

國立臺灣師範大學管理學院全球經營與策略研究所

碩士論文

Graduate Institute of Global Business and Strategy

College of Management

National Taiwan Normal University

Master's Thesis

高低調領導風格量表發展

The development of high- and low-profile leadership  
style scale



Yu-Chi Chen

指導教授:許書瑋博士

Advisor: Ryan Shuwei Hsu, Ph.D.

中華民國 110 年 7 月

## 摘要

華人社會習慣以高調或低調形容個人的行事風格，員工在職場中也常常透過高調或低調來形容主管的領導風格。本研究目的在於，透過量表發展來做為有效衡量高低調領導風格的工具。由於高低調是一組概念混雜的詞彙，學術上也尚未針對高低調領導風格明確定義，本研究採用質性與量化混合研究方法。首先透過質性訪談蒐集高低調領導風格事例，並將訪談結果依照高低調領導風格分為 4 種類型(嶄露鋒芒、主導議題、不出風頭、退居二線)。再依據此作為量表題項發展的依據，將量表題項透過網路問卷發放，透過量化分析中，探索性因素分析、多元迴歸分析的統計分析的結果，建立量表的信度與效度，並將高低調領導風格分為 5 個構面(退於二線、展現企圖、默默付出、自信大方、刻意表現)。

關鍵字：高低調領導風格、量表發展



## Abstract

People in Chinese Society used to describe personal behavior style with high- or low-profiled. Likewise, employees used to describe leaders' style with high- or low-profiled in the workplace. The purpose of the study is to develop a scale which can measure high- and low-profiled leadership styles. "High- and Low-profiled" is a set of vocabulary with complicated concepts, and academically, high- and low-profiled leadership style has not been clearly defined, so the study adopts qualitative and quantitative mixed methods to do research. First, the study classified high- and low-profiled leadership style by the results into 4 types, including showing one's talent, leading issues, not showing up, retreating to the second line. Then, through exploratory factor analysis and multiple regression analysis, the study established reliability and validity for the scale. The study contributes to develop an accurate tool and makes people know more about high- and low-profiled leadership styles.

Keywords: high- and low-profiled, leadership styles, scale development

# 目錄

摘要.....	i
Abstract.....	ii
目錄.....	iii
圖目錄.....	v
表目錄.....	v
第一章、緒論.....	1
第二章、理論背景.....	3
第一節、高調與低調.....	3
第二節、個人主義、集體主義與高低調.....	4
第三節、領導風格與高低調.....	5
第四節、大五人格特質與高低調.....	6
第三章、研究方法.....	9
第一節、高低調領導者事例蒐集.....	9
第二節、題項發展.....	11
第三節、問卷發放.....	12
第四節、統計分析.....	13
第四章、研究結果.....	15
第一節、高低調領導風格類型.....	15
第二節、統計分析結果.....	23
第五章、結論與建議.....	35
第一節、研究結果與討論.....	35
第二節、理論意涵.....	38
第三節、實證意涵.....	38
第四節、研究限制與未來發展.....	39

參考文獻.....	40
附錄.....	42



## 圖目錄

圖 1 高低調領導風格類型說明 .....	23
-----------------------	----

## 表目錄

表 1 受訪者基本資料.....	11
表 2 高低調量表因素分析(N=416).....	25
表 3 高低調各因素命名與題項 .....	27
表 4 高低調領導風格因素分析 .....	28
表 5 高低調領導行為與風格相關係數表 .....	29
表 6 高低調領導行為對領導風格的線性迴歸 .....	30
表 7 效標大五人格特質對高低調領導行為的相關係數 .....	33
表 8 效標大五人格特質對高低調領導行為的迴歸分析 .....	34
表 9 高低調領導風格類型與說明 .....	36
表 10 因素分析結果與命名.....	37

# 第一章、緒論

華人社會深受儒家文化薰陶，而文化也潛移默化的影響到社會的價值觀。一般而言，社會普遍推崇領導者同時兼具才能與謙虛的特質，鋒芒必須適度隱藏，只要足夠努力，終究會有被看見的一天。由此可見，不論身處何種情況，不刻意表現在華人社會中是一種普世價值認同的美德。

法國漢學家余蓮在其著作淡之頌（民 95）提到，「在中國文化裡，平淡被視為一種價值。尤有甚者，它被看作是一種品質」、「若瞭解淡的概念，即可與中國文化拉近距離」。由此可見，「淡」的概念深藏在華人文化之中。透過西方學者的視角，中國文化是以「平淡」為底蘊，但我們在日常生活中卻少提到這樣的詞彙，若將這種概念套用在做人處事的風格，則以「低調」一詞為最常見。

日常中，我們頌讚「低調」的美好；在職場上，我們推崇行事「低調」的領導者，然而，對於「高調」的領導者卻存在正負不一的評價，其中，高調領導者或許會獨攬功勞，高調領導者也可能替組織爭取到更多機會。

過去，僅有探索性研究初步探討大眾對於高低調領導者的描述，高調領導者被普遍描述為「喜歡自己」、「樂於表現自己」、「外向的」、「渴望被注意到的」；「低調」領導者被普遍描述為「相對沒有存在感」、「注重隱私」、「把自己份內的事做好」（張家偉，民 109），經由這個研究可以得出，站在員工的角度，一位領導者的風格為高調或低調是可以輕鬆辨別的，高調或低調領導風格也會給予員工截然不同的印象。

量表是一種衡量工具，目的在於將生活中觀察到的現象量化，並且在心理學相關領域的研究中，量表是問卷設計最常見的型態（Robinson, 2017）。透過學者張家偉（民 109）的研究可以發現，高低調領導風格在員工心中確實是可以區別的概念，學術界對於高低調的題卻少有討論，也尚未有衡量兩種領導風格的工具。

本研究目的在於透過量表，發展能夠有效衡量高低調領導風格的工具。為了

達成研究目的，本研究分別採用了質化與量化步驟，首先以半結構式訪談，由員工視角蒐集高低調領導相關事例，將訪談結果作為發展量表初始題項的依據，再利用網路發放問卷得到的資料進行量化分析，過程中利用探索性因素分析(exploratory factor analysis, EFA)作為題項刪減以及驗證信度與效度的必要步驟，再利用多元迴歸分析(multiple regression analysis)驗證量表題項與高低調領導風格之間的關聯性。此外，由於本量表在發展過程中，概念上皆為自行定義，缺乏與客觀效度的關聯性，因此以既有量表大五人格特質(big five model)作為效標，探討高低調領導風格之量表題項與效標之間的關係。





## 第二章、 理論背景

本章共分為四節，探討何謂高調與低調領導風格。第一節，透過西方與東方學者的觀點探討高調與低調。第二節，透過國家文化構面中，集體主義(collectivism)與個人主義(individualism)，探討高低調風格背後的文化意涵。第三節，透過過去學者對於職場高低調領導風格的劃分，瞭解高調與低調領導風格在職場的意義。第四節，探討大五人格特質的外向性與高低調領導風格之相關的概念。

### 第一節、 高調與低調

高調與低調是一組常見卻概念混雜的詞彙，若透過文化的角度審視，可以發現華人社會較強調「低調」的概念，並且認為低調是一種美德，然而西方社會較無「低調」之說，這樣的現象可以透過法國漢學家余蓮的著作觀察。在西方學者眼中，華人文化獨有一種「平淡」的氛圍，並且將其發揮得淋漓盡致，打破了各個領域的界線，若企圖解釋之，則可以發現「平淡」是「拒絕有特點、不想引人注意」，這往往是西方學者有所領略卻難以參透的（余蓮，民 95，原序），然而若透過東方思維分析，可以發現「平淡」即為儒家文化所述的「中庸」，「中庸」是「不易察覺的、不引人注意的」，特別指在待人處事上的無過無不及。可以發現，西方學者談及「平淡」、東方學者談及「中庸」（段錦云、凌斌，民 100），皆顯示出一種默默行事、不刻意讓自己被看見的風範，然而現今社會較少在日常中運用以上詞彙，通常以「低調」一詞傳達相同概念。

華人社會崇尚低調，生活中，不難見到大眾將「低調」展現在顏面保留、隱藏才華以及競爭策略上。透過教育部國語字典解析，可以得知「低調」的定義為「不刻意引人注意」的行為或人物，若考量華人社會介意的臉面問題，不難發現一般情況下，選擇行事低調是由於個人想要避免丟臉（張家偉，民 109），若試著從另一個角度探討，則可以透過「鋒芒」一詞切入，華人社會稱「一個人的才華與銳氣」是鋒芒，然而鋒芒一詞原指的是「刀尖利的部分」（教育部國語辭典），

由此可以推敲出若一個人過度展現自己的才能，在華人社會容易被視為是破壞和諧的，因此社會在約定俗成中造就了，愈有才華的人應該要愈低調的風氣，不刻意引人注意才不會招致嫉妒，要在低調中求生存，並且真正有才華的人無需刻意表現也能被挖掘，即使身在競爭的沙場，也要盡量避免正面交戰，透過以退為進的策略混淆對手，用低調的智慧取勝。

「高調」是與低調截然不同的概念，在華人社會的認知中，「高調」有其展現的適當時機。社會大眾通常在正式場合，透過高調形容「個人抱有過高的理想而難以實現」（教育部國語字典），除此之外，「高調」在口語中也被用以形容一個人非常有存在感，並且具備難以忽視的魅力，不難看出「高調」一詞本身帶有正反兩面的意涵，過去即有學者針對「高調」行為的緣由進行分析，認為華人社會在意面子，若一件事情讓人感到很有面子，則容易以「高調」的方式展現（張家偉，民 109），由於華人社會重視團體價值（楊自偉，民 104），若個人企圖替所在的團體爭取榮耀，即使在過程中展現才華被他人認定是很高調的，也會被團體內的成員所接納，除此之外，社會對於「高調」的接受度是因人而異的，一般情況下，個人即使做了一件值得驕傲的事情，也會先判定情況再展現，通常社會大眾可以接納的情況是「高調做事」，以此砥礪個人針對任務執行有高標準、高目標與高姿態（張振學，民 95）。

雖然高調與低調概念相對，但華人社會並未屏棄其中一項，並且已對高調、低調有獨樹一格的詮釋，只要運用得宜皆可以被視為一種風範，是社會大眾墨守的成功守則之一，本研究後續將以高低調作為一種風格，針對職場上高低調風格的領導者做討論。

## 第二節、個人主義、集體主義與高低調

文化是群體共享的價值觀，用以區別不同群體之間的差異，並且說明了為何不同文化，對於目標、合作、競爭、關係及個人主義的強調程度有所不同(Noordijn & Jusoff, 2010)。若要探討東西方文化差異，最廣為人知的研究即為 Hofstede(1991)

提出的國家文化構面，其中，亞洲社會偏向集體主義(collectivism)，在集體主義之下，個人認同所身處的團體，並且在生活中清楚的劃分圈內人(in-group)與圈外人(out-group)；西方社會偏向個人主義(individualism)，個人即使有所處的團體，也傾向於區別自我與圈內人(in-group)的差異。

集體主義與個人主義的差別在於，個人與同伴間關係的親疏遠近。一般而言，集體主義重視團體價值，個人目標傾向依附於團體目標，個人的多數行為舉止，皆以其所身處的群體為優先考量，亞洲社會在集體主義下，呈現出社會大眾崇尚和諧，並且偏好群體內一致性的風氣，可見東方社會的「低調」是受集體主義影響呈現出的個人風格，是一種「傾向隱藏個人特質，以達到團體一致性」的風格，低調的人傾向行事默默，即使受到表揚也會提及他人的貢獻，這些行為背後，皆是不希望個人過度突出，而打破了社會價值。相反的，個人主義比較崇尚自由風氣，雖然個人有所屬的團體，但傾向思考團體價值與自我價值的契合度，並且個人通常會拋棄與自我價值不同的團體，在個人主義下認為「做自己的事，而無視其他群體」是自然而然的(Triandis et al, 1988)，社會大眾會為了追求目標刻意求表現，即使行為非常顯眼也沒關係，因此可以看出「高調」風格是具備個人主義色彩的，「高調」是「為了達成目標，在過程成讓自己被看見」的一種風格。

透過文化的角度思考，「低調」背後蘊含著集體主義色彩，「高調」背後存在個人主義的價值，可見低調與高調是截然不同的個人風格，並且在日常生活中可以輕鬆地透過個人的行為舉止判定。

### 第三節、 領導風格與高低調

領導者為透過發揮影響力，帶領組織達成團隊目標的人，而領導風格是個人在領導過程中，所呈現出來的特點，因此不同風格的領導者，在員工心中創造出不同的印象，對於團隊向心力或組織績效有深遠的影響。

若將高調與低調視為一種領導風格，透過過去研究可以看見，「低調」領導者給人「相對較沒存在感」、「著重隱私」、「把份內的事做好」的印象，然而「高

調」領導者給人「喜歡分享」、「樂於表現自己」、「外向的」、「渴望被注意到」的印象（張家偉，民 109），雖然在華人社會中，高調常常是引發負面評價的行為，然而在職場中，一般認定若主管能有效領導團隊，不論高調或低調都是可以接受的。

雖然先前已有研究針對職場中高低調領導者做探討，並且將兩種領導風格做出區隔，然而該研究僅透過訪談內容，依據受訪者陳述提及的詞彙進行分析，該研究結果為員工依據個人對於領導者的印象分析所得，並非直接根據領導者本身進行判定，因此學術界仍缺乏一個有效判別高低調領導風格的工具，本研究將透過量表發展，給予職場中高低調領導者判定的依據，並且確立高調與低調是兩種不同領導風格。

#### 第四節、大五人格特質與高低調

人格特質(personality)主宰了人類的行為表現，並且是員工績效的有效預測指標（參見 Chamorro-Premuzic & Furnham, 2010; Ones, Dilchert, Viswesvaran, & Judge, 2007）。過去學者企圖透過理論概括人格特質，其中最具代表性並且公認具有穩定性的衡量工具，為 McCrae 與 Costa(1986)提出的大五人格特質(big five model)，它將人格特質劃分為情緒穩定性(emotional stability)、親和性(agreeableness)、謹慎性(conscientiousness)、外向性(extroversion)及經驗開放性(openness to experience)五種面向。

在人格特質測驗中，外向性代表個人樂於與他人交流的程度，善於交際的人通常容易讓他人瞭解自己的想法，並且在表達過程中展現自己，因此在專業領域中，外向性是讓他人看見自己的重要媒介，然而華人社會通常認定將自己的想法公開、不畏懼展現自我的個人是高調的，透過學者張家偉（民 109）的研究可以發現，一個領導者若「喜歡分享」、「樂於表現自己」、「外向的」、「渴望被注意到」，在員工心中會創造高調的印象；若領導者因為行事默默、不讓他人注意到，會獲得「相對沒存在感」的評價，並且在員工心中創造出低調的印象，這樣的領導者

由於不善與人交流，容易得到外向性評分低的測驗結果，因此本研究認為高低調概念與外向性相關。

經驗開放性(openness to experience)是指個人對於事物的想像力、好奇心，並且喜愛求新求變的程度(McCrae & Costa, 2003)。在大五人格特質測驗中，經驗開放性評分高，代表個人同時對內在感受或外在世界感到好奇，不僅樂於接受新穎的想法與非常規的價值觀，並且相較於他人更能體驗到正面與負面的情緒(Costa & McCrae, 1992)。一般而言，高調領導者傾向於在公開場合表達自己的意見與想法，然而發問或發表意見通常為個人展現好奇心的行為指標，可以藉此推論經驗開放性與本研究高調概念是具有關聯性的概念。

情緒穩定性(emotional stability)是指個人面對事物冷靜、沈著的程度(Peeters, Rutte, Tuijl & Reymen, 2006)。與情緒穩定性相反的人格特質為神經質(neuroticism)，神經質是正常的人格特質，表示個人在面對事物時容易產生負面反應，例如焦慮、情緒化、擔心以及不安全感的程度。職場中，由於低調領導者即使有想法也不輕易表達，給人一種處變不驚的印象，因此本研究認為情緒穩定性與低調領導風格有關。

嚴謹性又稱為盡責性，與自我控制以及個人對於任務的積極態度有關。人格特質測驗中，嚴謹性分數高者通常是目標導向，在處事上負責與細心並且井然有序(Rothman & Coetaer, 2003)。一般而言，嚴謹性與個人的工作表現息息相關，可能給人追求完美甚至吹毛求疵的印象。由於華人職場中，低調領導者善於默默謀劃卻不大肆宣揚，員工常常在事後才發現他們的貢獻，這樣的領導者給人一種盡責可靠的印象，因此本研究認為嚴謹性與低調領導風格有關。

親和性是一種具有正面意義的人格特質。人格特質測驗中，親和性分數高者通常在待人處事上秉持利他主義，在生活中不吝於同情與幫助他人，並且相信世上其他人也會秉持著相同精神對待自己(Rothmann & Coetaer, 2003)。相反的，以自我為中心者容易對他人的意圖抱持懷疑態度，並且喜歡競爭而不是合作。過去即有研究指出，在需要大量團隊合作與顧客服務的職務中，親和性在個人成功中

扮演關鍵角色(Judge et al., 1999)。職場中，低調領導者比起迫切追求自己的舞台，更重視團隊表現，給人顧全大局的印象，因此本研究認為親和性與低調領導風格相關。



## 第三章、 研究方法

本研究目的在於發展能夠有效衡量職場高調與低調兩種領導風格的量表。

根據研究目的，本研究分別採用質化與量化研究步驟。首先，透過質性研究的半結構訪談，從員工角度蒐集高調與低調領導者的相關事例，並且以訪談資料作為量表初始題項發展的依據，在初始題項設計完成後，透過網路發放問卷所得到的資料進行量化分析，過程中利用因素分析建立量表信度，透過相關係數與多元迴歸分析確定量表題項與高低調領導風格的關係，並且以大五人格特質作為校度指標，以確保本研究發展之量表能夠準確衡量職場高調與低調兩種領導風格。本章共分為四節，內容如下：

第一節：高低調領導者事例蒐集。針對目前在職的員工，透過質性研究的半結構訪談法蒐集與職場高低調領導者有關的事例。

第二節：題項發展。歸納與整理第一節蒐集之高低調相關事例，並以此作為量表初始題項發展的依據。

第三節：問卷發放。將第二節發展的量表初始題項，設計為問卷並且以網路形式進行發放。

第四節：統計分析。將發放問卷所蒐集的資料透過統計軟體 SPSS 進行分析，確認本研究發展之量表具有信度與效度，並且驗證題項與高低調領導風格的概念具有相關性。

### 第一節、 高低調領導者事例蒐集

#### 訪談

過去學術界尚未有文獻清楚界定高調與低調兩種領導風格，因此本研究採取歸納法作為初期題項發展的依據，透過半結構訪談，要求受訪者描述職場領導者的行事作風，再依據其印象舉出相關事例。訪談以一對一面談為主，平均時間為 20-25 分鐘，過程中除了按照訪談大綱進行，也會視情況增加訪問題目，以便對受訪者所描述的高調或低調行為做更深入的探討。訪談逐字稿共 47 頁，訪談後

透過逐字稿分析訪談內容，歸納出分別與高低調領導風格相對應的類型共 4 種，其結果呈現於第四章第一節。

## 訪綱設計

在訪談進行前共設計了 9 題訪談大綱，分別為 3 題基本問題，內容包含自我介紹、職業介紹，以及企業文化介紹，藉此瞭解受訪者的基本背景，另外 6 題邀請受訪者描述他們心目中認定的高調與低調行為，並且針對職場中直屬領導者的領導風格舉出事例，內容包含形容職場中高低調的人分別有什麼特徵、工作中遇到的領導者行事作風為何、認為直屬領導者為高調或低調。訪談大綱將呈現於附錄一。

## 研究對象

本研究的受訪者共 12 位，由於我們認為不同產業文化，會形塑不同風格的領導者，能幫助蒐集到更多高低調領導風格事例，因此本研究未限制受訪者的產業類別，此外，訪談對象皆為朋友，或經由朋友推薦，藉此增加訪談內容的可信度。

在訪談完 12 位受訪者後，可以發現他們所提供的事例擁有相同的脈絡，因此就不繼續進行資料搜集。受訪者中，11 位為全職工作者，1 位為兼職工作者，年齡介於 23-31 歲之間，入職期間最短為五個月，最久為五年，其中包含金融業、科技業、廣告業……。研究對象之基本資料參見表 1。



表 1 受訪者基本資料

編號	性別	年齡	產業別	職位	入職時間
受訪者 A	男	24	金融保險業	業務	11 個月
受訪者 B	男	27	製造業	工程師	2 年
受訪者 C	女	24	廣告業	企劃	1 年 5 個月
受訪者 D	女	24	藝術娛樂服務業	助理	7 個月
受訪者 E	男	26	金融保險業	業務	3 年
受訪者 F	男	25	半政府單位	助理	1 年 3 個月
受訪者 G	男	30	科技業	工程師	4 年 9 個月
受訪者 H	男	26	金融保險業	高級專員	2 年
受訪者 I	女	23	科技業	實習生	5 個月
受訪者 J	女	24	科技業	助理	6 個月
受訪者 K	男	31	金融保險業	襄理	4 年
受訪者 L	男	31	金融保險業	襄理	5 年

## 資料分析

訪問完 12 位受訪者後，依據蒐集到的資料，整理成逐字稿，透過逐字稿內容，將相似的高低調領導事例進行分類，並且針對高調與低調兩種領導風格歸納出相對應的類型共四種，將呈現於第四章第一節。

分析步驟如下：

1. 統整職場領導者的高調與低調事例。
2. 將相似情形分類。
3. 歸納出高低調領導風格的四種類型。

## 第二節、題項發展

本研究在訪談結束後，透過訪談逐字稿進行高低調領導事例的分析與歸納，將高調領導風格為兩種類型、低調領導風格分為兩種類型，並且依據每種類型的

核心概念作為量表初始題項設計的依據，量表在題項設計上，以描述高低調領導者的行為特徵為主。

高低調領導風格的量表初始題項共有 60 題，其中衡量高調與低調領導風格的題項各為 30 題。量表初始題項呈現於附錄二。

### 第三節、問卷發放

#### 問卷設計

為了設計一套能有效衡量高低調領導風格的工具，本研究將利用前一節發展的量表初始題項，設計成電子問卷在網路發放填答，以提供後續量化分析所需的資料。

#### 設計方式

問卷內容分為四個部分。第一部分為高低調領導風格判斷，共有 6 題，請受試者先判斷他們在職場中遇到的直屬主管為高調或低調領導風格；第二部分為本研究設計的量表初始題項，共 60 題，希望透過受試者的回應狀況，瞭解他們的主管在行為上偏向高調或低調，第一與第二部分有利於瞭解量表題項所衡量的高低調領導行為與高低調領導風格之間的關係；第三部分為本研究的校標大五人格特質，共 40 題，瞭解量表題項是否能準確預測效標；第四部分為基本資料，共 4 題，用以瞭解受試者的樣本特徵。

本問卷的題項皆採用李克特七點量表進行評分，其中「非常同意」表示該題項所描述的情境與受試者之直屬主管情況相符，「非常不同意」表示該題項所描述的情境與受試者之直屬主管情況不符。

#### 資料蒐集

本研究以問卷發放的方式進行資料蒐集，僅提供電子問卷作答，共收回 416 份問卷。本問卷發放對象鎖定中華民國 18 歲以上的在職員工，並且為了擴大樣本多樣性，不特別侷限填答者的職業類別。

## 資料分析

本研究共收回 416 份問卷，並且透過統計軟體 SPSS 進行資料分析，首先使用探索性因素分析(exploratory factor analysis, EFA) ，作為量表題項刪減必要步驟，以確定高低調領導風格量表的最終題項，並且建立量表信度與效度，再透過皮爾森相關係數(Pearson correlation)以及多元迴歸分析(multiple regression analysis)，檢驗量表題項與高低調領導風格之間的關係，並且分析量表題項與客觀效標之間的關係。

## 第四節、統計分析

### 探索性因素分析

探索性因素分析是一種統計工具，通常用以檢驗大量變數之間的內在關聯性，並且企圖透過變數背後的潛在因子(latent variables)，來解釋變數之間的關係，探索性因素分析被視為量表發展中，題項刪減的必要步驟。

### 多元迴歸分析

多元迴歸分析用以探討多個自變數與一個應變數之間的關係。本研究希望透過多元迴歸分析，瞭解自變數（量表題項）與應變數（高低調領導風格）之間的關聯性，其中  $p$  value 小於 .05 被視為具有顯著性，再透過 R square 瞭解自變數對於應變數的解釋程度，通常 R square 愈大代表解釋力愈高。

### 信度分析

信度是效度的先決條件，量表發展過程中，信度分析的目的在於，確保量表為具有內容一致性與測量穩定性的工具，本研究將採用 Cronbach's  $\alpha$  係數做為本研究量表發展的信度指標。在一般情況下， $\alpha$  值必須大於 0.7 才被視為是可接受的，也代表量表具有良好信度。

### 效度分析

效度分析的目的在於，判斷量表的結果是否具有正確性。本研究透過探索性

因素分析確立建構效度(construct validity)，過程中經由主成份分析(principal component analysis)的特徵值(eigenvalues)判斷，刪除特徵值小於 1 的變數，再透過因素負荷量判定，將因素負荷量未達 0.3 的因子刪除，並且刪除與此因子相關的變數，達到收斂效度(convergent validity)。

### 效標關聯效度

效標關聯效度(criterion-related validity)的目的在於測量構念與客觀效標的關聯性，由於本研究在量表發展的多元迴歸分析中，自變數（量表題項）與應變數（高低調）皆為本研究自行定義之概念，缺乏與客觀效度的關聯性。本研究以與高低調概念相關的大五人格特質作為客觀效標，透過皮爾森關係數瞭解效標與量表題項的相關程度，並且透過多元迴歸分析，檢驗量表題項所衡量的高低調領導行為（自變數）與大五人格特質（應變數）之間的關係。



## 第四章、 研究結果

### 第一節、 高低調領導風格類型

透過受訪者提供的事例可以發現，高調與低調領導者有著截然不同的行事風格，以下介紹這些領導風格的特徵。

領導者的高調通常展現在兩種面向。首先，高調是指領導者傾向於在公開場合力求表現、刻意凸顯自己的才華與能力、渴望被看見，這些特徵在本研究中被歸類為「嶄露鋒芒」，此外，另一種高調是指領導者主導性強、要求他人遵循自己、希望意見被納入優先順位，本研究將這些特徵歸類為「主導議題」。

領導者的低調通常展現在兩種面向。首先，低調是指領導者不刻意表現、默默付出、傾向隱藏，這些特徵在本研究被稱為「不出風頭」，此外，另一種低調是指領導者給員工表現機會、居輔佐地位、不獨佔光彩，這樣的特徵在本研究中被歸類為「退居二線」。

#### 嶄露鋒芒

嶄露鋒芒是指一個人突顯自己的才華與能力。職場中，默默努力的人不一定會被看見，若想要脫穎而出，則必須在適當的場合嶄露鋒芒，盡可能讓別人認識自己，然而這樣的行為在華人社會中，被認定是比較高調的。透過受訪者提供的事例，可見主管常常透過追求能見度，讓別人直接聽到、看到自己的能力，或是藉由提高公司的能見度，讓公司能在業界嶄露頭角。

有些主管特別在公司內部力求表現，透過在公開場合刻意強調自我才能，希望藉此受到同事敬重(受訪者 B);有些主管則是樂於展現自己在工作上的成就，希望將自己達成任務的喜悅告知下屬，也讓大家知道自己的工作能力(受訪者 E、F);有些主管則是希望自己在工作上的努力能被看見，即使假日加班是不為人所知的，也要透過社群媒體讓大家知道(受訪者 C)。以上主管雖然分別在不同事情上展現自己，但可以發現，上述主管皆透過嶄露鋒芒，達成提高自己名聲的目的。

總經理常常在公共場合吹噓自己對於專業領域的專精程度，也常在眾多工程師面前誇耀自己對於機台的瞭解，因此覺得總經理是高調的領導者。

(受訪者 B，製造業工程師)

職場中的高調的主管會直接把有把握的 case 講出來，也不避諱將金額直接公開跟大家說。(受訪者 E，金融保險業業務)

主管有時候會炫耀自己談下了案子，這個部分算高調。(受訪者 F，半政府單位助理)

現在的主管會在假日時規劃工作的事情，但會透過 IG 限時動態分享。  
(受訪者 C，廣告業企劃)

然而，企業若身處重視品牌形象的產業環境，主管會透過嶄露鋒芒幫助公司打響名氣，希望公司能被外界看見，也希望藉此吸引更多合作夥伴，讓公司有更好的前景 (受訪者 A)。

總經理曾替其他企業融資，並要求該企業在生產的產品上貼上公司品牌標籤，以凸顯合作關係。因為公司所處的產業需要口碑行銷，總經理常透過上述外顯事業讓別人知道公司做了什麼，擦亮公司招牌。(受訪者 A，金融保險業業務)

由以上 5 位受訪者提供的事例中可得知，「嶄露鋒芒」是指高調領導者樂於在公開場合展現自己的才能、成就與努力；「嶄露鋒芒」也可以指領導者替公司爭取曝光度。這些行為可能是針對私人事務或公共事務，由受訪者的遣詞用字可

以發現，若嶄露鋒芒是展現在個人事務上，則出現了吹噓、誇耀、不避諱、炫耀等負面字眼，可見其正負不一的評價，而嶄露鋒芒若是用在公共事務上，則出現口碑行銷、擦亮招牌等正面字眼，可見員工通常認為這是領導者的職責所在，願意給予正面肯定。

## 主導議題

領導者必須結眾人之力，完成眾人之事，因此需要透過「主導議題」發揮影響力，然而，我們的社會通常認為，主動說出理念並要求他人遵循的行為是高調的。透過受訪者提供的事例，不難見到領導者清楚向員工宣達目標或下指導棋，久而久之員工也習慣在工作遇到困難時，在第一時間請求領導者的協助。

受訪者 C 的資料表示，主管會透過說出自己的要求與期待，讓自己的目標成為全部門的目標，企圖透過主導議題，影響下屬的工作品質、目標與自律程度。

*現在的主管對很多事情都有所要求，常常跟員工說自己想要做什麼，並且透過宣達目標的方式督促下屬完成……。(受訪者 C，廣告業企劃)*

受訪者 H 在訪談中表示，主管在主導議題上態度較強硬，希望下屬能將自己的意見排入優先順位，在面對問題時，若員工認為有更好的解決方式，也需要先嘗試用主管的方法執行，才可以用自己的方法試試看。

*我們經理的作風是屬於比較強勢類型的，他會有很多想法會要求下屬去執行他的想法，這樣的好處是，他給的目標很明確，下屬可以針對他給的目標的方向去做。(受訪者 H，金融保險業高級專員)*

受訪者 I 的資料顯示，主管通常在行事上有一套自己的原則，並且希望透過

自身經驗，將做事要領傳授給員工，期待員工在面對工作任務時可以更快速找到方向，因此主管常常需要透過主導議題，讓員工在工作時能更快速的踏上軌道。

*我對於高調的理解是，主管在他很熟悉的領域，會對我們下達一些指令並且告訴我們該怎麼做，如果我們遇到一些困難或指令不符合的地方，都會先去尋求主管意見，在這個部分下屬的自由度與靈活度就會相對會少很多。*

*(受訪者I，科技業實習生)*

從以上 3 位受訪者提供的事例可知，「主導議題」是指高調領導者傾向在工作中直接給予員工明確的想法、指令及目標，並且希望下屬能依照自己的意思完成任務。「主導議題」對部分員工而言，可以快速瞭解主管想要的是什麼，也可以在任務執行上更有效率，是具有正面意義的，但是「主導議題」對於另一些員工而言，是領導者強勢的展現，可能造成工作自由度與靈活度降低的情況。

「嶄露鋒芒」與「主導議題」同時被認定為領導者高調的展現，並且分別在不同層面發揮正面效益。其中，「嶄露鋒芒」是領導者個人的氣質，這樣的領導者在面對不論個人事務或公共事務上，都能自然而然的展現優勢，並藉此提高能見度，若團隊中有「嶄露鋒芒」的領導者，不僅領導者本身讓人難以忽視，也勢必會增加團隊的知名度。然而，當他人衡量「主導議題」的領導者時，容易認為這樣的領導者的行為在團隊中是顯眼的，若團隊由「主導議題」的領導者帶領，不僅員工可以更快速的進入狀況，組織運作也會更有效率。

## 不出風頭

有些領導者傾向隱藏自己，即使許多事情親自參與，卻認為沒有必要事事出風頭，這樣的作風，總是讓員工在事後才注意到他們的貢獻，因此「不出風頭」常被認為是一種低調的展現。透過訪談資料可以發現，雖然力求表現才能讓別人看見自己，有時候令員工印象深刻的，反而是領導者默默付出、不刻意表現、私



下完成的行為。

受訪者 A、E 的資料，都是員工在事後才察覺到的，其中主管可能默默為組織做了許多事情，或掌握了上級資訊，卻沒有因此邀功或大肆宣傳，領導者明明可以藉此展現自己卻選擇隱藏鋒芒的反差感，往往在員工心目中留下好映像。

總經理常常默默安排好很多事情，對於許多事情都會事先佈局好，但是不會刻意跟下屬說。(受訪者 A，金融保險業業務)

直屬主管比較偏向低調，對於有把握的事也不會將細節講出來，只是輕鬆帶過点到為止而已，等到事情已成定局才會在群組回覆業績。此外，雖然他是高階主管會比較早知道公司未來的規劃與走向，但在上層宣達前，他不會洩漏任何資訊，也比較傾向於做有把握的事情。(受訪者 E，金融保險業業務)

有些領導者的行事作風，會優先顧慮下屬顏面或上級對於意見的接納程度，在特定情況下，領導者會選擇私下行事，刻意不讓別人知道自己做了什麼，或刻意隱藏自己內心的想法（受訪者 B、G）。

公司的直屬主管曾經私下教導辦公室的為人處世之道，令我印象深刻，也曾經在我出差時致電關心適應狀況，讓我覺得備感親切。(受訪者 B，製造業工程師)

主管在自己的主管面前會變成低調，因為在公司，高層只會希望員工可以把事情做出來，因此主管如果跟上級說工作上遭遇的困難，也沒有用，此外，主管主要會接收上級交辦的所有事情，只要他覺得可以做就會盡量做，有時候會使得員工工作量負荷太重。此外，主管也會針對新進人員私下關心

他的工作進度與適應狀況。(受訪者G，科技業工程師)

由以上4位受訪者提供的事例中，可以知道「不出風頭」會在兩種情況展現。首先，「不出風頭」是指低調領導者即使有機會展現自己，也不會刻意宣揚自己的貢獻，讓人有默默行事的感覺，並且在評估環境後，選擇僅公開已成定局的事、非常有把握的事，或選擇保密不說；此外，「不出風頭」可以指低調領導者比起公開行事，更傾向於私下採取行動，此行為可能出自於顧及同事的感受，也因此博得了好印象。

「不出風頭」是不希望個人表現過度突出，而習慣隱藏自己的行事作風，是領導者與身俱來的性格。雖然「不出風頭」與「嶄露鋒芒」同為領導者本身的氣質，卻可以看出其截然不同的樣貌在員工心中創造不同印象。高調領導者透過「嶄露鋒芒」提高能見度，可以發現員工對於「嶄露鋒芒」的接受度不一，領導者若將其運用在個人事務上，則容易引發負面評價。相反的，員工對於領導者「不出風頭」的表現普遍接納，即使這會導致員工事後才發現領導者的貢獻，員工也願意給予正面評價。

## 退居二線

古代戰爭中，一線是指火線，二線是隨時支援一線的人或地方。有些主管比起強勢控制，更傾向將掌控權交給員工，讓員工親自站在前線，自己則退於員工身後扮演支援角色，因此「退居二線」常讓大家覺得是領導者低調的表現。透過訪談資料，可以發現有些領導者願意給員工許多表現機會，讓自己處於輔佐地位，此外，有些領導者即使被表揚，並不會獨佔光彩，更會藉機讓員工被看見。

有些領導者在信任員工的情況下，將一線的位子讓出來給下屬，讓他們可以有更大的空間嘗試各種可能，並且認為員工在這樣的情況下，可以做得比平時更好。(受訪者C、D、I)

前一個主管不像是會帶頭衝的人，他比較像是一個會在後面想得很周全

的人，默默會幫員工思考很多。(受訪者C，廣告業企劃)

主管把許多決定權都交給員工，變成自己只需要成為幫助團隊的背後推手。(受訪者D，藝術娛樂服務業助理)

自動化對於公司內部是比較新的領域，比如說寫 coding 這些，由於主管本身不是技術職的，所以主管是讓我們實習生自由去發揮，他是屬於二線我們是屬於一線，讓我們去做所有關於 app 的部分，有需要的時候他會去請一些技術職的主管跟我們進行一些指導教學等等，在這個領域比較可以自己發揮，是主管比較低調的部分，而發揮的空間大相對會讓我比較有成就感。(受訪者I，科技業實習生)

受訪者 D、E、F 的資料表示，縱使低調主管的努力被看見受到了賞識，他們也不會藉機誇耀自己的成就，並且不會忘記一同努力的部門員工，這樣的領導者不會搶佔風頭，卻展現了謙虛的領導風範。

主管不會讓大家覺得這間公司是因為有他在所以才變好，公司變好是大家一起努力的成果。(受訪者D，藝術娛樂服務業助理)

公司每個月都會有業績表揚的揭榜儀式，主管都會不吝嗇的表揚業績好的員工，即使這位優秀員工常常私下向他請益，他也不會邀功。而主管在自己被表揚的時候，會謙虛的答覆，並且將此歸功於團體每位成員的努力。(受訪者E，保險業業務主任)

如果今天主管受到表揚，他還是會提到成員也做得不錯的部分，如果成就很明顯可以歸咎於某個同事，他也會當大家的面稱讚。(受訪者F，半政

府單位助理研究員)

由以上 5 位受訪者提供的事例可知，「退居二線」是指低調領導者給予員工在工作執行上有足夠的發揮空間，其中也可能讓員工有自己做決策的機會，讓員工主導任務的發展，主管在此時僅扮演最後把關的角色，此外，「退居二線」也可能發生在領導者在不熟悉的領域，主管在此時願意放手讓員工嘗試各種方案，並且在適當的時機給予支持與協助，此時主管僅擔任輔佐角色，最後，「退居二線」也可以指低調領導者不急於讓自己的才能被大家看見，即使才能被看見也不會獨佔光彩，甚至將光彩與下屬分享。

「不出風頭」與「退居二線」為低調領導者。「不出風頭」是指領導者不刻意表現，雖然有實力卻習慣隱藏自己，是領導者本身氣質內斂所展現出來的風範；然而「退居二線」是領導者在行事作風上較為內斂，透過本研究蒐集到的事例，可以得知華人社會對於低調領導者普遍較為接納，並且願意給予正面評價。

若將低調領導者「退居二線」與高調領導者「主導議題」相比，可以發現兩者皆是他人對於領導者行為的衡量，並且在員工心中卻創造了不同的價值。「退居二線」的領導者給予員工自由發揮的空間，這樣的領導方式讓員工感受到被重視，員工也會認為領導者與自己是站在同一陣線的，而「主導議題」的領導者雖然讓員工不需要去猜測主管的心思，卻容易讓員工認為領導者行事作風強勢。

本研究歸納出，高調領導者「嶄露鋒芒」以及低調領導者「不出風頭」，是領導者本身的氣質，是領導者整體而言所呈現的樣子，兩者在他人眼中呈現出不同的評價，此外，高調領導者「主導議題」以及低調領導者「退居二線」，雖然皆以衡量領導者的行為為主，差別在於前者選擇站在一線領導團隊，後者則願意站在二線輔佐，針對不同的團隊特性與任務性質，兩種領導類型皆有合適的運用時機。

衡量	being 氣質	嶄露鋒芒 (能見度高)	不出風頭 (存在感低)
	doing 行為	主導議題 (主導性強)	退居二線 (強勢度低)
		notable 顯眼的	modestly 內斂的
		評價	

圖 1 高低調領導風格類型說明

## 第二節、統計分析結果

### 敘述統計

本研究透過網路進行問卷發放，共蒐集了 416 份問卷，受試者為 416 位目前有正式工作之中華民國國民，其中分別為 184 位男性、232 位女性，平均年齡為 35 歲(SD=8.86)，其中 70.4%擁有大學學歷且 13.5%擁有碩士學歷，受訪者的職業中最主要從事專業、科學及技術服務業(34.4%)，其餘包含藝術娛樂休閒業(13.9%)、金融保險業(11.3%)、醫療保健及社會工作服務業(11.1%)、住宿及餐飲業(8.2%)、公共行政及國防(7%)、教育業(6.5%)。

### 探索性因素分析

進行因素分析前，量表初始題項為 60 題，本研究首先透過 KMO(Kaiser-Meyer-Olkin)值與 Bartlett's 球形檢定判斷資料是否適合進行因素分析，通常 KMO 值介於 0 與 1 之間，數值愈高表示愈適合進行因素分析，統計結果顯示初始題項

之 KMO 值為 0.92 以及 Bartlett's 球形檢定之  $p$  值達顯著水準( $p < 0.01$ )，皆表示適合進行因素分析。

研究中因子分析的萃取法採用主軸因子擷取，旋轉方式採用直接斜交轉軸法 Promax 進行分析，並且暫停顯示因素負荷量 $<0.3$ 的題項。題項刪除的優先順序為，首先刪除因素負荷量 $<0.3$ 的題項，當負荷量 $<0.3$ 的題項刪除完畢後，接者刪除同一題項與兩個因素相關者，將 cross loading 值相減後最小者予以優先刪除，重複以上過程到資料乾淨為止，最終剩下 32 題。

因素分析結果如表 2 所示，全部題項的因素負荷量皆 $>0.4$ ，特徵值 $>1$ ，解釋量為 63.301。



表 2 高低調量表因素分析(N=416)

題號	因素 1	因素 2	因素 3	因素 4	因素 5	共同性
17	.863					.619
38	.829					.585
15	.821					.603
39	.813					.637
40	.798					.614
8	.674					.451
14	.669					.467
60	.608					.589
43	.608					.572
48	.450					.528
20		.895				.733
19		.888				.717
18		.755				.519
21		.708				.584
22		.630				.551
24			.798			.502
31			.782			.583
65			.695			.452
25			.666			.662
26			.665			.520
30			.614			.572
34			.549			.311
47				.828		.681
46				.801		.625
62				.599		.580
45				.594		.533
61				.584		.524
56				.459		.377
50					.931	.767
51					.852	.768
54					.696	.573
33					.465	.425
解釋量			63.301			

## 信度分析

在進行因素分析後，可以得知量表整體的內部一致信度 Cronbach' *alpha* 係數為 0.875，其中因素 1 之 Cronbach' *alpha* 係數為 0.919，因素 2 之 Cronbach' *alpha* 係數為 0.886，因素 3 之 Cronbach' *alpha* 係數為 0.864，因素 4 之 Cronbach' *alpha* 係數為 0.861，因素 5 之 Cronbach' *alpha* 係數為 0.861。表示行因素分析後，不論量表整體或因子個別之內部一致信度佳。

## 因素命名

本研究以因素分析之結果進行因素命名，將因素 1 命名為「退於二線」、因素 2 命名為「展現企圖」、因素 3 命名為「默默付出」、因素 4 命名為「自信大方」、因素 5 命名為「刻意展現」，命名結果如表二所見。在考量各因素之題項內容後，將因素 1 與因素 3 歸類為低調因子，因素 2、因素 4、因素 5 歸類為高調因子，其分類結果可參見表 3。

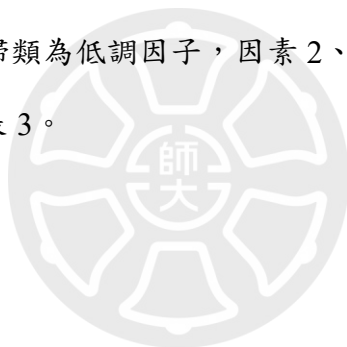




表 3 高低調各因素命名與題項

因素	命名	類別	題項
1	退於 二線	低調	<p>17. 我的主管認為團隊的榮耀是所有成員共享的。</p> <p>38. 我的主管不吝嗇在公開場合表揚員工。</p> <p>15. 我的主管願意給員工表現機會。</p> <p>39. 我的主管受表揚時不會獨佔光彩。</p> <p>40. 我的主管即使被表揚，他傾向把成就歸功於別人。</p> <p>8. 在工作執行上，我與主管常常有很大的討論空間。</p> <p>14. 若有不錯的想法，我的主管會願意放手讓我嘗試。</p> <p>60. 我的主管不會高高在上，若員工有不錯的想法也會給予全力支持。</p> <p>43. 我的主管願意站在輔佐角色從旁協助。</p> <p>48. 我的主管不會過度干涉該如何完成工作。</p>
2	展現 企圖	高調	<p>20. 在我眼裡，我的主管很希望自己的努力被看見。</p> <p>19. 在我眼裡，我的主管很希望自己的能力被看見。</p> <p>18. 在我眼裡，我的主管希望自己在職場中不被忽視。</p> <p>21. 若我的主管認為自己是對的，他會用各種方法捍衛自己的觀點。</p> <p>22. 若我的主管認為自己是對的，他會用各種方法遊說他人。</p>
3	默默 付出	低調	<p>24. 我的主管傾向於不表明自己的立場。</p> <p>31. 我的主管在大多情況下，傾向於不主動表達自己的意見與想法。</p> <p>65. 我的主管很少主動表達意見，通常要他人詢問才會說。</p> <p>25. 我的主管從不會藉機強調自己的貢獻。</p> <p>26. 我常常事後才察覺主管的功勞。</p> <p>30. 我的主管不會刻意在公開場合彰顯自己的才能。</p> <p>34. 我的主管在多數情況下，傾向於私下行動。</p>
4	自信 大方	高調	<p>47. 我的主管表現大方，他不會害怕讓人認識自己。</p> <p>46. 我的主管在各種場合都能大方做自己。</p> <p>62. 我的主管在職場中是力求表現的。</p> <p>45. 我的主管會直接讓大家知道他的目標與期待。</p> <p>61. 在任何場合，我的主管常主動發言或提問。</p> <p>56. 公司裡沒有人不認識我的主管。</p>
5	刻意 表現	高調	<p>50. 我的主管曾在公開場合刻意強調自己的專業能力。</p> <p>51. 我的主管曾在公開場合強調自己的績效表現。</p> <p>54. 我的主管曾在公開場合刻意提到自己的工作成就。</p> <p>33. 我的主管的行為舉止總是很引人注目。</p>

## 高低調領導風格因素分析與命名

本研究就在問卷設計中，透過「在工作場合，我的主管行事作風是高調（低調）的」、「在我眼裡，我的主管是高調（低調）的」、「總體而言，我的主管是高調（低調）的」之 6 題題項設計，瞭解在受訪者眼裡領導者之風格為高調或低調。統計資料顯示，其 KMO 值為 0.849 與 Bartlett's 球形檢定  $p$  值達顯著水準 ( $p < 0.01$ )，因此判斷資料適合進行因素分析。因子萃取的方法採主軸因子擷取，旋轉方式以直接斜交轉軸法 Promax 進行。

因素分析之結果如表 4 所示，並未需要刪除任何一題，其中全部題項的因素負荷量皆  $> 0.8$ ，特徵值  $> 1$ ，解釋量為 88.412。

依據統因素分析結果，本研究將因素 1 命名為「低調領導風格」、因素 2 命名為「高調領導風格」。

表 4 高低調領導風格因素分析

題號	因素 1	因素 2	共同值
4	.946		.839
6	.900		.847
5	.865		.841
2		.942	.891
3		.926	.847
1		.801	.703
解釋量		88.412	

## 高低調領導行為與領導風格之相關性分析

本研究將高低調領導風格與領導行為進行相關性。根據表 5，低調領導風格與低調領導行為退居二線的相關係數為 .484 且  $p < 0.01$ ；低調領導風格與低調領導行為默默付出的相關係數為 0.592 且  $p < 0.01$ ；低調領導風格與高調領導行為展現企圖的相關係數為 -0.315 且  $p < 0.01$ ；低調領導風格與高調高調領導行為自信大方的相關係數為 -0.193 且  $p < 0.01$ ；低調領導風格與高調高調領導行為刻意表現的相關係數為 -0.4 且  $p < 0.01$ 。高調領導風格與低調領導行為退居二線的相關係數為

-0.255 且  $p < 0.01$ ；高調領導風格與低調領導行為默默付出的相關係數為-0.235 且  $p < 0.01$ ；高調領導風格與高調領導行為展現企圖的相關係數為 0.489 且  $p < 0.01$ ；高調領導風格與高調領導行為自信大方的相關係數為 0.314 且  $p < 0.01$ ；高調領導風格與高調領導行為刻意表現的相關係數為 0.607 且  $p < 0.01$ 。

統計結果表示，低調領導風格與量表中衡量低調領導行為的題項呈現正向關係，並且與量表中衡量高調領導行為的題項呈現負向關係；高調領導風格與量表中衡量高調領導行為的題項呈現正向關係，並且與量表中衡量低調領導行為的題項呈現負向關係。

表 5 高低調領導行為與風格相關係數表

	1	2	3	4	5	6	7
1. 低調風格	(.940)						
2. 高調風格	-.607**	(.927)					
3. 退於二線	.484**	-.255**	(.919)				
4. 展現企圖	-.315**	.489**	-.045	(.886)			
5. 默默付出	.592**	-.235**	.527**	-.239**	(.864)		
6. 自信大方	-.193**	.314**	.282**	.591**	-.117*	(.861)	
7. 刻意表現	-.400**	.607**	-.132**	.579**	-.152**	.512**	(.861)

Note: \*  $p < 0.05$ , \*\*  $p < 0.01$ ；對角線為  $\alpha$  值

### 高低調領導行為與調領導風格之迴歸分析

本研究透過迴歸分析瞭解高低調領導行為對於高低調領導風格的關係及解釋程度。

針對高調領導風格，根據表 6 所示，低調領導行為退於二線對於高調領導風格的  $Beta$  係數為-0.173 且  $p < 0.05$ ，高調領導行為展現企圖對於高調領導風格的  $Beta$  係數為 0.208 且  $p < 0.05$ ，低調領導行為默默付出對於高調領導風格的  $Beta$  係數為-0.024 且  $p > 0.05$ ，高調領導行為自信大方對於高調領導風格的  $Beta$  係數為 0.003 且  $p > 0.05$ ，高調領導行為刻意表現對於高調領導風格的  $Beta$  係數為 0.459 且  $p < 0.05$ ，五個領導行為對於高調領導風格的  $R^2$  為 0.431、 $F$  值為 77.737。

針對低調領導風格，根據表 6 所示，低調領導行為退於二線對於低調領導風

格的  $Beta$  係數為 0.259 且  $p < 0.05$ ，高調領導行為展現企圖對於低調領導風格的  $Beta$  係數為 -0.01 且  $p > 0.05$ ，低調領導行為默默付出對於低調領導風格的  $Beta$  係數為 0.405 且  $p < 0.05$ ，高調領導行為自信大方對於低調領導風格的  $Beta$  係數為 -0.082 且  $p > 0.05$ ，高調領導行為刻意表現對於低調領導風格的  $Beta$  係數為 -0.257 且  $p < 0.05$ ，五個領導行為對於高調領導風格的  $R^2$  為 0.487、 $F$  值為 62.007。

量表題項設計中，展現企圖描述領導者渴望被外界看見自己的意見、努力、能力，而刻意表現則描述領導者刻意展現自己的才華吸引大眾關注。統計結果顯示，高調領導行為的展現企圖與刻意表現對於高調領導風格具備影響力，因此量表題項中衡量高調領導行為的展現企圖、刻意表現，能有效衡量高調領導風格。

量表題項設計中，退於二線描述領導者願意讓出表現機會給員工，默默付出描述領導者習慣於不主動表現自己。統計結果顯示，低調領導行為的退於二線與默默付出對於低調領導風格具備影響力，因此量表題項中衡量低調領導行為的退於二線、默默付出，能有效衡量低調領導風格。

表 6 高低調領導行為對領導風格的線性迴歸

		領導風格	
		高調	低調
領導 行為	退於二線	-.173**	.259**
	展現企圖	.208**	-.01
	默默付出	-.024	.405**
	自信大方	.003	-.082
	刻意表現	.459**	-.257**
	$R^2$	.431	.487
	$F$	77.737**	62.007**

Note: \*  $p < 0.05$ , \*\*  $p < 0.01$ .

### 效標關聯效度

本研究將大五人格特質作為效標，如表 7 所示，對於第一個指標「外向性」，五種高低調領導行為皆達 0.05 的顯著水準，相關係數介於 0.49 至 -0.515 之間，其中以自信大方( $r=0.49$ )相關最高，其次為刻意表現( $r=0.393$ )，可見與外向性最有

關係的是高調領導者的領導行為;第二個指標「經驗開放性」對於高低調領導行為的相關係數介於 0.616 至-0.095 之間，其中退於二線、自信大方、默默付出皆達 0.01 的顯著水準，又以退於二線( $r=0.616$ )相關最高;第三個指標「情緒穩定性」對於五個高低調領導行為相關係數介於 0.426 到-0.085 之間，其中退於二線、默默付出、展現企圖、刻意表現皆達 0.01 的顯著水準，又以退於二線( $r=0.426$ )相關性最高，其次為默默付出( $r=0.348$ ); 第四個指標「嚴謹性」對於五個高低調領導行為的相關係數介於 0.429 到-0.0021 之間，其中退於二線、自信大方、刻意表現皆達 0.01 的顯著水準，而退於二線的相關性最高( $r=0.429$ ); 第五個指標「親和性」，五個高低調領導行為皆達 0.05 的顯著水準，相關係數介於 0.616 至-0.095 之間，其中又以退於二線( $r=0.593$ )相關最高。

考量完效標與五種高低調領導行為的內部相關，以下改以迴歸分析來探討高低調領導行為對於校標的影響力，如表 8 所示。對於「外向性」的預測，以默默付出、自信大方、刻意表現具有解釋力;對於「經驗開放性」的預測，以退於二線、自信大方、刻意表現具有解釋力;對於「情緒穩定性」的預測，五個因子皆具有解釋力;對於「嚴謹性」的預測，以退於二線、默默付出、自信大方、默默付出具有解釋力;對於「親和性」的預測，以退於二線、默默付出、自信大方、刻意表現具有解釋力。最後由  $R^2$  可以得出，因子全體對於校標「外向性」( $R^2=0.47$ )的解釋程度最高。

總結以上統計分析結果，對於第一個效標「外向性」而言，量表中，衡量低調領導者行為的默默付出，以及衡量高調領導者行為的自信大方、刻意表現，不僅與此效標具有相關性，並且能夠有效預測效標;對於第二個效標「經驗開放性」而言，衡量低調領導者行為的退於二線，以及衡量高調領導者行為的自信大方，不僅與此效標具有相關性，並且能夠有效預測效標;對於第三個效標「情緒穩定性」而言，量表中衡量低調領導者行為的所有題項，以及衡量高調領導者行為的展現企圖、刻意表現，不僅與此效標具有相關性，並且能夠有效預測效標;對於第四個效標「嚴謹性」而言，衡量低調領導者行為的退於二線，以及衡量高調領導

者行為的自信大方、刻意表現，不僅與此效標具有相關性，並且能夠有效預測效標;對於第五個效標「親和性」而言，量表中衡量低調領導者行為的所有題項，以及衡量高調領導者行為的自信大方、刻意表現，不僅與此效標具有相關性，並且能夠有效預測效標。



表 7 效標大五人格特質對高低調領導行為的相關係數

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. 外向性	(.852)									
2. 經驗開放性	.142**	(.835)								
3. 情緒穩定性	-.095	.467**	(.725)							
4. 嚴謹性	.295**	.679**	.535**	(.878)						
5. 親和性	.153**	.681**	.602**	.748**	(.882)					
6. 退於二線	-.119*	.616**	.426**	.429**	.593**	(.919)				
7. 默默付出	-.515**	.238**	.348**	-.021	.167**	.527**	(.864)			
8. 展現企圖	.372**	.021	-.363**	.027	-.114*	-.045	-.239**	(.886)		
9. 自信大方	.490**	.380**	-.085	.329**	.208**	.282**	-.117*	.591**	(.861)	
10. 刻意表現	.393**	-.095	-.413**	-.194**	-.292**	-.132**	-.152**	.579**	.512**	(.861)

Note: \*  $p < 0.05$ , \*\*  $p < 0.01$ ; 對角線為  $\alpha$  值

表 8 效標大五人格特質對高低調領導行為的迴歸分析

高低調 領導行為	效標變項				
	外向性	經驗開 放性	情緒 穩定性	嚴謹性	親和性
退於二線	.059	.496**	.274**	.401**	.573**
默默付出	-.490**	-.026	.119*	-.251**	-.176**
展現企圖	-.056	-.082	-.236**	-.041	-.091
自信大方	.360**	.376**	.142*	.394**	.240**
刻意表現	.175**	-.178**	-.294**	-.357**	-.313**
R <sup>2</sup>	.470	.457	.353	.375	.462
F ratio	72.621**	69.07**	44.754**	49.24**	70.35**

Note: \*  $p < 0.05$ , \*\*  $p < 0.01$





## 第五章、 結論與建議

### 第一節、 研究結果與討論

文化塑造了社會的整體價值，即使相同行為在不同文化背景下，有可能得到不同解讀。西方社會崇尚個人主義，在社會大眾的認知中，為了追求個人目標而表現搶眼是自然而然的一件事，對於這種行事風格並不會特別給予評價；然而華人社會相對集體主義，並且傾向於遵守團體內的一致性，在這樣的社會風氣下，通常以低調一詞推崇行事默默、不搶功勞的行事風格，對於力求表現、搶佔風頭的行事風格則習慣以高調一詞形容，並且給予正負不一的評價。可見高調與低調是臺灣社會中常用於形容個人行事風格的詞彙，即使在職場中也不難看見員工以高調或低調來形容一位領導者的領導風格。

高調與低調是一組常用卻未有統一定義的詞彙，過去也少有文獻針對高調與低調領導風格做討論，本研究首先透過訪談，企圖透過員工描述瞭解他們眼中的高調領導風格與低調領導者風格，研究結果發現高調領導風格包含兩種類型，分別是「嶄露鋒芒」與「主導議題」，其中「嶄露鋒芒」指高調領導者與生俱來的氣質，這樣的領導者傾向於在公開場合力求表現、刻意凸顯自己的才華與能力、渴望被看見，然而「主導議題」指高調領導者所展現的行為常常是主導性強、要求他人遵循自己、希望意見被納入優先順位；低調領導風格包含兩種類型，分別是「不出風頭」與「退居二線」，其中「不出風頭」是低調領導者與生俱來的氣質，讓他在行事風格上傾向於不刻意表現、默默付出、傾向隱藏，然而「退居二線」指低調領導者所展現的行為常常是給員工表現機會、居輔佐地位、不獨佔光彩。根據表 9 結果顯示，高調領導風格的「嶄露鋒芒」與低調領導風格的「不出風頭」是領導者整體的氣質，在員工心中創造了不同評價，「嶄露鋒芒」的領導者不畏懼在鎂光燈下被他人看見，通常這樣的領導者在華人職場中是非常顯眼的，相較於其他領導者而言能見度高，「不出風頭」的領導者即使有表現機會也不刻意展現，員工通常認為這樣的領導者氣質內斂，相較於其他領導者而言存在感低；然而

高調領導風格的「主導議題」與低調領導風格的「退居二線」，是領導者的行為，在員工心中產生不同的評價，「主導議題」的領導者傾向於直接下達命令給員工，員工通常認為這樣的領導者作風顯眼，不需要多加揣測他的想法，相較於其他領導者主導性強，「退居二線」的領導者傾向於讓員工有機會擔任一線要角，自己僅擔任輔佐角色，相較於其他領導者強勢度較低。

表 9 高低調領導風格類型與說明

衡量的面向	評價的結果	
	顯眼的	內斂的
氣質	嶄露鋒芒	不出風頭
行為	主導議題	退於二線

透過訪談資料本研究發現，職場中領導者的風格確實有高調與低調的差異，臺灣職場中通常較能接納低調領導者，即使不出風頭的主管不積極反應狀況給上級，可能讓員工工作量不堪負荷，也不見受訪者給予領導者負面評價，僅認為低調領導者是有苦難言，應該多給予體諒，然而臺灣職場對於高調領導者確實存在正負不一的評價，若領導者的高調是展現在帶領團隊進步則大多數的員工皆能接受，但若領導者的高調是展現在嶄露鋒芒而不時誇耀自己的能力，則容易讓員工認為這樣的行為過度刻意並且不合時宜。

量表作為一種將社會現象量化的工具，是許多學術研究的基礎。在員工心目中，職場領導者的風格的確有高低調之別，本研究據此發展高調與低調領導風格量表，因素分析結果呈現於表九，分析後量表總題數共有 32 題，題項中屬於衡量高調領導者之行為指標共有 15 題，分別是「展現企圖」的 5 題、「自信大方」的 6 題、「刻意表現」的 4 題，然而量表題項中屬於衡量低調領導者之行為指標共有 17 題，分別是「退於二線」的 10 題、「默默付出」的 7 題。

表 10 因素分析結果與命名

領導者行為	因素	命名	題數
低調	1	退於二線	10
	3	默默付出	7
高調	2	展現企圖	5
	4	自信大方	6
	5	刻意表現	4

相關係數顯示，高調領導風格與量表題項中衡量的高調行為皆呈現正相關，低調領導風格與量表題項所衡量的低調行為皆呈現負相關；迴歸分析結果顯示，高調行為的「展現企圖」、「刻意表現」對高調領導風格呈現顯著結果，表示量表題項中此兩項高調領導行為能有效預測高調領導風格，低調行為的「退於二線」、「默默付出」對低調領導風格呈現顯著結果，表示量表題項中所有衡量低調領導行為的題項皆能有效預測低調領導風格。

此外，本研究選擇以大五人格特質作為客觀效標。研究結果顯示，與第一個效標外向性最相關者為高調領導行為的自信大方與刻意表現，對於外向性的預測以自信大方、刻意表現、默默付出具有解釋力；與第二個指標經驗開放性最相關者為低調領導行為的退於二線，其次為高調領導行為的自信大方，對於經驗開放性的預測以退於二線、自信大方、刻意表現具有解釋力；與第三個指標情緒穩定性最相關者為低調領導行為的退於二線與默默付出，對於情緒穩定性的預測中五種高低調領導者行為皆具有解釋力；與第四個指標嚴謹性最相關者為低調領導行為的退於二線，其次為高調領導行為的自信大方，對於嚴謹性的預測以退於二線、默默付出、自信大方、刻意表現具有解釋力；與第五個指標親和性最相關者為低調領導行為的退於二線，其次為高調領導行為的自信大方，對於嚴謹性的預測以退於二線、默默付出、自信大方、刻意表現具有解釋力。

## 第二節、理論意涵

華人社會的獨特之處在於整體社會風氣要求社會大眾行事低調，在展現自我優勢的時機上存在難以界定的模糊地帶，以致於社會大眾對於企業領導者也不免透過相同價值觀審視，企業領導者必許在許多層次上瞭解自己的領導風格，才能進一步瞭解其對於員工的影響，因此高低調領導風格在員工心中所創造的印象就顯得重要。

過去即有文獻針對領導者的高調與低調風格做討論，研究結果顯示員工通常會透過喜歡分享、樂於表現、外向的、渴望被注意到的這四類詞彙來形容高調領導者，員工通常透過相對沒存在感、著重隱私、把份內的事做好這三類詞彙來形容低調領導者(張家偉，民 109)，透過這個研究可以瞭解領導者的高調與低調風格的確在員工心目中創造了不同的映像。

本研究則從另一方面著手，以員工視角蒐集其直屬主管高低調相關事例，將高調領導風格分為嶄露鋒芒與主導議題兩種類型，將低調領導風格分為不出風頭與退居二線兩種類型，並且依據訪談資料發展高低調領導風格量表，為日後再討論高低調領導風格上提供一項簡易的衡量工具。

## 第三節、實證意涵

華人社會普遍推崇行事低調的個人，對於行事高調的個人傾向於給予正負不一的評價，然而本研究發現，在職場中，領導者若行事低調不一定會備受推崇，領導者高調行事則不一定會遭受批評，企業領導者可以透過訪談資料瞭解，在展現自我低調或高調一面時，該如何拿捏分際，才能作為員工心目中推崇的領導者。

由於高調與低調兩種概念，是華人社會中常用來形容個人風格的詞彙，因此在員工眼中，關於主管領導風格是高調或低調皆有一套標準答案，透過高低調領導風格量表，領導者能夠準確瞭解自己在下屬心中的形象為何，進而依據員工的人格特質、任務差異與組織文化進行調整，找出最適合組織運作的領導方式；企業則能夠透過高低調領導風格量表，瞭解企業內部領導者多偏向高調或低調領導風

格，給予相對應的職務安排或教育訓練。

#### 第四節、研究限制與未來發展

本研究提出了高低調領導風格量表，是一種透過員工視角評鑑領導者為高調或低調的工具。在蒐集資料的過程中，不論是前期的訪談或後期的問卷發放，皆僅有採納員工單方面的主觀意見，對於領導者展現高調或低調風格背後的想法或考量點未有琢磨，建議未來研究能夠換個角度，從領導者觀點著手討論高調與低調領導風格的議題。再者，本研究在討論高低調領導風格議題時，並未將領導者的職位、企業文化等客觀因素納入考量，並且在量表題項設計時，並未考量這些客觀因素對於衡量高低調領導風格的影響，建議後續研究能夠針對客觀層面進行進一步的探討。此外，本研究在樣本的選擇上，僅以中華民國國民為主要受試者，未將其他華人文化地區納入考量，也未能考量西方文化對於高調與低調領導風格的想法，建議未來能夠將不同文化區的樣本納入研究，讓高調與低調領導風格在概念上發展更全面。最後，本研究僅區分出高調與低調領導風格的差異，並且提供一種有效衡量的工具，卻未深入探討高低調領導風格對於員工或組織整體而言，在整體士氣或績效表現的效果，建議後續研究能針對結果面深入討論。

## 參考文獻

### 中文部分

余蓮 (民 95)。淡之頌。臺北：桂冠。

張振學 (民 95)。高調做事低調做人。中國：中國國華僑出版社。

段錦云、凌斌 (民 100)。中國背景下員工建言行為結構及中庸思維對其影響。心理學報，43 (10)，1185-1197。

楊自偉 (民 104)。華人集體主義再思考——差序格局規範下的集體主義認知與行為傾向。中國人力資源開發，9，49-55。

張家偉 (民 109)。領導者的高調與低調風格:一個探索性的研究 (未出版之碩士論文)。國立臺灣師範大學，臺北市。

### 西文部分

Chamorro-Premuzic, T., & Furnham, A. (2010). *The psychology of personnel selection*. New York: Cambridge University Press.

Costa, P.T. Jr and McCrae, R.R. (1992). *Revised one personality inventory (NEO-PI-R) and neo five-factor inventory (NEO-FFI) professional manual*. Odessa, FL: Psychological Assessment Resources.

Hofstede, G. (1991). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. New York, NY: McGraw-Hill Education.

Judge, T.A., Higgins, C.A., Thoresen, C.J. & Barrick, M.R. (1999). The big five personality traits, general mental ability, and career success across the life span. *Personnel Psychology*, 52(3), 621-652. doi: 10.1111/j.1744-6570.1999.tb00174.x

McCrae, R. R., & Costa, P. T., Jr. (2003). *Personality in adulthood: A five-factor theory perspective (2nd ed.)*. New York, NY: the Guilford Press.

McCrae, R. R., Costa, P & Busch, C. M. (1986). Evaluating comprehensiveness in personality systems: The California Q-Set and the five-factor model. *Journal of*

- Personality*, 54(2), 430-446. doi: 10.1111/j. 1467-6494.1986.tb00403.x
- Noordin, F. & Jusoff, J. (2010) Individualism-collectivism and job satisfaction between Malaysia and Australia. *International Journal of Educational Management*, 24(2), 159-174. doi:10.1108/09513541011020963
- Ones, D. S., Dilchert, S., Viswesvaran, C., & Judge, T. A. (2007). In support of personality assessment in organizational settings. *Personnel Psychology*, 60, 995–1027. doi: 10.1111/j.1744-6570.2007.00099.x
- Peeters, M. A. G., Rutte, C. G., Tuijl, H. F. M., Reymen, I. M. M. J. (2006). The big five personality traits and individual satisfaction with the team. *Small Group Research*, 37(2), 187-211. doi: 10.1177/1046496405285458
- Pothmann, S. & Coetzer, E. P. (2003) The big five personality dimensions and job performance. *SA Journal of Industrial Psychology*, 29 (1), 68-74. doi: 10.4102/sajip.v29i1.88
- Robinson, M. A. (2017) Using multi-item psychometric scales for research and practice in human resource management. *Human Resource Management*, 57, 739-750. doi: 10.1002/hrm.21852
- Triandis, H. C., Bontempo, R., Villareal, M. J., Asai, M., & Lucca, N. (1988). Individualism and collectivism: Cross-cultural perspectives on self-ingroup relationships. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54(2), 323-338. doi: 10.1037/0022-3514.54.2.323

# 附錄

## 附錄 1 訪談大綱

親愛的受訪者您好：

華人文化認為謙虛是一種美德，因此我們崇尚低調行事，對於職場上的高調行為給予正反不一的評價。本研究希望透過劃分職場高低調領導，瞭解這樣的領導行為對於組織的影響，進而翻轉職場高調領導的形象。

臺灣師範大學全球經營與策略所研究生 陳育綺 敬上

基本問題：

1. 能否請您簡單自我介紹？（包括年齡、年資、教育程度、工作單位與職稱）
2. 請你描述工作內容與職務。工作中的例行公事有哪些？
3. 請描述貴公司的企業文化？有什麼讓您覺得最特別的地方？

高低調領導風格概述：

4. 你認為職場中高調的人有什麼特徵？低調的人有什麼特徵？
5. 工作中遇到的領導者行事作風為何？請用細節加以描述。
6. 那你認為上述領導者屬於高調還是低調？請舉例。
7. 你認為上述領導者如何調適個人利益與組織利益？他在工作上比較重視自己還是重視別人？
8. 請問此領導者對於批評或建議的敏感程度高嗎？（敏感程度高代表不喜歡接受部屬的批評。）
9. 請評價他們的領導方式？以及這樣的領導方式，對你在工作上有什麼影響？



附錄 2 高低調領導風格量表初始題項

風格	類型	問卷 題號	題目
嶄露 鋒芒		16	我的主管傾向於在大家面前展現自己認真工作的一面。
		18	在我眼裡，我的主管希望自己在職場中不被忽視。
		19	在我眼裡，我的主管很希望自己的能力被看見。
		20	在我眼裡，我的主管很希望自己的努力被看見。
		28	在我眼裡，我的主管在表現自己時不太意他人的眼光。
		32	我的主管總是很有自信的展現自己。
		33	我的主管的行為舉止總是很引人注目。
		46	我的主管在各種場合都能大方做自己。
		47	我的主管表現大方，他不會害怕讓人認識自己。
		50	我的主管曾在公開場合刻意強調自己的專業能力。
		51	我的主管曾在公開場合強調自己的績效表現。
		54	我的主管曾在公開場合刻意提到自己的工作成就。
		56	公司裡沒有人不認識我的主管。
		57	我的主管不論在哪裡都很有存在感。
62	我的主管在職場中是力求表現的。		
高調		9	在我的主管下達指令後，通常沒有其他討論空間。
		13	我的主管傾向於主導下屬的工作進度。
		21	若我的主管認為自己是對的，他會用各種方法捍衛自己的觀點。
		22	若我的主管認為自己是對的，他會用各種方法遊說他人。
		23	我的主管會大聲宣達自己的理念。
		29	我的主管不避諱讓大家知道他的真實想法。
		35	我的主管會直接讓大家知道他的立場。
		36	我的主管常常希望員工能按照自己的意思行動。
		37	我的主管作風強勢。
		41	我的主管會傾向直接告訴我們怎麼做。
		42	我的主管會傾向直接下達指令給員工。
		45	我的主管會直接讓大家知道他的目標與期待。
		55	我的主管希望下屬能將他的意見擺在第一順位。
		61	在任何場合，我的主管常主動發言或提問。
63	工作時，我的主管常是意見領袖。		

風格	類型	問卷 題號	題目		
不出 風頭		7	我的主管通常在事情已成定局才會說。		
		10	我的主管很少把自己的努力掛在嘴邊。		
		11	在不主動詢問的情況下，我很難知道主管真正的想法。		
		12	我常常看不出主管的喜好。		
		24	我的主管傾向於不表明自己的立場。		
		25	我的主管從不會藉機強調自己的貢獻。		
		26	我常常事後才察覺主管的功勞。		
		30	我的主管不會刻意在公開場合彰顯自己的才能。		
		31	我的主管在大多情況下，傾向於不主動表達自己的意見與想法。		
		34	我的主管在多數情況下，傾向於私下行動。		
		49	即使掌握上級情報，我的主管也不會刻意宣傳。		
		64	我的主管總是默默規劃很多事，卻不會張揚。		
		65	我的主管很少主動表達意見，通常要他人詢問才會說。		
		66	即使做了一件好事，我的主管也不會刻意宣揚。		
		58	我常常事後才知道主管事前做了很多努力。		
		低調		8	在工作執行上，我與主管常常有很大的討論空間。
				14	若有不錯的想法，我的主管會願意放手讓我嘗試。
				15	我的主管願意給員工表現機會。
17	我的主管認為團隊的榮耀是所有成員共享的。				
27	我的主管不會強制規範我如何執行工作。				
38	我的主管不吝嗇在公開場合表揚員工。				
39	我的主管受表揚時不會獨佔光彩。				
40	我的主管即使被表揚，他傾向把成就歸功於別人。				
43	我的主管願意站在輔佐角色從旁協助。				
44	我的主管通常僅擔任最後把關的角色。				
48	我的主管不會過度干涉該如何完成工作。				
52	我的主管很願意將決定權交給員工。				
53	我的主管讓員工有許多自由發揮的空間。				
59	我的主管總以後衛之姿帶領團隊，是團隊績效的幕後推手。				
60	我的主管不會高高在上，若員工有不錯的想法也會給予全力支持。				

附錄 3 因素分析題項刪除結果

問卷題號	結果	刪除原因
8、14、15、17、18、19、20、21、 22、24、25、26、30、31、33、34、 38、39、40、43、45、46、47、 48、50、51、54、56、60、61、62、 65	保留	
11	刪除	與其他題項相關性低
28、29、36、44	刪除	因素負荷量<0.3
7、9、10、12、13、16、23、27、 35、37、41、42、52、53、55、57、 58、59、64、66	刪除	Cross loading 相減值最小
32、49、63	刪除	因素負荷量<0.4