

公務人員的人格特質與組織態度**

——臺北市政府的個案研究——

陳德禹*

一、前言

組織在人類生活中，幾乎是無處不在的普遍現象，也是人類求生存發展的重要工具。尤其是當代社會的個人，幾乎無法脫離組織的生活。因此，組織成爲今日社會學、心理學、人類學、及行政管理學研究的重要課題。

組織的存在，是爲生產人類企望的事物（goods）、服務；照顧、維護及創設個人的生存與健康；有效整合運用人類的資源，以增加人類對環境的控制能力，達成群體的目標及滿足個人的需要（needs）。但不論組織的目的何在，總必須引進人員，並以個人與團體方式對這些人員加以運用。當組織在回應環境的變遷，及運用個人與團體時，也會發展出行動及反應模式（patterns）。又當一個組織企圖尋求整合人類變數（human variables）（能力與需要）及組織變數（organization variables）（目標、任務、科技）時，這些模式也會跟着發展。逐漸地該組織就發展自己的「人格」（personality）（或稱個性，更易瞭解）。組織自己的行事方式，將影響個人及團體。由此可見，欲瞭解組織行爲，必須同時多層面的進行分析。因此，自一九六〇年代以來

* 臺灣大學政治學系教授

** 本研究進行期間，承中央研究院三民主義研究所徐火炎先生參與，貢獻意見，並協助資料處理。另在問卷設計等，承台大政治學系林水波副教授指教，一併謹此誌謝。

，行爲科學對於組織行爲的研究，公認必須考慮三個分析層次，即個人、團體、及正式組織的行爲。一般所謂組織行爲的領域，實兼包此三者，而相輔相成。

組織行爲是一種「領域」，而非一門學科。一門「學科」是一門公認的科學，具有理論基礎，可作為研究與分析的根據。現階段組織行爲的研究，只是剛開始着手對其領域方面的原則、概念、與過程等加以綜合。但由於有系統的應用心理學、社會學及人類學等行爲科學的概念、理論與研究方法，組織行爲正在獲得其成為有系統的研究領域之地位。組織行爲係從事研究：(1)組織背景中工作人員的行爲、態度、與績效；(2)正式組織與非正式團體對於工作人員知覺 (perceptions)、感情、與行動的影響；(3)工作人員對於組織與其效能的影響；(4)環境對於組織與其人力資源及目標的影響 (張潤書譯 1958:4)。

組織行爲的研究，雖可分為如上述三個層次，但就研究策略來說，應辨別最根本的基礎所在來着手。實證研究的經驗顯示：較妥當的策略應是由個體 (micro) 而總體 (macro)，即由個人行爲而團體行爲，終至組織行爲。「除非對個人予以研究並瞭解，則組織行爲的畫面就無法完全顯露出來。」「對團體行爲、組織結構、與組織過程的瞭解程度如何，端視對個人行爲與績效的瞭解程度而定。」 (張潤書譯 1985:15,57) 從而可知：欲分析檢討正式組織，宜以個人為焦點，為出發點。

當研究個人時，往往集中於心理因素與工作角色間相互關係的了解。一方面分析探討影響個人行爲的知覺、態度、價值及激勵或工作滿足等因素，以及分析影響這些因素的組織力量 (Milton 1981:4)。對個人興趣的另一方面為人格。行爲科學家於研究人的類型時，都應用人格一詞，並企圖經由弄清楚一個人的性格後，就能預測、解釋其行爲。在這些心理因素之中，以態度較居於樞紐地位。一方面，就影響力而言，態度較接近於行爲，影響較直接。他方面，「人類之看事物，往往經由知覺的過濾，而不易看到事物的真相。可是，知覺也受態度的影響。如果我們瞭解態度，則將更能增加我們對他人及其行爲的瞭解。再就態度與價值的關係而言，價值可視為組織許多態度的主題 (theme)；某些態度乃是更一般性的價值之特殊表現。」 (Milton 1981:28,36) 從而我們甚至可以將態度視作是測量價值的指標。

從以上有關問題背景的析述中，已可明瞭個人人格特質 (徵)、組織態度，在組織行爲的研究上之重要，及本論題之意義。本論文基本上是一項探索性

研究，嘗試對人格與態度這兩個紛歧而重要的概念作點檢視釐清的工作；進而從檢視中發展一探究組織態度的概念架構。但僅有概念、模型或理論，以及僅藉這些工具作思辨、判斷，實尚不足以真正瞭解組織行為，而須應用嚴格的研究方法，依據經驗的基礎，來研究個人、團體與組織。故本論文進而依初建的概念架構，進行實證的調查研究，以為驗證依據，並附帶瞭解當前行政機關的部分現況。本文以下部分，就是此次研究工作的初步報告。

二、概念的檢視

(一)人格概念

人格 (personality) 一詞，不僅為日常生活語言所常用，更為社會科學者廣泛使用的概念。由於使用者眾，且各人因學術背景與興趣的不同，遂各賦予人格概念以不同的內涵。這些內涵在學科之間，及使用者之間彼此重疊，或相抵觸，甚至概念內涵瑣細，造成相當混亂紛歧的現象。此情況實有礙於知識的累積交流，不利於學術的發展。

心理學者本身，長期間未能獲得一項共同接受的人格定義。有一項典型的討論，即 G. W. Allport 於 1937 年在其所著的「人格」(Personality: A Psychological Interpretation) 書中，曾列舉了不亞五十種定義型式 (Greenstein 1969 : 2 - 3)。並將之概括為：(1)神學的 (theological)，(2)哲學的 (philosophical)，(3)法學的 (juristic) (4)社會學的 (sociological)，(5)生物社會的 (biosocial)，及(6)心理學的 (psychological) 六類不同解釋 (范珍輝，李亦園 1980 : 76)。由是可見其定義紛歧之一斑。

但近若干年來，社會學家在使用人格概念時，其意義已漸趨一致。最常見的意義有三種。第一種為心理學家及許多社會學家所熟悉；第二及第三種定義，即為社會學家所熟悉，茲略述之於次 (Swanson 1974 : 494 - 495)：

(一)人格最普遍的一種解釋，即 Allport 的定義。他說：「人格就是個人內在那些心理生理系統 (psychophysical systems) 的動態組織 (dynamic organization)。此種心理生理系統決定他個人對其環境的獨特調適。」此一定義，含有下列數點特性：

1. Allport指出此心理生理系統包括：習慣、態度、情操 (sentiments)、及傾向 (dispositions) 等等在內。

2. 視人格為一些先有傾向 (predispositions) 間的組織，或交互關聯的狀態。

3. 人格是一種動態的組織；在此種組織中，某些先有的行為傾向，無時不在彼此相互限制、便利、或促進。

4. 個人的許多先有傾向本身，先組成若干系統 (systems)。而人格就是這些先有傾向系統的組織 (organization)。

5. 每個人的人格都或多或少的不同於他人的人格。

6. 此處所謂之調適 (adjustment)，不僅指個人努力去征服環境；即個人對環境之消極適應 (adaptation) 亦包括在內。

在此種定義法之下，人格就成為一大概念，其所包含的心理生理特性甚多。此種定義的好處，為簡化概念的數量，有助於對人類心理特性、人類行為及社會現象之間關係的思考及探討。但其優點所在，缺點亦隨之，即對人類的內在心理特性，無法作明確精準的分析，難於達成科學上「明確性」、「系統性」的要求。

(二) 社會學家對於人格意義的應用，有時比心理學的一般用法更受限制，概念範疇更狹隘。這類人格定義，是建立在個體 (individual) 與個人 (person) 二者的區別上。R. E. Park 及 E. W. Burgess 在其名著科學社會學導論 (Introduction to the Science of Sociology, 1924) 中，視個體為相當於人類生物有機體之行為組織。而視個人為經過與他人互動 (interaction) 而被塑造後之人物。至於人格則係指個人的組織 (organization of the person)。H. Blumer 則進一步依此架構 (framework) 而為人格下定義說：「人格代表行動傾向 (tendencies to act) 的組織。此種組織是由個人與他人互動過程中所發展出來的。」

由上述可見第二類定義，先將人 (man) 分為生物性個人 (individual) 與社會性個人 (person) 兩個層面。人格則指社會性個人的行動傾向之組織。而排斥了第一類人格定義所包含的生理系統之動態組織。

(三) 人格的另一種狹義解釋，為 T. Parsons 及 E. A. Shils (1951) 所提出。他們認為人格系統是一種相當特殊的、固定的又一貫的需要傾向 (need-dispositions) 的系統。在他們心目中，所謂需要傾向的概念，就像

Allport一樣，乃是一種動態組織。他們假定這些傾向被組成次於整體人格（total personality）的若干系統。

以上三類定義，有一項共同點，即都視人格為一些傾向的動態組織。此外，第二類定義強調「行動傾向」；而第三類定義則強調「需要傾向」。但無論如何，心理學家之間，對於人格一詞有其一致的看法，即人格所指的乃是一種「推論體」（inferred entity），而不是一種直接可觀察的現象。人格所指的是一項構想（construct），用以說明個體對不同刺激產生反應的行為之規則性。

不管心理學家個人可能認定什麼特殊性質較重要，他們對人格概念的用法，通常是意含較廣泛的。對他們而言，「人格」包含一切重要的心理規則。但相對而言，政治科學家似乎賦予人格一項更為嚴格的意義。政治科學家的用法，通常排除政治態度（Greenstein 1969：3-4）。人格與態度之間的確關係密切，難於截然分開，但若能作某種程度的劃分，將使行為科學的研究分析，更為明確清晰。我們可將態度看作是人格的表層，而且最接近行為的情境先決因素。例如M. Brewster Smith（1968），就像其他心理學家一樣，也將態度涵括在人格之內，視為人格的次級類目；但在分析上，却把態度與通常更持久、更深植於內心的人格結構相分開（亦參見Inkeles & Levinson 1963）。本文即試圖依上述觀點，將人格特質與態度分開觀察，作探索性研究。

（二）態度概念

關於態度的現代概念，其起源約有三方面（Rokeach 1968：449）：
(1)十九世紀末的實驗心理學，強調生理系統的知覺、記憶、判斷、思想、意志力等；(2)精神分析，強調態度的動態及潛意識的基礎；(3)社會學，態度被視為社會及文化影響的心理表現。1918年，W. Thomas與F. Znaniecki研究波蘭農民問題時，為了說明社會環境的改變與個人行動改變之間的關係，及社會與個人間的綜合性，乃假設了「態度」此一概念。當時那些對Mc Dougall所提倡的社會行為基於本能之說，不表贊同的許多心理學家都歡迎態度這個概念（鄭發育1980：65-66；Newcomb 1974：40）。後來1940年代，有Erich Fromm之發表「逃離自由」（Escape From Freedom, 1941）著作，及Theodor W. Adorno et al.之發表「權威人格」（The Authoritarian Personality, 1950）巨著後，社會態度與人格理論之間的相關性

，始廣受認識。社會態度的研究，也就成為社會心理學的中心任務（Rokeach 1968：449）。

儘管態度概念在社會心理學及人格理論上，屬於核心地位，但由於此概念有許多定義，含意曖昧，令人難以分別其彼此間之異同；因此妨碍健全的社會心理學理論之發展。但近年來，已漸有一致的看法。Rokeach 下定義說：「一種態度，就是一種相當持久的一些相關信念的組織；這些信念（beliefs）係圍繞一個對象（object）或情境（situation）而使一個人傾向於以某種偏愛的方式加以反應。」一項信念就是任何一項簡單命題（有意識或無意識的），且此信念須從一個人的言行（says or does）才能推論。依 Rokeach 的看法，一項信念的內容可分為三部分：(1)描述（describe）一個對象或情境是真或假；(2)評價（evaluate）此對象或情境是好或壞；(3)呼籲（advocate）某種行動途徑之可欲（desirable）或不可欲。不論一項信念的內容，是否為描述、評價或呼籲，或三者皆兼有，一切的信念皆是針對行動（action）的先有傾向（predispositions）。因此，一項態度就是一套針對行動的相關聯先有傾向；這些傾向係圍繞某一個對象或情境而被組織起來的（Rokeach 1968：450）。

基於以上對信念概念的分析，即可推論出：在一個態度組織之內的每一信念，均被認為含有三項成份（components），亦即一般學者所指述的態度的三成份或三層面（dimensions），茲簡述如次：

1. 認知成份（cognitive component）：代表一個人有關何者為真或假，好或壞，可欲或不可欲的知識或實際認識。當然每人認知的正確度是有差異的。有學者視觀念（ideas）、信念（beliefs）、意見（opinion）、思想、知識等為認知的成份（Milton 1981:29,32）。

2. 情感成份（affective component）：在適當條件下，信念能引發一個人對於有關對象或情境，採取不同強度的積極或消極立場。換言之，是一個人對某客體事物的評價、喜惡、或情緒的反應。

3. 行為成份（behavioral component）：這涉及一個人直接對某客體人事物的外顯行為。由於信念是一種反應的先有傾向，因之當它受到適當的推動時，必然會導致某種行動，此種行動將受到信念內容的指引。因此，即使僅僅是一項描述性的信念，在適當條件下，也是一項針對行動的先有傾向。例如我相信哥倫布發現美洲是在 1492 年，則此先有傾向的行為成份，可能維持未

被推動，直到有一天，我須買本有關哥倫布發現美洲的歷史書，一本日期為 1492 年，另一本為 1482 年，則在其他條件相同時，我的信念將促使我去買 1492 年那本書 (Rokeach 1968 : 450 ; Rosenberg & Hovland 1960 ; Greenstein 1969 : 28)。

態度必有方向、有焦點。它可指向對象 (object) 或情境 (situation)，或兩者兼之。對象可以是具體的或抽象的，例如某個人、某團體、某物體；或某制度、某論題 (issue)、或某符號、某無形概念 (如共產主義或新聞自由)。至於情境，則如進行中的事件、活動或情況 (Rokeach 1968 : 452 ; 李茂政譯 1980 : 27, 75)。此外，態度亦可指向 (toward) 那些取得一個與態度對象或情境相關位置 (position) 的其他人。亦可指向態度自身之維持或保護 (Rokeach 1968 : 457)。

(三) 態度與相關概念的比較

爲求對態度概念更清晰了解，特與若干重要的相關概念略作比較如次：

1. 信念系統 (belief system)：所謂信念系統，是代表一個人有關物理世界、社會世界、及自我的一切信念之統合全體。信念系統可進一步分析成若干寬窄不同的次級系統。而態度便是這些次級信念系統中的一種型式，且係圍繞某一對象或情境而組織。故態度乃信念系統的一個次級概念，不妨視爲信念系統的一個指標。

2. 意識型態 (ideology)：就概念層次高低而言，信念系統的概念，比意識型態寬；前者包含先意識型態 (preideological)、意識型態、及信念。而意識型態就是一種信念與態度的組織。可見態度概念的層次較意識型態低，可視爲後者的指標。另一方面，意識型態或多或少是被制度化或與他人分有，並出之於外在權威。而態度乃是個人內部的事，是個人內在心理準備或反應傾向。

3. 價值 (value)：價值乃信念的一種型式，係居於一個人整體信念系統的核心位置；故價值乃是一些抽象的理想 (ideals) (積極或消極的)，而不與任何特殊的態度對象或情境相聯繫。價值是代表一個人關於理想行爲模式 (modes of conduct) 及理想終極目標 (terminal goals) 的一些信念。理想的行爲模式，例如：追求真 (truth) 與美 (beauty)；企望清明與秩序；舉止言行要誠實、正義、理性、同情、謙恭、尊敬、榮譽、及忠誠等。而理想目標或終極狀態 (end states) 的例子如：安全、幸福、自由、平

等、忘我（爲公）、聲譽、權力與救世等。一個人的價值，就像所有的信念一樣，可能是有意識的了解或無意識的擁有，而且必須從其人之言行，才能加以推論（參見 Rokeach 1968：454）。

4. 人格：人性（human nature）就是超越時間空間的人類共同的人格、行爲動機或潛在的發展力（范珍輝及李亦園 1980：75）。而那些共同的特質及態度即成人格的一些面向（aspects）（Allport 1968：3）。Robert E. Lane對人格概念的說法，較Allport廣泛，他指出：人格就是一個人整體心靈模式的那些要素。此一模式傾向於塑造態度、信念與行動。這正像所謂「參照團體」（reference groups）及「參照人」（reference persons），我們可視人格爲「參照觀念」（reference ideas）及「參照情緒」（reference emotions）的一組條件。但這種參照當然通常是十分無意識的（Lane 1968：14）。

綜觀以上分析，我們似可獲得以下幾點發現及推論：

1. 前述重要概念如人格、信念、價值、及態度等都是一種構想（construct）概念，而不是實體概念；正由於是構想，就會因構想者的理論取向、學術背景、及研究興趣的不同，而有仁智不同的見解，各賦予這些概念不盡相同的內涵，且其判斷依據相當主觀。因之，各概念的涵義相當紛歧，或彼此相重疊，或層次不同的概念間相互包容，發生概念層次認定上的紛亂，難以釐清可共同接受的界限。此種現象的存在，實有碍於學術探討與發展。今後學者應如何合作建構可爲大家接受的基本概念及其內涵，乃是社會科學者宜努力以赴的課題。

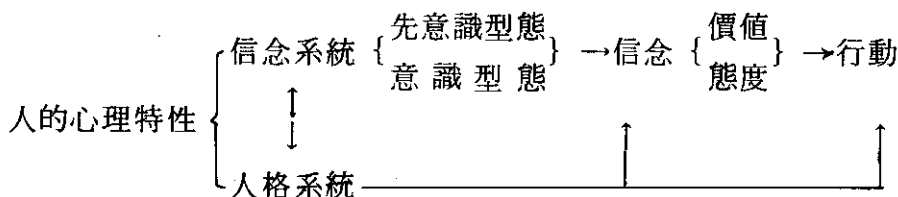
2. 從前面各代表性的人格概念分析之中，似可發現其共同點：(1)是指一些傾向的動態組織；(2)人格概念是一種推論體、一項構想；不是直接從可觀察的事物現象中抽象的結果；(3)人格概念用以總括一切重要的心理規則；(4)人格表示擁有比態度更持久、更深植於內心的先有傾向。

3. 從以上對態度概念的分析中，我們可歸納出幾點特性：(1)是指一些持久性相關信念的組織；(2)一切信念皆是針對行動的先有傾向；(3)這些信念圍繞特定對象或情境，使人傾向於以某種偏愛的方式加以反應；(4)信念包含三部分，即①描述真假，②評價好壞，③呼籲行動途徑之可欲與否。(5)態度組織內的每個信念有三個成分，即①認知層面，②情感層面，③行動層面。(6)態度必有方向及焦點，包括：①對象，②情境，③與對象或情境有關的其他人，④態度的

維護本身。

4. 價值與態度雖同以信念為基礎，但信念的性質有別，並有無明確方向之不同。價值是代表一個人關於理想行為模式及理想終極目標的一些信念。這些信念不與任何特殊的態度對象或情境相聯繫。另一方面，價值位居於個人整體信念系統的核心位置。而人格則傾向於塑造信念、態度與行動。

5. 根據以上分析，及幾個用以說明人類內在心理特性的重要相關概念之比較，我們似可就這些概念賦予嘗試性的假定關係如次圖：



此一假設的概念架構，雖尚未進一步作理論性的推演論證，且亦嫌過於化約 (reduction)，但為便於探索性研究的進行，暫以此假設架構為出發點，似乎不無參照價值，且可避免初作研究時過於複雜，難以有效處理。當然此架構並非本文所要直接處理或分析之依據。

三、研究的概概念架構

(一) 人格與社會及行為研究

政治行為學者指出：要解釋行為，首應觀察態度與情境刺激的互動。但要瞭解態度的形成、發生、穩定及變化的條件，則考慮更深層的人格結構 (personality structures) 當有用處 (Greenstein 1969 : 29 ; Smith 1968)。社會學者 Inkeles 亦有同樣的見解：假若追根究底，大多數社會學家都會承認，社會學分析原則上應該考慮到人格特質，也承認人格因素在決定個人的社會行為方面，扮演重要的角色。但社會學家終究懷疑人格因素是否能和更「客觀」的結構力量，及基於社經背景所界定的社會地位等因素有同樣的影響力 (黃文星譯 1976 : 107 - 108)。在我們看來，對社會及行為的分析時，對結構力量、社會地位、及人格因素應同加重視，因三類因素關係密切且互動。所以，應將此三者整合在一個更大的說明架構中。

回顧社會學家之傳統，幾都是以獎懲制度來解釋人們履行其社會義務的事

實。換言之，認為行為表現大都依賴個人「外在」的因素。也就是將情境與行為之間看成一種「推拉」(push-pull)關係(參見Greenstein 1968 ; Yinger 1963)。即以制裁不能符合社會期望者，以及獎勵符合社會期望者的制度來解釋社會行為，即使他們有關於個人「內在」的假定，也只是假定人們有想逃避懲罰、獲得獎勵的普通慾望(黃文星譯 1976 : 108)。這樣的觀點實嫌狹窄，過於約化，很難對社會行為作有效的解釋。固然客觀因素對於社會行為的決定極為重要；但也不可忽視個人人格特質對於人們佔有職業位置或其他地位位置(status-position)以及角色表現有很大影響；這一點已獲若干經驗性調查研究結果所支持(黃文星譯 1976 : 109 - 112)。因此，要說明或預測一個特定制度的運作，則不僅要先知地位位置的體系(社會結構)，同時也要瞭解一般成員人格特質的分配情形(衆趨人格)以及在體系中扮演重要角色者(領導人物)的人格特質。總之，我們宜視社會結構、人格特質為兩個相互影響的獨立變數，都能影響社會過程(行為)。另一方面，社會環境雖然也是決定個人行動的力量，但也只有經由個人體系或人格的中介作用，才能發生影響(黃文星譯 1976 : 115)。因此，人格又是社會環境與行動或接近行動的態度之間的中介變數。

(二)人格結構問題

人格結構問題，亦即人格層面(dimension)問題，在於闡明何種特殊人類特徵的組合構成人格，因之亦是人格的成份問題。但此種成份的認定，至今在學者之間仍無一致的看法。行為科學對此問題的解決，已採取兩種途徑：第一種為演繹性的途徑，即根據一種模型或理論的先驗方式來闡明主要的人格成份(層面)。由此途徑而發展出較為成功的模型之一，就是美國明尼蘇達大學所發展的工作調適模型(Work Adjustment Model) (Lofquist 1969)。該模型可使研究者演繹出並由經驗上確定了一個包含兩大層面的人格結構：(1)能力面向(層面)，有九項與工作有關的特殊性向與技能；(2)需要面向，有二十項與工作有關的特殊心理需要。這兩個面向就構成與該項理論有關的人格結構。前述Parsons 對人格採狹義的界定，他認為人格系統是一種相當特殊的、固定的又一貫的需要傾向系統。我們雖不完全贊同他的界定，但我們將需要視為人格的一個層面，當可無疑義。本研究將採納其為人格的一個層面來加以測量。第二種為歸納性的途徑，即研究者並無先設一種理論或模型，而僅就種種可能的層面來對人衡量，而後對所集資料加以統計分析(如因素

分析法)，而發現有密切關係項目的集叢，一個集叢就成爲人格的一個層面。此種途徑就是讓資料本身來闡明各種人格特徵。

組織行爲的研究，關於人格與績效此項論題，目前仍是初期階段，歸納之，常用的研究觀點約有四種，從而形成人格的四個層面。此四種觀點是：(1)權威性 (authoritarianism)；(2)控制所在 (locus of control)；(3)冒險傾向 (risk propensity)；(4)獨斷性 (dogmatism) (Scott 1976：219)。權威性人格研究，自1950年T. W. Adorno等人發表一本長達990頁的巨著，書名「權威性人格」之後，權威性人格就成爲學術界普遍流行的概念。國內有關權威性人格的實證研究也較多。故我們不擬採用。而想轉從新而少人研究的層面作些嘗試。至於獨斷性人格概念之內涵與權威性人格極相似，本研究亦不採納。而冒險傾向，亦不是此次研究的興趣所在。因此，本研究採取「控制所在」作爲人格的另一層面，來加以觀察。

基於上述，本次研究，關於人格變數我們選取控制所在及需要作爲人格特質的二個層面。控制所在，可以有由高度內在控制 (high internal control) 到高度外在控制 (high external control) 的不同。具有高度外在控制知覺者，相信他們發生什麼事件大半爲所不能控制因素造成的結果。反之，具高度內在控制知覺者，則相信他們能自行影響很多他們所遭逢的事件。內在控制與外在控制，可視爲不同程度的自主性傾向。高度內在控制知覺，即高度自主性人格；高度外在控制知覺，即爲低度自主性人格；所以，在本研究中我們以自主性來涵蓋內外控人格，視內外控爲自主性的兩端。

人格的需要 (need) 層面，最爲人宣揚、應用及廣事研究者，首先爲 Abraham H. Maslow (1954) 的需要層次理論，後來爲 Clayton P. Alderfer (1972) 的 E R G 理論。Maslow 將需要分爲五個類級，依其對個人重要性的次序，由高而低排列爲：(1)生理的；(2)安全及保障；(3)社會的及同屬的；(4)自我、地位、及尊榮；(5)自我實現。其架構以三個假定爲基礎：(1)人是時感匱乏的，其需要影響其行爲。(2)一個人的需要是依重要性排列爲階層次序，從基本而上至複雜。(3)人只有當較低層需要達到最低限度的滿足時，才會追求高一層次需要的滿足。實證研究的結果，有些支持，有些不支持。其所受的挑戰與批評是：(1)有實證研究只確認了兩個需要層級而非五個，即生物的需要，與包括其餘較高級需要的兩級。(2)一個人的需要，不應就靜態的情況觀察，而應就動態的情況去觀察 (張潤書譯 1985：121 - 27)。(3)我們也認爲

該理論，只有當人們在特定時空內，由種種條件限制而無法同時滿足兩種以上需要的前提下，才能適用；否則人類總會希望同時滿足二個以上的需要，絕不會有次序地逐一滿足。(4)經驗調查研究亦發現這些基本需要層次的同質或重疊程度很高(徐火炎 1980：165—67)。因此，在經驗世界中，基本需要的層次性不必然存在，在實證的研究上將五種基本需要平行並列來觀察，較為可行。

由於需要層次理論受到不少批評，於是有Alderfer的出而修正。他把需要層次理論簡化為三個需要類別：即生存(existence [E])、關係(relatedness [R])、及成長(growth [G])。此三類需要的內涵是：

(1)生存的需要：即生理及物質的慾望，如饑餓、口渴、掩蔽所之類。在組織情境中的薪資、福利、及物質的工作條件的需要亦包括於此類中。此類別可與Maslow的生理的及某些安全方面的需要相比。

(2)關係的需要：凡與他人的人際關係方面的一切均包括在內。此類別與Maslow所謂的安全、社會與某些自我及尊榮需要相似。

(3)成長的需要：包括追求工作上有創造性的或個人成長方面的一切需要。Maslow的自我實現與自我及尊榮需要的某些方面，可與此類成長的需要相比。

ERG理論以下列三個主要的見解為根據：

(1)每一層次的需要愈不滿足，對其慾望愈大。

(2)較低層次需要愈滿足，對較高層次需要的慾望愈大。

(3)較高層次的需要愈不滿足，對較低層次需要的慾望愈大。

ERG理論與需要層次理論有兩點重要的差別：(1)需要層次理論之下，個人需要的滿足只有單向的前進(上升)而無退縮(下降)的現象。而ERG理論，認為個人需要的滿足既可前進亦可退縮。(2)需要層次理論，以為人某一時間僅追求一種需要。但ERG理論則表明，在某一時間可有一個以上需要發生。

由以上主要差別看來，ERG理論當更能解釋人類心理變化的現象。因為ERG理論為相當新穎的激勵方面的研究，有關的重大批評為數尚不多。而且各行為科學家均視ERG理論為以「需要」概念為基礎的激勵理論中之最流行的、最正確的、及最值得研究的(張潤書譯 1985：131)。因此，本研究有關人格的需要層面，採取ERG理論作為我們測量台北市政府公務員的依據。

(三) 組織態度

前文分析，態度係有方向，針對情境或對象的一種先有的心理準備狀態或傾向，其對象可以是具體有形的，或抽象無形的。以組織為方向的組織態度，究應選取何者為組織態度的層面（dimension），以為進行觀察、分析的依據？

楊國樞教授在討論工作態度時曾指出：工作態度的對象可以分為服務機關中的人、事、及機關本身三方面（楊國樞 1978:176）。美國的 Ivancevich 等三位教授指出：瞭解個人行為的程度，決定了對團體行為、組織結構與組織過程的瞭解程度（張潤書譯 1985:57）。這給了我們啓示，即研究組織態度時，應考慮以機關整體、組織結構（包括人、事、規範）、及組織過程運作為態度對象。梁雙蓮（1984）在其博士論文中提出組織認同研究架構，以背景因素與人格特質二項為獨立變數；以權力價值取向（對規範的態度）與系統功能評價（對功能的態度）二項為中介變數；而以組織認同（認同的態度）為依變數。受上述相關文獻的啓發，我們以為要分析探討一個組織，應留意三個層面：(1)組織的結構規範；(2)系統的運作功能；(3)成員的心理認同。並以此三層面作為組織態度的對象。

就組織的結構而言，結構之中配合著權威（authority）關係；而規範也限制權威行使；因之，此層面的組織態度，我們將觀察成員對於機關首長或主管依據規範行使權威的信任感。而權威行使的重要價值規範，應包括如公平對待所有成員、大公無私、就事論事、及遵守既有的組織規範。

至於系統運作功能的層面，我們將觀察成員對系統運作達成功能的能力之信心，亦即組織功效意識（感）。譬如以獎懲制度視為系統而言，則研究的進行將觀察機關的獎懲措施及實際作法，能否發生下列功能：(1)激發員工的責任心及榮譽感；(2)激發員工樂於學習與工作有關的知識及技能；(3)促使員工遵守一定的紀律及保持一定的品格；(4)激發員工想在工作上更力求表現；(5)提高工作士氣等。

關於心理認同層面，則以整個機關及情境為對象，觀察成員對組織的情感取向，亦即組織認同。認同的概念內涵，學者間尚無一致的看法，並且與若干相關概念相混淆。有的學者是忠誠（loyalty）、奉獻（commitment）與認同（identification）相提並論；有的學者，則將認同包含在奉獻概念之內。Richard M. Steers 曾為組織奉獻（organizational commitment）界定為：「一個人認同（identification with）及涉入（involvement

in)某一特定組織的相對強度。」「此種強度至少，可以三種因素來表現其特徵：(1)對組織目標及價值有強烈信心並與接納(acceptance)；(2)有為組織付出明顯努力的意願；(3)有保持為組織成員的強烈欲望。」這已對奉獻或認同指出相當明確的特性。而Bruce Buchanan也有類似的看法，他指出：「奉獻包含三項分開但又密切相關的組成性態度(Component attitudes)：(1)認同組織使命的感受；(2)對組織任務有一種涉入或心理上介入的感情；(3)有一種忠誠及喜愛的感情而把組織當作生活與工作的場所。」Buchanan並以問卷調查法來測量他所認定的三項組成性態度——認同、涉入、及忠誠(Dessler 1980:227)。他二人基本上將認同視為奉獻的組成部分(次級概念)。

梁雙蓮及其指導教授胡佛，則以認同來包含上列有關情感取向的諸概念。她在探討相關文獻之後，將組織認同界定為：在個人目標與組織目標互動的作用下，組織成員對組織所產生的主觀感情聯繫。並指出組織認同包括休戚感(cohesion)、牽連感(involve ment)、忠誠感(loyalty)三個正向度及疏離感(alienation)一個負向度(梁雙蓮1984:35,53,55-57)。我們也贊同此看法，但覺認同的概念內涵尚未十分充實。在我們看來，認同(identity, identification)是指個人(認同主體)主觀上對外在事物(認同客體或對象)的接納或排拒的感情取向。此所謂事物可以具體的，也可以是抽象的。認同是一種態度，偏重於感情成份的態度。此種感情似乎是成一種連續體的性質，即感情的程度有高低之變化，而非一成不變的某一類別。我們似可依認同程度高低之不同，試列其層次如下：

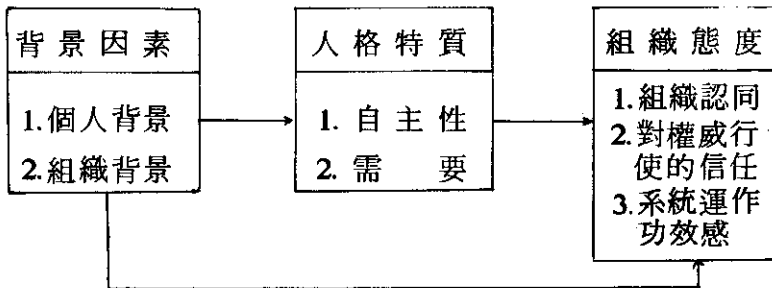
- | | | |
|--------|---|--|
| 正
面 | { | 7. 奉獻 (commitment)：盡己所能的獻出心力甚至身子，以支持。 |
| | | 6. 信守 (loyalty)：甘苦與共，不離棄。信任之，愛護之。 |
| | | 5. 結合 (association)：包括涉入 (involve ment)、歸屬 (be-
longing)、接納 (acceptance)。 |
| | | 4. 旁觀 (marginal man, spectators)：分不出正或負的情感。 |
| 負
面 | { | 3. 冷漠 (apathy)：不歸屬、不涉入、不接納。 |
| | | 2. 疏離 (alienation)：產生厭棄之情，有意捨離，不願共甘苦。 |
| | | 1. 反對 (opposition)：欲否定、破壞其對象。 |

四背景因素

人格特質及態度，都是一種持久而穩定的心理傾向，其形成乃經由學習及經驗而慢慢定型，因之，必然會受到個人某些背景的增加或變化而影響。我們

爲求更清楚瞭解公務人員的人格特質及組織態度，自當進一步同時觀察其背景因素，我們將分爲個人背景與組織背景二類因素。（詳見次節）

綜前討論，本研究以背景因素爲獨立變數，包括個人背景與組織背景二項。以人格特質爲中介變數，分爲自主性與需要二層面；需要又分爲生存、關係、成長三個次層面。而以組織態度爲依存變數，包括組織認同、對權威行使的信任、運作功效感三層面。據此，我們可將本研究的概念架構圖示如下：



由此架構，我們似可推出基本假設如次：

- 1.人格與態度二者在概念上應可也應該劃分。而且兩概念所包括的成份，彼此間某些有關聯，某些則無關聯。
- 2.組織態度的三個層面（成份），彼此間顯著相關。若某變數直接與三個層面都相關，則相關的方向應一致。

四、研究設計與方法

基本上，本文爲探索性研究。我們以行政機關公務人員爲觀察對象。以公務人員普遍有經驗且有利害關係的獎懲制度爲觀察基礎。而用問卷調查方式取得資料。雖然本研究以台北市政府爲個案的研究，但我們的旨趣在於分析前述概念架構中，各變數間的關係，而不在台北市政府公務人員在這些變數上的具體分配情況。

(一)問卷設計

本研究係採問卷調查法蒐集資料。爲求增加測量的效度及系統化，除背景資料之外，關於人格特質方面，製作出自主性人格及需要（分生存、關係、成長）二量表。至於組織態度，則設計了組織認同、權威行使之信任、系統運作功效意識三個量表。每個量表均採李克特量表（Likert Scale）。除需要量表採用 0 到 10 等十一刻度外，其餘量表皆採 6 刻度量尺。各量表之內涵，請見

附錄一至五。

至於背景因素的設計，分爲二類：(1)個人背景，包括性別、年齡、籍貫、教育程度、婚姻狀況等五項。後經資料分析，發現籍貫與婚姻狀況未達明顯差異，故本文不予分析此二項。(2)組織背景，包括職等、職位（分主管與非主管）、年資（初分爲：總年資、在現機關年資、擔任現職年資）三項。本文對於年資僅取總年資，其餘年資表示法不加分析，因爲總年資有平等的絕對起點，便於比較。

(二) 樣本抽取

本研究以台北市政府及所屬機關的公務人員爲調查觀察的對象。我們如此抽樣的理由是：在行政系統的縱的關係中，因爲台北市爲院轄市，地位與省級相當，可視爲中央政府與地方政府（縣市）之中間機關；又論其地位與性質（如組織結構、資源、人力素質等）也介於前述二級政府之間，故以台北市政府及所屬機關的公務人員爲觀察對象，是有某種意義的代表性。

本調查採分層系統隨機抽樣法。就台北市政府機關組織系統上的地位及性質爲標準，而分爲三層：(1)市府各局處；(2)直屬機構；(3)派出機構（區公所）。各層的抽樣都依據台北市政府人事處所編印的「台北市政府暨所屬各機關學校職員錄（73年1月印）」，其抽法如次：

1. 市府局處：將十七個局處，依隨機方法重新排列其順序，然後從亂數表中抽出第一個樣本的號碼，而後依序每距五個抽一個。

2. 直屬機構：抽取方法同上。

3. 派出機關（區公所）：首先依兩個標準：(1)分爲老社區與新興發展社區二段；(2)分爲商業區與住宅區二段。然後交叉分成四個類型：(1)商業老社區；(2)商業新社區；(3)住宅老社區；(4)住宅新社區。另一方面，再依人口密度的高低，將十六個行政區依序排列，而後每隔四個單位抽一個，結果抽中龍山區代表(1)類型；中山區代表(2)類型；大安區代表(3)類型；士林區代表(4)類型。然後再依前述隨機系統抽樣法，每隔兩個抽一個。

(三) 問卷施測

由研究人員親訪各樣本單位，一一親訪，請其填寫，並等待填完後收回。共發出651份，收回569份，收回率爲87.40%。收回問卷中有13份作廢，有效問卷爲556份。至於樣本結構的特性，詳見附錄。調查施測時間，係於民國73年暑假中進行。

五、實徵研究的發現與討論

我們將調查所得資料，先經由皮爾遜 (Pearson) 相關分析及 t 值檢定，來觀察公務人員背景因素與人格特質及組織態度間的關係。進一步分別就上述各變數間作迴歸分析，以觀察其他變數對組織態度的影響效果。

(一) 背景因素與人格特質的關係

表 1 背景因素與人格特質的相關係數

	自主性	生存需要	關係需要	成長需要
性別	-0.071 Δ	-0.144 ***	-0.040	-0.064
年齡	-0.077 *	-0.206 ***	-0.039	-0.069 Δ
教育	0.009	0.063	0.010	0.038
職等	-0.072 Δ	-0.103 ***	0.031	0.049
職位	-0.029	-0.125 **	-0.051	0.027
年資	-0.023	-0.162 ***	-0.019	-0.029

N = 520 $\Delta P = 0.055$ * $P < 0.05$ ** $P < 0.01$ *** $P < 0.001$

由上表可獲得如下幾點明顯發現：

1. 在組織情境中的公務人員，不論是自主性人格或各類需要人格，皆不受個人教育程度差異之影響；換言之，儘管教育程度不同，但人格特質甚相似而無明顯的差異。

2. 公務人員的關係需要及成長需要，皆不受個人背景（性別、年齡、教育）及組織背景（職等、職位、年資）的影響。這顯示：公務人員在關係及成長的需要方面，其同質性甚高，毫不受背景因素的影響。但其中成長需要幾乎與年齡有顯著關係（ $r = -0.069$ $P = .055$ ），即年齡越小者，其成長需要程度越高。蓋年齡越小者，其發揮生命力圖謀上進之心越強，且充滿自信。

3. 公務人員的生存需要，與性別、年齡、職等、職位、年資成非常顯著的負相關，即年齡越小，職等越低，年資越淺的公務人員，其生存需要越高。這種情況可能與他們經濟基礎未穩定，故對於薪資、福利等有關生存需要，比年齡越大、年資越深、職等越高的公務人員更感關切。至於性別，經 t 值檢定（ $t = 3.38$, $df = 538$, $p = 0.001$ ），發現女性公務人員較男性公務人員更關

切生存需要，即更重視一份穩定的薪水及安全的工作職位，女性的平均得分為 30.82，男性的得分平均為 28.16（最高為 40，最低為 0）。另一方面，非主管職位公務人員，較任主管公務人員更關切生存需要（ $t = 2.92$, $df = 538$, $p < 0.05$ ）；前者平均得分為 29.45，後者為 27.22。

4. 公務人員的自主性人格特質方面，不受教育、職位、年資等差異的影響。但有點受到性別（ $r = -0.071$, $p = 0.055$ ）和職等（ $r = -0.072$, $p = 0.055$ ）差異的影響。女性公務人員較男性公務人員的自主性人格強一點，但經 t 檢定結果並不顯著。職等較低者的自主性人格也較職等高者強一點，但經 t 檢定結果，其差異並不顯著（ $t = 0.65$, $p > 0.05$ ）。惟年齡此項背景，則對公務人員的自主性人格發生顯著的影響，即年齡越小者，其自主性人格越強；年齡越大者，其自主性人格越弱。這可能是社會現代化結果，帶來不同世代間自主性人格的差異。即受現代化影響深者，其自主性人格較強。年齡越小者，其人格可塑性越高，受現代化的影響也越深。從而似可推論：隨着社會的持續現代化，國民的自主性人格將增強。

(二) 背景因素與組織態度的關係

表 2 背景因素與組織態度的相關係數

	組 織 認 同	對權威行使的信任	系統運作功效感
性別	0.240***	0.101**	0.144***
年齡	0.349***	0.166***	0.251***
教育	-0.173***	-0.134***	-0.204***
職等	0.155***	0.181***	0.062
職位	0.110**	0.124**	0.085*
年資	0.321***	0.194***	0.212***

N = 527 *P < 0.05 **P < 0.01 ***P < 0.001

表 2 資料顯示：

1. 在六項背景因素中，除職等一項不與系統運作功效感產生關聯外，其餘各類背景因素都與組織態度的三個層面有極明顯的相關。

2. 除教育程度一項與組織態度的各層面發生負相關外，其餘各項背景因素皆與組織態度的各層面產生正相關。換言之，公務人員的教育程度愈高者，對

組織認同、對權威行使的信任感、及系統運作的功效感之程度便愈低，反之，教育程度愈低者，其與組織態度的正關係愈強。這可能由於教育程度愈高者，其理想及價值觀愈高，需求愈高而複雜，且見聞較廣，知識較多；組織難以符合其要求，故對組織的認同、信任、評估態度皆低。另一方面，年齡愈大、職等愈高（與功效感無關係）、年資愈深的公務人員，對組織態度三個層面的強度也都愈高。其次，男性較女性的組織認同高（ $t = 5.64, df = 520, p < 0.001$ ），較女性的對權威行使的信任感高（ $t = 2.32, df = 517, p < 0.05$ ），較女性的對系統運作功效感高（ $t = 3.39, df = 540, p < 0.001$ ）。年齡大、職等高、年資深三者有相當關聯，這類組織成員大致上其所受教育與思想觀念，和年小、職低、資淺的人員相當不同；前一類成員大體上說較知命、知足，因之，對組織也採較積極肯定的態度。又一般而言，女性似較男性知足，較不進取，且凡事似較不輕信；因之，對組織的三種態度均較男性的程度要低。再次，主管職公務員較非主管職公務員的組織認同高（ $t = 2.52, df = 520, p < 0.05$ ），較非主管職人員的對權威行使的信任感高（ $t = 2.85, df = 517, p < 0.01$ ），較非主管職人員的對系統運作功效感高（ $t = 1.98, df = 517, p < 0.05$ ）。這種情形，或許由於主管基於其立場及自我防衛心理，故對組織採積極肯定的態度。

3.關於公務人員的組織認同方面，我們這次以台北市政府為個案的研究所獲發現，與梁雙蓮的「中央行政機關公務人員組織認同的研究」結果相一致。其研究結論指出：(1)男性較女性的組織認同高；(2)年齡愈大，組織認同愈高；(3)教育程度愈高，組織認同愈低；(4)職等愈高，組織認同愈高；(5)主管人員較非主管人員對組織認同為高；(6)年資愈久，對組織的認同愈高（梁雙蓮 1984：311-12）。如此結果，與本研究的發現完全相同。從而我們似可作一推論：我國中央及地方行政機關公務人員的組織認同態度，從背景因素來觀察並無差異。

關於組織認同，之所以有如發現的情形，除了前面有關的說明之外，似可再略作補充說明：一方面，認同主要是一種情感取向，而情感的形成，與時間因素是有相當關聯的，即所謂「日久生情」的道理；因之，年齡大、年資久、職等高者，其組織認同也相對的較高。另一方面，主管與男性均較重視自己的前途和發展，這自然與組織的動靜及發展密切相關，從而對組織的認同也較非主管及女性為高。

4. 我們假設組織態度的三個層面，彼此間顯著相關，若某一變數直接與此三個層面相關，則相關方向應一致。本研究結果如表 2 所顯示者，正可證明此假設。即教育程度與三個層面成負相關；而性別、年齡、職位、及年資均與此三個組織態度的層面成正相關。此外；認同與信任感 ($r = 0.363, p < 0.001$)，認同與功效感 ($r = 0.469, p < 0.001$)，信任感與功效感之間 ($r = 0.491, p < 0.001$) 都有非常顯著的相關。

就行政機關公務人員的組織認同、權威行使的信任感、及系統運作的功效感之三類組織態度而言，有那些個人的、組織的背景變數，及那些人格特質的變數最具影響力？為回答此問題，我們特選擇了性別、年齡、教育等個人背景及職等、職位、及年資等組織背景作為自變項；並以人格特質中的自主性、生存需要、關係需要、及成長需要四項變數作為中介變項，並運用迴歸分析，以探究對上述三類組織態度具有顯著影響力的變數。現分述如次：

(三) 影響組織認同的變數

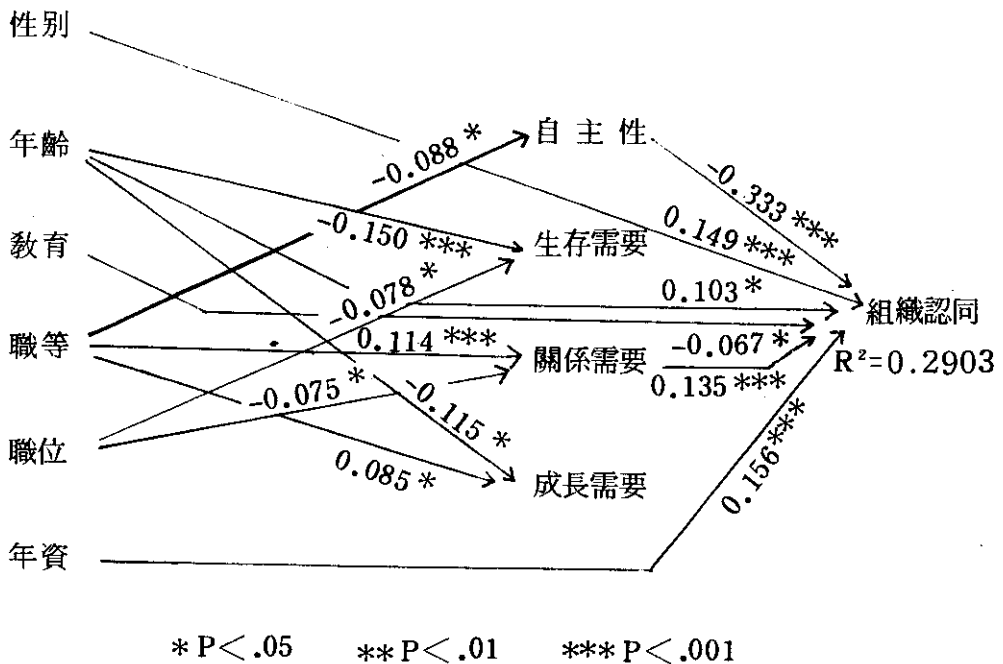


圖 1 對組織認同具顯著影響力的變數及 Beta 係數

我們曾就上述各變數，對各項組織態度分別進行迴歸分析，並將在 Beta 係數上經 F 值檢定具有顯著影響力的變數，循其影響的方向，繪列如圖 1、圖 2、及圖 3。

1.從圖 1 觀察可看出：有性別、年齡、教育、及年資等背景變數，以及自主性、關係需要等人格特質變數對組織認同具有顯著影響力。其中自主性、教育程度為負方向影響力，即自主性愈高，組織認同愈低（Beta = -0.333）。教育程度愈高，組織認同愈低（Beta = -0.067）。其餘者為正方向影響力。即男性（Beta = 0.149）、年齡較大（Beta = 0.103）、關係需要較強（Beta = 0.135）及年資愈久（Beta = 0.156）的公務人員對組織認同愈（較）高。

2.從 Beta 值觀察比較，這些對組織認同具顯著影響力的變數中，以自主性人格的影響力最大，其次是年資。再次依序為性別、關係需要、年齡、教育程度。

3.人格特質之中，只有自主性、及關係需要對組織認同具有顯著影響力。前者為負向影響；後者為正向影響。

4.背景變數之中，只有性別、年齡、教育程度、及年資四項對組織認同產生直接影響。此外，職等則一方面經由自主性而對組織認同產生間接負方向的增強影響，即職等愈低者，其自主性愈強，再因自主性愈強而導致組織認同愈低；另一方面職等又經由關係需要而對組織認同產生間接正面增強影響。非主管人員較主管人員的關係需要高，並經此而增加其對組織的認同。

5.生存需要與成長需要此二項人格特質，不對組織認同產生顯著影響力。這或許由於此二項需要較偏重於個人的物質及精神的滿足，與組織認同（對組織的感情取向）較乏密切關係。但從另一方面看，此發現未必真正意謂生存需要與成長需要不對組織認同產生顯著影響，却是反映了行政機關組織現況所造成的結果。多年來，我政府當局努力於拉近公務人員待遇的差距，其結果造成公務人員在生存需要上無顯著差異。同時由於制度、政策及主客觀條件的限制，致使公務人員的升遷發展，普遍同感困難，所以在成長需要上，亦無明顯差異。故資料顯示二者不對組織認同發生顯著影響力。

6.上述發現指出：年齡愈大，年資愈深者，組織認同愈高，這表示機關現狀尚能取得高年齡者的認同。但也顯示年齡愈小，教育愈高、自主性愈高、年資愈淺者，組織認同愈低，這顯示：現行機關組織狀況，將隨着年輕成員的增加，越來越不能取得成員的認同。故機關組織的變遷與改革，亟應積極漸進的努力。

四影響對權威行使之信任感的變數

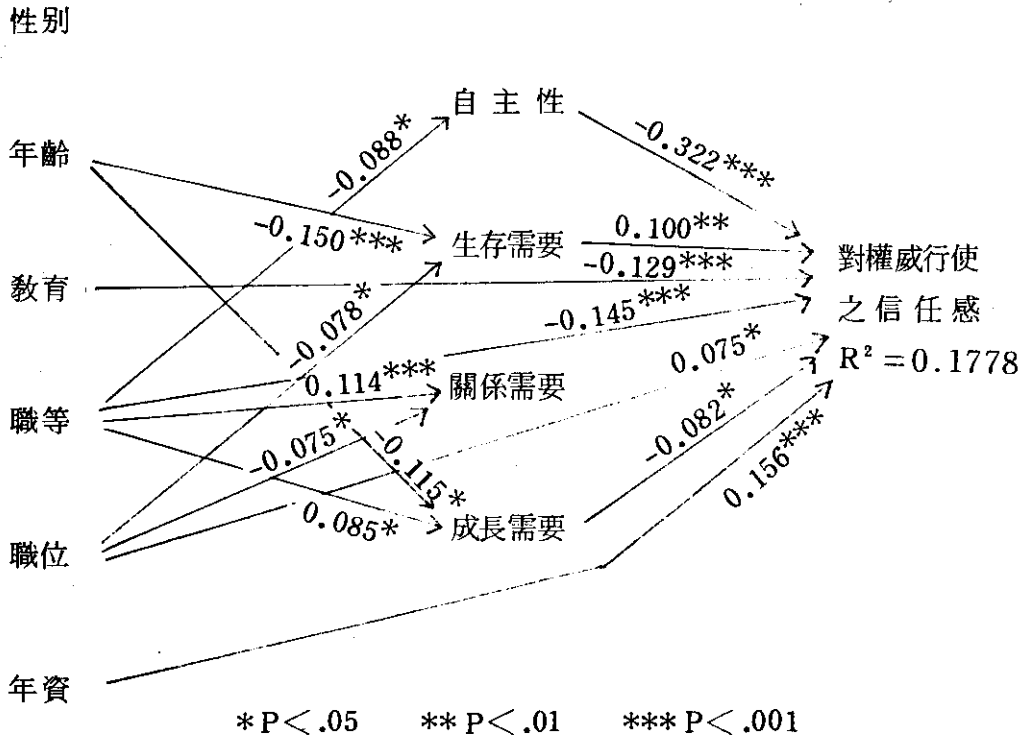


圖 2 對權威行使之信任感具顯著影響力的變數及 Beta 係數

1.從圖 2 觀察可見：對權威行使之信任感產生直接具顯著影響力者，計有自主性、生存需要、成長需要、教育、職等、職位、及年資。其中自主性、教育、職等、及成長需要均是負向影響；而生存需要、職位、及年資為正向影響，即生存需要愈強及年資愈久者，愈對權威行使的信任感強，而主管人員則較非主管人員持較高信任感。

2.在上述這些具顯著影響力的變數中，以自主性人格的影響力最大(Beta = -0.322)，其次為年資。再次依序為：職等、教育、生存需要、成長需要、及職位。

3.在需要當中，只關係需要對組織認同具影響力，但對權威行使的信任感，則只有關係需要不具影響力。生存需要產生正向影響力；成長需要則生負向影響力。這可能是此兩種需要的滿足都與權威的行使有關，但關係方向相反。

4.在背景變數之中，性別一項不對權威行使的信任感產生任何作用。教育、職等二項發生直接負向影響。職位與年資二項則生直接正向的影響。換言之，教育與職等愈高者，愈不信任。主管較非主管信任；年資愈久者愈具信任感

。惟年齡一項產生間接作用：一方面先對生存需要作負向影響，經此中介進而對信任感發生正向作用；另一方面先對成長需要作負向影響，再經此中介進而產生負向影響。從而可見年齡對生存與成長需要皆生負向影響，即年齡愈小，愈強烈要求生存及成長需要的滿足。可是此二種需要對權威行使的信任感，產生方向相反的影響，故年輕的公務人員對權威行使的信任感將存在着矛盾衝突的心理，這是領導與管理上所應留意妥善處理的問題。

(五) 影響對系統運作功效感的變數

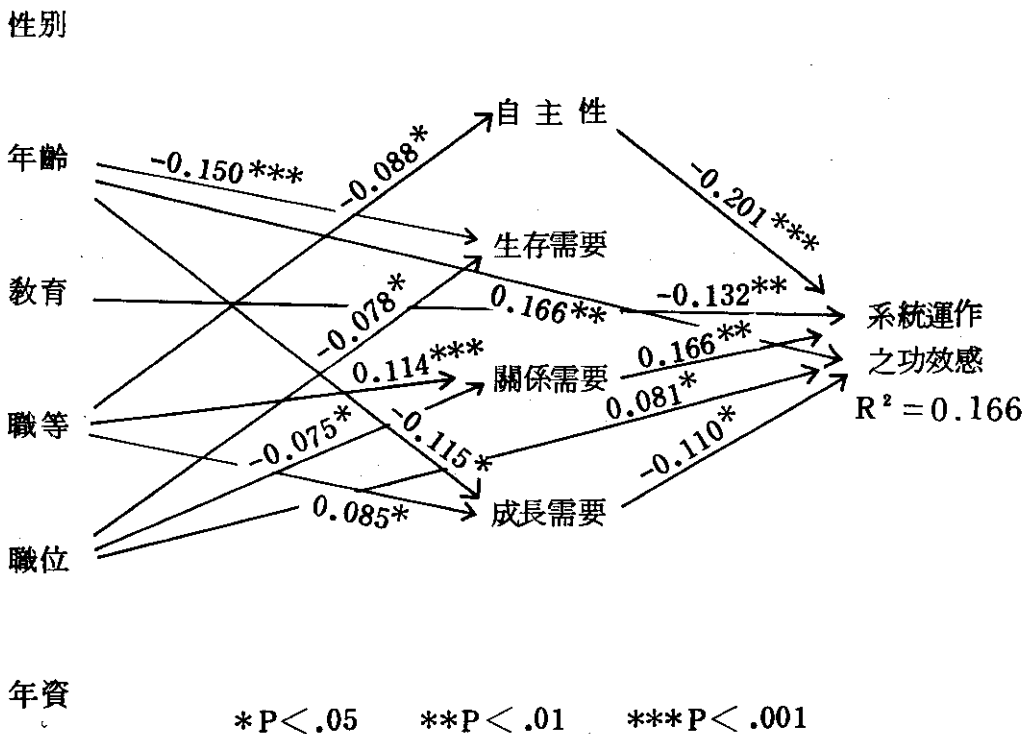


圖 3 對系統運作之功效感具顯著影響力的變數及 Beta 係數

1. 從圖 3 我們可發現：對系統運作的功效感，具顯著影響力的變數包括：自主性、關係需要、成長需要、教育、年齡、職位等六項。其中自主性、成長需要、及教育產生負向影響；而年齡、職位與關係需要為正向影響。

2. 在這些具顯著影響力的變數中，仍然是自主性的影響力最大，其次是關係需要與年齡。再次依序是：教育、成長需要、及職位。

3. 在需要之中，生存需要不對功效感產生影響。關係需要則生正向影響，成長需要發生負向影響。即成長需要愈高，則功效感愈低，這可能由於對成長的

期望高，而系統運作之功能未能滿足其成長需求，故功效感相對而低。而關係需要愈高者，其對系統運作功效感也愈高；這可能是由於關係需要的滿足與系統運作功效，較無直接關係，故對其功效感較樂觀判斷。但也可能顯示我們的機關組織內的人際關係，尚能滿足關係需要，而不生問題，故愈有關係需要者，愈能感覺出對系統運作的功效感。

4.在背景變數中，性別與年資二項不對系統運作的功效感產生影響力。而直接產生正向影響者為年齡與職位。直接生負向影響者為教育的變數。年齡既直接正向影響，同時又先以負向影響成長需要，進而由此中介而負向影響功效感。故年齡的影響力，僅次於自主性人格。職等則經由三項人格特質而間接產生較強的正向及較弱的負向影響功效感：(1)經負向影響自主性，再強化自主性而對功效感產生負向影響。(2)先經正向影響關係需要，再正向影響功效感。(3)正向影響成長需要，再由此中介而負向影響功效感。至於職位也經由關係需要從負向轉趨正向而終於形成負向影響。另一方面職位也直接對功效感產生正向影響。從而可見職等經間接對功效感產生強弱不同方向相反的影響。職位則一經間接一由直接而生強弱不同方向相反的影響。亦足見其間之複雜。

六、結 論

本論文基本上是探索性研究，嘗試對人格與態度兩概念作點檢視工作，並從檢視中發展一探究組織態度的概念架構，並據此架構作實證研究以為試驗。研究結果之發現已如前述，茲言其要者數點如次：

(一)我們認為人格與態度二者不但在概念上應可作某種程度的分開；而且兩個概念所包括的某些層面（成分），彼此間有些發生相關或影響，也可某些層面彼此無關。本論文的經驗研究結果，已加以證實。但仍有待日後的繼續觀察研究。

(二)我們假設組織態度的三個層面，彼此間顯著相關。若某變數直接與此三個層面都相關，則相關的方向應一致。研究結果亦加以證實（如表2所顯示者）。當然，在概念及分析架構上，猶待進一步的充實發展。

(三)在人格特質中的自主性人格，是本研究架構中，各變數（包括獨立與中介變數）之間對組織態度最具影響力的一個變數。不論對組織認同、權威行使的信任感、或系統運作功效感，都發生負向影響力，即：公務人員的自主性人

格愈強，則其各項組織態度皆弱；反之，自主性人格特質弱，則各項組織態度強。此發現所顯示的意義似乎是：我們行政機關組織的價值觀、組織結構與運作尚不宜於自主性人格者的生活方式。這有待當局從組織文化、組織設計及領導管理上加以改進。

(四)在三種需要之中，僅關係需要對組織認同發生正向影響，同時關係需要亦對系統運作的功效感產生正向影響。成長需要則對權威行使的信任感，系統運作的功效感產生負向影響。生存需要只對權威行使的信任感產生直接正向的影響。換從另方面看，權威行使的信任感與生存及成長需要的關係較密切。系統運作的功效感與成長及關係需要的關聯較密切。

(五)在背景因素之中，性別只直接對組織認同產生影響，對其他二種態度不生影響。唯獨教育程度此變數，直接對三種態度產生負向影響。其他背景因素，則直接或間接對二種態度產生影響。在本研究中發現自主性人格和教育二項變數，都對三種組織態度直接產生負向影響力。可謂影響組織態度的兩個最重要變數。從而可見：在我們國家裡，機關組織成員的自主性人格及所受教育程度二項因素，將隨社會的發展而增強其對組織與管理的影響。這是行政管理者今後值得留意的問題。

(六)在本研究中，教育變數，對各種態度均生影響，但對各種人格特質均不生影響。其所以如此，可能是由於態度包括認知、情感、行動三種傾向，且針對某種對象或情境而發，其間需要作判斷，而教育內涵與判斷作成，較具直接關係。而人格的形成較複雜而多元，教育的影響可能不是最重要。另方面，我們是研究組織情境中的公務人員，並以組織情境為基礎而設計測量題目，同時公務人員在組織中的工作性格，或許同質性高；所以教育的影響不顯著。但無論如何，此問題有待進一步研究確定。

(七)綜觀圖 1、圖 2、圖 3，有一項值得留意的發現是：(1)職等除對權威行使的信任感直接產生負向的影響外，對其他二種組織態度則無直接影響。此關係即表示職等越高的公務人員，對他人行使權威的信任感越低，此一發現有助於我們了解為何行政機關的授權總是有名無實，以及權力集中的重要原因。(2)在六項個人及組織背景因素中，只有職等一項直接對自主性人格產生負向影響，再經由自主性人格進一步對三種組織態度產生最大的（相對架構中其他變數而言）負向影響力。其所顯示的意義是：職等越低的公務人員，其自主性人格越強；而自主性人格越強的公務人員，則其組織認同、對權威行使的信任感也

越弱（低）。而此二種現象並存於組織之中，將有碍於良好組織氣候及行政效能的提高。此一問題是我們今後的行政及組織革新，所應特別努力改善的課題。

(八)當背景因素與組織態度作皮爾遜相關分析（兩變項相關分析）時，六項背景因素都與三項態度有關聯，但改作複迴歸分析時，性別僅與一項態度有關聯，而年資與兩項態度有關聯。因之，背景因素中以年齡、教育、職等、職位最重要。

(九)綜觀前面的資料分析，我們發現：(1)組織成員的年齡愈小、教育愈高、自主性愈高、年資愈淺者，其組織認同愈低；(2)年齡愈小者，愈強烈追求生存及成長需要的滿足。可是此二種需要對權威行使的信任感却產生方向相反的影響；這將造成心理上的矛盾衝突；(3)年齡愈低者，其對系統運作的功效感愈低；又自主性愈高、教育愈高、成長需要愈高者，其功效感也愈低。據我們的觀察與瞭解，上述這些發現最容易見於年輕人身上。從而可見，年輕的組織成員，對組織的態度大致上是消極的、不利的。因此，今後我們行政機關的組織與管理，應留意此一問題而善加處理，並謀組織的變遷與改革，以應未來環境的需要。

總之，本論文已對人格及態度概念作相當程度的釐清，並在此基礎上建構一個分析組織行爲的概念架構，再經實證調查研究，證明其可成立，且可應用。當然，此初步結果，有待進一步檢討，充實與發展。

附錄一 自主性人格量表

1. 一個人的成敗榮辱，是自己言行舉止的結果。(+)
2. 一個人的成敗榮辱，自有其定數，半點不由人。(—)
3. 您的朋友有多少，是依據您爲人有多好而定。(+)
4. 我個人的前程，是完全取決於我未來所遭遇的機運如何而定。(—)
5. 對我而言，工作祇是賺錢謀生的工具。(—)
6. 祇要我努力，就會得到應有的報償。(+)

附錄二 需要量表

下列各項敘述是有關理想工作的內涵，請依您之見，就其重要性予以評估：

(一) 成長需要量表

1. 工作具有挑戰性（個人可以從擔任的工作上獲得成就感）：
2. 在執行工作時，個人擁有自主性：
3. 一份自己引以爲榮的工作：
4. 能夠充分地運用自己的才華與潛能：

(二) 關係需要量表

1. 和一個能夠與人互助合作的人在一起工作：
2. 和您的上司相處得很好：
3. 當您做了一件出色的事情時，能夠受到表揚：
4. 個人所屬的部門工作有效率：

(三) 生存需要量表

1. 個人的工作有保障：
2. 有良好的員工福利：
3. 有良好的工作環境：
4. 薪水優厚：

附錄三 組織認同量表

1. 我內心常常感到機關內所發生的問題，好像就是我自身的問題。(+)
2. 不管外在環境或情勢如何變遷，我仍願爲本機關服務。(+)
3. 對我來說，目前的工作，除了可以拿份薪水以外，就沒有其他意義可說了。(—)

4. 對本機關的各種重大措施及執行情形，我都非常關心注意。(+)
5. 如有其他較好的工作機會，我會隨時準備離開本機關。(—)

附錄四 權威行使信任量表

1. 假定某位主管在處理一項獎懲案件時，他會不管親疏關係而一視同仁的公平對待。(+)
2. 機關首長或主管在決定一項獎懲案件時，往往會先考慮此一處理結果對主管本人將來升遷的影響，而後作有利於自己的決定。(—)
3. 機關首長或主管，在處理獎懲案件時，往往先講關係，然後才考慮受獎懲者的工作表現。(—)
4. 公務人員祇要盡心盡力工作，則該賞的一定會賞。(+)
5. 貴機關的獎懲作業實際上依「獎由下而上、懲由上而下」的原則進行。(+)
6. 您是否同意，一個人受到獎懲有多少，就看他的人際關係有多好而定。(—)

附錄五 系統運作功效意識量表

1. 您認為貴機關現行的獎懲措施及實際作法，能否激發員工的責任心及榮譽感？(+)
2. 您認為貴機關現行的獎懲措施及實際作法，能否激發員工樂於學習與工作有關的知識及技能？(+)
3. 您認為貴機關現行的獎懲措施及實際作法，能否促使員工遵守一定的紀律及保持一定的品格？(+)
4. 您認為貴機關現行的獎懲措施及實際作法，能否激發員工想在工作上更力求表現？(+)
5. 在貴機關內，就您所知，考績甲等人員，是否因此在工作態度會比他人表現得更優越賣力？(+)
6. 就您所知，貴機關現行獎懲措施及實際作法，能否提高工作士氣？(+)

附錄六 樣本的特性分析

本研究所測量的對象，依性別、年齡、教育程度、職位是否主管、年資等變數的分配如下表：

	次 數 (n)	百分比 (%)
性別：女 性	138	24.8
男 性	418	75.2
年齡：21 — 25 歲	16	2.9
26 — 30 歲	74	13.3
31 — 35 歲	101	18.2
36 — 40 歲	51	9.2
41 — 45 歲	36	6.5
46 — 50 歲	26	4.7
51 — 55 歲	173	31.1
56 歲 以上	79	14.2
教育：研究所以上	23	4.1
大 學	159	28.6
專 科	220	39.6
高中(職)	116	20.9
初中(職)	28	5.0
小 學	5	0.9
其 他	5	0.9
職位：主 管	153	27.5
非 主 管	403	72.5
年資：不 滿 3 年	66	11.9
3 — 5 年	63	11.3
6 — 10 年	98	17.6
11 — 15 年	91	16.4
16 — 20 年	62	11.2
21 — 25 年	39	7.0
25 年 以上	123	22.1
未 答	14	2.5

在資料分析上，爲了將年齡、教育與年資視爲等距尺度 (interval) 的資料來用，故在年齡上則取組中點的平均年齡，教育則轉化爲組中點的受教育年數，年資亦以組中點的年資來轉化。

參考文獻

一、中文

- 李茂政譯，Philip G. Zimbardo，Ebbe B. Ebbesen，Christina Maslach 1980
影響態度與改變行爲。台北：黎明文化事業公司。
- 范珍輝、李亦園 1980 「人性、文化與人格」，組織與訓練，第50期，頁75-79。
- 徐火炎 1980 「基本需要與權力價值取向的研究」，國立臺灣大學政治學研究所碩士論文。
- 黃文星譯，Alex Inkeles 1976 社會學是什麼？台北：香草山出版公司。
- 梁雙蓮 1984 「中央行政機關公務人員組織認同的研究」，國立臺灣大學政治學研究所
博士論文。
- 張潤書譯，John M. Ivanavich，Andrew D. Szilagyi，Marc J. Wallace, Jr. 1985
組織行爲與管理。台北：五南圖書出版公司。
- 楊國樞 1978 現代社會的心理適應。台北：巨流圖書公司。
- 鄭發育 1980 「品格、態度與氣質」，組織與訓練，第50期，頁64-69。

二、英文

- Adorno，Theodor W. et al. 1950 The Authoritarian Personality. New York：
Harper & Brothers.
- Alderfer，Clayton P. 1972 Existence, Relatedness, and Growth. New York: Free
Press.
- Allport, Gordon W. 1968 "A Unique and Open System," in David L. Sills
ed. International Encyclopedia of the Social Science, Vol.12. pp1-5. New
York: The Macmillan Company.
- Dessler, Gary 1980 Organization Theory: Integrating Structure and Behavior.
Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, Inc.
- Greenstein, F.I. 1968 "Harold D. Lasswell's Concept of Democratic Character,"
Journal of Politics, 30, pp. 696-709
- Greenstein, F.I. 1969 Personality and Politics. Chicago: Markkam Publishing
Company.
- Inkeles, Alex and Daniel J. Levinson 1963 "The Personal System and the
Socio-Cultural System in Large-Scale Organizations," Sociometry, 26,
pp217-29.
- Lane, Robert E. 1968 "The Study of Political Personality," in David L.
Sills ed. International Encyclopedia of the Social Sciences, Vol. 12,
pp.13-20. New York: The Macmillan Company.
- Lofquist, Lloyd and Rene Dawis 1969 Adjustment to Work: A Psychological
View of Man's Problems in a Work-Oriented Society. Englewood

- Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, Inc.
- Maslow, Abraham H. 1954 Motivation and Personality. New York: Harper and Row.
- Milton, Charles R. 1981 Human Behavior in Organizations: Three Levels of Behavior. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, Inc.
- Newcome, Theodore M. 1974 "Attitude" in Julius Gould and William L. Kolb eds., A Dictionary of the Social Sciences. 台北: 馬陵出版社影印。
- Parsons, T. and E. A. Shils 1951 Toward a General Theory of Action. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
- Rokeach, Milton 1968 "The Nature of Attitudes," in David L. Sills ed., International Encyclopedia of the Social Sciences, Vol. 1. New York: The Macmillan Company.
- Rosenberg, M. J., and C. I. Hovland 1960 "Cognitive, Affective, and Behavioral Components of Attitude," in C. I. Hovland and M. J. Rosenberg eds., Attitude Organization and Change. New Haven: Yale University Press.
- Scott, W. and T. Mitchell 1976 Organization Theory: A Structural and Behavioral Analysis. Homewood: Richard D. Irwin.
- Swanson, Guy E. 1974 "Personality System," in Julius Gould and William L. Kolb eds., A Dictionary of the Social Sciences. 台北: 馬陵出版社影印。
- Smith, M. Brewster 1968 "A Map for the Analysis of Personality and Politics," Journal of Social Issues, 24 (3), pp15-28
- Yinger, J. Milton, 1963 "Research Implications of a Field View of Personality," American Journal of Sociology, 68, pp 580-92.