

國立臺灣師範大學科技與工程學院

科技應用與人力資源發展學系

碩士論文

Department of Technology Application and Human Resource Development

College of Technology and Engineering

National Taiwan Normal University

Master's Thesis

非營利組織專案人員人格特質與激勵制度對工作績效
之影響研究

The Relationship of Personality Traits, Motivation and Job
Performance of Non-profit Organization Project Staff

李佩欣

Lee, Pei-Hsin

指導教授：林弘昌博士

Advisor: Lin, Hung-Chang, Ph.D.

中華民國 111 年 9 月

September 2022

誌 謝

無數次觀念傳遞，確實潛移默化改變我的想法。「學如逆水行舟，不進則退，不學則殆。」這句話正好體現舒嘉興營運長鼓勵同仁努力學習，不論是工作內計畫的了解與應用，或是專業職能的再進修。

附加三年的學生身份，像是個持久戰；前兩年的生活中，在工作、上課與報告討論及撰寫中度過；第三年則專注在學術研究上，而一開始的研究主題設定與討論，即感受到挫折與迷惘，無數次像跌入湖水游不上岸，好在林弘昌教授一次次釋出救命竹竿將我拉回岸邊。前期的題目設定與討論、文獻探討、研究架構、研究工具到最後的問卷分析皆強烈體悟到指導教授對論文品質的堅持，並親自檢視信效度讓研究結果更嚴謹，由衷感謝林弘昌教授。在論文口試時，白景文教授及張敬珣教授提供的指導建議，讓論文修正後更加完整，感謝口試委員們。

學習的路上一定不能孤單一人，謝謝課程學習的好夥伴-若瑜、靖婷、筱惠及世瑄；謝謝研究室的好學伴-思蓓及凡瑜，一路上相互鼓勵及假日國家圖書館相伴。以上的我們有共同學習的寶貴回憶，且能一起畢業，真好！

感謝企總主管們及同事們的支持與協助，您們的寶貴意見及問卷的幫忙與催收，讓我在艱辛撰寫論文的路上感受到無限的溫情。最後，感謝我的家人，總是給我心靈上的鼓勵及食物上的支援。

畢業了，未來仍是努力工作、認真生活，好好度過每一日。

李佩欣 謹誌

民國一一年七月

非營利組織專案人員人格特質與激勵制度對工作績效之 影響研究

研究生：李佩欣

指導教授：林弘昌

中文摘要

非營利組織不以營利為目的且具有公共服務使命，其組織具有高度人力密集的事業特質，若沒有足夠人力相關計畫便難以推行，更會影響服務品質。非營利組織招募不易且人員流動率高為普遍現象，該組織更不可忽視人力養成與工作投入之議題，工作投入的多寡影響其工作績效，亦是決定工作者認同其該組織使命的佔比。本研究以五大人格特質之情緒穩定性、外向性、經驗開放性、親和性及勤勉嚴謹性為研究構面；激勵制度以外在財務性報酬、外在非財務性報酬及內在報酬為構面；工作績效以任務績效及脈絡績效為構面。研究對象為台北市某非營利組織之專案人員，採用問卷調查法回收 287 份問卷，有效問卷 274 份。回收的資料經彙整後執行信效度分析、描述性統計分析、獨立樣本 t 檢定、單因子變異數分析、迴歸分析及皮爾森相關分析以驗證本研究所提出之各項研究假設。本研究結果發現：(1)外向性、親和性及勤勉嚴謹性之人格特質對脈絡績效有顯著的正向影響、(2)親和性及勤勉嚴謹性之人格特質對任務績效有顯著的正向影響、(3)內在報酬激勵制度對任務績效、脈絡績效有顯著的正向影響。最後，本研究建議個案組織在招募流程採用心理測量工具、重視員工職涯發展與人才輪調機制及廣納同仁渴望獲得的激勵制度，以及提供未來研究上之建議。

關鍵詞：非營利組織、人格特質、激勵制度、工作績效

The Relationship of Personality Traits, Motivation and Job Performance of Non-profit Organization Project Staff

Author: Lee, Pei-Hsin

Advisor: Lin, Hung-Chang

ABSTRACT

Non-profit organizations are not for profit and have a public service mission. Their organizations are highly manpower-intensive. If there are not enough manpower-related plans, it will be difficult to implement, and the service quality will be affected. It is a common phenomenon that non-profit organizations are not easy to recruit and have a high turnover rate. The organization should not ignore the issues of manpower development and work engagement. The amount of work engagement affects its work performance and also determines the proportion of workers who agree with the organization's mission. This study takes emotional stability, extroversion, openness to experience, affinity and diligence rigor of the five personality traits as the research dimensions; the incentive system is the dimension of extrinsic financial reward, extrinsic non-financial reward and intrinsic reward. Job performance is measured in terms of task performance and contextual performance. This study took the project staff of a non-profit organization in Taipei as the research object. 287 questionnaires were collected by the questionnaire survey method, and 274 questionnaires were valid. The collected data were pooled to perform reliability and validity analysis, descriptive analysis, independent sample *t*-test, one-way analysis of variance, regression analysis and Pearson correlation analysis to verify the research hypotheses proposed in this study. This study found: (1)The personality traits of extroversion, agreeableness and diligent conscientiousness have a significant positive impact on contextual performance, (2)The personality

traits of agreeableness and conscientiousness and conscientiousness have a significant positive impact on task performance, intrinsic traits. (3)The reward incentive system has a significant positive impact on task performance and context performance. Finally, this study recommends that case organizations employ psychometric tools in the recruitment process, pay attention to employee career development and talent rotation mechanisms, and broaden the incentive system that colleagues desire, and provide suggestions for future research.

Keywords: Non-Profit Organization, Personality Traits, Motivation, Job Performance



目 錄

誌 謝	ii
中文摘要	iii
ABSTRACT	iv
目 錄	vi
圖 次	x
第一章 緒 論	1
第一節 研究背景與動機	1
第二節 研究目的與待答問題	4
第三節 名詞解釋	5
第二章 文獻探討	7
第一節 非營利組織	7
第二節 人格特質	10
第三節 激勵制度	14
第四節 工作績效	20
第五節 人格特質、激勵制度與工作績效之相關研究	23
第三章 研究設計與實施	29
第一節 研究架構	29
第二節 研究假設	29
第三節 研究對象	30
第四節 研究法	31
第五節 研究工具	31
第六節 資料處理與分析	35
第七節 研究程序	37

第四章 研究結果與討論	39
第一節 信效度分析	39
第二節 描述性統計	43
第三節 個人背景變項差異性分析	45
第四節 專案人員人格特質對工作績效的影響	48
第五節 激勵制度對專案人員工作績效的影響	49
第六節 專案人員人格特質與激勵制度對工作績效的影響	50
第七節 研究假設驗證結果	53
第八節 綜合討論	54
第五章 結論與建議	59
第一節 研究結論	59
第二節 建議	61
第三節 未來研究建議	62
參考文獻	65
一、中文部份	65
二、外文部份	70
附錄	77
附錄一、非營利組織人格特質、激勵制度與工作績效關係問卷	77

表 次

表 2-1 人格特質的定義.....	11
表 2-2 五大人格特質構面及行為特徵描述.....	13
表 2-3 激勵的定義.....	15
表 2-4 激勵制度的衡量方式.....	18
表 2-5 工作績效的定義.....	21
表 2-6 工作績效的衡量構面.....	23
表 2-7 人格特質對工作績效之探討.....	24
表 2-8 激勵制度對工作績效之探討.....	27
表 3-1 人格特質量表題項.....	32
表 3-2 激勵制度量表題項.....	33
表 3-3 工作績效量表題項.....	35
表 3-4 研究變項與資料分析方式.....	37
表 4-1 測量模型之驗證性因素分析表.....	40
表 4-2 研究構面區別效度.....	42
表 4-3 模型配適度檢定結果.....	43
表 4-4 人口背景變項描述性統計表.....	44
表 4-5 人格特質、激勵制度、工作績效描述性統計表.....	45
表 4-6 性別之工作績效 T 檢定.....	46
表 4-7 年齡之工作績效單因子變異數分析.....	46
表 4-8 年資之工作績效單因子變異數分析.....	47
表 4-9 婚姻狀況之工作績效 T 檢定.....	47
表 4-10 人格特質對工作績效相關分析統計結果.....	48
表 4-11 人格特質對工作績效之迴歸分析表.....	48
表 4-12 激勵制度對工作績效相關分析統計結果.....	49

表 4-13 激勵制度對工作績效之迴歸分析表.....	50
表 4-14 人格特質、激勵制度對任務績效之階層迴歸分析表.....	51
表 4-15 人格特質、激勵制度對脈絡績效之階層迴歸分析表.....	52
表 4-16 假設結果彙整表.....	53



圖 次

圖 2-1 台灣「法人」分類圖.....	9
圖 3-1 本研究架構圖.....	29
圖 3-2 社團法人中華民國全國中小企業總會組織架構圖.....	31



第一章 緒論

本研究針對非營利組織的人力資源問題進行探討與研究，探討人格特質與工作績效之關係，以及激勵制度與工作績效之關係。本章一共分為四節，包含第一節研究背景與動機、第二節研究目的與待答問題、第三節名詞解釋、第四節研究範圍與限制。

第一節 研究背景與動機

非營利組織成立的精神為公益服務而不以營利為目的，是一種社會承諾，故非營利組織必須宣告使命宣言，讓民眾了解存在目的，而使命也是凝聚組織內的成員去做好該做的事（陳政智，2018）。在九二一地震後為了讓災區迅速重建，政府推動永續希望工程除重建災區外更協助居民之生計，讓居民投入重建作業並獲得就業機會。勞動部於2002年參考「歐陸第三系統就業方案」經驗後，於2003年推動「多元就業開發方案」，希望牽動社區產業之發展。在那些年的演進下政府的公共政策也有所改變，過往的經費補助轉變為協助人力運用與發展，非營利組織從中獲得人力挹注，有效解決了人力運用問題，也同步解決了失業問題。非營利組織開始與政府公共政策結合後，創新的服務模式也陸續產生，這樣的理念與英國、西歐、美國為解決社會問題而採用社會企業模式相近（國家發展委員會，2013）。

投身於非營利組織之專職人員或志工，對於組織使命或服務宗旨較具認同感，而此非營利組織的高階決策主管皆會高度期望組織內的份子都能為「理想」奉獻犧牲；但再觀人性真實面，若僅是期望團隊內成員長期為組織犧牲奉獻，恐獲轉瞬即逝的惆悵。這也反應出許多

非營利組織之員工離職率高，確實是與決策者或高階主管期盼員工奉獻犧牲有關。非營利組織的人員離職率高，也造成組織內部之經驗與能力傳承不易，相關核心工作無法逐年累積經驗，同時也造成該組織人員士氣相較於低落的狀況（司徒達賢，1999）。賴彥豪（2018）指出非營利組織現存的問題包括：「招募不易、專職人員流動率高、人員教育訓練等問題。」陳政智（2018）指出非營利組織需要大量人力投入服務，屬高度人力密集的特質，倘若人力不足，工作執行將窒礙難行，更將導致服務品質低落，由於受限於組織經費，能夠給予員工的薪資有限，而且員工普遍較少晉升機會。另也提及非營利組織常見的問題與人力資源管理的挑戰，員工流動率高、服務對象重疊與資源投注在特定族群、社工專業與其他職工的角色衝突、組織無法創新成長及問題員工處理不當導致劣幣驅逐良幣等問題。

盧雅芳（2019）在社福型非營利組織人力資源管理研究中指出，非營利組織服務對象多元且專職人員職務範圍較廣，從績效考核來看，考評雖屬於個人工作績效之評核，但應避免個人主義產生，建議可從整體團隊的績效表現來看，其用意是為了增加團隊同仁的向心力與凝聚力。本研究對象為社團法人中華民國全國中小企業總會，該非營利組織的人力組成以「會務人員」及「專案人員」為主，專案人員佔其整體的90%左右，平均年資達5年以上者約佔47%左右，業務內容為承辦政府各類專案，在評估我國整體經濟環境、勞動供需市場及區域特性分析，運用專業顧問與內外相關資源，並仰賴大量的專案人員協助運作與推展，完成政府各項政策之宣導與期許。於2021年7月間，經訪問此單位主管了解工作項目需同仁間相互合作，雖專案人員累積豐富工作經歷，對自身需負責工作項目皆能在時限內完成且兼顧品質，唯有計畫內共通性合作項目需由督導督促，才可順利完成團體的合作

項目；從工作績效來看，皆可盡心達成任務績效，在脈絡績效方面仍有改進空間。本研究將探究哪些因素將影響非營利組織專案人員的工作績效。

人格特質會決定個人如何判別或理解周遭環境，進而影響個人的選擇決定（也包括情感選擇、人際行為、教育歷程及職業發展等方向的適應），是一種動態的特徵，將影響其個人生涯規劃與發展（賴惠德，2019）。葉玟均（2017）針對「電信業客服人員人格特質、情緒勞務、工作滿意與工作績效關係」之研究，研究指出「勤勉自律性、外向性、神經敏感性及親和性的人格特質對情緒勞務具顯著正向影響，情緒勞務對工作滿意、工作績效具有顯著正向影響」。賴玟雯（2018）在保險從業人員之人格特質對工作績效的影響中研究提出：「員工人格特質偏於外向性與宜人性對工作績效為正相關，越負責任、努力、可靠、待人友善易相處與喜歡思考、求新求變，其工作績效愈高」。本研究個案組織並未對員工進行人格特質之了解，招募端並無進行相關測驗，且未針對同仁之人格特質重新進行工作任務之指派，故本研究想了解人格特質對專案人員工作績效的影響，此為本研究的第一個動機。

組織設計激勵制度是希望團隊成員的優異表現與作為給予獎勵或激勵，以提升團隊成員的工作意願與工作績效，持續維持組織的競爭優勢（解清泉，2015）。許雅棣（2001）以保險業之業務員為抽樣對象，顯示「組織激勵制度與工作績效間具顯著正相關」。許瑩潔（2014）研究指出休閒飯店產業員工對內在激勵的認知越高，進而影響任務績效與脈絡績效也越高。司徒達賢（1999）建議非營利組織在無法滿足員工正式獎酬下，一定要以非正式獎酬—公開表揚、嘉獎進行鼓勵且支持員工投入於工作，而工作投入愈高其工作績效愈顯著。非營利組織多數的資金來源是承接政府計畫所得，但其職務敘薪皆需符合政府委

託補助標準給予薪酬，雖然薪酬有其職務級別的級距標準，但仍無法比照政府單位的調薪制度。非營利組織成員認同其組織使命而加入，對服務有熱情，將使命再轉換為工作成就，更應該擬定相關激勵制度留住優秀人才（盧雅芳，2019）。本研究個案組織並未建置公開的激勵制度，雖各部門主管有其激勵作法，但欠缺組織內部統一的施行準則，本研究將了解現行激勵制度對專案人員工作績效的影響，為本研究動機之二。

第二節 研究目的與待答問題

一、研究目的

本研究的目的如下：

- (一) 探討不同背景變項的非營利組織專案人員的工作績效是否有顯著差異。
- (二) 探討非營利組織專案人員的人格特質對工作績效的影響。
- (三) 探討非營利組織激勵制度對專案人員工作績效的影響。
- (四) 提出對非營利組織的相關建議。

二、待答問題

依據上述研究動機與目的，本研究欲回答的問題如下：

- (一) 不同性別的非營利組織專案人員的任務績效是否有顯著差異？
- (二) 不同性別的非營利組織專案人員的脈絡績效是否有顯著差異？
- (三) 不同婚姻狀況的非營利組織專案人員的任務績效是否有顯著差異？
- (四) 不同婚姻狀況的非營利組織專案人員的脈絡績效是否有顯著差異？
- (五) 不同年齡的非營利組織專案人員的任務績效是否有顯著差異？
- (六) 不同年齡的非營利組織專案人員的脈絡績效是否有顯著差異？
- (七) 不同年資的非營利組織專案人員的任務績效是否有顯著差異？

- (八) 不同年資的非營利組織專案人員的脈絡績效是否有顯著差異？
- (九) 非營利組織專案人員的人格特質對任務績效的影響為何？
- (十) 非營利組織專案人員的人格特質對脈絡績效的影響為何？
- (十一) 非營利組織專案人員的激勵制度對任務績效的影響為何？
- (十二) 非營利組織專案人員的激勵制度對脈絡績效的影響為何？

第三節 名詞解釋

本研究所論及之重要名稱：「非營利組織」、「專案人員」、「人格特質」、「激勵制度」及「工作績效」加以界定釋義如下：

一、非營利組織

非營利組織不以營利為目的，是正式的民間私人組織且符合公用利益屬性，且其成立具有使命，是推動公共利益之事件或議題之推手。

二、專案人員

依據政府計畫所需要之特定時程、需求和目標所組成的專案團隊，團隊中的專案人員於預定時間內完成計畫任務，檢視專案工作交付成果是否符合專案需求及標準，並完成驗收及合約結案作業。

三、人格特質

人格特質是指個人應對外在環境時之思考與行為上獨特型式，也可稱為人格特徵、行為特質或內在自我。本研究依據吳琍雅（2019）參考劉宗明、黃德祥 2008 年研究量表修改之五大人格特質進行評量，五大構面分別為開放性（Openness to experience）：追求經驗的取向，以及對於環境的探索。勤勉嚴謹性（Conscientiousness）：在團隊或是個人對於目標專心、集中及追求程度。外向性（Extraversion）：與人際互動的行為取向或是對外在刺激所追求的取向。親和性（Agreeableness）：與他人或組織行動的取向，或是對於他人行為或是規定容忍程度。情緒穩定性/神經質（Emotional stability/Neuroticism）：情緒穩定程度的表現。

四、激勵制度

激勵制度是指透過獎勵、報酬或回饋來達成特殊行為或任務所展現之政策或制度。本研究依據林芝華（2013）參考江孟儒 2009 年之研究量表提出衡量指標，發展出三個構面為「內在報酬」、「外在財務報酬」、「外在非財務報酬」。「內部報酬」包含共用參與組織決策、個人成長與未來職涯發展等；「外在報酬」分別為「財務性報酬」（獎金、股票紅分、相關津貼或職務加給等）與「非財務性報酬」（優於法定特休假期、公平升遷制度…等）。

五、工作績效

工作績效定義為「所有關乎組織目標之行為，且透過個體對組織目標付出程度之多寡或高低給予衡量。」（Borman 和 Motowidlo，1993）。本研究依據洪麗淇（2020）提出之「任務績效」與「脈絡績效」兩構面列為研究工具進行研究。其任務績效參考 Wayne 與 Liden 1995 年發展的績效量表，將任務績效定義為「員工達成組織指定或期望任務的程度」；而脈絡績效參考 Bagozzi、Verbeke 和 Gavino 2003 年的組織公民行為的四個維度（禮貌、利他、運動家精神和公民道德）所發展的量表，將脈絡績效定義為「員工在組織、社會與心理環境中所表現之行為」。

第二章 文獻探討

本章共五節，依序為非營利組織、人格特質、激勵制度及工作績效等各名詞之定義、概念、衡量構面、相關文獻探討與各變項之間的關連性。

第一節 非營利組織

一、非營利組織定義與法源

國內的非營利組織（Non-profit organization, NPO）在 1980 年政府解嚴後相繼成立。根據內政部統計處 2020 年的統計資料顯示，2001 年 6 月底國內的社會團體總數為 18,695 個，而在 2020 年 6 月則為 58,103 個，18 年之間增加了 39,408 個社會團體組織，其中包含了「學術、醫療、宗教、體育、社會服務慈善團體、國際團體等」。林淑馨（2016）認為：「非營利機構皆有認知管理之重要性，也需積極學習管理之道，再運用管理方法來達成組織設定之使命。」也因此，經營管理相關研究亦是近年來非營利組織積極踏入的領域。

非營利組織（Non-Profit Organization，簡稱 NPO）由字面上解釋即成立目的並非以謀取營業利益為首任，在維基百科上有這樣的解釋：「目標通常是支持或處理個人關心或者公眾關注的事件或議題，因此所涉及的領域非常廣，從環保、藝術、宗教、慈善、公共政策、教育、政治、學術等，以解決政府提出之政策供給與社會實際需求所造成之落差」。非營利組織與一般企業之運作皆需有效益及利益的達成，但差異在於一般企業追求利潤最大化，而非營利組織有其成立使命，所以對服務對象和服務內容也需產生效益，不論此效益是推動環保、慈善或公共政策推廣等，都是非營利組織的特性。然而，對於專家所認定

的非營利組織與企業最主要差別在於，法律及道德牽制讓非營利組織無法將盈餘分配給股東，此不獲取利益為優先之特性，更具有獨立性、公共性與民間性。

林淑馨（2016）提到的非營利組織六大特性，包括：正式的組織、民間私人性質、利潤不能分配、能自主性管理、志願人員的參與、符合公共利益的屬性；美國學者 Wolf（2012）指出：非營利組織依法設立非政府實體，在國家法律法制下成立慈善或非營利法人團體，以服務公眾為主要主旨，並依據美國國內稅制規定享有免稅的待遇。其觀點認為非營利組織為：

1. 必須具備公共配套或服務的責任與使命。
2. 組織必須為非營利或慈善機構。
3. 其成立必須是合法組織。
4. 經營體制與結構需摒除自我利益。
5. 組織享有政府免稅收優惠。
6. 捐款者享有捐贈免稅優惠。

由以上兩位學者之探討可以發現，非營利組織是正式成立的合法團體或慈善部門，具有公共服務的使命，其經營模式必須排除私人利益的獲得。

民法的法源基礎有提及非營利組織是從「公益法人」之規範所衍生而來的。民法所指的法人，是排除自然人，它是經法律允許而創立的，且是具有權利及義務的團體。換言之，法人是擁有「享受權利負擔義務之能力」。非營利組織係屬法人，需受到法令的嚴格監督下行使法律行為。

從民法的法人設立基礎來看，以人所組成的基礎為社團法人，如社會團體或是協會、學會等；以財產所組成的基礎為財團法人，如基

金會、學校或醫療機構等。

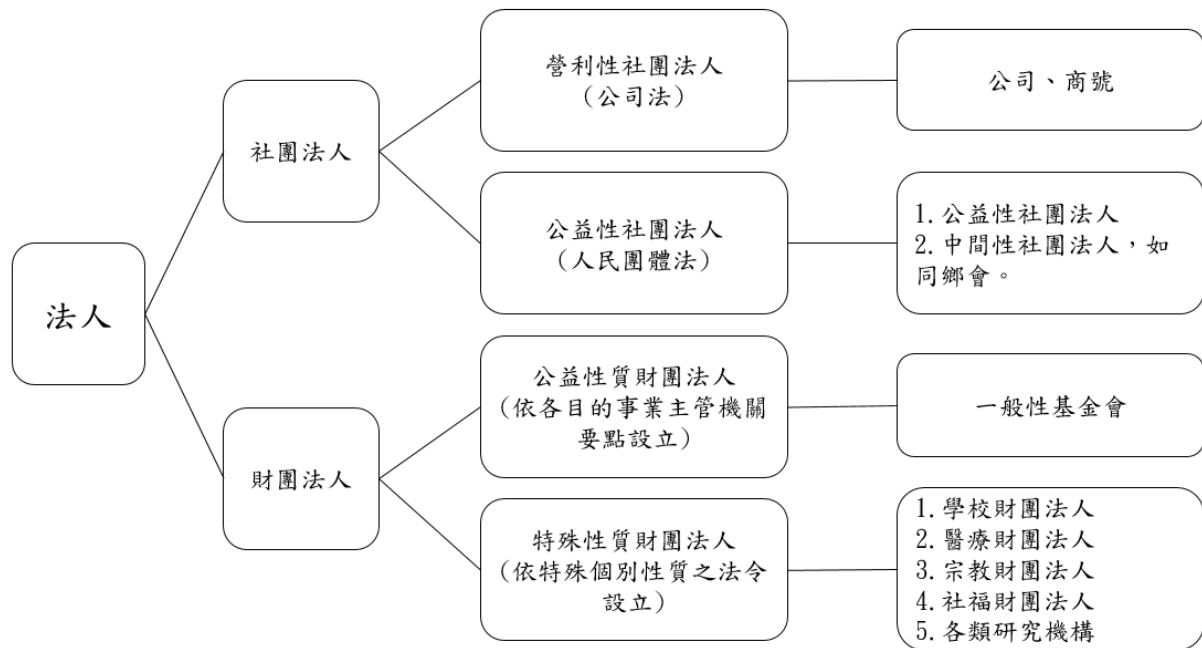


圖 2-1 台灣「法人」分類圖

資料來源：馮燕（2005）。

二、社團法人中華民國全國中小企業總會簡介

全國中小企業總會成立於 1972 年，其設立宗旨為「促進中小企業發展」，並致力於為中小企業發聲及向政府提出建言；藉由政府法令與政策協助，進而投入改善中小企業的營運狀態、為企業間合作進行搭橋、轉介輔導資源使其成長，以更健全中小企業體質及未來發展。

目前為止，在國內共有 60 多個分級團體，其中包括跨業的聯誼會及各縣市的中小企業協會；在國際區域的 70 餘國中，與 130 多個經貿團體創立姐妹會，藉以帶領我國中小企業走向國際。

1. 經營哲學：

使命-「協助中小企業，獲得優勢成長環境，追求競爭優勢」

定位-「爭取政府資源，嘉惠中小企業」

理念-「用心服務、敬業樂群、創新成長」

2. 服務範疇：提升企業優勢增加產業競爭力、拓展國際商機並增進

交流機會、緊密連結政府與企業並搭建溝通橋樑、完善訓練並提升企業人才素質、資源轉介並提供創業諮詢與輔導、積極輔導並激勵產業升級。

- 3.個案組織之專案人員定義：個案組織依據政府計畫所需要之特定時程、需求和目標所組成的專案團隊，團隊中的專案人員於預定時間內完成計畫任務，檢視專案工作交付成果是否符合專案需求及標準，並完成驗收及合約結案作業。
- 4.管理團隊與人員組成：全國中小企業總會由秘書長帶領副秘書長及各營運中心主管，根據各中心營運主管之專業職能而劃分營業範疇，透過各中心之專業分工下執行政府專案並給予中小企業相關協助。其部門之組成包括行政組及6個營運單位-「企服中心、企發中心、職發中心、創輔中心、創發中心及企研中心」，各部門各司其職並提供中小企業最適合之服務。團隊之人力組成以「會務人員」及「專案人員」為主，業務內容為承辦政府各類專案，在評估我國整體經濟環境、勞動供需市場及區域特性分析，運用專業顧問與內外相關資源，並仰賴大量的專案人員協助運作與推展，完成政府各項政策之宣導與期許。故本研究將以佔大宗人力之專案人員為研究對象。

第二節 人格特質

一、人格特質的定義

人格之名詞起源至拉丁文 Persona，英文為 Personality。Persona 是「面具」也代表著「人格面具」，每個人都有自己的表情、情感、想法、習性、行為模式與表達方式，透過性格或動作表情傳達意念外，即展現不同的人格表現，也象徵著不同的面具詮釋著相異的角色（李序僧，

1992)。Allport (1937) 人格心理學學者著作「人格」一書，書中完整詮釋及形容「人格特質」，指個體為了順應外部環境而在思考及行動上表現出個人特有的作為，亦即是個體心理與生理變化之組合。從過往研究顯示 Costa 和 McCrae (1992) 所提出的人格特質被引用的頻率最高，認為每個人對於不同狀況有著不同的行動反應，當這些獨有的人格特徵重覆反應在不同的真實情境中即是「人格特質」。整理過往學者對於人格特質相關定義，如表 2-1 所述。

表 2-1
人格特質的定義

研究者	提出年	定義
Cattell	1963	人格可預估個人在特定情境下所衍生的行動反應。
Janis	1969	人格是決定個人的思考模式與觀念並影響其思維、感知及行為模式。
Kassarjian	1971	個人因外部環境變化或刺激而出現相似且一致的反應。
Day 和 Silverman	1989	人格是獨特且恆久的特質並能夠判別自己與旁人之間的共通點或區別性。
Costa 和 McCrae	1992	人們的一生中人格特質表現是穩定的。表現即是行為模式，而行為模式所展現的人格特徵包括：羞澀、激進、懶散、嚴謹、忠厚及狡猾等，也會因不同的情境而產生一致化的特徵反應。
吳若瑜	2015	人格是獨有的行為模式，因個人的特質與外部環境影響下而產生的交互作用。
林佩蓁	2021	各種由個體衍生或外在影響而產生之特定情境下的人格特徵，且該特徵具備與他人不同之獨特差異。

資料來源：本研究整理。

綜合以上研究者對人格特質之論述，採用 Costa 和 McCrae (1992) 與吳若瑜 (2015) 之定義統合為，人格特質是指個人應對外在環境時之思考與行為上的獨特型式，也可稱為人格特徵、行為特質或內在自我。

二、人格特質之類型與衡量

人格特質的研究歷時悠久，更因研究方向與維度的不同而有不同的分類方式，過往研究常見的人格特質分類與衡量，整理如下：

(一)內外人格特質 (Locus of Control)

心理學家 Rotter (1966) 提出不同人格特質的兩款面向，稱做為內外控取向。第一個取向為「內控取向人格」，認為所有事件的發生與自己有關聯性。自己可以操控或預測事件，例如因自己的行為而獲得獎勵或處罰，此類人員的表現也較積極主動。第二個取向為「外控取向人格」，認為整體環境與生活會受到命運的安排或者是運氣的影響，也會因外在因素獲得成功或失敗，此類人員之表現較有依賴性、消極或任天由命。

(二)A/B 型人格特質 (Type A/Type B Personality)

Friedman 和 Roseman (1974) 將人格特質分為兩類，A 型人格特質與 B 型人格特質。第一種「A 型人格特質」會主動設定好工作目標，為了達成目的會奮勉不懈、契而不捨，此類人員具企圖心、求勝心與他人競爭。第二種「B 型人格特質」不喜好競爭環境下爭奪勝利，在工作上展現有耐性、步調緩慢，此類人員認為欲速則不達，並具有安靜、沉穩之特徵。

(三)五大人格特質 (Big-5 model of personality)

人格五因素模式又稱五大人格特質，最早由 Warren Norman 在 1963 年提出，後續 Costa 和 McCrae 在 1992 年提出五大人格模型 (Big-5 model of personality)，或稱人格五因素模型，是目前最被廣泛接受及應用的一種人格特質理論。五大人格模式也是透過因素分析方法發展而來，是一種以 5 個基本維度來描述人格的特質系統。五大模型回答了關於人格最主要的基本問題：人格的本質究竟是什麼？它可說是提供了

一個易於理解的基本分類系統，使我們能夠用更簡單具體的五個維度，去描述自己或自己所認識的人（賴惠德，2019）。

賴惠德（2019）指出，從個體人格發展角度上來說，「五大人格特質」在工作約一至四年後逐漸穩定；另亦發現，即便經歷重大人生事件，成人的人格特質不會有劇烈的變化。在葉育秀（2008）對「非營利組織員工人格特質、組織承諾與工作投入之相關研究」顯示非營利組織人員人格特質以「情緒穩定性」最高、「和善性」次之。在林怡如（2015）「非營利組織志工人格特質、參與動機、工作滿意度與組織承諾之探討-以雲嘉南救國團為例」研究顯示，「親和性」的人格特質最高，「神經質」最低。以下列出五大人格特質構面及行為特徵描述。

表 2-2

五大人格特質構面及行為特徵描述

人格特質構面	行為特徵描述
開放性(Openness to experience) 追求經驗的取向，以及對於環境的探索	有理解力、原創性、獨立、不落俗套、大膽、心胸開闊、重思考、求新求變。此構面分數高分，會表現出有想像力、變化性、好奇心、創造力及創新等特徵，不會永遠遵循舊有模式，會積極主動尋找嶄新經驗的傾向；較低者則會展現出跟隨、實際、害怕體驗及庸俗等特徵。
勤勉嚴謹性(Conscientiousness) 在團隊或是個人對於目標專心、集中及追求程度	個體表現出自律、自動自發、可靠、努力、專心與細心等特徵，是具有組織性且有紀律的傾向的，有規劃及謹慎勤奮可靠的，有系統有決心的，並且是有追求成就方面的傾向的；較低者則會展現散漫、無法相信、懶惰、缺乏意志、粗心及無紀律等特徵。
外向性(Extraversion) 與人際互動的行為取向或是對外在刺激所追求的取向	個人在人際互動方面，樂於與他人互動進行社交，具有野心，喜歡擁有支配權，活力無限，愛與人談話並且經常有正面樂觀的情緒；較低者則會展現文靜、較無活力、保守、冷靜及害羞。
親和性(Agreeableness) 與他人或組織行動的取向，或是對於他人行為或是規定容忍程度	親和程度較高者會表現出善良、敦厚、利他主義、友善及正直等特徵，個人非常樂意與他人合作，討人喜歡，容易信賴他人和被人信賴，願意順從配合他人，和藹親切的，寬恕之心常在，心腸軟且有同理心傾向；較低者則會展現愛抱怨、粗魯、不合群、報仇、容易生氣及使喚他人等特徵。

表 2-2

五大人格特質構面及行為特徵描述 (續)

人格特質構面	行為特徵描述
情緒穩定性/神經質 (Emotional stability/Neuroticism) 情緒穩定程度的表現	情緒的穩定程度較高者會展現出平靜、自在、滿足及放鬆等特徵；較低者會表現出緊張、想太多、情緒化、自卑及無安全感等特徵。

資料來源：Barrick, Mount, & Judge (2001)；Saucier (1994)；Thoresen, Bradley, Bliese, & Thoresen (2004)。

國內外最常使用的人格特質量表有，內外控量表、AB 型人格特質量表及五大因素人格特質量表。內外控人格特質最常使用 Rotter (1966) 發展的內外控量表，共計二十九題。AB 型人格特質量表是採用心理學者 Bortner (1966) 所發展之量表，總計七題。本研究將依據 Costa & McCare 在 1992 年提出五大人格模型，並採用吳琍雅 (2019) 參考劉宗明、黃德祥 2008 年研究量表修改之五大人格特質評量，在具信度與效度下，五個構面共計二十四題。此五大人格模式已擴大支援並應用在相異的文化氛圍及不同的使用語言 (Rolland, 2002)，相較內外控及 AB 型的衡量構面更廣，且五大人格特質實際執行在國內研究中更為廣泛，故採此做為衡量工具。

第三節 激勵制度

一、激勵定義

古拉丁語「movere」是指「指引、推進」的意思，經發展轉變為「激勵」(motivation) 一詞，激勵是一種啟動內心前進的力量，透過力量的驅動來指引個人或團體的活動及行為。而驅動的力量是為了滿足需求，人們願意追求未獲得滿足的需求，進而驅使自己有所行動，以尋求較高層次的滿足境界 (Robbins, 1982)。本研究整理各年代學者對

激勵的定義如表 2-3。

表 2-3
激勵的定義

學者	提出年	定義
Gellerman	1963	若人們認為達成目標對自己具影響力，人們即對組織設定目標有所行動。
Herzberg	1968	是一種內在需求的滿足，不會因為外部環境的限制而影響自我對需求的認定與本能的掌控。
Robbins	1982	若此行為可獲得需求滿足，人們則會願意達成組織目標而付出。
盧瑞陽	1993	此為管理方法之一，可鼓舞、指引並讓人們保持行動之作為。
Cubbon	2000	為滿足特定之目標所努力的過程。
Dessler	2001	激勵是人們為了滿足特定需求所投入的行為。
林建煌	2010	藉由推動的力量觸發及維持人們的行為。
葉翰霖、鄭志富	2017	透過獎賞、報償及回饋來達成目標成效。
史昀	2020	激勵若能透過外在刺激去啟動個人內在需求，則可觸發人們行動之方法。
林芳妤	2021	激勵是一種手段，透過內外在誘因補足員工對需求的滿足，促使員工有所行為以達成組織期望。

資料來源：本研究整理。

綜合以上研究者對激勵之論述，採用葉翰霖、鄭志富（2017）之定義，統合激勵制度是指透過獎賞、報償或回饋來達成任務目標之政策或制度。

二、激勵之相關理論

激勵理論的研究眾多，歸納早期激勵理論如下：

(一) Maslow 需求層級理論 (Need-Hierarchy Theory)

1940 年美國心理學者 Abraham Maslow 提出需求層級理論，由最基本心理需求至最高階自我滿足需求如下所示：

- 1.生理需求：最基本的生理需要，解決飢餓或口渴的食物與水，解決寒冷與精神不濟的保暖衣物與充足睡眠。
- 2.安全需求：在心理層面不會感到害怕與被脅迫；在生理層面不會被迫害或被搶奪個人的需要。
- 3.社交需求：情感層面的需求滿足，與人交往所產生的情誼，不論愛情或友情，皆會有被他人接納的需求滿足及擁有歸屬感。
- 4.自尊需求：是被尊重的滿足，希望被認同、賞識、重視及尊敬，在別人眼中是個有能力、有價值的人。
- 5.自我實現需求：屬於最高層級的需求滿足，指個人可以實現理想、發揮潛能，體現個人成長與自我價值。

(二)McGregor X&Y 理論 (X&Y Theory)

1960 年美國心理學家 Douglas McGregor 提出人性本惡與人性本善之論點，即為 X&Y 理論。X 理論論述人性本惡，人性本質即是排斥工作且逃避工作，需使用罰則或脅迫手段控制員工完成組織之目標。Y 理論則論述人性本善，認同人性面對事物都持正面態度，且員工面對工作時亦會按步就班完成工作且自我督促。

(三)Herzberg 雙因子理論 (Two-Factor Theory)

1966 年心理學家 Frederick Herzberg 提出保健因子與激勵因子，即為雙因子理論。Herzberg 認為保健因子是基本且必需的，但引不起人們的產生積極的作為，唯有激勵因子之釋出才能促使人們努成達成工作目標。保健因子包括薪資、辦公室環境、主管管理方式與員工之關係等。激勵因子包括獲得肯定、工作有成就感及得到成長及未來工作發展的機會。

(四)ERG 理論 (ERG Theory)

1969 年美國耶魯大學學者 Clayton Alderfer 透過馬斯洛的需求層級

理論進行調整編修，將五階段簡化成三階段—「生存 (existence)、相互關係 (Relatedness) 及成長發展 (Growth)」，簡稱為 ERG 理論。

(五)目標設定理論 (Goal-Setting Theory)

1978 年美國馬利蘭大學教授 Edwin Locke 提出目標設定理論，認為應該把目標設定之主導權交由員工，更能具有激勵效果。起因為員工可將個人目標與工作目標相結合，設定可測量且具困難的考驗目標，可激發員工好勝心並不斷突破工作之難關。而此理論提出「目標是有具體的 SMART Goal」，分別為「具體的 (Specific)、可量測的 (Measurable)、可達成的 (Attainable)、實際可行的 (Relevant)、具時間性的 (Time-based)」，遵循以上的設定更能達成目標的實踐。

(六)增強理論 (Reinforcement Theory)

1971 年行為學家 Skinner 針對心理學的「操作制約理論 (operant conditioning)」修正衍生出增強理論，認為人員進行了某種行為後而獲得欣喜的結果，此結果就能有效控制人員的行為。其增強理論可分為四類，(1)正面增強：完成某一特定作為後，則給予需求的滿足。例如做了一件正確事蹟後，學校頒予嘉勉狀。(2)負面增強：執行某一特定作為後，撤消此人不想要的東西。例如每月全勤即不用被扣錢。(3)懲罰：執行某一特定作為後，給予此人不想要的東西。例如遲到 1 分鐘即扣薪 1 小時。(4)撤消：執行某一特定作為後，撤消此人想要的東西。例如遲到即取消當月全勤獎金發放。增強理論是利用人們「想要或不要的事物」來影響或控制其行為。

(七)公平理論 (Equity Theory)

1965 年美國心理學家 John Stacey Adams 提出公平理論，也稱為社會比較理論，指透過人與人之間的比較而獲得激勵，而比較的原則與標準若以工作為例，即是工作投入的時間、傾注的心力與產出的成效

等，而員工得到的回饋則是反應在薪水、獎勵或是獲得肯定等。此論點是需避免不公平的獎勵制度，不可出現同工不同酬之情事。

(八)期望理論 (Expectancy Theory)

1964 年北美心理學家 Vroom 著作《工作與激勵》一書，於著作書籍中提出期望理論，指出人們會自我判斷不同的行動作為會有不同的回饋結果，而人們的工作動力即是希望透過時間與力心之努力而獲得獎勵，而此獎勵亦是人們所看重的。期望理論共有三個期望因子：(1)績效期望：為了達成此績效目標需付出哪些努力？(2)回報期望：達成此績效目標可以獲得哪些回報？(3)回報價值：此類的回報價值是我所想要的嗎？此理論認為激勵要有效果的狀態下，是員工自覺或意識到投入愈多努力是可換來更高績效或具價值之回報。

三、激勵制度的衡量方式

激勵對企業而言是決定個人努力程度的重要因素，一般員工會知覺到何種行為會受到獎勵以做為依據，當員工獲知其績效與公司之激勵政策無關時，則此激勵政策便為無效。因此要選擇何種激勵方式極為重要，許多學者對激勵制度的分法有不同的見解，以下本研究將激勵制度的分類整理如表 2-4。

表 2-4

激勵制度的衡量方式

學者	提出年	衡量方式
Kovach	1987	針對 Maslow 與 Herzberg 之需求層級理論與雙因子理論，歸納出十個激勵因子，包括優異的薪酬、良好的工作環境、工作獲得保障、公平的升遷機會、工作保有趣味與樂趣、員工獲得尊重與信任、協助員工化解問題、給予員工適當的肯定與讚賞、讓員工有參與感及歸屬感及適當的懲處機制。

表 2-4

激勵制度的衡量方式 (續)

學者	提出年	衡量方式
Wong、Siu 和 Tsang	1999	以 Kovach 的激勵因子為範本，將其統合為「內在激勵」與「外在激勵」。內在激勵包括，給予員工適當的肯定與讚賞、讓員工有參與感及歸屬感、協助員工化解問題、公平的升遷機會、工作保有趣味與樂趣、員工獲得尊重與信任。在外激勵包括，優異的薪酬、良好的工作環境、工作獲得保障及適當的懲處機制。
Robbins	1982	將報酬分為「內部報酬(Intrinsic Rewards)與外在報酬(Extrinsic Rewards)」。內在報酬包含擁有決策權、個人生涯前景性等；外在報酬又分為財務性質的報酬（獎金紅利、供餐補助等）與非財務性質的報酬（彈性上下班、提拔晉升...等）。
Johnsto、Boles 和 Hair	1987	激勵制度分為 13 類：表揚制度、個人績效獎酬制度、旅遊補助制度、佣金抽成制度、薪資制度、升遷或轉調制度、教育訓練機制、績效與目標管理、指定配額制度、業務會議、業績公告制度、獎品制度及部門績效獎金制度。
Abratt 和 Smythe	1989	以業務員獎酬為主，分為貨幣性報酬（如佣金分紅、獎酬、利潤分享）與非現金報酬（如獎品、旅遊犒賞）。
Churchill	1990	分為「財務型報酬」與「非財務型報酬」兩種。「財務型報酬」涵蓋給予員工報酬標準的制度、激勵性質的報酬制度（特殊表現獎勵）、短期的激勵制度（盈利分享）；「非財務型報酬」譬如個人生涯願景發展、表揚制度等。
Al-Alawi	2005	分為「物質性激勵」與「非物質性激勵」，「物質性激勵」包括薪資、獎酬和福利；「非物質性激勵」包括工作多元（樣）性、教育訓練和優於法定之休假等。

表 2-4
激勵制度的衡量方式（續）

學者	提出年	衡量方式
林芝華	2013	依據 Robbins (1982) 所提出之報酬三構面，分為「內部報酬(Intrinsic Rewards)」與「外在報酬(Extrinsic Rewards)」。「外在報酬」又分為「財務性報酬」與「非財務性報酬」。
鍾紹熙、王櫻樺	2016	分為「物質性激勵制度」、「社會性激勵制度」及「活動性激勵制度」等三個構面。物質性含括業務績效獎金；社會性含括主管認同程度及表揚機制；活動性包括旅遊犒賞或績優人員俱樂部。
李昆霖	2021	激勵制度分為「金錢型、福利型、工作穩定型及發展與成長型」。金錢型包括薪酬、獎賞、相關津貼；福利型包括紅利或股票分配、記功嘉獎或優於法令特休假；工作穩定型包括工作環境舒適及暢所欲言的意見表達；發展與成長型包括晉升機制、績效評核機制及教育訓練制度。

資料來源：本研究整理。

激勵制度的衡量構面因不同時間、不同學者各有不同論點，不論型式，其範疇大同小異。因 Robbins 激勵制度三構面內容亦適合研究於本研究之非營利組織，故本研究採用林芝華（2013）依據 Robbins 提出的衡量指標延伸出三個構面為「內在報酬」、「外在財務報酬」、「外在非財務報酬」。「內部報酬」包含擁有決策權、個人生涯前景性等；「外在報酬」分別為「財務性報酬」（獎金紅利、供餐補助等）與「非財務性報酬」（彈性上下班、提拔晉升等）。

第四節 工作績效

一、工作績效的定義

「績效」(performance) 是績與效的組合，對於達成某特定目標之

程度所做的衡量。根據 Byars 和 Rue (1994) 之定義，它是用來判斷與衡量員工工作的表現狀況，即可展現工作實現之績效。在組織行為之研究看績效，績效指的是「效率 (efficiency)、效能 (effectiveness) 及效力 (efficacy) 三方面的綜合表現與評價」。而工作績效的判定，可用「個人的工作投入與貢獻價值、工作產出之品質或數量」來論斷，亦可稱之為「員工生產力」。

Porter 和 Lawler (1968) 認為工作績效的衡量指標是「績效的量」、「績效的質」以及「工作盡力的程度」所組成。Schermerhorn (1989) 指出工作績效是個人或團體在工作表現上，所達成任務之質與量。另外，Borman 和 Motowidlo (1993)，則將工作績效定義為「所有關乎組織目標之行為，且透過個體對組織目標付出程度之多寡或高低給予衡量」，其學者「任務績效」與「脈絡績效」納為工作績效之構面，亦可同時界定為「正式角色任務」與「非正式角色任務」；而任務與正式角色即是個人所具備之工作職能與技術是否符合組織需求與規範；脈絡與非正式角色是指個人亦能主動且自發性協助他人，展現互助行為並與他人齊心合作展現組織效能。

本研究整理國內外研究者對工作績效定義如下：

表 2-5
工作績效的定義

研究者	提出年	定義
Schermerhorn	1989	工作績效是個人或團體在工作表現上，所達成任務之質與量
Campbell	1990	個人為了達成組織之期待、規範或特定樣態之角色需要時，所對應產生的行為。
Borman 和 Motowidlo	1993	所有關乎組織目標之行為，且透過個體對組織目標付出程度之多寡或高低給予衡量。
鄭瀛川	2006	工作績效是組織評斷員工之工作表現，再針對工作規範進行查核，以作為相關人事考核之依據。

表 2-5
工作績效的定義（續）

研究者	提出年	定義
林子超、 簡君倫、 劉旭冠	2013	為了達到組織設定之目標所做的努力與行動，且會透過組織夥伴或主管進行結果之評估。
涂詔軒	2015	指個人完成工作任務且工作品質與完成數量來論斷是否符合組織之期望。
施嘉衍	2016	組織設定該職位所需的職責，並透過員工產出之工作品質與執行效率來衡量結果與貢獻程度。
陳慧倫	2019	員工會期望工作表現獲得肯定並提升個人在組織價值之行為。
許惠容	2020	個人為了達成組織之期待、規範或特定樣態之角色需要時，所對應產生的行為。
黃雲敏	2021	組織所設定之工作質化目標與量化目標，其組織成員皆可在規範期間內完成。

資料來源：本研究整理。

綜合以上研究者對工作績效之定義，本研究採用 Borman 和 Motowidlo (1993) 將工作績效定義為「所有關乎組織目標之行為，且透過個體對組織目標付出程度之多寡或高低給予衡量」。

二、工作績效的衡量構面

宋建輝 (2017) 將工作績效的衡量構面分為「任務達成」、「顧客認同」、「具體成效」等三大構面。Menges, Tussing, Wihler 和 Grant (2017) 和魏筱昀 (2019) 將工作績效可以分為「任務績效」與「情境績效」兩構面；其中，「任務績效」係指員工投入工作後產出之結果；其二「情境績效」是指任務活動之外，對組織績效有貢獻的其他活動所表現的熟練度。Borman 和 Motowidlo (1993) 及洪麗淇的研究 (2020)，將工作績效區分為兩個構面，一為「任務績效(task performance)」，二為「脈絡績效(contextual performance)」。「任務績效」

指員工達成組織指定或期望任務的程度；而「脈絡績效」是指員工在組織、社會與心理環境中所表現之行為。歸納上述相關研究，整理工作績效衡量構面如下：

表 2-6
工作績效的衡量構面

研究者	提出年	衡量構面
Borman 和 Motowidle	1993	任務績效、脈絡績效
李元墩、林秋娟、陳順宇	2016	社會支持、組織承諾
宋建輝	2017	任務達成、顧客認同、具體成效
Menges 等人	2017	任務績效、情境績效
魏筱昀	2019	任務績效、情境績效
洪麗淇	2020	任務績效、脈絡績效

資料來源：本研究整理。

鑑於訪談本研究單位之主管發現此非營利組織專案人員在共同工作事務較需督促才可完成工作，故為貼近研究問題之核心，本研究依據 Borman 和 Motowidle (1993) 提出之「任務績效」與「脈絡績效」兩構面列為研究工具進行研究。依據洪麗淇 (2020) 參考兩位學者績效量表，其「任務績效」採用 Wayne 和 Liden (1995) 發展的績效量表，「脈絡績效」採用 Bagozzi、Verbeke 和 Gavino (2003) 的組織公民行為的四個維度(禮貌、利他、運動家精神和公民道德)所發展之量表。

第五節 人格特質、激勵制度與工作績效之相關研究

一、五大人格特質與工作績效之相關研究

《國家科學院院刊》(PNAS) 的新研究中指出：「擁有特定人格特質(情緒穩定、決心、控制力、樂觀及責任心)的人，通常較容易成功(天下雜誌，2017)。」上述研究提及之「成功」與工作績效具有間接關係。Motowildo 等人 (1997) 認為親和性、外向性與勤勉嚴謹性是

脈絡績效的最佳預測因素，而勤勉嚴謹性及認知能力是任務績效的影響因子。許志賢、劉慶湘、李鴻文、陳芬儀（2007）等人以研究醫療保健服務業之藥劑師為例，研究結果指出，親和性與脈絡績效的相關性最高。魏文欽與朱聖和（2008）以「國內金融控股公司從業人員為研究對象進行研究，研究結果指出在人格特質所有構面中除神經質人格特質外，其餘人格特質，如外向性、親和性、嚴謹自律性與經驗開放性對工作態度均有正向影響，而工作態度對服務品質及工作績效均呈正向影響」。2013 年林翠蓉、張力、侯啟嫻和葉文瑞等人研究金融業理財專員，其結果顯示「情緒穩定性」與「開放型」皆會影響工作績效。洪麗淇（2020）研究壽險業指出，親和性與勤勉嚴謹性交互作用影響脈絡績效，進而部份影響任務績效之行動。Guo 等人（2021）研究中國哈爾濱八家醫院醫生成就動機與工作績效的關係，顯示親和性及勤勉嚴謹性之人格特質會顯著影響工作績效。Mahlamäki、Rintamäki 和 Rajah（2019）研究性格和動機對大客戶經理工作績效的作用，以了解 B2B 市場的顧客關係經理，其研究顯示外向性和盡責性人格特性和學習取向顯著影響工作績效。Frieder、Wang 和 Oh（2018）研究教育服務公司戶外銷售部門的員工，結果顯示勤勉嚴謹性、經驗開放性顯著影響工作績效。歸納學者針對不同產業別及不同研究對象之人格特質影響工作績效之列表。

表 2-7
人格特質對工作績效之探討

學者	提出年	產業別	研究對象	人格特質影響工作績效				
				A	B	C	D	E
Barrick、Stewart 和 Piotrowski	2002	金融業	電話銷售人員		✓			✓
許志賢、劉慶湘、李鴻文、陳芬儀	2007	醫療保健服務業	藥劑師					✓

表 2-7
人格特質對工作績效之探討 (續)

學者	提出年	產業別	研究對象	人格特質影響工作績效				
				A	B	C	D	E
魏文欽、朱聖和	2008	金融業	從業人員		✓	✓	✓	✓
Barrick 和 Zimmerman	2009	金融業	櫃檯行員	✓				✓
Hannay、Arisholm、Engvik 和 Sjoberg	2009	軟體服務業	軟體工程師			✓		
林翠蓉、張力、侯啟娉、葉文瑞	2013	金融業	理財專員	✓		✓		
Halim、Zainal、Omar、Hafidz 和 Othman	2013	公務機關	公共行政人員	✓			✓	✓
Hsieh 和 Chou	2013	教育服務業	IT 技術人員		✓	✓		✓
Zhijing、Jiwei 和 Yiwen	2013	外資企業	知識工作者	✓			✓	✓
Frieder、Wang 和 Oh	2018	教育服務業	銷售人員			✓		✓
Mahlamäki、Rintamäki 和 Rajah	2019	B2B 相關產業	顧客關係經理		✓			✓
Mhlanga、Mjoli 和 Chamisa	2019	公務機關	市政僱員			✓	✓	✓
洪麗淇	2020	壽險業	從業人員				✓	✓
Geldenhuis 和 Peral	2020	不限行業別	至少 10 年教育 平水的上班族			✓		✓
Guo 等人	2021	醫療保健服務業	醫生				✓	✓

註：「人格特質 A-情緒穩定性、B-外向性、C-經驗開放性、D-親和性、E 勤勉嚴謹性」

從上述之各類研究發現，各行業別之從業人員之人格特質對工作績效之影響，其人格特質各有不同的影響程度，但「勤勉嚴謹性」佔其大宗。

綜合上述國內外學者研究發現，本研究提出研究假設如下：

- H1：不同人格特質對工作績效有顯著不同程度的正向影響。
- H1-1：情緒穩定性人格特質對任務績效有顯著正向的影響。
- H1-2：情緒穩定性人格特質對脈絡績效有顯著正向的影響。
- H1-3：外向性人格特質對任務績效有顯著正向的影響。
- H1-4：外向性人格特質對脈絡績效有顯著正向的影響。
- H1-5：經驗開放性人格特質對任務績效有顯著正向的影響。
- H1-6：經驗開放性人格特質對脈絡績效有顯著正向的影響。
- H1-7：親和性人格特質對任務績效有顯著正向的影響。
- H1-8：親和性人格特質對脈絡績效有顯著正向的影響。
- H1-9：勤勉嚴謹性人格特質對任務績效有顯著正向的影響。
- H1-10：勤勉嚴謹性人格特質對脈絡績效有顯著正向的影響。

二、激勵制度與工作績效之相關研究

哈佛商業評論中文版 2003 年 2 月號提及：「〈為何誤解部屬的工作動機？〉一文指出，史丹福大學副教授 Chip Heath 發現，主管通常會高估薪資和其他外在因素對員工的工作誘因，而低估內在激勵對員工的價值（經理人，2006）。」上述研究提及之工作誘因與工作績效具有間接關係。鍾紹熙和王櫻樺（2016）研究對象為銀行業之理財專員，探討工作投入與工作績效之關聯性，研究指出理財專員若認同激勵制度對自己是高度需求的，即會與工作績效有正向關聯；且理財專員對激勵制度的滿意程度也與工作績效具正向關聯。當企業員工對激勵制度之重要性評價愈高時，例如激勵制度影響個人升遷、聲譽及紅利，員工個人會努力達成賦予之工作任務，因而提升工作績效（李琪維、高瑞新、廖翊雅、劉文宏，2010）。激勵制度中的教育訓練、薪酬、附加員工福利、公平晉升制度等因素與工作績效之間有正向關係（Ghaffari, Shah, Burgoyne, Nazri & Salleh, 2017）。吳怡璇（2018）研究銀行業理財

專員激勵制度與工作績效之影響，研究顯示「激勵制度之職工福利及相關財務報酬對工作績效有顯著正向影響，其中「外在激勵」對「任務績效」的正面影響性最大」。曾文昱（2020）研究中部空軍基地修護部隊之激勵制度與工作績效之影響，結果顯示「激勵制度的工作成就感、發揮個人才能及理想抱負、訓練進修、尊重及信任對工作績效有顯著正向影響，其中「內在激勵」對「情境績效」的正面影響最大，「內在激勵」對「任務績效」的正面影響次之」。

表 2-8
激勵制度對工作績效之探討

學者	提出年	產業別	研究對象	激勵制度項目 影響工作績效
李琪維、高瑞新、廖翊雅、劉文宏	2010	漁會	從業人員	個人升遷、聲譽及紅利
Ghaffari、Shah、Burgoyne、Nazri 和 Salleh	2017	教育服務業	非學術研究 僱員	教育訓練、薪酬、附加員工福利、公平晉升制度
鍾紹熙、王櫻樺	2016	金融業	理財專員	業績獎金、績效獎金、國內外旅遊獎勵
吳怡璇	2018	金融業	理財專員	職工福利及財務相關報酬
曾文昱	2020	空軍基地	修護部隊軍人	工作成就感、發揮個人才能、展現理想抱負、訓練進修與尊重及信任

從上述研究發現，各行業別各有其制訂之激勵制度，而在金融業之理財專員是以「財務報酬」之激勵制度較能影響工作績效。

綜合上述國內外學者研究發現，激勵制度對工作績效有顯著正向影響。因此，本研究提出研究假設如下：

H2：不同激勵制度對工作績效有不同程度的正向影響。

H2-1：外在財務報酬激勵制度對任務績效有顯著的正向影響。

- H2-2：外在財務報酬激勵制度對脈絡績效有顯著的正向影響。
- H2-3：外在非財務報酬激勵制度對任務績效有顯著的正向影響。
- H2-4：外在非財務報酬激勵制度對脈絡績效有顯著的正向影響。
- H2-5：內在報酬激勵制度對任務績效有顯著的正向影響。
- H2-6：內在報酬激勵制度對脈絡績效有顯著的正向影響。



第三章 研究設計與實施

本研究將探討非營利組織專案人員人格特質與工作績效相關分析，及激勵制度與工作績效相關分析。

第一節 研究架構

本研究架構是根據研究動機與目的、待答問題，並佐證相關文獻探討及參考相關理論，提出本節的研究架構如圖 3-1 所示。

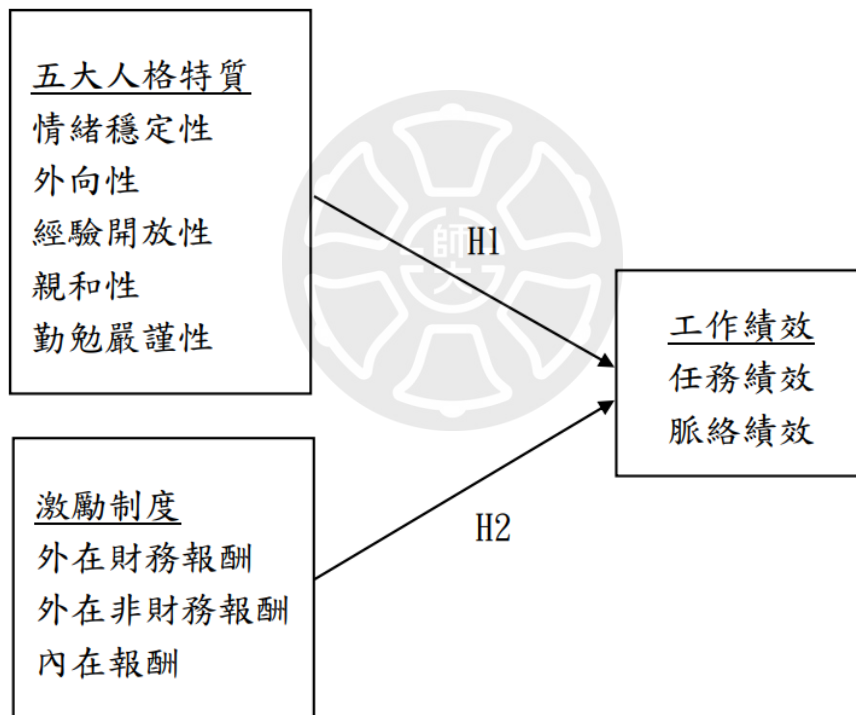


圖 3-1 本研究架構圖

第二節 研究假設

本研究依據研究架構中各變項的關聯，提出非營利組織專案人員之下列研究假設。

H1：不同人格特質對工作績效有顯著不同程度的正向影響。

H1-1：情緒穩定性人格特質對任務績效有顯著的正向影響。

H1-2：情緒穩定性人格特質對脈絡績效有顯著的正向影響。

H1-3：外向性人格特質對任務績效有顯著的正向影響。

H1-4：外向性人格特質對脈絡績效有顯著的正向影響。

H1-5：經驗開放性人格特質對任務績效有顯著的正向影響。

H1-6：經驗開放性人格特質對脈絡績效有顯著的正向影響。

H1-7：親和性人格特質對任務績效有顯著的正向影響。

H1-8：親和性人格特質對脈絡績效有顯著的正向影響。

H1-9：勤勉嚴謹性人格特質對任務績效有顯著的正向影響。

H1-10：勤勉嚴謹性人格特質對脈絡績效有顯著的正向影響。

H2：不同激勵制度對工作績效有不同程度的正向影響。

H2-1：外在財務報酬激勵制度對任務績效有顯著的正向影響。

H2-2：外在財務報酬激勵制度對脈絡績效有顯著的正向影響。

H2-3：外在非財務報酬激勵制度對任務績效有顯著的正向影響。

H2-4：外在非財務報酬激勵制度對脈絡績效有顯著的正向影響。

H2-5：內在報酬激勵制度對任務績效有顯著的正向影響。

H2-6：內在報酬激勵制度對脈絡績效有顯著的正向影響。

第三節 研究對象

本研究為了瞭解非營利組織專案人員人格特質、激勵制度與工作績效之間的影響，採用問卷調查方式進行研究。問卷發放對象設定為社團法人中華民國全國中小企業總會之專案人員，透過網路問卷之發放，進而收集研究所需之相關訊息與資料。

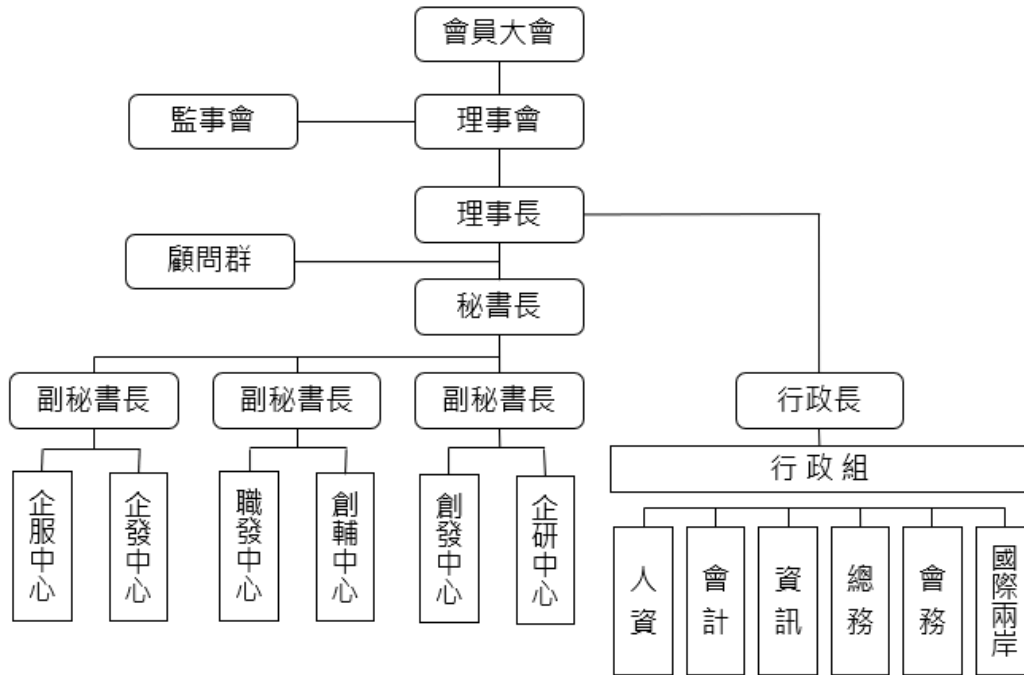


圖 3-2 社團法人中華民國全國中小企業總會組織架構圖

資料來源：社團法人中華民國全國中小企業總會（2022）。

第四節 研究法

本研究以問卷調查法進行研究，透過網路問卷發放進行調查。本研究透過相關文獻為基礎發展出本研究問卷題項，以進一步了解非營利組織專案人員的人格特質、激勵制度與工作績效之關係，問卷蒐集完畢，將運用統計軟體進行統計與處理。

第五節 研究工具

本節利用問卷調查方式進行研究之探討，參考國內外研究者之文獻與觀點，依照研究目的尋找適合之量表，以建構本研究問卷，其內容共分四大部分，分別為：受訪者背景變項、人格特質、激勵制度及工作績效。

本研究蒐集相關文獻及參考學者所發表的問卷為基礎，分別如下：

一、人格特質量表

本研究採用吳琍雅（2019）參考劉宗明、黃德祥 2008 年研究量表修改之五大人格特質評量，量表包括：情緒穩定性、外向性、經驗開放性、親和性及勤勉嚴謹性等五大構面，共計二十四題。其中情緒穩定性構面的 Cronbach's α 值為.80、外向性構面的 Cronbach's α 值為.72、經驗開放性構面的 Cronbach's α 值為.79、親和性構面的 Cronbach's α 值為.83、勤勉嚴謹性構面的 Cronbach's α 值為.70，表示此量表具有良好的內部一致性。

表 3-1
人格特質量表題項

構面	題項
情緒穩定性	1.我不太容易緊張。
	2.我對自己感到滿意。
	3.我的情緒不易失控。
	4.我不會杞人憂天。
	5.我不容易生氣。
外向性	6.我是個主動的人。
	7.我喜歡交朋友。
	8.我是個具說服力的人。
經驗開放性	9.我常提出新構想。
	10.我喜歡嘗試各種不同的活動。
	11.我是個經常創新的人。
親和性	12.我會為別人著想。
	13.我相信人性本善。
	14.我會竭盡所能幫助他人。
	15.我是個體貼的人。
	16.我十分遵守團體規範。
	17.我是個容易相處的人。
	18.我能寬恕他人的錯誤。

表 3-1
人格特質量表題項 (續)

構面	題項
勤勉嚴謹性	19.我有很高的成就動機。
	20.我不容易分心。
	21.我是個守時的人。
	22.我做事有計畫。
	23.遇到挫折我能堅持到底。
	24.我可以精確掌握工作的進度。

二、激勵制度量表

激勵制度衡量指標發展出三個構面為「內在報酬」、「外在財務報酬」、「外在非財務報酬」；本研究之激勵制度量表是依據林芝華（2013）參考江孟儒 2009 年之研究量表提出三構面衡量指標。組織激勵制度整合出兩構面針對因素負荷量之變數命名為「內在報酬」與「外在報酬」，其 Cronbach's α 值分別為.87 與.78。

表 3-2
激勵制度量表題項

構面	題項
外在財務性報酬	1.我的公司提供了合理的底薪。
	2.我的公司提供了合理的業績獎金。
	3.我的公司提供了合理的年終獎金。
	4.我的公司提供了合理的職務加給。
	5.我的公司提供了合理的津貼補助。
外在非財務性報酬	6.我覺得公司的員工福利制度良好。
	7.我覺得公司的升遷制度良好且公平。
	8.我覺得公司工作環境良好。
	9.當我工作認真時，能適時得到主管讚賞。
	10.當我工作表現優異，能獲得公開表揚的機會。

表 3-2

激勵制度量表題項 (續)

構面	題項
內在報酬	11.我能從目前工作中實現理想及抱負。
	12.我能從目前工作中發揮個人才能。
	13.我能從目前工作中獲得成就感。
	14.我能從目前工作中獲得訓練與進修機會。
	15.我能從目前工作中學習決策參與。

三、工作績效量表

本研究依據工作績效衡量構面之「任務績效」與「脈絡績效」兩構面列為研究工具進行研究。任務績效採用洪麗淇 (2020) 參考 Wayne 與 Liden (1995) 所發展的績效量表。脈絡績效採用洪麗淇 (2020) 參考 Bagozzi、Verbeke 和 Gavino (2003) 的組織公民行為的四個維度 (禮貌、利他、運動家精神和公民道德) 所發展的量表。組織公民行為是個人自發性的表現行為；禮貌是能自動自發通知組織其他成員，以避免其受到不良影響；利他主義為一種自發幫助組織內的其他人完成公司任務；運動家精神被視為員工願意容忍不理想的情況或不滿而不抱怨；公民道德反映了人員負責任參與公司活動的行為 (Bagozzi, Verbeke, & Gavino, 2003)，上述四項維度屬於個人自發性的表現行為，若能符合此四類即更具正向積極的特質，故本研究採用此四維度之脈絡績效量表。任務績效共計四題，脈絡績效共計十三題。「任務績效」在總體量表的 Cronbach's α 值為 .87；「脈絡績效」在在總體量表的 Cronbach's α 值為 .89，表示此量表具有良好的內部一致性。

表 3-3
工作績效量表題項

構面	題項
任務 績效	1.我是比我直屬主管之前監督過的其他員工更優秀。
	2.我的整體工作績效比我的直屬主管所管理的其他同仁更為優秀。
	3.我個人覺得我的直屬主管滿意我的整體工作效率。
	4.總體而言，我覺得我有效履行了自己的角色和責任。
脈絡 績效	1.我願意幫助工作負擔較為繁重的同事。
	2.我願意花時間幫助身邊的同事。
	3.我總是願意向同事伸出援手。
	4.我容易將工作上的問題變得更大(*)。
	5.我有時會花很多時間來抱怨工作上的瑣事(*)。
	6.我很少看到工作問題的積極面(*)。
	7.支援不屬於我工作範圍的活動時，我仍盡全力完成相關的工作。
	8.我會主動找尋並參與對工作層面具正向效果的會議或課程，雖然這些工作並非我的任務。
	9.我會建議公司改進工作的流程和做法。
	10.在工作上我會考慮我的處事行為對他人可能造成的影響。
	11.我會努力讓公司裡的每個人都感到愉快。
	12.當工作中出現衝突時，我會嘗試加以解決。
	13.在工作上，我會盡量避免製造別人的問題及困擾。

註：*為反向題。

第六節 資料處理與分析

為了解問卷調查中上述變項間之差異與關聯性，進行資料處理與分析方法之說明。

一、敘述性統計分析

針對本研究有效問卷個人基本資料進行整理，說明受測者各人口統計變項之次數分配、百分比、平均數及標準差等資料的分布情況，

藉以說明樣本資料結構與基本特性，以做為後續分析的基礎。

二、信度分析

信度分析是以 Cronbach's α 為瞭解各構面問卷題項之可信度或穩定性，題項測量結果的同質性或一致性之衡量指標，當測驗的信度愈高，就表示各變項的信度與內部一致性就愈高、問卷設計可靠度也愈高，「信度標準小於 0.3 為不可信、0.3~0.4 為勉強可信、0.4~0.5 為稍微可信、0.5~0.7 為可信、0.7~0.9 為很可信、大於 0.9 為十分可信表示問卷設計最佳」。

三、獨立樣本 t 檢定

t 檢定是資料分析方法中，用來檢定兩群彼此獨立之母群平均數是否有顯著差異最普遍的方法之一。因此，當填答者的人數統計變項為兩組特徵群組時，用獨立樣本 t 檢定來測量與各變項的看法是否存在顯著差異。

四、單因子變異數分析

單因子變異數分析之適用時機為，欲檢測不同組別之受測者在某一變項上之得分是否有顯著差異。本研究採用其看法，使用單因子變異數分析檢驗不同性別、不同婚姻狀況、不同年齡、不同年資之受測者在人格特質、激勵制度及工作績效之結果是否有顯著差異。

五、皮爾森相關分析

Person's 相關分析之適用時機為「欲檢定之兩個變項為連續變項時」，檢定其變項之間是否有關聯性。本研究採用相關分析，用以了解「人格特質、激勵制度及工作績效」三個構面兩兩變項間是否有相關聯性之存在。

六、迴歸分析

迴歸分析主要目的在於可找到解釋效標變數（criterion variable，又

稱依變數)的預測變數(predictor variable, 又稱自變數), 進而建立模型並預測效標變數。

表 3-4

研究變項與資料分析方式

研究目的	研究問題	研究變項	資料分析方式
1. 探討不同背景變項的非營利組織專案人員的工作績效是否有顯著差異。	不同性別、不同婚姻狀況、不同年齡及不同年資的非營利組織專案人員的任務績效/脈絡績效是否有顯著差異?	性別、婚姻狀況、年齡、年資	獨立樣本t檢定、單因子變異數分析
2. 探討非營利組織專案人員的人格特質對工作績效的影響。	非營利組織專案人員人格特質對任務績效/脈絡績效的影響為何?	情緒穩定性、外向性、經驗開放性、親和性、勤勉正直性	皮爾森相關分析、迴歸分析
3. 探討非營利組織專案人員的激勵制度對工作績效的影響。	營利組織專案人員激勵制度對任務績效/脈絡績效的影響為何?	外在財務報酬、外在非財務報酬、內在報酬	皮爾森相關分析、迴歸分析

第七節 研究程序

本研究所採取的研究程序分述如下：

一、確定研究方向、目的、主題與問題

研究者於 2021 年 2 月至 8 月間與指導教授討論研究主題之可行性，並於 2121 年 8 月正式與指導教授確定論文主題與方向，前期針對個案之非營利組織之問題變項進行訪談及瞭解後，以進一步擬定本研究之研究目的並針對個案組織問題進行討論。

二、文獻蒐集與探討

從 2021 年 2 月起即針對討論主題進行文獻之閱讀，並於 2021 年 8 月正式針對研究主題的關鍵字查閱國內外相關文獻、書籍著作或期刊

雜誌等，進行資料之整理及歸納。

三、研究架構與假設

於 2021 年 8 月至 10 月中旬針對文獻探討內容發展出適合本研究之各變項構面並擬定研究架構及相關推導之假設撰寫研究計畫。

四、研究計畫審查

於 2021 年 10 月 29 日進行論文計畫審查，將專家之建議列入論文之修正。

五、問卷實施

於 2022 年 3 月 10 日至 5 月 6 日針對研究對象進行問卷發送。

六、問卷回收建檔與統計資料分析

於 2022 年 5 月 9 日至 5 月 13 日將回收之問卷，進行編碼及電腦建檔，以作業後續資料統計分析與輸出報表。

七、結論與建議

針對問卷資料分析及假設驗證之結果取得最後研究結論，並提出對個案公司在制定激勵制度及評估工作績效時提出改善建議。

八、論文審查

資料分析及論文撰寫完成後，經指導教授審視完畢於 2022 年 7 月進行論文審查。

九、完成論文

論文經口試委員及指導教授審查後，依據建議修正事項進行修改並完成研究論文。

第四章 研究結果與討論

111年3月2日起針對受測單位進行網路問卷調查，於111年5月6日回收287份問卷，有效問卷共計274份。接續進行資料驗證，透過驗證性因素分析檢驗信效度，及使用相關分析與迴歸分析來驗證人格特質、激勵制度對工作績效是否有顯著影響之研究假設，並以SPSS23.0及AMOS統計軟體進行相關數據之分析。本章共分六節，第一節信效度分析；第二節描述性統計；第三節個人背景變項差異性分析；第四節專案人員人格特質對工作績效的影響；第五節激勵制度對專案人員工作績效的影響；第六節專案人員人格特質與激勵制度對工作績效的影響；第七節研究假設驗證結果；第八節綜合討論。

第一節 信效度分析

一、常態性檢定

本研究問卷針對各變項之適配度檢定後進行刪題，調整完畢後共有42個題項，從表4-1得知，各觀察變項之偏態（skew）係數介於-1.341至0.451之間，而峰度（kurtosis）則介於-1.079至6.21之間，另Mardia係數為343.478。以最大概似估計法（Maximum Likelihood Estimation）為主要估計方法的結構方程模式，樣本資料須符合常態性分配。所謂常態性分配，係指資料呈現單變數常態性以及多元常態性。單變數常態性透過偏態（skew）和峰度（kurtosis）係數判別。Curran、West和Finch（1996）建議當偏態係數及峰度係數之絕對值分別小於2及小於7時，表示回收資料具常態性；另多元常態性是透過比較Mardia係數及p觀察變項之總數量所得，學者Bollen（1989）提出Mardia係數不能大於 $p(p+2)$ 之值。據上，本研究有效樣本之各觀察變項之偏態

(skew) 係數介於-1.341 至 0.451 之間，絕對值小於 2，而峰度 (kurtosis) 則介於-1.079 至 6.21 之間，絕對值小於 7，顯示資料符合單變數常態性標準；多元常態性之 Mardia 係數為 343.478，而 $p(p+2) = 42(42+2) = 1848$ ，Mardia 係數 343.478 確實小於 1848。爰所回收之問卷資料具有單變數常態性以及多元常態性，所得樣本資料符合常態性假設，採最大概似估計法進行統計分析可以確保推論結果。

表 4-1
測量模型之驗證性因素分析表

變項	題項	平均值	標準差	偏態	峰態	標準化因素負荷量	誤差變異數	Cronbach's α	CR	AVE
情緒 穩定性	Em3	4.57	1.439	-.396	-.815	.84	.137	.740	.754	.515
	Em4	3.78	1.480	.451	-.821	.51	.150			
	Em5	4.11	1.513	.081	-1.079	.76	.143			
外向性	Ex1	4.64	1.469	-.320	-.602	.63	.130	.687	.685	.422
	Ex2	5.00	1.280	-.384	-.419	.58	.108			
	Ex3	4.76	1.195	-.546	.250	.73	.078			
經驗 開放性	Op1	4.71	1.273	-.573	.263	.89	.050	.869	.878	.708
	Op2	5.06	1.333	-.612	.003	.71	.084			
	Op3	4.55	1.266	-.549	.159	.91	.048			
親和性	Ag1	5.77	1.005	-1.341	3.658	.71	.054	.826	.872	.579
	Ag3	5.33	1.193	-1.199	1.960	.68	.082			
	Ag4	5.38	1.114	-1.289	2.714	.80	.069			
	Ag5	5.57	.928	-.730	.691	.68	.050			
	Ag6	5.63	1.041	-.865	.671	.91	.064			
勤勉 嚴謹性	Co3	5.36	1.345	-.798	-.052	.66	.115	.848	.855	.599
	Co4	5.24	1.220	-.624	.087	.84	.068			
	Co5	4.90	1.238	-.453	-.309	.74	.073			
	Co6	5.36	1.197	-.706	.521	.84	.062			
外在財 務報酬	Fi1	4.54	1.351	-.495	-.400	.84	.055	.905	.905	.658
	Fi2	4.14	1.518	-.414	-.603	.79	.084			
	Fi3	4.74	1.333	-.724	.389	.75	.072			
	Fi4	4.24	1.452	-.528	-.136	.85	.081			
	Fi5	4.41	1.427	-.550	-.181	.82	.086			

表 4-1

測量模型之驗證性因素分析表 (續)

變項	題項	平均值	標準差	偏態	峰態	標準化因素負荷量	誤差變異數	Cronbach's α	CR	AVE
外在非 財務報 酬	Nfi1	4.36	1.374	-.416	-.294	.77	.070	.862	.861	.554
	Nfi2	4.04	1.295	-.507	.269	.79	.064			
	Nfi3	5.01	1.290	-.695	.392	.65	.084			
	Nfi4	4.97	1.247	-.759	.398	.70	.076			
	Nfi5	4.28	1.324	-.226	.051	.80	.063			
內在 報酬	In1	4.08	1.321	-.178	-.076	.89	.046	.887	.891	.627
	In2	4.39	1.360	-.455	-.247	.92	.039			
	In3	4.53	1.307	-.636	.193	.86	.046			
	In4	4.51	1.261	-.491	.283	.63	.083			
	In5	4.81	1.260	-.762	.758	.60	.089			
任務 績效	Tp1	4.19	1.109	.260	.536	.92	.036	.868	.881	.718
	Tp2	4.24	1.144	.101	.286	.94	.039			
	Tp3	4.72	1.082	-.269	.621	.65	.062			
脈絡 績效	Cp1	5.39	1.051	-.538	.244	.76	.045	.860	.851	.509
	Cp2	5.62	.874	-.639	1.476	.93	.032			
	Cp3	5.58	.931	-.727	1.183	.93	.033			
	Cp7	5.49	1.060	-.437	.128	.53	.067			
	Cp10	5.56	.956	-.216	-.346	.46	.059			
	Cp13	5.92	.886	-.670	.610	.50	.049			
Mardia 係數	343.478	$p(p+2) = 42(42+2) = 1848$.939		

二、檢驗違犯估計

模型之估計係數逾越可接受的範圍即為「違犯估計」(offending estimates)。前述提及違犯估計情況，表示樣本資料有負值誤差變異數、標準化因素負荷量大於 1、標準誤太大。從前表 4-1 測量模型之驗證性因素分析表可知，有效樣本誤差變異數均呈現正數，無負數誤差變異數存在；沒有過大標準誤；標準化迴歸加權係數的最小值為.518，最大值為.959，因題項 TP2 超過 .95，但此構面僅 3 題，故不進行刪題。

三、區別效度

在區別效度部分，本研究依循 Fornell 等人 (1981) 之建議，各構

面平均變異數萃取量之平方根大部分皆大於構面之間的相關係數，代表構面測量問項具區別效度，如表 4-2，對角線上粗體字為 AVE 開根號值，並值皆大於各列中數值。因此，本研究量表具有區別效度。

表 4-2
研究構面區別效度

	AVE	情緒	外向	經驗	親和	勤勉	外在 財務	外在 非財 務	內在	任務	脈絡
情緒	.515	.718									
外向	.422	.353**	.650								
經驗	.708	.337**	.577**	.841							
親和	.579	.311**	.492**	.506**	.761						
勤勉	.599	.262**	.513**	.412**	.533**	.774					
外在 財務	.658	.115	.113	.235**	.177**	.195**	.811				
外在非 財務	.554	.248**	.212**	.379**	.299**	.237**	.751**	.744			
內在	.627	.178**	.363**	.456**	.349**	.311**	.537**	.718**	.792		
任務	.718	.175**	.379**	.360**	.350**	.420**	.050	.134*	.314**	.847	
脈絡	.509	.275**	.508**	.403**	.650**	.579**	.286**	.378**	.451**	.380**	.713

註：對角線上粗體字為 AVE 開根號值，下三角為構面之間的皮爾森相關。

四、檢驗收斂效度

從前表 4-1 測量模型之驗證性因素分析表得知：(1)各題項之標準因素負荷量數值介於.46 至.940；(2)各變項之組合信度(CR)數值介於.685 至.905 之間；(3)各變項之平均變異萃取量 (AVE) 數值介於.422 至.718 之間。收斂效度 (Convergent Validity) 係指同一量表之各變項，其所衍伸的多個測量題項都能收斂於此一變項，該效度係以 CR 和 AVE 為標準，其評估準則包括：(1)標準化因素負荷量須大於.45 (Hooper, Coughlan, & Mullen, 2008)；(2)組合信度 (CR) 要大於.6；(3) 平均變異萃取量 (AVE) 要大於.4 (王玉珍、吳清麟、李宜玫，2014)。

五、整體模型配適度

本研究透過文獻為基礎，採用結構方程模型配適度的檢驗，本研究模型以五大人格特質「情緒穩定性、外向性、經驗開放性、親和性及勤勉嚴謹性」、激勵制度「外在財務報酬、外在非財務報酬及內在報酬」、工作績效「任務績效與脈絡績效」十個子構面進行一階的模型驗證。結構方程模型配適度取決於理論模式與資料結構是否契合，參考黃芳銘（2004）的看法，建議以多數決作為評判標準。關於配適度檢驗結果之配適指標判斷準則，卡方值檢定與自由度比率(x^2/df)應小於 3 為佳，GFI、AGFI、CFI、NNFI 應介於 0.8 至 1 之間，RMSEA 應小於 .08。整體測量模式配適度之卡方值檢定與自由度比率、CFI、NNFI 達到良好配適度之可接受範圍，見表 4-3。

表 4-3
模型配適度檢定結果

配適指標	x^2/df	GFI	AGFI	CFI	NNFI	RMSEA
建議值	<3	>.8	>.8	>.8	>.8	<.08
檢定結果	2.770 符合	.745 不符合	.697 不符合	.836 符合	.814 符合	.081 不符合

第二節 描述性統計

針對 274 份有效問卷進行人口背景（性別、年齡、年資及婚姻狀況）、人格特質、激勵制度、工作績效等變項進行描述性統計，研究對象之填答分別描述如下。

一、人口背景變項分布情形

人口背景變項描述性統計資料整理如表 4-4。

(一)性別

女性有 212 位，佔整體研究樣本的比例為 77.4%，男性有 62 位，佔整體研究樣本的比例為 22.6%。

(二)年齡

以 26~30 歲佔 34.3%最多，其餘依序為 31~35 歲佔 21.9%，25 歲以下佔 17.5%，36~40 歲佔 10.9%，41~45 歲佔 9.9%，51 歲以上佔 3.6%，46~50 歲佔 1.8%。

(三)年資

年資 3 個月~3 年佔 57.7%最多，其餘依序為 4 年~6 年佔 16.8%，7 年~9 年佔 12.8%，10 年以上佔 12.8%。

(四)婚姻狀況

未婚有 207 人，佔 75.5%為大多數，已婚佔 24.5%。

表 4-4

人口背景變項描述性統計表

變項	類別	次數分配	百分比
性別	女性	212	77.4
	男性	62	22.6
年齡	25 歲以下	48	17.5
	26~30 歲	94	34.3
	31~35 歲	60	21.9
	36~40 歲	30	10.9
	41~45 歲	27	9.9
	46~51 歲以上	15	5.4
年資	3 個月~3 年	158	57.7
	4 年~6 年	46	16.8
	7 年~9 年	35	12.8
	10 年以上	35	12.8
婚姻狀況	未婚	207	75.5
	已婚	67	24.5

二、人格特質、激勵制度與工作績效各變項描述性統計

將人格特質、激勵制度與工作績效之平均數及標準差等統計資料如表 4-5。

(一)人格特質

研究樣本中，274 位員工的人格特質平均數為情緒穩定性 4.16、外向性 4.80、經驗開放性 4.77、親和性 5.54、勤勉嚴謹性 5.22，顯示 274 位員工對人格特質之認同較偏向於親和性與勤勉嚴謹性。

(二)激勵制度

研究樣本中，274 位員工的人格特質平均數為外在財務報酬 4.41、外在非財務報酬 4.53、內在報酬 4.46，顯示 274 位員工對激勵制度之認同偏向於外在非財務報酬。

(三)工作績效

研究樣本中，274 位員工的工作績效平均數為任務績效 4.38、脈絡績效 5.60，脈絡績效的認同度高於任務績效。

表 4-5

人格特質、激勵制度、工作績效描述性統計表

變項	構面	最小值	最大值	平均值	標準差
人格特質	情緒穩定性	1.33	6.33	4.16	1.20
	外向性	1.33	7.00	4.80	1.03
	經驗開放性	1.00	7.00	4.77	1.15
	親和性	2.20	7.00	5.54	.81
	勤勉嚴謹性	1.50	7.00	5.22	1.04
激勵制度	外在財務報酬	1.00	6.80	4.41	1.21
	外在非財務報酬	1.40	7.00	4.53	1.05
	內在報酬	1.00	7.00	4.46	1.08
工作績效	任務績效	1.67	7.00	4.38	.99
	脈絡績效	3.33	7.00	5.60	.74

第三節 個人背景變項差異性分析

一、性別之工作績效獨立樣本 *t* 檢定

本研究使用獨立樣本 *t* 檢定檢視性別差異在工作績效之表現是否出現不同，檢定結果見表 4-6。從分析結果可知，不同性別在研究變

項工作績效的表現並無顯著差異。

表 4-6

性別之工作績效 *t* 檢定

項目	性別	N	Mean	S.D.	<i>t</i>	<i>df</i>	<i>p</i>
任務 績效	女	212	4.399	.964	.612	272	.431
	男	62	4.312	1.076			
脈絡 績效	女	212	5.570	.748	-1.059	272	.430
	男	62	5.683	.704			

二、年齡之工作績效單因子變異數分析

本研究使用單因子變異數分析驗證不同年齡的員工在工作績效是否出現不同，檢定結果見表 4-7。從分析結果可知，不同年齡在研究變項工作績效的表現並無顯著差異。

表 4-7

年齡之工作績效單因子變異數分析

項目	問項	N	Mean	<i>p</i>	Scheffe 多重檢定
任務 績效	25 歲以下	48	4.340	.546	無顯著差異
	26~30 歲	94	4.340		
	31~35 歲	60	4.278		
	36~40 歲	30	4.744		
	41~45 歲	27	4.420		
	46~51 歲以上	15	4.36		
脈絡 績效	25 歲以下	48	5.722	.120	無顯著差異
	26~30 歲	94	5.480		
	31~35 歲	60	5.675		
	36~40 歲	30	5.472		
	41~45 歲	27	5.537		
	46~51 歲以上	15	5.87		

三、年資之工作績效單因子變異數分析

本研究使用單因子變異數分析，並進一步以雪費法進行事後檢定，檢視不同年資的員工在工作績效是否出現不同，檢定結果見表 4-8。從分析結果可知，不同年資在任務績效方面，10 年以上高於 3 個月~3 年。

表 4-8
年資之工作績效單因子變異數分析

項目	問項	<i>N</i>	Mean	<i>p</i>	Scheffe 多重檢定
任務 績效	3 個月~3 年	158	4.230	.016	10 年以上>3 個 月~3 年，有顯著 差異
	4 年~6 年	46	4.457		
	7 年~9 年	35	4.514		
	10 年以上	35	4.819		
脈絡 績效	3 個月~3 年	158	5.569	.249	無顯著差異
	4 年~6 年	46	5.652		
	7 年~9 年	35	5.452		
	10 年以上	35	5.786		

四、婚姻狀況之工作績效獨立樣本 *t* 檢定

本研究使用獨立樣本 *t* 檢定驗證婚姻狀況在工作績效之表現是否出現不同，檢定結果見表 4-9。從分析結果可知，婚姻狀況在研究變項工作績效的表現並無顯著差異。

表 4-9
婚姻狀況之工作績效 *t* 檢定

項目	性別	<i>N</i>	Mean	S.D.	<i>t</i>	<i>df</i>	<i>p</i>
任務 績效	女	207	4.338	.997	-1.219	272	.973
	男	67	4.507	.961			
脈絡 績效	女	207	5.539	.725	-2.225	272	.817
	男	67	5.769	.757			

第四節 專案人員人格特質對工作績效的影響

本研究為探討人格特質對工作績效的影響，以下使用皮爾森相關分析及迴歸分析，其結果如表 4-10、表 4-11。

表 4-10

人格特質對工作績效相關分析統計結果

	1	2	3	4	5	6	7
1.情緒穩定性	1						
2.外向性	.353**	1					
3.經驗開放性	.337**	.577**	1				
4.親和性	.311**	.492**	.506**	1			
5.勤勉嚴謹性	.262**	.513**	.412**	.533**	1		
6.任務績效	.175**	.379**	.360**	.350**	.420**	1	
7.脈絡績效	.275**	.508**	.403**	.650**	.579**	.380**	1

** $p < .01$.

相關分析是了解所有變數之間的關聯性及是否具有共線性；此是為了進行迴歸分析前，先去判斷使用的變數中有沒有一定的關聯度，若有相關才會進一步進行迴歸分析。相關分析是為了後續的迴歸分析與研究假設檢驗，先進行的基礎檢驗。

從表 4-10 中顯示，人格特質的五個構面皆與工作績效的兩個構面為正相關，故後續接續進行迴歸分析，見表 4-11。

表 4-11

人格特質對工作績效之迴歸分析表

	任務績效			脈絡績效		
	B	SE B	β	B	SE B	β
情緒穩定性	-.009	.048	-.011	.013	.029	.021
外向性	.123	.069	.129	.119**	.041	.167**
經驗開放性	.123**	.060	.143**	-.020	.036	-.031
親和性	.100	.084	.082	.392***	.050	.433***
勤勉嚴謹性	.242***	.064	.254***	.192***	.038	.270***
R ²	.234			.516		
Adj R ²	.220			.507		
F	16.379***			57.076***		
df	(5, 268)			(5, 268)		

N=274

** $p < .01$. *** $p < .001$.

本研究對人格特質與任務績效進行迴歸分析，以探討兩者間之關係。結果顯示，在考慮其他變項下，經驗開放性和任務績效有顯著關係， $\beta = .143, p < .01$ ，經驗開放性得分愈高，任務績效愈好；勤勉嚴謹性和任務績效有顯著關係， $\beta = .254, p < .001$ ，勤勉嚴謹性得分愈高，任務績效愈好；情緒穩定性 ($\beta = -.011, p = .856$)、外向性 ($\beta = .129, p = .075$)、親和性 ($\beta = .082, p = .237$) 和任務績效無顯著關係。

本研究對人格特質與脈絡績效進行迴歸分析，以探討兩者間之關係。結果顯示，在考慮其他變項下，外向性和脈絡績效有顯著關係， $\beta = .167, p < .01$ ，外向性得分愈高，脈絡績效愈好；親和性和脈絡績效有顯著關係， $\beta = .433, p < .001$ ，親和性得分愈高，脈絡績效愈好；勤勉嚴謹性和脈絡績效有顯著關係， $\beta = .270, p < .001$ ，勤勉嚴謹性得分愈高，脈絡績效愈好；情緒穩定性 ($\beta = .021, p = .646$)、經驗開放性 ($\beta = -.031, p = .577$) 和脈絡績效無顯著關係。

第五節 激勵制度對專案人員工作績效的影響

本研究為探討人格特質對工作績效的影響，以下使用皮爾森相關分析及迴歸分析，其結果如表 4-12、表 4-13。

表 4-12
激勵制度對工作績效相關分析統計結果

	1	2	3	4	5
1.外在財務報酬	1				
2.外在非財務報酬	.751**	1			
3.內在報酬	.537**	.718**	1		
4.任務績效	.050	.134*	.314**	1	
5.脈絡績效	.286**	.378**	.451**	.380**	1

* $p < .05$. ** $p < .01$.

激勵制度的三個構面皆與工作績效的兩個構面為正相關，故後續接續進行迴歸分析，見表 4-13。

表 4-13

激勵制度對工作績效之迴歸分析表 (N=274)

	任務績效			脈絡績效		
	B	SE B	β	B	SE B	β
外在財務報酬	-.094	.071	-.115	.003	.050	.005
外在非財務報酬	-.097	.099	-.103	.077	.070	.109
內在報酬	.412***	.075	.450***	.253***	.053	.371***
R ²	.122			.210		
Adj R ²	.112			.201		
F	12.501***			23.886***		
df	(3, 270)			(3, 270)		

*** $p < .001$.

本研究對激勵制度與任務績效進行迴歸分析，以探討兩者間之關係。結果顯示，在考慮其他變項下，內在報酬和任務績效有顯著關係， $\beta = .450, p < .001$ ，內在報酬得分愈高，任務績效愈好。外在財務報酬 ($\beta = -.115, p = .185$)、外在非財務報酬 ($\beta = -.103, p = .326$) 和任務績效無顯著關係。

本研究對激勵制度與脈絡績效進行迴歸分析，以探討兩者間之關係。結果顯示，在考慮其他變項下，內在報酬和脈絡績效有顯著關係， $\beta = .371, p < .001$ ，內在報酬得分愈高，脈絡績效愈好。外在財務報酬 ($\beta = .005, p = .955$)、外在非財務報酬 ($\beta = .109, p = .273$) 和脈絡績效無顯著關係。

第六節 專案人員人格特質與激勵制度對工作績效的影響

一、以階層迴歸分析：外在財務報酬、外在非財務報酬與內在報酬對任務績效之效果。

分析結果如表 4-14，其結果顯示，情緒穩定性、外向性、經驗開放性、親和性及勤勉嚴謹性可以解釋任務績效變異中的 23.4%， $F(5, 268) = 16.379, p < .001$ 。而在控制了情緒穩定性、外向性、經驗開放性、親和性及勤勉嚴謹性之後，外在財務報酬、外在非財務報酬

與內在報酬可增加 3.7% 的任務績效變異， $F(3, 265)=4.430, p<.01$ 。控制其他變項下，外在財務報酬對任務績效並無顯著解釋力 ($\beta=-.094, p=.246$)，外在非財務報酬對任務績效亦無顯著解釋力 ($\beta=-.141, p=.158$)，內在報酬對任務績效有顯著解釋力 ($\beta=.276, p<.001$)，當內在報酬得分愈高，任務績效也愈高。

表 4-14

人格特質、激勵制度對任務績效之階層迴歸分析表

	任務績效	
	ΔR^2	β
Step 1	.234***	
情緒穩定性		-.011
外向性		.129
經驗開放性		.143*
親和性		.082
勤勉嚴謹性		.254***
Step 2	.037**	
情緒穩定性		.015
外向性		.080
經驗開放性		.117
親和性		.074
勤勉嚴謹性		.253***
外在財務報酬		-.094
外在非財務報酬		-.141
內在報酬		.276***
Total R ²	.271**	
N	274	

* $p<.05$. ** $p<.01$. *** $p<.001$.

二、以階層迴歸分析：外在財務報酬、外在非財務報酬與內在報酬對脈絡績效之效果

分析結果如表 4-15，其結果顯示，情緒穩定性、外向性、經驗開放性、親和性及勤勉嚴謹性可以解釋脈絡績效變異中的 51%， $F(5,$

268)=57.076, $p < .001$ 。而在控制了情緒穩定性、外向性、經驗開放性、親和性及勤勉嚴謹性之後，外在財務報酬、外在非財務報酬與內在報酬可增加 4.1%的脈絡績效變異， $F(3, 265)=8.109$, $p < .001$ 。控制其他變項下，外在財務報酬對脈絡績效並無顯著解釋力 ($\beta = .046$, $p = .469$)，外在非財務報酬對脈絡績效亦無顯著解釋力 ($\beta = .055$, $p = .480$)，內在報酬對脈絡績效有顯著解釋力 ($\beta = .155$, $p < .05$)，當內在報酬得分愈高，脈絡績效也愈高。

表 4-15

人格特質、激勵制度對脈絡績效之階層迴歸分析表

	任務績效	
	ΔR^2	β
Step 1	.516***	
情緒穩定性		.021
外向性		.167**
經驗開放性		-.031
親和性		.433***
勤勉嚴謹性		.270***
Step 2	.041***	
情緒穩定性		.015
外向性		.164**
經驗開放性		-.108
親和性		.408***
勤勉嚴謹性		.248***
外在財務報酬		.046
外在非財務報酬		.055
內在報酬		.155*
Total R ²	.556***	
N	274	

* $p < .05$. ** $p < .01$. *** $p < .001$.

第七節 研究假設驗證結果

本節根據問卷結果進行分析，並驗證研究假設，其驗證結果見表 4-16。

表 4-16
假設結果彙整表

研究假設	研究結果
H1：不同人格特質對工作績效有顯著不同程度的正向影響。	部份成立
H1-1：情緒穩定性人格特質對任務績效有顯著的正向影響。	不成立
H1-2：情緒穩定性人格特質對脈絡績效有顯著的正向影響。	不成立
H1-3：外向性人格特質對任務績效有顯著的正向影響。	不成立
H1-4：外向性人格特質對脈絡績效有顯著的正向影響。	成立
H1-5：經驗開放性人格特質對任務績效有顯著的正向影響。	成立
H1-6：經驗開放性人格特質對脈絡績效有顯著的正向影響。	不成立
H1-7：親和性人格特質對任務績效有顯著的正向影響。	不成立
H1-8：親和性人格特質對脈絡績效有顯著的正向影響。	成立
H1-9：勤勉嚴謹性人格特質對任務績效有顯著的正向影響。	成立
H1-10：勤勉嚴謹性人格特質對脈絡績效有顯著的正向影響。	成立
H2：不同激勵制度對工作績效有不同程度的正向影響。	部份成立
H2-1：外在財務報酬激勵制度對任務績效有顯著的正向影響。	不成立
H2-2：外在財務報酬激勵制度對脈絡績效有顯著的正向影響。	不成立
H2-3：外在非財務報酬激勵制度對任務績效有顯著的正向影響。	不成立
H2-4：外在非財務報酬激勵制度對脈絡績效有顯著的正向影響。	不成立
H2-5：內在報酬激勵制度對任務績效有顯著的正向影響。	成立
H2-6：內在報酬激勵制度對脈絡績效有顯著的正向影響。	成立

第八節 綜合討論

針對以上研究結果，分別針對不同背景變項、專案人員人格特質與激勵制度對工作績效的影響，進行以下討論。

一、不同背景變項對非營利組織專案人員工作績效之差異

在本研究之樣本中，女性佔 77.4%，年齡介於 22 至 30 歲佔 51.8%，年資介於 3 個月至 3 年佔 57.7%，未婚佔 75.7%。其結果之顯示與個案組織之人員組成樣態相近，非營利組織屬高度人力密集且人員流動高（陳政智，2018），故其多數成員較年輕且年資在 3 年以下。

針對不同性別、不同年齡、不同年資與婚姻狀況對工作績效之影響，僅有年資在任務績效方面，10 年以上高於 3 個月至 3 年，其餘背景變項皆無顯著差異。個案組織主要承接政府專案計畫並落實執行工作項目，除要熟悉計畫內容相關規範亦要與各事業單位進行溝通，而工作經驗與工作熟悉度確實是靠時間的積累，故年資 10 年以上之同仁是更能完成工作任務。

二、非營利組織專案人員的人格特質對工作績效的影響

本研究關於人格特質與工作績效的研究假設驗證結果如下：

H1-4：外向性人格特質對脈絡績效有顯著的正向影響(成立)

H1-5：經驗開放性人格特質對任務績效有顯著的正向影響(成立)

H1-8：親和性人格特質對脈絡績效有顯著的正向影響(成立)

H1-9：勤勉嚴謹性人格特質對任務績效有顯著的正向影響(成立)

H1-10：勤勉嚴謹性人格特質對脈絡績效有顯著的正向影響(成立)

2013 年林翠蓉、張力、侯啟嫻和葉文瑞等人的研究證實，具有比較高「經驗開放型」人格特質的理財專員，會顯著影響他們的工作績效成績。Frieder、Wang 和 Oh（2018）研究教育服務公司戶外銷售部門的員工，結果顯示勤勉嚴謹性、經驗開放性顯著影響工作績效。

Hannay、Arisholm、Engvik 和 Sjoberg (2009) 研究軟體服務業的軟體工程師，研究結果顯示經驗開放性對工作績效具有顯著影響。Barrick、Stewart 和 Piotrowski (2002) 研究金融業的電話銷售人員，研究結果顯示勤勉嚴謹性及外向性對工作績效具有顯著影響。Mahlamäki、Rintamäki 和 Rajah (2019) 研究性格和動機對大客戶經理工作績效的作用，以了解 B2B 市場的顧客關係經理，其研究顯示外向性和勤勉嚴謹性人格特性和學習取向顯著影響工作績效。許志賢、劉慶湘、李鴻文、陳芬儀 (2007) 等人以藥劑師為例，研究人格特質與脈絡績效的關係，研究結果指出，親和性與脈絡績效的相關性最高。洪麗淇 (2020) 研究壽險業指出，親和性與勤勉嚴謹性交互作用影響員工的脈絡績效行為，進而部份影響其任務績效行為之行為。以上研究對象雖有不同，但其結果皆與本研究結果相符。

員工若具有「積極的自我概念」(positive self-concept)，即表示此類積極的員工會更有動力去完成他們的工作，也可展現出工作績效 (Judge, Erez, & Bono, 1998)。另研究亦指出，採用現代心理測量工具來準確衡量人類總潛力已被明確證明可提高整體生產力、減少員工流失及顯著降低整體招聘成本，也可避免不當的招聘對企業造成的短期和長期潛在損害 (Geldenhuis & Peral, 2020)。Bouton 和 Moore (2011) 也指出，在組織的招聘和選拔過程中納入有效和可靠的人格指標有助於預測積極主動的工作行為和整體員工工作績效。

三、非營利組織激勵制度對專案人員工作績效的影響

本研究關於激勵制度與工作績效的研究假設驗證結果如下，

(一)研究假設驗證：成立

H2-5：內在報酬激勵制度對任務績效有顯著的正向影響(成立)

H2-6：內在報酬激勵制度對脈絡績效有顯著的正向影響(成立)

本研究結果也與相關研究（Ghaffari, Shah, Burgoyne, Nazri, & Salleh, 2017）的研究結果一致，激勵制度中的教育訓練、工作績效之間有正向關係。曾文昱（2020）研究中部空軍基地修護部隊之激勵制度與工作績效之影響，研究顯示激勵制度對工作績效有顯著正向影響，其中「內在報酬」對「情境績效」的正面影響最大，「內在激勵」對「任務績效」的正面影響次之。

根據個案組織在內在報酬之問卷勾選題項可看出，「我能從目前的工作中學習如何參與決策」及「我能從目前的工作中獲得成就感」是個案組織專案人員最認同之項目；其次則是「我能從目前的工作中獲得訓練與進修機會」，但此選項有 29.6% 勾選「沒意見」，經研究者與專案同仁了解對激勵制度之看法及其相關意見，綜合歸納如下，(1) 是否有充實自身專業能力之訓練，學習及培訓機會將影響同仁是否繼續留任該組織中。(2) 工作的發展性與未來性是留任的關鍵，組織的個人職涯發展較模糊。專案同仁之反饋雖然皆以是否留任為考量點，但其訓練與進修機會與人員職涯發展規劃確實也會影響個人工作績效之展現。

(二) 研究假設驗證：不成立

H2-1：外在財務報酬激勵制度對任務績效有顯著的正向影響

(不成立)

H2-2：外在財務報酬激勵制度對脈絡績效有顯著的正向影響

(不成立)

H2-3：外在非財務報酬激勵制度對任務績效有顯著的正向影響

(不成立)

H2-4：外在非財務報酬激勵制度對脈絡績效有顯著的正向影響

(不成立)

本研究結果，外在財務報酬與外在非財務報酬對工作績效皆無顯著影響。其外在財務報酬包括薪資、工作績效獎金、年終獎金、職務加給及津貼補助，在個案組織之薪酬制度中，薪資、年終獎金、職務加給及津貼補助都是固定的，雖有工作績效獎金但仍無法和市場上金融機構之業務人員相比，故會與吳怡璇 2018 年研究有所不同，其研究對銀行理財專員激勵制度與工作績效之影響，研究顯示激勵制度對工作績效有顯著正向影響，其中「外在激勵」對「任務績效」的正面影響性最大。而外在非財務報酬包括福利制度良好、升遷制度良好且公平、工作環境良好、適時得到主管讚賞及獲得公開表揚機會，在個案組織中，上述激勵制度對工作績效皆無顯著影響。經研究者與專案同仁了解對激勵制度之看法及其相關意見，綜合歸納如下：(1)員工內部發展機會不夠多。(2)組織升遷制度不夠公開透明。(3)各部門獨立運作且部門間互通性低，各中心容易有制度上不同之規範（如差旅申請、加班申請等）。(4)薪資不易提升也間接影響員工流動率及工作經驗傳承不易。

四、影響非營利組織專案人員的工作績效的主要原因

情緒穩定性、外向性、經驗開放性、親和性及勤勉嚴謹性可以解釋任務績效變異中的 23%， $F(5, 268)=16.379, p< .001$ ；解釋脈絡績效變異中的 51%， $F(5, 268)=57.076, p< .001$ 。而在控制了情緒穩定性、外向性、經驗開放性、親和性及勤勉嚴謹性之後，外在財務報酬、外在非財務報酬與內在報酬可增加 3.7%的任務績效變異， $F(3, 265)=4.430, p< .01$ ；外在財務報酬、外在非財務報酬與內在報酬可增加 4.1%的脈絡績效變異， $F(3, 265)=8.109, p< .001$ 。其結果顯示，專案人員的人格特質最能影響其工作績效之展現，雖然內在報酬可再加乘工作績效的展現，但其效果不大。



第五章 結論與建議

本章針對研究目的與假設，整理出本研究之結論、建議與未來研究建議，共分三節進行說明。

第一節 研究結論

一、非營利組織年資 10 年以上之專案人員最具工作績效

本研究結果在背景變項部份，不同性別、不同年齡、婚姻狀況對工作績效皆無影響，唯有工作年資 10 年與年資 3 個月至 3 年在工作績效展現有顯著差異。在職場上剛入職的適應期約計 1 至 3 個月不等，若觀其員工穩定性則以 2 年為判斷基準。新進同仁在初期除了要學習專案計畫之工作流程與執行細節外，組織的內部規範，如人事系統、公文系統、資料庫路徑等，亦或跨部門聯繫窗口之溝通，都是新進同仁需熟悉之項目。而計畫規範與流程熟悉後，才能再進一步內化並修正作法，使自己的工作效率更高，故本研究工作年資 10 年在個案組織中是屬於資深同仁，因工作經歷的累積，不論是對計畫的了解、組織內部流程的適用、工作方法的再改造，確實是比 3 個月至 3 年之同仁更為熟捻。

二、非營利組織中具有勤勉嚴謹性人格特質越強的專案人員越能展現工作績效

本研究之人格特質-經驗開放性及勤勉嚴謹性對任務績效有顯著的正向影響；人格特質-外向性、親和性及勤勉嚴謹性對脈絡績效有顯著的正向影響。從個案組織成員之人格特質影響任務績效與脈絡績效最明顯的是「勤勉嚴謹性」，其展現之行為特徵為自律、可靠、細心及做事方法更有條理，且具有追求成就的傾向。次要影響任務

績效之人格特質是「經驗開放性」，其展現之行為特徵為求新求變且具理解力及積極主動。影響脈絡績效之人格特質為「親和性」，其展現之行為特徵為和藹親切、友善且願意與他人合作。次要影響脈絡績效之人格特質為「外向性」，其展現之行為特徵為喜歡與人交談善於社交、有活力、具野心且經常保持正面樂觀的態度。

三、內在報酬對於非營利組織專案人員最具激勵效果，以學習參與決策及工作中獲成就感最獲認同

激勵制度影響工作績效之程度，以內在報酬為主。在問卷量表的內在報酬題項勾選中，最獲專案人員認同的是「我能從目前的工作中學習如何參與決策」及「我能從目前的工作中獲得成就感」。以上兩點這與個案組織之文化有關，因執行政府標案計畫，每年需對執行之計畫提出來年執行建議或修正方針，故全員參與共同討論進而了解高層思維而學習到參與決策並在工作中獲得成就感。而在問卷勾選「稍微同意、同意及非常同意」其累積百分比超過 50% 仍有，「我能從目前的工作中獲得訓練與進修機會」及「我能從目前的工作中發揮個人才能」。

而外在財務報酬與外在非財務報酬中，個案組織在「薪酬、績效獎金、年終獎金、職務加給、津貼、福利、升遷制度、工作環境、主管讚賞及公開表揚機會」，對於個案組織之專案人員是無感的；而現實狀況也顯示，個案組織的外在財務報酬項目較不具市場競爭力。

四、非營利組織之人格特質最顯著影響工作績效

人格特質可以解釋任務績效變異中的 23%，可以解釋脈絡績效變異中的 51%，加入激勵制度後任務績效增加 3.7%、脈絡績效增加 4.1%，故兩個變項中僅人格特質最影響工作績效，但也表示在個案組織之激勵制度不具激勵效果。

第二節 建議

一、非營利組織於招募專案人員流程中可採用心理測量工具以了解應聘者之人格特質

招募到不適任之員工，其組織所付出之成本非常可觀，從面試關卡開始，電話邀約、面試時間安排、人資面試及用人主管面試等。接著入職培訓，教導內部規範及工作流程 SOP。此不適任員工亦會造成團隊士氣的破壞，影響工作績效外也可能造成劣幣驅逐良幣之現象。建議個案組織可於招募流程中採用心理測量工具了解應聘者之人格特質，除了招募到合適之人選也可推估具有正向積極的人格特質人員可達成工作績效且適應性較強，亦可減少人員之流動率。

二、非營利組織應重視專案人員之職涯發展與人才輪調計畫，以培養其多方位職能

個案組織以執行政府各類專案計畫為主，透過各類計畫整合專業顧問群及相關計畫資源，評估我國整體經濟環境、勞動供需市場及區域特性分析，運用專業顧問與內外相關資源，完成政府各項政策之宣導與期許。個案組織專案人員認同「我能從目前的工作中獲得訓練與進修機會」達 54%，但表示沒意見者佔 29.6%，亦表示訓練計畫未能擴及全員。另也因為政府計畫類別項目多樣，所需的職能各有不同，建議個案組織鼓勵員工持續進修專業知識並激勵其跨領域學習，亦觀其具工作績效且可培育之人才進行輪調計畫，進而培養組織中各樣職能之關鍵人才亦可健全同仁之職涯發展。

三、非營利組織應了解專案人員的需求並廣設其渴望獲得的激勵制度

研究者曾與年資較輕之專案同仁聊及激勵一事，述說著工作績效若達成考績分數即會反應在績效獎金上，但同仁不在意年底才發放之績效獎金，若可即時給予同仁「特休一日」才具激勵效果。個案組織之各中心也曾每周輪流辦理爬山健行活動，除了工作外，適當的運動

也不可少，讓員工們可以身心靈平衡。給予員工他想要的，才能真正達到激勵效果，但員工想要什麼則有賴於個案組織去深入了解，亦或是推動健康專案，照顧員工也照顧其家人；組成社團活動，讓興趣相投的員工更增進其情誼；推動健康飲食，團體購餐可享優惠折扣等。

第三節 未來研究建議

一、擴大研究對象及研究構面

各非營利組織所關注之議題不同，從環保、藝術、宗教、慈善、公共政策、教育、政治、學術等，各有其肩負之使命與願景。本研究對象為個案組織專案人員，業務內容為承辦政府各類專案，在評估我國整體經濟環境、勞動供需市場及區域特性分析，運用專業顧問與內外相關資源，配合政府挹注之相關資源推動企業轉型輔導、就業輔導或政策宣導等，其性質與六大工商團體相近。再觀非營利組織現存之問題，包括「招募不易、人員流動率高、人員教育訓練之問題（賴彥豪，2018）；而好不容易把人員招募進來，卻無法留住人才，已成非營利組織在人力資源管理上的痛點。

建議未來亦可針對非營利組織之留任意願進行研究，另查閱近五年碩博士論文針對非營利組織之研究，亦可再加增加生存策略、營運模式、人力資源措施或組織公民行為研究，以進一步了解非營利組織之現況、困境與因應策略。增列上述構面外，進而再擴及相關屬性之非營利組織，如「全國工業總會（工總）、全國商業總會（商總）、台灣區電機電子工業同業公會（電電公會）、工商協進會、工業協進會、工業區廠商聯合總會」等組織之成員，讓非營利組織之研究更具代表性。

二、利用質化研究進一步擴展研究深度

量化研究是傾向概念的發展、假設與驗證，並進一步探討已知的

現象與事實，再透過資料普查方式，了解變項之間的相關、因果或差異性。在本研究中，16 個研究假設有 7 項驗證結果成立，但若欲進一步了解其中差異，僅能單靠研究者對其個案組織之了解，但若未來之研究對象將朝向各非營利組織之成員，則需搭配質化研究共同配合。質化訪談提供深度及多元的觀察項目，訪談者可以觀察到情境及互動方式，量化與質化併行，讓研究成果更具參考價值。





參考文獻

一、中文部份

天下雜誌 (2017)。科學實證與成功最相關的 5 大人格特質。天下雜誌。

取自 <https://www.cw.com.tw/article/5085325>

王玉珍、吳清麟、李宜玫 (2014)。成人工作家庭優勢量表之發展研究。

中華輔導與諮商學報，41，57-91。

史昫 (2020)。工作壓力、激勵制度與離職傾向關係之研究-以 A 壽險

公司電話行銷業務員為例 [未出版之碩士論文]。國立臺灣師範

大學科技應用與人力資源發展學系。

司徒達賢 (1999)。非營利組織的經營管理。天下文化。

池進通、李鴻文、陳芬儀 (2008)。五大人格特質與工作績效關係之研

究。經營管理論叢，4 (2)，1-9。

[http://doi.org/10.6872/OMR.200812_4\(2\).0001](http://doi.org/10.6872/OMR.200812_4(2).0001)

余鑑、于俊傑、廖珮玟 (2008)。連鎖餐飲業員工人格特質、工作特性、

工作滿意度之研究-以美式星期五餐廳為例。臺北科技大學學報，

41 (2)，83-110。https://doi.org/10.29768/JNTUT.200812.0006

吳怡璇 (2018)。公司激勵制度和人格特質對理財專員專業承諾及工作

績效之影響 [未出版之碩士論文]。國立彰化師範大學企業管理

學系。

吳若瑜 (2015)。大臺北地區國小教師人格特質、情緒管理及情緒勞務

之相關研究 [未出版之碩士論文]。臺北市立大學心理與諮商學

系心理與諮商教學碩士學位班。

吳琍雅 (2019)。資訊人員人格特質、工作滿意度與工作績效之關聯性

研究-以 C 公司為例 [未出版之碩士論文]。國立臺灣師範大學科

技應用與人力資源發展學系。

吳琍雅 (2019)。資訊人員人格特質、工作滿意度與工作績效之關聯性研究-以 C 公司為例 [未出版之碩士論文]。國立臺灣師範大學科技應用與人力資源發展學系碩士論文。

宋建輝 (2017)。保險人員團隊學習、服務創新、專業成長與工作績效關係之研究 (未出版之博士論文)。國立屏東大學教育行政研究所。

李元墩、林秋娟、陳順宇、黃貞芬 (2016)。台灣銀行業外派人員之社會支持、組織承諾對工作績效之影響-職家衝突與文化距離之調節效果。創新研發學刊，12 (2)，31-41。

李序僧 (1992)。管理心理學。哈佛企管顧問公司。

李昆霖 (2021)。海運業之激勵制度對工作滿意度、工作投入及離職傾向之影響 [未出版之碩士論文]。國立臺灣海洋大學航運管理學系。

李嫻維、高瑞新、廖翊雅、劉文宏 (2010)。台灣漁會領導型態與激勵制度對員工工作績效影響之研究。公共行政學報 (36)，91-123。
[https://doi.org/10.30409/JPA.201009_\(36\).0003](https://doi.org/10.30409/JPA.201009_(36).0003)

林子超、簡君倫、劉旭冠 (2013)。人口統計變數在工作生活品質、工作壓力與工作績效之差異性分析：以臺灣的國際觀光旅館櫃檯人員為例。餐旅暨觀光，10 (1)，1-26。
[https://doi.org/10.6572/JHT.10\(1\).1](https://doi.org/10.6572/JHT.10(1).1)

林佩蓁 (2021)。人格特質、工作特性及組織承諾之相關研究 [未出版之碩士論文]。大葉大學管理學院碩士在職專班。

林怡如 (2015)。非營利組織志工人格特質、參與動機、工作滿意度與組織承諾之探討-以雲嘉南救國團為例 [未出版之碩士論文]。康

寧大學企業管理研究所。

林芝華 (2013)。人格特質、組織激勵制度、工作壓力與離職傾向之關聯性探討-以資訊科技產業業務人員為例〔未出版之碩士論文〕。

國立成功大學高階管理碩士在職專班(EMBA)碩士論文。

林芳妤 (2021)。非工作時間即時通訊交辦工作、工作壓力、退卻行為與激勵制度之研究〔未出版之碩士論文〕。南臺科技大學全球經營管理碩士班。

林建煌 (2010)。管理學概要。華泰。

林淑馨 (2016)。非營利組織概論 (第 2 版)。巨流圖書。

林翠蓉、張力、侯啟嫻、葉文瑞 (2013)。主管領導風格與理財專員人格特質對工作績效影響之探討—以國內某財富管理銀行為例。績效與策略研究，10 (2)，37-62。

[https://doi.org/10.6736/JPSR.201309_10\(2\).0002](https://doi.org/10.6736/JPSR.201309_10(2).0002)

社團法人中華民國全國中小企業總會 (2022)。組織架構。社團法人中華民國全國中小企業總會。取自

<https://www.nasme.org.tw/tw/home/organization>

涂詔軒 (2015)。軍事院校基層官兵休閒參與、工作壓力及工作績效之研究—以陸軍步兵學校為例〔未出版之碩士論文〕。大仁科技大學休閒事業管理研究所。

姚裕錡 (2006)。人格特質、工作態度與工作績效關聯性之研究—以台中地區文理補習班員工為例〔未出版之碩士論文〕。朝陽科技大學工業工程與管理系碩士班。

施嘉行 (2016)。知覺組織支持與工作績效—建言行為、正向心情與角色外顧客服務行為之中介效果〔未出版之碩士論文〕。大葉大學人力資源暨公共關係學系。

- 洪麗淇 (2020)。員工五大人格特質與脈絡績效、任務績效及工作滿意之關係—以壽險業為例 (未出版之博士論文)。國立彰化師範大學人力資源管理研究所。
- 國家發展委員會 (2013)。我國非營利組織社會企業化之研究。取自國家發展委員會
- 許志賢、劉慶湘、李鴻文、陳芬儀 (2007)。人格特質與脈絡績效關係之研究—以藥劑師為例。管理實務與理論研究, 1 (1), 101-112。
<https://doi.org/10.29916/JMPP.200703.0006>
- 許惠容 (2020)。領導風格、組織氣候、服務導向公民行為、工作特性與工作績效關聯性之研究 [未出版之碩士論文]。正修科技大學經營管理研究所。
- 許雅棣 (2001)。主管領導型態、員工人格特質、組織激勵制度與員工工作績效之相關性--以保險業務員為例 [未出版之碩士論文]。國立東華大學企業管理學系碩士論文。
- 許瑩潔 (2014)。領導型態、激勵制度與工作績效之關聯性研究-以休閒飯店為例 [未出版之碩士論文]。國立暨南國際大學管理學院經營管理碩士學位學程碩士在職專班碩士論文。
- 陳政智 (2018)。非營利組管理 (第 2 版)。華都文化。
- 陳慧倫 (2019)。情緒智能、工作滿意度、關係品質與工作績效之研究—以銀行分行行員為例 [未出版之碩士論文]。國立臺灣海洋大學航運管理學系。
- 曾文昱 (2020)。領導型態、工作投入、激勵制度與工作績效之研究-以中部空軍基地修護部隊為例 [未出版之碩士論文]。逢甲大學運輸與物流學系。
- 黃芳銘 (2007)。結構方程模式理論與應用。五南。

- 黃雲敏 (2021)。金融業組織氣候、領導風格對工作績效之影響〔未出版之碩士論文〕。國立臺灣海洋大學航運管理學系。
- 馮燕 (2005)。非營利組織之定義、功能與發展，收錄於蕭新煌 (主編)，非營利部門：組織與運作 (頁 1-42)。巨流。
- 經理人 (2006)。員工薪水愈高，工作動機愈強？。經理人。取自 <https://www.managertoday.com.tw/articles/view/220?>
- 葉育秀 (2008)。非營利組織員工人格特質、組織承諾與工作投入之相關研究〔未出版之碩士論文〕。國立中山大學人力資源管理研究所。
- 葉玟均 (2017)。電信業客服人員人格特質、情緒勞務、工作滿意與工作績效關係之研究〔未出版之碩士論文〕。國立彰化師範大學企業管理學系國際企業經營管理(IMBA)碩士論文。
- 葉翰霖、鄭志富 (2017)。大型國際賽會志工之激勵制度初探。東海體育學報，(1)，38-43。
[https://doi.org/10.29418/TJPER.201712_\(1\).0004](https://doi.org/10.29418/TJPER.201712_(1).0004)
- 解清泉 (2015)。動機與需要：讓員工的潛能發揮出來。喬木書房。
- 鄭瀛川 (2006)。績效管理練兵術。汎果。
- 盧雅芳 (2019)。社福型非營利組織的人力資源管理-以專職人員為例〔未出版之碩士論文〕。東海大學第三部門碩士在職專班碩士論文。
- 盧瑞陽 (1993)。組織行為—管理心理導向(初版)。華泰。
- 賴玟雯 (2018)。探討保險從業人員之人格特質、教育訓練及工作績效之關係〔未出版之碩士論文〕。中華大學企業管理學系碩士論文。
- 賴彥豪 (2018)。非營利組織經營管理與發展策略之研究：以某企業基

金會為例〔未出版之碩士論文〕。國立臺南大學行政管理學系碩士在職專班碩士論文。

賴惠德 (2019)。心理學(二版)。雙葉。

鍾紹熙、王櫻樺 (2016)。激勵制度重要性及滿意度對銀行理財專員工作績效之影響：工作投入中介效果。高雄應用科技大學人文與社會科學學刊，2 (1)，37-50。

<https://doi.org/10.6554/JKTUHS.2015.0201.03>

魏文欽、朱聖和 (2008)。人格特質、工作態度、服務品質、工作績效及顧客滿意度關連性之實證研究—以國內金融控股公司為例。

International Journal of Lisrel，1 (2)，1-24。

<https://doi.org/10.30063/IJL.200808.0001>

魏筱昀 (2019)。台灣壽險業務人員情緒智能與工作績效之關係：以性別作為調節變項。管理資訊計算，8 (2)，1-10。

[https://doi.org/10.6285/MIC.201909_8\(2\).0001](https://doi.org/10.6285/MIC.201909_8(2).0001)

二、外文部份

Abratt, R., & Smythe, M. R. (1989). A survey of sales incentive programs. *Industrial Marketing Management*, 18(3), 209-214.

[https://doi.org/10.1016/0019-8501\(89\)90037-0](https://doi.org/10.1016/0019-8501(89)90037-0)

Al-Alawi, A. I. (2005). Motivating factors on information technology employees in Bahrain hotel industry. *Information Systems*, 6(2), 224-230. http://doi.org/10.48009/2_iis_2005_224-230

Allport, G. W. (1937). *Personality: A psychological interpretation*. New York: Henry Holt Later Printing.

Ayd, O. T. (2012). The impact of motivation and hygiene factors on research performance: An empirical study from a Turkish university.

International Review of Management and Marketing, 2(2), 106.

Bagozzi, R. P., Verbeke, W., & Gavino Jr, J. C. (2003). Culture moderates the

- self-regulation of shame and its effects on performance: The case of salespersons in The Netherlands and the Philippines. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 219.
<https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0021-9010.88.2.219>
- Barrick, M. R., & Zimmerman, R. D. (2009). Hiring for retention and performance. *Human Resource Management*, 48(2), 183-206.
<https://doi.org/10.1002/hrm.20275>
- Barrick, M. R., Mount, M. K., & Judge, T. A. (2001). Personality and performance at the beginning of the new millennium: What do we know and where do we go next? *International Journal of Selection and Assessment*, 9(1-2), 9-30. <https://doi.org/10.1111/1468-2389.00160>
- Barrick, M. R., Stewart, G. L., & Piotrowski, M. (2002). Personality and job performance: Test of the mediating effects of motivation among sales representatives. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 43.
<https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0021-9010.87.1.43>
- Bollen, K. A. (1989). *Structural equations with latent variables*. New York, NY: Wiley.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. *Psychology Faculty Publications*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Bortner, R. W. (1966). A short rating scales as a potential of type A behavior pattern. *Journal of Chronic Disease*, 22, 87-91.
- Bouton, M., & Moore, M. (2011). The cult of personality testing: Why assessments are essential for employee selection. *The Journal of Medical Practice Management*, 27(3), 144.
- Byars, L. L., & Rue, L. W. (1994). *Human Resource Management (4th ed)*. Burr Ridge: IRWIN.
- Campbell, J. P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. *Handbook of Industrial and*

- Organizational Psychology*, 1(6), 687-732.
- Campbell, J. P., McHenry, J. J., & Wise, L. L. (1990). Modeling job performance in a population of jobs. *Personnel Psychology*, 43(2), 313-575. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1990.tb01561.x>
- Carver, C. S., & Glass, D. C. (1978). Coronary-prone behavior pattern and interpersonal aggression. *Journal of Personality and Social Psychology*, 36(4), 361. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0022-3514.36.4.361>
- Cattell, R. B. (1963). Personality, role, mood, and situation-perception: A unifying theory of modulators. *Psychological Review*, 70(1), 1. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/h0042006>
- Churchill, G. A., Ford, N. M., Walker, O. C., Johnston, M. W., & Tanner, J. F. (1990). *Sales force management*. Boston, MA: McGraw-Hill.
- Costa, P. T., & McCrae, R. R. (1992). The five-factor model of personality and its relevance to personality disorders. *Journal of Personality Disorders*, 6, 343.
- Cubbon, M. (2000). Motivational theories for clinical managers. *Nursing Management (through 2013)*, 7(6), 30.
- Curran, P. J., West, S. G., & Finch, J. F. (1996). The robustness of test
- Day, D. V., & Silverman, S. B. (1989). Personality and job performance: Evidence of incremental validity. *Personnel Psychology*, 42(1), 25-36. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1989.tb01549.x>
- Dessler, G. (2001). *Administración de personal: Pearson educación*. Hoboken: Prentice Hall.
- Fornell, C., & Larcker, D.F.(1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50. <https://doi.org/10.1177/002224378101800104>
- Frieder, R. E., Wang, G., & Oh, I.-S. (2018). Linking job-relevant personality traits, transformational leadership, and job performance via perceived

- meaningfulness at work: A moderated mediation model. *Journal of Applied Psychology*, 103(3), 324.
<https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/apl0000274>
- Friedman, M. & Rosenman, R. H. (1974). *Type A and Your Heart*, New York: Knoph.
- Geldenhuis, M., & Peral, S. L. (2020). The indirect relationship between personality and performance through job crafting behaviour. *Journal of Industrial Psychology*, 46(1), 1-12. <https://hdl.handle.net/10520/EJC-1f3dac2593>
- Gellerman, S. W. (1963). *Motivation and productivity: American Management Association*. New York: AMACOM.
- Ghaffari, S., Shah, I., Burgoyne, J., Nazri, M., & Salleh, J. (2017). The influence of motivation on job performance: A case study at Universiti Teknologi Malaysia. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 11(4), 92-99.
- Guo, B., Qiang, B., Zhou, J., Yang, X., Qiu, X., Qiao, Z., . . . Cao, D. (2021). The relationship between achievement motivation and job performance among Chinese physicians: A conditional process analysis. *BioMed Research International*, 2021(1), 1-9.
<https://doi.org/10.1155/2021/6646980>
- Halim, F. W., Zainal, A., Omar, F., Hafidz, S. W. M., & Othman, M. A. (2013). Exploring the mediating mechanisms in the personality-job performance relationship. *Pertanika Journal of Social Science and Humanities*, 21, 189-200.
- Hannay, J. E., Arisholm, E., Engvik, H., & Sjoberg, D. I. (2009). Effects of personality on pair programming. *IEEE Transactions on Software Engineering*, 36(1), 61-80. <https://doi.org/10.1109/TSE.2009.41>
- Herzberg, F. (1968). *One more time: How do you motivate employees*. Boston, MA: Harvard Business Review.

- Hooper, D., Coughlan, J., & Mullen, M. R. (2008). Structural equation modelling: Guidelines for determining model fit. *Electronic Journal of Business Research Methods*, 6(1), 53-60.
- Hsieh, P.-H., & Chou, C.-Y. (2013). Relationship among Information Department'Technicians' Performance Influencing Factors in Taiwan Public and Private Colleges, 4561-4565. Wailea: IEEE.
- Janis, I. L. (1969). *Personality: Dynamics, development, and assessment*. New York: Harcourt Brace.
- Johnston, M., Boles, J., & Hair, J. (1987). Motivation and supervision of the sales force. *Working Paper*, 87(3), 171-193.
- Judge, T. A., Erez, A., & Bono, J. E. (1998). The power of being positive: The relation between positive self-concept and job performance. *Human Performance*, 11(2-3), 167-187.
<https://doi.org/10.1080/08959285.1998.9668030>
- Judge, T. A., Heller, D., & Mount, M. K. (2002). Five-factor model of personality and job satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 530. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.3.530>
- Kassarjian, H. H. (1971). Personality and consumer behavior: A review. *Journal of Marketing Research*, 8(4), 409-418.
<https://doi.org/10.1177/002224377100800401>
- Kovach, K. A. (1987). What motivates employees? Workers and supervisors give different answers. *Business Horizons*, 30(5), 58-65.
- Mahlamäki, T., Rintamäki, T., & Rajah, E. (2019). The role of personality and motivation on key account manager job performance. *Industrial Marketing Management*, 83, 174-184.
<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2018.11.013>
- Menges, J. I., Tussing, D. V., Wihler, A., & Grant, A. M. (2017). When job performance is all relative: How family motivation energizes effort and compensates for intrinsic motivation. *Academy of Management Journal*,

- 60(2), 695-719. <https://doi.org/10.5465/amj.2014.0898>
- Mhlanga, T. S., Mjoli, T. Q., & Chamisa, S. F. (2019). Personality and job engagement among municipal workers in the Eastern Cape province, South Africa. *SA Journal of Human Resource Management, 17*(1), 1-11. <https://hdl.handle.net/10520/EJC-1faf0aaf44>
- Motowildo, S. J., Borman, W. C., & Schmit, M. J. (1997). A theory of individual differences in task and contextual performance. *Human Performance, 10*(2), 71-83. https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002_1
- Porter, L. W. and Lawler, E.E. (1968). *Managerial Attitudes and Performance*. Homewood: Illinois.
- Robbins, S. P. (1982) . *Personnel: The management of human resource*. New Jersey, NJ: Prentice-Hall.
- Rolland, J.-P. (2002) . *The five-factor model of personality across cultures*. USA: Kluwer Academic / Plenum Publishers.
- Rotter, J. B. (1966). Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement. *Psychological Monographs: General and Applied, 80*(1), 1. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/h0092976>
- Saucier, G. (1994). Mini-Markers: A brief version of Goldberg's unipolar Big-Five markers. *Journal of Personality Assessment, 63*(3), 506-516. https://doi.org/10.1207/s15327752jpa6303_8
- Schermerhorn. J. R. (1989). *Management for productivity* (3rd Edition). New York: John Wiley & Sons.
- statistics to nonnormality and specification error in confirmatory factor analysis. *Psychological Methods, 1*(1), 16-29. doi: 10.1037/1082-989X.1.1.16
- Thoresen, C. J., Bradley, J. C., Bliese, P. D., & Thoresen, J. D. (2004). The big five personality traits and individual job performance growth

- trajectories in maintenance and transitional job stages. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 835.
<https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0021-9010.89.5.835>
- Wayne, S. J., & Liden, R. C. (1995). Effects of impression management on performance ratings: A longitudinal study. *Academy of Management Journal*, 38(1), 232-260. <https://doi.org/10.5465/256734>
- Wolf, T. (2012). *Managing a nonprofit organization: Updated twenty-first-century edition*, New York: Simon and Schuster.
- Wong, S., Siu, V., & Tsang, N. (1999). The impact of demographic factors on Hong Kong hotel employees' choice of job-related motivators. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 11(5), 230-241.
<https://doi.org/10.1108/09596119910272766>
- Zhijing, W., Jiwei, M., & Yiwen, C. (2013). Work value and motivation mediate the influence of personality on contextual performance. *Industrial Engineering and Engineering Management*, 41(5), 566-572.
<https://doi.org/10.1109/IEEM.2013.6962693>

附錄

附錄一、非營利組織人格特質、激勵制度與工作績效關係問卷

親愛的同仁，您好~

感謝您百忙之中抽空填寫此學術問卷，這是一份探討非營利組織專案人員人格特質、激勵制度與工作績效關係之問卷。本問卷純為學術用途，採不記名方式，請依實際情況作答即可，您個人資料絕不對外公開，請放心填答。

您的寶貴資料對本研究具有決定性的幫助，在此由衷感謝您的幫忙與支持，並致上最誠摯的謝意，謝謝您！

敬祝

工作順利 萬事如意

國立臺灣師範大學

科技應用與人力資源發展學系

指導教授：林弘昌 博士

研究生：李佩欣 敬啟

e-mail：

中華民國一一年三月二日

填答說明：

- 一、本問卷共分為二部份：第一部份為「個人基本資料」，第二部份為調查問卷內容，包括「人格特質」、「激勵制度」、「工作績效」等面向的問題。
- 二、問卷題目是為了瞭解您對各個題項的感受程度，答案本身沒有對與錯，請根據您最直接的看法，勾選最能代表您意見的選項，並請務必回答每一問題。
- 三、問卷完成後，請將此問卷轉交給負責的同仁回收，謝謝您的協助。

第一部份：基本資料

- 1.性別：女性 男性
- 2.年齡：25歲以下 26~30歲 31~35歲
36~40歲 41~45歲 46~50歲 51歲以上
- 3.年資：未滿3個月 3個月~3年 4年~6年 7~9年 10年以上
- 4.婚姻狀況：未婚 已婚

續下頁

第二部份：問卷內容

一、人格特質

以下題目關於「人格特質」的描述句，請根據您最直接的想法選擇最適當的同意程度，在空格中打「✓」。		非常不同意 1	不同意 2	稍微不同意 3	沒意見 4	稍微同意 5	同意 6	非常同意 7
1	我不太容易緊張。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	我對自己感到滿意。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	我的情緒不容易失控。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	我不會杞人憂天。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	我不容易生氣。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	我是個主動的人。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	我喜歡交朋友。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	我是個具說服力的人。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	我常提出新構想。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	我喜歡嘗試各種不同的活動。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11	我是一個經常創新的人。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12	我會為別人著想。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13	我相信人性本善。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14	我會竭盡所能幫助他人。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15	我是個體貼的人。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16	我十分遵守團體規範。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17	我是個容易相處的人。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18	我能寬恕他人的錯誤。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19	我有很高的成就動機。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20	我不容易分心。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21	我是個守時的人。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22	我做事有計畫。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23	遇到挫折我能堅持到底。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24	我可以精確掌握工作的進度。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

二、激勵制度

以下題目關於「激勵制度」的描述句，請根據您在組織中最直接的想法選擇最適當的同意程度，在空格中打「✓」。		非常不同意 1	不同意 2	稍微不同意 3	沒意見 4	稍微同意 5	同意 6	非常同意 7
1	我的公司提供了合理的薪資制度。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	我的公司提供了合理的工作績效獎金。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	我的公司提供了合理的年終獎金。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	我的公司提供了合理的職務加給。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	我的公司提供了合理的津貼補助。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	我覺得公司的員工福利制度良好。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	我覺得公司的升遷制度良好且公平。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	我覺得公司工作環境良好。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	當我工作認真時，能適時得到主管的讚賞。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	當我的工作表現優異時，能獲得公司公開表揚的機會。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11	我能從目前的工作中實現理想及抱負。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12	我能從目前的工作中發揮個人才能。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13	我能從目前的工作中獲得成就感。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14	我能從目前的工作中獲得訓練與進修機會。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15	我能從目前的工作中學習如何參與決策。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

續下頁

三、工作績效

以下題目關於「工作績效」的描述句，請根據您在工作中最直接的想法選擇最適當的同意程度，在空格中打「✓」。		非常不同意 1	不同意 2	稍微不同意 3	沒意見 4	稍微同意 5	同意 6	非常同意 7
1	我比我的直屬主管所監督過的其他員工更優秀。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	我的整體工作績效比我的直屬主管所管理的其他同仁更為優秀。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	我個人覺得我的直屬主管滿意我的整體工作效率。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	總體而言，我覺得我有效履行了自己的角色和責任。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	我願意幫助工作負擔較為繁重的同事。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	我願意花時間幫助身邊的同事。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	我總是願意向同事伸出援手。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	我容易將工作上的問題變得更大。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	我有時會花很多時間來抱怨工作上的瑣事。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	我很少看到工作問題的積極面。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11	支援不屬於我工作範圍的活動時，我仍盡全力完成相關的工作。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12	我會主動找尋並參與對工作層面具正向效果的會議或課程，雖然這些工作並非我的任務。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13	我會建議公司改進工作的流程和做法。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14	在工作上我會考慮我的處事行為對他人可能造成的影響。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15	我會努力讓公司裡的每個人都感到愉快。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16	當工作中出現衝突時，我會嘗試加以解決。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17	在工作上，我會盡量避免製造別人的問題及困擾。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

本問卷到此結束，請檢查是否有遺漏的選項！感謝您的熱心幫忙！