

國立台灣大學理學院心理學研究所

碩士論文

Graduate Institute of Psychology

College of Science

National Taiwan University

Master Thesis



真誠領導的中介歷程：以部屬心理真誠作為中介變項

The Mediation Process of Authentic Leadership : The
Mediation effect of Subordinate Psychological Authenticity

陳韋丞

Wei-Cheng Chen

指導教授：鄭伯璦 博士

Advisor: Bor-Shiuan Cheng, PH.D.

中華民國 104 年 7 月

July, 2015




致謝



將新婦之愛的榮耀獻給三位以及教導我寶貴話語的主。
當初若不是神的動工，差點就錯過報名的期限。
在七天內扛著壓力準備一切並考上研究所，是能見證一輩子的日月停止神蹟。
過程中縱有茫然與挫折，但仍相信這是旨意的道路並藉由禱告來前進，
如今終於完成這個階段的鍛鍊，即將邁向下一段旅程，心中唯有感謝。
研究所的日子，從 2012.9 到 2015.6，不僅跨越了屬靈新歷史的關鍵時機，
在我屬肉的生命歷程中，也遇見了許多珍貴的人事物。
首先感謝我親愛的父母，您們從小到大的信任和支持，
至今讓我接受許多寶貴的栽培。以後由我來負責，請您們不要擔心。
感謝鄭老師，在您身上看見了頂尖學者追尋真理的熱情。
感謝真誠領導吳老師，雖短暫相逢卻從您身上獲益良多，您亦是我的指導教授。
感謝博班強者學長姐們：天使學姊姿葶、兄弟會紘億大哥、恩威並濟婉茹姐、
溫暖療癒的鳳霞、犀利爽朗的書岑，感謝你們在各方面的幫助。
尤其感謝忠仁老大，幫助我培養學術思維，這份論文沒有你絕對無法完成。
同屆的孟君和芳文，我們在時光中暫時交錯，但未來很快又會再見面的。
一起畢業的六人戰隊，讓我感受到工商組彼此扶持的溫暖。
絕頂聰明的統計方法大師威德、平時溫和但打球時會爆氣的小熊、
從裡到外貫徹經濟人思維的嘉嘉，這段日子因為你們而感受到許多喜悅。
能夠認識 SOAM 白真是太好了！你讓我能夠再次相信人們並不冷漠。
謝佩佩總是善良溫柔地默默幫助大家，即時的鼓勵和安慰就像天使一樣！
我的世界從來沒有工具性關係認定，從來都只有情感性關係認定。
有人說天蠍座的待人處事是同心圓，我想這跟差序式格局是類似的吧！
沒辦法，人的一生只能將主要的心力投注在少數人身上，這樣才能好好愛他們。
還有許多來不及點名的碩班學弟妹，
我將你們每個人都認真地盛裝在內心中，
即使故事會過去、記憶會淡化，但最終一切會凝煉成愛的純粹而留下。
那份重量能讓我認出你們，這就是最珍貴的寶藏。我愛你們。

摘要



過去真誠領導主流研究探討的主管認同機制，屬於他人焦點的影響歷程，忽略了部屬本身的自我概念發展。當初真誠領導量表建構時，也並未測量部屬實際的工作績效。為了彌補上述缺口，本研究以部屬的心理真誠作為中介變項，並探討部屬自我發展對於後續工作敬業和績效的影響，亦一併討論雙方價值觀一致性是否會影響楷模學習的效果。本研究採用主管部屬配對問卷，為了控制評分者效果，均於HLM中進行分析。資料結果證實：真誠領導的確能促進部屬的心理真誠感受、展現工作敬業，最後同時影響部屬的工作績效和創造性績效。在其中，雙方價值觀一致性扮演了有趣的調節角色。真誠領導的自我概念觀點，揭示了部屬本身自我發展的可能性。

關鍵詞：真誠領導、心理真誠、工作敬業、工作績效、創造性績效、價值觀一致性

The Mediation Process of Authentic Leadership : The Mediation effect of Subordinate Psychological Authenticity



Abstract

In the past, researchers about authentic leadership (AL) often investigated leader identification mechanism, which omitted subordinates' self-concept development. In addition, at the beginning of construction of AL scale, scholars didn't measured realistic job performance. In order to answer these research questions, first, this study investigates the mediation effect of subordinates' psychological authenticity: a self-focused influential process. Second, we probe into the relationships between subordinates' self-development and their work engagement and their performance behavior. Third, we clarify the real effect of AL on subordinates' performance. Forth, we discuss the moderation effect of value congruence on social model learning. According to the data outcome, AL indeed can promote subordinates' self-concept development via social learning, which in turn affect subordinates' psychological authenticity and lead to work engagement, finally influence subordinates' job performance and creative performance. In this process, value congruence displays an interesting moderation effect. Besides, both psychological authenticity and work engagement can positively predict subordinates' job performance and creative performance. The self-concept perspective of AL theory elucidates the possibility of subordinates' self-development.

Keywords : authentic leadership, psychological authenticity, work engagement, job performance, creative performance, value congruence

目次



表目次.....	v
圖目次.....	vi
第一章 緒論.....	1
第二章 文獻探討.....	3
第一節 真誠領導.....	3
第二節 真誠領導與心理真誠.....	21
第三節 從真誠領導到工作敬業.....	22
第四節 工作敬業與部屬績效表現：工作績效與創造性績效.....	24
第五節 價值觀一致性在社會學習歷程中所扮演的角色.....	25
第六節 研究架構.....	27
第三章 研究方法.....	29
第一節 施測程序.....	29
第二節 研究樣本.....	30
第三節 測量工具.....	30
第四節 資料分析.....	39
第四章 研究結果.....	41
第一節 測量模式比較.....	41
第二節 各變項間相關.....	41
第三節 主要效果與中介效果檢驗.....	43
第四節 多重中介模式驗證.....	44
第五節 調節中介模式驗證.....	45
第五章 討論與建議.....	49
第一節 結果討論與貢獻.....	49
第二節 研究限制.....	56
第三節 未來研究方向.....	57
參考文獻.....	59
附錄一 主管問卷.....	69
附錄二 部屬問卷.....	75

表目次



表 1 真誠領導定義彙整表.....	15
表 2 樣本組成.....	31
表 3 真誠領導構面題項資料.....	32
表 4 心理真誠構面題項資料.....	33
表 5 工作敬業構面題項之描述統計資料.....	35
表 6 工作績效構面題項之描述統計資料.....	35
表 7 創造性績效構面題項之描述統計資料.....	36
表 8 部屬價值觀構面題項之描述統計資料.....	38
表 9 測量模式配適度比較.....	41
表 10 各變項描述統計值與相關係數.....	42
表 11 區段迴歸分析 (H1、H2)	44
表 12 共同顯著測驗 (H3a、H3b)	45
表 13 調節中介模式驗證 (H4)	47
表 14 研究結果摘要表.....	49
表 15 真誠領導與工作績效、創造性績效的關係.....	54
表 16 心理真誠與工作績效、創造性績效的關係.....	55

圖目次



圖 1：真誠領導對部屬態度與行為模型。.....	18
圖 2：真誠領導對領導者與部屬幸福感之影響模型。.....	19
圖 3：真誠領導者與追隨者發展模型。.....	20
圖 4：研究架構。.....	27
圖 5：調節中介模式概念架構。.....	46
圖 6：調節效果圖。.....	56

第一章 緒論



從 2000 年起，正向心理學的思潮在心理學領域中開始興起（Seligman & Csikszentmihalyi, 2000），是相較過去更專注於正面議題、強調優點、重視美德（virtuousness）與幸福（eudemonism）的研究取向。正向心理學的思潮讓組織行為領域有嶄新的轉型，開啟了正向組織行為（positive organizational behavior, POB）的呼聲：學者認為組織行為領域需要更積極正向、強調優點的研究取向，不要再陷入修補弱點的負向漩渦。在這樣的趨勢下，僕人領導（Greenleaf, 2003）、工作意義感（May, 2003）、幸福感（Seligman, 2002）等新興議題逐漸蔚為潮流，真誠領導亦在這樣的脈絡中開始受到學界的重視。

真誠領導（Authentic leadership）發源自正向心理資本和高度發展的組織情境，帶來領導者和部屬雙方更高的自我覺知（Self-awareness）和自我調節（Self-regulation）行為，促進雙方的自我發展（Avolio & Gardner, 2005）。真誠領導者的真實與透明，能讓部屬發展出正向心理資本—信任、希望和正向情緒（Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans, & May, 2004）。目前真誠領導已被證實是有效地提升部屬正向組織行為的領導方式。許多實徵研究發現，真誠領導對於組織績效（如：工作滿意度、組織承諾、組織公民行為）具有正向的助益（Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing, & Peterson, 2008）。

回顧真誠領導相關文獻後發現，過去研究探討真誠領導如何對部屬產生影響時，聚焦在主管認同的機制，藉由主管的真誠領導，部屬對於領導者產生個人認同，藉此帶來信任和正向情緒，影響工作態度並達成更好的工作表現，有許多實徵研究遵循這樣的脈絡並得到假設的支持（Avolio et al., 2004; Wong & Cummings, 2009）。但認同的機制其實是一種他人焦點的影響歷程，此一脈絡其實遺漏了當初真誠領導理論中非常核心的部分：部屬的自我發展。

過去的研究主軸沒有觸碰到部屬本身的自我發展，致使真誠領導核心的理論意涵並未完全得到證實。根據定義，真誠領導可以帶來領導者與部屬雙方高度的自我覺知和自我調節行為，藉此促進雙方的自我發展（Avolio & Gardner, 2005）。因此本研究認為：真誠領導的核心內涵之一，應該是啟迪部屬使其自

我覺知，屬於一種自我焦點的影響歷程。

為補足上述的理論缺口，本研究的目的即是想要探討真誠領導的自我焦點影響歷程，試圖了解真誠領導是否能夠透過自我焦點的影響歷程進而促進部屬的效能？及其中間歷程為何？並一步檢驗自我焦點影響歷程的理論疆界。首先，部屬是否會學習真誠領導者自我覺知和自我調節的行為，影響部屬的自我概念，開始展現真誠自我（Gardner, Avolio, & Walumbwa, 2005；Bandura, 1977）？其次，過去研究指出，部屬的自我概念會影響其動機和行為（Markus & Kitayama, 1991），那麼當部屬經歷真誠感受時，能否提高其動機並提升表現呢？

而在部屬表現方面，過去真誠領導的相關實徵研究缺乏對部屬實際績效結果的探討。由於發展自正向心理學的脈絡，過去研究大多探討真誠領導對部屬正向心理狀態和態度的影響（Gardner, 2011）。Wang 等人（2014）認為，應該要重新深入理解真誠領導如何影響部屬的實際績效。研究者重新回顧真誠領導文獻，發現目前為止真誠領導和實際績效關聯的研究非常少。Wang 等人（2014）探討部屬個人工作績效的研究顯示，真誠領導與部屬工作績效雖有正向關係，但相關不高。研究者也發現，Walumbwa et al.（2008）在建構真誠領導量表時，不是探討一般性的績效表現，而是採 Bono 與 Judge（2003）的量表，測量個人主動性、自我導向和創新行為。因此在本研究中探討真誠領導和工作績效、創造性績效的關係，藉此釐清真誠領導對部屬績效影響的真正效果。

最後，為了進一步了解真誠領導在自我焦點影響歷程的理論疆界，本研究一併討論領導者和部屬雙方價值觀相似性的調節效果。根據社會學習理論（Bandura, 1977），部屬容易以相似性高的對象為楷模。真誠領導者真實的面對自我核心價值觀並化為具體行動，因此在真誠領導的情境中，價值觀扮演重要的角色，部屬容易察覺到雙方價值觀的一致性。研究者認為：雙方價值觀的一致性，讓部屬更願意把領導者當成楷模，促進部屬追求真誠自我的學習效果。

綜上所述，本研究的目的有三：第一，提出自我概念觀點的真誠領導理論，將部屬心理真誠作為真誠領導者對部屬影響的中介機制，補足真誠領導理論中最核心的部分：自我焦點的影響歷程。第二，釐清真誠領導與部屬工作績效、創造性績效之間的影响歷程。第三，探討領導者與部屬價值觀的一致性是否會影響楷模學習效果。

第二章 文獻探討

第一節 真誠領導



壹、真誠領導的源起

領導理論與時俱進，組織行為學家不斷試圖找出更具有效能、更能解決現今組織問題的領導方式。過去轉型領導席捲整個領導理論研究領域，轉型領導者藉由個人魅力、願景塑造、鼓舞激勵、才智激發和個別關懷等方式，建立部屬對領導者的強烈認同，使得部屬內化領導者所傳達的訊息，願意為組織付出努力。

然而，轉型領導的強烈效果逐漸帶來疑慮，學者發現轉型領導者的作為可能有道德上的風險，Bass 與 Steidlmeier (1999) 對於轉換型領導者是否真的能堅持道德價值和倫理規範提出質疑，因而深入討論轉型領導者是否真誠的議題。Price (2003) 亦指出，轉型領導者可能會為了追求集體或組織更高的目標，而採取虛偽操弄的行為。為了回應上述提出的疑慮，從正向組織行為學派的觀點開啟了真誠領導的討論。

Luthans 與 Avolio (2003) 認為，真誠領導來自於正向心理資本和組織高度發展的脈絡，使得領導者和部屬雙方具有高度的自我覺知和自我調節的正向行為，並促進雙方正向的自我發展。Gardner 等人 (2005) 認為真誠領導者透過自我覺知和自我調節來影響部屬，提出真誠領導的模型。真誠領導者的自我覺知，讓領導者可以清楚了解自身的價值觀、認同、情緒、動機和目標；自我調節層面，真誠領導者會展現出和真實自我一致的行為、和其他人建立開放且信任的關係，此外，也會公正客觀的處理訊息，在面對可能威脅自我評價的資訊時，不會刻意忽略或是扭曲，也不會過度放大個人主觀的看法。真誠領導者透過自我覺知，建立對於自我本身的理解，因此在決策層面和行動層面可以成為組織的精神支柱。

了解自己和真實地對待自己是真誠領導的核心，因為部屬能夠分辨領導者真實對待自我和他人的程度（Bass & Steidlmeier, 1999）。真誠的概念和誠實（sincerity）有所不同：誠實的主要焦點放在個體與他人互動的層面，代表個體對他人的聲明是否和其內在感覺是一致的（Trilling, 1972）。而真誠則是在描述個體與其內在真實自我的互動關係，了解並承認自己真實的想法、情緒偏好、需求等等，並根據這些個人化的經驗行動。也有學者將真誠定義為：個體知覺導的自我和自身實際行動的自我，這兩者的一致程度（Avolio & Gardner, 2005; Chan, Hannah, & Gardner, 2005）。在領導者與部屬的互動中，真誠不只是對於領導者本身帶來益處，同時也對於部屬的益處和自我概念帶來正面的影響（Ilies et al., 2005）。

Luthans 與 Avolio（2003）認為，除了真誠的特質之外，真誠領導者具有自信、充滿希望、樂觀、恢復力強，也具有高道德感。Gardner 等人（2005）認為，真誠領導者在組織情境中不會以符合外界壓力和期待為依歸，而是會忠於真實的自我、以自我本身持有的價值觀和理念為基礎來進行領導活動和決策。真誠的領導行為，意指其行為並非受到環境壓力所引導，而是受到領導者核心的價值和信仰引導（Gardner et al., 2005）。

Shamir 與 Eilam（2005）提出真誠領導者的四項特質：第一，在擔任領導者時，真誠領導者是在真實的面對自己，而不是迎合他人期待。第二，相對而言，比起外在的地位和利益，真誠領導者更是受到自己的理念和使命而驅動，成為領導者是因為可以實踐個人內在的價值。第三，真誠領導者的核心價值是原生（original）而非模仿的，雖然真誠領導者所持有的信念和價值可能和其他人相同，但並不是經由模仿其他人的價值觀而來，也不會因為某些價值被社會大眾廣泛認可而接受，真誠領導者的核心價值是源自於個人獨特的生命經驗所形成。第四、真誠領導者的行動源自內在的理念，並不是為了討好群眾、追求個人利益而行動。和轉型領導者有所區別的是，雖然真誠領導者的理念和價值觀也會影響部屬，但不一定會被部屬認為是具有魅力或鼓舞人心的領導者（Avolio & Gardner, 2005; George, 2003）。

貳、真誠的概念

在真誠領導理論發展的脈絡中，首先必須釐清真誠的概念，才有辦法進一步掌握真誠領導的核心意涵。故此先針對真誠的概念進行介紹。

Whatever satisfies the soul is truth. —Walt Whitman

詩人、畫家、學者、哲學家 and 科學家，長久以來嘗試了解到底什麼是人的真實。從古希臘哲學開始就不斷探詢「真誠」的定義，過去的論述充分說明這個構念的豐富性和複雜性。首先，真誠代表的是自我了解（self-understanding）。蘇格拉底強調自我驗證（self-examination）是個體存在最根本的價值，其他哲學家則是強調自我理解對於個人組織自我行動的重要性。其次，真誠包含了根植於自我知識（self-knowledge）的行為。正如亞里斯多德所述：「追求最高的善。」真誠行為反應了表達個人價值的行動，而且這些行動是個人自由選擇、擁有掌控權的。接著，真誠運作（authentic functioning）反映了個體能夠客觀的了解並接受他們核心自我層面（self-aspects）的意願和能力，也就是說，在真誠運作當中，自我欺騙（self-deception）程度較低，在處理自我相關訊息（self-relevant information）時會比較客觀。最後，真誠包含了和他人互動關係的獨特導向。

真誠運作反映了一連串的处理歷程，藉由自我主導，個體自己決定自己存在的方式。真誠包含想法和行動的統一性，真誠運作的個體非常重視自己的行動是否來自於自我本身，而非外界的期待、規範或壓力。根據自我決定理論的觀點（Ryan & Deci, 2000, 2002），當個人的行為可以反映他們真實的自我，才能稱之為真誠。Hodgins 與 Knee（2002）則認為真誠的個體具有開放性——預備好可以精確的感知當下的經驗，而不是扭曲或試圖忽略這些經驗，並願意將嶄新的經驗納入到自我架構（self-structures）當中。此外，他們感覺到可以選擇的自由，對於所經歷的經驗有很高的容忍度，不會立刻感受到威脅並採取防衛機制。

真誠也和完全功能人（fully functioning individual）的概念有關。人本主義心理學大師 Rogers（1961）認為完全功能個體有下列幾項特徵：第一、對於經驗是開放的，對於模糊有較高的容忍度，傾向於正確地看待事情而非防衛性的



扭曲。第二、可以充分地活在當下，他們具有適應性和彈性，他們所經歷的自我是流動性的歷程，而非死板僵化的整體。第三、他們信任自己內在的經驗並用以引導自己的行為。第四、完全功能個體會經歷自由，這樣的自由反映了個體適應經驗的態度—即使環境難以改變，我仍然可以選擇要如何回應以及感受。第五、完全功能人的生活方式富有創意，不會受到不必要的老舊行為模式限制。這樣的創造力來自於個體相信自己內在的經驗，並且願意隨時回應不斷變動的環境。

參、真誠構念的完整理論

目前為止最完整且具有豐富理論意涵的文獻，當屬 Kernis 在 2006 年發表的文章。Kernis (2006) 認為過去都只是部分性的討論真誠的概念，並且把真誠視為一個整體的歷程，有鑑於此，為了涵蓋真誠概念的豐富性並針對過去的文獻做出統整，Kernis 提出真誠構念的四個面向：覺知 (awareness)、不偏誤處理 (unbiased processing)、真誠行為 (behavior) 和關係導向 (relational orientation)。每個向度都聚焦在真誠構念的不同面向，彼此相關但仍有所區別。

一、覺知 (awareness)

覺知的定義為：對自我有所了解，也願意不斷增進對自我的了解，並且信任自我的動機、感受、需求和自我相關訊息。例如自己喜歡怎麼樣的食物、怎麼激勵自己減肥、自己什麼時候會感到焦慮等等。此外，也非常想要學習自我的優缺點、目標、行為特徵和情緒狀態。

對自我行為傾向和特質的理解，有助於將個人內在矛盾面整合成協調一致且多面向的個人表徵。如同 Perls 等人 (1951) 所說，人們並非極端的陰柔或是陽剛，絕對的內向或外向，人們通常兩種特質都具備。真誠的個體可以更加明確了解自己擁有多面向的自我層面，並將它們整合成和諧的自我架構。簡而言之，真誠是指了解並接受自己多面向的自我層面，甚至這些不同的自我層面之間可能有部分矛盾，而非只是僵硬地了解並僅只會接受跟自己原先整體的自我概念一致的自我訊息。

這樣的觀點不同於 Campbell (Campbell, 1990; Campbell et al., 1996) 自我概念清晰度 (self-concept clarity) 的看法。Campbell 認為自我不同極端的特質會造成內在的不一致，導致較低的自我概念清晰度。這兩種觀點的矛盾可以進一步藉由 Paulhus 與 Martin (1988) 的功能彈性 (functional flexibility) 的角度解釋。功能彈性較高的人，在面對日常情境時，能夠好好處理這些複雜甚至矛盾的自我層面，他們能夠勝任這樣的任務。高功能彈性的人，在整合複雜的自我層面時，焦慮感和困難度都比較低。研究證實，功能彈性和主體性以及其他適應性心理功能運作有關。Kernis (2006) 主張，自我覺知和個人心理的健康運作有關，覺知可以促進自我整合 (self-integration)，並讓個人能更加接受真實自我。

二、不偏誤處理 (unbiased processing)

真誠的個體不會扭曲和自我相關的訊息，而是會客觀地面對正向和負向的自我層面、情緒和其他內在經驗。不會拒絕或是誇大外界對於自我的評價訊息，相對而言有較少的自利偏誤和錯覺。

不偏誤處理的概念，和自我防衛機制 (ego defense mechanisms) 及其後續結果有關。不成熟的防衛機制會造成對現實的扭曲、無法處理壓力情緒，導致心理功能和人際關係的困難 (Ungerer et al., 1997)。

不偏誤處理的最大優點在於增進個人對自我的理解。對自我了解的正確程度，可以幫助個人在自己的生活中做出正確的選擇。舉凡職涯發展、栽培專長、或只是找尋舞伴，不偏誤處理都可以讓個人更能做出適合自己的選擇。

Kernis (2006) 和 Ryan 與 Deci (2000)、Rogers (1961) 的論點一致：人們會傾向成長、發展，並增加複雜性。而這樣的歷程必須要獲得正確的訊息，而不是膨脹後的自我形象。過去 Taylor 與 Brown (1988) 認為正向的自我錯覺 (positive self-illusions) 可以幫助個體處理不舒服的情緒，因此具有短期效益，比起正確的了解自我更有益於心理健康。但實際上，真誠面對自我才有利於個體長期的適應性發展，因為正向的自我錯覺本質上仍然是一種錯覺，無法長久地維繫，最終可能會帶來更糟糕的結果。

三、真誠行為 (behavior)

真誠行為意指個體會按照其價值觀、偏好和需求來行動，而不是虛假地為了討好他人、得到利益或避免懲罰。實際上，真誠行為是覺知和不偏誤處理的結果。某種程度上，真誠的個體對於真實自我以及環境要求之間的契合高度敏感，對於自己的行為選擇也有高度的覺知。盲目地屈服於環境壓力會降低個人的真誠。

真誠行為和非真誠行為之間最大的差異，在於行為背後是否存在有意識的目的。真誠行為是一種選擇性地行為，如果個體複雜的自我層面是問題，那麼最後個人所採取的真誠行為就是回應複雜自我的解答。相對而言，非真誠行為則沒有包含這樣的歷程，對於自我層面和行為情境之間的關聯缺乏關注、忽視或過度簡化。

真誠並不是強迫做自己，而是自由且自然地表達自我的核心感受和動機。無法單獨看行為本身是否反映了真誠。研究發現，自我覺知的分數和社會比較、自我監控（self-monitoring）以及公眾自我意識（public self-consciousness）有負向關係（Goldman, 2004）。有時候個人的需求和價值與社會大眾的主流不同，在這樣的狀況下，行為層面有時候會反映真誠、但不一定總是如此。真誠的不同構念雖然相關，但仍然可以區分。

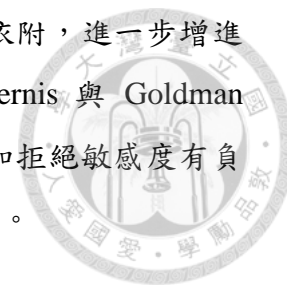
四、關係導向（relational orientation）

真誠的個人會重視並努力達成開放、真實和信任的緊密關係。關係真誠（relational authenticity）意味著和他人的互動是真實而非虛偽的。非常在乎是否能夠讓緊密關係中的對方（close others）看見真實的自己、並讓對方也能夠這麼做。

自我驗證理論（self-verification theory）認為，人們會受到想要了解自己的動機所驅使，因而會和證實他們既存自我知覺的對象互動。這樣自我驗證的歷程，在真誠個體和別人發展出的真誠關係當中更容易發生。相反地，會扭曲自我相關訊息的自我增強（self-enhancement）歷程在低度真誠關係中較容易出現，換句話說，低度真誠可能反映較為破碎的自我感受，而傾向於自我增強歷程（Kernis & Goldman, 2002）。

真誠關係可以促進彼此自我揭露、互相親近信任的歷程（Reis & Patrick,

1996)。因此，真誠關係可以發展並達成和親近對象的安全依附，進一步增進核心自我層面的真實表達，免於威脅性的評價或批評。Kernis 與 Goldman (2005) 的研究指出，關係導向和安全依附風格有正相關、和拒絕敏感度有負相關。在真誠關係中的個體，會有健康且令人滿意的人際關係。



肆、真誠概念與相關研究結果

一、真誠與其他自我概念的關係

Goldman (2004) 探討了真誠與其他自我概念之間的關係。自我概念組織 (Self-concept organization) 反映了用以組織並引導自我相關訊息處理歷程的認知結構層面，是自我知識的階層化組織，自我概念組織良好與否可以透過許多不同的角度分析，例如一致性、協調性，或是分裂、混淆、破碎。

認同整合 (Identity integration) 意指個體自我概念是否能夠引導其日常生活經驗或吸收新資訊，藉此在組織中有效的運作，認同整合反映的是個體自我概念在其日常功能運作中，整體而言是否具有適應性 (O'Brien & Epstein, 1988)。自我概念分化 (Self-concept differentiation; Donahue et al., 1993) 指的是個體在不同社會角色當中把自己視為具有多重人格的分裂程度，高度的自我概念分化反映了個體自我概念的破碎。研究證實，真誠與自尊、自我概念清晰度、認同整合有正相關，和條件性自尊 (contingent self-esteem)、自我概念分化有負相關 (Goldman, 2004)。

二、真誠與動機的關係

真誠反映了高度自我了解，並且基於理解和開放的態度正確地看待自我。大部分自我概念組織的測量，都聚焦於自我概念的結果或是多層面的自我了解 (例如自我概念是否有被清晰的定義)，但真誠與個體在處理與自我相關訊息時所擁有的動機傾向有關。

內隱自我理論 (Implicit self theory) 認為，個體對於他們自身的智力、道德、人格特質等自我特徵，如果持有的是固定且無法改變的信念，就是實體理論

(entity theory)，但若認為這些自我特徵是可以靠努力改變並且發展的，就是增加理論 (incremental theory) (Dweck, Chiu, & Hong, 1995)。研究發現，真誠個體傾向抱持增加理論而擁有成長動機，相信他們所付出的努力對於改變重要的自我層面是非常有意義的 (Goldman, 2004)。

因此，真誠其實是個體自我概念組織和動機傾向的交界。高度真誠的個體會感覺到他們可以藉由努力來改變自己 (亦即增強的內隱理論)。此一看待自我的角度，不論是從哲學觀點或心理學觀點來看，都是非常重要的核心：強調個人的選擇和責任。

三、真誠與社會角色運作

關於真誠功能運作比較完整的架構，考量到個體的社會角色。如果詢問某個人：「他是誰？」除了回答個人的性格特徵之外，他也可能會回答自己特定的社會角色。

已經有許多研究證實了個體在角色認同中的功能運作和心理適應性的關係，例如角色累積 (role-accumulation; Thoits, 1992)、角色平衡 (role-balance; Marks, 1996)、角色負荷過重 (role-overload; Hecht, 2001)、角色緊張 (role-strain; Thoits, 1986) 以及角色衝突 (role-conflict; Sheldon et al., 1997)。

角色累積理論和角色平衡理論的研究指出，如果個體擁有一定程度數量、可以充分投入的角色，能夠促進他的心理適應能力。放在真誠概念的框架之下討論，那麼個體的角色認同是不是個人選擇的、並且在角色中經歷真誠，是非常重要的。當下被啟動的角色運作，如果能夠增進自主權感受與真誠感受，就可以降低在角色中所知覺到的壓力，並且讓個體能夠更完全的將這些社會角色整合到他的自我系統當中 (Ryan & Deci, 2003; Thoits, 1992)。

Sheldon 等人 (1997) 探討了心理真誠感受、自我整合與幸福感、心理適應力之間的關係。發現個體感受到心理真誠的程度，會和他在角色中的滿意度有關，高度心理真誠感受也會讓個體願意在角色中投入更多努力。此外，心理真誠和自我概念分化呈現負相關。Sheldon 等人 (1997) 的研究證實個體在其社會角色中經歷真誠感受的重要性，心理真誠感受能夠促進健康的心理適應能力。

另外，真誠功能運作似乎也提供了個體更多的內在資源。例如，個體良好

的自我了解，可以讓個體有能力自主選擇適合的位置和職務。並且，高度的自我接受，可以讓個體免於他人評價的負向影響，即使自己的表現沒有到達他人的要求，還是可以感受到幸福感和快樂（Kernis, 2006）。

在角色中經歷的心理真誠感受，反映出個體能夠表達出個人真實的信念和意見、充分地在角色中投入真實自我、知覺到自己在角色中是真誠的，並展現更多自我決定行為。

伍、真誠領導的理論內涵

Walumbwa 等人（2008）綜合過去許多學者的論述，並且以 Kernis（2006）為主要的理論基礎，正式提出真誠領導的四向度內涵，包含自我覺知、關係透明、平衡處理和內化道德觀。

一、自我覺知（Self-awareness）

May 等人（2003）主張了解自我並真誠的展現自我是真誠領導關鍵的核心。Gardner 等人（2005）認為自我覺知層面包含針對自我價值觀、情緒和動機的理解。Ilies 等人（2005）則在自我覺知的概念中，結合自我概念與情緒智商的概念，認為自我覺知是個體確信自我價值、正向自我效能，並能夠控制自己的生活。如果領導者有正向自我概念和較高的情緒智商，容易建立良好的自我覺知。

Kernis（2003）認為，自我覺知意指個體知覺並信任自我的動機、感受、需求和其他自我概念相關認知，包含自身的優缺點—亦即自我的多面向本質。真誠的個體必須正視自我的主體性，並展現真實的自我。當個體認同自身主體性的存在，並認同隨著成長持續累積的自我經驗時，自我覺知於焉產生（Silvia & Duval, 2001）。

除此之外，自我覺知亦是指真誠領導者能夠了解自身如何理解外部世界，以及外部世界對自我的影響。自我覺知的領導者能夠知道他人如何看待自己，也清楚明瞭自己的行動會如何影響他人。因此，自我覺知不僅只有自我理解，自我覺知同時包含「理解他人如何看待自己」的層面（Walumbwa et al, 2010）。

不應該把自我覺知侷限於只針對自我核心價值的理解，真誠領導者在深刻了解自己的同時，也知道自己在哪些方面仍然不夠認識自己。因此會更願意從他人的回饋中了解自我，進而達成更高層次的自我覺知。個體自我覺知不是靜態的結果，而是持續了解自身能力、價值觀和內在理念的歷程（George, 2003）。

在社會心理學領域，大量研究證實自我覺知能夠造成許多正向結果（Hoyle et al., 1999）。Campbell 等人（1996）針對個體自我概念清晰度（self-concept clarity）進行研究，自我概念清晰意指個體知覺到自我的個人屬性是清晰明確的、內在自我概念之間彼此一致而不衝突，並且自我概念的架構具有穩定性。他們發現自我概念高度清晰的個體，和高自尊感受、外向與正面情感具有正向關係，和焦慮、憂鬱和負向情感則有負相關。

Baumgardner（1990）則探討了自我確定性（self-certainty）的概念，自我確定意指個體對於對不同領域的自我觀點擁有確信。研究證實高自我確定的個體會有較高程度的廣泛性自尊（global self-esteem）和正向情感，而這樣的結果並不受到自我特質評價的影響——也就是說，不論個體將自我特質認為是正面或負面的，自我確定性對於廣泛性自尊和正向情感的效果依然存在。這些研究證實了 Kernis（2003）對於自我覺知的看法，他認為自我覺知是個體心理幸福感的重要決定因素。因此，高度自我覺知的領導者，代表其具有較高的自我清晰度和自我確定性。

二、關係透明

關係透明的向度內涵來自於關係真誠。關係真誠的完整定義最初是由 Kernis（2003）所提出，意指在個體的重要關係中重視開放和信任。關係真誠意指讓互動密切的他人看見真實的自我，有高度的自我揭露，不會藉由選擇性的自我揭露達成形塑虛假的自我形象，在親密與信任的基礎上建立和關係親近他人的情感連結，同時也鼓勵對方也如此做。

組織管理研究者越來越重視領導者的透明度。Jones 與 George（1998）的研究發現，「知識和訊息的自由交換」是無條件信任的重要元素，並能促進人際互動和團隊合作。Popper 與 Lipshitz（2000）發現透明度有助於組織學習。Brown 與 Starkey（2000）則指出，成員之間自省訊息和認同焦點的對話，在組

織認同及組織學習歷程中扮演重要角色。

Ilies 等人 (2005) 將這樣的觀念運用到真誠領導上，他們主張真誠領導者表現出關係真誠時，領導者是用開放而且真實的態度和他人互動，領導者真誠的自我揭露能讓人產生高度信心，加深對領導者的信任，這樣的真誠關係促成領導者與部屬間訊息的自由交換，因而提升部屬的績效和自我發展。

Gardner 等人 (2005) 指出，真誠領導者會對其部屬展現出較透明的真實感受和情緒，隨後以關係透明 (relational transparency) 一詞取代關係真誠，藉此更加精準的描述真誠領導者和部屬互動時開放且透明的分享訊息。

關係透明是四個構面中最直接描述真誠領導者和部屬互動的行為及行為準則。由於真誠領導者了解自我並接受自我，因此開放程度較高，因此部屬能夠感受到領導者的真誠，同時提升雙方的信任感，也有助於部屬提出想法和意見 (Walumbwa et al, 2010)。而真誠領導者在對部屬表達真實情緒和想法的過程中，會同時考量到自身行為對他人的影響並進行自我調節，降低不恰當或具有潛在傷害性的情緒展現 (Gardner, 2005)。

三、平衡處理

平衡處理的內涵是從不偏誤處理的概念而來。在 Kernis (2003) 的文章中，使用不偏誤處理 (unbiased processing) 一詞來描述真誠個體對自我評價訊息處理的特性—不會拒絕、誇大、扭曲或忽略個體的內在經驗和外界評價。真誠意味著可以客觀接受個人的優點和缺點。

如果以低自尊或不穩定高自尊的個體為例，可以更加瞭解平衡處理的意涵。這些人很難承認自己的弱點，例如缺乏必要領域的技能、或是非常讓人無法接受的個人特質和負面情緒，因此動機上的偏誤影響他們訊息處理的歷程，導致他們選擇性地解釋跟自我評價有關的訊息。

因此，比起自我防衛機制動機 (ego-defense motives) 當中的自我增強動機或自我保護動機，真誠領導者更會以自我驗證動機 (self-verification motives) 做出正確且平衡的自我評估 (self-assessment) 和社會比較 (Swann, 1983)，並根據這些評估進一步努力達成個人的核心理念與價值。

但因為過去社會心理學中許多研究證實人類無法真的毫無偏誤地處理訊息，尤其在面對自我相關訊息時更是如此（Tice & Wallace, 2003），因此使用平衡處理一詞來取代不偏誤處理，來說明真誠領導者傾向在評估各種來源的訊息時會以平衡觀點的方式來思考問題，在做出最後決定之前會客觀分析所有相關訊息，也不會拒絕聆聽和自己立場相反的觀點（Gardner, 2005）。

四、內化道德觀

根據自我決定理論，內化道德觀是一種自我調節的內化與整合形式（Ryan & Deci, 2003），個人行為的調節來自於個人內在的道德標準，而非團體、組織或社會的壓力，內化道德觀意味著每個決策和行為都與個人內在價值一致（Avolio & Gardner, 2005; Gardner et al., 2005）。真誠領導者按照個人深層的價值觀行動，藉此建立信任並贏得部屬的尊重，並讓部屬認知到他們的領導行為是真誠的（Avolio et al., 2004）。

內化道德觀的概念，其實是融合了過去發展真誠領導理論的過程中，真誠行為、自律行為和正向道德觀等三個概念。真誠行為意指行動和真實自我是一致的，行為的確符合個人的價值和需求，而非只是想要取悅他人、獲得好處或是避免受到懲罰（Kernis, 2003）。自律行為的概念是由 Avolio 與 Gardner（2005）提出，真誠領導者為了讓他們的價值觀與行為一致，必須有高度的自律，因此自律行為是真誠領導重要的基礎。Luthans 與 Avolio（2003）提到，真誠領導的發展脈絡當中，就已經包含了內在的道德元素。

Walumbwa 等人（2008）綜合以上學者的論述，使用自我決定理論觀點統整過去的看法，主張真誠行為和自律行為其實是相似的，都是根據內在的價值與理念採取一致性的行為，而正向道德觀亦是內在標準的其中之一。因此將以上的概念進行統整，用「內化道德觀」一詞指稱真誠領導者的行為和內在價值標準一致的向度。

理論發展脈絡中，其他學者曾提出過的定義如下：

表 1 真誠領導定義彙整表

學者	定義內涵
<p>Rome & Rome (1967, p. 185)</p>	<p>一個組織如果要被認為是真誠的組織，藉由組織的領導模式，必須要接受組織本身並非全能的，以及各種不確定性和權宜行事。瞭解組織自身對於責任和選擇的能力；承認罪責和錯誤；藉由更彈性的計畫、成長和政策制定滿足其創造性的管理潛能；並有參與更大的社群之責任。</p>
<p>Henderson & Hoy (1983, p. 67-68)</p>	<p>領導者的真誠被定義為部屬知覺到領導者認為組織和個人以必要負責其行動、結果和錯誤；不操弄部屬；在角色中展現出明顯的自我。領導者不真誠被定義為部屬知覺到領導者總是把糟糕的結果歸咎於其他人或環境；操弄部屬；明顯強調他所擔任的角色而非展現自我。</p>
<p>Bhindi & Duignan (1997, p. 119)</p>	<p>真誠領導有以下幾個基礎元素：首先是真誠，在組織情境中能夠透過有意義的關係讓他人感受到真誠的自我；按照核心且重要的價值觀行動。再來是明確的意圖（intentionality），這樣的領導行為是富有願景的，藉由良好的理念萌生能量和方向，讓組織中現有的部屬能夠貢獻他們的智慧、心力和靈魂，因而形塑出未來願景。此外，真誠領導再次重視靈性，呼籲大家重新發現個人內在的靈魂。真誠領導也強調一種對於感覺、願望和他人需求的敏感度。</p>

(續下頁)

表 1 真誠領導定義彙整表

學者	定義內涵
Begley (2001, p. 353)	在教育管理中，真誠領導可以被視為一種暗喻，包含了專業效能、道德呼聲以及有意識地反省實踐。這樣的領導風格以知識為基礎、價值取向並且精密的推動。
George (2003, p. 12)	真誠領導者使用他們與生俱來的能力，但他們同時了解自己的缺點並努力克服。他們使用目標、意義感和價值觀來領導。建立和人們之間長久的關係。其他人會跟隨他們，是因為這些領導者知道他們自己在做什麼。他們是一致且自律的。當他們的原則受到侵犯時，他們拒絕妥協。真誠領導者會努力栽培造就自己，因為他們知道，要成為一個領導者其實需要一輩子的個人成長。
Luthans & Avolio (2003, p. 243)	組織中的真誠領導源自於正向心理資本以及高度發展的組織脈絡，是一個動態性的歷程，同時帶來領導者和部屬雙方更好的自我覺知和正向自我調節行為，並促成正向自我發展。真誠領導者充滿信心、希望、樂觀、韌性、透明、道德取向、未來導向。真誠領導者並不會強迫說服部屬，而是藉由領導者本身真誠的價值觀、信念和行為，在潛移默化中讓部屬成長。

(續下頁)

表 1 真誠領導定義彙整表

學者	定義內涵
Avolio, Luthans et al. (2004, p. 4)	真誠領導者知道他們是誰、知道自己在想什麼在做什麼，並且讓周遭人覺得他們了解他們自己和周遭人的價值觀、道德觀點、知識和優點。對於當下的情境有高度洞察力，本身具有信心、希望、韌性和高度道德感。
Ilies et al. (2005, p. 374)	真誠領導者非常了解他們自己的價值和信念，他們具有自信、真實、值得信賴，並且重視建立部屬的優勢、拓展部屬的思維，創造正向且投入的組織情境。
Shamir & Eilam (2005, p. 399)	真誠領導具有四種和自我概念相關的特徵：第一，個人與角色高度結合。第二，自我概念清晰度很高，並且高清晰度的核心是他們擁有的強烈價值觀。第三，他們的目標是自我一致的（self-concordant）。第四，他們的行為和自我概念是一致的。
George & Sims (2007, p. xxxi)	真誠領導者對自己真實、也真實面對他們所相信的理念。他們和他人建立並發展真實的連結，因為人們相信他們，所以他們可以激勵其他人達成良好的表現。他們成為自己的主人、走上自己的道路，而非由別人影響他們。當他們逐漸成為真誠領導者時，會更關心並服務他人。
Walumbwa et al. (2008, p. 94)	真誠領導源自於正向心理資本和正向道德氛圍，促進高度自我覺知、道德觀內化、資訊的平衡處理以及領導者部屬之間的關係透明，藉此帶來正向的自我發展。

資料來源：Gardner, W. L., Cogliser, C. C., Davis, K. M., & Dickens, M. P. (2011). Authentic leadership: A review of the literature and research agenda. *The Leadership Quarterly*, 22(6), 1120-1145.

陸、真誠領導可能的影響機制



一、真誠領導的主管認同機制

Avolio 等人 (2004) 認為，真誠領導能夠引發部屬的個人認同與社會認同，因而產生希望、信任、樂觀和正向情緒，最終影響部屬的態度和行為。個人認同意指部屬將領導者納入自我概念當中，使得部屬的信念與領導者相似。社會認同則是指個人認可所屬的團體，也認同團隊內的成員。在此過程中，真誠領導者率直、開放、願意承認自己的錯誤並對行為負責，展現誠實與正直，讓部屬能夠產生對領導者的認同。經由認同建立的希望、信任和正向情緒等正面的工作態度，能顯著預測部屬的績效表現，影響部屬的一般績效、額外努力以及退縮行為。這些態度彼此之間亦會產生交互作用。詳細模式內容請見圖 1。

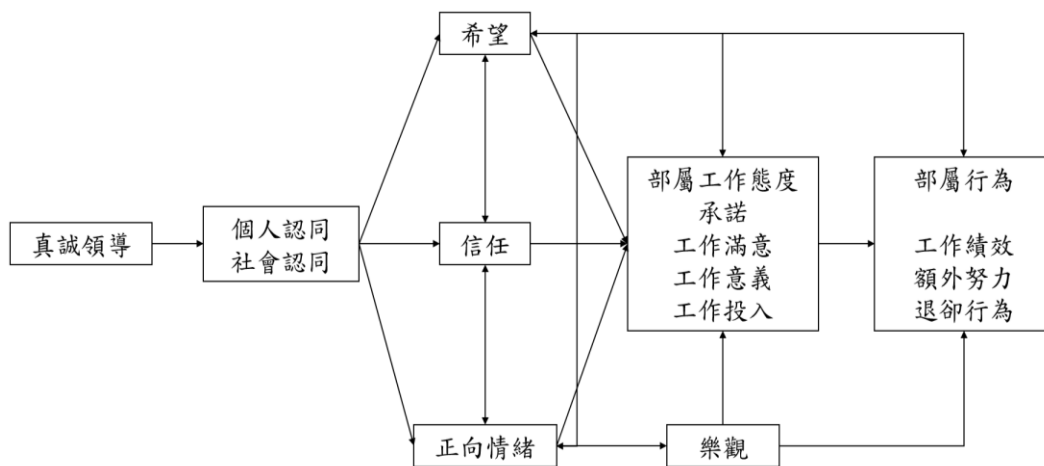


圖 1：真誠領導對部屬態度與行為模型。

資料來源：Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F., & May, D. R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The Leadership Quarterly*, 15, p. 803.

二、真誠領導者與部屬的幸福感模型



Ilies 等人 (2005) 也是由 Kernis (2003) 針對真誠概念的定義出發，探討真誠領導的四個向度（自我覺知、不偏誤處理、真誠行為、真誠關係導向）與幸福感彼此之間的關係。高度自我覺知，帶來高度的自我接納、自主性、和他人的正向關係以及愉悅狀態。高度不偏誤處理，使得領導者可以正確地解釋任務回饋、估計己方能力並尋找可以有所學習的挑戰性情境。真誠的行動可以讓領導者經歷工作中的心流經驗和內在動機，並有更多的自我表達。真誠關係導向促進彼此的學習和發展，建立無條件信任的正向關係。而真誠領導對部屬幸福感的影響有許多層面：提高部屬認同、正向情感的傳遞、真誠行為楷模、支持部屬的自我決定行為以及正向社會交換。模式請見圖 2。

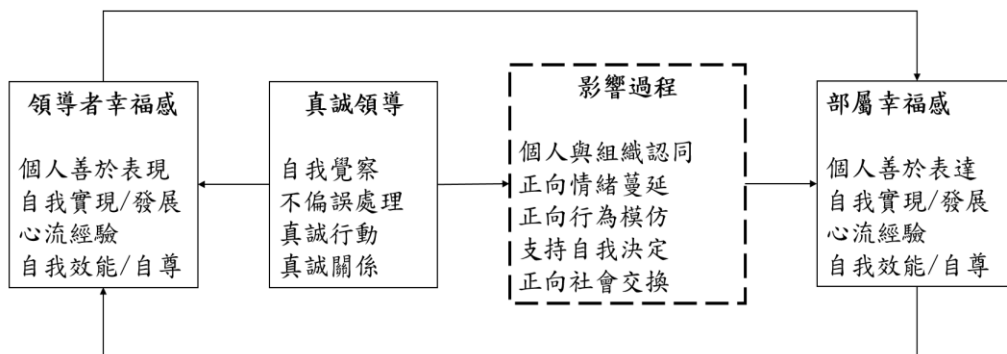


圖 2：真誠領導對領導者與部屬幸福感之影響模型。

資料來源：Ilies, R., Morgeson, F. P., Nahrgang, J. D. (2005). Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader-follower outcomes. *The Leadership Quarterly*, 16, p. 377.

三、真誠領導者與部屬發展的自我概念模型



Gardner 等人（2005）發展了以自我概念為基礎的真誠領導模型，從 Kernis（2003）對真誠的定義和自我決定理論的觀點出發，認為真誠領導者會藉由正向楷模的方式影響部屬的態度及行為。此一理論模型將真誠領導的核心整合為自我覺知和自我調節。真誠領導者的誕生受到過去個人歷史的影響，在他們的成長經驗中，某些觸發事件讓他們開始思考自己的核心價值，使得他們內在的理念覺醒並開始為此行動。真誠領導者高度的自我覺知和自我調節，成為有效的正向楷模，影響部屬的自我概念，並讓部屬開始學習領導者自我覺知和自我調節的行為，並進而改變部屬態度和行為。模式請見圖 3。

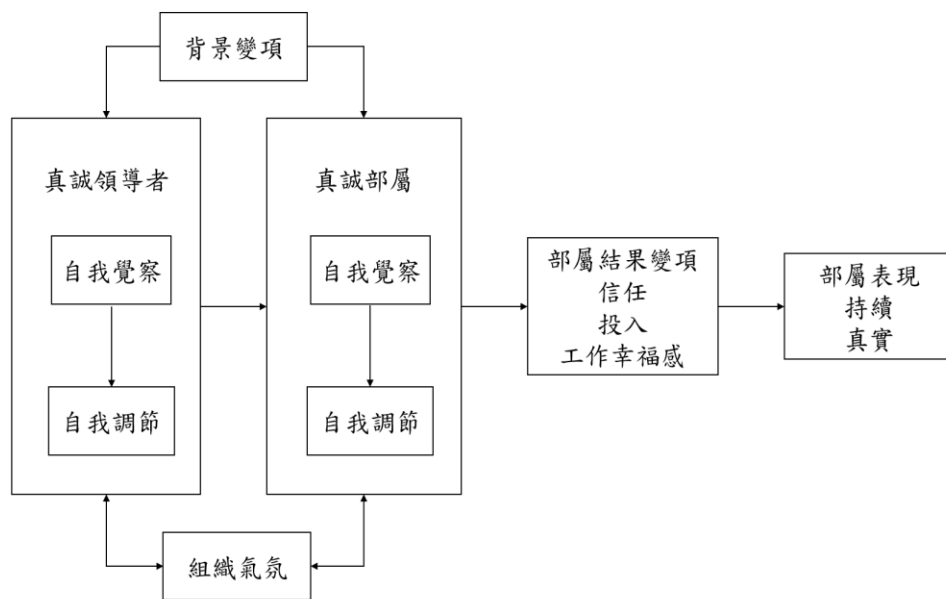


圖 3：真誠領導者與追隨者發展模型。

資料來源：Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., Walumbwa, F. (2005). "Can you see the real me?" A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly*, 16, p.346.

Gardner 等人 (2005) 認為，真誠領導者主動並持續地透過他們的言語和行動，對部屬展現高度的自我覺知、平衡處理、關係透明和真誠行為，因而成為部屬的正向角色楷模，逐漸讓部屬發展為真誠的跟隨者 (authentic followers)。真誠領導者成為部屬個人歷史中的觸發事件 (trigger events)，讓部屬開始發展真誠的自我。在工作中的發展經驗帶給部屬意義感，因而提高工作敬業、幸福感，並帶來穩定持續成長的績效。

第二節 真誠領導與心理真誠

壹、情境觀點的心理真誠構念

心理真誠 (psychological authenticity; Sheldon, 1997) 屬於自我概念的範疇，意指在角色中展現真實自我的程度。在過去的理論脈絡中主要有兩種觀點：特質論觀點和情境論觀點。特質論觀點的學者認為，真誠是一種跨情境、穩定且持續的行為傾向 (McCrae & Costa, 1984)。

不過，特質論觀點忽略了個體和社會情境之間互動的可能性，以及不同情境對於個體的影響。因此情境論學者 (Deci & Ryan, 1985; Rogers, 1963; Waterman, 1993) 針對心理真誠提出較為動態的觀點：個體並不總是完全按照自我行動，在不同的情境中，個體會投入不同程度的真實感受和價值觀。不同的情境會影響個體是否能真誠的自我表達，某些情境甚至會造成虛假的自我展現，或讓個體無法按照理想中的自我行動，此時即為不真誠。

當個體能充分地自我表達時，會產生心理真誠的感受。這樣的正向感受能夠促進重要的內在資源，使得個體能有效調節並且保持內在狀態 (Kuhl, 1986)、更深入地處理新資訊的能力 (Deci & Ryan, 1991)、以及更富創造力的思考 (Amabile, 1996)。真誠是個人自我概念良好整合和組織的指標，能讓個體得到充分的發展 (Rogers, 1963)。

貳、真誠領導與部屬心理真誠：社會學習理論觀點



真誠領導者影響部屬自我發展的機制之一就是楷模學習 (Bandura, 1977)。真誠領導者言行一致的身教、清晰傳達本身行動的理念和價值觀，是讓部屬能夠進行社會學習的關鍵。

社會學習理論認為，觀察學習不只是單純的行為模仿，而是包含抽象內涵的學習。Bandura (1969) 發現，個體可以藉由觀察學習電視上的劇情和角色，學習到態度、情緒反應和新的行為模式。此外，研究證實楷模學習會影響個體的道德判斷傾向、延宕滿足行為和資訊蒐集風格 (Bandura, 1971)。

因此，本研究推論：藉由觀察學習，部屬能學習真誠領導者正向的行為、心理狀態和自我發展。真誠領導者對自我的透徹了解和信念、高度的自我覺知和自我調節行為，成為部屬的正向行為楷模 (Gardner, 2005)。

藉由社會學習的過程，部屬亦開始探索自我並覺知自己個人內在的感覺、動機、需求和其他自我相關的訊息，部屬不再拒絕、忽略或是扭曲個人內在的經驗以及外界對自我評價的訊息，更為真實的了解自己的優缺點。在行為層面，努力讓自己的行動與核心價值觀一致，按照個人的理念決定行為，而不只是順應外界的壓力，也努力讓關係中的他人可以看見真實的自己。透過這些改變，部屬在工作情境中可以進行真實自我的表達，並感受到高度的心理真誠。

根據以上推論，提出 H1：

H1：領導者真誠領導與部屬心理真誠有正向關係。

第三節 從真誠領導到工作敬業

工作敬業是一種正向的工作相關心理狀態，屬於工作動機的概念，其特色是活力、奉獻和專注 (Schaufeli, 2002)。工作敬業不是一種暫時性、特定性的情緒狀態 (emotional state)，而是一種正向心情 (mood)：更加持續且廣泛的

情感認知狀態，並不是由單一特定的事物、事件、個人或行為所引發的。

過去實徵研究證實了真誠領導與工作敬業之間的正向關係，但在推論部分乏善可陳，並沒有清楚探討這兩者之間確實的連結，多半只是認為真誠領導者在工作中的熱情與投入會影響部屬的工作敬業態度。Walumbwa 等人（2010）以主管認同和心理賦能的機制探討了真誠領導和工作敬業之間的中介歷程。他們認為：真誠領導者對於部屬展現尊重的正向態度，並建立開放與互信的關係，讓部屬產生高度的關係認同，對主管的認同會進而引發較高度的動機。此外，真誠領導者鼓勵良好的團隊氛圍、透明的訊息分享和工作回饋，讓部屬產生心理賦能的感受，使得部屬感受到工作中的效能感、自主權與影響力，提高動機的程度。但這兩個中介機制依然沒有關注部屬自我概念發展的內在自我焦點歷程：主管認同機制是外在焦點的影響歷程、心理賦能則是探討真誠領導者的行為對於部屬工作狀態的影響。本研究以部屬為主體，提出心理真誠的中介機制，探討真誠領導與工作敬業之間的歷程。

根據 Kahn（1990）的敬業概念，敬業意指個人在工作角色中投入自我的程度。在個體投入自我的過程中，可能會投入自我的不同層面：認知層面、情緒層面和生理層面。因此，在情境當中的真實自我表達，會強化工作角色與自我概念之間的連結，個體若無法表達真實的自我情緒，也會導致不敬業狀態。不敬業的部屬，會將自我從工作角色當中抽離，並且在工作表現中會採取防衛和退縮的行為。

當部屬觀察到真誠領導者高度的自我覺知和自我調節行為後，開始追求真誠自我（Gardner, 2005），在工作中表達個人真實的信念和意見、充分地在角色中投入真實自我。此時，在角色中的真實自我表達和投入，促成了部屬自我概念與工作角色的連結，因而帶來工作敬業。過去的研究也支持這樣的觀點：Judge（2005）發現，自我一致目標和目標投入有正向關係。Kernis（2003）的學生樣本研究發現，當學生報告的真誠程度越高時，會提高對於目標的投入。

據此提出 H2：

H2：部屬的心理真誠感受會中介領導者真誠領導和部屬工作敬業之間的正向關係。

第四節 工作敬業與部屬績效表現：工作績效與創造性績效

過去真誠領導的相關研究，仍缺乏對實際績效結果的探討，大多聚焦於真誠領導對部屬正向心理狀態和態度的影響（Gardner, 2011）。Wang 等人（2014）認為，應該要重新理解真誠領導對部屬實際績效的影響效果。

Campbell（1990）認為，工作績效意指個體完成組織期望與角色需求的行為，其行為的結果與效益就是工作績效。動機則是個人行為的決定因素之一（McClelland, 1987），可以產生行為所需要的能量、引導個體投入努力的方向和持久力。部屬的工作動機越強烈，工作表現就會越好。

然而，創造性績效的特性和一般工作績效有所不同。創造性績效意指部屬運用在工作中之創造力。高創造性績效的部屬，可以產出新穎或具原創性的想法、產品或程序，並且對於組織而言是具有實用性和可行性的（Oldham & Cummings, 1996）。個人層次創造性績效產出的來源，可以簡單分為四類：性格因素、認知能力、知識技巧和動機（Amabile, 1988）。

性格因素方面，對於美與藝術的敏銳感受、興趣廣泛、喜歡複雜的工作任務、精力充沛、獨立自主、直覺敏銳、自信感、接納不同意見的程度，都有可能影響個體的創造力產出（Barron & Harrington, 1981）。認知能力方面，類似於學者對於性格因素的探討，思考過程的流暢、彈性、原創性、精緻性、從不同的角度思考問題，這些都被認為和創造力產出有關（Guilford, 1984）。在知識技巧的層面，分為領域相關技能（domain-relevant skills）和與創意相關技能（creativity-relevant skills）兩個分類：首先必須要對於面臨到的工作任務有足夠的專業理解，才有辦法使用創意相關技能，產生新穎觀點的認知型態，應用發現嶄新觀點的經驗法則，並堅持努力。

最後一項是動機層面。Amabile 與 Grysiewicz（1987）進行創造力產出的訪談，在研發科學家中有四成的人提到自我激勵（self-motivation）是能夠帶來創造力產出的關鍵原因。此外，三成受訪者認為，缺乏工作動機、不想要接受新的挑戰、想法負面的人比較難以產出創意。有一成左右的人提到，受到外在酬賞吸引或是受到環境因素影響，會減損創造力產出。本研究指出，工作動機是造成創造力產出的重要因素。

比起前述其他三種因素，動機是最容易受到情境脈絡影響的因素（Amabile, 1988）。性格因素和認知能力都是個人的特質，難以變動，無法讓不具備這樣特質的部屬突然擁有這樣的特質，知識技巧則屬於長期的能力累積，在短時間中難以透過知識技巧的方式影響創造力產出。因此對於企業組織來說，建立可以提升動機的工作情境、採取可以提升動機的領導方式，是最容易在較短時間中帶來創造力產出的方法。

當部屬開始學習真誠領導者追求真誠自我展現時，在角色中投入真實自我，自我概念與工作角色的連結讓部屬更願意將自我投入於工作當中，這樣的自我—工作角色投入包含了認知層面、情緒層面和生理層面的努力投入與付出，亦即工作敬業。工作敬業的部屬，在認知層面能夠專注於工作任務目標當中，展現出對於工作任務的活力與專注；在情緒層面，願意投入較高的能量與熱情，並提供部屬在工作中所需要的情緒勞務需求；最後，敬業的部屬實際上展現出生理上的努力，致力於完成組織所重視的工作行為，容易達成組織對部屬的工作期待。

工作敬業部屬在認知、情緒和生理層面的投入，讓部屬能夠達成組織交付的工作目標，並願意以較多的努力完成工作，因而帶來良好的工作績效。此外，敬業的部屬高度的認知與情緒投入，讓部屬更能花費心力思考嶄新的問題解決途徑，並不斷自我激勵、致力於達成更好的表現，藉此達成更好的創造性績效。根據上述推論，提出 H3：

H3a：領導者真誠領導和部屬工作績效之間的正向關係，會受到部屬心理真誠、部屬工作敬業的中介。

H3b：領導者真誠領導和部屬創造性績效之間的正向關係，會受到部屬心理真誠、部屬工作敬業的中介。

第五節 價值觀一致性在社會學習歷程中所扮演的角色

為了探討真誠領導與部屬心理真誠之間的社會學習效果，本研究試圖找出可能影響楷模學習效果的因素。Bandura（1997）提到個體會把具有較高成就、

關係較為親近能夠信任、以及和自己相似的對象視為楷模，這些因素對於個體是否會把其當作楷模來學習非常重要。具備這些特色的對象，會獲得個體更多的注意力，並且提高學習的動機。

真誠意指真實的面對自我核心價值觀，因此在真誠領導情境中，價值觀扮演非常重要的角色。價值觀是一種對於某些行為或終極狀態的一般性信念，代表個體會對於某種終極狀態有所偏好，價值觀也會引導個體性為與事件的選擇與評價，不同類型的價值觀彼此之間有不同程度的重要性（Schwartz, 1992）。

價值觀一致性代表著個體與對象彼此之間價值觀體系的相似程度（Kristof, 1996）。由於個體會受到和自己相似的對象吸引，個體之間價值觀一致性的程度可以幫助彼此之間的溝通並增進雙方社會互動的預測能力（Tsui & O'Reilly, 1989）。價值觀一致的個體之間，會擁有相似的認知處理歷程、對於外界事件的解釋、減少不確定性並增進人際關係。

根據社會學習理論，當部屬和領導者的價值觀越相似時，部屬會認為如果自己也开始展現真誠自我，也能夠像領導者一般成功。此時領導者在組織中的成功，對部屬的社會學習帶來更強的替代性強化效果。

根據以上推論，提出 H4：

H4：領導者與部屬的價值觀一致性，會正向調節領導者真誠領導和部屬心理真誠之間的正向關係。

第六節 研究架構



研究架構與變項間的關係請見圖 4。

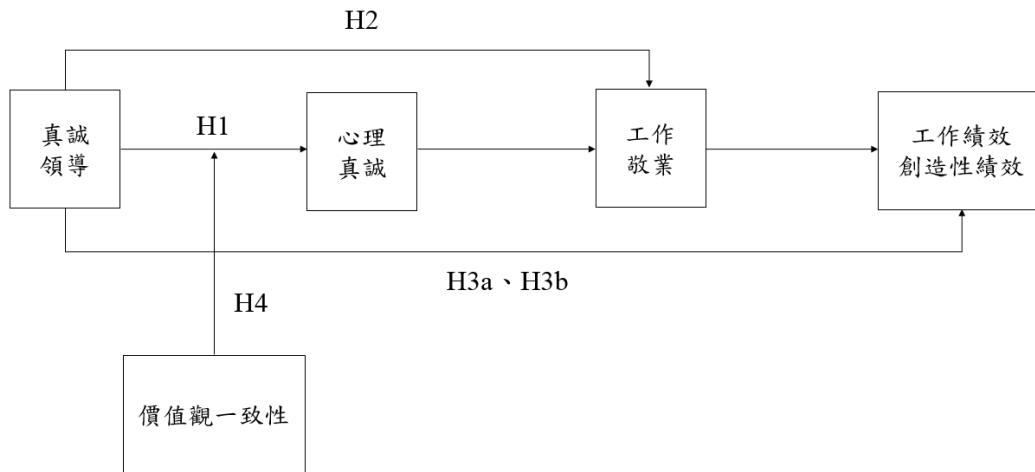


圖 4：研究架構圖



第三章 研究方法



第一節 施測程序

本研究委託組織內的聯絡人交給願意協助研究的主管代為施測。研究者透過郵寄或是面交的方式交付問卷給聯絡人，並同時進行施測說明，提醒施測時應該要注意的事項。

考量到共同方法變異 (common method variance) 對於問卷填答的影響，在問卷設計上採用「心理隔離法」，於指導語中宣稱問卷內容包含五個不同的獨立研究，並且將變項順序打亂，沒有按照研究架構的預測順序放入變相題目，讓填答者無法猜測施測者研究意圖。

本次研究的問卷是一對三的配對方式，每一袋問卷中，包含主管填答問卷一份以及部屬填答問卷三份，主管除了需要填寫自評的資料，也需要針對不同部屬的表現評分，不同部屬的內容以紅色底、藍色底和綠色底分開，讓主管能正確配對部屬資料，盡量不讓結果產生人為的誤差。為了避免主管填答和部屬填答配對發生錯誤，每份部屬填答問卷又放入更小的包裝袋中，並在包裝袋上標明配對部屬代號 (A、B 或 C) 和顏色 (紅、藍或綠)。

在指導語部分，特別強調本研究是不記名填答，向受試者確保個人資料的隱密性，並且仔細說明填答內容沒有標準答案，降低受試者作答方面的疑慮和造假。部屬作答完成後，可以直接放入小包裝袋中彌封，保密部屬填答的內容，藉此使得部屬在填寫時不會受有被看見作答內容的疑慮，因而更真實的作答。當主管收回部屬問卷後，再一併交回給聯絡人。

第二節 研究樣本



本研究總計發出 100 份配對問卷，回收 70 份配對問卷，問卷回收率為 70%，總共 70 位主管樣本以及分屬其下的 204 位部屬樣本。問卷為主管部屬一對三問卷，但有 6 位主管收回來的配對問卷只有 2 位部屬，因此為 204 份部屬問卷。

樣本的組成如下：男性所占比例為 48%、女性所佔比例為 52%。男女比例約略相同。年齡分布為 18 歲至 63 歲，平均年齡為 34.11 歲。教育程度方面，高中程度以下所佔比例為 10.3%，專科程度所佔比例為 13.7%，大學程度所佔比例為 52.5%、研究所以上程度所佔比例為 23.5%。工作職級部分，一般職員或現場作業人員所佔比例 75.1% 為最大宗，接著是基層主管或同級專業人員所佔比例 17.4%。平均年資 61.8 個月。在部門別方面，行銷銷售部門所佔比例 29.6% 為最多，行政管理部門 20.2% 次之，研發技術部門 10.3% 排名第三，其他各部門所占比例均為 10% 以下。產業類別部分，主要由資訊科系業、金融法律業、服務業、醫藥衛生行業為主，這四類產業所占比例為 54.2%，其他類型均為 10% 以下。整體樣本背景組成請見表 2。

第三節 測量工具

研究使用的主管問卷與部屬問卷皆為自陳式的結構化問卷，完整問卷內容請見附錄內容。在主管問卷方面，首先調查主管的背景變項，並收集主管個人價值觀以及主管對於三位部屬分別的績效表現評估（工作績效和創造性績效）。在部屬問卷方面，收集部屬的心理真誠、個人價值觀、工作敬業、知覺主管真誠領導和背景變項。以下分別針對各變項進行介紹，說明量表來源、題目內容還有信效度相關指標。

表 2 樣本組成

項目	人數	百分比	項目	人數	百分比
性別			教育程度		
男性	98	48	高中職以下	21	10.3
女性	105	51.5	專科	28	13.7
未填答	1	0.5	大學	107	52.5
			研究所以上	48	23.5
年齡			職級		
20歲以下	5	2.5	一般職員	151	75.1
21-30歲	72	36.2	基層主管	35	17.4
31-40歲	83	41.7	中階主管	12	6.0
41-50歲	34	17.1	高階主管	3	1.5
50歲以上	8	2.5			
年資			產業類別		
2年以下	73	35.8	傳產製造	19	9.3
2-4年	46	22.4	資訊科系	27	13.2
4-6年	30	14.9	金融法律	28	13.7
6-8年	20	10.0	服務相關	33	16.2
8年以上	34	16.9	貿易銷售	14	6.9
			醫藥衛生	22	10.8
部門別			營建土木	11	5.4
行政管理	41	20.1	文教傳播	16	7.8
生產製造	6	2.9	公營機構	10	4.9
行銷銷售	60	29.4	其他	23	11.3
研發技術	21	10.3			
財務會計	17	8.3			
資訊工程	14	6.9			
公關媒體	1	0.5			
活動企劃	8	3.9			
客服法務	2	1.0			
其他	33	16.2			

一、真誠領導

真誠領導概念的測量，使用 Walumbwa 等人（2008）編製的真誠領導量表，由部屬填答。該量表共有 4 向度 16 題，包含自我覺知 4 題、關係透明 5 題、內化道德觀 4 題和平衡處理 3 題。量表發展時，四個向度信度係數從 0.70 到 0.84，顯示為具有一定信度基礎，整體信度係數大於 0.70。

由於真誠領導為英文量表，為了確保中英版本調查工具的恆等性，避免跨文化差異產生語意不同的問題，透過回譯（back translation）策略，先將英文題目翻譯成中文，再由精通中英文雙語者譯回英文，之後逐一比對，以確定最後的翻譯版本（Brislin, 1980）。題項如表 3 所示。

表 3 真誠領導構面題項資料

題項	平均數	標準差	因素負荷量
關係透明			
我的主管會說出他真正的想法。	4.43	1.07	.69
我的主管犯錯時會承認錯誤。	4.34	1.02	.80
我的主管鼓勵大家說出心中真正的想法。	4.48	1.01	.70
我的主管會告訴我真正的實話。	4.24	1.10	.71
我的主管表達出來的情緒和他的真實感受是一樣的。	4.29	0.99	.69
內化道德觀			
我主管的理念與行動是一致的。	4.36	1.03	.79
我的主管根據他的核心價值觀做決策。	4.57	0.93	.63
我的主管支持我按照自己的價值觀表達立場。	4.38	0.97	.83
面對棘手議題時我的主管會以高道德標準作為決策依據。	4.30	1.04	.77
平衡處理			
我的主管會徵求和他立場完全相反的觀點。	3.96	1.06	.57
我的主管做決定之前會盡量分析所有相關資訊。	4.44	0.90	.80
我的主管在下結論之前，會仔細聆聽不同觀點的看法。	4.34	1.00	.84
自我覺知			
我的主管會尋求回饋以改進和他人的互動。	4.38	0.95	.85
我的主管可以準確描述別人對他能力的看法。	4.23	1.04	.81
我的主管知道何時重新評估他對於某些重要議題的立場。	4.39	0.88	.81
我的主管了解他的行動會對其他人造成什麼樣的影響。	4.34	1.00	.74

考量到華人受試者填答問卷時可能發生的趨中反應傾向（Chiu & Yang, 1987），本研究以六點量尺進行施測，由最低程度（1分）到最高程度（6分）個別相對應的指標為「非常不同意」、「不同意」、「有點不同意」、「有點同意」、「同意」，以及「非常同意」。

真誠領導量表平衡處理向度的其中一題：「我的主管會徵求和他立場完全相反的觀點」，在進行驗證性因素分析時，發現該題的因素負荷量為所有題目中唯一低於.60的題項、也是因素負荷量最低的題項，研究者重新審視題目後認為可能是在翻譯時語意過於強烈所導致，因此在後續分析當中將此題刪除，刪題後整體信度係數為 0.95。

二、心理真誠

心理真誠概念的測量，使用 Sheldon（1997）編製的心理真誠量表，由部屬填答。該量表共有 5 題。量表發展時，使用同樣的題目分別針對個體本身五個不同的社會角色情境進行測量，包含學生、部屬、孩童、朋友、親密關係對象，這分別得到 0.72~0.82 的信度係數，整體的信度係數則是 0.71，顯示為具有一定信度基礎。本研究使用此量表時，稍微修改情境描述，將情境確立在工作場域當中。（例：將「在我人生中的這個部分，我能夠真誠地展現自我」修改為「在工作中，我能夠真誠地展現自我。」）

由於心理真誠為英文量表，為了確保中英版本調查工具的恆等性，避免跨文化差異產生語意不同的問題，透過回譯（back translation）策略，先將英文題目翻譯成中文，再由精通中英文雙語者譯回英文，之後逐一比對，以確定最後的翻譯版本（Brislin, 1980）。題項如表 4 所示。

表 4 心理真誠構面題項資料

題項	平均數	標準差	因素負荷量
在工作中，我能夠真誠地展現自我。	4.23	1.10	.82
對我而言，工作中的自我是有價值且有意義的。	4.52	1.01	.78
我在工作中所展現的自我樣貌是我自己決定的。	4.46	0.98	.83
我不得不表現出工作所要求的自我。（反向題）	2.89	1.01	.07
工作中的自我，讓我感受到緊張和壓力。（反向題）	3.17	1.19	.19

考量到華人受試者填答問卷時可能發生的趨中反應傾向 (Chiu & Yang, 1987)，本研究以六點量尺進行施測，由最低程度 (1 分) 到最高程度 (6 分) 個別相對應的指標為「非常不同意」、「不同意」、「有點不同意」、「有點同意」、「同意」，以及「非常同意」。

心理真誠量表的內部一致性信度係數指標較低，後兩題負向題與前三題正向題相關不高，進行驗證性因素分析時也發現，後兩題的因素負荷量非常低。根據過去研究 (廖玲燕, 2000)，華人較容易受到題項敘述形式的影響；當題項表現出來的是正向的結果時，就會往正向反應，反之，若負向則傾向做出否認的反應。因此，當部屬在針對正向題與負向題作答時，可能同時有語意效果的干擾。由於前三題項內容已經能充分反映心理真誠的概念，因此研究者在後續分析當中，同時刪除後兩題負向題 (「我不得不表現出工作所要求的自我。」與「工作中的自我，讓我感受到緊張和壓力。」兩題)，內部一致性信度係數由 0.65 提升到 0.86。

三、工作敬業

工作敬業概念的測量，使用 Schaufeli (2006) 編製的短版工作敬業量表，由部屬填答，從原版的 17 題縮減為短版量表的 9 題。短版量表發展時，十個國家的 Cronbach's alpha 係數從 0.85~0.92，顯示為具有良好的信度基礎。在本研究中的信度係數則為 0.93。

由於工作敬業為英文量表，為了確保中英版本調查工具的恆等性，避免跨文化差異產生語意不同的問題，透過回譯 (back translation) 策略，先將英文題目翻譯成中文，再由精通中英文雙語者譯回英文，之後逐一比對，以確定最後的翻譯版本 (Brislin, 1980)。

考量到華人受試者填答問卷時可能發生的趨中反應傾向 (Chiu & Yang, 1987)，本研究以六點量尺進行施測，由最低程度 (1 分) 到最高程度 (6 分) 個別相對應的指標為「非常不同意」、「不同意」、「有點不同意」、「有點同意」、「同意」，以及「非常同意」。題項如表 5 所示。

表 5 工作敬業構面題項之描述統計資料

題項	平均數	標準差
工作時，我覺得充滿能量。	4.35	0.91
面對工作，我感覺到精力充沛。	4.33	0.94
我對工作充滿熱情。	4.33	0.98
我的工作會讓我得到啟發。	4.37	1.00
早上起床時，我樂於去工作。	3.95	1.17
當我認真投入工作時會感到喜悅。	4.78	0.79
我對自己的工作感到驕傲。	4.46	0.95
我完全沈浸於工作中。	4.07	1.07
工作時我會全神貫注。	4.66	0.91

四、工作績效

工作績效的測量，採用樊景立與鄭伯璜（1997）角色內績效量表，此量表包含四題，由主管分別針對不同部屬的表現進行填答。本量表經由許多過去研究驗證具有良好的信效度指標。本研究中的信度係數為 0.91。

考量到華人受試者填答問卷時可能發生的趨中反應傾向（Chiu & Yang, 1987），本研究以六點量尺進行施測，由最低程度（1分）到最高程度（6分）個別相對應的指標為「非常不同意」、「不同意」、「有點不同意」、「有點同意」、「同意」，以及「非常同意」。題項如表 6 所示。

表 6 工作績效構面題項之描述統計資料

題項	平均數	標準差
他對本單位整體工作表現有重要貢獻。	4.88	0.95
他是本單位內表現優異的員工之一。	4.65	1.14
他總是能如期完成我所交付的工作。	4.65	0.95
他的表現能夠合乎我所要求的工作標準。	4.55	1.05

五、創造性績效

創造性績效的測量，使用 Alge 等人（2006）編製的短版創造性績效率量表，由主管填答，從原版的 13 題縮減為短版量表的 5 題。短版量表發展時，內部一致性信度係數為 0.88，顯示為具有良好的信度基礎。本研究中信度係數為 0.94。

由於創造性績效為英文量表，為了確保中英版本調查工具的恆等性，避免跨文化差異產生語意不同的問題，透過回譯（back translation）策略，先將英文題目翻譯成中文，再由精通中英文雙語者譯回英文，之後逐一比對，以確定最後的翻譯版本（Brislin, 1980）。

考量到華人受試者填答問卷時可能發生的趨中反應傾向（Chiu & Yang, 1987），本研究以六點量尺進行施測，由最低程度（1分）到最高程度（6分）個別相對應的指標為「非常不同意」、「不同意」、「有點不同意」、「有點同意」、「同意」，以及「非常同意」。題項如表 7 所示。

表 7 創造性績效構面題項之描述統計資料

題項	平均數	標準差
針對問題，他可以想出有創意的解決方法。	4.29	1.03
他不會害怕承擔風險。	4.32	1.16
他會對其他人推銷自己的新想法。	4.13	1.15
他總是能想出創新的點子。	3.98	1.16
他會在工作中展現創意。	4.00	1.13

六、價值觀一致

過去對於價值觀一致性的衡量，主要計算方式可以分為三種類型。第一種類型的價值觀一致性概念，著重點在於個體價值觀與他人價值觀之間的比較，許多組織行為研究學者採用此一觀點（Meglino et al, 1992），並認為若主管與部屬之間價值觀的差距很小就表示有高度的價值觀共享。這種方法又稱為真實價值觀一致性。分別測量雙方各自的價值觀之後，進行扣減計算。

第二種類型的價值觀一致性測量，焦點放在個體的知覺層次：個體本身知覺到的自我價值觀、與其所知覺到的其他個體價值觀之間的差距。此種方法稱為知覺一致性指標。由個體同時評估自我價值觀與其知覺到的對象價值觀，再將兩項價值觀扣減計算。但此一方法容易受到各體本身價值觀的因素影響，較為著重在個體的主觀知覺經驗。

第三種類型的價值觀一致性測量，則是處理成個體的純粹知覺概念。在此方法中，完全不涉及個體價值觀的測量與扣減，而是由各體主觀知覺判斷對象

和自我之間價值觀一致性的程度。

為了反映真實情境中的運作，本研究採用第一種方式計算。主管和部屬各自的價值觀測量，採用 Cable and Edwards (2004) 所編製的量表，主要針對工作情境較容易展現出的價值觀進行測量，詢問主管或部屬對於該項價值觀的重視程度。分為八個向度、每個向度 3 題，共計 24 題。

在測量雙方各自的價值觀之後，接下來的計算方式採用平方差和指標 (Meglino et al, 1992)。首先分別測量主管與部屬各自的價值觀，取兩者差值的絕對值，再將此一差值平方，求出每一題項的平方差，最後再加總個人在 24 個題目的平方差。平方差和指標隱含的概念是：雙方價值觀差異較大的部分，會比差距小的部分在比例上具有更大的影響力。McClelland 等人 (1953) 主張，人不希望期望中的事物和實際事物之間存在過大的差距，並且會對於差距較小者做出較為正向的反應。過去許多學者採用此種方式測量 (Meglino et al, 1992; 鄭伯壘, 1992)。

考量到華人受試者填答問卷時可能發生的趨中反應傾向 (Chiu & Yang, 1987)，本研究以六點量尺進行施測，由最低程度 (1 分) 到最高程度 (6 分) 個別相對應的指標為「非常不重視」、「不重視」、「有點不重視」、「有點重視」、「重視」，以及「非常重視」。題項如表 8 所示。

七、控制變項

本研究將公司年資與共事時間納入控制變項時，發現並未對工作績效和創造性績效有影響，因此在後續分析中沒有控制這兩個變項。

由於領導者的真誠領導行為是由部屬進行評估，部屬的工作績效表現與創造性績效表現是由主管評估，因此本研究中控制領導者與部屬各自的教育程度和職級。過去研究發現，員工教育程度、職級對其覺知主管領導有顯著差異，主管教育程度、職級對其覺知員工工作績效有顯著差異 (許金生, 2012)。

表 8 部屬價值觀構面題項之描述統計資料

題項	平均數	標準差
利他		
讓這個世界變得更好。	4.35	1.21
為社會服務。	4.42	1.10
對人類有貢獻。	4.32	1.16
關係		
和同事建立關係。	4.71	0.89
深入了解我的工作夥伴。	4.48	0.90
和同事建立緊密的關係。	4.53	0.93
薪資		
基本薪資。	5.00	0.95
整體待遇（包括福利）。	5.12	0.94
工作報酬的總額。	5.13	0.88
聲望		
獲得尊重。	5.21	0.77
獲取地位。	4.36	1.02
得到別人的重視。	4.75	0.86
安全		
能確實保有這份工作。	4.72	0.94
能確保我總是有工作。	4.84	0.98
能確定我的工作可以持續。	4.87	0.97
職權		
有明確的報告對象/部門。	4.71	0.94
有清楚的指揮鍊。	4.69	0.86
上下屬關係明確。	4.64	0.89
變化		
做的事情是有變化的。	4.72	0.90
每天可以做不同類型的事情。	4.47	1.00
工作本身包含許多不同的內容。	4.65	0.93
自主		
可以用我自己的方式工作。	4.86	0.87
可以自己決定採取什麼方式工作。	4.85	0.87
面對決策我可以自己做決定。	4.56	0.90

第四節 資料分析



壹、描述統計與相關分析

在本研究中，使用統計軟體 SPSS20 進行描述統計資料分析（descriptive statistics）、相關分析（correlation）和內部一致性信度分析（Cronbach's α ），藉此了解樣本組成結構、變項之間的關聯、變項的信度指標。透過統計軟體計算變項平均數、標準差、樣本組成的分配比例，藉此掌握各變項的基本概況。

在進行正式的假設驗證前，同樣以統計軟體計算各變項之間的相關係數，藉此初步了解真誠領導、心理真誠、工作敬業、工作績效、創造性績效、價值觀一致性以及控制變項之間的關聯性，是否符合假設預測的趨勢，並且為最後的驗證結果做出較為合理的解釋。

貳、驗證性因素分析

在本研究中，使用統計軟體 EQS 6.1 進行整體研究測量模式（五因子模式，扣除各自價值觀測量的其他主要變項）的驗證性因素分析、以及主要變項各自的驗證性因素分析，並進行替代巢套模式（alternative nested model）的比較，藉此確認每個因素都是可以區辨、彼此有所不同的構念。分析後，使用題項平均值作為構念的測量指標，再透過迴歸分析的方法，進行研究架構當中主要效果、中介效果、調節效果的驗證。

參、區段迴歸分析：皆於階層線性模式中進行分析

本研究利用區段迴歸分析進行主要效果（main effect）與中介效果（mediating effect）的假設檢驗。此一分析法可在排除控制變項對效標變項的影響後，檢驗預測變項對於該效標變項是否具有顯著的主要預測效果。

中介效果的驗證，主要根據 Baron 與 Kenny（1986）所提出的驗證方法，按

照以下步驟進行驗證：（1）預測變項對於效標變項的預測效果達顯著；（2）預測變項對於中介變項的預測效果達顯著；（3）同時將預測變項與中介變項加入迴歸模型中預測效標變項，中介變項的預測效果達顯著，但預測變項的預測效果下降。若下降後，預測變項對效標變項已無顯著的預測效果，則為「完全中介」；若下降後，預測變項對效標變項仍有顯著的預測效果，則為「部分中介」。

調節效果的驗證，主要根據 Baron 與 Kenny（1986）提出的方法進行驗證，在預測變項對效標變項的預測效果已達顯著的前提下，將交互作用項（預測變項與調節變項的乘積）加入迴歸模型中，在控制預測變項與調節變項的預測效果之後，若交互作用項對效標變項的預測效果依然顯著，則表示調節變項可以顯著調節預測變項與效標變項之間的關係。

由於交互作用項為預測變項與調節變項的乘積，所以交互作用項、預測變項和調節變項之間會有高度相關，導致多元共線性（multicollinearity）的問題。因此，本研究中按照 Aiken 與 West（1991）的建議，將預測變項與調節變項標準化，讓預測變項與調節變項線性轉移後再相乘，並以標準化後的 Z 分數計算交互作用項（Villa et al., 2003）。

肆、分析方法：用階層線性模式控制評分者效果

階層線性模式（Hierarchical Linear Modeling, HLM）分析技術廣泛應用於資料巢套的樣本當中，通常用於跨層次的資料分析，但在本研究中的使用目的，是為了控制評分者效果，將所有預測變項都進行總平均數中心化（Grand-mean Centering）（Hofmann & Gavin, 1998; Enders & Tofighi, 2007）。

本研究為主管部屬配對一對三的資料收集方式，會產生資料巢套問題。檢驗了評分者效果之後（James, 1982），工作績效與創造性績效的 ICC1 指標分別為 0.18、0.29，皆大於過去經驗值 0.12，因此整體的分析都在階層線性模式分析當中進行。H3 的多重中介模式驗證，使用共同顯著測驗（Joint Significance Test, JST），過去研究已經證實共同顯著測驗可以控制型一錯誤（Type I error）並擁有良好的統計檢定力（power）（Taylor, MacKinnon, & Tein, 2008）。

第四章 研究結果



第一節 測量模式比較

為確認各研究變項之間的區分性 (distinctiveness)，在進行假設驗證之前，先考量不同模式的驗證性因素分析結果。從表 9 可知，真誠領導、心理真誠、工作敬業、工作績效、創造性績效的五因子模式，其配適度指標位於可以接受的範圍 ($\chi^2=1220.59$, $df = 550$, $CFI = .88$, $IFI = .89$, $NNFI = .87$, $SRMR = .05$, $RMSEA = .07$)，且與其他模式比較，有最佳的配適度。

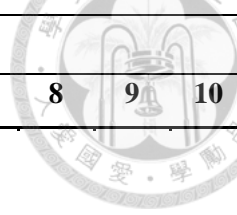
表 9 測量模式配適度比較

模式	χ^2	df	CFI	IFI	NNFI	SRMR	RMSEA
虛無模式：所有指標各自獨立	6358.39	595					
基準模式：五因子模式	1220.59	550	.88	.89	.87	.05	.07
模式一：四因子模式 (心理真誠與工作敬業合併)	1366.75	554	.86	.86	.85	.06	.09
模式二：四因子模式 (工作績 效與創造性績效合併)	1601.75	554	.82	.82	.80	.07	.10

第二節 各變項間相關

在進行假設驗證前，先針對各研究變項進行相關分析，以瞭解各變項間的關聯是否與現象或假設預測趨勢符合。各變項平均數、標準差及相關係數請見表 10。以下分別就各類變項內之相關與各類變項間之相關進行說明。

表 10 各變項描述統計值與相關係數



變項	描述統計量		相關係數矩陣									
	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
控制變項												
1.主管教育	3.20	0.78	-									
2.主管職級	2.86	0.77	-.02	-								
3.部屬教育	2.89	0.88	.56**	-.17*	-							
4.部屬職級	1.34	0.66	.08	.18*	.08	-						
主要變項												
5.真誠領導	4.37	0.78	.10	-.22**	.14	-.09	(.95)					
6.心理真誠	4.40	0.90	.04	.00	.00	.13	.43**	(.86)				
7.工作敬業	4.37	0.79	.17*	.01	.09	.14*	.52**	.61**	(.93)			
8.工作績效	4.68	0.91	.14	.17*	.24**	.10	.10	.18*	.20**	(.91)		
9.創造性績效	4.14	1.00	.12	-.03	.29**	.09	.27**	.11	.22**	.59**	(.94)	
10.價值觀差距	41.14	32.72	.10	.07	-.09	.12	-.24**	-.12	-.10	-.19**	-.24**	-

註：1. 價值觀差距越小，代表價值觀一致性越高。2. * $p < .05$. ** $p < .01$ 。

壹、控制變項之相關分析

主管的教育程度和部屬的工作敬業有正向關係 ($r = .17, p < .05$)，代表主管教育程度越高，部屬越能夠展現出工作敬業。主管的職級和部屬知覺的真誠領導有負向關係 ($r = -.22, p < .01$)，顯示當主管職級越高，部屬越不容易感受到其真誠領導的行為。主管的職級和主管評估的部屬工作績效有正向關係 ($r = .17, p < .05$)，可能是因為主管職級越高，部屬職級也越高，這些高職級的部屬較容易得到較高的績效評估。

部屬的教育程度和其工作績效、創造性績效有強烈的正向關係 ($r = .24, p < .01$; $r = .29, p < .01$)，顯示教育程度較高的部屬，的確會有比較高的工作績效表現和創造性績效表現。此外，部屬的職級和工作敬業有正向關係 ($r = .14, p < .05$)，亦即較高職級的部屬，展現出越高的工作敬業。

貳、主要變項之相關分析

真誠領導和心理真誠、工作敬業、創造性績效有正向關係 ($r = .43, p < .01$; $r = .52, p < .01$; $r = .27, p < .01$)，代表當主管展現越高程度的真誠領導行為時，部屬感受到較高的心理真誠、展現較高的工作敬業並表現出較高的創造性績效。H1、H2 和 H3b 在此獲得初步的支持。

部屬的心理真誠感受，和工作敬業、工作績效有正向關係 ($r = .61, p < .01$; $r = .18, p < .05$)，表示部屬擁有高度的心理真誠感受時，也會擁有較高度的工作敬業，並展現出較高的績效表現。

部屬的工作敬業與部屬的工作績效、創造性績效有正向關係 ($r = .20, p < .01$; $r = .22, p < .01$)，代表具備高度工作敬業的部屬，同時會有較好的工作績效表現並展現出創造性績效表現。

最後，主管評量的工作績效與創造性績效之間有正向關係 ($r = .59, p < .01$)，可能顯示主管在評估部屬的工作表現時，不同內容的表現會相互影響。

第三節 主要效果與中介效果檢驗

下一步，本研究使用區段迴歸分析方法，開始對於研究架構當中提出的推論與假設進行檢驗。首先報告真誠領導對於心理真誠的主要效果，藉此檢驗 H1。然後再報告真誠領導、心理真誠對於工作敬業的區段迴歸分析結果，依照 Baron 與 Kenny (1986) 的驗證方法作中介效果的檢驗 (H2)。

由表 11 的 M1 可知，在排除控制變項對於效標變項的影響之後，真誠領導對於心理真誠具有顯著的預測效果 ($\gamma = .58, p < .01$)，表示當主管展現真誠領導行為時，的確能夠強化部屬的心理真誠感受。故 H1 得到支持。

心理真誠的中介效果驗證，根據以下的步驟進行：首先，根據表 11 的 M2，真誠領導對於工作敬業具有顯著的預測效果 ($\gamma = .57, p < .01$)，第一項條件成立；其次，根據 M1，真誠領導對於心理真誠具有顯著的預測效果 ($\gamma = .58, p < .01$)，第二項條件成立；最後，根據 M3，將真誠領導與心理真誠同時加入迴歸模型中，來預測部屬的工作敬業 (效標變項)，真誠領導對於工作敬業仍然

具有顯著的預測效果 ($\gamma = .37, p < .01$)，但相較於 M2，其影響力變小，而心理真誠對於工作敬業有顯著的預測效果 ($\gamma = .33, p < .01$)。以上結果證明心理真誠對於真誠領導和工作敬業具有部分中介效果，H2 得到支持。



表 11 區段迴歸分析 (H1、H2)

結果變項 模式	心理真誠		工作敬業	
	M1	M2	M2	M3
截距	4.22**	3.68**		3.73**
團隊控制變項				
主管教育	.08	.19**		.16*
主管職級	.05	.09		.08
個人控制變項				
部屬教育	-.18 [†]	.08*		-.07
部屬職級	.24**	.07**		.10 [†]
主要變項				
真誠領導	.58**	.57**		.37**
心理真誠				.33**

[†] $p < .10$. * $p < .05$. ** $p < .01$

第四節 多重中介模式驗證

為了驗證整體的多重中介模式，使用共同顯著測驗 (Joint Significance Test, JST) 進行分析。在共同顯著測驗當中，為了要驗證整體沒有中介效果的虛無假設，需要針對每一個中介路徑分別進行驗證。如果每一段中介路徑都顯著，那麼整體沒有中介效果的虛無假設就被拒絕，因此會接受多重路徑的中介效果 (Mensinger, Lynch, TenHave, & McKay, 2007)。

在表 12 當中，完整列出所有中介路徑彼此之間的關係。其中，M1 已經在驗證 H1 假設時報告過，因此這裡只詳細說明其他模式的結果。

表 12 共同顯著測驗 (H3a、H3b)

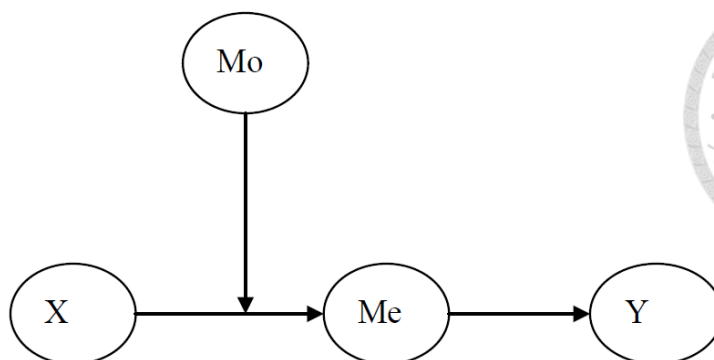
結果變項	心理真誠	工作敬業	工作績效	創造性績效
模式	M1	M2	M3	M4
截距	4.22**	3.80**	3.29**	3.42**
團隊控制變項				
主管教育	.08	.16*	-.07	-.19
主管職級	.05	.02	.25**	-.01
個人控制變項				
部屬教育	-.18 [†]	-.01	.30**	.47**
部屬職級	.24**	.04	.02	.02
主要變項				
真誠領導	.58**			
心理真誠		.48**		
工作敬業			.18**	.24**

[†] $p < .10$. * $p < .05$. ** $p < .01$

在 M2 當中，心理真誠能夠顯著預測工作敬業 ($\gamma = .48, p < .01$)，而從 M3、M4 可知，工作敬業能夠顯著預測工作績效和創造性績效 (分別為 $\gamma = .18, p < .01$ ； $\gamma = .24, p < .01$)。由於所有中介路徑都成立，因此多重中介模式得到驗證，亦即真誠領導會透過心理真誠影響部屬的工作敬業，並進而影響部屬的工作績效和創造性績效。故假設 H3a、H3b 均得到支持。

第五節 調節中介模式驗證

為了驗證價值觀一致性的調節效果，本研究使用調節中介模式 (Moderated Mediation) 進行驗證。圖 5 為調節中介模式的概念架構與假設驗證邏輯。



$$\text{Step 1: } Y = \beta_{01} + \beta_{11}Mo + \beta_{21}X + \beta_{31}XMo$$

$$\text{Step 2: } Me = \beta_{02} + \beta_{12}Mo + \beta_{22}X + \beta_{32}XMo$$

$$\text{Step 3: } Y = \beta_{03} + \beta_{13}Mo + \beta_{23}X + \beta_{33}Me + \beta_{43}XMo + \beta_{53}MeMo$$

圖 5：調節中介模式概念架構。

根據 Muller 等人（2005）的觀點，驗證調節中介模式有三個步驟：第一，在第一項迴歸式中，將預測變項、調節變項以及交互作用項同時放入迴歸式，預測變項對於效標變項的效果必須要顯著；第二，在第二項迴歸式中，預測變項、調節變項以及交互作用項同時放入迴歸式預測中介變項時，交互作用項必須要顯著；第三，將預測變項、調節變項、中介變項以及兩兩交互作用項同時放入迴歸式預測效標變項時，中介變項必須要顯著。

在進行本節區段迴歸分析時，額外將主管與部屬各自的價值觀分數納入作為控制變項，因為價值觀一致性指標是由主管與部屬各自的價值觀測量經由平方差和指標計算而來，因此可能會受到原來各自價值觀分數的混淆，為使之後所驗證的調節效果更為純淨，因此進行控制。

由於交互作用項為真誠領導、心理真誠各自與價值觀差距的乘積，所以交互作用項和這三個變項之間會有高度相關，為了處理多元共線性的問題。先將真誠領導、心理真誠、價值觀差距三個變項標準化後再相乘，以標準化後的 Z 分數計算交互作用項。

根據表 13，首先在 M1 中，將真誠領導、價值觀差距以及交互作用項同時放入迴歸式，真誠領導對於工作敬業的效果達到顯著水準（ $\gamma = .43, p < .01$ ）；其次在 M2 中，真誠領導、價值觀差距以及交互作用項同時放入迴歸式預測心

理真誠時，真誠領導與價值觀差距的交互作用項達到臨界顯著水準 ($\gamma = .06, p < .10$)；最後在 M3 中，將將真誠領導、價值觀差距、心理真誠以及兩兩交互作用項同時放入迴歸式預測工作敬業時，中介變項效果達到顯著 ($\gamma = .29, p < .01$)。綜上所述，價值觀一致的調節效果成立，但由於方向相反，因此 H4 僅獲得部分支持。

表 13 調節中介模式驗證 (H4)

結果變項	工作敬業	心理真誠	工作敬業
模式	M1	M2	M3
截距	.33	1.36†	1.23*
團隊控制變項			
主管教育	.18**	.10	.15*
主管職級	.06	.02	.05
主管價值觀	.01**	.02**	.01**
個人控制變項			
部屬教育	-.15*	-.20†	-.09
部屬職級	.16**	.23**	.09†
部屬價值觀	.02**	.01*	.01**
主要變項			
真誠領導	.43**	.45**	.30**
價值觀差距	.00	.00	.00
心理真誠			.29**
交互作用項			
真誠領導 x 價值觀差距	.01	.06†	-.02
心理真誠 x 價值觀差距			.01

註：1. 價值觀差距越小，代表價值觀一致性越高。2. † $p < .10$. * $p < .05$. ** $p < .01$ 。



第五章 討論與建議



本研究之研究結果摘要如表 14 所示。以下將分為結果討論與貢獻、研究限制與未來研究方向等三節進行討論。

第一節 結果討論與貢獻

表 14 研究結果摘要表

研究假設	驗證結果
H1：領導者真誠領導與部屬心理真誠有正向關係。	支持
H2：領導者真誠領導與部屬工作敬業之間的正向關係，會受到部屬心理真誠的中介。	支持
H3a：領導者真誠領導和部屬工作績效之間的正向關係，會受到部屬心理真誠、部屬工作敬業的中介。	支持
H3b：領導者真誠領導和部屬創造性績效之間的正向關係，會受到部屬心理真誠、部屬工作敬業的中介。	支持
H4：領導者與部屬的價值觀一致性，會正向調節領導者真誠領導和部屬心理真誠之間的正向關係。	部分支持

壹、真誠領導與心理真誠

一、內在（自我）焦點影響歷程的驗證：部屬在組織中的主體性

針對研究結果，本研究提出幾點討論。首先，根據本研究 H1 的資料驗證結果，在研究架構中提出的主要效果得到驗證。亦即當主管展現出高真誠領導行為時，部屬藉由社會學習，會以真誠領導者作為正向楷模，開始追求真誠自我

的展現。

H1 的驗證，讓真誠領導的內在（自我）焦點影響歷程得到支持。在本研究中提出的自我焦點影響歷程，有別於過去他人焦點的影響歷程。過去在探討真誠領導對於部屬的影響機制時，採用認同的觀點，認為真誠領導者會讓部屬產生認同，並進一步建立正向心理資本，諸如樂觀、希望和恢復力等心理狀態，並進而影響部屬的工作態度和績效表現。認同觀點的機制目前已經有許多實徵研究的証實（Avolio et al., 2004; Wong et al., 2010）。

然而，過去學者聚焦的認同機制，雖然與自我概念有關，但從根本上來說其實是一種他人焦點的影響歷程，這樣的脈絡遺漏了真誠領導理論中的核心：部屬的自我發展。根據真誠領導的定義（Avolio & Gardner, 2005），真誠領導可以帶來領導者與部屬雙方更高的自我覺知和自我調節行為，藉此促進雙方的自我發展。

過去在研究領導理論時，多半以領導者為中心，探討領導者的行為對於部屬的影響效果，但這樣的想法忽略了部屬本身的主體性。Bandura（1977）在其社會學習理論的論述中，提出交互決定論的觀點：個體的行為並非完全由環境影響，也並非完全由個體決定的，而是彼此相互影響的。身處於組織情境中的部屬，並非完全被動地只接受外界指令和刺激而產生反應，個體與環境的關係是彼此互動、相互影響的。當組織情境當中的人事物對部屬造成影響，部屬本身也成為主體，對於外界刺激進行解釋並選擇該如何回應。本研究的主要論點，即是重新強調部屬主體性的角色。

二、部屬的自我概念發展與正向心理資本的建立

在真誠領導的情境下，真誠領導者探索並追求真誠自我展現的行為，成為情境中的促進條件。當部屬看見真誠領導者時，會強化其內在自我發展的傾向，並展現與之相關的行為。因此，部屬本身的自我發展受到情境條件的支持，回應真誠領導當初的核心定義：藉由真誠領導行為的展現，帶來領導者與部屬雙方更高的自我覺知和自我調節行為，因而促進雙方的自我概念發展（Avolio & Gardner, 2005）。

過去研究脈絡中，學者認為真誠領導透過認同機制建立部屬心理資本 (Avolio et al., 2004)，心理資本是個體在成長與發展過程中產生的正向積極心理狀態，包含樂觀、希望和恢復力等概念 (Luthans, 2004)，是能促進個人成長和績效表現的心理資源。就由本研究的理論推導與資料驗證，說明了另一項可能性：部屬本身的自我發展成長，可能才是部屬能建立心理資本的真正關鍵原因。

第一，從正向積極的心理狀態層面來說，個體在情境當中的真誠運作 (authentic functioning) 反映了個體能夠客觀的了解並接受他們核心自我層面的意願和能力，並且具有開放性，隨時準備好精確感知當下的經驗，而不是扭曲或試圖忽略這些經驗，並願意將嶄新的經驗納入到自我架構當中。高度的自我了解和自我接納，讓個體免於他人評價的負向影響，即使表現沒有到達外界要求，還是可以擁有幸福感 (Kernis, 2006)。因此，高度的真誠讓個體可以豁免評價式訊息的威脅，並保持對於自我及未來的樂觀和希望，在挫折中也比較容易恢復。

第二，從心理資源的層面來說，真誠和自我概念組織有非常密切的關係。自我概念組織是自我知識的階層化組織，自我概念組織良好的個體，其自我概念是一致且協調的，但自我概念組織不良的個體，其自我概念則是分裂破碎的。過去研究發現，真誠與自尊、認同整合有正向關係，和條件性自尊 (contingent self-esteem)、自我概念分化有則有負向關係 (Goldman, 2004)。也就是說，真誠的個體，同時會有比較穩定的自尊感受，並且其自我概念具有適應性，能夠引導其日常生活經驗或吸收新資訊，藉此在環境中有效的運作。此外，真誠個體自我概念有高度整合，不會把在不同社會角色的經驗視為自我人格的破碎與分裂。所以，心理真誠的部屬，擁有適應性的自我概念架構，可以引導部屬的生活並適當接受新的刺激，自我層面也比較和諧一致，是部屬能逐漸發展出正向心理資源的關鍵基礎。

貳、工作敬業的嶄新內在心理歷程—心理真誠：理論與實務意涵

從理論層次來說，心理真誠對於工作敬業的內在心理歷程提供了嶄新的觀

點。過去工作敬業的相關文獻，多在邏輯關係網絡的層次探討前置變項和結果變項，但至今仍缺乏對於內在歷程的研究（Christian et al., 2011）。

Kahn（1990）認為，有三種關鍵的心理狀態會影響組織成員所展現的工作敬業：意義感（meaningfulness）、安全感（safety）和心理可用性（availability）。意義感是指個體是否認為和工作契合、是否能夠得到個體想要得到的益處；安全感是和環境系統相關的部分，例如是否得到同事的幫助、主管的支持，如果有建言或不同的想法會不會招致批評，需不需要擔心有負面的結果；心理可用性主指的是個體在投入自己的角色時，具有多少生理情緒和心理的資源，代表個體有多少內在資源可以使用；主動積極性格和自我效能感都屬於這個範圍，會影響個體是否有充足的能力或能量。

Schaufeli（2007）從動機與工作敬業的關聯，曾經提出自我效能感的推論，認為個體自我效能感會左右他是否有動機將能量投入於工作當中。

Rich et al.（2010）曾經採用核心自我評價（core self-evaluation）的概念，來測量個體的心理可用性。核心自我評價是個體對於自身能力與價值所持有的基本評價，包含四個向度：自尊（self-esteem）、內外控（locus of control）、神經質（neuroticism）和一般自我效能（generalized self-efficacy）。自尊指的是個體對於自己的積極評價，屬於相對穩定的人格特質；內外控指的是個體歸因的風格，將事件歸因於個人因素則稱為內控、歸因於外界因素則為外控；神經質屬於大五人格特質之一，代表個體情緒的穩定狀況；一般性自我效能代表個體對於大部分狀況下的自我能力判斷。因此，自我評價較高的部屬，具有較高的自尊感受、偏向內控歸因、情緒較為穩定，並且有較高程度的一般性自我效能評估，這樣的部屬有比較充分的內在能量能投入於工作中，展現工作敬業。

不論是一般性自我效能或是核心自我評價，都是以部屬本身的性格特質作為心理可用性的指標，但這樣的觀點在實務上會有很大的侷限，因為個體的性格特質是穩定且難以改變的。本研究證實部屬的心理真誠感受可以影響工作敬業的展現，不論在理論上及實務上，都有很大的突破。

在理論上，本研究跳脫過去以部屬性格特質作為心理可用性指標的框架，提出了透過情境影響部屬心理可用性的嶄新觀點。心理真誠的部屬，了解並接納自我的核心層面，不會用防衛性的姿態面對外界訊息，可以開放且有彈性的面對外界環境和經驗，在過程中保持對於自我的正面評價，免於負向評價的傷

害，有較高的恢復力，因此能保有較高的自我能量，提高部屬的心理可用性。在實務上，難以藉由改變部屬性格特質的方式影響其工作敬業的展現。比起部屬的性格特質，部屬的心理真誠感受是可以透過情境影響的，因此，採用能夠提高部屬心理真誠感受的領導方式、組織情境設計，都能從心理可用性的角度提高部屬的工作敬業。

參、真誠領導與工作績效、創造性績效的關係：雙重中介模式

一、正向組織行為研究的實際價值

根據本研究假設三的資料分析結果，雙重中介模式得到驗證。意即領導者的真誠領導，會讓部屬開始追求真誠自我的展現，而真誠自我表達所帶來的自主感需求滿足，進一步讓部屬更加內化工作活動的規範與行為，提高工作敬業的展現，最後影響部屬的一般性工作績效和創造性工作績效。

雙重中介歷程的驗證，闡明了部屬自我內在焦點影響歷程的價值。真誠領導的內在焦點影響歷程，象徵著部屬在組織情境中成為主體、進行自我發展，部屬自我概念的改變影響其工作動機，並進而提高績效表現。

研究結果佐證了正向組織行為研究在企業組織中的實際價值。正向組織行為思潮繼承正向心理學的核心宗旨，在組織領域中探討部屬的心理福祉和正向行為。雖然具有很高的理想性，但不免有人質疑此種思潮對於實際組織績效的幫助。本研究從一開始即以正向組織行為的觀點，關注正向心理狀態的層面，探討部屬的心理真誠感受與部屬的工作敬業狀態，並試圖了解部屬的正向心理狀態如何影響後續的行績效表現。

研究結果證實部屬的心理福祉攸關部屬的績效表現。心理真誠與工作敬業皆屬於正向的心理狀態，資料證實，心理真誠與工作敬業的部屬，同時具有較好的工作績效與創造性績效。因此，正向組織行為思潮中關注員工正向心理狀態與正向組織行為的觀點，對於組織實際績效表現的貢獻，是明顯可見的。

二、釐清真誠領導與工作績效、創造性績效的關係



研究結果證實，部屬的心理真誠會中介主管真誠領導與部屬工作敬業之間的正向關係，工作敬業也能同時正向預測一般工作績效表現與創造性績效表現，因此真誠領導對於部屬的兩方面績效都有所助益。

據此，真誠領導對於實際績效表現的探討與結果驗證，從實務價值上確立了真誠領導理論的貢獻。如果從過去學者研究的脈絡來看，不免讓人以為真誠領導主要的效果在於改善部屬的態度，但對於實際的績效產出可能沒有明顯的效果。本研究從正向心理狀態與工作動機的角度，探討真誠領導的影響效果，清楚闡明真誠領導如何與部屬的績效層面連結，證明真誠領導理論是具有實際價值的重要領導理論。

此外，在進行簡單相關分析時，真誠領導與創造性績效有顯著的正向關係 ($r = .27, p < .01$)，但與工作績效之間的關係未達顯著 ($r = .10, n.s.$)。因此進一步在 HLM 中進行迴歸分析，結果如表 15 所示。根據表 15，控制主管的評分者效果之後，真誠領導與一般工作績效、創造性績效之關的正向關係皆達到顯著水準 (分別為 $\gamma = .15, p < .05$; $\gamma = .35, p < .01$)。

表 15 真誠領導與工作績效、創造性績效的關係

	工作績效	創造性績效
截距	3.16**	3.21**
主管教育	-.03	-.15
主管職級	.28**	.05
部屬教育	.27**	.41**
部屬職級	.06	.08
真誠領導	.15*	.35**

† $p < .10$. * $p < .05$. ** $p < .01$.

三、心理真誠與部屬績效表現的關係：理論與實務價值

在簡單相關分析中，發現部屬的心理真誠和其工作績效表現有明顯的正向

關係 ($r = .18, p < .05$)。過去研究證實，自我一致目標和目標投入有正向關係；當個體報告的真誠程度越高時，也會提高對於目標的投入 (Judge, 2005; Kernis, 2003)。因此，想進一步探討心理真誠概念本身和部屬績效表現之間的關係，為了控制主管的評分者效果，在 HLM 中進行迴歸分析。結果如表 16 所示。

表 16 心理真誠與工作績效、創造性績效的關係

	工作績效	創造性績效
截距	4.13**	4.68**
主管教育	-.05	-.15
主管職級	.25**	.00
部屬教育	.30**	.47**
部屬職級	.01	.02
心理真誠	.19**	.15*

† $p < .10$. * $p < .05$. ** $p < .01$.

根據資料結果，部屬的心理真誠和部屬的工作績效、創造性績效有正向關係 (分別為 $\gamma = .19, p < .01$; $\gamma = .15, p < .05$)，代表部屬的心理真誠感受會顯著的預測其績效表現，顯示個體的正向心理狀態和其績效表現的確有所關聯。

過去在組織行為研究當中甚少提及心理真誠感受的概念，心理真誠的主要研究多在人格心理學和諮商心理學的領域進行。如今藉由資料證實心理真誠感受和部屬績效表現之間的正向關係，因此對於未來的理論與實務探討，開啟了嶄新的思考方向。

肆、價值觀一致的調節效果

根據社會學習理論觀點，個體會傾向將和自己相似的對象作為楷模進行學習。在本研究中據此推論：當領導者和部屬雙方價值觀一致時，應能正向調節真誠領導與心理真誠之間的正向關係。但由研究結果顯示，雙方價值觀差距大時，真誠領導與心理真誠之間的正向關係反而更為強烈。調節效果如圖 6 所示。

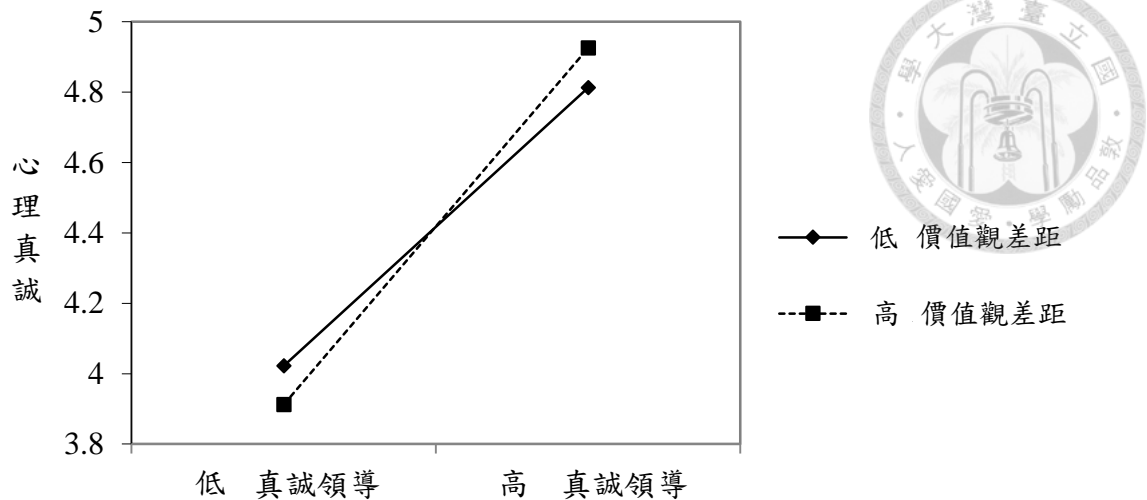


圖 6：調節效果圖。

研究結果反映了心理真誠感受的知覺會受到其他情境線索的影響。心理真誠的內涵，是個體藉由自我引導決定自己存在的方式，並因此反映在許多內在與外在的處理歷程。當個體認為自己的行動來自於自我本身，而非外界的期待或壓力時，會經歷心理真誠感受。

從調節效果圖顯示，價值觀差距和真誠領導有交互作用存在。當雙方價值觀差異較大時，部屬的想法和行動更容易和主管有所不同。若主管展現較高程度的真誠領導，部屬會知覺到：即使自己和主管的價值觀有很大的不同，但仍然能夠展現真誠自我，自己的想法和行動不會受到主管的影響，因而更加認為自己的行動不是受到外界壓力影響而是自己決定的，提高心理真誠感受的知覺程度。

然而，若雙方價值觀差距較大且主管展現較低的真誠領導行為，部屬會意識到自己和主管的不同，並依此調整自己在工作情境中真誠自我的展現，因而更會感受到自己的行動受到外界壓力影響，而減少心理真誠感受的知覺。

第二節 研究限制

本研究不致受到共同方法變異的過度影響。首先，本研究中的預測變項與

結果變項並非取自相同來源。最後的工作績效與創造性績效表現是由直屬主管評估，而非部屬本身的自我評估，因此整體研究同源偏差（same source bias）的問題較小。並且，價值觀一致性的測量，來自於主管與部屬各自的價值觀測量後使用平方差和的方式計分，和其他變項之間的關係也較不會受到共同方法變異的影響。

其次，由部屬評估的真誠領導、心理真誠和工作敬業等變項，這三個變項較有可能發生同源偏差的疑慮，為了控制共同方法變異的影響，採用心理隔離的方式，於指導語中宣稱問卷包含數個不同的獨立研究，將變項順序打亂，未按照研究架構的預測順序放入變項題目，填答者無法猜測施測者的研究意圖。

最後，驗證性因素分析的結果證實，五因子模式（真誠領導、心理真誠、工作敬業、工作績效和創造性績效）在契合度指標上優於其他因子模式，表示本研究中的五個變項的確可以區分為各自不同的概念，單一「共同方法變異因子」並不是所有題項的潛在因子。

綜上所述，本研究共同方法變異問題受到良好的事前控制和事後驗證，不會對研究結果造成太大的疑慮。

此外，本研究為橫斷式設計（cross-sectional design），資料結果無法作出明確的因果關係推論，只能根據理論根據進行推論。為了避免因果混淆，未來研究可以採取縱貫式設計（longitudinal design），在不同時間點進行測量，即能解決因果推論的問題。

第三節 未來研究方向

壹、心理真誠的持續探討

一、針對工作情境建立心理真誠的測量量表

在本研究中，改編過去的真誠量表進行測量。但過去的心理真誠測量，是以同樣的題項詢問個體在不同情境中的心理真誠感受，受試者比較能理解心理真誠的意涵並準確回答。本研究中改編的方式，除了補充工作情境以外，沒有

修改其他的文字敘述。最後資料結果的分析，發現這樣直接改編的方式會讓測量發生誤差。首先，原始量表總共五題，但其中就有兩題是負向題，在華人情境中，受試者比較容易受到題項正負向敘述的影響。其次，由於沒有其他情境可以對照，因此測量時可能會參雜其他構念。例如第五題：工作中的自我，讓我感受到緊張和壓力。受試者在作答時，可能會已知覺到的工作壓力程度來作答，干擾了心理真誠構念的測量。因此，後續研究可以針對工作情境、對象，建立心理真誠量表。

二、心理真誠概念和職場健康心理學的結合應用

心理真誠與部屬的正向心理狀態密切相關，從職場健康心理的角度而言，有必要繼續將這個概念引入組織行為的研究，藉此同時兼顧組織成員的心理健康狀態。目前為止，性格心理、諮商心理中有較多關於心理真誠概念的研究，這些研究累積的成果可以做為未來研究的指引，思考在工作場域中的應用。員工協助方案（Employee Assistance Program, EAP）只能在部屬開始產生問題時進行協助和解決，但領導者的真誠領導能夠在工作情境直接對於部屬的心理真誠發揮積極性的作用。

貳、真誠領導與創造力相關研究的整合

目前真誠領導和創造性績效的研究尚少，做為能夠提升部屬創造性績效的領導方式，未來可以整合創造力相關的研究進一步討論。在本研究中，以動機為焦點，探討動機和創造性績效之間的關係。

在創造力產出因素中，個體的動機程度是最有可能受到情境影響的因子，因此大多數的研究都試圖探討可能影響部屬動機程度的情境因素。儘管組織可以透過工作設計和制度，建立適合創造力發展的情境，但必須要耗費龐大的成本，在實務上並不容易快速實現。相對而言，主管的領導方式能夠直接對部屬的動機型態造成影響，在實務上更有其價值。

參考文獻



- 許金生 (2012)。個人背景變項對領導風格與員工績效之影響—以投信業為例。淡江大學教育科技學系碩士在職專班學位論文，未出版，新北市。
- 廖玲燕 (2000)。台灣本土社會讚許量表之編製及心理歷程分析。國立台灣大學心理學研究所碩士論文，未出版，台北市。
- 樊景立、鄭伯壘 (1997)。華人自評式績效考核中的自謙偏差：題意，謙虛價值及自尊之影響。中華心理學刊，39(2)，103-118。
- 鄭伯壘 (1992)。有效組織文化的探討：組織價值觀一致性與成員效能的關係。行政院國家科學委員會專題研究計畫成果報告，未出版。
- Aiken, L. S., West, S. G., & Reno, R. R. (1991). *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*. Sage.
- Alge, B. J., Ballinger, G. A., Tangirala, S., & Oakley, J. L. (2006). Information privacy in organizations: empowering creative and extrarole performance. *Journal of Applied Psychology, 91*(1), 221-232.
- Amabile, T. M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. *Research in Organizational behavior, 10*(1), 123-167.
- 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.
- Amabile, T. M., & Grysiewicz, N. D. (1989). The creative environment scales: Work environment inventory. *Creativity Research Journal, 2*(4), 231-253.
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly, 16*(3), 315-338.
- Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F., & May, D. R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The Leadership Quarterly, 15*(6), 801-823.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2005). The crossover of burnout and work engagement among working couples. *Human Relations, 58*(5), 661-689.
- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Taris, T. W. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work & Stress, 22*(3),

187-200.

Bandura, A. (1969). *Principles of behavior modification*. New York: Holt, Rinehart and Winston.

Bandura, A. (1971). Vicarious and self-reinforcement processes. *The Nature of Reinforcement*, 228-278.

Bandura, A. (1977). *Social learning theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Barling, J., & Griffiths, A. (2003). *Handbook of occupational health psychology* (2nd ed.). Washington, D.C., American Psychological Association.

Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.

Barron, F., & Harrington, D. M. (1981). Creativity, intelligence, and personality. *Annual Review of Psychology*, 32(1), 439-476.

Basadur, M., Graen, G. B., & Green, S. G. (1982). Training in creative problem solving: Effects on ideation and problem finding and solving in an industrial research organization. *Organizational Behavior and Human Performance*, 30(1), 41-70.

Bass, B. M., & Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 181-217.

Baumgardner, A. H. (1990). To know oneself is to like oneself: self-certainty and self-affect. *Journal of Personality and Social Psychology*, 58(6), 1062-1072.

Bhindi, N., & Duignan, P. (1997). Leadership for a new century authenticity, intentionality, spirituality and sensibility. *Educational Management Administration & Leadership*, 25(2), 117-132.

Brislin, R. W. (1980). Translation and content analysis of oral and written material. *Handbook of cross-cultural psychology*, 2(2), 349-444.

Cable, D. M., & Edwards, J. R. (2004). Complementary and supplementary fit: A theoretical and empirical integration. *Journal of Applied psychology*, 89(5), 822-834.

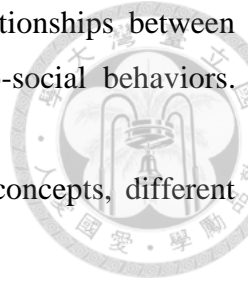
Cameron, K. S., & Caza, A. (2004). Introduction: contributions to the discipline of positive organizational scholarship. *American Behavioral Scientist*, 47(6), 731-739.

Campbell, J. D., Trapnell, P. D., Heine, S. J., Katz, I. M., Lavallee, L. F., & Lehman, D. R. (1996). Self-concept clarity: Measurement, personality correlates, and



- cultural boundaries. *Journal of Personality and Social Psychology*, 70(1), 141-156.
- Campbell, J. P., McHenry, J. J., & Wise, L. L. (1990). Modeling job performance in a population of jobs. *Personnel Psychology*, 43(2), 313-575.
- Chan, A., Hannah, S. T., & Gardner, W. L. (2005). Veritable authentic leadership: Emergence, functioning, and impacts. *Authentic leadership theory and practice: Origins, effects and development*, 3, 3-41.
- Chiu, C.-y., & Yang, C.-f. (1987). Chinese subjects' dilemmas: Humility and cognitive laziness as problems in using rating scales. *Bulletin of the Hong Kong Psychological Society*.
- Christian, M. S., Garza, A. S., & Slaughter, J. E. (2011). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel Psychology*, 64(1), 89-136.
- Costa, P. T., McCrae, R. R., & Holland, J. L. (1984). Personality and vocational interests in an adult sample. *Journal of Applied Psychology*, 69(3), 390-400.
- Csikszentmihalyi, M., & Csikszentmihaly, M. (1991). *Flow: The psychology of optimal experience* (Vol. 41): Harper Perennial. New York.
- Donahue, E. M., Robins, R. W., Roberts, B. W., & John, O. P. (1993). The divided self: concurrent and longitudinal effects of psychological adjustment and social roles on self-concept differentiation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 64(5), 834-846.
- Duignan, P. A., & Bhindi, N. (1997). Authenticity in leadership: An emerging perspective. *Journal of Educational Administration*, 35(3), 195-209.
- Dweck, C. S., Chiu, C.-y., & Hong, Y.-y. (1995). Implicit theories and their role in judgments and reactions: A word from two perspectives. *Psychological Inquiry*, 6(4), 267-285.
- Dweck, C. S., Chiu, C.-y., & Hong, Y.-y. (1995). Implicit theories: Elaboration and extension of the model. *Psychological Inquiry*, 6(4), 322-333.
- Enders, C. K., & Tofighi, D. (2007). Centering predictor variables in cross-sectional multilevel models: a new look at an old issue. *Psychological Methods*, 12(2), 121-138.
- Fredrickson, B. L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions. *American Psychologist*, 56(3), 218-226.

- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior, 26*(4), 331-362.
- Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., & Walumbwa, F. (2005). "Can you see the real me?" A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly, 16*(3), 343-372.
- Gardner, W. L., Avolio, B. J., & Walumbwa, F. O. (2005). Authentic leadership development: Emergent trends and future directions. *Authentic leadership theory and practice: Origins, effects, and development, 387-406*.
- Gardner, W. L., Cogliser, C. C., Davis, K. M., & Dickens, M. P. (2011). Authentic leadership: A review of the literature and research agenda. *The Leadership Quarterly, 22*(6), 1120-1145.
- George, B. (2007). Your Authentic Leadership. *Harvard Business Review, 129-138*.
- Giallonardo, L. M., Wong, C. A., & Iwasiw, C. L. (2010). Authentic leadership of preceptors: predictor of new graduate nurses' work engagement and job satisfaction. *Journal of Nursing Management, 18*(8), 993-1003.
- Gill, C., & Caza, A. (2015). An Investigation of Authentic Leadership's Individual and Group Influences on Follower Responses. *Journal of Management, 0149206314566461*.
- Goffman, E. (1961). *Life as Theater: A dramaturgical sourcebook*. New York: Walter de Gruyter.
- Goldman, B. M. (2006). Making diamonds out of coal: The role of authenticity in healthy (optimal) self-esteem and psychological functioning. *Self-esteem issues and answers: A sourcebook of current perspectives, 132-139*.
- Goldman, B. M., & Kernis, M. H. (2002). The role of authenticity in healthy psychological functioning and subjective well-being. *Annals of the American Psychotherapy Association, 5*(6), 18-20.
- Grau, R., Salanova, M., & Peiro, J. M. (2001). Moderator effects of self-efficacy on occupational stress. *Psychology in Spain, 5*(1), 63-74.
- Greenleaf, R. K., Beazley, H., & Beggs, J. (2003). *The servant-leader within: A transformative path: Paulist press*.
- Guilford, J. P. (1984). Varieties of divergent production. *The Journal of Creative Behavior, 18*(1), 1-10.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. Work redesign. 1980. *Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company*.

- 
- Hannah, S. T., Avolio, B. J., & Walumbwa, F. O. (2011). Relationships between authentic leadership, moral courage, and ethical and pro-social behaviors. *Business Ethics Quarterly*, 21(04), 555-578.
- Hecht, L. M. (2001). Role conflict and role overload: Different concepts, different consequences. *Sociological Inquiry*, 71(1), 111-121.
- Hodgins, H. S., & Knee, C. R. (2002). The integrating self and conscious experience. *Handbook of self-determination research*, 87-100.
- Hofmann, D. A., & Gavin, M. B. (1998). Centering decisions in hierarchical linear models: Implications for research in organizations. *Journal of Management*, 24(5), 623-641.
- Hong, Y.-y., Chiu, C.-y., & Dweck, C. S. (1995). Implicit Theories of Intelligence *Efficacy, agency, and self-esteem* (pp. 197-216): Springer.
- Hoy, W. K., & Henderson, J. E. (1983). Principal Authenticity, School Climate, and Pupil-Control Orientation. *Alberta Journal of Educational Research*, 29(2), 123-30.
- Hoyle, R. H., Kernis, M. H., Leary, M. R., & Baldwin, M. W. (1999). *Selfhood: Identity, esteem, regulation*: Westview Press.
- Hsiung, H.-H. (2012). Authentic leadership and employee voice behavior: A multi-level psychological process. *Journal of Business Ethics*, 107(3), 349-361.
- Ilies, R., Morgeson, F. P., & Nahrgang, J. D. (2005). Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader–follower outcomes. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 373-394.
- James, L. R. (1982). Aggregation bias in estimates of perceptual agreement. *Journal of Applied Psychology*, 67(2), 219.
- Jensen, S. M., & Luthans, F. (2006). Entrepreneurs as authentic leaders: Impact on employees' attitudes. *Leadership & Organization Development Journal*, 27(8), 646-666.
- Jensen, S. M., & Luthans, F. (2006). Relationship between entrepreneurs' psychological capital and their authentic leadership. *Journal of Managerial Issues*, 254-273.
- Jones, G. R., & George, J. M. (1998). The experience and evolution of trust: Implications for cooperation and teamwork. *Academy of Management Review*, 23(3), 531-546.
- Judge, T. A., Bono, J. E., Erez, A., & Locke, E. A. (2005). Core self-evaluations and job and life satisfaction: the role of self-concordance and goal attainment.

- Journal of Applied Psychology*, 90(2), 257-268.
- Judge, T. A., Erez, A., Bono, J. E., & Thoreson, C. (2003). The core self-evaluations scale: Development of a measure. *Personnel Psychology*, 56(2), 303-332.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.
- Kernis, M. H. (2003). Toward a conceptualization of optimal self-esteem. *Psychological Inquiry*, 14(1), 1-26.
- Kernis, M. H., & Goldman, B. M. (2005). From thought and experience to behavior and interpersonal relationships: A multicomponent conceptualization of authenticity. *On building, defending and regulating the self: A psychological perspective*, 31-52.
- Kernis, M. H., & Goldman, B. M. (2006). A multicomponent conceptualization of authenticity: Theory and research. *Advances in experimental social psychology*, 38, 283-357.
- Kristof, A. L. (1996). Person - organization fit: an integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology*, 49(1), 1-49.
- Kuhl, J., & Helle, P. (1986). Motivational and volitional determinants of depression: the degenerated-intention hypothesis. *Journal of Abnormal Psychology*, 95(3), 247-251.
- Leroy, H., Palanski, M. E., & Simons, T. (2012). Authentic leadership and behavioral integrity as drivers of follower commitment and performance. *Journal of Business Ethics*, 107(3), 255-264.
- Marks, S. R., & MacDermid, S. M. (1996). Multiple roles and the self: A theory of role balance. *Journal of Marriage and the Family*, 417-432.
- Markus, H. R., & Kitayama, S. (1991). Culture and the self: Implications for cognition, emotion, and motivation. *Psychological Review*, 98(2), 224-253.
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (1997). *The truth about burnout: how organization cause, personal stress and what to do about it*. San Francisco, CA, US: Jossey-Bass.
- May, D. R., Gilson, R. L., & Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(1), 11-37.
- McClelland, D. C. (1988). *Human Motivation*. Cambridge University Press.

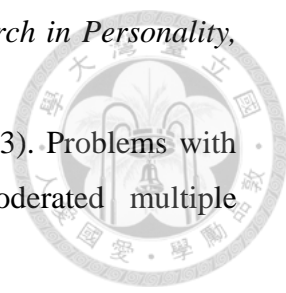
- Meglino, B. M., Ravlin, E. C., & Adkins, C. L. (1992). The measurement of work value congruence: A field study comparison. *Journal of Management*, 18(1), 33-43.
- Mensing, J. L., Lynch, K. G., TenHave, T. R., & McKay, J. R. (2007). Mediators of telephone-based continuing care for alcohol and cocaine dependence. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 75(5), 775-784.
- Muller, D., Judd, C. M., & Yzerbyt, V. Y. (2005). When moderation is mediated and mediation is moderated. *Journal of Personality and Social Psychology*, 89(6), 852-863.
- Myers, D. G. (2000). The funds, friends, and faith of happy people. *American Psychologist*, 55(1), 56-67.
- Neff, K. D., & Harter, S. (2002). The role of power and authenticity in relationship styles emphasizing autonomy, connectedness, or mutuality among adult couples. *Journal of Social and Personal Relationships*, 19(6), 835-857.
- Neider, L. L., & Schriesheim, C. A. (2011). The authentic leadership inventory (ALI): Development and empirical tests. *The Leadership Quarterly*, 22(6), 1146-1164.
- O'Brien, E. J., & Epstein, S. (1988). *The Multidimensional self-esteem inventory: Professional manual*: Psychological Assessment Resources.
- Oldham, G. R., & Cummings, A. (1996). Employee creativity: Personal and contextual factors at work. *Academy of Management Journal*, 39(3), 607-634.
- Paulhus, D. L., & Martin, C. L. (1988). Functional flexibility: A new conception of interpersonal flexibility. *Journal of Personality and Social Psychology*, 55(1), 88-101.
- Perls, F., Hefferline, G., & Goodman, P. (1951). Gestalt therapy. *New York*.
- Popper, M., & Lipshitz, R. (2000). Organizational learning mechanisms, culture, and feasibility. *Management learning*, 31(2), 181-196.
- Porter, L. W., & Lawler, E. E. (1968). Management attitudes and performance. *Homewood IL: Richard D. Irwin Company*.
- Price, T. L. (2003). The ethics of authentic transformational leadership. *The Leadership Quarterly*, 14(1), 67-81.
- Rego, A., Sousa, F., Marques, C., & e Cunha, M. P. (2014). Hope and positive affect mediating the authentic leadership and creativity relationship. *Journal of Business Research*, 67(2), 200-210.
- Reis, H. T., & Patrick, B. C. (1996). Attachment and intimacy: Component processes.
- Rogers, C. (1961). The process equation of psychotherapy. *American Journal of*

Psychotherapy, 15, 27-45.

- Romaňuk, M., Sláma, K., & Šorm, F. (1967). Constitution of a Compound with a Pronounced Juvenile Hormone Activity. *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America*, 57(2), 349-352.
- Ryan, R. M., & Connell, J. P. (1989). Perceived locus of causality and internalization: examining reasons for acting in two domains. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57(5), 749-761.
- Ryan, R. M., & Frederick, C. (1997). On energy, personality, and health: Subjective vitality as a dynamic reflection of well-being. *Journal of Personality*, 65(3), 529-565.
- 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.
- Schaufeli, W. B., & Greenglass, E. R. (2001). Introduction to special issue on burnout and health. *Psychology & Health*, 16(5), 501-510.
- Schaufeli, W. B., Martinez, I. M., Pinto, A. M., Salanova, M., & Bakker, A. B. (2002). Burnout and engagement in university students a cross-national study. *Journal of Cross-cultural Psychology*, 33(5), 464-481.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71-92.
- Schwartz, S. H. (1992). Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries. *Advances in Experimental Social Psychology*, 25(1), 1-65.
- Seligman, M. E., & Csikszentmihalyi, M. (2000). *Positive psychology: An introduction* (Vol. 55): American Psychological Association.
- Shamir, B., & Eilam, G. (2005). "What's your story?" A life-stories approach to authentic leadership development. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 395-417.
- Sheldon, K. M., Ryan, R. M., Rawsthorne, L. J., & Ilardi, B. (1997). Trait self and true self: Cross-role variation in the Big-Five personality traits and its relations with psychological authenticity and subjective well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 73(6), 1380-1393.
- Silvia, P. J., & Duval, T. S. (2001). Objective self-awareness theory: Recent progress

- and enduring problems. *Personality and Social Psychology Review*, 5(3), 230-241.
- Stein, B. S. (1989). Memory and creativity. *Handbook of creativity* (pp. 163-176): Springer.
- Swann. (1983). Self-verification: Bringing social reality into harmony with the self. *Social Psychological Perspectives on the Self*, 2, 33-66.
- Tate, B. (2008). A longitudinal study of the relationships among self-monitoring, authentic leadership, and perceptions of leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15(1), 16-29.
- Taylor, A. B., MacKinnon, D. P., & Tein, J. Y. (2008). Tests of the Three-Path Mediated Effect. *Organizational Research Methods*, 11(2), 241-269.
- Taylor, S. E., & Brown, J. D. (1988). Illusion and well-being: a social psychological perspective on mental health. *Psychological Bulletin*, 103(2), 193-210.
- Thoits, P. A. (1986). Social support as coping assistance. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 54(4), 416-423.
- Thoits, P. A. (1992). Identity structures and psychological well-being: Gender and marital status comparisons. *Social Psychology Quarterly*, 236-256.
- Tice, D. M., & Wallace, H. M. (2003). The reflected self: Creating yourself as (you think) others see you.
- Tierney, P., Farmer, S. M., & Graen, G. B. (1999). An examination of leadership and employee creativity: The relevance of traits and relationships. *Personnel Psychology*, 52(3), 591-620.
- Toor, S. U. R., & Ofori, G. (2009). Authenticity and its influence on psychological well-being and contingent self-esteem of leaders in Singapore construction sector. *Construction Management and Economics*, 27(3), 299-313.
- Trilling, L. (1972). *Sincerity and Authenticity*: Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Tsui, A. S., & O'reilly, C. A. (1989). Beyond simple demographic effects: The importance of relational demography in superior-subordinate dyads. *Academy of Management Journal*, 32(2), 402-423.
- Ulrich, D. (1997). Measuring human resources: an overview of practice and a prescription for results. *Human Resource Management*, 36(3), 303-320.
- Ungerer, J. A., Waters, B., Barnett, B., & Dolby, R. (1997). Defense style and

adjustment in interpersonal relationships. *Journal of Research in Personality*, 31(3), 375-384.

- 
- Villa, J. R., Howell, J. P., Dorfman, P. W., & Daniel, D. L. (2003). Problems with detecting moderators in leadership research using moderated multiple regression. *The Leadership Quarterly*, 14(1), 3-23.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34(1), 89-126.
- Walumbwa, F. O., Wang, P., Wang, H., Schaubroeck, J., & Avolio, B. J. (2010). Psychological processes linking authentic leadership to follower behaviors. *The Leadership Quarterly*, 21, 901-914.
- Wang, H., Sui, Y., Luthans, F., Wang, D., & Wu, Y. (2014). Impact of authentic leadership on performance: Role of followers' positive psychological capital and relational processes. *Journal of Organizational Behavior*, 35(1), 5-21.
- Waterman, A. S. (1993). Two conceptions of happiness: Contrasts of personal expressiveness (eudemonia) and hedonic enjoyment. *Journal of Personality and Social Psychology*, 64(4), 678-691.
- Wong, C., & Cummings, G. (2009). Authentic leadership: a new theory for nursing or back to basics? *Journal of Health Organization and Management*, 23(5), 522-538.
- Wong, C. A., & Cummings, G. G. (2009). The influence of authentic leadership behaviors on trust and work outcomes of health care staff. *Journal of Leadership Studies*, 3(2), 6-23.
- Woodman, R. W., Sawyer, J. E., & Griffin, R. W. (1993). Toward a theory of organizational creativity. *Academy of Management Review*, 18(2), 293-321.

附錄一 主管問卷



主管意見調查

親愛的先生、女士，您好：

感謝您在百忙中參與這份問卷調查，您的協助使我們獲得來自組織實際環境中的寶貴訊息，對本研究有相當重要的貢獻。本研究目的在於瞭解 **主管對個別部屬** 的看法。請仔細閱讀每個部份的說明後再開始作答。

本問卷採 **不記名填答**，並只進行團體分析，不做個人分析，也不會對外公開，所有資料僅供學術研究之用，敬請安心填答。本研究關心的是您的個人看法，因此問卷中的填答都沒有標準答案，只要按照您的實際情況與感受填寫即可。任何的漏答與品質不佳，都將嚴重折損本研究之貢獻，請您特別留意。

您在填答主管問卷時，請再次確認顏色與部屬的顏色配對。正常情況下，本問卷所需的填答時間約為二十分鐘。填答完畢後，請您檢查有無漏答，再儘速將問卷對折並彌封至回郵信封裡，直接郵寄回研究單位，或者交還給聯絡人。非常感謝您的參與，並祝您身體健康、事業順利。

台灣大學心研所工商組教授 鄭伯璦、吳宗祐
台灣大學心研所工商組助理 簡忠仁、陳韋丞
E-mail: b96207075@gmail.com TEL: (02)23641841

要請您特別注意的是：過程會需要您針對三位不同的部屬進行填答。請您由您的直接下屬中任選三位（部屬 A、部屬 B 及部屬 C），並將紙袋中的三份部屬問卷交給這三位部屬填答，請他們填答後彌封，交還給您。為了避免不必要的錯誤，請將三位部屬的資料填寫在下方：

部屬 A	紅色問卷	性別： <input type="checkbox"/> 男 <input type="checkbox"/> 女	職務：
部屬 B	藍色問卷	性別： <input type="checkbox"/> 男 <input type="checkbox"/> 女	職務：
部屬 C	綠色問卷	性別： <input type="checkbox"/> 男 <input type="checkbox"/> 女	職務：

基本資料

請填寫或勾選您的基本資料。

1. 性別： 1. 男 2. 女
2. 年齡： _____ 歲
3. 學歷： 1. 高中職及以下 2. 專科
 3. 大學 4. 研究所（碩博士）
4. 在目前服務公司的年資： _____ 年 _____ 個月
5. 在目前服務公司的職級：
 1. 一般職員或現場作業人員 2. 基層主管或同級專業人員
 3. 中階主管或同級專業人員 4. 高階主管或同級專業人員
6. 目前所屬的工作部門：
 1. 行政/管理 2. 生產/製造
 3. 行銷/銷售 4. 人資/人事
 5. 研發/技術 6. 財務/會計
 7. 資訊/工程 8. 公關/媒體
 9. 活動/企劃 10. 客服/法務
 11. 其他（請說明）：
7. 目前公司的產業類別：
 1. 傳產製造 2. 資訊科技
 3. 金融法律 4. 服務相關
 5. 貿易銷售 6. 醫藥衛生
 7. 營建土木 8. 文教傳播
 9. 公營機構 10. 其他（請說明）：



部屬 A 工作評估



部屬 A 的性別： 男 女

您與部屬 A 共事的時間： _____ 年 _____ 個月

您與部屬 A 的互動頻率每週約為 _____ 次

您最近一次與部屬 A 的直接工作互動是多久以前？

一天內 一周內 一個月內

第一部分： 此部分主要的目的，是想請您判斷 <u>部屬 A</u> 是否具有下列工作表現。請依照您對 <u>部屬 A</u> 的瞭解，填寫下面各陳述句的同意程度，並在右列欄位中（1 到 6）圈選出最符合現狀的答案。請再次確認您所指的 <u>部屬 A</u> ，即為收到紅色問卷之部屬！	非	不	有	有	同	非
	常		點	點		常
	不	同	不	同		同
	同		同	同		同
	意	意	意	意	意	意
1. 他對本單位整體工作表現有重要貢獻。……	1	2	3	4	5	6
2. 他是本單位內表現優異的員工之一。……	1	2	3	4	5	6
3. 他總是能如期完成我所交付的工作。……	1	2	3	4	5	6
4. 他的表現能夠合乎我所要求的工作標準。…	1	2	3	4	5	6
5. 針對問題，他可以想出有創意的解決方法。	1	2	3	4	5	6
6. 他不會害怕承擔風險。……	1	2	3	4	5	6
7. 他會對其他人推銷自己的新想法。……	1	2	3	4	5	6
8. 他總是能想出創新的點子。……	1	2	3	4	5	6
9. 他會在工作中展現創意。……	1	2	3	4	5	6

部屬 B 工作評估



部屬 B 的性別： 男 女

您與部屬 B 共事的時間： _____ 年 _____ 個月

您與部屬 B 的互動頻率每週約為 _____ 次

您最近一次與部屬 B 的直接工作互動是多久以前？

一天內 一周內 一個月內

第一部分：	非	不	有	有	同	非
此部分主要的目的，是想請您判斷部屬 B 是否具有下列工作表現。請依照您對部屬 B 的瞭解，填寫下面各陳述句的同意程度，並在右列欄位中（1 到 6）圈選出最符合現狀的答案。請再次確認您所指的部屬 B，即為收到藍色問卷之部屬！	常	同	點	點	意	常
	不	意	不	同	意	同
	同	意	同	意	意	意
1. 他對本單位整體工作表現有重要貢獻。……	1	2	3	4	5	6
2. 他是本單位內表現優異的員工之一。……	1	2	3	4	5	6
3. 他總是能如期完成我所交付的工作。……	1	2	3	4	5	6
4. 他的表現能夠合乎我所要求的工作標準。…	1	2	3	4	5	6
5. 針對問題，他可以想出有創意的解決方法。	1	2	3	4	5	6
6. 他不會害怕承擔風險。……	1	2	3	4	5	6
7. 他會對其他人推銷自己的新想法。……	1	2	3	4	5	6
8. 他總是能想出創新的點子。……	1	2	3	4	5	6
9. 他會在工作中展現創意。……	1	2	3	4	5	6

部屬 C 工作評估



部屬 C 的性別： 男 女

您與部屬 C 共事的時間： _____ 年 _____ 個月

您與部屬 C 的互動頻率每週約為 _____ 次

您最近一次與部屬 C 的直接工作互動是多久以前？

一天內 一周內 一個月內

第一部分： 此部分主要的目的，是想請您判斷 <u>部屬 C</u> 是否具有下列工作表現。請依照您對 <u>部屬 C</u> 的瞭解，填寫下面各陳述句的同意程度，並在右列欄位中（1 到 6）圈選出最符合現狀的答案。請再次確認您所指的 <u>部屬 C</u> ，即為收到 <u>綠色問卷</u> 之部屬！	非	不	有	有	同	非
	常		點	點		常
	不	同	不	同		同
	同		同			意
	意	意	意	意	意	意
1. 他對本單位整體工作表現有重要貢獻。……	1	2	3	4	5	6
2. 他是本單位內表現優異的員工之一。……	1	2	3	4	5	6
3. 他總是能如期完成我所交付的工作。……	1	2	3	4	5	6
4. 他的表現能夠合乎我所要求的工作標準。…	1	2	3	4	5	6
5. 針對問題，他可以想出有創意的解決方法。	1	2	3	4	5	6
6. 他不會害怕承擔風險。……	1	2	3	4	5	6
7. 他會對其他人推銷自己的新想法。……	1	2	3	4	5	6
8. 他總是能想出創新的點子。……	1	2	3	4	5	6
9. 他會在工作中展現創意。……	1	2	3	4	5	6

第二部分	非 常 不 重 視	不 重 視	有 點 不 重 視	有 點 重 視	重 視	非 常 重 視
1. 讓這個世界變得更好。·····	1	2	3	4	5	6
2. 為社會服務。·····	1	2	3	4	5	6
3. 對人類有貢獻。·····	1	2	3	4	5	6
4. 和同事建立關係。·····	1	2	3	4	5	6
5. 深入了解我的工作夥伴。·····	1	2	3	4	5	6
6. 和同事建立緊密的關係。·····	1	2	3	4	5	6
7. 基本薪資。·····	1	2	3	4	5	6
8. 整體待遇（包括福利）。·····	1	2	3	4	5	6
9. 工作報酬的總額。·····	1	2	3	4	5	6
10. 獲得尊重。·····	1	2	3	4	5	6
11. 獲取地位。·····	1	2	3	4	5	6
12. 得到別人的重視。·····	1	2	3	4	5	6
13. 能確實保有這份工作。·····	1	2	3	4	5	6
14. 能確保我總是有工作。·····	1	2	3	4	5	6
15. 能確定我的工作可以持續。·····	1	2	3	4	5	6
16. 有明確的報告對象/部門。·····	1	2	3	4	5	6
17. 有清楚的指揮鍊。·····	1	2	3	4	5	6
18. 上下屬關係明確。·····	1	2	3	4	5	6
19. 做的事情是有變化的。·····	1	2	3	4	5	6
20. 每天可以做不同類型的事情。·····	1	2	3	4	5	6
21. 工作本身包含許多不同的內容。·····	1	2	3	4	5	6
22. 可以用我自己的方式工作。·····	1	2	3	4	5	6
23. 可以自己決定採取什麼方式工作。·····	1	2	3	4	5	6
24. 面對決策我可以自己做決定。·····	1	2	3	4	5	6

問卷至此結束，您辛苦了！
最後請您檢查有無遺漏的題項，謝謝您的合作

附錄二 部屬問卷



員工意見調查

親愛的先生、女士，您好：

感謝您在百忙中參與這份問卷調查，您的協助使我們獲得來自組織實際環境中的寶貴訊息，對本研究有相當重要的貢獻。這是一份以組織成員為對象，針對個人工作價值、主管領導風格及工作經驗的調查問卷，請仔細閱讀每個部份的說明後再開始作答。

本問卷為 **不記名填答**，資料僅供學術研究之用，敬請安心填答。本研究關心的是您的個人看法，因此問卷中的填答都沒有標準答案，只要按照您的實際情況與感受填寫即可。任何的漏答與品質不佳，都將嚴重折損本研究之貢獻，請您特別留意。

本問卷共包含五個部分，每一個部分皆為獨立研究。在正常情況下，整份問卷所需的填答時間 **約為十五分鐘**。填答完畢後，請您檢查有無漏答，再儘速將問卷對折並彌封至回郵信封裡，交還給聯絡人。非常感謝您的參與，並祝您身體健康、事業順利。

台灣大學心理學研究所工商組教授

鄭伯璦、吳宗祐

台灣大學心理學研究所工商組助理

簡忠仁、陳韋丞

E-mail: b96207075@gmail.com

TEL: (02)23641841

第一部分

此部分是想了解您在工作時所經歷的感受。請根據您的實際感受，針對各個陳述句進行判斷，並在下列欄位中（1到6）圈選出最符合現況的答案。

非 不 有 有 同 非
常 同 點 點 同 常
不 不 不 不 不 不
同 同 同 同 同 同
意 意 意 意 意 意

- | | | | | | | |
|-------------------------------|---|---|---|---|---|---|
| 1. 在工作中，我能夠真誠地展現自我。····· | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 2. 對我而言，工作中的自我是有價值且有意義的。····· | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 3. 我在工作中所展現的自我樣貌是我自己決定的。····· | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 4. 我不得不表現出工作所要求的自我。····· | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 5. 工作中的自我，讓我感受到緊張和壓力。····· | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |

第二部分

此部分是想了解您重視的個人工作價值觀。請根據您的個人價值觀，針對各個陳述句進行判斷，並在下列欄位中（1到6）圈選出最符合現況的答案。

非常
不重
視
有
點
不
重
視
有
點
重
視
重
視
非
常
重
視

1. 讓這個世界變得更好。·····	1	2	3	4	5	6
2. 為社會服務。·····	1	2	3	4	5	6
3. 對人類有貢獻。·····	1	2	3	4	5	6
4. 和同事建立關係。·····	1	2	3	4	5	6
5. 深入了解我的工作夥伴。·····	1	2	3	4	5	6
6. 和同事建立緊密的關係。·····	1	2	3	4	5	6
7. 基本薪資。·····	1	2	3	4	5	6
8. 整體待遇（包括福利）。·····	1	2	3	4	5	6
9. 工作報酬的總額。·····	1	2	3	4	5	6
10. 獲得尊重。·····	1	2	3	4	5	6
11. 獲取地位。·····	1	2	3	4	5	6
12. 得到別人的重視。·····	1	2	3	4	5	6
13. 能確實保有這份工作。·····	1	2	3	4	5	6
14. 能確保我總是有工作。·····	1	2	3	4	5	6
15. 能確定我的工作可以持續。·····	1	2	3	4	5	6
16. 有明確的報告對象/部門。·····	1	2	3	4	5	6
17. 有清楚的指揮鍊。·····	1	2	3	4	5	6
18. 上下屬關係明確。·····	1	2	3	4	5	6
19. 做的事情是有變化的。·····	1	2	3	4	5	6
20. 每天可以做不同類型的事情。·····	1	2	3	4	5	6
21. 工作本身包含許多不同的內容。·····	1	2	3	4	5	6
22. 可以用我自己的方式工作。·····	1	2	3	4	5	6
23. 可以自己決定採取什麼方式工作。·····	1	2	3	4	5	6
24. 面對決策我可以自己做決定。·····	1	2	3	4	5	6

第三部分

此部分是想了解您對於您直屬主管的一些看法，請依照您與直屬主管的相處經驗，填寫下面各陳述句的同意程度，並在右列欄位中（1到6）圈選出最符合現狀的答案。

非常不同意
不同意
有點不同意
有點同意
同意
非常同意

- | | | | | | | |
|-------------------------------------|---|---|---|---|---|---|
| 1. 我的主管會說出他真正的想法。…………… | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 2. 我的主管犯錯時會承認錯誤。…………… | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 3. 我的主管鼓勵大家說出心中真正的想法。…………… | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 4. 我的主管會告訴我真正的實話。…………… | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 5. 我的主管表達出來的情緒和他的真實感受是一樣的。… | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 6. 我主管的理念與行動是一致的。…………… | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 7. 我的主管根據他的核心價值觀做決策。…………… | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 8. 我的主管支持我按照自己的價值觀表達立場。…………… | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 9. 面對棘手議題時，我的主管會以高道德標準作為決策依據。…………… | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 10. 我的主管會徵求和他立場完全相反的觀點。…………… | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 11. 我的主管做決定之前會盡量分析所有相關資訊。…………… | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 12. 我的主管在下結論之前，會仔細聆聽不同觀點的看法。…………… | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 13. 我的主管會尋求回饋以改進和他人的互動。…………… | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 14. 我的主管可以準確描述別人對他能力的看法。…………… | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 15. 我的主管知道在何時重新評估他對於某些重要議題的立場。…………… | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 16. 我的主管了解他的行動會對其他人造成什麼樣的影響。…………… | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |

第四部分

此部分是了解您對於工作的一些看法。請根據您的實際感受，針對各個陳述句進行判斷，並在下列欄位中（1到6）圈選出最符合現況的答案。

非 不 有 有 同 非
常 同 點 點 同 常
不 同 不 不 同 同
同 意 同 同 意 意
意 意 意 意 意 意

1. 工作時，我覺得充滿能量。·····	1	2	3	4	5	6
2. 面對工作，我感覺到精力充沛。·····	1	2	3	4	5	6
3. 我對工作充滿熱情。·····	1	2	3	4	5	6
4. 我的工作會讓我得到啟發。·····	1	2	3	4	5	6
5. 早上起床時，我樂於去工作。·····	1	2	3	4	5	6
6. 當我認真投入工作時會感到喜悅。·····	1	2	3	4	5	6
7. 我對自己的工作感到驕傲。·····	1	2	3	4	5	6
8. 我完全沈浸於工作中。·····	1	2	3	4	5	6
9. 工作時我會全神貫注。·····	1	2	3	4	5	6

基本資料

請填寫或勾選您的基本資料。



1. 性別： 1. 男 2. 女
2. 年齡： _____ 歲
3. 學歷： 1. 高中職及以下 2. 專科
 3. 大學 4. 研究所（碩博士）
4. 在目前服務公司的職級：
 1. 一般職員或現場作業人員 2. 基層主管或同級專業人員
 3. 中階主管或同級專業人員 4. 高階主管或同級專業人員
5. 在目前服務公司的年資： _____ 年 _____ 個月
6. 與目前主管共事的時間： _____ 年 _____ 個月
7. 目前所屬的工作部門：
 1. 行政/管理 2. 生產/製造
 3. 行銷/銷售 4. 人資/人事
 5. 研發/技術 6. 財務/會計
 7. 資訊/工程 8. 公關/媒體
 9. 活動/企劃 10. 客服/法務
 11. 其他（請說明）：
8. 目前公司的產業類別：
 1. 傳產製造 2. 資訊科技
 3. 金融法律 4. 服務相關
 5. 貿易銷售 6. 醫藥衛生
 7. 營建土木 8. 文教傳播
 9. 公營機構 10. 其他（請說明）：

問卷至此結束，您辛苦了！

最後請您檢查有無遺漏的題項，謝謝您的合作