

東海大學餐旅管理學系碩士論文

授權式領導、主從關係、與人格特質對  
員工留任意願影響之研究-以台灣地區  
五星級旅館員工為例

The Impacts of Empowering Leadership,  
Supervisor-Subordinate Relationship, and Personality Traits on  
Employee's Retention Intentions of Five-Star Hotels in Taiwan

碩士班研究生 蔣耀誼

指導教授 郭振峰 博士

中華民國一百零五年六月

# 東海大學碩士學位論文

## 口試委員會審定書

餐旅管理 研究所 蔣耀誼 君所提之論文

授權式領導、主從關係、與人格特質對員工留任意願影響之研究-以台灣地區五星級旅館員工為例 (題目)

係本委員會審議，認為符合碩士資格標準。

論文口試委員會

召集人 丁水如 (簽名)

委員 丁水如 \_\_\_\_\_

洪國禎 \_\_\_\_\_

郭非吟 \_\_\_\_\_

周碩雄 \_\_\_\_\_

所長 郭非吟

中華民國 105 年 06 月 24 日

## 誌謝

研究生這兩年一路走來，雖然很累，但也充實了不少，回想起這段超乎漫長的日子，其實有許多的時刻是咬著牙撐過來的。包括修課的期間，每周來回飛馳於台北的工作與台中的辦公室之間；論文寫作期間，每天對著電腦及文本埋頭苦思。

該說這本論文能夠順利在修業期限之內完成，實在是必須感謝非常多人的體諒與幫助，首先要感謝恩師郭振峰博士，老師不但是我的授業老師，更是一位重要的人生導師，在繁忙工作之中，犧牲寶貴的休息時間，費心指導與督促，讓我在著手研究的過程中找到了方向與方法，除此之外，老師平常對我人格上的循循善誘，使我更認識自己，在此謹致上最誠摯的敬意與謝意。同時，也感謝我的口試委員們，在口試時殷切的指正，並以專業角度給予我諸多精闢的見解與修正，使得本論文更臻完善。雖然到最後的成果恐不如老師的預期，但十分開心也很感謝能有這樣的機會在老師身邊學習。

另外要感謝的是我所工作的單位，感謝我的主管能讓我有非常彈性的方式協調工作與學業之間的時間分配，也特別感謝同事的體諒與支持。

最後要感謝家人的支持，尤其在論文寫作的期間，總是體諒我的忙碌與疲憊，盡可能地為我分攤一切的家務。他們用行動支持我、包容我，對於父母給我的愛，我的心懷著萬分的感激。

# 授權式領導、主從關係、與人格特質對員工留任意願影響之研究-以台灣地區五星級旅館員工為例

## 中文摘要

由於觀光產業的興起，五星級國際觀光旅館倍受矚目，然而旅館員工流動率過高、人力不足一直是主要問題之一，因此要如何留住好的人才將成為關鍵。本研究以台灣地區之北部、中部、南部及東部之五星級國際旅館做為研究範圍，以五星級國際旅館一般員工(大部份為基層員工)作為施測對象，本研究共計發放問卷 458 份，回收問卷 349 份，扣除無效問卷 56 份後，共計有效問卷 293 份，有效問卷的回收率達 84.0%，透過統計軟體 IBM SPSS Statistics 22.0 進行描述性統計、獨立樣本 t 檢定、單因子變異數分析及階層迴歸分析。結果發現，(1)人口統計變項對留任意願部分(年齡、婚姻狀況、職級)有顯著影響；(2)授權式領導、主從關係及人格特質對留任意願有顯著的影響：部屬對於主管授予權力的程度愈高其留任意願愈高；以主從關係而言，部屬與主管間的服從程度愈高其留任意願愈高；而人格特質的不同對於留任意願也有所不同。最後本研究提出旅館業者實務上的應用以及學術上未來的研究方向。

關鍵字:五星級旅館、授權式領導、主從關係、人格特質、留任意願

# **The Impacts of Empowering Leadership, Supervisor-Subordinate Relationship, and Personality Traits on Employee's Retention Intentions of Five-Star Hotels in Taiwan**

## **Abstract**

Since the rise of tourism industry, high-profile five-star international tourist hotels play a crucial role in the industry. However, lack of manpower has been an issue due to high rates of hotel staff turnover. Therefore, how to retain good human affairs will be the key to the solution of this problem. This study collected data from five-star international hotels in the regions of Northern, Central, Southern, and Eastern part of Taiwan targeting general staff members that include majority of junior staff of the hotel. In this study, a total of 458 questionnaires were sent out, 349 questionnaires were returned, 56 invalid questionnaires were deducted in a result of 293 valid questionnaires with 84.0% effective recovery rate. This study used statistical software IBM SPSS Statistics 22.0 for descriptive statistics, t-test, one-way analysis of variance and hierarchical regression analysis. The findings suggest that, (1) demographic variables (age, marital status, rank) have a significant effect on the retention intention; (2) empowering leadership, supervisor-subordinate relationship and personality traits have a significant effect on the retention intention: subordinate have higher willingness to stay if the superior grants more authority; for supervisor-subordinate relationship, the higher the compliance results in a higher willingness to stay; and for personality trait, willingness to stay varies. Finally, this study provides practical applications for hotel management and future research directions on the practice of hotel management.

Key word: Five-Star Hotel, Empowering Leadership, Supervisor-Subordinate Relationship, Personality Traits, Retention Intention

# 目錄

## 第一章 緒論

第一節 研究背景與動機 .....	1
第二節 研究目的 .....	4
第三節 研究流程 .....	4
第四節 研究範圍 .....	6
第五節 研究限制 .....	6

## 第二章 文獻探討

第一節 人口統計變項 .....	7
第二節 星級旅館定義、特性及現況 .....	8
第三節 授權式領導(Empowering Leadership) .....	12
第四節 主從關係(Supervisor-Subordinate Relationship) .....	13
第五節 人格特質(Personality Traits) .....	13
第六節 留任意願(Retention Intention) .....	18

## 第三章 研究方法

第一節 研究架構 .....	19
第二節 研究假設 .....	19
第三節 問卷發展 .....	20

第四節 研究工具 .....	20
第五節 資料分析與統計方法 .....	24
第四章 研究結果分析與討論	
第一節 人口統計變項現況分析 .....	29
第二節 不同人口統計變項對授權式領導、主從關係與留任意願 之分析.....	32
第三節 授權式領導、主從關係及人格特質與員工留任意願之 析.....	38
第五章 管理意涵、結論與建議	
第一節 管理意涵 .....	41
第二節 結論 .....	43
第三節 建議 .....	44
參考文獻	
壹、中文文獻.....	45
貳、英文文獻.....	47
附件	
壹、正式問卷.....	54

# 圖目錄

圖 1-3 研究流程圖 .....	5
圖 3-1 研究架構圖 .....	19

## 表目錄

表 2-1 國內旅館發展史表 .....	10
表 2-2 國外學者人格特質定義彙整表 .....	14
表 2-3 國外學者針對人格特質研究類型總表 .....	15
表 2-4 DISC 人格特質分析表 .....	16
表 3-1 主從關係之題目整理表 .....	21
表 3-2 授權式領導之題目整理表 .....	22
表 3-3 人格特之之題目整理表 .....	22
表 3-4 留任意願之題目整理表 .....	23
表 3-5 Cronbach's $\alpha$ 係數評選標準 .....	25
表 3-6 信度統計量總表 .....	25
表 3-7 KMO 統計量評選標準 .....	26
表 3-8 KMO 值總表 .....	27
表 3-9 Bartlett 的球形檢定總表 .....	27
表 3-10 人格特質虛擬變數表 .....	28
表 4-1 研究對象的人口統計變項百分比 .....	30
表 4-2 研究假設驗證結果表之一 .....	32
表 4-3 性別在「授權式領導」獨立樣本 t 檢定 .....	33
表 4-4 性別在「主從關係」獨立樣本 t 檢定 .....	33

表 4-5 性別在「留任意願」獨立樣本 t 檢定.....	34
表 4-6 不同年齡對「授權式領導」的感知比較.....	34
表 4-7 不同年齡對「主從關係」的感知比較.....	35
表 4-8 不同年齡對「留任意願」的感知比較.....	35
表 4-9 不同婚姻對「授權式領導」的感知比較.....	36
表 4-10 不同婚姻對「主從關係」的感知比較.....	36
表 4-11 不同婚姻對「留任意願」的感知比較.....	36
表 4-12 不同職級對「授權式領導」的感知比較.....	37
表 4-13 不同職級對「主從關係」的感知比較.....	37
表 4-14 不同職級對「留任意願」的感知比較.....	38
表 4-15 研究假設驗證結果表之二 .....	38
表 4-16 授權式領導、主從關係與員工留任意願之迴歸分析.....	39
表 4-17 人格特質對「留任意願」的感知比較 .....	40

# 第一章 緒論

## 第一節 研究背景與動機

觀光產業為現今世界公認發展最迅速的無煙囪工業，遊客旅遊意願提高即有助於創造觀光產值，加上觀光活動所涵蓋的範圍甚廣，包含旅館、餐飲、運輸、航空、旅行業等各項產業，因此振興觀光有助於活絡關聯產業發展(王明元、鄭志富，2011)。而目前辦理全球觀光發展趨勢及經濟貢獻評析之主流國際組織有UNWTO(世界觀光組織)、WEF(世界經濟論壇)及WTTC(世界觀光旅遊委員會)。其中，世界觀光旅遊委員會(WTTC)於2014年發布的「2014年觀光旅遊經濟研究」報告中指出，2013年台灣觀光旅遊業對國內生產毛額(GDP)總貢獻為7,671億元，占台灣2013年GDP總值的5.3%，並創造近65萬個就業機會，吸引相關產業投資新台幣1,624億元。

旅館業所提供的服務有食品、飲料和提供一個私人空間給一個人或一群人(Chon, Barrows, & Bosselman, 2013)。依據交通部觀光局國際觀光旅館營運分析報告最新統計資料顯示，2012年後之國際觀光旅館總住宿旅客將逐年遞增且平均在899萬人次以上，其中個別旅客占51.84%，團體旅客占48.16%。就國籍而言，以本國旅客為最多，占40.59%，其次為大陸旅客，占18.20%，再次為日本旅客，占17.75%；國際觀光旅館全部員工2012年平均產值為每人新台幣2,017,828元，較2011年每人新台幣2,000,465元，增加17,363元，成長0.87%。再以全部員工年平均產值視之，其中以臺北地區之年全部員工平均產值新臺幣2,320,810元為最高，高雄地區之年全部員工平均產值新臺幣2,173,856元為次之(交通部觀光局，2015)，顯現出台灣的觀光產業正在大躍進。

觀光產業是一個多目標的綜合性事業，包含自然資源、文化資產、交通運輸、旅館、餐飲、購物中心、商店、休閒設施、遊樂場所、觀光宣傳推廣及其他工商企業等之整合性事業(楊明賢，1990)；而旅館產業是以供應餐宿服務為目的，因而得到合理利潤的一種公共設施(鈕先鉞，2002)。然而，旅館產業為了要滿足大眾的需求，也開始跟著觀光產業進步，進而發展出星級旅館評鑑計畫，將旅館依設施、服務品質、環境衛生等進行分級，為了讓旅館服務品質提升並能與國際接軌，而提升到更高星級，這股趨勢，正明顯帶動台灣旅館業服務品質。相對的越多五星級飯店，越能顯示此地區的觀光蓬勃程度。在目前國內星級旅館總共有8,936家，營運當中的國際觀光旅館有70家，五星級旅館有68家(交通部觀光局，2015)，近年來台觀光之國內外旅客多以旅館消費支出為最高，其旅館消費的支出幾乎佔旅客旅遊整體消費支出的一半(廖述賢、胡大謙、鐘慧瑩，2008)。而國際觀光旅館可以說是整個旅館業中的最高等級，最能

代表出整個觀光產業的發展，由此可知旅館業今日的重要性與未來的蓬勃發展程度（陳聖林，2010），因此五星級國際觀光旅館在觀光產業發展中屬於相當重要的部份，故以五星級國際觀光旅館來做為本研究的研究對象。

五星級國際觀光旅館所要求的服務品質相對於其他星級旅館高，旅館裡的設施及環境也皆相對於其他星級旅館來的好，在好的環境裡就會需要許多好的員工做出帶領與指導（Heppell, 2006）。美國社會心理學家馬斯洛，以需求理論說明人類不同層次的需要：生理、安全、社會、尊重和自我實現(Maslow,1943)，近年來許多企業漸漸發現，只要能滿足這五項需求，便能激發員工最大的潛能，為公司創造更高的價值（龍巖，2016）。飯店是個時時培訓、處處要求工作人員學習成長的行業，標竿企業中的前五大飯店都擁有完善的培訓計劃，並且設計透明的升遷管道鼓勵員工學習、甚至多元發展（溫珮好，2011），因此，旅館的升遷管道與制度很重要，這項觀念使五星級國際級觀光旅館相對的影響到留任意願，故以五星級國際觀光旅館員工探討其留任意願。

在一般人的認知裡，從業於五星級國際級觀光旅館的服務人員，相較於一般飯店顯得光鮮亮麗，且擁有相當優厚的薪資福利及待遇，故留任意願也可能不低。然而旅館屬於勞動密集的服務業，所販售的產品即是服務(詹益政，2002)，且需要大量的人力來支配與運作（呂國賢，黃凱蕙，2003），因此，人力資源是維持旅館經營競爭優勢的重要來源(Ladkin, 2002; Ladkin et al.,1996)。對於服務業而言，最高價值的資產並不是土地、建築物、設施等有形物體，而是擁有優秀的團隊(陳盈璋、汪文政，2009)，Drucker(1973)也曾說過：「員工才是一個組織中最重要資產」，在全球化趨勢與國際觀光旅館競爭的壓力下，各國觀光旅館將人才已視為重要的資產(陳堯帝、黃薇莉，2003)。而偏高的員工流動率使業者對於人力資源管理上感到最煩惱的問題(丁一倫，2001；林英顏，1999；蔡宛雁，2004)，且一直是近年來餐旅業經營所面臨的最大壓力之一（王瑤芬、洪久賢，2004）。而一般人刻板印象中的餐旅業工作進入門檻低、薪資普遍偏低且工作時數長也會影響從業人員的留任與否（李金坤，2008）。Guilding, Lamminaki & McManus (2014)認為餐旅產業的員工流動率高於其他產業的平均，且越來越多在餐旅組織的主管認為找人取代員工比起留住員工所花費的成本越高。因此，員工流動率過高、人力不足在於餐旅產業的組織裡會有許多負面影響，且為主要問題之一(黃英忠、黃淑珺，1999)，若能夠使員工流動率降低，就能維持一定的服務品質，要如何提升員工的留任意願，一直都是企業所關心的議題(史美華，2006)，若能留住優秀的員工，將成為組織能否在市場上獲取競爭優勢的重要關鍵因素（李文瑞、陳世傑、張瑞晃、廖豐斌，2011）。

過去已經有許多學者詳細的做過關於留任意願方面的研究(Davis, 2013; Thomas, 2015)。同時有許多研究指出，餐旅產業需要有效的策略來留住員工(Crick & Spencer, 2011; Lub, Nije Bijvank, Matthijs Bal, Blomme, & Schalk, 2012)，以有效的策略和作法來鼓勵員工留在組織作為員工留任的原則(James & Mathew, 2012; Ratna & Chawla, 2012)。Robinson, Kralj, Solnet, Goh, & Callan (2014)認為組織在管理上若結合了留任策略，員工們將會繼續留在組織，並且員工會越來越少離開組織。因此管理者必須制定和實施有效策略，讓員工感受到重視和激勵(Lub et al., 2012)。

Mobely, Griffeth, Hand & Meglino (1979)認為，影響員工留任的因素有六種，其中，在組織與工作環境裡提到，主管與員工之間的關係會影響員工的留任與否。一個了解員工和可以提供員工所需的主管會影響員工是否繼續留在組織(Bareket-Bojmel et al., 2014)。不論在任何組織，員工的留任意願會受到主管領導的影響(Wolff, 1997)。Pearce et al., (2002)發展出四種領導類型，依領導者對員工干涉強度進行分類，其中對員工直接干涉最小的就是授權式領導。Srivastava et al. (2006)提出領導者透過透過授權式領導，可增進員工自我管理以及工作能力，並能促使員工獨自完成任務，以達成組織效能。而授權式領導能使工作的意義更有意義，也可以培養員工參與決策，並在工作方面的表現上更為出色 (Ahearne, et.al., 2005)。

關於主從關係方面的研究中，早期西方學者經常假設以領導者對於員工採取一視同仁的領導方式，而發展出平均領導模式(Average Leadership Style, ALS)這個領導理論研究。然而東西方文化不一樣，西方的「主管-部屬交換理論(Leader-Member Exchange Theory, LMX)」重視公平，講究個人文化，強調處理事情時是否公平；東方的主從關係(Guanxi)則是重視分享(Chen, et. al., 2009)，講究人際間情感的交流，強調的是情感上的分享。Chen, et. al. (2009)的研究中，考慮到上司與部屬之間的情感依附(Affective Attachment)，發展出主從關係量表，並且最後證實了主從關係會影響員工的留任與否。

至於員工人格特質方面的研究中，每個人會因人格特質的不同而對事物上的看法及價值觀有所差異，Dole & Schroeder (2001)提到，人格特質的不同會影響留任意願，另外孫譽璋(2009)也在研究中發現，人格特質與留任與否有著顯著相關性存在，因此我們將研究何種人格特質的人，在留任意願中所表現出來的行為有什麼影響。

## 第二節 研究目的

基於研究背景與動機的說明，本研究的主要目的希望藉由探討授權式領導、主從關係及人格特質是否會影響五星級旅館員工的留任意願，最後以不同的人口統計變項從授權式領導、主從關係與留任意願作為探討，進而瞭解如何讓員工真正的留下來，並且降低員工的流動率，維繫觀光旅館服務品質以及經營績效，最後提出研究結論與建議，以作為五星級國際觀光旅館在組織管理及人力資源規劃、人才招募上的參考。

本研究將對五星級旅館員工的留任意願作深入探討。本研究結果將可以給予五星級旅館一些建議，以員工留任意願作為後續展，本研究目的歸納如下：

- 一、探討五星級旅館員工在不同人口統計變項對授權式領導的影響。
- 二、探討五星級旅館員工在不同人口統計變項對主從關係的影響。
- 三、探討五星級旅館員工在不同人口統計變項對留任意願的影響。
- 四、探討授權式領導對留任意願的影響。
- 五、探討主從關係對留任意願的影響。
- 六、探討人格特質對留任意願的影響。

## 第三節 研究流程

本研究流程如下：

- 一、文獻回顧：廣泛的閱讀國內、外的相關文獻，確定瞭解研究方向，並開始蒐集相關資料，最後建立本研究的理論依據及研究架構。
- 二、擬定研究計畫：依據研究方向，並確認研究範圍、研究對象、研究方法，擬定研究計畫，並規劃研究的藍圖。
- 三、問卷調查的實施：本研究採用問卷調查法進行驗證，施測對象為五星級旅館之一般從業人員(基層員工)，並利用北部、中部、南部及東部各五星級旅館高階經理人或是人力資源管理部門的主管對其員工說明並發放問卷進行填答，已增加有效問卷的回收率。
- 四、資料統計與分析處理：透過統計軟體 IBM SPSS Statistics 22.0 做為資料的統計分析工具，將蒐集到的有效問卷進行分析。
- 五、研究結果與建議：根據資料統計分析之結果與研究架構，進行歸納分析，最後期待能給予餐旅產業具體的研究結果與建議。

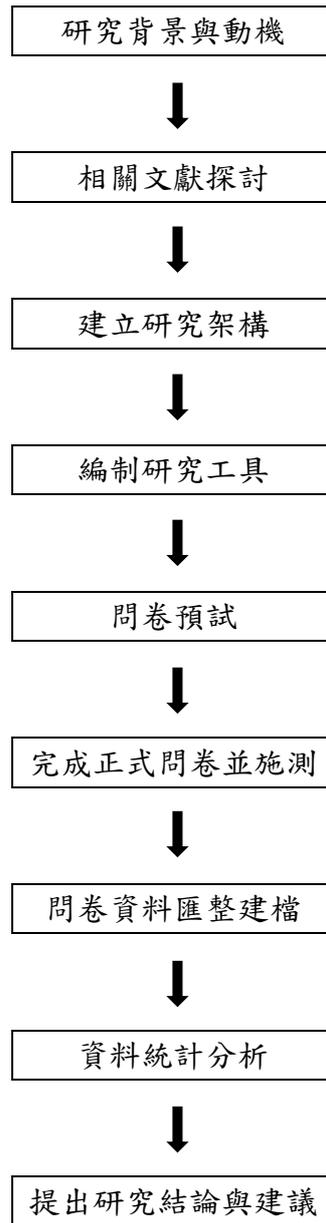


圖 1-1 研究流程圖

#### **第四節 研究範圍**

本研究範圍為台灣地區北部、中部、南部及東部等五星級旅館之一般員工，全台六十八家五星級旅館皆有發放問卷，但只回收了部分四十六家五星級旅館的問卷。施測時間為 104 年 3 月 15 日至 104 年 5 月 30 日，為期兩個多月，發放方式透過五星級高階經理人或是人力資源部門主管，對其員工說明再進行填答問卷，以增加有效問卷回收率，施測對象為五星級旅館之一般員工與人力資源管理部門的主管，並採用立意抽樣方式進行施測。

#### **第五節 研究限制**

本研究正式問卷礙於交通與經費的問題，無法逐一送達及涵蓋台灣六十八家五星級旅館，故實際發放調查範圍無法達到全面性，因此研究結果可能會有不同情形差異。

## 第二章 文獻探討

### 第一節 人口統計變項

#### 一、性別

張淑倫(1995)指出男性和女性在傳統的文化上有不同的認同。關於性別與留任意願之間的關係，因行業別的不同，至今仍無法下定論，參考過去文獻，多數研究發現女性員工比男性員工明顯有較低的留任意願（Igbaria & Siegal，1992；王蘭，1999；廖啟凱，2001）。

#### 二、年齡

楊聿慈(2002)以國內 1000 大企業中、低階管理者為對象，研究結果顯示較年幼者的留任意願低於年長者。張瑋恩(2001)探討銀行業員工之激勵與工作滿足關係，發現不同年齡之銀行業員工其留任意願有顯著差異。唐大鈞(2001)以內稽人員為研究對象，發現年齡在留任意願有顯著差異。

#### 三、婚姻

丁一倫(2001)調查國際觀光旅館員工，發現未婚者比已婚者有較低的留任意願。林郁文(2002)發現不同婚姻狀況的營建業員工在留任意願有顯著差異。蔡崑源(2001)發現婚姻狀況的加工區電子業員工在留任意願有顯著差異。陳盈成(2001)以台積電員工為對象，研究發現不同婚姻狀況與留任意願反應有顯著差異。

#### 四、職務

張瑋恩(2001)探討銀行業員工之激勵與工作滿足關係，發現職位的高低其留任意願有顯著差異，職位愈高者其工作滿足愈高，留任意願也愈高。林郁文(2002)發現不同職位的營建業員工在留任意願有顯著差異。蔡崑源(2001)發現不同職務的加工區電子業員工在留任意願有顯著差異。

## 第二節 星級旅館定義、特性及現況

### 一、旅館的定義

#### (一).國外的定義

英文中旅館 HOTEL 一詞源自於拉丁文 HOSPITALE，原意指法國大革命前，許多貴族利用市郊的私人別墅宴請賓客，亦即在鄉間招待貴賓用的別墅稱為 HOTEL，此後歐美各國便沿襲此一名稱至今(詹益政，2002)。而歸納出各國對於旅館 HOTEL 之定義，具有「公開、明確的性質，且為公眾提供住宿、餐飲及其他有關服務的商業性建築設施」。

#### (二).國內的準則

我國「旅館業管理規則」第 2 條所稱旅館業，指觀光旅館業以外，對旅客提供住宿、休息及其他經由中央主管機關核定相關業務之營利事業。因此，旅館業可分為二種，一種為觀光旅館業，另一種則為旅館業。兩者申請設立之方式、目的事業主管機關、適用法規以及行業歸屬均有所不同，由此差異可將兩者區隔(吳勉勤，2003)。

#### (三).國內星級標準

1、一星級：代表旅館提供旅客基本服務及清潔、衛生、簡單的住宿設施。其應具備條件：

- (1) 基本簡單的建築物外觀及空間設計。
- (2) 門廳及櫃檯區僅提供基本空間及簡易設備。
- (3) 提供簡易用餐場所。
- (4) 客房內設有衛浴間，並提供一般品質的衛浴設備。
- (5) 二十四小時服務之接待櫃檯。

2、二星級：代表旅館提供旅客必要服務及清潔、衛生、較舒適的住宿設施。其應具備條件：

- (1) 建築物外觀及空間設計尚可。
- (2) 門廳及櫃檯區空間較大，感受較舒適。
- (3) 提供簡易用餐場所，且裝潢尚可。
- (4) 客房內設有衛浴間，且能提供良好品質之衛浴設備。
- (5) 二十四小時服務之接待櫃檯。

3、三星級：代表旅館提供旅客充分服務及清潔、衛生良好且舒適的住宿設施，並設

有餐廳、旅遊（商務）中心等設施。其應具備條件：

- (1) 建築物外觀及空間設計良好。
- (2) 門廳及櫃檯區空間寬敞、舒適，家具並能反映時尚。
- (3) 設有旅遊（商務）中心，提供影印、傳真等設備。
- (4) 餐廳（咖啡廳）提供全套餐飲，裝潢良好。
- (5) 客房內提供乾濕分離之衛浴設施及高品質之衛浴設備。
- (6) 二十四小時服務之接待櫃檯。

4、四星級：代表旅館提供旅客完善服務及清潔、衛生優良且舒適、精緻的住宿設施，並設有二間以上餐廳、旅遊（商務）中心、會議室等設施。其應具備條件：

- (1) 建築物外觀及空間設計優良，並能與環境融合。
- (2) 門廳及櫃檯區空間寬敞、舒適，裝潢及家具富有品味。
- (3) 設有旅遊（商務）中心，提供影印、傳真、電腦網路等設備。
- (4) 二間以上各式高級餐廳。餐廳（咖啡廳）並提供高級全套餐飲，其裝潢設備優良。
- (5) 客房內能提供高級材質及乾濕分離之衛浴設施，衛浴空間夠大，使人有舒適感。
- (6) 二十四小時服務之接待櫃檯。

5、五星級：代表旅館提供旅客盡善盡美的服務及清潔、衛生特優且舒適、精緻、高品質、豪華的國際級住宿設施，並設有二間以上高級餐廳、旅遊（商務）中心、會議室及客房內無線上網設備等設施。其應具備條件：

- (1) 建築物外觀及空間設計特優且顯露獨特出群之特質。
- (2) 門廳及櫃檯區為空間舒適無壓迫感，且裝潢富麗，家具均屬高級品，並有私密的談話空間。
- (3) 設有旅遊（商務）中心，提供影印、傳真、電腦網路或客房無線上網等設備，且中心裝潢及設施均極為高雅。
- (4) 設有二間以上各式高級餐廳、咖啡廳及宴會廳，其設備優美，餐點及服務均具有國際水準。
- (5) 客房內具高品味設計及乾濕分離之衛浴設施，其實用性及空間設計均極優良。
- (6) 二十四小時服務之接待櫃檯。

## 二、觀光旅館(Tourist Hotel)之特性

甘唐沖(1991)將觀光旅館業之一般特性分述如下：

- (一)服務性:觀光旅館業屬於服務性行銷(service marketing)，每位從業人員的服務是項商品，服務品質都直接影響旅館的形象，而其經營與有關設施，均為服務旅客

並以旅客之最大滿意為依歸，因此觀光旅館服務水準為經營與發展之主要條件，使服務性成為明顯的特性。

- (二)綜合性:觀光旅館除住宿與餐飲外，還需維護旅客生命財產的安全，亦指社交、文化活動中心及娛樂場所，因此其功能為綜合性，使旅客各種需求均能獲得滿足。
- (三)豪華性:觀光旅館的建築與內部設施豪華，其設施的豪華是吸引旅客的誘因。
- (四)公共性(公用性):任何人均得以隨意進出旅館大廳，因此觀光旅館是集會、宴會、休閒的公共空間，而對大眾具有公共性。
- (五)無歇性:亦即全天候性、持續性。觀光旅館提供一年 365 天，一天 24 小時全年無休、全天候的服務，而具有服務之無歇性。
- (六)地區性:旅館所興建的建築物為永久性，無法因應需求而任意搬遷，因此受限於地理位置因素，而有地理上的不可移動性。
- (七)季節性:旅遊業的季節性可被視為旅遊業需求的循環性變化，因旅客的觀光旅遊具季節性，而觀光旅館的營運必須顧及不同季節旅客住宿之需求。
- (八)長期性:觀光旅館業的投入，由籌備到營業，需經長時間的規劃，相較於其他服務業資金回收緩慢，是為長期性投資。

### 三、國內旅館發展史

表 2-1 國內旅館發展史表

	利用者	投資者目的	經營方針	組織型態	設備
宿舍時代	宗教及經濟動機旅行者	慈善事業	社會義務	小規模獨立經營	最低必要住宿條件
大旅館時代	特權及富有階級	社會名譽	迎合貴族嗜好服務至上	大規模獨立經營	高級豪華
商業時代	商務旅行者	追求利潤	薄利多銷	連鎖經營有計劃的價值追求	設施標準化、便利化、簡易化
新旅館時代	觀光客、本地旅客、商務旅客	多角經營、大資本投資增加公共設備	多角化經營	連鎖獨立經營共存	設備廣泛化、機能多樣化，重視創新

資料來源：陳銘堯(1997)

### 四、台灣旅館業現況

交通部觀光局自 2009 年起，開始實施星級旅館評鑑計畫，將原本的梅花評分制度完全改以星級區分，而評鑑的方式主要參考美國汽車協會（American Automobile Association, AAA）的評鑑機制，以「建築設備」和「服務品質」兩大類別進行評鑑，兩者合計滿分為 1000 分，評鑑結果達 750 分以上之業者核給五星級標章。而目前在台灣營運當中的國際觀光旅館有七十家，五星級旅館有六十八家（交通部觀光局，

2015)，北部有 31 家，中部有 13 家，南部有 12 家，則東部有 13 家。

五星級旅館位於北部：台北寒舍喜來登大飯店（臺北市）、亞都麗緻大飯店（臺北市）、長榮桂冠酒店（臺北）（臺北市）、遠東國際大飯店（臺北市）、六福皇宮（臺北市）、西華大飯店（臺北市）、晶華酒店（臺北市）、台北老爺大酒店（臺北市）、台北君悅大飯店（臺北市）、國賓大飯店（臺北市）、圓山大飯店（臺北市）、福華大飯店（臺北市）、維多麗亞酒店（臺北市）、台北諾富特華航桃園機場飯店（桃園縣）、新竹國賓大飯店（新竹市）、新竹喜來登大飯店（新竹縣）、尊爵天際大飯店（桃園縣）、台北華國大飯店（臺北市）、深坑福容大飯店（新北市）、台北君品大酒店（臺北市）、台北 W 飯店（臺北市）、北投麗禧溫泉酒店（臺北市）、美麗信酒店（臺北市）、福容大飯店-台北（臺北市）、台北寒舍艾美酒店（臺北市）、桃禧航空城酒店（桃園縣）、古華花園飯店（桃園縣）、福容大飯店淡水漁人碼頭（新北市）、大倉久和大飯店（臺北市）、台北花園大酒店（臺北市）、新竹老爺大酒店（新竹市）。

中部：長榮桂冠酒店（臺中市）、永豐棧酒店（臺中市）、永豐棧酒店（大墩店）（臺中市）、亞緻大飯店（臺中市）、裕元花園酒店（臺中市）、涵碧樓大飯店（南投縣）、日月潭雲品酒店（南投縣）、耐斯王子大飯店（嘉義市）、台中金典酒店（臺中市）、全國大飯店（臺中市）、福容大飯店月眉（臺中市）、清新溫泉度假飯店（臺中市）、台中福華大飯店（臺中市）。

南部：台糖長榮酒店（臺南市）、香格里拉台南遠東國際大飯店（臺南市）、高雄國賓大飯店（高雄市）、高雄金典酒店（高雄市）、漢來大飯店（高雄市）、凱撒大飯店（屏東縣）、墾丁福華渡假飯店（屏東縣）、大億麗緻酒店（臺南市）、墾丁夏都沙灘酒店（屏東縣）、寒軒國際大酒店（高雄市）、高雄義大皇冠假日飯店（高雄市）、高雄福華大飯店（高雄市）。

東部：礁溪老爺大酒店（宜蘭縣）、蘭城晶英酒店（宜蘭縣）、長榮鳳凰酒店（宜蘭縣）、遠雄悅來大飯店（花蓮縣）、理想大地渡假飯店（花蓮縣）、娜路彎大酒店（臺東縣）、日暉國際渡假村（臺東縣）、太魯閣晶英酒店（花蓮縣）、福容大飯店-花蓮（花蓮縣）、美侖大飯店（花蓮縣）、知本老爺大酒店（臺東縣）、花蓮翰品酒店（花蓮縣）、阿思瑪旅店（花蓮縣）。

### 第三節 授權式領導(Empowering Leadership)

截至目前為止，授權 (Empowerment) 一辭仍有許多不同的翻譯名稱，雖然名稱有所出入，但是基本上精神是一致的，最主要的意涵都是個體擁有自我控制權的過程，係經由分享、合作、參與決策和自主性的建立，來達到授權的最佳狀態。而這種授權式領導的管理技巧，在員工的心理層面上將有重大的影響，且在員工心理是一個深具關鍵性探討價值的概念(Kanter, 1989；Thomas & Velthouse, 1990；徐宗鈞，2009)。授權是一個重要的概念、方法論、重要流程、系統，也是關鍵性成功要素(張文隆，2010)。

授權式領導源自 1970 年初，由巴西教育學家 Freire 於開發中國家所提出之教育理念，發展至 1980 年代則出現在社區心理學、護理教育文獻中，授權式領導在管理領域和組織行為上形成一股潮流。到 1990 年代，被許多學者視為解決第一線服務失敗的利器(Boshoff, 1999)。

Srivastava, Bartol, & Locke (2006)將授權式權領導定義為：將權力與部屬分享，並且提升部屬內在動機之行為。此種領導行為包括：(1)參與決策(Participative Decision)：作決策時，領導者會鼓勵員工表達意見，並且採納員工建議；(2)訓練督導(Coaching)：領導者教育並協助員工獨立自主，例如自己解決問題、自行作業等等；(3)以身作則(Leading by Example)：領導者允諾對自身工作的要求與對員工的要求持同等標準，甚至要求自己成為員工學習典範；(4)互動關懷(Showing Concern/Interacting with the Team)：領導者應經常和員工互動，並且對員工在工作上或生活上所產生問題表示關懷；及(5)資訊分享(Informing)：領導者應充分讓員工知曉有關公司或者部門之願景、使命與策略等等。

藉由授權式領導可以讓組織成員更主動參與並且願意承擔工作和所賦予之責任，進而衍生出一股所謂授權式領導的管理思潮，更成為未來管理模式的新趨勢(Hawks, 1992；Taborda, 2000)。Burke(1986)認為授權是把權力與威權授予給部屬，讓他們能夠更自由地發揮自己的能力來完成任務。Wallerstein & Bernstein (1988)認為授權式領導不論在任何領域的應用，皆是期望能夠改變人類對於問題的控制力。Tomas & Velthouse (1990)認為授權式領導可以提昇個體本身對於工作的動機過程。Conger & Kanungo (1988)認為授權式領導可視為提昇組織成員內在工作動機的必要條件，還可以檢視組織中造成成員無力感的因素。Spreitzer (1995)認為授權式領導可增加個人工作動機，透過個人對工作意義的評價或認知，可使個人主動地持續達成組織目標。因此，本研究將以 Wolff (1997) 的理論來假設授權式領導會影響員工的留任意願。

#### 第四節 主從關係(Supervisor-Subordinate Relationship)

在早期西方學者的研究當中，認為領導是基於假設領導者對於所有部屬均採取一視同仁的對待方式，這種傳統的領導假設稱為平均領導取向(Average Leadership Style, ALS)。經由 Dansereau、Graen 和 Cashman 等人在 1975 年提出「主管-部屬交換理論(Leader-Member Exchange Theory, LMX)」之後，他們以社會交換理論(Social Exchange Theory)作為基礎，此理論主要的義涵是認為人與人之間的社會互動，是一種理性的，會計算得失的資源交換；「公平分配」、「互惠」是理論的主要規範及法則，公平分配係指成本與酬賞的平衡，即個人所付出的成本或代價與所獲得的酬賞利益應是相等的，付出越多，酬賞也應越多，酬賞包括具體的物品，抽象的像是聲望、被人喜愛、被人協助、被人贊同等，其價值因人而異；互惠規範則指個人在人際互動中所期望的禮尚往來的回饋(中國大百科全書出版社編輯部，1993)。

其中提到了主管部屬交換關係，指的是「其中一方會提供另外一方認為具有價值的事物，而另外一方則會以相對平等的事務進行交換」(中國大百科全書出版社編輯部，1993)，主管會對自己人在各方面上更加照顧，而屬於自己人的部屬也會對主管特別忠心，願意花更多的時間、更多的精神在工作之上，甚至超越其職責之外的工作也會體諒主管的辛勞而主動去執行，這似乎意味著當部屬與主管關係較好時，會更願意努力工作(Scandura, 1999)，而信任和支持也會是形塑關係品質的重要因素(Goildner, 1960)。然而，對於與主管交換關係品質較低的部屬而言，主管與其的行為純粹依照工作契約所訂定的經濟交易模式，雙方公事公辦，並不像自己人一樣發展出具有社會交易行為的複雜關係(Dansereau, Graen, & Haga, 1975; Graen & Cashman, 1975)。

LMX 理論在西方已經擁有了三十多年的發展與考驗，相關的理論推展與實證研究已經十分充足(Graen, Novak & Sommerkamp, 1982; Graen & Uhl-Bien, 1991)。然而東西文化不一樣，西方的 LMX 重視公平，講究個人文化，強調處理事情時是否公平；東方的主從關係(Guanxi)則是重視分享(Chen, et. al., 2009)，講究人際間情感的交流，強調的是情感上的分享。因此，在研究台灣的旅館員工留任意願時，宜以 Chen, et al.(2009)的主從關係(Guanxi)作為基礎，並同時假設這樣的主從關係會影響到員工的留任意願。

#### 第五節 人格特質(Personality Traits)

「人格」(Personality)係指個體心理系統中的各種動態組合，而「人格」一詞源

自於拉丁語「Persona」，其意義有二：一指在描述舞台上戲子所戴的面具，且以它來代替個人身份(詹益統,1996)；二指它也代表個人真正的自我，而人格包含了一個人內在的習慣、動機、情緒、思想以及價值觀，也就是屬於個人所特有的行為方式和表現，更是個人自我概念的延伸。人格決定了個人獨特的思考與行為(Allport, 1963)，Monte & Sollod (2003)認為人格是一種特性或習性，會影響個人的思考與行為。而 Guilford (1959)認為人格(Personality)是個人特徵(Characteristics)、屬性和特性的總和，使個人與他人有所不同的一種持續且特殊的性質，但由於人格的不同會造成個體的差異，所以人格的存在廣泛被用來區別個別差異的標準。張春興(1991)將綜合各學者理念，並且把人格一詞界定為：人格是在遺傳與環境交互作用下，由逐漸發展的心理特徵所構成，為個體在對人對己及一切環境中事物適應時所顯示的異於別人的性格，且當其心理特徵表現於行為時，具有相當的統合性與持久性。而「特質」(Traits)則是一種持續性的構面，用來解釋在不同情境下會有所行動的一致性(Allport, 1963)，因此特質是一種持久性的反應傾向，是人格基本的結構單位(Cattell, 1965)。

而最早定義人格特質的學者是 Marton(1924)，他將人格特質定義為個體對於社會的特定反應，以及對具有社會表現之環境適應的特質。而從結構觀點來看，人格也決定了人與環境之間的互動模式。當個體之行為處於多種不同情境之下，而產生了持續及一致性之特徵反應，Costa & McCrae(1989)將此稱為人格特質。以下是表 2-2 國外學者人格特質定義彙整表及表 2-3 國外學者針對人格特質研究類型總表：

表 2-2 國外學者人格特質定義彙整表

學者	年代	人格特質之定義
Marton	1924	為個體對於社會所呈現之特定反應，和對具有社會表現之環境適應的特質。
Allport	1937	為個人生理與心理系統之動態組織，決定個人因應環境所做的調整。
Ruch	1963	指一個人如何影響他人,如何了解及看待自己，以及個人可衡量之內在與外在等徵類型。
Pervin	1970	個人在環境做反應時,所表現出的結構性質與動態性質，亦指人格代表一種使個人有別於他人的持久特性。
Phares	1986	是具有特徵的思想、感情和行為模式,它可以區分每個人和他人之互異，而且在不同的時間和情境中具有持久性。
Costa and McCrae	1989	人格特質的內涵主要包含:個人的行為、持久性及多種特質的意義存在。當個體之行為處於多種不同之情境下，因此產生了持續及一致性之特徵反應。

資料來源：姚裕錡 (2006)

表 2-3 人格特質的研究類型總表

類型	學者	年代	內容
DISC	Marston	1928	(1)D—支配(Dominance):運用自身力量戰勝較弱者，並克服環境障礙。 (2)I—誘導(Inducement):面對自己無法負荷的力量時，會主動降低應付力，以獲取強力刺激下之平衡。 (3)S—服從(Submission):意指對於促動之下的行為所感到恐懼，即是不希望有突然的改變，強調安全感。 (4)C—遵循(Compliance):意指對於促動之下行為感到恐懼，不希望有突然的改變，強調安全感。
內外控人格特質	Rotter	1954	(1)內控人格:相信自己可以掌控環境所帶來的影響，並認為獎賞是因個人的表現而得。 (2)外控人格:認為獎賞是因為外在環境所為，是命運、機會、運氣，而非自身行為所能控制。內外控人格僅是程度上的差別，並沒有絕對的二分法。
五因素人格特質	Norman	1963	外向型(Extroversion)、怡人型(Agreeableness)、嚴謹型(Conscientiousness)、情緒穩定型(Emotional Stability)及文雅型(Elegance)等五種因素。
五大人格特質	Costa&McCrae	1986	人格特質的分類為外向性、宜人性、嚴謹性、神經質、及開放性的五大人格特質。
五大人格特質	Goldberg	1990	將五大人格特質區分為:神經質、外向性、開放性、親和性及嚴謹性。
Saucier	Saucier	1994	將五大人格特質區分為:神經質、外向性、開放性、親和性及嚴謹性。並依據 Goldberg(1992)所修改編製的 Mini-Marker 量表來進行衡量。
五大人格特質	Schmit,Kihm,& Cetrobie	2000	(1)神經質(Neuroticism):情緒控制、負面情感、自信、壓力容忍力。 (2)外向性(Extraversion):適應力、競爭力、成就需求、成長需求、活力、影響力、主動性、風險承擔、社交性、領導力。 (3)開放性(Openness to experience):獨立、創造力、人際機伶、集中思考、洞察力。 (4)親和性(Agreeableness):體貼、同理心、互依性、心慮敏捷、開放性、信任。 (5)嚴謹性(Conscientiousness):注意細節、盡忠職守、責任感、專注工作。

資料來源：姚裕錡 (2006)

由於在現有領導類型量表的發展中，以 DISC 量表 (Dominance, Inducement, Submission, and Compliance) 相當著名，最早是由希波克拉底(Hippocrates 古希臘名醫)建立的系統。目前它是全世界常被廣泛採用的個性評估工具。第二次世界大戰時，DISC 人格分析測驗被運用於美國的新兵招募工作。由於其價值倍受軍方重視與肯定，在二次世界大戰後，DISC 也被推廣於商業性的招聘用途中。因此本研究採用此人格理論來進行研究。

而 DISC 人格測驗早期是參考心理學家 William Marston 的四種人格特質理論發展出來，Marston (1928) 在他的著作 Emotions of Normal People 提到與行為表現相關的重要領導特質有四類：(1) 支配 (Dominance, D)、(2) 引導 (Inducement, I)、(3) 服從 (Submission, S)、以及 (4) 順從 (Compliance, C)。這四種人格類型，基本上反應出人們對人與事的態度與行為，而 DISC 就是這四個英文字的開頭字母的縮寫。

以下是 DISC 人格特質分析表：

表 2-4 DISC 人格特質分析表

人格特質類型	象徵動物	特質優點	特質缺點
支配型 (Dominance)	老虎	天生有領袖的傾向、講求效率、接受挑戰、行事果決、勇往直前、追求權力	不會謙虛有理、不善讚美別人、沒有耐心、善變、不會取悅別人
引導型 (Inducement)	孔雀	社交者、注重人際關係、熱心助人、有創意、追求認同、具說服力、注重情誼	天馬行空、情感衝動、注意力不集中
安定型 (Security)	無尾熊	協調者、追求穩定友善、情緒穩定、重團隊合作、關心他人的感覺、注重工作細節	難以做重大決定、不願改變、怕衝突、過度謹慎、猶豫不決
分析型 (Critical)	貓頭鷹	思考者、完美主義、有遠見、深思熟慮、細心、井然有序	吹毛求疵、把問題複雜化

資料來源：中華民國紅十字會總會(2015)

而 Dole & Schroeder (2001) 在研究裡提到，人格特質的不同會影響留任與否，另外孫譽璋(2009)也在研究中發現，人格特質與留任與否有著顯著相關性存在。許順旺、

張姮燕、吳紀美及曹建南(2013)他們以台灣地區 45 家五星級旅館作為研究母體，受測對象為在五星級旅館工作滿六個月以上之正式員工，研究裡發現，組織承諾構面裡的留職承諾中留任意願與人格特質有顯著關係。因此本研究將根據 DISC 人格特質分析，探討本研究受測者之人格特質與留任意願的關聯性。

## 第六節 留任意願(Retention Intention)

留任意願是以較正面的態度來思考員工待在組織中的意願與可能性，因此留任意願所注重的不只是留住組織內的關鍵人才，也在鼓勵組織成員產生正面的工作行為(Yoshimura, 2003)。而 March & Simon (1958)引用「組織均衡」(Organizational Equilibrium)的概念描述員工之所以會留在組織中，是因為有足夠的誘因吸引他們，也就是說個人在貢獻與組織提供的誘因間取得平衡。根據韋氏字典的定義，留任(Retain)指的是：保留、維持不變、避免分開；而意願(Intend)指的是：心意的方向。根據定義，可將留任意願視為工作者希望繼續維持目前工作的心意趨向。留任意願係指成員認為留在組織是一種義務，希望繼續成為組織中的一份子，進而願意留任在組織內與同事一起努力(Reyes,1990)。Tett & Meyer (1993)將留任意願定義為是員工經過審慎思考後繼續留在組織的意願。而 Price & Mueller(2001)認為留任意願是員工打算繼續留在組織內與其他同事一同努力奮鬥。

在另一方面，離職傾向一般被視為留任意願的負向指標，根據以往的研究發現，離職傾向與離職行為呈現顯著的正相關，而留任意願與離職行為則呈現顯著的負相關，亦即當員工的留任意願愈高的情況下，其發生離職行為的可能性便愈低，而當員工的留任意願愈低的情況下，其發生離職行為的可能性則愈高，因此，Kraut (1975)認為，留任意願對於組織成員離職行為的預測，相較於離職傾向對組織成員離職行為的預測更為有效，且 Mowday, Koberg & McArthur(1984)亦指留任意願為離職行為的最佳預測變數。

Dalton, Todor & Krackhardt(1982)將留任意願區分為功能性留任(Functional Retention)與非功能性留任(Dysfunctional Retention)。1、功能性留任:工作者之績效與發展潛力俱佳，是組織盡全力調整策略或各項制度，期望能將之留任在組織內的重要人力資本。2、非功能留任:工作者之績效不佳，選擇留任於現職工作，反而可能造成組織整體效益降低。Genevieve(1990)將留任意願定義為組織留任(Organizational Retention)及專業留任(Professional Retention)。1、組織留任:指員工持續在同一機構單位工作。2、專業留任:指在某一專業內留住人員繼續為專業效力。Robbins(1993)將留任意願定義為兩項，分別為自願留任(Voluntary Retention)與非自願留任(Involuntary Retention)。1、自願留任:工作者擁有自由意願，得以選擇留任於現職工作。2、非自願留任:工作者受制於外力，必須選擇留任於現職工作。

### 第三章 研究方法

#### 第一節 研究架構

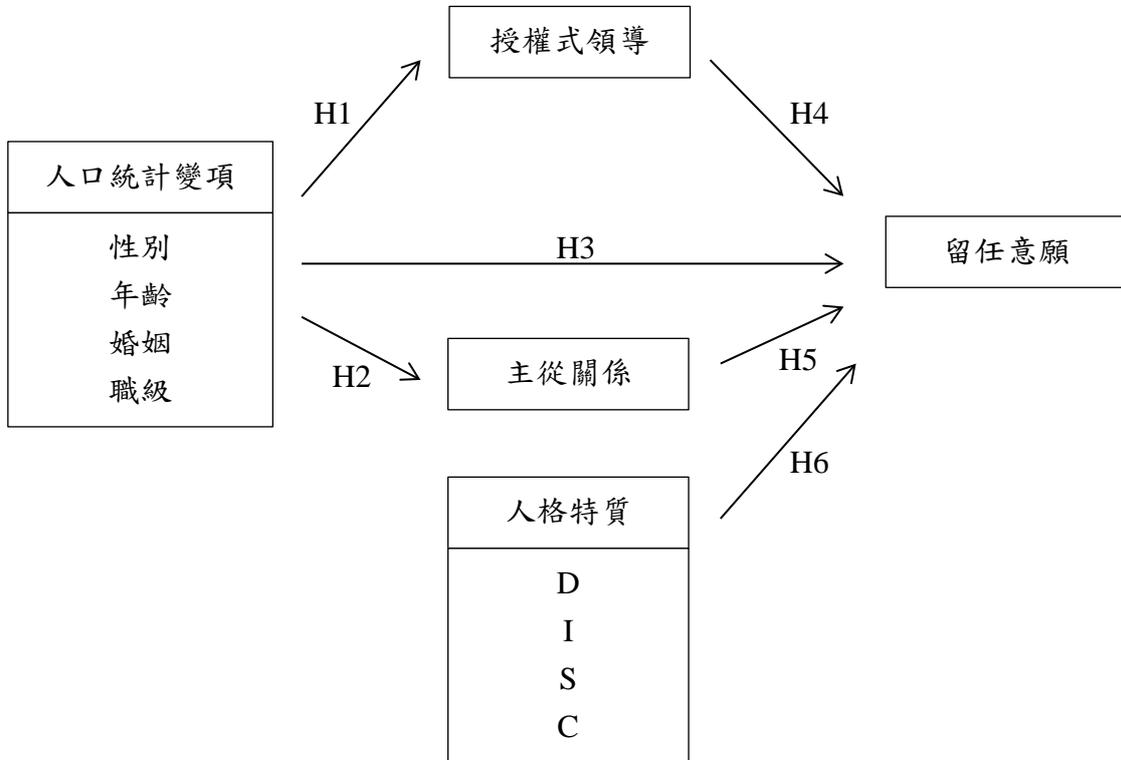


圖 3-1 研究架構圖

#### 第二節 研究假設

依據前述之研究目的、研究架構、以及文獻探討，並歸納先前學者之研究結果及本研究之動機與目的後，形成出以下研究假設，本研究配合相關文獻來進行假設推論與假設擬定：

H1: 不同人口統計變項對授權式領導之影響有顯著。

H1-1: 不同性別對授權式領導之影響有顯著。

H1-2: 不同年齡對授權式領導之影響有顯著。

H1-3: 不同婚姻狀況對授權式領導之影響有顯著。

H1-4: 不同職級對授權式領導之影響有顯著。

H2: 不同人口統計變項對主從關係之影響有顯著。

H2-1: 不同性別對主從關係之影響有顯著。

H2-2: 不同年齡對主從關係之影響有顯著。

H2-3: 不同婚姻狀況對主從關係之影響有顯著。

H2-4: 不同職級對主從關係之影響有顯著。

H3:不同人口統計變項對留任意願之影響有顯著。

H3-1:不同性別對留任意願之影響有顯著。

H3-2:不同年齡對留任意願之影響有顯著。

H3-3:不同婚姻狀況對留任意願之影響有顯著。

H3-4:不同職級對留任意願之影響有顯著。

H4:授權式領導對留任意願有顯著的影響。

H5:主從關係對留任意願有顯著的影響。

H6:人格特質對留任意願有顯著的影響。

### 第三節 問卷發展

#### (一)問卷預測試

本研究預試問卷為 80 份，主要針對中部兩家五星級旅館的基層員工以及中階主管進行測試。而預試的主要目的是為了瞭解本研究所設計的問卷是否有需要修改的地方，像是語意不清、難以理解、是否有錯別字等等問題。問卷回收後，進行信度及效度分析，以評估預試題目的適切性，並求簡明扼要，作為題目改善的依據，將不適當的題目刪除或修改後，製成正式問卷。除此之外，希望能藉由預試問卷的分析，瞭解問卷是否具有鑑別力，以供本研究後續的統計分析。

#### (二)正式問卷

本研究正式問卷施測對象為台灣地區北部、中部、南部及東部等四十六家五星級旅館之一般員工，施測時間為 104 年 3 月 15 日至 104 年 5 月 30 日，為期兩個多月，發放方式透過五星級高階經理人或是人力資源部門主管，對其員工說明再進行填答問卷，以增加有效問卷回收率。本研究問卷共計發放 458 份，回收問卷 349 份，扣除無效問卷 56 份後，有效問卷共計 293 份，有效問卷回收率達 84.0%。

### 第四節 研究工具

本問卷採問卷調查法，以問卷作為工具進行驗證本研究之研究假說，根據研究架構、研究變數及參考相關文獻來設計出本研究之問卷，而本研究之問卷主要量表為主從關係、授權式領導、留任意願及人格特質，其中主從關係、授權式領導及留任意願採用李克特(Likert)的七點尺度來衡量，並以選擇方式來勾選「非常同意」、「同意」、「有點同意」、「有點不同意」、「不同意」、「非常不同意」七個不同答案，按照順序分別給予 7 到 1 分，分數愈高則代表感受的認同感愈高。另外，人格特質則是以「最像自己者排最左邊」的方式，由填答者將選項依照順序(如 2, 3, 4, 1)予以填答(請參見附

件一之問卷第 4 頁)。

#### 一、主從關係之衡量

本研究根據 Chen et al.,(2009)所發展之量表中，以其主從關係構面之題目加以修改為本研究之實際需要題項，如表 3-1。

表 3-1 主從關係之題目整理表

題目	作者
1.我和我的主管溝通時，感覺輕鬆自在。 I feel easy and comfortable when I communicate with my supervisor.	Chen et al.,(2009)
2.我會無條件的服從我的主管。 I am willing to obey my supervisor unconditionally.	Chen et al.,(2009)
3.當我與我的主管意見不合時，我能然支持他(她)。 While I disagree with my supervisor, I would still support his/her decisions.	Chen et al.,(2009)
4.為了達成我主管的利益，我個人的利益可以犧牲。 I am willing to give up my goals in order to fulfil my supervisor's goals.	Chen et al.,(2009)

## 二、授權式領導之衡量

本研究根據 Ahearne et al.,(2005)所發展之量表中，以其授權式領導構面之題目加以修改為本研究之實際需要題項，如表 3-2。

表 3-2 授權式領導之題目整理表

題目	作者
5.我的主管讓我參與許多決定。 My manager makes many decisions together with me.	Ahearne et al.(2005)
6.我的主管在做重要決定時，經常與我商量。 My manager often consults me on strategic decisions.	Ahearne et al.(2005)
7.當飯店某項決定可能會影響我的時候，我的主管會詢問我的意見。 My manager solicits my opinion on decisions that may affect me.	Ahearne et al.(2005)
8.我的主管相信:我能處理有難度的工作。 My manager believes that I can handle demanding tasks.	Ahearne et al.(2005)
9.我的主管相信:我有精益求精的能力，即使我有犯錯的時候。 My manager believes in my ability to improve even when I make mistakes.	Ahearne et al.(2005)
10.我的主管相信:我有能力展現高度的工作績效。 My manager expresses confidence in my ability to perform at a high level.	Ahearne et al.(2005)
11.我的主管會讓我用我的方法做事。 My manager allows me to do my job my way.	Ahearne et al.(2005)

## 三、人格特質之衡量

本研究根據所發展之量表中，以其人格特質構面之題目加以修改為本研究之實際需要題項，如表 3-3。

表 3-3 人格特之之題目整理表

我認為我是\_\_\_\_\_ (請排序：最像自己者排最左邊)

1	(1)堅定、固執	(2)有說服力、善表達	(3)溫和、文雅	(4)謙虛、容忍
2	(1)喜歡冒險、膽子很大	(2)團體中活力來源	(3)節制、穩健	(4)嚴格、考究
3	(1)有決心、有決斷力	(2)使人心服、善遊說	(3)善良、和諧	(4)謹慎、小心
4	(1)有競爭力、有進取心	(2)頑皮、開朗	(3)親切、誠懇	(4)順從、善思考
5	(1)堅持、有魅力	(2)樂觀、好玩	(3)寬大、仁慈	(4)正確、準備

計算方法如下:

NO.1	1	2	3	4	5	總計
D	1	7	1	3	3	15
I	3	3	3	1	1	11
S	5	5	7	5	7	27
C	7	1	5	7	5	25

經統計得知，此人有 S 的特質

NO.2	1	2	3	4	5	總計
D	7	3	7	7	5	29
I	3	1	1	1	1	7
S	5	7	3	5	3	23
C	1	5	5	3	7	21

經統計得知，此人有 D 的特質

NO.3	1	2	3	4	5	總計
D	1	1	7	5	5	19
I	3	5	3	3	3	17
S	5	7	1	1	1	15
C	7	3	5	7	7	29

經統計得知，此人有 C 的特質

NO.4	1	2	3	4	5	總計
D	1	1	5	3	7	17
I	3	3	7	5	1	19
S	5	7	1	7	3	23
C	7	5	3	1	5	21

經統計得知，此人有 S 的特質

NO.5	1	2	3	4	5	總計
D	3	7	3	3	1	17
I	7	3	5	5	3	23
S	5	1	7	7	5	25
C	1	5	1	1	7	15

經統計得知，此人有 S 的特質

NO.6	1	2	3	4	5	總計
D	3	1	3	1	1	9
I	1	5	1	3	7	17
S	7	7	7	7	5	23
C	5	3	5	5	3	21

經統計得知，此人有 S 的特質

#### 四、留任意願之衡量

本研究根據林偵燕(2009)及 Nasyira, et al.(2014)所發展之量表中，以其留任意願構面之題目加以修改為本研究之實際需要題項，如表 3-4。

表 3-4 留任意願之題目整理表

題目	作者
12.我渴望和打算留任這家公司。	林偵燕(2009)
13.即使另一家飯店明天馬上提供我工作機會，我仍會拒絕。 I would turn down a job offer from another company if it came tomorrow.	Nasyira et al.(2014)
14.截至目前，我仍打算留在現在的飯店工作。 As far as I can see, I intend to stay with my current company.	Nasyira et al.(2014)
15.在這家飯店一直到工作退休，對我而言是非常重要的。 It is very important for me to spend the rest of my career in this company.	Nasyira et al.(2014)

<p>16.就算其他飯店提供我更高的薪資和職位，我也會留在這家飯店工作。</p> <p>I will stay at this company even if other companies offer me higher pay and position.</p>	<p>Nasyira et al.(2014)</p>
---	-----------------------------

## 第五節 資料分析與統計方法

本研究問卷回收後，資料先以 EXCEL 整理，再以 IBM SPSS Statistics 22.0 軟體進行分析，分析方法如下：

### 一、描述性統計(Descriptive Analysis)：

經由描述性統計中的平均數、次數分配、標準差及百分比來了解授權式領導、主從關係、人格特質與留任意願等變項分布情形。

### 二、信度分析(Reliability Analysis)：

所謂信度(Reliability)，信度是指衡量工具量表的可靠性(Trustworthiness)，係指同一構面衡量結果的一致性(Consistency)及穩定性(Stability)。在任何一種的測量上，誤差或多或少都會有，誤差主要由機率因素所支配。誤差越小，信度愈高；誤差越大，信度愈小，因此信度可視為測量結果受測量誤差影響的程度。

本研究使用 Cronbach's  $\alpha$  係數來做為衡量的標準，所謂的 Cronbach's  $\alpha$  係數，是指利用一個值介於 0 與 1 之間的測量系統來代表問卷的一致性，為目前最普遍的信度求法。若 Cronbach's  $\alpha$  值愈大，表示信度愈高，量表愈是穩定，一般來說 Cronbach's  $\alpha$  值在實務上最佳採取為大於 0.7 以上(Nunnally, 1978)。Devellis(1991)對 Cronbach's  $\alpha$  值提出以下觀點：當  $\alpha$  係數介於 0.65 至 0.70 間尚可； $\alpha$  係數介於 0.70 至 0.80 之間則具有高信度； $\alpha$  係數大於 0.80 時，則信度最佳。若 Cronbach's  $\alpha$  值  $< 0.65$ ，則需刪除部分題項，以提升 Cronbach's  $\alpha$  之數值。以下是 George et al.(2003)所整理的 Cronbach's  $\alpha$  信度係數評鑑標準表：

表 3-5 Cronbach's  $\alpha$  係數評選標準

$\alpha$ 值範圍	意義
$1.0 > \alpha \geq 0.9$	優良的(Excellent)
$0.9 > \alpha \geq 0.8$	良好的(Good)
$0.8 > \alpha \geq 0.7$	可接受的(Acceptable)
$0.7 > \alpha \geq 0.6$	可疑的(Questionable)
$0.6 > \alpha \geq 0.5$	不良的(Poor)
$0.5 > \alpha \geq 0.0$	不可接受的(Unacceptable)

資料來源：George et al.(2003)

以下是本研究信度統計量表結果，由表可知，「主從關係」之總量表 Cronbach's  $\alpha$  值為.901 以上，「授權式領導」之 Cronbach's  $\alpha$  值為.921 以上，「留任意願」之 Cronbach's  $\alpha$  值為.932 以上，三個構面之總量表皆信度極佳。

表 3-6 信度統計量表總表

層面	題數	Cronbach's $\alpha$ 值
主從關係	4	.901
授權式領導	7	.932
留任意願	5	.932

首先開啟 IBM SPSS Statistics 22.0 後，從分析→尺度→可靠度分析，進去後再要把信度資料拉到右邊後，左下角的模式選擇 Alpha 值，最後點選統計資料，把描述統計量對象、各分量表內項目之間、摘要的選項全部勾選，而在 ANOVA 摘要表勾選 F 檢定，即可完成信度分析。

### 三、效度分析(Validity Component Analysis)：

(一) 所謂效度(Validity)，是指是否能正確測量到所要測量之特質程度，也就是測量上的可靠性與有效性。若效度越高，表示測量的結果越能凸顯其想測驗的內容與此份測驗真正的特徵。研究的效度包括內在效度(Internal Validity)與外在效度(External Validity)，內在效度為研究敘述的真實性與正確性，而外在效度為研究推論的正確性。一般是以內容效度(Content Validity)及建構效度(Construct Validity)為主。

#### (二) 內容效度(Content Validity)：

內容效度為反映測驗或量表內容與取樣之代表性與適切性，即受測者的心理特質能否達到測驗目的或行為構念。此外，內容效度又稱「邏輯效度」(logic validity)，由於評

估時通常會透過雙目表的檢測，屬於一種事前系統的邏輯方法分析或測驗合理性的判斷。

### (三) 建構效度(Construct Validity)：

建構效度是由理論的邏輯分析為基礎，同時又根據實際資料檢驗理論的正確性，因此為一種最嚴謹的效度考驗方法。步驟為：

- 1.根據前人研究結果、文獻探討、實務經驗建立假設性理論建構。
- 2.根據建構的假設性理論編製一份合適的測驗，並對適當的受測者施測。
- 3.用邏輯或實證方法來檢驗此份測驗是否有效說明其所想建構的某一心理特質。

本研究將根據先前學者的研究結果及文獻探討建立假設性理論建構，並且根據假設性理論編製一份合適的問卷，對受測者進行施測，最後使用實證方法來檢驗此份測驗是否有效。使用 KMO 與 Bartlett's 球面檢定法進行效度分析，根據 Kaiser(1974) 提出之「取樣適切性量表數」(Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy；簡稱 KMO)，KMO 值介於 0 至 1 之間，其值愈接近於 1 時，表示變項的相關程度愈高，愈適合進行因素分析。KMO 統計量評選標準如下表所示。

表 3-7 KMO 統計量評選標準

KMO 統計量	因素分析適切性
>.90	極佳的(marvelous)
>.80	良好的(meritorious)
>.70	中度的(middling)
>.60	平庸的(mediocre)
>.50	可悲的(miserable)
<.50	無法接受的(unacceptable)

資料來源：Kaiser(1974)

以下是本研究 KMO 值總表，由表可知，「主從關係」之總量表 KMO 值為.764 以上，「授權式領導」之 KMO 值為.897 以上，「留任意願」之 KMO 值為.854 以上，除了主從關係構面效度為中等以上外，其餘授權式領導及留任意願構面效度皆為良好。

表 3-8 KMO 值總表

層面	題數	Kaiser-Meyer-Olkin 值
主從關係	4	.764
授權式領導	7	.897
留任意願	5	.854

以下是本研究 Bartlett 的球形檢定總表，由表可知，「主從關係」之總量表 Bartlett 的球形檢定值為 859.934，「授權式領導」之 Bartlett 的球形檢定值為 1884.729，「留任意願」之 Bartlett 的球形檢定值為 1302.540。

表 3-9 Bartlett 的球形檢定總表

層面	題數	Bartlett 的球形檢定 n 值
主從關係	4	859.934
授權式領導	7	1884.729
留任意願	5	1302.540

首先開啟 IBM SPSS Statistics 22.0 後，從分析→維度縮減→因素，進去後再把要做效度資料拉到右邊後，點選描述性統計資料，在畫面中勾選為轉軸之統計資料及 KMO 與 Bartlett 的球形檢定，再來點選擷取，在畫面中點選主成分、相關性矩陣、未旋轉因素統計資料及固定因素數目(特徵值 1)，再來點選轉軸法，在畫面中點選最大變異法，再來點選分數，在畫面中點選因素儲存成變數，最後是選項，在畫面中點選用平均數置換及依據因素負荷排序，即可完成效度分析。

#### 四、迴歸分析(Regression analysis)：

本研究將使用階層迴歸分析(hierarchical regression analysis)。主要目的在於了解兩個變數間是否相關、相關方向與強度。第一層以授權式領導為自變項，第二層以授權式領導及主從關係為自變項，第三層以授權式領導、主從關係及人格特質為自變項，對因變項留任意願為進行階層迴歸分析。

但由於人格特質為名目尺度，本身並沒有數值上的意義。在統計學中，一個名目尺度的分布情況可以用眾數和分散度(Statistical dispersion)來描述。一般而言，名義尺度若有  $k$  個分類，那麼就可以設立  $k-1$  個虛擬變數，因此，本研究將屬於人格特質為 Dominant(支配型)設立虛擬變數為 100；人格特質為 Influencing(影響型)設立虛擬變數為 010；人格特質為 Security(安定型)設立虛擬變數為 001；人格特質為 Critical

(分析型)設立虛擬變數為 000。以下表為例:

表 3-10 人格特質虛擬變數表

	虛擬變數		
	D1	D2	D3
Dominant (支配型)	1	0	0
Influencing (影響型)	0	1	0
Security (安定型)	0	0	1
Critical (分析型)	0	0	0

## 第四章 研究結果分析與討論

### 第一節 人口統計變項現況分析

依據研究對象的人口統計變項實際受測人數列於表 4-1，並說明如下。

#### 一、人口統計變項現況分析：

##### 1. 性別

有效受測樣本以女性為 163 人(55.6%)最多，其次是男性為 130 人(44.4%)。

##### 2. 年齡

有效受測樣本以 26-35 歲為 128 人(43.7%)最多，其次依序是 18-25 歲為 90 人(30.7%)、36-45 歲為 52 人(17.7%)、46-55 歲為 18 人(6.1%)、56 歲以上為 5 人(1.7%)，普遍來說 26-35 歲是五星級旅館一般工作人員的主力。

##### 3. 教育程度

有效受測樣本以大學(專)為 229 人(78.2%) 最多，其次依序是高中(職)為 42 人(14.3%)、研究所(含)以上為 21 人(7.2%)、國(初)中(含)以下為 1 人(0.3%)。因目前大專院校廣設餐旅相關科系，據教育部統計處統計，餐旅相關系所年年增加，2014 學年度的餐旅關科系是 2009 學年度的 3 倍以上 (教育部，2014)，而以前技職導向的餐飲專科學校近幾年也漸漸轉型成學術研究型大學，造就了新鮮人高學歷的原因。

##### 4. 婚姻狀況

有效受測樣本以未婚者為 200 人(68.3%) 最多，其次依序是已婚者計為 90 人(30.7%)、離婚者為 3 人(1%)。

##### 5. 職級

有效受測樣本以基層員工為 221 人(75.4%) 最多，其次依序是中階主管為 51 人(17.4%)、高階主管為 21 人(7.2%)。

##### 6. 在這家飯店服務的年資

有效受測樣本以 1-3 年以下為 113 人(38.6%) 最多，其次依序是一年以下為 84 人(28.7%)、3-5 年以下為 49 人(16.7%)、7 年(含)以上為 32 人(10.9%)、5-7 年以下為 15 人(5.1%)，由於人員流動率高故服務年資以 1-3 年者最多。

##### 7. 薪資

有效受測樣本以 20,001-30,000 元為 156 人(53.2%) 最多，其次依序是 30,001-40,000 元為 63 人(21.5%)、40,001-60,000 元為 39 人(13.3%)、60,000 元以上為 15 人(5.1%)、20,000 元以下為 20 人(6.8%)，因在五星級旅館工作人員以基層員工居多，故薪資以 20,001-30,000 元最多。

##### 8. 旅館所在地

有效受測樣本以北部為 121 人(41.3%) 最多，其次依序是中部計為 101 人(34.5%)、

東部為 38 人(13%)、南部為 33 人(11.3%)。

#### 9. 服務部門

有效受測樣本以餐飲部為 118 人(40.3%) 最多，其次依序是後勤辦公室為 75 人(25.6%)、客務部為 44 人(15.0%)、房務部為 28 人(9.6%)、業務部為 14 人(4.8%)、工程/安全部為 14 人(4.8%)。

#### 10. 工作身份

有效受測樣本以正職人員為 283 人(96.6%)最多、兼職人員為 10 人(3.4%)。

#### 11. 工作班別

有效受測樣本以其他班別為 146 人(49.8%) 最多，其次依序為早班為 98 人(33.4%)、中班為 30 人(10.2%)、晚班為 19 人(6.5%)，因為受測人員以餐飲部人數最多，餐飲部的班別以輪班制或是兩頭班制的人員居多。

表 4-1 研究對象的人口統計變項百分比

項目	類別	樣本數	百分比
性別	男	130	44.4%
	女	163	55.6%
	總和	293	100%
年齡	18-25 歲	90	30.7%
	26-35 歲	128	43.7%
	36-45 歲	52	17.7%
	46-55 歲	18	6.1%
	56 歲以上	5	1.7%
	總和	293	100%
教育程度	國(初)中(含)以下	1	0.3%
	高中(職)	42	14.3%
	大學(專)	229	78.2%
	研究所(含)以上	21	7.2%
	總合	293	100%
婚姻狀況	已婚	200	68.3%
	未婚	90	30.7%
	離婚	3	1.0%
	總和	293	100%
職級	一般員工	221	75.4%
	中階主管	51	17.4%
	高階主管	21	7.2%
	總合	293	100%
	1 年以下	84	28.7%

在這家飯店服務年資	1-3 年以下	113	38.6%
	3-5 年以下	49	16.7%
	5-7 年以下	15	5.1%
	7 年以上	32	10.9%
	總合	293	100%
薪資	20,000 以下	20	6.8%
	20,001-30,000 以下	156	53.2%
	30,001-40,000 以下	63	21.5%
	40,001-60,000 以下	39	13.3%
	60,000 以上	15	5.1%
總合	293	100%	
旅館所在地	北部	121	41.3%
	中部	101	34.5%
	南部	33	11.3%
	東部	38	13%
	總合	293	100%
服務部門	餐飲部	118	40.3%
	客務部	44	15.0%
	房務部	28	9.6%
	業務部	14	4.8%
	工程/安全部	14	4.8%
	後勤辦公室	75	25.6%
	總合	293	100%
工作身份	正職人員	283	96.6%
	兼職人員	10	3.4%
	總合	293	100%
工作班別	早班	98	33.4%
	中班	30	10.2%
	晚班	19	6.5%
	其他	146	49.8%
	總合	293	100%

## 第二節 不同人口統計變項對授權式領導、主從關係與留任意願之分析與討論

H1: 不同人口統計變項對授權式領導之影響有顯著。

本研究研究假設驗證結果發現，除了不同年齡及不同職級對授權式領導有顯著的影響外，其餘不同的性別及婚姻狀況皆不會有顯著影響。

H2: 不同人口統計變項對主從關係之影響有顯著。

本研究研究假設驗證結果發現，除了不同年齡對主從關係有顯著的影響外，其餘不同的性別、婚姻狀況及職級皆不會有顯著影響。

H3: 不同人口統計變項對留任意願之影響有顯著。

本研究研究假設驗證結果發現，除了不同性別對留任意願有顯著的影響外，其餘不同的年齡、婚姻狀況及職級皆不會有顯著影響。

表 4-2 研究假設驗證結果表之一

	研究假設	成立或不成立
H1	不同人口統計變項對授權式領導之影響有顯著。	部分成立
H1-1	不同性別對授權式領導之影響有顯著。	不成立
H1-2	不同年齡對授權式領導之影響有顯著。	成立
H1-3	不同婚姻狀況對授權式領導之影響有顯著。	不成立
H1-4	不同職級對授權式領導之影響有顯著。	成立
H2	不同人口統計變項對主從關係之影響有顯著。	部分成立
H2-1	不同性別對主從關係之影響有顯著。	不成立
H2-2	不同年齡對主從關係之影響有顯著。	成立
H2-3	不同婚姻狀況對主從關係之影響有顯著。	不成立
H2-4	不同職級對主從關係之影響有顯著。	不成立
H3	不同人口統計變項對留任意願之影響有顯著。	部分成立
H3-1	不同性別對留任意願之影響有顯著。	不成立
H3-2	不同年齡對留任意願之影響有顯著。	成立
H3-3	不同婚姻狀況對留任意願之影響有顯著。	成立
H3-4	不同職級對留任意願之影響有顯著。	成立

## 一、性別

以下表 4-2、表 4-3 及表 4-4 分別為不同性別對於「授權式領導」、「主從關係」及「留任意願」之差異。經由獨立樣本 t 檢定結果發現，「授權式領導」、「主從關係」及「留任意願」等構面皆不會因為性別不同而有顯著差異。

從平均數可以發現，性別對於「授權式領導」的平均數分別是 5.18(男性)及 5.20(女性)，介於「有點同意」與「同意」之間，受測者傾向同意：「當飯店有重要的決定時，主管跟部屬會互相討論。主管也會幫助部屬了解如何達成工作目標，並且融入飯店的願景。當顧客有需要即時性的服務時，部屬可以快速地做出決定，滿足顧客的需求」。性別對於「主從關係」的平均數分別是 4.48(男性)及 4.50(女性)，介於「普通」跟「同意」之間，受測者傾向同意：「部屬不但會為了完成主管的目標和利益而放棄原先自己的目標和利益，還會無條件的服從主管，就算是意見不合的時候」；性別對於「留任意願」的平均數分別是 4.66(男性)及 4.70(女性)，介於「普通」跟「同意」之間，受測者傾向同意：「就算其他飯店提供更高的薪資和職位，也會繼續留在原飯店工作，直到退休」。

性別對於「授權式領導」、「主從關係」及「留任意願」皆不顯著的可能原因是社會上越來越注重性別平等，藉由性別平等的教育及性別工作平等法的訂定，不再是以「男主外，女主內」的傳統理念，大家開始公平競爭，無論在政治、經濟、社會和家庭上，因此在這些構面上不會有顯著的影響。

表 4-3 性別在「授權式領導」獨立樣本 t 檢定

構面	性別	人數	平均數	標準差	t 值	P 值
授權式領導	男性	130	5.18	1.08	-.132	.252
	女性	163	5.20	1.03	-.131	

\*p< .05; \*\*p< .01; \*\*\*p< .001

表 4-4 性別在「主從關係」獨立樣本 t 檢定

構面	性別	人數	平均數	標準差	t 值	P 值
主從關係	男性	130	4.48	1.34	-.167	.171
	女性	163	4.50	1.17	-.165	

\*p< .05; \*\*p< .01; \*\*\*p< .001

表 4-5 性別在「留任意願」獨立樣本 t 檢定

構面	性別	人數	平均數	標準差	t 值	P 值
留任意願	男性	130	4.66	1.41	-3.09	.214
	女性	163	4.70	1.26	-.305	

\*p< .05; \*\*p< .01; \*\*\*p< .001

## 二、年齡

經由單因子變異數分析結果發現，授權式領導、主從關係及留任意願等構面皆會因年齡不同而顯著差異。

從平均數可以發現，年齡對於「授權式領導」的平均數隨著年齡越大，平均數越大，對於「授權式領導」的感受越強，由於旅館的員工年齡較輕者對於職場工作經驗較少，對於員工的糾正與指導的同時，可適度的增加授權程度，方便讓員工獨立判斷及做出及時性的服務，也可讓員工在工作上得到認同與肯定，進而從中獲得成就感；年齡對於「主從關係」的平均數最大的是 6.3(56 歲以上)，最小的是 4.4(26-35 歲)，年齡越大通常經歷越深，擁有豐富的工作經驗，藉由其豐富的經驗與成熟的技術獲得部屬的認同與服從。此外，關於「留任意願」，年齡越大則「留任意願」的平均數也越大，此與 Jalal, Crossman & Chinmeteeptuck (2003)研究結果相似：發現年齡越高，留任意願越高，此乃因工作穩定性高而提高其對企業之認同感，因此選擇繼續待在原企業。

表 4-6 不同年齡對「授權式領導」的感知比較-單因子變異數分析

變數	平均值	F 值	P 值	Post Hoc 事後檢定
18-25 歲	4.9781	4.388	.002	(5) ≈ (4) ≈ (3),
26-35 歲	5.1170			(4) ≈ (3) ≈ (2) ≈ (1)
36-45 歲	5.5217			
46-55 歲	5.5406			
56 歲以上	6.2580			

註: (1) 18-25 歲 (2) 26-35 歲 (3) 36-45 歲 (4) 46-55 歲 (5) 56 歲以上

\*p< .05; \*\*p< .01; \*\*\*p< .001

表 4-7 不同年齡對「主從關係」的感知比較-單因子變異數分析

變數	平均值	F 值	P 值	Post Hoc 事後檢定
18-25 歲	4.4472	3.377	.010	(5),
26-35 歲	4.4023			(4) ≈ (3) ≈ (2) ≈ (1)
36-45 歲	4.4712			
46-55 歲	4.8889			
56 歲以上	6.3000			

註: (1) 18-25 歲 (2) 26-35 歲 (3) 36-45 歲 (4) 46-55 歲 (5) 56 歲以上

\*p< .05; \*\*p< .01; \*\*\*p< .001

表 4-8 不同年齡對「留任意願」的感知比較-單因子變異數分析

變數	平均值	F 值	P 值	Post Hoc 事後檢定
18-25 歲	4.5289	3.549	.008	(5) ≈ (4) ≈ (3),
26-35 歲	4.5656			(4) ≈ (3) ≈ (2) ≈ (1)
36-45 歲	4.9462			
46-55 歲	5.1111			
56 歲以上	6.3200			

註: (1) 18-25 歲 (2) 26-35 歲 (3) 36-45 歲 (4) 46-55 歲 (5) 56 歲以上

\*p< .05; \*\*p< .01; \*\*\*p< .001

### 三、婚姻

經由單因子變異數分析結果發現，「授權式領導」及「主從關係」構面皆不會因婚姻不同而顯著差異，而「留任意願」構面則有顯著差異。

從平均數可以發現，婚姻對於「授權式領導」的平均數最高的是 5.3936(已婚)，最低的是 5.0967(離婚)，介於「有點同意」到「同意」之間；婚姻對於「主從關係」的平均數最高的是 5.3333(離婚)，最低的是 4.3900(未婚)，介於「普通」到「有點同意」之間；婚姻對於「留任意願」的平均數最高的是 5.0844(已婚)，最低的是 3.9333(離婚)，介於「有點不同意」到「有點同意」之間。

婚姻對於「留任意願」顯著的可能原因是已婚的員工多需負擔家庭經濟壓力，所以他們傾向於穩定的工作環境，而未婚及離婚的員工可以勇於嘗試，面對未來他們希

望能找到最適合發揮且待遇更好的舞台。而婚姻對於「授權式領導」及「主從關係」不顯著的可能原因是因為這兩個構面都關於主管對下屬的領導，因此婚姻沒有顯著的影響。

表 4-9 不同婚姻對「授權式領導」的感知比較-單因子變異數分析

變數	平均值	F 值	P 值	Post Hoc 事後檢定
未婚	5.1023	2.443	.089	(2) ≈ (1) ≈ (3)
已婚	5.3936			
離婚	5.0967			

註: (1)未婚 (2)已婚 (3)離婚

\*p< .05; \*\*p< .01; \*\*\*p< .001

表 4-10 不同婚姻對「主從關係」的感知比較-單因子變異數分析

變數	平均值	F 值	P 值	Post Hoc 事後檢定
未婚	4.3900	2.458	.087	(3) ≈ (2) ≈ (1)
已婚	4.6861			
離婚	5.3333			

註: (1)未婚 (2)已婚 (3)離婚

\*p< .05; \*\*p< .01; \*\*\*p< .001

表 4-11 不同婚姻對「留任意願」的感知比較-單因子變異數分析

變數	平均值	F 值	P 值	Post Hoc 事後檢定
未婚	4.5170	6.377	.002	(2), (1) ≈ (3)
已婚	5.0844			
離婚	3.9333			

註: (1)未婚 (2)已婚 (3)離婚

\*p< .05; \*\*p< .01; \*\*\*p< .001

#### 四、職級

經由單因子變異數分析結果發現，「授權式領導」及「留任意願」構面皆會因職級不同而顯著差異，而「主從關係」構面則無顯著差異。

從平均數可以發現，職級對「授權式領導」的平均數最高的是 5.7076(高階)，最

低的是 5.0827(一般)，介於「有點同意」到「同意」之間；職級對「主從關係」的平均數最高的是 4.7941(中階)，最低的是 4.4265(一般)，介於「普通」到「有點同意」之間；職級對「留任意願」的平均數最高的是 5.0392(中階)，最低的是 4.5765(一般)，介於「普通」到「有點同意」之間。

職級對於「授權式領導」、「留任意願」顯著的可能原因是通常越高的職級工作經驗越豐富，當主管帶領下屬時，同時會衡量下屬各面向的工作經驗值而分配工作，分配工作時也必須使其他員工信服，故職級越高越會受到主管的信賴，所分配的工作權力越多。一般的基層員工容易因工作的不穩定性而轉換環境，高階員工則是可能因能夠轉換到待遇更好的環境，而中階的員工可能會為了累積足夠經驗和籌碼而停留一段時間。職級對於「主從關係」沒有顯著的可能原因是無論是職級的高低的下屬，無法完全放棄個人的目標和利益去達成主管的目標和利益，因此職級沒有顯著的影響「主從關係」。

表 4-12 不同職級對「授權式領導」的感知比較-單因子變異數分析

變數	平均值	F 值	P 值	Post Hoc 事後檢定
一般	5.0827	5.491	.005	(3) ≈ (2),
中階	5.4516			(2) ≈ (1)
高階	5.7076			

註: (1)一般 (2)中階 (3)高階

\*p< .05; \*\*p< .01; \*\*\*p< .001

表 4-13 不同職級對「主從關係」的感知比較-單因子變異數分析

變數	平均值	F 值	P 值	Post Hoc 事後檢定
一般	4.4265	1.833	.162	(2) ≈ (3) ≈ (1)
中階	4.7941			
高階	4.4286			

註: (1)一般 (2)中階 (3)高階

\*p< .05; \*\*p< .01; \*\*\*p< .001

表 4-14 不同職級對「留任意願」的感知比較-單因子變異數分析

變數	平均值	F 值	P 值	Post Hoc 事後檢定
一般	4.5765	3.083	.047	(2), (3) ≈(1)
中階	5.0392			
高階	4.9714			

註: (1)一般 (2)中階 (3)高階

\* $p < .05$ ; \*\* $p < .01$ ; \*\*\* $p < .001$

### 第三節 授權式領導、主從關係及人格特質與員工留任意願之分析

H4: 授權式領導對留任意願有顯著的影響。

本研究研究假設驗證結果發現，授權式領導對留任意願有正向且顯著的影響。

H5: 主從關係對留任意願有顯著的影響。

本研究研究假設驗證結果發現，主從關係對留任意願有正向且顯著的影響。

H6: 人格特質對留任意願有顯著的影響。

本研究研究假設驗證結果發現，人格特質對留任意願並沒有顯著的影響。

表 4-15 研究假設驗證結果表之二

	研究假設	成立或不成立
H4	授權式領導對留任意願有顯著的影響。	成立
H5	主從關係對留任意願有顯著的影響。	成立
H6	人格特質對留任意願有顯著的影響。	成立

本研究使用階層迴歸分析(Hierarchical Regression Analysis)進行分析，因變數為留任意願，自變數第一層為授權式領導，第二層為授權式領導及主從關係，最後一層為授權式領導、主從關係及人格特質。

結果發現：

Model 1 探討驗證假設四: 授權式領導與留任意願間的關係，結果顯示授權式領導之  $p < .001$ ，呈顯著影響，R 平方解釋量為 0.440，因此假設四: 授權式領導對留任意願有顯著的影響成立。

Model 2 加入主從關係，探討其對留任意願是否有直接影響，結果呈顯著，主從

關係之  $p < .001$ ，R 平方解釋量為 0.486，R 平方改變量增加 0.047，且削弱了授權式領導的 beta 值，因此假設五：主從關係對留任意願有顯著的影響成立。

表 4-16 授權式領導、主從關係與員工留任意願之迴歸分析

依變數	留任意願							
	Model 1				Model 2			
	B	S.E.	$\beta$	t	B	S.E.	$\beta$	t
常數	.316	.295		1.070	.007	.289		.024
自變數								
EL	.842	.056	.663	15.106	.664	.064	.523	10.445
SR					.274	.053	.257	5.136
$R^2$			.440				.486	
$R^2$ 變更			.440				.047	
F 值變更			228.188				26.379	
P 值			.000				.000	

註: EL:授權式領導, SR:主從關係,

\* $p < .05$ \*\*; $p < .01$ \*\*\* $p < .001$

經由迴歸分析的結果顯示，「授權式領導」對於員工「留任意願」有顯著且正向的影響，意味著員工對於授權程度越高，其留任意願越高，由此可知，適時給予員工工作上的認同與肯定，進而從中獲得成就感，以提升留任意願，並且可以檢視組織中造成成員無力感的因素（Conger & Kanungo, 1988）。

「主從關係」對於員工「留任意願」有顯著且正向的影響，意味著員工對「主從關係」的服從程度越高，其留任意願越高，由於東方的主從關係(Guanxi)重視的是情感上的分享，講究人際間情感的交流(Chen, et. al., 2009)，主管可以從工作、生活、情誼等多方面發展其與員之間的關係，並以制度化的領導來管理員工，給予工作上的指導與更正，平時亦須主動關懷員工的生活情況，提供適時的建議與協助，增進雙方更密切的互動與連結，進而增加留任意願，且主管身負著領導使命，是團隊中的精神領袖，常有主管離職下屬也一起離開的蝴蝶效應，因此承受的使命越大，往往越難離開崗位，也較難被其他人取代。

表 4-17 人格特質對「留任意願」的感知比較-單因子變異數分析

變數	平均值	F 值	P 值	Post Hoc 事後檢定
D	4.5178	2.949	.033	(4) ≈ (3) ≈ (1),
I	4.3509			(3) ≈ (2) ≈ (1)
S	4.8322			
C	4.9956			

註: (1) D (2) I (3) S (4) C

\*p< .05; \*\*p< .01; \*\*\*p< .001

「人格特質」對於員工「留任意願」有顯著的影響，從平均數可以發現，人格特質對於「留任意願」的平均數最高的是 4.9956(C)，最低的是 4.3509(I)，介於「普通」到「有點同意」之間。另外我們也可以從研究對象裡發現，擁有人格特質 S 的人數最多，有 118 人，佔 40.1%，擁有人格特質 C 的人數最少，有 45 人，佔 15.3%，其餘人格特質 D 及人格特質 I 人數分別為 73 人及 57 人，所佔的百分比分別為 24.8% 及 19.4%，由此可以推論出台灣五星級國際觀光旅館從事人員大多有 S (Security, 安定型) 的人格特質，大多人都追求穩定的工作、重視團隊合作、且注重工作細節，而缺少 C(分析型, Critical)的人格特質，這一類的人格特質擁有嚴謹重分析和邏輯、深思熟慮、細心等等的特質。因此在挑選員工的時候可以讓他們進行人格特質測試，尋找團隊裡所需要的人才，讓整個團隊組出最佳組合。

## 第五章 管理意涵、結論與建議

### 第一節 管理意涵

企業通常會施以教育訓練以提高員工的知識水準，培養員工正確的職業觀念，並同時加強員工對公司的歸屬感及提高員工工作士氣(李漢雄，2001)，因此，五星級旅館若要在市場上立於不敗之地，必須要具備好的經營與好的管理策略(Heppell, 2006)，並且找出對的方法驅使員工繼續待在組織裡(Elloy, 2012)。

我國國際觀光旅館產業正為服務企業的特色產業，是一個非常重視服務品質與細節的行業(胡夢蕾，2003)，而餐旅業的基層員工特別重視同事間的友好關係(Tews, Michel & Allen, 2014)，若讓員工感受到主管對於其需求之重視，進而以員工工作滿意達到讓顧客滿足為目標(Turkoz & Akyol, 2008)，是目前飯店產業至關重要的經營重點(Nilbin et al., 2010)，因此在管理方面上應注重員工在工作與生活間取得平衡，讓員工與員工家屬受到照顧外也能增進工作品質。

本研究發現，五星級國際觀光旅館之員工會因不同的年齡對於留任意願而有所不同：年齡越大，留任意願越高。此發現與 Jalal, Crossman & Chinmeteeptuck (2003)的研究相似。對於職場上工作經驗較少的年輕人，則留任意願越低，他們不再以「為工作而活」，而是「為生活而工作」，而且容易因一些挫折而選擇離開，或是受到其他公司的誘惑而選擇另一間公司工作。因此，若要留住 Y 世代的年輕員工，主管應適時的給予員工關懷、協助與建議，會使員工願意繼續待在組織內(洪明中、劉佑，2011)。以讚美與獎勵制度可使員工減少挫折感增加成就感，降低因挫折而選擇離開的流動率；並且以工作年資來換取更好的福利(例如：每年一次免費健康檢查、隨年資增升的年假、)，除了重視他們所想要的工作福利、工作環境，更要考量員工們的工作遠景，未來的福利越好可使他們感到重視且不受其它公司誘惑，因而提升留任意願。

不同的婚姻狀況對於五星級國際觀光旅館之員工留任意願而也會有所不同：已婚的留任意願較高，離婚和未婚的留任意願較低。已婚的員工多需負擔家庭經濟壓力，因此需要穩定的收入，所以他們傾向於穩定的工作環境；而未婚及離婚的員工所面臨的家庭經濟壓力較小，因此面對未來可以勇於嘗試，希望能夠找到更適合發揮自己且待遇更好的舞台。那麼可以給予特定的合約來改善未婚及離婚的流動率，像是簽訂 3 年、5 年的工作合約，這樣能夠維持一定時間內的員工留任，雖然不是永久的，但是接下來可以利用組織文化和薪資福利吸引住他們繼續留下。

而職級的不同對於五星級國際觀光旅館之員工留任意願也會有所差異:中階員工留任意願最高,其次是高階員工,最後則是一般(低階)員工。針對一般(低階)及高階員工進行了解,高階員工通常是年資較久且經驗較豐富,比起其它職級員工在組織的重要性更為重要,或許是面對職級上的滯留,而選擇轉換環境離開,可研擬海外實習機會降低職級滯留期對高階員工的影響,讓員工感受到公司願意培養人才,以增加其留任意願。一般(低階)員工通常是新進不久且經驗不足的年輕員工,他們正在尋找符合自己的工作環境,企業除了可以用薪資及福利以外,可設計透明的升遷管道鼓勵員工學習(溫珮妤,2011)公司需要做的就是營造出好的環境、氣氛、組織文化及未來發展,這樣才會使年輕員工特別重視職涯發展的機會(洪蘭,2010);

企業除了可以用薪資及福利以外,主管的管理方式也會影響其留任意願,主管可以適時的賦予一些工作上的權力讓部屬自由發揮,讓他們能夠做出及時性的服務,進而從中獲得成就感及工作上的認同與肯定,不但可以提升員工的留任意願,還可以檢視組織中造成成員無力感的因素(Conger & Kanungo,1988)。

另外,員工的服從程度也會影響其留任意願,主管可以有技巧地對員工提出要求,首先要言之以理,清楚說明你的要求,立場堅定言語卻要溫和。其次是平均的分配工作,試著一次要求一件事情,當要求過多呈現高度緊張狀態反而做不好事。再來是貼身與部屬靠近選擇傾聽及溝通建立關係。最後要適時的給予肯定以及主管要試著靠自己爭取權威,去讓員工信服。

而這些年輕員工將會是產業未來中、高階人才的核心,對於組織而言,需重視的是如何留住優秀的員工,而不是招募員工(Hong & Kaur,2008),留住好的人才比起利潤更是深遠的企業根基,這不僅成為飯店經營致勝要因,也決定該飯店組織能否在市場上取得競爭上的優勢(Karatepe & Sokmen,2006)。

## 第二節 結論

以目前台灣地區中，五星級國際觀光旅館總共有 68 家，其中有 31 家都位於北部(交通部觀光局，2015)，幾乎占了全部的一半，以地域性來說，北部的五星級國際觀光旅館相對較於台灣其他地區競爭。

員工的留任與否已經是許多企業在 21 世紀的危機，包含餐旅產業 (Gursoy, Rahman, & Swanger, 2012)，是一個足以影響產業成功與否的挑戰(Guilding et al., 2014)。因此組織必須不斷尋求新的解決方法進行評估與了解員工留任與否的因素(Supanti, Butcher, & Fredline, 2015)，並且根據員工的需求制定有效的留任來員工 (Gouviea et al., 2014)。

而目前台灣五星級國際觀光旅館從事人員呈現年輕化、高學歷且高流動之情形，組織可以利用激勵員工的方式來提升留任意願，若員工在這組織裡感覺到被受重要的感覺就會留下來(Belbin et al., 2012)，Hausknecht, Rodda & Howard (2009) 探討休閒餐旅產業員工留任的主要原因，研究發現薪資、績效獎金、退休撫恤金等等是被員工所重視的。而不斷的激勵員工會是企業成功的關鍵 (Bassey, 2012)。根據 2016 年的薪酬展望趨勢報告，最能使員工心動的福利項目有：員工的三節賀禮及禮金，員工的旅遊補助，員工的生日賀禮及假期(薪酬展望趨勢報告，2016)。因此，管理者可以建立一個可以鼓勵員工或是抑制員工的環境，讓員工渴望繼續留在組織內(Tsai, Horng, Liu, & Hu, 2015)，而這種適當的方式可以達到提高員工留在組織內的預期效果(Karahanna, 2015)。

另外，授權式領導可以增加員工留任意願和加強組織的運作(Gill et al., 2012)，並且可以促進員工的自信心和創意性(Hon & Chan, 2013)。在授予權力的當下，必須信任員工，尊重員工，給予員工發揮的空間(Eversole, Venneberg, & Crowder, 2012)，而這樣的方式對於員工留任意願可以創造正向且積極的效果(Wong & Laschinger, 2013)。那麼透過授權式領導來管理新進的員工，並且以長年累積下來的工作經驗及技術獲得部屬的認同與服從，最後透過人格特質測試，尋找出團隊裡所需要的人才，讓整個企業團隊最佳完美。

### 第三節 建議

本研究基於時間與財力的限制而無法對所有旅館從業人員從事問卷調查，只選取台灣地區五星級國際觀光旅館為研究對象，因此在推論上受到限制，使得本研究的結果只適用於與本研究同質性高的對象，若要推論到全台灣的觀光旅館，可能需要進一步的調查。因此，建議後續研究者可以將研究範圍不同的區域，選以全台灣所有國際觀光旅館，或是延伸至大陸地區、亞洲地區以及世界各地，並藉由不同文化、價值觀及地理環境，探討所產生出不一樣的一些結果。

而本研究也僅對於台灣地區五星級國際觀光旅館之內部員工工作調查，並未對於台灣地區五星級國際觀光旅館外部顧客重視程度與滿意程度作品質調查，故日後研究者可加強外部顧客重視程度與滿意程度作品質調查，以使研究更臻完善。

## 參考文獻

### 壹、中文文獻

104 人力銀行(2016)，薪酬展望趨勢報告。2016 年 7 月 11 日，

引用自：

<http://www.104.com.tw/area/media/file/detail/id/240373350482906107/category/1/2016%E8%96%AA%E9%85%AC%E5%B1%95%E6%9C%9B%E6%9A%A8%E8%B6%A8%E5%8B%A2%E5%A0%B1%E5%91%8A>

丁一倫(2001)。影響員工離職傾向因素之探討-以台中地區國際觀光旅館為例，朝陽科技大學休閒事業管理系碩士論文，台中。

中華民國交通部觀光局，1998 年 1 月 17 日交路字第 0970016022 號函

中華民國交通部觀光局（2015），觀光旅館業管理資訊系統。

引用自：<http://t-hotel.tbrc.gov.tw/report/list.asp>

中華民國交通部觀光局(2015)。

引用自：<http://taiwan.net.tw/w1.aspx>

中國大百科全書出版社編輯部(1993)。中國大百科全書-社會學。台北:錦繡。

中華民國紅十字會總會(2015)。

引用自：<http://www.redcross.org.tw/RedCross/upload/ksh/1016/1023/1109-1.doc>

王瑤芬、洪久賢（2004）。我國觀光餐旅業員工離職傾向研究之內容分析，觀光研究學報，10(4)，125-143。

王明元、鄭志富(2011)。台灣觀光發展現況與未來展望。商業現代化學刊，6(1)，209-228。

王蘭(1999)。醫院員工領導型態、工作滿意度、組織承諾及離職傾向之研究，高雄醫學院公共衛生學研究所碩士論文。

甘唐沖(1991)。觀光旅館業人力資源管理制度與型態之研究，文化大學觀光事業研究所碩士論文，pp.19~20。

史美華(2006)。領導風格與留任意願之關聯性研究-社會化結果之中介效果。東吳大學企業管理學系碩士論文。

吳勉勤(2003)。旅館管理-理論與實務，台北:揚智，p.8~9。

李金坤(2008)。餐飲從業人員工作家庭衝突與留任意願關係之研究—以高雄地區國際觀光旅館為例，高雄餐旅學院餐飲管理研究所未出版碩士論文。

呂國賢、黃凱莚（2003）。國際觀光旅館對各職位最適教育背景需求之研究。景文技術學報，14，27-38。

李漢雄(2001)，人力訓練與發展，台北:空大。

李文瑞、陳世傑、張瑞晃、廖豐斌（2011）。企業內部行銷機制對組織成員之組織承諾的影響—工作滿足中介效果之檢定，北商學報，19(1)，1-20。

林英顏(1999)。國際觀光旅館員工訓練與離職傾向關係之研究，中國文化大學觀光事

- 業研究所碩士論文，台北。
- 林郁文(2002)。主管領導風格、員工工作績效與離職傾向之關係研究，未出版碩士論文，義守大學管理科學研究所。
- 林偵燕 (2009)。激勵因素、工作滿足與留任意願關係之研究-以台灣觀光旅館員工為例。國立高雄餐旅學院餐旅研究所碩士論文。
- 姚裕錡(2006)。人格特質，工作態度與工作績效關聯性之研究—以台中地區文理補習班員工為例，朝陽科技大學工業工程與管理研究所，碩士論文。
- 洪蘭 (2010)。凡事不能只談錢。天下雜誌電子報。2016 年 6 月 6 日，  
引用自：<http://www.cw.com.tw/article/article.action?id=5005748>
- 洪明中、劉佑(2011)。組織成員工作倦怠對其工作績效之影響-探討情緒智力與知覺主管支持之調節作用，第 19 屆國防管理學術暨實務研討會，1119-1138。
- 胡夢蕾 (2003)。內部行銷與工作滿意度之研究—以台灣國際觀光飯店為例，旅遊管理研究，3(2)，1-25。
- 唐大鈞.(2001)。工作價值觀與工作特性影響我國內稽人員工作投入與離職傾向的探討 (未出版之碩士論文)。國立中山大學，高雄市。
- 孫譽璋(2009)。員工人格特質、工作滿意度與離職傾向之研究-以北部地區國際觀光旅館餐飲部員工為例。中國文化大學生活應用科學研究所碩士論文。
- 徐宗鈞(2009)。轉化型領導對組織公民行為之影響-心理賦權與內控性格之角色探討，高雄應用科技大學人力資源發展學系碩士論文。
- 許順旺、張姮燕、吳紀美及曹建南 (2013)。五星級旅館內部行銷，組織承諾與績效表現之相關研究-以內、外控人格特質為干擾變項。source:東吳經濟商學學報，(83 期(2013/12/01))，P43-78。
- 教育部統計處 (2014)，103 年大專校院系所及學生人數成長概況。2015 年 5 月 5 日，  
引用自：<https://stats.moe.gov.tw/>
- 陳盈璋、汪文政 (2009)。國際觀光旅館業高階管理者領導能力對工作績效之關連性研究，多國籍企業管理評論，3(1)，205-218。
- 陳銘堯(1997)。區域條件對非國際觀光旅館經營績效之影響-以台中市為例，東海大學管理研究所碩士論文，pp.13。
- 陳盈成(2001)。分紅入股滿意度、工作投入、工作滿意度、工作壓力與離職傾向之相關研究，國立交通大學經營管理研究所碩士論文。
- 陳聖林.(2010)。以新聞框架分析台北市國際觀光旅館與報紙媒體的公共關係之研究，輔仁大學碩士論文。
- 張春興 (1991)。現代心理學。台北市：東華書局。
- 張文隆(2010)。賦權。臺北：商業周刊出版公司。
- 張淑倫(1995)。基層農會推廣人員之工作投入。農業推廣學報，(12)，15-43。
- 張瑋恩(2001)。激勵與工作滿足關係之研究，長榮管理學院經營管理研究所碩士論文。
- 黃英忠、黃淑珺(1999)。餐飲業之人力資源管理-如何降低餐飲業服務人員流動率之探

- 討。載於張玉欣編，第四屆餐旅管理學術討論會論文集，133-135。中國飲食基金會。台北市。
- 黃薇莉、陳堯帝(2003)。國際觀光旅館人力資源部門在不景氣時策略之研究。景文技術學院學報，13，73-84。
- 詹益政(2002)。旅館管理實務，台北:揚智，p.13。
- 詹益統(1996)。個人屬性、人格特質與內滋激勵和外附激勵關聯性之研究—以交通部數據通信所員工為例，國立交通大學碩士論文。
- 溫珮妤(2011)。快樂工作人雜誌第 27 期。
- 鈕先鉞(2002)。旅館營運管理與實務。台北:揚智。
- 楊明賢(1990)。觀光學概論。台北:揚智。
- 楊聿慈(2002)。保健因子、個人因素與離職傾向間關聯性研究，中原大學企業管理研究所學位論文，1-89。
- 蔡宛雁(2004)。台灣觀光旅館業程序不公正、員工創造性、離職傾向之關係-以同事支持、工作與家庭衝突為干擾變項，輔仁大學餐旅管理學系碩士論文，台北。
- 蔡崑源(2001)。華進集團員工滿意度、工作投入、組織承諾與離職意願之研究，中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
- 廖述賢、胡大謙、鐘慧瑩(2008)。國際觀光旅館主管與部屬關係、工作滿足與組織承諾關聯性之研究。人力資源管理學報，8(1)，1-23。
- 廖啟凱(2001)。網際網路公司員工之薪酬滿意度、工作投入與離職傾向關係研究。
- 龍巖(2016)。快樂工作人雜誌。2016年6月6日，  
引用自:<http://www.cheers.com.tw/article/article.action?id=5074726&page=1>

## 貳、英文文獻

- Allport, G.W. (1963). *Pattern and growth in personality*, Rinehart & Winston, New York.
- Ahearne, M., Mathieu, J., & Rapp, A. (2005). *To empower or not to empower your sales force? An empirical examination of the influence of leadership empowerment behavior on customer satisfaction and performance*. *Journal of Applied psychology*, 90(5), 945.
- Bassey, B. E. (2012). *Linking human capital management with tourism development and management for economic survival: The Nigeria experience*. *International Journal of Business and Social Science*, 3(11), 276-287. Retrieved from <http://www.ijbssnet.com>
- Boshoff, C. (1999). *An instrument to measure satisfaction with transaction-specific service recovery*. *Journal of Service Research*, 1(3): 236-249.
- Burke, W.W. (1986). *Leadership as empowering others*. In S.Srivastva(Ed.), *Executive Power* (pp.55-77). San Francisco : Jossey – Bass.
- Bareket-Bojmel, L., Hochman, G., & Ariely, D. (2014). *It's (not) all about the Jacks: Testing different types of short-term bonuses in the field*. *Journal of Management*, 40, 949-1174. doi:10.1016/j.jhealeco.2014.06.004
- Belbin, C., Erwee, R., & Wiesner, R. (2012). *Employee perceptions of workforce retention*

- strategies in a health system*. Journal of Management and Organization, 18, 742-760.  
Retrieved from <http://journals.cambridge.org/JMO>
- Cattell, R. B. (1965). *The Scientific Analysis of Personality*, Baltimore Penguin.
- Chen, B., Friedman, B., Cheng, Q., Tsai, P., Schim, E., Kleinfeld, D., Lyden, P.D., (2009) *Severe blood-brain barrier disruption and surrounding tissue injury*. Stroke 40:e666–e674
- Conger, J. A., and Kanungo, R. N. (1988). *The Empowerment process: Integration theory and practice*. Academy of Management Review, 13(3): 471-482.
- Costa, P. T., & McCrae, Jr. R. R. (1992). *An introduction of the five-factor model and its applications*, Journal of Personality, 60, PP.175-215.
- Crick, A. P., & Spencer, A. (2011). *Hospitality quality: New directions and new challenges*. International Journal of Contemporary Hospitality Management, 23, 463-478.  
doi:10.1108/09596111111129986
- Chon, K. S., Barrows, C. W., & Bosselman, R. H. (2013). *Hospitality management education*. New York, NY: Routledge.
- Dalton, D. R., Todor, W. D. & Krackhardt, D. M. (1982). *Turnover Overstated: The Functional Taxonomy*, Academy of Management Review, 7, pp. 117-123.
- Dansereau, F., Graen, G.B., & Haga, W. (1975). *A vertical dyad linkage approach to leadership in formal organizations*. Organizational Behavior and Human Performance.13, 46-78.
- Davis, T. L. (2013). *A qualitative study of the effects of employee retention on the organization (Doctoral dissertation)*. Available from ProQuest Dissertations & Theses database. (UMI No. 1313773596)
- Devellis, R. F. (1991). *Scale development: Theory and applications*. Newbury Park, CA: Sage.
- Dole, C., & Schroeder, R. G. (2001). *The impact of various factors on the personality, job satisfaction and turnover intentions of professional accountants*. Managerial Auditing Journal, 16(4), 234-245.
- Drucker, P. F. (1973). *Managing public service institution*. Public Interest, 33, 43-60.
- Elloy, D. (2012). *Effects of ability utilization, job influence, and organization commitment on employee empowerment: An empirical study*. International Journal of Management, 29, 627-632. Retrieved from <http://www.theijm.com>
- Eversole, B. A. W., Venneberg, D. L., & Crowder, C. L. (2012). *Creating a flexible organizational culture to attract and retain talented workers across generations*. Advances in Developing Human Resources, 14, 604-625.  
doi:10.1177/1523422312455612
- Gatewood, R. D., & Field, H.S. (1998). *Human Resource Selection*, TX: The Dryden.
- Genevieve, E. C. (1990). *Retention: Has it Obstructed Nursing's View?*, Nursing

- Administration, 14, pp. 70-75.
- George, D. (2003). *SPSS for windows step by step: A simple study guide and reference, 17.0 update, 10/e*. Pearson Education India.
- Gill, A., Sharma, S. P., Mathur, N., & Bhutani, S. (2012). *The effects of job satisfaction and work experience on employee-desire for empowerment: A comparative study in Canada and India*. *International Journal of Management*, 29(1), 190-200. Retrieved from <http://www.theijm.com>
- Goldberg, L. R. (1990). *An Alternative Description of Personality: The Big Five Factor*, *Journal of Personality and Social Psychology*, 59, PP.1216-1229.
- Gouldner, A. W. (1960). *The norm of reciprocity: A preliminary statement*. *American Sociological Review*, 25, 161-178.
- Graen, G.B. Novak, M. A. & Sommerkamp, P. (1982). *The effects of leader member exchange and job design on productivity and satisfaction Testing LMX a dual attachment model*. *Organizational Behavior and Human Decision Process*, 30, 109-131.
- Graen, G.B., & Cashman, J. (1975). *A role-making model of leadership in formal organizations: a developmental approach*. In J.G.Hunt & L.L.Larson(Eds.), *Leadership frontiers*(pp.143-166).Kent, OH: Kent State University Press.
- Graen,G.B. & Uhl-Bien,M. (1991a).*The Transformation of Professionals into Self-Managing and Partially Self-designing Contributions : Toward a Theory of Leader-Making*.*Journal of Management Systems*,3(3),33-48. 29.
- Graen,G.B. & Uhl-Bien,M. (1991b).*Partnership-Making Applies Equally Well to Teammate-Sponsor Teammate-Competence Network, and Teammate-Teammate Relationships*. *Journal of Management Systems*,3(3), 49-54.
- Gouveia, V. V., Milfont, T. L., & Guerra, V. M. (2014). *Functional theory of human values: Testing its content and structure hypotheses*. *Personality and Individual Differences*, 60, 41-47. doi:10.1016/j.paid.2013.12.012
- Guilford, J. P. (1959). *Personality*. New York: McGraw Hill. *otter. J., Social learning and clinical psychology*, Prentice-Hall.
- Guilding, C., Lamminmaki, D., & McManus, L. (2014). *Staff turnover costs: In search of accountability*. *International Journal of Hospitality Management*, 36, 231-243. doi:10.1016/j.ijhm.2013.10.001
- Gursoy, D., Rahman, I., & Swanger, N. (2012). *Industry's expectations from hospitality schools: What has changed?* *Journal of Hospitality & Tourism Education*, 24(4), 32-42. doi:10.1080/10963758.2012.10696679
- Hausknecht, J. P., Rodda, J., & Howard, M. J. (2009). *Targeted employee retention: Performance-based and job-related differences in reported reasons for staying*. *Human Resource Management*, 48 (2), 269-288.
- Hawks, J. H. (1992). *Empowerment in nursing education: Concept analysis and application*

- to philosophy, learning and instruction. *Journal of advanced Nursing*, 17(6): 609-618.
- Heppell, M. (2006). *Five Star Service, One Star Budget: How to Create Magic Moments for Your Customers That Get You Noticed, Remembered and Referred*. PA: Pearson Education.
- Hon, A. H. Y., & Chan, W. W. H. (2012). *Team creative performance: The role of empowering leadership, creative-related motivation, and task interdependence*. *Cornell Hospitality Quarterly*, 54, 199-210. doi:10.1177/1938965512455859
- Hong, L. C., & Kaur, S. (2008). *A relationship between organizational climate, employee personality and intention to leave*. *International Review of Business Research Papers*, 4(3), 1-10.
- Igbaria, M., & Siegel, S. R. (1992). *The reasons for turnover of information systems personnel*. *Information & Management*, 23(6), 321-330.
- James, L., & Mathew, L. (2012). *Employee retention strategies: IT industry*. *SCMS Journal of Indian Management*, 9(3), 79.
- Jalal Sarker, S., Crossman, A., & Chinmeteepituck, P. (2003). *The relationships of age and length of service with job satisfaction: an examination of hotel employees in Thailand*. *Journal of Managerial Psychology*, 18 (7), 745-758.
- Kaiser, H. F. (1974). *An index of factorial simplicity*. *Psychometrika*, 39(1), 31-36.
- Kanter, R. M. (1989). *The new managerial work*. *Harvard Business Review*, 66: 85-92.
- Karatepe, O. M., and Sokmen, A. (2006), "The effects of work role and family role variables on psychological and behavioral outcomes of frontline employees." *Tourism Management*, 27, No.2, pp. 255-268.
- Karahanna, E., Xu, S. X., & Zhang, N. (2015). *Psychological ownership motivation and use of social media*. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 23(2), 185-207. doi:10.1080/10696679.2015.1002336
- Kraut, A. I. (1975). "Predicting turnover of employees from measured job attitudes," *Organizational Behavior and Human Performance*, 13:2, 233-243.
- Ladkin, A. (2002). *Career analysis: A case study of hotel general managers in Australia*. *Tourism Management*, 23, 379-388.
- Ladkin, A., & Riley, M. (1996) . *Mobility and structure in the career paths of UK hotel managers: A labour market hybrid of the bureaucratic model?* *Tourism Management*, 17(6), 443-452.
- Lub, X., Nije Bijvank, M., Matthijs Bal, P., Blomme, R., & Schalk, R. (2012). *Different or alike?: Exploring the psychological contract and commitment of different generations of hospitality workers*. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 24, 553-573. doi:10.1108/09596111211226824
- March, J. G., and Simon, H. A. (1958). "Theories of bureaucracy," *In J. M. Shafritz, & J. S. Ott, Classics of Organization Theory*, 124-132, 1992, CA: Brooks/Cole Publishing

Co.

Marston, W. M. (1928). *Emotions of Normal People*. K. Paul, Trench, Trubner & Co. Ltd.

Maslow, A. H. (1943). *The authoritarian character structure*. *Journal of Social Psychology*, 18, 401-411. doi:10.1080/00224545.1943.9918794

Mobley, W. H., Griffeth, R. W., Hand, H. H. and Meglino, B. M. (1979). *Review and conceptual analysis of the employee turnover process*. *Psychological Bulletin*, 86 (3), 493-522.

Monte, C. F., & Sollod, R. N. (2003). *Beneath the Mask : An Introduction to Theories of Personality*, MA : John Wiley & Sons.

Mowday, R.T., Koberg, C. S. and McArthur, A.W. (1984). "The psychology of the withdrawal process: a cross-validated test of Mobley's intermediate linkages model of turnover in two samples," *Academy of Management Journal*, 27:1, 79-94.

Nasyira, M. N., Othman, M., & Ghazali, H. (2014). *Predictors of intention to stay for employees of casual dining restaurant in Klang Valley area*. *International Food Research Journal*, 21(3), 863-871.

Norman, W. T. (1963). *Toward and adequate taxonomy of personality attributes: Replicated factor structure*. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 66: PP.574-583.

Nunnally, J.C. (1978), *Psychometric Theory*, New York: McGraw-Hill.

Nikbin, D., Saad N. N., and Ismail, I. (2010), "The relationship between internal marketing and implementation of strategic orientations in Malaysian service industry." *International Journal of Business and Management Science*, 3, No.1, pp.17-37.

Pearce, C. L., & Conger, J. A. (2002). *Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership*. Sage Publications.

Pearson, K., & Lee, A. (1908). *On the generalised probable error in multiple normal correlation*. *Biometrika*, 6(1), 59-68.

Price, J. L., & Mueller. C. W. (2001). *Reflections on the determinants of voluntary turnover*. *International Journal of manpower*, 22(7), 600-624.

Ratna, R., & Chawla, S. (2012). *KEY FACTORS OF RETENTION AND RETENTION STRATEGIES IN TELECOM SECTOR*. *Global Management Review*, 6(3).

Reyes, P. (1990). *Teacher and their workplace: Commitment, performance, and productivity*. California: Sage Publication.

Robbins, S. P. (1993). *Organizational Behavior: Concept, Controversies, and Applications*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hill.

Robinson, R. N., Kralj, A., Solnet, D. J., Goh, E., & Callan, V. (2014). *Thinking job embeddedness not turnover: Towards a better understanding of frontline hotel worker retention*. *International Journal of Hospitality Management*, 36, 101-109. doi:10.1016/j.ijhm.2013.08.008

- Saucier, G. (1994). *Mini-markers: A brief version of Goldberg's unipolar Big-Five markers*. *Journal of Personality Assessment*, 63 (3), PP.506-516.
- Scandura, T. A. (1999). *Rethinking leader-member exchange: An organizational justice perspective*. *Leadership Quarterly*, 10(1), 25-40.
- Schmit, M. J., Kihm, J. A. & Chet R. (2000). *Development of a global measure of personality*. *Personnel Psychology*, 53(1): PP. 153-193
- Spreitzer, G. M., (1995). *Psychological Empowerment in The Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation*. *Academy of Management Journal*, 38(5): 1442-1465.
- Supanti, D., Butcher, K., & Fredline, L. (2015). *Enhancing the employer-employee relationship through corporate social responsibility (CSR) engagement*. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27, 1479-1498  
doi:10.1108/IJCHM-07-2014-0319
- Srivastava, A., Bartol, K. M., and Locke, E. A. (2006). *Empowering leadership in Management teams: Effects on knowledge sharing, efficacy, and performance*. *Academy of Management Journal*, 49(6), 1239-1251.
- Taborda, C. G. (2000). *Leadership, teamwork, and empowerment: Future management trends*. *Costing Engineering*, 42(10): 41.
- Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). *Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analysis based on meta-analytic findings*. *Personnel Psychology*, 46(2), 342-346.
- Tews, M. J., Michel, J. W., & Allen, D. G. (2014). *Fun and friends: The impact of workplace fun and constituent attachment on turnover in a hospitality context*. *Human Relations*, 67 (8), 923-946.
- Thomas, K. W., & Velthouse, B. A. (1990). *Cognitive elements of empowerment: An "interpretive" model of intrinsic task motivation*. *Academy of Management Review*, 15(4), 666-681.
- Thomas, K. W. and Velthouse, B. A. (1990). *Cognitive elements of empowerment: an interpretive model of intrinsic task motivation*. *Academy of Management Review*, 15(4): 666-681.
- Turkoz, I., & Akyol, A. (2008). *Internal marketing and hotel performance*. *International Journal of Tourism & Hospitality Research*, 19(1), 149-154.
- Tsai, C. Y., Horng, J. S., Liu, C. H., & Hu, D. C. (2015). *Work environment and atmosphere: The role of organizational support in the creativity performance of tourism and hospitality organizations*. *International Journal of Hospitality Management*, 46, 26-35. doi:10.1016/j.ijhm.2015.01.009
- Wallerstein, N., and Bernstein, E. (1988). *Empowerment education : Freire's ideas adapted to health education*. *Health Education Quarterly*, 15(4): 379-394.
- Wolff, c. (1997). *Hotel technology: you can't live without it, so you'd better learn to live*

*with it. One thing's.. lodging hospitality, 53(6), 32.*

Wong, C. A., & Laschinger, H. K. (2013). *Authentic leadership, performance, and job satisfaction: The mediating role of empowerment*. *Journal of Advanced Nursing, 69*, 947-959. doi:10.1111/j.1365-2648.2012.06089.x

Yoshimura, K. E. (2003). *Employee traits, perceived organizational support, supervisory communication, affective commitment and intent to leave: Group differences*. North Carolina State University, unpublished paper.

# 問卷

親愛的飯店從業人員您好：

這份問卷是針對國內五星級飯店的從業人員對於主管與員工之關係、工作滿足、組織承諾、授權式領導與留任意願等相關議題研究。本份問卷採不記名方式填寫(共計四頁，約10分鐘)，填答的資料僅供學術研究之用，不對外公開，資料絕對保密，敬請安心作答。本研究之完成需仰賴您的熱心協助，感謝您在百忙之中撥冗填答，在此謹致上我們誠摯的謝意！敬祝 身體健康、萬事如意！

東海大學餐旅研究所

指導教授：郭振峰 教授

研究生：張立功、蔣耀誼

中華民國：104年04月

請依據您個人的認知，在最符合您內在想法的方格內打勾。

(主從關係)

非	有						
常	點	有	非				
不	不	不	點	常			
同	同	同	普	同	同	同	
意	意	意	通	意	意	意	

- |                                |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                          |
|--------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1. 我會無條件的服從我的主管。.....          | <input type="checkbox"/> |
| 2. 當我與我的主管意見不和時，我仍然支持他(她)..... | <input type="checkbox"/> |
| 3. 為了達成我主管的目標，我個人的目標可以放棄.....  | <input type="checkbox"/> |
| 4. 為了達成我主管的利益，我個人的利益可以犧牲.....  | <input type="checkbox"/> |

共計4頁，請翻第2頁繼續填答問卷

請依據您個人的認知，在最符合您內在想法的方格內打勾。

(授權式領導)

	非 常 不 同 意	不 同 意	不 同 意	有 點 普 通	有 點 同 意	非 常 同 意
1. 我的主管讓我參與許多決定。·····	<input type="checkbox"/>					
2. 我的主管在做重要決定時，經常與我商量。·····	<input type="checkbox"/>					
3. 當飯店某項決定可能會影響我的時候，我的主管會詢問我的意見。·····	<input type="checkbox"/>					
4. 我的主管相信：我能處理有難度的工作。·····	<input type="checkbox"/>					
5. 我的主管相信：我有精益求精的能力，即使我有犯錯的時候。·····	<input type="checkbox"/>					
6. 我的主管相信：我有能力展現高度的工作績效。·····	<input type="checkbox"/>					
7. 我的主管會讓我用我的方法做事。·····	<input type="checkbox"/>					

請依據您個人的認知，在最符合您內在想法的方格內打勾。

(留任意願)

	非 常 不 同 意	不 同 意	不 同 意	有 點 普 通	有 點 同 意	非 常 同 意
1. 我渴望和打算留任這家公司。·····	<input type="checkbox"/>					
2. 即使另一家飯店明天馬上提供我工作機會，我仍會拒絕。·····	<input type="checkbox"/>					
3. 截至目前，我仍打算留在現在的飯店工作。·····	<input type="checkbox"/>					
4. 在這家飯店一直工作到退休，對我而言是非常重要的。·····	<input type="checkbox"/>					
5. 就算其他飯店提供我更高的薪資和職位，我也會繼續留在這家飯店工作。·····	<input type="checkbox"/>					

共計 4 頁，請翻第 3 頁繼續填答問卷

(人格特質)

請依照範例回答下列問題。

【範例】我認為我是 2, 3, 4, 1 (請排序：最像自己者排最左邊)

(1) 堅定、固執；(2)有說服力、善表達；(3)溫和、文雅；(4)謙虛、容忍。

1. 我認為我是\_\_\_\_\_ (請排序：最像自己者排最左邊)

(1)堅定、固執；(2)有說服力、善表達；(3)溫和、文雅；(4)謙虛、容忍。

2. 我認為我是\_\_\_\_\_ (請排序：最像自己者排最左邊)

(1)喜歡冒險、膽子很大；(2)團體中活力來源；(3)節制、穩健；(4)嚴格、考究。

3. 我認為我是\_\_\_\_\_ (請排序：最像自己者排最左邊)

(1)有決心、有決斷力；(2)使人心服、善於遊說；(3)善良、和諧；(4)謹慎、小心。

4. 我認為我是\_\_\_\_\_ (請排序：最像自己者排最左邊)

(1)有競爭力、有進取心；(2)頑皮、開朗；(3)親切、誠懇；(4)順從、善思考。

5. 我認為我是\_\_\_\_\_ (請排序：最像自己者排最左邊)

(1)堅持、有魅力；(2)樂觀、好玩；(3)寬大、仁慈；(4)正確、準備。

共計 4 頁，請翻第 4 頁繼續填答問卷

(人口統計資料)

1. 性別： 男性  女性
2. 年齡： 18 - 25 歲  26 - 35 歲  36 - 45 歲  46 - 55 歲  56 歲以上
3. 教育程度： 國(初)中(含)以下  高中(職)  大學(專)  研究所(含)以上
4. 婚姻狀況： 未婚  已婚  離婚
5. 職級： 一般員工(含低階主管)  中階主管  高階主管(經理級含以上)
6. 在這家飯店服務年資： 1 年以下  1 - 3 年以下  3 - 5 年以下  5 - 7 年以下  
 7 年(含)以上
7. 薪資： 20,000 元以下  20,001 - 30,000 元  30,001 - 40,000 元  40,001 - 60,000 元  
 60,000 元以上
8. 旅館所在地區： 北部  中部  南部  東部
9. 服務部門： 餐飲部  客務部  房務部  業務部  工程/安全部  後勤辦公室
10. 工作身分： 正職人員  兼職人員
11. 工作班別： 早班  中班  晚班  其他

本問卷到此結束，感謝您的熱心支持與協助，敬祝身體健康、事事如意。