

國立政治大學心理學研究所

碩士論文

指導教授：張裕隆 博士

領導才能、決策品質、工作生活品質、身心健康、幸福感、  
組織競爭力與績效之相關研究



研究生：王立璇 撰

中華民國一百年九月

## 致謝

終於，我也來到了碩士生離校前的最後一階段，寫致謝詞，表示過往的努力與堅持，有了回報，回顧過去將近一年寫作論文的期間，有許多人是我想感謝的，如果沒有他們，便不會有這篇論文的產出。

首先要感謝我的家人，家中經濟一直以來雖然並非貧困，也絕對稱不上完全無經濟壓力，但我的家人始終支持我做的事情，即使這意味著要繼續支付我的學費、生活費，意味著我在二十好幾的年紀，仍無法開始賺錢，他們也從不在意，甚至以我為傲。因為有他們的支持(除了金錢之外，還幫我回收了很多問卷)，我才能心無罣礙地完成學業。

我要感謝我的指導教授，裕隆老師。回想去年十月詢問老師是否能指導我的論文時，老師一口答應，且與老師第一次討論時，老師竟然有備而來，帶來許多想法與我們分享，且與老師提出我的目標為盡早畢業時，老師也相當支持，在論文寫作期間密集討論，遇到瓶頸時，總是能很快地提出建議，且時不時地透過電話詢問論文寫作的進度，並鼓勵我繼續加油，在這方面，我感受到了老師許許多多的關心。在論文的寫作上，裕隆老師秉持著三大原則：品質、創新、價值，這三大原則，老師始終耳提面命地提醒著我，其實這不只適用於論文的寫作，更適用於未來職場上任何工作相關的決策與產出，在受老師指導的這段期間，我很慶幸我學到了更多!

感謝我的兩位口委，邦傑老師與國隆老師，在兩次的口試，他們在百忙中檢視我的論文，總是能夠很快地指出可以加強之處，或是執行上可能有困難的部分，並且都提出了很多很有幫助的建議。

感謝我的好夥伴，佩珊，這段期間，還好有妳與我一起奮鬥，我們常常在玩笑中提到，論文寫作的寂寞，只有自己會懂，好在有妳跟我一起，有時只要一個眼神，或一句話，就能夠了解彼此的心情，並用我們才懂的語言彼此鼓勵，此外，因為地利之便，我也把妳當成我在政大的內應，常常請妳幫我送印論文、跑系辦，感謝妳幫了我很多忙，我很高興藉由這篇論文，交了妳這個好朋友。

另外，我也要感謝志文學長，在近一年前，你隨口提到一句，若論文有 SEM 有需求，可以找你幫忙，和你互不熟識的我，不但把這句話當了真，也很厚臉皮的尋求你的幫助，你義不容辭的答應，也花了許多自己的時間研究我們的資料，所幸有你的幫忙，這篇論文才得以問世。

我要特別感謝彰儀老師，彰儀老師雖然並非我的指導教授，但對於我的碩士生涯卻影響重大，老師非常關心學生，我也一直對她又敬又愛，我找老師聊天的次數不多，但當有自己無法處理的私事時，老師是個很好的傾聽者，並且，很神奇地，從老師辦公室走出後，心情都會輕鬆許多，我想，只要當過她學生的人，都能夠知道我指的是什麼。

另外，我要感謝所有幫我填寫問卷的人，很多人其實我都不認識，但因為你們的好心與支持學術，使我的研究擁有很不錯的資料筆數，因而使我的研究結果更為可信。因為有這些好心人的貢獻，我們的知識才能不斷的增長與進步。

最後，我要感謝一位對我來說非常重要的人，浩文，你是除了我的家人之外，始終支持著我的那個人，雖然在我論文寫作期間，你正在軍中服役，但我仍常在書信與電話中，向你提起我的論文進度與狀況，甚至在你放假時，還將論文寄給你，讓你好不容易可以休息之餘，還得打開我的論文檔案，給予我一些建議，此外，你給我的精神鼓勵，真的非常重要，在我被論文壓到喘不過氣來的時候，第一個想找的人總是你，在你很有耐心地聽我說完並給予鼓勵之後，我又開始有了力量，打開我未完成的論文，繼續奮鬥。

在找裕隆老師指導論文的那一天，我覺得這是一段從零開始的漫漫長路，不知道這項考驗我是否能通過，以及何時能通過，但今天，我成就了這一項曾經對我來說艱難的任務，論文這一課，我學到的東西很多，我培養自己如何在挫折中仍持續向前的毅力，並透過團隊合作致力達成目標，我裝備了我自己，未來職場上的路，我會堅守工作產出的品質，以創新的方式，為所有人做出有價值的貢獻。

## 摘要

本研究之目的在於以 Sternberg 的 WICS 模式、以及 Hamel 與 Prahalad 的競爭大未來思維為出發點，探討當領導者具備智慧、實用智力、分析智力、創造力、以及競爭大未來思維時，是否能制定較佳的決策，進而影響到員工的工作生活品質、身心健康、與幸福感，最終則對於組織競爭力與組織績效產生影響。此外，本研究也檢驗「領導競爭力之整合模式」，以協助企業組織進行診斷與改善。

本研究以問卷蒐集資料，並採用便利取樣，共蒐集 417 位員工的有效樣本，與經過信度、效度、與因素分析的檢驗，再進行變項間的關係探討。統計分析結果顯示，本研究多數量表皆具有良好的內部一致性信度(.93~.97)與效標關聯效度(.14~.88)。此外，本研究以階層迴歸分析與結構方程模式驗證本研究假設，研究結果顯示：1. 領導者智慧、領導者智力、領導者創造力、與競爭大未來思維，對於領導者決策品質具有正向顯著影響；2. 領導者決策品質對員工工作生活品質具有正向顯著影響；3. 員工工作生活品質對於員工身心健康具有正向顯著影響；4. 員工身心健康對於員工幸福感具有正向顯著影響；5. 員工幸福感對於組織競爭力具有正向顯著影響；6. 組織競爭力對於組織績效具有正向顯著影響；7. 領導者智慧、領導者智力、領導者創造力、與競爭大未來思維，對於組織績效具有正向顯著影響；8. 本研究之領導競爭力整合模式獲得支持。

最後，本研究提出未來之研究建議，以期未來研究能以更完善的研究設計，獲得更完整的領導競爭力之全貌，同時，亦提出本研究之實務應用建議，以作為企業組織診斷與發展的重要參考。

關鍵字：領導才能、領導者智慧、領導者實用智力、領導者分析智力、領導者創新能力、競爭大未來思維、領導者決策品質、工作生活品質、身心健康、幸福感、組織競爭力、組織績效

## Abstract

This study starts with Sternberg's WICS model and Hamel's and Prahalad's thinking of competing for the future, investigating the effect of leaders' wisdom, leaders' practical intelligence, leaders' analytic intelligence, leaders' creativity, and thinking of competing for the future on the quality of leaders' decisions, and then on the quality of work life, mental and physical health, and wellbeing of employees, and ultimately, on organizational competitiveness and organizational performance. In addition, this study examines the leadership competitiveness model, which assists organizations' diagnosis and improvement.

The present study uses questionnaires to collect data. Before the investigation of the relationship between variables, the questionnaires were examined on reliability, validity, and factor analysis. A total of 417 employees as valid samples were collected using convenience sampling. Statistical analytical results indicate that most of the questionnaires have good internal consistency reliability (.93~.97) and criterion-related validity (.14~.88). Furthermore, the present study uses hierarchical regression analysis and structural equation modeling to test hypotheses, and the results indicate that : 1. leaders' wisdom, leaders' practical intelligence, leaders' analytic intelligence, leaders' creativity, and thinking of competing for the future have positive and significant effect on the quality of leaders' decisions ; 2. the quality of leaders' decisions have positive and significant effect on the quality of work life of employees ; 3. the quality of work life of employees have positive and significant effect on the mental and physical health of employees ; 4. the mental and physical health of employees have positive and significant effect on the wellbeing of employees ; 5. the wellbeing of employees have positive and significant effect on organizational competitiveness ; 6. organizational competitiveness have positive and significant effect on organizational performance ; 7. leaders' wisdom, leaders' practical intelligence, leaders' analytic intelligence, leaders' creativity, and

thinking of competing for the future have positive and significant effect on organizational performance ; 8. the leadership competitiveness model was supported.

Finally, suggestions were proposed for future research to capture the whole picture of leadership competitiveness; meanwhile, practical implications were also proposed as the basis of organizational diagnosis and development.

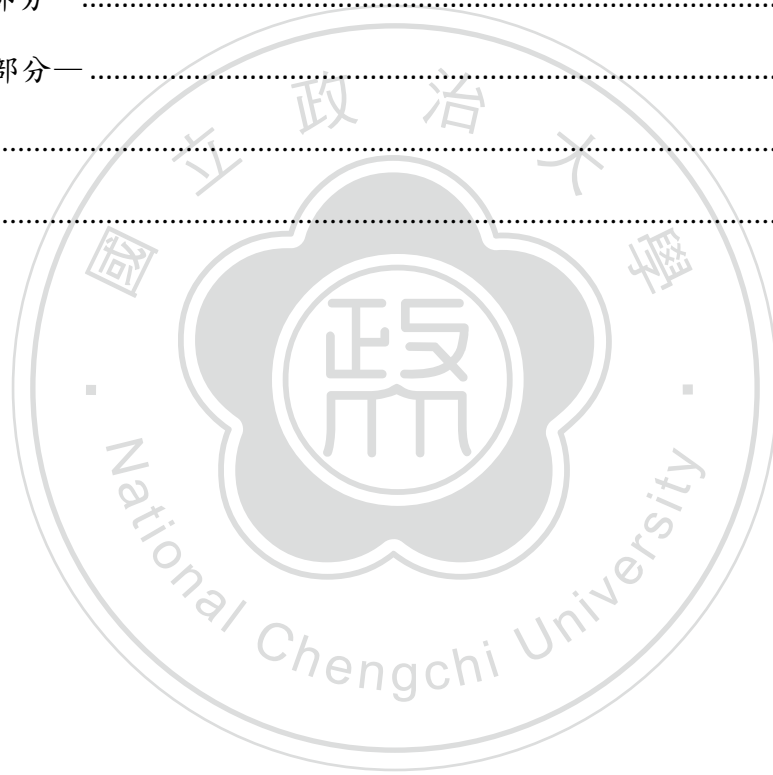
Keywords : leaders' competency, leaders' wisdom, leaders' practical intelligence, leaders' analytic intelligence, leaders' creativity, thinking of competing for the future, leaders' quality of decision, quality of work life, mental and physical health, wellbeing, organizational competitiveness, organizational performance.



## 目錄

目錄.....	vii
表目錄.....	ix
圖目錄.....	xii
第一章 緒論.....	1
第一節 研究背景與動機.....	1
第二節 研究目的.....	5
第三節 名詞釋義.....	5
第二章 文獻探討.....	7
第一節 領導才能.....	7
第二節 決策品質.....	13
第三節 工作生活品質.....	17
第四節 身心健康.....	21
第五節 幸福感.....	23
第六節 組織競爭力.....	25
第七節 組織績效.....	28
第八節 研究假設.....	32
第三章 研究方法.....	34
第一節 研究對象.....	34
第二節 研究工具.....	36
第三節 資料分析.....	59
第四章 研究結果.....	62
第一節 研究變項之相關分析.....	62
第二節 本研究之迴歸分析.....	65
第三節 獨立樣本 t 檢定.....	88

第四節 結構方程模式分析 .....	90
第五節 研究假設結果整理 .....	99
第五章 討論與建議 .....	101
第一節 研究結果討論 .....	101
第二節 研究限制與建議 .....	109
第三節 研究貢獻 .....	111
參考文獻 .....	113
—中文部分— .....	113
—英文部分— .....	115
附錄 A .....	121
附錄 B .....	126





## 表目錄

表 2-1 領導定義匯整.....	7
表 2-2 工作生活品質定義匯.....	17
表 2-3 組織競爭力匯整.....	25
表 2-4 組織績效定義匯整.....	28
表 2-5 本研究假設匯整.....	33
表 3-1 問卷施測與回收統計表.....	35
表 3-2 問卷人口變項統計表.....	35
表 3-3 領導者智慧量表各題目檢驗結果.....	37
表 3-4 領導者智慧量表因素分析摘要表.....	37
表 3-5 領導者智慧量表因素分析摘要表.....	38
表 3-6 領導者實用智力量表因素分析摘要表.....	39
表 3-7 領導者分析智力量表各題目檢驗結果.....	40
表 3-8 領導者分析智力量表因素分析摘要表.....	41
表 3-9 領導者創造力量表各題目檢驗結果.....	42
表 3-10 領導者創造力量表因素分析摘要表.....	43
表 3-11 競爭大未來思維量表各題目檢驗結果.....	44
表 3-12 競爭大未來思維量表因素分析摘要表.....	44
表 3-13 決策品質量表各題目檢驗結果.....	45
表 3-14 決策品質量表因素分析摘要表.....	46
表 3-15 工作生活品質量表各題目檢驗結果.....	47
表 3-16 工作生活品質量表因素分析摘要表.....	48
表 3-17 身心健康量表各題目檢驗結果.....	49
表 3-18 身心健康量表因素分析摘要表.....	50
表 3-19 幸福感量表各題目檢驗結果.....	51

表 3-20 幸福感量表因素分析摘要表.....	52
表 3-21 組織競爭力量表各題目檢驗結果.....	53
表 3-22 組織競爭力量表因素分析摘要表.....	54
表 3-23 組織績效量表各題目檢驗結果.....	55
表 3-24 組織績效量表因素分析摘要表.....	56
表 3-25 社會期許量表各題目檢驗結果.....	57
表 3-26 社會期許量表各題目檢驗結果(刪題後).....	58
表 4-1 各變項相關表.....	63
表 4-2 控制社會期許後各變項相關表(淨相關).....	64
表 4-3 「領導者智慧」對「決策品質」迴歸表.....	66
表 4-4 「領導者實用智力」對「決策品質」迴歸表.....	67
表 4-5 「領導者分析智力」對「決策品質」迴歸表.....	68
表 4-6 「領導者創造力」對「決策品質」迴歸表.....	69
表 4-7 「競爭大未來思維」對「決策品質」迴歸表.....	70
表 4-8 「決策品質」對「工作生活品質」迴歸表.....	71
表 4-9 「決策品質」對「工作生活品質因素一」迴歸表.....	72
表 4-10 「決策品質」對「工作生活品質因素二」迴歸表.....	73
表 4-11 「工作生活品質」對「身心健康」迴歸表.....	74
表 4-12 「工作生活品質因素一」對「身心健康因素一」迴歸表.....	75
表 4-13 「工作生活品質因素一」對「身心健康因素二」迴歸表.....	76
表 4-14 「工作生活品質因素二」對「身心健康因素一」迴歸表.....	77
表 4-15 「工作生活品質因素二」對「身心健康因素二」迴歸表.....	78
表 4-16 「身心健康」對「幸福感」迴歸表.....	79
表 4-17 「身心健康因素一」對「幸福感」迴歸表.....	80
表 4-18 「身心健康因素二」對「幸福感」迴歸表.....	81
表 4-19 「幸福感」對「組織競爭力」迴歸表.....	82

表 4-20 「組織競爭力」對「組織績效」迴歸表.....	83
表 4-21 「領導者智慧」對「組織績效」迴歸表.....	84
表 4-22 「領導者實用智力」對「組織績效」迴歸表.....	85
表 4-23 「領導者分析智力」對「組織績效」迴歸表.....	86
表 4-24 「領導者創造力」對「組織績效」迴歸表.....	87
表 4-25 「競爭大未來思維」對「組織績效」迴歸表.....	88
表 4-26 「標竿企業」與「一般與虧損企業」t 考驗.....	89
表 4-27 結構方程模式測量變項相關矩陣.....	92
表 4-28 本研究模式契合度指標.....	94
表 4-29 $\Lambda_X$ 參數估計表.....	94
表 4-30 $\Lambda_Y$ 參數估計表.....	95
表 4-31 $\Gamma$ 參數估計表.....	95
表 4-32 B 參數估計表.....	95
表 4-33 $\Psi$ 參數估計表.....	96
表 4-34 $\Theta_\delta$ 參數估計表.....	96
表 4-35 $\Theta_\epsilon$ 參數估計表.....	97
表 4-36 研究假設檢驗結果.....	100
表 A-1 本研究模式契合度指標.....	121
表 A-2 $\Lambda_X$ 參數估計表.....	122
表 A-3 $\Lambda_Y$ 參數估計表.....	122
表 A-4 $\Gamma$ 參數估計表.....	122
表 A-5 B 參數估計表.....	123
表 A-6 $\Psi$ 參數估計表.....	123
表 A-7 $\Theta_\delta$ 參數估計表.....	123
表 A-8 $\Theta_\epsilon$ 參數估計表.....	124

## 圖目錄

圖 2-1 本研究架構圖.....	32
圖 4-1 本研究結構方程模式圖.....	98
圖 4-2 本研究模式修改架構圖.....	99
圖 A- 1 本研究結構方程模式圖(修改後).....	125



# 第一章 緒論

## 第一節 研究背景與動機

Bennis 說過：「領導者的素質決定了我們生活的品質」(Bennis 著，李元墩譯，2009)。Drucker 曾說：「在當今世界中，管理者的能力與素質，決定著企業的成敗存亡。沒有管理者的領導，生產資源就只能是資源，永遠也不會變成生產」(鹿荷，2009)。此外，Mills 也說：「最重要的人類活動莫過於領導。有效的領導幫助國家渡過危機，讓企業組織成功，讓非營利組織達成使命」(Mills，2006)。上述這幾句話皆道出了領導者對於組織的成敗、人類生活品質與福祉影響之重要。

另外，在過去幾年之內，所發生的 Enron、WorldCom 等企業弊案，以及因美國次級房貸導致至今仍尚未完全平息的金融海嘯，都讓世界造成重大的衝擊與損失，在在都讓人們質疑組織的誠信與道德問題，以及領導者的領導效能。

至於對於領導者而言，最重要的任務即為做出正確的決策，而決策的正確性則取決於良好的決策品質。領導者在做出決策後，此決策會透過組織中的政策來影響到員工以及消費者，甚至所有社會大眾，因此領導者要選擇對大多數人都有利之決策，除了滿足組織對於績效之需求外，也要能夠同時滿足員工與消費者之需求。

Sternberg(2003)提出 WICS 的領導模式中，則認為有效的領導決策取決於三個要素，分別為智慧 (wisdom)、智力 (intelligent)、創造力 (creativity) 以及三者之綜效 (synthesized)，而具備 WICS 的領導決策將能導致高績效。Sternberg(2003)對於智慧的定義為：「使用智力、創造力與知識達到共好(common good)，藉由平衡個體內、個體間(他人)與個体外(組織)長期與短期之利益，以適應、形塑以及選擇環境」。研究發現，領導者智慧、領導者智力、與領導者創造力皆對領導者的決策品質具有正向顯著的影響(陳力睿，2010)。

張裕隆(2005a)指出：「人才是企業最大的資產，沒有好的人才，就不可能有好的

產品、技術與服務」，Rathi(2009)指出組織若想獲得成功，並達成組織目標，必須使其員工對於工作有高度滿足感以及高度幸福感。高希均與石滋宜(1996)也指出，「真正的核心(競爭)能力，不在於產品或技術，而是在該組織內的人」。因此在討論組織的競爭力與績效前，本研究也欲探討領導者決策對於員工在滿意度、身心健康、與幸福感等之影響。

組織若想達成目標，便不可忽略組織中的員工，而在領導者做出正確的決策後，此決策會透過組織之文化、價值觀與政策影響到組織內部的員工，進而影響到組織對於員工需求之滿足，也因此影響到員工的工作生活品質(quality of work life)。工作生活品質之定義則為員工在工作環境中，對於資源、活動、結果等需求的滿意程度(Sirgy, Efraty, Siegel & Lee, 2001)，而需求的種類分別為：健康與安全需求、經濟與家庭需求、社會需求、自尊需求、實現需求、知識需求以及美學需求等七種需求(Sirgy et al., 2001)。另外，林少龍與繆敏志(2004)將工作生活品質分為四大構面，分別為社會需求滿足、成長需求滿足、工作滿足、以及組織承諾，而當組織能夠滿足員工對於在工作環境中的資源、活動、結果等需求的程度愈高時，員工的工作生活品質也愈高。許多研究指出，當組織中員工的工作生活品質高時，會產生許多正向的結果，包括曠職率與流動率下降、工作滿意度提高、組織較彈性、組織承諾較高、員工動機提高，因而助長了組織競爭力，並提高公司的股價(Brian & Norman, 2007；Cohen, Chang, & Ledford, 1997；Donaldson, Sussman, Dent, Severson & Stoddard, 1999；Havlovic, 1991；King & Ehrhard, 1997；Lau & Bruce, 1998；Saad, Samah & Juhdi, 2008；Sirgy et al., 2001)。

綜上所述，不論是將工作滿意度視為工作生活品質之構面，或視為工作生活品質之結果變項，皆表示工作滿意度與工作生活品質之關係密切，而員工的工作滿意度與員工的主觀生理健康(subjective physical health)亦有顯著正向相關(Fischer & Sousa-Poza, 2007；Faragher, Cass & Cooper, 2005)，並與員工的心理症狀有顯著相關，其中心理症狀包括耗竭(burnout)(相關達.478)、低自尊(self-esteem)(相關達.429)、憂鬱(depression)(相關達.428)以及焦慮(anxiety)(相關達.420) (Faragher et al., 2005)。另外，

Srivastava(2007)的研究指出，當員工知覺到工作環境為能夠滿足所需、安全，且喜歡此工作環境時，會經驗到較少心理壓力與生理症狀。所以員工的工作生活品質應會正向影響員工的身心健康。

至於主觀幸福感(subjective well-being)則為個人對生活總體的認知與情感評價，當一個個體的主觀幸福感高時，會經驗到較多愉悅的情緒與心情，以及經驗到較少的負向情緒與心情，並且生活滿意度會較高(Diener, Oishi & Lucas, 2009)，由以上定義可知，幸福感有以下三種特質，分別為主觀經驗、正向情緒與負向情緒之結合、以及整體的評價(Wright & Cropanzano, 2004)。過去文獻指出，個體的生理健康(Judge, Ilies & Dimotakis, 2010) 對於主觀幸福感具有正向顯著影響，心理健康則對於主觀幸福感有正向顯著影響(王雁、孫延超、李長江、梁虹及孫宏偉，2005)。此外，工作生活品質也會正向影響員工的幸福感(Rathi, 2009)，而員工幸福感則會正向調節工作滿意度與工作績效之間的關係(Wright, Cropanzano & Bonett, 2007)，也與較高的收入有正向顯著相關(Diener & Biswas-Diener, 2002)。綜合以上探討，員工對於工作環境中各個面向的需求滿意度、身心健康與幸福感等皆會受到組織決策的影響，進而再影響到組織績效。

組織競爭力(competitiveness)此一概念最早由Selnick(1957)提出(徐家偉，2007)，其將組織競爭力定義為「能夠使一個組織比其他組織做得更好的特殊因素就是企業的(特殊)能力」。Hamel與Prahalad (1990)指出，以短期來說，產品的成功與否決定了企業的競爭力，但就長期來說，則是由企業的核心能力決定了企業的競爭力，並且，Hamel與Prahalad(顧淑馨譯，1995)於《競爭大未來》中指出，核心競爭力(core competence)是一群科技與技能的組合，是組織競爭力的根，是組織共同學習而來，而核心競爭力必須能夠對於顧客重視的價值有所貢獻、必須達到競爭差異化、必須能夠據此發展出新的產品與服務。張裕隆(2005a、2011)於其研究中指出，高績效的組織比起低績效的組織，更加重視「客戶服務」、「速度品質」，更具備「核心能力」，更能「適應環境」，並且更加「追求卓越」，其中顯示核心能力(core competence)的具備，能夠有效預測組織競爭力與組織績效，另外張裕隆(2005a)也指出，組織績效與經營團隊的

決策品質有緊密的相關，這些決策除了會影響組織的績效與成敗，也會影響員工的身心健康與福祉。

綜合上述可知，組織中領導者的智慧與才能會影響其決策品質的優劣，而組織的決策品質又會影響到組織中成員的身心狀態，而組織成員的身心狀態則共同影響到組織競爭力與組織績效。總而言之，本研究欲進行領導才能、決策品質、工作生活品質、身心健康、幸福感、組織競爭力與績效之關係的驗證與整合。





## 第二節 研究目的

本研究之目的在於探討領導才能與決策品質，對於員工工作生活品質、身心健康、幸福感，以及組織競爭力與組織績效之影響，並進行整合模式驗證。各項目標則敘述如下：

- 一、 探討領導才能對於領導者決策品質之影響。
- 二、 探討領導者決策品質對於員工工作生活品質、身心健康與幸福感之影響。
- 三、 探討員工工作生活品質、身心健康、與幸福感對於組織競爭力與績效之影響。
- 四、 探討並建立領導才能、決策品質、員工工作生活品質、身心健康、幸福感、組織競爭力與組織績效之整合模式。
- 五、 根據本研究所發展之整合模式，提供給企業組織進行診斷與改善之用，以進一步協助國內企業提升組織績效與競爭力。

## 第三節 名詞釋義

### 一、 領導才能

領導才能，於本研究中採用 Sternberg(2003)的 WICS 模式中對於智慧、智力、與創造力的定義、以及 Hamel 與 Prahalad(顧淑馨譯，1995)認為的領導團隊於組織競爭力中扮演的角色，將領導才能定義為：「領導者使用其智力、創造力與知識，滿足與尋求組織以及所有利害關係人的利益與發展」。本研究對領導才能的測量，將採用陳力睿(2010)根據 Sternberg(2003)對於領導才能的定義編製的領導才能量表，題目共計三十四題。此外本研究並嘗試針對「競爭大未來思維」編製量表題目五題。

### 二、 領導者決策品質

領導者決策品質，於本研究中採用陳力睿(2010)之定義：「領導者整體決策產出的優劣，並非指單一決策事件，而領導者決策是指領導者做出影響組織內部成員與組織外人、事、物之決定」。本研究對領導者決策品質的測量，亦採用陳力睿(2010)翻

譯 Dooley 與 Fryxell(1999)所發展的決策品質量表，題目共計六題。

### 三、工作生活品質

工作生活品質，於本研究中採用 Sirgy、Efraty、Siegel 與 Lee(2001)之定義：「員工在工作環境中，對於資源、活動、結果等需求的滿意度」。本研究對工作生活品質的測量，將翻譯 Sirgy 等人(2001)所編製的工作生活品質量表，題目共計十六題。

### 四、身心健康

身心健康於本研究中採用世界衛生組織(World Health Organization, 1946)對健康之定義：「健康是一種生理、心理與社會關係上完整的狀態，而非僅是缺乏疾病或虛弱」。本研究對身心健康的測量，將採用余緒德(2004)根據 Medical Outcome Study(MOS) (Ware、Kosinski、& Keller, 1996)翻譯的「健康量表」，題目共計十二題。

### 五、幸福感

幸福感於本研究中採用 Diener(1984)對於主觀幸福感的定義：「主觀幸福感是個體根據自身標準對其生活品質的整體性評估，主要是由對生活的滿意度、積極情感的體驗以及消極情感的缺乏所構成」。本研究對幸福感的測量，將採用林志哲(2010)結合 Diener、Emmons、Larsen、以及 Griffin (1985)發展的生活滿意度量表(The Satisfaction with Life Scale, SWLS)及 Diener、Smith 以及 Fujita(1995)發展的長期情意(Long-term Affect)量表後修訂而成的幸福感量表，題目共計十題。

### 六、組織競爭力

組織競爭力於本研究的定義為：「組織擁有有別於其他組織的關鍵資源與能力，而表現得比其他組織優秀的一組能力」。本研究對組織競爭力的測量，將採用徐家偉(2007)編製之「組織核心能力量表」，共計十六題。

### 七、組織績效

組織績效於本研究中採用 Lee 與 Choi(2003)的定義：「組織績效是以全球性的輸出量為指標，如市場佔有率、利潤成長率、組織成長率、創新度、成功率，以及與主要競爭對手比較下企業的大小作為評價」。本研究對組織績效的測量，將採用徐家偉(2007)編製之「組織績效量表」，共計十二題。

## 第二章 文獻探討

本研究欲探討領導才能、領導者決策品質、員工工作生活品質、員工身心健康、員工幸福感、組織競爭力與組織績效之關係。在以下的文獻探討中，共分為三個部分。第一部分將回顧領導者才能與決策品質之相關研究，探討兩者之關連性；第二部分為根據文獻探討工作生活品質、身心健康與幸福感之關連；第三部分則探討組織競爭力與績效，最後嘗試整合本研究的研究架構，亦即整合領導者才能、領導者決策品質、員工工作生活品質、員工身心健康、員工幸福感、組織競爭力與組織績效之關係。

### 第一節 領導才能

Bennis說過：「領導者的素質決定了我們生活的品質」(Bennis著，李元墩譯，2009)。Drucker曾說：「在當今世界中，管理者的能力與素質，決定著企業的成敗存亡。沒有管理者的領導，生產資源就只能是資源，永遠也不會變成生產」(鹿荷，2009)。此外，Mills也說：「最重要的人類活動莫過於領導。有效的領導幫助國家渡過危機，讓企業組織成功，讓非營利組織達成使命」(Mills，2006)。上述觀點皆指出組織中，領導者之重要。

Robbins(2006)將領導定義為：「領導為影響團體達成目標的能力，此種能力可能是正式的或非正式的」(Robbins著，李青芬、李雅婷、趙慕芬譯，2006)，不同學者對於領導的定義也有所不同，整理如下表2-1所示：

表 2-1 領導定義匯整

年代	學者	定義
1959	Bennis	領導為有權者引導其下屬按照其意欲的方式行事的過程。
1967	Fiedler	領導為指導並協調團體中成員的工作。
1957	Merton	領導為一種人際關係，在此關係中，他人的服從是出於自

		願，而非別無選擇。
1984	Roach & Behling	領導為對一個組織中的群體施以影響，以推動此組織達成目標。
1991	Campbell	領導在於集中資源創造渴望得到的機會與活動。
1996	Ginnett	領導者的工作在於創造可以使團隊富有成效的條件。
1994	Hogan, Curphy & Hogan	領導者的最終目標與透過他人取得成果有關，而領導的實現手段則涉及建構高凝聚力、目標導向的團隊的能力。好的領導者是那些在各種不同情況下，透過建構團隊來獲取成果的領導者。
2000	Mumford, Zaccaro & Harding	領導代表社會問題解決的複雜形式。

資料來源：領導學——在實踐中提升領導力(頁3-4)，朱舟(譯) (Hughes, Ginnett & Curphy原著)，2009，機械工業出版社。

由以上各位學者對於領導之定義可以看出，領導為一帶領團隊達成其理想的結果或目標的過程，故領導者對於組織是否能成功達成目標，扮演相當重要的角色。

### 一、領導者工作

領導與管理兩個名詞常為人所混淆，而許多學者曾經對領導與管理作出區分。Bennis(1985)指出，領導者創新、開發、鼓舞、採取長期觀點、詢問「做什麼」以及「為什麼做」、創造、挑戰現狀、做正確的事；而管理者進行日常管理、維護、控制、採取短期觀點、詢問「怎麼做」以及「如何做」、模仿、接受現狀、正確的做事。Hughes等人(2009，朱舟譯)則認為管理與領導存在差異，但又緊密相連，具有一定程度的重疊。Kotter(1990)認為管理者的重點在於應付日常的複雜事務；領導者的重點在於因應組織中的變革，但在實務上做的事情並無太大的差異。

Mintzberg(1973)從管理者的角色來界定管理者的工作，包括人際性角色、資訊性角色以及決策性角色。人際性角色包括主管、領導者、聯絡者，主要負責成為組織象

徵、激勵並引導部屬、建立蒐集訊息的管道等工作；資訊性角色包括偵查者、傳達者與發言人，主要負責蒐集訊息，傳達給組織成員，以及對外發表意見等工作；決策性角色包括企業家、清道夫、資源分派者、協商者，主要負責界定出組織的機會與困難，並發動變革，分派組織資源以及在協商時替組織爭取福利等工作。Luthans、Hodgetts與Rosenkrantz(1988)於其研究中指出，管理者從事的工作可分為傳統管理、溝通、人力資源管理以及網路活動等四類，其中傳統管理包括決策的制定、規劃以及控制；溝通包括日常資訊的交換；人力資源管理包括激勵與懲罰員工、衝突處理、人力的分派與訓練；網路活動則包括社交、政治化活動以及與組織外界的互動。

由此可知，領導者的主要工作內容包括進行資源分派與激勵部屬、蒐集訊息以制定決策等項目，這些工作內容的結果都將對組織產生重大影響，而當領導者能夠制定正確的決策以成功執行這些工作時，則視其為較有效能的領導。

## 二、領導才能

Sternberg(2003)提出領導者WICS模式，認為成功有效的領導決策取決於領導者的智慧(wisdom)、智力(intelligence)、創造力(creativity)以及三者之綜效(synthesized)。研究指出，領導者智慧、領導者智力與領導者創造力皆對領導者的決策品質具有正向顯著的影響(陳力睿，2010)。

### 1. 智慧

根據Sternberg(2003)對於智慧的定義為：「使用智力、創造力與知識達到共好(common good)，藉由平衡個體內、個體間(他人)與個體外(組織)長期與短期之利益，以適應、形塑以及選擇環境」，而因共好常見的定義為所有團體成員或整個社群所共享的好，故在此所述之領導智慧即為同時考量所有人的利益。

一個有智慧的個體，必須滿足智慧的五項效標，分別為：(1)豐富的陳述性知識，即關於人性本質與人生課題的知識；(2)豐富的程序性知識，即關於如何處理人生難題的知識；(3)生命脈絡主義，即覺察與了解許多生命當中的脈絡，並了解這些脈絡如何彼此相關，以及隨著生命歷程而改變；(4)價值相對性與容忍性，即了解與承認個體、社會與文化在價值與生命中的優先順序有所差異；(5)處理不確定性的知識

(Scheibe、Kunzmann以及Baltes，2009)。另外，Sternberg(2007)也指出，具有智慧的領導者能夠有技巧地平衡所有利害關係人的利益，包括領導者本身、部屬、組織，以及其他相關的團體與組織的利益，而無法成功的領導者通常是因為忽略了某些人的利益所導致。

## 2. 智力

Sternberg(2003)所指的智力並非等同於傳統智力，若領導者的傳統智力遠高於其所領導的部屬，此領導者可能因為較無法與他人有所連結或難以溝通，其領導效能可能會較差(Williams & Sternberg, 1988)。Sternberg(2003)的成功智力(successful intelligence)之定義為「在生活中達到自己成功標準的能力」，並包含兩個部分，分別為「實用智力(practical intelligence)」與「分析智力(analytical intelligence)」。

實用智力是指使用在有目的性的適應、形塑、與選擇環境之經驗中得到的知識，以解決日常問題的能力，其根源為隱性知識(tacit knowledge)，隱性知識為透過日常生活中的經驗學習而來，也就是所謂的做中學(learning by doing)，此為一種程序性的知識，難以表達其內涵，其反映了個體能夠使用從經驗學習而來的知識，以追求個人價值目標之能力。

分析智力即為分析的能力，包含對於訊息的記憶、再認、分析、評估與判斷，研究指出，分析智力與領導效能有中度正向相關(Spreitzer, McCall, & Mahoney, 1997)，但一個好的分析者不一定會是一個好的領導者(Sternberg, 2007)。

## 3. 創造力

創造力是產生新穎的、高品質的、以及適用於當下任務的想法與產品之能力。對於領導者來說，其部屬要追隨所產出的新想法，所以領導者的創造力是相當重要的。創造力會展現在決策上(Sternberg, 2000)，而創造力的態度與特質包含以下十項：

- (1) 問題再定義。
- (2) 分析問題與想法。
- (3) 銷售想法與解決方案。
- (4) 了解知識如何幫助或妨礙創新思考。

- (5) 願意冒合理的風險。
- (6) 克服面臨的阻礙。
- (7) 相信自己有能力達成任務(即自我效能)。
- (8) 忍受不確定性。
- (9) 願意找到受內在動機促使的行動之外在酬賞。
- (10) 智力的持續成長。

創造力的技能則包括下列三項：

- (1) 選擇性登錄(selective encoding)：辨識相關的與不相關的訊息。
- (2) 選擇性比較(selective comparison)：聯結新訊息與舊訊息。
- (3) 選擇性結合(selective combination)：將選擇性登錄的訊息，以新穎且具有生產力的方式結合。

根據以上領導者才能的概念，Sternberg(2003)的WICS模式包括智慧、智力、與創造力，而好的領導必須具備三者之綜效，領導者若只擁有其中一些要素，而缺乏其他的，則可能無法實踐自己與他人的抱負(Sternberg, 2007)。

此外，Hamel與Prahalad於《競爭大未來》(顧淑馨譯，1995)中指出，企業面對的競爭，不是來自國際間的競爭，而是非傳統的競爭，例如守舊者與創新者的競爭、或是落伍者與挑戰者的競爭，企業若要永續經營，必須要能「預見未來、建立策略架構、組織核心專長」，而企業領導團隊對於組織的發展至關重要，主要的工作包括具有宏觀的先見之明、擁有帶領組織卓越的策略企圖心、建立組織的核心專長、整合全球性的資源以及領導產業轉型，如此便能使組織擁有其他組織缺少的核心競爭力，方能帶領組織走向卓越與成功。

綜合以上關於領導才能的定義與結果可以看出，領導者的才能在於使用其擁有的知識，平衡所有利害關係人的利益，並能夠掌握先機，帶領組織成功，也就是說，一個領導者是否具有才能，端視於其是否能夠運用其知識、智力、與創造力，同時考量所有利害關係人的利益，做出有利於組織以及所有的人的決策。

最後，根據Sternberg(2007)於WICS模式中對於領導才能的定義、以及Hamel與

Prahalad(顧淑馨譯，1995)認為的領導團隊於組織競爭力中扮演的角色，本研究將領導才能定義為「領導者使用其智力、創造力與知識，滿足與尋求組織以及所有利害關係人的利益與發展」。由於決策是領導者最重要的一項工作，因此本研究欲探討領導才能對是否會影響領導者的決策品質，以及此決策品質是否會對組織中的員工以及組織的競爭力與績效產生顯著的正向影響。





## 第二節 決策品質

「管理始終是一個決策的過程，不論管理者要做什麼，他都是透過決策進行的」(鹿荷，2009)。「領導者不僅需要制定決策，採取行動，也必須設法影響組織中其他人的決策與行動。決策受到價值前提和事實前提所影響，也必須與組織內外各種決策互相配合。在未能進行完全理性決策的情境下，如何在複雜組織中推動決策，非常重要」(司徒達賢，2007)。綜上所述皆指出領導與決策密不可分，且領導者除了制定決策，也要影響組織成員的決策以及組織的走向，由此顯示領導者及其決策對於組織發展之重要。

### 一、決策模式

決策是指從兩個或兩個以上的方案中作出抉擇(Robbins，2006)。根據理性決策模式(rational decision-making process)，決策者是理性的，且會選擇價值最高的方案，並會經歷六個理性決策的步驟之後做出決策：

1. 定義與確認問題。
2. 確認決策的準則與效標。
3. 分配決策準則的權重。
4. 找出所有可能的解決方案。
5. 評估所有可能的解決方案。
6. 選擇最有價值的方案。

另外，理性決策模式也假設問題能夠被定義清楚、所有決策準則與所有可行方案皆已知、清楚且固定的偏好(即決策者可確實根據決策準則與方案的重要性賦予權重，且此權重會穩定不變)、無時間與成本的限制、決策結果具有最高價值，因此理性決策的決策品質會相當理想。

然而在現實的情況中，決策者可能面臨時間、成本、組織制度等的限制，無法掌握所有可行的方案，也無法根據方案的權重做出價值最高的決策，而只能以有限理

性(bounded rationality)的方式，找出常用的決策準則與可行方案進行比較，以做出決策。

除了外在環境的限制之外，決策者本身的系統性成見，或偏誤也會影響其決策歷程與結果，這些系統性偏誤包括過度自信(對於自己的判斷力與決策自信過度)、定錨偏誤(專注於最初訊息而失去根據後來訊息調整判斷的能力)、確認偏誤(選擇性地蒐集能夠支持自己想法的資訊)、可得性捷思法(根據較易回想或易取得的資訊做判斷)、代表性捷思法(根據相似經歷來判斷事件發生的可能性)、承諾續擴(當證據顯示決策錯誤時，決策者因為過去的投資而更加堅持先前的決策)與後見之明(在事件發生後，誤判自己能在事前精準預測結果的傾向)。

另外，Rowe 與 Boulgarides(1992)根據思考方式偏直覺或理性，與混淆容忍度的高低兩個向度，將經理人的決策風格分為概念型(偏直覺，混淆容忍度高)、分析型(偏理性，混淆容忍度高)、行為型(偏直覺，混淆容忍度低)與指導型(偏理性，混淆容忍度低)，每一種決策風格類型的人在決策歷程與決策結果上可能都會有所不同。

再者，Robbins(2006)提及三項道德決策的準則，不同準則可能會影響決策者的決策歷程與結果。三項準則分別為功利主義(utilitarianism)，指決策目的是要為大多數人謀福利，但也因主張生產力與績效，故可能會犧牲少數族群的權益；權益(right)，指基於尊重與保護個人權益來做出決策，但當過度強調權益時，可能會阻礙生產力與效率；公平正義(justice)，指要能夠公平且合理的制定決策，此準則雖然保護了少數族群的權益，但也可能弱化員工改變的動力，因而阻礙生產力。

由上述可知，當決策者做出決策時，最理想的狀況是根據理性決策模式，制定出價值最高的決策，但常常因為外在環境的限制，以及決策者個人的系統性偏誤、決策風格或是決策的道德準則不同，而使決策者無法做出最理性、最好的決策，而在這種情形之下，決策者如何制訂出具有良好品質的決策，則顯得更為重要。

## 二、領導者決策品質

組織中的個體，不論領導者(高階經理人)、中低階經理人、或者基層員工，都會面臨許多決策。領導者要針對組織的目標與策略走向做出決策，中低階經理人負責政

策執行的決策，基層員工則面臨要如何完成工作的決策。因此，個體的決策方式與決策品質之重要性不可言喻，而張裕隆(2011)指出，「企業組織衰敗或虧損倒閉的關鍵在於經營領導團隊的決策品質」，可見領導者的決策對組織所造成的影響最大，也會影響到最多數的人，因此本研究中主要探討領導者決策品質之重要性。

Vroom 與 Yetton (1973)提出兩個評估領導者決策是否準確的標準，分別為決策品質與決策接受度。決策品質是指決策是否可以帶來更好的成果，而決策接受度則是指決策除了要受到部屬的服從外，也要獲得部屬的接受。

Schweiger, Sandberg 以及 Raganm (1986) 以決策的有效性與重要性來做為決策品質的判斷依據。Tilles (1963)將策略決策定義為「一組目標與主要政策」，目標是公司想要達成以及想要成為的指標，政策則涉及目標如何被達成，而經理人的主要任務即在於決定哪些活動與政策有助於組織達成目標。另外，Tilles (1963) 提出六項評估策略品質的準則：

1. 策略是否與組織目標與組織政策一致。
2. 策略是否與外在環境(例如顧客、政府、外資等)一致。
3. 策略是否符合可用的資源。
4. 策略存在的風險是否在可接受的範圍之內。
5. 策略是否具有適當的時間範圍。
6. 策略是否可行。

Dooley 與 Fryxell(1999)則根據 Schweiger 等人(1986)以及 Tilles(1963)對於決策品質的標準與看法，發展決策品質量表，本研究將採用陳力睿(2010)翻譯 Dooley 與 Fryxell(1999)的決策品質量表來測量領導者之決策品質，以探討領導者之決策品質對於員工以及組織所造成的影響。

綜上所述，根據 Tilles(1963)以及 Schweiger 等人(1986)對於決策品質的看法，決策者在制定決策時，要考量決策與組織目標與政策是否一致，決策如何影響外在環境與其他利害關係人，是否具有可用資源以執行此決策，決策的風險是否合理並可接受，是否具有適當的時程，以及此決策是否可行，而一位有領導才能的領導者，其在

進行決策之前，必先全盤考量此決策結果對於所有利害關係人(包括自己、部屬、非利益團體、社會與環境等)之影響，以滿足最多人的福祉為優先，因此其所作出的決策，應較能夠滿足組織、外在環境以及所有利害關係人之需求，使決策符合組織的目標與政策，並考量決策在執行後將會造成的影響，包括組織的資源是否充足，預期的時程表安排是否合適，以及此決策的風險等將如何影響人們的需求與福祉，以致力做出能滿足最多人福祉的決策。因此本研究中假設一到假設五，有領導才能的領導者，其決策品質也會較佳。

**假設一：領導者智慧會正向顯著影響決策品質。**

**假設二：領導者實用智力會正向顯著影響決策品質。**

**假設三：領導者分析智力會正向顯著影響決策品質。**

**假設四：領導者創造力會正向顯著影響決策品質。**

**假設五：競爭大未來思維會正向顯著影響決策品質。**



### 第三節 工作生活品質

工作生活品質(quality of work life, QWL)一詞最早為1972年，於一場國際性的勞工關係會議中所提出(Hian & Einstein, 1990)。許多工作生活品質的研究皆指出，當員工的工作生活品質較好時，將會有許多正向的結果，包括增進工作績效、降低缺席率與流動率、增進組織效能與組織承諾等 (Donaldson et al.,1999；Sirgy et al., 2001；Srivastava, 2008； Wilson et al. ,2004)。

至於不同的學者對於工作生活品質之定義也有所不同，其中，Robbins(1989)將工作生活品質定義為一種「組織藉由發展一些機制，來使員工以及組織能夠共同規畫工作中的生活，以滿足員工的需求的歷程」。陳家聲與樊景立(2000)則將工作生活品質定義為「個人對工作和組織的認知評估與主觀經驗感受」。

另外，陳家聲與樊景立(2000)依三個向度，分別為強調個人主觀經驗與感受、強調工作生活品質之理念與價值觀、強調工作生活品質之方案與途徑，將許多學者對於工作生活品質之定義做一區分，如表 2-2 所示：

表 2-2 工作生活品質定義匯

	學者	意義
第一類： 強調個人 主觀經驗 與感受	Delamotte 與 Walker(1974)	工作者對於有意義的工作、滿意的工作、以及能夠參與工作地位決策等的需求。
	Hackman 與 Suttle(1977)	工作生活品質是組織成員感受到組織能夠滿足員工重要需求的程度。
	Ahmed(1981)	工作生活品質指一個人對其工作中每個範圍的感受，其構面包括經濟報酬、福利、安全感、工作環境的安全與健康、組織與人際關係、以及工作對個人生活的內在意義。
	Shamir 與 Salomon (1985)	工作生活品質是與個人工作有關的幸福感，以及其在工作中經驗到的酬賞、滿足感、壓力以及逃避其他負向結果的程度。
	Efraty 與 Sirgy	工作生活品質為個人的需求在組織中被滿足的程度。

	(1990)	
第二類： 強調工作 生活品質 的理念與 價值觀	Nadler 與 Lawler (1983)	工作生活品質是對個人、工作以及組織的一種思考方式，強調工作對人及組織效能的影響、員工參與組織決策和問題解決。
	Delamotte 與 Takezawan (1984)	工作生活品質是社會在維持經濟成長期間，能提升員工滿足感與生產力的重要因素之一連串新的勞工問題及相應的對策。
	Schuler(1987)	工作生活品質是一個過程，在這個過程中組織內所有成員都能經由開放且適當的溝通管道，表達個人對於有關影響員工本身職務及工作環境的意見；而這些意見將能提升個人對工作環境的滿意程度、參與程度及降低工作壓力。
第三類： 強調工作 生活品質 方案或途 徑	Guest(1979)	一個組織由其成員共同決定其工作生活的方式與作法，以促使員工發揮最大潛能的過程。此過程主要假設為透過員工參與，可使員工內心產生滿足感，進而對組織產生承諾並驅策自己發揮最大潛能，完成組織分派的工作及達成組織目標。
	Kirkman (1989)	將工作生活品質定義為工作年歲中的生活品質，而生活係指除了工作的生活外，還包括休閒與家庭生活，同時也意指因工作（如工作機會、工作活的期間、社區生活的型態等）和教育所影響的生活品質。

資料來源：我國國人工作生活品質經驗之研究（頁 37），陳家聲、樊景立，2000，《管理學評論》，19(1)。

根據以上不同學者對於工作生活品質的定義，可知工作生活品質主要與員工在工作環境中不同面向需求的滿足感有關。Sirgy, Efraty, Siegel 以及 Lee (2001)將工作生活品質的模式分為兩種理論性的觀點，第一種為需求滿足，第二種為延伸(spillover)理論。

需求滿足理論取向是根據「Maslow(1954)、McClelland(1961)、Herzberg(1966)以及 Alderfer(1972)的需求滿足模式」發展而來(Sirgy et al., 2001)，其認為在人們在整體工作中，會追求基本的需求被滿足，而 Sirgy 等人(2001)則延伸此種觀點，認為員

工在工作中得到的滿足感端視其工作能夠滿足其需求的程度。

延伸理論取向則認為人們在生活中某一面向的滿足感，會延伸並影響到生活中的其他面向(Loscocco & Roschelle, 1991)。滿足感的延伸可依照影響生活面向的層次分為兩種，分別為水平式的延伸與垂直式的延伸，其中水平式的延伸為影響到鄰近的生活面向，例如工作中的滿足感影響到家庭生活中的滿足感，而垂直式的延伸為較低層級的生活面向影響到較高層級的生活面向(vertical bottom-up spillover)，例如工作滿足感影響總體生活滿足感；或由較高層級的生活面向影響到較低層級的生活面向(vertical top-down spillover)，例如總體生活滿足感影響家庭生活滿足感。

另外兩個與延伸相關的概念為分割 (segmentation)與補償 (compensation)。分割的概念為個體會將各個生活面向分割，其中一個生活面向的滿足感不會影響到其他生活面向的滿足感；補償的概念為個體會平衡各個生活面向的滿足感，當在某個生活面向較不滿足時，會在其他生活面向尋求更多的滿足。

Sirgy 等人(2001)則根據需求滿足與延伸兩種理論取向，將工作生活品質定義為「員工在工作環境中，對於資源、活動、結果等需求的滿意度」，其中，工作滿足感只是工作生活品質的一個面向。

除了工作生活品質的諸多定義之外，不同學者對於工作生活品質的構面也有不同的看法。例如陳家聲與樊景立(2000)使用內容分析法，找出工作生活品質的十三個構念，分別為工作環境、薪資與獎金、福利、升遷、訓練與發展、工作性質、上司領導方式、同仁合作、企業形象、溝通、組織制度、組織氣候與文化、工時與工作量等，

至於 Sirgy 等人(2001)則根據 Porter(1961)的需求滿足感問卷(Need Satisfaction Questionnaire, NSQ)，發展出新的工作生活品質量表，其中共有七項需求，需求的種類及包含的十六個面向分別為：

1. 健康與安全需求(health and safety needs)，包含在工作中以及工作外是否能避免受傷以及生病，並能增進良好的健康等三面向。
2. 經濟與家庭需求(economic and family needs)，包含薪資、工作安全、其他家庭需求(例如是否有足夠的時間陪伴家人)等三面向。

3. 社會需求(social needs)，包含工作中的同儕關係、工作外的休閒時光等兩面向。
4. 自尊需求(esteem needs)，包含在組織中以及組織外是否皆能夠認可並欣賞個體的工作等兩面向。
5. 實現需求(actualization needs)，包含是否能在組織中實現個體的潛能以及此工作是否具有能讓個體成為該領域專家的潛能等兩面向。
6. 知識需求(knowledge needs)，包含增進工作技能以及增進專家技能等兩面向。
7. 美學需求(aesthetics needs)，包含工作中的創造力，以及個人的創造力與美感等兩面向

根據 Sirgy 等人(2001) 對於工作生活品質的定義與構面，可知工作生活品質是指與工作相關的滿足感，但不僅限於工作此一生活面向，而本研究主要探討有領導才能的領導者，其決策品質的優劣是否會對於員工以及組織造成影響，此處的有才能的領導者在作出決策前，將先考慮到所有可能受到影響的人之權益與福祉，因此領導者是否具有領導才能，將影響到其決策品質，而當決策透過組織中的制度或政策影響到組織中的員工時，此權益與福祉並不僅限於員工在工作上的權益與福祉，而是會影響到員工許多生活面向，例如組織的薪資制度與政策影響到員工的經濟需求，訓練與發展制度會影響到員工的知識與實現需求，而員工關係的政策可能影響到員工的社會需求，當組織決策的品質良好時，組織的運作與制度、政策等的推行也都會受到正面的影響，因而也對組織中的員工產生正面影響，提升在工作環境當中各種需求的滿足感。因此於本研究假設，領導者的決策品質將會影響到員工的工作生活品質，而有領導才能的領導者，因其決策具有較佳的品質，因此組織中的員工應會具有較好的工作生活品質。因此本研究假設六如下所述：

**假設六：決策品質會正向顯著影響員工的工作生活品質。**



## 第四節 身心健康

世界衛生組織(World Health Organization, 1948)對健康之定義為：「健康是一種生理、心理與社會關係上完整的狀態，而非僅是缺乏疾病或虛弱」，Muchinsky (陳彰儀譯, 2007)也指出，職場健康(occupational health)為在員工工作中，其心理、情緒以及身體的安適。Goldberg 與 Hillier(1979)於其「一般健康量表」(General Health Questionnaire)中，也將健康分為四個面向，分別為生理狀況(somatic symptoms)、焦慮和失眠(anxiety and insomnia)、社會功能障礙(social dysfunction)與嚴重憂鬱(severe depression)。

由以上定義可以看出，健康主要可分為生理層面與心理層面的良好狀態，當一個個體缺少各種生理與心理的症狀時，表示此個體的健康程度越高。在與員工身心健康或職場健康的文獻中，發現員工的健康與許多組織中的變項有關，例如員工的工作滿意度與員工的主觀生理健康(subjective physical health)具有顯著正向相關(Fischer & Sousa-Poza, 2007；另外，Faragher, Cass 以及 Cooper(2005)在其後設分析中，納入485篇研究工作滿意度與身心健康的文獻，發現員工的工作滿意度與員工的生理健康以及心理健康具有顯著相關，其中心理症狀包括耗竭(burnout, 相關達.478)、自尊(self-esteem, 相關達.429)、憂鬱(depression, 相關達.428)以及焦慮(anxiety, 相關達.420)等。

至於 Srivastava(2007)則於其研究中指出，當員工知覺到工作環境為能夠滿足其需求、較安全，且喜歡此工作環境時，會經驗到較少心理壓力與生理症狀。此外，研究亦指出當員工的成長與發展需求、安全需求、社會需求、認可需求等滿足的程度會正向影響員工的健康 (Grawitch, Gottschalk 以及 Munz, 2006; Grawitch, Trares, Kohler, 2007)。另外，工作中的個人控制、技能使用機會、工作多變性、物理安全、薪資、支持性的督導、與同事間的關係等皆會影響到員工的心理健康(Warr, 2005; Wilson, DeJoy, Vandenberg, Richardson 以及 McGrath, 2004)。

綜合以上文獻探討，多數研究皆支持員工的工作滿意度，以及員工知覺工作環境

滿足其需求，與員工的身心健康皆具有正向的關聯。當員工在工作環境當中的需求獲得滿足時，舉例來說，工作環境能夠避免員工受傷、推行能增進健康的政策，即滿足員工的健康與安全需求時，可能影響到員工的生理健康；當員工有足夠的時間陪伴家人，代表員工不需要超時加班，除了滿足家庭需求之外，也代表此時不會危害到員工的生理健康；當員工有足夠的休閒時間以滿足社會需求，這些需求的滿足皆能夠避免危害員工的生理健康，且能夠增進員工的心理健康；或者當員工的工作能夠受到認可時，此時滿足自尊需求，也就代表此員工較不會因為工作而產生心理上的自卑感，反而因為自尊的提升，增強了心理健康。上述例子皆說明員工工作生活品質與身心健康可能的關係，因此本研究的第七個假設，即為員工的工作生活品質會正向顯著地影響員工的身心健康。

**假設七：員工工作生活品質會正向顯著影響員工的身心健康。**



## 第五節 幸福感

幸福感的研究始於 1970 年代，心理學家開始注意到人們是否快樂，無法取決於其生活的物質標準(Rathi, 2009)，但每位學者對於幸福感的定義與解釋皆有所不同，與幸福感相關的詞彙包括快樂(happiness)、主觀幸福感(subjective well-being)、心理幸福感(psychological well-being)、生活滿意(life satisfaction) 等(Lu & Shih,1997)。Meyer 與 Diener(1995)認為幸福感、快樂(happiness)和生活滿意度三者意義相當類似，均指個人主觀對於幸福感的評價，故於本研究中探討主觀幸福感。

主觀幸福感(subjective well-being)為個人對生活總體的認知與情感評價，當一個個體的主觀幸福感高時，會經驗到較多愉悅的情緒與心情，以及經驗到較少的負向情緒與心情，並且生活滿意度會較高(Diener, Oishi & Lucas, 2009)，由以上定義可知，幸福感有以下三種特質，分別為主觀經驗、正向情緒與負向情緒之結合、整體的評價(Wright & Cropanzano, 2004)。

Grawitch 等人(2006)的研究中發現，員工在工作場所中的需求，包括員工的投入、員工的成長與發展、員工的認可、工作與生活的平衡、健康與安全等需求被滿足時，會正向影響到員工的心理幸福感。Oliver, Jose 以及 Brough (2006)發現工作滿足感與工作場所中的社會支持會增加員工的心理幸福感。

再者，相關研究指出，當員工的成長與發展需求、安全需求、社會需求、認可需求等滿足的程度(Grawitch et al., 2006; Grawitch, Trares, Kohler, 2007)，以及工作中的個人控制、技能使用機會、工作多變性、物理安全、薪資、支持性的督導、與同事間的關係(Warr, 2005; Wilson, DeJoy, Vandenberg, Richardson 以及 McGrath, 2004)皆會正向影響員工的心理幸福感。

另外，Martin(2010)檢驗員工的幸福感與工作相關的身心健康之後，發現兩者之間達到顯著的關聯。個體的生理健康(Judge, Ilies & Dimotakis, 2010)對於主觀幸福感具有正向顯著影響，而心理健康亦對於主觀幸福感具有正向顯著影響(王雁、孫延超、李長江、梁虹及孫宏偉, 2005)。

此外，員工的工作生活品質會正向影響員工的幸福感(Rathi, 2009)，員工的幸福感則會正向調節工作滿意度與工作績效之間的關係(Wright, Cropanzano & Bonett, 2007)，也與較高的收入有顯著正相關(Diener & Biswas-Diener, 2002)。

綜上所述，員工的幸福感為員工對其整體生活的認知與情感評價，而幸福感會與員工在工作中各需求的滿足程度，以及員工的身心健康有關。有領導才能的領導者會在決策前全盤考量所有受到影響者的福祉，致力於滿足多數人的需求，而在此領導之下的員工，好的決策會透過好的制度、方案或政策滿足員工的各項需求，導致員工較佳的工作生活品質與身心健康，根據延伸理論(Sirgy et al., 2001)，員工在生活中某一面向的需求滿足程度，會影響到其他以及整體的生活面向，而員工的工作生活品質(在工作環境中各項需求的滿足程度)，以及員工的身心健康狀況應該都會影響到此員工對於整體的生活評價，也就是說，當員工的健康與安全需求、經濟與家庭需求、社會需求、自尊需求、實現需求、知識需求、美學需求的滿足程度高，使得生理健康與心理健康皆良好時，員工對於整體的生活評價，亦即幸福感，應該也會較高。因此形成本研究的假設八，如下所述：

**假設八：員工身心健康會正向顯著影響員工的幸福感。**

## 第六節 組織競爭力

高希均與石滋宜(1996)於《競爭力手冊》中指出，競爭力是「一國在世界市場上能創造出每人平均財富的能力」，而「競爭力越強，創造財富的能力也越高」，而組織競爭力(competency)此一概念最早由 Selnick(1957)提出(徐家偉，2007)，其將組織競爭力定義為「能夠使一個組織比其他組織做得更好的特殊因素就是企業的(特殊)能力」。

不同學者對於組織競爭力抱持著不同的看法，Porter(1980)從組織外在環境的競爭出發，提出企業的經營策略是指做與其他企業不同的事情，創造自己無可取代的地位，並提出五力分析此一產業競爭分析模式，指出企業的競爭是由五股力量共同作用，此五力包括現有競爭者、潛在進入者、替代品、客戶與供應商，並提出三種組織的競爭策略，分別為成本領導、競爭差異化與目標集中化(即顧客導向)，而 Hamel 與 Prahalad (顧淑馨譯，1990)則從組織內部的觀點切入，指出就短期來說，產品的成功與否決定了企業的競爭力，但就長期來說，則是由企業的核心能力決定了企業的競爭力。表 2-3 整理國內外學者對於組織競爭力的看法：

表 2-3 組織競爭力匯整

學者	年分	定義
Carr	1990	企業層次的競爭力，就是企業相對於競爭者而言，所維持的成長率。
Holl	1992	企業的競爭優勢來自於和其他競爭者在能力上的差異；而企業的能力，則是根基於企業自身不同的無形資產。
Dollar and Wolf	1993	企業經營的競爭力是指高品質與低成本所造成，長期的衡量方法為生產力。
Hughes	1993	競爭力就是相對的效率，也就是生產率或生產成長率。
吳思華	1993	核心資源的三大特性，依序為： 1. 獨特性:指該項資源具有稀少性與不可替代性與有價值三種特性。

		<ol style="list-style-type: none"> <li>2. 專屬性:指該項資源與企業緊密結合，不易轉移與分割。</li> <li>3. 模糊性；指該項資源使競爭者無法取得，且無法學習，更包含內隱性與複雜性。</li> </ol>
司徒達賢	1994	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 企業之競爭優勢應存在於組織記憶中。</li> <li>2. 企業具有競爭優勢作為基礎，更可累積新的內部與外部資源，創造新的競爭優勢。</li> <li>3. 企業應創造別人無法學習，也無法取得的競爭優勢。</li> </ol>
施振榮	2000	<p>競爭力=F(價格/成本)。</p> <p>價格包括:服務、創新、品質、形象。</p> <p>成本包括:勞動、原料、自然資源。</p>

資料來源：技術導向、市場導向、產品創新績效與企業競爭力關係之研究—以台灣製藥業為例(頁 20)，陳立賢，2007，國立成功大學高階管理在職專班研究所碩士論文，台南市。

由上述定義可知，組織的競爭力為組織具有有別於其他組織，且表現得比其他組織好的一組能力，此能力可能反映在組織的產品、成本、成長與獲利、或組織中的資源當中，而這種能力也是其他組織無法學習而來的，而本研究也將從組織內部的核心能力來探討組織競爭力。

核心競爭力的學說基礎源自於 1960 年代的「資源基礎觀點」(Resource-Based View)，Wernerfelt(1984)則將資源基礎觀點發展成為一完整的理論，主張企業的競爭優勢在於其內部有形或無形的資源，資源是指「企業在提供產品或服務的過程中，能實現策略目標的各種組合要素」，而 Hamel 與 Prahalad(顧淑馨譯，1995)則根據資源基礎理論，於《競爭大未來》中指出，核心競爭力(core competence)是一群科技與技能的組合，是組織競爭力的根，是組織共同學習而來，也就是企業得以顯現出其與其他組織的差異化，進而領先競爭者的能力，並能夠據此作為企業策略規劃時的依據。核心競爭力必須具備三項特質，包括能夠對於顧客重視的價值有所貢獻、能夠達到競爭

差異化、能夠據此發展出新的產品與服務，而判定核心競爭力的最主要標準在於其是否能為組織帶來競爭力，是否能提供特殊的顧客價值以及是否能夠降低成本。

張裕隆(2005a)則於其研究中指出，高績效的組織比起低績效的組織，更重視「客戶服務」、「速度品質」，更具備「核心能力」，更能「適應環境」，並且更加「追求卓越」，其結果顯示核心能力(core competence)的具備，能夠有效預測組織競爭力與組織績效，另外其也指出，組織績效與經營團隊的決策品質有緊密的相關，這些決策除了會影響組織的績效成敗，也會影響員工的身心健康與福祉。

根據以上文獻探討，組織的核心競爭力根基於資源基礎理論，並認為組織競爭力為一使組織有別於其他組織，並且表現得比其他組織優秀的一組能力，而此種能力即為組織的一項重要資源，而本研究也採用此種觀點，將組織競爭力定義為「組織擁有有別於其他組織的關鍵資源與能力，而表現得比其他組織優秀的一組能力」。

張裕隆(2005a)指出：「人才是企業最大的資產，沒有好的人才，就不可能有好的產品、技術與服務」，Rathi(2009)指出組織若想獲得成功，並達成組織目標，必須使其員工對於工作有高度滿足感以及高度幸福感。高希均與石滋宜(1996)也指出，「真正的核心(競爭)能力，不在於產品或技術，而是在該組織內的人」。

綜上所述，組織若想具有核心競爭力，首要的關鍵在於組織中的員工。此外，張裕隆(2010)指出，組織競爭力的關鍵在於經營領導團隊，而「誠信正直」與「決策力」為兩項重要的關鍵能力指標。一個有領導才能的領導者，其所作出的決策會顧及到所有利害關係人的需求與福祉，其中包括組織中的員工，因而使員工在組織中的需求獲得滿足，具有良好的身心健康，其幸福感也會提升，並因此提高員工的工作表現與職業的成功(Boehm & Lyubomirsky, 2008)，而在這樣的情況下，組織中的員工便是組織一種有別於其他組織的寶貴資源，進而提升組織的競爭力，因此提出本研究的假設九，有領導才能的領導者，其決策因顧及所有利害關係人(包括員工)的需求，使得員工在工作環境中各項需求皆獲得滿足，員工的身心健康狀況良好，而有較高的幸福感，進而提升組織競爭力。因此本研究假設如下所述：

**假設九：員工幸福感會正向顯著影響組織競爭力。**

## 第七節 組織績效

組織績效是評估一家企業組織表現優劣的直接指標，也是一家企業組織存廢的依據。組織績效定義為管理者對於職務上各種工作目標的達成程度，並且唯有透過測量組織績效，才可知道組織策略執行的成效(Kassem, 1987)。表 2-4 整理出國內外學者對於組織績效之定義：

表 2-4 組織績效定義匯整

學者	年代	定義
Szilagyi	1984	組織活動之結果，效能及效率則被視為績效的一部分
Hatten	1987	績效是對組織目標達成程度的一種衡量，可分為三點： 1. 績效的衡量以確立組織目標為前提； 2. 績效的衡量包含衡量方法的採用及結果的表達； 3. 績效的衡量是以已經發生的事實為基礎。
Rummler and Brache	1990	組織績效分為三個層次： 1. 以組織結構面的策略、結構及組織目標為基準。 2. 以工作流程面的跨部門工作流程關係為基準。 3. 以職務或個人工作面的雇用、升遷、工作職責、工作要求、教導與訓練為基準。
蕭丞顯	2001	經營績效是指企業在整體營運過程中，評估預設目標達成與經營成果滿意程度的衡量結果。
榮泰生	2002	經營績效是指企業在整體營運中的產出與投入比和各個目標達成的程度，以及滿足營運過程中每個參與人員所達到的滿意程度。

資料來源：家長式領導、組織文化與組織績效關連模式之研究—以台灣遊艇業之實證 (頁 37)，邱木坤，2008，國立成功大學高階管理碩士在職專班研究所碩士論文，台南市。



根據以上組織績效之定義，組織績效主要與組織目標的達成有關，而在組織績效測量方面，Choi 與Mueller(1992)指出，組織的績效評估要同時考量財務與非財務性的指標，非財務性指標包括員工的士氣與產品的品質等。國際發展研究中心(International Development Research Centre, IDRC)建構出一個組織績效的評量架構(Lusthaus, Adrien, Anderson, 以及Carden, 1999)，此架構包含四個部分，其中組織績效會受到外在環境、組織動機與組織能力的影響：

1. 外在環境：包括法規、社會文化、科技、利害關係人、經濟與政策等。
2. 組織動機：包括組織的歷史、使命、文化、內在動機或酬賞等。
3. 組織能力：包括策略性的領導、人力資源、財務管理、組織歷程、專案管理、公共建設、制度之間的連結等。
4. 組織績效：效益、效能、關聯、財務能力等。其中效益指達成組織使命與目標的程度；效能即是否用最少的成本達到最多的利益；關聯指組織是否能夠因應變動中的環境，使得組織的目標、願景仍能符合利害關係人的需求；財務能力亦即收入是否大於支出的財務指標。

Delaney 與 Huselid(1996)於其研究中，將組織績效分為兩個類別來測量：

1. 知覺到的組織績效：包括產品、服務、方案的品質與發展；吸引與留住員工的能力；顧客滿意度；管理層與員工之間的關係；員工關係等的評估。
2. 知覺到的市場績效：與其他的組織相比，自己的組織在行銷、成長率、獲利、市場占有率等的評估。

Venkartraman 與 Ramanujam(1986)則提出組織績效的測量須包含三個部份：

1. 財務績效：指事業的經濟目標，例如投資報酬率、銷售成長率等。
2. 事業績效：即作業績效，例如產品品質、市場佔有率、引入新產品、附加價值率等。
3. 組織效能：此為達成組織各種衝突的目標，以及達成各種利害關係人的目標與需求，例如員工士氣。

綜上所述，雖然各學者對於組織績效之評量指標有不同的看法，但關注的焦點都

在於組織的目標達成率、財務指標、品質、效益、組織內部狀況(例如士氣與員工關係)。徐家偉(2007)編製之「組織績效」量表，即關注於目標達成狀況、生產力、人才競爭優勢與員工士氣等面向，故本研究將採用此量表作為組織績效之測量工具。

張裕隆(2005a)於其研究中指出，組織競爭力的各變項，包括「適應環境」、「經營團隊」、「願景認同」、「核心能力」、「重視人才」、「追求卓越」、「目標管理」、「速度品質」、「客戶服務」，皆與組織的績效呈現正向且顯著的相關，其中「客戶服務」、「核心能力」、「適應環境」、「速度品質」、「追求卓越」皆對組織績效具有正向的預測力，另外，該研究比較高獲利與低獲利的組織後發現，高績效的組織比起低績效的組織，更重視「客戶服務」、「速度品質」，更具備「核心能力」，更能「適應環境」，且更加「追求卓越」，而當組織越具有競爭力時，其組織績效也越佳，而根據 Hamel 與 Prahalad(顧淑馨譯，1995)，組織的競爭力能夠讓組織研發出更多新的產品或新的服務，能夠降低組織的成本，能夠使組織與其他組織之間的競爭越具差異化，也能夠讓顧客滿意度更高，因此使得具有競爭力的組織達到更高的績效。因此提出本研究的第十個假設，如下所述：

**假設十：組織競爭力會正向顯著影響組織績效。**

另外，張裕隆(2010)指出，領導人最關心的問題便是如何創造「組織績效」，而影響組織績效的關鍵因素即為領導階層，因為領導階層所制定出的決策將會攸關組織之生存與發展，並會影響員工的身心健康與福祉。此外，相關研究亦指出，當組織重視顧客、競爭者與員工等利害關係人時，其交互作用將對組織績效有正向顯著影響(Luk, Yau, Tse, Sin, & Chow, 2005)，也就是說，領導人的決策除了與所有利害關係人的利益與福祉有關，也對組織績效產生重大的影響，而一個有領導才能的領導者，在制定決策前，因為全面考量所有受到影響的人的需求與福祉，所以其決策除了會對這些利害關係人產生正面的影響(包含組織中的員工)，也對組織績效帶來正面的影響效果。因此提出本研究的假設十一到假設十五，如下所示：

**假設十一：領導者智慧會正向顯著影響組織績效。**

**假設十二：領導者實用智力會正向顯著影響組織績效。**

**假設十三：領導者分析智力會正向顯著影響組織績效。**

**假設十四：領導者創造力會正向顯著影響組織績效。**

**假設十五：競爭大未來思維會正向顯著影響組織績效。**

此外，綜合以上組織競爭力與績效的討論，以及張裕隆(2005b)的研究指出，標竿企業在組織競爭力與組織績效上皆顯著優於「一般與虧損企業」，其研究結果亦指出「虧損企業」最急需提升的是「經營團隊」、「核心能力」與「重視人才」，亦即組織的領導團隊、組織人才、以及組織核心競爭力皆對於一間企業組織是否能成為「獲利與標竿企業」，扮演相當重要的角色。因此提出本研究的第十六個假設，如下所述：

**假設十六：「標竿企業」在「領導才能」、「決策品質」、「工作生活品質」、「身心健康」、「幸福感」、「組織競爭力」、「組織績效」變項會顯著優於「一般與虧損企業」。**



## 第八節 研究假設

綜合以上文獻探討出本研究的研究架構，如圖 2-1 所示，研究假設與編號則匯整於表 2-5：



圖 2-1 本研究架構圖

表 2-5 本研究假設匯整

假設	編號	內容
假設一	H1	領導者智慧會正向顯著影響決策品質
假設二	H2	領導者實用智力會正向顯著影響決策品質
假設三	H3	領導者分析智力會正向顯著影響決策品質
假設四	H4	領導者創造力會正向顯著影響決策品質
假設五	H5	競爭大未來思維會正向顯著影響決策品質
假設六	H6	決策品質會正向顯著影響員工的工作生活品質
假設七	H7	員工工作生活品質會正向顯著影響員工的身心健康
假設八	H8	員工身心健康會正向顯著影響員工的幸福感
假設九	H9	員工幸福感會正向顯著影響組織競爭力
假設十	H10	組織競爭力會正向顯著影響組織績效
假設十一	H11	領導者智慧會正向顯著影響組織績效
假設十二	H12	領導者實用智力會正向顯著影響組織績效
假設十三	H13	領導者分析智力會正向顯著影響組織績效
假設十四	H14	領導者創造力會正向顯著影響組織績效
假設十五	H15	競爭大未來思維會正向顯著影響組織績效
假設十六	H16	「標竿企業」在「領導才能」、「決策品質」、「工作生活品質」、「身心健康」、「幸福感」、「組織競爭力」、「組織績效」變項會顯著優於「一般與虧損企業」

### 第三章 研究方法

本研究目的為探討領導才能、決策品質、工作生活品質、身心健康、組織競爭力與績效之關係，由於本研究問卷只包含單一受試來源，因此加入社會期許量表(林邦傑與翁淑緣，1986)，以降低共同方法變異(彭台光、高月慈、林鈺琴，2006)。本研究採用問卷調查法，並使用迴歸分析與結構方程模式(structural equation modeling, SEM)進行模式的驗證。以下分別說明研究對象、研究工具、與資料分析方法。

#### 第一節 研究對象

本研究將以一般企業的員工作為施測對象，而每一位受試將分別針對公司領導人填寫領導才能與決策品質量表，針對員工本身填寫工作生活品質、身心健康、幸福感、社會期許量表，並針對所服務之組織填寫組織競爭力、組織績效量表，一共八個分量表。另外，施測方式將採便利取樣。

本研究問卷施測分為小樣本預試與正式施測兩部分。預試目的為根據受試者的實際填答行為，檢測問卷題目內容與結構之完善，施測方式採用便利取樣，以目前在企業就職的員工為施測對象。根據預試結果，於正式施測問卷中刪除少數題目。

正式施測中，使用紙本問卷與「my3q 網路問卷」設計的電子問卷，以便利取樣之方式收集資料，經由教授的協助，並委託朋友、親戚、畢業的學長姐在其所服務之企業協助發予問卷，以收集本研究之研究樣本。

本問卷收集完成後進行廢卷檢核程序，篩選標準有二，分別為：

1. 刪除填答一致性過高的樣本。
2. 刪除漏答嚴重、回收不完整的問卷。
3. 刪除「對領導人熟悉程度」題項中，「未作答」與「不熟悉」的樣本。

本研究經便利取樣後針對 608 位受試進行施測，於表 3-1 中呈現問卷的回收情形。

表 3-1 問卷施測與回收統計表

	發出份數	回收份數	可用份數	廢卷	回收率	可用率
網路問卷	73	73	73	0	100%	100%
紙本問卷	535	370	344	26	69%	64%
正式問卷總計	608	443	417	25	73%	69%

本研究問卷並納入受試者的個人資料與組織資料。個人資料包括性別、年齡、教育程度、目前職級、對公司領導人之熟悉程度、服務年資。組織資料包括服務公司所在地區、公司成立年資、虧損/一般/標竿企業、企業類型、產業別、EPS。表 3-2 呈現問卷之各題背景資料人數與百分比。

表 3-2 問卷人口變項統計表

題目	組別	人數	百分比	題目	組別	人數	百分比
性別	男	255	61.4%	年齡	20 歲(含)以下	4	1.0%
	女	160	38.6%		20 歲以上-30 歲	118	28.3%
教育程度	國小以下	5	1.2%		30 歲以上-40 歲	91	21.8%
	國中	22	5.3%		40 歲以上-50 歲	93	22.3%
	高中	65	15.6%		50 歲以上	111	26.6%
	大專	240	57.6%	職級	基層員工	175	42.4%
	研究所以上	85	20.4%		初階主管人員	53	12.8%
對領導人熟悉程度	普通	195	46.8%		中階主管人員	88	21.3%
	熟悉	222	53.2%	高階主管人員	97	23.5%	
公司年資	3 年以下	16	3.9%	服務年資	未滿一年	47	11.3%
	4-6 年	14	3.4%		1-2 年	58	13.9%
	7-9 年	35	8.4%		2 年以上-4 年	63	15.1%
	10-12 年	47	11.3%		4 年以上-6 年	48	11.5%
	13 年以上	303	73.0%		6 年以上-8 年	36	8.6%
虧損/一般/標竿企業	虧損企業	5	1.2%		8 年以上	165	39.6%
	一般企業	254	61.4%		企業類型	國營企業	33
	標竿企業	155	37.4%	民營企業		383	92.1%
產業別	高科技產業	93	23.6%	EPS	-2 以下	4	1.0%
	傳統製造業	75	19.0%		-1~0	12	3.0%
	金融壽險業	84	21.3%		1~2	109	26.8%
	服務業	118	29.9%		3 以上	52	12.8%
	其他	24	6.1%		不清楚	229	56.4%

## 第二節 研究工具

本研究的研究工具分別為領導才能、決策品質、工作生活品質、身心健康、幸福感、組織競爭力、組織績效、社會期許等八個分量表(見附錄B)，此八個分量表皆為自評。以下分別介紹各量表，並進行各量表之項目分析、因素分析、以及信度分析。

### 一、領導才能量表

領導才能量表分為五個分量表，分別為「領導者智慧量表」、「領導者實用智力量表」、「領導者分析智力量表」、「領導者創造力量表」、「競爭大未來思維量表」。

#### 1. 領導者智慧量表

本研究採用陳力睿(2010)根據Sternberg(2003)對於領導才能的定義編製的領導智慧量表六題，因陳力睿(2010)的研究採用團隊層次，即由團隊成員評估團隊領導者的領導智慧，而於本研究由組織成員評估組織領導者的領導智慧，所以將根據本研究目的針對此量表進行修改。量尺採用Likert九點量表，由受試者根據自身對組織領導者的看法填答，給予從「非常不符合」到「非常符合」依序1到9分之配分，此量表得分越高，代表領導者的智慧越佳。

表3-3呈現領導者智慧量表各題項之檢驗結果，在項目分析部分，極端值比較之CR決斷值介於21.17至27.33之間，所有題目皆通過決斷值( $p < .01$ )考驗；同質性檢定中，所有矯正後題目與量表總分相關介於.77至.88之間，顯示具有高程度的相關，而各題目刪除之後的 $\alpha$ 係數相差不大。

此外，在效標關聯效度部分，若與決策品質、工作生活品質、身心健康、幸福感、組織競爭力與組織績效進行相關分析，所有題目皆通過顯著性考驗( $p < .01$ )。整體檢驗結果顯示領導者智慧量表無不適合之題目，故此量表題目全數保留。



表 3-3 領導者智慧量表各題目檢驗結果

題項	極端值比較	同質性考驗			效標關聯效度分析				
	決斷值 (CR)	矯正後題目與量表總分相關	題目刪除後 $\alpha$ 係數	決策品質量表總分相關	工作生活品質量表總分相關	身心健康量表總分相關	幸福感量表總分相關	組織競爭力量表總分相關	組織績效量表總分相關
1	26.47**	.87	.94	.63**	.55**	.29**	.42**	.54**	.51**
2	22.68**	.84	.94	.69**	.61**	.31**	.40**	.58**	.52**
3	27.32**	.88	.94	.69**	.59**	.24**	.41**	.60**	.55**
4	21.17**	.77	.95	.63**	.53**	.22**	.42**	.54**	.48**
5	27.33**	.88	.94	.70**	.62**	.29**	.45**	.63**	.61**
6	23.70**	.84	.94	.68**	.60**	.23**	.42**	.64**	.58**

\*\* $p < .01$ ，總量表  $\alpha$  值=.95

另外，在探索性因素分析部分，採用主成份分析法與斜交轉軸法。在取樣適合性的 KMO 指標值為.92，Bartlett's 球型檢定的  $X^2$  值為 2455.39，達到顯著水準( $p < .01$ )，顯示此量表中有共同因素，適合進行因素分析。由表 3-4 可得知，題項共抽出一個特徵值高於 1 個因素，因素特徵值為 4.81，可解釋題目結構的 80.11% 變異量，且所有題目在此因素的負荷量皆高。

表 3-4 領導者智慧量表因素分析摘要表

因素	特徵值	解釋變異量	題目	因素負荷量
一	4.81	80.11%	1	.91
			2	.89
			3	.92
			4	.84
			5	.92
			6	.89

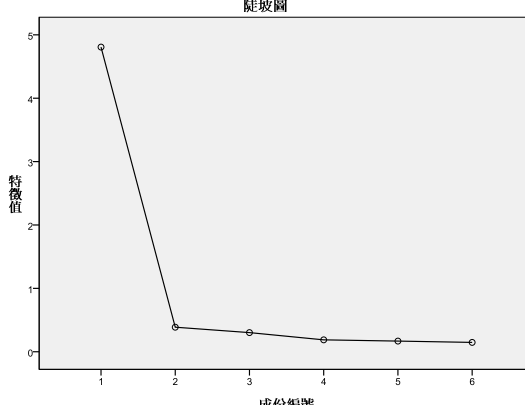


圖 3-4 顯示了特徵值的陡坡圖。Y 軸為特徵值 (0 到 5)，X 軸為成份編號 (1 到 6)。第一成份的特徵值為 4.81，遠高於其他成份。從第二成份開始，特徵值急劇下降並趨於平穩。

## 2. 領導者實用智力量表

本研究採用陳力睿(2010)根據Sternberg(2003)對於領導才能的定義編製的領導者實用智力量表七題，因陳力睿(2010)的研究採用團隊層次，即由團隊成員評估團隊領導者的實用智力，而於本研究中採用組織層次，由組織成員評估組織領導者的實用智力，所以將根據本研究目的針對此量表進行修改。量尺採用Likert九點量表，由受試者根據自身對組織領導者的看法填答，給予從「非常不符合」到「非常符合」依序1到9分之配分，此量表得分越高，代表領導者的實用智力越佳。

表3-5呈現領導者實用智力量表各題項之檢驗結果，在項目分析部分，極端值比較之CR決斷值介於19.68至23.60之間，所有題目皆通過決斷值( $p < .01$ )考驗；同質性檢定中，所有矯正後題目與量表總分相關介於.72至.82之間，顯示具有高程度的相關，而各題目刪除之後的 $\alpha$ 係數相差不大。

至於在效標關聯效度部分，若與決策品質、工作生活品質、身心健康、幸福感、組織競爭力與組織績效進行相關分析，所有題目皆通過顯著性考驗( $p < .01$ )。整體檢驗結果顯示領導者實用智力量表無不適合之題目，故此量表題目全數保留。

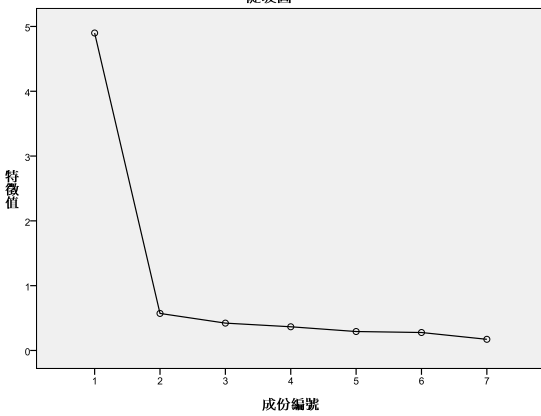
表 3-5 領導者智慧量表因素分析摘要表

題項	極端值比較 決斷值 (CR)	同質性考驗		效標關聯效度分析					
		矯正後題目與量表總分相關	題目刪除後 $\alpha$ 係數	決策品質量表總分相關	工作生活品質量表總分相關	身心健康量表總分相關	員工幸福感量表總分相關	組織競爭力量表總分相關	組織績效量表總分相關
1	23.60**	.79	.91	.73**	.57**	.30**	.34**	.58**	.51**
2	24.89**	.77	.92	.65**	.58**	.29**	.41**	.54**	.50**
3	23.65**	.82	.91	.74**	.56**	.29**	.37**	.61**	.57**
4	21.31**	.74	.92	.69**	.52**	.23**	.36**	.55**	.53**
5	19.68**	.72	.92	.62**	.48**	.18**	.33**	.54**	.49**
6	20.40**	.77	.92	.68**	.59**	.23**	.35**	.58**	.52**
7	22.32**	.78	.92	.68**	.57**	.22**	.36**	.59**	.55**

\*\* $p < .01$ ，總量表 $\alpha$ 值=.93

另外，在探索性因素分析部分，採用主成份分析法與斜交轉軸法。在取樣適合性的 KMO 指標值為.91，Bartlett's 球型檢定的  $X^2$  值為 2109.83，達到顯著水準( $p < .01$ )，顯示此量表中有共同因素，適合進行因素分析。由表 3-6 可得知，題項共抽出一個特徵值高於 1 個因素，因素特徵值為 4.90，可解釋題目結構的 69.98% 變異量，且所有題目在此因素的負荷量皆高。

表 3-6 領導者實用智力量表因素分析摘要表

因素	特徵值	解釋變異量	題目	因素負荷量		
一	4.90	69.98	1	.85		
					2	.83
					3	.87
					4	.81
					5	.80
					6	.84
					7	.84

### 3. 領導者分析智力量表

本研究採用陳力睿(2010)根據Sternberg(2003)對於領導才能的定義編製的領導者分析智力量表十題，因陳力睿(2010)的研究採用團隊層次，即由團隊成員評估團隊領導者的分析智力，而於本研究中採用組織層次，由組織成員評估組織領導者的分析智力，所以將根據本研究目的針對此量表進行修改。量尺採用Likert九點量表，由受試者根據自身對組織領導者的看法填答，給予從「非常不符合」到「非常符合」依序1到9分之配分，此量表得分越高，代表領導者的分析智力越佳。

表3-7呈現領導者分析智力量表各題項之檢驗結果，在項目分析部分，極端值比較之CR決斷值介於9.46至27.46之間，所有題目皆通過決斷值( $p < .01$ )考驗；同質性檢定中，所有矯正後題目與量表總分相關介於.49至.88之間，顯示具有高度的相關，

而各題目刪除之後的 $\alpha$ 係數相差不大。

至於在效標關聯效度部分，若與決策品質、工作生活品質、身心健康、幸福感、組織競爭力與組織績效進行相關分析，所有題目皆通過顯著性考驗( $p < .01$ )。整體檢驗結果顯示領導者分析智力量表無不適合之題目，故此量表題目全數保留。

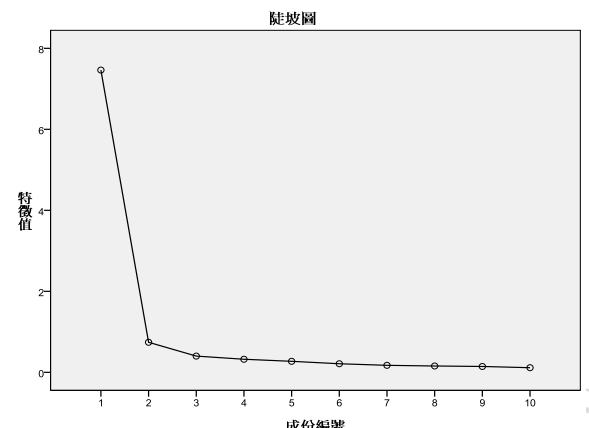
表 3-7 領導者分析智力量表各題目檢驗結果

題項	極端值比較	同質性考驗		效標關聯效度分析					
	決斷值 (CR)	矯正後題目與量表總分相關	題目刪除後 $\alpha$ 係數	決策品質量表總分相關	工作生活品質量表總分相關	身心健康量表總分相關	員工幸福感量表總分相關	組織競爭力量表總分相關	組織績效量表總分相關
1	23.70**	.81	.94	.77**	.60**	.27**	.35**	.69**	.63**
2	26.39**	.84	.94	.77**	.62**	.29**	.36**	.64**	.57**
3	24.54**	.84	.94	.77**	.63**	.35**	.42**	.65**	.58**
4	23.71**	.82	.94	.76**	.61**	.30**	.40**	.62**	.54**
5	26.00**	.88	.94	.80**	.59**	.32**	.39**	.64**	.57**
6	9.46**	.49	.97	.45**	.31**	.21**	.20**	.37**	.34**
7	24.21**	.85	.94	.81**	.59**	.27**	.37**	.65**	.56**
8	27.46**	.88	.94	.81**	.61**	.28**	.39**	.65**	.60**
9	25.16**	.88	.94	.79**	.62**	.28**	.39**	.68**	.59**
10	25.43**	.87	.94	.80**	.61**	.29**	.37**	.68**	.58**

\*\* $p < .01$ ，總量表 $\alpha$ 值=.95

此外，在探索性因素分析部分，採用主成份分析法與斜交轉軸法。在取樣適合性的 KMO 指標值為.96，Bartlett's 球型檢定的  $X^2$  值為 4489.95，達到顯著水準( $p < .01$ )，顯示此量表中有共同因素，適合進行因素分析。由表 3-8 可得知，題項共抽出一個特徵值高於 1 個因素，因素特徵值為 7.46，可解釋題目結構的 74.63% 變異量，且所有題目在此因素的負荷量皆高。

表 3-8 領導者分析智力量表因素分析摘要表

因素	特徵值	解釋變異量	題目	因素負荷量
一	7.46	74.63%	1	.86
 <p>陡坡圖</p> <p>特徵值</p> <p>成份編號</p>			2	.88
			3	.89
			4	.86
			5	.91
			6	.55
			7	.89
			8	.92
			9	.91
			10	.91

#### 4. 領導者創造力量表

本研究採用陳力睿(2010)根據Sternberg(2003)對於領導才能的定義編製的領導者創造力量表十一題，因陳力睿(2010)的研究採用團隊層次，即由團隊成員評估團隊領導者的創造力，而於本研究中採用組織層次，由組織成員評估組織領導者的創造力，所以將根據本研究目的針對此量表進行修改。量尺採用Likert九點量表，由受試者根據自身對組織領導者的看法填答，給予從「非常不符合」到「非常符合」依序1到9分之配分，此量表得分越高，代表領導者的創造力越佳。

表3-9呈現領導者創造力量表各題項之檢驗結果，在項目分析部分，極端值比較之CR決斷值介於3.93至25.57之間，所有題目皆通過決斷值( $p < .01$ )考驗；同質性檢定中，所有矯正後題目與量表總分相關介於.19至.84之間，顯示具有高程度的相關，而各題目刪除之後的 $\alpha$ 係數相差不大。

至於在效標關聯效度部分，若與決策品質、工作生活品質、身心健康、幸福感、組織競爭力與組織績效進行相關分析，大部分題目皆通過顯著性考驗( $p < .01$ )，其中第五題為反向題，與身心健康呈現顯著負相關，並與幸福感無相關，但該題刪除後對 $\alpha$ 係數無太大影響，故此量表題目全數保留。

表 3-9 領導者創造力量表各題目檢驗結果

題項	極端值比較	同質性考驗			效標關聯效度分析				
	決斷值 (CR)	矯正後題目與量表總分相關	題目刪除後 $\alpha$ 係數	決策品質量表總分相關	工作生活品質量表總分相關	身心健康量表總分相關	員工幸福感量表總分相關	組織競爭力量表總分相關	組織績效量表總分相關
1	21.86**	.78	.93	.71**	.56**	.17**	.34**	.60**	.53**
2	22.39**	.81	.93	.78**	.63**	.28**	.38**	.63**	.56**
3	23.22**	.80	.93	.72**	.57**	.24**	.31**	.60**	.54**
4	24.65**	.83	.93	.77**	.62**	.27**	.39**	.64**	.58**
5	3.93**	.19	.96	.19**	.12*	-.17**	.04	.13**	.13**
6	22.10**	.79	.93	.64**	.52**	.18**	.34**	.53**	.48**
7	22.64**	.83	.93	.65**	.56**	.16**	.37**	.58**	.49**
8	21.93**	.80	.93	.66**	.56**	.15**	.38**	.55**	.48**
9	25.57**	.84	.93	.67**	.56**	.18**	.36**	.58**	.53**
10	25.09**	.83	.93	.70**	.57**	.25**	.38**	.62**	.55**
11	22.02**	.81	.93	.78**	.61**	.30**	.39**	.63**	.58**

\*\* $p < .01$ ，總量表 $\alpha$ 值=.94

另外，在探索性因素分析部分，採用主成份分析法與斜交轉軸法。在取樣適合性的 KMO 指標值為.94，Bartlett's 球型檢定的  $X^2$  值為 4083.14，達到顯著水準( $p < .01$ )，顯示此量表中有共同因素，適合進行因素分析。由表 3-10 可得知，題項共抽出一個特徵值高於 1 個因素，因素特徵值為 7.35，可解釋題目結構的 66.86% 變異量，且所有題目在此因素的負荷量皆高。

表 3-10 領導者創造力量表因素分析摘要表

因素	特徵值	解釋變異量	題目	因素負荷量
一	7.35	66.86%	1	.82
<p>陡坡圖</p> <p>特徵值</p> <p>成份編號</p>			2	.86
			3	.84
			4	.87
			5	.21
			6	.83
			7	.87
			8	.84
			9	.88
			10	.87
			11	.86

### 5. 競爭大未來思維量表

本研究嘗試根據Hamel與Prahalad(1995)針對領導者對於未來競爭思維的觀點編製量表五題。量尺採用Likert九點量表，由受試者根據自身對組織領導者的看法填答，給予從「非常不符合」到「非常符合」依序1到9分之配分，此量表得分越高，代表領導者的領導才能越佳。

表3-11呈現競爭大未來思維量表各題項之檢驗結果，在項目分析部分，極端值比較之CR決斷值介於26.05至29.12之間，所有題目皆通過決斷值( $p < .01$ )考驗；同質性檢定中，所有矯正後題目與量表總分相關介於.79至.89之間，顯示具有高程度的相關，而各題目刪除之後的 $\alpha$ 係數相差不大。

至於在效標關聯效度部分，若與決策品質、工作生活品質、身心健康、幸福感、組織競爭力與組織績效進行相關分析，大部分題目皆通過顯著性考驗( $p < .01$ )，唯第三題和第五題與身心健康無顯著相關。整體檢驗結果顯示競爭大未來思維量表無不適合之題目，故此量表題目全數保留。

表 3-11 競爭大未來思維量表各題目檢驗結果

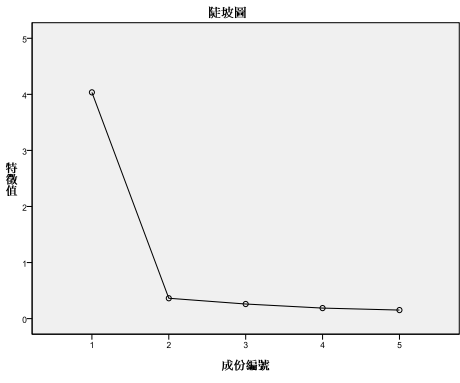
題項	極端值比較	同質性考驗			效標關聯效度分析				
	決斷值 (CR)	矯正後題目與量表總分相關	題目刪除後 $\alpha$ 係數	決策品質量表總分相關	工作生活品質量表總分相關	身心健康量表總分相關	員工幸福感量表總分相關	組織競爭力量表總分相關	組織績效量表總分相關
1	26.30**	.84	.92	.73**	.61**	.18**	.43**	.69**	.64**
2	29.12**	.89	.92	.68**	.56**	.15**	.37**	.68**	.61**
3	26.05**	.83	.93	.80**	.62**	.21**	.39**	.72**	.67**
4	26.73**	.84	.93	.65**	.48**	.07	.33**	.64**	.60**
5	26.27**	.79	.94	.56**	.44**	.02	.29**	.55**	.53**

\*\* $p < .01$ ，總量表  $\alpha$  值=.94

另外，在探索性因素分析部分，採用主成份分析法與斜交轉軸法。在取樣適合性的 KMO 指標值為.89，Bartlett's 球型檢定的  $X^2$  值為 1866.76，達到顯著水準( $p < .01$ )，顯示此量表中有共同因素，適合進行因素分析。由表 3-12 可得知，題項共抽出一個特徵值高於 1 個因素，因素特徵值為 4.04，可解釋題目結構的 80.71% 變異量，且所有題目在此因素的負荷量皆高。

表 3-12 競爭大未來思維量表因素分析摘要表

因素	特徵值	解釋變異量	題目	因素負荷量
一	4.04	80.71%	1	.90
			2	.933
			3	.897
			4	.897
			5	.862



陡坡圖

特徵值

成份編號

## 二、決策品質量表

本研究決策品質採陳力睿(2010)翻譯Dooley與Fryxell(1999)根據Tilles(1963)的六項評估決策標準，及Schweiger、Sandberg以及Ragan(1986)的決策假設前提概念所發展出的決策品質量表。因陳力睿(2010)的研究採用團隊層次，即由團隊成員評估團隊



領導者的決策品質，而於本研究中採用組織層次，由組織成員評估組織領導者的決策品質，所以將根據本研究目的針對此量表進行修改。量尺採用Likert九點量表，由受試者根據自身對領導者決策品質的看法填答，給予從「非常不符合」到「非常符合」依序1到9分之配分，題目共計六題，量表總分越高，代表領導者的決策品質越佳。

表3-13呈現領導者決策品質量表各題項之檢驗結果，在項目分析部分，極端值比較之CR決斷值介於26.01至30.03之間，所有題目皆通過決斷值( $p < .01$ )考驗；同質性檢定中，所有矯正後題目與量表總分相關介於.88至.92之間，顯示具有高程度的相關，而各題目刪除之後的 $\alpha$ 係數相差不大。

至於在效標關聯效度部分，若與領導才能、工作生活品質、身心健康、幸福感組織競爭力與組織績效進行相關分析，所有題目皆通過顯著性考驗( $p < .01$ )。整體檢驗結果顯示領導者決策品質量表無不適合之題目，故此量表題目全數保留。

表 3-13 決策品質量表各題目檢驗結果

題項	極端值比較 決斷值 (CR)	同質性考驗		效標關聯效度分析					
		矯正後 題目與 量表總 分相關	題目刪 除後 $\alpha$ 係數	領導才能 量表總分 相關	工作生活 品質量表 總分相關	身心健康 量表總分 相關	員工幸福 感量表總 分相關	組織競爭 力量表總 分相關	組織績效 量表總分 相關
1	27.65**	.88	.96	.84**	.66**	.26**	.42**	.71**	.67**
2	30.03**	.91	.96	.83**	.67**	.31**	.43**	.69**	.65**
3	29.54**	.92	.96	.83**	.66**	.24**	.43**	.70**	.66**
4	26.01**	.88	.96	.79**	.65**	.26**	.37**	.68**	.65**
5	27.88**	.88	.96	.80**	.65**	.30**	.43**	.68**	.64**
6	29.77**	.91	.96	.86**	.67**	.28**	.44**	.71**	.66**

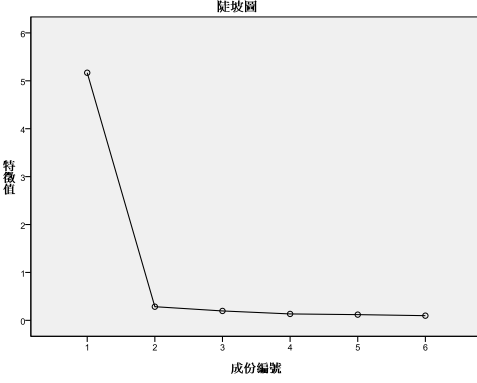
\*\* $p < .01$ ，總量表  $\alpha$  值=.97

另外，在探索性因素分析部分，採用主成份分析法與斜交轉軸法。在取樣適合性的KMO指標值為.92，Bartlett's球型檢定的 $X^2$ 值為3184.03，達到顯著水準( $p < .01$ )，顯示此量表中有共同因素，適合進行因素分析。由表3-14可得知，題項共抽出一個特徵值高於1個因素，因素特徵值為5.17，可解釋題目結構的86.14%變異量，且所有題目在此因素的負荷量皆高。

表 3-14 決策品質量表因素分析摘要表

因素	特徵值	解釋變異量	題目	因素負荷量
一	5.17	86.14%	1	.92
			2	.94
			3	.94
			4	.92
			5	.91
			6	.94



成份編號	特徵值
1	5.17
2	0.25
3	0.22
4	0.21
5	0.20
6	0.19

### 三、工作生活品質量表

本研究引用自Sirgy等人(2001)所發展的工作生活品質量表，題目共計十六題，量尺採用Likert九點量表，由受試者根據自身經驗填答，給予從「非常不正確」到「非常正確」依序1到9分之配分，量表總分越高，代表員工的工作生活品質越佳。

表3-15呈現工作生活品質量表各題項之檢驗結果，在項目分析部分，極端值比較之CR決斷值介於16.31至24.43之間，所有題目皆通過決斷值( $p < .01$ )考驗；同質性檢定中，所有矯正後題目與量表總分相關介於.60至.85之間，顯示具有高程度的相關，而各題目刪除之後的 $\alpha$ 係數相差不大。

至於在效標關聯效度部分，若與領導才能、決策品質、身心健康、員工幸福感、組織競爭力與組織績效進行相關分析，所有題目皆通過顯著性考驗( $p < .01$ )。整體檢驗結果顯示工作生活品質量表無不適合之題目，故此量表題目全數保留。

表 3-15 工作生活品質量表各題目檢驗結果

題項	極端值比較	同質性考驗			效標關聯效度分析				
	決斷值 (CR)	矯正後題目與量表總分相關	題目刪除後 $\alpha$ 係數	領導才能量表總分相關	決策品質量表總分相關	身心健康量表總分相關	員工幸福感量表總分相關	組織競爭力量表總分相關	組織績效量表總分相關
1	17.82**	.71	.95	.58**	.60**	.39**	.52**	.62**	.54**
2	18.39**	.75	.95	.66**	.65**	.31**	.54**	.69**	.62**
3	16.32**	.65	.96	.54**	.52**	.44**	.51**	.55**	.48**
4	20.54**	.77	.95	.53**	.50**	.31**	.64**	.59**	.54**
5	20.19**	.78	.95	.58**	.58**	.37**	.63**	.63**	.56**
6	20.81**	.73	.95	.54**	.54**	.36**	.57**	.57**	.50**
7	16.31**	.68	.96	.56**	.59**	.34**	.48**	.57**	.52**
8	17.13**	.60	.96	.33**	.33**	.31**	.60**	.40**	.36**
9	23.21**	.82	.95	.62**	.60**	.34**	.69**	.67**	.60**
10	20.19**	.75	.95	.55**	.57**	.28**	.54**	.55**	.49**
11	23.82**	.85	.95	.61**	.60**	.30**	.66**	.62**	.59**
12	24.43**	.83	.95	.58**	.59**	.31**	.63**	.62**	.58**
13	23.02**	.81	.95	.64**	.65**	.35**	.57**	.67**	.61**
14	20.41**	.77	.95	.64**	.64**	.31**	.51**	.67**	.59**
15	19.28**	.72	.95	.51**	.48**	.20**	.52**	.53**	.50**
16	21.19**	.76	.95	.54**	.51**	.25**	.63**	.55**	.54**

\*\* $p < .01$ ，總量表 $\alpha$ 值=.96

另外，在探索性因素分析部分，採用主成份分析法與斜交轉軸法。在取樣適合性的 KMO 指標值為.95，Bartlett's 球型檢定的  $X^2$  值為 5914.02，達到顯著水準( $p < .01$ )，顯示此量表中有共同因素，適合進行因素分析。由表 3-16 可得知，題項共抽取出兩個特徵值高於 1 的因素，其中量表題目第一題到第九題屬於第一個因素，該因素為「對於工作環境的滿意度」，例如「我的工作提供良好的健康福利」與「我對於在工作中得到的薪資感到滿意」，而第十題到第十六題屬於第二個因素，該因素為「對於工作本身的滿意度」，例如「我的工作富含創意」與「這份工作讓我磨練專家技能」。轉軸後，第一個因素的因素特徵值為 5.70，可解釋題目結構的 35.65% 變異量，第二個因素的因素特徵值為 5.38，可解釋題目結構的 33.60% 變異量，兩個因素累積解釋變

異量為 69.25%。

表 3-16 工作生活品質量表因素分析摘要表

因素	轉軸 特徵值	轉軸 解釋變異量	轉軸 累積解釋變異量	題目	第一因素的 因素負荷量	第二因素的因 素負荷量
一	5.70	35.65%	35.65%	1	.77	.28
二	5.38	33.60%	69.25%	2	.80	.30
<p>陡坡圖</p> <p>特徵值</p> <p>成份編號</p>				3	.64	.34
				4	.72	.41
				5	.81	.32
				6	.75	.32
				7	.58	.44
				8	.62	.28
				9	.72	.47
				10	.45	.67
				11	.48	.77
				12	.40	.82
				13	.46	.73
				14	.40	.75
				15	.23	.86
				16	.31	.82

#### 四、身心健康量表

本研究採用余緒德(2004)根據 Medical Outcome Study(MOS) 12 — item Short — Form (Ware、Kosinski、& Keller, 1996) 翻譯的「健康量表」，此量表分為生理健康與心理健康兩個向度，一個向度有六個題目，共計十二題，量尺採用 Likert 九點量表，由受試者根據自身評估，給予從「非常不符合」到「非常符合」依序 1 到 9 分之配分，其中第二題到第九題，以及第十二題為反向題，量表總分越高，代表身心健康狀況越良好。

表 3-17 呈現身心健康量表各題項之檢驗結果，在項目分析部分，極端值比較之 CR 決斷值介於 11.26 至 29.39 之間，所有題目皆通過決斷值( $p < .01$ )考驗；同質性檢定中，所有矯正後題目與量表總分相關介於 .44 至 .86 之間，而各題目刪除之後的  $\alpha$  係數相差不大。

至於在效標關聯效度部分，若與領導才能、決策品質、工作生活品質、員工幸福感、組織競爭力與組織績效進行相關分析，多數題目皆通過顯著性考驗( $p < .01$ )，唯第二題與所有效標皆無顯著相關，而第三題僅與工作生活品質與幸福感達顯著相關( $p < .05$ )，但此兩題刪除後並不會提高  $\alpha$  係數，故此量表題目全數保留。

表 3-17 身心健康量表各題目檢驗結果

題項	極端值 比較 決斷值 (CR)	同質性考驗		效標關聯效度分析					
		矯正後 題目與 量表總 分相關	題目 刪除 後 $\alpha$ 係 數	領導才能 量表總分 相關	決策品質 量表總分 相關	工作生活 品質量表 總分相關	員工幸福 感量表總 分相關	組織競爭 力量表總 分相關	組織績效 量表總分 相關
1	13.88**	.50	.93	.44**	.44**	.60**	.63**	.46**	.44**
2	14.78**	.63	.92	.07	.09	.08	.05	.03	-.01
3	16.59**	.66	.92	.07	.08	.11*	.11*	.07	.02
4	19.10**	.74	.92	.14**	.15**	.17**	.16**	.15**	.11*
5	24.25**	.82	.92	.17**	.18**	.20**	.20**	.16**	.09
6	24.49**	.81	.92	.18**	.22**	.24**	.17**	.18**	.11*
7	29.39**	.86	.91	.20**	.21**	.30**	.25**	.18**	.11*
8	27.73**	.84	.92	.17**	.18**	.26**	.26**	.17**	.10*
9	26.57**	.82	.92	.19**	.21**	.24**	.22**	.17**	.09
10	12.65**	.46	.93	.43**	.42**	.63**	.74**	.48**	.43**
11	11.26**	.44	.93	.43**	.43**	.64**	.76**	.50**	.46**
12	19.12**	.68	.92	.17**	.15**	.29**	.37**	.18**	.13**

\*\* $p < .01$ ，\* $p < .05$ ，總量表  $\alpha$  值=.93

另外，在探索性因素分析部分，採用主成份分析法與斜交轉軸法。在取樣適合性的 KMO 指標值為.91，Bartlett's 球型檢定的  $X^2$  值為 4537.88，達到顯著水準( $p < .01$ )，顯示此量表中有共同因素，適合進行因素分析。由表 3-18 可得知，題項共抽取出兩個特徵值高於 1 的因素，其中量表題目第二題到第九題，以及第十二題等九題屬於第一個因素「反向題」，例如「我現在的健康情形對於從事較溫和的活動會感到困難」與「我的生理病痛干擾了我的工作與日常生活」，而第一題、第十題、與第十一題等三個正向題屬於第二個因素「正向題」例如「整體來說，我覺得我的健康狀況良好」與「過去一個月以來，我覺得精力充沛」。轉軸後，第一個因素的因素特徵值為 6.01，

可解釋題目結構的 50.11% 變異量，第二個因素的因素特徵值為 2.74，可解釋題目結構的 22.79% 變異量，兩個因素累積解釋變異量為 72.90%。

表 3-18 身心健康量表因素分析摘要表

因素	轉軸特徵值	轉軸解釋變異量	轉軸累積解釋變異量	題目	第一因素的因素負荷量	第二因素的因素負荷量
一	6.01	50.11%	50.11%	1	.23	.79
二	2.74	22.79%	72.90%	2	.79	-.02
				3	.78	.06
				4	.81	.16
				5	.86	.21
				6	.88	.17
				7	.86	.28
				8	.85	.28
				9	.85	.25
				10	.13	.89
				11	.10	.90
				12	.61	.43

## 五、幸福感量表

本研究採用林志哲(2009)結合Diener等人(1985)發展的生活滿意度量表(The Satisfaction with Life Scale, SWLS)及Diener、Smith以及Fujita(1995)發展的長期情意(Long-term Affect)量表後修訂而成的幸福感量表，題目共計十題，量尺採用Likert九點量表，由受試者根據自身經驗，在第一題到第五題給予從「非常不同意」到「非常同意」依序1到9分之配分，在第六題到第十題給予從「從未如此」到「總是如此」依序1到9分之配分，量表總分越高，代表幸福感程度越高。

表3-19呈現幸福感量表各題項之檢驗結果，在項目分析部分，極端值比較之CR決斷值介於20.36至28.05之間，所有題目皆通過決斷值( $p < .01$ )考驗；同質性檢定中，所有矯正後題目與量表總分相關介於.69至.90之間，顯示具有高程度的相關，而各題目刪除之後的 $\alpha$ 係數相差不大。

至於在效標關聯效度部分，若與領導才能、決策品質、工作生活品質、身心健康、組織競爭力與組織績效進行相關分析，所有題目皆通過顯著性考驗( $p < .01$ )。整體檢驗結果顯示幸福感量表無不適合之題目，故此量表題目全數保留。

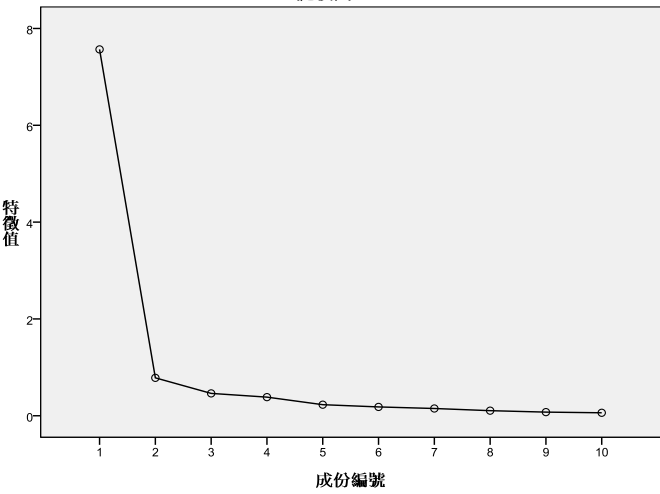
表 3-19 幸福感量表各題目檢驗結果

題項	極端值比較	同質性考驗		效標關聯效度分析					
	決斷值 (CR)	矯正後題目與量表總分相關	題目刪除後 $\alpha$ 係數	領導才能量表總分相關	決策品質量表總分相關	工作生活品質量表總分相關	身心健康量表總分相關	組織競爭力量表總分相關	組織績效量表總分相關
1	21.34**	.77	.96	.37**	.38**	.64**	.33**	.42**	.40**
2	23.72**	.82	.96	.44**	.44**	.70**	.46**	.51**	.48**
3	26.69**	.83	.96	.46**	.44**	.70**	.44**	.50**	.47**
4	24.44**	.78	.96	.37**	.36**	.61**	.32**	.41**	.39**
5	20.36**	.69	.96	.25**	.22**	.50**	.14**	.32**	.30**
6	22.61**	.86	.96	.41**	.40**	.63**	.37**	.50**	.46**
7	25.23**	.89	.96	.41**	.41**	.63**	.42**	.50**	.45**
8	27.30**	.90	.95	.45**	.43**	.68**	.43**	.54**	.50**
9	26.32**	.89	.95	.45**	.45**	.67**	.40**	.55**	.52**
10	28.05**	.89	.96	.45**	.43**	.67**	.42**	.54**	.50**

\*\* $p < .01$ ，總量表 $\alpha$ 值=.96

另外，在探索性因素分析部分，採用主成份分析法與斜交轉軸法。在取樣適合性的 KMO 指標值為.95，Bartlett's 球型檢定的  $X^2$  值為 5211.72，達到顯著水準( $p < .01$ )，顯示此量表中有共同因素，適合進行因素分析。由表 3-20 可得知，題項共抽出一個特徵值高於 1 個因素，因素特徵值為 7.57，可解釋題目結構的 75.68% 變異量，且所有題目在此因素的負荷量皆高。

表 3-20 幸福感量表因素分析摘要表

因素	特徵值	解釋變異量	題目	因素負荷量
一	7.57	75.68%	1	.80
 <p>陡坡圖</p> <p>特徵值</p> <p>成份編號</p>			2	.86
			3	.86
			4	.81
			5	.73
			6	.90
			7	.93
			8	.93
			9	.93
			10	.92

## 六、組織競爭力量表

本研究採用徐家偉(2007)編製之「組織核心力量表」，該問卷是使用「成長再興能力」與「資源競爭能力」做為指標，量尺採用Likert九點量表，由受試者根據自身經驗填答，給予從「非常不符合」到「非常符合」依序1到9分之配分，題目共計十六題，量表總分越高代表組織越具有競爭力。

表3-21呈現組織競爭力量表各題項之檢驗結果，在項目分析部分，極端值比較之CR決斷值介於16.06至25.46之間，所有題目皆通過決斷值( $p < .01$ )考驗；同質性檢定中，所有矯正後題目與量表總分相關介於.72至.88之間，顯示具有高程度的相關，而各題目刪除之後的 $\alpha$ 係數相差不大。

至於在效標關聯效度部分，若與領導才能、決策品質、工作生活品質、身心健康、幸福感與組織績效進行相關分析，所有題目皆通過顯著性考驗( $p < .05$ )。整體檢驗結果顯示組織競爭力量表無不適合之題目，故此量表題目全數保留。



表 3-21 組織競爭力量表各題目檢驗結果

題項	極端值比較	同質性考驗			效標關聯效度分析				
	決斷值 (CR)	矯正後題目與量表總分相關	題目刪除後 $\alpha$ 係數	領導才能量表總分相關	決策品質量表總分相關	工作生活品質量表總分相關	身心健康量表總分相關	員工幸福感量表總分相關	組織績效量表總分相關
1	18.23**	.79	.97	.64**	.61**	.64**	.28**	.48**	.67**
2	23.11**	.84	.97	.69**	.65**	.65**	.27**	.50**	.72**
3	19.81**	.82	.97	.69**	.70**	.64**	.29**	.47**	.70**
4	21.51**	.83	.97	.71**	.66**	.72**	.31**	.54**	.72**
5	21.05**	.80	.97	.63**	.58**	.67**	.23**	.51**	.68**
6	22.96**	.83	.97	.60**	.57**	.59**	.19**	.42**	.66**
7	24.27**	.85	.97	.69**	.67**	.69**	.34**	.52**	.76**
8	24.28**	.87	.97	.71**	.72**	.67**	.31**	.48**	.73**
9	25.46**	.88	.97	.72**	.70**	.70**	.30**	.51**	.75**
10	21.16**	.82	.97	.66**	.65**	.62**	.27**	.46**	.71**
11	23.53**	.84	.97	.65**	.64**	.63**	.27**	.47**	.71**
12	22.99**	.83	.97	.59**	.63**	.63**	.22**	.45**	.71**
13	19.59**	.73	.97	.51**	.52**	.51**	.10*	.35**	.64**
14	20.06**	.72	.97	.51**	.51**	.52**	.10*	.35**	.63**
15	24.13**	.84	.97	.62**	.65**	.63**	.22**	.44**	.74**
16	16.06**	.72	.97	.62**	.58**	.60**	.28**	.42**	.63**

\*\* $p < .01$ , \* $p < .05$ , 總量表 $\alpha$ 值=.97

此外，在探索性因素分析部分，採用主成份分析法與斜交轉軸法。在取樣適合性的 KMO 指標值為.96，Bartlett's 球型檢定的  $X^2$  值為 7138.17，達到顯著水準( $p < .01$ )，顯示此量表中有共同因素，適合進行因素分析。由表 3-22 可得知，題項共抽出一個特徵值高於 1 個因素，因素特徵值為 11.25，可解釋題目結構的 70.31% 變異量，且所有題目在此因素的負荷量皆高。

表 3-22 組織競爭力量表因素分析摘要表

因素	特徵值	解釋變異量	題目	因素負荷量
一	11.25	70.31%	1	.82
<p>陡坡圖</p> <p>特徵值</p> <p>成份編號</p>			2	.86
			3	.85
			4	.86
			5	.83
			6	.85
			7	.87
			8	.89
			9	.90
			10	.85
			11	.86
			12	.85
			13	.76
			14	.74
			15	.86
			16	.75

## 七、組織績效量表

本研究採用徐家偉(2007)編製之「組織績效量表」，量尺採用Likert九點量表，由受試者根據自身經驗填答，給予組織績效從「非常差」到「非常良好」依序1到9分之配分，題目共計十二題，量表總分越高，表示組織績效越良好。

表3-23呈現組織績效量表各題項之檢驗結果，在項目分析部分，極端值比較之CR決斷值介於18.41至23.78之間，所有題目皆通過決斷值( $p < .01$ )考驗；同質性檢定中，所有矯正後題目與量表總分相關介於.75至.85之間，顯示具有高程度的相關，而各題目刪除之後的 $\alpha$ 係數相差不大。

至於在效標關聯效度部分，若與領導才能、決策品質、工作生活品質、身心健康、幸福感與組織競爭力進行相關分析，多數題目皆通過顯著性考驗( $p < .05$ )。整體檢驗結果顯示組織績效量表無不適合之題目，故此量表題目全數保留。

表 3-23 組織績效量表各題目檢驗結果

題項	極端值比較	同質性考驗			效標關聯效度分析				
	決斷值 (CR)	矯正後題目與量表總分相關	題目刪除後 $\alpha$ 係數	領導才能量表總分相關	決策品質量表總分相關	工作生活品質量表總分相關	身心健康量表總分相關	員工幸福感量表總分相關	組織競爭力量表總分相關
1	19.96**	.81	.96	.55**	.57**	.54**	.19**	.38**	.65**
2	20.97**	.84	.96	.57**	.61**	.57**	.20**	.42**	.68**
3	22.24**	.81	.96	.53**	.59**	.55**	.16**	.40**	.69**
4	22.75**	.85	.96	.63**	.66**	.63**	.28**	.47**	.74**
5	21.46**	.81	.96	.56**	.59**	.56**	.17**	.40**	.68**
6	20.96**	.79	.96	.57**	.54**	.53**	.12*	.38**	.68**
7	20.45**	.77	.96	.49**	.51**	.45**	.13**	.31**	.63**
8	23.78**	.81	.96	.55**	.55**	.54**	.09	.42**	.72**
9	22.66**	.84	.96	.61**	.64**	.61**	.25**	.46**	.74**
10	22.66**	.81	.96	.59**	.61**	.58**	.19**	.44**	.73**
11	20.36**	.76	.96	.64**	.59**	.66**	.23**	.52**	.70**
12	18.41**	.75	.96	.65**	.62**	.67**	.24**	.55**	.71**

\*\*  $p < .01$ , \*  $p < .05$ , 總量表  $\alpha$  值 = .96

另外，在探索性因素分析部分，採用主成份分析法與斜交轉軸法。在取樣適合性的 KMO 指標值為 .94，Bartlett's 球型檢定的  $X^2$  值為 5068.25，達到顯著水準 ( $p < .01$ )，顯示此量表中有共同因素，適合進行因素分析。由表 3-24 可得知，題項共抽出一個特徵值高於 1 個因素，因素特徵值為 8.42，可解釋題目結構的 70.18% 變異量，且所有題目在此因素的負荷量皆高。

表 3-24 組織績效量表因素分析摘要表

因素	特徵值	解釋變異量	題目	因素負荷量		
一	8.42	70.18%	1	.84		
<p>陡坡圖</p> <p>特徵值</p> <p>成份編號</p>						
					2	.87
					3	.85
					4	.88
					5	.84
					6	.82
					7	.81
					8	.84
					9	.87
					10	.84
					11	.80
					12	.79

#### 八、社會期許量表

社會期許量表採用林邦傑與翁淑緣(1986)的讚許性分量表，題目共計十六題，量尺採用Likert兩點量表，由受試者根據自身經驗，給予或的回答，其中第六、八、十、十二、十四、及十六題答「是」為0分，答「否」為1分，其餘題目答「是」為1分，答「否」為0分，量表總分越高，代表社會期許的影響越大。

表3-25呈現社會期許量表各題項之檢驗結果，在項目分析部分，極端值比較之CR決斷值介於-5.39至15.94之間，除了第四題與第十一題之外，所有題目皆通過決斷值( $p < .01$ )考驗；同質性檢定中，所有矯正後題目與量表總分相關介於-.37至.48之間，其中第二題、第四題、與第十一題和量表總分為負相關，而第五題與第十五題則和量表總分相關過低，且刪除此五題後，皆能提升 $\alpha$ 係數，故予以刪除。

表 3-25 社會期許量表各題目檢驗結果

題項	極端值比較	同質性考驗	
	決斷值 (CR)	矯正後題目與 量表總分相關	題目刪除 後 $\alpha$ 係數
1	5.13 <sup>**</sup>	.26	.46
2	-5.39 <sup>**</sup>	-.37	.58
3	8.59 <sup>**</sup>	.27	.45
4	.12	-.17	.55
5	4.31 <sup>**</sup>	.09	.49
6	7.20 <sup>**</sup>	.23	.46
7	4.66 <sup>**</sup>	.25	.47
8	6.11 <sup>**</sup>	.19	.47
9	8.81 <sup>**</sup>	.35	.43
10	10.17 <sup>**</sup>	.34	.43
11	1.32	-.07	.53
12	12.61 <sup>**</sup>	.34	.43
13	9.09 <sup>**</sup>	.25	.45
14	15.94 <sup>**</sup>	.48	.39
15	6.54 <sup>**</sup>	.14	.48
16	8.93 <sup>**</sup>	.33	.44

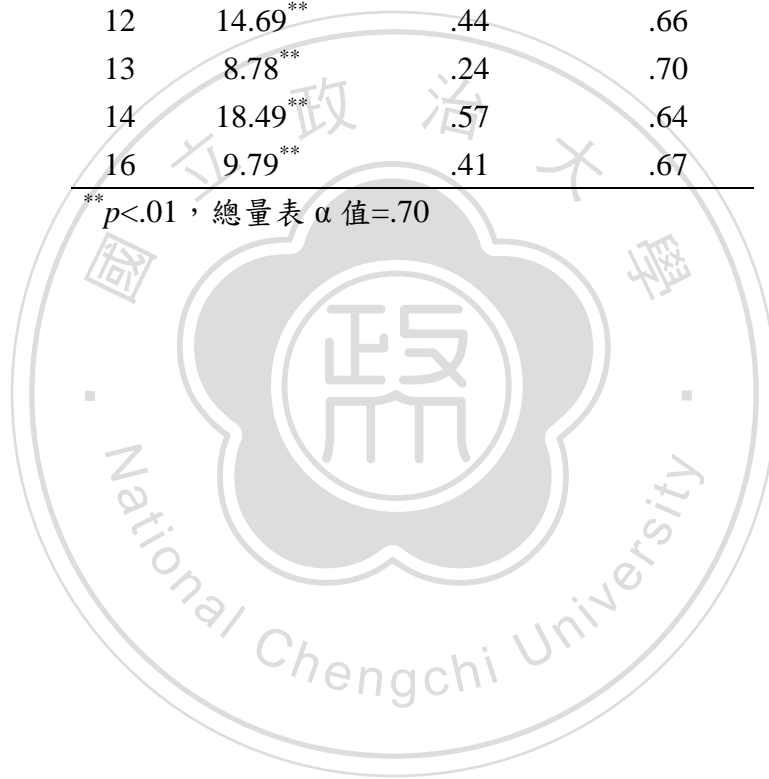
<sup>\*\*</sup> $p < .01$ ，總量表  $\alpha$  值=.49

表3-26呈現社會期許量表量表刪除第二題、第四題、第五題、第十一題、與第十五題後，各題項之檢驗結果， $\alpha$ 係數上升至.70。極端值比較之CR決斷值介於4.73至18.49之間，所有題目皆通過決斷值( $p < .01$ )考驗；同質性檢定中，所有矯正後題目與量表總分相關介於.23至.57之間，而各題目刪除之後的 $\alpha$ 係數相差不大。

表 3- 26 社會期許量表各題目檢驗結果(刪題後)

題項	極端值比較	同質性考驗	
	決斷值 (CR)	矯正後題目與 量表總分相關	題目刪除 後 $\alpha$ 係數
1	5.35 <sup>**</sup>	.23	.69
3	7.95 <sup>**</sup>	.25	.69
6	8.14 <sup>**</sup>	.32	.68
7	4.73 <sup>**</sup>	.26	.69
8	6.93 <sup>**</sup>	.27	.69
9	8.62 <sup>**</sup>	.33	.68
10	12.22 <sup>**</sup>	.48	.66
12	14.69 <sup>**</sup>	.44	.66
13	8.78 <sup>**</sup>	.24	.70
14	18.49 <sup>**</sup>	.57	.64
16	9.79 <sup>**</sup>	.41	.67

<sup>\*\*</sup> $p < .01$ ，總量表  $\alpha$  值=.70



### 第三節 資料分析

本研究進行的統計分析有題項分析、迴歸分析、與結構方程模式分析。題項分析與相關分析採用 SPSS18.0 軟體，整體模式分析採用 LISREL8.72 統計軟體，各統計分析之內容說明如下：

#### 一、題項分析

1. 信度分析(Reliability analysis)：以 Cronbach's  $\alpha$  之內部一致性指標，衡量量表之穩定度。

2. 項目分析(Item analysis)

(1)項目--總分相關(Item-total correlation)：將量表各題得分與該量表之總分進行相關顯著性考驗，以檢驗各題項與量表整體構念之一致性。

(2)極端組檢核法：將分量表總分前、後 27% 樣本分為高分組與低分組，進行獨立樣本 t 檢定，檢驗分量表中每個項目的鑑別度。

#### 二、效標關聯效度(Criterion-related validity analysis)

本研究將「領導才能」、「決策品質」、「工作生活品質」、「身心健康」、「幸福感」、「組織競爭力」與「組織績效」視為效標，並以 Pearson 積差相關分析「領導者智慧」、「領導者實用智力」、「領導者分析智力」、「領導者創造力」、「競爭大未來思維」、「決策品質」、「工作生活品質」、「身心健康」、「幸福感」、與「組織競爭力」、「組織績效」之效標關聯效度，並進一步探討各變項間的關聯程度。

#### 三、探索性因素分析(Exploratory factor analysis)

本研究將領導者智慧、領導者實用智力、領導者分析智力、領導者創造力、競爭大未來思維、決策品質、工作生活品質、身心健康、幸福感、組織競爭力與組織績效等量表分別進行探索性因素分析，採用主成分分析法，並進行斜交轉軸，以萃取出量表的共同因素。

#### 四、結構方程模式(Structural equation modeling, SEM)

本研究採用結構方程式來驗證所提出的架構，並呈現模式分析之的標準化參

數與適配程度，以建立「領導才能之競爭力模式」。

#### 五、各假設分析方式

- 假設一 領導者智慧會正向顯著影響決策品質。
- 假設二 領導者實用智力會正向顯著影響決策品質。
- 假設三 領導者分析智力會正向顯著影響決策品質。
- 假設四 領導者創造力會正向顯著影響決策品質。
- 假設五 競爭大未來思維會正向顯著影響決策品質。
- 假設六 決策品質會正向顯著影響員工的工作生活品質。
- 假設七 員工工作生活品質會正向顯著影響員工的身心健康。
- 假設八 員工身心健康會正向顯著影響員工的幸福感。
- 假設九 員工幸福感會正向顯著影響組織競爭力。
- 假設十 組織競爭力會正向顯著影響組織績效。
- 假設十一 領導者智慧會正向顯著影響組織績效。
- 假設十二 領導者實用智力會正向顯著影響組織績效。
- 假設十三 領導者分析智力會正向顯著影響組織績效。
- 假設十四 領導者創造力會正向顯著影響組織績效。
- 假設十五 競爭大未來思維會正向顯著影響組織績效。

以上假設皆以 Pearson 積差相關分析，檢驗前後變項量表總分相關程度，並以階層迴歸分析放入控制變項後，檢驗前者變項對後者變項的預測效果。另外也根據結構方程模式檢驗領導才能對決策品質、工作生活品質、身心健康、幸福感、組織競爭力、組織績效之影響方向與預測力的整體模式。

假設十六：「標竿企業」在「領導才能」、「決策品質」、「工作生活品質」、「身心健康」、「幸福感」、「組織競爭力」、「組織績效」變項會顯著優於「一般與虧損企業」。

針對假設十六的驗證，本研究採用獨立樣本 t 考驗的方式來檢視「標竿企業」與「一般與虧損企業」在「領導才能」、「決策品質」、「工作生活品質」、「身心健康」、「幸



福感」、「組織競爭力」、「組織績效」等變項分數上是否具有顯著差異。



## 第四章 研究結果

本章旨在驗證本研究所提出的模式架構，進行結構方程模式(structural equation modeling, SEM)分析，以檢驗本研究所提出的理論模式之適切程度，並依據研究假設十六，進行標竿企業與一般企業在各變項上之平均數差異顯著性考驗t檢定。

### 第一節 研究變項之相關分析

表 4-1 呈現各變項之相關，在不計工作生活品質因素一、工作生活品質因素二、身心健康因素一、以及身心健康因素二之下，服務年資與部分變項達顯著相關，年齡、社會期許等與其他全部研究變項皆達顯著相關。各研究變項總分之相關介於.14 至.88 之間，其中以領導者實用智力與領導者分析智力的相關最高，競爭大未來與身心健康相關最低，其相關皆達.05 之顯著水準。

表 4-2 呈現控制社會期許後，各變項之相關，其中性別、年齡、職級、服務年資與大部分研究變項皆達顯著相關。各研究變項總分之相關介於.07 至.87 之間，其中以領導者實用智力與領導者分析智力的相關最高，身心健康與組織績效相關最低。除了身心健康與競爭大未來思維的相關、身心健康與組織績效的相關不達顯著之外，其他的相關皆達.05 之顯著水準，顯示本研究可排除共同方法變異之問題。

表 4-1 各變項相關表

變項	樣 本 數	平 均 數	標 準 差	A1	A2	A3	A4	A5	B1	B2	B3	B4	B5	B6	B7	B7 (1)	B7 (2)	B8	B8 (1)	B8 (2)	B9	B10	B11
<b>控制變項</b>																							
A1 社會期許	417	11.59	2.26	1.00																			
A2 性別	415	1.39	.49	.03	1.00																		
A3 年齡	417	3.45	1.19	.24**	-.21**	1.00																	
A4 職級	413	2.27	1.24	.26**	-.29**	.59**	1.00																
A5 服務年資	417	4.11	1.84	.21**	-.11**	.64**	.43**	1.00															
<b>研究變項</b>																							
B1 領導者智慧	417	38.54	8.72	.33**	-.08**	.24**	.26**	.21**	1.00														
B2 領導者實用智力	417	45.24	9.35	.34**	-.05	.22**	.24**	.22**	.85**	1.00													
B3 領導者分析智力	417	65.97	14.45	.33**	-.07	.22**	.23**	.21**	.80**	.88**	1.00												
B4 領導者創造力	417	68.54	14.28	.31**	-.05	.21**	.24**	.19**	.77**	.83**	.86**	1.00											
B5 競爭大未來思維	417	29.72	7.95	.30**	.05	.12**	.14**	.13**	.68**	.70**	.70**	.78**	1.00										
B6 領導者決策品質	417	39.14	9.12	.36**	-.04	.21**	.24**	.19**	.75**	.82**	.87**	.83**	.76**	1.00									
B7 工作生活品質	417	99.70	21.24	.51**	-.12**	.38**	.42**	.34**	.65**	.66**	.67**	.67**	.60**	.71**	1.00								
B7(1)工作生活品質因素一	417	59.93	11.04	.49**	-.12**	.36**	.37**	.34**	.64**	.65**	.65**	.62**	.54**	.68**	.96**	1.00							
B7(2)工作生活品質因素二	417	54.94	12.58	.46**	-.12**	.35**	.44**	.30**	.59**	.59**	.60**	.64**	.61**	.66**	.93**	.79**	1.00						
B8 身心健康	417	77.06	16.66	.44**	-.09	.27**	.30**	.25**	.29**	.30**	.33**	.23**	.14**	.30**	.41**	.44**	.32**	1.00					
B8(1)身心健康因素一	417	46.14	9.74	.35**	-.08	.20**	.24**	.19**	.19**	.20**	.24**	.13**	.03	.19**	.26**	.29**	.18**	.97**	1.00				
B8(2)身心健康因素二	417	40.84	10.03	.51**	-.08	.36**	.33**	.31**	.48**	.47**	.47**	.43**	.39**	.49**	.71**	.71**	.62**	.62**	.40**	1.00			
B9 幸福感	417	57.78	14.24	.55**	-.06	.39**	.37**	.32**	.47**	.43**	.42**	.42**	.41**	.45**	.74**	.73**	.67**	.43**	.24**	.81**	1.00		
B10 組織競爭力	417	99.72	23.02	.40**	-.03	.19**	.22**	.26**	.65**	.68**	.72**	.69**	.73**	.75**	.75**	.73**	.69**	.29**	.17**	.54**	.55**	1.00	
B11 組織績效	417	76.55	14.89	.39**	-.03	.18**	.20**	.21**	.60**	.63**	.64**	.62**	.68**	.71**	.69**	.66**	.64**	.22**	.10**	.50**	.51**	.83**	1.00

N=417; \*\* $p < .01$ , \* $p < .05$

表 4-2 控制社會期許後各變項相關表(淨相關)

變項	A2	A3	A4	A5	B1	B2	B3	B4	B5	B6	B7	B7 (1)	B7 (2)	B8	B8 (1)	B8 (2)	B9	B10	B11
<b>控制變項</b>																			
A2 性別	1.00																		
A3 年齡	-.23**	1.00																	
A4 職級	-.31**	.56**	1.00																
A5 服務年資	-.12*	.62**	.40**	1.00															
<b>研究變項</b>																			
B1 領導者智慧	-.10*	.18**	.19**	.15**	1.00														
B2 領導者實用智力	-.07	.15**	.17**	.16**	.83**	1.00													
B3 領導者分析智力	-.09	.15**	.16**	.15**	.77**	.87**	1.00												
B4 領導者創造力	-.08	.15**	.17**	.13**	.75**	.81**	.85**	1.00											
B5 競爭大未來思維	.03	.06	.06	.07	.64**	.67**	.66**	.75**	1.00										
B6 領導者決策品質	-.06	.13**	.16**	.13**	.71**	.79**	.85**	.81**	.73**	1.00									
B7 工作生活品質	-.16**	.31**	.34**	.28**	.60**	.60**	.61**	.63**	.55**	.66**	1.00								
B7(1)工作生活品質因素一	-.15**	.29**	.28**	.27**	.58**	.60**	.60**	.57**	.48**	.62**	.94**	1.00							
B7(2)工作生活品質因素二	-.15**	.28**	.37**	.24**	.53**	.52**	.54**	.59**	.55**	.60**	.92**	.73**	1.00						
B8 身心健康	-.10*	.20**	.21**	.18**	.19**	.19**	.23**	.12**	.02	.18**	.25**	.29**	.16**	1.00					
B8(1)身心健康因素一	-.08	.13**	.16**	.13**	.09	.10*	.15**	.04	-.06	.09	.10*	.15**	.03	.97**	1.00				
B8(2)身心健康因素二	-.10*	.29**	.23**	.24**	.40**	.37**	.37**	.33**	.30**	.38**	.61**	.61**	.51**	.51**	.28**	1.00			
B9 幸福感	-.10*	.33**	.27**	.25**	.37**	.31**	.30**	.31**	.30**	.33**	.65**	.63**	.57**	.25**	.07	.74**	1.00		
B10 組織競爭力	-.06	.10*	.13**	.19**	.60**	.64**	.68**	.65**	.70**	.71**	.70**	.68**	.62**	.16**	.05	.44**	.43**	1.00	
B11 組織績效	-.05	.10*	.11*	.14**	.55**	.57**	.59**	.57**	.64**	.66**	.62**	.58**	.57**	.07	-.04	.39**	.39**	.80**	1.00

N=417; \*\*  $p < .01$ , \*  $p < .05$

## 第二節 本研究之迴歸分析

本節將透過階層迴歸分析分別驗證本研究假設一到假設十五，由於社會期許與所有變項皆達顯著相關，因此作為控制變項放入迴歸分析中，以探討是否有共同方法變異之問題。另外，由於受試者的性別、年齡、職級、服務年資皆有可能造成其個人本身對於領導者的領導智慧、實用智力、分析智力、創造力、競爭大未來思維以及決策品質之評分差異，因此本研究亦將性別、年齡、職級、服務年資做為控制變項，在迴歸分析中排除此四變項之差異，降低干擾因素在各研究變項之影響。

### 假設一 領導者智慧會正向顯著影響決策品質

假設一採用階層迴歸分析(hierarchical regression analysis)來加以驗證，model 1 代表只放入控制變項的標準化迴歸係數與解釋變異量，model 2 代表將控制變項與獨變項皆放入迴歸式的標準化迴歸係數與解釋變異量。由表 4-3 之結果顯示，「領導者智慧」對於「決策品質」具有正向顯著影響，其標準化迴歸係數為.70 ( $p < .01$ )，且領導者智慧的增加解釋變異量( $\Delta R^2$ )為 42% ( $p < .01$ )，達到顯著水準，支持研究假設一。共線性診斷方面，容忍度為.47~.90，最大 CI 值為 18.78，顯示無多元共線性之問題。

表 4-3 「領導者智慧」對「決策品質」迴歸表

	決策品質	
	Model 1	Model 2
控制變項		
社會期許	.30 <sup>**</sup>	.13 <sup>**</sup>
性別	.01	.03
年齡	.02	-.03
職級	.12 <sup>*</sup>	.04
服務年資	.07	.02
( $\Delta R^2$ )	(.15 <sup>**</sup> )	(.15 <sup>**</sup> )
獨變項		
領導者智慧		.70 <sup>**</sup>
( $\Delta R^2$ )		(.42 <sup>**</sup> )
合計 $R^2$	.15	.57
Adjusted $R^2$	.14	.57
F 值	14.84 <sup>**</sup>	90.53 <sup>**</sup>
自由度	5,405	6,404

<sup>\*\*</sup>  $p < .01$ , <sup>\*</sup>  $p < .05$ 。表中未打( )的數字為標準化迴歸係數；打( )的值为  $\Delta R^2$

## 假設二 領導者實用智力會正向顯著影響決策品質

假設二採用階層迴歸分析(hierarchical regression analysis)來加以驗證，model 1 代表只放入控制變項的標準化迴歸係數與解釋變異量，model 2 代表將控制變項與獨變項皆放入迴歸式的標準化迴歸係數與解釋變異量。由表 4-4 之結果顯示，「領導者實用智力」對於「決策品質」具有正向顯著影響，其標準化迴歸係數為.78 ( $p < .01$ )，且領導者實用智力的增加解釋變異量( $\Delta R^2$ )為 53% ( $p < .01$ )，達到顯著水準，支持研究假設二。共線性診斷方面，容忍度為.47~.90，最大 CI 值為 19.68，顯示無多元共線性之問題。

表 4-4 「領導者實用智力」對「決策品質」迴歸表

	決策品質	
	Model 1	Model 2
控制變項		
社會期許	.30**	.09**
性別	.00	.01
年齡	.02	.01
職級	.12*	.03
服務年資	.07	-.02
( $\Delta R^2$ )	(.15**)	(.15**)
獨變項		
領導者實用智力		.78**
( $\Delta R^2$ )		(.53**)
合計 $R^2$	.15	.68
Adjusted $R^2$	.14	.67
F 值	14.84**	140.66**
自由度	5,405	6,404

\*\*  $p < .01$ , \*  $p < .05$ 。表中未打( )的數字為標準化迴歸係數；打( )的值为  $\Delta R^2$

### 假設三 領導者分析智力會正向顯著影響決策品質

假設三採用階層迴歸分析(hierarchical regression analysis)來加以驗證，model 1 代表只放入控制變項的標準化迴歸係數與解釋變異量，model 2 代表將控制變項與獨變項皆放入迴歸式的標準化迴歸係數與解釋變異量。由表 4-5 之結果顯示，「領導者分析智力」對於「決策品質」具有正向顯著影響，其標準化迴歸係數為.84 ( $p < .01$ )，且領導者分析智力的增加解釋變異量( $\Delta R^2$ )為 61% ( $p < .01$ )，達到顯著水準，支持研究假設三。共線性診斷方面，容忍度為.47~.90，最大 CI 值為 19.15，顯示無多元共線性之問題。

表 4-5 「領導者分析智力」對「決策品質」迴歸表

	決策品質	
	Model 1	Model 2
控制變項		
社會期許	.30**	.07**
性別	.00	.03
年齡	.02	-.01
職級	.12*	.04
服務年資	.07	.00
( $\Delta R^2$ )	(.15**)	(.15**)
獨變項		
領導者分析智力		.84**
( $\Delta R^2$ )		(.61**)
合計 $R^2$	.15	.76
Adjusted $R^2$	.14	.76
F 值	14.84**	219.09**
自由度	5,405	6,404

\*\*  $p < .01$ , \*  $p < .05$ 。表中未打()的數字為標準化迴歸係數；打()的值为  $\Delta R^2$

#### 假設四 領導者創造力會正向顯著影響決策品質

假設四採用階層迴歸分析(hierarchical regression analysis)來加以驗證，model 1 代表只放入控制變項的標準化迴歸係數與解釋變異量，model 2 代表將控制變項與獨變項皆放入迴歸式的標準化迴歸係數與解釋變異量。由表 4-6 之結果顯示，「領導者創造力」對於「決策品質」具有正向顯著影響，其標準化迴歸係數為.79 ( $p < .01$ )，且領導者創造力的增加解釋變異量( $\Delta R^2$ )為 55% ( $p < .01$ )，達到顯著水準，支持研究假設四。共線性診斷方面，容忍度為.47~.90，最大 CI 值为 19.71，顯示無多元共線性之問題。



表 4-6 「領導者創造力」對「決策品質」迴歸表

	決策品質	
	Model 1	Model 2
控制變項		
社會期許	.30**	.10**
性別	.01	.01
年齡	.02	-.01
職級	.12*	.03
服務年資	.07	.02
( $\Delta R^2$ )	(.15**)	(.15**)
獨變項		
領導者創造力		.79**
( $\Delta R^2$ )		(.55**)
合計 $R^2$	.15	.70
Adjusted $R^2$	.14	.69
F 值	14.84**	153.58**
自由度	5,405	6,404

\*\*  $p < .01$ , \*  $p < .05$ 。表中未打()的數字為標準化迴歸係數；打()的值为  $\Delta R^2$

#### 假設五 競爭大未來思維會正向顯著影響決策品質

假設五採用階層迴歸分析(hierarchical regression analysis)來加以驗證，model 1 代表只放入控制變項的標準化迴歸係數與解釋變異量，model 2 代表將控制變項與獨變項皆放入迴歸式的標準化迴歸係數與解釋變異量。由表 4-7 之結果顯示，「競爭大未來思維」對於「決策品質」具有正向顯著影響，其標準化迴歸係數為.71 ( $p < .01$ )，且競爭大未來思維的增加解釋變異量( $\Delta R^2$ )為 46% ( $p < .01$ )，達到顯著水準，支持研究假設五。共線性診斷方面，容忍度為.47~.90，最大 CI 值為 17.49，顯示無多元共線性之問題。

表 4-7 「競爭大未來思維」對「決策品質」迴歸表

	決策品質	
	Model 1	Model 2
控制變項		
社會期許	.30 <sup>**</sup>	.12 <sup>**</sup>
性別	.00	-.05
年齡	.02	.02
職級	.12 <sup>*</sup>	.08 <sup>*</sup>
服務年資	.07	.03
( $\Delta R^2$ )	(.15 <sup>**</sup> )	(.15 <sup>**</sup> )
獨變項		
競爭大未來思維		.71 <sup>**</sup>
( $\Delta R^2$ )		(.46 <sup>**</sup> )
合計 $R^2$	.15	.61
Adjusted $R^2$	.14	.60
F 值	14.84 <sup>**</sup>	103.89 <sup>**</sup>
自由度	5,405	6,404

<sup>\*\*</sup> $p < .01$ , <sup>\*</sup> $p < .05$ 。表中未打( )的數字為標準化迴歸係數；打( )的值为  $\Delta R^2$

#### 假設六 決策品質會正向顯著影響員工的工作生活品質

假設六採用階層迴歸分析(hierarchical regression analysis)來加以驗證，model 1 代表只放入控制變項的標準化迴歸係數與解釋變異量，model 2 代表將控制變項與獨變項皆放入迴歸式的標準化迴歸係數與解釋變異量。由表 4-8 之結果顯示，「領導決策品質」對於「工作生活品質」具有正向顯著影響，其標準化迴歸係數為.56 ( $p < .01$ )，且領導決策品質的增加解釋變異量( $\Delta R^2$ )為 27% ( $p < .01$ )，達到顯著水準，支持研究假設六。共線性診斷方面，容忍度為.47~.90，最大 CI 值為 18.33，顯示無多元共線性之問題。

表 4-8 「決策品質」對「工作生活品質」迴歸表

	工作生活品質	
	Model 1	Model 2
控制變項		
社會期許	.41**	.24**
性別	-.05	-.05
年齡	.08	.07
職級	.20**	.14**
服務年資	.11*	.07
( $\Delta R^2$ )	(.36**)	(.36**)
獨變項		
決策品質		.56**
( $\Delta R^2$ )		(.27**)
合計 $R^2$	.36	.63
Adjusted $R^2$	.36	.63
F 值	44.54**	115.65**
自由度	5,405	6,404

\*\*  $p < .01$ , \*  $p < .05$ 。表中未打( )的數字為標準化迴歸係數；打( )的值為  $\Delta R^2$

表 4-9 之結果顯示，「領導決策品質」對於「工作生活品質因素一」具有正向顯著影響，其標準化迴歸係數為.54 ( $p < .01$ )，且領導決策品質的增加解釋變異量( $\Delta R^2$ )為 25% ( $p < .01$ )，達到顯著水準。共線性診斷方面，容忍度為.47~.90，最大 CI 值為 18.33，顯示無多元共線性之問題。

表 4-9 「決策品質」對「工作生活品質因素一」迴歸表

	工作生活品質因素一	
	Model 1	Model 2
控制變項		
社會期許	.41**	.24**
性別	-.06	-.05
年齡	.10	.09
職級	.13*	.07
服務年資	.13*	.09
( $\Delta R^2$ )	(.33**)	(.33**)
獨變項		
決策品質		.54**
( $\Delta R^2$ )		(.25**)
合計 $R^2$	.33	.58
Adjusted $R^2$	.32	.57
F 值	40.18**	93.12**
自由度	5,405	6,404

\*\*  $p < .01$ , \*  $p < .05$ 。表中未打( )的數字為標準化迴歸係數；打( )的值為  $\Delta R^2$

表 4-10 之結果顯示，「領導決策品質」對於「工作生活品質因素二」具有正向顯著影響，其標準化迴歸係數為.52 ( $p < .01$ )，且領導決策品質的增加解釋變異量( $\Delta R^2$ )為 23% ( $p < .01$ )，達到顯著水準。共線性診斷方面，容忍度為.47~.90，最大 CI 值為 18.33，顯示無多元共線性之問題。

表 4-10 「決策品質」對「工作生活品質因素二」迴歸表

	工作生活品質因素二	
	Model 1	Model 2
控制變項		
社會期許	.36**	.20**
性別	-.03	-.03
年齡	.06	.05
職級	.26**	.20**
服務年資	.07	.04
( $\Delta R^2$ )	(.33**)	(.33**)
獨變項		
決策品質		.52**
( $\Delta R^2$ )		(.23**)
合計 $R^2$	.33	.56
Adjusted $R^2$	.32	.55
F 值	39.48**	84.11**
自由度	5,405	6,404

\*\*  $p < .01$ , \*  $p < .05$ 。表中未打()的數字為標準化迴歸係數；打()的值為  $\Delta R^2$

#### 假設七 員工工作生活品質會正向顯著影響員工的身心健康

假設七採用階層迴歸分析(hierarchical regression analysis)來加以驗證，model 1 代表只放入控制變項的標準化迴歸係數與解釋變異量，model 2 代表將控制變項與獨變項皆放入迴歸式的標準化迴歸係數與解釋變異量。由表 4-11 之結果顯示，「工作生活品質」對於「身心健康」具有正向顯著影響，其標準化迴歸係數為.19 ( $p < .01$ )，且工作生活品質的增加解釋變異量( $\Delta R^2$ )為 2% ( $p < .01$ )，達到顯著水準，支持研究假設七。共線性診斷方面，容忍度為.47~.90，最大 CI 值為 19.57，顯示無多元共線性之問題。

表 4-11 「工作生活品質」對「身心健康」迴歸表

	身心健康	
	Model 1	Model 2
控制變項		
社會期許	.38**	.30**
性別	-.03	.02
年齡	.06	.05
職級	.12**	.08
服務年資	.07	.05
(ΔR <sup>2</sup> )	(.24**)	(.24**)
獨變項		
工作生活品質		.19**
(ΔR <sup>2</sup> )		(.02**)
合計 R <sup>2</sup>	.24	.26
Adjusted R <sup>2</sup>	.23	.25
F 值	25.40**	23.94**
自由度	5,405	6,404

\*\*  $p < .01$ , \*  $p < .05$ 。表中未打( )的數字為標準化迴歸係數；打( )的值為  $\Delta R^2$

表 4-12 之結果顯示，「工作生活品質因素一」對於「身心健康因素一」具有正向顯著影響，其標準化迴歸係數為.11 ( $p = .05$ )，且工作生活品質的增加解釋變異量( $\Delta R^2$ )為 1% ( $p < .01$ )，達到顯著水準。共線性診斷方面，容忍度為.47~.90，最大 CI 值為 19.22，顯示無多元共線性之問題。

表 4-12 「工作生活品質因素一」對「身心健康因素一」迴歸表

	身心健康因素一	
	Model 1	Model 2
控制變項		
社會期許	.30**	.26**
性別	-.03	.02
年齡	.02	.01
職級	.11	.10
服務年資	.06	.05
( $\Delta R^2$ )	(.15**)	(.15**)
獨變項		
工作生活品質因素一		.11
( $\Delta R^2$ )		(.01*)
合計 $R^2$	.15	.16
Adjusted $R^2$	.14	.15
F 值	14.44**	12.73**
自由度	5,405	6,404

\*\*  $p < .01$ , \*  $p < .05$ 。表中未打( )的數字為標準化迴歸係數；打( )的值為  $\Delta R^2$

表 4-13 之結果顯示，「工作生活品質因素一」對於「身心健康因素二」具有正向顯著影響，其標準化迴歸係數為.57 ( $p < .01$ )，且工作生活品質的增加解釋變異量 ( $\Delta R^2$ )為 21% ( $p < .01$ )，達到顯著水準。共線性診斷方面，容忍度為.47~.90，最大 CI 值為 19.22，顯示無多元共線性之問題。

表 4-13 「工作生活品質因素一」對「身心健康因素二」迴歸表

	身心健康因素二	
	Model 1	Model 2
控制變項		
社會期許	.43**	.20**
性別	-.02	.01
年齡	.16**	.10*
職級	.08	.00
服務年資	.09	.01
( $\Delta R^2$ )	(.33**)	(.33**)
獨變項		
工作生活品質因素一		.57**
( $\Delta R^2$ )		(.21*)
合計 $R^2$	.33	.54
Adjusted $R^2$	.32	.54
F 值	40.07**	80.48**
自由度	5,405	6,404

\*\*  $p < .01$ , \*  $p < .05$ 。表中未打( )的數字為標準化迴歸係數；打( )的值為  $\Delta R^2$

表 4-14 之結果顯示，「工作生活品質因素二」對於「身心健康因素一」沒有影響，其標準化迴歸係數為-.04 ( $p > .05$ )，且工作生活品質的增加解釋變異量( $\Delta R^2$ )為 0% ( $p > .05$ )，未達顯著水準。共線性診斷方面，容忍度為.47~.90，最大 CI 值為 18.08，顯示無多元共線性之問題。



表 4-14 「工作生活品質因素二」對「身心健康因素一」迴歸表

	身心健康因素一	
	Model 1	Model 2
控制變項		
社會期許	.30**	.32**
性別	-.03	-.03
年齡	.02	.03
職級	.11	.12*
服務年資	.06	.06
( $\Delta R^2$ )	(.15**)	(.15**)
獨變項		
工作生活品質因素二		-.04
( $\Delta R^2$ )		(.00)
合計 $R^2$	.15	.15
Adjusted $R^2$	.14	.14
F 值	14.44**	12.13**
自由度	5,405	6,404

\*\*  $p < .01$ , \*  $p < .05$ 。表中未打( )的數字為標準化迴歸係數；打( )的值為  $\Delta R^2$

表 4-15 之結果顯示，「工作生活品質因素二」對於「身心健康因素二」具有正向影響，其標準化迴歸係數為.46 ( $p < .01$ )，且工作生活品質的增加解釋變異量( $\Delta R^2$ )為 14% ( $p < .01$ )，達到顯著水準。共線性診斷方面，容忍度為.47~.90，最大 CI 值為 18.08，顯示無多元共線性之問題。

表 4-15 「工作生活品質因素二」對「身心健康因素二」迴歸表

	身心健康因素二	
	Model 1	Model 2
控制變項		
社會期許	.43**	.27**
性別	-.02	.00
年齡	.16**	.13*
職級	.08	-.04
服務年資	.09	.05
( $\Delta R^2$ )	(.33**)	(.33**)
獨變項		
工作生活品質因素二		.46**
( $\Delta R^2$ )		(.14**)
合計 $R^2$	.33	.47
Adjusted $R^2$	.32	.46
F 值	40.07**	59.85**
自由度	5,405	6,404

\*\*  $p < .01$ , \*  $p < .05$ 。表中未打( )的數字為標準化迴歸係數；打( )的值為  $\Delta R^2$

#### 假設八 員工身心健康會正向顯著影響員工的幸福感

假設八採用階層迴歸分析(hierarchical regression analysis)來加以驗證，model 1 代表只放入控制變項的標準化迴歸係數與解釋變異量，model 2 代表將控制變項與獨變項皆放入迴歸式的標準化迴歸係數與解釋變異量。由表 4-16 之結果顯示，「身心健康」對於「幸福感」具有正向顯著影響，其標準化迴歸係數為.17 ( $p < .01$ )，且身心健康的增加解釋變異量( $\Delta R^2$ )為 3% ( $p < .01$ )，達到顯著水準，支持研究假設八。共線性診斷方面，容忍度為.47~.90，最大 CI 值為 19.04，顯示無多元共線性之問題。

表 4-16 「身心健康」對「幸福感」迴歸表

	幸福感	
	Model 1	Model 2
控制變項		
社會期許	.46**	.40**
性別	.00	.00
年齡	.19**	.17**
職級	.11*	.09
服務年資	.05	.04
( $\Delta R^2$ )	(.38**)	(.38**)
獨變項		
身心健康		.17**
( $\Delta R^2$ )		(.03**)
合計 $R^2$	.38	.41
Adjusted $R^2$	.38	.40
F 值	50.24**	45.89**
自由度	5,405	6,404

\*\*  $p < .01$ , \*  $p < .05$ 。表中未打( )的數字為標準化迴歸係數；打( )的值為  $\Delta R^2$

表 4-17 之結果顯示，「身心健康因素一」對於「幸福感」沒有影響，其標準化迴歸係數為.01( $p > .05$ )，且工作生活品質的增加解釋變異量( $\Delta R^2$ )為 0%( $p > .05$ )，未達顯著水準。共線性診斷方面，容忍度為.47~.90，最大 CI 值為 18.22，顯示無多元共線性之問題。

表 4-17 「身心健康因素一」對「幸福感」迴歸表

	幸福感	
	Model 1	Model 2
控制變項		
社會期許	.46**	.46**
性別	.00	.00
年齡	.19**	.19**
職級	.11*	.11
服務年資	.05	.05
( $\Delta R^2$ )	(.38**)	(.38**)
獨變項		
身心健康因素一		.01
( $\Delta R^2$ )		(.00)
合計 $R^2$	.38	.38
Adjusted $R^2$	.38	.37
F 值	50.24**	41.78**
自由度	5,405	6,404

\*\*  $p < .01$ , \*  $p < .05$ 。表中未打( )的數字為標準化迴歸係數；打( )的值為  $\Delta R^2$

由表 4-18 之結果顯示，「身心健康因素二」對於「幸福感」具有正向顯著影響，其標準化迴歸係數為 .68 ( $p < .01$ )，且身心健康的增加解釋變異量 ( $\Delta R^2$ ) 為 31% ( $p < .01$ )，達到顯著水準。共線性診斷方面，容忍度為 .47~.90，最大 CI 值為 17.08，顯示無多元共線性之問題。

表 4-18 「身心健康因素二」對「幸福感」迴歸表

	幸福感	
	Model 1	Model 2
控制變項		
社會期許	.46**	.17**
性別	.00	.01
年齡	.19**	.08
職級	.11*	.06
服務年資	.05	-.01
( $\Delta R^2$ )	(.38**)	(.38**)
獨變項		
身心健康因素二		.68**
( $\Delta R^2$ )		(.31**)
合計 $R^2$	.38	.69
Adjusted $R^2$	.38	.69
F 值	50.24**	150.86**
自由度	5,405	6,404

\*\*  $p < .01$ , \*  $p < .05$ 。表中未打( )的數字為標準化迴歸係數；打( )的值为  $\Delta R^2$

#### 假設九 員工幸福感會正向顯著影響組織競爭力

假設九採用階層迴歸分析(hierarchical regression analysis)來加以驗證，model 1 代表只放入控制變項的標準化迴歸係數與解釋變異量，model 2 代表將控制變項與獨變項皆放入迴歸式的標準化迴歸係數與解釋變異量。由表 4-19 之結果顯示，「幸福感」對於「組織競爭力」具有正向顯著影響，其標準化迴歸係數為.47 ( $p < .01$ )，且幸福感的增加解釋變異量( $\Delta R^2$ )為 13 % ( $p < .01$ )，達到顯著水準，支持研究假設九。共線性診斷方面，容忍度為.47~.90，最大 CI 值为 16.92，顯示無多元共線性之問題。

表 4-19 「幸福感」對「組織競爭力」迴歸表

	組織競爭力	
	Model 1	Model 2
控制變項		
社會期許	.36**	.14**
性別	-.02	-.02
年齡	-.07	-.16*
職級	.08	.03
服務年資	.19**	.16**
( $\Delta R^2$ )	(.20**)	(.20**)
獨變項		
幸福感		.47**
( $\Delta R^2$ )		(.13**)
合計 $R^2$	.20	.33
Adjusted $R^2$	.19	.32
F 值	19.68**	33.71**
自由度	5,405	6,404

\*\*  $p < .01$ , \*  $p < .05$ 。表中未打( )的數字為標準化迴歸係數；打( )的值为  $\Delta R^2$

#### 假設十 組織競爭力會正向顯著影響組織績效

假設十採用階層迴歸分析(hierarchical regression analysis)來加以驗證，model 1 代表只放入控制變項的標準化迴歸係數與解釋變異量，model 2 代表將控制變項與獨變項皆放入迴歸式的標準化迴歸係數與解釋變異量。由表 4-20 之結果顯示，「組織競爭力」對於「組織績效」具有正向顯著影響，其標準化迴歸係數為.81( $p < .01$ )，且組織競爭力的增加解釋變異量( $\Delta R^2$ )為 53%( $p < .01$ )，達到顯著水準，支持研究假設十。共線性診斷方面，容忍度為.47~.90，最大 CI 值为 15.59，顯示無多元共線性之問題。

表 4-20 「組織競爭力」對「組織績效」迴歸表

	組織績效	
	Model 1	Model 2
控制變項		
社會期許	.35**	.07**
性別	-.02	-.01
年齡	-.02	.04
職級	.06	-.01
服務年資	.12*	-.04
( $\Delta R^2$ )	(.17**)	(.17**)
獨變項		
組織競爭力		.81**
( $\Delta R^2$ )		(.53**)
合計 $R^2$	.17	.70
Adjusted $R^2$	.16	.69
F 值	16.67**	155.55**
自由度	5,405	6,404

\*\*  $p < .01$ , \*  $p < .05$ 。表中未打()的數字為標準化迴歸係數；打()的值为  $\Delta R^2$

#### 假設十一 領導者智慧會正向顯著影響組織績效

假設十一採用階層迴歸分析(hierarchical regression analysis) 來加以驗證，model 1 代表只放入控制變項的標準化迴歸係數與解釋變異量，model 2 代表將控制變項與獨變項皆放入迴歸式的標準化迴歸係數與解釋變異量。由表 4-21 之結果顯示，「領導者智慧」對於「組織績效」具有正向顯著影響，其標準化迴歸係數為.53( $p < .01$ )，且領導者智慧的增加解釋變異量( $\Delta R^2$ )為 24%( $p < .01$ )，達到顯著水準，支持研究假設十一。共線性診斷方面，容忍度為.47~.90，最大 CI 值为 18.78，顯示無多元共線性之問題。

表 4-21 「領導者智慧」對「組織績效」迴歸表

	組織績效	
	Model 1	Model 2
控制變項		
社會期許	.35**	.21**
性別	-.02	.00
年齡	-.02	-.05
職級	.06	.00
服務年資	.12*	.09
( $\Delta R^2$ )	(.17**)	(.17**)
獨變項		
領導者智慧		.53**
( $\Delta R^2$ )		(.24**)
合計 $R^2$	.17	.41
Adjusted $R^2$	.16	.40
F 值	16.67**	46.63**
自由度	5,405	6,404

\*\*  $p < .01$ , \*  $p < .05$ 。表中未打()的數字為標準化迴歸係數；打()的值为  $\Delta R^2$

#### 假設十二 領導者實用智力會正向顯著影響組織績效

假設十二採用階層迴歸分析(hierarchical regression analysis) 來加以驗證，model 1 代表只放入控制變項的標準化迴歸係數與解釋變異量，model 2 代表將控制變項與獨變項皆放入迴歸式的標準化迴歸係數與解釋變異量。由表 4-22 之結果顯示，「領導者實用智力」對於「組織績效」具有正向顯著影響，其標準化迴歸係數為.55( $p < .01$ )，且領導者實用智力的增加解釋變異量( $\Delta R^2$ )為 26%( $p < .01$ )，達到顯著水準，支持研究假設十二。共線性診斷方面，容忍度為.47~.90，最大 CI 值为 16.68，顯示無多元共線性之問題。



表 4-22 「領導者實用智力」對「組織績效」迴歸表

	組織績效	
	Model 1	Model 2
控制變項		
社會期許	.35**	.20**
性別	-.02	-.02
年齡	-.02	-.03
職級	.06	.00
服務年資	.12*	.06
( $\Delta R^2$ )	(.17**)	(.17**)
獨變項		
領導者實用智力		.55**
( $\Delta R^2$ )		(.26**)
合計 $R^2$	.17	.43
Adjusted $R^2$	.16	.42
F 值	16.67**	51.36**
自由度	5,405	6,404

\*\*  $p < .01$ , \*  $p < .05$ 。表中未打( )的數字為標準化迴歸係數；打( )的值为  $\Delta R^2$

### 假設十三 領導者分析智力會正向顯著影響組織績效

假設十三採用階層迴歸分析(hierarchical regression analysis) 來加以驗證，model 1 代表只放入控制變項的標準化迴歸係數與解釋變異量，model 2 代表將控制變項與獨變項皆放入迴歸式的標準化迴歸係數與解釋變異量。由表 4-23 之結果顯示，「領導者分析智力」對於「組織績效」具有正向顯著影響，其標準化迴歸係數為.57( $p < .01$ )，且領導者分析智力的增加解釋變異量( $\Delta R^2$ )為 28%( $p < .01$ )，達到顯著水準，支持研究假設十三。共線性診斷方面，容忍度為.47~.90，最大 CI 值为 19.15，顯示無多元共線性之問題。

表 4-23 「領導者分析智力」對「組織績效」迴歸表

	組織績效	
	Model 1	Model 2
控制變項		
社會期許	.35**	.19**
性別	-.02	.00
年齡	-.02	-.04
職級	.06	.01
服務年資	.12*	.07
( $\Delta R^2$ )	(.17**)	(.17**)
獨變項		
領導者分析智力		.57**
( $\Delta R^2$ )		(.28**)
合計 $R^2$	.17	.45
Adjusted $R^2$	.16	.44
F 值	16.67**	55.71**
自由度	5,405	6,404

\*\*  $p < .01$ , \*  $p < .05$ 。表中未打( )的數字為標準化迴歸係數；打( )的值为  $\Delta R^2$

#### 假設十四 領導者創造力會正向顯著影響組織績效

假設十四採用階層迴歸分析(hierarchical regression analysis) 來加以驗證，model 1 代表只放入控制變項的標準化迴歸係數與解釋變異量，model 2 代表將控制變項與獨變項皆放入迴歸式的標準化迴歸係數與解釋變異量。由表 4-24 之結果顯示，「領導者創造力」對於「組織績效」具有正向顯著影響，其標準化迴歸係數為.55( $p < .01$ )，且領導者智慧的增加解釋變異量( $\Delta R^2$ )為 26%( $p < .01$ )，達到顯著水準，支持研究假設十四。共線性診斷方面，容忍度為.47~.90，最大 CI 值为 19.71，顯示無多元共線性之問題。

表 4-24 「領導者創造力」對「組織績效」迴歸表

	組織績效	
	Model 1	Model 2
控制變項		
社會期許	.35**	.21**
性別	-.02	-.01
年齡	-.02	-.04
職級	.06	-.01
服務年資	.12*	.09
( $\Delta R^2$ )	(.17**)	(.17**)
獨變項		
領導者創造力		.55**
( $\Delta R^2$ )		(.26**)
合計 $R^2$	.17	.43
Adjusted $R^2$	.16	.43
F 值	16.67**	51.81**
自由度	5,405	6,404

\*\*  $p < .01$ , \*  $p < .05$ 。表中未打( )的數字為標準化迴歸係數；打( )的值为  $\Delta R^2$

#### 假設十五 競爭大未來思維會正向顯著影響組織績效

假設十五採用階層迴歸分析(hierarchical regression analysis) 來加以驗證，model 1 代表只放入控制變項的標準化迴歸係數與解釋變異量，model 2 代表將控制變項與獨變項皆放入迴歸式的標準化迴歸係數與解釋變異量。由表 4-25 之結果顯示，「競爭大未來思維」對於「組織績效」具有正向顯著影響，其標準化迴歸係數為.62 ( $p < .01$ )，且競爭大未來思維的增加解釋變異量( $\Delta R^2$ )為 34% ( $p < .01$ )，達到顯著水準，支持研究假設十五。共線性診斷方面，容忍度為.47~.90，最大 CI 值為 17.49，顯示無多元共線性之問題。

表 4-25 「競爭大未來思維」對「組織績效」迴歸表

	組織績效	
	Model 1	Model 2
控制變項		
社會期許	.35**	.19**
性別	-.02	-.06
年齡	-.02	-.02
職級	.06	.02
服務年資	.12*	.09
( $\Delta R^2$ )	(.17**)	(.17**)
獨變項		
競爭大未來思維		.62**
( $\Delta R^2$ )		(.34**)
合計 $R^2$	.17	.51
Adjusted $R^2$	.16	.51
F 值	16.67**	71.25**
自由度	5,405	6,404

\*\*  $p < .01$ , \*  $p < .05$ 。表中未打( )的數字為標準化迴歸係數；打( )的值为  $\Delta R^2$

### 第三節 獨立樣本 t 檢定

假設十六：「標竿企業」在「領導才能」、「決策品質」、「工作生活品質」、「身心健康」、「幸福感」、「組織競爭力」、「組織績效」變項會顯著優於「一般與虧損企業」

表 4-26 呈現「標竿企業」與「一般與虧損企業」在「領導才能」、「決策品質」、「工作生活品質」、「身心健康」、「幸福感」、「組織競爭力」、「組織績效」之 t 考驗。「標竿企業」之樣本數為 155，「一般與虧損企業」之樣本數為 259，結果顯示，除了「身心健康」之外，「標竿企業」與「一般與虧損企業」在各變項皆達顯著差異，其原因待後續進行討論。

表 4-26 「標竿企業」與「一般與虧損企業」t 考驗

		N	Mean	Mean/題數	SD	t-value
領導者智慧	標竿企業	155	40.91	6.82	8.97	4.45**
	一般與虧損企業	259	37.05	6.17	8.28	
領導者實用智力	標竿企業	155	47.67	6.81	9.14	4.21**
	一般與虧損企業	259	43.75	6.25	9.21	
領導者分析智力	標竿企業	155	70.22	7.02	14.08	4.85**
	一般與虧損企業	259	63.29	6.33	14.06	
領導者創造力	標竿企業	155	72.41	6.58	14.14	4.40**
	一般與虧損企業	259	66.15	6.01	13.94	
競爭大未來思維	標竿企業	155	33.12	6.62	7.64	7.21**
	一般與虧損企業	259	27.63	5.53	7.42	
決策品質	標竿企業	155	42.36	7.06	8.37	5.96**
	一般與虧損企業	259	37.14	6.19	9.02	
工作生活品質	標竿企業	155	106.06	6.63	19.44	4.89**
	一般與虧損企業	259	95.78	5.99	21.42	
工作生活品質 因素一	標竿企業	155	59.93	6.66	11.04	4.09**
	一般與虧損企業	259	54.94	6.10	12.58	
工作生活品質 因素二	標竿企業	155	46.14	6.59	9.74	5.25**
	一般與虧損企業	259	40.84	5.83	10.03	
身心健康	標竿企業	155	77.88	6.49	17.79	.65
	一般與虧損企業	259	76.75	6.40	15.71	
身心健康 因素一	標竿企業	155	59.00	6.56	15.39	-.17
	一般與虧損企業	259	59.26	6.58	13.48	
身心健康 因素二	標竿企業	155	18.88	6.29	4.63	3.06**
	一般與虧損企業	259	17.49	5.83	4.33	
幸福感	標竿企業	155	61.30	6.13	14.62	3.96**
	一般與虧損企業	259	55.65	5.57	13.67	
組織競爭力	標竿企業	155	111.22	6.95	19.76	8.57**
	一般與虧損企業	259	92.75	5.80	22.05	
組織績效	標竿企業	155	84.55	7.05	12.39	9.63**
	一般與虧損企業	259	71.72	5.98	14.25	

#### 第四節 結構方程模式分析

本研究將領導者智慧、實用智力、分析智力、創造力以及競爭大未來思維視為潛在自變項，預測其對領導者決策品質、工作生活品質、身心健康、幸福感、組織競爭力與組織績效之影響(結構方程模式分析結果請見圖 4-1)。本研究將 Sternberg(2007)的 WICS 模式中的領導者智慧、智力、創造力視為測量自變項( $X_1$ - $X_3$ )，使模式符合 Sternberg(2007)認為有效領導須包含領導智慧、智力、與創造力之綜效之概念，另外，將競爭大未來思維中的五項題目包裹(parcel)為三個測量自變項( $X_4$ - $X_6$ )進行結構方程模式分析，其中競爭大未來分量表中的第一題與第二題包裹為測量自變項  $X_4$ ；第三題與第四題包裹為測量自變項  $X_5$ ；第五題為測量自變項  $X_6$ 。由於社會期許、性別、職級、年齡、與服務年資皆可能對測量變項造成影響，因此納入結構方程模式分析。此外，本研究將決策品質、工作生活品質、身心健康、幸福感、組織競爭力與組織績效進行包裹，將每一量表的所有題項進行加總，最後決策品質量表形成兩個總分，其中決策品質分量表第一題、第二題、以及第四題包裹為  $Y_1$ ，第三題、第五題、以及第六題包裹為  $Y_2$ ；工作生活品質形成三個總分，其中工作生活品質分量表第一題到第六題包裹為  $Y_3$ ，第七題到第十題包裹為  $Y_4$ ，第十一題到第十六題包裹為  $Y_5$ ；身心健康形成三個總分，其中身心健康分量表第一題、第二題、第四題、以及第八題包裹為  $Y_6$ ，第五題、第九題、第十題、以及第十二題包裹為  $Y_7$ ，第三題、第六題、第七題、以及第十一題包裹為  $Y_8$ ；幸福感形成三個總分，其中幸福感分量表第四題、第五題、第七題、以及第十題包裹為  $Y_9$ ，第一題、第六題、以及第八題包裹為  $Y_{10}$ ，第二題、第三題、以及第九題包裹為  $Y_{11}$ ；組織競爭力形成三個總分，其中組織競爭力分量表第一題到第六題包裹為  $Y_{12}$ ，第七題到第十一題包裹為  $Y_{13}$ ，第十二題到第十六題包裹為  $Y_{14}$ ；組織績效形成三個總分，其中組織績效分量表第五題、第八題、第十一題、以及第十二題包裹為  $Y_{15}$ ，第四題、第六題、第九題、以及第十題包裹為  $Y_{16}$ ，第一題、第二題、第三題、以及第七題包裹為  $Y_{17}$ 。總計決策品質、工作生活品質、

身心健康、幸福感、組織競爭力及組織績效六個分量表形成十七個總分，此十七個總分訂為測量依變項(Y<sub>1</sub>-Y<sub>17</sub>)，表 4-27 為測量變項之相關矩陣，所有相關皆達.05 之顯著水準。



表 4-27 結構方程模式測量變項相關矩陣

	測量變項	平均數	標準差	X <sub>1</sub>	X <sub>2</sub>	X <sub>3</sub>	X <sub>4</sub>	X <sub>5</sub>	X <sub>6</sub>	Y1	Y2	Y3	Y4
WICS 領導模式	X <sub>1</sub>	38.23	8.70	1.00									
	X <sub>2</sub>	111.00	23.22	0.84**	1.00								
	X <sub>3</sub>	68.28	14.23	0.77**	0.87**	1.00							
競爭大未來思維	X <sub>4</sub>	11.81	3.27	0.65**	0.70**	0.76**	1.00						
	X <sub>5</sub>	11.99	3.27	0.66**	0.73**	0.75**	0.86**	1.00					
	X <sub>6</sub>	5.79	1.84	0.48**	0.49**	0.61**	0.77**	0.76**	1.00				
決策品質總分	Y <sub>1</sub>	19.54	4.42	0.74**	0.84**	0.82**	0.72**	0.76**	0.56**	1.00			
	Y <sub>2</sub>	19.46	4.53	0.76**	0.87**	0.81**	0.70**	0.75**	0.52**	.91**	1.00		
工作生活品質總分	Y <sub>3</sub>	37.50	8.47	0.65**	0.66**	0.62**	0.51**	0.52**	0.33**	.65**	.67**	1.00	
	Y <sub>4</sub>	24.51	5.59	0.57**	0.58**	0.58**	0.49**	0.48**	0.34**	.59**	.60**	.82**	1.00
	Y <sub>5</sub>	35.80	8.91	0.57**	0.58**	0.63**	0.55**	0.53**	0.45**	.60**	.60**	.68**	.76**
身心健康總分	Y <sub>6</sub>	25.92	5.50	0.22**	0.25**	0.19**	0.12*	0.10*	0.00	.24**	.22**	.31**	.29**
	Y <sub>7</sub>	25.88	5.76	0.30**	0.31**	0.23**	0.19**	0.16**	0.02**	.28**	.28**	.37**	.35**
	Y <sub>8</sub>	26.13	5.55	0.25**	0.29**	0.22**	0.15**	0.15**	0.01	.26**	.26**	.35**	.34**
幸福感總分	Y <sub>9</sub>	22.44	5.81	0.42**	0.39**	0.37**	0.38**	0.35**	0.28**	.37**	.42**	.58**	.61**
	Y <sub>10</sub>	17.29	4.22	0.47**	0.43**	0.41**	0.40**	0.39**	0.29**	.42**	.47**	.61**	.64**
	Y <sub>11</sub>	18.04	4.27	0.50**	0.46**	0.45**	0.44**	0.42**	0.31**	.46**	.51**	.67**	.69**
組織競爭力總分	Y <sub>12</sub>	36.30	9.14	0.67**	0.67**	0.66**	0.62**	0.62**	0.43**	.67**	.68**	.72**	.65**
	Y <sub>13</sub>	31.52	7.56	0.65**	0.70**	0.66**	0.63**	0.65**	0.47**	.70**	.71**	.72**	.61**
	Y <sub>14</sub>	30.17	7.54	0.56**	0.60**	0.59**	0.63**	0.65**	0.52**	.63**	.65**	.63**	.54**
組織績效總分	Y <sub>15</sub>	24.49	5.41	0.62**	0.61**	0.58**	0.59**	0.61**	0.43**	.64**	.64**	.67**	.57**
	Y <sub>16</sub>	25.59	5.10	0.57**	0.61**	0.58**	0.58**	0.61**	0.48**	.67**	.65**	.63**	.55**
	Y <sub>17</sub>	25.06	5.31	0.53**	0.57**	0.53**	0.53**	0.57**	0.43**	.65**	.63**	.61**	.53**

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



表 4-27 結構方程模式測量變項相關矩陣(接續上表)

	測量變項	Y5	Y6	Y7	Y8	Y9	Y10	Y11	Y12	Y13	Y14	Y15	Y16	Y17
WICS 領導模式	X <sub>1</sub>													
	X <sub>2</sub>													
	X <sub>3</sub>													
競爭大未來思維	X <sub>4</sub>													
	X <sub>5</sub>													
	X <sub>6</sub>													
決策品質總分	Y <sub>1</sub>													
	Y <sub>2</sub>													
	Y <sub>3</sub>													
工作生活品質總分	Y <sub>4</sub>													
	Y <sub>5</sub>	1.00												
	Y <sub>6</sub>	.17**	1.00											
身心健康總分	Y <sub>7</sub>	.29**	.85**	1.00										
	Y <sub>8</sub>	.26**	.89**	.89**	1.00									
	Y <sub>9</sub>	.61**	.20**	.34**	.29**	1.00								
幸福感總分	Y <sub>10</sub>	.63**	.27**	.42**	.37**	.90**	1.00							
	Y <sub>11</sub>	.66**	.32**	.46**	.41**	.89**	.92**	1.00						
	Y <sub>12</sub>	.62**	.19**	.27**	.23**	.46**	.50**	.55**	1.00					
組織競爭力總分	Y <sub>13</sub>	.59**	.23**	.30**	.27**	.44**	.49**	.54**	.88**	1.00				
	Y <sub>14</sub>	.56**	.13**	.20**	.17**	.38**	.41**	.46**	.82**	.86**	1.00			
	Y <sub>15</sub>	.56**	.13**	.20**	.17**	.43**	.47**	.52**	.80**	.80**	.75**	1.00		
組織績效總分	Y <sub>16</sub>	.55**	.17**	.21**	.20**	.39**	.42**	.46**	.75**	.82**	.76**	.89**	1.00	
	Y <sub>17</sub>	.53**	.16**	.19**	.19**	.37**	.42**	.45**	.72**	.77**	.75**	.85**	.89**	1.00

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

## 一、整體模式契合度分析

結構方程式的整體評估可經由卡方檢定、適合度指標、替代性指標及殘差分析進行檢驗，表 4-28 呈現本研究整體模式契合度指標。

表 4-28 本研究模式契合度指標

指標類型	指標	本研究數值	模式建議判斷值	檢定結果
卡方考驗	SBS $X^2$	1078.89( $p=.00$ )	$p >.05$	模式契合度合理
	$X^2/df$ ( $df=295$ )	3.66	<3	
適合度考驗	PGFI	0.59	>.50	模式簡約度良好
	NNFI	0.97	>.90	模式契合度良好
替代性指標	CFI	0.98	>.95	模式契合度良好
	RMSEA	0.08	<.08	模式契合度良好
殘差分析	SRMR	0.20	<.08	模式契合度不佳

註：模式建議判斷值參考自邱皓政(2003)

整體而言，本模式適配度良好。雖然 SBS  $X^2$  值達顯著( $p=.00$ )，但卡方考驗具有樣本越大，越易達顯著之特性，所以此數值達顯著仍屬合理，另外，SRMR 值較大，顯示模式中尚有其他未被解釋的部分，但其他指標顯示本研究模式為一良好模式。經由模式建議，本研究模式在小部分進行修改(見附錄 A)。

## 二、模式各參數之估計值與顯著值

### (一)測量模式

1.  $\Lambda_X$  估計： $\Lambda_X$  估計值代表潛在自變項與 X 變項之關係，如表 4-29 所示。

表 4-29  $\Lambda_X$  參數估計表

參數	標準化係數	t 值
$\lambda_{1,1}^X$	.85	
$\lambda_{2,1}^X$	.96	32.09**
$\lambda_{3,1}^X$	.92	22.28**
$\lambda_{4,2}^X$	.93	
$\lambda_{5,2}^X$	.94	43.34**
$\lambda_{6,2}^X$	.79	24.38**

\*\* $p < .01$

2.  $\Lambda_Y$  估計： $\Lambda_Y$  估計值代表潛在依變項與 Y 變項之關係，如表 4-30 所示。

表 4-30  $\Lambda_Y$  參數估計表

參數	標準化係數	t 值	參數	標準化係數	t 值
$\lambda_{1,1}^Y$	.94		$\lambda_{10,4}^Y$	.95	48.97**
$\lambda_{2,1}^Y$	.95	42.09**	$\lambda_{11,4}^Y$	.96	45.04**
$\lambda_{3,2}^Y$	.90		$\lambda_{12,5}^Y$	.91	
$\lambda_{4,2}^Y$	.91	29.80**	$\lambda_{13,5}^Y$	.97	39.82**
$\lambda_{5,2}^Y$	.85	23.95**	$\lambda_{14,5}^Y$	.89	33.18**
$\lambda_{6,3}^Y$	.93		$\lambda_{15,6}^Y$	.90	
$\lambda_{7,3}^Y$	.93	39.89**	$\lambda_{16,6}^Y$	.96	34.31**
$\lambda_{8,3}^Y$	.96	39.48**	$\lambda_{17,6}^Y$	.90	30.98**
$\lambda_{9,4}^Y$	.94				

\*\* $p < .01$

(二) 結構模式

1.  $\Gamma$  值估計： $\Gamma$  估計值表示潛在自變項與潛在依變項之關係，如表 4-31 所示。

表 4-31  $\Gamma$  參數估計表

參數	標準化係數	t 值
$\gamma_{1,1}$	.80	12.04**
$\gamma_{1,2}$	.16	2.98**
$\gamma_{6,1}$	.03	0.38
$\gamma_{6,2}$	.19	3.32**

\*\* $p < .01$

2. B 值估計：B 估計值表示潛在依變項與潛在依變項之關係，如表 4-32 所示。

表 4-32 B 參數估計表

參數	標準化係數	t 值
$\beta_{2,1}$	.62	14.91**
$\beta_{3,2}$	.31	6.66**
$\beta_{4,3}$	.26	4.75**
$\beta_{5,4}$	.53	7.92**
$\beta_{6,5}$	.77	20.62**

\*\* $p < .01$

(三) 殘差模式

1.  $\Psi$  值估計： $\Psi$  估計值表示潛在依變項無法被解釋的殘差，或稱為結構方程模式的殘餘誤差，如表 4-33 所示。

表 4-33  $\Psi$  參數估計表

參數	標準化係數	t 值
$\xi_1$	.12	5.94**
$\xi_2$	.33	10.66**
$\xi_3$	.74	10.62**
$\xi_4$	.60	11.30**
$\xi_5$	.66	10.69**
$\xi_6$	.29	6.73**

\*\* $p < .01$

2.  $\Theta_\delta$  值估計： $\Theta_\delta$  估計值表示 X 變項之測量誤差，如表 4-34 所示。

表 4-34  $\Theta_\delta$  參數估計表

參數	標準化係數	t 值
$\delta_1$	.27	8.43**
$\delta_2$	.09	5.61**
$\delta_3$	.16	8.91**
$\delta_4$	.14	7.16**
$\delta_5$	.11	6.25**
$\delta_6$	.37	9.92**

\*\* $p < .01$

3.  $\Theta_e$  值估計： $\Theta_e$  估計值表示 Y 變項之測量誤差，如表 4-35 所示。

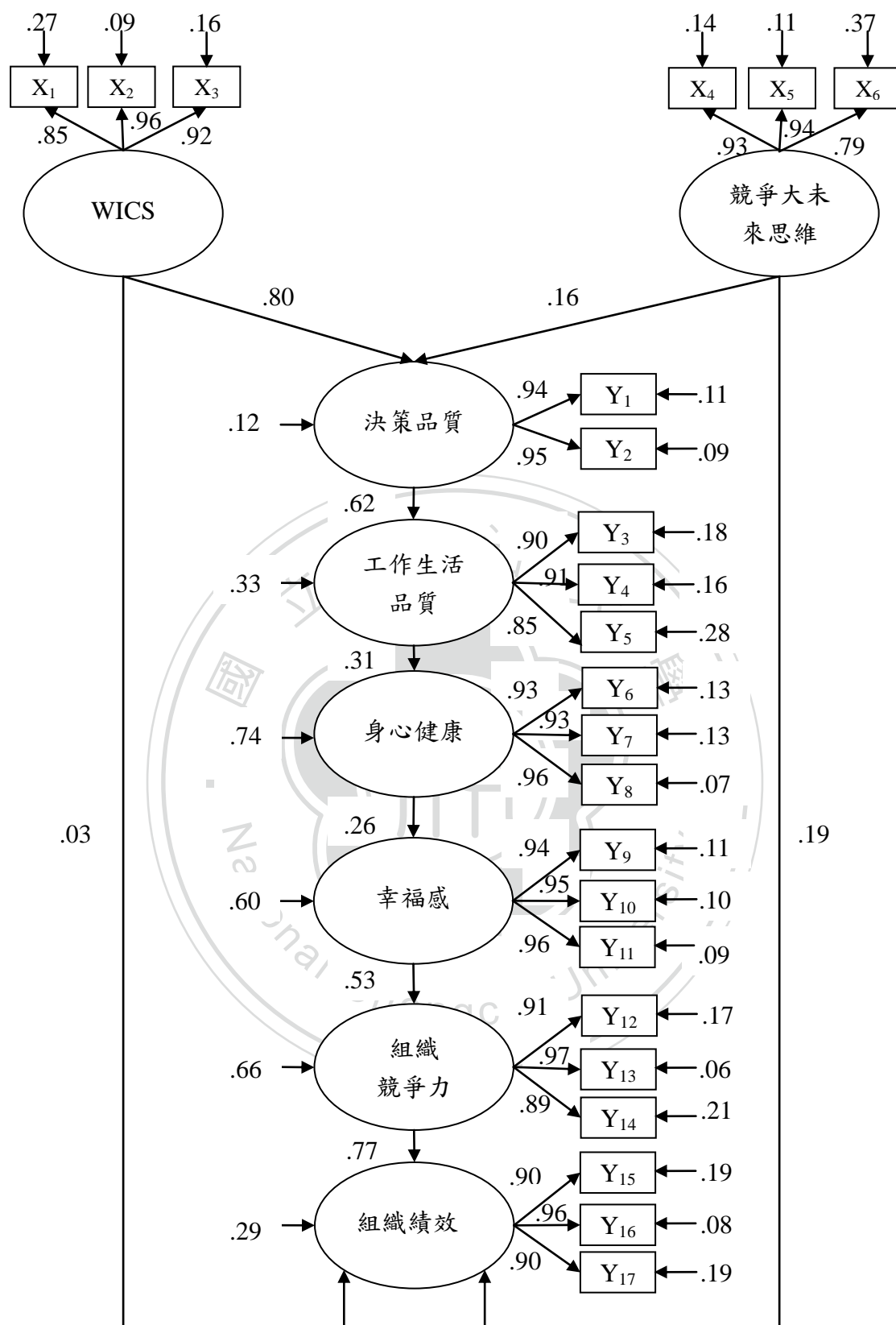
表 4-35  $\Theta_e$  參數估計表

參數	標準化係數	t 值	參數	標準化係數	t 值
$\epsilon_1$	.11	6.87**	$\epsilon_{10}$	.10	10.89**
$\epsilon_2$	.09	4.47**	$\epsilon_{11}$	.09	7.86**
$\epsilon_3$	.18	8.35**	$\epsilon_{12}$	.17	7.58**
$\epsilon_4$	.16	7.95**	$\epsilon_{13}$	.06	4.43**
$\epsilon_5$	.28	11.30**	$\epsilon_{14}$	.21	7.43**
$\epsilon_6$	.13	9.63**	$\epsilon_{15}$	.19	8.03**
$\epsilon_7$	.13	7.64**	$\epsilon_{16}$	.08	5.20**
$\epsilon_8$	.07	5.71**	$\epsilon_{17}$	.19	8.37**
$\epsilon_9$	.11	6.90**			

\*\* $p < .01$

### 三、整體模式分析結果圖

總結以上各項參數值，領導者智慧、智力、創造力及競爭大未來構成之領導才能模式對於決策品質具有正向顯著影響，而決策品質對於工作生活品質、工作生活品質對於身心健康、身心健康對於幸福感、幸福感對於組織競爭力、組織競爭力對於組織績效皆有正向顯著影響，圖 4-1 為整合各項參數值彙整之研究結構方程模式圖。



X<sub>1</sub>=領導者智慧；X<sub>2</sub>=領導者智力；X<sub>3</sub>=領導者創造力  
 X<sub>4</sub>=競爭大未來思維第一題與第二題；X<sub>5</sub>=競爭大未來思維第三題與第四題；  
 X<sub>6</sub>=競爭大未來思維第五題

圖 4-1 本研究結構方程模式圖

本研究將模式進行修改，將原本的 WICS 模式對於組織績效的直接影響，修改為對於組織競爭力有直接影響效果，並增加工作生活品質對於幸福感的直接影響效果。研究結果顯示，員工的工作生活品質除了會透過身心健康以影響幸福感之外，也會直接對幸福感產生影響，而領導者的智慧、實用智力、分析智力、與創造力，會直接影響組織的競爭力，進而影響組織的整體績效。模式適配度顯示，修改過後的模式為一良好模式，如圖 4-2。

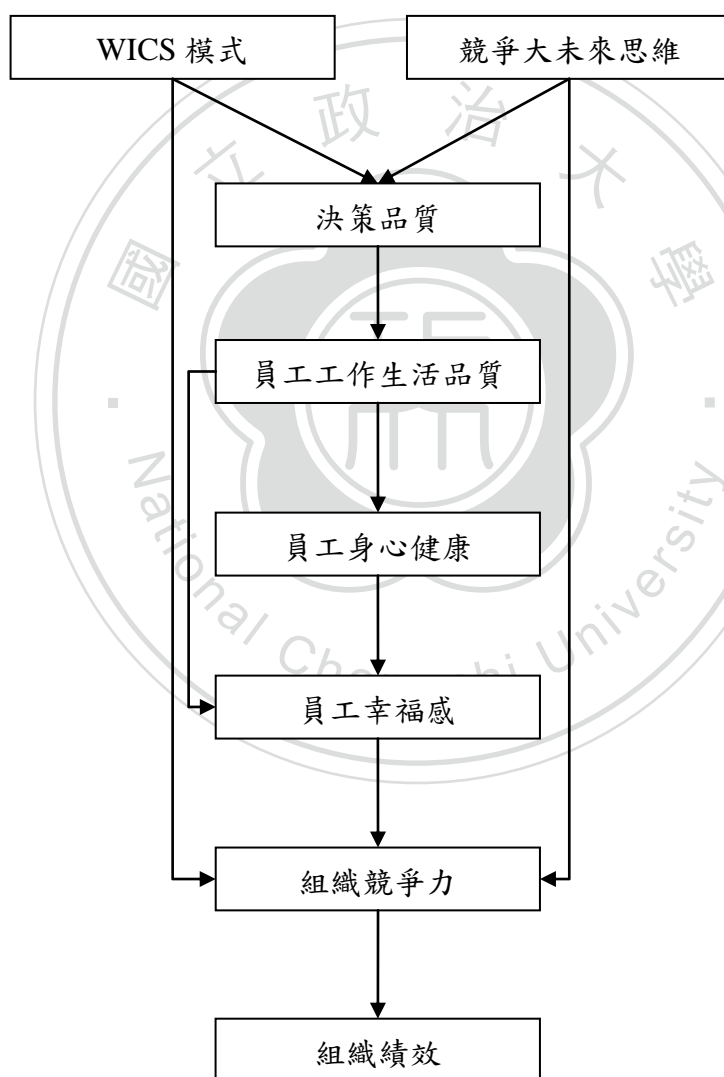


圖 4-2 本研究模式修改架構圖

## 第五節 研究假設結果整理

本節根據前四節之統計分析，總和假設考驗結果，呈現於表 4-36。

表 4-36 研究假設檢驗結果

研究假設	相關係數	標準迴歸係數	解釋變異量 (R <sup>2</sup> )	F 值	檢驗結果
假設一：領導者智慧會正向顯著影響決策品質	.68**	.70	.42	90.53**	支持
假設二：領導者實用智力會正向顯著影響決策品質	.70**	.78	.52	140.66**	支持
假設三：領導者分析智力會正向顯著影響決策品質	.70**	.84	.61	219.09**	支持
假設四：領導者創造力會正向顯著影響決策品質	.78**	.79	.54	153.58**	支持
假設五：競爭大未來思維會正向顯著影響決策品質	.76**	.71	.45	103.89**	支持
假設六：決策品質會正向顯著影響員工的工作生活品質	.71**	.56	.27	115.65**	支持
假設七：員工工作生活品質會正向顯著影響員工的身心健康	.41**	.19	.02	23.94**	支持
假設八：員工身心健康會正向顯著影響員工的幸福感	.43**	.17	.02	45.89**	支持
假設九：員工幸福感會正向顯著影響組織競爭力	.55**	.47	.14	33.71**	支持
假設十：組織競爭力會正向顯著影響組織績效	.83**	.81	.53	155.55**	支持
假設十一：領導者智慧會正向顯著影響組織績效	.60**	.53	.24	46.63**	支持
假設十二：領導者實用智力會正向顯著影響組織績效	.63**	.55	.26	51.36**	支持
假設十三：領導者分析智力會正向顯著影響組織績效	.64**	.57	.28	55.71**	支持
假設十四：領導者創造力會正向顯著影響組織績效	.62**	.55	.26	51.81**	支持
假設十五：競爭大未來思維會正向顯著影響組織績效	.68**	.62	.34	71.25**	支持
假設十六：「標竿企業」在「領導才能」、「決策品質」、「工作生活品質」、「身心健康」、「幸福感」、「組織競爭力」、「組織績效」變項會顯著優於「一般與虧損企業」					部分支持

另外，在結構方程模式分析方面，本研究將領導者智慧、智力、創造力此 WICS 領導模式，以及將競爭大未來思維視為測量自變項，發現領導才能(WICS 與競爭大未來思維)對於領導者決策品質有正向顯著影響，而領導者決策品質對於工作生活品質、工作生活品質對於身心健康、身心健康對於幸福感、幸福感對於組織競爭力、組織競爭力對於組織績效皆具有正向顯著影響。



## 第五章 討論與建議

本章將針對各個研究假設與結果進行討論，並對本研究之限制與建議提出討論，最後，整合本研究之學術與實務貢獻。

### 第一節 研究結果討論

#### 一、研究假設檢驗結果

##### 假設一：領導者智慧會正向顯著影響決策品質

Sternberg(2003)將領導者智慧定義為：「使用智力、創造力與知識達到共好，藉由平衡個體內、個體間(他人)與個体外(組織)長期與短期之利益，以適應、形塑以及選擇環境」。本研究採用 Sternberg(2003)的定義，並以陳力睿(2010)根據 Sternberg(2003)之定義所建構的領導者智慧量表，探討領導者智慧對於決策品質之影響。研究結果顯示，領導者智慧會正向顯著影響領導者的決策品質，其解釋變異量為 42% ( $p<.01$ )，此結果呼應 Sternberg(2007)對於有智慧的領導者，會平衡所有人的利益之觀點，也驗證陳力睿(2010)對於領導者智慧會正向顯著影響決策品質之研究結果，顯示領導者是否具有領導智慧，對於決策是否能滿足所有利害關係人的利益與需求、是否與組織目標和策略一致、以及決策執行的結果，皆具有重要的影響。

##### 假設二：領導者實用智力會正向顯著影響決策品質

實用智力是指使用在有目的性的適應、形塑、與選擇環境之經驗中得到的知識，解決日常問題的能力，反映了個體能夠使用從經驗學習而來的知識，以追求個人價值目標之能力(Sternberg, 2003)。本研究採用 Sternberg(2003)的定義，並以陳力睿(2010)根據 Sternberg(2003)之定義所建構的領導者實用智力量表，探討領導者實用智力對於決策品質之影響。研究結果顯示，領導者實用智力會正向顯著影響領導者的決策品質，其解釋變異量為 52% ( $p<.01$ )，驗證陳力睿(2010)對於領導者實用智力會正向顯著影響決策品質之研究結果，顯示領導者若能善加使用經驗習得的知識，解決日常問題，其

決策更能夠與組織目標策略一致、更能考量決策的結果與對他人的影響，以制定品質更好的決策。

### **假設三：領導者分析智力會正向顯著影響決策品質**

分析智力不同於實用智力，為對於訊息的記憶、再認、分析、評估與判斷的能力 (Sternberg, 2003)。本研究採用 Sternberg(2003)的定義，並以陳力睿(2010)根據 Sternberg(2003)之定義所建構的領導者分析智力量表，探討領導者分析智力對於決策品質之影響。研究結果顯示，領導者分析智力會正向顯著影響領導者決策品質，其解釋變異量為 61% ( $p < .01$ )，驗證陳力睿(2010)對於領導者分析智力會正向顯著影響決策品質之研究結果，顯示領導者若具有對訊息記憶、再認、分析、評估與判斷的能力，在進行決策時，更能夠正確地分析決策與組織目標和策略之關連、決策的影響、是否有足夠資源、決策時程表、決策是否可行等，以制定更佳品質的決策。

### **假設四：領導者創造力會正向顯著影響決策品質**

創造力是產生新穎的、高品質的、以及適用於當下任務的想法與產品之技能，並會展現在決策上(Sternberg, 2000)。本研究採用 Sternberg(2000)的定義，並以陳力睿(2010)根據 Sternberg(2000)之定義所建構的領導者創造力量表，探討領導者創造力對於決策品質之影響。研究結果顯示，領導者創造力會正向顯著影響領導者決策品質，其解釋變異量為 54% ( $p < .01$ )，驗證陳力睿(2010)對於領導者創造力會正向顯著影響決策品質之研究結果。Sternberg(2000)指出創造力的態度與特質包括問題再定義、分析問題與想法、銷售想法與解決方案、了解知識如何幫助或妨礙創新思考、願意冒合理的風險、克服面臨的阻礙、相信自己有能力達成任務(即自我效能)、忍受不確定性、找到內在動機促使行動之外在酬賞、智力的持續成長等，研究結果呼應 Sternberg(2000)的觀點，顯示領導者若具有上述創造力的態度與特質，在進行決策時，能以創新的方式產生想法、評估決策風險、平衡所有利害關係人的利益，以產生創新且高品質的決策。

#### 假設五：競爭大未來思維會正向顯著影響決策品質

Hamel 與 Prahalad(1995)指出，企業面對的是「非傳統」的競爭，企業若要永續經營，必須要能「預見未來、建立策略架構、組織核心專長」，而企業領導團隊對於組織的發展至關重要，主要的工作包括具有宏觀的先見之明、擁有帶領組織卓越的策略企圖心、建立組織的核心專長、整合全球性的資源以及領導產業轉型。本研究根據 Hamel 與 Prahalad(顧淑馨譯，1995)對於競爭大未來思維的定義編製量表，探討領導者具備競爭大未來思維對於決策品質的影響。研究結果顯示，競爭大未來思維會正向顯著影響決策品質，其解釋變異量為 45% ( $p < .01$ )，顯示領導者若具有競爭大未來思維，會以其先見之明、策略企圖心、組織的核心專長，制定決策，使決策符合組織目標與策略，並評估決策的風險、資源、時程，以制定高品質的決策，進而帶領組織轉型成功。

#### 假設六：決策品質會正向顯著影響員工的工作生活品質

張裕隆(2011)指出，「企業組織衰敗或虧損倒閉的關鍵在於經營領導團隊的決策品質」，可見領導者的決策對組織所造成的影響最大，也會影響到最多數的人。張裕隆(2005a)亦指出：「人才是企業最大的資產，沒有好的人才，就不可能有好的產品、技術與服務」，因此，領導者的決策對於組織內員工的影響，將會決定組織的成敗。工作生活品質為「員工在工作環境中，對於資源、活動、結果等需求的滿意度」(Sirgy et al., 2001)。本研究翻譯自 Sirgy 等人(2001)所發展的工作生活品質量表，探討領導者決策品質對於組織內員工工作生活品質之影響。研究結果顯示，決策品質會正向顯著影響工作生活品質，其解釋變異量為 27% ( $p < .01$ )，顯示領導者若制定出高品質的決策，將會使組織內的員工，對於工作中的資源、活動、與結果之需求更加滿意。

#### **假設七：員工工作生活品質會正向顯著影響員工的身心健康**

本研究探討工作生活品質對於身心健康之影響，研究結果顯示，工作生活品質會正向顯著影響身心健康，其解釋變異量為 2% ( $p < .01$ )，符合 Srivastava(2007)、Grawitch 等人(2006)、Grawitch 等人(2007)、Warr(2005)、Wilson 等人(2004)之研究，共皆指出員工在工作環境中各面向的滿意程度會正向影響到員工的身心健康。結果顯示當員工對於工作環境中的資源、活動、結果等需求(例如家庭需求、社會需求、自尊需求)達到滿足後，其身心健康也會越佳。

#### **假設八：員工身心健康會正向顯著影響員工的幸福感**

幸福感為個人對生活總體的認知與情感評價，當一個個體的主觀幸福感高時，會經驗到較多愉悅的情緒與心情，以及經驗到較少的負向情緒與心情，並且生活滿意度會較高(Diener et al., 2009)。本研究探討員工身心健康對於幸福感之影響，研究結果顯示，身心健康會正向顯著影響幸福感，其解釋變異量為 2% ( $p < .01$ )，顯示當員工當員工的身心健康狀況越佳，其整體的生活滿意度會較高，經驗較多的正向情緒與較少的負向情緒，符合 Judge 等人(2010)指出生理健康正向影響幸福感，以及王雁等人(2005)指出心理健康正向影響幸福感的研究結果。

#### **假設九：員工幸福感會正向顯著影響組織競爭力**

Selnick(1957)指出，組織競爭力定義為「能夠使一個組織比其他組織做得更好的特殊因素就是企業的(特殊)能力」(引用自徐家偉，2007)。張裕隆(2005a)指出：「人才是企業最大的資產，沒有好的人才，對不可能有好的產品、技術與服務」，Rathi(2009)指出組織若想獲得成功，並達成組織目標，必須使其員工對於工作有高度滿足感以及高度幸福感，高希均與石滋宜(1996)也指出，「真正的核心(競爭)能力，不在於產品或技術，而是在該組織內的人」。因此，本研究探討員工幸福感對於組織競爭力之影響，研究結果顯示，幸福感會正向顯著影響組織競爭力，其解釋變異量為 14% ( $p < .01$ )，顯

示當組織中的員工經驗到越多愉悅的情緒與心情、經驗到越少的負向情緒與心情、以及生活滿意度越高時，組織的競爭力也會越高。

#### **假設十：組織競爭力會正向顯著影響組織績效**

本研究探討組織競爭力對於組織績效的影響，研究結果顯示，組織競爭力會正向顯著影響組織績效，其解釋變異量為 53% ( $p < .01$ )，此結果符合張裕隆(2005a)的研究，指出組織競爭力的各變項，皆與組織的績效呈現正向且顯著的相關，其中「客戶服務」、「核心能力」、「適應環境」、「速度品質」、「追求卓越」皆對組織績效具有正向的預測力，另外，高績效的組織比起低績效的組織，更重視組織競爭力，而本研究結果也呼應 Hamel 與 Prahalad(顧淑馨譯，1995)的觀點，指出組織的競爭力能夠讓組織研發出更多新的產品或新的服務、降低組織的成本、使組織與其他組織之間的競爭越具差異化、讓顧客滿意度更高，因此使得具有競爭力的組織達到更高的績效。

#### **假設十一：領導者智慧會正向顯著影響組織績效**

本研究探討領導者智慧對於組織績效的影響，研究結果顯示，領導者智慧會正向顯著影響組織績效，其解釋變異量為 24% ( $p < .01$ )。本研究結果意涵為，一個有領導智慧的領導者，會利用其智力、創造力、與知識，同時考量員工、組織、及其他利害關係人共同的利益，制定出高品質的決策與政策，力求達到共好，故能夠帶領員工達到良好的個人績效、也能夠帶領組織邁向卓越的績效。

#### **假設十二：領導者實用智力會正向顯著影響組織績效**

本研究探討領導者實用智力對於組織績效的影響，研究結果顯示，領導者實用智力會正向顯著影響組織績效，其解釋變異量為 26% ( $p < .01$ )。本研究結果意涵為，當組織中的領導者，能夠在有目的性的適應、形塑、與選擇環境之經驗中習得知識，並用於解決日常問題時，其過去可能累積許多如何提升組織績效的知識，例如：如何激勵員工，以提升員工士氣、創造力、與工作滿意度，進而提升員工生產力、產品品質、

與人才競爭優勢，最後達成組織目標、提高營收與市佔率、達到財務上的優勢，同時服務品質的提升，也促進客戶滿意度的成長，最終形成良好的企業社會形象。

#### **假設十三：領導者分析智力會正向顯著影響組織績效**

本研究探討領導者分析智力對於組織績效的影響，研究結果顯示，領導者分析智力會正向顯著影響組織績效，其解釋變異量為 28% ( $p<.01$ )。本研究結果意涵為，當組織中的領導者，具備好的分析能力時，能夠有效提取並分析組織內部與外部的各項訊息，以做出更有利於組織績效的判斷，因此提高組織績效。Sternberg(2007)指出，一個好的分析者不一定會是一個好的領導者，但本研究結果指出，領導者分析智力對於組織績效具有正向顯著的影響，呼應 Spreitzer 等人(1997)的研究，指出分析智力與領導效能有中度正向相關。

#### **假設十四：領導者創造力會正向顯著影響組織績效**

本研究探討領導者創造力對於組織績效的影響，研究結果顯示，領導者創造力會正向顯著影響組織績效，其解釋變異量為 26% ( $p<.01$ )。本研究結果意涵為，一個有創造力的領導者，具備產生新穎的、高品質的、以及適用於當下任務的想法與產品之能力，因此對於如何提高人才競爭力、產品與服務、市佔率與獲利率等皆能產生更多且更好的想法與方法，進而提升組織績效。

#### **假設十五：競爭大未來思維會正向顯著影響組織績效**

本研究探討競爭大未來思維對於組織績效的影響，研究結果顯示，競爭大未來思維會正向顯著影響組織績效，其解釋變異量為 34% ( $p<.01$ )。本研究結果意涵為，當組織中的領導者，具備宏觀的先見之明、擁有帶領組織卓越的策略企圖心、建立組織的核心專長、整合全球性的資源以及領導產業轉型，便能夠帶領組織績效持續成長。

張裕隆(2010)指出，領導人最關心的問題便是如何創造「組織績效」，而影響組織績效的關鍵因素即為領導階層。假設十一到假設十五的研究結果，呼應張裕隆(2010)提出的觀點，也呼應 Luk 等人(2005)的研究，指出當組織重視顧客、競爭者與員工等利害關係人時，其交互作用將對組織績效有正向顯著影響。本研究結果顯示，當領導者能夠考量所有利害關係人的利益(領導智慧)，能有效提取與分析組織內部與外部的訊息(分析智力)，除了具備能以從過去經驗中習得的知識，來解決組織目前問題之能力(實用智力)，同時具備以創新的方式思考如何帶領組織前進(創造力)，並具備宏觀的先見之明、擁有帶領組織卓越的策略企圖心、建立組織的核心專長、整合全球性的資源以及領導產業轉型(競爭大未來思維)，此時將能夠對組織績效帶來正面的影響。

**假設十六：「標竿企業」在「領導才能」、「決策品質」、「工作生活品質」、「身心健康」、「幸福感」、「組織競爭力」、「組織績效」變項會顯著優於「一般與虧損企業」**

本研究探討「標竿企業」在各個研究變項上是否會顯著優於「一般與虧損企業」，研究結果顯示，除了「身心健康」之外，「標竿企業」在其他變項皆顯著優於「一般與虧損企業」，符合張裕隆(2005a、2005b)的研究結果，指出「標竿企業」與「一般與虧損企業」皆有顯著差異。在「身心健康」此變項上，雖然「標竿企業」與「一般與虧損企業」並無顯著差異，但當「身心健康」的兩個因素分別考驗時，結果發現第一個因素「反向題」並未達到顯著，而第二個因素「正向題」達到顯著差異，顯示雖然兩個因素皆屬於「身心健康」，但正向題與反向題反映的構念可能不完全相同。此研究結果顯示，「標竿企業」與「一般與虧損企業」之差異除了可透過組織層次變項(「領導才能」、「決策品質」、「組織競爭力」、「組織績效」)顯現，同時也可透過個人層次變項(「工作生活品質」、「幸福感」)顯現。

## 二、研究模式檢驗結果

本研究提出的研究模式為領導才能會影響領導者的決策品質，進一步影響員工的工作生活品質，而工作生活品質又會影響員工的身心健康，從而影響員工的幸福感，最後影響組織整體的競爭力，而競爭力又決定了組織績效的優劣。整體而言，本研究之競爭力模式尚為理想，其中 WICS 模式直接影響組織績效的 t 值(.38)未達顯著，此結果的可能原因為，WICS 模式除了直接影響組織績效之外，也會透過影響其他的變項(包括：決策品質、工作生活品質、身心健康、幸福感、與組織競爭力)，進而影響組織績效，而其間接效果(indirect effect)指標的 t 值(2.90<sup>\*\*</sup>， $p < .01$ )也確實達到顯著，顯示領導者的智慧、實用智力、分析智力、與創造力，會先透過領導者的決策品質對於員工產生影響，進而影響組織競爭力，最後再影響到組織整體的績效。

此外，本研究將模式進行修改，將原本的 WICS 模式對於組織績效的直接影響，修改為對於組織競爭力有直接影響效果，並增加工作生活品質對於幸福感的直接影響效果。研究結果顯示，員工的工作生活品質除了會透過身心健康以影響幸福感之外，也會直接對幸福感產生影響，此結果也符合許多工作生活品質與幸福感之相關研究(Rathi, 2009; Grawitch et al., 2006; Grawitch, 2007; Warr, 2005; Wilson et al., 2004)；另外，領導者的智慧、實用智力、分析智力、與創造力，會直接影響組織的競爭力，進而影響組織的整體績效。模式適配度顯示，修改過後的模式為一良好模式。

Sternberg(2007)指出，領導者除了要具備領導智慧、實用智力、分析智力、與創造力，也要發揮其綜效。本研究結果指出，領導者若同時具備領導智慧、實用智力、分析智力、創造力、與競爭大未來思維，將能夠制定出品質良好的決策，而領導者的決策將會影響組織中員工的工作生活品質，工作生活品質會再影響身心健康與幸福感，幸福感同時也會受到身心健康的影響，最後，員工的幸福感、領導才能(WICS、競爭大未來思維)皆會影響組織競爭力，進而影響到組織的整體績效。本研究結果顯示，領導者是否具有領導才能，對於組織中的員工以及組織競爭力與績效至關重要。



## 第二節 研究限制與建議

本節將針對研究限制進行討論，並提供未來的研究建議。

### 一、共同方法變異

本研究於同一時間點，針對同一研究對象，蒐集所有的問卷資料，可能因此產生彭台光等人(2006)指出的共同方法變異的問題，而本研究也依彭台光等人(2006)所建議「第三因子測試法」來檢視是否有共同方法變異的問題，即加入「社會期許」此一常見的共同方法變異來源，求得社會期許和研究自變項與依變項的相關後，把與社會期許有相關的部分排除，便可得到自變項與依變項較真實的關係。表 4-1 顯示，社會期許與各變項相關皆達顯著，而表 4-2 則顯示，在控制社會期許之後，大部分的變項間相關仍達顯著，另外，在假設的迴歸考驗與 SEM 模式檢驗時，皆將社會期許視為控制變項予以控制，假設大部分皆成立，顯示本研究並無共同方法變異之問題。

未來研究若在時間與資源上許可，可依據彭台光等人(2006)針對共同方法變異提出的事前預防方法，從不同來源、不同時間或場域、不同研究方法來蒐集研究資料，以能更好地避免共同方法變異之問題。

### 二、「虧損企業」樣本過少

本研究的資料蒐集方法為便利取樣，資料僅包含 5 份「虧損企業」的資料，而「一般企業」與「標竿企業」分別包含 254 份與 155 份資料。因過少的「虧損企業」資料，樣本代表性不足，使本研究無法比較「虧損企業」、「一般企業」、與「標竿企業」三者之間的差異，僅能比較「一般與虧損企業」與「標竿企業」二者的差異，而這樣的結果也對於台灣的虧損企業，提供較少作為如何從「虧損企業」升級到「一般企業」，以及如何從「一般企業」升級到「標竿企業」的參考，但在本研究的假設十六，探討「一般與虧損企業」與「標竿企業」之間的差異，顯示二者在「領導者智慧」、「領導者實用智力」、「領導者分析智力」、「競爭大未來思維」、「決策品質」、「工作生活品質」、「幸福感」、「組織競爭力」、與「組織績效」上皆達顯著差異，所以不論是「虧損企業」或「一般企業」，若想持續升級，勢必都要先從這些面向上開始加強。

未來研究則建議應增加「虧損企業」的資料數量，進行「虧損企業」、「一般企業」、與「標竿企業」三者之間的比較，以讓虧損企業能夠清楚地知道，若要成為標竿企業，應依序加強的面向。

### 三、身心健康量表

本研究使用的身心健康量表包含了9題反向題與3題正向題，進行因素分析後，發現第一因素為「反向題」，而第二因素為「正向題」，雖然以身心健康總分來進行假設考驗時，發現工作生活品質會影響身心健康(解釋量為.02<sup>\*\*</sup>)，而身心健康會影響幸福感(解釋量為.02<sup>\*\*</sup>)，但當以兩個因素分別考驗時，卻發現在「反向題」的考驗結果中，解釋量皆下降，而在「正向題」的考驗結果中，解釋量皆提高。

至於造成此結果的可能原因為，反向題描述的健康問題皆已較為嚴重，例如「我現在的健康情形對於從事較溫和的活動會感到困難」、「我現在的健康情形對於爬數層樓梯會感到困難」、「我因為生理健康狀況而無法進行日常作息活動」、與「我的生理病痛干擾了我的工作與日常生活」等，若受試在這些題項中勾選高分，代表其健康狀況已出現某種程度的問題，因此可能較不適用於目前仍在職場中的員工，而正向題的描述則較為直接，例如「整體來說，我覺得我的健康狀況良好」，此種題目可能較能夠反映員工的身心健康。此結果表示，雖然正向題與反向題皆反映了部分欲測量的構念，但兩者的尺度可能會有所不同，因此未來研究應盡量採用僅含正向題的量表，以避免分數在轉換過程中，改變了原本代表的意涵，而影響研究結果。

### 四、階層線性模式

本研究的研究變項為從組織層次的領導才能、決策品質，影響到個人層次的工作生活品質、身心健康、與幸福感，最後再影響到組織層次的組織競爭力與績效，即本研究包含了跨層次的變項與資料，但只使用迴歸分析與結構方程模式進行檢驗，未來研究建議可使用階層線性模式來進行更深入的探討。

### 第三節 研究貢獻

本節將針對「理論驗證、整合、與創新」與「實務應用」等研究貢獻進行探討。

#### 一、理論驗證、整合與創新

##### 1 理論驗證與整合

本研究探討以 Sternberg(2003)提出的 WICS 模式，以及 Hamel 與 Prahalad (顧淑馨譯，1995)提出的競爭大未來思維為出發點，探討領導者具有領導智慧、領導智力、創造力、競爭大未來思維，也就是具有領導才能時，其決策品質對於組織中的員工，以及組織競爭力與績效是否會產生影響。研究結果發現，領導才能確實會透過影響組織中的員工，以影響組織競爭力與績效，也驗證了陳力睿(2010)提出的「領導者才能之競爭力模式」，該模式除了適用於團隊領導者對於團隊競爭力與團隊績效之影響，也適用於組織領導人對於組織競爭力與組織績效之影響。此外，本研究亦延續了張裕隆(2005b)、徐家偉(2007)、吳雅倩(2009)、鄧熙華(2009)、徐維秉(2009)、莊敦閔(2009)、與陳力睿(2010)所進行的一系列競爭力研究，研究結果皆指出，領導者對於組織競爭力與組織績效之重要。

##### 2 理論創新

本研究以結構方程模式，在驗證陳力睿(2010)根據 Sternberg(2003)的 WICS 模式，提出的「領導者才能之競爭力模式」之餘，也提出組織領導者對於組織競爭力與組織績效之影響，會透過其決策品質對於組織中員工之影響來達成，本研究亦明確指出，組織中員工受到領導者決策品質影響的面向為「工作生活品質」、「身心健康」、「幸福感」，亦即，有才能之領導者，其決策品質會先影響到員工在工作環境中的各項需求的滿意程度、身心健康、以及員工幸福感，再影響到組織整體的競爭力與績效。

## 二、實務應用

本研究企圖探討領導者具備領導智慧、領導智力、創造力、以及競爭大未來思維時，其決策品質是否會對員工產生影響，進而影響組織之競爭力與績效，以下將說明本研究在實務的應用，以作為企業進行診斷與改善之參考：

### 1 組織領導者之重要性

本研究發現，組織領導者是否具備領導才能，對於組織競爭力與績效會有直接或間接的影響，顯示組織若想成功，首先必須要擁有的便是有才能的領導者，因此，組織在選擇領導者，以及培養接班人時，應著重於其領導智慧、領導智力、創造力、以及競爭大未來思維，使其有足夠的領導才能，做出高品質的決策，以強化組織的競爭力，帶領組織邁向卓越的績效。

### 2 組織中員工之重要性

本研究亦發現，領導者對組織競爭力與績效的影響，會透過影響員工來達成。誠如張裕隆(2005a)、以及高希均與石滋宜(1996)，皆指出組織中最重要即為「人」，本研究結果之意涵為，欲使組織具備優秀的競爭力，以達到卓越的績效，組織領導者絕不可忽略組織中的員工，而組織若想透過員工來提升競爭力與績效，可從影響員工在工作環境中各項需求的滿意度開始提升，例如營造一個安全的工作環境、積極培養員工關係、提供良好的薪資福利、進行工作再設計，使員工能夠在該工作上有更多學習知識與技能之機會，以發揮、協助員工進行生涯規劃，讓員工了解在該組織之發展路徑等。在提高員工的工作生活品質之後，其身心健康與幸福感也會提高，而幸福的員工也將能夠為組織創造卓越的績效。

因此當組織對於領導者與員工的「選」、「用」、「育」、「留」皆能夠有所重視時，組織整體的人力資源將能夠升級，也將能夠達到張裕隆(2006)所提出的人力資源績效(Human Resource Performance，HRP)的境界。

## 參考文獻

### —中文部分—

- 王雁、孫延超、李長江、梁虹、孫宏偉(2005)。醫學生學業成績、人格、心理健康與其主觀幸福感關係的研究。《中國健康心理學雜誌》，13(4)。
- 朱舟(譯)(2009)。Hughes, R. L., Ginnett, R. C., & Curphy, G. J.(著)。《領導學—在實踐中提升領導力》。北京市：機械工業出版。
- 司徒達賢(2007)。《管理學的新世界》。台北：天下文化。
- 余緒德(2004)。《中華航空女性空服員休閒調適策略與壓力—健康之研究》。國立東華大學觀光暨遊憩管理研究所碩士論文，未出版，台灣花蓮縣。
- 李元墩、陳碧清(譯)(2009)。Bennis, W.(著)。《領導，不需要頭銜》。台北市：大是文化。
- 李青芬、李雅婷、趙慕芬(譯)(2006)。Robbins, S. P.(著)。《組織行為學》。台北市：華泰文化。
- 林少龍、繆敏志(2004)。工作生活品質與工作績效之最佳化：工作要求與工作控制之角色。《管理評論》，23，65-87。
- 林志哲(2010)。《大學生感恩特質及其與社會支持、因應型態及幸福感之關係》。國立政治大學教育研究所博士論文，未出版，臺北市。
- 林邦傑、翁淑緣(1986)。大專人格測驗的修訂。《教育與心理研究》，9，1-26。
- 邱木坤(2008)。《家長式領導、組織文化與組織績效關連模式之研究—以台灣遊艇業之實證》。國立成功大學高階管理碩士在職專班研究所碩士論文，未出版。
- 吳雅倩(2009)。《領導才能、組織文化、目標設定、組織效能感、與競爭力、績效之相關研究》。國立政治大學心理學研究所碩士論文，未出版。
- 高希均、石滋宜(著)(1996)。《競爭力手冊》。台北市：天下文化。
- 徐家偉(2007)。《組織轉型能力之建構與評鑑工具之發展》。國立政治大學心理學研究所碩士論文，未出版。

- 徐維秉(2009)。企業因應中國勞動合同法之變革策略及其對心理契約、組織承諾、核心競爭力、與組織績效之影響。國立政治大學心理學研究所碩士論文，未出版。
- 莊敦閔(2009)。從學習型組織、文化與領導，探討個人學習與組織訓練對績效、競爭力之影響。國立政治大學心理學研究所碩士論文，未出版。
- 鹿荷(著)(2009)。管理大師彼得·杜拉克。台北市:采竹文化。
- 陳力睿(2010)。領導者才能對決策品質、團隊競爭力、與績效之影響--以 Sternberg 之 WICS 模式為例。國立政治大學心理學研究所碩士論文，未出版。
- 陳立賢(2007)。技術導向、市場導向、產品創新績效與企業競爭力關係之研究—以台灣製藥業為例。國立成功大學高階管理在職專班研究所碩士論文，台南市。
- 陳家聲、樊景立(2000)。我國國人工作生活品質經驗之研究。管理學評論，19(1), 31-79。
- 陳彰儀(譯)(2007)。Muchinsky, P. M. (著)。工作心理學。台北市:雙葉書廊。
- 彭台光、高月慈、林鈺琴(2006)。管理研究中的共同方法變異:問題本質、影響、測試和補救。管理學報，23(1)，77-98。
- 張裕隆(2005a)。組織、個人「競爭力」與組織獲利、個人財富之相關研究。國家文官培訓所—T&D 飛訊：30，1-18。
- 張裕隆(2005b)。「標竿」與「一般」、「虧損」、「政府」組織競爭力之比較分析研究。國家文官培訓所—T&D 飛訊：33，1-13。
- 張裕隆(2006)。ISO10015 與培訓價值創新。中華人力資源管理年鑑，131。
- 張裕隆(2010)。「領導競爭力」之提升乃「人才升級」、「產業升級」、與「富國經濟」之關鍵。國家文官培訓所—T&D 飛訊：98，1-10。
- 張裕隆(2011)。領導競爭力研究之一脈相承與蛻變發展。政大心理系心潮：40，35-36。
- 鄧熙華(2009)。領導才能、組織使命、人力資源政策與運作、組織文化、與組織競爭力、績效之相關研究。國立政治大學心理學研究所碩士論文，未出版。
- 顧淑馨(譯)(1995)。Hamel, G., & Prahalad, C. K.(著)。競爭大未來。台北市:智庫文化。

—英文部分—

- Bennis, W. G. (1985). *The Planning of Change*. Holt Rinehart & Winston., forth edition.
- Boehm, J. K., & Lyubomirsky, S.(2008). Does happiness promote career success? *Journal of Career Assessment*, 16. 101-117.
- Brian, B. , Norman, H. G. (2007). Quality of work life. *Strategic Finance*. Oct. 41-45.
- Choi, F. S. & Mueller (1992). *International Accounting*, New York: Prentice-Hall.
- Cohen, S. G., Chang, L., & Ledford, G. E. Jr. (1997). A hierarchical construct of self-management leadership and its relationship to quality of work life and perceived work group effectiveness. *Personnel Psychology*, 50 (2), 275-308.
- Delaney, J. T., & Huselid, M. A. (1996).The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance. *Academy of Management Journal*, 39(4), 949-969.
- Diener, E. (1984). Subjective well-being. *Psychological Bulletin*, 95, 542-575.
- Diener, E., & Biswas-Diener, R. (2002). Will money increase subjective well-being? *Social Indicators Research*, 57, 119-169.
- Diener, E., Emmons, R. A., Larsen, R. J., Griffin, S.(1985). The satisfaction with life scale. *Journal of Personality Assessment*, 49(1), 71-75
- Diener,E., Oishi, S., & Lucas,R. E.,(2009). *Oxford Handbook of Positive Psychology*. New York, NY:Oxford University Press.
- Diener, E., Smith, H., & Fujita, F. (1995). The personality structure of affect. *Journal of Personality and Social Psychology*, 69, 130-141.
- Donaldson, S.I., Sussman, S., Dent, C.W., Severson, H.H. And Stoddard, J.L. (1999). Health behaviour, quality of work life, and organizational effectiveness in the lumber industry. *Health Education and Behavior*, 26(4), 579-591.
- Dooley, R. S., & Fryxell, G. E. (1999). Attaining decision quality and commitment from dissent: The moderating effects of loyalty and competence in strategic decision-making

- teams. *Academy of Management Journal*, 42, 389-402.
- Faragher, E. B., Cass, M. and C L Cooper, C. L. (2005). The relationship between job satisfaction and health: a meta-analysis. *Occupational and Environmental Medicine*, 62, 105-112.
- Fischer, J. A. V., & Sousa-Poza, A. (2007). Does job satisfaction improve the health of workers? new evidence using panel data and objective measures of health. *IZA Discussion Paper*.
- Goldberg, D.P., Hillier, V.F. (1979). A scaled version of the general health questionnaire. *Psychological Medicine*, 9, 139–145.
- Grawitch, M.J., Gottschalk, M. And Munz, D.C. (2006). The path to a healthy workplace: a critical review linking healthy workplace practices, employee well-being, and organizational improvements. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 58( 3), 129-147.
- Grawitch, M.J., Trares, S. And Kohler, J.M. (2007). Healthy workplace practices and employee outcomes. *International Journal of Stress Management*, 14 (3), 275-293.
- Havlovic, S.J. (1991). Quality of work life and human resource outcomes. *Industrial Relatiois*, 30(3), 469-479.
- Hian, C. C, & Einstein, W. O. (1990). Quality of work life (QWL): what can unions do? *Advanced Management Journal*, 55(2), 17-22.
- Judge, T.A., Ilies, R., & Dimotakis, N. (2010). Are health and happiness the product of wisdom? General mental ability, education, occupation status, health, and well-being. *Journal of Applied Psychology*, 95, 454-468.
- Kassem, S. M. (1987). Human resource planning and organizational performance: an exploratory analysis. *Strategic Management Journal*, 8, 387–392.
- King, A. S., & Ehrhard, B.J. (1997). Diagnosing organizational commitment: an employee cohesion exercise. *International Journal of Management*, 14(3), 317-325.
- Kotter, J. P.(1990). *Force For Change : How Leadership Differs from Management*. Free Press.
- Lau, R.S.M., Bruce, E. May. (1998). A win-win paradigm for quality of work life and business performance. *Human Resource Development Quality*, 9(3), 211-266.



- Lee, H., Choi, B.(2003).Knowledge management enablers, processes, and organizational performance: an integrative view and empirical examination. *Journal of Management Information Systems*, 20(1), 179-228.
- Loscocco, K. A. and A. R. Roschelle (1991). Influences on the quality of work and nonwork life: two decades in review. *Journal of Vocational Behaviour*, 39, 182-225.
- Lu, L., & Shih, J. B. (1997). Sources of happiness: a qualitative approach. *The Journal of Social Psychology*, 137, 181–187.
- Luk, C. L., Yau, O. H., Tse, A. C. B., Sin, L. Y. M., & Chow, R. P. M. (2005). Stakeholder orientation and business performance: the case of service companies in China. *Journal of International Marketing*, 13(1), 89-110.
- Lusthaus, C., Adrien , Marie. H., Anderson, G., & Carden, F.(1999). *Enhance Organizational Performance : A Toolbox for Self-assessment*. IDRC Books.
- Luthans, F., Hodgetts, R.M., & Rosenkrantz, S. (1988). *Real managers*. Cambridge, MA: Ballinger.
- Myers, D. G., & Diener, E. (1995). Who is happy? *Psychological Science*, 6, 10-19.
- Mintzberg, H. (1973). *The Nature of Managerial Work*. New York: Harper & Row.
- Mills , D. Q. (2006). *Leadership: How to Lead, How to Live*. MindEdge Press.
- Oliver, J.E., Jose, P.E. & Brough, P. (2006). Confirmatory factor analysis of the work locus of control scale. *Educational and Psychological Measurement*, 66(5), 835-851.
- Porter, L.W. (1961). A study of perceived need satisfaction in bottom and middle management jobs. *Journal of Applied Psychology* ,45, 1–10.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press, first edition.
- Rathi., N. (2009). Relationship of quality of work life with employees' psychological well-being. *International Journal of Business Insights and Transformation*, 53-60.
- Robbins, S. P. (1989). *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, and Applications*.

- Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Rowe, A. J. & Boulgarides, J. D., (1992). *Managerial Decision Making*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Saad, H. S., Samah, A. J. A., Juhdi, N.(2008). Employees' perception on quality work life and job satisfaction in a private higher learning institution. *International Review of Business Research Papers*, 4(3), 23-34.
- Scheibe, S., Kunzmann, U., & Baltes, P. B. (2009). New territories of positive lifespan development: Wisdom and life longings. In C. R. Snyder & S. J. Lopez, *Handbook of Positive Psychology* (second edition, 171-183). New York, NY: Oxford University Press.
- Schweiger, D. M., Sandberg, W. R., & Ragan, J. W. (1986). Group approaches for improving strategic decision making : A comparative analysis of dialectical inquiry, devil's advocacy, and consensus. *Academy of Management Journal*, 29, 51-71.
- Selnick, P. (1957). *Leadership in Administration: A Sociological Interpretation*. University of California Press.
- Sirgy, M. J., Efraty, D., Siegel, P. & Lee, D. J. (2001). A new measure of quality of work life (QWL) based on need satisfaction and spillover theories. *Social Indicators Research*, 55(3), 241-302.
- Spreitzer, G. M., McCall, M. W., & Mahoney, J. D. (1997). Early identification of international executive potential. *Journal of Applied Psychology*, 82(1), 6-29.
- Srivastava, A.K. (2007). Perceived work environment and employees' health. *Psychological Studies*, 52(4), 345-347.
- Srivastava, A.K. (2008). Effect of perceived work environment on employees' job behaviour and organizational effectiveness. *Journal of the Indian Academy of Applied Psychology*, 34(1), 47- 55.
- Sternberg, R. J. (2000). *Handbook of Intelligence*. Cambridge University Press, first edition.

- Sternberg, R. J. (2003). WICS : A model of leadership in organizations. *Academy of Management Learning & Education*, 2, 386-401.
- Sternberg, R. J. (2007). A systems model of leadership : WICS. *American Psychologist*, 62(1), 34-42.
- Tilles, S. (1963). How to evaluate corporate strategy. *Harvard Business Review*, 41. 111-121.
- Venkatraman, N., & Ramanujam, V. (1986). Measurement of business performance in strategy research a comparison of approaches. *Academy of Management Review*, 11,801-814.
- Vroom, V. H., & Yetton, P. W. (1973). *Leadership and decision making*. Pittsburgh, PA: University of Pittsburgh Press.
- Ware, J. E., Kosinski, M., Keller, S. D. (1996). A 12-item short-form health survey: construction of scales and preliminary tests of reliability and validity. *Medical Care*, 34(3), 220-233.
- Warr, D.J., 2005. Social networks in a 'discredited' neighbourhood. *Journal of Sociology* 41, 285–308.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategy Management Journal*, 5.
- Williams, W. M., & Sternberg, R. (1988). Group intelligence: why some groups are better than others. *Intelligence*, 12, 351-377.
- Wilson, M.G., DeJoy, D.M., Vandenberg, R.J., Richardson, H.A. And McGrath, A.L. (2004), Work characteristics and employee health and well-being: test of a model of healthy work organization. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77( 4). 565-588.
- World Health Organization. (1946). WHO definition of health. International Health Conference, New York, 19–22.
- Wright, T. A. And Cropanzano, R. (2004). The role of psychological well-being in job performance: a fresh look at an age-old quest. *Organizational Dynamics*, 33(4), 338-351.
- Wright, T. A., Cropanzano, R., & Bonett, D. G.(2007). The moderating role of employee

positive well-being on the relation between job satisfaction and job performance. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12( 2), 93–104.



## 附錄 A

### 結構方程模式分析(修改版本)

本研究經 SEM 的模式建議後，在兩部分進行修改：

#### 1 潛在自變項與潛在依變項之關係

原研究版本：「WICS」→「組織績效」；

「競爭大未來思維」→「組織績效」。

修改後版本：「WICS」→「組織競爭力」；

「競爭大未來思維」→「組織競爭力」。

#### 2 潛在依變項與潛在依變項之關係

修改版本：增加「工作生活品質」→「幸福感」。

### 一、整體模式契合度分析

結構方程式的整體評估可經由卡方檢定、適合度指標、替代性指標及殘差分析進行檢驗，表 A-1 呈現本研究整體模式契合度指標。

表 A-1 本研究模式契合度指標

指標類型	指標	本研究數值	模式建議判斷值	檢定結果
卡方考驗	WLS $X^2$	977.53 ( $p=.00$ )	$p > .05$	模式契合度合理
	$X^2/df$ ( $df=294$ )	3.32	$< 3$	
適合度考驗	PGFI	.62	$> .50$	模式簡約度良好
	NNFI	.98	$> .90$	模式契合度良好
替代性指標	CFI	.98	$> .95$	模式契合度良好
	RMSEA	.075	$< .08$	模式契合度良好
殘差分析	SRMR	.046	$< .08$	模式契合度良好

註：模式建議判斷值參考自邱皓政(2003)

整體而言，本模式適配度良好。雖然 WLS  $X^2$  值達顯著( $p=.00$ )，但卡方考驗具有樣本越大，越易達顯著之特性，所以此數值達顯著仍屬合理，其他指標也顯示本研究模式為一良好模式。

## 二、模式各參數之估計值與顯著值

### (一)測量模式

1.  $\Lambda_X$  估計： $\Lambda_X$  估計值代表潛在自變項與 X 變項之關係，如表 A-2 所示。

表 A-2  $\Lambda_X$  參數估計表

參數	標準化係數	t 值
$\lambda_{1,1}^X$	.85	
$\lambda_{2,1}^X$	.96	28.58**
$\lambda_{3,1}^X$	.91	26.06**
$\lambda_{4,2}^X$	.93	
$\lambda_{5,2}^X$	.95	34.29**
$\lambda_{6,2}^X$	.79	22.32**

\*\*  $p < .01$

2.  $\Lambda_Y$  估計： $\Lambda_Y$  估計值代表潛在依變項與 Y 變項之關係，如表 A-3 所示。

表 A-3  $\Lambda_Y$  參數估計表

參數	標準化係數	t 值	參數	標準化係數	t 值
$\lambda_{1,1}^Y$	.94		$\lambda_{10,4}^Y$	.95	39.59**
$\lambda_{2,1}^Y$	.95	39.93**	$\lambda_{11,4}^Y$	.96	41.22**
$\lambda_{3,2}^Y$	.90		$\lambda_{12,5}^Y$	.92	
$\lambda_{4,2}^Y$	.92	29.28**	$\lambda_{13,5}^Y$	.96	37.18**
$\lambda_{5,2}^Y$	.85	24.71**	$\lambda_{14,5}^Y$	.89	29.59**
$\lambda_{6,3}^Y$	.93		$\lambda_{15,6}^Y$	.92	
$\lambda_{7,3}^Y$	.93	35.40**	$\lambda_{16,6}^Y$	.97	37.45**
$\lambda_{8,3}^Y$	.96	39.61**	$\lambda_{17,6}^Y$	.91	31.62**
$\lambda_{9,4}^Y$	.94				

\*\*  $p < .01$

### (二)結構模式

3.  $\Gamma$  值估計： $\Gamma$  估計值表示潛在自變項與潛在依變項之關係，如表 A-4 所示。

表 A-4  $\Gamma$  參數估計表

參數	標準化係數	t 值
$\gamma_{1,1}$	.80	15.23**
$\gamma_{1,2}$	.17	3.82**
$\gamma_{5,1}$	.36	6.07**
$\gamma_{5,2}$	.36	6.35**

\*\*  $p < .01$

4. B 值估計：B 估計值表示潛在依變項與潛在依變項之關係，如表 A-5 所示。

表 A-5 B 參數估計表

參數	標準化係數	t 值
$\beta_{2,1}$	.60	15.54 <sup>**</sup>
$\beta_{3,2}$	.30	5.17 <sup>**</sup>
$\beta_{4,2}$	.65	14.18 <sup>**</sup>
$\beta_{4,3}$	.09	2.38 <sup>**</sup>
$\beta_{5,4}$	.25	6.06 <sup>**</sup>
$\beta_{6,5}$	.86	22.12

<sup>\*\*</sup>  $p < .01$

### (三) 殘差模式

5.  $\Psi$  值估計： $\Psi$  估計值表示潛在依變項無法被解釋的殘差，或稱為結構方程模式的殘餘誤差，如表 A-6 所示。

表 A-6  $\Psi$  參數估計表

參數	標準化係數	t 值
$\xi_1$	.11	7.58 <sup>**</sup>
$\xi_2$	.35	10.25 <sup>**</sup>
$\xi_3$	.75	12.27 <sup>**</sup>
$\xi_4$	.34	11.18 <sup>**</sup>
$\xi_5$	.27	10.74 <sup>**</sup>
$\xi_6$	.24	10.01 <sup>**</sup>

<sup>\*\*</sup>  $p < .01$

6.  $\Theta_\delta$  值估計： $\Theta_\delta$  估計值表示 X 變項之測量誤差，如表 A-7 所示。

表 A-7  $\Theta_\delta$  參數估計表

參數	標準化係數	t 值
$\delta_1$	.27	12.75 <sup>**</sup>
$\delta_2$	.08	7.68 <sup>**</sup>
$\delta_3$	.16	11.18 <sup>**</sup>
$\delta_4$	.14	8.87 <sup>**</sup>
$\delta_5$	.10	7.09 <sup>**</sup>
$\delta_6$	.37	13.01 <sup>**</sup>

<sup>\*\*</sup>  $p < .01$

7.  $\Theta_\epsilon$  值估計： $\Theta_\epsilon$  估計值表示 Y 變項之測量誤差，如表 A-8 所示。

表 A-8  $\Theta_e$  參數估計表

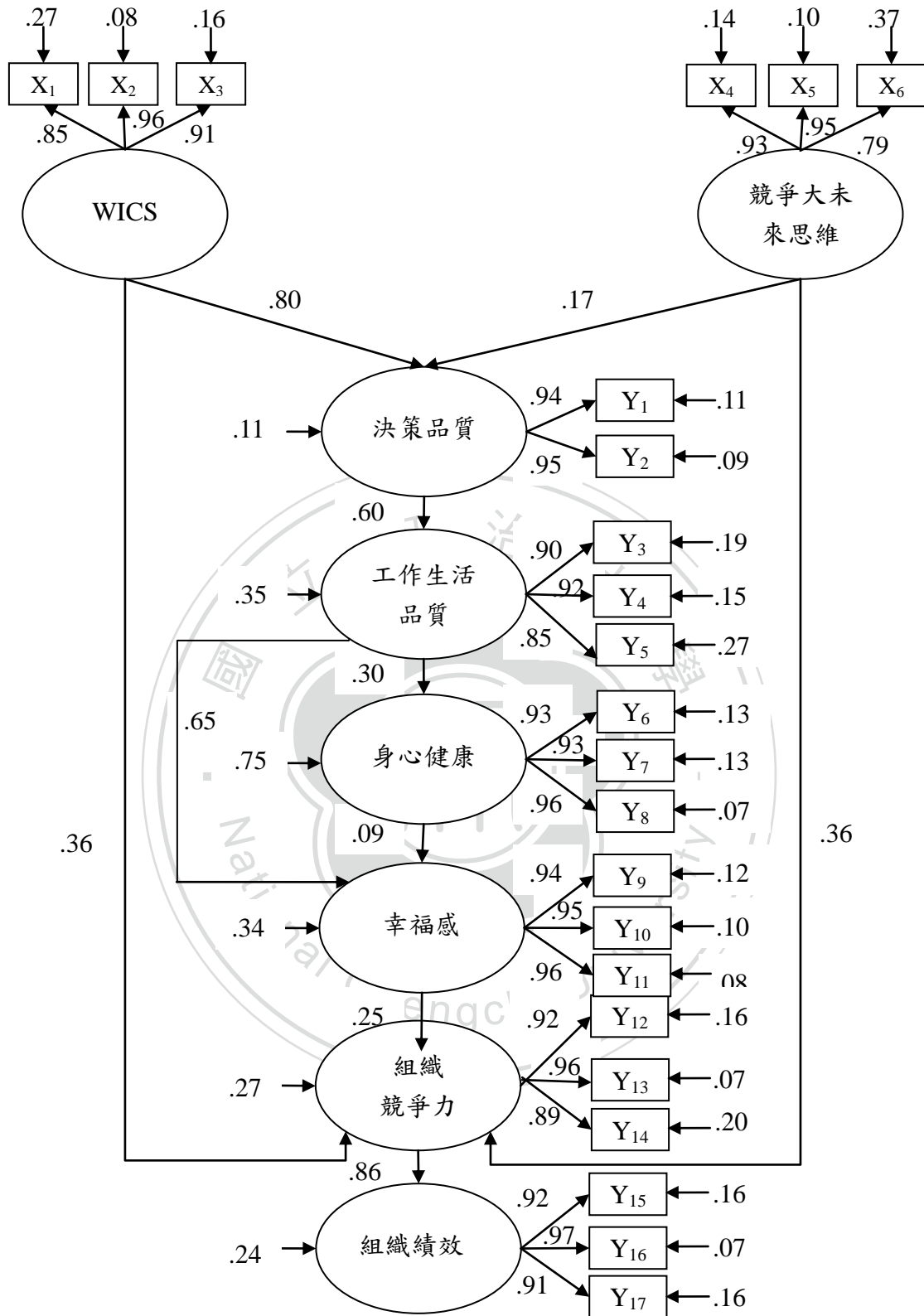
參數	標準化係數	t 值	參數	標準化係數	t 值
$\epsilon_1$	.11	9.04**	$\epsilon_{10}$	.10	9.64**
$\epsilon_2$	.09	8.06**	$\epsilon_{11}$	.08	8.54**
$\epsilon_3$	.19	10.08**	$\epsilon_{12}$	.16	11.22**
$\epsilon_4$	.15	8.88**	$\epsilon_{13}$	.07	7.40**
$\epsilon_5$	.27	11.78**	$\epsilon_{14}$	.20	12.10**
$\epsilon_6$	.13	10.07**	$\epsilon_{15}$	.16	11.20**
$\epsilon_7$	.13	10.29**	$\epsilon_{16}$	.07	6.37**
$\epsilon_8$	.07	6.73**	$\epsilon_{17}$	.16	11.30**
$\epsilon_9$	.12	10.30**			

\*\*  $p < .01$

### 三、整體模式分析結果圖

總結以上各項參數值，領導者智慧、智力、創造力及競爭大未來構成之領導才能模式對於決策品質具有正向顯著影響，而決策品質對於工作生活品質、工作生活品質對於身心健康、身心健康對於幸福感、幸福感對於組織競爭力、組織競爭力對於組織績效皆有正向顯著影響，圖 A-1 為整合各項參數值彙整之研究結構方程模式圖。





X<sub>1</sub>=領導者智慧；X<sub>2</sub>=領導者智力；X<sub>3</sub>=領導者創造力  
 X<sub>4</sub>=競爭大未來思維第一題與第二題；X<sub>5</sub>=競爭大未來思維第三題與第四題；  
 X<sub>6</sub>=競爭大未來思維第五題

圖 A-1 本研究結構方程模式圖(修改後)

## 附錄 B

# 領導才能對決策品質、員工工作生活品質、身心健康、幸福感、組織競爭力與績效之影響調查問卷

敬愛的職場先進、前輩您好！

這是一份學術研究問卷，目的在於探討企業領導才能、決策品質、員工工作生活品質、身心健康、幸福感，以及組織競爭力與績效之關聯性，以提供企業組織未來診斷與改善之依據。

本研究是一項相當有意義的研究，大約只花您 8 至 12 分鐘完成。請您根據您實際狀況依序填答即可。您不需要填寫姓名，所提供的資料僅為學術研究分析使用，敬請安心作答。

感謝您熱心參與本研究，希望對於『提升企業整體的競爭力』能有所貢獻，謹在此致上最誠摯的敬意！

敬祝

駿業鴻發

政治大學心理學研究所

指導教授：張裕隆 博士

研究生：王立璇 敬上

E-mail: 98752016@nccu.edu.tw

2010 年 11 月

第一部分 請您根據貴公司領導人的實際情況圈選適當的數字。

	非 常 不 符 合	1	2	3	4	5	6	7	8	9	符 合	非 常 符 合
1. 我們公司領導人會尋求組織中各成員的共同利益。	1	2	3	4	5	6	7	8	9			
2. 我們公司領導人會尋求組織和團隊的共同利益。	1	2	3	4	5	6	7	8	9			
3. 我們公司領導人會平衡短期與長期組織成員的共同利益。	1	2	3	4	5	6	7	8	9			
4. 我們公司領導人認為他人利益和自己利益同樣重要。	1	2	3	4	5	6	7	8	9			
5. 我們公司領導人會選擇能達到組織成員共同利益的環境。	1	2	3	4	5	6	7	8	9			
6. 我們公司領導人會形塑能達到組織成員共同利益的環境。	1	2	3	4	5	6	7	8	9			
7. 我們公司領導人的自我管理良好。	1	2	3	4	5	6	7	8	9			
8. 我們公司領導人善於員工關係管理。	1	2	3	4	5	6	7	8	9			
9. 我們公司領導人善於管理工作。	1	2	3	4	5	6	7	8	9			
10. 我們公司領導人善於說服他人認同其決策。	1	2	3	4	5	6	7	8	9			
11. 我們公司領導人能改變自己適應環境。	1	2	3	4	5	6	7	8	9			
12. 我們公司領導人能創造適合自己的環境。	1	2	3	4	5	6	7	8	9			
13. 我們公司領導人能尋找适合自己工作的新環境。	1	2	3	4	5	6	7	8	9			
14. 我們公司領導人具有良好的邏輯思考能力。	1	2	3	4	5	6	7	8	9			
15. 我們公司領導人善於掌握問題的核心。	1	2	3	4	5	6	7	8	9			
16. 我們公司領導人能精確地詮釋與工作有關的訊息。	1	2	3	4	5	6	7	8	9			
17. 我們公司領導人會去傾聽與了解各方的意見。	1	2	3	4	5	6	7	8	9			
18. 我們公司領導人善於評估各種問題解決方案的結果。	1	2	3	4	5	6	7	8	9			
19. 我們公司領導人善於找出工作問題的癥結所在。	1	2	3	4	5	6	7	8	9			
20. 我們公司領導人善於整合各種工作相關的資訊。	1	2	3	4	5	6	7	8	9			
21. 我們公司領導人善於分析各種不同工作問題解決方案的優劣。	1	2	3	4	5	6	7	8	9			
22. 我們公司領導人善於從不同問題解決方案中找出最佳的方案。	1	2	3	4	5	6	7	8	9			
23. 我們公司領導人善於剖析工作所面臨之重大問題，並尋求解決之道。	1	2	3	4	5	6	7	8	9			
24. 我們公司領導人會從不同於大眾的角度來提出問題。	1	2	3	4	5	6	7	8	9			
25. 我們公司領導人會分析所提的解決方案是否為最佳的選擇。	1	2	3	4	5	6	7	8	9			
26. 我們公司領導人會努力說服他人認同其創新想法。	1	2	3	4	5	6	7	8	9			
27. 我們公司領導人會運用專業知識幫助其產生創新想法。	1	2	3	4	5	6	7	8	9			
28. 我們公司領導人會因為專業知識的堅持，反而阻礙其創新想法的產生。	1	2	3	4	5	6	7	8	9			
29. 我們公司領導人會願意冒適度的風險以實踐其創新的想法。	1	2	3	4	5	6	7	8	9			

30. 我們公司領導人會盡力排除困難以實踐其創新的想法。	1	2	3	4	5	6	7	8	9
31. 我們公司領導人能忍受實踐創新想法過程中的不確定性。	1	2	3	4	5	6	7	8	9
32. 我們公司領導人之所以會有創新想法乃內在動機所驅動。	1	2	3	4	5	6	7	8	9
33. 我們公司領導人會為實踐創新想法，尋找有利的外在獎勵環境。	1	2	3	4	5	6	7	8	9
34. 我們公司領導人會從經驗學習中來提升自己。	1	2	3	4	5	6	7	8	9
35. 我們公司領導人的視野與機會，早已超越現有市場內的競爭對手。	1	2	3	4	5	6	7	8	9
36. 我們公司的領導人對於創造「企業未來傳奇」已有明確具體的策略。	1	2	3	4	5	6	7	8	9
37. 我們公司的領導人對於建立公司的核心專長具有明確的整體計畫。	1	2	3	4	5	6	7	8	9
38. 我們公司的領導人具有整合全球性資源，以先發制人的能力。	1	2	3	4	5	6	7	8	9
39. 我們公司的領導人自認為該一產業轉型的領導者與革命家。	1	2	3	4	5	6	7	8	9
40. 我們公司領導人會盡可能參考各種訊息來進行決策。	1	2	3	4	5	6	7	8	9
41. 我們公司領導人會根據合理的推論來做決策。	1	2	3	4	5	6	7	8	9
42. 我們公司領導人所做的決策能幫助組織達成目標。	1	2	3	4	5	6	7	8	9
43. 我們公司領導人會根據組織目前的財務狀況來進行決策。	1	2	3	4	5	6	7	8	9
44. 我們公司領導人所做的決策和組織目前的策略一致。	1	2	3	4	5	6	7	8	9
45. 我們公司領導人所做的決策對組織整體績效有所貢獻。	1	2	3	4	5	6	7	8	9

第二部分 請您針對您在工作當中的實際情況圈選出適當的數字。

	非常 不符合	不 符 合	普 通	符 合	非 常 符 合				
1. 我在工作中感到安全。	1	2	3	4	5	6	7	8	9
2. 我的工作提供良好的健康福利。	1	2	3	4	5	6	7	8	9
3. 我會盡力維持健康與體態。	1	2	3	4	5	6	7	8	9
4. 我對於在工作中得到的薪資感到滿意。	1	2	3	4	5	6	7	8	9
5. 我覺得我在本公司的工作使我的生活很安穩。	1	2	3	4	5	6	7	8	9
6. 我的工作有助於我的家庭。	1	2	3	4	5	6	7	8	9
7. 我在工作中有很好的朋友。	1	2	3	4	5	6	7	8	9
8. 我有足夠的時間離開工作，而去享受人生當中的其他事情。	1	2	3	4	5	6	7	8	9
9. 我對於在本公司工作感到很感激。	1	2	3	4	5	6	7	8	9
10. 本公司中以及我同業的人視我為工作領域中的專家。	1	2	3	4	5	6	7	8	9
11. 我覺得我的工作讓我實現我所有的潛能。	1	2	3	4	5	6	7	8	9

	非 常 不 符 合	1	2	3	4	5	6	7	8	9	符 合	非 常 符 合
12. 我覺得我正在工作中實現我的專家潛能。	1	2	3	4	5	6	7	8	9			
13. 我覺得我總是學習能夠幫助我的工作做得更好的新事物。	1	2	3	4	5	6	7	8	9			
14. 這份工作讓我磨練專家技能。	1	2	3	4	5	6	7	8	9			
15. 我的工作富含創意。	1	2	3	4	5	6	7	8	9			
16. 我的工作幫助我在工作之餘發展我的創意。	1	2	3	4	5	6	7	8	9			

第三部分 請您針對您的實際情況圈選出適當的數字。

	非 常 不 符 合	1	2	3	4	5	6	7	8	9	符 合	非 常 符 合
1. 整體來說，我覺得我的健康狀況良好。	1	2	3	4	5	6	7	8	9			
2. 我現在的健康情形對於從事較溫和的活動會感到困難。	1	2	3	4	5	6	7	8	9			
3. 我現在的健康情形對於爬數層樓梯會感到困難。	1	2	3	4	5	6	7	8	9			
4. 我的生理病痛干擾了我的工作與日常生活。	1	2	3	4	5	6	7	8	9			
5. 我因為生理健康狀況而無法完成自己預計要完成的事情。	1	2	3	4	5	6	7	8	9			
6. 我因為生理健康狀況而無法進行日常作息活動。	1	2	3	4	5	6	7	8	9			
7. 我因為情緒問題(憂鬱或焦慮)而無法完成預期要完成的事情。	1	2	3	4	5	6	7	8	9			
8. 我因為情緒問題而在工作或其他活動時無法專心。	1	2	3	4	5	6	7	8	9			
9. 我覺得我的情緒問題干擾了我的社交活動。	1	2	3	4	5	6	7	8	9			
10. 過去一個月以來，我覺得平靜又幸福。	1	2	3	4	5	6	7	8	9			
11. 過去一個月以來，我覺得精力充沛。	1	2	3	4	5	6	7	8	9			
12. 過去一個月以來，我感覺悶悶不樂與憂鬱。	1	2	3	4	5	6	7	8	9			
13. 我的生活大部份接近我的理想。	1	2	3	4	5	6	7	8	9			
14. 我的生活狀況相當好。	1	2	3	4	5	6	7	8	9			
15. 我很滿意現在的生活。	1	2	3	4	5	6	7	8	9			
16. 生活中，我已得到想要的重要東西。	1	2	3	4	5	6	7	8	9			
17. 假如我的生活可以重新來過，我幾乎不會想做任何改變。	1	2	3	4	5	6	7	8	9			
18. 過去一個月來，我總是感覺到喜愛的情緒。	1	2	3	4	5	6	7	8	9			
19. 過去一個月來，我總是感覺到高興的情緒。	1	2	3	4	5	6	7	8	9			
20. 過去一個月來，我總是感覺到快樂的情緒。	1	2	3	4	5	6	7	8	9			
21. 過去一個月來，我總是感覺到喜歡的情緒。	1	2	3	4	5	6	7	8	9			
22. 過去一個月來，我總是感覺到滿足的情緒。	1	2	3	4	5	6	7	8	9			

第四部份 請您針對您所服務公司的實際情況圈選適當的數字。

	非 常 不 符 合	1	2	3	4	5	6	7	8	9	非 常 符 合
1. 本公司具有高素質且具競爭力的員工。	1	2	3	4	5	6	7	8	9		
2. 本公司具有優秀的管理團隊與核心幕僚。	1	2	3	4	5	6	7	8	9		
3. 本公司已建立明確、清楚的營運目標。	1	2	3	4	5	6	7	8	9		
4. 本公司的企業文化與價值觀為組織成員所共享與認同。	1	2	3	4	5	6	7	8	9		
5. 本公司的員工培訓能切實補足能力缺口，提升專業能力。	1	2	3	4	5	6	7	8	9		
6. 本公司已建立一套完善的知識管理系統，同仁可以快速的存取資訊，相當具有效能。	1	2	3	4	5	6	7	8	9		
7. 本公司的形象與品牌信譽良好，深受大眾認同。	1	2	3	4	5	6	7	8	9		
8. 本公司具備廣泛且深厚的產業知識，並藉此調整未來的發展方向。	1	2	3	4	5	6	7	8	9		
9. 本公司具有改善或提升設備系統與作業流程(服務)的能力。	1	2	3	4	5	6	7	8	9		
10. 本公司能快速回應顧客需求，解決顧客問題，提升顧客滿意度。	1	2	3	4	5	6	7	8	9		
11. 本公司能夠採用顧客導向的行銷研究，且市場地位穩定。	1	2	3	4	5	6	7	8	9		
12. 本公司財務結構完善，組織資源豐沛。	1	2	3	4	5	6	7	8	9		
13. 本公司的產品(服務)具有國際競爭力。	1	2	3	4	5	6	7	8	9		
14. 在業界眼中，本公司已掌握某些不易複製的關鍵知識與技術。	1	2	3	4	5	6	7	8	9		
15. 本公司各部門與員工之間在業務上密切合作，已順利推展許多重要的專案或業務。	1	2	3	4	5	6	7	8	9		
16. 本公司與上下游廠商保持合作的彈性，並能有效因應合作關係可能產生的風險。	1	2	3	4	5	6	7	8	9		

第五部分 請您比較貴公司在過去三年相對於同業所表現的狀況。

	非 常 差	1	2	3	4	5	6	7	8	9	非 常 好
1. 營收成長率	1	2	3	4	5	6	7	8	9		
2. 公司目標達成率	1	2	3	4	5	6	7	8	9		
3. 企業資本與財務的優勢	1	2	3	4	5	6	7	8	9		
4. 產品(服務)的品質	1	2	3	4	5	6	7	8	9		
5. 員工生產力	1	2	3	4	5	6	7	8	9		
6. 技術(服務)創新程度	1	2	3	4	5	6	7	8	9		
7. 市場佔有率	1	2	3	4	5	6	7	8	9		

	非 常 差	2	3	4	5	6	7	8	9
8. 人才競爭優勢	1	2	3	4	5	6	7	8	9
9. 客戶滿意度	1	2	3	4	5	6	7	8	9
10. 企業的社會形象	1	2	3	4	5	6	7	8	9
11. 員工工作滿意度	1	2	3	4	5	6	7	8	9
12. 員工工作士氣	1	2	3	4	5	6	7	8	9

第六部分 請您針對您的實際情況圈選「是」或「否」。

1. 我頗能對困難的問題做正確的決定。	是	否
2. 我常不能做到我該做的事。	是	否
3. 我的生活充滿有趣的活動。	是	否
4. 我相信人們在任何時候會為自己的利益而說謊。	是	否
5. 假如有人多找給我錢，我會告訴他。	是	否
6. 我有時會用不正當的手段去獲得對我很重要的東西。	是	否
7. 聚會時我和別人相處得很好。	是	否
8. 小時候我幹過很多壞事。	是	否
9. 我很滿意我的成長方式。	是	否
10. 我常懷疑生命的價值。	是	否
11. 我總是預備去做別人希望我做的事。	是	否
12. 生活中有許多我不喜歡的活動。	是	否
13. 我能夠與父母談論自己的問題。	是	否
14. 很多事情讓我覺得不自在。	是	否
15. 我很仔細地計畫遠程的目標。	是	否
16. 我覺得很難集中注意力。	是	否

### 個人基本資料 (請勾選)

- 請問您目前服務公司所在地區：  
(1) 大陸 (2) 香港 (3) 台灣
- 請問您目前服務單位名稱：\_\_\_\_\_；公司名稱：\_\_\_\_\_
- 請問您的性別：  
(1) 男 (2) 女
- 請問您的年齡(實歲)：  
(1) 20歲(含)以下 (2) 20歲以上-30歲 (3) 30歲以上-40歲  
(4) 40歲以上-50歲 (5) 50歲以上
- 請問您的教育程度：  
(1) 國小以下 (2) 國中 (3) 高中 (4) 大專 (5) 研究所以上
- 請問您目前職級：  
(1) 基層員工 (2) 初階主管人員 (3) 中階主管人員 (4) 高階主管人員

7. 請問您對於貴公司領導人的熟悉程度為何：  
(1) 熟悉 (2) 普通 (3) 不熟悉
8. 請問您在貴公司服務年資：  
(1) 未滿一年 (2) 1-2年 (3) 2年以上-4年 (4) 4年以上-6年  
(5) 6年以上-8年 (6) 8年以上
9. 請問貴公司成立年資：  
(1) 3年以下 (2) 4-6年 (3) 7-9年 (4) 10-12年 (5) 13年以上
10. 請問貴公司屬於：  
(1) 虧損企業 (2) 一般企業 (3) 標竿企業
11. 請問貴公司的企業類型：  
(1) 國營事業 (2) 民營事業
12. 請問貴公司的產業別：  
(1) 高科技產業(半導體、電腦、光電、精密機械) (2) 傳統製造業  
(3) 金融壽險業 (4) 服務業 (5)其他：\_\_\_\_\_
13. 請問貴公司去年EPS(每股稅後盈餘)為：  
(1) -2以下 (2) -1~0 (3) 1~2 (4) 3以上 (5) 不清楚

~問卷到此完成，請檢查是否有漏答之處，謝謝您的支持與參與~





### 本研究各分量表對應題號

分量表名稱	部分	題號	備註
一、 領導者智慧量表	第一部分	1-6	
二、 領導者實用智力量表	第一部分	7-13	
三、 領導者分析智力量表	第一部分	14-23	
四、 領導者創造力量表	第一部分	24-34	
五、 競爭大未來思維量表	第一部分	35-39	
六、 領導者決策品質量表	第一部分	40-45	
七、 工作生活品質量表	第二部分	1-16	
八、 身心健康量表	第三部分	1-12	
九、 幸福感量表	第三部分	13-22	
十、 組織競爭力量表	第四部分	1-16	
十一、 組織績效量表	第五部分	1-12	
十二、 社會期許量表	第六部分	1-16	經本研究項目分析後刪除第 2、4、5、11、15 題

