

部屬人格特質與主管對部屬信任之關係—— 以領導型態為調節變數的對偶研究

*洪一碩¹，孫育萱²

¹南臺科技大學國際商務學位學程、²南臺科技大學國際企業研究所

*ysh33@mail.stust.edu.tw

摘要

現代組織重視團隊合作，團隊中主管與部屬們除了需要有良好的默契及能力之外，團隊之間要有良好的關係及足夠的信任，才能帶給公司及組織更高的績效。本研究探討組織內部屬的人格特質是否與主管對部屬信任有些關係；以及主管的領導型態在這些信任關係中是否也造成某種影響。研究採用主管與部屬對偶問卷來進行樣本蒐集。總計有效收回 28 位主管及 140 位部屬之主管部屬配對資料。以迴歸方程式來驗證模型與提出之假設。研究結果顯示部屬五大人格特質分類中，親和性、神經質、以及經驗開放性人格特質會影響主管對該部屬的信任。而主管的領導型態對於部分人格特質屬性的部屬與其信任具有調節效果。亦即，關係導向領導型態的主管，對於親和性人格的部屬會更加信任。研究結論提供企業組織設計及領導文化與組織制度分析之參考。

關鍵詞：主管信任、部屬人格特質、領導型態

A Dyadic Study of the Relationship between Subordinate Personality Traits and Supervisor Trust: Leadership Styles as Moderator

*Yishuo Hung¹, Yu-Shan Sun²

¹International Business Program, Southern Taiwan University of Science and Technology

²Graduate School of International Business, Southern Taiwan University of Science and Technology

Abstract

Modern organizations attach great importance to teamwork. In addition to the good tacit understanding and ability of the supervisors and subordinates in the team, a good relationship and sufficient trust between the teams can bring a higher performance to the company and the organization. This research explores whether the subordinates' personality traits within the organization are related to the supervisors' trust in their subordinates, and whether the supervisors' leadership style also has some influence on the trust in their relationship. The research drew up a dual questionnaire of supervisors and subordinates to collect samples. A total of 140 subordinates and 28 supervisors in charge of valid matching questionnaires were collected. It used regression equation model to verify the model and proposed hypothesis. The results of the study show that among the subordinates' five personality traits, agreeableness, neuroticism, and openness to experience personality traits affect the supervisors' trust in the subordinates, while the supervisors' leadership style has a moderating effect on the subordinates and trust of some personality traits. That is, supervisors with a relationship-oriented leadership style have more trust in their subordinates with affinity personality. The research conclusions provide references for corporate organization design and leadership culture and organizational system analysis.

Keywords: Leadership Styles, Subordinate Personality Traits, Supervisor Trust

Received: Mar. 26, 2021; first revised: May 18, 2021; second revised: Jul. 14, 2021; accepted: Sep. 2021.

Corresponding author: Y. Hung, International Business Program, Southern Taiwan University of Science and Technology, Tainan 710301, Taiwan.

壹、研究動機與目的

管理大師 Peter Drucker (1966) 說，若要雇用一個人的手，就必須雇用他整個人 (Drucker, 1966)。Drucker 認為管理者最重要的能力就是「用人」的能力，並且對人的多樣化發展要有一定的包容性。西方俗諺也說：你想雇用的是一個人的手，而受雇者其實是「整個人」一起來的。企業不能、也不需成為改變員工個性的工廠。因此，組織與領導者要如何選擇團隊的一分子、部屬能否融合於組織、與組織主管產生正向的互動、進而對公司產生貢獻，會是一個課題。

信任 (trust) 是所有關係的基石，組織要創造良好績效，主管和部屬之間必須有足夠的信任關係才能帶給組織良好的氛圍、發展與績效。信任不在於是否同意彼此的意見；而在於彼此之間是否能發展出良好的互信關係。信任應該是可以向對方更勇敢地提出自己的看法，並能彼此討論、分析及傾聽對方的意見。現今在企業組織當中，會看見一些主管與部屬的關係很密切，就如同家人般相處。然而，也有一些的關係及互動就明顯看出有隔閡，或相處不這麼自然。與不同人格特質的主管和同事共事，也許會發現能力及專業知識很好，或在組織裡有較長時間及工作資歷的部屬，不一定會讓主管完全信任。反而有一些專業知識上普通，且任職時間不長的部屬，還較讓主管喜歡及信任，願意彼此溝通及討論。要長期合作及搭配，若之間沒有足夠的信任關係，是無法走得長久的。Sicora (2015) 對組織內成員的人格特質以及相互之間的信任傾向與信任關係進行研究，發覺不同的人格特質的確產生不同的信任關係，也進而影響組織公民行為及組織效益。

此外，在組織裡面，想要從陌生人到彼此熟悉、坦承、放心將任務承接下去，除了工作能力之外，主管與部屬的思考模式有沒有在相同頻率上，也是在組織中一個很重要的課題。人格特質影響行為模式，不同性格的部屬其展現的行事風格、或是在組織內與成員都溝通模式，都或有不同。因此，主管與部屬之間的思考模式或是行為模式是否契合、溝通上是否順暢，均是影響組織績效的重要因子。因此，部屬的人格特質很重要，而主管擁有什麼樣的性格特質也會影響對其部屬的信任。主管要如何與部屬有良性的互動、能夠信任部屬、交辦任務並期待成果，應是在聘用部屬的時候就需要慎重思考的一環 (Kristof, 1996; O'Reilly III 等, 1991; Pletzer 等, 2019)。然而，企業是根據什麼來衡量這位部屬是否適合該單位，讓主管能將工作放心交給部屬？除了書面筆試、與主管的面試、有些企業亦會要求被面試者填寫人格特質測驗 (personality test)，透過多種面向來讓面試官衡量及評估這位面試者的可用度，是否能長期與他相處及合作。要如何確定公司是否找到合適的人力，也讓主管願意將其工作交給底下的部屬，這樣的現象為本研究的動機之一，探討「部屬人格特質與主管對部屬信任」之間的關係。

除了部屬的專業能力之外，部屬的人格特質與該主管的領導型態也是影響信任關係的因素 (Müller & Schwieren, 2020; Parent-Rochelleau, Bentein, & Simard, 2020; Xu 等, 2019)。每一位的領導者都有特定及習慣性的領導方式或行事作風。領導者經歷長期訓練、個人的經驗、性格特質的不同，或透過每個階段的不同，來做創新及改變，而導致有目前的領導型態及風格。領導的型態可能也會讓部屬的行事作風有所改變，進而使得主管對該部屬的信任亦會不同。任務與關係導向的領導型態，亦即：一種屬於「理性」式管理，以「工作」、「目標」、「任務」為首先思考的主管，或另一種屬於「感性」式管理，以「關係」、「人情」為主要考量的主管，會如何影響主管對部屬的信任？綜言之，領導者與部屬之間的良好關係與互動模式，不但影響團隊合作 (Zhao 等, 2019)、信任關係 (Kim 等, 2018)、也影響工作組織內溝通 (Fan & Han, 2018)。信任、合作、溝通，與團隊績效息息相關 (Anand 等, 2018; Bornay-Barrachina & Herrero, 2018)。

本研究之目的主要探討部屬的人格特質對於主管的信任之影響，而領導型態為這兩者變項的調節變數，亦即：

- 一、探討「部屬人格特質」對於「主管對部屬信任」的影響：部屬的人格特質，是否會影響主管對部屬的信任？主管對於何種人格特質的部屬有較高的信任感。
- 二、探討「領導型態」對於「部屬人格特質」與「主管對部屬信任」的調節效果：主管的領導型態，關係型或是任務型，是否會與「部屬人格特質」和「主管對部屬信任」之間的關係產生交互作用？主

管的領導型態是否會提升或降低因為部屬人格特質所影響的主管信任?

貳、文獻探討

一、人格特質

人格 (personality) 出自於拉丁語，原文為 *Persona*。原意是在古希臘時代表演戲劇時，以呈現臉譜方式的不同來代表每位角色個性的不同。人格是能夠表現內在特質、情緒及動機的總稱。因為人心會受外在及各種因素而變化，故人格有獨特性及複雜性 (徐西森, 1998)。人格是在心理及生理的系統裡，所產生個人獨特的想法與行為，也是屬於在組織之內的動態行為 (Allport, 1961)。內在所存的心思意念會由外在所反應出來。Borgatta (1964) 認為人格是我們與他人不同的個人屬性、個性、以及特質的加總。人格除了是指個人特徵及個性的展現，也是個人在學校、工作職場或在公共場所，對人、對事、對熟悉或不熟悉的環境，所顯示的獨特個性，或所回應的話語。人格會依據家庭遺傳、身處環境、學校學習或過往的工作經驗等因素的交互作用下，表現於態度、價值觀、生活習慣、興趣、動機等的多方面上，且具有一定的統整性與恆久性 (張春興、楊國樞, 1983)。

人格特質各種論述之中，五大人格特質 (例如 McCrae & Costa, 1985) 廣泛為學者討論、應用研究的結果也非常多 (例如, DeNeve & Cooper, 1998; Pletze 等, 2019; Stricker 等, 2019)。五大人格特質分為：外向性 (extraversion)，對人很熱情、個性活潑、且喜歡交朋友及愛說話、也容易成為大家的焦點。親和性 (agreeableness)，對人友善、常常富有同理心、樂於傾聽他人的想法。神經質 (neuroticism)，深思熟慮、謹慎、想得多也具遠見、但情緒變化較大。經驗開放性 (openness)，具豐富想像力、對新事物或新挑戰都勇於挑戰、充滿好奇，願意不斷作調整及改變。嚴謹自律性 (conscientiousness)，做事有效率且勤奮；自律且負責任，喜歡事先規劃事情。學者 Allport (1961) 認為，「人格」是個體一種與他人有所區別的思想與行為的持久特性、且隨著所處環境而有不同的動態反應。也因為個體在這個動態環境下，個人特質似乎呈現相對特定的行為與思考模式，因此引起許多心理學與組織行為學對於這個「個人特質」與所處環境互動的研究興趣。

五大人格特質的架構為階層性的，最高層包含五種一般性的人格特質，每一種的人格特質中都有具代表性且鮮明的特徵，架構及觀點都清楚明瞭且正向。因此五大人格特質已被廣泛運用在企業及人力資源相關研究上 (胡蒂芬, 2013)。Singh & Singh 研究發現不同的人格特質對於員工行為的可靠性 (trustworthiness) 有不同的預測效果，也顯著影響員工們在組織間的活動以及資訊的交流。例如神經質性格的員工十分重視操守、也顯示出對於組織成敗的關心 (Singh & Singh, 2016)。然而「人格特質」的定義與衡量，也成為學者持續探究的目標。Costa & McCrae (1988) 提出五大人格特質 (The Big Five Model) 以及其後續研究所產生的量表，是近來國內外學者進行人格特質研究較常引用的觀念。例如：不同人格特質與知識分享意願的關係，Rahman et al, 2017；與個人創造社會資本能力的關係，Tulin et al, 2018；對工作績效的影響，林翠蓉等, 2013；對於組織變化的反應，蔡佩君&連雅慧, 2012；對他人的信任，Muller & Schwierien, 2019；與心理強韌度的關係，Oshio et al, 2018；以及在疫情期間對於惡劣環境的容忍度等，如 Tian et al, 2021。亦有研究將五大人格特質的觀念提升到團隊層次，探討「分類」後的不同團隊成員人格特質 (例如團隊成員外向型，親和型等) 對於團隊情感氛圍的影響..等，蔡維奇、紀乃文 2008。五大人格特質與上述相關研究的應用概念，也是本研究進行對於部屬人格特質「分類」的基礎。

綜合上述文獻，不同的人格特質的組織成員，在組織裡應有不同型態的互動模式，進而影響主管與員工之間的工作行為以及信任關係。本研究由五大人格特質觀點來進行分析。

二、信任

Rotter (1967) 認為信任是個人對他人所產生的期待及期望。信任不是一個行為，而是人的心理狀態，由期望和信念所組成的，因而能接受不足及缺乏的部分 (Rousseau, Sitkin, Burt & Camerer, 1998)。Larzelere & Huston (1980) 的研究發現，彼此之間的信任、以及相互的關懷與親密感的建立，都是由日積月累的情而來。因著長久的交情，雙方相信彼此都是誠實及仁慈的。由此可見，誠實及良善是關係當中能夠建

立信任所必須要有的特質。特別在企業組織中，對工作誠實及對同事或主管的良善，才較可能讓雙方建立完全的信任，團隊也才能夠走得長久。信任是有效溝通的基礎，也是團隊的基礎。建立信任也代表需要很了解對方，也必須經歷長時間的相處及溝通。若沒有有效的溝通，常常會帶來更多誤解及不信任，會導致團隊關係的不健康。Luhmann (1979) 對信任定義為：「信任是為了簡化人與人之間的合作關係」。Mcknight, Cummings & Chervany (1998) 指出，高度信任分為兩種概念：一為信任的意圖：在特定的情境當中，人們願意依賴及相信對方。二為信任的信念：在特定的情境中，人們相信對方是善良、誠實及有能力的。Deutsch (1960) 對信任提出了另一方面的看法：信任雖然是指對被信任者有信心，有能力且相信及預期對方會將事情如期完成；然而，這也表示如果我們已經預期事件會如何發生，也預期了下一個反應及行動，但是若這事件超出預期，或沒有如期發生，那負面情緒的反應會比原本預期的還要激烈。領導者本身發送指令、推動團隊任務時，其領導的模式與個人的風格在部屬的知覺中，也會產生一定的影響，進而影響信任（例如 Ismail 等 2020; Le & Tran, 2020; Mooijman 等, 2019）。

Mayer 等學者 (1995) 提出信任是信任者希望及期待被信任者能夠完成某個重要的事項或目標；同時也願意承擔任何沒有監督或控管情況下的風險。信任是人群關係中最重要及最基本需要建立的，同時也代表著願意承擔任何風險；儘管會處在一個可能受傷害的情況中，也願意相信對方 (Mayer, Davis & Schoorman, 1995)。Mayer 等人對於信任的定義提出 1. 雙向的概念、2. 值得信賴人的條件 (正直、能力、善意)、以及 3. 信任行為必須有意圖及涉險等觀念，對於分析組織中成員與主管的信任關係有極大的幫助。信任是人群關係中最重要及最基本需要建立的，儘管會處在一個可能會受傷害的情況中，也願意承擔任何風險來相信對方。Mayer & Davis 於 1999 進一步闡述了信任的定義；亦根據該定義發展了信任量表。透過文獻探討及整理，本研究採用 Mayer 等學者所提出的信任觀點作為衡量的依據。

三、部屬人格特質與主管信任

個人的人格特質與人際信任之間具有相當的關係 (例如, Lu 等, 2017; Petrocchi 等, 2019; Uslaner, 2018)。Ding、Ng and Cai (2007) 的研究發現團隊成員的人格特質是影響人際信任的因素之一。李雪鳳 (2010) 的研究顯示員工的性格若屬於穩定性，會讓員工對組織的信任具有正向顯著的影響。陳美芳 (2011) 的研究發現壽險業務員人格特質與對組織、主管及同事的信任具有顯著影響。George (1992)、Judge 等 (2008) 均論證員工人格特質與該員工存在於組織內的行為心理有很大的關係。甚或，Baron (1989) 發現，某些員工的性格與行為模式可能會與組織之間產生衝突。Han, Harold, & Cheong (2019) 三位學者檢視員工的人格特質與獲得上級授權的關聯性，實證研究發現領導者與該員工的互動關係以及認知，確實影響主管對其授權與信任。Kaplan 等 (2015) 的研究也顯示，五大人格特質中協商者的親和性、外向性、神經質之人格特質在個人情境之下會影響對方的信任。Rothmann 和 Coetzer 2003 的實證研究發現五大人格特質與員工的工作表現有相當的關係。而主管身為組織的一份子，也是同為組織中人群關係的互動者，若人格特質得以影響他人的信任，部屬的人格特質也可能影響主管對部屬的信任。

根據 Roccas (2002) 對於五大人格特質不同的價值觀與行事風格的敘述，本研究建構部屬人格特質與主管信任關係的假設如下：

- (一) 外向性人格對人會較熱情且主動關心、喜歡交朋友且喜愛說話、偏愛獨立思考、熱情的專注在自己的工作上。因此屬於外向性人格特質的部屬，在組織團隊當中，會讓人覺得好相處，會帶動組織的氛圍，也可能會讓公司得著許多新客戶。員工具有這樣的特質，得以獲得主管的信任：

假設 H1-1：「外向性」人格特質對於主管對部屬之信任具有顯著影響。

- (二) 親和性人格願意與人溝通合作、容易與人相處、體諒且理解對方、較容易相信他人、專注於自己的需要。因此屬於親和性人格特質的部屬，在組織團隊當中，很讓人值得信賴、容易以客觀角度給與意見及建議，也善於傾聽別人的想法。員工具有這樣的特質，得以獲得主管的信任：

假設 H1-2：「親和性」人格特質對於主管對部屬之信任具有顯著影響。

- (三) 神經質人格情緒波動稍大、較容易緊張，然而行事較為淡定冷靜。思慮深密。決定時較謹慎，也

比較有遠見；處理事情時會經過觀察、整理及研究才做選擇。在組織管理上，神經質人格的部屬會提出團隊比較想不到的問題及想法，能讓組織免於一些錯誤或情況發生；更能給予主管建議及計畫。員工具有這樣的特質，得以獲得主管的信任：

假設 H1-3：「神經質」人格特質對於主管對部屬之信任具有顯著影響。

(四) 經驗開放性人格對事情感到特別好奇、樂意探索及嘗試新挑戰、偏好執行更有效的方法。在組織管理上，經驗開放性人格的部屬會有豐富的想像力、對新事物或新觀念都勇於挑戰善於創新、不會墨守成規、願意不斷更新及改變。員工具有這樣的特質，得以獲得主管的信任：

假設 H1-4：「經驗開放性」人格特質對於主管對部屬之信任具有顯著影響。

(五) 嚴謹自律性人格負責任且自律、專注於追求目標、工作勤奮可靠、偏好三思而後行。在組織管理上，嚴謹自律性人格的部屬做事勤奮有效率、懂自我管理且負責任、做事必事先規劃、常為自己設定高目標、能夠幫助團隊提升效率。員工具有這樣的特質，得以獲得主管的信任：

假設 H1-5：「經驗開放性」人格特質對於主管對部屬之信任具有顯著影響。

四、主管領導型態、部屬人格特質與主管信任

George & Jones (2004) 指出，領導者是團隊組織中其中一員，發揮影響力且影響其他組員，進而協助組織完成目標。領導是能夠有智慧地解決很多詭譎變化多端的事情。領導者會在當中來給予方向、與部屬之間進行有效溝通、帶領他們跨越阻礙、使部屬願意齊心合作。然而，領導不是只是單向的發號施令，領導者也可以視為團隊中的一員，進而發揮影響力，讓整個組織產生更高的凝聚力。領導者要如何管理下屬，才能在組織中有好的影響力，讓部屬願意信服且為組織帶來更多效益，主管的領導風格很重要。然而每一位領導者或因性格、工作環境、及經歷等，都有與其他領導者不同的領導型態。關於領導型態，有多位學者提出不同的看法，例如 1939 年愛俄華大學 Lewin、Lippitt、及 White 將領導風格/型態略分為權威式、民主式、及放任式三種；1982 年 Blake & Mouton 提出管理方格理論 (Managerial Grid)，將工作型態與領導風格組合成九種情境，倡議最有效的領導者應具備同時關心工作又關心員工的能力。

費德勒 (Fiedler, 1967) 認為領導型態與情境是達成有效組織績效的決定因素。情境因素裡的領導者與部屬的互動模式、任務結構、及領導者職權之間的相互關係 對於領導效能與組織的產出有極大的影響。領導者效能藉由領導型態與情境兩種因素之交互作用的過程而產生。Fiedler 將情境因素裡的領導者與部屬關係、任務結構及領導者職權採用程度區分，加上領導型態的不同，來得知該領導者的領導型態為何，並將領導型態區分為「關係導向」與「任務導向」。Fiedler 認為領導者的領導風格與型態是不會改變的，只有領導型態與情境上的轉變可以促進領導者的效能。根據上述文獻探討，本研究運用 Fiedler 的兩構面領導型態做為衡量：(一) 關係導向 (relationship-oriented)：指的是主管較重視與部屬的關係大於任務的達成，做決策或計劃時，會以「人」為主要的考量，主管較具有親和力及同理心。(二) 任務導向 (task-oriented)：指的是主管較重視任務的達成大於與部屬的關係，會以達成「目標」為首要考量，主管較具野心，做事也較果決。主管的領導型態不但與部屬信任相關，對於組織文化的塑造也造成影響 (Syakur 等, 2020)。領導型態對於團隊效能 (Sedrine 等, 2020)、部屬的服從 (Chiu & Hung, 2020)、以及對於組織的變革 (Yasir 等, 2016) 都有相當的關係。

綜合以上的研究，領導型態與人格特質及信任之間具有相當的關係。因而本研究認為領導型態的不同，會影響到部屬人格特質對於主管信任之間的關係。例如，屬於關係導向領導型態的主管會較重視與部屬的關係，或許偏向關係導向領導型態的主管對於擁有親和性、外向性及經驗開放性人格特質的部屬會更增加對其信任，因為這三種人格特質都較重視與人的關係；屬於任務導向領導型態的主管會較重視工作目標及任務的達成，或許偏向任務導向領導型態的主管對於擁有神經質及嚴謹自律性人格特質的部屬會更增加對其信任，因為神經質人格特質對事情及工作會想比較多；嚴謹自律性人格特質較重視工作目標的達成。易言之，部屬人格特質與主管對該部屬信任度高低關係，會因為該直屬主管的領導型態 (關係型或任務型) 而有所改變。假設如下：

- 假設 H2-1：主管領導型態對於「外向性」人格特質部屬與主管對部屬之信任有調節效果。
 假設 H2-2：主管領導型態對於「親和性」人格特質部屬與主管對部屬之信任有調節效果。
 假設 H2-3：主管領導型態對於「神經質」人格特質部屬與主管對部屬之信任有調節效果。
 假設 H2-4：主管領導型態對於「經驗開放性」人格特質部屬與主管對部屬之信任有調節效果。
 假設 H2-5：主管領導型態對於「嚴謹自律性」人格特質部屬與主管對部屬之信任有調節效果。

參、研究方法

一、研究架構

研究架構如圖 1。以部屬人格特質為自變項，分別包含外向性、親和性、神經質、經驗開放性、以及嚴謹自律性等五大人格特質。依變項為主管對部屬的信任程度。此關係以主管的領導型態（關係型或任務型）為調節因素。本研究假設部屬的人格特質與主管對其信任具有相當的關係。而領導型態的不同，會對於部屬人格特質與主管信任關係產生調節效果。例如，屬於關係導向領導型態的主管或許因為較重視與部屬的關係，會對於偏向親和性人格特質的部屬產生相較於任務導向領導者更強的信任連結；或是屬於任務導向的主管，或許對於偏向嚴謹自律性人格特質的部屬會產生相較於關係導向更強的信任連結等。易言之，部屬人格特質與主管對該部屬信任度高低關係，會因為該直屬主管的領導型態（關係型或任務型）而有所改變。不同的領導型態，或許會加強或削弱原本某人格特質部屬與該主管對其信任之間的關係。

二、變項衡量

本研究是採用李克特（Likert）七點量表做為衡量工具，讓填答者自行選擇答題的分數程度。分數 1 為「非常不同意」，7 為「非常同意」。分數越高代表知覺認同該變項題項的程度越高。

（一）人格特質量表

根據 McCrae & Costa（1985）所提出的五大人格特質之分類，分為外向性、親和性、神經質、經驗開放性、嚴謹自律性。並參考 John, Donahue & Kentle（1991）的五大人格特質，以及梁淑媛（2011）進行工作壓力、人格特質及情緒管理對工作績效影響研究編修的人格特質量表，總共 21 題。

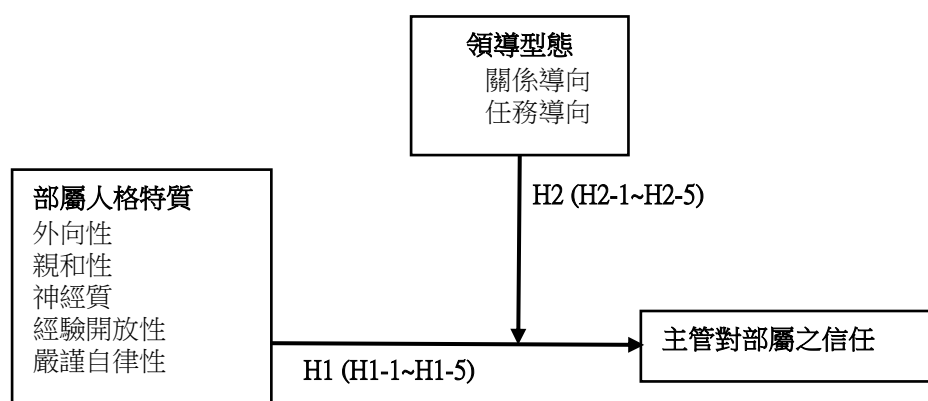


圖 1 研究架構

（二）信任量表

信任是採用 Mayer & Davis（1999）所提出的量表，各分為信任，共 6 題；信任傾向（trust propensity）8 題。

（三）領導型態量表

領導型態（leadership style）採用 Reddin（1970）經由許慈賢（2013）所翻譯及編修的領導型態量表，將領導型態分為兩種構面：「任務導向」7 題；與「關係導向」8 題，共 15 題。

(四) 個人基本資料

Epitropaki & Martin (1999) 研究發現，主管與部屬彼此的關係，會因為彼此任職年資的差異性而不容易發展出較佳的品質。因而可以得知，研究中亦需要考慮到研究對象的基本資料。本研究選取性別、年齡、婚姻狀況、總工作資歷、於該單位工作年資、及與直屬主管共事的時間來做為人口統計變數。若測試者為主管，則增加總工作資歷；部屬另需填答與直屬主管共事的時間。

三、研究樣本與資料收集

(一) 研究對象與抽樣設計

研究對象與資料收集於台灣南部某大學，取其具備多單位、多主管、以及單一大型組織的特性。依照樣本的組織結構及成員人數，首先確認各抽樣單位有一位主管及三位以上的部屬。經過結構確認後，設計建置了 30 組對偶問卷。亦即抽樣對象包括 30 個單位主管，以及該 30 個單位內的所有部屬。該單位主管與部屬的問卷均完成填答且收回，才算是完成該單位的問卷填答。回收問卷時若該單位不足三位部屬填答，則放棄該組主管部屬配對的樣本。主管問卷填答人格特質、領導型態及個人基本資料。主管對於部屬信任問題安排在主管問卷最後一大項，衡量題項重複設置 5 份（人數較多的單位依情況加印），由研究者秘密不記名編碼，確定該員工是隸屬於該單位該主管。研究者僅從問卷中得知配對隸屬，亦即研究者不會知道主管對某特定員工的信任評價。部屬問卷填答人格特質、領導型態及個人基本資料。

(二) 回收樣本

問卷由研究者親自發放並向樣本一一說明。為了增加填答者信任，問卷上方有明確的說明問卷題目及用途，且加強表示問卷只用在學術性的研究，六個月後也會予以銷毀。問卷發放時間自 2020 年 7 月開始，到問卷全部收回截止日為 2020 年 11 月。主管及部屬問卷經問卷整理、刪除遺漏的問題、及複選答案者，得到有效樣本數 28 組。有效樣本中每一主管配對之部屬最少 4 人、最多 9 人。亦即獲得 28 位主管及 140 位部屬之主管部屬配對資料。計 168 人，回收率 93.3%。

四、量表信度及驗證性分析

量表分為主管與部屬兩種問卷進行測量。經過信度分析後，將神經質人格特質第五題刪除，以求較佳 Cronbach's α 值。根據表 1，主管問卷各構面信度為，外向性 (0.66)、親和性 (0.67)、神經質 (0.76)、經驗開放性 (0.70)、嚴謹自律性 (0.70)、關係導向 (0.89)、任務導向 (0.73)、信任傾向 (0.74)。幾乎所有構面的信度 Cronbach's α 係數都大於 0.70，屬於高信度。只有外向性及親和性人格特質的 Cronbach's α 係數在 0.65 至 0.70 之間，因而屬於中信度。就效度分析而言，驗證性因素分析結果 (表 1) 顯示主管問卷的平均變異萃取量 AVE 皆大於 0.5，外向性 (AVE=0.57) 與嚴謹自律性 (AVE=0.55) 人格特質稍低。、組合信度 CR 值介於 0.7~0.89 之間其中外向性人格特質 (CR=0.72)、神經質人格特質 (CR=0.70) 稍低。顯示各構面有一定的收斂效度。

表 1 信度及驗證性因素分析--主管問卷

構面	題項數	Cronbach's α	平均變異萃取量 AVE	組合信度 CR
外向性人格特質	4	0.66	0.57	0.72
親和性人格特質	4	0.67	0.71	0.70
神經質人格特質	4	0.76	0.64	0.82
經驗開放性人格特質	4	0.70	0.73	0.80
嚴謹自律性人格特質	4	0.70	0.55	0.81
關係導向領導型態	7	0.89	0.66	0.89
任務導向領導型態	8	0.73	0.69	0.80
主管信任傾向	8	0.74	0.61	0.83
主管對部屬信任	6	0.81	0.73	0.85

根據表 2，部屬問卷之各構面信度為，外向性（0.72）、親和性（0.75）、神經質（0.81）、經驗開放性（0.76）、嚴謹自律性（0.71）、關係導向（0.93）、任務導向（0.77）。部屬問卷所有構面的信度 Cronbach's α 係數都大於 0.70，屬於高信度。由此可見部屬問卷皆具有相當程度的穩定性。就效度分析而言，驗證性因素分析結果（表 2）顯示部屬問卷的平均變異萃取量 AVE 皆大於 0.5，外向性（AVE= 0.61）與嚴謹自律性（AVE= 0.59）人格特質稍低。組合信度 CR 值介於 0.72~0.93 之間。顯示各構面有一定的收斂效度。

表 2 信度及驗證性因素分析—部屬問卷

構面	題項數	Cronbach's α	平均變異萃取量 AVE	組合信度 CR
外向性人格特質	4	0.72	0.61	0.72
親和性人格特質	4	0.75	0.74	0.82
神經質人格特質	4	0.81	0.68	0.84
經驗開放性人格特質	4	0.76	0.75	0.80
嚴謹自律性人格特質	4	0.71	0.59	0.72
關係導向領導型態	7	0.93	0.69	0.93
任務導向領導型態	8	0.77	0.71	0.80

肆、研究結果

一、樣本屬性與描述性統計

「主管」與「部屬」兩種問卷經整理過後，有效問卷共 28 組，亦即主管為 28 人，部屬為 140 人，有效的配對問卷回收率為 93.3%。男性主管略少於女性主管（46.40% vs. 53.60%。男性部屬略少於女性（35.00% vs. 65.00%）。主管已婚情況多於未婚，部屬則是未婚多於已婚。主管年齡以 46-65 歲為居多（60.7%）。主管在目前工作單位的資歷以 7 年以上居多（57.1%），3 年以下佔少數（10.7%）。主管的總工作年資在 20 年以上者居多（39.3%），1 至 10 年則佔少數（3.6%）。部屬年齡以 36-45 歲為居多（34.3%），25 歲以下佔少數（16.4%）。部屬在目前工作單位的資歷 7 年以上居多（41.4%），3 至 7 年佔少數（24.3%）。部屬與主管共事時間為 5 年以上居多（34.3%），1 年以下佔少數（17.9%）。人格特質方面，經驗開放性主管最多（36%）、神經質為最低（14%）。經驗開放性部屬亦為最多（34%）、外向性為最低（6%）。表 3 分別呈現主管與部屬的人格特質，雙方對於領導型態、信任傾向，以及主管對部屬信任的結果：主管領導型態偏向關係導向、部屬認為該直屬主管的領導型態偏向關係導向、主管平均的信任傾向偏高、主管對部屬之信任偏中高。

表 3 主管與部屬人格特質與對於領導型態及信任的看法

人格特質	主管	部屬
外向性	2 (7%)	9 (6%)
親和性	8 (29%)	37 (26%)
神經質	4 (14%)	32 (23%)
經驗開放性	10 (36%)	47 (34%)
嚴謹自律性	4 (14%)	15 (11%)
變項	平均數	標準差
領導型態(部屬觀點)	3.71	1.80
主管信任傾向	4.71	0.72
主管對部屬信任	5.08	0.82

領導型態 1: 任務導向、7: 關係導向；信任及信任傾向 1: 非常不信任、7: 非常信任

二、迴歸分析與假設驗證

進行迴歸分析前，以 SPSS 20 軟體進行相關係數的分析。如表 4，所探討的主要構面間皆具相關性。例如，經驗開放性人格特質的部屬與主管領導型態呈現顯著正相關 ($r=0.20, p<0.05$)，表示屬於經驗開放性人格特質的部屬，會讓主管領導的方式較偏向關係導向。或許因為屬於經驗開放性人格特質的部屬，會很樂意挑戰新事物、對任何事都充滿好奇、願意為了團隊而作出改變。像這樣願意嘗試及彈性大的部屬，通常主管會較喜愛；主管也會較注重與該部屬的關係，重視彼此的關係可能大於工作目標的達成。

表 4 Pearson 相關表

變項	平均數	標準差	1	2	3	4	5	6	7
1 外向性	4.68	0.91							
2 親和性	5.34	0.90	0.50**						
3 神經質	5.20	0.92	0.63**	0.67**					
4 經驗開放性	5.79	0.74	0.48**	0.55**	0.64**				
5 嚴謹自律性	5.03	0.85	0.69**	0.35**	0.51**	0.61**			
6 領導型態	3.71	1.80	0.09	0.16	0.11	0.20*	0.14		
7 主管對部屬之信任	5.08	0.82	0.00	-0.01	0.09	0.05	-0.00	0.13	1

N=140；* $p<0.05$ ；** $p<0.01$

迴歸分析使用五大人格特質作為自變數，依據部屬問卷，將每一位部屬所屬的人格特質分為五種構面，分別為外向性、親和性、神經質、經驗開放性、嚴謹自律性等為自變數，並取部屬的婚姻狀況、年齡、在該單位的工作年資，以及主管的信任傾向為控制變數，與依變數「主管對部屬的信任」分別進行階層迴歸分析。然而部屬分組後「外向型」只有 9 位、「嚴謹自律型」15 位，樣本過小，不適合進行統計分析。因此採用親和性、神經質、以及經驗開放性部屬個人特質，進行與主管對部屬信任的迴歸分析。

(一) 親和性人格特質部屬與主管對部屬信任

根據表 5，模型一，主管的信任傾向 (β 值 0.722, $p<0.001$)，及部屬在所屬單位的工作年資 (β 值 0.203, $p<0.05$)，皆影響到主管對直屬部屬的信任。模型二，親和性人格特質的 β 值為 0.325 ($p<0.05$)，達顯著標準，屬於親和性人格特質的部屬會影響到主管對其信任；亦表示，主管對擁有親和性人格特質的部屬會較於信任，**假設 H1-2 成立**。模型三，領導型態的 β 值為 0.175 ($p<0.01$)、模型四，親和性人格特質與領導型態的交互作用項之 β 值為 0.066 ($p<0.05$)，皆達顯著標準。顯示主管的領導型態會調節親和性人格特質與主管對直屬部屬信任之間的關係。故**假設 H2-2 成立**。

表 5 「親和性」人格特質部屬與主管對部屬信任迴歸分析

		依變數:主管對部屬之信任			
		模型一	模型二	模型三	模型四
控制變數	信任傾向	0.722***	0.440*	0.672***	0.740***
	年齡	0.060	0.039	0.092	0.135
	婚姻狀況	0.015	-0.005	-0.102	-0.140
	在該單位工作年資	0.203*	0.204*	0.114	0.023
自變數	親和性人格特質		0.325*	0.069	0.061
調節變數	領導型態			0.175**	0.199**
交互作用	親和性 x 領導型態				0.066*
F		298.386***	263.005***	266.191***	266.912***
Adj. R ²		0.969	0.973	0.978	0.982
ΔR^2			0.003	0.005	0.004

N=37；* $p<0.05$ ；** $p<0.01$ ；*** $p<0.001$

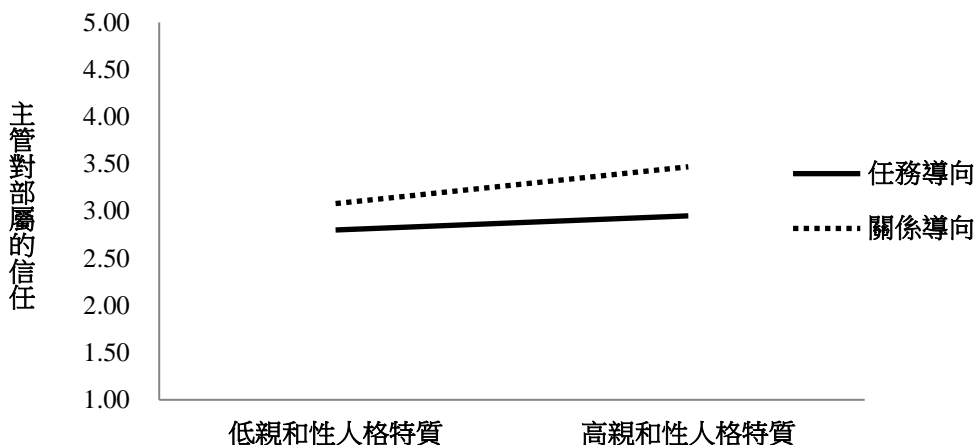


圖 2 領導型態對於親和性人格與主管信任之調節作用

進一步分析其交互作用與斜率。根據圖 2 兩種領導型態的曲線可以看出，親和性人格特質的部屬會讓其主管更加信任，且主管的領導型態也會影響兩者之間的關係：部屬的親和力人格特質較低時，主管的領導型態不論是關係導向或是任務導向，對於該部屬的信任度差異不大；而當部屬顯現出相對較高的親和性人格時，關係導向的主管對於該類部屬的信任度顯著高於任務導向風格的主管。亦即，屬於關係導向領導型態的主管對高親和性人格特質的部屬會更加深對其信任；反觀屬於任務導向領導型態的主管對親和性人格特質的部屬之信任改變較不明顯。

(二) 神經質人格特質部屬與主管對部屬信任之影響

根據表 6，模型一，信任傾向的 β 值為 0.732 ($p < 0.001$)，達顯著標準，表示主管的信任傾向會影響到主管對直屬部屬的信任。模型二，神經質人格特質 β 值為 0.442 ($p < 0.05$)，達顯著標準。屬於神經質人格特質的部屬會影響到主管對其信任。**假設 H1-3 成立**。模型三至模型四皆未達顯著標準：主管的領導型態不會因而影響兩者之間的關係。**H2-3 不成立**。

表 6 「神經質」人格特質部屬與主管對部屬信任迴歸分析

		依變數:主管對部屬之信任			
		模型一	模型二	模型三	模型四
控制變數	信任傾向	0.732***	0.389*	0.594**	0.591**
	年齡	0.090	0.039	0.083	0.086
	婚姻狀況	0.038	0.013	-0.067	-0.065
	在該單位工作年資	0.138	0.116	0.075	0.073
自變數	神經質人格特質		0.442*	0.198	0.200
調節變數	領導型態			0.132	0.132
交互作用	神經質 x 領導型態				-0.003
F		209.263***	202.964***	182.476***	150.668***
Adj. R ²		0.967	0.973	0.976	0.976
ΔR^2			0.007	0.003	0.000

N=32; * $p < 0.05$; ** $p < 0.01$; *** $p < 0.001$

(三) 經驗開放性人格特質部屬與主管對部屬信任之影響

根據表 7，模型一，主管的信任傾向 (β 值 0.860, $p < 0.001$) 表示主管的信任傾向會影響到主管對直屬部屬的信任。模型二，經驗開放性人格特質的部屬 β 值為 0.397 ($p < 0.001$)，達顯著標準，屬於經驗開放性人格特質的部屬會影響到主管對其信任，**假設 H1-4 成立**。模型三與模型四 p 值皆大於 0.05，未達顯著標準；但主管的領導型態不影響對部屬的信任，也不因而影響兩者之間的關係。**H2-4 不成立**。

表 7 「經驗開放性」人格特質部屬與主管對部屬信任迴歸分析

		依變數:主管對部屬之信任			
		模型一	模型二	模型三	模型四
控制變數	信任傾向	0.860***	0.553***	0.669***	0.671***
	年齡	0.117	0.099	0.099	0.097
	婚姻狀況	-0.055	-0.111	-0.105	-0.100
	在該單位工作年資	0.071	0.058	0.020	0.021
自變數	經驗開放性人格特質		0.397***	0.177	0.173
調節變數	領導型態			0.151***	0.152***
交互作用	經驗開放性 x 領導型態				-0.009
F		640.734	614.780***	593.073***	504.215***
Adj. R ²		0.966	0.972	0.976	0.976
△R ²			0.006	0.004	0.000

N=47; *p<0.05; **p<0.01; ***p<0.001

根據以上迴歸分析，部屬具有親和性、神經質、經驗開放性的人格特質，會影響主管對該部屬的信任。而主管的領導型態對於親和性人格部屬與主管對該部屬的信任關係具有調節效果。

伍、結論與建議

一、研究結論

從描述性統計分析發現，主管平均的信任傾向偏高、主管對直屬部屬信任的分數偏中高分、領導型態偏向關係導向。較多數的部屬屬於經驗開放性人格特質，外向性人格特質則占少數。相關分析顯示，愈年長的部屬、所屬單位工作時間、以及與主管共事時間較長的部屬，主管管理的方式會偏向任務導向，主管對其信任也較低。從獨立樣本 t 檢定分析結果得知，屬於嚴謹自律性人格特質的未婚部屬比已婚的部屬來得多。而單因子獨立樣本變異數分析顯示：部屬與主管共事時間的不同、不同年齡層的部屬、以及部屬在所屬單位的工作年資，對於主管的領導型態看法有顯著差異。亦即，主管對於所屬單位年資為3年以下、共事5年以下、以及年齡25歲以下的部屬之領導型態偏向關係導向。

(一) 親和性、神經質、及經驗開放性人格特質部屬影響其直屬主管對該部屬的信任

假設 H1-2~H1-4 的成立顯示，在五大人格特質當中，屬於親和性、神經質及經驗開放性人格特質的部屬，會得到直屬主管較高的信任；而五大人格特質當中的外向性及嚴謹自律性人格特質，對於主管的信任並沒有顯著效果。此分析結果印證文獻及假設中的推論，也就是說（1）擁有親和性人格特質的部屬在組織當中，較願意與人合作及聆聽他人的想法及建議，且容易與人相處、懂得體諒及理解對方。有這樣人格特質的部屬，會特別得主管的喜愛。主管下達一些政策及計畫時，親和性部屬們較會支持與理解他們的想法，且相信主管所做的都是對公司或組織得益的。因此主管對這一種人格特質的部屬會給予較高的信任。（2）主管對於神經質人格特質的部屬也會給予相當程度的信任。神經質人格特質情緒雖然波動較大，但他們對於事情的處理會相對謹慎。部屬具有深思熟慮的性格，可以讓組織免於一些不必要的麻煩或時間、人力的浪費，也會讓主管給予一定的信任。（3）擁有經驗開放性人格特質的部屬也會得到主管的信任。經驗開放性人格特質對事情會特別好奇、願意嘗試新事物，也會根據當下的情況去嘗試及挑戰，這也是主管需要的部屬，部屬具有勇於挑戰的態度及敏銳的眼光，才能讓組織更加成長。

親和性人格部屬較容易獲得主管信任，進一步驗證了 Sicora（2015）對於人格特質與信任關係的研究。然而，本研究並未發現外向性及嚴謹自律性部屬對於主管信任度的顯著效果。推論其原因，研究抽樣組織的特性、以及該組織任務形式之不同，均可能是影響部屬與主管於該特定組織之間的適配度與信任程度（Morley, 2007; O'Reilly, Chatman, & Caldwell, 1991）。例如，（1）外向性人格特質的部屬雖然喜歡交朋友及愛說話，對人也熱情，但是該主管所需要的部屬或許是擁有對於組織有遠見、善於危機處理的人。外向性的部屬，比較善於社交，但有時候會沒有拿捏好分寸及距離；且會較容易相信人，因而影

響其判斷能力。或許這就不會是主管能以信任的人格特質。(2) 嚴謹自律性人格特質作事負責任、喜歡事先計畫、且設定高目標，但是可能會導致他們固執己見，太專注於自己的目標而忽略了同事的感受或組織的需要。若主管所需要的是能夠一起達成目標的部屬，而不是僅專注於自己工作範圍且堅持己見的部屬，或許主管的信任感就不致顯著。

(二) 主管的領導型態對親和性人格特質部屬與主管信任之間有調節效果

本研究假設二：主管的領導型態對部屬的人格特質與主管對該部屬的信任之間有調節效果。研究結果顯示，主管領導型態-關係型或任務型-會影響親和性人格特質的部屬與主管對該部屬的信任之間的關係。根據描述性統計及假設一，本研究樣本的主管以關係導向型態為多數，且親和性人格特質愈高的部屬，會讓主管的信任加深。若這位主管又是以關係導向的領導型態來帶領直屬部屬，主管對該部屬的信任又會更多，形成一個和諧融洽的信任關係(例如 Spencer-Oatey, 2015)。以關係導向來領導整個組織及部屬的主管，較為注重與部屬之間的關係、懂得聆聽部屬的想法及建議、看重與部屬的關係大於目標的達成。這樣的領導方式較易和擁有親和性人格特質的部屬有相似的特質及工作態度，亦即屬於親和性人格特質的部屬與屬於關係導向領導型態的主管一起在組織裡合作時，比較容易產生一致的行事風格與想法，讓該主管對其部屬擁有較高的信任度。

二、管理與實務意涵

(一) 部屬的人格特質與主管對該部屬信任影響之管理意涵

在組織團隊，追求績效的過程當中，需要與同事及主管有高度的默契及信任關係，才能讓整個團隊有好的氛圍，進而讓組織正向成長，達成公司及組織的目標。除了工作能力及專業知識，部屬的人格特質也是需要很慎重考量的一個要素。根據本研究的分析結果，屬於親和性、神經質及經驗開放性人格特質的部屬比較容易取得直屬主管的信任。在管理實務上，人資部門在聘用新員工時，可以透過面試及人格特質的測驗，來了解受試者的人格特質，或許可以選擇較偏向親和性、神經質或經驗開放性人格特質的受試者。有這樣特質的部屬，會讓主管比較放心及信任他們能夠完成任務。這三種人格特質在工作上的態度都較謹慎、保守及有遠見；與同事之間的關係也屬於和善、理解、並願意傾聽他人想法。在組織團體當中會很需要這樣人格特質的部屬來幫助團隊及主管。

(二) 主管的領導型態對部屬的人格特質與主管對該部屬信任的影響之管理意涵

在組織團隊當中，主管的領導型態也相對重要。領導型態會影響到部屬的工作態度及團隊氛圍，也會影響到主管與部屬之間的關係。本研究發現，主管的領導型態會調節親和性人格特質與主管對該部屬信任之間的關係。親和性人格特質的部屬會取得主管較高的信任，而當主管領導型態為關係導向時，主管對該部屬的信任會更高，在管理實務上，人資部門在聘用新部屬時，也可以先衡量該單位主管的領導型態為何，再來選擇適合的部屬，如此可以讓團隊更能正向發展，也能帶動整個組織的凝聚力，進而達成績效或組織的目標。

本研究探討部屬人格特質與主管對其信任的影響，實證的結果是親和性、神經質、以及經驗開放性人格特質會影響主管對該部屬的信任。但並不表示這類型的員工就是比較討好、或是較具優勢的職場工作者。這不是本研究的目的。反之，本研究想要根據所發現的結果，去突顯組織內成員溝通以及理解的重要性。其目的在於了解，不同的人格特質導致不同的行為模式，是否造成組織內有效溝通的情境與障礙。換言之，不同性格特質的組織成員會有不同的思維模式、行事風格也會不同，進而影響組織內的溝通效能與組織效率。主管與部屬都是組織的一份子，溝通若有障礙則部屬無法理解主管的要求、主管也容易誤解部屬的工作模式。

本研究實務上的建議是，主管必須能夠理解：不同個性的部屬會展現出不同的思維方式，以及完成任務的方法。主管平時就應能注意，也能覺察(aware)員工們的行事風格與該任務的情境設定。瞭解每一位所屬員工的不同人格特質，適才適性地交辦任務與溝通。同理，部屬們如果得以理解與覺察：即使是主管，人格特質或是與生俱來、不易改變的。有這樣的認知，就不會一味認為主管不能了解我、或是

主管不喜歡我。或許時常就是因為員工沒能體察雙方人格特質上的差異，而導致溝通不良及誤解的後果。對主管而言，明瞭此點，領導效能以及部屬的向心力可以有很大的進展；對部屬而言，不再覺得不受了解、事倍功半。這是本研究實證結果所期望傳達的訊息。

三、研究限制與建議

(一) 研究限制

首先，本研究為對偶問卷，需要同一個單位的主管及部屬來填寫，而一位主管至少要與三位以上的部屬來配對，在樣本的取得上較不容易。每一個部屬及主管的編碼預先就要設定好，在整理的時候也需要對照及配對，因此需要清楚及仔細地將部屬的五大人格特質、主管的領導型態、主管對直屬部屬的信任及信任傾向之平均數，根據編碼所示的主管及部屬正確配對，配對必須明確，在更動時就能夠很方便移動。也因為樣本數較少的關係，五大人格特質中的五大構面顯得不很平均。導致某構面的人格特質因為樣本數較少而難呈現較佳的統計效果。而對偶問卷的設計，在資料分析前，需要花費一些時間及精力來整理及配對。需要先整理出每位部屬人格特質分類，也需要整理出每一位主管領導型態所屬。整理的過程較為繁瑣及複雜，在整理的過程中可能會有些許誤差。第二，本研究是採用 Mayer & Davis (1999) 的信任量表來做衡量依據。雖然在信度分析上也得到高信度，也經由許多學者採用及得到好的驗證及結果，但因為本研究都是屬於華人企業、主管及部屬也都是本國人，雖然經過信度與驗證性分析，在外部效度上或有探討的空間。未來或可以參考使用本國相關的信任量表。第三，本研究將信任傾向列為控制變數。然而，對於信任傾向的研究文獻中，我們亦發現信任傾向與信任、或信任行為的關聯性。例如，Gill 等(2005)發現信任傾向影響對人的信任意圖、信任傾向影響信任(Poon 等, 2006);也發現如 Bernerth & Walker, (2009) 研究，主管的信任傾向對於主管與部屬之間的社會交換關係沒有顯著影響、Alarcon 等(2016) 信任傾向和增加被信任者的可信度 (trustworthiness) 沒有關係等等信任傾向與信任之間或正或反的關係。因此，倘若主管的信任傾向對於主管對部屬的信任具有影響，而本研究缺乏對其進行文獻探討及進一步的模式建構，或許是導致本研究呈現出比較保守發現的原因 (僅有假設 H2-2 成立：領導型態對於親和性人格特質與主管信任的顯著調節效果。)

此外，個體的性格與其因應環境所產生的各種行為模式不一定就是極其穩定的。因此，要將部屬的人格特質「分類」，進而討論人類個體的複雜性，似乎將人格特質的複雜性過於簡化了。部屬或因環境與任務等等的不同，而可能導致其它人格特質的突顯與變化。雖然本研究調查的職場對象是成年人，相對上性格與人格特質已經比較穩定，但必須強調的是我們專注探討的部屬人格特質是比較顯性及主要的 (dominant) 特徵，而其它特徵可能在某場域或某情境之下也會突顯。因此在解讀研究發現時，必須更加謹慎。或許可以使用「趨近類型」與「次趨近類型」的表示方法 (林翠蓉等, 2013)。例如某部屬的最高得分為外向型、次高得分為親和型，則該部屬可以用「外向型+(親和型)」來表示。

(二) 對後續相關研究之建議

本研究以大學行政單位為取樣對象。然而產業類型不同，恐相當程度影響組織成員的行為模式，進而影響研究發現。雖然林翠蓉等(2013)針對銀行業進行金融主管與理財專員人格特質的研究、以及蔡維奇、紀乃文(2008)對壽險公司團隊進行的人格特質與團隊情感氛圍的研究，均顯示人格特質的影響與組織特性關係不大。然為避免行業別所產生的影響，未來的相關研究仍需要對於不同特性的產業進行探討比較。例如，此外，雖然問卷亦調查了主管的人格特質，也因為主管樣本較少而放棄這一部份的分析。未來也能夠將主管的人格特質與部屬的人格特質間的適配關係，融入本研究架構來進一步探討。此外，本研究探討人格特質、主管領導型態、與主管對部屬的信任關係。相關於此議題，例如：主管自述與部屬知覺主管領導型態的差異影響、主管信任傾向對於主管信任部屬的調節或中介效果等，值得後續探討。

參考文獻

- 林翠蓉、張力、侯啟嫻與葉文瑞（2013）。主管領導風格與理財專員人格特質對工作績效影響之探討—以國內某財富管理銀行為例。《**績效與策略研究**》，10（2），37-62。
- 徐西森（1998）。《**輔導知能與心理成長**》。新雅出版社。
- 梁淑媛（2011）。《**工作壓力、人格特質及情緒管理對工作績效影響之研究**》（碩士論文）。國立屏東科技大學，屏東縣。
- 許慈賢（2014）。《**企業幸福感與主管領導風格對員工離職傾向的關聯性—以高科技產業為例**》（碩士論文）。中國文化大學，台北市。
- 陳美芳（2011）。《**壽險業務員人格特質對知識分享的影響—信任的中介效果**》（碩士論文）。朝陽科技大學，台中。
- 張春興與楊國樞（1983）。《**心理學**》。三民。
- 蔡佩君與連雅慧（2012）。框架下的組織變革反應：以五大人格特質為調節變數。《**中華管理評論國際學報**》，15（4），1-19。
- 蔡維奇與紀乃文（2008）。團隊情感氛圍形成的前因、情境調節及個人層次後果變項之研究。《**組織與管理**》，1（1），1-37。
- Alarcon, G.M., Lyons, J.B., & Christensen, J.C. (2016). The effect of propensity to trust and familiarity on perceptions of trustworthiness over time. *Personality and Individual Differences*, 94, 309-315.
- Allport, G.W. (1961). *Pattern and growth in personality*. Holt, Rinehart & Winston.
- Anand, S., Vidyarthi, P., & Rolnicki, S. (2018). Leader-member exchange and organizational citizenship behaviors: Contextual effects of leader power distance and group task interdependence. *The Leadership Quarterly*, 29(4), 489-500.
- Bernerth, J.B., & Walker, H.J. (2009). Propensity to trust and the impact on social exchange: An empirical investigation. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15(3), 217-226.
- Blake, R.R., & Mouton, J.S. (1982). A comparative analysis of situationalism and 9, 9 management by principle. *Organizational dynamics*, 10(4), 20-43.
- Borgatta, E.F. (1964). The structure of personality characteristics. *Behavioral Science*, 9(1), 8-17.
- Bornay-Barrachina, M., & Herrero, I. (2018). Team creative environment as a mediator between CWX and R&D team performance and moderating boundary conditions. *Journal of Business and Psychology*, 33(2), 311-323.
- Chiu, T.C., & Hung, Y. (2020). Impacts of leader humility between authority and trustworthiness on compliance: Tests of three-way interaction. *Psychological Reports*. <https://doi.org/10.1177/0033294120973942>
- DeNeve, K.M., & Cooper, H. (1998). The happy personality: A meta-analysis of 137 personality traits and subjective well-being. *Psychological Bulletin*, 124(2), 197-229.
- Deutsch, M. (1960). The effect of motivational orientation upon trust and suspicion. *Human Relations*, 13(2), 123-139.
- Ding, Z., Ng, F. & Cai, Q. (2007). Personal constructs affecting interpersonal trust and willingness to share knowledge between architects in project design teams. *Construction Management and Economics*, 25(9), 937-950.
- Drucker, P.F. (1966). *The effective executive*. Harper & Row.

- Epitropaki, O., Martin, R. (1999). The impact of relational demography on the quality of leader-member exchanges and employees' work attitudes and well-being. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(2), 237–240.
- Fan, H., & Han, B. (2018). How does leader-follower fit or misfit in communication style matter for work outcomes? *Social Behavior and Personality: an international journal*, 46(7), 1083–1100.
- Fiedler, F.E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. McGraw Hill.
- George, J.M. (1992). The role of personality in organizational life: Issues and evidence. *Journal of Management*, 18(2), 185–213.
- George, J.M. & Jones, G.R. (2004). *Contemporary management*. McGraw Hill.
- Gill, H., Boies, K., Finegan, J.E., & McNally, J. (2005). Antecedents of trust: Establishing a boundary condition for the relation between propensity to trust and intention to trust. *Journal of Business and Psychology*, 19(3), 287–302.
- Han, S., Harold, C.M., & Cheong, M. (2019). Examining why employee proactive personality influences empowering leadership: The roles of cognition-and affect-based trust. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 92(2), 352–383.
- Ismail, D.H., Asmawi, M., & Widodo, S.E. (2020). The effect of organizational culture, leadership style, and trust to organizational commitments of LP3I polytechnic Jakarta lectures. *IJHCM (International Journal of Human Capital Management)*, 4(1), 16–25.
- John, O.P., Donahue, E.M., & Kentle, R.L. (1991). *The Big Five inventory--Versions 4a and 54*. University of California, Berkeley, Institute of Personality and Social Research.
- Judge, T.A., Klinger, R., Simon, L.S., & Yang, I.W.F. (2008). The contributions of personality to organizational behavior and psychology: Findings, criticisms, and future research directions. *Social and Personality Psychology Compass*, 2(5), 1982–2000.
- Kaplan, S.C., Levinson, C.A., Rodebaugh, T.L., Menatti, A., & Weeks, J.W. (2015). Social anxiety and the Big Five personality traits: The interactive relationship of trust and openness. *Cognitive Behaviour Therapy*, 44(3), 212–222.
- Kim, T.Y., Wang, J., & Chen, J. (2018). Mutual trust between leader and subordinate and employee outcomes. *Journal of Business Ethics*, 149(4), 945–958.
- Kristof, A.L. (1996). Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology*, 49(1), 1–49.
- Larzelere, R.E., & Huston, T.L. (1980). The dyadic trust scale: Toward understanding interpersonal trust in close relationships. *Journal of Marriage and the Family*, 42(3), 595–604.
- Le, B.P., & Tran, Q.T. (2020). Leadership practice for building trust of followers: Decisive factors of organizational performance. *SEISENSE Journal of Management*, 3(2), 45–57.
- Lewin, K., Lippitt, R. & White, R.K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. *Journal of Social Psychology*, 10(6), 269–299.
- Luhmann, N. (1979). *Trust and power*. John Wiley & Sons.
- Mayer, R.C., Davis, J.H. & Schoorman, F.D. (1995). An Integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709–734.

- Mayer, R.C., & Davis, J.H. (1999). The effect of the performance appraisal system on trust for management: A field quasi-experiment. *Journal of Applied Psychology, 84*(1), 123–136.
- McCrae, R.R. & Costa, P.T. Jr., (1985). *The NEO personality inventory manual*. Psychological Assessment Resources.
- McKnight, D.H., Cummings, L.L., & Chervany, N.L. (1998). Initial trust formation in new organizational relationships. *Academy of Management Review, 23*(3), 473–490.
- Mooijman, M., van Dijk, W.W., van Dijk, E., & Ellemers, N. (2019). Leader power, power stability, and interpersonal trust. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 152*, 1–10.
- Morley, M.J. (2007). Person-organization fit. *Journal of Managerial Psychology, 22*(2), 110–117.
- Müller, J., & Schwieren, C. (2020). Big five personality factors in the trust game. *Journal of Business Economics, 90*(1), 37–55.
- O'Reilly III, C.A., Chatman, J., & Caldwell, D.F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal, 34*(3), 487–516.
- Oshio, A., Taku, K., Hirano, M., & Saeed, G. (2018). Resilience and Big Five personality traits: A meta-analysis. *Personality and Individual Differences, 127*, 54–60.
- Parent-Rocheleau, X., Bentein, K., & Simard, G. (2020). Positive together? The effects of leader-follower (dis) similarity in psychological capital. *Journal of Business Research, 110*, 435–444.
- Lu, S.C., Kong, D.T., Ferrin, D.L., & Dirks, K.T. (2017). What are the determinants of interpersonal trust in dyadic negotiations? Meta-analytic evidence and implications for future research. *Journal of Trust Research, 7*(1), 22–50.
- Petrocchi, S., Iannello, P., Lecciso, F., Levante, A., Antonietti, A., & Schulz, P.J. (2019). Interpersonal trust in doctor-patient relation: Evidence from dyadic analysis and association with quality of dyadic communication. *Social Science & Medicine, 235*, 112391.
- Pletzer, J.L., Bentvelzen, M., Oostrom, J.K., & de Vries, R.E. (2019). A meta-analysis of the relations between personality and workplace deviance: Big Five versus HEXACO. *Journal of Vocational Behavior, 112*, 369–383.
- Poon, J.M., Rahid, M.R. & Othman, A.S. (2006). Trust-in-supervisor: Antecedents and effect on affective organizational commitment. *Asian Academy of Management Journal, 11*(2), 57–72.
- Rahman, M.S., Mannan, M., Hossain, M.A., Zaman, M.H., & Hassan, H. (2018). Tacit knowledge-sharing behavior among the academic staff: Trust, self-efficacy, motivation and Big Five personality traits embedded model. *International Journal of Educational Management, 32*(5), 761–782.
- Roccas, S., Sagiv, L., Schwartz, S.H., & Knafo, A. (2002). The Big Five personality factors and personal values. *Personality and Social Psychology Bulletin, 28*(6), 789–801.
- Reddin, W.J. (1970). *Managerial effectiveness*. McGraw Hill.
- Rotter, R.D. (1966). Effects of work load, role ambiguity, and type A personality on anxiety, depression, and heart rate. *Journal of Applied Psychology, 60*(6), 713–719.
- Rotter, J.B. (1967). A new scale for the measurement of interpersonal trust. *Journal of Personality, 35*(4), 651–665.
- Rothmann, S., & Coetzer, E.P. (2003). The Big Five personality dimensions and job performance. *SA Journal of Industrial Psychology, 29*(1), 68–74.

- Rousseau, D.M., Sitkin, S.B., Burt, R.S. & Camerer, C. (1998). Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *The Academy of Management Review*, 23(3), 393–404.
- Sedrine, S.B., Bouderbala, A., & Nasraoui, H. (2020). Leadership style effect on virtual team efficiency: trust, operational cohesion and media richness roles. *Journal of Management Development*. <https://doi.org/10.1108/JMD-10-2018-0289>
- Sicora, R.T. (2015). *Personality and trust: A qualitative study on the personality styles/traits of leaders and employees and the impact on culture of trust within organizations*. (Doctor Dissertation). University of St. Thomas, MN, United States.
- Singh, A.P., & Singh, A.K. (2016). Role of Big-Five Personality traits in predicting trustworthy behaviour among front line managerial personnel. *Journal of Contemporary Psychological Research*, 3(3), 1–14.
- Spencer-Oatey, H. (2015). Rapport management model. In Tracy, K., Ilie, C., Sandel, T. (Eds.), *The international encyclopedia of language and social interaction*, Volume 3 (pp.1286-1291). John Wiley.
- Stricker, J., Buecker, S., Schneider, M., Preckel, F., & Kandler, C. (2019). Multidimensional perfectionism and the Big Five personality traits: A meta-analysis. *European Journal of Personality*, 33(2), 176–196.
- Syakur, A., Susilo, T.A.B., Wike, W., & Ahmadi, R. (2020). Sustainability of communication, organizational culture, cooperation, trust and leadership style for lecturer commitments in higher education. *Budapest International Research and Critics Institute (BIRCI-Journal): Humanities and Social Sciences*, 3(2), 1325–1335.
- Tian, Y., Zhao, Y., Lv, F., Qin, N., & Chen, P. (2021). Associations among the Big Five personality traits, maladaptive cognitions, and internet addiction across three time measurements in 3 months during the COVID-19 pandemic. *Frontiers in Psychology*, 12, 1479.
- Tulin, M., Lancee, B., & Volker, B. (2018). Personality and social capital. *Social Psychology Quarterly*, 81(4), 295–318.
- Uslaner, E.M. (2018). *The Oxford handbook of social and political trust*. Oxford University Press.
- Xu, M., Qin, X., Dust, S. B., & DiRenzo, M.S. (2019). Supervisor-subordinate proactive personality congruence and psychological safety: A signaling theory approach to employee voice behavior. *The Leadership Quarterly*, 30(4), 440–453.
- Zhao, H., Liu, W., Li, J., & Yu, X. (2019). Leader–member exchange, organizational identification, and knowledge hiding: The moderating role of relative leader–member exchange. *Journal of Organizational Behavior*, 40(7), 834–848.