

主管管理才能對員工滿意度之影響 —以某非營利機構為例

吳孟玲* · 林月雲**

*大業大學國際企業管理學系

**政治大學企業管理學系

(收稿日期：90 年 11 月 16 日；第一次修正：90 年 12 月 19 日；
接受刊登日期：91 年 1 月 28 日)

摘要

本研究以期望失驗理論 (Expectancy Disconfirmation Theory) 及缺口理論 (Gap Theory) 為基礎，檢視主管之管理才能對員工滿意度的影響。本研究採取之主管管理才能的評量模式有二：(1)部屬實際知覺之主管管理才能，(2)部屬實際知覺與期望之主管管理才能缺口。

本研究對 386 份有效問卷進行資料分析，主要之研究結果為(1)在每項管理才能構面—分析控制、溝通督導、團隊建立、及規劃管理中，均可發現部屬之實際知覺與期望間存在顯著缺口，顯示組織確實存在管理發展之需求以及部屬期望未被實現之情形。(2)在「實際知覺」及「實際與期望的缺口」模式中，均發現若主管之規劃管理能力愈佳，則員工滿意度也愈佳，意謂著組織可藉由規劃管理能力之發展，以提昇員工之整體滿意度。本研究亦對未來建議與管理意涵提出討論。

關鍵詞彙：管理才能，員工滿意度，期望失驗理論，缺口理論

壹·緒論

在競爭激烈的經濟社會中，企業經營成敗的重要關鍵在於管理者所具備的能力 (Drucker, 1974)，因為優秀的管理人才不僅能夠激發部屬的潛力，也能對組織產生正向的影響，所以是組織成功的關鍵 (McClelland & Burnham, 1976; 林玉玲, 2000)。因此，「管理發展」不但有助於企業競爭優勢之維持或創造，而且攸關組織之生存與發展，企業致力於「主管管理才能」之發展與訓練，實具重要之策略性意義。

「管理發展」的議題在 1940 年代中期首獲重視，於第二次世界大戰後蓬勃發展 (Reeves, 1968; 吳秉恩, 1985)。一項調查結果顯示 45% 的受訪企業將「管理發展」列為優先發展的項目 (Storey, Mabey, & Thomson, 1997)。「管理發展」的數量在 1980 年代已呈現大幅成長 (Clarke, 1999)。而「管理才能」的議題則在 1950 年左右受到重視，學者關注的焦點主要為管理者的角色以及

管理者所應具備的管理才能 (e.g., Stogdill, 1948; Katz, 1955; Barnard, 1956; Fieldler, 1967; Mintzberg, 1973; Webber, 1979; Heimovics & Herman, 1989; Bartlett & Ghoshal, 1997)、管理才能的評鑑方式 (Streufert, Pogash, & Piasecki, 1988)、兩性的管理能力 (Daley & Naff, 1998)、管理才能與主管績效之關係 (Spencer & Spencer, 1993; 鄧國宏, 2000)。

整體而言，先前的研究著重在管理發展的需求分析、管理發展的成效評估、管理才能的定義與評鑑、管理才能對工作績效的預測...等議題。關於主管之管理才能對員工行為面的效能所造成的影響仍乏人探討。一般而言，衡量員工效能的指標有許多種，如生產力、曠職率、工作滿足、組織承諾、組織公民行為...等 (黃國隆、蔡啓通, 1998)。雖然傳統的績效評估大多以銷售額、生產量、營業額等的量化指標來衡量員工效能，但這類績效指標摻雜許多員工所無法控制的因素，所以若能以行為面的觀點，探討員工對組織的貢獻及存在於組織中的價值，將能更真實地反應員工實際的工作績效 (Smith, Organ, & Near, 1983)。因此，若能藉由管理者在理念性、知識性、人際關係等方面的表現來預測行為面的員工效能，將有助於瞭解管理才能對組織的實質貢獻與重要性。

其次，非營利組織已成為現代經濟體系之重要類型 (Drucker, 1990)，而先前研究主要著重在營利組織的管理才能，非營利組織的管理才能仍待後續研究之深入探討。尤其是非營利組織在整體資源較有限的條件下，不易以薪酬作為激勵工具。組織使命之達成與否，尤有賴於主管的協調溝通、凝聚共識、及組織動員的能力 (江明修, 1996)，換言之，非營利組織之有效經營，不僅受到政治、社會、經濟、文化等外部環境的影響，亦與主管所具備之能力攸關，因為主管才能不僅影響主管與部屬間的互動品質，也可能影響部屬努力的程度。因此，如何藉由管理發展計畫以增進管理者績效，實為當前非營利組織所極為關切的議題，故本研究選擇以非營利機構的成員為研究對象。

再者，過去研究的評鑑來源係以主管自評的方式為主 (e.g., Guglielmino & carroll, 1979; 林惠霞, 1996; 劉怡君, 1999)，不同的評鑑來源將產生不同的利弊得失。自我評估的優點是可提供參與感 (Shore & Thornton, 1986)，並減少月暈效果的偏誤 (Fox & Dinur, 1988)，缺點則是容易發生自我膨脹及寬容仁慈的偏誤 (Nisbett & Wilson, 1977)。由於部屬擁有直接觀察直屬主管的機會，對於主管在各項能力構面的表現可加以判斷 (Bernardin, 1986)，此種他評方式能回饋評量效果給受評者，因為個人需要藉由此種績效回饋的過程來瞭解他人對自身能力、知識、技能、及特質的看法，並與自身的知覺比較是否有異，並以此比較結果做為工作行為改變與否的依據或參考 (Yammarino & Atwater,

1997)。所以本研究採取部屬評鑑主管的方式，以改善傳統評估方式資訊不足的缺點，並提供管理者自我改善的方向。

本研究以「期望失驗理論」(Expectancy Disconfirmation Theory) 為基礎，建立「管理才能缺口」之研究架構。「期望失驗理論」認為個體的滿足取決於個體的期望被實現的程度，若期望能獲得實現，個體會得到滿足；反之，若期望未能獲得實現，個體會產生不滿足。亦即，「實際」與「期望」間的缺口將影響個體的滿足感，所以部屬對主管管理才能的「期望表現」獲得實現的程度，將對部屬的整體滿意度產生影響。茲將本研究之主要目的彙整如下：

1. 探討部屬對管理才能的期望是否因主管職級、部門別而有顯著差異。
2. 探討部屬對管理才能的期望是否因主管性別而有顯著差異。
3. 探討男性與女性主管的管理才能表現是否有顯著差異。
4. 檢視部屬實際知覺及期望的管理才能是否存在才能缺口。
5. 檢視部屬實際知覺的管理才能對員工整體滿意度的影響。
6. 檢視部屬實際知覺與期望的管理才能缺口對員工整體滿意度的影響。

貳·文獻探討

本節主要是說明工作滿足與管理才能之研究構念，並由理論的觀點闡述構念之間的關係，推論出研究假說。

一、工作滿足

學者 Locke (1969) 主張工作滿足是一種心理現象，是個人自工作中所期望得到與實際得到的函數。此議題自 1930 年起持續受到學者的重視，主要理由是工作滿足會影響僱主的潛在經濟利益及員工的工作士氣 (Spinelli & Gray, 1998)，當員工感到滿足時，員工較能主動合作以達成組織目標、對組織效忠、對工作保持興趣、並樂於成為組織的成員 (Davis, 1951)。

二、管理才能

「管理才能」是經驗、責任、知識、與技能之集合，是管理者適任管理職務所需具備的條件，也是指管理人員執行職務時所需具備的能力 (Miborrow,

1988)。學者 Katz (1955) 主張管理者應具備「專業」、「人際」、「理念」等三種能力，「專業技能」係指管理者對某項專業事務上的瞭解程度與操作熟練度，尤其指含有程序、技巧與方法的專業事務；「人際技能」指管理者在群體中建立良好人際關係與促進協調合作的技能；「理念技能」指管理者以企業整體性為考量，體認各種影響組織的因素，並瞭解與外界的各種關係。雖然管理才能的構面具有多元化的特質 (Kanungo & Misra, 1992)，但後續研究仍多以 Katz 的三大構面作為分類基礎 (Boyatzis, 1982; Carroll & Gillen, 1987)。

學者 Katz (1955) 認為「專業能力」對基層主管最為重要；「人際能力」對中層主管最為重要；「理念能力」對高層主管最為重要，且學者 Mintzberg (1973) 也主張管理者的角色會因工作職級而異，因為不同職級的管理者，任務性質亦有所不同，故所需具備的管理才能在程度上應有所差異。部份的研究證實管理才能對主管的重要性會因職級而異 (e.g., 林麗芬, 1987; 張裕隆, 1998)。但是有些研究則主張各級主管的工作內容應無差異 (e.g., Hemphill, 1959; Tornow & Pinto, 1976)。雖然對於主管所應具備之管理才能是否因職級而異的看法仍不一致。但可發現其中大部份的研究結論係以主觀判斷或工作分析的方式產生，相較之下，實證研究不論在樣本數及研究年份而言 (e.g., 林麗芬, 1987; 張裕隆, 1998)，將較符合現況之需求及參考價值，故本研究推論部屬對主管管理才能的期望將因職級而異。

H1：部屬對高、中、基層主管在各項管理才能的期望具有顯著差異。

再者，功能別也會造成主管人員所需具備的才能在重要程度上的差異 (Spencer & Spencer, 1993)。學者 Mintzberg (1973) 也主張管理者角色會因部門別而造成比重的變化。由於各部門的主管擁有不同的目標、價值、及專業背景，所以達成組織目標所需的能力也會不同。學者吳仁和與劉橫智 (1998) 發現行政支援單位與營運單位所需具備的能力並不相同，並指出行政支援單位 (財務部、行政業務部...) 的發展重點為溝通協調能力，而營運單位 (工務部、研發部...) 的發展重點則為分析、創新、領導、溝通等能力。本研究將功能別劃分為直線部門與支援部門兩大類，檢視部屬對管理才能的期望表現是否因直線部門或支援部門而有不同。假說 2 如下：

H2：部屬對於「支援部門主管」與「直線部門主管」在各項管理才能的期望有顯著差異。

學者 Weinraub (1984) 認為性別角色刻板印象 (sex role stereotype) 是文化上對兩性能力、人格特質、活動及角色上的共同假定與期望，一般認為男性

具有主動、獨立、自信、智慧、理性等特質，適合扮演領導者的角色，而女性則具有被動、依賴、細心、感性等特質，適合扮演追隨者的角色 (周淑儀, 民 89)，所以對於女性執行任務的能力會感到懷疑 (Schein, 1973; Ezell, Odewahn & Sherman, 1980; Dubno, 1985; Heilman, Block, Martell & Simon, 1989; Daley & Naff, 1998)。因此，本研究推論部屬對於主管管理才能的期望將因性別而異。

H3：部屬對於「男性主管」與「女性主管」在各項管理才能的期望有顯著差異。

然而，有些學者則主張教育訓練與社會化的經歷促使兩性的能力趨於一致 (Eagly & Johnson, 1990; Bayes, 1991; Guy, 1993)，女性主管之管理能力已漸獲肯定。由於國內兩性共治之環境已漸獲改善，且本研究係以科技研發機構為對象，其所提供之社會化環境及訓練發展活動，有助於降低兩性在管理能力的差異性，因此，本研究推論男性主管與女性主管的管理才能應無顯著差異。

H4：部屬實際知覺之主管管理才能不因性別而有顯著的差異。

三、主管之管理才能與員工整體滿意度的關係

早期係以「實際績效」作為服務品質的評價方式，而「缺口理論」(Gap Theory) 主張以「實際績效」與「期望績效」間的缺口作為顧客對「整體服務品質」的評價依據 (Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1988)。學者 Schonberger (1990) 根據內部顧客關係的理論，強調員工應被視為管理者的顧客，換言之，員工是管理者的服務對象。

過去有關管理才能的研究主要以管理者之「實際表現」為評估依據，本研究將「缺口理論」應用於「管理才能」，以「實際表現」(P) 與「期望表現」(E) 的缺口 (P-E) 大小，作為部屬對主管之管理才能的評價依據，不僅有助於企業檢視主管管理才能的品質。且可根據此缺口瞭解企業對「管理發展」的需求程度 (Cofer & Appley, 1967)，並擬定企業的培訓計畫。

「管理發展」係指企業組織或行政機構對主管人才之培育過程，經由該過程使主管人員獲致管理方面的知識、技術、態度及觀念，以便有效地達成組織的任務 (Beach, 1965；吳秉恩, 1985)。簡言之，管理發展之目的在於協助個人自我成長並提高組織績效 (吳仁和、吳如倩、林信惠, 1998)。而學者 Analoui (1995) 提出企業在規劃管理發展計畫時，應先進行訓練發展的需求評估，再根據需求評估的結果擬定管理發展的目標，設計符合管理者能力需求的

課程。

本研究為能確認組織對管理發展的需求程度，並瞭解主管之管理才能品質，故將檢視部屬實際知覺與期望的主管管理才能水準間是否存在顯著缺口。

H5：部屬實際知覺與期望的主管管理才能之間具有顯著的差異。

當個體對產品、服務、或事件所實際知覺到的績效水準愈高時，個體的滿足度也愈高 (Oliver & DeSarbo, 1988; Johnson & Fornell, 1991)，亦即個體實際知覺的表現對整體滿意度具有顯著的正向效果 (Swan & Trawick, 1980)。所以員工實際知覺之主管管理才能愈佳，員工的工作滿足感亦隨之增加。

再者，過去的研究也指出主管的能力愈佳，員工在工作滿足、生產力、留職傾向等方面的工作反應也愈佳 (Graen, Novak, & Sommerkamp, 1982)，因為管理者的能力不僅攸關企業的成敗與發展，更關係著員工的身心健康與福祉 (張裕隆，1998)。過去已有許多研究提出領導者之領導能力是影響工作滿足之重要變數 (e.g., Weed, Mitchell, & Moffitt, 1976; Gilmore & Richter, 1979; Igbara & Nachman, 1990; Lashbrook, 1997)。然而，關於管理者的管理能力對於工作滿足的正向影響，則是仍待進一步的驗證。

H6：部屬實際知覺的主管管理才能愈佳，其整體滿意度愈高。

「期望失驗理論」係源自社會心理學 (Ilgen, 1971)，主要包括兩個階段：首先是形成期望績效，其次是形成實際績效與期望績效的缺口。期望績效是個體的一項參考點，當實際績效偏離此參考點時，就是一種缺口 (Festinger, 1954)。Parasuraman 等學者 (1988) 主張以此缺口評估服務品質，當實際績效 (P) 與期望績效 (E) 的正向缺口 ($P-E > 0$) 愈大，意謂著服務品質愈佳，此時所產生之正面印象，有助於提昇顧客滿意度；反之，當實際績效與期望績效的負向缺口 ($P-E < 0$) 愈大，意謂著服務品質愈差，此時所產生的失調感，會使顧客滿意度降低。

因此，本研究推論部屬對管理才能之實際知覺 (P) 與期望 (E) 出現正向缺口 ($P-E > 0$) 時，表示主管的管理才能品質愈佳，進而提昇部屬的整體工作滿足感；反之，當主管管理才能的負向缺口 ($P-E < 0$) 愈大時，代表主管的管理才能品質愈差，進而降低部屬的整體工作滿足感。綜言之，部屬實際知覺的管理才能與期望的管理才能之間的缺口，會影響員工的整體工作滿足感。

H7：部屬對主管管理才能之實際知覺 (P) 與期望 (E) 的正向缺口愈大，其整體的工作滿意度愈佳。

參·研究方法

本節共含三個部份，第一部份主要說明問卷之設計及測量；第二部份係說明研究母體、問卷回收、及樣本結構；第三部份則是介紹本研究所採用之資料分析方法。

一、問卷設計與測量

本研究依研究架構進行問卷之設計，分別說明如下：

(一)管理才能

本研究所採用的主管管理才能水準的評量模式有兩種：「部屬實際知覺」之主管管理才能 (P) 以及「實際與期望之缺口」(P-E)。國內雖已編製數種管理才能量表 (e.g., 莊朝正, 1998; 徐崇文, 2000; 鄧國宏, 2000), 但其研究對象係以營利事業 (電子業、商業銀行、建築業) 之成員為主, 由於非營利組織管理者的主要任務不在於創造利潤, 而在於實現組織的崇高使命, 所以管理發展的重點不在於高獲利商機的蒐尋能力、營運成本效益的控制能力、生產效率的改善能力...。江明修 (1996) 指出非營利組織的主管除具備營利組織之協調整合及溝通諮商的能力外, 更需具備凝聚團隊力量、傳遞目標與希望、激勵部屬發揮專才的能力。其次是考慮到主管所需具備的管理才能可能因產業別及功能別而產生差異 (Spencer & Spencer, 1993), 故需重新發展適用於非營利研發機構的量表。

管理才能量表的發展共四個步驟：

1. 以國內學者莊朝正於 1998 年針對電子業所編製之量表為主, 並輔以與管理才能相關之文獻 (Mintzberg, 1973; Kirkpatrick, 1977; Braun, 1979; Guglielmino & Carroll, 1979; Mitchell & Hyde, 1979; Anthony, 1981; Luthans, Rosenkrantz, & Hennessey, 1985; Ivancevich, Donnelly, & Gibson 1989; Whitley, 1989; Moulton, 1993; Parry, 1998), 擬定非營利研發機構適用之管理才能量表。
2. 根據個案公司人資部門的意見, 進行初步之修正與補充。
3. 請國內組織領域的兩位專家評量各項構念及概念的適切性, 並建立初試問卷。
4. 由十位主管進行初試, 以瞭解問卷的適切性, 結果發展出七項能力構面

—規劃管理 (5 題)、問題解決能力 (6 題)、管理決策 (7 題)、領導督導 (7 題)、人際溝通 (7 題)、團隊建立 (4 題)、專業能力 (4 題)。最後，請部屬根據其對直屬主管管理才能的實際知覺以及期望進行填答，量表題項共計 80 題，採取六點尺度，從「非常不同意」至「非常同意」分別給予 1 分至 6 分。

(二)員工滿意度

員工整體滿意度之衡量係參考 Parasuraman 等學者 (1988) 的作法，以單一題項「整體而言，我在本機構工作的滿意程度」來衡量員工的整體滿意度。請受測者依個人的看法與感受來評估自己的滿意程度，量表為六點尺度，從「非常不同意」至「非常同意」給予 1 分至 6 分。

(三)背景變項

為增加受測者的填答意願，本研究以匿名方式進行問卷施測，故在背景變項的部份，僅取得填答者之單位代號、職級、主管的職級、及主管的性別，以確保填答者的身份隱密性。

二、樣本資料分析

本研究係以普查方式進行，首先，由人資部門事先公告問卷施測時間、地點、目的，當日再以廣播及電話方式提醒各組人員填答問卷。共計發放 575 份問卷，問卷題項總計 125 題，填答時間約 30 分鐘，回收問卷 437 份，剔除無效問卷 51 份，有效問卷共計 386 份，有效回收率為 67.13%，樣本結構彙整於表一。

本研究將企劃、會計、人資、行政、工安等部門歸類為支援部門，其他部門則歸類為直線部門，填答者屬於支援部門者共 77 位，屬於直線部門者共 309 位。而且 386 填答者之中，有 49 位填答者是主管，其他 337 位填答者是員工。此外填答者之直屬主管為高階主管者共 49 位、填答者之直屬主管為中階主管者共 97 位、填答者之直屬主管為基層主管者共 240 位。

表一 樣本結構之分析

項目		人數	百分比%
填答者是否為主管	主管	49	12.69%
	非主管	337	87.31%
填答者之部門性質	直線部門	309	80.05%
	支援部門	77	19.95%
填答者之直屬主管的職級	高層	49	12.69%
	中層	97	25.13%
	基層	240	62.18%

三、分析方法

本研究的實證分析共分為四個階段，第一階段是針對主管管理才能量表進行因素分析，以萃取各量表的因素構面，其次則是檢視其信度與效度。第二階段是以變異數分析法檢定主管管理才能及整體滿意度是否因背景變項而不同。第三階段是以 t 檢定檢視部屬實際知覺與期望的管理才能水準之間是否存在才能缺口。第四階段是檢視管理才能對員工整體滿意度的影響，以「實際知覺」的管理才能水準 (P) 以及「實際與期望的缺口」(P-E) 作為自變項，分別對員工整體滿意度進行複迴歸分析。

肆· 研究結果與討論

研究結果共分成四個部份，第一部份為因素分析與信效度；第二部份為背景變項之分析；第三部份為主管管理才能之缺口分析；第四部份係分析主管管理才能對員工滿意度之影響。分別說明如下：

一、因素分析與信效度分析

首先，進行主管管理才能量表之 Bartlett 球形檢定，結果顯示此量表之 Sphericity 檢驗卡方值均達到顯著水準，且 Kaiser-Meyer-Olkin 值也都達到 0.88 以上，顯示本研究所採用的資料適合進行因素分析。其次，以主成份分析法抽出特徵值大於 1 的因素，再採用最大變異法 (varimax) 進行轉軸分析，最後再對各因素予以命名。

「主管管理才能」共抽出四個因素 (表二)，此結果與 Parry (1998) 所

主張的分類相當一致，分別將各因素命名為「分析控制」、「溝通領導」、「團隊建立」、及「規劃能力」。因素一之「分析控制」是由「問題解決」及「管理決策」構面所組成，因素二之「溝通督導」是由「領導督導」及「人際溝通」構面所組成，而因素三之「團隊建立」及因素四之「規劃管理」均與原先設計之題項相同。

表二 主管管理才能之因素分析結果

因素代號	因素命名	問項	因素負荷量				解釋變異量%		Cronbach's α 值
			一	二	三	四	個別	累積	
因素一	分析控制	公平分配資源	0.735	0.173	0.244	0.212	50.34	50.34	0.93
		客觀判斷	0.694	0.374	0.220	0.176			
		深入核心解決問題	0.683	0.141	0.416	0.201			
		公平評估部屬績效	0.645	0.265	0.019	0.260			
		要求部屬追求品質效率	0.645	0.423	0.024	0.292			
		先溝通再解決問題	0.615	0.231	0.445	0.175			
		適當工作分配	0.613	0.298	0.394	0.147			
		有效決策	0.606	0.357	0.307	0.222			
		正面積極地解決問題	0.588	0.283	0.305	0.248			
		處理突發事件	0.562	0.216	0.373	0.234			
		要求自己追求品質效率	0.554	0.532	-0.031	0.327			
因素二	溝通督導	協商談判	0.269	0.720	0.253	0.151	5.45	55.79	0.90
		主持會議技巧	0.181	0.718	0.163	0.247			
		善於表達意見	0.228	0.699	0.344	0.042			
		與外界有良好互動	0.288	0.699	0.146	0.269			
		與上司有良好互動	0.244	0.669	0.307	0.219			
		督導執行進度	0.302	0.586	0.293	0.135			
		主動回饋建議	0.417	0.564	0.332	0.117			
因素三	團隊建立	建立凝聚力團隊	0.197	0.338	0.723	0.274	4.63	60.42	0.88
		整合協調	0.240	0.354	0.708	0.266			
		解決內部衝突	0.309	0.411	0.632	0.230			
		獲得部屬信任	0.406	0.234	0.580	0.209			
因素四	規劃管理	協助部屬訂定目標	0.205	0.173	0.180	0.739	4.15	64.57	0.79
		研擬具體計畫	0.242	0.152	0.154	0.725			
		掌握技術趨勢	0.155	0.214	0.244	0.679			
		規劃前瞻性的研發目標	0.334	0.168	0.151	0.637			

因素的定義說明如下：「分析控制」是指管理者具備決策分析、掌握問題、及控制問題的能力；「溝通督導」是指管理者具有提供與取得正確訊息、傾聽與整合資訊、指導督導部屬等能力；「規劃管理」係指管理者具備目標設定及規劃等能力；「團隊建立」是指管理者具備整合協調及建立凝聚力團隊之能力。

因素分析之結果共刪除因素負荷量低於 0.5 的 14 個題項，分別是「問題解決」刪除 2 題、「管理決策」刪除 2 題、「領導督導」刪除 4 題、「人際溝通」刪除 2 題、「專業能力」刪除 4 題，其中而可解釋總變異量為 64.57%，Cronbach's α 值分別為 0.93、0.90、0.88、0.79，表示量表已具有相當的內部一致性。再者，由於本研究之問卷題項係以相關文獻為基礎，並由兩位專家學者進行逐題修訂，再送請十位主管測試修改而成，故此量表應具相當的表面效度。

二、背景變項分析

首先，檢視主管與非主管、支援部門與直線部門之整體滿意度是否具有顯著差異，變異數分析之結果顯示主管與非主管之整體滿意度具顯著差異 ($F=3.348$ $P<0.1$)，且主管的整體滿意度優於非主管 ($M=5.14 > M=4.93$)。此外，支援部門與直線部門之員工整體滿意度亦具有顯著差異 ($F=4.968$ ， $P<0.05$)，支援部門者的整體滿意度 ($M=5.13$) 高於直線部門 ($M=4.92$)。

其次，檢視部屬對高、中、基層主管管理才能的期望水準是否有顯著差異，結果顯示部屬對主管在分析控制、溝通督導、團隊建立、規劃管理的期望並無顯著差異 (表三)，H1 未能獲得支持。可能的理由是個案公司的營運方式係以執行政府委辦的研究計畫為主，所以主管在企劃、執行、督導、及擴散研究計畫時需要全方位的能力，方能適任計畫主持人的角色，此種特性使得部屬對各級主管管理才能的期望水準未出現顯著差異。此外，也可能是部屬將主管的管理才能水準理想化，此種多多益善的心態可能造成各級主管之管理才能無顯著差異的結果。

表三 部屬對高、中、基層主管的才能期望之變異數分析

依變項	變異來源	df	SS	MS	F
分析控制	組間	2	1.13	0.56	1.81
	組內	383	119.39	0.31	
溝通督導	組間	2	0.63	0.32	0.82
	組內	383	146.41	0.38	
團隊建立	組間	2	0.01	0.00	0.01
	組內	383	139.57	0.36	
規劃管理	組間	2	0.08	0.04	0.12
	組內	383	123.33	0.32	

註：* $P < 0.1$ ；** $P < 0.05$ ；*** $P < 0.01$ (N = 386)

再者，檢視部屬對支援部門主管與直線部門主管之管理才能的期望水準是否有顯著差異(表四)，分析結果顯示部屬對直線部門的主管在規劃管理能力的期望顯著高於支援部門主管 ($F = 5.73, P < 0.05$)，可能的理由是遴選直線部門的主管時係以技術能力為主要考量，結果造成許多學歷高但缺乏行政經驗的主管，因此，部屬格外重視直線部門的主管的規劃管理能力。此外，也顯示部屬對支援部門的主管在分析控制 ($F = 3.39, P < 0.1$) 與溝通督導 ($F = 3.29, P < 0.1$) 的期望具有顯著的差異，可能是因為支援部門的業務主要著重於組織資源的分配、跨部門的溝通整合、問題的評估與解決，所以部屬特別重視後勤主管的分析控制與溝通督導能力。故部屬對管理才能的期望會因單位性質而有不同，假說 2 大部份獲得支持。

表四 部屬對支援部門與直線部門主管的才能期望之變異數分析

依變項	變異來源	df	SS	MS	F
分析控制	組間	1	1.0537	1.05	3.39*
	組內	384	119.46	0.31	
溝通督導	組間	1	1.2482	1.25	3.29*
	組內	384	145.79	0.38	
團隊建立	組間	1	0.2753	0.28	0.76
	組內	384	139.3	0.36	
規劃管理	組間	1	1.8143	1.81	5.73**
	組內	384	121.59	0.32	

註：* $P < 0.1$ ；** $P < 0.05$ ；*** $P < 0.01$ (N = 386)

最後，檢視部屬對男性主管管理才能的期望是否高於對女性主管管理才能的期望，由表五的變異數分析結果可知，部屬對男性主管與女性主管在各項管理才能的期望並無顯著差異，假說 3 未能獲得支持。此外，進一步探討男性主管管理才能的實際表現是否優於女性，結果顯示女性主管的管理才能的整體表現優於男性 ($M=4.55 > M=4.50$)，且由表六的分析結果可知，兩者在各項管理才能並無顯著差異 ($F=0.002, P > 0.1$)，假說 4 的預期獲得支持。此結果顯示部屬對兩性主管的管理才能的要求並無差異，而且兩性主管在管理才能的實際表現亦無差異。

表五 部屬對男性與女性主管的才能期望之變異數分析

依變項	變異來源	df	SS	MS	F
分析控制	組間	1	0.2949	0.29	0.94
	組內	384	120.22	0.31	
溝通督導	組間	1	0.1708	0.17	0.45
	組內	384	146.87	0.38	
團隊建立	組間	1	0.013	0.01	0.04
	組內	384	139.57	0.36	
規劃管理	組間	1	0.267	0.27	0.83
	組內	384	123.14	0.32	

註：* $P < 0.1$ ；** $P < 0.05$ ；*** $P < 0.01$ (N = 386)

表六 男性與女性主管的管理才能之變異數分析

依變項	變異來源	df	SS	MS	F
分析控制	組間	1	0.0678	0.07	0.08
	組內	384	324.97	0.85	
溝通督導	組間	1	0.0186	0.02	0.03
	組內	384	224.28	0.58	
團隊建立	組間	1	0.1881	0.19	0.17
	組內	384	424.85	1.11	
規劃管理	組間	1	0.5152	0.52	0.50
	組內	384	393.33	1.02	

註：* $P < 0.1$ ；** $P < 0.05$ ；*** $P < 0.01$ (N = 386)

三、主管管理才能之缺口分析

由表七的分析結果可知，部屬實際知覺的主管管理才能介於略為同意與同意之間 (4 分~5 分)，而部屬所期望的主管管理才能則介於同意與非常同意之間 (5 分~6 分)。而部屬對各項主管才能的期望依序為規劃管理、團隊建立、分析控制、溝通督導，且在每項才能構面均出現負向缺口 ($P-E < 0$)，其中以團隊建立能力的負向缺口最大 ($M = -0.998$)，表示目前個案公司在管理發展的需求是以團隊建立能力最為迫切。以 t 檢定進行分析後，發現各項管理才能構面在知覺與期望之間均存在顯著差異，顯示部屬的期望有未被實現的現象，也表示組織確實存在著部屬期望與主管實際表現之缺口，有必要進行管理人員的發展與訓練， H_5 的預期獲得支持。

主管人員在能力、知識、觀念、方法上產生缺口的成因，主要有以下三點：主管人員不知如何因應專精領域之科技變遷、主管人員雖然被晉升至某一職位，但本身能力不夠、主管人員年紀愈大，愈發覺趕不上專精領域之最新發展 (Hodggetts & Kuratko, 1986)，實地瞭解個案公司後得知才能缺口的成因在於許多主管昇遷快速，但本身仍欠缺某些能力。而學者 Stull (1974) 主張企業成長的最大障礙在於缺乏有能力的管理者。因此，才能缺口的大小攸關著組織的發展，組織若能藉由管理發展來連結個人能力與企業的策略目標，除可降低管理落伍 (managerial obsolescence) 的產生，亦有利組織的成長發展。

表七 部屬實際知覺與期望的管理才能之 t 檢定分析

才能水準 才能構面	知覺水準 (P)		期望水準 (E)		缺口 (P-E)	
	平均值	標準差	平均值	標準差	平均值	t 值
分析控制	4.510	0.919	5.296	0.559	-0.786	15.196***
溝通督導	4.623	0.763	5.144	0.618	-0.522	11.825***
團隊建立	4.358	1.051	5.346	0.602	-0.998	16.427***
規劃管理	4.441	1.011	5.374	0.566	-0.930	16.405***

註：* $P < 0.1$ ；** $P < 0.05$ ；*** $P < 0.01$ (N = 386)

四、主管管理才能與員工整體滿意度的關係

以迴歸分析進一步探討主管之管理才能對員工整體滿意度的影響，迴歸模式共有兩個。首先，檢視部屬實際知覺的主管管理才能水準是否對員工整體滿足感有正向的影響 (表八)，模式一係以整體的員工整體滿意度為效標變

項，總檢定結果 ($F=26.511, P<0.01$) 達到顯著水準，故可宣稱模式一顯著，其調整後的解釋變異量達 21%，但在四項才能構面之中，僅規劃管理構面達到顯著水準，表示部屬知覺到主管在目標設定及行政規劃的表現愈佳時，員工整體滿足感也會愈高，因為研發機構的主管多以理工背景為主，在規劃能力及目標設定等方面較需加強，因此，主管若在此類能力的表現愈好，部屬也愈容易感到滿足，故假說 6 僅部份獲得支持。接著檢視主管之管理才能缺口對員工的整體滿意度的影響，模式二之分析結果彙整於表八，結果顯示達到顯著水準 ($F=17.97, P<0.01$)，其解釋變異量為 15%，且在團隊建立及規劃管理構面達到顯著，表示此兩項能力構面的正向缺口愈大，員工的整體滿意度也愈高，所以假說 7 僅部份獲得支持。進一步檢視兩個模式中各項變數的共線性，VIF (Variance Inflation Factor) 的共線性臨界值為 10，tolerance 的共線性臨界值為 0.1 (Hair, Anderson, Tatham, & Black, 1995)，而本模式之值均低於該臨界值，顯示各變數間並無太大的共線性問題。

表八 主管管理才能對員工整體滿意度之迴歸分析

依變項	主管之管理才能品質	
	實際知覺 (1)	實際與期望之缺口 (2)
截距項	3.149 (0.212)	0.048 (5.228)
分析控制	0.066 (0.097)	-0.058 (0.078)
溝通督導	0.110 (0.080)	0.032 (0.067)
團隊建立	0.078 (0.070)	0.118** (0.055)
規劃管理	0.149** (0.063)	0.192*** (0.051)
N	386	386
F	26.511***	17.973***
R ²	0.22	0.16
Adj. R ²	0.21	0.15

註：表內之數值為迴歸係數，弧號內為標準誤。

* $P<0.1$, ** $P<0.05$, *** $P<0.01$

伍·結論與管理意涵

本節含兩個部份，第一部份係歸納出本研究之主要結論；第二部份則是針對管理才能及員工滿意度之議題提出管理意涵。

一、結論

茲將各項研究假說之實證結果彙整於表九，並將本研究之主要結論逐項說明如下：

(一)部屬對主管管理才能水準的期望會因單位性質而有顯著差異

實證結果顯示部屬對直線部門與支援部門主管在分析控制、溝通督導、規劃管理等能力的期望具有顯著差異，假說 2 大部份獲得支持，但是部屬對於高、中、基層主管管理才能的期望則無顯著差異，所以組織在規劃管理發展活動時，應將單位性質納入考量，俾能確實掌握培訓目標。

(二)兩性主管在各項管理才能的表現並無顯著差異

本研究發現男性主管與女性主管在各項管理才能的實際表現趨向一致，假說 4 獲得實證支持。此結果顯示兩性的管理能力彼此相當，組織若能提供平等的資源分配及學習機會，將有助於組織之人力資源之豐富化。

(三)部屬對主管管理才能之實際知覺與期望水準之間，具有顯著的差異

本研究發現部屬對主管管理才能的實際知覺與期望之間存在負向缺口 ($P-E < 0$)，且在各項構面均呈現顯著差異，假說 5 獲得實證支持。因此，組織確實存在管理發展之需求以及部屬期望未被實現之情形，此結果將有助於組織瞭解培訓目標並規劃培訓行動。

(四)主管人員之規劃管理才能愈佳，則員工整體滿意度愈佳

1. 由「實際知覺」(P) 評量模式之實證結果可知，部屬實際知覺到主管人員的規劃管理能力愈強，則員工的整體滿意度也愈高，H6 的預期部份獲得支持。
2. 由缺口 (P-E) 評量模式之實證結果可知，主管在規劃管理能力的正向缺口愈大時，員工的整體滿意度會愈高，即部屬實際知覺到主管的規劃管

理能力高於部屬期望時，員工的整體滿意度也愈高，H7 部份獲得支持。

表九 假說驗證結果

編號	假說	結果
H1	部屬對高、中、基層主管在各項管理才能的期望具有顯著差異。	未支持
H2	部屬對於「支援部門主管」與「直線部門主管」在各項管理才能的期望有顯著差異。	部份支持
H3	部屬對於「男性主管」與「女性主管」在各項管理才能的期望有顯著差異。	未支持
H4	部屬實際知覺之主管管理才能不因性別而有顯著的差異。	支持
H5	部屬實際知覺與期望的主管管理才能之間具有顯著的差異。	支持
H6	部屬實際知覺的主管管理才能愈佳，其整體滿意度愈高。	部份支持
H7	部屬對主管管理才能之實際知覺 (P) 與期望 (E) 的正向缺口愈大，其整體的工作滿意度愈佳。	部份支持

二、管理意涵

(一) 提昇直線部門之員工效能

Drucker (1993) 在「後資本主義社會」一書主張傳統的經濟要素—土地、勞動、資本已被知識取代，知識工作者成為企業最重要的資產。當企業面對競爭激烈的產業環境時，技術創新的能力亦為企業的關鍵成功因素之一，故研發人員之競爭能力，攸關著企業之成長，由此可知，研發人員對高科技研發機構之重要性。因此，組織若能致力於提昇研發人員的滿足感，對組織的生存發展會產生莫大的助益。

本研究卻發現直線部門的整體工作滿意度均落後支援部門，所以組織若能致力於擴大主管管理才能的正向缺口 (P-E)，將有助於提昇直線部門之整體滿意度。此目標可藉由實際知覺 (P) 之提高及期望水準 (E) 之降低來達成，換言之，組織若能提高部屬對主管管理才能的實際知覺，以及降低部屬對主管管理才能的期望水準至合理程度，將可擴大主管管理才能的正向缺口 (P-E)，進而提昇員工的整體滿意度。

(二) 強化直線部門主管之規劃管理能力

研究結果證實部屬實際知覺之規劃管理能力對員工滿意度有正向的影響，且當規劃管理能力的正向缺口愈大 (P-E>0) 時，員工滿意度也愈高。故

提高主管之規劃管理能力 (P)，除可滿足組織對管理發展之需求，亦有助於整體工作滿意度的提昇。

(三)促進部屬與主管間之雙向溝通

學者 Frost (1998) 認為溝通可使員工瞭解所期望的目標也許是理想的，但未必是可達成的。所以主管若能傾聽員工的想法並納入考量，在雙方互信與理解的基礎下，將有助於實現部屬的期望，並使部屬對主管的期望水準合乎實際，以擴大管理才能之正向缺口。

(四)推動賦能策略

賦能活動係透過適當的指導與鼓勵，協助部屬增進知識與能力，使其成為決策制定與規劃的人員之一。簡言之，賦能可協助員工具備執行新任務所需之知識與責任，而非僅授與必要的權力 (林秀聰，1998)，此舉將有助於部屬瞭解主管之立場與限制，使部屬對主管的期望可調整至較適切或較符合現實情況的水準，進而擴大實際知覺與期望之間的正向缺口。

陸·研究建議與研究限制

一、研究建議

本研究以員工滿意度作為員工效能的代理變項，後續研究可採取其他效能指標，例如，組織承諾或離職率，進一步探討管理才能與員工效能之關係。此外，也可考慮以組織承諾或整體滿足感作為中介變項來探討管理才能與組織公民行為的關係。

二、研究限制

雖然本研究於研究命題、研究設計、資料分析的過程均相當嚴謹，但是在時間與資源的限制下，僅能以一家個案公司的成員作為研究對象，故較難將本研究所獲致之結論加以概化，此為研究限制之一。再者，由於問卷以匿名方式填答，無法取得填答者的人口統計變項，因此，無法進一步分析員工之人口統計變項 (性別、年齡、年資、部門、學歷...) 所產生之干擾效果或中介效果，故將此列為研究限制之二。此外，由於本研究獨立變項與相依變項，均為受測者之「認知情況」，故可能出現「假性相關」之情形，此為研究限制之三。

參考文獻

- 江明修,「非營利組織領導行為之研究」,《人事管理》,第33卷,第10期,1996年,頁4-13。
- 吳仁和、吳如倩、林信惠,「管理才能發展需求之研究:以某鋼鐵公司為例」,《人力資源學報》,第10期,1998年,頁175-191。
- 吳仁和、劉橫智,「應用功能模式及重要事件法於管理才能發展需求之研究」,《人力資源學報》,第9期,1998年,頁68-86。
- 吳秉恩,「管理才能發展文獻研討」,臺北:中國經濟企業研究所,1989年。
- 周淑儀,「國小教師性別角色刻板印象與兩性平等教育進修需求之研究」,臺中師範學院國民教育研究所碩士論文,1999年。
- 林玉玲,「回饋預期一致性、程序公平、組織支持、個人特質對360度回饋態度及行為改變意圖之影響」,國立政治大學心理研究所碩士論文,2000年。
- 林秀聰,「賦能策略應用於機關組織之研究」,國立政治大學規劃管理研究所碩士論文,1998年。
- 林惠霞,「台北市政府主管人員管理才能發展需求評估之研究-美國聯邦管理才能架構應用於我國之分析」,國立中興大學公共行政及政策研究所碩士論文,1996年。
- 林麗芬,「科技主管的管理知能需求分析」,國立交通大學管理科學研究所碩士論文,1987年。
- 徐崇文,「以360度回饋探討影響主管人員行為改變意圖相關因素之實證研究」,國立政治大學心理學系,2000年。
- 張裕隆,「我國管理才能評鑑工具發展及信效度分析研究(II)」,行政院國家科學委員會專題研究計畫成果報告,1998年。
- 莊朝正,「管理才能評鑑量表之建立—以某高科技公司為例」,國立中央大學人力資源管理研究所,1998年。
- 黃國隆、蔡啓通,「工作價值觀與領導行為對員工效能的影響」,《臺大管理論叢》,第9卷,第1期,1998年,頁51-85。
- 劉怡君,「製藥業中高階管理者管理才能評鑑量表之建立」,國立中央大學人力資源管理研究所碩士論文,1999年。
- 鄧國宏,「主管管理才能評鑑量表之建立與信、效度分析—以某商銀為例」,國立中央大學人力資源管理研究所碩士論文,2000年。
- Adams, E. F. Laker, D. R. and Hulin, C. L., "An Investigation of The Influence of Job Level and Functional Speciality on Job Attitudes and Perceptions", *Journal of Applied Psychology*, 62, 1977, pp.335-343.
- Analoui, F., "Management Skills And Senior Management Effectiveness", *International Journal of Public Sector Management*, 8(3), 1995, pp.52-68.

- Anthony, W. P., "Management: Competencies and Incompetencies, Reading", MA: Addison-Wesley, 1981.
- Barnard, C. I., "Organization and Management", Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press, 1956.
- Bartlett, C. A. and Ghoshal, S., "The Myth of the Generic Manager: New Personal Competencies for New Management Roles", *California Management Review*, 40(1): 1997, pp.92-116.
- Bayes, J., "Women in Public Administration in the United States", *Women and Politics*, 11(4), 1991, pp.85-109.
- Beach, D. S., "Personnel: The Management of People at Work", The Macmillan Pub. Inc, 1965.
- Bernardin, H. J., "Subordinate Appraisal: A Valuable Source of Information about Managers", *Human Resource Management*, 1986, pp.421-439.
- Boyatzis, D., "The Competence Manager: A Model for Effective Performance", N.Y.: John Wiley and Sons, 1982.
- Braun, A., "Assessing Supervisory Training Needs and Effectiveness", *Training and Development Journal*, 33, 1979, pp.4.
- Brown, T. J. Churchill, G. A. Jr., and Peter, J. P., "Improving the Measurement of Service Quality", *Journal of Retailing*, 69, 1993, pp.127-139.
- Clarke, M., "Management Development as a Game of Meaningless Outcomes", *Human Resource Management Journal*, 9(2), 1999, pp.38-49.
- Cofer, C. and Appley, M., "Motivation: Theory and Research", N.Y.: John Wiley and Sons, Inc, 1967.
- Daley, D. M. and Naff, K. C., "Gender Differences and Managerial Competencies: Federal Supervisor Perceptions of the Job of Management", *Rev. of Public Personnel Administration*, 1998, pp.41-56.
- Davis, R. C., "The Fundamental for Top Management", N.Y.: Happer and Row, 1951.
- Drucker, P. F., "Management: Tasks, Responsibilities, Practices", N.Y.: Harper and Row, 1974.
- Drucker, P. F., "Managing the Nonprofit Organization", New York: Harper Collins, 1990.
- Drucker, P. F., "Post-Capitalist Society", N.Y.: Harper Business, 1993.
- Dubno, P., "Attitudes Toward Women Executives: A Longitudinal Approach", *Academy of Management Journal*. 28(1), 1985:235-239.
- Eagly, A. H. and Johnson, B. T., "Gender and Leadership Style: A Meta-Analysis", *Psychological Bulletin*, 108(2), 1990, pp.233-256.
- Ezell, H. F., Odewahn, C. A. and Sherman, J. D., "Perceived Ccompetence of Women Managers in Public Human Service Organizations: A Comparative view", *Journal of Management*. 6(2), 1980, pp.135-144.

- Festinger, L. A., "Theory of Social Comparison Processes", *Human Relations*, 7(2), 1954, pp.117-140.
- Fieldler, F. E., "A Theory of Leadership Effectiveness", N.Y.: McGraw-Hill Inc, 1967.
- Fox, S. and Dinur, Y., "Validity of Self-Assessment: A Field Evaluation", *Personnel Psychology*, 1988, pp.581-592.
- Frost, J., "Narrowing the Perception Gap: A Study in Employee Benefit Communications", *Compensations and Benefits Management*, 1998, pp.22-28.
- Gilmore D. Beehr T. and Richter D., "Effects of Leader Behaviors on Subordinate Performance and Satisfaction – A Laboratory Experiment With Student Employees", *Journal of Applied Psychology*, 64(2), 1979, pp.166-172.
- Graen, G. B. Novak, M. A. and Sommerkamp, P., "The Effects of Leader-Member Exchange and Job Design on Productivity and Satisfaction: Testing A Dual Attachment Model", *Organizational Behavior and Human Performance*, 30, 1982, pp.109-131.
- Guglielmino, P. J. and Carroll, A. B., "The Hierarchy of Management Skills: Future Professional Development for Mid-Level Managers", *Management Decision*, 17(4), 1979, pp.341-345.
- Guy, M. E., "Two Steps Forward, Two Steps Backward: the Status of Women's Integration into Public Management", *Public Administration Review*, 53(4), 1993, pp.285-292.
- Hair, J. F. Anderson, R. E. Tatham, R. L. and Black, W. C., "Multivariate Data Analysis with Reading", Prentice Hall Press, 1995.
- Heilman, M. E. Block, C. R. Martell, F. and Simon, M., "Has Anything Changed? Current Characterizations of Men, Women, and Managers", *Journal of Applied Psychology*. 74(6), 1989, pp.935-942.
- Heimovics, R. D. and Herman, R. D. "The Salient Management Skills: A Conceptual Framework for A Curriculum for Managers in Nonprofit Organizations", *American Review of Public Administration*, 19(4), 1989, pp.295-312.
- Hemphill, J. K., "Job Descriptions for Executives", *Harvard Business Review*, 37(5), 1959, pp.55-67.
- Hodggetts, R. M. and Kuratko, D. F., "Management", Orlando, Florida: Harcourt Brace Jovanovich, Inc, 1986.
- Ilgen, D. R., "Satisfaction with Performance as a function of Initial Level of Expected Performance and Deviation from Expectations", *Organizational Behavior and Human Performance*, 6, 1971, pp.345-361.
- Ivancevich, J. M. Donnelly, J. H. and Gibson., J. L., "Management: Principles and Function", Boston MA: Richard D. Irwin, Inc, 1989.
- Kanungo, R. N. and Misra, S., "Managerial Resourcefulness: A Reconceptualization of Management Skills. *Human Relations*, 45(12), 1992, pp.1311-1333.
- Katz, R. L., "Skills of An Effective Administrator", *Harvard Business Review*, 33, 1955, pp.33-42.
- Kirkpatrick, D. L., "Determining Training Needs: Four Simple and Effective Approaches", *Training and Development Journal*, 31(2), 1977, pp.22-25.

- Kornhauser, A., "Mental Health of the Industrial Worker", N.Y.: John Wiley, 1965.
- Locke, E. A., "What Is Job Satisfaction?", *Organizational Behavior and Human Performance*, 4, 1969, pp.309-336.
- Luthans, F. Rosenkrantz, S. A. and Hennessey, H. W., "What Do Successful Managers Really Do?", *The Journal of Applied Behavioral Science*, 21, 1985, pp.225-270.
- McClelland, D. C. and Burnham, D. H., "Power is the Great Motivator", *Harvard Business Review*, 54 (2), 1976, pp.100-110.
- Miborrow, G., "Crafty Management", *Management Today*, 12, 1988, p.5.
- Mintzberg, H., "The Nature of Managerial Work", N.Y.: Harper and Row, 1973.
- Mitchell, E. and Hyde, A., "Training Demand Assessment: Three Case Studies in Planning Training Programs", *Public Personnel Management*, 1979, pp.371.
- Moulton, H. W., "Executive Development: Preparing for the 21st Century", N.Y.: Oxford University Press, 1993.
- Nisbett, R. E., and Wilson, T. D., "Telling More Than We Can Know: Verbal Reports on Mental Processes", *Psychological Review*, 1977, pp.231-259.
- Oliver, R. L. and DeSarbo, W. S., "Response Determinants in Satisfaction Judgments", *Journal of Consumer Research*, 14, 1988, pp.495-507.
- Parasuraman, A. Zeithaml, V. A. and Berry, L. L., "SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality", *Journal of Retailing*, 64(1), 1988, pp.12-40.
- Parry, S. B., "Just What Is A Competency?", *Training*, 1998, pp.58-64.
- Reeves, E. T., "Management Development- A Conceptual Continuum", *Training and Development Journal*, 22(9), 1968, pp.29-35.
- Schein, V. E., "The Relationship between Sex Role Stereotypes and Requisite Management Characteristics", *Journal of applied Psychology*, 60, 1973, pp.95-100.
- Schonberger, R. J., "Building a Chain of Customers", New York: Free Press, 1990.
- Shore, L. M., and Thornton, G. C., "Effects of Gender on Self and Supervisory Ratings", *Academy of Management Journal*, 1986, pp.115-129.
- Smith, C. S., and Brannick, M. T., "A Role and Expectancy Model of Participative Decision-Making: A Replication and Theoretical Extension", *Journal of Organizational Behavior*, 11, 1990, pp.91-104.
- Smith, R. A. and Houston, M. J., "Script-Based Evaluation of Satisfaction with Services in Emerging Perspectives on Services Marketing", edited by Berry, Shostack, and Upah, Chicago: American Marketing, 1982, pp.59-62.
- Spencer, L. and Spencer M., "Competence at Work: Models for Superior Performance", N.Y.: John Wiley and Sons, 1993.

- Spinelli, M. A. and Gray, G. R., "Employee Satisfaction: Are There Differences among Departments in the Same Hotel?", *Compensation and Benefits Management*, 1998, pp.12-17.
- Stogdill, R.M., "Personnel Factors Associated with Leadership", *Journal of Applied Psychology*, 25, 1948, pp.35-71.
- Storey, J. Mabey C. and Thomson, A. "What A Difference A Decade Makes", *People Management*, 12, 1997, pp.28-30.
- Streufert, S. Pogash R. and Piasecki. M., "Simulation-Based Assessment of Managerial Competence: Reliability and Validity", *Personnel Psychology*, 41, 1988, pp.537-558.
- Stull, R. A., "Profiles of the Future - A View of Management to 1980", *Business Horizons*, 17(3), 1974, p.5.
- Swan, J. E., and Trawick, I. F., "Inferred and Perceived Disconfirmation in Consumer Satisfaction", *Proceedings of the AMA Educators' Conference*, Chicago, 1980, pp.97-101.
- Tornow, W. W. and Pinto. P. R., "The Development of a Managerial Job Taxonomy: A System for Describing, Classifying, and Evaluating Executive Positions", *Journal of Applied Psychology*, 61(4), 1976, pp.410-418.
- Webber, R. A., "Management: Basic Elements of Managing Organizations", Homewood, Ill.: R.D. Irwin, 1979.
- Weed, S. E. Mitchell, T. R. and Moffitt, W., "Leadership Style, Subordinate Personality and Task Type as Predicators of Performance and Satisfaction with Supervision," *Journal of Applied Psychology*, 61(7), 1976, pp.58-66.
- Whitley, R., "On the Nature of Managerial Tasks and Skills: Their Distinguishing Characteristics and Organization", *Journal of Management*, 26(3), 1989, pp.209-224.
- Yammarino, F. J. and Atwater, L. E., "Do Managers See Themselves as Other See Them? Implications of Self-Other Rating Agreement for Human Resources Management", *Organizational Dynamics*, 1997, pp.35-44.

The Effects of Supervisor's Management Competencies on Employee Satisfaction: An Example of the Non-profit Institute

MENG-LING WU*, YEH-YUN LIN**

**Department of International Business Management, Da Yeh University*

***Department of Business Administration, National Chengchi University*

ABSTRACT

Based on expectancy disconfirmation theory and gap theory, this study hypothesized that supervisor's management competencies are positively related to employee satisfaction. Supervisors' management competencies are evaluated by (a) the perceived performance of management competencies, and (b) the gap between perceptions of management competencies and expectations of management competencies.

Data of total 386 questionnaires were analyzed. There are two major findings (1) Significant gaps existed between perceived and expected competencies, including analysis, communication, team-building, and planning competency. This result indicates that the need for management development and the existence of disconfirmation. (2) The planning dimension of management competencies would be most predictive of employee satisfaction, implying that firm may develop supervisors' planning competency to enhance employee satisfaction. Implications of these findings for management practice and future research are discussed.

Keywords: management competencies, employee satisfaction, expectancy disconfirmation theory, gap theory