

南華大學管理學院企業管理學系管理科學碩士班

碩士論文

Master Program in Management Sciences

Department of Business Administration

College of Management

Nanhua University

Master Thesis

主管領導風格、領導效能、情緒智力與工作績效之影響—以嘉

義 A 公司為例

The Effect of Manager's Leadership Style Leadership

Effectiveness Emotional Intelligence and Work Performance--An

Example of Companies A in the Chiayi

涂明宏

Ming-Hung Tu

指導教授：紀信光 博士

Advisor: Hsin-Kuang Chi, Ph.D.

中華民國 109 年 6 月

June 2020

南 華 大 學

企業管理學系管理科學管理碩士班

碩士學位論文

主管領導風格、領導效能、情緒智力與工作績效之影響—以嘉義 A 公司為例

The Effect of Manager's Leadership Style Leadership Effectiveness Emotional Intelligence and Work Performance--An Example of Companies A in the Chiayi

研究生：徐明忠

經考試合格特此證明

口試委員：紀信光
蔡國忠
白純菁

指導教授：紀信光

系主任(所長)：蔡國忠

口試日期：中華民國 109 年 06 月 05 日

準碩士推薦函

本校企業管理學系管理科學碩士班研究生涂明宏君在本系修業2年，已經完成本系碩士班規定之修業課程及論文研究之訓練。

1、在修業課程方面：涂明宏君已修滿36學分，其中必修科目：研究方法、管理科學等科目，成績及格(請查閱碩士班歷年成績)。

2、在論文研究方面：涂明宏君在學期間已完成下列論文：

(1)碩士論文：主管領導風格、領導效能、情緒智力與工作績效之影響-以嘉義 A 公司為例

(2)研討會：領導風格、領導效能、情緒智力與工作績效之影響

本人認為涂明宏君已完成南華大學企業管理學系管理科學碩士班之碩士養成教育，符合訓練水準，並具備本校碩士學位考試之申請資格，特向碩士資格審查小組推薦其初稿，名稱：主管領導風格、領導效能、情緒智力與工作績效之影響-以嘉義 A 公司為例，以參加碩士論文口試。

指導教授：紀信光 簽章

中華民國109年 5月18日

謝 誌

要感謝我的指導教授 紀信光教授，總是不厭其煩細心的指導我，對於學生的急躁以及緊張，更是不時提供寶貴的建議，讓我得以順利完成論文，再者，感謝我的口試委員 白純菁教授和黃國忠教授，對於論文內容給予指正，並且提供諸多寶貴的意見，使得本論文更加充實、更臻完善，謹此向兩位教授致上最誠摯的謝意！也要感謝研究所同學們的幫助及加油與鼓勵，以及感謝學院所有的老師對我的指導，也謝謝系所助理的協助。

要特別感謝每一位 幫助填答問卷的好心人，由於您熱心地鼎力相助，這篇論文才能順利完成，因為要感謝的人太多了，無法一一當面致謝，只得在此向各位表達最高的謝意！最後要感謝我的家人，求學期間在背後全力的支持與打氣，讓我無後顧之憂，全心全力專注於學業，碩士班才能順利畢業！

涂明宏 謹誌

南華大學企業管理學系管理科學碩士班

中華民國 108 年 6 月

南華大學企業管理學系管理科學碩士班

108 學年度第 2 學期碩士論文摘要

論文題目：主管領導風格、領導效能、情緒智力與工作績效之影響—以嘉義 A 公司為例

研究生：涂明宏

指導教授：紀信光 博士

中文摘要：

本研究旨在探討嘉義某企業公司之領導風格、領導效能、工作績效與情緒智力關係之影響。以嘉義某企業公司為例為研究對象，並採用便利抽樣法的方式進行問卷調查，共發出 300 份，回收 241 份，有效問卷回收率 80.3%。本研究所得結論如下：

- (1) 領導風格對工作績效具有顯著的正向影響
- (2) 領導風格對領導效能具有顯著的正向影響
- (3) 領導效能對工作績效具有顯著的正向影響
- (4) 情緒智力對工作績效具有顯著的正向影響
- (5) 領導效能在領導風格與工作績效之間具有中介效果
- (6) 情緒智力在領導風格與工作績效之間具有干擾效果

關鍵詞： 領導風格、領導效能、工作績效、情緒智力

Title of Thesis: The effect of Manager's Leadership Style Leadership Effectiveness
Emotional Intelligence and Work Performance--An Example of
Companies A in the Chiayi

Department: Master Program in Management Sciences, Department of Business
Administration, Nanhua University

Graduate Date: June 2020

Degree Conferred: M.B.A.

Name of Student: Ming-Hung Tu

Advisor: Hsin-Kuang Chi Ph.D.

Abstract

This study Discussing an enterprise in Chiayi leadership style leadership effectiveness work performance and emotional intelligence relationship influences This study used the companies in the Chiayi area of Taiwan as an example Research object a questionnaire survey was conducted by using were distributed using a convenience sampling metho A total of 300 questionnaires were handed out with 241 handed back, resulting in the effective response rate to be 80.3%.The conclusions of this study are as follows:

- 1.Leadership style has a significant positive impact on work performance .
- 2.Leadership style has a significant positive impact on leadership effectiveness.
- 3.Leadership effectiveness has a significant positive impact on work performance.
- 4.Emotional intelligence has a significant positive impact on work performance.
- 5.Leadership effectiveness has a mediating effect between leadership style and work performance.
6. Emotional intelligence have a moderating effect between leadership style and work performance.

**Keywords : Leadership style, Leadership effectiveness, Work performance,
Emotional intelligence**

目錄

準碩士推薦函.....	i
謝誌.....	ii
中文摘要.....	iii
Abstract.....	iv
目錄.....	v
表目錄.....	viii
圖目錄.....	x
第一章 緒論.....	1
1.1 研究背景與動機.....	1
1.2 研究之目的.....	2
1.3 研究之流程.....	3
第二章 文獻探討.....	5
2.1 領導風格.....	5
2.1.1 領導的定義.....	5
2.1.2 領導理論.....	8
2.1.3 轉換型領導定義.....	14
2.1.4 交易型領導定義.....	18
2.1.5 小結.....	20
2.2 領導效能.....	20
2.2.1 領導效能定義.....	21
2.3 工作績效.....	22
2.3.1 工作績效的定義.....	22
2.4 情緒智力.....	24
2.4.1 情緒智力的定義.....	24
2.5 各構面之關係.....	26

2.5.1 領導風格與工作績效的關係.....	26
2.5.2 領導風格、領導效能與工作績效的關係.....	27
2.5.3 領導效能與工作績效的關係.....	28
2.5.4 情緒智力與工作績效之相關研究.....	28
第三章 研究方法.....	29
3.1 研究架構.....	29
3.2 研究假設.....	30
3.3 問卷設計.....	30
3.4 操作型定義.....	30
3.4.1 領導風格之操作型定義.....	31
3.4.2 領導效能之操作型定義.....	33
3.4.3 工作績效之操作型定義.....	35
3.4.4 情緒智力之操作型定義.....	37
3.5 研究對象與抽樣方法.....	38
3.5.1 研究對象.....	38
3.5.2 抽樣方法.....	38
3.6 資料分析方法.....	39
3.6.1 信度分析.....	39
3.6.2 效度分析.....	39
3.6.3 描述性統計分析.....	39
3.6.4 獨立樣本 t 檢定、單因子變異數分析.....	40
3.5.5 相關分析.....	40
3.6.6 迴歸分析.....	40
第四章 統計分析.....	41
4.1 因素分析.....	41
4.1.1 領導風格因素分析.....	41
4.1.2 領導效能因素分析.....	43
4.1.3 工作績效因素分析.....	45
4.1.4 情緒智力因素分析.....	46
4.2 信度分析結果.....	48

4.3 效度分析.....	48
4.4 描述性統計分析.....	49
4.5 獨立樣本 t 檢定與單因子變異數分析.....	51
4.5.1 性別之差異分析.....	51
4.5.2 婚姻之差異分析.....	52
4.5.3 年齡之差異分析.....	53
4.5.4 工作年資之差異分析.....	54
4.5.5 學歷之差異分析.....	56
4.6 相關分析.....	59
4.7 迴歸分析.....	59
4.7.1 中介分析.....	60
4.7.2 干擾分析.....	62
第五章 結論與建議.....	64
5.1 研究結論.....	64
5.1.1 各變項之間的關係.....	64
5.1.2 人口屬性對各研究變項差異分析之結果.....	64
5.1.3 研究假設之驗證結果.....	66
5.2 管理意涵.....	67
5.3 研究建議.....	68
參考文獻.....	70
一、中文部分.....	70
二、英文部分.....	77
附錄一 問卷.....	82

表目錄

表 2.1 學者對領導定義彙整表	6
表 2.2 領導理論發展表	8
表 2.3 國內外學者新型領導理論彙整表	13
表 2.4 國內外學者轉換型領導定義彙整表	15
表 2.5 國內外學者交易型領導定義彙整表	19
表 2.6 國內外學者領導效能的定義彙整表	21
表 2.7 國內外學者工作績效的定義彙整表	22
表 2.8 國內外學者情緒智力的定義彙整表	25
表 3.1 領導風格操作型定義題項表	32
表 3.2 領導效能操作型定義題項表	34
表 3.3 工作績效操作型定義題項表	36
表 3.4 工作績效操作型定義題項表	37
表 3.5 信度分析表	38
表 4.1 領導風格因素分析彙整表	42
表 4.2 領導效能因素分析彙整表	44

表 4.3 工作績效因素分析彙整表	46
表 4.4 情緒智力因素分析彙整表	47
表 4.5 信度分析結果	48
表 4.6 人口變相之描述性統計表	50
表 4.7 性別對各研究構面之差異分析表	52
表 4.8 婚姻對各研究構面之差異分析表	53
表 4.9 年齡對各研究構面之差異分析表	54
表 4.10 工作年資對各研究構面之差異分析表	55
表 4.11 學歷對各研究構面之差異分析表	58
表 4.12 各構面之相關分析	59
表 4.13 迴歸分析統計表	60
表 4.14 領導風格與領導效能對工作績效之迴歸分析	62
表 4.15 領導風格與情緒智力對工作績效之迴歸分析	63
表 5.1 人口屬性對研究變項之差異分析彙整表	66
表 5.2 研究假設之驗證結果彙整表	67

圖目錄

圖 1.1 研究流程圖	4
圖 3.1 研究架構圖	29



第一章 緒論

本研究主要針對嘉義某食品公司實施調查，探討主管領導風格、領導效能、情緒智力與工作績效之間的影響關係之研究。本章節區分為三個部分，第一節敘述本研究的背景與動機；第二節研究之目的；第三節說明研究之流程。

1.1 研究背景與動機

在企業管理守則中，沒有最好的領導風格，只有最適宜的領導風格，領導者必須因時、因事、因材施教，根據員工的狀態調整管理模式，才能將團隊的工作效能發揮至最大；領導者的領導風格與情緒智力是對企業成敗的重要關鍵因素，根據 Bass (1990)研究，企業組織的成敗，有 45%到 60%是與領導者行事風格有所關聯。組織成員間的向心力，領導者與員工上下關係之互動的強弱，取決於主管情緒智力的高低，如果領導者情緒管理妥善以同理心的方式對待員工，員工感受到主管的關愛而回應，如此上下一條心，必能為達成組織目標使命而努力；若領導者用嚴厲威嚴的領導風格領導組織，或者領導者情緒高低起伏不定，可能會導致組織成員士氣低落，領導者與員工之間充滿不信任與矛盾，這樣的情況，不僅使組織團隊無法達成目標！那如

何安排使員工能盡情發揮，領導者如何重視組織內的員工及員工的聲音，將是領導者需學習及具備的，何種領導者的風格能讓員工及公司接受，領導風格的不同又會對員工產生直接或間接的影響，在傳統產業中，領導者的領導風格對領導效能及工作績效產生何種影響？領導者領導一個組織，必須考量組織的效益及組織的目標達成率，組織成員對領導者的態度，在傳統產業下，何種領導風格較能被成員所接受，那領導風格與領導效能之間的影響程度為何，領導效能與工作績效間的關聯程度又為何，透過領導風格的差異是否會直接或間接影響員工之情緒智力，進而導致影響整體工作績效呢？為此研究探討之動機。

1.2 研究之目的

根據研究背景與動機，本研究目的在探討嘉義某食品公司主管領導風格、領導效能、情緒智力與工作績效之間的相關研究，本研究目的如下：

1. 探究領導風格對領導效能具有顯著的正向之影響。
2. 探究領導風格對工作績效具有顯著的正向之影響。
3. 探究領導效能對工作績效具有顯著的正向之影響。
4. 探究領導效能在領導風格與工作績效之間具有中介效果。

5. 探究情緒智力在領導風格與工作績效之間具有干擾效果。

1.3 研究之流程

依據本研究動機與目的，進行文獻分析與探討，建立本研究架構以及研究假設，本研究之流程如圖 1.1 所示：



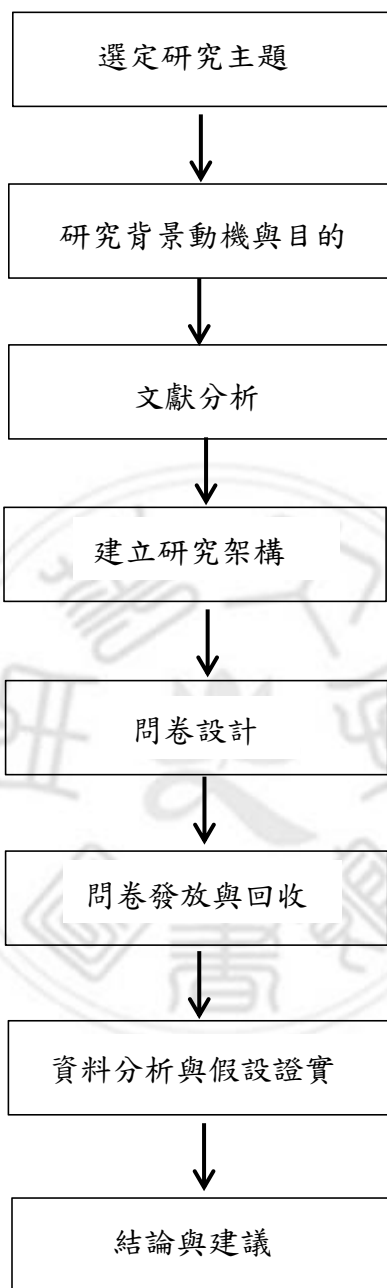


圖 1.1 研究流程圖

資料來源：本研究整理

第二章 文獻探討

本章將針對領導風格、領導效能、工作績效與情緒智力四個構面的相關文獻整理，第一節探領導風格定義及其相關理論；第二節探討領導效能定義及其相關理論；第三節探討工作績效定義及其相關理論；第四節探討情緒智力定義其相關理論；第五節探討各構面之關聯性研究。

2.1 領導風格

為了對本研究相關領導風格定義及理論有更清楚的瞭解，本節從領導的定義及領導理論的發展與領導風格的定義和理論等相關探究著手，以做為領導風格之文獻基礎。

2.1.1 領導的定義

簡單來說，領導是一種影響個體或群體趨向目標達成的過程。Robbins and Coulter (2005)認為，領導是影響團體邁向想要達成目標的過程。因此領導者與跟隨者之間存在著一種關係，此關係反應出兩者間追求共同目標的方式，包含領導者創造願景、設計組織價值觀與文化的結構，並激勵跟隨者專注於願景，並創造組織效能。

在一特定情境下，為影響一人或一群人之行為，使其趨向於達成

某種群體目標之人際互動程序。意即領導程序是領導者、被領導者與情境三個主要因素(陳光毅、陳佳慧、黃蕙宸，民 96)，學者對「領導」概念定義甚多，本研究學者對領導定義整理如表 2.1:

表 2.1 學者對領導定義彙整表

學者	年代	定義
Fiedler	1967	領導係指領導者引導和控制他人導向目標的行為。
Bass & Avolio	1990	領導為導引順從的藝術，是影響力的發揮、權力的運用，也是一種倡導行為。
Yukl	1994	領導是一種主管影響部屬活動的歷程，它包括團體或組織目標的選擇，完成既定目標的工作活動組織、激勵部屬達成目標的動機、維持團隊與合作的關係及爭取外部團體與組織的支持與合作。
Robbins	1998	領導是一種影響團體達到目標的能力，此種能力可能源自領導者的職位，也有可能自然產生。
Robbins & Coulter	2005	領導為影響群體邁向欲達成目標的過程，故可謂發揮領導力，藉以驅動個體願意努力，以達成組織目標之活動。
黃昆輝	民 82	領導乃是領導者指引組織方向目標，發揮其影響力，以糾合成員意志，利用團體智慧，及激發並導引成員向心力，從而達成組織目標之行為。
楊銘賢	民 84	認為領導是影響他人的一種藝術或程序，使他人願意、熱切的為組織目標努力

表 2.1 學者對領導定義彙整表(續)

學者	年代	定義
陳重臣、郭茂宏	民 89	領導是運用其影響力，使一群人致力於完成組織目標的活動或過程。
謝文豪	民 91	領導是領導者引導組織成員實施變革計畫，朝向變革目標努力的過程。領導者常經由建立變革願景、發展成員參與變革的意願與能力、調整組織的結構安排、營造有利的組織文化、提供資源及有效管理組織內部歷程，以提升組織的內部整體變革能力，使組織能以系統的方式達成目標。
康真娥	民 92	領導是運用領導力激勵組織成員、整合團隊士氣以達成確定目標的互動歷程。
吳清山	民 93	領導乃是團體中的份子，在一定的情境下，試圖影響他人的行為，以達成特定目標的歷程。
陳光毅、陳佳慧 黃蕙宸	民 96	領導由三個主要因素影響包括領導者、被領導者和情境因素。
方慈霞	民 100	領導指的是在團體情境中與部屬間的互動關係，領導者如何對他人運用其影響力，引導成員努力方向，激發成員工作動機，並且鼓舞、激勵與主導他們的行動以協助組織達成目標的過程。
洪司航	民 101	領導是在某依特定情況下，引導組織成員共同努力，以達組織目標之過程。

表 2.1 學者對領導定義彙整表(續)

學者	年代	定義
陳曉萍	民 102	一種與部屬之間的互動關係，並藉由領導者的權力和說服力，去激勵員工，影響他人行為，以達到群體或組織目標。

資料來源:本研究整理

綜合上列所述，各學者對領導所闡述的觀點及看法，本研究將領導定義為：領導者運用本身特質及行為的影響力，透過溝通與協調等方式，試圖引導和激勵他人以達成組織共同目標的一種歷程。

2.1.2 領導理論

Northouse (2010)認為領導是指領導者運用影響力引導團體中的成員達成共同目標的歷程。而 Dubrin (2010)則是認為領導是鼓舞信心，並激發他人達成組織目標的歷程。由於領導理論的相關研究甚多，因此 Bryman (1992)將領導理論區分為特質理論、行為理論、權變理論、新型領導理論，如表 2.2。

表 2.2 領導理論發展表

時期	領導理論	領導理論的內容
1940 年以前	特質理論	領導者的人格特質
1940 年至 1960 年	行為理論	領導者的行為
1960 年至 1980 年	權變理論	領導者必須依情境作適當的權變
1980 年至今	新型領導理論	領導者的願景與轉型能力

資料來源：賴建維（民 104）

領導理論敘述如下：

1. 特質理論(Trait Theory)

主要探討成功的領導者，認為領導者必有其異於常人的獨特人格特質魅力，可能具有與生俱來領導特質及領導者本身具備的才能，成為優秀的領導者，這些天生的特質，無法由後天培養而成。Stogdill (1974) 探討多篇領導特質研究的相關文獻，進行領導者的特性之因素分析；結果發現，僅有人格特質，不足以鑑別領導能力與風格，成功領導者具備的特質，隨著不同的情境而會有所差異；由此可見，領導特質論的研究結果，非但無法成為成功領導者共有特質的有力證明，反而對領導特質論的外在效度產生疑惑(黃宗顯，民 97)。

2. 行為理論(Behavior Theory)

領導者外在的行為，探究領導者的行為，假設是為達成組織目標績效，領導者會運用特殊領導類型，而組織的效能取決領導者的實際行為。行為理論強調領導者實際動態的行為表現，而非特質理論重視靜態的特質分析。以下列出幾個較具代表性的理論：

(1) 愛荷華大學學者 Lewin et al. (1953)的三種基本領導風格理論

(a) 獨裁式(authoritarian)領導者：決定組織中的大部份決策。

(b) 民主式(democratic)領導者：指導及鼓勵組織成員參與決策。

(c) 放任式(laissez- faire)領導者：允許組織成員有大部分的決策權。

(2) 俄亥俄州立大學(Ohio State University)研究由 Halpin and Winer (1957)所發展出領導行為描述量表(Leader Behavior Description Questionnaire ; LBDQ)。根據研究結果，將領導行為區分為「倡導」和「關懷」兩個層面。倡導(Initiating Structure)是指領導者本身與成員間之權責關係、設立及建立明確組織結構、意見溝通管道與訂定工作程序等行為，以期達成組織目標。關懷(Consideration)是指領導者設法與人員建立良好的人際關係，以便彼此能互相信任尊重，並能了解人員的問題需要，在於協助人員滿足其需要。以倡導及關懷分別組合研究：

- (a) 高倡導高關懷：領導者重視工作達成，也關心部屬需求的滿足，在彼此相互尊重及信任的氣氛下，兼重組織目標與個人需求的行為導向。
- (b) 高倡導低關懷：領導者強調組織任務的達成及目標的獲得，較不關心部屬的需要。
- (c) 低倡導高關懷：領導者關心部屬的需求滿足，但不重視組織目標的達成。

(d) 低倡導低關懷：領導者不重視組織目標的達成，也不關心部屬的求滿足。

(3) 密西根大學(Michigan University)研究

(a) 員工導向(employee-oriented)：注重人際關係，試瞭解部屬之需求。

(b) 生產導向(production-oriented)：強調工作的技術面與作業面，主要關心組織任務的達成。

由於行為理論忽略了情境因素及不同測量工具的準確性等因素，其研究結果對領導者行為的描述有失客觀性，因此後續研究者逐步加入情境因素作為考量，領導理論的發展就邁進權變理論時期(林龍和，民 94)。

3. 權變理論：

沒有任何一種領導方式能完整的適用不同情境中，領導者必須因應人、事、地、物不同的情境而制宜，選擇最適合的領導方式加以運用，以達到最有效益的組織目標，領導者應該依不同的組織情境，採用最適合該情境的領導作為(林邦傑、施妙旻，民 86)。因此，在領導目標過程中，「領導者的特質、風格、價值觀」、「被領導的素質」、「不同的情境」等三項因素，將影響領導績效的呈現。其代表性理論

敘述如下：

(1) Fiedler 權變理論：

權變理論是結合領導者特質論與情境論，發展出領導效能的理論，並認為領導效能取決於領導者個人的領導風格與情境之間的契合度，Fiedler, Chemers and Mahar (1977)認為領導行為必須有領導者與部屬的關係、工作結構以及領導者職權三種權變的構面互相配合，方能達到最佳的領導績效。

(2) House 路徑—目標理論

認為領導者應該幫助部屬達成目標且獲得滿足，提供必需的支援及指導確保部屬能與組織目標相配合。其理論把領導風格分為指導型、支持型、參與型及成就導向型等四種型態，在不同領導風格會因部屬權變因素及環境權變因素這兩種情境因素而有不同的效果，因此領導者應根據環境因素或部屬員工特性，適度調整領導行為，能夠確認路徑以幫助部屬達到工作目標，以達到最佳領導效能。

(3) Reddin 三面領導理論

領導者行為層面並不只侷限在任務和關係這兩種層面，必須加上效能層面才算完整，因此其理論又被稱為三面理論。Reddin(1970)認為任務導向是領導者為達成目標，對於員工指揮的程度；關係導向是

指改進與員工關係的程度；而效能是根據所訂定的目標，經由領導行為過程中所產生的效果，三種層面是連續的而非個別獨立的。

綜合以上敘述，在於建立領導效能，以領導方式、情境因素的相互組合來加以運作，情境模式尚未發展完整，研究有所不足，且缺乏普遍的實證支持。因此新型領導理論應運而生，更適合人性關懷。

4. 轉換、交易型領導理論：

探討領導是符合一般人的觀點，以象徵性及感性的領導行為並鼓勵員工提升工作效率來完成目標。以下彙整表 2.3。

表 2.3 國內外學者新型領導理論彙整表

研究者	年代	領導理論
Bass	1985	轉換型領導：認為轉型領導者具有魅力影響、激發動機、知識啟發、個別關懷等四種內涵。
		交易領導：認交易領導是由領導人成員交易理論與途徑-目標理為論統整而來，具有酬賞與例外管理兩個重要的內涵。
Conger & Kanungo	1988	魅力領導：說明魅力領導是領導者以其魅力和理想化的影響，規劃遠景，激勵啟迪、關懷尊重部屬，共同達到組織效能兼具有魅力與遠景的一種「新型領導」。因此，「魅力領導」亦有學者稱其為「革新型領導」。

表 2.3 國內外學者新型領導理論彙整表(續)

研究者	年代	新型領導理論
Sergiovanni	1992	道德領導：提出領導者應將領導提升至道德層次，做法包括：培養道德人格並以身作則；建構組織的倫理環境；落實正義、關懷、批判倫理。道德領導出自於領導者自身的正義感，能對組織成員產生身教的影响。
Greenleaf	1998	僕人領導：指出領導者如僕人，具有樂於服務別人、用愛關懷部屬、扮演溝通和服務的平台等特質。
鄭伯壘	民 89	家長式領導：家長式領導是依附在部屬的追隨上所形成的一種領導。
李明席	民 98	交易型領導認為領導是一種互相交換過程，領導者運用有、無形的條件和部屬交換而取得了領導
秦夢群	民 99	分散式領導：領導者與組織成員，依其專業與能力共同承擔任務之領導模式。

資料來源：賴建維（民 104）

2.1.3 轉換型領導定義

轉換型領導是目前學術上較受到注重的理論，最早是由(Burns 1978)提出。轉換型領導是結合交易型與魅力型領導，促進組織更新的一種領導理論。轉換型領導是一種結合組織成員共同需求與願望的組織變革，透過領導作用建立人員對組織目標的共識與承諾。這種領

導者會激勵員工，超越自我。

Burns (1978)認為轉換型領導是人與人之間相互影響的過程，過程中領導者提出較佳的理想和價值，期望部屬能為組織的整體效益而犧牲個人的利益。Bass (1985)指出，轉換型領導是領導者具備受組織成員表達忠誠、信任與尊敬的能力，且能轉變人員的信念與價值觀，而激勵其潛能以及給予信心，使人員產生為組織付出個人額外努力的動機與意願。此類型領導不同於交易型領導依賴各種管理方式與手法，也不像魅力型領導經常提出各種口號的願景目標及理想，經由與組織成員共同分享理念，互相建立信任感與價值觀念，凝聚組織團隊士氣。由於轉換型領導，國內外學者對其定義甚多，其敘述如下表

2.4：

表2.4 國內外學者轉換型領導定義彙整表

研究者	年代	轉換型領導定義
Bass	1985	認為轉換型領導係領導者給部屬一種自信、自負和受人尊重的感覺，並清楚傳達組織的目標、願景，以提昇部屬的智能且給予個別化的關懷。在領導者的引導下，部屬將把自身利益轉化成追求組織的更高理想願景。

表2.4 國內外學者轉換型領導定義彙整表(續)

研究者	年代	轉換型領導定義
Bennis & Nanus	1985	認為轉換型領導者善於運用權力、情境等有利因素，激發成員求新求變的潛能，使其具有創新與工作投入的意願和能力，使組織在面臨環境變遷時，能調整運作方式，並替組織發掘出潛在改變的機會，以適應環境的變遷。
Yukl	1989	認為轉換型領導為領導者影響組織成員，使其在態度與假設上產生重大改變、建立對組織使命或目標的承諾，給予成員自主力以完成目標的歷程。
Sergiovanni	1990	轉換型領導視為「附加價值」的領導，強調領導者和組織成員相互提升與激勵的關係，並反映在同僚合作、工作表現績效及責任等行為上。
Gumusluoglu & Ilsev	2009	轉換型領導對個人層面與組織層面的創造力有正向影響就是透過賦權在個人層次有創新能力更能提升工作績效。
秦夢群	民 87	認為轉換型領導者給予部屬適當的關懷，並運用各種方法鼓勵部屬提升目標及動機，藉以激發部屬的智性，使其擁有高層次的分析能力與遠見，達到自我實現的境界

表2.4 國內外學者轉換型領導定義彙整表(續)

研究者	年代	轉換型領導定義
張慶勳	民 85	領導者擁有前瞻性的遠景及個人魅力，運用各種激勵策略，激勵部屬提昇工作動機及滿足感，使部屬更加努力工作的一種領導方式。
蔡進雄	民 89	認為領導者與成員相互提昇道德及動機至較高層次的歷程，希望藉由增加組織成員的信心及提昇工作成果的價值，以引導成員作額外之努力，創造超越期望的表現。
余秋慧	民 97	領導者透過領導作用，來轉換組織成員舊有的價值觀念、人際關係、組織文化與行為模式，並幫助組織成員成長。
李泓成	民97	轉換型領導者定義為：具有領袖魅力的領導者，能適時給予部屬個別關懷，啟發激勵其智能發展，並鼓勵部屬超越自我的利益重視組織的利益，使組織成員的行為有所改變，進而達成組織既定目標的領導方式。
蔡錦杉	民 100	領導者運用本身的特質與影響力，透過溝通、協調、激勵等過程，積極引導成員的支持與合作，並結合人力、物力、時間等資源，共同達成組織目標的一種歷程。
高毓晰	民 101	轉換型領導係藉由轉變部屬的價值觀、目標及抱負，使其超越自我，做到比預期更好的結果，是能夠發揮員工未知潛力的領導方式。

表2.4 國內外學者轉換型領導定義彙整表(續)

研究者	年代	轉換型領導定義
羅秋子	民 102	提供部屬一種自信和受人尊重的感覺、明確地傳達組織的目標與願景、提升部屬的職能、給於部屬個別化的關懷

資料來源：賴建維（民 104）

綜合上述內容，得知轉換型領導者運用影響力，激發組織人員並鼓舞激勵，使人員願意盡全力貢獻來完成組織的目標，這間接的促進了組織內部溝通與人員間的相互合作以達到組織目標。

2.1.4 交易型領導定義

領導者與部屬建立經濟及心理利益互換、價值的互換是一種交易關係、交易型領導由Burns (1978)所提出。Bass (1985)認為領導者透過確認部屬指派工作所獲得的獎懲並提供誘因造成激勵，引發工作動機與態度於執行完成時能滿足雙方需求。這交易式的領導是基本實務，純粹能誘發部屬的基本交換條件。另Bass (1985)認為交易型領導是根據LMX理論（Leader-member exchange theory）與路徑目標理論（Path-goal theory）而來，指領導者與部屬的利益交換，即是領導者與部屬之間存在一種利益互惠的交易過程，為了能讓部屬達成目標，提供適當的報酬，而對部屬有偏差行為給予糾正或處罰的領導方式。

由於交易型領導，國內外學者對其定義甚多，其敘述如下表 2.5：

表2.5 國內外學者交易型領導定義彙整表

研究者	年代	交易型領導定義
Burns	1978	領導者與部屬之間的關係乃是基於價值的互換，而此種價值 包括經濟的、政治的、以及心理的性質。此種關係強調短暫與協商的過程，而不在於持久性的目的關係。
Kuhnert & Lewis,	1987	交易型領導的主要目的是建立在維繫組織的安定性，以利益交換的方式來得到基本的、外在的滿足。
Bass & Avolio	1990	提出之交易型領導模型的主要因素包括：1. 獎酬條件(可增強部屬與領導者間交互作用的條件)。2. 被動式例外管理(領導者只在部屬事情做錯時介入)。3. 放任主義(領導者在過程中從不干涉部屬行為)。
Konovsky & Pugh	1994	領導者與追隨者之間的關係乃屬於一種契約關係，純粹是一種經濟條件的交換
蔡進雄	民 89	領導者基於澄清角色、工作要求以及交換的基礎上，對部屬運用獎懲、協議、互惠等方式以使部屬努力工作的一種領導。
林合懋	民 89	認為交易型領導是透過利益磋商與互惠交換方式，來完成共同的目標，歷程中，雙方同意完成特定目標後，獲得工作酬勞，以及無法完成工作時的處罰。

表2.5 國內外學者交易型領導定義彙整表(續)

研究者	年代	交易型領導定義
謝文全	民 93	交易領導是本著社會交換理論(social exchange)的原理，透過交易互惠的方式來帶動成員的一種領導方式。講究的是功利，彼此不交心，領導效能較為有限。

資料來源：研究者整理

綜合上述內容，交易型領導者是與部屬之間的一種透過利益互惠交換方式，來完成共同目標，對部屬運用獎懲、協議等方式來使部屬努力工作的一種領導。

2.1.5 小結

分析國內外學者對轉換型領導及交易型領導的看法與定義，定義領導者應具備某種影響力，來激勵組織人員內在動機以及提昇組織人員的價值觀念，以促使組織部屬能發揮潛力，運用新的思維或方法解決問題，滿足組織部屬的需求，引導團隊部屬合作及共享願景的一種領導行為表現。

2.2. 領導效能

領導效能是領導者在實施領導過程中的一種行為能力、工作狀態和工作結果，能實現領導目標的領導能力和所獲得的領導效率與領導效益的。為了能對領導效能有更清楚的瞭解，本節將領導效能的定義

等相關探究著手，以做為領導效能之文獻基礎。

2.2.1 領導效能定義

領導效能定義如領導般是多元的，學者研究方向不同對領導效能有不一樣的界定。House (1971)認為領導效能是部屬的心理狀態界定基礎，分別是部屬工作動機、工作滿意、領導者被接受的程度三者。Vroom & Yetton (1973)將領導效能認定為決策品質的好壞與部屬的接受度。Yukl(1998)將領導效能相關研究與主張，領導結果常作為領導效能指標。領導結果包含很廣泛，如：目標達成、工作表現、部屬對領導者的滿意、危機處理的能力等。

表 2.6 國內外學者領導效能的定義彙整表

研究者	年代	領導效能的定義
Kerr & Jermier	1978	領導效能的衡量包含部屬的滿足感、績效及士氣。
Yukl	1998	領導者領導團體後產生的結果為領導效能，包含個人和組織目標的達成度，部屬對主管和組織的態度，主管領導團體活動的結果，主管的領導能力和結果等四方面。
吳清山	民 82	效能是目標達成，有效能的領導者，能引導部屬達成目標。
秦夢群	民 89	領導效能是領導行為最終的結果，包括組織氣候、生產目標達成率、員工滿意度。

資料來源：陳淑芬（民 94）

綜合上述內容，領導效能是領導者、部屬及組織目標的共同運作結果，包含績效、目標達成率等，還包含了士氣、聲譽、態度及滿意度等。

2.3. 工作績效

工作績效指是在一定的時間內所有工作中的組織人員所能完成工作目標的值與量；組織績效就是個人工作績效的總和。

2.3.1 工作績效的定義

Cascio(1991)認為績效衡量應包含下列三種類型：任務達成、員工和諧、效率提升。當員工生產力高時，可以顯示出組織的營運績效較高。顏清瑞(民98)認為工作績效是員工個人或團體皆有足夠的能力，能於特定的時間內達成工作要求的一種行為表現。員工部屬的生產力越高，代表員工在工作崗位上表現得越好，下列將國內外學者針對工作績效定義彙整，如表2.7。

表 2.7 國內外學者工作績效的定義彙整表

研究者	年代	工作績效的定義
Reddin	1970	指工作者對其工作職務上各項工作內容及目標所達成的之程度。
Campbell	1990	組織成員完成組織所期望、規定或正式化的角色需求時所表現的行為。

表2.7 國內外學者工作績效的定義彙整表(續)

研究者	年代	工作績效的定義
Borman & Motowidlo	1993	將工作績效分為下列兩種： 1. 任務績效：員工在工作上所呈現的結果，與組織所期望的之任務相關。 2. 脈絡績效：員工自由心證之行為或表現，並非透過組織內部正式系統而加以控制。
陳旭播	民 89	指員工在工作上之表現，將對組織營運成果有所影響。
孫本初	民 90	個人工作貢獻之價值、工作之品質或數量；員工工作績效之好壞可由其工作之質與量以及目標達成與否加以評斷。
陳昭儒	民 92	指員工有能力在某期間內完成工作的行為表現同時指部屬或群體達成目標的效益項目。
江美惠	民 101	工作績效為個人對工作上貢獻的數量、品質與價值，也就是說員工的生產力及個人目標達成的程度和貢獻。
林耀明	民 102	工作績效就是員工有能力在某特定期間內完成工作的行為表現，同時亦指部屬或群體達成目標的效益項目。

資料來源：賴建維（民 104）

綜合上述內容，本研究以Cascio(1991)之理論為基礎，認為工作績效是一項行動方針達成目標的程度，包含任務達成、員工和諧及效率提升等。任務達成及效率提升做為本研究衡量之構面。

2.4 情緒智力

情緒智力又稱情緒商數，是管理情緒的能力，是理解和管理自己和周遭他人的情緒能力，情緒智力高的人知道自己的感覺，明白自己的情緒代表是什麼意思，以及這些情緒如何影響他人。情緒智力是近年來對企業最有影響的，它的理念是領導者了解和控制自己和周遭同事情感的能力將決定組織能否有更好的績效表現。

2.4.1 情緒智力的定義

情緒智力又稱情感智力，情感智慧或情緒智能。情緒智力 (emotional intelligence, EI)較早出現的學術文獻是在Payne於1985年的博士論文中所提出。其認為EI具備著智力的所有特徵，包括瞭解的能力、推理和洞察的能力、分辨事實、意義、真理和關係等能力、解決問題能力等，其理念與智力相關的能力，也存在於情緒的領域之中，並非完全的理性，而是帶有情緒的感性面。初次被 Salovey & Mayer (1990) 提出其定義，情緒智力包括：正確察覺的能力、讚美與表達情緒，當他們促進想法時，激發或統整情感的能力、理解情緒和情緒知識的能力、調整情緒能力以提升情緒和智力成長。以下將彙整國內外學者所提出情緒智力之定義，如表2.8

表 2.8 國內外學者情緒智力的定義彙整表

研究者	年代	情緒智力的定義
Hatfield & Cacioppo & Rapson	1994	能瞭解、表達自身的情緒，並能辨識他人的情緒；能調節自身和他人的情緒；能駕馭自身的情緒藉以激發出適當的行為。
Goleman	1998	情緒智力是一種能自我控制、熱誠且能自我激勵的能力，包含五種的能力：認識自己的情緒、管理情緒、激勵自己、認知他人的情緒以及處理人際關係的能力。
Bellack	1999	情緒智力分成個人能力與社會能力；個人能力包括自我覺察與自我激勵能力，社會能力包括對他人產生關心、喜歡與人相處、擅長人際溝通並和他人努力合作完成共同目標之能力。
王春展	民 88	認為情緒智力包括自我情緒智力及人際情緒智力兩種內涵。
林約宏	民 90	情緒智力為一種瞭解和管理自己和他人情緒的能力。
郭乃菁	民 91	情緒智力應歸類為情意方面的能力，包含各種情緒能力，對象為自我及他人，涵蓋情緒的認知與管理，較情緒本身所涵蓋的範圍更廣，並與積極正面的價值與解決問題的能力有相關性，高情緒智力者可運用各種情緒能力，與他人建立親密關係、激勵自我並成為妥善處理自己與他人情緒的成熟個體。

表2.8 國內外學者情緒智力的定義彙整表(續)

研究者	年代	情緒智力的定義
羅品欣	民 93	將情緒智力定義為個體能夠察覺、表達、管理、調節自己與人際間的情緒狀態，接收各式各樣的情緒訊息，反省思考採取適當的方式與行動處理情緒，使人際關係保持圓融，更能適應環境的能力
楊慧美	民 96	認為情緒智力為自我能察覺自我及他人的情緒，調整自我及他人的情緒，進而影響人際關係及組織環境。
王鈺雄	民 102	將情緒智力分為自我情緒評估、他人情緒評估、情緒運用以及情緒調節

資料來源：賴建維（民 104）

綜合上述內容，情緒智力是對個體本身與他人情緒的察覺，進而瞭解、推理、判斷、運用各種的訊息處理事務，運用於個人，有助於個體營造積極的豐富生活；運用於人際關係上，可營造和諧的人際關係。

2.5 各構面之關係

依前幾節所敘述之理論觀點蒐集有關領導風格、領導效能、工作績效及情緒智力等變項間之關係研究，分別就各變項間之關係說明如下：

2.5.1 領導風格與工作績效的關係

陳寶茶(民100)研究主管領導風格認知與員工人格特質對其工作

績效之影響，研究發現主管領導風格與工作績效有顯著的正相關，且主管領導風格與工作績效有顯著影響，其中轉換型領導風格與交易型領導風格對工作績效有顯著的影響，而轉換型領導風格對工作績效的影響比交易型領導對工作績效的影響更大。林耀明(民102)研究工作投入、領導風格、組織氣候與工作績效關係之研究，研究發現轉換型領導稍高於交易型領導，顯示主管多採用轉換型領導方式來影響部屬，對工作績效呈現正相關。

2.5.2 領導風格、領導效能與工作績效的關係

方慈霞(民100)領導風格、工作動機對工作投入之影響，領導指的是在團體情境中與部屬間的互動關係，領導者如何對他人運用其影響力，引導成員努力方向，激發成員工作動機，並且鼓舞、激勵與主導他們的行動以協助組織達成目標的過程。

沈琬雯(民101)部門主管領導風格與領導效能對員工工作績效之影響，領導風格、領導效能對工作績效之研究變項之間檢定有顯著相關性。在領導風格、領導效能與工作績效等各變項之間的影响性，大部分有顯著正向。

2.5.3 領導效能與工作績效的關係

謝侑真(民95)國民中學校長完全領導，領導效能與行政人員工作績效關係之研究，發現領導效能對工作績效有顯著的影響，認為校長在領導效能層面，是學校目標達成和教師工作滿意，因此強調組織要有績效。

2.5.4 情緒智力與工作績效之相關研究

楊慧美(2007)情緒智力、職能與人力資源管理活動之相關研究，認為情緒智力為自我能察覺自我及他人的情緒，調整自我及他人的情緒，進而影響人際關係及組織環境。

李國良(民100)研究領導幹部情緒智力、領導風格對官兵工作壓力及工作績效關係之研究—以空軍技勤部隊領導士官為例，研究發現情緒智力因素對工作績效有顯著的影響。

第三章 研究方法

本研究根據研究動機及目的，透過本研究相關文獻探討後，建立研究架構圖，再來擬定研究假設，主要探討領導風格、領導效能、情緒智力與工作績效之間的關係。本章節共分為五個部分：第一節研究架構；第二節各變項之間的關係與假設；第三節各變項操作型定義和問卷設計；第四節研究對象及抽樣方法；第五節資料分析方法。

3.1 研究架構

本研究是根據研究動機及目的，透過與學者的相關文獻探討分析後，主要探討領導風格，領導效能、工作績效、情緒智力之間關係。以領導風格為自變數，工作績效為依變數，領導效能為中介變數，情緒智力為干擾變數，並建立研究架構圖。研究架構圖如圖 3.1。

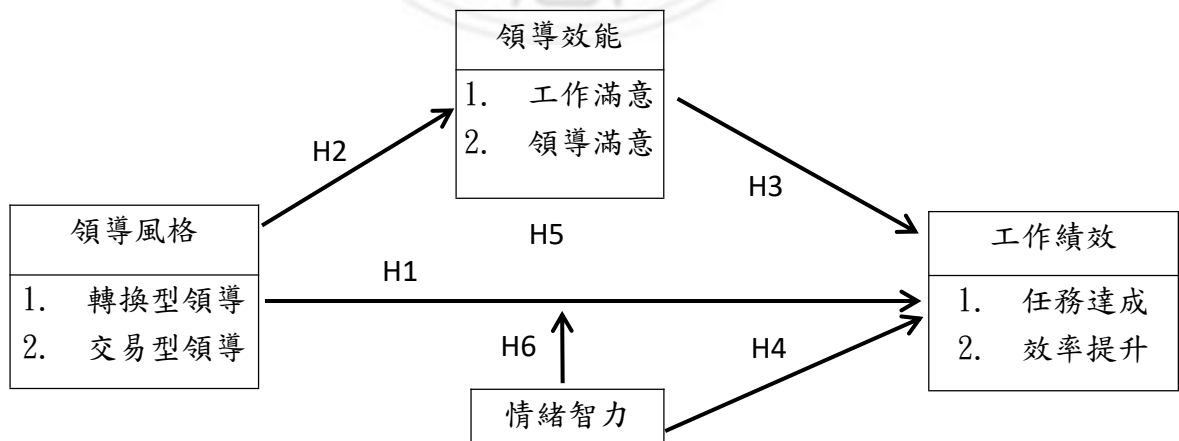


圖 3.1 研究架構圖

資料來源：本研究整理

3.2 研究假設

根據研究目的、研究問題，本研究提出以下假設加以驗證：

H1：領導風格對工作績效具有顯著正向的影響。

H2：領導風格對領導效能具有顯著正向的影響。

H3：領導效能對工作績效具有顯著正向的影響。

H4：情緒智力對工作績效具有顯著正向的影響。

H5：領導效能在領導風格與工作績效之間具有中介效果。

H6：情緒智力在領導風格與工作績效之間具有干擾效果。

3.3 問卷設計

本研究採用的是問卷調查法，以問卷作為資料蒐集的方式，所有問卷題項均使用李克特式(Likert)七點尺度量表，分數由低至高依序排列1分到7分別是「非常不同意」、「不同意」、「稍為不同意」、「沒意見」、「稍為同意」、「同意」、「非常同意」，本研究將各個構面的研究變項進行操作型定義，包含四個構面：領導風格、領導效能、工作績效與情緒智力。

3.4 操作型定義

本研究主要是根據領導風格、領導效能、工作績效、情緒智力四

個構面透過文獻探討確立出各研究構面之操作型定義。

3.4.1 領導風格之操作型定義

領導風格之操作型定義，主要參考 Bass and Avolio (1990)、周志法 (民 90)、林志峰 (民 95)、賴建維 (民 104)、黃湘婷 (民 104)，並將領導風格分為轉換型領導與交易型領導二個子構面，並將各個子構面之操作型定義、題項與文獻來源整理如表 3.1 所示：



表 3.1 領導風格操作型定義題項表

構面	操作型定義	題項	文獻來源
轉換型領導	<p>一種能夠結合組織成員共同需求與願望的組織變革過程，透過領導的作用，建立起人員對組織目標的共識與承諾，基於共識承諾，領導者創造了人員信念和行為轉變的有利條件，激勵職員工，超越自我。</p>	<p>A1 我的主管的行事為人能獲取我的尊敬。</p> <p>A2 我的主管會協助我愉快地投入工作。</p> <p>A3 我的主管會運用各種激勵策略與溝通，以提昇我對工作成就感。</p> <p>A4 我的主管要求我以不同的觀點與看法去解決事情。</p> <p>A5 我的主管能激發我對他的忠誠。</p> <p>A6 我工作上有缺失時，主管會與我溝通並修正。</p> <p>A7 我的主管對我工作職責、內容都有明確的指示，使我清楚自己工作。</p> <p>A8 我的主管會告訴我明確的工作方向，讓我有效率的執行。</p>	<p>Bass & Avolio (1990)</p> <p>周志法 (民 90)</p> <p>林志峰 (民 95)</p> <p>賴建維 (民 104)、黃湘婷 (民 104)</p>

表 3.1 領導風格操作型定義題項表 (續)

構面	操作型定義	題項	文獻來源
交易型領導	交易型領導是強調交換，在領導者與部下之間存在著一種契約式的交易。在交換中，領導給部下提供報酬、實物獎勵、晉升機會、榮譽等，以滿足部下的需要與願望；而部下則以服從領導的命令指揮，完成其所交給的任務作為回報。我的主管會鼓勵我，達成目標與願景。	A9 我的主管會主動提供新的知能與訊息，協助我對工作上的發展。 A10 我的主管會鼓勵我，達成目標與願景。 A11 主管會依照我的績效的優劣分別給予獎賞及懲處。 A12 當我表現優良時，主管會幫我向上級主管爭取獎勵。 A13 我在工作上表現良好應得到獎賞時，我能向主管爭取。	Bass & Avolio (1990) 周志法 (民 90) 林志峰 (民 95) 賴建維 (民 104)、黃湘婷 (民 104)

資料來源：本研究整理

3.4.2 領導效能之操作型定義

領導效能之操作型定義，主要參考 Kerr and Jermier(1978)、Yukl(1998)、蔡涵如(民 102)、蔡青宏(民 84)、沈琬雯(民 101)，並將領導效能分為工作滿意與領導滿意二個子構面，並將各個子構面之操作型定義、題項與文獻來源整理如表 3.2 所示：

表 3.2 領導效能操作型定義題項表

構面	操作型定義	題項	文獻來源
工作滿意	指在組織內進行工作的過程中，對工作的滿意程度及其有關方面包括工作環境、工作狀態、工作方式、工作壓力、挑戰性、工作中的人際關係等等的心理層面之感受。	<p>B1 主管與我間相互幫忙完成任務，讓我感到滿意。</p> <p>B2 我的主管能使我的單位作業流暢且效率提高。</p> <p>B3 我的主管能有效處理緊急事件並圓滿達成。</p> <p>B4 我的主管領導方式與態度讓我感到認同。</p> <p>B5 我的主管會依人員的不同特性，採取不同的工作安排達成目標。</p> <p>B6 我的主管會告訴我完成工作必須知道的資訊以達成目標。</p>	<p>Kerr & Jermier(1978)、Yukl(1998)</p> <p>蔡涵如(民 102)</p> <p>蔡青宏(民 84)</p> <p>沈琬雯(民 101)</p>

表 3.2 領導效能操作型定義題項表 (續)

構面	操作型定義	題項	文獻來源
領導滿意	組織成員對領導者的領導能力和成果，包含領導者的聲望、公正、溝通、激勵、決策、角色明確、成員輔導、及目標清晰等。	<p>B7 我對目前從事的工作感到滿意。</p> <p>B8 我對目前的工作中獲得成就感。</p> <p>B9 我對目前的工作環境感到滿意。</p> <p>B10 對我目前而言，這是一份安定的工作。</p> <p>B11 目前在我的工作上，能讓我擁有足夠的自主性發揮達成目標。</p>	<p>Kerr & Jermier(1978)、Yukl(1998)</p> <p>蔡涵如(2014)</p> <p>蔡青宏(1996)</p> <p>沈琬雯(2012)</p>

資料來源：本研究整理

3.4.3 工作績效之操作型定義

工作績效之操作型定義，主要參考 Borman and Motowidlo (1993) Motowidlo and VanScotter (1994)、賴建維 (民 103)，並將工作績效分為任務達成、效率提升二個子構面，將各個子構面之操作型定義、題項與文獻來源整理如表 3.3 所示：

表 3.3 工作績效操作型定義題項表

構面	操作型定義	題項	文獻來源
任務達成	指員工對於公司所規定的工作任務，能夠完成並對其有所貢獻。	<p>C1 我能在規定的時間內完成工作。</p> <p>C2 我能依照公司標準的作業流程完成工作。</p> <p>C3 我對於工作上的作業流程相當熟悉。</p> <p>C4 我的工作效率相當高。</p> <p>C5 完成的工作內容，都能達到公司組織的標準。</p>	<p>Borman & Motowidlo (1993)</p> <p>Motowidlo & Scotter (1994)</p> <p>賴建維 (民 103)</p>
效率提升	指員工或團隊組織能在一定時間內完成工作量，還能兼顧生產品質。	<p>C6 當主管不在場，我仍然會依照的指示工作。</p> <p>C7 當同事有困難時，我會協助完成團隊目標。</p>	<p>Borman & Motowidlo (1993)</p> <p>Motowidlo & Scotter (1994)</p> <p>賴建維 (民 103)</p>

資料來源：本研究整理

3.4.4 情緒智力之操作型定義

情緒智力之操作型定義，主要參考學者 Salovey and Mayer

(1997)，將構面之操作型定義、題項與文獻來源整理如表 3.4 所示：

表 3.4 工作績效操作型定義題項表

構面	操作型定義	題項	文獻來源
情緒智力	是一種察覺和能理解自己和他人的情緒狀態，並利用這些信息來解決問題和調節行為的一種能力。	D1 我能保持愉快，完成自己設定的目標。 D2 我時常覺得自己心情十分愉快。 D3 我常常覺得自己樂在工作。 D4 面對壓力時我能設法放鬆自己。 D5 我常鼓勵自己要竭盡所能全力以赴。 D6 外來事件不會影響我的情緒。 D7 面對工作不順的事時，我能自我鼓勵並調適。 D8 對於工作做不好時，不會沮喪地想要放棄。	Salovey & Mayer (1997)

3.5 研究對象與抽樣方法

3.5.1 研究對象

本研究旨在探討 A 公司的領導風格、領導效能、工作績效與情緒智力之關係，並以嘉義地區 A 公司員工作為研究對象。

3.5.2 抽樣方法

本研究採用問卷調查法，施測對象為 A 公司上班員工分兩個階段發放問卷，第一階段為前測預試，藉此確定問卷之適用性、信度可靠性。前測問卷發放 50 份，回收有效問卷為 50 份，有效回收率 100%。前測問卷回收後，對有效問卷進行「項目分析」和「信度分析」，分析結果測問卷後發現本研究各構面之 Cronbach' s α 值皆高於 0.7 屬高信度，如表 3.5 所示，因此本問卷設計具有良好的信度，故發放正式問卷。

表 3.5 信度分析表

研究變項	Cronbach' s α 係數
領導風格	0.951
領導效能	0.956
工作績效	0.883
情緒智力	0.877
整體信度	0.970

資料來源：本研究整理

第二階段正式問卷的調查，本次問卷調查期間，自民國 108 年 6 月

25 日至 108 年 10 月 18 日為止，共計發放 300 份，問卷回收後，扣除無效的問卷後，有效問卷共 241 份，有效回收率 80.3%。

3.6 資料分析方法

本研究為驗證各變項間的關係，問卷回收後，利用 SPSS18.0 版統計分析軟體進行資料分析。茲將本研究所採用的統計方法說明如下：

3.6.1 信度分析

信度分析用以分析量表內容的內部一致性與穩定性，以檢驗量表的可靠程度，本研究採 Cronbach' s α 係數為信度檢驗方法，依據 Nunnally (1978) 的看法，若研究各構面信度結果超過 0.7，則顯示此問卷有較佳的可信度。

3.6.2 效度分析

效度是指測量結果的真實性，經過測量工具測出與研究目標之契合的程度。測量效度越高，越能顯現所要測量之真實特徵。

3.6.3 描述性統計分析

根據受測者以問卷填答方式，針對領導風格、領導效能、工作績效、情緒智力進行統計與分析等構面進行各題項平均數與標準差之

分析。

3.6.4 獨立樣本 t 檢定、單因子變異數分析

獨立樣本 t 檢定和單因子變異數分析主要進行檢測性別、婚姻、年齡、學歷、工作年資等，對研究架構之各變項是否存在顯著性差異。

3.5.5 相關分析

瞭解各變項間之關聯性，本研究以皮爾森(Pearson)相關分析檢測各變項間之關連性強度及瞭解各變項間是否具有正向或負向關聯性。

3.6.6 迴歸分析

本研究利用迴歸係數估計以最小平方法 Ordinary Least Squares(OLS)進行估計，來探討「領導風格」、「領導效能」、「工作績效」與「情緒智力」等構面間，是否有顯著的影響及中介效果檢定。

第四章 統計分析

本研究將正式問卷調查資料回收後，利用 IBM SPSS Statistics 18.0 版統計軟體進行分析與統計，藉此驗證本研究所提出之假設是否成立。實證結果，分別為因素分析、信度分析、效度分析、描述性統計分析、獨立樣本 T 檢定、單因子變異數分析、相關分析、迴歸分析，以及本研究假設之驗證結果。

4.1 因素分析

本研究針對「領導風格」、「領導效能」、「工作績效」、「情緒智力」四個變項進行因素分析。

4.1.1 領導風格因素分析

本研究在領導風格的構面中共有 13 個題項，經過因素分析後，KMO 值為 0.930，Bartlett 球型檢定也達顯著水準。藉由因素分析，因素負荷量均大於 0.5，無需刪題，並經過轉軸後共萃取出二個因素，命名為「轉換型領導」及「交易型領導」。分析結果整理如表 4.1 所示。

表 4.1 領導風格因素分析彙整表

因素名稱	題號	題目	因素負荷量	累積解釋變異量(%)	總變異量
轉換型領導	A1	我的主管的行事為人能獲取我的尊敬。	0.804	49.095	73.138
	A2	我的主管會協助我愉快地投入工作。	0.850		
	A3	我的主管會運用各種激勵策略與溝通，以提昇我對工作成就感。	0.795		
	A4	我的主管要求我以不同的觀點與看法去解決事情。	0.570		
	A5	我的主管能激發我對他的忠誠。	0.807		
	A6	我工作上有所缺失時，主管會與我溝通並修正。	0.687		
	A7	我的主管對我工作職責、內容都有明確的指示，使我清楚自己工作。	0.759		
	A8	我的主管會告訴我明確的工作方向，讓我有效率的執行。	0.807		

表 4.1 領導風格因素分析彙整表(續)

因素名稱	題號	題目	因素負荷量	累積解釋變異量(%)	總變異量
交易型領導	A9	我的主管會主動提供新的知能與訊息，協助我對工作上的發展。	0.511	24.088	73.138
	A10	我的主管會鼓勵我，達成目標與願景。	0.516		
	A11	主管會依照我的績效的優劣分別給予獎賞及懲處。	0.559		
	A12	當我表現優良時，主管會幫我向上級主管爭取獎勵。	0.678		
	A13	我在工作上表現良好應得到獎賞時，我能向主管爭取。	0.907		

資料來源：本研究整理

4.1.2 領導效能因素分析

本研究在領導效能的構面中本有 11 個題項，經因素分析後，KMO 值為 0.973，Bartlett 球型檢定也達顯著水準，顯示適合進行因素分析。藉由因素分析，因素負荷量均大於 0.5，無需刪題，並經過轉軸後共萃取出個因素，分別命名為「工作滿意」、「績效達成」，分析

結果整理如表 4.2 所示。

表 4.2 領導效能因素分析彙整表

因素名稱	題號	題目	因素負荷量	累積解釋變異量(%)	總變異量
績效達成	B1	主管與我間相互幫忙完成任務，讓我感到滿意。	0.726	41.729	77.569
	B2	我的主管能使我的單位作業流暢且效率提高。	0.708		
	B3	我的主管能有效處理緊急事件並圓滿達成。	0.811		
	B4	我的主管領導方式與態度讓我感到認同。	0.814		
	B5	我的主管會依人員的不同特性，採取不同的工作安排達成目標。	0.864		
	B6	我的主管會告訴我完成工作必須知道的資訊以達成目標。	0.865		

表 4.2 領導效能因素分析彙整表(續)

因素名稱	題號	題目	因素負荷量	累積解釋變異量(%)	總變異量
工作滿意	B7	我對目前從事的工作感到滿意。	0.777	35.840	77.569
	B8	我對目前的工作中獲得成就感。	0.820		
	B9	我對目前的工作環境感到滿意。	0.668		
	B10	對我目前而言，這是一份安定的工作。	0.818		
	B11	目前在我的工作上，能讓我 我有足夠的自主性發揮達成目標。	0.755		

資料來源：本研究整理

4.1.3 工作績效因素分析

本研究在工作績效的構面中本有 7 個題項，經因素分析後，KMO 值為 0.830，Bartlett 球型檢定也達顯著水準，顯示適合進行因素分析。藉由因素分析，因素負荷量均大於 0.5，無需刪題，並經過轉軸後共萃取出個因素，分別命名為「任務達成」、「效率提升」，分析結果整理如表 4.3 所示。

表 4.3 工作績效因素分析彙整表

因素名稱	題號	題目	因素負荷量	累積解釋變異量(%)	總變異量
任務達成	C1	我能在規定的時間內完成工作。	0.783	45.690	73.769
	C2	我能依照公司標準的作業流程完成工作。	0.786		
	C3	我對於工作上的作業流程相當熟悉。	0.660		
	C4	我的工作效率相當高。	0.833		
	C5	完成的工作內容，都能達到公司組織的標準。	0.820		
效率提升	C6	當主管不在場，我仍然會依照的指示工作。	0.874	28.078	
	C7	當同事有困難時，我會協助完成團隊目標。	0.842		

資料來源：本研究整理

4.1.4 情緒智力因素分析

本研究在情緒智力的構面中本有 8 個題項，經因素分析後，KMO

值為 0.894，Bartlett 球型檢定也達顯著水準，顯示適合進行因素分析。藉由因素分析，因素負荷量均大於 0.5，無需刪題，分析結果整理如表 4.4 所示。

表 4.4 情緒智力因素分析彙整表

因素名稱	題號	題目	因素負荷量	解釋變異量 (%)	總累積變異量
情緒智力	D1	我能保持愉快，完成自己設定的目標。	0.848	64.937	64.937
	D2	我時常覺得自己心情十分愉快。	0.829		
	D3	我常常覺得自己樂在工作。	0.844		
	D4	面對壓力時我能設法放鬆自己。	0.814		
	D5	我常鼓勵自己要竭盡所能全力以赴。	0.748		
	D6	外來事件不會影響我的情緒。	0.803		
	D7	面對工作不順的事時，我能自我鼓勵並調適。	0.772		

表 4.4 情緒智力因素分析彙整表(續)

因素名稱	題號	題目	因素負荷量	解釋變異量 (%)	總累積變異量
情緒智力	D8	對於工作做不好時，不會沮喪地想要放棄。	0.782	64.937	64.937

資料來源：本研究整理

4.2 信度分析結果

本研究針對領導風格、領導效能、工作績效與情緒智力進行分析，結果顯示本量表個衡量構面與整體信度之 Cronbach's α 值皆大於 0.7，若 Cronbach's α 值大於 0.7，則表示衡量的內部一致性相當高，屬於高信度因此可知本量表各變數之間內部性一致程度高，具有良好的可靠性，如表 4.5 所示。

表 4.5 信度分析結果

研究變項	Cronbach' s α 係數
領導風格	0.958
領導效能	0.953
工作績效	0.896
情緒智力	0.920
總信度	0.972

資料來源：本研究整理

4.3 效度分析

效度是測量結果的真確性，效度數值越高，表示測量結果越能顯示所要測量的真正意義。本研究藉由文獻探討定義各研究構面，研究

對象背景資料，抽取合適題項，將測量指標連結定義內容，完成研究問卷之題項。經過因素分析，將各個構面萃取出子構面，各構面間均具區別效度，各構面內因素則具有聚合效度。

4.4 描述性統計分析

本研究針對嘉義 A 公司進行調查，問卷回收 241 份，將回收到的樣本及基本資料作統計分析，嘉義 A 公司人口統計變項整理如表 4.6 所示。

- (1) 性別：：本研究回收之有效問卷中，男性 85 人(35.5%)、女性 156 人(64.7%)，本研究調查對象以女性居多。
- (2) 年齡：本研究回收之有效問卷中，30 歲以下 81 人 (33.6%)、31 至 40 歲 97 人(40.2%)、41 至 50 歲 48 人(19.9%)、51 歲以上 15 人(6.2%)，本研究調查對象以 31 至 40 歲居多。
- (3) 婚姻：本研究回收之有效問卷中，已婚 108 人(44.8%)、未婚 133 人(55.2%)，本研究調查對象以未婚居多。
- (4) 工作年資：本研究回收之有效問卷中，5 年以下 74 人(30.7%)、6 至 10 年 60 人(24.9%)、11 至 15 年 51 人(21.2%)、16 至 20 年 21 人(8.7%)、20 年以上 35 人(14.5%)，本研究調查對象以

5 年以下年資居多。

(5) 學歷:本研究回收之有效問卷中，國中 4 人(1.7%)、高中(職)52 人(21.6%)、專科 32 人(13.3%)、大學 126 人(52.3%)、研究所以上 27。

表 4.6 人口變相之描述性統計表

人口統計變項		人數	百分比 (%)
性別	男性	85	35.3
	女性	156	64.7
年齡	30 歲(含)以下	81	33.6
	31~40 歲	97	40.2
	41~50 歲	48	19.9
	51 歲以上	15	6.2
婚姻	已婚	108	44.8
	未婚	133	55.2
工作年資	5 年以下	74	30.7
	6~10 年	60	24.9
	11~15 年	51	21.2
	16~20 年	21	8.7
	21 年以上	35	14.5

表 4.6 人口變相之描述性統計表(續)

人口統計變項		人數	百分比 (%)
學歷	國中	4	1.7
	高中(職)	52	21.6
	專科	32	13.3
	大學	126	52.3
	碩士以上	27	11.2

資料來源：本研究整理

4.5 獨立樣本 t 檢定與單因子變異數分析

本研究在不同背景變項(性別、婚姻、年齡、教育程度、工作年資)對領導風格、領導效能、工作績效、情緒智力上是否有顯著差異，性別和婚姻是運用獨立樣本 t 檢定、年齡、工作年資、學歷，則以單因子變異數分析其差異情形，單因子變異數分析之變異數同質性考驗達顯著時，採 Scheffe 法分析。

4.5.1 性別之差異分析

性別對於領導風格、領導效能、工作績效、情緒智力各變項所構面的差異分析，經過獨立樣本 t 檢定之測量，結果呈現不同性別對領導效能構面平均數女性(mean=5.1352)高於男性(mean=4.7722)且達顯著差異($p < 0.05$)，但領導風格、工作績效、情緒智力則無顯著差異。分析結果彙整如表 4.7 所示：

表 4.7 性別對各研究構面之差異分析表

構面	性別	樣本數	平均數	標準差	t值	p值
領導風格	男	85	4.8253	1.26110	-1.039	0.300
	女	156	5.0025	1.26610		
領導效能	男	85	4.7722	1.32415	-2.145	0.033*
	女	156	5.1352	1.21602		
工作績效	男	85	5.6773	0.79269	-1.592	0.113
	女	156	5.8498	0.80939		
情緒智力	男	85	4.8706	1.04448	-1.352	0.178
	女	156	5.0681	1.10391		

註：* $p < 0.05$ ；** $p < 0.01$ ；*** $p < 0.001$

資料來源：本研究整理

4.5.2 婚姻之差異分析

婚姻對於領導風格、領導效能、工作績效、情緒智力各變項所構面的差異分析，經過獨立樣本 t 檢定之測量，結果呈現不同婚姻對領導效能及情緒智力構面平均數已婚(mean=5.2180; mean=5.2199)高於未婚(mean=4.8360; mean=4.8186)且達顯著差異($p < 0.05$)，但領導風格、工作績效無顯著差異。分析結果彙整如表 4.8 所示：

表 4.8 婚姻對各研究構面之差異分析表

構面	性別	樣本數	平均數	標準差	t值	p值
領導風格	已婚	108	5.0427	1.36228	1.137	0.257
	未婚	133	4.8566	1.17791		
領導效能	已婚	108	5.2180	1.24151	2.355	0.019*
	未婚	133	4.8360	1.26163		
工作績效	已婚	108	5.7632	0.88542	-0.446	0.656
	未婚	133	5.8099	0.73828		
情緒智力	已婚	108	5.2199	0.99837	2.898	0.004**
	未婚	133	4.8186	1.12284		

註：* $p < 0.05$ ；** $p < 0.01$ ；*** $p < 0.001$

資料來源：本研究整理

4.5.3 年齡之差異分析

本研究運用單因子變異數分析來探究，依據不同年齡分析結果，如表 4.9 所示，不同年齡對領導風格、領導效能、工作績效、情緒智力並無顯著差異。

表 4.9 年齡對各研究構面之差異分析表

構面	年齡	樣本數	平均數	F值	p值	Schffe or Dunnett's T3
領導 風格	30以下	81	4.9012	0.905	0.440	N
	31-40	97	5.0563			
	41-50	48	4.4147			
	51以上	15	5.1179			
領導 效能	30以下	81	4.8496	0.798	0.496	N
	31-40	97	5.0900			
	41-50	48	5.0189			
	51以上	15	5.2848			
工作 績效	30以下	81	5.8254	0.184	0.907	N
	31-40	97	5.7423			
	41-50	48	5.8185			
	51以上	15	5.8000			
情緒 智力	30以下	81	4.7778	2.514	0.059	N
	31-40	97	5.0399			
	41-50	48	5.1302			
	51以上	15	5.5000			

註：*p<0.05；**p<0.01；***p<0.001

資料來源：本研究整理

4.5.4 工作年資之差異分析

依據不同年資 ANOVA 分析結果，並進行變異數同質性檢定，p

值 >0.05 在假設相同變異數下，進一步以 Scheffe 法進行事後比較，
 p 值 <0.05 在未假設相同變異數下，進一步以 Dunnett 進行事後比較，
 以下為變異數 ANOVA 分析結果：

不同工作年資對於情緒智力 ANOVA 分析結果，如表 4.10 所示不同
 年資對情緒智力 $F=3.880$, $p=0.005(<0.01)$ 有顯著差異，Levene
 $=1.634$, $p=0.166>0.05$ 變異數同質性檢定未顯著。變異數同性質的
 Levene 檢定未達顯著，以 Scheffe 法進行事後比較，21 年以上顯著
 差異大於 5 年以下，21 年以上顯著差異大於 6-10 年，分析結果顯示：
 年資越高者越能察覺和理解自己和他人的情緒狀態來解決問題和調
 節行為的能力。

表 4.10 工作年資對各研究構面之差異分析表

構面	年資	樣本數	平均數	F 值	p 值	Schffe or Dunnett's T3
領導 風格	5年以下	74	4.9886	1.050	0.382	N
	6-10	60	4.7128			
	11-15	51	5.0618			
	16-20	21	4.7399			
	21年以上	35	5.1692			

表 4.10 工作年資對各研究構面之差異分析表(續)

構面	年資	樣本數	平均數	F值	p值	Schfsffe or Dunnett's T3
領導 效能	5年以下	74	4.9631	1.116	0.350	N
	6-10	60	4.8227			
	11-15	51	5.0731			
	16-20	21	4.9264			
	21年以上	35	5.3688			
工作 績效	5年以下	74	5.8301	1.036	0.389	N
	6-10	60	5.7333			
	11-15	51	5.6387			
	16-20	21	5.8776			
	21年以上	35	5.9633			
情緒 智力	5年以下	74	4.8497	3.880	0.005**	21年以上>5年以下 21年以上>6-10年
	6-10	60	4.8000			
	11-15	51	4.9216			
	16-20	21	5.3869			
	21年以上	35	5.5321			

註：*p<0.05；**p<0.01；***p<0.001

資料來源：本研究整理

4.5.5 學歷之差異分析

不同學歷 ANOVA 分析結果對於各變項構面的差異情況，並進行

變異數同質性檢定， p 值 >0.05 在假設相同變異數下，進一步以 Scheffe 法進行事後比較， p 值 <0.05 在未假設相同變異數下，進一步以 Dunnett 進行事後比較，以下為變異數 ANOVA 分析結果：

1. 學歷程度對於領導風格 ANOVA 分析結果，如表 4.11 所示不同學歷對領導風格 $F=6.515$, $p=0.000$ ($p<0.001$) 有顯著差異，Levene $=0.902$, $P=0.464$ 變異數同質性檢定未顯著。變異數同性質的 Levene 檢定未達顯著，以 Scheffe 法進行事後比較，高中職顯著差異大於大學大於碩士以上。

2. 學歷程度對於領導效能 ANOVA 分析結果，如表 4.11 所示不同學歷對領導效能 $F=10.190$, $p=0.000$ ($p<0.001$) 有顯著差異，Levene $=2.796$, $p=0.027$ 變異數同質性檢定顯著。變異數同性質的 Levene 檢定達顯著，以 Dunnett's T3 進行事後比較。

3. 學歷程度對於情緒智力 ANOVA 分析結果，如表 4.11 所示不同學歷對情緒智力 $F=9.861$, $p=0.000$ ($p<0.001$) 有顯著差異，Levene $=0.638$, $p=0.636$ 變異數同質性檢定未顯著。變異數同性質的 Levene 檢定未達顯著，以 Scheffe 法進行事後比較

表 4.11 學歷對各研究構面之差異分析表

構面	學歷	樣本數	平均數	F值	p值	Schffe or Dunnett's T3
領導 風格	國中	4	5.5577	6.515	0.000***	高中(職)>大學 高中(職)>碩士以 上
	高中(職)	52	5.4956			
	專科	32	5.3822			
	大學	126	4.6758			
	碩士以上	27	4.4872			
領導 效能	國中	4	5.6364	10.190	0.000***	高中(職)>大學 高中(職)>碩士以 上 專科>大學 專科>碩士以上
	高中(職)	52	5.6871			
	專科	32	5.5483			
	大學	126	4.6941			
	碩士以上	27	4.4242			
工作 績效	國中	4	5.5700	2.197	0.70	N
	高中(職)	52	5.9670			
	專科	32	6.0402			
	大學	126	5.6746			
	碩士以上	27	5.6878			
情緒 智力	國中	4	5.6563	9.861	0.000***	高中(職)>大學 高中(職)>碩士以 上 專科>大學 專科>碩士以上
	高中(職)	52	5.3726			
	專科	32	5.7305			
	大學	126	4.7341			
	碩士以上	27	4.5463			

註：*p<0.05；**p<0.01；***p<0.001 資料來源：本研究整理

4.6 相關分析

本研究在探討領導風格、領導效能、工作績效、情緒智力之變項間的影響程度，以 Pearson 相關係數檢驗，是否顯著相關可由「顯著性」之數值是否小於 0.05 來判斷，各構面之相關分析結果如表 4.12 所示

表 4.12 各構面之相關分析

構面	領導風格	領導效能	工作績效	情緒智力
領導風格	1	0.871***	0.468***	0.573***
領導效能	0.871***	1	0.466***	0.656***
工作績效	0.468***	0.466***	1	0.571***
情緒智力	0.573***	0.656***	0.571***	1

註：* $p < 0.05$ ；** $p < 0.01$ ；*** $p < 0.001$

資料來源：本研究整理

4.7 迴歸分析

本研究針對領導風格、領導效能、情緒智力與工作績效進行迴歸分析，以驗證兩兩構面間的相互影響，整理如表 4.13 所示。從表中可見，領導風格對工作績效，其標準化 β 為 0.468， p 值為 0.000，驗證本研究假說 H1：領導風格對工作績效具有顯著正向影響成立；領導風格對領導效能，其標準化 β 為 0.871， p 值為 0.000，驗證本研究假說 H2：領導風格對領導效能具有顯著正向影響成立；領導效能對

工作績效，其標準化 β 為 0.466，p 值為 0.000，驗證本研究假說 H3：領導效能對工作績效具有顯著正向影響成立；情緒智力對工作績效，其標準化 β 為 0.571，p 值為 0.000，驗證本研究假說 H4：情緒智力對工作績效具有顯著正向影響成立。

表 4.13 迴歸分析統計表

構面	Beta 值	R ²	Adj. R ²	F 值	p 值
領導風格對工作績效	0.468	0.219	0.216	66.928	0.000
領導風格對領導效能	0.871	0.759	0.758	752.100	0.000
領導效能對工作績效	0.466	0.326	0.324	115.809	0.000
情緒智力對工作績效	0.571	0.326	0.324	115.809	0.000

註：*：p<0.05 **：p<0.01 ***：p<0.001

資料來源：本研究整理

4.7.1 中介分析

為了要驗證領導效能是否具有中介效果，依據 Baron and Kenny (1986)建議，進行中介效果的驗證，下列三步驟進行中介效果驗證

- (1) 確認自變項與依變項間存在顯著影響。
- (2) 確認自變項與中介變項分別與依變項間存在顯著的影響。

(3) 置入中介變項後，自變項與依變項間的關係會因為中介變項存在而減弱，若變成不顯著，則稱為完全中介，若減弱但仍顯著，則稱為部分中介。本研究依據上述論點，進行以下步驟進行驗證：檢驗領導風格是否會經由領導效能之中介影響工作績效。

模式一：領導風格(自變項)對工作績效(依變項) β 為 0.468， $p=0.000 < 0.001$ 呈顯著，發現領導風格對工作績效有顯著正向影響。

模式二：領導風格(自變項)對領導效能(依變項) β 值為 0.871， $p=0.000 < 0.001$ ，領導風格對領導效能有顯著正向影響。

模式三：領導效能(自變項)對工作績效(依變項) β 值為 0.466， $p=0.000 < 0.001$ ，領導效能對工作績效有顯著正向影響。

模式四：領導風格(自變項)對工作績效(依變項)項中置入中介變項領導效能， β 值為 0.257， $p=0.027 < 0.05$ ，自變項的標準化係數由 0.468 降低為 0.257，顯示部分中介效果。

研究假設 H5：領導效能在領導風格與工作績效之間具有中介效果成立。

表 4.14 領導風格與領導效能對工作績效之迴歸分析

變項	工作績效	領導效能	工作績效	
	模式一	模式二	模式三	模式四
領導風格	0.468*** (0.000)	0.871*** (0.000)	--	0.257* (0.027)
領導效能	--	--	0.466*** (0.000)	0.246* (0.037)
R ²	0.219	0.759	0.217	0.233
Adj. R ²	0.216	0.758	0.214	0.266

註：*：p<0.05 **：p<0.01 ***：p<0.001 p 值:()

資料來源：本研究整理

4.7.2 干擾分析

為了探討情緒智力在領導風格與工作績效之間的干擾效果，本研究進一步進行階層複迴歸分析，其中自變數為領導風格，干擾變數為情緒智力，依變數為工作績效，分析結果如下：

模式一：領導風格對工作績效，具有顯著正向影響($\beta = 0.468$ ， $p = 0.000 < 0.001$)。

模式二：情緒智力對工作績效，具有顯著正向影響($\beta = 0.571$ ， $p = 0.000 < 0.001$)。

模式三：領導風格與情緒智力交互作用($\beta = -0.036$ ， $p = 0.496$)，對工作績效未達顯著水準，結果顯示假說 H6 干擾效果未獲支

持。

表 4.15 領導風格與情緒智力對工作績效之迴歸分析

變項	工作績效		
	模式一	模式二	模式三
領導風格	0.468*** (0.000)	--	0.210*** (0.001)
情緒智力	--	0.571*** (0.000)	0.454*** (0.000)
領導風格*情緒智力	--	--	-0.036 (0.496)
R ²	0.219	0.326	0.357
Adj. R ²	0.216	0.324	0.349

註：*：p<0.05 **：p<0.01 ***：p<0.001

資料來源：本研究整理

第五章 結論與建議

本研究在探討 A 公司領導風格、領導效能、工作績效與情緒智力的關係，藉由整理與歸納相關文獻後，提出研究架構，以問卷作為調查研究工具。本章將統計結果分析加以整理，並提出結論與建議，以供後續研究者研究方向及思考。

5.1 研究結論

5.1.1 各變項之間的關係

根據第四章 4.5 相關分析積差相關係數分析，由表 4.12 各構面之相關分析研究變項 Pearson 積差相關係數分析表得知，領導風格、領導效能、工作績效以及情緒智力四個變項之間，均達顯著水準 ($P < 0.05$) 之高度正相關，分析結果：顯示各變項之間都具有正向的相關性。

5.1.2 人口屬性對各研究變項差異分析之結果

比較不同背景變項於領導風格、領導效能、工作績效與情緒智力之差異情形：

- (1) 性別：不同性別對於「領導效能」有顯著差異女性之顯著差異大於男性，其他變項之構面則無顯著之差異。

- (2) 婚姻：不同婚姻狀況對於「領導效能」構面達顯著差異，且未婚大於已婚，不同婚姻狀況對於「情緒智力」構面達顯著差異，且未婚大於已婚，其他變項之構面則無顯著之差異。
- (3) 年齡：不同年齡在各變項之構面皆未達顯著差異。
- (4) 工作年資：不同年資對於「情緒智力」構面達顯著差異，年資21年以上之顯著差異大於6~10年和5年以下，其他變項之構面則無顯著之差異。
- (5) 學歷：不同學歷對於「領導風格」構面達顯著差異，高中(職)大於大學及碩士以上，不同學歷對於「領導效能」構面達顯著差異，高中(職)大於大學及碩士以上，專科大於大學及碩士以上，不同學歷對於「情緒智力」構面達顯著差異，高中(職)大於大學及碩士以上，專科大於大學及碩士以上，其他變項之構面則無顯著之差異。茲將分析結果彙整如表 5.1 之所示：

表 5.1 人口屬性對研究變項之差異分析彙整表

人口變項	研究變項			
	領導風格	領導效能	工作績效	情緒智力
性別	0.300	0.033* 女>男	0.113	0.178
婚姻	0.257	0.019*	0.656	0.004** 未婚>已婚
年齡	0.440	0.496	0.907	0.059
工作年資	0.382	0.350	0.389	0.005** (5)>(1)、(2)
學歷	0.000*** (2)>(4)、(5)	0.000*** (2)>(4)、(5)	0.70	0.000*** (2)>(4)、(5) (3)>(4)、(5)

註：1.* $p < 0.05$ ；** $p < 0.01$ ；*** $p < 0.001$ 2. 工作年資：(1)5 年以下；(2)6~10 年；(3)11~15 年；(4)16~20 年；(5)21 年以上 3. 學歷：(1)國中；(2)高中(職)；(3)專科；(4)大學；(5)碩士以上

資料來源：本研究整理

5.1.3 研究假設之驗證結果

本研究執行迴歸分析之結果，由表 4.13 各變項迴歸分析彙整表得知：1. 領導風格對工作績效 2. 領導風格對領導效能 3. 領導效能對工作績效 4. 情緒智力對工作績效，均達到顯著水準($p < 0.05$)的正向影響 根據上述第四章 4.4 相關分析與 4.5 迴歸分析之研究結果，本研究假設之項目全部獲得驗證，茲將驗證結果彙整如表 5.2 所示：

表 5.2 研究假設之驗證結果彙整表

研究假設	驗證結果
H1：領導風格對工作績效具有顯著正向影響	成立
H2：領導風格對領導效能具有顯著正向影響	成立
H3：領導效能對工作績效具有顯著正向影響	成立
H4：情緒智力對工作績效具有顯著正向影響	成立
H5：領導效能在領導風格與工作績效之間具有部份中介效果	成立
H6：情緒智力在領導風格與工作績效之間具有干擾效果	不成立

資料來源：本研究整理

5.2 管理意涵

本研究以 A 企業公司上班職員為研究對象，期望透過分析來探討領導風格、領導效能、工作績效、情緒智力之相關研究，根據本研究結論，提出管理意涵。研究結果發現領導風格對工作績效具有顯著的正向影響，顯示若領導風格的方式越好對於工作績效就會更好。領導風格對領導效能具有顯著正向影響，領導風格越好對工作績效的就會更好。領導效能對工作績效具有顯著正向影響，顯示領導效能越好對工作績效就會更好。領導效能在領導風格與工作績效呈現部分中介效果，表示領導風格會透過領導效能影響工作績效，表示領導風格與領導效能皆是工作績效的重要因素，領導風格會藉由領導效能如領導者的領導能力和方式及員工對工作的滿意程度而影響工作績效；最後情

緒智力在領導風格與工作績效之間不具有干擾效果，受測對象多為基層員工，員工遵照主管安排工作項目及指示，因此員工情緒並不會影響到工作績效，亦即情緒智力與領導風格並不會產生干擾效果而影響工作績效

5.3 研究建議

根據本研究的研究過程、發現與結果，提出以下幾項建議，以供後續欲從事相關研究者作為參考，經本研究問卷調查分析結果顯示，企業部門主管的領導風格、領導效能皆能影響部門的工作績效，對於企業而言，若能透過部門主管的領導風格、訂定合適的領導方針，藉此來提升部門整個工作績效，對於企業將會有正向的幫助。

部門主管在管理上，應注意領導風格。除了掌握單位員工的工作進度、工作績效外，更要能夠與員工建立互信機制，透過提供新的觀點及方向，協助員工自我成長，以鼓勵、信任代替責怪、質疑，讓員工與主管相處時會覺得自在，藉此提升員工對主管之認同感，對於整體工作績效之提升，將有很大之幫助。另外，為達到工作績效之目標，部門主管也能建立賞罰分明制度，以激發員工積極達成目標，達到提升整體工作績效目標。

本研究僅針對單一企業部門基層員工為研究對象，建議後續研究者能擴及各種行業，進行更全面的瞭解、更深入的分析，這樣研究範圍將會更為廣泛，研究更具全面性及可靠性。



參考文獻

一、中文部分

1. 方慈霞(民 100)，領導風格、工作動機對工作投入之影響－以組織公平為調節變項，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文，未出版，高雄市。
2. 王春展(民 88)，兒童情緒智力發展之研究，國立政治大學教育學系碩士論文，未出版，臺北市。
3. 王鈺雄(民 102)，人格特質、情緒智力、同儕關係對留任意願影響之研究：情緒勞動中介效果之驗證，國立成功大學高階管理碩士在職專班碩士論文，未出版，臺南市。
4. 江美惠(民 101)，工作投入與工作滿足對工作績效的影響－以 A 券商中部地區業務員為例，逢甲大學經營管理碩士在職專班碩士論文，未出版，臺中市。
5. 余秋慧(民 97)，轉換型領導、組織文化、組織承諾與內部行銷對工作績效之影響－以中部壽險公司員工為例，南華大學企業管理系管理科學碩士班碩士論文，未出版，嘉義縣。
6. 沈琬雯(民 101)，部門主管領導風格與領導效能對於員工工作績

效之影響-以建設公司為例，嶺東學報地 37 期，43-70 頁

7. 吳清山(民 82)。學校行政。台北:心理出版社。
8. 吳清山(民 93)，學校行政(第六版)，臺北市：心理出版社。
9. 吳清山、林天佑(民 87)。轉型領導。教育資料與研究，24，63。
10. 李明席(民 98)，農會員工人格特質、主管領導風格、工作壓力與工作績效之關聯研究，南台科技大學高階主管企管碩士班碩士論文，未出版，臺南市。
11. 李泓成(民 97)，轉換型領導、創新氣候與工作績效關係之研究—以實施 ERP 產業為例，中國科技大學運籌管理研究所碩士論文，未出版，臺北市。
12. 林合懋（民 89），「國民小學校長的成就目標、終身學習經驗、轉換型領導與其多元智慧學校經營理念之關係」，國立政治大學教育學系博士論文。
13. 林志峰(民 95)，主管領導型態、人格特質、組織承諾與工作績效關聯性之研究—以國防部軍備局生產製造中心生產工廠為例，南台科技大學高階主管企管碩士班碩士論文，未出版，臺南市。
14. 林邦傑、施妙旻(民 86)，隱涵領導理論與領導行為關係之研究—以台北地區公民小學校長為例，教育與心理研究，第 20 期，71-89

頁。

15. 林約宏(民 90)，臺灣中部地區國民小學教師情緒智力之研究，國立台中師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版，臺中市。
16. 林龍和(民 94)，高雄市國民小學校長家長式領導與教師服務士氣關係之研究，國立高雄師範大學教育學系碩士論文，未出版，高雄市。
17. 林耀明(民 102)，工作投入、領導風格、組織氣候與工作績效關係之研究—以鋼鐵產業為例，國立高雄大學亞太工商管理學系碩士班碩士論文，未出版，高雄市。
18. 洪司航(民 101)，領導風格、組織文化與組織創新關係之研究—以台灣科技產業為例，逢甲大學經營管理碩士在職專班碩士論文，未出版，臺中市。
19. 孫本初(民 90)，公共管理(第三版)，臺北市：智勝出版。
20. 秦夢群(民 87)，教育行政—理論部分，臺北市：五南出版社。
21. 秦夢群(民 89)。教育行政-理論部分。台北:五南出版社。
22. 秦夢群(民 99)，教育領導理論與應用，臺北市：五南出版社。
23. 高毓晰(民 101)，定期海運業業務人員轉換型領導、情緒智力與工作績效關係之研究，國立成功大學交通管理學系碩士班碩士論文，

未出版，臺南市。

24. 康真娥(民 92)，台南地區幼稚園園長領導風格、教師工作價值觀與教師組織承諾關係之研究，國立臺南大學國民教育研究所教育行政碩士班碩士論文，未出版，臺南市。
25. 黃宗顯(民 97)，學校領導：新理論與實踐，台北市：五南圖書。
26. 黃昆輝(民 82)，教育行政學，臺北市：東華書局。
27. 黃湘婷，(民 104)，領導風格、工作壓力與離職傾向關係之研究-以專業能力為干擾變項，南華大學企業管理科學碩士班碩士論文，未出版，嘉義縣。
28. 張慶勳(民 85)，國小校長轉化、互易領導影響學校組織文化特性與組織效能之研究，國立高雄師範大學教育學系博士論文，未出版，高雄市。
29. 郭乃菁(民 91)，高雄地區高中生批判思考、情緒智力與問題解決態度之相關研究，國立高雄師範大學教育研究所碩士論文，未出版，高雄市。
30. 陳光毅、陳佳慧、黃蕙宸(民 96)，員工認知之領導型態對其組織學習與組織承諾影響之探討-以東森得易購為例，傳播管理學刊，第八卷 第一期，1-30 頁。

31. 陳旭播(民 89)，中日勞務管理與員工工作績效之比較研究，中國文化大學國際企業管理研究所博士論文，未出版，臺北市。
32. 陳昭儒(民 92)，工作動機、工作投入與工作績效之關聯性研究—以某鋼鐵公司 KT 廠為例，國立中正大學企業管理研究所碩士論文，未出版，嘉義縣。
33. 陳重臣、郭茂宏(民 89)，不同領導型態對部屬之適應性的影響，工業工程學刊，第十七卷第四期，377-391 頁。
34. 陳淑芬(民 94)，高雄市中小學女性主任領導特質與領導效能關係之研究，國立高雄師範大學成人教育學系碩士論文。
35. 陳曉萍(民 102)，升遷公平認知、主管領導風格對工作投入之影響—以某國營事業機構為例，世新大學行政管理學研究所碩士論文，未出版，臺北市。
36. 陳寶茶(民 100)，主管領導風格認知與員工人格特質對工作績效的影響，高雄師範大學人力與知識管理研究所碩士論文，未出版，高雄市。
37. 楊銘賢(民 84)，管理概論，臺北市：中興管理顧問公司。
38. 楊慧美(民 96)，情緒智力、職能與人力資源管理活動之相關研究—以 P 公司為例，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文，

未出版，高雄市。

39. 蔡青宏(民 84)，企業主管領導效能評量之研究，國立成功大學企業管理學系碩士論文，未出版，台南市。
40. 蔡涵如(民 102)，中階主管的領導型態對於領導效能之研究，國立中山大學國際經營管理學碩士班論文，未出版，高雄市。
41. 蔡進雄(民 89)，國民中學校長轉型領導、互易領導、學校文化與學校效能關係之研究，國立臺灣師範大學教育研究所博士論文，未出版，臺北市。
42. 蔡錦杉(民 100)，公立高中職校長轉換型領導、學校品牌形象與學校效能關係之研究，國立高雄大學高階經營管理碩士在職專班碩士論文，未出版，高雄市。
43. 鄭伯璦(民 89)，組織文化價值觀的數量衡量，中華心理學刊，第三十二期，31-49 頁。
44. 謝文全(民 93)，教育行政學，臺北市：高等教育。
45. 謝文豪(民 91)，學校本位課程之實施與校長變革領導能力之發展，中小學校長培育證照甄選評鑑與專業發展國際學術研討會論文集，國立台北師範學院，379-388 頁。
46. 謝侑真(民 95)，國民中學校長完全領導，領導效能與行政人員工

作績效關係之研究，國立彰化師範大學教育研究所碩士論文。

47. 賴建維(民 103)，轉換型領導、人格特質與工作績效之研究-情緒智力的中介效果，南華大學企業管理科學碩士班碩士論文，未出版，嘉義縣。
48. 顏清瑞(民 98)，影響員工工作績效因素之研究—以台灣中油股份有限公司石化事業部為例，樹德科技大學經營管理研究所碩士論文，未出版，高雄市。
49. 羅品欣(民 93)，國小學童的家庭結構、親子互動關係、情緒智力與同儕互動關係之研究，國立臺灣師範大學教育心理與輔導研究所碩士論文，未出版，臺北市。
50. 羅秋子(民 102)，轉換型領導、組織文化、領導成員和團隊成員交換關係與組織承諾及工作績效之關連性研究，國立成功大學高階管理碩士在職專班碩士論文，未出版，臺南市。

二、英文部分

1. Bass, B. M. (1985), *Leadership and Performance Beyond Expectations*, New York: Free Press.
2. Bass, B. M. (1990), *From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision*, *Organizational Dynamics*, Vol. 18, No. 3, pp. 19-31.
3. Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1994), *The Implications of Transactional and Transformational Leadership for Individual, Team and Organizational Development*, *Research in Organizational Change and Development*, Vol. 4, pp. 231-272.
4. Baron, R. M. & Kenny, D. A. (1986), *The Moderator- Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic and Statistical Considerations*, *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 51, No. 6, pp. 1173-1182.
5. Bellack, J. P. (1999), *Emotional intelligence: A missing ingredient*, *Journal of Nursing Education*, Vol. 38, No. 1, pp. 3-5. 9
6. Borman, W. C. & Motowidlo, S. J. (1993), *Expanding the Criterion Domain to Include Elements of Contextual Performance*, San Francisco: Jossey-Bass.
7. Bryman, A. (1992), *Charisma and leadership in organizations*, London: Sage.
8. Burns, J. M. (1978), *Leadership*, New York: Harper & Row.
9. Campbell, D. J. (1990), *Modeling the performance predication*

problem in industrial and organization psychology, CA: Consulting Psychologists Press.

10. Cascio(1991). Costing human resources: The financial impact of behavior in organizations. 3rd. Chicago : Nelson-Hall Publishers.
11. Conger, J. A. & Kanungo, R. N. (1988), Behavioral Dimensions of Charismatic Leadership, San Francisco: Jossey-Bass.
12. Dubrin, A. J. (2010), Leadership : Research findings, practice, and skill, Masdon, OH : South-Western.
13. Fiedler, F. E. (1967), A theory of leadership effectiveness, New York: McGrawHill.
14. Fiedler, F. E., Chemers, M. M. & Mahar, L. (1977), Improving Leadership Effectiveness: The Leader Match Concept, New York: John Wiley.
15. Goleman, D. (1998), Working with emotional intelligence, New York: Bantam Books.
16. Greenleaf, R. K. (1998), Servant-Leadership, In L. C. Spears , Insights onleader-ship: Service, Stewardship, Spirit, and Servant-Leadership, New York: John Wiley & Sons.
17. Gumusluoglu, L. & Ilsev, A. (2009), Transformational leadership and organizational innovation: the roles of internal and external support for innovation, Journal of Product Innovation Management, Vol. 26, pp. 264-277.
18. Halpin, A. W. & Winer, B. J. (1957), A factorial study of the leader behavior descriptions. In R. M. Stogdill & A. E. Coons (Eds.), Leader

Behavior: Its description and measurement, Columbus: Bureau of Business Research, Ohio State University.

19. Hatfield, E., Cacioppo, J. T. & Rapson, R. L. (1994), Emotional contagion, New York: Cambridge.
20. House, R. J. (1971). A path goal theory of effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16, 321-338.
21. Hoy, W. K. & Miskel, C. G. (2001), Educational administration: theory, research and practice, New York: Random House.
22. Kerr, S. & Jermier, J. M. (1978). Substitutes for leadership: Their meaning and measurement. *Organizational Behavior and Human Performance*, 22, 375-403.
23. Konovsky, M. A., & Pugh, S. D. (1994). Citizenship behavior and social exchange. *Academy of Management Journal*, 37(3), 656-669.
24. Kuhnert, K. W., & Lewis, P. (1987). Transactional and transformational leadership: A constructive/developmental analysis. *Academy of Management Review*, 12(4), 648-657.
25. Lewin, K., White, R. K. & Lippitt, R. (1953), Leader Behavior and Member Reaction in Three Social Climates, *Group Dynamics: Research and Theory*, Vol. 14, pp. 385-611.
26. Motowidlo, S. J. & Scotter, J. R. (1994), Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance, *Journal of Abnormal and Social Psychology*, Vol. 66, pp. 574-583.
27. Northouse, P. G. (2010), *Leadership: Theory and practice*, Thousand Oaks, CA: Sage.

28. Nunnally, J. C. (1978), *Psychometric Theory*, NY: McGraw-Hill.
29. Payne, W. L. (1985), *A study of emotion: Developing emotional intelligence; self-integration; relating to fear, pain and desire*, unpublished doctoral dissertation, The Union for Experimenting Colleges and University.
30. Reddin, W. R. (1970), *Managerial effectiveness*, N.Y: McGraw- Hill.
31. Robbins, S. P. (1998), *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, Applications*(8th ed.), New Jersey: Prentice Hall, Upper Saddle River.
32. Robbins, S. P. & Coulter, M. (2005), *Management*, Pearson/Prentice Hall Publishers.
33. Salovey, P. & Mayer, J. D. (1990), *Emotional intelligence, Imagination, Cognition, and Personality*, Vol. 9, pp. 185-211.
34. Sergiovanni, T. J. (1992), *Moral Leadership*, San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers.
35. Stogdill, R. M. (1974), *Handbook of Leadership: A Survey of the Literature*, New York: The Free Press.
36. Vroom, V.H. & Yetton, P.W. (1973). *Leadership and decision making*. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press.
37. Yukl, G. A. (1994), *Leadership in organizations*, NJ: Prentice Hall.
38. Yukl, G.A. (1998). *Leadership in organization*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice HALL.
39. Yukl, G. A. (1989), *Management Leadership: A Review of Theory*

and Research, Journal of Management, Vol. 15, pp. 251-289.



附錄一 問卷

敬愛的先生/小姐您好

首先非常感謝您於百忙之中抽空填答此問卷，在此致上十二萬分的感謝。

這是一份學術性的研究問卷，目的旨在探討「領導風格」、「領導效能」、「情緒智力」與「工作績效」關係的影響。

敬請詳閱後，請依據您的實際感受填寫，並請留意不要遺漏任何題項。

本問卷採不具名方式填答，僅作學術探討研究分析之用，絕不對外公開個別資料，請您安心表達意見及看法。謝謝您的協助與支持，在此衷心表示感謝。

敬祝萬事順心、健康愉快

南華大學企業管理學系管理科學碩士班

指導教授：紀信光 博士

研究生：涂明宏 敬上

第一部分：個人基本資料

【填答說明】請您就個人或學校狀況，在符合的情況□內打✓。

1.性別：男 女

2.年齡：30歲以下 31至40歲 41至50歲 51歲以上

3.婚姻：已婚 未婚

4.工作年資：5年以下 6-10年 11-15年 16-20年 20年以上

5.最高學歷：國中 高中(職) 專科 大學 碩士以上

第二部分【填答方法說明】

請您依照您對每一題的認同程度勾選答案，若對該題完全認同時，請勾選「非常同意」；若大致認同時，請勾選「同意」；若有些許認同時，請勾選「稍微同意」；若完全不認同時，請勾選「非常不同意」；若大致不認同時，請勾選「不同意」；若有些許不認同時，請勾選「稍微不同意」；假若對該問題沒有意見或不知如何作答，請勾選「沒意見」。

編號	題項	非常不同意	不同意	稍微不同意	沒意見	稍微同意	同意	非常同意
1	我的主管的行事為人能獲取我的尊敬。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	我的主管會協助我愉快地投入工作。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	我的主管會主動提供新的知能與訊息，協助我對工作上的發展。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	我的主管會運用各種激勵策略與溝通，以提昇我對工作成就感。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	我的主管會鼓勵我，達成目標與願景。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	我的主管要求我以不同的觀點與看法去解決事情。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	我的主管能激發我對他的忠誠。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	主管會依照我的績效的優劣分別給予獎賞及懲處。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	當我表現優良時，主管會幫我向上級主管爭取獎勵。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	我工作上有缺失時，主管會與我溝通並修正。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11	我在工作上表現良好應得到獎賞時，我能向主管爭取。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12	我的主管對我工作職責、內容都有明確的指示，使我清楚自己工作。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13	我的主管會告訴我明確的工作方向，讓我有效率的執行。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14	我對目前從事的工作感到滿意。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15	我對目前的工作中獲得成就感。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16	我對目前的工作環境感到滿意。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17	主管與我間相互幫忙完成任務，讓我感到滿意。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18	對我目前而言，這是一份安定的工作。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19	目前在我的工作上，能讓我有足夠的自主性發揮達成目標。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20	我的主管能使我的單位作業流暢且效率提高。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21	我的主管能有效處理緊急事件並圓滿達成。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22	我的主管領導方式與態度讓我感到認同。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23	我的主管會依人員的不同特性，採取不同的工作安排達成目標。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24	我的主管會告訴我完成工作必須知道的資訊以達成目	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	標。						
25	我能在規定的時間內完成工作。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26	我能依照公司標準的作業流程完成工作。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27	我對於工作上的作業流程相當熟悉。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28	我的工作效率相當高。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29	完成的工作內容，都能達到公司組織的標準。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30	當公司主管不在場，我仍然會依照的指示工作。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31	當同事有困難時，我會協助完成團隊目標。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32	我對於自己情緒的起伏，很容易覺察得出來。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
33	我能保持愉快，完成自己設定的目標。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
34	我時常覺得自己心情十分愉快。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
35	我常常覺得自己樂在工作。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
36	面對壓力時我能設法放鬆自己。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
37	我常鼓勵自己要竭盡所能全力以赴。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
38	外來事件不會影響我的情緒。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
39	我會反省並檢討工作中負面的表現。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
40	聽到同事的批評時，我會很在意而感到不悅。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
41	面對工作不順的事時，我能自我鼓勵並調適。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
42	對於工作做不好時，不會沮喪地想要放棄。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
43	我會因別人言語刺激而感到心情不愉快影響到工作。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

問卷到此結束，請再檢查一次是否有尚未勾選的題項。

由衷感謝您的協助，在此致上十二萬分的謝意。