

國立交通大學

管理學院(資訊管理學程)碩士班

碩 士 論 文

了解職場壓力結構及提昇工作效率

Understanding the Charge Structure in
the Workplaces as to Improve Work
Efficiency

研 究 生：黃彬恆

指導教授：游伯龍 教授

中 華 民 國 九 十 八 年 七 月

了解職場壓力結構及提昇工作效率

Understanding the Charge Structure in the Workplaces
as to Improve Work Efficiency

研 究 生：黃彬恆

Student : Bin Heng Huang

指導教授：游伯龍

Advisor : Po Lung Yu

國 立 交 通 大 學

管理學院(資訊管理學程)碩士班

碩 士 論 文



A Thesis

Submitted to Institute of Information Management
College of Management

National Chiao Tung University

in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of

Master of Science in Information Management

June 2009

Hsinchu, Taiwan, the Republic of China

中華民國九十八年七月

了解職場壓力結構及提昇工作效率

學生：黃彬恆

指導教授：游伯龍

國立交通大學資訊管理研究所碩士班

摘要



本論文研製之主要目的在於找出職場工作者在面臨壓力時最常佔有注意力的行為通性電網與比重，探討壓力下八個強而有力的電網如何影響行為表現。

職場工作者遇到壓力時往往會使用最小阻力的電網來解除壓力，但解除壓力不代表提升競爭力，經由問卷調查的評估結果進行兩兩比較的權重評比，以得知面對壓力時最常佔有注意力的行為通性電網與比重，協助管理人員對經常佔有注意力的電網所展現的外在行為進行有效管理與策略制定，讓員工在壓力下能運用有效電網，具積極求解，進而提昇效率。

Understanding the Charge Structure in the Workplaces as to Improve Work Efficiency

Student : Bin.Heng Huang

Advisor : Dr. Po Lung Yu

Institute of Information Management
College of Management
National Chiao Tung University



This thesis studies and reports the relative frequency of those eight strong circuits of common behavior that occupy the worker's mind and attention when they are confronted with pressure and charges in workplace. The paper also explores the impact on the behavior and performance of the eight strong circuit patterns in workplace.

According to the least resistance principle, to release the pressure and charges workers use the circuit patterns of the least resistance. But releasing the pressure or charge does not necessarily improve competitiveness.

Using pairwise comparisons of questionnaire survey, the relative frequency of these eight strong circuits are computed. The results can help management improvement as to make workers more productive and happier.

誌 謝

首先感謝指導老師—游伯龍教授的耐心教導、諄諄教誨，不但指引我解決了問卷設計上的困難點，也給了我很多的思路與不同的想法；靜芳及彥曲二位學姊的幫忙，讓我能夠順利且快速的有受訪對象，而不需要辛苦的到處求人填寫問卷。尤其是靜芳學姊在這段期間的鼎力相助與傾囊相授，讓我能夠順利的使用不同工具與方法進行資料分析，是我的貴人。對於曾經回答過問卷與鍵入問卷資料的朋友們，我也謝謝你們的幫忙。

回想這段時間以來，老婆懷孕、岳祖父過世、寶寶出生，也碰上金融風暴與高失業率，許多的事情不斷接踵而來，家庭、工作與課業的三重壓力，讓新手爸爸的我每晚都嚴重睡眠不足，也讓我對課業一度灰心而想放棄。不過每每看到自己的寶寶、老婆，心底升起的責任感便驅使自己不能放棄，努力向前。也因為這樣，終於完成了這篇論文，也體驗了自己的心智因知識衝擊而再次被開發的過程。這篇論文的貢獻實微不足道，最大的受益者，應該是我自己吧！

最後感謝我的老婆儷瓏，謝謝妳努力的照顧寶寶而讓我能專心的完成這篇論文。



目錄

中文摘要	i
英文摘要	ii
誌謝	iii
目錄	iv
表目錄	vii
圖目錄	viii
一. 緒論	1
1.1 研究動機	1
1.2 研究目的	2
二. 文獻探討	3
2.1 習慣領域	4
2.1.1 同類互比 (Comparison)	4
2.1.2 印象概推 (Halo Effect)	5
2.1.3 投射效應 (Projection Effect)	6
2.1.4 近而親 (Proximity Theory)	6
2.1.5 相互回報 (Reciprocation)	7
2.1.6 相似而親 (Similarity Effect)	7
2.1.7 替罪羔羊 (Scapegoating)	8
2.1.8 責任擴散 (Responsibility Diffusion)	9
2.2 權重計算	9
2.2.1 A H P 法	10

2.2.2	Basic Covering	11
2.2.3	影響要素分析	13
2.2.4	建立層級結構	13
2.3	壓力與行為探討	14
2.3.1	大環境壓力	14
2.3.2	工作壓力	19
2.3.3	壓力種類	20
2.3.4	電網的強度	23
2.3.5	壓力與電網的強度	24
2.3.6	壓力下的電網作用與反應	25
三.	研究設計與方法	27
3.1	研究架構	27
3.1.1	研究過程	27
3.1.2	分析架構	28
3.1.3	尺度對比的評估	32
3.1.4	估計決策因素之相對權重	33
3.1.5	求取各層級決策因素之綜合權數	34
3.2	現行職場狀況調查與評估	34
3.2.1	問卷設計	35
3.2.2	問卷回收	35
3.3	兩兩比較模式概算	35
四.	資料分析與研究結果	36
4.1	資料分析	36

4.1.1	次要構面下的通性權重分析	36
4.1.2	次要構面與主要構面權重分析	42
4.1.3	行為通性的影響分析	46
五.	結論	47
5.1	壓力結構	47
5.2	問題與對策	50
5.2.1	比較是不可避免的	50
5.2.2	合適公平的比較策略	51
5.2.3	壓力層面的比較策略	52
5.2.4	避免過度的比較	53
5.2.5	其他的對策建議	53
5.3	後續建議	56
參考資料	58
附錄一	上班族效率權重分析調查問卷	60

表目錄

表 1	人力資源調查統計指標摘要	15
表 2	勞動力分類說明	16
表 3	台北市人力資源調查統計指標摘要	17
表 4	消費者物價指數與年增率	18
表 5	台灣歷年痛苦指數比較表	19
表 6	CHEERS 雜誌針對在職者的生活壓力類型調查統計	21
表 7	CHEERS 雜誌與 104 人力銀行合作調查的 20 項痛苦 項目的類型、內容與得分	21
表 8	調查項目的主構面與次構面列表	30
表 9	兩兩比對評估表	33
表 10	次要權重下之八大通性相對權重受訪資料平均值	38
表 11	八大行為通性電網於各次構面中的權重評估值	40
表 12	次構面的權重評估值	43
表 13	八大行為通性於次構面項目中的權重加總	44
表 14	主構面的權重評估值	45
表 15	八大行為通性總權重評估值	45
表 16	八大行為通性的電網在一般職場中，佔有受訪者注意 力的比重	47
表 17	行政院主計處消費者物價指數	48
表 18	失業者年齡層別	49

圖目錄

圖 1	層級結構示意圖	14
圖 2	勞動力分類	16
圖 3	AHP 分析層級架構之標準形式	29
圖 4	分析層級架構圖	32
圖 5	八大行為通性總權重佔比圖	46
圖 6	行政院主計處消費者物價指數年增率	48
圖 7	失業者年齡層別平均值統計表 (93-98 年)	49



一. 緒論

1.1 研究動機

台灣已經邁入了高度開發的國家，在許多方面都有著國際一流的競爭力，但是相對的，由於需要具備強大的競爭力，因此職場人就必須要有高度靈活的適應力與機動性，以應付職場上的劇烈競爭與變化。除此之外，更需要有足夠的智慧與能力來幫助自己破解重重難關，克服不斷而來的各種壓力與挑戰，有效的將壓力排除，甚至將壓力轉為動力，進而增強自己的應對能力，進一步創造出更好的工作績效與更突出的能力表現。

不斷變化的環境與情境，往往會造成工作上的壓力，影響工作的表現與整體績效。培養與使用正確且有效的壓力排除方法，並非一蹴可幾的，需要不斷的練習使用，才能有效運用。當一個人遇到挫折而產生壓力時，往往會不自覺的使用自身的習慣性行為來面對，游伯龍[12]教授的「習慣領域 (Habitual Domains · HD)」學說當中，提出人類行為的共通特性或基本傾向：「八大行為通性」。八大行為通性是八種強而有力的電網，這八種強而有力的電網經常性的影響到一個人的行為表現，尤其當面對壓力時，如何排除壓力使生活與工作不受到過多影響，進而利用壓力化為助力，讓自己的表現能夠更上一層樓。對於職場工作者而言，能有效且適當的使用某些方法來解除壓力，除了可以展現出穩定的工作表現外，當遇到重大壓力時，更能顯示出與眾不同的處理與排除能力，使工作表現不會因為面臨重大壓力而有巨大的起伏變化，維持一定的工作績效。

本研究期盼透過兩兩比較的方式，找出職場工作者面對不同的壓力時，八個強而有力的電網如何影響行為，以及這些電網佔有人們注意力的比重，以期能夠提供管理人員思索壓力管理與對策的可能方式。

1.2 研究目的

人才是公司最大的資產，員工在工作上是否能穩定的發揮出自己的潛能，進而專心一意的為公司創造更大的利潤，是所有管理人員必須要面對的課題。一個人才若無法有效率的展現出工作能力與成效，對於公司並無實質的幫助。我們在工作與生活的環境中，經常受到來自不同方向的壓力，有的人會積極主觀的面對，但有些人卻是以退縮悲觀的想法承受，不同人有不同的思考邏輯，這些想法與思考邏輯經常會影響到員工的行為與工作表現。

一個管理者面對許多員工，不論要進行年終分紅、獎金發放或拔擢升遷等各項決策，或者因市場不景氣、經濟蕭條，需裁撤員工或減少薪資與工作時數等各種決定，決策過程中一般都包含著一個重要的參考依據：員工的工作表現，或者稱之為「工作績效」，這代表著員工對於公司的貢獻度或者重要性。

工作績效有非常多類型的評估方式，但無論如何，績效是經由相互比較與計算而得到的可量化結果。一般說來，工作表現穩定且績效高於平均值以上的員工往往代表對於公司的貢獻度較大，表面上也似乎意味著該員工的能力與適任性較強，而工作表現不穩定或績效較差的員工則剛好相反。

但實際的情況是否真如我們所評估？或許績效較差的員工並非本身的能力不佳，只是沒有具備良好的習慣，無法有效排除面臨的壓力，無法將自己的能力完全的發揮。因此，如何協助員工找出面對壓力時，影響工作表現與效能最大的行為習性，並制定合適正確的管理規則或提供有效的解壓方式，導入良性的競爭壓力，轉化壓力為助力，讓員工能夠在最佳的狀態下工作，展現出更穩定且更高效的工作表現，進而達到或甚至超越公司所期望的目標值，是一個管理者需要探討並加以解決的問題。

對於員工自身來說，了解自己的習慣領域，等同了解自己進行決策的行為模式與思考方法，可以由此找出自身比較弱勢或不足的一環，進而

提升這方面的能力。

期待完成研究後，能夠協助管理人員對經常佔有注意力的電網所展現的行為進行有效管理與策略制定以提升工作效率，讓員工在壓力下能運用有效電網，且積極求解，進而提昇效率。

二. 文獻探討

我們經常會受到外來的資訊，影響自己對於事物的認知、看法與做法。而自己原本的想法與經驗，又同時影響對於新事物的認知、看法與做法。在這樣交錯進行下，形成一個人的思考邏輯與做事習慣。當習慣一旦被養成後，對於不知不覺中的這些習慣性行為表現，便失去了警覺性，即便是不好的行為習慣，也都不會去注意，因此造成在生活或工作上的某些困擾或瓶頸。

游伯龍[12]教授經過多年的研究，提出習慣領域的學說，針對人類行為習性，提出具有邏輯基礎並經由數理推導而成的各項因素，進而解釋人類行為習慣的發生原因與拓展方式。在習慣領域的學說中，歸納出八種人類共有的核心電網，它們強而有力，經常佔有我們的注意力，在不知不覺中影響我們的行為、想法與作法，它們被稱為人類行為的八大通性。這八種人類共有的核心電網，是本次研究的主要理論依據。

程序分析法是一種多目標的決策方法，主要理論基礎乃利用階層結構(Hierarchical Structure)幫助決策者對不確定情況下及具有多個評估準則的議題研究上，做更深入的了解，進而處理複雜的決策問題。美國匹茲堡大學教授 Saaty[1][2]發展出層級程序分析法 (Analytic Hierarchy Process, AHP)，幫助決策者如何從眾多項目中找出最終的目標；也就是將問題予以系統化分析，由不同的層面給予層級分解，並透過量化的判斷，最後給予綜合的評估，以提供決策者選擇適當方案的充份資訊。

使用 AHP 的方式來計算權重時，若有 n 項影響因素，則需要進行 $\frac{n(n-1)}{2}$ 次的兩兩比對。Saaty[3]教授除發展出 AHP 的量化分析技術外，後續也

發展出網路程序分析法 (Analytic Network Process · ANP)，與 AHP 的差別在於將傳統線性結構的 AHP 加上一回饋 (feedback) 機制，同時考量各因素間所產生的相互關係，允許因素間彼此有關聯，並形成網絡關係，因此 ANP 能夠用於了解因素間的階層和更多樣的網絡關係，適用範圍大於 AHP。

採用 AHP 或 ANP 的方法進行本研究會使問卷設計上的問項數量大幅增加，也提高受訪者回答意願的困難度，因此需要一個能降低答題數的方法。在 Takeda 與 Yu[4][5]，Yu[6]的研究中，使用了 basic covering 的概念來計算權重，可以降低進行問卷時的影響因素調查，當有 n 項影響因素時，僅需要進行 $n-1$ 次的兩兩比對，而其他的權重，則可以用計算的方式得到，不需要進行 $\frac{n(n-1)}{2}$ 次的兩兩比對。

本研究嘗試利用上述的工具與方法找出職場工作者在面對壓力時，八個強而有力的電網如何影響行為，以及這些電網佔有人們注意力的比重，進而提出管理人員對經常佔有注意力的電網所展現的行為進行有效管理與策略制定。

2.1 習慣領域

沒有兩個人腦海裡的念頭、思路(電網)與其使用方法是全然相同的。然而在這麼多的電網中，有一些是強而有力的電網，它們經常佔有我們的注意力，在不知不覺中影響行為、想法與做法，它們被稱為習慣領域的核心。我們把這些人類共有的核心電網，歸納成為八項人類行為的共通特性或基本傾向，稱為「八大行為通性」。這八種強而有力的電網常常影響人們的思考邏輯與行為，也常常影響了工作上的表現，八個行為通性分別簡述如下：

2.1.1 同類互比 (Comparison)

「同類互比」(Comparison)：人們為了達到其理想的生活目標，隨時

都需要了解自己的現狀，當缺乏判斷信息的標準和有效方法時，就常常透過與他自認為同類的人比較，來確定自己的現狀，例如與同事比較每月的達成業績，或者比較誰的加班時數比較多；與自己的朋友比較薪資收入、公司福利等等。使用同類互比宜多注意以下三點：

1. 警覺的心：如果我們能警覺，便可讓這個電網為我們服務，行為也會得到改進。
2. 注意可比性：在比較時，我們要注意這兩件事情是不是真的可比。
3. 注意針對性：我們在比較時，必須先在兩件事中找出焦點，而且不讓焦點隨意擴展。

2.1.2 印象概推(Halo Effect)

在這個社會裡，印象概推比比皆是。我們喜歡看別人的外表、教育程度、背景等來判斷人們的好與壞。當一個人被列為「好的」部分時，一切好的品性便加在他的身上。相反，如果一個人被歸於「不好的」部分時，一切不好的品性便都加在他的身上。例如，當公司新進同事畢業於某知名學校，自然會對該同事有著更大的期待，同時也可能直覺的認為該同事的薪資會高於一般平均值。在使用印象概推時應注意幾點：

1. 印象概推可能會出現某些片面性：印象概推是一種以點代面、以偏概全的感認方法。它有一種過於簡單化的缺點。
2. 在判斷別人時應儘量客觀並注重總體：由於印象概推有可能出現不全面的缺陷，因此在使用上需力求謹慎，在判斷上不可草率下結論。
3. 給人家好印象：印象概推是一個普遍存在的現象，因此自身更應當注意言論、行為與外觀。

2.1.3 投射效應(Projection Effect)

人們往往有一個傾向，當他們不知道別人的情況(如個性、愛好、思想等)時，就常常認為別人具有他們自己的特性，而將自己的喜好、經驗等特性投射給別人。例如你認識的同事有了一輛新的腳踏車，你便直覺的認為他應該是一個喜愛運動並且支持節能減碳的環保力行者。但或許實際上他只是因為得到贈品而擁有那輛腳踏車。每個人有不同的實際領域，或許在某些時間點上可以吻合，但在另外的時間點上卻又可能相互衝突。因此在使用投射效應時，須特別防止可能出現的幾個缺點：

1. 儘量謹慎小心的「揣情、摩意」，避免被外在的行為表現矇蔽與誤導。我們應經常「揣摩」週遭與我們有關的人的想法，像是客戶的想法、競爭對手的想法，但須注意對方可能刻意表現出某些喜好或想法來誘導我們的推測與想法。
2. 己所不欲，勿施於人；己所之欲，勿強加於人。在運用投射效應時，要根據地位、職務、目標與個性，來推斷看法與想法，而不能一味的以自己的想法投射給別人。

2.1.4 近而親(Proximity Theory)

簡單來說，就是「遠親不如近鄰」。人們之間住得近的，要比那些住得遠的，更有可能成為親朋好友。在職場上，若是屬於辦公室一族，由於工作環境的關係，因此最熟悉的人事物往往是在平常的活動範圍空間之內，與自己不同部門也沒有什麼業務往來的同事，可能就比不上跟你同部門或一起工作的同事來的親近。

不過近來由於科技的進步與網路的發達，人們可以透過科技進行遠端即時影像或者音訊的溝通，「天涯若比鄰」的情境得以實現，因此近而親的狀況必須能擴及到非實體活動範圍的局限。最明顯的例子莫過於職場上因工作的互動而產生的關係。由於工作性質的接近或者因為工作內容的必要往來，會使得這些人之間產生親近熟悉的觀感，自然親密的程度

也就增加了。在使用近而親時，要多注意 2 點：

1. 在鄰里的關係上，要睦鄰，彼此多往來幫忙，增加電網強度，除了可以避免鄰家變冤家，還可以加強相互回報的關係。
2. 在工作上，這個近而親更是使用頻繁，與週遭工作相處的人保持良好的關係，加強彼此間的電網，當有需要時，他們會樂意的相互回報而提供協助。

2.1.5 相互回報(Reciprocation)

在人際關係上，有一種非常普遍的情形：「喜歡那些自認為喜歡他的人，討厭那些自認為討厭他的人」；某人知道你對他好，他也會對你好，你不喜歡他，他也不會喜歡你，你陷害他，他也一定會找機會報復，就像是以牙還牙一般。例如你幫同事解決了一個難題，他可能會請你吃飯或送你一份小禮物；或者你也會幫助那些以前曾經幫助過你的人一般。相互回報有好的一面，也有不好的一面，在運用上，以正面來說，應該要注意幾件事：

1. 在個人與個人之間，真誠且真心的對你喜歡的人說出欣賞或喜歡的話，持續幾次後，他的電網會越來越強，終會感受到你的喜歡而互相回報，進而也會喜歡你。在待人處事上，只要堅持對人們好，人們最後也會被感動而相互回報。
2. 在個人與團體之間，避免損公肥私的狀況，維持良性循環，你喜歡團體，團體也喜歡你。
3. 互相回報必須要使用在正面，不能用在相互包庇謀取私利的方面。

2.1.6 相似而親(Similarity Effect)

相似而親(Similarity Effect)的行為是因為人們普遍認為，相似的人要

比不相似的人，彼此更容易互相喜歡和親近。對事情的態度有時比種族更能影響人們的關係。如果對形勢或事物的看法一致，態度一致，即使不同種族或民族，仍然可以相似而親，成為朋友。這個現象在大型企業中很容易發現，當一群來自於同一所學校的校友在一起時，常常會有學長(姐)學弟(妹)的稱呼，彼此基於同一所學校的相同背景與情誼，或多或少會給予更多的協助或關心，如果是同一個教授指導的學生，即便不同學校，那感覺上關係就更密切了。在應用相似而親時，要注意幾點：

1. 對於影響自己事業最主要的人，知道他們的目標、理想與個性嗎？要多重視相似的地方，也要珍惜不同之處。
2. 了解主管與顧客的喜好與厭惡，創造彼此共同的感情，打開相似有趣的觀點。
3. 與人交談時，多談談對方有興趣的話題。
4. 注重良好的溝通，使彼此產生共識，互相尊重彼此的不同。

2.1.7 替罪羔羊(Scapegoating)

當人們煩悶或惱怒時，在不知煩悶的根源，或知道煩悶的根源但不敢對根源進行攻擊的情況下，往往傾向於尋找煩悶根源的替代品進行發洩或出氣。這樣事情經常在報紙的社會版上演，例如新聞社會版上常常見的虐兒、家暴等等。與我們最親近的人，常常在不知不覺中做了我們的替罪羊。因此，我們要儘量防止或降低替罪羊的行為：

1. 正確認識，力求不用。替罪羊行為是一種短視的、不負責任和無能的表現。這種用感情代替理智的行為，雖能得到一時的痛快，卻無濟於事，不能幫助你解決根本問題，而且往往會產生後遺症。
2. 針對根源，對症下藥。面對根源需要智慧和勇氣，但處理後，我們的能力和信心就會大大增加。
3. 創造阻力，不做羔羊。努力工作增強能力，職位比我們高的人

愈少，會找我們當替罪羊的人就會愈少。

4. 適當的訴願程序，為了避免替罪羊的行為，公司必須有適當的途徑與管道提供這些人發洩不滿，讓他們的聲音能夠被聽見。

2.1.8 責任擴散(Responsibility Diffusion)

當人們在一起做事而又沒有明確的個人責任時，有的人在一定程度內會失去他個人的責任感。全體決策是一個很明顯的例子，由於並非一個人的決策，責任不會落在一個人身上，因此也就可能不會深思熟慮，或者做出能力範圍之外的決策。例如示威遊行所演變出來的群眾暴力行為，當部分民眾開始進行暴力攻擊時，其他的民眾可能也會跟著進行相同的行為，事後進行蒐證約談時，就開始推卸責任給全體民眾。當決策出現問題，需承擔責任時，就會認為別人也應該要設法分擔責任，將個人責任降低視為理所當然的事，最後也就發生互踢皮球的現象。為防止責任擴散行為的弊端，需要注意幾件事情：

1. 明確的責任制度，建立良好的風尚。使每個人都有明確的責任和獎賞，讓每個人能遵守規範，敢於負責。
2. 讓黑暗曝光消失，使行為、成績透明化，人人都容易知道誰在做什麼，避免混水摸魚，以嚇阻責任感的流失。
3. 辨別是非，不隨波逐流，不盲從，堅持自認為對的，保持自主自立的行為。
4. 靈活運用，鼓動風潮，製造勇氣，推翻舊制。

2.2 權重計算

本次研究主要目標在於找出職場工作者在面對壓力時，八個強而有力的電網如何影響行為，以及這些電網佔有人們注意力的比重，因此透過問卷的調查對於八種電網進行權重的評比。

2.2.1 AHP 法

當有一個問題需要做決策時，經常會發現它是一些複雜因素的組合，因素間彼此又可能互相影響，包括許多有形或無形的因素。在 1971 年，美國匹茲堡大學教授 Saaty 提出層級程序分析法 (Analytic Hierarchy Process, AHP)，經不斷應用修正及證明後，1980 年 Saaty 將此一理論整理成專書問世，幫助決策者如何從眾多項目中找出最終的目標；也就是將問題予以系統化分析，找出可作為判斷依據且彼此獨立的 n 個因素選項，定義其重要性並由不同的層面給予層級分解而形成階層體系，並透過兩兩比較選項，經 $\frac{n(n-1)}{2}$ 次比對後，計算出各選項和各待選方案的相對權重值，最後給予綜合的評估，以提供決策者選擇適當方案的充份資訊。

AHP 發展的目的就是將一個複雜的問題，切割成不同的層級，當問題經過切割分解之後，會比較容易分析，分析的效果也比尚未切割之前更好。將問題切割成不同層級並經過分析之後，可以提供決策者更清楚的決策方案，進行決策時也可以減少錯誤的產生。AHP 方法進行時的假設條件，主要包括下列幾項[2][14]：

1. 一個系統或問題可被分解成許多被評比的種類 (Classes) 或成分 (Components)，形成如網路之層級結構。
2. 每一層級的要素均假設具獨立性 (Independence)。
3. 每一層級內的要素可以用上一層級內的某些或所有的要素為基準進行評估。
4. 評比時，可將絕對數值尺度轉換成比例尺度 (Ratio Scale)。
5. 各層級要素兩兩比較 (Pairwise Comparison) 之後的矩陣倒數對稱於主對角線，可用正倒值矩陣 (Positive Reciprocal matrix) 處理。
6. 偏好關係滿足遞移性 (Transitivity)；不僅優劣關係滿足遞移性

(A 優於 B · B 優於 C · 則 A 優於 C) · 同時強度關係也滿足遞移性 (A 優於 B 二倍 · B 優於 C 三倍 · 則 A 優於 C 六倍) 。

7. 完全具遞移性不容易 · 因此容許不具遞移性質 · 但必須測試其一致性 (Consistency) 的程度 · 藉以測試不一致性的程度若干。
8. 要素的優勢比重係經由加權法則 (Weighting Principle) 求得。
9. 任何要素只要出現在階層結構中 · 不論其優勢比重為多少 · 均被認為與整個評比目標結構有關。

利用 AHP 進行決策時 · 首先必須小心的確認問題所處的情境 · 到底有什麼因素影響問題本身 · 經過專家學者的討論和分析之後 · 對於要評估的問題 · 提出會影響問題的要素及權重。

一旦要素確認後 · 便進而建立層級結構 (包含最終目標、決策準則、可行方案) · 接著將同一層級的元素兩兩比對其相對重要性 (例如：有三個決策準則 A、B、C · 因此在這一層中 · 要完成 A 和 B、A 和 C 及 B 和 C 的兩兩比較其相對重要性) · 最後並結算出整體的重要性 (整體層級權重) · 最佳可行方案也因此產生。其主要包括以下三個階段：

第一階段：建立層級結構。

第二階段：各層級要素間權重的計算。此一階段可區分為三個步驟：

1. 建立兩兩比較矩陣。
2. 計算特徵值及特徵向量。
3. 一致性的檢定。

第三階段：整體層級權重的計算。

2.2.2 Basic Covering

依照 Saaty 所建議的 AHP 法進行權重評比計算方式 · 需要對所有的

影響因素進行兩兩比較，若我們有 n 項評估因素，則需要進行 $\frac{n(n-1)}{2}$ 次的兩兩比對。而本次的研究主要是評估壓力下八個強而有力的電網對於佔有人們注意力的比重，而壓力的分類則是參考了 CHEERS 雜誌[7]與 104 人力銀行於 2002 年對在職者所進行過「上班族痛苦指數」的調查項目。假設取其調查項目 20 項為例，每個項目下均需進行八個強而有力的電網評比，因此共需要進行 $\frac{1}{2} \times 8(8-1) \times 20 = 560$ 次的評比，這也代表了每個受訪者須在每份問卷進行 560 次的問題評估與答覆。如此大量的題數，不但造成問卷設計上的困難，而題數的增加也容易造成受訪者的不耐，導致受訪意願降低或答題時的失真，使結果產生偏差。

在 Takeda 與 Yu[5]的研究中，使用了 basic covering 的概念來計算權重，當有 n 項影響因素時，僅需要進行 $n-1$ 次來進行兩兩比對，也就是需要進行 $(8-1) \times 20 = 140$ 次的評比。而其他的權重，則可以使用計算的方式得到，不需要如 AHP 般的進行 $\frac{n(n-1)}{2}$ 次的兩兩比對。

依照 Takeda 與 Yu 的研究，若因素符合 covering 的定義時，我們可以用推算的方式得到因素的權重。

假設有一個陣列
$$\begin{bmatrix} 1 & a_{12} & a_{13} & a_{14} \\ & 1 & a_{23} & a_{24} \\ & & 1 & a_{34} \\ & & & 1 \end{bmatrix}$$

其中 $a_{12} = \frac{w_1}{w_2}$ ， $a_{13} = \frac{w_1}{w_3}$ ， $a_{14} = \frac{w_1}{w_4}$

而 a_{23} 則為 $\frac{w_2}{w_3} = \frac{w_2}{w_1} \times \frac{w_1}{w_3} = \frac{1}{a_{12}} \times a_{13}$ ， a_{24} 則為 $\frac{w_2}{w_4} = \frac{w_2}{w_1} \times \frac{w_1}{w_4} = \frac{1}{a_{12}} \times a_{14}$

由以上算式， a_{23} 與 a_{24} 可以不需兩兩比較而經由 a_{12} a_{13} 與 a_{12} a_{14} 推導出結果，同理， a_{34} 亦可經由 a_{23} 與 a_{24} 推導得知。Covering 的個數可以很多個，

但是小於 $\frac{n(n-1)}{2}$ ，因此我們不需要對所有的因素進行兩兩比較的評估問

卷，僅需要符合 **basic covering** 的定義，選取 $n-1$ 個兩兩相比的因素，其餘的因素則可推導得知。在本次的研究中，我們使用倒三角矩陣中最上層的因素 (1,2),(1,3),..., (1,8)作為本次的 **basic covering**，僅對這些因素進行兩兩比較的評估問卷，透過 Takeda 與 Yu 的研究結果，其他的因素可以省略兩兩比較，且能夠更快捷的計算出權重，如此便可以降低問卷設計上的困難度，減少受訪者因回覆大量題目的失誤與不耐感，進而降低問卷的錯誤率與提高可信度。

2.2.3 影響要素分析

影響工作效率的因素很多，不過本文主要在於探討壓力下八種電網如何影響行為與八大行為通性的相對權重，研究壓力發生時最容易佔有注意力的電網與其表現於外在的行為通性。經由先前 CHEERS 雜誌 [7] 與 104 人力銀行的調查報告內容，萃取出較重要之壓力類型，並加以分類。然後再取出各類型壓力的調查項目中最高分數前 5 項，針對各個項目進行以八大行為通性所使用的電網作為影響因素進行問卷訪查。

2.2.4 建立層級結構

同時比較多種物品的好壞很難，因為各物品要比較的因素不相同，在一時之間很不容易能比較出物品的好壞；但是如果以物品的相似點進行分類，相似的物品兩兩排成一組後進行比較，可以有效率的判斷出物品的好壞，這也是兩兩比較為什麼要建立在層級的架構下。在 AHP 法中，因為每一層級內的任意兩個要素，要以上一層級的要素當作評估準則，用來判斷這兩個要素對上一層要素的重要性，也就是層級中要素和要素間對問題的影響力。Saaty 定義此種結構乃是將我們對問題所認定之要素 (Entities) 組合成幾個互斥的集合，而形成上下『隸屬』的層級關係，並假設：

1. 每一層的任一集合僅受上一層集合的影響。
2. 同層中的集合彼此互斥。
3. 集合中元素與元素之間相互獨立。

本次的研究，引用 CHEERS 雜誌與 104 人力銀行於 2002 年對在職者做過調查的項目與結果，分為 4 種大分類，20 種中分類，分別作為層級一與層級二的元素的設定與重要性評斷。

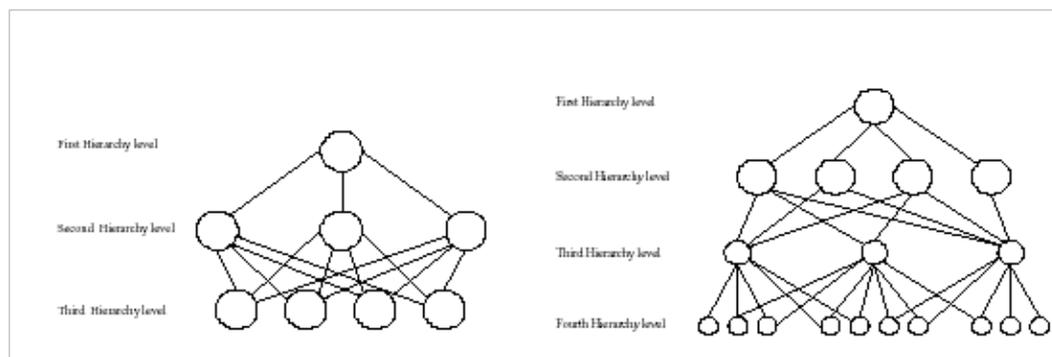


圖 1 層級結構示意圖

2.3 壓力與行為探討

事出必有因，行為習性與生活環境及遭受到的壓力有密切的關聯，當遭遇到壓力時，往往會直覺的使用了最容易佔有注意力的電網來排除壓力，不知不覺中，便會被這些強而有力的電網所控制。電網是內在隱性的，使用了電網而展現出的行為是屬於由內而外，但外部壓力是外在顯性因素，可觀察記錄與衡量，因此必須探討外部壓力所引發的行為通性之展現。

2.3.1 大環境壓力

近來的統計數字發現(行政院主計處、行政院勞委會、104 人力銀行)，在職人員的不安定性與流動性日漸升高，同時經由訪談與調查，在職人員的生活壓力亦較以往有逐年升高的趨向。依據行政院主計處的統計，

自八七年(1998)以來，失業率逐漸上揚，在九一年(2002)到達高峰，直到九五年(2006)，才有逐漸緩和的跡象。

表1 人力資源調查統計指標摘要

年 月 別	15歲 以上 民間 人口	勞動力*		非勞動力*		失業率*		廣義 失業率 (%)	
		就業者	失業者	想工作 而未找 工作者	(%)	季節 調整後			
87年	16448	9546	9289	257	6902	115	2.69	2.69	3.85
88年	16687	9668	9385	283	7020	142	2.92	2.92	4.33
89年	16963	9784	9491	293	7178	147	2.99	2.99	4.43
90年	17179	9832	9383	450	7347	201	4.57	4.57	6.48
91年	17387	9969	9454	515	7417	225	5.17	5.17	7.26
92年	17572	10076	9573	503	7495	229	4.99	4.99	7.11
93年	17760	10240	9786	454	7520	230	4.44	4.44	6.54
94年	17949	10371	9942	428	7578	209	4.13	4.13	6.02
95年	18166	10522	10111	411	7644	198	3.91	3.91	5.68
96年	18392	10713	10294	419	7679	191	3.91	3.91	5.59
97年	18623	10853	10403	450	7770	168	4.14	4.14	5.61
98年 1-3月	18771	10860	10249	611	7912	183	5.62	5.56	7.19

資料來源：行政院主計處 98年為1-3月平均

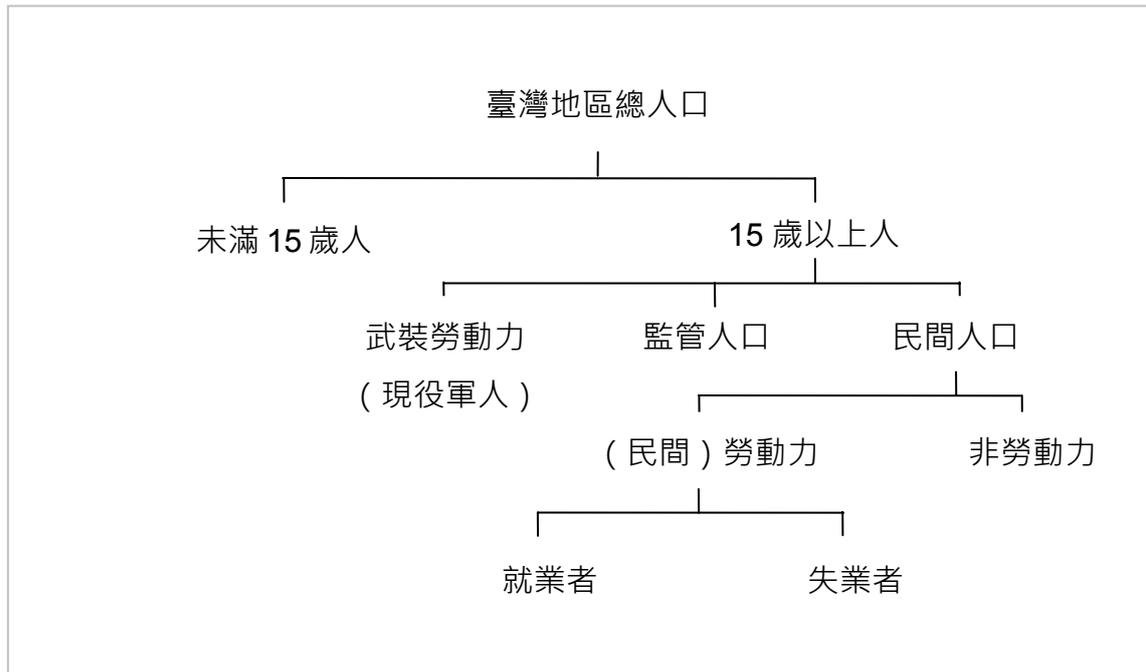


圖 2 勞動力分類

資料來源：行政院主計處之人力資源調查統計編製方法概述與名詞定義

表 2 勞動力分類說明

民間勞動力：	指在資料標準週內年滿 15 歲可以工作之民間人口，包括就業者及失業者。
就業者：	指在資料標準週內年滿 15 歲從事有酬工作者，或從事十五小時以上之無酬家屬工作者。
失業者：	指在資料標準週內年滿 15 歲同時具有下列條件者(1)無工作；(2)隨時可以工作；(3)正在尋找工作或已找工作在等待結果。此外，尚包括等待恢復工作者及找到職業而未開始工作亦無報酬者。
非勞動力：	指在資料標準週內，年滿 15 歲不屬於勞動力之民間人口，包括因就學、料理家務、高齡、身心障礙、想工作而未找工作及其他原因等而未工作亦未找工作者。
勞動力參與率：	勞動力占 15 歲以上民間人口之比率。
失業率：	失業者占勞動力之比率。

資料來源：行政院主計處之人力資源調查統計編製方法概述與名詞定義

若把範圍縮小，以台北市為例，根據台北市主計處週報的公告統計數值(表 2)，臺北市 92 年痛苦指數為 4.46%，物價上漲率為-0.14%，而失業率為 4.6%。分析臺北市之失業原因以工作場所歇業或業務緊縮占 45.3%居首位，為 87 年來之新高，其次為對原有工作不滿意占 26.4%。

表 3 台北市人力資源調查統計指標摘要

項目別		92 年 平均	93 年 平均	94 年 平均	95 年 平均	96 年 平均
15 歲以上		2,113	2,122	2,128	2,149	2,171
民間人口(千人)	女	1,103	1,110	1,116	1,129	1,141
勞動力人口 (千人)	合計	1,173	1,183	1,181	1,187	1,210
	女	527	536	536	539	557
	就業者	1,119	1,134	1,135	1,143	1,165
	女	507	517	518	521	537
	失業者	53	49	46	44	45
	女	21	19	18	18	20
非勞動力 (千人)	女	941	939	947	962	962
勞動力參與 (%)	總計	55.5	55.8	55.5	55.2	55.7
	男	63.9	63.9	63.8	63.5	63.4
	女	47.8	48.3	48.0	47.7	48.8
失業率 (%)	總計	4.6	4.2	3.9	3.7	3.7
	男	5.0	4.6	4.4	4.0	3.8
	女	4.0	3.6	3.3	3.4	3.6

資料來源:台北市主計處

就行政院主計處的統計所公佈的「失業率」觀察，87 年失業率在 2.69%，後續由於經濟成長步調趨緩、產業結構調整及外移風潮，國內失業率持續攀升，至 91 年達高峰 5.17%，之後受國際景氣逐漸回春及

政府大力推行「公共服務擴大就業計畫」等影響，國內失業情形略見好轉。但失業率的另一個涵義就是就職率降低，造成家庭經濟來源的縮減，使得生活壓力指數也會提高。

從總體經濟的觀點，影響人民生活水準的因素很多，但物價波動與失業率的變化卻是讓人民感受最為深刻的兩大因素，前者影響人民的購買力，後者影響人民的所得，因此，當通貨膨脹率愈高，失業率愈大，人民的痛苦愈大，反之則愈小。

表 4 消費者物價指數與年增率

年度	指數	年增率	年度	指數	年增率
85	92.33	3.07	91	95.89	-0.20
86	93.17	0.90	92	95.62	-0.28
87	94.73	1.68	93	97.17	1.61
88	94.90	0.18	94	99.41	2.31
89	96.09	1.25	95	100.00	0.60
90	96.08	-0.01	96	101.80	1.80
			97	105.39	3.53

資料來源：行政院主計處 基期：民國 95 年=100

「痛苦指數」(Misery index)為衡量一個經濟社會人民所面對的一種經濟情勢，依國際上定義為「通貨膨脹率」¹與「失業率」兩指數相加之和。通貨膨脹率的增加與失業率的上升，均表示民眾經濟生活更加困難，同

¹通貨膨脹係一般（非個別）物價的持續（非偶爾）上漲。通貨膨脹係經濟學名詞，並無法定衡量指標，一般常用消費者物價指數（CPI）年增率來衡量通貨膨脹率。
參考資料：行政院主計處

時也就意味著生活壓力的增加。

表5 台灣歷年痛苦指數比較表

年度	失業率 (1)	通貨膨脹率 (2)	痛苦指數 (3)=(1)+(2)
87	2.69	1.68	4.67
88	2.92	0.18	4.75
89	2.99	1.25	6.42
90	4.57	-0.01	4.98
91	5.17	-0.20	4.24
92	4.99	-0.28	3.85
93	4.44	1.61	5.52
94	4.13	2.31	6.22
95	3.91	0.60	4.74
96	3.91	1.80	4.49
97	4.14	3.53	6.45

資料來源：行政院主計處

本試算表僅考慮物價變動因素

2.3.2 工作壓力

「績效導向管理」是一般企業非常重視的部份，實質面來看，公司員工能有穩定且較高的績效代表著公司的管理健全、員工的產能較高以及產品品質的穩定，相對的，也比較能夠得到客戶的信任與依賴。

但「績效導向管理」對於員工來說，幾乎等同是以工作表現度與貢獻度來評斷員工的價值，因此員工必須以提升自身的工作績效為目標，也就是產出的「質」與「量」的提升，這是員工所面臨到的壓力。但事實上，績效除了公司可以經由各員工間的評比後加以量化而明訂一個標準外，員工間彼此的相互比較與競爭也經常是激烈而明顯的；比較好的現

象是：員工之間藉由彼此的競爭與比較，進而激勵員工本身的企圖心，追求更高績效的展現與執行力。但也可能演變成不好的現象：比爛不比好，或者彼此相互牽制阻礙的情況，這對於公司來說，是一個非常糟糕的狀況。

員工處在工作環境中，人與人之間的互動是無法避免的。不管往來互動的對象為公司內部同仁或外部的客戶，無論是工作上的需求或者是私下間的友誼。但由於個人電網使用的不同，像是使用「同類互比」、「印象概推」等等，因此對同一事物常常出現不同的認知與判斷，也因而常產生彼此的摩擦。當摩擦一旦發生，壓力便隨即而來，如果沒有適當的處理，善用電網來有效的解除壓力，常常造成壓力的累積，進而造成更大的壓力。壓力一直存在的情況下，可能會使雙方產生心結或無法全心投入，甚至影響彼此間合作的意願或默契，終致工作效率低落或產出成果不佳。

因此，如何制定合適的管理規則，創造良性的公司文化，有效的協助員工運用電網來解除壓力，化阻力為助力，將壓力轉為動力，是管理人員必須要思考與解決的問題。

2.3.3 壓力種類

最經常佔有我們注意力，讓我們最在意的事情常常就是壓力的來源。造成壓力的成因之一在於個人的感認(情況評估)與個人期望(目標建立)的差距，也就是以目前的能力要達到目標的困難度有多高，困難度的高低相對的反映出壓力有多大。不過有趣的是，同一件事情對於不同的人卻會產生不同程度的壓力大小與不同類型的壓力種類，會造成這樣的現象，原因就在於每一個人的電網使用並不相同，因此對於問題的處理方式也就不一樣。

依據天下文化 2002 年 8 月 CHEERS 雜誌與 104 人力銀行合作調查的「上班族痛苦指數」中，將調查的內容分為 4 大類型，問卷以 10 分至 100 分，評價痛苦感受，以下列出了這 4 大類型中的在意程度。

表 6 CHEERS 雜誌針對在職者的生活壓力類型調查統計

No	類型	得分
1	外在環境	68.5
2	個人生涯發展	57.7
3	工作環境與條件	55.3
4	家庭因素	51.6

資料來源：CHEERS 雜誌 2002 年 8 月號

由上表可知，在職者對於整個外在環境的影響所感受到的壓力最大，其次則是生涯發展。在本文中，我們針對在職者進行壓力下各行為通性電網的使用評估，並探討壓力所引發使用各種行為通性的權重與解決方案的建議。

從 CHEERS 雜誌與 104 人力銀行合作的調查項目中，由原先的 4 大類型進一步往下細分，各大類型衍生出多項的細目。但由於各大類型下的項數不同，因此在本研究中選擇了各大分類下調查分數佔比最高的前 5 項，將選出共 20 項次設定為中分類的痛苦項目，也就是造成痛苦的壓力項目。

表 7 CHEERS 雜誌與 104 人力銀行合作調查的 20 項痛苦項目的類型、內容與得分

類型	痛苦項目說明	分數
外在環境	政府沒有能力改善經濟成長率	76.4
	現在跳槽選擇機會少	74.3
	學歷文憑差，很難找到好工作	71.1
	失業率問題讓人產生心理陰影	69.1
	加入 WTO，國際化人才的競爭讓人感到焦慮	63.9
	公司流動率大，令人人心惶惶	57.8

類型	痛苦項目說明	分數
生涯發展	現在的工作看不到三、五年後的發展或成長機會	73.1
	工作內容重複，無法提升個人價值	67.8
	到大陸就業的趨勢令人感到焦慮	61.9
	公司目標不清，工作沒有方向感	61.1
	我不知道自己要從事什麼工作	53.3
	工作和志趣不符，覺得自己入錯行	52.5
	工作頭銜比不上同齡朋友	52.4
	我對自己的專業沒什麼自信	49.7
	表現不受重視，沒有升遷	61.7

類型	痛苦項目說明	分數
工作環境與 條件	我的收入與我在工作上的付出不成比例	65.1
	公司賞罰不分明	61.6
	工作壓力已影響我的健康	59.8
	超時工作	57.3
	關係與背景比能力重要	57.3
	工作讓我的生活品質低落，感到沮喪	56.4
	組織常變動，令人感到不安	56
	外行領導內行	55.1
	公司會隨時減薪裁員	51.1
	辦公室派系鬥爭	51.3
	工作上的情緒也會影響到家人	50.9
	與主管處不來	48.3
	同儕競爭，相處壓力大	43.5
達不到業績目標	42.8	

類型	痛苦項目說明	分數
家庭因素	每個月固定支出，對我構成經濟壓力	67.1
	失業沒面子，令人難以啟齒	62.6
	家人不會協助我排解工作壓力	49.3
	工作讓我無法兼顧家庭，令我感到愧疚	46.3
	家人不支持我的工作	31.4

資料來源：CHEERS 雜誌 2002 年 8 月號

2.3.4 電網的強度

電網是指個人對於某種事物的想法、概念和訊息，對於某種事物的想法、概念和訊息使用的越多，則該事物所相對應的電網越多越強，佔有注意力的程度愈高，越容易被取用。如同經常唱的一首歌，你會對於歌曲的旋律與歌詞的內容非常熟悉，當你一聽到其中的某段旋律，馬上就能跟著合唱一般。因此，越常使用的電網或相對應的技能，該電網或相對應的技能就會越強，越容易被使用。

能力集是指一個人所有具備的各種能力之集合，包含了技能、資源、資訊、時間等等，越常使用的技能，就會越熟練，能力集越大的人，所具備解決問題與排除壓力的電網就越多。若能有效的使用這些電網，在我們需要解決問題的時候，總是快速的從大腦的思緒中蹦出來，佔有我們的注意力，協助我們解決問題。

電網的建立與加強是需要時間的，當新的訊息出現時，我們常會使用已有的電網去解釋。一旦電網建立，如果能夠適當的、靈活的運用，使得該電網強度不斷的加強，該電網相對應的能力也就會越強。這樣的電網是非常強而有力的，幾乎是自然而然的反應與行為，從外在看來，就是解決問題的時間更短更有效率，在某些情形下電網的強度會比較強而有力：

1. 小時候學到的電網。
2. 利用多種管道(如眼、耳、鼻、舌、皮膚等等)學到的電網。
3. 在高壓下所產生的電網。
4. 經常重複使用的電網。
5. 與自身有關的電網。
6. 專注情況下得到的電網。
7. 超出自身習慣領域之外所得到的電網。

這裡有一個比較值得深思的問題，電網強度越強越好嗎？可能是不一定的；有時候具備某些特定專長(也就是某些特定專長所相對應的電網)，這些專長的電網雖然能夠協助解決問題，但是如果這個電網強度蓋過了其他的電網，使得無論什麼時候都取用這個電網來處理事務，無論是出自於工作內容或因為本身能力集的限制，當一直使用固定的能力集來面對問題，有時反而會造成反效果，經常看到的就是固執、不會變通。始終使用相同的處理模式與流程來應對所發生的事件，這也代表能力集被限制住了。

這種現象在許多組織較為龐大的機構中，經常會造成整個組織效率不彰，不夠靈活、無法迅速反應各種狀況的現象，究其因，多是內部人員長久處於固定的工作模式下，使得電網也被固定了。萬一哪一天，需要變更工作內容或想要尋求更進一步的發展時，才驚覺自己的能力集是非常狹隘的，壓力也就跟著而來了。

2.3.5 壓力與電網的強度

表現於外在的行為通性，往往代表著背後有著某些壓力的存在。當我們遇到壓力的時候，第一個蹦出來的念頭，一般都是最常使用的電網，也就是最強而有力的電網。

台灣在 2005-2006 年間，發生了卡債風暴，養出了數量龐大的卡奴，

比較令人在意的是當中有許多的年輕族群，因為購買高單價名牌而過度消費，導致陷入債台高築的狀況。購買高單價的名牌商品無可厚非，但探討其背後原因，卻有著許多令人不得不重視的警訊。可能由於炫耀(「同類互比」)、虛榮心(「印象概推」)等等想法的電網佔有了注意力，在情況評估之後而產生了壓力，進而產生出解除壓力的電網(使用信用卡購買同等級或更高等級的商品)，在壓力之下所產生的電網又較為強而有力，可能會蓋過未來還款的壓力，最後所表現出來的行為就是使用信用卡購買超出自己可負擔能力範圍外的高單價名牌商品。這些電網越是使用頻繁，注意力越集中，電網就越強。逐漸的，這些電網會佔據了整個想法，對於週遭的事物，便直覺性的使用了這些電網，讓這些電網成為我們的主人，即刻的、不知不覺的控制著我們的想法與行為。

2.3.6 壓力下的電網作用與反應

遭受到壓力時，壓力常有可能對正在進行的工作或事務產生影響。例如教授要求我要在指定的時間點以前完成論文的修改，這件事情關係到我能否畢業，引起我精神的緊張，造成我的壓力。為了解除這個壓力，解除壓力的各種電網常常佔有我的注意力，為我提供了各種的想法、做法。無論是在開會時，寫公司的業務簡報資料或在家中幫寶寶沖奶粉都常常會注意到這些壓力，使得注意力調度到這些解除壓力的電網上。在這樣的狀況下，常常導致我對正在進行的工作發生錯誤，開會時偶爾心不在焉，業務簡報寫的文不對題，奶粉沖的水量不對等等，為了解除壓力而產生或取用的電網常常跑出來佔有我的注意力，影響了原來工作正在使用的電網，最後可能導致工作成果出現瑕疵或錯誤。

當壓力產生且受到注意力時，常以最小阻力原則而採取一些強有力的電網來降低壓力，涵蓋積極求解的方法或退卻合理化的方法。例如由於大環境不佳造成營運上的虧損，公司為減少損失而精簡人力，因此可能造成失業的危機，在失業警訊的壓力下常常有下列電網會佔有注意力以及對應解除壓力的想法：

同類互比： 比別人好，繼續努力創新，比別人差，加倍努力(積極求解)。
比別人差，埋怨大環境不佳(退卻合理化)。

印象概推： 主動進修，增加自己的實力，讓可承接的工作種類與項目更多更廣(積極求解)。

維持現狀，固守現有的專長與工作項目(退卻合理化)。

替罪羊： 質疑評比的公平性、制度性與實施方式。

責任擴散： 公司不敢輕易資遣員工，萬一引起離職潮，可能引發客戶的疑慮或社會的負面觀感。

解除壓力的方法一般有兩種：積極求解與退卻合理化。

積極求解是將目標值固定，然後經由努力之後，將現狀移至目標值。在我們有信心的情況下，常常會採取這種方法，讓我們的壓力變成為動力。

退卻合理化則是將目標值下降，並使其合理化，如此就立刻解除了壓力。在我們沒有信心的情況下，常常會採取這種方法，可是無法讓我們的壓力變成為動力，也無法達到目標。

在失業警訊的壓力下可能互相比較的電網會佔有我們的注意力，嘗試經由比較來確認自己對於公司的貢獻度與重要程度，在確認自己比別人差時，可能使用積極求解的方法，加強自己的努力程度，提升本身的工作效率。也有可能只是退卻的維持現狀，並且埋怨大環境不佳，合理化自己比別人差的情況。

三. 研究設計與方法

3.1 研究架構

3.1.1 研究過程

首先從第二章部分的文獻內容，參考 CHEERS 雜誌與 104 人力銀行於 2002 年對在職者做過痛苦指數調查結果與政府公佈的統計數字，經過交叉比對眾多變數的重要性與顯著性之後，取 4 種主要分類做為主要構面與較重要之影響工作績效的小分類共 20 種作為次要構面，並以八大行為通性作為影響因素。

引用分析層級程序法(AHP)的階層概念，同時依據 Takeda 與 Yu 的研究，使用倒三角矩陣中最上層的因素作為 basic covering，進行兩兩比較的專家問卷設計。透過業界不同業態之受訪者²，計發出 232 份問卷，回收 232 份問卷，有效問卷 198 份³，來評定這些因素通性電網對於在職人員佔有注意力的權重。再經由 basic covering 的兩兩比較方法，找出主要因素間的權重比順序後，由 CHEERS 雜誌與 104 人力銀行的調查報告，以百分比換算成分數的方式，即所有權重的加總為百分之百，換算成總分一百分後，可取得各影響因素之構面權重比例。最後依各構面權重，計算出影響因素的總權重，並得到八大行為通性電網的佔有注

² 本次調查以元培科技大學、修平技術學院的在職專班學生為主要對象，經過行為通性的解說後，請同學進行本次的問卷答覆。

³ 回收問卷中對於回答不完整或所有題目評估值均相同的試卷認定為無效問卷，不納入本次調查統計資料範圍內。

意力排名順序。

3.1.2 分析架構

AHP 分析法是將與決策問題(目標)有關之決策因素(準則)建構成一層級架構，而由專家逐層以任意兩個要素比對評估的方式，來比較各層級之決策因素相對於上一層級某決策因素的相對重要性(優先順序)，並以線性代數方法求出各層級決策因素相對於上一層級與最高層級目標之相對重要性(優先順序)，最後則求算出最底層之決策方案相對於最高層決策目標的相對重要性(優先順序)。

在此步驟中，須列示出與決策問題(目標)有關之決策因素(準則)，並依其相互關係而建構成一層級架構，如圖 3 所示。在此架構的最高層級(層級零)係最終的決策目標，由此決策目標而劃分成 n 個決策屬性，構成了層級一。層級二的決策屬性又可細分成更詳細的屬性而構成了層級二，其中，層級二之每一個更詳細的決策屬性，可能與一個或一個以上之層級一的決策屬性有關。依此分解下去，最後層級可能為各決策方案。

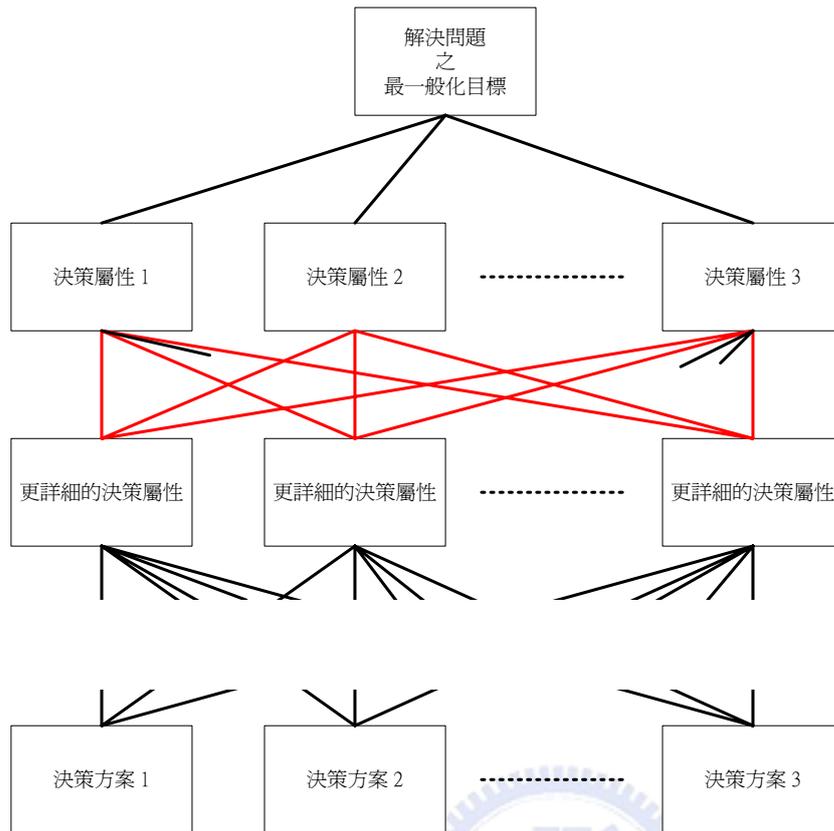


圖 3 AHP 分析層級架構之標準形式

本研究根據第二章文獻探討之結果，萃取習慣領域學說當中的八大行為通性作為影響因素，並參 CHEERS 雜誌與 104 人力銀行調查之資料，而建構成 AHP 分析層級架構圖。此 AHP 分析層級架構由三個層級組成：

層級一：考慮之主要構面組成。由於外來的壓力因素是引用了 CHEERS 雜誌與 104 人力銀行於 2002 年對在職者做過「上班族痛苦指數」內容的 4 大類型，因此直接以該次壓力調查內容的 4 大類型作為影響職場工作效率的 4 個主要構面：

FA:外在環境

FB:個人生涯發展

FC:工作環境與條件

FD:家庭因素

而這 4 個主要構面的比重，也是直接參考該次調查的結果。

層級二：考慮之次要構面組成。如同層級一，引用了 CHEERS 雜誌與 104 人力銀行於 2002 年對在職者所做過「上班族痛苦指數」的調查項目，但由於該調查中的細項並未明確指出是屬於 4 大分類中的哪一個，僅提及「調查項目中經濟環境不佳所延伸的其他問題，包括跳槽機會少、失業率造成陰影、學歷低怕找不到工作、加入 WTO 後的國際化競爭感到焦慮，佔了前十名的六名」，因此除了依據原有所提及的調查項目外，另外徵詢了業界專業主管人的意見，自行將各調查項目進行 4 大分類對應歸類作為本次研究影響職場工作效率的次要構面：

表 8 調查項目的主構面與次構面列表

主構面	次構面
FA： 外在環境	FA1：政府沒有能力改善經濟成長率
	FA2：現在跳槽選擇機會少
	FA3：學歷文憑差，很難找到好工作
	FA4：失業率問題讓人產生心理陰影
	FA5：加入 WTO，國際化人才的競爭讓人感到焦慮
FB： 生涯發展	FB1：現在的工作看不到三、五年後的發展或成長機會
	FB2：工作內容重複，無法提升個人價值
	FB3：到大陸就業的趨勢令人感到焦慮
	FB4：公司目標不清，工作沒有方向感
	FB5：表現不受重視，沒有升遷
FC： 工作環境與條件	FC1：我的收入與我在工作上的付出不成比例
	FC2：公司賞罰不分明
	FC3：工作壓力已影響我的健康
	FC4：超時工作
	FC5：關係與背景比能力重要

FD： 家庭因素	FD1：每個月固定支出，對我構成經濟壓力
	FD2：失業沒面子，令人難以啟齒
	FD3：家人不會協助我排解工作壓力
	FD4：工作讓我無法兼顧家庭，令我感到愧疚
	FD5：家人不支持我的工作

層級三 - 由上述之次要構面，再細分出個別主要的因素，探討對於佔有個人注意力的電網有哪些與相對重要程度。這些主要衡量因素之選取，係根據游伯龍教授的「習慣領域 (Habitual Domains · HD)」學說當中所提出的八大行為通性之電網，而本研究目的之一也是找出八大行為通性的電網如何影響我們的行為表現。



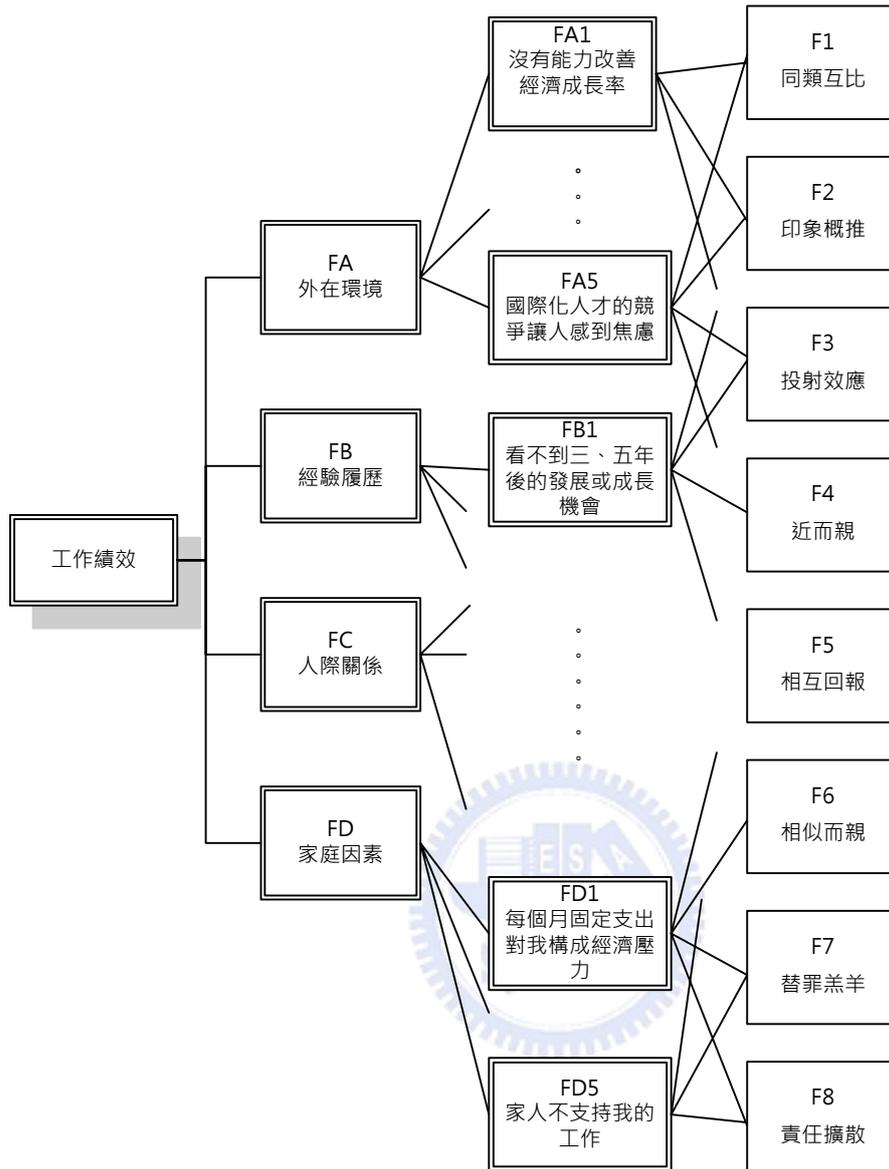


圖 4 分析層級架構圖

3.1.3 尺度對比的評估

將層級(L-1)某決策因素有關之層級 L 的各決策因素，以層級(L-1)之該決策因素為評比基準，兩兩比較層級 L 相關決策因素之相對重要性。

此評估表採用九點尺度，其中，「同等重要」、「稍重要」、「頗重要」、「極重要」、與「絕對重要」在輸入資料時可分別給予 1、3、5、7、9 之值，而其中間值分別給予 2、4、6、8 之值。現以 f1 與 f2 之比對評估為例，

若 f1 與 f2 相對於上一層級某決策因素而言係同等重要，則於「等強」欄勾選；若 f1 比 f2 重要，則於「等強」左邊之適當欄位勾選；若 f2 比 f1 重要，則於「等強」右邊之適當欄位勾選。

表9 兩兩比對評估表

因素	絕對重要	極重要	頗重要	稍重要	同等重要	稍重要	頗重要	極重要	絕對重要	因素
f1										f2
f1										f3
f1										f4

3.1.4 估計決策因素之相對權重

由於直接採用 Saaty 的 AHP 計算方式，需要將所有的因素進行兩兩比較，因此在問卷的設計上，需要由決策評估者進行 $\frac{n(n-1)}{2}$ 次之成偶比

對評估，也就是每個分類需要進行 $\frac{1}{2} \times 8(8-1) = 28$ 次的評比，全部共需要進行 $28 \times 20 = 560$ 次的評比，這也代表了每份問卷需要對每個受訪者進行 560 次的問題評估與答覆。如此大量的題數，不但造成了問卷設計上的困難，而題數的增加也常常造成受訪者的不耐與專注力因時間的遞增而逐步遞減，導致受訪的意願降低或答題時的失真，使結果產生偏差。

為了能夠簡化問卷設計與計算，依照 Takeda 與 Yu 的研究，若是兩兩比較符合 basic covering 的定義，除了 basic covering 的因素需要進行兩兩比較，其他的因素則可以省略兩兩比較，且能夠更快捷的計算出權重。當使用 basic covering 的概念來計算權重，在有 n 項影響因素下，僅需要進行 n-1 次的兩兩比較，也就是每個受訪者進行 $(8-1) \times 20 = 140$ 次的

評比。而其他的因素比較與權重，則可以使用計算的方式得到，不需要進行 $\frac{n(n-1)}{2}$ 次來進行兩兩比較。

在本次的研究中，我們使用倒三角矩陣中最上層的因素作為本次的兩兩比較因素，如此便可以降低問卷設計上的困難度，僅需要對於三角矩陣中最上層的因素進行問題評估與答覆，減少受訪者因回覆大量題目的失誤與不耐感，進而降低問卷的錯誤率與提高可信度。

3.1.5 求取各層級決策因素之綜合權數

經由 3.1.4 節所得之各層級相對於上一層級各種決策因素之優先向量(相對權重之向量)，綜合計算出各層級決策因素相對於最高層級目標之綜合權重，即求出綜合優先向量。

層級一與層級二的權重，我們直接採用 CHEERS 雜誌與 104 人力銀行的調查報告的 4 大類型(層級一，主構面)與 20 項「上班族痛苦指數」中的調查項目(層級二，次構面)之調查結果，以百分比換算成分數的方式，即所有權重的加總為百分之百，換算成總分一百分，可取得各影響因素之構面權重比例，最後依各構面權重，計算出影響因素的總權重，並得到排名順序。

本研究以兩兩比較的分析法來評定八大行為通性電網在設定的壓力情境下佔有我們注意力的程度高低。並以 Microsoft Excel 套裝軟體 (Microsoft Office 2003) 來求算各個因素的權重。

3.2 現行職場狀況調查與評估

由於本文研究的目標是期盼透過兩兩比較找出八大行為通性電網影響個人行為的模式與佔有注意力的程度，同時找出佔有注意力的電網相對強度。為求評估模式之可靠性與可參考性，設計問卷如附件。並使不同產業、不同業態、或不同層級職務之上班族群，取得有效問卷樣本為 198 份，依本身之工作職場習慣與個人特質等，協助進行本次問卷之評估調

查。

3.2.1 問卷設計

本問卷的設計主要是模擬職場與生活中發生的情境，在受訪者進行答覆前，先對受訪者進行八大通性的解釋說明，並舉例說明可能發生的狀況與答覆方式。進行問卷答覆時，請受訪者依本身感受對於各項可能影響的行為通性之影響性進行分數評比。

本研究根據圖 4 分析架構圖，並使用兩兩比較評估表，設計出兩兩比較的專家問卷，此份專家問卷內容為評估八大行為通性電網於 20 種調查類型中的佔有注意力比重，並評估其相對重要性。

參考 3.1.4 節中所探討的問題點，為了簡化問卷設計與計算，因此參考 Takeda 與 Yu 的研究，使用 basic covering 的概念來計算權重，當有 n 項影響因素時，僅需要進行 $n-1$ 次來進行兩兩比對。而其他的權重則是由計算的方式取得。如 $a(i,j)$ 的位置是假設由 w_i/w_j 算出的，因此可以只對於受訪者進行 1-2, 1-3, ..., 1-7, 1-8 的比較調查，其餘的部份則經由推算的方式得到比較值。

3.2.2 問卷回收

本研究以在校進修之在職專班學生且為勞動力人口的社會人士為研究對象，共發出 232 份問卷，回收 232 份問卷，扣除有題目未填答或所有問卷答覆內容均相同的異常問卷後，得有效問卷 198 份。

3.3 兩兩比較模式概算

依照回收的問卷調查結果，導入兩兩比較進行各項行為通性電網的影響性評估。進行資料計算時，依下列順序進行計算：

1. 取得所有受訪人員的平均值：先進行由主構面的 4 大類型因素

與各次構面下 5 項中分類因素中的第 1 種與其他 7 種通性行為電網比較之平均值，求取所有受訪者對於總共 20 項次構面(4 大類型 x 5 項中分類)下共 140 個問題的評估平均值。

2. 評估各次構面下的各項通性電網權重。
3. 經由 CHEERS 雜誌與 104 人力銀行的調查結果所得分數，計算主構面的 4 大類型因素權重與各次構面下 5 項中分類因素的權重。
4. 計算八大通性電網加乘次構面與主構面權重比後的總權重。
5. 評估八大通性電網最後的權重順序與標準差。

四. 資料分析與研究結果

4.1 資料分析

4.1.1 次要構面下的通性權重分析

本研究之分析層級架構中，層級三為影響職場壓力結構的行為通性，也是主要的考量因素，分別為：

- F1：同類互比
- F2：相互回報
- F3：替罪羊
- F4：相似而親
- F5：責任擴散
- F5：投射效應

F7： 近而親

F8： 印象概推

問卷的設計為受訪者對於 20 項的次要權重項目，均以八大通性進行兩兩比較評估，分別進行 F1(同類互比)與 F2(相互回報)、F1(同類互比)與 F3(替罪羊)、...、F1(同類互比)與 F8(印象概推)等 7 次的比較評估，總共進行 140 次的比較評估。由問卷回收結果，共取得 198 份，每份 140 次的評估值。我們將這 198 份的每個評估值進行加總平均，得到次要權重項目下之八大通性相對權重的受訪資料平均值。例如在次構面「政府沒有能力改善經濟成長」項目下的 F1(同類互比)與 F2(相互回報)比較評估值共有 198 組：

7.000 , 7.000 , 9.000 , 5.000 , 1.000 , 1.000 , ...

將這些所有調查資料加總後得到 428.559，平均後得到 2.164，即為次構面「政府沒有能力改善經濟成長」項目下的 F1(同類互比)與 F2(相互回報)比較評估值之平均值。表 10 列出 20 項次要權重項目下之八大通性相對權重受訪資料平均值。

表 10 次要權重下之八大通性相對權重受訪資料平均值

主 構 面	次構面	同類互比與其他通性相對權重						
		印象 概推	投射 效應	近而親	相互 回報	相似 而親	替罪羊	責任 擴散
外 在 環 境	政府沒有能力改善經濟成長率	2.164	1.948	1.794	1.589	1.692	1.911	1.851
	現在跳槽選擇機會少	2.233	1.798	1.69	1.605	1.909	1.981	1.853
	學歷文憑差，很難找到好工作	2.294	1.799	1.932	1.77	1.875	1.638	1.963
	失業率問題讓人產生心理陰影	2.303	1.685	1.851	1.861	1.661	1.547	1.836
	加入 WTO，國際化人才的競爭讓人感到焦慮	2.222	1.625	1.479	1.467	1.497	1.714	1.884
生 涯 發 展	現在的工作看不到三、五年後的發展或成長機會	2.033	1.687	1.675	1.486	1.493	1.48	1.512
	工作內容重複，無法提升個人價值	2.09	1.708	1.61	1.506	1.504	1.665	1.906
	到大陸就業的趨勢令人感到焦慮	1.703	1.608	1.711	1.522	1.622	1.454	1.487
	公司目標不清，工作沒有方向感	2.232	1.87	1.878	1.745	1.73	1.688	1.67
	表現不受重視，沒有升遷	2.12	1.722	1.686	1.601	1.661	1.71	1.644

工作環境與條件	我的收入與我在工作上的付出不成比例	2.397	1.867	1.71	1.554	1.574	1.724	1.777
	公司賞罰不分明	1.97	1.524	1.746	1.574	1.896	1.689	1.766
	工作壓力已影響我的健康	2.342	1.731	1.869	1.73	1.734	1.543	1.565
	超時工作	1.938	1.701	1.716	1.545	1.688	1.701	1.682
	關係與背景比能力重要	2.377	1.847	1.894	1.609	1.658	1.872	1.729
家庭因素	每個月固定支出，對我構成經濟壓力	1.867	1.525	1.647	1.48	1.59	1.533	1.603
	失業沒面子，令人難以啟齒	2.241	1.874	1.777	1.597	1.624	1.758	1.532
	家人不會協助我排解工作壓力	1.901	1.505	1.548	1.58	1.638	1.695	1.644
	工作讓我無法兼顧家庭，令我感到愧疚	2.036	1.716	1.571	1.37	1.72	1.382	1.502
	家人不支持我的工作	2.053	1.555	1.724	1.502	1.599	1.502	1.565

取得所有受訪者的評估值平均後，開始進行次構面下的通性權重的計算評估。

令所有的權重加總合為 1，即 $w_1 + w_2 + \dots + w_8 = 1$ 。

$$\text{而 } a_{12} = \frac{w_1}{w_2}, a_{13} = \frac{w_1}{w_3}, \dots, a_{18} = \frac{w_1}{w_8}$$

$$\text{取各權重的倒數合計 } \frac{1}{a_{11}} + \frac{1}{a_{12}} + \dots + \frac{1}{a_{18}}$$

$$= \frac{w_1}{w_1} + \frac{w_2}{w_1} + \dots + \frac{w_8}{w_1} = \frac{w_1 + w_2 + \dots + w_8}{w_1}$$

$$\because w_1 + w_2 + \dots + w_8 = 1$$

$$\therefore \frac{w_1 + w_2 + \dots + w_8}{w_1} = \frac{1}{w_1} = 1 + \frac{1}{a_{12}} + \frac{1}{a_{13}} + \dots + \frac{1}{a_{18}}$$

$$\frac{1}{w_1} = 1 + \frac{1}{2.164} + \frac{1}{1.948} + \frac{1}{1.794} + \frac{1}{1.589} + \frac{1}{1.692} + \frac{1}{1.911} + \frac{1}{1.851}$$

$$\frac{1}{w_1} = 4.817 \cdot w_1 = 0.2076$$

取得 w_1 後，依序推算出 $w_2..w_8$ 各權重值。

$$\frac{1}{a_{12}} = \frac{1}{w_1} - \left(1 + \frac{1}{a_{13}} + \frac{1}{a_{14}} + \dots + \frac{1}{a_{18}} \right)$$

$$a_{12} = 2.1645 = \frac{w_1}{w_2} \cdot w_1 = 0.2076 \cdot w_2 = 0.09591$$

經計算後，表 11 列出八大行為通性電網於各次構面中的權重評估值。

表 11 八大行為通性電網於各次構面中的權重評估值

小項	同類 互比	印象 概推	投射 效應	近而親	相互 回報	相似 而親	替罪羊	責任 擴散
政府沒有能力改善經濟成長率	0.2076	0.0959	0.1066	0.1157	0.1307	0.1227	0.1086	0.1122
現在跳槽選擇機會少	0.2089	0.0935	0.1162	0.1236	0.1302	0.1094	0.1054	0.1127
學歷文憑差，很難找到好工作	0.2115	0.0922	0.1176	0.1095	0.1195	0.1128	0.1291	0.1078
失業率問題讓人產生心理陰影	0.2041	0.0886	0.1212	0.1103	0.1097	0.1229	0.1320	0.1112

加入 WTO·國際 化人才的競 爭讓人感到 焦慮	0.1921	0.0865	0.1182	0.1299	0.1310	0.1283	0.1121	0.1020
現在的工作 看不到三、 五年後的發 展或成長機 會	0.1865	0.0917	0.1106	0.1114	0.1255	0.1249	0.1260	0.1234
工作內容重 複·無法提 升個人價值	0.1946	0.0931	0.1139	0.1209	0.1292	0.1294	0.1169	0.1021
到大陸就業 的趨勢令人 感到焦慮	0.1843	0.1082	0.1146	0.1077	0.1211	0.1136	0.1267	0.1239
公司目標不 清·工作沒 有方向感	0.2059	0.0922	0.1101	0.1096	0.1180	0.1190	0.1220	0.1233
表現不受重 視·沒有升 遷	0.1974	0.0931	0.1146	0.1171	0.1233	0.1189	0.1155	0.1201
我的收入與 我在工作上的 付出不成 比例	0.2016	0.0841	0.1080	0.1179	0.1298	0.1281	0.1170	0.1135
公司賞罰不 分明	0.1977	0.1004	0.1297	0.1132	0.1256	0.1043	0.1171	0.1120
工作壓力已 影響我的健 康	0.2007	0.0857	0.1160	0.1074	0.1160	0.1158	0.1301	0.1283

超時工作	0.1957	0.1010	0.1151	0.1141	0.1267	0.1160	0.1151	0.1164
關係與背景 比能力重要	0.2072	0.0871	0.1122	0.1094	0.1287	0.1249	0.1107	0.1198
每個月固定 支出，對我 構成經濟壓 力	0.1859	0.0996	0.1219	0.1129	0.1256	0.1169	0.1213	0.1160
失業沒面 子，令人難 以啟齒	0.1998	0.0891	0.1066	0.1124	0.1251	0.1230	0.1136	0.1304
家人不會協 助我排解工 作壓力	0.1895	0.0997	0.1259	0.1224	0.1199	0.1157	0.1118	0.1152
工作讓我無 法兼顧家 庭，令我感 到愧疚	0.1848	0.0908	0.1077	0.1176	0.1349	0.1074	0.1337	0.1230
家人不支持 我的工作	0.1885	0.0918	0.1212	0.1093	0.1255	0.1179	0.1255	0.1204

4.1.2 次要構面與主要構面權重分析

利用先前所評估的權重，加入次要構面與主要構面的權重，進行最終的通性總權重評估。

在 CHEERS 雜誌與 104 人力銀行原有的調查中已有分數，因此將各主構面下的 5 項次構面轉成總和為 1 的值，評估出各次構面於同一主構面下的權重比。對於主構面的權重，亦採用相同的評估方式。

以外在環境為例，將 5 項次構面的權重加總後得到 354.8，評估項目「政府沒有能力改善經濟成長率」分數為 76.4，因此權重佔比為

$\frac{76.4}{354.8} = 0.2153$ 。以此方式，計算各次構面的佔比權重，表 12 為計算後所

得到的各權重佔比。

表 12 次構面的權重評估值

主構面	次構面	分數	權重
外在環境	政府沒有能力改善經濟成長率	76.4	0.2153
	現在跳槽選擇機會少	74.3	0.2094
	學歷文憑差，很難找到好工作	71.1	0.2004
	失業率問題讓人產生心理陰影	69.1	0.1948
	加入 WTO，國際化人才的競爭讓人感到焦慮	63.9	0.1801
生涯發展	現在的工作看不到三、五年後的發展或成長機會	73.1	0.2245
	工作內容重複，無法提升個人價值	67.8	0.2082
	到大陸就業的趨勢令人感到焦慮	61.9	0.1901
	公司目標不清，工作沒有方向感	61.1	0.1877
	表現不受重視，沒有升遷	61.7	0.1895
工作環境與條件	我的收入與我在工作上的付出不成比例	65.1	0.2162
	公司賞罰不分明	61.6	0.2046
	工作壓力已影響我的健康	59.8	0.1986
	超時工作	57.3	0.1903
	關係與背景比能力重要	57.3	0.1903
家庭因素	每個月固定支出，對我構成經濟壓力	67.1	0.2614
	失業沒面子，令人難以啟齒	62.6	0.2439
	家人不會協助我排解工作壓力	49.3	0.1921
	工作讓我無法兼顧家庭，令我感到愧疚	46.3	0.1804
	家人不支持我的工作	31.4	0.1223

將原先八大行為通性於各次項目中的權重評估值(表 11)乘上次構面的權重評估值(表 12)，會得到八大行為通性於次構面項目中的權重加總。以主構面「外在環境」下的 5 各次構面項目之同類互比為例：以次構面的權重乘各次構面下的同類互比權重，以得到各次構面下的權重值：

政府沒有能力改善經濟成長率： $0.2153 \times 0.2076 = 0.0447$

現在跳槽選擇機會少： $0.2094 \times 0.2089 = 0.0437$

學歷文憑差，很難找到好工作： $0.2004 \times 0.2115 = 0.0424$

失業率問題讓人產生心理陰影： $0.1948 \times 0.2041 = 0.0398$

加入 WTO，國際化人才的競爭讓人感到焦慮： $0.1801 \times 0.1921 = 0.0346$

得到同類互比於次構面項目的加乘權重值後，再將權重加總，得到同類互比於主構面「外在環境」下的權重值：

$$0.0447 + 0.0437 + 0.0424 + 0.0398 + 0.0346 = 0.2052$$

以相同方式，計算各通性於各個次構面下的權重加乘值，得到各通性於各主構面下的權重值，如表 13：

表 13 八大行為通性於次構面項目中的權重加總

類型	同類互比	印象概推	投射效應	近而親	相互回報	相似而親	替罪羊	責任擴散
外在環境	0.2052	0.0916	0.1157	0.1176	0.1243	0.1190	0.1172	0.1094
個人生涯發展	0.1935	0.0955	0.1127	0.1134	0.1236	0.1214	0.1215	0.1184
工作環境與條件	0.2006	0.0916	0.1162	0.1125	0.1254	0.1179	0.1180	0.1179
家庭因素	0.1901	0.0945	0.1163	0.1150	0.1260	0.1166	0.1203	0.1212

由 104 人力銀行原有的構面調查中分數，此各主構面轉成總和為 1 的值，評估出各主構面下的權重比。

表 14 主構面的權重評估值

類型	得分	權重
外在環境	68.5	0.2939
個人生涯發展	57.7	0.2475
工作環境與條件	55.3	0.2372
家庭因素	51.6	0.2214

最後將表 13 得到的結果，再乘上表 14 中主構面的權重評估值，可得到最後八大行為通性的總權重評估值(表 15)。

表 15 八大行為通性總權重評估值

類型	同類 互比	印象 概推	投射 效應	近 而親	相互 回報	相似 而親	替罪 羊	責任 擴散
外在環境	0.0603	0.0269	0.0340	0.0346	0.0365	0.0350	0.0345	0.0321
個人生涯發展	0.0479	0.0236	0.0279	0.0281	0.0306	0.0301	0.0301	0.0293
工作環境與條件	0.0476	0.0217	0.0276	0.0267	0.0298	0.0280	0.0280	0.0280
家庭因素	0.0421	0.0209	0.0257	0.0255	0.0279	0.0258	0.0266	0.0268
總權重	0.1979	0.0932	0.1152	0.1148	0.1248	0.1188	0.1192	0.1162

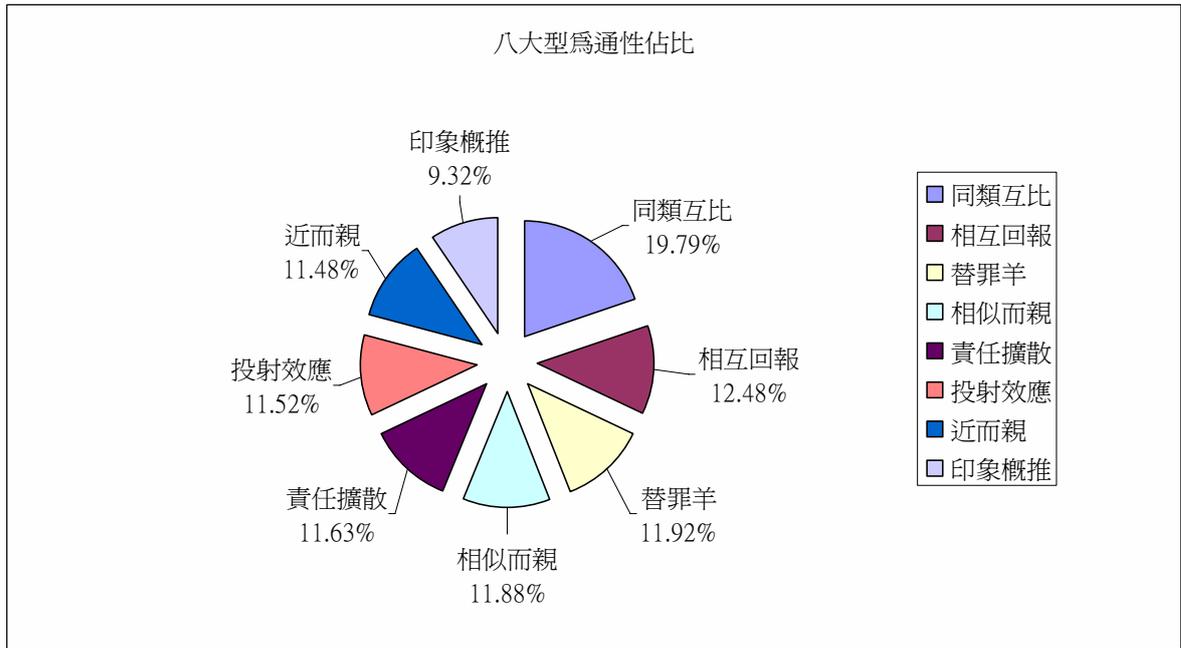


圖 5 八大行為通性總權重佔比圖

4.1.3 行為通性的影響分析

依據前述之問卷調查結果使用兩兩比較後所得到的權重分析結果，可得知八大行為通性的電網在一般職場中，佔有受訪者注意力的比重，同時我們以這八個通性電網的權重值計算出各通性的標準差：

表 16 八大行為通性的電網在一般職場中，佔有受訪者注意力的比重

通性	值	佔比	標準差
同類互比	0.1979	19.79%	2.3577
相互回報	0.1248	12.48%	(0.0029)
替罪羊	0.1192	11.92%	(0.1862)
相似而親	0.1188	11.88%	(0.1993)
責任擴散	0.1162	11.62%	(0.2844)
投射效應	0.1152	11.52%	(0.3172)
近而親	0.1148	11.48%	(0.3303)
印象概推	0.0932	9.32%	(1.0375)

由表 16 得知，最常被使用的行為通性為「同類互比」，占了 19.70%，次為「相互回報」，占 12.49%，其中除了「同類互比」有較大的權重差距及 2.3577 個標準差與「印象概推」為 1.0375 個標準差外，其餘的行為通性之權重差距並不明顯，且均落在 0.4 個標準差之內。

五. 結論

依照 CHEERS 雜誌與 104 人力銀行所進行的「上班族痛苦指數調查」結果，「外在環境」因素造成最大的痛苦指數，是最大壓力來源，而本研究所做的訪談調查結果，「同類互比」是佔有注意力最高，最經常被使用的通性電網。

5.1 壓力結構

由表 14 中可明確得知，受訪者最為在意的是「外在環境」，比起其他 3 類項目有著較大的差距，而其他「個人生涯發展」、「工作環境與條件」與「家庭因素」等比重值差異不大。外在環境的改變，是造成受訪者

工作壓力的最大原因。

在九七年(2008)年底，發生全球性的金融風暴，也導致景氣蕭條，使得企業以裁員或以無薪休假的方式來因應，失業率也因此再度攀高。由行政院主計處公佈的數據來看，除了失業率的攀升外，九七(2008)年全年薪資增幅也在3%以下，而消費者物價指數仍未見下降，九六(2007)年至九七(2008)年間，漲幅更高達3.59。這也代表了實質資產的貶值，固定性的支出也導致更大的生活壓力產生。

表 17 行政院主計處消費者物價指數

年	91	92	93	94	95	96	97
平均	95.89	95.62	97.17	99.41	100.00	101.80	105.39

資料來源：行政院主計處消費者物價指數

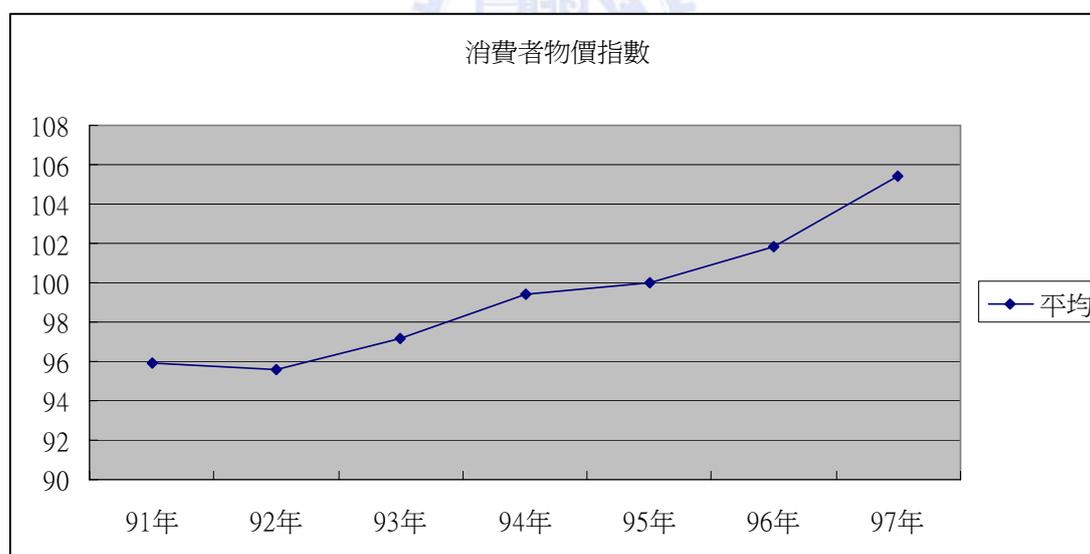


圖 6 行政院主計處消費者物價指數年增率

在失業者的結構中，以青少年及青壯年的失業率最高，由於青壯年是一個家庭經濟的主要來源，因此面對不景氣的外在環境，不確定的未來與變化，更造成了這些受訪者的生活壓力。

表 18 失業者年齡層別

年均	15-19 歲	20-24 歲	25-29 歲	30-34 歲	35-39 歲	40-44 歲	45-49 歲	50-54 歲	55-59 歲	60-64 歲	65 歲 以上
93	23	98	87	56	47	48	42	34	13	6	0
94	20	92	92	53	43	42	39	29	13	5	1
95	18	86	97	56	43	37	31	26	12	4	0
96	17	86	96	59	42	43	34	25	12	3	0
97	18	92	105	61	45	40	39	29	16	4	0
98	21	104	135	90	68	58	60	45	25	5	0
小計	19.5	93	102	62.5	48	44.67	40.83	31.33	15.17	4.5	0.17
%	4.22	20.14	22.09	13.54	10.40	9.68	8.84	6.79	3.29	0.97	0.04

資料來源：行政院主計處就業、失業統計表

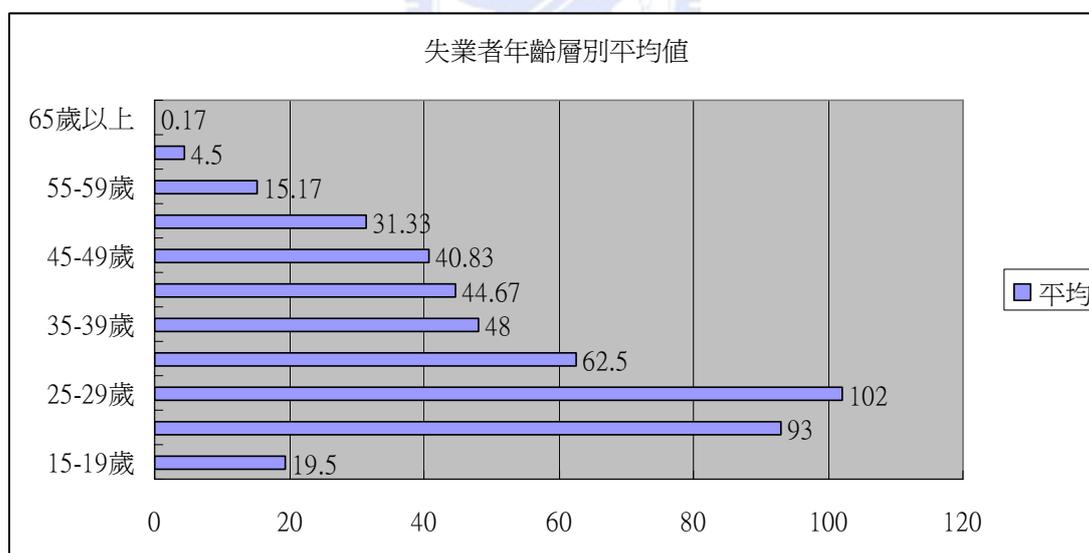


圖 7 失業者年齡層別平均值統計表 (93-98 年)

資料來源：行政院主計處就業、失業統計表

可能由於外來或內在的因素，我們會為自己訂立一個目標的理想值，例如是否達到一定程度的穩定收入(理想境界)，接著評估了對於目標的

感認值(實際情況，大環境不佳)與目標的理想值的差距後，便會產生出壓力(可能有失業危機)。壓力結構是隨時隨境而改變的，而我們的注意力也隨著壓力結構而改變，影響壓力結構最大的事情最經常佔有我們的注意力，注意力越常被佔有，該壓力就越大，我們便會取用一些熟悉的電網來解除壓力。

由於電網常常會影響我們的行為表現，因此除了利用外部的一些制度與規範來誘導與加強我們使用正確且有效的電網之外，也要建立與訓練自我內部的電網運用方法，讓我們能夠有效的運用其他適當且有效的電網來解除壓力，並了解自己的壓力結構與注意力調度的方法。

5.2 問題與對策

從 4.1.3 行為通性的影響分析所得到的資料結果，我們可以明確的指出職場人員常常使用「同類互比」的行為通性電網。由於外在環境的不景氣，因此讓自己在在大環境下，必須展現出比競爭者更強而有力的能力，以維持自身的個人價值，免於被環境洪流所吞沒，成為必要的手段。個人價值是相互比較出來的，因此在大環境不佳的生活壓力之下，比較性的電網自然也被使用的較為頻繁，這也符合了調查的結果。因此管理人員必須對於調查案例中的結果，進行「同類互比」這個因壓力而被經常使用的行為通性電網可能造成的問題點建立因應的對策。

除了「同類互比」之外，其他所有的行為通性也應該被詳加考慮，因為所有的電網彼此的差異都落在 3 個標準差之內，代表著被使用的機率依舊很高，也應思考如何避免因使用這些行為通性的電網所造成的問題點影響了個人、團隊，甚至整個組織的效能。在本次的研究中，由於「同類互比」的使用度與影響是極為突出的，因此對於該項通性進行對策的討論，而後續的其他通性，則留由後續的研究再接續進行探討。

5.2.1 比較是不可避免的

在職場中，可能由於外在環境的壓力或本身不服輸的精神促使相互比

較的心態與行為表現，這樣的比較，短期內或許能獲得某些成果，但若是過度喜愛比較，沉迷於和同事間的競爭時，常常會讓目標失去焦點而脫離原本真正的方向與目的，甚至流為意氣之爭。若沒有正確的心態，相互比較可能反而造成工作氣氛的僵硬與團隊合作間的嫌隙，進而造成整體工作效率的低落，甚至拖垮組織與績效。

5.2.2 合適公平的比較策略

既然比較是無可避免，如何將彼此間的比較，導入良性的比較內容與方式，使相互間的比較成為助力而非阻力，應該是管理人員需要注意與規劃的事項。

在進行比較時，應該需要注重公平性與正確性，不相同的東西不應該放在一起比較，如同蜂蜜蛋糕不能與冰淇淋蛋糕相較。舉例來說：歌星都有各自的支持者，而這些支持者會相互比較。比歌聲、比造型、比長相、比服裝、比賣座，無所不比。為了比下對方想盡辦法找出自己的強項，甚至不惜惡意的中傷對方。但試想，聲音是個人的天生特色，造型則是各有各的風格，各有各的支持者，如此比較，並沒有太大的意義，每個歌星都希望能帶給自己的歌迷最好的聽覺與視覺饗宴，若是硬要比較出勝負，恐怕就落入負面的思考當中。

好的比較能夠提振士氣，應給予明確的目標與方向。公司是一個組織，聚集了各種人才，主要目的在幫公司創造利潤，所以在比較上可以用利潤或業績的成長為比較項目，像是競爭對手能在單季中成長 5%，自己能夠做到嗎？或者自己跟自己比較，這一季跟去年同期比較，能不能夠更上層樓，創造更高峰的營收與利潤，或者更廣大的市場？

因此在進行策略的制定時，應小心謹慎的制定比較的方式、對象，明確定義出期望的目標值，讓彼此間的比較成為良性競爭的動力來源。

5.2.3 壓力層面的比較策略

比較的行為也是一種天性，但若是沒有壓力，比較的動力會小的多。如果公司訂定績效最差的員工將會被遣散，相信員工都會緊張起來，拼命的想把績效提升上來。

但是在制定策略時，除了需要考量到合適公平性外，也需要考慮壓力來源的合理性。若制定了「績效最差的員工將會被遣散」這麼一條比較策略，相信員工都不願意成為最差的一員，只是「績效最差」如何被認定，績效差也等同代表員工不夠努力嗎？是否有著外部大環境的因素影響？員工本身的狀態是否合適？舉例來說，若員工因受傷或遇到家庭重大事件，此時工作必然會受到影響，如何能與他人競爭？因此應該有個合理的緩衝區間或比較方式，例如與自己比較，在一定時間後必須要恢復至原來的平均績效。因此可以在制定策略時，考慮：

- 給員工適當的壓力與目標，避免僅取最前端或最末端的比較結果來判斷。
- 給予員工自我比較成長的策略，讓員工能有正向的比較行為與作為。
- 提出同業的相關數據，激勵員工與同業的比較，讓大家能槍口一致向外，有相同的目標與企圖心。

對於外在環境，由於屬於較不可控制的因素，因此進行心理層面的對策是比較容易的方式，可以考慮宣示公司發展策略與目標，展現公司對於成長的強烈企圖心與動機等方式，進行解除員工對於外在環境的不安與擔憂。

對於生涯發展，事關員工未來的方向與目標，應訂定明確合適的公司管理制度，使人員有適當的工作移動機會，提供工作內容的變化與新的能力培養機會，也讓員工有挑戰自我能力的機會。

在工作環境與條件上，需要提供一個適當且安全的申訴反應管道，讓員工能有訴願與傾訴的機會，或者提供外部的紓壓課程，讓員工能紓解

自身的壓力。同時明確規定員工逾時工作的補償措施與獎勵制度，讓默默耕耘的員工能明瞭了解往後所能獲得的實質獎勵內容。

家庭因素是屬於比較私人層面的問題，公司僅能採取比較被動的輔助措施，且僅有部分問題能幫上員工的忙。這部份可能要採取團體性的活動，如員工旅遊或公司同樂會之類的活動，並邀請員工家屬參加，對於參加的員工家屬給予部份費用的補助，讓員工家屬了解公司照顧員工的用心，同時也宣示公司未來的發展計畫與目標，展示企圖心與追求目標的意志力，讓員工家庭成員也認同公司的經營與管理理念。

5.2.4 避免過度的比較

雖然制定了合適公平的比較策略後，能給予員工適當的壓力(或解除過大的壓力)與目標，但仍然可能會有員工陷入過度的比較行為中，管理者應該要小心避免這樣的情況發生，在必要的時候給予明確的遏止或仲裁。

當員工執著於比較時，往往眼中只有競爭的對象，可能造成過度的行為或信心的喪失，迷失了原本追求的真正目標。過度的與別人比較，可能造成部門間的失和，雖然制定了公司的成長目標，但如果沒有明確的管理，可能造成部門間彼此指責對方為影響目標的原因，貶抑對方，結果引發過度的內耗。若是過度的與自我比較，可能無法達成原訂的目標，因壓力過大或逃避壓力而造成自信心的流失，甚至一蹶不振。無論是何種狀況，都是對公司造成負面的影響。

5.2.5 其他的對策建議

由於壓力結構是隨時隨境而改變的，而我們的注意力也隨著壓力結構而改變，取用的電網也可能會隨時改變，因此也需要注意到其他電網的相關對策。

建立明確清楚的溝通管道與方式：

利用良好的溝通管道與方法，可以增進同事彼此間的互動，使我們能有清楚表明自己意見、想法或得知他人意見、想法的機會，儘量避免讓我們對於他人的認識是來自於第三者的耳傳或僅經由自己的觀察，並切記不要以貌取人。論語：「三人行，必有我師焉。擇其善者而從之，其不善者而改之。」。每個人一定有可取或足以供自己學習與借鏡的地方，當需要判斷別人時，要客觀，用各種角度來觀察別人，注重整體性，不偏頗於某些方面，好的部份，我們可以多加學習，認為不好的部份，可以用來警惕自己。

制定工作上的角色扮演：

由於每個人各自的電網不同，因此對同一件事情的認知與想法經常會有差異性，進而產生認知的差距。管理者可以制定一個有趣的、短暫的角色扮演制度，在設定的時間內，讓這些認知有差距的同事們互換角色，讓他們站在對方的角度來思考同一件事(升高察思與改變有關的參數)。我們能經由這樣的方法，感受到其他人之所以有不同想法的原因與必要性，進而營造彼此尊重的工作氛圍，虛心的積極學習，不要隨意的將自己的想法強加於別人身上。

團隊工作與腦力激盪：

愈多的人想同一件事情，就代表有越多的電網在被使用與佔有注意力，這些人都有相同的目標與企圖心，在這樣的情境與氛圍之下，讓他們彼此之間更有認同感，能更親密、頻繁的交換資訊。而經由每個人的貢獻與迴響，也更容易聯想到更多相似、有關聯的事情，將這些事情進行歸納、比較與分析後，常能有更進一步的認識與啟發，而我們需要的答案往往就在這些啟發當中。

明確的獎懲制度與規則：

雖然說群體的團隊工作常常能夠相互的腦力激盪進而激發出更多的想法與認知，也得到更多的啟發。但當人們在一起做事而又沒有明確的個

人責任時，有的人在一定程度內會失去他個人的責任感。這些人常常沒有完成目標的強烈企圖心，甚至已發現問題或得到新的啟發時，也會藏私的不回饋給同團隊的同事知道，當未來問題發生時，就會認為別人也應該且要設法分擔責任，將個人責任降低視為理所當然。因此即便是小組團隊的工作，也應該要有明確的責任區分，使行為、成績透明化，人人都容易知道誰在做什麼，避免混水摸魚，以嚇阻責任感的流失。例如對於在沒有影響本身工作的情況下，又經常協助其他同事解決問題的同仁，應該要明確且肯定的加以表揚，並對於事蹟加以描述。而對於經常無法完成自身工作或所交付任務的同事，則應該給予協助並評估適任性，避免影響整體的工作績效與表現。

建立暢通的申訴管道，避免替罪羊：

許多的工作效能不佳或失敗，常常不是員工的責任，而是領導階級沒有適當與正確的進行工作責任的區分與作業規劃，導致員工辛苦工作後卻一無所成，而主管卻又認為員工工作沒有效率或能力不佳，這種案例在許多的專案上經常可以見到。因此除了有明確的管理制度外，必須有嚴謹的評估準則與實行魄力，讓員工有暢通的申訴管道，但對於申訴內容是需要負起責任的，同時創造員工與主管的阻力，員工需對申訴內容負責，而主管有可能因員工的申訴而接受調查，讓彼此都不容易成為替罪羊。

休閒活動的鼓勵與補助：

努力工作，盡力玩。在職場上奮戰後，應該要好好的放鬆心情，改變一下環境，讓自己其他的電網佔有注意力，常常會得到一些新的想法或領悟。無論是三五好友一起去旅遊或踏青，或同事約一約去看電影都是不錯的點子。當我們與同事親友進行休閒活動時，因為經常的一起活動，會讓彼此之間產生親近熟悉的觀感，若經常保持這樣良好的關係，加強彼此間的電網，會因「近而親」與「相互回報」而彼此交換情報或訊息。

筆者曾在任職的公司實行過一個角色扮演的制度，使用固定日的半天

時間，要求每個員工將自己的工作項目與名字寫成籤條後投入籤筒，再由部門的員工抽籤，當日下午的工作即為抽到籤條中所敘述的工作項目，而協助的人員則為籤條上的名字，也就是工作的原負責人。經由這樣的測試實驗，發現經過一段時間後，同事們彼此之間開始有了聊天的話題，互動的較為頻繁，也會主動關心與協助其他同事遇到的問題，責怪其他同事不配合或不積極的情形也慢慢消失，將責任推卸給其他人的情況也逐漸減少。

角色扮演的制度，會讓員工遇到不熟悉的工作內容，超出原有的領域之外，因此激勵與引導員工使用不同的電網來解除壓力。當接到不熟悉的工作時，為求快速排除壓力(完成手上的工作)，向原工作負責人請求協助是最快而有效的方法，為了要解決問題，雙方相互討論，便有了「近而親」的情境。而每一個員工都有可能遇到需要協助他人或向他人求助的情況，因此有了「相似而親」的情境，例如兩個員工的工作互換，基於「相互回報」的通性，便願意協助其他同事完成工作。在相互的了解與實際參與工作後，能明白他人工作的困難度與需要的技能，也能感受到該工作所遭受的壓力與阻力，未來在面對問題時，由於彼此間相互了解工作的相關內容，因此比較不容易發生「替罪羊」與「責任擴散」的情形。

5.3 後續建議

本研究主要在於探討職場工作者最容易使用的通性為何，當我們了解最常被使用的通性後，便可以針對該行為通性與壓力兩者間的關聯性進行探討與改善方式。

進行壓力探討最後得到的結論，有可能並非如直覺性的答案，人們在意的事情有時候是表面上看不出來的。為什麼有許多人想要進大公司或企業工作？他們的薪資不見得比較好，職位是比較多，但相對的競爭也多，為什麼還是有許多人想進入知名企業或大型企業工作？答案之一可能是為了尋求未來交往與結婚的對象！很有趣的一個結論。

大型企業的人多，職位多，可以接觸到的層面與客戶也較寬廣，因此，

或許有可能是因為為了要尋求未來的另一半，因為大公司中人多，比較容易找到適合自己的對象；有可能為了累積自己的人脈，因為可以認識的人多，接觸不同領域的層面大；亦或許有最佳的升遷管道，因業務眾多，相對的職缺的也多，甚至有出國外派的機會。同時，大型企業知名度高，如果任職於當中，對於自己也有加分的作用，無論是尋求對象或未來變換跑道。

這樣的想法，是在職者所在意的事情，同時也是電網最強的部分，不過相對的，這同時也造成主管經營的壓力，有可能員工的倦怠或工作效率低落，甚至萌生去意，是因為環境因素所造成的，也就是有著許多非人為可控制因素。

以尋求未來的另一半的情境來探討，在職者本身亦承受了相當的壓力，能夠順利的追求到當然是最好，但是萬一沒有成功的追求到，造成了現實與希望的差距，這樣的壓力將會一直存在，若無法有效的排除，會對員工造成一定程度的影響，無論是在工作士氣或效率表現上。

本研究進行調查時，並未對於受訪者的自身屬性進行分類，或許基層員工、中階主管與高階管理人對於八大通性的影響層面可能不同，使用的電網也不盡相同，若能依受訪者的屬性分類進行分析，或許可以找到一些共同的特性，得知不同屬性的受訪者使用電網的比例或傾向，此部份可以更進一步的研究與探討。

而問卷的設計上與說明的過程，本次是以「同類互比」為基礎進行與其他通性的兩兩比較，未來可以考慮以其他的通性(如「印象概推」、「投射效應」、.....等)為基礎來進行兩兩比較以求得權重，甚至可以研究在相同通性為基礎的問卷下，若以 2 組不同通性為主進行解釋與問卷填答說明，是否會出現不同的結果。

參考資料

1. Saaty T. L., 「 A Scaling Method for Priorities in Hierarchical Structures 」, Journal of Mathematical Psychology 15, 1977 · Pages 234-281.
2. Saaty, T.L., The Analytic Hierarchy Process, NY, McGraw-Hill, 1980.
3. Saaty, T.L., Decision making with dependence and feedback: the analytic network process, Pittsburgh, Pa, RWS Publications, 1996
4. Takeda, E., Cogger, K.O., Yu, P.L., 「 Estimating criterion weights using eigenvectors: A comparative study 」 , European Journal of Operational Research, 29, 1987, pages 360-369.
5. Takeda, E., Yu, P.L., 「 Assessing priority weights from subsets of pairwise comparisons in multiple criteria optimization problems 」 , European Journal of Operational Research Volume 86, Issue 2, 19 October 1995, Pages 315-331.
6. Yu, P.L.,Multiple-Criteria Decision Making. Concepts, Techniques and Extensions, Plenum Press, New York, 1985.
7. 「 上班族痛苦指數大調查 」, CHEERS 雜誌 , 2002 年 8 月號 。
8. 「 創意 來自於良好的習慣 」, CHEERS 雜誌 , 2003 年 12 月號 。
9. 王本耀 · 曾國雄 · 「 工研院育成中心新進廠商申請進駐評審模式研究 」, ITIS 產業論壇 , 2003/02/01 。
10. 呂政翰 · 「 以 AHP 法衡量企業導入 ERP 可行性分析項目之權重 」, 中央大學企業管理研究所碩士論文 , 民 91 年 7 月 。

11. 林勝國，「AHP 標度評價與新標度法之研究」，國防管理學院國防決策科學研究所碩士論文，民 89 年。
12. 游伯龍，HD：習慣領域——IQ 和 EQ 沒談的人性軟體，時報文化，民 87 年。
13. 楊士德，「民間造船廠建立軍艦商維制度之研究」，國立中山大學博碩士論文，民 93 年 6 月。
14. 鄧振源、曾國雄，「層級分析法 (AHP) 的內涵特性與應用 (上)」，中國統計學報，27 卷，6 期，5-22 頁，民國七十八年六月。



附錄一

上班族效率權重分析調查問卷



習慣領域研究室

上班族效率權重分析調查問卷

敬啟者：

首先感謝您協助填寫此份問卷，這對於我進行的研究有極大的幫助。

此份問卷的主要目的在於收集在職者對於

(1)外在環境、(2)生涯發展、(3)工作環境與條件 與 (4)家庭因素

等四類型的情境改變而造成壓力時的反應，經由這些反應狀況的資訊累積，可以讓我們得知大家所在意的事件有哪些，而哪些情境會造成比較大的壓力，甚至影響到工作的表現，無論是心理上或生理上的原因。

敬請先填下列基本背景資訊：

您的性別： <input type="checkbox"/> 女性 <input type="checkbox"/> 男性	公司類型： <input type="checkbox"/> 本地企業 <input type="checkbox"/> 外商企業
職業類型： <input type="checkbox"/> 軍公教 <input type="checkbox"/> 製造業 <input type="checkbox"/> 服務業 <input type="checkbox"/> 金融保險業 <input type="checkbox"/> 科技資訊業 <input type="checkbox"/> 貿易零售業	
職責區分： <input type="checkbox"/> 一般職員 <input type="checkbox"/> 中階主管 <input type="checkbox"/> 專業技術人員 <input type="checkbox"/> 高階主管 <input type="checkbox"/> 企業主	
全部工作年資：_____（請加總所有工作的年資累計）	
您的年紀： <input type="checkbox"/> 25 以下 <input type="checkbox"/> 26-30 <input type="checkbox"/> 31-35 <input type="checkbox"/> 36-40 <input type="checkbox"/> 41-45 <input type="checkbox"/> 46 以上	

AHP 填表方式說明

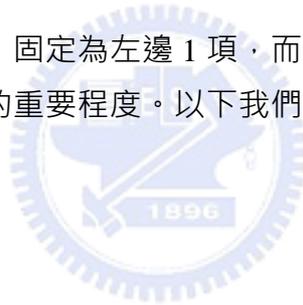
AHP 評估尺度分為五項：即同等重要、稍重要、頗重要、極重要與絕對重要，賦予名目尺度 1、3、5、7、9 的衡量價值，而四項介於五個基本尺度則賦予 2、4、6、8 的衡量值，各尺度的代表意義如下表所示：

評估尺度	代表字	定義	說明
1	同	同等重要	兩比較方案具同等重要性之貢獻度
3	微	稍微重要	經驗與判斷稍微傾向喜好某方案
5	頗	頗重要	經驗與判斷強烈傾向喜好某方案
7	極	極重要	顯示十分強烈傾向喜好某方案
9	絕	絕對重要	肯定絕對喜好某一方案
2、4、6、8		相對尺度之中間值	折衷值

表一 AHP 評估尺度代表定義

當開始進行問卷時，我們會先列出問題，例如：外在環境因素-最近大環境不景氣，但政府卻沒有能力改善經濟成長率。

每一個情境都會有 7 次的比較項目，固定為左邊 1 項，而右邊 7 項，請就左邊一項與右邊七項進行各自的比較，並填入您所認同的重要程度。以下我們舉例說明實際填表的方式：



填表範例情境：外在環境因素

最近大環境不景氣，但政府卻沒有能力改善經濟成長率，請使用表中左右兩邊的項目進行比較，你會比較容易使用那一種方式來看待這件事情？

項目	← 重要度					重要度 →					項目
	絕 9	極 7	頗 5	稍 3	同 1	稍 3	頗 5	極 7	絕 9		
同類互比											印象概推
											投射效應
											近而親
											相互回報
											相似而親
											替罪羔羊
											責任擴散

表二 AHP 調查問卷填表圖例

說明：

以上表中之左右兩側為構面/指標，填表人在兩構面/指標中先選擇何者較為重要，以上例而言，代表左側「同類互比」項目與右側「印象概推」等七個項目逐一進行比較，而在較重要之指標/構面的一側，給予並勾選適當的重要性衡量值。例如：「同類互比」與「印象概推」比較會使用哪一種想法來看待這件事情？

範例 1：若您在考慮時，認為「其他國家的政府有許多的方案在執行，但我們卻沒有」這樣的想法(同類互比) 多過 「政府的內部溝通協調與決策能力不足，政策搖擺不定，所以才沒有辦法改善經濟成長率」這樣的想法(印象概推) 時，請在左側 2-9 分之間選擇您的認同程度，越左側代表越認同、越重要。例如：選擇 7，代表您相對於「印象概推」的想法，認為「同類互比」是極為重要的想法；或者選擇 3，代表您相對於「印象概推」的想法，「同類互比」是稍微重要的想法。

範例 2：若您在考慮時，認為「其他國家的政府有許多的方案在執行，但我們卻沒有」這樣的想法(同類互比) 與 「政府的內部溝通協調與決策能力不足，政策搖擺不定，所以才沒有辦法改善

經濟成長率」這樣的想法(印象概推) 同等重要時，請選擇中間值「同等重要」。

範例 3：若您在考慮時，認為「其他國家的政府有許多的方案在執行，但我們卻沒有」這樣的想法(同類互比) 少於「政府的內部溝通協調與決策能力不足，政策搖擺不定，所以才沒有辦法改善經濟成長率」這樣的想法(印象概推) 時，請在右側 2-9 分之間選擇您的認同程度，越右側代表越認同、越重要。例如：選擇 9，代表您相對於「同類互比」的想法，「印象概推」才是絕對重要的想法；或者選擇 3，代表您相對於「印象概推」的想法，「同類互比」是稍微重要的想法。

以下進行各項問題的填表時，我們將利用上述這八項行為通性來進行評估，因此，請記住這八種行為通性的意義，若您對問卷中的任一個題目不確定情況，請在作答時提出，我們將會協助您進行說明。

我們開始進行正式的問題題目。



AHP 問卷說明

本案 AHP 調查問卷將使用習慣領域作為問卷因素項目，因此以下針對習慣領域的八大類為通性進行一個簡單的描述。

1 同類互比 (Comparison)

人們為了了解自己的現狀，但缺乏判斷信息的標準和有效方法時，就常常透過與他自認為同類的人比較，來確定自己的現狀，例如與同事比較每個月的達成業績，或者比較誰的加班時數比較多，或與自己的朋友比較薪資收入、公司福利等等。

2 印象概推(Halo Effect)

經由別人的外表、教育程度、背景等來判斷人們的好與壞。當一個人被列為「好的」部分時，一切好的品性便加在他的身上。相反，如果一個人被歸於「不好的」部分時，一切不好的品性便都加在他的身上。例如，當公司新進同事畢業於某知名學校，自然會對於該同事有著更大的期待，同時也認為待遇薪資要高於一般平均值。

3 投射效應(Projection Effect)

當不知道別人的情況(如個性、愛好、思想等)時，就常常認為別人具有自己的特性，而常常將自己的喜好、經驗等特性投射給別人。例如你所認識的同事有了一輛新的腳踏車，你便直覺的認為他應該是一個喜愛運動並且支持節能減碳的環保力行者。

4 近而親(Proximity Theory)

簡單來說，就是「遠親不如近鄰」。人們之間住得近的，要比那些住得遠的，更有可能成為親朋好友。例如經常性的與自己一同工作的同事，你會比較跟他有交談與往來，也比較會分享一些自己的生活經驗與想法，而與自己不同部門也沒有什麼業務往來的同事，就比不上跟你同部門或一起工作的同事來的親近。

5 相互回報(Reciprocation)

當某人知道你對他好，他也會對你好，你不喜歡他，他也不會喜歡你，你陷害他，他也一定會找機會報復，就像是以牙還牙一般。例如你幫同事解決了一個難題，他可能會請你吃飯或送你一份小禮物。或者你也會幫助那些以前曾經幫助你的人。

6 相似而親(Similarity Effect)

相似的人要比不相似的人，彼此更容易互相喜歡和親近，如果對形勢或事物的看法一致，態度

一致，即使不同種族或民族，仍然可以相似而親，成為朋友。例如在許多大型企業中很容易發現來自於同一所學校的校友在一起時，常常會有學長(姐)學弟(妹)的稱呼，彼此基於同一所學校的相同背景與情誼，或多或少會給於更多的協助或關心，如果是同一個教授指導的學生，即便不同學校，那感覺上關係就更密切了。

7 替罪羔羊(Scapegoating)

當人們煩悶或惱怒時，在不知煩悶的根源，或知道煩悶的根源但不敢對根源進行攻擊的情況下，往往傾向於尋找煩悶根源的替代品進行發洩或出氣。例如新聞社會版上常常見到的虐兒、家暴等等，都是這樣的情況。

8 責任擴散(Responsibility Diffusion)

當人們在一起做事而又沒有明確的個人責任時，有的人在一定程度內會失去他個人的責任感。全體決策是一個很明顯的例子，由於並非一個人的決策，責任不會落在一個人身上，因此也就不可能不會深思熟慮，或者做出能力範圍之外的決策。例如示威遊行所演變出來的群眾暴力行為，當民眾開始進行暴力攻擊時，許多的民眾也會跟著進行相同的行為，事後進行蒐證約談時，就開始推卸責任給全體民眾。

