

臺北市政府政風處

110 年政風機構自行研究報告

初任政風主管培育策略之研究  
—以臺北市政府為例

撰稿人員：臺北市政府政風處股長黃雅芳  
                  臺北市稅捐稽徵處主任邱潔如  
                  臺北市商業處主任徐文麗

審查人員：臺北市政府政風處處長沈鳳樑  
                  臺北市政府人事處前處長程本清  
                  臺北市政府公訓處主秘湯皓宇

中華民國 110 年 9 月

## 摘 要

本研究主要目的在瞭解本府初任政風主管所需的能力及初任政風主管常見的問題與困境，以發展初任政風主管之培育策略與教育訓練課程方向，提升初任政風主管之準備度及縮短適應時間。

本研究係採問卷調查，以臺北市政府政風處暨所屬政風機構薦任第七職等或第八職等主管為研究對象，含 58 個政風機構，計有 86 位政風主管。問卷採線上問卷施測，共取得 81 份有效樣本，使用 SPSS 進行資料處理，包含描述性統計、t 檢定、單因子變異數分析、事後比較及皮爾森績差相關。

綜合文獻探討與研究發現，從政風主管人員的自評表現、人際溝通及領導與背景變項的差異、人際溝通與領導相關性及初任政風主管的困境及課程需求等面向，提出以下研究建議：

### 一、培育策略之建議

- (一)藉由職期輪調建立機關歷練層次，累積溝通協調能力
- (二)兼顧內外因素的漸進式培育策略
- (三)首重「社交應對」及「智能啟發」的能力培養
- (四)將初任主管應具備的能力及想要的的能力同時納入規劃
- (五)賦予「政風機構主管」教育及輔導中階管理層的責任

### 二、訓練課程規劃方向之建議

- (一)辦理組織學習，開拓換位思考能力提升主管準備度
- (二)辦理自我探索與成長工作坊，增進識人與辨才能力
- (三)將高相關的能力導入同一課程，提升學習效果
- (四)考量自評表現及課程需求的個別差異性設計選修課程
- (五)透過實務困境訓練持續強化工作領域的專業度及自信心

### 三、後續研究之建議

- (一) 研究主題 (二)研究對象 (三)研究變項 (四)研究方法

關鍵字：初任政風主管、人際溝通、領導、培育策略

## 目錄

目錄.....	2
圖目錄.....	3
表目錄.....	3
第一章 緒論.....	4
第一節 背景分析與研究動機.....	4
第二節 研究目的.....	6
第二章 文獻探討.....	8
第一節 我國文官主管核心能力與培訓.....	8
第二節 人際溝通理論.....	12
第三節 領導理論.....	18
第三章 研究方法.....	24
第一節 研究架構.....	24
第二節 研究對象.....	25
第三節 研究工具.....	26
第四節 資料分析方法.....	36
第四章 研究發現.....	37
第一節 樣本結構分析.....	37
第二節 溝通量表與領導量表之描述性統計.....	41
第三節 背景變項在溝通與領導量表上之差異分析.....	45
第四節 溝通量表與領導量表相關分析.....	55
第五節 需求課程與開放式問題分析.....	59
第五章 結論與建議.....	63
第一節 研究結論.....	63
第二節 研究建議.....	67
參考書目.....	76

## 圖目錄

圖 3-1- 1 研究架構圖.....	24
---------------------	----

## 表目錄

表 2-1- 1 我國政府公務人員核心能力圖.....	8
表 2-1- 2 初任薦(委)任官等主管職務人員訓練課程.....	9
表 2-1- 3 臺北市政府公務人員各層級公務人員所需具備的核心能力.....	11
表 3-3- 1 溝通量表之構面定義與題項內容.....	27
表 3-3- 2 領導量表之構面定義與題項內容.....	28
表 3-3- 3 溝通之項目分析.....	31
表 3-3- 4 領導之項目分析.....	32
表 3-3- 5 問卷信度分析.....	35
表 4-1- 1 性別統計資料分析表.....	37
表 4-1- 2 年齡統計資料分析表.....	38
表 4-1- 3 職稱統計資料分析表.....	38
表 4-1- 4 職等統計資料分析表.....	38
表 4-1- 5 機關屬性統計資料分析表.....	39
表 4-1- 6 公務年資資料分析表.....	39
表 4-1- 7 主管年資統計資料分析表.....	40
表 4-2- 1 溝通描述性統計分析.....	42
表 4-2- 2 領導描述性統計分析.....	44
表 4-3- 1 性別與溝通及溝通各變項之 t 檢定摘要表.....	45
表 4-3- 2 性別與領導及領導各變項之 t 檢定摘要表.....	46
表 4-3- 3 年齡與溝通及溝通各變項之 t 檢定摘要表.....	47
表 4-3- 4 年齡與領導及領導各變項之 t 檢定摘要表.....	47
表 4-3- 5 職稱與溝通及溝通各變項之 t 檢定摘要表.....	48
表 4-3- 6 職稱與領導及領導各變項之 t 檢定摘要表.....	49
表 4-3- 7 職等與溝通及溝通各變項之 t 檢定摘要表.....	49
表 4-3- 8 職等與領導及領導各變項之 t 檢定摘要表.....	50
表 4-3- 9 機關部門在溝通量表之之差異分析摘要表.....	51
表 4-3- 10 機關部門在領導變項之差異分析摘要表.....	52
表 4-3- 11 主管年資在溝通變項之之差異分析摘要表.....	53
表 4-3- 12 主管年資在領導變項之差異分析摘要表.....	54
表 4-4- 1 溝通各構面與領導各構面相關分析.....	58
表 4-5- 1 課程統計資料分析表.....	59
表 4-5- 2 初任政風主管在溝通與領導困境統計資料分析表.....	60
表 4-5- 3 初任政風主管之溝通困境分析.....	60
表 4-5- 4 初任政風主管之領導困境分析.....	62

# 第一章 緒論

## 第一節 背景分析與研究動機

「臺北市政府組織自治條例」規定，臺北市政府設有 22 局、5 處、4 委員會等 31 個所屬一級機關、112 個所屬二級機關、12 個區公所、236 所各級學校、14 所幼兒園，以及 3 個事業機構，包括：民政、財政、教育培育、產業發展、工務建設、社會福利、勞工就業、警政、消防、衛生保健、環境保護、都市發展、文化建設、水庫維護、觀光傳播等業務，組織類型多元、屬性龐雜互異，爰政風機構設置於各該機關，遴派調動亦需適應多元複雜之組織。

依據「政風機構人員設置管理條例」第 4 條規定，政風機構掌理事項略以，廉政之宣導及社會參與；廉政法令、預防措施之擬訂、推動及執行；廉政興革建議之擬訂、協調及推動；公職人員財產申報、利益衝突迴避及廉政倫理相關業務；機關有關之貪瀆與不法事項之處理及貪瀆風險業務之清查；機關公務機密與安全維護之處理及協調。爰政風業務範疇多元且廣泛，主要係為端正吏治，促進廉能政治，維護機關整體安全與清廉形象，政風業務推動端賴政風主管用心經營機關。

另依各該機關之層級、業務屬性、組織編制及政風業務需求等因素，政風機構之名稱為處、室；政風業務，由法務部廉政署(以下簡稱廉政署)規劃、協調及指揮監督；所稱政風人員，

即為政風機構編制內辦理政風業務之人員，政風人員之任免遷調、考績(成)、平時考核及獎懲，分別適用有關法規；其權責、作業程序及相關管理事項等規定，由廉政署定之。

臺北市政府政風處暨所屬政風機構員額編制計有 347 名，約佔全國廉政人員總數十分之一，所轄設有一級政風機構 37 個、二級政風機構 34 個、事業機構 2 個，共計 73 個政風機構。就人力結構分析：薦任第九職等主管以上職務計有 34 名、薦任第九等非主管計有 19 名、薦任第八等主管職務計有 67 名、薦任第七等主管職務計有 21 名，薦任第七等非主管以下職務(含助理員、書記等職務)計有 206 名，其中主管(薦任第七等主管職務以上)比例約為百分之四十一。

政風機構於行政機關員額編制普遍不多，本府部分二級機關僅設置 1 人單位或 1 主任 1 科員等編制，如何發揮 1-2 人之力，掌握機關廉政風險，發揮政風預防、肅貪查處及維護等功能，實屬初任政風主管之挑戰。為保持政風業務之超然獨立性，政風人員係隸屬法務部廉政署一條鞭體制，然政風人員編制置於各行政機關中，既生存於機關內部單位，同時又肩負監督行政機關防貪防弊功能，容易產生角色衝突之糾結，機關經營與生存向為政風主管首重之課題。政風主管在業務推行上須落實上級的廉政政策重點工作指示，在機關經營方面須取贏得首長的信任與支持，並與同仁和諧相處以尋求廉政業務上的合作與協助，在每一次的職期輪調過程中，調進新任機關，面臨科室

內外在此的陌生，政風主管對外要思考如何在短時間內融入機關，熟悉機關業務與人員，對內如何帶領新接觸的同事合作共事，經驗的傳承，適切的指導，培養與激發下屬同仁的政風工作能力與認同感。要完成上級的工作交付，並符合社會期待的政風角色功能，除了須具備政風工作專業能力，更多的是需要機關內部單位的協調與合作，不論是利用機關資源發揮預防宣導的效能，或是執行行政調查，調卷與訪談作為等，在在考驗著政風主管的人際溝通與領導能力。廉政工作目標相同，但執行手段、策略方法因人而異各有巧妙不同，需要經驗的累積而強大，雖然可以透過主管訓練班或是組織學習的機會聽取資深主管的經驗，但遇到自己必須獨當一面決策與承擔，多數主管在初任階段仍是焦慮不已，一方面面臨角色轉換上的心理調適，另一方面有完成業務的績效壓力，爰如何培育初任政風主管的管理核心能力以完成廉政業務殊值探究。

## 第二節 研究目的

國家文官學院 110 年 3 月 18 日修正「初任各官等主管職務人員管理才能發展訓練實施計畫」，其中「初任薦（委）任官等主管職務人員研究班」之課程重點規劃略以，團體績效、組織行為與發展、決策管理與整合能力、溝通協調與表達、領導管理等，顯見政府培訓機關對於主管之培育政策著重之處，不外乎前開能力之建立。

綜觀臺北市政府暨所屬政風機構政風同仁之歷練，自考試錄取分發至機關起，因應臺北市政風機構人力之配置，科員歷練約 5-7 年間即有機會陞任主管，揆諸前述公務人員各項核心能力，共通能力與專業能力均可於非主管歷練期間逐步累積與養成，惟管理核心能力之思考啟發與實務經驗，恐非陞任主管即可成就，顯見初任政風主管之管理能力培育之重要性。

另為思考主管應具備何種能力？身為主管最具有挑戰的部分為何？從事政風工作遭遇過的困境為何等面向，依 110 年度臺北市政風主管研習班之課程回饋意見，試圖瞭解政風主管群之想法及實務經驗，課程回饋意見計 31 組（4 至 5 人一組，約計 125 人），綜合多數主管群意見認為機關經營、首長溝通、課室間平行組織溝通、領導部屬、提升業務績效等面向所需具備之專業能力，類型化為「溝通力」31 組次、「領導力」19 組次、「適應力」5 組次、「洞察力」2 組次、「績效目標」2 組次、「專業性」2 組次、「及時性」1 組次，進而顯示政風主管們認為政風工作之推展以溝通協調能力、領導能力為首重。

為培育本府初任政風主管能力，並協助其適應未來輪調於各不同屬性機關間，期許發揮廉政角色功能，本研究目的如下：

- 一、瞭解初任政風主管所需具備的能力與面臨的問題或困境，及相關課程訓練需求。
- 二、發展本府初任政風主管之培育策略與教育訓練課程規劃，以提升政風主管之準備度與縮短適應時間。



## 第二章 文獻探討

### 第一節 我國文官主管核心能力與培訓

#### 壹、公務人員保障暨培訓委員會

公務人員保障暨培訓委員會(以下簡稱保訓會)為深入研究先進國家公務人員培訓制度，於 2001 年派員赴美進行專題研究，參酌美國聯邦政府領導效能架構及本國體制，據以提出我國公務人員核心能力，如表 2-1-1 所示。

表 2-1- 1 我國政府公務人員核心能力圖

核心架構	委任(核心能力)	薦任(核心能力)	簡任(核心能力)
主管職 領導管理 策略思考 願景建立 國際視野			主管職 領導能力 政策規劃評估與協調能力 組織管理能力 塑造願景與組織文化 對外界環境瞭解與國際視野能力
薦任官 政策規劃與 執行 行政管理 研究創新 個人領導 共通能力		主管職 政策規劃與執行能力 研究發展能力 人員管理能力 衝突管理能力 團隊建立能力 財務與技術管理能力 影響與協商能力	
委任官	主管職 行政管理能力 研究能力 共通能力		
共通能力	共通能力 1. 溝通能力 2. 對法制嫻熟的果斷能力 3. 對政策瞭解的判斷能力 4. 工作技巧的解決問題能力 5. 團隊工作的人際技能能力 6. 個人生涯規劃的自我導向能力		

資料來源：沈建中(2004)。我國公務人員核心能力架構之研究，*考銓季刊*，83-84。

為建構我國公務人員核心能力，保訓會於 2002 年委託政大教授江明修對公務人員各官等核心能力與訓練進行專案研究。江明修提出公務人員應具備 12 項共通能力(資訊文書、團隊合作、行政中立、生涯規劃、方案設計、國家展望、法律知能、人際關係、公務倫理、問題解決、協調溝通與組織學習)，薦任人員及簡任人員，則除了共通能力之外，另特別強調領導、管理等能力。

## 貳、國家文官學院

我國國家文官學院針對初任各官等主管人員定有初任各官等主管職務人員管理才能發展訓練實施計畫及執行計畫。針對初薦(委)任官等主管職務人員，實施計畫第六點定有「強化團體工作績效知能，增進領導管理及溝通協調能力」，課程設計重點整理如表2-1-2所示。

表 2-1- 2 初任薦(委)任官等主管職務人員訓練課程

課程單元	課程設計重點說明
【一】團體績效	本單元以強化團體建立、工作分配、資源分配、創新思考與問題解決、績效報告撰擬等能力，確立提升團體績效之相關知能，建立主管協助屬員工作表現進行公正、客觀之考核，達成組織績效目標為課程重點，由訓練機關(構)洽聘講座，就課程重點整體規劃設計科目內容及授課方式。
【二】組織行為與發展	本單元以藉瞭解組織行為、文化與發展目標，激發個人對組織之認同與參與感，確立個人生涯規劃與自我發展，進而達成組織發展目標為課程重點，由訓練機關(構)洽聘講座，就課程重點整體規劃設計科目內容及授課方式。
【三】決策管理與整合能力	行政滿意度之認知與做法 主管人員的角色分析

課程單元	課程設計重點說明
	顧客導向之工作理念 政策方案規劃與評估 時間管理與效率提升 管制考核理論與實務 策略規劃與管理
【四】溝通協調與表達	本單元以強化所需之溝通協調與表達能力，促進機關內部與外部之良好關係，增進團隊士氣與工作效率為課程重點，由訓練機關（構）洽聘講座，就課程重點整體規劃設計科目內容及授課方式。
【五】領導管理	本單元以增進所需之領導與管理才能，有效運用領導能力，建立高效能的政府團隊為課程重點，由訓練機關（構）洽聘講座，就課程重點整體規劃設計科目內容及授課方式。

資料來源：國家文官學院-「初任各官等主管職務人員管理才能發展訓練實施計畫」附表 2

## 參、臺北市政府公務人員訓練處

臺北市政府向以服務民眾導向為施政理念，近年亦逐步倡導建立資訊治理的政府組織，在此科技與社會快速成長變遷的時代，為符合時代潮流與民眾需求，欲提高公部門的服務品質，唯有透過不斷精進的培育策略與教育訓練以提昇公務人員的素質。臺北市政府為培育優質人才、增進專業職能、擴展國際視野、提升人文素養、強化法治教育，設有臺北市政府公務人員訓練處扮演著教育訓練火車頭的角色，該處秉持專業、品質、創新及績效作為核心價值，強調訓練專業能力，於 2005 年發表臺北市政府公務人員核心能力研究報告，針對本府主管人員核心能力提出培訓建議，摘錄該研究報告整理本府公務人員各層級主管之核心能力，如表 2-1-3 所示。

表 2-1- 3 臺北市政府公務人員各層級主管人員所需具備的核心能力

層	級	所需具備的核心能力（依重要性排序）
高階主管 （簡任 10 至 11 職等）		前瞻的規劃力、良好的協調能力、領導能力， 追蹤管理能力，以及敏銳的判斷力等 5 項
中階主管 （薦任 9 職等）		溝通能力、自我管理能力的、人際能力、執行能 力、領導能力、管理能力、組織能力、思考能 力、顧客服務能力等 9 項
基層主管 （薦任 7 至 8 職等）		溝通能力、人際能力、組織能力、自我管理能 力、執行能力、管理能力、顧客服務能力、經 營能力、思考能力、領導能力等 10 項

資料來源：臺北市政府公務人員訓練中心(2005)。臺北市政府公務人員核心能力研究報告。

據當前法務部廉政署廉政政策，係以降低貪瀆案件犯罪率、提高貪瀆案件定罪率及落實保障人權為目標，並提出健全反貪腐法令、強化防貪網絡、提升肅貪動能、培育全方位政風人員等策略，其中全方位政風人員培育，特別強調「溝通表達、問題解決及領導統御」等三面向，希冀建構階段式訓練，系統性規劃課程，以提升中高階政風主管核心職能。參考過往研究結果，石新添(2006)研究歸納出高階政風人員應具備的核心能力排序前三名分別為：領導能力、法律知識能力及溝通協調能力。李書年(2007)及彭堯民(2009)研究均發現領導風格、組織溝通及領導效能等構面各因素間呈現顯著正相關。

綜上國內公務人力專業訓練機關及相關研究，本府政風主管回饋意見及當前廉政政策所提出的策略重點，本研究考量研究時間人力及可行性，避免研究範圍過於龐雜，將以溝通與領導主題作為探究初任政風主管之能力與培育策略方向，期以強化初任政風主管的溝通與領導能力，幫助其凝聚團隊提升工作效能，也為未來承擔高階政風主管歷練領導更大團隊做準備。

## 第二節 人際溝通理論

人際溝通(Interpersonal communication)一詞旨在強調人與人之間交流訊息的溝通活動與歷程(王彥呈, 2000)。Bochner(1989)認為, 人際溝通是指人與人之間相互溝通, 交流訊息, 至少有兩個傳達者彼此間都有溝通的主題及目標要讓對方了解。Sanders(1991)認為, 人際溝通是一種社會行為, 而行為者所說的話和所做的事都附屬於他的目標。許惠珠(1996)認為, 人際溝通可界定為個體經由語文或非語文方式, 將訊息傳遞給對方, 彼此交流思想、感情和知識的過程。綜上所述, 可以發現人際溝通涉及到認知、技能和情意的能力, 而且是一種雙方互動的歷程(劉孟珊, 2004: 9-12)。

人際溝通能力(Interpersonal communication competence, IPCC)」是指具有能夠將溝通互動的行為表現妥適的能力(Wiemann, 1977)。早期學者較關注社會情境對於人際溝通能力所產生的影響, 並著重於探討個人是否能在在此情境中達到特定的溝通目標。Wiemann(1977)認為, 人際溝通的能力, 表現在個人是否能夠在某一特殊或限制的情境中, 達到自我的人際目標。Spitzberg 和 Cupach(1984)亦呼應此種說法, 並指出了溝通有效性與溝通適當性兩個構面。Collier(1988)則主張應將「印象」因素也納入思考。

因此, 雙方互動的感知歷程所扮演的角色在人際溝通中, 開啟了由鉅觀至微觀的觀察角度, 主張人際溝通能力應該包含

展現自我以及顧及他人等向度。Verderber(1995)認為，人際溝通能力能使人際溝通過程產生「分享」的意義；Canary 和 Cody(1996)亦提出人際溝通須具有兼顧自己展現和配合他人的能力，以促使溝通目標達成、關係順利發展等目的。國內學者郭俊賢、陳淑惠(1999)則認為，人際溝通能力即是 Gardner 多元智慧理論中所提人際智能的展現，著重於在溝通過程中對於他人理解與關懷的能力。Daniel 和 Michael(1998)更進一步指出溝通情境與溝通方式是由溝通雙方所共同建構的，反轉了過去溝通情境等同於社會情境、人際溝通行為只是順應社會情境的被動反應等論點，也更確立溝通過程中個人的自主性，以及人際溝通能力對人我互動所產生的綜效(左宗亭，2008：9-14)。

有關人際溝通能力的實證研究，Sypher 與 Zorn(1986)認為，人際溝通能力與組織中員工個人成就呈顯著相關。Hass 與 Arnold(1995)表示，人際溝通能力愈高，組織運作的效率愈高。Nongluck 與 Fredric(1999)則發現員工的人際溝通能力提高，組織內的衝突會隨之減少。Detroi 與 Mich(1999)的研究另指出，37%的人力資源及全球管理部門公司的受測者認為，人際溝通能力是身為一位好主管所最需具備的能力與技巧。前述研究多聚焦於人際溝通能力在工作績效表現上之關係，有關其他背景變項之研究，潘冠美(2000)研究資料顯示，女性審計人員的溝通能力顯著低於男性，張德聰(2001)的研究顯示，女性在「社交參與」與「同理反應」兩類型的能力顯著高於男性；王

紫晶(1993)及林榮泰(2003)等國內學者研究發現，溝通能力與年齡、經驗及服務年資有密切的關係(左宗亭，2008：26-28、153)。

依上述各家學者對於人際溝通能力的定義及研究結果可以歸納出人際溝通能力涉及的因素包括個人因素及情境因素，人際溝通能力不僅是溝通技巧，而是自我與外在情境中多種變項的交互作用結果。以下茲就四個人際溝通能力理論所強調的重點內容，分述如下(王泳貴，2002：18-21)：

一、Trenholm 和 Jensen 的「內在人際能力」(internal competence)：人際溝通是一種內在能力，面對不同時間和空間情境個人透過解釋能力、目標能力、角色能力、訊息能力及自我能力等數種內在能力交互作用後，進而表現出合適有效的溝通行為。

二、Spitzberg 和 Cupach 的「人際溝通能力模式」(Interpersonal communication competence)：人際溝通能力是個人除了要有效達到自己溝通目標之外，也藉著訊息傳遞適當的社交行為，因此，面對不同的人際溝通情境，個人必須隨時彈性運用人際溝通動機(屬個人內在能力)、人際溝通知識(屬個人內在能力)及人際溝通技巧(屬個人外在能力)三種人際溝通能力，以達到有效且合適的溝通。

三、Gudykunst 的「焦慮處理模式」(An Anxiety/uncertainty management perspective)：人際溝通能力是指不論個人在何種情境文化當中，其內在感受受焦慮和不確定的影響。

經個人密切注意後有比較多的覺察，進而有效調整焦慮和不確定感而達到有效的溝通。此模式注重的是溝通過程中個人自身的感受和目標是否有效達成，強調個人內在需求。

四、Ting-Toomey 的「認同模式」(Identity Negotiation Process Model)：強調個人在不同文化中需要不斷去調整自我的角色來面對隨時變化的溝通環境，且人際溝通能力是相對的而非絕對，溝通前個人內在必須和外界環境不斷協調，才能產生適當的溝通行為。

綜合以上四個理論模式，人際溝通能力不只是溝通技巧，而是個人有效達到自身目標並符合情境需求的一種能力，以及自我與外在情境中多種能力交互作用的結果。

有關人際溝通能力(IPCC)的評量工具，國內學者大多參考國外學者人際溝通能力的定義構面或理論製成評量量表，摘述如下(左宗亭，2008：19-22)：

一、王彥程的「人際溝通能力量表」(Interpersonal Communication Competence Inventory, ICCI)：

此量表乃參考 Duran 與 Kelly 的溝通適應力量表，以及 Canary 與 Spitzberg(1987)發展之溝通適當性量表及溝通有效性量表等所設計。本量表包含溝通適當度、溝通沉著度、溝通風趣度、溝通清晰度、溝通熱絡度及溝通成熟度等六個構面，共計二十個題目，以李克特七點量表，且以受測者同意之程度為計分尺度，分別給予 1 至 7 的分數，此量表具有良好的效度。



## 二、許慧如的「人際溝通量表」

參考 Verderber(1994)、Hargie(1997)所整理的人際溝通技巧以及其他學者提出之社交技巧為架構編製而成。包括自我表露、人際知覺、自我肯定行為以及同理反應四個部分。

## 三、郭金龍的「人際溝通能力量表」

主要參考王彥程(2000)之 ICCI 所修訂，共分為溝通表達能力、語言反應能力、關係建立能力、社交應對能力、同理溝通能力、開放溝通能力、有效溝通能力以及溝通效果能力等八個分量表，共計 33 個題項。

## 四、林我崇的「人際溝通能力量表」

主要參酌 Duran 與 Kelly(1988)、Canary 與 Spitzberg(1987)、Verderber(1994)、Hargie(1997)、王彥程(2000)，及其他學者所提出之人際社交技巧等，共包括人際自在、人際肯定、人際經驗、適度坦誠、表達清晰、機智技巧及跨文化溝通知覺等七個構面。

本研究對象為臺北市政府基層政風主管，初任主管首當面臨到職務身分的轉變，在推動廉政業務上，與機關首長、同仁部屬間的互動行為、表達方式、社交情境適應程度等面向均是全新的挑戰與考驗，而考量東西方文化的差異性、各家理論強調的重點廣度以及文獻中對於國內學者所提人際溝通能力量表信效度之評價，本研究以 Spitzberg 和 Cupach 的「人際溝通能力模式」(Interpersonal communication competence)為

理論基礎，採用國內學者王彥程(2000)的「人際溝通能力量表」(ICCI)及郭金龍(2002)的「人際溝通能力量表」作為探究基層政風主管人際溝通能力表現的研究工具，綜整歸納出四個定義構面為：「表達清晰能力」、「關係建立能力」、「同理溝通能力」及「社交應對能力」。

### 第三節 領導理論

領導是組織行為中重要的議題，完整概念包括了：影響力的發揮、達成組織目標的過程、存在於領導者與團體成員之間的雙向互動。換言之，領導是於組織有限的資源下，領導者與追隨者間的交互關係，藉由倡導及說服的影響方式以凝聚共識、同心協力達成具體目標，產生彼此相互承諾的一種動態歷程（李立華，2004：4-5）。

西方領導理論依據 Bryman（1992）以時序的發展演進：

- 一、1940 年代以前，以特質論為主；認為「領導者是天生的，成功的領導可歸因於領導者具有獨特的人格特質或屬性」。
- 二、1940 至 1960 年代，以行為論為主；強調「領導效能與領導者行為的關聯性」，認為「有效的領導必然會表現某些外顯的行為」，故嘗試找出「有效領導者的行為特性」，並相信「領導者是可以培養的」。
- 三、1960 至 1980 年代，以權變論為主，強調「領導有賴於所有因素的結合，有效的領導會受到情境的影響，故權變領導又稱『情境領導』」。領導風格愈能與情境因素契合者，愈會是成功的領導者。
- 四、1980 年代之後，現代領導理論。學者研究重點在於「領導者與部屬間的需求與互動」，相關研究主題均強調「領導者應具有遠景、授權、激勵及積極前瞻性的作為」，具代表性的理論有：「交易型領導理論」、「轉換型領導理論」、「領導歸因理論」、「魅力領導理論」及「願景領

導理論」等，分述如下(林家舜，2020：9-12)：

- (一) 交易型領導(Transactional Leadership)：領導者了解追隨者的需求，透過滿足追隨者的需求，以換取追隨者完成特定的目標與任務。追隨者因工作表現得到報酬，領導者也由任務完成而獲益。
- (二) 轉換型領導(Transformational Leadership)：領導者利用與追隨者共享價值與信念，重視規劃與溝通，透過啟動組織在結構、任務與人員方面的變革進行領導，鼓勵追隨者重視組織整體利益，以團結人心並凝聚士氣。
- (三) 領導歸因(Attribution Leadership)：跟隨者在看到領導者的特定行為時，會將之歸因為英雄式或非英雄型的領導。
- (四) 魅力領導(Charismatic Leadership)：領導者因能給予追隨者振奮人心的美好願景，或是能以流利且具說服力的口才，獲得追隨者的認同與信任，進而讓追隨者的精神得到感召，而願意信任與追隨領導者。
- (五) 願景領導(Vision Leadership)：領導者應具備創造願景的能力，提供追隨者價值信仰，願景是組織未來發展的方向，同時也是組織目標、策略與運作最高指導原則。

轉換型領導乃是結合「魅力型領導」(Charismatic Leadership)與「交易型領導」(Transactional Leadership)而來，轉換型領導者利用魅力特質讓成員對其產生情感依附，領導者進而扮演起教練、教師、諮詢者等角色，以激勵成員

(Bass, 1985)；轉換型領導乃是交易型領導的擴充形式，如領導方式：轉換型屬於較高層次的領導理想，必要時才使用「權變報償」與「例外管理」；交易型將「權變報償」與「例外管理」視為一種必要的手段。再如，領導行為：轉換型指導或協助成員解決問題；交易型則為監控或修正成員的行為(王佳玉, 2000：20-21)。

本研究對象為基層政風主管，在機關對內有首長、同仁廉政倫理問題及對外有民眾陳情抗議等，亟需面對與處理各式不同緊急應變之問題，爰此，領導者如何與部屬間互動、組織深度結構、特殊任務及組織整體利益等均須通盤規劃，領導理論雖非擇一而論，惟取決於最適理論，本文採取「轉換型領導」為理論依據。

其他與主管領導之學術研究，如主管領導與工作滿意度關係之研究，多數認為二者間呈現正相關，如Fleishman與Harris (1962)指出，依雙構面理論，高關懷及高規範兼備之領導者，其部屬會有較高工作績效及滿意度。Blegen與Mueller(1987)認為主管賦予較多自主權的員工，其工作滿意度也會提高。林明寬(2011)以臺北市戶政機關為研究對象，發現領導風格對於工作特性、組織公民行為等均有顯著干擾效果，認為領導者必須由自身做起，加強領導力訓練及彈性運用領導技巧等策略。探討公部門主管領導與自我效能之研究方面，陳欣榆(2013)認為，公務機關行政主管運用不同之領導模式，會影響部屬之效能，而轉換型領導會正向影響其工作滿意認知

(楊詔捷，2020：27-28)。

林家舜(2020)，主管領導風格與領導效能之相關性研究中，不同性別之調查人員對單位主管轉換型領導風格之現況認知有顯著差異，女性認知的轉換型領導風格高於男性認知的轉換型領導風格；惟在轉換型領導風格的四個構面中，女性認知的鼓舞激勵與男性認知的鼓舞激勵之間並無顯著差異。另發現不同年齡在轉換型領導風格之認知有非常顯著之差異，30歲以下受訪者顯著大於40-45歲受訪者、51-60歲受訪者及60歲以上受訪者，顯示調查局外勤主管使用轉換型領導風格時，年齡越輕的外勤調查官之感知強度會大於較年長的外勤調查官。

李立華(2004)，海軍陸戰隊基層主管領導行為研究中指出，年資與領導效能呈現正相關；當主管為轉化型領導導向同意程度越高及性別為女性，目標達成同意度越高。

至轉換型領導之特質研究，Bass (1985) 指出轉換型領導是「領導者激發部屬內在追求卓越的心態，擴大並提升部屬之需求與心靈層次的一種過程」、「領導者透過改變成員的價值信念、開發成員潛能、給予成員信心等方式來提高成員的組織承諾，並產生意願和動機，願意為組織付出額外的努力及貢獻。同時，領導者並激勵員工提升其需求層次，啟發員工對自我行為的自覺意識，而非將自我行為建立於獎懲系統的交換行為上」。Sergiovanni (1990) 強調轉換型領導是一種領導者和成員彼此提升與激勵的相互關係，領導者應著重成員正向道德價值和高層需求的啟發。Bennis & Nanus (1985) 則是從組織改

變的角度來解釋轉換型領導，領導者應善於運用權力和情境等有利因素，激發成員創新的意願和能力，使組織在面臨環境變遷時，能調整運作的方式，為組織發掘出潛在改變的機會，以適應環境的變遷(王佳玉，2000：15-16)。

Bass & Avolio (1990) 提出轉換型領導特徵之構面(林家舜，2020：16)：

- 一、魅力領導 (理想化影響) (Charismatic Leadership or Idealized Influence)：領導者具有遠見及決斷力，獲取部屬的尊敬和信任，部屬也會因認同、信任甚或崇拜領導者而願意跟隨。
- 二、鼓舞激勵 (Inspirational Motivation)：藉由清晰的願景，透過溝通及高度期望鼓舞部屬的精神，並提供有挑戰性的目標以激勵部屬。
- 三、智能啟發 (Intellectual Stimulation)：激發部屬以創新的思考挑戰現狀，以提升其智能、理性和謹慎，並培養其解決問題的能力。
- 四、個別化關懷 (Individual Consideration)：注重及同理部屬的個別需求，給予部屬個別關注並提供指導與建議。

Bass(1985)指出轉換型領導者激勵員工提升其需求層次，啟發員工對自我行為的自覺意識，而非將自我行為建立於獎懲系統的交換行為上。Yukl (1989) 認為轉換型領導者具有前瞻的願景及個人魅力，透過各種激勵的領導行為，以潛移默化的方式調整部屬的心態，並與部屬相互的將彼此提升至更高層次。

本研究綜合Bass (1985) 及Yukl (1989) 研究，定義轉換型領導為：領導者運用各種激勵行為與個人魅力，給予部屬自信及信任，並透過願景傳達來影響部屬的工作動機、工作態度與使命感，並願意共同為組織願景及目標付出，以追求達成組織與工作目標。研究構面則依據Bass & Avolio (1990) 分析面向，定義四個構面為：「魅力領導（理想化影響）」、「鼓舞激勵」、「智能啟發」及「個別化關懷」。



### 第三章 研究方法

#### 第一節 研究架構

依據前述研究動機與研究目的，並透過國內外文獻分析與探討，建構本研究研究架構圖，欲探討初任政風主管在溝通與領導領域的自我認知，及不同背景變項對於溝通與領導之認知是否有所差異。背景變項部分分為「個人背景變項」：性別、年齡、職稱、職等；「工作背景變項」：公務年資、主管年資、機關屬性。

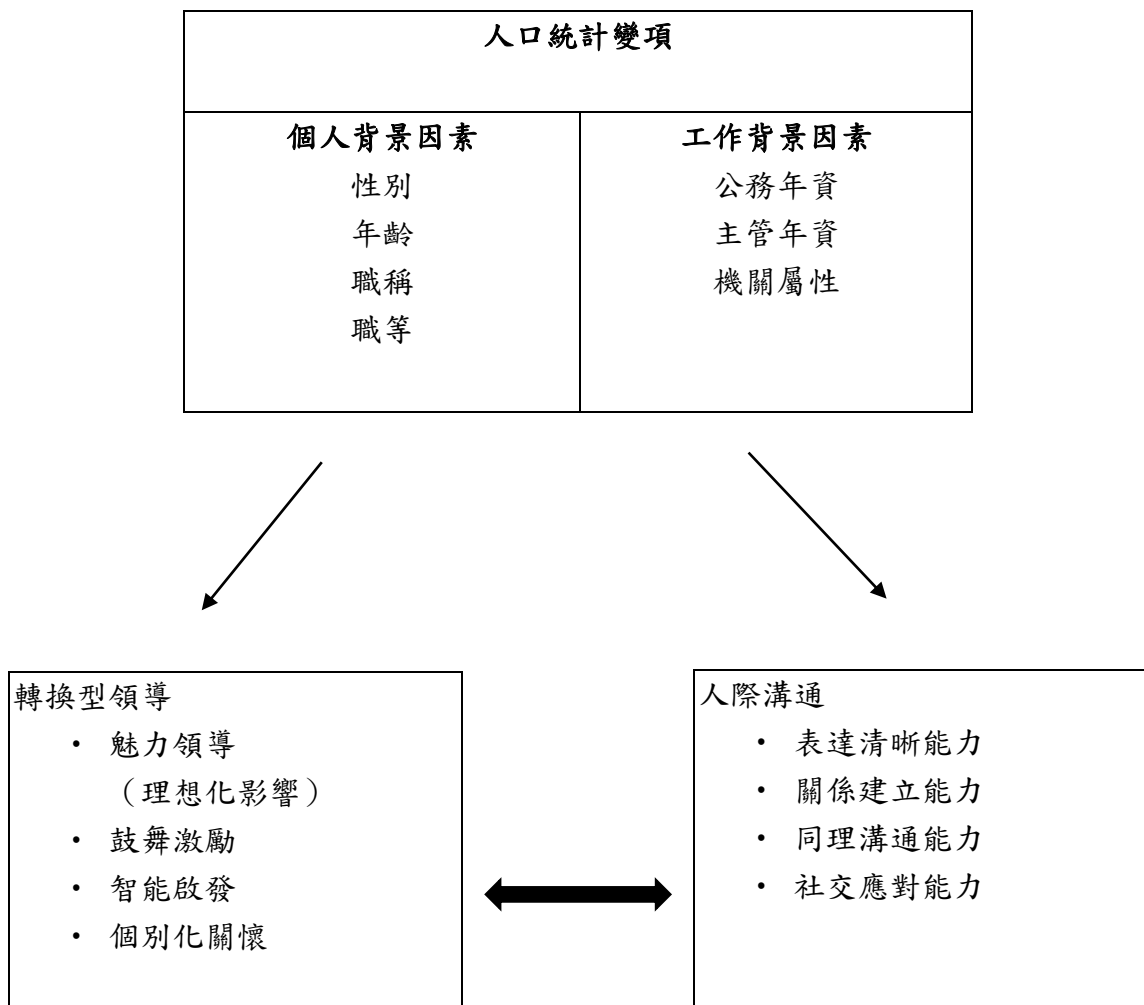


圖 3-1- 1 研究架構圖

## 第二節 研究對象

本研究係針對臺北市政府公部門進行研究，按臺北市議會部門分類，以臺北市政府政風處暨所屬政風機構薦任第七職等或第八職等主管為研究對象，含 58 個政風機構，計有 86 位政風主管。問卷採線上問卷施測，計回收 81 份有效樣本，回收率為 94.19%。

表 3-2- 1 受訪者之機關單位別

機關屬性	單位別	樣本人數 (薦任七/八等)	機關屬性	單位別	樣本人數 (薦任七/八等)	
民政部門 (35)	臺北市政府政風處	8	教育部門 (7)	教育局	1	
	民政局	2		圖書館	1	
	松山區公所	1		動物園	1	
	大安區公所	1		天文館	1	
	大同區公所	0		美術館	1	
	中山區公所	1		交通部門 (9)	交工處	1
	內湖區公所	0			停管處	1
	南港區公所	1	公運處		1	
	士林區公所	1	交裁所		1	
	北投區公所	1	捷運局		2	
	信義區公所	1	一區工程處		1	
	中正區公所	1	二區工程處		1	
	萬華區公所	1	機電工程處		1	
	文山區公所	1	工務部門 (13)	工務局	2	
	殯葬管理處	1		新工處	3	
	社會局	2		水利處	3	
	浩然敬老院	1		公園處	1	
	陽明教養院	1		衛工處	1	
	就業服務處	1		大地處	1	
	勞動力重建運用處	1		更新處	1	
	勞動檢查處	1		建管處	1	
	職能發展學院	1		警政衛生 (14)	警察局	3
	地政局	2			衛生局	2
	土開總隊	1	聯合醫院		3	
			環保局		2	
財政建設 部門 (8)	稅捐稽徵處	3		內湖焚化廠	1	
	市場處	1		木柵焚化廠	1	
	商業處	1		北投焚化廠	1	
	水處	2		環稽大隊	1	
	水工總隊	1				

### 第三節 研究工具

本研究採問卷調查法，問卷內容分為四個部分，分別為「溝通量表」、「領導量表」、「課程需求」、「基本資料」。本研究問卷之編制係依據研究目的與文獻探討人際溝通理論與領導理論基礎，並參採國內學者相關問卷，改編為本研究之測量工具。本節主要在說明「溝通量表」及「領導量表」之各構面組成，本研究工具於正式施測前，先以 10 位符合受訪資格之主管進行預試給予回饋意見，據以針對問卷的初稿進行修正與確認，最後呈現本研究工具正式施測之信效度，正式問卷內容如附錄所示。

#### 壹、問卷設計

##### 一、人際溝通量表

在溝通量表部分，分為 4 個構面，每個構面各 3 題，總計 12 題。以下就各構面定義及題項說明：在「表達清晰能力」構面，係指透過語言、態度或表情來表達思想的清晰程度及能力，題項為：1 至 3 題；在「關係建立能力」構面，係指對於各種社交活動的積極熱衷程度，並能透過各種互動經驗修正溝通行為，題項為：4 至 6 題；在「同理溝通能力」構面，係指溝通過程中能站在對方立場想，並透過適當的互動行為及方式，營造良好氣氛，使溝通者達成其目標的程度，題項為 7-9 題；在「社交應對能力」構面，係指社交情境中能保持沉著、輕鬆，

而不會有壓迫感的程度，題項為：10-12 題。

溝通量表採用 Likert 五點量表計分，從「非常同意」、「同意」、「普通」、「不同意」、「非常不同意」分為五個選項，分別給予 5、4、3、2、1 的分數，其中題項 1、2、10、12 為反向題。如表 3-3-1 所示。

表 3-3- 1 溝通量表之構面定義與題項內容

構面	定義	問卷題目
表達清晰能力	係指透過語言、態度或表情來表達思想的清晰程度及能力。	1. 與機關首長或其他主管溝通時，我的態度表情有時讓對方誤解本意。 2. 與機關首長或其他主管溝通時，我有時會無法精準表達意思。 3. 與機關首長或其他主管溝通時，我的用字遣詞得體
關係建立能力	係指對於各種社交活動的積極熱衷程度，並能透過各種互動經驗修正溝通行為。	4. 我會憑著與機關首長或其他主管互動經驗，調整溝通方式。 5. 我喜歡與機關首長或其他主管交流互動。 6. 我喜歡與不同群體的人接觸。
同理溝通能力	溝通過程中能站在對方立場想，並透過適當的互動行為及方式，營造良好氣氛，使溝通者達成其目標的程度。	7. 我的表達方式能使機關首長或其他主管感到舒適。 8. 與機關首長或其他主管交談時，我會考慮對方的感受。 9. 與機關首長或其他主管溝通時，我會掌握情境，適切的分享與回應。
社交應對能力	係指社交情境中能保持沉著、輕鬆，而不會有壓迫感的程度。	10. 與機關首長或其他主管溝通時，我有時感到緊張不安。 11. 與機關首長或其他主管交談時，我可以自在地應對。 12. 與機關首長或其他主管溝通時，我常會覺得有壓力。

## 二、領導量表

在溝通量表部分，分為 4 個構面，每個構面各 3 題，總計 12 題。以下就各構面定義及題項說明：在「魅力領導」構面，係指領導者具有遠見及決斷力，獲取部屬的尊敬和信任，部屬也會因認同、信任甚或崇拜領導者而願意跟隨，題項為：1-3 題；在「鼓舞激勵」構面，係指藉由清晰的願景，透過溝通及高度期望鼓舞部屬的精神，並提供有挑戰性的目標以激勵部屬，題項為：4-6 題；在「智能啟發」構面，係指激發部屬以創新的思考挑戰現狀，以提升其智能、理性和謹慎，並培養其解決問題的能力，題項為：7-9 題；在「個別化關懷」構面，係指注重及同理部屬的個別需求，給予部屬個別關注並提供指導與建議，題項為 10-12 題。

領導量表採用 Likert 五點尺度(Scale)量表的設計，從「非常同意」、「同意」、「普通」、「不同意」、「非常不同意」分為五個選項，分別給予 5、4、3、2、1 的分數，所有題項皆為正向描述並無反向題。如表 3-3-2 所示。

表 3-3- 2 領導量表之構面定義與題項內容

構面	定義	問卷題目
魅力領導 (理想化影響)	領導者具有遠見及決斷力，獲取部屬的尊敬和信任，部屬也會因認同、信任甚或崇拜領導者而願意跟隨。	1. 不論機關業務遭遇任何困難，我總是展現高度的能力與自信。 2. 我認為領導是要宣達最重要的價值觀與信念，且應具有高度的團隊使命感。 3. 我認為在工作關係中，應建立追隨者的自信心且完全的信任關係。

鼓舞激勵	藉由清晰的願景，透過溝通及高度期望鼓舞部屬的精神，並提供有挑戰性的目標以激勵部屬。	4. 我會熱誠地與部屬談論機關需要完成的任務。 5. 我會向部屬清楚闡述工作未來願景。 6. 我對部屬的工作能力及目標達成，一向充滿信心。
智能啟發	激發部屬以創新的思考挑戰現狀，以提升其智能、理性和謹慎，並培養其解決問題的能力。	7. 我對於工作問題的前提假設，會與部屬重複進行檢驗以探究是否適切。 8. 我竭盡所能引導部屬尋求各種不同觀點，來解決機關的問題。 9. 我會建議部屬嘗試用新的方法完成任務。
個別化關懷	注重及同理部屬的個別需求，給予部屬個別關注並提供指導與建議。	10. 我認為每位部屬都有不同的需要、能力和抱負。 11. 我願意花時間就部屬工作上的需求給予訓練或指導。 12. 我會視部屬為獨立的個體而「個別地」加以關懷、體恤與鼓勵。

### 三、課程需求

為瞭解政風初任主管培育策略方向，加入開放性題目以深度知悉實際困境與需要何種課程協助增強主管知能。

題項 1：由受訪者將溝通課程由高至低分別排序 1、2、3、4。課程面向如：「聲語表達及論述能力課程」、「關係建立技巧」、「同理心及觀察力訓練」、「情緒管理及社交壓力紓解技巧」。

題項 2：由受訪者將領導課程由高至低分別排序 1、2、3、4。課程面項如：「引導互動的教練型領導」、「成為鼓舞人心的領導人」、「領導團隊之部屬培育與工作教導」、「部屬抱怨處理和主管言詞訓練」。

### 四、背景變項

個人背景變項部分分為，性別、年齡、職稱、職等、機關、

公務年資、主管年資。

(一) 性別：分為男性、女性。

(二) 年齡：分為 30 歲以下、31 歲至 40 歲、41 歲以上。

(三) 職稱：分為股長、主任。

(四) 職等：分為薦任第七職等、薦任第八職等。

(五) 公務年資：分為 5 年以內、6 年至 10 年、10 年以上。

(六) 主管年資：分為 3 年以內、3 年至 6 年、6 年以上。

## 貳、效度分析

本研究為建構問卷信效度，先施以項目分析 (item analysis)，主要目的在於檢核編製之量表或測驗個別題項適切與可靠程度 (吳明隆，2007)，以做為正式選題的參考，並依據分析之結果作為題項篩選、修改的參考依據 (邱皓政，2013)。本研究以極端組檢驗法 (comparisons of extreme groups) (又稱內部一致性效標法) 考驗題項的鑑別度，測量各題項是否能在不同受試者間鑑別出不同的反應程度，求出每一個題項的「決斷值」(Critical ratio；簡稱 CR 值)，將未達顯著水準的題項刪除，原理係首先將研究對象有效問卷的得分總和，依總分高低排列順序，再將測驗分數為常態分配時，先找出兩極端組的臨界點進而分組，以有效樣本之分數較高的 27% 訂為高分組，分數較低的 27% 訂為低分組可獲得最可靠的試題鑑別力 (王文科、王智弘，2007)。再將高分組與低分組逐題進行兩者平均數的  $t$  考驗，以便計算高分組與低分組在每一個

題目上平均數的差異，進而求出各題項之決斷值，通常決斷值 > 3.0 即可被接受。

本研究從溝通項目分析摘要表可得知，共計 12 題題項均達顯著的鑑別力，茲將本研究問卷之項目分析結果整理如下表 3-3-3，維持 12 題題項進行下一階段的信度分析。

表 3-3- 3 溝通之項目分析

題項	低 組 高 組	個 數	平均 數	標準 差	Levene 檢定	顯著 性
1.與機關首長或其他主管溝通時，我的態度表情有時讓對方誤解本意。	1	27	3.48	.700	1.564	.000
	2	27	4.59	.572		
2.與機關首長或其他主管溝通時，我有時會無法精準表達意思。	1	27	3.26	.656	.387	.000
	2	27	4.52	.643		
3.與機關首長或其他主管溝通時，我的用字遣詞得體。	1	27	3.19	.681	.033	.000
	2	27	4.52	.509		
4.我會憑著與機關首長或其他主管互動經驗，調整溝通方式。	1	27	3.48	.700	13.460	.000
	2	27	4.85	.362		
5.我喜歡與機關首長或其他主管交流互動。	1	27	2.93	.550	6.915	.000
	2	27	4.41	.888		
6.我喜歡與不同群體的人接觸。	1	27	2.93	.616	5.668	.000
	2	27	4.44	.698		
7.我的表達方式能使機關首長或其他主管感到舒適。	1	27	3.15	.662	1.443	.000
	2	27	4.52	.643		



8.與機關首長或其他主管交談時，我會考慮對方的感受。	1	27	3.44	.751	10.577	.000
	2	27	4.81	.396		
9.與機關首長或其他主管溝通時，我會掌握情境，適切的分享與回應。	1	27	3.19	.681	.161	.000
	2	27	4.67	.480		
10.與機關首長或其他主管溝通時，我有時感到緊張不安。	1	27	2.67	.961	.377	.000
	2	27	4.00	.920		
11.與機關首長或其他主管交談時，我可以自在地應對。	1	27	2.70	.609	.375	.000
	2	27	4.37	.565		
12.與機關首長或其他主管溝通時，我常會覺得有壓力。	1	27	2.78	1.013	.837	.000
	2	27	4.11	.847		

說明：1為低分組，2為高分組。\*\*\* $p < 0.001$ 。

資料來源：研究者自行整理

本研究從領導項目分析摘要表可得知，共計 12 題題項均達顯著性，均予以保留全部題項，茲將本研究問卷之項目分析結果整理如下表 3-3-4，維持 12 題題項進行下一階段的信度分析。

表 3-3- 4 領導之項目分析

題項	低 組 高 組	個 數	平均 數	標準 差	Levene 檢定	顯著 性
1.不論機關業務遭遇任何困難，我總是展現高度的能力與自信	1	23	2.96	.562	6.530	.000
	2	25	3.96	.790		
2.我認為領導是要宣達最重要的價值	1	23	3.22	.671	1.157	.000

觀與信念，且應具有高度的團隊使命感。	2	25	4.76	.436		
3.我認為在工作關係中，應建立追隨者的自信心且完全的信任關係。	1	23	3.26	.689	.679	.000
	2	25	4.68	.476		
4.我會熱誠地與部屬談論機關需要完成的任務。	1	23	3.13	.815	1.587	.000
	2	25	4.76	.436		
5.我會向部屬清楚闡述工作未來願景。	1	23	3.04	.638	1.059	.000
	2	25	4.68	.557		
6.我對部屬的工作能力及目標達成，一向充滿信心。	1	23	2.87	.626	5.385	.000
	2	25	4.36	.757		
7.我對於工作問題的前提假設，會與部屬重複進行檢驗以探究是否適切。	1	23	2.96	.562	6.863	.000
	2	25	4.56	.651		
8.我竭盡所能引導部屬尋求各種不同觀點，來解決機關的問題。	1	23	2.91	.515	10.577	.000
	2	25	4.68	.476		
9.我會建議部屬嘗試用新的方法完成任務。	1	23	2.96	.562	3.846	.000
	2	25	4.44	.583		
10.我認為每位部屬都有不同的需要、能力和抱負。	1	23	3.39	.722	6.942	.000
	2	25	4.96	.200		
11.我願意花時間就部屬工作上的需求給予訓練或指導。	1	23	3.22	.671	31.324	.000
	2	25	4.84	.374		
12.我會視部屬為獨立的個體而「個別地」加以關懷、體恤與鼓勵。	1	23	3.30	.765	3.800	.000
	2	25	4.60	.764		

說明：1為低分組，2為高分組。\*\*\* $p < 0.001$ 。

資料來源：研究者自行整理

## 參、信度分析

效度 (Validity) 是指一份問卷能真正測量到它所要測量的能力或特質的程度，也就是要能達到研究者欲測量的目的才算是有效的測驗，此種有效的程度即為效度(王俊明，1999)。故信度係指測驗結果的穩定性及可靠性，效度是指量表能測量出其所要測量特質的有效程度，亦即正確性。

本研究以 Cronbach' s  $\alpha$  係數來檢定個衡量變項間的內部一致性，分析預試問卷各構面之題項的一致性及穩定性。Cronbach' s  $\alpha$  值係數介於 0 到 1 之間，若所得的 Cronbach' s  $\alpha$  值大於 .70 則代表具有高度的內部一致性；Cronbach' s  $\alpha$  值小於 .30 則屬於低信度(王文科、王智弘，2007)。本研究各分量表之 Cronbach' s  $\alpha$  值小於 .70 者將刪除部分題項，以提升 Cronbach' s  $\alpha$  值。故將針對量表之信度與效度分析結果加以說明。

依據前項效度結果進行信度分析後，各構面及整體問卷之信度分析如表 3-3-5 所示，溝通量表信度為 0.920、領導量表信度為 0.952，整體問卷信度為 0.958。各量表之 Cronbach' s  $\alpha$  值皆大於 0.7，顯示本問卷中各構面具有一致性與良好信度。

表 3-3- 5 問卷信度分析

研究變項	衡量構面	題數	Cronbach's $\alpha$ 值	
溝通	表達清晰能力	3	.737	.920
	關係建立能力	3	.846	
	同理溝通能力	3	.920	
	社交應對能力	3	.844	
領導	魅力領導	3	.812	.952
	鼓舞激勵	3	.864	
	智能啓發	3	.903	
	個別化關懷	3	.901	
	整體問卷	24	.872	.958

資料來源：研究者自行整理

## 第四節 資料分析方法

本研究採問卷調查法，以本處暨所屬薦任第七職等或薦任第八職等主管為研究對象，研究結果將針對所蒐集之資料，使用 SPSS 之統計套裝軟體，進行下列分析：

### 一、描述性統計

含受訪者基本背景變項(性別、年齡、職稱、職等、機關、公務年資、主管年資等)之描述性統計分析、受訪者在溝通量表與領導量表認知表現的描述性統計分析。

### 二、變異數分析

以獨立樣本 t 檢定檢視不同性別、年齡、職稱、職等在溝通量表與領導量表中的自我認知得分有無顯著差異。

以單因子變異數分析檢視不同機關屬性、主管年資在溝通量表與領導量表中的自我認知得分有無顯著差異。

### 三、皮爾森績差相關

以皮爾遜績差相關檢視溝通量表與領導量表各構面間的相關性。

並根據研究結果，提出未來本府政風初任主管培育策略及教育訓練規劃方向之建議。

## 第四章 研究發現

### 第一節 樣本結構分析

本研究針對臺北市政府初任政風主管背景統計資料分為性別、年齡、職稱、職等、機關、公務年資、主管年資共 7 項，以下針對回收問卷中之 81 份有效樣本，依次數分配百分比方式呈現樣本數的分布情形。

#### 壹、性別

在本研究 81 份有效樣本中，受訪者男性共 39 人，佔 48.1%；女性共 42 人，佔 51.9%，顯示受訪者女性主管多於男性主管。

表 4-1- 1 性別統計資料分析表

變項	項目	次數	有效百分比
性別	男	39	48.1%
	女	42	51.9%

資料來源：研究者自行整理

#### 貳、年齡

受訪者之年齡層分布，年齡分組分為二組，分別為 40 歲以下及超過 40 歲，受訪者 40 歲以下共 39 人，佔 48.1%；受訪者超過 40 歲共 42 人，佔 51.9%，顯示受訪者初任政風主管超過 40 歲多於 40 歲以下。

表 4-1- 2 年齡統計資料分析表

變項	項目	次數	有效百分比
年齡	40 歲以下	39	48.1%
	超過 40 歲	42	51.9%

資料來源：本研究者自行整理

### 參、職稱

受訪者在職稱方面，分為二組，分別為股長及主任，受訪者為股長者共 36 人，佔 44.4%；受訪者為主任者共 45 人，佔 55.6%，顯示受訪者中主任者多於股長。

表 4-1- 3 職稱統計資料分析表

變項	項目	次數	有效百分比
職稱	股長	36	44.4%
	主任	45	55.6%

資料來源：本研究者自行整理

### 肆、職等

受訪者在職等方面，分為二組，分別為薦任第七職等及薦任第八職等，受訪者為薦任第七職等者共 20 人，佔 24.7%；受訪者為薦任第八職等共 61 人，佔 75.3%，顯示受訪者為薦任第八職等者多於薦任第七職等。

表 4-1- 4 職等統計資料分析表

變項	項目	次數	有效百分比
職等	薦任第七職等	20	24.7%
	薦任第八職等	61	75.3%

資料來源：研究者自行整理

## 伍、機關屬性

在受訪者機關屬性方面，以「民政部門」比例最高，共 32 人，佔 39.5%；其次為「交通或工務部門」共 22 人，佔 27.2%；再者為「財政或教育部門」共 15 人，佔 18.5%；最後依序為「警政衛生部門」，共 12 人，佔 14.8%。

表 4-1- 5 機關屬性統計資料分析表

變項	項目	次數	有效百分比
機關屬性	民政部門	32	39.5%
	財政或教育部門	15	18.5%
	交通或工務部門	22	27.2%
	警政衛生部門	12	14.8%

資料來源：研究者自行整理

## 陸、公務年資

受訪者在公務年資方面，分為三組，分別為 5 年以下、6 年至 10 年及 10 年以上，受訪者公務年資為 5 年以下者 1 人，佔 1.23%；受訪主公務年資 6 年至 10 年者共 31 人，佔 38.27%；受訪者公務年資為超過 10 年共 49 人，佔 60.50%。

表 4-1- 6 公務年資資料分析表

變項	項目	次數	有效百分比
公務年資	5 年以下	1	1.23%
	6 年至 10 年	31	38.27%
	10 年以上	49	60.50%

資料來源：研究者自行整理



## 柒、主管年資

在受訪者主管年資方面，以「6年以上」比例最高，共30人，佔37.0%；其次為「3年至6年」共29人，佔37.0%；最後為「3年以內」，共22人，佔27.2%。由此顯示出整體樣本中，受訪者主管年資多以「6年以上」為主。

表 4-1- 7 主管年資統計資料分析表

變項	項目	次數	35.8%有效百分比
主管年資	3年以內	22	27.2%
	3年至6年	29	35.8%
	6年以上	30	37.0%

資料來源：研究者自行整理

## 第二節 溝通量表與領導量表之描述性統計

本節針對溝通量表與領導量表各題項之描述性統計敘述如下。

### 壹、溝通量表

溝通量表採用李克特 5 點等級計分，從「非常同意」至「非常不同意」由受訪者依自身經驗感受程度分別給予 5 分至 1 分。在溝通量表中題項 1、2、10、12 為反向題，受訪者之評分業經反轉計算。

由表 4-2-1 可知，溝通量表平均數為 3.763，「表達清晰能力」構面平均數為 3.946、「關係建立能力」構面平均數為 3.81、「同理溝通能力」構面平均數為 3.983、「社交應對能力」構面平均數為 3.312。

進一步檢視溝通量表各題項平均數多介於 4.22~3.15 之間，其中「我會憑著與機關首長或其他主管互動經驗，調整溝通方式」平均數為 4.22 最高，其次為「與機關首長或其他主管交談時，我會考慮對方的感受」平均數為 4.16；平均數最低依序為「與機關首長或其他主管溝通時，我有時感到緊張不安」平均數為 3.15 及「與機關首長或其他主管溝通時，我常會覺得有壓力」平均數為 3.28。由此顯示，受訪者在溝通-關係建立面向，多數會憑著與機關首長或其他主管互動經驗，調整溝通方式，與機關首長或其他主管交談時，重視考慮對方的感受。

表 4-2- 1 溝通描述性統計分析

構面	題號	題項	平均數	標準差
表達 清晰 能力	1	與機關首長或其他主管溝通時，我的態度表情 有時讓對方誤解本意。(反向題)	4.07	.803
	2	與機關首長或其他主管溝通時，我有時會無法 精準表達意思。(反向題)	3.91	.825
	3	與機關首長或其他主管溝通時，我的用字遣詞 得體。	3.85	.823
表達清晰能力			3.946	.661
關係 建立 能力	4	我會憑著與機關首長或其他主管互動經驗，調 整溝通方式。	4.22	.775
	5	我喜歡與機關首長或其他主管交流互動。	3.59	.932
	6	我喜歡與不同群體的人接觸。	3.62	.916
關係建立能力			3.810	.767
同理 溝通 能力	7	我的表達方式能使機關首長或其他主管感到 舒適。	3.85	.808
	8	與機關首長或其他主管交談時，我會考慮對 方的感受。	4.16	.782
	9	與機關首長或其他主管溝通時，我會掌握情 境，適切的分享與回應	3.94	.812
同理溝通能力			3.983	.743
社交 應對 能力	10	與機關首長或其他主管溝通時，我有時感到 緊張不安。(反向題)	3.15	1.062
	11	與機關首長或其他主管交談時，我可以自在 地應對。	3.51	.896
	12	與機關首長或其他主管溝通時，我常會覺得 有壓力。(反向題)	3.28	1.028
社交應對能力			3.312	.871
溝通整體			3.763	.638

資料來源:研究者自行整理

## 貳、領導量表

領導量表採用李克特 5 點等級計分，從「非常同意」至「非常不同意」由受訪者依自身經驗感受程度分別給予 5 分至 1 分。

由表 4-2-2 可知，領導量表平均數為 3.894，「魅力領導」構面平均數為 3.851、「鼓舞激勵」構面平均數為 3.81、「智能啟發」構面平均數為 3.792、「個別化關懷」構面平均數為 4.123。顯示受訪者除了「個別化關懷」之自我認知評價高於整體平均數以外，「魅力領導」、「鼓舞激勵」及「智能啟發」之自我認知評價均低於領導量表平均數，其中以「智能啟發」自我認知評價最低。

進一步檢視領導量表各題項平均數多介於 4.22~3.49 之間，其中「我認為每位部屬都有不同的需要、能力和抱負」平均數為 4.22 最高，其次為「我願意花時間就部屬工作上的需求給予訓練或指導」平均數為 4.10；平均數最低依序為「不論機關業務遭遇任何困難，我總是展現高度的能力與自信」平均數為 3.49 及「我對部屬的工作能力及目標達成，一向充滿信心」平均數為 3.64。由此顯示，受訪者在個別化關懷面向，多數受訪者重視每位部屬都有不同的需要、能力和抱負，並願意花時間就部屬工作上的需求給予訓練或指導；但是在「魅力領導」構面，對於自我的能力與信心及「鼓舞激勵」構面對部屬的工作能力與達成目標的信心自我認知評價都是最低的。

表 4-2- 2 領導描述性統計分析

構面	題號	題項	平均數	標準差
魅力 領導	1	不論機關業務遭遇任何困難，我總是展現高度的能力與自信。	3.49	.777
	2	我認為領導是要宣達最重要的價值觀與信念，且應具有高度的團隊使命感。	4.04	.828
	3	我認為在工作關係中，應建立追隨者的自信心且完全的信任關係。	4.02	.790
魅力領導			3.851	.681
鼓舞 激勵	4	我會熱誠地與部屬談論機關需要完成的任務。	3.98	.851
	5	我會向部屬清楚闡述工作未來願景。	3.81	.853
	6	我對部屬的工作能力及目標達成，一向充滿信心。	3.64	.885
鼓舞激勵			3.810	.765
智能 啟發	7	我對於工作問題的前提假設，會與部屬重複進行檢驗以探究是否適切。	3.84	.813
	8	我竭盡所能引導部屬尋求各種不同觀點，來解決機關的問題。	3.79	.832
	9	我會建議部屬嘗試用新的方法完成任務。	3.74	.787
智能啟發			3.790	.742
個別 化關 懷	10	我認為每位部屬都有不同的需要、能力和抱負。	4.22	.791
	11	我願意花時間就部屬工作上的需求給予訓練或指導。	4.10	.800
	12	我會視部屬為獨立的個體而「個別地」加以關懷、體恤與鼓勵。	4.05	.835
個別化關懷			4.123	.738
領導整體			3.894	.664

資料來源:研究者自行整理

### 第三節 背景變項在溝通與領導量表上之差異分析

本節係針對不同背景變項，包含性別、年齡、職稱、職等、機關部門及主管年資等變項在溝通量表與領導量表上的差異分析，係採 t 檢定或單因子變異數分析，各項背景變項在溝通量表及領導量表之差異分述如下：

#### 壹、性別

以性別為自變項，以溝通量表及溝通各構面為依變項進行獨立樣本 t 檢定，檢定結果如表 4-3-1 所示。在「溝通量表及溝通各構面」變項未達顯著水準，因此性別在溝通量表及各溝通構面無顯著差異。

表 4-3- 1 性別與溝通及溝通各變項之 t 檢定摘要表

變項	男性 (N=39)		女性 (N=42)		t 值	顯著性
	平均數	標準差	平均數	標準差		
溝通	3.88	.67	3.65	.59	1.604	.113
表達清晰能力	4.07	.68	3.83	.63	1.614	.110
關係建立能力	3.91	.76	3.72	.77	1.078	.284
同理溝通能力	4.08	.70	3.90	.78	1.091	.884
社交應對能力	3.47	.92	3.17	.81	1.580	.279

\*p< 0.05, \*\*p<0.01, \*\*\*p<0.001

以性別為自變項，以性別與領導及領導各構面為依變項進行獨立樣本 t 檢定，檢定結果如表 4-3-2 所示。在「領導及領導各構面」變項未達顯著水準，因此性別在領導及領導各構面無顯著差異。

表 4-3- 2 性別與領導及領導各變項之 t 檢定摘要表

變項	男性 (N=39)		女性 (N=42)		t 值	顯著性
	平均數	標準差	平均數	標準差		
領導	3.99	.59	3.81	.72	1.248	.216
魅力領導	3.94	.64	3.77	.72	1.126	.263
鼓舞激勵	3.93	.65	3.70	.85	1.378	.172
智能啟發	3.91	.65	3.67	.81	1.464	.147
個別化關懷	4.17	.70	4.08	.77	.555	.580

\*p< 0.05, \*\*p<0.01, \*\*\*p<0.001

## 貳、年齡

以年齡為自變項，以溝通量表及溝通各構面為依變項進行獨立樣本 t 檢定，檢定結果如表 4-3-3 所示。在溝通量表「社交應對能力」構面達顯著水準(<.05)，顯示 40 歲以上的受訪者在「社交應對能力」的自我認知程度顯著高於 40 歲以下的受訪者。

表 4-3- 3 年齡與溝通及溝通各變項之 t 檢定摘要表

變項	40 歲以下 (N=39)		超過 40 歲 (N=42)		t 值	顯著性
	平均數	標準差	平均數	標準差		
溝通	3.66	.64	3.86	.63	-1.379	.172
表達清晰能力	3.90	.65	3.99	.68	-.641	.523
關係建立能力	3.74	.84	3.87	.69	-.757	.452
同理溝通能力	3.92	.85	4.04	.64	-.703	.484
社交應對能力	3.09	.83	3.52	.87	-2.324	.023*

\*p< 0.05, \*\*p<0.01, \*\*\*p<0.001

以年齡為自變項，以年齡與領導及領導各構面為依變項進行獨立樣本 t 檢定，檢定結果如表 4-3-4 所示。在「領導及領導各構面」變項未達顯著水準，因此年齡在領導及領導各構面無顯著差異。

表 4-3- 4 年齡與領導及領導各變項之 t 檢定摘要表

變項	40 歲以下 (N=39)		超過 40 歲 (N=42)		t 值	顯著性
	平均數	標準差	平均數	標準差		
領導	3.83	.76	3.95	.56	-.846	.400
魅力領導	3.78	.76	3.92	.60	-.943	.349
鼓舞激勵	3.72	.87	3.90	.65	-1.052	.296
智能啟發	3.70	.82	3.87	.66	-1.043	.300
個別化關懷	4.12	.83	4.13	.65	-.044	.965

\*p< 0.05, \*\*p<0.01, \*\*\*p<0.001



## 參、職稱

以「職稱」為自變項，以「溝通量表及溝通各構面」為依變項進行獨立樣本 t 檢定，檢定結果如表 4-3-5 所示。在「溝通量表及溝通各構面」變項未達顯著水準，因此職稱在溝通量表及各溝通構面無顯著差異。

表 4-3- 5 職稱與溝通及溝通各變項之 t 檢定摘要表

變項	股長 (N=36)		主任 (N=45)		t 值	顯著性
	平均數	標準差	平均數	標準差		
溝通	3.75	.75	3.77	.54	-.168	.867
表達清晰能力	3.90	.78	3.99	.56	-.586	.559
關係建立能力	3.78	.78	3.88	.77	-.343	.732
同理溝通能力	4.04	.81	3.94	.69	.577	.566
社交應對能力	3.29	.95	3.33	.82	-.236	.814

\*p< 0.05, \*\*p<0.01, \*\*\*p<0.001

以「職稱」為自變項，以「領導及領導各構面」為依變項進行獨立樣本 t 檢定，檢定結果如表 4-3-6 所示。在「領導及領導各構面」變項未達顯著水準，因此職稱在領導及領導各構面無顯著差異。

表 4-3- 6 職稱與領導及領導各變項之 t 檢定摘要表

變項	股長 (N=36)		主任 (N=45)		t 值	顯著性
	平均數	標準差	平均數	標準差		
領導	3.96	.66	3.84	.67	.777	.440
魅力領導	3.90	.68	3.81	.69	.545	.587
鼓舞激勵	3.84	.79	3.79	.76	.334	.740
智能啟發	3.89	.73	3.71	.75	1.072	.387
個別化關懷	4.20	.74	4.06	.74	.873	.385

\*p< 0.05, \*\*p<0.01, \*\*\*p<0.001

#### 肆、職等

以「職等」為自變項，以「溝通量表及溝通各構面」為依變項進行獨立樣本 t 檢定，檢定結果如表 4-3-7 所示。在「溝通量表及溝通各構面」變項未達顯著水準，因此職等在溝通量表及各溝通構面無顯著差異。

表 4-3- 7 職等與溝通及溝通各變項之 t 檢定摘要表

變項	薦任第七職等 (N=20)		薦任第八職 (N=61)		t 值	顯著性
	平均數	標準差	平均數	標準差		
溝通	3.79	.70	3.75	.62	.227	.821
表達清晰能力	3.87	.65	3.97	.67	-.620	.537
關係建立能力	3.95	.74	3.77	.78	.935	.353
同理溝通能力	4.03	.69	3.97	.76	.361	.720
社交應對能力	3.32	1.07	3.31	.81	.020	.984

\*p< 0.05, \*\*p<0.01, \*\*\*p<0.001

以「職等」為自變項，以「領導及領導各構面」為依變項進行獨立樣本 t 檢定，檢定結果如表 4-3-8 所示。在「領導及領導各構面」變項未達顯著水準，因此職等在領導及領導各構面無顯著差異。

表 4-3- 8 職等與領導及領導各變項之 t 檢定摘要表

變項	薦任第七職等 (N=20)		薦任第八職等 (N=61)		t 值	顯著性
	平均數	標準差	平均數	標準差		
領導	3.83	.70	3.91	.66	-.468	.641
魅力領導	3.77	.72	3.88	.67	-.642	.523
鼓舞激勵	3.80	.78	3.81	.77	-.072	.943
智能啟發	3.73	.89	3.81	.70	-.392	.696
個別化關懷	4.03	.70	4.15	.75	-.626	.533

\*p< 0.05, \*\*p<0.01, \*\*\*p<0.001

#### 伍、機關（部門）

經由單因子變異數分析，受訪者所屬之機關部門在溝通量表的自我認知程度差異情形如表 4-3-9 所示，在「表達清晰能力」及「社交應對能力」構面有達到顯著水準(p<0.05)，有差異存在。經事後比較發現，「警政衛生部門」之受訪者在溝通的「表達清晰能力」及「社交應對能力」比「民政部門」受訪者之自我認知程度較高。

表 4-3- 9 機關部門在溝通量表之之差異分析摘要表

變項	機關部門	個數	平均數	標準差	F 值	事後比較
表達清晰能力	(1) 民政部門	32	3.78	.67	2.933* (.036)	(4)>(1)
	(2) 財政或教育部門	15	3.87	.45		
	(3) 交通或工務部門	22	3.98	.69		
	(4) 警政衛生部門	12	4.42	.69		
關係建立能力	(1) 民政部門	32	3.60	.63	1.409 (.247)	
	(2) 財政或教育部門	15	3.98	.73		
	(3) 交通或工務部門	22	3.88	.69		
	(4) 警政衛生部門	12	4.03	1.17		
同理溝通能力	(1) 民政部門	32	3.85	.68	.588 (.625)	
	(2) 財政或教育部門	15	4.00	.62		
	(3) 交通或工務部門	22	4.11	.63		
	(4) 警政衛生部門	12	4.08	1.17		
社交應對能力	(1) 民政部門	32	3.05	.90	.625* (.015)	(4)>(1)
	(2) 財政或教育部門	15	3.42	.77		
	(3) 交通或工務部門	22	3.26	.67		
	(4) 警政衛生部門	12	3.97	.95		

\*p< 0.05, \*\*p<0.01, \*\*\*p<0.001

經由單因子變異數分析，受訪者所屬之機關部門在領導量表的自我認知程度差異情形如表 4-3-10 所示，未達顯著水準。

表 4-3- 10 機關部門在領導變項之差異分析摘要表

變項	機關部門	個數	平均數	標準差	F 值	事後比較
魅力領導	(1) 民政部門	32	3.75	.57	.401 (753)	
	(2) 財政或教育部門	15	3.89	.499		
	(3) 交通或工務部門	22	3.92	.63		
	(4) 警政衛生部門	12	3.94	1.14		
鼓舞激勵	(1) 民政部門	32	3.82	.65	.542 (.655)	
	(2) 財政或教育部門	15	3.62	.70		
	(3) 交通或工務部門	22	3.82	.66		
	(4) 警政衛生部門	12	4.00	1.24		
智能啟發	(1) 民政部門	32	3.69	.66	.616 (.606)	
	(2) 財政或教育部門	15	3.78	.59		
	(3) 交通或工務部門	22	3.82	.66		
	(4) 警政衛生部門	12	4.03	1.20		
個別關懷	(1) 民政部門	32	4.07	.65	.178 (.911)	
	(2) 財政或教育部門	15	4.18	.62		
	(3) 交通或工務部門	22	4.20	.64		
	(4) 警政衛生部門	12	4.06	1.21		

\*p< 0.05, \*\*p<0.01, \*\*\*p<0.001

## 陸、主管年資

經由單因子變異數分析，受訪者之主管年資在溝通量表的自我認知程度差異情形如表 4-3-11 所示，未達顯著水準。

表 4-3- 11 主管年資在溝通變項之之差異分析摘要表

變項	主管年資	個數	平均數	標準差	F 值	事後比較
表達清晰能力	(1)3 年以內	22	3.92	.63	.147 (.863)	
	(2)3 年至 6 年	29	4.00	.71		
	(3)6 年以上	30	3.91	.65		
關係建立能力	(1)3 年以內	22	3.86	.64	.070 (.932)	
	(2)3 年至 6 年	29	3.80	.74		
	(3)6 年以上	30	3.79	.89		
同理溝通能力	(1)3 年以內	22	4.00	.64	.936 (.936)	
	(2)3 年至 6 年	29	4.01	.69		
	(3)6 年以上	30	3.94	.88		
社交應對能力	(1)3 年以內	22	3.15	.96	.512 (.601)	
	(2)3 年至 6 年	29	3.37	.89		
	(3)6 年以上	30	3.38	.80		

\*p< 0.05, \*\*p<0.01, \*\*\*p<0.001

經由單因子變異數分析，受訪者之主管年資在領導量表的自我認知程度差異情形如表 4-3-12 所示，未達顯著水準。

表 4-3- 12 主管年資在領導變項之差異分析摘要表

變項		個數	平均數	標準差	F 值	事後比較
魅力領導	(1)3 年以內	22	3.74	.66	.474 (.624)	
	(2)3 年至 6 年	29	3.93	.52		
	(3)6 年以上	30	3.86	.83		
鼓舞激勵	(1)3 年以內	22	3.74	.68	.137 (.872)	
	(2)3 年至 6 年	29	3.82	.60		
	(3)6 年以上	30	3.86	.96		
智能啟發	(1)3 年以內	22	3.68	.78	.337 (.715)	
	(2)3 年至 6 年	29	3.85	.61		
	(3)6 年以上	30	3.81	.84		
個別關懷	(1)3 年以內	22	4.10	.69	.038 (.962)	
	(2)3 年至 6 年	29	4.15	.65		
	(3)6 年以上	30	4.12	.87		

\*p< 0.05, \*\*p<0.01, \*\*\*p<0.001

#### 第四節 溝通量表與領導量表相關分析

表 4-4-1 為溝通量表及領導量表各項構面之相關係數，各構面之相關性以皮爾森相關係數來表示。依據表 4-4-1 顯示，溝通量表與領導量表各構面均呈現顯著正相關。

##### 壹、溝通量表構面之相關分析

- 一、「表達清晰能力」與「關係建立能力」呈現顯著的正相關( $r=0.571$ ， $P< 0.01$ )。
- 二、「表達清晰能力」與「同理溝通能力」呈現顯著的正相關( $r=0.710$ ， $P< 0.01$ )。
- 三、「表達清晰能力」與「社交應對能力」呈現顯著的正相關( $r=0.579$ ， $P< 0.01$ )。
- 四、「關係建立能力」與「同理溝通能力」呈現顯著正相關( $r=0.745$ ， $P< 0.01$ )。
- 五、「關係建立能力」與「社交應對能力」呈現顯著正相關( $r=0.570$ ， $P< 0.01$ )。
- 六、「同理溝通能力」與「社交應對能力」呈現顯著正相關( $r=0.486$ ， $P< 0.01$ )。

##### 貳、領導量表構面之相關分析

- 一、「魅力領導」與「鼓舞激勵」呈現顯著的正相關( $r=0.755$ ， $P< 0.01$ )。



二、「魅力領導」與「智能啟發」呈現顯著的正相關  
( $r=0.762$ ， $P<0.01$ )。

三、「魅力領導」與「鼓舞激勵」呈現顯著的正相關  
( $r=0.788$ ， $P<0.01$ )。

四、「鼓舞激勵」與「智能啟發」呈現顯著的正相關  
( $r=0.819$ ， $P<0.01$ )。

五、「鼓舞激勵」與「個別化關懷」呈現顯著的正相關  
( $r=0.695$ ， $P<0.01$ )。

六、「智能啟發」與「個別化關懷」呈現顯著的正相關  
( $r=0.777$ ， $P<0.01$ )。

### 參、溝通量表與領導量表構面相關分析

一、溝通表達清晰能力與魅力領導、鼓舞激勵、智能啟發及個別化關懷呈現顯著正相關(相關係數分別為0.472、0.539、0.571、0.488， $P<0.01$ )，亦即主管的溝通表達能力越清晰其魅力領導、鼓舞激勵、智能啟發及個別化關懷能力表現越高。

二、溝通的關係建立能力與魅力領導、鼓舞激勵、智能啟發及個別化關懷呈現顯著正相關(相關係數分別為0.626、0.657、0.693、0.630， $P<0.01$ )，亦即主管在溝通上關係建立的能力越佳，其魅力領導、鼓舞激

勵、智能啟發及個別化關懷能力表現越高。

三、同理溝通能力與魅力領導、鼓舞激勵、智能啟發及個別化關懷呈現顯著正相關(相關係數分別為 0.708、0.636、0.731、0.732,  $P < 0.01$ )，亦即主管的同理溝通能力越佳，其魅力領導、鼓舞激勵、智能啟發及個別化關懷能力表現越高。

四、社交應對能力與魅力領導、鼓舞激勵、智能啟發及個別化關懷呈現顯著正相關(相關係數分別為 0.404、0.411、0.457、0.297,  $P < 0.01$ )，亦即主管的社交應對能力越佳，其魅力領導、鼓舞激勵、智能啟發及個別化關懷能力表現越高。

表 4-4- 1 溝通各構面與領導各構面相關分析

變項/ 構面	表達清 晰能力	關係建 立能力	同理溝 通能力	社交應 對能力	魅力 領導	鼓舞 激勵	智能 啟發	個別化 關懷
表達清 晰能力	1							
關係建 立能力	.571**	1						
同理溝 通能力	.710**	.745**	1					
社交應 對能力	.579**	.570**	.486**	1				
魅力 領導	.472**	.626**	.708**	.404**	1			
鼓舞 激勵	.539**	.657**	.636**	.411**	.755**	1		
智能 啟發	.571**	.693**	.731**	.457**	.762**	.819**	1	
個別化 關懷	.488**	.630**	.732**	.297**	.788**	.695**	.777**	1

註：\*p<0.05; \*\*p<0.01

## 第五節 需求課程與開放式問題分析

### 壹、溝通與領導課程需求排序分析表

由表 4-5-1 可知，受訪者對於溝通課程的需求排序以「聲語表達及論述能力課程」最高，佔 35.8%；其次依序為「情緒管理及社交壓力紓解技巧」佔 24.69%、「關係建立技巧」22.22%、「同理心及觀察力訓練」佔 17.28%。

在領導課程需求排序中，以「引導互動的教練型領導」及「部屬抱怨處理和主管言詞訓練」並列第一，各佔 33.33%；其次依序為「領導團隊之部屬培育與工作教導」佔 18.52%、「成為鼓舞人心的領導人」佔 14.82%。

表 4-5-1 課程統計資料分析表

變項	類別	次數	有效百分比
溝通課程	聲語表達及論述能力課程	29	35.8%
	關係建立技巧	18	22.22%
	同理心及觀察力訓練	14	17.28%
	情緒管理及社交壓力紓解技巧	20	24.69%
領導課程	引導互動的教練型領導	27	33.33%
	成為鼓舞人心的領導人	12	14.82%
	領導團隊之部屬培育與工作教導	15	18.52%
	部屬抱怨處理和主管言詞訓練	27	33.33%

資料來源：研究者自行整理

## 貳、受訪者在初任主管時在面對領導與溝通的困境

由表4-5-2可知，受訪者在初任主管時面對領導與溝通的困境，在溝通與領導面向相當，各佔32.1%。

表 4-5- 2 初任政風主管在溝通與領導困境統計資料分析表

變項	類別	次數	有效百分比
困境	無	29	35.8%
	溝通困境	26	32.1%
	領導困境	26	32.1%

資料來源：研究者自行整理

經彙整受訪者在開放式問題的回饋意見，將受訪者回饋的溝通與領導的困境情形分析如下：

### 一、溝通面向的困境

受訪者所提意見歸納列為表 4-5-3，溝通困境分類如下：

- (一) 與機關首長溝通：計有 8 筆，佔 30.77%。
- (二) 與其他課室溝通：計有 4 筆，佔 15.39%。
- (三) 與同仁溝通：計有 7 筆，佔 26.92%。
- (四) 其他：計有 7 筆，佔 26.92%。

表 4-5- 3 初任政風主管之溝通困境分析

面向	類別	困境情形
溝通困境情形	與機關首長溝通	欠缺與機關首長溝通的經驗
		長官主觀意識強，不聽解釋
		向上管理能力需加強
		與首長間的溝通適切及建立信任關係
		害怕與長官面對面談話
		與長輩溝通困難，面對雞腸鳥肚之人難以假言應付

		使機關了解政風室是在幫助機關
		與上級理念不同，無法溝通造成機關業務執行困擾
	與其他課室 溝通	與其他主管溝通擔心誤解，而需反覆向對方確認語意
		與業務主管目標取向不同時的溝通
		如何與業務科建立關係
		與不同科室專業人員溝通協調
	與同仁溝通	擔任上有主任下有科員的股長職時，對於如何協助溝通上下 2 方意見，能以讓同仁認同接受之方式，達成主任交付任務，是工作上比較勞心且困難之處
		某同仁思考較負面不易溝通
		不願溝通的部屬（問甚麼都沒意見或是沉默以對）及無法溝通的上級（反映問題都覺得這不是問題）
		交辦指令給部屬時，部屬的認知與自己的認知不同，導致產出不如預期，而需花時間溝通，確認方向後再修正
		與部屬溝通後，部屬仍不予理會，或者是依其想要處理的事項辦理
		遇到情緒控管有困難且非常固執的同事，無法找到適切的溝通方式
		長官如果已經有自己的定見，或敷衍首長的做法，做中階主管其實很難改變什麼
	其他	要在顧及對方的心理下，謹慎地說明想讓對方瞭解的意思，溝通變成一項藝術
		建立信任關係
		關係建立
		適應機關的特性
		不願得罪人
		機關文化
		溝通

資料來源：研究者自行整理

## 二、領導面向的困境

受訪者所提意見歸納列為表 4-5-4，領導困境分類如下：

- (一) 與部屬建立信任關係：計有 8 筆，佔 30.77%。
- (二) 激勵部屬：計有 7 筆，佔 26.92%。
- (三) 中階主管承上啟下：計有 8 筆，佔 30.77%。
- (四) 其他：計有 3 筆，佔 11.54%。

表 4-5- 4 初任政風主管之領導困境分析

面向	類別	困境情形
領導困境情形	與部屬建立信任關係	短時間不易理解部屬個性
		難以放手並信任部屬能力，對於指導部屬以及給予部屬工作規劃空間兩者之間難以拿捏
		不同的對象有不同的互動方式，必須花費許多時間去理解每個人的個性並建立信任感，以此琢磨互動的方式。因此我認為困境是必須在短時間裡建立信任感，往後才能有有效的領導和溝通
		因材施教
		同仁主觀意識強烈
		遇到小團體
		部屬抱怨處理
		部屬主觀意念高，陽奉陰違
		激勵部屬
	如果部屬欠缺學習動力時，如何激勵其職涯成長	
	不同下屬對工作態度不同，需用不同領導模式	
	激勵部屬使其更加積極	
	引導部屬改變不好工作習慣	
	對方態度與配合度	
	雙方配合度不佳	
	中階主管承上啟下	有時無法適切地傳達上層主管之工作指示或部屬的承辦意見，致使產生誤解或影響工作情緒
		承辦人把自己當主管，單位主管無法接受 2 層主管想法
		如何有效引導承辦人員案件思考方向，並符合主任及首長的期許
		在上級長官的工作要求，與領導新人之間的壓力
		成為屬員及直屬主管的夾心餅乾
		首長要求與同仁期待不相符
		不認同上級主管的領導方式
		承上啟下
	其他	初任主管時，對於身份轉變與其心態調整對於帶領所屬之領導
		心境的轉換
		缺乏具備領導經驗者的指引

資料來源：研究者自行整理

## 第五章 結論與建議

### 第一節 研究結論

#### 壹、政風主管人員的自評表現

##### 一、人際溝通能力表現自評

依本研究問卷統計分析，初任政風主管人員在人際溝通能力各構面自評表現的平均數由高至低依序為同理溝通能力、表達清晰能力、關係建立能力、社交應對能力，顯示初任政風主管人員自我評價最高的是同理溝通能力，自我評價最低的是社交應對能力，其中同理溝通能力、表達清晰能力及關係建立能力 3 個構面的平均數均高於溝通整體平均數，僅社交應對能力平均數低於整體平均數。此外，「社交應對能力」的標準差數值大於其他 3 個構面，表示受測者的自評程度分散情形最大，意即受測者在「社交應對能力」上自評表現結果的差異最大。前述研究結果，或許可從各構面的「外在影響程度」、「正反向問法」進行探究解釋；相較其他三個構面，「社交應對能力」構面的自評受到外在影響程度較大，如機關首長或主管之處事風格、個性，且題項描述以反向題居多，均可能是導致受訪者在社交應對能力自我評價較低或趨向保守的原因。

##### 二、領導能力表現自評

初任政風主管人員在領導能力各構面自評表現的平均數由高至低依序為個別化關懷、魅力領導、鼓舞激勵、智能啟



發，顯示初任政風主管人員自我評價最高的是個別化關懷，自我評價最低的是智能啟發。其中魅力領導、鼓舞激勵、智能啟發 3 個構面的平均數均低於領導整體平均數，僅個別化關懷平均數高於整體平均數。故以整體構面而言，初任主管較能理解部屬個別化差異，並願意針對部屬進行個別化的指導與提供建議。另針對魅力領導、鼓舞激勵、智能啟發等 3 個構面自評結果均低於整體平均數的現象而論，可從兩面向分析原因：一是個別化關懷單一構面自評結果分數特別突出而拉高整體平均數；二是其餘 3 個構面探討的重點均著重於工作領域的展現，使得初任主管自評上趨向保守甚至主觀認定自我能力尚不足，此亦表示增強初任主管的自信心以及協助初任主管學習如何強化部屬的自信是非常重要的。

## 貳、人際溝通及領導與背景變項間的差異分析

### 一、「機關部門」在「表達清晰能力」構面上有顯著差異：

本研究的背景變項包含性別、年齡、職稱、職等、機關、主管年資等，研究結果顯示，身處不同機關部門的受測者在自評表達清晰能力上有顯著差異，其中自評結果平均數最高的部門是警政衛生部門，最低的是民政部門，而性別、年齡、年資等屬受測者個人本身變項在表達清晰能力自評結果上則無顯著差異，表示初任政風主管在自評表達清晰能力時，會因身處不同的機關部門而有不同程度的自評結果。

## 二、「年齡」及「機關部門」在「社交應對能力」構面上有顯著差異：

研究結果顯示，年齡與社交應對能力呈現正相關，年齡愈大，社交應對能力也愈高；機關部門與社交應對能力構面之間，亦有顯著差異，其中自評結果平均數最高的部門為警政衛生部門，最低的為民政部門。以上，可解釋為受訪者在不同的年齡層或身處不同的機關部門時，對於社交應對能力自我評價上有顯著差異。而社交應對能力及表達清晰能力在各個機關部門的自評結果，均是警政衛生部門的平均數值最高，民政部門的平均數值最低，表示機關部門對於受訪者自評社交應對能力及表達清晰能力有一定的影響力。

## 參、人際溝通與領導之間的相關性

人際溝通與領導的相關分析結果顯示，兩者各構面之間均達顯著相關。其中溝通部分受訪者自我評價最高的「同理溝通能力」構面與領導部分受訪者自我評價最低的「智能啟發」構面，兩者間相關性達 0.73，具有顯著相關，而「社交應對能力」構面在溝通或領導其他構面的相關性則較為偏低。

## 肆、人際溝通與領導之困境及課程需求

經彙整受訪者回饋的各類型困境，屬於人際溝通計 26 筆，屬於領導方面的困境計 26 筆，總計 52 筆。在溝通困境中，經分析可歸納為「與機關首長溝通」8 筆、「與其他課室溝通」4

筆、與「與同仁溝通」7筆及「其他」7筆；在領導困境中，經分析可歸納分為「與部屬建立關係」8筆、「激勵部屬」7筆、「中階主管承上啟下」8筆及「其他」3筆。

課程需求部分，受訪者在人際溝通課程需求上由高至低依序為「聲語表達及論述能力課程」、「情緒管理及社交壓力紓解技巧」、「關係建立技巧」、「同理心及觀察力訓練」；在領導課程需求上由高至低依序為「引導互動的教練型領導」、「部屬抱怨處理和主管言詞訓練」、「領導團隊之部屬培育與工作教導」、「成為鼓舞人心的領導人」。

人際溝通課程需求分析中，「聲語表達及論述能力課程」需求次數為最高值，「同理心及觀察力訓練」需求次數為最低值；與問卷分析自我評價人際溝通能力的結果相較，需求最高的聲語表達及論述能力課程在相對應的「表達清晰能力」構面自評表現上排序第二，需求最低的同理心及觀察力訓練課程在相對應的「同理溝通」構面自評表現上排序第一。

在領導課程需求分析中，「引導互動的教練型領導」及「部屬抱怨處理和主管言詞訓練」次數均同為最高值，顯示「魅力領導」與「個別化關懷」是初任主管認為最需要學習的課題；與問卷分析自我評價領導能力的結果相較，需求最高的課程內容在相對應的「個別化關懷」及「魅力領導」構面自評表現上亦是最高。

## 第二節 研究建議

### 壹、培育策略之建議

#### 一、藉由職期輪調建立機關歷練層次，累積溝通協調能力

本研究結果發現，不同的機關部門政風主管在溝通量表中表達清晰能力與社交應對能力兩個構面的自我認知有顯著差異，顯示政風主管的溝通能力歷練與養成會受到不同機關情境上的影響。政風職期輪調制度除了有自我防弊措施，亦可透過不同機關部門之歷練，培養政風人員多元的視野，藉由輪調不同的機關部門，有機會可以學習各機關部門內專業的溝通語言元素。故建議可按機關部門特性分類，建立系統性輪調與歷練層次，逐步累積政風主管溝通協調能力與通才的見識。

#### 二、兼顧內外因素的漸進式培育策略

本研究受訪者之性別、年資等背景變項在人際溝通與領導上均無顯著差異，而年齡及機關部門變項在人際溝通的構面上有顯著差異。無差異性的部分，尚不足代表彼此間毫無關連性，可能是因樣本數量或其他因素關係影響施測結果；另一方面，有顯著差異的年齡及機關部門變項，則可代表初任主管人員在自評人際溝通能力的表現上受到其年齡及所屬機關的影響。故針對初任政風主管之培育，在職務歷練或規

劃實務訓練等面向，可依其年齡、所屬機關部門特性或機關廉政風險程度的差異，設計循序漸進、適才適所的培育方式。

### 三、首重「社交應對」及「智能啟發」的能力培養

人際溝通量表「社交應對能力」構面及領導量表「智能啟發」構面，分別是本研究受訪者在溝通與領導量表中自評表現最低的構面，且兩者的平均數均低於整體構面平均數。故建議在培育策略上，可加強社交應對能力及智能啟發的訓練元素。以智能啟發為例，為建構智能啟發次構面之創新思考解決問題能力，未來培育策略則設計績效制度，增加創新思考元素，以獨創方式完成業務而獲肯定，加倍核予績效等方式外，並透過公開分享創新方案之經驗傳承，達成刺激同仁養成創新多元思考習慣及解決問題能力，並深化組織學習創新思維方向。

### 四、將初任主管應具備的能力及想要的的能力同時納入規劃

本研究受訪者在人際溝通及領導的自我評價結果與課程需求統計上，未發現自我評價高低與課程需求多寡間有明顯一致性變化的現象，表示本府初任政風主管應具備的能力與其想要提升的能力在研究中並無發現明顯相關聯性。故在規劃主管培育策略上，建議可先行調查初任主管應具備能力的自評情形以及想要的具體課程內容，規劃出能同時滿足初任主管應具備及想要的主管能力類別，以提升初任主管應具備的才能及滿足增強其自信心。

## 五、賦予「政風機構主管」教育及輔導中階管理層的責任

天下雜誌第 729 期作者莊淑芬專欄指出，快樂工作與生活滿意息息相關，並引述美國心理學協會調研報告指出 75% 的美國上班族認定直屬主管引發最大壓力。對照本研究結果，屬薦任第七職等股長或第八職等股長之「中階管理層」身分受訪者提出的各類型困境計 22 筆，經統計有 11 筆資料明顯指出目前面臨最大的困境在於身為單位最高主管的「員工」及做為帶領科員的「主管」兩者角色間，有承上啟下的溝通或領導難題。針對此類困境，非僅針對中階管理層進行培育訓練即可見成效，尚須賦予單位中最高層主管教育及輔導中階管理層的責任，例如建立工作諮詢管道、員工滿意度調查等機制，由此類機制強化中階管理層在承上啟下角色中需要的溝通及領導能力，並透過持續不斷地輔導與回饋過程，打造出一個有效的做中學情境。

## 貳、訓練課程規劃方向建議

### 一、辦理組織學習，開拓換位思考能力提升主管準備度

本研究結果發現，受訪者在初任主管階段面臨溝通與領導的困境中反映「缺乏具備領導經驗者的指引」、「心境的轉換」、「欠缺與機關首長溝通的經驗」、「適應機關特性」、「害怕與長官面對面談話」甚或與機關首長或業務科室之溝通與建立關係等困境，在溝通量表構面中，受訪者在「關係建立能力」與「社交應對能力」構面自我認知表現較弱，顯示初任政風主

管突然面對身分之轉換，由承辦人轉換為主管角色，需要獨當一面面對機關，確實頗感壓力，在融入機關與建立關係部分相當需要有經驗者之楷模。建議透過定期系統性之組織學習課程組成主管讀書會與經驗分享，除了擴展承辦人之換位思考，提升其擔任主管之觀察學習與準備，也為主管群建立支持性同儕團體，促進上下級政風機構之實務經驗交流，遇有工作問題可以隨時找到可信賴且有經驗的團體請教，讓初任政風主管免於孤軍奮戰的焦慮與不安，能以更自信從容的態度面對機關廉政業務。

## 二、辦理自我探索與成長工作坊，增進識人與辨才能力

受訪者在領導各構面中，以個別化關懷自我認知最高，亦即主管在領導範疇中，對重視個別化的關懷，惟在鼓舞激勵構面認知表現較弱，顯示政風主管認同同仁有不同的需要、能力與抱負，也樂意花時間關懷或是給予訓練與指導，對同仁的鼓舞激勵還有成長空間。談及激勵鼓舞同仁，得懂人心，瞭解與接納不同特質的同仁，方能因材施教適才適所的引導，而此前提更重要的是主管的自我認知，對於自身特質與風格的瞭解，以及情緒管理等等，唯有瞭解自己才能找到自我定位，發展成熟的領導魅力，建立團隊凝聚共識，帶領團隊建構廉政工作願景，共同創造更大之工作效能，提升同仁工作成就感與自我實現。

### 三、將高相關的能力導入同一課程，提升學習效果

人際溝通與領導兩者的四個構面之間均達顯著相關。其中受測者在人際溝通部分自我評價最高的是「同理溝通能力」，在領導部分自我評價最低的是「智能啟發」，兩項構面在自我評價結果上雖是一高一低呈現兩極，然而相關性卻達 0.73 具顯著相關。於此，針對此類高相關而自我評價兩極化的能力構面組合，可試著在課程規劃上同時導入訓練。

以「同理溝通能力」與「智能啟發」2 構面為例，「同理溝通」意指溝通過程中能站在對方立場著想並透過適當互動及行為達成目標的能力；「智能啟發」意指激發部屬以創新思考挑戰現狀，以提升其智能並培養其解決問題的能力。故訓練規劃上，可思考將前述兩構面的定義內容轉化為課程目標、課程內容及評量回饋，例如設計出「透過適當的溝通方式激發部屬的創新思考」、「以換位思考的互動模式培養出部屬解決問題的能力」等訓練主題，藉由高自我評價的能力表現引領低自我評價能力的成長。

### 四、考量自評表現及課程需求的個別差異性設計選修課程

人際溝通及領導的次構面中，其自我評價分數離散程度最大的分別是「社交應對能力」及「魅力引導」，亦即受測者的自我評價個別差異性大。針對自我評價結果個別差異性大的部分，建議在課程安排上可透過設計不同主題、程度或選修的方式供受訓者選擇，以期達到訓練效果。

另以課程需求調查結果研析，以領導構面為例，「引導互



動的教練型領導」及「部屬抱怨處理和主管言詞訓練」兩類課程需求次數雖一樣高，惟資源有限下，於課程設計可有所取捨。例如對應部屬抱怨處理和主管言詞訓練課程之「個別化關懷」為初任主管自評表現最高之構面，則可先以強化魅力領導領域之「引導互動的教練型領導」課程為重，並運用大量提問與引導來激發部屬的潛能領導者；運用更多教練式領導技巧，多提問與傾聽，在互動過程中能夠真正理解部屬的想法，將能贏得更多的信任與培養更正面的關係。

#### 五、透過實務困境訓練持續強化工作領域的專業度及自信心

本研究受訪者在各構面自評表現平均數低於整體平均數情形計有：溝通部分的「社交應對能力」、領導部分的「魅力領導」、「鼓舞激勵」及「智能啟發」等構面，這4個構面共同之處均著重於「工作領域」的自我評價，表示初任政風主管在工作領域上無論是社交應對、遠見及決斷力、能否提供挑戰性的目標激勵部屬或是培養部屬解決問題等各方面能力，自我評價較低。

故在教育訓練規劃上，建議可結合政風業務主題與實務困境，擬定適切的訓練方式，提供具體技巧進行實際演練，完成困境課題之解決。以「鼓舞激勵」構面為例，本府初任政風主管對於部屬的工作能力及可否達成目標的信心表現明顯不足，規劃上可擇定「引領部屬辦理專案稽核」為訓練主題，透過工作坊或其他團體類訓練方式，讓主管實際演練需運用到的業務面知識、規劃及思辨、如何對部屬進行工作指導、如何鼓舞部

屬精益求精等溝通及領導細部能力，進而解決實務困境。以此訓練模式，期能持續強化政風工作的專業度，並同時增強身為主管應具備的問題解決能力及自信心。

## 參、後續研究之建議

### 一、研究主題

從本研究結果顯示，身處不同機關部門的受訪者在溝通量表自評表現上「表達清晰能力」與「社交應對能力」均有顯著差異，其中平均數最高的部門是警政衛生部門，最低的是民政部門，不同部門間是否存有各自特殊性並足以影響受訪者之溝通方式，殊值未來深入研究。

另研究發現政風主管在領導量表構面上之自評表現，僅「個別化關懷」自評能力高於平均值，其餘三個構面「魅力領導」、「鼓舞激勵」、「智能啟發」自評表現均低於平均值。在「職稱」變項部分，「主任」在溝通量表自評的平均分數高於股長，「股長」則是在領導量表自評的平均分數高於主任。針對此類差異結果，未來可從「職能」的角度進一步探究各職稱(階層)的政風主管應具備何種完成職務的能力。

### 二、研究對象

從研究結果或是本府政風主管研習班的課程回饋意見來看，溝通與領導確實為初任政風主管在實務工作上必備的工作能力，尤其不同組織之生態、環境與文化不同，良好的溝

通能力能促進領導能力，主管若具備建立團隊與凝聚力將能發揮更大的政風工作效能，因此，初任政風主管的溝通與領導之培育策略值得再加以深度研究。

建議後續研究能擴大以其他地方政府之政風機構主管為研究對象，或是以中央機關的政風機構主管為研究對象，進一步瞭解初任政風主管於中央機關與地方政府之差異及培育策略之方向。或是訪談機關首長對於政風主管之期待，瞭解機關首長對於政風角色定位與評價，機關對於政風功能的期待或是實務上的不足之處，都可作為發展與培育政風主管能力之重要參考。

### 三、研究變項

有關人際溝通與領導能力的探討，尚有不少研究提出其他影響因素，例如：教育程度、學經歷(社會科學系、理工科系)、個人人格特質、壓力、情緒管理、組織文化或是績效管理制度等變項，為瞭解初任政風主管所需的能力與差異，進而發展適切的培育策略，後續研究可再依照研究興趣與需要增加研究變項持續探討。

### 四、研究方法

本研究採問卷調查研究以瞭解臺北市政府政風機構主管於溝通與領導上的自我認知，並瞭解受訪者在溝通與領導課程之需求，以及透過開放式問題初步瞭解初任政風主管在溝通與領導上面臨的困境，在 81 位受訪者中，計有 52 位受訪

者分別回饋溝通與領導困境議題，礙於問卷答題篇幅無法深入表達困境之情境，及其如何因應與克服。

建議後續研究可採深度訪談或焦點團體座談方式深入瞭解與探討初任政風主管所面臨的困境與挑戰，並可相互分享如何克服，或經由團體討論解決之道，提升主管實務經驗交流，另可嘗試擇定主題能力之教育訓練，進行前後差異之研究。

本研究希望拋磚引玉探究初任政風主管的準備能力進而發展適切的教育訓練以供廉政署在政風人才養成歷練與政風主管人員培育策略之參考，提升政風人員的主管自覺。

## 參考書目

- 王泳貴(2002)。國小教師人際依附風格、人際溝通能力與人際溝通滿意度之關係研究。國立屏東師範學院教育心理與輔導研究所碩士論文。
- 王彥程(2000)。臺灣企業員工人際溝通能力之衡量及其量表發展之研究。長榮管理學院經營管理研究所碩士論文。
- 王佳玉(2000)。轉換型領導與領導效能關聯之研究-以臺北市政府為個案分析。國立政治大學公共行政學系論文。
- 王文科、王智弘(2007)。教育研究法。臺北：五南圖書。
- 王俊明(1999)。問卷與量表的編制及分析方法。體育測驗論文集。臺北：中華民國體育學會體育測驗與評價研究委員會。
- 王紫晶(1992)。企業經理人之溝通能力與員工績效問題之研究，台中：靜宜大學管理科學研究所碩士論文。
- 左宗亭(2008)。半導體產業員工人際溝通能力、衝突管理與教育訓練需求關聯性之研究。國立台灣師範大學社會教育學系碩士論文。
- 石新添(2006)。高階政風人員核心能力之研究—以北台灣地區簡任政風人員為例。國立政治大學行政管理碩士學程論文。
- 江明修(2002)。公務人員各官等核心能力與訓練體系建立之研究。公務人員保障暨培訓委員會委託研究。
- 江明修(2003)。公務人員培訓新趨勢。公務人員月刊，81，2-3。

- 李立華(2004)。主管領導行為、組織行為對領導效能之影響-以我國海軍陸戰隊基層主管為例。義守大學管理研究所碩士論文
- 李書年(2007)。人格特質、領導型態、組織溝通與領導效能之關聯性研究。大葉大學人力資源暨公共關係學系碩士在職專班。
- 沈建中(2004)。我國公務人員核心能力建構之研究，*考銓季刊*，39，69-97。
- 林家舜(2020)。主管領導風格與領導效能之相關性研究-以法務部調查局為例。國立中山大學公共事務管理研究所碩士在職專班論文。
- 林榮泰(2003)。溝通能力的相關研究。*明志技術學院學報*，34：2，137-144。
- 邱皓政(2013)。量化研究與統計分析：SPSS (PASW) 資料分析範例解析 (第五版)。臺北：五南。
- 吳明隆(2007)。SPSS統計應用學習實務：問卷分析與應用統計。臺北：知城圖書。
- 楊詔捷(2020)。主管領導風格、公務人員工作滿意度、自我效能及組織承諾相關性之探討-以某中央機關「公務人員職場評價調查」為例。天主教輔仁大學統計資訊學系應用統計碩士在職專班碩士論文。
- 許惠珠(民85)。人際關係。台北：華杏出版社。

- 莊淑芬(2021)。疫後管理績效，看員工快樂指數。天下雜誌，729，46-47。
- 彭堯民(2009)。領導風格、組織溝通與領導效能之關聯性研究——以意見領袖為中介變數。國立高雄應用科技大學商務經營研究所碩士論文。
- 郭金龍(2002)。探索教育課程對企業員工人際溝通效果之影響研究。朝陽科技大學休閒事業管理系碩士在職專班。
- 郭俊賢、陳淑惠(1999)。Campbell, L., Campbell, B. 和 Dickinson, D.原著(1998)。多元智慧的教與學。臺北：遠流出版社。
- 張德聰、黃正旭(2001)。台灣網路族群人際溝通之調查研究。生活科學學報，7，29-60。
- 臺北市政府公務人員訓練中心(2005)。臺北市政府公務人員核心能力研究報告。臺北市政府公務人員訓練中心。
- 劉孟珊(2004)。人際溝通能力量表之發展。國立雲林科技大學技術及職業教育研究所碩士論文。
- 潘冠美(2000)。審計人員溝通能力、溝通恐懼與工作成就關係之研究。會計評論，32：4，1-26。
- 盧蓓恩(1996)。Canary, D. J. 和 Cody, M. J. 原著(1996)。人際溝通-目標本位取向，臺北：五南出版社。
- Bass, B. M. (1985). Leadership: Good, better, best. *Organizational Dynamics*, 13(3), 26-40.
- Bryman, A.(1992). *Charisma and Leadership in Organizations*, Sage Press, London.
- Bochner,A.P.(1989). *International encyclopedia of communication*.

- In *Interpersonal Communication*, pp.336-340. New York: Oxford University Press.
- Canary, D. I. & Spitzberg, B. H. (1987). Appropriateness and effectiveness perceptions of conflict strategies. *Human Communication Research*, 14, pp.93-118.
- Collier, M. J. (1988). A Comparison of Conversations among and between Domestic Culture Groups: How Intra and Intercultural Competencies Vary. *Communication Quarterly*, 36(2), pp.122-144. Spr. 1988.(ERIC Document Reproduction service No. EJ370 174).
- Daniel J. C. & Michael J. C. (1998). *Interpersonal Communication: A Goals-Based Approach*. Boston : Bedford/St. Martin's.
- Duran, R. L. (1988). An investigation into the cognitive domain of competence: The relationship between communicative competence and interaction involvement. *Communication Research Reports*, 5, pp. 91-96.
- Detroit, Mich.(1999). "Employment Briefs" ,*Detroit News*,K1-K2.
- Hargie, O.(1997). *The handbook of communication skills*. London: Routledge.
- Hass, John W, & Arnold. Christa L.(1995). "An examination of the role of listening in judgements of communication competence in co-workers" , *The Journal of Business Communication*,32(2),123-134.
- Nongluck Sriussadaporn-Charoenngam & Fredric M Jablin(1999). "An exploratory study of communication competence in



- Thai organizations " ,The Journal of Business Communication,36(4),382-404.
- Spitzberg, B. H. & Cupach, W. (1984). *Interpersonal Communication competence*. CA: Sage.
- Sypher, B. D., Zorn, T.E. (1986) "Communication related abilities and upward mobility: A longitudinal investigation" , Human Communication Research, 12, 421-431.
- Sanders, R. E. (1991). The two-way relationship between talk in social interactions and actors' goals and plans. In *Understanding face-to-face interaction: Issues linking goals and discourse*, pp. 167-188. Hillsdale, N. J. : Erlbaum.
- Verderber, R. F. & Verderber, K. S. (1995). *Inter-act: using interpersonal communication skills*. International Thomson publishing.
- Wiemann, J. M. (1977). Explication and test of a model of communication competence. *Human communication Research*, 3, pp. 195-213.
- Yukl, G. A. (1989). *Leadership in organization*. ( 2nd ed. ) Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.