



國立臺灣大學管理學院商學研究所

碩士論文

Graduate Institute of Business Administration

College of Management

National Taiwan University

Master Thesis

探討主管與部屬對超時工作者的認知差異

Investigating the Cognitive Differences between  
Managers and Subordinates on Overtime Worker

巫彥德

Yen-Te Wu

指導教授：戚樹誠 博士

Advisor: Shu-Cheng Chi, Ph.D.

中華民國 102 年 6 月

June, 2013

國立臺灣大學碩士學位論文  
口試委員會審定書

(中文) 探討 主管與部屬對超時工作者的  
的認知差異

(英文) Investigating the Cognitive Differences  
between Managers and subordinates on Overtime Worker

本論文係 巫彥德 君 (R00741055) 在國立臺灣大學商  
學研究所完成之碩士學位論文，於民國 102 年 06 月 24 日承  
下列考試委員審查通過及口試及格，特此證明

指導教授：

威樹誠

(簽名)

口試委員：

陳淑貞

郭新明

梁欣光

威樹誠

系主任、所長

朱文儀

(簽名)




## 致謝

這篇論文得以完成，第一個要感謝我的指導教授戚樹誠老師，從尋找論文題目開始，老師在百忙之中，仍舊抽空詳閱了我冗長的信件，並用心的給予回覆，而在整個研究過程中，老師修正了我許多概念，能讓這篇研究能以一個中立不偏頗的方式呈現，也讓我看見原本的想法有多麼偏激(笑)，因為老師的博學，讓我發現我思考的盲點，讓這個研究與我本身能以更多面向的方式去思考事情，並且正確的方向去研究解構我想研究的議題，我認為老師的指導，確實給我的思考帶來的長足的進步，這一年下來，不論是跟老師討論或者是作為老師的助教上課，收穫之豐，讓我覺得研究所這兩年不虛此行，真的非常感謝老師。

感謝我的家人，爸爸媽媽給予我無比的信任與支持，不只是經濟上的援助，還有每天不停的勸我早點睡，雖然知道我很不受教，但是還是不厭其煩的每天規勸，甚至每個月從南投寄水果上來，把冰箱都塞爆了，還有哥哥與大嫂給我一個舒適的居住環境還常常請我吃飯，都讓我覺得不好意思，謝謝我的家人給我一個舒服安心的環境，讓我不論再疲倦，只要回家都得到充份的休息，有你們當我的家人，讓我覺得我根本是含著鑽石湯匙出生。

感謝我女朋友慧慧、她的媽媽與他的家人，雖然常常跟慧慧吵架，但與我不同，天生感性的她經常補充了我在思考過程中所遺露的部份，常常在討論的過程之中有如醍醐灌頂，感謝慧慧的媽媽在拿到我的問卷之後，在家鄉與親朋好友間奔走數日，提供了幾乎整份研究的一半樣本，如此的用心，讓我幾乎想跪倒在地，真的非常的感謝。

感謝在台大商研的朋友，我就不點名了，因為漏點了就尷尬了，來自各種領域的你們與我的對話，真的是這兩年來我收穫最大的東西，不論好壞，正面負面，都是無比精采的學習過程，因為華承奕最敏感，我就特別點你出來講了，這兩年下來你真的幫我很多忙，雖然有時候你跟我聊天會感覺我很不想理你，而我很有



可能是真的是不想理你，但是真的很謝謝你，幫了我這麼多忙，從一個開幫我排腳踏車到最後許多論文的細節，謝謝你!但這可能不會讓我聊天態度好一點(笑)，也感謝財金哥讓我了解到，什麼是學習的快樂。

感謝 PTT 上的陌生人，熱心的填答的我問卷，甚至有人送 P 幣給我讓我可以發更多問卷，雖然我不認識你，但我感謝你，我希望能成為一個具有足夠能力的好人，作為我對你的報答。

感謝兩年前，進入商研所面試第一關遇到張重昭老師，他問我的夢想是什麼，我當時回答了希望自己也能達到像尤努斯農村銀行這樣的成就，而他對我的鼓勵，讓我感覺到莫大的鼓舞，因此即使我當時仍不知道該怎麼達成這樣的目標，但是兩年之後，我感覺到似乎我已經在慢慢的靠近的我的目標;感謝交通大學的高明盛老師，在我相當不高明的通訊原理中，讓我看到什麼是求知的精神，感謝溫宏斌老師連續八學期，每次平均六個小時的導生會談，讓我聽見自己內心的聲音。

思念至此，覺得值得感謝的人真的太多太多了，無法一一答謝，因此我感謝台灣這個社會的我的培育，謝謝。

## 中文摘要



本研究主要探討之主題為從員工知覺的角度探討台灣工時過長現象的成因，工作中的加班不可避免，而加班的目的本為用更多的時間完成需要完成的工作，而在台灣社會之中，加班的目的不只是為了完成工作，還可能考慮到主管與同事觀感，因此本研究將探討人們對超時工作者的看法、主管和部屬對於超時工作者的認知差異，與部屬對超時工作者的認知是否造成加班行為的產生，研究者以月暈效應及認知偏誤來解釋此一現象。

本研究分為探索研究、正式研究(第一階段)與正式研究(第二階段)，探索研究利用文獻探討、質性研究法與查詢網路資料，歸納出人們的超時工作者看法;正式研究(第一階段)，採用問卷調查法，將問卷發放給台灣大學 EMBA 學生，用以建立超時工作者性格特質量表;正式研究(第二階段)，採用問卷調查法，探討人們對超時工作者性格特質的認知偏誤之可能影響。

研究結果顯示，受試者對於超時工作者性格特質的看法，可以分為兩個面向：「努力認真度」與「思考靈活度」，主管認為超時工作者的努力認真度較準時下班者高，員工則認為兩者無顯著差異，且員工在推測主管看法與主管真實看法無顯著差異;員工推測主管對超時工作者努力認真度的認知，可以預測其自身加班行為。

關鍵字：月暈效應、台灣、努力、超時工作、性格特質

# Abstract



The theme of this study is to investigate, from the perspective of employee perceptions, the possible causes of pervasive overtime in Taiwan. Overtime at work is inevitable, if the reason being that a worker has something necessary to finish. However, in Taiwan, the purpose of having overtime is not only for the sake of finishing jobs but to accommodate the views from colleagues and supervisors. Therefore, this study will examine people's views on overtime workers, the perceptual differences between supervisors and subordinates, and whether subordinates' perceptions of an overtime worker influence their own overtime behavior. The researcher uses halo effect and perceptual biases to explain this phenomenon.

The study is composed of three parts: exploratory study, formal study (Phase I) and formal study (Phase II). Exploratory study includes literature research, qualitative study and examining information from the internet to derive people's general views on overtime work; Formal study (phase I) includes a survey questionnaire. The data is collected from an EMBA class in National Taiwan University. Formal study (phase II), includes another survey questionnaire to investigate whether the possible effects of perceptual biases of overtime workers.

The results showed two dimensions of perceptions of the personality traits of overtime workers: "the tendency of working hard" and "the degree of flexible thinking". Managers believed that overtime workers have higher tendency of working hard than do normal worker, but subordinates believed that there is no difference between the two. Furthermore, there was no significant difference between what managers believed (of the personality traits of overtime workers) and what subordinates thought that their supervisors believe. And the tendency of working hard that subordinates thought their supervisors believe predicted subordinates' own overtime behavior.

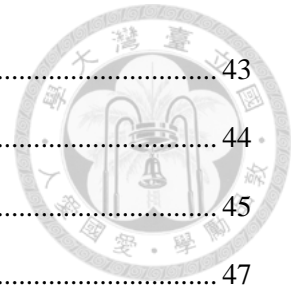
Keywords: halo effect, Taiwan, working hard, overtime, personality trait

# 目錄



致謝.....	1
中文摘要.....	3
Abstract .....	4
圖目錄.....	7
表目錄.....	8
第一章 緒論.....	9
第一節 研究動機.....	9
第二節 研究問題.....	12
第三節 研究流程.....	12
第二章 探索研究.....	14
第一節 人們對超時工作的知覺偏誤.....	14
第二節 努力與能力.....	17
第三節 建構超時工作者的特質面向.....	19
第四節 結論.....	21
第三章 正式研究 (第一階段): 超時工作者特質面向的建立與實證.....	23
第一節 研究流程.....	23
第二節 量表題項之建構.....	23
第三節 資料收集與分析.....	25
第四章 正式研究 (第二階段): 假說驗證.....	29
第一節 研究架構與研究假說.....	29
第二節 研究之變項與衡量.....	33
第三節 資料分析方法.....	33
第四節 敘述性統計量.....	35
第五節 信度分析.....	36
第六節 成對樣本 T 檢定.....	37

第七節 獨立樣本 T 檢定 .....	43
第八節 相關分析 .....	44
第九節 迴歸分析 .....	45
第十節 假設結果之驗證 .....	47
第五章 結論與建議 .....	50
第一節 研究結果與結論 .....	50
第二節 管理實務上的意涵 .....	54
第三節 討論與後續研究建議 .....	54
參考文獻 .....	60
附錄一 .....	64





# 圖目錄



圖 1-1:研究流程圖 .....	13
圖 3-1:正式研究（第一階段）流程圖 .....	23
圖 4-1:研究架構與假設(1) .....	30
圖 4-2:研究架構與假設(2) .....	30
圖 4-3:欲驗證假說對照表 .....	40
圖 4-4:欲驗證假說對照表 .....	42
圖 4-5:欲驗證假說對照圖 .....	43



## 表目錄

表 3-1:三因子對「超時工作者」、「準時下班者」之信度分析表.....	26
表 3-2:性格特質量表之因素分析與信度分析.....	27
表 3-3 EMBA 樣本對於兩種工作者的性格認知.....	28
表 4-1:主管認知樣本-敘述統計.....	36
表 4-2:部屬認知樣本-敘述統計.....	36
表 4-3:信度分析表.....	37
表 4-4:主管對超時工作者特質的認知.....	38
表 4-5:部屬對超時工作者特質的認知.....	39
表 4-6:部屬推測主管對超時工作者特質的認知.....	39
表 4-7:主管樣本 成對樣本 T 檢定結果表.....	41
表 4-8:部屬樣本 成對樣本 T 檢定結果表.....	41
表 4-9:部屬自我認知與部屬推測主管的認知差異.....	42
表 4-10:主管 vs 部屬與部屬推測主管的認知差異.....	44
表 4-11:加班時數與部屬對加班的人格認知相關分.....	45
表 4-12:對加班時數之迴歸分析-以 a1*為預測變項.....	46
表 4-13:對加班時數之迴歸分析-以 c1*為預測變項.....	46
表 4-14:對加班時數之迴歸分析-以 a1*與 c1*為預測變項.....	47
表 4-15:假設結果之驗證表.....	48



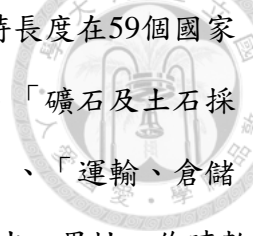
# 第一章 緒論

## 第一節 研究動機

近年來，台灣工時過長成為相當熱門的議題根據台灣勞委會資料顯示，2011年約有50名勞工因為過勞致死，且CNN也引述「經濟合作暨發展組織」(OECD)的數據指出，台灣人每年平均工作2200小時，與德國相比更高出35%，而在研究者的生活周遭所認識的科技業工作者與零售業工作者，公司都是常態性加班的生態。「超時工作」(overtime work)的時間範圍在國際並無統一、確切的標準。超時工作定義因國家與研究主題不同，法律上習慣使用「超時工作」，相近意思有長時間工作(Long working hour)或簡稱「長工時」，OECD (1998)表示，在法律上超時工作意指超過法定每週或每日「正常工時」。(McCann, 2005)提出「超時工作」在法律上的另外一個解釋是指的是違反法律中「最高工時」的限制、或是集體協商的工作時間。但是由於各國法律對於「正常工時」和「最高工時」的定義皆不同，因此很難明確劃分超時工作的界線，大多數先進國家定義「每週正常工時時數」為40小時，而「每週最高工時時數」為48小時。韓國(Park, Yi,& Kim,2010)定義每周工時40-47小時是「中等程度工時組」，每周工時49-59小時是「長工時組」，每周工時超過60小時是「超長工時組」，西班牙(Pimenta et al.,2009)定義男性每周工時超過60小時，女性超過50小時是「長工時組」。

### 一、台灣超時工作情形與其他國家之比較

吳萱蓓與鄭雅文(2011)研究指出，根據文獻回顧結果和台灣勞基法中最高工時限制，以每周超過49小時定義為「長工時」與每周超過六十個小時定義為「超長工時」，台灣就業者平均工時47.6小時，包含自僱者54.1小時，受僱者45.5小時，




2010年瑞士洛桑管理學院的世界競爭調查中，台灣每年平均工時長度在59個國家中名列第十四。台灣的行業可以分為，「農林漁牧、狩獵業」、「礦石及土石採取業」、「製造業」、「水電煤氣業」、「營造業」、「商業」、「運輸、倉儲及通信業」、「金融、保險」九類，人力資源調查(2009)研究指出，男性工作時數以「商業」最高、其次是「運輸、倉儲及通信業」，第三是「營造業」和「公共行政、社會服務及個人服務業」；而女性工作時數以「商業」最高，且較其他行業別高出許多、其次是「營造業」和「公共行政、社會服務及個人服務業」。

各國長工時與超長工時者比例與台灣的比較，吳萱蓓與鄭雅文(2011)整理出，2000年時，台灣男就業者長工時比率為45.5%，超長工時為28.1%，而日本就業者長工時比率為38.5%，超長工時為18.1%，韓國就業者長工時比率為61.1%，超長工時為30.1%，荷蘭就業者長工時比率為23.6%，超長工時為3.1%，法國就業者長工時比率為12.4%，超長工時為5.7%，英國就業者長工時比率為32.5%，超長工時為9.9%，美國就業者長工時比率為26.7%，超長工時為11.6%，加拿大就業者長工時比率為18.4%，超長工時為9.2%。

2000年台灣女就業者長工時比率為34.7%，超長工時為19.3%，而日本就業者長工時比率為14.7%，超長工時為5.5%，韓國就業者長工時比率為48.8%，超長工時為25.0%，荷蘭就業者長工時比率為18.1%，超長工時為1.7%，法國就業者長工時比率為5.2%，超長工時為1.9%，英國就業者長工時比率為11.5%，超長工時為2.9%，美國就業者長工時比率為11.8%，超長工時為4.3%，加拿大就業者長工時比率為6.3%，超長工時為2.7%，台灣普遍長工時與超長工時者比例遠超過大多數的歐美國家，但次於韓國。

## 二、超時工作的可能原因

為何台灣就業者普遍的工時偏高呢？吾人或許可以從政治、社會、經濟、法律、管理等面向進行探討，本研究選擇從組織行為的角度切入，探討此一現象的



社會心理機制，試圖理解員工超時工作的可能影響因素。相關的文獻如(徐富珍、呂庭慧,2009)研究中發現在個人因素方面有兩個原因，工作投入程度與印象整飾，當工作者對工作投入程度越高時，其加班的現象越明顯。而印象整飾代表工作者越關注自己在主管或同事所形成的印象者，越可能出現加班的行為，徐嘉惠(2008)研究中整理出通常願意超時工作動機分為三種:報酬、回饋機制、人際壓力。為了簡要說明本研究欲探究的問題，以下舉出兩個假設性的例子：

如果一位老師，面對同樣的兩位學生，兩位的期末總成績，平均都是五十九分不及格，但甲學生全勤，而乙學生則常常缺課，今天這位老師可以選擇一個學生調分至及格，那絕大多數的情況下，被調分的都是全勤者。而同樣的情況也反映在工作上，當甲付出很多時間在工作上，而乙下班時間一到就離開公司，當兩位都犯了錯，身為一個老闆在多數的情況下，都會認為甲盡力了，而選擇給予較小的處罰。

針對上述的例子中，似乎在實際表現之外，還有其他的因素會影響我們對於這個人表現的評分，比如說像是這個人的工作態度是否努力，這可能來自於華人對於態度的重視的價值觀，更甚之是華人社會對於努力的重視，從「業精於勤，荒於戲」這句俗諺中可見一斑，而我們如何衡量這樣抽象的概念?我們是否有習慣使用員工的加班與否去衡量一個員工是否努力工作?研究者觀察，我們較難去判斷如工作態度這樣較無法量化的指標，而在這種情況下，我們似乎傾向去使用較不直接但更容易衡量的指標來作為基準，例如:出席率、加班行為。

研究者希望從這篇論文的研究中，能指出我們思考上因為直覺與習慣中可能存在的偏誤，並且說明，這樣的思考偏誤在實務上是怎麼影響一個組織與其成員展現的行為，並藉此能為社會帶了一點正向的改變。



## 第二節 研究問題

而在「人們對超時工作的認知」這個現象之中，研究者欲探討的問題可以分為兩個部份。(1).探討加班行為是不是會讓主管產生「這個員工很努力」的知覺？〔類似的知覺偏誤（perceptual biases）被學者稱之為月暈效應（halo effect）〕，且部屬會不會預測到這樣的月暈效果，為獲取主管的肯定，或藉由表現出盡力工作的樣子以在工作成效不彰時獲得較輕的處罰，而選擇加班？(2).主管與部屬對於「加班行為」的知覺又有什麼差異？而部屬在推測主管看法時，是否也存在其對於主管看法的誤解？

本篇論文的目的以組織行為與心理學的角度出發，從主管與部屬的觀點，探討台灣工作環境為何有著經常性加班的現象。加班除了工作量確實較大的原因之外，是否存在著因為華人重視勤奮努力的價值觀，進而影響主管的思考與判斷，並且在員工揣測主管的想法後，不論工作的多寡都選擇加班。如果上述的現象形成台灣就業者普遍的認知，將可能進而造成台灣工時過長的現象。

## 第三節 研究流程

關於本研究之研究流程(圖 1-1)，在擬定研究方向與主題後，依所決定的研究方向進行相關文獻資料之收集與歸納整理，接著確立整體之研究架構後，分為探索研究與正式研究，探索研究從網路資料與質性問卷中，了解一般人對於工時長短的看法的差異，再針對收集到的樣本進行統計分析，確定了看法差異主要在人們對超時工作者性格與能力的知覺偏誤，研究者基於此樣本資料，進一步建立第一階段正式研究的主要架構，在進行基本分析，對研究樣本樣貌有了完整的了解後，再進行第二階段正式研究，研究者根據研究目的與第一階段研究的問卷結果，設計了第二階段量化問卷，並以兩次的樣本進行統計分析，根據分析結果驗證假

設與推論的正確性，作出結論與提出現在的建議與未來可能的方向。

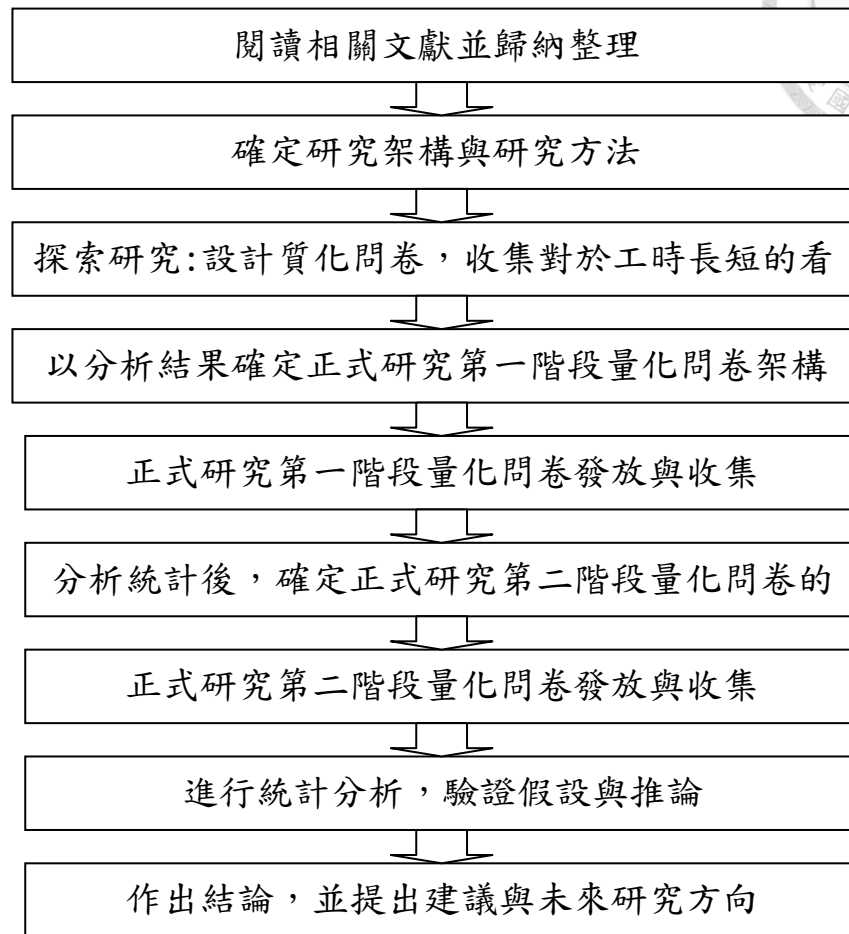
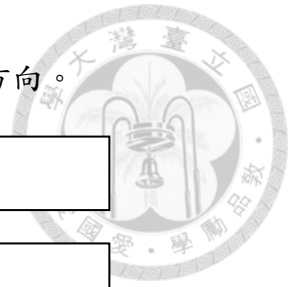


圖 1-1:研究流程圖



## 第二章 探索研究

本章節共分為四節，第一節探索人們對超時工作者的知覺偏誤；第二節說明華人社會對努力與能力的看法；第三節對超時工作者知覺偏誤面向的建立；第四節結論。

### 第一節 人們對超時工作的知覺偏誤

#### 一、從網路資料解讀人們對超時工作的看法

首先，研究者針對網路資料進行搜尋，以瞭解人們對超時工作的看法。研究者針對常態性加班而非任務性的加班進行資料搜尋，資料來源來自新聞、部落客文章、論壇等。例如：台積電張忠謀先生，在新聞中提到，希望員工不要因為主管的臉色與同事的壓力而進行加班。

研究者由十餘篇網路文章(附錄一)的內容整理出，加班行為的成因有：成本考量下人力資源的縮減、工作的分配不當、主管沒下班自己不敢下班，同事沒下班自己不好意思下班。這些資料顯示，員工加班的原因往往不只因為工作上的需求，也可能來自員工自身形象的經營；而其形象的經營，主管與部屬對加班行為的看法不一，主管認可加班的員工其認真負責的態度，對公司的忠誠度、與認為加班工作時間有較大的彈性，表示員工配合度要高，而從部屬的角度而言，同樣認同加班的員工較認真負責，但是在多篇文章中都有提到，加班的行為也極有可能是因為主管的壓力，認為加班行為可以讓自己不論在表現好或壞的時候，都可以獲得較大的肯定或原諒，因為若表現出行有餘力或是不夠努力的態度時在自身表現好時，則顯的還可以更好，在表現不好時，就是因為自己不夠努力。綜上所述，在了解許多人的看法之後，本研究認為人們對超時工作者的看法涵蓋了台灣工時環境、五大人格、華人對努力的重視程度、努力的價值、知覺偏誤，因此研究者進一步針對個別議題進行探討。





## 二、深度訪談資深員工對超時工作者的看法

在獲得了網路資料的初步分析結果後，研究者進行了深度訪談，以瞭解企業員工對超時工作者的看法。研究者透過私人關係獲得八位訪談對象，並且設計出一份質性問卷，請他們針對假設性的工作者（超時工作者、準時與提早下班者）提出他們的看法。

訪談資料(原始資料已存為電子檔，因篇幅有限，故不收錄為論文附錄，有需要者可聯絡研究者) 經過整理，本研究得出以下關鍵字，在工作態度上，受訪者認為超時工作者具有散漫、沒有計畫、盡力、負責、付出不求回報、敬業、認真、希望獲得認同、忠誠、團隊向心力高、被公司文化影響、今日事今日畢的工作態度;人們認為準時下班者專注、積極、有責任感、不拖延、做事規計畫、欠缺團隊精神、個人主義的工作態度;人們認為提早下班者具有公務員心態、一成不變、遵守公司規範、溫和、被動的工作態度。在工作能力上，受訪者認為超時工作者為工作能力不足、熟練度不足、工作分配不當，受限於組織文化，隱藏能力。

相對來說，受訪者認為準時下班者為自信、自我中心、勇於挑戰、較創新不受拘束、工作量太少、取巧，有小聰明;受訪者認為提早下班者一般、穩定、難以有特殊表現。

從上述訪談結果中可以看出，即使設定的組織情境相同，人們對於超時工作者、準時下班者、提早下班者的看法仍有很大的差異，受訪者對於三者都有各自的刻板印象，像是針對超時工作者部份受訪者認為其工作能力佳，但同時也有部份受訪者認為其工作能力差，因此受訪者對三種工作者個別的工作能力看法不一，但在性格特質上受訪者對於三種工作者各自的特質認知較為一致，普遍認為超時工作者有著認真的特質，並認為提早下班者散漫，具有公務員心態，因此研究者認為加班行為明顯的影響受訪者對於工作者性格特質的認知，故本研究在後續探討的問題中，將針對性格特質進行研究，而本研究的目的是在於探討人們對超時工




作者的知覺偏誤，並且以準時下班者為對照，探討人們對二者的知覺差異及其影響。

### 三、人們對超時工作者的知覺偏誤

為什麼人們會產生如此不同的知覺差異呢？我們可以從知覺偏誤的相關理論中得到部份解答。研究指出，個體可能依據對於目標對象的某項特徵而推斷其他特徵或者整體評價 (Asch, 1946)，例如面談者如果因為應徵者禮貌表現佳或容貌姣好，而對於應徵者的能力評價或整體評價產生較正面的看法。組織心理學者將這種以偏概全的知覺過程稱為月暈效果。月暈效果為一知覺和訊息處理過程，表示人在知覺訊息時，有以偏概全的主觀印象，早期學者 Asch (1946) 即已證實月暈效果的存在，而現在在心理、管理與教育領域已有相當深入的研究成果

(Dompnier, Pansu, & Bressoux, 2006; Surawski & Ossoff, 2006; Jawahar & Mattsson, 2005; Zysberg & Nevo, 2004; Jennings, Palmer, & Thomas, 2004; Feeley, 2002; Murphy, Jaco, & Anhalt, 1993; Nisbett & Wilson, 1977)，皆證實了月暈效果的存在。

進一步言，人們對超時工作者與準時下班者的月暈效應差異來自於何種心理機制呢？過去與加班行為議題相關的研究指出「被動相處時間」(passive face time) 對於他對自己的認知具有相當程度的影響，愈長的被動相處時間可以在別人心中有著更好的印象，而加班行為即是一種增加自己、同事與主管被動相處時間的方式，Joyce (2002) 提到一名員工因為私人原因，提早上班提早下班，但即使同樣工作時間下，仍對自己的提早離開感覺到不好意思，而 Ryan (2005) 指出積極的提高自己的出現在辦公室的時間，對於一個想要給人勤勞踏實印象的新進員工是非常重要的，同樣的 Kossek 與 Dyne (2008) 同樣指出工作者的「face time」，會讓主管、同事、部屬具有良好的印象，Perlow (1997) 的個案研究中提到，一位很有效率完成自己工作的員工，因而沒有加班，而她多數的同事都在周六加班，而因此在結案




後被質疑其貢獻程度，更進一步的，Brandel(2002)與 Gopinath(2003)的研究發現，被動相處時間在公司中經常被用來衡量一個員工的積極度、貢獻度、領導能力、團隊合作，而 Elsbach、Cable 與 Sherman(2010)針對 39 名企業高階主管，研究發現高階主管普遍認為超時工作的員工更勤奮、努力與負責。

綜上所述，相處時間的長短是造成人們對超時工作者與對準時下班者的知覺差異的可能理由。工作時間的長短可能會影響當事人在他人心中的形象，透過工作時間的長短，人們推測當事人的積極度、貢獻度、領導能力、團隊合作等特質，即使這些都來自片面的資訊，但從中卻推理出完整的面貌。

## 第二節 努力與能力

### 一、華人社會對努力的重視

在訪談資料中，受訪者均認為加班行為與一個人的努力高度相關，而華人社會一向特別強調努力對學習的影響（Stevenson, Lee, Chen, Stigler, Hsu, & Kitamura, 1990），在華人、韓國、日本社會的學習情境中，教師與家長容易忽略個體間天資能力的差異，而著重於強調努力的價值（Lay & Tsai, 2005；Kim, Grant, & Dweck, 1999，引自 Grant & Dweck, 2001）。吳季珊與雷庚玲(2006)表示諸如「勤能補拙」、「書山有路勤為徑，學海無涯苦作舟」、「業精於勤荒於嬉」、「只要功夫深，鐵杵磨成繡花針」等古諺都表示華人教育裡，對於努力有根深蒂固的重視。而個體的能力與天資，卻較不受重視，如同中庸有云：「人一能之，己百之；人十能之，己千之。因能此道矣，雖愚必明，雖柔必強。」說明了只要不斷努力，就算天生資質不夠也可以達到很好的學習成果。在這樣的思維及教育環境下，華人青少年所身處的學習情境及教材都不斷地強調努力的價值，與西方以能力為導向的價值觀截然不同，因此Lay與 Tsai(2005)提出三個華人特有的學習概念，其中「努力是道德」（the moral concept of effort）指出華人不僅視努力為美德，甚至與道德相關概念產生連結。王秀槐、陳舜文(2005)發現，人們認為學業成就高的學生會被



認為其品格較好，意即在華人傳統價值觀中學業成就的高低也同時代表了其道德優劣，但在加入了努力的因素，成績對品格的影響消失，並且得到努力的程度在品格的認知與守規矩上有更大的正相關，因此努力不僅被視為提升能力的工具或策略，更被認為是中華文化傳統中永不可放棄的美德（Cheng, Lay, & Tseng, 2005; Lay & Tsai, 2005）。

## 二．強調努力的價值

努力在華人社會中被如此重視，那華人為何如此重視，從早期對於能力及努力稱讚的研究中可見一斑，學者發現對於能力的稱讚對於其學習能具有正面的效果（Koestner, Zuckerman, & Koestner, 1987; Schunk, 1983、1984），而Schunk(1983)研究發現給予國小三年級的學生分別給予能力稱讚、努力稱讚與能力加努力稱讚，其中只接受能力稱讚的學童，表現出最好的數學技巧。而Schunk(1984)以大學生為實驗樣本，也得到類似的結果。這些研究都證實能力稱讚，對內在學習動機有較正向的影響，然而Stevenson(1985)發現中西文化間對於能力與努力有不同的看法，美國母親認為在小學階段的孩子功課表現好壞的主要為原因為能力，而台灣與日本父母卻覺得努力與否占了成績好壞大部份的因素。然而從過去研究可知，肯定孩子的能力比應該比強調孩子的努力更能對其學習有正面的助益，然而，Schunk(1983,1984)之所以認為能力稱讚應該比努力稱讚有效，其實在於這些受試者在實驗的過程中沒有經歷任何形式的挫折與失敗，因此Diener、Dweck(1987)即提出兩種不同的遭遇失敗或挫折的反應行為，分為「習得無助」(Learned helplessness)與「精熟取向」(mastery oriented)，學生在遭遇挫折或面臨挑戰性作業時，對工作成果做能力等內在歸因的學童，較容易顯示「習得無助」的行為組型，容易感到自卑沮喪、不願再嘗試與挑戰;而對工作成果做努力等外在因素歸因的學童，容易顯示「精熟取向」的行為組型，樂意繼續嘗試與挑戰，並保持高昂的學習動機，願意繼續努力以提昇表現。

因此可以看出，西方社會對能力的強調，對短期的學習與表現有著正向的影響，但是學海無涯，長期的學習必定遭遇困難，而此時東方社會對於努力的強調則顯現其價值，能讓學習者保有學習的動機，突破瓶頸。

綜言之，人們對超時工作者與準時工作者的知覺差異可能源自於華人對於努力的高度重視，而實際的努力程度難以衡量，故需尋找其他方式加以衡量，而可能在長期下來，發現加班行為似乎可以作為一種衡量努力的方式，因此漸漸形成刻板印象，因此華人高度重視工作與學習態度，可能是造成認知差異的可能。

### 第三節 建構超時工作者的特質面向

#### 一、人格特質(Trait)之定義

根據前面的分析，研究者將針對超時工作者的特質，建立一套特質面向，藉以完整描述人們對超時工作者的知覺圖像。研究者將以五大人格理論（英文）作為理論建構的基礎。

學者 Guilford(1959)提出：人格是個人得以和其他人相異的一種持久、特殊的特質；Allport (1961)認為人格是位於個體心理系統之內的動態組織，它決定個人思想與行為的獨特型式；國內學者林宗鴻(1997)則將人格定義為一種源自於個體內的一致性行為模式和內在歷程，其中所謂的一致性行為模式是代表不論何時、何地，個人的行為都可以輕易的被辨識，具有一致性；更進一步來說，個體的行為將會表現出個體獨特的個人特徵，如果這些個人特徵持續且反覆的出現在不同的情境下，那就可以稱其為「人格特質」(Allport,1961)。

Costa 與 McCrae (1989 & 1992) 則做了更詳細的解釋：人格特質的內涵主要包括了個人的行為、持久性與多種特質的意義存在，而人格特質可以相當程度地解釋個人行為發生的原因，因為一個人的價值觀、喜好往往反映在其個性的特質上，而一個人的特質也往往會影響其行為模式。個人的行為常會反映出個人獨特

的人格特徵，如害羞、順從、忠誠及膽怯等，這些特徵若持續出現在許多不同的情境中，則稱為「人格特質」，因此人格特質在人的一生中是穩定且極為重要的組成因素。

從上述的定義我們可以看出，人格特質可以說是當人在面對不同情境或身處在不同的現實環境時，產生的一系列具穩定且持續之特徵反應，我們將可以藉此特質看出每個人與其他人之間其相同或不同之處。

## 二、五大人格特質(Big Five Model)

Allport(1937)對「人格」定義為：「人格乃指個人心理與生理體系之動態組織，以對環境作適應之調適回，因此其認為生理因素亦應加以涵蓋」，(張春興，2000)認為人格是個人在對於他人、對自己和對事物甚至是適應整個環境所顯示出的獨特個性，而五大人格特質首先由 Galton(1884) 提出辭彙假設(Lexical Hypothesis)，嘗試由字典中分類出約一千個用來描述人格的詞彙，意即用人格特質特徵(Personality Trait)來描述人。之後 Allport 與 Odbert (1936) 延續 Galton 的方式，從韋氏新國際字典中分析出 4,504 個詞語是用來描述一致而穩定的人格特質，並將其分為四類，為後來人格構面的決定奠下基礎。

而 Eysenck 是最早提出人格特質的定義的學者，經由問卷分析得到外向性(Extraversion)和神經質(Neuroticism)，即為 Wiggins(1996)所認為的(Big-Two)，Costa 與 McCrae(1980)增加了開放學習性(Openness to Experience)，並於 1985 年增加了親和性(Agreeableness)和勤勉正直性(Conscientiousness)，並以 Norman(1963)的五因素理論當作架構基礎，將 Eysenck(1947)的人格理論加入之後進行研究，整理出五大人格向度(Five Factor Model)。且學者 Goldberg(1993)指出，五大人格特質並不是只有五種人格特質，而是做為一種可以組成較大數量的人類特質架構的五種廣泛的因素，許多的學者認為此五種分類即為人格特質最基本的構面(Goldberg,1992；Saucier,1994)，目前普遍使用 Costa 與 McCrae(1985)提出的五大人格特質構面，分別為開放性(Openness to experience)、勤勉正直性(Conscientiousness)、外向性



(Extraversion)、親和性(Agreeableness)、神經質性(Neuroticism)，其特質如下

#### **(1)開放性(Openness to Experience)**

具有心胸開闊、想像力豐富、善於獨立思考與判斷、具有創造力、對新事物充滿好奇，對不同於傳統價值的新想法接受程度高。

#### **(2)勤勉正直性(Conscientiousness)**

具有有努力工作、盡力且不屈不撓的完成目標，且代表循規蹈矩、有責任感等特質

#### **(3)外向性(Extraversion)**

具有了自信、主動活躍、喜歡表現，具有親切熱情、積極探求、主動情感的特質，尚有喜歡交朋友、愛參與熱鬧場合、活潑外向等特質。

#### **(4)親和性(Agreeableness)**

具有為有禮貌、令人信賴、待人友善、容易相處，具有利他主義、幫助別人謙虛、富有同理心的特質。

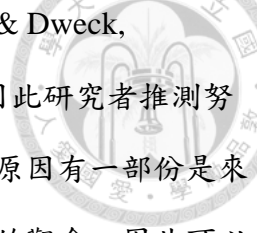
#### **(5)神經質性(Neuroticism)**

具有易焦慮、易沮喪、易緊張、過份擔心、缺乏安全感、敏感、較多的非理性想法、無法控制自己的衝動、壓力處理較差的特質。

研究者由上述的於五大人格的特質描述中，尋找最符合質性研究中，人們對加班行為工作態度的描述，而神經質(Neuroticism)在質性研究的結果中，極少被提及，因此研究者從中選用開放性(Openness to experience)、勤勉正直性(Conscientiousness)、外向性(Extraversion)、親和性(Agreeableness)作為研究用的量表。

### **第四節 結論**

台灣工時大幅超過西方先進國家，但是與韓國、日本相較卻在伯仲之間，有學者提到華人社會或偏向華人社會(如韓國、日本)，在學習情境中都有強調努力



價值並且忽視能力差異的價值觀(Lay & Tsai,2005 ; Kim, Grant, & Dweck, 1999,Grant & Dweck, 2001)，恰與這樣的工時分布不謀而合，因此研究者推測努力與工時之間具有某種相關性，並且過去研究指出超時工作的原因有一部份是來自於「在意別人對自己的觀感」，而華人社會中相當強調努力的觀念，因此可以推論，華人組織中加班行為的原因，相當有可能是在意自己在主管或同事心中是不是一個努力的人，因此在正式研究之中，本研究將探討超時工作者所帶來的月暈效應，而因為探索研究的結果中，訪談者對於加班行為的敘述相當符合五大人格中勤勉正直性的敘述，因此研究者選擇以五大人格衡量其加班行為所帶來努力工作的特質面向。



## 第三章 正式研究（第一階段）：

### 超時工作者特質面向的建立與實證



本章共分三節，第一節為說明正式研究（第一階段）的「研究流程」，說明研究者對超時工作者特質面向的建構過程；第二節為研究設計與量表擬定；第三節為資料分析。

#### 第一節 研究流程

詳細流程圖見圖 3-1，為了進行系統性的調查，研究者首先將前述探索資料進行分析歸納後，並且基於前述相關文獻探討，針對「超時工作」與「準時下班」員工的可能特質面向擬定出一份量表並進行第一次問卷發放。

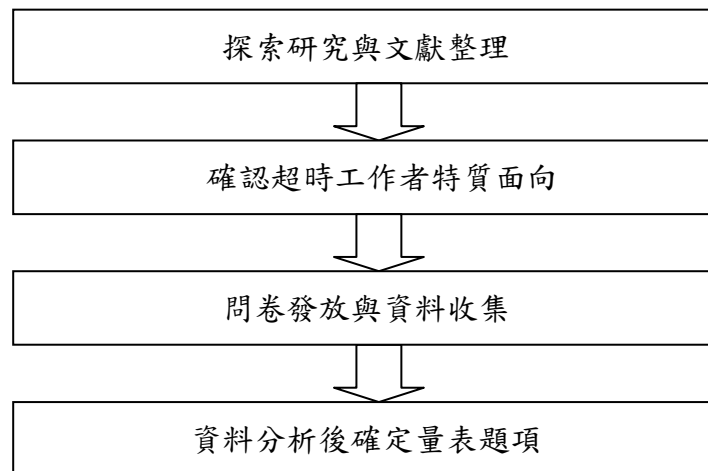



圖 3- 1:正式研究（第一階段）流程圖

#### 第二節 量表題項之建構

為建立超時工作者特質多元面向量表，研究者設計一份以情境為基礎的問卷（scenario-based questionnaire），請受試者針對「超時工作者」與「準時下班者」



兩種對象進行填答，問卷內容包括：簡單描述「超時工作者」「準時下班者」的基本資料，在情境中除了工作時間的不同之外，不再描述其兩者的有其他的條件不同，盡量模糊其情境，讓受試者能以自身的經驗回答問卷，以界定人們對於一個人工作時間的不同，是否產生其對於當事人在性格特質上的認知差異。以下列出問卷中的情境，接著將說明量表題項的選擇原委，除此以外，受試者填答其基本背景資料（如：性別、年齡、學歷、年資、是否擔任管理職等）。

### 一、情境描述

假設你是部門主管，部門內你有兩位部屬，簡稱為 A、B，兩人年紀相當，背景與學歷皆相仿，公司表訂工作時間是 9:00AM~6:00PM，兩人的工作職掌均為責任制，超時工作不會獲得額外的加班費，但是兩人在工作時間上風格非常不同。

**A(超時工作者)**的工作時數長，經常加班，常工作至很晚才離開公司，並且時常是最後離開辦公室的同仁。

**B(提早完工者)**的工作時數短，在距離下班還有一段時間，他就已經完成自己的分內的工作，就在公司自行休息，6 點一到準時下班。

### 二、性格特質題項

研究者使用學者 Goldberg 在 1999 年所發展之五大人格量表的部份題項來衡量超時工作者的性格特質，五大人格量表分為外向性 (**Extraversion**)、勤勉正直性 (**Conscientiousness**)、開放性 (**Openness to Experience**)、親和性 (**Agreeableness**) 及神經質性 (**Neuroticism**) 五大構面，共 50 題；研究者從中挑選出欲衡量之「外向性」、「親和性」、「勤勉正直性」、「開放性」四大人格特質中，量表描述與前述探索研究結果一致的題項，每種面向各選擇三題，共 12 題，採用 Likert 五點尺度衡量，讓受試者根據自身真實的情況來選擇勾選「非常不同意」、「不同意」、「普通」、「同意」及「非常同意」等程度，並依序給予 1 至 5 分，分數越高表示

自身認為情境中的工作者該人格特質之傾向越強



### 第三節 資料收集與分析

#### 一、資料收集方法與研究之對象

研究者以台灣大學管理學院 EMBA 的某班學生為樣本進行此階段研究，因為該班學生的組成各專業領域中的高階經理人，具有豐富的領導實務經驗，作為探討本議題是相當具有參考價值的主管樣本；實體問卷共發送 44 份，回收 40 份，扣除缺答等不完整之問卷 6 份後，有效樣本共計 34 份，有效回收率 77.2%，有 25 名男性與 8 名女性、年齡主要在 40-49 歲之間、學歷九成在碩士以上，工作年資平均為 20 年。

#### 二、因素分析與信度分析

為確立量表題項，我們分析受試樣本對「超時工作者」的性格特質題項的分數進行信效度分析。(研究者針對「準時下班者」的相關題項進行因素分析，以最大變異量(varimax method)進行轉軸得出的因子，在進行信度分析時，無法達到L. J. Cronbach(1951)所提出大於0.7的水準。)本研究採用「超時工作者」的性格特質題項進行因素分析，以特徵值(eigenvalue)大於1 決定因素數目，以最大變異量法進行轉軸，篩選出三個因子，各因子的題項如下，**因子一**:合作、不自私、有勤勉正直性、勤勉、可靠;**因子二**:開放的、嘗試新方法、立場強硬、有彈性，**因子三**:精力充沛、熱心，再由信度Cronbach's  $\alpha$ 值來檢驗各因子題目之內部一致性，由於超時工作者「立場強硬」題項與其他題項間的一致性偏低，在刪除「立場強硬」後，Cronbach's  $\alpha$ 值達到0.7，詳細信度值見表3-1。

表 3-1:三因子對「超時工作者」、「準時下班者」之信度分析表

Cronbach's $\alpha$	超時工作者	準時下班者
因子一	0.923	0.795
因子二	0.809	0.862
因子三	0.884	0.615

以下將分析「超時工作者」與「準時下班者」的性格特質差異，因子三因為在準時下班者之信度不足故在後續研究中予以剔除。基於對超時工作者因素分析結果（表3-2），茲重新命名因子，因子一包含了服從、負責的概念，故命名為「努力認真度」，而這樣的概念，相當符合華人組織中一個優良員工的所應具備的人格特質，而因子二包含了思想開放與彈性的觀念，命名為「思考靈活度」，思考靈活度仍是在組織中所被認同，但從第二章探索研究可以得知，在華人組織之中，這些概念重要性並不如「努力認真度」因此在後續的分析中，我們將主要探討主管與部屬對「超時工作者」與「準時下班者」的「努力認真度」的認知差異。

表 3-2: 性格特質量表之因素分析與信度分析

因素名稱	題目	因素負荷量			特徵值	解釋變異量(%)
		因素一	因素二	因素三		
Cronbach's $\alpha$ 值: 「超時工作者:0.923」 「準時下班者:0.795」						
努力認真度	合作	0.887	-0.126	-0.033	3.76	31.3
	不自私	0.858	-0.097	0.213		
	有責任心	0.819	0.022	0.462		
	勤勉	0.731	0.058	0.529		
	可靠	0.721	0.205	0.476		
Cronbach's $\alpha$ 值: 「超時工作者: 0.809」 、 「準時下班者: 0.862」						
思考靈活度	開放的	0.059	0.878	0.080	3.00	25.0
	嘗試新方法的	-0.211	0.848	0.092		
	思想縱橫的	0.246	0.836	-0.038		
	有彈性的	0.416	0.536	-0.415		
特徵值					6.76	
解釋變異量(%)					56.35	

註：因素一為「努力認真度」，因素二為「思考靈活度」

#### 四、成對樣本T檢定:

研究者採用成對樣本 T 檢定分析，比較 EMBA 受試者對於「超時工作者」與「準時下班者」的認知差異，表 3-3 列出具有顯著差異的性格特質，這些特質題項均達到 95%的信賴水準。

表 3-3 EMBA 樣本對於兩種工作者的性格認知

情境	超時工作者	準時下班者
性格描述	1.較合作(t=3.19) 2.較不自私(t=4.49) 3.較可靠(t=3.44) 4.較有責任心(t=4.79) 5.較勤勉(t=4.39)	1.較嘗試新方法(t= - 4.93) 2.較思想縱橫(t= - 3.66) 3.較開放(t= - 3.514)

因此 EMBA 樣本資料顯示，受試者認為「超時工作者」具有較合作、較可靠、較努力的等較高的「努力認真度」特質，一般而言，在一個組織之中，這樣的性格特質常是一個優良員工的必要條件，而在華人這樣重視努力的文化之下，更是重要的指標。相對來說，受試者認為「準時下班者」具有較高的「思考靈活度」特質。

## 第四章正式研究（第二階段）：假說驗證



本章共分六節，第一節為第二階段之「研究架構」，由二張圖表現出主管與部屬的認知差異與工時的關係；第二節為「研究假設」，根據第一節所述之社會現象觀察，提出對於因為工時長短造成的月暈現象之假設；第三節「研究對象」，根據研究內容所規範出合適的樣本條件；第四節「研究變項之操作型定義與衡量」，說明研究內容的自變項與依變項的來源與意義；第五節「資料收集方法」，第六節「資料處理與分析方法」，說明使用分析方法原因與意義。

### 第一節 研究架構與研究假說

#### 一、研究架構

從第一階段研究中，研究者得到 EMBA（主管）樣本對於「超時工作者」與「準時下班者」具有在「努力認真度」上的看法差異，接下來研究者將進一步探討主管與部屬之間的認知差異(圖 4-1)，以及部屬對主管想法的推測是否會影響其加班行為(圖 4-2)。

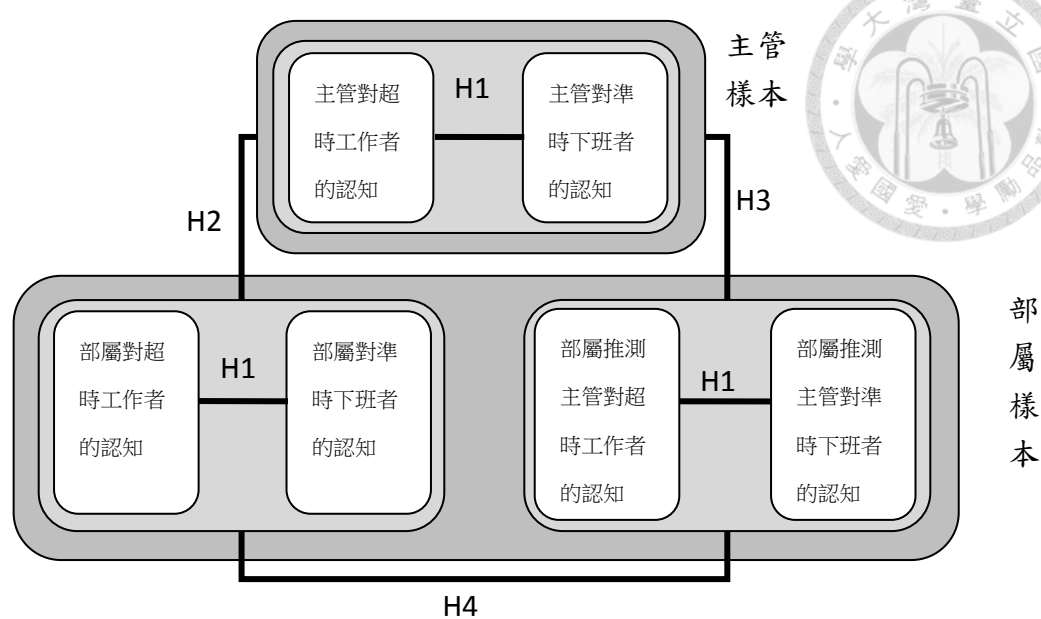


圖 4-1:研究架構與假設(1)

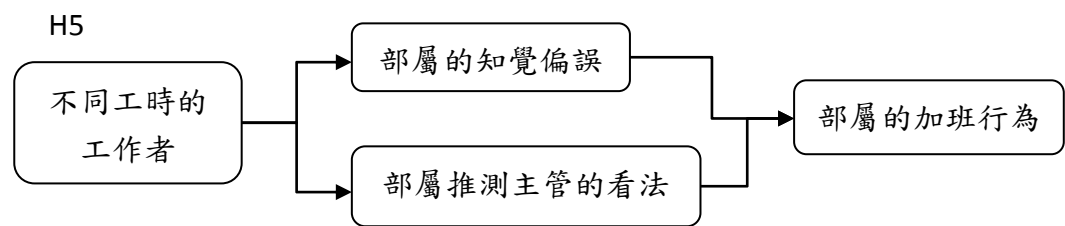


圖 4-2:研究架構與假設(2)

## 二、研究假說

### (一) 人們對加班行為的月暈效應

從第一階段研究中，我們發現 EMBA 樣本對於「超時工作者」與「準時下班者」皆具有月暈效應，而研究者認為，這些月暈效應與華人教育的背景有相當大的關聯，因此不論是否曾擔任管理職，皆會認為「超時工作者」相較於「準時下班者」具有較高的努力認真度，可能因為超時工作代表了工作者願意為工作付出額外時間，通常會被認為具有努力的工作態度，而「準時下班者」相較於「超時工作者」具有較高的思考靈活度，可能因為準時下班的行為可以較不拘泥於主管與同事的眼光，或是使人感覺可以準時完成工作代表思考比較靈活，因此研究者提出以下假說。

H1-1：人們認為「超時工作者」的努力認真度較「準時下班者」高



H1-2：人們認為「超時工作者」的思考靈活度較「準時下班者」低



## (二) 主管認知與部屬認知的差異

研究者認為，主管對於「超時工作者」的月暈效應，應較部屬來的強烈，因為月暈效應與自身經驗的代入有相當程度的關係，因此研究者推論，身具管理職的人，更重視員工的工作態度，因此比未曾擔任過管理職的人有更豐富的經驗，而未曾擔任過管理職的人，對於超時工作者更容易以同事的角度去看，而比較容易代入在職場中遇到同事假裝自己很忙的經驗，或自己準時下班被主管關切的經驗，因此對於較認同準時下班者與較不認同超時工作者，因此提出以下假說。

H2-1：對「超時工作者」的努力認真度，主管認知較部屬認知為高

H2-2：對「超時工作者」的思考靈活度，主管認知較部屬認知為高

H2-3：對「準時下班者」的努力認真度，主管認知較部屬認知為低

H2-4：對「準時下班者」的思考靈活度，主管認知較部屬認知為低

## (三) 主管認知與部屬推測主管認知的差異

研究者認為，華人部屬在組織工作中，對於「主管對於超時工作者」的看法，也同樣具有月暈效應，從探索研究可得知，一般人普遍認為，同事加班能給主管帶來「認真、負責、盡力」的印象，並且認為主管必定相當認同「超時工作者」與不認同「準時下班者」，因此在推測主管看法時會比真實情況更來的極端，因此研究者提出以下假說。

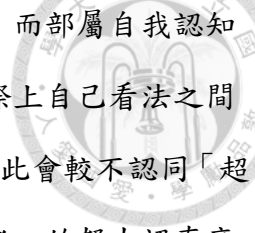
H3-1：對「超時工作者」的努力認真度，部屬推測主管認知較主管認知為高

H3-2：對「超時工作者」的思考靈活度，部屬推測主管認知較主管認知為高

H3-3：對「準時下班者」的努力認真度，部屬推測主管認知較主管認知為低

H3-4：對「準時下班者」的思考靈活度，部屬推測主管認知較主管認知為低

## (四) 部屬自我認知與部屬推測主管認知的差異



前面假說三的四個子假說探討的是部屬對主管的知覺偏誤，而部屬自我認知與部屬推測主管認知的差異，則代表部屬認為主管的看法與實際上自己看法之間的差異，而研究者認為，部屬因為不滿被半強迫的超時工作，因此會較不認同「超時工作者」的努力認真度與思考靈活度，但較認同「準時下班者」的努力認真度與思考靈活度，並且認為主管必定較喜歡加班行為，因此會認為「超時工作者」的努力認真度與思考靈活度較自己的看法為高，同樣他們也會認為主管認知「準時下班者」的努力認真度與思考靈活度較自己的看法為低，因此研究者提出以下假說。

H4-1：對「超時工作者」的努力認真度，部屬認知較部屬推測主管認知為低

H4-2：對「超時工作者」的思考靈活度，部屬認知較部屬推測主管認知為低

H4-3：對「準時下班者」的努力認真度，部屬認知較部屬推測主管認知為高

H4-4：對「準時下班者」的思考靈活度，部屬認知較部屬推測主管認知為高

#### **(五) 部屬認知與加班行為之間的關係**

過去文獻提出，超時工作的原因之一可能來自於「印象整飾」，因此研究者認為，在一個華人組織之中，在主管心中留下「努力、勤勞、配合」的印象，對一個員工而言絕對是有益無害的，因此員工有可能根據自己與揣摩主管對於「超時工作者」的認知之後，做出加班的行為，以獲取「努力、勤勞、配合」的印象，因此提出以下假說。

H5-1：部屬認為「超時工作者」的努力認真度愈高，其加班時數愈多。

H5-2：部屬認為「超時工作者」的思考靈活度愈高，其加班時數愈多。

H5-3：部屬推測其主管認為「超時工作者」的努力認真度愈高，其加班時數愈多。

H5-4：部屬推測其主管認為「超時工作者」的思考靈活度愈高，其加班時數愈多。



## 第二節 研究之變項與衡量

研究者以問卷調的方式透過網路與紙本收集看法並進行分析，編製的問卷內容包含了基本資料、超時工作者性格特質量表、準時下班者性格特質量表、預測主管看法之超時工作者性格特質量表、與預測主管看法之準時下班者性格特質量表。

### (一)問卷設計

以第一階段研究的問卷作為基礎超時工作者特質的衡量工具，在進行分析之後，根據研究目的，加入了部屬推測主管的認知的問題，完整問卷請見(附件二)

### (二)樣本特性分析

研究者採用發放問卷之研究途徑，因為從探索研究中，發現工時的議題常出現在台灣高科技產業的組織之中，因此在網路上透過「PTT TECH\_JOB」的討論區，此討論區多為科技業從業人員，以及向具有工作驗的親友發送實體問卷；共發送162份，回收141份，扣除缺答等不完整之問卷15份後，有效樣本共計126份，有效回收率77.8%，男性佔70.6%、女性佔29.4%，年齡20-29佔50%、30-39佔27%、40-49佔12.7%、50-59佔10.3%，學歷國中以下1.6%、高中職2.4%、大專41.3%、碩士54.8%，產業主要為科技業49.2%，具管理經驗者37人，無管理經驗者81人

## 第三節 資料分析方法

### (一)敘述性統計

在整理樣本刪除無效樣本之後，針對樣本進行初步的統計分析，用以了解樣本的趨勢與輪廓，與樣本填答者基本資料的組成。

### (二)信度分析

從前面第一階段研究結果所發展出的量表，驗證每個構面是否在陳述同一件



事而進行信度分析，研究者採用內部一致信度，以 Cronbach's  $\alpha$  係數作為檢定各因素之衡量變項間之內部一致性。Cronbach's  $\alpha$  大於 0.7 則為高信度，低於 0.35 則信度過低 (Cuieford, 1965；Nunnally, 1978)。

### (三)成對樣本 t 檢定

在對於主管樣本（包括第一階段樣本以及本階段樣本中具有主管職的樣本）對於「超時工作者」「準時下班者」的特質認知、部屬樣本對於「超時工作者」「準時下班者」的特質認知、部屬樣本推測主管對於「超時工作者」「準時下班者」的特質認知、部屬樣本（本階段樣本中不具有主管職經驗的樣本）在「超時工作者」的情境之下在「自己認知」與「推測主管認知」間的認知差異、部屬樣本在「準時下班者」的情境之下在「自己認知」與「推測主管認知」間的認知差異，等五種樣本組合，進行成對樣本 t 檢定，檢定其是否具有顯著差異。

### (四)獨立樣本 t 檢定

檢定主管與部屬樣本對於「超時工作者」、「超時工作者」的在哪些部份的認知在信賴水準 95% 的水準下，具有顯著的差異。

### (五)相關分析

本研究再為探索對「超時工作者」的認知、對「準時下班者」的認知、部屬推測主管的認知、超時工作的行為之間的關係，本研究以皮爾森 (Pearson) 相關係數之雙尾檢定來驗證各變數之間的關聯性。

### (六)階層迴歸分析

計算各變數之間的相關性以後，以階層迴歸分析來驗證前面所述之假設，本研究的模型共為三層，第一層為放入該應變項之所有控制變數（性別、工作年資、教育程度）；第二層放入自變項（部屬對「超時工作者」的「努力認真度」認知、部屬推測主管對「超時工作者」的「努力認真度」認知），依變數放入超時工作的時數，並以此檢定自變數是否能有效的預測依變數。



#### 第四節 敘述性統計量

先在此將資料做簡單的分類整理，以檢視其各項趨勢以及特性，首先先針對本研究之有效樣本中各變項之平均數與變異數進行說明，本問卷主要以是否具管理經驗作為區分，分為「主管」與「部屬」的樣本，主管樣本數  $n=71$ ，包含第一階段研究來自台大 EMBA 班的樣本與第二階段研究樣本中具有管理經驗的樣本，如表 4-1 所示，針對自身對於「超時工作者」與「準時下班者」的「努力認真度」「思考靈活度」的認知，部屬樣本數  $n=89$ ，如表 4-2 所示，除上述之外，尚多了自己推測主管對於「超時工作者」與「準時下班者」的「努力認真度」「思考靈活度」的認知、「加班時數」，主管樣本數為  $n=71$ ，量表皆使用 Likert 七點尺度量表。



表 4-1:主管認知樣本-敘述統計

	個數	最小值	最大值	平均數	標準差
對「超時工作者」的「努力認真度」的認知	71	1.80	7	5.05	1.09
對「超時工作者」的「思考靈活度」的認知	71	1	6.25	3.54	1.02
對「準時工作者」的「努力認真度」的認知	71	1.40	7	4.32	.94
對「準時工作者」的「思考靈活度」的認知	71	3	7	4.98	.98

表 4-2:部屬認知樣本-敘述統計

	個數	最小值	最大值	平均數	標準差
部屬自身認知					
對「超時工作者」的「努力認真度」的認知	89	1	6.6	4.66	1.17
對「超時工作者」的「思考靈活度」的認知	89	1	6	3.06	1.09
對「準時工作者」的「努力認真度」的認知	89	1	6.8	4.76	1.02
對「準時工作者」的「思考靈活度」的認知	89	1	7	5.25	1.11
部屬推測主管認知					
對「超時工作者」的「努力認真度」的認知	89	1	7	5.12	1.25
對「超時工作者」的「思考靈活度」的認知	89	1	5	3.55	1.01
對「準時工作者」的「努力認真度」的認知	89	1	7	4.11	1.38
對「準時工作者」的「思考靈活度」的認知	89	1	7	4.74	1.28
自身的加班時數	89	-4	5	0.96	1.86

從表 4-1 與 4-2 所示，敘述性統計量之中，從平均數可以看出主管樣本對於「超時工作者」的「努力認真度」認知較高、對於「準時下班者」的「思考靈活度」認知較高，而部屬樣本自我認知與推測主管認知都呈現與主管樣本相同的高低情況，而在部屬的加班時數平均為 0.97 個小時，最小值為-4，最大值為 5。

## 第五節 信度分析

為檢測第一階段研究結果的分類方式是否在第二階段研究仍然存在內部一致性，研究者以 Cronbach's  $\alpha$  係數做為檢定各因素之衡量變項間之內部一致性。若 Cronbach's  $\alpha$  大於 0.7 則為高信度，低於 0.7 則信度不足，不予採用。表 4-3 為主管樣本與部屬樣本各變數的信度值。



由表 4-3 所示，由第一階段研究結果所得的分類「努力認真度」與「思考靈活度」在主管樣本與部屬樣本中，不論是自身認知或部屬推測主管，Cronbach's  $\alpha$  值皆高於 0.7，因此，內部一致性合理。

表 4-3:信度分析表

主管樣本	$\alpha$
對「超時工作者」的「努力認真度」的認知	0.86
對「超時工作者」的「思考靈活度」的認知	0.78
對「準時工作者」的「努力認真度」的認知	0.86
對「準時工作者」的「思考靈活度」的認知	0.84
部屬樣本	$\alpha$
對「超時工作者」的「努力認真度」的認知	0.85
對「超時工作者」的「思考靈活度」的認知	0.81
對「準時工作者」的「努力認真度」的認知	0.82
對「準時工作者」的「思考靈活度」的認知	0.87
推測主管對「超時工作者」的「努力認真度」的認知	0.90
推測主管對「超時工作者」的「思考靈活度」的認知	0.76
推測主管對「準時工作者」的「努力認真度」的認知	0.92
推測主管對「準時工作者」的「思考靈活度」的認知	0.87

## 第六節 成對樣本 T 檢定

(一)樣本對「超時工作者」與「準時工作者」特質的認知差異，與部屬推測主管認知之分析

從第一階段問卷中的成對樣本 T 檢定中得到，EMBA 樣本對於「超時工作者」與「準時下班者」具有月暈效應，因此在第二階段研究樣本中，分為主管與部屬樣本，利用成對樣本 T 檢定觀察其各自對超時工作者特質進行分析，從表 4-4 中可以看出，主管認為「超時工作者」較「準時下班者」具有較高「合作」「不自私」「有責任心」「勤勉」的人格特質，與較低的「嘗試新方法」「開放的」「思想縱橫」的特質；從表 4-5 中可以看出，部屬認為「超時工作者」較「準時下班者」具有較高「不自私」「有彈性」「可靠」的人格特質，與較低的「嘗試新方法」「開放的」

「思想縱橫」的特質。針對部屬推測主管認知(見表 4-6)，從表中可以看出，部屬推測主管認為「超時工作者」較「準時下班者」具有較高「合作」「不自私」「有責任心」「勤勉」的人格特質，與較低的「嘗試新方法」「開放的」「思想縱橫」的特質而這樣的結果與(Brandel,2002;Gopinath,2003;Elsbach, Cable, & Sherman,2010)的研究結果相當類似。

本段落先探討其細項，而在後續會將其彙整同一構面的題項進行分析主管與部屬的認知差異。

表 4-4:主管對超時工作者特質的認知

	成對變數差異					T	自由度	顯著性 (雙尾)
	平均數	標準差	平均數的標準誤	差異的 95% 信賴區間				
				下界	上界			
合作	.74	1.91	.22	.29	1.19	3.29	70	.00
不自私	.88	1.83	.21	.45	1.32	4.08	70	.00
有彈性	-.25	1.96	.23	-.71	.21	-1.08	70	.28
有責任心	.87	1.74	.20	.46	1.28	4.22	70	.00
可靠	.12	2.06	.24	-.36	.61	.51	70	.60
勤勉	.98	1.85	.22	.54	1.42	4.47	70	.00
嘗試新方法	-1.98	2.19	.26	-2.50	-1.46	-7.62	70	.00
開放的	-1.88	2.11	.25	-2.38	-1.38	-7.51	70	.00
思想縱橫	-1.63	1.92	.22	-2.09	-1.17	-7.13	70	.00



表 4-5:部屬對超時工作者特質的認知

	成對變數差異					t	自由度	顯著性(雙尾)
	平均數	標準差	平均數的 標準誤	差異的 95% 信賴區間				
				下界	上界			
合作	.31	1.96	.20	-.10	.72	1.507	88	.135
不自私	.49	1.68	.17	.13	.85	2.766	88	.007
有彈性	-1.56	2.17	.23	-2.02	-1.10	-6.77	88	.00
有責任心	-.12	1.76	.18	-.49	.24	-.66	88	.51
可靠	-.92	2.23	.23	-1.39	-.45	-3.88	88	.00
勤勉	-.23	1.88	.20	-.63	.16	-1.18	88	.24
嘗試新方法	-2.34	2.12	.22	-2.79	-1.90	-10.44	88	.00
開放的	-2.46	2.00	.21	-2.88	-2.03	-11.57	88	.00
思想縱橫	-2.41	1.97	.20	-2.83	-2.00	-11.56	88	.00

表 4-6:部屬推測主管對超時工作者特質的認知

	成對變數差異					t	自由度	顯著性(雙尾)
	平均數	標準差	平均數的 標準誤	差異的 95% 信賴區間				
				下界	上界			
合作	1.20	2.30	.24	.71	1.68	4.91	88	.00
不自私	1.38	2.34	.24	.88	1.87	5.55	88	.00
有彈性	-.30	2.63	.28	-.85	.25	-1.08	88	.28
有責任心	1.10	2.10	.22	.65	1.54	4.94	88	.00
可靠	.34	2.44	.25	-.16	.86	1.34	88	.18
勤勉	.98	2.23	.23	.51	1.46	4.16	88	.00
嘗試新方法	-1.56	2.05	.21	-1.99	-1.13	-7.18	88	.00
開放的	-1.62	1.93	.20	-2.03	-1.22	-7.92	88	.00
思想縱橫	-1.27	2.08	.22	-1.70	-.83	-5.73	88	.00

## (二)主管與部屬對超時工作者特質的認知差異

從第一階段的量化問卷中的成對樣本T檢定中得到，EMBA樣本對於「超時工作者」與「準時下班者」在「努力認真度」與「思考靈活度」上認知的差異，為驗證其月暈效應，研究者再次利用成對樣本T檢定，用分析排除觀察值，比較主管樣本、部屬樣本對於「超時工作者」與「準時下班者」之間的認知差異，另外比



較部屬推測主管在「超時工作者」與「準時下班者」認知差異，用以了解部屬推測主管的月暈效應，檢定結果見表4-7與4-8，主管認為「超時工作者」有較高的「努力認真度」，認為「準時下班者」有較高的「思考靈活度」。

相較於主管，部屬並不認為「超時工作者」有較高的「努力認真度」，但認為「準時下班者」同樣有較高的「思考靈活度」，但在推測主管認知時卻推測主管認為「超時工作者」有較高的「努力認真度」，意即部屬並不認為「超時工作者」較勤奮，但卻認為主管認為「超時工作者」比較勤奮。

見圖4-3，對照表4-7與4-8中可以看出，在主管樣本假設1-1與1-2皆成立，而在部屬樣本假設1-1不成立，而假設1-2成立。

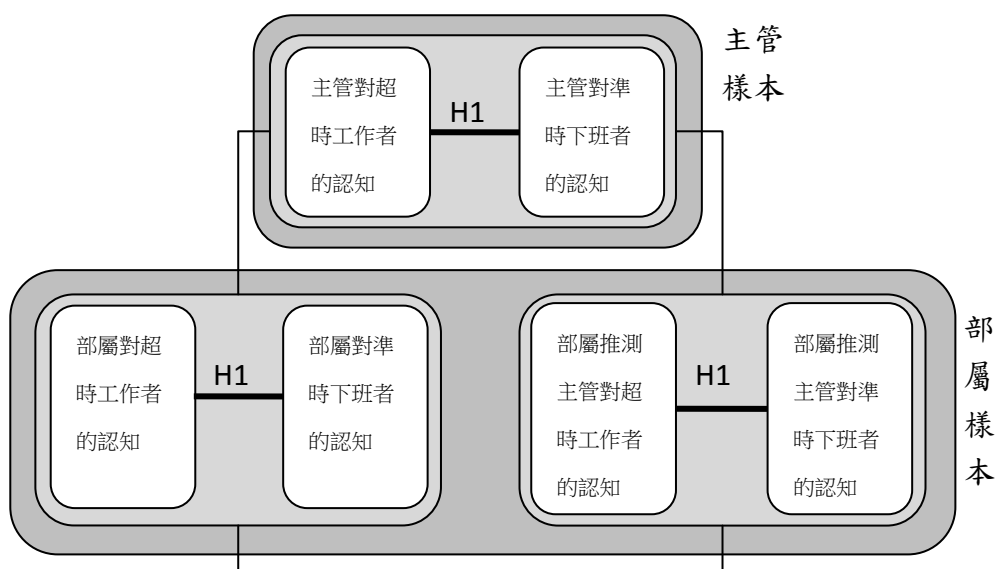


圖 4-3: 欲驗證假說對照表

表 4-7:主管樣本 成對樣本 T 檢定結果表

	成對變數差異					t	自由 度	顯著性 (雙尾)
	平均 數	標準 差	平均數 的標準 誤	差異的 95% 信 賴區間				
				下界	上界			
主管對「超時工作者」「準時下班者」 在「努力認真度」上的認知差異	.73	1.53	.18	.37	1.09	4.03	70	.00
主管對「超時工作者」「準時下班者」在 「思考靈活度」上的認知差異	-1.43	1.67	.19	-1.83	-1.03	-7.21	70	.00

表4-8:部屬樣本 成對樣本T檢定結果表

	成對變數差異					t	自由 度	顯著性 (雙尾)
	平均 數	標準 差	平均數 的標準 誤	差異的 95% 信 賴區間				
				下界	上界			
部屬對「超時工作者」「準時下班者」在 「努力認真度」上的認知差異	-.09	1.48	.15	-.40	.21	-.60	88	.55
部屬對「超時工作者」「準時下班者」在 「思考靈活度」上的認知差異	-2.19	1.76	.18	-2.56	-1.82	-11.76	88	.00
部屬推測主管對「超時工作者」「準時下 班者」在「努力認真度」上的認知差異	1.00	1.99	.21	.58	1.42	4.75	88	.00
部屬推測主管對「超時工作者」「準時下 班者」在「思考靈活度」上的認知差異	-1.19	1.80	.19	-1.57	-.81	-6.22	88	.00

### (三)部屬自我認知與部屬推測主管認知的差異

表 4-9 顯示為部屬自我認知與部屬推測主管認知的差異，藉此了解部屬會認為主管在什麼部份與自己想的的不同，從表 4-9 中可以看出，部屬認為主管會認為「超時工作者」的「努力認真度」較自己所想的為高，對其「思考靈活度」也沒有自己想的這麼低，並且認為主管會認為「準時下班者」的「努力認真度」比自己想的更低，對其「思考靈活度」也沒自己想的高，故假設 4 皆成立。

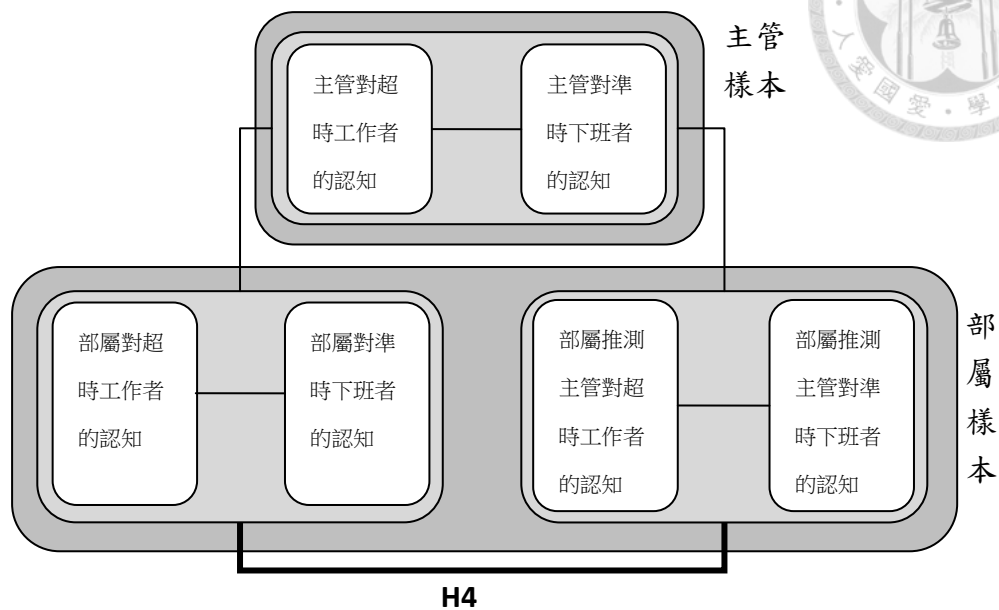


圖 4-4: 欲驗證假說對照表

表 4-9: 部屬自我認知與部屬推測主管的認知差異

	成對變數差異					t	自由 度	顯著性 (雙尾)
	平均數	標準差	平均數的 標準誤	差異的 95% 信賴區 間				
				下界	上界			
[超時]努力認真度	-.45	1.09	.11	-.68	-.22	-3.89	88	.00
[超時]思考靈活度	-.49	1.05	.11	-.71	-.27	-4.43	88	.00
[準時]努力認真度	.64	1.45	.15	.33	.95	4.19	88	.00
[準時]思考靈活度	.51	1.26	.13	.24	.77	3.80	88	.00

小結:根據數據,本研究認為可以這樣形容部屬樣本,部屬認同「準時下班者」而較不認同「超時工作者」,若努力認真度可以用來形容努力,而思考靈活度可以用來形容思考較靈活,則部屬認為超時工作者不一定比較努力,且一定較不靈活,但是卻會認為主管比較喜歡超時工作者,認為他們又努力,並且也沒那麼不靈活,因此我們將在下一節中討論到,主管是不是真的這樣認為,跟部屬自己想的有什麼不一樣,而部屬對主管的認知是不是有所誤會?



## 第七節 獨立樣本 T 檢定

上一節中探討了主管樣本與部屬樣本各自的認知差異，在此節，本研究利用獨立樣本T檢定，透過變異數相等的Levene檢定得到F值為，顯著性若小於0.05則採用假設變異數相等的t值，反之採用不假設變異數相等的t值，探討主管相對於部屬與部屬推測對加班行為的與否在「努力認真度」「思考靈活度」上是否確實有差異。從表4-10可知，主管相較員工，認為「超時工作者」的「努力認真度」與「思考靈活度」的程度較高，主管相較員工認為認為「準時下班者」的「努力認真度」的程度較低，故假設2-1、2-2、2-3成立，2-4不成立(見圖4-5)，而在主管認知與部屬推測主管認知方面，所有項目皆呈現無顯著差異，意即部屬推測主管的想法與主管真實的想法具有相當的一致性，故假設3皆不成立。

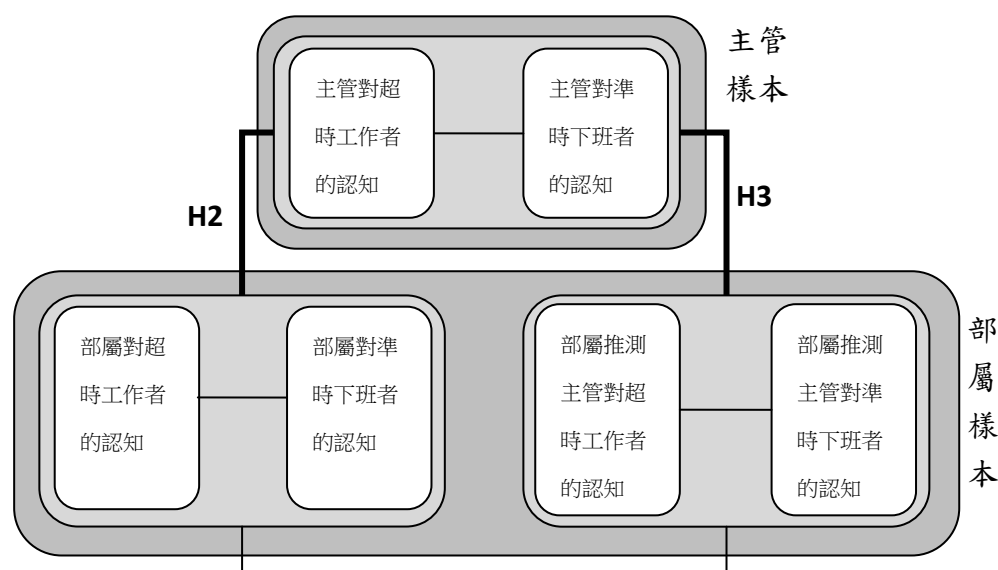


圖 4-5: 欲驗證假說對照圖



表4-10:主管vs部屬與部屬推測主管的認知差異

	變異數相等的 Levene 檢定		平均數相等的 t 檢定						
	F 檢定	顯著性	t	自由度	顯著性 (雙尾)	平均差異	標準誤差異	差異的 95% 信賴區間	
								下界	上界
主管 vs 部屬 [超時]努力認真度	<b>.26</b>	<b>.60</b>	<b>2.14</b>	<b>15</b>	<b>.03</b>	<b>.38</b>	<b>.18</b>	<b>.03</b>	<b>.74</b>
			2.16	153.89	.032	.38	.18	.03	.74
主管 vs 部屬 [超時]思考靈活度	<b>.41</b>	<b>.51</b>	<b>2.84</b>	<b>158</b>	<b>.005</b>	<b>.48</b>	<b>.16</b>	<b>.14</b>	<b>.81</b>
			2.87	154.02	.005	.48	.16	.15	.81
主管 vs 部屬 [準時]努力認真度	<b>.09</b>	<b>.75</b>	<b>-2.78</b>	<b>158</b>	<b>.006</b>	<b>-.43</b>	<b>.15</b>	<b>-.74</b>	<b>-.12</b>
			-2.80	154.58	.006	-.43	.15	-.74	-.12
主管 vs 部屬 [準時]思考靈活度	<b>.41</b>	<b>.51</b>	<b>-1.64</b>	<b>158</b>	<b>.103</b>	<b>-.27</b>	<b>.16</b>	<b>-.60</b>	<b>.05</b>
			-1.66	156.26	.098	-.27	.16	-.60	.05
主管 vs 部屬推測主管 [超時]努力認真度	<b>2.53</b>	<b>.11</b>	<b>-.34</b>	<b>158</b>	<b>.734</b>	<b>-.06</b>	<b>.18</b>	<b>-.43</b>	<b>.30</b>
			-.34	156.67	.730	-.06	.18	-.43	.30
主管 vs 部屬推測主管 [超時]思考靈活度	<b>.06</b>	<b>.79</b>	<b>-.06</b>	<b>158</b>	<b>.949</b>	<b>-.01</b>	<b>.16</b>	<b>-.33</b>	<b>.31</b>
			-.06	149.36	.949	-.01	.16	-.33	.31
主管 vs 部屬推測主管 [準時]努力認真度	<b>11.12</b>	<b>.00</b>	1.08	158	.281	.20	.19	-.17	.58
			<b>1.12</b>	<b>154.57</b>	<b>.262</b>	<b>.20</b>	<b>.18</b>	<b>-.15</b>	<b>.57</b>
主管 vs 部屬推測主管 [準時]思考靈活度	<b>2.91</b>	<b>.09</b>	<b>1.27</b>	<b>158</b>	<b>.205</b>	<b>.23</b>	<b>.18</b>	<b>-.12</b>	<b>.60</b>
			1.31	157.75	.192	.23	.17	-.11	.58

小結:本節呈現出，主管認知、部屬認知、部屬推測主管認知，確有顯著差異，主管認為超時工作者勤勞合作，而部屬則認為超時工作者不一定較勤勞，相較主管，但是在推測主管想法時，則認為主管覺得超時工作者一定很努力，而因此我們下一節將從相關分析到迴歸分析，探討是否會因為加班行為會帶來的主管對自己正面的認知而選擇加班，先從相關分析中，探討其部屬自身對於加班行為的認知與推測主管的認知是否會影響其加班行為。

## 第八節 相關分析

### (一)部屬對加班行為的認知與加班時數之相關性

第八節主要探討部屬樣本，透過相關分析，以檢測各變數之間之關連性，應

變項包含工作時間、加班時間，自變項包含自身與推測主管看法對於「超時工作者」的「努力認真度」「思考靈活度」的認知，並將本研究之應變項及自變項的相關係數編製成表，見表 4-11，對角線所表示的數值為每個變數的信度係數

(Cronbach's  $\alpha$ )，而變數之間的相關性是以皮爾森相關係數來表示，利用的是雙尾檢定來檢驗其顯著性。

從表 4-11 中可以看到，依變數「加班時數」與自身對超時工作的「努力認真度」和推測主管對超時工作者的「努力認真度」這 2 個自變數具有顯著相關，故假設 5-2 與 5-4 不成立。

表 4-11:加班時數與部屬對加班的人格認知相關分

	加班時數	1	2	3	4
加班時數					
1.部屬對「超時工作者」的「努力認真度」認知	<b>.548**</b>	$\alpha=0.55$			
2.部屬對「超時工作者」的「思考靈活度」認知	-.009	.189	$\alpha=0.816$		
3.推測主管對「超時工作者」的「努力認真度」認知	<b>.923**</b>	.594**	.010	$\alpha=0.909$	
4.推測主管對「超時工作者」的「思考靈活度」認知	.198	.066	.506**	.234*	$\alpha=0.769$

## 第九節 迴歸分析

由表 4-9 來進行部屬自身對超時工作「努力認真度」的認知、和推測主管對超時工作者「努力認真度」認知是否可以預測其超時工作時數，階層迴歸分析共有二個模型，模型一為先將本研究所設定之控制變項（部屬的性別、年齡與教育程度）放入模型之中，模型二除了原本已有的控制變項「超時工作時數」之外，再將自變項的自身對超時工作者「努力認真度」的認知和推測主管對超時工作者的「努力認真度」的認知分別放入，以檢測其與加班時數是否顯著，從表 4-12 到 4-14 皆顯示，其自變數均能單獨預測員工加班時數。但由表 4-14 可得，當將自身對超時工作者「努力認真度」與推測主管對超時工作者的「努力認真度」一起進行迴



歸分析，則只有超時工作的時數與部屬推測主管對超時工作者的「努力認真度」顯著正相關，表示部屬對主管的推測確實影響其超時工作的行為，故假設 5-1 與 5-3 成立。

表 4-12:對加班時數之迴歸分析-以 a1\*為預測變項

依變項:加班時數	控制變項:性別、年齡、教育程度					
模式 2	平方和	df	平均平方和	F	顯著性	
迴歸	61.000	4	15.250	15.174	.000 <sup>c</sup>	
殘差	84.421	84	1.005			
總數	145.421	88				
模式 2	未標準化係數		標準化係數		t	顯著性
	B 之估計值	標準誤差	Beta	分配		
(常數)	2.443	1.235		1.978	.051	
性別	-.849	.251	-.305	-3.381	.001	
年齡	.055	.158	.035	.352	.726	
學歷	.206	.230	.096	.895	.373	
a1*	.601	.093	.548	6.481	.000	

a1\*部屬自身對超時工作的「努力認真度」的認知

表 4-13:對加班時數之迴歸分析-以 c1\*為預測變項

依變項:加班時數	控制變項:性別、年齡、教育程度					
模式 2	平方和	df	平均平方和	F	顯著性	
迴歸	124.073	4	31.018	122.054	.000 <sup>c</sup>	
殘差	21.347	84	.254			
總數	145.421	88				
模式 2	未標準化係數		標準化係數		t	顯著性
	B 之估計值	標準誤差	Beta	分配		
(常數)	.376	.635		.593	.555	
性別	-.002	.130	-.001	-.012	.990	
年齡	.007	.079	.004	.090	.929	
學歷	-.075	.117	-.035	-.640	.524	
c1	.954	.047	.935	20.354	.000	

c1\*部屬推測主管對超時工作者「努力認真度」認知



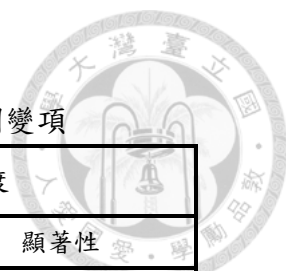


表 4-14:對加班時數之迴歸分析-以 a1\*與 c1\*為預測變項

依變項:加班時數	控制變項:性別、年齡、教育程度					
模式 2	平方和	df	平均平方和	F	顯著性	
迴歸	124.074	5	24.815	96.487	.000 <sup>c</sup>	
殘差	21.346	83	.257			
總數	145.421	88				
模式 2	未標準化係數		標準化係數		t	顯著性
	B 之估計值	標準誤差	Beta	分配		
(常數)	.377	.639		.590	.557	
性別	.001	.138	.001	.011	.992	
年齡	.007	.080	.005	.091	.928	
學歷	-.074	.118	-.035	-.633	.529	
a1	-.004	.061	-.004	-.068	.946	
c1	.957	.061	.937	15.660	.000	

a1\*部屬自身對超時工作的「努力認真度」的認知

c1\*部屬推測主管對超時工作者「努力認真度」認知

## 第十節 假設結果之驗證

本節將根據上述各節，針對研究架構中之成對樣本 t 檢定、獨立樣本 t 檢定與主效果等所有假設，根據統計分析結果針對各假設分類的細項予以驗證。分為四個部份 H1:人們對加班行為的月暈效應、H2:主管認知與部屬認知實際上的差異、H3:主管認知與部屬推測主管認知的差異、H4:部屬自我認知與部屬推測主管認知的差異、H5:部屬認知與加班行為之間的關係，結果如表 4-15 所示，並於第五章結論中討論其結果意涵。

表 4-15:假設結果之驗證表

建立假設	驗證結果
<b>H1 人們對加班行為的月暈效應</b>	
H1-1： 人們認為「超時工作者」的努力認真度較「準時下班者」高	成立(主管樣本) 不成立(部屬樣本)
H1-2： 人們認為「超時工作者」的思考靈活度較「準時下班者」低	成立
<b>H2 主管認知與部屬認知實際上的差異</b>	
H2-1：對「超時工作者」的努力認真度，主管認知較部屬認知為高	成立
H2-2：對「超時工作者」的思考靈活度，主管認知較部屬認知為高	成立
H2-3：對「準時下班者」的努力認真度，主管認知較部屬認知為低	成立
H2-4：對「準時下班者」的思考靈活度，主管認知較部屬認知為低	不成立
<b>H3 主管認知與部屬推測主管認知的差異</b>	
H3-1：對「超時工作者」的努力認真度，部屬推測主管認知較主管認知為高	不成立
H3-2：對「超時工作者」的思考靈活度，部屬推測主管認知較主管認知為高	不成立
H3-3：對「準時下班者」的努力認真度，部屬推測主管認知較主管認知為低	不成立
H3-4：對「準時下班者」的思考靈活度，部屬推測主管認知較主管認知為低	不成立
<b>H4.部屬自我認知與部屬推測主管認知的差異</b>	
H4-1：對「超時工作者」的努力認真度，部屬認知較部屬預測主管認知為低	成立
H4-2：對「超時工作者」的思考靈活度，部屬認知較部屬預測主管認知為低	成立
H4-3：對「準時下班者」的努力認真度，部屬認知較部屬預測主管認知為高	成立

H4-4：對「準時下班者」的思考靈活度，部屬認知較部屬預測主管認知為高	成立
H5 部屬認知與加班行為之間的關係	
H5-1：部屬認為「超時工作者」的努力認真度愈高，其加班時數愈多。	成立
H5-2：部屬認為「超時工作者」的思考靈活度愈高，其加班時數愈多。	不成立
H5-3：部屬推測其主管認為「超時工作者」的努力認真度愈高，其加班時數愈多。	成立
H5-4：部屬推測其主管認為「超時工作者」的思考靈活度愈高，其加班時數愈多。	不成立



## 第五章 結論與建議

第五章可分成兩節，分為統計分析結果、各假設的結論、研究限制及後續研究建議。將針對本論文之研究架構、研究假設之驗證，以及資料之統計分析結果進行相關的說明與討論。

### 第一節 研究結果與結論

本節將針對先前所建立的研究架構、研究假設，以及第四章之統計分析結果逐一進行討論與說明，本研究欲探究三個問題，第一：「人們對加班行為的月暈效應」，了解單純加班行為的差異，對人們也造成什麼樣的月暈效應，第二：「主管、部屬與部屬推測主管對加班行為的認知差異」，從部屬自己與部屬推測主管的認知差異可以看出，部屬對於主管有著如何的月暈效應，接著從主管自己與部屬推測主管，了解究竟是主管確實如此，還是部屬的推測具有偏誤，藉以判斷若月暈效應確有其不良影響，那該針對的對象是誰？再比較主管自己與部屬自己真實看法上的差異，了解其真實情況，並解釋可能的原因，第三：「了解部屬對主管的推測與加班行為的關係」，用以判斷對加班行為月暈效應的存在是否為台灣工時過長的成因之一。

#### 一、 人們對加班行為的月暈效應

##### (一) 量表來源與參考資料

問卷以情境的方式，衡量受試者對「超時工作者」與「準時下班者」的差異，而這兩者的差異僅有加班行為的不同，藉以使受試者代入自身經驗，而根據第一階段的質性研究的問卷收集內容，對於超時工作者的描述多主要著重於工作態度，因此此部分之測量量表係篩選自 Costa 與 McCrae(1985)發展的五大人格量表，



## (二) 統計分析結果

主管認為「超時工作者」較「準時下班者」具有較高「合作」「不自私」「有責任心」「勤勉」的人格特質，與較低的「嘗試新方法」「開放的」「思想縱橫」的特質；而部屬認為「超時工作者」較「準時下班者」具有較高「不自私」「有彈性」「可靠」的人格特質，與較低的「嘗試新方法」「開放的」「思想縱橫」的特質，相較於主管樣本，並不認為「超時工作者」較「準時下班者」有較高的「合作」「責任心」「勤勉」的人格特質，根據第一階段的研究結果，研究者將人格特質分為「努力認真度」包含合作，不自私、有責任心、可靠、勤勉，與「思考靈活度」包含有彈性、嘗試新方法、開放的、思想縱橫的。

主管認為「超時工作者」有較高的「努力認真度」，認為「準時下班者」有較高的「思考靈活度」，意即主管雖然認為超時工作者比較認真，但是卻覺得準時下班的人比較擅於變通。相較於主管，部屬並不認為「超時工作者」有較高的「努力認真度」，但認為「準時下班者」同樣有較高的「思考靈活度」，但在推測主管認知時卻推測主管認為「超時工作者」有較高的「努力認真度」，意即部屬並不認為「超時工作者」較勤奮，但卻認為主管認為「超時工作者」比較勤奮。

## (三) 討論

對「超時工作者」，研究者認為身為一個主管比較能受益於部屬的加班行為，因此容易傾向對其有著努力、配合度高的印象，而部屬較不能受益於加班行為，並且自身的加班行為讓自己更了解加班的其他成因，不只是努力與否，也有著如討好主管、主管不下班自己也不敢下班、假裝認真等原因，因此傾向不認同超時工作者具有努力的工作態度，但兩者皆認為準時下班者較善於變通與思考較靈活。

## 二、主管、部屬與部屬推測主管對加班行為的認知差異



## (一) 統計分析結果

### A. 部屬自我認知與部屬預測主管認知差異

根據第四章統計分析結果在超時工作者的努力認真度上，自我認知較預測主管認知為低(t 值為-3.9 顯著性 0)，在超時工作者的思考靈活度上，自我認知較預測主管認知為低(t 值為-4.4 顯著性 0)，在準時下班者的努力認真度上，自我認知較預測主管認知為高(t 值為 4.2 顯著性 0)，在準時下班者的思考靈活度上，自我認知較預測主管認知為高(t 值為 3.8 顯著性 0)。

### B. 主管認知與部屬預測主管認知差異

所有變數均無顯著差異。

### C. 主管認知與部屬自我認知

在超時工作者的努力認真度上，主管認知較部屬認知為高(t 值為 2.14 顯著性 0.034)，在超時工作者的思考靈活度上，主管認知較部屬認知為高(t 值為 2.84 顯著性 0.005)，在準時下班者的努力認真度上，主管認知較部屬認知為低(t 值為-2.78 顯著性 0.006)，其餘變數均無顯著差異。

## (二) 討論

### A. 部屬自我認知與部屬預測主管認知差異

由數據推論出，員工認為主管較認同超時工作者的，是故認為主管會覺得「努力認真度」「思考靈活度」，都比自己認知的為高，且認為主管較不認同準時下班者的「努力認真度」「思考靈活度」，由此可一窺部屬如何揣摩上意。

### B. 主管認知與部屬預測主管認知差異

根據統計結果可知，部屬預測主管的看法與主管真實的看法並無明顯的差異，表示部屬對於主管的推測，並無顯著的認知偏誤，可能是主管對於超時工作者的刻板印象非常外顯，而員工可能也具有類似認知的傾向，因此員工推測主管與主管認知無顯著差異。



### C. 主管認知與部屬自我認知

根據統計結果可知，其實主管與部屬確有認知差異，主管覺得超時工作者不只「努力認真度高」，其「思考靈活度」也沒部屬認知的低，且主管確實認為準時下班者的「努力認真度」較低，這樣看法上的差異，代表加班行為在主管與部屬的心中評價的不同，也代表部屬有做出違心之舉，以符合主管期待的動機。

## 三、部屬認知與加班行為的關係

### (一) 量表來源與參考資料

問卷中詢問其公司規定上班時間與自身真實上班時間，以後者減去前者，得到此次迴歸分析的依變項。

### (二) 統計分析結果

將所有自變數:部屬的認知，包含自身與推測主管對「超時工作者」與的「努力認真度度」「思考靈活度」的看法，與依變數:「加班的時數」，進行相關性分析之後發現到有兩個自變數與加班的時數顯著正相關，分別為部屬自身對「超時工作者」努力認真度的認知與部屬預測主管對「超時工作者」努力認真度的認知，而在分別進行迴歸分析時，五個自變數皆能顯著預測加班時數，而當五個自變數同時進行迴歸分析時，僅有部屬自身對「超時工作者」努力認真度的認知可以顯著預測加班時數 ( $\beta$  估計值為 0.937，T 值為 15.660，顯著性為 0.00)。

### (三) 討論

當分別進行迴歸分析時，兩個自變數皆能顯著預測加班時數，研究者推論這樣的結果代表了這兩個認知變數都可能是部屬進行加班行為的原因，但是當兩個自變數同時進行迴歸分析時，僅有部屬預測主管對「超時工作者」努力認真度的認知可以顯著預測加班時數，所以可以推論，部屬加班的行為的動機之一，就是

要帶給主管自己是努力認真的好員工的印象，但是以這樣的動機進行的加班行為，而不是確實有工作需要加班完成。



## 第二節 管理實務上的意涵

從本研究可以看出，單就加班這個行為，即可讓人們產生認為其具有努力、認真、合作的印象，但在程度上，主管與部屬認知相當迥異，主管相較認同超時工作者，部屬較認同準時下班者，努力認真是在華人的教育中相當重視的，故會將其認知為具有這樣的特質是有益的，特別是在主管的心裡留下這樣的印象，因此選擇加班來得到這樣的效果，而這樣可以說是一種假性的加班，使工作環境工時過長，卻沒有得到真正的產出，這樣對公司是一種耗損，員工得不到休息，並且公司需要負擔額外的加班費。

因此身為一個主管需要去了解自己的對一個員工的判斷，是否受到加班行為的月暈效應影響，因為這將會是部屬去推測主管看法的根據，而本研究亦指出，部屬在推測主管時，並無明顯差異，但有過度推測的傾向，因此身為一個部屬亦需了解自己對主管的推測同樣的具有月暈效應。因此台灣工時過長的原因之一，可能並不是主管與部屬，更甚之，並非勞資雙方某一方的錯誤，而可能是雙方的認知上的偏誤造成的。

不論努力還是能力，都是達成目標的方法之一，若過度的重視努力，是否扼殺了許多不喜歡或不適合加班員工的發展，努力確有其價值，但能力亦有其價值，過度偏重哪一方，都會扼殺組織的多元性，使組織產生因為員工知道主管覺得加班的人都比較認真負責所以員工選擇加班這樣不合理的現象。

## 第三節 討論與後續研究建議

本節將探討，將說明本研究的研究限制與後續研究建議。在研究限制中將闡述整個研究過程中所遇到的種種限制，包含加班行為印象之衡量方法、研究樣本





之收集與情境式問卷之缺失，接著提出後續的研究建議，包括未來的研究方向、對不同樣本的深入研究，對於台灣工時過長現象的淺見，並期盼學界能對於此一議題，再做更深入的探討。

## 一、 研究限制

### (一) 情境之設計

在第一階段質性問卷中，原本的問題是社會對於超時工作者、準時下班者、提早下班者的認知差異，在整理問卷結果後發現，探討提早下班者的印象會有公務員心態等說法，研究者認為這偏離要討論加班行為的研究目的，因此在量化的問卷中，情境中只有超時工作者與準時下班者。

### (二) 樣本之收集

在比較主管與部屬對加班行為的認知差異時，較理想的作法是以確實在主管與部屬關係的樣本為之，但因為能力有限，僅能以 EMBA 的學生與具備管理經驗的樣本作為主管樣本，其他不具備管理經驗的樣本則作為部屬樣本加以比較。

本次研究分析所使用的樣本，科技業約佔一半以上，而台灣的高科技產業，加班相當常見，而不同的組織文化可能影響其主管與部屬認知，因此本次研究樣本的產業組成較為單一，亦為本次研究的研究限制之一。

### (三) 加班行為月暈效果之工作態度衡量

從第一階段質性問卷中，整理出社會對於超時工作者、準時下班者、提早下班者的認知差異，而研究者根據其敘述，從五大人格中去除研究者主觀認定完全不相關的神經質傾向，並從剩餘的四大人格中各挑選出三題描述與第一階段最接近的題目，自製成量表，用以衡量加班行為所帶來的認知差異，期待能以足夠的構面描述「努力負責」的概念，經過因素分析後分為「努力認真度」與「思考靈活度」，對各樣本進行信度分析時，皆具有足夠的信度。但經由五大人格量表縮減出的「努力認真度」是否能確切的描述「認真負責」的概念，與「思考靈活度」

是否可以衡量，有待未來研究之驗證，。



## 二、 對未來研究之建議

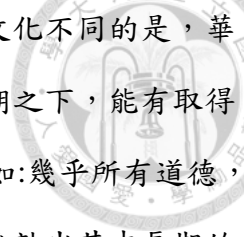
在本文的末端，將對後續有興趣探討此議題之學者提出一些研究建議，主要來自於研究者在本研究中所得到的心得，希望能為後續的研究者提供參考。

### (一) 必要性加班與非必要性加班

本研究的目的之一為探討台灣工時過長的原因，在前端研究中可以發現，工時過長有許多成因，從加班內容分類，研究者認為可以分為如同護士、警察這樣在加班時確時是有工作任務需要完成的必要性加班，與本研究中所探討的因為推測主管偏好，針對本身印象管理而進行無實質工作內容的非必要性加班。研究者認為這樣加班原因的分類，有助於提供改善建議，因為不同的產業具有不同的特性，對症下藥較容易直指問題的根源，針對必要性加班，這通常代表著組織結構性的問題，如同任務分配的不均與過度刪減預算造成人力的不足，而非必要性加班從本研究的結果得知，可能是主管與部屬間認知問題，因此未來的研究可以進一步的由產業特性，進行系統化的超時工作原因探討。

### (二) 短期價值與長期價值

過去研究指出，華人重視努力，而西方文化過去重視能力 (Lay & Tsai, 2005; Kim, Grant, & Dweck, 1999, 引自 Grant & Dweck, 2001)，而企業中組織文化是否也體現出這樣價值觀的差異，若說外商公司的績效文化是成果導向，只要員工能把事情完成，上班要做什麼公司管不著，相對的，而華人的教育文化重視達到目的的過程，過程的健全比良好的結果更重要，當一個學生上課不認真，但是考試考了一百分，對華人這不叫成功，這叫做僥倖，但是從本次研究中，研究者了解到不論華人或西方文化的價值觀，同樣都具有價值並不互斥亦無優劣，而研究者認

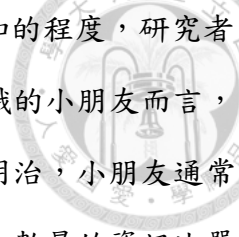


為華人文化並非重視過程，我們同樣的重視結果，但是與西方文化不同的是，華人文化重視的是持續性的發展，強調過程必須健全，因此在長期之下，能有取得較大成功的期望值，同樣的概念適用於華人文化的其他方面，例如：幾乎所有道德，忠、孝、仁、愛、信、義、和、平，在研究者的認知下，都能推敲出其中長期的價值。

研究者認為許多的社會問題存在於「人經常性的相信真理的存在，卻較少探究其價值與適用的情況，而因此產生過度追求的情況」，像是本研究中的重視努力與重視能力若是一個光譜的兩端，而華人組織的情況就像是極偏向重視努力的光譜，但是光譜的兩端皆有其價值，過度的偏向一邊，必然蒙受光譜另一端的價值的損失，但是若去察覺其價值，如同重視努力與重視能力的長短期價值，就將不會過度的偏向某一方，只有在這樣的情況之下，主管在面對一個思考靈活但是無法長時工作與一位思考較不靈活但是努力的員工才有達到真正客觀地衡量其績效，而不會造成效率高的員工必須假裝自己工作很久的假象，因此研究者建議未來研究的方向可以朝向，研究重視努力的長期價值為何，重視能力的短期價值為何，讓組織可以在正確的情境中使用正確的工具，了解策略在長短期價值之間的取捨為何。

### （三） 次佳指標的運用

月暈效應的產生來自於自身過去的經驗，而對於加班行為什麼會使人產生月暈效應呢？加班行為應該被拿來預測一個員工是否努力完成工作這樣抽象的概念？他能準確衡量嗎？如果他不能準確衡是，為什麼會被拿來形成一個指標而產生月暈效應？是不是因為他比較明顯且量化，資料取得方式也比較容易，就像用金錢與職級來衡量成功這樣的抽象概念。因此可以說加班行為、金錢與職級都是一種拿來衡量抽象概念的次佳指標，而當長期的使用下，是否使人們開始相信加班行為，可以衡量一個員工的努力，因此而才會產生月暈效應？



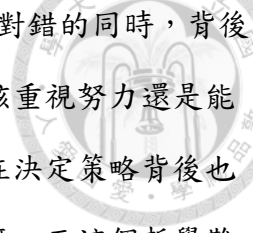
研究者覺得次佳指標的廣泛應用可能來自於資訊的容易感知的程度，研究者曾聽一位心理醫生說的一個實驗，其來源不可考，對一個肚子餓的小朋友而言，給他兩個選擇，一個是完整的三明治，一個對半切後的兩個三明治，小朋友通常會選擇兩個被對半切的三明治，這個研究指出，對小朋友而言，數量的資訊比單位質量的資訊容易感知，因此會先選擇使用數量進行決策，而次佳指標的廣泛運用是不是可能來自於該指標具有某種特別容易感知的資訊特性？

#### (四) 干擾變項之探討

從過去的研究中，有許多研究如(Stevenson, Lee, Chen, Stigler, Hsu, & Kitamura, 1990)指出華人對努力的重視，而更進一步的，努力的形象可以影響別人對努力者其他方面的看法，像是道德與品格，如同(池進通、李鴻文、陳芬儀，2007)所指出當努力程度高時，學生學業表現的好壞就無法預測其師長認知其品格的好壞，而研究者認為華人對努力的重視的習慣，使本身對於加班行為認知常等同於努力，因此研究者認為若能衡量華人與西方國家價值觀的差異，可能可以作為人們對加班行為認知差異的干擾變數，但是研究者因為其能力有限，無法找到可以能確切描述華人與西方國家價值觀差異的量表，因此此部份仍待未來研究學者之探討。

### 三、 延伸：一般性建議

迴歸到研究者這篇論文最初的目的，希望能試著指出一點社會目前的盲點，而在這個研究之中，研究者想闡述「過度競爭」與「隱藏性的前提」這兩個概念給讀者，過度競爭在於太過單一的評量機制，將使社會失去多元性將造成人們都在一個市場內「過度」競爭，使在這個市場的人必需出一些「奧步」才能在這個市場中得到超額利潤，例如：加班行為、食品添加物，而使得市場的無效率，若今天一家公司能公平沒有月暈效應的評量超時工作者與準時下班者長短期的表現，員工將不需要進行無效率的加班行為，而每個員工將能在公司中得到適性發展的機會。



關於「隱藏性的前提」，研究者想表達的事，當人們在判斷對錯的同時，背後其實已經給定了無數假設，像是當我判斷在一個組織之中，應該重視努力還是能力時，我需要先給定組織的策略是長期發展還是短期衝刺，而在決定策略背後也有其給定的假設，而這些問題最初的假設都是人生的意義是什麼，而這個哲學難題至今沒有完美的解答，代表是人們判斷對錯從來不客觀。人們永遠不知道自己在做決定時有怎麼樣的隱藏式前提，因此我們應該去了解，許多是我們認同是對的事，通常比較可能是我們比較喜歡這件事，而不是這件事是真理(這句話給定的假設是:社會普世價值觀過度盛行時，我們才應該去了解這件事)。

因此研究者建議，人應對於不同於己的意見保持足夠的思考開放性，即使覺得完全荒謬，也應試著去思考其可能，完全相信真理的存在，將讓自己否定太多的想法，而失去發現自己思考盲點的機會，研究者在這裡舉個例子，高斯定理的公式為為:「底的平方+高的平方=斜邊的平方」，而這裡給定的假設是必需是直角三角形，這個公式方能成立，而本研究中的華人對努力的重視就好像這個高斯定理的公式，但是我們真的知道自己套用公式的情境真的是一個直角三角形嗎？因研究者保持一顆懷疑與開放的心，有助於在思考上不落入盲點。

# 參考文獻



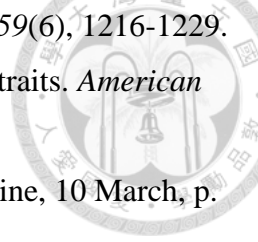
## 一、中文部分

1. 王秀愧、陳舜文(2005)，華人文化脈絡下學業成就、努力程度對品格形象影響之研究，台灣心理學會第四十四屆年會
2. 池進通、李鴻文與陳芬儀(2008)，五大人格特質與工作績效關係之研究，經營管理論叢 Vol.4,No 2,2008 第 1-9 頁
3. 吳佳璇(2011)，業務人員人格特質對業務績效之影響，國立台北大學企業管理學系碩士論文
4. 吳季珊(2006)，努力本質觀對華人少年憂鬱情緒之預測力，國立臺灣大學心理研究所碩士論文
5. 吳宣蓓(2011)，工時變遷與過長工時對健康的影響，國立臺灣大學公共衛生學院健康政策與管理研究所碩士論文
6. 徐富珍、呂庭慧(2009)，加班現象的成因與影響之研究，第四屆「社會學與心理學的對話」學術研討會
7. 張泰銓(2010)，具智力增進觀之華人青少年的脆弱易感性:努力批評與努力本質觀的效應，國立臺灣大學心理研究所碩士論文
8. 鄭雁比(2006)，華人青少年努力概念與道德及罪惡感之內隱連結，國立臺灣大學心理研究所碩士論文
9. 劉錫濱(2007)，領導風格、員工人格特質與工作投入、員工績效之關聯性研究-以電子產業為例，元智大學管理研究所碩士論文

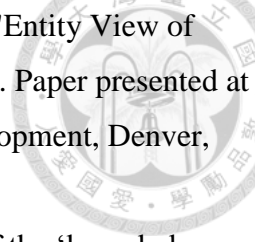


## 二、英文部分

1. Antonioni, D. (1998). Relationship between the big five personality factors and conflict management styles. *International Journal of Conflict Management*, 9(4), 336-355.
2. Asch, S. E. 1946. Forming impressions of personality. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 41: 258-290.
3. Brandel, M. (2002) New technology: Covering all the bases. *Computerworld* 36: 28–29.
4. Cheng, Y.-P., Lay, K.-L., & Tseng, H.-Y. (2005). Is “industry” an essence of morality among Chinese adolescents? Paper presented at the biennial meeting of the Society for Research in Child Development, Atlanta, Georgia, USA.
5. Costa ,Jr. P. T., & McCrae, R. R. (1985). The NEO personality inventory manual. *Odessa, FL: Psychological Assessment Resources*.
6. Costa ,Jr. P. T., & McCrae, R. R. (1989). The NEO-PI/NEO-FFI manual supplement. *Odessa, FL: Psychological Assessment Resources*.
7. Costa, Jr. P. T., & McCrae R. R. (1992). *Revised NEO Personality Inventory (NEO-P-R) and NEO Five-Factor Inventory (NEO-FFI) Professional Manual*. Odessa, FL: Psychological Assessment Resources
8. Diner, C. I., & Dweck, C. S. (1987). An analysis of learned helplessness: Continuous change in performance, strategy, and achievement cognition following failure. *Journal of Personality and Social Psychology*, 36 , 451-461
9. Dompnier, B., Pansu, P., & Bressoux, P. 2006. An integrative model of scholastic judgments: Pupils’ characteristics, class context, halo effect and internal attributions. *European Journal of Psychology of Education*, 21(2): 119-133.
10. Elabach, K. D., Cable, D. M. ,& Sherman , J. W.(2010) How passive 'face time' affects perceptions of employees: Evidence of spontaneous trait inference.2010 63: 735 *Human Relations*
11. Feeley, T. H. 2002. Evidence of halo effects in student evaluations of communication instruction. *Communication Education*, 51: 225-237.
12. Goldberg, L. R. (1982). From ace to zombie: Some explorations in the language of personality. *Advances in Personality Assessment*, 1, 203–234.
13. Goldberg, L. R. (1990). An alternative "description of personality": The big-five

- 
- factor structure. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59(6), 1216-1229.
14. Goldberg, L.R. (1993). The structure of phenotypic personality traits. *American Psychologist*, 48(1), 26-34
  15. Gopinath, C. (2003) Those workplace myths are true! *Businessline*, 10 March, p. 1.
  16. Grant, H., & Dweck, C. S. (2001). Cross-cultural response to failure: Considering outcome attributions with different goals. In F. Salili, Chiu, C. & Hong, Y. (Eds.), *Student motivation: The culture and context of learning* (pp. 203-219). New York, NY: Kluwer Academic / Plenum Publishers.
  17. Guilford, J. P. (1959). *Personality*. New York: McGraw-Hill.
  18. Jawahar & Mattsson, 2005; Zysberg & Nevo, 2004; Jennings, Palmer, & Thomas, 2004; Feeley, 2002; Murphy, Jaco, & Anhalt, 1993; Nisbett & Wilson, 1977).
  19. Jawahar, I. M., & Mattsson, J. 2005. Sexism and beautyism effects in selection as a function of self-monitoring level of decision maker. *Journal of Applied Psychology*, 90(3): 563-573.
  20. Jennings, T., Palmer, J. K., & Thomas, A. 2004. Effects of performance context on processing speed and performance ratings. *Journal of Business & Psychology*, 18: 453-463.
  21. Joyce A. (2002) Early to arrive, early to exit. Less face time in the office can mean little recognition, fewer promotions. *The Washington Post*, 23 June, p. H06.
  22. Koestner, R., Zuckerman, M., & Koestner, J. (1987). Praise, involvement, and intrinsic motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53, 383-390.
  23. Kossek EE, Van Dyne L (2008) Face-time matters: A cross-level model of how work-life flexibility influences work performance of individuals and groups. In: Korabik K, Leor D, and Whitehead D (eds) *Handbook of Work-Family Integration: Research, Theory, and Best Practices*. Amsterdam: Elsevier, 305-330
  24. Lay, K.-L., & Tsai, Y.-M. (2005). Moral, pragmatic, and entity concepts of academic effort among Chinese adolescents: A developmental perspective. In Keng-Ling Lay (Chair), *Reconsidering the effects of entity and incremental feedbacks in academic situations: Findings from a Chinese population*. Symposium conducted at the biennial meeting of the Society for Research in Child Development, Atlanta, GA, USA.



- 
25. Lay, K.-L., Wu, C.-S., Tsai, Y.-M. & Chen, K.-H. (2009). The "Entity View of Effort" Predicts Adolescents' Learning Behaviors and Emotions. Paper presented at the biennial meeting of the Society for Research in Child Development, Denver, CO, USA.
26. Ryan L. (2005) Face time: The new assembly line. In this era of the 'knowledge worker', why do so many managers still insist on long office hours? BusinessWeek.com, 22 April, available at: [http://www.businessweek.com/careers/content/apr2005/ca20050422\\_7217\\_ca004.htm](http://www.businessweek.com/careers/content/apr2005/ca20050422_7217_ca004.htm).
27. Schunk, D. H. (1983). Ability versus effort attributional feedback: Differential effects on self-efficacy and achievement. *Journal of Educational Psychology*, 75 , 848-856.
28. Schunk, D. H. (1984). Sequential attributional feedback and children's achievement behaviors. *Journal of Educational Psychology*, 76 , 1159-1169.
29. Stevenson, H. W. (1985). Cognitive performance and academic achievement of Japanese, Chinese, and American children. *Child Development*. 56, 718-734.
30. Stevenson, H. W., Lee, S., Chen, C., Stigler, J., Hsu, C. C., & Kitamura, S. (1990). Contexts of achievement: A study of American, Chinese, and Japanese. *Monographs of the Society for Research in Child Development*, 55 , 1-2.
31. Perlow, LA. (1997) *Finding Time. How Corporations, Individuals, and Families Can Benefit from New Work Practices*. Ithaca, NY: Cornell University Press.
32. Zysberg, L., & Nevo, B. 2004. "The smarts that counts?" Psychologists' decision-making in personnel selection. *Journal of Business and Psychology*, 19(1): 117-124.



## 附錄一

1. 哈佛商業評論:Stop working for those hours.  
<http://blogs.hbr.org/hbsfaculty/2012/06/stop-working-all-those-hours.html>
2. Yahoo 奇摩新聞:張忠謀:「反對員工長期加班」  
<http://tw.news.yahoo.com/%E5%BC%B5%E5%BF%A0%E8%AC%80-%E5%8F%8D%E5%B0%8D%E5%93%A1%E5%B7%A5%E9%95%B7%E6%9C%9F%E5%8A%A0%E7%8F%AD-213002660.html>
3. Mr.6 部落格:高達 62%的高薪族是超時工作,該想想如何變那 38%的沉默爽人  
<http://mr6.cc/?p=7633>
4. 蟲子 部落格:也談「關於京東員工被離職」另一度度  
<http://www.cnblogs.com/breezeli/archive/2012/07/19/2599278.html>
5. IT 邦粉絲團:如果我是老板,我也會喜歡常加班的員工  
<http://ithelp.ithome.com.tw/fans/post/id/2833>
6. Mobile01:主管強迫加班  
<http://www.mobile01.com/topicdetail.php?f=37&t=1534848&p=1>
7. ITOYO:談談對加班的看法  
<http://www.iteye.com/topic/734311>
8. 華圖教育網:公務員面試真題:談談對單位經常加班的看法  
<http://www.huatu.com/a/ziliao/gwy/mszt/2012/0110/169903.html>
9. 商業周刊:加班是一種癌  
<http://www.businessweekly.com.tw/KBlogArticle.aspx?id=3310>
10. IDEAPIT:台灣人為什麼會一直加班的原因  
<http://ideapit.net/p4542.html>
11. 天下雜誌:責任制,註定領不到加班費?  
<http://www.cw.com.tw/article/article.action?id=41895>

## 附錄二

### 工作時間長短調查研究

你好！這項調查研究的目的是探討主管對於員工工作時間長短的看法。以下，請你針對各個問題提供你的看法，每一個問題都沒有所謂正確或錯誤的答案，我們希望瞭解你對於以下情境中各個人物的看法。請根據你實際的想法來回答各個問題，你的填答對我們來說是非常寶貴的資料，謝謝。

台灣大學商學研究所戚樹誠教授  
碩士生巫彥德

請閱讀此情境並回答以下三個部份的問題。

假設你是部門主管，部門內你有兩位部屬，簡稱為 A、B，兩人年紀相當，背景與學歷皆相仿，公司表訂工作時間是 9:00AM~6:00PM，兩人的工作職掌均為責任制，超時工作不會獲得額外的加班費，但是兩人在工作時間上風格非常不同。

**A(超時工作者)**的工作時數長，經常加班，常工作至很晚才離開公司，並且時常是最後離開辦公室的同仁。

**B(提早完工者)**的工作時數短，在距離下班還有一段時間，他就已經完成自己的分內的工作，就在公司自行休息，6 點一到準時下班。

第一部份：請以你過去的經驗判斷這兩位同仁的工作態度、行為動機、績效

#### 一、工作態度

(a)你認為以下形容詞可以用來描述 **A(超時工作者)**的程度如何?請圈選你覺得最符合的數字。

1.精力貧乏	1	2	3	4	5	6	7 精力充沛
2.冷淡	1	2	3	4	5	6	7 熱心
3.順從的	1	2	3	4	5	6	7 立場強硬
4.不合作	1	2	3	4	5	6	7 合作
5.自私	1	2	3	4	5	6	7 不自私
6.固執	1	2	3	4	5	6	7 有彈性
7.不負責任	1	2	3	4	5	6	7 有責任心
8.不可靠	1	2	3	4	5	6	7 可靠
9.懶惰	1	2	3	4	5	6	7 勤勉
10.守常規	1	2	3	4	5	6	7 嘗試新方法
11.守舊的	1	2	3	4	5	6	7 開放的
12.思想狹窄	1	2	3	4	5	6	7 思路縱橫



(b)你認為以下形容詞可以用來描述 B(提早完工者)的程度如何?請圈選你覺得最符合的數字。

- |         |   |   |   |   |   |   |         |
|---------|---|---|---|---|---|---|---------|
| 1. 精力貧乏 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 精力充沛  |
| 2. 冷淡   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 熱心    |
| 3. 順從的  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 立場強硬  |
| 4. 不合作  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 合作    |
| 5. 自私   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 不自私   |
| 6. 固執   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 有彈性   |
| 7. 不負責任 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 有責任心  |
| 8. 不可靠  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 可靠    |
| 9. 懶惰   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 勤勉    |
| 10.守常規  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 嘗試新方法 |
| 11.守舊的  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 開放的   |
| 12.思想狹窄 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 思路縱橫  |

## 二、行為動機

(a)你認為 A(超時工作者)有以下行為動機的程度如何?請圈選你覺得最符合的數字。

1.他是為了讓人注意到自己的能力

完全不同意 1      2      3      4      5      6      7 完全同意

2.他是為了討好他人

完全不同意 1      2      3      4      5      6      7 完全同意

3.他其實沒什麼工作，卻假裝自己忙碌

完全不同意 1      2      3      4      5      6      7 完全同意

(b)你認為 B(提早完工者)有以下行為動機的程度如何?請圈選你覺得最符合的數字。

1.他是為了讓人注意到自己的能力

完全不同意 1      2      3      4      5      6      7 完全同意

2.他是為了討好他人

完全不同意 1      2      3      4      5      6      7 完全同意

3.他其實沒什麼工作，卻假裝自己忙碌

完全不同意 1      2      3      4      5      6      7 完全同意



#### 四、績效

(a)你認為 A(超時工作者)可能的短期績效如何？

相當差勁 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 相當優異

(b)你認為 A(超時工作者)可能的長期績效如何？

相當差勁 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 相當優異

(c)你認為 B(提早完工者)可能的短期績效如何？

相當差勁 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 相當優異

(d)你認為 B(提早完工者)可能的長期績效如何？

相當差勁 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 相當優異

**第二部份：**本部份題目與第一部份相同，不過不同的是我們希望你現實生活中直屬主管的看法，你認為你的直屬主管會如何評定情境中兩位同仁的工作態度、行為動機、與績效

#### 一、工作態度

(a)你的主管對於 A(超時工作者)的看法如何?請圈選你覺得最符合的數字。

你的主管認為 A(超時工作者)的特性是....

- |         |   |   |   |   |   |   |         |
|---------|---|---|---|---|---|---|---------|
| 1.精力貧乏  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 精力充沛  |
| 2.冷淡    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 熱心    |
| 3.順從的   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 立場強硬  |
| 4.不合作   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 合作    |
| 5.自私    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 不自私   |
| 6.固執    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 有彈性   |
| 7.不負責任  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 有責任心  |
| 8.不可靠   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 可靠    |
| 9.懶惰    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 勤勉    |
| 10.守常規  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 嘗試新方法 |
| 11.守舊的  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 開放的   |
| 12.思想狹窄 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 思路縱橫  |



(b)你的主管對於 B(提早完工者)的看法如何?請圈選你覺得最符合的數字。

你的主管認為 B(提早完工者)的特性是....

- |         |   |   |   |   |   |   |         |
|---------|---|---|---|---|---|---|---------|
| 1. 精力貧乏 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 精力充沛  |
| 2. 冷淡   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 熱心    |
| 3. 順從的  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 立場強硬  |
| 4. 不合作  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 合作    |
| 5. 自私   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 不自私   |
| 6. 固執   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 有彈性   |
| 7. 不負責任 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 有責任心  |
| 8. 不可靠  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 可靠    |
| 9. 懶惰   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 勤勉    |
| 10.守常規  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 嘗試新方法 |
| 11.守舊的  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 開放的   |
| 12.思想狹窄 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 思路縱橫  |

## 二、行為動機

(a)你的主管對於 A(超時工作者)行為動機的看法如何?請圈選你覺得最符合的數字。

你的主管認為 A(超時工作者)的行為動機是....

1.他是為了讓人注意到自己的能力

完全不同意 1      2      3      4      5      6      7 完全同意

2.他是為了討好他人

完全不同意 1      2      3      4      5      6      7 完全同意

3.他其實沒什麼工作，卻假裝自己忙碌

完全不同意 1      2      3      4      5      6      7 完全同意



(b)你的主管對於 **B(提早完工者)**行為動機的看法如何?請圈選你覺得最符合的數字。

你的主管認為 **B(提早完工者)**的行為動機是....

1.他是為了讓人注意到自己的能力

完全不同意 1      2      3      4      5      6      7 完全同意

2.他是為了討好他人

完全不同意 1      2      3      4      5      6      7 完全同意

3.他其實沒什麼工作，卻假裝自己忙碌

完全不同意 1      2      3      4      5      6      7 完全同意

#### 四、績效

(a)你的主管認為 **A(超時工作者)**可能的短期績效如何？

相當差勁 1    2    3    4    5    6    7    8    9    10 相當優異

(b)你的主管認為 **A(超時工作者)**可能的長期績效如何？

相當差勁 1    2    3    4    5    6    7    8    9    10 相當優異

(c)你的主管認為 **B(提早完工者)**可能的短期績效如何？

相當差勁 1    2    3    4    5    6    7    8    9    10 相當優異

(d)你的主管認為 **B(提早完工者)**可能的長期績效如何？

相當差勁 1    2    3    4    5    6    7    8    9    10 相當優異

#### 第三部份:工作滿意度 與 工時調查

以下題目是希望瞭解你個人的工作滿意度，請勾選最符合的選項。

1.總的來說，你對你的工作感到滿意

非常同意 同意 有點同意 中立 有點不同意 不同意 非常不同意

2.總的來說，你不喜歡你的工作

非常同意 同意 有點同意 中立 有點不同意 不同意 非常不同意

3.總的來說，你喜歡在這裡工作

非常同意 同意 有點同意 中立 有點不同意 不同意 非常不同意

以下題目是有關於你目前工作的工作時數。

4.公司規定每日工作時數是 \_\_\_\_\_ 小時

5.你每日的平均工作時數是 \_\_\_\_\_ 小時



#### 第四部份:個人價值觀

請你填寫你個人的價值觀，評分尺度如下，請盡量利用所有數目字以區別各價值觀之差異。

與自己的價

值觀相反 不重要

重要

非常重要 至為重要

↓

↓

↓

↓

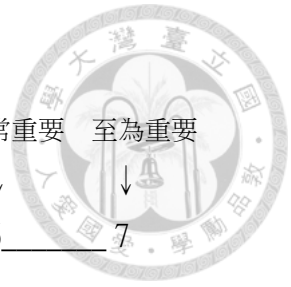
↓

-1 \_\_\_\_\_ 0 \_\_\_\_\_ 1 \_\_\_\_\_ 2 \_\_\_\_\_ 3 \_\_\_\_\_ 4 \_\_\_\_\_ 5 \_\_\_\_\_ 6 \_\_\_\_\_ 7

↑

- |                               |                            |
|-------------------------------|----------------------------|
| 1__心境安祥(內心平靜)                 | 17__真正友誼<br>(親密的友誼、支持你的朋友) |
| 2__智慧(成熟地瞭解生命)                | 18__尊重傳統(保留年代久遠的習俗)        |
| 3__平等(各人機會均等)                 | 19__美好的世界(大自然及藝術的美)        |
| 4__社會權力(控制及支配他人的力量)           | 20__社會正義(糾舉不公、照顧弱小)        |
| 5__成熟的愛(感情及精神上十分親密)           | 21__精神生活<br>(生活強調精神而非物質)   |
| 6__充滿變化的人生<br>(生活中充滿挑戰及新奇的事物) | 22__快感(滿足欲望)               |
| 7__自由(行為及思想自由)                | 23__超脫(脫離物質生界)             |
| 8__歸屬感(感受到別人對自己的關懷)           | 24__自律(自我約束、抗拒誘惑)          |
| 9__權威(領導或命令之權利)               | 25__家庭安全(所愛的人得到保障)         |
| 10__社會的紀律(社會的穩定)              | 26__社會認可(別人的尊敬、認許)         |
| 11__一個人刺激的人生(刺激性的經驗)          | 27__跟自然合為一體(適應大自然)         |
| 12__人生意義(生命的目的)               | 28__世界和平(世界沒有戰爭及衝突)        |
| 13__禮貌(有禮、良好的行為)              | 29__創造力(獨特性、富想像力)          |
| 14__富有(擁有物質及金錢)               | 30__回報他人恩惠<br>(避免欠下別人人情)   |
| 15__國家安全(保護國土,免受敵人的侵襲)        |                            |
| 16__自尊(肯定自己的自我價值)             |                            |





與自己的價

值觀相反	不重要			重要			非常重要	至為重要
↓	↓			↓			↓	↓
-1	0	1	2	3	4	5	6	7

- |                      |                     |
|----------------------|---------------------|
| 31__獨立(自給自足)         | 44__溫和(避免有極端的感情及行為) |
| 32__忠誠(對朋友及團體忠心)     | 45__有野心(勤奮、有抱負)     |
| 33__胸懷廣闊(能容忍不同意見及信念) | 46__謙虛(謙遜、不露鋒芒)     |
| 34__勇於冒險(敢於承擔風險)     | 47__保護環境(維護大自然)     |
| 35__有影響力(能影響人和事)     | 48__尊敬父母及長者(表達敬意)   |
| 36__選擇自己的目標(明瞭自己的意向) | 49__健康(生理及心理的康健)    |
| 37__能幹(有才華、有效率)      | 50__接受命運(順從人生際遇)    |
| 38__誠實(真實、誠懇)        | 51__保持形象(顧全顏面)      |
| 39__服從命令(責任心、盡忠職守)   | 52__聰明(條理分明、富思考力)   |
| 40__幫助別人(為他人設想)      | 53__享受生活(享受食物、閒暇等)  |
| 41__虔誠(忠於宗教信仰與信念)    | 54__有責任心(可依賴、可信任的)  |
| 42__好奇(對各樣事物皆感興趣)    | 55__寬宏大量(願意饒恕他人)    |
| 43__成功(達到目標)         | 56__乾淨(整齊清潔)        |

### 第五部份 個人基本資料

以下請問你的一些個人資料，此資料僅用來進行統計分析，請放心填答。

- 性別 男 女
- 年齡 20歲以下 20~29 30~39 40~49 50~59 60歲以上
- 學歷 國中(含以下) 高中、職 大專 碩士(含以上)
- 所在產業 服務業 金融業 教育業 科技業 公家機關  
傳統工業 農林漁牧業 其他\_\_\_\_\_
- 總工作年資 \_\_\_\_\_年
- 職稱類別 企業主 中高階主管 基層主管 工程師 行政專員  
業務專員 門市店員 實習生 其他 \_\_\_\_\_
- 如果你目前不是主管，請問你過去是否曾經是主管？ 是 否

-----感謝你的填答，你的意見是非常寶貴的資料-----