

# 工作投入在工作環境變項、工作者之A型人格及相關工作行為間的中介角色之探討

## ——LISREL模式分析

洪英正\* 錢玉芬\*\*

### 摘要

本研究之主要目的乃在於探討工作投入在組織行為（OB）研究中，一個長久以來一直懸而未決的問題，即：工作投入是一人格變項（即影響工作行為之獨變項），抑或是一種工作行為（即受人格、環境等獨變項因素影響下之產物）？本研究以LISREL7統計軟體，分析國內公、民營及外商機構中1105名工作者，其主管之A型人格特質、工作者自身之A型人格特質及其外在工作滿足、內在工作滿足、工作壓力、工作投入等變項間之因果結構模式。結果發現：在整體模式中，工作投入在這些變項中很明顯地具有中介變項之地位，亦即：工作投入一方面受主管之A型人格與自身A型人格特徵之影響，另一方面卻會影響工作者之內，外在工作滿足與工作壓力。此研究結果支持了近年來研究工作投入時漸被學者們所重視的互動觀點，即工作投入乃工作環境與人格因

---

• 感謝評審人的意見與指正，亦感謝心理系陳彰儀、廣告系郭貞兩位教授的寶貴意見。  
• 本篇論文洪君負責文獻撰寫與資料收集、錢君則負責資料分析與結果討論的撰寫。

\*作者為淡江大學教育發展中心專任副教授、政治大學企管研究所博士

\*\*作者為本校心理系專任講師、新聞研究所博士候選人

素互動下之產物，並對相關工作態度或工作行為有直接之影響。此外，本研究也從上述變項之因果關係結構中發現諸多重要結果，可應用於人事管理之學術界與實務界。

## 壹、前　言

二十世紀以來，隨著民主思潮的傳播與1911年Taylor所倡導之「科學管理」(principles of scientific management)之風行，企業界開始體認到「人」在組織發展與生產績效上的重要性。其後1932年Moyo發表管理史上具有舉足輕重地位的「霍桑研究」(Hawthorne study) (Mayo, 1945)，其結果不僅推翻了許多過去在管理學上許多的假定，並且也使企業界肯定了「人」的價值與重要性，同時也揭開了「人性管理」運動之序幕。

隨著上述思潮的演進，相關領域的學者們的研究焦點，幾乎全以「工作者」即「人」為中心，而其中較為著稱的即為「人群關係」(human relations)的研究。根據Keith Davis所下的定義，他認為所謂「人群關係」研究係指「研究人在工作中之行為，並據而研究採取有效的方法，以獲得管理上最大的效果」(徐立德，民57)。由此定義可知，舉凡與工作者有關之概念，如：工作滿足(job satisfaction)、員工士氣、工作壓力(job stress)、工作投入(job involvement)、組織承諾…等主題之研究，都是因應時代潮流，為「人群關係研究」之重要子題。

到了二十世紀末與二十一世紀即將來臨的今天，這種以「工作者」為中心的研究氣勢更是有增無減。以工業與組織心理學(Industrial/Organizational Psychology)，與人事管理(Personnel Management)學界為例，便以強調提昇工作者的工作生活品質(quality of work life)為前提，而分別在工業心理學(Industrial Psychology)與組織心理學(Organization Psychology)，展開重點不同之研究，其中組織心理學則著重員工的工作動機、工作投入及工作滿足之研究。(Mohrman, Ledford Jr, Lawler III & Mohrman Jr, 1986)。

因此，如果從組織管理的觀點出發，組織中的「人」是組織的重要資源，而如何讓組織

## 工作投入在工作環境變項、工作者之A型人格及相關工作行為間的中介角色之探討

中如此重要的資源投入工作，發揮潛能，激發員工生產力，即成為「組織管理」的重要課題。

質是之故，不管是從「工作者」」的角度或是「管理者」（即組織）的角度，「工作投入」的概念皆愈受重視，因為其在員工的生產力、員工的需求滿足與工作生活品質扮演著一個關鍵性的角色（pivotal role）（McKelvey & Sekaran, 1977）。

然而，從過去工作投入的相關研究，可以發現工作投入由於概念界定上的模糊，以致於其在研究中角色的定位也相當模糊。有研究將工作投入視為是人格特質的一部分，因此工作投入成為研究中影響其它變項的自變項（Vroom, 1962；Lodahl & Kejner, 1965；Siegel & Ruh, 1973；Cheloha & Farr, 1980）。而大部分的研究則是把工作投入與工作滿足、工作壓力及工作績效等概念等量齊觀，認為工作投入是諸多工作行為之一，因此工作投入成為此類研究中的依變項（洪英正，民76；Hall & Mansfield, 1971；Schuyhart & Smith, 1972；Runyon, 1973；McKelvey & Sekaran, 1977；Robinowitz, Hall & Goodale, 1977；Gould & Werbel, 1983；Verma, 1985；Lambert, 1991）。晚近更有學者從互動的觀點來看工作投入，而認為工作投入是工作環境、人格因素及工作行為之間的一個中介變項（Robinowitz & Hall, 1977；Frone & Major, 1988；Wiener, Muczyk & Martin, 1992）。而這種研究概念定位模糊的問題，雖然有研究者意識到，也曾為文討論（Kanungo, 1982），但尚未見以實證的資料來加以驗證的研究，因此，本文的主要目的乃在於利用適當的統計分析策略，來探討工作投入此一變項在工作環境、人格因素及相關工作行為之間所扮演的角色。

對一個工作者而言，工作環境的變項是複雜且多元的，但是在影響最直接的幾個因素當中，來自於與主管的互動關係是工作者工作環境中，相當具有舉足輕重地位的重要因素，因為互動產生互助，而互助帶來工作團體的生存契機（Sumner, 1906）。因此，工作環境中主管與部屬的互動形成了工作團隊中最直接且影響最明顯的一種工作環境。而在這個互動過程中，又以人格上的互動影響最為深遠，尤其在A型人格理論中，曾經有研究發現：工作環境中，如果大多數的工作者（包括主管）是A型人格的工作者，則工作環境中容易形成一種無形的團體規範，以致影響了工作者的工作態度與行為，及主管的領導方式（許鴻昭，民75；洪英正，民76）。由此可見，主管的A型人格傾向在工作環境中實在重要。因此，在本研究

中擬以主管的A型人格類型作為工作環境變項之代表。

在工作者的人格方面，近年來以Friedman & Rosenman（1974）所發現的A型人格理論最為引人注目。而相關的研究也幾乎一致發現A型人格傾向愈強的工作者，其投入工作的時間與精力也愈多（郭玉玲，民72；Chesney & Rosenman, 1980; Johnson & Schoeder, 1983），甚至在觀念上也較強烈地認同清教徒的工作觀（郭玉玲，民72）。除此之外，許多研究都把A型人格認為是工作投入之因，而僅有少數的研究在不推論因果的情況下，探討此二者之間的相關性（Johnson & Schoeder, 1983）。因此，本研究在工作者的人格方面，擬在上述的研究基礎上，採用A型人格為人格變項之代表，以作進一步的探討。

在工作行為方面，除了外顯的工作行為績效（job performance）之外，工作滿足與工作壓力是學者們經常進行研究的兩項重要的工作行為變項，其中工作滿足的相關研究之多，數以千計，而工作壓力的研究也由於近年來人們面臨的工作壓力日益繁重而益形重要。由於工作績效在工作場所中牽涉到許多的測量技術，與測量技術標準的問題，非常複雜，因此本研究擬先從兩項重要非外顯的內在工作行為，即工作滿足與工作壓力著手，以其為本研究中的外衍變項。

綜合上述所言，本研究的具體目的是，希望能分析工作情境中，主管的A型人格、工作者的A型人格、工作投入、工作滿足及工作壓力等變項之間的因果關係，以釐清工作投入在研究中的定位問題。

## 貳、文獻探討

### 一、工作投入的定義

根據韋伯（Weber's）大辭典的解釋，「投入」是指一種注意力的集中（to occupy the attention of）或是一種個人情感性的承諾（commitment oneself emotionally）。從此意義來看，投入的對象可以有很多種，在學術研究中，工作投入、組織投入、家庭投入、社會投入、工會投入等概念便都是因著投入對象不同而衍生出來的相關研究概念。

## 工作投入在工作環境變項、工作者之A型人格及相關工作行為間的中介角色之探討

然而「工作投入」一詞，最早是由Lodahl and Kejner（1965）所提出（註一），其對「工作投入」提出兩種定義：

(一)認為「工作投入」是個人認同工作重要性的程度，亦即指工作在個人自我意象（self-image）中的重要性程度。

(二)認為「工作投入」的程度視個人自尊受工作績效影響之程度而定（陳正沛，民72）。這也就是說當個人知覺到工作績效可以使個人的自尊需求獲得滿足，且工作績效可以經由個人的努力而獲得時，個人便會在工作上積極投入（Lawler & Hall, 1970）。

Lodahl and Kejner（1965）除了定義了「工作投入」的概念之外，同時也發展出「工作投入」的量表，此量表至今仍是研究工作投入此一概念時，應用最廣的實證性量表（洪英正，民76）。

自從Lodahl and Kejner（1965）提出「工作投入」的概念之後，用「工作投入」此一概念來進行研究的學者便日益增多，相對地對於「工作投入」的意義與解釋也日漸分歧，難有定論。綜觀這些分歧的意見，大致又可分為兩個方向：

(一)承認工作投入之概念具有複雜構面的特性，並試圖在研究中集合這些構面於一概念中。此一研究方向的代表可推Saleh and Hosek（1976）為代表，這兩位學者綜合過去學者們對工作投入的解釋、定義及測量工具，以245名大學生及532名保險公司的業務代表為樣本，經因素分析，結果發現工作投入此一概念，又包含三個因素，分別是：

- 1.個人認知其在工作上參與之程度。
- 2.個人認知到工作在個人生活中重要性的程度。
- 3.個人的工作績效對個人自尊影響之程度。

Saleh and Hosek（1976）並且認為這三個因素構成了工作投入的整體概念，因此並無進一步區分的必要。

(二)強調研究工作投入必須釐清諸多混淆之處，使其概念趨向明確與單純。Kanungo（

---

註一：在Lodahl and Kejner（1965）之前，Allport（1943）曾提出「自我投入」（ego involvement），Dubin（1956）也曾提出「生活興趣中心」（central life interests）的說法，這兩位學者的看法影響Lodahl and Kejner對「工作投入」的定義極深。

1979)便是此一研究方向的代表人物，他曾批評Lodahl and Kejner (1965) 對「工作投入」概念之定義有三處嚴重的混淆，即：

1. 將「工作投入」的概念（即Lodahl and Kejner所提的第一個定義）與工作內在動機（intrinsic motivation on job，即Lodahl and Kejner所提的第二定義）相混淆。
2. 沒有清楚區分工作投入的前因（antecedent）、狀態（state）與後效（subsequent effect）。
3. 沒有界定工作投入的對象是指「特殊之工作情境」（specific job context）抑或「一般之工作情境」（generalized work context）。因此，此研究方向的學者建議，應把工作投入視為是一種心理認同的信念狀態（a belief state of psychological identification），並且將工作投入概念進一步區分為對特定工作的工作投入（job involvement）與一般性的工作投入（work involvement）（Wollack et al., 1971; Kanungo, 1979, 1981, 1982）。Kanungo (1982) 並且建議日後研究者可以用問卷法來測量一般性的工作投入，用語意差異法來測量對特定工作的工作投入。

雖然截至目前為止，國內外研究者在實證研究工作投入時，大都採Lodahl and Kejner (1965) 的概念與測量工具（陳正沛，民72；陳富祥，民73；洪英正，民76）。但Kanungo (1982) 的建議，近年來已有許多學者採用（Blau, 1985; Frone & Major, 1988; Elloy & Terpening; 1992），甚有取而代之之趨勢，其影響力自應不容忽視。

## 二、工作投入的相關研究

由於定義與研究工具的分歧，工作投入的相關實證研究也呈現出多元化的面貌。綜觀自60'年代至今，工作投入在組織行為領域的研究中，呈現出三種不同的研究角色：

- (一) 將工作投入視為人格特質的一部份，因此將工作投入置於自變項（independent variable）的地位，研究工作投入對其他工作行為的影響，例如：Vroom (1962) 以相似於工作投入概念的自我投入（ego involvement）研究其與工作績效的關係時，發現在高自主的工作中，高度自我投入者的工作績效明顯地高於低自我投入

者。此外，Lodahl and Kejner（1965）曾在一家精密的電子工廠進行一項長達22個月的實證研究，研究結果支持了工作投入是人格特質的一部份之假設。Siegel and Ruh（1973）也曾發現個人工作投入的程度明顯地影響其參與決策的程度與離職行為。Cheloha and Farr（1980）更進一步發現工作投入的程度影響著工作者的工作滿足與缺席率。

(二)將工作投入視為與工作滿足、工作壓力、甚至與工作績效一樣，是工作行為的一種，因此在研究架構中視工作投入為依變項（dependent variable），例如研究工作投入如何受人格變項之影響（洪英正，民76；Runyon, 1973, Verma, 1985）；又如何受人口統計變項之影響，如年齡、性別（註二）、婚姻狀態，家庭狀態（Robinowitz, Hall & Goodale, 1977; Gould & Werbel, 1983; Lambert, 1991）、工作職務（McKelvey & Sekaran, 1977）、年資（Hall & Mansfield, 1971; Schuyhart & Smith, 1972）等。此類將工作投入視為是依變項的研究，在工作投入的相關研究中佔最多數，不勝枚舉。

(三)從互動的觀點出發，認為工作投入是人格特質、工作環境因素互動下的產物（Robinowitz and Hall, 1977），而把工作投入視為是人格特質、環境因素與工作行為間之中介變項，此取向之實證研究雖仍不多見，但這種互動的觀點在近年來有日益受重視的趨勢。例如：Frone and Major（1988）即發現工作投入乃組織中溝通品質（communication quality）與工作滿足之中介變項；而Wiener Muczyk and Martin（1992）也發現工作投入是工作滿足與幸福感（well being）之間的中介變項。

除了上述三種較明顯的觀點外，也有一些與工作投入有關之研究，並未企圖區分工作投入在研究中的因果關係地位，而僅探討工作投入與其它變項的相關（Happali and Mallappa, 1988）。

因此，在環視工作投入的相關研究後，可發現所有研究結果皆呈現出一個重要的現象與

---

註二：Robinowitz and Hall（1977）整理許多過去對工作投入的研究結果，發現許多實證研究結果都證實年齡、性別等變項與工作投入之程度有密切之關係。

問題，亦即「工作投入在人格特質與其它工作內、外在行為間之因果關係尚未釐清」，這種混淆往往使研究者在從事研究時無所適從。造成此種混淆狀況之主要原因，除了如上述探討中所呈現的理論觀念上的差距之外，資料分析方法上的限制也是重要的因素。過去研究在探究工作投入與其它相關變項的關係時，經常使用的有：相關法、變異數分析、迴歸分析或因徑分析等。雖然這些方法可以幫助研究者找出變項間的重要關係，但卻都仍有諸多的限制（註三）。因此，本研究希望能利用近年來廣為社會科學研究者們所採用來測試理論模式的一種計量方法——線性結構關係分析（linear structural relations analysis, 簡稱LISREL）（註四），藉同時檢視工作環境變項、工作者之人格變項、工作投入與其它相關工作行為間的整體因果關係，以幫助研究者在日後進行相關研究時，對工作投入在研究中的角色能有較清楚的定位。

### 三、本研究之其它變項介紹

如研究目的所言，本研究為了希望能同時檢視工作環境變項、工作者之人格特質、工作投入及工作者之相關工作行為間之因果互動關係，進而澄清出工作投入之理論定位與研究角色。是故本研究除了工作投入變項之外，還有五個其它變項，它們分別是：主管的A型人格、工作者自身的A型人格、工作者的內在工作滿足、工作者的外在工作滿足及工作者的工作壓力。其中主管的A型人格代表工作者所面臨的工作環境變項，工作者的A型人格代表人格變項，工作者的內在工作滿足、外在工作滿足與工作壓力則代表相關的工作行為變項。

由於這六個變項分別是從A型人格、工作滿足、工作壓力、工作投入等四個研究概念中衍生出來的，因此以下便分別介紹除上述已介紹過之工作投入以外之其他三個研究概念之意義與相關理論：

#### (一) A型人格理論：

---

註三：蔡美瑛（民81）之碩士論文第五章（79頁）中對於因徑分析、因素分析等方法之不足，有進一步說明，讀者可進一步參考。

註四：LISREL分析最大的長處在於它能對含有多變項的複雜因果結構模式與實證資料間的適合度（goodness of fit）加以測試，因此非常適合用來作理論的建構（theory building）和學理的整合（theory integration），詳細資料可參考Bollen（1989）之著作及LISREL之操作手冊。

## 工作投入在工作環境變項、工作者之A型人格及相關工作行為間的中介角色之探討

Friedman and Rosenman (1974) 研究「冠狀動脈血栓症」(coronary heart disease / CHD) 時，發現罹患此種心臟疾病者，在人格或行為傾向有一致的特徵存在，諸如：成就導向、好競爭、時間壓迫感、攻擊性、毛躁等。Rosenman and Friedman稱此人格或行為組型為「A型人格」(Type A Personality)，而未具上述行為特徵之人格或行為組型為「B型人格」(Type B Personality)。

為什麼A型人格者較易罹患冠狀動脈血栓症呢？學者們認為A型人格者由於長期處於緊張狀態之中，自律神經的興奮與新腎上腺素的分泌均較B型人格者要來得多而且持久，而且他們血液中的膽固醇與三酸甘油脂的濃度較高，對葡萄糖的濃度變化有過激的胰島素反應，尿中的新腎上腺素含量也較高；基於上述種種生理上的運作狀況，導致了A型人格者比B型人格者更容易罹患冠狀動脈血栓症。(夏元，民72；Ortega & Pipal, 1984)。

有關A型人格者之行為特徵，歷來學者所研究的極多。Chesney and Rosenman (1980) 根據眾多學者及其自身研究發現指出，A型人格組型與工作有密切關係，他們認為一位A型人格者，在工作中可能表現出的行為如下：

1. 傾向低估一項作業所需的時間，因此常會經驗到時間的壓力。
2. 傾向於迅速工作且缺乏耐性，一旦工作必須放慢進行，則會降低作品質。
3. 工作期間會忽略生理與心理上的不舒服症狀，直到工作完成。
4. 當作業被視為具挑戰性時，會更認真努力並經驗心理激起(arousal)。
5. 苦幹並競爭，對挑戰表現出敵意與非理性。
6. 對現居環境企圖予以控制，否則會表現出敵意與競爭行為。

因此學者們在多方研究下對A型人格者在工作環境中的表現與貢獻，皆持正面的肯定(Caplan & Jonse, 1975)。Howard, Cunningham and Rechnitzer (1977) 研究發現組織中A型人格者之比率與公司之成長率有正相關存在。

至於B型人格者的行為特徵，學者們一般並未直接而充份的加以描述，通常只強調B型人格者的人格組型恰與A型人格者相反。例如：B型人格者在輕鬆中並不會有罪惡感，他也不會經歷到一種長期慢性的時間緊迫感，較少目標導向而且對於自己能完成的一切感到接納與喜悅(Frost and Wilson, 1983)。

Rosenman and Friedman (1959) 這兩位研究A型人格的權威學者，認為A型人格與B型人格並非截然不同，而可一分為二的。B型人格者事實上也可能擁有部份A型人格或行為特徵。所以，一般來說，人們可能都是部份A型人格與部份B型人格的混合體，只是其中一部份較佔上風而已（許是祥，民70）。

因此根據這個概念，侯望倫（民73）在人格的分類上，對其所採的觀點特別強調「在研究人格特質Type A/B時，必須了解A特質與B特質是行為的兩個極端，大部分人都是在此兩極端之間，因此它是屬於一種連續性的構面的」。本研究參考學者們對A型人格的定義，並考慮本研究之目的，採用此「連續構面」的觀點，將研究對象在A型人格量表上之分數視為一連續性的分數，分數愈高者表示愈傾向A型人格，反之，則愈傾向B型人格。至於何者為A型人格、何者為B型人格，本研究則未提出截然劃分之切割點。

## (二)工作壓力理論：

「壓力」原是理工科學領域中的一個概念，Selye 於一九五六年首度將之引用至社會科學領域中，並界定為「是人體對各項要求的非特定反應」（陳彰儀，民75）。早期有關壓力之研究，多著重於對生活壓力的探討，直到Kahn (1964) 才將壓力的概念導入企業管理的範疇中，發展出所謂的「壓力管理」，來探討有關工作壓力的問題（陳嘉尚，民74）。

到底什麼是工作壓力？由於「壓力」是屬於抽象、難以具體呈現出來的概念，因此學者們往往因其研究目的或著重點不同而有所差異，例如：Steer (1983) 認為「工作壓力是個體在工作情境中面臨某些工作特性的威脅，所引發的反應」；Tleming (1984) 則認為「工作壓力是一種概念化的過程，它隱含個人對於危險或威脅等刺激之認知與反應」（洪英正，民76）。

雖然對於工作壓力的定義分歧，但學者們常藉著某些具體可見的行為反應來證實壓力的存在與發生，因此，學者們透過對壓力症狀的描述來達到將壓力概念具體化之目的，在建構測量壓力之量表時，也多以描述壓力症狀作為量表之內容。

Schuler (1980) 及大部份的學者將壓力症狀分為生理、心理、及行為等三大類：

(一)生理上的壓力症狀：心跳加速、血壓升高、流汗、口乾、血液中血糖增加、瞳孔擴

工作投入在工作環境變項、工作者之A型人格及相關工作行為間的中介角色之探討

大、頭痛、潰瘍、頭昏眼花、副腎上腺素分泌減少、胃酸增加、食慾降低、便秘、肌肉僵硬或顫抖、失眠、疲倦、及不安、呼吸加快等都是壓力所產生的生理症狀。

(二)心理上的壓力症狀：Beeha and Newman (1978) 舉出壓力下的心理症狀計有焦慮、憂鬱、不滿足、低自尊、疲勞、憤怒與疏離等。Schuler (1980) 則指出有退化、冷漠、投射、攻擊、幻想、健忘等情感與認知性的心理症狀；此外，無法做決策、無法集中精神及對批評過度敏感等也都是個體在壓力下容易產生之心理症狀（侯望倫，民73）。

(三)行爲上的壓力症狀：又可分為兩方面

1.個人生活上之行爲症狀：如突然改變某些習之已久的行爲，如開始抽菸、喝酒；重覆表現某一特殊行爲，如縱情喝酒、拖長工作時間；有容易發生意外事件之傾向、常有衝動性的行爲發生、體重減輕、濫用藥物等都是行爲上的壓力症狀。

2.個人工作上之行爲症狀：Schuler (1980) 指出績效降低、參加意願降低、逃避責任、怠勤、離職傾向增強及缺乏創造力等，則是在工作上容易出現之症狀。

到底工作壓力是如何產生的呢？學者們提出了許多種看法，在眾多的壓力模式中，學者在探討A、B型人格與工作壓力之關係時，大都引用French and Kahn (1962) 所提的「人與環境配合模式」（Person-Environment Fit Model），這主要是因為該理論模式強調人格特質在產生工作壓力的過程中所扮演的重要角色。

該理論模式同時強調工作壓力之產生，是由於人與環境中某些因素不能配合所致。亦即由於個體某些持久性的特徵，如人格、人口統計特徵等與環境中所存在之刺激因素，如工作環境中的結構特性、主管之特質及同事間之人際關係等之交互作用，而產生工作壓力。因此，本研究採用此觀點，將工作壓力視為是工作者之人格與主管人格互動下之產物。

(三)工作滿足理論：

「工作滿足」之概念最早是由Hoppock於1935年提出。Cocke (1976) 指出，從1935年Hoppock 提出該概念至1976年止，有關工作滿足之論文已發表了3000篇之多（McCormick & Ilgen, 1980）；則時至今日，可想而知，有關工作滿足之研究與理論，真不知凡幾！

Hoppock (1935) 認為所謂的工作滿足係指「工作者在生活與心理兩方面，對環境因素的滿足感受，亦即工作者對工作情境的主觀反應」。

McCormick and Ilgen (1980) 認為工作滿足，除了是「工作者對工作的一種情感性反應」外，也可以視為是「工作者對工作所抱持的態度」。

Wexley and Yukl (1977) 則認為「工作滿足是工作者對於工作的一種感受，是一種基於對工作各層面加以評價後，所產生的廣泛性態度」。

影響工作者在工作情境中滿足或不滿足，學者們提出了甚多理論模式，諸如有Adams (1963) 根據社會比較 (Social Comparison) 的觀點而發展出來的「公平理論」 (Equity Theory)，有Locke (1969) 所提出之「差距理論」，有Herzberg (1966) 所提出「二因子理論」，以及近年來較廣受注意的「內在動機理論」 (Intrinsic Motivation Theory) (McCormick & Ilgen, 1980)。「內在動機理論」係將工作滿足進一步區分成內在工作滿足及外在工作滿足，一般所謂內在工作滿足，係指造成工作滿足感的酬賞物 (reinforcer) 與工作本身有密切的關係，因此在工作中所獲得的成就感、自尊、勝利感、掌握控制感、自主感及迴饋性等，皆屬於內在滿足的元素；而外在工作滿足則係指造成滿足的酬賞物與工作本身並無直接關係，因此諸如主管的讚美、同事間的良好關係、良好的實體工作環境、高薪、福利設施等，皆屬於外在滿足的元素 (McCormick & Ilgen, 1980；Wexley & Yukl, 1977)，並且發現A型人格傾向強者，較重視工作的內在滿足 (Howard, Cunningham, & Rechintger, 1986)。

不少研究A、B人格類型與工作滿足之關係的學者，喜歡以內、外在工作滿足構面的模式來呈現不同人格者在工作滿足上的差異。這主要是因為基於A型人格理論的建構觀念中，A型人格者理論上應該是比較能從工作中獲取成就感、勝任感、工作的迴饋滿足、內在動機的滿足等 (Frost & Wilson, 1983)，所以學者們乃常常以內外在滿足的方式來呈現A、B人格類型者在工作滿足上之差異 (Frost & Wilson, 1983；Howard, Cunningham, & Rechintger, 1986；Ivancevich, Matteson, & Preston, 1982)。

由於本研究人格變項乃以A型人格理論為主，因此，在工作滿足此一概念上，本研究承襲過去研究之作法，將工作滿足的研究概念區分為內在與外在工作滿足兩個變項，分別探討

工作投入在工作環境變項、工作者之A型人格及相關工作行為間的中介角色之探討  
其與各變項之間的因果關係。

#### 四、本研究各變項間關係之綜合文獻探討

由於本研究涉及的變項很多，因此除了上述所介紹各變項的理論背景與概念意義之外，此部分本研究將探討過去對於這些變項之間的關係研究的主要結果與發現，以便提出本研究的整體研究架構與研究假設。

##### (一) 主管的A型人格與部屬的A型人格：

在工作團隊中，主管與部屬之間在人格上有無明顯互動關係，是實證研究的一項研究重點，而根據A型人格理論，Caplan & Jones (1975) 認為A型人格的主管配上大多數A型人格的部屬所組成的工作團隊，能締造最高、最佳的工作績效。而洪英正（民76）也從實證資料中發現，由A型人格的主管所領導的工作團隊，其部屬中也是A型人格者佔大多數，這種現象可以說明在工作環境主管與部屬的人格有著明顯的互動關係，因此在本研究中也將以此研究結果為基礎，假設本研究中主管的A型人格與工作者的A型人格之間有關聯，呈互動關係。

##### (二) 主管的A型人格與部屬的工作投入：

Caplan & Jonse (1975) 曾經強調A型人格的主管與員工，對組織績效具有相當高的價值，因為A型人格的主管激勵了部屬提高其工作投入的程度。此觀點，在洪英正（民76）的論文中，獲得了實證資料的支持，該研究發現當主管是位A型人格的工作者時，對部屬所發出的是一種「忙碌是成功的基礎」、「積極、競爭是工作應有的態度」的訊號，部屬在這種工作氣氛中被影響著，因此提升工作投入的程度。由於理論主張與實證資料的支持，本研究假設主管的A型人格傾向對部屬的工作投入有著正面的影響。

##### (三) A型人格與工作投入：

根據Miseles and Garrott (1971) 所做之研究報告顯示，持有較強烈清教徒工作觀者，

願意花費較多的時間在工作上，而他們的工作生產量也因此比較高。而Bruke,Weir, and Duwors (1978) 發現A型人格者認同於清教徒工作觀（郭玉玲，民72），因此或可推知A型人格者有較高之工作投入。Friedman and Rosenman (1970) 與Jenkins (1975) 的研究中指出，A型人格者較常沈溺於工作中，並把工作帶回家做，所以他們工作時間較長，也較努力（郭玉玲，民72）。Waldron (1978) 研究發現，雖然A型人格之婦女認為她們不喜歡工作太長的時間，但事實顯示，A型女性工作者確實對工作投入較多的時間 (Chesney & Rosenman,1980)。另外，Burnan, Pennebaker, and Glass (1975) 證實在沒有時間壓力下，A型人格者投入更多的時間在工作中 (Chesney & Rosenman,1980)。Johnson and Schroeder (1983) 以67名大學生所做之實證研究證實工作投入確實和A型人格有顯著的正相關存在。

從上述的文獻，可以確認A型人格的確與工作投入有關，但A型人格是否為工作投入的前置因素則有待進一步澄清。如果我們相信「人格是一個人獨特的心理特質，並且影響著個體許多的內外在的行為」（Zimbardo, 1985）此一基本定義的話，那麼A型人格可視為是工作投入的一項前置因素，因此，本研究在此一基礎上，假設是A型人格影響著工作投入的程度。

#### (四) A型人格與內外在工作滿足

過去研究一致發現高壓力的工作者其工作滿足較低 (Abush & Birkhueaa；陳嘉尚，民74)，而A型人格者常常是高工作壓力者，因此一般預測其工作滿足應該會較低，而Howard, Cunningham & Rechnitzer (1976) 研究結果也支持此一看法。然而，許多實證研究卻發現A型人格的工作者對自己的工作並不會不滿足 (Sales, 1969；Sales & House, 1971；Howard, Cunningham, & Rechnitzer, 1977)。如此分歧的結果，Howard, Cunningham & Rechnitzer (1986) 曾提出檢討，認為「未區分內在滿足與外在滿足所各自產生的效果」乃此分歧結果的主要因素。於是，他們進行了一項研究，即以278位男性中高級管理人員為受試，發現就A型人格傾向高的工作而言，當角色混淆（工作壓力之一分構面）增加時，其內在工作滿足與外在工作滿足等二者皆非常顯著地降低，而且心臟收縮壓顯著增加；就A型人格傾向低的工作而言，當角色混淆增加時，只有外在工作滿足顯著降低。由上可知A型人格

工作投入在工作環境變項、工作者之A型人格及相關工作行為間的中介角色之探討

傾向高者的確較傾向低者重視內在之滿足與否，故壓力增加時，內在滿足呈現明顯下降。

因此，本研究為了避免Howard等學者（1986）所發現的研究缺失，故將工作滿足進一步區分成內在工作滿足與外在工作滿足兩個變項，並且假設：A型人格傾向高的工作者，會有較高的內在工作滿足及較低的外在工作滿足。

#### (五) A型人格與工作壓力：

幾乎所有國內、外的研究都一致的發現：A型人格傾向強的工作者，也感受到較大的工作壓力。（侯望倫，民73；呂勝瑛，民74；陳嘉尚，民74；洪英正，民76；Sales,1969；Caplan,1971；Sales & House,1971；Caplan & Jonse,1975；Chesney & Rosenman,1980）。Abush & Burkhead (1984)更以多元迴歸分析發現，A型人格傾向是預測其工作壓力高低的一項良好指標，在這個研究中，顯然發現A型人格傾向是工作壓力的因，而不是結果。因此在本研究中，也採取了這種原則，而將工作者的A型人格傾向視為是工作壓力的前置變項，並假設其間是正向的影響關係，也就是說A型人格傾向高的工作者，其感受到的工作壓力也較高。

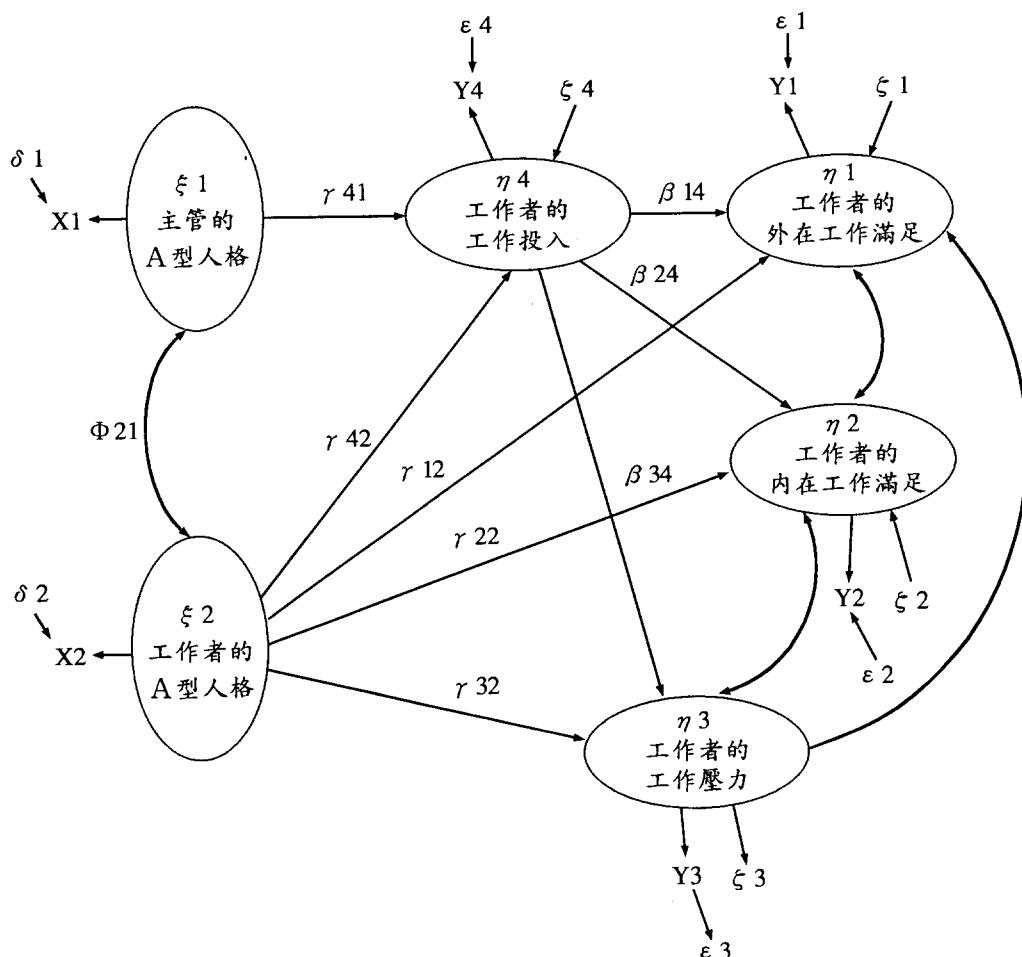
#### (六) 工作投入、內外在工作滿足與工作壓力：

誠如前面關於工作投入的文獻探討所言，在實證研究中，工作投入、工作滿足與工作壓力三者在組織行為的研究中常被定位是工作環境、人格特質傾向等因素的影響結果。其間的關係，則常以相關法的觀念來加以探究（洪英正，民76），而至於三者之間的因果關係如何，則尚未見文獻直接探討。由於本研究所關心的重點在於工作投入是否為工作環境、工作者的人格變項與工作壓力、內外在工作滿足之中介變項，因此假設工作投入會影響工作壓力及內外在工作滿足。而工作壓力與內外在工作滿足之間的因果關係如何？則暫時假設其關係是雙向關係，也就是其間僅是相關聯，而無特殊的影響方向。

## 五、研究架構與研究假設

前述文獻中曾述及工作投入在相關研究中，扮演過三種不同的研究角色，而晚近學者們

已有從互動觀點出發，強調工作投入是工作環境因素與工作者的人格特質互動下的產物，並直接影響相關的工作態度或工作行為。因此，配合LISREL之結構模式，本研究採取互動論的觀點，提出下列待進一步分析驗證之模式（見圖一），作為本研究之主要研究架構：



圖一：工作投入及相關研究變項之關係模式

工作投入在工作環境變項、工作者之A型人格及相關工作行為間的中介角色之探討

從本研究提出之模式來看，工作環境之代表變項——主管的A型人格（ $\xi_1$ ）與工作者的A型人格（ $\xi_2$ ）是前置變項，其餘之外在工作滿足（ $\eta_1$ ）、內在工作滿足（ $\eta_2$ ）、工作壓力（ $\eta_3$ ）與工作投入（ $\eta_4$ ）等變項則為先同列為結果變項。

在此六個變項中，本研究基於前述文獻探討與研究目的，對此六個變項的因果方向有下列假設：

假設一：主管的A型人格（ $\xi_1$ ）與工作者的A型人格（ $\xi_2$ ）間有互動關係，亦即 $\phi_{21}$ 之t-value至少達0.05以上之顯著水準。

假設二：主管的A型人格（ $\xi_1$ ）與工作者的A型人格（ $\xi_2$ ）對工作者之工作投入（ $\eta_4$ ）有直接的影響效果，亦即 $\gamma_{41}$ 與 $\gamma_{42}$ 之t-value至少達0.05以上之顯著水準。

假設三：工作者的A型人格（ $\xi_2$ ）對工作者的工作壓力（ $\eta_3$ ）與內外在工作滿足（ $\eta_1$ ， $\eta_2$ ）有直接的影響效果，亦即 $\gamma_{21}$ 、 $\gamma_{22}$ 、 $\gamma_{23}$ 之t-value至少達0.05以上之顯著水準。

假設四：工作者之工作投入（ $\eta_4$ ）對於其餘三個結果變項，即外在工作滿足（ $\eta_1$ ），內在工作滿足（ $\eta_2$ ）及工作壓力（ $\eta_3$ ）有直接影響效果，換句話說，模式中的 $\beta_{14}$ 、 $\beta_{24}$ 、 $\beta_{34}$ 等指標之t-value皆達0.05以上之顯著水準。

至於模式中 $\eta_1$ 、 $\eta_2$ 、 $\eta_3$ 等三個結果變項間如何相互影響，並非本研究想深入探討之問題，故暫不假設其影響之方向，留待結果與討論時，再做進一步之探討。

## 參、研究方法

### 一、研究對象

由於本研究的對象是在職的工作者，因此本研究的受試分別從國內等九家公營組織單位中，挑選樣本並進行調查。

本研究的研究對象既有主管也有部屬，因此問卷分成兩種形式，分別由中階主管及其直接部屬填答，其發放方式有二：

- (1)透過正式的管道，委請該公司鼎力協助，而後，隨機抽取進行問卷調查之部門。
- (2)透過非正式的管道，研究者委請原已任職於該公司組織之親友，協助進行問卷調查。結果共回收了1105份有效樣本。

## 二、研究變項及測量工具：

本研究包含了六個變項，其中主管的A型人格與工作者的A型人格兩變項，乃以A型人格量表測量；工作者的外在工作滿足與內在工作滿足則以工作滿足量表加以測量；工作者的工作壓力則以工作壓力量表測量；而工作者的工作投入則以工作投入量表測量之，而此四種量表之來源、分數之意義與信度資料則介紹於後：

### (一) A型人格量表

本研究所採用之人格類型量表，係由呂勝瑛（民73）參考國外學者所編定之量表，此量表共有20個Likert式五點題目。此量表最高得分為100分，最低得分為20分；受試所得分數愈高，表示其具有A型人格之傾向越高。

該量表在本研究中，所得到內部一致性 $\alpha$ 係數為0.80。

### (二) 工作滿足量表

本研究所採用之工作滿足量表，係以民國67年，吳靜吉、廖素華根據Weiss, Dawis, England and Lofquist (1967) 所編製之「明尼蘇達滿意問卷」(Minnesota Satisfaction Questionnaire / MSQ) 短題本翻譯、編修成之20題中文量表。經截取其中18個題目，共分成兩大部分，即內在滿足與外在滿足。採Likert式五點量表作答。內部一致性分析結果得到內在滿足之 $\alpha$ 係數為0.85，外在滿足之 $\alpha$ 係數為0.81。

### (三) 工作壓力量表

本研究所用之工作壓力量表，係參考陳甦彰（民70）、郭修旭（民71）及侯望倫（民73）等所編之三份工作壓力量表及部份自編題目編製而成，共30題，採Likert式五點量表的

工作投入在工作環境變項、工作者之A型人格及相關工作行為間的中介角色之探討

方式作答，受試所得分數若越高，表示工作壓力越大，反之，則表示工作壓力越小。量表於建構完成之後，經施測及進一步分析，得到Cronbach  $\alpha$  係數為0.92。

#### (四)工作投入量表

本研究所選用之工作投入量表，係選自民國72年，呂勝瑛與陳正沛合譯Lodahl and Kejner (1965) 所發展之20題工作投入量表，以Likert式5點量表進行。計分後若受試所得總分越高，表示其對目前工作之投入程度越高，反之則投入越低。此量表在本研究中經信度分析得Cronbach  $\alpha$  係數為0.83。

### 三、資料分析方法：

本研究之資料分析方法最主要是利用線性結構關係分析（簡稱LISREL），來檢視工作環境變項、工作者的人格特質、工作投入、及其它相關工作變項間之因果關係。

LISREL是Joreskog and Sorbom (1978) 所發展出來的分析資料的一種方法，它結合了多元迴歸、因素分析及因徑分析等分析方法之特點，並彌補了上述方法之不足（Bollen, 1989），使研究者可以：

- (一)以測量指標來反映潛在變項，並容許測量指標有測量誤差。
- (二)檢視潛在變項間的雙向或交互的因果關係。
- (三)檢視各殘餘誤差之間的相關。

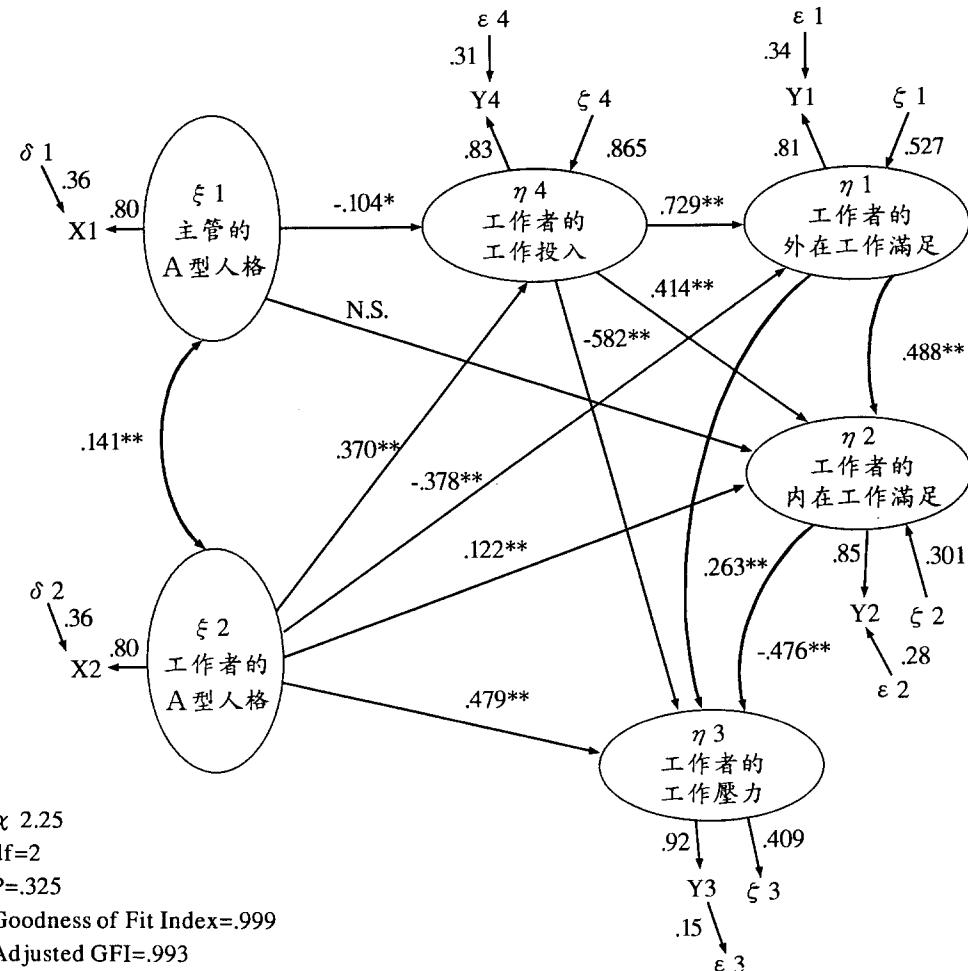
換言之，LISREL分析不僅可以處理潛在變項間的每一條關係式，找出潛在變項間的因果互動關係，還可以對整體模式進行評估，非常符合本研究之主要目的，因此為本研究之主要分析方法。

由於本研究之變項皆以量表方式測量，理應是多重指標的變項。一般在LISREL模式分析過程中，處理多重指標的變項因果模式，大多採用Anderson and Gerbin (1988) 所建議的兩階段途徑（two-step approach），亦即先以驗證性因素分析驗證測量結構之有效指標，其次再驗證其因果結果（郭貞，民83）。但本研究並未採用上述兩階段途徑，最重要的理由乃為避免破壞原量表之完整性，因此各變項除了工作滿足的量表因研究架構之需要，區分成

內在工作滿足與外在工作滿足兩個分量表之外，其餘皆以量表中各題項之總分代表，轉換成單一指標，並以各量表之內部一致性的Cronbach  $\alpha$  係數作為 $\lambda$ 矩陣的指標，而以 $(1 - \alpha^2)$ 值為測量誤差 $\theta \epsilon$ 與 $\theta \delta$ 矩陣之指標，進行因果結構之分析。

## 肆、研究結果：

本研究經LISREL 7之統計軟體分析後，得到之整體模式圖如下（見圖二）：



圖二：工作投入及相關研究變項之關係模式的參數估測

工作投入在工作環境變項、工作者之A型人格及相關工作行為間的中介角色之探討  
此外，本模式之各項重要參數估測值則如表一所示。

表一 本研究各變項之參數估測值總表

參數	非標準化估測值	標準化估測值	t-values
<b>LAMBDA Y</b>			
LY 1 1 (工作者的外在工作滿足)	.81 a	.81	—
LY 2 2 (工作者的內在工作滿足)	.85a	.85	—
LY 3 3 (工作者的工作壓力)	.92a	.92	—
LY 4 4 (工作者的工作投入)	.83a	.83	—
<b>LAMBDA X</b>			
LX 1 1 (主管的工作人格)	.80a	.80	—
LX 2 2 (工作者的A型人格)	.80a	.80	—
<b>THETA EPSILON</b>			
TE 1 1	.34b	.34	—
TE 2 2	.28b	.28	—
TE 3 3	.15b	.15	—
TE 4 4	.31b	.31	—
<b>THETA DELTA</b>			
TD 1 1	.36b	.36	—
TD 2 2	.36b	.36	—
<b>BETA</b>			
BE 1 4	.729**	.727	14.775

國立政治大學學報第七十二期

BE 2 4	. 414**	. 415	6. 016
BE 3 4	- . 582**	- . 582	- 6. 885
BE 2 1	. 488**	. 490	7. 671
BE 3 1	. 263**	. 263	2. 897
BE 3 2	- . 476**	- . 475	- 5. 014

GAMMA

GA 1 2	- . 378**	- . 377	- 7. 529
GA 2 1	- . 047	- . 047	- 1. 310
GA 2 2	. 122**	. 123	2. 357
GA 3 2	. 479**	. 478	8. 039
GA 4 1	- . 104*	- . 104	- 2. 462
GA 4 2	. 370**	. 370	8. 153

PSI

PS 1 1	. 527**	. 524	9. 102
PS 2 2	. 301**	. 302	7. 869
PS 3 3	. 409**	. 407	9. 761
PS 4 4	. 865**	. 863	14. 582

PHI

PH 1 1	. 80**	1. 000	15. 037
PH 2 2	. 80**	1. 000	15. 051
PH 2 1	. 141**	. 140	3. 049

註：a : 單一指標，且參數值設定為該量表之  $\alpha$  係數。

b : 單一指標之測量殘差設定為  $(1 - \alpha)$  。

\* : 表該參數估測值達. 05顯著水準。

\*\* : 表該參數估測值達. 01顯著水準。

— : 表該參數未估測。

為幫助讀者能更清楚看出本研究中各變項之因果關係，特將顯示各變項之相互影響效果之BETA 與GAMMA矩陣列於表二：

工作投入在工作環境變項、工作者之A型人格及相關工作行為間的中介角色之探討

表二 本研究中各變項之影響效果

(BATA MATRIX)	外在工作滿足 ( $\eta 1$ )	內在工作滿足 ( $\eta 2$ )	工作壓力 ( $\eta 3$ )	工作投入 ( $\eta 4$ )
( $\eta 1$ ) 外在	—	—	—	.729**
( $\eta 2$ ) 內在	.488**	—	—	.414**
( $\eta 3$ ) 壓力	.263**	-.476**	—	-.582**
( $\eta 4$ ) 投入	—	—	—	—
主管之A型人格				
( $\zeta 1$ )	—	NS	—	-.104*
工作者之A型				
人格 ( $\zeta 2$ )	-.378**	.122**	.479**	.370**

註：\*：表該參數達.05顯著水準。

\*\*：表該參數達.01顯著水準。

NS：表該參數未達顯著水準。

—：表該參數未估測。

從圖二的模式中得知此模式之卡方值為2.25，自由度為2，P值為3.25（即大於0.05），且指標適合度（goodness of fit index）為0.999，指標校正適合度（adjusted goodness of fit index）亦高達0.993，這些數值在在都顯示本模式有極佳的適合度（註五），因此本模式中各變項間的因果關係值得逐一探討與說明：

前文中，本研究提出四個假設，分別在研究結果中得到支持：

假設一中假設工作環境變項（即主管的A型人格）與工作者的人格特質有互動關係，在本模式中從 $\phi_{21}=0.140$ ，且達0.01顯著水準而得到驗證（ $\phi_{21}=0.140^{**}$ ）。也就是說，主管的A型人格傾向與工作者的A型人格傾向有正向的相互影響關係，主管的A型人格傾向愈強，在其下的工作者也愈傾向A型人格，反之亦然，部屬的A型人格傾向愈強，主管的A型人格傾向也愈強，二者是互動的關係。

假設二中述及工作環境變項與工作者的人格因素對工作者的工作投入應有直接的影響效果，此一假設在本模式中亦得到驗證。從 $\gamma_{41}=-.104$ 並且達0.05顯著水準的結果，本研究發

註五：Bagozzi (1988) 指出模式之指標適合度與指標校正適合度若大於0.90，依研究經驗，顯示此模式與數據可被接受。

現主管的A型人格傾向對工作者的工作投入有負向的影響，也就是說，若主管愈有A型人格傾向，則在其下工作者投入工作的程度愈低。但若工作者本身愈有A型人格傾向，則他對工作投入的程度也會愈高（ $\gamma_{42}=0.370^{**}$ ）。

在假設三中，本研究假設工作者的A型人格會影響工作者的工作壓力，與工作者的內外在工作滿足，結果亦支持此一假設。從數據中發現，工作者的A型人格傾向對工作者的外在工作滿足有負向的直接效果（ $\gamma_{22}=0.378^{**}$ ），對內在工作滿足與工作壓力則有正向的影響效果（ $\gamma_{22}=0.122^{**}$ ， $\gamma_{23}=0.479^{**}$ ）。這也就是說，若工作者愈傾向A型人格，則一方面會較不滿意外在工作滿足之條件，即薪資、人際關係、福利等方面的工作條件。另一方面卻會愈滿意內在的工作滿足，即滿意於工作所帶來的成就感與自尊心等無形的工作酬賞。

假設四的重點在於假設工作投入一方面受工作環境及工作者自身的人格因素影響，另一方面卻又會對於其它的工作行為造成直接之影響，此假設在本模式中亦得到支持。本研究結果發現工作者本身之工作投入傾向，對外在工作滿足有正向的影響效果（ $\beta_{14}=0.729^{**}$ ），對內在工作滿足亦有正向影響效果（ $\beta_{24}=0.414^{**}$ ），但對工作壓力則有負向的影響效果（ $\beta_{34}=-.582^{**}$ ）。也就是說工作者之工作投入傾向愈強，則他的外在工作滿足與內在工作滿足之程度都會較高，且感受到的工作壓力也較小。

此外，在外在工作滿足、內在工作滿足與工作壓力三個結果變項之間，本研究發現外在工作滿足對內在工作滿足與工作壓力有正向之直接效果（ $\beta_{21}=0.488^{**}$ ， $\beta_{31}=0.263^{**}$ ），而內在工作滿足對工作壓力則有負向之直接效果（ $\beta_{32}=-.476^{**}$ ），也就是說，一般而言工作者會因為滿意外在的工作條件進而對工作的內在條件也較滿意；而對內在的工作條件滿意的工作者，其相對所感受到的工作壓力較小。

最後本研究亦發現，工作壓力在所有的變項中皆扮演著依變項的角色，也就是說，不管是工作者的人格特質、工作投入或內、外在工作滿足皆會影響到工作者工作壓力的大小，而其中工作者的A型人格與外在工作滿足會引起工作者的高工作壓力，而工作者若工作投入高或內在滿足高，則會降低工作者的工作壓力。

## 伍、討 論

本研究之結果，不管是從學術辯證的角度，或管理實務之角度來看均有其重要意義。首先從學術辯證的角度來看，本研究結果顯示：工作投入在本研究的各變項之中，居於一種中介者的角色，此結果支持前述文獻中，對於工作投入之研究角色的第三種觀點，即工作投入一方面是工作環境因素與工作者本身之人格特質互動下的產物，一方面又對於相關的工作行為變項有直接的影響效果，在本研究中發現主管的A型人格傾向及工作者本身的A型人格傾向透過工作投入而間接影響了工作者的內在與外在工作滿足及工作壓力。因此，日後研究者將可更有把握地界定工作投入在研究中的中介變項地位。

此外，從人事管理實務的角度來看，本研究結果則透露出豐富的訊息，可供組織之管理者參考：

一、本研究發現在一個工作團體中，主管與部屬的人格特性有正向的互動關係。以本研究A型人格特徵為例，A型主管的單位內，A型部屬也會明顯的多；反之，非A型人格傾向的主管所在的單位，則部屬的A型人格傾向也將偏低。這種工作團隊中主管與部屬人格特性互動現象，再一次強調了一個工作者與其工作環境中的變項有著重要的關聯性，尤其在一個工作單位或工作團體中，這種互動與關聯經常影響著組織的整體績效（Caplan & Jones, 1975）與工作者個人的工作行為表現（洪英正，民76），因此了解這種現象，將有助於管理者在人事甄選、安置等管理工作的安排，且能透過適切團體動力的運用，使組織單位之績效臻至最大。

二、主管愈具A型人格傾向，則其部屬之工作投入程度愈低，但如果部屬也具有A型人格傾向時，則部屬的工作投入程度會大大地提昇。此現象提醒管理者，積極、競爭性强、或對工作狂熱的中階主管不一定能帶動部屬積極的投入工作，除非部屬也具有相同的人格傾向。因此Caplan and Jones (1975) 曾說：「A型人格的員工，對組織績效而言，是最具價值性的。」，以本研究結果來看，此言實不無道理。近年來企業管理領域十分重視契合（fitness）之觀點，就本研究之結果觀之，單位組織績效之高低實與主從間之人格類型適合

度有密切關係，故實務上如何促成A型工作團隊的形成，厥為人力資源管理上應特加考慮之作業重點。

三、在不考慮工作投入的情況下，愈傾向A型人格之部屬，會有愈低的外在工作滿足，愈高的內在工作滿足及愈高的工作壓力。但如果部屬是個高工作投入者的話，則情形就大為改觀，此時，部屬之內、外工作滿足都愈高，且感受到之工作壓力也較小。這個結果顯示出幾個有趣的意義：

- (一)工作投入對工作態度與工作行為有重要之影響力，工作者藉著工作投入此一特性，可以扭轉對工作的不滿足或不適任感。
- (二)此結果顯示出工作投入不是與工作滿足、工作壓力等研究概念同級的研究變項，事實上，工作投入在一般的工作態度及工作行為變項間，是扮演著獨變項的角色，而在工作環境因素與工作者本身的人格因素之中，則具有依變項的特徵，因此具有很明顯的中介角色。
- (三)從工作投入的重要性來看，如何讓工作者保持高度的工作投入確是實務界應特別重視的一大課題，這其中所涉及之管理活動可以包括各種激勵制度、壓力管理、人事甄選、任用、安置及領導技巧等。

四、本研究中發現在外在工作滿足、內在工作滿足與工作壓力等三個變項間的關係是高外在工作滿足造成高工作壓力，但高內在工作滿足卻不會引起高工作壓力，因此對於管理者而言，如何讓員工置身於能夠獲得成就感與勝任感的工作情境中，以提供高內在工作滿足之條件應是減低員工工作壓力的直接途徑。

## 陸、結語

本研究之主要目的乃欲確認工作投入在組織行為研究中的角色與地位，研究結果則一如近年來的研究趨勢，工作投入乃工作環境變項，工作者之人格因素與工作行為間的一項中介變項，深具互動、調和之作用，此結果不但對過去大多數研究將工作投入單純視為是一種人格特質、工作行為提出修正之建議外，更對日後相關此類研究在研究變項的定位上有具體的

貢獻。

同時，本研究之結果對組織中人事管理者之管理策略，亦具啓示之效。例如，本研究發現愈傾向A型人格之部屬，愈有高度的工作投入，而高度的工作投入有助於提升內、外在工作滿足與降低工作壓力，因此若以工作投入作為績效優劣之預測指標時，就組織利益的考量，應是A型人格傾向愈高之部屬對組織愈具有正面之貢獻。此結論正好與Caplan and Jones（1975）及Howard, Cunningham and Rechnitzer（1977）等人之研究發現與主張不謀而合。因此管理者在甄選或召募員工時，如果在其它條件皆相等的情形下，本研究建議，應以A型人格傾向強的工作者為優先錄取對象。此外，本研究也發現主從間之人格特質有相互牽引之作用，A型人格之主管將使部屬之人格傾向越朝A型發展，反之亦然，這種微妙的人格動力歷程，實深具學術上之研究啓示與實務上之應用價值，如何使工作團隊朝能引發正向績效之A型團隊（主從皆A型人格）發展，而避免發展出負向作用之B型團隊來，實為本研究所提出之另一項管理涵意與貢獻。

最後，由於本研究較偏向行為面變項之研究導向，故自然在研究變項之選擇與資料型態之設定頗受限制。因此，就工作投入的研究角色定位而言，本研究僅為一初探性的研究，雖然研究結果頗與當前之研究趨勢相吻合，但仍建議日後當擴大研究時之相關變項，例如增加組織結構面或制度面之變項內容，以使本研究之主要發現有更具說服力之外在效度，而增加本研究模式的類推力與管理涵意。

## 參 考 書 目

- 呂勝瑛（民74），工作壓力的實證研究。國立政治大學「教育與心理研究」，8期，15-190。
- 洪英正（民76），工作團隊中工作者A型人格主管領導型態與工作壓力、工作滿足及工作投入的關係研究。國立政治大學心理研究所碩士論文。
- 徐立德（民74），人際關係與主管。臺北：中華企業管理發展中心。
- 侯望倫（民73），工作壓力的實證研究——組織氣氛、角色特性、人格特質與壓力症狀的關係。國立政治大學企管研究所碩士論文。
- 夏元（民72），A型性格與心病。心靈，第4卷，22期。
- 陳正沛（民72），研究人員之工作投入。國立政治大學企管研究所碩士論文。
- 陳嘉尚（民74），人格特質型態、成長需求、角色壓力與工作壓力、工作滿足、離職意願之相關研究。私立中原大學企管研究所碩士論文。
- 陳彰儀（民75），已婚離職婦女之壓力、生活型態、休閒活動、婚姻滿足及工作滿足。臺北：正昇教育科學出版社。
- 許是祥（民70），企業家的心理壓力。臺北：中國生產力中心。
- 許鴻昭（民75），主管人格特質與其領導方式及員工工作壓力、工作滿足關係之研究。國立成功大學工商研究所碩士論文。
- 郭玉玲（民72），人格類型、領導角色與時間壓力對工作表現的影響。國立臺灣大學心理研究所碩士論文。
- 郭貞（民83），認同形成、家庭溝通型態以及青少年媒介使用：一個整合模式。新聞學研究，第48集，99-122頁。
- 郭修旭（民71），電訊話務人員心理變數與工作壓迫感及服務績效之實證研究。國立交通大學管理科學研究所碩士論文。
- 陳富祥（民73），個人屬性、工作滿足與工作投入關係之探討。國立政治大學企管研究所碩士論文。
- 陳甦彰（民70），組織成員工作壓迫感之實證研究。國立交通大學管理科學研究所碩士論文。
- 蔡美瑛（民81），青少年傳播行為、自我認同與其消費行為關聯性之研究——自我表達消費動機與衝動性購買之探究。國立政治大學新聞研究所碩士論文。
- 廖素華（民67），國小校長領導方式、教師人格特質與教師工作滿足的關係。國立政治大學教育研究所碩士論文。
- Abush, R. & Burkhead, E. J.(1984). Job stress in midlife working women: relationships among personality type, job characteristics, and job tension. *Journal of Counseling Psychology*, 31(1), 36-44.
- Allport, G.(1943). The ego in contemporary psychology. *Psychological Review*, 60, 757-760.
- Bagozzi, R.P.(1988)On the evaluation of structural equation model. *Academy of Marketing Science*, 16, 74-94.

工作投入在工作環境變項、工作者之A型人格及相關工作行為間的中介角色之探討

- Beehr, T.A.& Newsman, J. E.(1978). Job stress, employee health and organizational effectiveness; a facet analysis, model and literature review. *Personnel Psychology*, Winter, 665-699.
- Blau, G.J.(1985). A multiple study investigation of the dimensionality of job involvement. *Journal of Vocational Behavior*, 27, 19-36.
- Bollen, K.A.(1989). Structural Equations with latent variables. N.Y.: Wiley.
- Caplan, R.D., & Jones, K.W.(1975). Effect of working load, role ambiguity, and Type A personality on anxiety, depression, and heart rate. *Journal of Applied Psychology*, 60(6), 713-719.
- Cheloha, R.S. & Farr, J.L.(1980). Absenteeism, Job involvement , and Job satisfaction in an organizational setting. *Journal of Applied Psychology*, 65, 467-473.
- Chesney, M. A. & Rosenman, R. H.(1980).Type A behavior in the working setting. In C. L. Cooper & R. Payne(Eds.),*Current Concerns in occupational stress*. London: John Willy & Sons.
- Dubin, R.(1956). Industrial workers' worlds:A study of the cen-tral life interests of industrial workers. *Social Problems*, 3, 137-142.
- Elloy, D.F. & Terpening, W.D.(1992). An empirical distinction between job involvement and work involvement: Some additional evidence. *Canadian Journal of Behavioural Science*, 24(4), 465-478.
- Friedman, M. & Rosenman, R. H.(1974).Type A behavior and your heart.N. Y. :Knoph.
- Frone, M.R. & Major, B.(1988). Communication quality and job satisfaction among managerial nurses: the moderating influence of job involvement. *Group and Organization studies*, 13(3), 332-347.
- Frost, T. T. & Wilson, H.G.(1983). Effects of locus of control and A-B personality type on job satisfaction within the health care field. *Psychological Reports*, 53(2), 399-405.
- Gould, S. & Werbel,J.D.(1983).Work involvement: A comparison of dual wage earner and single wage earner families. *Journal of Applied Psychology*, 68(2), 313-319.
- Hall, D.T. & Mansfield, R.(1971). Organizational and industrial responses to external stress. *Administrative Scientist Quarterly*, 16, 537-547.
- Happali, A.B. & Mallappa, K.R.(1988).Job involvement and its correlates among bank employees. *Journal of the Indian Academy of Applied Psychology*, 14(1), 56-60.
- Howard, J.H., Cunningham, D. A., & Rechnitzer, P. A.(1977). Work patterns associated with Type A behavior: A managerial population. *Human Relations*, 30(9), 825-836.
- Howard, J. H., Cunningham, D.A., & Rechnitzer, P.A.(1977). Role ambiguity, Type A behavior, and job satisfaction: moderating efects on cardiovascular and biochemical responses

- associated with coronary risk. *Journal of Applied Psychology*, 71(1), 95-101.
- Johnson, J.A. & Schoeder, D.(1983). Disentangling Type A behavior: The roles of ambition, insensitivity, and anxiety. *Journal of Research in Personality*, 17, 186-197.
- Joreskog, K.G. & Sorbom, D.(1978). LISREL IV-A general computer program for estimating a linear structural equation system involving multiple indications of unmeasured variables.
- Chicago: National Educational Resources.
- Joreskog, K.G. & Sorbom, D.(1989). *LISREL 7 User's Reference Guide*. Chicago Scientific Software, Inc.
- Kanungo, R.N.(1979). The concept of alienation and involvement revisited. *Psychological Bulletin*, 86, 119-138.
- Kanungo, R.N.(1981). Work alienation and involvement: Problems and prospects. *International Review of Applied Psychology*, 30, 1-15.
- Kanungo, R.N.(1982). Measurement of Job and Work Involvement. *Journal of Applied Psychology*, 67, 341-249.
- Lambert, S.J.(1991)The combined effects of job and family characteristics on the job satisfaction, job involvement, and intrinsic motivation of men and women workers. *Journal of Organizational Behavior*, 12(4), 314-363.
- Lawler, E.E. & Hall, D.T.(1970). Relationship of job characteristics to job involvement, satisfaction and intrinsic motivation. *Journal of Applied Psychology*, 54, 305-312.
- Lodahl, T.M., & Kejner, M.(1965). The definition and measurement of job involvement. *Journal of Applied Psychology*, 49, 24-33.
- Mayo, E.(1945). The social problem of an industrial civilization. Boston: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University.
- McCormick, E. J. & Ilgen, D. R.(1980). *Industrial Psychology*. N. J.: Prentice-Hall.
- Mckelvey, B. & Sekaran, U.(1977). Toward a career-based theory of job involvement: A study of scientist and engineers. *Administration Science Quarterly*, 22, 281-293.
- Mohrman, S.A. ; Ledford Jr, G.E. ; Lawler III ,E.E. & Mohrman Jr, A.M.(1986). Quality of worklife and employee involvement. In C.L. Cooper & I. Robertson(ed.)*International review of Industrial and Organizational Psychology*. 189-216.
- Ortega, D. F. & Pipal J.E.(1984). Challenge seeking and the Type A coronary-prone behavior pattern. *Journal of Personality and Social Psychology*, 46(6), 1828-1334.
- Robinowitz, S.S. & Hall, D.T.(1977). Organizational Research on Job Involvement. *Psychology Bulletin*, 84, 265-288.
- Robinowitz, S.S., Hall, D.T. & Goodale, J.G.(1977). Job Scope and Individual Difference as

工作投入在工作環境變項、工作者之A型人格及相關工作行為間的中介角色之探討

- Predictors of Job Involvement. *Academy of Management Journal*, 20, 273-281.
- Runyon, K.E.(1973). Between Personality variables and Management style. *Journal of Applied Psychology*, 57, 288-298.
- Saleh, S.D. & Hosek, J.(1976)Job involvement: Concepts and Measurement. *Academy of Management Journal*, 19, 213-224.
- Schuler R. S.(1980). Definition and conceptualization of stress in organizations. *Organizational Behavior and Performance*, 25(2), 184-215.
- Schuyhart, W.R. & Smith, P.C.(1972). Factor in the job involvement of middle management. *Journal of Applied Psychology*, 56(3), 230-241.
- Siegel, A.L. & Ruh, R.A.(1973). Job involvement, participation in decision making, personal background and job behavior. *Organizational Behavior and Human Performance*, 9, 318-327.
- Sumner, W.G.(1906). *Folkways*. N.Y.: Ginn.
- Taylor, F.W.(1911). *The principles of Scientific management*. N.Y.: Harper & Row.
- Verma, O.P.(1985). Personality Correlates of job involvement. *Perspectives in Psychological Researches*, 8(2), 25-28.
- Vroom, V.H.(1962). Ego-Involvement, Job satisfaction and Job performance. *Personnel Psychology*, 15, 159-177.
- Weiss, R.V., Dawis, G., England, G.W., & Lofquist, L.H.(1967). Minnesota studies in vocational rehabilitation 22: Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire. Minneapolis: University of Minnesota.
- Wexley, K.N. & Yukl, G.A.(1977). *Organizational Behavior and Personnel Psychology*. Taiwan:Hwa-Tai.
- Wiener, Y. : Muczyk, J.P. & Martin, H.J.(1992). Self-esteem and job involvement as moderators of the relationship between work satisfaction and well-being. *Journal of social behavior and Personality*, 7(4), 539-554.
- Wollack, S. et al.(1971). Development of the survey of work values. *Journal of Applied Psychology*, 55, 331-338.
- Zimbardo, P.G.(1985). *Psychology and Life*. Illinois:Scott, Foresman and Company.