較自由、獨立的空間可以自行安排處理程序與工作進度，也可以激發員工的創意思考，讓工作更具挑戰性，更加符合心流經驗的特性，因此工作特性之自主性構面與員工的心流經驗是相關的；當員工必須把問題的解決(Problem Solving)視為工作成果，員工可以很清楚知道自己的工作績效，也因為得到好的工作成果，有了工作上的成就，也就樂於享受工作當中的心流經驗，因此工作回饋性與員工的心流經驗是相關的。換言之，工作特性與員工心流經驗之間的確存在相關性。

2.5.2 主管領導風格與心流經驗之相關性研究

Bakker (2005)指出，當心流應用於工作情境中，它可以被定義為短期尖峰的經驗，具有全神貫注、樂於工作和內在工作激勵的特性。顯示與Bakker 所提出心流的特性—內在工作激勵有關，亦即主管若能以增加工作挑戰性、成就感，以強化成員的內在工作激勵，將有助於成員心流經驗之產生；個人雖能從不同活動的過程中獲得享樂的經驗，但唯有投入在正確的活動，才能從活動中自我成長。諸如沈浸於毒品或網路成癮的行為，僅能為人們帶來短暫享樂的經驗，長期而言並無法增加人們的幸福感與滿足感(Csikszentmihalyi, 1996)，蔡惠如(民 100)認為教練轉化領導風格對心流經驗具有顯著差異，教練轉化領導風格越明確，其心流經驗表現越佳，而且產生正向直接效果之影響。

2.5.3 心流經驗與工作績效的關係之相關性研究

個人雖能從不同活動的過程中獲得享樂的經驗，但唯有投入在正確的活動，才能從活動中自我成長。諸如沈浸於毒品或網路成癮的行為，僅能為人們帶來短暫享樂的經驗，長期而言並無法增加人們的幸福與滿足感(Csikszentmihalyi, 1996)。Demerouti(2006) 便發現，嚴謹的人通常是目標導向且努力工作，他們會致力於追求正確的目標，因此比較容易在組織中展現正向的行為，例如展現組織公民行為、完成組織交付之工作任務。另一方面，心流經驗與正向情緒是一體兩面的概念，個人會因為對工作產生高度內在動機且專注於其中，因而在任務結束後感受到更快樂(Csikszentmihalyi, 1996)。此種個人正向情緒的反映，將會強化個人的認知功能(Staw, Sutton& Pelled, 1994)。換言之，當員工有較高的意願致力於組織所交付的工作與任務時，他們較不容易在工作過程中感受到身心疲憊，且會以堅毅的態度面對困難及承擔風險 (Schaufeli& Bakker, 2004)。換言之，企業員工所以能展現較佳的工作績效，或完成組織交付的任務目標 (例如：工作績效)，正是因為他們專注在工作的過程當中，而這便是心流經驗所發揮的效果。

關於心流經驗是否影響員工的工作績效，Chu(民 99)發現，員工的心流經驗有助於組織或團隊工作品質的提昇，但可能對組織或團隊的工作效率產生負面影響；在進度與成本可以掌握的情況下，員工心流經驗會正向影響團隊績效。

第三章研究方法

本章主要依據研究背景論述與研究動機的引發，在根據過去學者相關研究之建議，對本研究的研究方法之設計，並分為五節。第一節為研究架構，經由相關文獻探討，建構出具有理論性及實務性之完整架構；第二為研究假設，因應研究架構之建立，以及研究動機評估並建立假設；第三節為研究變數之操作型定義，介紹各變數之操作型定義；第四節為問卷設計與抽樣方法；第五節則說明資料分析之方法。

3.1 研究架構

當企業員工心流的特性與工作特性有關，亦即主管若能以增加工作挑戰性、成就感，以強化成員的內在工作激勵，將有助於成員心流經驗之產生。因此本研究擬以主管領導風格、工作特性為自變項，探討其影響員工心流經驗情形，以及是否進一步影響其工作績效，並心流經驗做為中介效果進行探討。本研究之觀念性架構如圖 3.1 所示。

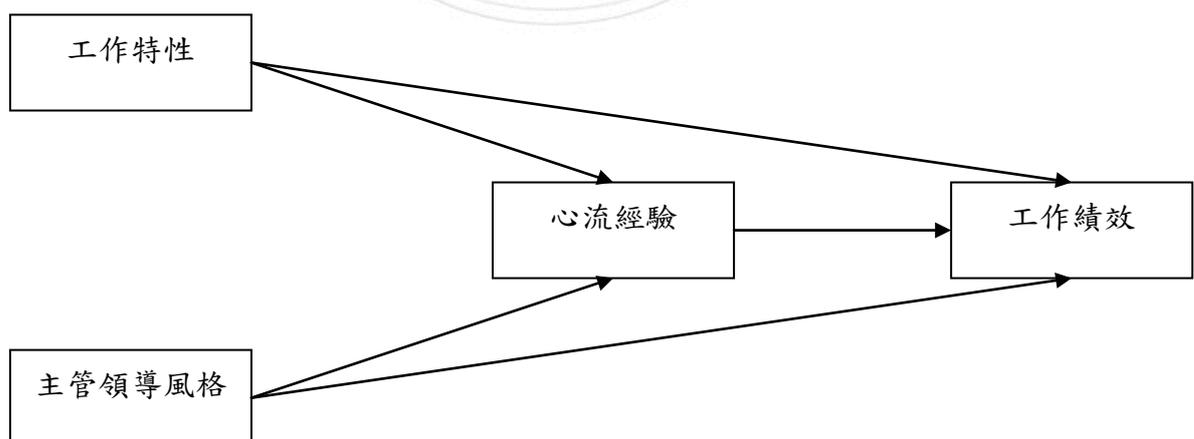


圖 3.1 研究架構

3.2 研究假設

本研究經由上述文獻探討工作特性、主管領導風格、心流經驗與工作績效關係之研究，進而提出相關假設整理如下：

- H1：工作特性對心流經驗具有顯著正向之影響。
- H2：工作特性對工作績效具有顯著正向之影響。
- H3：主管領導風格對心流經驗具有顯著正向之影響。
- H4：主管領導風格對工作績效具有顯著正向之影響。
- H5：心流經驗對工作績效具有顯著正向之影響。
- H6：心流經驗於工作特性與工作績效之間具有中介效果。
- H6-a：心流經驗於完整性與工作績效之間具有中介效果。
- H6-b：心流經驗於變化性與工作績效之間具有中介效果。
- H6-c：心流經驗於回饋性與工作績效之間具有中介效果。
- H7：心流經驗於主管領導風格與工作績效之間具有中介效果。
- H7-a：心流經驗於體恤因素與工作績效之間具有中介效果。
- H7-b：心流經驗於體制因素與工作績效之間具有中介效果。

3.3 研究變數之操作型定義

本研究採用問卷調查方式進行，第一部份為調查企業員工對工作特性、主管領導風格、心流經驗與工作績效知覺情形，第二部分為企業員工的基本資料。本問卷採用李克特(Likert)七點量表來測量，從「非常不同意」、「不同意」、「稍微不同意」、「普通」、「稍微同意」、「同意」、「非常同意」分為七個等級，依序給予1、2、3、4、5、6及7的分數。分數之加總總分愈高時，表示受測者對於各量表的同意程度愈高。

透過前章文獻之探討，本研究茲將四個主要研究變項(工作特性、主

管領導風格、心流經驗、工作績效)進行操作型定義，並根據操作型定義加以設計問卷以達符合本研究之主題，分述如下：

一、 工作特性之操作型定義

根據前述對工作特性相關文獻分析，並綜合多位學者對工作特性的定義，本研究參考 Hackman and Oldham(1975)編製的工作診斷量表(Job Diagnostic Survey，簡稱 JDS)、Turner and Lawrence (1965)及 Hackman and Lawler(1971)的方法論所發展出的量表，來做為設計問卷題項，並將工作特性定義為，與工作者有關的工作環境、待遇、福利、安全感、人際關係、工作必備技能、工作所提供的回饋、工作的自主性、工作的挑戰性、自工作中學習發展的機會及內在報酬(如滿足感、成就感、自我實現等)。以適合企業員工之方式修改設計問卷，共劃分為 15 個問卷題項。

二、 主管領導風格之操作型定義

根據前述對主管領導風格相關文獻分析，並綜合多位學者對主管領導風格的定義，本研究參考祝道松、盧正宗與游怡婷(民 97)之主管領導型態量表，來做為設計問卷題項，並將主管領導風格定義為領導者發揮自身的影響力，引導並激勵組織其他成員，以達成組織目標，且主管領導風格分為(1)體恤因素(Consideration Factor)指的是領導者與部屬之間關係和諧的程度，領導者關心部屬的感受、尊重部屬的意見、支持與彼此信任，且重視人際關係的工作環境；(2)體制因素(Initiating Structure Factor)指的是領導者在達成組織目標的過程中，運用管理功能來界定本身與部屬的角色、地位，並建構彼此間的工作目標、工作程序、以及工作關係等，著重於外在的行為，以其達成組織的目標。以適合企業員工之方式修改設計問卷，共劃分為 10 個問卷題項。

三、 心流經驗之操作型定義

心流經驗主要參考 Bakker (2007) 衡量量表，並根據其企業員工之特性，將心流經驗定義為企業員工在工作的過程裡，全心投入心力並沉浸於工作中與整體環境的氛圍中，達到忘我境界並體驗到愉悅的感覺，員工在工作時，其對於心流經驗的認知，以適合企業員工之方式修改設計問卷，共劃分為 10 個問卷題項。

四、 工作績效之操作型定義

根據前述對工作績效相關文獻分析，並綜合多位學者對工作績效的定義，本研究主要參考 Motowidlo and Bonnan(1997) 之衡量量表，並根據企業員工將工作績效定義為，個人對其職務上的各項工作目標之達成程度，反應出員工工作任務實現的程度，亦是員工實現工作需求的程度，以適合企業員工之方式修改設計問卷，共劃分為 10 個問卷題項。

表 3.1 工作特性題項一覽表

題項編號	題項
1	我的工作時必須使用許多複雜或高水準的技術。
2	我的工作時需要運用不同技術與技能來處理不同的事情。
3	工作的過程中我可以知道自己工作的成效。
4	我的上司會經常與我討論有關於我工作表現的事。
5	我的主管會明確的告訴我，我的工作成果及未來努力的方向。
6	在工作上我可以自己掌握與負責的事務。
7	從事工作時，我需獨力判斷工作程序。
8	工作給予我相當大的決定空間。
9	我可以獨立自主的做事。
10	我的工作結果對別人有重大影響。
11	我的工作在公司整體的運作上具有舉足輕重的地位。
12	就整體而言，我的工作是很重要。
13	我的工作相當完整，可以看到我的貢獻。
14	工作時，有許多機會讓我知道自己工作的完整性。
15	我的工作自始至終皆能呈現的結果。

資料來源：本研究整理

表 3.2 主管領導風格題項一覽表

題項編號	題項
1	我的直屬主管態度明確、敢於要求部屬。
2	我的直屬主管要求部屬遵守相關的規定。
3	我的直屬主管讓我了解公司對我的期望。
4	我的直屬主管要求工作要在期限內完成。
5	我的直屬主管會平等的對待每一位部屬。
6	我的直屬主管在部屬有困難時會表達關切。
7	我的直屬主管讓部屬知道我們在組織中的重要性。
8	我的直屬主管對部屬的作為表示支持。
9	我的直屬主管重視部屬的福利。
10	我的直屬主管對部屬達成任務時會表示讚美和感激。

資料來源：本研究整理

表 3.3 心流經驗題項一覽表

題項編號	題項
1	當我在工作時，我很容易忽略我周圍的事情。
2	我會非常專注在工作上。
3	我非常享受我的工作。
4	工作中我感到快樂。
5	我非常愉悅當我在工作時中
6	我仍願意繼續做我有興趣的此工作，即使薪酬較少。
7	在我空閒之餘，我仍然想著我的工作。
8	我工作因為我享受它帶給我內在滿足的感覺。
9	當我工作時，我會當成是自己的事情在做。
10	我做工作的動機並非是因為可獲得額外報酬。

資料來源：本研究整理

表 3.4 工作績效題項一覽表

題項編號	題項
1	我認為我的工作品質良好。
2	我總是能快速且準時完成工作。
3	我的主管對我的表現極為肯定。
4	我會積極學習工作所需的專業知識與技能。
5	我會依照標準作業程序完成工作。
6	我的同事對我的工作效率極為肯定。
7	我完成份內的工作後，會主動去幫助他人。
8	我經常負擔額外的的工作，來幫助別人或爭取團體績效。
9	我能獨立思考完成主管交付的任務。
10	我會主動地協助需要服務的對象。

資料來源：本研究整理

3.4 問卷設計與抽樣方法

本節將依序說明本研究之問卷設計、研究對象和抽樣方法與問卷前測之發放。

3.4.1 問卷設計

本研究係使用問卷當作衡量工具，其問項皆按照研究目的、文獻探討和操作型定義加以修改製成，問卷題項皆針對企業員工，進行文字上編制修訂而成，問卷初稿制訂完成後，接續與指導教授進行討論，確立問卷之問項與其語句敘述適當與否，經由多次討論與修正，促使完成本研究之問卷。

本研究變數之衡量方式係採用李克特七點量表來測量，從「非常不同意」、「不同意」、「稍微不同意」、「普通」、「稍微同意」、「同

意」、「非常同意」分為七個等級，依序給予 1、2、3、4、5、6 及 7 的分數。分數之加總數分愈高時，表示受測者對於各量表的同意程度愈高。

3.4.2 研究對象與抽樣方法

本研究以企業員工為受測對象並進行問卷調查，採用便利抽樣法來獲取本研究所需之問卷資料。本研究利用兩階段的問卷調查方式進行問卷資料的篩選與過濾，第一階段先以預試的方式來篩選出較適當的問項，避免在正式問卷中發生缺失。本研究共計發放 80 份問卷進行預試，有效樣本 77 份，回收問卷後利用統計軟體 SPSS 進行信度分析以確保問卷內部一致性。根據 Guieford (1965) 之建議：Cronbach's α 值若高於 0.7 時，則表示資料為高信度，而本研究各構面 Cronbach's α 值皆高於 0.7，如表 3.5 所示，代表本研究量表屬於高信度。

表 3.5 前測信度表

衡量構面	題數	Cronbach's α
工作特性	15	0.893
主管領導風格	10	0.930
心流經驗	10	0.863
工作績效	10	0.912

資料來源：本研究整理

在信度分析過後，本研究也對前測問卷進行因素分析，在分析結果後，發現各構面 KMO 值皆大於 0.7，Bartlett 球型檢定結果 P 值顯示皆小於 0.001，因此相關係數足以作為因素分析抽取因素之用，且因素負荷量皆高於 0.5，未達刪題標準，因此不予刪題，彙整如表 3.6 所示。

表 3.6 前測因素表

衡量構面	KMO 值	Bartlett 球型檢定		
		近似卡方分配	自由度	顯著性
工作特性	0.851	808.258	105	0.000***
主管領導風格	0.899	610.301	45	0.000***
心流經驗	0.807	456.435	66	0.000***
工作績效	0.896	505.879	45	0.000***

註：*表示 $P < 0.05$ ，**表示 $P < 0.01$ ，***表示 $P < 0.001$

資料來源：本研究整理

第二階段為正式問卷的發放，本階段以企業員工為受測對象，本研究採用便利抽樣法發放問卷，共發放了 300 份問卷，共回收 283 份問卷，經由篩選及扣除無效樣本後，共獲取 250 份有效問卷，有效樣本回收率約為 88.3%，接著對正式問卷之資料進行整合，其後使用統計軟體 SPSS 進行資料分析。

3.5 因素分析與信度分析

本研究將先行進行衡量工具的信度及效度檢測，是否達到良好的信度與效度，期望能夠呈現出本研究樣本之特徵。首先利用因素分析進行資料之萃取與縮減，其次藉由信度分析以檢驗問卷各構面衡量問項的可靠性，透過以上之步驟確立其內部一致性及穩定性。

3.5.1 因素分析

本研究先執行 Kaiser-Meyer-Olkin 取樣適切性量數與 Bartlett Test of Sphericity 球型檢定後，再對工作特性、主管領導風格、心流經驗與工作績等四構面，進行樣本資料的萃取與縮減採用，以確保資料縮編的進行合乎與否，確立樣本資料可進行因素分析時，將於因素萃取時，採用主成份分析法，並再轉軸法採用最大變異法，最後依因素負荷量進行排序，以利後續之資料分析。

首先透過 KMO 與 Bartlett 球型檢定以確保資料適合進行因素分析，其結果如表 3.7 所示。顯示工作特性之 KMO 值為 0.905，Bartlett 球型檢定為顯著(P=0.000)；主管領導風格之 KMO 值為 0.930，Bartlett 球型檢定為顯著(P=0.000)；心流經驗之 KMO 值為 0.922，Bartlett 球型檢定為顯著(P=0.000)；工作績效之 KMO 值為 0.916，Bartlett 球型檢定為顯著(P=0.000)，由上述可發現 KMO 直接高於 0.7，各構面 Bartlett 球型檢定皆有顯著性；因此，就上述顯示問卷樣本符合因素分析。以下將分述說明工作特性、主管領導風格、心流經驗與工作績效之因素分析結果。

表 3.7 各構面之 KMO 值與球型檢定結果

衡量構面	KMO 值	Bartlett 球型檢定		
		近似卡方分配	自由度	顯著性
工作特性	0.905	2537.488	105	0.000***
主管領導風格	0.930	2589.768	45	0.000***
心流經驗	0.922	2589.762	66	0.000***
工作績效	0.916	1342.397	45	0.000***

註：*表示 P<0.05，**表示 P<0.01，***表示 P<0.001

資料來源：本研究整理

1. 工作特性

該構面之題項共有 15 題，萃取出 3 個因素，分別命名為：變化性、回饋性與完整性。各題項之因素負荷量皆高於 0.5，完整性解釋變異量為 33.885%，累積解釋變異量為 33.885%；變化性解釋變異量為 18.282%，累積解釋變異量為 52.167%；回饋性解釋變異量為 16.726%，累積解釋變異量為 68.892%，如表 3.8 所示；分析過後可觀察到衡量之題項具有相當水準之效度。

2. 主管領導風格

該構面之題項共有 10 題，萃取出 2 個因素，分別命名為：體制因素與體恤因素。各題項之因素負荷量皆高於 0.5，體恤因素解釋變異量為 47.033%，累積解釋變異量為 47.033%；體制因素解釋變異量為 26.067%，累積解釋變異量為 73.100%；如表 3.9 所示；分析過後可觀察到衡量之題項具有相當水準之效度。

3. 心流經驗

該構面之題項共有 10 題，萃取出 1 個因素，命名為：心流經驗。各題項之因素負荷量皆高於 0.5，心流經驗解釋變異量為 69.387%，累積解釋變異量為 69.387%；如表 3.10 所示；分析過後可觀察到衡量之題項具有相當水準之效度。

4. 工作績效

該構面之題項共有 10 題，萃取出 1 個因素，命名為：工作績效。各題項之因素負荷量皆高於 0.5，工作績效解釋變異量為 55.856%，累積解釋變異量為 55.856%；如表 3.11 所示；分析過後可觀察到衡量之題項

具有相當水準之效度。

表 3.8 工作特性之因素分析

因素	題項	因素負荷量	解釋變異量	累積解釋變異量
完整性	9.我的工作時需要運用不同技術與技能來處理不同的事情。	0.766		
	15.我的工作時必須使用許多複雜或高水準的技術。	0.764		
	13.我的工作結果對別人有重大影響。	0.750		
	7.使我可以獨立自主的做事。	0.722		
	8.工作給予我相當大的決定空間。	0.713	33.885%	33.885%
	12.從事工作時，我需獨力很少有機會運用個人創造力與判斷工作程序力。	0.688		
	11.在工作上我可以自己掌握與負責的事務相當多。	0.682		
	14.我的職務是需要運用不同的技術來完成工作與才能反覆做簡單的工作。	0.672		
	10.我的工作相當完整，且在最後成果上可以看到我的貢獻。	0.662		
	變化性	2.工作的過程中安排使我可以定期知道自己工作的成效績。	0.838	
3.我的上司會經常與我討論有關於我工作表現的事。		0.833	18.282%	52.167%
1.我的主管會明確的告訴我，我的工作成果及未來努力的方向。		0.683		
回饋性	6.我的工作自始至終皆能呈現的結果。	0.920		
	5.工作時，有許多機會讓我知道自己工作的完整性表現。	0.720	16.726%	68.892%
	4.我的工作是由片段的，以致於我沒有機會從頭到尾完成整份工作。	0.641		

資料來源：本研究整理

表 3.9 主管領導風格之因素分析

因素	題項	因素負荷量	解釋變異量	累積解釋變異量
體恤因素	7.我的直屬主管讓我了解公司對我的期望。	0.933		
	3.我的直屬主管在部屬有困難時會表達關切。	0.898		
	9.我的直屬主管讓部屬知道我們在組織中的重要性。	0.850		
	6.我的直屬主管對部屬的作為表示支持。	0.844	47.033%	47.033%
	5.我的直屬主管會平等的對待每一位部屬。	0.820		
	8.我的直屬主管重視部屬的福利	0.760		
	10.我的直屬主管對部屬達成任務時會表示讚美和感激	0.600		
	1.我的直屬主管態度明確、敢於要求部屬。	0.808		
	4.我的直屬主管要求工作要在期限內完成。	0.805	26.067%	73.100%
	2.我的直屬主管要求部屬遵守相關的規定。	0.699		

資料來源：本研究整理

表 3.10 心流經驗之因素分析

因素	題項	因素負荷量	解釋變異量	累積解釋變異量
心流經驗	9.當我在工作時，我很容易忽略我周圍的事情。	0.910		
	10.當我工作時，我會當成是自己的事情在做。	0.882		
	8.我會非常專注在工作上。	0.873		
	7.我做工作的動機並非是因為可獲得額外報酬。	0.835		
	2.我非常享受我的工作。	0.770		
	1.工作中我感到快樂。	0.748	69.387%	69.387%
	6.我非常愉悅當我在工作時中	0.730		
	3.我仍願意繼續做我有興趣的此工作，即使薪酬較少。	0.722		
	4.在我空閒之餘，我仍然想著我的工作。	0.689		
	5.我工作因為我享受它帶給我內在滿足的感覺。	0.664		

資料來源：本研究整理

表 3.11 工作績效之因素分析

因素	題項	因素負荷量	解釋變異量	累積解釋變異量
工作 績 效	6.我認為我的工作品質良好。	0.812		
	9.我總是能快速且準時完成工作。	0.798		
	2.我的主管對我的表現極為肯定。	0.777		
	1.我會積極學習工作所需的專業知識與技能。	0.768		
	4.我會依照標準作業程序完成工作。	0.758		
	7.我的同事對我的工作效率極為肯定。	0.738		
	5.我完成份內的工作後，會主動去幫助他人。	0.730	55.856%	55.856%
	3.我經常負擔額外的的工作，來幫助別人或爭取團體績效。	0.720		
	10.我能獨立思考完成主管交付的任務。	0.713		
	8.我會主動的協助需要服務的對象。	0.646		

資料來源：本研究整理

3.5.2 信度分析

依據 Guilford (1965)建議信度分析時， α 係數需大於 0.7，才屬於高信度之標準；信度尚可接受為 α 係數介於 0.7 至 0.35 之間； α 係數小於 0.35 時為低信度，及代表該量表可靠性不足以採信，若 α 係數越大則代表其研究變數間相關性則越大，而內部一致性也越高。

本研究針對工作特性、主管領導風格、心流經驗與工作績效進行分析，如表 4.12 所示，結果顯示本量表各衡量構面與整體信度之 Cronbach's α 質皆大於 0.7，符合以上判斷之原則，因此可知本量表各變數之間項內

部一致性程度高，具有良好之可靠性。

表 3.12 信度分析結果

衡量構面	題數	Cronbach's α
工作特性	15	0.893
主管領導風格	10	0.930
心流經驗	10	0.863
工作績效	10	0.912

資料來源：本研究整理

3.6 資料分析方法

本研究使用統計分析軟體 SPSS 對於正式問卷的資料進行分析，所採用之分析方式做說明，其分析方式包含：敘述性統計分析、因素分析、信度分析、單一樣本 t 檢定、獨立樣本 t 檢定、單因子變異數分析、相關分析與迴歸分析等統計方法，其統計方式之內容說明如下：

一、敘述性統計分析

敘述性統計分析(Descriptive Statistics Analysis)是一套用以整理、描述、解釋資料的統計方法，是為了瞭解本研究問卷樣本結構之特性，針對問卷填答，依序將企業員工的人口統計變數(性別、年齡、學歷、年資、婚姻)進行平均值、標準差與百分比分配之統計分析與整理，具以瞭解各背景變項之情形。

二、因素分析

因素分析(Factor Analysis)具有簡化資料變項之功能，是一種由因素

加權(因素型態負荷量)後所求之變數，是用來探討各變數之間的交互影響關係，可以使用較少的層面來表示原資料之結構，藉由因素分析各變項中萃取出共同因素進行題項分組，希望能用最少的共同因素，對總變異量作最大的解釋；或者，可透過探索性因素分析對變數進行整理並建立出新的假設或發展理論。Kaiser (1974)認為需先以KMO取樣切當性檢定，跟 Bartlett 球型檢定來確定問卷資料是否適合進行因素分析。KMO 值介於 0 與 1 之間，當 KMO 值趨近於 1 時，表示各變項之間共同因素會越多，也就越適合進行因素分析。

三、信度分析

信度分析(Reliability Analysis)是指問卷量表測得各個構面題項的分數之可靠性與穩定性，一份問卷的好壞，取決於他的信度與效度二個層面來測量，信度是必要條件，而效度則是測量問卷品質的充分條件。信度為判別問卷題項內部一致性的衡量指標，本研究採用李克特七點尺度法進行分析，並以 Cronbach's α 值作為判斷標準，若 α 係數越高時，表示量表內細項之間的關聯性也將越大，本研究採用 Guilford (1965)建議 α 值需大於 0.7，才屬於高信度之標準，因此 α 值 0.7 為本研究一致性評斷之標準。然而高信度是一份問卷必須成立的基本條件；有效的測量是建立在可信的基礎上，但可信的測量不一定會是有效的，但是，由於信度的平方根即為效度的上限，因此當信度愈高時，效度極有可能愈高。

四、獨立樣本 t 檢定

獨立樣本 t 檢定(Independent Samplet Test)是最為常見的檢定問題方法，是在探討兩個母體平均數之比較，透過分析比較可瞭解兩母體之間顯著差異情形，如：不同的性別所調查結果是否有顯著的差異。

五、單因子變異數分析

單因子變異數分析(One-Way ANOVA)也是一種很常見的統計檢定問題的方法，有別於獨立樣本 t 檢定之處，在於探討兩個以上之母體平均數之間的比較，透過分析比較結果可瞭解到三(含)以上個母體之間是否有顯著差異的情形，如：不同的年級所調查出來的結果是否有顯著的差異。

六、相關分析

相關分析(Correlation Analysis)可用來探討探討各變數之間是否存在線性關係，以及其相關的方向和強度，本研究使用皮爾森(Pearson)相關來驗證各變數之間相關的方向及強度。相關的方向可由共變數的正負號得知；由於兩變數的單位與變異程度不見得相同，所以相關的強度則無法直接從共變數數值大小來判斷，為了能夠消除單位以及使變數標準化，遂將共變數除以各變數的標準差，使計算出的數值一定介於-1 與 1 之間，才能得以跨項目變數關係的比較。

七、迴歸分析

迴歸分析(Regression Analysis)主要目的在了解自變數與應變數間之數量關係，用處是尋找兩個或兩個以上的變數之間的相互變化的關係，並預測以之自變數來預測未知的依變數，本研究用迴歸分析來探討工作特性、主管領導風格、心流經驗與工作績效等要項及構面是否具有影響關係及中介效果。

第四章實證結果分析

本章節以 SPSS 套裝軟體為主要分析工具對回收完畢之問卷資料進行彙整與分析，來驗證各項變數建立之研究假設，並解釋研究結果。本研究是以企業員工為主要研究對象，來探討工作特性、主管領導風格、心流經驗與工作績之關係，並針對分析之結果提出結論。

4.1 敘述性統計分析

本研究對企業員工進行調查，共發出問卷 300 份，回收問卷 283 份，剔除無效問卷 33 份，總共回收 250 份有效問卷，有效問卷回收率約 88.3%，其樣本敘述性統計變項資料做一統整，如表 4.1 所示。其根據表 4.1 問卷調查之統計結果顯示：

一、 性別

本研究回收之有效問卷中，男性有 130 人(52%)，女性有 120 人(48%)，本研究調查對象以男性略多。

二、 年齡

主要以 25 歲以下有 116 人(46.4%)，其次 26-30 歲有 53 人(21.2%)，41 歲以上有 45 人(18%)，31-35 歲有 18 人(7.2%)，36-40 歲有 18 人(7.2%)，受訪者可能大多是屬於基層員工或剛進社會新鮮人，故以 25 歲以下居多。

三、 學歷

本研究所調查之樣本主要以大學居多有 134 人(53.6%)，其次為研究所或研究所以上有 52 人(20.8%)，專科與高中較相近人數分別為 31 人

(12%)、26 人(10.4%)，以國中或國中以下佔人數最少有 7 人(2.8%)，就目前台灣的教育程度來看，教育普及化，大多企業員工都是大學學歷。

四、 年資

以未滿一年與一年以上未滿三年、七年以上人數佔最多有 63 人(25.2%)、67 人(26.8%)、70 人(28%)，其次依序為三年以上未滿五年有 29 人(11.6%)，再來為五年以上未滿七年有 21 人(8.4%)，台灣企業裡的員工大多為剛進社會的新鮮居多，可能因看不到自己未來工作的前景，因而離職，或者是以找到適合自己的工作或習慣這份工作，而持續的作下去，故本研究以未滿一年與一年以上未滿三年、七年以上人數佔最多。

五、 婚姻

本研究回收之有效問卷中，以未婚人數最多有 158 人(63.2%)，未婚人數有 92 人(36.8%)。

表 4.1 樣本敘述性統計分析表

人口統計變項		人數	百分比(%)	累積百分比(%)	
性別	男性	130	52	52	
	女性	120	48	100.0	
年齡	25 歲以下	116	46.4	46.4	
	26-30 歲	53	21.2	67.6	
	31-35 歲	18	7.2	74.8	
	36-40 歲	18	7.2	82.0	
	41 歲以上	45	18	100.0	
學歷	國中或國中以下	7	2.8	2.8	
	高中	26	10.4	13.2	
	專科	31	12.4	25.6	
	大學	134	53.6	79.2	
	研究所或研究所以上	52	20.8	100.0	
年資	未滿一年	63	25.2	25.2	
	一年以上未滿三年	67	26.8	52.0	
	三年以上未滿五年	29	11.6	63.6	
	五年以上未滿七年	21	8.4	72.0	
	七年以上	70	28.0	100.0	
	婚姻	已婚	158	63.2	63.2
		未婚	92	36.8	100.0

資料來源：本研究整理

根據表 4.1 可得知，受訪者大多為 25 歲以下的社會新鮮人，以目前台灣之教育程度，受訪者以大學學歷居多，有將近三成年資已超過七年以上，近有五成分布在未滿一年與一年以上未滿三年，推論可能造成此

情況為企業員工在適應工作期間在未滿一年與一年以上未滿三年，如找到合適作將持續工作，在婚姻狀況大多為已婚。

4.2 差異性分析

本節旨在探討對於不同背景的被測者填答時，是否會對工作特性、主管領導風格、心流經驗與工作績效等研究變數的認知及感受是否有顯著的差異。以下將使用獨立樣本 t 檢定及單因子變異數分析針對各個研究構面進行分析，並將有所差異部分進行敘述。

4.2.1 獨立樣本 t 檢定

本研究使用獨立樣本 t 檢定來分析性別與婚姻來對工作特性、完整性、變化性、回饋性、主管領導風格、體恤因素、體制因素、心流經驗與工作績效是否將會有顯著差異之比較，並根據結果對有顯差異的類別加以說明。經由分析結果得知如下：

不同「性別」的企業員工均對工作特性、完整性、變化性、主管領導風格、體恤因素與體制因素皆有顯著差異，且男性之平均數大於女性之平均數，由此得知，男性員工在工作特性工作特性、完整性、變化性、主管領導風格、體恤因素與體制因素的知覺情形高於女性員工；另外，回饋性、心流經驗與工作績效並無顯著差異，如表 4.2 所示。

不同「婚姻」狀況的企業員工均對工作特性、完整性、變化性、回饋性、主管領導風格、體恤因素、體制因素、心流經驗與工作績效均有顯著差異，且已婚之平均數大於未婚之平均數，由此得知，已婚員工在工作特性、完整性、變化性、回饋性、主管領導風格、體恤因素、體制因素、心流經驗與工作績效的知覺情形高於未婚員工，如表 4.3 所示。

由上述得知，不同「性別」男性員工在工作特性、完整性、變化性、

主管領導風格、體恤因素與體制因素的知覺情形高於女性員工，本研究推論可能在男性對工作上付出時間較長，較無後顧之憂，而女性可能有家庭或需照顧另一半之因素關係，相較而言，男性對於工作特性、完整性、變化性、主管領導風格、體恤因素與體制因素的知覺情形高於女性員工；另外，回饋性、心流經驗與工作績效並無顯著差異；不同「婚姻」狀況的企業員工均對工作特性、完整性、變化性、回饋性、主管領導風格、體恤因素、體制因素、心流經驗與工作績效均有顯著差異，且已婚員工在工作特性、完整性、變化性、回饋性、主管領導風格、體恤因素、體制因素、心流經驗與工作績效的平均數皆高於未婚員工，由此推論，已婚員工因對負擔家庭，工作對已婚相對重要，故對工作較認真付出，所以已婚員工對工作特性、完整性、變化性、回饋性、主管領導風格、體恤因素、體制因素、心流經驗與工作績效皆較高於未婚員工。

表 4.2 性別之獨立樣本 t 檢定表

構面	人口敘述性統計變項 (性別)	個數	平均數	標準差	備註
工作特性	1. 男	130	5.6749	0.88439	男性>
	2. 女	120	5.4039	0.95475	女性
完整性	1. 男	130	5.7701	0.89042	男性>
	2. 女	120	5.4694	1.06110	女性

表 4.2 性別之獨立樣本 t 檢定表(續)

構面	人口敘述性統計變項 (性別)	個數	平均數	標準差	備註
變化性	1. 男	130	5.6282	1.14919	男性> 女性
	2. 女	120	5.2889	1.18419	
回饋性	1. 男	130	5.4359	1.25880	N
	2. 女	120	5.3222	1.13507	
主管風格 領導	1. 男	130	5.6192	1.00155	男性> 女性
	2. 女	120	5.2100	1.18374	
體恤因素	1. 男	130	5.5363	1.20091	男性> 女性
	2. 女	120	5.0583	1.37305	
體制因素	1. 男	130	5.8128	0.89981	男性> 女性
	2. 女	120	5.5639	1.01142	
心流經驗	1. 男	130	4.1623	1.53778	N
	2. 女	120	4.0917	1.44733	
工作績效	1. 男	130	5.6615	0.88628	N
	2. 女	120	5.6367	0.79884	

註：N 表示無顯著差異，>表示大於
資料來源：本研究整理

表 4.3 婚姻之獨立樣本 t 檢定表

構面	人口敘述性統計變項 (婚姻)	個數	平均數	標準差	備註
工作特性	1. 未婚	158	5.2937	1.07387	已婚>
	2. 已婚	92	5.8291	1.12085	未婚
完整性	1. 未婚	158	5.4402	0.92401	已婚>
	2. 已婚	92	5.9444	1.01133	未婚
變化性	1. 未婚	158	5.2300	1.14937	已婚>
	2. 已婚	92	5.8696	1.11484	未婚
回饋性	1. 未婚	158	5.2110	1.14816	已婚>
	2. 已婚	92	5.6739	1.23638	未婚
主管風格 領導	1. 未婚	158	5.3814	1.16791	已婚>
	2. 已婚	92	5.7039	1.04571	未婚
體恤因素	1. 未婚	158	5.1510	1.32992	已婚>
	2. 已婚	92	5.5745	1.22488	未婚
體制因素	1. 未婚	158	5.6118	1.00590	已婚>
	2. 已婚	92	5.8333	0.86655	未婚

表 4.3 婚姻之獨立樣本 t 檢定表(續)

構面	人口敘述性統計變項 (婚姻)	個數	平均數	標準差	備註
心 流 經 驗	1. 未婚	158	3.6848	1.41215	已婚>
	2. 已婚	92	4.8902	1.66120	未婚
工 作 績 效	1. 未婚	158	5.4709	0.78516	已婚>
	2. 已婚	92	5.9565	0.85682	未婚

註：N 表示無顯著差異，>表示大於
資料來源：本研究整理

4.2.2 單因子變異數分析

以不同「年齡」、「學歷」與「年資」背景變項對工作特性、完整性、變化性、回饋性、主管領導風格、體恤因素、體制因素、心流經驗與工作績效是否具有顯著性差異。

一、 工作特性

經分析結果發現，不同「年齡」、「學歷」與「年資」背景變項均對工作特性具有顯著性差異，年齡方面，41 歲以上的平均數(5.8622)與 26-30 歲的平均數(5.7560)皆大於 25 歲以下的平均數(5.2891)，代表 41 歲以上與 26-30 歲的企業員工對工作特性知覺性較高；學歷方面，專科學歷之平均數(5.9527)大於大學學歷之平均數(5.3652)，代表專科學歷之學生對於工作特性知覺情形高於大學學歷之學生；年資方面，五年以上未滿七年平均數(6.0190)與七年以上平均數(5.7571)大於一年未滿平均數(5.2603)，代表

五年以上未滿七年的員工與七年以上的員工對於工作特性知覺情形高一年未滿的員工，如表 4.4 所示。

由此得知，企業員工年齡、年資越大對於工作特性的知覺情形越高，反而在學歷，並不是學歷越高對工作特性認知越高，專科還高於大學，推論可能是因專科有專業技能與實務方面知識高於大學。

二、 工作特性之完整性構面

經分析結果發現，不同「年齡」、「學歷」與「年資」背景變項均對完整性具有顯著性差異，年齡方面，41 歲以上的平均數(5.9926)大於 25 歲以下的平均數(5.3439)，代表 41 歲以上對工作完整性的知覺性高於 25 歲以下；學歷方面，專科學歷之平均數(6.0681)大於大學學歷之平均數(5.4594)，代表專科學歷之學生對於工作特性知覺情形高於大學學歷之學生；年資方面，五年以上未滿七年平均數(6.1270)與七年以上平均數(5.8952)大於一年未滿平均數(5.2892)，代表五年以上未滿七年的員工與七年以上的員工對於工作特性知覺情形高一年未滿的員工，如表 4.5 所示。

由此可知，41 歲以上的企業員工比 25 歲的企業員工更了解工作的完整性，推論可能在 25 歲的企業員工是社會新鮮人，對於工作完整性認知較低，在學歷方面，專科還高於大學，推論可能是因專科有專業技能與實務方面知識高於大學，年資方面，年資愈高，對於工作完整性的認知當然高於新進員工。

三、 工作特性之變化性構面

經分析結果發現，不同「年齡」與「年資」背景變項對工作的變化性無顯著性差異，唯獨學歷方面，專科學歷之平均數(5.9785)大於大學學歷之平均數(5.1741)，代表專科學歷之學生對於工作特性知覺情形高於大

學學歷之學生，如表 4.6 所示。

本研究推論可能是因專科有專業技能與實務方面知識高於大學，且專科學歷較大學學歷早入社會，故對工作變化性的知覺高於大學學歷。

四、 工作特性之回饋性構面

經分析結果發現，不同「年齡」、「學歷」與「年資」背景變項對工作的回饋性未具有顯著性差異，如表 4.7 所示。

五、 主管領導風格

經分析結果發現，不同「年齡」、「學歷」與「年資」背景變項均對主管領導風格未具有顯著性差異，如表 4.8 所示。

六、 體恤因素

經分析結果發現，不同「年齡」、「學歷」與「年資」背景變項均對體恤因素未具有顯著性差異，如表 4.9 所示。

七、 體制因素

經分析結果發現，不同「年齡」、「學歷」與「年資」背景變項均對體制因素未具有顯著性差異，如表 4.10 所示。

八、 心流經驗

經分析結果發現，不同「年齡」、「學歷」與「年資」背景變項對心流經驗皆具有顯著性差異，年齡方面，31-35 歲的平均數(5.0611)與 41 歲以上的平均數(4.8844)皆大於的 26-30 歲平均數(4.4472)與 25 歲以下的平均數(3.5845)，代表 31-35 歲與 26-30 歲的企業員工較 25 歲以下與 41 歲

以上的企業員工容易產生心流經驗；學歷方面，國中或國中以下學歷之平均數(5.8286)大於大學學歷之平均數(3.7306)，代表國中或國中以下學歷之學生對於較大學學歷之學生容易產生心流經驗；年資方面，七年以上平均數(4.6857)與一年以上未滿三年平均數(3.7881)大於一年未滿平均數(3.6762)，代表七年以上的員工與一年以上未滿三年的員工相較於一年未滿的員工容易產生心流經驗，如表 4.11 所示。

本研究推論年齡越大，對工作越容易產生心流經驗，因對工作較能投其所好，在這行業工作較久，能逐漸的改變成自己喜歡之模式，相較於年輕者能進入心流經驗，在學歷方面，國中或國中以下對於工作之薪酬制度較為容易滿足，故與大學學歷相比，能找到應對大學學歷之薪資工作較為不容易，所以國中或國中以下學歷較能產生心流經驗。

九、 工作績效

經分析結果發現，不同「年資」與「年齡」背景變項均對工作績效具有顯著性差異，為獨「學歷」的對工作績效未具有顯著之差異。「年齡」變項在 41 歲以上的平均數(6.0378)與 26-30 歲的平均數(5.8585)皆大於 25 歲以下的平均數(5.3922)，代表 41 歲以上與 26-30 歲的企業員工的工作績效較高；年資方面，七年以上平均數(5.8657)大於一年未滿平均數(5.3746)，代表七年以上的員工的工作績效高於一年未滿企業員工的工作績效，如表 4.12 所示。

本研究推論，年齡與年資越大之企業員工，相對對於工作較為熟練、迅速，故工作績效會大於剛進企業的員工。

表 4.4 工作特性之變異數分析表

人口敘述性統計變項	平均數	標準差	事後比較	
年齡	25 歲以下	5.2891	0.84451	
	26-30 歲	5.7560	0.92662	41 歲以上
	31-35 歲	5.8741	0.89935	>26-30 歲
	36-40 歲	5.4481	0.93663	>25 歲以下
	41 歲以上	5.8622	0.97726	
學歷	國中或國中以下	6.3714	0.38655	
	高中	5.3308	1.08525	
	專科	5.9527	0.88564	專科>
	大學	5.3652	0.84670	大學
	研究所或研究所以上	5.7603	0.95860	
年資	未滿一年	5.2603	0.9366	
	一年以上未滿三年	5.5025	0.7358	五年以上未
	三年以上未滿五年	5.4046	1.0989	滿七年>七
	五年以上未滿七年	6.0190	0.7103	年以上>未
	七年以上	5.7571	0.9799	滿一年

註：N 表示無顯著差異，>表示大於
資料來源：本研究整理

表 4.5 完整性之變異數分析表

人口敘述性統計變項	平均數	標準差	事後比較	
年齡	25 歲以下	5.3439	0.96041	
	26-30 歲	5.7862	0.98103	
	31-35 歲	6.0617	0.86254	41 歲以上
	36-40 歲	5.6173	0.92116	>25 歲以下
	41 歲以上	5.9926	0.93726	
學歷	國中或國中以下	6.3968	0.41503	
	高中	5.3632	1.19239	
	專科	6.0681	0.79488	專科>
	大學	5.4594	0.91043	大學
	研究所或研究所以上	5.8184	1.07073	
年資	未滿一年	5.2892	1.04031	
	一年以上未滿三年	5.6385	0.71286	五年以上未
	三年以上未滿五年	5.3142	1.26270	滿七年>七
	五年以上未滿七年	6.1270	0.80988	年以上>未
	七年以上	5.8952	0.95692	滿一年

註：N 表示無顯著差異，>表示大於
資料來源：本研究整理

表 4.6 變化性之變異數分析表

人口敘述性統計變項		平均數	標準差	事後比較
年齡	25 歲以下	5.1667	1.11251	N
	26-30 歲	5.7547	1.08634	
	31-35 歲	5.8333	1.29982	
	36-40 歲	5.4259	0.86172	
	41 歲以上	5.7630	1.33262	
學歷	國中或國中以下	6.0952	0.78680	專科> 大學
	高中	5.3077	1.31292	
	專科	5.9785	1.08844	
	大學	5.1741	1.13036	
	研究所或研究所以上	5.9038	1.07727	
年資	未滿一年	5.1270	1.21288	N
	一年以上未滿三年	5.3085	1.08139	
	三年以上未滿五年	5.5977	0.97744	
	五年以上未滿七年	5.8571	1.20449	
	七年以上	5.7476	1.21641	

註：N 表示無顯著差異，>表示大於
資料來源：本研究整理

表 4.7 回饋性之變異數分析表

人口敘述性統計變項		平均數	標準差	事後比較
年齡	25 歲以下	5.2471	1.08313	
	26-30 歲	5.6667	1.14727	
	31-35 歲	5.3519	1.40248	N
	36-40 歲	4.9630	1.43663	
	41 歲以上	5.5704	1.30968	
學歷	國中或國中以下	6.5714	0.53452	
	高中	5.2564	1.25542	
	專科	5.5806	1.50547	N
	大學	5.2736	1.14879	
	研究所或研究所以上	5.4423	1.09010	
年資	未滿一年	5.3069	1.11088	
	一年以上未滿三年	5.2886	1.21563	
	三年以上未滿五年	5.4828	1.17036	N
	五年以上未滿七年	5.8571	0.87287	
	七年以上	5.3524	1.34522	

註：N 表示無顯著差異，>表示大於
資料來源：本研究整理

表 4.8 主管領導風格之變異數分析表

人口敘述性統計變項		平均數	標準差	事後比較
年齡	25 歲以下	5.2819	1.09247	N
	26-30 歲	5.6491	0.86350	
	31-35 歲	5.7333	1.39453	
	36-40 歲	5.0833	1.29263	
	41 歲以上	5.5311	1.20035	
學歷	國中或國中以下	6.3143	0.29681	N
	高中	5.4731	1.16810	
	專科	5.3581	1.51696	
	大學	5.2836	1.02804	
	研究所或研究所以上	5.6750	1.03220	
年資	未滿一年	5.2889	1.11892	N
	一年以上未滿三年	5.4119	1.09469	
	三年以上未滿五年	5.3621	0.99298	
	五年以上未滿七年	5.7571	0.97240	
	七年以上	5.4786	1.22296	

註：N 表示無顯著差異，>表示大於
資料來源：本研究整理

表 4.9 體恤因素之變異數分析表

人口敘述性統計變項		平均數	標準差	事後比較
年齡	25 歲以下	5.1404	1.30713	
	26-30 歲	5.6038	1.00104	
	31-35 歲	5.6111	1.61907	N
	36-40 歲	5.0079	1.32795	
	41 歲以上	5.3841	1.43078	
學歷	國中或國中以下	6.3673	0.34854	
	高中	5.4066	1.31472	
	專科	5.2212	1.60520	N
	大學	5.1365	1.26918	
	研究所或研究所以上	5.6044	1.19074	
年資	未滿一年	5.1814	1.33105	
	一年以上未滿三年	5.2793	1.28966	
	三年以上未滿五年	5.2808	1.13933	N
	五年以上未滿七年	5.5986	1.15848	
	七年以上	5.3694	1.41787	

註：N 表示無顯著差異，>表示大於
資料來源：本研究整理

表 4.10 體制因素之變異數分析表

人口敘述性統計變項		平均數	標準差	事後比較
年齡	25 歲以下	5.6121	0.93348	
	26-30 歲	5.7547	0.81427	
	31-35 歲	6.0185	1.05702	N
	36-40 歲	5.2593	1.34580	
	41 歲以上	5.8741	0.92739	
學歷	國中或國中以下	6.1905	0.32530	
	高中	5.6282	1.00809	
	專科	5.6774	1.50674	N
	大學	5.6269	0.86426	
	研究所或研究所以上	5.8397	0.80437	
年資	未滿一年	5.5397	0.97354	
	一年以上未滿三年	5.7214	0.93851	
	三年以上未滿五年	5.5517	0.90972	N
	五年以上未滿七年	6.1270	0.84641	
	七年以上	5.7333	1.00338	

註：N 表示無顯著差異，>表示大於
資料來源：本研究整理

表 4.11 心流經驗之變異數分析表

人口敘述性統計變項		平均數	標準差	事後比較
年齡	25 歲以下	3.5845	1.41006	31-35 歲>41 歲以上 >26-30 歲 >25 歲以下
	26-30 歲	4.4472	1.55917	
	31-35 歲	5.0611	1.77271	
	36-40 歲	3.8722	1.62510	
	41 歲以上	4.8844	1.60283	
學歷	國中或國中以下	5.8286	0.61296	國中或國中 以下>大學
	高中	4.5423	1.77385	
	專科	4.5032	1.81778	
	大學	3.7306	1.46960	
	研究所或研究所以上	4.4942	1.56047	
年資	未滿一年	3.6762	1.49015	七年以上> 一年以上未 滿三年>未 滿一年
	一年以上未滿三年	3.7881	1.51623	
	三年以上未滿五年	4.1448	1.62955	
	五年以上未滿七年	4.6905	1.76065	
	七年以上	4.6857	1.58757	

註：N 表示無顯著差異，>表示大於
資料來源：本研究整理

表 4.12 工作績效之變異數分析表

人口敘述性統計變項		平均數	標準差	事後比較
年齡	25 歲以下	5.3922	0.80175	
	26-30 歲	5.8585	0.78162	41 歲以上
	31-35 歲	5.9444	0.64646	>26-30 歲
	36-40 歲	5.4278	0.93859	>25 歲以下
	41 歲以上	6.0378	0.82992	
學歷	國中或國中以下	6.3429	0.28785	
	高中	5.6769	0.90213	
	專科	5.8387	0.89580	N
	大學	5.5007	0.76968	
	研究所或研究所以上	5.8135	0.93662	
年資	未滿一年	5.3746	0.82364	
	一年以上未滿三年	5.6000	0.78354	七年以上
	三年以上未滿五年	5.6138	0.77769	>未滿一 年
	五年以上未滿七年	5.9619	0.87947	
	七年以上	5.8657	0.86843	

註：N 表示無顯著差異，>表示大於
資料來源：本研究整理

4.3 相關性分析

在進入假設驗證前，本節先針對工作特性、完整性、變化性、回饋性、主管領導風格、體恤因素、體制因素、心流經驗與工作績效等研究變項先進行 Pearson 積分差相關分析，藉此觀察研究變數之間關聯性強度，分析結果後如表 4.13 所示。研究結果發現，工作特性於主管領導風格呈現顯著的正相關($P < 0.01$)，工作特性於工作完整性呈現顯著的正相關($P < 0.01$)，工作特性於工作變化性呈現顯著的正相關($P < 0.01$)，工作特性於工作回饋性呈現顯著的正相關($P < 0.01$)，工作特性於主管領導風格呈現顯著的正相關($P < 0.01$)，工作特性於體恤因素呈現顯著的正相關($P < 0.01$)，工作特性於體制因素呈現顯著的正相關($P < 0.01$)，工作特性於心流經驗呈現顯著的正相關($P < 0.01$)，工作特性對於工作績效呈現顯著的正相關($P < 0.01$)，工作完整性於工作變化性呈現顯著的正相關($P < 0.01$)，工作完整性於工作回饋性呈現顯著的正相關($P < 0.01$)，工作完整性於主管領導風格呈現顯著的正相關($P < 0.01$)，工作完整性於體恤因素呈現顯著的正相關($P < 0.01$)，工作完整性於體制因素呈現顯著的正相關($P < 0.01$)，工作完整性於心流經驗呈現顯著的正相關($P < 0.01$)，工作完整性於工作績效呈現顯著的正相關($P < 0.01$)，工作變化性於工作回饋性呈現顯著的正相關($P < 0.01$)，工作變化性於主管領導風格呈現顯著的正相關($P < 0.01$)，工作變化性於體恤因素呈現顯著的正相關($P < 0.01$)，工作變化性於體制因素呈現顯著的正相關($P < 0.01$)，工作變化性於心流經驗呈現顯著的正相關($P < 0.01$)，工作變化性於工作績效呈現顯著的正相關($P < 0.01$)，主管領導風格對於體恤因素呈現顯著的正相關($P < 0.01$)，主管領導風格對於體制因素呈現顯著的正相關($P < 0.01$)，主管領導風格對於心流經驗呈現顯著的正相關($P < 0.01$)，主管領導風格對於工作績效呈現顯著的正相關($P < 0.01$)，

體恤因素對於體制因素呈現顯著的正相關($P < 0.01$)，體恤因素對於心流經驗呈現顯著的正相關($P < 0.01$)，體恤因素對於工作績效呈現顯著的正相關($P < 0.01$)，體制因素對於心流經驗呈現顯著的正相關($P < 0.01$)，體制因素對於工作績效呈現顯著的正相關($P < 0.01$)，心流經驗對於工作績效呈現顯著的正相關($P < 0.01$)。其中發現，工作特性與工作完整性之間的相關係數(0.980)為最高，次之為主管領導風格與體恤因素之間的相關係數(0.979)，顯示受測者認為在工作特性與工作完整性及主管領導風格與體恤因素最為相關性，推測企業員工在工作特性上的認知與工作完整性認及主管領導風格與體恤因素知較為相似。



表 4.13 各構面之相關分析

構面	工作特性	完整性	變化性	回饋性	主管領導 風格	體恤因素	體制因素	心流經驗	工作績效
工作特性	1								
完整性	0.980**	1							
變化性	0.766**	0.599**	1						
回饋性	0.775**	0.610**	0.501**	1					
主管領導 風格	0.663**	0.586**	0.432**	0.619**	1				
體恤因素	0.618**	0.537**	0.423**	0.647**	0.979**	1			
體制因素	0.607**	0.567**	0.329**	0.624**	0.767**	0.621**	1		
心流經驗	0.403**	0.399**	0.273**	0.306**	0.390**	0.382**	0.300**	1	
工作績效	0.708**	0.673**	0.585**	0.504**	0.500**	0.483**	0.404**	0.427**	1

註：*P<0.05，**P<0.01

資料來源：本研究整理

4.4 中介效果檢定

本節將針對工作特性、完整性、變化性、回饋性、主管領導風格、體恤因素、體制因素、心流經驗與工作績效間是否互相影響之關聯性，驗證假設 H1~H5(各研究變項之間的關係)與驗證假設 H6(心流經驗於工作特性與工作績效具有中介效果)、假設 H6-a(心流經驗於完整性與工作績效具有中介效果)、假設 H6-b(心流經驗於變化性與工作績效具有中介效果)、假設 H6-c(心流經驗於回饋性與工作績效具有中介效果)、假設 H7(心流經驗於主管領導風格與工作績效具有中介效果)、H7-a(心流經驗於體恤因素與工作績效具有中介效果)及 H7-b(心流經驗於體制因素與工作績效具有中介效果)進行複迴歸分析與驗證。

本研究採用 Baron and Kenny (1986)的中介效果驗證方法來檢定變數之間的中介效果，中介效果的成立應滿足下列條件：

1. 自變數對中介變數具有顯著的影響。
2. 自變數與中介變數分別對依變數具有顯著的影響。
3. 同時選取自變數與中介變數對依變數進行複迴歸分析。若自變數對依變數的影響會因中介變數的存在而減弱，但依舊達顯著水準時，中介變數及具有部分中介效果；若自變數對依變數的影響會因為中介變數的存在而變得不顯著，則為完全中介效果。

4.4.1 心流經驗於工作特性與工作績效之中介效果檢驗

由表 4.14 之模式一可知，標準化迴歸係數為 0.403，達到顯著水準，表示工作特性對心流經驗具有顯著的正向影響關係，好的公司環境、福利、制度能助使企業員工更容易進入心流經驗，故假設 H1 成立；由模式二可知，標準化迴歸係數為 0.708，亦達到顯著水準，表示工作特性對工

作績效具有顯著的正向影響關係，好的公司環境、福利、制度能有助於提工作績效，故假設 H2 成立；由模式三可知，標準化迴歸係數為 0.427，同樣達到顯著水準，表示心流經驗對工作績效具有顯著的正向影響關係，經常進入心流狀態則會提升工作績效，故假設 H5 成立；因此，心流經驗的中介效果成立之前提假設均成立。在由表 4.9 之模式二與模式四可知，工作特性對工作績效的影響在加入心流經驗後，標準化迴歸係數由原先的 0.708 降低為 0.640，因此，心流經驗在工作特性與工作績效之間具有部分中介效果，故假設 H6 成立。



表 4.14 工作特性與心流經驗對工作績效之複迴歸彙整表

自變數	依變數			
	模式一	模式二	模式三	模式四
	心流經驗	工作績效	工作績效	工作績效
工作特性	0.403 ^{***}	0.708 ^{***}	-	0.640 ^{***}
心流經驗	-	-	0.427 ^{***}	0.169 ^{***}
自由度	1;248	1;248	1;248	2;247
VIF	1.000	1.000	1.000	1.194
R ² 值	0.162	0.502	0.182	0.526
調整後 R ² 值	0.159	0.500	0.179	0.522
F 值	48.085	249.798	55.240	136.859

註：*P<0.05，**P<0.01，***P<0.001

資料來源：本研究整理

4.4.2 心流經驗於完整性與工作績效之中介效果檢驗

由表 4.15 之模式一可知，標準化迴歸係數為 0.399，達到顯著水準，表示工作完整性對心流經驗具有顯著的正向影響關係，企業員工對自己工作完整性的知覺情形有助於進入心流經驗；由模式二可知，標準化迴歸係數為 0.673，亦達到顯著水準，表示工作完整性對工作績效具有顯著的正向影響關係，企業員工對自己工作完整性的知覺有助於提升工作績

效；由模式三可知，標準化迴歸係數為 0.427，同樣達到顯著水準，表示心流經驗對工作績效具有顯著的正向影響關係，進入心流狀態會提升工作績效；因此，心流經驗的中介效果成立之前提假設均成立。在由表 4.15 之模式二與模式四可知，工作完整性對工作績效的影響在加入心流經驗後，標準化迴歸係數由原先的 0.673 降低為 0.598，因此，心流經驗在完整性與工作績效之間具有部分中介效果，故假設 H6-a 成立。

表 4.15 完整性與心流經驗對工作績效之複迴歸彙整表

依變數	模式一	模式二	模式三	模式四
	心流經驗	工作績效	工作績效	工作績效
完整性	0.399 ^{***}	0.673 ^{***}	-	0.598 ^{***}
心流經驗	-	-	0.427 ^{***}	0.188 ^{***}
自由度	1;248	1;248	1;248	2;247
VIF	1.000	1.000	1.000	1.189
R ² 值	0.159	0.453	0.182	0.483
調整後 R ² 值	0.156	0.451	0.179	0.427
F 值	46.942	205.416	55.240	115.303

註：*P<0.05，**P<0.01，***P<0.001

資料來源：本研究整理

4.4.3 心流經驗於變化性與工作績效之中介效果檢驗

由表 4.16 之模式一可知，標準化迴歸係數為 0.273，達到顯著水準，表示工作變化性對心流經驗具有顯著的正向影響關係，企業員工對自己工作變化性的認知有助於進入心流經驗；由模式二可知，標準化迴歸係數為 0.585，亦達到顯著水準，表示工作變化性對工作績效具有顯著的正向影響關係，企業員工對自己工作變化性的認知有助於提升工作績效；由模式三可知，標準化迴歸係數為 0.427，同樣達到顯著水準，表示心流經驗對工作績效具有顯著的正向影響關係，進入心流狀態會提升工作績效；因此，心流經驗的中介效果成立之前提假設均成立。在由表 4.16 之模式二與模式四可知，工作變化性對工作績效的影響在加入心流經驗後，標準化迴歸係數由原先的 0.585 降低為 0.506，因此，心流經驗在變化性與工作績效之間具有部分中介效果，故假設 H6-b 成立。

表 4.16 變化性與心流經驗對工作績效之複迴歸彙整表

自變數	依變數	模式一	模式二	模式三	模式四
	心流經驗	心流經驗	工作績效	工作績效	工作績效
變化性		0.273 ^{***}	0.585 ^{***}	-	0.506 ^{***}
心流經驗		-	-	0.427 ^{***}	0.288 ^{***}
自由度		1;248	1;248	1;248	2;247
VIF		1.000	1.000	1.000	1.081
R ² 值		0.075	0.342	0.182	0.419
調整後 R ² 值		0.071	0.340	0.179	0.415
F 值		20.013	129.116	55.240	89.200

註：*P<0.05，**P<0.01，***P<0.001

資料來源：本研究整理

4.4.4 心流經驗於回饋性與工作績效之中介效果檢驗

由表 4.17 之模式一可知，標準化迴歸係數為 0.306，達到顯著水準，表示工作回饋性對心流經驗具有顯著的正向影響關係，企業員工對工作上的回饋性有助於進入心流經驗；由模式二可知，標準化迴歸係數為 0.504，亦達到顯著水準，表示工作回饋性對工作績效具有顯著的正向影響關係，企業員工對自己工作回饋性的認知有助於提升工作績效；由模式三可知，標準化迴歸係數為 0.427，同樣達到顯著水準，表示心流經驗對工作績效具有顯著的正向影響關係，進入心流狀態會提升工作績效；因此，心流經驗的中介效果成立之前提假設均成立。在由表 4.17 之模式二與模式四可知，工作回饋性對工作績效的影響在加入心流經驗後，標準化迴歸係數由原先的 0.504 降低為 0.412，因此，心流經驗在回饋性與工作績效之間具有部分中介效果，故假設 H6-b 成立。

表 4.17 回饋性與心流經驗對工作績效之複迴歸彙整表

自變數	依變數	模式一	模式二	模式三	模式四
		心流經驗	工作績效	工作績效	工作績效
回饋性		0.306 ^{***}	0.504 ^{***}	-	0.412 ^{***}
心流經驗		-	-	0.427 ^{***}	0.301 ^{***}
自由度		1;248	1;248	1;248	2;247
VIF		1.000	1.000	1.000	1.103
R ² 值		0.093	0.254	0.182	0.336
調整後 R ² 值		0.090	0.251	0.179	0.331
F 值		25.552	54.442	55.240	62.516

註：*P<0.05，**P<0.01，***P<0.001

資料來源：本研究整理

4.4.5 心流經驗於主管領導風格與工作績效之中介效果檢驗

由表 4.18 之模式一可知，標準化迴歸係數為 0.309，達到顯著水準，表示主管領導風格與心流經驗具有顯著的正向影響關係，適合主管領導風格有助於企業員工進入心流經驗，故假設 H3 成立；由模式二可知，標準化迴歸係數為 0.500，亦達到顯著水準，表示主管領導風格對工作績效具有顯著的正向影響關係，適合主管領導風格會提升企業員工的工作績

效，故假設 H4 成立；由模式三可知，標準化迴歸係數為 0.427，同樣達到顯著水準，表示心流經驗對工作績效具有顯著的正向影響關係；因此，心流經驗的中介效果成立之前提假設均成立。在由表 4.18 之模式二與模式四可知，主管領導風格對工作績效的影響在加入心流經驗後，標準化迴歸係數由原先的 0.500 降低為 0.393，因此，心流經驗於主管領導風格與工作績效之間具有部分中介效果，故假設 H7 成立。

表 4.18 主管領導風格與心流經驗對工作績效之複迴歸彙整表

依變數 自變數	模式一	模式二	模式三	模式四
	心流經驗	工作績效	工作績效	工作績效
主管領導風格	0.309***	0.500***	-	0.393***
心流經驗	-	-	0.427***	0.273***
自由度	1;248	1;248	1;248	2;247
VIF	1.000	1.000	1.000	1.179
R ² 值	0.152	0.250	0.182	0.313
調整後 R ² 值	0.149	0.247	0.179	0.308
F 值	44.512	82.628	55.240	56.342

註：*P<0.05，**P<0.01，***P<0.001

資料來源：本研究整理

4.4.6 心流經驗在體恤因素與工作績效之中介效果檢驗

由表 4.19 之模式一可知，標準化迴歸係數為 0.382，達到顯著水準，表示體恤因素與心流經驗具有顯著的正向影響關係，主管的體恤有助於企業員工進入心流經驗；由模式二可知，標準化迴歸係數為 0.483，亦達到顯著水準，表示體恤因素對工作績效具有顯著的正向影響關係，主管的體恤會提升企業員工的工作績效；由模式三可知，標準化迴歸係數為 0.427，同樣達到顯著水準，表示心流經驗對工作績效具有顯著的正向影響關係；因此，心流經驗的中介效果成立之前提假設均成立。在由表 4.19 之模式二與模式四可知，體恤因素工作績效的影響在加入心流經驗後，標準化迴歸係數由原先的 0.382 降低為 0.483，因此，心流經驗於體恤因素與工作績效之間具有部分中介效果，故假設 H7-a 成立。

表 4.19 體恤因素與心流經驗對工作績效之複迴歸彙整表

自變數	依變數			
	模式一	模式二	模式三	模式四
	心流經驗	工作績效	工作績效	工作績效
體恤因素	0.382 ^{***}	0.483 ^{***}	-	0.375 ^{***}
心流經驗	-	-	0.427 ^{***}	0.284 ^{***}
自由度	1;248	1;248	1;248	2;247
VIF	1.000	1.000	1.000	1.171
R ² 值	0.146	0.233	0.182	0.302
調整後 R ² 值	0.142	0.230	0.179	0.296
F 值	42.317	75.447	55.240	53.448

註：*P<0.05，**P<0.01，***P<0.001

資料來源：本研究整理

4.4.7 心流經驗在體制因素與工作績效之中介效果檢驗

由表 4.20 之模式一可知，標準化迴歸係數為 0.300，達到顯著水準，表示體制因素與心流經驗具有顯著的正向影響關係，公司擁有良好的體制會有助於企業員工進入心流經驗；由模式二可知，標準化迴歸係數為 0.404，亦達到顯著水準，表示體制因素對工作績效具有顯著的正向影響

關係，良好的體制會提升企業員工的工作績效；由模式三可知，標準化迴歸係數為 0.427，同樣達到顯著水準，表示心流經驗對工作績效具有顯著的正向影響關係；因此，心流經驗的中介效果成立之前提假設均成立。在由表 4.19 之模式二與模式四可知，體制因素工作績效的影響在加入心流經驗後，標準化迴歸係數由原先的 0.404 降低為 0.303，因此，心流經驗於體制因素與工作績效之間具有部分中介效果，故假設 H7-b 成立。

表 4.20 體制因素與心流經驗對工作績效之複迴歸彙整表

依變數	模式一	模式二	模式三	模式四
	心流經驗	工作績效	工作績效	工作績效
體制因素	0.300 ^{***}	0.404 ^{***}	-	0.303 ^{***}
心流經驗	-	-	0.427 ^{***}	0.336 ^{***}
自由度	1;248	1;248	1;248	2;247
VIF	1.000	1.000	1.000	1.099
R ² 值	0.090	0.163	0.182	0.266
調整後 R ² 值	0.086	0.160	0.179	0.260
F 值	24.475	48.388	55.240	44.743

註：*P<0.05，**P<0.01，***P<0.001

資料來源：本研究整理

綜合上述進行統計套裝軟體分析後，得知研究假設 H1~H7 皆成立，由以上實證結果得知企業員工的工作特性對於心流經驗會有顯著的正向影響，且工作特性與心流經驗均會影響工作績效，且心流經驗於工作特性與工作績效具有部分中介效果；工作完整性對於心流經驗會有顯著的正向影響，且工作完整性與心流經驗均會影響工作績效，且心流經驗於工作完整性與工作績效具有部分中介效果；工作變化性對於心流經驗會有顯著的正向影響，且工作變化性與心流經驗均會影響工作績效，且心流經驗於工作變化性與工作績效具有部分中介效果；工作回饋性對於心流經驗會有顯著的正向影響，且工作回饋性與心流經驗均會影響工作績效，且心流經驗於工作回饋性與工作績效具有部分中介效果；主管管領導風格對於心流經驗會有顯著的正向影響，且主管領導風格與心流經驗均會影響工作績效，且心流經驗於主管領導風格與工作績效具有部分中介效果；體恤因素對於心流經驗會有顯著的正向影響，且體恤因素與心流經驗均會影響工作績效，且心流經驗於體恤因素與工作績效具有部分中介效果；體制因素對於心流經驗會有顯著的正向影響，且體制因素與心流經驗均會影響工作績效，且心流經驗於體制因素與工作績效具有部分中介效果；由結果得知，工作特性、完整性、變化性、回饋性、主管領導風格、體恤因素與體制因素皆會對心流經驗與工作績效產生正向影響，心流經驗在(工作特性、完整性、變化性、回饋性、主管領導風格、體恤因素、體制因素)與工作績效產生中介效果，企業可藉由公司的工作特性、完整性、變化性、回饋性、主管領導風格、體恤因素與體制因素來幫助企業員工提升工作績效，企業也可以藉由工作特性、完整性、變化性、回饋性、主管領導風格、體恤因素與體制因素使員工更容易進入心流經驗進而提升工作績效。

第五章結論與建議

本章將歸納研究之結果及發現，將結論予以說明並提出研究建議，以供各企業參考，並提出後續研究建議，以供未來研究者繼續研究之方向及思考之議題。

5.1 研究結論

本研究以企業員工為例，探討工作特性、完整性、變化性、回饋性、主管領導風格、體恤因素與體制因素之間的關係，並依據研究的架構發展出 7 個研究假設，透過問卷調查法蒐集樣本資料，並以統計分析方法加以驗證。依據樣本資料統計分析結果，本研究之研究假設與分析結果彙整如 5.1 所示。透過迴歸分析、中介效果檢定結果：

- 一、 心流經驗在工作特性與工作績效之間產生部分中介效果；工作特性的知覺價值提高工作績效也會跟著提升，在面對工作時也較容易專心投入並產生心流經驗。
- 二、 心流經驗在主管領導風格與工作績效中具有部分中介效果；主管領導風格對工作績效以正向影響，在職場上主管領導風格佳，有助於產生心流經驗並提升工作績效。

工作特性之覺情形越高的企業員工，在面對職場，熟知工作各個細節，並能調整到較適合自己的工作傑作，心流經驗發生頻率相對會越頻繁，對工作會盡力投入並完成，自然工作績效會高於其他企業員工；在領導風格較佳的企業，因企業主管善待員工、了解員工所需、帶領員工往目標邁進，故員工較願意對企業付出，且較容易進入心流經驗，而提升工作績效；工作特性與主管領導風格皆是心流經驗的重要因素，在工

作的交接上、完整的員工訓練、合理的待遇、公司的未來性、公司制度與公司領導者等皆是企業優勢的來源，員工是企業重要的資產，如何能提升手上的資產，就是企業成功的條件。

表 5.1 研究假設分析結果彙整表

研究假設		分析結果
H1	工作特性對心流經驗具有顯著正向之影響。	成立
H2	工作特性對工作績效具有顯著正向之影響。	成立
H3	主管領導風格對心流經驗具有顯著正向之影響。	成立
H4	主管領導風格對工作績效具有顯著正向之影響。	成立
H5	心流經驗對工作績效具有顯著正向之影響。	成立
H6	心流經驗在工作特性與工作績效具有中介效果。	成立 (部分中介)
H6-a	心流經驗在完整性與工作績效具有中介效果。	成立 (部分中介)
H6-b	心流經驗在變化性與工作績效具有中介效果。	成立 (部分中介)
H6-c	心流經驗在回饋性與工作績效具有中介效果。	成立 (部分中介)
H7	心流經驗在主管領導風格與工作績效具有中介效果。	成立 (部分中介)
H7-a	心流經驗在體恤因素與工作績效具有中介效果。	成立 (部分中介)
H7-b	心流經驗在體制因素與工作績效具有中介效果。	成立 (部分中介)

5.2 管理意涵

從管理學的角度來看，一個高績效的組織，其高績效必然來自於一群努力、勤奮的員工；工作績效就是生產力，如何提高工作者的生產力，將成為組織所面臨的最大挑戰，能在工作績效上搶得先機，勢將主導企業成為未來的優勢。

一、 對企業與企業主管之建議：

建議企業可讓較資深的員工來帶領新進員工，並進行員工訓練，企業讓員工進行交流與互相學習，定期舉行公司教育訓練，讓資深或表現優良員工上台分享經驗，且建立完善的公司福利制度，因工作特性中的工作完整性在年齡與年資上有顯著差異，年齡、年資越大，其對工作完整性知覺價值越高，故讓資深員工帶領新員工可使新進企業員工能對工作完整性有進一步認知，進而提升工作績效；工作變化性中的研究結果顯示，學歷專科對工作變化性的知覺情形高於大學學歷，進而讓員工對工作變化性的知覺情形有更深入的了解，來提升工作績效；研究結果發現，主管領導風格中的體恤因素與工作績效相關性較高，建議企業主管體恤領導風格會比體制領導風格較容易提升工作績效。

二、 對企業員工之建議：

本研究建議員工在選擇工作時，可先了解其工作特性，再進入其產業，工作特性的知覺價值提高進而影響工作績效，且較容易進入心流經驗，也可為自己帶來升遷機會、主管的青睞進而升遷。

本研究雖發現工作特性、主管領導風格與心流經驗會影響工作績效，但也要員工擁有努力與積極態度的工作態度，天下沒有白吃的午餐，努力工作，才有機會被挖掘，機會是給準備好的人，沒有

準備，就算機會來了，也沒辦法把握住，故本研究建議員工在找工作時，須調整好自我態度，多付出時間在工作上，才可能尋找到合適自己的工作節奏與遇到生命中的貴人。

5.3 後續研究建議

本研究之研究對象為企業員工，建議以後研究可針對某目標產業進行更全面的瞭解、比較及更深入的分析，未來將可進一步延伸探討組織文化、組織氣候、職場友誼等對於員工心流經驗的影響，對於企業如何營造良好的工作環境，讓員工保持高度團隊戰鬥力，進而創造高品質、高效率的工作績效，可作為重要參考依據；未來可朝向心流經驗於人力資源發展之應用等相關議題加以研究，深入探討如何將心流經驗運用於教育訓練機制之中，藉以擬出適切的人力資源發展策略。

本研究屬於純量化的研究方式，對於廣度和一般化提供研究成果參考，但對於深度研究如個案探討較難瞭解，建議後續研究者可在量化研究中加入質性訪談部分，利用歷史回溯、實地觀察、深度訪談等方式，將有多元、細膩的發現，將可更充實研究結果的嚴謹度及價值。

參考文獻

一、中文部分

1. 王妙伶、潘麗莉(民 102)，工讀職前教育訓練與工作績效關係之研究，明新學報，第三十九卷，第二期，207-217 頁。
2. 吳定(民 89)，公共政策，台北：華視。
3. 李弘暉(民 92)，知識經濟下領導新思維，台北市：聯經。
4. 李佳鴻(民 99)，國家教練領導經驗之探討—以軟式網球教練郭旭東為例，台北市立體育學院運動技術研究所碩士論文，台北。
5. 李鴻文、吳佩璇(民 99)，領導風格與組織承諾之關聯性研究，經營管理論叢，第六卷，第一期，87-95 頁。
6. 沈進成、王銘傑(民 96)，工作士氣對工作績效影響關係之研究—以工作壓力為干擾變項，經營管理論叢，第三卷，第一期，81-98 頁。
7. 林介鵬、張紹勳(民 92)，工作滿足之因果模式—以台灣日商銷售人員為例，管理學報，第二十卷，第三期，547-577 頁。
8. 林夙豐、蘇秦玉(民 97)，教練領導風格對高中選手團隊承諾及滿意度影響之研究，運動遊憩研究，第三期，第二卷，37-49 頁。
9. 林欽榮(民 91)，人力資源管理，初版，台北：揚智文化事業。
10. 張承(民 99)，管理學，臺北市：鼎茂。
11. 張潤書(民 87)，行政學，台北：三民書局。
12. 曹常成、邱馨瑩、高崇洋(民 100)，勞工安全矛盾態度與安全行為之關係—主管領導風格的調節作用，勞工安全衛生研究季刊，第十五卷，第四期，607-615 頁。
13. 許士軍(民 81)，管理學，台北：東華書局。

14. 曾信超、蔣大成、侯淑華(民 97)，醫療機構內部服務品質、工作滿足、角色壓力與員工工作績效關係之研究—以嘉南地區署立醫院為例，中華民國品質學會—品質學報，第十五卷，第三期，233-247 頁。
15. 曾燦燈(民 75)，教育行政管理資訊系統的概念與發展，台南師專學報，第十九期，113-120 頁。
16. 黃國隆(民 75)，中學教師的組織承諾與專業承諾，政治大學學報，第五十三期，55-83 頁。
17. 蔡育揚(民 99)，國小棒球教練帶隊動機、領導行為與工作滿意度之研究，國立臺灣體育學院運動管理學系碩士論文，台中。
18. 蔡培村(民 75)，領導的決定因素之分析，商業教育雜誌，第七期，25-31 頁。
19. 蔡蕙如(民 100)，社教機構短期研習班教師教學行為與學生學習滿意度之研究，教育資料與研究，第四期，53-74 頁。

二、英文部分

1. Bakker, A. B. (2005), Flow Among Music Teachers and Their Students: The Crossover of Peak Experience, Journal of Vocational Behavior, Vol.66, pp.26-44.
2. Bakker, A. B. (2007), The Work-Related Flow Inventory: Construction and Initial Validation of the WOLF, Journal of Vocational Behavior, Vol.72, pp.400-414.
3. 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. 1173-1182.
4. Bass, B. M. (1985), Leadership and Performance beyond Expectation, New York: Free Press.
5. Borman, W. C. & Motowidlo, S. J. (1993), Expanding the Criterion Domain to Include Elements of Contextual Performance, In N. Schmitt, W. C. Borman, & Associates (Eds.), Personnel Selection in Organization, San Francisco: Joseey-Bass, pp.71-98.
6. Borman, W.C. & Motowidlo, S.J. (1993), Expanding the Criterion Domain to Include Elements of Contextual Performance, In N. Schmitt, W.C., Borman & Associates Personnel Selection in Organization, pp.71-98.
7. Boswell, W. R., Roehling, M. V., LePine, M. A. & Moynihan, L. M. (2003), Individual Job-Choice Decisions and The Impact of Job Attribute and Recruitment Practices: A Longitudinal Field Study, Human Resource Journal, Vol. 19, No. 2, pp.195-212.
8. Bowers, D. G. & Seashore, S. E. (1969), Predicting Organizational Effectiveness With a Four-Factor Theory of Leadership, Maryland:

Penguin Books.

9. Burns, J. M. (1978), Leadership, New York: Harper & Row.
10. Byars, L. L. & Rue, L. W. (1994), Human Resource Management (4th ed.), Boston: Richard D. Irwin.
11. Byars, L. L. & Rue, L. W. (1994), Why Performance Appraisal Systems Fail, Personnel Administration, pp.32-40.
12. Campbell, G. S., (1977), An Introduction to Environmental Biophysics, Springer-Verlag, New York.
13. Campbell, J.(1990), Modeling the Performance Prediction Problem in Industrial and Organization Psychology, Chicago: Consulting Psychologists Press.
14. Campbell, J. P.(1990), Modeling the Performance Prediction Problem in Industrial and Organizational Psychology, Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Vol.1, No.1, pp.687-732.
15. Campbell, J. P., Gasser, M. B. & Oswald, F. L. (1996), The Substantive Nature of Job Pweformance Variability, In K. R. Murphy(Ed), Individual Differences and Behavior in Organizations, San Francisco: Jossey-Bass, pp.258-299.
16. Cascio, W. F. (2006), Managing Hillman Resources: Productivity, Qllality of Work Life, Profits, New York: McGraw-Hill.
17. Chen, H., Wigand, R. T. & Nilan, M. S. (2000), Exploring Web Users' Optimal Flow Experiences, Information Technology & People, Vol.13, No.4, pp.263-283.
18. Chu, L. C. (2010), Flow Experience of Knowledge Workers: A Case Study of a Taiwanese Consultancy, Journal of International Management Studies, Vol.5, No.2, pp.216-226.
19. Chu, L. C., Lan, C. H. & Lee, C. L. (2010), Relationship between Job Characteristics and Flow Experience of R&D Personnel: Case Study of A

- High Technology Company in Taiwan, The Journal of Global Business Management, Vol.6, No.1, pp.159-169.
20. Csikszentmihalyi, M. & LeFevre, J. (1989), Optimal Experience in Work and Leisure, Journal of Personality and Social Psychology, Vol.56, No.5, pp.815-822.
 21. Csikszentmihalyi, M. (1975), Beyond Boredom and Anxiety: The Experience of Play in Work and Games, San Francisco: Jossey-Bass.
 22. Csikszentmihalyi, M. (1990), Flow: The Psychology of Optimal Experience, New York, NY: Harper & Row.
 23. Csikszentmihalyi, M. (1996), Creativity, New York: Harper Perennial.
 24. Csikszentmihalyi, M. (1996), Creativity: Flow and the Psychology of Discovery and Invention, New York: Harper Collins Publishers.
 25. Csikszentmihalyi, M. (1997), Finding Flow: The Psychology of Engagement with Everyday Life, New York: Basic Books.
 26. Davis, K. (1981), Human Behavior at Work, New York: McGraw-Hill.
 27. Demerouti, E. (2006), Job Characteristics, Flow, and Performance: The Moderating Role of Conscientiousness, Journal of Occupational Health Psychology, Vol.11, No.3, pp.266-280.
 28. Drath, W. H. & Palus, C. J. (1994), Making Common Meaning-Making in a Community of Practice, Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.
 29. DuBrin, A. J. (2004), Leadership Research Findings, Practice, and Skills (4th ed.), Boston: Houghton Mifflin.
 30. Ellis, D. G., Voelkl, E. J. & Morrie, C. (1994), Measurement and Analysis Issues with Explanation of Variance in Daily Experience Using The Flow Model, Journal of Leisure Research, Vol.26, No.4, pp.337-356.
 31. Ghani, A. J. & Deshpande, P. S. (1994), Task Characteristics and The Experience of Optimal Flow in Human-Computer Interaction, The

- Journal of Psychology, Vol.128, No.4, pp.381-391.
32. Ghani, A. J. & Deshpande, P. S.(1994), Task Characteristics and The Experience of Optimal Flow in Human-computer Interaction, The Journal of Psychology, Vol.128, No.4, pp.381-391.
 33. Ghani, A. J. (1995), Flow in Human Computer Interactions: Test of a Model, Human Factors in Information Systems: Emerging Theoretical Bases, New Jersey: Ablex Publishing Corp, pp.291-311.
 34. Gibb, C. (1962), The Best Authorities, In R. Lettis (Ed), Huck Finn & His Critics, New York: The Mamillan Company.
 35. Griffiths, M. D. & Dancaster, I. (1995), The Effect of Type A Personality on Physiological Arousal While Playing Computer Games, Addictive Behaviors, Vol.20, No.4, pp. 543-548.
 36. Guieford, J. P. (1965), Fundamental Statistics in Psychology and Education (4th ed.), New York: McGram-Hill.
 37. Hackman, J. R. & Lawler, E. E. (1971). Employee Reactions to Job Characteristics, Journal of Applied Psychology Monograph, Vol.55, No.3, pp.259-286.
 38. Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1974), The Job Diagnostic Survey: An Instrument for the Diagnosis of Jobs and the Evaluation of Job Redesign Projects,Procedia, Social and Behavioral Sciences, Vol.129, pp.46-52.
 39. Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1975), Development of the Job Diagnostic Survey, Journal of Applied Psychology, Vol.60, No.2, pp.159-170.
 40. Herzberg, F. (1966), Work and the Nature of Man, Cleveland, OH : The World 27 Publishing Co.
 41. Hoffman, D. & Novak, P. T. (1996), Marketing in Hypermedia Computer-Mediated Environments Conceptual Foundations, Journal of Marketing, Vol.60, pp.50-68.

42. Hoffman, D. L. & Novak, T. P. (1996), Marketing in Hypermedia Computer-Mediated Environment: Conceptual Foundations, Journal of Marketing, Vol.60, pp.50-68.
43. House, R. J. (1971), A Path-Goal Theory of Leader Effectiveness, Ministrative Science Quarterly, Vol. 16, pp. 321-28.
44. Jago, A. G. (1982), Leadership: Perspectives in Theory and Research, Management Science, Vol.28, No.3, pp.315-336.
45. John C. M. (2007), Leadership Gold: Lessons I've Learned From a Lifetime of Leading, Published March.
46. Kane, J. S. (1976), Performance Appraisal Effectiveness: Its Assessment and Determinants, Research in Organizational Behavior, Edited By Staw, B., JAI Press, Greenwich, CT, pp.425-478.
47. Katz, D. & Kahn, R. L. (1996), The Social Psychology of Organiza-tions, New York: John Willy & Sons, Inc.
48. Katz, D. & Kahn, R. L.(1966), The Social Psychology of Organizations, New York: John Willy & Sons.
49. Koufaris, M. (2002), Applying the Technology Acceptance Model and Flow Theory to Online Consumer Behavior, Information Systems Research, Vol.13, No.2, pp. 205-223.
50. Lewin, K., Lippit, R., & White, R. K. (1939), Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created Social Climates, Journal of Social Psychology, Vol.10, pp.171-199.
51. Motowidlo, S. J., & Borman, W. C. (1997). A Theory of Individual Differences in Task and Contextual Performance, Human Performance, Vol.10, No.2, pp.71-83.
52. Novak, P. T., Hoffman, L. D. & Yung, Y. F. (1997), Modeling The Structure of The Flow Experience among Web Users, INFORMS Marketing Science and the Internet Mini-Conference, MIT.

53. Rauch, C. F. & Behling, O. (1984), Functionalism: Basis for an Alternate Approach to The Study of Leadership, In J. G. Hunt, D. M. Hosking, C. A. Schriesheim & R. Stewart (Eds.), Leaders and managers: International Perspectives on Managerial Behavior and Leadership, New York: Pergamon Press, pp. 45-62.
54. Robbins, S. P. (2001), Organizational Behavior, NJ: Prentice Hall.
55. Robbins, S. P. (2001), Organizational Behavior: Concepts, Controversies and Applications, 8th, ed., New York: Prentice Hall.
56. Sager, J. K., Futrell, M. C. & Varadarajan, R.(1989), Exploring Salesperson Turnover: A Causal Model,Journal of Business Research, Vol. 18, pp. 303-326
57. Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004), Job Demands, Job Resources, and Their Relationship with Burnout and Engagement: A Multi-sample Study, Journal of Organizational Behavior, Vol.25, No.3, pp.293-315.
58. Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G. & Osborn, R. N. (1999), Managing Organization Behavior, NY: John Wiley and Sons Inc.
59. Seashore S. E. & Taber, T. D. (1975), Job Satisfaction and Their Correlation, American Behavior & Scientist, Vol.18, pp.346-368.
60. Seashore, S. E. & Taber, T. D. (1975), Job Satisfaction Indicators and Their Correlation, American Behavior & Scientist, Vol.18, No.3, pp.333-368.
61. Sims, H. P., Szilagy, A. & Keller, R. (1976), The Measurement of Job Characteristics, Academy of Management, Vol.42, No.1, pp.23-37.
62. Skadberg Y. X. & Kimmel, J. R. (2004), Visitors Flow Experience while Browsing a Web Site: Its Measurement, Contributing Factors and Consequences, Computers in Human Behavior, Vol.20, pp.403-422.
63. Staw, B. M., Robert, I. S. & Lisa, H. P. (1994), Employee Positive Emotion and Favorable Outcomes at the Workplace, Organization

- Science, Vol.5, No.1, pp.51-71.
64. Steers, R. M. (1977), Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment, Administrative Science Quarterly, Vol.22, No.1, pp.46-56.
 65. Stogdill R. M. and Coons A. E. (1957), Bureau of Business Research, Columbus OH: Ohio State University, pp.39-51.
 66. Stogdill, R. M. & Coons, A. E.(1957), Leader Behavior, Its Description and Measurement, Columbus: Ohio State University.
 67. Stogdill, R. M. (1950), Leadership, Membership and Organization, Psychological Bulletin, Vol.47, No.1, pp.1-14.
 68. Taylor, F. W. (1911), The Principles of Scientific Management, New York: Harper & Brothers.
 69. Turner, A. N. & Lawrence, P. R.(1965), Industrial Jobs and the Worker, Graduate School of Business Administration, Boston: Harvard University.
 70. Yukl, G. A. (1989), Leadership in Organizations, (3rd ed.) Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

尊敬的先生/小姐您好

首先非常感謝您於百忙之中抽空填答此問卷，在此致上萬分的感謝。

這是一份學術性的研究問卷，目的旨在探討**工作特性、領導風格與心流經驗對工作績效影響之研究**，敬請詳閱後，請依據您的實際感受填寫，並請留意不要遺漏任何題項。

本問卷採不具名方式填答，僅作學術探討研究分析之用，絕不對外公開個別資料，請您安心表達意見及看法。謝謝您的協助與支持，在此衷心表示感謝。

敬祝健康愉快

南華大學企業管理學系管理科學碩士班
指導教授：褚麗絹博士
研究生：曾冠豪敬上

附錄一正式問卷

第一部分

【填答方法說明】

請您依照您對每一題的認同程度勾選答案，若對該題完全認同時，請勾選「非常同意」；若大致認同時，請勾選「同意」；若有些許認同時，請勾選「稍微同意」；若完全不認同時，請勾選「非常不同意」；若大致不認同時，請勾選「不同意」；若有些許不認同時，請勾選「稍微不同意」；假若對該問題沒有意見或不知如何作答，請勾選「沒意見」。

編號	題項	非常不同意	不同意	稍微不同意	無意見	稍微同意	同意	非常同意
1.	我工作時必須使用許多複雜或高水準的技術。	<input type="checkbox"/>						
2.	我工作時需要利用不同技術與技能來處理不同的事情。	<input type="checkbox"/>						
3.	我職務需要運用不同的技術來完成工作。	<input type="checkbox"/>						
4.	工作的過程中我可以定期知道自己工作的成效。	<input type="checkbox"/>						
5.	我的主管會經常與我討論有關我工作表現的事。	<input type="checkbox"/>						
6.	我的主管會明確的告訴我，我的工作成果及未來努力的方向。	<input type="checkbox"/>						
7.	在工作上我可以自己掌握與負責的事務。	<input type="checkbox"/>						
8.	從事工作時，我需獨力判斷工作程序。	<input type="checkbox"/>						
9.	工作給予我相當大的決定空間，使我可以獨立自主的做事。	<input type="checkbox"/>						
10.	我可以獨立自主的做事。	<input type="checkbox"/>						
11.	我的工作在公司整體的運作上有舉足輕重的地位。	<input type="checkbox"/>						
12.	整體而言，我的工作在公司是很重要。	<input type="checkbox"/>						
13.	我的工作相當完整，且在最後成果上可以看到我的貢獻。	<input type="checkbox"/>						
14.	工作時，有許多機會讓我知道自己工作的完整性表現。	<input type="checkbox"/>						
15.	我工作自始至終皆能呈現工作的結果。	<input type="checkbox"/>						
16.	我的直屬主管態度明確、敢於要求部屬。	<input type="checkbox"/>						
17.	我的直屬主管要求部屬遵守相關的規定。	<input type="checkbox"/>						
18.	我的直屬主管讓我了解公司對我的期望。	<input type="checkbox"/>						
19.	我的直屬主管要求工作要在期限內完成。	<input type="checkbox"/>						
20.	我的直屬主管會平等的對待每一位部屬。	<input type="checkbox"/>						

編號	題項	非常 不同意	不同 意	稍微 不同意	無 意見	稍微 同意	同 意	非常 同意
21.	我的直屬主管在部屬有困難時會表達關切。	<input type="checkbox"/>						
22.	我的直屬主管會讓部屬知道我們在組織中的重要性。	<input type="checkbox"/>						
23.	我的直屬主管對部屬的作為表示支持。	<input type="checkbox"/>						
24.	我的直屬主管重視部屬的福利。	<input type="checkbox"/>						
25.	我的直屬主管對部屬達成任務時會表示讚美與感謝。	<input type="checkbox"/>						
26.	當我在工作時，我不會想到其他的事情。	<input type="checkbox"/>						
27.	當我在工作時，很容易忽略我周圍的事情。	<input type="checkbox"/>						
28.	我會非常專注在工作上。	<input type="checkbox"/>						
29.	工作給了我相當好的感覺。	<input type="checkbox"/>						
30.	我非常享受我的工作。	<input type="checkbox"/>						
31.	在工作中我感到快樂。	<input type="checkbox"/>						
32.	在工作中我感覺非常愉悅。	<input type="checkbox"/>						
33.	我仍願意繼續做此工作，即使薪酬較少。	<input type="checkbox"/>						
34.	我在空閒之餘，我仍然想著我的工作。	<input type="checkbox"/>						
35.	我工作時，我會把工作當成自己的事情在做。	<input type="checkbox"/>						
36.	我工作因為我享受它帶給我的感覺。	<input type="checkbox"/>						
37.	我做工作的動機並非是因為可以獲得額外的報酬。	<input type="checkbox"/>						
38.	我認為我的工作品質良好。	<input type="checkbox"/>						
39.	我總是能最快速且準時完成工作。	<input type="checkbox"/>						
40.	我的直屬主管對我的表現極為肯定。	<input type="checkbox"/>						
41.	我會積極學習工作所需的專業知識與技能。	<input type="checkbox"/>						
42.	我會依照標準作業程序完成工作。	<input type="checkbox"/>						

編號	題項	非常不同意	不同意	稍微不同意	無意見	稍微同意	同意	非常同意
43.	我的同事對我的工作效率極為肯定。	<input type="checkbox"/>						
44.	我完成份內的工作後，我會主動去幫助他人。	<input type="checkbox"/>						
45.	我經常負擔額外的的工作，來幫助別人或爭取團體績效。	<input type="checkbox"/>						
46.	我能獨立思考完成主管交付的任務。	<input type="checkbox"/>						
47.	我會主動協助需要服務的對象。	<input type="checkbox"/>						

第二部分：個人基本資料

個人基本資料，僅供學術性研究調查分析使用，絕不對外公開，請您安

心填答，並在下列各問項中勾選最適當的選項。

1. 性別：男性女性
2. 年齡：25歲(含)以下26~30歲
31~35歲36~40歲
41歲以上
3. 學歷：國中與國中以下高中專科大學
研究所或研究所以上
4. 年資：未滿一年一年以上未滿三年三年以上未滿五年五年
以上未滿七年七年以上
5. 婚姻：未婚已婚

問卷到此結束，請再檢查一次是否有尚未勾選的題項。

由衷感謝您的協助，在此致上十二萬分的謝意。