

目次

摘要	03
第一章 緒論	
第一節 研究動機	05
第二節 研究目的	07
第三節 研究限制	08
第二章 文獻探討	
第一節 五大人格及其相關研究	09
第二節 文官之核心價值	20
第三章 研究設計與實施	
第一節 研究架構	23
第二節 研究樣本	24
第三節 研究工具	26
第四節 研究流程	28
第五節 資料處理	28
第四章 研究結果與討論	
第一節 研究結果	31
第二節 綜合討論	39
第五章 結論與建議	
第一節 結論	41
第二節 建議	42
參考文獻	45



附 錄 表

附錄一：五大人格施測問卷

附錄二：Civil Service values

附錄三：各類人格測驗之測驗公司\網址、測驗名稱、測驗內容

附錄四：以年齡作為共變數分析之省思

附錄五：執行進度表

附錄六：修改對照表



摘要

本研究擬針對高階文官和新進人員進行人格量表的施測，施測目的在於量身打造一套適用於公務人員之人格量表。人格量表主要根據五大人格因素理論分為五個向度，包括：情緒穩定性、外向性、開放性、和善性、嚴謹性，針對 50 名高階文官及 151 名 98 年度高考新進人員進行施測。以平均數差異性分析和區別分析結果顯示，不同性別、婚姻和機關的公務員在外向性、嚴謹性和情緒穩定性人格有顯著差異；其中高階文官的傾向具有情緒穩定性、嚴謹性和外向性人格。至於區別分析中，可以將 70% 的高階文官和新進人員進行正確分類，而且主要區別高階文官和新進人員的人格為『情緒穩定性』和『嚴謹性』。整體而言，五大人格在研究中得知：公務人員量表上，具有良好信度與效度。最後，相關討論與建議將提出以供學術和實務界參考。

Abstract

This study primary aimed to analyze and developed a personality scale specifically designed for the civil service personnel in Taiwan. Participants were 50 senior higher ranked officers and 151 new entry levels civil servants from the 2009 civil service examinations. The proposed personality scale is based from the Five Factor Theory of Personality, which includes: emotional stability, extroversion, openness to new experience, agreeableness, and conscientiousness. Data were analyzed using discriminant analysis and the comparison of mean difference method. Result shows that gender differences, marital status, and civil service personnel from different sectors of the government have significant differences in the factors extroversion, conscientiousness, and emotional stability. Senior higher ranked officers tend to shows more emotional stability, conscientiousness, and extroversion. In addition, results of discriminant analysis show that around 70% of the respondent civil service personnel can be successfully categorized. Furthermore, major categories are formed separating the senior higher ranked officers and the new entry levels civil servants with respect to their emotional stability and conscientiousness. In sum, in the current study the adaptation of the Five Factor Theory of Personality in establishing a personality scale specifically designed for the civil service personnel in Taiwan have shown to possessed good statistical reliability and validity. Discussions and recommendations were also given to aid future researchers.



第一章 緒論

第一節 研究動機

為因應當前全球化、數位化、第三部門崛起、各國政府組織與功能再造等之衝擊，必須要有更優秀的決策力、執行力與組織力之高階文官，面對當前更加複雜的情境方能隨機應變，以彰顯政府單位之效能、提昇人民之福祉；故，加強文官培訓工作，儘速改善公務人力體質，乃是刻不容緩的課題。從人力資源發展之培訓系統流程觀之，無論職前訓練、在職訓練、進修或終身學習等培訓功能，皆須從培訓需求、培訓規劃、培訓執行到成效評鑑等作系統循環作業，以達增進知能之效。

國內公部門尚無採用人格測驗作為選材或培訓輔助工具之案例；企業則多用於人事甄選之輔助，惟使用上常遭遇問題為：適合企業界的測驗不多，其中以沒有適用的常模，為亟待克服之問題。其他則尚有若遇到預測不良的狀況，反而還會造成員工對使用心理測驗極度反感；部分企業對心理測驗的效度完全不相信；國外翻譯而來的測驗題目常令人不知所云，導致無法作答；國外常模於國內適用上的偏差與困難。

本研究期能協助評析高階文官之自我人格特質、個性特徵、培訓需求及訓練成效等，提升文官訓練效能。另外，亦可供個人及機關運用：在個人方面，短期可作為個人職涯規劃之參考，長期可運用於個人學習地圖之建構；在機關方面，短期可供訓練機關將特定受訓人員之評量結果，藉由開設相關課程改善不足之特質。

人格測驗的種類繁多，究竟是孰是孰非或誰優於誰，莫衷一是；唯一的共識



是人格是工作表現有效的預測指標 (Barrick, Mount, & Judge, 2001)，尤其是當工作的型態與人格構念 (construct) 相互配合時，其預測的價值性 (utility) 則會大大提升。無論從過去的研究、理論分析，甚至奠基工作分析上的研究均可得到上述的證實 (Raymark, Schmit, & Guion, 1997)。畢竟，不同的工作需求不同的人格面向 (Hogan, 1996)。

是故，本研究將焦點放在瞭解文官，甚至高階文官的工作屬性及其相對應的人格特質，瞭解何種人格的構念方能完整的呼應文官工作的向度。未來亦可能嘗試將會利用大量的文獻蒐集、諮詢專家 (包括心理學家、考試委員、一般文官和高階文官)，以瞭解工作組型與人格量表之關係，定位整個「公務人員人格量表」之內容，以俾利爾後量表之信度、效度與常模建立。

關於公務人員人格量表，未來施測對象以公務人員及高階公務人員為主，研究者認為該量表至少應該包括三個重要的概念：

- (一) 公務人員具一般人的特質。因此，該量表乃在測量成年人的一般正常人的
人格，而非偏向輔導或諮商的量表，其主要目的在病人身上使用的量表
(如：明尼蘇多重人格量表，MMPI)。
- (二) 公務人員具有工作者的特質，而高階文官亦兼具領導人的特質。所以該量
表應具有一般工作者的特質及領導者的特質。對高階文官而言，其問題解
決、人際溝通、決斷力等多項特質，尤其重要。
- (三) 文官甚至高階文官具有公部門之公僕身分。有別一般企業的領導人，公務
部門之領導者需要公務人員應遵守的行為準則或特質。如：正直
(integrity)、誠實 (honesty)、客觀 (objectivity) 甚至是公正
(impartiality) (Civil Service Commissions, 2009)。

至於這三項特質是要並在一個量表或是獨立成為不同的量表，則有待未來更加斟酌。前者的優勢是可以形成一簡易適性於文官體制的量表，容易施測，但，

缺點則是以上三者的人格理論的構念是不同的，若愈取得較高的信度與效度則有其困難度。而後者的優勢則是其因各構念(construct)獨立與完整，故在信度與效度上較優良，但在施測上顯然較多麻煩，在解釋亦更費功夫。量表的內容與型態，爾後可以從長計議。

故，本研究擬針對文官，尤其是高階文官者，進行人格量表的施測，施測目的在於量身打造一套適用於公務人員之人格量表，而其間也將參酌國內外實施人格測驗之優缺，進行性格量表修訂。

總之，公務人員人格量表施測結果，將有利於政府部門之領導人才遴選，使得未來公部門領袖人才之培育，能邁向科學化、量化的道路。如此一來，無論是在領導人才的培育、遴選或是輔導，均能有一更可靠、明確的依據。

第二節 研究目的

以五大人格類型心理測驗系統，進行施測評估；施測對象為本年度(99)高階文官飛躍方案試辦計畫之受訓學員及98年度高考三級錄取人員，以協助受訓人員適切的自我覺察，瞭解其性格之典型特質。執行日期自99年7月15日起至99年12月15日止，為期5個月。具體研究目的如下：

- (一) 五大人格因素在不同性別、婚姻、機關、職類、學歷、官等等背景變項的差異情形。
- (二) 找出區別高階文官和新進人員的人格因素。

第三節 研究限制

本研究以台灣公務人員進行五大人格因素之探究，施測對象以高階文官和新進人員進行分析。樣本抽樣方面，以公務人員保障暨培訓委員會評鑑處提供，高階文官於受訓期間配合施測；而新進人員則根據所提供的名單和單位，隨機抽樣後以郵寄方式進行施測。有鑑於人力、物力和時間之因素，難針對大樣本的公務人員進行施測，恐有代表性不足，為本研究限制之一。另外，工作年資、地域等變項因素，未來亦將參考再納入分析。

此外，本研究亦不排除年齡在官等與五大人格中，可能具有共變效果存在，但是以本年度小樣本抽樣，而且一開始即以高階文官和新進人員作為抽樣對象，年齡可能非常態之變項（高階文官高年齡組；新進人員低年齡組），所以以年齡從事共變數分析作為研究結果實屬冒險偏頗，詳見附錄四。所以，未來研究還是會嘗試分析年齡在人格中扮演的角色，也會嘗試以大樣本進行隨機抽樣，但是對於本年度之研究結果無法完整詮釋，亦為本研究限制。

第二章 文獻探討

為因應研究目的，文獻將包括三大部分：一、五大人格的介紹。其內容包括沿革與意涵、跨文化的研究、與工作表現之間關係，及與領導能力之間的關係。本內容最主要是提供公務人員人格量表，在理論上使用五大人格量表的適用性及有效性。若無此實證研究的依據，一切的施測將是徒然的；二、公務人員核心價值的介紹；三、各類相關人格量表的介紹：為發展新的適用於公務人員培訓之人格測驗。有必要先綜覽各種測驗並瞭解其發行公司或相關網址、測驗名稱、測驗內容及其包含的向度。未來將由研究小組提出可行、或可參考之理論架構，並提會討論，取得共識，以為新量表發展之依據。

第一節 五大人格及其相關研究

壹、五大人格的沿革

在 1980 年代及 1990 年代間，人格特質的研究領域中，由於描述人格特質的字彙過於龐雜，引起研究者不斷爭論人格特質基本向度的數量與本質，造成研究者與人格衡鑑人員施測上的困難，甚至讓該領域呈現分裂混亂的狀態(Cattell, 1966; Pervin, Cervone, & John, 1999)。因此，在科學研究的基礎上，尋找一個普遍認同的特質分類法，並將這些相異的人格特質有效地系統化，使研究者能在具體明確的範疇中進行探究，遂成為特質論學者在當時研究的核心議題(Goldberg, 1992)。

五大因素特質模型 (Five Factors Model) 的建構，藉由分析一般人用以描述他人性格的日常用語找出人格的基本單位，其所依循的基本程序：讓參與者運用由字典中選取的特質用語，以評量自我或他人，再利用科學研究方法的因素分

析 (factor analysis) 解讀評量結果，找出一致的、穩在的人格特質 (Pervin, Cervone, & John, 1999)。

五大因素特質理論的起源可以追溯到 Galton(1884)，Galton 運用字典找尋自然語言以描述人格語詞是其開端。而 Allport 和 Odbert(1936)延續 Galton 的研究，認為若能將一個文化中描述人格特質的語言加以分析，應能顯示出表達人格特質的基本構念；因此，重新檢視韋氏新國際辭典(第二版) (Webster's New International Dictionary) 中描述人格特質或是行為的 17953 個單字，並且把這些單字歸類成四個面向：可能是人格特質的中性詞語、描述短暫情緒與行為的詞語、能夠表達個人行為所蘊含社會或個體判斷特質的詞語和綜合類詞語等，奠定五大因素特質的基礎架構。但是，也有學者(Pervin, 1993)認為 Allport 的研究僅是開闢出新的研究議題，卻沒有提出足夠的實證性證據支持他的論述。

提出實證性的證據要從 Cattell(1943)開始。Cattell 是 Spearman 的學生，他認為早期特質論測量到的結果紛亂無章，是由於使用不同的測量工具、取樣的限制、特質的命名差異以及研究者的偏誤所造成。所以 Cattell 認為對全部特質進行因素分析可以改善結果，於是試圖把 Allport 和 Odbert 分類清單中的同義字和反義字歸類，把分類刪減到剩下 150 種，接下來再加上 10 種特殊類別能力和 11 種特殊興趣，讓總數變成 171 種；接著，再進行集群分析(cluster analysis)，把這些描述歸納為 60 種可觀察的行為模式。Cattell 稱可觀察的行為模式為「表面特質」(surface traits)，經過因素分析後，剩下的 16 個行為模式被稱為「深層特質」(source traits)。最後，Cattell 再使用直交轉軸進一步分析他原來的成果，最終他歸納為 4 種(Cattell, 1956)、5 種(Cattell, Eber, & Tatsuoka, 1970)，甚至是 8 種(Cattell, 1973)的次級因素。

雖然，後來的學者 (Digman & Takemoto-Chock, 1981) 檢視 Cattell 的實驗設計時，發現他的資料在謄寫數字時有筆誤，像是把正面反應註記成負面反應。

更糟的是，其他學者在重新進行相同實驗設計時，竟然產生不同的結果。Barrett 和 Kline(1982)嚴格地遵照 Cattell 的方法論操作實驗，即便如此，還是不能在 491 個大學生的母群中歸納出 16 個因素，反而是找出 7~9 個顯著變項(sufficient reliabilities)和因素效度(factor validities)。

儘管遭受許多的批判，Cattell 認為這些人是因為沒有嚴格遵守他使用的方法論才會產生錯誤的結果，所以 Cattell 和他的同事還是發展出稱為「16 種人格因素問卷」(sixteen personality factor questionnaire：簡稱 16P.F.)，為五大因素特質模式(Five-Factor Model)奠下了基礎。

接續發展的是 Fiske(1949)，他以 128 位臨床實習生為樣本，測量 22 項表面行為，歸納出四個主要因素：社會適應力(Social Adaptability)，情緒控制力(Emotional Control)，順從性(Conformity)，和提問智力(Inquiring Intellect)。Norman(1963)則延續 Fiske 的理論，針對密西根大學學生進行一項由同儕間相互評量的因素分析，歸納出人格特質的五個面向：外向性(Extraversion)，和善性(Good-naturedness)，嚴謹性(Conscientiousness)，情緒穩定性(Emotional Stability)和文化(Culture)。而後，Goldberg(1981)驗證了五大因素的存在，並正式命名為「Big Five」。接下來，McCrae 和 Costa(1985)則將「文化」這項因素修改為「開放性」(Openness to New Experience)，並且主張每個人在五個向度上，均有個別差異存在。

至於，Hogan(1982)則以五大因素模式為基礎，提出他的社會分析理論，該理論同時強調人格測驗中，受測者(actor)與觀察者(observer)的重要性，而且也可以應用到職場中；更甚者，不只將物理情境納入，也將個體主觀理解的社會情境納入考量。但是 Hogan 的理論在其他學者引用時，僅是作為五大因素模式的「理論」引用。有鑑於此，他開始發展 Hogan Personality Inventory(HPI)和 Hogan Development Survey(HDS)。前者(HPI)測驗人格的光明面(正常情境下的人格特質)，而後者(HDS)評測的是人格的黑暗面(在不同壓力情境下，個體特質



的負面改變)。

隨後，McCrae 和 Costa (1985)發展了五大因素量表和五大因素量表修改版 (NEO-PI-R, 1992)。五大因素量表修改版評價 30 個明確的人格特質，每個因素各有六個具體面向。這是目前五大因素模式中最廣為接受的測驗工具(McCrae, 2002)。

有鑑於此，本研究欲採取五大人格量表作為研究工具，一乃其發展歷程是以科學分析為主；二乃此五大因素具有信度和效度，並且在一般人中，保持相當地穩定性。故，可以此作為分析工具，再進一步瞭解不同職等文官在五大人格因素間的差異情形，即可協助各階文官自我覺察功能。

貳、五大人格的意涵

至於在五大人格量表中，用以指涉各因素的語詞略有差異，本研究則以 Pervin、Cervone 和 John (1999)所採用的情緒穩定性(emotional stability)、外向性(extroversion)、開放性(openness to new experience)、和善性 (agreeableness)與嚴謹性(conscientiousness)等五項因素為基礎，並將各因素特質與各量表說明如下：

1. 情緒穩定性(emotional stability)：亦即在此構面得分高者的特質為：鎮靜、放鬆、安定、不情緒化、自足、堅強等。而得低分者的特質為：多慮、不安、易怒、嫉妒、自卑和情緒化。
2. 外向性(extroversion)：此人格構面高分者具有健談的、喜愛社交的、大膽和精力旺盛等特質。而低分者則具備保守、清醒、冷漠、工作取向、沉默和缺少活力等特質。
3. 開放性(openness to new experience)：此項度高分者是好奇、興趣廣泛、有創造力和富想像力的特質者。而低分者則是從俗、實際、興趣狹隘、非藝



術性和非分析性的特質者。

4. 和善性(agreeableness)：高分者具有富同情心的、仁慈的、樂於合作的等特質。低分者在此向度的特質是好批評、粗魯、多疑、殘忍易怒、好使喚人、不合作。
5. 嚴謹性(conscientiousness)：具高分者具有組織能力、有效率的、有系統的特質。相對來說，低分者的特質是漫無目的、不可信賴、粗心、散漫、意志薄弱和享樂主義者。

參、五大人格量表跨文化的議題

為驗證五大因素模式是否具有跨文化類推性與普遍性，關於性格特質的跨文化研究絡繹不絕地展開，在學界亦引起許多議題。在跨文化樣本的研究中，在運用修正版五大人格量表(NEO-PI-R)時，研究者的發現並非全部一致，而其議題主要集中於語言翻譯和文化差異上。

首先，提出NEO-PI-R的McCrae和Costa(1997)就強烈地認為五大因素模式是全人類所共有，因此具有跨文化普遍性。McCrae和Costa提出的實證則是以NEO-PI-R在許多不同文化、語言(如德文、中文)的地區施測時，均得到相當程度的一致性，由此證實五大性格存在的跨文化普遍性。同時，也有其他學者(Katigbak et al., 2002)在針對不同地區進行完實驗後，也提出相同的結論。

然而，有學者質疑NEO-PI-R翻譯成不同語言時，會造成誤差。Hofstee(1997)和他的同事就以德文和荷蘭文為翻譯對象，仿照先前的字彙研究設計進行實驗，發現英文和荷蘭文之間雖然具有相當的一致性，但是在「開放性因素」(如與創造力、想像力有關的字彙)的表現並不如預期。該現象顯示，在使用NEO-PI-R時應當留意不同語言之間描述性格的詞語，而非將英文量表強加於不同語言團體成員的身上(Pervin, Cervone, & John, 1999)。

也有其他學者根據相關研究成果表示，五大人格量表在不同文化所進行的研



究結果雖具有高度一致性，但仍有無法類推之處。以 Saucier、Hampson 和 Goldberg(2000)的實驗為例，他們指出五大因素中的「外向性」、「和善性」和「嚴謹性」在大多數語言中均可發現，但「情緒穩定性」和「開放性」這兩個因素則較無跨文化的可信度。另外，Halim 等人(2004)則以 341 位 17~21 歲的印度大學生和 106 位 25~71 歲的女性為研究對象，其研究結果指出印度雖然跟西方有巨大的文化差異，但研究結果除了在「開放性」的表現之外，仍相當符合 NEO PI-R 的內容。

Rodriguez 和 Church(2003)則是以墨西哥為例，提出即使在跨文化的情境下，五大因素模式仍能解釋多數的實驗結果，但還是有些許差異。Rodriguez 和 Church 認為差異是由於兩個因素：分別是種族因素和社會文化，其中種族因素占大部分。另外，在馬來西亞、英國和美國的跨文化研究則指出受測學生偏好具備「嚴謹性」、「外向性」和「和善性」等人格特質的老師，但同樣不喜歡「情緒穩定性」偏差的老師，這份研究更指出在大樣本的情況下，文化差異會更加明顯 (Swami et al, 2007)。儘管如此，他們認為在五大因素模式中，還是應該納入文化差異並加以考量。

上述在各國語言之間研究結果的差異，導致學者開始思考各文化中的人格因素可能獨特，但不具普遍性 (Caprara & Perugini, 1994)。以華人研究為例，Cheung 等人(1996)表示影響華人地區的因素可能是「華人傳統」；而楊國樞(1999)的研究中分析台灣、中國大陸的樣本，通過因素分析得出了華人人格的七個向度分別是：「精明幹練：愚鈍懦弱」、「勤儉恆毅：懶散放縱」、「誠信仁慈：狡詐殘酷」、「溫順隨和：暴躁倔強」、「外向活躍：內向沈靜」、「豪邁直爽：計較多疑」與「淡泊知足：功利虛榮」。因此，楊國樞認為西方的五大人格因素模式並不能完全適用於描述華人，華人具有不同的人格模式。隨後 Dengfeng、Hong 和 Fan(2005)延續中西人格結構差異的假設，並且以七大因素和五大因素模式對

比，最後提出七大因素具穩定性且較能解釋中國人的人格，同時也再一次強調文化差異的存在。

總而言之，五大人格量表是否具有普遍性及跨文化類推性的議題，截至今日已有許多學者投身其中加以驗證，大部分的研究結論仍贊同五大人格量表具有跨文化類推性，但同時必須要考量到當地語言和文化的差異，在釐清實際影響的因素之前，也必須反覆驗證，以避免過度類推或低估五大人格量表的解釋力。雖然 Cheung 等人 (1996) 把「華人傳統」加入五大人格量表中，而楊國樞 (1999) 亦將華人人格分為七個向度。但是，目前在工作職場上的驗證性研究及後設研究的主流，仍是以五大人格量表中的五個因素為主。因此，本研究基本上仍採用國際研究較通用理論架構進行研究，但亦會注意到華人的特殊性。

肆、五大人格與工作表現的相關

自 1990 年以來，後設分析的研究一致地認為人格測量乃是預測工作表現的有效因子 (Hogan & Holland, 2003)。以美國及加拿大地區為研究樣本，至少有三個人格測驗的後設分析研究證明：五大人量表是一預測工作表現的重要因子 (Barrick & Mount, 1991; Hough, 1992; Tett, Jackson, & Rothslein, 1991)。此三項後設分析研究一致性的結論是：(1) 五大人格量表中的『情緒穩定性』對不同的職業均具有推論性的效度 (Barrick & Mount, 1991; Hough, 1992; Tett et al., 1991)。(2) 若能將人格測驗預測工作分析 (job analysis)，則發現效度會有提升現象 (Tett et al., 1991)。

在美國方面的研究發現，在過去 85 年人事心理學 Schmidt 與 Hunter (1997) 在其後設分析中發現：假如把『一般心理能力』(general mental ability) 與五大人格中的『嚴謹性』合併使用為預測變項，以整體工作表現為效標變項，其效度達 .60，而其中因『嚴謹性』所增加的效度為 .09 (約 27%)。另外，若以工作訓練為效標時，同樣是以一般心理能力合併五大人格中的『嚴謹性』，研究發



現：效度會因人格因素『嚴謹性』的加入而提升。這是一個很重要的結論，目前國家考試扮演著專業化成就測驗的角色，概念上與一般心理能力的篩選機制是相同的，未來假如在公務人員的培訓上，除了瞭解個人的國家考試的狀況外，若輔以人格測驗，將會使對未來工作上的表現更有預測的效果。是故，發展專屬於公務人員的人格量表是很重要的。

而以上的發現在五大人格與工作環境之間的研究主要是美國、加拿大地區為主，尚未遍及歐洲及亞洲地區。一如 Heriot 與 Anderson(1997)的研究指出：這些在美加地區所到在人是心理學上的研究結果，似乎就毫不被質疑地被其他國家給接受；在此，似乎忽略在社會、文化、甄選及評估等等的差異。目前在歐洲對美國的研究結果亦是毫無疑問的接受，這種研究結果轉移未考慮文化的差異，因此，同樣是五大人格量表，『有可能』，也『可能不會』產生不同的結果(P28)。

為了瞭解在歐洲的適用性，Salgadi (1998) 特別以軍隊及公務人員為對象，特別是以歐洲地區為樣本，探究五大人格量表的高度與工作表現之間的關係。Salgadi 乃是綜合整理三篇後設分析的結果。研究結果發現：(1) 一如 Schmidt 與 Hunter (1997) 的在美後設研究發現：五大人格量表與工作表現之間相關亦被證實在歐洲的樣本中同樣可行。(2) 合併五大人格量表與一般心理能力為預測變項，在效度上的確能使效度增加。(3) 五大人格量表中的『嚴謹性』和『情緒穩定』對不同的工作評量標準及不同職業屬性（包括軍隊及公務職別），均具效度的類推性；其中『嚴謹性』的真實效度 (ρ) 為.23，而情緒穩定性的真實效度 (ρ) 為.23。(4) 而五大人格中『嚴謹性』和『情緒穩定』能提升效度，對總體效度的增額分別是 10% 及 11%。

目前較新的研究亦得到很類似的結論，如 Hurtz 與 Donovan(2000)研究五大人格與工作表現之關係時，亦支持『嚴謹性』與『情緒穩定性』是預測工作表現時的基本人格特質。至於五大人格之其他三種特質（和善性、外向性和開放性）

是不是完全沒有任何的影響力？Salgado 與 De Fruyt (2005)認為這種看法實在有低估這三種特質其之增額效度 (incremental validity) 的現象。當然 Salgado 再次地證實：在合併五大人格與一般心理能力 (general mental ability) 為預測變項，以工作表現為效標變項做預測時發現，其增額效度以『嚴謹性』與『和善性』為最強。在一般心理能力之外，『嚴謹性』之解釋力增加 37%，『和善性』之解釋力增加 20%，而『情緒穩定性』之解釋力只增加 9%。Salgado 與 De Fruyt (2005) 的研究雖與過去研究有些出入，仍不減五大人格特質在增加效度上的影響力。

總體而言，(1) 若五大人格合併與一般心理能力一起使用，做為預測變項，能增加對工作表現的效標測量效果。(2) 五大人格中『嚴謹性』和『情緒穩定性』，甚至是最後被提出『和善性』對工作表現均能展現增加效度。(3) 人格特質可用以預測工作表現。

以上的結論對本計畫的推動與執行，具有很大的鼓舞作用。有了完整理論依據，使我們更有信心使用五大人格量表，協助文官，尤其是高階文官進行自我瞭解，修正自己，進而提升自己的工作效能。

伍、五大人格與領導的相關

長久以來，人們對人格特質與領導之間一直保持高度的好奇與關注。就某個程度而言，一般人均可感受到人格特質似乎是詮釋領導者個人形式風格重要的因素。環顧台灣在企業界的領導者，如王永慶、郭台銘、張忠謀、林百里等等，可以很輕易地發現領導者因其行事風格或人格特質之迥異，其在公司的經營、對員工的態度，危機處理的方式也大異其趣。是故，人格特質可說是領導能力或風格的潛在影響因子。

然而，要證明這看似簡單的連結—人格與領導的關係，似乎是件不容易的事情。過去有許多實證性的研究只發現兩者之間一些微弱的關係，而因研究中存在



許多不同的人格特質常常很難有效說明人格與領導的關連性 (Bass, 1998)。

在 1980 年代左右，一些研究開始有了新的進展。例如，有研究認為某些特質，包括智力、男性化/女性化特質、支配性等特質，一致的與領導產生顯著性的關連 (Lord, De Vader & Alliger, 1986)。爾後，在他們相繼出版的工業組織心理學手冊中，有關領導的研究，如 Yukl 與 Van Fleet (1992) 發現某些關鍵性的特質與領導者的效能有關連。

綜觀過去文獻，五大人格似乎提供某些架構：說明人格與領導之間的關係。目前的確有研究已證明五大人格之某些特質與領導之間的關連 (Hogan et al., 1994; Judge, & Bono, 2000; Goodstein & Lanyon, 1999)。Hogan 等人 (1994) 下了一個結論：五大人格中的「和善性」、「情緒穩定性」及「外向性」的確與初露的領導能力 (emergent leadership) 存在一致性的關係。Mount 與 Barrick (2000) 認為「嚴謹性」與「情緒穩定性」等兩項五大人格特質與工作動機、力求表現、領導的展現有關連。

最近，在一個最大型後設分析研究，是由 Judge 等人 (2002) 所主持的研究發現：「外向性」、「嚴謹性」、「情緒穩定性」及「開放性」等四大面向與領導之間相關大約是由 .31 至 .24，但是和善性與領導之間的關係只有 .08。若將五大人格為自變項，用迴歸方式去預測領導變項 ($R=.48$) 是可接受的，其中在領導變項的總變異中 25% 是可由人格特質所解釋的。

另外，有些研究以軍隊或警察為對象，亦可提供本研究做一個參考，畢竟文官與軍警同屬公務員系統。在軍隊的環境中，五大人格構念被認為是領導行為重要影響因素 (如 McHenry, Hough, Toquam, Hanson, & Ashworth, 1990; Hough, 1998)；而其他研究亦證實人格特質與有效的軍隊領導的確是重要的預測因子。

亦有學者以警察為研究對象，Hogan、Raskin 和 Fazzini (1990) 在警察中展現領導特質者 (emerged as leaders)，其在智力、企圖心、友善性的分數都

較高。Lau (1998) 認為人格特質與領導的展現 (leadership emergence) 的相關比其與領導的有效性 (leadership effectiveness) 的相關高。Thomas (1999) 證實「企圖心」(Ambition) 對軍校學生評量分數最具有預測力。「社交能力」(sociability) 與軍校學生評量分數亦呈高相關；換言之，較具社交能力者，愈受到喜愛。Lall 等人 (1999) 對美國海軍的最高階將領進行人格評估，見習軍官在荷根人格量表 (HPI) 上的「企圖心」(Ambition) 分量表、「智力/開放」(Intellectance/Openness) 分量表、「審慎性」(Prudence) 分量表及「學校成功」(School success) 分量表上，有較佳的表現。Atwater 等人 (1999) 的研究發現：認知能力、體適能、先前經驗對領導者的領導特質為重要的預測變項。Bradley 等人 (2002) 發現，支配性、精力、內在控制力對四年後的領導能力有預測效果。值得注意的是，這些人並不是真正的領導者—只有參與中階或高階主管的活動而已。

後來，有學者認為應該用真實警官為樣本，方能更透徹瞭解人格與領導之間的關係。警察人員的工作通常要面對許多棘手、具有相當大壓力及不愉快的情境。其身心的狀況備受挑戰。於是 Liță 與 Grigoraș (2007) 以 123 名服務於羅馬尼亞的警官為對象，年齡介於 21 歲至 56 歲。比較特別的是使用工具包括明尼蘇達多重人格量表 (MMPI)、修正版的五大人格量表，及領導行為描述 XII 的問卷 (Leader Behavior Description Questionnaire XII)。Liță 與 Grigoraș 的研究結果證實：不論是正常量表 (修正版五大人格量表) 或心理病理量表 (MMPI)，對領導行為均有解釋力。但是五大人格量表顯然更能解釋領導能力。

值得注意的：目前本研究欲發展的量表是給文官，甚至是高階文官使用。而警察人員比較具武官的味道。雖然同屬公務員系統，但其中一定有些差異存在，是故，未來在研究上，亦要注意兩種樣本的異同，方能在文官的人格量表中有更精確的詮釋。



第二節 文官之核心價值

公務人員人格量表的對象是各階文官。當然有別於企業界的工作者及領導者。其最特別之處莫過於公務人員的核心價值有其特殊性。為使國家的文官能做到「清廉、勤政、愛民」，以建立馬總統所明示之「廉能政府」的概念，為因應此重責大任，國家文官首要建立公務人員核心價值。國家文官若能內化公務人員的核心價值，則能具有正確的價值體系及倫理觀，間接型塑優質的組織文化。如此一來，文官則能明辨是非、對國家忠誠、時時創新、保持專業、主動/積極地發揮執行力，並且以寬容、民主態度包容不同族群，並促進社會和諧，為全民提供第一流的公共服務。

目前在考試院之文官制度興革規劃方案，具體興革建議中的第一項為：確定並公布文官之核心價值，以「廉正、忠誠、專業、效能、關懷」為核心價值。其重要內涵如表1。

表1 文官核心價值與重要內涵

核心價值	重要內涵
廉正	以清廉、公正、行政中立自持，自動利益迴避，公平執行公務，兼顧各方權益之均衡，營造全民良善之生存發展環境。
忠誠	忠於憲法及法律，忠於國家及全民；重視榮譽、誠信、誠實並應具道德感與責任感。
專業	掌握全球化趨勢，積極充實職務所需知識技能，熟悉主管法令及相關政策措施。實踐終身學習，時時創新，保持專業水準，與時俱進，提供全民第一流的公共服務。
效能	運用有效方法，簡化行政程序；研修相關法令、措施，力求符合成本效益要求，提升決策品質；以對的方法，做對的事；明快、主動、積極地發揮執行力，以提高行政效率與工作績效，達成施政目標，提升國家競爭力。
關懷	時時以民眾福祉為念，親切提供服務；對人民之需要及所遭遇之困難，以同理心及時提供必要之協助與照護，增進人民信賴感。並培養人文關懷與多元文化素養，以寬容、民主的態度，讓族群間相互尊重與包容，社會更加和諧。

資料來源：來自於考試院（2010：8）。



在公務人員人格量表中，加入文官之核心價值是很重要的，但這也是最具挑戰性的一環。因為所有目前所列之核心價值的重要內涵或行為目標，是理想上要達到的標的。即使在量表上的填答是肯定的，真正的行為是否能確實執行，則是另外一件待考驗的事情。態度與行為的落差，可能使公務人員的答案反應社會期許的層面，而非真實的行為。不過，透過問卷的填答，某個程度亦可達政策上宣示文官核心價值的效果，進而間接地達到外塑至內化的效果。

另外，英國政府所宣示的公務人員核心價值 (Civil Service Values)，亦可提供參考，其內容包括正直 (Integrity)、誠實 (Honesty)、客觀 (Objectivity)、行政中立 (Political Impartiality) (Civil Service Commissioners, 2006)。其內容詳述於附錄二。至於其他相關參考的人格量表，為使公務人員人格量表的內容能具理論效度及實際的需要，以增加未來量表的適用性。研究團隊將目前與工作有關的人格測驗羅列於附錄三，其包括測驗公司\網址、測驗名稱，最主要的是測驗的內容、向度及其意義。未來在公務人員人格量表的發展上，必定有許多的幫助。



第三章 研究設計與實施

本 99 年度目的為高階文官和新進人員施測五大人格量表。

目前，公務人員人格量表先以五大人格量表之實施過程為藍本，撰寫研究流程。未來參考相關其他研究，提專家會議討論，定位公務人員人格量表之方向與內容後，將依本研究在此所提出的架構循序執行。本研究將研究方法包含：研究架構、研究對象、研究工具、研究流程、資料處理和研究限制，以下分述之：

第一節 研究架構

本節 99 年度研究架構係根據五大人格因素理論與綜合文獻探討而得，分為五個向度，包括情緒穩定性、外向性、開放性、和善性、嚴謹性，主要針對 99 年度協助公務人員自我人格瞭解，如圖 1 所示。

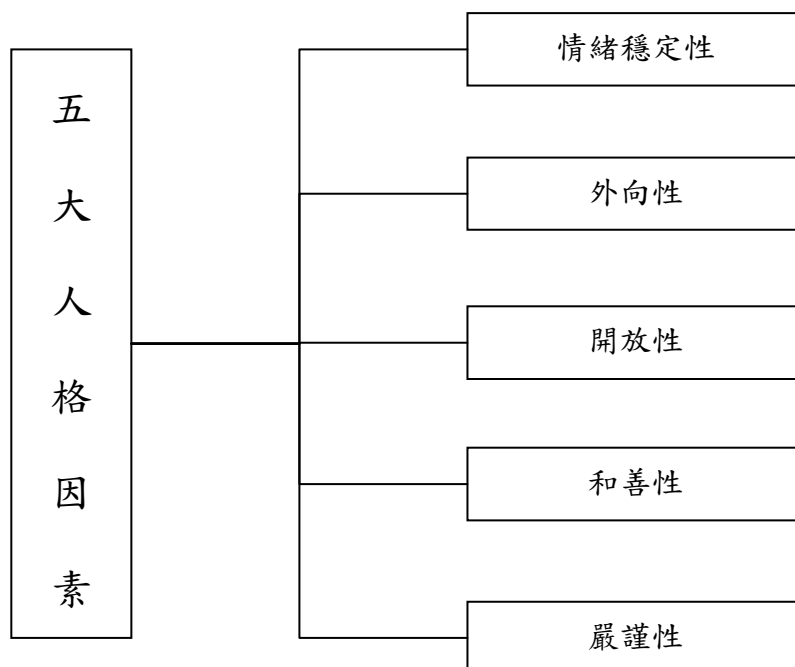


圖1 99年公務人員五大人格量表架構圖

第二節 研究樣本

壹、五大人格問卷回收概況

本研究 99 年欲以五大人格類型心理測驗，協助高階文官和高考錄取受訓人員適切的自我覺察，瞭解其性格之典型特質。最後，本研究擬依研究結果對公務人員之培訓發展提出建議事項。

據此，本研究擬於：99 年度（自 99 年 7 月 15 日起至 99 年 12 月 15 日止）針對 50 名高階文官及 151 名 98 年度高考新進人員，進行五大人格類型心理測驗之施測。問卷施測結果呈現於表 2。

五大人格類型心理測驗施測，高階文官方面發出問卷 50 份，回收 48 份，回收率達 96.6%；新進人員方面發出問卷 151 份，回收 105 份，回收率達 69.5%。另外，針對回收問卷，如有填答不全、遺漏值太多，或有特定反應心向之無效問卷，將以無效問卷刪除之；故，高階文官有效問卷計 42 份，而新進人員有效問卷計 103 份。

表 2 問卷發放及回收情形

	發出問卷		回收問卷		有效問卷		無效問卷	
	份數	份數	比率%	份數	比率%	份數	比率%	
高階文官	50	48	96.6%	42	87.5%	6	12.5%	
新進人員	151	105	69.5%	103	98%	2	2%	

註：回收比率以回收份數除以發出份數；有效比率以有效份數除以回收份數。

貳、樣本描述性統計

本研究樣本分為高階文官和新進人員，詳細描述統計呈現於表 3。

在高階文官方面，性別方面，男生為 36 人(85.71%)，女生為 6 人(14.29%)；婚姻方面，已婚為 38 人(90.48%)，未婚或單身為 3 人(7.14%)；學歷方面，高中



(職)和專科為 0 人(0%)，大學為 8 人(19.05%)，研究所以上為 34 人(80.95%)；官等方面，簡任為 42 人(100%)，其他薦任和委任為 0 人(0%)；機關方面，中央為 33 人(78.57%)，地方為 9 人(21.43%)；職類方面，行政類為 33 人(78.57%)，技術類為 9 人(21.43%)。至於年齡方面，平均年紀為 52.39 歲；標準差為 4.90。

在新進人員方面，性別方面，男生 48 人(46.60%)，女生為 53 人(51.46%)；婚姻方面，已婚為 22 人(21.36%)，未婚或單身為 81 人(78.64%)；學歷方面，高中(職)為 0 人(0%)，專科為 1 人(0.97%)，大學為 43 人(41.75%)，研究所以上為 59 人(57.28%)；官等方面，簡任為 0 人(0%)，薦任為 98 人(95.15%)，委任為 5 人(4.85%)；機關方面，中央為 63 人(61.17%)，地方為 40 人(38.83%)；職類方面，行政類為 66 人(64.08%)，技術類為 35 人(33.98%)。至於年齡方面，平均年紀為 30.72 歲；標準差為 4.81。

表 3 高階文官和新進人員基本資料分析

類別	項目	高階文官 (N=42)		新進人員 (N=103)	
		人數	百分比(%)	人數	百分比(%)
性別	男	36	85.71	48	46.60
	女	6	14.29	53	51.46
婚姻	已婚	38	90.48	22	21.36
	未婚或單身	3	7.14	81	78.64
學歷	高中(職)	0	0	0	0
	專科	0	0	1	0.97
	大學	8	19.05	43	41.75
	研究所以上	34	80.95	59	57.28
官等	簡任	42	100.00	0	0
	薦任	0	0	98	95.15
	委任	0	0	5	4.85
機關	中央	33	78.57	63	61.17
	地方	9	21.43	40	38.83
職類	行政類	33	78.57	66	64.08
	技術類	9	21.43	35	33.98
		平均數	標準差	平均數	標準差
年齡		52.39	4.90	30.72	4.81

註：部分相加不等於總數(N=145)，乃排除遺漏值所致。



第三節 研究工具

壹、五大人格因素問卷

本研究以五大人格因素特質論，包括情緒穩定性、外向性、開放性、和善性、嚴謹性等修訂而成本研究架構。所以，本研究之量表架構將有五個向度，分別為：情緒穩定性、外向性、開放性、和善性、嚴謹性等，根據 Costa 和 McCrae (1992) 原本量表信度為分別為 .86、.77、.73、.68 和 .81。

接著，本研究將依這五個向度內涵作為量表編制的依據，並且參考蔡欣嵐 (2001) 之五大人格因素量表之翻譯題目，詳見於表4，修訂「公務人員人格量表」題目如附錄一，並且將每個向度所包含的試題進行信度分析，求得信度分別為 .90、.80、.60、.68、.88。

表4 五大人格向度及其題目

人格向度	具體施測題目	原量表 α 信度	本次量表 α 信度
情緒穩定性	(1)、6、11、(16)、21、26、31、36、41、(46)、51、56	.86	.90
外向性	2、7、(12)、17、22、(27)、32、37、(42)、47、52、57	.77	.80
開放性	(3)、(8)、13、(18)、(23)、28、(33)、(38)、43、(48)、53、58	.73	.60
和善性	4、(9)、(14)、19、(24)、(29)、34、(39)、(44)、49、(54)、59	.68	.68
嚴謹性	10、(15)、20、25、(30)、35、40、(45)、50、(55)、60	.81	.88

註：1. () 為反向計分題。

2. 資料來源：原本量表信度取自 Costa 和 McCrae (1992)。

貳、工作價值觀量表

本研究的工作價值觀量表取自吳鐵雄、李坤崇、劉佑星和歐慧敏（2005）所編制，具有版權之正式施測問卷（不可複印呈現於附錄中），亦具有市面發行的指導手冊（ISBN: 957-00-7029-3），此問卷適合大專生和大專畢業在職人員施測，形式採取 Likert 六點量表。在以大專畢業在職人員隔三週和隔六週重測信度係數平均值為.81 和.76；Cronbach α 係數平均值為.88（吳鐵雄等人，2005），其他分量表信度以及本量表施測後信度，均詳細呈現如表 5。

由表 5 可知，工作價值觀可以分為七個分量表，分別為自我成長、自我實現、尊嚴、社會互動、組織安全與經濟、安定與免於焦慮以及休閒健康與交通等七個取向。其中自我成長、自我實現、尊嚴可在歸類為『目的價值』領域，『目的價值』分數高者，表示較注重自我成長，發揮個人才能和創造力，獲得成就感和領導權力；至於社會互動、組織安全與經濟、安定與免於焦慮以及休閒健康與交通可在歸類為『工具價值』領域，『工具價值』分數高者，表示較注重社會互動和良好的社會關係，完善的組織環境以滿足安全感，以及維持生活所需報酬和休閒活動。

表 5 工作價值觀向度及其題目

領域	取向（分量表）	原量表 α 信度	本量表 α 信度
目的價值	自我成長取向	.892	.89
	自我實現取向	.895	.85
	尊嚴取向	.887	.86
工具價值	社會互動取向	.910	.94
	組織安全與經濟取向	.912	.93
	安定與免於焦慮取向	.865	.84
	休閒健康與交通取向	.825	.83

註：1. α 信度以大專畢業在職人員為樣本時。

2. 資料來源：吳鐵雄、李坤崇、劉佑星、歐慧敏（2005）。



第四節 研究流程

本研究之研究程序，分為準備階段、實施階段和完成階段等三個過程，茲分述如下：

壹、準備階段

準備五大人格量表和工作價值觀量表，對高階文官和新進人員進行施測。

貳、實施階段

以高階文官和新進公務人員為研究對象，總共發放 201 份正式問卷。

參、完成階段

對統計結果進行分析和探討，提出本研究的結論和建議，並整合文獻撰寫為論文，再商請心理學專家與相關人員審閱與提出改進意見。

第五節 資料處理

壹、背景變項分析

分別對將五大人格因素試題加總，再透過 t 檢定對五大人格因素進行平均數考驗，以呈現不同性別、婚姻、學歷、官等、機關與職類等背景變項在各分量表上的表現差異情形。另外，亦以 t 檢定對不同官等的工作價值觀因素進行平均數考驗。

貳、區別分析

本研究將嘗試以五大人格因素作為自變項進行區別分析。本研究將根據五大人格因素所構成的區別函數，將高階文官和新進公務人員進行區分，找出可以區別不同級等的公務人員的關鍵人格。區別分析結果之Hit Ratio值，則代表其受試者能被正確歸類之百分比，Hit Ratio值越高，則代表五大人格因素對於不同級等的公務人員的區辨性越高。另外，本研究亦嘗試根據區別分析所計算出來的區別係數，用以挑選可能具備高階文官人格的新進人員，以供參考。



第四章 研究結果與討論

第一節 研究結果

本研究結果期能回答研究目的：（一）五大人格因素在不同性別、婚姻、機關、職類、學歷、官等等背景變項的差異情形，以及工作價值觀在不同官等的差異情形；（二）接著，找出區別高階文官和新進人員的人格因素；最後，（三）以區別分析的區別函數找出具有高階文官人格的新進人員。所以，本研究將從差異分析和區別分析分別探討之，詳細如下：

壹、背景變項分析

一、五大人格之性別差異

表 6 為不同性別公務人員的五大人格因素平均數差異結果。在情緒穩定性方面，男女兩性間達到.05 的顯著差異水準，顯示男性公務員在情緒穩定性人格方面比女生高；至於男女兩性在外向性、開放性、和善性和嚴謹性並無顯著差異。

表6 五大人格之性別平均數差異分析表

變 項	性別	N	M	SD	t值	p值	平均數比較
外向性	男生	84	3.44	.46	-0.25	.80	
	女生	58	3.46	.41			
開放性	男生	83	3.31	.39	-1.22	.22	
	女生	59	3.38	.31			
和善性	男生	82	3.67	.39	0.31	.76	
	女生	59	3.66	.33			
嚴謹性	男生	82	4.00	.45	1.48	.14	
	女生	59	3.88	.47			
情緒穩定性	男生	84	3.63	.56	2.50	.01	男>女
	女生	59	3.38	.60			

註：* $p < .05$ ；** $p < .01$ ；相加不等於總數($N=145$)，乃排除遺漏值所致。



二、五大人格之婚姻差異

表 7 為不同婚姻公務人員的五大人格因素平均數差異結果。在外向性、嚴謹性和情緒穩定性方面，已婚與未婚或單親的公務人員達到.05 的顯著差異水準，顯示已婚公務員在外向性、嚴謹性和情緒穩定性人格方面比未婚或單親的公務人員高；至於不同婚姻在開放性和和善性並無顯著差異。

表7 五大人格之婚姻平均數差異分析表

變 項	婚 姻	N	M	SD	t 值	p 值	平均數比較
外向性	已婚	59	3.53	.48	2.03	.04	已婚>未婚或單身
	未婚或單身	84	3.38	.40			
開放性	已婚	60	3.34	.35	0.27	.79	
	未婚或單身	83	3.33	.37			
和善性	已婚	58	3.70	.35	0.69	.49	
	未婚或單身	84	3.65	.37			
嚴謹性	已婚	58	4.09	.45	3.26	.00	已婚>未婚或單身
	未婚或單身	84	3.84	.44			
情緒穩定性	已婚	60	3.67	.57	2.78	.01	已婚>未婚或單身
	未婚或單身	84	3.40	.57			

註：* $p < .05$ ；** $p < .01$ ；相加不等於總數($N=145$)，乃排除遺漏值所致。

三、五大人格之機關差異

表 8 為不同機關公務人員的五大人格因素平均數差異結果。在嚴謹性和情緒穩定性方面，中央與地方的公務人員達到.05 的顯著差異水準，顯示中央機關的公務員在嚴謹性和情緒穩定性人格方面比地方機關的公務員高；至於不同機關在外向性、開放性和善性並無顯著差異。

表8 五大人格之機關平均數差異分析表

變項	機關	N	M	SD	t值	p值	平均數比較
外向性	中央	96	3.42	0.46	-1.02	.31	
	地方	48	3.50	0.39			
開放性	中央	96	3.35	0.38	0.79	.43	
	地方	48	3.30	0.32			
和善性	中央	94	3.70	0.36	1.56	.12	
	地方	49	3.60	0.36			
嚴謹性	中央	94	4.01	0.47	2.37	.02	中央>地方
	地方	49	3.82	0.41			
情緒穩定性	中央	96	3.59	0.61	2.14	.03	中央>地方
	地方	49	3.38	0.51			

註：* $p<.05$ ；** $p<.01$

四、五大人格之職類差異

表9 為不同職類公務人員的五大人格因素平均數差異結果。結果顯示不同職類公務人員在外向性、開放性、和善性、嚴謹性和情緒穩定性並無顯著差異。

表9 五大人格之職類平均數差異分析表

變項	職類	N	M	SD	t值	p值	平均數比較
外向性	行政	98	3.49	0.44	1.91	.06	
	技術	44	3.34	0.43			
開放性	行政	99	3.32	0.34	-0.17	.86	
	技術	43	3.34	0.39			
和善性	行政	97	3.67	0.36	0.20	.84	
	技術	44	3.66	0.38			
嚴謹性	行政	97	3.98	0.44	1.53	.13	
	技術	44	3.86	0.50			
情緒穩定性	行政	99	3.55	0.58	0.65	.52	
	技術	44	3.48	0.60			

註：* $p<.05$ ；** $p<.01$ ；相加不等於總數($N=145$)，乃排除遺漏值所致。



五、五大人格之學歷差異

表 10 為不同學歷公務人員的五大人格因素平均數差異結果。結果顯示不同學歷公務人員在外向性、開放性、和善性、嚴謹性和情緒穩定性並無顯著差異。

表 10 五大人格之學歷平均數差異分析表

變 項	學歷	N	M	SD	t值	p值	平均數比較
外向性	專科大學	51	3.43	0.40	-0.25	.80	
	研究所以上	93	3.45	0.46			
開放性	專科大學	51	3.28	0.32	-1.39	.17	
	研究所以上	93	3.36	0.38			
和善性	專科大學	52	3.63	0.35	-0.86	.39	
	研究所以上	91	3.69	0.37			
嚴謹性	專科大學	52	3.88	0.43	-1.32	.19	
	研究所以上	91	3.98	0.47			
情緒穩定性	專科大學	52	3.39	0.64	-1.95	.05	
	研究所以上	93	3.59	0.55			

註： 1.* $p < .05$ ；** $p < .01$

2.專科和大學合併為『專科大學』進行分析。

六、五大人格之官等差異

表 11 為不同官等公務人員的五大人格因素平均數差異結果。在外向性、嚴謹性和情緒穩定性方面，簡任和薦任委任的公務人員達到.05 的顯著差異水準，顯示簡任的公務員在外向性、嚴謹性和情緒穩定性人格方面比薦任委任的公務員高；至於不同官等在開放性和善性並無顯著差異。

表 11 五大人格之官等平均數差異分析表

變 項	官 等	N	M	SD	t值	p值	平均數比較
外向性	簡任	42	3.60	.45	2.83	.01	簡任>薦任委任
	薦任委任	102	3.38	.42			
開放性	簡任	42	3.32	.28	-0.45	.66	
	薦任委任	102	3.34	.39			
和善性	簡任	40	3.73	.37	1.15	.25	
	薦任委任	103	3.65	.36			
嚴謹性	簡任	40	4.15	.40	3.52	.00	簡任>薦任委任
	薦任委任	103	3.86	.46			
情緒穩定性	簡任	42	3.83	.47	4.26	.00	簡任>薦任委任
	薦任委任	103	3.39	.59			

註： 1.* $p<.05$ ；** $p<.01$

2.薦任和委任合併為『薦任委任』進行分析。

七、工作價值觀之官等差異

表 12 為不同官等公務人員的工作價值觀因素平均數差異結果。

自我成長取向、組織安全與經濟取向、安定與免於焦慮取向和休閒健康與交通取向簡任和薦任委任的公務人員達到.05 的顯著差異水準。顯示簡任的公務員在自我成長取向比薦任委任的公務員高；至於組織安全與經濟取向、安定與免於焦慮取向和休閒健康與交通取向，則是薦任委任的公務員比簡任的公務員高。至於不同官等在尊嚴取向、自我實現取向和社會互動取向並無顯著差異。



表 12 工作價值觀之官等平均數差異分析表

變 項	官 等	N	M	SD	t值	p值	平均數比較
自我成長取向	簡任	42	5.24	0.48	3.73	.00	簡任>薦任委任
	薦任委任	103	4.86	0.73			
自我實現取向	簡任	42	5.13	0.50	1.76	.08	
	薦任委任	102	4.95	0.71			
尊嚴取向	簡任	42	5.23	0.51	1.68	.10	
	薦任委任	103	5.05	0.64			
社會互動取向	簡任	42	5.28	0.51	-0.83	.41	
	薦任委任	103	5.36	0.69			
組織安全與經濟取向	簡任	40	4.80	0.79	-2.91	.00	薦任委任>簡任
	薦任委任	103	5.22	0.78			
安定與免於焦慮取向	簡任	42	4.43	0.70	-2.95	.00	薦任委任>簡任
	薦任委任	103	4.84	0.78			
休閒健康與交通取向	簡任	41	4.60	0.66	-2.60	.01	薦任委任>簡任
	薦任委任	103	4.96	0.77			

註： 1.* $p<.05$ ；** $p<.01$

2.薦任和委任合併為『薦任委任』進行分析。

貳、五大人格在不同官等的區別分析

區別分析(Discriminate analysis)試圖在已知的樣本中分類，建立區別函數，目的在於瞭解組別差異，用以判定受試者應該歸於哪一個組別或群體，五大人格在官等的區別分析，詳細呈現如表 13。

區別函數中的特徵值越大，代表變異數所佔比例越大，其特徵值為.199；至於 Wilks' Lambda 值為.834，達到統計顯著水準.01，表示此區別函數為有效函數，可以將 70%的高階文官和新進人員進行分類。

標準化區別函數係數絕對值(β 值)越大，具有較大貢獻，代表影響力越大，表示在區別高階文官和新進人員時，具有關鍵影響力，依其順序大小分別為情緒

穩定性.71、嚴謹性.55、和善性-.31、開放性-.29 和外向性.14。可知主要區別高階文官和新進人員的人格為情緒穩定性和嚴謹性。

另外，根據未標準化的典型區別函數係數可計算每位受試者的區別函數，判定為高階文官的區別函數位於 2.61005 到 .22660 之間；至於判定為新進人員的區別函數位於 .20550 到 -2.72947 之間。由此可知，高階文官的區別函數比新進人員高。

表 13 五大人格在官等的區別分析之摘要表

五大人格	高階文官		新進人員		總和		標準化的 典型區別 函數係數	未標準化的 典型區別 函數係數
	平均數	標準差	平均數	標準差	平均數	標準差		
外向性	3.62	0.46	3.37	0.42	3.44	0.44	0.14	0.34
開放性	3.32	0.29	3.34	0.39	3.34	0.36	-0.29	-0.78
和善性	3.73	0.37	3.64	0.35	3.66	0.36	-0.31	-0.87
嚴謹性	4.15	0.40	3.86	0.46	3.94	0.46	0.55	1.24
情緒穩定性	3.85	0.47	3.38	0.58	3.51	0.59	0.71	1.29
(常數)								-4.73
Wilks' Lambda 值							.834**	
特徵值							.199	
典型相關							.407	
原始組別正確歸類百分比							70%	
					區別函數最大值		區別函數最小值	
判定為高階文官					2.61005		.22660	
判定為新進人員					.20550		-2.72947	
區別函數=.34*外向性-.78*開放性-.87*和善性+1.24*嚴謹性+1.29*情緒穩定性-4.73								

* $p < .05$ ；** $p < .01$

參、以區別分析找出具有高階文官人格潛力的新進人員

根據表 13 的五大人格在官等的區別分析資料可知，區別函數位於 2.61005 到 .22660 之間，則判定為具有高階文官人格的受試者，根據表 15 數據可知，原本是新進人員卻被判定成高階人員的共有 33 人，而這些新進人員的區別函數均高於 .22660，這些判定為高階文官的新進人員詳細資料呈現如表 16。



表14 五大人格的區別分析之原始與區別後個數

原始的個數	區別	區別的個數		總和
		高階文官	新進人員	
	高階文官	30	9	39
	新進人員	33	68	101

註：70% 個原始組別觀察值已正確分類；相加不等於總數(N=145)，乃排除遺漏值所致。

表 15 具有高階文官人格的新進人員

編號	抽樣 編號	區別 分數	姓名	性別	實務訓練機關	職系
1	2	.43364	○○○	女	中央健康保險局臺北分局	衛生行政職系
2	3	.76544	○○○	男	中央健康保險局臺北分局	衛生行政職系
3	4	1.01571	○○○	男	中央銀行	金融保險職系
4	9	1.42289	○○○	女	內政部	法制職系
5	10	1.54486	○○○	女	內政部	一般民政職系
6	13	1.47090	○○○	女	內政部入出國及移民署	戶政職系
7	24	1.01695	○○○	女	交通部公路總局	交通技術職系
8	29	1.05851	○○○	女	交通部臺灣鐵路管理局	會計職系
9	36	.27161	○○○	男	行政院公平交易委員會	經建行政職系
10	38	1.08299	○○○	女	行政院主計處	統計職系
11	39	.67096	○○○	女	行政院主計處	統計職系
12	42	1.16490	○○○	男	行政院原子能委員會核能研究所	原子能職系
13	46	2.59759	○○○	女	行政院勞工委員會	會計職系
14	48	2.61005	○○○	男	行政院勞工委員會	化學工程職系
15	51	.83467	○○○	男	行政院新聞局	視聽製作職系
16	56	1.02886	○○○	男	法務部	法制職系
17	58	.23016	○○○	女	花蓮縣政府	社會工作職系
18	60	.80216	○○○	男	花蓮縣政府	交通行政職系
19	63	1.50168	○○○	男	科學工業園區管理局	土木工程職系
20	67	.24408	○○○	女	財政部高雄市國稅局	法制職系
21	73	.22660	○○○	女	國立佳冬高級農業職業學校	教育行政職系
22	77	.88100	○○○	女	國立故宮博物院	園藝職系
23	96	.78400	○○○	男	雲林縣政府	農業行政職系
24	98	.29974	○○○	女	經濟部	會計職系
25	103	.23437	○○○	男	經濟部智慧財產局	化學工程職系
26	110	1.37159	○○○	男	臺中市政府	土木工程職系
27	114	.51623	○○○	女	臺北市政府社會局	會計職系
28	119	1.03574	○○○	男	臺北縣政府工務局	建築工程職系
29	123	.24856	○○○	女	臺北縣政府主計處	人事行政職系
30	124	.61668	○○○	男	臺北縣政府主計處	統計職系
31	125	.30121	○○○	女	臺北縣政府財政局	財稅行政職系
32	133	.86388	○○○	女	臺北縣政府稅捐稽徵處	財稅行政職系
33	147	.30246	○○○	男	審計部	審計職系

第二節 綜合討論

壹、不同性別、婚姻和官等的公務人員有不同人格特質

由研究結果可知，如表 17 顯示，不同性別、婚姻、機關和官等的公務人員在外向性、嚴謹性和情緒穩定性人格產生顯著差異，大致來說，以男生、已婚、中央和簡任公務人員高於女生、未婚或單身、地方和薦任委任公務人員。

此研究情緒穩定性和嚴謹性的差異結果，與五大人格與工作表現的文獻閱覽發現大致一致。情緒穩定性對不同的職業性質具有推論性的效度 (Barrick & Mount, 1991; Hough, 1992; Tett et al., 1991)；以工作訓練為效標時，嚴謹性可以提升預測效度 (Schmidt & Hunter, 1997)。而且嚴謹性和情緒穩定對不同的工作評量標準及不同職業屬性 (包括軍隊及公務職別)，均具效度的類推性；Hurtz 與 Donovan(2000)也指出嚴謹性與情緒穩定性是預測工作表現時的基本人格特質。

至於外向性在不同婚姻和官等的公務人員亦產生差異，雖然與多數預測工作屬性之研究結果有所出入，但是正如 Salgado 與 De Fruyt (2005)所述，可能有低估其他特質的現象。而本研究也認為可能是文化差異的現象所致，亦或是公務人員職業屬性使然，均有待後續進一步分析之。

綜上而論，目前國家考試扮演著專業化成就測驗的角色，未來假如在公務人員的培訓上，若輔以人格測驗，並且參酌受訓者背景，設計專屬訓練課程，可能對其未來工作上的表現更有預測的效果。是故，實有發展專屬於公務人員的人格量表之必要。

表 16 五大人格之公務人員背景變項差異情形

背景變項	外向性	開放性	和善性	嚴謹性	情緒穩定性
性別	n. s.	n. s.	n. s.	n. s.	男>女
婚姻	已婚>未婚單身	n. s.	n. s.	已婚>未婚單身	已婚>未婚單身
機關	n. s.	n. s.	n. s.	中央>地方	中央>地方
職類	n. s.	n. s.	n. s.	n. s.	n. s.
學歷	n. s.	n. s.	n. s.	n. s.	n. s.
官等	簡任>薦任委任	n. s.	n. s.	簡任>薦任委任	簡任>薦任委任

註：n. s. 代表無顯著差異；>代表顯著高於。



貳、高階文官和新進人員的人格特質傾向有所區別

在區別分析中，主要區別高階文官和新進人員的人格為情緒穩定性和嚴謹性。

此研究結果顯示人格特質似乎和領導之間有所關係，如同 Lord、De Vader 和 Alliger (1986)、Lau (1998) 以及 Yukl 和 Van Fleet (1992) 的發現。而五大人格可以用以解釋人格與領導之間的關連性 (Hogan et al., 1994; Judge, & Bono, 2000; Goodstein & Lanyon, 1999)，Liță與 Grigoraș (2007) 甚至認為五大人格量表比心理病理量表 (MMPI) 更能解釋領導能力。

以五大人格因素微觀論之，本研究發現領導人才傾向具有情緒穩定性、嚴謹性和外向性人格。此研究結果與 Mount 與 Barrick (2000) 結果一致，嚴謹性與情緒穩定性在工作動機、力求表現、領導的展現有關連；而新進人員則是開放性和和善性人格，此結果與 Thomas (1999) 以軍校學生重視社交能力 (sociability) 結果一樣，新進人員傾向受到同儕喜愛和認同。但是與 Hogan (1994) 結果有些許差異，Hogan 認為「和善性」及「外向性」亦與領導能力 (emergent leadership) 存在一致性的關係。

綜上而論，情緒穩定性、嚴謹性和外向性人格特質可說是領導能力或風格的潛在影響因子，此研究發現對於未來人格量表發展推動與執行，具有很大的鼓舞作用，假使有台灣公務體系專屬人格量表，將可以協助新進人員自我瞭解，修正自己，進而提升自己的工作效能。

第五章 結論與建議

第一節 結論

此研究結論將作為未來發展台灣專屬於公務人員的人格量表之參考：

壹、不同性別、婚姻和機關的公務員在外向性、嚴謹性和情緒穩定性人格有顯著差異

本研究在平均數差異檢定中發現，男生、已婚和中央公務人員在外向性、嚴謹性和情緒穩定性人格顯著高於女生、未婚或地方公務人員。

貳、高階文官的傾向具有情緒穩定性、嚴謹性和外向性人格

本研究在平均數差異檢定中亦發現，高階文官的傾向具有情緒穩定性、嚴謹性和外向性人格；至於開放性和和善性人格未達顯著差異。

參、情緒穩定性和嚴謹性人格可用以區分高階文官和新進人員

區別分析中，Wilks' Lambda 值為.834，達到統計顯著水準.01，而且可以將70%的高階文官和新進人員進行分類，顯示以五大人格因素可以將高階文官和新進人員有效進行分類。而且根據標準化區別函數係數絕對值（ β 值），主要區別高階文官和新進人員的人格為情緒穩定性和嚴謹性。

第二節 建議

壹、以五大人格量表作為公務人員人格量表的主要基礎

本研究的結果發現：(1)在信度分析上，分量表的信度介於.60~.89之間，而全量表為.91，故信度良好。(2)在效度的分析上，利用官等的區別分析，能有效區別高階文官及高考新進人員，其分類的正確性高達70.0%。顯示以對照組方式(高階文官 vs 新進人員)驗證效度，能有良好的效果。是故，整體而言，以公務人員為體系的樣本上，五大人格量表信度與效度之驗證均佳。本研究在公務人員人格量表的發展上，將會以五大人格為基礎。

貳、對高階公務人員的拔擢，應參考其人格特質

根據區別分析發現：在五大人格量表中，「情緒穩定性」及「嚴謹性」人格特質，最能區別出高階文官和高考新進人員。在平均數差異檢定考驗發現，高階文官比高考新進人員，在「情緒穩定性」及「嚴謹性」，甚至「開放性」表現出較優勢人格特質。是故，在高階公務人員的升遷拔擢上，應參考人格特質的因素。

參、對新進人員的訓練，宜提振工作熱忱並追求自我成長

根據本研究結果顯示：工作價值量表中，高階文官較屬於自我成長取向，而新進人員較屬傾向組織安全與經濟取向。無論從組織的績效或個人職涯的發展，本研究建議對新進人員的訓練，應著重初任公務人員之工作抱負與熱忱，並鼓勵其自我成長。否則許多人覺得已經有了公務人員的「鐵飯碗」，就不用再努力工作了，如此將對組織及個人有莫大的傷害。



肆、對有潛力的公務人員，宜開發增加情緒管理與嚴謹性等相關課程

根據目前研究結果，瞭解高階公務人員擁有情緒穩定和嚴謹性等特質，故，對有潛力的公務人員，宜開發情緒管理、人際關係和壓力調適等課程，而在嚴謹性上，對有潛力的公務人員，應該增加其組織能力、效率性及系統性特質的課程。以上提供給保訓會做參考。





參考文獻

- 余民寧 (2006)。潛在變項模式：SIMPLIS 的應用。台北：高等教育。
- 考試院 (2010)。文官制度興革規劃方案。台北：考試院。
- 吳鐵雄、李坤崇、劉佑星、歐慧敏 (2005)。工作價值觀手冊。台北：行政院青年輔導委員會。
- 楊國樞 (1999)。中國人之基本性格向度、結構及效應的系統性研究。國科會特約研究計畫成果報告 (NSC 86-2143-H002-026)。台北：行政院國家科學委員會。
- 蔡欣嵐 (2001)。工作特性、人格特質與工作滿意度之關係-以半導體業為例。國立中央大學企業管理研究所未出版碩士論文，未出版，桃園縣。
- Allport, G. W., & Odbert, H. S. (1936). Trait names. A psycho-lexical study. *Psychological Monographs*, 47(211), 171.
- Atwater, L. E., Dionne, S. D., Avolio, B., Camobreco, J. F., Lau, A. W. (1999). A longitudinal study of the leadership development process: Individual differences predicting leader effectiveness. *Human Relations*, 52, 1543-1562.
- Barrett, P., & Kline, P. (1982). An item and radial parcel factor analysis of the 16PF questionnaire. *Personality & Individual Differences*, 3(3), 259-270.
- Barrick, M. R., & Mount, M. K. (1991). The Big Five personality dimensions and job performance: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 44, 1-26.
- Barrick, M. R., Mount, M. K., & Judge, T. A. (2001). Personality and performance at the beginning of the new millennium: What do we know and where do we go next? *International Journal of Selection & Assessment*, 9(1-2), 9-30.
- Bass, B. M. (1998). *Transformational leadership: Industry, military, and educational impact*. Mahwah, New Jersey: Erlbaum.
- Bradley, J. P., Nicol, A. A. M., Charbonneau, D., & Meyer, J.P. (2002). Personality correlates of leadership development in Canadian forces officer candidates. *Canadian Journal of Behavioural Science*, 34, 92-103.
- Caprara, G. V., & Perugini, M. (1994). Personality described by adjective: The generalizability of the Big Five to the Italian lexical context. *European Journal of Personality*, 8, 351-369.
- Cattell, H. E. P. (1996). The original Big-Five personality factor structure/I Big-Five originali: Una prospettiva storica. *Bollettino di Psicologia Applicata*, 219, 15-29.
- Cattell, R. B. (1943). The description of personality: Basic traits resolved into clusters. *Journal of Abnormal & Social Psychology*, 38, 476-506.
- Cattell, R. B. (1956). Second-order personality factors in the questionnaire realm. *Journal of consulting psychology*, 20, 411-418.
- Cattell, R.B. (1973). *Personality and mood by questionnaire*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Cattell, R.B., Eber, H.W., & Tatsuoka, M. (1970). *Handbook for the Sixteen*



- Personality Factor Questionnaire*. Champaign, IL: Institute for Personality & Ability Testing.
- Cheung, F. M., Leung, K., Fan, R. M., Song, W. Z., Zhang, J. X., & Zhang, J. P. (1996). Development of the Chinese Personality Assessment Inventory. *Journal of Cross-Culture Psychology*, 27, 181-199.
- Costa, P. T., JR., & McCrae, R. R. (1992). *NEO-PI-R: Professional manual*. Odessa, FL: Psychological Assessment Resources.
- Costa, P. T., JR., & McCrae, R. R. (1994). Stability and change in personality from adolescence through adulthood. In C.F. Halverson, Jr., G.A. Kohnstamm, & Roy P. Martin (Eds.), *The developing structure of temperament and personality from infancy to adulthood* (pp. 139-155). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Dengfeng, W., Hong, C., & Fan, Z. (2005). Measuring the personality of Chinese: QZPS versus NEO PI-R. *Asian Journal of Social Psychology*, 8, 97-122.
- Digman, J. M., & Takemoto-Chock, N. K. (1981). Factors in the natural language of personality: Re-analysis, comparison, and interpretation of six major studies. *Multivariate Behavioral Research*, 16(2), 149-170.
- Fiske, D. W. (1949). Consistency of the factorial structures of personality ratings from different sources. *Journal of Abnormal & Social Psychology*, 44, 329-344.
- Galton, F. (1884). Measurement of character. *Fortnightly Review*, 36, 179-185.
- Goldberg, L. R. (1981). Language and individual differences: The search for universal in personality lexicons. In L. Wheeler (ED.), *Review of personality and social psychology* (pp. 141-165). Beverly Hills, CA: Sage.
- Goldberg, L.R. (1992). The development of markers for the big-5 factor structure. *Psychological Assessment*, 4, 26-42.
- Goodstein, L. D., Lanyon, R. I. (1999). Applications of personality assessment to the workplace: A review. *Journal of Business and Psychology*, 13(3), 291-322.
- Gronlund, N. E. (1976). *Measurement and education in teaching*. (3rd ed.) N. Y.: Macmillan.
- Halim, M. S., Derksen, J. J. L., & van der Staak, C. P. F (2004). Development of the revised NEO personality inventory for Indonesia: A preliminary study. In B. N. Setiadi, A. Supratiknya, W. J. Lonner, & Y. H. Poortinga (Eds.). *Ongoing themes in psychology and culture* (Online Ed.). Melbourne, FL: International Association for Cross-Cultural Psychology. Retrieved June 15, 2010, from the World Wide Web: <http://www.iaccp.org>
- Herriot, P., & Anderson, N. (1997). Selecting for change: How will personnel selection psychology survive? In N Anderson & P Nemot (Pds), *International handbook of selection and assessment* (pp 1-34) London Wiley.
- Hofstee, W.K.B., Kier, H. A., ReRaad, B., Goldberg, L. R., & Ostendorf, f.(1997). A comparison of Big Five structure of personality traits in Dutch, English, and German. *European Journal of Personality*, 11, 15-31.
- Hogan, J. & Holland, B. (2003). Using Theory to Evaluate Personality and Job-Performance Relations: A Socioanalytic Perspective. *Journal of Applied Psychology*, 88(1), 100-112.



- Hogan, J., Raskin, R., & Fazzini, D. (1990). The dark side of charisma. In: K.E. Clark and M.B. Clark (Eds.) *Measures of Leadership* (pp. 343-354). New Jersey: Leadership Library of America.
- Hogan, R. (1982). *A socioanalytic theory of personality*. Nebraska Symposium on Motivation, 55-89.
- Hogan, R. (1996). A socioanalytic perspective on the five-factor model. In J. S. Wiggins (Ed.). *The five-factor model of personality* (pp.163-179). New York: Guilford Press.
- Hogan, R., Curphy, G., & Hogan, J. (1994). What we know about leadership: Effectiveness and personality. *American Psychologist*, 49(6), 493-504.
- Hough, L M (1992) The "Big Five" personality variables-construct confusion Description versus prediction. *Human Performance*, 5, 139-155.
- Hough, L. M. (1998). Effects of Intentional Distortion in Personality Measurement and evaluation of Suggested Palliatives. *Human Performance*, 11(2/3).
- Hurtz, G. M. & Donovan, J. J. (2000). Personality and job performance: The big five revisited. *Journal of Applied Psychology*, 85, 869-879.
- Judge, T.A., & Bono, J. E. (2000). Five-factor model of personality and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, 85(5), 751-765.
- Katigbak, M. S., Church, A. T., Guanzon-Lapena, M. A., Carlota, A. J., & DelPilar. G. H. (2002). Are indigenous personality dimensions culture specific? Philippine inventories and the five-factor model. *Journal of Personality and Social Psychology*, 82, 89-101.
- Lall, R., Holmes, E. K., Brinkmeyer, K. R., Johnson, W. B., & Yatko, B. R. (1999). Personality characteristics of future military leaders. *Military Medicine*, 164(12), 906-910.
- Lau, A. (1998). Military leadership. In C. Cronin (Ed.), *Military psychology: An introduction*. New York, NY: Simon & Schuster.
- Liță, Ș., Grigoraș, M.(2007). The Role of Personality Traits in Police Leader's Behavior. *Polish journal of applied psychology*, 5(1), 97-116.
- Lord, R. G., De Vader, C., & Alliger, G. M. (1986). A meta-analysis of the relation between personality traits and leadership perceptions: An application of validity generalization procedures. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 402-409.
- McCrae, R. (2002). The maturation of personality psychology: Adult personality development and psychological well-being. *Journal of Research in Personality*, 36,307-317.
- McCrae, R. R., & Costa, P. T. (1985). Updating Norman's "Adequate Taxonomy": Intelligence and Personality Dimensions in Natural Language and in Questionnaires. *Journal of Personality and Social Psychology*, 49 (3), 710-721.

- McCrae, R. R., & Costa, P. T., Jr. (1997). Personality trait structure as a human universal. *American Psychologist*, *52*, 509-516.
- McHenry, J. J., Hough, L. M., Toquam, J. L., Hanson, M. A., Ashworth, S. (1990). A validity results: The relationship between predictor and criterion domains. *Personnel Psychology*, *43*, 335-355.
- Mount, M. K., & Barrick, M. R. (2000). Incremental Validity of empirically keyed biodata scales over GMA and the Five Factor Personality Constructs. *Personnel Psychology*, *53*(2), 299-324.
- Norman, W. T. (1963). Toward an adequate taxonomy of personality attributes. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, *66*, 574-583.
- Pervin, L. (1993). *Personality: theory and research (Sixth Edition)*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Pervin, L.A., Cervone, D., & John, O. P. (1999). *Personality: Theory and Research 9/E*. New York : Wiley.
- Raymark, P. H., Schmit, M. J., & Guion, R. M. (1997). Identifying potentially useful personality constructs for employee selection. *Personnel Psychology*, *50*, 723-736.
- Rodríguez, C., & Church, A. T. (2003). The Structure And Personality Correlates Of Affect In Mexico : Evidence of Cross-Cultural Comparability Using the Spanish Language. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, *34*, 211-229.
- Salgado, J. F. & De Fruyt, F. (2005). Personality in Personnel Selection. In: Evers, A., Anderson, N., and Voskuijl, O. (Eds.), *The Blackwell Handbook of Personnel Selection*. Blackwell Publishing Ltd.
- Salgado, J. F. (1998). Big Five Personality Dimensions and Job Performance in Army and Civil Occupations: A European Perspective. *Human Performance*, *11*(2/3), 271-288.
- Saucier, G., Hampson, S.E., & Goldberg, L.R. (2000). *Cross-language studies of lexical personality factors*. In S.E. Hampson, (Ed.), *Advances in personality psychology*, Volume 1 (pp. 1 - 36). London: Psychology Press.
- Schmidt, F. L., & Hunter, J. E. (1997). ***Validity and Utility of 17 personnel selection procedures. Lessons from 85 years of research***. Unpublished manuscript, Department of Management and Organizations. University of Iowa.
- Swami, V., Furnham, A., Maakip, I., Ahmad, S., Hudani, Nurul., Voo, P. S. K., Christopher, A. N., & Garwood, J. (2007). A cross-cultural investigation of students' preferences for lecturers' personalities in Britain, Malaysia and the United States. *Learning and Individual Differences*, *17*, 307-315.
- Tett, R. P., Jackson, D. N., & Rothstein, M (1991). Personality measures as predictors of job performance: A meta-analytic review. *Personnel Psychology*, *44*,

703-742.

Thomas, J.L. (1999). Personality and motivational predictors of military leadership assessment in the United States Army Reserve Officer Training Corps.

Dissertation Abstracts International: Section B: The Sciences & Engineering, 60(6-B), 3022.

Yukl, G., Van Fleet, D. (1992). Theory and research on Leadership in Organizations .

In M.D. Dunnette & L.M. Hough (Eds .). *Handbook of industrial and Organizational Psychology* , Vol.3, 2nd Ed., pp.147 –197.

