

組織溝通要素對組織溝通效能及 設計績效之影響

閻建政* 衛萬里**

銘傳大學商品設計學系

* ccyen@mail.mcu.edu.tw

** wanliwei@mail.mcu.edu.tw

摘 要

本研究以 147 位來自 60 家設計組織之設計主管與設計人員為研究對象，旨在探討當前設計產業組織溝通之運作情形，以及組織溝通要素對組織溝通效能與設計績效之影響，期能提供設計組織於進行內部溝通時之參考。本研究結果顯示，組織溝通要素、組織溝通效能及組織設計績效間皆呈顯著正相關；然個人設計績效則僅與組織溝通要素中之「溝通機制」呈顯著正相關，顯示個人設計績效與組織溝通要素間之關連性不大；此外，個人設計績效分別與組織溝通效能及組織設計績效呈顯著正相關，而溝通機制乃唯一能對個人設計績效、組織設計績效及組織溝通效能皆具顯著影響之重要要素。

關鍵詞：組織溝通要素、組織溝通效能、設計績效、設計組織

論文引用：閻建政、衛萬里（2011）。組織溝通要素對組織溝通效能及設計績效之影響。

設計學報，16（2），61-85。

一、前 言

1-1 研究動機與背景

溝通（communication）是一種訊息發送者使用符號、標誌及上下文線索將其意念傳達給接收者了解的過程（DeFleur, Kearney & Plax, 1993）。至於所謂的組織溝通則是指組織人員與團體透過適當的管道，將意見、事實、價值、觀念、態度、情感等種種訊息傳達給對方的一種歷程，其目的是在增進與建立共識、協調行動、集思廣益或滿足成員需求，進而達成預定的目標（周崇儒，2003）。組織溝通實質上主要包含了以下四個功能：訊息及意見的交換傳達、人際關係情感的展現、提高並激發工作士氣、及協調與控制任務執行（Scott & Mitchell, 1972；李元墩、蔡文淵，1998；Robbins, 2001；楊振宗，2004）。

在面臨快速變化與競爭激烈的外在環境下，現今企業無不將重心放在有效追求組織成員的共識以達成組織之目標上，而組織溝通的良窳便成為其中一個關鍵的成功因素（李元墩，1999），因為溝通能增進組織的工作績效，為組織解決預期與不可預期之問題。有研究資料顯示，員工大約要投入他們將近 70%

的工作時間在聽、說、讀、寫的溝通上 (Robbins, 2000)。是故，有效的溝通可以視為現代組織的基石 (Witherspoon, 1997; Von Krogh, Ichijo & Nonaka, 2000)。

就設計組織而言，溝通可以確保設計團隊內之成員目標一致，遵守設計的共同規範 (Corner & Hawthron, 1990)。溝通在設計活動中扮演著有如守門員的角色，它經常被組織視為一個重要的關注焦點。以產品開發活動為例，設計溝通涵蓋了各種不同層面的溝通，係設計管理中重要的一環，這些層面涉及到參與人員、部門間互動、介面與網路還有組織結構型式，以及主管與基層設計人員的溝通技巧 (鄧成連, 1999)。設計溝通主要是要讓設計師與設計團隊彼此更加瞭解對方，或者是讓對方認識自己的概念、想法或認知 (陳士昀, 2004)。企業競爭在比誰的問題少，團隊成員的默契與共識佳自然問題少，由於團隊成員來自不同的環境及成長背景，必須建立有效的溝通及協調機制，方能建立解決問題的團隊，也才具備團隊競爭力。

綜合相關研究可發現，與組織溝通相關的因素有外部環境狀況、溝通者個人特質、溝通技巧 (說話技巧、有效聆聽、回饋方式等)、科技 (溝通媒介)、組織架構 (溝通管道、類型)、組織氛圍 (組織信任) 等 (Weiss, 1996; Daft, 1998; Robbins, 2000; Rollinson & Broadfield, 2002)。這些要素表現的良窳，會對組織溝通效能具有某種程度上之影響，而組織溝通效能又應與設計績效存有一定的相關性，故它們之間的關係是相當密切的。是故，企業該如何透過組織溝通各要素之互動以獲得最大的組織溝通效能，並呈現出滿意的設計績效，使得組織能如期達成目標，乃是企業必須正視且值得加以探究之課題。

由文獻探討得知，現有針對組織溝通要素對溝通效能、工作績效等之研究雖不少 (如：Westmyer, DiCioccio & Rubin, 1998; Dainton & Aylor, 2002; Higbie, 2008; 蔡智勇、薛義誠, 2009)，惟多僅針對組織溝通要素中之某一要素做探究，鮮少有針對設計組織做探究者。是故，如能有效掌握各組織溝通要素對於溝通效能、工作績效等之影響情形，則將會對組織在溝通運作上提供了良好的施行參考方向。因此，本研究之動機主要是希望以設計組織為研究對象，透過對多個組織溝通要素 (包括：領導者人格特質、組織成員人格特質、組織信任、溝通技巧及溝通機制) 的同時考量，從中探討各要素各自對組織溝通效能、組織設計績效及個人設計績效之影響情形與預測力，並開展出一個更能有效預估組織溝通效能之預測模式。

1-2 研究目的

本研究目的主要有以下二點：

- (1) 探討、歸納目前國內設計組織於組織溝通上之運作情形，期能提供設計組織於進行組織溝通之檢視和改善時之參考與建議。
- (2) 分析組織溝通要素、組織溝通效能及設計績效間之相關性，並確切地闡述組織溝通要素對組織溝通效能、組織設計績效及個人設計績效之影響情形與預測力。

1-3 研究範圍與限制

影響組織溝通效能的因素很多，不論是溝通行為本身的構成要素，還是組織領導行為風格、組織規模或組織文化等，都直接對組織溝通產生重要影響。本研究僅針對領導者人格特質、組織成員人格特質、組織信任、溝通技巧及溝通機制五個面向做探討；另外，由於在問卷施測對象之選擇上不易以隨機抽樣方式實施，故大都藉業界朋友們的幫忙協助，採取立意抽樣 (purposive sampling) 與滾雪球效應 (snow-ball effect) 的方式進行調查，致在組織數量及規模大小上受到影響，無法達到原所預期之數量及分佈。

二、文獻探討

2-1 人格特質

Allport (1963) 認為「人格」(personality) 是指個體心理系統中的各種動態組合，人格決定了個人思考與行為的獨特型式；人格同時也是個人特徵、屬性和特性的總和，是使個人與他人有所不同的一種持續性與特殊的特質 (Guilford, 1959)；Monte 與 Sollod (2003) 則認為人格是一組特性或習性，會影響人的行為或思考。而「特質」(traits) 則是一種持續性的構面，用來解釋何以人們在不同情境下會有行動的一致性 (Allport, 1963)；因此特質是一種持久性的反應傾向，是人格基本的結構單位 (Cattell, 1965)。個體的行為，反映個體獨特的人格特徵 (personality characteristics)，這些特徵若持續出現在許多不同的情境中，則稱為人格特質 (personality traits)。因此，簡言之，「人格特質」就是代表個人受到內在意識之影響，進而轉換形成對於外在環境，因情境的不同，而個別所表現反應出之不同的一種適應特質。

任何一個組織皆是由諸多不相同的人格特質之個人所共同組成的，一個成功的領導者最重要的職責所在，即是讓具有不同人格特質的組織成員能夠和諧相處、及發揮團隊合作，進而完成組織目標 (黃世忠, 2001)。領導者乃是一個組織的靈魂，其之領導管理風格的良窳，必然會影響到組織的成長與發展。

張華葆 (1984) 在其所著《社會心理學》一書中，歸納諸多有關領導特質的研究結果，提出領導者應具有下列六項人格特質共同點：(1) 語言流暢度；(2) 機智及智力；(3) 體諒部屬；(4) 組織能力；(5) 重視工作成效；(6) 瞭解部屬的心態。另外，林公孚 (2004) 綜合諸多學者、專家之意見，整理歸納出領導者所應具備之人格特質有九點：(1) 對領導意涵有深刻理解，並堅決有意貫徹執行；(2) 能獲得他人信任；(3) 能迅速組織內部各層級人員，形成戰鬥力；(4) 有激勵員工，激發他們潛能的能力；(5) 能分析內外環境，判斷其利弊得失，作最佳決策的能力；(6) 有教導、溝通、協調的能力；(7) 能持續學習與傾聽他人意見的能力；(8) 能樹立願景、規劃執行策略予以實現的能力；(9) 實事求是、知過能改。上述張華葆所歸納出之六項人格特質中之第 1、3 與 6 項以及林公孚所歸納出之九項人格特質中之第 2、4、6 與 7 項均直接或間接的與「溝通」有關，也直接或間接的與領導者之「領導風格」及「才能器度」有關，由此可看出，具備溝通、協調能力的人格特質對於領導者之重要，以及領導風格及才能器度對領導者在溝通上的重要。

設計工作是一項高度投入與創新並且為人際關係導向的工作，一個成功的產品往往必須同時倚賴設計者、使用者、產品製造者和銷售者間多方合作共同完成，而彼此間之互動則有助於創新想法的發現、確認和執行，並提供產品更明確的目標和價值；於整個產品開發設計之過程中，前端是屬於創意產生之階段，需要想法大量擴散之空間，而這個階段之成敗與否取決於內在組織之成員特質和專業能力等基本因素 (張文智、江潤華, 2008)。由於在產品開發設計之過程中，設計人員必須不斷地與組織內外的人員做互動與溝通，是故，能夠和團體中成員融洽相處及相互合作是很重要的；換言之，人格特質之於設計人員就變得相當重要了。也由此可知，人格特質的確是一個會對組織溝通產生影響的重要因素。

2-2 組織信任

綜觀諸研究者 (O'Reilly & Chatman, 1986; Zucker, 1986; Pincus, Knipp & Rayfield, 1990; Kasperson, Golding & Tuler, 1992; Sitkin & Roth, 1993) 之論述，可對組織信任給予以下定義：「組織信任即是指於

組織中，組織與組織成員間所擁有的可依賴性、可靠性與所產生信心及期待的一種認知、情境行為。」而上述學者也確切地認為將信任加入組織情境中，是可以促成有效溝通以及影響訊息流通的質與量。

在組織中，人與人間的信任感是必須建立在具有一定程度的互相了解與接受以及團隊合作上，且最終必須藉由透過信任來形成及提升。組織信任是組織運作中非常重要的一個影響因素，對組織管理與人際關係皆具有重要的相關性影響，實是所有組織成員不能忽視的一個課題。組織信任若能提昇，則意味著有助於促進組織成員間的人際關係，以及增加組織承諾與提昇溝通滿意度，進而能促使組織目標得以順利圓滿達成；反之，則會衍生出溝通上的諸多問題。由此可知，組織信任的確是一個影響組織溝通及組織績效的重要因素。

2-3 溝通技巧

溝通技巧簡言之，即是指能充分有效地表現自我的人際關係能力，並能利用言語、動作等行為方式來協助與達成溝通的一種技巧。

Burleson (1990) 歸納提出下列八項具有功能性的溝通技巧：(1) 會話的技巧；(2) 安慰的技巧；(3) 諮詢的技巧；(4) 衝突管理的技巧；(5) 說服的技巧；(6) 自我支持的技巧；(7) 敘述的技巧；(8) 管理的技巧。齊隆鯤 (1998) 認為溝通技巧可歸納為六項：(1) 非語言技巧；(2) 語言技巧；(3) 自我表達技巧；(4) 傾聽和反應技巧；(5) 說服技巧；(6) 暖場的技巧。再者，Siedentop (1991) 認為具體且有效的溝通技巧包括傳送訊息的技巧與接收信息的技巧。李郁文 (1998) 則整合了 Balgopal 與 Vassil (1983)、Trotzer (1989)、Corey (1990)、Corey 與 Corey (1992) 等諸家學者的見解說法，並以 Trotzer 的分類方式，將諸多之團體互動溝通技巧區分為三大類：(1) 反應方面的技巧；(2) 互動方面的技巧；(3) 行動方面的技巧。

從上述諸研究者對溝通技巧所給予的定義中，瞭解到「溝通技巧」大致可分為以下兩大類：(1) 言語型的溝通技巧；(2) 非言語型的溝通技巧；而如從作用面來看的話則可分為以下三大類：(1) 反應方面的技巧；(2) 互動方面的技巧；(3) 傳達方面的技巧。

良好的組織溝通是可以藉由組織成員間的相互瞭解與同心協力的互動關係，以及積極聆聽與主動性的回應，來促使整體之人際關係的調整與改變而達成的。然做好「組織溝通」認真說來實為一件不易之事，這其中必須藉由許多協助物（如：人、事、物、環境等），共同來幫助溝通之有效達成與展現；尤其是在溝通技巧上的運用，更是攸關到組織整體溝通之良窳，因為一個成功且有效的溝通乃是必須要藉由技巧來成就與完成的。由此可知，溝通技巧的確是一個影響組織溝通的重要因素。

2-4 溝通機制

Greenbaum (1982) 認為，組織溝通是指組織內部成員在其工作職位上，為達成組織目標所發生的訊息傳送與接受。而為了能達成訊息傳送與接受之目的，進而可以順利達成個人與組織之目標，完善的「溝通機制」乃是絕對必須具備的。溝通機制實際是需要由組織所有成員們所共同制訂，藉此來規範與約束組織溝通的正常運作。

組織溝通可以說是一種極為複雜的人際互動關係行為，整個溝通過程之任一環節均不可輕忽。溝通過程會因訊息傳達轉換、傳輸、交換模式、了解、互動關係、管道方式、權力、與時間性等因素影響而有所不同；溝通過程也常常會因為引導、傳遞或接受溝通訊息的人所先存有的一種「心理狀態」，而使

得溝通問題不能達到正確的理解與詮釋，最終，必然形成諸多障礙（楊振宗，2004）。因而，溝通過程必須時時觀察、注意，並在必要時加以適切地修正，以利於設計活動的順暢進行。

Krone、Jablin 與 Putnam（1987）認為溝通是經由一種管道或方式來進行傳送的過程，共包含四種特性：溝通接觸頻率、傳達訊息形式或管道、影響策略使用之型式或內容、溝通流動方向。此外，Harold（1965）、Rogers 與 Agarwala-Rogers（1976）；Richard、Monge 與 Russell（1977）；Krone、Jablin 與 Putnam（1987）亦提及上述四種特性是溝通的四個重要構面。因此，我們可以清楚了解到溝通頻率、形式、內容和方向這四個構面，對於溝通乃是非常的重要，該如何有效進行溝通，則必須依據溝通接觸頻率的次數多寡、傳達訊息的形式或管道為何、哪些是影響策略使用之型式或內容的因素、以及溝通流動方向為何，這四個構面來進行探討。

綜上所述，個人或組織為達到溝通而所運用之傳達媒介與方式，所包含之層面範圍非常廣泛，諸如溝通的層級、管道、媒介、型態、時機、規範與制度等皆屬之。因此，「溝通機制」在本研究之定義乃是由溝通規範、制度、類型、媒介、管道等組成。此外，由於溝通機制對組織溝通效能的提昇以及組織目標順利圓滿的達成均會產生正向的影響，由此可知，溝通機制的確是一個影響組織溝通的重要因素。

2-5 組織溝通效能

組織溝通之目的旨在增進了解、建立共識、協調行動、集思廣益或滿足成員需求，進而達成預定的目標，而上述目的之達成程度即可據為組織溝通效能之評斷指標。

嚴竹華（1999）認為組織溝通效能即是指溝通在組織運作過程中所展現出的能力，並認為「溝通效能」可以分別從「人」與「事」兩方面來說明，而其中「人」的溝通效能即是指「溝通滿意度」與「溝通和諧性」，另外，「事」的溝通效能是指希望達到的「溝通訊息有效性」與「溝通訊息正確性」。俞成業（1982）認為溝通滿意度的定義是人們對溝通是否感到滿意的認知程度；此外，溝通和諧性則是指人與人於溝通時，彼此間的互動行為是否達到和諧；另，溝通訊息有效性是指溝通時，能將有效的訊息傳遞給收訊者，並確認收訊者有接受到訊息；而溝通訊息正確性則是指在整個溝通過程中，從起始到結束，整個溝通所欲傳遞的訊息必須是正確且無誤，且不失去原有所欲傳遞訊息的本意。

綜上所述，組織溝通效能係指溝通在組織運作過程中所發揮之效果與能力的具體展現，其直接受組織溝通要素在整體表現上的影響，且其與組織及個人之設計績效間也應呈現正相關之關係。

2-6 績效評估

綜觀諸多中外學者（Robbins, 2001；張火燦，1998；李長貴，1997；Cascio, 1992；Willian & Mckinnon, 1992；Schuler & Huber, 1990 等）對於績效評估的目的所提出之定義與論點可發現，他們之間雖內容不盡相同，然不外乎大致可分為四點：（1）提供作為組織成員工作職務升遷、調薪的參考標準；（2）提供作為組織針對其成員之工作績效獎金發放的參考依據；（3）提供作為組織成員目前之工作改善，且能提升未來績效良好成長的基礎；（4）提供作為組織成員進行一連串之教育訓練計劃擬訂的參考依據。簡言之，績效評估的主要目的，即是為了改進原有先前的績效，讓未來的績效能有更加良好的表現，進而能夠達到組織目標。

績效衡量所採取的方式通常可分為主觀績效與客觀績效兩種型式（Bandura, 1997）。一般，當研究目標是針對整體表現結果做衡量時，通常採用主觀、知覺性的衡量方式，即自我評估，即員工對自己的

工作表現進行評估；而當研究目標專注於探討衡量績效的構面時，則較常採用客觀的主管評估。然從各文獻研究中發現，目前大都是以主觀績效研究為最多。雖然主觀績效評估結果可能會有若干偏誤，但 Dess 與 Robinson (1984) 認為在沒有更適合的客觀資料下，自我評估的主觀資料是可以適切替代，且經常是與客觀指標一樣具有可靠性。鍾梁權 (2002) 認為績效評估的方式，來源相當多樣，包括大約有以下九種的評估方式：(1) 自我評估；(2) 直屬主管評估；(3) 同僚評估；(4) 部屬評估；(5) 複式評估；(6) 交叉評估；(7) 委員會評估；(8) 360° 全面評估；及 (9) 電腦監控。由以上所述可發現績效評估的方式非常多，每一種又各有其優缺點，所以組織在選擇使用績效評量方式時，應該視組織目標及情況而選擇最適合組織的評量方式。績效衡量的方式會因企業屬性的不同而有所不同，一般而言，大多數機構會採用一種以上的方法以求客觀。

Griffin 與 Pager (1993) 指出，普遍最常被拿來作為設計績效評估衡量的五個構面分別為 (1) 顧客面：顧客滿意度的呈現；(2) 財務面：企業的利潤與盈虧情形；(3) 程序面：是否有依照時程與程序運作執行；(4) 產品面：產品成功上市與失敗的機率；(5) 計劃面：企劃執行後是否有如期完成組織目標。另外，賴士葆 (1994) 提出關於新產品開發績效的評估模式有四種：(1) 財務面；(2) 時程面；(3) 顧客面；(4) 產品面。而 Loch et al. (1998) 則是從市場領導地位、設計品質、創新速度、新產品創新程度及低成本等層面的角度來看績效之評估。再者，伍家德 (2000)、黃凱鴻 (2003) 及曾婉芬 (2003) 也一致認為在進行設計績效評估時，同樣也要以財務面、時程面、產品面、顧客面、計劃面這五個構面加以細分評估指標後，再進行績效的評估衡量。

Lawless (1972) 認為組織績效可以由三個層次來進行觀察，即個人績效 (individual performance)、團體績效與組織績效。組織績效應以團體績效為前提，而團體績效則須以個體績效為主要考量。鑑於本研究之部份研究對象之組織規模不大，其之團體績效可以說即等同於組織績效，故本研究僅針對個人績效與組織績效做探討，且組織績效指的是設計組織的績效，另本研究認為個人設計績效與組織設計績效間應存在正相關之關係。

三、研究方法

3-1 研究假設

本研究將領導者人格特質、組織成員人格特質、組織信任、溝通技巧及溝通機制這五個變項定義為組織溝通要素並做探討。由前述文獻探討可知，溝通的對象是人，其目的旨在傳達人與人之間的思想與意念，不同的人格會導致不同的行為模式，而這些行為模式也深深的影響到個人的能力，是故，人格特質對於一個人的溝通能力及溝通表現實具有相當程度的影響；此外，諸多之研究結果 (Muchinsky, 1999; Hormann, 1996; Gatewood & Field, 1998; Caligiuri, 2000) 均顯示，「人格特質」的確會影響員工工作行為與績效表現。另，「組織信任」是影響組織正常運作的一個非常重要的因素，對組織溝通效能的提昇以及組織目標順利圓滿的達成應均會產生正向的影響。而「溝通技巧」的應用，乃是促進溝通成功的重要條件與方法之一。再者，由於溝通機制對組織溝通效能的提昇以及組織目標順利圓滿的達成應均會產生正向的影響。因此，綜上所述，本研究提出以下之假設：

- H1：組織溝通要素對組織溝通效能存在顯著正向影響關係。
- H1a：領導者人格特質（領導風格／能力氣度）對組織溝通效能存在顯著正向影響關係。
 - H1b：組織成員人格特質（互助合群／行為態度）對組織溝通效能存在顯著正向影響關係。
 - H1c：組織信任對組織溝通效能存在顯著正向影響關係。
 - H1d：溝通技巧（反應回饋／互動協調／訊息傳達）對組織溝通效能存在顯著正向影響關係。
 - H1e：溝通機制對組織溝通效能存在顯著正向影響關係。
- H2：組織溝通要素對組織設計績效存在顯著正向影響關係。
- H2a：領導者人格特質（領導風格／能力氣度）對組織設計績效存在顯著正向影響關係。
 - H2b：組織成員人格特質（互助合群／行為態度）對組織設計績效存在顯著正向影響關係。
 - H2c：組織信任對組織設計績效存在顯著正向影響關係。
 - H2d：溝通技巧（反應回饋／互動協調／訊息傳達）對組織設計績效存在顯著正向影響關係。
 - H2e：溝通機制對組織設計績效存在顯著正向影響關係。
- H3：組織溝通要素對個人設計績效存在顯著正向影響關係。
- H3a：領導者人格特質（領導風格／能力氣度）對個人設計績效存在顯著正向影響關係。
 - H3b：組織成員人格特質（互助合群／行為態度）對個人設計績效存在顯著正向影響關係。
 - H3c：組織信任對個人設計績效存在顯著正向影響關係。
 - H3d：溝通技巧（反應回饋／互動協調／訊息傳達）對個人設計績效存在顯著正向影響關係。
 - H3e：溝通機制對個人設計績效存在顯著正向影響關係。

組織溝通效能乃是指溝通在組織運作過程中所展現出的能力，其之良窳應直接受組織溝通要素在整體表現上的影響，且其與組織及個人之設計績效間也應呈現正相關之關係。因此本研究提出以下之假設：

- H4：組織溝通效能與組織設計績效具正相關。
- H5：組織溝通效能與個人設計績效具正相關。

組織是由人所組成，人可以說是一個組織的靈魂，更是組織最重要的資產，是故，組織成員的表現定會影響到整個組織的表現，而整個組織的表現也應會對組織成員的表現產生影響。對設計組織言，上述現象應尤顯著，蓋產品之設計開發所涉及之層面相當廣，設計人員必須不斷地與組織內外的人員做互動與溝通，是故，設計師之個人設計績效應絕無法與組織之設計績效脫勾。因此本研究提出以下之假設：

- H6：組織設計績效與個人設計績效具正相關。

3-2 研究理論架構

綜合前述經文獻之回顧與推論後所做之研究假設，本研究的研究架構可彙整成如下頁圖 1 之所示。

3-3 研究樣本

本研究以產業界之設計部門以及專業設計公司的設計主管與基層設計人員為研究對象，採立意抽樣方式進行問卷調查。共發出 310 份問卷，回收 159 份，回收率為 51.3%，在經由人工檢閱，扣除空白、漏答題目、回答不確實之無效問卷後，實際獲得有效問卷共 147 份，實際有效回收率為 47.4%。受測者分屬於 46 家業界公司及 14 家專業設計公司；身份類別以非管理者（基層設計人員）較多，共 115 人（78.2%），管理者則有 32 人（21.8%）；受測者所屬公司之員工人數以 301 人以上者佔最多，共 20 家（33.3%），其次為 50 人以下有 18 家（30.0%）、201 至 300 人有 9 家（15.0%）、101 至 200 人有 7 家（11.7%）、50 至 100 人有 6 家（10.0%）。

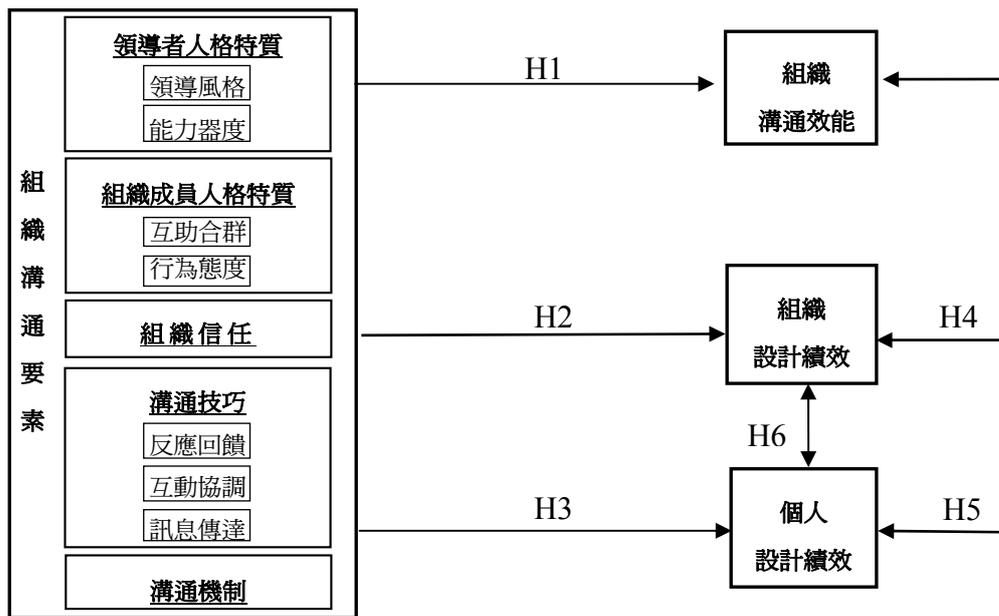


圖 1. 研究架構圖

3-4 變項測量工具之選擇與設計

除了受測者所屬公司與其個人基本資料外，本研究在各研究變項之測量上皆採用 Likert 五點尺度，並採自陳方式請受測者依自己對各題項內容的主觀感受，分別就「非常同意」5分、「同意」4分、「不能確定」3分、「不同意」2分、「非常不同意」1分，五個選項擇一作答。

本研究各量表均係參酌相關既有研究編製而成，且均經三位具工業設計專長之學者的參與修正與評估，以正確地建立各量表之內容效度。另為驗證各量表之合理性，乃分別對各量表進行了因素分析及信度分析。在因素分析部份採主成分分析（principal component analysis）最大變異直交轉軸法（Varimax orthogonal rotation）進行，在信度分析部份則以 Cronbach's α 係數值來檢定各量表整體及其各構面之衡量變項間的內部一致性。各量表詳細設計內容及建構效度與信度檢定結果分別敘明如下：

3-4.1 領導者以及組織成員的人格特質評估量表

Schultz 與 Schultz (1994/陳正文等譯, 1997) 將衡量人格特質的主要方法歸納為以下五大類型：(1) 自陳式量表；(2) 投射技術測驗；(3) 臨床晤談；(4) 行為衡鑑程序；(5) 思想抽樣評鑑程序。而通常採用的方法則為自陳式量表、投射技術測驗及行為評鑑程序（黃希庭, 1998）。由於在信度和效度上，投射技術和行為評鑑法並不如自陳式人格量表；又在測驗施測的可用性方面，由於自陳式人格量表，可以針對團體施測，且一般皆建立有標準化常模，作為評分和解釋的依據，故受到工商企業界的廣泛使用（鄭勝泰, 2002）。綜上所述，本部份量表乃決定採自陳式量表衡量方式，來做為設計組織領導者與組織成員之人格特質衡量工具；並以李元墩與蔡文淵（1998）、李元墩（1998）、陳群聰（2005）以及李炳賢（2005）所提出之人格特質評量之量表為參考依據，經刪選、過濾與修正及重新編製後而成。

1. 領導者人格特質評估量表

本量表共有 13 個題項，詳如附錄之附表 1，分屬於「能力器度」及「領導風格」兩個因素分量表，其中，能力器度量表包含了 7 個題項，由因素分析結果顯示，每一題項都唯一歸屬於此構面（因素），因素負荷量介於 0.566~0.843；領導風格分量表則包含了 6 個題項，由因素分析結果顯示，每一題項亦

都唯一歸屬於此構面（因素），因素負荷量介於 0.598~0.806。而個別構面之內部一致性 Cronbach's α 係數分別為 0.895（能力器度）及 0.905（領導風格），本量表整體之 Cronbach's α 係數則為 0.938。

2. 組織成員人格特質評估量表

本量表共有 14 個題項，詳如附錄之附表 2，分屬於「互助合群」、「行為態度」及「分享表達」三個因素分量表，其中，互助合群分量表包含了 6 個題項，由因素分析結果顯示，每一題項都唯一歸屬於此構面（因素），因素負荷量介於 0.455~0.759；行為態度分量表包含了 5 個題項，由因素分析結果顯示，每一題項也都唯一歸屬於此構面（因素），因素負荷量介於 0.457~0.796；分享表達分量表則包含了 3 個題項，由因素分析結果顯示，每一題項亦都唯一歸屬於此構面（因素），因素負荷量介於 0.758~0.826。而個別構面之內部一致性 Cronbach's α 係數分別為 0.819（互助合群）、0.785（行為態度）及 0.786（分享表達），本量表整體之 Cronbach's α 係數則為 0.876。

3-4.2 組織信任評估量表

本量表係參酌 Costigan, Itler 與 Berman (1998) 及許道然 (2001) 針對組織信任所做之研究結果編製而成，主要在衡量組織成員彼此間、以及對主管與組織之信任程度，共有 5 個題項，詳如附錄之附表 3，全屬同一構面（因素）。由因素分析結果顯示，僅可萃取出特徵值大於 1 的一個主成份因素，各題項之因素負荷量介於 0.521~0.901。本量表整體之 Cronbach's α 係數則為 0.819。

3-4.3 溝通技巧評估量表

本量表係參酌李元墩 (1998) 之研究結果，並依據李郁文 (1998) 針對諸多文獻所歸納彙整出之溝通技巧所涵括的三大面向之技巧，即：（1）反應方面的技巧；（2）互動方面的技巧；（3）傳達方面的技巧，編製而成，主要在衡量領導者及組織成員在溝通技巧上的表現，共有 12 個題項，詳如附錄之附表 4，分屬於「反應回饋」、「互動協調」及「訊息傳達」三個因素分量表，其中，反應回饋分量表包含了 4 個題項，由因素分析結果顯示，每一題項都唯一歸屬於此構面（因素），各題項之因素負荷量介於 0.665~0.880；互動協調分量表包含了 5 個題項，由因素分析結果顯示，每一題項也都唯一歸屬於此構面（因素），各題項之因素負荷量介於 0.497~0.856；訊息傳達分量表則包含了 3 個題項，由因素分析結果顯示，每一題項亦都唯一歸屬於此構面（因素），各題項之因素負荷量介於 0.821~0.909。而個別構面之內部一致性 Cronbach's α 係數分別為 0.901（反應回饋）、0.833（互動協調）及 0.922（訊息傳達），本量表整體之 Cronbach's α 係數則為 0.887。

3-4.4 溝通機制評估量表

本量表係參酌蔡淑敏 (2001) 之研究結果，並依據前述文獻探討所彙整出之溝通機制所涵括之面向經歸納分析後編製而成，主要在衡量組織在溝通的管道、媒介、時機、規範與制度等上之運作情形，共有 7 個題項，詳如附錄之附表 5，全屬同一構面（因素）。由因素分析結果顯示，僅可萃取出特徵值大於 1 的一個主成份因素，各題項之因素負荷量介於 0.787~0.875。本量表整體之 Cronbach's α 係數則為 0.924。

3-4.5 組織溝通效能評估量表

本量表係依據嚴竹華 (1999) 之研究結果編製而成，共有 4 個題項，詳如附錄之附表 6，所涵括的面向分別是：溝通滿意度、溝通和諧性、溝通訊息有效性及溝通訊息正確性。由於組織溝通效能屬效標

變項，故未再對各題項做因素檢驗，而本部份所進行之因素分析主要是在檢驗量表之建構效度。由因素分析結果顯示，解釋變異量高達 84.747%。本量表整體之 Cronbach's α 係數則為 0.940。

3-4.6 設計績效評估量表

經由文獻資料蒐集、分析整理後，發覺現今實際以設計績效評估方式進行產品開發設計績效評估的案例，實為非常有限，又相關的設計績效評估研究亦處於孕育期，由於績效評估涵蓋之範圍十分廣泛，不可能於本研究中有有效實施，因此，本部份的量表，僅能採請受測者對其本身及其所屬公司之設計績效的認同滿意度進行填答。本量表主要係參酌伍家德（2000）、曾婉芬（2003）及閻建政與鄧成連（2009）對於產品開發績效所提出的績效量表之評估建議方式，進一步地加以選擇、剔除與修改後編製而成。

本部份包含組織設計績效評估量表與個人設計績效評估量表二個量表，其中，組織設計績效評估量表有 10 個題項，詳如附錄之附表 7、個人設計績效有 6 個題項，詳如附錄之附表 8。由於組織設計績效以及個人設計績效二者皆屬效標變項，故均未再對各題項做因素檢驗，而本部份所進行之因素分析主要是在檢驗量表之建構效度。由因素分析結果顯示，組織設計績效評估量表與個人設計績效評估量表之解釋變異量分別為 65.555%及 73.368%，整體之 Cronbach's α 係數則分別為 0.837 及 0.816。

綜觀上述各量表之因素分析結果顯示，除共有 3 個題項之因素負荷量介於 0.4~0.5 外，其他所有題項之因素負荷量均在 0.5 以上（通常因素負荷量在 0.5 以上已可視為非常顯著）（Hair, Tatham & Black, 1992），而各效標變項量表之解釋變異量亦均在 0.65 以上，顯示各量表均具有良好的效度；此外，信度分析檢定結果顯示，各衡量構面之 Cronbach's α 係數均達 0.7 以上，且量表整體之 Cronbach's α 係數也達 0.8 以上，符合一般對信度係數值之要求（Nunnally, 1978）。因此，整體而言本研究各量表均具有良好的效度與信度。

3-5 資料分析方法

本研究使用 SPSS 統計分析軟體進行資料分析的工作，各項統計分析工作詳如下：（1）描述性統計分析：本部份主要是取得各量表因素構面之平均數與標準差資料，以對各研究變項有概略性了解，並做為本研究結果分析之基礎；（2）相關分析：透過相關分析探討組織溝通各要素、組織溝通效能及設計績效間之相關性，本研究所採用的是 Pearson 相關分析法；（3）迴歸分析：為探究組織溝通要素對於組織溝通效能、組織設計績效及個人設計績效之最大解釋變異量，以及其最能預測組織溝通效能、組織設計績效及個人設計績效之變項組合，本研究分別以同時進入及逐步迴歸分析法探求效標變項（依變項）與預測變項（自變項）間的關係，並建立預測迴歸方程式；所採用的預測變項為組織溝通要素的十個構面，效標變項分別為組織溝通效能、個人設計績效及組織設計績效。

四、結果與討論

4-1 組織溝通要素、組織溝通效能及設計績效之描述性統計分析

由表 1 所顯示之各量表之平均數統計結果可看出，在「領導者人格特質」量表部份，「領導風格」及「能力器度」兩構面之平均數分別為 3.56 及 3.61，而整個量表之平均數為 3.59。另從各題項來看，得分均相差不大，介於 3.48~3.76 間，其中又以「能力器度」構面之「我們主管遇到部門間產生溝通意見

衝突時，會進行協調溝通」之平均數 ($M=3.76$) 為最高，「領導風格」構面之「我們主管能接納部屬的批評與建議」之平均數 ($M=3.48$) 為最低。

在「組織成員人格特質」量表部份，「互助合群」、「行為態度」與「分享表達」三個構面之平均數分別為 3.69、3.50 及 3.56，而整個量表之平均數為 3.58。另從各題項來看，得分則有些差距，介於 3.25~3.83 間，其中，又以「互助合群」構面之「我們同仁於工作中皆能互相提供協助與合作」之平均數 ($M=3.83$) 為最高；「行為態度」構面之「我們同仁對設計工作活動的價值觀一致，差異很小」之平均數 ($M=3.25$) 為最低。

在「組織信任」量表部份，整個量表之平均數為 3.56，各題項之平均數則介於 3.43~3.75 間，其中，以「我們同仁間均能相互信任、協調、溝通與配合」之平均數 ($M=3.75$) 為最高，「我們所有同仁對組織的管理溝通機制有信心」之平均數 ($M=3.43$) 為最低。

在「溝通技巧」量表部份，「反應回饋」、「互動協調」及「訊息傳達」三個構面之平均數分別為 3.40、3.74 及 3.58，以「反應回饋」之得分為最低，而整個量表之平均數則為 3.58。另從各題項來看，得分亦有些差距，介於 3.30~3.83 間，其中，又以「互動協調」構面之「我們同仁間能有良好的溝通互動行為」之平均數 ($M=3.83$) 為最高，「反應回饋」構面之「我們主管與部屬間能彼此掌握對方潛藏性的意念」之平均數 ($M=3.30$) 為最低。

在「溝通機制」量表部份，各題項之平均數均很接近且不高，介於 3.25~3.39 間，整個量表之平均數則為 3.33。

在「組織溝通效能」量表部份，各題項之平均數均很接近，介於 3.41~3.49 間，整個量表之平均數則為 3.45。

在「組織設計績效」量表部份，整個量表之平均數為 3.35，各題項之平均數則有相當差距，介於 2.84~3.70 間，其中，以「我們設計部門能在預定時程內完成設計工作」之平均數 ($M=3.70$) 為最高，「我們設計部門設計案的變更頻率低」之平均數 ($M=2.84$) 為最低。

在「個人設計績效」量表部份，整個量表之平均數為 3.38，各題項之平均數亦有相當差距，介於 3.01~3.76 間，其中，以「我能在規定時程內完成主管所交付的設計工作任務」之平均數 ($M=3.76$) 為最高，「我所主導設計的產品獲獎率很高」之平均數 ($M=3.01$) 為最低。

表 1. 各評估量表之平均數統計結果

($N=147$)

量表名稱	構面名稱	構面平均數	構面標準差	量表平均數	量表標準差
領導者人格特質	領導風格	3.56	0.59	3.59	0.59
	能力器度	3.61	0.66		
組織成員人格特質	互助合群	3.69	0.44	3.58	0.40
	行為態度	3.49	0.52		
	分享表達	3.57	0.50		
組織信任	—	—	—	3.56	0.56
溝通技巧	反應回饋	3.40	0.72	3.57	0.51
	互動協調	3.74	0.45		
	訊息傳達	3.58	0.72		
溝通機制	—	—	—	3.33	0.62
組織溝通效能	—	—	—	3.45	0.69
組織設計績效	—	—	—	3.35	0.47
個人設計績效	—	—	—	3.38	0.49

4-2 各評估量表間之相關分析

由表 2 所顯示之組織溝通要素、組織溝通效能、組織設計績效及個人設計績效之 Pearson 積差相關矩陣之數據得知，在 0.05 顯著水準下，組織溝通各要素、組織溝通效能、以及組織設計績效間全呈顯著正相關；然個人設計績效則僅與組織溝通要素中之「溝通機制」呈顯著正相關，與其餘各要素卻均未達顯著相關，此外，個人設計績效亦分別與組織溝通效能及組織設計績效呈顯著正相關。因此，假設 H4：組織溝通效能與組織設計績效具正相關成立；假設 H5：組織溝通效能與個人設計績效具正相關成立；假設 H6：組織設計績效與個人設計績效具正相關成立。

另，組織溝通各要素間以「組織信任」與「溝通技巧」間之相關程度最大 ($r=0.784$)，其次為「領導者人格特質」與「組織信任」間之 $r=0.686$ ；「組織溝通效能」與組織溝通要素中之「溝通技巧」間之相關程度最大 ($r=0.668$)，其次為與「領導者人格特質」之 $r=0.604$ ；「個人設計績效」與組織溝通要素中之「溝通機制」間之相關程度最大 ($r=0.282$)；「組織設計績效」則與組織溝通要素中之「溝通技巧」間之相關程度最大 ($r=0.486$)，其次為與「溝通機制」之 $r=0.474$ 。

表 2. 組織溝通要素、組織溝通效能、組織設計績效及個人設計績效之 Pearson 積差相關矩陣 ($N=147$)

變數名稱	組織溝通要素					組織 溝通效能	組織 設計績效	個人 設計績效
	領導者 人格特質	組織成員 人格特質	組織信任	溝通技巧	溝通機制			
領導者人格特質	1.000							
組織成員人格特質	.300**	1.000						
組織信任	.686**	.477**	1.000					
溝通技巧	.638**	.559**	.784**	1.000				
溝通機制	.399**	.256**	.525**	.565**	1.000			
組織溝通效能	.604**	.305**	.591**	.668**	.518**	1.000		
組織設計績效	.363**	.303**	.467**	.486**	.474**	.472**	1.000	
個人設計績效	.039	.120	.113	.134	.282**	.195*	.343**	1.000

*在顯著水準 0.05 (雙尾) 下達顯著。 **在顯著水準 0.01 (雙尾) 下達顯著。

表 3. 組織溝通各要素之組成構面、組織溝通效能、組織設計績效及個人設計績效之 Pearson 積差相關矩陣 ($N=147$)

變數名稱	領導者 人格特質		組織成員人格特質			組織 信任	溝通 機制	溝通技巧			組織溝 通效能	組織設 計績效	個人設 計績效
	領導 風格	能力 器度	互助 合群	行為 態度	分享 表達			反應 回饋	互動 協調	訊息 傳達			
領導風格	1.000												
能力器度	.787**	1.000											
互助合群	.161	.199*	1.000										
行為態度	.081	.221**	.533**	1.000									
分享表達	.260**	.445**	.514**	.467**	1.000								
組織信任	.592**	.699**	.342**	.380**	.507**	1.000							
溝通機制	.399**	.359**	.251**	.142	.258**	.525**	1.000						
反應回饋	.489**	.602**	.325**	.308**	.419**	.681**	.498**	1.000					
互動協調	.163	.301**	.567**	.414**	.408**	.367**	.275**	.338**	1.000				
訊息傳達	.564**	.613**	.191*	.325**	.305**	.742**	.521**	.594**	.344**	1.000			
組織溝通效能	.557**	.582**	.218*	.257**	.298**	.591**	.518**	.577**	.305**	.642**	1.000		
組織設計績效	.323**	.359**	.212*	.250**	.317**	.467**	.474**	.499**	.270**	.353**	.472**	1.000	
個人設計績效	.020	.051	.170	.018	.121	.113	.282**	.166	.157	.016	.195*	.343**	1.000

*在顯著水準 0.05 (雙尾) 下達顯著。 **在顯著水準 0.01 (雙尾) 下達顯著。

此外，由表 3 所顯示之組織溝通各要素之組成構面、組織溝通效能、組織設計績效及個人設計績效之 Pearson 積差相關矩陣之數據得知，在 0.05 顯著水準下，組織溝通各要素之組成構面間除「領導風格」分別與「互助合群」、「行為態度」及「互動協調」，及「行為態度」與「溝通機制」未達顯著相關外，餘均呈顯著正相關。另，組織溝通各要素之組成構面則分別全與組織溝通效能及組織設計績效呈顯著正相關，然組織溝通各要素組成構面與個人設計績效間則僅在「溝通機制」呈顯著正相關，而與其餘各要素組成構面卻均未達顯著相關。

4-3 組織溝通要素對溝通效能及設計績效之迴歸分析

為檢視本研究採用之組織溝通要素模型對組織溝通效能、組織設計績效、及個人設計績效的影響，以及哪些組織溝通要素構面對組織溝通效能、組織設計績效、及個人設計績效具有顯著預測力，本研究使用 SPSS 統計軟體分別進行了同時多元迴歸分析 (simultaneous multiple regression analysis) 及逐步多元迴歸分析 (stepwise multiple regression analysis)。期透過複迴歸分析所得出之標準化迴歸係數 (β 係數)，從中了解各自變項對依變項的影響關係；並由複迴歸分析所得出之決定係數 R^2 ，了解依變項之總變異量能被自變項及迴歸模型所解釋之百分比。

1. 組織溝通要素對組織溝通效能之影響

由同時多元迴歸分析之結果顯示，在將組織溝通要素全部構面納入進行同時多元迴歸分析之狀況下，對組織溝通效能之整體解釋力 R^2 為 0.533，而由表 4 之逐步多元迴歸分析結果則顯示，僅有溝通技巧之「訊息傳達」與「反應回饋」、領導者人格特質之「領導風格」、及「溝通機制」依序進入迴歸模式中，共可有效解釋組織溝通效能 52.3% 的變異量，其中，以「訊息傳達」最具預測力，其個別解釋變異量為 41.0%，其次為「反應回饋」，其個別解釋變異量為 5.9%，而「領導風格」及「溝通機制」之個別解釋變異量則分別為 3.5% 及 1.8%；至於標準化迴歸係數 (β 係數) 則分別為 0.312、0.203、0.216、及 0.166，均為正數表示其對組織溝通效能的影響皆為正向。因此，假設 H1a：領導者人格特質中的領導風格對組織溝通效能存在顯著正向影響關係成立，但能利器度對組織溝通效能存在顯著正向影響關係不成立；假設 H1b：組織成員人格特質對組織溝通效能存在顯著正向影響關係不成立；假設 H1c：組織信任對組織溝通效能存在顯著正向影響關係不成立；假設 H1d：溝通技巧中的反應回饋、訊息傳達對組織溝通效能存在顯著正向影響關係成立，但互動協調對組織溝通效能存在顯著正向影響關係不成立；假設 H1e：溝通機制對組織溝通效能存在顯著正向影響關係成立。

Movahedzadeh (1997) 指出，個人技巧、相互關係、溝通管道、訊息接收回饋機制、及訊息來源之有效性這五個因素對組織溝通效能影響最大；此結果與本研究之結果相當近似，蓋個人技巧、溝通管道、訊息接收回饋機制、及訊息來源之有效性基本上與本研究之「訊息傳達」、「反應回饋」、及「溝通機制」雷同，僅在其之「相互關係」與本研究之「領導風格」上有所不同。

2. 組織溝通要素對組織設計績效之影響

由同時多元迴歸分析之結果顯示，在將組織溝通要素全部構面納入進行同時多元迴歸分析之狀況下，對組織設計績效之整體解釋力 R^2 為 0.350，而由表 4 之逐步多元迴歸分析結果則顯示，僅有溝通技巧之「反應回饋」、及「溝通機制」依序進入迴歸模式中，共可有效解釋組織設計績效 31.6% 的變異量，其中，以「反應回饋」最具預測力，其個別解釋變異量為 24.9%，其次為「溝通機制」，其個別解釋變異量為 6.7%；至於標準化迴歸係數 (β 係數) 則分別為 0.350 及 0.298，均為正數表示其對組織設計績效的影響皆為正向。因此，H2a：領導者人格特質對組織設計績效存在顯著正向影響關係不成立；H2b：組織成員人格特質對組織設計績效存在顯著正向影響關係不成立；H2c：組織信任對組織設計績效存在

顯著正向影響關係不成立；H2d：溝通技巧中的反應回饋對組織設計績效存在顯著正向影響關係成立，但互動協調和訊息傳達對組織設計績效存在顯著正向影響關係不成立；H2e：溝通機制對組織設計績效存在顯著正向影響關係成立。

3. 組織溝通要素對個人設計績效之影響

由同時多元迴歸分析之結果顯示，在將組織溝通要素全部構面納入進行同時多元迴歸分析之狀況下，對個人設計績效之整體解釋力 R^2 為 0.137，而由表 4 之逐步多元迴歸分析結果則顯示，僅有「溝通機制」進入迴歸模式中，可有效解釋個人設計績效 7.9% 的變異量，而其標準化迴歸係數 (β 係數) 則為 0.280，為正數表示其對個人設計績效的影響為正向。因此，H3a：領導者人格特質對個人設計績效存在顯著正向影響關係不成立；H3b：組織成員人格特質對個人設計績效存在顯著正向影響關係不成立；H3c：組織信任對個人設計績效存在顯著正向影響關係不成立；H3d：溝通技巧對個人設計績效存在顯著正向影響關係不成立；H3e：溝通機制對個人設計績效存在顯著正向影響關係成立。

綜觀上述多元迴歸分析之結果可看出，組織溝通要素對組織溝通效能之影響最大、對組織設計績效之影響次之、對個人設計績效之影響則最低，此結果與一般預期之常態趨勢相符，蓋組織溝通效能乃係全然植基於組織溝通要素之上，自當與組織溝通要素關係密切，然組織溝通要素對設計績效言乃係輔助元素，故其對設計績效之影響自相對較低，而組織設計績效與個人設計績效兩者相較的話，組織設計績效由於涉及之層級、面向等均較個人設計績效為廣，溝通所扮演的角色自較個人設計績效為重，故組織溝通要素對組織設計績效的影響自較對個人設計績效之影響為高。

表 4. 組織溝通要素對組織溝通效能、組織設計績效及個人設計績效之逐步迴歸分析摘要 (N=147)

效標變項	預測變項	項目	未標準化係數		標準化係數		R^2	ΔR^2	p	VIF
			B	Beta (β)						
組織溝通效能		(常數)	.225					.473		
		訊息傳達	.298	.312	.410	.410	.001	1.965		
		反應回饋	.194	.203	.470	.059	.020	1.742		
		領導風格	.251	.216	.504	.035	.009	1.563		
		溝通機制	.184	.166	.523	.018	.039	1.497		
組織設計績效		(常數)	1.822				.000			
		反應回饋	.230	.350	.249	.249	.000	1.330		
		溝通機制	.227	.298	.316	.067	.001	1.330		
個人設計績效		(常數)	2.634				.000			
		溝通機制	.223	.280	.079	.079	.002	1.000		

五、結論與建議

本研究以產業界之設計部門以及專業設計公司的設計主管與基層設計人員為研究對象，探討組織溝通要素對組織溝通效能與設計績效之影響。由信度及效度分析之結果顯示，本研究所建構之各量表均具有相當良好的信度與效度；且由前述針對資料分析結果的陳述，已然可以看出本研究已獲得了相當多之具體結果與發現，且大部份支持了本研究之研究假設。

本研究同時針對諸多組織溝通要素做考量，分別就它們對組織溝通效能、組織設計績效及個人設計績效之影響進行了探究，跳脫以往僅針對組織溝通要素之其一或其二做探討的模式，具體掌握了各組織溝通要素分別對組織溝通效能、組織設計績效及個人設計績效之影響情形，此一突破性的成果為本研究

主要貢獻之一。此外，於本研究中所涵括考量之諸多組織溝通要素對組織溝通效能之整體解釋力相當高， R^2 為 0.533，顯示本研究所涵括考量之組織溝通要素已算相當完備，且其對組織設計績效及個人設計績效之影響程度（預測力），亦獲得了驗證。以下謹彙整歸納前述研究結果提出下述結論與檢討建議。

5-1 結論

1. 整體來說，本研究所涵括考量之各組織溝通要素中，以「溝通機制」量表之平均數（ $M=3.33$ ）為最低（其餘量表則均在 3.5 以上），顯示現行設計組織在溝通機制上似有再強化之空間與必要。

2. 組織溝通各要素間以「組織信任」與「溝通技巧」間之相關程度最大（ $r=0.784$ ），其次為「領導者人格特質」與「組織信任」間之 $r=0.686$ ，此顯示領導者人格特質對組織信任之影響的重要，以及組織信任與溝通技巧間關係之密切。而由此亦可推論，領導者人格特質越佳則組織信任度越高，而組織信任度越高則組織成員之溝通技巧越佳。

3. 組織溝通效能、組織設計績效及個人設計績效間互成顯著正相關，其中，以組織溝通效能與組織設計績效間之相關程度為較高，而組織溝通效能與個人設計績效間之相關程度則較低。

4. 組織溝通效能以及組織設計績效分別與組織溝通各要素呈顯著正相關；然個人設計績效則僅與組織溝通要素中之「溝通機制」呈顯著正相關，與其餘各要素則均未達顯著相關。而由迴歸分析結果顯示，組織溝通要素對組織溝通效能之影響最大、對組織設計績效之影響次之、對個人設計績效之影響則較低。

5. 溝通技巧之「訊息傳達」與「反應回饋」、領導者人格特質之「領導風格」、及「溝通機制」是能顯著影響組織溝通效能的因素；其中，又以「訊息傳達」對組織溝通效能最具預測力，其次為「反應回饋」，再來分別是「領導風格」及「溝通機制」。因此，領導者具有讓部屬認同的領導風格、組織建構有良好的溝通機制、組織成員具有良好的訊息傳達及反應回饋溝通技巧將有助於組織溝通效能的提升。此外，由於訊息傳達與反應回饋此二構面皆屬溝通技巧要素，且此二者加總之解釋變異量即約佔了組織溝通效能總解釋變異量的 90%，由此可知溝通技巧對於組織溝通效能的重要。

6. 「溝通機制」及溝通技巧之「反應回饋」是能顯著影響組織設計績效的因素；其中，又以「反應回饋」最具預測力。因此，建構良好的組織溝通機制及強化組織成員之反應回饋溝通技巧將有助於組織設計績效的提升。

7. 組織溝通各要素中僅有「溝通機制」能顯著影響個人設計績效。因此，組織如能建構有良好的溝通機制，則對組織成員之個人設計績效的提升將會有所助益。

8. 「溝通機制」對組織溝通效能、組織設計績效及個人設計績效均產生顯著影響，其中，對組織溝通效能所產生之影響較小，然對組織設計績效及個人設計績效所產生之影響則較大，尤其是對後者，此意味著良好的溝通機制對設計績效之重要，畢竟「人」雖是溝通的主角，也是溝通問題發生之主因，但組織如建有良好的溝通機制，還是能克服「人」的問題。

5-2 檢討與建議

本研究目的基本上已達成，綜觀檢討起來可彙整歸納出以下檢討與建議：

1. 本研究在研究對象上，只針對設計組織中的設計主管與設計人員進行調查，而由此所獲得之研究結果是否可以運用於其他領域組織類別，實為後續有待進一步研究之處。

2. 經由文獻調查後發覺，現今國內實際單獨針對組織設計績效進行評估調查之實證研究實為有限，後續研究可以多從此方面加以深入研究，如此應能對業界設計績效之提升有正面實質助益之效。

3. 本研究雖針對「領導者人格特質」、「組織成員人格特質」、「組織信任」、「溝通技巧」、「溝

通機制」五個組織溝通要素進行了探究，所涵括之面向已算相當完備並已獲得一些重要成果，然組織溝通要素之組成實不止上述五個面向，後續研究應可以再加入更多的變項，如組織架構、外部環境等，以進行更深入、更全面的探討。

4. 由相關分析之結果顯示，「組織信任」分別與「組織溝通效能」及「組織設計績效」呈顯著正相關，且相關度不低（ r 分別為 0.591 及 0.467），然多元迴歸分析中並未顯現組織信任對組織溝通效能及組織設計績效有顯著的預測力。此一現象研判應係「組織信任」因與「溝通技巧」具高度相關（ $r=0.784$ ），致其對「組織溝通效能」及「組織設計績效」之影響被「溝通技巧」所取代之故。上述推論是否正確，值得後續做進一步的研究確認，而為能對各變項間之因果關係做更清楚的釐清，建議後續研究可進一步採用結構方程模式就本研究預測模型做更深入的探究。

5. 由相關分析之結果亦顯示，部份變項間之相關性甚高（如上述 $r=0.784$ ），雖然此一高度相關的結果可能確實是由於變項間之因果關係所使然，惟由於本研究係請受測者以自陳方式（self-report）填答問卷，致在研究設計上無可避免的會有「共同方法變異」（common method variance, CMV）之問題（彭台光、高月慈、林鈺琴，2006），本研究雖在問卷之設計上盡量依彭台光、高月慈與林鈺琴所提出之建議做了事前防範，然還是有可能會因 CMV 而造成變項間之相關性甚高之虞。建議後續在資料之蒐集上能採更多來源方式（如多針對不同組織、身份類別等之受測者進行施測），或是採不同時間之資料蒐集策略，以避免人為共同變異衍生的可能性。

6. 本研究有效樣本數雖有 147 份，受測者分屬於 60 家設計組織之多，惟仍稍顯不足，無法進行原擬規劃進行之公司規模、設計組織類別等控制變項之差異性分析，這是後續有待進一步探究之處。

7. 設計是一種多變且具有不確定性的行為活動，其所涵括之設計活動範圍非常廣泛，包含了組織內、外部兩個層面，是故，準確的設計績效評量勢須藉由非常嚴謹的評量作業方可達成，其本身已不是一件易事，而若同時再與本研究所探究之主題（組織溝通）結合做進一步探究的話，則實有相當大程度的困難與限制。因此，本研究僅能以自評的方式，請受測者就其個人及其組織之設計績效進行評量，致評量結果無可避免的可能會受受測者主觀認知之影響而與實際情形有所差異。然由於本研究係透過大數量樣本的問卷調查，能對大方向之趨勢有所掌握，且正如 Dess 與 Robinson（1984）所認為的：在沒有更適合的客觀資料下，自我評估的主觀資料是可以適切替代，且經常是與客觀指標一樣具有可靠性；因此本研究之結果應能對所欲探究之議題有所貢獻。當然，此亦是後續可再精進之處。

8. 一個組織之設計績效及其成員個人之設計績效當然受其成員個人之創造力、專業知能等之影響最大，然由本研究之迴歸分析結果顯示，組織溝通要素對組織及個人設計績效亦具相當程度之影響，整體解釋力（ R^2 ）分別為 0.350 及 0.137，值得設計組織加以正視。

9. 建議產業界各家公司應要建構一套完善健全之組織溝通機制，並應加強落實執行與宣導，以使得每一組織成員皆能對組織所運用之溝通管道、溝通技巧、溝通媒介、溝通時機、溝通頻率等各要素熟知並善加應用，進而能達到有效溝通。

誌謝

本研究得以順利完成，特別感謝王浚宇先生協助文獻蒐集、問卷調查與資料彙整等工作。

參考文獻

1. Allport, G. W. (1963). *Pattern and growth in personality*. New York: Rinehart & Winston.
2. Balgopal, P., & Vassil, T. (1983). *Groups in social work: An ecological perspective*. NY: Macmillan.
3. Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: W. H. Freeman and Company.
4. Burleson, B. R., & Samter, W. (1990). Effects of cognitive complexity on the perceived importance of communication skills in friends. *Communication Research, 17*(2), 165-176.
5. Caligiuri, P. M. (2000). The big five personality characteristics as predictors of expatriate's desire to terminate the assignment and supervisor-rated performance. *International Journal of Human Resources Management, 14*, 1102-1116.
6. Cascio, W. F. (1992). *Managing human resources: Productivity, quality of work life, profit*. New York: McGraw-Hill.
7. Cattell, R. B. (1965). *The scientific analysis of personality*. Baltimore: Penguin.
8. Corey, G. (1990). *Theory and practice of group counseling*. Pacific Grove, California: Brooks/Cole.
9. Corey, M. S., & Corey, G. (1992). *Groups-process and practice* (4th ed.). Pacific Grove, California: Brooks/Cole.
10. Costigan, R. D., Itler, S. S., & Berman, J. J. (1998). A multi-dimension of trust in organization. *Journal of Managerial Issues, 6*(3), 303-317.
11. Daft, R. L. (1998). *Organization theory and design* (6th ed.). Ohio: South-Western College Publishing.
12. Dainton, M., & Aylor, B. (2002). Patterns of communication channel use in the maintenance of long-distance relationships. *Communication Research Reports, 19*(2), 118-129.
13. DeFleur, M. L., Kearney, P., & Plax, T. G. (1993). *Mastering communication in contemporary America*. Mountain View, California: Mayfield.
14. Dess, G. G., & Robinson, R. B. (1984). Measuring organizational performance in the absence of objective measures: The case of the privately-held firm and conglomerate business unit. *Strategic Management Journal, 5*(3), 60-77.
15. Gatewood, R. D., & Field, H. S. (1998). *Human resource selection* (4th ed.). TX: The Dryden Press.
16. Greenbaum, H. H. (1982). *The Audit of organizational communication, contemporary perspectives in organizational behavior*. Boston: Allyn & Bacon.
17. Griffin, A., & Pagar, A. L. (1993). An interim report on measuring product development success and failure. *Journal of Product Innovation Management, 10*, 291-308.
18. Guilford, T. P. (1959). *Personality*. New York: McGraw-Hill.
19. Hair, J. F., Anderson, Tatham, R. L., & Black, W. C. (1992). *Multivariate data analysis with reading* (3rd ed.). New York: Macmillan.
20. Harold, G. (1965). Communication in organizations. In James G. March, et al. (Eds.), *Handbook of organizations* (pp. 534-573). Chicago: Rand McNally.
21. Higbie, G. E. (2008). *The chain of communication: A study of communication and multiple organizational identification in supply chain*. Unpublished master's thesis, Texas State University, USA.
22. Hormann, H. (1996). On the relation between personality and job performance of airline pilots. *International Journal of Aviation Psychology, 6*, 171-178.

23. Kasperson, R. E., Golding, D., & Tuler, S. (1992). Social distrust as a factor in sitting hazardous facilities and communicating risks. *Journal of Social Issues*, 48(4), 161-187.
24. Krone, K. J., Jablin, F. M., & Putnam, L. L. (1987). Communication theory and organizational communication: Multiple perspectives. In F. M. Jablin, et al. (Eds.), *Handbook of organizational communication* (pp. 18-40). Newbury Park, CA: Sage Publications.
25. Loch, C., Stein, L., & Teruiesch, C. (1998). Measuring development performance in the electronics industry. *IEEE Engineering Management Review*, 26(2), 48-63.
26. Monte, C. F., & Sollod, R. N. (2003). *Beneath the mask : An introduction to theories of personality*. MA : John Wiley & Sons.
27. Movahedzādeh, B. (1997). *A study of the factors influences in organization communication from the views of managers and staff of LEA of Bouyerahmad*. Unpublished master's thesis, Isfahn University, Iran.
28. Muchinsky, P. M. (1999). *Psychology applied to work* (6th ed.). CA: Wadsworth/International Thomson.
29. Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory*. New York: McGraw-Hill Book.
30. O'Reilly, C., & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492-499.
31. Pincus, J. D., Knipp, J. E., & Rayfield, R. E. (1990). Internal communication and job satisfaction revisited: The impact of organizational trust and influence on commercial bank supervisors. In L. A. Grunig & J. E. Grunig (Eds.), *Public relations research annual*, 2 (pp. 173-191). Hillsdale, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associate.
32. Richard, F., Monge, P., & Russell, H. (1977). *Communicating and organizing*. Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company.
33. Robbins, S. P. (2000). *Essentials of organizational behavior*. New Jersey: Prentice-Hall.
34. Robbins, S. P. (2001). *Organizational behavior* (9th ed.). New Jersey: Prentice-Hall.
35. Rogers, E., & Agarwala-Rogers, R. (1976). *Communication in organizations*. New York: The Free Press.
36. Rollinson, D., & Broadfield, A. (2002). *Organizational behavior and analysis* (2nd ed.). New Jersey: Pearson Education.
37. Schuler, R. S., & Huber, V. L. (1990). *Personnel and human resource management* (4th ed.). St. Paul, MN: West Pub. Co.
38. Schultz, D., & Schultz, S. E. (1997) 。人格理論 (Theories of personality) (陳正文等譯) 。台北：揚智。(原作 1994 年出版)
39. Scott, R. C., & Mitchell, T. R. (1972). Productivity improvement through better management of human resource. *Cost and Management*, 49(1), 14-24.
40. Siedentop, D. (1991). *Developing teaching skills in physical education* (3rd ed.). Mountain View, CA: Mayfield.
41. Sitkin, S. B., & Roth, N. L. (1993). Explaining the limited effectiveness of legalistic "remedies" for trust/distrust. *Organization Science*, 4(3), 367-392.
42. Trotzer, J. P. (1989). *The counselor and the group: Integrating theory, training and practice* (2nd ed.). Indiana: Accelerated Development.
43. Von Krogh, G., Ichijo, K., & Nonaka, I. (2000). *Enabling knowledge creation: How to unlock the mystery*

- of tacit knowledge and release the power of innovation*. Oxford: Oxford University Press.
44. Weiss, J. W. (1996). *Organizational behavior & change: Managing diversity, cross- Cultural dynamics, and ethics*. New York : West Publishing Company.
 45. Westmyer, S. A., DiCioccio, R. L., & Rubin, R. B. (1998). Appropriateness and effectiveness of communication channels in competent interpersonal communication. *Journal of Communication*, 48(3), 27-48.
 46. Willian, B., & Mckinnon, S. (1992). *Performance evaluation and manager's descriptions of tasks and activities. Performance measurement, evaluation, and incentives*. Boston: Harvard Business School Press.
 47. Witherspoon, P. D. (1997). *Communicating leadership – An organizational perspective*. Boston: Allyn and Bacon.
 48. Zucker, L. G. (1986). Production of trust: Institutional sources of economic structure, 1840-1920. *Research in Organizational Behavior*, 8, 53-111.
 49. 伍家德 (2000)。產品創新類型、部門參與程度與新產品開發績效關係之研究。未出版之博士論文，國立政治大學企業管理研究所，台北市。
Wu, C. T. (2000). *Research on the type of product innovation, functional involvement and new product development performance*. Unpublished PhD thesis, National Chengchi University, Taipei, Taiwan. [in Chinese, semantic translation]
 50. 李元墩 (1998)。組織內溝通滿足評量之研究。臺北市：行政院國科會科資中心。
Lee, Y. D. (1998). *A study on the evaluation of communication satisfaction in an organization*. Taiwan National Science Council. [in Chinese, semantic translation]
 51. 李元墩、蔡文淵 (1998)。台灣企業「企業員工溝通滿足量表」建構之研究。成功大學學報，33，257-283。
Lee, Y. D., & Cai, W. Y. (1998). A study on the development of communication satisfaction for the employees in business. *Journal of Cheng Kung University*, 33, 257-283. [in Chinese, semantic translation]
 52. 李元墩 (1999)。組織溝通研究之回顧與展望。中華管理評論，2 (5)，121-131。
Lee, Y. D. (1999). Retrospect and prospect in organizational communication studies. *Journal of Chinese Management Review*, 2(5), 121-131. [in Chinese, semantic translation]
 53. 李長貴 (1997)。績效管理與績效評估。台北：華泰文化。
Lee, C. K. (1997). *Performance management and performance evaluation*. Taipei: Hwa Tai. [in Chinese, semantic translation]
 54. 李郁文 (1998)。團體動力學—群體動力的理論與實務。台北：桂冠圖書。
Lee, Y. W. (2001). *Group dynamics - Theory and practice*. Taipei: Gui Guan. [in Chinese, semantic translation]
 55. 李炳賢 (2005)。中階主管的人格特質、領導風格及情緒智力與工作績效關聯之研究-以汽車零件製造業為例。未出版之碩士論文，國立成功大學管理學院高階管理碩士專班 (EMBA)，台南市。
Li, P. H. (2005). *A Study of the relationships among the middle-level manager's personality, leadership style, emotional intelligence and job performance - Automotive parts manufacturing industry*. Unpublished master's thesis, National Cheng Kung University, Tainan, Taiwan. [in Chinese, semantic translation]
 56. 林公孚 (2004)。認識領導與領導者。品質月刊，3，67-70。

- Lin, G. F. (2004). Understanding of leadership and leaders. *Quality Magazine*, 3, 67-70. [in Chinese, semantic translation]
57. 周崇儒 (2003)。淺析組織溝通的原則。《中等教育》，54 (2)，144-157。
- Jou, C. R. (2003). A brief analysis on the principle of organizational communication. *Zhong Deng Jiao Yu*, 54 (2), 144-157. [in Chinese, phonetic translation]
58. 俞成業 (1982)。《組織中員工溝通滿意度之個案實證研究》。未出版之碩士論文，國立交通大學管理研究所，新竹市。
- Yu, C. Y. (1982). *An empirical case study on the employee communication satisfaction in an organization*. Unpublished master's thesis, National Chiao Tung University, Hsinchu, Taiwan. [in Chinese, semantic translation]
59. 許道然 (2001)。《公部門組織信任與組織公民行為關係之研究》。未出版之博士論文，國立政治大學公共行政研究所，台北市。
- Xu, D. R. (2001). *A study on the relationship between organizational trust and organizational citizen behavior*. Unpublished PhD thesis, National Chengchi University, Taipei, Taiwan. [in Chinese, semantic translation]
60. 陳士昀 (2004)。不同文化背景及語言在概念設計溝通上所產生之影響。銘傳大學 2004 設計學院「文化創意與設計」國際學術研討會[光碟版]，桃園：銘傳大學。
- Chen, S. Y. (2004). The effect caused by the different culture background and langue on concept design communication. *Proceedings of 2004 Cultural Creativity and Design International Academic Conference* [CD ROM]. Taoyuan: Ming Chuan University. [in Chinese, semantic translation]
61. 陳群聰 (2005)。《影響 R&D 人員創新行為之因素探討》。未出版之碩士論文，國立中山大學資訊管理學系電子商務碩士專班，高雄市。
- Chen, C. T. (2005). *The study of innovative behavior of R&D personnel: The joint effect of subordinate personality traits and leadership styles on innovative behavior*. Unpublished master's thesis, National Sun Yat-Sen University, Kaohsiung, Taiwan. [in Chinese, semantic translation]
62. 張火燦 (1998)。《策略性人力資源管理》。台北：揚智文化。
- Chang, H. T. (1998). *Strategic human resource management*. Taipei: Yang Chih Book. [in Chinese, semantic translation]
63. 張文智、江潤華 (2008)。提升設計組織創造力做法之研究。《設計學報》，13 (1)，33-50。
- Chang, W. C., & Chiang, Z. H. (2008). A study on how to elevate organizational creativity in design organizations. *Journal of Design*, 13(1), 33-50. [in Chinese, semantic translation]
64. 張華葆 (1984)。《社會心理學》。臺北：三民書局。
- Chang, H. B. (1984). *Social psychology*. Taipei: San Min Book. [in Chinese, semantic translation]
65. 彭台光、高月慈、林鈺琴 (2006)。管理研究中的共同方法變異：問題本質、影響、測試和補救。《管理學報》，23 (1)，77-98。
- Peng, T. K., Kao, Y. T., & Lin, C. C. (2006). Common method variance in management research: Its nature, effects, detection, and remedies. *Journal of Management*, 23(1), 77-98. [in Chinese, semantic translation]
66. 黃世忠 (2001)。《組織結構、領導風格、員工個人特質、工作特性與工作滿足關係之研究—以中山科學研究院電子系統研究所為例》。未出版之碩士論文，中原大學企業管理研究所，桃園。

- Huang, S. C. (2001). *A research of the relationships among organization structure, leadership style, personal traits, job characteristics, and job satisfaction — Electronic system research division of CSIST as an example*. Unpublished master's thesis, Chung Yuan Christian University, Taoyuan, Taiwan. [in Chinese, semantic translation]
67. 黃希庭著，張春興主編（1998）。*人格心理學，世紀心理學叢書*。台北：東華書局。
- Huang, S. T., & Chang, T. S. (1998). *Personality psychology*. Taipei: Tunghua Book. [in Chinese, semantic translation]
68. 曾婉芬（2003）。*研發主管管理才能與部門績效之研究*。未出版之碩士論文，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文，高雄市。
- Tseng, W. F. (2003). *The study of management competency of R&D manager and department performance*. Unpublished master's thesis, National Sun Yat-Sen University, Kaohsiung, Taiwan. [in Chinese, semantic translation]
69. 楊振宗（2004）。談溝通。*陸軍月刊*，40(468)，4-12。
- Yang, C. T. (2004). Discussing the communication. *Army Professional Journal*, 40(468), 4-12. [in Chinese, semantic translation]
70. 齊隆鯤（1998）。溝通技巧與人際關係。*人力發展月刊*，48，62-67。
- Chi, L. K. (1998). Communication skills and interpersonal skills. *Monthly Human Development Review*, 48, 62-67. [in Chinese, semantic translation]
71. 鄧成連（1999）。*設計管理：產品設計之組織、溝通與運作*。台北：亞太圖書。
- Teng, C. L. (1999). *Design management: Organization, communication and operation of product design*. Taipei: Asiapac Books. [in Chinese, semantic translation]
72. 鄭勝泰（2002）。*人格特質對工作績效影響之探討—以某運輸服務業之 T 公司為例*。未出版之碩士論文，國立中央大學人力資源管理研究所，桃園。
- Cheng, S. T. (2002). *The effects of personality traits on job performance — A case study of T transportation service company*. Unpublished master's thesis, National Central University, Taoyuan, Taiwan. [in Chinese, semantic translation]
73. 蔡淑敏（2001）。*企業內溝通媒介、員工溝通滿足及組織承諾關係之研究—以台灣電子資訊產業為例*。未出版之碩士論文，長榮管理學院經營管理系，台南縣。
- Tsai, S. M. (2001). *A Research on the Relationships between Communication Media, Employees' Communication Satisfaction and Organizational Commitment in Business — An Empirical Study of Electronics and Information Industry in Taiwan*. Unpublished master's thesis, Chang Jung Christian College of Management, Tainan, Taiwan. [in Chinese, semantic translation]
74. 蔡智勇、薛義誠（2009）。溝通媒介、溝通特性與溝通滿足關係之探討：以社福慈善基金會為例。*中華管理評論國際學報*，12(1)，1-28。
- Tsai, C. Y., & Shiue, Y. C. (2009). A study on the relationship among communication media, communication features and communication satisfaction. *Journal of Chinese Management Review*, 12(1), 1-28. [in Chinese, semantic translation]
75. 賴士葆（1994）。*設計/製造整合機制與新產品開發績效相關之研究*。台北：行政院國家科學委員會。
- Lay, S. B. (1994). *The related study on Design/manufacturing integration mechanism and new product development performance*. Taipei: Taiwan National Science Council. [in Chinese, semantic translation]

76. 閻建政、鄧成連 (2009) 。工業設計師之個人創造力、組織環境及設計績效間之關係。《銘傳學刊》，17，135-156。
- Yen, C. C., & Teng, C. L. (2009). The relationship among industrial designer's personal creativity, organizational environment, and design performance. *Journal of Ming Chuan*, 17, 135-156. [in Chinese, semantic translation]
77. 鍾梁權 (2002) 。組織文化與績效評估制度之關聯性研究—以台灣地區資訊服務業為例。未出版之碩士論文，國立台灣科技大學管理研究所企管碩士在職學程，台北市。
- Chung, L. C. (2002). *A study on the relationship between organizational culture and the performance of appraisal system*. Unpublished master's thesis, National Taiwan University of Science and Technology, Taipei, Taiwan. [in Chinese, semantic translation]
78. 嚴竹華 (1999) 。溝通能力與溝通態度對溝通效能影響之研究。未出版之碩士論文，中原大學企業管理研究所，桃園。
- Yan, C. H. (1999). *A study on relations of communication capability, attitude and communication effectiveness*. Unpublished master's thesis, Chung Yuan Christian University, Taoyuan, Taiwan. [in Chinese, semantic translation]

附錄

附表 1. 領導者人格特質量表

量表名稱	構面名稱	衡量題項
領導者 人格特質	能力器度	我們主管的口語表達能力很好。
		我們主管的洞察能力很好。
		我們主管的社交能力很好。
		我們主管能夠體恤部屬、善解人意。
		我們主管對部屬有充裕足夠的關心與照顧之熱誠度。
		我們主管遇到部門間產生溝通意見衝突時，會進行協調溝通。
		我們主管能認真用心聆聽我們同仁之意見與看法。
	領導風格	我們主管對於部屬的工作表現會給予鼓勵。
		我們主管能接納部屬的批評與建議。
		我們主管會鼓勵部屬勇於說出不同的想法。
		我們主管與部屬溝通後，能積極確實予以協助與執行。
		我們主管會依部屬的不同特性，採取不同的對待方式。
		我們主管與部屬間相處融洽，合作愉快。

附表 2. 組織成員人格特質量表

量表名稱	構面名稱	衡量題項
組織成員 人格特質	互助合群	我們同仁都樂意接受他人的批評與指正。 我們同仁溝通時能有和善的肢體動作表現。 我們同仁的口語表達能力很好。 我們同仁能夠相互體諒，善解人意。 我們同仁於工作中皆能互相提供協助與合作。 我們同仁能分享資源與傳達正確訊息。
	行為態度	我們同仁鮮少有極端的性格與行為舉止。 我們同仁不會有自我意識高漲的心態。 我們同仁不會有自我封閉與自卑的心態。 我們同仁發生一時情緒化意見衝突的情形非常少。 我們同仁對設計工作活動的價值觀一致，差異很小。
	分享表達	我們同仁能主動積極與主管進行意見溝通交談與討論。 我們同仁能善用與主管進行交談討論的時間與機會。 我們同仁能認真聆聽與反應回答主管的意見及詢問。

附表 3. 組織信任量表

量表名稱	衡量題項
組織信任	我們同仁間均能相互信任、協調溝通配合並參與工作執行。 我們主管能對部屬的專業知能有高度的信任與支持鼓勵。 我們部屬皆能相信主管所說的話。 我們部屬對主管的領導能力有信心。 我們所有同仁對組織的管理溝通機制有信心。

附表 4. 溝通技巧量表

量表名稱	構面名稱	衡量題項
溝通技巧	反應回饋	我們主管與部屬間能彼此主動探索訊息的轉換性用意。 我們主管與部屬間能彼此掌握對方潛藏性的意念。 我們主管與部屬間能彼此心靈交流並深層了解。 我們主管與部屬間能彼此擁有適當且適切的肢體動作語言。
	互動協調	我們同仁間能彼此相互尊重。 我們同仁間能有良好的溝通互動行為。 我們同仁間能彼此進行自由溝通討論。 我們同仁間能彼此相互領導。 我們同仁能善用適合的溝通語言做表達。
	訊息傳達	我們主管能明確傳達正確訊息給我們同仁們了解。 我們主管能直接傳達訊息給我們同仁們了解。 我們主管能及時傳達訊息給我們同仁們了解。

附表 5. 溝通機制量表

量表名稱	衡量題項
溝通機制	我們組織的溝通時機適量且適切。 我們組織的溝通管道非常暢通。 我們公司能提供各項傳達設備、設施給組織成員充分使用。 我們組織的溝通媒介非常多元化，十分的適當與適切。 我們組織的溝通語言能符合各階段之溝通需求，且適當與適切。 我們組織的溝通回饋有落實執行。 我們組織的溝通規範制度健全。

附表 6. 組織溝通效能量表

量表名稱	衡量題項
組織	我對我們設計部門的整體溝通和諧性感到滿意。(溝通和諧性)
溝通效能	我對我們組織的整體溝通訊息有效性感到滿意。(溝通訊息有效性) 我對我們組織的整體溝通訊息時效性感到滿意。(溝通訊息時效性) 我對我們組織的整體溝通滿意度感到滿意。(溝通滿意度)

附表 7. 組織設計績效量表

量表名稱	衡量題項
組織	我們組織能在預定時程內完成設計工作。
設計績效	我們組織設計案的變更頻率低。 我們組織設計案均符合設計流程與設計規範。 我們組織能善加利用預算費用來完成設計工作。 我們組織的設計案都能成功上市。 我們組織設計案的設計品質良好，正式量產率很高。 我們組織的設計案得獎率很高。 我們組織獲得設計專利權的比例很高。 公司對我們組織的設計案整體表現程度感到滿意。 我們組織所設計的產品受到大多數消費者的歡迎與肯定。

附表 8. 個人設計績效量表

量表名稱	衡量題項
個人	我能在規定時程內完成主管所交付的設計工作任務。
設計績效	我所設計的產品在市場上整體評價很高。 我所設計的產品獲得專利權的比例很高。 我所主導設計的產品獲獎率很高。 公司對我的整體設計工作績效表現感到滿意。 我對我自己的整體設計工作績效表現感到滿意。

The Effects of the Key Factors of Organizational Communication on Organizational Communication Effectiveness and Design Performance

Chien-Cheng Yen* Wan-Li Wei**

Department of Product Design, Ming Chuan University

* ccyen@mail.mcu.edu.tw

** wanliwei@mail.mcu.edu.tw

Abstract

This study aims to explore the current status of the communication in design organizations, and the effects of organizational communication key factors on organizational communication effectiveness and design performance, in order to provide design organizations a useful reference on their internal communication. The subjects were 147 design leaders and designers from 60 design organizations. The results revealed that the correlations among organizational communication key factors, organizational communication effectiveness and organizational design performance are significant and positive. However, personal design performance only has a significant and positive correlation with the communication mechanism of the organizational communication key factors but not reached a significant correlation with other key factors. In addition, a significant and positive correlation can be found between personal design performance and organizational communication effectiveness as well as between personal design performance and organizational design performance. Besides, communication mechanism is the only one factor that significantly affects personal design performance, organizational design performance, and organizational communication effectiveness.

Keywords: Organizational Communication Key Factors, Organizational Communication Effectiveness, Design Performance, Design Organization.