

第一章 緒論

第一節 研究動機

管理學大師彼得·杜拉克(Peter F. Drucker)說：「管理者的責任在於悉心保護機構的資產」，大師所說的資產即是知識工作者。¹知識工作者擁有的生產工具就是腦袋，可隨身攜帶，是龐大的資產。由於具有高度移動性，所以管理者的責任就在保護此資產，而如何才能吸引、留住知識工作者，如何才能提昇生產力，轉化為組織的績效，此皆是管理者所應思考及實踐的課題。

前經濟部長黃營杉，於 2002 年出任首位國營事業（台灣菸酒公司）透過甄選制度產生的董事長。當時政策上的主要任務，一是讓台酒公司從公賣獨占的公務體系，轉型為自由競爭的營利事業；另一在於面對加入 WTO 後，市場完全開放的艱困環境。²接掌台酒董座後，黃前部長採取魅力式領導理論之願景領導，雖求效率，卻也激發了員工的自尊心、成就了價值感，最重要是讓員工聽到來自外界的肯定聲音，而逐漸以在台灣菸酒公司為榮。

領導方式可因人、因事、因環境而各有不同。有人天生具領袖特質，有強烈的領導動機，領導屬於天賦；有人因應組織成員的特質、行為模式，採不同的領導方式；有人隨著情境通權達變，彈性運用領導的影響力。「管理的功能在於展現成效」，³不論採何

¹ 胡瑋珊、張元嘉與張玉文合譯，Peter F. Drucker 著，Joseph A. Maciariello 編，《每日遇見杜拉克》。台北：天下遠見，民 94，頁 27。

² 吳芥之、吳碧珠，《台酒尚青：黃營杉再造台灣菸酒行銷實錄》。台北：先覺出版社，民 94。

³ 同註 1，頁 36。

種領導方式，最主要的目的還是要促使員工具有留任意願，期望持續成為組織中一份子，認同組織的目標與價值，為組織的利益而努力。此乃本文研究動機之一。

2003年，豐田汽車稅後淨利突破一兆日圓，這是全世界第二大經濟體—日本，沒有任何企業越過的天險，而豐田卻作到了。該年，豐田超越了福特汽車，成為全球第二大汽車公司。2004年，豐田更成為亞洲市值最大的公司。⁴豐田旋風所及，造就了台灣新顯學「豐田學」，國內科技產業光寶科技、華碩電腦、台達電等紛紛導入豐田管理模式。「豐田學」，一種把員工變聰明的管理新魔法。多數企業頂多做到尊重人，給好的待遇福利，但豐田管理卻是對人的思維力給予最高程度的肯定，因為沒有人喜歡自己只是螺絲釘，要真正給員工思考的空間，引導出他們的智慧。豐田學，讓員工感受到自己的價值、成就感，透過肯定自我的價值，學習如何去思考。相較於股票分紅制度、較高的薪水福利此類外在激勵因子，豐田管理更強調的是內在激勵因子，責任感、進步感及成就感。

自人群關係學派開始將組織的焦點著重於人的行為之研究，側重於組織成員心裡層面和社會性的交互行為之探討，此後，管理的相關理論與研究也開始廣泛地環繞在「人」此一因素。從過去製造一個效率的員工，轉而為培養一個快樂的員工，因為只要人是快樂的，他自然就會有效率。因此，一成功的組織應將管理的焦點放在「滿意員工」上，此亦是今日人力資源管理所正視的課題。對工作滿足的程度高，不僅表示員工對本身工作抱持正向積極態度，更內含一種樂在工作的心理情境；對組織而言，則因

⁴ 曠文琪，〈兆圓帝國的秘訣〉，《商業周刊》，第976期，民95.8.7-95.8.13，頁61-68。

凝聚了員工對公司的向心力、認同感，進而更創造了組織與員工的雙贏局面。此乃本文研究動機之二。

筆者任職於經濟部所屬加工出口區，為一公務機關，其任務目的在於「拓展對外貿易、吸引工業投資、引進最新技術與增加就業機會」。我國加工出口區主要是融合一般加工區、自由貿易區，與保稅工廠型態，劃定特定地區由政府提供設廠所需基本設施，再提供異於區外的優惠措施，如免徵關稅、提供廉價土地及廠房、進出口行政手續單一窗口服務等，以吸引廠商投資進駐。⁵民國 55 年，台灣第一個加工出口區-高雄加工出口區設立，至今加工出口區計有五個管理單位-總處（楠梓）、高雄分處、台中分處、中港分處及屏東分處，負責管理十個園區-高雄園區、楠梓園區、台中園區、中港園區、斗六園區、屏東園區、成功園區、小港園區、軟體園區及臨廣園區。

由於加工出口區屬性在於吸引廠商投資進駐，帶動台灣經濟發展，較之一般公務機關屬性仍有著極大的差異，相對而言，由於業務屬性特殊，低的人員流動率常能有較高的行政效率。經由文獻檢閱也發現不論是公民營機構，雖有針對組織承諾相關的研究探討，但對於加工出口區管理單位卻未曾有相關的分析研究。此乃本文研究動機之三。

因此，本研究將針對經濟部所屬加工出口區管理處，就領導風格、工作滿足對組織承諾之影響做一分析探討，期提供組織管理者落實保護人力資產，並轉化為組織績效參考之用。

⁵ 吳濟華，〈加工出口區營運對臺灣經濟發展的影響及其再發展方向之探討〉，《臺灣銀行季刊》，第 53 卷，第 2 期，頁 84，頁 110-111。

第二節 研究目的與問題

壹、研究目的

根據前文論述，本研究以經濟部所屬加工出口區管理處公職人員為研究對象，以個人屬性變項、領導風格、工作滿足及組織承諾等為研究構面，所希望達到的目的如下：

- 一、檢視加工出口區管理處員工對於主管領導風格、工作滿足及組織承諾的感知現況。
- 二、探討領導風格與工作滿足的相關性。
- 三、探討領導風格與組織承諾的相關性。
- 四、探討工作滿足與組織承諾的相關性。
- 五、根據研究結果，提出研究建議，供機關首長及各主管在領導統御時參考，而能帶領員工，激發人力資源的效率和生產力。

貳、研究問題

基於上述研究目的，本文的主要研究問題為：

- 一、加工出口區管理處主管領導風格為何？
- 二、加工出口區管理處員工工作滿足為何？
- 三、加工出口區管理處員工組織承諾為何？
- 四、領導風格感知是否因個人屬性變項而有差異？
- 五、工作滿足感知是否因個人屬性變項而有差異？

- 六、組織承諾是否因個人屬性變項而有差異？
- 七、主管領導風格與員工工作滿足間是否具有關聯性？
- 八、主管領導風格與員工組織承諾間是否具有關聯性？
- 九、工作滿足與組織承諾間是否具有關聯性？

第三節 研究方法、範圍與限制

壹、研究方法

本研究兼採文獻回顧法及問卷調查法，茲分述如下：

一、文獻回顧法

文獻回顧根基於知識是累積起來的，及我們是學習他人的研究成果，並在此成果上建立我們的研究假設。⁶文獻回顧係一持續進行的過程，它可能開始於研究主題形成前，卻直到研究報告完成為止。藉由文獻回顧，不僅有助於澄清及確認研究問題的範圍、釐清選用研究方法，亦在於精進我們對所欲研究領域的相關知識。在進行文獻回顧時，首要步驟即在於尋找欲研究領域的現有文獻，然後閱讀該文獻，發展出一理論性架構，最終發展出一概念化架構。⁷

⁶ 朱柔若譯，W. Lawrence Neuman 著，《社會研究方法-質化與量化取向》。台北：揚智文化，民 91，頁 174。

⁷ 胡龍騰、黃瑋瑩與潘中道合譯，Ranjit Kumar 著，《研究方法-步驟化學習指南》。台北：學富文化，民 89，頁 32-34。

本研究之文獻回顧，係蒐集國內外相關書籍、學術論文、期刊等資料，經閱讀檢驗發展出理論架構，再而發展概念化架構以為問卷調查基礎。

二、問卷調查法

經由上述文獻回顧所發展之概念化架構設計問卷，並以普查方式針對經濟部所屬加工出口區管理處公職人員發放問卷，經回收問卷進行敘述性統計分析、差異性分析、關聯性分析及迴歸分析，試圖從分析結果中瞭解加工出口區管理處主管領導風格、員工工作滿足與組織承諾現況及其彼此間關聯性為何。

貳、研究範圍

本研究以經濟部所屬加工出口區管理處公職人員為研究對象，由於目前加工出口區除總處（楠梓）外，另有四個分處-高雄分處、台中分處、中港分處及屏東分處。本文即以上述總處及四個分處公職人員為研究對象，採普查的方式，針對研究對象發放問卷，經由研究問題的探究以達本研究目的。

參、研究限制

任何研究工作不論是採質化或量化研究，由於個人、環境甚或情境因素影響，都將對研究造成限制。茲將本研究限制分述如下：

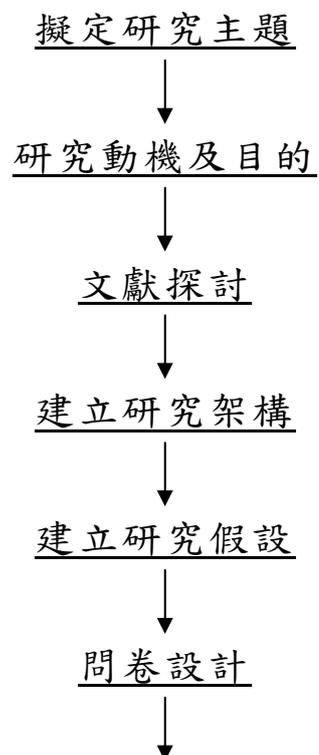
- 一、本研究係針對領導風格、工作滿足及組織承諾作研究。然不論領導風格、工作滿足及組織承諾，其各有不同的研究子構面，在單一研究中無法廣泛的對所有構面作研究，此乃不可避免的限制。
- 二、受限於時間及人力，本研究僅將研究對象侷限於筆者任職的加工出口區管理處，由於屬性為公務機關，較之民間機構的運作模式仍有差異。
- 三、本研究係針對問卷作實證研究，然受限於受測者主觀認知，情緒化反應或對填答內容有所保留等因素，可能對研究結果造成某些偏頗。
- 四、本研究係一橫斷面的研究，研究的結論僅為問卷發放當時現況之研究。

第四節 研究流程與章節安排

壹、研究流程

本文之研究流程如圖 1-1 所示：

圖 1-1 研究流程圖



問卷發放及回收



統計分析



研究結果



結論與建議

資料來源：本研究整理

- 一、擬定研究主題：依筆者研究興趣及指導教授修正而定。
- 二、研究動機及目的：依研究主題及筆者求學所獲學理基礎撰寫。
- 三、文獻探討：經由文獻檢閱回顧，發展學理架構。
- 四、建立研究架構：經由上述文獻檢閱，建立適用之研究架構。
- 五、建立研究假設：依研究架構、研究變項，建構研究假設。
- 六、問卷設計：依文獻回顧發展理論架構，進而將其概念化、操作化，發展設計問卷。
- 七、問卷發放及回收：針對研究對象—加工出口區管理處同仁，發放及回收問卷。
- 八、統計分析：針對回收問卷，登錄電腦，以 SPSS for window 10.0 中文版套裝軟體進行資料統計分析。
- 九、研究結果：依上述統計分析，歸納並撰述研究結果。
- 十、結論與建議：依研究結果，提出具體結論及建議

貳、章節安排

本文結構共五章：

第一章 緒論：說明研究動機、目的與問題，研究方法、範圍與限制，研究流程、章節安排及重要名詞界定等。

第二章 文獻探討：針對重要名詞蒐集相關文獻，發展本研究的定義，分別探討領導風格、工作滿足及組織承諾理論基礎，以為發展本研究構面基礎，進而歸納文獻中各構面之間的互動關係。

第三章 研究設計：說明研究架構與研究變項，建立研究假設，問卷建構與前測分析，並說明資料分析方法。

第四章 實證分析：針對回收問卷進行統計上的分析。

第五章 結論：歸納統計分析結果，提出研究結論，並據以提出研究建議，供學術及實務上參考。

第五節 重要名詞界定

壹、 經濟部所屬加工出口區管理處

加工出口區隸屬於經濟部，為一公務機關，創設於民國 55 年，其任務為「拓展對外貿易、吸引工業投資、引進最新技術與增加就業機會」。目前加工出口區除總處（楠梓）外，另有四個分處-高雄分處、台中分處、中港分處及屏東分處。本文即以上述總處及四個分處公職人員為研究對象，採用普查方式發放問卷。

貳、 領導風格

領導(leadership)一詞，眾說紛紜，通常學者們依研究對象、目的，而以領導者的特質、行為、對他人的影響、角色關係及互動模式等來定義領導。⁸領導是一種互動過程，一種影響他人的程序，使他人得以誠心、誠意為達到組織目標而努力。⁹本研究主要是以部屬的認知角度來視領導者的作風，並以領導理論之領導行為模式理論-雙構面（關懷、結構）領導理論為領導風格之立論基礎。

參、工作滿足

工作滿足係個人對工作的所有知覺，是一種主觀的評價。有關工作滿足的定義，大致分為綜合性、差距性、參考架構及主觀知覺四類。¹⁰本研究所稱工作滿足係以參考架構說，參採 Smith、Kendall 和 Hulin 的「工作描述量表」(Job Descriptive Index)，將工作滿足分為薪資福利、上司、同事、升遷及工作本身等 5 個子構面。

肆、組織承諾

組織承諾對於員工的績效、缺勤及離職可以有效的預測，適度的流動率可以促進組織新陳代謝，避免組織老化，有助於效率

⁸ 林光明，〈領導風格對組織承諾及組織公民行為影響之研究-以桃園縣政府為例〉，碩士論文，銘傳大學公共管理與社區發展研究所，民 91，頁 9。

⁹ 梁榮輝、陳建壕，〈領導型態、組織文化與激勵制度對工作滿足之實證研究〉，《績效與策略研究》，第 2 卷，第 1 期，民 94.6，頁 106。

¹⁰ 沈進成、王銘傑，〈內部行銷、工作壓力、工作士氣、工作滿足與工作績效關係之研究-以台灣省各縣市警察局為例〉，《中央警察大學警學叢刊》，第 35 卷，第 1 期，民 93.7，頁 122。

的提昇；但流動率過高，亦會造成組織斷層、員工士氣低落等。

¹¹Porter 等人認為組織承諾的內涵包含：一、相信並接受組織的目標及價值；二、希望持續成為組織的一份子；三、願意為組織投注高度的努力。¹²本研究即參採 Porter 等人對組織承諾的定義，將組織承諾分為價值承諾、留職承諾及努力承諾等 3 個子構面。

¹¹ 張肅婷，〈員工工作態度與組織文化、領導行為、工作滿足及組織承諾間之關係研究〉，《弘光學報》，第 40 期，民 91，頁 36。

¹² Porter L. M., R. M. Steers, R. T. Mowday, and Boulian, "Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover Among Psychiatric Technicians," *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 1974, pp. 603-609.

第二章 文獻探討

第一節 領導風格之意涵及理論

在 21 世紀的今天，不論在生態環境、科技研發、經濟及社會變遷等議題上，人類面臨了前所未有的挑戰；尤其在面對競爭與變革時，惶恐不安而不知所向，此時，最大的期待就是英明領導者的出現。¹³而在個人與組織的整合過程中，領導乃是一最具動態影響過程，出色的領導不僅能激發員工潛力、凝聚員工向心力，使共同達成組織目標，更提升組織績效。¹⁴故此，領導理論相關領域的研究，一直受到實務界及學界的重視而歷久彌新。

¹³ 廖國峰、王湧水與戴坤輝，〈轉換型領導、交易型領導、組織自尊與工作滿足及組織承諾關聯性之研究-信任的中介效果〉，《國防管理學報》，第 25 卷，第 2 期，民 93.12，頁 1。

¹⁴ 黃世忠，〈組織結構、領導風格、員工個人特質、工作特性與工作滿足關係之研究〉，碩士論文，中原大學企業管理學系，民 91.7，頁 13。

壹、領導的意義

領導(leadership)一詞，眾說紛紜。領導，是讓人做對事情的學問，甚至讓一群原本可能沒有關係的人緊密結合，而發揮群體的力量。這種力量的來源是許多人所意欲瞭解並掌握的。¹⁵然而跨越時間以來，研究的角度均有不同，對領導的概念及意義依各研究旨趣亦不相同。茲就各學者對領導定義彙整如下表 2-1。

表 2-1 領導定義彙整表

研究學者	年代	領導定義
黃昆輝	民 77	領導是種倡導行為，是影響力的發揮，其目的在促進合作。
許士軍	民 79	在一特定情境下，為影響一人或一群人行為，使其趨向達成群體目標的一人際互動程序。
黃英忠	民 87	凡是某人影響他人或影響一個群體，求實現某項目標者，即是領導。
楊永年	民 87	領導為領導者產生激勵及發揮影響力的過程，其終極目的在於提升組織績效。
李淑貞	民 89	領導者運用各種影響力，透過成員交互反應的作用，引導成員致力於組織目標的一歷程。
林光明	民 91	個人依據組織賦與的職位及權力，並運用其影響力，引導組織成員同心協力，為達組織目標而努力的一種歷程。
李青芬	民 91	藉由對遠景的勾勒建立方向，再對員工溝通並激勵其克服障礙，以獲得組織成員的合作的方式。

¹⁵ 陳志忠、藍偉峰與張淑昭，〈領導風格、組織文化、工作滿足與離職傾向之關係研究—以技職院校教師為研究對象〉，《勤益學報》，第 23 卷，第 2 期，民 93，頁 81。

陳吳政	民 91	領導是一種影響力的作用，目的在追求組織目標的達成。領導者需先勾勒願景，透過溝通、指揮、協調、制度或程序建立等手段，建立團體目標和組織發展方向。
藍偉峰	民 92	一種對組織成員影響的行為，藉以釐清目標、統一方向，並憑藉智慧，使成員完成既定目標。
張潤書	民 93	領導就是組織人員於交互行為下產生的影響力。
林靜儀	民 94	領導是影響團體朝向既定目標的程式，即領導程式是領導人、被領導人及情境函數關係。
張振山	民 94	領導者就組織既定政策，勾勒願景建立目標與發展方向，並依據組織賦與的職位與權力，透過溝通、指揮、協調、制度等手段，透過鼓舞、激勵和運用影響力的作用，引導組織成員，有效運用資源，達成組織既定目標的一種歷程。
Stogdill & Coons	1951	領導是種影響團體針對組織目標，並以完成其目標而活動的一種程序。
Hersey & Blondchard	1969	領導係引導與影響組織成員，努力達成某一特定目標過程。
Owens	1981	領導是和團體其他成員間保持高度互動關係，影響人完成目標的一種歷程。
Koontz & Weihrich	1990	領導是種影響力、一種技巧和程序，使他人能自願、熱心的致力於全體目標的達成。
Robbins	1991	領導乃影響團體達成目標的能力。
Senge	1996	領導係真誠地承諾改變自己及組織的人。
Bass & Avolio	1997	領導是領導者以個人的能力影響激勵並結合他人的意願致力於達成一個有效能且成功的組織。
Daft	2001	領導是界於領導者、追隨者及外在因素的一種交互影響關係。
Beatty & Hugues	2005	領導是透過願景、價值觀及文化等，以提昇組織永續的競爭優勢。

資料來源：本研究整理

綜合以上各學者對領導的定義，可歸納出多數學者皆認為領導係一影響力。本研究參酌以上眾多學者的意見，認為領導乃是組織所賦予的權責，具有督促部屬的權力，領導的終極目標則在於導引、協調、激勵部屬致力於組織目標的達成。

貳、領導理論

領導理論自 20 世紀初葉發展至今，大體而言可分為四大理論，特質理論(Trait Theory)、行為理論(Behavior Theory)、權變(情境)理論(Contingency Theory)、及新近發展中領導理論(魅力型、交易型、轉換型領導)。下面就各理論發展先後順序，略述如下：

一、特質理論(Trait Theory)

領導研究從 1940 年代至 1950 年代，著重於領導者的人格特質，且傾向從心理學的觀點，區別領導型及非領導型者。此期的研究認為人格特性是與生俱來的，屬於天賦決定論。成功的領導是因為領導者所擁有的某些個人特質，包括生理、心理、智力以及人際關係各方面，所以又稱偉人論。

1974 年 Stogdill 整理 1940 年至 1948 年間有關領導性質的研究，經彙整該期間 124 篇研究，歸納得成功的領導者具有如下特質：能力、成就、負責、創意、主動積極、精力旺盛、自信、承壓力、影響力等。¹⁶

¹⁶ 張振山，〈組織文化和領導風格對組織承諾、工作滿足與工作行為之影響－以雲林縣政府地政機關為例〉，碩士論文，南華大學管理科學研究所，民 94，頁 25。

雖然特質理論學者致力於歸納成功領導者人格特質，但每因研究對象、範圍和看法不同而有極差異的結論，並無一組有效放諸四海皆準的特質參數。¹⁷特質論特點即在於簡單易懂，但其仍有數點缺失，如在不同情境中，會出現不相同的新特徵，產生許多自相矛盾的結論，有時並不能做正確有效的預測。¹⁸續後有關領導理論研究的重心則轉向探討領導者表現出來的行為風格。

二、行為理論(Behavioral Theory)

由於特質理論強調天賦特質，僅著重於內隱的人格特徵，致其研究忽略了領導者在行為上的表現，加以當時行為主義心理學正崛起。¹⁹因此，1940年代後期到1960年代，有關領導理論遂轉向探討領導者表現出來的行為風格。研究行為論學者認為領導者是可以後天加以培養的，強調應從領導者外顯行為著手。茲就行為理論較具代表性研究，整理列述如下：

(一) White 和 Lippert 的三種領導方式理論

1938年，White 和 Lippert 於愛荷華大學對四組十歲兒童所作的實驗，並於1953年提出導致三種成年人的領導型態，權威

¹⁷ 陳吳政，〈組織文化、領導行為、工作滿足與組織承諾之關係研究-以嘉南地區銀行為例〉，碩士論文，國立成功大學企業管理研究所，民91.6，頁19。

¹⁸ 藍偉峰，〈領導風格、組織文化、工作滿足與離職傾向之關係研究-以技職院校教師為研究對象〉，國立成功大學企業管理研究所，民92.7，頁6。

¹⁹ 郭明德，〈我國地方政府人事人員領導型態與工作滿足感之研究〉，政治大學行政管理碩士學程，民90，頁29。

式、放任式及民主式領導。²⁰

1.權威式領導(Autocratic Leadership Style)

領導者自職位獲得職權，以職權為基礎帶領部屬。領導者與部屬間缺乏溝通，組織的決策操之於領導者，而部屬僅就既定決策執行；工作績效的考核，亦由領導者個人主觀認定，忽略了人本身的價值，一切以生產為中心。在此權威式領導下，組織的成員僅為一生產工具，缺乏獨立性和開創性，士氣較為低落，易感到挫折。

2.放任式領導(Laissez-faire Leadership Style)

領導者放棄決策權，對下屬採放任式管理，由部屬自行摸索、自行決策，對工作少監督與指示，屬被動式的領導者。此領導方式，對部屬的優劣行舉不主動批評，功過亦無獎懲，易造成組織成員工作效率差。

3.民主式領導(Democratic Leadership Style)

²⁰ 同註 18。

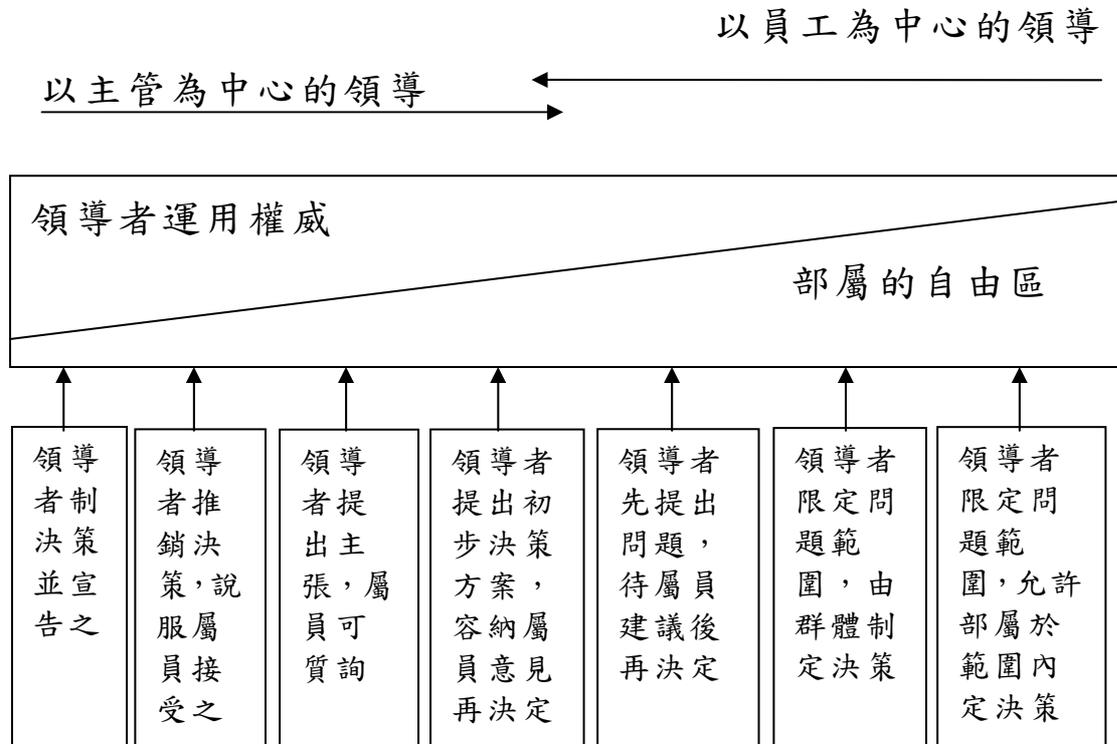
組織的決策經由群體討論，領導者以人格感召，使被領導者由衷地願意追隨其領導。一切的措施以人員為中心，人的地位受到重視，優劣考評及功過獎懲以客觀的標準為依據，不以主管好惡為準。在民主式領導型態下，組織的成員積極、主動、士氣較高，亦有好的工作績效。

(二) Tannenbaum 和 Schmidt 的連續構面理論

連續構面理論主要論點在於領導行為乃一連續構面，放任和獨裁並非對立，而是屬於一連續構面。如下圖 2-1 所示，一端以主管為中心，另一端以部屬為中心。在連續構面下，Tannenbaum 和 Schmidt 建議領導者應參酌本身因素、員工因素及情境因素，再決定使用何種領導行為。²¹並認為在長期下應朝向更以員工為中心的型態邁進，因為如此將增進員工參與動機、激發團隊士氣與提高決策品質，對組織與員工發展皆有正面的影響力。

²¹ Tannenbaum and Schmidt, "How to Choose a Leadership Pattern," *Harvard Business Review*, May-June, 1973, p.96.

圖 2-1 領導行為連續構面圖



資料來源：Tannenbaum and Schmidt, "How to Choose a Leadership Pattern," *Harvard Business Review*, May-June, 1973, p.96.

(三) 俄亥俄州立大學的雙構面領導理論 (Ohio 學派理論)

美國俄亥俄州立大學一群研究者，自 1940 年代後期，著手於領導行為理論的相關研究，其目的在於確定領導者的行為，試圖找出領導行為的獨立構面，進而想瞭解該行為如何影響著部屬。1945 年，俄亥俄州立大學 John K. Hemphill 和 Alvin E. Coons 等人所發展的「領導行為描述問卷」(Leader behavior description questionnaire, LBDQ)，將領導行為分為兩個基本構面：關懷

(consideration)及結構(imitation-structure)。²²

關懷指的是領導者關心部屬，希望和部屬建立一種相互信任和尊重的關係，重視部屬的感受等；而結構指的是領導者對部屬的工作任務、方式，及與部屬的溝通等，都定有規章及程序，將之結構化。根據關懷及結構兩個構面，並依其程度高低，形成了四個象限的不同領導風格，如圖 2-2。

圖 2-2 俄亥俄雙構面領導模型圖



資料來源：吳瓊恩，《行政學》。台北：三民，民 91，頁 450-451。

根據俄亥俄州立大學的研究可獲致以下結論：²³

1. 高關懷、高結構的領導，屬員工作績效高，工作滿足感也高。
2. 低關懷、高結構的領導，屬員的牢騷、曠職和離職比率頗高。
3. 高關懷、低結構的領導，屬員工作績效頗低，但工作滿足感頗高。

(四) 美國密西根大學的兩構面領導理論

自 1947 年起，美國密西根大學社會研究中心在 Rensis Likert

²² 吳瓊恩，《行政學》。台北：三民，民 91，頁 450。

²³ 林鍾沂，《行政學》。台北：三民，民 92，頁 269。

領導下，著手進行與俄亥俄州立大學類似的研究，意圖找出高效能領導者的行為特徵，研究亦發現領導行為的兩個不同構面：員工導向的領導行為(Employee-oriented Leader Behavior)與工作導向的領導行為(Job-oriented Leader Behavior)。²⁴員工導向的領導者較注重人際關係、較了解部屬的需要並接受成員的個別差異，給予員工充分自由裁量權，並和員工保持順暢的溝通管道；工作導向的領導者則較強調工作的技術或作業層面，所重視為目標的達成，視員工為一生產工具，採嚴密監控方式，注重工作結構化。

根據密西根大學的研究結果顯示，大多數生產力較高的群體，多為採用「員工導向」的領導行為，員工導向的領導行為與高群體生產力、高工作滿足感相關；而生產力較低的群體，多為採用「工作導向」的領導行為，工作導向的領導行為與低群體生產力、低工作滿足感相關。所以他們做了強烈建議領導者採員工導向領導行為的研究結論。²⁵

(五) Blake 和 Mouton 的管理方格理論(Managerial Grid Theory)

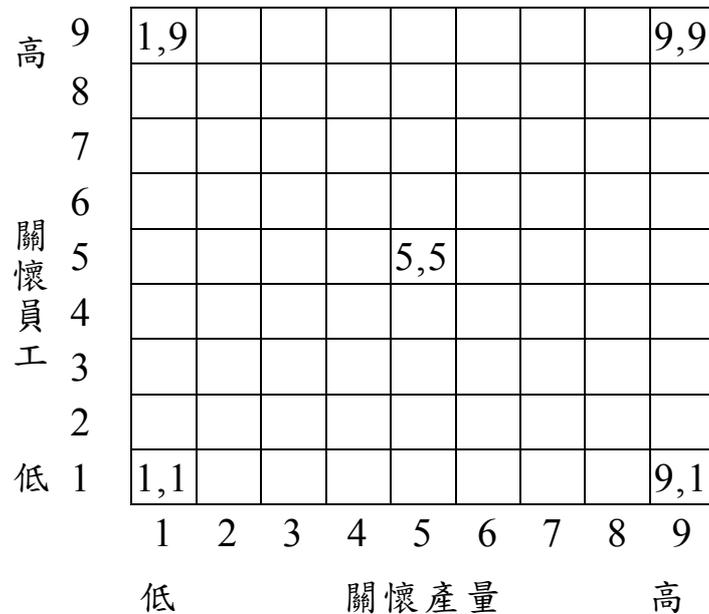
Blake 與 Mouton 拒用俄亥俄州立大學四象限領導風格，另以關懷產量(Concern for production)和關懷員工(Concern for people)作橫軸與縱軸，兩軸各界定 9 種可能位置，交互作用下，共有 81 種類型的領導方式。²⁶其中最具代表性的 5 種領導類型：(1,1) 放任型、(1,9) 鄉村俱樂部型、(5,5) 中庸型、(9,1) 任務型 (9,9) 團隊型。如圖 2-3 所示：

²⁴ 同註 16，頁 28。

²⁵ 林靜儀，〈領導型態、角色壓力、工作滿足與組織承諾相關性之研究〉，碩士論文，國立成功大學企業管理學系，民 94，頁 8。

²⁶ Blake R. R. and J. A. Mouton, "Managerial Facades," *Advanced Management Journal*, July 1966, p. 31.

圖 2-3 管理方格模型圖



資料來源：Blake R. R. and J. A. Mouton, "Managerial Facades," *Advanced Management Journal*, July 1966, p. 31.

1. (1,1) 放任型：無為式的領導，領導者對績效和員工都不太關切，以維持現狀為原則。
2. (1,9) 鄉村俱樂部型：領導者對組織的目標不太在意，但高度關切人員的需求感受。
3. (5,5) 中庸型：為一平衡式領導，在組織的目標與部屬需求間求得平衡，即對員工及目標都適度關切。
4. (9,1) 任務型：以組織目標為重心，視員工為一生產工具，忽略員工的感受。
5. (9,9) 團隊型：視組織目標及員工需求滿足皆為領導的重心，為一統合型領導。

應用管理方格理論，雖可使領導者瞭解自己的領導風格偏

向，而對不足處加以補強，惟卻未能針對領導人面對外在環境應注意的面向加以分析。²⁷另外，Blake 和 Mouton 認為 (9,9) 團隊型可以達到最好的績效，不過，該理論亦未進一步分析如何可造就該團隊型的領導者。

三、權變 (情境) 理論(Contingency Theory)

1960 年代後期，許多研究者在研究領導者行為時，發現領導行為的過程中，常受到一些情境因素的影響。因此，領導行為的研究開始轉向對領導情境因素的探討，認為領導行為應隨著追隨者特性，在不同情境下進行調整，其重點在設法找出獨立的情境因素，並歸納其對領導效能的影響。

(一) Fiedler 的權變型模(Contingency model)

1967 年，Fiedler 在《領導效能的理論》(A Theory of Leadership Effectiveness)一書中提出領導效能的權變理論，他主張任何領導風格都是有效的，端視情境而定，因而領導者必須是一位很有適應能力的人。²⁸1974 年，Fiedler 更進一步的提出影響領導效能的三個主要情境變數如下：²⁹

1. 領導者與部屬的關係：領導者被部屬接受與尊敬的程度，包括上下之間人際關係的品質，與領導者具有的非正式權威的程度。

²⁷ 同註 22，頁 451-452。

²⁸ 同註 22，頁 453。

²⁹ Fiedler F. D., "The Contingency Model New Directions for Leadership Utilization," *Journal of Contemporary Business*, 1974, p. 71.

2. 工作結構：工作性質是否清晰明確而例行化，可加以規劃；亦或是模糊而多變，解決方法不明確。
3. 職位權力：領導者本身的職位使其獲得屬員順從及接受領導的程度。

根據此三個情境變數，領導者可視情境是否有利，採取工作激勵或關係激勵的領導方式。研究發現，在最有利和最不利的領導情境變數下，以工作激勵的領導方式，有較高的組織績效；而在中度有利的領導情境變數下，以關係激勵的領導方式，組織績效較高。

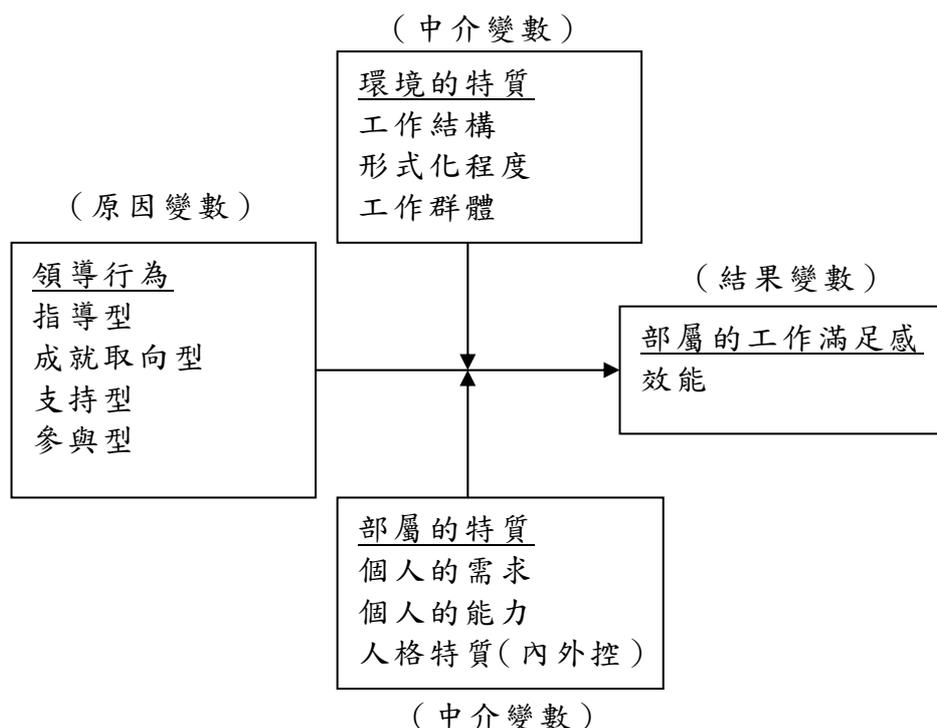
(二) House 的路徑-目標領導理論

1971 年，House 提出路徑-目標領導理論，此理論著重領導者幫助部屬在完成工作中減除障礙，增進滿足感，領導風格與情境因素的配合以激發組織效能。面對例行化的工作結構時，領導者並不需要給予部屬過多的指導；而對模糊多變而不明確的工作結構時，領導者應給多適度的指導，以維持一定的工作績效。³⁰

路徑-目標領導理論假設的三變數：原因變數(Causal variables)、中介變數(Moderator variables)即情境變數與結果變數(Outcome variables)。原因變數係指領導行為；中介變數指部屬的特質與環境的特質；結果變數為部屬的工作滿足感。如圖 2-4 所示。

³⁰ House R. J. "A Path-Goal Theory of Leader Effectiveness," *Administrative Science Quarterly*, September 1971, p.321.

圖 2-4 路徑-目標模式圖



資料來源：House, R.J. "A Path-Goal Theory of Leader Effectiveness,"
Administrative Science Quarterly, September 1971, p.321.

(三) Vroom 和 Yettom 的領導者-參與模式

1973 年，Vroom 和 Yettom 提出領導者-參與模式，以使領導行為與參與決策制定相互關連，他們主張，領導行為應反映在工作結構上，並且要加以調整，因此，例行性和非例行性活動，會

有不同的工作結構需求。³¹此模式係一決策樹模型，由 7 種情境變數與 5 種領導型態組成，後來 Vroom 對此模式加以修正，保留原 5 種領導風格—從領導者獨斷制定決策，到與部屬共同討論以達成共識決策等，但情境變數則增至 12 個。³²

此模式雖有不錯的研究測試結果，但卻因其未能將其他權變理論所驗證的壓力、智慧與經驗等重要的情境變數納入考量，而遭致批評；況且要期待一領導者思考 12 種情境變數，而後做出適當決策，似乎又太複雜了，毋寧是一種不切實際的作法。³³

(四) Hersey 和 Blanchard 的生命週期理論(Life Cycle Model)

1977 年，Hersey 和 Blanchard 提出生命週期理論，他們認為領導者應以部屬的成熟度作為調整領導行為的情境考量因素。³⁴而部屬的成熟度係指工作成熟度及心理成熟度，工作成熟度包含必要的知識和技術等；心理成熟度則包含自信心及承諾等。考量部屬的成熟度，據以發展出四種領導風格。

1. 告知型：由於屬員的成熟度低，所以由領導者告訴追隨者該如何做，並密切監督績效。
2. 推銷型：向部屬說明決策，並說服部屬決策是正確的。
3. 參與型：與部屬分享理念，並促成決策。

³¹ 同註 25，頁 13。

³² 同註 8，頁 23。

³³ 同註 8。

³⁴ Hersey P. and K. H. Blanchard, "Life Cycle Theory of Leadership," *Training and Development*, 23, 1969, pp. 26-34.

4. 授權型：把決策的權力下放，轉移決策與執行的責任。

生命週期理論係以部屬的成熟度考量領導者應有的風格，但由於成熟度的判斷是主觀的價值評斷，當部屬自認夠成熟，需有較多的責任，而領導者卻認為需要較多的指導，此時即會有認知上的差異點；且領導者與部屬的互動情況多變，根本關鍵在於領導者必須具有容忍曖昧情境及因應多面向情境的概念能力。³⁵

四、新近發展中領導理論（魅力型、交易型、轉換型領導）

（一）魅力型領導理論(Charismatic Leadership Theory)

魅力型領導理論主張追隨者會將領導者特定的行為歸因於英雄屬性或超凡的領導能力，這種超凡的能力即稱之為魅力，此即領導人的特質之一。

大部分關於魅力型領導的研究在於區辨魅力型與非魅力型領導者間的行為，Conger 和 Kanungo 即指出魅力型領導的關鍵特徵具有：自信、願景、闡明願景的能力、對願景的強烈信仰、行為新奇異於循常、改革推動者的形象及對環境的敏感性。³⁶此魅力型領導者主要係由屬員的認同，經內化使其在情感上或心理上依賴著領導者，並轉化為內在激勵因子，進而外化於工作態度及行為舉止，展現出高度的效能。

³⁵ 同註 22，頁 458-459。

³⁶ 同註 16，頁 37。

(二) 交易型領導理論(Transactional Leadership Theory)

交易型領導理論可以追溯自 Barnard 的貢獻滿足平衡理論，由於領導者能夠使部屬相信貢獻和報償是公平、合理的，所以領導者才擁有影響力；而部屬對於領導者的順服及忠誠亦是建立於交換互惠的基礎上。³⁷

在交易型領導，領導者和部屬間有一種收受(give-and-take)的關係，³⁸領導者藉由角色釐清及工作任務的要求，以引導及激勵部屬超越自我的利益而以組織利益為前提。無論如何，「賞罰二柄」仍是決定領導權威的重要因素。Bass 描繪交易領導者的特徵為：權宜的獎賞、積極的例外管理、消極的例外管理及放任主義。³⁹

(三) 轉換型領導理論(Transformational Leadership Theory)

轉換型領導一詞源自於 Burns 獲得普利茲獎的名著「領導」一書，Burns 將領導風格區分為轉換型領導(transformational leadership)及交易型領導(transactional leadership)。Burns 將領導研究的焦點置於如何透過領導的作用，以轉變組織原有的價值觀

³⁷ 張潤書，《行政學》。台北：三民，民 93，頁 427。

³⁸ 同註 25，頁 17。

³⁹ Bass B. M., "From Transaction to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision," *Organizational Dynamics*, Winter, 1990, p. 22.

念、組織文化、人際關係及行為模式，故稱為轉換型領導。⁴⁰

轉換型領導可以說是結合魅力型領導及交易型領導，促進組織變革更新的一種領導理論。⁴¹其係基於價值觀念的認同，人際間對於信任、尊重、承諾等所為的情感性交易，是一種由內而外產生的領導關係，由於領導者精神感召，部屬能戮力與共。所以轉換型領導的重點不再只是透過領導的工具達成組織目標，而是從價值面、關懷面、文化面及社會面來討論領導的現象，此時，領導不再只是一種管理的技術，而是一種哲學觀念的實踐。Bass描繪轉換型領導者的特徵具有：領袖魅力、啓示、智力上的激勵及賦予個別的關懷。⁴²

第二節 工作滿足之意涵及理論

工作滿足係一態度性、主觀性很強的概念，基本內涵為員工對於工作本身或工作所伴隨而來的一些環境、條件等因素的一種情感性反應。⁴³而此一概念與行為間有重要的關聯，雖然行為發生還會受到其他眾多因素的制約，如群體規範、外在環境等，但工作滿足仍是影響組織公民行為的重要因素。⁴⁴員工的工作滿足感高，通常更能主動配合組織目標，可獲致較佳的組織績效，所以欲創造組織的競爭優勢，實應從提升員工工作滿足感著手，才

⁴⁰ 同註 37，頁 426。

⁴¹ 同註 37，頁 427。

⁴² Bass, *op. cit.*, p. 22.

⁴³ 陳獻宗，〈工作滿意感、升遷制度和主管領導風格之間關係的研究：以台灣省自來水公司東部地區管理處士級人員為例〉，碩士論文，佛光人文社會學院管理研究所在職專班，民 94，頁 10。

⁴⁴ 黃瓊玉，〈師徒功能認知、工作滿足與組織公民行為關聯性之研究〉，碩士論文，中原大學企業管理學系，民 94，頁 13。

能使員工樂意為組織投注心力全力以赴的工作。⁴⁵

壹、工作滿足的定義

工作滿足(Job Satisfaction)亦稱為工作滿意，最早的概念源自於 1912 年科學管理之父 Taylor 的科學管理運動，開始注意工人的工作態度與感受，認為人是為錢工作的經濟人，只要給工人足夠的經濟報酬，工人即會完成指定的工作。1924 年至 1933 年 Mayo 等人於霍桑實驗中發現心理因素對工作行為的影響：人格尊重是增進生產力的主要原因之一；參與及情緒的發洩可以提高工作士氣；非正式組織普遍存在於各個組織，且對成員產生約束力。⁴⁶

1935 年 Hoppock 出版《工作滿足》一書，成為最早提出工作滿足的學者，他認為工作滿足就是員工生理及心理雙方面對工作的滿意感受，員工的需求如得到滿足，會改變其行為，也會增加生產量，因此與工作滿意相關的研究開始蓬勃發展。各學者依其研究對象、所持理論，發展工作滿足的定義及內涵，茲就各學者對工作滿足定義彙整如表 2-2。

表 2-2 工作滿足定義彙整表

研究學者	年代	領導定義
張春興	民 78	工作滿足係指個人或多數員工對所任工作感到滿意的程度。
許士軍	民 79	一工作者對於其工作所具有的感覺或情感性反應，而這種感覺是取決自特定工作環境中實際獲

⁴⁵ 田宜文，〈員工工作投入與工作滿足對組織承諾影響之研究-以高雄地區連鎖加盟體系房屋仲介人員為例〉，碩士論文，南華大學管理科學研究所，民 94，頁 28。

⁴⁶ 同註 23，頁 119-121。

		得的價值與其預期應得價值的差距。
舒緒偉	民 79	工作滿意是種態度或情意的反應，是個人對其工作或結果的主觀價值評斷。
林海清	民 83	工作滿意即工作者對工作各層面評估的一種態度表現。
石淑惠	民 86	工作滿足是一種個人很主觀的判斷與感覺，且為人與環境交互作用產生。因此，工作滿足可說是工作者主觀感覺工作本身及其工作環境加諸工作者整體的態度指標。
藍偉峰	民 92	工作滿足係組織成員對其工作環境中所有因素的主觀知覺或感受。
廖國峰 王湧水 戴坤輝	民 93	工作滿足為個人對工作經驗或與組織之間的喜好態度或愉悅的感覺狀況，包括內在滿足與外在滿足。
王啓州	民 94	工作滿足係一種對工作情境不同構面的反應或態度。

Vroom	1964	工作滿足是一個人對其在組織中扮演角色的感受或情緒性反應。
Porter & Lawer	1968	工作滿足程度係依個人實得報酬與應得的報酬之間的差距而定。
Smith, Kendall & Hulin	1969	工作滿足是一個人根據其參考架構，對工作特徵加以詮釋後所得結果。
Locke	1976	工作滿足為個人評估其工作或工作經驗所產生的愉快或正向的情感反應。
Kalleberg	1977	工作滿足係個人對工作所抱持的一般性態度，是一種單一概念，工作者能將不同工作構面的滿意與不滿意平衡，而對整個工作形成集體滿意。
Steers	1994	工作滿足乃由對工作及工作經驗評價，而產生的愉快或正面積極情緒狀態。
Bussing	1999	工作滿足乃基於渴望、需求、動機及對工作環境的感受，即工作者對其本身工作持有的一種滿足或不滿足的感受。
Bhuiyan & Menguc	2002	工作滿足為個人對其工作的內生或外生觀點有正向或負向的感覺。
Donohue & Heywood	2004	工作滿足代表員工對其工作的一種主觀性評估。

資料來源：本研究整理

綜合以上各學者對工作滿足的定義，多數學者皆認為工作滿足係一主觀感受。本研究參酌以上眾多學者的意見，認為工作滿足係個人對工作本身及其衍生環境的所有知覺反應，是一主觀性的評估，工作滿足高，表示有著正面性的情緒反應；工作滿足低，表示有著負面性的情緒反應。

有關工作滿足的定義，雖然各學者詮釋紛歧，但可概分為四

類：綜合性定義、差距性定義、參考架構說及主觀知覺型。⁴⁷

一、綜合性定義

此為工作滿足最傳統的定義，將工作滿足作一般性概念的解釋，並不涉及工作滿足的面向、形成過程及原因。如 Vroom 認為工作滿足為一個人對其在組織中扮演角色的感受或情緒性反應；Kalleberg 則視工作滿足為個人對工作所抱持的一般性態度，是一種單一概念，工作者能將不同工作構面的滿意與不滿意平衡，而對整個工作形成集體滿意。於此，工作滿足為一種單一的概念，工作者能將不同構面上獲得的滿足與不滿足平衡，而得到整體的滿足。

二、差距性定義

強調工作者的工作滿足，係因個人對特定工作環境中認為「應獲得的價值」，與其「實際獲得的價值」間的差距而定，若差距愈大，則表示滿足感愈低；反之，則滿意度愈高。如 Porter 和 Lawer 認為工作滿足程度係依個人實得報酬與應得的報酬之間的差距而定。惟依此定義，因為著重於差距感受，較忽略工作本身所帶給工作者的滿足感。

三、參考架構說

⁴⁷ 同註 10, 頁 122。

強調工作者對於工作構面的情感性反應，如 Smith, Kendall 和 Hulin 認為工作滿足係個人根據其參考架構，對工作特徵加以詮釋後所得結果，所謂工作特徵就是工作者對於工作構面的情感性反應，而工作構面則包括了工作本身、上司、同事、升遷及薪資等構面。明尼蘇達大學學者甚而提出多達 20 種構面，惟各工作構面係端視個人需求而定，當認為重要時，才會激起滿意或不滿意的情緒反應，而認為不重要的構面，自然無所謂滿意或不滿意。

48

四、主觀知覺型

此強調個人因素對於工作滿足的影響，因此，分析工作滿足時必須同時注意個人因素對於工作滿足感受的影響，而非僅侷限於組織特徵。每一工作情境是否影響工作滿足感，受到許多個人因素左右，如性別、年齡、人格特質、婚姻狀況、健康情況、家庭關係等，所以工作滿足決非一絕對現象。⁴⁹

貳、工作滿足理論

自 1940 年代後，有關工作滿足的理論相繼出現，由於各學者研究角度與強調的重點不同，後繼學者一般將工作滿足的理論歸納為二大類：⁵⁰第一類以需求滿足為主要論點，如馬斯洛(Maslow)

⁴⁸ 林建忠，〈組織承諾與工作滿意之調查研究：嘉義市警察和消防人員之比較〉，碩士論文，國立中正大學政治學研究所，民 91，頁 20。

⁴⁹ 同上註，頁 20-21。

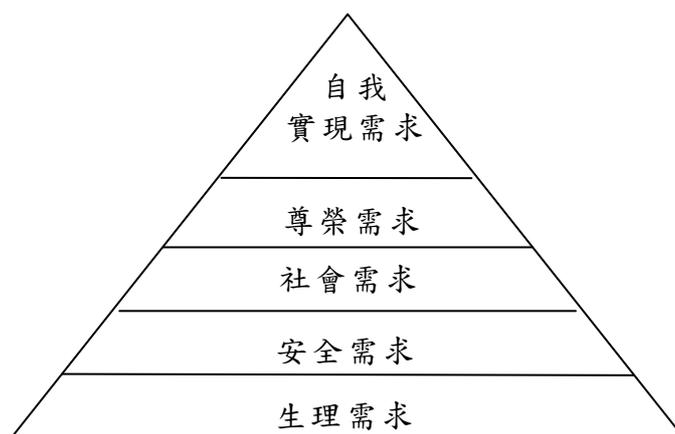
⁵⁰ 同註 19，頁 16。

的需求層次理論、赫茲伯格(Herzberg)的激勵保健二因子理論、麥克里蘭德(McClelland)的成就需求理論、阿德福(Alderfer)的生存關係成長理論；第二類以工作期望的價值與實際獲得的差距決定工作滿足，如波特(Porter)的差距理論、亞當斯(Adams)的公平理論、佛洛姆(Vroom)的期望理論。茲分述如下：

一、Maslow 的需求層次理論(Need Hierarchy Theory)

1943 年，著名心理學者 Maslow 在《心理學評論》(Psychological Review)，篇名〈人類激勵的理論〉(A Theory of Human Motivation)，指出人類的需求有五種，且需求呈現宛如階梯般，此即著名的需求層次理論，又稱為滿意累進模式(Satisfaction Aggregation Model)。⁵¹如圖 2-5 所示：

圖 2-5 Maslow 需求層次理論圖



資料來源：李茂興、李慕華與林宗鴻合譯，Robbins S.P.原著，《組織行為》。台北：揚智文化，民 83，頁 73。

⁵¹ 同註 23，頁 244。

- (一) 生理需求(Physiological Needs)：為個人的基本需求，包括食、衣、住、行、薪資等需求。
- (二) 安全需求(Safety Needs)：保障身心不受到傷害的需求，包括身體安全、經濟安全及工作保障等。
- (三) 社會需求(Social Needs)：此屬於情感的需求，如團體歸屬感、友誼交流與互動等。
- (四) 尊榮需求(Esteem Needs)：指個人自我尊重與被他人尊重的需求，如自尊心、自主權、成就感、受他人認同、重視等。
- (五) 自我實現需求(Self-actualization Needs)：屬於最高層次的需求，包括個人成長、發揮潛能及實現自我理想的需求等。

Maslow 的需求層次理論有兩大要點：人類為了滿足其需求而引發動機、動力，進而誘發其行為；需求具有高低層次，只在低層次的需求滿足後，才會產生較高層次的需求。

二、Herzberg 的激勵保健二因子理論 (Motivation-hygiene Theory)

1959 年，Herzberg 提出激勵保健二因子理論。赫茲伯格稱那些能防止不滿的因素為保健因素(Hygiene Factors)，而稱那些能帶來滿足的因素為激勵因素(Motivators)。

保健因素係指如工作場所、薪資、工作保障、人際關係等情境，屬於消極性質，如果未具備這些因素，就會產生負面的情緒

反應，對工作不滿；如果具備保健因素，僅能維持原有的工作水準，卻無益於工作績效的提升；激勵因素係指如升遷發展、成就感、自我實現等情境，屬於積極性質，如果未具備這些因素，僅產生極少的不滿足，如果具備激勵因素，則會增加工作的滿足感。意即保健因素為防止不滿的因素，而激勵因素則為能帶來滿足的因素。

三、McClelland 的成就需求理論(Needs for Achievement Theory)

1961 年，McClelland 將需求分為三種：成就需求(Needs for Achievement)、權力需求(Needs for Power)及歸屬需求(Needs for Affiliation)。⁵²

- (一) 成就需求：指完成任務或工作目標時，產生的滿足感，此即成就需求。例如想追求成功，自我成就及他人的肯定等。
- (二) 權力需求：指能掌控別人的慾望，為了這種權力需求，所以在組織中希望居於領導的位置，從而指揮支配他人。
- (三) 歸屬需求：指希望與他人維持良好的互動、良好的人際關係，能獲得接納、友誼等。歸屬需求高者，由於其重視人際互動，所以對於人際關係的重視更甚於組織任務。

四、Alderfer 的生存關係成長理論(Existence, Relatedness, and Growth Theory , ERG 理論)

⁵² 同註 19，頁 18-19。

1972年，Alderfer將Maslow的五種需求層次化約為三種需求類別：生存需求(Existence Needs)、關係需求(Relatedness Needs)及成長需求(Growth Needs)。簡稱為ERG理論。⁵³

- (一) 生存需求：指維持生存的物質及生理的慾望，如飢餓、口渴、薪資、工作環境等，相當於Maslow的生理及安全需求。
- (二) 關係需求：指與他人的互動關係，如與家人、朋友、長官、部屬間的情感性分享，相當於Maslow的社會需求。
- (三) 成長需求：指追求自我成長、成就感，實現理想、抱負等需求，相當於Maslow的尊榮、自我實現需求。

ERG理論與Maslow的需求層次理論，基本上有兩點歧異：

1. 需求層次理論具有「滿足-前進」的過程，當人們滿足了較低層次的需求，才會追求較高層次的需求；ERG理論具有「挫折-退縮」的過程，當人們追求的需求遭遇挫折時，會轉而追求較低層次的需求。
2. 需求層次理論認為只有在低層次的需求滿足後，高層次的需求才會成為激勵因素；ERG理論則認為在同一個時間內可同時存在不同的需求。

五、Porter的差距理論(Discrepancy Theory)

⁵³ 李淑貞，〈我國國稅稽徵人員工作滿足感之研究〉，碩士論文，國立成功大學企業管理學系，民88，頁11-12。

1961 年，Porter 倡導差距理論，⁵⁴該理論認為個人對於工作滿意的程度，係取決於實際所得與預期所得間的差距，若差距很小或無差距，個人會感到滿足；反之，若差距越大，則滿足或不滿足愈大。所以當實際所得愈高於預期所得時，愈感到滿足；反之，實際所得愈低於預期所得時，愈感到不滿足。

六、Adams 的公平理論(Equity Theory)

1963 年，Adams 提出公平理論，又稱為社會比較理論(Social Comparison Theory)。⁵⁵此理論係基於人是具有比較性的，所以對於工作滿足的感受是取決於自己對於工作上的投入（如時間、努力、經驗、技能、教育等）與產出（薪資、升遷、成就、地位）的對價，比較別人對於工作上的投入與產出間的對價關係。

Adams 的公平理論認為，當一個人覺得其工作結果對投入的比率，與他人的工作結果對投入的比率不相稱時，即存在著不公平；惟有兩者比率相當時，才存在著公平性。所以為了消弭不公平感，當個人感到比率過高，即工作上的成果過多，此時，會增加投入或減少成果；反之，比率過低，即工作成果過少，此時，會激發其去增加成果或減少投入。

七、Vroom 的期望理論(Expectancy Theory)

⁵⁴ Porter L. W., "A Study of Perceived Need Satisfaction in Bottom and Middle Management Jobs," *Journal of Applied Psychology*, 45, 1961, p. 1.

⁵⁵ 同註 43，頁 21。

1964年，Vroom 提出期望理論，認為激勵的動力係來自於期望、期望值與媒具的乘積總合。可以下列公式表示：⁵⁶

$$M = E \times V \times I$$

M(Motivation)激勵的作用：代表促發行爲的動力

E(Expectancy)期望：代表某一特定的努力將會獲得的報酬之主觀信念。

V(Valence) 期望值：即個人對於報酬之價值評估。

I(Instrumentality)媒具：即報酬產生的多層觸媒作用。

根據 Vroom 的期望理論公式，得知行爲的激勵決定於：有無完成任務的可能性、完成任務所得報酬及此報酬是否為其所迫切期望者。所以一個人的工作表現若能達到個人多種目標，則易成為高績效者，工作滿意度亦較高。

參、工作滿足的測量

由於工作滿足係個人主觀感受，多數研究者皆以問卷調查法為測量工具。而有關工作滿足的測量，因各學者對其定義的不同，亦各自發展出不同的操作性定義，學術界並無一致認同的工作滿足最佳構面。以下謹列舉幾項常被使用的量表：⁵⁷

一、霍伯克量表(The Hoppock Scale)

⁵⁶ 同註 23，頁 254-255。

⁵⁷ 王啓州，〈內部行銷知覺、工作滿足、組織承諾與工作績效結構關係之研究—以壽險業為例〉，碩士論文，國立中正大學繼續教育學系，民 94，頁 17-18。

1935 年，Hoppock 編製測量工作滿足的問卷，係屬於早期測量工作滿足的量表之一。問卷內容以對工作喜歡的程度、工作本身、轉換工作的念頭、與他人工作的比較等 4 個構面，來測量工作滿足感。

二、工作滿足量表(Job Satisfaction Index)

1951 年，由 Brayfield 和 Rothe 共同編製完成，用以衡量不同職業間不同的整體工作滿足感，此量表包括了 18 題有關工作滿足的五點量表，該五點量表係採用李克特及賽斯通混合式五等第量表。

三、明尼蘇達滿足問卷(Minnesota Satisfaction Questionnaire, 簡稱 MSQ)

1967 年，由 Weiss、Davis、England 和 Lofquist 等人於明尼蘇達大學編製，問卷分為長題本(Long-form)與短題本(Short-form)兩種。長題本包括 20 個分量表，每個分量表有 5 個題目，共計 100 個題目；短題本則是由長題本每個分量表中，選出相關性最高的 1 題代表該分量表，所以有 20 題，而編為 3 個分量表，用以測量內在滿足、外在滿足及一般滿足。

四、工作描述量表(Job Descriptive Index, 簡稱 JDI)

1969 年，Smith, Kendall 和 Hulin 編製此量表，將工作滿足分為 5 個構面共 72 題，包括工作本身、上司、同事等 3 個構面各 18 題，升遷及薪資等 2 個構面各 9 題。工作描述量表雖為描述工作，但其中隱含受測者對工作的評價，而由此可測出工作者的工作滿足感，採用此量表從事工作滿足的研究者甚多。⁵⁸

五、工作診斷量表(Job Diagnostic Survey)

1975 年，由 Hackman 和 Oldham 編製，量表計有 21 個題目，用以測量受測者的一般滿足、內在動機及特殊滿足。一般滿足係指對工作感到滿足的程度；內在動機為自我激勵，以有效達成工作任務的程度；特殊滿足為安全、薪資、社會、督導及成長滿足等 5 個構面的滿意程度。

事實上，並沒有一種工作滿足量表可用以測量所有的變項，所以在選擇有關工作滿足的問卷時，應著重於是否能測出研究者最感興趣的層面，以及其該測量是否具有信度及效度。⁵⁹

第三節 組織承諾之意涵及理論

人是組織中最重要資源，如何充份掌握此資源，洞察其對組織目標與價值認同，願意為組織付出心力與留任的意願，進而凝聚組織向心力，創造高績效的組織團隊。根據 Steers 的研究發

⁵⁸ 同註 16，頁 24。

⁵⁹ 同註 53，頁 17。

現，組織承諾對員工離職留任行為具有預測力，高組織承諾的員工，其工作績效較佳。⁶⁰ Morris 和 Sherman 亦提出組織承諾不僅可預測離職行為，對於員工的工作績效也具有預測性。⁶¹可知，欲創造一高績效的組織團隊，組織承諾為一重要的關鍵因素。

壹、組織承諾的定義

組織承諾的概念最源自於 White 於 1956 年發表的「組織人 (The Organization Man)」一書中，指稱「組織人，為組織工作的人，同時也隸屬於組織」。⁶²而後 Becker 也提出，組織承諾可以解釋個體與團體的行為表現。⁶³在組織理論領域中，組織承諾一直是學者關注的研究主題，因為它可以提供態度與行為連結的實證研究機會。⁶⁴

Angle 和 Perry 定義組織承諾為個人對組織關心及忠誠的程度，具有高度組織承諾者，較願意為組織奉獻心力。⁶⁵ Mowday、Porter 和 Steers 亦認為，良好的「個人和組織」連結，將對個人、組織及社會帶來正面的結果，以個人言，組織提供經濟來源、經濟保障及心理報償等，所以個人必須透過組織承諾與組織連結，個人投入愈多，愈可能得到多的報償；就組織言，高的離職率、

⁶⁰ Steers R. M., "Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment," *Administrative Science Quarterly*, 22, 1977, pp. 46-56.

⁶¹ Morris J. and J. D. Sherman, "Generalizability of an Organizational Commitment," *Academy of Management Journal*, 24, 1981, pp. 512-526.

⁶² 同註 25，頁 26。

⁶³ Becker H. S., "Note on the Concept of Commitment," *American Journal of Sociology*, 66, 1, 1960, p. 32.

⁶⁴ 蘇信旭，〈工作價值觀、組織承諾與工作滿足相關之研究—以台南縣鄉鎮市公所基層公務人員為例〉，碩士論文，中正大學企業管理研究所，民 91。

⁶⁵ Angle H. L. and J. L. Perry, "An Empiric Assessment of Organizational Effectiveness," *Administrative Science Quarterly*, 26, 1981, pp. 1-14.

員工低投入的態度，將增加組織的成本並影響效能；對社會言，則因為組織的高績效表現，增加社會經濟力。⁶⁶故此，可見組織承諾重要性之一般。

有關組織承諾的定義，因學者的研究目的及所持理論觀點，而各賦予不同的定義，茲就各學者對組織承諾定義彙整如表 2-3。

表 2-3 組織承諾定義彙整表

研究學者	年代	領導定義
丁虹	民 76	組織承諾為個人對組織認同及投入的態度傾向的相對強度，有三特徵：深信並接受組織的目標及價值；願意為組織投注高度的努力；具有強烈的慾望以維持組織成員的身份。
蔡進雄	民 82	組織成員願為組織付出更多的努力，且認同組織的目標與價值，渴望繼續留職的一種態度傾向。
柯際雲	民 84	組織承諾係組織成員認同其組織目標、價值，並願意為組織付出更多的努力及希望留在組織的態度。
林光明	民 91	組織承諾就是組織成員對於組織，具有續成為其一份子的強烈慾望，不僅深信且接受組織的目標及價值，同時願為組織的利益投注高度的努力。
陳惠芳 洪嘉徽	民 93	組織承諾係員工對組織的關係，包括員工對組織的奉獻、投入與忠誠的表現等。
王啓州	民 94	組織承諾為員工深信並且接受組織目標和價值，願為組織付出更多的心力，強烈的希望繼續成為組織一份子的意願。
林靜儀	民 94	個人對某特定組織全面性且持久性的認同及參與程度；願意繼續留任組織內付出高度努力，對組織的主要目標和價值：接受、正面評價及依附的程度。

⁶⁶ 陳美志，〈工作生活品質對組織承諾影響之研究－以關務人員為例〉，碩士論文，政治大學公共行政學系，民 89，頁 2。

Kanter	1968	組織承諾是個人對組織奉獻心力及對組織盡忠的意願，而這種持續工作意願，在於個人認為對組織投注太大，致使離開組織的代價太高，導致不願離開組織。
Sheldon	1971	組織承諾是一種將個人與組織連結成一體的態度或傾向。
Porter, Steers, Mowday & Boulian	1974	組織承諾為個人對組織認同及投入的程度，包括價值承諾：強烈信仰及接受組織的目標和價值；努力承諾：願為組織的利益付出更多努力；留職承諾：願意繼續留在組織中為組織一份子。
Wiener	1982	組織承諾是一種內化的規範力，在於使行為配合組織目標及利益。
Meyer & Allen	1991	組織承諾是一種對組織的情感性依附，一種留在組織的義務，及離開組織的成本認知。包含三個構面，情感性承諾：對組織的情感依附；持續性承諾：離開組織的成本考量；規範性承諾：留在組織是種義務。
Moon	2000	組織承諾為對特定任務產生興趣並投入的程度。
Cho & Lee	2001	組織承諾為一態度，為個人強烈認同被雇用組織的目標及價值觀，涉入於他所認知關於這些目標及價值觀的組織角色。
Bhuiyan & Menguc	2002	組織承諾為即使有轉換工作的機會，仍以強烈的意願留任組織內。

資料來源：本研究整理

綜合以上各學者對組織承諾的定義，多數學者皆認為組織承諾為員工對組織投入的程度。本研究參酌以上眾多學者的意見，認為組織承諾為一態度面向，為員工對組織的情感性、依附度、認同度及對工作所扮演角色投入的程度。

貳、組織承諾的分類

有關組織承諾的定義不一，為便於理解，有學者們將組織承諾作更進一步的分類，茲就組織承諾的分類彙整如表 2-4。

表 2-4 組織承諾分類彙整表

研究學者	年代	分類
Etzioni	1961	道德的投入(Moral involvement)：基於對組織的目標及價值內化，對權威的認同，為一正向高強度的組織承諾導向。
		計算的投入(Calculative involvement)：基於理性的交換利益及獎酬，為一較低強度的組織承諾關係。
		疏離的投入(Alienative involvement)：當剝削關係存在時，為一負向的組織承諾導向。
Kanter	1968	持續承諾(Continuance commitment)：由於個人認為對組織投注太大，致使離開組織的代價太高，導致不願離開組織。
		凝聚承諾(Cohesion commitment)：由於非正式組織的影響力，使得員工對組織產生承諾及凝聚力的效果。
		控制承諾(Control commitment)：係指組織要求成員依據組織的價值觀，重新建構個人的自我概念，因而增加了組織規範對行為的影響力。
Porter, Steers, Mowday & Boulian	1974	價值承諾(Value commitment)：強烈信仰及接受組織的目標和價值。

		<p>努力承諾(Effort commitment)：願為組織的利益付出更多努力。</p> <p>留職承諾(Retention commitment)：願意繼續留在組織中為組織一份子。</p>
Staw & Jerry	1977	<p>組織行為(Organization behavior)途徑－態度承諾：係一主動性的承諾，由於個人對組織認同，認同組織的目標及價值觀，進而願意努力工作以達成組織目標。</p> <p>社會心理學(Social psychological)途徑－行為承諾：其並非因個人對組織認同而產生的承諾，而是由於個人在組織中投入了沈入成本而與組織連結，係屬一被動不得不的承諾。</p>
Stevens, Beyer & Trice	1978	<p>規範性的承諾(Normative commitment)：個體對於某一特定行為規範的信念。一個人願意繼續留在組織，為組織付出更多的努力，並非因為他已經評估將會獲得多少利益，而是因為他認為應該這樣做，如此才符合團體規範。</p> <p>交換性的承諾(Exchange commitment)：個體以投資報酬率的觀點，衡量自己對組織的貢獻及從組織所獲得的報酬。而此種比較的行為即是一種交換的行為，當認為交換對自己有利，組織承諾會提高，反之則降低。</p>
McGee & Ford	1987	<p>情感性承諾(Affective commitment)：深信並接受組織的目標及價值，願意為組織投注高度的努力。</p> <p>持續性承諾(Continuance commitment)：員工願意繼續留任組織為組織中的一份子。</p>
Allen & Meyer	1990	<p>情感性承諾(Affective commitment)：員工在感上依附、認同並投入組織。</p> <p>持續性承諾(Continuance commitment)：其係基於成員對離開組織成本的認知，而使成員產生留任組織的承諾。通常成員會依二方面來考量持續性承諾：1. 衡量其他外在就業機會的多寡 2. 知覺離開組織，所須付出的成本或犧牲。</p>

	<p>規範性承諾(Normative commitment)：個人認為有繼續留在組織中的義務。強調維持對組織的忠誠，是發展社會化經驗的結果，或經由從組織所獲得的利益，在組織成員心中產生報答組織的信念。</p>
--	--

資料來源：本研究整理

本研究係採用 Porter, Steers, Mowday 和 Boulian 對組織承諾的分類，以價值承諾、努力承諾及留職承諾為組織承諾 3 個子構面，即相信並接受組織的目標及價值；願意為組織投注高度的努力及希望持續成為組織中一份子的意願程度。

參、組織承諾理論

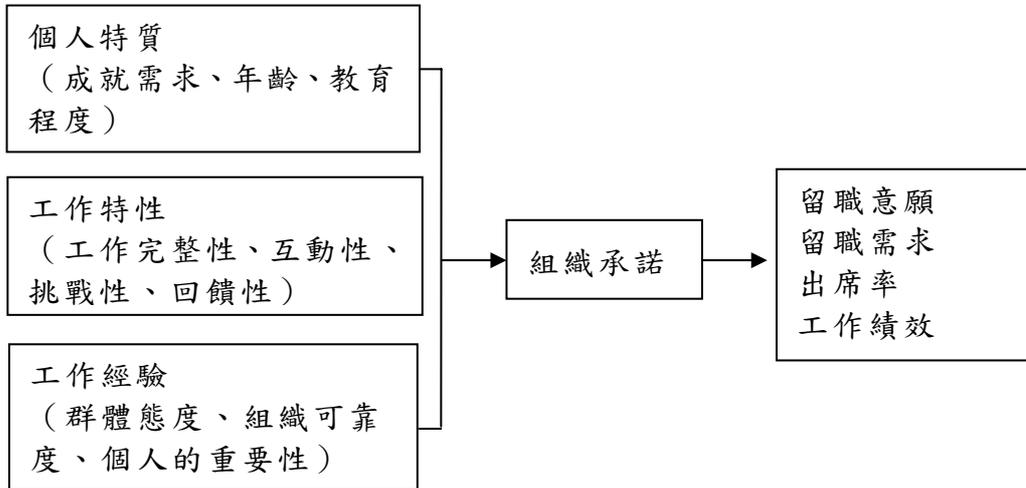
組織承諾的理論模式，依不同學者的觀點而分為幾類不同的模式類型。茲就學者最常提出理論模式，略述如下：

一、Steers 的組織承諾前因後果模式

1977 年，Steers 以 382 位醫院的員工及 119 位科學及工程師為研究對象，發現員工對組織承諾受許多因素影響，因而提出組織承諾前因後果模式，前因變項包含了個人特質、工作特性及工作經驗等三部份；後果變項則包括了留職意願、留職需求、出席率及工作績效等。⁶⁷

⁶⁷ Steers, op. cit., pp. 46-47.

圖 2-6 Steers 前因後果模式圖



資料來源：Steers R. M., “Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment,” *Administrative Science Quarterly*, 22, 1977, p. 47.

Steers 的組織承諾前因後果模式，即認為組織承諾受到個人特質、工作特性及工作經驗所影響，進而影響到員工對組織的留職意願、留職需求、出席率及工作績效。

二、Morris 和 Sherman 的組織承諾多元預測模式

Morris 和 Sherman 認為有關組織承諾的多元分析研究甚為缺乏，於是 1981 年，提出組織承諾多元預測模式。其將影響組織承諾的因素歸納為三類：個人特徵、角色相關因素及工作經驗。⁶⁸

Morris 和 Sherman 所建立的組織承諾多元預測模式，其中個人特徵係指年齡、教育程度及工作勝任感；角色相關因素即包含角色衝突及角色模糊；工作經驗則以領導者的領導風格：倡導、

⁶⁸ Morris and Sherman, op. cit., pp. 512-526.

關懷為其內涵。

三、Mowday, Porter 和 Steers 的前因後果模式

1982 年，Mowday 等人應用 Steers 的前因後果模式，更具體發展出組織承諾的前因後果模式，提出影響組織承諾的四個前因變項：個人特徵、角色特徵、組織特徵及工作經驗；組織承諾的五個可能的後果變項：工作績效、年資、缺勤、怠工及離職。⁶⁹

Mowday 等人提出的影響組織承諾四個前因變項，個人特徵包含年齡、年資、教育水準、性別、種族和人格特質；角色特徵包含工作範圍、挑戰性、角色衝突和角色混淆；組織特徵包括組織規範、工會介入、控制幅度、正式化、分權程度及決策參與程度；工作經驗則包括組織的可依賴性、個人知覺受重視的程度及群體的規範。

Mowday 等人的前因後果模式雖與 Steers 提出的模式理論相類似，但卻更為周延。

四、Mathieu 和 Zajac 的組織承諾模式

1990 年，Mathieu 和 Zajac 經彙整許多有關組織承諾的實證研究，歸納出影響組織承諾的 26 項前因、8 項後果與 14 項相關變項的理論架構。

Mathieu 和 Zajac 的研究指出，組織承諾如為後果變項，則與個人特質、角色狀態、工作特性及群體領導關係相連結；若為

⁶⁹ 同註 25，頁 32。

前因變項，則可應用於預測工作績效；至於組織承諾的相關變項則包括激勵和工作滿足等。⁷⁰

第四節 領導風格、工作滿足及組織承諾 之間互動關係之研究

本節係針對領導風格、工作滿足及組織承諾三構面，經彙集各相關實證研究，以為各構面間相互關係之探討。

壹、領導風格及工作滿足互動關係之研究

李文娟以個案公司 170 位員工為研究對象，經實證發現，體恤型領導與整體工作滿意度、薪資滿意度、升遷機會滿意度、與上司關係滿意度、與同事關係滿意度均呈顯著正相關，但與工作本身的滿意度則無顯著相關；體制型領導與工作本身的滿意度呈顯著正相關，與其他工作滿意度的構面則無顯著相關。顯見當員工感受到領導者的關懷態度時，則員工對於整體工作、薪資、升遷、與上司關係及同事關係的滿意度均較高；若領導型態是採工作取向的態度，則員工對於工作內容的工作滿意度則較高。⁷¹

李淑貞以財政部所屬五區國稅局的稅務稽徵人員為調查對象，經實證發現，高體制、高體諒型領導與升遷滿足、上司滿足、

⁷⁰ Mathieu J. E. and D. M. Zajac, "A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment," *Administrative Science Quarterly*, 108, 2, 1990, p. 271.

⁷¹ 李文娟，〈領導型態、工作滿意度與工作績效相關之個案實證研究〉，碩士論文，中央大學人力資源管理研究所，民 87，頁 42。

工作滿足及整體滿足呈現顯著正相關；低體制、高體諒型領導與工作伙伴滿足呈顯著正相關；但薪資滿足構面則不因領導型態而受到影響。⁷²

方俊儒以國內前五大會計師事務所的審計人員為研究對象，經實證發現，高定規及高關懷的領導型態，員工有最高的工作滿足。定規及關懷的領導型態皆會提高工作的內、外在滿足，領導行為是會正面影響到工作滿足，且以內在滿足所受影響較大。⁷³

郭明德以地方政府人事人員為研究對象，經實證發現，高體諒、高體制領導型態，人事人員對工作本身的滿足、陞遷滿足、上司滿足、工作伙伴滿足及整體滿足程度均較高；而薪資福利滿足則不因不同領導型態而有所差異。⁷⁴

陳獻宗以台灣省自來水公司東部地區管理處士級人員為研究對象，經實證發現，員工認為主管的領導風格愈民主，其工作滿意度就愈高；員工認為主管的領導風格愈威權，其工作滿意度就愈低；員工對於主管放任式領導風格的感知，與工作滿意度間並無相關。⁷⁵

廖國鋒、王湧水及戴坤輝以便利抽樣方式，針對包括中科院、三軍總醫院、兵整中心、聯勤 205 廠、南山人壽、漢神百貨、親民技術學院等國防及民間事業組織計 18 家進行問卷調查，經實證發現，轉換型領導及交易型領導對工作滿足均具有解釋能力。⁷⁶梁

⁷² 同註 53，頁 95。

⁷³ 方俊儒，〈領導行為、工作特性與工作滿足關係之探討-以我國大型會計師事務所為例〉，碩士論文，中山大學人力資源管理研究所，民 89，頁 88。

⁷⁴ 同註 19，頁 93-95。

⁷⁵ 同註 43，頁 128。

⁷⁶ 同註 13，頁 10。

榮輝與陳建壕以國內不同產業別的員工為研究對象，經實證亦發現，領導型態不論採轉換型或交易型領導，與工作滿足（整體滿足、內在滿足與外在滿足）皆呈現顯著相關，而領導者採取轉換型領導又比交易型領導更使員工工作滿意度高。⁷⁷

Lok 和 Crawford 以在香港及雪梨取得工商管理碩士的管理者為研究對象，經實證發現，領導者採關懷領導型態，顯著正向影響員工的工作滿足感；若領導者採定規領導型態，則顯著負向影響員工的工作滿足感。⁷⁸

綜觀上述各學者的研究得知，雖不同學者基於本身研究目的，而採不同構面的領導型態、不同面向的工作滿足感，但大致而言，於關懷型領導、民主式領導及轉換型領導型態，基本上員工有較高的工作滿足感。

貳、領導風格及組織承諾互動關係之研究

張振山以雲林縣政府地政機關員工為研究對象，經實證發現，地政人員對領導風格之體制型、體恤型領導的感受程度愈高，則對組織承諾及其努力、價值、留職承諾度亦愈正向。即領導者不論以體制型亦或體恤型的領導方式，對地政人員的組織承諾都是正面效果；研究亦發現，當採高體制、高體恤領導，組織承諾的程度愈呈正向高切的效果。⁷⁹

⁷⁷ 同註 9，頁 136。

⁷⁸ Lok P. and J. Crawford, "The Effort of Organizational Culture and Leadership Style on Job Satisfaction and Organizational Commitment: A Cross-National Comparison," *The Journal of Managerial Development*, 23, 4, 2004, p. 321.

⁷⁹ 同註 16，頁 187-188。

陳吳政以嘉南地區銀行員工為研究對象，經實證發現，銀行主管愈重視關懷領導與體制領導，則員工對組織的價值承諾度就愈高，有顯著正相關存在，其中關懷領導對價值承諾預測力較高，但留職承諾則與領導型態無顯著關係存在。⁸⁰

藍偉峰以技職院校教師為研究對象，經實證發現，無論領導是體制或體恤任一型態，對離職傾向均有顯著負向效果。換言之，體恤領導風格愈多，對於員工愈有減少離職傾向念頭的效果，體制領導風格愈多亦然，比較兩構面領導風格，體恤領導風格較體制領導風格更有減少員工離職傾向的效果。另研究亦發現，若領導風格行為已有體恤，則增加體制，也就是採恩威並施，可降低離職傾向；但若缺乏體恤行為，單就只有體制行為，即低體恤高體制領導，則會產生最大的離職傾向。⁸¹

廖國鋒、王湧水及戴坤輝以便利抽樣方式，針對包括中科院、三軍總醫院、兵整中心、聯勤 205 廠、南山人壽、漢神百貨、親民技術學院等國防及民間事業組織計 18 家進行問卷調查，經實證發現，轉換型領導及交易型領導對組織承諾均具有解釋能力，而轉換型領導對組織承諾則比交易型領導對組織承諾的影響較為明顯，其可能在於交易型領導無法充分獲得部屬情感上的認同與承諾。⁸²

蔡進雄以國內 130 所公立國民中學教師為研究對象，經實證發現國中校長領導行為（關懷、倡導）與教師組織承諾各層面（努

⁸⁰ 同註 17，頁 81。

⁸¹ 同註 18，頁 93-94。

⁸² 同註 13，頁 10-13。

力意願、組織認同、留職傾向)及整體組織承諾均具有顯著正相關，且教師知覺校長的領導方式為高關懷高倡導時，其教師會感受到較高的組織承諾；教師知覺校長的領導方式為低關懷低倡導時，其教師會感受到較低的組織承諾。⁸³

Agarwal, DeCarlo 和 Vyas 以美國與印度的銷售人員為研究對象，美國獲得 184 個有效樣本、印度獲得 181 個有效樣本，經實證發現，關懷領導風格與組織承諾呈顯著正相關；定規領導風格與組織承諾並未顯著相關。⁸⁴Lok 和 Crawford 以在香港及雪梨取得工商管理碩士的管理者為研究對象，經實證亦發現，領導者採關懷領導型態，顯著正向影響組織承諾；定規領導風格則未顯著影響組織承諾。⁸⁵

綜觀上述各學者的研究得知，雖不同學者基於本身研究目的，而採不同構面的領導型態、不同層面的組織承諾，但大致而言，於關懷型領導及轉換型領導型態，基本上員工有較高的組織承諾度。

參、工作滿足及組織承諾互動關係之研究

王啓州以國內 28 家壽險公司的業務人員為研究對象，經實證發現，工作滿足與組織承諾之間存在顯著正向關聯性，顯示壽險業務人員工作滿足的程度，對於其組織承諾有正面的影響。此與

⁸³ 蔡進雄，〈國民中學校長領導方式與教師組織承諾關係之研究〉，碩士論文，國立台灣師範大學教育研究所，民 82，頁 138-139。

⁸⁴ Agarwal S., T. E. DeCarlo and S. B. Vyas, "Leadership Behavior and Organizational Commitment: A Comparative Study of American and Indian Sales Persons," *Journal of International Business Studies*, 30, 4, 1999, p. 727.

⁸⁵ Lok and Crawford, op. cit., p.321.

Marsh 和 Mannari 指出，日本員工對公司表示高度的終身承諾，主要由工作滿足、團結力及地位等原因而來的研究主張相符。⁸⁶

陳志忠、藍偉峰及張淑昭以技職院校教師為研究對象，經實證發現，工作滿足與離職傾向在各構面上均呈現負相關，且顯著性均極高，其中影響最大也最顯著的是薪資滿足、行政與進修滿足，可能是在高失業率的環境中，對於薪資及行政與進修的工作滿足，促使教師們較不致產生離職傾向的念頭；而上司滿足及工作本身滿足也與組織承諾顯著相關。即對於工作本身滿足、上司滿足、行政與進修、薪資等各構面工作滿足程度越高，越不致有離職傾向念頭。⁸⁷

黃先鋒、廖敏齡及周澤民以台灣電力公司行政人員為研究對象，經實證發現，工作滿足對組織承諾有顯著的解釋能力，且外在滿足對留職承諾、價值承諾及努力承諾均為顯著正向影響，所以若能滿足行政人員發揮才能，從工作中得到成就感、人際關係及升遷機會，則行政人員對組織的認同感亦隨之增加。⁸⁸

田宜文以高雄地區連鎖加盟體系房屋仲介人員為研究對象，經實證發現，工作滿足與組織承諾變項間達顯著正相關，房屋仲介人員外在滿足、一般滿足及內在滿足的知覺程度愈高，其對於組織承諾的留職承諾、努力承諾及認同承諾亦愈高。⁸⁹

林靜儀以南部地區企業之員工為研究對象，經實證發現，工作滿足愈高，員工對組織的情感性承諾愈高，因員工的工作滿足

⁸⁶ 同註 57，頁 84-87。

⁸⁷ 同註 15，頁 90-91。

⁸⁸ 黃先鋒、廖敏齡與周澤民，〈工作輪調、工作滿足與組織承諾相關性之實證研究〉，《人力資源管理學報》，第 5 卷，第 4 期，民 94，頁 121-122。

⁸⁹ 同註 45，頁 80-82。

提升，會認為組織對其助益良多，而在情感上更加依附於組織。而員工在同事以及主管因素愈能獲得滿足，則員工對組織的情感性承諾也愈高，達顯著正相關，其中又以對同事的滿足對情感性承諾預測力較高。⁹⁰

Morrison 以 303 位總經銷商員工為研究對象，經實證發現，工作滿足與組織承諾有顯著正相關，即員工有較高的工作滿意度，其組織承諾度亦較高；⁹¹Lok 和 Crawford 以 251 位護士為研究對象，經實證亦支持此一論點，即工作滿足與組織承諾有顯著正相關。⁹²

綜觀上述各學者的研究得知，雖不同學者基於本身研究目的，而採不同面向的工作滿足、不同層面的組織承諾，但大致而言，基本上員工工作滿足程度愈高，其亦具有較高的組織承諾。

⁹⁰ 同註 25，頁 72-76。

⁹¹ Morrison K. A., "How Franchise Job Satisfaction and Personality Affects Performance, Organizational Commitment, Franchise Relations and Intention to Remain," *Journal of Small Business Management*, 35, 3, 1997, p. 39.

⁹² Lok P. and J. Crawford, "Antecedents of Organizational Commitment and the Mediating Role of Job Satisfaction," *Journal of Managerial Psychology*, 16, 7/8, 2001, p 594.

第三章 研究設計

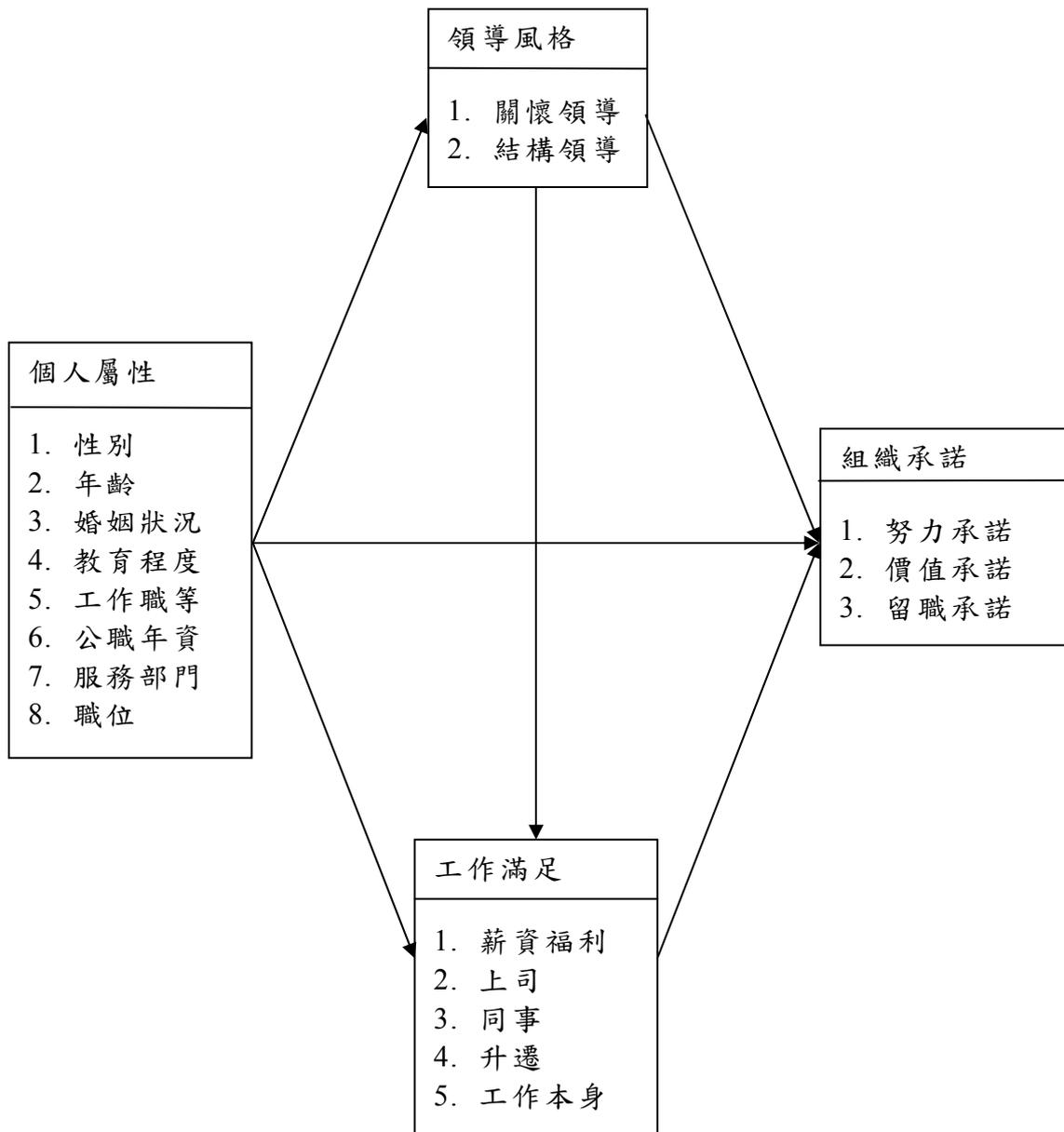
本章乃根據前述章節研究動機及目的、文獻檢閱回顧，建構本文研究架構、研究變項，進而提出研究假設及發展問卷，並以研究母體為前測問卷施測對象，經回收問卷，以統計分析檢驗，確立研究架構及其各構面，並修正前測問卷以發展正式問卷，另亦於本章說明實證資料分析方法。

第一節 研究架構與變項

壹、研究架構

本研究架構根據研究動機、研究目的及經由文獻檢閱而建立。於前章文獻探討發現，領導風格與工作滿足及組織承諾間存有密切關係，故以領導風格為自變項，而工作滿足為依變項；領導風格、工作滿足為自變項，而組織承諾為依變項，進而探討其間關聯性；另以個人屬性變項為自變項，而領導風格、工作滿足及組織承諾為依變項，探討其間是否有差異性存在。本文研究架構如圖 3-1 所示：

圖 3-1 概念架構示意圖



→
代表影響方向

資料來源：本研究自繪

貳、研究變項

本研究共有四個主要變項，分別為個人屬性、領導風格、工作滿足及組織承諾。茲就其各子構面及操作型定義分述如下：

一、個人屬性

- (一) 性別：男性或女性。
- (二) 年齡：指目前的年齡，包括 35 歲以下、36-45 歲、46-55 歲或 56 歲以上。
- (三) 婚姻狀況：未婚或已婚。
- (四) 教育程度：指目前所獲最高學歷，包括高中職（含以下）、專科、大學或碩士（含以上）。
- (五) 工作職等：委任、薦任或簡任。
- (六) 公職年資：擔任公務人員年資，包括 5 年以下、6-10 年、11-15 年、16-20 年或 21 年以上。
- (七) 服務部門：業務部門或幕僚部門。
- (八) 職位：主管或非主管。

二、領導風格

領導風格係指直屬主管對下屬的領導方式，本研究所稱的領

導風格為員工所知覺到的直屬長官領導行為模式。本研究係採用俄亥俄州立大學於 1945 年發展的雙構面領導理論，將領導風格以關懷及結構等 2 個子構面予以探討。

- (一) 關懷領導：採用雙向的領導方式，注重友誼，尊重部屬的意見，注意同仁的福利、利益，與部屬建立愉悅的關係，此為人際導向或員工導向的領導風格。
- (二) 結構領導：建立明確的工作程序，要求下屬遵守權責關係，重視工作業務推展，此為工作導向或任務導向的領導風格。

三、工作滿足

工作滿足係指員工對於工作所具有的知覺或情感性的反應，即員工對其工作情境的主觀反應。本研究參採 Smith、Kendall 和 Hulin 的參考架構觀點，將工作滿足分為薪資福利、上司、同事、升遷及工作本身等 5 個子構面。

- (一) 薪資福利：指員工對其工作待遇所知覺到的滿足程度，如薪資報酬、福利等。
- (二) 上司：指員工對其上司所知覺到的滿足程度，如與上司的相處、上司的領導方式與能力等。
- (三) 同事：指員工對其與同事互動所知覺到的滿足程度，如同事相處、彼此合作及友誼等。
- (四) 升遷：指員工對其工作升遷所知覺到的滿足程度，如升遷制度、升遷機會等。
- (五) 工作本身：指員工對其工作職務本身所知覺到的滿足程度，如工作環境、成就感、工作穩定性等。

四、組織承諾

組織承諾為個人認同於組織，願意致力於組織目標的達成，並持續成為組織一份子的意願，其為一種態度傾向。本研究參採 Porter 等人對組織承諾的定義，將組織承諾分為努力承諾、價值承諾及留職承諾等 3 個子構面。

- (一) 努力承諾：願意為組織投注高度的努力，如加強自我技能、額外的努力等。
- (二) 價值承諾：相信並接受組織的目標及價值，如對組織的認同感、榮耀感等。
- (三) 留職承諾：希望持續成為組織的一份子，如關心機關的未來發展等。

第二節 研究假設

本研究根據研究目的與問題、文獻探討及研究架構，提出尚待本研究驗證之假設。

假設一：個人屬性變項對領導風格感知無顯著差異情形存在。

1-1：不同性別對領導風格感知無顯著差異情形存在。

1-2：不同年齡對領導風格感知無顯著差異情形存在。

1-3：不同婚姻狀況對領導風格感知無顯著差異情形存在。

1-4：不同教育程度對領導風格感知無顯著差異情形存在。

1-5：不同工作職等對領導風格感知無顯著差異情形存在。

1-6：不同公職年資對領導風格感知無顯著差異情形存在。

1-7：不同服務部門對領導風格感知無顯著差異情形存在。

1-8：不同職位對領導風格感知無顯著差異情形存在。

假設二：個人屬性變項對工作滿足感知無顯著差異情形存在。

2-1：不同性別對工作滿足感知無顯著差異情形存在。

2-2：不同年齡對工作滿足感知無顯著差異情形存在。

2-3：不同婚姻狀況對工作滿足感知無顯著差異情形存在。

2-4：不同教育程度對工作滿足感知無顯著差異情形存在。

2-5：不同工作職等對工作滿足感知無顯著差異情形存在。

2-6：不同公職年資對工作滿足感知無顯著差異情形存在。

2-7：不同服務部門對工作滿足感知無顯著差異情形存在。

2-8：不同職位對工作滿足感知無顯著差異情形存在。

假設三：個人屬性變項對組織承諾無顯著差異情形存在。

3-1：不同性別對組織承諾無顯著差異情形存在。

3-2：不同年齡對組織承諾無顯著差異情形存在。

3-3：不同婚姻狀況對組織承諾無顯著差異情形存在。

3-4：不同教育程度對組織承諾無顯著差異情形存在。

3-5：不同工作職等對組織承諾無顯著差異情形存在。

3-6：不同公職年資對組織承諾無顯著差異情形存在。

3-7：不同服務部門對組織承諾無顯著差異情形存在。

3-8：不同職位對組織承諾無顯著差異情形存在。

假設四：領導風格各子構面與工作滿足間無顯著關聯性存在。

4-1：關懷領導風格與工作滿足間無顯著關聯性存在。

4-2：結構領導風格與工作滿足間無顯著關聯性存在。

假設五：領導風格各子構面與組織承諾間無顯著關聯性存在。

5-1：關懷領導風格與組織承諾間無顯著關聯性存在。

5-2：結構領導風格與組織承諾間無顯著關聯性存在。

假設六：工作滿足各子構面與組織承諾間無顯著關聯性存在。

6-1：薪資福利滿足與組織承諾間無顯著關聯性存在。

6-2：上司滿足與組織承諾間無顯著關聯性存在。

6-3：同事滿足與組織承諾間無顯著關聯性存在。

6-4：升遷滿足與組織承諾間無顯著關聯性存在。

6-5：工作本身滿足與組織承諾間無顯著關聯性存在。

第三節 問卷建構與前測分析

壹、問卷建構

一、領導風格量表

本研究採俄亥俄州立大學於 1945 年發展的雙構面領導理論，將領導風格分為關懷領導及結構領導等 2 個子構面，在前測問卷的設計上，除自我發展外，主要係參考方俊儒、李文娟、李淑貞、郭明德、蔡進雄、蘇政夙等人的問卷，再加以修正而成。

本量表採用李克特(Likert)五點量表，為利統計分析，將問卷所得資料從順序資料轉換為等距資料，受訪者在問卷答項中勾選「非常同意」以 5 分計、「同意」以 4 分計、「無意見」以 3 分計、「不同意」以 2 分計、「非常不同意」以 1 分計。

二、工作滿足量表

本研究參採 Smith、Kendall 和 Hulin 的參考架構觀點，將工作滿足分為薪資福利、上司、同事、升遷及工作本身等 5 個子構面，在前測問卷的設計上，除自我發展外，主要係參考何憶雯、蘇信旭、陳獻宗、藍偉峰、莊閔越與詹裕盛等人的問卷，再加以修正而成。

本量表採用李克特(Likert)五點量表，為利統計分析，將問卷所得資料從順序資料轉換為等距資料，受訪者在問卷答項中勾選「非常同意」以 5 分計、「同意」以 4 分計、「無意見」以 3 分計、「不同意」以 2 分計、「非常不同意」以 1 分計；反向題（第 26、41 題）則依序分別給予 1、2、3、4、5 分。

三、組織承諾量表

本研究參採 Porter 等人對組織承諾的定義，將組織承諾分為價值承諾、努力承諾及留職承諾等 3 個子構面，在前測問卷的設計上，除自我發展外，主要係參考田宜文、王啓州、馮麗珍、陳美志、張振山等人的問卷，再加以修正而成。

本量表採用李克特(Likert)五點量表，為利統計分析，將問卷所得資料從順序資料轉換為等距資料，受訪者在問卷答項中勾選「非常同意」以 5 分計、「同意」以 4 分計、「無意見」以 3 分計、「不同意」以 2 分計、「非常不同意」以 1 分計；反向題（第 62、

63 題) 則依序分別給予 1、2、3、4、5 分。

貳、前測分析

一、施測對象

因本研究之對象為經濟部所屬加工出口區管理處公職人員，基於預試對象的性質應與將來正式問卷要抽取的對象性質相同。因此，選擇以加工出口區管理處中港分處及台中分處公職人員為前測對象，共計發出問卷 55 份，回收 49 份。

二、項目分析

此為測驗發展最根本的一項工作，其目的即在針對預試題目進行適切性的評估。⁹³ 項目分析以求出每一題項的「決斷值」(critical ratio; 簡稱 CR 值)，其求法為將所有受試者在預試量表的得分總和依高低排列，本研究分析以得分前 27% 為高分組，得分後 27% 為低分組，求出高低二組受試者在每題得分平均數差異的顯著性考驗，如果題項之 CR 值達顯著水準 ($\alpha < .05$)，即表示該題項能鑑別不同受試者的反應程度，此為題項是否刪除首應考量的判斷準則。⁹⁴

本研究針對領導風格、工作滿足及組織承諾三量表分別進行

⁹³ 邱皓政，《量化研究與統計分析：SPSS 中文視窗版資料》。台北：五南，民 91，頁 14-2。

⁹⁴ 吳明隆，《SPSS 統計應用學習實務：問卷分析與應用統計》。台北：知城數位科技，民 95，頁 1-24。

項目分析，結果如表 3-1 所示：

表 3-1 項目分析結果表

領導風格		工作滿足		組織承諾	
題 項	顯著性	題 項	顯著性	題 項	顯著性
題項 1	.000***	題項 23	.000***	題項 50	.000***
題項 2	.000***	題項 24	.000***	題項 51	.001***
題項 3	.000***	題項 25	.000***	題項 52	.001***
題項 4	.000***	題項 26	.093	題項 53	.002**
題項 5	.000***	題項 27	.000***	題項 54	.000***
題項 6	.000***	題項 28	.001***	題項 55	.000***
題項 7	.842	題項 29	.000***	題項 56	.000***
題項 8	.000***	題項 30	.001***	題項 57	.000***
題項 9	.000***	題項 31	.001***	題項 58	.000***
題項 10	.001***	題項 32	.000***	題項 59	.000***
題項 11	.001***	題項 33	.000***	題項 60	.000***
題項 12	.001***	題項 34	.001***	題項 61	.000***
題項 13	.449	題項 35	.000***	題項 62	.009**
題項 14	.000***	題項 36	.000***	題項 63	.062
題項 15	.002**	題項 37	.005**	題項 64	.000***
題項 16	.126	題項 38	.000***	題項 65	.000***
題項 17	.000***	題項 39	.000***		
題項 18	.001***	題項 40	.003**		
題項 19	.003**	題項 41	.657		
題項 20	.000***	題項 42	.036*		
題項 21	.002**	題項 43	.000***		
題項 22	.002**	題項 44	.000***		

		題項 45	.016*		
		題項 46	.002**		
		題項 47	.000***		
		題項 48	.000***		
		題項 49	.000***		

註：*P<.05；**P<.01；***P<.001

資料來源：本研究整理

由表 3-1 項目分析數據顯示，t 檢定未達.05 顯著水準者，計有領導風格量表的題項 7 (p=.842)、13 (p=.449)、16 (p=.126)；工作滿足量表的題項 26 (p=.093)、41 (p=.657)；組織承諾量表的題項 63 (p=.062)。由於題項第 7、13、16、26、41 及 63 題無法明顯鑑別高低分者，故刪除之。

三、效度分析

效度(Validity)即測量的正確性，指測驗或量表所能正確測得所欲測量的特質或功能的程度。效度的分類包括測量工具在外顯形式上有效程度的表面效度(Face Validity)、從測量的內容與範圍來著手的內容效度(Content Validity)、從外在標準契合程度的評估模式所發展出的效標關聯效度(Criterion-Related Validity)，以及強調概念意涵釐清的建構效度(Construct Validity)。⁹⁵建構效度由於有理論的邏輯分析為基礎，又根據實際所得的資料來檢驗理論的正確性，因此是一種相當嚴謹的效度考驗方法，⁹⁶本研究即採用建構效度分析。

⁹⁵ 同註 93，頁 3-14。

⁹⁶ 同註 94，頁 3-3。

項目分析完後，為考驗量表的建構效度，應進行因素分析，因素分析的目的即在找出量表潛在的結構，減少題項的數目。本研究於決定因素萃取的方法，採「主成份分析法」(Principal Factor Analysis；PFA)以估計因素負荷量，萃取特徵值(Eigenvalue)大於 1 的因素；為使因素負荷量易於解釋，輔以假設各因素間沒有相關的直交轉軸法(Orthogonal Rotations)之最大變異法(Varimax)加以轉軸，透過轉軸以決定因素數目，選取較少因素層面，以獲得較大的解釋量。

由於因素分析的基礎是變項之間的相關，因此於進行因素分析時，必須加以球形考驗(Bartlett's test of sphericity)及取樣適切性量數(KMO；Kaiser-Meyer-Olkin measure of sampling adequacy)以檢測是否足以作為因素分析抽取因素之用。球形考驗在於檢驗是否變項間相關係數不同且大於 0，顯著球形考驗表示相關係數足以作為因素分析抽取因素之用；取樣適切性量數代表與變項間有關的所有相關係數與淨相關係數的比較值，該係數越大，表示相關情形良好，Kaiser 即指出，KMO 值大於 0.9 以上，表示有極佳的因素分析適合性，0.8 以上良好，0.7 以上中度，0.6 以上平庸，0.5 以上可悲，0.5 以下則為非常不適合進行因素分析⁹⁷。

以下分就領導風格、工作滿足及組織承諾三量表之因素分析結果敘述如下：

(一) 領導風格量表

⁹⁷ 同註 93，頁 15-7。

因素分析結果其 KMO 值達.881，球形檢定顯著性.000，顯示適宜進行因素分析，經保留特徵值大於 1 的因素 3 個，相關統計結果彙整如表 3-2，依據三個因素所包含的題項內容，分別命名第一個因素為關懷領導、第二個因素為結構領導、第三個因素為績效領導。

表 3-2 領導風格量表因素分析結果表

因素命名	題項	因素負荷量	特徵值	解釋變異量%	累積解釋變異量%
關懷領導	4	.826	5.891	31.008	31.008
	22	.813			
	8	.805			
	10	.782			
	20	.702			
	2	.686			
	6	.680			
	14	.674			
	12	.509			
結構領導	1	.805	3.979	20.941	51.949
	3	.699			
	11	.672			
	9	.667			
	5	.635			
	17	.564			
績效領導	21	.829	3.465	18.237	70.186
	15	.806			
	18	.740			
	19	.707			

資料來源：本研究整理

(二) 工作滿足量表

因素分析結果其 KMO 值達.775，球形檢定顯著性.000，顯示適宜進行因素分析，經保留特徵值大於 1 的因素 5 個，相關統計結果彙整如表 3-3，依據五個因素所包含的題項內容，分別命名第一個因素為同仁滿足、第二個因素為工作本身滿足、第三個因素為升遷滿足、第四個因素為上司滿足、第五個因素為薪資福利滿足。

表 3-3 工作滿足量表因素分析結果表

因素命名	題項	因素負荷量	特徵值	解釋變異量%	累積解釋變異量%
同仁滿足	34	.874	4.291	17.164	17.164
	33	.845			
	37	.784			
	36	.759			
	35	.666			
工作本身滿足	46	.915	4.280	17.119	34.283
	47	.884			
	45	.786			
	49	.702			
	48	.577			
	44	.512			
升遷滿足	40	.882	3.916	15.664	49.947
	38	.879			
	39	.806			
	42	.783			
	43	.548			
上司滿足	30	.879	3.444	13.777	63.724
	28	.844			
	31	.787			
	29	.675			
	32	.667			
薪資福利	24	.873	3.229	12.917	76.641
	23	.825			

滿 足	25	.705			
	27	.637			

資料來源：本研究整理

(三) 組織承諾量表

1. 第一次因素分析

因素分析結果其 KMO 值達.860，球形檢定顯著性.000，顯示適宜進行因素分析。經分析結果，特徵值大於 1 的因素共有 3 個，惟第三個因素涵蓋的題項僅第 62 題，題項太少，故刪除之；題項第 56 題，於第一因素、第二因素之負荷量分別為.623、.632；另題項第 65 題，於第一因素、第二因素之負荷量分別為.467、.499，由該二題項於兩個因素中的負荷量都非常接近，亦刪除之。因此將第 62、56 及 65 題項刪除後，再進行第二次因素分析。

2. 第二次因素分析

因素分析結果其 KMO 值亦達.850，球形檢定顯著性.000，表示適宜進行因素分析，經保留特徵值大於 1 的因素 2 個，相關統計結果彙整如表 3-3，依據二個因素所包含的題項內容，分別命名第一個因素為價值及留職承諾、第二個因素為努力承諾。

表 3-4 組織承諾量表因素分析結果表

因素命名	題項	因素負荷量	特徵值	解釋變異量%	累積解釋變異量%
價值及留職承諾	59	.866	4.287	35.728	35.728
	61	.796			
	64	.783			
	58	.770			
	57	.733			
	60	.727			
	55	.625			
努力承諾	53	.894	4.083	34.029	69.757
	51	.875			
	52	.813			
	54	.783			
	50	.737			

資料來源：本研究整理

四、信度分析

因素分析完後，為進一步了解問卷的可靠性與穩定性，要繼續進行信度考驗分析，在李克特態度量表法中常用的信度考驗方法為「Cronbach's α 」係數及「折半信度」(Split-half reliability)。本研究採用 Cronbach's α 來檢驗本問卷之信度，而一份信度係數佳的量表或問卷，其總量表的信度係數最好在.80 以上，如果在.70 至.80 間，還算是可以接受的範圍；如果是分量表，其信度係數最好在.70 以上，.60 至.70 間還可接受。⁹⁸

本研究分別針對領導風格、工作滿足及組織承諾三量表及其各子構面進行 Cronbach's α 信度分析，結果如表 3-5 所示：

⁹⁸ 同註 94，頁 5-5。

表 3-5 信度分析結果表

量 表	因 素	Cronbach's α		
領導風格 量 表	關懷領導	0.9348	0.9492	0.9652
	結構領導	0.8860		
	績效領導	0.8547		
工作滿足 量 表	同仁滿足	0.9182	0.9359	
	工作本身滿足	0.9287		
	升遷滿足	0.8923		
	上司滿足	0.8813		
	薪資福利滿足	0.8546		
組織承諾 量 表	價值及留職 承諾	0.9054	0.9119	
	努力承諾	0.8922		

資料來源：本研究整理

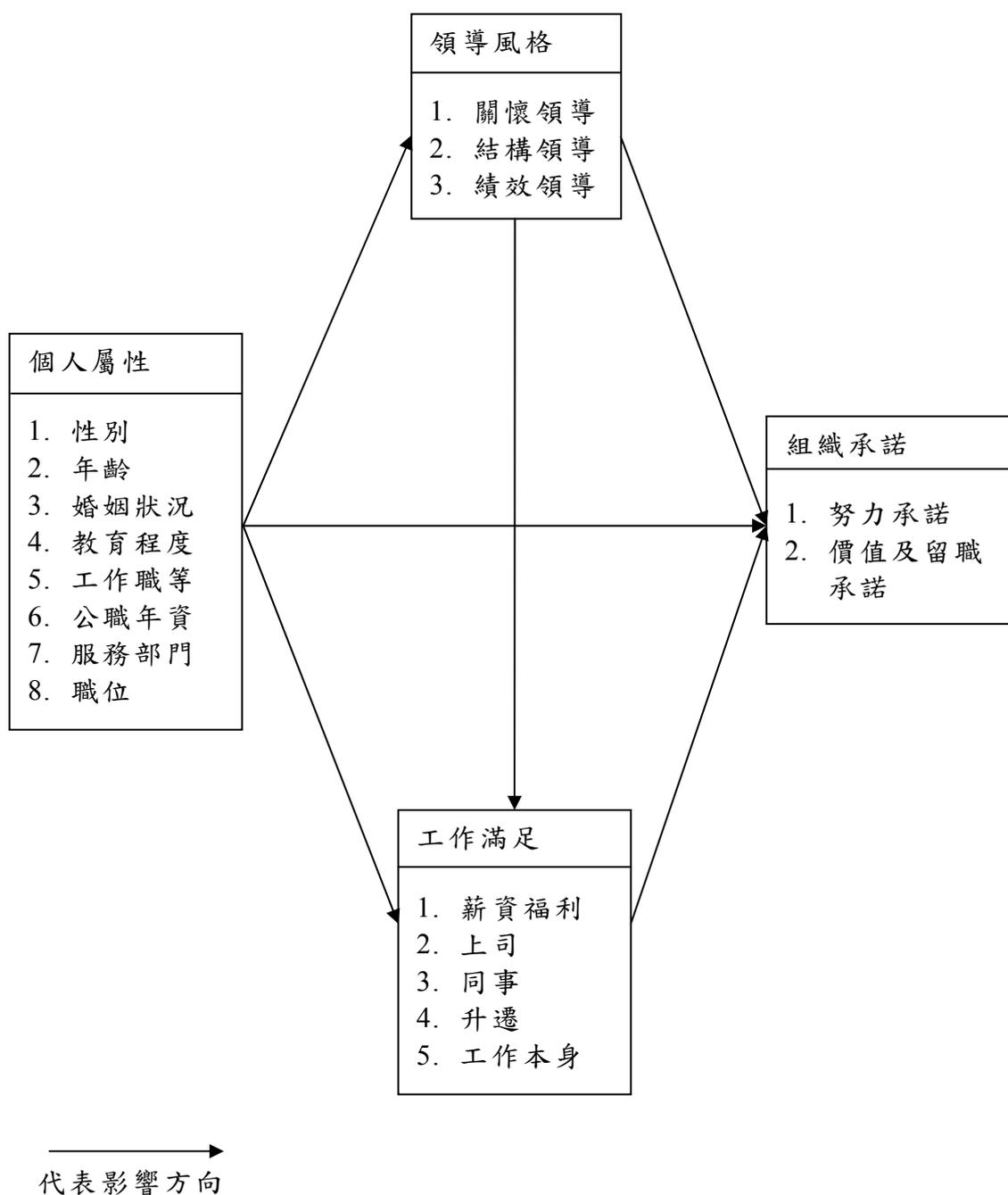
由表 3-5 信度分析結果表顯示，無論是分量表或量表之 Cronbach's α 值皆達 .80 以上，顯見量表具有良好的信度。

參、研究架構及研究假設之修正

一、研究架構之修正

經前測問卷之因素分析並將因素重新命名後，領導風格構面之子構面由原 2 個增加為 3 個；工作滿足構面維持原 5 個子構面；組織承諾構面之子構面由原 3 個減少為 2 個。茲將本研究架構修正如圖 3-2 實證架構圖。

圖 3-2 實證架構圖



資料來源：本研究自繪

二、研究假設之修正

茲根據實證架構圖，將本研究之假設四及假設五配合修正如

下：

假設四：領導風格各子構面與工作滿足間無顯著關聯性存在。

4-1：關懷領導風格與工作滿足間無顯著關聯性存在。

4-2：結構領導風格與工作滿足間無顯著關聯性存在。

4-3：績效領導風格與工作滿足間無顯著關聯性存在。

假設五：領導風格各子構面與組織承諾間無顯著關聯性存在。

5-1：關懷領導風格與組織承諾間無顯著關聯性存在。

5-2：結構領導風格與組織承諾間無顯著關聯性存在。

5-3：績效領導風格與組織承諾間無顯著關聯性存在。

第四節 資料分析方法

本研究以 SPSS for window 10.0 套裝軟體程式，針對研究假設，選擇適用統計分析方法進行資料分析，茲分述如下：

壹、敘述性統計分析

對於個別變項或因素採用敘述性統計分析，於本研究中以次數分配、百分比探討個人屬性變項分佈情形；再加以平均數探討領導風格、工作滿足、組織承諾及其各子構面態度傾向。

貳、推論性統計分析

一、t 檢定

適用於自變項為間斷變項（名目尺度、順序尺度），且為二分變數；依變項為連續變項（等距尺度、比例尺度），受試樣本為二個獨立不同的群體。t 檢定的目的在於考量樣本個別差異及測量誤差後，檢定二個群體在依變項測量分數之平均數是否相等，如果不相等，即表示該二群體的平均數值達統計上的顯著水準（ $p < .05$ ）。⁹⁹

本研究將針對個別屬性變項性別、婚姻狀況、服務部門及職位等類別變項，以 t 檢定檢驗其在領導風格、工作滿足及組織承諾各構面間有無顯著差異。

二、單因子變異數分析(One-way ANOVA)

適用於自變項為間斷變項（名目尺度、順序尺度），且為三分變數以上；依變項為連續變項（等距尺度、比例尺度），受試樣本的群體不同。單因子變異數分析在於檢驗三個或三個以上獨立群體在依變項平均數的差異值是否達到統計上的顯著水準。¹⁰⁰

本研究將針對個別屬性變項年齡、教育程度、工作職等及公職年資等類別變項，以單因子變異數分析檢定其在領導風格、工作滿足及組織承諾各構面間有無顯著差異。若有顯著差異，則再加以事後比較考驗 (Post Hoc Test) 之最小顯著差異法 (Least

⁹⁹ 同註 94，6-2。

¹⁰⁰ 同註 94，頁 6-11。

Significant Difference，簡稱 LSD)，以確知那些群組存在顯著差異。

三、皮爾森相關係數 (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) (r)

本研究將以皮爾森相關係數分別探討領導風格與工作滿足、領導風格與組織承諾及工作滿足與組織承諾間是否有關聯性存在。

四、迴歸分析 (Multiple Regression)

相關分析的旨在描述兩個連續變數的線性關係，而迴歸則基於兩變項間的線性關係，進一步分析兩變項間的預測關係。¹⁰¹ 多元迴歸係使用數個自變項，以預測一個依變項。

本研究將以多元迴歸分析探究領導風格對工作滿足、領導風格對組織承諾及工作滿足對組織承諾的預測力。

¹⁰¹ 同註 93，頁 13-2。

第四章 實證分析

本研究共發放 206 份問卷，回收 187 份，無效問卷 16 份，計有效問卷 171 份，有效回收率 83%。本章即根據有效問卷資料，利用 SPSS for window 10.0 統計軟體進行資料分析。

第一節 敘述性統計分析

本節將針對個人屬性變項分佈情形及領導風格、工作滿足、組織承諾及其各子構面態度傾向進行敘述性統計分析。

壹、個人屬性變項

一、性別

表 4-1 性別次數分配表

性別	個數	百分比(%)
男	86	50.3
女	85	49.7
合計	171	100.0

資料來源：本研究整理

由表 4-1 得知，研究對象男性與女性人數相當。

二、年 齡

表 4-2 年 齡 次 數 分 配 表

年 齡	個 數	百分比(%)
35 歲 以 下	15	8.8
36 - 45 歲	84	49.1
46 - 55 歲	61	35.7
56 歲 以 上	11	6.4
合 計	171	100.0

資料來源：本研究整理

由表 4-2 得知，研究對象以年齡介於 36-45 歲居大多數，佔 49.1% ；46-55 歲居次，佔 35.7% 。兩者合計達 84.8% 。

三、婚 姻 狀 況

表 4-3 婚 姻 狀 況 次 數 分 配 表

婚 姻 狀 況	個 數	百分比(%)
未 婚	31	18.1

已 婚	140	81.9
合 計	171	100.0

資料來源：本研究整理

由表 4-3 得知，研究對象已婚者居大多數，達 81.9%。

四、教育程度

表 4-4 教育程度次數分配表

教育程度	個 數	百分比(%)
高中職 (含以下)	6	3.5
專 科	29	17.0
大 學	107	62.5
碩 士 (含以上)	29	17.0
合 計	171	100.0

資料來源：本研究整理

由表 4-4 得知，研究對象以學歷為大學者居大多數，達 62.5%。

五、工作職等

表 4-5 工作職等次數分配表

工作職等	個數	百分比(%)
委任	49	28.7
薦任	115	67.2
簡任	7	4.1
合計	171	100.0

資料來源：本研究整理

由表 4-5 得知，研究對象以薦任職等居大多數，達 67.2%。

六、公職年資

表 4-6 公職年資次數分配表

公職年資	個數	百分比(%)
5 年以下	10	5.8
6 - 10 年	21	12.3
11 - 15 年	47	27.5
16 - 20 年	42	24.6
21 年以上	51	29.8
合計	171	100.0

資料來源：本研究整理

由表 4-6 得知，研究對象以公職年資達 21 年以上居大多數，佔 29.8%；11-15 年居次，佔 27.5%；16-20 年佔 24.6%。三者合計達 81.9%。

七、服務部門

表 4-7 服務部門次數分配表

服務部門	個數	百分比(%)
業務部門	98	57.3
幕僚部門	73	42.7
合計	171	100.0

資料來源：本研究整理

由表 4-7 得知，研究對象業務部門佔 57.3%，高於幕僚部門 42.7%。

八、職位

表 4-8 職位次數分配表

職位	個數	百分比(%)
主管	32	18.7
非主管	139	81.3
合計	171	100.0

資料來源：本研究整理

由表 4-8 得知，研究對象以非主管者佔大多數，達 81.3%。

綜上個人屬性變項分析，研究對象男性與女性人數相當，年齡多介於 36-55 歲間，多為已婚者，教育程度多為大學學歷，職等薦任職等居多，公職年資多為 11 年以上，業務部門人數較多於

幕僚部門，職位非主管人數為主管人數 4 倍多。

貳、領導風格

表 4-9 領導風格感知平均數表

領導風格	題項及內容	平均數	平均數
關懷 領導	01. 您的上司態度友善，令人樂於親近	3.83	3.65
	02. 您上司的作為讓您樂於成為組織中的一員	3.74	
	03. 您的上司能公平的對待同仁	3.56	
	04. 您的上司樂於接納同仁的意見，以團體決議付諸實行	3.66	
	05. 您的上司樂於接受同仁意見，而改變自己的做法	3.47	
	06. 您的上司熱心參加同仁的婚喪喜慶活動	3.70	
	07. 您的上司注意同仁的福利	3.63	
	08. 您的上司會以同仁的利益為考量	3.56	
	09. 當工作遇到困難時，您的主管會給予適度的關心	3.67	
結構 領導	10. 您的上司明確讓同仁知道他對工作的要求	3.73	3.65
	11. 您的上司明確的指示同仁該做什麼事情	3.74	
	12. 您的上司嚴格要求同仁遵守權責關係	3.67	
	13. 您的上司明確分派同仁的工作	3.58	
	14. 您的上司明白讓同仁知道他的態度	3.66	
	15. 您的上司凡事公事公辦	3.51	
績效	16. 您的上司經常要求工作如期完成	3.95	3.87

領導	17. 您的上司讓同仁瞭解他的立場與職責	3.78	
	18. 您的上司重視工作業務的推展	3.85	
	19. 您的上司會隨時注意員工對工作的執行情形	3.88	

資料來源：本研究整理

由表 4-9 得知，研究對象對於領導風格感知，以對績效領導風格感知最高，平均數 3.87，而其中又以對上司經常要求工作如期完成感知最強烈，平均數 3.95；關懷領導風格感知則與結構領導風格感知一般，平均數均為 3.65。

參、工作滿足

表 4-10 工作滿足程度平均數表

工作滿足	題項及內容	平均數	平均數	排序
薪資福利	20. 您目前的薪資水準可使生活過得舒適	3.34	3.44	4
	21. 您目前的薪資報酬與您的付出是相當的	3.47		
	22. 您對公司的福利制度滿意	3.23		
	23. 目前的薪資水準是有經濟保障的	3.74		
上司	24. 您是否滿意您直屬上司的領導方式	3.42	3.57	2
	25. 您是否與上司相處融洽	3.79		

	26. 您是否對您直屬上司的工作能力感到欽佩	3.50		
	27. 您的上司是樂於指導部屬工作的	3.61		
	28. 您的上司是公正的	3.51		
同事	29. 工作中的同仁是可以互相幫忙的	3.94	3.90	1
	30. 您對於同事間的相處情形感到滿意	3.99		
	31. 您是否滿意於工作中能有機會與同仁建立密切的友誼	3.90		
	32. 您的工作同仁是待人誠懇的	3.87		
	33. 您的工作同仁是很有責任感的	3.81		
升遷	34. 公司有良好的升遷制度	2.98	2.89	5
	35. 您對於目前工作的晉升機會感到滿意	2.89		
	36. 升遷純粹是靠能力的	2.76		
	37. 升遷考核是公平的	2.86		
	38. 您的工作是有前途的	2.98		
工作本身	39. 工作環境是令您滿意的	3.53	3.56	3
	40. 您目前的工作是可以獲得成就感的	3.35		
	41. 您對目前所從事的職務感到滿意	3.45		
	42. 您對工作能運用自己的能力感到滿意	3.63		
	43. 您對工作所提供的工作穩定性感到滿意	3.77		
	44. 整體而言，目前的工作是令您感到滿意的	3.61		

資料來源：本研究整理

由表 4-10 得知，研究對象對於工作滿足程度，以對同事的滿意度最高，平均數為 3.90；其他依序為上司 3.57、工作本身 3.56、

薪資福利 3.44；對升遷制度則為不滿意，平均數為 2.89。

肆、組織承諾

表 4-11 組織承諾平均數表

組織承諾	題項及內容	平均數	平均數
努力承諾	45. 我願意努力工作，以贏得同事的敬重	4.12	4.11
	46. 我願意追求新的技能，以強化工作能力	4.18	
	47. 若為工作所需，即使沒有加班費，我仍會加班完成工作	4.10	
	48. 我會專心致力於組織的工作	4.11	
	49. 為機關的業務順利推展起見，我願意付出額外的努力	4.06	
價值及留職承諾	50. 我很驕傲的告訴別人，我服務的機關	3.76	3.52
	51. 機關的服務理念，和我的價值觀類似	3.50	
	52. 我會以本機關的成就為榮	3.78	3.21
	53. 我對機關的未來發展深具信心	3.35	
	54. 在本機關服務很有成就感	3.42	
	55. 即使有轉換其它機關服務的機會，我仍會繼續留任本機關	3.21	
	56. 我很慶幸當年選擇到本機關服務	3.60	

資料來源：本研究整理

由表 4-11 得知，研究對象對組織有著強烈的努力承諾，平均數達 4.11；對價值及留職承諾的平均數則為 3.52，而其中又以留任意願最低，平均數僅為 3.21。

第二節 差異性分析

本節為探討個人屬性變項對領導風格、工作滿足及組織承諾各子構面差異情形，對於性別、婚姻狀況、服務部門及職位變項進行 t 檢定分析；而對於年齡、教育程度、工作職等及公職年資以單因子變異數分析，若達顯著水準，再加以事後比較考驗之 LSD 法，以確知組別差異。

壹、t 檢定

一、性別

表 4-12 性別在各研究構面之差異性分析表

構面	子構面	性別	個數	平均數	P 值
領導風格	關懷領導	男	86	3.7274	.139
		女	85	3.5647	
	結構領導	男	86	3.7054	.212
		女	85	3.5882	
	績效領導	男	86	3.9012	.464
		女	85	3.8324	

工作滿足	薪資福利	男	86	3.4215	.629	
		女	85	3.4676		
	上 司	男	86	3.6256	.285	
		女	85	3.5059		
	同 事	男	86	3.9023	.962	
		女	85	3.8988		
	升 遷	男	86	2.9256	.543	
		女	85	2.8612		
	工作本身	男	86	3.5136	.367	
		女	85	3.6000		
	組織承諾	努力承諾	男	86	4.1000	.750
			女	85	4.1247	
價值及留職承諾		男	86	3.5548	.418	
		女	85	3.4790		

資料來源：本研究整理

由表 4-12 得知，性別與領導風格、工作滿足及組織承諾各子構面間均未達顯著水準，亦即男性與女性在領導風格感知、工作滿足感及組織承諾並無差異性存在。

二、婚姻狀況

表 4-13 婚姻狀況在各研究構面之差異性分析表

構 面	子 構 面	婚 姻 狀 況	個 數	平 均 數	P 值
領導風格	關懷領導	未 婚	31	3.5376	.352
		已 婚	140	3.6706	
	結構領導	未 婚	31	3.5161	.189

	績效領導	已 婚	140	3.6762	.351	
		未 婚	31	3.7742		
工作滿足	薪資福利	未 婚	31	3.2097	.020*	
		已 婚	140	3.4964		
	上 司	未 婚	31	3.4774	.457	
		已 婚	140	3.5857		
	同 事	未 婚	31	3.8839	.831	
		已 婚	140	3.9043		
	升 遷	未 婚	31	2.7871	.343	
		已 婚	140	2.9171		
	工作本身	未 婚	31	3.4946	.543	
		已 婚	140	3.5702		
	組織承諾	努力承諾	未 婚	31	3.9871	.072
			已 婚	140	4.1400	
價值及留職承諾		未 婚	31	3.3779	.160	
		已 婚	140	3.5480		

註：*P<.05；**P<.01；***P<.001

資料來源：本研究整理

由表 4-13 得知，不同婚姻狀況僅對於薪資福利的滿意度存在顯著差異 ($p=.02<.05$)，已婚者對薪資福利滿意度平均數 3.4964，明顯高於未婚者 3.2097，此可能在於已婚者除了事業外還要兼顧家庭生活，比較著重於穩定的經濟狀況，所以有著較高的薪資福利滿足感。

三、服務部門

表 4-14 服務部門在各研究構面之差異性分析表

構面	子構面	服務部門	個數	平均數	P 值	
領導風格	關懷領導	業務部門	98	3.6032	.361	
		幕僚部門	73	3.7047		
	結構領導	業務部門	98	3.5816	.106	
		幕僚部門	73	3.7352		
	績效領導	業務部門	98	3.8010	.102	
		幕僚部門	73	3.9555		
工作滿足	薪資福利	業務部門	98	3.4541	.815	
		幕僚部門	73	3.4315		
	上司	業務部門	98	3.4939	.135	
		幕僚部門	73	3.6630		
	同事	業務部門	98	3.8918	.783	
		幕僚部門	73	3.9123		
	升遷	業務部門	98	2.8939	.995	
		幕僚部門	73	2.8932		
	工作本身	業務部門	98	3.4983	.158	
		幕僚部門	73	3.6347		
	組織承諾	努力承諾	業務部門	98	4.0776	.298
			幕僚部門	73	4.1589	
	價值及留職承諾	業務部門	98	3.4898	.498	
		幕僚部門	73	3.5538		

資料來源：本研究整理

由表 4-14 得知，服務部門與領導風格、工作滿足及組織承諾各子構面間均未達顯著水準，亦即服務於業務部門亦或幕僚部門

在領導風格感知、工作滿足感及組織承諾並無差異性存在。

四、職位

表 4-15 職位在各研究構面之差異性分析表

構面	子構面	職位	個數	平均數	P 值	
領導風格	關懷領導	主管	32	3.7083	.590	
		非主管	139	3.6323		
	結構領導	主管	32	3.8438	.044*	
		非主管	139	3.6019		
	績效領導	主管	32	4.0469	.064	
		非主管	139	3.8255		
工作滿足	薪資福利	主管	32	3.6328	.057	
		非主管	139	3.4011		
	上司	主管	32	3.6062	.731	
		非主管	139	3.5568		
	同事	主管	32	3.9125	.877	
		非主管	139	3.8978		
	升遷	主管	32	3.0250	.232	
		非主管	139	2.8633		
	工作本身	主管	32	3.8125	.010**	
		非主管	139	3.4976		
	組織承諾	努力承諾	主管	32	4.3125	.012*
			非主管	139	4.0662	
價值及留職承諾		主管	32	3.7187	.038*	
		非主管	139	3.4707		

註：*P < .05；**P < .01；***P < .001

資料來源：本研究整理

由表 4-15 得知，不同職位對於結構領導風格感知、工作本身滿意度、努力承諾、價值留職承諾均存在顯著差異 ($p=.044$ 、 $.010$ 、 $.012$ 、 $.038 < .05$)。

主管對於結構領導風格感知平均數 3.8438，明顯高於非主管 3.6019；對於工作本身滿意度，主管平均數 3.8125，明顯高於非主管 3.4976；於努力承諾，主管平均數 4.3125，明顯高於非主管 4.0662；於價值及留職承諾，主管平均數 3.7187，明顯高於非主管 3.4707。

分析上述差異的可能原因，由於身為主管者，面對的是來自於其上司的直接工作交派，其與上司相處間更為謹慎拿捏權責分際，所以對於結構領導風格感知的程度較高；另因為主管有著較高的尊榮感及自我實現感，所以有較高的工作本身滿足感；身為主管以身作則，努力的意願亦較高；對於組織價值認同亦可能因為身為主管而內化，同時亦因身為主管而有較高的留任意願。

貳、單因子變異數分析

一、年齡

表 4-16 年齡在各研究構面之差異性分析表

構面	子構面	年齡組別	個數	平均數	P 值	LSD	
領導風格	關懷領導	1 35 歲以下	15	3.4296	.521		
		2 36-45 歲	84	3.6812			
		3 46-55 歲	61	3.6211			
		4 56 歲以上	11	3.8182			
	結構領導	1 35 歲以下	15	3.5000	.654		
		2 36-45 歲	84	3.6329			
		3 46-55 歲	61	3.6776			
		4 56 歲以上	11	3.7879			
	績效領導	1 35 歲以下	15	3.7833	.835		
		2 36-45 歲	84	3.8542			
		3 46-55 歲	61	3.8811			
		4 56 歲以上	11	4.0000			
工作滿足	薪資福利	1 35 歲以下	15	3.2833	.486		
		2 36-45 歲	84	3.4286			
		3 46-55 歲	61	3.4672			
		4 56 歲以上	11	3.6591			
	上司	1 35 歲以下	15	3.3867	.790		
		2 36-45 歲	84	3.5762			
		3 46-55 歲	61	3.5836			
		4 56 歲以上	11	3.6364			
	同事	1 35 歲以下	15	3.7200	.353		
		2 36-45 歲	84	3.8881			
			3 46-55 歲	61	3.9410		
			4 56 歲以上	11	4.0182		
升遷		1 35 歲以下	15	2.8000			

		2	36-45 歲	84	2.8190	.171	
		3	46-55 歲	61	2.9508		
		4	56 歲以上	11	3.2727		
	工作本身	1	35 歲以下	15	3.3556	.321	
		2	36-45 歲	84	3.5198		
		3	46-55 歲	61	3.6230		
		4	56 歲以上	11	3.7424		
	組織承諾	努力承諾	1	35 歲以下	15	3.9067	.036*
2			36-45 歲	84	4.0857		
3			46-55 歲	61	4.1344		
4			56 歲以上	11	4.4727		
價值及留職承諾		1	35 歲以下	15	3.2762	.001***	4 = 3 > 2 = 1
		2	36-45 歲	84	3.3759		
		3	46-55 歲	61	3.7143		
		4	56 歲以上	11	3.8312		

註一：*P < .05；**P < .01；***P < .001

註二：1：35 歲以下；2：36-45 歲；3：46-55 歲；4：56 歲以上

資料來源：本研究整理

由表 4-16 得知，經單因子變異數分析，不同年齡對於努力承諾、價值留職承諾存在顯著差異 ($p=.036$ 、 $.001 < .05$)。再以事後比較考驗之 LSD 法檢驗，得以確知年齡 56 歲以上與年齡 35 歲以下、36-45 歲、46-55 歲，於努力承諾存在顯著差異，年齡 56 歲以上平均數 4.4727，明顯高於 35 歲以下之 3.9067、36-45 歲之 4.0857 與年齡 46-55 歲之 4.1344；於價值留職承諾，年齡 56 歲以上與 46-55 歲類似（平均數分別為 3.8312、3.7143），顯著高於年齡 36-45 歲與 35 歲以下，年齡 36-45 歲與 35 歲以下有著類似程度的價值留職承諾（平均數分別為 3.3759、3.2762）。

分析上述原因，於努力承諾，可能由於年齡 56 歲以上，擔任主管者多，與前述 t 檢定之主管努力承諾高分析結果一致；於價值留職承諾，則如前述，可能擔任主管者多，另可能由於部份機關於進用人員時有著年齡限制，所以，56 歲以上與 46-55 歲於價值認同及留任意願明顯高於 36-45 歲與 35 歲以下。

二、教育程度

表 4-17 教育程度在各研究構面之差異性分析表

構面	子構面	教育程度組別	個數	平均數	P 值	LSD
領導風格	關懷領導	1 高中職（含以下）	6	4.1296	.159	
		2 專科	29	3.6705		
		3 大學	107	3.5722		
		4 碩士（含以上）	29	3.7969		
	結構領導	1 高中職（含以下）	6	3.8333	.309	
		2 專科	29	3.7011		
		3 大學	107	3.5826		
		4 碩士（含以上）	29	3.7931		
	績效領導	1 高中職（含以下）	6	4.0000	.436	
		2 專科	29	3.8966		
		3 大學	107	3.8131		
		4 碩士（含以上）	29	4.0086		
工作滿足	薪資福利	1 高中職（含以下）	6	3.7500	.436	
		2 專科	29	3.4828		

		3	大學	107	3.3949			
		4	碩士(含以上)	29	3.5259			
	上 司		1	高中職(含以下)	6	3.9333	.335	
			2	專科	29	3.5448		
			3	大學	107	3.5103		
			4	碩士(含以上)	29	3.7172		
	同 事		1	高中職(含以下)	6	4.2000	.096	
			2	專科	29	4.0138		
			3	大學	107	3.8897		
			4	碩士(含以上)	29	3.7655		
	升 遷		1	高中職(含以下)	6	3.5000	.019*	1 > 3
			2	專科	29	3.0345		
			3	大學	107	2.7832		
			4	碩士(含以上)	29	3.0345		
	工作本身		1	高中職(含以下)	6	4.1111	.068	
			2	專科	29	3.6839		
3			大學	107	3.4922			
4			碩士(含以上)	29	3.5517			
組織 承諾	努力承諾	1	高中職(含以下)	6	4.3000	.638		
		2	專科	29	4.1724			
		3	大學	107	4.0804			
		4	碩士(含以上)	29	4.1310			
	價值及 留職承諾		1	高中職(含以下)	6	4.2857	.017*	1 > 2=3=4
			2	專科	29	3.5123		
			3	大學	107	3.4780		
			4	碩士(含以上)	29	3.5074		

註一：*P<.05；**P<.01；***P<.001

註二：1：高中職(含以下)；2：專科；3：大學；4：碩士(含以上)

資料來源：本研究整理

由表 4-17 得知，經單因子變異數分析，不同教育程度對於升遷滿意度、價值留職承諾存在顯著差異 ($p=.019$ 、 $.017 < .05$)。再以事後比較考驗之 LSD 法檢驗，得以確知學歷高中職（含以下）與學歷大學者，於升遷滿意度存在顯著差異，學歷高中職（含以下）平均數 3.5000，明顯高於大學之 2.7832；於價值留職承諾，學歷高中職（含以下）與專科、大學、碩士（含以上）存在顯著差異，學歷高中職平均數 4.2857 明顯高於專科 3.5123、大學 3.4780 及碩士（含以上）3.5074。

分析上述差異可能原因，因為學歷為升遷一重要參考指標，高中職（含以下）學歷對於升遷本身較不致有太大的期待產生，所以會有較高的滿足感，而學歷大學者佔研究對象 62.5%，於升遷的感受上較易因彼此學歷相同，僧多粥少競爭激烈產生不滿足感，所以造成高中職（含以下）學歷於升遷滿足明顯高於大學學歷者；另因為目前一般機關於進用人員有著學歷限制，限縮了高中職（含以下）學歷轉換工作的機會，致使其有著最高的留任意願。

三、工作職等

表 4-18 工作職等在各研究構面之差異性分析表

構面	子構面	工作職等組別	個數	平均數	P 值	LSD
領導風格	關懷領導	1 委任	49	3.5488	.167	
		2 薦任	115	3.7101		
		3 簡任	7	3.2857		
	結構領導	1 委任	49	3.5578	.378	
		2 薦任	115	3.6928		
		3 簡任	7	3.5238		
	績效領導	1 委任	49	3.8265	.785	
		2 薦任	115	3.8891		
		3 簡任	7	3.7857		
工作滿足	薪資福利	1 委任	49	3.2602	.044*	2 > 1
		2 薦任	115	3.5239		
		3 簡任	7	3.4286		
	上司	1 委任	49	3.5551	.755	
		2 薦任	115	3.5826		
		3 簡任	7	3.3714		
	同事	1 委任	49	3.9388	.279	
		2 薦任	115	3.9009		
		3 簡任	7	3.6286		
	升遷	1 委任	49	2.8531	.481	
		2 薦任	115	2.9270		
		3 簡任	7	2.6286		
	工作本身	1 委任	49	3.5442	.783	
		2 薦任	115	3.5710		
		3 簡任	7	3.4048		
組織	努力承諾	1 委任	49	4.0327	.355	

承諾		2	薦任	115	4.1374		
		3	簡任	7	4.2571		
	價值及 留職承諾	1	委任	49	3.4723	.586	
		2	薦任	115	3.5466		
		3	簡任	7	3.3469		

註一：*P<.05；**P<.01；***P<.001

註二：1：委任；2：薦任；3：簡任

資料來源：本研究整理

由表 4-18 得知，經單因子變異數分析，不同工作職等對於薪資福利的滿意度存在顯著差異（ $p=.044<.05$ ）。再以事後比較考驗之 LSD 法檢驗，得以確知委任職等與薦任職等存在顯著差異，薦任職等薪資福利滿意度平均數 3.5239，明顯高於委任職等 3.2602。經訪談委任職等同仁，此乃由於一則委任職等的薪資少，另一則在於該職等同仁認為工作量並未因職等緣由而較少，所以對於薪資福利滿足感，明顯低於薦任職等。

四、公職年資

表 4-19 公職年資在各研究構面之差異性分析表

構面	子構面	公職年資組別		個數	平均數	P 值
領導風格	關懷領導	1	5 年以下	10	3.4889	.676
		2	6-10 年	21	3.6085	
		3	11-15 年	47	3.7730	
		4	16-20 年	42	3.5847	
		5	21 年以上	51	3.6275	

	結構領導	1	5 年以下	10	3.6333	.715
		2	6-10 年	21	3.5397	
		3	11-15 年	47	3.7057	
		4	16-20 年	42	3.5714	
		5	21 年以上	51	3.7026	
	績效領導	1	5 年以下	10	3.6500	.675
		2	6-10 年	21	3.7976	
		3	11-15 年	47	3.9149	
		4	16-20 年	42	3.8333	
		5	21 年以上	51	3.9216	
工作滿足	薪資福利	1	5 年以下	10	3.0000	.068
		2	6-10 年	21	3.2619	
		3	11-15 年	47	3.4897	
		4	16-20 年	42	3.4643	
		5	21 年以上	51	3.5490	
	上司	1	5 年以下	10	3.3600	.630
		2	6-10 年	21	3.6190	
		3	11-15 年	47	3.6681	
		4	16-20 年	42	3.4667	
		5	21 年以上	51	3.5725	
	同事	1	5 年以下	10	3.7000	.258
		2	6-10 年	21	3.7333	
		3	11-15 年	47	3.9404	
		4	16-20 年	42	3.9524	
		5	21 年以上	51	3.9294	
	升遷	1	5 年以下	10	2.7000	.601
		2	6-10 年	21	2.7810	

		3	11-15 年	47	2.9404		
		4	16-20 年	42	2.8333		
		5	21 年以上	51	2.9843		
	工作本身	1	5 年以下	10	3.3167	.189	
		2	6-10 年	21	3.4444		
		3	11-15 年	47	3.4823		
		4	16-20 年	42	3.5595		
		5	21 年以上	51	3.7157		
	組織承諾	努力承諾	1	5 年以下	10	3.9600	.737
			2	6-10 年	21	4.0667	
3			11-15 年	47	4.1277		
4			16-20 年	42	4.0810		
5			21 年以上	51	4.1725		
價值及留職承諾		1	5 年以下	10	3.3143	.078	
		2	6-10 年	21	3.4354		
		3	11-15 年	47	3.4255		
		4	16-20 年	42	3.4660		
		5	21 年以上	51	3.7171		

資料來源：本研究整理

由表 4-19 得知，公職年資與領導風格、工作滿足及組織承諾各子構面間均未達顯著水準，亦即不同公職年資於領導風格感知、工作滿足感及組織承諾並無差異性存在。

第三節 相關性分析

本節為探討領導風格、工作滿足及組織承諾各構面間的關聯情形，以皮爾森相關係數對領導風格、工作滿足及組織承諾各子構面進行分析，探究其相關性。

皮爾森相關係數係用以描述兩連續變項之間直線關聯的方向和強度。¹⁰²皮爾森相關係數值介於-1與1之間，絕對值為1時，表示變項間完全相關，0.7至0.99高度相關，0.4至0.69中度相關，0.1至0.39低度相關，0.1以下微弱或無相關。¹⁰³

茲就領導風格、工作滿足及組織承諾各子構面之相關性分析如下：

壹、領導風格與工作滿足之相關分析

表 4-20 領導風格與工作滿足各子構面相關性分析表

領導風格 \ 工作滿足	薪資福利	上司	同事	升遷	工作本身
關懷領導	.249**	.858**	.430**	.485**	.512**
結構領導	.258**	.791**	.313**	.447**	.465**
績效領導	.218**	.695**	.212**	.365**	.396**

註：* $p < .05$ ；** $P < .01$ ；*** $P < .001$

¹⁰² 鄭惟厚譯，David S. Moore 原著，《統計，讓數字說話》。台北：天下遠見，民 93，頁 207。

¹⁰³ 同註 93，頁 12-6。

資料來源：本研究整理

由表 4-20 得知，P 值均小於 α 值 ($=.05$)，顯示領導風格與工作滿足各子構面皆達顯著相關，且相關係數均為正數，表示領導風格與工作滿足各子構面皆呈現正相關，即領導風格感知越強烈，工作滿足感越高，相關性的密切程度尤以領導風格與上司滿足間最高。關懷領導與上司滿足達高度相關 ($r=.858$)；結構領導與上司滿足亦達高度相關 ($r=.791$)；績效領導與上司滿足為中度相關 ($r=.695$)。

茲就領導風格與工作滿足各子構面相關性依其相關強度大小分述如下：

一、領導風格與薪資福利滿足之相關性

結構領導 > 關懷領導 > 績效領導

二、領導風格與上司滿足之相關性

關懷領導 > 結構領導 > 績效領導

三、領導風格與同事滿足之相關性

關懷領導 > 結構領導 > 績效領導

四、領導風格與升遷滿足之相關性

關懷領導 > 結構領導 > 績效領導

五、領導風格與工作本身滿足之相關性

關懷領導 > 結構領導 > 績效領導

綜上所述，於工作滿足之上司、同事、升遷及工作本身滿足，與領導風格之相關性而言，皆為關懷領導 > 結構領導 > 績效領導；僅薪資福利滿足與領導風格之相關性，為結構領導 > 關懷領導 > 績效領導。

貳、領導風格與組織承諾之相關分析

表 4-21 領導風格與組織承諾各子構面相關性分析表

組織承諾 領導風格	努力承諾	價值及留職承諾
關懷領導	.318**	.480**
結構領導	.356**	.435**
績效領導	.304**	.360**

註：* $p < .05$ ；** $P < .01$ ；*** $P < .001$

資料來源：本研究整理

由表 4-21 得知，P 值均小於 α 值 ($=.05$)，顯示領導風格與組織承諾各子構面皆達顯著相關，且相關係數均為正數，表示領導風格與組織承諾各子構面皆呈現正相關，即領導風格感知越強烈，組織承諾越高，其相關性的密切程度以關懷領導、結構領導與價值留職承諾間的相關性較強。關懷領導與價值留職承諾達中度相關 ($r=.480$)；結構領導與價值留職承諾亦達中度相關 ($r=.435$)；餘皆為低度相關。

茲就領導風格與組織承諾各子構面相關性依其相關強度大小分述如下：

一、領導風格與努力承諾之相關性

結構領導 > 關懷領導 > 績效領導

二、領導風格與價值留職承諾之相關性

關懷領導 > 結構領導 > 績效領導

綜上所述，於努力承諾與領導風格之相關性而言，以結構領導風格相關性較高；於價值留職承諾與領導風格之相關性而言，以關懷領導風格相關性較高；而績效領導風格與組織承諾的相關性最低。

參、工作滿足與組織承諾之相關分析

表 4-22 工作滿足與組織承諾各子構面相關性分析表

工作滿足 \ 組織承諾	努力承諾	價值及留職承諾
薪資福利	.385**	.320**
上司	.305**	.471**
同事	.374**	.440**
升遷	.209**	.567**
工作本身	.431**	.684**

註：* $p < .05$ ；** $P < .01$ ；*** $P < .001$

資料來源：本研究整理

由表 4-22 得知，P 值均小於 α 值 ($=.05$)，顯示工作滿足與組織承諾各子構面皆達顯著相關，且相關係數均為正數，表示工作滿足與組織承諾各子構面皆呈現正相關，即工作滿足感越高，組織承諾越高。工作滿足與組織承諾各子構面相關性，均為中度及低度相關，其中以工作本身滿足與價值留職承諾間的相關性最

高， $r=.684$ 達中度相關；其次為升遷滿足與價值留職承諾間的相關性， $r=.567$ 亦達中度相關。

茲就工作滿足與組織承諾各子構面相關性依其相關強度大小分述如下：

一、工作滿足與努力承諾之相關性

工作本身 > 薪資福利 > 同事 > 上司 > 升遷

二、工作滿足與價值留職承諾之相關性

工作本身 > 升遷 > 上司 > 同事 > 薪資福利

綜上所述，於組織承諾及工作本身滿足之相關性而言，不論於努力承諾亦或價值留職承諾，皆與工作本身滿足的相關性最高。於價值留職承諾，除工作本身滿足外，以升遷滿足的相關性較高，於此亦驗證了前述敘述性統計分析結果，研究對象對於升遷不滿，價值留職承諾亦不高。

第四節 迴歸分析

本節以多元迴歸分析探究領導風格、工作滿足與組織承諾三者間的因果關係與影響。

壹、領導風格對工作滿足之預測力分析

表 4-23 領導風格與工作滿足的多元迴歸分析表

			薪資福利	上 司	同 事	升 遷	工作本身
自變項	關懷領導	顯著性	.347	.000***	.000***	.002**	.001***
	結構領導		.388	.050*	.951	.303	.473
	績效領導		.771	.004**	.358	.835	.525
	關懷領導	標係 準數 化 β	.118	.624	.504	.353	.388
	結構領導		.135	.151	-.009	.146	.100
	績效領導		.035	.176	-.105	.023	.069
R 平方			.072	.777	.192	.245	.272
調整後的 R 平方			.055	.773	.177	.231	.259
顯著性			.006*	.000***	.000***	.000***	.000***

註：*P<.05；**p<.01；***P<.001

資料來源：本研究整理

由表 4-23 得知，領導風格對上司滿足的迴歸式達顯著水準 (.000)，解釋變異量為 77.3%，關懷領導、結構領導及績效領導個別變項對上司滿足皆達顯著性 (.000、.050、.004)，代表三變項皆具有預測力，Beta 值分別為 .624、.151、.176，即領導型態愈

偏向高關懷、高結構及高績效，則對上司滿意度愈高，其中尤以關懷領導對上司滿足有最大的影響力，結構領導及績效領導則具有較低的影響力。所以若領導者關懷員工、明確分派工作及致力於業務推展，員工對上司亦會反饋的心生敬重，且由於領導者的關懷，會使員工有高度的對上司滿意度。

除上述對上司滿足外，關懷領導亦對同事滿足、升遷滿足及工作本身滿足具有預測力，解釋變異量分別為 17.7%、23.1% 及 25.9%，Beta 值分別為 .504、.353 及 .388，亦即關懷領導對於同事滿足、升遷滿足及工作本身滿足之提升皆具有正向效果。所以若領導者能關心員工，則員工可能因為感受到關懷，與同事的相處亦較和諧、有責任感，對於升遷考核及工作環境亦抱持較正面的評價。

貳、領導風格對組織承諾之預測力分析

表 4-24 領導風格與組織承諾的多元迴歸分析表

			努力承諾	價值及留職承諾
自變項	關懷領導	顯著性	.456	.001***
	結構領導		.119	.421
	績效領導		.621	.753
	關懷領導	標準化係數 β	.090	.366
	結構領導		.237	.114
	績效領導		.058	.035
R 平方			.131	.238
調整後的 R 平方			.115	.224

顯著性	.000***	.000***
-----	---------	---------

註：*P<.05；**p<.01；***P<.001

資料來源：本研究整理

由表 4-24 得知，關懷領導對價值留職承諾具有預測力，解釋變異量 22.4%，Beta 值.366，亦即關懷領導對於價值留職承諾的強化具有正向效果。所以若領導者能關心員工，則員工因為感受到關懷，進而產生較高的服務價值觀、較強烈的留任意願。

參、工作滿足對組織承諾之預測力分析

表 4-25 工作滿足與組織承諾的多元迴歸分析表

			努力承諾	價值及留職承諾
自變項	薪資福利	顯著性	.002**	.062
	上司		.173	.333
	同事		.002**	.021*
	升遷		.092	.000***
	工作本身		.028*	.000***
	薪資福利	標準化係數β	.259	-.120
	上司		.111	.062
	同事		.230	.137
	升遷		-.140	.275
	工作本身		.212	.510
R 平方			.281	.556
調整後的 R 平方			.260	.543
顯著性			.000***	.000***

註：*P<.05；**p<.01；***P<.001

資料來源：本研究整理

由表 4-25 得知，薪資福利、同事及工作本身滿足對努力承諾具有預測力，解釋變異量 26.0%，Beta 值分別為 .259、.230 及 .212，亦即薪資福利、同事及工作本身滿足對於努力承諾的強化具有正向效果。所以若組織能從薪資報酬、福利的提升，工作上同仁的互助合作，工作本身成就感的提升等著手，則員工會具有較強烈的努力工作意願，更致力於工作業務的推展。

研究亦發現，同事、升遷及工作本身滿足對價值留職承諾具有預測力，解釋變異量達 54.3%，Beta 值分別為 .137、.275 及 .510，亦即同事、升遷及工作本身滿足對於價值留職承諾的強化具有正向效果，且以工作本身滿足對價值留職承諾的影響力最高，次為升遷滿足，再次為同事滿足。所以工作本身的成就感不僅對努力承諾的提升具有影響力，對價值留職承諾更具有顯著影響力；同事間的相處情形亦對努力承諾及價值留職承諾皆具有影響力；另外，事業上的自我期許能否實現對價值留職承諾亦有顯著影響。

綜上迴歸分析所述，就依變項工作滿足感而言，上司滿足、同事滿足、升遷滿足、工作本身滿足受關懷領導正向影響著，上司滿足另亦被結構領導、績效領導正向影響著；就依變項組織承諾而言，努力承諾受薪資福利滿足、同事滿足及工作本身滿足正向影響著，價值留職承諾則被關懷領導、同事滿足、升遷滿足及工作本身滿足正向影響著。

第五章 結論

本章根據第四章實證分析結果，先就加工出口區管理處領導風格、工作滿足及組織承諾現況概述，其次針對研究假設提出驗證結果，並就預測力發現論述，最後，綜合本研究提出研究建議。

第一節 研究發現

壹、領導風格、工作滿足及組織承諾現況概述

一、領導風格

研究發現加工出口區管理處同仁對領導風格感知，以對績效領導風格感知最強烈，平均數 3.87，對於關懷領導風格感知與結構領導風格感知平均數均為 3.65。顯見，加工出口區主管採取的領導型態是關懷、結構與績效並重，另由於加工出口區的任務目的為吸引廠商投資進駐，其具有明確的績效衡量指標，主管的領導風格、員工的感知亦在無形中受其影響。

二、工作滿足

研究發現加工出口區管理處同仁於工作滿足，以對同事滿意度最高，平均數為 3.90，其次為對上司的滿意度 3.57，再次為對工作本身的滿意度 3.56，再其次為對薪資福利滿意度 3.44，對升遷的感受則為不滿意，平均數為 2.89。顯見，加工出口區同仁相處間具有高度的 EQ，員工與上司的相處亦融洽，工作本身也能帶來滿足感，薪資福利亦合宜，惟對於升遷考評制度卻沒有信心。可見，為強化整體工作滿足感，有必要先從升遷考核制度著手，徹底落實公平合理的升遷制度。

三、組織承諾

研究發現加工出口區管理處同仁於組織承諾之努力承諾平均數達 4.11，遠高於價值留職承諾之 3.52。而對於價值留職承諾中，又以留任意願最低，平均數僅為 3.21。顯見，加工出口區同仁具有強烈的努力熱誠、追求新技能的驅動力，但對於繼續服務於加工出口區的意願並不高。

貳、研究假設之驗證結果

一、個人屬性變項對領導風格感知的差異性

(一) 研究假設

假設一：個人屬性變項對領導風格感知無顯著差異情形存在。

1-1：不同性別對領導風格感知無顯著差異情形存在。

1-2：不同年齡對領導風格感知無顯著差異情形存在。

1-3：不同婚姻狀況對領導風格感知無顯著差異情形存在。

1-4：不同教育程度對領導風格感知無顯著差異情形存在。

1-5：不同工作職等對領導風格感知無顯著差異情形存在。

1-6：不同公職年資對領導風格感知無顯著差異情形存在。

1-7：不同服務部門對領導風格感知無顯著差異情形存在。

1-8：不同職位對領導風格感知無顯著差異情形存在。

茲將研究假設與驗證結果彙整如表 5-1 中所示：

表 5-1 個人屬性變項對領導風格感知差異性假設驗證結果表

研究假設		驗證結果	
		成立 接受 H ₀	不成立 拒絕 H ₀
性別	1.不同性別對關懷領導風格感知無顯著差異情形存在	V	
	2.不同性別對結構領導風格感知無顯著差異情形存在	V	
	3.不同性別對績效領導風格感知無顯著差異情形存在	V	
年齡	1.不同年齡對關懷領導風格感知無顯著差異情形存在	V	
	2.不同年齡對結構領導風格感知無顯著差異情形存在	V	
	3.不同年齡對績效領導風格感知無顯著差異情形存在	V	
婚姻狀況	1.不同婚姻狀況對關懷領導風格感知無顯著差異情形存在	V	
	2.不同婚姻狀況對結構領導風格感知無顯著差異情形存在	V	
	3.不同婚姻狀況對績效領導風格感知無顯著差異情形存在	V	
教育	1.不同教育程度對關懷領導風格感知無顯著差異情形存在	V	

	2.不同教育程度對結構領導風格感知無顯著差異情形存在	V	
	3.不同教育程度對績效領導風格感知無顯著差異情形存在	V	
工作職等	1.不同工作職等對關懷領導風格感知無顯著差異情形存在	V	
	2.不同工作職等對結構領導風格感知無顯著差異情形存在	V	
	3.不同工作職等對績效領導風格感知無顯著差異情形存在	V	
公職年資	1.不同公職年資對關懷領導風格感知無顯著差異情形存在	V	
	2.不同公職年資對結構領導風格感知無顯著差異情形存在	V	
	3.不同公職年資對績效領導風格感知無顯著差異情形存在	V	
服務部門	1.不同服務部門對關懷領導風格感知無顯著差異情形存在	V	
	2.不同服務部門對結構領導風格感知無顯著差異情形存在	V	
	3.不同服務部門對績效領導風格感知無顯著差異情形存在	V	
職位	1.不同職位對關懷領導風格感知無顯著差異情形存在	V	
	2.不同職位對結構領導風格感知無顯著差異情形存在		V
	3.不同職位對績效領導風格感知無顯著差異情形存在	V	

資料來源：本研究整理

(二) 驗證結果

茲將驗證結果依個人屬性變項說明如下：

1. 性別

研究發現，不同性別對於關懷領導、結構領導及績效領導風格感知並無差異性存在。

2. 年齡

研究發現，不同年齡層對於關懷領導、結構領導及績效領導

風格感知並無差異性存在。

3. 婚姻狀況

研究發現，不同婚姻狀況對於關懷領導、結構領導及績效領導風格感知並無差異性存在。

4. 教育程度

研究發現，不同教育程度對於關懷領導、結構領導及績效領導風格感知並無差異性存在。

5. 工作職等

研究發現，不同工作職等對於關懷領導、結構領導及績效領導風格感知並無差異性存在。

6. 公職年資

研究發現，不同公職年資對於關懷領導、結構領導及績效領導風格感知並無差異性存在。

7. 服務部門

研究發現，不同服務部門對於關懷領導、結構領導及績效領導風格感知並無差異性存在。

8. 職位

研究發現，不同職位對於關懷領導、績效領導風格感知並無差異性存在；惟對於結構領導風格感知卻存在差異性，主管職位對於結構領導風格感知明顯高於非主管職位。

二、個人屬性變項對工作滿足感知的差異性

(一) 研究假設

假設二：個人屬性變項對工作滿足感知無顯著差異情形存在。

2-1：不同性別對工作滿足感知無顯著差異情形存在。

2-2：不同年齡對工作滿足感知無顯著差異情形存在。

2-3：不同婚姻狀況對工作滿足感知無顯著差異情形存在。

2-4：不同教育程度對工作滿足感知無顯著差異情形存在。

2-5：不同工作職等對工作滿足感知無顯著差異情形存在。

2-6：不同公職年資對工作滿足感知無顯著差異情形存在。

2-7：不同服務部門對工作滿足感知無顯著差異情形存在。

2-8：不同職位對工作滿足感知無顯著差異情形存在。

茲將研究假設與驗證結果彙整如表 5-2 中所示：

表 5-2 個人屬性變項對工作滿足感知差異性假設驗證結果表

研究假設		驗證結果	成立	不成立
			接受 H ₀	拒絕 H ₀
性別	1.不同性別對薪資福利滿足無顯著差異情形存在		V	
	2.不同性別對上司滿足無顯著差異情形存在		V	
	3.不同性別對同事滿足無顯著差異情形存在		V	
	4.不同性別對升遷滿足無顯著差異情形存在		V	
	5.不同性別對工作本身滿足無顯著差異情形存在		V	
	1.不同年齡對薪資福利滿足無顯著差異情形存在		V	

	2.不同年齡對上司滿足無顯著差異情形存在	V	
	3.不同年齡對同事滿足無顯著差異情形存在	V	
	4.不同年齡對升遷滿足無顯著差異情形存在	V	
	5.不同年齡對工作本身滿足無顯著差異情形存在	V	
婚姻狀況	1.不同婚姻狀況對薪資福利滿足無顯著差異情形存在		V
	2.不同婚姻狀況對上司滿足無顯著差異情形存在	V	
	3.不同婚姻狀況對同事滿足無顯著差異情形存在	V	
	4.不同婚姻狀況對升遷滿足無顯著差異情形存在	V	
	5.不同婚姻狀況對工作本身滿足無顯著差異情形存在	V	
教育程度	1.不同教育程度對薪資福利滿足無顯著差異情形存在	V	
	2.不同教育程度對上司滿足無顯著差異情形存在	V	
	3.不同教育程度對同事滿足無顯著差異情形存在	V	
	4.不同教育程度對升遷滿足無顯著差異情形存在		V
	5.不同教育程度對工作本身滿足無顯著差異情形存在	V	
工作職等	1.不同工作職等對薪資福利滿足無顯著差異情形存在		V
	2.不同工作職等對上司滿足無顯著差異情形存在	V	
	3.不同工作職等對同事滿足無顯著差異情形存在	V	
	4.不同工作職等對升遷滿足無顯著差異情形存在	V	
	5.不同工作職等對工作本身滿足無顯著差異情形存在	V	
公職年資	1.不同公職年資對薪資福利滿足無顯著差異情形存在	V	
	2.不同公職年資對上司滿足無顯著差異情形存在	V	
	3.不同公職年資對同事滿足無顯著差異情形存在	V	
	4.不同公職年資對升遷滿足無顯著差異情形存在	V	
	5.不同公職年資對工作本身滿足無顯著差異情形存在	V	
服務部門	1.不同服務部門對薪資福利滿足無顯著差異情形存在	V	
	2.不同服務部門對上司滿足無顯著差異情形存在	V	
	3.不同服務部門對同事滿足無顯著差異情形存在	V	

	4.不同服務部門對升遷滿足無顯著差異情形存在	V	
	5.不同服務部門對工作本身滿足無顯著差異情形存在	V	
職 位	1.不同職位對薪資福利滿足無顯著差異情形存在	V	
	2.不同職位對上司滿足無顯著差異情形存在	V	
	3.不同職位對同事滿足無顯著差異情形存在	V	
	4.不同職位對升遷滿足無顯著差異情形存在	V	
	5.不同職位對工作本身滿足無顯著差異情形存在		V

資料來源：本研究整理

(二) 驗證結果

茲將驗證結果依個人屬性變項說明如下：

1. 性別

研究發現，不同性別對於薪資福利、上司、同事、升遷及工作本身滿足感知並無差異性存在。

2. 年齡

研究發現，不同年齡層對於薪資福利、上司、同事、升遷及工作本身滿足感知並無差異性存在。

3. 婚姻狀況

研究發現，不同婚姻狀況對於上司、同事、升遷、工作本身滿足感知並無差異性存在；惟對於薪資福利滿足感知卻存在差異性，已婚者對於薪資福利滿足明顯高於未婚者。

4. 教育程度

研究發現，不同教育程度對於薪資福利、上司、同事、工作本身滿足感知並無差異性存在；惟對於升遷滿足感知卻存在差異性，高中職（含以下）學歷者對於升遷滿足明顯高於大學學歷者。

5. 工作職等

研究發現，不同工作職等對於上司、同事、升遷、工作本身滿足感知並無差異性存在；惟對於薪資福利滿足感知卻存在差異性，薦任職等對於薪資福利滿足明顯高於委任職等。

6. 公職年資

研究發現，不同公職年資對於薪資福利、上司、同事、升遷及工作本身滿足感知並無差異性存在。

7. 服務部門

研究發現，不同服務部門對於薪資福利、上司、同事、升遷及工作本身滿足感知並無差異性存在。

8. 職位

研究發現，不同職位對於薪資福利、上司、同事、升遷滿足感知並無差異性存在；惟對於工作本身滿足感知卻存在差異性，身為主管者對於工作本身滿足明顯高於非主管。

三、個人屬性變項對組織承諾的差異性

（一）研究假設

假設三：個人屬性變項對組織承諾無顯著差異情形存在。

3-1：不同性別對組織承諾無顯著差異情形存在。

3-2：不同年齡對組織承諾無顯著差異情形存在。

3-3：不同婚姻狀況對組織承諾無顯著差異情形存在。

3-4：不同教育程度對組織承諾無顯著差異情形存在。

3-5：不同工作職等對組織承諾無顯著差異情形存在。

3-6：不同公職年資對組織承諾無顯著差異情形存在。

3-7：不同服務部門對組織承諾無顯著差異情形存在。

3-8：不同職位對組織承諾無顯著差異情形存在。

茲將研究假設與驗證結果彙整如表 5-3 中所示：

表 5-3 個人屬性變項對組織承諾差異性假設驗證結果表

研究假設		驗證結果	成立	不成立
			接受 H ₀	拒絕 H ₀
性別	1.不同性別對努力承諾無顯著差異情形存在		V	
	2.不同性別對價值及留職承諾無顯著差異情形存在		V	
年齡	1.不同年齡對努力承諾無顯著差異情形存在			V
	2.不同年齡對價值及留職承諾無顯著差異情形存在			V
婚姻狀況	1.不同婚姻狀況對努力承諾無顯著差異情形存在		V	
	2.不同婚姻狀況對價值及留職承諾無顯著差異情形存在		V	
教育程度	1.不同教育程度對努力承諾無顯著差異情形存在		V	
	2.不同教育程度對價值及留職承諾無顯著差異情形存在			V
工作職等	1.不同工作職等對努力承諾無顯著差異情形存在		V	
	2.不同工作職等對價值及留職承諾無顯著差異情形存在		V	

公職年資	1.不同公職年資對努力承諾無顯著差異情形存在	V	
	2.不同公職年資對價值及留職承諾無顯著差異情形存在	V	
服務部門	1.不同服務部門對努力承諾無顯著差異情形存在	V	
	2.不同服務部門對價值及留職承諾無顯著差異情形存在	V	
職 位	1.不同職位對努力承諾無顯著差異情形存在		V
	2.不同職位對價值及留職承諾無顯著差異情形存在		V

資料來源：本研究整理

(二) 驗證結果

茲將驗證結果依個人屬性變項說明如下：

1. 性別

研究發現，不同性別對於努力承諾、價值留職承諾並無差異性存在。

2. 年齡

研究發現，不同年齡層對於努力承諾、價值留職承諾皆有顯著差異性存在。於努力承諾，年齡 56 歲以上者明顯高於其他年齡層；於價值留職承諾，年齡 56 歲以上者與 46-55 歲類似，明顯高於年齡 36-45 歲與 35 歲以下者，年齡 36-45 歲與 35 歲以下者價值留職承諾類似。

3. 婚姻狀況

研究發現，不同婚姻狀況對於努力承諾、價值留職承諾並無差異性存在。

4. 教育程度

研究發現，不同教育程度對於努力承諾並無差異性存在；惟對於價值留職承諾卻存在差異性，學歷高中職（含以下）者價值留職承諾明顯高於其他學歷者，學歷專科、大學及碩士（含以上）有著類似的價值留職承諾。

5. 工作職等

研究發現，不同工作職等對於努力承諾、價值留職承諾並無差異性存在。

6. 公職年資

研究發現，不同公職年資對於努力承諾、價值留職承諾並無差異性存在。

7. 服務部門

研究發現，不同服務部門對於努力承諾、價值留職承諾並無差異性存在。

8. 職位

研究發現，不同職位對於努力承諾、價值留職承諾均存在顯著差異性。主管職位不論於努力承諾亦或價值留職承諾均明顯高於非主管職位。

四、領導風格與工作滿足的相關性

(一) 研究假設

假設四：領導風格各子構面與工作滿足間無顯著關聯性存在。

4-1：關懷領導風格與工作滿足間無顯著關聯性存在。

4-2：結構領導風格與工作滿足間無顯著關聯性存在。

4-3：績效領導風格與工作滿足間無顯著關聯性存在。

茲將研究假設與驗證結果彙整如表 5-4 中所示：

表 5-4 領導風格與工作滿足相關性假設驗證結果表

研 究 假 設	驗 證 結 果	成 立	不 成 立
		接 受 H ₀	拒 絕 H ₀
關 懷 領 導	1.關懷領導風格與薪資福利滿足間無顯著關聯性存在		V
	2.關懷領導風格與上司滿足間無顯著關聯性存在		V
	3.關懷領導風格與同事滿足間無顯著關聯性存在		V
	4.關懷領導風格與升遷滿足間無顯著關聯性存在		V
	5.關懷領導風格與工作本身滿足間無顯著關聯性存在		V
結 構 領 導	1.結構領導風格與薪資福利滿足間無顯著關聯性存在		V
	2.結構領導風格與上司滿足間無顯著關聯性存在		V
	3.結構領導風格與同事滿足間無顯著關聯性存在		V
	4.結構領導風格與升遷滿足間無顯著關聯性存在		V
	5.結構領導風格與工作本身滿足間無顯著關聯性存在		V
績 效 領 導	1.績效領導風格與薪資福利滿足間無顯著關聯性存在		V
	2.績效領導風格與上司滿足間無顯著關聯性存在		V
	3.績效領導風格與同事滿足間無顯著關聯性存在		V
	4.績效領導風格與升遷滿足間無顯著關聯性存在		V
	5.績效領導風格與工作本身滿足間無顯著關聯性存在		V

資料來源：本研究整理

(二) 驗證結果

研究發現領導風格與工作滿足各子構面間皆存在顯著關聯性，且為正向相關，茲將驗證結果依領導風格子構面說明如下：

1. 關懷領導

研究發現，關懷領導風格感知越強烈，工作滿足感越高，其與工作滿足各子構面相關性，依其相關強度大小排序如下：

上司 0.858 > 工作本身 0.512 > 升遷 0.485 > 同事 0.430 > 薪資福利 0.249。

2. 結構領導

研究發現，結構領導風格感知越強烈，工作滿足感越高，其與工作滿足各子構面相關性，依其相關強度大小排序如下：

上司 0.791 > 工作本身 0.465 > 升遷 0.447 > 同事 0.313 > 薪資福利 0.258。

3. 績效領導

研究發現，績效領導風格感知越強烈，工作滿足感越高，其與工作滿足各子構面相關性，依其相關強度大小排序如下：

上司 0.695 > 工作本身 0.396 > 升遷 0.365 > 薪資福利 0.218 > 同事 0.212。

五、領導風格與組織承諾的相關性

(一) 研究假設

假設五：領導風格各子構面與組織承諾間無顯著關聯性存在。

5-1：關懷領導風格與組織承諾間無顯著關聯性存在。

5-2：結構領導風格與組織承諾間無顯著關聯性存在。

5-3：績效領導風格與組織承諾間無顯著關聯性存在。

茲將研究假設與驗證結果彙整如表 5-5 中所示：

表 5-5 領導風格與組織承諾相關性假設驗證結果表

研 究 假 設		驗 證 結 果	成 立	不 成 立
			接 受 H ₀	拒 絕 H ₀
關 懷 領 導	1. 關懷領導風格與努力承諾間無顯著關聯性存在			V
	2. 關懷領導風格與價值留職承諾間無顯著關聯性存在			V
結 構 領 導	1. 結構領導風格與努力承諾間無顯著關聯性存在			V
	2. 結構領導風格與價值留職承諾間無顯著關聯性存在			V
績 效 領 導	1. 績效領導風格與努力承諾間無顯著關聯性存在			V
	2. 績效領導風格與價值留職承諾間無顯著關聯性存在			V

資料來源：本研究整理

(二) 驗證結果

研究發現領導風格與組織承諾各子構面間皆存在顯著關聯性，且為正向相關，茲將驗證結果依領導風格子構面說明如下：

1. 關懷領導

研究發現，關懷領導風格感知越強烈，組織承諾越高，其與組織承諾各子構面相關性，依其相關強度大小排序如下：

價值及留職承諾 0.480 > 努力承諾 0.318。

2. 結構領導

研究發現，結構領導風格感知越強烈，組織承諾越高，其與組織承諾各子構面相關性，依其相關強度大小排序如下：

價值及留職承諾 0.435 > 努力承諾 0.356。

3. 績效領導

研究發現，績效領導風格感知越強烈，組織承諾越高，其與組織承諾各子構面相關性，依其相關強度大小排序如下：

價值及留職承諾 0.360 > 努力承諾 0.304。

六、工作滿足與組織承諾的相關性

(一) 研究假設

假設六：工作滿足各子構面與組織承諾間無顯著關聯性存在。

6-1：薪資福利滿足與組織承諾間無顯著關聯性存在。

- 6-2：上司滿足與組織承諾間無顯著關聯性存在。
- 6-3：同事滿足與組織承諾間無顯著關聯性存在。
- 6-4：升遷滿足與組織承諾間無顯著關聯性存在。
- 6-5：工作本身滿足與組織承諾間無顯著關聯性存在。

茲將研究假設與驗證結果彙整如表 5-6 中所示：

表 5-6 工作滿足與組織承諾相關性假設驗證結果表

研 究 假 設		驗 證 結 果	成 立	不 成 立
			接 受 H ₀	拒 絕 H ₀
薪 資 福 利	1. 薪資福利滿足與努力承諾間無顯著關聯性存在			V
	2. 薪資福利滿足與價值留職承諾間無顯著關聯性存在			V
上 司	1. 上司滿足與努力承諾間無顯著關聯性存在			V
	2. 上司滿足與價值留職承諾間無顯著關聯性存在			V
同 事	1. 同事滿足與努力承諾間無顯著關聯性存在			V
	2. 同事滿足與價值留職承諾間無顯著關聯性存在			V
升 遷	1. 升遷滿足與努力承諾間無顯著關聯性存在			V
	2. 升遷滿足與價值留職承諾間無顯著關聯性存在			V
工 作 本 身	1. 工作本身滿足與努力承諾間無顯著關聯性存在			V
	2. 工作本身滿足與價值留職承諾間無顯著關聯性存在			V

資料來源：本研究整理

(二) 驗證結果

研究發現工作滿足與組織承諾各子構面間皆存在顯著關聯性，且為正向相關，茲將驗證結果依工作滿足子構面說明如下：

1. 薪資福利

研究發現，薪資福利滿足越高，組織承諾越高，其與組織承諾各子構面相關性，依其相關強度大小排序如下：
努力承諾 0.385 > 價值及留職承諾 0.320。

2. 上司

研究發現，對上司滿足越高，組織承諾越高，其與組織承諾各子構面相關性，依其相關強度大小排序如下：

價值及留職承諾 0.471 > 努力承諾 0.305。

3. 同事

研究發現，對同事滿足越高，組織承諾越高，其與組織承諾各子構面相關性，依其相關強度大小排序如下：

價值及留職承諾 0.440 > 努力承諾 0.374。

4. 升遷

研究發現，升遷滿足越高，組織承諾越高，其與組織承諾各子構面相關性，依其相關強度大小排序如下：

價值及留職承諾 0.567 > 努力承諾 0.209。

5. 工作本身

研究發現，工作本身滿足越高，組織承諾越高，其與組織承諾各子構面相關性，依其相關強度大小排序如下：

價值及留職承諾 0.684 > 努力承諾 0.431。

參、預測力發現

一、領導風格對工作滿足的預測力

茲以依變項工作滿足子構面分述如下：

(一) 薪資福利

研究發現關懷領導、結構領導、績效領導風格對薪資福利滿足均不具有預測力。

(二) 上司

研究發現領導風格對上司滿足解釋變異量 77.3%，關懷領導、結構領導、績效領導風格對上司滿足均具有預測力，且為正向影響，依其 Beta 值排序如下：

關懷領導 0.624 > 績效領導 0.176 > 結構領導 0.151。

(三) 同事

研究發現領導風格對同事滿足解釋變異量 17.7%，其中僅關懷領導風格對同事滿足具有預測力，且為正向影響，Beta 值為 0.504。

(四) 升遷

研究發現領導風格對升遷滿足解釋變異量 23.1%，其中僅關

懷領導風格對升遷滿足具有預測力，且為正向影響，Beta 值為 0.353。

(五) 工作本身

研究發現領導風格對工作本身滿足解釋變異量 25.9%，其中僅關懷領導風格對工作本身滿足具有預測力，且為正向影響，Beta 值為 0.388。

綜上述，關懷領導風格對上司、同事、升遷及工作本身滿足皆具有預測力；另結構領導風格及績效領導風格亦對上司滿足具有預測力。

二、領導風格對組織承諾的預測力

茲以依變項組織承諾子構面分述如下：

(一) 努力承諾

研究發現關懷領導、結構領導、績效領導風格對努力承諾均不具有預測力。

(二) 價值及留職承諾

研究發現領導風格對價值留職承諾解釋變異量 22.4%，其中僅關懷領導風格對價值留職承諾具有預測力，且為正向影響，Beta 值為 0.366。

綜上述，領導風格對組織承諾的預測力，僅關懷領導風格對價值留職承諾具有預測力。

三、工作滿足對組織承諾的預測力

茲以依變項組織承諾子構面分述如下：

(一) 努力承諾

研究發現工作滿足對努力承諾解釋變異量 26.0%，薪資福利、同事、工作本身滿足對努力承諾均具有預測力，且為正向影響，依其 Beta 值排序如下：

薪資福利 0.259 > 同事 0.230 > 工作本身 0.212。

(二) 價值及留職承諾

研究發現工作滿足對價值留職承諾解釋變異量 54.3%，同事、升遷、工作本身滿足對價值留職承諾均具有預測力，且為正向影響，依其 Beta 值排序如下：

工作本身 0.510 > 升遷 0.275 > 同事 0.137。

綜上述，同事及工作本身滿足對努力承諾及價值留職承諾皆具有預測力；此外，薪資福利滿足對努力承諾亦具有預測力；升遷滿足對價值留職承諾亦具有預測力。

第二節 研究建議

本節將綜合前述研究發現，歸納分析提出本研究之相關建

議，並分別以對管理者的建議及後續研究建議述之。

壹、對管理者的建議

一、倡導關懷領導

研究顯示關懷領導不僅對於上司、同事、升遷、工作本身滿足及價值留職承諾之相關性，皆較結構領導、績效領導高；且具有預測力，可見高關懷高滿足高價值留職承諾。所以身為領導者應以更為人性面的關懷角度帶領下屬，員工從而感受到關懷，不僅工作滿足感提升，亦反饋的表現於價值認同及留任意願上。

二、明確劃分工作

研究顯示領導風格與努力承諾之相關性，以結構領導對於努力承諾之相關性最高；結構領導與同事滿足亦達顯著相關；且努力承諾及價值留職承諾又被同事滿足正向預測影響著。當工作劃分不清時，直接衝擊的即是同事間相處情形，所以結構領導面的明確分派工作，即可避免了同事間的衝突，而能有較和諧的同事相處關係，所以身為領導者在制度上即需明確的劃分工作，避免產生組織中成員因工作劃分不清所誘發的同事不合，而造成努力承諾及價值留職承諾低落情事。

三、落實公平合理的升遷考核制度

研究顯示加工出口區同仁對於工作滿足中的升遷滿足有著相當程度的不滿；於組織承諾中，加工出口區同仁雖有強烈的努力熱誠、追求新技能的驅動力，但對於繼續服務於加工出口區的意願並不高；另研究亦顯示，價值留職承諾受升遷滿足正向預測影響著。可見，升遷不滿，價值留職承諾低，為了提升組織成員的價值留職承諾，實有必要徹底檢討改進，落實公平合理的升遷考核制度。

四、舉辦在職訓練課程

由於加工出口區的特性在於吸引廠商投資進駐，以促進經濟繁榮發展，其特色使然，同仁不僅需對法規、業務相當熟稔，電腦及語言能力亦相當重要。如前所述，研究顯示加工出口區同仁有強烈的努力熱誠、追求新技能的驅動力，所以建議機關應經常舉辦各項在職訓練，以提升同仁專業技能。

五、正視工作本身所帶來的滿足感

研究顯示工作本身滿足對於努力承諾、價值留職承諾均具有預測力。所以工作本身帶來的成就感、發揮潛能的機會，皆更能激發個人的努力動機、價值認同及留任意願。於此，亦驗證了豐田管理讓員工感受到自我價值、成就感，其所以豐田學成為顯學之緣由。

貳、後續研究建議

一、研究構面

本文以領導風格、工作滿足及組織承諾三構面關係研究探討，後續研究者可再針對組織文化、組織績效、角色壓力等構面進行更深入的探討研究。

二、研究子構面

不論領導風格、工作滿足及組織承諾等構面，其各有不同的研究子構面，本研究僅就選擇個案特性選擇筆者有興趣的子構面加以研究，建議後續研究者可就不同研究個案特性，擇取適合該個案特性的其他子構面作更深入的探討分析，例如領導風格可以採用威權式、民主式及放任式子構面，亦或以新近發展的領導理論中之魅力型、交易型或轉換型面向探討；工作滿足可以內在滿足與外在滿足作為探討的子構面；組織承諾亦可以情感性承諾、持續性承諾及規範性承諾作為研究的子構面。

三、研究對象

本文係以經濟部所屬加工出口區管理處為研究對象，後續研究者可針對與其性質相近的國科會所屬科學工業園區管理局為研究對象，並進而比較其差異性。

