

第五章 結論與建議

本章共分兩節，分別為針對本研究之主要發現與討論加以說明，以及針對業界與後續研究者研究方向之建議。

第一節 研究結論

本節依據第四章資料分析與討論，以及回應本研究之研究目的，對於高階教導內涵及其專家之看法的結論如下。

壹、高階教導對於高階經理人之技能、績效、發展、及其工作生活皆有幫助

本研究所探討之高階教導內涵，經過文獻探討及三回合的德懷術專家問卷施測後，依重要性程度、需要性程度及專家共識程度的評定結果，整合專家意見，確認其架構共涵蓋四個主構面（技能教導、績效教導、發展教導及工作生活教導）及二十一項內涵項目（包括幫助高階管理者改善工作績效之行為、增進其工作效率、發展與探索其潛在能力、以及協助其擬定與領導組織願景與變革等）。

貳、本研究專家對於高階教導內涵四個構面之重要程度與需要程度看法是一樣的，其中發展教導為高階教導內涵中最重要且最需要的構面

本研究所探討之高階教導內涵四個主構面中，依重要性來探討依序為發展教導、績效教導、技能教導、工作生活教導。而依需要性來探討依序為發展教導、績效教導、技能教導、工作生活教導。

因此，可得知對於高階教導內涵之四個構面，重要程度與需要程度是一樣的。另外，發展教導之需要性為評定「非常」需要的構面。整體而言，發展教導是高階教導內涵中最重要且最需要的構面，代表著本研究專家對高階經理人的發展越來越重視。

參、本研究專家對於高階經理人之發展甚為重視

高階教導內涵各主構面下共包含二十一項內涵項目。本研究依照重要性程度、需要性程度及專家共識程度的評定，所篩選出的二十一項高階教導內涵項目，在重要性方面，有七項內涵項目是非常重要，其中績效教導有二項，發展教導有四項，工作生活教導有一項；而需要性方面，也有七項內涵項目是非常需要的，其中技能教導有一項，績效教導有二項，發展教導有四項。由此也可看出本研究專家對高階經理人發展的重視程度。

肆、依本研究專家共識程度的評定，高階教導內涵構面之項目普遍皆為重要且需要的

本研究依照重要性程度、需要性程度及專家共識程度的評定，所篩選出的二十一項高階教導內涵項目，在重要性方面，其中有七項內涵項目是非常重要；十二項內涵項目是重要。需要性方面，有七項內涵項目是非常需要的；十三項內涵項目是需要的。由此可知，大部分的高階教導構面題項對本研究專家的學業界學者專家來說，普遍都是視為重要且需要的，因此也可看出本研究專家對於高階教導的重視程度。

伍、本研究專家認為高階教導在高階經理人之工作與生活上之議題較不重要，也較不需要

在工作生活構面上，本研究專家認為高階教導對於幫助高階經理人學習選擇及分配工作與生活議題較不重要，也同樣較不需要。而對於高階教導在幫助高階主管增進工作與生活的平衡上較不重要，可是需要。因此，可知本研究專家對於高階經理人之工作生活之重視程度遠不如其發展與績效。

由以上五點所述，可以發現雖然國內尚未完全引用高階教導的觀念，但是在上述結果中，本研究專家對於高階教導也有一定程度的重視。從各構面來看，更可以看出本研究專家對於高階經理人之發展與其績效等的重視。包括使其能發展潛在的能力、能改善工作效率、能成為組織過渡時期的關鍵角色等。然而，本研究發現，在工作生活構面上，有兩題項未達到重要性與需要性，分別是「高階教導幫助高階主管學習選擇及分配工作與生活議題」之重要性與需要性，及「高階教導幫助高階主管增進工作與生活的平衡」之重要性。由此可推論，本研究專家對於高階經理人之發展與其績效的重視程度遠大於工作生活。

台灣有許多經由傳統觀念、文化習俗、宗教信仰演變而成的獨特風俗，且已形成社會上的共同默契。不論在人際、宗教、工作、民族性上，均可看出台灣與他國文化間的差異，充分表現出台灣人民的特性與趣味。在工作方面，台灣人對於工作特別認真、負責。根據調查，七成的台灣民眾會犧牲休閒時間來工作，比常人工作時間增加 10 個小時以上；秉持著與西方國家不同的生活態度，形成「辛苦賺錢，用力消費」的社會型態。

然而，歐美國家對工作生活品質均相當重視，工作生活品質自 1960 年代發源於美國，迄今已有四十餘年，而近年來更是大力提倡工作生活品質，強調有好的工作生活品質，才能獲得好的工作效率與績效，這樣的生活態度與目前國內的工作環境大不相同。究竟是何者會帶來較佳的工作效率，獲得更好的績效呢？如此的文化差異，也值得我們好好思考。其實，國內重視工作生活品質的風氣普遍不佳，往往是為了前途發展與績效，而忽略了工作生活品質，有趣的是，現在是個提倡 OFF 學的時代，這樣的研究發現，值得國內學業界仔細思量。

第二節 研究建議

根據研究結果，以下分別針對高階教導運用、相關企業單位及後續研究提出以下幾點建議。

壹、對高階教導運用上之建議

可優先考慮達「非常重要」程度與「非常需要」程度的內涵項目。本研究經過德懷術問卷的實施，從結果得到七項屬「非常重要」與七項屬「非常需要」程度的高階教導內涵項目，相較於其它未達重要程度與需要程度的指標，這分別的七項內涵項目是統整專家意見後而較受重視的。在企業單位導入高階教導時時，若無法一次納入所有內涵項目來運用，可優先考慮從這分別的七項內涵項目著手，並且可以優先考慮同時達到「非常重要」程度及「非常需要」程度的六項內涵項目。

貳、對相關企業單位之建議

高階教導是新興的一種訓練模式，國外的經驗比較久，但國內卻是剛引進這種觀念。目前已經有高階教導的相關課程，雖然為數不多，但卻也是有了起步，但是缺點為相關課程售價太為昂貴。國內相關企業單位可先衡量其自身企業文化，或從國外之文獻與企業獲取訊息，判斷是否需導入高階教導，並先評估其報酬率。

參、對後續研究之建議

在本研究中所定義之高階教導構面有技能教導、績效教導、發展教導及工作生活教導等四構面。經過德懷術專家問卷調查之後，發現工作生活教導此構面之問卷問項並沒有完全詮釋出此構面原有之意。在文獻中，工作生活教導之原文為「The Executive's Agenda」，而在文獻分析後之問卷設計，

五題題項中有兩題較為接近工作生活，另外三題則比較偏向組織層次方面。因此，建議後續研究者可將此構面分為「組織教導」及「其他教導」兩構面，如此才能完整表達出「The Executive's Agenda」的原有之意。