

行政院國家科學委員會專題研究計畫 成果報告

探討人格特質、工作特性對企業員工心流經驗之影響 研究成果報告(精簡版)

計畫類別：個別型
計畫編號：NSC 97-2410-H-343-007-
執行期間：97年08月01日至98年07月31日
執行單位：南華大學企業管理系

計畫主持人：褚麗絹
共同主持人：藍俊雄
計畫參與人員：碩士班研究生-兼任助理人員：周正偉
碩士班研究生-兼任助理人員：羅顛昇

處理方式：本計畫涉及專利或其他智慧財產權，2年後可公開查詢

中華民國 98年10月27日

行政院國家科學委員會補助專題研究計畫 成果報告

探討人格特質、工作特性對企業員工心流經驗之影響

計畫類別： 個別型計畫 整合型計畫

計畫編號：NSC 97-2410-H-343-007-

執行期間： 97年 8月 1日至 98年 7月 31日

計畫主持人： 褚麗絹

共同主持人： 藍俊雄

計畫參與人員：周正偉、羅顛昇

成果報告類型(依經費核定清單規定繳交)： 精簡報告 完整報告

本成果報告包括以下應繳交之附件：

赴國外出差或研習心得報告一份

赴大陸地區出差或研習心得報告一份

出席國際學術會議心得報告及發表之論文各一份

國際合作研究計畫國外研究報告書一份

處理方式：除產學合作研究計畫、提升產業技術及人才培育研究計畫、
列管計畫及下列情形者外，得立即公開查詢

涉及專利或其他智慧財產權， 一年 二年後可公開查詢

執行單位：南華大學企業管理系

中 華 民 國 九 十 八 年 十 月 二 十 七 日

探討人格特質、工作特性對企業員工心流經驗之影響

摘要

本研究探討工作特性與人格特質是否影響企業員工心流經驗的產生，以及企業員工的心流經驗對組織績效的影響；分別對企業員工及主管這兩群對象，採深度訪談的方式蒐集資料，藉以瞭解企業員工的親身感受，並進一步分析工作特性與人格特質是否影響其心流經驗的產生；從主管對部屬的觀察，可以分析企業員工心流經驗對團隊或組織的影響，以及瞭解主管對於部屬經常產生心流經驗的看法與態度。本研究依據訪談結果分析，提出幾個假設命題可供未來研究加以驗證；並就企業管理實務而言，建議營造一個有利於員工產生心流經驗的環境，以提昇工作品質，另一方面在員工過於享受心流經驗以致於妨礙工作效率時，主管能適時介入加以導正。

關鍵字：心流經驗、工作特性、人格特質

Influence of Personality Traits and Job Characteristics on Employee's Flow Experiences

ABSTRACT

This study focuses on whether job characteristics and personality traits influence employees' generation of flow experiences, and whether employees' flow experiences influence the organizational performance. This work adopts in-depth interviews to gather information from employees and supervisors, with the aim of understanding the personal feeling of employees and further analyzing whether job characteristics and personality traits influence employees' generation of flow experiences. Based on supervisor observation of subordinates, this study analyzes the influence of team performance or organization performance, resulting from employees' flow experiences, and seeks to understand supervisor opinions and attitudes regarding repeated flow experiences of subordinates. Based on analysis of worker interviews, this study proposes several theoretical propositions for advanced research. Furthermore, in terms of pragmatic business management, this study suggests an environment in which employees can produce flow experience to improve the work quality; nevertheless, supervisors should intervene when employees enjoy excessive flow experiences, resulting in poor work efficiency.

KEYWORDS: Flow experience, job characteristics, personality traits

一、前言

當個人全神貫注於工作之中，並且被工作所帶來的樂趣和滿足所激勵，就是心流(flow) (Csikszentmihalyi, 1990)。Csikszentmihalyi 早期以藝術家、運動員、音樂家、棋壇高手及外科醫師為研究對象，這些人都是以自己的喜好活動為職業，往往花費大量的時間和精力，長期貫注精神於工作上，並且能自得其樂。Csikszentmihalyi 根據他們所陳述的最佳經驗(optimal experience)建立了心流理論(flow theory)。Csikszentmihalyi 認為人們在進行活動(activity)時，如果完全地投入情境當中，集中注意力，並且過濾調所有不相關的知覺，即是進入心流狀態。(Csikszentmihalyi, 1975)

往後有學者應用心流理論探討休閒旅遊可以產生心流經驗(flow experience) (Csikszentmihalyi & LeFevre, 1989; Ellis et al., 1994)。也有些學者應用心流理論探討人們沉迷於網路遊戲的心理狀態(Ghani & Deshpande, 1994; Ghani, 1995; Griffiths & Dancaster, 1995)；更有學者進一步把上述的心流經驗應用於網路行銷的研究，探討在網站的設計與呈現方式如何引導瀏覽者進入沉迷狀態(Hoffman & Novak, 1996; Koufaris, 2002; Skadberg & Kimmel, 2004)。

雖然 Csikszentmihalyi(1975)曾以一些特殊專長的專業人士為研究對象，瞭解他們如何樂在工作，但並未進一步探討在企業組織中各項工作之從業人員是否會產生心流經驗，以及是否可進一步應用心流理論作有效的人力資源管理(human resource management)。

二、研究目的

本研究從國內企業分別選取員工及主管兩群訪談對象，以員工本身的經驗及主管的從旁觀察，探討工作特性(job characteristics)與人格特質(personality traits)是否影響企業員工心流經驗的產生，以及企業員工心流經驗對組織績效(organizational performance)的影響；進而探討組織如何促進員工產生良好的心流經驗，並避免員工過度的心流經驗負向影響企業績效。

三、文獻探討

心流是最佳經驗的過程 (Csikszentmihalyi, 1975)。一般企業在挑選新進人員時，除了考量候選人員的工作能力(ability)，還會對其人格特質施測。顯然，企業並非挑選工作能力最強的候選人員，人格特質也被視為重要參考依據。多數企業認為人格特質會影響員工的表現，這也正是本研究的關注點之一，員工是否能經常於工作時

產生心流經驗，除了工作能力至少要達到一定程度，還必須仰賴其不斷接受與能力相當的挑戰(challenge)，這當中的重要媒介就是人格特質。

員工是否經常產生心流經驗，還會受到工作特性的影響，從事創意思考及研究發展的員工，相較於處理例行性工作的員工而言，似乎較容易進入心流的情境。因此，本研究將工作特性加入研究範疇之中，探討工作特性對於員工產生心流經驗的影響強度如何。但即使面對同類型的工作，不同人格特質員工的心流經驗也有不同的發生頻率。

Csikszentmihalyi (1996) 以九個構面來描述心流經驗的特性：(1) 每一個步驟都有清楚的目標；(2) 從個人的行動可以得到立即的回饋；(3) 挑戰與技巧能夠取得平衡；(4) 行動和意識能夠結合；(5) 全神貫注；(6) 不擔心失敗；(7) 自我意識的消失；(8) 時間感的扭曲；(9) 活動本身就是目的。當目標是清楚的，能夠得到適當的回饋，並且挑戰與技巧能夠達到平衡，注意力是有條理的且完全投入。因為一個人在心流狀態是全神貫注的，在意識中已經沒有任何空間可以分心，容納不下絲毫不相關的念頭，時間感完全扭曲，只覺得時光飛逝，轉瞬間已過了數小時(Csikszentmihalyi, 1997)。

行為在被標記為好或壞之前，必須根據一些標準或績效期望水準來評估。當行為滿足或超出標準時，當然被視為是好的績效；反之，若行為不能滿足標準所要求的，那就被評為差的績效。解決績效問題還必須仰賴是否能發現並處理問題的真正原因(Werner & DeSimone, 2006)。歸因理論(causal attribution theory)描述人們對於自己或他人行為歸於何種因素的過程。歸因理論建議主管可以在確定員工績效成因(causes of performance)時可能要同時考量理性因素和可能的偏見。Weiner et al. (1972) 建議以來自於員工的因素（努力和能力）及工作的兩個情境因素（工作困難性和運氣）作為四個員工績效成因的類型。依據 Weiner 對績效成因的分類，當員工績效被評為不佳時，主管多數會認為是員工的努力不夠，或者是員工的能力不足，以績效管理(performance management)的角度思考，會透過績效面談(performance interview)與員工深入溝通問題的癥結，希望透過訓練課程的安排幫助達成員工發展。然而，員工很可能將他們的失敗歸因於一些他們無法控制的因素，像是工作困難性、環境的障礙、運氣不好等，以心流理論來討論這種情形可以發現，員工認為工作困難度太高，也就是工作上的挑

戰高於員工所具有的技能，導致無法專心於工作之中，相對產生不安與焦慮感。

自我效能理論(self-efficacy theory)為 Bandura 所提出的，主要的意涵是當個人面對一項挑戰性工作時是否會主動地全力以赴，將取決於他對自己的自我效能評估結果。自我效能可以定義為：人們判斷他們的能力是否能組織並執行整個行動方針，以達到指定的績效類型。關鍵不在一個人是否擁有技能，而是在於個人判斷他擁有的技能是否足以完成該任務(Bandura, 1986)。自我效能是具有展延性的，可以受到自己自才能、對於別人經驗的觀察、他人的言語說服，以及個人生理狀態的影響(Bandura, 1977)。自我效能是指個人相信他自己能成功執行某一個特定行為的強度 (Werner & DeSimone, 2006)。換句話說，個人在面對某一種特定工作或事務時，會去瞭解工作的相關訊息，包括工作困難性等工作特性，再依據自己以往的經驗，加上對於別人經驗的觀察、他人的言語說服，以及衡量個人身心狀態，確認自己對處理該項工作是否具有高效能。自我效能理論也可說明工作特性將會影響個人是否接受挑戰的意願，進一步投入於工作，甚而享受工作的樂趣。

工作特性(job characteristics)則是指與工作有關的因素(factor)或屬性(attribute)。Seashore and Taber(1975)認為工作特性包含範圍甚廣，舉凡工作本身的性質、工作環境、工作薪資與福利、工作安全感、工作回饋、工作自主性、工作挑戰性、工作中學習新知、未來發展機會、工作人際關係、成就感、自我實現等皆屬之。而工作所具有各種特性，對滿足個人需求具有不同程度的影響。Hackman and Oldham(1975)針對工作特性進行許多相關研究後提出工作特性模式(Job Characteristic Model, JCM)，主要是以工作之意義度、工作責任感及獲知工作結果三種心理狀態為核心，而此三種心理狀態分別由五項工作核心構面所引發，並且會對個體及其工作成果造成影響，包括內在工作動機、工作滿足、工作績效，以及缺勤與流動率等。

Robbins(1992)根據 JCM 將五項工作核心構面界定如下：(1) 技能多樣性(skill variety)：工作中所需不同技能以應付各種不同活動之程度。(2) 工作完整性(task identity)：工作需要達成之完整程度，以及工作段落可分割之程度。(3) 工作重要性(task significance)：工作對於他人生活的影響，或是工作本身具有實質影響力之程度。(4) 自主性(autonomy)：工作中讓員工有自由、獨立與自行判斷該如何安排工作進度與處理程序之程度。(5) 工作回饋性(feedback from job)：工作中讓員工能直接且清楚獲知自

己績效情形之程度。Hackman and Oldham(1975)提出的工作特性模式組合了個人成長需求和心理狀態的靜動態分析，為現今研究最主要被採用的模式。本研究也採用此模式來分析究竟是哪一些工作特性會影響企業員工心流經驗的產生。

組織的所有成員，即包含管理者在內，均具有影響自我思考、感覺和行為的長期表現的特質，而這種特質就是人格特質 (Hill & Jones, 2007)。當然，人格並非單指一種特徵，而是多種特徵所組成。McCrae et al. (1986)將人格特質歸類為親和性 (agreeableness)、勤勉正直性 (conscientiousness)、外向性 (extraversion)、情緒敏感性 (emotional stability)、開放性 (openness to Experience) 等五大類。

形容詞檢核表 (Adjective Check List, ACL) 可以用來衡量創造力人格 (Domino, 1970; Gough, 1979; Smith & Schaefer, 1969)。創造力人格量表 (Creative Personality Scale, CPS) 係藉由專家判斷、教職成員、評估人員及面試等方式，建構完成的形容詞檢核表。其中又以加州大學柏克萊校區的 Gough 教授在 1979 年所發展創造力人格量表 (Creativity Personality Scale, CPS) 最受肯定。

Gough's CPS 量表係針對各種領域人士的 12 個群體，以 30 個典型題項所建構出的測量創造力人格量表，其中 18 項形容高創造力的人並給予 +1 的得分，另 12 項則形容低創造力的人並給予 -1 的得分，而這些分數的總和又形成 CPS 指標。在往後有關創造力的研究中，Gough's CPS 曾被多次的引用以測量創造力人格 (Kaduson & Schaefer, 1992; McCrae, 1987; Oldham & Cummings, 1996)。Domino(1994)在比較相類似的測驗後，也認為 Gough's CPS 是一不錯的創造力傾向衡量工具。本研究係以訪談方式進行資料蒐集，因此採用 Gough (1979) 的 CPS 創造力人格量表作為衡量基礎。

Csikzentmihalyi (1990) 指出，心流是一個人覺得活動是在自己的控制之中，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，其他的事都顯得不重要，為了享受這種愉悅的感覺，個人會不計成本持續地從事該項活動。因此，心流也會產生一些負面效應，例如：需要花更多的時間完成工作，以致成本增加，或者過度投入以致於忽略其他事務 (Sandelands, 1988)。本研究將藉由主管的觀察，分析員工的心流經驗對企業所造成之負面影響，並進一步探究企業因應的方式。

四、研究方法

本研究以深度訪談方式，探討不同工作特性與人格特質是否真會影響企業員工其心流經驗的產生，訪談對象分為員工及主管兩群，從台灣某三家公司選取訪談對象，

因此第一群受訪者包含研發人員、管理顧問及美工設計師等，訪問的主題設定在受訪者的自我觀察，以便瞭解知識工作者在平日工作之中，是否經常會產生心流經驗，以及是否因工作特性影響其心流經驗之產生；第二群受訪者包含人資主管、研發部門主管及高階管理者等，訪問的重點則是以主管的觀點觀察員工的心流經驗對企業的影響，受訪者的背景資料如表 1 所示。

表 1. 受訪者的背景資料

受訪者代稱	所屬企業	職務	性別	工作年資
A	X	研發人員	男	2-5 年
B	X	研發人員	女	2-5 年
C	X	研發人員	男	2-5 年
D	X	研發人員	男	2-5 年
E	Y	管理顧問	男	5-10 年
F	Y	管理顧問	女	10-15 年
G	Y	美工設計師	男	5-10 年
H	X	研發主管	男	5-10 年
I	X	人資主管	女	5-10 年
J	Y	人資主管	女	15 年以上
K	Y	總經理	男	15 年以上
L	Z	研發主管	男	15 年以上
M	Z	廠長	女	15 年以上

本研究於訪談流程進行之初，首先介紹心流經驗的概念，讓受訪者對心流經驗有初步的認識，且為使受訪者真正體會何謂心流經驗，現場以心流經驗問卷讓受訪者填答；藉由問卷题目的描述，讓受訪者回憶過去心流經驗的感受，並評定其於工作時進入心流狀態的程度。而本研究係以 Jackson and Marsh (1996)所發展之 心流狀態量表 (Flow State Scale, FSS)作為測量心流經驗之問卷，該量表乃根據 Csikszentmihayi (1975, 1990)所提出的心流模式九個構面發展而成，共有 36 題。於受訪者填寫完心流經驗問卷之後，隨即開始對受訪者進行心流經驗與人格特質、工作特性之相關性問題的訪問。

個案 X 公司為台灣某一通訊及多媒體科技業集團下之關係企業，專精於研發電

子化學(electron chemistry)專業領域之核心技術，並持續發展相關產業之應用產品與元件，藉以提供最有競爭力的產品。個案 Y 公司為台灣某一管理顧問公司，專精於企業或組織教育訓練教材(educational training material)的開發，多數是依企業客戶的要求而開發客製化(customization)教材。個案 Z 公司為台灣某一食品製造公司，專精於冷凍食品之製造，產品以水餃和馬鈴薯製品為主軸，屬於傳統生產事業。

五、研究結果與分析

本研究的訪談結果分析，分為兩個部分進行訪談內容分析，深入探討企業員工心流經驗的自我觀察，以及主管觀察部屬的心流經驗對於企業的影響情形，並提出相對之假設命題，以供後續研究有更明確的延伸研究方向。

5.1 企業員工之訪談內容分析

以下分別就預先設計好的訪談問題訪問企業員工，即研發人員、管理顧問及美工設計師等，讓企業員工就其自身的體驗與觀察提出看法，本研究針對訪談內容加以分析，並提出相對之命題。

問題 1-1 請問您，在何種情況下會讓您完全投入工作當中，因此忽略了周遭的事物或者時間等，可否請您說明當時的情形？

受訪者一致的看法是，當接受的任務是自己感興趣的，工作本身是必須集中注意力才能完成的，就會讓受訪者專心一致投入工作。當全心全意投入工作時，受訪者會享受工作帶來的樂趣和成就感，往往就會忽略用餐或下班時間。受訪的管理顧問並進一步提到，客製化員工訓練教材的專案進行中，特別是在思考資料與架構之間的關係時，就容易進入心流經驗。

命題一：企業員工於思考架構的階段最容易進入心流經驗。

問題 1-2 當您已經進入心流狀態時，您會介意此時有人或者其它事物干擾或者中斷您的思緒嗎？為什麼？

受訪者表示會介意，因為一旦思緒被干擾或中斷，往往必須花很長的時間，才能回復到當初專注的狀態；當全心全意投入工作時，因為突然遭受干擾而使得工作中斷，會造成原先排定的計畫時間延遲，擾亂原定的時程與規劃。受訪者進一步提到，

倘若干擾造成思考內容的遺忘，將會使其更加懊惱。

問題 1-3 請教您在工作中是否經常會產生此種心流經驗？（例：總是、經常、有時、偶爾、從未）頻率如何？（例：大約每週幾次、每天幾次。）

受訪的研發人員一致表示，經常會發生心流經驗，往往因為每一件任務都有期限壓力，必須專注於工作，同時也就容易進入心流狀態。受訪的管理顧問表示，由於工作性質屬於創意思考，幾乎每天都會有好幾次的心流經驗。受訪的美工設計師則表示，每週發生的頻率不一定，當手邊的專案數量較多時，相對而言產生心流經驗的次數就會較多，至於處於心流狀態的時間長短則不一定。歸納而言，當面對的任務是有時間壓力，為了如期完成工作，員工就會全神貫注於工作之中，以致於容易進入心流狀態；或者是工作內容必須不斷地思考，員工的意識是無法從思考中抽離，也無法容納任何其他的想法，因此就容易引發心流經驗。

問題 1-4 請問您的工作是否需要高度的技能與複雜技術，才能應付工作當中所有一切的活動？是否也因此讓您較不容易分心，而容易進入心流情形？可否請您說明。

受訪的研發人員皆表示，雖然工作內容不需要高度的技巧，但需要具備相關專業知識（例如：工作內容為材料評估者，就必須具備化學知識背景；工作內容為製程設計與評估者，就必須具備機械與材料力學等專業知識背景），整體的工作內容是複雜的，也由於工作內容的複雜性，擔心稍有不慎就會讓產品設計出問題，因此必須專注投入於其中，也就容易進入心流狀態。管理顧問皆認為自己的工作並不複雜，但需要不斷的思考，面對每一件客製化教材的專案都是一項挑戰，因此容易進入心流狀態。受訪的管理顧問也提到，因為擔心工作出錯而必須要重新做，會特別督促自己更專心投入，因此更容易進入心流狀態。

問題 1-5 請問您的工作是否屬於無法隨時中止必須持續達一定進度才可以停止？是否正因為如此讓您容易進入心流狀態？可否請您說明。

屬於實驗室工作性質的受訪者表示，他們的工作是有連續性的，一個階段完成後才能停止，工作過程中必須非常謹慎處理，不容許有任何干擾，工作者都很專注於工作之中，或許就是容易進入心流狀態的主要因素。其他受訪者則表示，專案工作雖

然都有完成時間的壓力，個人也希望能順利地持續進行，但也不是無法隨時中止的；但是在幾個關鍵性任務的進行過程中，工作者必須全神貫注，逐一解決所面臨的挑戰與困難。

問題 1-6 您認為什麼樣的工作特性容易引發心流經驗的產生？可否就您的親身體驗給予說明。

受訪者一致認為偏向靜態工作的人員容易進入心流狀態，例如：美工設計人員、財務人員及資訊科技人員等。推測可能的原因是，美工設計多數時間是一個人獨自靜態工作，在工作過程中必須非常專注，特別是美工編排與繪製過程，任何線條與顏色調配都足以影響整個作品的成敗。也有受訪者提到，類似維護工程師那一類型的工作者經常面對挑戰，也容易進入心流狀態，因為當遇到問題時，他必須儘速找出問題的發生原因，並不斷地思考解決問題的方法，往往容易進入心流狀態。受訪者也提到，像資訊系統或軟體程式開發人員，一邊設計程式、測試，還得除錯，這類人員往往長時間待在座位上，直到完成一定進度的工作，或是很明顯遇到短時間無法克服的瓶頸時，才會起身休息或上廁所等。

命題二：長時間靜態專注於工作的員工，容易產生心流經驗。

問題 1-7 請描述您的人格特質。您認為您的哪一些人格特質讓您在工作中特別容易產生心流經驗？

歸納訪談結果發現，不拘形式的、興趣廣泛的、小心謹慎的及誠實的是這些受訪者共同具備的人格特質。至於何種人格特質使自己容易進入心流狀態，多數人認為小心謹慎的、興趣廣泛的人格特質最容易令自己進入心流狀態，也有幾位受訪者認為不拘形式的、有洞察力的及有發明力的人格特質是促進自己產生心流經驗的人格特質。

5.2 主管訪談內容分析

除了探訪員工自身的工作經驗與感受外，本研究亦希望從企業主管的觀點，透過平日對於部屬工作情形與工作表現的觀察，探討員工的心流經驗對企業運作的影響。

問題 2-1 就您的觀察，何種人格特質之員工較容易產生心流狀態。而這些員工心流經驗發生的頻率如何（例：大約每週幾次、每天幾次。）

關於人格特質是否影響員工心流經驗的發生頻率，受訪主管的看法呈現分歧。H 主管認為，研發人員必須掌握科技的進步與產品的新穎，因此具有熱忱與積極面向的人格特質，並樂於向困難挑戰者較容易產生心流經驗。I 主管認為，偏向內斂、內向並帶有保守的人格特質較容易產生心流經驗，這些員工往往不善於與外界作熱絡互動。J 主管認為，比較有洞察力、對問題會追根究底及處理事物總是很專注的人，或者是習慣以自我為中心的人，都很有機會發生心流經驗。L 主管和 M 主管則認為，不同人格特質的員工都可能會進入心流狀態，觀察員工心流經驗發生頻率的主要影響因素，應該是工作職務內容，且多數工作屬於獨立作業的形式。K 主管的看法與其他主管有很大的差別，他認為當企業內部的成員有共同價值觀（一致的價值觀），願意一起為目標努力，即使是不同的人格特質的員工都可能會產生心流經驗。對於員工心流經驗的發生頻率，所有受訪主管皆一致表示並無一定之頻率，主要視任務而定。

命題三：共同價值觀可以引發企業員工產生心流經驗。

問題 2-2 就您的觀察，公司內部何種職務屬性較容易讓員工進入心流狀態，可否請您說明其職務之工作內容。

歸納受訪主管對於何種職務屬性較容易讓員工進入心流經驗的看法，實驗室的研發人員多為獨立作業，工作過程稍有疏忽就可能會失敗，因此會非常專注於工作之執行，也就容易進入心流狀態；工作內容偏向靜態的，如資訊科技人員、財務人員、美工設計人員等，由於工作內容不允許被干擾、中斷，需要相當專注與細心處理，也就容易進入心流狀態；需要長時間不斷動腦思考的工作性質，往往會讓員工長時間保持在思考的氛圍當中，忽略週遭環境的變化，以及對於時間的流逝毫無所知；然而員工要進入心流狀態，不外乎其工作內容必須具有一定程度的挑戰性，同時也要有一些刺激感官的條件，如此才容易引領人願意不斷地接受困難的挑戰。J 主管並進一步提到，在教案設計的過程中，會有心流的產生不見得僅只有個人，有可能是兩個人或者群體同時進入心流狀態，原因在於針對某一項設計的理念與構思，管理顧問與美工設計師會不斷的重覆討論，在不自覺情況下兩個人已相當專注並沉浸在工作的氛圍中。

命題四：工作特性為簡單、例行性的，導致缺乏挑戰性，員工不容易產生心流經驗。

問題 2-3 請教您，您覺得員工的心流經驗對於工作績效有實質上之助益嗎？或者，您覺得心流經驗對工作績效會產生負面影響？

就員工心流經驗影響工作績效的問題，H 和 L 兩位研發主管都抱持肯定的態度，認為研發人員進入心流狀態的同時，整個人應該是相當專注的，雖然投入較多的時間成本與人力成本，但創造出來的價值和績效是讓公司肯定的，因此心流經驗對於研發人員的工作績效是有實質上的助益。員工可能因為過度投入而迷失方向，K 主管、L 主管及 M 主管就提出，有益的心流經驗應該以清楚的目標和規劃為前提，當團隊的成員太早進入心流狀態，或專案一開始團隊成員就完全投入其中，這不僅無法使團隊成長，更可能造成整個專案的進度停滯不前，因此主管必須適時提醒與提出修正。J 主管認為，若以工作績效的工作效率與工作品質兩個構面而言，心流經驗對工作績效的影響，應是後者優於前者。I 主管則分別以人格特質和工作內容所引發心流經驗之不同，分析心流經驗對工作績效影響之好壞；當員工的心流經驗是因為其人格特質而觸發，其往往陷入自我情境之中，無法接受主管對他的更高期待，也不會主動引進更多的資源，因此他的心流經驗對於工作績效並沒有正面的幫助；倘若是因為工作內容需要員工保持專注，因而引發其心流經驗，對於工作績效而言即是正面的。

命題五：員工的心流經驗有助於組織或團隊的工作品質。

命題六：員工的心流經驗不利於組織或團隊的工作效率。

問題 2-4 您覺得因為員工心流經驗所增加之成本是主管或企業可以接受的嗎？

關於員工心流經驗所增加之成本是否為主管或企業接受的問題，H 和 L 兩位研發主管一致認為，只要是方向正確，所研發的產品是有價值的，即使因為員工沉浸於工作而提高了投入成本，不論主管或企業都會全力支持；而心流經驗的價值應該是讓員工享受了工作成果與成就感，這種樂趣更勝於一些獎勵措施。J 主管認為，若在時效可以掌控的情況下，因為員工心流經驗而使產品的品質更好，以主管的立場就會相當支持，在預算可控情況下增加一些支出成本是可以被接受的；但倘若在工作效率上已經嚴重落後，並對於後續既定的排程造成延誤時，則必須要重新檢討，畢竟所有的專案都與客戶約定在一定期限內達成目標，此時該員工需要重新被教導，並擬定新的計畫

以便讓專案按時程來進行。I 主管、K 主管和 M 主管都認為，單純只是為了讓員工享受心流經驗，這樣的產出不僅沒有價值，也證明其效率是有問題的。K 主管更進一步提出，對於一個健全的組織而言，會有很完整的規劃與清楚的目標，組織成員也會努力達成，員工的心流是應該適可而止。當成員過度沉浸於心流經驗，如果沒有人出來踩煞車或制止並加以檢討，那麼領導主管與團隊是需要被檢討的。Simon(2005)也指出，有創造力的專案經理會實際以清楚的目標和願景去執行、架構並激勵團隊，精巧地訂定授權規則，且聚焦在限制和自由之間巧妙平衡的發展。這個結論與我們的觀察結果是一致。

問題 2-5 就整體評價而言，您覺得心流經驗之產生對公司營運績效的影響是較為正向？抑或較為反向？

受訪主管一致認為，員工心流經驗對公司營運績效的影響，最終將是以結果來論斷。企業畢竟是以利為前提，尤其是面對競爭壓力，所有的評核都是很現實的，企業不一定在乎過程，但一定很在乎最終的結果，當價值未能展現之同時，或是與期望值有落差時，勢必會進行全面性的檢討。J 主管以人力資源管理的觀點提出，心流經驗應該有助於公司營運績效，雖然並非直接影響性，但或多或少也是一項幫助的存在性因子。以主管的立場而言，心流經驗未必會增加成本的負擔或者支出，若因心流經驗的產生，讓員工願意更加投入工作，貢獻其專長，相對增加員工的工作穩定性，也可減少公司於新員工招募與訓練的投入資源。

問題 2-6 就企業或主管的立場，應如何幫助營造整體工作之氛圍，使得同仁能有良好之心流經驗？

受訪主管一致認為，心流經驗純粹是個人行為的產生，無法以強迫性的方法加以創造。唯有透過員工對公司的認同和工作價值觀的改變，主管的口頭嘉勉與鼓勵，搭配實質的獎金獎勵措施，再加上主管的以身作則，可營造出良性的工作氛圍。J 主管更進一步提出，安定與尊重兩大因子的導入，可使公司內部更為和諧與融洽，對於工作環境之氛圍是有幫助的。安定的工作環境可使員工對公司產生組織承諾；給予員工專業的尊重，讓員工有獨當一面的機會，在必要時給予指導並修正，員工可

以不斷的成長，都能促使員工獲得良好的心流經驗。K 主管還強調，好的組織應該把重點放在如何建構共同的目標，以作為共同努力的方向，若有任何歧見或紛爭都應該可以獲得合理的解決，那麼心流經驗是美好的，結果也會是令人期待的。重要的是，除了員工的能力之外，更極需主管營造有利於員工進入心流狀態的工作環境 (Matin, 2005)。

問題 2-7 就企業或者主管的立場，應如何降低同仁有心流經驗發生，您的意見如何。

受訪主管一致認為，在整個計畫方向不明確的情況下，如果員工過度享受心流經驗所帶來的滿足感，而一頭熱的投入專案工作，將會是一個專案或計畫失敗的主因。此時，主管並非刻意降低成員進入心流狀態或研發的熱忱，而是應該適當提醒並要求成員修正方向。對於心流經驗的主要觸發因素為人格特質者，I 主管認為只能訓練這類型的員工必須很清楚主管對他的期待如何，所交付的任務是不可以有偏差的。主管只是身為主管因適時的提醒並且修正方向，掌握時效與資源等雙重限制，清楚掌控每一個進度。K 主管也提到，必須在專案計畫的起點就設立必要的限制或管控點，而非計畫執行的中後階段才檢討。對於一個專案執行者而言，在時效的壓力與資源的限制下，重要的是如何提高效能與效率，清楚掌控專案的進度。

命題七：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。

六、結論與建議

訪談了企業員工和主管兩群對象，除了對員工心流經驗有更明確的理解，也對於員工心流經驗是否影響其工作績效，進而影響團隊或組織的績效，有更清楚的輪廓。

6.1 結論

以 Hackman and Oldham(1975)的工作特性模式分析工作特性與員工心流經驗的相關性，發現工作特性之技能多樣性構面與心流經驗相關性並不高，反而是工作具有挑戰性才是引發心流經驗的主要因素，不過，如果工作本身是單調、簡單的，屬於例行性工作，就很難引發員工的心流經驗。當員工的工作型態是任務導向，每一個任務就是一個新的挑戰，往往會在任務執行之初有所期待，也樂於接受新的挑戰；再者，當任務的工作內容是需要員工要集中注意力思考問題，而解決問題為一明確目標，工

作完整性這個工作特性構面就與員工的心流經驗較相關；當員工的工作是目標導向，前面的工作結果往往影響到其他工作者後續工作的進行，因此工作重要性與員工的心流經驗是相關的；在員工的工作多為任務導向的情況下，員工可以有較自由、獨立的空間可以自行安排處理程序與工作進度，也可以激發員工的創意思考，讓工作更具挑戰性，更加符合心流經驗的特性，因此工作特性之自主性構面與員工的心流經驗是相關的；當員工必須把問題的解決(problem solving)視為工作成果，員工可以很清楚知道自己的工作績效，也因為得到好的工作成果，有了工作上的成就感，也就樂於享受工作當中的心流經驗，因此工作回饋性與員工的心流經驗是相關的。根據以上的推論，本研究提出「員工於思考架構階段最容易進入心流經驗」、「工作特性為簡單、例行性的，導致缺乏挑戰性，員工不容易產生心流經驗」、「長時間靜態專注於工作的員工，容易產生心流經驗」。的假說命題。

以 Gough's CPS 衡量受訪者的人格特質，分析企業員工的哪些人格特質容易引發產生心流經驗，不拘形式的、興趣廣泛的、小心謹慎的及誠實的人格特質是受訪的員工所共同具備。至於何種人格特質使自己容易進入心流狀態，多數人認為小心謹慎的、興趣廣泛的人格特質最容易令自己進入心流狀態，也有幾位受訪者認為不拘形式的、有洞察力的及有發明力的人格特質是促進自己產生心流經驗的人格特質。由此可見，受訪者普遍認為某些人格特質的確會使得知識工作者更容易產生心流經驗，但究竟是哪一種人格特質則無定論，必須有更多的樣本才能判定何種人格特質容易促使員工進入心流狀態，當然也可能引發員工產生心流經驗的人格特質是因人而異。

員工的心流經驗對於企業的影響，從工作績效的工作效率及工作品質兩個層面探討，可以得到的結論是，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。因此本研究提出「員工的心流經驗有助於組織或團隊的工作品質」及「員工的心流經驗不利於組織或團隊的工作效率」之假說命題。本研究從訪談內容中也發現，除了工作特性可能引發員工進入心流狀態，工作價值觀亦可能是激發員工產生心流經驗的因素之一，尤其當於組織或團隊成員有共同價值觀時，是可以引發員工產生心流經驗。因此本研究提出「共同價值觀可以引發員工產生心流經驗」之假說命題。

專案團隊的成員必須以團隊整體的目標達成為主要考量，當個人過於享受心流經驗所帶來的愉悅感，以致忽略了整體專案的方向，偏離了正常的運作軌道，主管必須在事先設立的管控點作適當的提醒，並要求該員工對自己的工作方式與努力方向作及時修正；反之，專案進行的方向是明確的，專案進度完全在掌握中，那麼對於團隊成員能夠因為積極投入而不斷享受心流經驗帶來的愉悅，主管是樂於見到的，正因為員工的心流經驗有助於其工作品質的提昇，推測員工的心流經驗對團隊績效也會產生正面的影響。因此本研究提出「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」之假說命題。

6.2 建議

以企業經營者的觀點而言，期望員工的工作績效不斷提升，進一步讓組織或團隊的整體績效更佳；若以員工的觀點來論，員工期望能在一個有助於提升其工作樂趣，使其願意持續地專心投入於工作，並能樂於工作。若以心流經驗來觀察組織中員工的工作情形，則企業經營者與員工的想法並不衝突，可以思考的方向是，企業如何提供一個有利於員工產生心流經驗的環境，以提昇工作品質，另一方面在員工過於享受心流經驗以致於妨礙工作效率時，主管能適時介入加以導正。

依本研究提出之假設命題，未來研究可採量化方式加以驗證，更加明確瞭解人格特質、工作特性及工作價值觀是否影響員工的心流經驗，以及員工的心流經驗對其工作績效的影響。

參考文獻

1. Bandura, A. (1977), Self-efficacy: Toward a Unifying Theory of Behavior Change, **Psychological Bulletin**, 84, pp.122-147.
2. Bandura, A. (1986), **Social Foundations of Thought and Action**, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
3. Csikszentmihalyi, M. (1975), **Beyond Boredom and Anxiety**, San Francisco: Jossey Bass.
4. Csikszentmihalyi, M. (1990), **Flow: The Psychology of Optimal Experience**, New York: Harper Collins.
5. Csikszentmihalyi, M. (1996), **Creativity**, New York: Harper Perennial.
6. Csikszentmihalyi, M. (1997), **Finding Flow: The Psychology of Engagement with Everyday Life**, New York: Basic Books.

7. Csikszentmihalyi, M. and J. LeFevre (1989), Optimal Experience in Work and Leisure, **Journal of Personality and Social Psychology**, 56(5), pp.815-822.
8. Domino, G. (1970), Identification of Potentially Creative Persons from the Adjective Check List, **Journal of Consulting and Clinical Psychology**, 35, pp. 48-51.
9. Domino, G. (1994), Assessment of Creativity with the ACL: An Empirical Comparison of Four Scales, **Creativity Research Journal**, 7, pp. 21-33.
10. 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.
11. Ghani, A. J. (1995), Flow in Human Computer Interactions: Test of a Model, in Carey, J. (Ed.), **Human Factors in Information Systems: Emerging Theoretical Bases**, New Jersey: Ablex Publishing Corp., pp.291-311.
12. 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.
13. Gough H. G. (1979), A Creative Personality Scale for the Adjective Check List, **Journal of Personality and Social Psychology**, 37(8), pp. 1398-1405.
14. 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.
15. Hackman, J. R. and G. R. Oldham (1975), Development of the Job Diagnostic Survey, **Journal of Applied Psychology**, 60(2), pp.159-170.
16. Hill, Charles W. L. and Gareth R. Jones (2007), **Strategic Management Theory: An Integrated Approach**, 7th edition, Boston: Houghton Mifflin.
17. Hoffman, D. L. and T. P. Novak (1996), Marketing in Hypermedia Computer-Mediated Environment: Conceptual Foundations, **Journal of Marketing**, 60, pp.50-68.
18. Jackson, S. A. and H. W. Marsh (1996), Development and Validation of a Scale to Measure Optimal Experience: The Flow State Scale, **Journal of Sport and Exercise Psychology**, 18, pp.17-35.
19. Koufaris, M. (2002), Applying the Technology Acceptance Model and Flow Theory to Online Consumer Behavior, **Information Systems Research**, 13(2), pp. 205-223.
20. Martin, A. J. (2005), The Role of Positive Psychology in Enhancing Satisfaction,

- Motivation, and Productivity in the Workplace, **Journal of Organizational Behavior Management**, 24(1/2), pp.113-133.
21. McCrae, R. R., P. T. Costa and C. M. Busch (1986), Evaluating Comprehensiveness in Personality Systems: The California Q-set and the Five-factor Model, **Journal of Personality**, 54, pp.430-446.
 22. McCrae, R. R. and P. T. Jr. Costa (1987), Validation of the Five-factor Model of Personality across Instruments and Observers, **Journal of Personality & Social Psychology**, 52, pp.81-90.
 23. Oldham, G. R. and A. Cummings (1996), Employee Creativity: Personal and Contextual Factors at Work, **Academy of Management Journal**, 39, pp.607-634.
 24. Robbins, S. P. (1992), **Organizational Behavior**, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
 25. Sandelands, L. E. (1988), Effects of Work and Play Signals on Task Evaluation, **Journal of Applied Social Psychology**, Vol.18, pp.1032-1048.
 26. Seashore, S. E. and T. D. Taber (1975), Job Satisfaction and Their Correlates, **American Behavior & Scientists**, 18(12), pp.346-358.
 27. 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.
 28. Simon, L. (2005), Managing Creative Projects: A Empirical Synthesis of Activities, **International Journal of Project Management**, 24, pp.116-126.
 29. Smith, J. and C. Schaefer (1969), Development of a Creativity Scale for the Adjective Check List, **Psychological Reports**, 25, pp.87-92.
 30. Weiner, B., I. Frieze, A. Kukla, L. Reed, S. Nest and R. Rosenbaum (1972), Perceiving the Causes of Success and Failure, In E. Jones, D. Kanouse, H. Kelley, R. Nisbett, S. Balins and B. Weiner (Eds.), **Attribution: Perceiving the Causes of Behavior**, Norristown, NJ: General Learning Press.
 31. Werner, J. M. and R. L. DeSimone (2006), **Human Resource Development**, 4th ed., Thomson South-Western.