

人格特質、工作滿足與工作績效關係之研究  
-以某台資企業兩岸員工為例

**A Study on Connection between Personality traits, job satisfaction  
and  
job performance – Case Study of Cross-Striated Employees in a  
Taiwanese-base Corporate**

陳榮方 1

國立高雄應用科技大學企業管理系 副教授

Email Address : afang@cc.kuas.edu.tw

滕中文 2

國立高雄應用科技大學企業管理系 研究生

Email Address : honor0216@yahoo.com

**摘要**

自從政府開放台灣企業到大陸投資迄今，根據陸委會兩岸經濟統計的資料，臺商對中國大陸投資金額已達一千二百多億美金，大陸已成為台商最重要的生產基地和經貿對象。兩岸人民雖屬同文同種，但因長久分治，加上不同的生活環境、社會文化、意識形態和價值觀念，使得兩岸人民的人格特質產生了一定程度的差異性，在兩岸關係如此密切的今天，這是一個必需去面對和探討的議題。

本研究以某台資電子材料公司兩岸員工為研究對象，探討人格特質、工作滿足與工作績效三者關係之影響，研究結果除了提供個案公司參考外，也期望能推廣至兩岸一般的台資企業。

本研究採量化之問卷調查法，針對個案公司在臺灣及大陸華東兩地之員工，進行研究調查，有效回收問卷共 172 份，有效回收率為 86.00%。採用 SPSS19.0 統計軟體進行資料分析與假設檢定，研究結果發現：

- (一)兩岸員工在人格特質、工作滿足和工作績效，均有顯著差異。
- (二)兩岸員工的人格特質對工作滿足有顯著的正向影響。
- (三)兩岸員工的人格特質對工作績效有顯著的正向影響。
- (四)兩岸員工的工作滿足對工作績效有顯著的正向影響。
- (五)兩岸員工的工作滿足對人格特質與工作績效具有中介效果。

**關鍵字：人格特質、工作滿足、工作績效**

**Keywords : Personality traits, Job satisfaction , Job performance**

**1. 緒論**

**1.1 研究背景**

80年代初期，大陸進入改革開放的時代。積極吸引外資投資，在各種人工、土地、資金、稅率的投資獎勵政策之下，大陸吸引外資紛紛進入投資。1987年臺灣當局解除外匯管制和開放臺灣同胞赴大陸探親，台商憑著語言、種族、文化和地理的便利和優勢，紛紛以探親名義赴大陸考察或尋找投資機會。1988年中國國務院公佈了《關於鼓勵臺灣同胞投資的規定》，為台商赴大陸

投資提供了政策支持與法律保障。頗具遠見的臺灣企業家王永慶先生赴大陸考察投資環境條件及大型投資計劃，對台商赴大陸投資形成了重要的指標與示範作用，引起台商相繼前往大陸投資的熱潮。1990年臺灣正式公佈《對大陸地區間接投資或技術合作管理辦法》，有條件開放台商間接對大陸投資。國內企業廠商前往大陸投資的家數與金額逐年增加，大陸無疑已經成為台灣企業的對外投資重地。進入世紀之交，大陸於2001年12月正式加入世貿組織，代表著大陸經濟將進入一個新的發展時期。2010年兩岸經濟合作協議ECFA的簽訂，為兩岸的合作增添嶄新的一面。ECFA簽署不但能緩解台灣的製造業在中國大陸市場面臨東協產品競爭威脅，並且提供優勢產業，搶占日韓產品市場商機。同時兩岸關係改善與大陸簽署協議對台灣與其他國家改善關係洽簽自由貿易協定(FTA)亦有正面效益。

縱觀20多年來台商投資的發展變化，台商對大陸投資的產業逐漸多元化，投資的技術層次不斷提高。初期以製鞋、塑膠、紡織、基本金屬等傳統勞動密集產業為主，第二波投資集中於消費性電子產品、化工、運輸工具、建材水泥、玻璃、食品飲料等產業，第三波投資則由電腦、電子資訊、半導體、精密機械等資本與技術密集行業為主導。除在製造業領域的層次提高外，台商投資的範圍與行業也不斷擴大，包含房地產及大片土地開發、商業、金融、保險、證券、風險投資、旅遊、專業服務、資訊廣告、醫療、教育、媒體等諸多行業，目前可以說幾乎都有台商涉足在領域中。

## 1.2 研究動機

台商在大陸經過一段時期的探索努力經營，其中有些台商企業在大陸找到了自己的發展方向，經營規模和績效表現亮眼。但是也有許多台商企業因為兩岸不同的意識形態、管理文化、價值觀念、思維方式以及勞動法令之差異，造成台商企業在人力管理制度與運作上發生問題，無法發揮應有的管理功能，導致經營績效不佳。因此，本研究嘗試以透過兩岸員工互相對比之方式，找出上述問題發生之真正原因，並研討出改善方法，以期對大陸台商的管理制度能適配當地所需，此為本研究的研究動機之一。為了企業的永續發展和落實本土化，在兩岸不同制度和環境背景下成長的員工，各自在哪些方面擁有甚麼人格特質和專長能力，以及在現有制度條件下，未來對企業有何發展潛力與貢獻，能為企業所用，也是本研究欲探索的地方。本研究希望對兩岸台商企業在規劃員工人才培育養成訓練時，提供一些有參考價值的資訊，為企業發掘出優秀人才，此為本研究的研究動機之二。大陸新的五年經濟計劃，勢必會發展出許多的新興行業和市場，台商在大陸發展的空間還很大。本研究希望能提供台灣欲前往大陸投資尋求商機的各類型企業，對大陸人民的人格特質、價值觀和工作滿足要素，有更進一步的了解，以做為企業赴大陸投資時之參考運用，此為本研究的研究動機之三。

## 1.3 研究目的

企業的所有經營活動均須依賴人來完成，因此，人力素質的良莠常能左右企業經營的績效和未來發展。許多大陸台商在經營管理上還不太瞭解當地員工的人格習性、價值觀。本研究目的期望能協助台商企業了解，如何透過人格特質、工作滿足與工作績效關係的探討，進而針對不同員工的專長和特質，做出適當的工作配置，讓員工放心的在安全穩定的環境中工作，滿足員工工作需求，使其適時、適才、適所，才能適任所擔負的工作，激發員工工作意願，提升工作績效。因此本研究主旨在探討人格特質、工作滿足與工作績效之間的影响關係，其研究目的如下：

- 一、探討兩岸員工的人格特質有何特殊性和差異。

二、企業面對兩岸員工人格特質之差異，在管理制度上須做哪些對應考量方式。

三、探討兩岸員工在工作滿足的認知條件上是否有差異。

四、探討兩岸員工在人格特質、工作滿足與工作績效之間的關係。

#### 1.4 研究對象範圍

本研究以某台資企業電子事業部的員工為研究對象，探討兩岸相同工作性質的員工在人格特質、工作滿足與工作績效上是否有顯著差異和互相影響。

### 2. 文獻探討

#### 2.1 人格特質

Costa and McCrae(1992)說明，個體的行為反應個體獨特的人格特徵(personality characteristics)如害羞、富攻擊性、順從或膽怯等，這些特徵若持續出現在不同情境中，則我們稱為人格特質，「人格特質」在人的一生中是穩定且為重要的組成因素。

Costa and McCrae (1992)的五大人格特質衡量法，為目前最被廣為接受的五大人格特質衡量法：

- 1.親和性(Agreeableness)：衡量一個人之人際導向是傾向於順從性或是攻擊性。
- 2.專注性(Conscientiousness)：指一個人對其所追求的目標之專心與集中的程度。
- 3.外向性(Extraversion)：指一個人喜愛社交活動之強度。
- 4.情緒穩定性(Neuroticism/ Emotional Stability)：指一個人能承受負面情感刺激之程度。
- 5.開放性(Openness to Experience)：衡量一個人興趣之多寡與深淺。

由此可知，五大人格特質仍具有一定的傳承性。因此本研究將持續採用Costa and McCrae (1992)的五大人格特質分類方式，來進行對個人工作滿足及工作績效的關聯研究。

#### 2.2 工作滿足

工作滿足的概念是由 Hoppock(1935)首先提出的，他認為工作滿足是指員工在心理上、生理上，對工作環境與工作本身的滿意感受；也就是人們從工作中得到某種程度的滿足或是產生某種滿意的感受。但是深究其本質，Robbins (1998)則認為，工作滿足實質上是一種態度的變數，可以被視為員工對於工作相關的各種不連續要素的感受。因此，企業若希望員工有較好的表現，則可以透過改善員工的工作滿足著手。

工作滿足方面研究的文獻相當多，每位研究者為了測量工作滿足所採用或發展的量表也不盡相同，有些量表測量的是「整體的」工作滿足；有些量表則是測量不同層面的工作滿足。就文獻顯示，衡量工作滿足主要有三種較普遍的研究工具，分述如下：

- 1.明尼蘇達滿意問卷 (Minnesota Satisfaction Questionnaire；簡稱MSQ)
- 2.工作描述指標 (Job Descriptive Index；簡稱JDI)
- 3.工作診斷調查表(Job Diagnosis Survey，簡稱JDS)

本研究採用的工作滿意問卷，是由Weiss et al.(1967)、廖素華(1978)、賴德銘(2007)、陳秋敏(2009)等各學者的研究觀點，並修改明尼蘇達工作滿意問卷 (MSQ) 短式版本，將工作滿足之構面分為「內在滿足」和「外在滿足」二項來衡量。

#### 2.3 工作績效

工作績效是指一個人的工作貢獻之價值、工作之品質或數量，狹義地說，就是員工的生產力。

Porter and Lawler(1968)認為工作績效的構面是績效的量、績效的質以及對工作盡力的程度所組成。根據以上的定義，相關研究曾對於工作績效採取兩因素的區分模式。

關於工作績效的評估方式，不同的時機與場合有不同的模式。Tubre and Collins (2000)歸納出工作績效的評估方式，通常分別為目標評估、自我評估、上司評估以及同儕評估四種。

在結構日趨複雜的組織中，員工的工作績效是由眾多相依的工作流程所構成。一般工作績效衡量的項目方法有；

1. Robbin (1998) 將工作績效衡量項目分為三種：1. 員工的工作成果。2. 員工的工作行為。3. 員工的特質。
2. Dalton et al.(1980)將工作績效衡量項目分為「硬性績效」與「軟性績效」兩種。
3. Borman et al. (1993) 將工作績效衡量項目分為「任務績效」、「脈絡績效」二種。
4. Lee, Lain and Chen (1999)從許多有關工作績效的評估文獻中，綜合出三個衡量構面，分別為效率、效能與品質。

本研究參考Lee, Lain and Chen (1999)對工作績效的分類，分別以效率、效能及品質三構面來進行工作績效的衡量，並採用員工自評的方式評估工作績效。

#### 2.4 人格特質、工作滿足與工作績效之關係

人格特質本身會影響其對工作滿足的感受程度，Judge, Locke and Durham, (1997)研究顯示，許多人格變項和工作滿足是有所關連的，個人的某些核心的人格特質會影響工作者對其工作的看法，進一步影響到其工作滿意度。不同的研究同時顯示，人格特質對工作滿足有不同的預測效用，是否受其不同的行業別影響，值得進一步研究。

Gatewood and Field (1998)以自陳量表，評量五大因素的人格與工作績效相關，其中造成不顯著或是低效度的關係，可能來自主管、同僚、顧客等三種來源的評等，而此三種評量，僅會與工作行為有關，但自評結果，通常也包括了非工作行為，因此問題所包括的參考工作行為愈廣泛者，其所造成的無關作用，會降低人格特質分數與工作績效的關係。

Herzberg(1966)於二因子理論中指出，有了激勵因子可以激發一人的工作意願，進而追求好的工作績效。Mannheim, Baruch and Tal(1997)針對科技人員的研究指出，工作滿意的高低會對工作績效產生影響。其次，Black and Gregersen(1997)研究發現，工作滿意與工作績效之間有相關，尤其員工投入越多，則其工作績效與工作滿意越是具有相關性。

### 3.研究方法

#### 3.1 研究架構

本研究根據研究目的，提出研究架構如圖 3-1，包括人格特質、工作滿足與工作績效三大變數相互間之影響關係，並以台灣、大陸為前置變數，探討兩岸員工之人格特質是否有差異。

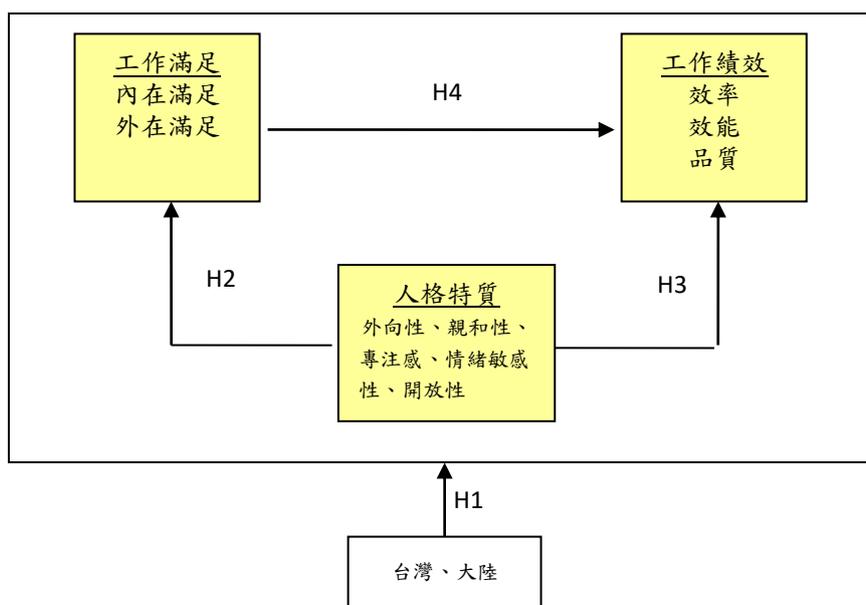


圖 3-1，研究架構圖

### 3.2 研究假設

劉燦樑和吳宗益(2004)，在「人格特質與離職率之相關性研究--以兩岸管理階層為例」中顯示，兩岸管理階層人士人格特質有明顯的差異。吳全成(2003)，在「文化一邊一國？台商員工文化差異對工作滿意度之影響」研究發現，兩岸員工的工作滿意度有差異。廖文志、鄧美玉和楊文昌(2003)，在「台商兩岸三地員工激勵制度滿意度影響個人工作績效之研究-以電子零件通路商Y公司為例」中研究結果發現，兩岸三地員工對於個人績效的影響有差異。綜合前述研究結果，本研究提出假設：

H1：兩岸員工在人格特質、工作滿足和工作績效，均有顯著差異

H1-1：兩岸員工在人格特質有顯著差異

H1-2：兩岸員工在工作滿足有顯著差異

H1-3：兩岸員工在工作績效有顯著差異

陳文聰、謝琬菱(2006)，在「旅館從業人員人格特質與工作滿意度-以台灣地區國際觀光旅館為例」研究結果，不同人格特質旅館從業人員在工作滿意度上有顯著影響。吳宗正、黃新元(2008)，在「人格特質、工作滿意度及工作績效之關聯性研究-以化工產業為例」，人格特質對工作滿意有顯著正向之影響。綜合前述研究結果，本研究提出假設：

H2：兩岸員工的人格特質對工作滿足有顯著的正向關係

H2-1：台灣員工的人格特質對工作滿足有顯著的正向影響

H2-2：大陸員工的人格特質對工作滿足有顯著的正向影響

洪英正、洪俊成(2008)，在「兩岸高科技企業員工金錢價值觀、人格特質及成就動機對其工作績效影響之研究」，顯示兩岸高科技企業不同的人格特質的員工在工作績效表現上均呈現顯著差異。封德台和陳志朋(2008)，在「兩岸地區外資金融機構業務人員內外控人格特質、目標取向及工作滿足對工作績效影響之研究」研究結果，不同人格特質之業務人員與工作績效之關係有顯著差異。綜合前述研究結果，本研究提出假設：

H3：兩岸員工的人格特質對工作績效有顯著的正向關係

H3-1：台灣員工的人格特質對工作績效有顯著的正向影響

H3-2：大陸員工的人格特質對工作績效有顯著的正向影響

Mannheim, Baruch, and Tal(1997)針對科技人員的研究指出工作滿意的高低會對工作績效產生影響。呂錦山、張森江(2003)，在以定期貨櫃運送業為例研究中發現，兩岸員工在工作滿足感與工作績效間存在正向關係。綜合前述研究結果，本研究提出假設：

H4：兩岸員工的工作滿足對工作績效有顯著的正向關係

H4-1：台灣員工的工作滿足對工作績效有顯著的正向影響

H4-2：大陸員工的工作滿足對工作績效有顯著的正向影響

羅啟源和許再安(2006)，在「人格特質、組織文化、工作滿足與工作績效之關聯性-以基隆港裝卸產業為例」，研究結果，組織文化與工作滿足在人格特質與工作績效間有顯著之中介效果。吳宗正和黃新元(2008)，在「人格特質、工作滿意度及工作績效之關聯性研究-以化工產業為例」的研究結果，人格特質透過工作滿意度對工作績效有顯著正向之影響。綜合前述研究結果，本研究提出假設：

H5：兩岸員工的工作滿足對人格特質與工作績效具有中介效果

H5-1：台灣員工的工作滿足對人格特質與工作績效具有中介效果

H5-2：大陸員工的工作滿足對人格特質與工作績效具有中介效果

### 3.3 操作型變數之定義

#### 3.3.1 人格特質

本研究採用之人格特為「外向性」、「親和性」、「專注感」、「情緒穩定度」以及「經驗開放性」五個人格特質構面。操作型定義如下

1. 外向性：指一個人對於與他人間關係感到舒適之程度和人際互動頻率。
2. 親和性：指一個人對於他人所定下之規範的遵循程度。
3. 專注感：指一個人對追求目標之專心和集中的程度。
4. 情緒穩定性：指能激起一個人負面情感之刺激所需之數目及強度。
5. 經驗的開放性：表示對興趣、新奇事務吸收程度的多寡與深度。

#### 3.3.2 工作滿足

本研究將工作滿足分為內在滿意與外在滿意等二個構面；其操作型定義如下：

1. 內在滿意：造成滿意感受的增強物與工作本身有密切關係；也就是對工作感到具有成就感、獨立性、自主性、表現機會、升遷機會等帶來的滿足程度。
2. 外在滿意：是指造成滿意感受的增強物與工作本身以外的人以及環境有關，包括對目前之薪資、上司關係、同事相處、工作環境等來自外在附加條件的滿意程度。

#### 3.3.3 工作績效

本研究將工作績效綜合出三個衡量構面，分別為效率、效能與品質。其操作型定義如下：

1. 效率：產出率、在限期內工作任務達成的程度。
2. 效能：目標達成率、提案率。
3. 品質：錯誤率(精確度)、訴怨率(抱怨率)、上級滿意度、以及同事滿意度。

### 3.4 問卷設計與抽樣方法

在問項的設計方面，除二岸員工基本資料部分之問題外，其餘部分之問卷項目皆採用Likert五點量表，以求較精準的衡量。此問卷為一封閉式，由受訪者做填答。本研究的問卷共分四個部

份：第一部份為員工基本資料的調查，第二部份為人格特質，第三部份為工作滿足，第四部份為工作績效。

本研究以某台資企業電子材料事業部的兩岸員工為受測對象，採便利抽樣方式，在台灣與大陸二地的工廠，工作性質相似之部門內發放，預計取得200份樣本問卷。

在正式問卷發放前，本研究先對問卷進行前測程序，以瞭解是否需修正問卷之問項，避免問項內容上的語意不清與不合適問法等現象發生。本研究前測問卷係發放予某台資企業電子材料事業部的兩岸員工，經統計回收之有效問卷為41份。本研究前測問卷結果，整體問項的Cronbach's  $\alpha$ 值為0.957，人格特質、工作滿足、工作績效等三個構面，其Cronbach's  $\alpha$ 值分別為0.933、0.845、0.883均大於0.7，都符合高信度標準，故本問卷調查具有高度的一致性。

### 3.5 分析方法

本研究採用SPSS 19.0中文版統計軟體為統計分析工具，採用之統計分析方法如下：

1.敘述性統計分析；2.信效分析；3.獨立樣本T檢定；4.相關分析；5.迴歸分析。

## 4.研究分析與結果

### 4.1 敘述性統計分析

本研究於民國102年2月至民國102年4月，總計發出200份問卷，回收之有效問卷為172份，有效回收率為86%。

本研究之有效問卷樣本資料，性別：台灣地區：男生佔全體有效樣本之63.7%，女生佔有效樣本之36.3%。大陸地區：男生佔全體有效樣本之66.7%，女生佔有效樣本之33.3%。年齡：台灣地區：以35~45歲之49.5%佔多數，25歲以下則僅為3.3%。大陸地區：以25~35歲之56.8%佔多數，45歲以上則為0%。婚姻：台灣地區：已婚為84.6%，未婚為15.4%，其他則為0%。大陸地區：已婚為59.3%，未婚為39.5%，其他則為1.2%。子女：台灣地區：以子女二人佔54.9%最多，其次為二人以上和無子女，各佔16.5%，子女一人則佔12.1%。大陸地區：以無子女佔45.7%最多，其次為子女一人佔38.3%，子女二人佔16%，子女二人以上則為0%。學歷：台灣地區：大學和專科學歷者的樣本數佔58.3%為最多數，碩士以上則為11.0%。大陸地區：高中職學歷者的樣本數佔77.8%為最多數，碩士以上則為0%。年資：台灣地區：以年資10~20年的員工佔60.4%為最多，1年以下者則為0%。大陸地區：以1~5年佔59.3%為最多，20年以上者則為0%。職稱：台灣地區：員工職稱以技術員(操作和維修)為最多數佔36.3%。大陸地區：員工職稱以技術員(含操作和維修)為最多數佔71.6%。工作性質：台灣地區：員工工作性質以技術性為最多數佔40.7%。大陸地區：員工工作性質以技術性為最多數佔75.3%。

各研究變項之敘述性統計分析如下，1.人格特質敘述性統計分析，台灣地區：在人格特質方面，以問項A10『對於交付給我的任務，我會認真努力的做』之平均數3.92為最高，另問項A02『我喜歡勇於表現自己』之平均數3.19為最低。大陸地區：在人格特質方面，以問項A07『我會以禮貌待人，樂於幫助他人』之平均數3.94為最高，另問項A02『我喜歡勇於表現自己』之平均數3.37為最低。2.工作滿足敘述性統計分析，台灣地區：在工作滿足方面，以問項B04『我滿意現有工作的穩定性』之平均數3.66為最高，另問項B05『我滿意現有工作的升遷機會』之平均數3.00為最低。大陸地區：在工作滿足方面，以問項B02『我在工作中能用我自己的工作方式來處理事情』之平均數3.81為最高，另問項B05『我滿意現有工作的升遷機會』之平均數3.36為最低。3.工作績效敘述性統計分析，台灣地區：在工作績效方面，以問項C01『我都能在工作期限到達

前，完成我份內的工作』之平均數3.70為最高，另問項C05『我不曾因工作表現不佳而受主管或同事抱怨』之平均數3.23為最低。大陸地區：在工作績效方面，以問項C01『我都能在工作期限到達前，完成我份內的工作』之平均數3.86為最高，另問項C04『我曾在工作上提出有效的提案或建議』之平均數3.60為最低。

#### 4.2 信效分析

本研究採用SPSS 19.0中文版之Cronbach's  $\alpha$ 值分析正式問卷各變數之信度，把台灣和大陸員工的問卷資料分開統計，檢驗各構面內部的一致性。台灣員工人格特質Cronbach's  $\alpha$ 為0.922，工作滿足Cronbach's  $\alpha$ 為0.879，工作績效Cronbach's  $\alpha$ 為0.800。大陸員工人格特質Cronbach's  $\alpha$ 為0.949，工作滿足Cronbach's  $\alpha$ 為0.860，工作績效Cronbach's  $\alpha$ 為0.858。兩岸員工人格特質、工作滿足與工作績效各變數構面信度值大都在0.7以上，但在台灣員工工作績效中的效率、效能二個構面中發現Cronbach's  $\alpha$ 值分別為0.551和0.559，大陸員工工作績效中的效率、效能二個構面Cronbach's  $\alpha$ 值分別為0.560和0.696，與其他構面對比相對偏低。如表 4-1所示。

表 4-1 台灣和大陸正式問卷各變數衡量項目信度分析

地區	變項		Cronbach's $\alpha$ 值	Cronbach's $\alpha$ 值	地區	變項		Cronbach's $\alpha$ 值	Cronbach's $\alpha$ 值
台灣	人格特質	外向	0.824	0.922	大陸	人格特質	外向	0.840	0.949
		親和	0.766				親和	0.755	
		專注	0.762				專注	0.841	
		情緒穩定	0.813				情緒穩定	0.817	
		開放	0.868				開放	0.853	
	工作滿足	內在滿足	0.860	0.879	工作滿足	內在滿足	0.803	0.860	
		外在滿足	0.741			外在滿足	0.752		
	工作績效	效率	0.551	0.800	工作績效	效率	0.560	0.858	
		效能	0.559			效能	0.696		
		品質	0.801			品質	0.758		

Cuieford (1965) 提出，Cronbach's  $\alpha$ 值介於0.35和0.7之間為中信度。吳統雄（1985）提出之信度標準， $0.50 < \text{信度} \leq 0.70$ 為可信（最常見的信度範圍）。因此本研究認為此份正式問卷兩岸員工工作績效中的效率、效能二個構面Cronbach's  $\alpha$ 值的信度尚在可信範圍內。本正式問卷其他構面的Cronbach's  $\alpha$ 值則均在0.70以上，顯示有良好的有效信度，亦即問卷具有良好的的一致性，並呈現穩定的狀態，表示本問卷測試的結果，為可信的程度。

內容效度是指測量尺度內容的代表性，亦即理論建構過程涵蓋研究主題的程度。本研究問卷均依據相關領域之文獻為基礎，並以學者發展之衡量問項修改而成，本研究問卷將具有一定程度之內容效度要求。

#### 4.3 各研究變項之差異性分析

##### 4.3.1 台灣、大陸兩岸員工在人格特質的差異分析

台灣、大陸兩岸員工在人格特質衡量構面部份，經由獨立樣本T檢定分析，結果如表 4-2 所示。

表 4-2 台灣、大陸兩岸員工在人格特質之差異檢定表

衡量構面	題號	台灣		大陸		t值	p值	比較
		平均數	標準差	平均數	標準差			
外向性	A01	3.55	0.703	3.80	0.797	-2.195	0.789	
	A02	3.19	0.698	3.37	0.828	-1.577	0.016*	台灣 < 大陸
	A03	3.45	0.703	3.79	0.862	-2.810	0.083	
	A04	3.44	0.833	3.58	0.947	-1.029	0.211	
親和性	A05	3.67	0.616	3.85	0.853	-1.612	0.031*	台灣 < 大陸
	A06	3.73	0.616	3.75	0.888	-0.241	0.002**	台灣 < 大陸
	A07	3.85	0.648	3.94	0.842	-0.809	0.035*	台灣 < 大陸
	A08	3.32	0.697	3.62	0.860	-2.513	0.010*	台灣 < 大陸
專注感	A09	3.66	0.521	3.65	0.951	0.044	0.000**	大陸 < 台灣
	A10	3.92	0.521	3.93	0.833	-0.027	0.001**	台灣 < 大陸
	A11	3.79	0.641	3.78	0.894	0.114	0.004**	大陸 < 台灣
	A12	3.87	0.562	3.83	0.818	0.386	0.001**	大陸 < 台灣
情緒穩定性	A13	3.78	0.646	3.83	0.818	-0.420	0.017*	台灣 < 大陸
	A14	3.52	0.673	3.86	0.848	-2.955	0.570	
	A15	3.46	0.655	3.85	0.743	-3.633	0.611	
	A16	3.57	0.791	3.60	0.996	-0.246	0.083	
開放性	A17	3.76	0.705	3.83	0.905	-0.560	0.021*	台灣 < 大陸
	A18	3.44	0.703	3.74	0.891	-2.474	0.026*	台灣 < 大陸
	A19	3.48	0.808	3.83	1.022	-2.459	0.026*	台灣 < 大陸
	A20	3.41	0.830	3.89	0.822	-3.825	0.303	

註：\*為 $p < 0.05$  \*\*為 $p < 0.01$

在外向性的A02「我喜歡勇於表現自己」項目，其 $p$ 值=0.016小於0.05，具有顯著差異，大

陸員工的認知表現比台灣員工高，顯示大陸員工相較台灣員工，比較勇於努力去表現自己，以獲得主管的好感及肯定。

在親和性的A05「大部分我認識的人都很相信我」、A06「我會體貼別人為別人著想」、A07「我會以禮貌待人，樂於幫助他人」、A08「如果我喜歡他人，我會讓他們知道」四個項目，其P值分別為問項A05之 $p=0.031$ 小於0.05、問項A06之 $p=0.002$ 小於0.05、問項A07之 $p=0.035$ 小於0.05、問項A08之 $p=0.010$ 小於0.05，均具有顯著差異，而且都是大陸員工的認知程度，表現比台灣員工較高。

在專注感的A09「我是一個辦事很有條理的人」、A10「對於交付給我的任務，我會認真努力的做」、A11「當我下定決心，我總是能夠堅持到底」和A12「我能分辨事情輕重緩急調整步調來準時完成工作」項目中，其p值分別為問項A09之 $p=0.000$ 小於0.05、問項A10之 $p=0.001$ 小於0.05、問項A11之 $p=0.004$ 小於0.05、問項A12之 $p=0.001$ 小於0.05，均具有顯著差異，除了A10大陸員工認知表現較高之外，其他A09、A11和A12項目，台灣員工的認知表現均較大陸員工為優。

在情緒穩定性的A13「當感到挫折時，我會調適心情想辦法克服」項目，其 $p=0.017$ 小於0.05，具有顯著差異，大陸員工的認知表現比台灣員工高，顯示大陸員工相較台灣員工，更能面對挫折並會想辦法克服調適自己的心情。

在開放性的A17「我喜歡接觸新的事物和吸收新的知識」、A18「我喜歡嘗試用不同的方法來做同一件事」、A19「我有很強烈的好奇心」項目中，其p值分別為問項A17之 $p=0.021$ 小於0.05、問項A18之 $p=0.026$ 小於0.05、問項A19之 $p=0.026$ 小於0.05，均具有顯著差異，而且都是大陸員工的認知程度，表現比台灣員工較高。

在兩岸員工人格特質五個構面中，每個構面中皆有p值小於0.05的問項出現，顯示大陸與台灣員工在人格特質五個構面中均有明顯差異。其中A02、A05、A06、A07、A08、A10、A13、A17、A18、A19等十個問項為台灣小於大陸，A09、A11、A12三個問項為台灣大於大陸。由以上分析結果得知本研究假設：

**H1-1：兩岸員工在人格特質有顯著差異，部份成立。**

#### 4.3.2 台灣、大陸兩岸員工在工作滿足的差異分析

台灣、大陸兩岸員工在工作滿足的衡量構面部份，經由獨立樣本T檢定分析，結果如表 4-3 所示。

表 4-3 台灣、大陸兩岸員工在工作滿足之差異檢定表

衡量構面	題號	台灣		大陸		t值	p值	比較
		平均數	標準差	平均數	標準差			
內在滿足	B01	3.34	0.806	3.60	0.847	-2.090	0.735	
	B02	3.42	0.731	3.81	0.709	-3.614	0.089	
	B03	3.37	0.839	3.69	1.056	-2.196	0.039*	台灣 < 大陸
外在滿足	B04	3.66	0.654	3.53	0.950	1.043	0.000**	大陸 < 台灣
	B05	3.00	0.869	3.36	1.099	-2.382	0.001**	台灣 < 大陸

	B06	3.54	0.672	3.68	0.920	-1.153	0.044*	台灣 < 大陸
--	-----	------	-------	------	-------	--------	--------	---------

註：\*為 $p < 0.05$  \*\*為 $p < 0.01$

在內在滿足的B03「我能從工作中獲得成就感」項目，其 $p$ 值=0.039小於0.05，具有顯著差異，大陸員工的認知程度比台灣員工較高，顯示大陸員工相較台灣員工，更加能從工作中獲得成就感。在外在滿足的B04「我滿意現有工作的穩定性」、B05「我滿意現有工作的升遷機會」、B06「我與同事、主管能互相幫助，彼此關係良好」三個項目，其 $p$ 值分別為問項B04之 $p=0.000$ 小於0.05、問項B05之 $p=0.001$ 小於0.05、問項B06之 $p=0.044$ 小於0.05，均具有顯著差異，其中除了B04台灣員工表現程度比較高之外，其他B05和B06二個項目，大陸員工的表現程度均較台灣員工為高。在兩岸員工工作滿足二個構面中，每個構面皆有 $P$ 值小於0.05的問項出現，顯示大陸與台灣地區員工在工作滿足二個構面上均有明顯差異。其中B03、B05、B06為台灣小於大陸，B04為大陸小於台灣。由以上分析結果得知本研究假設：

**H1-2：兩岸員工在工作滿足有顯著差異，部份成立。**

#### 4.3.3 台灣、大陸兩岸員工在工作績效的差異分析

台灣、大陸兩岸員工在工作績效衡量構面部份，經由獨立樣本 $T$ 檢定分析，結果如表 4-4 所示。

表 4-4 台灣、大陸兩岸員工在工作績效之差異檢定表

衡量構面	題號	台灣		大陸		t值	p值	比較
		平均數	標準差	平均數	標準差			
效率	C01	3.70	0.605	3.86	0.771	-1.510	0.423	
	C02	3.41	0.577	3.64	0.795	-2.238	0.009**	台灣 < 大陸
效能	C03	3.45	0.637	3.77	0.810	-2.809	0.201	
	C04	3.42	0.668	3.60	0.904	-1.557	0.005**	台灣 < 大陸
品質	C05	3.23	0.684	3.67	0.866	-3.681	0.023*	台灣 < 大陸
	C06	3.40	0.744	3.78	0.851	-3.118	0.655	

註：\*為 $p < 0.05$  \*\*為 $p < 0.01$

在「效率」的C02「我實際完成的工作量總是比主管所要求的高」項目，其 $p$ 值=0.009小於0.05，具有顯著差異，大陸員工的認知程度比台灣員工較高。在「效能」的C04「我曾在工作上提出有效的提案或建議」項目，其 $p$ 值=0.005小於0.05，具有顯著差異，大陸員工的認知程度比台灣員工較高。在「品質」的C05「我不曾因工作表現不佳而受主管或同事抱怨」項目，其 $p$ 值=0.023小於0.05，具有顯著差異，也是大陸員工的認知程度比台灣員工較高。在兩岸員工工作績效三個構面中，每個構面皆有 $p$ 值小於0.05的問項出現，顯示大陸與台灣地區員工在工作績效三個構面中均有明顯差異。由以上分析結果得知本研究假設：

**H1-3：兩岸員工在工作績效有顯著差異，部份成立。**

綜合以上差異分析結果，本研究提出之假設：

H1：兩岸員工在人格特質、工作滿足和工作績效，均有顯著差異，部份成立。

#### 4.4相關分析

相關分析為進行迴歸因果分析的條件之一，研究變項再進行迴歸分析之前必須先進行相關分析，以確認自變數與依變數之間有直線關係。本研究利用Pearson相關係數分析來檢定，以瞭解本研究架構中，人格特質、工作滿足、工作績效等量化變數各構面之間的線性強度及方向關係，是否具顯著水準，以做為迴歸分析的基礎。

##### 4.4.1兩岸員工人格特質與工作滿足的相關分析

兩岸員工人格特質與工作滿足各構面之Pearson相關分析如表 4-5。

表 4-5 兩岸員工人格特質與工作滿足各構面之相關分析表

	外向性	親和性	專注感	情緒穩定性	開放性
內在滿足	0.551**	0.601**	0.531**	0.527**	0.585**
外在滿足	0.529**	0.608**	0.529**	0.547**	0.463**

註：\*為 $p < 0.05$  \*\*為 $p < 0.01$  \*\*表示在0.01時(雙尾)，相關顯著

整體而言，兩岸員工人格特質各構面與工作滿足各構面，在Pearson 相關分析結果多呈現正相關，顯示兩岸員工人格特質程度越高，工作滿足程度也越高。由以上分析結果得知本研究假設：

H2：兩岸員工的人格特質對工作滿足有顯著的正向關係，假設成立。

##### 4.4.2兩岸員工人格特質與工作績效的相關分析

兩岸員工人格特質與工作績效各構面之Pearson相關分析如表 4-6。

表4-6兩岸員工人格特質與工作績效各構面之相關分析表

	外向性	親和性	專注感	情緒穩定性	開放性
效率	0.479**	0.646**	0.705**	0.597**	0.609**
效能	0.465**	0.545**	0.536**	0.561**	0.514**
品質	0.409**	0.486**	0.407**	0.452**	0.402**

註：\*為 $p < 0.05$  \*\*為 $p < 0.01$  \*\*表示在0.01時(雙尾)，相關顯著

整體而言，兩岸員工人格特質各構面與工作績效各構面，在Pearson 相關分析結果多呈現正相關，顯示兩岸員工人格特質程度越高，工作績效程度也會越高。由以上分析結果得知本研究假設：

H3：兩岸員工的人格特質對工作績效有顯著的正向關係，假設成立。

##### 4.4.3兩岸員工工作滿足與工作績效的相關分析

兩岸員工工作滿足與工作績效各構面之Pearson相關分析如表 4-7。

表4-7兩岸員工工作滿足與工作績效各構面之相關分析表

	內在滿足	外在滿足
效率	0.679**	0.568**
效能	0.669**	0.625**
品質	0.491**	0.520**

註：\*為 $p < 0.05$  \*\*為 $p < 0.01$  \*\*表示在0.01時(雙尾)，相關顯著

整體而言，兩岸員工工作滿足各構面與工作績效各構面，在Pearson 相關分析結果多呈現

正相關，顯示兩岸員工工作滿足程度越高，工作績效程度也會越高。由以上分析結果得知本研究假設：

H4：兩岸員工的工作滿足對工作績效有顯著的正向關係，假設成立。

#### 4.5迴歸分析

##### 4.5.1兩岸員工人格特質對工作滿足的影響

驗證假設H2-1台灣員工的人格特質對工作滿足有顯著的正向影響

以台灣員工人格特質之「外向性」、「親和性」、「專注感」、「情緒穩定性」、「開放性」為自變數，對工作滿足進行迴歸分析。結果如表4-8。

表4-8台灣員工人格特質對工作滿足之迴歸分析表

自變數		未標準化係數		標準化係數 Beta	t值	p值	VIF
		B 之估計值	標準誤差				
人格特質	(常數)	0.440	0.505		0.872	0.385	
	外向性	0.126	0.118	0.124	1.068	0.289	1.698
	親和性	0.508**	0.164	0.416	3.099	0.003	2.261
	專注感	0.273	0.174	0.194	1.565	0.121	1.932
	情緒穩定性	-0.042	0.138	-0.038	-0.301	0.764	2.019
	開放性	-0.062	0.117	-0.067	-.0534	0.595	1.953
模式		Adj-R2= 0.284		F= 8.146		p=0.000	

註:1.依變數：工作滿足

2. \*：p<0.05；\*\*：p<0.01；\*\*\*：p<0.001

經由表4-8分析顯示，台灣員工之人格特質除「親和性」對工作滿足有顯著正向影響外，其餘「外向性」、「專注感」、「情緒敏感性」、「開放性」對工作滿足之影響均不顯著。因此得知假設H2-1：台灣員工的人格特質對工作滿足有顯著的正向影響，部分成立。

驗證假設H2-2大陸員工的人格特質對工作滿足有顯著的正向影響

以大陸員工人格特質之「外向性」、「親和性」、「專注感」、「情緒穩定性」、「開放性」為自變數，對工作滿足進行迴歸分析。結果如表4-9。

表4-9大陸員工人格特質對工作滿足之迴歸分析表

自變數		未標準化係數		標準化係數 Beta	t值	p值	VIF
		B 之估計值	標準誤差				
人格特質	(常數)	0.003	0.301		0.009	0.993	
	外向性	0.300**	0.100	0.295	3.001	0.004	2.218
	親和性	0.225	0.147	0.204	1.534	0.129	4.085
	專注感	0.085	0.125	0.085	0.684	0.496	3.574
	情緒穩定性	0.216	0.133	0.207	1.627	0.108	3.711
	開放性	0.136	0.124	0.144	1.098	0.276	3.936
模式		Adj-R2= 0.652		F=30.983		p=0.000	

註:1.依變數：工作滿足

2. \*：p<0.05；\*\*：p<0.01；\*\*\*：p<0.001

經由表4-9分析顯示，大陸員工之人格特質除「外向性」對工作滿足有顯著正向影響外，其餘「親和性」、「專注感」、「情緒穩定性」、「開放性」對工作滿足之影響均不顯著。因此得知

假設H2-2：大陸員工的人格特質對工作滿足有顯著的正向影響，部分成立。

#### 4.5.2兩岸員工人格特質對工作績效的影響

驗證假設H3-1台灣員工的人格特質對工作績效有顯著的正向影響

以台灣員工人格特質之「外向性」、「親和性」、「專注感」、「情緒敏感性」、「開放性」為自變數，對工作績效進行迴歸分析。結果如表4-10。

表4-10台灣員工人格特質對工作績效之迴歸分析表

自變數		未標準化係數		標準化係數Beta	分t值	p值	VIF
		B 之估計值	標準誤差				
人格特質	(常數)	0.835	0.372		2.247	0.027	
	外向性	-0.026	0.087	-0.034	-0.301	0.764	1.698
	親和性	0.284**	0.121	0.303	2.350	0.021	2.261
	專注感	0.461***	0.128	0.429	3.594	0.001	1.932
	情緒穩定性	-0.029	0.102	-0.035	-.286	0.776	2.019
	開放性	0.001	0.086	0.001	0.010	0.992	1.953
模 式		Adj-R2= 0.337		F= 10.160		p=0.000	

註:1.依變數：工作績效

2. \*：p<0.05；\*\*：p<0.01；\*\*\*：p<0.001

經由表4-10分析顯示，台灣員工之人格特質除「親和性」和「專注感」對工作績效有顯著正向影響，且其中「專注感」(0.461)的影響程度比「親和性」(0.284)為大，其餘「外向性」、「情緒穩定性」、「開放性」對工作滿足之影響均不顯著。因此得知

假設H3-1「台灣員工的人格特質對工作績效」有顯著的正向影響，部分成立。

驗證假設H3-2大陸員工的人格特質對工作績效有顯著的影響

以大陸員工人格特質之「外向性」、「親和性」、「專注感」、「情緒穩定性」、「開放性」為自變數，對工作績效進行迴歸分析。結果如表4-11。

表4-11大陸員工人格特質對工作績效之迴歸分析表

自變數		未標準化係數		標準化係數Beta	分t值	p值	VIF
		B 之估計值	標準誤差				
人格特質	(常數)	0.671	0.286		2.346	0.022	
	外向性	0.126	0.095	0.140	1.327	0.188	2.218
	親和性	0.137	0.140	0.140	0.978	0.331	4.085
	專注感	0.145	0.119	0.164	1.227	0.224	3.574
	情緒穩定性	0.284**	0.126	0.306	2.246	0.028	3.711

	開放性	0.117	0.118	0.139	0.989	0.326	3.936
模式		Adj-R2= 0.600		F= 24.952	p=0.000		

註:1.依變數：工作績效

2.\*：p<0.05；\*\*：p<0.01；\*\*\*：p<0.001

經由表4-11分析顯示，大陸員工之人格特質除「情緒穩定性」對工作績效有顯著正向影響外，其餘「外向性」、「親和性」、「專注感」、「開放性」對工作績效之影響均不顯著。因此得知

**假設H3-2『大陸員工的人格特質對工作績效』有顯著的正向影響，部分成立。**

#### 4.5.3兩岸員工工作滿足對工作績效的影響

驗證假設H4-1台灣員工的工作滿足對工作績效有顯著的正向影響

以台灣員工工作滿足之「內在滿足」和「外在滿足」為自變數，對工作績效進行迴歸分析。結果如表4-12。

表4-12台灣員工工作滿足對工作績效之迴歸分析表

自變數		未標準化係數		標準化係數 Beta 分配	t值	p值	VIF
		B 之估計值	標準誤差				
工作滿足	(常數)	1.803	.223		8.089	0.000	
	內在滿足	0.263***	0.079	0.399	3.318	0.001	2.127
	外在滿足	0.218**	0.093	0.283	2.352	0.021	2.127
模式		Adj-R2= 0.389		F= 26.679	p=0.000		

註:1.依變數：工作績效

2.\*：p<0.05；\*\*：p<0.01；\*\*\*：p<0.001

經由表4-12分析顯示，台灣員工之工作滿足中「內在滿足」和「外在滿足」二個構面都對工作績效有顯著正向影響，其中以「內在滿足」(0.263)影響的程度比「外在滿足」(0.218)為大。因此得知

**假設H4-1『台灣員工的工作滿足對工作績效』有顯著的正向影響，成立。**

驗證假設H4-2大陸員工的工作滿足對工作績效有顯著的正向影響

以大陸員工工作滿足之「內在滿足」和「外在滿足」為自變數，對工作績效進行迴歸分析。結果如表4-13。

表4-13大陸員工工作滿足對工作績效之迴歸分析表

自變數		未標準化係數		標準化係數 Beta 分配	t值	p值	VIF
		B 之估計值	標準誤差				
工作滿足	(常數)	1.141	0.227		5.033	.000	
	內在滿足	0.429***	0.083	0.502	5.165	0.000	2.017
	外在滿足	0.281***	0.077	0.357	3.673	0.000	2.017
模式		Adj-R2= 0.625		F= 67.673	p=0.000		

註:1.依變數：工作績效

2.\* :  $p < 0.05$  ; \*\* :  $p < 0.01$  ; \*\*\* :  $p < 0.001$

經由表4-13分析顯示，大陸員工之工作滿足中「內在滿足」和「外在滿足」二個構面都對工作績效有顯著正向影響，其中以「內在滿足」(0.429)影響的程度比「外在滿足」(0.281)為大。因此得知

**假設H4-2「大陸員工的工作滿足對工作績效」有顯著的正向影響，成立。**

#### 4.5.4兩岸員工的工作滿足對人格特質與工作績效具有中介效果

根據Baron and Kenny(1986)對於中介模式的概念提出，在自變項和依變項之間，若存在中介變項，須滿足下列三個條件：(1)自變項和中介變項對依變項均有顯著影響；(2)自變項對中介變項有顯著影響；(3)加入中介變項後，自變項和依變項之間的直接關係係數會降低。當上述條件均成立時，即可以宣稱具有中介效果，若自變項對依變項的影響效果不再顯著，則為完全中介(Full mediation)；若自變項對依變項的影響效果下降，但仍具顯著性，則為部分中介(Partial mediation)。本研究將依據此二位學者之方法，進行兩岸員工中介效果之分析。

驗證假設H5-1：台灣員工的工作滿足對人格特質與工作績效具有中介效果

台灣員工的工作滿足對人格特質與工作績效之中介效果，根據二位學者所提出的驗證三步驟，經迴歸分析後，所得資料整理如表4-14和圖4-1的路徑效果。

表4-14台灣員工工作滿足對人格特質與工作績效之中介效果

自變數	模式1		模式2	
	標準化係數( $\beta$ )	t 值	標準化係數( $\beta$ )	t 值
人格特質	0.519	5.733***	0.268	2.949**
工作滿足	-	-	0.499	5.491***
R2	0.261		0.444	
F值	32.867		36.888	

依變數：工作績效

註:\* :  $p < 0.05$  ; \*\* :  $p < 0.01$  ; \*\*\* :  $p < 0.001$

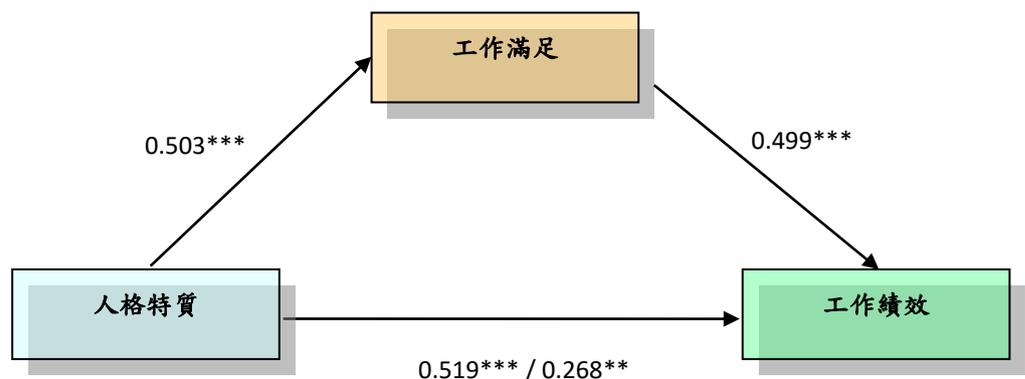


圖4-1台灣員工之工作滿足對人格特質與工作績效之關係路徑分析圖

直接效果=0.268

間接效果=0.503×0.499=0.251

總效果=直接效果+間接效果=0.519

由表4-14可得知，將台灣員工人格特質與工作滿足依序放入迴歸模式中，結果台灣員工人格特質之迴歸係數 $\beta$ 值由0.519 降至0.268。相較模式1 與模式2，R2由0.261 增至0.444，表示台灣員工人格特質與工作滿足同時做為自變數時，對依變數的解釋力由26.1%增至44.4%，F 值為36.888， $p$ 小於0.001，具顯著影響。且台灣員工人格特質對工作績效之直接效果為0.268，人格特質透過工作滿足對工作績效之間接效果為0.251，總效果為0.519。因此證明中介效果部分成立。依據前述分析，顯示工作滿足為台灣員工人格特質與工作績效之中介變數，即台灣員工人格特質可透過工作滿足間接影響工作績效。因此，本研究結果認為台灣員工之人格特質透過工作滿足影響工作績效。本研究假設

**H5-1：台灣員工的工作滿足對人格特質與工作績效具有中介效果，成立(部份中介)。**

驗證假設H5-2大陸員工的工作滿足對人格特質與工作績效具有中介效果

大陸員工的工作滿足對人格特質與工作績效之中介效果，根據兩位學者所提出的驗證三步驟，經迴歸分析後，所得資料整理如表4-15和圖4-2的路徑效果。

表4-15大陸員工工作滿足對人格特質與工作績效之中介效果

自變數	模式1		模式2	
	標準化係數( $\beta$ )	t 值	標準化係數( $\beta$ )	t 值
人格特質	0.787	11.339***	0.418	3.838***
工作滿足	-	-	0.453	4.160***
R2	0.615		0.681	
F值	128.568		86.207	

依變數：工作績效

註：\*： $p < 0.05$ ；\*\*： $p < 0.01$ ；\*\*\*： $p < 0.001$

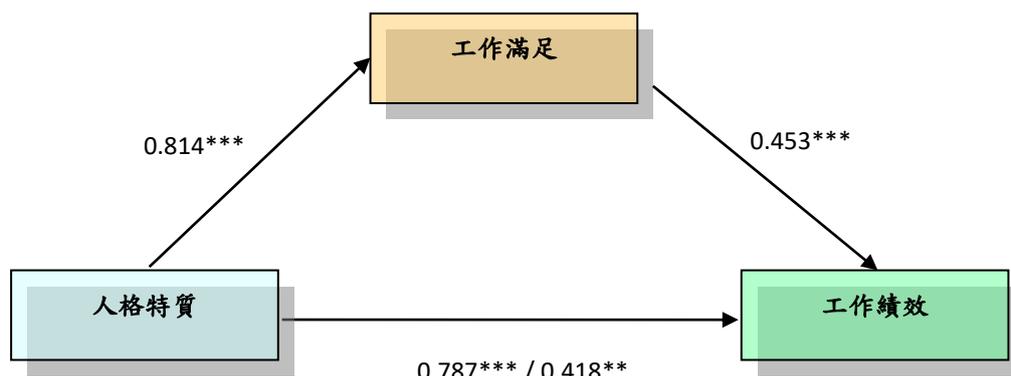


圖4-2大陸員工之工作滿足對人格特質與工作績效之關係路徑分析圖

直接效果=0.418

間接效果=0.814×0.453=0.369

總效果=直接效果+間接效果=0.787

由表4-15可得知，將大陸員工人格特質與工作滿足依序放入迴歸模式中，結果大陸員工人格特質之迴歸係數 $\beta$ 值由0.787 降至0.418。且大陸員工人格特質對工作績效之直接效果為0.418，人

格特質透過工作滿足對工作績效之間接效果為0.369，總效果為0.787。因此證明中介效果部分成立。依據前述分析，顯示工作滿足為大陸員工人格特質與工作績效之中介變數，即大陸員工人格特質可透過工作滿足間接影響工作績效。因此，本研究結果認為大陸員工之人格特質透過工作滿足影響工作績效。本研究假設

**H5-2大陸員工的工作滿足對人格特質與工作績效具有中介效果，成立(部份中介)。**

台灣員工人格特質對工作績效的影響，透過工作滿足產生的效果為48.36% (間接效果/總效果=0.251/0.519=0.4836)。

大陸員工人格特質對工作績效的影響，透過工作滿足產生的效果為46.88% (間接效果/總效果=0.369/0.787=0.4688)。顯示台灣和大陸在以工作滿足為中介對人格特質和工作績效做分析，所得出之中介效果沒有很大的差異。綜合以上中介分析結果，得知本研究提出之假設：

**H5：兩岸員工的工作滿足對人格特質與工作績效具有中介效果，成立(部份中介)。**

4.6假設與驗證結果

綜合本章前述各研究假設與驗證結果彙整詳如表4-16所示：

表4-16各構面研究假設與驗證結果

研究假設	檢定結果
H1：兩岸員工在人格特質、工作滿足和工作績效，均有顯著差異	部份成立
H1-1：兩岸員工在人格特質有顯著差異	部份成立
H1-2：兩岸員工在工作滿足有顯著差異	部份成立
H1-3：兩岸員工在工作績效有顯著差異	部份成立
H2：兩岸員工的人格特質對工作滿足有顯著的正向關係	成立
H2-1：台灣員工的人格特質對工作滿足有顯著的正向影響	部分成立
H2-2：大陸員工的人格特質對工作滿足有顯著的正向影響	部分成立
H3：兩岸員工的人格特質對工作績效有顯著的正向關係	成立
H3-1：台灣員工的人格特質對工作績效有顯著的正向影響	部分成立
H3-2：大陸員工的人格特質對工作績效有顯著的正向影響	部分成立
H4：兩岸員工的工作滿足對工作績效有顯著的正向關係	成立
H4-1：台灣員工的工作滿足對工作績效有顯著的正向影響	成立
H4-2：大陸員工的工作滿足對工作績效有顯著的正向影響	成立
H5：兩岸員工的工作滿足對人格特質與工作績效具有中介效果	成立(部分中介)
H5-1：台灣員工的工作滿足對人格特質與工作績效具有中介效果	成立(部分中介)
H5-2：大陸員工的工作滿足對人格特質與工作績效具有中介效果	成立(部分中介)

**5.研究結論與建議**

本章研究結果與建議部分，將根據研究目的和研究結果，作一彙整，並提出相關說明和建議，除了期望能給研究個案公司在人資管理和工作績效上作規畫設計時參考外，也能推廣至兩岸一般的台商企業。

**5.1研究結論**

5.1.1兩岸員工人格特質、工作滿足與工作績效的差異分析結果

1.兩岸員工人格特質的差異分析結果發現，大陸員工在親和性和開放性的表現，平均較台灣員工為高，台灣員工則在專注感的表現，平均較大陸員工為高。人格特質除了先天因素外，主要還有後天因素的造成，台灣和大陸的成長環境、生活習慣、教育學習、社會文化等都有明顯不同，可知兩岸員工的人格特質表現也絕對不會相同。人格特質短時間之內不容易改變，長期來說，若是受到某些外來因素的影響，人格特質還是有可能會改變的。

2.兩岸員工工作滿足的差異分析結果發現，大陸員工在內在滿足和外在滿足程度上，明顯高於台灣員工。可能原因為大陸工商業已經走向西方資本主義的市場經濟制度，經濟成長迅速，相對企業員工的生活水準比過去大幅提高不少，工作條件也比以前改善許多，員工也能透過工作，學習和接觸一些較進步的管理和作業方式（尤其是位在珠江三角、長江三角等開發較快速的經濟區員工）。和台灣員工相較之下，大陸員工可能會在心理上感覺到工作和生活的改善程度較大，所以工作滿足感相對高於經濟和生活水平較高的台灣員工。而且大陸員工目前對工作滿足的重視程度和要求權益均較台灣員工為低，所以相對起來，會比台灣員工容易感到滿足。

3.兩岸員工工作績效的差異分析結果發現，大陸員工在工作績效的效率、效能和品質三個構面中和台灣員工都有顯著差異，表現程度明顯高於台灣員工。表示大陸員工在產品產出的「質」與「量」上面，表現程度較高。這或許和兩岸員工對工作績效認知的標準不同，對產品要求的程度也不同有關，因為研究個案公司在台灣生產的一些產品項目已通過了歐美和日本市場的嚴格品質認證，大陸生產的產品在這方面的表現則不如台灣，如果把相同的績效標準拿來做為衡量指標，或許結果會有所不同。

本研究另外發現，兩岸員工在人格特質、工作滿足和工作績效三個變項中都有認知程度大小順序相同的項目。亦即兩岸員工不論在人格特質、工作滿足和工作績效的表現程度高或低，在此三個變數中均有認知程度大小順序排名相同的選項。

1.兩岸員工都在人格特質「親和性」的A02「我喜歡勇於表現自己」項目上認知程度最低。顯示兩岸員工都最不喜歡或擅長勇於表現自己。

2.兩岸員工都在工作滿足「外在滿足」的B05「我滿意現有工作的升遷機會」項目上滿足程度最低。顯示兩岸員工都對公司目前升遷的制度最不滿足。

3.兩岸員工都在工作績效「效率」C01「我都能在工作期限到達前，完成我份內的工作」項目上表現程度最高。顯示兩岸員工都認為自己能在工作期限之內達成份內的工作，表現程度最高。但是在問項C02「我實際完成的工作量總是比主管所要求的高」項目上，兩岸員工表現的程度相對卻偏低，探討原因應是該企業生產型態為定量投入和定量產出，當上游的投入量固定時，下游的產出也是固定的，而且大型生產工廠的作業管理都有一固定的模式，所以員工無法作超出預定量的產出。

#### 5.1.2兩岸員工人格特質、工作滿足與工作績效的關係分析結果

兩岸員工人格特質與工作滿足的關係分析結果1.台灣員工人格特質對工作滿足有顯著影響，研究發現，台灣員工人格特質中的親和性對工作滿足有顯著正向影響，提高台灣員工人格特質的親和性為提升工作滿足的重要因素。2.大陸員工人格特質對工作滿足有顯著影響，研究發現，大陸員工人格特質中的外向性對工作滿足有顯著正向影響，提高大陸員工人格特質的外向性為提升工作滿足的重要指標。

兩岸員工人格特質與工作績效的關係分析結果1.台灣員工人格特質對工作績效有顯著影響，

研究發現，台灣員工人格特質中的親和性和專注感對工作績效有顯著正向影響，其中影響程度以專注感最大，其次為親和性。所以提高台灣員工人格特質的專注感和親和性為提升工作績效的重要因素。2.大陸員工人格特質對工作績效有顯著影響，研究發現，大陸員工人格特質中的情緒穩定性對工作績效有顯著正向影響。所以提高大陸員工人格特質的情緒穩定性為提升工作績效的重要指標。

兩岸員工工作滿足與工作績效的關係分析結果，台灣、大陸員工工作滿足對工作績效均有顯著影響，研究分析發現，台灣、大陸員工工作滿足中的內在滿足和外在滿足對工作績效均有顯著正向影響，其中內在滿足又比外在滿足對工作績效的影響程度更大。所以提升台灣、大陸員工工作滿足中的內在滿足和外在滿足為提高工作績效的重要指標項目。

### 5.1.3 人格特質透過工作滿足對工作績效的影響關係

本研究發現兩岸員工人格特質可以影響工作滿足和工作績效，工作滿足亦會影響工作績效，當兩岸員工的人格特質和工作滿足同時對工作績效發生影響時，會降低人格特質對工作績效的影響力，亦即人格特質可透過工作滿足間接影響工作績效，使得工作滿足為人格特質影響工作績效的因素，表示工作滿足對人格特質與工作績效具有中介效果。

## 5.2 研究建議

本研究根據研究結論提出若干管理上的建議如下：

### 1. 依據員工不同的特質來做工作適配，使其適才適所。

研究結果得知，兩岸員工的人格特質對工作滿足與工作績效都有顯著影響。學者荷蘭德(J. L. Holland,1997)提出之性格與工作適配理論指出，不同的工作類型需要不同性格特質的人來擔任。如果一個人的性格類型與他的工作類型越配合的話，他的工作滿意度會越高，也越不會離開這樣的工作環境。本研究建議，企業可以使用具有信度、效度的性格測量工具來測量兩岸員工的人格特性，盡可能把員工的性格特質和工作特性作相容度較高的配置，讓不同人格特質的員工都能從事適合他個性的工作，使之適才、適所的安心工作。如果企業無法一次做太多員工的工作適配，也可先從工作輪調方式開始著手。企業管理者應嘗試去了解 and 欣賞員工的不同人格特質，善用員工人格的異質性，讓不同人格特質類型的人都能在工作中發揮他的特色，將能獲得最大的成效，進而達到企業的目標。

### 2. 實施以團隊為基礎的工作設計，可激勵員工有更出色的工作表現

根據研究結果，台灣員工人格之親合性對工作滿足和工作績效有正向影響。具高親和需求的人格特質者會希望建立並維繫與他人間的友誼關係，較重視與他人的情感，喜歡和他人一起工作。如果以團隊的方式來進行工作，高親和者更會表現出最好的狀況來達成團隊的目標。本研究建議企業應實施以團隊為基礎的工作設計。同時當員工參與團隊工作而對工作目標有較多的參與感時，團隊成員可以有制定決策的權利與執行決策的職責，且會嘗試去分擔不同的管理及領導責任，而當團隊成員能設定自己的工作標準、監督產出的回饋、為了改善工作成效而自我訓練、且認為自己有完成工作的責任時，便可產生較高的內在動機與滿足感，進而繼續的加強自我的技術與能力，以達到工作績效表現的要求。以團隊為基礎的工作設計對非管理職的員工和成就需求感高的員工，特別能使其工作滿足感大增。從人力資源的角度來看，企業可從工作設計與員工管理來提昇員工對工作與組織的向心力，使其精神及心理層面得到莫大的重視感，增進其工作滿意度，進而願意為組織付出更多心力，創造良好績效。

### 3. 設置員工輔導的專責單位，讓員工對組織產生信賴感

研究結果得知，大陸員工人格特質的情緒穩定性，對工作績效，有正向顯著的影響。大陸員工有許多是離鄉背井的出外工作者，有時難免因思念家鄉和親人，心情苦悶情緒不佳。如何讓員工有適當的管道紓解身心的壓力，為台商企業在大陸發展必須要面對的重要問題。本研究建議，公司應設置有專責的員工輔導單位，來輔導員工學習如何控管自己的情緒，並提供員工一個工作和生活上遇到問題時的諮商溝通系統和化解情緒的管道，相信對員工情緒穩定度的提昇會有正面的效果，甚至使被輔導者能進一步轉換成以輔導者的角色來協助輔導其他員工。

另外對於情緒控制較差的員工，管理者避免用嚴厲或是情緒化的態度和字眼，應多使用溫和的語氣和表情來與其互動，使其感受到善意的對待，勿公開的批評和指責，以維護員工的自尊心，避免因受負面情緒的衝擊而產生不良的影響。

再者應注意，要一個人改變人格特質並不容易，為了能彼此有效溝通，有時需要調整自己的行為，注意尊重別人的隱私，因為人的態度和行為是決定在彼此之間的互動，並非單純只由性格來決定。

### 4. 增加員工參與高層決策的機會，讓員工能直接與管理層級溝通

研究結果得知，兩岸員工工作滿足的內在滿足和外在滿足，對工作績效，都有正向顯著的影響，尤其是內在滿足的影響更顯著。根據研究顯示，兩岸非管理職的員工對於工作滿足的表現較低，判斷應是因為非管理職的員工對於工作內容本身的決定權和參與決策權較低，員工會有只能聽命行事的感受，這對於工作純熟幹練需要受上司肯定的員工而言，可能會有懷才不遇，無法發揮才能的感受，所以工作滿足感會較低。因此，本研究建議，若企業想提升非管理職員工之工作滿足感，應讓員工適當的參與公司管理和工作上決策的機會，鼓勵員工踴躍提出工作上的改善方案，讓員工可以直接與管理層級溝通，除了可以提升員工的成就感、激勵其發揮能力之外，提案機會愈多，也愈能提高工作進步的滿意度，主管可以充分授權協助部屬成長，也才能有更多的心思和時間來處理公司策略面的問題。藉由員工參與決策的方式也可增進團隊工作的激勵作用，但主要須考量決策是否與員工本身有切身的利益相關，且員工本身是否具備有參與決策所應具備的知識、能力及專業技術，才能利用員工對於該工作任務的高熟悉程度而制定更適宜的方案，如此的參與決策才有利於激勵作用的產生或加強，進而提升員工工作滿意，誘發良好的績效表現。

### 5. 建構具有共識的升遷辦法，高層主管由大陸當地員工擔任

研究結果得知，兩岸員工在工作滿足問項中對於現有工作的升遷機會表現程度最低。本研究建議，可針對目前的升遷制度，由員工代表和公司共同協商，對升遷制度做檢討和修正，使員工方面的意見也能受採納，雙方共同研擬出一套客觀升遷機制，並以公開的方式（內部網路、電子郵件、公告欄、員工傳閱等）告知全體員工升遷的機會、辦法和條件，也可讓員工對公司增加信賴感。大陸員工方面，可另外研擬一套適合大陸情況（因地制宜）的升遷制度，把大陸公司高階主管的職務由大陸籍的優秀員工來擔任，台籍主管並主動從旁輔導，幫大陸員工爭取升遷的機會，除了能提升員工對工作的穩定度，讓兩岸員工增加彼此的信任感外，本土化也有助於公司對基層員工的管理，增加大陸員工對公司的歸屬感，大陸員工也可能因升遷的誘因而加強表現，促使其更加喜歡而滿足自己的工作，進而提升組織整體的績效。

但此同時，企業也應注意企業文化的傳承效果，畢竟兩岸的員工在價值觀上會有不同，大陸員工若擔任企業內部高階主管之後對於台商公司企業文化的銜接和維持是否會產生影響，為後

續值得注意和觀察的問題。

### 5.3 研究限制

任何一項實證研究都有其限制條件，本研究最大的限制有下列數項：

#### 1. 研究對象限制

本研究大陸地區採用之樣本，屬於大陸較繁榮的華東區域，對於較內陸的中西部地區沒有列入研究範圍，再者本研究個案屬於資本技術密集的行業，研究的結果對勞力密集的產業是否具有參考價值，也無法見知，所以由於樣本的特殊性，研究結果或許無法完全反映兩岸生產業員工的人格特質實際情況。

#### 2. 研究方法限制

由於本研究採取自評式量表的方式來測量，因此在衡量過程中可能會有員工主觀性判斷及評價分數高估或自謙低估的現象產生，對於研究結果可能會有部分失真的影響，若能有主管評估或同儕評估的項目加入，相信應可得到更客觀的結果。

## 6. 參考文獻

### 中文部分

1. 吳全成(2003)。文化一邊一國，台商員工文化差異對工作滿意度之影響。義守大學工業工程與管理系副教授論文發表。
2. 吳宗正和黃新元(2008)。人格特質、工作滿意度及工作績效之關聯性研究—以化工產業為例。國立成功大學管理學院碩士論文。
3. 吳統雄(1995)。態度與行為研究的信度與效度：理論、反應、反省。民意學術專刊夏季號。
4. 呂錦山和張森江(2003)。兩岸員工工作價值觀、工作滿意與工作績效關係之研究--以定期貨櫃運送業為例。國立成功大學交通管理科學研究所碩士論文。
5. 洪英正、洪俊成(2008)。兩岸高科技企業員工金錢價值觀、人格特質及成就動機對其工作績效影響之研究。淡江大學企業管理學系碩士論文。
6. 封德台、陳志朋(2008)。兩岸地區外資金融機構業務人員內外控人格特質、目標取向及工作滿足對工作績效影響之研究。大葉大學國際企業管理學系碩士論文。
7. 孫健和趙濤(2007)。如何到大陸創業。新北市：大利文化。
8. 國立中山大學人力資源管理研究所(1997)。兩岸三地人力資源管理的比較與整合。高雄市：復文圖書出版社。
9. 戚樹誠 (2009)。組織行為。台北市：雙葉書廊有限公司。
10. 陳文聰、謝琬菱(2006)。旅館從業人員人格特質與工作滿意度—以台灣地區國際觀光旅館為例。95年觀光休閒暨餐旅產業永續經營學術研討會，2-3。
11. 陳秋敏 (2009)。組織變革、工作滿意度、工作績效間關係之探討—以 T 公司為例。國立高雄大學，高階經營管理研究所碩士論文。
12. 黃國隆和戚樹誠(1998)。台灣與大陸企業員工工作價值觀之比較，海峽兩岸之企業倫理與價值觀，海峽兩岸管理系列叢書第二冊，信義文化基金會，台北：遠流。
13. 楊國樞 (1999)。中國人的五大性格向度：本土化的實徵研究。中華心理學年會。
14. 廖素華(1978)。國小校長領導方式、教師人格特質與教師工作滿意度的關係。國立政治大學教育研究所碩士論文。

- 15.熊祥林(1978)。明尼蘇達問卷研究，國立政治大學學報 37、38 期。
- 16.劉順仁(2011)。勁爭：決勝兩岸，華人管理學新里程碑。台北市：時報出版。
- 17.劉燦樑、吳宗益(2004)。人格特質與離職率之相關性研究--以兩岸管理階層為例。淡江大學國際貿易學系碩士論文。
- 18.鄭伯璫、黃國隆和郭建志(1998)。海峽兩岸之企業倫理與工作價值。台北市：遠流。
- 19.賴德銘(2007)。企業主管面對工作壓力所產生工作滿足與工作績效之研究。國立台北大學企業管理學系碩士論文。
- 20.羅啟源、許再安(2006)。人格特質、組織文化、工作滿足與工作績效之關聯性-以基隆港裝卸產業為例。國立臺北科技大學工業工程與管理系所碩士論文。

## 英文部分

1. Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182. doi: 10.1037/0022-3514.51.6.1173
2. Black JS, Gregersen HB. 1997. Participative decision-making: an integration of multiple dimensions. *Human Relations* 50(7): 859–879.
3. Borman, W.C. & Motowidlo, S.J. (1993), Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance, In N. Schmitt, W.C. Borman, & Associates(Eds.), *Personnel selection in organization*: 71-98, San Francisco: Jossey-Bass.
4. Costa, P. T., Jr., McCrae, R. R., & Dye, D. A. (1991). Facet scales for Agreeableness and Conscientiousness: A revision of the NEO Personality Inventory. *Personality and Individual Differences*, 12, 887-898.
5. Costa, P.T. & McCrae, R.R. (1992), *The revised NEO personality inventory and NEO five factor inventory*, Professional manual, Odessa, Florida: Psychological Assessment Resources.
6. Costa, P.T., & McCrae, R. R. (1992). *Professional manual for the NEO PI-R and NEO-FFI*, Odessa, FL. Psychological Assessment Resources .
7. Cuieford, 1965 *Fundamental Statistics in Psychology and Education*. 4th ed., New York: McGraw-Hill
8. Dalton, D.R., W.D. Todor, M.J. Spendolin, G.J. Fielding, and L.W. Potor, “Organization Structure and Performance : A Critical Review,” *Academy of Management Review*, pp.49-64, 1980.
9. Herzberg, F., *Work and The Nature of Man*, The World Publishing Co., pp.72-74, 1966.
10. Holland, J .L (1997). *Making Vocational Choices : A Theory of Vocational Personalities and Work Environments*. Odessa, FL: Psychological Assessment Resources.
11. Hoppock, R. (1935), *Job satisfaction* (1935), New York: Harper & Row Inc. Katzk. & Kanhn R.L (1978) , *The Social Psychology of Organization*, N.Y.:Wiley.
12. Judge, T. A., Locke, E. A., & Durham, C. C. (1997). The dispositional causes of job satisfaction: A core evaluations approach. *Research in Organizational Behavior*, 19 , 151-188
13. Lee, Y. D., Lain, J. W., and Chen, C. Y., “A Study on the Measurement of Productivity for White-Collar Employees-A Case of Electronic Industry in Taiwan,” *The Chinese Military Academy Journal*, 345-361, 1999.
14. Mannheim, B., Baruch, Y., & Tal, J. (1997). Alternative models for antecedents and outcomes of work centrality and job satisfaction of hi-tech personnel. *Human Relations*, 50, 1537–1562.
15. Porter, L.W. and Lawler, E.E. 1968, *Managerial Attitudes and Performance*, Irwin-Dorsey, Homewood, Illinois .
16. Robbins, S. P. (1998). *Organizational Behavior*(8th ed.). Upper Saddle River, NJ. Prentice Hall International.
17. Weiss, D.J., Dawis, R. V., England, G. W., and Lofquist, L. H. (1967), *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire*, Minneapolis, MN: University of Minnesota Industrial Relations Center.