

人格特質、個人與工作適配、個人 與組織適配對績效的影響

Relationships between personality, person-job fit and person-organization fit

武家驩

摘要

人格五大特質與工作績效關係的研究，已證實勤勉性人格特質與工作績效有顯著相關，而近年來，個人-工作適配及個人-組織適配的研究議題，已受到學者們的重視，本研究以人格特質作為調節變項，探討個人工作適配、個人組織適配與個人工作績效之間的關係。

本研究以 219 個員工為樣本，作迴歸分析結果顯示：

(1)外向性對需求-供給適配呈負向調節關係，(2)親和性對需求-供給適配呈正向調節關係；(3)而親和性對要求-能力適配呈負向調節關係，(4)勤勉開放性對要求-能力適配呈正向調節關係。(4)外向性對一般性組織適配呈負向調節關係。(5)外向性對一般性組織適配呈負向調節關係。

關鍵詞：人格特質、個人與工作適配、個人與組織適配、績效

Abstract

Many studies of Five-factor model of personality had confirmed the positive relationship between Conscientiousness and performance. In recent years, management scholars have extensively examined the concept of person-job fit(P-J fit) and person-organization fit(P-O fit). The purpose of this research was to explore the moderator effects of personality on the relationship between P-J fit, P-O fit and performance.

This research using a sample of 219 employees, the results from regression analyses indicate that:

(1) Extraversion negatively moderates the relationship between Need-Supply fit and performance.

(2) Agreeableness positively moderates the relationship between Need-Supply fit and performance.

(3) Agreeableness negatively moderates the relationship between Demands-Ability fit and performance.

(4) Conscientiousness-Openness positively moderates the relationship between Demands-Ability fit and performance.

(5) Extraversion negatively moderates the relationship between general P-O fit and performance.

Keywords: personality, person-job fit, person-organization fit, performance,

第一章 緒論

知識經濟的本質是以知識、科技、創新和資訊等因素為核心，以知識的發展與創新為其主軸，強調知識的價值，經濟不景氣的衝擊之下，企業間彼此競爭更加劇烈，面對瞬息萬變的競爭挑戰，組織的反應時間必須更加快速，所需要的不但是優秀的人才，更是能緊密與組織策略配合的人才。所以，人資部門為組織規劃選、育、用、留的作為時，須與組織的策略和未來發展相配合，選出有潛力的人加以培訓，期待能配合組織發展的需要。

第一節 研究動機

自工業革命以來，機械的使用取代了密集的人力生產方式，企業需要的不再是大量的人力，而是人才。在知識經濟的時代，大家更加相信知識就是力量，知識已逐漸取代土地、勞力、資本等傳統生產要素，成為生產力提升與經濟成長的主要資源。企業須放眼未來，人才是企業競爭優勢的關鍵。

鴻海集團董事長郭台銘在 2009 年 6 月天下雜誌的訪問中表示：「一個資本額兩兆的企業，我不可能每件事都看到底，…人才是我最大的資產。」因此，如何透過招募甄選所需的人才；適當的工作配置任用適合的人才；有效的教育訓練提高人力素質，是實務界關心的議題。

在人員甄選的過程中，大多數公司都以人格測驗為基本的資料，因為在 Muchinsky(2005)比較各種人事甄選的工具的研究中，發現在兼顧效度、公平性、應用性、成本的考量時，人格測驗應該是經濟又實用的方式。且就選才的考量上，人格是相對穩定的因素，可用以探討個人的行為模式，進一步預測其行為。提供組織在選任、培訓時的重要參考，然而以人格特質為變數預測績效的研究，除了發現勤勉性與工作績效有預測效度之外，其餘的特質在預測工作績效大多都不顯著。而 Tett 等人(1994)認為人格特質所提供訊息較其他的測驗豐富，對行為的預測，應該能找到更有效的預測變數。

本研究以人格為調節變項，探討人格對績效的間接關係。以探討勤勉性以外其他人格特質對績效的影響，其更符合實務上的意義。

自 Schneider(1987)提出 ASA(Attraction-Selection-Attrition)模式，認為個人與組織的特質越一致，則越容易彼此吸引。近來越來越多學者特別著重個人與組織的互動研究(Chatman, 1989; 1991; Kristof, 1996; Cable & Judge, 1996; 1997; Cable & DeRue, 2002)，學者發現同時考量個人因素(如人格、知識、技巧、能力、價值觀等)及組織因素(如組織文化、氣候、價值觀等)對個人行為及組織的結果變項的預測將更加有效。

研究適配性的議題當中，有幾個問題必須先考慮：適配度應該選擇哪些個人特徵及工作或組織的特徵？施測及衡量的方式為何？以才能管理為基礎的人力資源管理，在於取代傳統將「人與事」二分的工作分析和特質分析途徑，成功地將「人與工作」配合，除了有賴能力模式和個人能力評鑑資訊外，仍須經過契合度的評估，來判斷人與工作的適合程度，透過這種個人與工作契合，具有提升工作績效、降低流動率、縮短新進人員適應期、促進組織變遷，及發覺訓練需求等效益，更可進一步提升競爭優勢(Spencer &

Spencer, 1993)。

然而，學者們對工作適性與績效的關係的研究，大多以直接關係推論，因此，本研究以人格特質作為調節變項，探討個人工作適配、個人組織適配與個人工作績效之間的關係。且將個人與工作適配區分為需求-供給適配、要求-能力適配兩構面；而將個人與組織適配依層次區分為一般性組織適配、一致性組織適配，以其更深入探討比較其對績效的影響。

第二節 研究目的

本研究探討個人特質對工作及組織的適配程度與工作績效的調節關係，以了解個人特質與工作表現之間，工作適配及組織適配所扮演的角色，及影響的程度：

1. 人格特質對工作適配與工作績效之間的調節關係。
2. 人格特質對組織適配與工作績效之間的調節關係。

第二章 文獻探討

第一節 工作績效

一、工作績效的定義

工作績效的意義從字面上來看，績效(performance)是對於特定目標的達成程度，可用以表示工作表現的狀況。Boyatzis(1982)則定義為：執行特定的工作以達成工作的要求，且能維持或符合組織環境的條件、政策及程序。Campbell(1990)將績效著重在成員與其組織之間的相互關係上，其表現需符合組織對該職務的要求。Borman & Motowidlo(1993)對工作績效的定義是：所有與組織目標有關的行為。這樣的定義可以說是完全的目標導向，是績效最廣泛的定義。

由前述績效的定義可以發現，學者所認定的績效評估範圍，由清楚的工作要求到所有相關的行為，有逐漸擴大的趨勢，因為員工的許多行為都可能間接影響組織目標能否達成。績效管理的目的在於發展員工能力、提升工作績效，進而使組織目標能夠達成。所以，個人的工作績效是根據組織所追求的目標，而賦予給擔任職務的個人，期望其表現的工作結果。

二、工作績效的構面

Porter & Lawler(1968)所提出工作績效的三個構面是績效的量、績效的質及對工作盡力的程度。此定義成為建立衡量績效標準的重要參考。Kavanagh(1971)認為對於員工工作表現的衡量，可從兩方面探討：(1)客觀的「實體面」衡量：例如生產成本、投資報酬率等，此部分較重視工作的「最終成果」。(2)主觀的「行為面」衡量：可觀察到的身體動作或行為，此部分較重視「中間行為過程」。

Dalton 等人(1980)將工作績效分為硬性績效與軟性績效，前者意指生產量、銷售量等偏重量的衡量，由客觀的記錄所組成；後者則指主管評估、自我知覺等偏重質的衡量，由主觀的評估所組成。

Koplan & Norton 的平衡計分卡(Balanced Scorecard, BSC)概念提出之後，逐漸受企業接受和使用，認為傳統管理過度注重財務量度，因為財務是組織經營的落後指標，經理人應放眼組織的長期成長及持續獲利能力。因此，持續改善長期獲利能力為組織管理的目標。平衡計分卡之概念是將績效考量範圍擴大，包含四個構面：財務、顧客、內部流程以及學習與成長，完整而平衡，具有三個特色：因果關係、績效驅動因素以及與財務連結，平衡計分卡是一套結合公司願景與策略的管理程序，將組織策略目標轉換為具體的績效衡量方法。平衡計分卡理論上應用在組織績效的衡量，但近年來許多企業引進績效評估制度時，將平衡計分卡的四個構面應用在員工個人的工作績效評量上。

- 1.財務(financial performance)構面，Kaplan & Norton 認為無論企業處於何種階段，都應該配合收入成長、成本降低、資產利用等三個主題，做出不同的財務策略，並決定適合的財務衡量指標。
- 2.顧客(customer knowledge)構面：所衡量的項目分為核心衡量標準(包括市場佔有率、顧客延續率、顧客增取率、顧客滿意度、顧客獲利率)和顧客價值主張標準，

其目的在創造目標區隔中的顧客忠誠和滿意度。

- 3.內部流程(internal business process)構面，內部流程包括創新流程、營運流程與售後服務流程三大流程，創新流程是企業產品差異化的源頭，滯後指標是產品上市時間，領先指標可以是產品初次設計即完全符合規格的比例、產品初次設計至量產的變更設計次數、專利數量等，以衡量研發部門的績效。
- 4.學習與成長(learning & growth)構面，其衡量指標分為員工方面(如員工適應新技術和持續學習能力)、資訊系統(如策略資訊覆蓋率)、組織配合率(如考核制度、內部溝通管道)。(平衡計分卡，Koplan & Norton)

平衡計分卡的觀念主要以平衡為訴求，尋找企業短期與長期目標間、財務與非財務之量度間、落後與領先之衡量指標間、以及企業內部與外部績效構面間之平衡狀態。為了適用在各種不同工作的績效指標，必須測量工作的各個面向，所以，綜合以上的定義，本研究認為企業在推行績效評估制度時，對於個別員工的工作績效，採用平衡計分卡的四個構面來評估，既合乎工作績效的定義，又可兼顧組織的願景與發展策略。

實際工作成果又可區分為個人責任範圍內的任務績效及團體配合的脈絡績效(Borman & Motowidlo, 1993)。然而，每一個項目所採用的評量方式、所占的比重，及評估結果與獎酬的連結程度，需視公司營運、單位運作及直行的階段性，而個別訂定之。本研究使用公司內實際考核的績效記錄，因其具備以下特點：

- 1.績效考核的成績將作為獎酬、升遷的依據，比起其他形式的績效指標更受員工的重視。
- 2.考核績效的重點與標準都事先溝通且公佈，員工工作表現會朝向績效指標修正，更具有研究的實質意義。
- 3.績效評定之後，主管與部屬之間檢討績效認定的落差，共同研擬未來提升績效之方案。
- 4.配合主管授權，持續追蹤員工的工作表現，使員工達到公司的要求。

第二節 人格特質

人格(personality)指的是個人內在的一套有組織、有結構且具持久性的心理傾向及特徵，這種傾向及特徵與外在環境的互動會決定個人的思考、慾望、情緒和行為(王震武等人，2008)。根據張春興在張氏心理學辭典中對人格的定義，所謂人格就是「個體在其生活歷程中，對人、對事、對己以至於對整體環境適應時所顯示的獨特個性。(1995，張春興)，學者對人格的定義有其共同點：

- 1.人格具有時間上的穩定性；
- 2.人格不只包括個人的外顯行為，也會影響期內在的思維；
- 3.外在環境與人格會交互作用，而其作用的結果會決定個人的反應；
- 4.每個人的人格都是獨特的。

一、人格的主要理論基礎

關於人格這個議題，人格學家們以具一致性的行為表現為其研究對象。特質論

學者有兩種研究人格的方式，其一為個體取向(idiographic approach)，試圖找出一種能夠解釋個體人格之獨特的特質組合方式，用以幫助了解個體。另一種為總體取向(nomothetic approach)研究人群的共同特質(common traits)意即在同一文化背景下，可以互相比較的人格向度。注重行為的描述與預測。

二、特質論的基本假設

特質論學者認為人格是由一系列的特質所組成，特質是建構人格的基本單位，具有影響人類外顯行為的作用(Pervin, 1993)。Guilford(1959)認為人格是個人特徵、屬性和特性的總和。Scott & Mitchell(1972)認為人格的形成是一連串心理層次的成長與發展的累積 Pervin & John(1997)認為人格是個人在對情境作反應時，所表現出的結構性質與動態性質。特質論有兩點基本假設：

- 1.人格特質不會隨時間而改變，是相當穩定的。
- 2.人格特質在不同的情境下，是相當穩定的。

特質論學者承認人格特質的表現有高有低，但經過一段時間之後，便可以找出一具有辨別力的平均水準，且可用以預測行為。

以特質取向研究人格的優點，在於方便比較不同的人。每個人在特質連續向度上，都有相對的位置。想要以人格特質瞭解一個人時，Allport(1965)建議先找出個體的重要特質，在判斷他在這些人格向度上的位置。

三、人格特質五因素模式

Allport(1961)認為最適合描述個體人格的五到十個特質，稱為中心特質(central traits)，人格中存在其他影響或表現比較不明顯的特質，稱為次要特質(secondary traits)。而且有時一個中心特質主導了整個人格，這種特質稱為核心特質(cardinal trait)。

Cattell(1974)認為人格特質中，有些是構成人格的基本元素，稱為本源特質(source traits)。且進一步想找出這些特質，使用統計的因素分析方式整理，藉由將相近因素合併，使人格特質的數量減少。

五大人格因素的研究是將人格中最重要特質，用因素分析的方法做歸類，將因數逐漸減少而形成。最被接受的五個因素，依 Costa & McCrae(1986)的分類為：情緒性 (Neuroticism)、外向性(Extraversion)、開放性(Openness)、親和性(Agreeableness)、嚴謹性(Conscientiousness)。

依照 Costa & McCrae(1992)配合題本所編的專業指導手冊，每個因素又各包含六個主要的特質，用以描述、比較、進一步建構完整的人格，甚至預測人們的行為。加總各特質尺度的得分為因素的分數，而尺度和其代表意義分別解釋如下：

Neuroticism :(N, 情緒性)

人格中最常討論的特質，用以表示個人在情緒穩定上的相關表現。雖然臨床工作者，整合了許多不同種類的情緒刺激，如社交恐懼、沮喪、敵意，實證性的研究顯示了：傾向於體驗負向情緒中的一個，也可能會傾向體驗到其他的負面情緒(Costa & McCrae, 1986)。一般所指的負向情緒，如恐懼、悲傷、困窘、憤怒、罪惡感和憎惡。然而，情緒性所包含的領域比心理上的困窘更大，一個人在情緒性向度上得高分，也就傾向有不合理的想法，較不能控制他們的衝動，且應付壓力的能力較其他

人差。

傳統上在情緒性上得高分的患者，會被診斷為受精神官能症所苦，但情緒性尺度不應被視為病理上的測量。

Extraversion : (E, 外向性)

外向性的人是善社交的，但擅長交際只是外向領域其中的一個特質，除了喜歡人群和群聚，外向性也是自信的、健談的、他們喜歡興奮和刺激，並且在性格上傾向於快樂的，他們是歡樂、精力充沛和樂觀的。在一般情形推銷員就代表外向性。而且職業的興趣和進取與外向性領域有強烈相關。內向是含蓄的而不是不友善；獨立而不是不跟從；步伐均勻而不是慢吞吞。內向可以說是害羞的，這意味著他們傾向於單獨，但不一定有社會焦慮，雖然不像外向的人興高采烈，但內向不是不快樂或悲觀的。

Openness : (O, 開放性)

開放性主要指個體是否對經驗持開放的態度。因此，在幻想尺度上得高分者用幻想豐富他們的生活經驗；在想法構面上得高分者；在智力的生活中享受豐富、多樣和新穎的經驗。開放性高的人對內在和外在的世界都很好奇，他們的生活經驗豐富，且樂意去思考新穎的想法和非常規的價值，他們比封閉的人對正向和負向情感的體驗都更加敏銳。他們有活躍的想像力、對美的審察力、對內在感覺的敏感性和獨立的判斷力。

開放性得低的人，傾向於常規的行為和保守的外觀。雖然他們傾向於在社會上和政治上是保守的，封閉性的人不應開被視為獨裁主義，封閉性不意味著敵對、不寬容、獨裁或侵犯行為，這些比較可能是低親和度的表現。開放的人是非常規的，願意去質疑當局，和重新考慮道德、社會、政治的想法，然而這些傾向並不意味著不道德。許多特質論學家都認為，雖然開放性的涵意似乎比較健康或成熟，但開放性或封閉性的人都能有效的執行社會功能。

Agreeableness : (A, 親和性)

親和性也是人際傾向的主要維度。親和性的人是完全的利他主義，對其他人有同情心且熱切幫助他們，也相信別人會同樣幫助為回報；相反的，不親和或對抗性的人是自我中心、懷疑其他人的意圖和傾向於競爭的。

無疑地，親和的人比對抗性的人受歡迎。然而，願意為自己興趣戰鬥經常是有益的，且令人喜悅在戰場或法庭不是美德。懷疑的和批判的思考提供在科學上準確分析。所以，就社會的觀點這個維度上的兩極都不太好，因此兩者在精神健康方面都有一些問題。Horney (1945)談論了二個神經過敏的傾向-抗拒感動的人和容易感動的人類似病理學上的類型親和性和對抗性。低親和性與自戀、反社會、偏執狂、混亂的性格是有關的；反之，親和性得高分與依賴病態人格是關聯的(Costa & McCrae, 1990)。

Conscientiousness : (C, 勤勉性)

勤勉或被稱為品格，勤勉的人有目標、意志堅定且下定決心，高勤勉性的人是一絲不苟、嚴守時刻且可被信賴。勤勉性得低分的人不一定缺乏道德原則，只是他們對自己的要求比較不嚴格，在朝向自己目標的工作上是較懶散的。

許多探討五大因素跨語言及文化的研究，證實這五個因素在英文之外的語言中也是肯定的(Church & Katigbak, 1989; John, 1990)。且五大因素在行為的預測與問題的確認上是很有用的，且和工作上的表現有密切相關(Costa & McCrae, 1992; Booth-Kewley & Vickers, 1994)。

第三節 個人與工作適配程度

互動觀點的心理學者認為：當個人與其所處的環境相似程度愈高時，個人所感受到的壓力就愈低(French, 1982)。所以，個人為降低其壓力會學習在環境中自處，這是一種調適的過程。

根據 Kristof (1996)對適配的詮釋，在工作情境中個人的工作或環境的適配是基於：(1)滿足對方的需要；或(2)有相同的特質。個人與其所處環境適配程度愈高時，不只個人能夠得到益處(工作績效、工作滿意)，週圍的人甚至組織也能得以維持在較理想的狀態(組織績效、組織氣候)。也就是說：兩者之間相互適配的關係，是兩方面互蒙其利的狀態。

個人與環境適配

個人與環境適配(Person-Environment Fit, P-O Fit)之議題，是研究個人與其所處的環境之間是否相互適合的問題，而環境是一整體的概念，可泛指個人所接觸的人、事、物，所包含的面向相當廣泛。

適配性研究的前提是個人與其環境有較高適配程度時，會有較好的產出(Kristof-Brown, 2000; Dunn, Mount, Barrick, and Ones, 1995)。研究證實個人與環境的一致性愈高，則其工作相關的結果愈佳。包括：工作滿意、工作績效、組織承諾(Locke, 1973, Furham & Schaeffer, 1984)。其中最常被討論的是個人與其工作和組織的適配程度，兩者都在工作情境中，唯所對應的對象不同。分別討論之：

個人與工作適配度

一、個人與工作適配的定義：

個人與工作適配可廣義地定義為個人與工作之間的契合程度，或說個人與其工作相互適合的程度。整理文獻並歸納出個人與工作適配所討論的元素主要分為下列三種：(1)知識、技能、能力；(2)興趣；(3)工作性質。分別討論如下：

(1)以知識、技能、能力(KSA：knowledge, skills, abilities)為元素的工作適配：

傳統上，個人與工作適配最常測量的就是執行職務相關的能力，特別是在甄選時，招募人員最關心的也是應徵者是否能勝任工作。研究顯示招募人員最常以知識、技能及能力等來判斷應徵者是否適合該職務(Kristof-Brown, 2000)。

(2)以興趣(interests)為元素的工作適配：

Holland(1985)認為個人因人格特質的影響，會選擇能夠發揮其能力、展現其特質的工作，以滿足其內在之需求。職業興趣是人格表現在學業、工作、嗜好及休閒活動上的偏好，所以職業興趣量表也是一種人格測驗。職業選擇是人格基於以往的學習、經驗、需要與興趣的一綜合性的決定。

(3)以工作性質(job characteristics)為元素的工作適配：

指個人的特徵與工作的性質之一致性。認為當個體的特性與工作特性的相符

合程度愈高，則工作相關的結果(工作績效、工作滿意、組織承諾)也愈好。個人的特徵包括充足的知識與技能、高自我成長；工作的性質包括技能的多樣性、任務完整性、任務重要性、自主性、工作回饋性(O'Reilly, 1977)。

二、個人-工作適配的構面：

Edwards(1991)回顧組織心理的研究，整理個人與工作適配的研究構面，提出以供給-需求平衡的概念來詮釋個人-工作適配度，認為個人與工作適配性應包括兩方面相互滿足其需求，所以將個人與工作適配區分為要求-能力適配(demand-ability fit)或欲求-供給適配(desire-supply fit)。

要求-能力適配意指個人是否具備職務上要求的能力，其中工作要求包括工作負荷、績效要求及工具性活動；個人能力包括工作性向、工作經驗及教育程度等；個人需求包括心理需求、個人價值、工作目標、個人偏好；工作的供給則包括薪資、決策參與、角色明確性。

Cable & DeRue(2002)的研究中，驗證工作適性對工作態度與行為的影響，將個人與工作適配區分為需求-供給適配與要求-能力適配兩個向度。再加上個人與組織(價值觀一致性)適配的程度，以三種適配度來建構工作適性，發現以三分法的建構方式對工作結果變數的解釋力較佳。本研究依 Cable & DeRue(2002)的結論，將個人與工作適配區分為需求-供給適配與要求-能力適配。也配合個人與組織的適配，以三種適配度來建構工作適性，以提升對工作績效指標的預測效度。

第四節 個人與組織適配程度

一、個人與組織適配的定義：

Kristof(1996)將個人與組織適配其定義為：個人與組織之間的相容性。個人與組織適配近年來受到許多學者的注意，其研究起源於 Schneider(1987)所提出的 ASA(Attraction-Selection-Attrition；吸引-甄選-留職)理論，Schneider 認為個人與組織是基於互相吸引的原則而組成。個人會主動尋求吸引他的組織；相對的組織也在尋找適合自己的成員，個人會被選入且成為組織的一部分。(Schneider,1987)

所以，管理者可藉由人員訓練及領導溝通方式來提升價值觀的一致性，幫助員工融入組織，進而提高整體效能。若有價值觀差異過大、無法調適的情形，就需要修正甄選、用人的方式了。

二、個人與組織適配的構面：

討論個人與組織適配時，選擇衡量個人與組織的特性，用以詮釋個人與組織適配的程度，目前為止，學者們的研究有一些不同的取向及其討論的元素。Kristof(1996)整理之後，提出個人與組織適所討論的比較元素分別有：(1)價值觀；(2)目標；(3)偏好；(4)人格，分述如下：

(1)個人與組織之間價值觀的一致性

測量個人與組織之間價值觀的一致性，是研究個人與組織之間適配程度最常見的衡量方式(Chatman, 1989, 1991)(Kelly & Derek, 2006)。

學者認為價值觀屬於個人內在的認知，會影響個人的判斷與態度，且具相對穩定性，所以可用來預測其行為(Judge & Bretz,1992)。然組織為其成員的集合，組織價值觀是由成員個別的價值觀所形成的。而個人的價值觀受社會文化的影響和限制。意即個人的價值觀通常由文化而來，但個人特殊的價值認知仍須符合社會期望和行為規範，才能為社會所接受。(Rokeach,1973)

(2)與主管或同事之間目標的一致性

有學者認為個人與團體的目標的一致性對其行為有顯著影響。比較個人的目標與團隊成員所知覺的團隊目標，研究證實團隊成員間所知覺的團隊目標一致性，顯著影響個人的態度與行為(Kristof-Brown & Stevens,2001)。

(3)個人的偏好或需求與組織架構的契合程度 (Bretz, Ash, Dreher,1989) (Cable & Judge, 1994)。個人的偏好包括：獨特的興趣、嗜好或習慣，甚至行事風格。組織的架構包括：組織的結構、運作、決策方式。如果兩者能夠彼此適配，例如 3M 公司以鼓勵員工自由創新的特色，就會尋找或吸引愛好自由、嘗試創新的員工，而且愈獨特的適配因素組合，將會愈穩定。

(4)個人人格特質與組織氣候的一致性 (Bowen et al., 1991) (Burke & Deszca,1982)。在甄選的情境中，人格測驗是常用的工具之一，因人格特質的分數可提供行為預測的指標，且人格是相對較為穩定的。

第五節 個人與工作適配程度與個人組織適配程度之關係

在研究適配的議題時，特別在工作的情境中，個人與工作適配及個人與組織適配兩者都很重要，且兩者之間產生相互關係(Kristof, 1996)。

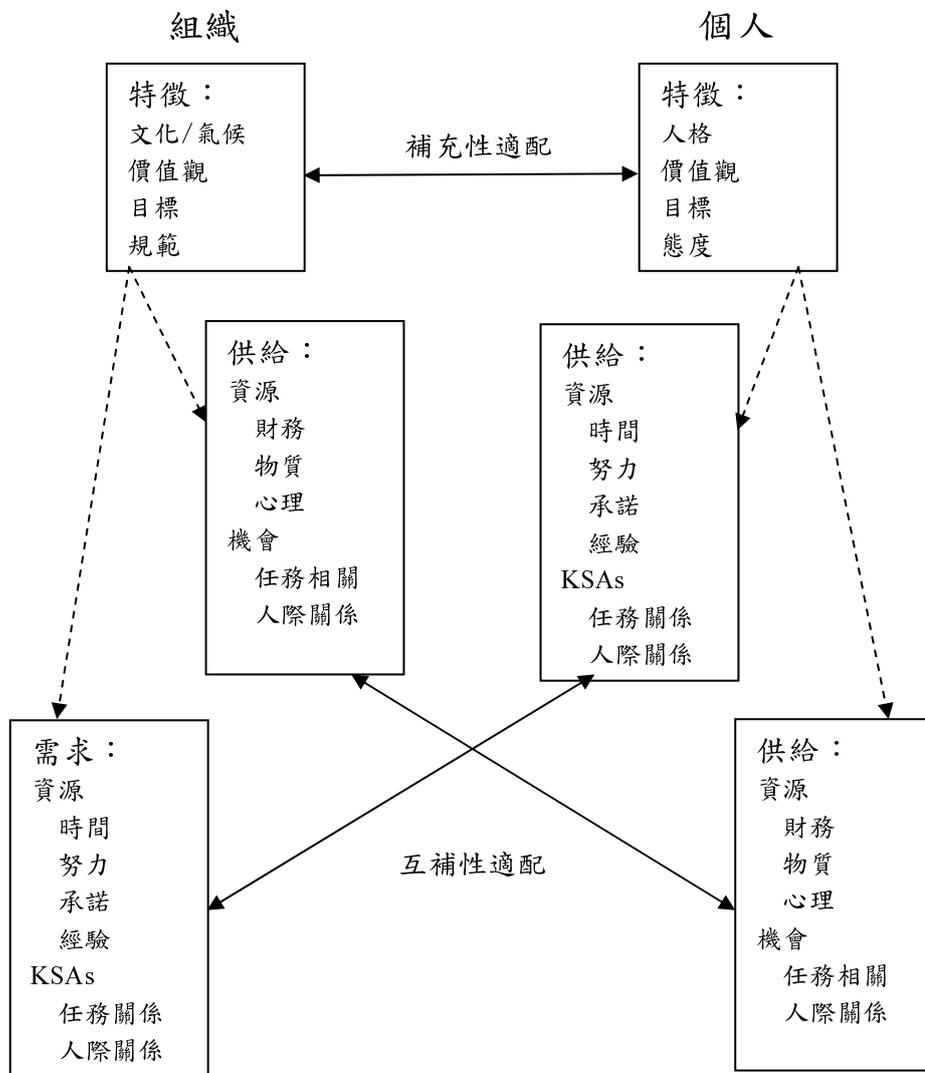


圖 2-5-1 個人與組織適配概念圖

資料來源：Kristof, A. L. 1996. Per-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, and implications. *Personnel Psychology*, 49, p.4.

Kristof(1996)在探討個人與組織適配時，也描述個人工作適配與組織適配兩者的相互關係，如圖所述，將個人與組織適配分為兩個面向來討論，一個面向依個人與環境的特質將適配分為兩類：補充性適配(supplementary fit)及互補性適配(complementary fit)。前者為 muchinsky & Monahan(1987)所提出意指個人與環境之間特質方面的相互配合或相似；後者指個人的特質恰補滿環境中之不足。

同時組織與個人都因為有不同的特質而發展出不同的所具有的資源及其特殊的需求(如虛線所表示)，於是組織與個人之間存在著供需平衡的互動關係，組織供給的資源(財

務的、心理的)與機會(任務相關、人際關係)與員工所需要的相符時，就存在需求-供給(needs-supplies)適配。或員工所提供的資源(時間、努力、承諾、經驗)及能力(工作任務、人際關係)與組織的要求時，組織與個人之間就有要求-能力(demands-abilities)的適配(Kristof, 1996)。根據 Kristof (1996)整理個人與組織之間的適配的所代表的意涵應可區分為以下各點：

- (1) 個人與其所屬組織兩者，至少有一方能滿足對方的需要。
- (2) 個人與其所屬組織之間有相同的特質。
- (3) 或以上兩條件都具備。

本研究在探討個人與工作適配已採用互補性適配來建構，為避免重覆，所以，在討論個人與組織適配時就不包括此面向。還有其他關於個人與工作適配及個人與組織適配的比較。

第六節 人格特質、個人與工作適配程度、個人與組織適配程度與工作績效之關係

一、人格特質與績效之關係

(一)勤勉性與績效

研究發現勤勉性高的人認真負責、深思熟慮、目標導向且自我要求高，比較容易受到工作成果和報酬導向的組織文化吸引(Judge & Cable,1997)。在不同的類別的工作中都發現，勤勉性高的員工從事任何工作都會有較高的工作績效(Barrick & Mount,1991)。

(二)外向性與績效

外向性高的人常表現出自信、精力充沛與樂觀的態度，Barrick & Mount (1991)研究發現：當所從事的工作性質越需要人際互動技巧，如銷售人員、管理人員，外向性越高的員工工作績效表現越好。且外向性與親和性兩項特質，對於預測業務員及管理類工作績效的效度最佳(Barrick & Mount,1991)。Judge(2002)長期研究發現不管從事任何行業，外向性高的人生涯成功機率較高，整體工作表現也較好。

(三)親和性與績效

親和性高的人通常是利他主義、熱心幫助他人，Barrick & Mount(1991)的研究並未發現親和性特質與工作績效有明顯相關，且 Judge(2002)的長期研究結果也發現，親和性高的人生涯成就反而較差。

(四)經驗開放性與績效

開放性高的人通常在觀念上保持彈性、富創造力、對新奇的事物好奇。但是在研究中經驗開放性與工作績效的關係並不顯著(Barrick & Mount,1991)，且 Judge(2002)的長期研究結果也發現，開放性特質與生涯成功沒有顯著相關。可能因為開放性高的人傾向於新穎的事物，不喜歡傳統的工作，使得生涯發展受限制。

(五)神經質與績效

Barrick & Mount(1991)研究人格特質與工作績效的關係，發現情緒性特質無法有效預測績效，並提出兩個可能的原因：第一、也許是在選擇過程中被淘汰，意指情緒常不穩定的員工在職場上可能被自然淘汰，以致在研究取採的過程中無

法取得足夠解釋其關係的樣本。第二、情緒性與工作績效的關係也許不是線性的。但 Salgado(1997)認為自然淘汰的說法並不合理，因為若情緒穩定性不好的人，就會從職場淘汰，那其他人格特質也應該有這樣的問題。所以，神經質與績效之間的關係需要進一步研究來確定。

二、個人與工作適配程度與工作績效之關係

關於個人與工作適配程度與工作績效之關係，到目前為止學者們研究的結果相當不同，分別敘述如下：

1.個人與工作適配程度與工作績效有顯著相關

郭建志、鄭伯壘、王建忠(2001)、黃培文(2004)及莊瓊嘉、林惠彥(2005)都曾對個人與工作適配程度與工作績效之關係做過實證研究，結果都認為個人與工作適配程度能有效預測績效。

2.個人與工作適配程度與工作績效之關係不顯著

Lauver & Kristof-Brown(2002)、Cable & DeRue(2002)所做的實證研究結果，都認為無法有效預測績效。

個人與工作適配程度與工作績效有顯著相關，郭建志、鄭伯壘、王建忠(2001)、黃培文(2004)及莊瓊嘉、林惠彥(2005)都曾對個人與工作適配程度與工作績效之關係做過實證研究，結果都認為個人與工作適配程度能有效預測績效。

本研究探討個人的工作適配度調節人格特質與工作績效之間的關係時，依 Cable & ReDue(2002)的建議，將個人的工作適配度區分為個人需求-供給適配及工作要求-能力適配，所以分別檢驗下列假設：

假設 H1：人格特質對個人的需求-供給適配程度與工作績效有調節關係。

假設 H2：人格特質對個人的要求-能力適配程度與工作績效有調節關係。

三、個人與組織適配程度與工作績效之關係

許多研究都發現：個人與組織適配程度與工作績效有顯著相關，分別敘述如下：

1.個人價值觀與組織價值觀的一致程度與年資對工作績效、組織承諾等工作的產出變項有顯著相關(O'Reilly et al., 1991)。

2.鄭伯壘(1995)測量員工的組織價值觀與經營主管的組織價值觀之間的一致程度，發現不論專業職員或作業人員其組織價值觀的一致性，對組織承諾、組織公民行為有顯著影響，但對一般績效則無預測效力。

3.Goodman & Svyantek(1999) 檢驗員工與組織適配程度(衡量個人期望的組織文化與實際感受到的組織文化之間的差異) 與工作績效的關係，結果發現個人與組織適配程度與工作績效有顯著關係。

4.郭建志、鄭伯壘、王建忠(2001)對一半導體公司的員工作研究，檢驗員工與組織適配程度與自評績效及其他工作態度變數的關係，結果發現個人與組織適配程度與工作績效有顯著關係。

本研究採取個人與組織互動的觀點加上人格特質的因素，探討其預測工作績效的效力。本研究認為個人因人格特質會發展出一種獨特的組織適配性，所以分別檢驗下列假設：

假設 H3：人格特質對個人的組織一般性適配程度與工作績效有調節關係。

假設 H4：人格特質對個人的組織一致性適配程度與工作績效有調節關係。

第三章 研究方法

本章介紹研究設計與施測流程，包括說明研究架構、研究對象及施測流程、樣本抽取的方式和內容，以及問卷調查的流程；第三節量測變數及量測工具。

第一節 研究架構

本研究的架構如圖 3-1-1 所示，以個人與工作適配、個人與工作適配、個人與工作適配、作為調節變項，探討人格特質與個人工作績效之間的關係。其中人格特質包含了外向性、親和性、情緒穩定性、勤勉性、開放性等五大類。

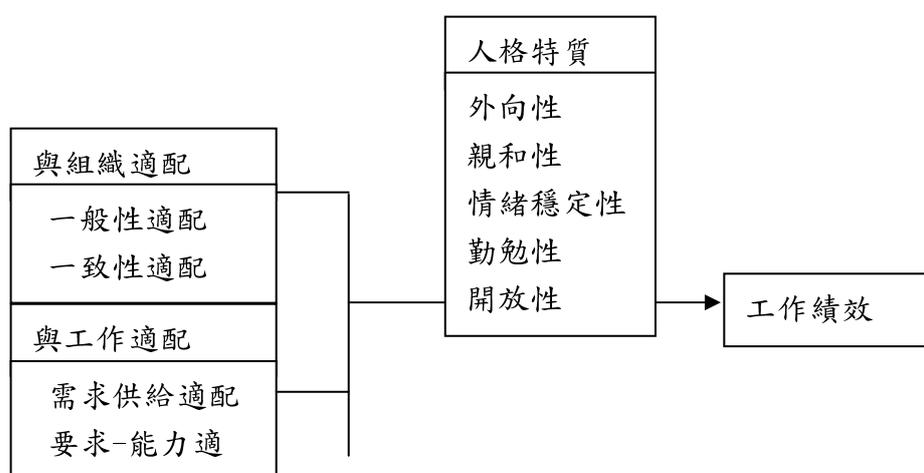


圖 3-1-1 研究架構圖

第二節 研究對象與施測過程

一、研究對象

因本研究的績效指標採用客觀績效，所以，本研究以台灣地區已導入績效制度之民營企業全體員工為研究對象。抽樣方式為便利抽樣，樣本收集跨不同產業別的組織及不同特質的工作內容，期增加推論研究結果時的證據力。

二、施測過程

施測方式為透過研究者個人的人際網絡，先以電話聯繫，確定其公司已導入績效考核制度，且其績效的考核結果有明顯的區分，計獲 21 家不同類型的公司，本研究於 2009 年 5 月進行調查，共發出問卷 432 份，回收問卷為 276 份，回收率 63.8%，有效樣本為 219 份，有效回收率 50.6%。

第三節 量測變數與量測工具

本研究中所衡量的變數有：人格、個人與工作適配、個人與組織適配。所使用的工具，分述如下：

一、績效指標

本研究之績效指標採用客觀績效資料，為受調查公司所考核，以最近一次公司對員工的績效評估為準，其中包括公司制度中對員工要求的所有項目，依公司所訂定之績效考核標準及程序，作為代表個人工作表現的績效指標。

本研究以客觀績效為指標，施測時請受測者填寫最近一次公司對自己的績效考核，區分為 A、B、C、D、E 五個等次，以 A 等為最高。

二、人格特質

本研究採用 Goldberg(1999)所編制的 International Personality Inventory Pool(IPIP)人格量表，分析個人五大人格特質，並探討其與個人工作適性的關係，及人格特質對工作績效的影響。

本研究採用 IPIP 人格量表 50 題的版本，衡量人格五大特質，有外向性 (Extraversion)、親和度 (Agreeableness)、嚴謹性 (Conscientiousness)、神經質 (Neuroticism)、開放性 (Intellect or Imagination)。受試者以五點尺度填答自己對問題的符合程度：從非常符合(5)至非常不符合(1)。內部一致性 Cronbach's Alpha 值：外向性為 0.756、親和度為 0.816、情緒穩定度為 0.883、嚴謹性、開放性為 0.918。

人格特質量表在本研究中的因素分析，結果如表 3-3-2，勤勉性與開放性特質在本研究樣本中，其萃取的成分是相同的，為保持其他題項與其構面的相符合，分析時只萃取 4 個因子，所得解釋變異的總和為 52.40%，於是刪除 9、11、18、19、22、30、38、43、46 等 9 題。

表 3-3-2 人格特質量表的因素分析

問卷題項	成份 1	成份 2	成份 3	成份 4
勤勉 40.我懂得運用艱深的文字。	.741			
開放 5.我腦子裡有豐富的辭彙。	.703			
3.我對事情總是有所準備。	.698			
50.我渾身充滿點子。	.694			
48.我做事嚴謹。	.688			
23.我會馬上把雜事處理完。	.686			
15.我有活躍生動的想像力。	.666			
33.我喜歡井然有序。	.653			
25.我有很好的點子。	.645			
45.我會花時間仔細考量事情。	.637			
13.我會注意事情的細節。	.633			
35.我可以快速地理解事情。	.570			
8.我的隨身物品會任意放置。	.499			

	28.我常常忘記將東西歸回原位。	.453			
	20.我對抽象的概念不感興趣。	.434			
	10.我難以理解抽象的概念。	.317			
情緒	29.我容易心煩。	.785			
穩定	34.我的心情變化不定。	.769			
	44.我容易被激怒。	.733			
	4. 我容易感覺壓力大而受不了。	.716			
	39.我的情緒常常突然改變。	.681			
	49.我經常感到憂鬱。	.680			
	14.我會擔憂事情。	.593			
	24.我容易被干擾。	.588			
	26.我很少放鬆心情。	.552			
外向性	41.我不介意成爲眾人注目的焦點。	.645			
	6. 我的話不多。	.620			
	1. 我是團體中的活躍人物。	.553			
	21.與人相處時我會是開啓話題的人。	.552			
	16.我喜歡低調的置身幕後。	.493			
	36.我不喜歡吸引別人的目光。	.480			
	31.聚會時我會和許多不同的人交談。	.476			
親和性	32.我對別人不怎麼有興趣。	.368			
	42.我會去感受別人的情緒。	.645			
	37.我會抽出時間去幫助別人。	.633			
	47.我會讓周遭的人感到輕鬆自在。	.579			
	17.對別人的心情我能感同身受。	.575			
	27.我的心地好。	.575			
	2. 我很少關心別人。	.527			
	12.我待人無禮。	.521			
	7. 我對人們感到興趣。	.438			
特徵值		12.180	4.228	2.705	2.196
解釋變異量		29.706	10.313	6.597	5.357
累積解釋變異量		29.706	40.019	46.616	51.974
Cronbach's Alpha 值		.918	.883	.756	.816
KMO(Kaiser-Meyer-Olkin)					.889
Barlett 球形檢定(test of sphericity)					.000***

註：*p<0.05，**p<0.01，***p<0.001

三、個人與工作適配

本研究個人工作適配量表採用紀乃文等人(2008)以多元構面觀點所發展的量表，以供應與需求平衡的概念，將個人與工作適配區分爲以下兩個構面：(1)需求-

供給適配(need-supply fit)與(2)要求-能力適配(demands-abilities fit)，前者為公司所提供的資源符合個人需求的程度，後者指個人所具備的能力符合公司要求的程度。並以 Maslow(1944)的需求層次論將個人的需求區分為(1)生理(2)安全(3)愛與隸屬關係(4)尊重與地位(5)自我實現，等五個層次，分別探討個人的心理需求是否被滿足。也將要求-能力適配依照(1)具備能力(2)工作要求，等兩方面來探討要求-能力是否適配。

此量表在表研究中內部一致性 Cronbach's Alpha 值：需求-供給適配為 0.910，包含基本需求、自我實現、自尊隸屬等；要求-能力適配為 0.902，包含具備能力、工作要求。

個人與工作適配量表在本研究中的探索性因素分析，結果如表 3-3-4，萃取 2 個因子時，所得解釋變異的總和為 58.4%，所以，將所有題目保留，作為以下分析的依據。

表 3-3-4 個人與工作適配量表因素分析

問卷題項	成份 1	成份 2
需求- 7. 從事這份工作所得到的尊敬，與我的需求相符合。	0.773	
供給 6. 從事這份工作獲得的成就感與我想要的相符。	0.771	
9. 從事這份工作使我有被認同的感覺。	0.743	
8. 我的工作受到他人重視的程度，能符合我的期望。	0.743	
4. 這份工作符合我對自己的期許。	0.728	
1. 這份工作提供的福利是我想要的。	0.704	
2. 這份工作提供的保障符合我的需求。	0.698	
5. 這份工作與我的興趣相符。	0.694	
3. 從事這份工作所得的薪資符合我想要的。	0.675	
10.這份工作所代表的社會地位是我所想要的。	0.663	
要求- 17.這份工作的複雜度，是我能力範圍可以處理的。		0.810
能力 16 這份工作的工作量，是我能夠應付的。		0.796
15.這份工作的時間壓力是我能處理的。		0.767
12.我所擁有的專業技術，能夠應付工作上的需要。		0.738
18 這份工作對時效的要求是我能達成的。		0.725
14.我所擁有的能力，與工作上所需要的相符。		0.714
13.我的能力足以配合工作內容的多樣性。		0.710
11.我所擁有的專業知識，與工作上所需要的相符。		0.616
特徵值	8.019	2.517
解釋變異量	44.552	13.982
累積解釋變異量	44.552	58.533
Cronbach's Alpha 值	.911	.902
KMO(Kaiser-Meyer-Olkin)		.919
Barlett 球形檢定(test of sphericity)		.000***

註：*p<0.05，**p<0.01，***p<0.001

四、個人與組織適配

Chatman(1989)指出組織價值觀是一個團體的產物，即使並非所有人都具有相同的價值觀，大多數主要的成員都認同這些價值觀，並確信會獲得團體的支持。大多數個人與組織適配的多採用單一構面衡量，較少以多元構面概念開發，如 Cable & DeRue(2002)所編制的個人與組織適配量表(共計 3 題)，並沒有深入探討適配的構面，以區分哪些因素不適配。本研究所衡量的個人與組織適配程度分為兩部分：(1)一般性適配與(2)一致性適配。

個人與組織一般性適配量表在本研究中的探索性因素分析，結果如表 3-3-6，只萃取 1 個因子時，所得解釋變異的總和為 78.9%，所以，將所有題目保留，作為以下分析的依據。

表 3-3-6 一般性個人與組織適配量表因素分析

問卷題項	成份 1
2. 我個人的價值觀與公司的價值觀或文化相契合。	.921
1. 我評估事情的觀點與公司處理事物的觀點相似。	.876
3. 我所處公司的價值觀和文化，跟我生活價值觀相契合。	.868
特徵值	2.396
解釋變異量	78.9
累積解釋變異量	78.9
Cronbach's Alpha 值	0.866

註：* $p < 0.05$ ，** $p < 0.01$ ，*** $p < 0.001$

個人與組織適配的實徵研究中，大多數都是衡量價值觀一致性，其次是衡量目標一致性(Kelly & Derek, 2006)。本研究衡量一致性適配的部分採林仲威(民 88)以任金剛(民 85)及相關文獻所編制的組織價值觀與組織量表加以修訂而成，比較個人與組織之間價值觀及目標的差異，每一題分別請受試者填答「公司重視程度」與「您個人重視的程度」，分別得 D1 與 D2 分數，以 $|D1-D2|$ 作為衡量與組織適配的程度(D1 與 D2 差距的絕對值，從 0 至 5)，0 代表非常適配，5 代表非常不適配。在進行分析時，將 0 轉換為 6，1 將轉換為 5(以此類推，至 5 轉換為 1)，以符合數據大小所代表的適配的程度。此量表在本研究中內部一致性信度 Cronbach's Alpha 值為 0.794。

個人與組織一致性適配量表在本研究中的探索性因素分析，結果如表 3-3-8，只萃取 1 個因子時，所得解釋變異的總和為 31.2%，所以，將所有題目保留，作為以下分析的依據。

表 3-3-8 一致性個人與組織適配量表因素分析

問卷題項	成份 1
組織 重視個人目標與組織目標的和諧性。	.721
適配 重視人力資源與人才發展。	.706
尊重個人、信任員工。	.683
發揮團隊合作。	.665
強調目標管理。	.566
重視制度規章。	.564
專業經營。	.529
重視企業利潤與成長的工作目標。	.470
負起社會責任。	.440
強調顧客導向。	.428
強調工作導向。	.411
重視高品質產品與服務的工作目標。	.365
特徵值	3.746
解釋變異量	31.217
累積解釋變異量	31.217
Cronbach's Alpha 值	0.794

註：* $p < 0.05$ ，** $p < 0.01$ ，*** $p < 0.001$

第四章 結果分析與討論

本研究以次數分配分析受試者的基本資料；再以 Cronbach's α 係數分析量表在本研究中的信度；使用迴歸分析檢驗個人與工作適配、個人與組織適配，與工作績效的關係。分析的結果分別討論之：

第一節 個人背景資料分析

表 4-1-1 受試者背景資料分析表

變數	類別	人數	百分比
性別	女	87	39%
	男	136	61%
年齡	25 以下	8	3.6%
	26~30	50	22.4%
	31~35	79	35.4%
	36~40	60	26.9%
	41~45	12	5.4%
	46 以上	14	6.3%
婚姻	未婚	91	41.8%
	已婚	122	54.7%
	其他	11	4.5%
教育程度	高中(職)	14	6.3%
	專科	26	11.7%
	大學	88	39.5%
	碩士以上	95	42.5%
產業別	科技業	47	21.1%
	電子業	116	52%
	鋼鐵業	16	7.2%
	服務業	14	6.3%
	其他	30	13.4%
工作內容	生產、品管	65	29.1%
	行銷、業務	4	1.8%
	管理	40	17.9%
	研發	34	15.2%
	會計、財務	13	5.8%
	文書、助理	30	13.5%
	其他	37	16.7%

工作年資	未滿 3 年	21	9.4%
	3~9 年	113	50.7%
	9~12 年	41	18.4%
	12~15 年	17	7.6%
	15~18 年	12	5.4%
	18 年以上	19	8.5%

受試者背景資料如表 4-1-1 所示，總樣本人數 223 人，以男性居多佔 61%。年齡層分佈以 31~35 歲為最多，佔 35.4%；36~40 歲、26~30 歲次之，分別佔 26.9%、22.4%。其工作的內容以生產、品管為最多，分別佔 29.1%；管理、研發及文書助理次之，分別佔 17.9%、15.2%、13.5%。工作的年資以 3~9 年為最多，佔 50.7%；9~12 年、未滿 3 年者次之，分別佔 18.4%、9.4%。

第二節 各變數之間相關分析

一、變數描述性統計：

如表 4-2-1 所示，所有樣本的人格特質方面：外向性平均值為 3.138；親和性平均值為 3.825；情緒穩定性平均值為 3.442；勤勉及開放性平均值為 3.616。適配程度方面：需求-供給適配平均值為 3.510；要求-能力適配平均值為 3.711；一般性組織適配 4.252；一致性組織適配 5.323。而績效平均值為 3.46。

二、人格特質與績效之間關係：

人格特質中親和度與績效的正相關達顯著水準($p < 0.001$)，顯示員工的親合度愈高，其工作的績效也愈好。而人格特質中勤勉及開放性與績效的正相關達顯著($p < 0.001$)，顯示員工勤勉及開放性愈高，其工作的績效也愈好。研究結果發現：不分行業別，勤勉性與工作績效有顯著正相關；親和度與勤勉性，與團隊績效呈正相關的結果相同。

三、適配程度與工作績效之間關係：

需求-供給適配與績效的正相關達顯著($p < 0.001$)，顯示員工的需求-供給適配程度愈高，其工作的績效也愈好。要求-能力適配與績效的正相關也達顯著($p = 0.001$)。顯示員工的工作適配程度與與工作績效呈正相關。

組織適配與績效的正相關達顯著($p < 0.001$)；與 O'Reilly 等人(1991)的研究發現個人價值觀與組織價值觀的一致程度與工作績效呈正相關的結果相同。與 Goodman & Svyantek(1999)研究發現員工與組織適配程度與工作績效呈正相關的結果相同。且適配程度與工作績效相關程度依係數大小排序為：需求-供給適配、一般性組織適配、要求-能力適配、一致性組織適配。

表 4-2-1 變數相關分析表

變數	平均數	標準差	個數	1	2	3	4	5	6	7	8	9.
1.外向性	3.138	.495	219									
2.親和性	3.825	.436	219	.431**								
3.情緒穩定性	3.442	.569	219	.371**	.339**							
4.勤勉性及開放	3.616	.524	219	.479**	.634**	.474**						
5.需求-供給	3.510	.557	219	.193**	.430**	.325**	.559**					
6.要求-能力	3.711	.600	219	.243**	.270**	.403**	.570**	.538**				
7.一般組織適配	4.252	.811	219	.239**	.427**	.335**	.608**	.687**	.564**			
8.一致組織適配	5.323	.438	219	-.039	.183**	.088	.116	.350**	.161*	.374**		
9.績效	3.46	.714	219	.124	.338**	.144**	.332**	.515**	.243**	.337**	.231**	

註：*p<0.05，**p<0.01

第三節 調節變數的檢驗分析

一、人格特質對個人工作適配與績效關係調節效果檢驗

如表 4-3-1 所示，檢驗以人格特質為工作適配與工作績效之間的調節變項，檢視模式一工作適配對績效的影響，模式二加入人格特質對績效的影響，模式三再加入人格特質與工作適配的調節變數，需求-供給適配對績效的影響仍然達到顯著，而確有調節效果的：外向性對需求-供給適配呈負向調節，親和性對需求-供給適配呈正向調節 ($\beta = .292$ ， $p = .006$)；而親和性對要求-能力適配呈負向調節 ($\beta = -.245$ ， $p = .009$)，勤勉開放性對要求-能力適配呈正向調節 ($\beta = .232$ ， $p = .020$)。

表 4-3-1 人格特質對個人工作適配與績效關係調節效果檢驗

因變項	工作績效		
	模式一	模式二	模式三
自變項	β	β	β
需求-供給	.540***	.479***	.467***
要求-能力	-.047	-.046	.019
外向性		-.016	.051
親和性		.152	.123
情緒穩定		-.052	-.051
勤勉開放		.026	.010
外向*需求-供給			-.158*
親和*需求-供給			.292**
情緒*需求-供給			.125
勤勉開放*需求-供給			-.127
外向*要求-能力			.082
親和*要求-能力			-.245**
情緒*要求-能力			.008
勤勉開放*要求-能力			.232*
F	39.243***	14.168***	8.245***
ΔF	39.243***	1.462	3.001**
R^2	.267	.286	.361
ΔR^2	.267	.020	.075

註：* $p < 0.05$ ，** $p < 0.01$ ，*** $p < 0.001$

本研究結果：(1)外向性人格愈高者，其需求-供給適配與工作績效之間的相關愈下降。(2)親和度人格愈高者，其需求-供給適配與工作績效之間的相關愈高。(3)親和度人格愈高者，其要求-能力適配與工作績效之間的相關程度愈下降。(4)勤勉開放性人格愈高者，其要求-能力適配與工作績效之間的相關程度愈高。

二、人格特質對個人工作適配與績效關係調節效果檢驗

如表 4-3-2 所示，檢驗以人格特質為組織適配與工作績效之間的調節變項。

表 4-3-2 人格特質對個人組織適配與績效關係調節效果檢驗

因變項	工作績效		
	模式一	模式二	模式三
自變項	β	β	β
一般性	.292***	.139	.228*
一致性	.122	.128	.085
外向性		-.046	-.007
親和性		.192*	.226*
情緒穩定		-.033	-.059
勤勉開放		.149	.075
外向*一般性			-.228*
親和*一般性			.017
情緒*一般性			.085
勤勉開放*一般性			.210
外向*一致性			.124
親和*一致性			-.049
情緒*一致性			.012
勤勉開放*一致性			-.132
F	15.665***	7.774***	3.875***
ΔF	15.665***	3.470**	.959
R^2	.127	.180	.210
ΔR^2	.127	.054	.030

註：* $p < 0.05$ ，** $p < 0.01$ ，*** $p < 0.001$

檢視模式一組織適配對績效的影響，模式二加入人格特質的影響。模式三再加入人格特質與組織適配的調節變數，一般性組織適配對績效的影響達顯著，而調節變數只有外向性對一般性組織適配與績效的調節效果達顯著。本研究結果顯示外向性對一般性組織適配呈負向調節關係。意指外向性人格特質愈高者，其一般性組織適配與工作績效之間的相關程度愈下降。

第五章 結論與建議

第一節 結論

一、假設驗證結果

本研究之假設驗證結果如表 5-1-1 所示，證實人格特質對個人工作適配及組織適配與績效的關係，有調節的效果。

表 5-1-1 假設驗證結果

研究假設	驗證結果
H1：人格特質對個人需求-供給適配程度與工作績效有調節關係。	部分支持
H1A：情緒性人格特質對個人需求-供給適配程度與工作績效有調節關係。	不支持
H1B：外向性人格特質對個人需求-供給適配程度與工作績效有調節關係。	反向支持
H1C：開放性人格特質對個人需求-供給適配程度與工作績效有調節關係。	不支持
H1D：親和性人格特質對個人需求-供給適配程度與工作績效有調節關係。	支持
H1E：勤勉性人格特質對個人需求-供給適配程度與工作績效有調節關係。	不支持
H2：人格特質對個人要求-能力適配程度與工作績效有調節關係。	部分支持
H2A：情緒性人格特質對個人要求-能力適配程度與工作績效有調節關係。	不支持
H2B：外向性人格特質對個人要求-能力適配程度與工作績效有調節關係。	不支持
H2C：開放性人格特質對個人要求-能力適配程度與工作績效有調節關係。	不支持
H2D：親和性人格特質對個人要求-能力適配程度與工作績效有調節關係。	反向支持
H2E：勤勉性人格特質對個人要求-能力適配程度與工作績效有調節關係。	支持
H3：人格特質對個人的組織一般性適配程度與工作績效有調節關係。	部分支持
H3A：情緒性人格特質對組織一般性適配程度與工作績效有調節關係。	不支持
H3B：外向性人格特質對組織一般性適配程度與工作績效有調節關係。	反向支持
H3C：開放性人格特質對組織一般性適配程度與工作績效有調節關係。	不支持
H3D：親和性人格特質對組織一般性適配程度與工作績效有調節關係。	不支持
H3E：勤勉性人格特質對組織一般性適配程度與工作績效有調節關係。	不支持
H4：人格特質對個人的組織一致性適配程度與工作績效有調節關係。	不支持
H4A：情緒性人格特質對組織一致性適配程度與工作績效有調節關係。	不支持
H4B：外向性人格特質對組織一致性適配程度與工作績效有調節關係。	不支持
H4C：開放性人格特質對組織一致性適配程度與工作績效有調節關係。	不支持
H4D：親和性人格特質對組織一致性適配程度與工作績效有調節關係。	不支持
H4E：勤勉性人格特質對組織一致性適配程度與工作績效有調節關係。	不支持

本研究個人工作適配及組織適配的觀點研究其與績效的關係，並以人格特質為調節變項，探討人格特質的調變效果。人格特質是相對穩定的因素，不容易改變，而適配的情形可能因為職務調動或其他因素，而需要重新調適，所以，應該注意不同特質的員工在調適過程中的反應。依本研究結果分別討論如下：

1.需求-供給適配：

從相關分析的結果可以看出需求-供給適配與工作績效有顯著相關，但對於不同人格特質來說反應就不相同，外向性特質低的人在行為表現上比較不活躍，可能因此在工作的情境中其需求不滿足的情形容易被忽略；親和性特質高的人傾向於順從、謙遜，不容易為自己爭取權益，而根據本研究結果顯示這兩類特質的員工其需求-供給適配與工作績效的正向關係更高。

2.要求-能力適配：

本研究結果顯示要求-能力適配與工作績效也呈正向相關，勤勉特質的人傾向於自律嚴謹、目標導向，所以勤勉特質愈高的員工其愈容易努力工作，以得到好的績效；而親和性特質低的人是自我中心、傾向於競爭的，可能因此他們會在己有機會時，爭取突出的表現。

3.一般性組織適配

本研究結果顯示一般性組織適配與工作績效也呈正向相關，外向性特質低的人在團體中比較不活躍，可能因此而影響個人的組織適配，而間接影響績效。

第二節 管理實務意涵

基於所得的研究結論，提出下列對實務上的建議：

1.重視勤勉性人格特質對要求-能力適配的關係：

以往對人格特質與績效關係的研究，已證實勤勉性對工作績效有正向關係(Barrick & Mount, 1991)，本研究結果顯示勤勉性特質愈高，則要求-能力適配與績效的關係也愈高。所以，對於勤勉性特質高的員工應盡量交付符合其能力的任務，使其要求-能力適配提高而提高工作績效。

2.重視外向性人格特質：

Barrick & Mount (1991)的研究也證實，外向性特質在從事需要溝通技巧的工作時，對工作績效有正向關係，本研究結果顯示外向性特質對需求-能力適配及一般性組織適配對績效的關係，的調節效果都是負向的。所以，對於外向性特質低的員工，也就是比較內斂、不活躍的員工，應加強滿足其工作上的需求，或加強溝通以增加其對公司的一般性組織適配，而提高其工作績效。

3.重視親和性人格特質：

以往的研究並未發現外向性特質對個人工作績效有顯著關係，Judge(2002)的研究發現，親和性高的人生涯成就反而較差，可能因為親和性高的人傾向於取悅他人，比較不容易主動為自己爭取權益。而本研究發現親和性特質對需求-能力適配與績效的關係有正向的調節效果；而對要求-能力適配對績效的關係有負向的調節效果。所以親和性特質高的員工傾向於配合團體或利他主義，而管理者應主動注意其需求是否得滿足，否則

其本身的利益被犧牲，工作的績效還是會下降。且親和度特質低的員工應加強其要求-能力適配提高而提高工作績效。

第三節 研究限制與建議

一、研究限制：

本研究採用客觀績效指標，但在實際衡量時，受測公司不能將員工個人資料外洩，所以還是請受試者自行填答，可能因為受試者不清楚或不記得自己的績效，導致回收率低，無法取得較大量的樣本。

本研究的績效填答採用五等次，但有些公司的績效評量方式採四等次，且各公司對於等次的定義也會有不同，但在缺乏內部資料的情形下，無法將資料標準化，取得統一比較的標準。

二、未來研究建議：

研究人格特質的 Tett 等人(1994)仍認為，人格特質應該可以預測績效，所以應該以預測績效的效果為目標，針對專家所認為績效的行為和具體成果，重新編製人格特質的量表。

適配性的討論所發展出來的量表及統計方式，學者仍持續探索中，量表應清晰討論適配性所包含的構面，而統計方式也應符合適配的概念，又能具體的實施。

參考文獻

一、中文部份

- 王震武、林文瑛、林烘煜、張郁雯、陳學志(2008)，心理學，台北：學富文化事業有限公司。
- 林宗鴻(2003)，人格心理學，台北：智揚圖書出版有限公司
- 林仲威(1999)，個人-組織契合、工作滿足與組織公民行為關係之探討-以台北市壽險公司業務員為例，銘傳大學管理科學研究所碩士論文
- 吳鐵雄、李坤崇、劉佑星、歐慧敏(1995a)，工作價值觀量表之編製初步報告，測驗年刊，42，頁 227-243。
- 吳鐵雄、李坤崇、劉佑星、歐慧敏(1995b)，工作價值觀量表之編製研究，行政院青年輔導委員會。
- 紀乃文、陳皓怡、楊美玉、鄭妃君、蔡維奇(2008)，個人-工作適配量表發展：多元構面觀點，管理學報，25:5，頁 577-598。
- 莊瓊嘉、林惠彥(2005)，個人與環境適配對工作態度與行為之影響，台灣管理學刊，5:1，頁 123-148。
- 莊瓊嘉、蘇弘文(2005)，主觀適配的特質環境前因與工作態度後果之探討，人力資源管理學報，5:1，頁 001-017。
- 郭建志(1999)，文化契合與效能：台灣集團企業之個案研究，國立台灣大學心理學研究所博士論文。
- Daniel Goleman(1996). “EQ-Emotional Intelligence”，台北，時報出版公司。

二、英文部分：

- Allport, G. W., & Odbert, H. S. (1936). “Trait names: A psycho-lexical study.” *Psychological Monographs*, 47 (1, 211).
- Barrick, M. R., & Mount, M. K. (1991). “The Big Five personality dimensions and job performance: A meta-analysis.” *Personnel Psychology*, 44, 1-26.
- Block, J. (1995). “A contrarian view of the five-factor approach to personality description.” *Psychological Bulletin*, 117, 187-215.
- Bowen, D. E., Ledford, G. E. Jr., & Nathan, B. R., (1991). “Hiring for the organization not for job.” *Academy of management Executive*, 5,35-51.
- Bretz, R. D., & Judge, T. A. (1994). “Person-organization fit and the theory of work adjustment: Implications for satisfaction, tenure, and career success.” *Journal of Vocational Behavior*, 44, 32-54.
- Cable, D. M., & DeRue, D. S. (2002). “The convergent and discriminant validity of subjective fit perceptions.” *Journal of Applied Psychology*, 87: 875-884.
- Campbell, J. P. (1990). “Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology.” In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* , 2, 687-732. Palo Alto, CA: Consulting

Psychologists Press.

- Chatman, J. A. (1991). "matching people and organization: Selection and socialization in public accounting firms." *Administrative Science Quarterly*, 36, 459-484.
- Costa, P. T., Jr., & McCrae, R. R. (1992). "*Revised NEO Personality Inventory and NEO Five-Factor Inventory: Professional Manual.*" FL: Psychological Assessment Resources.
- Kelly A. Piasentin, Derek S. Chapman (2006). "Subjective person-organization fit: Bridge the gap between conceptualization and measurement." *Journal of Vocational Behavior*, 69, 202-221.
- Kristof-Brown, A. L. (2000). "Perceived applicant fit: Distinguishing between recruiters' perceptions of person-job and person-organization fit." *Personnel Psychology*, 53, 643-671.
- Kristof-Brown, A. L., Jansen, K. J., & Colbert, A. E. (2002). "A Policy-capturing study of the simultaneous effects of fit with jobs, groups, and organizations." *Journal of Applied Psychology*, 87, 985-993.
- Lauver, K. J., & Kristof-Brown, A. (2002). "Distinguishing between employees' perceptions of person-job and person-organization fit." *Journal of Vocational Behavior*, 59, 454-470.
- Lewin, K. (1951). *Field theory in social science: Selected theoretical papers*. Westport, CT: Greenwood Press.
- O'Reilly, A. A. III (1977). "Personality-job fit: Implications for individual attitudes and performance." *Organizational Behavior and Human Performance*, 18, 36-46.
- Porter, L. W., & Lawler, E. E. (1968). *Managerial attitudes and performance*. Homewood, IL: Richard D. Irwin.
- Salgado, J. F. (1997). "The five factors model of personality and job performance in the European community." *Journal of Applied Psychology*, 82, 30-43.
- Schneider, B., Goldstein, H. W., & Smith, D. B. (1995). "The ASA framework: An update." *Personnel Psychology*, 48, 747-773.
- Van Vianen, A. E. M. (2000). "Person-organization fit: The match between newcomers' and recruiters' preferences for organizational cultures." *Personnel Psychology*, 53, 113-149.
- Widiger, T. A., & Trull, T. J., (1992). "Personality and psychology: An application of the five-factors model." *Journal of Personality*, 60, 363-393.

網址：

<http://ipip.ori.org/newQform50b5.htm>