

工作特性、領導風格及心流經驗對工作績效影響之研究

The Influence of Job Characteristics, Leadership Style and Flow Experiences on Work Performance

褚麗絹¹何育敏²曾冠豪³許宏誠⁴

(Received: Oct. 04, 2016; First Revision: Oct. 31, 2016; Accepted: Nov. 10, 2016)

摘要

本研究的目的欲探討對於工作特性、主管領導風格對於企業員工心流經驗與工作績效之影響情形。因此，本研究以企業員工為研究對象，採用便利抽樣法進行問卷調查，回收問卷則利用敘述性統計分析、信度分析、因素分析、獨立樣本 t 檢定、單因子變異數分析、迴歸分析等統計方法進行資料分析與處理。本研究得到結論如下：(1)工作特性對心流經驗、工作績效皆有顯著正向之影響；(2)主管領導風格對心流經驗、工作績效有顯著正向之影響；(3)心流經驗對工作績效有顯著正向之影響；(4)心流經驗於工作特性與工作績效之間具有部分中介效果；(5)心流經驗於主管領導風格與工作績效之間具有部分中介效果。

關鍵詞：主管領導風格、工作特性、心流經驗、工作績效

ABSTRACT

The purpose of this study is to explore the relationships among job characteristics, leadership styles, flow experience and Work Performance. In this study, data of employees are collected by way of non-random sampling method to facilitate questionnaires, to test the research hypotheses; factor analysis, T-test, one-way ANOVA, simple regression analysis, multiple regression analysis, and the other analysis were all done by SPSS. The resulting conclusions of this study are listed as follows:(1) Job characteristics has a significant positive impact on flow experience respectively;(2) Job characteristics has a significant positive impact on work performance respectively; (3)Leadership styles has a significant positive impact on flow experience respectively; (4)Leadership styles has a significant positive impact on performance respectively; (5)Flow experience has a significant positive impact on work performance; (6)Flow experience preserves partial mediation effect between job characteristics and work performance; (7)Flow experience preserves partial mediation effect

¹南華大學企業管理學系教授

²修平科技大學博雅學院助理教授

³南華大學企業管理學系管理科學碩士

⁴南華大學企業管理學系管理科學博士

between leadership styles and work performance.

Keywords: Job Characteristics, Leadership Styles, Flow Experience, Work Performance

1. 前言

一個組織之成敗，一切取決於人，人力資源成為管理的重心。本研究以人力資源管理為探討主軸，將心流理論應用於人力資源管理領域，以量化方式探討企業員工心流經驗於工作特性及工作績效間之中介效果，以及心流經驗於主管領導風格及工作績效間之中介效果，除了清楚剖析心流經驗的前因及其對工作績效之影響外，更將心流理論與人力資源管理相關理論加以連結，強化心流理論於人力資源管理領域應用之基礎。

本研究以企業員工會作為研究母體，探討工作特性與主管領導風格是否影響員工心流經驗的產生，最終促使成員工作績效的提升，使組織能夠提升競爭力、創造企業優勢與企業永續經營。本研究的目的為：(一)探討心流經驗是否於工作特性及工作績效產生中介效果；(二)探討心流經驗是否於主管領導風格及工作績效產生中介效果；(三)以心流經驗與人力資源管理為理論基礎，根據本研究架構之檢驗結果，提出相關管理意涵。

2. 文獻探討

本章將針對工作特性、主管領導風格、心流經驗與工作績效此四個構面的相關文獻整理，共分為四節。

2.1 工作特性

工作特性(Job Characteristics)是指與工作相關的因素。如工作的環境、薪資報酬與福利、學習、工作技能與安全感、成就感、滿足感等。Hackman & Oldham(1975)依據Turner & Lawrance(1965)的研究結果所提出的工作特性模式(Job Characteristics Model)，包括技能工作完整性(Skill Identity)、工作回饋性(Feedback)、工作自主性(Autonomy)、工作變化性(Skill Variety)、工作重要性(Task Significance)等五種工作特性，此一模式確認工作特性的五種構面影響三種主要心理狀態，即對工作意義之體驗、對工作感受之責任體驗、對實際工作成果之瞭解，然後影響個人和工作成果。

Robbins(1983)則認為，此工作特性模式是目前最廣為運用的工作特性分析架構，除確認了五項關鍵的工作特性，並指出各項特性之間的關係，預測這些特性對於員工生產力、士氣和滿足感都有顯著的影響。

2.2 主管領導風格

不同的領導行為會影響員工的工作士氣、工作滿足甚至整個組織的工作績效。領導風格影響部屬工作滿意度的重要因素，Sager & Futrell(1989)薪資、升遷、領導型態、工作性質是影響業務員績效的重要因素。Bass (1985)、Yukl (1994) 亦認為轉換型領導與交



易型領導，並非是兩個互相獨立或完全對立的領導型態，轉換型領導是交易型領導的擴張與延伸，彼此是加成而非取代(Pounder, 2001)。祝道松、盧正宗與游怡婷(民 97)之主管領導型態量表，來做為設計問卷題項，並將主管領導風格定義為領導者發揮自身的影響力，引導並激勵組織其他成員，以達成組織目標，且主管領導風格分為(1)體恤因素(Consideration Factor)指的是領導者與部屬之間關係和諧的程度，領導者關心部屬的感受、尊重部屬的意見、支持與彼此信任，且重視人際關係的工作環境；(2)體制因素(Initiating Structure Factor)指的是領導者在達成組織目標的過程中，運用管理功能來界定本身與部屬的角色、地位，並建構彼此間的工作目標、工作程序、以及工作關係等，著重於外在的行為，以其達成組織的目標。Campbell(1977)研究對象為醫療機構員工，探討主管運用技術或仁慈領導方式，是否激發員工在工作中的自我興趣、提高組織承諾與品質績效，鼓勵員工尋求新的方式處理問題和接受挑戰，並確定員工的需求，讓他們在工作中有參與感，無形中獲得員工更高層次的組織承諾，從而強化其忠誠度(Walumbwa & Lawler, 2003)。

2.3 心流經驗

Csikszentmihalyi (1990)指出，心流是一個人覺得活動都在自己的控制之中，個人是自己命運的主人，感覺到一種深層愉快的享受，個人一旦進入心流狀態，就會完全投入於活動之中，身旁的事物都顯得不重要，為了享受這種愉悅的感覺，個人會不計成本持續地從事此項活動。

Bakker (2005)認為當心流應用於工作情境中，它可以被定義為短期尖峰的經驗，具有全神貫注、樂於工作和內在工作激勵的特性。行進管樂隊學生往往是全心全意、廢寢忘食地投入其訓練、練習與比賽之中，即便沒有任何實質的回饋與報酬，仍然願意一再投入這項活動，並且能達到忘我的境界。Bakker(2008)對於心流體驗的觀點，將行進管樂隊學生投入訓練、練習與比賽的心流體驗分為專注(Absorption)、享受工作(Work Enjoyment)及內在工作動機(Intrinsic Work Motivation)等三個構面。

2.4 工作績效

Byars & Rue(1994)認為績效為員工工作中各個任務所完成程度;他們將工作績效定義為員工將能力和角色(或任務)認知予以修正的努力淨效果，可視為角色認知間相互關係、能力及努力的結果。然而在組織行為的範疇中，績效代表的是效能、效力以及效率三方面的綜合表現，近年來，人力資源理論受到心理學研究的影響，工作績效的定義逐漸強調行為面的測量。根據 Katz & Kahn(1966)的角色行為(Role Behavior)理論，Campbell(1990)認為工作績效是指「個人作為一個組織成員，而完成組織所期望、規定、或正式角色需求時，所表現的行為」;Borman & Motowidlo(1993)延續 Katz & Kahn(1966)將工作行為分為角色內行為與角色外行為的模式，對工作績效採取兩因素的區分模式：任務績效(Task Performance)：與脈絡績效(Contextual Performance)，據此進行工作績效



的測量。

2.5 相關實證之研究

蔡惠如(2011)社教機構短期研習班教師教學行為與學生學習滿意度之研究結果發現教練轉化領導風格對心流經驗具有顯著差異，教練轉化領導風格越明確，其心流經驗表現越佳，而且產生正向直接效果之影響。Chu (2010)研究結果發現，員工的心流經驗有助於組織或團隊工作品質的提昇，但可能對組織或團隊的工作效率產生負面影響；在進度與成本可以掌握的情況下，員工心流經驗會正向影響團隊績效。

3. 研究方法

依據前述研究目的、文獻探討及研究假設，建立研究架構，並說明研究變項之操作型定義及測量工具。

3.1 研究架構

當企業員工心流的特性與工作特性有關，亦即主管若能以增加工作挑戰性、成就感，以強化成員的內在工作激勵，將有助於成員心流經驗之產生。因此本研究擬以主管領導風格、工作特性為自變項，探討其影響員工心流經驗情形，以及是否進一步影響其工作績效，並心流經驗做為中介效果進行探討。本研究之觀念性架構如圖 1 所示。

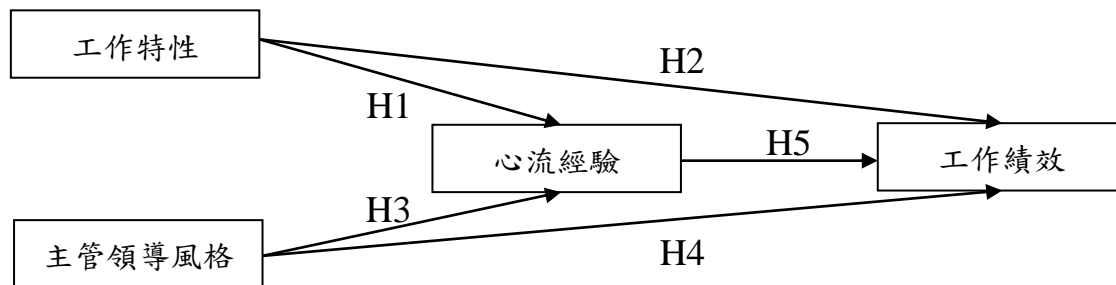


圖 1 研究架構

本研究經由上述文獻探討工作特性、主管領導風格、心流經驗與工作績效關係之研究，進而提出相關假設整理如下：

- H1：工作特性對心流經驗具有顯著正向之影響。
- H2：工作特性對工作績效具有顯著正向之影響。
- H3：主管領導風格對心流經驗具有顯著正向之影響。
- H4：主管領導風格對工作績效具有顯著正向之影響。
- H5：心流經驗對工作績效具有顯著正向之影響。
- H6：心流經驗於工作特性與工作績效之間具有中介效果。
- H7：心流經驗於主管領導風格與工作績效之間具有中介效果。



3.2 研究問卷設計與操作型定義

本研究採用問卷調查方式進行，第一部份為調查企業員工對工作特性、心流經驗與工作績效知覺情形，第二部分為企業員工的基本資料。本問卷採用李克特（Likert）七點量表來測量，從「非常不同意」、「不同意」、「稍微不同意」、「普通」、「稍微同意」、「同意」、「非常同意」分為七個等級，依序給予 1、2、3、4、5、6 及 7 的分數。分數之加總總分愈高時，表示受測者對於各量表的同意程度愈高。

本研究參考 Hackman & Oldham(1975)編製的工作診斷量表(Job Diagnostic Survey, 簡稱 JDS)、Turner & Lawrence (1965)及 Hackm & Lawler(1971)的方法論所發展出的量表，來做為設計問卷題項，並將工作特性定義為，與工作者有關的工作環境、待遇、福利、安全感、人際關係、工作必備技能、工作所提供的回饋、工作的自主性、工作的挑戰性、自工作中學習發展的機會及內在報酬（如滿足感、成就感、自我實現等）。以適合企業員工之方式修改設計問卷，共劃分為 15 個問卷題項。主管領導風格參考祝道松、盧正宗與游怡婷(2008)之主管領導型態量表，來做為設計問卷題項，並將主管領導風格定義為領導者發揮自身的影響力，引導並激勵組織其他成員，以達成組織目標，且主管領導風格分為(1)體恤因素(Consideration)指的是領導者與部屬之間關係和諧的程度，領導者關心部屬的感受、尊重部屬的意見、支持與彼此信任，且重視人際關係的工作環境。(2)體制因素(Initiating Structure)指的是領導者在達成組織目標的過程中，運用管理功能來界定本身與部屬的角色、地位，並建構彼此間的工作目標、工作程序、以及工作關係等，著重於外在的行為，以其達成組織的目標。以適合企業員工之方式修改設計問卷，共劃分為 10 個問卷題項。心流經驗主要參考 Bakker(2007)衡量量表，並根據其企業員工之特性，將心流經驗定義為企業員工在工作的過程裡，全心投入心力並沉浸於工作中與整體環境的氛圍中，達到忘我境界並體驗到愉悅的感覺，員工在工作時，其對於心流經驗的認知，以適合企業員工之方式修改設計問卷，共劃分為 10 個問卷題項。本研究主要參考 Motowidlo & Bonnan(1997)所提出的工作績效之定義，並根據企業員工的特性將工作績效定義為，個人對其職務上的各項工作目標之達成程度，反應出員工工作任務實現的程度，以適合企業員工之方式修改設計問卷，共分為 10 個問卷題項。

3.3 問卷抽樣方法與預試

本研究以企業員工為受測對象並進行問卷調查，採用非隨機的便利抽樣法來獲取本研究所需之問卷資料。本研究利用兩階段的問卷調查方式進行問卷資料的篩選與過濾，第一階段先以預試的方式來篩選出較適當的問項，避免在正式問卷中發生缺失。本研究共計發放 80 份問卷進行預試，有效樣本 77 份，回收問卷後利用統計軟體 SPSS 22 版進行信度分析以確保問卷內部一致性。根據 Guieford (1965)之建議，Cronbach's α 值若高於 0.7 時，則表示資料為高信度，而本研究各構面之 Cronbach's α 值分別為 0.930、0.839、



0.863、0.930，皆高於 0.7，代表本研究量表屬於高信度。在信度分析過後，本研究也對預試問卷進行因素分析，在分析結果顯示各構面之 KMO 值分別為 0.899、0.851、0.807、0.896，皆高於 0.7，而 Bartlett 球型檢定之 p 值皆小於 0.001，且各構面因素負荷量皆高於 0.5，未達刪題標準，因此不予刪題。第二階段為正式問卷的發放，本階段以企業員工為受測對象，共發放了 300 份問卷，共回收 283 份問卷，經由篩選及扣除無效樣本後，共獲取 250 份有效問卷，有效樣本回收率約為 88.3%，接著對正式問卷之資料進行整理，並進行統計資料分析。

4. 資料分析

以下分別針對各項統計資料分析結果進行說明。

4.1 樣本資料分析

首先對所收集到資料樣本進行抽樣人口結構性分析，以下分別對性別、年齡、學歷、年資、婚姻等背景變項進行資料結構說明。

本研究回收之有效問卷中，男性有 130 人(52%)，女性有 120 人(48%)，本研究調查對象以男性略多。就年齡別來看，主要以 25 歲以下有 116 人(46.4%)，其次 26-30 歲有 53 人(21.2%)，41 歲以上有 45 人(18%)，31-35 歲有 18 人(7.2%)，36-40 歲有 18 人(7.2%)，受訪者可能大多是屬於基層員工或剛進社會新鮮人，故以 25 歲以下居多。以學歷來看，本研究所調查之樣本主要以大學居多有 134 人(53.6%)，其次為研究所或研究所以上有 52 人(20.8%)，專科與高中較相近人數分別為 31 人(12%)、26 人(10.4%)，以國中或國中以下佔人數最少有 7 人(2.8%)，就目前台灣的教育程度來看，教育普及化，大多企業員工都是大學學歷。就年資來探討其樣本結構，以未滿一年與一年以上未滿三年、七年以上人數佔最多有 63 人(25.2%)、67 人(26.8%)、70 人(28%)，其次依序為三年以上未滿五年有 29 人(11.6%)，再來為五年以上未滿七年有 21 人(8.4%)，台灣企業裡的員工大多為剛進社會的新鮮人居多，可能因看不到自己未來工作的前景，因而離職，或者是以找到適合自己的工作或習慣這份工作，而持續的作下去，故本研究以未滿一年與一年以上未滿三年、七年以上人數佔最多。再來以婚姻次數調查分析，以未婚人數最多有 158 人(63.2%)，未婚人數有 92 人(36.8%)。

4.2 因素分析與信度分析

本研究首先透過 KMO 值與 Bartlett 球型檢定確認資料是否適合進行因素分析。工作特性之 KMO 值為 0.891，Bartlett 球型檢定為顯著($p=0.000$)；主管領導風格之 KMO 值為 0.930，Bartlett 球型檢定為顯著($p=0.000$)；心流經驗之 KMO 值為 0.916，Bartlett 球型檢定為顯著($p=0.000$)；工作績效之 KMO 值為 0.902，Bartlett 球型檢定為顯著($p=0.000$)。因此，本研究問卷題項適合進行因素分析。以下將分述說明主管領導風格、



心流經驗與工作績效之因素分析結果。

1.工作特性

工作特性構面之題項共有 15 題，萃取出 1 個因子，命名為工作特性。各題項之因素負荷量介於 0.575~0.840 之間，工作特性解釋變異量為 50.413%，特徵值為 7.562。

2.主管領導風格

主管領導風格構面之題項共有 10 題，萃取出 2 個因子，分別命名為體恤因素、體制因素。各題項之因素負荷量介於 0.600~0.859 之間，主管領導風格解釋變異量為 73.1%，特徵值分別為 4.703、2.607。

3.心流經驗

心流經驗構面之題項共有 10 題，萃取出 1 個因子，命名為心流經驗。各題項之因素負荷量介於 0.664~0.910 之間，心流經驗解釋變異量為 69.387%，特徵值為 6.939。

4.工作績效

工作績效構面之題項共有 10 題，萃取出 2 個因子，命名為任務績效、情境績效。各題項之因素負荷量介於 0.573~0.848 之間，工作績效解釋變異量為 65.648%，特徵值分別為 3.546、3.021。

工作特性、主管領導風格、心流經驗與工作績效之 Cronbach's α 值分別為 0.928、0.927、0.950、0.912，均大於 0.7，因此可知本量表各變數之間項內部一致性程度高，具有良好之可靠性。

4.3 獨立樣本 t 檢定與單因子變異數分析

本研究使用獨立樣本 t 檢定與單因子變異數分析來探討不同性別、年齡、學歷、年資、婚姻等變項對工作特性、主管領導風格、心流經驗與工作績效成效是否有顯著差異。分析結果如表 1 所示。

表 1 差異分析彙整表

變項 \ 構面	工作特性	主管領導風格	心流經驗	工作績效
性別	N	N	女>男	N
年齡	N	N	N	41 歲以上>25 歲以下
學歷	研究所或研究所以 上>大學	N	N	N
年資	N	N	N	五年以上未滿七年>一年 以上未滿三年>未滿一年
婚姻	已婚>未婚	N	已婚>未婚	已婚>未婚

註：N 表示無顯著差異，>表示大於

經分析結果發現，不同的性別於工作特性、主管領導風格與工作績效無顯著差異，



但不同的性別在心流經驗有顯著差異，且女性之平均數大於男性之平均數，由此得知，女性員工較男性員工容易有心流經驗；目前年齡的不同對於工作特性、主管領導風格、心流經驗皆無顯著差異，但不同的年齡在工作績效有顯著差異，且 41 歲以上之平均數大於 25 歲以下之平均數，由此得知，41 歲以上員工的工作績效比 25 歲以下員工的工作績效好；學歷的不同對主管領導風格、心流經驗與工作績效無顯著差異，但是對工作特性卻有顯著差異，研究所或研究所以以上大於大學之平均數，由此得知，研究所或研究所以以上之學生在工作特性上的認知程的大於大學生。

年資的不同對工作特性、主管領導風格及心流經驗無顯著差異，但不同的年資對工作績效則有顯著差異，且五年以上未滿七年之平均數大於一年以上未滿三年之平均數，一年以上未滿三年之平均數大於未滿一年平均數，由此可知，年資五年以上未滿七年員工的工作績效優於年資一年以上未滿三年和未滿一年的員工，年資一年以上未滿三年員工的工作績效優於年資未滿一年的員工。在婚姻狀況方面，婚姻對工作特性、心流經驗與工作績效皆有顯著差異性，且未婚之平均數均大於已婚，由此可知，已婚員工在工作特性上的認知高於未婚員工，在心流經驗，已婚員工較未婚員工容易產生心流經驗，工作績效方面，已婚員工也優於未婚員工，但對主管領導風格無顯著差異。

4.4 迴歸分析

本研究進一步藉由迴歸分析驗證研究假設是否成立，心流經驗於工作特性與主管領導風格對工作績效之間的中介效果檢定係採用 Baron & Kenny (1986)的方法進行驗證，分析結果如表所示。

由表 2 之模式一可知，標準化迴歸係數為 0.403，達到顯著水準，表示工作特性對心流經驗具有顯著的正向影響關係，好的公司環境、福利、制度能助使企業員工更容易進入心流經驗，故假設 H1 成立；由模式二可知，標準化迴歸係數為 0.708，亦達到顯著水準，表示工作特性對工作績效具有顯著的正向影響關係，好的公司環境、福利、制度能有助於提工作績效，故假設 H2 成立；由模式三可知，標準化迴歸係數為 0.427，同樣達到顯著水準，表示心流經驗對工作績效具有顯著的正向影響關係，經常進入心流狀態則會提升工作績效，故假設 H5 成立；因此，心流經驗的中介效果成立之前提假設均成立。在由表 4.9 之模式二與模式四可知，工作特性對工作績效的影響在加入心流經驗後，標準化迴歸係數由原先的 0.708 降低為 0.640，因此，心流經驗在工作特性與工作績效之間具有部分中介效果，故假設 H6 成立。

由表 3 之模式一可知，標準化迴歸係數為 0.309，達到顯著水準，表示主管領導風格與心流經驗具有顯著的正向影響關係，適合主管領導風格有助於企業員工進入心流經驗，故假設 H3 成立；由模式二可知，標準化迴歸係數為 0.500，亦達到顯著水準，表示主管領導風格對工作績效具有顯著的正向影響關係，適合主管領導風格會提升企業員工



的工作績效，故假設 H4 成立；由模式三可知，標準化迴歸係數為 0.427，同樣達到顯著水準，表示心流經驗對工作績效具有顯著的正向影響關係；因此，心流經驗的中介效果成立之前提假設均成立。在由表 4.18 之模式二與模式四可知，主管領導風格對工作績效的影響在加入心流經驗後，標準化迴歸係數由原先的 0.500 降低為 0.393，因此，心流經驗於主管領導風格與工作績效之間具有部分中介效果，故假設 H7 成立。

表 2 工作特性與心流經驗對工作績效之複迴歸彙整表

自變數 \ 依變數	模式一	模式二	模式三	模式四
	心流經驗	工作績效	工作績效	工作績效
工作特性	0.403***	0.708***	-	0.640***
心流經驗	-	-	0.427***	0.169***
自由度	1;248	1;248	1;248	2;247
VIF	1.000	1.000	1.000	1.194
R ² 值	0.162	0.502	0.182	0.526
調整後 R ² 值	0.159	0.500	0.179	0.522
F 值	48.085	249.798	55.240	136.859

註：*P<0.05，**P<0.01，***P<0.001

資料來源：本研究整理

表 3 主管領導風格與心流經驗對工作績效之複迴歸彙整表

自變數 \ 依變數	模式一	模式二	模式三	模式四
	心流經驗	工作績效	工作績效	工作績效
主管領導風格	0.309***	0.500***	-	0.393***
心流經驗	-	-	0.427***	0.273***
自由度	1;248	1;248	1;248	2;247
VIF	1.000	1.000	1.000	1.179
R ² 值	0.152	0.250	0.182	0.313
調整後 R ² 值	0.149	0.247	0.179	0.308
F 值	44.512	82.628	55.240	56.342

註：*P<0.05，**P<0.01，***P<0.001

資料來源：本研究整理

5. 結論與建議

本章將歸納研究之結果及發現，將結論予以說明並提出研究建議，以供各企業參考，並提出後續研究建議，以供未來研究者繼續研究之方向及思考之議題。

5.1 研究結論

本研究以企業員工為例，探討工作特性、主管領導風格、心流經驗與工作績效之間的關係，並依據研究的架構發展出 7 個研究假設，透過問卷調查法蒐集樣本資料，並以統計分析方法加以驗證。依據樣本資料統計分析結果，本研究之研究假設與分析結果彙整如表 4 所示。透過迴歸分析、中介效果檢定結果：



一、心流經驗在工作特性與工作績效之間產生部分中介效果；工作特性的知覺價值提高工作績效也會跟著提升，在面對工作時也較容易專心投入並產生心流經驗。

二、心流經驗在主管領導風格與工作績效中具有部分中介效果；主管領導風格對工作績效以正向影響，在職場上主管領導風格佳，有助於產生心流經驗並提升工作績效。

工作特性之覺情形越高的企業員工，在面對職場，熟知工作各個細節，並能調整到較適合自己的工作節奏，心流經驗發生頻率相對會越頻繁，對工作會盡力投入並完成，自然工作績效會高於其他企業員工；在領導風格較佳的企業，因企業主管善待員工、了解員工所需、帶領員工往目標邁進，故員工較願意對企業付出，且較容易進入心流經驗，而提升工作績效；工作特性與主管領導風格皆是心流經驗的重要因素，在工作的交接上、完整的員工訓練、合理的待遇、公司的未來性、公司制度與公司領導者等皆是企業優勢的來源，員工是企業重要的資產，如何能提升手上的資產，就是企業成功的條件。

5.2 管理意涵

從管理學的角度來看，一個高績效的組織，其高績效必然來自於一群努力、勤奮的員工；工作績效就是生產力，如何提高工作者的生產力，將成為組織所面臨的最大挑戰，能在工作績效上搶得先機，勢將主導企業成為未來的優勢。

一、對企業與企業主管之建議：

建議企業可讓較資深的員工來帶領新進員工，並進行員工訓練，企業讓員工進行交流與互相學習，定期舉行公司教育訓練，讓資深或表現優良員工上台分享經驗，且建立完善的公司福利制度，因工作特性中的工作完整性在年齡與年資上有顯著差異，年齡、年資越大，其對工作完整性知覺價值越高，故讓資深員工帶領新員工可使新進企業員工能對工作完整性有進一步認知，進而提升工作績效；工作變化性中的研究結果顯示，學歷專科對工作變化性的知覺情形高於大學學歷，進而讓員工對工作變化性的知覺情形有更深入的了解，來提升工作績效；研究結果發現，主管領導風格中的體恤因素與工作績效相關性較高，建議企業主管體恤領導風格會比體制領導風格較容易提升工作績效。

二、對企業員工之建議：

本研究建議員工在選擇工作時，可先了解其工作特性，再進入其產業，工作特性的知覺價值提高進而影響工作績效，且較容易進入心流經驗，也可為自己帶來升遷機會、主管的青睞進而升遷。

本研究雖發現工作特性、主管領導風格與心流經驗會影響工作績效，但也要員工擁有努力與積極態度的工作態度，天下沒有白吃的午餐，努力工作，才有機會被挖掘，機會是給準備好的人，沒有準備，就算機會來了，也沒辦法把握住，故本研究建議員工在找工作時，須調整好自我態度，多付出時間在工作上，才可能尋找到合適自己的工作節奏與遇到生命中的貴人。



5.3 後續研究建議

本研究之研究對象為企業員工，建議以後研究可針對某目標產業進行更全面的瞭解、比較及更深入的分析，未來將可進一步延伸探討組織文化、組織氣候、職場友誼等對於員工心流經驗的影響，對於企業如何營造良好的工作環境，讓員工保持高度團隊戰鬥力，進而創造高品質、高效率的工作績效，可作為重要參考依據；未來可朝向心流經驗於人力資源發展之應用等相關議題加以研究，深入探討如何將心流經驗運用於教育訓練機制之中，藉以擬出適切的人力資源發展策略。

本研究屬於純量化的研究方式，對於廣度和一般化提供研究成果參考，但對於深度研究如個案探討較難瞭解，建議後續研究者可在量化研究中加入質性訪談部分，利用歷史回溯、實地觀察、深度訪談等方式，將有多元、細膩的發現，將可更充實研究結果的嚴謹度及價值。

6. 感謝

本研究獲南華大學校內專題研究計畫補助(編號：104000238)，謹此致謝。

參考文獻

- 1.祝道松、盧正宗、游怡婷(2008)，「領導型態、審計結構與審計人員角色壓力對工作滿意度關係之研究」，會計與公司治理，5(1)，01-32 頁。
- 2.蔡蕙如(2011)，社教機構短期研習班教師教學行為與學生學習滿意度之研究，教育資料與研究，4，53-74 頁。
- 3.Bakker, A. B. (2005), "Flow among Music Teachers and Their Students: The Crossover of Peak Experience," *Journal of Vocational Behavior*, 66, pp. 26-44.
- 4.Bakker, A. B. (2008), "The Work-related Flow Inventory: Construction and Initial Validation of the WOLF," *Journal of Vocational Behavior*, 72(3), pp.400-414.
- 5.Baron, R. M. and D. A. Kenny (1986), "The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations," *Journal of Personality and Social Psychology*, 50(6), pp.1173-1182.
- 6.Bass, B. M. (1985), *Leadership and Performance Beyond Expectations*, 1st, New York: Free Press.
- 7.Borman, W. C. and S. J. Motowidlo (1993), "Expanding the Criterion Domain to Include Elements of Contextual Performance," In N. Schmitt W. C. Borman, & Associates, (Eds.), *Personnel Selection in Organization*, San Francisco: Joseey-Bass, pp.71-98.
- 8.Byars, L. L. and L. W. Rue (1994), "Why Performance Appraisal Systems Fail", *Personnel Administration*, pp.32-40.
- 9.Byars, L. L. and L. W. Rue (1994), *Human Resource Management* (4th ed.), Boston: Richard



D. Irwin.

10. Campbell, J. P. (1990), "Modeling the Performance Prediction Problem in Industrial and Organizational Psychology," *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 1, pp. 687-732.
11. Cascio, W. F. (2006), *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits*, New York: McGraw-Hill.
12. Chu, L. C. (2010), Flow Experience of Knowledge Workers: A Case Study of a Taiwanese Consultancy, *Journal of International Management Studies*, Vol.5, No.2, pp.216-226.
13. Csikszentmihalyi, M. (1990), *Flow: The Psychology of Optimal Experience*, New York, NY: Harper & Row.
14. DuBrin, A. J. (2004), *Leadership Research Findings, Practice, and Skills (4th ed.)*, Boston: Houghton Mifflin.
15. Ellis, D. G., E. J. Voelkl and C. Morrie (1994), "Measurement and Analysis Issues with Explanation of Variance in Daily Experience Using The Flow Model," *Journal of Leisure Research*, 26(4), pp.337-356.
16. Ghani, A. J. (1995), "Flow in Human Computer Interactions: Test of a Model," *Human Factors in Information Systems: Emerging Theoretical Bases*, New Jersey: Ablex Publishing Corp, pp.291-311.
17. Ghani, A. J. and P. S. Deshpande (1994), "Task Characteristics and The Experience of Optimal Flow in Human-computer Interaction," *The Journal of Psychology*, 128(4), pp.381-391.
18. Griffiths, M. D. and I. Dancaster (1995), "The Effect of Type A Personality on Physiological Arousal While Playing Computer Games," *Addictive Behaviors*, 20(4), pp. 543-548.
19. Guieford, J. P. (1965), *Fundamental Statistics in Psychology and Education (4th ed.)*, New York: McGraw-Hill.
20. Hackman, J. R. and E. E. Lawler (1971), "Employee Reactions to Job Characteristics," *Journal of Applied Psychology Monograph*, 55(3), pp.259-286.
21. Hackman, J. R. and G. R. Oldham (1975), "Development of the Job Diagnostic Survey," *Journal of Applied Psychology*, 60(2), pp.159-170.
22. Hoffman, D. L. & T. P. Novak (1996), "Marketing in Hypermedia Computer-Mediated Environment: Conceptual Foundations," *Journal of Marketing*, 60, pp.50-68.
23. Katz, D. and R. L. Kahn (1966), *The Social Psychology of Organizations*, New York: John Wiley & Sons.
24. Lewin, K., R. Lippitt and R. K. White (1939), "Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created Social Climates," *Journal of Social Psychology*, 10, pp.171-199.



25. Motowidlo, S. J. and W. C. Borman (1997), "A Theory of Individual Differences in Task and Contextual Performance," *Human Performance*, 10(2), pp.71-83.
26. Pounder, J. S. (2001), "New Leadership and University Organizational Effectiveness: Exploring the Relationship," *Leadership & Organization Development Journal*, 22(6), pp.281-290.
27. Robbins, S. P. (1983), *Organizational Behavior*, Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
28. Robbins, S. P. (2001), *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, and Applications*, New York: Prentice Hall
29. Seashore, S. E. and T. D. Taber (1975), "Job Satisfaction Indicators and Their Correlation," *American Behavior & Scientist*, 18(3), pp.333-368.
30. Skadberg Y. X. and J. R. Kimmel (2004), "Visitors Flow Experience while Browsing a Web Site: Its Measurement," *Contributing Factors and Consequences, Computers in Human Behavior*, 20, pp.403-422.
31. Steers, R. M. (1977), "Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment," *Administrative Science Quarterly*, 22(1), pp.46-56.
32. Stogdill, R. M. and A. E. Coons (1957), *Leader Behavior, Its Description and Measurement*, Columbus: Ohio State University.
33. Turner, A. N., and P. R. Lawrence. (1965), *Industrial Jobs and the Worker*, Boston: Harvard University, Graduate School of Business Administration.
34. Walumbwa, F. O. and J. J. Lawler (2003), "Building Effective Organizations: Transformational Leadership, Collectivist Orientation, Work-related Attitudes, and Withdrawal Behaviors in Three Emerging Economies," *International Journal of Human Resource Management*, 14(7), pp.1083-1101.
35. Yukl, G. A. (1994), *Leadership in Organizations* (1st ed.), Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

