



國立臺灣大學進修推廣學院事業經營碩士在職學位學程

碩士論文

Professional Master's Program in Business Administration

School of Professional Education and Continuing Studies

National Taiwan University

Master's Thesis

心理安全氛圍於剛與柔間所扮演的角色-以半導體產業員

工為研究樣本

The Role of Psychological Safety Climate Plays in between

Iron Fist and Velvet Glove – Employees in the

Semiconductor Industry as Study Samples

柯威廷

Wei-Ting Ko

指導教授：戚樹誠博士

Advisor: Shu-Cheng Chi, PH. D.

中華民國 113 年 6 月

June 2024



國立臺灣大學碩士學位論文

口試委員會審定書

MASTER'S THESIS ACCEPTANCE CERTIFICATE
NATIONAL TAIWAN UNIVERSITY

心理安全氛圍於剛與柔間所扮演的角色 -以半導體產業員工為研究樣本

The Role of Psychological Safety Climate Plays in between Iron Fist and Velvet
Glove – Employees in the Semiconductor Industry as Study Samples

本論文係 柯威廷 (P11E41014) 在國立臺灣大學事業經營碩士在職學位學程完
成之碩士學位論文，於民國 113 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。

The undersigned, appointed by the Professional Master's Program in Business Administration School
of Professional Education and Continuing Studies in National Taiwan University on 24/06/2024 have
examined a Master's Thesis entitled above presented by Wei-Ting, Ko (P11E41014) candidate and
hereby certify that it is worthy of acceptance.

口試委員 Oral examination committee:

柯威廷 郭新豐 陳永貞
(指導教授 Advisor)

系 (所、學位學程) 主管 Director:

孔令傑

誌謝



時間一晃眼，兩年就這樣過去了。很高興自己當初決定報考PMBA，成為NTUPM家庭的一份子，重拾學生生活。這個學位學程，打開了我的視野，讓我有機會認識許多業界翹楚，能以同學相稱是我莫大的榮幸。

每當在與同組同學討論課業，或是各組進行簡報時，發現同學們在工作之餘，對學業能如此認真且專研之深，加上自身產業專業的分享與洞見，讓身為同學的我經常受到震撼，深深感到欽佩，也激勵著我必須不斷砥礪，期許自己也能為大家有所貢獻。

真的要謝謝同學們能讓我在跨領域的學習中悠遊，在課業、工作、家庭多頭燒的同時，也多虧彼此互相鼓勵與擔待，才能像現在這般享受著知識淬鍊與轉化的果實，相信111 PMers 也都有所共鳴，也恭喜各位，我們都成為臺大人了。

感謝指導教授戚樹誠老師，承蒙老師對我論文耐心的指導，敦促著我在工作之餘，也要加緊步伐跟上部隊，此篇論文使能順利付梓。

接著是我親愛的家人，非常感謝你們對我的支持，讓我在接近不惑之年，還能追求自我實現，專心學習管理知識，結交社會賢達，欠席了不少家庭活動。尤其太太在假日經常需要一打三，如果沒有你的後援，想必這個學位不會讀的如此順利，由衷感謝。

最後，親愛的媽媽，想必這一切的過程您都有看到，希望我能讓您感到驕傲。

真的很開心能夠認識各位師長與同學們，在學期間我舉辦的活動雖不算多，但相信也創造出不少共同的回憶，期待我們未來多保持聯繫，有你們參與我的人生，是這個學程帶給我最大的收穫與喜樂，在此以希臘哲人Epicurus (341–271 BC)的話獻給各位：

“Of all the means which wisdom acquires to ensure happiness throughout the whole of life, by far the most important is friendship.”

柯威廷 謹識

民國113年6月

中文摘要



本研究透過匿名問卷調查半導體從業人員，探討其主管的威權領導（剛）與職場友誼（柔）對員工知覺的心理安全氛圍的影響，以及對員工情感性承諾的影響。共蒐集了204份有效問卷，研究部分支持所提假說。

實證結果顯示：（1）威權領導中的專權式領導行為對員工的情感性承諾及其知覺的心理安全氛圍有負向影響，然而尚嚴式領導行為則無顯著負向影響；（2）職場友誼對員工的情感性承諾及其知覺的心理安全氛圍則有正向影響。（3）員工知覺的心理安全氛圍對威權領導中的專權式領導行為與員工的情感性承諾的關係具有負向中介的效果，尚嚴式領導行為則對前述關係無顯著負向中介效果。（4）員工知覺的心理安全氛圍對職場友誼與員工情感性承諾的關係具有正向中介效果。

最後，基於本研究結果及研究者的實務工作經驗，提出幾點建言及未來研究建議，期待為半導體產業有所貢獻，創造員工與公司的共好共榮。

關鍵字：威權領導、職場友誼、心理安全氛圍、情感性承諾

Abstract

This study investigates the impact of authoritarian leadership (Iron Fist) and workplace friendships (Velvet Glove) on employees' perceived psychological safety climate and affective commitment in the semiconductor industry through an anonymous questionnaire survey. A total of 204 valid responses were collected, and the findings partially supported the proposed hypotheses.

The results indicated that: (1) Juan-chiuan (專權式) leadership behavior of authoritarian leadership negatively affected employees' affective commitment and their perceived psychological safety climate, while the proposed effect by shang-yan (尚嚴式) leadership behavior was not significant. (2) Workplace friendships positively affected employees' affective commitment and their perceived psychological safety climate. (3) Employees' perceived psychological safety climate negatively mediated the relationship between Juan-chiuan leadership behavior and their affective commitment, whereas the proposed mediating effect by shang-yan leadership behavior was not significant. (4) Employees' perceived psychological safety climate positively mediated the relationship between workplace friendships and their affective commitment.

Finally, based on the findings of this study and the researcher's practical work experiences, several suggestions and recommendations for future research are proposed, aiming to contribute to the prosperity and mutual benefit for employees and companies in the semiconductor industry.

Keywords: authoritarian leadership, workplace friendships, psychological safety climate, affective commitment.



目次



口試委員會審定書.....	i
誌謝.....	ii
中文摘要.....	iii
Abstract.....	iv
目次.....	v
圖次.....	vii
表次.....	viii
第一章、緒論.....	1
第一節 研究背景.....	1
第二節 研究動機.....	3
第三節 研究目的.....	4
第四節 研究流程.....	5
第二章、文獻探討.....	7
第一節 威權領導.....	7
第二節 心理安全氛圍.....	9
第三節 職場友誼.....	11
第四節 情感性承諾.....	13
第五節 假設推導.....	14
第三章、研究方法.....	17
第一節 研究架構.....	17
第二節 研究假設.....	17
第三節 研究對象.....	19
第四節 研究工具.....	19
第五節 統計分析.....	23
第四章、研究結果.....	25
第一節 人口統計變數分析.....	25

第二節 威權領導、心理安全氛圍、職場友誼以及情感性承諾概況.....	28
第三節 相關及迴歸分析.....	29
第五章、結論與建議.....	39
第一節 研究結果與發現.....	39
第二節 實務管理意涵與建議.....	41
第三節 研究限制與後續研究建議.....	44
參考文獻.....	45
附錄.....	49



圖次

圖 1-1 研究流程圖.....	6
圖 3-1 研究架構圖.....	17
圖 4-1 專權式領導、職場友誼以心理安全氛圍為中介預測情感性承諾路徑圖.....	38



表次

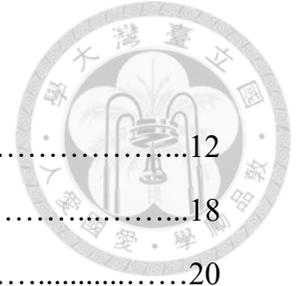


表 2-1 職場友誼的影響.....	12
表 3-1 本研究提出之假設.....	18
表 3-2 威權領導量表.....	20
表 3-3 威權領導因素分析.....	21
表 4-1 人口統計變數分析.....	26
表 4-2 本研究填答對象之年齡與年齡分布概況.....	27
表 4-3 威權領導、心理安全氛圍、職場友誼以及情感性承諾填答結果概況.....	28
表 4-4 相關分析.....	31
表 4-5 威權領導、職場友誼對心理安全氛圍之迴歸分析摘要表.....	33
表 4-6 以心理安全氛圍為中介，威權領導、職場友誼對情感性承諾之迴歸分析 摘要表.....	35
表 4-7 以心理安全氛圍 (M) 為中介變項，專權式領導、職場友誼 (X 變數) 對 情感性承諾 (Y) 之中介效果分析.....	37
表 5-1 研究假設實證摘要表.....	40

第一章、緒論



第一節 研究背景

「陽光、空氣和水」通常被視為生命維持的三大基本要素，在這些基礎之上，人類透過科技創新，不斷追求文明進步和提升生活品質。

提到科技，我們不能忽視「半導體」。在2021年104人力銀行的Podcast節目：職涯診所 EP63「百業大聲說」半導體特輯中，ASML的人力資源主管提到，當今的日常生活中，積體電路產品無處不在。現代許多新興科技應用大多建立在半導體技術之上，因此，半導體儼然已成為現代社會中不可或缺的關鍵要素之一。

半導體產業是一個高度技術密集和資本密集的領域，主要體現如下：

- 一、高技術密集：半導體的製程涉及多項複雜的技術，包括晶圓製造、光罩設計、製程整合、封裝測試等。這些技術壁壘高、更新速度快，需要企業投入大量的研發資源與人力，才能掌握核心技術能力。
- 二、高資本密集：半導體晶圓廠的建造與設備投資，需要龐大的資金投入。例如，一座先進的12吋晶圓廠，其建設成本可能高達數百億美元。此外，半導體設備的折舊年限通常為5~10年，更新速度快，使得企業需要持續投入資本進行設備更新。

由於半導體廠的建設規模龐大且耗時，除了建築物本體之外，昂貴的機器設備安裝過程也需要大量時間與資金，晶圓廠的投資效益往往無法立即顯現，存在資本遞延效應。因此，企業為了降低成本、提高獲利能力，通常會擴大生產規模以降低單位固定成本。再者透過產品設計、製程優化等方式，延長產品的生命週期，攤提研發與設備投資成本。最後試圖掌握產業鏈上下游的關鍵環節納入自身掌控，以降低供應鏈風險，提升生產效率。

全球半導體產業的成功與臺灣息息相關，根據2023年臺灣經濟部產業發展署的統計數據，臺灣半導體的專業分工模式獨步全球。其中，IC設計產值位居全球第二，IDM（整合元件製造）產值全球第五，記憶體產值全球第四，晶圓代工和IC封測代工產值均為全球第一，顯示臺灣在全球市場中的領導地位，而這種生態系使得



臺灣已成為全球半導體供應鏈中至關重要的一環。

臺灣是一個出口導向的經濟體，匯集全球半導體版圖上最完整的供應鏈和產業聚落，在國際市場中佔有顯著優勢。自美中貿易戰、2019年 COVID-19 大流行以及海運塞港危機以來，全球各大經濟體都深受半導體供應鏈斷裂的影響。美國軍方冷戰結束後常用的軍事用語「VUCA」，各別字母所指得是易變性（Volatility，環境快速變化，難以預測）、不確定性（Uncertainty，缺乏資訊以掌握未來發展趨勢）、複雜性（Complexity，形成系統或問題的要素眾多，彼此之間關係錯綜複雜）以及模糊性（Ambiguity，資訊缺乏清晰的定義），已被擴展至描述當前國際局勢和商業環境的動盪與不確定性。世人逐漸意識到，他們的生活和生計高度依賴於半導體，而臺灣這個小島在全球科技進程中扮演了極其重要的角色（晶片戰爭，2023）。

根據經濟部產業人力供需資訊網（2022）的調查，IC設計產業每年新增的專業技術人才需求約在2,500人到4,600人之間，約佔總就業人數4.6%~8.0%之間。預計到2025年，臺灣有高達88%的廠商表示人才供應不足，難以滿足市場需求，具體調查情況如下：

- 一、專業人才短缺，招募困難：許多半導體廠商擴廠因而提升招募需求，然而臺灣近年因少子化，軟體設計、電路設計等研發工程師人才供不應求，造成競爭廠商高薪挖角、員工流動率高。有些職位則面臨薪資較低無法吸引人才求職，或是像電源和機構工程師則因勞動條件不佳而難以招募。
- 二、學歷要求高：大多數職位要求碩士學位，僅佈局、電源和機構工程師職位接受學士學位。所需科系專長主要以資通訊及工程相關背景為大宗。
- 三、經歷要求：除軟體測試、AI 人才、Layout 及類比 IC 設計工程師外，其餘職位大多要求 2 至 5 年的工作經驗。大數據分析工程師則多要求為 2 年以下的工作經驗。

由於全球經濟格局的變化，各國為穩固國內產業需求，半導體廠在全球各地擴展業務。上述調查顯示，儘管臺灣在半導體產業具有顯著優勢，但在高素質人力供應、競爭廠商高薪挖角和工時過長的勞動條件等方面存在挑戰，這些因素導致人才的流失。



半導體製程工藝極其複雜，需要具備高專業素質的人才來確保變異控制和危機應對（如地震後的快速檢修和復機）能力，以保持臺灣半導體廠商的競爭力，人才的重要性不言而喻。然而，面對全球客戶需求、激烈的價格競爭和製程研發競賽，半導體從業人員常常處於高工時、高壓力和高度競爭的工作環境中。當員工成為熟手或已具備特殊領域的戰力，面對公司外部的人才拉力將越趨增強，因此增進同仁對組織的認同度，持續引發員工的熱情與使命感，這些公司組織文化層面的塑造，將在在影響員工對組織的承諾。

處在VUCA這個時代，臺灣半導體產業的領導者在人才管理的議題上，除面臨需求孔急外，如何讓優秀人才願意續留為組織奉獻高績效表現的難題，都考驗著領導者的智慧。

第二節 研究動機

半導體產業可以簡易劃分為IDM（垂直整合製造商）、IC設計公司（Fabless）、晶圓廠（Foundry）的公司。對晶圓廠的現場管理而言，囿於員工操作的機台動輒幾百萬至數百億元，其中涉及多道製程工藝，故偏向於大部隊的軍事化管理，要求井然有序、紀律嚴明、依照標準作業流程（SOP）操作，確保精準地將生產的每一道關卡變異最小化，追求品質穩定、交期準時、Cycle time縮短，以確保公司的競爭優勢。

提到大部隊的軍事化管理，望文生義，即是學習軍隊的管理模式，以確保命令得以貫徹執行。如同軍隊的編制有伍、班、排、連、營、團、旅、師、軍，晶圓廠的編制多半也劃分為組、課、部、處、區、群等概念，最小單位的主管平均管理控幅約為7~8人為佳（張忠謀，2023）。透過層層分級，讓決策由上而下（Top-down）得以執行，使動輒千人的工廠能夠有效進行專業分工，專人專責進行生產，因此半導體工廠的現場管理多半採用威權領導（authoritarian leadership）的方式以求效率，形塑出剛性的組織風氣。

作者在工作場域中透過蓋洛普Q12測評工具（Gallup's Q12 Employee Engagement Survey）進行多次的員工敬業度測驗，發現同仁在題項第10題「我在組織中有一個



最好的朋友」的認同度，在每一次的調查分數都是所有問項最高分。依據蓋洛普官方說法，當員工與其團隊成員產生強烈的歸屬感時，他們將會積極採取有益於組織的行動。有鑒於半導體廠每天都有許多的專案同步進行中，互動良好的員工共同執行專案將能有效提升專案品質，而職場友誼（workplace friendship）這個組織柔性的特質，有助於協助組織創造出這些有效率的團隊（Duck，1983）。

Edmondson（2020）曾提及在VUCA這個時代，心理安全氛圍對於創造高績效來說至關重要。然而威權領導這個強調領導者威權不容受到質疑及挑戰的領導風格（樊景立、鄭伯璦，2000），加上組織賦予主管的賞罰權、績效管理、年度分紅、晉升調配等管理工具，更可能加深員工與主管之間的心理距離。若團隊缺乏心理安全氛圍，部屬產生不信任因而造成團隊失去功能，更有甚者流失人才，此將不為組織所樂見。

最後，企業將留任率及離職率視為評估領導者對人才管理的重要指標，透過組織承諾的認同度瞭解員工對於久任的想法。由於半導體人才的培養極為不易，耗時甚久，倘若人才因組織內部推力轉至競爭對手，此消彼長，對組織來說僅有弊無利；而過高的人員流動率除戰力減損外，外部招募合適人才所耗費的時間以及人員入職後的學習曲線，對企業的人力資源來說是莫大的成本。故若能創造一個員工能發揮所長、適才適所的環境，兼顧剛性的管理要求以及柔性的人際合作，讓人才願意久留貢獻所長，實為臺灣半導體廠商每位領導者的重點任務。

第三節 研究目的

半導體在歷經COVID-19以及科技研發製程節點的進程下，在人類科技進步及生活便利的環節上，扮演越來越重要的角色，幾乎已是關鍵資源。

魏好庭（2024）報導指出，台灣半導體從業人員約32萬人，卻創造了每人每年約900萬元的產值。而2022年半導體從業人員的平均年薪約為208萬元，比一般製造業從業人員的年薪高出3倍。

本研究以威權領導及職場友誼為自變項，情感性承諾（affective commitment）為依變項，探究兩者之關係，並以心理安全氛圍為可能的中介變項探討其間的關係。



情感性承諾的涵意是員工願意留在組織內的意願 (Meyer & Allen, 1991)，研究者欲瞭解臺灣半導體在世界舉足輕重的角色之下，從業的員工除了薪酬待遇的吸引力及留任力外，探討組織內人際相關的因子，例如上下從屬關係的威權領導（剛），水平層級間的同儕關係（柔），彼此之間塑造出的心理安全氛圍，這些因素對於從業人員對組織的承諾關係，讓半導體產業的領導者對人才管理有更深刻的認識。據此，本研究目的茲分別敘述如下：

- (一) 探討威權領導與部屬情感性承諾之關聯性。
- (二) 探討職場友誼與部屬情感性承諾之關聯性。
- (三) 探討心理安全氛圍作為威權領導及職場友誼分別對部屬其情感性承諾之中介角色的影響效果。

第四節 研究流程

- (一) 確定研究議題：基於多年的實務工作經驗，提出問題的基本假設，欲透過學術上的探討，了解威權領導、職場友誼、心理安全氛圍以及情感性承諾這些概念之間的關係，來進行實證研究。
- (二) 文獻探討及彙整：包含閱讀國、內外文獻，以及中外書籍、期刊、專業雜誌、顧問公司刊物，進行威權領導、職場友誼、心理安全氛圍以及情感性承諾等相關資料，建立理論基礎，並與指導教授研擬討論後確定本論文研究假設與架構。
- (三) 設計及製作問卷：依據文獻的探討，本研究引用學者已發表之問卷進行整合後，邀請受訪者填寫問卷進行施測與回收。
- (四) 資料統計與分析：透過線上問卷回收之調查資料彙整後，透過套裝軟體 SPSS 進行資料分析及假設驗證，最後撰寫研究結果以及實務上的建議。

下圖1-1為研究流程：

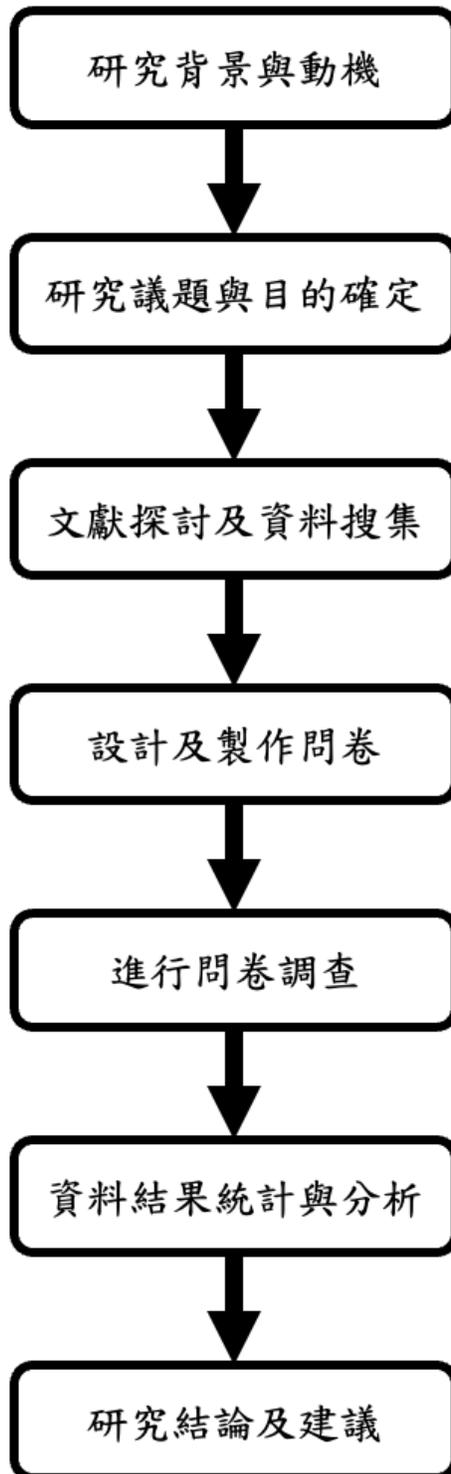


圖1-1 研究流程圖

第二章、文獻探討



第一節 威權領導

威權領導的起源

多位學者深入華人家族企業研究高階領導議題發現，華人企業領導者最具特色的領導風格，是一種「類似父權的概念，有強大且清楚的威權，卻也包含了照顧關懷、體恤下屬，並存在著道德領導的成分」，學者將這種領導行為的展現稱之為家長式領導 (Paternalistic Leadership, PL) (鄭伯勳, 1995; Cheng & Farh, 2000)。

樊景立、鄭伯勳 (2000) 指出，家長式領導有三種主要面向：分別是威權 (authoritarianism)、仁慈 (benevolent) 以及德行 (morale) 領導，個別定義為：(一) 威權領導：領導者極度強調上尊下卑，不容許別人挑戰他的權威，即所謂的立威；(二) 仁慈領導：領導者會長期關心下屬的身心狀態與其應有的權益，即所謂的施恩；(三) 德行領導：領導者藉由表現出高操的道德標準，獲得下屬的景仰與仿效。然而在這三種管理者的領導風格中，又以威權領導風格在企業組織中尤為普遍且鮮明 (鄭伯勳等, 2010)。

威權領導的行為與構面

威權領導是一種常見的領導風格，其概念指的是領導者強調自身權威的絕對性，並對下屬實施嚴格控制，要求無條件的服從，學者 (樊景立、鄭伯勳, 2000) 指出，威權領導風格包含四個主要特徵：

- 一、專權作風 (不容挑戰的決策權)：領導者通常將所有資源、資訊、獎懲和決策權牢牢掌握在自己手中，不願意賦權給部屬。他們傾向於單獨做出決策，部屬無法參與決策的過程。在溝通方面，他們採取單向的上對下 (Top-Down) 溝通模式，嚴格控制資訊的傳遞，並對下屬進行嚴苛的監視管理。這種專權的作風，往往會使部屬感到壓抑、缺乏參與感，降低工作滿意度。

- 
- 二、 貶抑部屬能力（居功諉過）：領導者往往自視甚高，認為自己的能力和威望遠高於部屬。經常故意忽視部屬的建議與貢獻，將工作成果視為自己領導得當所致。然而當任務失敗時，則會將責任歸咎於部屬不夠勤奮努力或是專業知識技能不足，而非其自身問題。這種貶抑部屬能力的行為，會打擊部屬的自信，抑制創造力及工作效能。
 - 三、 形象整飾（塑造完美的人設）：領導者非常注重維護自身的形象，希望在部屬面前展露出自信、能力強的形象。為了達到這個目的，他們會刻意操控訊息，只揭露對自己有利的消息，並塑造出威嚴、不苟言笑和神聖不可侵犯等形象。這種形象整飾的行為，往往會讓部屬產生距離感，並對其產生敬畏而非尊敬。
 - 四、 教誨行為（高壓管理下的績效追求）：領導者對部屬有很高的績效要求，會對表現落後者予以斥責數落，並給予嚴格的指導。他們強調績效的重要性，認為只有不斷提高績效，才能證明自身的領導能力。這種高壓管理下的績效追求，雖然在短期內可能取得一定的效果，但長期下來將導致部屬工作壓力過大、缺乏創新。

在華人社會，權力距離（power distance）普遍高於西方社會，這意味著部屬更傾向於接受領導者的權威及指令。然而，隨著現代化、科技化和全球化的進展，服從權威的華人共通價值有所鬆動，威權領導也出現了兩種轉變（鄭伯璦等，2010）：

- 一、 領導行為的改變（從貶抑到整飾）：傳統的威權領導者往往會貶抑部屬的人格或尊嚴，以維護自身的權威。例如，他們會忽視部屬的貢獻與意見、嚴密管控下屬的一舉一動，並堅持絕對的權威。然而，隨著勞權意識的抬頭，現代的威權領導者更加注重形象整飾，他們會展現出自信、能力強的形象，並通過提供指導和設定高績效標準來激勵部屬。這類不會對下屬造成損害的做法反而能夠被維持甚至強化。
- 二、 控制行為的轉變（從人員到規範）：傳統的威權領導者將控制的焦點放在部屬身上，他們會嚴密監控部屬的一舉一動，並要求無條件服從；現代的

威權領導者則將控制的焦點轉向核心價值或行為規範。他們會制定明確的組織規範和行為準則，要求部屬嚴格遵守。這種轉變使得部屬轉為順從制度或規範。

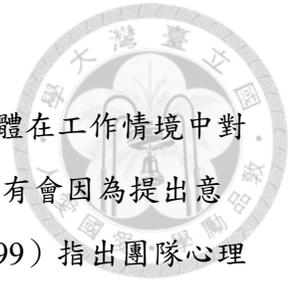
任金剛等學者（2003）將威權領導根據不同的控制焦點分為以下兩種類型：

- 一、以人員為主的威權領導（People-related Authoritarian Leadership）：這種領導方式強調領導者其絕對權威的展現及對部屬嚴苛的操控，目的是讓下屬自然產生順從與畏懼的反應。譬如領導者透過一人決策、要求無條件服從、操弄訊息和監控人際互動等管理行為。
- 二、以任務為主的威權領導（Task-related Authoritarian Leadership）：這種領導方式注重對部屬執行任務和作業流程的嚴密監控與管理，要求卓越的績效表現同時亦嚴守組織規範，藉此要求來促使下屬提供良好的工作品質、高度的自我要求以及職務投入度。

綜合上述，可以看出威權領導具有集權、控制的特徵，並包含兩個構面：一是控制人的「專權領導（Juan-Chiuan Leadership）」，即操控部屬；二是控制事情的「尚嚴領導（Shang-Yan Leadership）」，即監控任務並要求績效（任金剛等，2003）。近期學者認為臺灣本土企業仍具有一定程度的威權領導行為存在，並與領導者屬性與組織特性有個體差異（吳宗祐，2008）。

第二節 心理安全氛圍

學者Kahn於1990年針對員工敬業度（Personal Engagement）與心理條件（Psychological Conditions）關聯性的研究中，探討員工在職場中可以運用身體上、認知上、情感上不同的參與程度在他們的工作角色表現上，而他們能夠參與並表達自我而不是疏離的條件，其中發現意義感（Meaningful）、心理安全感（Psychological Safety）、可利用性（Availability）這三個心理條件對工作表現和參與度的重要性，影響了員工整體的工作體驗，並將心理安全感定義為員工在工作環境中感到其可以表達意見、提出問題，而不必擔心受到負面後果或批評。該研究發現若員工擁有心理安全感時將更傾向於積極參與工作，也更有信心表達自己的想法



和意見，並與團隊合作。

而哈佛商學院教授Edmondson在1999年將心理安全感定義為個體在工作情境中對於承受人際風險（Interpersonal risk）的評估，亦即組織成員相信沒有會因為提出意見、問題、顧慮所犯的錯誤，而遭到懲罰或羞怒。Edmondson（1999）指出團隊心理安全氛圍描述的是團隊成員知覺團隊的特徵，而不是個別團隊成員的感受。換言之，即相信人際風險，在尋求協助或承認失敗所造成的結果，都不具有懲罰性；在有心理安全氛圍的職場，員工相信犯錯或求助都不會有不好的下場；允許公開坦誠，有話直說、提供想法及意見。

Edmondson（1999）研究關於團隊心理安全氛圍與學習行為的關聯性發現，成員若認為該團隊是一個安全的地方，能夠承擔人際風險，對工作團隊中的學習行為會產生正面的影響。當團隊成員感到心理上安全時，他們更有可能參與促進學習的行為，例如分享想法、提問和承認錯誤，而不必擔心負面後果。此研究顯示團隊心理安全氛圍能促進團隊學習文化，並提高團隊的績效和效率。

有關心理安全氛圍的文獻可以分為五大類（Edmondson，2020），第一類是工作場所缺乏心理安全氛圍的程度；第二類是心理安全氛圍與成員學習間的關係，佔最大宗；第三類是心理安全氛圍與團隊績效間的相關研究；第四類是心理安全氛圍與成員敬業度（Engagement）之間的相關研究；第五類是中介變項研究，旨在探討心理安全氛圍改變團隊的屬性與結果之間的關係。

由上述整理可知，心理安全感被學者廣泛定義為一種人們可以毫無顧忌的展現自我且感到安心自在的心理狀態。本研究主在瞭解個體與環境互動下，對其所造成的影響。因此將探討員工知覺其在部門內安全感受的程度，能夠盡情在我，自由表達觀念與想法，不用擔心遭受非議或負面對待的人際風險。（註：為求文意通暢，「員工知覺所屬部門的心理安全氛圍」以下多簡稱為「心理安全氛圍」）。



第三節 職場友誼

早期在1971年Hackman 和 Lawler探討工作特性與員工反應的關係時，提出工作特徵模型（Job Characteristics Model），檢驗了多樣性、自主性、工作完整性、回饋性、合作性及友誼機會等向度之間的關係。其研究發現友誼機會的存在與員工對於在工作中發展親密友誼的滿意度呈正相關，職場友誼的概念首度被提及。

而後Nielsen等人（2000）將職場友誼（Workplace Friendships）定義為員工個人感受到與組織中其他成員間關係密切的程度，將其分為「友誼機會性（Friendship Opportunities）」與「友誼普遍性（Friendship Prevalence）」，並發展出職場友誼量表探討員工知覺到在職場中建立友誼的機會和友誼存在於組織中的普遍程度，而職場友誼在組織的非正式結構中佔有一席之地（Nielsen et al., 2000）。

Berman 等人(2002)將職場友誼被定義為在工作環境中形成的關係，其中同事之間建立了親密、支持和信任的聯繫。這種友誼可以促進團隊合作，增強員工的工作滿意度和幸福感，並對組織績效產生積極影響。然而，職場友誼也可能帶來一些負面影響，如偏袒和利益衝突等問題（Berman et al., 2002）。總的來說，職場友誼是在工作環境中建立的關係，對個人和組織都具有重要的影響。由於職場友誼可以使同事彼此間溝通交流、相互合作，亦可能減少職場上的壓力，提高員工生產力、提高團隊效能，並降低員工離職率（Berman et al., 2002），茲將職場友誼的影響整理如下表2-1。



表2-1.

職場友誼的影響

積極影響	負面影響
促進團隊合作： 職場友誼可以增強同事之間的信任和合作意願，促進團隊合作的有效性。	偏袒： 職場友誼可能會導致員工在工作中偏袒朋友，影響公平公正。
增強工作滿意度： 職場友誼可以使員工在工作中感受到支持和歸屬感，從而提高工作滿意度。	利益衝突： 職場友誼可能會導致員工在工作中出現利益衝突，影響組織利益。
提升組織績效： 職場友誼可以促進組織內部的溝通和協調，提高組織效率和績效。	

資料來源：本研究彙整

國內研究者們對職場友誼也有所著墨。翁紹桓（2014）提及職場友誼發展於職場中，人與人彼此之間關係的友好程度。可使員工分享工作間的價值及樂趣，也促使組織內部存在承諾與信賴，這種正向關係可以提升員工成就感。增加員工工作滿意度，進而提升組織績效。吳哲豪（2022）說明了職等水平相近的同事通常彼此較為親密，並且有很多共同點，所以更可能成為友誼網絡的一部分。鍾思穎（2022）認為職場友誼中所謂的同溫層效應，因為彼此相互交流，建立信任基礎，為組織帶來更好的組織績效，增加工作滿意度、組織認同以及公民行為等。

由上述所知，職場友誼是指在工作環境中建立的非正式人際關係，其特徵是同事之間建立了親密、支持和信任的聯繫。在組織的非正式結構中佔有一席之地，對個人和組織都具有重要的影響。本研究將職場友誼定義為在職場中因共事而與同仁有所互動的友好程度，並對研究對象衡量其在組織中職場友誼的高低程度。



第四節 情感性承諾

情感性承諾為組織承諾的重要面向，意指員工希望並願意留在組織內的意願（Meyer & Allen, 1991）。Porter等（1974）指出，組織承諾的重點從個人的投入轉向對組織的心理依附（Psychological Attachment）。他們將組織承諾定義為個人對組織的態度或正面的心理傾向，並提出了三個構面：

- 一、價值承諾：員工強烈認同並接受組織的目標與價值觀。
- 二、努力承諾：員工願意為組織付出努力。
- 三、保留承諾：員工自願留在組織並繼續成為其一員。

Mowday等（1979）強調組織承諾為員工願意為組織付出努力，並強烈認同組織目標和價值觀，從而希望保持其成員身份。他們強調，組織承諾是個人對組織抱持積極、正面的傾向，包括認同組織理念、投入工作和對組織的忠誠。

學者們認為組織承諾是一種建立在組織忠誠度上的心理觀感，並認為組織承諾和工作忠誠都是員工情感的表現（Meyer et al., 1990）。Meyer與Allen在1991年對組織承諾進行了分析和回顧，將其定義為體現組織成員和組織之間關係的一種心理狀態，隱含成員是否繼續留在該組織的決定。他們認為組織承諾由三種形式組成：

- 一、情感性承諾：員工希望並願意留在組織內的意願。
- 二、持續性承諾：員工考量離開組織的經濟成本後，決定繼續留在組織，這取決於外部就業機會和離職成本。
- 三、規範性承諾：員工感到有義務留在組織內，認為對組織的承諾是應該的。

上述可以看出，組織承諾包含三個概念：1.對組織的情感依戀；2.知覺離開組織的成本；3.留在組織中的義務。這三個概念共同認為承諾是一種心理狀態，代表成員與組織的關係，尤其是情感性承諾則會影響員工是否繼續保持成員身份的決定（Meyer & Allen, 1997）。

張雅婷（2024）針對員工對組織是否保有忠誠度提出兩種觀點：

- 一、社會交換理論（Social Exchange Theory）：認為組織成員在評估外部環境和個人利益後，決定對組織的投入程度和留任意願。

二、心理態度觀點：認為組織成員因認同組織的願景、目標和價值觀，並對組織有情感連結和歸屬感，從而自願為組織付出和貢獻。

綜上所述，情感性承諾是員工願意留在組織內的意願以及對其組織整體情感上的認同和投入程度，對組織和員工雙方都具有重要的影響。倘若組織能採取有效措施提升員工的情感性承諾，將能提高組織績效和員工幸福感，對雙方都能產生正向影響。

第五節 假設推導

一、直接效果的推導

威權領導在軍隊的管理風格中有相當的著墨，在半導體產業中，具有工廠的公司，組織的管理模式多半偏向於軍事化管理，透過嚴謹的作業流程掌控任務的處理狀況。由於半導體製程工序相當繁瑣，若某一製程出現操作疏失，增加的成本往往動輒上萬元，也因此領導者的管理方式較為嚴厲，百令皆從，為的就是嚴守生產成本。

樊景立、鄭伯璜在2000年的研究提到威權領導的定義是：「領導者強調其威權是不容受到質疑及挑戰的，透過對下屬嚴密的掌控，並要求其竭盡全力去服從。」領導者的行為展現則包括了專權作風、貶抑部屬能力、形象整飾及教誨行為；於此之下，下屬能呈現的應對多半為順從、敬畏與羞愧。

由於情感性承諾是員工認同這個組織並且願意長期將自己的時間、心力奉獻於組織的強度，倘若員工感知主管威權領導的風格越強烈，在此推斷員工對組織的情感性承諾將會降低，基於上述，本研究推論以下假說（H1）：

H1：威權領導對員工的情感性承諾有負向影響。

H1a：專權式領導對員工的情感性承諾有負向影響。

H1b：尚嚴式領導對員工的情感性承諾有負向影響。

Nielsen等學者（2000）調查指出，當員工的職場友誼越好，將對所屬組織產生情感，因而提升員工對該組織的承諾。Berman 與 West等人（2002）研究職場友



誼，得出職場友誼對組織有許多正面的影響。翁紹桓（2014）針對國內銀行從業人員的調查也發現，當組織成員間的職場友誼程度越高，工作氣氛較佳，成員對組織的情感性承諾也會越高，因此本研究推論假設二（H2）如下：

H2：職場友誼對員工的情感性承諾有正向影響。

Kahn(1990)認為支持、彈性、開放和明確的管理風格能夠提升個體心理安全感；反之，若領導者採用專制或責罰性管理模式，部屬較不願意犯險讓自己陷入人際風險。其亦提及心理安全感會影響人們敬業（engagement）與不敬業

（disengagement）的關係，因此本研究推論半導體從業人員知覺所屬部門的心理安全氛圍（以下簡稱「心理安全氛圍」）與部門主管的威權領導（以下簡稱「威權領導」）應具有負向關係，如下假說（H3）：

H3：威權領導對心理安全氛圍有負向影響。

H3a：專權式領導對心理安全氛圍有負向影響。

H3b：尚嚴式領導對心理安全氛圍有負向影響。

Edmondson（2020）在其所著《心理安全感的力量》一書中提及，同事間交流的頻率也可以讓人產生心理安全感；換句話說，越常交談就越能自在溝通，同事之間彼此支持的關係亦會提升員工知覺到的心理安全氛圍（第80頁）。而在心理安全感充足的工作環境中能夠促進員工的主動參與和貢獻，增強其對組織的認同與承諾（Edmondson, 2020）。因此本研究推論半導體從業人員的職場友誼對心理安全氛圍以及心理安全氛圍對情感性承諾應皆具有正向關係，如假說四（H4）與假說五（H5）：

H4：職場友誼對心理安全氛圍有正向影響。

H5：心理安全氛圍對情感性承諾有正向影響。

二、中介效果的推導

（一）心理安全氛圍對威權領導與情感性承諾間關係的中介效果



如前面所述，威權領導強調領導者獨攬大權，將主管的個人意志貫徹於日常營運管理，並掌握訊息作為控制員工的手段。此管理方式對於部屬的組織承諾有顯著的負面效果（Chou & Cheng, 2007）。

Edmondson（2020）認為領導者為了如期完成目標，塑造恐懼的心理安全氛圍，短期內來說的確有效，但無法確保在知識密集型的產業，部屬願意發揮創造力或是持續保持熱忱。因此，組織中的領導者若透過威權領導的管理行為來帶領團隊，研究者預期這樣的領導方式將會削弱心理安全氛圍，進一步影響員工對組織的情感性承諾程度，因此本研究提出假設六（H6）：

H6：心理安全氛圍在威權領導對其情感性承諾的影響中具有負向中介效果。亦即，威權領導將削弱心理安全氛圍，進而降低其情感性承諾。

H6a：心理安全氛圍在專權式領導對其情感性承諾的影響中具有負向中介效果。亦即，專權式領導將削弱心理安全氛圍，進而降低其情感性承諾。

H6b：心理安全氛圍在尚嚴式領導對其情感性承諾的影響中具有負向中介效果。亦即，尚嚴式領導將削弱心理安全氛圍，進而降低其情感性承諾。

（二）心理安全氛圍對職場友誼與情感性承諾間關係的中介效果

與主管的威權領導相反，職場友誼強調的是組織能夠讓員工彼此之間透過自由的交往、溝通訊息交換，可以彼此分享自我想法與見解。於此，當友誼雙方遭遇困難需要請求協助、或是犯錯、對任務有所顧忌、甚或是有與眾不同的觀點時，職場中的友誼關係可以減少溝通的障礙，增加溝通意願。

May（2004）等人研究亦指出，同事之間的支持關係，可以增強心理安全感。倘若部屬知覺到部門的心理安全氛圍越好，能夠提升其工作滿意度以及其對組織的情感性承諾程度（Sias, 2005），故本研究提出假設七（H7）：

H7：心理安全氛圍在職場友誼對其情感性承諾的影響中具有正向中介效果。亦即，職場友誼將增強心理安全氛圍，進而增強其情感性承諾。

本研究欲透過實證研究檢驗上述的7個假設，期待能從半導體從業人員的組織調查中獲取洞見，並提供實務上的見解。

第三章、研究方法



第一節 研究架構

本研究旨在探究威權領導與職場友誼分別與員工情感性承諾的關係，並以心理安全氛圍為中介變項，以此進行實證研究。研究樣本聚焦在半導體相關產業的從業人員，故透過台灣證券交易所產業價值鏈資訊平台針對半導體產業之員工進行抽樣調查，據以探討不同變項之間的關聯性，本研究架構如下圖3-1所示：

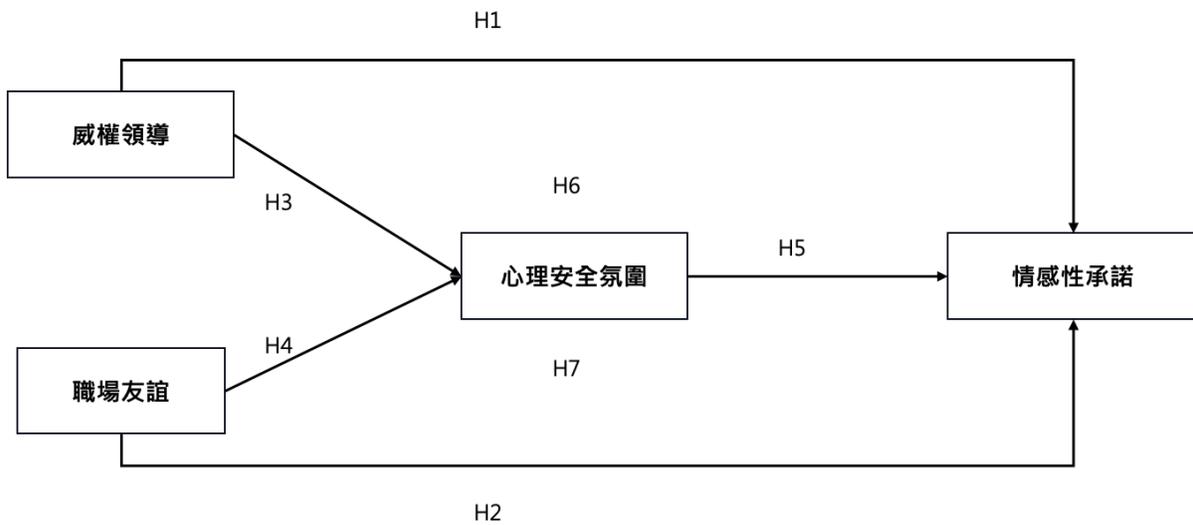


圖3-1 研究架構圖

第二節 研究假設

依據前述研究目的與研究架構，提出研究假設如下表3-1所示：



表3-1

本研究提出之假設

研究假設	假設內容
H1	威權領導對員工的情感性承諾有負向影響。
H1a	專權式領導對員工的情感性承諾有負向影響。
H1b	尚嚴式領導對員工的情感性承諾有負向影響。
H2	職場友誼對員工的情感性承諾有正向影響。
H3	威權領導對心理安全氛圍有負向影響。
H3a	專權式領導對心理安全氛圍有負向影響。
H3b	尚嚴式領導對心理安全氛圍有負向影響。
H4	職場友誼對心理安全氛圍有正向影響。
H5	心理安全氛圍對其情感性承諾有正向影響。
H6	心理安全氛圍在威權領導對其情感性承諾的影響中具有負向中介效果。亦即，威權領導將削弱心理安全氛圍，進而降低其情感性承諾。
H6a	心理安全氛圍在專權式領導對其情感性承諾的影響中具有負向中介效果。亦即，專權式領導將削弱心理安全氛圍，進而降低其情感性承諾。
H6b	心理安全氛圍在尚嚴式領導對其情感性承諾的影響中具有負向中介效果。亦即，尚嚴式領導將削弱心理安全氛圍，進而降低其情感性承諾。
H7	心理安全氛圍在職場友誼對其情感性承諾的影響中具有正向中介效果。亦即，職場友誼將增強心理安全氛圍，進而增強其情感性承諾。



第三節 研究對象

本研究採用問卷調查法，並利用統計分析軟體（SPSS及Amos）進行數據分析，瞭解各變項間之相互關聯性。

研究者透過自己的人脈圈，透過半導體相關產業從業人員發放線上問卷，問卷調查時間為2024年2月25日至2024年4月2日，回收問卷共計204份，有效問卷204份。樣本分佈依據半導體產業鏈分別為：1.上游從業人員計有40名，佔總受訪者20%；2.中游從業人員計有111名，佔總受訪者54%；3.下游從業人員計有53名，佔總受訪者26%。

第四節 研究工具

一、基本資料

基本資料包括以下，括號內數字為資料編碼數值。其中生理性別、學歷將進行假說檢定，其他變項僅作樣本結構分析。

1. 生理性別：（1）生理男性、（2）生理女性
2. 職務性質：（1）基層人員、（2）基層主管/同級專業人員、（3）中階主管/同級專業人員、（4）高階主管
3. 教育程度：（1）高中職及以下、（2）專科、（3）大學、（4）研究所（碩博士）
4. 公司產業別：（1）半導體上游（IP設計/IC設計）、（2）半導體中游（IC製造/生產製程及檢測設備/光罩/化學品）、（3）半導體下游（IC封裝測試/生產製程及檢測設備/基板/導線架）
5. 年收入範圍：（1）100萬以下、（2）100萬~200萬、（3）200萬~300萬、（4）300萬以上
6. 員工人數：（1）100人以下、（2）101人~200人、（3）201人~1,000人、（4）1,001人~2,000人、（5）2,001人~5,000人、（6）5,001人以上

二、威權領導

本研究「威權領導」的衡量係採用周婉茹等人（2010）所發展的威權領導量表，該量表將威權領導區分為專權式領導及尚嚴式領導兩種構念，各別有8個題項，共計16題。此部分的指導語請受訪者針對其所屬部門的主管為對象進行填答。採用李克特（Likert）5點量表，請受訪者針對其所屬單位直屬主管的領導風格進行評估，依認同程度由高至低分別為「非常同意」、「同意」、「普通」、「不同意」、「非常不同意」，分別給予5、4、3、2、1分，題項內容認同度越高分數越高。

表3-2

威權領導量表

構面	題項內容
專權式領導	1. 本單位大小事情都要由他/她自己獨立決定。
	2. 開會時，都要照他/她的意思做最後的決定。
	3. 他/她會要求我完全服從他/她的領導。
	4. 當我當眾反對他/她時，他/她會很不高興。
	5. 他/她會貶低我在工作上貢獻。
	6. 他/她會看清我的辦事能力。
	7. 他/她不把訊息透漏給我。
	8. 他/她不讓我察覺他/她真正的意圖。
尚嚴式領導	9. 他/她會對我執行工作的情形進行控管。
	10. 他/她會充分掌握我執行工作時的細節。
	11. 他/她會要求我在工作進度發生變化時馬上向他/她報告。
	12. 他/她會要求我的工作績效不能低於設定的標準。
	13. 我表現不如預期時。他/她也不會輕易降低預先設定的標準。
	14. 他/她堅守工作原則。不允許我違背。
	15. 他/她會要求我嚴守任務執行的準則。
	16. 他/她會要求我遵行組織的核心規範。

經本研究調查結果分析整體量表內部一致性係數Chronbach's α 值為.89，具備良好信度。其KMO（取樣適切性量數）為.85，依據Kaiser（1974）所提出的決策標準（KMO>.80），具備良好適切性，球形檢定亦達顯著（ $p<.001$ ）。使用主成分因素分析及最大變異轉軸法後，取得兩個因素，總解釋量達58.02%。專權領導的組成信度（CR）為.92（大於0.6）、平均變異抽取量（AVE）為.60；尚嚴領導的組成信度（CR）為.89（大於0.6）、平均變異抽取量（AVE）為.50，數值均達到可接受的參考標準。

表3-3
威權領導因素分析

題項內容	因素負荷量	
	專權領導	尚嚴領導
6.他/她會看輕我的辦事能力。	.84	.11
5.他/她會貶低我在工作上貢獻。	.84	.13
7.他/她不把訊息透漏給我。	.80	.02
8.他/她不讓我察覺他/她真正的意圖。	.79	-.002
4.當我當眾反對他/她時，他/她會很不高興。	.78	.03
2.開會時，都要照他/她的意思做最後的決定。	.76	.20
3.他/她會要求我完全服從他/她的領導。	.73	.25
1.本單位大小事情都要由他/她自己獨立決定。	.65	.21
15.他/她會要求我嚴守任務執行的準則。	.02	.85
14.他/她堅守工作原則，不允許我違背。	.04	.84
16.他/她會要求我遵行組織的核心規範。	-.07	.79
12.他/她會要求我的工作績效不能低於設定的標準。	.19	.73
13.我表現不如預期時，他/她也不會輕易降低預先設定的標準。	.17	.72
11.他/她會要求我在工作進度發生變化時馬上向他/她報告。	.16	.68
9.他/她會對我執行工作的情形進行控管。	.43	.47
10.他/她會充分掌握我執行工作時的細節。	.15	.47
特徵值	5.11	4.17
CR值（組成信度）	.92	.89
AVE	.60	.50
解釋變異量(%)	31.96	26.06
累積解釋總變異量(%)	31.96	58.02



三、心理安全氛圍

本研究採用Edmondson (1999) 的心理安全氛圍量表作為受訪者知覺所屬部門的心理安全氛圍的衡量工具，一共7題。此部分的指導語請受訪者針對其所屬部門的心理安全氛圍進行填答。採用李克特 (Likert) 7點量表，依認同程度由高至低分別為「非常同意」、「同意」、「有點同意」、「普通」、「不太同意」、「不同意」、「非常不同意」，分別給予7、6、5、4、3、2、1分，題項內容認同度越高分數越高，代表受訪者知覺所屬部門的心理安全氛圍程度越高。其中有2題為反向題，舉例如：「員工之間有時候會因為彼此的觀點不同，而排斥他人的想法」，將以反向計分。

經本研究調查結果分析整體量表內部一致性係數Chronbach's α 值為.78，具備良好信度。其KMO (取樣適切性量數) 為.78，依據Kaiser (1974) 所提出的決策標準 (KMO>.70)，具備中度適切性，球形檢定亦達顯著 ($p<.001$)。使用主成分因素分析及最大變異轉軸法後，取得兩個因素，總解釋量達60.22%。心理安全氛圍的因素一 (正向描述) 組成信度 (CR) 為.85 (大於0.6)、平均變異抽取量 (AVE) 為.53，因素二 (負向描述) 的組成信度 (CR) 為.82 (大於0.6)、平均變異抽取量 (AVE) 為.69，均達到可接受的參考標準。

四、職場友誼

本研究關於職場友誼之變項，採用Nielsen 等人 (2000) 所發展的職場友誼量表，一共12題。評分方式採用李克特 (Likert) 5點量表，依認同程度由高至低分別為「非常同意」、「同意」、「普通」、「不同意」、「非常不同意」，分別給予5、4、3、2、1分，題項內容認同度越高分數越高，代表受訪者知覺所屬單位的職場友誼程度越高。其中有1題為反向題。正向題如：「我可以信任我工作上的朋友」；反向題「我不認為在工作中，我有一個真正的朋友。」

經本研究調查結果分析整體量表內部一致性係數Chronbach's α 值為.90，具備良好信度。其KMO (取樣適切性量數) 為.90，依據Kaiser (1974) 所提出的決策標準 (KMO>.80)，具備良好適切性，球形檢定亦達顯著 ($p<.001$)。組成信度 (CR)

為.92（大於0.6）、平均變異抽取量（AVE）為.49，達到可接受的參考標準。



五、情感性承諾

本研究採用Allen 和 Meyer (1990)的組織承諾量表的「情感性承諾」量表作為受訪者對組織的情感性承諾程度，共8題。採用李克特（Likert）5點量表，依認同程度由高至低分別為「非常同意」、「同意」、「普通」、「不同意」、「非常不同意」，分別給予5、4、3、2、1分，題項內容認同度越高分數越高，代表受訪者對其組織的情感性承諾程度越高。其中有4題為反向題。正向題如：「我樂意跟組織外的人討論我的組織。」；反向題如「我對我的組織沒有強烈的歸屬感。」

經本研究調查結果分析情感性承諾量表之KMO（取樣適切性量數）為.85，具備良好的適切性，球型檢定亦達顯著（ $p < .001$ ）的內部一致性係數Chronbach's α 值為.79，組成信度（CR）為.81（大於0.6）、平均變異抽取量（AVE）為.44，為可接受之參考標準。

第五節 統計分析

本研究將線上問卷彙整完後，透過SPSS及Amos軟體進行統計分析，使用的方法說明如下：

一、描述性統計 (Descriptive Statistics)

有效性問卷進行描述性統計量分析，採用次數分配法及百分比顯示半導體產業鏈上中下游段的受訪者分佈狀態。再利用平均數與標準差來衡量「威權領導」、「職場友誼」、「心理安全氛圍」與「情感性承諾」間的影響關聯性。

二、相關性分析 (Correlation Analysis)

針對連續變項則透過相關分析，來瞭解各個變項之間相關聯的情形。當相關係數 r 值為正時，兩者為正向相關；相反的，當相關係數 r 值為負時，兩者為負向相關。本研究透過相關分析，探討「年齡」、「年資」、「威權領導」、「職場友誼」、「心理安全氛圍」與「情感性承諾」間的關係。



三、迴歸分析

多元迴歸分析 (Multiple Regression Analysis) 主要是探討一個依變項與多個自變項之間的關聯性，透過迴歸方程式來瞭解每個自變項對依變項的影響力，找出最大的影響變項。各分量表結果差異描述完成後，以迴歸分析「威權領導」、「職場友誼」、「心理安全氛圍」、「情感性承諾」之關聯與預測強度。

四、中介效果分析

本研究欲透過中介效果，分別探討「威權領導」—「心理安全氛圍」—「情感性承諾」間的關係以及「職場友誼」—「心理安全氛圍」—「情感性承諾」間的關係。透過海耶斯(Hayes 2013)提出之拔靴法 (Bootstrapping) 進行中介模型分析，檢測變項之間的關聯性與中介變項的顯著性，透過重複進行1,000次的抽樣來進行統計與分析，並以95%為信賴區間，藉此檢測中介效果是否具有顯著性。

第四章、研究結果



第一節 人口統計變數分析

本小節透過「生理性別」、「學歷」、「半導體產業鏈類別」、「年薪」、「職務階級」、「與主管共事時間」進行人口統計變數分析，詳如表4-1。

- 1、生理性別：本研究204份有效問卷中，有148位生理男性，佔總體73%；有56位生理女性，佔總體27%。
- 2、學歷：教育程度為高中職及以下的受訪者有9位，佔總體4%；專科的受訪者有10位，佔總體5%；大學的受訪者有51位，佔總體66%；研究所(碩士)的受訪者有134位，佔總體25%。
- 3、半導體產業鏈類別：本研究204份有效問卷中，於半導體上游從業者有40位，佔總體20%；於半導體中游從業者有111位，佔總體54%；於半導體下游從業者有53位，佔總體26%。
- 4、年薪：本研究204位受訪者中，有50位年薪是100萬以下，佔總體25%；有78位年薪是100萬~200萬之間，佔總體38%；有38位年薪是200萬~300萬之間，佔總體19%；有38位年薪是300萬以上，佔總體19%。
- 5、職務階級：受訪者中，擔任基層人員有86位，佔總體42%；擔任基層主管/同級專業人員有69位，佔總體34%；擔任中階主管/同級專業人員有32位，佔總體16%；擔任高階主管有17位，佔總體8%。
- 6、與主管共事時間：受訪者中，未滿6個月有17位，佔總體42%；6個月以上未滿1年有25位，佔總體34%；1年以上未滿5年有32位，佔總體16%；5年以上未滿10年有32位，佔總體16%；10年以上未滿15年有32位，佔總體16%；15年以上有32位，佔總體16%。

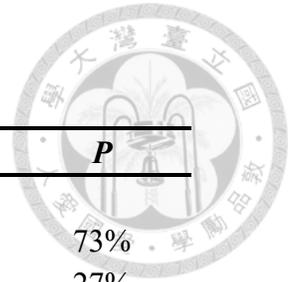


表4-1
人口統計變數分析

類別	<i>n</i>	<i>P</i>
生理性別		
生理男	148	73%
生理女	56	27%
小計	204	100%
職務階級		
基層人員	86	42%
基層主管/同級專業人員	69	34%
中階主管/同級專業人員	32	16%
高階主管	17	8%
小計	204	100%
學歷		
高中職及以下	9	4%
專科	10	5%
大學	51	25%
研究所(碩博士)	134	66%
小計	204	100%
半導體產業鏈		
半導體上游 (IP設計/IC設計)	40	20%
半導體中游 (IC製造/生產製程及檢測設備/光罩/化學品)	111	54%
半導體下游 (IC封裝測試/生產製程及檢測設備/基板/導線架)	53	26%
小計	204	100%
年收入		
100萬以下	50	25%
100萬~200萬	78	38%
200萬~300萬	38	19%
300萬以上	38	19%
小計	204	100%

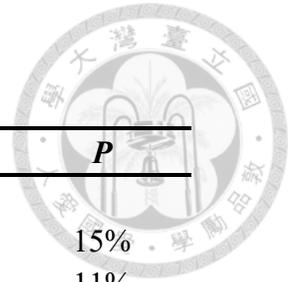


表4-1
人口統計變數分析 (續)

類別	<i>n</i>	<i>P</i>
員工人數		
100人以下	31	15%
101人~200人	23	11%
201人~1,000人	26	13%
1,001人~2,000人	11	5%
2,001人~5,000人	48	24%
5,001人以上	65	32%
小計	204	100%
與主管共事時間		
未滿6個月	17	8%
6個月以上~1年	25	12%
1年以上~5年	109	53%
5年以上~10年	31	15%
10年以上~15年	20	10%
15年以上	2	1%
小計	204	100%

本研究填答對象年齡平均為40.31歲 (標準差7.71) , 工作年資平均為14.75年 (標準差8.2) 、現職年資為6.57年 (標準差5.66) , 詳如下表4-2。

表4-2
本研究填答對象之年齡與年資分布概況 (N=204)

變項	<i>M</i>	<i>SD</i>
年齡	40.31	7.71
工作年資	14.75	8.20
現職年資	6.57	5.66



第二節 威權領導、心理安全氛圍、職場友誼以及情感性承諾概況

一、各量表填答概況之描述統計

表4-3為本研究各量表填答概況。首先，威權量表為5點式量表（滿分為5、最低分為1），本研究調查結果「專權式領導」平均為2.74（標準差.89）、研究對象普遍未強烈感受到主管有專權領導、避免權威旁落的傾向；「尚嚴式領導」平均為3.47（標準差.69），研究對象普遍感受到主管較為側重任務完成的領導風格。

其次，「職場友誼」量表旨在測量「能否於工作職場中與同事建立支持性關係」，填答狀況同樣如表4-3所示，在5點量表（滿分為5分、最低為1分）的填答結果中，受試者的「職場友誼」填答平均為3.76分（標準差.60），顯示受試者在職場中普遍有機會和同事建立關係、且公司也願意或鼓勵員工彼此之間建立職場友誼，能對同事情誼感到信任，發展朋友關係。

第三，「心理安全氛圍」量表結果如表4-3所示，在7點量表（滿分為7分、最低分為1分）的情況下，本研究之平均得分為4.48（標準差.99），顯示本研究的受試對象普遍對目前職場感到安全、可自在表達個人想法。

最後為「情感性承諾」量表，該量表為5點量表（滿分5分、最低為1分）。本研究之填答結果如表4-3所示。「情感性承諾」平均得分3.15分（標準差.61），顯示受試者普遍對目前所任職組織產生歸屬感、意義感等正向感受。

表4-3

威權領導、心理安全氛圍、職場友誼以及情感性承諾填答結果概況 (N=204)

量表	分量表	M	SD
威權領導		3.10	.65
	專權式領導	2.74	.89
	尚嚴式領導	3.47	.69
職場友誼		3.76	.60
心理安全氛圍		4.48	.99
情感性承諾		3.15	.61



第三節 相關及迴歸分析

一、統計變數相關分析

表4-4為本研究性別、學歷、年齡、年資以及威權領導、心理安全氛圍、職場友誼、情感性承諾之相關係數分析。結果說明如下：

- (1) 性別與威權領導、心理安全氛圍、職場友誼及情感性承諾之相關：性別與「尚嚴式領導」有顯著正相關 ($r=.18^{**}$)，經t檢驗發現男性在「尚嚴領導」得分顯著高於女性，表示男性感受到較多來自主管的對工作執行控管與要求。性別和其他變項無顯著相關 ($p>.05$)，顯示性別並非造成差異的來源。
- (2) 學歷與威權領導、心理安全氛圍、職場友誼及情感性承諾之相關：學歷與「專權式領導」 ($r=-.17^*$) 有顯著負相關，學歷越高者，感受到來自主管的要求服從程度越低。學歷與「職場友誼」 ($r=.20^{**}$) 有顯著正相關，學歷越高者，在職場中越有機會和同事建立合作與信任的情誼。
- (3) 年齡、年資與威權領導、心理安全氛圍、職場友誼及情感性承諾之相關：所有變項則與年齡、工作年資、現職年資無顯著關聯 ($p>.05$)。
- (4) 「威權領導」與「心理安全氛圍」呈現顯著負相關：「專權式領導」與心理安全氛圍 ($r=-.56^{***}$)、「尚嚴式領導」與心理安全氛圍 ($r=-.19^{***}$) 均呈現顯著負相關。顯示員工感受到越多的主管權威領導，不管是對主管的服從或是對任務完成的要求，員工在職場上感受到的安全氛圍皆越低，越不敢表達個人意見。
- (5) 「威權領導」與「職場友誼」之關聯：專權式領導與職場友誼 ($r=-.36^{**}$) 為顯著負相關，顯示員工感受到來自主管的服從與控制時，越不容易在職場中發展與同事的合作情誼與連結。而尚嚴式領導與職場友誼則未有顯著相關 ($p>.05$)。
- (6) 「職場友誼」與「心理安全氛圍」呈顯著正相關：心理安全氛圍與職場友誼 ($r=.45^{***}$) 呈顯著正相關，顯示員工越是在組織中感到安全氛圍，能自在表達想法與相互尊重，也越容易與同事建立信任與合作的職場友誼。

- 
- (7) 「威權領導」與「情感性承諾」之相關：專權式領導與情感性承諾有顯著負相關 ($r=-.39^{***}$)，尚嚴式領導亦與情感性承諾 ($r=-.18^*$) 有顯著負相關。顯示員工如感受到主管到的要求服從以及對工作執行上的掌控，越不容易對職場產生歸屬感、意義感等正面感受。而員工感受到主管對工作任務的細節過度掌控時，對公司的忠誠感受也較低。
- (8) 「職場友誼」與「情感性承諾」之關聯：職場友誼與情感性承諾有顯著正相關 ($r=.46^{**}$)，顯示越有機會在職場中與同事發展工作情誼、對同事產生合作的信任感，對於對組織的正面情感越高。
- (9) 「心理安全氛圍」與「情感性承諾」之相關：心理安全氛圍與情感性承諾 ($r=.49^{***}$) 呈顯著正相關。顯示在工作中獲得越多的安全感，越能自在表達想法，對工作的正面情緒與承諾越高，也對留任組織的忠誠度越高。

備註： $***p<.001$ 、 $**p<.01$ 、 $*p<.05$



表4-4

相關分析 (N=204)

變項	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.
控制變項										
1.性別 (註1)	--									
2.學歷 (註2)	.04	--								
3.年齡	.08	-.15*	--							
4.工作年資	.02	-.18*	.85**	--						
5.現職年資	.00	.14*	.33**	.26**	--					
觀察變項										
6.專權式領導	.02	-.17*	.06	.05	.12	--				
7.尚嚴式領導	.18**	.08	.12	.11	.11	.34**	--			
8.心理安全氛圍	.02	.09	.02	.02	-.02	-.56**	-.19**	--		
9.職場友誼	.00	.20**	-.12	-.14	.06	-.36**	-.09	.45**	--	
10.情感性承諾	.02	-.08	.10	.06	.03	-.39**	-.18*	.49**	.46**	--

註1：性別計分方式，1為生理男，0為生理女

註2：學歷計分方式，1為高中職及以下，2為專科，3為大學，4為研究所（碩博士）

** $p < .01$, * $p < .05$



二、威權領導、職場友誼對於心理安全氛圍之影響

透過表4-4相關分析已確認威權領導的「專權領導」、「尚嚴領導」、「職場友誼」和「心理安全氛圍」有高度關聯，進一步以迴歸分析「威權領導」（專權式領導及尚嚴式領導）及「職場友誼」預測「心理安全氛圍」，並控制性別、學歷、年齡、年資等變項，結果如下表4-5。在模式一中，控制變項的可解釋變異量為1.2%；在模式二中，專權式領導對心理安全氛圍的迴歸係數-.57 (** $p < .001$) 達顯著預測效果，而尚嚴式領導的迴歸係數為-.01 ($p > .05$) 未達顯著；模式三中，專權式領導對心理安全氛圍的迴歸係數-.46 (** $p < .001$) 達顯著預測效果，尚嚴式領導的迴歸係數為-.018 ($p > .05$) 未達顯著，而職場友誼對心理安全氛圍的迴歸係數為.30 (** $p < .001$) 達顯著水準。顯示專權式領導以及職場友誼對心理安全氛圍有良好顯著的預測效果。整體可解釋變異量為39.4%，且各變項對心理安全的預測模式中VIF均小於4，表示預測變數間沒有共線性問題，本研究結果支持H3a與H4，H3b不成立。



表4-5

威權領導、職場友誼對心理安全氛圍之迴歸分析摘要表 (N=204)

心理安全氛圍						
變項	模式一		模式二		模式三	
	β	<i>p</i>	β	<i>p</i>	β	<i>p</i>
控制變項						
性別 (註1)	.01	.86	.03	.60	.03	.60
學歷 (註2)	.11	.15	-.01	.92	.03	.57
年齡	.03	.84	.02	.86	.03	.77
年資	.03	.84	.02	.86	.05	.63
現職年資	-.06	.47	.03	.62	-.01	.92
自變項						
專權式領導			-.57	<.001***	-.46	<.001***
尚嚴式領導			-.01	.88	-0.18	.77
職場友誼					.30	<.001***
R^2	.012		.32		.39	
ΔR^2			.31		.07	
<i>F</i>	.49	.79	13.23	<.001***	15.82	<.001***
VIF	3.93		1.21		1.21	

Durbin-Watson檢定=2.028

註1：性別計分方式，1為生理男，0為生理女

註2：學歷計分方式，1為高中職及以下，2為專科，3為大學，4為研究所（碩博士）

三、威權領導、職場友誼對於情感性承諾之迴歸分析與拔靴法分析

透過表4-4相關分析已確認「專權式領導」、「職場友誼」、「心理安全氛圍」對「情感性承諾」有高度顯著關聯。進一步進行中介效果迴歸分析，結果如下表4-6：在模式一中，控制變項（性別、學歷、年齡及年資）的解釋力為13.2%（ $F=.67$ ， $P>.05$ ）。在模式二中，「專權式領導」對情感性承諾的預測係數為 $r = -.26$

（ $***p<.001$ ）達顯著（本研究假設H1a成立）、「職場友誼」對情感性承諾的係數為 $r = .41$ （ $***p<.001$ ）（本研究假設H2成立），顯示兩者對於情感性承諾均有良好預測力。模式二及模式三中「尚嚴式領導」的預測係數均未達顯著（ $p>.05$ ）（本研究假設H1b及H6b不成立）。而模式三加入「心理安全氛圍」共同預測「情感性承諾」後（ $r=.28***$ ，支持本研究假設H5），專權式領導的迴歸係數減弱為 $r = -.13$ （ $p<.05$ ），而「職場友誼」對情感性承諾的相關係數降低為 $r = .33$ （ $***p<.001$ ）。



表4-6

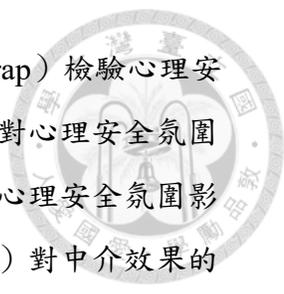
以心理安全氛圍為中介，威權領導、職場友誼對情感性承諾之迴歸分析摘要表
(N=204)

情感性承諾						
變項	模式一		模式二		模式三	
	β	p	β	p	β	p
控制變項						
性別 (註1)	.01	.94	.03	.68	.016	.78
學歷 (註2)	-.07	.34	-.19	.004**	-.18	.004**
年齡	.18	.21	.19	.11	.18	.12
年資	-.10	.46	-.06	.60	-.07	.51
現職年資	.01	.90	.02	.73	.02	.70
自變項						
專權式領導			-.26	<.001***	-.13	.08
尚嚴式領導			-.06	.33	-.06	.35
職場友誼			.41	<.001***	.33	<.001***
中介變項						
心理安全氛圍					.28	<.001***
R^2	.13		.33		.38	
ΔR^2			.20		.05	
F	.70	.63	11.99	<.001***	13.01	<.001***
VIF	1.06		1.47		1.65	

Durbin-Watson檢定=2.20

註1：性別計分方式，1為生理男，0為生理女

註2：學歷計分方式，1為高中職及以下，2為專科，3為大學，4為研究所（碩博士）



依照上述迴歸分析結果，更進一步透過Amos以拔靴法（bootstrap）檢驗心理安全氛圍的中介效果，由於前面分析發現尚嚴領導對情感性承諾以及對心理安全氛圍均未達顯著，因此不納入以下中介效果分析，僅針對專權領導透過心理安全氛圍影響情感性承諾進行分析，結果如下表4-7。根據Cheung及Lau（2012）對中介效果的檢驗標準：（1）間接效果95%信賴區間包含0，未顯著，無中介效果；（2）間接效果不包含0，達到顯著，有中介效果；再者直接效果包含0，表示直接效果不顯著，有完全中介效果；（3）直接效果與間接效果皆不包含0，代表均顯著，且總效果95%信賴區間不包含0，代表顯著，則屬部分中介效果。透過上述標準檢驗本研究相關變項之中介效果說明如下：

- （1）「心理安全氛圍」對「專權式領導」及「情感性承諾」中介效果為-.15（95%CI 不包含 0， $p=.004$ ）達顯著，且其直接效果為-.12（95%CI 包含 0， $p=.16$ ）未達顯著，具備顯著「完全中介效果」。本研究之研究假設 H6a 成立。
- （2）「心理安全氛圍」對「職場友誼」及「情感性承諾」的中介效果為.088（95%CI 不包含 0， $p=.003$ ）達顯著，直接效果為.29（95%CI 不包含 0， $p=.002$ ）達顯著，且總效果為.380（95%CI 不包含 0， $p=.002$ ）達顯著，檢驗結果為「部分中介效果」。本研究之研究假設 H7 成立。

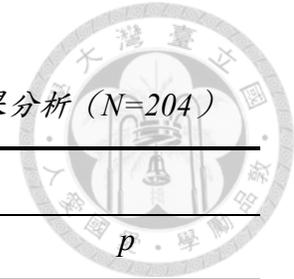


表 4-7

以心理安全氛圍 (M) 為中介變項，專權式領導、職場友誼 (X 變數) 對情感性承諾 (Y) 之中介效果分析 (N=204)

專權式領導 (X)、職場友誼 (X) → 心理安全氛圍 (M) → 情感性承諾 (Y)				
效果	<i>Effect</i>	<i>SE</i>	<i>95% CI</i>	<i>p</i>
直接效果				
專權式領導 → 情感性承諾	-.12	.08	(-.28, .04)	.16
職場友誼 → 情感性承諾	.29	.08	(.14, .45)	.002**
中介/間接效果				
專權式領導 → 心理安全氛圍 → 情感性承諾	-.15	.05	(-.24, -.06)	.004**
職場友誼 → 心理安全氛圍 → 情感性承諾	.09	.03	(.03, .15)	.003**
總效果				
專權式領導 → 情感性承諾	-.26	.08	(-.42, -.11)	.002**
職場友誼 → 情感性承諾	.38	.08	(.21, .54)	.002**

本研究依據表4-5、表4-6迴歸分析以及表4-7中介效果分析結果，最後再以Amos進行路徑分析，結果如下圖4-1。研究結果顯示，受試者感受到來自主管的服從控制越少，越少在工作上感受到主管的權力管理手段，且在職場中越有機會發展出信任合作的同事情誼並建立良好互動，對工作的安全感（心理安全氛圍）越高，會讓員工對工作產生正向感受，歸屬感、意義感越高，更有意願對工作產生承諾。

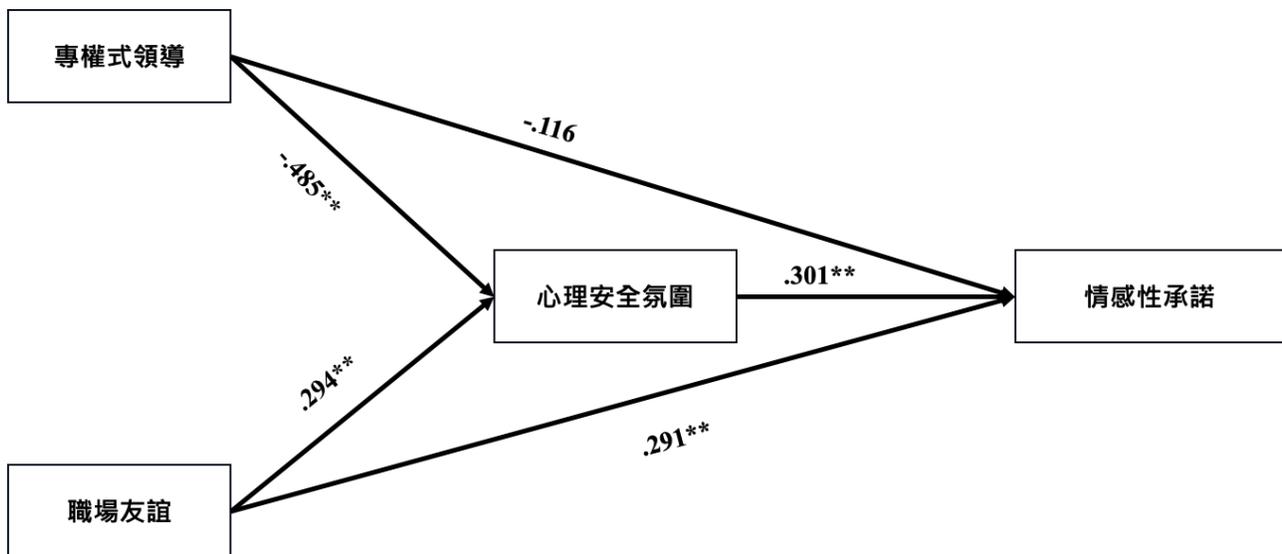


圖 4-1 專權式領導、職場友誼以心理安全氛圍為中介預測情感性承諾路徑圖
($N=204$)

第五章、結論與建議

本章首先探討部門的領導者其剛性的威權領導行為以及同儕間柔性的職場友誼，是否透過心理安全氛圍影響員工情感性承諾的中介歷程。藉由半導體產業從業人員填答的問卷進行分析歸納出之實證研究結果及發現。第二部分則是經由分析所獲得之管理意涵，期許能對實務工作者有所助益。最後則是本研究過程中所遇到的限制及後續研究建議。

第一節 研究結果與發現

本研究針對204份回收問卷進行分析，檢視威權領導、職場友誼、心理安全氛圍以及情感性承諾之間彼此的相關聯性，經前章進行的分析彙整將實證研究結果摘要如次頁表 5-1 所示。

本研究結果發現，主管的威權領導對於員工的情感性承諾以及員工知覺到部門的心理安全氛圍具有顯著的負向影響（研究假設 H1a 與 H3a 成立）。誠如 Chou 和 Cheng（2007）所述，領導者將其個人意志貫徹於日常管理上，透過資訊不對稱作為控制部屬的手段，此舉對其情感性承諾有顯著的負面效果。而該部門也因為主管的管理行為，讓員工產生距離感甚至是人際恐懼，讓部屬感受到較差的部門心理安全氛圍，阻礙了彼此自由交流想法、顧慮擔憂或問題討論（Edmondson，2020）。

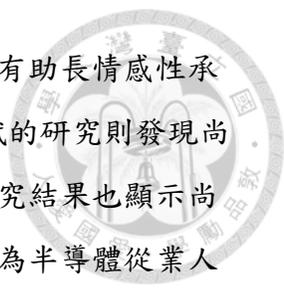


表5-1

研究假設實證摘要表

研究假設	假設內容	實證發現
假設H1	威權領導對員工的情感性承諾有負向影響。	部分成立
假設H1a	專權式領導對員工的情感性承諾有負向影響。	成立
假設H1b	尚嚴式領導對員工的情感性承諾有負向影響。	不成立
假設H2	職場友誼對員工的情感性承諾有正向影響。	成立
假設H3	威權領導對心理安全氛圍有負向影響。	部分成立
假設H3a	專權式領導對心理安全氛圍有負向影響。	成立
假設H3b	尚嚴式領導對心理安全氛圍有負向影響。	不成立
假設H4	職場友誼對心理安全氛圍有正向影響。	成立
假設H5	心理安全氛圍對其情感性承諾有正向影響。	成立
假設H6	心理安全氛圍在威權領導對其情感性承諾的影響中具有負向中介效果。亦即，威權領導將削弱心理安全氛圍，進而降低其情感性承諾。	部分成立
假設H6a	心理安全氛圍在專權式領導對其情感性承諾的影響中具有負向中介效果。亦即，專權式領導將削弱心理安全氛圍，進而降低其情感性承諾。	成立
假設H6b	心理安全氛圍在尚嚴式領導對其情感性承諾的影響中具有負向中介效果。亦即，尚嚴式領導將削弱心理安全氛圍，進而降低其情感性承諾。	不成立
假設H7	心理安全氛圍在職場友誼對其情感性承諾的影響中具有正向中介效果。亦即，職場友誼將增強心理安全氛圍，進而增強其情感性承諾。	成立

資料來源：本研究整理



有趣的是，早期台灣學者發現員工在面對主管尚嚴式領導時，有助長情感性承諾的傾向（楊美娟，2014；余威遠，2015），然而在 2019 年張育斌的研究則發現尚嚴式領導行為對部屬的組織承諾未具有顯著的正向效果，本實證研究結果也顯示尚嚴式領導對部屬的情感性承諾未具有顯著負向效果。推測可能原因為半導體從業人員多已具備專業知識與技能，況且在面對日常高壓、立即應變、製程工藝複雜的任務下，依照 SOP 流程作業不必然代表機台生產順利，仍有許多變異存在，因此主管針對任務的監管，不見得獲得同仁認同；加上現今強調當責（accountability）文化，部屬目標未能達成，主管也得負責。故尚嚴式領導對部屬的影響性可能因此被淡化掉，可提供後進研究者更加深入探討產業別間是否存在差異。

而職場友誼則對於員工的情感性承諾以及員工知覺到部門的心理安全氛圍具有顯著的正向影響（研究假設 H2 與 H4 成立）。如同 Nielsen（2000）等人以及王郁（2023）的研究，在職場中交友的機會以及既存的友誼關係將影響員工離開目前工作崗位的意願性；由於職場友誼可以促進同事間溝通交流、互助合作（Berman et al., 2002），當同事們相互信任與尊重，自覺能夠坦誠以對時，心理安全感就會出現（Edmondson，2020），當員工知覺其部門心理安全氛圍較佳時，其情感性承諾將受到顯著的正面影響（研究假設 H5 成立）。

本研究亦將員工知覺到其部門心理安全氛圍的程度作為中介變項，探討 1.主管威權領導與情感性承諾及 2.職場友誼與情感性承諾之間的中介效果。分析結果顯示，心理安全氛圍對於前者有完全中介效果（研究假設 H6a 成立），亦即當主管的威權領導行為讓部屬感受到較差的部門心理安全氛圍，將影響其留任在該組織的意願；而後者具有部分中介效果（研究假設 H7 成立），即同事之間的友誼讓其感受到較佳的部門心理安全氛圍，進而影響其留任組織的意願。

第二節 實務管理意涵與建議

由於半導體產業的競爭越趨激烈，先進製程面臨國際大廠的追兵，必須不斷推進研發的進程以持續保持領先；而成熟製程則因世界各國晶圓廠的擴廠，造成殺價



競爭，唯有保持產品高度的良率以及靈活的產能調配，才能與顧客共創雙贏的局面。為此，半導體從業人員每日兢兢業業，控制各個生產環節的變異，一有疏失恐造成不少的損失，甚至是流失客戶。臺灣目前已進入少子化時代，半導體的人才培養不易，領導者不僅需要達成組織賦予的目標，亦需要創造良好的工作氛圍，讓同仁能夠願意長久奉獻所長，創造台灣矽島的獨特競爭力。就實務管理上，本研究提供幾點建言，供職場先進酌參：

一、避免一言堂的管理方式

《器識》（2023）一書提及，半導體教父張忠謀認為一個成功的領導者需要具備兩個功能：一是知道方向，二是要有人追隨。領導者對大的決定要有堅決的主見，並徵詢別人的意見，但對於方向性與策略性以外的決定則從善如流，不倚賴威權。

我們已知威權領導偏向一言堂式的管理，強調絕對的服從，此種方式容易造成員工的恐懼，員工也不敢有建言行為（Edmondson，2020），長久將消弭組織的競爭力以及創意。而主管的微觀管理（Micro Management）以及權力緊握不願授權，亦容易損害員工與主管之間的信任感。

發展人（Develop People）是組織中的領導者其中一個很重要的任務，需要辨識出團隊中具有潛力的人才，發展他並協助他成長。倘若人才因為不適應主管的威權領導而轉調部門甚或是離開公司，對單位或公司來說都是損失，值得領導者省思。

二、營造友善職場，提升心理安全氛圍

Edmondson（2020）告訴我們，領導者的功能是創造並涵養出讓所有人都能夠發揮所長的文化，其需要建立部屬的安全感以帶動學習避免失敗，並樹立高標準以激勵部屬達成任務。半導體產業屬於高壓的工作環境，領導者可以藉由公開表達讚美、提供下午茶製造小確幸、舉辦部門旅遊活絡職場友誼，藉此提升團隊的心理安全氛圍，一個有歸屬感的團隊勢必讓員工願意久任奉獻。



三、提供跨領域合作平台，創造出具備信任基礎的職場友誼關係

翁紹桓（2014）針對銀行業的實證研究發現，組織透過營造良好的職場友誼氣氛，將使員工因喜歡與同事共同奮鬥而樂於在組織工作。同事彼此建立起親密、支持和信任的關係可以促進團隊合作（Berman，2002）。

根據筆者實務工作經驗及主管與同仁反饋，組織可以設計跨功能單位的學習發展專案，增加不同單位同仁的接觸點，藉由分組學習活動讓彼此更加熟絡，不僅激發創意亦使小組成員得以見賢思齊。此舉措可提升組織內同仁彼此之間友誼普遍性的建立，讓職場友誼的機制發揮效用。

四、管理工具須有制衡機制

倫敦商學院的組織行為學教授Dan Cable（2018）在哈佛商業評論的文章提到，權利將導致領導者過度沈迷於結果與控制力，加劇部屬的恐懼，害怕沒有達成目標、得不到獎金、害怕失敗，抑制人際冒險的嘗試。

半導體產業中尤其是具有晶圓廠的公司，其組織中的權力距離較大。在制度設計上提供主管許多管理工具，舉凡分紅分次發放、與績效連動的獎金分配、年中與年終績效考核、三節獎金與年節獎金、年度晉升作業，這些制度設計主要是希望達到即時獎勵以及員工久任的目的。然而主管若藉此更加強化其威權領導的管理作為，員工恐為了獎酬而委屈求全，實不為組織所樂見。

此時若有評估檢核機制，例如設置晉升評議委員會，績效考核符合特定要件需額外檢驗，藉此避免主管人為偏頗的情事。另定期檢討組織內每位領導者其單位離職率或轉調率，讓領導者負起建立良好工作氛圍的責任。

五、鼓勵良性競爭，但兼顧職場友誼

正所謂一石激起千層浪，良性競爭可以促使員工更加努力，激發潛能以達成目標。因此有些組織會設計讓不同的團隊去執行同一個專案，或是資安團隊擔任攻、守方，藉由彼此的競爭，讓專案有更好的產出。然而競爭總有輸贏，過度的競爭將損害團隊間的友誼關係，長久下來反而對組織有害，需有所平衡。再者，人們都不

喜歡失敗，更何況是發生在職場上，這可能牽涉到獎金的給予、晉升的延遲甚或是自尊受損。我們皆知失敗為成功之母，為什麼在競爭中落敗，組織可以提供失敗獎金或餐會，讓團隊可以進行檢討，下一次會更好。透過鼓勵成功的失敗，將有助於塑造具有心理安全感的環境（Edmondson，2020），亦讓團隊的競爭進入良性的循環。

第三節 研究限制與後續研究建議

一、受訪者之限制

本研究係透過研究者的人脈，針對半導體從業人員進行網路問卷發放以得此實證研究結果，雖對IC產業上、中、下游廠商皆有進行問卷訪問，因採滾雪球抽樣（snowball sampling）及便利性抽樣（convenience sampling）的方法，且為匿名亦毋須提供任職公司名稱，較無法精確分析各別產業鍊的關聯性。

二、研究時間之限制

Edmondson（2020）指出心理安全感是一種短暫的即時體驗，個人知覺其組織的心理安全氛圍，可能因受訪者近期發生事件（無論正、負面）而影響其認同度，建議未來研究者進行縱斷面分析，或許能獲取受訪者其服務單位較準確的心理安全氛圍資訊。

三、後續研究建議：

本研究係透過國外相關學者發展之量表進行研究調查，雖為匿名問卷，筆者及協助發放問卷的人脈多為人力資源工作者，受訪者可能受到社會讚許或推估為資方委託調查，而無法得知真實樣貌。建議加入深度訪談的質化研究，補足量化研究不足之處。

參考文獻



中文文獻

- 王郁 (2023)。「職場友益！」職場友誼與留任意願、工作退縮行為之關聯——以年資、外向性和工作自主性為調節變項。國立中央大學人力資源管理研究所碩士論文。
- 朱靜女 (譯) (2023)。心理安全感的力量：別讓沉默扼殺了你和團隊的未來！臺北市：天下雜誌股份有限公司。(A. C. Edmondson, 2018)。
- 任金剛、樊景立、鄭伯璦、周麗芳 (2003)。家長式領導：現代轉化及其影響機制。教育部華人本土心理學研究追求卓越計畫研究報告，報告編號89-H-FA01-2-4-4。臺北市：教育部。
- 余威遠 (2015)。威權領導與情感性承諾、心理幸福感間關係之研究——心理資本的調節作用。國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
- 吳宗祐 (2008)。主管威權領導與部屬的工作滿意度與組織承諾：信任的中介歷程與情緒智力的調節效果。本土心理學研究，30，3-63。
- 吳哲豪 (2022)。心理賦能、職場友誼、享受工作、組織公民行為與職涯滿意度關係之研究。國立中央大學企業管理學系碩士論文。
- 周婉茹、周麗芳、鄭伯璦、任金剛 (2010)。專權與尚嚴之辨：再探威權領導的內涵與恩威並濟的效果。本土心理學研究，34，223-284。
- 洪慧芳 (譯) (2023)。晶片戰爭：矽時代的新賽局，解析地緣政治下全球最關鍵科技的創新、商業模式與台灣的未來。臺北市：天下雜誌股份有限公司。(Chris Miller, 2022)。
- 翁紹桓 (2014)。組織信任、職場友誼對承諾影響之研究——以工作滿足為中介變項。國立臺灣師範大學科技應用與人力資源發展學系碩士論文。
- 張育斌 (2019)。專權領導與尚嚴領導對員工組織承諾之影響——以知覺組織家族化氛圍為調節變項。國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
- 張雅婷 (2024)。校長分布式領導、教師對校長之信任、教師工作滿意度與組織承



- 諾之關係研究：後設分析取向結構方程模式之應用。國立政治大學教育學系博士論文。
- 商業週刊（2023）。器識：張忠謀打造「護國神山」台積電的經營之道。商業週刊。
- 黃毓娟（2023）。包容性領導、心理安全感與主動性行為之關聯性研究——以心理賦能為調節式中介效果。輔仁大學心理學系碩士論文。
- 楊美娟（2014）。威權領導對情感性承諾與建言行為之影響－工作不安全感之中介與調節作用。國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
- 鄭伯璦（1995）。家長權威與領導行為之關係：一個台灣民營企業主持人的個案研究。中央研究院民族學研究所集刊，79，119-173。
- 樊景立、鄭伯璦（2000）。華人組織的家長式領導：一項文化觀點的分析。本土心理學研究，13，126-180。
- 鍾思穎（2022）。從職場友誼看派遣人力之組織認同、工作滿意與離職傾向：以F資訊軟體服務公司為例。國立臺北大學公共行政暨政策學系碩士在職專班碩士論文。
- 魏好庭（2024年2月19日）。半導體員工年薪平均208萬元比製造業高3倍。今日新聞。 <https://ynews.page.link/ehgSp>

英文文獻

- 
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49(3), 252-276. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1996.0043>
- Berman, E.M., West, J.P., & Richter, M.N.Jr. (2002). Workplace relations: Friendships patterns and consequences (according to managers). *Public Administration Review*, 62(2), 217-230.
- Cable, D. How Humble Leadership Really Works. *Harvard Business Review*. 2018. <https://hbr.org/2018/04/how-humble-leadership-really-works>
- Cheng, B. S. , Chou, L. F., Huang, M. P., Wu, T.Y., & Farh, J. L. (2004). Paternalistic leadership and subordinate responses: Establishing a leadership model in Chinese organizations. *Asian Journal of Social Psychology*, 7(1), 89-117.
- Chou, L. F. (周麗芳), & Cheng, B. S. (鄭伯璜) (2007, June). Does globalization matter? The change of power distance and its effects on authoritative leadership in business and military organizations in Taiwan. Paper presented at the International Conference on Globalization and Development in Chinese Economic Region, Taipei, Taiwan.
- Duck, S. (1983). *Friends, for life: The psychology of close relationships*. Harvester Press.
- Edmondson, A.C. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly*, 44, 350 - 383.
- Farh, J. L., & Cheng, B. S.(2000). A Cultural analysis of paternalistic leadership in Chinese organizations. In J. T. Li, A. S. Tsui, & E. Weldon. (Eds.), *Management and organizations in the Chinese context*.(pp.84-130). London,UK: Macmillan.
- Hackman, J.R. & Lawler, E.E. (1971). Employee reactions to job characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 55, 259-286.
- Kahn,W.A.(1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal*, 33, 692-724.
- Lau, R. S., & Cheung, G. W. (2012). Estimating and comparing specific mediation effects in complex latent variable models. *Organizational Research Methods*, 15, 3-16.

<https://doi.org/10.1177/1094428110391673>

Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224-247.

[https://doi.org/10.1016/0001-8791\(79\)90072-1](https://doi.org/10.1016/0001-8791(79)90072-1)

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.

[https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Sage Publications.

Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20–52. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1842>

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.

Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P.V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603-609. <https://doi.org/10.1037/h0037335>

Sias, P. M., 2005. Workplace relationship quality and employee information experiences. *Communication studies*, 56(4): 375-395.

Silin, R. F. (1976). *Leadership and values*. Cambridge, MA: Harvard University Press.



附錄



各位企業的先進、夥伴大家好！

感謝您百忙之中抽空撥冗填寫這份學術問卷，先謝謝各位協助我走完最後一哩路。

本研究旨在透過問卷了解半導體相關產業從業人員職場關係的相關因素研究。

問卷採「不具名」方式填答，調查結果與基本資料僅供研究使用不會外流，

各位敬請放心填答，再次感謝您的協助，

敬祝 工作順利、身心健康！

指導教授：國立臺灣大學 戚樹誠 教授

研究生：柯威廷 敬啟

第一部分



說明：

以下問題是想了解您對所屬單位主管領導風格的評估及看法，請依照您同意的程度，勾選一個適當的答案。

題目	非常不同意	不同意	普通	同意	非常同意
1. 本單位大小事情都要由他/她自己獨立決定。	<input type="checkbox"/>				
2. 開會時，都要照他/她的意思做最後的決定。	<input type="checkbox"/>				
3. 他/她會要求我完全服從他/她的領導。	<input type="checkbox"/>				
4. 當我當眾反對他/她時，他/她會很不高興。	<input type="checkbox"/>				
5. 他/她會貶低我在工作上貢獻。	<input type="checkbox"/>				
6. 他/她會看輕我的辦事能力。	<input type="checkbox"/>				
7. 他/她不把訊息透漏給我。	<input type="checkbox"/>				
8. 他/她不讓我察覺他/她真正的意圖。	<input type="checkbox"/>				
9. 他/她會對我執行工作的情形進行控管。	<input type="checkbox"/>				
10. 他/她會充分掌握我執行工作時的細節。	<input type="checkbox"/>				
11. 他/她會要求我在工作進度發生變化時馬上向他/她報告。	<input type="checkbox"/>				
12. 他/她會要求我的工作績效不能低於設定的標準。	<input type="checkbox"/>				
13. 我表現不如預期時，他/她也不會輕易降低預先設定的標準。	<input type="checkbox"/>				
14. 他/她堅守工作原則，不允許我違背。	<input type="checkbox"/>				
15. 他/她會要求我嚴守任務執行的準則。	<input type="checkbox"/>				
16. 他/她會要求我遵行組織的核心規範。	<input type="checkbox"/>				

第二部分



說明：

本部分是關於您在所屬單位工作時，所經驗到的感受，請依照您的實際狀況填寫您的同意程度。

題目	非常不同意	不同意	不太同意	普通	有點同意	同意	非常同意
1. 當我在公司中犯錯時，通常會出現責難的聲音。	<input type="checkbox"/>						
2. 公司中任何成員都可以提出任何問題，甚至是難以共同面對的議題。	<input type="checkbox"/>						
3. 員工之間有時候會因為彼此的觀點不同，而排斥他人的想法。	<input type="checkbox"/>						
4. 在我的公司中，做些冒險性的嘗試是被大家所接受的。	<input type="checkbox"/>						
5. 在我的公司中，遇到任何同事有困難時，大家都能盡心力的協助。	<input type="checkbox"/>						
6. 在我的公司中，沒有任何成員會故意去破壞其他成員的行動。	<input type="checkbox"/>						
7. 同事們共事的過程中，個人的特殊技能與天份能被充分重視與發揮。	<input type="checkbox"/>						

第三部分



說明：

本部分是關於您在組織工作時，與同事互動的關係，請依照您的實際狀況填寫您的同意程度。

題目	非常不同意	不同意	普通	同意	非常同意
1. 我有機會去認識我的同事。	<input type="checkbox"/>				
2. 我能夠與同事共同合作，解決問題。	<input type="checkbox"/>				
3. 在我的組織中，我有機會和其他人聊天、拜訪。	<input type="checkbox"/>				
4. 我的組織鼓勵員工彼此溝通交流。	<input type="checkbox"/>				
5. 我有機會在工作場所發展要好的友誼關係。	<input type="checkbox"/>				
6. 只要工作完成，我的組織容忍非正式交談。	<input type="checkbox"/>				
7. 我在工作中結交了好朋友。	<input type="checkbox"/>				
8. 我會在工作場合外與同事進行社交活動。	<input type="checkbox"/>				
9. 我可以在工作中信任他人。	<input type="checkbox"/>				
10. 我覺得我可以非常信任許多同事。	<input type="checkbox"/>				
11. 能夠見到我的同事是我盼望上班的原因之一。	<input type="checkbox"/>				
12. 我不覺得任何跟我工作的人是真正的朋友。	<input type="checkbox"/>				

第四部分



說明：

本部分主要在了解您對組織的看法，請依照您的實際狀況填寫您的同意程度。

題目	非常不同意	不同意	普通	同意	非常同意
1. 如果可以在這個組織度過我剩下的職業生涯，我會感到很高興。	<input type="checkbox"/>				
2. 我樂意跟組織外的人討論我的組織。	<input type="checkbox"/>				
3. 我真的覺得組織面臨的問題就是我的問題。	<input type="checkbox"/>				
4. 我認為我可以很容易就融入另一個組織，就如同我融入現在這個組織一樣。	<input type="checkbox"/>				
5. 我在我的組織中並沒有像是家中一分子的感覺。	<input type="checkbox"/>				
6. 我對這個組織沒有情感的依附。	<input type="checkbox"/>				
7. 這個組織對我而言具有很多的意義。	<input type="checkbox"/>				
8. 我對我的組織沒有強烈的歸屬感。	<input type="checkbox"/>				

第五部分



基本資料：

請填寫或勾選您的基本資料，您所提供的個人資訊僅用於研究目的，並將嚴格保護您的資訊。

1. 性別：	<input type="checkbox"/> 生理男 <input type="checkbox"/> 生理女
2. 您的年齡：	_____歲
3. 職務性質：	<input type="checkbox"/> 高階主管 <input type="checkbox"/> 中階主管/同級專業人員 <input type="checkbox"/> 基層主管/同級專業人員 <input type="checkbox"/> 基層人員
4. 教育程度：	<input type="checkbox"/> 高中職及以下 <input type="checkbox"/> 專科 <input type="checkbox"/> 大學 <input type="checkbox"/> 研究所（碩博士）
5. 公司產業別：	<input type="checkbox"/> 半導體上游（IP設計/IC設計） <input type="checkbox"/> 半導體中游（IC製造/生產製程及檢測設備/光罩/化學品） <input type="checkbox"/> 半導體下游（IC封裝測試/生產製程及檢測設備/基板/導線架）
6. 年收入範圍：	<input type="checkbox"/> 300萬以上 <input type="checkbox"/> 200萬~300萬 <input type="checkbox"/> 100萬~200萬 <input type="checkbox"/> 100萬以下
7. 您所服務公司的員工人數：	<input type="checkbox"/> 5,001人以上 <input type="checkbox"/> 2,001人~5,000人 <input type="checkbox"/> 1,001人~2,000人 <input type="checkbox"/> 201人~1,000人 <input type="checkbox"/> 101人~200人 <input type="checkbox"/> 100人以下
8. 工作年資(請填寫)：	_____年（請填入出社會總年資）
9. 現職年資(請填寫)：	_____年（請填入現在公司年資）
10. 您與您主管的共事時間(請填寫)：	<input type="checkbox"/> 未滿6個月 <input type="checkbox"/> 6個月以上~1年 <input type="checkbox"/> 1年以上~5年 <input type="checkbox"/> 5年以上~10年 <input type="checkbox"/> 10年以上~15年 <input type="checkbox"/> 15年以上

問卷到此結束，感謝您的參與與支持～