

嘉南藥理科技大學
休閒事業管理研究所碩士班

碩士論文

分享式領導、正向心理資本與員工產出關係
之實證研究

Empirical study of the relationships among
shared leadership, employees' positive psychological
capital and Outcomes

指導教授：吳 濟 民 博士

研 究 生：林 妘 縉

中 華 民 國 一 百 零 一 年 五 月 二 十 八 日

嘉南藥理科技大學休閒事業管理研究所
Institute of Leisure Management
Chia-Nan University of Pharmacy and Science

碩士論文
Thesis for the Degree of Master

分享式領導、正向心理資本與員工產出關係之實證研究

Empirical study of the relationships among
shared leadership, employees' positive psychological
capital and Outcomes

指導教授：吳 濟 民 博士 (Dr. Chi-min Wu)

研 究 生：林 妘 縉 (Yun-chin Lin)

中華民國一百零一年五月二十八日

28, May 2012

嘉南藥理科技大學
碩士學位考試委員會審定書

本校 休閒事業管理研究所 碩士班 林妘縉 君
所提論文分享式領導、正向心理資本與員工產出關係之研究
合於碩士資格水準，業經本委員會評審認可。

考試委員：陳佐臣 吳濟民

杜育理 _____

指導教授：吳濟民

系主任（所長）：黃茂田

中華民國 101 年 5 月

嘉南藥理科技大學碩士紙本論文授權書

本論文為本人（即著作權人）林妘縉於嘉南藥理科技大學
休閒事業管理研究所系所 100 學年度第 2 學期取得碩士學位之論文。

論文題目：分享式領導、正向心理資本與員工產出關係之實證研究

指導教授： 吳濟民 教授

■同意立即開放

■ 紙本論文延後公開年限

☐一年 ☐二年 ☐三年 ☐四年 ☐五年

■延後公開原因：

☐ 申請專利(申請專利文號: _____)

☐準備申請專利

☐ 其他：_____

【以上各項延後公開期限，依教育部 97 年 7 月 23 日台高通字第 0970140061 號函文規定，需訂定合理期限，不超過研究生畢業次日起 5 年】

以非專屬、無償授權嘉南藥理科技大學圖書館和國家圖書館。基於推動「資源共享、互惠合作」之理念，於回饋本校與社會作為學術研究目的之用，得不限地域、時間與次數，以紙本、光碟、學位論文全文系統、網路或其他各種方法收錄、重製、與發行，或再授權他人以各種方法重製與利用，以提供讀者基於個人非營利性質之線上檢索、閱覽、下載或列印。

學 號: G9927011

研究生：林姘緝 (親筆簽名)

指導教授：吳清民（親筆簽名）

中 華 民 國 1 0 1 年 5 月 2 8 日

說明：

- (1) 本授權書請填寫並親筆簽名後，裝訂於各紙本論文封面後之次頁。
- (2) 讀者基於非個人營利性質之線上檢索、閱覽、下載或列印上列論文，應依著作權法有關規定辦理。

謝誌

首先，承蒙恩師吳濟民教授兩年來的指導，因為在您的諄諄教誨循循善誘下才使本論文得以順利完成，更感謝老師在這期間的關懷與鼓勵，在此僅對恩師致上學生最誠摯的謝意；其次，感謝擔任口試委員的陳佐任教授與林育理教授給予寶貴意見，使本論文可修的更加完善，感謝教授們的不吝賜教；亦感謝在就讀研究所期間，所有曾授予我知識並指導我的所有教授，學生將永銘在心。

再者，感謝研究所的所有同學們，哈哈、小鼻、鳳凰、筱梓、乃嘉、小輔、Peggy、小喵、Rubby 姊、章魚哥、念真，兩年來彼此間互相勉勵與支持是共同支持的動力，過程中有歡笑有淚水皆是心中美好的記憶，因為有你們使我研究所生活更加充實且多采多姿，謝謝你們，能遇見你們真好，我會懷念我們一同在研究室的點點滴滴以及大家總是臨時起意的聚餐與出遊，兩年來有你們的陪伴真的很開心。

還有，感謝在寫論文期間幫助我、陪伴我、鼓勵我的小瑛、桂樺、郁珈、阿夢、小丸、老鵠、阿瑞、莉慧老師、雅君、小郭、阿水、光哥、孔明、偉中、郁珊、Kelly、技安、嘉祥、寶儀學姊、秉宏學長，我能有今日的論文成就，並非我自身一人得以完成，是因為有你們這些貴人以及朋友的幫忙，才使我得以完成碩士論文，感謝大家，真的很謝謝你們。

另外，我要特別感謝我的男朋友柯偉宏，陪伴我在寫論文期間的點點滴滴，每當我心情不好或煩悶時總是帶我出去遊玩透透氣，且義不容辭的陪伴我，並在每晚夜深人靜寫論文時幫我加油打氣，謝謝你！

最後，我將以本文感謝我敬愛的爸爸、媽媽、姊姊及所有家人，鼓勵我就讀研究所，提供我所有物質享受與精神支持，使我這兩年中能夠無後顧之憂的成為快樂的研究生，所有的一切感恩在心，謝謝！

我由衷的感謝所有幫助我、包容我、鼓勵過我的人，在此致上我十二萬分的敬意，感謝你們！



妘縉 謹致

于 嘉南藥理科技大學

休閒事業管理研究所

中華民國 一百零一年 五月

摘要

在觀光旅館產業面臨更趨競爭與複雜的營運環境，加上員工自主性在工作職場上亦越趨明顯之情境下，旅館組織如何運用分享領導行為，藉此激勵成員基於正向的心理狀態以達成工作目標且提高工作產出，此問題不僅為當今管理學術與實務界關切的議題，更是本研究之主要探討動機。有鑑於此，本研究目的在於驗證台灣觀光旅館產業之分享式領導、員工正向心理資本與工作產出之因果關係。本研究以立意抽樣方式針對全台灣 28 家國際觀光旅館發放 300 份問卷，利用 207 份有效問卷進行統計分析與假設驗證。結構方程模式(SEM)分析結果顯示，本研究理論模式具有良好配適度，且分享式領導對正向心理資本與組織承諾具有顯著正向影響，正向心理資本分別對員工創造力與組織承諾具有顯著正向影響，另外，正向心理資本分別在分享式領導與員工創造力間、以及分享式領導與組織承諾間，皆扮演一重要之中介角色。最後，本研究依據分析結果針對觀光旅館產業提出相關管理實務建議。

關鍵字： 分享式領導、正向心理資本、員工產出、台灣觀光旅館產業

Abstract

Nowadays, tourism hotel industry faces the situation which the operating environment is becoming more competitive and complex and the employee autonomy is getting higher and higher. Academic and practices all concern the issue that how do hotel supervisors utilize shared leadership behaviors to motivate members to achieve task objectives and promote work outcomes based on positive psychological state. Therefore, this study's purpose is to examine the casual relationships between shared leadership, employee positive psychological capital and work outcomes for Taiwanese tourism hotel industry. This study uses purposive sampling to collect 207 valid questionnaires by 28 international tourism hotels in Taiwan, and structural equation modeling is used to test research hypotheses. Results show that model fit is accepted, shared leadership has significant positive effect on employee positive psychological capital and organizational commitment, positive psychological capital has significant positive effect on employee creativity and organizational commitment. In addition, positive psychological capital plays a critical mediating role between shared leadership and employee creativity, positive psychological capital also mediates the relationship between shared leadership and organizational commitment. Based on the results, this study presents the management implication and suggestions for tourism hotel industry in Taiwan.

Keywords: shared leadership, positive psychological capital, employee output, Taiwan's tourist hotel industry

目錄

中文摘要.....	I
英文摘要.....	II
目錄.....	III
表目錄.....	IV
圖目錄.....	V

第一章緒論

第一節 研究背景與動機.....	7
第二節 研究問題.....	10
第三節 研究目的.....	11
第四節 研究步驟流程.....	12

第二章文獻探討

第一節 分享式領導.....	13
第二節 正向心理資本.....	16
第三節 員工產出.....	26
(一) 組織承諾	26
(二) 創造力	31
第四節 各變項間之關係及假設推論.....	37

第三章研究方法

第一節 研究母體與抽樣對象·····	48
第二節 研究工具·····	50
第三節 資料分析方法·····	54

第四章研究分析與討論

第一節 樣本結構之敘述性統計分析·····	58
第二節 相關分析·····	61
第三節 信度與效度分析·····	63
第四節 整體結構模式分析·····	73

第五章結論與建議

第一節 結論·····	86
第二節 管理實務建議·····	91
第三節 研究限制與後續研究之建議·····	93

參考文獻

中文部分·····	..95
英文部分·····	..96

附錄一

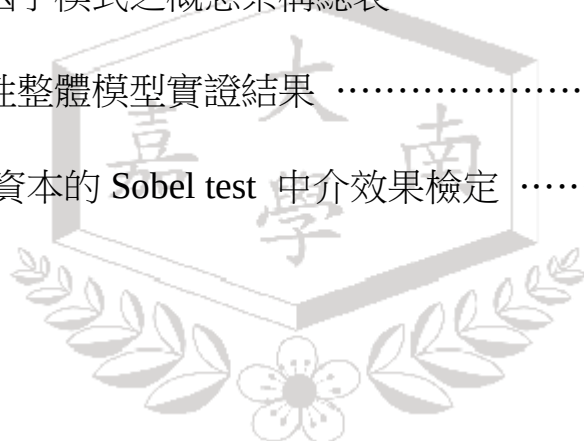
問卷·····	102
---------	-----

表目錄

表 3-2-1 問卷編製彙整表.....	.54
表 3-3-1 SEM 模式評鑑指標.....	.57
表 4-1-1 樣本結構分析.....	.60
表 4-2-1 相關分析表.....	.63
表 4-3-1 Cronbach's α 信度表.....	.65
表 4-3-2 測量模型之驗證性分析表.....	.68
表 4-3-3 測量模型配適度指標檢核表.....	.70
表 4-3-4 區別效度檢定表.....	.73
表 4-4-1 整體模型配適度指標檢核表.....	.77
表 4-4-2 整體模型參數估計表.....	.81
表 4-4-3 路徑關係檢定表.....	.84
表 4-4-4 整體模型影響效果表.....	.85
表 4-4-5 心理資本的 Sobel test 中介效果.....	.86

圖目錄

圖 1-4-1 研究步驟流程圖.....	13
圖 2-2-1 競爭優勢的資本展開圖.....	18
圖 2-2-2 心理資本的四大構面.....	26
圖 2-3-1 個人創造力和組織創造力的交互影響.....	34
圖 2-4-1 研究理論模式圖.....	48
圖 3-1-1 問卷發放區域圖.....	50
圖 3-3-1 中介因子模式之概念架構總表	57
圖 4-4-1 概念性整體模型實證結果	82
圖 4-4-2 心理資本的 Sobel test 中介效果檢定	86



第一章緒論

第一節 研究背景與動機

一個組織必需要有優秀的領導者，才能將組織帶領至更好的未來，而領導也是人類進步及社會發展之重要因素之一，隨著現今時代的進步，領導理論不斷的孕育而生，過去研究諸多針對轉換型領導、交易型領導或魅力型領導進行探討與驗證(Bass & Avolio & Jung & Berson,2003 ; Howell & Avolio,1989 ; Kirkpatrick & Locke,1996)，然而，面對更高程度的員工自主性與自我成就需求分享式領導(shared leadership)或許在此時空背景下更具備有效激勵員工的特別意義。分享式領導是由Sergiovanni(1995)所提出，其意指一種動態的、成員之間的互動影響過程，彼此幫助達到團體或組織的目標 (Pearce & Conger,2003)。過去研究指出領導能有效影響員工的工作產出，包括工作績效、工作滿意度、組織承諾、創造力..等(Reynold and Beatty, 1999 ; Johlke and Duhan, 2000 ; Karatepe and Tekinkus, 2006)。而改善員工工作產出也是塑造企業競爭能力的因素之一，綜觀現今目前之觀光產業，薪資及福利並未較其他產業來得優渥，但員工的工作態度與行為，特別是與顧客接觸的第一線服務人員，攸關著顧客所知覺的滿意度與忠誠度。因此，如何藉由分享領導來加強員工對於組織的承諾，藉此提升內部品質來引發員工對於組織的認同，使員工對於工作擁有承諾，認同組織與個人的工作，且願意為組織奉獻心力，實為一重要之議題，亦為本研究研

究動機之一。另一方面，如何運用成員互動而形塑的分享領導行為模式，透過群策群力以提高員工創造力，進而解決工作任務或組織決策上之問題，則是本研究另一個研究動機。

在分享式領導相關研究與文獻相當鮮少之限制下，本研究針對分享式領導與員工組織承諾、以及與員工創造力間之關係進行探討與驗證，將能對分享式領導文獻產生貢獻。在主管與員工態度與行為之關係中，本研究認為正向員工心理狀態扮演一個相當重要之因素，其將可驅使個體產生正面工作行為與表現，因此本研究認為正向心理資本在本研究之分享領導與員工產出之間將可能扮演一個關鍵角色。正向心理資本是自二十世紀千禧年正向心理學(positive psychology) 興起之後，強調心理學的探討不能侷限在這種人性的幽暗面，而應更進一步探討人類的心理優勢與價值(Seligman & Csikszentmihalyi,2000)。根據Luthans等人(2004)的論述，心理資本是一包含自我效能(self-efficacy)、希望(hope)、樂觀(optimism)和恢復力(resilience)等四個構面的組合構念(composite construct)。由於心理資本亦是近十多年來才興起的一項研究議題，因此相關文獻亦不多見，員工的正向心理資本是否會因為分享領導行為而使之更為強化，甚至，員工正向心理資本是否會進一步提高組織承諾或創造力，特別的是，心理資本在分享領導與員工產出之間，是否也扮演著中介效果的角色?上述問題則為本研究欲探討之另一重點，亦有待進一步驗證。

總言之，本研究主要聚焦台灣觀光旅館產業，主要研究目的則是驗證分享式領導、員工正向心理資本、組織承諾與創造力之因果關係。以下將針對文獻探討與假設推論、研究方法、統計分析結果、以及結論建議逐步說明。



第二節研究問題

根據上述之研究背景，本研究將針對相關研究之議題進行探討，即台灣飯店旅館產業在分享式領導方面對於組織成員心理資本及員工產出之影響；並對正向心理資本在分享式領導與員工產出過程中，所造成的中介效果來做探究。故將本研究問題整理如下：

- 一、探討分享式領導對正向心理資本間之關係。
- 二、探討正向心理資本對員工產出間之關係。
- 三、探討分享式領導對員工產出間之關係。
- 四、探討分享式領導與員工產出間之關係，是否受到正向心理資本中介效果之影響。



第三節 研究目的

根據以上的研究動機，本研究探討台灣旅館產業在分享式領導方面對於組織成員心理資本及員工產出的影響，並希望透過本研究來提升台灣旅館產業之工作績效。

茲將本研究目的整理如下：

- 一、探討分享式領導對正向心理資本的影響。
- 二、探討正向心理資本對員工產出的影響。
- 三、探討分享式領導對員工產出的影響。
- 四、探討正向心理資本在分享式領導與員工產出間扮演中介的影響。
- 五、探討分享式領導、正向心理資本與員工產出間之關係。
- 六、期望透過本研究結果，分析出以上問題，以做為台灣旅館產業組織管理之參考依據。

第四節 研究步驟

本研究步驟流程如圖 1-4-1。

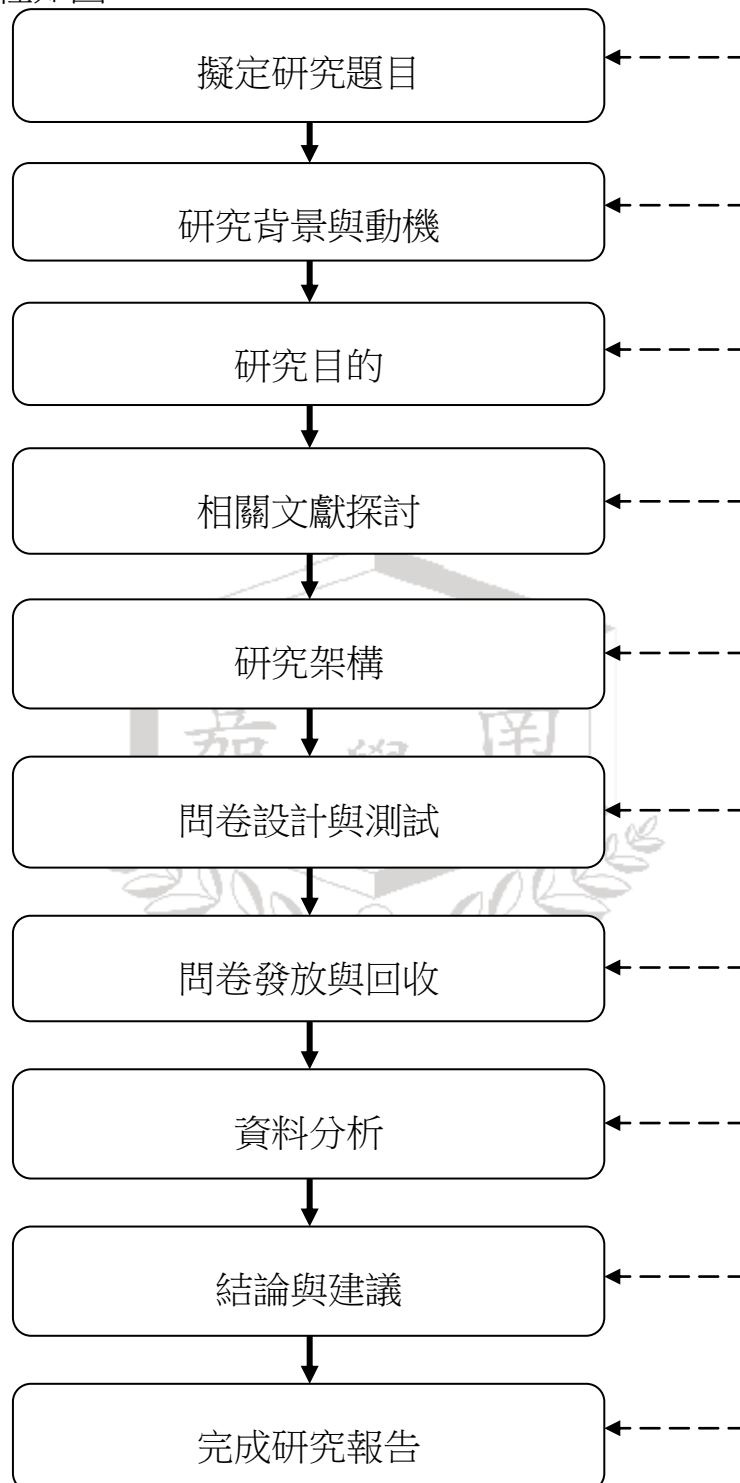


圖 1-4-1 研究步驟流程圖

資料來源：本研究整理

第二章 文獻探討

第一節 分享式領導

領導是一種影響力，它是影響人們朝向群體目標邁進的一種過程。領導也是影響組織績效的重要因素之一，因此很多學者經由多年的研究，提出許多理論及模式供後人參考。從領導理論的演進而言，從最早的屬性（特質）理論，接著是行為模式理論，再進入領導權變理論，最後是現代最新進理論，領導理論之研究至今仍然是熱門議題之一，而本研究亦針對現代最新進領導理論中之分享式領導進行探討相關理論及文獻。

分享式領導是由Sergiovanni（1995）所提出的。分享式領導指的是一個動態的，成員之間的互動影響過程，彼此幫助達到目標的團體或組織（Pearce & Conger，2003）。而自我領導和分享領導有高度相互關聯，因自我領導已被確定為是核心的分享式領導，每個人都必須首先能夠帶領自己的才能與其他角色分享領導（Houghton, Neck,& Manz, 2003）。此外，無論是自我領導，分享式領導都有增強自我效能的看法，自我效能，其中涉及自我控制，增強自我效能感可以大大促進領導者的工作技能、管理要求，並提高長期的工作控制，換句話說就是培養積極的工作環境促進健康和增加參與。在高層管理團隊中，有兩個可能的來源的領導（Pearce & Sims, in press; Perry et al.,1999）：垂直和分享式領導。垂直領導是下級成員直接由上級領導，也就是取決於一人的智慧的領導，垂直領導的發生，通常是上而下的過程，垂

直領導目前已得到相當的關注和支持文學(Bass, 1990; Manz & Sims, 1989; Yukl, 1998)。分享式的領導是一個團隊的過程，其中領導所進行的團隊是一個整體，而不是僅僅由高層管理人員。分享領導的意思是”領導行為表現出團隊成員合作”(Pearce,1999)。這種類型的領導，團隊作為一個整體股和全面參加工作的領導，(Katzenbach，1997)被視為有效運作的關鍵團隊，這包括團隊成員互相激勵，交流反饋，指導小組一起進行的活動。

就分享式領導的意義而言，Bennett. Harvey, wise & Woods(2003)認為分享式領導：(一)將領導視為人際關係動態的結果，而不只是個人行動；(二)信任與開放是人際關係的基礎；(三)擴展領導的範疇，不只是教學社群，包含其他社群，以創造團隊文化；(四)認為專門知識為領導角色的基礎，而不是職位；(五)將領導視為流動性(fluid),而不是位處特定的職位或角色，而是將領導者和追隨者的角色區分。

根據文獻分析，類似的名詞頗多，MacBeath、Oduro & Waterhouse(2004)認為授權領導、分散式領導 (dispersed leadership)、分享式領導(Shaned leadership)、合作式領導 (collaborative leadership)、民主式領導 (democratic leadership)、教師領導等六種領導名詞皆與分享式領導相似。Arrowsmith (2005)認為分享式領導、合作式領導、民主式領導、分散式領導是類似的名詞，而 Spillane (2005, 2006)認為人們經常將合作式領導、分享式領導、共同領導、民主式領導、團隊領導、情境領導、分佈式領導予以交錯

運用，同時也被視為等同轉型領導或其某一類型來作討論，分享式領導與其它構念或取向是有關的，但不是其複製品。因此上述學者的看法認為分享式領導有不少類似或相關名詞，但是各名詞之間又有其差異或相似之處，所謂「分享式領導」(Shared leadership) 並非「授權領導」(delegated leadership)，他是相互關係與連接的複雜網絡，是領導者運用激勵的策略使成員相信它們可以自己完成任務 (Kruse & Louis, 1995)，而分享式領導其理論仍然薄弱，缺乏嚴謹的立論基礎，各相關的名詞之間要完全區隔，可能也有其困難之處，在進行研究時也必須要抽絲剝繭，因此，比較可能的取向是統整相關的領導模式，進一步發展出分享式領導的理論內涵，這也顯示其理論發展仍然尚處於嬰兒期。

綜合上述文獻所述，分享式領導是強調共同願景與價值觀下放權力、參與、團隊合作、等的領導理念，可說是一種動態的、新興的，而非固定的現象，也就是說每個人就某方面都想執行領導，但這並不代表每個人皆是領導者，而是以更民主的方式使每個人都有成為領導者的可能。

第二節 正向心理資本

心理資本是近幾年來被熱烈探討的新興議題，國內學者對於 Positive Psychology 翻譯為「正向心理學」，而大陸學者則翻譯為「積極心理學」。1996年，由當時擔任美國心理學會（American Psychological Association，簡稱 APA）主席的Seligman所倡導，到了1998年正式提出正向心理學一詞。賓州大學Seligman是正向心理學的先驅，他於 2002年指出正向心理學有三根重要支柱，第一是正向情緒的研究，第二是正向特質的研究，第三是正向制度的研究。（引用自蔡進雄，2006），正向心理學之研究重點為，個體的正向因素，主張心理學需以個體固有潛在的建設性力量、美德為出發點，提倡以正向的心態對許多心理現象、問題做解釋，從而激發個體正向力量以獲得良好生活（任俊，2006）。正向心理學研究剛開始主要集中於正向情緒、經驗、人格特質、正向心理過程等。Seligman 於2002年提出「心理資本」的概念，認為可以將那些導致個體正向行為的心理因素納入資本範疇，因而引發關於心理資本的探討（Luthans, Luthans, & Luthans, 2004；王雁飛、朱瑜，2007）。

Luthans(2004)做了一系列關於正向心理資本的研究，他認為，一間企業競爭優勢的衡量標準，應從過去的傳統經濟資本、人力資本、社會資本，轉變為正向心理資本，從有形資產轉變為無形資產，如同資源基礎論提到的，具有價值性、稀少性、不可取代性的無形資產，才是維持企業競爭優

勢的關鍵(Luthans, 2004)。

Luthans (2004)以圖 2-2-1 區分傳統經濟資本、人力資本、社會資本與心理資本之意涵的不同，Luthans 等人認為傳統的經濟資本重視的是你擁有什麼(what you have)，即財務及有形資產，人力資本是指你知道什麼(what you know)，強調經驗、教育、技能、知識及理念，社會資本是指你認識誰(who you know)，亦即為關係、連繫網絡及朋友，而正向的心理資本是指你是誰(who you are)，其內涵為自信、希望、樂觀與韌性。(蔡進雄，2005)

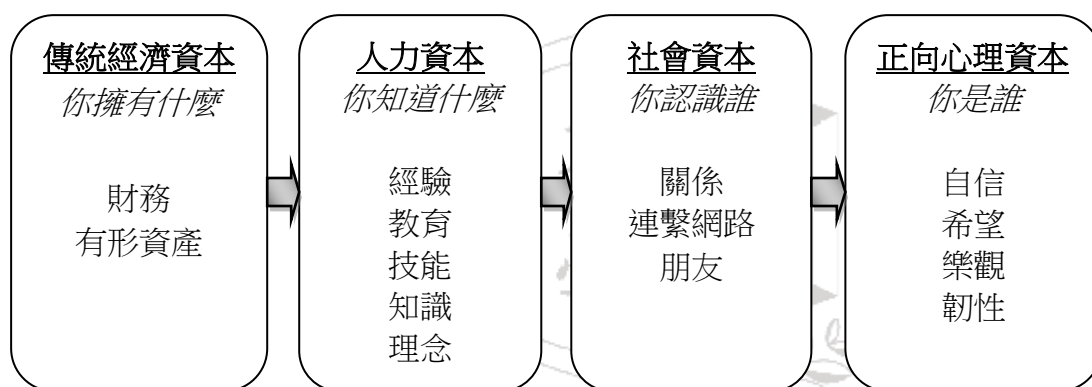


圖 2-2-1 競爭優勢的資本展開圖

資料來源：Luthans (2004)

在早期管理理論中，資本(capital)一詞是指經濟學上，企業為了獲得未來預期利潤所投入的資源，例如廠房、機器設備...等；隨著商業的演進，利潤的取得不再單純依靠工業革命時期所強調的「效率」，更強調人才本身所具備的無形資源，也就是「人力資本(human capital)」，如工作經驗、知識、技術...等；而近十年間，學者以經濟資本與人力資本為基礎，延伸

出「社會資本(social capital)」的概念，社會資本源自於社會學，是強調人際網絡的價值，Portes (1998)定義其為「個人藉由社會網絡關係或其他社會結構中的團體力量來獲得利益的能力」，社會資本能夠使團隊中的人力資本產生綜效，所以如果沒有社會資本，則組織的整體效能會大打折扣(Larson & Luthans, 2006)。

心理資本的概念建立在個體的人格中，強調個人的力量與正向性，又稱 PsyCap，是個體於成長及發展過程中表現出來的一種正向的心理狀態（張宏如，2009），具體表現為：在面對充滿挑戰性的工作時，有自信並能付出必要的努力來獲得成功；對現在及未來的成功有正向的歸因；持續不懈朝向目標，且為獲成功在必要時能修正方法、調整目標；當處逆境及被問題困擾時，能承擔且迅速復原，以致成功（Luthans, Youssef & Avolio, 2006, 2008）。心理資本超越了經濟資本（economic capital）（你所擁有的）、人力資本（human capital）（你知道的事）、及社會資本（social capital）（你認識的人），變成「你是誰」（真實自我）及「你打算變成哪種人」（可能自我），包括投資在真實自我，以期獲得變成可能自我的回報（Luthans, Luthans & Luthans, 2004; Avolio, & Luthans, 2005,2006; Luthans,Youssef & Avolio, 2006,2008）。

心理學家 Martin Seligman 在 2002 年所出版的新書中「Authentic Happiness」首次提起「心理資本」（Luthans & Youssef, 2004），認為應將焦

點放在個人長處與好的心理品質。換句話說，我們應學著去看待事物正向的一面，而非著重於負面事件，這就是「正向心理資本」的意涵。

組織行為的研究者也將正向心理學的概念引用至工作職場中，就成為了正向組織行為(positive organizational behavior，簡稱 POB)。正向組織行為提出衡量準則有四個，分別是自我功效感/自信(self- efficacy/confidence)、希望(hope)、樂觀(optimism)、復原力(resilirncy) (Luthans&Youssef,2004)。而自信、希望、樂觀和韌性/復原力，也是正向心理資本的核心因素。研究者主張可以透過干預的方式，來應用正面導向的人力資源優勢與心理能力，使它們可以被衡量、發展，來作為今日職場績效的改善(Luthans & Youssef，2004)。經由以上可知，心理資本的發展與正向心理學及正向組織行為有密切相關，而正向心理學及正向組織行為也是心理資本的重要理論基礎(蔡進雄，2006)。

正向組織行為（POB）定義心理資本為：

- (1)有信心去承擔與投入必要努力達成具挑戰性的任務。
- (2)堅定不移的朝向目標，必要時為了成功採取別的路徑達到目標。
- (3)關於現在或未來的成功具有正向歸因。
- (4)當被問題與逆境所困擾，會去承擔並恢復原狀，甚至超越原狀來達到成功(Luthans et al.，2006)。

Goldsmith,Veum and Darity(1996)將心理資本定義為自尊(self-

esteem)。所謂自尊即是個體欣賞或討厭自己之程度，即個體對自我之評估(Robbins,2003)。心理學家 Rosenberg 視自尊為多面向的，包含財富(wealth)、美德(goodness)、健康(health)、外表(appearance)及社會能力(social competence)等。自尊是穩定且為青春期中所塑造之個人特質(Gergen,1978)，其可能受到外在改變或生活事件所影響，包括可代表勞動市場成敗之因素及個人成就。

經濟學家(Kim and Polachek, 1994)認為個人性格之異質性，造成對事情的激勵程度有所不同，因此，個人性格可能會影響其生產力。而社會學習理論的創立者(Bandura, 1986)則認為原始活動的激勵是受動機(motives)及自信(self-efficacy)所支配，前者在青春期中形成，受社會化的影響，後者反應了突發事件，包含勞動市場的結果，例如失業率。由於心理資本也形成於青春期中且受生活上之事件及改變的影響。因此，心理資本亦可補捉動機及自信所帶來之激勵效果。

正向的心理資本可以改善個人及組織的績效，而與人力資本、社會資本都是組織競爭優勢的重要資本(蔡進雄，2006)。Luthans et al.(2004)指出，心理資本能給予個體對於生活中所熱愛的事情更有信心，並且提高他們的自尊與士氣。

而各學者對正向心理資本所定之定義又各不相同，以下將敘述之，Goldsmith, Veum & Darity(1996) 將心理資本定義為自尊(self-esteem)，即為個

人欣賞或討厭自己之程度，即個人對自我之評估。Avolio & Luthans (2004) 認為心理資本是你是誰和你打算變成那種人，包含了真實的自我和可能的自我。Luthans & Youssef (2004) 正向的心理資本是指你是誰，其內涵為自我效能、希望、樂觀、恢復力。Luthans & Youssef (2004) 是指個體在發展的過程中所展現出的一種正向的心理狀態，包含樂觀、希望、復原力及自我效能等四個構面。蔡仲哲(2007) 心理資本定義為有信心承擔挑戰，對未來保持希望並堅定不移朝向目標執行，若受挫折能恢復甚至超越原狀。鐘心淇(2007) 採取Goldsmith等學者將心理資本定義為自尊。當具有高自尊者較能展現自我控制能力及面對挫折會盡力持續不懈，表現樂觀，積極行動等人格特質。

綜觀上述可知，心理資本分為自我效能、希望、樂觀、恢復力共四個構面，而本研究將(Luthans & Youssef 2004)提出之正向心理資本分為自我效能、希望、樂觀、恢復力共四個構面分述如下：

一、希望

「希望」源自正向心理學家 Snyder等人(1991) 指陳透過激勵思考 (agency thinking) 和路徑思考 (pathways thinking) 追尋既定目標的正向思考，強調個體可以依靠激勵思考的意志力 (willpower) 和路徑思考的實踐力(waypower)來實踐目標的積極心理狀態(Luthans, 2002)。

希望是一個動機狀態的描述，是以三種不同的因素相互組成：目標

(goals)、動力(agency)、途徑(pathways) (Luthans & Youssef, 2004)。

Luthans 最近的研究顯示，領導者的期望，對組織(企業)單位的財務績效、員工工作滿意以及他們的留職意願有一定正向的影響力(Luthans & Youssef, 2004；Luthans et al., 2005) 也就是說，滿懷希望的人對既定目標能更加堅定，並受到管理者的肯定與鼓勵，同時在實現目標的過程中所獲得的經驗，亦樂於與他人分享互動，並隨時調整適應新的合作關係。同時在面對壓力的情境下，較少感到焦慮，而且對環境的適應力亦會增強。學者也預期身為一個高希望的領導人，會擴大與建立部屬對未來有更正向的期待 (Avolio & Luthans, 2005)，就心理資本的希望來說，高希望的領導人或員工，懂得運用經驗與方法，減少壓力，降低焦慮，成功的接受挑戰。(蔡仲哲，2007)

二、樂觀

「樂觀」已被研究多時的心理學者 Seligman 等人所應用，其樂觀的定義是採用 Seligman 在2002年所研究的文獻而來，是指人對於好的和不好的事情所解釋的傾向，將不好的事件歸因於暫時的原因，而將好的事件歸因為持久的原因，同時也會讓他們遠離生活中的不快樂，或是避開自我責備與絕望。

樂觀不僅運用於臨床病理，還可以運用在組織的調整上(Luthans & Youssef,2004)。研究證明，銷售人員的工作績效和持久力與樂觀有關，另一

項對醫院的研究發現，護士的樂觀和她們被評估的整體表現、顧客及病患的滿意度之間，有強烈的關聯（Avolio & Luthans, 2005）。學者 Schulman (1999)指出，我們可以透過培訓方式提升人員的樂觀情緒，從而提升他們的動機和目標，來產生更高的績效。

三、自我效能

自我效能又稱做信心(confidence)，源自Bandura(1997)指陳相信自己有能力去組織與執行必要的行動以實踐預定的成果之自我效能，強調個體對其運作認知資源採取行動步驟來成功達成任務自我信任程度(Stajkovic & Luthans, 1998)。

學者Albert Bandura將「自我效能」(self-efficacy /confidence)定義為一個人對於他的自信心是來自於本身各類經驗的積累、專業知識的基礎及掌握必要行動的過程，而能在特定的系統下去執行一連串特別的行動。也就是個體自己相信能成功地執行某一項任務或挑戰，亦即具備能將任務圓滿完成的自信心(蔡仲哲，2007)。

Stajkovic & Luthans(1998) 透過由大規模的後設分析(由114項研究組成)，發現自我效能能夠影響工作上的表現。而 Albert Bandura 更明確地為自我效能定義，對於某些突發或重要性的任務來臨時，具有高自我效能的人，會選擇主動參與、接受挑戰，同時投入必要的精力去達成任務，若在執行過程中遇到困難或障礙時，仍會堅持到底。這種自我效能很明顯是來

自於過去相同或類似的成功經驗，有信心的人通常是更成功的表現者 (Avolio & Luthans, 2005)。

四、復原力(韌性)

韌性源自Masten(2001)指陳面對重大威脅的良好適應，此一從挫折逆境中迅速恢復的能力，強調個體堅定的接受現實、深信生命的意義、有效而理性因應各種臨時重大變化(Coutu，2002)。也就是當個體被問題困擾或身處逆境時，能承擔且迅速回復原來生活狀態、甚至超越與獲致成功，能面對與處理壓力，快速使自己從問題中脫困、復原，甚而達到更佳的狀態。

Luthans & Youssef(2004)提出心理資本的描述性解釋理論架構，指出自我效能、希望、樂觀和韌性聚合成心理資本此一構念，如圖2-2-2所示。根據圖2-2-2，Luthans & Youssef(2004)明確指出心理資本由自我效能、希望、樂觀和韌性四個構面組合而成，這些構面表徵的構念都符合獨特、可測量、可發展、影響表現等正向組織行為學的標準。

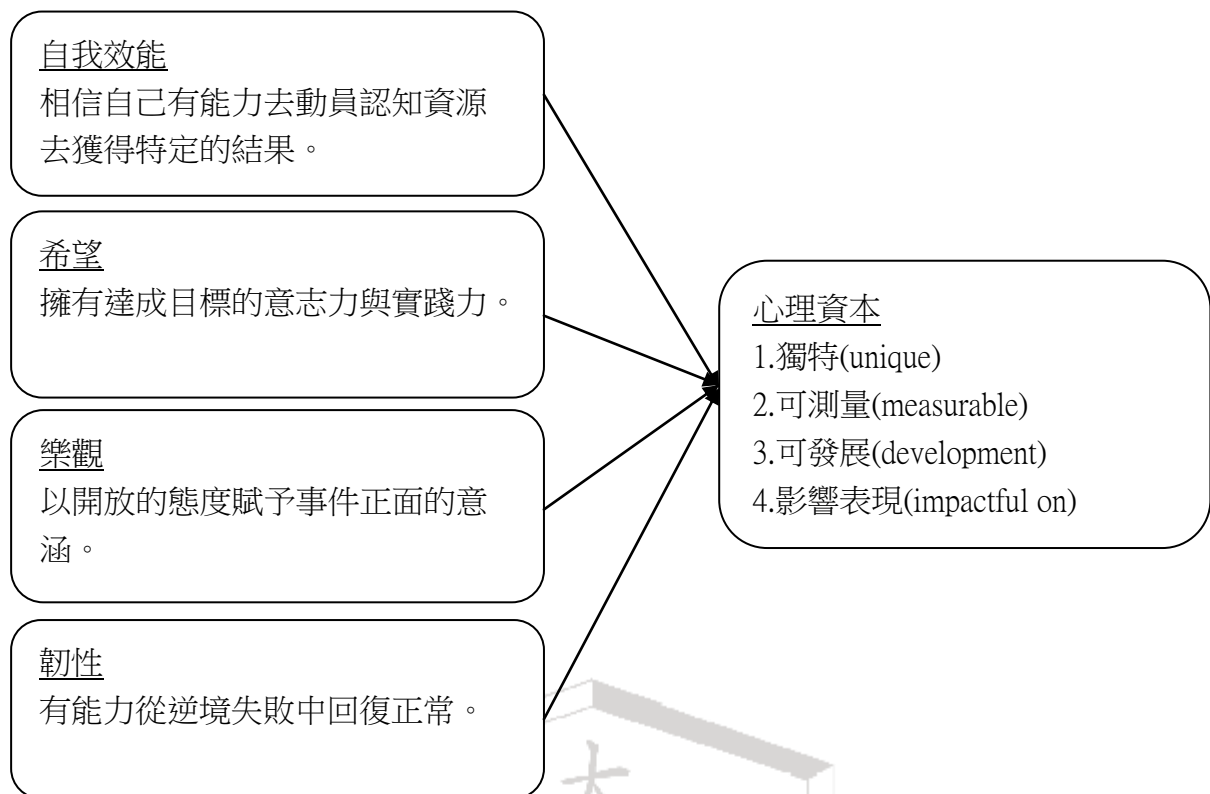


圖2-2-2 心理資本的四大構面

資料來源：Luthans & Youssef (2004)

綜合上述，本研究引用(Luthans & Youssef, 2004)提出的心理資本定義，將心理資本定義為個體在發展的過程中所展現出一種正向的心理狀態，包含樂觀、希望、復原力及自我效能(自信心)等四個構面。樂觀是對於現在與未來的成就能夠做正向的態度和解釋；希望是有意願及方法去達成目標，有必要時，朝目標堅持不懈地邁進；復原力為當遭遇挫敗時，能夠承受住並從失敗中恢復鬥志；而自我效能是面對挑戰時能夠有自信地投入必要的努力。

第三節 員工產出

(一) 組織承諾

組織承諾(Organizational Commitment)最早是起源於Whyte 於1956 年所著之「組織人」(The Organizational Man)一書，該書提及「組織人不僅為組織工作，隸屬於組織，並相信群體為創造力的來源，且為個人最終需求的歸屬」；其中所隱含的意義，即強調個人對組織之情感依附與歸屬之組織承諾概念。早期學者以忠誠(Loyalty)、認同(Identification)或承諾等名詞表達員工對組織的一種依附感，而後學者將之統稱為組織承諾，以了解並探討員工對組織的態度與依附感(Meyer & Allen, 1991)。

組織承諾是一種員工和組織之間對於利益與報酬交換比率的回應(Etzioni, 1961)，Alpander(1990)認為組織承諾是一種對組織的正向態度，包含(1)認同組織目標；(2)工作會使組織員工感到快樂，人為工作是其本身的一部分；(3)對組織是一種忠誠與情感的歸附，因此願意繼續留在組織內。而Poter, Steers, Mowday & Boulian (1974)認為組織承諾是個人對某一特定組織的認同及投入之態度傾向的相對強度。Allen & Grisaffe (2001)指出大多數的學者同意組織承諾指的是一個心理的狀態，其描繪員工的工作和組織之間的關係，並隱含著員工是否將會選擇繼續留在組織之間。Meyer & Herscovith (2001)認為承諾會潛在影響組織的效率與員工福利，因此多年來有許多有關組織承諾之相關研究。

Mowday歸納九種不同的組織承諾定義，包含：

- (1)將個人對組織的認同予以附著或連結組織的態度或傾向。
- (2)社會行動者對於社會系統付出心力或忠誠之傾向，可視為一種自我表現。
- (3)一種結構現象，個人與組織之間常時期投入交易或轉換的結果。
- (4)一種個人忍受行動被限制的狀態下，產生維持其本身投入的信念。
- (5)一種個人與組織之目標逐漸趨於一致的結果。
- (6)組織成員對於組織系統整體關係。
- (7)組織承諾包含：
 - 1.組織中成員之觀念
 - 2.反應個人目的之地位
 - 3.提供有關績效、工作動機、自發自動之貢獻及其他相關結果之特別預測能力。
 - 4.組織能諾高低代表著不同動機因素。
- (8)承諾行為為社會所接受行為，且超過一般對承諾對象所期望之水準。
- (9)個人對組織的目標與價值，該目標與價值之角色及對於組織本身之因素，不同於純粹工作性價值之感情附著。

Mowday (1982)認為好的個人與組織的聯結，對個人、組織及社會均產生好的效果。個人投身對組織提供生產力；相對組織提供個人經濟、各種層次的需求來源及未來的期望，而這必須藉由組織承諾與組織達成連結。

Meyer & Allanz(1991)進一步回顧西方組織承諾的研究，歸納出三種組織承諾的組成：情感承諾(affective commitment)、持續承諾(continuance commitment)、以及規範承諾(normative commitment)。

(1)指員工在情感上對組織的依附，認同及投入。

(2)指員工對於離開組織所付出成本的認知，員工通常會衡量其他外在就業機會的多寡及離開公司所需付出的成本，藉此決定對組織的持續性承諾。

(3)認為員工對組織的忠誠是一種義務，強調維持對雇主的忠誠，這是發展社會化經驗的結果。

除上述的情感性承諾、持續性承諾、與規範性承諾三個構面，又另有區分為：價值承諾、努力承諾、留職承諾。

(1)價值承諾：表示員工深信並接受組織的目標與價值。

(2)努力承諾：表示員工願意為組織投注相當的努力。

(3)留職承諾：表示員工強烈的希望維持組織成員的身分。

而由於有關組織承諾之相關研究因有不同的理論及不同的出發點，因此也給予不同之定義，茲本研究將其相關研究對組織承諾之定義敘述如下：Poter et al.(1974) 組織承諾是個人對組織的認同與投入態度的程度，包含：對組織的目標與價值有強烈的信仰、個人願意為組織利益付出更多的心力、希望繼續留在組織中。Buchanan (1974) 組織承諾是個人對組織價值與目標的情感依附，包含認同、接納組織的目標與價值；對工作角色的心

理投入與專注；對組織的忠誠情感。O'Reilly & Chatman (1986) 組織承諾為個人對組織心理上的依附，它會影響個人對組織的內化程度、或接受組織的特性或觀點。Mathieu & Zajac (1990) 組織承諾是個人與組織的連結。Kushman (1992) 組織承諾是個人將組織的價值與目標內化，並表現出對組織的忠誠。Mayer & Schoorman (1992) 組織承諾是員工個人認同組織與組織的目標與價值，並希望維持為組織一份子的程度。Allen & Mayer (1996) 組織承諾是員工與組織的心理上的連結，能使員工盡量不會自願離開組織。Lee et al.(1999)組織承諾是指成員對組織的忠誠度，代表組織成員對於組織的目標、目的、職責的一致性與參與性。

自從1970年代開始，許多管理學者及行為學者即專注於組織承諾的研究，雖有不同的出發點，但無論是在理論上或實證研究上，都有極為豐碩的成果，並一致認為，組織承諾是了解員工在組織內工作行為的一個重要因素，它可以用來預測實務上人員缺勤及離職等方面的許多問題，並探討員工對組織情況的依存感，產生員工對於目標及價值的信念，且願意繼續留在組織之中的程度。

Beker 首先在 1960 年認為承諾是一種維持一系列活動的傾向，若將此一概念放入組織情境，則為維持組織成員資格的傾向，也就是說，成員之所以會留在組織，是因為在組織的期間，對組織放了許多的投資，成員會比較本身對組織的投資，以及從組織離開後的損失成本。這種經過計算評

估的行為，應該可以視為交換的過程。

Reichers (1985)將組織承諾以三種理論來解釋：(1)交換理論；(2)歸因理論；(3)個人與組織目標一致的觀點。所謂『交換理論』，即是說明產生組織承諾是因為組織提供誘因及員工付出貢獻的結果。『歸因理論』，即是說明產生組織承諾是個人與其行為的連結。而『個人與組織目標一致的理論』則是說明了組織承諾發生於當個人認同組織並願意為組織效勞，並嘗試著達成組織目標。

Mowday et al.(1982)則指出一個對組織有承諾感的員工傾向於願意和組織同進退並且會努力達成組織的目標；Poter and Lawler(1968)亦認為組織承諾是指員工願意為組織多盡一份心力，並且有強烈的意願接受組織價值觀及目標的工作態度。

而綜上所述本研究將組織承諾視為一種態度傾向，也從個人、組織目標一致的觀點，來觀察個人對組織的認同程度及投入的相對強度，在觀念架構上，將「組織承諾」定義為個人對於某一特定組織的認同，及投入之態度傾向的相對強度，亦即：組織承諾就是員工對於組織具有維持其成為組織一份子的強烈慾望，不僅深信並接受組織之目標及價值，同時願意為組織的利益投注高度的努力，且本研究僅針對Meyer & Allanz (1991)回顧西方組織承諾的研究，歸納出的三種組織承諾：情感承諾、持續承諾、以及規範承諾之中的「情感承諾」作為本研究員工產出之影響因素之一。

(二) 創造力

Mumford and Simonton(1997)指出，在全球動態經濟中，創造力 (creativity)及創新(innovation)是組織成功的必要條件。創新被用來發展及維持組織的競爭優勢，幫助組織進入新市場，故創新是組織不可避免的活動 (Brown & Eisenhardt, 1995; Stock, Greis, & Fischer, 2002)。實際上，這兩者間是不盡相同的，創造力(creativity)，是指產生新想法的能力；創新(innovation)，則是指落實創造力所產生的新想法。而創造力一詞乃引伸自拉丁字「Creare」：to make,按其字面解釋是「生長」。原意為「製造」或「製作」；及希臘字「Krainein」：to fulfill (Young, 1985)。自學者 Guilford (1950) 在全美心理學會上發表演說，提倡創造力的觀念以來，諸多學者的不斷投入使得創造力相關理論開始高度蓬勃發展。Maharo (1988) 認為創造力是指產生新奇的產品、想法或過程。Greenberg (1992) 認為創造力是產生新成果的一種過程。Griffin (1993) 創造力是一個人的能力去產生新想法或在現有的想法上得到新靈感。Shalley (1995) 創造力通常被認為是組織具有競爭力的來源。Amabile (1997) 創造力是在各種人類活動中，由科學、藝術、教育、企業到生活等不同的領域中，所產生新的產出物或適當的新想法。Madjar, Oldham & Pratt (2002) 創造力可藉由家庭成員及朋友的支持而產生；有家庭及朋友的人會比沒有家庭和朋友的人擁有更多的創造力貢獻。

Amabile的創造力理論主要從社會心理學的觀點出發，且提出了「組織

創造力與創新成分理論」的理論基礎為：工作環境的因素會影響個人的創造力，同時，個人或團隊的創造產出是組織創新的來源，也分為三個面向：

1.組織創新動機(organizational motivation to innovate)：

影響組織創新動機的重要因素包括：重視創造與創新的價值、面對挑戰、組織成員對於所做工作的熱情與驕傲感、對於未來採取積極的攻擊策略。反之，如政治問題、地盤問題、破壞性的批評、組織內的競爭、上層管理者的直接控制、過於繁雜的正式組織與處理程序等因素則會降低創造力。

2.資源（resources）：

資源包括可以完成創新工作的任何事物，包括：有足夠時間來產生創新產品、工作者擁有必要的專業、足夠的資金分配、物質資源、適當的工作流程與系統、相關的資訊、有效的工作訓練等。

3.管理實務(management practices)：

此部分包含了各階層的管理，但主要是以個別部門及專案為主。培養創造力的管理方式包括：組成有效率的工作團隊，成員之間彼此信任且溝通良好、在有建設性的態度下挑戰彼此的想法、相互支持、相信他們所做的事是有用的等。

如下圖所示：

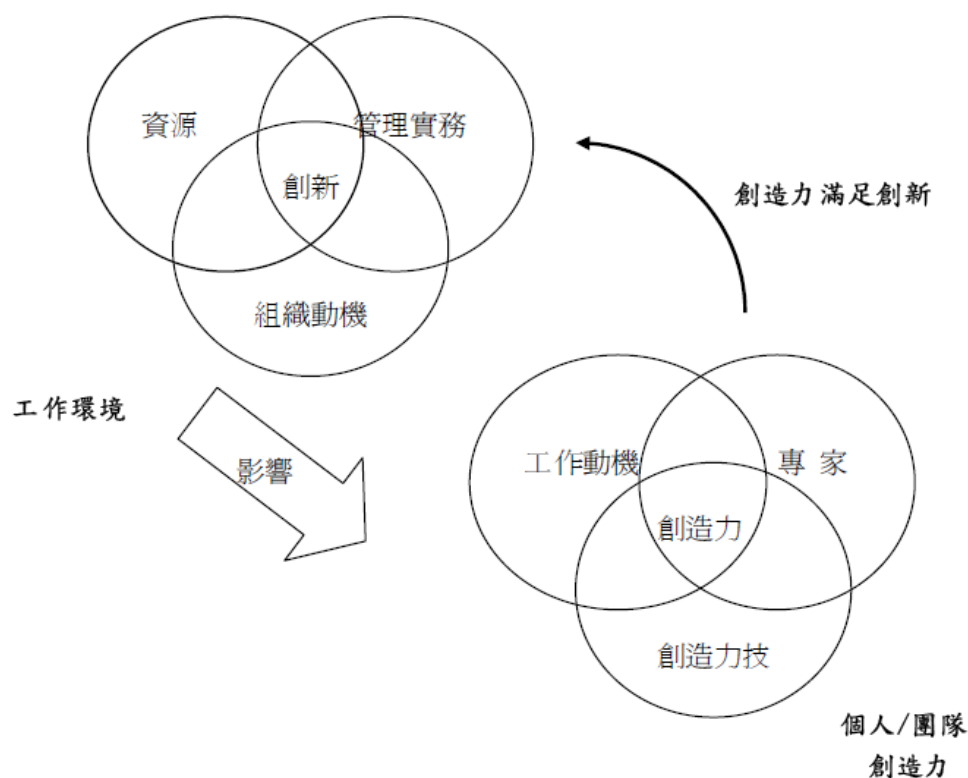


圖 2-3-1 個人創造力和組織創造力的交互影響

資料來源：Amabile (1997)

Sternberg & Lubart (1995)認為創造力的表現需要六種不同卻互有關連的資源，除了智慧、知識、思考型態、人格、動機外，環境因素在創造力產生的過程也扮演著相當重要的角色。

創造力是一種有彈性且能夠打破舊思維模式與觀念的一種思考能力 (Cates, 1979)。而單以「個人」為中心來研究創造力與解釋創造力是顯然是不足的，於是後續學者便開始將探討面擴大，如Simonton (1975) 的環境影響觀點即認為，環境會影響個體與他人行為，創造就是在個體與其所處的情境交互作用下而產生。Sternberg & Lubart (1995) 也指出，創造力不僅

需研究創造的個體，也要將個體所在的社會環境因素給參考進去，也就是以「匯合」（Confluence approaches）的觀點來探討創造力。

因此，1980年以後以匯合取向為研究基礎的學者，主張創造的活動不再是單純的個人事件，而是個人因素、環境因素與社會環境互動的結果。

總而言之，要培養創造力是需要一個支持、自由以及開放的環境，不管是在企業組織、發明創作或是學校環境中已均獲得研究證實。

Alencar et al. (1997) 以25名巴西的員工為對象，在深度訪談後，歸納出十項助長創造力的工作環境因素：挑戰、同事支持、自由與自主權、組織結構、組織支持、物質環境、薪水與福利、主管支持、技術上與材料上的資源、訓練。同時也歸納十一項阻礙創造力的工作環境因素：主管的性格、缺乏設備與其他材料資源、缺乏訓練、組織文化、組織結構、人際關係、物質環境、政策與行政上的影響、薪水與福利、工作的特徵、大量的工作。其中組織結構、物質環境、薪水與福利三項因素在兩方面均被提及，這並非有所矛盾，而是就如同Sternberg & Lubart (1995)所說，這些變項間的關係並非線性關係，而是某個現象到某一個程度後，過了這個點，這個效應可能就會消失或逆轉過來。如適當的薪資福利可以促進創造力，但不適當的報酬制度卻也可以阻礙創造力。

鄭英耀、王文中（2002）以1994—1998年參加中小學科學競賽獲獎三次以上之36名績優教師為對象進行訪談，結果發現在學校中影響科展績優

教師之創造行為的積極因素依序為：「校長、主任支持度高」、「學校行政人員配合度高」、「學校獎勵制度健全」、「學校資金、設備充裕」、「學校教師支持協助幫忙」、「學校提供自由的創造空間」、「學校家長會支持度高」、「學校所有人員有強烈的團隊氣氛」。蘇冠華（2002）為探討組織創造力之障礙與其解決策略，在深度訪談七家個案公司（共八位受訪者）後，結果發現：組織創造力障礙之要素包括個人、團隊、組織內部環境、組織外部環境、與社會環境。

上述各研究雖然調查對象不同，但對於影響創造力的環境因素也有相似或相異的結果，但可以確定的是個體所處的組織文化以及主管支持度，的確會影響其創造力的產生，且當環境中激勵創造力的正向因子越多時，個體創造力也會越高。

Kay（1989）曾發現表達意見的行為與員工創造力的行為相當符合，像是「提議做事的新方法」或「建議如何改善事情」。也就是說，員工創造力可能的重要概念是來自於員工表達意見的行為（Voice Behavior）（Withey & Cooper, 1989）。近年來，學者將個人提出的新想法且潛在地對組織將來有實用價值，如可應用於服務流程、程序或開發新產品等，定義為個人創造力（Individual Creativity）（Amabile, 1996 et al.；Cumming & Oldhams, 1997；Shalley & Blum, 2003）。當個人將創造力發揮在工作環境上，就成了「員工創造力」（Employee Creativity）。因此，Zhou & George（2001）

延續Amabile 的創造力概念，將員工創造力定義為是個體員工產生新的且有用的創意且為表達意見行為的一種類型。創造力 創新發明 市場概念產生 新產品 產品推出，從上述學者對員工創造力論點的提出可以發現，員工創造力除了應具備新穎性之外，更重要的是創造力產生的過程與產出，強調的是個體在不同環境下所產生的創造力產出，有原創性也具備實用性。因此，本研究引用Amabile et al.（1996）及 Cates（1979）對創造力之定義，將員工創造力定義為是一種有彈性且能夠打破舊思維模式與觀念的一種思考能力，並將其個人創造力發揮在工作環境上，而員工表達出具新穎且實用性之想法或意見，且潛在性地會在未來對組織有所貢獻即為員工創造力。



第四節 各變項間之關係及假設推論

(一)分享式領導與正向心理資本之關係

Luthans et al. (2006)曾出版過二篇文獻，其中一篇是探討創業家的心理資本與其領導行為之間的關係，認為一位創業家會經由其生活中的經驗，來影響自己的正向心理資本，而當他在組織的系統下，會產生對未來清楚的輪廓(Luthans & Steven,2006)，符合了前面所述，過去的經驗可以增加自信與能力。

而「心理資本」是近年來才開始重視，目前研究之相關著作顯少，因此本研究採取學者對不同對象所進行之相關研究做為參考依據。由心理資本與學校經營領導的研究中指出，領導是人影響人的歷程，領導者本身若充滿著正向的心理資本，例如自信、樂觀、積極、希望、不畏失敗等，自然會影響成員的心理及工作態度。反之，領導者若常抱持負面的心理資本，如悲觀、消極、對未來不懷抱希望等，長期下來不僅無法鼓舞成員士氣，對組織的發展亦會有所影響。心理資本並非都是先天的，是可以後天培養的(蔡進雄,2005)，然而心理資本低的團體或個人，在面對艱難困境時，容易分崩離析(袁世珮譯，2006)。

雖現今國內外在分享式領導對於正向心理資本之相關研究上仍尚未顯見，但本研究將依據上述領導模式與正向心理資本之相關文獻提出以下待驗證之假設：

H1：分享式領導對正向心理資本產生顯著正向影響。

(二) 正向心理資本與組織承諾之關係

陳海鳴、余靜文(1999)表示組織承諾係表示組織成員認同組織目標並以身為組織的一份子為榮，表現出對組織的忠誠，與願意為組織目標盡心盡力的態度與行為。Morgan & Hunt (1994)表示承諾是非常珍貴且富有價值，承諾與信任同時存在將會促進生產力與效率，故承諾僅會交代值得信任的夥伴，且組織承諾與心理資本呈正相關。Anderson & Narus (1990)認為信任是組織相信另一家公司所採取的行動對於組織而言會是一個正面的結果，而不會採取令人意外的行動而導致負面的影響。

曾信超、陳政麟 (2008)在汽車零組件業組織創新與員工效能影響研究中發現組織成員的行為表現對於組織的績效呈現正向影響，且組織成員彼此間存在著正向信任感，將有助於工作績效的提高，以及組織承諾與工作績效對員工效能則存在正向關係，且組織承諾能夠衡量組織成員對於組織的認同與投入的程度，工作績效則能夠衡量組織成員對組織的貢獻程度，並促進組織成員彼此間合作等。由上述文獻內容及推論，本研究推論組織成員的心理狀態及行為表現對於組織承諾及績效呈現正向影響，且組織成員彼此間若存在著正向情感，將有助於工作績效的提高，亦即組織承諾以及工作績效對員工自我效能存在正向關係，綜上文獻所述可得知，員工的組織承諾與個人心理層面關係是息息相關的，如正向心理資本之自我效

能、樂觀與自信以及恢復力等因素。並且，有研究指出，當員工的正向心理資本越高，則他們的績效(Luthans et al., 2007; Luthans, et al., 2008; Luthans, et al., 2005; Luthans & Youssef, 2007)、滿意度與承諾(Larson & Luthans, 2006; Luthans et al., 2007; Luthans et al., 2008; Youssef & Luthans, 2007) 也會越高，而曠職(Avey et al., 2006)情況會降低。因此，當個體的特質正向心理資本-自我效能、自信、想像力等愈高，其在組織承諾也較越高。據此，本研究提出以下待驗證之假設：

H2：正向心理資本對組織承諾產生顯著正向影響。

(三) 正向心理資本與員工創造力之關係

在過去，心理資本的四個構面都曾被學者個別地研究與討論過，但並沒有被集合起來成為一個整體的概念，而當正向心理資本的概念形成後，研究者發現自我效能、希望、樂觀、復原力這四者彼此會產生綜效，四者結合衡量的預測效果會大於四者個別衡量的預測效果(Luthans et al.,2007)。

Michie & Sheehan (2003) 研究英國廠商，探討人力資源管理技術與組織創新績效間之關係，研究發現短期契約、低度工作承諾以及不足之訓練皆會對創新績效造成反向影響。有研究指出人口統計變項、人格特質與創新氣候對創造力有顯著的影響(劉鶴龍，1996)亦有學者指出創造力和人格特質有關(Runco & Walberg, 1998)而部分學者將創造力視為一種人格特質，他們認為創造力高的人具有特殊的人格特質，即高創造力者較有信心、獨立、

願意冒險、精力充沛、熱心的、大膽的、好奇心、具赤子之心、愛好美學、富理想主義、情緒敏感等等(Davis, Peterson & Farley, 1974)，反之，低創造力的人則有從眾性、刻板性、焦慮性、不安全感等等人格特性。Coopey(1987)亦認為富創造力者多具有高度自律、勇於面對挫折、獨立判斷、對模糊具有較高容忍度、願意承擔風險等諸多人格特質。Yong (1994)認為一個有創造力的員工應具備自信、獨立思考、能勇於接受風險且具有熱忱的特質。

而Drucker(1985)表示創新不是靈機一動的思想，而是可以經由學習、訓練而獲取，是賦予資源創造財富的新能力，使資源變成真正的資源。張瑩(2005)指出，以技術觀點及管理觀點為兩大準則，使其組織在創新活動中獲取競爭優勢，其優勢可能會是新流程、新技術、新產品甚至是一個新策略。Robbins (1996)認為組織創新是一種新的意念，可以應用在啟動或增進某項產品、過程或服務。然而，偕哲銘(2004)認為員工效能係對組織目標產生正向助益的組織成員表示之總合，組織成員行為表現對組織產生正向效益者。依據Bandura (1991)的自我調節社會認知理論，自我效能其實是一種信念系統，強調個體在特定情境中成功表現可能性的自我評價，而這種自我評價透過自我調節歷程來影響行為表現。亦即，自我效能影響個體對任務的選擇，努力付出程度以及遇到困難時的堅持程度(Pajares, 1996)。「聚焦在現在到未來」的職場自我效能心理狀態，Luthans, Avey & Avolio (2006)認為一個在職場領域具有高度效能個體，也就是具備高度自信心的工作投

入者，將願意努力付出追求成功的工作表現。陳建文、王滔(2007)更明白清楚的表示自我效能就是「做事」的自信心，其有別於「做人」的自尊，重點置放在完成工作任務的自信程度。換句話說，自我效能在工作場域又稱做自信心，其乃是和工作表現有高度潛在關聯的解釋變項。而在相關實證研究上，Gardner & Pierce(1998)研究發現證實自我效能與工作表現有顯著相關，Judge & Bono(2001)、Stajkovic & Luthans(1998)對過去實證研究的後設分析，更進一步發現自我效能與工作表現平均相關在低度相關至中度相關之間。Carr(2004)指出樂觀的員工能夠正向的解釋工作場域中的未來發展，並衍生積極的情感來開闊其思考行為模式，嘗試接受新觀念努力進行開創性表現。Luthans et al. (2005)認為樂觀是一種與工作有直接關聯的心理狀態，抱持「務實」的樂觀者，可以透過彈性的心理適應，把各種挫敗視為一種挑戰與轉機，對工作能夠保留堅定的熱忱。

Peterson(2000)、Schulman(1999)、Wanberg(1997)的研究發現，都說明樂觀和工作表現有顯著正向關聯存在。Luthans et al. (2005)認為高度的韌性可以幫助個體在變動不居的職場中取得創意、適應乃至堅持的心理能量，以謀求工作表現的提升。Luthans et al. (2007)認為韌性能夠幫助個體因應難題與逆境，從而在艱困中取得成功。韌性的研究集中在諮商輔導或者臨床心理學的範疇，將其納到工作場域進行實證研究是最近的趨勢，但是初步的發現證實韌性的確與工作表現有關(Youssef & Luthans, 2007)。Carson,

Carson & Lanier (2001)、Marcus & Pringle (1995)的實證研究發現，具有高度韌性的職場人士，具有較佳的組織行為表現。

由此可知，員工進行創新活動時，若組織成員之心理資本與組織承諾間，存在正向影響關係，即會促進合作、分享創造力與創新能力等相關。因此，由上述之內容，本研究推論並提出以下待驗證之假設：

H3：正向心理資本對員工創造力產生顯著正向影響。

(四) 分享式領導與正向心理資本與組織承諾之關係

Robbins(1996)指出魅力領導型領導者有著下列特質：(1)自信；(2)理想的願景；(3)實現願景的能力；(4)對願景有很強的信念；(5)不同凡響的思維；(6)勇於改變；(7)對環境變動敏感等七項特質。陳忠謙(1995)指出領導型態與組織承諾間有顯著正向影響，葉進財（1991）指出體制及體恤領導與組織承諾有顯著正向影響，黃國隆(1986)發現體恤領導對組織承諾顯著正向影響Podsakoff, MacKenzie, Moorman & Fetter (1990)證實轉換型領導行為會影響員工對組織的信任、滿意度以及組織公民行為，間接提昇領導型態與組織承諾之關係。組織承諾是建立信任的最積極行動，為使員工瞭解組織實施授權賦能的誠意，宜公開人事、長程組織策略、成本與價格等事宜之程序與決定，使所有員工知悉實施情況，產生高度組織承諾，正是體現個人對組織的強烈認同，表達自己願意對組織盡心盡力的雄心，故能降低離職率、曠職率，以提高生產力。McDerott、Laschinger & Shamian (1996)以教

學醫院112名護理人員為樣本；Henkin & Marchiori (2003)以美國脊椎推拿學院303名技術人員為樣本；魏千金(2001)以23家醫療院所408名護士為樣本進行研究，實證發現授權賦能與組織承諾呈現顯著關係。王永琳(2001)以台北市569名公務人員為樣本，實證發現授權賦能與組織承諾有顯著正相關；Thomas and Velthouse (1990)發現，擁有較多的選擇去決定如何工作的部屬，會產生較高的績效，進而產生組織承諾。員工對工作上所產生的想法可以被別人採納，且對所處的工作單位有直接的貢獻時，相對地會比其他人來得有影響力(Ashforth, 1989)。綜上所述本研究依此提出如下假設：

H4：分享式領導對組織承諾產生顯著正向影響。

Meyer&Allen(1990)指出，員工在組織的經驗持續獲得他們的期待和滿意基本需求，可以發展最強的組織依附，並會強化個人的情感承諾。Peterson & Luthans 的實證研究發現，希望較高的領導者，其管理部門的績效較高。積極心理資本（PsyCap）是一種高層次的核心結構，適合用在組織行為學方法，它的研究和應用主張人力資源優勢和心理能力的積極導向(Luthans & Youssef, 2004)。有研究顯示，心理資本對員工的工作表現(Luthans, 2007；Sun, Zhao, Yang & Fan, 2012；Zhong, 2007)，滿意度(Luthans, 2007；Zhong, 2007)，組織承諾和福利(Avey, Luthans & Smith, 2010)有顯著正向效果。

Luthans, Norman & Avolio (2008)的實證研究發現，以自我效能、希望、樂觀和韌性合併而成的組織成員心理資本，與組織成員的工作表現、工作

滿意、組織承諾有顯著正向關聯存在，而且組織成員心理資本在支持性組織氣氛與積極工作產出之間扮演中介變項的角色。

因此本研究推論，當組織企業之政策能重視並滿足員工需求以及主管領導行為也能符合員工心理需求時，員工在認知上便能獲得滿足，並進而產生對於組織情感上的依附程度增加，且在滿足員工需求，員工之情感性承諾增加的同時也能提升員工之自我效能，因此本研究提出以下之假設：
H5：正向心理資本在分享式領導與組織承諾間扮演一個中介角色。

(五) 分享式領導與正向心理資本與員工創造力之關係

激勵員工創造力的產生，另一個重要的因素就是主管的態度，即主管持有的態度是積極支持還是消極敷衍。對員工而言，主管的支持態度是最直接的，許多新的構想必須先由主管把關，因此，部門主管的態度會影響日後員工的行為動機。除了主管支持外，主管還必須和員工有良好的溝通，並且能夠不吝惜的適時給予員工讚美、鼓勵，如此不僅能提升員工心理資本更能激發員工創造力，也能為組織帶來和諧。Ramus（2001）認為當好的想法對組織環境有所貢獻時，主管必須適時的給予讚美或獎勵，並對於員工不同的想法抱持開放的態度，對創造力的提升將會有所幫助。Cummings & Oldham（1997）認為主管關心員工的感覺和需要，並鼓勵員工說出自己的想法，適時提供正面且有用的回饋意見和資訊，幫助員工技巧的發展。Bruno-Faira & Alencer（1996）提到刺激組織創造力發展的組織環境因素中，

提到主管應尊重多元化的意見，並給予員工彈性的空間、尊重和適當的意見回饋時，透過這樣的管理方式鼓勵員工激發更多的新想法。而要鼓勵員工，Amabile（1996）認為主管本身也必須以身作則，並且作為員工創意的表率，展現出願意針對困難問題以創新的方式思考來解決問題的決心，如此才能培養員工的創造力。Amabile（1996）也認為主管的支持角色要在以下的層面展現：

一、確立明確的目標；

二、與部屬間的互動；

三、支持團隊的意見及想法。

由以上的論點發現，主管所扮演的角色非常重要，員工的創造力需要靠主管適時的鼓勵，增加激起創造力的發展，並透過鼓勵來提振員工士氣。

另外，有研究表明，團隊的工作表現，可顯著提高分享式領導(Avolio, Jung, Murry & Sivasubramaniam, 1996 ; Ensley & Pearce, 2000 ; Hooker & Csikszentmihalyi, 2003 ; Pearce, 1997 ; Pearce & Sims, 2002)。對於分享式領導，團隊享有更大的協調，合作，創新(Manz & Sims, 1993, Yeatts & Hyten, 1998)。Romijn & Albaladejo（2002）以英國電子軟體產業的33間小型企業作為樣本進行研究，發現員工的能力包含專門知識以及經驗，會對產品創新績效產生顯著影響。Jung et al.（2003）以台灣的電子及通訊產業之32家廠商為樣本，研究發現領導風格確實會對組織之創新產生連結，尤其是具

有鼓勵創新之組織文化，其組織亦具有較佳之創新績效。而Larson & Luthans (2006)認為擁有高度希望的組織成員，在目標導向的驅策下，能夠制定實現目標的創新行動計畫，並努力說服自我去實踐目標。相近的研究中，Clairbourne (2003)研究發現希望有助於積極正向的行為產出，另外，Luthans et al. (2006)以希望、樂觀和韌性合併而成的組織成員「心理資本介入」，對於組織績效能帶來實質的幫助，完整包含自我效能、希望、樂觀和韌性組合的心理資本實證研究發現，心理資本對於工作表現有顯著潛在關聯。由此可知，主管領導風格的不同以及主管的支持與員工的心理狀態皆是影響員工產出因素之一，樂觀的領導人以及抱持高希望的被領導人在心情中與員工工作效率會產生交互作用，使員工在正向情感下，能直接影響員工創新行為，由此可推論，領導人透過團隊情感交流、人際的互動表現使員工具有正向情感的傾向，可直接影響成員間之表現並提升員工的創造能力，因此員工正向的情感會在主管領導與員工創造力間產生影響。因此本研究依據上述文獻及推論提出以下待驗證之假設：

H6：分享式領導對於員工創造力產生顯著正向影響。

H7：正向心理資本在分享式領導與員工創造力間扮演一個中介角色。

根據以上參考國內外各學者之研究結果，以及文獻探討與假設推論，本研究彙整出下圖2-4-1之研究理論模式圖。

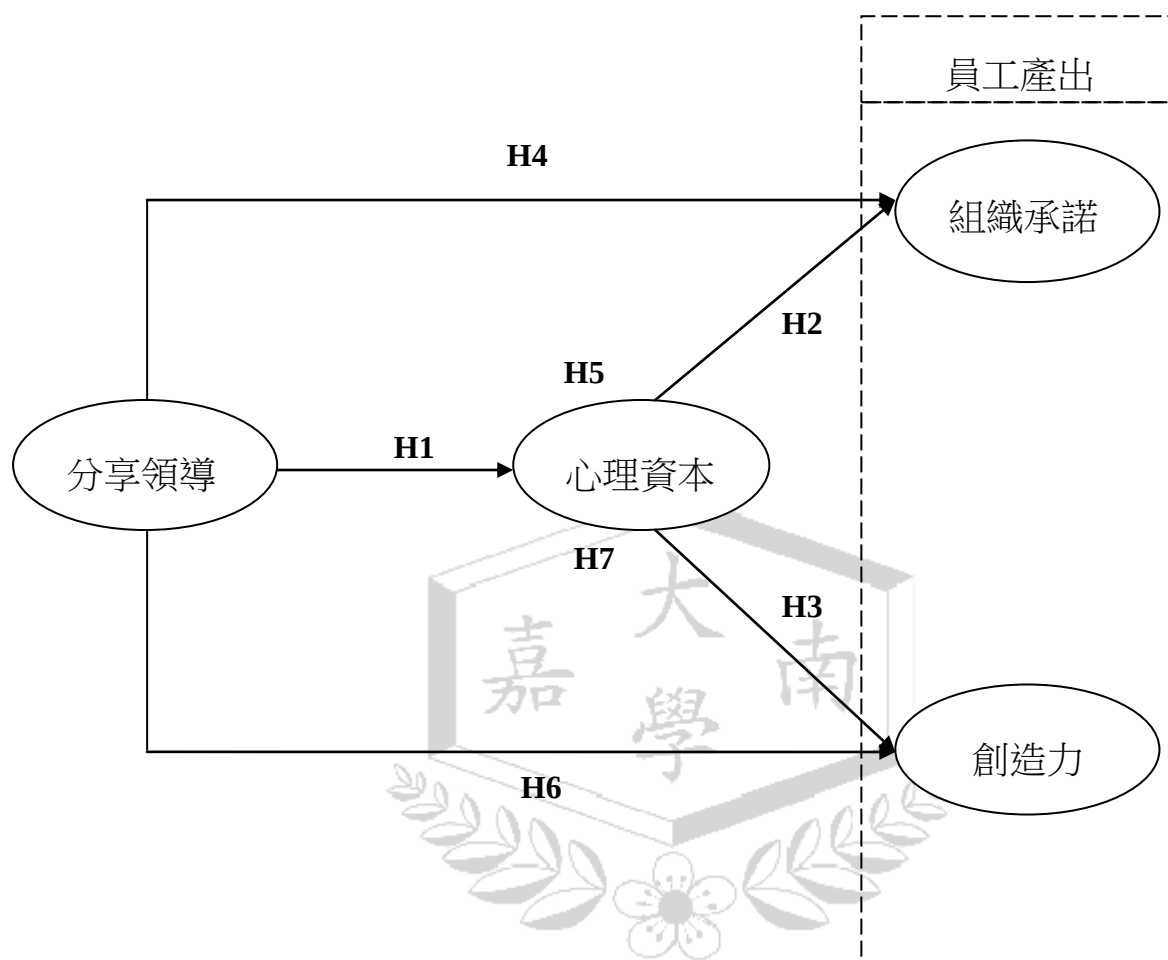


圖2-4-1 研究理論模式圖

第三章 研究方法

第一節 研究母體與抽樣對象

在樣本母體的選取上，由於政府近年來對於觀光政策的推動，造就現今觀光產業的日益發展，使得觀光產業至今已成為台灣產業發展趨勢之一，因此，本研究選定台灣國際觀光旅館產業為本研究對象，並以立意抽樣方式進行問卷調查，分別針對觀光旅館之員工，根據其實際感受與認知狀況填答。

本研究之量表總題數共為43題，並將衡量量表回收樣本及情況敘述如下：發放日期自2011.10.22至回收日期2011.12.18為期近兩個月，發放300份，回收樣本數為272份，占全部的90.7%，未回收樣本數為28份，占全部的9.3%，有效樣本數為207份，占全部的69.0%。

本研究發放對象有台北晶華酒店、台北君悅大飯店、台北國賓大飯店、台北老爺大酒店、台北亞都麗緻大飯店、新竹國賓大飯店、台中永豐棧麗緻、台中全國大飯店、嘉義耐斯王子飯店、台南關仔嶺統茂溫泉會館、台南香格里拉遠東國際大飯店、台南大飯店、台南台糖長榮酒店、台南桂田大酒店、台南大億麗緻大飯店、台南天下飯店、高雄義大皇冠假日飯店、高雄漢來大飯店、高雄金典大酒店、高雄福華大飯店、高雄國賓大飯店、高雄蓮潭會館、墾丁福華渡假飯店、墾丁夏都沙灘大酒店、墾丁悠活麗緻渡假村、墾丁統茂高山青大飯店、台東知本老爺、礁溪老爺大酒店等28家

國際觀光旅館飯店，並將其發放地點整理如下圖3-1-1所示：



圖3-1-1問卷發放區域圖

第二節 研究工具

問卷之編制主要依據本研究架構及假設而成，並參照相關文獻與相關量表，部分量表之來源由於與研究有部份的出入，因此在此編制過程中斟酌修改，以符合本研究之需要。

本研究之問卷主要分成四大部分，第一部分為分享式領導量表；第二部分為正向心理資本量表；第三部分為員工產出量表，而員工產出則分為組織承諾與創造力兩部分；第四部份是受測者基本資料，以下就各個部分的內容說明之。

一、分享式領導操作型定義

根據前面學者對分享式領導的研究，分為「共同目標」、「社會支持」、「員工建言」三個構面，主要採用Jay B.Carson (2007)研究中所提出之分享式領導量表，並翻譯而成的，總共有十題，其中1-3題為共同目標，4-6題為社會支持，7-10題為員工建言。

其本研究分享式領導之操作型定義為共同願景與價值觀下放權力、參與、團隊合作、等的領導理念，可說是一種動態的、新興的，而非固定的現象，也就是說每個人就某方面都想執行領導，但這並不代表每個人皆是領導者，而是以更民主的方式使每個人都有成為領導者的可能。

二、正向心理資本

主要參考朱國榮(2010)的研究問卷，其利用 Luthans & Youssef (2004)

所提出心理資本之四大要素：自我效能、樂觀、希望及復原力為構面，作為心理資本之衡量量表，合計共 24 題(問卷第 13、20、23為反向題)。每個構面各為 6 題，其中 1-6 題為自我效能、7-12 為樂觀、13-18 為希望、19-24 為恢復力，本量表採 Likert 七點尺度來衡量，由「非常同意」到「非常不同意」，分別給予 7 至 1 分，整體構面分數愈高，表示填答者正向的心理狀態愈明顯，反之，正向的心理狀態愈不明顯。其本研究正向心理資本之操作型定義如下：

- (一)自我效能：自我效能又稱做信心，指相信自己有能力去組織與執行必要的行動以實踐預定的成果之自我效能，強調個體對其運作認知資源採取行動步驟來成功達成任務自我信任程度(Stajkovic & Luthans, 1998)。
- (二)希望：透過激勵思考和路徑思考追尋既定目標的正向思考，強調個體可以依靠激勵思考的意志力和路徑思考的實踐力來實踐目標的積極心理狀態(Luthans, 2002)。
- (三)樂觀：指人對於好的和不好的事情所解釋的傾向，將不好的事件歸因於暫時的原因，而將好的事件歸因為持久的原因，同時也會讓他們遠離生活中的不快樂，或是避開自我責備與絕望〈Seligman, 2002〉。
- (四)復原力(韌性)：當個體被問題困擾或身處逆境時，能承擔且迅速回復原來生活狀態、甚至超越與獲致成功，能面對與處理壓力，快速使自己從問題中脫困、復原，甚而達到更佳的状态。

三、員工產出

在此部分中，此量表的分類依據前面學者研究的結果分成兩個構面，分別為「組織承諾」及「創造力」，員工創造力量表部分採用Zhou & Jennier (2001)之量表並從中選擇10個題項，而組織承諾的部分則主要採用蔡清陽(2005)參考Meyer et al.(1993)所發展之量表，並加以修改，總共有十六題，其中1~10題為創造力，10~16題為組織承諾。其本研究之操作型定義如下：

(一)組織承諾(情感式承諾)：個人對於某一特定組織的認同，及投入之態度傾向的相對強度。

(二)員工創造力：一種有彈性且能夠打破舊思維模式與觀念的一種思考能力，並將其個人創造力發揮在工作環境上，而員工表達出具新穎且實用性之想法或意見，且潛在性地會在未來對組織有所貢獻
(Amabile et al.,1996 & Cates, 1979)。

四、受測者基本資料

此部分為基本的人口統計變數，包含了受測者性別、年齡、教育程度、婚姻狀況、服務年資、職位。

以上各部分題項總計五十六題，其中前三部分的衡量方式採用李克特七點區間尺度量表(Likert Scale)，計分方式則以七個尺度來表示，分別為非常同意、很同意、同意、無意見、不同意、很不同意、非常不同意，7 為非常同意、6 為很同意、5 為同意、4 為無意見、3 為不同意、2 為很不

同意、1 為非常不同意，請受測者依其實際感受勾選同意程度，以進行變項的衡量，量表各部分出處來源以及衡量構面彙整於表 3-2-1，正式問卷附於附錄一。

表 3-2-1問卷編製彙整表

問卷部分	衡量變數	問卷題號	問項來源
分享式領導	共同目標	1.1-1.3	Jay B.Carson(2007)
	社會支持	1.4-1.6	
	員工建言	1.7-1.10	
正向心理資本	自我效能	2.1-2.6	朱國榮(2010) Luthans and Youssef (2004)
	樂觀	2.7-2.12	
	希望	2.13-2.18	
	恢復力	2.19-2.24	
員工產出	創造力	3.1-3.10	Zhou & Jennier(2001)
	組織承諾	3.11 -3.16	蔡清陽(2005) Meyer et al.(1993)
人口屬性	性別	4.1-4.6	本研究整理
	年齡		
	教育程度		
	服務年資		
	婚姻狀況		
	職位		

資料來源：本研究整理

第三節 資料分析方法

本研究根據研究目的及檢定研究假設之需要，利用SPSS 12.0軟體工具及AMOS 6.0作為資料分析工具資料，分析方法採用如下：

一、敘述性統計分析

對樣本的基本資料進行敘述性統計分析，藉以描述樣本屬性與類別之平均值及百分比。

二、信度分析

所謂信度是指衡量的一致性程度，通常則以Cronbach's α 來衡量同一構面中各問項的一致性高低，本研究也將以Cronbach's α 值作為其衡量依據。

三、Pearson相關係數

Pearson的相關係數是一種線性關聯的量數，在Pearson的相關係數下，兩個變數可以精確的測量關聯，但如果關係不是線性的話，那麼就不能用它來測量關聯，因此本研究將利用Pearson相關分析來計算個構面間之相關係數，藉以初步了解研究構念間之相關性，以進行分析及了解其相關情形。

四、驗證性因素分析

本研究將利用驗證性因素分析來檢驗事前所定義的因素結構與實際資料的配適度程度，以試圖檢驗觀察變數的因素個數和因素負荷是否與預先建立的理論之預期一致，並衡量各構面是否具有區別效度與收斂效度。

五、結構方程模式SEM

本研究利用結構方程模式檢定各假說之路徑關係。SEM模式中包括兩部分：一為測量模式，另一為結構模式。測量模式是以兩個方程式描述，一條方程式說明內生潛在變項與內生顯性變項之間的關係，另一條方程式說明外生潛在變項與外生顯性變項間的關係。上面兩個式子與一般的因素分析模式大同小異，只是其中的係數有很多限制，所以SEM模式的測量模式部分就是驗證性因素分析模式。結構方程模式是一種以迴歸為基礎的多變量統計技術，其目的在探討潛在變項與潛在變項之間的路徑係數。利用結構方程模式關係模式來探討變項間的因果關係時，其因果模式早已預先做好假定，統計方法只是在此因果模式之下，驗證施測所得之觀察資料適合度，研究者假設之因果模式未適合施測所得之觀察資料，使用者應改用另一種因果模式，直到找到一個最合適的模式為止。

本研究將根據Anderson&Gerbing(1988)提出的二步驟程序，第一個步驟使用驗證性因素分析發展出一個配適度佳的測量模式，第二個步驟則再進一步分析理論之模式，以此作為本研究之分析方法。並依據Bagozzi & Yi (1988)提出之建議，將評鑑項目整理如下表3-3-1所示。

表3-3-1 SEM模式評鑑指標總表

SEM適配指標(fit indices)	判斷準則
卡方值	越小越好
卡方值除以自由度	<3
Goodness of fit index(GFI)	>0.9
Adjusted for degrees of freedom(AGFI)	>0.9
Bentler and Bonett's NFI(1980)	>0.9
Root mean square residual(RMR)	<0.05

資料來源：Bagozzi & Yi(1988)

六、Sobel test 檢定

本研究以結構方程模型 SEM 進行分析，探討分享式領導、正向心理資本對於組織承諾與員工創造力之影響力；再以 Sobel test 程式進行分析，清楚顯示出心理資本在結果影響之程度。依據 Dudley、Benuzillo、Carrico (2004) 提出 Sobel 中介因子統計模式，此統計模式自 1990 年開始發展，可瞭解解釋三種或三種以上變項間之自然的關係，清楚顯示出中介因子在介入改變自變項對依變項影響之程度，其概念架構如下圖 3-3-1 所示：

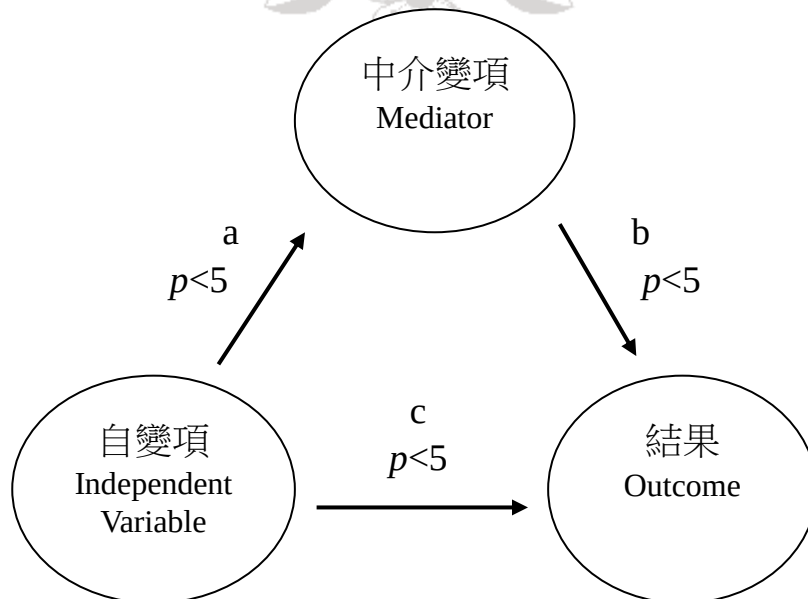


圖 3-3-1 中介因子模式之概念架構

其中，自變項經 a 路徑至中介變項，在經 b 路徑對結果產生效益，自變項亦可經由 c 路徑對結果產生效益，透過 Sobel test 分析運算由此便可知中介變項在自變項與結果之間的效益，而根據 Mackinnon et al. (2002)與 Preacher & Hayes (2004)的建議，利用數學化公式 Sobel test 檢驗間接效果的顯著性，若 $Z > 1.96$ ，則代表中介效果成立，因此本研究將運用 Mackinnon et al. (2002)與 Preacher & Hayes (2004)建議的 Sobel test 中介效果檢驗法進行中介檢定。



第四章 研究分析與討論

第一節 樣本結構之敘述性統計分析

本研究之樣本資料包含了性別、年齡、教育程度、服務年資、婚姻狀況、及職位六大基本變項，回收樣本之敘述性統計結果如下，並將其彙整如表4-1-1所示。

(一)性別

由表4-1-1可得知，國際觀光旅館飯店之員工性別主要以女性為居多，共有133位，佔了全部受測者的64.3%，而男性有74位，則佔了全部受測者的35.7%。

(二)年齡

由表4-1-1可得知，國際觀光旅館飯店員工之年齡分佈情況主要以25歲(含以下)為主，一共有89人，佔了全部受測者的43.0%，其次依序為26~30歲，一共有44人，佔了全部受測者的21.3%，40歲(含)以上則一共有39人，佔了全部受測者的18.8%，而31~40歲最少，一共有35人，佔全部受測者的16.9%。

(三)教育程度

由表4-1-1可得知，國際觀光旅館飯店之員工在教育程度的分布情形主要以大學畢業為主，一共有149人，佔了全部受測者的72.0%，其次則依序為高中(職)，一共有38人，佔了全部受測者的18.4%，國中則有11人，佔了

全部受測者的5.3%，而碩士畢業的有7人，佔了全部受測者的3.4%，而以博士畢業者最少，一共有2人，佔全部受測者的1.0 %。

(四)服務年資

由表4-1-1可得知，國際觀光旅館飯店之員工在服務年資的分布情形多以1~3年為居多，一共有130人，佔了全部受測者的62.8%，其次依序為4~8年，一共有47人，佔了全部受測者的22.7%，9~12年有20人，佔了全部受測者的9.7%，13~17年有9人，佔了全部受測者的4.3%，而服務年資17年以上者為最少，一共有1人，佔了全部受測者的0.5%。

(五)婚姻

由表4-1-1可得知，國際觀光旅館飯店之員工的婚姻狀況主要是以未婚為主，共有144人，佔了全部受測者的69.6%，而已婚者則有63人，佔了全部受測者的30.4%。

(六)員工職等

由表4-1-1可得知，國際觀光旅館飯店之員工職等主要皆以基層員工居多，一共有150人，佔全部受測者的72.5%，低階主管則一共有31人，佔了全部受者的15.0%，中階主管則一共有24人，佔了全部受者的11.6%，而身為高階主管者為最少，共2人，佔了全部受者的1.0%。詳述如下表4-1-1所示。

表 4-1-1 樣本結構分析(N=207)

人口特性	類別說明	樣本數(N)	百分比%	累計百分比
性別	男	74	35.7	35.7
	女	133	64.3	100.0
年齡	25 歲(含)以下	89	43.0	43.0
	26~30 歲	44	21.3	64.3
	31~40 歲	35	16.9	81.2
	40 歲(含以上)	39	18.8	100.0
教育程度	國中	11	5.3	5.3
	高中	38	18.4	23.7
	大學	149	72.0	95.7
	碩士	7	3.4	99.0
	博士	2	1.0	100.0
服務年資	1~3 年	130	62.8	62.8
	4~8 年	47	22.7	85.5
	9~12 年	20	9.7	95.2
	13~17 年	9	4.3	99.5
	17 年以上	1	0.5	100.0
婚姻狀況	未婚	144	69.6	69.6
	已婚	63	30.4	100.0
員工職等	基層員工	150	72.5	72.5
	低階主管	31	15.0	87.4
	中階主管	24	11.6	99.0
	高階主管	2	1.0	100.0

資料來源：本研究整理

第二節 相關分析

本研究構念之平均數、標準差及 pearson 相關係數表，由表 4-2-1 相關分析之結果可知，在國際觀光旅館產業中之分享式領導與正向心理以及員工組織承諾、創造力的關聯性裡，其中以正向心理資本對於員工創造力的關係最為顯著，其相關係數為 $r = 0.80$ ($P < 0.000$)，其次為正向心理資本對於員工組織承諾的關係以及員工組織承諾對於員工創造力的關係最為顯著，其相關係數皆為 $r = 0.61$ ($P < 0.000$)。而分享式領導對於正向心理資本與及組織承諾亦呈現顯著相關，其相關係數皆為 $r = 0.55$ ($P < 0.000$)，最後，分享式領導對於員工創造力之相關係數為四變數中最低，但亦達顯著，其相關係數為 $r = 0.49$ ($P < 0.000$)。

另外，在人口統計變數之性別、年齡、學歷、工作年資、婚姻狀況對於分享式領導、心理資本與員工組織承諾、創造力之關聯性裡，其中唯有性別對於正向心理資本與員工創造力是有關連性的，其相關係數分別為 $r = -0.15$ ($P < 0.028$)以及 $r = -0.20$ ($P < 0.004$)。

表 4-2-1 相關分析表

構面	項目數	相關係數										
		M	SD	A	B	C	D	E	F	G	H	I
分享式領導	10	7.47	1.04	1								
正向心理資本	18	5.09	0.71	0.55**	1							
組織承諾	6	4.90	1.06	0.55**	0.61**	1						
創造力	9	5.11	0.72	0.49**	0.80**	0.61**	1					
性別	-	1.64	0.48	-0.11	-0.15*	-0.05	-0.20**	1				
年齡	-	2.12	1.16	-0.04	0.11	0.06	0.04	0.08	1			
學歷	-	3.76	0.64	0.03	0.05	0.04	0.06	-0.12	-0.33**	1		
工作年資	-	1.57	0.87	-0.08	0.12	0.09	0.06	0.10	0.68**	-0.30**	1	
婚姻狀況	-	1.30	0.46	0.00	0.01	0.09	0.03	0.12	0.76**	-0.31**	0.65**	1

註 1：**在顯著水準為 0.01 時(雙尾)，相關顯著。

註 2：*在顯著水準為 0.05 時(雙尾)，相關顯著。

註 3：—表示該欄位無題項。



第三節 信度與效度分析

在計量領域中，測量與分析被視為是兩套獨立的程序，如果抽樣有所偏頗或測量的過程中帶有大量的誤差，則在驗證過程中會產生統計上的諸多問題，更可能導致錯誤的結論(邱政皓，2003)。因此本研究在進行結構方程模式分析之前，必須先處理測量效度以及信度的問題。而本研究亦採用 Cronbach's α 與驗證性因素分析來做為評估量表之信度及效度之準則。

一、信度分析

(一) Cronbach's α 值

本研究量表題項部分總計五十六題，衡量方式採用 Likert 七點區間尺度量表(Likert Scale)，計分方式以七個尺度來表示，「非常同意」到「非常不同意」分別給予 7 至 1 分，而本研究量表之引用來源皆具有一定的理論基礎，因此本研究之量表皆具有良好的內容效度，另外，根據 Kerlinger (1999) 指出，Cronbach's α 值在 0.7 以上便稱為具有良好之信度，而根據本研究之信度分析結果顯示，各構面之 Cronbach's α 值均大於 0.7，整體 Cronbach's α 值也均達 0.8 以上，因此，由此可知本研究之量表具有良好的內部一致性。本研究將量表整體 α 值以及構面 α 值整理於下表 4-3-1 及表 4-3-2。

表 4-3-1 Cronbach's α 信度表

變項	構面	構面 Cronbach's α 值	整體 Cronbach's α 值
分享式領導	共同目標	0.831	0.897
	社會支持	0.721	
	員工建言	0.855	
心理資本	自我效能	0.887	0.943
	樂觀	0.828	
	希望	0.832	
	恢復力	0.835	
組織承諾	—	0.942	0.942
創造力	—	0.913	0.913

註：—表示該欄位無題項

資料來源：本研究整理

(二)組合信度

在驗證性因素分析中，潛在構面的信度多以組合信度(composite reliability, CR)值為標準，組合信度或稱為建構信度(construct reliability)，組合信度為潛在變數(構面)的信度指標，可用來衡量潛在變數之指標項目(觀察變數，即問卷中的題項)的內部一致性，而 CR 值越高表示這些指標項目的一致性越高，其公式如下：

$$CR = \frac{(\sum \lambda)^2}{[(\sum \lambda)^2 + \sum (\theta)]}$$

CR：組合信度

λ ：觀察變數在潛在變數上的標準化迴歸加權值(即標準化因素負荷量)

θ ：觀察變數的測量誤差， $\theta = 1 - \lambda^2$

本研究首先必須檢查所有個別觀察變項的信度必須大於 0.20 (Bentler & Wu, 1993; Jöreskog & Sörbom, 1989)，接下來就是檢查組合信度，根據 Fornell 與 Larcker(1981)的建議，CR 值最好在 0.6 以上。

而經由本研究計算結果，由下表 4-3-2 可得知本研究各題之組合信度均大於 0.7，在分享式領導各構面之組合信度方面分別為 0.835、0.731、0.862；正向心理資本各構面之組合信度分別為 0.888、0.831、0.839、0.840；組織承諾各構面之組合信度為 0.942；創造力各構面之組合信度為 0.914，以上皆高於 Fornell 與 Larcker(1981)所建議的 0.6 以上，顯示本研究具有良好之信度。

二、效度分析

本研究以驗證性因素分析來進行對問卷的效度測驗，驗證性因素分析是以測量模式來進行模式的適合度檢定，同時也可用來檢定各構面是否具有足夠的收斂效度和區別效度。而本研究以進行一階的驗證性因素分析剔除不適題項(因素負荷未達 0.5 之題項)後，接著再進行收斂效度與區別效度的分析，而因素負荷為達 0.5 且 t 值未達 1.96 顯著標準之題項有正向心理資本第 8、11、13、19、20、23 題以及創造力第 2 題，因此予以刪除。

由下表 4-3-2 可檢驗單變數常態性，當觀察變數的偏態與峰度絕對值皆小於 2 時，則可認定觀察變數具常態性(邱浩政，2004)，而本研究之觀察變

數偏態值分布在 - 0.74 至 1.51，峰度值分布在 - 0.63 至 1.11，由此可知，本研究偏態與峰度值皆小於 2，表示均符合常態性假設。另外，Bollen (1989) 提出當 Mardia 係數小於 $p(p+2)$ 時(p 為觀測變數的數量)，即可確認樣本資料具有多元常態性，由表 4-3-2 可知，本研究之分享式領導、正向心理資本、組織承諾與員工創造力等構面之 Mardia 係數分別為 52.175、115.276、20.473 與 48.099，而 $p(p+2)$ 則分別為 120、360、48 與 99，均明顯大於 Mardia 係數，因此可確認分享式領導、正向心理資本、組織承諾與員工創造力等構面之樣本資料皆具有多元常態性。而在模式結構配適方面，本研究結果表 4-3-2 顯示誤差變異數 (EV) 介於 0.27 至 0.65 之間無負的誤差變異數存在，且所有題項的標準化迴歸加權係數介於 - 0.81~0.91 之間，無超過或太接近 1 (大於 0.95)，最後，由於 t 值皆顯著，故標準誤也不大，因此本研究無所謂的違犯估計情形發生(黃芳銘，2006)。

表 4-3-2 測量模型之驗證性分析表

構面	測量變數	M	SD	SK	KU	SFL(t)	SE	SMC	EV	α	CR	AVE
分享式領導	共同目標	5.16								0.831	0.835	0.629
	共同目標 1	5.14	1.03	-0.05	0.13	0.83(13.49)	0.28	0.68	0.34			
	共同目標 2	5.19	0.89	0.20	-0.05	0.79(12.71)	0.25	0.63	0.29			
	共同目標 3	5.15	0.92	-0.08	0.77	0.76(11.91)	0.26	0.58	0.35			
	社會支持	5.17								0.721	0.731	0.480
	社會支持 4	5.02	1.10	-0.07	-0.47	0.79(12.48)	0.31	0.62	0.47			
	社會支持 5	5.08	1.03	-0.53	1.09	0.72(10.95)	0.30	0.52	0.51			
	社會支持 6	5.41	0.96	-0.24	0.31	0.55(7.96)	0.30	0.31	0.64			
	員工建言	5.17								0.855	0.862	0.612
	員工建言 7	5.16	0.91	-0.17	0.92	0.62(9.35)	0.27	0.38	0.51			
正向心理資本	員工建言 8	5.20	0.96	0.20	-0.33	0.84(14.17)	0.25	0.70	0.28			
	員工建言 9	5.18	0.95	0.18	-0.06	0.83(14.13)	0.25	0.70	0.27			
	員工建言 10	5.14	0.95	-0.02	0.03	0.82(13.74)	0.25	0.67	0.30			
	Mardia 係數	52.175								10(10+2)=120		
	自我效能	5.09								0.887	0.888	0.572
	自我效能 1	5.03	0.96	0.14	-0.28	0.70(11.15)	0.27	0.49	0.47			
	自我效能 2	5.21	0.94	0.10	-0.01	0.73(11.82)	0.26	0.62	0.41			
	自我效能 3	4.96	1.00	0.00	-0.44	0.84(14.55)	0.26	0.63	0.29			
	自我效能 4	5.02	0.94	0.07	-0.09	0.81(13.82)	0.25	0.60	0.29			
	自我效能 5	5.10	0.98	-0.26	0.88	0.67(10.56)	0.28	0.47	0.52			
	自我效能 6	5.21	0.92	-0.09	0.33	0.76(12.55)	0.25	0.53	0.36			
	樂觀	5.03								0.828	0.831	0.553
	樂觀 7	5.00	1.10	-0.41	0.35	0.74(11.71)	0.31	0.66	0.55			
	樂觀 9	4.84	1.09	0.08	-0.63	0.77(12.49)	0.30	0.69	0.48			
	樂觀 10	5.04	1.13	0.11	-0.56	0.79(12.95)	0.31	0.57	0.48			
	樂觀 12	5.25	0.94	0.13	-0.20	0.67(10.39)	0.27	0.71	0.48			
	希望	5.13								0.832	0.839	0.512
	希望 14	5.23	0.97	0.00	0.85	0.69(10.79)	0.28	0.66	0.50			
	希望 15	5.43	0.93	0.15	-0.05	0.62(9.52)	0.27	0.45	0.53			
	希望 16	4.99	0.99	0.12	-0.43	0.80(13.34)	0.26	0.58	0.36			
	希望 17	5.13	0.84	0.51	-0.18	0.78(12.72)	0.23	0.54	0.28			
	希望 18	4.88	1.02	0.05	-0.44	0.69(10.81)	0.29	0.60	0.55			
	恢復力	5.11								0.835	0.840	0.636
	恢復力 21	5.07	1.03	0.08	-0.37	0.81(13.44)	0.27	0.45	0.35			
	恢復力 22	5.15	0.92	-0.08	0.23	0.83(13.82)	0.25	0.47	0.27			
	恢復力 24	5.12	1.04	0.00	-0.09	0.75(12.05)	0.29	0.39	0.47			
	Mardia 係數	115.276								18(18+2)=360		

組織承諾		4.90							0.942	0.942	0.733
組織承諾 1		5.05	1.15	-0.40	0.65	0.71(11.54)	0.31	0.50	0.65		
組織承諾 2		4.98	1.04	-0.04	0.55	0.81(13.95)	0.27	0.66	0.37		
組織承諾 3		4.79	1.29	-0.74	1.11	0.90(16.44)	0.31	0.81	0.32		
組織承諾 4		4.87	1.28	-0.69	1.08	0.90(16.53)	0.31	0.81	0.31		
組織承諾 5		4.85	1.16	-0.51	0.89	0.90(16.39)	0.28	0.80	0.27		
組織承諾 6		4.85	1.26	-0.50	0.58	0.91(16.78)	0.31	0.82	0.28		
Mardia 係數		20.473							6(6+2)= 48		
員工創造力		5.09							0.913	0.914	0.542
創造力 1		5.04	0.90	0.24	-0.40	-0.78(-12.90)	0.24	0.60	0.32		
創造力 3		5.09	0.88	0.17	-0.25	-0.74(-11.97)	0.24	0.54	0.35		
創造力 4		4.97	0.96	0.36	-0.29	-0.74(-12.02)	0.26	0.55	0.42		
創造力 5		5.07	1.03	-0.20	0.75	-0.74(-12.14)	0.28	0.55	0.47		
創造力 6		5.22	0.92	0.21	-0.06	-0.64(-9.88)	0.27	0.41	0.50		
創造力 7		5.13	0.90	0.07	-0.11	-0.72(-11.58)	0.25	0.52	0.39		
創造力 8		5.12	0.94	0.36	-0.10	-0.81(-13.71)	0.25	0.66	0.30		
創造力 9		5.19	0.91	0.39	-0.13	-0.71(-11.23)	0.26	0.50	0.42		
創造力 10		4.97	0.93	0.17	-0.37	-0.74(-12.01)	0.26	0.55	0.39		
Mardia 係數		48.099							9(9+2)=99		

註1：*表示在 $\alpha=0.05$ 時，達統計之顯著水準。

註2：M為平均數；SD為標準差；SK為偏態；KU為峰度；SFL(t)為標準化之因素負荷量，t為t值；SE為因素負荷量的標準誤；SMC為多元相關平方的數值；EV為誤差變異數； α 為Cronbach's α 值；CR為組合信度；AVE為平均變異萃取量。

註3：p為觀察變數的數量。

(一)收斂效度

在收斂效度檢驗方面，本研究首先利用一階驗證行因素分析進行檢驗量表之配適度情形情況，並根據 Bagozzi, Yi, & Lynn (1991)提出的配適度標準作為衡量指標，而由分析結果表 4-3-3 顯示，分享式領導之配適度指標為 $\chi^2=125.936$ ($P=0.000$)， $\chi^2/df=3.936$ ，GFI=0.892，CFI=0.913，IFI=0.914，RMR=0.065；正向心理資本之配適度指標為 $\chi^2=269.992$ ($P=0.001$)， $\chi^2/df=2.093$ ，GFI=0.870，CFI=0.935，IFI=0.936，RMR=0.047；組織承諾之配適

度指標為 53.968($P=0.000$)， $\chi^2/df=5.996$ ，GFI=0.920，CFI=0.961，IFI=0.961，RMR=0.048；員工創造力之配適度指標為 $\chi^2=142.619(P=0.000)$ ， $\chi^2/df=5.282$ ，GFI=0.874，CFI=0.891，IFI=0.892，RMR=0.048，而綜上結果可得知本研究之量表整體配適度皆在可接受範圍內，表示具良好配適度，因此以下本研究將接著進行收斂效度之檢測。

表 4-3-3 測量模型配適度指標檢核表

統計檢定量		分享式領導	正向心理資本	組織承諾	員工創造力
絕對配適指標	χ^2	125.936($P=0.000$)	269.992($P=0.000$)	53.968($P=0.000$)	142.619($P=0.000$)
	χ^2/df	3.936	2.093	5.996	5.282
	GFI	0.892	0.870	0.920	0.874
	AGFI	0.815	0.828	0.813	0.790
	RMR	0.065	0.047	0.048	0.048
	SRMR	0.071	0.049	0.037	0.056
	RMSEA	0.119	0.073	0.156	0.144
增量配適指標	NFI	0.888	0.884	0.953	0.870
	NNFI	0.878	0.923	0.934	0.854
	CFI	0.913	0.935	0.961	0.891
	RFI	0.843	0.862	0.922	0.826
	IFI	0.914	0.936	0.961	0.892
適精簡配指標	PNFI	0.632	0.745	0.572	0.652
	PGFI	0.519	0.656	0.394	0.524

收斂效度主要在測試以一個變數發展出的多項問項，最後是否會收斂於一個因素中。在驗證性因素分析中構面的收斂效度則是以平均變異數抽取量(average variance extracted, AVE)為基準，其公式如下：

$$AVE = \frac{\sum \lambda^2}{\left[\sum \lambda^2 + \sum (\theta) \right]}$$

AVE：平均變異抽取量

λ ：觀察變數在潛在變數上的標準化迴歸加權值(即標準化因素負荷量)

θ ：觀察變數的測量誤差， $\theta = 1 - \lambda^2$

AVE 主要是在計算構念面之各觀察變項(衡量題項)對該構面的平均變異解釋力，若平均變異抽取量愈高($AVE \geq 0.5$)，則表示該構面有愈高的信度和收斂效度。

而檢定的步驟為如下，首先必須先檢查觀察變數的因素負荷量達到顯著水準，且其量必須在 0.45 以上 (Bentler & Wu, 1993; Jöreskog & Sörbom, 1989)，接著檢查潛在變項的平均變異抽取量，而根據Bagozzi與Yi(1988)建議AVE值則最好在 0.5 以上，而一個量表若具有良好的信、效度，即表示其有較佳的內在結構配適度。

經由本研究計算結果顯示，本研究所有觀察變項之因素負荷量皆達到 0.45 以上(參見表4-3-2)，其值均在 -0.81~0.91 之間，而分享式領導各構面的AVE值分別為 0.629、0.480、0.612；正向心理資本各構面的AVE值分別為 0.572、0.553、0.512、0.636；組織承諾的AVE值為 0.733；創造力的AVE值為 0.542，以上各構面均達到並高於 Bagozzi & Yi (1988)所建議之 0.5 標

準，雖然分享式領導之社會支持的AVE值僅達 0.480，但也接近學者提出之 0.5 標準，因此在可接受範圍內，此結果說明了所有潛在變項其所建構的觀察變項所貢獻的量比誤差所貢獻的量還大，由此可以得知本研究之潛在變項具有足夠的收斂效度。

(二)區別效度

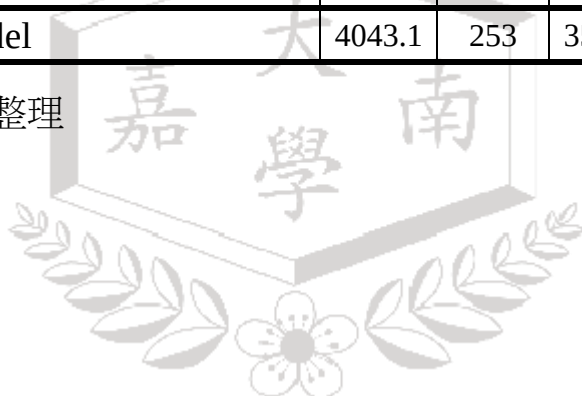
區別效度意指理論體系中，某一構面與其他構面在特質方面的差異程度。而本研究藉由驗證性因素分析對所有變數進行成對配對之巢狀模式比較法來檢定兩個變數之間的區別效度，若 $\Delta \chi^2$ 達到顯著差異(χ^2 值為3.841，P-Value=0.05)，表示變數之間具有區別效度，(Anderson & Gerbing, 1988)。經本研究分析結果顯示如下表4-3-4所示，Baseline model (分享式領導、正向心理資本、組織承諾、員工創造力)四因素對Model 1(即分享式領導、正向心理資本及將組織承諾&員工創造力合併為一因素，共三因素)三因素進行配對之巢狀模式比較，其 $\Delta \chi^2$ 值為 665.4，Baseline model 對 Model 2(即分享式領導&正向心理資本合併為一因素、組織承諾&員工創造力合併為一因素)二因素比較之 $\Delta \chi^2$ 值為 858.4，最後，Baseline model對Model 3(分享式領導&正向心理資本&組織承諾&員工創造力四變數合併為一因素)一因素比較之 $\Delta \chi^2$ 值為 957.6，均遠大於顯著 $\Delta \chi^2$ 值為 3.841($p < 0.05$)之標準，因此，此結果顯示本研究符合(Anderson & Gerbing, 1988)提出的區別效度之

條件，由此可得知，本研究之量表具有一定的區別效度。

表 4-3-4 區別效度檢定表

	模式	χ^2	df	$\Delta\chi^2$	CFI	IFI	RFI
Baseline model	分享式領導 正向心理資本 組織承諾 員工創造力	503.8	224	—	0.926	0.927	0.859
Model 1	分享式領導 正向心理資本 組織承諾&員工創造力	1169.2	227	665.4	0.751	0.753	0.678
Model 2	分享式領導&正向心理資本 組織承諾&員工創造力	1362.2	229	858.4	0.701	0.703	0.628
Model 3	分享式領導&正向心理資本 &組織承諾&員工創造力	1461.4	230	957.6	0.675	0.677	0.602
Null model		4043.1	253	3539.3	0.000	0.000	0.000

資料來源：本研究整理



第四節 整體結構模式分析

整體模式關係之探討係根據Anderson & Gerbing (1988) 及Williams & Hazer (1986) 等學者的建議進行兩階段法的線性結構關係分析：第一階段先針對各研究構面及其衡量題項進行Cronbach's α 係數分析及驗證性因素分析，以瞭解各構面的信度、收斂效度及區別效度；第二階段為將多個衡量題項縮減為少數衡量指標，再運用線性結構關係發展結構模式加以分析，以驗證研究中的各項假說檢定。

由第三節的分析結果顯示，本研究各構面之信度、收斂效度及區別效度均達可接受之水準，故以單一衡量指標取代多重衡量指標應是可行的，因此本研究在理論模式的衡量上，以第一階段各構面的衡量題項得分之平均值作為該構面的得分，再由第一階段構面作為第二階段構念的多重衡量指標模式，亦即以分享式領導為潛在構念時，其觀測變數為「共同目標」、「社會支持」、「員工建言」。當正向心理資本為潛在構念時，其觀測變數為「自我效能」、「樂觀」、「希望」與「恢復力」等四個構面。如此可以有效地縮減衡量指標的數目，而使整體模式的衡量在執行分析時成為可行。本研究之概念性整體模型如圖4-4-3所示。

最後，本研究以結構方程模式 6.0 進行模型估計，參數則以最大概似估計法來做估計，且採用 χ^2 、 χ^2/df 、GFI、RMR、RMSEA、AGFI、NFI、

NNFI、RFI、CFI等指標作為整體配適度之考驗指標。

(一)整體模式配適度

整體模式之配適度是在檢定整個模式與觀察資料的配適程度，也就是模式的外在品質，並以絕對配適檢定、增量配適檢定及精簡配適檢定三方面來評估研究模型整體是否良好，而本研究之整體模型配適度結果如表4-4-1，並敘述如下：

1.絕對配適檢定

本研究以結構方程模式SEM進行整體模式驗證，其結果如表4-4-2所示。由表4-4-1分析結果可知，本研究之整體模式的 $\chi^2=506.718$ ($P=0.000$)，($N=207$)， $\chi^2/df=2.499$ ，一般透過SEM分析時，會要求檢測 χ^2/df 的值，當此值小於 5 實屬於可接受範圍，而小於 3 時則表示結果十分良好。而本研究之整體模式的 χ^2/df 值為 2.499，小於 3，故本研究之配適結果十分良好。此外，本研究的GFI=0.825、RMR=0.055、SRMR=0.060、RMSEA=0.085 也皆在可接受範圍內。

2.增量配適檢定

增量配適檢定乃比較研究者所提出的因果模式與另一個模式配適度差

異之統計量，研究者所提出供做比較的模式稱基準模式 (Baseline model)。基準模式需對所要估計之參數做最多之限制，研究者藉著增加要進行估計之參數個數，進而比較此模式與基準模式(彭心妮，2009)。而較常被作為衡量指標的有NFI、NNFI、CFI、RFI以及IFI，本研究之增量配適檢定結果如表4-4-1， $NFI=0.864$ 、 $NNFI=0.902$ 、 $CFI=0.913$ 、 $RFI=0.847$ 、 $IFI=0.914$ ，由此可得知本研究之增量配適皆在良好數值之上或接近可接受數值範圍。

3.精簡配適檢定

精簡配適檢定研究中最常使用之衡量指標有 PNFI 與 PGFI 二項，而 PNFI 至少需大於 0.5，PGFI 也至少需大於 0.5。經本研究分析結果顯示如表 4-4-1，本研究之 PNFI 與 PGFI 分別為 0.763 與 0.665，皆大於 0.5。此結果顯示本研究所建構之模式應為一個精簡的模式。

由結果可知，各項配適度指標幾乎皆在可接受範圍內，因此顯示本研究線性結構方程模式整體之配適度均達良好標準。

表 4-4-1 整體模型配適度指標檢核表

統計檢定量		標準值	檢定結果	模型配適判斷
絕對配適指標	χ^2	越小越好($P \geq \alpha$ 值)	506.718($P=0.000$)	否
	χ^2/df	1~5 之間	2.499	是
	GFI	大於 0.9	0.825	否(接近)
	AGFI	大於 0.9	0.783	否
	RMR	小於 0.08	0.055	是
	SRMR	小於 0.08	0.060	是
	RMSEA	小於 0.08	0.085	否(接近)
增量配適指標	NFI	大於 0.9	0.864	否(接近)
	NNFI	大於 0.9	0.902	是
	CFI	大於 0.9	0.913	是
	RFI	大於 0.9	0.847	否(接近)
	IFI	大於 0.9	0.914	是
適精簡配指標	PNFI	大於 0.5	0.763	是
	PGFI	大於 0.5	0.665	是

(二)模式基本配適指標

本研究整體模式之基本配適指標，如表 4-4-2 所示，其誤差變異皆為正數，且各標準化迴歸係數值皆達顯著水準，而本研究之各參數說明如下：

1.分享式領導

分享式領導包含「共同目標」、「社會支持」與「員工建言」等三個構面，標準化迴歸係數最高者為「社會支持」，其標準化迴歸係數值為0.86，t值大於1.96，達到顯著水準。而其他如「共同目標」、「員工建言」等構面，其標準化迴歸係數值分別為0.72、0.81，t值亦大於1.96，達到顯著水準。

此外，在 R^2 方面，「共同目標」、「社會支持」與「員工建言」三個構面的 R^2 值分別為 0.52、0.74、0.66，其值均大於 0.4，表示解釋能力良好。由上述分析可確認「共同目標」、「社會支持」與「員工建言」等構面為影響分享式領導之主要因素，其中又以「社會支持」因素對分享式領導之關聯性最強。

2.正向心理資本

正向心理資本包含「自我效能」、「樂觀」、「希望」與「恢復力」等四個構面，標準化迴歸係數最高者為「希望」，其值為0.88， t 值大於1.96，達到顯著水準。而其他如「自我效能」、「樂觀」與「恢復力」等構面，其標準化迴歸係數值分別為 0.85、0.81、0.81， t 值亦大於 1.96，達到顯著水準。此外，在 R^2 方面，「自我效能」、「樂觀」、「希望」與「恢復力」等構面的 R^2 值分別為 0.72、0.66、0.77與0.65，均大於 0.4 表示此四個構面對正向心理資本確實具有解釋能力。由上述分析可確認「自我效能」、「樂觀」、「希望」與「恢復力」等構面為影響正向心理資本之主要因素，其中又以「希望」構面對正向心理資本之關聯性最強。

3. 組織承諾

組織承諾包含六個衡量指標，分別為「我從我目前服務的公司受惠良

多」、「會把目前公司所發生的問題當作是我自己的問題」、「這家公司值得我為它忠心」、「我在公司中有一種”屬於這家庭一份子”的感覺」、「我服務的公司對我個人具有特別的意義」、「我對我服務的公司有強烈的歸屬感」，其標準化迴歸係數最高者為「我對我服務的公司有強烈的歸屬感」，係數值為 0.91，t 值大於1.96，達到顯著水準。此外，其 R^2 值為 0.82 大於 0.4，故解釋能力良好。而其他組織承諾 1 至 5 題，其標準化迴歸係數值分別為 0.72、0.82、0.90、0.90 與 0.89，t 值亦大於 1.96，達到顯著水準，其 R^2 值為 0.51、0.67、0.80、0.81 與 0.80 均大於 0.4，故解釋能力良好。由上述分析可知，此組織承諾六題為影響組織承諾之主要因素，其中又以「我對我服務的公司有強烈的歸屬感」因素對組織承諾之關聯性最強。

4. 員工創造力

包含：「我會建議新方法來達成目標或目的」、「我會提出改善產品品質的建議」、「我有好的創意來源」、「我不怕面對新事物所可能帶來的風險」、「我會支持同仁提出的建議」、「當我有機會在工作中發揮創意時，我會展現出我獨特的想法」、「當我執行新想法時，我會發展出合宜的規劃與流程」、「當我遇到問題時，我會嘗試用新方法解決」與「對於任何問題我會提出具創意的解答」等九個衡量指標，標準化迴歸係數最

高者為「當我執行新想法時，我會發展出合宜的規劃與流程」，其標準化迴歸係數為 0.80， R^2 值為 0.64，遠大於 0.4，表示甚具解釋能力。而其他的衡量指標，「我會建議新方法來達成目標或目的」、「我會提出改善產品品質的建議」、「我有好的創意來源」、「我不怕面對新事物所可能帶來的風險」、「我會支持同仁提出的建議」、「當我有機會在工作中發揮創意時，我會展現出我獨特的想法」、與「當我遇到問題時，我會嘗試用新方法解決」與「對於任何問題我會提出具創意的解答」等，其標準化迴歸係數值分別為 0.79、0.75、0.74、0.75、0.64、0.71、0.70 與 0.73，且 t 值亦大於 1.96，皆能達到顯著水準。在 R^2 方面，其值分別為 0.62、0.57、0.55、0.56、0.41、0.51、0.48 與 0.54，所有問項亦皆達 0.4 以上的標準，表具有較高解釋能力。由上述分析得知，此九個衡量指標為衡量員工創造力的重要指標，其中又以「當我執行新想法時，我會發展出合宜的規劃與流程」對員工創造力之關聯性最強。

表4-4-2整體模型參數估計表

參數	標準化迴歸係數	標準誤	t 值	t 值	多元相關平方
分享式領導 → 共同目標	0.72	0.24	11.11	8.16	0.52
分享式領導 → 社會支持	0.86	0.23	14.04	5.18	0.74
分享式領導 → 員工建言	0.81	0.22	12.97	6.43	0.66
心理資本 → 自我效能	0.85	0.17	13.09	8.07	0.72
心理資本 → 樂觀	0.81	0.20	12.46	8.42	0.66
心理資本 → 希望	0.88	0.17	13.59	7.27	0.77
心理資本 → 恢復力	0.81	0.20	12.14	8.62	0.65
組織承諾 → 組織承諾 1	0.72	0.23	11.25	9.57	0.51
組織承諾 → 組織承諾 2	0.82	0.20	13.41	9.05	0.67
組織承諾 → 組織承諾 3	0.90	0.24	15.01	8.01	0.80
組織承諾 → 組織承諾 4	0.90	0.24	15.03	8.02	0.81
組織承諾 → 組織承諾 5	0.89	0.22	14.86	8.17	0.80
組織承諾 → 組織承諾 6	0.91	0.24	15.29	7.72	0.82
創造力 → 創造力 1	0.79	0.15	9.25	8.87	0.62
創造力 → 創造力 3	0.75	0.15	8.96	9.13	0.57
創造力 → 創造力 4	0.74	0.16	8.77	9.22	0.55
創造力 → 創造力 5	0.75	0.17	8.86	9.17	0.56
創造力 → 創造力 6	0.64	0.15	7.82	9.60	0.41
創造力 → 創造力 7	0.71	0.15	8.40	9.35	0.51
創造力 → 創造力 8	0.80	0.16	9.16	8.75	0.64
創造力 → 創造力 9	0.70	0.15	8.24	9.38	0.48
創造力 → 創造力 10	0.73	0.16	8.58	9.22	0.54
分享式領導 → 心理資本	0.63	0.12	6.99	—	—
心理資本 → 組織承諾	0.44	0.10	5.00	—	—
心理資本 → 創造力	0.88	0.22	6.98	—	—
分享式領導 → 組織承諾	0.34	0.12	3.93	—	—
分享式領導 → 創造力	0.02	0.15	0.26	—	—

註：「*」表在顯著水準 0.05 時顯著，「—」表無估計值。

(三)研究假設檢定

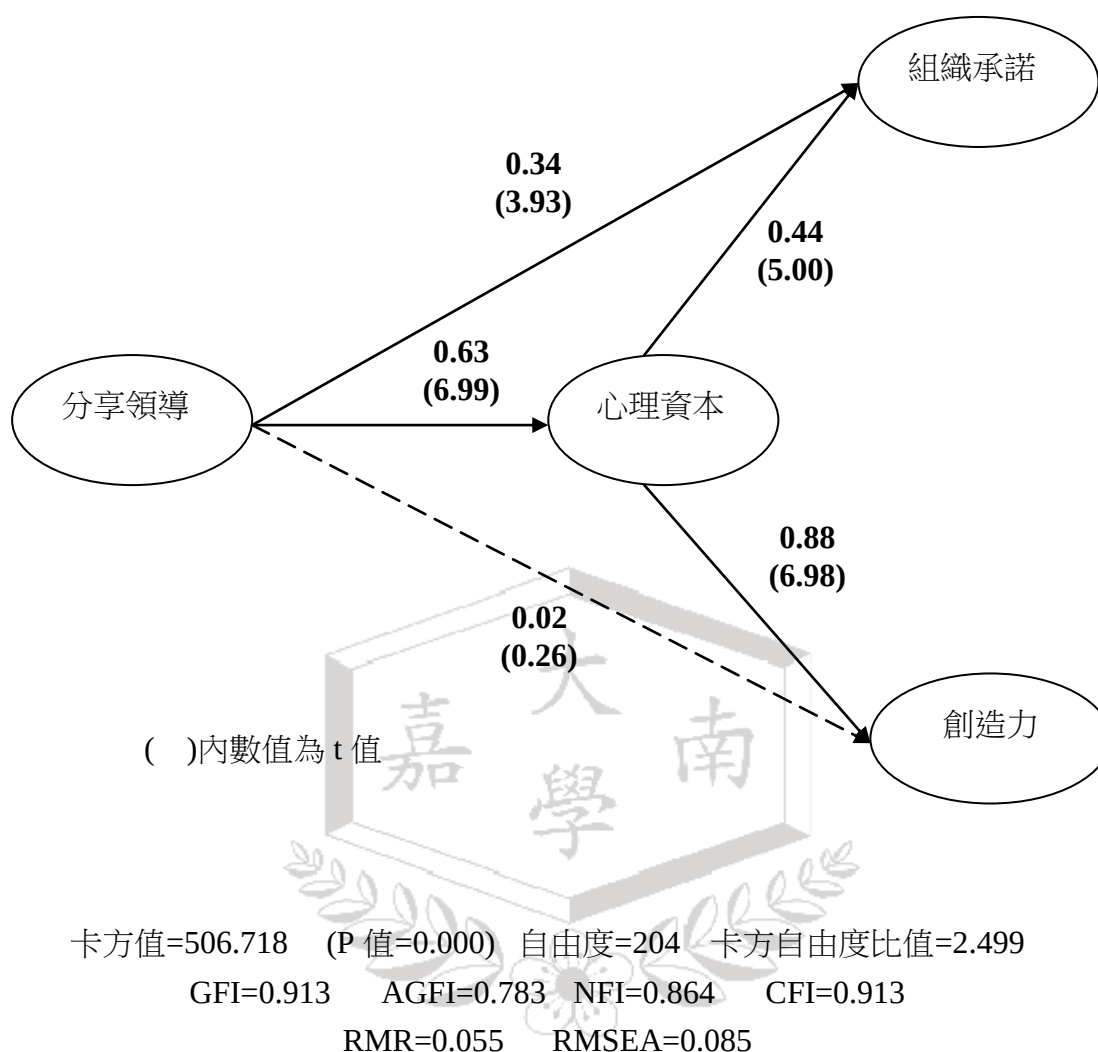


圖 4-4-1 概念性整體模型實證結果

經由本研究實證分析及檢定結果顯示，本研究之整體結構模型路徑圖，如圖 4-4-1 所示，圖中實線部分代表經過檢定後為顯著之路徑，虛線部分則為不顯著之路徑，而無括號之數值為路徑係數，括號中的數值則表示該路徑之 t 值。最後，本研究將依據實證分析結果，進行研究假設檢定並將檢定結果彙整如下表 4-4-3 並敘述如下：

H1：分享式領導會正向影響心理資本

分享式領導對向影響心理資本的路徑係數為 0.63，t 值為 6.99，大於學者所建議之 1.96 顯著之標準，故本研究之假設一成立，表示主管願意分享權力，使每個人都有希望成為領導人時，此種領導方式則越能激發並提升員工的心理資本，使其趨向於正向發展。

H2：心理資本會正向影響組織承諾

正向心理資本對組織承諾的路徑係數為 0.44，t 值為 5.00，大於學者所建議之 1.96 顯著之標準，故本研究之假設二成立，表示員工的心理資本越高，則對公司的認同程度及留職意願愈高。

H3：心理資本會正向影響員工創造力

心理資本對員工創造力的路徑係數為 0.88，t 值為 6.98，大於學者所建議之 1.96 顯著之標準，故本研究之假設三成立，表示員工的心理資本若越高，則員工的創造力也就越高。

H4：分享式領導會正向影響組織承諾

分享式領導對組織承諾的路徑係數為 0.34，t 值為 3.93，大於學者所建議之 1.96 顯著之標準，故本研究之假設四成立，表示主管的分享式領導會影響員工對公司的認同程度，即分享式領導越高，組織承諾也就越高。

H6：分享式領導不會正向影響員工創造力

分享式領導對員工創造力的路徑係數為 0.02，t 值為 0.26，小於學者所

建議之 1.96 顯著之標準，故本研究之假設六不成立，表示就算主管的領導方式為分享式領導也不會使員工的創造力有所提升，因此分享式領導對員工創造力的影響程度並不顯著。

表4-4-3路徑關係檢定表

假設	路徑	假設關係	路徑值	假設成立與否
H1	分享式領導→心理資本	正向關係	0.63*	是
H2	心理資本→組織承諾	正向關係	0.44*	是
H3	心理資本→創造力	正向關係	0.88*	是
H4	分享式領導→組織承諾	正向關係	0.34*	是
H6	分享式領導→創造力	無正向關係	0.02	否

註：「*」表在顯著水準 0.05 時顯著

(四)效果分析

本研究之各潛在變數的影響路徑效果如下表4-4-2所示，由表4-4-2可知分享式領導、正向心理資本、組織承諾與員工創造力間的整體效果分別為：0.63、0.62 與 0.44，由此可知，分享式領導對正向心理資本的整體效果為最高，而分享式領導對組織承諾的整體效果亦高，這是因為分享式領導對組織承諾除具有正面直接效果外，也會透過正向心理資本間接的正面影響員工的組織承諾，而分享式領導對組織承諾的直接效果 > 其間接效果（即分享式領導透過心理資本間接影響組織承諾的效果），由此可推論心理資本在分享式領導與組織承諾間具有部分中介之效果。

此外，分享式領導對員工創造力的整體效果為 0.57，而分享式領導對員工創造力的直接效果 < 其間接效果（即分享式領導透過心理資本間接影

響員工創造力的效果），由此可推論心理資本在分享式領導與員工創造力間具有完全中介之效果。

表4-4-4整體模型影響效果表

潛在自變數	潛在依變數	直接效果	間接效果	整體效果	假設成立否
分享式領導	心理資本	0.63*	—	0.63	H1 假設成立
分享式領導	組織承諾	0.34*	0.28(0.63*0.44)	0.62	H4 成立成立
心理資本		0.44*	—	0.44	H2 假設成立
分享式領導	創造力	0.02	0.55(0.63*0.88)	0.57	H6 假設不成立
心理資本		0.88*	—	0.88	H3 假設成立

註：1.「*」表 $P < 0.05$ 2.「—」表無該效果

(五)中介效果檢定

由於整體模型影響效果表僅能得知變項間的間接效果，並無法完全的判定中介效果的與否，因此本研究進一步運用 Sobel test 中介效果檢驗法來進行統計檢定，以更嚴謹的驗證中介變項在自變項與依變項之間的效益，並根據 Mackinnon et al. (2002) 與 Preacher & Hayes (2004)所建議的 $Z > 1.96$ 則代表中介效果成立來判定 Sobel test 檢驗心理資本在分享式領導對組織承諾及創造力間之中介效果的顯著性。

Sobel test equation: $z\text{-value} = A * B / \sqrt{B^2 * SE_A^2 + A^2 * SE_B^2}$

A: 分享式領導與心理資本間的標準化迴歸係數

SE_A: A 的估計標準誤

B: 1. 心理資本與組織承諾間的標準化迴歸係數

2. 心理資本與創造力間的標準化迴歸係數

SEB:B 的估計標準誤

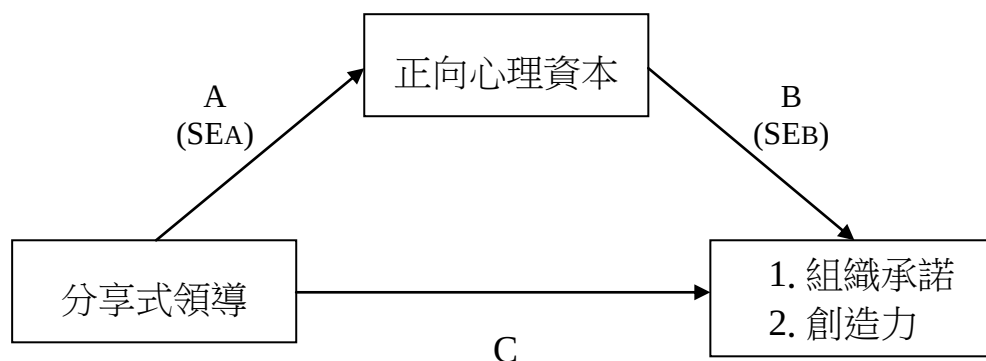


圖 4-4-2 心理資本的 Sobel test 中介效果檢定

依據 Sobel test 分析檢定結果顯示，心理資本確實在分享式領導與組織承諾之間具有中介效果($Z=3.26$)，大於學者建議之 $Z > 1.96$ 標準，以及心理資本在分享式領導與創造力之間也確實具有中介效果($Z=2.98$)，也合乎學者提出之 $Z > 1.96$ 標準，其分析結果如下表 4-4-5。

表 4-4-5 心理資本的 Sobel test 中介效果

中介路徑	Sobel test	假設成立否
分享式領導→正向心理資本→組織承諾	3.26*	H5 假設成立
分享式領導→正向心理資本→創造力	2.98*	H7 假設成立

資料來源：本研究整理

第五章 結論與建議

本研究藉由28家台灣觀光旅館產業之問卷調查，除了驗證分享式領導、心理資本、組織承諾與創造力之因果關係外，經分析後也得到本研究提出之理論模式具有良好之模式配適度。分析結果發現，分享式領導分別對心理資本與組織承諾具有顯著正向影響，心理資本也分別對組織承諾與創造力具有顯著正向影響。最重要的是，心理資本在分享領導分別與組織承諾與創造力之關係中具有中介效果。據此，本研究提出以下討論。

第一節 結論

一、分享式領導、正向心理資本與組織承諾之關係

經由分析結果顯示，分享式領導可影響正向心理資本之假設一獲得支持。依相關分析結果顯示可得知，分享式領導跟正向心理資本兩者之間的關係是呈現相關的，因此，本研究進一步的藉由驗證性因素分析以及結構方程模型 SEM 分析結果發現，分享式領導對正向心理資本是有影響的，其路徑係數為 0.62，由此可知，領導者若願意傾聽員工的心聲，了解員工、鼓勵員工、給予員工希望及提升員工自信心，便能協助組織一同達至組織目標，也就是說，當領導者若以更民主的方式使每個員工都有領導的機會時，員工的希望以及意志力會增加，並相對的也提升員工的自信心，使員工相信自己有能力去執行組織給予的任務，如此便能進而增進組織員工內部之工作效率。

而正向心理資本可影響組織承諾之假設二部分亦獲得支持。且依相關分析結果顯示可得知，正向心理資本跟組織承諾兩者之間的關係是息息相關的，其次本研究利用驗證性因素分析以及結構方程模型 SEM 分析結果亦發現，員工之心理資本對於組織承諾是有顯著的正向影響，其路徑係數為 0.42，此研究結果與 Morgan & Hunt (1994)表示承諾是非常珍貴且富有價值，承諾與信任同時存在將會促進生產力與效率，故承諾僅會交代值得信任的夥伴，且組織承諾與心理資本呈正相關之結果相符合，且Gardner & Pierce (1998)研究亦發現證實自我效能與工作表現有顯著相關，由此可知，組織成員彼此間的心理狀態若存在著正向情感且懷抱著樂觀與希望想法，將有助於工作產出的提高，也就是說，若員工對於公司的情感以及依附程度越深越能使員工對於公司產生認同感，如此，不僅能降低員工之離職率也能使員工自願盡全力為公司效力，更能夠發揮員工工作上的團隊精神，造就組織目標之達成。

再者，分享式領導可影響組織承諾之假設四部分亦獲得支持。且依相關分析結果顯示可得知，分享式領導跟組織承諾兩者之間的關係是呈現相關的，因此，本研究進一步的藉由驗證性因素分析以及結構方程模型 SEM 分析結果發現，分享式領導對組織承諾亦呈現顯著正向影響關係，其路徑係數為 0.36，由此可知，企業之領導者若能以分享的領導方式使員工邁向團結，並適時傾聽員工之意見，方能提高員工對於組織的認同程度以及員

工對於公司的情感，使員工會感到快樂並接受公司的制度與觀點，讓員工能夠提供生產力，如此將能減少員工之流動率並降低人力受訓成本。

另外，有關正向心理資本在分享式領導與組織承諾間扮演一個中介角色之假設五獲得部分支持。由研究結果可知，分享式領導對於組織承諾會直接造成影響，但亦能透過正向心理資本來達到組織承諾的提升，由此可知，正向心理資本在分享式領導與組織承諾中可扮演一中介角色，因此假設五獲得部分成立。由此結果可發現，若員工不能夠認同公司的作為，企業將無法團結與外界競爭，即便表面看來合作，但心理所想之方向與公司不一致，將導致企業之整合力衰弱，且在市場競爭中亦顯得無競爭之力，倘若沒有強而有力的企業團隊，企業也將無法在現今競爭激烈的市場上立於不敗之地，因此，融入企業、認同接受公司之規定，以快樂且正面之態度為它效忠，此態度極為重要，儘管企業中有著嚴格紀律及主管獨特做法使之不能接受，但可透過自身的心理調適漸進融入此企業，如此便能在工作上順心、快樂，也能在工作上有所發揮及表現。

(經濟日報，2009)人力銀行行銷總監邱文仁表示，企業透過企劃競賽、招募實習生等方式，不但有助培育人才，還可以培養人才對企業的認同感。因為學生就像一張白紙，誰先在白紙上留下繽紛的色彩，就很容易俘獲他們的心靈，而透過校園競賽或實習招募，都是最快培養他們對企業信任與認同的方式。

綜觀上述可知，企業領導者若能培養員工正向之心理並增進員工對企業之認同感，即在企業面臨挑戰時，便能夠靠著員工之團隊力量來解決問題，而主管也應用心對待員工、重視員工的心，不時的鼓勵他們，使員工備感尊重，便能使員工打從心理認同公司，亦自然認同主管之領導。

二、分享式領導、正向心理資本與員工創造力之關係

有關正向心理資本可影響員工創造力之假設三亦獲得支持。依相關分析數據結果得知，正向心理資本與員工創造力之間是有關係的，再經由驗證性因素分析以及結構方程模型SEM分析結果發現，正向心理資本與員工創造力之關係是呈現正向顯著影響的，其路徑係數為 0.91，此研究結果與 Luthans et al. (2005)的實證研究發現，希望、樂觀和韌性合併而成的組織員工心理資本對工作表現有顯著正向關聯存在雷同，由此可知，員工的心理狀態若越趨向正向，在工作中遭遇困境時則越能從挫折中恢復振作起來，並以自信與樂觀的想法與態度去面對，且亦能找到良好之方法及創意來解決，綜觀現今社會企業競爭激烈，為了能夠不斷的推陳出新，員工的創造力以及產品之創新乃企業必備條件之一，因此，員工之心理資本越正向者對公司而言勢必為提高企業競爭能力之人才。

再者，分享式領導可影響員工創造力之假設六部分並未獲得支持。依相關分析數據結果得知，分享式領導與員工創造力之間是有關係的，因此本研究再進一步的經由驗證性因素分析以及結構方程模型 SEM 分析結果

發現，分享式領導對於員工創造力是呈現無正向影響的，其路徑係數為-0.01，由此可知，主管領導就算是與員工擁有共同願景與價值觀並參與團隊合作，或運用激勵的策略使員工認為他們可以自己完成任務，亦無法提升員工之創造力發展。

另外，有關正向心理資本在分享式領導與員工創造力間扮演一個中介角色之假設七獲得支持。由研究結果可知，雖然分享式領導無法對員工創造力直接造成影響，但卻能夠透過正向心理資本來達到員工創造力的提升，由此可知，正向心理資本在分享式領導與員工創造力中扮演一個重要的中介角色。領導雖會因環境、人而有著不同差異，但唯有一道理卻是永恆不變，即領導者對待員工的用心，許多社會案例顯示員工離職並非薪水高低問題，而是無法從工作中獲得滿足感與成就感，因主管在命令員工的同時，並不在乎員工之想法及心中感受，使員工認為沒有向企業溝通的價值，以致員工無安全感，隨著現今跨國企業所帶來的現代化及系統化之管理文化，我國企業所要面對的挑戰又何止是薪酬而已？因此重視員工的心理需求並提升員工心理資本使之生產力提升是領導者不容輕忽的，對待員工必須從關心他們並提升企業內部團結力做起才有意義，而企業要鼓勵創造靠的亦是員工，倘若員工對於企業沒有了歸屬感將如何創造？因此企業應重視員工的心理資本再來關注創造力問題。

第二節 管理實務建議

一、觀光旅館可適當地善用分享領導模式

善用分享式領導使員工每個人都有成為領導者的可能，帶領員工一同邁向共同目標，也可幫助拉近主管與員工間彼此的距離，比起過去之權威領導也較能夠留住員工，亦能使員工離職率降低。而企業的高層領導也應該從自己的工作出發，首先改變自己的觀念和作風，從小事做起及身邊做起，並以員工的觀點出發使員工能感受到領導者是重視他們的，在觀光旅館產業中更應以分享領導之管理模式做為管理依據，因在同一旅館中彼此便是一個大團隊，成員之間若能彼此互相幫忙，便能共同達成觀光旅館目標，而領導者在分享領導互動過程中亦可培養員工間良好之工作環境，增進彼此之團隊合作。

二、正視員工正向心理資本對組織承諾之重要性

員工是公司的重要資產，因此，員工的心理狀態將影響員工的工作情況，若不重視員工之心理，將很難使員工發揮自身最大的效能，企業若是能傾聽員工需求、關懷員工、與員工保持良好溝通，使員工心理狀態若越趨向正向與增加員工對公司之認同，則能幫助彼此間合作、發揮團隊精神、增加工作效率。如同觀光旅館組織中之房務部門與餐飲部門，此兩大部門為經營飯店旅館中最为主要之兩大部門，倘若員工無法彼此合作，將難以提供給顧客優良的住房品質與服務，以致住房率衰退難以與其他同業競

爭，由此可知，員工心理層面之問題是不容忽視的。在現今經濟發展轉變極大的社會背景下，觀光旅館產業實需要關注於員工的心理問題，更因觀光旅館之制式化規定，使得旅館產業僅追求效率與業績營業額而缺乏對於員工的關懷，因此應盡可能重視員工之心理資本，使之創建和諧進取的企業團隊，如此才能激發員工之合作性以發揮其潛力，並使觀光旅館產業可持續和諧發展。

三、制定創造力獎酬機制以提高創意能量

若旅館組織能夠適時的鼓勵員工，並激發員工之創造力，且同時在員工以健康並充滿正向的心理提出新的創意時給予適當的鼓勵與獎酬，將有助提升員工之工作動力，換言之，制定獎酬制度不僅能激發員工的創造力，更能提升組織之競爭優勢。而正向心理資本是一種無形的心理資產，隨著員工本身樂觀以及充滿自信的態度便能使員工在職場上之工作表現更為出色，不僅僅能夠提升人際關係互動，也能在組織中激發員工提出創意的意願，並進一步地了解自身的潛能。倘若觀光旅館也能提供創造力獎勵制度，藉此驅使員工擁有提出創新想法的動力，如此將有助於蓄積觀光旅館之創意能量。綜觀目前台灣之觀光休閒相關產業，若無法提供較具創新之產品或服務將難以吸引客源，觀光旅館更是如此，不管是行銷部、餐飲部或是點心房，皆需培養擁有高度創意之人才，方能創造出屬於自身旅館獨特風格之菜單、住房特色與行銷方案，藉此塑造有別於其他競爭者之競爭優勢。

第三節 研究限制與後續研究之建議

一、研究範圍

(1)就研究對象而言

本研究僅以台灣飯店旅館產業作為研究對象，並未對其他產業之組織成員做驗證，因此本研究之結論無法適用於其他產業。

(2)就研究內容而言

本研究依據文獻探討，就分享式領導、正向心理資本與員工產出之關係為研究主要內容，而實際上影響員工產出之因素眾多，本研究僅針對組織承諾中之情感式承諾以及員工創造力的部分作為研究變項。

二、研究限制

(1)本研究僅限於探討台灣飯店旅館產業之分享式領導、正向心理資本與員工產出之間關係，還有諸多其他因素不在本研究探討範圍內，因此尚有為週全之處。

(2)限於時間、人力、經費等問題，只採取台灣地區之飯店旅館產業為主要調查對象，並以立意抽樣方式進行統計，所得之統計資料並未代表全球所有飯店旅館業之結果，亦無法兼顧不同部門別之差異性問題。

(3)本研究採橫斷面之設計，無法對該產業進行長期觀察與深入了解。

三、後續研究之建議

(1) 本研究僅以台灣觀光旅館產業為研究對象，後續研究可針對其他觀光休

閒相關產業進行調查，如健身俱樂部、休閒農場、SPA 產業、購物中心產業，藉此驗證本研究提出之理論模式之一般化程度。

(2) 在本研究理論模式中僅驗證分享式領導、正向心理資本與員工產出間之關係，但並未納入控制變數以避免其影響研究結果，例如，創造力可能會受到工作能力、工作環境之影響，後續研究可將此二變數納入控制變數之考量。

(3) 本研究以立意抽樣方式進行抽樣，因此僅針對具代表性的 28 家觀光旅館進行問卷施測，後續研究可擴大施測範圍，或進行跨國問卷施測，進一步了解本研究理論模式之跨國比較結果。

(4) 本研究採橫斷面之設計，無法對該產業進行長期的觀察與深入了解，而研究結果可能隨時間而改變，未來可採縱貫性研究以獲得長期資料，藉此進行驗證與比較。

參考資料

中文部分

- 王永琳(2001)，台北市政府公務人員授權賦能之研究，國立政治大學公共行政學系碩士論文，未出版，台北。
- 王雁飛、朱瑜(2007)，心理資本理論與相關研究進展，外國經濟與管理，5，4。
- 任俊(2006)，積極心理學。上海：上海教育。
- 朱國榮(2009)，工作壓力與工作生活品質關聯性之研究，國防大學管理學院國防決策科學研究所碩士論文，未出版，桃園。
- 袁世佩譯，B.J.Avolio & Luthans(2006)，真誠領導發展與實踐，臺北：美商麥格羅。希爾。
- 偕哲銘(2007)，公部門之人力資本管理活動、知識分享媒介與員工效能影響之研究-以台南縣市政府為例，長榮大學經營管理研究所碩士論文，未出版，台南縣。
- 張宏如(2009)，心理資本的本土化開發。企業管理，1，99-101。
- 張瑩(2005)，組織創新前置因素、組織創新與組織績效之相關性研究-以台灣製藥業為例，國立成功大學高階管理碩士在職專班碩士論文，未出版，台南市。
- 陳忠謙(1995)，企業主管領導型態與員工溝通滿足及組織承諾之關係研究：以臺灣石化業為例，國立成功大學企業管理研究所碩士論文，未出版，台南市。
- 陳海鳴、余靜文(1999)，企業文化發展與組織承諾的關聯性分析-被購併企業續留員工的觀點，淡江大學管理研究所碩士論文，未出版，臺北縣。
- 曾信超、陳政麟(2008)汽車零組件業組織創新與員工效能影響之研究-信任支持的中介效果，pp235-253。
- 葉進財(1991)，公民營加油站員工在工作滿足與組織承諾上之比較研究，國立中山大學企業管理研究所碩士論文，未出版，高雄。
- 劉鶴龍(1996)，資訊電子產業科技人員與非科技人員創造力之研究，政治大學碩士論文，未出版，台北。
- 蔡仲哲(2007)，經理人教練行為、員工心理資本與員工工作效能之關聯性研究，長庚大學企業管理研究所碩士論文，未出版，桃園縣。
- 蔡進雄(2006)，論心理資本與學校經營領導，台灣教育雙月刊，第 639 期。
- 鄭英耀、王文中(2002)，影響科學競賽績優教師創意行為之因素。應用心理研究，15，163-190。
- 魏千金(2001)，授權賦能與工作態度之研究，私立逢甲大學企業管理研究所碩士論文，未出版，台中。
- 蘇冠華(2002)，組織創造力之障礙及其因應策略之研究。國立臺灣師範大學工業科技教育研究所碩士論文，未出版，台北。
- 鐘心淇(2007)，心理資本、薪資水準與工作努力程度關係之研究：以某跨國企業為例，國立中央大學經濟學系碩士論文，未出版，桃園縣。

英文部分

- Allen & Meyer (1990). The Measurement and Antecedents of Affective Continuance, and Normative Commitment to the Organizational Psychology. 63, pp.1-18.
- Allen, N.J., Mayer, J.P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to organizational:an examination of construct validity.*Journal of Vocational Behavior*,49(3), 252-276.
- Alpander (1990). Relationship between Commitment to Hospital Goals and Job, *Health Care Management Review*. 15(4), pp.51-62.
- Amabile, T. M. (1997). Motivating creativity in organizations : On doing what you love and loving what you do, *California Management Review*, 40(1), 39-58.
- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). Assessing the Work environment for creativity. *Academy of Management Journal*, 39(5), 1154-1184.
- 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.
- Anderson, J.C. & Narus, J.A. (1990). A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships. *Journal of Marketing*, 54, pp. 42-58.
- Arrowsmith, T. (2005). Distributed leadership: Three questions, two answers. *Management in Education*, 19(2), 30-33.
- Ashforth, B. E. (1989). The experience of powerlessness in organizations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 43, ,pp.207-242.
- Avey, J. B., Patera, J. L., & West, B. J. (2006). The implications of positive psychological capital on employee absenteeism. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 13, 42-60.
- Avolio, B. J., Jung, D., Murry, W., & Sivasubramaniam, N. (1996). Building highly developed teams: Focusing on shared leadership process,efficacy, trust, and performance. In M. M. Beyerlein, D. A. Johnson, & S. T. Beyerlein (Eds.), *Advances in interdisciplinary studies of work teams*(pp. 173–209). Greenwich: JAI Press Inc.
- Bandura, A. (1997). Self-efficacy: The exercise of control. *New York: Freeman*.
- Bandura, A.(1986). *Social Foundations of Thought and Action: A SocialCognitive Theory*, Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.
- Bass, B. M. (1990). Bass and Stogdill’s handbook of leadership: theory, research and managerial applications(3rd ed.). *New York: Free Press*.
- Becker (1960). Notes on the Concept of Commitment, *American Journal of Sociology*.
- Bennett, N,Harvey, J.A, Wise, C, & Woods, P (2003). Distributed Leadership :ShummaryReport, Retrieved Oct 11, from the world Wide.
- Brockner, J. (1988). Self-Esteem at Work. Lexington, Mass.: *Lexington Books*.

- Brown, S. L. & Eisenhardt, K. M. (1995). Product development: past research, present findings, and future direction. *Academy of Management Review* 20(2), pp.343-378.
- Bruno-Faria, M. F., and E. M. L. S. Alencer (1996). Stimulate and Obstacles to Creativity in the Work Place, *Revista de Administracao*, 31,73-84.
- Buchanan,B.,(1974).Building organizational commitment:the socialization of manager in work organizations.*Administrative Science Quarterly* 19(4),533-546.
- Cates, C. (1979). Beyond muddling : creativity. *Public Administration Review*, 39, 527-532.
- Coopey, John (1987). The case for creativity in complex organizations,*Personnel Management*, 3, pp.30-33.
- Coutu, D. L. (2002). How resilience works. *Harvard Business Review*,80, 46-55.
- Cumming, A and G. R. Oldham (1997). Enhancing creativity: Managing work contexts for the high potential employee, *California Management Review*, 40(1), 22-38.
- Davis,G.A.,Peterson,J.M.and Farley,F.H.(1974). Attitude,motivation,sensation seeking, and belief in ESP as predictors of real crestive behavior, *Journal of Creative Behavior*, 8(1), pp.31-39.
- Drucker , P.F.(1998). Peter Drucker on the profession of Management, *Harvard business School Press*.
- Drucker (1974). Drucker, P. F. (1974). Management: Tasks, Responsibility, Practices, *Big Apple Tuttle-Mori Agency, Inc.*
- Drucker, P. F., (1985). Innovation and Entrepreneurship: Practice and principles.*Heinemann, London*.
- Ensley, M. D. & Pearce, C. L. (2000). Assessing the influence of leadership behaviors on new venture TMT processes and new venture performance.*Paper presented at the Annual Entrepreneurship Research Conference, Babson Park, MA*.
- Gergen, K., (1978). The social Construction of Self-Knowledge, in Mishell, Judith, ed., *The Self. Totowa: Rowman and Littlefield*, 139-163.
- Goldsmith, A. H., Veum, J. R. and Darity, W. Jr. (1996). The impact of psychological and human capital on wages, *Economic inquiry*, 35,4., 815-829.
- Greenberg, E. (1992). Creativity, autonomy, and evaluation of creative work: Artistic Workers in Organizations, *Journal of Creative Behavior*, 26(1), 75-80.
- Griffin (1993), Management(4th), *Boston: Houghton Mifflin*.
- Guilford, J.P. (1950). Creativity, *American Psychologist*, 9, pp.444-454.
- Henkin AB, Marchiori DM (2003).Empowerment and organizational commitment of chiropractic faculty, *Journal Manipulative Physiol Ther*,26(5), pp.275-81.
- Hooker, C. ,& Csikszentmihalyi, M. (2003). Flow, creativity, and shared leadership:Rethinking the motivation and structuring of knowledgework.
- InC.L.Pearce&J. A. Conger (Eds.), *Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership* (pp. 217–234). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

- Houghton, Neck,& Manz (2003). Self-leadership and superleadership: The heart and art of creating shared leadership in teams. In C. L.Pearce & J. A. Conger (Eds.), *Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership* ,pp. 123–140.
- Johlke,M.C.and Duhan,D. F. (2000). Supervisor Communication Practices and Service Employee Job Outcomes. *Journal of Service Research*. 3(2),pp.154-165.
- Karate, O.M. and Tekinkus.M.(2006).The Effects of Work-family Conflict,Emotional Exhaustion,and Intrinsic Motivation on Job Outcomes of Front-line Employees. *International Journal of Bank Marketing* .24(3).pp.173-193.
- Katzenbach, J. R. (1997). The myth of the top management team.Harvard Business Review, 75, 83–93.
- Kay, P. (1989) . An act frequency study of exit, voice, loyalty and neglect. Unpublished honors thesis, Department of Psychology, Queen's University, Kingston, Ontario.
- Kim, M.-K., and Polachek, S. W. (1994). Panel estimates of male-female earnings functions, *Journal of Human Resources*, 29, 406-428.
- Kruse S. D. & Louis, K.K. (1995). Professionalism and community: Perspectives on reforming urban schools. Thousand Oaks, CA: Crowin.
- Larson, M., & Luthans, F. (2006). Potential added value of psychological capital in predicting work attitudes. *Journal of leadership & organizational studies*, 13(2).
- Lee, Y. K., Park,D.H.,Yoo,D.,(1999).The structural relationship between service orientation mediators,and business performance in Korea hotel firms.*Asia Pacific Journal of Tourism Research* 4(1),59-70.
- Luthans F, Avey JB, Clapp-Smith R, Li WX (2008).More evidence on the value of Chinese workers' psychological capital: a potentially unlimited competitive resource? *Int J Hum Resour Man*, 19:818–827.
- Luthans F, Avolio BJ, Avey JB, Norman SM (2007).Positive psychological capital: measurement and relationship with performance and satisfaction. *Pers Psychol*, 60:541–572.
- Luthans F, Jensen SM, Avey JB (2009).Psychological Capital: a positive resource for combating employee stress and turnover. *Hum Resour Manage*, 48:677–693. Luthans F, Norman SM, Avolio BJ, Avey JB (2008).The mediating role of psychological capital in the supportive organizational climate—employee performance relationship. *J Organ Behav* (2008), 29:219–238.
- Luthans F, Smith RM, Palmer NF, Avey JB (2010).Impact of positive psychological capital on employee well-being over time. *J Occup Health Psychol*, 15:17–28.
- Luthans F, Youssef CM (2004).Human, social and now positive psychological capital management: investing in people for competitive advantage. *Organ Dyn*,33:143–160.
- Luthans, F. (2002). Invited essay on the need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23,695–706.

- Luthans, F. (2003). Positive organizational behavior (POB): Implications for leadership and HR development and motivation. In R.M. Steers, L.W. Porter, & G.A. Bigley (Eds.), *Motivation and leadership at work* (pp. 178–195). New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Luthans, F., & Youssef, C. M. (2004). Human, social, and now positive psychological capital management : Investing in people for competitive advantage. *Organizational Dynamics*, 33, 143–160.
- Luthans, F., Avey, J. B., Avolio, B. J., Norman, S. M., Combs, G. M. 2006. Psychological capital development: toward a micro-intervention. *Journal of Organizational Behavior*, 27(3): 387-393.
- Luthans, F., Avey, J. B., Clapp-Smith, R., & Li, W. (2008). More evidence on the value of Chinese workers' psychological capital: A potentially unlimited competitive resource? *The International Journal of Human Resource Management*, 19: 818-827.
- Luthans, F., Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Li, W. (2005). The psychological capital of Chinese workers: Exploring the relationship with performance. *Management and Organization Review*, 1, 247-269.
- Luthans, F., Avolio, B.J., Avey, J.B., & Norman, S.M. (2007). Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel Psychology*, 60, 541-572.
- Luthans, F., Luthans, K.W., and Luthans, B.C. (2004). Positive psychological capital. *Business Horizons*, 47(1): 45-50.
- Luthans, F., Norman, S.M., Avolio, B.J., & Avey, J.B. (2008). The mediating role of psychological capital in the supportive organizational climate: Employee performance relationship. *Journal of Organizational Behavior*, 29(2), 219-238.
- Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2007). *Psychological capital: Developing the human competitive edge*. Oxford, UK: Oxford University.
- Luthans, F., Youssef, M., Avolio, J. (2006). *Psychological Capital*. Oxford University Press. Retrieved August 3, 2009, from <http://www.oxfordscholarship.com/>.
- Luthans, Fred, & Carolyn M. Youssef, (2004). Human, Social, and Now Positive Psychological Capital Management: Investing in People for Competitive Advantage. *Organizational Dynamics*, 33(2), 143-160.
- MacBeath, J., Oduro, G., & Waterhouse, J. (2004). *Distributed leadership in action: Full report*. Nottingham: National College for School Leadership.
- Madjar, N., Oldham, G., and Pratt, M. G. (2002). There's no place like home? The contributions of work and nonwork creativity support to employees' creative performance, *Academy of Management Journal*, 45(4), 757-767.
- Maharo, S. (1988). *The creative gap: Managing Ideas for Profit*. London: longman.
- Manz, C. C., Sims Jr., H. P. (1993). *Business without bosses*. New York: Wiley.
- Mars, D. (1971). The role of the middle managers in nurturing creativity, *Journal of Creative Behavior*, 5(4), 4th quarter, 1971, pp. 270-278.
- Masten, A. S. (2001). Ordinary magic: Resilience processes in development. *American Psychologist*, 56, 227–239.

- Mathieu, J.E., Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin* 108(2), 171-194.
- McDerott, K., Laschinger, H. K. S., & Shamian, J. (1996). Work empowerment and organizational commitment, *Nursing Management*, 27(5), pp.44-47.
- Meyer & Allen (1991). A three-Component Conceptualization of organizational commitment, *Human Resource Management Review*, 1:61~69.
- Meyer & Herscovitch (2001). Commitment in the workplace: toward a general model, *Human Resource Management Review*, 11, pp. 299-326.
- Michie, J. & Sheehan, M. (2003). Labour market deregulation 'flexibility' and innovation. Cambridge, *Journal of Economics*, 27(1), pp.123-143.
- Morgan, R.M. & Hunt, S.D. (1994). The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, 58, pp. 20-38.
- Mowday, Porter & Steers (1982). Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover, New York: Academic Press.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). Employee- organization linkages. San Diego, CA: Academic Press.
- Mumford, M. D. and D. K. Simonton (1997). Creativity in the workplace: people, problems, and structures, *Journal of Creative Behavior*, 31(1), 1-6.
- O'Reilly, C.A., Chatman, J. (1986). organizational commitment and Psychological attachment: the effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology* 71(3), 492-499.
- Pearce, C. L. (1997). The Determinants of Change Management Team Effectiveness: A Longitudinal Investigation. Unpublished doctoral dissertation. *University of Maryland*, College Park, MD.
- Pearce, C. L. (1999). The relative influence of vertical vs. shared leadership on the longitudinal effectiveness of change management teams. *Academy of Management*, Chicago, IL.
- Pearce, C. L., & Conger, J. A. (Eds.). (2003). Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Pearce, C. L., & Sims Jr., H. P. (2002). Vertical versus shared leadership as predictors of the effectiveness of change management teams: An examination of aversive, directive, transactional, transformational, and empowering leader behaviors. *Group Dynamics, Theory, Research, and Practice*, 6, 172-197.
- Porter, L.W., & Lawler, E.E. (1968). Managerial attitudes and performance. Homewood, IL: Irwin-Dorsey Press.
- Poter, L.W., Steers, R.M., Mowday, R.T. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*

- 59(5),603-609.
- Ramus, C. A. (2001). Organizational support for employees:encouraging creative Ideas for environmental sustainability, *California Management Review*, 43(3), 85-105.
- Robbins, S. P. (2001). Organizational Behavior, Prentice-Hall Inc, New Jersey: Prentice-Hall..
- Robbins, S. P.(2003) . Organizational behavior (10th ed.), Upper Saddle River, NJ :Prentice Hall.
- Robbins,S.P.(1996). Organizational Behavior:Concepts,Controversies,and Applications, Englewood,N.J.:prentice-Hall.
- Romijn, H. & Albaladejo, M. (2002). Determinants of innovation capability in small electronics and software firms in southeast England. *Research Policy*, 31(7), pp.1053-1067.
- Runco,M.A.,and Walberg,H.J.(1998). Personal explicit theories of creativity, *Journal of Creative Behavior*, 32(1), pp.1-17.
- Schulman, P. (1999). Applying learned optimism to increase sales productivity. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 19,31–37.
- Seligman, M. E. P., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology. *American Psychologist*, 55, 5-14.
- Sergiovanni, T. J. (1995). The principalship: A reflective practice perspective (3rd ed.). Boston: Allyn & Bacon.
- Shalley, C.E., & Blum, M. (2003). Matching creativity requirements and the work environment : Effect on satisfactions and intentions to leave. *Academy of Management Journal*, 43(2), 215-233.
- Spillane, J. P. (2005). Distributed leadership. *The Educational Forum*, 69(2), 143-150.
- Spillane, J. P. (2006). Distributed leadership. San Francisco: Jossey-Bass.
- Stajkovic, A. D., & Luthans, F. (1998). Social cognitive theory and self-efficacy:Going beyond traditional motivational and behavioral approaches .*Organizational Dynamics*, 26, 62-74.
- Stock, G. N., Greis, N. P., & Fischer, W. A. (2002). Firm size and dynamic technological innovation. *Technovation*, 22(9), pp.537-549.
- Thomas, K. W., & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment: An “interpretive” model of intrinsic task motivation, *Academy of Management Review*, 15(4), pp.666-681.
- Withey, M. J., & Cooper, W. H. (1989). Predicting exit, voice, loyalty, and neglect.
- Zhou, J., & George, J. M. (2001). When job dissatisfaction leads to creativity Encouraging the expression of voice. *Academy of Management Journal*, 44(4),682-696.

附錄一 問卷內容

【第一部分】分享式領導

1. 本單位/部門的成員會花時間設立工作團隊宗旨、目標和期望。
2. 本單位/部門成員會針對單位的主要任務與目標會討論出一個共識。
3. 本單位/部門成員會擬定行動計劃與時間表以符合單位所設定的目標。
4. 本單位/部門成員會熱烈地討論單位未來的發展。
5. 本單位/部門成員會認同彼此的成就。
6. 本單位/部門成員會在同事感到沮喪時，適時給予鼓勵。
7. 本單位/部門文化中，非常鼓勵成員踴躍提出意見，以解決討論中的問題。
8. 身為本單位/部門的成員，我對於單位工作如何進行擁有發言權。
9. 本單位/部門成員有充分的機會提供意見。
10. 本單位/部門文化中，支持成員主動地參與決策。

【第二部分】正向心理資本

1. 我有自信能分析一個長期的問題並找到解決的方案。
2. 我有自信能在工作領域上符合管理要求。
3. 我有自信能在討論公司策略方面有所貢獻。
4. 我有自信能在工作領域上協助公司設定目標。
5. 我有自信能與公司外的人員討論問題。
6. 我有自信向公司內的同事提供訊息。
7. 當工作上遇到狀況不確定時，我通常會往好的方面預期。
8. 我無法避免工作上可能會發生的錯誤。
9. 在工作上我總是看到好的一面。
10. 在與工作有關的事物，我總是對未來充滿樂觀的想法。
11. 在工作上，事情從未如我想的方式解決。
12. 在工作上，我覺得再困難的事情都會出現轉機，凡事總有解決的辦法。
13. 即使工作任務繁重，我也能理出頭緒一一克服。
14. 現階段的我，正積極的追求我的工作目標。
15. 我認為任何問題都有很多不同的解決方法。
16. 就目前而言，我自認在工作上的表現相當成功。
17. 我能想到許多方法達成我的工作目標。
18. 就目前而言，我已達到我設定的工作目標。
19. 當我工作上遭遇到挫折時，我無法從挫折中振作起來。
20. 我通常會設法解決工作上的困難。
21. 我有獨立完成工作的能力。
22. 我能承擔並克服工作壓力。
23. 我能克服困難是因為我有經歷相同的困境經驗。
24. 在現在的工作上，我覺得我能同時處理許多事情。

【第三部分】員工創造力

1. 我會建議新方法來達成目標或目的。
2. 我會在工作中設法找出新的技術、流程與新產品的概念。
3. 我會提出改善產品品質的建議。
4. 我有好的創意來源。
5. 我不怕面對新事物所可能帶來的風險。
6. 我會支持同仁提出的建議。
7. 當我有機會在工作中發揮創意時，我會展現出我獨特的想法。
8. 當我執行新想法時，我會發展出合宜的規劃與流程。
9. 當我遇到問題時，我會嘗試用新方法解決。
10. 對於任何問題我會提出具創意的解答。

【第四部分】組織承諾

11. 我從我目前服務的公司受惠良多。
12. 我會把目前公司所發生的問題當作是我自己的問題。
13. 這家公司值得我為它忠心。
14. 我在公司中有一種「屬於這家庭一份子」的感覺。
15. 我服務的公司對我個人具有特別的意義。
16. 我對我服務的公司有強烈的歸屬感。

【第五部分】基本資料

1. 請問您的性別是？
☐男 ☐女
2. 請問您目前的年齡是？
☐ 25 歲(含)以下 ☐ 26~30 歲 ☐ 31~40 歲 ☐ 40 歲(含)以上
3. 請問您的學歷是？
☐國小 ☐國中 ☐高中 ☐大學 ☐碩士 ☐博士
4. 請問您在目前任職的公司中工作幾年？
☐ 1~3 年 ☐ 4~8 年 ☐ 9~12 年 ☐ 13~17 年 ☐ 17 年以上
5. 請問您的婚姻狀況？
☐未婚 ☐已婚
6. 請問您的職位是？
☐基層員工 ☐低階主管 ☐中階主管 ☐高階主管