

# 科技與人力教育季刊

112年 6月號 第九卷第三、四期

- ◎ Z 世代為什麼安靜離職？質性研究之初探.....1-32
- ◎ 菁英人才管理的雙面刃效應：  
    菁英人才管理對職涯滿意度及離職傾向的影響..... 33-64
- ◎ 不當督導整合型架構：台灣文獻分析..... 65-91
- ◎ 高中生人工智慧課程接受量表之發展與驗證..... 92-118
- ◎ 家具製造業中階主管之管理職能初探..... 119-137

## Z 世代為什麼安靜離職？質性研究之初探

# Why Generation Z is Quiet Quitting? A Preliminary Study of Qualitative Research

張巧柔<sup>1</sup>、陳怡靜<sup>2</sup>

國立臺灣師範大學科技應用與人力資源發展學系研究生<sup>1</sup>

國立臺灣師範大學科技應用與人力資源發展學系副教授<sup>2</sup>

Chiao-Jou Chang<sup>1</sup>, Mavis Yi-Ching Chen<sup>2</sup>

Graduate student, Dept. of Technology Application & HRD, National Taiwan Normal University<sup>1</sup>

Associate professor, Dept. of Technology Application & HRD, National Taiwan Normal University<sup>2</sup>

### 摘要

隨著時代改變、Covid-19 爆發，與人們價值觀轉變等背景影響下，工作模式與型態也隨之改變。2022 年「安靜離職」概念興起，從美國乃至全世界，引起許多工作者的關注與共鳴。其中，「只做最低限度工作」的安靜離職尤其受到年輕族群的推崇，因此也出現安靜離職較易出現在 Z 世代群體的論點。本研究目的為探討 Z 世代工作價值觀，以及安靜離職的原因，透過半結構式訪談法，訪問 7 位 Z 世代正職工作者，並採用內容分析法解讀受訪者觀點。研究結果顯示，有半數受訪者曾有安靜離職經驗，他們認為經濟不景氣、思想轉變、網路普及等環境因素以及個體對於工作感受與想法之個人因素為促使安靜離職的原因，其中個人因素與 Z 世代之工作價值觀有密切關聯性，他們重視自我實現、個人成長、合理報酬與組織氣氛。此外，受訪者普遍抱持中立態度看待此議題，他們認為安靜離職是在這個時代下無可避免的情況。

**關鍵詞：**安靜離職、Z 世代、躺平、工作脫離、工作價值觀

## 壹、前言

自 2022 年 7 月開始，”Quiet Quitting”（中譯有安靜離職、安靜辭職、在職躺平、在職離職、寧靜離職等用語，以下將統一使用「安靜離職」。）一詞在各大社群平臺受到熱烈討論，並出現在國內外媒體的報導。起因於 24 歲紐約工程師 Zaid Khan 在 Tik Tok 中分享「安靜離職」的概念：「安靜離職並非真正辭職，而是辭掉那個在工作中想積極向上、超越現況的自己。」短短 17 秒影片在兩周內吸引 300 多萬人次觀看與討論支持，「安靜離職」一詞從美國到世界各地，成為職場的熱門關鍵字。

根據 Gallup (2022) 對於工作敬業度 (Job Engagement) 的調查，美國有一半以上勞動力「只做最低限度工作，且心理上與工作脫節」。Resume Builder (2022) 的調查也顯示，1000 名勞工中，21% 的員工在職場中只做符合報酬的工作內容，10% 的員工表示，目前在工作上所付出的努力遠比 6 個月前還少。從年齡層分布觀察，安靜離職多發生在 20 多歲的 Z 世代年輕人身上，相較於戰後嬰兒潮世代以及 X 世代，Y 世代與 Z 世代較追求生活品質，對於升遷也沒有太大企圖心（藍于洺，2022），且 Z 世代的工作投入程度與雇主滿意度在 2022 年皆有所下降 (Gallup, 2022)，有 82% 的 Z 世代表示曾有過「盡最低限度工作」的想法 (Pandey, 2022)。Z 世代的工作價值觀與過往「奮鬥文化」概念已漸行漸遠，世代觀念的差異，再加上並非努力就會成功的社會現況（張慧慈，2022），以及疫情工作模式改變與各面向的因素，促使 Z 世代承受比上一代更多的壓力，導致他們希望從無窮無盡的競爭中解脫 (Davidovic, 2022)。因此不管是安靜離職抑或是躺平，正是 Z 世代工作者經歷的職場現象 (Ellis & Yang, 2022)。

有趣的是，安靜離職所造成的影響兼具正向與負向觀點。安靜離職雖然減少了工作投入，但卻可能是暫持性的應對機制，解決人們倦怠與過勞的問題 (Stokes, 2022)。也讓工作者重新規劃工作與生活界線並改善幸福感 (Aydin, 2022; Christian, 2022)。然而，安靜離職也可能是個體懈怠的藉口 (Nolan, 2022)，為組織或個人帶來一些反效果，例如：員工缺乏動力、減少發展機會與個人成就感 (Stokes, 2022)，以及因為造成同事負擔，增加員工間發生衝突的可能性，並造成個人難以在團隊中工作等負面後果 (Goh, 2022)。

目前已有一些學者探討導致職場工作者安靜離職的原因，例如：Covid-19 的爆發、遠距工作所帶來的負面影響、以及近年來人們在精神健康相關議題的關注與對於職涯態度的改變，

(Aydin, 2022; Klotz & Bolino, 2022; Kordowicz, 2022)，除了環境的變化，員工對於組織的發展性、工作自主權 (Mahand, 2023)、追求理念或目標、具備競爭力的薪酬 (Klotz & Bolino, 2022) 等也會影響個人的工作態度與行為。然而，臺灣職場工作者對於安靜離職的態度仍缺乏實證研究。且 Aydin (2022) 與 Christian (2022) 認為，Z 世代對於工作價值觀的轉變可能是促成安靜離職的主因，那麼，臺灣職場 Z 世代工作者的工作價值觀為何呢？因此，本研究之研究目的有二：第一，探討 Z 世代工作者安靜離職的原因為何；第二，探討 Z 世代的工作價值觀對於安靜離職的影響。

## 貳、文獻探討

### 一、安靜離職與相似的概念

安靜離職是指個體選擇退出超出分配職責的任務，或對於工作的心理投入感減少，他們繼續履行其主要職責，但卻不太願意參與所謂公民行為的活動，如不再早到、加班或參加非強制性會議 (Klotz & Bolino, 2022)。Vanderkam (2022) 認為安靜離職代表個體缺乏工作敬業，並且刻意從原有的工作表現中產生退縮行為。Harter (2022) 主張所謂的安靜離職者是那些對自己的工作脫離或幻想破滅的工作者。他們厭惡傳統辦公室文化的瞎忙，而且不願為了更上層樓而耗盡心力 (英國版 GQ, 2022)。

無獨有偶的，在 2021 年中國年輕人創造「躺平」這個新名詞，意指凡事採取消極態度來應對，以維持最低生存標準。躺平的人不買房、不買車、不結婚、不生小孩、不消費等，以過著無所欲求的生活為目標。而後續躺平從生活整體深入延續至工作面，在工作面向中指的是脫離無窮盡的工作，改採無所欲求、不求上進的心態處事 (Davidovic, 2022)。不少人認為安靜離職就是躺平的延伸，兩者對於工作的投入程度與心力相較於過去皆有所下降，處事態度也轉為不求上進、消極應對，然而形成背景有所差異：中國式躺平大多出自於對現實不滿或無奈，因而產生對抗反應，反之，美國的安靜離職則是個人反思工作本身，更重視工作生活平衡，且抱持著不再把工作視為人生一切的態度 (胡立宗, 2022)。

Klotz(2022)表示，安靜離職一詞只是舊詞換新裝，這個現象在職場中早已存在，過去研究中常使用的詞彙如：工作脫離 (Disengagement)、表現疏忽 (Neglect) 以及退縮行為

(Withdrawal)。Kahn (1990) 定義工作脫離為員工在身體、認知與情感各面向皆退出工作角色，表現出自我與工作角色脫鉤的情況 (Afrahi et al., 2021)。然而安靜離職與工作脫離仍略有不同：安靜離職員工並非每天懈怠工作，他們仍依照公司規定正常上班，只是不再如同以往努力 (Christian, 2022)；工作脫離則是員工不關心工作和組織，他們對於組織沒有承諾，對於工作抱持著「只是一份工作」的心態 (Hamill, 2022)，相較安靜離職更為消極。

## 二、環境、組織與個人因素的交互影響

根據文獻顯示，大環境的變遷、組織管理以及個人層面等因素皆與安靜離職有關，從環境因素來看，近年來經濟衰退以及 Covid-19 造成 Y 世代與 Z 世代族群不再像父母親一樣有較為穩定的工作機會與保障 (Ahmed, 2022)。從組織角度來看，Mahand (2023) 表示，組織不重視員工、長期職涯發展承諾之缺乏與組織目標不明確、沒有提供員工充分的自主權，抑或是溝通不善、缺乏主管支持等管理問題 (Morgan, 2022)，皆影響員工對於組織信任度的下降，再加上雇主要求員工付出更多努力，卻沒有給予足夠回報（如薪酬、福利）(Klotz & Bolino, 2022)、難以晉升等情況也容易讓工作的負面情緒增加，並導致工作滿意度下降 (Parker & Horowitz, 2022; Tapper, 2022)，成為安靜離職導火線。

關於個人因素，人們開始重視精神健康與工作生活平衡 (Aydin, 2022; Klotz & Bolino, 2022)、不想承擔額外賦予重任的壓力或加班 (104 職場力, 2022)、期望得到反饋及認可與工作保障與否 (Fred & Elisabeth, 2023)，又或是相較於 Y 世代忠誠與服從領導之特性，Z 世代不怕開拓且勇於打破現狀等工作態度的差異等原因 (Aydin, 2022; Ellis & Yang, 2022)，使 Z 世代工作者不再把所有重心放在工作上，而是將時間花在更有意義的事情，因而促使越來越多工作者在職場中以完成最低限度工作為目標。此外，減輕工作壓力以及避免倦怠也是多數工作者開始出現安靜離職行為的動機 (Fred & Elisabeth, 2023)。

與安靜離職相似的概念，工作脫離的形成原因也和環境因素與組織因素相關，由於 COVID-19 促使員工工作倦怠增加，引發了慢性壓力綜合症，也導致工作脫離的現象發生 (Bakker & Demerouti, 2017)。也可能為雇主和員工之間不合理的期望、個人能力和分配職責之間的不匹配、工作分配的不公平、工作超過負荷造成的壓力以及缺乏員工認可等等 (Aslam et

al., 2018)。綜上所述，促成安靜離職的前因多元，然而不管是各層面因素其實都密切相關且相互影響，對於安靜離職的形成以及盛行有推波助瀾的效果。

### 三、Z世代的工作價值觀

Edmunds 與 Turner (2005) 將世代定義為在關鍵發展階段中出生年份相近、地區相似、皆面臨特定事件、具有共同生活經驗並傾向同一觀點的族群。而王韻 (2008) 認為世代是人生週期中某段特定的年齡期，生活在同年代，彼此分享經驗與生活，在同樣的背景環境下，創造出相似思維及行為的一群人，而他們會在所屬的世代中彼此緊密連接。一般而言，一個世代通常是 15 至 20 年為一個變化單位 (黃品維, 2022)。「Z 世代」意指 1990 年代後出生的年輕人，而大多學者將 Z 世代定義為出生於 1995 年後至 2010 年，出生在互聯網時代中的第一代族群，也就是所謂的「數位原住民」(黃品維, 2022)。Z 世代是勞動市場中最年輕的一代，佔全球總人口逾 30% (聯合國, 2019)，到 2025 年將佔勞動人口 27% (世界經濟論壇, 2022)。

工作價值觀為工作者追求與工作相關的目標，意指個人自身對於工作所持有的信念，反映了個人行為態度、需求以及偏好 (林惠彥、陸洛, 2011; 吳鐵雄, 1996; Super, 1970)。工作價值觀有不同的分類架構，例如：Herzberg (1959) 提出「二因子論」，並將工作價值觀分類為激勵因子 (內在因素) 與保健因子 (外在因素)。Vaus 和 McAllister (1991) 指出，工作價值觀區分為內在與外在的價值觀，內在價值意指透過工作本身所能得到的期望酬償，與個體的工作滿意程度有所關連，例如：理想價值、自我實現、成就感、責任感、自主創造等，而外在價值則指藉由工作所帶來的具體報酬，與個體的外在滿足程度相關，例如：物質報酬、工作福利、成就聲望、工作保障與穩定性等。

本研究參考 Vaus 和 McAllister (1991) 的分類架構，關於 Z 世代重視的內在價值觀，根據 2019 年「Z 世代萬人大調查」結果顯示，Z 世代重視自我實現，他們希望能專精在對自身有意義的工作中發揮所長，並且在組織中能學習成長，從中獲得心理上的滿足 (Agarwal & Vaghela, 2018)；再者，由於 Z 世代工作者從小便開始接觸數位網路資訊，他們對資訊掌握度高且多元，且從小被鼓勵表達己見，並勇於做自己也懂得為自己發聲 (林旻柔, 2014)，因

此期望工作具有一定自主性並且在組織中能有表達意見的機會；另外，Z 世代認為自己的人生並非為工作而存在，他們追求生活品質，因此不會因為升遷或加薪而攬下過多工作，同時期望在工作生活間取得平衡（吳永佳，2013；高希均，2014；Agarwal & Vaghela, 2018）。而 Z 世代偏好彈性靈活的工作，自由的時間與工作場所有助於提升他們對於組織的向心力與生產力（林瓊瀛，2016；Bascha, 2011；Schawbel, 2016）。然而，許多學者發現，若上述這些內在價值無法滿足 Z 世代工作者，則有可能減損其組織忠誠度、工作滿意度、工作敬業度，甚至提升離職意願（林毓庭，2021；姜宜均，2015；陳詩欣，2022；Hardin, 2020；Iorgulescu, 2016；Lee et al., 2021）。

提到 Z 世代重視的外在工作價值觀，陳詩欣（2022）指出 Z 世代族群偏好在制度明確且透明的組織內工作，他們認為做多少事就該拿多少錢，若無法得到相應報酬，將導致員工的參與度與工作滿意度下降、以及生產力減弱（Bascha, 2011）等負面結果，此外，Z 世代對於組織氛圍、同事或主管間的相處以及管理者的領導方式也有所期望，他們認為職場的人際關係對於團隊工作非常重要（Agarwal & Vaghela, 2018），Al-Asfour 與 Lettau (2014)、Lee 等人（2021）也提及領導風格會影響員工的工作參與度，Z 世代偏好主管採用變革型領導，並且重視主管的回饋（Sujansky & Ferri-Reed, 2009; Schawbel, 2016）。若個體對於團隊氣氛、人際關係、主管領導等面向有所不滿，將造成工作情緒負面累積、工作績效與滿意度的降低，進而提高其離職意願（林毓庭，2021；Fratrièová & Kirchmayer, 2018）。

綜合 Z 世代內外部工作價值觀文獻，數位時代（2021）指出 Z 世代是矛盾的一代，他們在追逐夢想、邁向自我實現道路的同時，也渴望追求公平報酬，然而相較於薪資酬勞，他們更加重視個體自身，如工作意義、職業前景等因素，同時也是影響工作投入之重要動力（Goh & Lee, 2018）。

## 參、研究方法

本研究主要採用質性研究中的訪談法來探討 Z 世代族群對於安靜離職之原因見解，由於「安靜離職」屬新興議題，相關資訊多出自於新聞媒體，且有多則報導將安靜離職一詞與 Z 世代作連結（華爾街日報，2022），因此本研究採個案研究法，透過半結構式訪談收集資料，以深入了解 Z 世代族群的想法。本研究以實體面對面方式進行訪談，每次進行時間約 45 至

60 分鐘，取得受訪者同意後進行全程錄音，後續根據訪談內容繕打逐字稿，並由研究者進行後續資料編碼與分析作業。

## 一、研究對象

本研究選擇 7 位 Z 世代族群作為研究對象，意即出生於 1995 年至 2010 年之族群（蔣龍煌，2010；McCrinkle, 2006；William, 2013），且目前在職場就業、具備正職工作經驗者將作為本研究之訪談目標對象。表 1 為受訪者基本資訊：

表 1

受訪者基本資訊

編號	年齡	性別	產業別	職業	總工作年資
A	26	男	航空業	地勤	2 年 6 個月
B	22	女	金融業	銀行辦事員	9 個月
C	22	女	社會工作服務業	生活輔導員	2 個月
D	23	女	傳播產業	攝影剪輯師	4 個月
E	23	女	傳播產業	電影文字編輯	3 個月
F	24	女	金融業	教育訓練專員	1 年 2 個月
G	23	女	金融業	審計員	5 個月

## 二、研究工具

本研究欲採用深度訪談法之半結構式訪談進行，在社會科學領域之中，深度訪談法為常用質性研究方法之一（王雲東、呂傑華，2021），質性研究的資料蒐集方式主要可透過三種方式取得，分別為透過眼睛觀察、手寫筆記或錄影、錄音等方式紀錄，以及透過對話過程蒐集資料之訪談法（陳向明，2001；Miller & Crabtree, 1992）。其中，訪談法以內容結構控制程度可分為結構式、非結構式與半結構式訪談；以訪談對象來區分大體上則可分為以個人為主之深入訪談法與以團體為主之焦點團體法（程文郁，2002）。

半結構式訪談意指在訪談前先行設計問題大綱與架構，以預設問題引導受訪者針對研究主題進行回答，而提問順序與問題用字較為彈性，因此不會侷限受訪者回答內容（林金定等人，2005）。透過訪談一來一往的互動過程，不只能讓受訪者自由表達己見，同時研究者也能隨時更深入問題並進行內部探詢，以得到更多樣化、更核心、抑或是更有品質的結果（黃



貝雯，2006)。根據研究目的以及參考相關文獻資料，本研究欲從時下議題出發，探究受訪者對於該議題之看法，因此採用半結構式訪談法。研究者擬定訪談大綱作為訪談主軸，除訪談前個人基本資料內容外，訪談大綱主要以「Z世代工作價值觀與對於任職工作之看法」以及「Z世代安靜離職的原因」兩面向進行，並隨著受訪者回答內容對問題進行滾動式調整，此外，由於安靜離職為新興詞彙，為避免受訪者對於受訪問題有不理解之處，在訪談過程中會納入 Zaid Khan 於 TikTok 發布之安靜離職影片 (2022) 提供受訪者閱覽，以便後續訪談進行。

訪談大綱如表 2 所示：

表 2

訪談大綱

訪談提綱
1. 現職工作性質與內容介紹、工作時長
2. 當初選擇這份工作的原因、考量因素為何？
3. 對於現職工作感受與想法
4. 過去換過幾份工作？每份工作時間長度？過去離職原因？
5. 目前或過去在工作中是否有令你印象深刻之經驗？有何感受？
6. 未來在工作方面是否有其他規劃？
7. 你是否喜歡現在的工作？為什麼？
<u>播放 TikTok 安靜離職短影音後並繼續訪談</u>
8. 在看完影片後，你的感受為何？或是有什麼想法？
9. 你覺得自己在工作過程中（任何工作經驗）是否曾有過「安靜離職」的狀態？ (1) 是：為什麼有這樣的想法或行為？ (2) 否：不會有這樣念頭的原因？
10. 多家報章雜誌與專家都曾說「Z世代較易出現安靜離職傾向」，你是否同意這個觀點？為什麼？

### 三、資料處理與分析

質性訪談之歸納分析主要是透過一連串詳細分析原始數據的過程以及研究者之解讀，得出某個概念、主題，抑或是模型分析法。歸納分析法其中又可細分為個案分析法、調查研究法、實驗研究法、內容分析法等方法（梁定澎，1999），而本研究採用內容分析法 (Content Analysis) 進行解讀。內容分析法也稱作資訊分析或文獻分析，Berelson (1952) 將內容分析法

定義為一種具有客觀性、系統性，並且以量化的方式進行分析的研究技術。內容分析法早期多應用於傳播學領域，而至今隨著科技進步，也開始廣泛使用於其他社會科學領域中。根據 Thomas (2006) 對於質性訪談資料之分析原則，其程序可歸納為以下五點，順序分別為：

1. 訪談逐字稿（原始文件）之準備；
2. 仔細閱讀逐字稿內容；
3. 為文本創建類別；
4. 檢視重複編碼之分類與其內容；以及
5. 反覆修正並且再精細分類以完善類別系統。

本研究資料分析來源為 7 位受訪者個別的訪談逐字稿。為使質性資料後續分析更加接近原貌，並理解受訪者表達意念與想法，所有訪談的口語內容、情境以及受訪者不同情緒反應以文字形式記錄於訪談逐字稿中，以符合詳盡確實記錄之原則（林金定等人，2005；Miller & Crabtree, 1992）。此外，後續資料將由研究者沉浸閱讀後，檢視文本並逐行審視文字與文句之描述，將關鍵想法作歸納並轉成編碼。本研究編碼方式如下，首先，將 7 位受訪者依訪談順序編號為 A 至 G，且逐字稿編碼由英文、數字、數字所組成，數字皆由二位數組成，英文字母代表受訪者、第一個數字代表受訪者回答題項（參照訪綱），而第二個數字則代表擷取出來的句子出自於該題項逐字稿回答中所屬行數之起始點，舉例來說：A0101 表示該文句摘自於受訪者 A 在第 1 題回應中逐字稿內容的第 1 行，以此類推。研究者在編碼過程中將不斷反覆審視分析內容，以更精確如實描述整體性內容。

#### 四、研究信效度與研究倫理

為確保質性訪談研究品質，本研究之研究信效度採用學者 Denzin (1970) 提出的三角驗證法，三角驗證法又稱三角校正法、三角交叉法，意指在研究過程中採用一種以上且不同形式的理論、方法、資料來源或分析者來檢核資料，以確保研究結果的一致性。其中，三角驗證法又細分為理論的三角驗證、方法的三角驗證、資料的三角驗證以及分析者的三角驗證，本研究欲透過分析者的三角驗證方式，從訪談题目的設計乃至後續將資料編碼與歸類的過程，皆由兩位研究者共同進行，藉由持續來回討論與溝通的過程對於分析結果達成共識。此外，

在質性研究中，研究者本身即為研究工具，在訪談過程期間與訪談後，對於受訪者回應內容有不清楚之處皆會再次向受訪者確認其表達的意義與研究者的理解是否相同，而在後續資料分類時，也會依據「Z世代安靜離職的原因」以及「工作價值觀的內涵」兩要點反覆進行資料確認，直至7位受訪者皆完成訪談且沒有新的資訊出現時，研究者才會將資料處理與分析結果整理成報告，並進行撰寫，以增加研究可靠性，同時也降低研究者本身對於研究內容的偏見。

在研究進行的過程中，不只研究信效度，研究倫理也是不可忽視的一環，研究倫理之目的在於確實保障被研究者之權益，維持受訪者與研究者之良好關係，並且避免受訪者受到研究者或於研究過程中受到損害（阮光勛，2014）。本研究於訪談前主動知會受訪者關於研究目的與進行方式，並詢問受訪者錄音紀錄意願與否，在訪談過程中，訪談個資與內容會以客觀方式呈現，並進行嚴謹保密作業，而後續逐字稿與相關資料，皆會經過受訪者同意才使得公開，以尊重個人意願、保障個人隱私與客觀呈現為原則進行研究，遵循研究倫理。

## 肆、研究結果與討論

### 一、研究結果

#### (一) Z世代安靜離職的原因

本研究發現，在7位受訪者中，有2名受訪者對於現職工作有安靜離職的傾向、另外2位在過去工作中曾有過安靜離職的經驗，而其餘3名受訪者則未曾有過安靜離職的狀態。以下整理並探討7位受訪者分別導致安靜離職或從未發生安靜離職的原因，本研究認為導致Z世代安靜離職的主要因素為環境的改變以及工作價值觀這兩個層面。

#### 1. 環境的改變

##### (1) 經濟不景氣，收入抵不過通膨速度。

社會風氣例如經濟不景氣，你覺得你再怎麼努力薪水都不會漲都是那個樣子，不管做了多累的工作，一般上班族的薪水永遠都不會高，那為什麼不讓自己生活過的好一點，反正你做的那麼努力，上面也升不上去，那你就覺得做好自己的事就好，不會額外想多做什麼(A1002)。我覺得也有可能是因為臺灣的薪水就一直這樣（不漲）、消費漲，然後你就會覺得有需要這麼拚、這麼努力嗎(B1013)？

各種東西又通膨，你的薪水依然是那樣，阿老闆又不給你加薪... (G1015)

## (2) 社會要求從過去的專才轉變為通才。

以前是專精就好，現在是要多元技能，以前可能會個電腦就超厲害，會個程式就棒，你只要會一個東西，就可以賺很多錢，可是現在是你英文要很好，又要會Excel、口語能力，還要會social啊什麼之類的（要求多）才可以達到以前的薪水水準（G1006）。

## (3) 現代人思想與工作價值觀轉變。

現在的人也... 怎麼講，以前的要求是說退休後過更好的生活，現在的人覺得生命無常，要及時行樂，所以更多會在意自己的生活品質而不是一直要要求工作，然後給未來的自己更好的生活（A0808）。

社會上就是覺得有種這個風氣讓你更重視自己大於工作（B0806）。

我覺得（世代）努力的方向不一樣，以理性感性來講，以前比較重視績效、賺錢之類的（理性），現在比較重視身心靈、情緒、紓壓（感性），不過最後（目標）都是為了賺錢過好生活（B1010）。

有一位朋友到澳洲工作，分享她的工作經歷，也說需要有自己的時間，要懂得切割生活和工作，讓我知道原來不只工作，個人時間也很重要，點醒我在生活中也需要適時放鬆，人生不只有工作（D0801）。

我覺得這是時代跟我們身邊的東西還有像這個也都有受到西方的一些影響吧，現在這個年代就是會常在一些媒體或者是文章裡面提倡過自己的生活啊、做自己等等標語（E1012）。

確實像爸媽那個年代的時候，他們都是一個工作就會做很久，然後也是蠻認命的一步一步往上爬的感覺，所以我覺得他們就不太會有這樣子（安靜離職）的想法吧！因為有上進的心態跟待在同一間公司的責任心，但是像我們年輕人就會很容易覺得累了就做到這樣就好，對於升遷什麼的來說不會這麼執著或在意，也不會這麼積極的感覺吧！可能安靜離職還是會有但也就是很短就會離職（F1004）。

## (4) 相較過往休閒娛樂大幅增加。

現在的休閒娛樂跟以前比相對來說多了更多，以前的要求是說退休後過更好的生活，現在的人就是覺得生命無常，要及時行樂，所以更多人會在意自己的生活品質而不是一直要要求工作，然後給未來的自己更好的生活。（A0808）。

## (5) 網路便利與快速傳播的性質。

我覺得像躺平族或安靜離職這些詞的產生算是一種意識形態。有一部分是因為網路很發達的關係，像是以前爸爸媽媽四五十歲的長輩那時候網路也沒那麼發達，知道東西也沒那麼快速跟多元，說實在沒那麼多花樣（E1001）。但我自己就覺得像我們二十幾歲到三十出頭的世代

可能一些新的東西慢慢開始起來，然後又流傳來流傳去，變成說大家慢慢覺得生活跟人生不是一定就是要一個樣子 (E1007)。

不只有大環境層面的影響，Z 世代受訪者認為個人層面也是安靜離職的重要前因，而研究者發現 Z 世代的工作價值觀與個人層面因素具有密切關係，因此本研究的工作價值觀採用 Vaus 和 McAllister (1991) 的內、外在價值觀分類法，從內在價值來觀察，Z 世代重視自我實現，他們的工作動力有很大一部分在於是否喜歡這份工作，重視工作所代表的個人價值，並且期望在職場中展現個人所長 (吳佩旻, 2021)，職涯策略專家 Stacie Haller (2022) 表示，員工若是不喜歡現職工作，或是對工作沒有熱情，也就不會有想在工作上自我提升或超越的想法；此外，由於 Z 世代的成長歷程中經歷金融危機、低薪潮的衝擊以及各式的天災人禍等，生活在快速變動的大環境下，造就這世代務實的態度，同時帶給他們必須不斷強化自己才得以生存的思維 (陳建銘, 2019)，然而也因為 Z 世代樂於接受變化的性格，因此他們願意主動學習，接觸新事物使自身成長 (賴若函, 2021)，也就期望工作職場能成為與自身相輔相成進步的場域，且期望從工作過中獲得成就感，從而獲得心理層面的滿足。而根據過往研究，工作成就感與工作滿意度呈正向顯著關係 (程振明, 2015)，工作壓力與工作脫離亦呈正向關係 (Afrahi et al., 2021)，因此在工作中是否獲得成就感對於 Z 世代工作者的工作態度與行為具有正向關聯性。以下為訪談之重點摘要：

## 2. 工作價值觀

### (1) 內在價值觀

#### a. 有興趣且有趣的工作。

這是我想要做的行業，沒有看薪水，就只是覺得工作內容是我喜歡的 (A0201)。如果工作不喜歡但要撐到年終才会有這種 (安靜離職) 情況 (A0804)。

興趣是我 (選擇工作) 最大的考量 (D0201)。我覺得這個 (安靜離職) 比較看個人對工作的想法、態度，這個工作取決於對他來說有沒有熱情，如果有熱情，就不會出現這種 (安靜離職) 狀態，不管他幾歲 (D1009)。

如果 (工作) 是興趣的話，好像辛苦一點也沒關係 (E0616)。(上一份工作) 因為我超級不想待在那裡，所以我就只學到洗碗、外場跟備料而已，基本上我是要往上學，可是那時候我就是抱持著一種我只要做這些而已的想法，我沒有想要再往上的心情 (E0901)。

我的前一份實習也是在做類似教育訓練的事情，想說對教育訓練這一塊還蠻有興趣的，所以才會想說下一份工作正職會想找更深入或是學習更多不同產業的 (F0202)。

(工作者) 如果安靜離職可能也不那麼喜歡那份工作，可能他上班就已經沒那麼快樂或是要馬薪水很好，但是我是覺得說你就是沒有原本的快樂，才會進到安靜離職 (F0807)。

#### **b. 工作中學習成長機會。**

對於我這個職位在未來一到兩年的變化應該不大，就不太可能變得很進步，如果我要進步就是要靠我自己。今天也有想到，可以待在一間公司領固定的薪水，然後偶爾接接別的 (自由接案) 也可以自我訓練 (D0608)。

我覺得目前 (工作) 就是還不錯啦！可以學到蠻多東西的，比如說像光是韓文的話我就可以持續練習，然後再來就是這三個月下來到現在國語就是我在寫東西的時候會比較順暢一點，當然說話比較隨便，但在寫東西的時候就會比較多注意一點，然後再來就是細心度，真的是大大被要求，現在可能還沒有到超細心，但就是有慢慢提升，然後還有查找資料的能力、查證能力也有被培養到 (E0301)。

我覺得這份工作好的部分就是學到真的是蠻多的，然後開的課程也是蠻多元的，做的事情也是從規劃到執行面都有，學習上我都覺得還蠻豐富的 (F0302)。

#### **c. 工作中的成就感。**

你知道那個月達不到標就不會很積極的去找 (求職者)，那就是「喔！我今天有打電話、有上班、我有做到我該做的事就好！」有沒有招到人那就是另外一回事 (A0901)。

之前幫一個客人辦信用卡，請他補薪資證明再跑一趟 (中間多通電話提醒)，但是他跟我約好的那一天我就確診了...，結果後來協助的同事跟我說：那先生一直說我很上進，所以才想要幫我這樣，然後我覺得好感動 (B0501)。

如果說我的職場真的沒有辦法讓我得到成就感，但是我已經很適應這個地方，然後薪水可以、待遇不錯、人 (同事) 也 ok 的話，我會想要繼續待在這裡，但是我會把重心放在其他地方 (C0901)。

我覺得 (這份工作) 就是有時候可以出去拍攝還不錯啦，我可以摸到相機的時候，我覺得蠻開心的，可以得到一點成就感，成就感對我來說蠻重要的 (D0715)。

你看到這支花絮或預告，然後那個臺詞居然是你翻的原封不動放上去的時候，真的覺得有感動的感覺。而且這個東西可能會被外面這些人看到，我覺得哇好神奇！就是也是抱著一點憧憬啦！就是那個榮譽心、責任感上來 (E0736)。

那些東西真的是耗費我超級多時間，但是你做出來的東西是播給所有很大老的人看，就會覺得還蠻有成就感的。所以那時候的我蠻期待下個年度的規劃或是參與更多課程這樣 (F0512)。

可以看的到結果，自己生出一本財報很有成就感，財報是很多人各自做會計科目再整合成一本，然後因為最菜的要做雜事，所以最後彙整就是我們在做，數字累積可以變一本，就很有成就感 (G0701)。

Cheers 雜誌總編輯盧智芳 (2019) 表示：「對 Z 世代來說，務實與實踐夢想兩者共存，既矛盾又和諧，和上一代很不同。」Z 世代不只重視自我價值，務實的性格也讓他們重視個人報酬，他們認為若工作與工資等值，就會更認真、更投入工作 (賴若函, 2020)，對於工作滿意度也會有正向影響 (陳詩欣, 2022)；同時為了在競爭激烈的社會環境中站穩腳步，Z 世代渴望他們所從事的工作具有展望性，以免被就業市場淘汰；不只如此，Z 世代重視團隊合作，對於職場聘雇關係，比起上對下指令，他們更希望能以平等溝通的合作夥伴模式進行，同時也追求團隊認同與歸屬感 (Huang, 2022)，而組織文化與氣氛對於工作滿意度 (陳詩欣, 2022) 與離職意願都有顯著關聯 (林毓庭, 2021)，意即他們期望組織氣氛以及團隊與自身皆能有所契合。另外，Z 世代工作者也相當重視工作生活平衡與工作壓力多寡，Budiman 與 Tan (2022) 提及工作壓力對於工作滿意度、組織承諾以及工作表現 (Budiono, 2016) 都存在顯著影響，而工作生活平衡與員工敬業度也呈正相關 (Lee et al., 2021)，因此組織若承諾員工能在工作與生活達到平衡，則更有可能達到徵才和留才效益 (Fodor & Jäckel, 2018)。以下為外在價值之訪談重點摘要：

## (2) 外在價值觀

### a. 合理的薪酬與加班費。

(找工作的時候) 其他我也會考慮薪資、有沒有責任制，雖然加班一兩個小時也還好，但開始拿到錢後就會覺得說有錢 (加班費) 比較好 (D0208)。

有時候工作很累，但是如果想到沒有相對應的報酬就會覺得很苦，雖然可能抱持著正向學習心態，但是如果今天真的超累或心情不太好的時候，就會做到很生氣 (E0216)。

我們公司蠻好的一點就是加班時間可以自己報，有系統可以自己手動改，我們就可以報加班 (G0710)。因為在工作中得到滿意待遇 (所以沒有安靜離職的念頭) (G0901)。

### b. 工作的前景與展望。

那時候就想說 Youtube 的路其實好像也蠻廣，因為現在大家很多都在看，感覺比較有市場，所以就說可以試試看 (現職工作) (D0203)。

我也想過說在那個單位的話，即使要往上升，其實發展空間也不大（所以也不會想待久）（F0712）。

這工作未來待久了跳出去業界的話好不好跳，能談的價格會比較高嗎？因為很多人都會待 3-5 年然後跳去一般業界（企業會計）（G0210）。

#### c. 與主管的互動品質。

但我在這間公司本來就沒有打算待太久，因為我覺得主管拍片不夠積極，不積極的話我們的片量就是...（沒工作好做）（D0605）。

我覺得主管真的是很重要耶，你也不求對你好，但是遇到這種...，我覺得我第一個挫敗應該也是真正遇到他之後的事情（F0835）。

#### d. 組織氛圍沒有階級感。

公司好的地方就是我覺得像是因為公司氣氛比較 peace 跟歡樂這樣（D0301）。

我們這邊的話組長通常都是 30（歲）以內，所以不會有代溝，我覺得公司氛圍很好，我很喜歡，雖然說累歸累，但是心靈上就是跟同事聊天之類的就很好（G0323）。

#### e. 工作與生活平衡。

我原本打算學業跟工作可以兼顧，但是當壓力都很大的時候，你就是會排序，然後把工作放在比較後面，就會開始慢慢地越來越沒有那個熱忱跟努力的感覺。我還是有加班，因為不加班連最低標準都達不到...真的做不完就是沒辦法（F0901）。

個人層面因素除了上述內在價值與外在價值外，根據霍根發展調查 (HDS) 研究 (2022) 顯示，其衡量特質苛求 (Diligent) 具有注重細節、勤奮以及標準嚴格的象徵，反之高分群也更加容易過度勞累或感到倦怠，因此較有可能減少工作量調整身心，意即較易出現安靜離職傾向，但如此會帶來更好的工作績效；反之，量表中的另一項特質消極 (Leisurely)，其特徵在於被動地忽略承諾，並且容易有不投入的傾向，因此這類型的高分者較可能在工作中默默怠工，形成負面的安靜離職結果。綜上所述，也就可以說明一個人在職場上是否表現超過預期抑或是出現安靜離職的狀態，與他們的世代較無直接關係，反而是與個體差異關連性較強 (Scott, 2022)。以下為受訪者之觀點摘要整理：

### 3. 個別差異：與世代無關，任何人都可能有這樣的心態。

我覺得現在很多年長的也都是抱持這個（安靜離職）心態等退休啊，每個年紀都有這樣想法的人存在，並沒有特定在哪個年紀（C1006）。



我不會有想要很刻意的去做這件事情（安靜離職），就是「欸我知道有一個東西是這樣，但我覺得我好像還好，本身不會有想脫離工作（安靜離職）之類的想法。」（D0904）。

總結來說，分析受訪者的訪談內容，安靜離職會出現並且盛行的因素大體上可分為(1)環境因素：包含時代背景變遷、價值觀轉變以及科技進步等大環境的影響；(2)個人因素：工作有趣、工作成就感等內在價值與合理報酬、組織氣氛等外在工作價值觀；以及(3)個別差異與安靜離職皆有所關聯性。圖 1 為根據訪談結果彙整之安靜離職前因。

## （二）、Z 世代面對安靜離職的態度

關於安靜離職議題，本研究也分析 Z 世代對於安靜離職態度。依據訪談結果顯示，大部分受訪者對於安靜離職抱持中立意見，他們認為安靜離職只是一種情緒、行為、無力的狀態而已，對於個人來說有好處也有壞處，「你成長的一定比別人慢，但是我覺得要給自己一點餘裕（B0803）」、「雖然安靜離職可以讓自己的生活不這麼緊繃或充滿壓力，但反之自己也很難再有進步的空間（E0801）」。「而有 2 位受訪者認為安靜離職是帶有負面意義的詞彙，「在工作上就會覺得他表現出來是比較消極一點，至少聽起來就是他不那麼主動或上進吧！」、「就是一個惡性循環啊，那就是因為大家覺得工作付出的比例跟生活沒辦法達到平衡（G0818）」他們認為安靜離職對於個人、組織抑或是社會皆會造成負面影響；另外有 1 位受訪者對於安靜離職則帶有正面想法，他認為安靜離職的出現可以點醒他以及大眾生活人生中不只有工作，適時放鬆能為自己帶來一些喘息空間之思維。

另外，不少學者提出安靜離職與躺平兩者概念相似（胡立宗，2022），雖然促使兩詞彙出現的背景不同，然而產生結果雷同。而在訪談過程中有 4 位受訪者皆有提及「躺平」一詞，可推論臺灣 Z 世代族群對於躺平有某種程度上的了解。以下為受訪者訪談摘要。

（安靜離職感覺是）慢慢不求表現、不求績效，慢慢躺平的感覺（B0803）。

（安靜離職）是不是有點像日本還是臺灣的躺平族，我覺得躺平族和安靜離職朝的目標有點一致。（D1001）。

我覺得像躺平族或安靜離職這些詞的產生算是一種意識形態，就是有一部分是因為網路很發達的關係，像是以前爸爸媽媽四十幾歲五十幾歲這種長輩，他們那時候網路也沒那麼發達，知道東西也沒那麼快速，也沒那麼多，說實在沒那麼多花樣...，但我自己就覺得像我們二十

幾歲到三十出頭的世代就是可能一些新的東西慢慢開始起來，然後又流傳來流傳去，然後變成說大家慢慢覺得說生活跟人生不是一定就是要一個樣子，。(E1001)。

要是沒有這個惡性循環，中國、歐美怎麼會有躺平出現？還有美國前陣子不是也有個大離職潮？那就是因為大家覺得工作付出的比例跟生活沒辦法達到平衡 (G0818)。

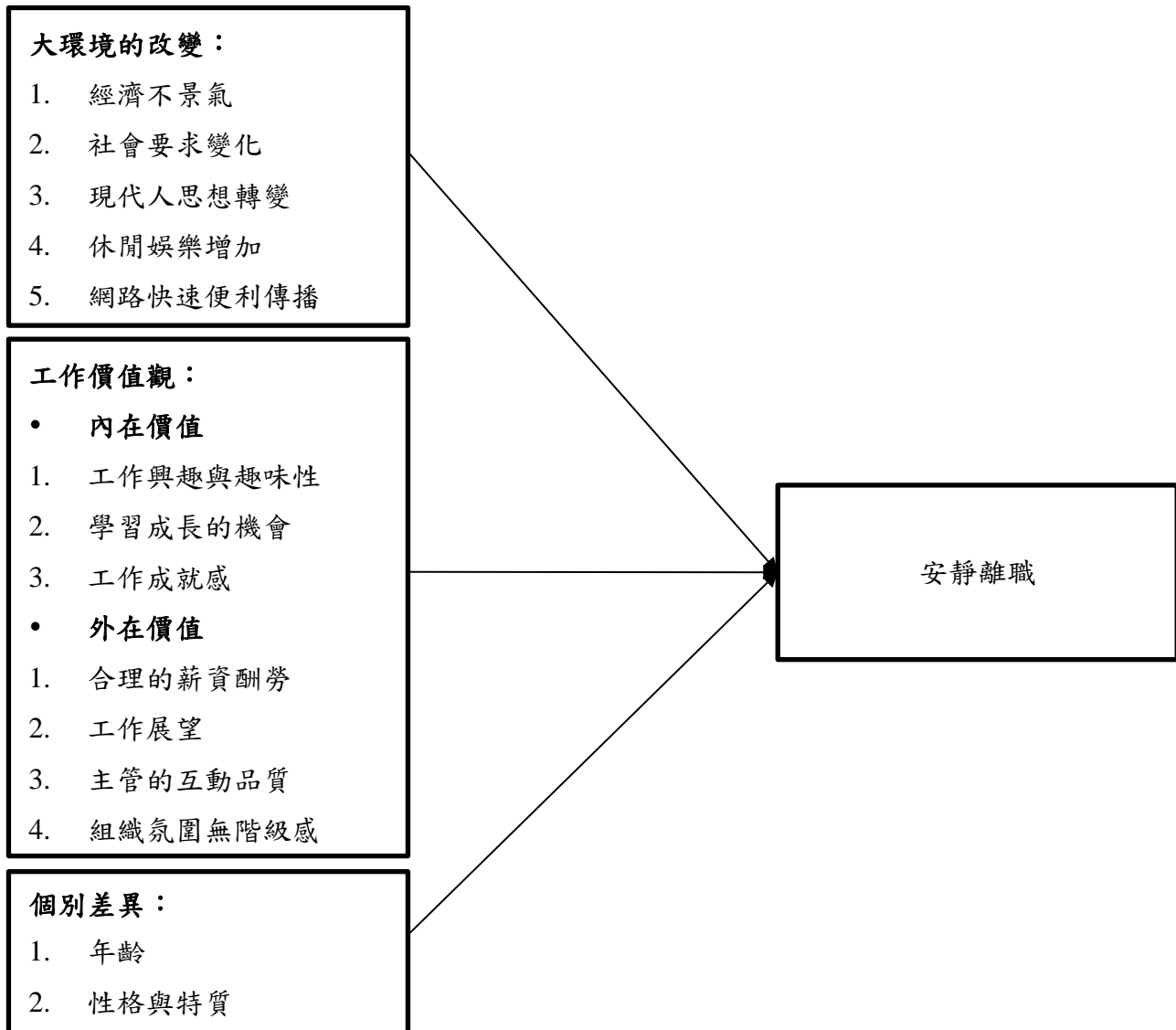


圖 1 安靜離職前因彙整

## 二、研究討論

本研究發現 Z 世代工作價值觀是安靜離職的關鍵因素；其次為環境的變化。相較於過去的文獻，本研究結果也反映出工作價值觀的重要性。胡昌亞 (2023) 的調查發現，Z 世代重視自我實現、自我成長、公平報酬、組織氣氛與職場人際關係，Barhate 與 Dirani (2022) 回顧過去的文獻，發現 Z 世代的工作者對於職涯發展有明確的預期與規劃，組織文化、工作與生活平衡和工作穩定性（如競爭性薪資、工作安全感等）是影響 Z 世代工作者職涯選擇的關鍵因素，而且他們也重視職涯進展的機會，例如：持續學習與成長的機會、完備的師徒制度。Chillakuri (2020) 指出，Z 世代工作者的入職計畫中若能包括有意義的工作、績效管理、工作與生活平衡、個人的連結、學習與發展、工作的藍圖，將有助於達成留才的目標。

比較訪談結果與文獻內容，受訪者在訪談過程中鮮少提及組織因素對於安靜離職的影響。Jack 與 Joseph (2022) 表示，管理者需要對員工的安靜離職負很大的責任，而 Gabrielova 和 Buchko (2021)、Lee 等人 (2021) 提及主管的領導風格會影響 Z 世代員工的工作敬業度，Z 世代偏好變革型領導，他們希望管理者能以積極的態度帶領部屬 (Universum, 2017)，並期望能在工作中得到反饋 (Sujansky & Ferri-Reed, 2009)，若在這些面向無法得到滿足，又或是感受到主管管理方式不當 (Jack & Joseph, 2022)，則有可能促使工作滿意度下降以及對工作者情緒造成負面影響。此外，工作者與組織文化、主管的價值觀或理念有所背離 (104 職場力小編, 2022)、工作模式（遠距、混和工作）的多樣化以及沒有提供員工充分自主權 (Mahand, 2023) 對於安靜離職的形成也有一定的影響。而研究者推論受訪者較無提及組織層面論點的原因為他們大多是剛出社會的新鮮人，進入職場工作的年資較短，尚未深入組織內部制度與運作，因此對於這方面沒有過討論。

本研究發現，有半數 Z 世代受訪者對於安靜離職抱持中立態度，他們認為安靜離職只是一種行為、情緒，以及對於工作無力的狀態，雖然也有提及其正負面影響，不過由於他們適應隨時改變的大環境並且樂於擁抱變化 (賴若函, 2021)，因此 Z 世代工作者認為安靜離職是在這個時空背景下不可避免發生的情況，並且不會有特別贊同或排斥的態度。相較於過去研究壁壘分明的正負向影響，例如：Stokes (2022) 表示安靜離職可以讓工作者擺脫倦怠與工作過勞等負面影響，並提高幸福感，有利於員工心理健康，進而也能提高工作效率。對於組

織來說則會降低生產力、容易造成員工衝突，同時也有可能導致組織整體士氣低落 (Angela, 2022)。而安靜離職或許只是在 Z 世代工作者職涯中的暫時性狀態。

## 伍、結論與建議

根據上述 7 位受訪者訪談內容的分析結果與討論，本研究分別會以研究結論、實務建議與研究限制三部分提出以下內容。

### 一、研究結論

時代日益進步、疫情肆虐，整個世界不管是在政治、經濟、社會、文化等各個面向皆歷經了大幅度的變動，而本研究針對近年來引發熱烈討論之「安靜離職」概念作為出發點，透過半結構式訪談法來探討 Z 世代對於安靜離職的想法與態度。根據訪談結果，相較於外在大環境因素，Z 世代的工作價值觀對於安靜離職存在更為重要的影響力，無論是 Z 世代對於組織給予之實質報酬，抑或是個人藉由工作所獲得之隱性價值或展望，皆影響工作者在組織中的態度與行為，想當然爾也成為組織難以忽視的議題。當然不只有 Z 世代，由於個人差異等因素，不同世代的工作者中也有安靜離職的景況，因此透過本研究的分析與探討，期望讓組織能大體上了解現今工作者的真實想法與需求，並藉由實務建議之提供，促使組織能初步進行相應措施以達成有效的徵才及留才，此為本研究之貢獻，有了組織與工作者雙方更進一步溝通、了解與調和，有助於整體工作市場的進步。同時也會為社會帶來莫大的效益！

### 二、實務建議

依據本研究的訪談分析結果，以下將提出相關的實務建議供組織參考：

#### (一) 職涯規劃符合工作價值觀的預期將有助於企業吸引 Z 世代人才

透過上述結果可以發現，不管是 Z 世代還是各年齡層的工作者出現安靜離職的心態或狀態時，內心對於組織與工作在某些層面上都帶有不滿足或委屈等負面情緒，不過他們並不會主動提出不滿，反而是以行為來進行默默抵抗。其中，Z 世代工作者的工作價值觀為影響安靜離職之重要因素之一，且目前管理者多為 X、Y 世代工作者，研究者認為了解 Z 世代工作價值觀與需求對於招募、教育訓練、留才等人力資源面向皆相當重要，而管理大師 Ducker 也

曾說過「組織最終目標是人才的發展而非利潤，利潤僅是組織生存的必要條件。」職涯發展不管是對於員工自身抑或是組織其實都是不可輕視的一環，組織若協助員工規劃生涯路徑，將有助於提升組織認同感、工作績效，並降低離職意願（鉅微管顧，2021），尤其 Z 世代工作者重視自我價值、學習成長與工作展望等價值觀，本研究建議組織可以先了解 Z 世代的工作價值觀並協助進行職涯規劃，例如提供更多正式與非正式之學習或培訓機會，讓員工在橫向以及縱向能力皆有發展的可能性（Barhate & Dirani, 2022; Sam, n.d.），如此有助於吸引 Z 世代人才的目光，同時達到留才效益。

## **(二) 組織氛圍與職場人際關係是工作環境品質的指標**

Jenna (2022) 表示組織營造支持與開放的文化有助於員工更願意付出努力工作，同時增加組織歸屬感與向心力。而根據 Gabrielova 與 Buchko (2021) 的研究也發現 Z 世代員工在人際互動這方面較缺乏社交技能，若管理者舉辦促進團隊向心力的活動，有助於增進同事溝通、合作與社交的機會，其中職場人際關係的發展對於工作者的自尊、自主性與緩解壓力有相當的助益，對於組織士氣更是有顯著性的幫助，因此本研究建議組織或管理者可以設立組織共同目標，並以專案或任何能透過團隊合作之工作方式增進員工間的互動，抑或是不定時舉辦活動促進同事間的熟悉與交流，對於工作品質以及員工自身皆能達到正面效益。

## **(三) 領導者和部屬是夥伴關係而不只是從屬關係**

從 Z 世代的工作價值觀可以發現他們期望管理者能以平等無階級的方式進行互動溝通，比起上司下屬，他們更希望與主管成為夥伴關係，藉此本研究建議管理者可以定期與員工進行談話，傾聽並了解員工對於工作看法，藉由開放式溝通，讓員工能感受到組織或主管對於員工的重視，後續再針對員工意見適時進行調整或改善，如此不只能培養信任感，也能建立彼此連結。「主管們必須學會與員工達成有意義的連結與互動，才能有效延攬優秀人才，並激發出他們最具生產力的那一面（Anjali, 2023）。」由此可知，定期安排與員工談話對於管理者來說是管理工作中不可或缺的一環。此外，對於組織來說，訓練主管的溝通能力以及追蹤主管面談執行落實與否之監督也是扮演著非常重要的角色，有了組織的帶領與協助，才得以使管理者與員工間或組織與員工間達成正向循環的關係。

#### (四) 給予員工工作自主權並且給予具體的工作回饋

如今辦公場域不再只限定於辦公室，住家、咖啡廳等各種空間也都成為辦公新選擇，許多組織在近年來也對於工作場域及時間進行改革，而工作自主性與工作滿意度有正向顯著關係 (Fried & Ferris, 1987)，且工作自主也與個人成就感有正向顯著關聯性 (王彩鶴, 2022)，因此本研究建議組織在工作場所、時間以及工作內容皆可以適時給予員工彈性與自主性，在工時、辦公場所方面，依照自身產業或工作性質來思考員工是否適用遠距、混和等彈性辦公模式或彈性工時，適時進行政策調整，讓員工在工作上能擁有更多自主權來安排自己工作，在工作內容方面，管理者也可以在員工的職責範圍內賦予他們一些自主判斷與決策的權力，如此有助於增強員工成就感、工作投入，並且對於工作整體滿意度之提升也會有所益處 (侯堂柱、黃俊彥, 2006; Gabrielova & Buchko, 2021; Lee et. al., 2021)；然而不只下放適當權力給員工，在工作過程中，管理者的反饋對於員工也具有重要影響力，HiBob 總監 Annie (2021) 認為「建立回饋機制非常重要，為員工設定目標、制定改善計畫和定期回顧等行為，都可以減少安靜離職的可能性。」因此本研究建議組織可以設計反饋制度，不只有半年或一年一次的績效考評，在一個專案或工作告一段落時，管理者可以提供回饋給員工，如此對於員工的學習成長有所助益，也進而能幫助組織整體共同成長茁壯。

#### 一、研究限制與未來研究建議

本研究屬於初探型研究，且訪談採用便利性原則尋找受訪者，因此受訪者性別大多為女性，而他們大多為社會新鮮人，工作經歷較少且鮮少有換工作的經驗，此為研究限制。因此本研究根據研究限制給予三點未來研究建議，分別為安靜離職之類別變項探討、安靜離職之影響探討以及安靜離職與相似概念之探究。首先，根據華盛頓大學的研究 (2023) 顯示，在 2019 年至 2022 年 4 年間，男性工作者的工時下降幅度大於女性工作者，一年工時分別減少 16 小時以及 6 小時，其中，25 歲至 39 歲或有學士學位和更高階學位之學歷，抑或是工作薪資高與工時長，這三種類別男性的工時減少幅度最高；而彭博社 (2022) 近期對於不同產業之員工敬業度調查結果也提及，金融保險業的員工敬業度衰退比例最高，反之教育服務業的員工敬業度提高。參考近期外部研究成果，本研究建議未來可以針對安靜離職對於性別、年

齡層（例如 X、Y、Z 世代）以及產業別這三種類別變項個別進行研究與比較，而為了預防研究出現偏誤，未來在執行安靜離職質性研究時，在性別上建議也可以尋找比例相近的受訪者進行資料蒐集；另外，在不同世代間某些性格特質或價值觀本身會有些微差異，然而卻沒有實質上的意義，意即安靜離職相較於世代、年齡差異，個人性格特質具有更深層的影響(Scott, 2022)，藉此，本研究也建議未來研究可採用不同人格特質作為變項，並與安靜離職進行更深入的研究與探討。

第二，本研究主要是透過質性訪談方式探究安靜離職的前因，目前在國內鮮少有關於安靜離職進行量化研究，同時本研究也較無提及安靜離職造成的後果，因此本研究建議未來研究可以採用量化方式對安靜離職的前因後果進行探究，關於安靜離職的量化研究在衡量變項上可以使用工作脫離之相關量表，例如奧爾登堡職業倦怠量表 (OLBI) (Demerouti et al., 2001) 中的工作脫離題項、或是將烏德勒支工作敬業量表 (UWES-9) (Schaufeli et al., 2006) 正面題項敘述改編為符合工作脫離之題項，抑或是建議可以試著發展安靜離職量表，並個別深入探討安靜離職對於環境、組織抑或是個人可能造成哪些影響，並提供組織實務方面的建議。

第三，與安靜離職相似概念的工作脫離 (Disengagement) (Klotz, 2022) 研究，在學界中至今已研究約五十餘年，根據研究者分析，兩者研究在前因與後果的變項大體上相同，組織提供之工作資源、發展性、公平性，乃至於主管支持、主管領導方式以及同事關係等 (Afrahi et al., 2021; Aslam et al., 2018; Jack & Joseph, 2022) 皆有可能促使安靜離職或工作脫離的出現，此外，性別、教育程度、個性等個體特徵差異又或是工作倦怠、沉重的工作負荷與工作生活失衡 (Afrahi et al., 2021; Aydin, 2022; Lee et al., 2021) 也有可能成為導因，並造成工作績效下降、工作敬業度降低、離職意向提高、工作滿意度下降以及組織士氣低落等後果 (Afrahi et al., 2021; Agarwal & Vaghela, 2018; Azeem et al., 2020; Bakker. & Demerouti, 2017)。此外，研究者也發現安靜離職以及工作脫離研究有些微差異存在，目前安靜離職除了組織與個體差異變項以外，也特別提及社會環境（如疫情、經濟狀況）因素，同時更強調 Z 世代相較於其他世代更容易有如此傾向；反之，工作脫離的研究比較著重於組織以及個人因素所造成的影響，在任何時空環境下都有可能發生，且任何年齡都有可能工作脫離狀態，本研究認為，工作脫離為比較大範圍的概念，其中包含安靜離職現象，而安靜離職則限縮於某個時代背景或環境

下所產生的結果，因此本研究建議未來研究可將兩主題進行比較分析，更進一步探討兩者異同與對於組織的影響。

## 陸、參考文獻

### 一、中文部分

- 104 職場力小編 (2022 年 10 月 26 日)。「安靜離職」是什麼？團隊出現這種心態時該如何應對？**104 職場力**。<https://blog.104.com.tw/what-is-quiet-quitting/>
- Anice H. (2023 年 2 月 2 日)。安靜辭職並非員工怠惰！3 招輕鬆搞定部屬的工作倦怠。**科技報橘**。<https://buzzorange.com/techorange/2023/02/02/preventing-quiet-quitting/>
- Cheers 雜誌 (2019 年 11 月 12 日)。「Z 世代」大量進入職場！獨家調查：95 後出生的工作者，比你想得更務實更努力？**Cheers 雜誌**。  
<https://web.cheers.com.tw/issue/2020/MyChoice/articleP1-2.htm>
- Christian (2022 年 9 月 23 日)。西方職場流行「躺平文化」、「安靜辭職」並非新鮮事物。**BBC News 中文**。<https://www.bbc.com/zhongwen/trad/business-62823121>
- Davidovic (2022 年 2 月 16 日)。躺平一族：為什麼一些中國年輕人不再推崇努力工作。**BBC News 中文**。<https://www.bbc.com/zhongwen/trad/chinese-news-60400246>
- Huang, Y. R. (2022 年 6 月 12 日)。對 Z 世代員工的 5 個觀察及 3 個管理建議。**104 學習精靈**。[https://nabi.104.com.tw/posts/nabi\\_post\\_868520ba-0ac3-4ecb-9a2a-abd38d12c077](https://nabi.104.com.tw/posts/nabi_post_868520ba-0ac3-4ecb-9a2a-abd38d12c077)
- 王文科、王智弘 (2010)。質的研究的信度和效度。**彰化師大教育學報**, 17, 29-50。  
<https://doi.org/10.6769/JENCUE.201006.0029>
- 王彩鶴 (2022)。工作自主性與個人成就感喪失之關聯—以台灣呼吸治療師為例。**呼吸治療**, 21 (2), 100-101。[http://dx.doi.org/10.6269/JRT.202207\\_21\(2\).0025](http://dx.doi.org/10.6269/JRT.202207_21(2).0025)
- 王雲東、呂傑華 (2021)。**社會研究方法：量化與質性取向及其應用(第四版)**。揚智文化。
- 王韻 (2008)。服飾產業的工作價值觀與工作滿意度對員工離職意願之探討—以 X、Y 世代為例。**紡織綜合研究期刊**, 18 (3), 64-71。<https://doi.org/10.6439/TTRJ.200807.0064>



地球圖輯隊 (2022 年 9 月 11 日)。可以少做就不多做！年輕世代掀起「安靜辭職」風潮，

是真想躺平嗎？數位時代。 <https://www.bnext.com.tw/article/71587/quiet-quitting-hustle-culture-burnout>

你也「安靜離職」了嗎？企業觀察 3 成員工已在「工作中」離職 (2022 年 10 月 25 日)。

104 職場力。 <https://blog.104.com.tw/104data-quiet-quitting/>

吳永佳 (2013 年 6 月 1 日)。我用八年級：不懂他、面對他、擁抱他。Cheers 雜誌。

<https://www.cheers.com.tw/article/article.action?id=5049621>

吳佩旻 (2021 年 6 月 1 日)。Z 世代地雷在哪？5 大方向溝通無礙。Cheers 雜誌。

<https://www.cwlearning.com.tw/posts/09e4fc51-dc23-4f0a-a5ff-0e33fc4b95b1>

吳鐵雄 (1996)。工作價值觀量表之編製研究。行政院青年輔導委員會委託研究報告。

阮光勛 (2014)。促進質性研究的品質與可信性。國教新知，61(1)，92-102。

[https://doi.org/10.6701/TEEJ.201403\\_61\(1\).0010](https://doi.org/10.6701/TEEJ.201403_61(1).0010)

林旻柔 (2014 年 10 月 1 日)。社群時代 Y、Z 世代在想什麼？GRi 草根影響力新視野。

<https://reurl.cc/33M470>

林金定、嚴嘉楓、陳美花 (2005)。質性研究方法：訪談模式與實施步驟分析。身心障礙研

究季刊。3 (2)，122-136。 <http://dx.doi.org/10.30072/JDR.200506.0005>

林惠彥、陸洛 (2012)。工作價值之群體差異-全台代表性樣本分析。台灣管理學刊。

12(1)，99-116。 <https://doi.org/10.6295/TAMJ.2012.1201.05>

林毓庭 (2021)。想離職的原因及類型和人格特質有關嗎？影響 Y/Z 世代員工離職意願因

素之探討 [未出版之碩士論文]。東吳大學。 <https://hdl.handle.net/11296/rre238>

林瓊瀛 (2016 年 12 月 16 日)。成為「來了就不想走」的公司？歡迎來到 Work-Life 3.0

世代！pwc 台灣。 <https://www.cheers.com.tw/article/article.action?id=5079963>

侯堂柱、黃俊彥 (2006)。彈性工時、工作滿足與服務態度之關係研究—以台灣北部地區連

鎖便利商店為例。德明學報，27，63-84。 <https://reurl.cc/ROAx9g>

姜宜均 (2015)。Z 世代工作價值觀與組織承諾之研究 - 以心理契約為中介變數 [未出版之

碩士論文]。明志科技大學。 <https://hdl.handle.net/11296/zdc5xd>

胡立宗 (2022 年 8 月 25 日)。2022 美國上班族最夯關鍵字！TikTok 掀「在職躺平」浪潮。Cheers 快樂工作。

<https://www.cheers.com.tw/article/article.action?id=5101134&page=2>

員工缺乏工作動機？主管可以從員工生涯發展計劃著手改變 (2021 年 8 月 25 日)。鉅微管理顧問公司。<https://www.ffceap.com.tw/what-can-leaders-do-to-drive-employee-career-development/>

高希均 (2014 年 5 月 8 日)。主管必須懂的 80 後 90 後。《30》雜誌特刊。

[http://www.30.com.tw/journal\\_content\\_d201405.html](http://www.30.com.tw/journal_content_d201405.html)

梁巧恩 (2022 年 9 月 19 日)。2025 年 Z 世代佔勞動人口約 27% 資深 HR：離職率比 30 歲高。CTgoodjobs。<https://reurl.cc/QWaEep>

梁定澎 (1999)。資訊管理研究方法總論。資訊管理學報，04 (1)，1-6。

<http://www.ecrc.nsysu.edu.tw/liang/paper/3/32.pdf>

莊彙翌 (2022 年 10 月 10 日)。為什麼該留意「安靜離職」或「安靜解雇」的職場關係？專家：不論是哪一種，都比彼此攤牌更糟糕。Smart 自學網。

<https://smart.businessweekly.com.tw/Reading/IndepArticle.aspx?id=6008781>

陳向明 (2001)。教師如何作質的研究。教育科學出版社。

陳建銘 (2019 年 11 月 19 日)。25 歲以下「Z 世代」大軍進職場 你真的懂他們嗎？天下雜誌。<https://www.cw.com.tw/article/5097733?template=transformers>

陳詩欣 (2022)。領導風格、組織氣候、工作滿意度對 Z 世代心理幸福感的影響之研究 [未出版之碩士論文]。輔仁大學。<https://hdl.handle.net/11296/56ppmp>

程文郁 (2002)。以質性研究方法探討消費者選擇行動電話服務業者之行為 [未出版之碩士論文]。中山大學。<https://hdl.handle.net/11296/n89r35>

程振明 (2015)。監獄收容人的人格特質、社會支持對工作成就感與滿意度關係之研究-以明德外役監獄為例 [未出版之碩士論文]。南臺科技大學。  
<https://hdl.handle.net/11296/mu3kx5>

黃貝雯 (2006)。公共組織導入平衡計分卡障礙之認知研究〔未出版之碩士論文〕。政治大學。<https://hdl.handle.net/11296/xht9k7>

黃品維 (2022)。員工體驗與雇主品牌吸引力之關聯性-員工世代之差異〔未出版之碩士論文〕。國立臺灣師範大學。<https://hdl.handle.net/11296/6z2cj5>

蔣龍煌 (2010)。PCT 青少年信仰觀現況調查與神學反省。台灣神學院論文。  
<https://ir.taitheo.org.tw/handle/987654321/1651>

賴若函 (2020 年 11 月 20 日)。愛當面溝通、多重挑戰 用價值觀導向接軌 Z 世代。Cheers 雜誌。<https://www.okwork.taipei/ESO/content/tw/Article/161117075814/201116145353>

賴若函 (2021 年 5 月 31 日)。首度跨世代職場大調查！Z 世代最在意什麼？Cheers 雜誌。  
<https://www.cheers.com.tw/article/article.action?id=5099579&page=4>

藍于洺 (2022 年 9 月 13 日)。工作新型態！躺平世代增加「安靜辭職」風潮興起。TVBS 新聞網。<https://news.tvbs.com.tw/life/1905193>

## 二、英文部分

*I in 4 of workers are 'quiet quitting,' saying no to hustle culture.* (2022, October 3). Resume Builder. <https://www.resumebuilder.com/1-in-4-of-workers-quiet-quitting-saying-no-to-hustle-culture/>

Afrahi, B., Blenkinsopp, J., de Arroyabe, J. C. F., & Karim, M. S. (2021). Work disengagement: A review of the literature. *Human Resource Management Review*, 32(2).  
<http://dx.doi.org/10.1016/j.hrmr.2021.100822>

Agarwal, H., & Vaghela, P. (2018, December 21-22). *Work values of Gen Z: Bridging the gap to the next generation*. [Conference paper]. INC 2018, Gujarat, India.

Ahmed, N. (2022, August 16). *Quiet quitting: why doing less at work could be good for you—and your employer*. The Conversation. <https://theconversation.com/quiet-quitting-why-doing-less-at-work-could-be-good-for-you-and-your-employer-188617>

- Al-Asfour, A., & Lettau, L. (2014). Strategies for leadership styles for multi-generational workforce. *Journal of Leadership, Accountability, and Ethics*, 11(2). <https://reurl.cc/pLgmZx>
- Angela, R. (2022, October 30). *Quiet Quitting: How to Prevent & Combat it at Work*. [teambuilding.com. https://teambuilding.com/blog/quiet-quitting](https://teambuilding.com/blog/quiet-quitting)
- Aslam, U., Muqadas, F., Imran, M. K., & Rahman, U. U. (2018). Investigating the antecedents of work disengagement in the workplace. *Journal of Management Development*, 37(2). <http://dx.doi.org/10.1108/JMD-06-2017-0210>
- Aydin, E., & Azizoğlu, Ö. (2022, October 7-9). A new term for an existing concept: Quiet Quitting-A self-determination perspective. [Conference paper]. ICCDSS 2022, Balıkesir, Turkey. [https://www.researchgate.net/publication/366530514\\_A\\_NEW\\_TERM\\_FOR\\_AN\\_EXISTING\\_CONCEPT\\_QUIET\\_QUITTING-A\\_SELF-DETERMINATION\\_PERSPECTIVE](https://www.researchgate.net/publication/366530514_A_NEW_TERM_FOR_AN_EXISTING_CONCEPT_QUIET_QUITTING-A_SELF-DETERMINATION_PERSPECTIVE)
- Azeem, M. U., Bajwa, S. U., Shahzad, K., & Aslam, H. (2020). Psychological contract violation and turnover intention: The role of job dissatisfaction and work disengagement. *Employee Relations: The International Journal*, 42(6). <http://dx.doi.org/10.1108/ER-09-2019-0372>
- Bakker, A. B., and Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: taking stock and looking forward. *J. Occup. Health Psychol*, 22, 273–285. <http://dx.doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Barhate, B., & Dirani, K. M. (2022). Career aspirations of generation Z: a systematic literature review. *European Journal of Training and Development*, 46(1/2), 139-157. <https://doi.org/10.1108/EJTD-07-2020-0124>
- Bascha. (2011, September 19). *Z: The open source generation*. <http://opensource.com/business/11/9/z-open-source-generation>
- Berelson, B. (1952). Content analysis in communication research. *Free press*.
- Budiman, Y., & Tan, P. H. P. (2022). The Influence of Job Stress, Job Satisfaction & Organizational Commitment Towards Turnover Intention for Millennials and Generation Z

Employees in Internet Companies in Indonesia. *Jurnal Mantik*, 5(4), 2438-2443.

<https://iocscience.org/ejournal/index.php/mantik/article/view/1997>

Budiono, D. S. (2016). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening Pada Pt. Kerta Rajasa Raya. *Jurnal Riset Ekonomi Dan Manajemen*, 16(1), 29-43. <https://reurl.cc/0EjD9A>

Chillakuri, B. (2020). Understanding Generation Z expectations for effective onboarding. *Journal of Organizational Change Management*, 33(7), 1277-1296. <http://dx.doi.org/10.1108/JOCM-02-2020-0058>

Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied psychology*, 86(3), 499.

[https://www.isonderhouden.nl/doc/pdf/arnoldbakker/articles/articles\\_arnold\\_bakker\\_69.pdf](https://www.isonderhouden.nl/doc/pdf/arnoldbakker/articles/articles_arnold_bakker_69.pdf)

Denzin, N. (1970). Strategies of multiple triangulation. *The research act in sociology: A theoretical introduction to sociological method*, 297(1970), 313.

Edmunds, J., & Turner, B. S. (2005). Global generations: social change in the twentieth century. *The British journal of sociology*, 56(4), 559-577. <http://doi.org/10.1111/j.1468-4446.2005.00083.x>

Ellis, L., & Yang, A. (2022, August 12). *If Your Co-Workers Are 'Quiet Quitting,' Here's What That Means*. The Wall Street Journal. <https://www.wsj.com/articles/if-your-gen-z-co-workers-are-quiet-quitting-heres-what-that-means-11660260608>

Fodor, M., & Jaeckel, K. (2018). What does it take to have a successful career through the eyes of generation Z-based on the results of a primary qualitative research. *International Journal on Lifelong Education and Leadership*, 4(1), 1-7. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/551110>

Fratrièová, J., & Kirchmayer, Z. (2018). Barriers to work motivation of generation Z. *Journal of human resource management*, 21(2), 28-39. <https://ideas.repec.org/a/cub/journal/v21y2018i2p28-39.html>

Fred, D., & Elisabeth, G. (2023, February 16). *Quiet Quitting: An Investigation Into the Reasons and Motivations Behind this Workplace Challenge: Part I*. Hospitalitynet.

<https://www.hospitalitynet.org/opinion/4114987.html#void>

Fried, Y., & Ferris, G. R. (1987). The validity of the job characteristics model: A review and meta-analysis. *Personnel Psychology*, 40, 287-322.

<https://www.academia.edu/download/48900078/54739cd30cf29afed60f5800.pdf>

Gabrielova, K., & Buchko, A. A. (2021). Here comes Generation Z: Millennials as managers. *Business Horizons*, 64(4), 489-499.

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S000768132100015X>

Goh, E., & Lee, C. (2018). A workforce to be reckoned with: The emerging pivotal Generation Z hospitality workforce. *International Journal of Hospitality Management*, 73, 20-28.

<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.01.016>

Goh, T. C. (2022, August 31). *Is 'quiet quitting' a good idea? Here's what workplace experts say*.

CNBC. <https://www.cnbc.com/2022/08/30/is-quiet-quitting-a-good-idea-heres-what-workplace-experts-say.html>

Hamill, L. (2022). *Can You Spot Burnout?* Limeade. [https://www.limeade.com/wp-](https://www.limeade.com/wp-content/uploads/2022/06/e-book_Can-You-Spot-Burnout.pdf)

[content/uploads/2022/06/e-book\\_Can-You-Spot-Burnout.pdf](https://www.limeade.com/wp-content/uploads/2022/06/e-book_Can-You-Spot-Burnout.pdf)

Hardin, R. M. (2020). *Generation Z: Motivational Needs of the Newest Workforce* [Unpublished doctoral dissertation]. Northcentral University. <https://0->

[www.proquest.com.opac.lib.ntnu.edu.tw/dissertations-theses/generation-z-motivational-needs-newest-workforce/docview/2425916972/se-2](https://www.proquest.com/opac.lib.ntnu.edu.tw/dissertations-theses/generation-z-motivational-needs-newest-workforce/docview/2425916972/se-2)

Harter, J. (2022, September 6). *Is Quiet Quitting Real?* Gallup.

<https://www.gallup.com/workplace/398306/quiet-quitting-real.aspx>

Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work*. New York: Wiley.

Iorgulescu, M. C. (2016). Generation Z and its perception of work. *Cross-Cultural Management Journal*, 18(1), 47-54. [https://www.seaopenresearch.eu/Journals/articles/CMJ2016\\_II\\_6.pdf](https://www.seaopenresearch.eu/Journals/articles/CMJ2016_II_6.pdf)

- Jack, Z., & Joseph, F. (2022). *Quiet Quitting Is About Bad Bosses, Not Bad Employees*. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2022/08/quiet-quitting-is-about-bad-bosses-not-bad-employees>
- Jenna. B. (2022, December 21). *How do managers address quiet quitting?* Maddynews. <https://www.maddynews.com/uk/2022/12/21/how-do-managers-address-quiet-quitting/>
- Jo, C. (2022, October 28). *Quiet Quitting Surges in Finance as It Gains Steam Across Sectors*. Bloomberg. <https://www.bloomberg.com/news/articles/2022-10-27/quiet-quitting-has-gotten-worse-in-almost-every-major-industry-in-2022?leadSource=uverify%20wall>
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724. <https://doi.org/10.5465/256287>
- Klotz, A. C., & Bolino, M. C. (2022, September 15). *When Quiet Quitting Is Worse Than the Real Thing*. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2022/09/when-quiet-quitting-is-worse-than-the-real-thing>
- Lee, C. C., Aravamudhan, V., Roback, T., Lim, H. S., & Ruane, S. G. (2021). Factors impacting work engagement of Gen Z employees: A regression analysis. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, 18(3), 147-159. [http://www.m.www.na-businesspress.com/JLAE/JLAE18-3/11\\_LeeFinal.pdf](http://www.m.www.na-businesspress.com/JLAE/JLAE18-3/11_LeeFinal.pdf)
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. (1985). *Naturalistic inquiry*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Mahand, T., & Caldwell, C. (2023). Quiet Quitting—Causes and Opportunities. *Business and Management Research*, 12(1). <http://dx.doi.org/10.5430/bmr.v12n1p9>
- McCordle, M. (2006). *New generations at work: Attracting, recruiting, retaining and training generation Y*. The ABC of XYZ.
- Miller W. L. & Crabtree B. F. (1992). Primary Care Research: A Multimethod Typology and Qualitative Road Map. In: W.L. Crabtree & B.F. Miller(Eds.), *Doing Qualitative Research*. Newbury Park CA: Sage, pp.3-28.

- Morgan, D.L. (2022, September 15). *New SHRM Research: Is 'Quiet Quitting' Affecting Your Workplace*. SHRM. <https://www.shrm.org/about-shrm/press-room/press-releases/pages/new-shrm-research-is-quiet-quitting-affecting-your-workplace.aspx>
- Nolan, B. (2022, September 11). *Half of US workers have 'quiet quit' — and managers are to blame, according to a new survey*. Insider. <https://www.businessinsider.com/quiet-quitting-nothing-new-bad-managers-blame-study-disengaged-workers-2022-9>
- Pandey, E. (2022, September 21). *The staying power of quiet quitting*. AXIOS. <https://www.axios.com/2022/09/21/quiet-quitting-gen-z-work-jobs-minimum>
- Parker, K., & Horowitz, J. M. (2022, March 9). *Majority of workers who quit a job in 2021 cite low pay, no opportunities for advancement, feeling disrespected*. Pew Research Center. <https://www.pewresearch.org/fact-tank/2022/03/09/majority-of-workers-who-quit-a-job-in2021-cite-low-pay-no-opportunities-for-advancement-feeling-disrespected/>
- Sam, S. (n.d.). *How to Prevent Quiet Quitting in Your Company*. Go skills. <https://www.goskills.com/Leadership-Management/Resources/quiet-quitting>
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and psychological measurement*, 66(4), 701-716.
- Schawbel, D. (2016, August 31). *Meet the Next Wave of Workers Who Are Taking over Your Office*. CNBC. <https://www.cnbc.com/2016/08/31/after-millennials-comes-gen-z-meet-the-next-wave-of-workers-that-are-taking-over-your-office-commentary.html>
- Scott, G. (2022, September 8). *Quiet Quitting and Personality: Who Becomes a Quiet Quitter?* Hogan. <https://www.hoganassessments.com/blog/quiet-quitting-and-personality-who-becomes-a-quiet-quitter/>
- Stokes, V. (2022, August 29). *Is 'Quiet Quitting' Really Good for Your Health? What Experts Think*. Healthline. <https://www.healthline.com/health-news/is-quiet-quitting-really-good-for-your-health-what-experts-think>



- Sujansky, J., & Ferri-Reed, J. (2009). *Keeping the Millennials: Why companies are losing billions in turnover to this generation-and what to do about it*. John Wiley & Sons.
- Super, D. E. (1970). *Manual for the Work Value Inventory*. Boston: Houghton Mifflin.
- Tapper, J. (2022, August 6). *Quiet quitting: why doing the bare minimum at work has gone global*. The Guardian. <https://www.theguardian.com/money/2022/aug/06/quiet-quitting-why-doing-the-bare-minimum-at-work-has-gone-global>
- Thomas, D. R. (2006). A general inductive approach for analyzing qualitative evaluation data. *American journal of evaluation*, 27(2), 237-246. <https://doi.org/10.1177/1098214005283748>
- Universum. (2017). *Building leaders for the future*. Stockholm, Sweden: Universum.
- Vanderkam, L. (2022). *There's better way to reclaim your time than 'quiet quitting'*. The New York Times. <https://www.nytimes.com/2022/09/13/opinion/burnout-quiet-quitting.html>
- Vaus, D., & Mcallister, I. (1991). Gender and work orientation: Values and satisfaction in Western Europe. *Work and Occupations*, 18(1), 72-93. [https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0730888491018001004?casa\\_token=5qHi03hnUL8AAAAA: ezkAWGAtQQriarThbHWN0ANlnBvvehNM2T3xqiZP4OzAaeXss7xrddk1BnhQ6kRpbt6Qiddc-6fwA](https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0730888491018001004?casa_token=5qHi03hnUL8AAAAA: ezkAWGAtQQriarThbHWN0ANlnBvvehNM2T3xqiZP4OzAaeXss7xrddk1BnhQ6kRpbt6Qiddc-6fwA)
- What Is Employee Engagement and How Do You Improve It?* (n.d.). Gallup. <https://www.gallup.com/workplace/285674/improve-employee-engagement-workplace.aspx>
- William J. Schroer. (2013). *Generations X, Y, Z and the Others*. Ccampeador. <https://ccampeador.wordpress.com/2013/05/22/generations-xy-z-and-the-others-william-j-schroer/>
- Zaid, K. [zaidleppelin]. (2022, July 26). *On quiet quitting* [Video]. Tiktok. Retrieved from: <https://www.tiktok.com/@zaidleppelin/video/7124414185282391342>

# 菁英人才管理的雙面刃效應：菁英人才管理對職涯滿意度及離職傾向的影響

## The Double-Edged Sword of Talent Management : the Effects of Talent Management on Career Satisfaction and Turnover Intention

林文政<sup>1</sup>、呂家豪<sup>2</sup>、李秉懿<sup>3</sup>

國立中央大學人力資源管理研究所副教授<sup>1</sup>

超秦企業股份有限公司襄理<sup>2</sup>

國立中央大學人力資源管理研究所博士候選人<sup>3</sup>

Wen-Jeng Lin, Chia-Hao Lu, Ping-I Li

Associate professor, Graduate Institute of Human Resource Management, National Central University<sup>1</sup>

Assistant manager, Super Qin Enterprise Co., LTD.<sup>2</sup>

PhD candidate, Graduate Institute of Human Resource Management, National Central University<sup>3</sup>

### 摘要

對所有企業而言，人才都是十分珍貴且極為重要的資源，然而企業推動菁英人才管理卻存在潛在的對立與衝突。依據過去的研究顯示，企業越重視菁英人才管理的措施推動，無論對企業或員工的績效都有正向的影響效果，然而在其中存在對立影響的層面卻少有觸及。本研究總共收集 25 家企業 318 份有效樣本，並採取階層線性模式研究方法，檢驗企業實施菁英人才管理會提高員工職涯滿意度（光明面），但是同時也會提升員工離職傾向（黑暗面）的雙面刃效應，並進一步探討程序公平對此影響過程之調節作用。研究結果發現菁英人才管理會正向影響員工職涯滿意度；而程序公平在菁英人才管理與員工的職涯滿意度之間有顯著的強化效果。然而，本研究並未發現菁英人才管理會提升員工的離職傾向，反而發現會降低員工的離職傾向；而程序公平在菁英人才管理與員工的離職傾向的正向關係也並未檢驗出有緩解作用，顯示菁英人才的雙面刃效應在本研究中並未獲得驗證。本研究結果之研究結論、管理意涵、未來研究方向也於本文最後一併提出討論。

**關鍵詞：**菁英人才管理、職涯滿意度、離職傾向、雙面刃效應、程序公平

## 壹、前言

英國知名作家狄更斯在《雙城記》裡講過一句話：「這是最好的時代，也是最壞的時代。」，企業之間競爭的關鍵逐漸轉移至人才的多寡良莠（周瑛琪 & 顏忻怡，2015）。菁英人才管理（talent management）已被認為是組織的關鍵成功因素之一，並已成為二十一世紀高度變動且不確定的市場環境中最重要的管理議題（Khoreva, Vaiman, & Van Zalk, 2017；Mensah, 2019），菁英人才管理在過去數十年來受到組織廣泛且持久的關注（Son, Park, Bae, & Ok, 2020）。然而，只有極少數的企業擁有足夠的儲備人才，而對所有企業來說，優秀的人才都是企業的關鍵資源。此外，企業必須面對菁英人才管理在組織內部造成的衝突對立，所以菁英人才管理被視為當今企業所面臨的重大挑戰（Collings & Isichei, 2018）。菁英人才管理可以提高組織的人才競爭力；但另一方面也可能造成人才間的高度競爭，許多世界知名的大型企業也在實施菁英人才管理措施，並且積極探究菁英人才管理措施對組織成功的影響（Silzer & Dowell, 2009）。

菁英人才管理的目的在為組織創造價值、提升組織績效，而組織的績效來自於組織內每位員工的績效總和，而過去在探討員工個人績效上，主要集中於個體層級（包含個人動機、個人特質與能力）對個人績效的影響，當個體知覺組織支持時較易達成職涯滿意度（Ng, Eby, Sorensen, Feldman, 2005），而員工個人的職涯成功將可以促進組織成功（Judge, Higgins, Thoresen, & Barrick, 1999）。過去對工作滿意度的研究十分廣泛（Judge et al., 2020），許多研究指出菁英人才管理會提高員工工作滿意度（Almomani, Sweis, & Obeidat, 2022；Goestjahjanti et al., 2020；Gül, Akkaya, & Yildirim, 2022）。但是菁英人才管理對員工職涯滿意度產生直接影響的研究則相當缺乏。

過去有關職涯成功理論的研究檢驗能夠促進員工職涯成功的因素，主要研究結果顯示組織推動菁英人才管理會正向影響員工的加薪與晉升等客觀職涯成功（objective career success）（如 Claussen, Grohsjean, Luger, & Probst, 2014；Hughes & Rog, 2008），而員工的客觀職涯成功會進一步正向影響員工的職涯滿意度等主觀職涯成功（subjective career success）（Böhmer & Schinnenburg, 2016）。綜上所述，過去的研究文獻顯示菁英人才管理對個人的職涯滿意度有間接影響效果，然而對兩者之間的直接影響機制並不清楚。因此，本研究第一個研究動機

是當菁英人才管理措施得宜，是否能提高員工的職涯滿意度，亦即探討菁英人才管理的光明面。

其次，菁英人才管理對績效影響的現有文獻中，發現多數的研究結果強調當企業的菁英人才管理推動得越好，對組織績效與員工績效皆會產生正向影響（Cappeli, 2008； Collings & Mellahi, 2009； Sturman, Trevor, Boudreau, & Gerhart, 2003），然而卻鮮少探討其中相互矛盾的影響。Son, Park, Bae, & Ok（2020）的研究中指出，菁英人才管理可以加強創新，但同時也會提升自願離職率。因此，本研究也希望探討菁英人才管理做得越好是否反而會提高員工的離職傾向，也就是探索組織推動菁英人才管理是否存在潛在負面影響的黑暗面，此乃本研究的第二個研究動機。

組織公平（organizational justice）是個人對組織對待成員是否公平的感知以及對此感知的反應（Aryee, Budhwar, & Chen, 2002），Colquitt（2012）指出組織公平主要有分配公平、流程公平與互動公平等研究方向。組織公平對菁英人才管理而言十分重要，如果組織的公平性較低時，可能會導致嚴重的後果（Cosier & Dalton, 1983），員工對公平的知覺會與其在組織中的經驗相對應（Cropanzano & Mitchell, 2005），如果員工對組織公平的感知不佳時，就可能做出相對應的行為。過去的研究較常探究組織公平與菁英人才管理的關係（e.g. Gelens, Dries, Hofmans, & Pepermans, 2013），但卻未曾從程序公平的角度探索對菁英人才管理與員工行為態度的影響效果。本研究希望能釐清其中的關聯性，這是本研究之第三個研究動機。

離職傾向是指團隊成員有意識地在不久的將來有離開組織的意圖與行為傾向（Mahlasela & Chinyamurindi, 2020）。雖然過去的研究曾經研究菁英人才管理和離職傾向的概念（Abdul et al., 2019； Deery & Jago, 2015）。儘管過去的研究獲得了有意義的發現，但是對於菁英人才管理是如何實際預測員工離職傾向的機制卻仍不清楚（Anlesinya et al., 2019）。因此，本研究自多重面向的角度，探討菁英人才管理措施對組織產生正向影響之外，是否可能同時會造成負面的影響；亦即組織實施菁英人才管理除了會提升職涯滿意度的正面（光明面）影響之外，是否也會同時提高員工離職傾向的負面（黑暗面）影響。本研究除了檢驗菁英人才管理的「雙面刃效應」（double-edged sword effects）外，並且進一步探討當組織程序公平越高，是否會強化菁英人才管理與職涯滿意度的正向影響，同時削弱菁英人才管理與離職傾向的正

向影響；相反地，當組織程序公平較低，是否會降低菁英人才管理對於職涯滿意度的正向影響，並且提高菁英人才管理對於離職傾向的正向影響。因此，檢驗組織程序公平對以上影響過程的調節作用，就是本研究第四個研究動機。

綜上所述，過去的研究偏重於菁英人才管理會帶給組織正面績效的影響，較少關注到菁英人才管理也可能同時為組織的員工帶來的負面影響。因此，本研究的主要目的希望探討企業在菁英人才管理對員工職涯滿意度的正面影響外，亦探討菁英人才管理對員工離職是否有負面影響，以拓展菁英人才管理的應用範疇。此外，並進一步探討組織程序公平是否在菁英人才管理對員工職涯滿意度與離職傾向之間，具有調節作用的效果。

## 貳、文獻探討

### 一、菁英人才管理與職涯滿意度之關聯性

過去對於人才有許多不同的定義，其中最具代表性且最常被後續研究所引用的以 Lepak & Snell (1999) 的定義為主，他認為關鍵人才有兩大要素，包含「獨特性」及「價值」。其中「獨特性」係指該員工的技能，對於組織而言是稀有的、專屬的、且難以從外部勞動市場取得；而「價值」係指能夠創造出顧客所認同的價值。1990 年代末期，麥肯錫顧問公司創造了「菁英人才戰爭 (the war for talent)」這個名詞，係指全球的優秀領導者和高績效員工在組織的成功中發揮著越來越重要的作用；自此之後，菁英人才管理議題開始獲得企業領導人和學術界的廣泛關注 (McDonnell, A., 2011; Michaels, Handfield-Jones, & Axelrod, 2001; Scullion, Collings, & Caligiuri, 2010)。至於菁英人才管理與人力資源管理的定義並不完全相同，周日耀 (2008) 認為傳統的人力資源管理所關注的主體為組織內的所有員工。然而，菁英人才管理 (talent management, TM) 主要關注的主體則是組織中表現前 20% 的頂尖員工 (林文政, 2006)。舉例來說，通用電氣 (GE) 的前執行長傑克威爾許 (Jack Welch) 一直專注於發展和保留組織前 20% 的管理與專業人才，因為其認為一個組織強大與其組織的頂尖人才息息相關 (Walker & LaRocco, 2002)。

職涯滿意度 (career satisfaction) 係指個人對其職涯發展，內在與外在的預期覺得滿足的程度 (Greenhaus, Parasuraman, & Wormley, 1990)，Peluchette (1993) 指出當感到職涯滿意

時，個人會產生高度的正向工作態度與動機，進而產生更好的工作績效。此外，職涯滿意度的高低，也會受到個人知覺於組織中知識與資源的獲得，以及成長機會的提供所影響 (Seibert, Kraimer, & Liden, 2001)。

員工的職涯成功可以促進組織的成功 (Judge et al., 1999)，而影響職涯滿意度的預測變項一直是企業和學術界關注的焦點。本研究延伸 Spence (2002) 的信號理論 (signal theory) 的觀點。由於信號理論與減少溝通中不同對象的資訊不對稱有關，比方說主管與部屬，或是僱主與員工之間。個人發送信號來傳達訊息，減少不確定性或影響其他個人的認知。若從招募甄選來看，一位具競爭力的應徵者會運用文件，如畢業證書或專業證照來發送信號，讓其更容易從其他競爭對手中脫穎而出，並消除僱主或主管對其認識的不足 (Spence, 2002)。因此信號理論在研究文獻中被用來解釋資訊不對稱的影響，而信號發送者可以傳遞信號來讓對方了解信號的意涵。於是當組織傳遞預期可晉升或承擔重要責任的信號給員工時，員工就會感受到更多的尊重與認同，導致其職涯滿意度也會隨著提高。至於菁英人才管理是對優秀員工提供額外的支持與資源，即係一種組織層面的職涯贊助，提供相對高的工作安全及薪資晉升的機會，並獲得較多的組織支持與晉升機會，最終獲得較高的職涯滿意度 (Dries & Pepermans, 2012)。此外，過去有關職涯成功理論的研究也持續嘗試找出促進職涯成功的個人或組織因素，研究者對職涯成功採用了不同的研究方向，有些研究者從客觀職涯成功 (如薪資、晉升) 的角度出發，而有些研究者則採取主觀職涯成功 (如職涯滿意度; Greenhaus, Parasuraman, & Wormley, 1990; Judge, Cable, Boudreau, & Bretz, 1995) 的角度。從菁英人才管理出發對個人職涯成功的研究方向，主要是透過企業推動菁英人才管理影響個人的薪資、晉升等客觀職涯成功 (如 Claussen, Grohsjean, Luger, & Probst, 2014; Hughes & Rog, 2008)，然後個人的客觀職涯成功也會對主觀職涯成功 (如職涯滿意度) 產生正向影響關係 (Böhmer & Schinnenburg, 2016)。再者，Salancik & Pfeffer (1978) 的研究中發現，組織層級的菁英人才管理對員工職涯滿意度相較於個人層級主管對員工的支持來得重要。因此，當組織推動人才辨識、接班人計劃、領導力發展及人才留任等各項菁英人才管理措施時，可使優秀員工獲得更多晉升機會，進而在職涯上獲得較高的滿足感 (廖良文、林文政、盧建中, 2018)。綜合上述，故本研究提出以下的研究假設：

**假設 1：**菁英人才管理對員工職涯滿意度有正向顯著的影響

## 二、菁英人才管理與離職傾向之關聯性

Mobley, Horner, & Hollingsworth (1978) 認為離職傾向 (turnover intension) 通常是因為對現職工作不滿而產生離職的意圖，接著進一步主動尋找新工作與找到新工作可能性的綜合展現。離職傾向為一種對工作不滿足的心理狀態，因而個人產生離開目前工作另謀職務的意圖，也是一連串退縮行為的最終階段，同時也是有效預測員工將出現離職行為的前置變項 (林清南, 2004; 洪福彬、吳錦碧、陳君達, 2009; 趙明玲、邢鴻君、陳靜香、張淑敏, 2010; Stockman, 2003)。因此，離職傾向可作為判斷員工是否會產生實際離職行為之預測指標，當員工有高度的離職傾向時，離職行為發生的可能性就也就相對提高 (Jeffery, Charles, & Rajan, 1989; Spector, 1982; Mobley, Griffeth, Hand, & Meglino, 1979; Price & Mueller, 1981)。

Gallardo-Gallardo, Dries, & González -Cruz (2013) 將菁英人才管理的方法分為包容性觀點 (即菁英人才管理適用所有員工) 以及排他性觀點 (即菁英人才管理僅限於特定員工)。而菁英人才管理因其關注的對象是組織中被認定為菁英的特定對象，此即排他性觀點的菁英主義，本研究亦以排他性觀點為基礎進行研究。高度競爭與低度合作的文化也將有可能會破壞組織的多元包容性，進而產生負面的個人績效行為，也就是反生產行為 (counterproductive work behavior, CWB)。此外，高度投資菁英人才管理的企業，其員工的知識技能也可能相對高於外部的勞動市場，而更容易找到其他的就業機會 (Haines, Jalette, & Larose, 2010; Shaw, Delery, Jenkins, & Gupta, 1998)。

多元與包容 (diversity & inclusion) 的人才策略逐漸受到組織的關注，過去的菁英主義思維 (meritocracy belief) 造成組織內部人才的高度一致性，甚至進一步破壞組織的多元包容性。而當員工感知到不利的組織氣候時，也許會認為組織漠視他們的貢獻，甚至提高員工的離職傾向 (Buttner & Lowe, 2017)。所以，本研究提出以下的研究假設：

**假設 2：**菁英人才管理對員工離職傾向有正向顯著的影響

## 三、程序公平在菁英人才管理對職涯滿意度與離職傾向之間的調節效果

公平理論 (equity theory) 主張個體會依據對事情的投入與獲得的結果，與自己或是他人進行比較，來判斷結果是否公平，而當個體知覺到不公平時，則可能會改變自己的投入與貢獻程度，無法改變結果時，會藉由降低工作量或品質，以符合所獲得的報酬 (Adams, 1965)。隨著組織公平理論的發展，傳統著重分配公平的結果，演變到逐漸重視程序公平的追求，Niehoff & Moorman (1993) 提出程序公平，係指員工感知組織是否依據公平原則及方式去制定決策的程度，Cowan et al. (1985) 指出程序公平係以過程當作重點，著重於個人之結果決定的流程當中公平原則被運用的程度；過去的研究發現，如果組織成員認為組織對於成果分配之決定過程是公平的，會強化組織成員的公平感知與正向的工作態度 (Folger & Cropanzano, 1998)。分配公平與程序公平對工作滿意度皆有正向影響 (戴有德、陳冠仰、陳偉仁, 2007; 鄭妃君, 2009)，當程序公平與分配公平時，員工對知覺組織支持會產生正面且積極的影響，因而可能會提升職涯滿意度 (胡佳楠, 2016; Nikijuluw, Tippe, & Yasin, 2019); Lissak, Mendes, & Lind (1983) 認為程序公平對員工的工作滿意度有顯著影響，甚至比分配公平的影響還更強。此外，員工對組織的情感承諾受決策過程公平性的影響，大於是否得到想要的結果 (Meyer, & Allen, 1997)。Lind & Tyler (1988) 提出員工感受到程序公平時，會有尊嚴和被尊重的感受，並提高個人對組織認同，工作環境的滿意及降低離職意圖；而且，Knippenberg & Sleebos (2006) 也認為組織認同影響組織承諾，而組織承諾則會對組織成員產生提高工作滿意度與降低離職意圖的顯著效果。

此外，在本研究的研究架構中，組織推動菁英人才管理係採用排他性菁英人才管理，此時在公司內部將會區分成關鍵人才與非關鍵人才。由於此兩類員工的資源分配有較大的差距，因而非關鍵人才可能會產生分配不公平的知覺，甚至會有「輸家」的感受；因此可能會或多或少地產生負面情緒或產生微妙的態度改變，例如開始有離開組織的念頭，但若組織對菁英人才管理執行的過程是公平的，將有可能緩解員工不滿意的態度或負面的情緒。再者，由於組織實施菁英人才管理對於員工的離職傾向會產生影響，但若組織實施菁英人才管理的程序是公平時，則可能會緩解員工想離開公司的念頭。因此，程序公平有可能會調節菁英人才管理對於員工職涯滿意度的正向影響；同樣的，程序公平也有可能會緩和菁英人才管理對於員工離職傾向的正向影響。所以，本研究提出以下假設：



**假設3**：程序公平在菁英人才管理與員工職涯滿意度的正向關係間具有強化作用，亦即當程序公平程度較高時，菁英人才管理與員工職涯滿意度的正向關係會更強。

**假設4**：程序公平在菁英人才管理與員工離職傾向的正向關係間具有緩解作用，亦即當程序公平程度較高時，菁英人才管理與員工離職傾向的正向關係會較弱。

綜合上述，本研究之研究架構如圖 1 所示。

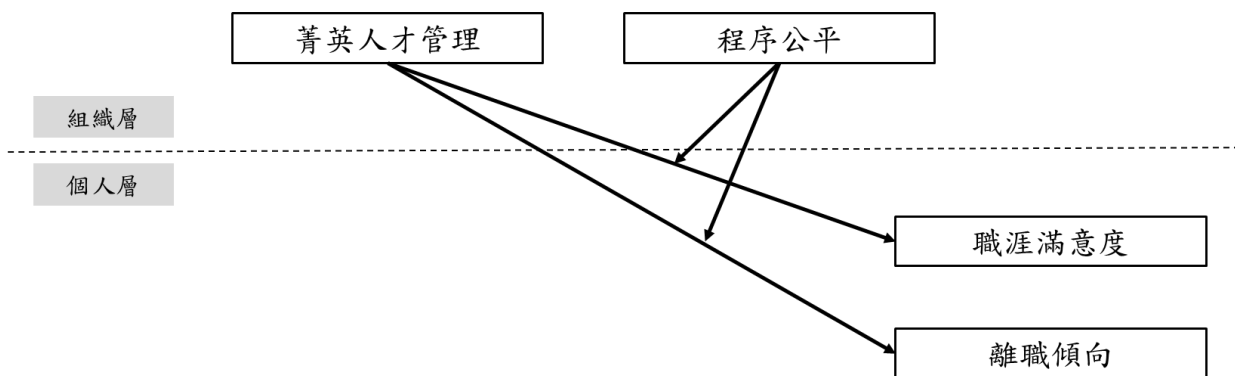


圖 1 研究架構圖

## 參、研究方法

### 一、資料來源與樣本特性

本研究以問卷進行調查，並採取立意抽樣蒐集臺灣有正式或非正式實施菁英人才管理措施企業作為樣本，例如企業內部有推動遴選關鍵人才、建立人才庫、針對關鍵人才制定個人發展計畫、職涯晉升規劃等人力資源管理措施者，皆屬本研究之合格調查對象。本研究先行徵詢受邀公司之參加意願，大多數聯絡窗口為企業之人資部門，當聯絡窗口確認願意參加調查後再進行後續問卷調查作業，參與本研究調查之企業以台灣北部地區之中大型企業為主。問卷設計以主管與其部屬配對之形式發放，為了避免共同方法變異（CMV）的影響，本研究採取時間隔離法並運用不同時間點進行不同變項樣本資料的收集（彭台光, 高月慈, & 林鈺琴, 2006），問卷於 2021 年 12 月與 2022 年 1 月共分兩階段進行，兩階段發放期間間隔為兩週。第一階段調查由主管與部屬填寫的菁英人才管理、部屬填寫之程序公平、個人背景資料等；第二階段則調查由部屬填寫之職涯滿意度與離職傾向等變項。本研究為了進行階層線性模式（HLM）分析跨層級的研究假設，每家公司（含主管及部屬）發放 12 份以上問卷，並至

少成功回收 10 份以上方為有效問卷。此外，問卷編製上使用題項意義隱匿法，在問卷中皆不顯示各構面的變項名稱，以避免填答者不容易理解學術專有名詞。本研究調查以線上問卷進行調查，為顧及填答者的隱私，所有填答均匿名填寫，必須要有專屬連結方可登入作答，另線上問卷隱藏填答結果，僅限研究者可得知問卷填答狀況。

## 二、衡量工具

### (一) 菁英人才管理

本研究菁英人才管理題項量表包含關鍵職位辨識、職能訓練、職涯發展計畫及薪酬福利制度等四個構面，構面之選擇參考 Jayaraman et al. (2018) 所發展的題目量表，此量表為李克特五點量表（1=非常不同意、5=非常同意），總共 19 題。關鍵職位辨識構面題項有四題，例題如「我們公司會定期確認那些有助於未來策略目標的重要職務」；職能訓練構面題項有六題，例題如「我們公司的關鍵人才職能訓練活動，是針對該人才目前或未來擔任職務所需特定職能而設計」；職涯發展計畫構面之題項有五題，例題如「我們公司的關鍵人才都有清楚的職涯發展規劃」；薪酬福利制度構面題項有四題，例題如「我們公司關鍵人才薪資福利會依據個人長期工作表現及目標達成結果而異」。

### (二) 職涯滿意度

本研究運用 Greenhaus et al. (1990) 發展之職涯滿意度量表，總共五個題項，量表為李克特五點量表（1=非常不同意、5=非常同意），例題如「我很滿意我在達成收入目標上的進度」。

### (三) 離職傾向

本研究採用 Mobley et al. (1978) 發展之量表來測量員工離職念頭與找尋其他工作的可能性。離職傾向量表的題目共四題，此量表為李克特五點量表（1=非常不同意、5=非常同意），例題包括「我打算在未來 6 個月內離開我的工作」。

### (四) 程序公平

本研究採用 Colquitt (2001) 之衡量組織公平量表來測量程序公平，共有七題，此量表為李克特五點量表（1=非常不同意、5=非常同意），例題包括「我認為公司的績效考核過程對所有人都是一致的」。

### 三、資料分析

本研究第一階段及第二階段問卷配對完成後，先刪除無效問卷後再將有效問卷進行建檔，資料分析使用 IBM SPSS 20 版與 AMOS 20 版軟體進行敘述性統計分析，以瞭解資料整體概況及有效樣本特性，包括主管及部屬之年齡、性別、教育程度、年資、職位及產業等。其次，為確保研究架構之構面及題項的適配度，所有變項將進行信度及效度檢驗，以確認本研究模型是否具有內部一致性、收斂效度及區辨效度。

其次，本研究運用階層線性模式（HLM）來檢驗組織層級資料對於個體層級資料的交互影響，搭配兩階段隨機及分層抽樣，蒐集變項資料形成階層結構，除避免傳統統計分析僅針對單一層級之變項進行分析的限制（溫福星、邱皓政，2009）之外，亦能降低可能產生的標準誤的誤估、忽略迴歸的異質性及加總誤差等問題。

## 肆、研究結果

### 一、資料來源與樣本特性

本研究針對台灣本地 33 家企業進行調查，每家企業至少成功回收主管及部屬問卷 10 份以上方為有效問卷。本研究共發放 105 份主管問卷、367 份部屬問卷。刪除填答一致性過高與內容不完整之無效問卷後，最後總共收集 25 家企業有效問卷共計 74 份主管問卷以及 244 份部屬問卷，有效問卷回收率達 73%。在樣本產業特性方面，以高科技製造業（如：半導體、手機、電腦週邊商品等產業）為主，佔總樣本數的 43.4%；公司規模方面，以總人數在 5,001 人以上之公司佔 44.0% 最多；服務部門分佈方面，以行政相關部門為主，佔總樣本數的 61.0%。

此外，在有效樣本中，主管的平均年齡為 44.1 歲，平均工作年資為 11.5 年，男性佔 56.8% 較多，學歷則以碩士為主佔 52.0%，職務階層則以中階主管為主佔 67.6%。在部屬樣本方面，平均年齡為 36.4 歲，平均工作年資為 6.8 年，女性佔 67.6% 居多，學歷則以大學為主佔 61.9%，職務階層則以一般員工最多佔 81.1%。

本研究以 SPSS 進行信度檢驗，以確保題項的穩定性、可靠性與內部一致性（Nunnally, 1967），檢驗結果的信度值（Cronbach's  $\alpha$ ）分別為菁英人才管理（ $\alpha=0.95$ ）、程序公平（ $\alpha=0.90$ ）、職涯滿意度（ $\alpha=0.89$ ）、離職傾向（ $\alpha=0.98$ ），各變項之  $\alpha$  值均大於 0.7，顯示本研究各變項具有高度內部一致性。

## 二、收斂效度與區辨效度

收斂效度為檢驗各個題項之組成可否衡量同一構面的工具，而區辨效度是檢驗各量表之間是否具有區辨效果。本研究以組合信度（composite reliability, CR）、平均萃取變異量（average variance extraction, AVE）、相關係數平方（ $r^2$ ）來進行收斂效度與區辨效度檢驗。表 1 所有構面之 CR 值均超過 0.7，顯示本研究採用之量表具有收斂效度。在區辨效度方面，當各構面平均變異萃取量（AVE 值）大於其他各變項之間相關係數的平方時，顯示各個構面之間具有良好的區辨效果（Anderson & Gerbing, 1988），表 2 所有變項的 AVE 值均大於兩構面間相關係數之平方，也就是說本研究各變項具有良好之區辨效度。

表 1

組合信度分析結果

變項	題項	因素負荷量	CR 值	AVE 值
菁英人才管理	TMP1	0.666	0.950	0.543
	TMP2	0.764		
	TMP3	0.699		
	TMP4	0.759		
	TMP5	0.769		
	TMP6	0.761		
	TMP7	0.806		
	TMP8	0.636		
	TMP9	0.747		
	TMP10	0.703		
	TMP11	0.726		
	TMP12	0.750		
	TMP13	0.832		
	TMP14	0.801		
	TMP15	0.740		
	TMP16	0.584		
程序公平	Pro1	0.515	0.900	0.571
	Pro2	0.649		
	Pro3	0.845		
	Pro4	0.885		
	Pro5	0.869		
	Pro6	0.666		
	Pro7	0.782		
職涯滿意度	CS1	0.839	0.893	0.627
	CS2	0.867		
	CS3	0.670		
	CS4	0.777		
	CS5	0.792		
離職傾向	Turn1	0.964	0.976	0.911
	Turn2	0.969		
	Turn3	0.953		
	Turn4	0.931		

註：N=244

表 2

**區辨效度分析結果**

變項	1	2	3	4
1. 菁英人才管理	(0.737)			
2. 程序公平	0.580	(0.755)		
2. 職涯滿意度	0.302	0.212	(0.792)	
3. 離職傾向	-0.141	-0.191	-0.433	(0.954)

註 1：對角線上指數值為各構面與衡量項目的平均變異萃取量 (AVE)

註 2：非對角線之數值為各潛在變項間的相關係數平方<sup>2</sup>

**三、驗證性因素分析**

本研究運用驗證性因素分析檢驗研究模型，並將各因子組合模型進行適配度比較，在原始四因子原始模型分析結果中，CFI(=0.895)、IFI (=0.896)、TLI(=0.887)與 GFI(=0.776) 在建議值邊緣，其餘指標皆符合建議值水準 ( $\chi^2/df=2.427$ 、SRMR=0.056、RMSEA=0.077、PNFI=0.771)，故本研究原始四因子模型仍具有相當之適配度。

**四、相關分析**

本研究之相關分析結果如表 3，菁英人才管理與職涯滿意度 ( $r = .26, p < .01$ ) 有顯著正相關，菁英人才管理與離職傾向 ( $r = -.15, p < .05$ ) 之間有顯著負向相關，菁英人才管理與程序公平 ( $r = .55, p < .01$ ) 有顯著正向相關；職涯滿意度與程序公平 ( $r = .18, p < .01$ ) 呈現顯著正向相關，而離職傾向與程序公平則呈現顯著的負向相關 ( $r = -.22, p < .01$ )。

表3

**Peason 相關分析結果**

	M	SD	1	2	3	4
1. 菁英人才管理	3.581	0.636	1			
2. 程序公平	3.651	0.794	0.545**	1		
3. 職涯滿意度	3.393	0.698	0.263**	0.181**	1	
4. 離職傾向	2.161	1.092	-0.145*	-0.216**	-0.395**	1

註：N=244，\* $p < 0.05$ ；\*\* $p < 0.01$ ；\*\*\* $p < 0.001$

## 五、假設模型檢驗

進行階層線性模式分析之前，應先檢驗樣本之組內一致性 (James & Jones, 1974) 與組間變異 (Hofmann, 1997; Klein & Kozlowski, 2000) 是否存在，以確保個體層次變項聚合為總體層級變項之適當性。為檢驗組內一致性，James & Jones (1974) 提出群組內之個體同質性  $r_{wg}$  (within-group interrater agreement) 計算方式，並指出  $r_{wg}$  值大於 0.7 時，即表示群組內具有良好的同質性 (林鈺琴 & 彭台光, 2006)。而研究樣本之各層級資料須存在一定的組間變異程度，才適合使用 HLM 進行跨階層統計分析。Blies (2000) 指出，可藉由組內相關係數 ICCs (intra-class correlation coefficients) 來檢驗樣本是否違反獨立性，其檢驗標準包含 ICC(1) 係組間構念差異程度，代表變項之組間變異數占總變異數的百分比，ICC(2) 係組間構念信度，代表衡量各群組在該變項的平均分數相對組間與組內之變異 (Bartko, 1976)，當  $ICC(1) > 0.12$ 、 $ICC(2) > 0.5$  時，代表樣本存在組間變異且具備一致性 (Amason, 1996)。

本研究計算菁英人才管理變項之  $r_{wg}$  平均數為 0.83 (最大值 0.95，最小值 0.68)，並使用 HLM6.02 統計軟體的零模型計算菁英人才管理變項之 ICC(1) 值為 0.18、ICC(2) 值為 0.71。表示本研究樣本之組內一致性與組間變異皆符合標準，故有進行階層線性模式分析的合理性。

### (一) 零模型 (null model)

#### 1. 職涯滿意度

本研究使用 HLM 統計軟體的零模型，來確認職涯滿意度是否會因組織的不同而有所差異。職涯滿意度為結果變項的零模型分析模式如下：

$$\text{Level-1 Model: 職涯滿意度} = \beta_{0j} + \gamma_{ij}$$

$$\text{Level-2 Model: } \beta_{0j} = \gamma_{00} + u_{0j}$$

分析結果顯示，組內變異  $\sigma^2$  為 0.25，組間變異  $\tau_{00}$  為 0.05，達顯著水準 ( $\chi^2 = 65.032$ ,  $df = 24$ ,  $p < 0.001$ )，表示職涯滿意度在組織間具顯著差異，滿足進行 HLM 分析依變項需存在組內與組間變異之要求。計算後得出職涯滿意度之 ICC(1) 值為 0.15、ICC(2) 值為 0.63，因此進行階層線性模式分析具有意義。

#### 2. 離職傾向

本研究使用 HLM 統計軟體的零模型，來確認離職傾向是否會因組織的不同而有所差異。離職傾向為結果變項的零模型分析模式如下：

$$\text{Level-1 Model: 離職傾向} = \beta_{0j} + \gamma_{ij}$$

$$\text{Level-2 Model: } \beta_{0j} = \gamma_{00} + u_{0j}$$

分析結果顯示，組內變異  $\sigma^2$  為 0.73，組間變異  $\tau_{00}$  為 0.07，達顯著水準 ( $\chi^2 = 45.985$ ,  $df = 24$ ,  $p < 0.01$ )，表示離職傾向在組織間具顯著差異，滿足進行 HLM 分析依變項需存在組內與組間變異之要求。計算後得出離職傾向之 ICC(1) 值為 0.14、ICC(2) 值為 0.63，故進行階層線性模式分析具有意義。

## (二) 截距預測模型 (intercepts-as-outcomes model)

### 1. 菁英人才管理對職涯滿意度之影響驗證

本研究假設總體層級的菁英人才管理會對個體層級的職涯滿意度產生影響，因此透過截距預測模型將職涯滿意度做為結果變項，組織層級的菁英人才管理變項納入第二層模型中。分析模型如下：

$$\text{Level-1 Model: 職涯滿意度} = \beta_{0j} + \gamma_{ij}$$

$$\text{Level-2 Model: } \beta_{0j} = \gamma_{00} + \gamma_{01} * (\text{菁英人才管理}) + u_{0j}$$

分析結果顯示，第二層級係數  $\gamma_{01}$  為 0.470，標準誤估計值為 0.055 ( $t = 8.558$ ,  $p < 0.001$ )，達到顯著水準。表示菁英人才管理對於職涯滿意度具有顯著的正向影響，故研究假設 H1 成立，經與零模型之計算結果比較，菁英人才管理在職涯滿意度的解釋變異量  $r^2$  為 3.70%。

### 2. 菁英人才管理對離職傾向之影響驗證

本研究假設總體層級的菁英人才管理會對個體層級的離職傾向產生影響，因此透過截距預測模型將離職傾向做為結果變項，組織層級的菁英人才管理變項納入第二層模型中。分析模型如下：

$$\text{Level-1 Model: 離職傾向} = \beta_{0j} + \gamma_{ij}$$

$$\text{Level-2 Model: } \beta_{0j} = \gamma_{00} + \gamma_{01} * (\text{菁英人才管理}) + u_{0j}$$



分析結果顯示，第二層級係數  $\gamma_{01}$  為-0.414，標準誤估計值為 0.139 ( $t=-2.985, p<0.01$ )，達到顯著水準。表示菁英人才管理對於離職傾向具有顯著的負向影響，但其相關性與 H2 相反，故研究假設 H2 不成立。

### (三) 斜率模型 (slopes-as-outcomes model)

#### 1. 菁英人才管理與程序公平的交互作用對職涯滿意度之影響驗證

本研究假設組織層級的菁英人才管理與組織層級的程序公平之交互作用會對個體層級的職涯滿意度產生影響，因此透過斜率模型以職涯滿意度做為結果變項，將組織層級的程序公平作為第二層模型的調節變項；組織層級的菁英人才管理變項納入第二層模型的自變項。分析模型如下：

$$\text{Level-1 Model: 職涯滿意度} = \beta_{0j} + \gamma_{ij}$$

$$\text{Level-2 Model: } \beta_{0j} = \gamma_{00} + \gamma_{01} * (\text{菁英人才管理}) + \gamma_{02} * (\text{程序公平}) + \gamma_{03} * (\text{菁英人才管理} * \text{程序公平}) + u_{0j}$$

本研究分析結果顯示，第二層級交互作用項係數  $\gamma_{03}$  為 1.267，標準誤估計值為 0.42 ( $t=3.015, p < 0.01$ )，達到顯著水準。表示程序公平在菁英人才管理與職涯滿意度的正向關係間具有強化作用，當程序公平程度較高時，菁英人才管理與職涯滿意度的正向關係會更強。因此研究假設 H3 成立，調節效果如圖 2 所示。

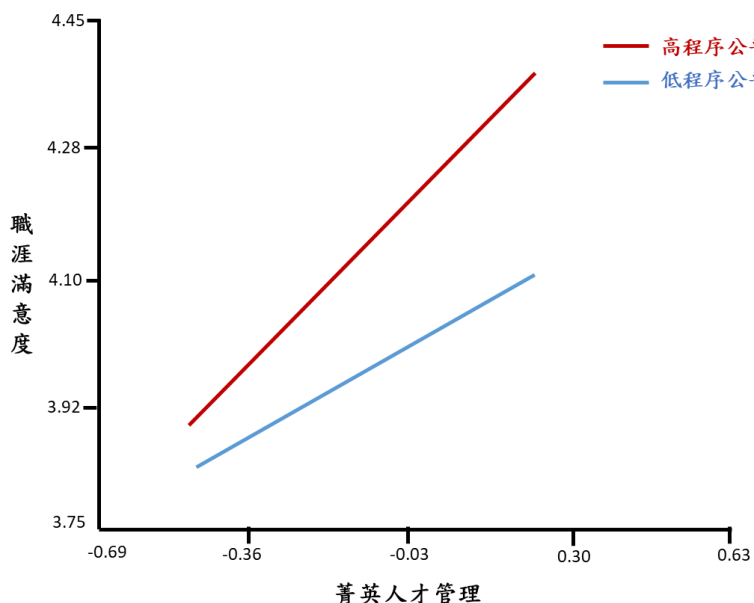


圖 2 程序公平之調節效果圖 (職涯滿意度)

#### (四) 菁英人才管理與程序公平的交互作用對離職傾向之影響驗證

本研究假設組織層級的菁英人才管理與組織層級的程序公平之交互作用會對個體層級的離職傾向產生影響，因此透過斜率模型以離職傾向做為結果變項，將組織層級的程序公平作為第二層模型的調節變項；組織層級的菁英人才管理變項納入第二層模型的自變項。分析模型如下：

$$\text{Level-1 Model: 離職傾向} = \beta_{0j} + \gamma_{ij}$$

$$\text{Level-2 Model: } \beta_{0j} = \gamma_{00} + \gamma_{01} * (\text{菁英人才管理}) + \gamma_{02} * (\text{程序公平}) + \gamma_{03} * (\text{菁英人才管理} * \text{程序公平}) + u_{0j}$$

本研究分析結果顯示，第二層級交互作用項係數  $\gamma_{03}$  為-0.435，標準誤估計值為 0.415 ( $t = -1.046, p > 0.05$ )，未達到顯著水準。表示程序公平在菁英人才管理與離職傾向的正向關係間並未顯著。因此研究假設 H4 不成立。

### 伍、結論與建議

#### 一、研究結論與討論

本研究目的係探討菁英人才管理是否會正向影響員工的職涯滿意度，同時負向影響員工的離職傾向，再進一步探討程序公平對員工之職涯滿意度與離職傾向的調節效果。本研究透過 25 家企業共 74 份主管問卷及 244 份部屬問卷進行分析，結果發現菁英人才管理對員工職涯滿意度有正向顯著關係，程序公平對菁英人才管理與員工職涯滿意度之間也具有正向顯著的強化效果。然而，本研究並未發現菁英人才管理會提升員工的離職傾向，反而發現會降低員工的離職傾向；而程序公平在菁英人才管理與員工的離職傾向的正向關係也並未檢驗出有緩解作用，反而發現會有強化的效果，顯示菁英人才的雙面刃效應在本研究中並未獲得驗證。

根據 Spence (2002) 的信號理論 (signal theory)，個人透過發送信號來傳達訊息，例如主管對部屬發送信號來傳遞主管的訊息，至於組織也是透過制度來傳遞訊號，例如組織推動菁英人才管理措施就是明確向員工傳遞組織重視人才的訊息。當員工接收到組織的訊息後，若從社會交換理論的觀點出發，員工就會以正向積極的態度回報組織對人才的投資 (Khoreva,

Vaiman, & Van Zalk, 2017)。這可以呼應本研究發現菁英人才管理措施會對員工職涯滿意度有正向顯著作用的研究結果，也延伸了信號理論的應用範疇。

本研究跳脫傳統以單一面向研究菁英人才管理對員工績效的正面或是負面影響，而是以雙面刃的觀點來探討菁英人才管理的「光明面」與「黑暗面」。研究結果顯示菁英人才管理對於員工職涯滿意度具有正向的影響效果，表示當組織在菁英人才管理的投資，確實有助於員工對於個人職涯滿意度的提升，此結果呼應 Dries & Pepermans (2012) 的研究結論，認為菁英人才管理提供了工作安全、薪資晉升、組織支持等機會，並提高員工的職涯滿意度。此外，研究結果也呼應廖良文等人 (2018) 的研究發現，也就是當組織推動菁英人才管理措施時，優秀員工獲得更多的晉升機會，進而在職涯上獲得較高的滿足感。員工感到較高的職涯滿意度可能是源自於菁英人才管理的目的乃發展高水準的人力資本 (Shaw, Park, & Kim, 2013)，而職涯滿意度所產生的貢獻將有助於組織得到更佳的经营成果 (Barnett & Bradley, 2007)。

其次，程序公平在菁英人才管理對職涯滿意度的影響之間具有強化作用，當程序公平程度高時，菁英人才管理對職涯滿意度的正向影響較強；反之，當程序公平程度低時，其調節效果較弱。此研究結果呼應 Nikijuluw et al. (2019) 所提出當組織程序公平時，會對知覺組織支持產生正面的影響，進而提升員工的職涯滿意度。胡佳楠 (2016) 也認為程序公平可提高敬業度，進一步提高工作滿意度的研究結論一致。

本研究也發現菁英人才管理與離職傾向有負向顯著效果，並且程序公平在菁英人才管理對離職傾向影響之間的調節效果並不顯著。為了瞭解其原因，本研究再進一步進行質性訪談為何實施菁英人才管理不但不會增加員工的離職傾向，反而會降低離職傾向；經與國內 3 家有實施菁英人才管理企業的主管訪談後，受訪企業主管表示通常只有人資部門與管理階層才知道菁英人才對象，或者少數企業會告知員工被選為菁英人才，當這些菁英人才知覺組織支持時，會產生與組織間彼此存在的心理契約，催化與組織其他成員間的互助合作及達成對組織的承諾，並降低菁英人才離職傾向。此外，訪談也發現目前已實施菁英人才管理的台灣企業並未出現內部競爭或個人英雄主義的企業文化，受訪企業主管表示企業實施菁英人才管理措施，並未產生員工離職率上升的現象，甚至菁英人才管理做得越好的企業，企業員工離職

率不增反降，此訪談結果與周日耀（2008）的研究結論類似，其研究中發現當菁英人才管理（如職涯管理制度）措施越完備，越有助於降低離職率，因此菁英人才管理的雙面刃效應似乎未在台灣企業發生。

其次，若從菁英人才管理的溝通方式來看，組織在選擇「開放」或「封閉」的溝通模式時，若以「開放」的溝通方式來傳遞組織「信號」，讓組織的菁英人才更清楚組織的「信號」，也有可能降低菁英人才離職傾向。然而，由於菁英人才管理制度通常會將人才區分為菁英與非菁英人才，如果組織採取開放溝通政策時，菁英與非菁英人才都會了解自己的身分和角色；但若是採取封閉溝通政策時，通常只有菁英人才知道自己的身分和角色，而非菁英人才則是不知道的。因此，若組織採取開放溝通政策時，表現不錯但未被組織認定為菁英人才的員工，一旦了解自己的資源分配不足或認知自己未來在組織發展的機會較少時，就有可能產生離職的念頭。而這些非菁英人才的人數通常會比菁英人才的人數來得多，因此當組織採取開放溝通政策的菁英人才管理制度時，其菁英人才管理制度做得越好，組織員工的離職傾向則有可能會越高。

至於程序公平在菁英人才管理對離職傾向影響之間的調節效果不顯著的研究結果。Fasih, Jalbani, & Mubarik (2021)曾針對 280 名金融業員工所進行的調查，發現組織公平中的分配公平（distributive justice）並未在排他性菁英人才管理與員工離職傾向之間產生中介效果，而程序公平（procedural justice）亦未在上述之影響過程中產生調節效果，此與本研究有相同之檢驗結果。

綜上所述，本研究驗證企業推動菁英人才管理措施，除了可以提升員工的職涯滿意度外，也會降低員工的離職傾向；此外，程序公平會在菁英人才管理措施與員工職涯滿意度之間產生調節效果。這項發現也強化了菁英人才管理對於員工態度與行為有更多正向影響，因而更提升本研究對菁英人才管理的理論貢獻。

## 二、管理意涵

菁英人才管理，企業面對做與不做、矛盾與掙扎的兩難取捨，就如同英國劇作家莎士比亞在四大悲劇《哈姆雷特》中所提到“To be, or not to be, that is the question.”，此代表企業如何

在菁英人才管理的實施中如何取得最理想的平衡狀態般困難。雖說菁英人才管理主張將資源投資於少數的關鍵人才，但並非意味忽略或捨棄非菁英人才的二分法，而是依據人力資本的良窳做好人才區隔，投資與分配不同程度的資源，最終實現組織整體績效的提升。因此，企業對人才的培育與投資勢在必行，除了必須建立系統化的菁英人才管理機制外，更要營造友善的職場環境，提升員工工作幸福感，以維持組織的長期競爭優勢。

人才戰爭中最重要的是贏得人才，而不是逼走人才。在快速變動的時代中企業推動菁英人才管理措施時，採用菁英主義（meritocracy）的思維與組織多樣化（diversity）是相互對立的（Konrad, Richard, & Yang, 2021），而多樣化對於組織績效則會有正向影響（Cho, Kim, & Mor Barak, 2017），故建議企業在實施菁英人才管理時亦須兼顧資源分配予組織中不同類型的人才，以創造更好的組織績效。菁英人才管理有助於員工對個人職涯滿意度的提升，組織除了對菁英人才的投資與開發外，同時也應該要兼顧非菁英人才的能力，幫助他們進行技能升級（upskilling）提高對組織的價值或新技能培訓的技能重塑（reskilling）彌補能力差距。組織整體績效的達成有賴於各種不同人才間的團隊協作，團隊越是富有多樣性，面對不確定性時的應變能力和彈性就會越強。

企業在提供發展資源與協助之外，應該更加重視員工的公平知覺，避免資訊不對稱造成員工認知上的偏誤。當員工感覺組織在決策、制度與資源分配上是透明且公平時，會產生積極正面的行為，有助於政策推動與生產力提升；反之則會出現一些不利組織的負面效果。至於在菁英人才管理實務方面，因組織實施菁英人才管理制度時傾向於將資源集中在少數的菁英人才身上，因而容易造成企業資源分配的不公平，甚至導致員工的滿意度降低；然而，若能在人才甄選的過程中，讓員工感受到甄選流程的公平性，以強化對程序公平的知覺，應該可以有效地增加員工對工作的滿意度，進而為企業帶來正面的影響與效益。

### 三、研究限制與未來研究建議

目前台灣企業推動菁英人才管理的時間尚短，且許多企業缺乏系統化的推動及完整的配套措施。每家企業對於菁英人才管理投注的資源、執行的流程或留才的機制可能大不相同，此外菁英人才管理往往需要長時間的投資才能看到成效，而菁英人才管理投資高的企業，也

有可能出現較高的自願離職率 (Son et al., 2020)。因此，建議未來研究相關議題時，可針對推動菁英人才管理相對較成熟的產業進行研究，以提升研究結果之參考性。

其次，本研究的理想問卷樣本，是想了解企業的菁英人才管理措施，是否會造成人才間內部的競爭，進而提高離職傾向。理應係由企業內真正符合本研究對象，即被企業所定義為「關鍵人才」來填答，但研究樣本無法區分出關鍵人才或非關鍵人才，或是位於人才九宮格 (9-box talent matrix) 中的位置。研究樣本可能存在選擇性偏差的限制，無法探討不同人才對於離職傾向的感受，導致「離職傾向」被低估，且菁英人才管理制度多為「半開放」或「半封閉」的方式，填答者能否理解公司的菁英人才制度也可能會有所影響。由於菁英人才管理關注的焦點為組織中表現前 20% 的頂尖員工 (林文政, 2006)，建議未來研究可針對組織中的菁英人才為研究對象，以研究菁英人才的感知、態度或行為。並進一步釐清以菁英人才為研究對象時，是否會因為研究對象的不同而產生影響結果的差異。

再者，Son et al. (2020) 研究發現菁英人才管理對組織績效的雙面刃效應，正向增強員工的創新之外，也提高了員工離職率，然而菁英人才管理產生的雙面刃效可能在不同國家、文化下可能也有不同的影響結果 (Iles, Chuai, & Preece, 2010; Wang-Cowham, 2011)，有些國家或企業傾向個人主義 (individualism)，對於個人績效的展現上，相對集體主義 (collectivism) 者更加主動積極、具有內部競爭性。根據 Festing, Schäfer, & Scullion (2013) 的研究指出菁英人才管理在國家以及組織的脈絡之間會有不同的影響，所以本研究建議未來可在不同文化或組織脈絡下探討推動菁英人才管理的雙面刃效應。

最後，本研究未納入控制變項是本研究之研究限制，建議未來相關研究可回顧文獻後考量納入控制變項。此外，本研究發現當組織實施菁英人才管理措施時，能夠提高員工對個人職涯的滿意程度，而高職涯滿意度可以有效降低離職傾向 (Direnzo & Greenhaus, 2011; Guo et al., 2014)。建議未來研究可納入其他環境變數，如組織氣候、領導風格進行探討，去強化解釋員工的行為的完整性。

## 陸、參考文獻

- 林文政 (2006)。留住組織中 20% 的頂尖菁英：職能與菁英人才管理。人才資本雜誌，(2)，8-10。
- 林清南 (2004)。兼任行政工作教師離職的現況與成因—以國立高中職學校主任為例。國立政治大學學校行政研究所碩士論文。台北市。
- 周日耀 (2008)。員工對組織實施菁英人才管理制度之認知與個人才能發展、離職傾向及生涯發展之關聯性探討-以個人成長需求為調節變項。國立中央大學人力資源管理研究所碩士論文。桃園市。
- 周瑛琪、顏忻怡 (2015)。公立醫療機構人力資源管理彈性化之研究。福祉科技與服務管理學刊，3(3)，289-290。
- 洪福彬、吳錦碧、陳君達 (2009)。台灣地區金控公司員工離職傾向之研究。朝陽商管評論，8(1)，23-48。
- 胡佳楠 (2016)。公務員敬業度影響組織承諾與組織公民行為之研究。銘傳大學公共事務研究所碩士論文。桃園市。
- 彭台光、高月慈、林鈺琴 (2006)。管理研究中的共同方法變異：問題本質，影響，測試和補救。管理學報，23(1)，77-98。
- 溫福星、邱皓政 (2009)。多層次模型方法論：階層線性模式的關鍵議題與試解。臺大管理論叢，19(2)，263-293。
- 趙明玲、邢鴻君、陳靜香、張淑敏 (2010)。領導型態、工作滿意度、組織承諾與離職意願之相關性研究。醫管期刊，11(4)，297-310。
- 廖良文、林文政、盧建中 (2018)。組織贊助性菁英人才管理措施與職涯成功關聯性之研究：領導潛能跨層次中介效果。人力資源管理學報，18(1)，129-154。
- 鄭妃君 (2009)。訓練與發展情境下組織公平的影響-訓練與發展重要性知覺的調節效果之研究。行政院國家科學委員會專題研究成果報告。
- 戴有德、陳冠仰、陳偉仁 (2007)。旅行業員工組織公平、工作滿意度、組織承諾與組織公民行為關係之研究。管理學域學術研討會論文集，第八屆。

- Abdul, L.F., Saraih, U.N. and Harada, Y. (2019), Talent management and turnover intention: the moderating effect of employee engagement. *Journal of Advanced Research In Business, Marketing, And Supply Chain Management*, 3(1), 10-17.
- Adams, J. S. (1965). Inequity in Social Exchange. *Advances in Experimental Social Psychology*, 2, 267-299.
- Alexander, S., & Ruderman, M. (1987). The role of procedural and distributive justice in organizational behavior. *Social justice research*, 1(2), 177-198.
- Almomani, L. M., Sweis, R., & Obeidat, B. Y. (2022). The impact of talent management practices on employees' job satisfaction. *International Journal of Business Environment*, 13(3), 259-281.
- Amason, A. C. (1996). Distinguishing the effects of functional and dysfunctional conflict on strategic decision making: Resolving a paradox for top management teams. *Academy of Management journal*, 39(1), 123-148.
- Andersson, U., Cuervo-Cazurra, A., & Nielsen, B. B. (2020). Explaining interaction effects within and across levels of analysis. In *Research methods in international business* (pp. 331-349). Palgrave Macmillan, Cham.
- Anlesinya, A., Amponsah-Tawiah, K. & Dartey-Baah, K. (2019), Talent management research in Africa: towards multilevel model and research agenda. *African Journal of Economic and Management Studies*, 10(4), 440-457.
- Aryee, S., Budhwar, P. S., & Chen, Z. X. (2002). Trust as a mediator of the relationship between organizational justice and work outcomes: Test of a social exchange model. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 23(3), 267-285.
- Barnett, R. B., & Bradley, L. (2007). The impact of organizational support for career development on career satisfaction. *Career Development International*, 12: 617-636.
- Bartko, J. J. (1976). On various intraclass correlation reliability coefficients. *Psychological bulletin*, 83(5), 762.



- Böhmer, N., & Schinnenburg, H. (2016). How gender and career concepts impact global talent management. *Employee Relations*, 38 (1), 73-93.
- Buttner, E. & Lowe, K. (2017), “Addressing internal stakeholders’ concerns: the interactive effect of perceived pay equity and diversity climate on turnover intentions”, *Journal of Business Ethics*, Vol. 143, pp. 621-633.
- Cappeli, P. (2008). Talent management for the twenty-first century. *Harvard Business Review*, 86, 74-81.
- Cho, S., Kim, A., & Mor Barak, M. E. (2017). Does diversity matter? Exploring workforce diversity, diversity management, and organizational performance in social enterprises. *Asian Social Work and Policy Review*, 11(3), 193-204.
- Claussen, J., Grohsjean, T., Luger, J., & Probst, G. (2014). Talent management and career development: What it takes to get promoted. *Journal of World Business*, 49(2), 236-244.
- Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19, 304-313.
- Collings, D. G., & Isichei, M. (2018). The shifting boundaries of global staffing: Integrating global talent management, alternative forms of international assignments and non-employees into the discussion. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(1), 165-187.
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 83, 386-400.
- Colquitt, J. A. (2012). Organizational justice. In S. W. J. Kozlowski (Ed.), *The Oxford handbook of industrial/organizational psychology*, vol. 1: 526-547. New York, NY: Oxford University Press.
- Cosier, R. A., & Dalton, D. R. (1983). Equity theory and time: A reformulation. *Academy of management review*, 8(2), 311-319.

- Cowan, T., Backe, H., Begemann, M., Bethge, K., Bokemeyer, H., Folger, H., ... & Vincent, P. (1985). Anomalous positron peaks from supercritical collision systems. *Physical Review Letters*, 54(16), 1761.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of management*, 31(6), 874-900.
- Deery, M. & Jago, L. (2015), Revisiting talent management, work-life balance and retention strategies. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(3), 453-472.
- Direnzo, M. S., & Greenhaus, J. H. (2011). Job Search And Voluntary Turnover In a Boundaryless World : A Control Theory Perspective. *Academy of Management Review*, 36(3), 567-589.
- Dries, N. & Pepermans, R. (2012). How to identify leadership potential: Development and testing of a consensus model. *Human Resource Management*, 51, 361-385.
- Fasih, S. T., Jalbani, A. A., & Mubarik, S. (2021). Consequences of Exclusive Talent Management and the Mediating and Moderating Roles of Distributer Justice and Procedural Justice. *Market Forces*, 16(2), 133-150.
- Festing, M., Schäfer, L., & Scullion, H. (2013). Talent management in medium-sized German companies: An explorative study and agenda for future research. *The International Journal of Human Resource Management*, 24, 1872-1893.
- Folger, R. G., & Cropanzano, R. (1998). *Organizational justice and human resource management* (Vol. 7). Sage.
- Gallardo-Gallardo, E., Dries, N., & González-Cruz, T. F. (2013). What is the meaning of 'talent' in the world of work? *Human Resource Management Review*, 23(4), 290-300.
- Gelens, J., Dries, N., Hofmans, J., & Pepermans, R. (2013). The role of perceived organizational justice in shaping the outcomes of talent management: A research agenda. *Human Resource Management Review*, 23(4), 341-353.

- Goestjahjanti, S. F., Novitasari, D., Hutagalung, D., Asbari, M., & Supono, J. (2020). Impact of talent management, authentic leadership and employee engagement on job satisfaction: Evidence from south east asian industries. *Journal of Critical Reviews*, 7(19), 67-88.
- Greenhaus, J. H., Parasuraman, S., & Wormley, W. M. (1990). Effects of race on organizational experience, job performance evaluations, and career outcomes. *Academy of management Journal*, 33(1), 64-86.
- Gül, D., Akkaya, G., & Yildirim, A. (2022). The effect of talent management on the job satisfaction and organizational commitment of nurses. *International Nursing Review*.
- Guo, Y., Guan, Y., Yang, X., Xu, J., Zhou, X., She, Z., Jiang, P., Wang, Y., Pan, J., Deng, Y., Pan, Z., & Fu, M. (2014). Career adaptability, calling and the professional competence of social work students in china: A career construction perspective. *Journal of Vocational Behavior*, 85(3), 394–402.
- Haines, V. Y., Jalette, P., & Larose, K. (2010). The influence of human resource management practices on employee voluntary turnover rates in the Canadian non-governmental sector. *Industrial and Labor Relations Review*, 63, 228-246.
- Hofmann, D. A. (1997). An overview of the logic and rationale of hierarchical linear models. *Journal of management*, 23(6), 723-744.
- Hughes, J. C., & Rog, E. (2008). Talent management: A strategy for improving employee recruitment, retention and engagement within hospitality organizations. *International journal of contemporary hospitality management*, 20(7),743–757.
- Iles, P., Chuai, X., & Preece, D. (2010). Talent Management and HRM in Multinational companies in Beijing: Definitions, differences and drivers. *Journal of World Business*, 45(2), 179–189.
- James, L. R., & Jones, A. P., (1974). Organizational climate: A review of theory and research. *Psychological Bulletin*, 81(12), 1096–1112.
- Jayaraman, S., Talib, P., & Khan, A.F. (2018). Integrated Talent Management Scale Construction and Initial Validation. *Sage Open*, 8, 1-12.

- Jeffery, K. S., Charles, M. F., & Rajan, V. (1989). Exploring salesperson turnover: A casual model, *Journal of Business Research*, 18, 307.
- Judge, T. A., Higgins, C. A., Thoresen, C. J., & Barrick, M. R. (1999). The Big Five Personality Traits, General Mental Ability, and Career Success across the Life Span. *Personnel Psychology*, 52, 621-652.
- Judge, T.A., Zhang, S.C. & Glerum, D.R. (2020). Job satisfaction, *Essentials of Job Attitudes and Other Workplace Psychological Constructs*, 1st ed., Routledge, New York.
- Khoreva, V., Vaiman, V., & Van Zalk, M. (2017). Talent management practice effectiveness: investigating employee perspective. *Employee Relations*, 39(1), 19-33.
- Klein, K. J., & Kozlowski, S. W. (2000). From micro to meso: Critical steps in conceptualizing and conducting multilevel research. *Organizational research methods*, 3(3), 211-236.
- Konrad, A. M., Richard, O. C., & Yang, Y. (2021). Both Diversity and Meritocracy: Managing the Diversity-Meritocracy Paradox with Organizational Ambidexterity. *Journal of Management Studies*, 58(8), 2180-2206.
- Lepak, D., & Snell, S. (1990). The human resource architecture : Toward a theory of human capital allocation and development. *Academy of Management Review*, 24(1), 31-48.
- Lind, E. A., & Tyler, T. R. (1988). The social psychology of procedural justice. *Springer Science & Business Media*.
- Lissak, R. I., Mendes, H., & Lind, E. A. (1983). *Organizational and non-organizational influences on attitudes towards work*. ILLINOIS UNIV AT URBANA.
- Mahlasela, S. & Chinyamurindi, W. (2020), Technology-related factors and their influence on turnover intentions: a case of government employees in South Africa, *E J Info Sys Dev Countries*, 86(3), 1-11.
- McDonnell, A. (2011). Still fighting the “war for talent”? Bridging the science versus practice gap. *Journal of Business and Psychology*, 26(2), 169-173.

- Mensah, J. K. (2019). Talent management and employee outcomes: A psychological contract fulfilment perspective. *Public Organization Review*, 19(3), 325-344.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Sage Publications, Inc.
- Michaels, E., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B. (2001). *The War for Talent*. Boston: Harvard Business Press.
- Mobley, W. H., Griffeth, R. W., Hand, H. H., & Meglino, B. M. (1979). Review and Conceptual Analysis of the Employee Turnover Process. *Psychological Bulletin*, 86, 493-522.
- Mobley, W. H., Horner, S. O., & Hollingsworth, A. T. (1978). An evaluation of precursors of hospital employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 63(4), 408-414.
- Niehoff, B. P., & Moorman, R. H. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 36, 527-556.
- Nikijuluw, J., Tippe, S., & Yasin, M. (2019). The role of organizational justice on perceived organizational support at Indonesian ports. In *Journal of International Conference Proceedings*, 2(3), 112-115.
- Nunnally, J. C. (1967). *Psychometric theory*. New York: McGraw-Hill.
- Peluchette, J. (1993). "Subjective career success : The influence of individual difference, family, and organizational variables", *Journal of Vocational Behavior* 43, 198-208.
- Price, J. L., & Mueller, C. W. (1981). A Casual Model of Turnover of Nurses.
- Salancik, G. R., & Pfeffer, J. (1978). A social information processing approach to job attitudes and task design. *Administrative Science Quarterly*, 23: 224-253.
- Scullion, H., Collings, D., & Caligiuri, P. (2010). Global talent management. *Journal of World Business*, 45(2), 105-108.
- Seibert, S. E., Kraimer, M. L., & Liden, R. C. (2001). A social capital theory of career success. *Academy of Management Journal*, 44(2), 219-237.

- Shaw, J. D., Delery, J. E., Jenkins, G. D., & Gupta, N. (1998). An organization-level analysis of voluntary and involuntary turnover. *Academy of Management Journal*, *41*, 511-525.
- Shaw, J. D., Park, T., & Kim, E. (2013). A resource-based perspective on human capital losses, HRM investments, and organizational performance. *Strategic Management Journal*, *34*, 572–589.
- Silzer, R., & Dowell, B. E. (Eds.). (2009). *Strategy-driven talent management: A leadership imperative* (Vol. 28). John Wiley & Sons.
- Son, J., Park, O., Bae, J., & Ok, C. (2020). Double-edged effect of talent management on organizational performance: the moderating role of HRM investments. *The International Journal of Human Resource Management*, *31*(17), 2188-2216.
- Spector, P. E. (1982). Behavior in organizations as a function of employee's locus of control. *Psychological Bulletin*, *91*, 482-497.
- Spence, M. (2002). Signaling in retrospect and the informational structure of markets. *American Economic Review*, *92*(3), 434-459.
- Stockman, C. R. (2003). The relationship between the perceived discrepancies between person/organizational basic assumptions and employee personal characteristics and employee turnover in the hotel industry.
- Sturman, M. C., Trevor, C. O., Boudreau, J. W., & Gerhart, B. (2003). Is it worth to win the talent war? Evaluating the utility of performance-based pay. *Personnel Psychology*, *56*(4), 997-1035.
- Van Knippenberg, D., & Sleebos, E. (2006). Organizational identification versus organizational commitment: self-definition, social exchange, and job attitudes. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, *27*(5), 571-584.
- Walker, J. W., & LaRocco, J. M. (2002). Talent pools: The best and the rest. (Perspectives). *Human Resource Planning*, *25*(3), 12-15.

Wang-Cowham, C. (2011). Developing talent with an integrated knowledge-sharing mechanism:

An exploratory investigation from the Chinese human resource managers' perspective. *Human*

*Resource Development International*, 14, 391–407.

## 柒、附錄

### 變數衡量題項

#### 菁英人才管理

- 1.我們公司會定期確認那些有助於未來策略目標的重要職務
- 2.我們公司有建立良好的內部人才庫
- 3.我們公司針對重要職務可以區分出不同職位的貢獻程度
- 4.我們公司會定期確認人才庫中最具有貢獻的關鍵人才
- 5.我們公司的關鍵人才職能訓練活動,是針對該人才目前或未來擔任職務所需特定職能而設計
- 6.我們公司的關鍵人才訓練活動是持續但分階段性地進行
- 7.我們公司的關鍵人才訓練活動著重於累積該職務整體職涯發展的實務經驗」
- 8.我們公司投資大量的時間和金錢在關鍵人才訓練活動上
- 9.我們公司的關鍵人才訓練活動致力於發展公司所需的特定知識與技能
- 10.我們公司的關鍵人才訓練活動包括新指派任務的執行
- 11.我們公司相信針對關鍵人才訂定發展計畫是必要的
- 12.我們公司的關鍵人才有許多晉升發展機會
- 13.我們公司的關鍵人才都有清楚的職涯發展規劃
- 14.我們公司每一位想要獲得晉升的關鍵人才都有多元晉升管道
- 15.我們公司對選定的關鍵人才會提供各階段的回饋
- 16.我們公司關鍵人才會依據他們訓練發展需求而擁有額外附加的薪酬及福利
- 17.我們公司關鍵人才若晉升到策略性職務上將會有額外附加的薪酬及福利
- 18.我們公司關鍵人才薪資福利會依據個人短期績效而異
- 19.我們公司關鍵人才薪資福利會依據個人長期工作表現及目標達成結果而異

#### 職涯滿意

- 1.我很滿意我在職涯中所取得的成功
- 2.我很滿意我在達成職涯目標上的進度



- 3.我很滿意我在達成收入目標上的進度
- 4.我很滿意我在達成晉升目標上的進度
- 5.我很滿意我在發展新技能目標上的進度

### **離職傾向**

- 1.我打算在未來 6 個月內離開我的工作
- 2.我將在未來 6 個月內積極尋找新工作
- 3.我有在未來 6 個月離開我的工作的想法
- 4.我可能在未來 6 個月為另一個組織工作

### **程序公平**

- 1.我認為在績效考核的過程中,我可以表達我的觀點和感受
- 2.我認為我可以影響我的績效考核結果
- 3.我認為公司的績效考核過程對所有人都是一致的
- 4.我認為公司的績效考核過程是沒有偏私的
- 5.我認為公司的績效考核過程是基於確切的資訊進行的
- 6.我認為我能對公司的績效考核結果提出上訴
- 7.我認為公司的績效考核過程符合倫理和道德的標準

## 不當督導整合型架構：台灣文獻分析

# Abusive Supervision Integrated Model: Analysis of Papers Published in Taiwan

張騰睿<sup>1</sup> 林月雲<sup>2</sup>

國立政治大學圖書資訊與檔案學研究所<sup>1</sup>

國立政治大學企業管理系<sup>2</sup>

Teng-Jui Chang<sup>1</sup> Yeh-Yun Lin<sup>2</sup>

Graduate Institute of Library, Information and Archival Studies<sup>1</sup>

Department of Business Administration<sup>2</sup>

National Chengchi University<sup>1,2</sup>

### 摘 要

以往領導統御比較著重於如何有效的領導，以及在何種情境有助於領導者達成目標等正面的議題。Tepper 於 2000 年提出「不當督導」（Abusive Supervision）的概念，國內外學者以此為主題的研究論文，如雨後春筍般的出現。然而，台灣地區相關研究的脈絡為何？可以如何促進這項議題的發展等，截至目前為止，鮮少針對台灣本地文獻的回顧。本研究透過「華藝線上圖書館」的資料庫查尋到台灣本地期刊自 2008 年起至 2021 年出版的 35 篇文獻。接著以文獻分析方法，在系統理論的架構概念下，針對台灣學者所發表的不當督導論文進行回顧。本研究整理出相關的研究缺口、理論觀點、變項互動影響與關係等，期望可為未來探討此議題之基礎。最後本研究也提出了擴充性的研究架構與理論等未來展望與建議。

**關鍵詞：**不當督導、領導、OB&HR、研究回顧、研究架構

## 壹、前言

Tepper (2000) 提出不當督導 (Abusive Supervision) 在職場存在的現象與概念之後，其論點逐漸吸引學術界關注。迄今，學者們將不當督導視為重要的研究議題，並在各行業研究不當督導的樣貌 (Kelloway et al., 2005; Tepper, 2000; 2007) 並取得了豐碩的成果 (Tepper et al., 2001; Zellars et al., 2002; Tepper et al., 2004; Brown et al., 2005; Duffy et al., 2006; Porath & Erez, 2007; Burriss et al., 2008; Thau et al., 2009; Liu et al., 2010; Carlson et al., 2011; Mayer et al., 2012; Chen et al., 2013; Zhang et al., 2014; Jennings et al., 2015; Yam et al., 2016; Hershcovis et al., 2017; Khan et al., 2018; Wellman et al., 2019; Quade et al., 2020)。

胡昌亞、鄭瑩妮 (2014) 追蹤 2000-2013 年間不當督導的研究脈絡。該文以「Abusive Supervision」為關鍵字，在「Web of Science」2013 年 12 月的引用報告中，搜尋相關研究成果，查獲 45 篇文獻。本研究則於 2022 年 2 月 9 日以同樣的關鍵字，在「Web of Science」引用報告，查獲 1,578 篇文獻 (藍線)，其中包含台灣學者發表 59 篇 (橘線) (如圖 1)。



備註：藍線為 1,578 篇文獻的年度分布

橘線為台灣學者在 WoS 的 59 篇文獻的年度分布

灰線為台灣學者在本本地期刊之 35 篇文獻的年度分布

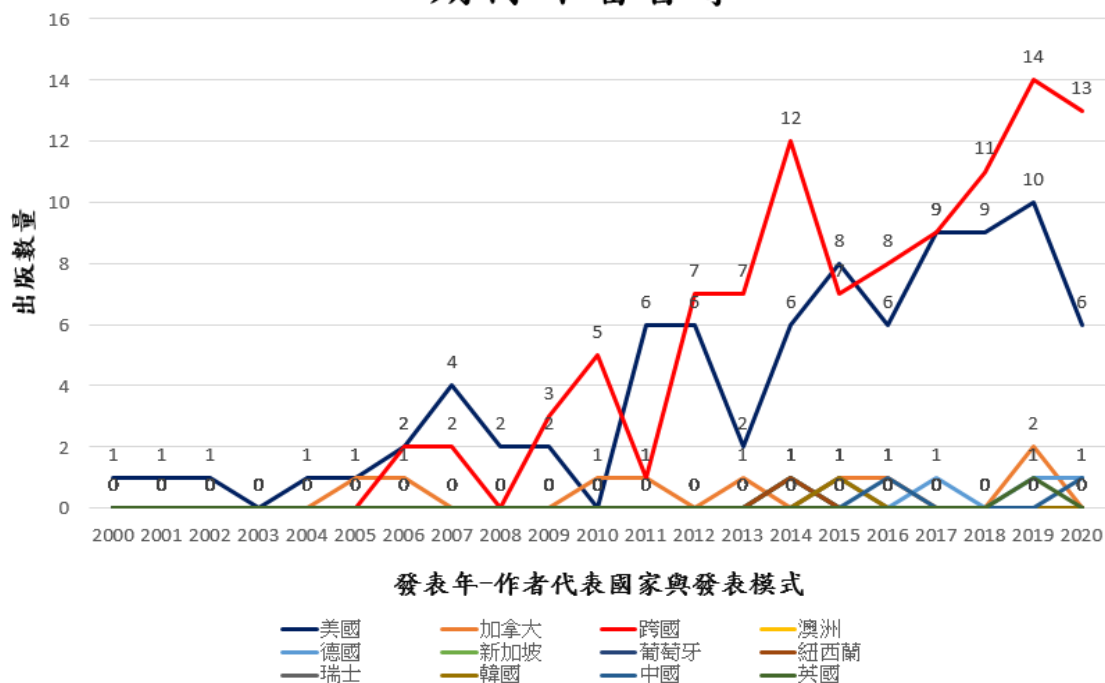
圖 1 2022 年全球與台灣不當督導歷年文獻出版狀況

資料來源：Web of Science 與華藝線上圖書館

另外，加入台灣本地期刊出版不當督導的文獻 35 篇（灰線）一起觀察。全球在 2018-2021 年間，不當督導出版的篇數增加到 175 篇、218 篇、273 篇到 288 篇（2022 年尚未過完，因此以虛線呈現），如圖 1 所示。為何不當督導能引發全球學者的關注及共鳴？因為此議題在實務與理論面均存在重要的價值。

Tepper (2007) 表示，不當督導相關研究很少在北美以外進行，因此跨文化對不當督導的影響議題，並未在其他地區引起實質性關注 (Tepper, 2007)。這狀態現今還存在嗎？本研究試著從全球 8 個重要期刊 205 篇文獻（依照台灣科技部推薦）的視角觀察此一狀態。

### 8期刊 不當督導



備註：以上數據統計來自台灣科技部推薦 Journal of Applied Psychology / Journal of Organizational Behavior / Journal of Management / Academy of Management Journal / Journal of Organizational Behavior and Human Decision Processes / Personnel Psychology / Human Relations / Journal of Occupational and Organizational Psychology 等 8 個期刊。

作者身份以其所在投稿單位駐地為主，並以人次計算。

圖 2 2022 年全球不當督導歷年出版狀況與國家

資料來源：Web of Science 8 個有關組織管理的重要期刊

檢視 205 篇文獻的國家分布（如圖 2），發現北美學者（美國（藍線）、加拿大（橘線））關注與投入的人數持續增加；但北美以外的學者，自 2014 年起，才相繼開始發表研究成果（如：中國、新加坡等）。另外，跨區域合作研究的比例亦不斷增加（紅線）。比如：中國學者與外國學者一起發表 51 篇，占全球總數約 25%（如圖 3）。顯示不當督導已不存在 Tepper（2007）的認知狀態。全球學者對此議題越來越關注，已讓跨文化的研究與區域性的合作成形。至於 Tepper（2007）亦提出學者日後研究應該關注不當督導是否會受到文化脈絡的影響。胡昌亞、鄭瑩妮（2014）依據 Tepper 的建議，回顧 27 篇華人研究文獻，發現從 2007 年到 2014 年間，沒有一篇研究採用了華人文化理論來解釋不當督導的運作機制。

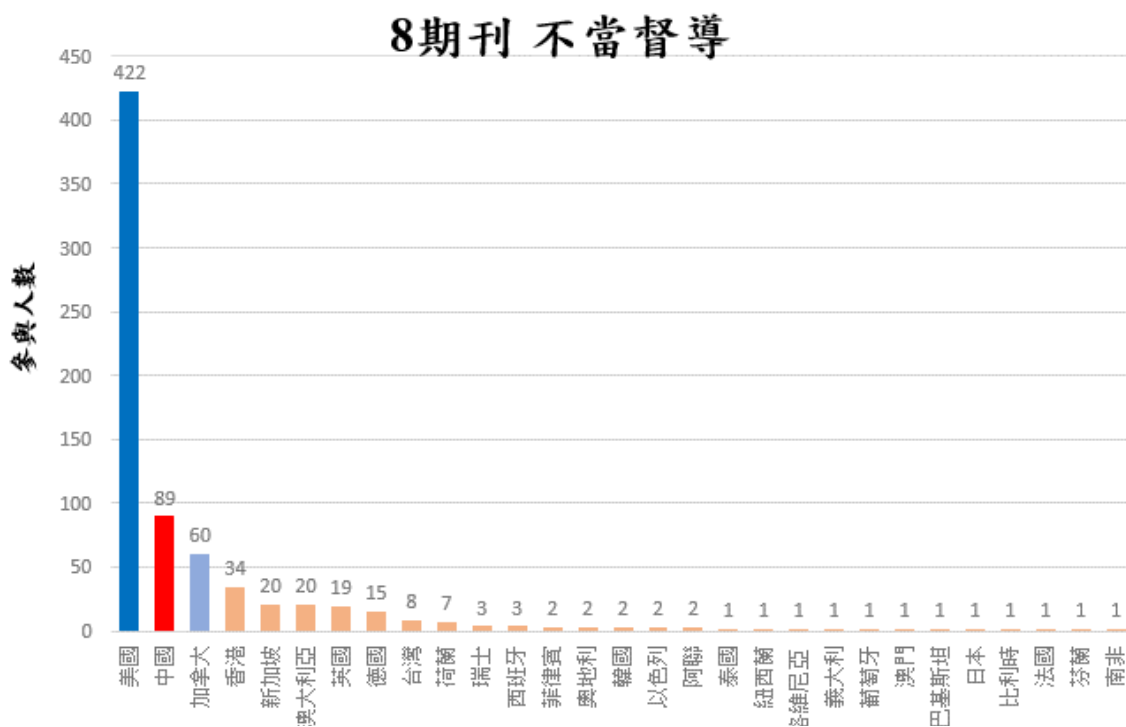


圖 3 2022 年全球不當督導出版參與的作者人次（同一作者發表多篇）與代表國家

資料來源：Web of Science 8 個有關組織管理的重要期刊

Krafft et al., (2015) 建議學者們對概念性文獻要更加開放與重視。而台灣學者在國內期刊發表不當督導研究回顧文獻，除了本研究外，過去僅有胡昌亞、鄭瑩妮（2014）與張嘉倩（2021）等 2 篇。本研究鑒於過往未有純以台灣本地期刊文獻，進行不當督導研究回顧。因此，本研究決定在回顧文獻的取捨上，將與前 2 篇的方式不同。文獻完全採用台灣學者在國

內期刊發表有關不當督導的文章。透過「華藝線上圖書館」的資料庫查尋。本研究找到 35 篇文獻（TSSCI-19 篇；非 TSSCI-15 篇；會議論文-1 篇）。

進行文獻回顧與整理方式，做法也不同于 Meta-Analysis 對主題研究變項進行再次驗證或濃縮整併。本研究擬：一、從台灣樣本與作者的視角，探索國內學者的研究成果。二、依國內不當督導文獻畫出整合型研究架構，方便日後進入此領域的學者與未來研究之參考。三、在既有的研究架構，提出新的變項整合架構，使台灣於此領域的研究更加完整，能與西方學者對話。

## 貳、文獻範圍與不當督導之定義

### 一、文獻範圍

因篇幅限制並考慮文獻的品質，本研究僅鎖定已經通過期刊審查、刊登與華藝收錄的論文。以下，僅針對所收集的 35 篇研究文獻進行探析。

### 二、不當督導之定義

議題若定義不清，研究就不容易聚焦，方向也可能偏離（Tepper, 2007；胡昌亞、鄭瑩妮, 2014）。Tepper（2000）對不當督導定義為：「主管對部屬持續表現具有敵意的言語和非言語行為，但此類帶有敵意的行為並不包含身體上的接觸」。同時，Tepper 強調不當督導有下列三項特徵：（一）、不當督導是部屬主觀的知覺，可能在不同情境下，對同一位主管的不當督導行為，產生不同程度的知覺感受。而不同的部屬，在面對相同主管不當督導的行為，也可能有不同程度的知覺感受（Tepper, 2007）。（二）、引用 Jezl et al.（1996）及 Shepard & Campbell（1992）的觀點，不當督導的行為除具敵意、沒有身體上的接觸之外，還必須是持續或持久發生的現象（Tepper, 2000；2007）而非偶發現象（吳宗佑，2008）。（三）、主管的不當督導，是屬於一種基於特定目的之故意行為，其意圖並不是要傷害部屬，這與傳統定義的攻擊及蓄意傷害不同（Tepper, 2007）。綜上，本研究擬將不當督導定義為「當組織中主管，以具敵意的言語和故意的非言語行為，長期且持續性地讓部屬感知並造成其壓力與不適。」

Tepper（2007）表示，他所探討不當督導雖與某些議題方向相似，但仍有差異，如：（一）、他具體指出主管不當督導的行為表現，如：公眾批評或嘲笑、脾氣隨意爆發，語言表達粗魯，

行為舉止粗魯不當或帶著脅迫感等 (Tepper, 2000; 2007)。(二)、他將不當督導在身體上的敵意和非身體上的敵意及在性別有關的騷擾和歧視進行了區分。(三)、他認為很多研究，雖然探究了人員對於不當督導行為及相關因素間關係的主觀評估，但沒有說明那些不當督導的施行者是否與人員存在實質性的監督關係。

以上，Tepper (2007) 清楚界定了不當督導的概念，也解決過去研究組織不當行為不易聚焦的問題，並為所有學者援引定義進行相關議題的研究，奠下良好的基礎 (胡昌亞、鄭瑩妮，2014)。35 篇文獻對不當督導的定義，完整引用 Tepper (2000) 主管對部屬具有敵意的語言或非語言行為、必須是持續、不包含肢體接觸三大要點者，占全部文獻約 81%。另外，則在 Tepper (2000; 2007) 不當督導的定義上，進行進一步的補充使其更加完整，如：將行為表現與不當督導持久與終止的原因等也加入 (吳宗佑，2008; 劉娜婷等人，2018)。或者，在三大要點之外，增加或表述主管不當督導行為的特徵，如：冷嘲熱諷、污辱的手勢 (吳宗佑，2008); 冷漠的態度、大聲斥責 (郭建志、蔡育菁，2012); 不體恤部屬、漠不關心 (胡昌亞、鄭瑩妮，2014); 威脅恐嚇、隱瞞所需資訊、挑釁的眼神接觸、羞辱或嘲弄 (陳淑貞、楊美玉，2016); 對員工咆哮、對員工工作表現不予肯定 (梁欣光，2018); 蠻橫無禮、高壓脅迫 (劉娜婷等人，2018) 等。

## 參、35 篇文獻研究缺口的尋找與開展

### 一、何謂研究缺口？

華樂絲語文顧問有限公司 (2016) 表示，研究缺口通常會在以下幾種情況出現：(一)、某些問題在本身領域未獲得解決，但在相關或類似的領域已有成果；(二)、某些問題可能過去無人探究，但某些因素或因時空的轉變，成為值得討論的議題；(三)、某些問題在過去曾因一些因素消退，到今日值得再次研究並驗證結果。

觀察 35 篇文獻對缺口的描述，本研究發現如 Luhmann, N. (1984) 解釋，他們在 (一)、負面變項；(二)、中介與調節變項；(三)、理論與觀點，探討一個社會性的系統問題，嚐試從中找出研究議題並設法驗證 (Steve, 2016)。依據 Luhmann, N. (1984) 功能-結構系統論概念，將國內學者運用缺口發展研究的做法，區分為：「補強性」：過去研究的不足，找尋理論、變項或負面影響的研究缺口，期待累積文獻、理論與研究的能量補足缺口。「開創性」：

從同一脈絡但不足的領域切入，而是另闢蹊徑，嚐試提出未經驗證的理論與變項，提供後繼學者研究時更多的可能性。「整合性」：整合過去研究，比較相關文獻、拓寬視野，讓後續的學者從複雜不明的問題找到出路、轉換適切的研究方法。

### (一) 補強性

文獻顯示，過去探討不當督導，從「部屬壓力反應」進行研究較多 (Tepper, 2007)，從資源保存理論的觀點或與其他變項間關係的研究並不多。因此，許境頤、江彧慈 (2013) 選擇從資源保存理論的視角，對相關缺口，進行研究與彌補。

Jex & Gudanowski (1992)；Keenan & Newton (1984)；Spector (1975;1978) 證實職場中的挫折因子，會讓部屬在組織挫折中產生情感、心理與行為等各方面的反應。但對組織挫折與職場退縮之間的關係，探討與實證甚少；相關領域的知識也很貧乏 (郭建志、蔡育菁, 2012)。而 Tepper (2000) 認為不當督導可能是組織中重要的挫折因子之一，但因其為部屬主觀的知覺，不易察覺。因此，郭建志、蔡育菁 (2012) 採用在其他領域已被驗證的工作控制感，對不當督導與組織挫折之間存在之調節角色缺口，進行彌補。

### (二) 開創性

Tepper (2000) 部屬正義知覺，可以預測負向結果 (如：組織承諾降低) 的中介變數。吳宗祐 (2008) 認為應該還可以有其他選擇，如：情緒勞動。另外，Tepper (2000) 認為部屬知覺工作可變動性可以做為不當督導與情緒耗竭關係之間的調節變數，但其後續對不當督導與中介變項之間，是否存有調節關係，並無進一步探討。據此，吳宗祐 (2008) 將情緒勞動放入中介變項檢驗，並嚐試從部屬與主管權力間之不平衡的現象 (Aryee et al., 2006) 切入，找到並驗證部屬對主管權力的知覺，是可以做為不當督導與情緒勞動的調節變項。

梁欣光、陳彥君 (2018) 指出 Hoobler & Hu (2013)；賴淑女等人 (2014)；Michel et al., (2016) 探討不當督導對部屬造成心理負面 (如：負向情感) 影響的文獻，引用的多是情感事件理論觀點。他們認為這理論，雖然可以對不當督導與部屬負向情感關係之關聯性，提供理論基礎，但就兩者之間的認知過程並無法解釋。因此，他們嚐試從反芻思考認知理論的觀點，引入不當督導與部屬負向情感間之關係與發展，過程經驗證，獲得正向的結果。



Tepper (2007) 建議後進學者，應注意不當督導會受跨文化及文化脈絡等影響。胡昌亞、鄭瑩妮(2014)依據其建議，進行相關文獻的回顧，其研究成果提出釐清、釋疑並回應了 Tepper (2007) 的論點，也帶給許多學者新的思考與方向(請參閱原文)。張嘉倩(2021)則從對從關注此議題的後進者需求，提出對不當督導相關的前因與後果變項的統整(請參閱原文)。

### 小結

綜合以上，35 篇文獻的學者，依循「Something old」、「Something new」、「Something borrow」(Lowndes, 2005) 三個方向，心細膽大去找尋找研究問題，提供並帶動後進者，在此議題研究的無限可能。不過，本研究提醒：在文獻中即便可以找到缺口，然導出的議題，未必就能成立或值得研究，後進者要注意！所有的研究關鍵，還是在研究上能否獲得重要的理論和實務意涵(華樂絲語文顧問有限公司, 2016)。

## 肆、35 篇文獻的研究成果

### 一、提出整合模型

Tepper (2007) 為了帶領後續投入不當督導研究的學者們，能夠在正確的資訊引導下，走在對的研究方向上。他總結並整合 2000-2007 全球針對不當督導的實證研究結果，並提出一個應急的模型(如圖 4)，讓學者瞭解已知的不當督導原因和後果，以及其中因果路徑與關係。

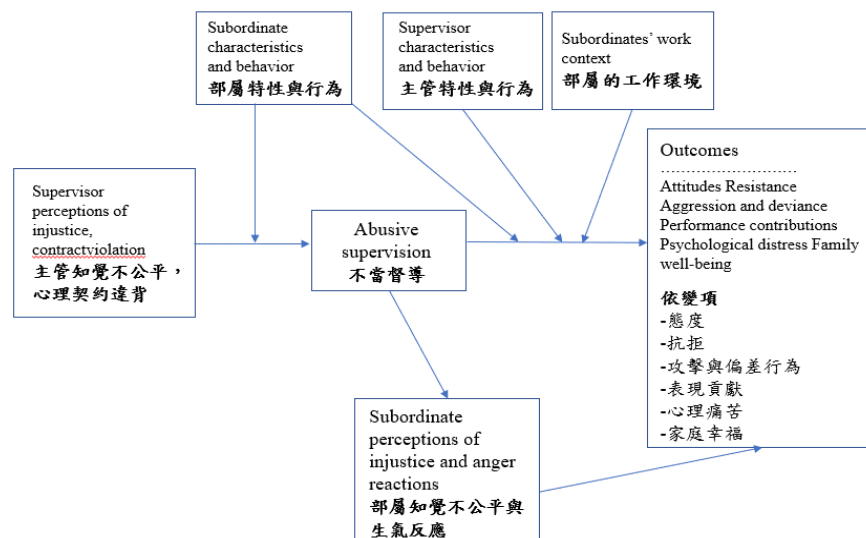


圖 4 An Emergent Model of Abusive Supervision

資料來源：Tepper (2007)

幾年後，胡昌亞、鄭瑩妮（2014）依據篩選之文獻，以跨文化及文化脈絡的角度進行回顧，提出具實徵研究成果及華人文化意涵組成的「整合性研究架構」（如圖 5）。讓學者看到置入華人文化意涵的變項的必要及價值性，同時，呼應並補充 Tepper（2007）的概念模型。2020 年，鄧亞菁以探討「強迫性的組織公民行為」將不當督導影響納入研究架構（如圖 6）。2021 年，張嘉倩依循前者概念，從不當督導的一些前因、後果變項進行文獻回顧探討，並提出「前因與後果變項互動的研究架構」（如圖 7）。提供企業參考去降低企業職場不當督導之行為存在或發生。

綜上，可以發現，Tepper（2007）、胡昌亞、鄭瑩妮（2014）、鄧亞菁（2020）、張嘉倩（2021）所提架構，相同點在於，對形成與影響不當督導之變項牽動進行整理與探討，相異點則是，他們在各自不同的目的下進行探討。如：Tepper（2007）為後進學者釐清出一個方向；胡昌亞、鄭瑩妮（2014）為後進學者證明 Tepper 認為區域文化會影響不當督導的研究結果；張嘉倩（2021）為企業不當督導行為預防提供重要的指引，各自做出不同的階段文獻回顧的意義與價值。

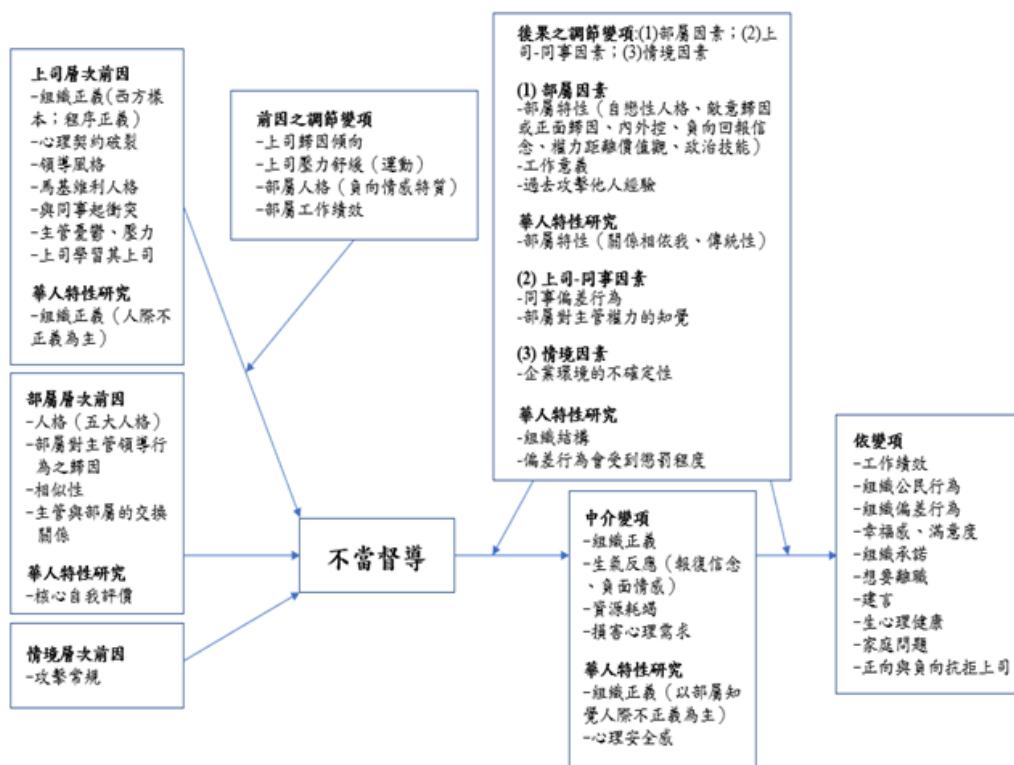


圖 5 不當督導整合型研究架構

資料來源：胡昌亞、鄭瑩妮（2014）

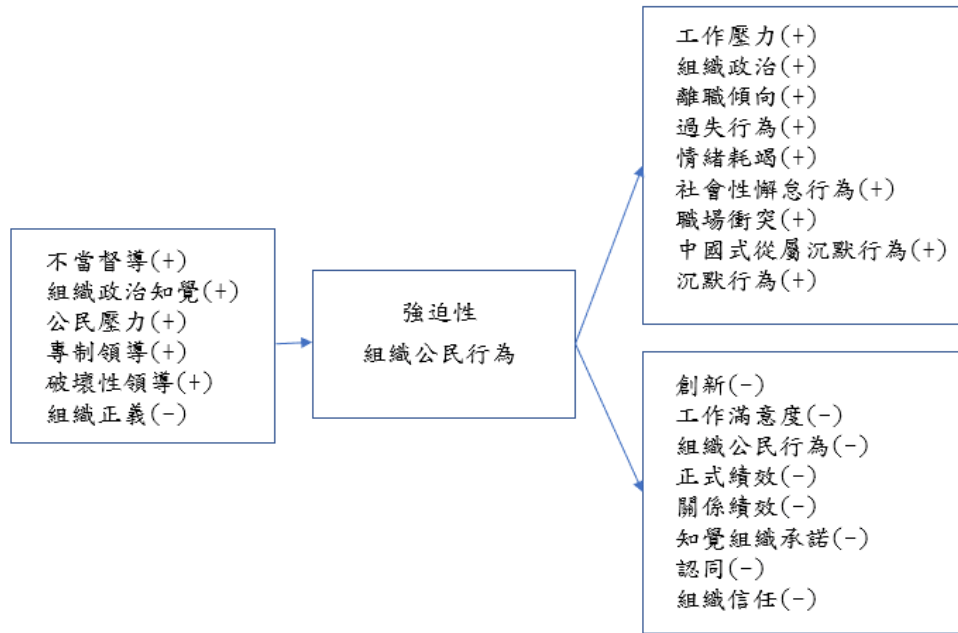


圖 6 CCB 之前因變項與結果變項

資料來源：鄧亞菁（2020）

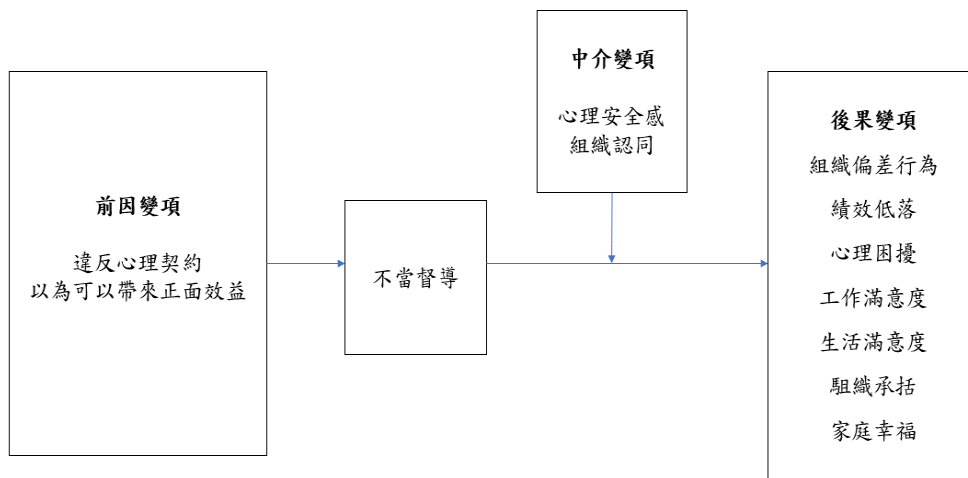


圖 7 不當督導相關的前因與後果變項

資料來源：張嘉倩（2021）

## 二、理論基礎與研究工具使用情況

在 35 篇文獻中，學者們採用的理論基礎，以資源保存理論（占 16%）最多，社會交換理論（占 15%）次之，其三為情感事件理論（占 4.5%），其四為正義理論、抗拒理論、社會認知理論（各占 3%）。其他，依各研究需求，使用不同的理論。如：領導者-部屬交換理論、動

態保存理論、一般緊張理論、社會類化理論、抗拒理論、正義理論、情緒調節理論、公平理論、社會學習理論、相對剝奪理論、社會認知理論、反芻思考認知理論、特質理論，與自我控制損害、壓力反應觀點，及壓力與因應之互動歷程模式、負向內隱部屬理論、心理授權理論、社會訊息處理模型等。

至於研究工具，有 26 篇文獻使用了 Tepper (2000) 編製之主管不當督導量表 (其中有 4 篇是使用 Mitchell & Ambrose (2007) 依據 Tepper (2000) 編製之量表改編之量表)。其他問卷，如：Graen & Uhl-Bien (1995) LMX-7 量表、Agho et al. (1992) 負面情感量表、Ashforth (1997) 主管權力量表、Carlson et al. (2000) 工作-家庭衝突量表、Maslach & Jackson (1981) 情緒耗竭量表、Niehoff & Moorman (1993) 正義知覺量表、Watson et al. (1988) 正向與負向情感量表、Williams & Aderson (1991) 組織公民行為量表、吳宗祐與鄭伯璦 (2006b) 情緒勞動量表，被使用達 2 次 (含) 以上。其他量表，因篇幅受限不在此逐一表述。

### 三、前因、後果與中介、調節變項

#### (一) 不當督導之後果

##### 1、負面情感與情緒

吳宗祐 (2008) 指出，當部屬在組織中，職等越高時，對於情緒耗竭的知覺會越低，面對壓力事件的情緒耗竭狀況，也會較輕。韓明娟等人 (2014) 表示，部屬情緒耗竭越高，代表主管不當督導的程度越大 (黃新福、黃鉉斌，2014)，而部屬負向情感變化及工作倦怠會隨著主管不當督導程度變化 (賴淑女等人，2014；黃新福、黃鉉斌，2014)。梁欣光、陳彥君 (2018) 驗證 Tepper (2007) 論點，部屬負向的工作情感非偶發情況，而是持續了一段時間。陳儀蓉等人 (2007) 主張，部屬工作壓力與工作滿意度之變化與主管不當督導有關，若主管經常採用不當督導意圖提升部屬績效，那只會造成反效果。吳宗祐等人 (2016) 認為，部屬的情緒宣洩會受到主管不當督導的直接影響。

##### 2、組織公民行為

部屬組織公民行為，因不當督導會有顯著的負面影響 (陳儀蓉等，2007；韓明娟，2014)。如：部屬會減少 OCB (Organizational Citizenship Behavior) 行為 (余明助、郭嘉博，2009；韓

明娟, 2014)、降低促進性建言(何瑞枝、蔡啟通, 2018), 甚或, 對主管或組織進行報復(余明助、郭嘉博, 2009)。何瑞枝、羅張瓊誼(2020)進一步表示, 當部屬選擇改變其公民行為, 是對主管之不當督導做負面回應。而有趣的是許金田、顏鴻傑(2012)發現, 通常受到主管不當督導的部屬反而有較多的 OCB 行為。

### 3、工作表現與績效

研究發現, 受到主管直接或間接所傳遞的不當督導, 部屬會有職場退縮之負面影響(郭建志、蔡育菁, 2012; 郭建志等人, 2014)。但洪贊凱等人(2011)將工作績效分成任務與脈絡績效分別驗證後, 發現部屬在面對主管不當督導時, 脈絡績效會降低, 但不會影響任務績效的表現。另外, 徐以庭(2020)發現, 部屬工作敬業的情緒與認知, 會因主管不當督導而降低。

### 4、個人偏差行為

許金田、顏鴻傑(2012)表示, 部屬的偏差行為與不當督導存在顯著的正相關, 尤其在日常與主管互動冷漠及保持距離的部屬身上, 更為明顯。王翊安、吳守從(2017)認為, 具有負向情感特質的部屬, 因較易知覺主管不當督導, 出現身心健康及偏差行為較高。梁欣光(2018)與陳淑貞等人(2018)主張, 一些部屬會將主管的不當督導, 視為一種挑釁, 因而會心生敵意, 產生報復的偏差行為傾向。

### 5、工作—家庭衝突

王翊安等人(2016)主張, 家庭會受到工作的影響, 部屬的工作—家庭衝突, 會受到主管不當督導的負面影響, 不過, 對高勤勉人格特質的部屬卻不會。

#### (二) 不當督導之前因

從 35 篇文獻中, 發現國內學者在前因的探討上並不多, 基本也未離開 Tepper(2007)與胡昌亞、鄭瑩妮(2014)研究模型與架構。前因變項: 可分成主管與部屬兩個面向。在主管面向, 余明助、郭嘉博(2009)表示, 當主管知覺組織公正(分配/程序/互動三項知覺合理)時, 可以避免主管因負面情感轉化出對待部屬的不當督導。洪贊凱等人(2011)發現, 在主管知覺組織或與高層主管互動不正義時, 其對部屬展現不當督導的機率會增加。

郭嘉博等人(2015)認為,若組織無法落實公正,會讓主管感受到違背心理契約,並促使其負面情緒而引發不當督導行為。在部屬面向,王翊安、吳守從(2017)發現,具負向情感特質的部屬,容易讓自身停滯在負面情緒與事件上,並相對容易知覺主管不當督導。

### (三) 不當督導之中介變項

整理 35 篇文獻,可以發現內學者使用的中介變項,主要在:「行為」、「情緒」與「心理」這三類。如:行為—LMX(Leader-Member Exchange)(陳儀蓉等人,2007;陳淑貞、楊美玉,2016)、建言效能(何瑞枝、蔡啟通,2018);情緒—主管負面情緒(郭嘉博等人,2015)、情緒勞動(吳宗祐,2008)、情緒耗竭(洪贊凱等人,2011)、表層演出、深層演出(鄭仁偉等人,2012);心理—正義知覺(吳宗祐,2008)、組織挫折(郭建志、蔡育菁,2012)、工作倦怠(許境頤、江彧慈,2012)、負向認同(郭建志等人,2014)、工作壓力(黃新福、黃鎡斌,2014)、自我耗損(吳宗祐等人,2016)、同理心;知覺組織支持(陳淑貞、楊美玉,2016)、道德疏離(梁欣光,2018)、心理安全感(劉娜婷等人,2018)、反芻思考認知(梁欣光、陳彥君,2018)、心理集體性(黃國恩等人,2019)、建設性變革責任感(何瑞枝、羅張瓊誼,2020)等。

### (四) 不當督導之調節變項

#### 1、前因調節變項

吳宗祐(2008)將知覺主管權力,做為前因調節變項,驗證了其設定的假設。郭建志、蔡育菁(2012)主張部屬面對組織挫折會有不同程度的知覺,因而推論組織挫折、工作內/外控可扮演調節的角色,經驗證獲得支持。許境頤、江彧慈(2013)表示,部屬對於不當督導有主觀知覺,某些部屬因自身人格特質,對不當督導產生壓力免疫,相對減緩工作的倦怠感。郭建志、蔡育菁(2012)認為,部屬具內/外控特質,內控者會強化主管不當督導與組織挫折之間正向關聯;外控者較無關聯。洪贊凱等人(2011)強調,當部屬與主管互動關係良好,且適配度高時,部屬知覺主管不當督導會降低。

韓明娟等人(2014)指出,部屬在組織中若有較高的政治技能,如:機靈、影響力、人脈網絡,都能緩解工作壓力、負面情緒、與情緒耗竭等。另外,還有部屬心理調節因素,如:道

德認定（梁欣光，2018）、核心自我評價（梁欣光、陳彥君，2018）及回應策略（陳淑貞等人，2018）。其他前因調節變項：包含主管與部屬適配（洪贊凱等人，2011）、人格韌性（許境頤、江彧慈，2013）、道德認定（梁欣光，2018）、政治技能（何瑞枝、蔡啟通，2018）、核心自我評價特質（藍春琪等人，2018）、問題與情緒回應策略（陳淑貞等人，2018）、LMX（何瑞枝、羅張瓊誼，2020）等都展現了調節效果。

## 2、後果調節變項

劉娜婷等人（2018）驗證了組織政治知覺，會強化部屬心理安全感與 CCB（Compulsory Citizenship Behavior）之間的負向效果，及具有調節的角色。吳宗祐等人（2016）將服務表現、財務報酬，做為服務人員自我耗損與情緒宣泄的調節變項，此驗證了報酬高低會造成不當督導透過自我耗損而影響情緒宣泄。

## 3、跨層次調節變項

郭嘉博等人（2015）以主管（知覺心理契約違背及負面情緒）涉及到同一層次或跨層次的部屬（知覺不當督導）的變數關係，進行探討並獲得驗證。汪美伶、李俊賢（2017）採用主管（時間緊迫性格）與部屬（不當督導知覺）兩個層次，探討與領導—成員交換理論（LMX）各變項之間的相關性並獲得驗證。

## 四、不當督導整合模型

本研究主要聚焦，在台灣學者於國內期刊發表之不當督導的研究概況。採用台灣從 2007 年起至 2021 年止，共 35 篇不當督導相關文獻，進行全面性的回顧。並以國內 35 篇文獻中的 32 篇實徵成果為基礎，將文獻中前因、中介、調節、後果等變項整合，再透過部屬或主管層次因素與議題屬性區分，將國內學者關注不當督導的問題與各變項之間的影响與互動關係整理出來（如圖 8）。

不同於 Tepper（2007）、胡昌亞、鄭瑩妮（2014）、鄧亞菁（2020）、張嘉倩（2021）提出的模型或架構，本研究提出的整合型研究架構，除可以看到與上列學者提出模型或架構的不同處，還有更多不當督導與變項之間的關係及變化。如：主管前因（正面）無不當督導，但主管前因（負面）強化不當督導，如：中介時間（長）負面效果（短）無影響或短暫激勵。

如：主管人格特質會降低或增強不當督導影響部屬情緒或工作效能。其他關係與互動變化，因篇幅受限，可參考圖 8 各變項間之相關位置。

## 小結

本研究分析的 35 篇文獻，台灣學者們對於不當督導之議題，進行了不同面向與深度的探討。其中多數學者補強或提出新的變項（自變項、依變項、中介變項及調節變項）關係，部份則透過回顧文獻對後進學者提供了新的啟示與方向。據此，本研究建議，後進學者在未來可根據自己領域的研究需求，參考上述補強性、開創性或整合性填補之研究缺口，例如：在派外人員的研究，其調節變項可加入宗教信仰，在虛擬團隊的研究，可加入溝通的頻次與溝通的順暢度等。另外，在跨文化、樣本多元性、跨層次研究三個問題上要特別注意。至於，其他研究缺口的思考方向，學者可視研究領域與需求自行決定與發展。

## 伍、未來展望

自 Tepper (2000) 提出的不當督導概念，不當督導的負向領導概念，受到學者的重視與探討。之後，幾年間 (2000-2007 年)，Tepper 從已出版與尚未出版的文獻中發現，有部份的研究出現不同程度的相似，他認為可能會影響與限制了這個議題的發展。因此，Tepper 進行了研究回顧，並提出了未來學者需考量並針對「主管、組織、行業、文化」等可能影響不當督導的結果進行研究 (Tepper, 2007)。據此，本研究回顧國內 35 篇文獻的研究路徑與邏輯，發現多數文章，真如 Tepper (2007) 的擔心，過於相似。以下的建議，或許可以提供後進學者不同的研究思路。

### 一、加入人力資源管理的觀點與理論

從 35 篇文獻分析中，可以發現，學者們的觀點，大都從 OB (Organizational Behavior) 的視角出發。同時，研究偏向，探討個人層次的主管與部屬個人屬性、行為、與心理情緒，較少從主管部屬的互動、時間長短、社會支持、與文化差異切入。因此，本研究認為在既有的研究框架下，若能納入「人力資源管理」概念，可以從不同的角度對不當督導進行更全面性的探討，並擴展研究更多的可能性。所以，本研究在圖 8 的框架上，提出擴展性的研究架構 (如圖 9 (不再重複圖 8 資訊，以免太過複雜))。



本研究建議：在前因調節變項中，可以加入國家或國家文化的因素（如：Hofstede 的權力距離）。在後果調節變項中，可以加入組織內的社會支持（如：HR 或同事的關懷、安慰）。在中介變項中，可以納入動態互動（如：主管與部屬的互動關係、引爆事件的嚴重程度等）與時間（不當督導持續的時間）等因素。另外，在過去未曾探討的正面效果，可以包含部屬生產力提升、創意產品的質與量提升、工作錯誤比率降低等。最後，可以再加上組織的主觀客觀績效指標，如：顧客滿意度提升、員工滿意度下降、業績成長、利潤上升等。然而，除了在變項關係的變化之外，依人力資源管理的視角挑選理論，亦是不錯的選擇。

35 篇文獻，引用的理論，大多集中在社會交換理論、資源保存理論及情感事件理論（三者占比 69%）。若從人力資源觀點切入，「動態能力理論」與「社會支持理論」就是可以使用的選擇。如前，梁欣光、陳彥君（2018）從「反芻思考認知理論」觀點出發，驗證 Tepper（2007）論點，部屬負向的工作情感非偶發情況，而是持續了一段時間。所以，可知主管與部屬之間的關係是動態的，若部屬能挺過一陣子主管的謾罵，或主管發現部屬的韌性不錯，經過一段時間，其關係或許會有所改變，這在動態能力理論觀點也是成立的。

韓明娟等人（2014）以資源保存理論及要求-控制理論的兩個觀點，探討政治技能的高低所具之調節效果。同時，說明部屬在組織中若有較高的政治技能（如：機靈、影響力、人脈網絡，都能緩解工作壓力、負面情緒、與情緒耗竭等），部屬是可以在職場中掌握對自己有利的機會，避免使自己處於不利的狀況。洪贊凱等人（2011）資源保存理論、社會類化理論與社會交換理論為論述基礎，預測並獲得當部屬與主管互動關係良好，並獲得高的配適度時，部屬知覺主管不當督導會降低的實證。而從他們驗證的成果，從人力資源管理的觀點，如果受到不當督導的部屬，可以獲得組織（HR）或同事等情感、情緒上支持、或實質的支持，例如：提供相關訊息或建議與主管互動之道等，對其壓力、健康等負面的影響可能會減緩，這正是社會支持理論的觀點。

## 二、考量一些可能改變不當督導結果的因素

Tepper（2000）說明不當督導，是主管對部屬持續表現具有敵意的言語和非言語行為，且是故意的並帶著目的之行為，但不包含身體上的接觸。另外，對於不當督導會因部屬的主觀

知覺會有差異 (Tepper, 2007)。李彥範 (2017) 表示，護理工作與生命相關，碰到緊急時刻，沒時間好言好語耐心教導，必須立刻嚴厲糾正錯誤，所以，老師們普遍會認為「耐操又耐罵」的學生，未來才能成為稱職的專業護理師。那實習生怎麼想？其實她們也有自己的主觀價值評估，覺得老師們或學姐們類似不當督導的嚴格教導是為了她們未來的人，不會給予負面評價。而這也正驗證，不當督導是「施者意圖與目的」與「受者主觀價值評估」交互作用下的判定。

Tepper (2007) 建議學者們研究不當督導，需考量主管、組織、行業、文化等可能影響不當督導研究結果的建議。看到李彥範 (2017) 描述的問題，「施者意圖與目的」是會影響與牽動「受者主觀價值評估」。換言之，失去這樣的考量，研究的結果可能就會存有誤差。本研究分析的 32 篇文獻 (扣除 2 篇研究回顧、1 篇質性研究)，多數的研究對象，來自類似的傳統產業或服務業人員，很少從必須執行遵守紀律、具有高度工作風險或技術傳承的主管、組織、行業中去獲取樣本；又或者說，幾乎所有的文獻，都認為不當督導只有負向反應，不可能有正向反應，但 Tepper (2007) 已提醒，研究對象的特殊性及差異化，是可能影響不當督導的研究結果。

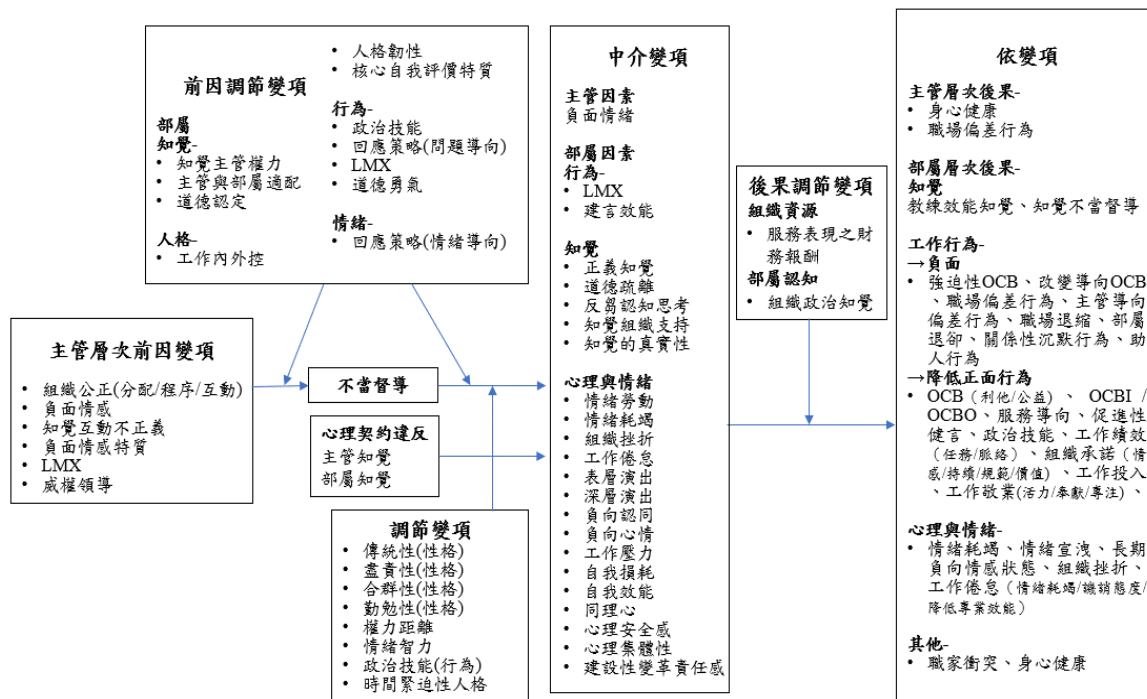


圖 8 不當督導台灣期刊 35 篇實證文獻研究架構整合模型

資料來源：國內 35 篇文獻中 32 篇量化實證研究 (扣除 1 篇質性研究；2 篇研究回顧)

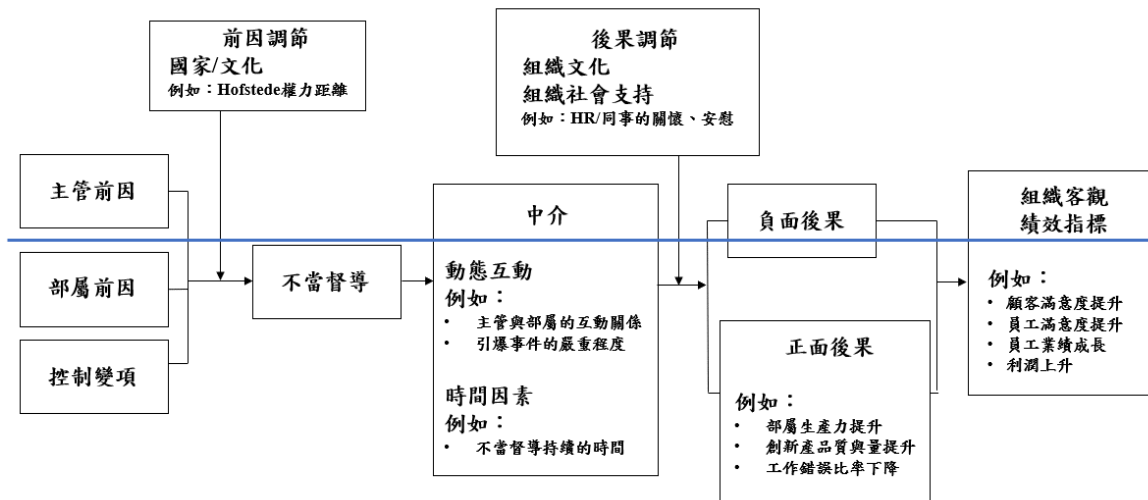


圖 9 擴充性研究架構

資料來源：本研究整理

以國內外軍隊為例，嚴格督導、謾罵、嚴格處罰等，有時幹部並非出自惡意，而是為了建立部屬在戰場的生存能力。的確有些軍官會惡意的辱罵或操練士兵，引發士兵負面反應。但也有士兵，在處於持續且長期帶有目的性漫罵羞辱及高壓的不當督導中，是選擇接受。因為他們知道這會是成為有目標、有榮譽感、有極高人格韌性與信念的軍人必經歷程（這類情形尤其存在自願前往接受訓練的士兵身上）。以上，在醫生、護士、消防人員、廚師、憲警人員...，甚至一些承擔專業任務的技術人員，他們雖可能會處於不當督導的環境，但反應卻不一定是負面反應。

本研究不是認為不當督導是對的、好的，甚或是必要的。而是 Tepper (2007) 已指出這個影響結果的關鍵，必須被考量。本研究回顧，看到不當督導對部屬的負面影響，但也看到潛在的積極影響。如：許金田、顏鴻傑 (2012) 不當督導對工作任務不見得會產生負面效果。洪贊凱等人 (2011) 受到主管不當督導的部屬反而有較多的 OCB 行為，部屬面對主管不當督導雖會降低脈絡績效，但不會出現在任務績效上。梁欣光、陳彥君 (2018) 發現的反芻思考認知也是正面的結果。

本研究建議，未來相關的研究，能夠將「施者意圖」、「受者評估」與「職業紀律」、「工作風險」與「技術傳承需求」等因素加入考量，讓臺灣在此議題的研究結果能更加完整，並呼應 Tepper (2007) 的建議。

### 三、選擇台灣特有的家族企業或中小企業與具規模公司之組織態樣為樣本

中小企業，是台灣經濟命脈發展的主力，這些企業基本力量來自家族居多。家長式威權管理，讓不當督導在類似的企業成為常見的現象。比如：罵你；是為你好；不罵你；是害了你。這種類似省了棍子，慣了孩子的言詞與心態，不只在接班人的身上發生，也會針對一般員工。現今，學者們雖然已跨區域合作，也探討不同區域的不當督導，但要落實 Tepper (2007) 的呼籲，還有距離。

本研究在對 35 篇文獻的回顧中，看不到台灣學者們以家族企業或中小企業為樣本對象。本研究建議，台灣學者們若要釐清在地化文化因素或脈絡對不當督導的影響，要選擇台灣家族企業或中小企業做為樣本，他們是具代表性研究的對象。尤其，他們有著華人與台灣兩個觀察指標。研究台灣特有的家族企業或中小型企業，得與西方的學者研究對話，更可以呼應 Ng et al. (2012) 的建議。

另外，臺灣很多具規模的公司，其管理制度應屬完整，若出現長期的不當督導，勢必會導致高人員流動率或績效不佳。本研究建議學者們，可從從外部影響與個人因素切入，如：調節變項的組織文化（威權、績效導向等）社會支持（主管、同儕、家人），中介變項的互動關係，主管與部屬的前因（正面、負面）與兩者的搭配（主管負面+部屬負面），均是研究的重要議題。

### 四、將對華人產生的影響的不當督導行為納入研究

在 35 篇文獻回顧中，本研究看到學者們對不當督導行為特徵的描述，有些相似，有些完全不同，學者們列出的行為特徵多達幾十種。鑒於西方所描述的不當督導行為，對於華人，不盡然會產生相同的反應與感受。本研究建議後續學者們，可以嚐試進行東西方不當督導行為「施者」與「受者」語言、非語言知覺與反應之分類與影響力（程度）比較。這類的研究，不但可以得出哪些語言與非語言的行為對部屬的負面影響最大、哪些在文化情境下是可以接受的，同時，也可以提供管理者參考，避免負面的效果，提升經營管理績效。

### 五、強化研究方法

依據，近些年國外期刊出版文獻的研究趨勢與架構（Huang et al., 2019; Offergelt et al., 2019; Taylor et al., 2019; Thompson et al., 2020; Smallfield et al., 2020），發現越來越多的學者，在研究不當督導時，會將組織與個人因素同時納入研究架構中，並進行跨層次的探討。另外，還會加入多種中介與調節變項，產生多構面的檢視。而在問卷抽樣上會採配對方式，問卷施測上會採 2 階段以上（含）。在問卷填答的設計上，會使用主管與部屬自評、他評兼具。以上方式，在 35 篇文獻較少發現。本研究建議，可以參考與學習。除此，不當督導尚未出現採用書目計量學方法進行研究之發表，後進學者們亦可參考。

## 六、研究限制

本研究有下列兩項主要研究限制。（一）、因考慮文獻品質有參差不齊的疑慮，本研究僅鎖定已經通過期刊審查、刊登與華藝收錄的論文，在數量上有所侷限。（二）、礙於時間、研究樣本、學者來源與文獻語言屬性，並未將 Web of Science 上台灣 59 篇文獻納入本次研究。

## 陸、結論

國內外許多學者的研究，證實了企業內不當督導對部屬造成了負面影響，也會帶給企業有形或無形的傷害與損失。本研究透過對台灣 35 篇文獻，進行全面的回顧，亦整理出台灣學者們，在不當督導議題上的各種研究成果，同時，畫出整理後的研究架構圖，提供學者們整體脈絡性參考。另外，本研究亦對未來提出了展望，建議：後進研究者納入人力資源管理的觀點，擴展現有的不當督導研究架構等。本研究期待未來臺灣的相關學者，能夠從更多元的角度切入，進行更多的補充、創新且具意義的探討，讓此領域的研究更加完整，並做出與西方略微不同的研究成果，與西方學者進行對話，建立臺灣於此領域的學術地位。

## 柒、參考文獻

- 王翊安、吳守從 (2017)。負向情感特質與身心健康偏差行為關係之探討：以不當督導為仲介變項。 **觀光與休閒管理期刊**, 5(2), 1-12。
- 王翊安、廖瑞原、林慧菁 (2016)。探討不當督導對工作績效及工作家庭衝突的影響：勤勉性與合群性之干擾效果。 **人力資源管理學報**, 16(4), 81-102。
- 何瑞枝、蔡啟通 (2018)。不當督導與員工建言行為：建言效能的仲介與政治技能的調節效果。 **管理學報**, 35(3), 355-382。
- 何瑞枝、羅張瓊誼 (2020)。不當督導，建設性變革責任感與改變導向組織公民行為之關聯性分析：探討領導-成員交換關係的調節角色。 **商管科技季刊**, 21(3), 225-250。
- 余明助、郭嘉博 (2009)。組織公正，負面情感以及組織公民行為之關係研究：以主管不當監督為仲介變項。 **中山管理評論**, 17(2), 367-396。
- 吳宗祐、鄭伯璦 (2006)。難應付客戶頻次\知覺服務訓練效用兩者及情緒勞動與情緒耗竭之關係-「資源保存理論」的觀點。 **管理學報**, 23(5), 581-599。
- 吳宗祐 (2008)。由不當督導到情緒耗竭：部屬正義知覺與情緒勞動的仲介效果。 **中華心理學刊**, 50(2), 201-221。
- 吳宗祐、甘雅菱、溫宗霖、廖紘億 (2016)。被主管苛責，找奧客出氣？由自我控制損害與社會學習之觀點探討主管不當督導到服務人員情緒宣洩的心理機制。 **人力資源管理學報**, 16(3), 61-92。
- 李彥範 (2017)。 **志為護理-慈濟護理雜誌**, 16(5), 64-66。
- 汪美伶、李明棋、朱佳儀 (2021)。噤聲或送暖？觀察到不當督導，關係性沈默行為，助人行為與道德勇氣關係之研究。 **東吳經濟商學學報**, 103, 1-37。
- 汪美伶、李俊賢 (2017)。急性子主管不好嗎？主管時間緊迫性格對不當督導之影響。 **人力資源管理學報**, 17(1), 35-58。
- 洪贊凱、卓明德、洪詩晴 (2011)。主管知覺互動不正義，主管不當督導與部屬績效關係之研究-主管與部屬適配的干擾角色以及情緒耗竭的仲介歷程。 **中原企管評論**, 9(3), 67-92。
- 胡昌亞、鄭瑩妮 (2014)。不當督導研究回顧與前瞻。 **中華心理學刊**, 56(2), 191-214。
- 徐以庭 (2020)。不當督導對員工工作敬業之影響。 **科技與人力教育季刊**, 6(3), 44-56。
- 張嘉倩 (2021)。不當督導回顧性研究。 **科技與人力教育季刊**, 7(3), 66-81。
- 梁欣光 (2018)。不當督導與部屬的主管導向偏差行為之關聯性：道德疏離的仲介角色與道德認定的調節角色。 **組織與管理**, 11(1), 1-31。

- 梁欣光、陳彥君 (2018)。揮之不去：以反芻思考認知的觀點連結不當督導與部屬長期負向情感狀態。**人力資源管理學報**，**18(1)**，35-56。
- 許金田、顏鴻傑 (2012)。不當主管對待與員工行為的關聯性：傳統性與謹慎型人格特質的調節效果。**國防管理學報**，**33(2)**，49-73。
- 許境頤、江彧慈 (2013)。[罵]有用嗎？以資源保存理論看不當督導對部屬的影響。**人力資源管理學報**，**13(1)**，81-104。
- 郭建志、蔡育菁 (2012)。組織挫折與職場退縮：主管不當督導與工作內外控之研究。**中華心理學刊**，**54(3)**，293-313。
- 郭建志、蘇嫚、張守中 (2014)。個人-組織的雇用關係：負向認同與職場偏差行為之研究。**中華心理學刊**，**56(1)**，31-47。
- 郭嘉博、餘明助、林豪傑、王議賢 (2015)。影響部屬知覺不當督導的原因：心理契約違背觀點。**人力資源管理學報**，**15(2)**，25-45。
- 陳淑貞、楊美玉 (2016)。第三者對代理主管不當督導的反應行為：情感與認知機制的仲介影響。**人力資源管理學報**，**16(2)**，1-23。
- 陳淑貞、蔡明潔、劉娜婷、劉以慶 (2018)。主管不當督導對部屬之主管導向偏差行為的影響：談回應策略的調節效果與 LMX 的仲介作用。**管理與系統**，**25(2)**，115-143。
- 陳儀蓉、餘明助、王志聖 (2007)。辱罵式管理對外勞組織公民行為的影響-從社會交換觀點探討領導者-部屬交換關係的仲介效果。**管理實務與理論研究**，**1(4)**，186-203。
- 華樂絲語文顧問有限公司 (2016)。研究知識的缺口：什麼是知識缺口？如何撰寫、填充知識缺口？以及將會面臨什麼挑戰？。**華樂絲學術期刊發表英文撰寫季刊**，**31**，1-8。
- 黃國恩、郭建志、鄭志富 (2019)。華人教練威權領導對教練效能知覺之影響：心理集體性仲介效果的驗證。**體育學報**，**52(1)**，109-125。
- 黃新福、黃鎡斌 (2014)。主管不當督導對部屬的工作壓力與工作倦怠影響之研究-以空軍司令部勤務中隊為對象。**管理資訊計算**，**3**，189-205。
- 趙天凡、劉彩娥、蘇文凱 (2017)。影響臨床護理人員職家衝突之前因探究。**彰化護理**，**24(4)**，13-22。
- 劉娜婷、蔡秉毅、陳淑貞、王政文 (2018)。不當督導與強迫性組織公民行為之關係：心理安全感與組織政治知覺所扮演的角色。**人力資源管理學報**，**18(1)**，57-84。
- 蔡孟穎 (2013)。不當督導對員工組織承諾影響：權力距離為干擾效果。**多國籍企業管理評論**，**7(2)**，127-146。

- 鄧亞菁 (2020)。當善良不再是種選擇—強迫性的組織公民行為之回顧性研究。 **科技與人力教育季刊**, 7(2), 45-63。
- 鄭仁偉、陳春希、袁梅玲、李姿瑩 (2012)。不當督導，印象管理與退卻行為之研究-表層演出與深層演出的仲介效果。 **輔仁管理評論**, 19(2), 1-27。
- 賴淑女、陳淑貞、王孝文 (2014)。主管不當督導與部屬負向情感關係之研究：以情緒智力為干擾變數。 **多國籍企業管理評論**, 8(S), 23-35。
- 韓明娟、黃品全、王堅楚 (2014)。不當督導對旅館服務人員情緒耗竭與服務導向組織公民行為之影響：政治技能之調節效果。 **休憩管理研究**, 1(1), 51-62。
- 藍春琪、羅潔伶、李雅雯 (2018)。不當督導之關係脈絡研究：質性研究的建構觀點。 **勞資關係論叢**, 20(1), 1-26。
- 政府資訊開放平臺 (2021年12月19日)。109 中小企業重要統計表。  
<https://www.moeasmea.gov.tw/article-tw-2344-7063>
- Agho, A. O., Price, J. L., & Mueller, C. W. (1992). Discriminant validity of measures of job satisfaction, positive affectivity and negative affectivity. *Journal of occupational and organizational psychology*, 65(3), 185-195.
- Aryee, S., Chen, Z. X., Sun, L.-Y., & Debrah, Y. A. (2006, Nov 3-5). An empirical study on the process model of abusive supervision in China. *Paper presented at the Annual Meeting of International Association for Chinese Management Research (IACMR)*, Nanjing, China.
- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational behavior and human decision processes*, 97(2), 117-134.
- Burris, E. R., Detert, J. R., & Chiaburu, D. S. (2008). Quitting before leaving: the mediating effects of psychological attachment and detachment on voice. *Journal of applied psychology*, 93(4), 912.
- Carlson, D. S., Kacmar, K. M., & Williams, L. J. (2000). Construction and initial validation of a multidimensional measure of work-family conflict. *Journal of Vocational behavior*, 56(2), 249-276.
- Carlson, D. S., Ferguson, M., Perrewé, P. L., & Whitten, D. (2011). The fallout from abusive supervision: An examination of subordinates and their partners. *Personnel Psychology*, 64(4), 937-961.
- Chen, Y., Ferris, D. L., Kwan, H. K., Yan, M., Zhou, M., & Hong, Y. (2013). Self-love's lost labor: A self-enhancement model of workplace incivility. *Academy of Management Journal*, 56(4), 1199-1219.



- Duffy, M. K., Ganster, D. C., Shaw, J. D., Johnson, J. L., & Pagon, M. (2006). The social context of undermining behavior at work. *Organizational behavior and human decision processes*, 101(1), 105-126.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The leadership quarterly*, 6(2), 219-247.
- Hershcovis, M. S., Ogunfowora, B., Reich, T. C., & Christie, A. M. (2017). Targeted workplace incivility: The roles of belongingness, embarrassment, and power. *Journal of Organizational Behavior*, 38(7), 1057-1075.
- Hoobler, J. M., & Hu, J. (2013). A model of injustice, abusive supervision, and negative affect. *The Leadership Quarterly*, 24(1), 256-269.
- Huang, L., Krasikova, D. V., & Harms, P. D. (2020). Avoiding or embracing social relationships? A conservation of resources perspective of leader narcissism, leader-member exchange differentiation, and follower voice. *Journal of Organizational Behavior*, 41(1), 77-92.
- Jex, S. M., & Gudanowski, D. M. (1992). Efficacy beliefs and work stress: An exploratory study. *Journal of organizational behavior*, 13(5), 509-517.
- Jezi, D. R., Molidor, C. E., & Wright, T. L. (1996). Physical, sexual and psychological abuse in high school dating relationships: Prevalence rates and self-esteem issues. *Child and adolescent social work journal*, 13(1), 69-87.
- Jennings, P. L., Mitchell, M. S., & Hannah, S. T. (2015). The moral self: A review and integration of the literature. *Journal of Organizational Behavior*, 36(S1), S104-S168.
- Keenan, A., & Newton, T. J. (1984). Frustration in organizations: Relationships to role stress, climate, and psychological strain. *Journal of Occupational Psychology*, 57(1), 57-65.
- Kelloway, E. K., Sivanathan, N., Francis, L., & Barling, J. (2005). Poor leadership. *Handbook of work stress*, 89-112.
- Krafft, M., Goetz, O., Mantrala, M., Sotgiu, F., & Tillmanns, S. (2015). The evolution of marketing channel research domains and methodologies: an integrative review and future directions. *Journal of Retailing*, 91(4), 569-585.
- Khan, A. K., Moss, S., Quratulain, S., & Hameed, I. (2018). When and how subordinate performance leads to abusive supervision: A social dominance perspective. *Journal of Management*, 44(7), 2801-2826.
- Luhmann, N. (1984). *Soziale systeme: grundriss einer allgemeinen theorie*. Suhrkamp.
- Lowndes, V. (2005). Something old, something new, something borrowed... How institutions change (and stay the same) in local governance. *Policy studies*, 26(3-4), 291-309.

- Liu, J., Kwong Kwan, H., Wu, L. Z., & Wu, W. (2010). Abusive supervision and subordinate supervisor-directed deviance: The moderating role of traditional values and the mediating role of revenge cognitions. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(4), 835-856.
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of organizational behavior*, 2(2), 99-113.
- Mitchell, M. S., & Ambrose, M. L. (2007). Abusive supervision and workplace deviance and the moderating effects of negative reciprocity beliefs. *Journal of applied psychology*, 92(4), 1159.
- Mayer, D. M., Thau, S., Workman, K. M., Van Dijke, M., & De Cremer, D. (2012). Leader mistreatment, employee hostility, and deviant behaviors: Integrating self-uncertainty and thwarted needs perspectives on deviance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 117(1), 24-40.
- Michel, J. S., Newness, K., & Duniewicz, K. (2016). How abusive supervision affects workplace deviance: A moderated-mediation examination of aggressiveness and work-related negative affect. *Journal of Business and Psychology*, 31: 1-22.
- Niehoff, B. P., & Moorman, R. H. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management journal*, 36(3), 527-556.
- Ng, S. B. C., Chen, Z. X., & Aryee, S. (2012). *Abusive supervision in Chinese work settings*. In Handbook of Chinese Organizational Behavior. Edward Elgar Publishing.
- Offergelt, F., Spörrle, M., Moser, K., & Shaw, J. D. (2019). Leader-signaled knowledge hiding: effects on employees' job attitudes and empowerment. *Journal of Organizational Behavior*, 40(7), 819-833.
- Porath, C. L., & Erez, A. (2007). Does rudeness really matter? The effects of rudeness on task performance and helpfulness. *Academy of Management Journal*, 50(5), 1181-1197.
- Quade, M. J., McLarty, B. D., & Bonner, J. M. (2020). The influence of supervisor bottom-line mentality and employee bottom-line mentality on leader-member exchange and subsequent employee performance. *Human Relations*, 73(8), 1157-1181.
- Spector, P. E. (1975). Relationships of organizational frustration with reported behavioral reactions of employees. *Journal of Applied Psychology*, 60(5), 635.
- Spector, P. E. (1978). Organizational frustration: A model and review of the literature. *Personnel Psychology*, 31(4), 815-829.
- Shepard, M. F., & Campbell, J. A. (1992). The Abusive Behavior Inventory: A measure of psychological and physical abuse. *Journal of interpersonal violence*, 7(3), 291-305.
- Smallfield, J., Hoobler, J. M., & Kluemper, D. H. (2020). How team helping influences abusive and

DOI: 10.6587/JTHRE.202306\_9(3\_4).0003

- empowering leadership: The roles of team affective tone and performance. *Journal of Organizational Behavior*, 41(8), 757-781.
- Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of management journal*, 43(2), 178-190.
- Tepper, B. J., Duffy, M. K., & Shaw, J. D. (2001). Personality moderators of the relationship between abusive supervision and subordinates' resistance. *Journal of Applied Psychology*, 86(5), 974
- Tepper, B. J., Duffy, M. K., Hoobler, J., & Ensley, M. D. (2004). Moderators of the relationships between coworkers' organizational citizenship behavior and fellow employees' attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 89(3), 455.
- Tepper, B. J. (2007). Abusive supervision in work organizations: Review, synthesis, and research agenda. *Journal of management*, 33(3), 261-289.
- Thau, S., Bennett, R. J., Mitchell, M. S., & Marrs, M. B. (2009). How management style moderates the relationship between abusive supervision and workplace deviance: An uncertainty management theory perspective. *Organizational behavior and human decision processes*, 108(1), 79-92.
- Taylor, S. G., Griffith, M. D., Vadera, A. K., Folger, R., & Letwin, C. R. (2019). Breaking the cycle of abusive supervision: How disidentification and moral identity help the trickle-down change course. *Journal of Applied Psychology*, 104(1), 164.
- Thompson, M. J., Carlson, D. S., Kacmar, K. M., & Vogel, R. M. (2020). The cost of being ignored: Emotional exhaustion in the work and family domains. *Journal of Applied Psychology*, 105(2), 186.
- Yam, K. C., Fehr, R., Keng-Highberger, F. T., Klotz, A. C., & Reynolds, S. J. (2016). Out of control: A self-control perspective on the link between surface acting and abusive supervision. *Journal of Applied Psychology*, 101(2), 292.
- Williams, L. J., and Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 17(3), 601- 617.
- Watson, D., Clark, L. A., and Tellegen, A. (1988). Development and Validation of Brief Measures of Positive and Negative Affect: The PANAS Scales. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 54, 1063-1070.
- Wellman, N., Newton, D. W., Wang, D., Wei, W., Waldman, D. A., & LePine, J. A. (2019). Meeting the need or falling in line? The effect of laissez-faire formal leaders on informal leadership. *Personnel Psychology*, 72(3), 337-359.
- Zhang, H., Kwan, H. K., Zhang, X., & Wu, L. Z. (2014). High core self-evaluators maintain

DOI: 10.6587/JTHRE.202306\_9(3\_4).0003

creativity: A motivational model of abusive supervision. *Journal of Management*, 40(4), 1151-1174.

## 高中生人工智慧課程接受量表之發展與驗證

# Development and Validation of a Scale for Measuring High School Students' Acceptance of Artificial Intelligence Courses

曾銜銘、段曉林

國立彰化師範大學科學教育研究所

Hsuan-Ming Tseng, Hsiao-Lin Tuan

Graduate Institute of Science Education,

National Changhua University of Education

### 摘要

本研究目的為發展與驗證高中生人工智慧課程接受量表。研究採混合研究方法進行，先透過訪談方式蒐集資料並以開放式編碼進行資料分析，聚焦主題編碼後依此發展測量題項內容與類別，再透過專家會議方式檢驗量表的內容效度與表面效度，遂形成初擬量表。初擬量表施測於 116 份高中學生受試樣本中，而正式施測則是另外蒐集 287 份高中生樣本，以驗證性因素分析各構面及題項之分析，並於量表驗證階段進行驗證式四價分析，確認所有測量題項皆為形成性指標。最終本量表共計包含三個構面 12 個子題項，透過結構方程模型分析與模型競爭比較後確認二階三因子模型為最適模型，可作為後續研究發展人工智慧相關課程之量測工具。透過這份量表，教育工作者可以更加清晰地了解高中生對於人工智慧課程的接受度，以及他們對於人工智慧教育的興趣程度，並可根據其學習情況及需求，發展出更具吸引力的人工智慧課程，從而提高教學成效。

**關鍵詞：**人工智慧課程、量表發展與驗證、課程接受量表

## 壹、前言

近年來，人工智慧(Artificial intelligence, AI)技術快速發展，世界各個領域包括商業、政治、社會、醫療和科學等，都因為善用 AI 而產生了更大的影響力。根據研究，到 2030 年，人工智慧將創造全球 1 千億美元以上的經濟效益(Aghion et al., 2018)，換言之 AI 技術也將在未來幾年內創造出大量的工作機會。因此，透過推動人工智慧的教育，可以確保下一代能夠得到這些工作機會，並成為未來科技與經濟發展的重要一員。另一方面，AI 技術蓬勃發展的背後也可能帶來許多社會和道德上的挑戰，例如它可能會對人類的工作權益帶來負面影響，以及對人類倫理和道德造成威脅(Frey & Osborne, 2017)。故推動人工智慧的基礎教育，也可以讓下一代提早認知這些問題的存在，且有能力解決這些挑戰來確保人工智慧技術的適當發展(Williams et al., 2019)。綜合前述，推動 AI 教育是迫切需要的，儘管人工智慧技術已經深入到人們的生活和工作中，但是將人工智慧技術應用到教育領域中仍然存在許多挑戰和困難。例如，數據資料的隱私保護、教育倫理以及資源不足、缺乏標準與規範、教師和學生對人工智慧技術的了解和應用仍然相對較少。此外，學生的學習興趣和接受態度對 AI 教育的實施也有著重要的影響 (Zhai et al., 2021)。

我國目前正處推動人工智慧教育階段，以培養更多具有人工智慧相關技能的人才。自 2017 年以來，在各級學校中推廣人工智慧課程，以促進國家科技競爭力。同時，許多大學和專科學校也提供人工智慧課程，以滿足學生對人工智慧的興趣和需求。近年更在國民基本教育課程綱要（或稱 108 課綱）中進行修訂推動，期許培養學生具備全球性的競爭實力。教育部擬定了「人工智慧及新興科技教育總體實施策略」，並公告高中到國小階段相關範例教材（行政院 DIGI+小組[DIGI+]，2018）。期盼於中小學階段引發學生對 AI 與新興科技的興趣，逐步進階到程式設計、資料處理與演算法等實作，同時亦鼓勵中等學校廣開多元選修課程，透過選修課程來強化豐富前述相關課程。

誠如前述，中小學階段的 AI 課程開設在政策推動下，已逐漸順行。但課程教師是否能夠清楚掌握學生對於人工智慧課程的接受程度，是另一個重要的議題。Mazer 研究顯示，學生的興趣、動機和情感學習之間存在著正相關(2013)，教師若能及早掌握這些重要資訊以及其對課

程的接受程度就可以有效提升學生的學習動機和成效。因此，教師是否清楚掌握學生對於人工智慧課程的接受程度是重要的，這將確保學生能夠得到最佳的教育。同時，第一線的教師若能善用不同的量測工具，除了協助釐清學生的學習需求及接受度外，也能夠做為自我教學有效性的參考(Berk, 2005)。儘管已有許多課程學習接受度的量表被開發，並應用在新型態教學方式及融合新興科技設備等研究中(Bervell et al., 2021; Kandemir et al., 2022; Sezer & Yilmaz, 2019; Ünal & Yel, 2019; Ustun et al., 2022)，但針對人工智慧課程教育的量表卻不多見。因此，研究者希望透過嚴謹的統計過程，開發一個可量測高中學生在參與人工智慧課程時接受程度的量表。為完成此量表，本研究之待答問題如下：

(一)人工智慧課程接受量表的發展過程與結果為何？

(二)人工智慧課程接受量表的驗證過程與結果為何？

## 貳、文獻探討

### 一、人工智慧教育

根據我國教育部「人工智慧技術應用與人才培育計畫—中小學分項：中小學推廣教育計畫」，在 K-12 階段主要目標是將艱深的 AI 知識轉化為易吸收理解的生活化學習內容(DIGI+, 2018)。相關教材內容以及教案規劃主要以「引、問、例、釋、操、練」為設計準則，但無具體統一的核心架構。相較於國內的 AI 課程架構屬於初步發展階段，Big Ideas 為美國的國家 AI 教育組建了重要的架構(Touretzky et al., 2019)，不僅幫助學生們更好地理解 AI 的本質和價值，也為其國家未來 AI 的發展和應用提供有力的支持。Touretzky 等人基於此架構，首先於 2019 年提出 K-12 學生所應該了解的 AI 教育知識重點。他們詳列出 K-12 的各種 AI 教學重點與學習資源，同時引導青年學習者認識 AI 理念(Big AI Ideas)的架構。根據文獻探討發現，近年針對 K-12 學生所設計相關 AI 的課程大都使用 Big AI Ideas 的架構來開發 (Ali et al., 2019; Lin et al., 2020; Sabuncuoglu, 2020; Toivonen et al., 2020)。

Big AI Ideas 建議課程內容架構應包含五個必須讓學習者理解的面向，分別為覺知(Perception)、表徵與推論(Representation & Reasoning)、學習(Learning)、自然互動(Natural

Interaction)、社會影響(Societal Impact)，本研究所進行之人工智慧課程教學內容即按此架構進行規劃設計。

## 二、課程接受量表

從課程規劃到教學實踐再到事後評估，只要能完整紀錄，不論使用何種方式或格式，均可用來改進學習過程(Zhang et al., 2013)。教學者使用傳統量表或科技追蹤技術皆可促進學習活動以更系統的方式進行，進而改善教育環境(Ashrafzadeh & Sayadian, 2015; Swesi et al., 2016)。接受量表(Acceptance Scale, AS) 是被用來評估學習者對於授課方式或課程內容接受程度的工具之一。例如，有研究團隊發展出學習管理系統接受量表(Learning management system acceptance scale, LMSAS)，藉此來量測 515 名醫學院的學生在使用學習管理系統時的接受程度。發展出包含四個構面及 21 個題項的量表，對於學生在學習管理系統的接受程度上是有效且可靠的工具(Sezer & Yilmaz, 2019)。無獨有偶，不少研究學者也透過發展量表來進行課程接受相關研究(Bervell et al., 2021; Kandemir et al., 2022; Ustun et al., 2022)。這些量表經過了不同的研究驗證，已確保其具有有效性和可靠性(Mittal et al., 2017; Teo, 2010; Ünal & Yel, 2019)。透過這些量表的設計和使用，有助於提高教學的效果，並為學生提供更好的學習體驗(Zhang et al., 2013)。

## 三、基於 TAM 模型的量表發展

科技接受模型(Technology Acceptance Model, TAM)自提出以來已經有三十多年的歷史，其發展也相當的豐富。原始模型被大量研究作為基礎理論架構，並進行修改或導入其他外部變數(如性別、資訊能力等)，這使得 TAM 的應用場景更加豐富與多元。例如網路或電子郵件的使用接受程度(Lee et al., 2012; Serenko, 2008)，或是電子商務與銀行相關業務等應用的接受程度(Nasri & Charfeddine, 2012; Pavlou, 2003)。透過這些文獻，發現 TAM 已逐漸成為了解讀、預測人類對新興科技接受或拒絕行為的重要模型。TAM 在教育領域也已逐漸發展成為研究學生、教師和其他利益相關者接受學習科技、新型態課程的重要模型。同時，TAM 也是數位學習領域中各文獻中最常見的基礎理論之一(Abdullah & Ward, 2016; Weerasinghe & Hindagolla, 2017)。舉例來說學者 Farahat 即利用 TAM 來探討學生在線上學習的接受程度與使



用狀況(2012)。也有學者使用 TAM 的主要核心架構，擴展其研究模型或找到其他相關結構，來進行大學教師對於 E 化課程的行為解釋(Park et al., 2007)。或是使用了擴展化的 TAM 模型來做協同合作學習技術的預測(Cheung & Vogel, 2013)。Gupta 等人更是利用 TAM 為架構去發展並探討程式語言課程接受的相關影響因素(2021)。其他如個人學習環境、行動裝置學習系統、學習環境管理系統(Alharbi & Drew, 2014; del Barrio-García et al., 2015; Sánchez-Prieto et al., 2016)等相關研究的文獻中，我們都可以看到 TAM 對於不同教育議題的適用性與支持性。

科技接受模型(Technology Acceptance Model, TAM)，最早是由 Davis 在 1985 年所提出，該模型主要用來預測使用者在面對未知科技的接受程度，以及持續使用的意象所建立之理論模型。Davis 以理性行動理論(Theory of Reasoned Action, TRA)為基礎(Ajzen & Fishbein, 1975)，並導入知覺有用性(Perceived Usefulness, PU)以及知覺易用性(Perceived Ease of Use, PEOU)這兩個重要的潛在變數作為因果關係來發展 TAM 模型(Davis, 1989)。根據 Davis 的研究結果指出，認知易用性對於知覺有用性是存在因果關係的(如圖 1)，確認即便是不同的外部因素導入該模型中，都可有效預測人類在面對新興科技時的行為模式，它可以解釋使用者在接受新興電腦科技或資訊系統的行為，並能同時分析、預測影響使用者接受新興科技的各項因素，對於使用者自我內在的信念、態度及外顯的意圖等行為作出解釋(Davis et al., 1989)。

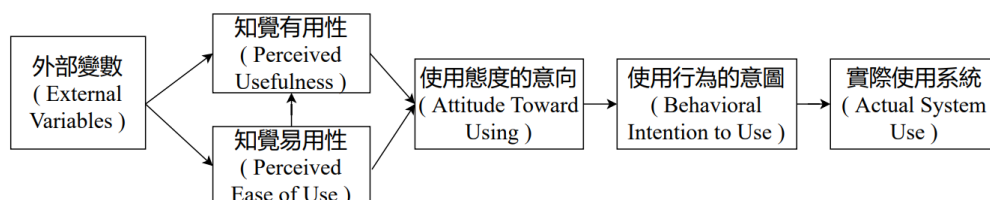


圖 1 科技接受模型

TAM 主要由五個構面所組成，其中包含了實際使用系統(Actual System Use)、使用行為的意圖(Behavioral Intention to Use)、使用態度的意向(Attitude Toward Using)、知覺有用性(Perceived Usefulness)及知覺易用性(Perceived Ease of Use)等。研究者梳理文獻中各分項構面的定義，並據其定義內容對應本研究之對應分項定義如下說明：

### (一) 實際使用系統(Actual System Use)

意旨使用者或學習者在自我意志不受他人控制的情況下，實際使用科技產品或資訊系統(如電腦軟體或網路平台)的程度。其中包含使用系統的頻率、時間、範圍及深度等量化指標(Davis et al., 1989)，都可歸類為此構面，主要是用來評估使用者在實際應用系統時的經驗和滿意度。

## (二) 使用行為的意圖(Behavioral Intention to Use)

Davis 的 TAM 原型架構是來自於理性行動理論(Theory of Reasoned Action, TRA)，而根據 Ajzen 與 Fishbein 的行動理論中，行為意圖是指使用者在自我主觀意識下，進行特定行為的意願強度(Ajzen & Fishbein, 1975)，也就是面對新興科技的嘗試體驗，或是使用過程中的反饋讓他能夠持續使用的可能性高低(Davis et al., 1989)。對照於本研究，類同於學生在接受人工智慧課程的指導過程中，能夠接受人工智慧這樣的新興科技與技術並持續付出行動堅持學習的意願。

## (三) 使用態度的意向(Attitude Toward Using)

即使用者對於系統是否易用、有用、使用起來是否感到愉悅等方面的態度，可用正向或負向分辨的特質(Ajzen, 1985)。換句話說，這是指學習者或使用者在面對剛接觸某些未知的新興資訊科技後，所產生的內在感受，它可能是正面激勵的，但也有可能是負面影響的。在本研究中，此構面即是學生在學習人工智慧相關課程進行時對於該課程的喜好或厭惡程度。

## (四) 知覺有用性(Perceived Usefulness)

Davis 認為知覺有用性是指使用者或學習者確信，在使用特定的新興科技後，對於自我工作表現與效能以及未來發展都會有正面的影響(Davis, 1989)。據此論述，本研究將知覺有用性定義為學生在未學習人工智慧課程前，自我認知學習人工智慧課程對於自己在未來升學或是職涯生活會有正面的幫助。

## (五) 知覺易用性(Perceived Ease of Use)

意指使用者或學習者主觀預期在使用特定新興科技時，是不太需要額外增加身體勞動或心智努力的程度(Davis, 1989)。換言之，學習者對於新興科技已有先入為主的觀念，認為不需要額外花費太多時間或努力就可以輕鬆學習或使用它。故本研究將知覺有用性定義為學生在

學習前已主觀認定學習人工智慧課程並不會過於困難，是很容易學習及應用且不會增加太多學習負擔，例如一定要學習程式語言基礎。研究者根據本研究之目的，將此構念修正為知覺易學性(Perceived Ease of Learn)。

表 1

TAM 的構面定義與本研究定義對照表

構面名稱	文獻定義	本研究之定義
實際使用系統 (Actual System Use)	使用者滿意度與後續使用狀況(Davis et al., 1989)。	學生在結束人工智慧相關課程後，確實在後續求學生涯持續接觸學習人工智慧相關知識。
使用行為的意圖 (Behavioral Intention to Use)	衡量使用者在特定行為進行中的意願強度(Ajzen & Fishbein, 1975)。	學生對於人工智慧課程持續學習的意願。
使用態度的意向 (Attitude Toward Using)	對物體、人、事件、機構等世界中可用正向或負向分辨的特質(Ajzen, 1985)。	學生對於接觸人工智慧課程後所產生的喜好或厭惡程度。
知覺有用性 (Perceived Usefulness)	相信使用新興科技可以增進自我的工作績效與未來發展程度(Davis, 1989)。	學生相信學習人工智慧課程對於未來在升學或是就業、生活上會有幫助。
知覺易學性 (Perceived Ease of Learn)	相信使用新興科技時不需要額外增加身體勞動或心智努力的程度(Davis, 1989)。	學生認為學習人工智慧課程並不會過於困難，不需要額外增加很多先備知識。

註:本研究依據研究目的所需將認知易用性(Perceived Ease of Use)修改為知覺易學性。

## 參、研究方法

### 一、樣本與資料蒐集

本研究前期是採質性方式，研究者利用所任教之高中多元選修人工智慧與資料科學課程進行，透過半結構式訪談，共計七名受試者接受訪談，並依據訪談內容形成初擬量表。初擬量表於高中科技教師研習教學活動時，透過參與教師的協助，於各自的資訊課堂上進行量表預試，分別在北部一所公立高中學校(兩個班級)、中部一所公立高中(一個班級)以及南部一所私立高中(兩個班級)共計 116 個學生進行，問卷施測試後並針對學生反映題意模糊、用詞不當等狀況進行編修。本研究正式施測於暑假期間進行為期兩天一夜的人工智慧課程營隊課程，分北區(苗栗以北)、中南區(台中以南)兩個區域梯次進行，兩區域梯次的課程內容與教學時間(共計 10 節課，每節 50 分鐘)皆相同。合計北區 154 名，中南區 133 名，共 287 名高中一到三年級學生參與本次研究。剔除無效作答樣本後，實收有效樣本共計 242 名(男性 192 名，女性 50 名)，進行後續相關統計分析。

## 二、初擬量表的發展

本研究目的為人工智慧課程接受量表的發展，量表是研究者在原始研究中最重要之測量工具之一，量表品質的優劣決定了測量模型的基礎是否穩固。學者建議欲使用結構方程模型進行分析時，應分成兩個階段逐一進行(Anderson & Gerbing, 1988; Williams & Hazer, 1986)。第一階段首重於測量題項的發展。學者邱皓政亦指出，唯有潛在變數的測量是可信的、有效的情况下，驗證潛在變數間的關係才有實質意義(2002)。研究者透過紮根理論先進行相關科技接受模型文獻的探討，藉此釐清相關構面因素的定義與參考題項內容，進而擬訂出半結構式的訪談稿(如表 2)。由於學生的背景與相關外部因素、學習環境和情境可能多變，追蹤他們在結束人工智慧課程後對人工智慧知識的持續接觸是一項極具挑戰性的任務。因此，為了確保研究結果的可靠性和有效性，研究團隊選擇不納入「外部特徵」及「實際使用系統」等構面因素。而「使用態度的意向」是指學生對於接觸人工智慧課程後所產生的喜好或厭惡程度，該構面與學生實際參與課程的涉入程度有關，這需要額外的資料收集和分析(如課室觀察、訪談等)，已超出了本研究的範圍和目的。在有限的時間和資源中，本研究無法充分評估「使用態度的意向」，故不納入此構面因素。

表 2

訪談稿與研究定義對照表

構面名稱	文獻相關定義	本研究定義	訪談稿內容範例
行為意圖	衡量使用者在特定行為進行中的意願強度(Fishbein & Ajzen, 1975)。	學生對於人工智慧課程持續學習的意願。	修完這門課，若後續有相關課程繼續開設，您會有意願再修嗎？原因是？
知覺有用性	相信使用新興科技可以增進我的工作績效與未來發展程度(Davis, 1989)。	學生相信學習人工智慧課程對於未來在升學或是就業、生活上會有幫助。	你覺得 AI 課程對你的未來有甚麼樣的幫助？請舉例說明。
知覺易學性	相信使用新興科技時不需要額外增加身體勞動或心智努力的程度(Davis, 1989)。	學生認為學習人工智慧課程並不會過於困難，不需要額外增加很多先備知識。	在你從小到大的學習過程中有接觸過與 AI 相關的事物或課程嗎？這些經驗讓你對理解 AI 相關課程有什麼幫助？

透過文獻探討雖可作為各構面命題之定義參考，但本研究所聚焦的人工智慧課程內容及授課方式與傳統學科差異甚大，若研究者僅是依據構面定義進行題項內容的修改遂即進行施測並以量化方式進行分析並不嚴謹，無法確實衡量學習者的真實感受與想法。據此，研究者透過訪談資料蒐集、及開放式編碼進行質性資料分析，聚焦主題編碼後依此發展更適切的測量題項內容與類別形成初擬量表。初擬量表施測於受試樣本中，最終輔以量化方式進行各構面及各題項之分析，藉此了解各構面間的信度、收斂效度及區別效度等指標情況及模型架構是否符合原始理論。綜合上述，本階段研究採以混合研究方法來進行人工智慧課程接受量表之發展，並根據研究目的進行資料搜集與分析並以探索型序列混合設計之架構進行研究設計，相關設計流程說明如下：

### (一) 質性研究部分

此階段於研究者所任教之台中市某女子高中進行，研究者透過自己所開設的多元選修課程「人工智慧與資料科學」進行訪談取樣，選修課程並無任何限制條件與資格需求，可依學生自主意願進行加退選。本研究於學期間（共計十八週，每週兩堂課）進行觀察，並於學期結束前兩週進行訪談，共七名學生進行訪談，每人訪談時間約 20~30 分鐘。

訪談後遂進行質性資料的整理如轉換文字稿及進行分類等，研究者依據分類結果、訪談內容與操作型定義反覆進行知覺有用性、知覺易學性及行為意圖之題項內容改寫。研究者根據上述分析與討論整理（表 3）出人工智慧課程接受量表的重要因子分別為知覺有用性（包含學習 AI 課程與未來升學、選擇大學科系、申請就業、職場工作及生活應用）、知覺易學性（包含學習人工智慧課程所需的基礎知識、資料蒐集能力、理解能力、程式語言能力）及行為意圖（包含若後續有人工智慧相關的營隊活動或是課程會想要參加，以及若後續選修課程，我喜歡選修人工智慧課程更勝於其他學科）等三個構面，研究者將據此結果進行初擬量表試題的撰寫。

表 3  
類別及編碼分析表

類別	分析重點	分類依據
知覺有用性	學習 AI 課程與未來升學。	● 修課動機（例如：對升學有幫助、充實學習履歷）
	學習 AI 課程與未來選擇大學科系	● 對 AI 的理解（例如：清楚 AI 究竟是甚麼） ● 對 AI 相關專業科系的認識（例如：知道 AI 的專業課程是甚麼、清楚該如何選擇 AI 相關的科系）
	學習 AI 課程與未來申請就業。	● 對 AI 的相關職業連結（例如：具備 AI 的能力在未來有甚麼樣的工作是相當合適的）

---

	學習 AI 課程與未來職場工作。	● 課程帶來的工作幫助（例如：未來職場工作可能會需要大量的 AI 協助）
	學習 AI 課程課程與未來生活應用。	● 課程期待（例如：未來的世界可能會充斥大量 AI，學習 AI 可以理解其應用背後的原理）
知覺易學性	學習人工智慧課程所需的基礎知識。	● 觀念的轉變（例如：學習 AI 所需的基礎知識其實沒有想像中的難）
	學習人工智慧課程所需的資料蒐集能力。	● 課程收穫（例如：學習 AI 所需查詢蒐集的資料透過一些軟體與網路資源其實不難取得）
	學習人工智慧課程所需的理解能力。	● 觀念的轉變（例如：要理解 AI 的基礎觀念其實沒有想像中的難）
	學習人工智慧課程所需的程式語言能力。	● 課程收穫（例如：很多方便的套件軟體已經可以輕鬆導入 AI，並不需要高深的程式撰寫能力）
行為意圖	若後續有人工智慧相關的營隊活動或是課程，我會想要參加。	● 對 AI 課程的肯定（例如：會想繼續參加 AI 有關的營隊課程）
	若後續選修課程，我喜歡選修人工智慧課程更勝於其他學科。	● 對 AI 的學習意願（例如：會希望學校繼續開設相關的多元選修課程）

---

同時亦根據文獻定義，自行發展了行為意圖的相關量測題目。初擬試題量表於研究者所舉辦之中部科技教師研習會議進行專家審議（共計 23 名中部有經驗的國高中科技教師）進行反饋修正，針對題意不清以及語意相似的題目進行編修調整。此外，專家會議中一名高中資訊教師建議：「目前 AI 的成熟套件已相當多元，學生不需要寫程式也可以利用 AI 發展工具，

建議可以在知覺易學性的構面上加上軟體應用能力的題項，豐富該量表的廣度。」前述建議獲得大部分專家教師的認同，故研究者於該構面加上題項：「我覺得學習人工智慧課程所需的軟體應用能力是容易的。」同樣在行為意圖這個構面上，研究者亦根據與會專家學者的建議與討論進行增修題項內容，遂形成初擬量表試題內容。研究者聚焦本研究所欲探討的重要因素並分項定義如下，知覺有用性(Perceived Usefulness, PU)定義為學生相信學習人工智慧課程對於未來在升學或是就業、生活上會有幫助，共計有 5 題。而知覺易學性(Perceived Ease of Learn, PEL)則定義為學生認為學習人工智慧課程並不會過於困難，不需要額外增加很多先備知識，共計有 5 題。在行為意圖(Behavioral Intention to Use, BI)的部分，本研究定義其為學生對於人工智慧課程持續學習的意願，共計有 5 題，量表內容如表 4。

表 4

初擬人工智慧課程接受量表內容

構面向度	題項內容	題項來源
知覺易學性 (PEL)	1. 我覺得學習人工智慧課程所需的基礎知識是容易的。	訪談
	2. 我覺得學習人工智慧課程所需的資料蒐集能力是容易的。	訪談
	3. 我覺得學習人工智慧課程所需的理解能力是容易的。	訪談
	4. 我覺得學習人工智慧課程所需的程式語言基礎是容易的。	訪談
	5. 我覺得學習人工智慧課程所需的軟體應用能力是容易的。	訪談
知覺有用性 (PU)	6. 我覺得學習人工智慧課程對於未來升學是有用的。	訪談
	7. 我覺得學習人工智慧課程對於未來選擇大學科系是有用的。	訪談
	8. 我覺得學習人工智慧課程對於未來申請就業是有用的。	訪談
	9. 我覺得學習人工智慧課程對於未來職場工作是有用的。	訪談
	10. 我覺得學習人工智慧課程對於未來生活應用是有用的。	訪談
行為參與 (BI)	11. 若後續有人工智慧相關的營隊活動或是課程，我會想要參加。	自行設計
	12. 若後續有推出人工智慧相關的營隊活動或是課程，我會推薦他人參加。	自行設計
	13. 若後續有相關人工智慧的科系，我會想要選擇就讀。	訪談
	14. 若後續選修課程，我喜歡選修人工智慧課程更勝於其他學科。	自行設計
	15. 相較於其他科目，我會自主學習人工智慧相關課程。	訪談



## (二) 量化研究部分

透過第一階段的質性研究結果，確定量表試題的初擬稿後進行本研究之量化部分，初擬量表採用 Likert 六點量表計分，依據非常不同意、部分不同意、稍微不同意、稍微同意、部分同意、非常同意等反應狀況依照程度給予 1、2、3、4、5、6 分。

## (三) 資料分析

為完成前述量表發展與驗證等階段之工作，本研究利用 SPSS-22.0 統計軟體工具進行敘述統計、項目分析及常態性檢定等統計分析。於驗證性因素分析及模型假設、發展及模型競爭比較等階段採用 AMOS-22.0 軟體工具進行結構方程模型之建模與驗證。另外，在發展模型的潛在變項時，研究者必須謹慎考慮測量因果關係的方向性，因方向性的差異會有兩種相異類型的測量設定。其一為形成性指標(Formative Indicator)，是用來解釋特定現象的成立，它的因果方向是從測量變項到潛在變項。另一種則是反映性指標(Reflective Indicator)，是用來作為心理量測之用，其因果方向性為潛在變項到測量變項。本研究為確保量表發展之嚴謹性，利用 SmartPLS-3.3.2 軟體進行驗證式四價分析(Confirmatory Tetrad Analyses)來確認量表各構面是否為形成性指標。

## 肆、研究結果

### 一、量表的發展

本研究於量表信效度考驗階段採用項目分析、常態性檢定及驗證性因素分析等步驟進行。在項目分析方面，進行各題的鑑別度與各構面所屬題目內容進行適切性檢核。透過各題與對應構面間的總分間相關係數、校正項目總分相關係數及刪除該題後的 alpha 值係數做為是否刪除該題之參考依據（邱皓政，2002）。在常態性檢定部分，透過偏態(Skewness)與峰度(Kurtosis)值進行常態檢定，判定樣本觀察值的分配結構是否符合常態分佈的特性，這是進行後續相關統計分析相當重要的第一步。同時，於此階段研究者亦進行樣本之 KMO(Kaiser-Meyer-Olkin)值與 Bartlett 的球形檢驗，唯數據皆達統計指標建議值方可進行後續之因素分析(Sadi, 2017)。本研究於驗證性因素分析階段以 TAM 文獻模型為參考架構，來建立量表之潛在變項的測量模型，首先針對各構面建立包含知覺易學性、知覺有用性及行為意圖等三個分量

表之假設模型，並依據適配標準指標進行檢驗。最後逐步根據修正指標(Modification Indices, MI)反覆進行查驗，並修正刪除不合宜之題項 (Jöreskog & Sörbom, 1993)。

### (一) 項目分析

本研究之量表採用 Likert 六點量表計分方式進行，透過項目分析來進行量表中各題的鑑別度與各構面向度所屬之題目內容進行適切性檢核。研究者利用各題與對應向度間的總分間相關係數、校正項目總分相關係數(Corrected item-total correlation)及刪除該題後的 alpha 值係數(Cronbach's alpha if item deleted)做為是否刪除該題之參考依據。經項目分析結果(表 5)發現，各向度與子題目的量表總分相關係數皆符合統計相關指標建議值。吳明隆與涂金堂(2007)認為題目與量表總分相關係數最好在.300 以上；邱皓政(2002)認為校正項目總分相關係數需超過.500，本量表中各向度之校正項目總分相關係數值呈現中高度相關，並無低於.500 之現象，顯見量表中各題目與其他題目的相對關聯性高，而向度間的內部一致性也高。在刪題後的  $\alpha$  值部分，在行為意圖構面的第二題(BI\_2)在刪去後會稍微提升但相差不大，該題項原題意為「若後續有推出人工智慧相關的營隊活動或是課程，我會推薦他人參加」，經研究者與其他專家學者討論建議保留該題。綜合前述項目分析的結果，量表中所有題目共 15 題全部予以保留。

表 5

課程接受量表各向度與題目之項目分析結果

	總量表的 $\alpha$ 值	題目與量表總分 相關	校正項目總分 相關	刪題後的 $\alpha$ 值
知覺易學性 (PEL)	.969			
PEL_1		.892	.805	.964
PEL_2		.889	.790	.964
PEL_3		.923	.854	.959
PEL_4		.932	.883	.957
PEL_5		.915	.861	.960
知覺有用性(PU)	.972			
PU_1		.898	.826	.968
PU_2		.923	.855	.964
PU_3		.928	.864	.964

PU_4	.917	.867	.965
PU_5	.926	.879	.964
<hr/>			
行為意圖(BI)	<b>.903</b>		
BI_1	.725	.663	.889
BI_2	.615	.592	.910
BI_3	.821	.787	.868
BI_4	.832	.795	.866
BI_5	.807	.723	.871
<hr/>			

## (二) 樣本常態性檢定

透過常態性檢定來判定樣本觀察值的分配結構是否符合常態分佈的特性，以利後續相關統計分析。本研究透過偏態(Skewness)與峰度(Kurtosis)值進行常態檢定，各題項無論是在偏態值或是峰度值的絕對值皆小於 2，符合學者所建議之統計指標 (George & Mallery, 2019)，故本研究之樣本資料屬常態性分布。同時，本研究樣本之 KAIser-Meyer-Olkin 值(KMO=.928)與 Bartlett 的球形檢驗 ( $\chi^2=4610.320$ ,  $p<.001$ ) 數據皆達統計指標建議值，足見本研究樣本可進行後續之因素分析(Sadi, 2017)。

## (三) 驗證性因素分析

經樣本常態性檢定與 KMO 值及 Bartlett 球形檢驗的確認後，本研究接續利用驗證性因素分析來建立課程接受量表之潛在變項的測量模型。首先依序針對各構面向度建立包含知覺易學性(PEL)、知覺有用性(PU)及行為意圖(BI)等三個分量表之假設模型，並依據適配標準指標進行檢驗。知覺易學性模型的相關適配度指標中，除 RMSEA 未達標準外，其他的適配度指標皆呈現模式與資料的適配情形良好。本研究根據學者 Jöreskog 與 Sörbom(1993)所建議，若修正指標 MI 值大於 7.882 者可進行修正刪除，且以 MI 值由大至小值之順序進行修正刪除，以此類推刪除包含因素負荷量過低、存在共線性或殘差不獨立之觀察變項等問題，進而達到最佳的模式適配度 (Doll et al., 1994; Hu & Bentler, 1999; MacCallum & Hong, 1997; McDonald & Ho, 2002; Schumacker & Lomax, 2004)。其次，知覺有用性模型的相關適配度指標中，除 AGFI、RMSEA 未達標準外，卡方與自由度比的適配度指標亦超過建議值。本研究同上述步驟參考修正指標 MI 進行刪題，待刪除第四題(PU\_4)後模型指標僅剩 RMSEA 值未達標準，但 MI 值所示為 4.955 (MI 值大於 7.882 者方可進行修正刪除)，後續相關適配指標亦多達統計

建議值，遂完成此構面之 CFA。最後，在行為意圖模型分析過程中發現在第二題(BI\_2)的標準化因素負荷量低於 0.7，違反統計建議值，研究者同時根據 MI 修正指標亦建議刪除該題，修正後達最佳適配度模型(Bagozzi & Yi, 1988)。

最終，本研究量表發展的結果如表 6 所示，共計三個構面，12 個子題項目。量表的整體 Cronbach's alpha 值為 .947。各項度分別為：行為意圖=.908；知覺易學性=.961；知覺有用性=.965。經驗證性因素分析後可得各向度間的組合信度(CR 值)與平均萃取變異量(AVE)，由表 7 可知各向度的組合信度指標(CR 值)皆符合統計建議值 .700 以上(Gefen et al., 2000; Nunnally & Bernstein, 1994)，顯見本量表各構面的測量指標具有內部一致性的信度。透過平均萃取變異量(AVE)可進行收斂效度之判定，本量表的三個構面向度對指標的平均解釋能力皆高於 50% 以上，可證明本量表各向度皆具有收斂效度(Bagozzi & Yi, 1988; Fornell & Larcker, 1981)。

表 8 中主對角線的數值(由各向度的 AVE 值取平方根而得)皆大於其與其他向度間的相關係數，意即各向度皆具有顯著區別效度(Fornell & Larcker, 1981)。綜合上述，本量表三個向度所組成的測量系統具信度、收斂效度及區別效度。

表 6

課程接受量表之構面向度與子題的因素負荷量及 Cronbach's alpha( $\alpha$ )表

	BI	PEL	PU
行為意圖(BI)			
BI_1	.728		
BI_3	.937		
BI_4	.942		
BI_5	.923		
知覺易學性(PEL)			
PEL_1		.941	
PEL_2		.935	
PEL_3		.955	
PEL_4		.952	
知覺有用性(PU)			
PU_1			.945
PU_2			.958
PU_3			.958
PU_5			.945
Cronbach's alpha ( $\alpha$ )	.908	.961	.965

Overall Cronbach's alpha ( $\alpha$ ) .947

表 7

課程接受量表之構面向度組合信度(CR)、平均萃取變異量(AVE)表

	題數	組合信度(CR)	平均萃取變異量(AVE)
行為意圖(BI)	4	.936	.787
知覺易學性(PEL)	4	.971	.894
知覺有用性(PU)	4	.975	.906

表 8

課程接受量表之構面向度間的相關性與區別效度檢核表

	BI	PEL	PU
行為意圖(BI)	<b>.887</b>		
知覺易學性(PEL)	.712	<b>.946</b>	
知覺有用性(PU)	.650	.490	<b>.952</b>

註:對角線粗體字是由各向度 AVE 值的平方根求得

## 二、量表的驗證

研究者為驗證本量表之因素結構及評估模式的適配度，先於驗證性因素分析階段確認三個分量表(易學性、有用性、行為意圖)的假設模型。再依據各分量表進行整體模型之假設，透過正式施測所得資料來驗證假設模式的最佳適配度。然而蒐集資料適配的假設模型不一定是最佳的模型，研究者透過競爭比較模式的方法從數個假設模型中選擇最適的。本研究分別建構一階直交、一階斜交及二階三因子模型進行競爭分析。透過模型整體適配度相關指標進行評鑑，進而選出最佳模型(Hair et al., 2014)。最終，為避免本量表發生錯誤測量模型之設定，遂進行驗證式四價分析(Confirmatory Tetrad Analyses, CTA)，透過該分析法逐一判定本量表各構面是否皆為形成性(Formative)指標，以檢驗本量表之品質(Gudergan et al., 2008)。

### (一) 模型競爭比較

人工智慧課程接受量表修正後之測量模型經檢驗確認與資料的適配度狀況良好，研究者接續進行量表之潛在變項測量模型間的競爭比較與分析，進而選取適配度最佳之模型。本研究根據文獻探討，提出人工智慧課程接受量表之三種競爭模型(圖 2)，分別為一階直交模型(意即三個構念向度彼此獨立不相關)、一階斜交模型(意即三個構念向度間具有相關性)

以及二階三因子模型進行分析。分析結果如表 9 所示，一階斜交模型與二階三因子模型皆滿足適配指標標準。

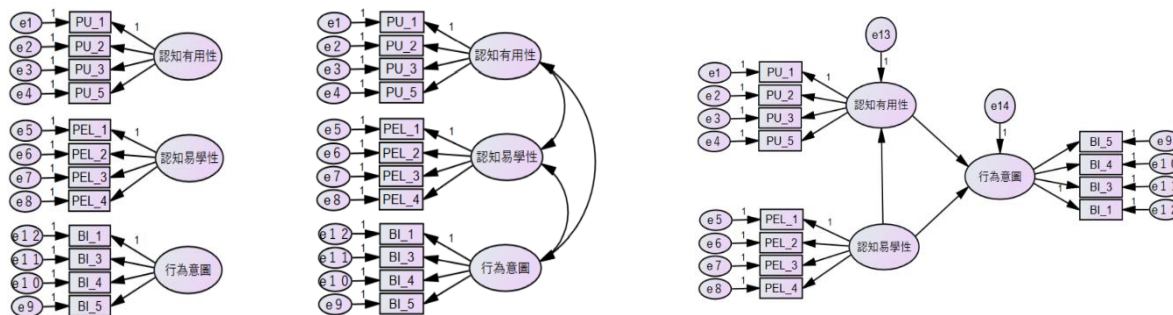


圖 2 三種競爭模型（左為一階直交；中為一階斜交；右為二階三因子）

表 9

學習參與各模型之適配度指標一覽表

模型適配度指標		標準值	二階三因子	一階直交	一階斜交
絕對適配指標	GFI	≥ .800	<b>.931</b>	.793	<b>.931</b>
	AGFI	≥ .800	<b>.895</b>	.701	<b>.895</b>
	RMSEA	≤ .100	<b>.066</b>	.168	<b>.066</b>
增值適配指標	NFI	≥ .800	<b>.970</b>	.880	<b>.970</b>
	CFI	≥ .950	<b>.984</b>	.893	<b>.984</b>
	IFI	≥ .900	<b>.985</b>	.893	<b>.985</b>
簡效適配指標	卡方自由度比	≤ 5	<b>2.043</b>	7.804	<b>2.043</b>
	PNFI	≥ .500	<b>.750</b>	.720	<b>.750</b>
	PCFI	≥ .500	<b>.761</b>	.731	<b>.761</b>

註:粗體字表該項指標符合統計建議值。

## (二) 驗證式四價分析

錯誤的模型設定（形成性指標與反映性指標標定錯誤）將會使得參數估計時發生偏誤的機率提升，進而導致對變數間關係的評估發生錯誤，連帶影響統計結果的判讀，若研究者不察甚至可能對於研究問題產生錯誤解釋。本研究為確保人工智慧課程接受量表之嚴謹性，遂進一步採行驗證式四價分析(Confirmatory Tetrad Analyses, CTA)。透過該分析法可逐一判定本量表各構面是否為形成性(Formative)指標，以檢驗本量表之品質。經 CTA 分析得表 10，根

據透過指標 CI-Low adj. 與 CI-Up adj. 的確認，本量表三個構面間的所有測驗題項皆符合 CI-Low adj. 為負值且 CI-Up adj. 為正值之條件(Gudergan et al., 2008)，固可推論本量表在結構設定上並無發生將形成性指標錯置為反映性指標之問題，本量表構面指標皆為形成性指標。

表 10

課程接受量表之驗證式四價分析表

行為意圖(BI)	Mean	SD	T	p	CI Low adj.	CI Up adj.
BI_1, BI_3, BI_4, BI_5	-.020	.030	.480	.630	-.090	.060
BI_1, BI_3, BI_5, BI_4	-.040	.040	.970	.340	-.140	.060
知覺易學性(PEL)						
PEL_1, PEL_2, PEL_3, PEL_4	-.020	.050	.300	.760	-.140	.100
PEL_1, PEL_2, PEL_4, PEL_3	.040	.050	.860	.390	-.070	.140
知覺有用性(PU)						
PU_1, PU_2, PU_3, PU_5	-.010	.020	.290	.780	-.060	.050
PU_1, PU_2, PU_5, PU_3	.030	.020	1.340	.180	-.020	.080

### (三) 研究結果

本研究於「人工智慧課程接受量表之發展」結果如表 11 所示，共計包含知覺易學性、知覺有用性、行為意圖等三個構面 12 個子題目。

表 11

人工智慧課程接受量表

構面向度	題項內容
知覺易學性 (PEL)	(1) 我覺得學習人工智慧課程所需的基礎知識是容易的。
	(2) 我覺得學習人工智慧課程所需的資料蒐集能力是容易的。
	(3) 我覺得學習人工智慧課程所需的理解能力是容易的。
	(4) 我覺得學習人工智慧課程所需的程式語言基礎是容易的。
知覺有用性 (PU)	(5) 我覺得學習人工智慧課程對於未來升學是有用的。
	(6) 我覺得學習人工智慧課程對於未來選擇大學科系是有用的。
	(7) 我覺得學習人工智慧課程對於未來申請就業是有用的。
	(8) 我覺得學習人工智慧課程對於未來生活應用是有用的。
行為參與 (BI)	(9) 若後續有人工智慧相關的營隊活動或是課程，我會想要參加。
	(10) 若後續有相關人工智慧的科系，我會想要選擇就讀。
	(11) 若後續選修課程，我喜歡選修人工智慧課程更勝於其他學科。
	(12) 相較於其他科目，我會自主學習人工智慧相關課程。

### 伍、結論與建議

## 一、本量表共計三個構面 12 個題項，以二階三因子架構為最佳配適模型

最終本研究所發展之高中生人工智慧課程接受量表，含知覺易學性（四題）、知覺有用性（四題）及行為意圖（四題）等三個構面，共計 12 個子題項。經模型競爭比較之歷程決定採以二階三因子模型架構，且相關信效度、模型適配度評鑑表現皆達統計建議標準。

## 二、量表通過驗證效化之檢驗，足以作為其他研究之重要參考工具

本研究所發展之量表，經統計方法進行效化評估，結果顯示本研究所發展之模型在相關配適評鑑指標上皆達統計建議值。此外，量表各構面的子題項目均通過驗證式四價分析確認指標皆為反映性指標，足以確認無模型指標錯誤設置的情況，亦降低了錯誤參數估計與推論的機率。據此，本量表具備良好的信效度，其所涵蓋的三個構念，可有效地用於評鑑高中學生對於人工智慧課程的接受程度。本量表經嚴謹統計方法之覆核驗證所發展而得，研究者可以此量表工具進行參考或改寫以利其研究。

## 三、未來教學之建議與限制

透過本研究所發展之量表，人工智慧課程的教師可以有效評估學生在學習人工智慧課程上的接受程度，以及他們的學習表現。在教學上，這樣的工具可以為教師提供寶貴的參考，幫助他們記錄並設計更有效的課程和教學策略，以提高學生的學習成果和滿意度(Zhang et al., 2013)。此外，透過量表的評估結果，教師也可以對學生進行差異化的教學，針對不同學生的需求設計適合的教學方案，提供個性化的學習體驗。這樣的工具也可以幫助教師更好地了解學生對於人工智慧課程的學習態度和興趣，並進一步豐富並優化課程設計，以提高學生的學習動機和學習效果進而對後續行為意圖產生影響(Ashrafzadeh & Sayadian, 2015; Kandemir et al., 2022; Swesi et al., 2016)。此外，本研究雖然在開發高中生人工智慧課程接受量表方面取了一定的成果，但仍然存在其使用限制。不同的課程內容與型態以及學生的上課經驗差異都可能讓這份量表產生不一樣的評估結果。因此，建議在應用本研究成果時，務必根據實際教學情境與課程內容進行適當的調整與修改。

## 四、未來研究之建議



學者指出人工智慧課程、運算思維以及數學教育三者之間存在著相當顯著的重疊效應 (Gadanidis, 2017)，建議對於新世代的跨科、跨領域或是合科教育有興趣的研究者可以利用本量表進行相關研究。此外，因本研究發展的歷程是依附於高中生人工智慧課程為背景，研究者建議後續聚焦於其他相關新興科技議題課程的研究，需謹慎審視課程內容是否合宜，方可改編參考本量表於其他課程進行相關研究。

## 陸、參考文獻

- 行政院 DIGI+小組(2018)。臺灣 AI 行動計畫 (2018-2021 年) (核定本)。臺北市：行政院 DIGI+小組。
- 吳明隆、涂金堂 (2007)。SPSS 與統計應用分析。臺北市：五南。
- 邱皓政 (2002)。量化研究與統計分析：SPSS 中文視窗版資料分析範例解析(二版)。臺北市：五南。
- Abdullah, F., & Ward, R. (2016). Developing a General Extended Technology Acceptance Model for E-Learning (GETAMEL) by analysing commonly used external factors. *Computers in Human Behavior*, 56, 238-256.
- Aghion, P., Jones, B. F., & Jones, C. I. (2018). Artificial intelligence and economic growth. In *The economics of artificial intelligence: An agenda* (pp. 237-282). University of Chicago Press.
- Ajzen, I. (1985). *From intentions to actions: A theory of planned behavior*. Springer.
- Ajzen, I., & Fishbein, M. (1975). A Bayesian analysis of attribution processes. *Psychological bulletin*, 82(2), 261.
- Alharbi, S., & Drew, S. (2014). Using the technology acceptance model in understanding academics' behavioural intention to use learning management systems. *International Journal of Advanced Computer Science and Applications*, 5(1), 143-155.
- Ali, S., Payne, B. H., Williams, R., Park, H. W., & Breazeal, C. (2019, August 11). *Constructionism, ethics, and creativity: Developing primary and middle school artificial intelligence education*. 2019 EDUAI International Workshop on Education in Artificial Intelligence K-12, Macao, China.
- Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*, 103(3), 411-423.

- Ashrafzadeh, A., & Sayadian, S. (2015). University instructors' concerns and perceptions of technology integration. *Computers in Human Behavior, 49*, 62-73.
- Bagozzi, R. P., & Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science, 16*, 74-94.
- Berk, R. A. (2005). Survey of 12 strategies to measure teaching effectiveness. *International Journal of Teaching and Learning in Higher Education, 17*(1), 48-62.
- Bervell, B., Umar, I. N., Kumar, J. A., Asante Somuah, B., & Arkorful, V. (2021). Blended Learning Acceptance Scale (BLAS) in distance higher education: Toward an initial development and validation. *SAGE Open, 11*(3), 21582440211040073.
- Cheung, R., & Vogel, D. (2013). Predicting user acceptance of collaborative technologies: An extension of the technology acceptance model for e-learning. *Computers & Education, 63*, 160-175.
- Davis, F. D. (1989). Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. *MIS Quarterly, 3*, 319-340.
- del Barrio-García, S., Arquero, J. L., & Romero-Frías, E. (2015). Personal learning environments acceptance model: The role of need for cognition, e-learning satisfaction and students' perceptions. *Journal of Educational Technology & Society, 18*(3), 129-141.
- Doll, W. J., Xia, W., & Torkzadeh, G. (1994). A confirmatory factor analysis of the end-user computing satisfaction instrument. *MIS Quarterly, 18*, 453-461.
- Farahat, T. (2012). Applying the technology acceptance model to online learning in the Egyptian universities. *Procedia-Social and Behavioral Sciences, 64*(9), 95-104.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error: Algebra and Statistics. *Journal of Marketing Research, 18*(3), 382-388.

- Frey, C. B., & Osborne, M. A. (2017). The future of employment: How susceptible are jobs to computerisation? *Technological Forecasting and Social Change*, *114*, 254-280.
- Gadanidis, G. (2017). Artificial intelligence, computational thinking, and mathematics education. *The International Journal of Information and Learning Technology*, *34*(2), 133-139.
- Gefen, D., Straub, D., & Boudreau, M.-C. (2000). Structural equation modeling and regression: Guidelines for research practice. *Communications of the Association for Information Systems*, *4*(7), 1-78.
- George, D., & Mallery, P. (2019). *IBM SPSS statistics 26 step by step: A simple guide and reference*. Routledge.
- Gudergan, S. P., Ringle, C. M., Wende, S., & Will, A. (2008). Confirmatory tetrad analysis in PLS path modeling. *Journal of Business Research*, *61*(12), 1238-1249.
- Gupta, C., Gupta, V., & Stachowiak, A. (2021). Adoption of ICT-Based Teaching in engineering: An extended technology acceptance model perspective. *IEEE Access*, *9*, 58652-58666.
- Hair Jr, J. F., Sarstedt, M., Hopkins, L., & Kuppelwieser, V. G. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): An emerging tool in business research. *European Business Review*, *26*(2), 106-121.
- Hu, L. t., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling: a Multidisciplinary Journal*, *6*(1), 1-55.
- Jöreskog, K. G., & Sörbom, D. (1993). *LISREL 8: Structural equation modeling with the SIMPLIS command language*. Scientific Software International.
- Kandemir, M. A., Franklin, T., Perkmen, S., & Yıldız, Y. (2022). Developing a Mobile Learning Acceptance Scale for Mathematics. *Canadian Journal of Science, Mathematics and Technology Education*, *22*(2), 392-404.

- Lee, W., Xiong, L., & Hu, C. (2012). The effect of Facebook users' arousal and valence on intention to go to the festival: Applying an extension of the technology acceptance model. *International Journal of Hospitality Management*, 31(3), 819-827.
- Lin, P., Van Brummelen, J., Lukin, G., Williams, R., & Breazeal, C. (2020, February 7-12). *Zhorai: Designing a Conversational Agent for Children to Explore Machine Learning Concepts*. 2020 AAAI Conference on Artificial Intelligence, New York, NY, United States.
- MacCallum, R. C., & Hong, S. (1997). Power analysis in covariance structure modeling using GFI and AGFI. *Multivariate Behavioral Research*, 32(2), 193-210.
- Mazer, J. P. (2013). Validity of the Student Interest and Engagement Scales: Associations with Student Learning Outcomes. *Communication Studies*, 64(2), 125-140.
- McDonald, R. P., & Ho, M.-H. R. (2002). Principles and practice in reporting structural equation analyses. *Psychological Methods*, 7(1), 64-82.
- Mittal, N., Chaudhary, M., & Alavi, S. (2017). Development and validation of teachers mobile learning acceptance scale for higher education teachers. *International Journal of Cyber Behavior, Psychology and Learning (IJCBPL)*, 7(1), 76-98.
- Nasri, W., & Charfeddine, L. (2012). Factors affecting the adoption of Internet banking in Tunisia: An integration theory of acceptance model and theory of planned behavior. *The Journal of High Technology Management Research*, 23(1), 1-14.
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). The assessment of reliability. *Psychometric Theory*, 3(1), 248-292.
- Park, N., Lee, K. M., & Cheong, P. H. (2007). University instructors' acceptance of electronic courseware: An application of the technology acceptance model. *Journal of computer-mediated communication*, 13(1), 163-186.

- Pavlou, P. A. (2003). Consumer acceptance of electronic commerce: Integrating trust and risk with the technology acceptance model. *International Journal of Electronic Commerce*, 7(3), 101-134.
- Sabuncuoglu, A. (2020, June 15-19). *Designing one year curriculum to teach artificial intelligence for middle school*. 2020 ACM Conference on Innovation and Technology in Computer Science Education, New York, NY, United States.
- Sadi, Ö. (2017). Relational analysis of high school students' cognitive self-regulated learning strategies and conceptions of learning biology. *Eurasia Journal of Mathematics, Science and Technology Education*, 13(6), 1701-1722.
- Schumacker, R. E., & Lomax, R. G. (2004). *A beginner's guide to structural equation modeling*. Lawrence Erlbaum Associates.
- Serenko, A. (2008). A model of user adoption of interface agents for email notification. *Interacting with Computers*, 20(4-5), 461-472.
- Sezer, B., & Yilmaz, R. (2019). Learning management system acceptance scale (LMSAS): A validity and reliability study. *Australasian Journal of Educational Technology*, 35(3), 15-30.
- Sánchez-Prieto, J. C., Olmos-Migueláñez, S., & García-Peñalvo, F. J. (2016). Informal tools in formal contexts: Development of a model to assess the acceptance of mobile technologies among teachers. *Computers in Human Behavior*, 55, 519-528.
- Swesi, A. T., Masud, J., & Nath, M. (2016). Nickel selenide as a high-efficiency catalyst for oxygen evolution reaction. *Energy & Environmental Science*, 9(5), 1771-1782.
- Teo, T. (2010). Development and validation of the E-learning Acceptance Measure (EIAM). *The Internet and Higher Education*, 13(3), 148-152.

- Toivonen, T., Jormanainen, I., Kahila, J., Tedre, M., Valtonen, T., & Vartiainen, H. (2020, July 6-9). *Co-designing machine learning apps in k-12 with primary school children*. 2020 IEEE 20th International Conference on Advanced Learning Technologies (ICALT), Tartu, Estonia.
- Touretzky, D., Gardner-McCune, C., Martin, F., & Seehorn, D. (2019, January 27-February 1). *Envisioning AI for K-12: What Should Every Child Know about AI?* 2019 AAAI Conference on Artificial Intelligence, Honolulu, HI, United States.
- Ünal, R., & Yel, S. (2019). Development of a social acceptance scale for inclusive education. *Universal Journal of Educational Research*, 7(10), 2187-2198.
- Ustun, A. B., Karaoglan-Yilmaz, F. G., & Yilmaz, R. (2022). Educational UTAUT-based virtual reality acceptance scale: a validity and reliability study. *Virtual Reality*, 1-14.
- Weerasinghe, S., & Hindagolla, M. (2017). Technology acceptance model in the domains of LIS and education: A review of selected literature. *Library Philosophy and Practice*, 1582, 1-26.
- Williams, L. J., & Hazer, J. T. (1986). Antecedents and consequences of satisfaction and commitment in turnover models: A reanalysis using latent variable structural equation methods. *Journal of Applied Psychology*, 71(2), 219-231.
- Williams, R., Park, H. W., & Breazeal, C. (2019). A is for artificial intelligence: the impact of artificial intelligence activities on young children's perceptions of robots. In *Proceedings of the 2019 CHI Conference on Human Factors in Computing Systems* (pp. 1-11).
- Zhai, X., Chu, X., Chai, C. S., Jong, M. S. Y., Istenic, A., Spector, M., ... & Li, Y. (2021). A Review of Artificial Intelligence (AI) in Education from 2010 to 2020. *Complexity*, 2021, 1-18.
- Zhang, X., De Pablos, P. O., & Zhou, Z. (2013). Effect of knowledge sharing visibility on incentive-based relationship in electronic knowledge management systems: An empirical investigation. *Computers in Human Behavior*, 29(2), 307-313.

## 家具製造業中階主管之管理職能初探

# A Preliminary Study on the Management Functional of Middle Supervisors in the Furniture Manufacturing Industry

劉孟芸、林弘昌\*

台灣師範大學科技應用與人力資源發展系研究生

\*台灣師範大學科技應用與人力資源發展系副教授

Meng-Yun Liu, Hung-Chang Lin\*

Graduate student, Dept. of Technology Application & HRD, National Taiwan Normal University

\*Associate professor, Dept. of Technology Application & HRD, National Taiwan Normal University

### 摘要

管理人才為組織重要且寶貴的資產，過去研究學者鮮少針對家具製造業管理階層的職業能力進行探討，尚缺乏回顧性之文獻整理及討論。為補足此研究缺口，本研究透過文獻回顧之方式探討家具製造業中階主管管理職能，藉由相關文獻之回顧，探討家具製造業中階主管其應具備之管理職能，應包含目標管理與設定、組織領導與發展、問題解決、應對衝突與不確定性、時間管理、資源配置、主動積極、策略管理與規劃、專業知識等能力。另外，中階管理階層尚須具備產業的專業知識，如材料識別、加工作業流程與技術、製程規劃與安排、機具之使用、材料結構組裝、操作程序、生產管理等，這些專業知識會因產業不同而有所差異。

本研究結果可供家具製造業甄選中階主管及提供中階主管自我檢核、實施教育訓練之參考。

**關鍵詞：**家具製造業、中階主管、管理職能



## 壹、前言

在競爭激烈的大環境下，欲想具備一定的競爭優勢，管理人才為核心的根本，人才之流失亦或是後繼無人皆會導致管理方面的問題，然而管理不善亦會造成生產、效率、獲利等問題，所耗費之成本也可能無從估算，目前台灣勞動力短缺亦是當務之急，該如何管理及留住人才為現階段所面臨的一大挑戰（莊綺鵬，2020）。家具產業因原物料短缺、薪資上漲、勞工意願低等原因造成現今管理人才嚴重匱乏（王麗卿、管倖生、陳殿禮，2011），人才的不足為台灣家具產業發展中十分迫切之威脅，如管理人才、專業人才等，正面臨著招募困境及後繼無人等問題（黃珮雯，2018），金屬家具產業中中堅幹部最為匱乏（金屬中心產業研究組，2014）；木製家具產業則面臨人才斷層之問題（黃珮雯，2018），越南家具產業則應致力於栽培人才成為管理主管，在產業界亦可能會忽略業界真正之需求，不論是管理或人才面向（黃文佐，2022）。

家具產業中中階主管為不可或缺之角色，其需帶領下屬及完成上司所交付之工作，組織架構中中階主管為穩定的基石，是基層主管和高階主管間的溝通橋樑，亦是企業之中流砥柱，亦可為企業之實踐家，主宰成敗的關鍵人才（黃淑茹，2021），而中階主管應具備哪些能力才能使組織提升其效率？

近年來管理職能之研究及應用更被為重視，知識、技能、態度亦然，正確地工作態度及積極進取的心亦是創造企業價值時不可或缺的因素，除了態度外，組織與企業更是仰賴員工的管理與執行力，員工所具備的技能、知識、管理能力等等的好壞亦是影響組織成敗的莫大因素。

鄧國宏（2000）提出管理職能可經學習並成長，非一成不變，且其行為應可被辨識，故將為組織帶來工作效益，管理職能關係到個人與整體組織之績效表現，本研究針對家具製造業的中階主管進行文獻回顧，以整理家具製造業中階主管所應具備的管理職能。

因此本研究目的為探討家具製造業中階主管所應具備之管理職能，以作為提升或檢核自身能力，並補除不足之處，使自己更有目標及動力去加強與努力，亦可針對缺口提高自身競爭力，為組織創造更多的貢獻，以供未來企業組織於選才、訓練等實務上之參考。

## 貳、文獻探討

### 一、中階主管

中階主管所屬組織中之管理階層，常見的職位為經理、協理、課長、廠長、主管等。中階主管背負著重大之使命，需協助、執行高階主管所提出或下達之任務方案，亦須有效傳達及負責溝通高階主管之決策，另一方面則需管理和協助基層主管，負責組織當中上下層級之協調與調解，以提升組織工作效率（Katz, 1955; Paolillo, 1981）。

Drucker (1974) 認為中階主管主要之工作範疇為「目標管理」、「領導統御」、「溝通協調」、「績效管理」及「人才發展」。中階主管其工作職責為負責溝通與協調，及背負承上啟下之重任，不僅需協助上級擬定策略及與政策，仍需正確解讀及傳達上級所交付的政策及任務之責任，並將其組織任務或目標向下分配給部屬，指導及監督以確保順利執行與完成，使其成為一個有效率地團隊，其角色又以人際技能之協調、激勵、培育部屬、溝通、指揮等最為重要（廖惠君，2012）。

張裕隆（2001）以 Yukl 於 1987 所提出之「管理行為綜合分類模式」為理論基礎，並彙整及綜合其他文獻進行研究，結果發現中階主管應具備目標設定、專案與溝通技巧、問題解決、衝突管理與團隊建立、培養部屬、激勵部屬、流程管理、創新改進、談判、會議引導等十種能力。許淑珠（2020）指出中階主管所扮演之角色為溝通協調者，於上司和下屬之間能清楚且明確定表達彼此之意見與想法，帶領團隊以完成上級所交付之任務。

綜合上述可知，中階主管其所扮演的角色甚是重要，如同組織之典範、形象般之重要，不僅實際帶領部屬朝目標前進，且背負著承上啟下之重擔，使公司發展有更好的發展。

## 二、管理職能

職能意指個人為提升其績效表現獲完成工作任務所應具備之知識、態度、技能及其他能力組合，為一種以能力為基礎之管理模式（Boyatzis, 2009; Lo, Macky, & Pio, 2015）。

Wood 和 Payne (2001) 提出 12 項常見的職能，分別為溝通處理、問題解決、團隊合作、領導力、規劃、組織、分析性思考、培育他人、建立關係、以客戶為中心、成就/結果導向及彈性/適應力等職能。

Katz (1955) 指出欲想當一名優秀的管理人員須具備三大技能，分別為專業技能、人際技能及概念技能，然而上述技能其重要性亦會因職務性質、管理層級等有所差異而不同。管理職能所需具備之三大技能：

### (一) 專業技能

專業技能為於某專業、特定事務上具有一定的程度、熟練的操作能力等，包含與專業事務相關之能力，像程序、流程、方法和技巧等。

### (二) 人際技能

人際技能為管理者能於組織中維持合作與和諧之團隊氛圍，且能有效地處理人際關係。一個具備良好人際技能的管理者對中階主管來說是更為重要的，能夠過觀察來瞭解或理解他人真正的想法，亦能更有效地進行溝通。

### (三) 概念技能

概念技能為管理者能以大局為重，在處理決策時會考慮整體組織之立場及觀點，對於組織的關係其敏感度亦較高，概念技能對高階主管來說最為重要。

Miborrow (1998) 指出管理職能能看出管理者於執行其職務時應具備之能力，及適任條件，為經驗、知識、技能及責任之整合。

Management Skills Profile (MSP) 衡量構面將管理職能區分為六大構面，由管理能力、認知能力、溝通能力、領導能力、人際關係能力和其他能力所組成，其中共計 18 項管理職能，其指標能力為：組織能力、規劃能力、個人組織與時間管理能力、影響能力、領導型態、激勵能力、授權與控制能力、問題分析與決策制定能力、衝突管理能力、個人適應力專業知識、溝通能力及告知能力等 (Sevy, Olson, McGuire, Fraser, & Paajanen, 1985)。

Lo、Macky 和 Pio (2015) 提出職能不論是以行為模式或個人特質來定義，皆可應用於各行業之人才管理上，如人才甄選、潛力人才開發與發展、績效考核及接班人計畫等。

根據勞動力發展署 (2021) 所更新之主管人員職能基準，主管人員應其主要職責為提升團隊效能、管理客戶關係、執行營運計畫、展現領導力，以管理及帶領其團隊，並提升其團隊效能及工作品質，以提升組織效率及績效。

故根據上述文獻探討，管理職能為主管人員於其任職工作上之適任條件，包含知識、技能、經驗等，常見的管理職能包括組織、領導、執行能力、分析思考、問題解決、部屬培育、管理與建立關係、團隊合作等能力。

## 三、家具製造業

台灣家具業發展於 1960 年代開始，源於政府經濟建設計畫和美國援助，共分為五個時期，分別為萌芽時期、內銷轉旺期、外銷鼎盛期、外銷衰退期及轉型時期（陳正和，2010），目前則為進化期（邱郭彬，2019）。

1990 年代開始，家具產業因原料短缺、薪資上漲、環境不景氣、勞工意願降低及匯率變動等許多負面因素而受到嚴重衝擊，許多工廠紛紛移至國外找尋低成本之勞動力，少部分業者則留在台灣持續努力奮鬥，致力於經營管理、生產程序、設計能力等之創新與改善，及發展自有品牌，至今仍為轉型時期（王麗卿、管倖生、陳殿禮，2011）。

鄒茂雄（2001）「台灣家具產業的過去與現況」一文中曾提及台灣以木質家具和金屬家具生產為主，總產值中的四成及五成約為該產值之數量，其他一成則以其他類別家具為主，像是竹藤、塑膠、複合式材料家具等，以組合式及家具組件的方式進行家具產品外銷，外銷產值約佔六成，內銷部分則為完成品居多，約佔四成左右，由此可見外銷的重要性。

家具產業由起初的手工式生產到機器生產模式，演變成電腦化系統生產，進而轉變成除機械化、自動化生產外，手工工藝之技術亦重新受到重視，1991 年後至今，系統家具和 D.I.Y. 組合家具的盛行，廠商紛紛開始朝向高附加價值及精緻化生產，開啟了自創品牌的世代（王麗卿、聶志高，2004）。

本研究範疇為家具相關製造業的中階主管管理職能，家具製造業依製成材料可分為木製家具、金屬家具、竹製家具、藤製家具等，根據行政院主計總處修訂之中華民國行業分類標準，家具製造業包含木製家具製造業、金屬家具製造業及其他非金屬家具製造業，陶瓷家具、水泥家具則不納入家具製造業（行政院主計總處，2016），以下針對家具相關製造業的中階主管的管理職能進行探討。

### **(一)金屬家具產業**

張天明（2003）指出台灣金屬家具產業起源於民國六十九年日本開始引進鋼製家具製造技術。金屬家具於木製家具產業開始外移後興起，部分業者開始朝金屬家具發展，並投入許多心力、資本及設備等和日本合作引進相關技術以帶動家具產業之脈動，且積極地拓展海外市場，台灣有足夠地鋼材以供應金屬家具之生產，且鋼材廠有良好的生產技術，亦同時引進自動化製程技術以帶動金屬家具之經濟及提升競爭力（黃惠棉，2016）。

1989年與日本合作並引進鋼鐵家具之製造技術，台灣金屬家具的開端就此展開，金屬家具產業地興起為因台灣上游的金屬材料不虞匱乏，加上技術的進步，於1993年時超越了木製家具之產量，金屬家具成為家具外銷之重要產品，使我國金屬家具產業在國際市場上不論是品質或價格皆有一定之保障，成為台灣出口之主力（薛佳萍，2021），進而取代了木製家具。因我國原料充裕，鋼鐵業亦不斷擴充設備以增加產量，加上金屬家具製造走向製程自動化，在品質及設計上均保有一定之競爭力（鄒茂雄，1999）。

以金屬為主要生產之原料所製成之家具為金屬家具產業，常見之家具如金屬櫃、金屬桌、金庫等，主要部件以鑄鐵、鋼材、鋼板、鋼管、合金等金屬為主要材料，結合使用木、竹、塑等材料，配以人造革、尼龍布、泡沫塑料等，金屬製品製造業亦屬台灣基礎之骨幹產業（勞動部，2019）。金屬製品製造業其生產人員通常主要負責製成、組裝產品、機器之操作以及監測生產之過程等，主要以組裝、機械設備操作人員為主。

根據上述文獻探討，金屬家具產提及之工作內容如控管生產成本、製程規劃與安排、監控生產過程與品質，及組織與領導以帶領團隊達到目標績效等，通常由中階主管進行管理，以帶領生產人員或其部屬完成其組織目標。

## **(二)木製家具產業**

木製家具產業為勞力密集之產業別，亦屬工業，早期台灣家具通常採傳統的手工生產模式，以竹林和木材為主要生產之材料，此生產方式較耗時又費工，如遇大量生產時極有可能無法負荷，但卻可體現出傳統文化之美（王麗卿、聶志高，2004）。家具業的前身為木器業，家具製造者應具備木工之基本知識及技能，亦應富有設計、創新之能力，使所製成之木器能與時俱進（黃珮雯，2018）。

以木、竹、藤材為主要生產之材料所製成之家具屬木製家具產業，常見之家具如木櫥、木櫃、桌、椅等（行政院主計總處，2016）。木製家具產業中木材為製造家具時最為重要之材料，搭配金屬、玻璃、石材、竹藤或塑膠等其他材料（引自王靜亭，2002）。

起初木質家具為外銷之最大宗，直到1993年因受產業外移、原料、工資等不利因素影響進而逐漸被金屬製家具取代。近年來科技發展得十分迅速，木製家具產業亦開始朝向多方面之發展，像是高級化、精緻化及多樣化等（王麗卿等人，2011）。早期因人力成本之增加、原

物料之短缺、通貨膨脹，政府開始鼓勵朝向高附加價值的低污染產業發展等許多因素，導致台灣家具產業外移，經種種因素與壓力導致下，許多公司與廠商開始接受政府之建議與引薦，朝向東南亞、中國大陸等諸國另闢新地（黃佩雯，2018）。

木製家具之製造雖在其程序會因家具種類及型式之不同而有所差異，但主要仍為一系列之木工操作程序，而通常如下所述：

設計及機工部門中的製造廠通常會聘用設計師若干名，其工作職責一般為繪製家具草圖、比例圖及必要時之放大細圖，於核准後由設計師或繪圖員接手繪製足尺工作圖和機器處理之相關細節，所產出之圖稿經審核通過後，送往樣品部門以試製。樣品部之技術人員在進行樣品製作時常以手工具或是學校工廠所使用之機具，所產出之成品為便於工程人員和設計師隨時進行檢驗，無須由樣品技術人員進行膠合（黃佩雯，2018）。

然而，工廠其規模及所生產之產品亦會影響設備設置之選擇，如規模較大之製造廠，所採用之設備多為高度自動化，也有標準之生產線，而標準化生產流程不僅能節省人力，亦可快速生產商品；小型工廠則自動化設備數量較少，產量需求亦較少，相同時間所產出之產量亦有所限制，商品製成後，於不塗裝之情形下存放於倉庫中，且於出售前進行砂磨、烙印、噴漆等及塗裝（羅夢彬，1986）。

過去台灣木製家具在材料上的使用以原木、人造板材及複合材料為主，因原木較不易取才，開始以木質材料、金屬材料等複合材料及人造板材為主（王麗卿、聶志高，2004）。

木製家具其定義為使用實木、人造板材作為主要原料，並搭配其他金屬、塑膠等材料以產出成品，所採用原料如動物膠、天然乾燥材、大豆膠等，以刷塗為主，塗料為瓷漆、琥珀漆、蟲膠漆等（鄒茂雄，1999），木製家具其技術發展和加工技術、家具設計間的關係密不可分，基本工法包含鋸、鉋、鑽、車枳、砂光等（陳顯潔，2008）。

木製家具業上述提及之工作內容通常由中階主管進行管理，從監控加工流程至產出品質之檢驗，皆由主管加以監督以確保產品質量，中階主管亦應對於木製家具使用之技術及基本功法有一定之瞭解。

### **(三)竹製家具業**

民國三十四年時，竹製家具需求量快速增加，當時為銷售黃金期；民國四十五年進入內

銷衰退期，市場上開始出現尼龍、塑膠等不同類型之家具，導致竹製家具產業內銷衰退；隨後進入外銷興盛期，許多廠商開始轉型將竹製家具外銷至國外，將原來的手工製造轉為搭配機械製造和部分手工進行生產，當時許多廠商亦開始將技術移轉至生產竹劍、破魔劍等，並成立竹材加工區、設立防腐廠及引進加工機具等。

台灣為盛產竹子之國家，竹製家具產業亦曾於台灣鼎盛一時，隨著工業化時代地來臨及時代之潮流的改變，民國七十年開始，竹製家具漸漸地被其他材質之家具取代。沒落之主因為勞工工資地上漲、工業化之進步而導致產業及技術外移，而國外亦通過低成本製造來回銷，以打擊台灣之竹製家具產業（楊蕙菁，2008；謝佳珍，2012）。

在製作竹製家具、工藝品時，須先構思和發想作品之設計，再開始施作。竹材須加熱、烘烤以塑型，常見的塑形法如竹桿彎曲、竹桿矯直及竹片彎曲法，使其纖維軟化再行施作，施作時竹材須為乾燥狀態，再搭配加工技術製成，如儲油、漂白、乾燥、著色、膠合等，不同加工技術其方法和步驟亦有所差異（翁徐得，1983）。

近年來竹製產業廠商紛紛開始創自有品牌，改走少量多樣化的風格，隨著加工技術地進步，竹製家具亦更有可塑性，不再局限於單調樸實的竹管形式，亦可打造出如曲木般之成效，藉由品牌行銷及精緻化走向地相輔相成，使竹製家具產業走向另一個新的開端（張育誠，2006）。

竹製家具業在製造時加工技術最為重要，不論是材料之挑選亦或是塑型法地選擇，皆會影響到產品的品質，故須主管人員層層把關以確保良好品質。

#### **(四)藤製家具業**

藤製家具取代竹製家具，1956年起家具製造開始使用機械加工，且採連續製程方式，木材亦開始人工乾燥，以闊葉樹製成竹藤家具（鄒茂雄，2001），1996年印尼森林大火，導致藤條產量驟減，原物料價格上漲，嚴重影響竹藤家具之外銷（鄒茂雄，1999）。

藤材因具備彈性和可塑性，將其用以製作成坐具更能發揮其特色，更為極佳之屏風材料，加上其韌性高，椅背和椅墊常採用藤網作為材料以大量製作，藤製家具主要外銷至日本，雖目前藤製家具風光不如以往，但熱帶地區似乎成了藤製家具地極佳銷售點，因藤製家具給人休閒且涼爽之感覺（葉惟堯，1999）。

藤製家具產業其材料之選用最為重要，選用好的材料能最能使其發揮特色，將其優勢展現出來，故材料之識別及挑選是十分重要的。藤條家具曾於台灣盛行一時，藤料的供應幾乎仰賴進口商，主要源自於馬來西亞和印尼，由於藤料需大量仰賴進口，因供應匱乏而沒落，目前藤製家具已鮮少見。

### (五)系統家具業

系統家具產業起源於歐洲 1950 年代，當時歐洲因戰後之慌亂，為求短時間內重建家園，於供貨量緊缺之狀況下，製造商嘗試以「零件供貨，現場組裝」之理念，製造出書櫃、衣櫃等家具產品，更透過模組化之生產概念，將側版作為基本架構，以鑽出 32mm 為間距之孔洞來安裝隔板、門板、抽屜、頂板等。台灣當時引進粒片板以帶入模組化概念，為現在之系統家具（鄭伊容，2010）。

系統家具由板材作為家具主體之重要原料，如層板、櫃體、踢腳板等，皆由板材所組成，板材其原料為未貼面皮之裸板，將刨花板做為基材表面以覆蓋經三聚氫氨加工製成的塑合板。市面上常見之板材如木心板、夾板、蜂巢板、發泡板等，人造板材其幅面較寬、易透過機械加工裝飾，且家具表面能防水抗潮及耐刮磨，經加工後的板材更可耐高溫及強酸（古紹威，2018）。人造板材其原料為藉由實木材餘、廢料之可二次利用，為板材加工鏈中組成的重要成分（李柏楓，2022）。

標準化流程為系統家具業主要之製程方法，經由設計、打磨、封邊、組裝等流程，以板材為主要原料，經自動化生產以保障其特色，而標準化流程亦由主管人員進行監管，故主管人員對其生產流程及方法之選用十分重要。

### (六)複合材料家具業

複合材料係指複合使用實木、木造板材、金屬材料等不同材料來降低對實木之需求（王麗卿 & 聶志高，2004）。常見的複合材料有金屬、皮質、布質、木質、塑膠、石材等（鄒茂雄，1999），木質材料選擇較多，如樟木、松木、椴木等，則可利用木釘端及膠合地方式搭配並接合（張育誠，2006）。

石材為最早使用之家具材料（鄒茂雄，2001）；塑膠家具由於美、日的製程地自動化提高，加上中國與台商合作投資設廠，港商亦於大陸設廠，使得塑膠家具進入競爭行列，但好景未



能維持許久，1997 年便大幅度地衰退（鄒茂雄，1999）。

複合材料家具業則是透過不同材料以降低實木需求，以完成生產並出貨，從設計至產出，包含時間、成本管控、製程之規劃及安排等，皆須由主管人員負責管理與監督。

### **(七)其他家具業**

自民國九十年代起，其他材質之家具亦開始興起，出現了塑膠、玻璃、石材等家具產業類別（顏金岳，2013）。家具產業之其他用料上仍有橡膠、玻璃、皮件、油漆、不鏽鋼、竹編等原料。其他非木製家具產業及金屬家具產業，如塑膠家具、紙家具、玻璃纖維強化塑膠家具等，陶瓷、水泥家具除外，其歸屬於製品製造業（行政院主計總處，2016）。

從上述文獻回顧可知，家具所選用之材料種眾多，以金屬家具及木製家具為主，其他則以複合材料家具為主。上述提及之工作內容通常由中階主管進行管理，如控管生產成本、製程規劃與安排、監控生產過程及品質、監控加工流程、加工技術、材料之選用與識別、生產流程之管理等。

### **(八)小結**

家具製造業包括上述眾多產業別，包含金屬、木製、竹製、藤製、系統、複合材料等，其中以金屬、木製、竹製、系統家具較為主流。家具製造業以機械切削加工為主，如車削、花雕、鑽孔等工法；金屬家具以鋼板、鋼管、合金為主要原料，搭配木材、玻璃、食材等製造，可透過機械自動化生產，經由電鍍、烤漆、焊接等方式，而透過表面化之處理能賦予家具特殊光澤，亦增加抗腐耐蝕的特性；木製家具業以木、竹、藤材為主，搭配不同之複合材料進行加工，其技術與家具設計之關係十分密切，基本工法包含鋸、鑽、砂光等，經由砂磨、烙印、噴漆等方式以製成；竹製家具以竹材為主，經由加熱、烘烤以塑型，常見的塑形法如竹桿彎曲、竹片彎曲法，使其纖維軟化再行施作，再搭配漂白、乾燥、膠合等技術製成，不同加工技術其方法和步驟亦有所差異；系統家具以板材為重要原料，如層板、櫃體、踢腳板等，板材其原料為未貼面皮之裸板，將刨花板做為基材表面以覆蓋加工製成的塑合板，並經由打磨、封邊、組裝等加工處理以製成。

根據上述可知目前家具產業皆以機械加工為主，不同產業其使用材料及加工技術皆有所差異。

#### 四、家具產業的中階主管管理職能

依據上述針對各種家具產業的探討，可知於家具產業就職應具備許多專業知識，如對各式材料應具有一定地識別能力、加工作業流程與技術、製程規劃與安排、操作程序、生產管理、機具之使用、材料結構組裝、成本管控等專業能力有一定程度之瞭解。

而上述歸納出諸多能力應為組織中扮演著重要角色之中階主管其部份之工作範疇，以管理及帶領其部屬完成組織目標及績效。

#### 參、中階主管管理職能相關研究

##### 一、中階主管管理職能相關研究

Gillard 和 Price (2005) 將管理者應具備之職能分成五大群，分別為目標及行動管理、領導、人力資源管理、指導成員和其他方面五個類別，共計十種職能，為主動積極、效率導向、診斷使用之概念、口語表達能力、自信心、社交能力、管理專案過程、協助他人發展、使用單邊權力、活力與適應能力。

鄭晉昌、劉曉雯、林俊宏、陳春希 (2006) 針對個案公司主管進行管理職能之研究，藉由主管級員工之多向度評鑑和員工績效以推論出其應具備之管理之能，共計六項管理職能，為情緒管理、領導、溝通、行動力、創新及客戶導向。

蔡宥渝 (2014) 以文獻回顧、訪談及問卷調查等方式探討中階主管之管理才能，研究結果發現其於從事重要管理活動所應具備之關鍵性管理能力為：(1)組織願景能力、(2)目標設定、(3)領導與組織能力、(4)兼顧倫理與法律議題能力、(5)資源配置能力、(6)創新改進、(7)衝突解決能力。研究成果可作為訓練、升遷時的指標依據，亦可對於長期發展提供有效之建議及具體實施辦法。

中階主管之管理職能研究可能因行業及屬性等之不同，研究結果有所差異，因各行各業所應具備之專業知識不同而有所異同，除專業知識外之管理職能可大致分為規劃、組織領導、控制、態度與特質等功能面向。

本研究為家具製造業中階主管管理職能之文獻回顧，為探究家具製造業中階主管所應具備管理職能，因金屬家具及木製家具較為大宗，故本節以回顧此兩大類中階主管之相關管理職能研究為主，以下針對主管管理職能相關研究進行文獻探討。

### **(一)製造業中階主管管理職能**

施承昌(2021)研究發現製造業主管人員應具備知識職能、技能職能及態度職能三大構面之能力，共計39項指標，其中較為重要的為辨識問題、問題解決、邏輯思考、危機處理、風險與管理知識、工廠管理之實務知識、自我管理與提升、認真負責、努力等職能，以成為一個優秀且令人敬佩的主管人員。主管的領導及帶領亦甚是重要，優秀的主管不僅能帶領出有效率的團隊，亦能提升組織整體之效能，故決策及統籌管理能力亦十分重要。

故製造業中階主管應具備邏輯分析、思考能力、風險管理、問題解決、領導等能力。

### **(二)金屬家具產業中階主管管理職能**

金屬家具產業目前欠缺企業管理人才，中堅幹部最為匱乏(金屬中心產業研究組，2014)，經營管理層面上亦面臨勞工短缺、成本不易降低等問題(鄒茂雄，1999)，其應具備金屬家具專業知識外，亦須具備目標管理及設定、策略規劃、問題解決、溝通協調、組織管理、人際管理、成本管控等能力，且能不斷地嘗試新事物，對於金屬家具之基本知識及機具之操作應有一定地瞭解程度(陳郁文，2007)。

故金屬家具產業中階主管應具備策略規劃、溝通協調、目標設定、成本管控及金屬專業知識等能力。

### **(三)木製家具產業中階主管管理職能**

木製家具產業中階主管多以廠長和經理為主，主管主要對接對象為課長，像是人事人力之調配，替組織策劃完善的防禦措施以防止弊端發生，替員工建立心理建設，亦或是設立獎勵機制等，最終目的為提高產出與效率，使工廠能賺取更多利潤。

104 職務進修中心分析得出企業期望其所招募之人才除應具備基本的文書軟體應用及電腦設計能力外，在專業知識上亦應具備材料識別、木作施工、木工機器之使用、手工具使用及木製材料結構組裝等相關能力(吳德貞，2017)。

木製家具產業目前欠缺企業管理人才，其應具備實務技能、相關專業知識外，亦須具備溝通協調、統合領導管理、獨立作業、人際管理及正向、沈穩之人格特質等，且能不斷地精進自己，持續學習不間斷(黃珮雯，2018)。

木製家具產業中階主管其主要之工作職責為負責事件之安排、授權管理、規劃製程的計

畫以提升組織的效能與目標績效，包含品質管控、人際關係管理、溝通與協調等（勞動力發展署，2019）。

台商管理主管其主要任務為如何提升組織之績效目標，將其發揚光大，其工作職責為管理、安排與規劃等事務。台商主管職務多為廠長、經理級別以上之資深主管，故對於上述提及之產業常見部門應有初略之認識，對於基本的管理資訊、專業知識及相關報表應有一定的熟識度（黃文佐，2022）。

故木製家具產業中階主管應具備溝通協調、組織領導、人際關係管理、品質管控、木製專業知識等能力。

## 肆、研究方法

本研究以與家具產業相關的關鍵字，如「家具製造業」、「家具產業」、「家具業」、「木製家具」、「金屬家具」、「竹製家具」、「藤製家具」、「竹製家具」、「系統家具」等，搜尋華藝線上圖書館中文資料庫。由於該領域文章的數量不多，為盡可能不要漏掉任何一篇，選定「所有欄位」，並使用布林邏輯進行文獻搜尋。結果共搜得 180 筆文獻。本研究因主要以臺灣經驗為主，因此排除中國大陸的文章，最後以 179 筆文獻進行進一步的探討。

依據本研究目的、範疇進行篩選，最後參考 36 篇。在文獻閱讀的過程中，發現許多文獻皆未收錄產業資訊，亦或是篇幅過少，沒落產業的文獻亦顯少，並將可用文獻納入分析資料。

本研究將文獻資料聚焦在文章的研究結果與討論進行分析，分析的歷程大致分成三個階段。第一與第二階段的分析，是參考主題分析法，透過資料編碼的方法，辨識與組織出重要議題（Barnett-Page & Thomas, 2009），第一階段以「家具」為編碼單位、以文獻分析方式進行探討，第二階段依上述結果進行分類，統整及歸納出家具的產業別，並作為後續分析之架構，最後根據不同產業別進行探討，以歸納彙整出家具製造業中階主管之管理職能的基本構面指標項目。

## 伍、討論

根據上述針對中階主管管理職能的文獻回顧結果，家具製造業主管人員其職責應為管理其工作團隊，並帶領其部屬以提升組織績效，應具備組織、領導、溝通、控制、人格特質及

專業知識等方面之職能，應具備目標設定、執行能力、策略管理、指揮與執行、部屬培育與激勵、問題解決、人際關係之建立、溝通與協調、影響他人、時間與作業流程之管理、品質與成本管控、應對不確定性、家具製造業相關專業知識等能力，其中家具製造業專業知識如材料識別、手工具使用、材料結構組裝、加工技術等相關知識。

### 一、家具製造業中階主管應具備的管理職能

從上述文獻探討可歸納出家具產業應有以下工作內容需進行管理，如製程規劃及安排、加工技術流程管理、手工具或機具之使用、生產管理、材料識別、策略管理、作業流程、人力與成本之管理等，這些項目通常由生產人員或技術人員負責執行，而家具製造業中階主管則應針對上述工作範疇進行管理，須將人力與資源地配置發揮至最大化，針對加工技術與作業流程亦須監控與嚴格把關，以保障產品品質（婁濟善，2020），生產與策略管理則須與高階主管或其上司商討，以產出最完善之生產策略規劃，加以評估與執行，以達成其所設定之目標（許淑珠，2020）。

綜上所述可知家具製造業中階主管其所扮演的角色甚是重要，除須管理其部屬，對於專業知識如機具使用、作業、生產流程亦須有一定之瞭解，以確保生產進度順利進行，並帶領部屬朝團隊或組織目標前進，使公司能有更好的發展，然而優秀的中階主管所應具備之管理職能為領導、組織、問題解決、執行、部屬培育與激勵、分析思考等能力。

故家具製造業之中階主管除須具備一般中階主管所應具備之能力，如目標管理與設定、組織領導與發展、策略管理與規劃、問題解決等，亦須擁有其他家具產業專業知識，如材料識別、手工機具之使用、製程規劃、材料結構組裝、加工技術等知識，得以成為一個優秀的典範，以帶領其團隊達成其組織目標。

### 二、家具製造業中階主管管理職能中的專業知識

本研究亦針對不同家具製造業的材料及製程進行探討，發現家具製造業中階主管管理職能中的專業知識會因產業不同而有所差異。金屬家具業中階主管對於不同金屬其功用及屬性，機械上之操作等專業知識應更為瞭解；而木製家具業中階主管在專業知識方面應熟識木工機械、手工具、模具之使用、製程安排及塗裝等知識；竹製業、藤製業、複合材料業對於材料上之選用及加工技術等亦會有不同，如竹製業應專精於竹材之加工及塑型法，藤製業應著重於藤料之挑選等；系統家具業則應對模組化及其概念有深入之瞭解。

家具製造業中階主管應具備上述提及之技能、態度及能力等，以培育與訓練更多優秀之管理人才，使家具製造業得以綿延不絕地延續下去。

## 陸、結論與建議

### 一、結論

經由文獻針對家具製造業中階主管之管理職能之探討，本研究提出以下兩點結論。

#### (一)家具製造業中階主管應具備之管理職能

本研究目的為探討家具製造業中階主管所應具備的管理職能，依據上述討論，本研究推論家具製造業中階主管其應具備之管理職能如下：目標管理與設定、組織領導與發展、問題解決、應對衝突與不確定性、時間管理、資源配置、主動積極、策略管理與規劃、專業知識等能力。

#### (二)家具製造業中階主管管理職能中的專業知識會因產業不同有所差異

家具製造業中階主管管理職能中的專業知識包括材料識別、加工作業流程與技術、製程規劃與安排、機具之使用、材料結構組裝、操作程序、生產管理等相關知識。

專業能力會因家具產業屬性的不同而有所差異，而應具備不同之管理職能，如金屬家具中階主管於專業知識面應瞭解不同金屬其功用及屬性，機械上之操作等專業知識；木製家具業中階主管在專業知識方面應熟識木工機械、手工具、模具之使用及塗裝等專業知識；竹製業應熟悉竹材加工與塑型法；藤製業重於挑選藤材；系統家具業對模組化應有深入之瞭解。

過去管理職能的相關研究中，鮮少研究針對家具製造業進行探討及回顧。隨著產業發展與擴大，人才之選育用留對組織來說必定是十分重要的關鍵，藉由本研究推導之管理職能，可作為日後家具製造業相關研究之參考。

### 二、建議

根據以上文獻探討的結果，可發現家具製造業針對中階主管的工作內容和管理職能的相關研究仍較匱乏，故本研究結果可作為其指標依據參考，未來亦可進一步確認與釐清家具製造業中階主管之工作職責及應具備之管理職能，亦可與組織內部相關部門進行比較或分析，以作為未來發展之培訓要點，亦可針對該企業組織訂定符合其之管理職能標準。

本研究以文獻回顧為主要研究方法，故結果可能缺乏量化資訊，研究對象上可能有所侷限，後續研究可朝向量化研究延伸，以佐證本研究的推論，並追求更穩定之研究成果。

## 柒、參考文獻

- 王靜亭 (2002)。台灣木製家具產業設計策略之研究 (未出版之碩士論文)。國立雲林科技大學。
- 王麗卿、管倖生、陳殿禮 (2011)。台灣木製家具產業意象與現況調查研究。設計研究學報, 2011 (4), 16-32。
- 王麗卿、聶志高 (2004)。地方性要素對台灣光復後木製家具產業形態的影響。設計學報, 9 (4), 107-121。
- 古紹威 (2018)。3D 列印輔助住宅系統家具五金要件之特性探討 (未出版之碩士論文)。中原大學。
- 吳德貞 (2017)。家具木工人員職能導向課程之建構 (未出版之碩士論文)。南臺科技大學。
- 呂錦雄 (2014)。系統櫥櫃樣式模組化之研究 (未出版之碩士論文)。國立臺北科技大學。
- 邱郭彬 (2019)。家具五金配件及金屬家具製造產業之經營分析 (未出版之碩士論文)。逢甲大學。
- 施承昌 (2021)。主管應具備職能之研究—以製造業為例 (未出版之碩士論文)。國立勤益科技大學。
- 翁徐得 (1983)。木器塗裝方法與技術。林產工業, 2 (4), 92-101。
- 婁濟善 (2020)。應用專利分析探討我國木製家具技術發展 (未出版之碩士論文)。國立屏東科技大學。
- 張育誠 (2006)。竹材加工技術導入竹管家具之模組化設計 (未出版之碩士論文)。大葉大學。
- 莊綺鵬 (2020)。探討組織文化、主管領導風格與員工留任意願之研究—以電子零組件製造業為例 (未出版之碩士論文)。中原大學。
- 許淑珠 (2020)。基層主管管理職能之建構—以 C 公司為例 (未出版之碩士論文)。國立嘉義大學。
- 蔡宥渝 (2014)。中階主管管理才能需求研究-以個案公司為例 (未出版之碩士論文)。國立中央大學。

- 陳正和 (2010)。台灣實木家具產業變遷的研究 (未出版之碩士論文)。樹德科技大學。
- 陳郁文 (2007)。金屬家具產業績效管理之研究以 A 公司為例 (未出版之碩士論文)。大葉大學。
- 陳殷哲、邱郁婷、戴慧如 (2021)。建構管理職能模式之研究-以醫療產業為例。科技與人力教育季刊, 7 (3), 32-65。
- 陳顯潔 (2008)。台灣實木家具製造產業之技術變遷的研究 (未出版之碩士論文)。樹德科技大學。
- 黃英茵 (2008)。家具製造業於越南投資之競爭力分析-以 A 公司為例 (未出版之碩士論文)。元智大學。
- 黃珮雯 (2018)。海外實習對學生續留產業意願之研究：以越南家具產業實習為 (未出版之碩士論文)。國立高雄師範大學。
- 黃淑茹 (2021)。探討醫療業建構學習型組織中階主管管理職能關鍵因素之研究 (未出版之碩士論文)。中原大學。
- 黃惠棉 (2016)。台灣家具產業競爭力與轉型之探討—以 C 家具製造公司為例 (未出版之碩士論文)。逢甲大學。
- 楊尊恩 (2004)。訓練人員專業職能量表之建立 (未出版之碩士論文)。國立中央大學。
- 楊蕙菁 (2008)。複合材質之竹製家具置於現代居家環境中適合性研究 (未出版之碩士論文)。南華大學。
- 廖惠君 (2012)。中階主管管理能力之建構 (未出版之碩士論文)。逢甲大學。
- 鄧國宏 (2000)。主管管理才能評鑑量表之建立與信、效度分析—以某商銀為例 (未出版之碩士論文)。國立中央大學。
- 鄭伊容 (2010)。住宅空間採用 32 系統家具之適切性研究 (未出版之碩士論文)。國立臺灣師範大學。
- 薛佳萍 (2021)。激勵與工作危險因子對工作滿意及離職傾向之影響—以彰化地區金屬家具加工廠為例 (未出版之碩士論文)。國立嘉義大學。
- 謝佳珍 (2012)。竹材產品設計策略 (未出版之碩士論文)。國立雲林科技大學。



- 李柏楓 (2022)。以 3D 列印應用於板類家具五金之實作研究 (未出版之碩士論文)。中原大學。
- 顏金岳 (2013)。金屬家具產業大量客製化的設計策略探究—以台灣市場之公共座椅為例 (未出版之碩士論文)。華梵大學。
- 行政院主計總處 (2016)。中華民國行業分類標準。取自 <https://www.dgbas.gov.tw/>
- 鄒茂雄 (2001)。台灣家具產業的過去與現況。木工家具雜誌, 198 卷, 頁 83-85。
- 孫德林 (2006)。32mm 系統家具的設計與製造技術(1)。林產工業, 2006 (1), 53-55。
- 張裕隆 (2001)。管理才能測驗發展及信效度分析。應用心理研究, 2001 (10), 65-95。
- 鄒茂雄 (1999)。台灣家具產業概況。載於王松永 (主編), 台灣家具通鑑 (頁 393-415)。台灣區家具工業同業工會。
- 王松永 ((1999)。家具材料及一般加工技術之演變與展望。載於王松永 (主編), 台灣家具通鑑 (頁 181-190)。台灣區家具工業同業工會。
- 葉惟堯 (1999)。竹籐家具的製造與發展趨。載於王松永 (主編), 台灣家具通鑑 (頁 466-469)。台灣區家具工業同業工會。
- 鄭晉昌、劉曉雯、林俊宏、陳春希 (2006)。多向度之管理職能評鑑與主管級員工績效及績效改善之關係：一項結合橫貫面與縱貫面之研究。人力資源管理學報, 6 (4), 1-21。
- Feirer, John L. (2015)。木工與家具製造 (上) (羅夢彬譯)。徐氏基金會 (原著出版年：1986)。
- Feirer, John L. (2015)。木工與家具製造 (下) (羅夢彬譯)。徐氏基金會 (原著出版年：1986)。
- 徐特雄 (2007)。家具結構及五金配件。正文書局有限公司。
- 王乙芳 (2008)。五金應用。詹氏書局。
- 勞動力發展署 (2021)。職能基準資訊。取自 [https://icap.wda.gov.tw/Resources/resources\\_Datum\\_List\\_Detail.aspx?I=BGM1219-002v3](https://icap.wda.gov.tw/Resources/resources_Datum_List_Detail.aspx?I=BGM1219-002v3)
- 勞動力發展署 (2019)。職能基準應用示範案例。取自 <https://www.wda.gov.tw/cp.aspx?n=1B03BA6DD08418DE>

- Arneson, J., Rothwell, W. J., & Naughton, J. (2013). Training and development competencies redefined to create competitive advantage. *Training & Development*, 67(1), 42-47.
- Barnett-Page, E., & Thomas, J. (2009). Methods for the synthesis of qualitative research: A critical review. *BMC medical research methodology*. Advance online publication.
- Boyatzis, R. E. (2009). Competencies as a behavioral approach to emotional intelligence. *Journal of Management Development*, 28(9), 749-770.
- Drucker, P. E. (1974). *Management: tasks, responsibilities, practices*. Harper & Row.
- Gillard, S. & Price, J. (2005). The Competencies of effective project managers: A conceptual analysis. *International Journal of Management*, 22(1) 48-53.
- Guglielmino, P. J. (1979). Developing the top-level executive for the 1980s and beyond. *Training and Development Journal*, 33(4), 12-14.
- Katz, R. L. (1955). Skills of an Effective Administrator. *Harvard Business Review*, 33, 33-42.
- Lo, K., Macky, K., & Pio, E. (2015). The HR competency requirements for strategic and functional HR practitioners. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(18), 2308-2328.
- Mansfield, R. S. (1996). Building competency models: Approaches for HR professionals. *Human Resource Management*, 35(1), 7-18.
- Miborrow, G. (1988). Crafty management. *Management Today*, 322-351.
- Paolillo, J. G. (1981). Manager's self assessments of managerial roles: The influence of hierarchical level. *Journal of Management Development*, 7(1), 43-52.
- Sevy, B., Olson, R., McGuire, D., Fraser, M., & Paajanen, G. (1985). *Management Skills Profile research report and technical manual*. Personnel Decision.
- Wood, R., & Payne, T. (2001). *Competency-Based Recruitment and Selection*. Wiley.
- Yukl, G. A., (1987). *A new taxonomy for integration diverse perspectives on managerial behavior*. Paper presented at the American Psychological Association Meeting. New York.