

南華大學企業管理系管理科學碩士班碩士論文

A THESIS FOR THE DEGREE OF MASTER BUSINESS ADMINISTRATION

MASTER PROGRAM IN MANAGEMENT SCIENCES

DEPARTMENT OF BUSINESS ADMINISTRATION

NANHUA UNIVERSITY

公司主管領導風格、組織文化、工作滿意與員工離職傾向
之研究-以南部某家科技公司為例

THE STUDY OF COMPANY LEADERSHIP STYLE, ORGANIZATIONAL
CULTURE, JOB SATISFACTION AND EMPLOYEE TURNOVER
INTENTION-SOUTHERN EXAMPLE OF A TECHNOLOGY COMPANY

指導教授：黃國忠 博士

ADVISOR : KUO-CHUNG HUANG Ph.D.

研究生：鄭秀雯

GRADUATE STUDENT : HSIU-WEN CHENG

中 華 民 國 1 0 2 年 6 月

南華大學企業管理系管理科學碩士班

101 學年度第 2 學期碩士論文摘要

論文題目：公司主管領導風格、組織文化、工作滿意與員工離職傾向之
研究-以南部某家科技公司為例

研究生：鄭秀雯

指導教授：黃國忠博士

論文摘要內容：

高科技產業是我國近幾年來最重要的經濟指標之一，全世界也致力於環保建材，故LED兼具環保與節能優勢，但公司之離職率也未見穩定，故本研究的主要目的在於探討公司主管領導風格、組織文化、工作滿意與員工離職傾向的關聯性。研究方法採用問卷調查法。本研究以南部某家科技公司員工為研究對象，總計抽樣發出問卷200份，回收之有效樣本共176份，有效回收率為88%。本研究以採用SPSS 12統計軟體為本研究分析工具來進行資料處理與分析，所得資料以描述性統計分析、單一樣本T檢定以及迴歸分析等統計方法進行分析，研究結論如下：

1. 領導風格對組織文化、領導風格對工作滿意、組織文化對工作滿意分別具有正向影響關係。
2. 領導風格對離職傾向、工作滿意對離職傾向、組織文化對離職傾向分別具有負向影響關係。
3. 組織文化與工作滿意分別具有部分中介效果。

關鍵詞：領導風格、組織文化、工作滿意、員工離職傾向

Title of Thesis : The Study of Company Leadership style, Organizational Culture, Job Satisfaction and Employee Turnover Intention-Southern Example of a Technology Company.

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

Graduate Date : 2013

Degree Conferred : M.B.A.

Name of Student : Hsiu-Wen Cheng Advisor : Kuo-Chung Huang Ph.D

Abstract

High technology industry has been one of the most important indicators of Taiwan's economy in recent years. Although the eco- friendly building materials has been highly valued worldwide and LED has both environmental friendly and energy-saving strengths, the company's turnover rate is not low. Therefore, the main purpose of this study is to investigate the relationship of the company's leadership style, organizational culture, job satisfaction and employee turnover intentions. The research data was collected from giving a questionnaire to 200 employees at a technology company in the south of Taiwan. From the issued questionnaires, 176 samples were valid, and the effective rate was 88%. The collected data was computed and analyzed by using SPSS 12. In addition, a descriptive statistic analysis, T-test and regression analysis were conducted. To conclude, the findings were as follows:

1. The company's leadership style had a positive influence on its organizational culture and job satisfaction. Furthermore, the company's organizational culture had a positive influence on its job satisfaction.

2. The company's leadership style, job satisfaction and organizational culture had a negative impact on its turnover intentions.

3. The company's organizational culture and job satisfaction had a mediating effect in certain degrees.

Keywords : Leadership Style, Organizational Culture, Job Satisfaction; Turnover Intentions.

目錄

中文摘要.....	i
英文摘要.....	ii
目錄.....	iv
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 研究目的.....	2
1.3 研究流程.....	2
第二章文獻探討.....	4
2.1 領導風格.....	4
2.1.1 領導的定義.....	4
2.1.2 領導理論的演進.....	6
2.1.3 領導風格的種類.....	9
2.2 組織文化.....	11
2.2.1 組織文化定義.....	12
2.2.2 組織文化構成要素.....	12
2.2.3 組織文化的影響.....	13
2.3 工作滿足.....	15
2.3.1 工作滿足的定義.....	15
2.3.2 工作滿足的理論類型.....	16
2.3.3 工作滿足的衡量指標.....	17
2.4 離職傾向.....	18

2.4.1 離職傾向的定義.....	18
2.4.2 離職的型態.....	19
2.5 各構面之間的關聯性.....	20
2.5.1 領導風格與組織文化的關係.....	20
2.5.2 領導風格與工作滿意的關係.....	21
2.5.3 領導風格與離職傾向的關係.....	21
2.5.4 組織文化與工作滿意的關係.....	22
2.5.5 組織文化與離職傾向的關係.....	22
2.5.6 工作滿意與離職傾向的關係.....	23
第三章研究方法.....	24
3.1 研究架構.....	24
3.2 研究假設.....	25
3.3 問卷設計與研究變項之操作型定義.....	25
3.3.1 領導風格.....	25
3.3.2 組織文化.....	27
3.3.3 工作滿意.....	30
3.3.4 離職傾向.....	31
3.4 研究樣本.....	32
3.5 分析方法.....	33
3.5.1 信度分析.....	34
3.5.2 敘述性統計.....	34
3.5.3 因素分析.....	34
3.5.4 相關分析.....	34
3.5.5 迴歸分析.....	35

3.5.6 T檢定與單因子變異數分析	35
第四章資料分析與結果	36
4.1 資料分析	36
4.2 信度分析	38
4.3 因素分析	38
4.3.1 領導風格的因素分析	38
4.3.2 組織文化的因素分析	40
4.3.3 工作滿意的因素分析	41
4.3.4 離職傾向的因素分析	42
4.4 敘述性統計	43
4.4.1 領導風格的敘述性統計	43
4.4.2 組織文化的敘述性統計	45
4.4.3 工作滿意的敘述性統計	47
4.4.4 離職傾向的敘述性統計	48
4.5 T檢定及單因子變異數分析	48
4.5.1 性別之分析	49
4.5.2 年齡之分析	49
4.5.3 婚姻狀況之分析	50
4.5.4 最高學歷之分析	51
4.5.5 現職工作職位之分析	52
4.5.6 現職工作年資之分析	53
4.5.7 平均月收入之分析	54
4.6 相關分析	56
4.7 迴歸分析	57

第五章結論與建議.....	69
5.1 研究結論.....	69
5.1.1 領導風格對組織文化之影響.....	70
5.1.2 領導風格對工作滿意之影響.....	70
5.1.3 領導風格對離職傾向之影響.....	70
5.1.4 組織文化對工作滿意之影響.....	71
5.1.5 組織文化對離職傾向之影響.....	71
5.1.6 工作滿意對離職傾向之影響.....	71
5.1.7 中介效果之結論.....	71
5.1.8 人口特性的分析.....	72
5.2 建議.....	72
5.3 後續研究.....	73
參考文獻.....	74
一、中文部份.....	74
二、英文部分.....	79
附錄一：研究問卷.....	82

表目錄

表 2.1 領導的定義	5
表 2.2 工作滿意之定義整理	16
表 2.3 離職傾向之定義整理	19
表 3.1 領導風格題項一覽表	26
表 3.2 領導風格之操作型定義	27
表 3.3 組織文化題項一覽表	28
表 3.4 組織文化之操作型定義	29
表 3.5 工作滿意題項一覽表	30
表 3.6 工作滿足之操作行定義	31
表 3.7 離職傾向題項一覽表	31
表 3.8 工作滿足之操作型定義	32
表 3.9 前測樣本之信度分析	32
表 3.10 前測之KMO檢定及效度分析	33
表 4.1 人口統計變項之敘述性統計	37
表 4.2 信度分析一覽表	38
表 4.3 領導風格因素分析	39
表 4.4 組織文化因素分析	41
表 4.5 工作滿意因素分析	42
表 4.6 離職傾向因素分析	43
表 4.7 領導風格的敘述性統計	44
表 4.8 組織文化的敘述性統計	46
表 4.9 工作滿意的敘述性統計	47
表 4.10 離職傾向的敘述性統計	48
表 4.11 性別與各變項之差異分析表	49

表 4.12 年齡與各變項之差異分析表	50
表 4.13 婚姻與各變項之差異分析表	51
表 4.14 最高學歷與各變項之差異分析表	52
表 4.15 現職工作職位與各變項之差異分析表	52
表 4.16 現職工作年資與各變項之差異分析表	53
表 4.17 平均月收入與各變項之差異分析表	54
表 4.18 人口特徵基本資料與各變項之差異分析彙整表	55
表 4.19 各構面之相關分析	57
表 4.20 迴歸分析	58
表 4.21 工作滿意對領導風格與離職傾向的中介效果檢定	63
表 4.22 工作滿意對組織文化與離職傾向有中介效果檢定	65
表 4.23 組織文化對領導風格與離職傾向有中介效果檢定	66
表 4.24 組織文化對領導風格與工作滿意有中介效果檢定	68
表 5.1 研究假設驗證彙整表	69

圖目錄

圖 1.1 研究流程圖	3
圖 2.1 組織文化與績效之間關係	15
圖 3.1 研究架構圖	24
圖 4.1 領導風格對組織文化之影響	58
圖 4.2 領導風格對工作滿意之影響	59
圖 4.3 領導風格對離職傾向之影響	59
圖 4.4 組織文化對工作滿意之影響	60
圖 4.5 組織文化對離職傾向之影響	60
圖 4.6 工作滿意對離職傾向之影響	61
圖 4.7 領導風格與工作滿意對離職傾向之影響	62
圖 4.8 組織文化與工作滿意對離職傾向之影響	64
圖 4.9 領導風格與組織文化對離職傾向之影響	65
圖 4.10 領導風格與組織文化對工作滿意之影響	67

第一章緒論

本研究主要對南部科學園區某科技公司人員實施調查，以了解公司主管領導風格、組織文化、工作滿意與員工離職傾向之影響。本章共分為三節，第一節為研究背景與動機，第二節為研究目的，第三節為研究流程。

1.1 研究背景與動機

社會的經濟泡沫化，至近期因企業營運困難及獲利縮減，進而影響勞方必須進行減少工時，資方不得不採取無薪假因應(No-pay Leave or Furlough)，而造成高失業率。但為何總是有資方找不到人才，勞方找不到工作的窘境，而身處在知識爆炸時代的我們，每人得知訊息是如此的隨手可得，故公司對待每位員工不在是給予報酬即可，心理層次也必需顧及，如低成就感、無法得到同儕間的認同及無良好的升遷管道，簡單來說，員工的就業期望與實質的期望有著很大的差異。組織中的每位都是具獨特性及重要性，人才的專業知識不在僅是工具而是公司重要的資源及資產。

隨著資訊取得容易及教育普及化，畢業生皆具備基本就業能力，而找工作不再是件難事，如何掌握住員工的忠誠度，了解員工工作能力已及適應環境的能力，並提供完作的教育訓練，並留住人才應是每間企業當務所需面臨的課題。

員工為何會認同組織，主要因為他們相信公司會以員工的利益為最大考量點，並注重職涯發長給予成長的機會及空間，而員工的認同管理者是為關鍵，尤其當直接主管與部屬的互動良好，故工作環境舒服及與

人的相處融洽也勢必帶來高產能。

而於行政院於民國 84 年設立台南科學工業園區，雇用七萬名科技人才，並預估有一兆五千億的目標產值(王鳳生，民 89)，然而隨著時間流逝，科技新貴的光環不在，人才的出走，且研發人員是產業中競爭生存的重要核心資產，如何穩住人心，端看企業如何因應。

1.2 研究目的

人才是企業最重視的資產之一，然而，人才卻也是公司忠誠度最低的資產，故員工的離職因素更是企業主最想了解的問題。基於上述之研究背景與動機，本研究探討南部科學園區某科技公司人員在主管領導風格、組織文化、工作滿意與員工離職傾向之影響，具整而言研究目的如下：

- 1.探討管領導風格、組織文化、工作滿意與員工離職傾向之影響。
- 2.驗證組織文化與工作滿意是否具有中介效果。
- 3.探討人口特性對領導風格、組織文化、工作滿意與員工離職傾向之差異情形。
- 4.根據研究發現，提出具體的建議，以供南部科學園區某科技公司等業界及學界參考。

1.3 研究流程

依上述之背景、動機及目的，以及國內外相關文獻蒐集，透過相關文獻的整理會整為研究之基礎，並擬定研究架構與假設，設計修訂評量問卷，透過問卷調查方式蒐集資料進行統計分析及假設檢定，以瞭解南部科學園區某科技公司人員之認知態度，根據結果提出結論以及建議。本研究流程如圖 1.1 所示

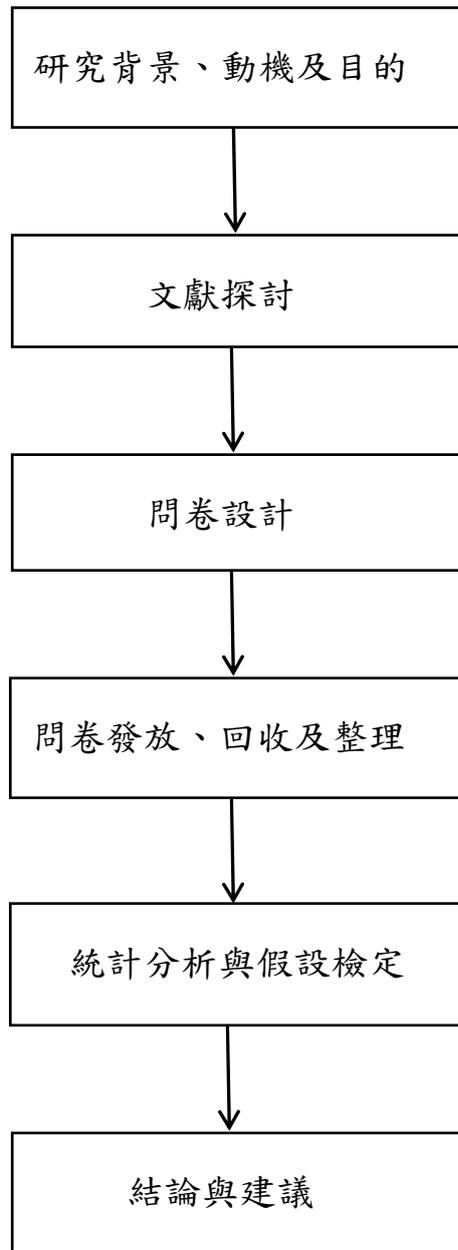


圖 1.1 研究流程圖

資料來源：本研究整理

第二章文獻探討

本章將分別探討領導風格、組織文化、工作滿意與離職傾向有關國內、外學者基本理論，於他們的實證上和概念上的研究，作整理並作為本研究之理論基礎。以下加以介紹說明：

2.1 領導風格

本單元分為三個部份首先說明「領導的定義」其次為「領導理論的演進」，最後為「領導風格的種類」。

2.1.1 領導的定義

有關領導的意義，過去有許多學者提出不同的看法與定義，Tead(1935)認為，領導乃是影響他人使用其合作無間致力於完成共同所期待目標的活動。Hemphill and Coons (1957)則認為，個人引導群體活動以達共同目標的行為。Tannenbaum(1966)認為，領導是在某種情境中的人際互動影響，透過溝通歷程可引導團體行動，達成某些特定目標。Tannenbaum and Schmide (1969)是指出，領導乃是一個人際關係的程序，透過此程序，管理人得以影響其部屬，使其達成既定目標。而Jacobs (1970)則認為，領導是人與人的互動，其中一人以某種方式提供某種資訊，使另一人深信他若照著做時結果會更好。Haiman and Scott (1974)，指領導是一項程序，使得人們在選擇及達成目標上受其指揮，引導與影響。接著Katz and Kahn (1978)認為，領導是在組織例行指引的機械式服從之上，影響力的增進。Rauch and Behling (1984)則將領導定義為，組織團體為達成既定的目標、成就，領導者影響組織活動的過程。Robbins(2001)亦提出，領導就是影響團隊達成目標的能力。House(1999)並指出，領導是領導者個人的能力

去影響激勵並結合他人的意願朝向具有效能且成功的組織去努力。

有關領導的定義國內、外的研究相當多，研究者角度不同，彼此間觀點互相有所差異，相對於領導的定義亦將有不同的觀點。國內學者蔡培村(民 69)提出，領導乃是在團體交互行為過程中，領導者運用各種影響力，引發成員的智慧與能力，協同合作，以實現團體的共同理想與目標的一種行為。劉興漢(民 74)亦提出，領導不但是誘導人類行為的技巧，同時也是管理群眾的一種才能，它可說是一種藝術。因此，本論文依據歷年國內、外代表性學者們針對領導之定義文獻中敘述如表2.1所示。

表 2.1 領導的定義

學者	年代	定義內容
Teard	1935	領導乃是影響他人使用其合作無間致力於完成共同所期待目標的活動。
Hemphilamd Coons	1957	領導是個人引導群體活動以達共同目標的行為。
Tannenbaum	1966	領導是在某種情境中的人際互動影響，透過溝通歷程可引導團體行動，達成某些特定目標
Tannenbaum amd Schmide	1969	領導乃是一個人際關係的程序，透過此程序，管理人得以影響其部屬，使其達成既定目標。
Jacobs	1970	領導是人與人的互動，其中一人以某種方式提供某種資訊，使另一人深信他若照著做時結果會更好。
Haiman amd Scott	1974	領導是一項程序，使得人們在選擇及達成目標上受其指揮，引導與影響。
Katz and Kahn	1978	領導是在組織例行指引的機械式服從之上，影響力的增進。
Rauch amd Behling	1984	領導是組織團體為達成既定的目標、成就，領導者影響組織活動的過程。
Yukl	2002	領導是影響組織成員的歷程，其包括：組織之目標選擇、激勵成員目標的動機、維持團隊合作關係、實現任務的活動、爭取外部團體的支持。

表 2.1 領導的定義(續)

學者	年代	定義內容
林財丁 林瑞發	民 95	領導是「影響團體朝向目標之達成」的能力，影響力來源可以是正式的，諸如伴隨著組織管理階級職位所賦予的領導權力。
林明輝	民 96	領導影響著團體成員共同之核心價值與目標願景之展現，並促使組織依循此目標前進，及提昇績效與達成目標。

資料來源：本研究整理

2.1.2 領導理論的演進

然而國內外學者對於領導行為的研究大致分為三種學派：特質論 (Trait Theory)、行為論 (Behavior Theory) 及情境論 (Contingency Theory) (Robbins, 1994)。以上三種學派代表領導理論之演進，並對此三種理論做以下介紹：

1. 特質論

Stogdill(1948)提出，特質論者是強調領導者之個人特質是領導行為的成因，其強調的是外在行為的觀察，並且認為領導者的特質為天生的，無法藉由後天的培養而成。Robbins(1998)指出，其理論的缺失有忽略員工需求、員工互動關係、外在情境、區分特質間關係等。羅虞村(民84)提出，領導者特質研究的目的是要找出領導者或成功領導者的人格特質或特徵，藉以鑑別領導者與非領導者，或鑑別較成功領導者與較不成功領導者。然而，特質理論最大缺點就是「以偏概全」，且忽略領導情境及下屬個體影響因素，至1940年代後期，多數從數研究領導的學者們，便轉向從行為及情境的角度來詮釋領導行為。

2. 行為論

1927~1932年間在芝加哥西方電氣公司的霍桑工廠，由學者Elton and Mayo主持實驗，此研究發現領導者並無普遍一致的人格特質，故使行為學家集中領導者實際行為的研究，行為模式理論才開始廣泛地討論。人在組織中共事，行為比個人特質重要，然而行為論擺脫個人人格特質的角度，並著重於一個好的領導者的行為內，是否具有某些獨特的行為，相較於與其他的領導者不同。行為理論中最著名的兩個研究是由密西根大學和俄亥俄州立大學與所進行，在密西根大學研究中，以「關係導向行為」和「生產導向行為」用來區分有效領導行為與無效領導行為Robbins(1998)，其結果報告強烈支持領導者的員工導向行為，皆認為員工導向的領導者與高的團體生產力、高工作滿足呈正相關；而生產導向的領導者則與低的團體生產力低的工作滿足感相關；在俄亥俄州立大學研究中，將領導行為分成「工作導向」和「人際關係導向」，其結果報告顯示高體恤高主動的領導者比其他領導者更能使部屬有較高的激勵與工作滿足感；低體恤高主動的領導者往往因為忽略部屬的感受而造成較低的工作滿足，並引發抱怨、曠職等行為(張緯良，民 88)。

3.情境(權變)理論

Robbins(1988)提出，所謂情境(權變)理論意指領導的型態會隨著不同的情境進而有不同的激勵，亦指哪種型態的領導風格最為有效，且需視領導者和員工的環境而定。至1950年代後期，學者開始以情境的觀點來審視領導行為，深具代表性的情境理論有五，分為「費德勒模式」、「赫塞與布蘭查德情境理論」、「領導者-成員交換理論」、「路徑目標理論」、以及「領導者參與模式」。分別敘述如下：

1.費德勒模式：

成功的領導者是依情境不同而有不同的策略，而領導者須視情境的

需要而運作才會有所成就。換言之，組織激勵的高低或團體表現的優劣，主要取決於領導者與情境二者實際的契合程度。因此，沒有任何一種領導方式在所有情境中都是有利的；也是沒有所謂的「固定最佳領導方式」，亦無放之四海而皆準，無往不利的領導方式(王家通、曾燦燈，民 80；林新發，民 88；洪福財，民 87；黃昆輝，民 85)。

2.赫塞與布蘭查德情境理論：

由美國管理學家Blanchard and Hersey(1969)共同提出的情境領導理論(Situational Leadership Theory, SLT)。他們認為：須依據員工的成熟度來決定主管的領導風格，不能一味使用一成不變的方法。

3.領導者-成員交換理論：

George andUhl-Bien(1982)兩位學者共同提出的領導者-成員交換理論(Leader-member Exchange theory, LMX)，皆認為領導者對待部屬的方式是有差異性；組織成員關係的集合中往往會包括一小部分高質量的交換關係(圈內成員之間)，和大部分低質量的交換關係(圈外成員與圈內成員之間)。因時間壓力，領導者與部屬中的少部分人建立的特殊情感關係。這些個體成為圈內人士，他們受到信任，得到領導更多的關心照顧，更有可能享有特權；然而其他下屬若為圈外人士，他們用掉領導者的時間較少，獲得到滿意的獎勵也會較少。

4.路徑目標理論：

House(1971)認為，路徑目標理論，主要是結合俄亥俄州立大學研究的「體恤」和「結構」領導行為及動機期望理論，以激勵期望理論為基礎。領導者主要的工作是幫助部屬達成他們必要的指導和支援，以確保他們的目標可以和團體或組織的目標配合。具有效能的領導者應該幫助部屬澄清可以達成目標的途徑，減少途中的障礙與危險，使其能順利達

成。

5. 領導者參與模式：

這是由Victor Vroom and Phillip Yetton(1973)所發展出來的領導者參與模式，主張領導者的行為需視工作結構而做調整。認為有五種領導行為：

- (1) 專制I型：領導者根據自己擁有的有效資訊來解決問題。
- (2) 專制II型：領導者由部屬提供必要的資訊，而自行決策。
- (3) 諮詢I型：領導者將問題個別與相關部屬諮詢後，蒐集其個別意見及建議，最後自己做決策。
- (4) 諮詢II型：領導者將部屬組成團體，收集他們的看法及建議，最後自己做決策。
- (5) 團體I型：領導者將部屬組成團體，一起討論問題並評估可能解決問題之方案。

2.1.3 領導風格的種類

1. 赫塞與布蘭查德情境模式

學者Hersey and Blanchard(1969)理論使用「任務導向」和「關係導向」兩個領導構面，並且考慮到每一個構面的高、低程度，將構成四階段的領導風格，分別敘述如下：

- (1) 告知型(Telling)：此領型式的特徵是告訴個人或團體如何做何時做誰去做，是由領導者單向的指示部屬應完成的任務與職責。
- (2) 推銷型(Selling)：強調領導者對自身所決策的事項會解釋說明，並讓部屬有機會澄清問題。
- (3) 參與型(Participating)：協同部屬完成任務或或支持部屬的工作構想，

與部屬共同決定，分擔各項責任。

(4)授權型(Authorizing)：部屬能夠獨當一面，並交付決策執行的權力。

領導者會因部屬的成熟度差異來調整其領導風格，當部屬的成熟度低時，就會採取「告知型」；成熟度再增加時，將會轉變為「推銷型」；然而成熟程度再往上昇，就會改變成為「參與型」；當部屬具備高度的成熟度，將表示部屬自身已能獨當一面，可全力採用「授權型」。

2.豪斯路徑目標模式

House(1971)則依據領導者的作風，可將領導風格分成四類：

- (1)指導型(Directive)：領導者讓部屬知道工作進行排程，提供明確指示的任務。
- (2)支援型(Supportive)：關心部屬的需求。
- (3)參與型(Participative)：決策前請部屬提供及採用建議。
- (4)成就導向型(Achievement-Oriented)：設定具挑戰性的具體目標。

3.Burns轉換型領導理論

轉換型領導與交易型領導是由Burns(1978)所提出之概念，並由Bass(1985)將轉換型領導歸納為具有三項特徵，分別敘述如下：

- (1)魅力產生(Idealized Influence or Charisma)：領導者散發自信、受人尊重，以有效的建構遠景。
- (2)個別化關懷(Individualized Consideration)：領導者向下授權以激發並創造其學習經驗，兼顧部屬的需求，尊重部屬與重視人性化管理。
- (3)智力啟發(Intellectual Stimulation)：領導者能啟發部屬藉由各種角度來探究問題，以客觀的立場解決問題。

4. 賀蘭德交易型領導

Hollander(1978)指出，領導行為是發生在特定情境之下時，領導者和被領導者互相滿足的交易過程，也就是領導者藉由明確的任務及角色的需求來引導與激勵部屬完成之目標。

交易型領導的特徵是在強調交換。換言之，也就是領導者與部屬間存在一種契約式的交易。在交換過程中，領導給部屬提供報酬、獎勵、榮譽、晉升等機會，來滿足部屬的希望及需要；部屬就會以服從領導的指揮，將任務於一定時程內完成當做回報。

交易型領導的特點在強調績效。透過職務上的分工和任務上的分配，交易型領導即可帶領著員工來實現公司既定目標。這種的領導方式關鍵是在於控制、評估、調度與結果。

在一個交易型領導主持的企業組織中，應有下列四個特徵：

- (1)明確的界限：在職務的分工上和任務的分配上都有劃分清晰的界線，被置於管理和控制之下，以期達到預想的商業結果。
- (2)井然的秩序：任何事情都有時間及地點的要求並規定，以及流程上的實用意義。
- (3)規則的信守：非常注重，公司內部的每一層面都設定標準操作模式，違反任何標準程序者都視為問題，須加以清除和解決。
- (4)執著的控制：非常討厭混亂的不可控制的環境，並力圖讓公司獲得井然有序的結構。所以，領導方式是強而有力型，工作內部缺乏和諧的氣氛。

2.2 組織文化

本單元分為三個部份首先說明「組織文化的定義」其次為「組織文化構成要素」，最後為「組織文化的影響」。

2.2.1 組織文化定義

Ouchi(1981)提出，組織文化由組織的表徵、宗教儀式構成人民的信仰和價值觀。Pettigrew(1983)認為，組織文化是組織內部有共同感受，以標記、意識語言、禮儀、神話等方式溶入日常生活中。黃英忠(民 96)提出，組織文化是組織內多數人所共識的價值觀、行為規範，以及管理方法，並表達組織中的共同任務。

任何企業都有自己專屬的組織文化，它是一股無形的力量，可以使組織成員產生共同的認知、感知覺和思考，管理者可藉由組織文化來誘導成員的行為和思想。Deshpande and Webster(1989)將組織文化定義為是以分享價值與信任來幫助個人瞭解組織功能，以及提供他們在組織的行為準則。換句話說，組織文化亦是一種有效的管理準則。Schein(2004)將組織文化區分為三個層次。

- 1.人為事物：指最容易被察覺最外顯的部分，如服裝、語言、組織的結構、各項流程組織標章等。
- 2.信仰與價值：隱藏於人為事物下的是組織的信仰與價值，它們是組織的目標、哲學和戰略。
- 3.潛藏假設：想法、認知、情感被視為理所常然的，視為下意識。最不容易被發現的部分，但影響的範圍最大，層次也是最深此層次為組織文化最根本、最核心的部分。

對組織各有不同的影響力是指這三個層次，藉由冰山模型說明各層次的影響程度和被察覺的深易度，溫金豐(民 98)。

2.2.2 組織文化構成要素

組織文化的構成相當的複雜，舉凡人事物都會影響到組織文化的形成(岑淑筱、林佳穎，民 99)。林建煌(民 90)整理出組織文化有以下三項要

素：

- 1.文化是一種認知，藉由在組織裡看到、聽到或經驗到的，組織成員會認知到組織文化。
- 2.個體有不同背景及在不同階層工作，他們會傾向於以相似的語言來建立組織文化，此即為共有的文化形式。
- 3.組織文化是一種描述用語，所關注的是成員對組織的認知，而非成員是否喜歡該組織。組織文化是一種描述，而非加以衡量。

Robbins and Coulter (2002)參考 Chatman and Jehn (1994)，將組織文化分為七種類型：

- (1)創新和冒險：激勵員工創新及冒險的程度。
- (2)注意細節：希望員工注意細節及講求精確性。
- (3)結果導向：管理者注重過程及結果。
- (4)人員導向：管理者進行決策時考量到人的程度。
- (5)團隊導向：針對個人或團隊執行工作的程度。
- (6)進取性：員工彼此間競爭與合作的比較。
- (7)穩定性：強調維持現況的程度。

2.2.3 組織文化的影響

徐聯恩(民 85)提出企業管理者已深刻體認到組織文化對組織成員行為及績效具有關鍵性的影響力。Robbins and Coulter(2002)提出組織文化核心價值被深刻而廣泛接納的程度即被稱之為組織文化的強勢或弱勢。優良的強勢文化會使組織成員將組織的整體利益置於個人利益之上，例如為了如期讓公司交貨，而心甘情願加班。組織文化表現在組織成員的行動與意念，管理者可透過改變組織成員的行為或意念，塑造出獨特的組織文化，來提升組織績效或達成預期目標，表示組織文化與績效之間

的關係密切(Robbins, 1996)如圖 2.1 所示。

組織過去的傳統和成長經驗也是影響組織文化的基本因素(林建煌，民 90)。然而，組織文化也有負面功能，例如：

- 1.阻礙變革：外在環境持續的變動，一段時間過去，現有的組織文化已不再適合組織，若不能即時因應周遭環境的變動，勢必形成組織未來的負擔。
- 2.阻礙員工多樣化：強勢組織文化，會讓組織內的員工形式、價值觀局限於小的範圍中，使不同背景的員工良好的工作特性消失。
- 3.阻礙購併：目的改善財務狀況，如何成功讓彼此相容端看組織文化。

Robbins and Coulter(2002)兩位學者認為，強勢組織文化中的員工會比弱勢組織文化的員工對組織有較多的承諾。Marcoulides and Heck(1993)則認為，組織價值與員工態度兩者間存有很大的影響，強調員工態度直接顯示在組織績效。

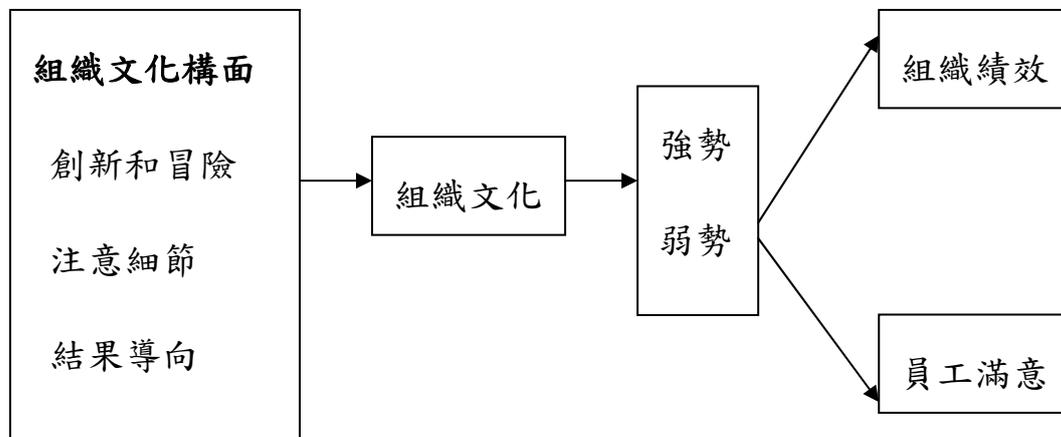


圖 2.1 組織文化與績效之間關係

資料來源：絲漢堂(民 100)，兩岸三地組織文化、人格特質、績效關係研究-以海運承攬運送業為例，國立臺灣海洋大學航運管理學系碩士論文，11 頁。

2.3 工作滿足

本單元分為三個部份首先說明「工作滿足的定義」其次為「工作滿足的理論類型」，最後為「工作滿足之衡量」。

2.3.1 工作滿足的定義

工作滿足(Job Satisfaction)，又稱工作滿意度。所謂工作滿意是指員工對其所處理境與工作本身的滿足感受，個人從工作中感到愉快的情緒可稱工作滿意；換言之，感到不愉快即是對工作感到不滿，進而產生負面的態度，而在組織內，工作滿足也會受到領導者的風格所影響，茲將國內外學者對工作滿足之定義整理於表2.2。

表 2.2 工作滿意之定義整理

學者	年代	定義內容
Hoppock	1935	員工在心理與生理方面對環境因素的滿足感受。
Gouldner	1959	如果想了解工作情境中的行為，不能僅分析組織的特徵，因為員工將其年齡、性別、種族、宗教與階級背景等有關的潛在角色帶入工作情境中，並據以解釋清楚。
Vroom	1964	員工對其在組織中所扮演角色的感受或情緒的反應。
Porter and Lawler	1971	由個人為其所應得的與其所知覺真正得到的二者之間的差異所決定，差距愈大，越不滿意，差距愈小則愈滿意。
Herzberg	1978	引起工作滿意的因素與不滿意的因素間，彼此是獨立且明確地。
Spector	1985	工作滿意是情感評做之集群。
Robbins	1996	工作者對其工作所抱持的一般性態度。
吳清基	民 68	在一組織中其成員具有積極情意導向時為滿意，若為消極情意導向時為不滿意。
張春興	民 78	工作滿意是個人或多數員工對其工作感到滿意程度，會受到薪資高低、加薪方式、工作時間、工作地點、工作性質、升遷機會、人際關係與管理方法因素的影響。
許士軍	民 79	工作者對於其工作所具有之感覺或情感性反應。而這種感覺—即滿足大小，乃取決於工作者所處環境中所得到的價值與預期間的差距，差距越小，則工作滿足程度越高；反之則工作滿足程度越低。
蔡林亮	民 82	工作滿意的程度視個人於特定的工作環境裡，其所實際獲得的價值與其預期之應獲得的價值有多少差距而定。
王俊翔	民 98	工作滿足是個人對於目前工作本身及工作外在層面的滿意程度，包今內在滿足與外在滿足。
林建成	民 99	員工是否滿意的感受，是員工對工作主觀性評估，在比較實際獲得的價值與其認為應獲得之價值差距，當兩者之間的差距越小，則滿意程度越高；反之，兩者之間的差異越大，則滿意程度越低。

資料來源：本研究整理

2.3.2 工作滿足的理論類型

相對於應用較廣泛的需求理論，由美國心理學家Maslow (1943)所提

出的需求階層(Needs Hierarchy)模式，將人類的的需求類別共提出五個基本次。

- 1.生理需求：生活的基本需求，如食、衣、住、行等需求。
- 2.安全需求：心理和物質上的安全保障，如避免受到傷害和危險與求得工作的保障等需求。
- 3.社會需求：對愛與被愛的需求，以及群體間的歸屬感。
- 4.尊重需求：自尊心和被他人尊重之需求。
- 5.自我實現需求：個人希望成為自己所希望成為的人的需求。

2.3.3 工作滿足的衡量指標

工作滿意度的量測是一種態度衡量的方法，用來衡量員工工作滿足的最具信度及效度方法是：等級評比(Rating Scale)、問卷調查表(Questionnaire)、訪談(Interview)以及關鍵事件(Critical Incident)。之中最常用來衡量員工滿足的方法為問卷調查法，藉由工作滿足量表來瞭解工作滿足的構面，國、內外常用的工作滿足量表有：(1)工作說明量表(Job Description Index, JDI)；(2)明尼蘇達滿意問卷(Minnesota Satisfaction Questionnaire, MSQ)；(3)需求滿足問卷(Need Satisfaction Questionnaire, NSQ)；(4)工作診斷量表(Job Diagnostic Survey, JDS)。

1.工作說明量表

此量表是由Smith、Kendall and Hulin(1969)編製而成，包含工作本身、升遷、薪資報酬、上司、工作伙伴等五個構面，整體工作滿意分數即是五個構面滿意分數的總和。

2.明尼蘇達滿意問卷

此量表是由Weiss、Dawis、England and Lofquist(1967)設計而成，分別長、短題本，可衡量工作者工作構面的滿意和一般滿意。

3.需求滿足問卷

此量表是由Porter(1962)根據工作滿足的差距性定義而設計的，每一項目都有其相對應的兩個題目，一個題目測量受試者認為其工作某方面的特性主觀上「應該」獲得的滿足程度；另一項題目則測量受試者認為在此特性方面「目前」所獲得的滿足程度。在每項目上將受試者選取「應該」，所得之數值減其選取「目前」所獲得的數值，即可獲知其滿足程度。

4.工作診斷量表

此量表由Hackmanand Oldham(1975)編製而成，用來測量工作者的一般及特殊滿意、內在工作動機，能同時測量工作者的個人成長需求強度。

2.4 離職傾向

本單元分為二個部份首先說明「離職傾向的定義」其次為「離職的型態」。

2.4.1 離職傾向的定義

離職，是指員工與其原所組織契約終止的一種行為，亦即勞動移動(Labor Turnover)。Frederlck(1960)指出勞動移動是指勞工從一個地方移動至另一個地方(地域間移動)，或者是從某一職業轉移至另一個職業(職業間移動)，或從某一產業移轉至另一種產業(產業間移動)。離職乃是員工對所屬組織的一種否定，而員工流動率持高，則會對企業帶來甄才、選才、育才、留才的成本增加以及打擊內部士氣，將無法預期之負面效果。國內外學者對離職的定義，因論述的立論不同，而有所不同的看法，認為離職是一種社會過程。茲整理離職傾向的定義於表 2.3 所示

表2.3 離職傾向之定義整理

學者	年代	定義內容
Emery and Trist	1965	離職是一種社會過程，個人進入組織之後，組織和個人的互動就會增加，如果組織和個人的互動沒有達到一個適當層次，就會造成個人離職組織的結果，離職行為因而出現。
Porter and Steers	1973	認為員工經歷不滿足以後的下一個退縮行為。
Mobley, Horner and Hollingsworth	1978	認為離職傾向是工作不滿足、離職念頭、尋找其他工作傾向與找到其他工作可能性的綜合表現。
Bluedorn	1982	離職或離職過程是指個人進去或離開組織範圍的整個過程，而非僅指離開組織而已。
Hwang and Kuo	2006	是員工考慮離開組織，一種考慮目前工作並評估外在環境工作可能性的態度。
樊景立	民 67	指考慮離開目前所屬之工作，例外找尋其他之工作的強度。
劉麗蘭	民 83	係為產生離職行為前的一種心理狀態。
黃英忠	民 90	在實際離職行為之前，會對於離職問題作一評估
黃英忠	民 90	衡量，對於離職行為的衡量即為離職傾向。
戴瀚霖	民 96	係指工作不滿足、離職念頭、尋找其他工作與其可能性之總和表現。

資料來源：本研究整理

2.4.2 離職的型態

一般而言，離職多屬於自願性離職，離職可區分為自動離職 (Voluntary Separation) 和非自動離職 (Involuntary Separation)；依組織內可區分為可迴避的離職 (Avoidable Separation) 及不可迴避的離職 (Unavoidable Separation)；依組織的功能性區分，可區分為功能性 (Functional) 離職與非功能性 (Dysfunctional) 離職，敘述如下：

1. 依成員的自動移動與否

- (1) 自動離職：勞方不向人資單位提出，隨意離開目前的工作崗位的行為。

(2)非自動離職：非員工個人的意願，主要是由雇主強制執行的離職，通稱免職(Forced Resignation)，其中可分成解僱(Dischar)和暫時解僱(Layoff)。

2.依組織的可迴避與否

(1)可迴避的離職：由於資方的努力慰留而有可能改變心意的離職稱之，通常大部份的自動離職屬於可迴避的離職之範圍。

(2)不可迴避的離職：指因疾病、退休、懷孕等不可避免的原因，而無法控制的原因而影響的離職。

3.依組織的功能性區分

Dalton and Toder (1987)共同提出，強調區分功能性離職(低績效者)和非功能性離職(高績效者)的重要性，而提出兩種不同的型態：

(1)非功能性的離職：個人想離職，但組織希望能慰留他。

(2)功能性的離職：個人想離職，而組織並不在乎，因為組織對他的評估是不好的。(黃英忠，民 90)

2.5 各構面之間的關聯性

本單元分為六個部分，第一為「領導風格與組織文化的關係」，第二為「領導風格與工作滿意的關係」，第三為「領導風格與離職傾向的關係」，第四為「組織文化與工作滿意的關係」，第五為「組織文化與離職傾向的關係」，最後為「工作滿意與離職傾向的關係」。

2.5.1 領導風格與組織文化的關係

Trice and Beyer(1991)認為一位教養型領導者藉由創造或是改變組織文化的方式來創新，顯示出領導者行為會影響組織文化。Parry,Thomson

and Sarah(2003)以公部門為研究對象，發現領導行為會直接與間接的影響到組織文化以及創新的組織氣候。Blair(2003)提到了領導行為和組織文化的連結是密不可分，在探討時需要同時研究。劉淑芬(民 96)在主管領導型態、組織文化與員工工作績效之關聯性研究結果顯示，主管領導型態對組織文化有正面影響。

綜合上述，本研究推論假設：H1：領導風格會正向影組織文化。

2.5.2 領導風格與工作滿意的關係

曹慧玲(民 77)，以國內民營企業的會計人員為對象，探討主管領導型態與工作滿足、組織承諾之間的關係，其結果發現，主管領導型態與工作滿足、組織承諾最為相關，且轉換型領導和工作滿足之間呈正向關係。趙真儀(民 90)，以台中市區域級以上為例，探討主管領導型態與工作滿足之間的關係，其結果發現，主管的體恤領導程度，對員工滿意度有顯著差異存在，且對員工的整體滿足也亦存在正向關係。胡美玲(民 90)，以非營利事業機構中之組織文化、轉換型領導與員工工作態度之間關係，其結果發現，轉換型領導型態與組織文化、員工工作態度，各構面間均呈現正向關係。

綜合上述，本研究推論假設 H2：領導風格會正向影響工作滿意。

2.5.3 領導風格與離職傾向的關係

張誠仁(民 91)，以壽險行銷人員為研究對象，來探討壽險行銷人員之個人特質、工作滿足、工作壓力、主管領導與離職傾向之關係，發現主管人員領導風格與離職傾向為負相關。張新燕(民 96)以 T 銀行理財專員為研究對象，來探討領導風格、工作滿意與離職傾向之關聯性，發現轉換型領導及交易型領導皆與離職傾向呈顯著負向影響。翁淑芳(民 100)

於公司激勵制度、主管領導風格與員工離職傾向行研究，調查顯示交易型及轉換型領導風格與員工離職傾向呈現負向影響且顯著。

綜合上述，本研究推論假設 H3：領導風格會負向影響離職傾向。

2.5.4 組織文化與工作滿意的關係

林萬和(民 90)提出「組織文化類型與員工滿意度關係之研究-以北區水資源局為例」歸納出重要的結論：組織文化類型對員工之滿意度有所差異；支持型的組織文化對員工滿意度顯著優於官僚型的組織文化；組織文化在不同的部門之間對員工的滿意度顯著差異。Robbins and Coulter(2002)兩位學者認為，強勢組織文化中的員工會比弱勢組織文化的員工對組織有較多的承諾。Marcoulides and Heck(1993)則認為，組織價值與員工態度兩者間存有很大的影響，強調員工態度直接顯示在組織績效。胡美琳(民 90)提出「非營利事業機構組織文化、轉換型領導與員工工作態度關係之研究」發現：不同個人特徵在組織文化、轉換型領導、員工滿足與組織承諾具有顯著差異；組織文化對員工滿足與組織承諾具有顯著預測力。

綜合上述，本研究推論假設 H4：組織文化會正向影響工作滿意。

2.5.5 組織文化與離職傾向的關係

王文輝(民 98)以國軍單位組織文化對志願士兵的離職傾向具顯著影響獲得部分支持。藍偉峯(民 92)在研究領導風格、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中指出，創新支持型的組織文化對離職傾向有負向關係。因此根據本研究結論，組織文化對離職傾向態度有顯著影響部份成立。

綜合上述，本研究推論假設 H5：組織文化會正向影響離職傾向。

2.5.6 工作滿意與離職傾向的關係

Shaw(1999)指出，員工的工作滿意與自願性離職有明顯的負向關係，當個人於工作上越不滿意，會直接的影響到自願性離職的傾向。張舒涵(民 93)當約聘人員可以在的地方找到其他工作的可能性越高，則離職傾向也越高，而工作滿意對離職傾向有顯著的影響，當外在滿意越高，離職傾向越低。

綜合上述，本研究推論假設 H6：工作滿意會負向影響離職傾向。

第三章 研究方法

綜合前述之動機、目的與文獻的回顧後，本章第一節就本研究所欲探討之主題建立本研究架構。本研究採問卷調查方法，收集實證資料，以此來驗證研究假設是否成立；本章共分五節，第一節為研究架構；第二節為研究假設；第三節為問卷設計與研究變項之操作型定義；第四節為研究樣本；第五節為分析方法。

3.1 研究架構

本研究根據相關文獻探討、整理和分析後，發現領導風格、組織文化、工作滿意與離職傾向間有相當重要的相關因素，因此，本研究以領導風格、組織文化、工作滿意為自變項，離職傾向為依變項，擬定以下之研究架構，探討南部某科技產業人員領導風格、組織文化、工作滿意與離職傾向關係，本研究架構如圖 3.1 所示。

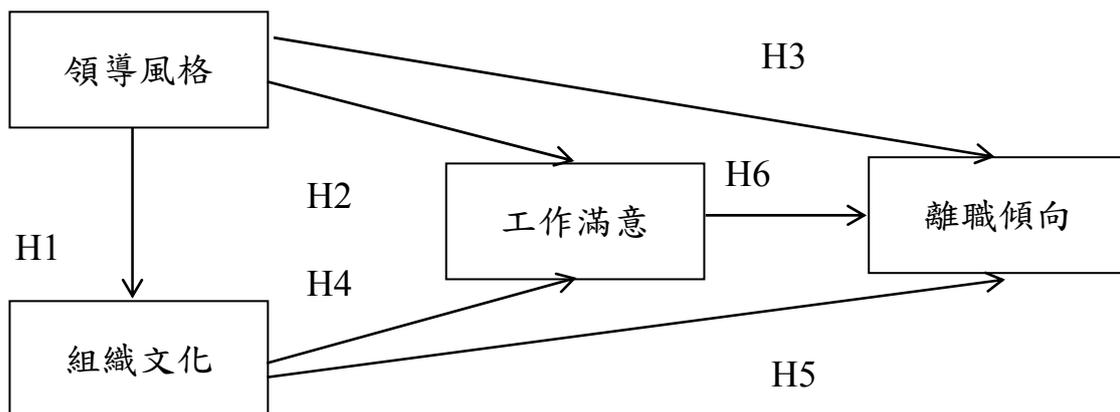


圖 3.1 研究架構圖

資料來源：本研究整理

3.2 研究假設

根據本研究之研究架構及圖 3.1 所整理提出以下假設：

- H1 :領導風格對組織文化會產生正向影響。
- H2 :領導風格對工作滿意會產生正向影響。
- H3 :領導風格對離職傾向會產生正向影響。
- H4 :組織文化對工作滿意會產生正向影響。
- H5 :組織文化對離職傾向會產生正向影響。
- H6 :工作滿意對離職傾向會產生負向影響。
- H7 :工作滿意對領導風格與離職傾向有中介效果。
- H8 :工作滿意對組織文化與離職傾向有中介效果。
- H9 :組織文化對領導風格與離職傾向有中介效果。
- H10 :組織文化對領導風格與工作滿意有中介效果。
- H11 :人口統計變項在領導風格有差異性。

3.3 問卷設計與研究變項之操作型定義

本問卷量表採用李克特氏(Likert-type)五點量表，依受試者填寫問題之同意程度，從「非常不同意」、「不同意」、「普通」、「同意」、「非常同意」等五個等級，分別給予 1、2、3、4、5 的分數。分數加總後之總分數愈高，代表受試者對各量表的同意程度愈高。

透過上一章文獻探討，本研究將各構面之研究變項進行操作型定義，包含以下四項：領導風格、組織文化、工作滿足及離職傾向。

3.3.1 領導風格

本研究參考翁淑芳(民 100)問項量表，共有 22 正向題，題型樣式如表 3.1 所示。

表 3.1 領導風格題項一覽表

1.我的主管清楚瞭解我們單位未來的發展方向。
2.我的主管會用他(她)的未來計畫去激勵同仁。
3.我的主管樹立了一個員工可以追隨的好榜樣。
4.當我做得好時，我的主管會主動公開獎勵我。
5.我的主管在做事時，會體貼地考量我的個人需求。
6.我的主管會滿足我的需求，以爭取我對他的支持。
7.我的主管會尊重我們的專業自主、充分授權、分層負責。
8.我的主管是一位能激勵、啟發部屬的人。
9.我的主管在工作上，鼓勵我們要採取有創意及有效的做法。
10.我的主管像長輩一樣的關心我。
11.我的主管是我學習仿效的楷模。
12.在工作上，我會發自內心的尊重並完成我的主管的指示。
13.我的主管會對那些看似被冷落的部屬，給予個別關心。
14.我的主管會激發我們靈感，刺激我們去學習。
15.我的主管會主動發現問題的癥結，並採取有效的行動來督促我。
16.我的主管懲處我的時候，會針對特定行為，對事不對人。
17.我的主管會經常詢問事情的辦理狀況，防止錯誤的發生。
18.我的主管激勵我用新的方法去思考舊有的問題。
19.除非我無法達成目標，我的主管才會採取行動。
20.我相信我的主管的能力與判斷力足以克服任何困難。
21.當我的主管發現我的表現不符合期望時，會要求我改進。
22.我的主管會依部屬的不同特性，採取不同的對待方式。

資料來源：參考翁淑芳(民 100)，公司激勵制度、主管領導風格與離職傾向之探討-以醫療生技業為例，東吳大學商學院 EMBA 高階經營碩士論文。

本研究參考 Burns and Hollander(1978)的文獻，設計符合本研究主題之操作型定義，共有二個構面如表 3.2 所示。

表 3.2 領導風格之操作型定義

構面	操作型定義	參考文獻
轉換型領導	<ol style="list-style-type: none"> 1.魅力產生：即領導者展現自信受人尊重並能動燭機先，以有效的建構遠景。 2.個別化關懷：即領導者經由授權部屬以激發並創造其學習經驗，兼顧部屬的需求，尊重部屬與重視人性化。 3.智力啟發：即領導者能促使部屬由各種角度探究問題，並以客觀的立場將問題解決。 	Burns and Hollander (1978)
交易型領導	<ol style="list-style-type: none"> 1.明確的界限：在職務的分工上和任務的分配上都被置於管理和控制之下，以期達到預想的組織目標。 2.井然的秩序：有系統性地維繫一個高度有序的體制。 3.規則的信守：重視規則，對公司的一層面都設定了標準的操作模式，任何違反標準程序的行為都被視為問題，須加以更正與解決。 4.執著的控制：交易型領導厭惡混亂的和不可控的環境，他們力圖使企業獲得有序結構。 	Burns and Hollander (1978)

資料來源：本研究整理

3.3.2 組織文化

本研究參考絲漢堂(民 100)問項量表，題項 25 為反向題，其他為正向題，型樣式如表 3.3 所示。

表 3.3 組織文化題項一覽表

1.我的公司重視員工意見。
2.我的公司重視在職訓練。
3.我的公司強調人際和諧。
4.我的公司尊重個人意願。
5.我的公司講求客觀事實。
6.我的公司具有冒險精神。
7.我的公司注重求新求變。
8.我的公司鼓勵創新發明。
9.我的公司強調專業能力。
10.我的公司有敏銳的判斷力。
11.我的公司會追求工作速度。
12.我的公司要求績效表現。
13.我的公司強調內部協調。
14.我的公司注重輩份倫理。
15.我的公司重視客戶滿意度。
16.我的公司具有公平的特性。
17.我的公司具有給予員工支持的特性。
18.我的公司具有工時長的特性。
19.我的公司重視行動導向。
20.我的公司具有成就導向的特性。
21.我的公司重視結果導向。
22.我的公司具有沉穩的特性。
23.我的公司重視團隊導向。
24.我的公司有假日加班的特性。
25.公司資源不足，我會降低創新意願。

資料來源：參考絲漢堂(民 100)，兩岸三地組織文化、人格特質、績效關係研究-以海運承攬運送業為例，國立臺灣海洋大學航運管理學系碩士學位論文。

本研究之組織文化量表係參考 O'Reilly et al.(1991)所發展的組織文化剖面圖及郭建志(民 88)企業文化問卷，依據本文研究目的做適當之刪減而成，進而設計符合本研究主題之操作型定義，如表 3.4 所示。

表 3.4 組織文化之操作型定義

構面	操作型定義	參考文獻
人員導向	管理者在決策中考慮到人的程度	O'Reilly et al,(1991)
產出導向	管理者對過程或結果的注重程度	O'Reilly et al,(1991)
團隊導向	由個人或團隊執行工作的程度	O'Reilly et al,(1991)
績效競爭	強調內部競爭、績效表現、重視結果甚於過程，組織要想辦法發展培訓、養成這些競爭優勢方能達成卓越績效	郭建志(民 88)

資料來源：本研究整理

3.3.3 工作滿意

本研究參考謝金燕(民 100)問項量表，共有 15 正向題，題型樣式如表 3.5 所示。

表 3.5 工作滿意題項一覽表

1.我覺得同事能在工作上給予支持及協助。
2.我覺得目前工作環境良好。
3.我滿意公司現有的設備資源。
4.我覺得公司所處的社區環境良好。
5.公司會提供我需要的資源，包括人力及物力。
6.我覺得人事升遷及職位的安排很合理。
7.我對目前獎懲辦理情形很滿意。
8.我對公司執行政策的方法感到贊成。
9.我認為公司在工作上會提供我協助與支持。
10.主管會接受我各種意見。
11.我滿意公司制訂的各項福利措施。
12.我覺得工作氣氛良好。
13.我覺得公司的學習風氣非常良好。
14.我滿意公司對員工進修的鼓勵與支持。
15.我滿意公司辦理的進修研習內容。

資料來源：參考謝金燕(民 100)，組織承諾、工作壓力、工作滿足對工作績效之影響-以嘉南農田水利會為例，南華大學企業管理系管理科學碩士論文。

本研究參考林建成(民 99)的文獻，設計符合本研究主題之操作型定

義，共有二個構面如表 3.6 所示。

表 3.6 工作滿足之操作型定義

構面	操作型定義	參考文獻
內在滿足	指個人對於本身工作內在層面的密切關係，包括對於本身的能力發運、成就感、自主與回饋性、掌握控制感等所得到的滿意程度。	林建成 (民 99)
外在滿足	指個人對於本身工作外在層面的密切關係，包括對於同事情誼、工作環境、待遇、升遷制度、工作量、領導方式、組織政策與措施等所得到的滿意程度。	林建成 (民 99)

資料來源：本研究整理

3.3.4 離職傾向

本研究參考柯宏君(民 100)和翁淑芳(民 100)問項量表，題項 7 為正向題，其他為反向題，題型樣式如表 3.7 所示。

表 3.7 離職傾向題項一覽表

1.我經常考慮要辭去現在的工作。
2.就我個人的觀點，整體上我並不滿意現在的公司。
3.我常會透過各種管道詢問或尋找其他工作機會的可能。
4.如果調到其他單位，我終究還是會考慮辭職。
5.如果有好的工作機會，我會考慮辭去目前的工作。
6.如果生活無慮，我會儘早退休或資遣。
7.在未來的一年內，我不會辭去目前的工作。

資料來源：柯宏君(民 100)，國際觀光旅館從業人員工作壓力、職業倦怠與離職傾向關係之研究，國立高雄應用科技大學觀光與餐旅管理研究所碩士論文；翁淑芳(民 100)，公司激勵制度、主管領導風格與離職傾向之探討-以醫療生技業為例，東吳大學商學院 EMBA 高階經營碩士論文。

本研究參考褚麗絹、劉怡孜、陳淑慧(民 94)及 Miller(1979)的文獻，設計符合本研究主題之操作型定義，如表 3.8 所示。

表 3.8 工作滿足之操作型定義

構面	操作型定義	參考文獻
離職傾向	離開目前工作與找尋其他工作機會傾向的總體表現或態度。	Miller(1979)
	在實際離職行為發生之前，個人對離職問題所做的一連串評估衡量。	褚麗絹、劉怡孜、陳淑慧(民 94)

資料來源：本研究整理

3.4 研究樣本

本研究因時間、人力、空間等因素限制，僅以南部某家科技公司員工為測試對象進行問卷調查，採取便利抽樣法以獲得本研究所需之資料。本研究分為兩個階段的問卷調查方式進而過濾及篩選，第一階段為前測，於前測方法篩選出適當題項，避免於問卷中發生缺失，於正式問卷發放前先放 50 份前測問券，獲取有效問券 50 份，有效樣本回收率為 100%；第二階段為正式問卷之發放，以南部某家科技公司員工為受測對象，本研究以便利抽樣方式發放問卷，共計發出問卷 200 份，回收之有效樣本共 176 份，有效回收率為 88%。

前測問卷發放結果以信度分析檢定其信度。依據 Willian et al.(1988)認為 α 值大於 0.7 以上為高信度，本研究前測問卷各構面之 Cronbach's α 值皆高於 0.7，表示問卷各構面具有良好的內部一致性，因此問卷不需修改，前測樣本經信度分析結果整理如表 3.9 所示。

表 3.9 前測樣本之信度分析

衡量變項	Cronbach's α
領導風格	0.959
組織文化	0.936
工作滿意	0.790
離職傾向	0.726
總體信度：0.953	

資料來源：本研究整理

前測問卷發放結果進行 KMO 檢定及效度分析，以確定樣本的取樣適切性及分析效度是否適合進行因素分析，各構面 KMO 值均>0.6 以上，球形檢定 p 值為 $0.000 < 0.05$ 達顯著水準，表示適合進行因素分析，前測樣本經 KMO 檢定及效度分析結果整理如表 3.10 所示。

表 3.10 前測之 KMO 檢定及效度分析

變項	KMO 檢定	Bartlett 球形檢定			累積解釋變異量
		近似卡方分配	自由度	顯著性(p)	
領導風格	0.797	847.197	231	0.000***	74.197
組織文化	0.732	910.148	300	0.000***	76.921
工作滿意	0.787	429.236	105	0.000***	72.613
離職傾向	0.665	115.899	21	0.000***	68.876

* $p < 0.05$ ，** $p < 0.01$ ，*** $p < 0.001$

資料來源：本研究整理

3.5 分析方法

本研究採用 SPSS12 統計軟體為本研究之分析工具，於資料分析方法採用：信度分析、敘述性統計、因素分析、相關分析、迴歸分析、T 檢定與單因子變異數分析。

3.5.1 信度分析

本研究正式問卷量表之信度分析(Reliability)是為了瞭解各構面之題向的一致性與穩定性。Cronbach's α 值係數介於 0 到 1 之中，若 α 高於 0.7 則代表具有高度的內部一致性； α 值低於 0.3 則屬於低信度，本研究採用 Wortzel(1979)建議之標準 0.5 以上，表示內部一致性高。

3.5.2 敘述性統計

敘述性統計是為瞭解樣本的結構性，根據受訪者所填寫的問卷資料進行分析整理，項目包含次數分配、百分比、平均數及標準差等加以描述。

3.5.3 因素分析

因素分析(Factor Analysis)是探討變數之間的交互影響關係，因素分析之前須確認各變數觀察值或分數之間是否具有共同變異性，方能進行因素分析。本研究之共同性(Communality)及因素負荷量(Factor Loading)以 0.5 為判定刪題標準，若題項之因素負荷低於 0.5，則代表該題項與構面的關聯性較低或無關聯，因此不需保留該題項。

3.5.4 相關分析

相關分析(Correlation Analysis)為了檢測二個變項間的關聯性，探討變數是否有線性關聯，以及相關性的方向與強度。本研究以皮爾森積差相關係數分析變數間相互依存關係的強度，相關係數值介於-1.00~1.00 之間，愈接近+1 或-1 代表變項正向或負向之關聯情形愈顯著，若接近 0 時，代表無線性相關。

3.5.5 迴歸分析

迴歸分析(Regression Analysis)是研究自變數與依變數之間是否存在某種線性或非線性關係的一種統計分析方法，用來衡量自變數，能夠預測依變數的程度。本研究使用迴歸分析來檢定自變項對依變項之間的影響程度。

3.5.6 T檢定與單因子變異數分析

本研究主要是以比較及檢定二群(T 檢定)或三群以上(單因子變異數分析)母體平均數之差異顯著性，如差異情形達顯著水準，再以 Scheffe 多重比較檢定各群組間之差異情況。以 T 檢定與單因子變異數分析方法了解不同人口特徵，在構面之間差異情形。

第四章 資料分析與結果

本研究探討南部科學園區某科技公司人員之主管領導風格、組織文化、工作滿意與員工離職傾向之影響。以便利抽樣方式給予公司員工實施問卷調查，實際發放正式問卷 200 份，回收 176 份，無效問卷 24 份，有效問卷回收達 88%。

本研究採用 SPSS12 統計軟體為本研究分析工具，於資料分析方法上，主要採用信度分析、因素分析、敘述性統計分析、T 檢定與單因子變異數分析、相關分析、迴歸分析。

4.1 資料分析

本次受訪對象男女人數相近，各佔 84 人(47.7%)及 92 人(52.3%)；年齡以 21-30 歲居多共 98 人(55.7%)；婚姻狀況以未婚居多共 104 人(59.1%)；最高學歷以大學居多共 87 人(49.4%)；現職工作職位以非主管居多共 162(92%)；現職工作年資以 2-4 年及 5-7 年都是各 50 人(28.4%)；平均月收入 20,001-40,000 元居多共 125 人(71%)，樣本描述性統計彙整於表 4.1。

表 4.1 人口統計變項之敘述性統計

項目	類別	人數	百分比
性別	男性	84	47.7
	女性	92	52.3
年齡	20 歲以下	7	4
	21-30 歲	98	55.7
	31-40 歲	59	33.5
	41-50 歲	11	6.3
	51 歲以上	1	0.6
婚姻狀況	未婚	104	59.1
	已婚	72	40.3
最高學歷	高中(職)	38	21.6
	專科	35	19.9
	大學	87	49.4
	研究所	16	9.1
現職工作職位	主管	14	8
	非主管	162	92
現職工作年資	2 年以下	53	30.1
	2-4 年	50	28.4
	5-7 年	50	28.4
	8-10 年	12	6.8
	10 年以上	11	6.3
平均月收入	20,000 元以下	10	5.7
	20,001-40,000 元	125	71
	40,001-60,000 元	33	18.8
	60,001-80,000 元	7	4
	80,000 元以上	1	0.6

資料來源：本研究整理

4.2 信度分析

本研究正式問卷量表之信度是以 Cronbach's α 信度係數衡量問卷構面內容的一致性及穩定性。正式問卷各構面之 Cronbach's α 值分別為 0.974、0.950、0.915、0.719，整體信度為 0.965，皆高於 0.7，表示問卷各構面具有良好的內部一致性及穩定性。如表 4.2 所示。

表 4.2 信度分析一覽表

衡量變項	Cronbach's α
領導風格	0.974
組織文化	0.950
工作滿意	0.915
離職傾向	0.719
整體信度: 0.965	

資料來源：本研究整理

4.3 因素分析

本單元分為三個部份，第一為「領導風格的因素分析」，第二為「組織文化的因素分析」，第三為「工作滿意的因素分析」，第四為「離職傾向的因素分析」。

4.3.1 領導風格的因素分析

領導風格共 22 題項，經因素分析結果而知，KMO 值為 $0.961 > 0.7$ ，Bartlett 球形檢定的 p 值， $p=0.000$ 達顯著水準，表示領導風格問卷題項適合進行因素分析，所有題項之因素負量均大於 0.5，萃取出 2 個主要因素，分別命名為「轉換型領導」、「交換型領導」。累積解釋變異量為 70.690%。如表 4.3 所示。

表 4.3 領導風格因素分析

因素命名	題項	特徵值	因素負荷量	累積解釋變異量(%)
交易型領導	8.我的主管是一位能激勵、啟發部屬的人。	9.754	0.816	44.334
	5.我的主管在做事時，會體貼地考量我的個人需求。		0.816	
	2.我的主管會用他(她)的未來計畫去激勵同仁。		0.810	
	6.我的主管會滿足我的需求，以爭取我對他的支持。		0.810	
	4.當我做得好時，我的主管會主動公開獎勵我。		0.975	
	14.我的主管會激發我們靈感，刺激我們去學習。		0.783	
	3.我的主管樹立了一個員工可以追隨的好榜樣。		0.765	
	10.我的主管像長輩一樣的關心我。		0.753	
	1.我的主管清楚瞭解我們單位未來的發展方向。		0.753	
	11.我的主管是我學習仿效的楷模。		0.752	
	13.我的主管會對那些看似被冷落的部屬，給予個別關心。		0.719	
	9.我的主管在工作上，鼓勵我們要採取有創意及有效的做法。		0.715	
	18.我的主管激勵我用新的方法去思考舊有的問題。		0.632	
	15.我的主管會主動發現問題的癥結，並採取有效的行動來督促我。		0.626	
	22.我的主管會依部屬的不同特性，採取不同的對待方式。		0.617	
20.我相信我的主管的能力與判斷力足以克服任何困難。	0.613			
7.我的主管會尊重我們的專業自主、充分授權、分層負責。	0.611			

表 4.3 領導風格因素分析(續)

因素命名	題項	特徵值	因素負荷量	累積解釋變異量(%)
轉換型領導	21.當我的主管發現我的表現不符合期望時，會要求我改進。	5.798	0.826	70.690
	17.我的主管會經常詢問事情的辦理狀況，防止錯誤的發生。		0.757	
	12.在工作上，我會發自內心的尊重並完成我的主管的指示。		0.730	
	16.當我的主管懲處我的時候，會針對特定行為，對事不對人。		0.714	
	19.除非我無法達成目標，我的主管才會採取行動。		0.547	

資料來源:本研究整理

4.3.2 組織文化的因素分析

組織文化共25題項，經因素分析結果而知，KMO值為0.921>0.7，Bartlett球形檢定的p值，p=0.000達顯著水準，表示組織文化問卷題項適合進行因素分析，所有題項之因素負量均大於0.5，萃取出4個主要因素，分別命名為「人員導向」、「團隊導向」、「績效競爭」、「產出導向」。累積解釋變異量為69.542%。如表4.4所示。

表 4.4 組織文化因素分析

因素命名	題項	特徵值	因素負荷量	累積解釋變異量(%)
人員 導向	4.我的公司尊重個人意願。	9.523	0.852	38.092
	5.我的公司講求客觀事實。		0.843	
	17.我的公司具有給予員工支持的特性。		0.800	
	7.我的公司注重求新求變。		0.794	
	16.我的公司具有公平的特性。		0.785	
	1.我的公司重視員工意見。		0.782	
	10.我的公司有敏銳的判斷力。		0.770	
	8.我的公司鼓勵創新發明。		0.765	
	2.我的公司重視在職訓練。		0.755	
	3.我的公司強調人際和諧。		0.743	
	6.我的公司具有冒險精神。		0.714	
	9.我的公司強調專業能力。		0.712	
	22.我的公司具有沉穩的特性。		0.676	
	20.我的公司具有成就導向的特性。		0.626	
13.我的公司強調內部協調。	0.576			
14.我的公司注重輩份倫理。	0.570			
團隊 導向	21.我的公司重視結果導向。	3.481	0.667	52.017
	23.我的公司重視團隊導向。		0.616	
	19.我的公司重視行動導向。		0.596	
	15.我的公司重視客戶滿意度。		0.581	
績效 競爭	11.我的公司會追求工作速度。	2.207	0.835	60.845
	12.我的公司要求績效表現。		0.709	
產出 導向	25.公司資源不足，我會降低創新意願。	2.174	0.791	69.542
	18.我的公司具有工時長的特性。		0.785	
	24.我的公司有假日加班的特性。		0.749	

資料來源:本研究整理

4.3.3 工作滿意的因素分析

工作滿意共 15 題項，經因素分析結果而知，KMO 值為 0.938>0.7，Bartlett 球形檢定的 p 值，p=0.000 達顯著水準，表示工作滿意問卷題項適

合進行因素分析，題項 5 小於 0.5，故刪此題，其餘題項之因素負量均大於 0.5，萃取出 2 個主要因素，分別命名為「內在滿足」、「外在滿足」。累積解釋變異量為 71.485%。如表 4.5 所示。

表 4.5 工作滿意因素分析

因素命名	題項	特徵值	因素負荷量	累積解釋變異量(%)
內在滿足	8.我對公司執行政策的方法感到贊成。	7.186	0.886	51.329
	14.我滿意公司對員工進修的鼓勵與支持。		0.871	
	7.我對目前獎懲辦理情形很滿意。		0.869	
	11.我滿意公司制訂的各項福利措施。		0.861	
	15.我滿意公司辦理的進修研習內容。		0.851	
	9.我認為公司在工作上會提供我協助與支持。		0.841	
	6.我覺得人事升遷及職位的安排很合理。		0.771	
	10.主管會接受我各種意見。		0.759	
	13.我覺得公司的學習風氣非常良好。		0.662	
	3.我滿意公司現有的設備資源。		0.661	
	4.我覺得公司所處的社區環境良好。		0.576	
外在滿足	1.我覺得同事能在工作上給予支持及協助。	2.822	0.809	71.485
	12.我覺得工作氣氛良好。		0.721	
	2.我覺得目前工作環境良好。		0.710	

資料來源:本研究整理

4.3.4 離職傾向的因素分析

離職傾向共 7 題項，經因素分析結果而知，KMO 值為 0.891>0.7，Bartlett 球形檢定的 p 值，p=0.000 達顯著水準，表示離職傾向問卷題項適合進行因素分析，題項 7 小於 0.5，故刪此題，其餘題項之因素負量均大於 0.5，萃取出 1 個主要因素，命名為「離職傾向」。累積解釋變異量為 55.958%。如表 4.6 所示。

表 4.6 離職傾向因素分析

因素命名	題項	特徵值	因素負荷量	累積解釋變異量(%)
離職傾向	2.就我個人的觀點，整體上我並不滿意現在的公司。	0.891	0.840	55.958
	3.我常會透過各種管道詢問或尋找其他工作機會的可能。		0.829	
	5.如果有好的工作機會，我會考慮辭去目前的工作。		0.797	
	4.如果調到其他單位，我終究還是會考慮辭職。		0.790	
	1.我經常考慮要辭去現在的工作。		0.773	
	6.如果生活無慮，我會儘早退休或資遣。		0.645	

資料來源:本研究整理

4.4 敘述性統計

本研究之敘述性統計，乃是透過平均值方法來分析變數之集中分散趨勢，藉以了解各構面中選項間之重要程度。

4.4.1 領導風格的敘述性統計

由表4.7得知領導風格的22題項之平均數值介於2.86~3.47之間，當中僅只有8個題項之平均數顯著大於3，其餘14個題項之平均數值並未與3有顯著差異。題項「當我的主管發現我的表現不符合期望時，會要求我改進」之平均數3.47為最高，其次為題項「在工作上，我會發自內心的尊重並完成我的主管的指示」之3.15；最低為題項。「我的主管像長輩一樣的關心我」之2.86。

表 4.7 領導風格的敘述性統計

構面	題項內容	平均數	標準差	p 值
交易型 領導	18.我的主管激勵我用新的方法去思考舊有的問題。	3.09	0.906	0.214
	22.我的主管會依部屬的不同特性，採取不同的對待方式。	3.15	0.928	0.030*
	1.我的主管清楚瞭解我們單位未來的發展方向。	3.15	0.953	0.034*
	8.我的主管是一位能激勵、啟發部屬的人。	3.02	0.965	0.815
	14.我的主管會激發我們靈感，刺激學習。	2.93	0.968	0.313
	3.我的主管樹立了一個員工可以追隨的好榜樣。	3.00	0.974	1.000
	13.我的主管會對那些看似被冷落的部屬，給予個別關心。	2.97	0.973	0.643
	7.我的主管會尊重我們的專業自主、充分授權、分層負責。	3.18	0.978	0.018*
	2.我的主管會用他(她)的未來計畫去激勵同仁。	3.00	0.980	1.000
	5.我的主管在做事時，會體貼地考量我的個人需求。	2.93	0.983	0.359
	6.我的主管會滿足我的需求，以爭取我對他的支持。	2.94	0.987	0.402
	4.當我做得好時，我的主管會主動公開獎勵我。	2.94	0.987	0.442
	9.我的主管在工作上，鼓勵我們要採取有創意及有效的做法。	3.11	0.994	0.151
	15.我的主管會主動發現問題的癥結，並採取有效的行動來督促我。	3.07	0.997	0.327
	20.我相信我的主管的能力與判斷力足以克服任何困難。	3.15	1.026	0.058
	11.我的主管是我學習仿效的楷模。	2.99	1.028	0.942
10.我的主管像長輩一樣的關心我。	2.86	1.068	0.079	

表 4.7 領導風格的敘述性統計(續)

構面	題項內容	平均數	標準差	p 值
轉換型領導	21.當我的主管發現我的表現不符合期望時，會要求我改進。	3.47	0.807	0.000***
	16.當我的主管懲處我的時候，會針對特定行為，對事不對人。	3.30	0.864	0.000***
	19.除非我無法達成目標，我的主管才會採取行動。	3.22	0.876	0.001***
	12.在工作上，我會發自內心的尊重並完成我的主管的指示。	3.41	0.903	0.000***
	17.我的主管會經常詢問事情的辦理狀況，防止錯誤的發生。	3.24	0.909	0.000***

*p<0.05，**p<0.01，***p<0.001

資料來源：本研究整理

4.4.2 組織文化的敘述性統計

由表 4.8 得知，組織文化的 25 個題項之平均數值介於 2.76~3.72 之間，當中僅有 10 個題項之平均數顯著大於 3，其中題項「我的公司具有工時長的特性」之平均數 3.72 為最高，其次為題項「我的公司有假日加班的特性」之 3.65；另有 2 個題項之平均數顯著小於 3，分別為題項「我的公司重視員工意見」及「我的公司具有給予員工支持的特性」之平均數 2.76 及 2.78。

表 4.8 組織文化的敘述性統計

構面	題項內容	平均數	標準差	p 值
人員 導向	3.我的公司強調人際和諧。	3.12	0.843	0.062
	14.我的公司注重輩份倫理。	3.13	0.879	0.061
	4.我的公司尊重個人意願。	2.89	0.891	0.110
	5.我的公司講求客觀事實。	2.92	0.891	0.238
	6.我的公司具有冒險精神。	2.93	0.892	0.312
	13.我的公司強調內部協調。	3.23	0.912	0.001**
	8.我的公司鼓勵創新發明。	2.91	0.919	0.220
	22.我的公司具有沉穩的特性。	3.01	0.923	0.935
	16.我的公司具有公平的特性。	2.91	0.928	0.195
	20.我的公司具有成就導向的特性。	3.08	0.929	0.257
	9.我的公司強調專業能力。	3.26	0.949	0.000***
	7.我的公司注重求新求變。	2.97	0.953	0.693
	2.我的公司重視在職訓練。	3.13	0.956	0.072
	10.我的公司有敏銳的判斷力。	2.93	0.966	0.350
	17.我的公司具有給予員工支持的特性。	2.78	0.979	0.004**
1.我的公司重視員工意見。	2.76	1.010	0.002**	
團隊 導向	19.我的公司重視行動導向。	3.23	0.798	0.000***
	21.我的公司重視結果導向。	3.55	0.912	0.000***
	15.我的公司重視客戶滿意度。	3.63	0.917	0.000***
	23.我的公司重視團隊導向。	3.13	0.938	0.066
績效 競爭	12.我的公司要求績效表現。	3.61	0.874	0.000***
	11.我的公司會追求工作速度。	3.56	0.917	0.000***
產出 導向	18.我的公司具有工時長的特性。	3.72	0.942	0.000***
	24.我的公司有假日加班的特性。	3.65	0.974	0.000***
	25.公司資源不足，我會降低創新意願。	3.56	0.978	0.000***

*p<0.05，**p<0.01，***p<0.001

資料來源：本研究整理

4.4.3 工作滿意的敘述性統計

由表 4.9 得知，工作滿足的 14 個題項之平均數值介於 2.66~3.63 之間，當中僅有 3 個題項之平均數顯著大於 3，其中題項「我覺得同事能在工作上給予支持及協助」之平均數 3.63 為最高，其次為題項「我覺得目前工作環境良好」之 3.19；另有 3 個題項之平均數小於 3 有顯著差異。題項「我滿意公司制訂的各項福利措施」、「我對目前獎懲辦理情形很滿意」及「我對公司執行政策的方法感到贊成」之平均數 2.66、2.70 及 2.73。

表 4.9 工作滿意的敘述性統計

構面	題項內容	平均數	標準差	p 值
內在滿足	4.我覺得公司所處的社區環境良好。	3.04	0.864	0.542
	13.我覺得公司的學習風氣非常良好。	2.99	0.910	0.934
	3.我滿意公司現有的設備資源。	2.99	0.935	0.936
	10.主管會接受我各種意見。	2.94	0.942	0.425
	15.我滿意公司辦理的進修研習內容。	2.93	0.962	0.310
	7.我對目前獎懲辦理情形很滿意。	2.70	0.964	0.000***
	9.我認為公司在工作上會提供我協助與支持。	2.86	0.970	0.064
	6.我覺得人事升遷及職位的安排很合理。	2.88	0.983	0.094
	8.我對公司執行政策的方法感到贊成。	2.73	0.988	0.000***
	11.我滿意公司制訂的各項福利措施。	2.66	0.996	0.000***
	14.我滿意公司對員工進修的鼓勵與支持。	2.98	1.017	0.824
外在滿足	2.我覺得目前工作環境良好。	3.19	0.871	0.005**
	12.我覺得工作氣氛良好。	3.16	0.908	0.017*
	1.我覺得同事能在工作上給予支持及協助。	3.63	0.924	0.000***

*p<0.05，**p<0.01，***p<0.001

資料來源：本研究整理

4.4.4 離職傾向的敘述性統計

由表 4.10 得知，離職傾向的題項之平均數均達顯著水準，其平均值介於 3.23~3.87 之間，顯示出科技公司員工透露出對公司的認同感偏低，其中以題項「如果有好的工作機會，我會考慮辭去目前的工作」之平均數 3.87 為最高，而題項「我常會透過各種管道詢問或尋找其他工作機會的可能」之平均數 3.23 則為最低。

表 4.10 離職傾向的敘述性統計

構面	題項內容	平均數	標準差	p 值
離職傾向	2.就我個人的觀點，整體上我並不滿意現在的公司。	3.29	0.939	0.000***
	3.我常會透過各種管道詢問或尋找其他工作機會的可能。	3.23	0.884	0.001**
	5.如果有好的工作機會，我會考慮辭去目前的工作。	3.87	1.025	0.000***
	4.如果調到其他單位，我終究還是會考慮辭職。	3.32	0.945	0.000***
	1.我經常考慮要辭去現在的工作。	3.32	0.974	0.000***
	6.如果生活無慮，我會儘早退休或資遣。	3.54	1.105	0.000***

*p<0.05，**p<0.01，***p<0.001

資料來源：本研究整理

4.5 T 檢定及單因子變異數分析

本研究將以 T 檢定及單因子變異數分析，探討人口特性(性別、年齡、婚姻狀況、最高學歷、現職工作職位、現職工作年資、平均月收入)對主管的領導風格、組織文化、工作滿意、離職傾向之差異情形；如有顯著差異，再予進行 Scheffe 多重比較，以了解各群組間之差異情形。

4.5.1 性別之分析

本研究為了解性別與各變項差異情形，以T檢定分析後，由表4.11可知，不同性別者對於「轉換型領導」因素有顯著差異(p值<0.05)，經分析發現：領導風格在整體構面男性高於女性。

表 4.11 性別與各變項之差異分析表

性別	變項	構面	T 值	P 值	備註
1:男 2:女	領導風格	交易型領導	2.422	0.016*	1>2
		轉換型領導	3.058	0.003*	1>2
	組織文化	人員導向	1.296	0.197	
		團隊導向	1.151	0.251	
		績效競爭	0.110	0.913	
		產出導向	1.251	0.213	
	工作滿意	內在滿足	1.030	0.304	
		外在滿足	1.912	0.057	
	離職傾向	離職傾向	-0.041	0.967	

*p<0.05，**p<0.01，***p<0.001，>表示大於

資料來源：本研究整理

4.5.2 年齡之分析

本研究為了解年齡與各變項差異情形，因51歲以上只有一人，故遺漏項目5後，在以單因子變數分析後，由表4.12 可知不同年齡者對於「交易型領導」、「轉換型領導」因素有顯著差異(p值<0.05)，經Scheffe分析發現：31歲~40歲的「交易型領導」高於20歲以下；21歲~30歲及31歲~40歲的「轉換型領導」高於20歲以下，年齡與各變項之差異分析表彙整於表4.12。

表 4.12 年齡與各變項之差異分析表

年齡	變項	構面	F 檢定	p 值	Scheffe
1：20 歲以下	領導風格	交易型領導	4.602	0.004**	3>1
		轉換型領導	5.621	0.001**	2>1;3>1
2：21 歲~30 歲	組織文化	人員導向	0.949	0.418	
		團隊導向	1.565	0.200	
		績效競爭	0.857	0.464	
3：31 歲~40 歲	工作滿意	產出導向	0.876	0.455	
		內在滿足	2.320	0.077	
4：41 歲~50 歲	離職傾向	外在滿足	1.773	0.154	
		離職傾向	2.605	0.053	
5：51 歲以上					

*p<0.05, **p<0.01, ***p<0.001, >表示大於

資料來源：本研究整理

4.5.3 婚姻狀況之分析

本研究為了解婚姻狀況與各變項差異情形，以T檢定分析後，由表4.13可知不同婚姻狀況者對於「交易型領導」、「離職傾向」因素有顯著差異，經scheffe分析發現：

1. 領導風格的差異：整體構面無顯著差異，在「交易型領導」因素上已婚高於未婚。
2. 離職傾向的差異：整體構面無顯著差異，在「離職傾向」因素上未婚高於已婚。

表 4.13 婚姻與各變項之差異分析表

婚姻狀況	變項	構面	T 值	p 值	備註
1：未婚 2：已婚	領導風格	交易型領導	-2.291	0.023*	2>1
		轉換型領導	-1.913	0.057	
	組織文化	人員導向	-1.302	0.195	
		團隊導向	-0.679	0.498	
		績效競爭	1.401	0.163	
		產出導向	0.854	0.394	
	工作滿意	內在滿足	-1.941	0.054	
		外在滿足	-1.589	0.114	
	離職傾向	離職傾向	2.249	0.026*	1>2

*p<0.05，**p<0.01，***p<0.001，>表示大於

資料來源：本研究整理

4.5.4 最高學歷之分析

本研究為了解最高學歷與各變項差異情形，以單因子變數分析後，由表4.14可知不同最高學歷者對於「交易型領導」、「轉換型領導」因素有顯著差異(p值<0.05)，經Scheffe分析發現：「交易型領導」學歷人數大學高於高中(職)和研究所高於高中(職)；「轉換型領導」學歷人數研究所高於高中(職)，最高學歷與各變項之差異分析表彙整於表4.14。

表 4.14 最高學歷與各變項之差異分析表

學歷	變項	構面	F 檢定	p 值	Scheffe
1：國中(以下) 2：高中(職) 3：專科 4：大學 5：研究所	領導風格	交易型領導	6.704	0.000***	4>2;5>2
		轉換型領導	5.692	0.001**	5>2
	組織文化	人員導向	2.550	0.057	
		團隊導向	2.570	0.056	
		績效競爭	0.072	0.975	
		產出導向	3.459	0.018*	
	工作滿意	內在滿足	1.762	0.156	
		外在滿足	0.131	0.942	
	離職傾向	離職傾向	0.321	0.810	

*p<0.05，**p<0.01，***p<0.001，>表示大於

資料來源：本研究整理

4.5.5 現職工作職位之分析

本研究為了解工作職位與各變項差異情形，以T檢定分析後，由表4.15可知不同角色對於「領導風格」因素有顯著差異(p值<0.05)，經Scheffe分析發現：領導風格的差異：在整體構面上主管職高於非主管職。

表 4.15 現職工作職位與各變項之差異分析表

職位	變項	構面	T 值	p 值	備註
1：主管 2：非主管	領導風格	交易型領導	2.337	0.021*	1>2
		轉換型領導	2.097	0.037*	1>2
	組織文化	人員導向	0.648	0.518	
		團隊導向	0.625	0.533	
		績效競爭	-0.079	0.938	
		產出導向	0.224	0.823	
	工作滿意	內在滿足	0.473	0.637	
		外在滿足	0.118	0.906	

表 4.15 現職工作職位與各變項之差異分析表(續)

職位	變項	構面	T 值	p 值	備註
	離職傾向	離職傾向	-1.588	0.114	

*p<0.05，**p<0.01，***p<0.001，>表示大於

資料來源：本研究整理

4.5.6 現職工作年資之分析

本研究為了解現職工作年資與各變項差異情形，以單因子變數分析後，由表4.16可知不同現職工作年資者對於「交易型領導」、「轉換型領導」因素有顯著差異(p值<0.05)，經Scheffe分析發現：

1. 領導風格的差異：在整體構面上年資5~7年及8~10年高於2年以下。
2. 組織文化、工作滿意及離職傾向的差異：在整體構面上無顯著差異，在「離職傾向」因素上各群之間則無顯著差異。

表 4.16 現職工作年資與各變項之差異分析表

年資	變項	構面	F 值	p 值	Scheffe
1：2 年以下 2：2~4 年 3：5~7 年 4：8~10 年 5：10 年以上	領導風格	交易型領導	5.683	0.000***	3>1;4>1
		轉換型領導	4.111	0.003**	3>1
	組織文化	人員導向	2.437	0.049*	
		團隊導向	1.208	0.309	
		績效競爭	2.255	0.065	
		產出導向	0.546	0.702	
	工作滿意	內在滿足	2.161	0.075	
		外在滿足	0.204	0.936	
	離職傾向	離職傾向	3.534	0.008**	

*p<0.05，**p<0.01，***p<0.001，>表示大於

資料來源：本研究整理

4.5.7 平均月收入之分析

本研究為了解平均月收入與各變項差異情形，因80,001元以上只有一人，故遺漏項目5後，在，以單因子變數分析後，由表4.17可知不同平均月收入者對於「交易型領導」、「轉換型領導」因素有顯著差異(p值<0.05)，經Scheffe分析發現：領導風格的差異，在整體構面上平均月收入20,001~40,000元及40,001~60,000元高於20,000元以下。

表 4.17 平均月收入與各變項之差異分析表

年資	變項	構面	F 檢定	p 值	Scheffe
1：20,000 以下 2：20,001~40,000 3：40,001~60,000 4：60,001~80,000 5：80,001 以上	領導風格	交易型領導	5.237	0.002**	3>1
		轉換型領導	6.631	0.000***	2>1
	組織文化	人員導向	0.840	0.474	
		團隊導向	1.852	0.140	
		績效競爭	1.185	0.317	
		產出導向	2.136	0.098	
	工作滿意	內在滿足	0.818	0.486	
		外在滿足	0.394	0.757	
	離職傾向	離職傾向	1.036	0.378	

*p<0.05，**p<0.01，***p<0.001，>表示大於

資料來源：本研究整理

綜合上述，人口特性對各構面只有部份顯著差異，彙總整理如表4.18，因此假設 H11：人口統計變項在領導風格、組織文化、及離職傾向有顯著部份成立。

表 4.18 人口特徵基本資料與各變項之差異分析彙整表

變項	構面	性別	年齡	婚姻狀況	最高學歷	現職工作職位	現職工作年資	平均月收入
		1:男	1:20歲以下	1:未婚	1:國中(以下)	1:主管	1:2年以下	1:20,000元以下
2:女	2:21~30歲	2:已婚	2:高中(職)	2:非主管	2:2~4年	2:20,001~40,000元		
	3:31~40歲		3:專科		3:5~7年	3:40,001~60,000元		
	4:41~50歲		4:大學		4:8~10年	4:60,001~80,000元		
	5:50歲以上		5:研究所		5:10年以上	5:80,000元以上		
領導風格	交易型領導	1>2*	3>1**	2>1*	4>2*** 5>2***	1>2*	3>1*** 4>1***	3>1**
	轉換型領導	1>2*	2>1** 3>1**		5>2**	1>2*	3>1*	2>1***
組織文化	人員導向							
	團隊導向							
	績效競爭							
	產出導向							
工作滿意	內在滿足							
	外在滿足							
離職傾向	離職傾向			1>2*				

*p<0.05, **p<0.01, ***p<0.001, >表示大於

資料來源：本研究整理

4.6 相關分析

本研究旨在探討主管的領導風格、組織文化、工作滿意與員工離職傾向之變項間的影響程度，以 Pearson 相關係數檢驗交易型領導、轉換型領導、人員導向、團隊導向、績效競爭、產出導向、內在滿足、外在滿足、離職傾向等構面間的關聯性強度，各構面之分析結果如表 4.19。

1. 組織文化與領導風格之相關分析：由表 4.19 可知團隊導向對於交易型領導、轉換型領導達顯著正相關，係數分別為 0.433、0.434；人員導向對交易型領導、轉換型領導達顯著正相關，係數分別 0.662、0.548；績效競爭對於交易型領導，沒有顯著相關；產出導向對於交易型領導、轉換型領導，沒有顯著相關。
2. 工作滿意與領導格之相關分析：由表 4.19 可知內在滿足對交易型領導、轉換型領導達顯著正相關，係數分別 0.736、0.569；外在滿足對交易型領導、轉換型領導達顯著正相關，係數分別 0.471、0.521。
3. 組織文化與工作滿意之相關分析：由表 4.19 可知內在滿意對人員導向、團隊導向、績效競爭達顯著正相關，係數分別 0.708、0.466、0.259；外在滿意對人員導向、團隊導向、績效競爭達顯著正相關，係數分別 0.526、0.551、0.395；產出導向對內在滿意及外在滿意，沒有顯著相關。
4. 組織文化與離職傾向之相關分析：由表 4.19 可知離職傾向對人員導向、團對導向達顯著負相關，係數為-0.420、-0.176；離職傾向對績效競爭及產出導向未達顯著相關。
5. 領導風格與離職傾向之相關分析：由表 4.19 可知離職傾向對交易型領導、轉換型領導達顯著負相關，係數分別為-0.472、-0.376。

表 4.19 各構面之相關分析

構面		交易型領導	轉換型領導	人員導向	團隊導向	績效競爭	產出導向	內在滿足	外在滿足	離職傾向
領導風格	交易型領導	1								
	轉換型領導	0.807**	1							
組織文化	人員導向	0.662**	0.548**	1						
	團隊導向	0.433**	0.434**	0.709**	1					
	績效競爭	0.129	0.276**	0.478**	0.613**	1				
	產出導向	-0.005	0.084	0.095	0.316**	0.346**	1			
工作滿足	內在滿足	0.736**	0.569**	0.708**	0.466**	0.259**	-0.038	1		
	外在滿足	0.471**	0.521**	0.526**	0.551**	0.395**	0.050	0.581**	1	
離職傾向	離職傾向	-0.472**	-0.376**	-0.420**	-0.176*	-0.070	0.309**	-0.587**	-0.297**	1

*p<0.05, **p<0.01, ***p<0.001

資料來源：本研究整理

4.7 迴歸分析

本研究之迴歸分析是探討變數間的解釋與預測力關係，以驗證研究假設是否成立，首先針各變數直接影響的部分做檢定，接著再驗證工作滿意及組織文化是否具有中介效果。

1. 領導風格對組織文化的迴歸分析

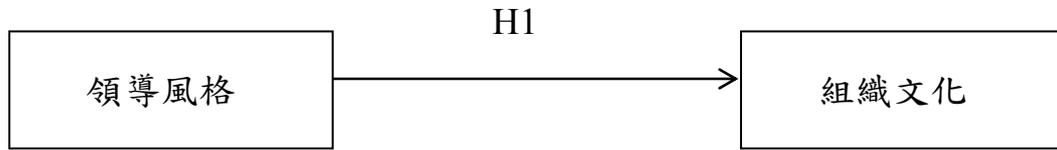


圖 4.1 領導風格對組織文化之影響

資料來源：本研究整理

本研究以「領導風格」為自變數，「組織文化」為依變數如圖4.1，進行迴歸分析，統計結果如表4.20，可以得知領導風格對組織文化之標準化β值為0.604，p值 $0.000 < 0.05$ ，達顯著水準，表示領導風格對組織文化具有正向顯著影響，其預測力為36.2%，因此本研究的假設H1：領導風格對組織文化會產生正向影響是成立的。

表 4.20 迴歸分析

自變數/依變數	R ²	Adj R ²	β	F
領導風格對組織文化	0.365	0.362	0.604***	100.139
領導風格對工作滿意	0.525	0.522	0.724***	192.237
領導風格對離職傾向	0.218	0.214	-0.467***	48.623
組織文化對工作滿意	0.464	0.461	0.681***	150.870
組織文化對離職傾向	0.098	0.093	-0.314***	19.000
工作滿意對離職傾向	0.305	0.301	-0.553***	76.511

註：* $P < 0.05$ **， $P < 0.01$ ***， $P < 0.001$

資料來源：本研究整理

2. 領導風格對工作滿意的迴歸分析

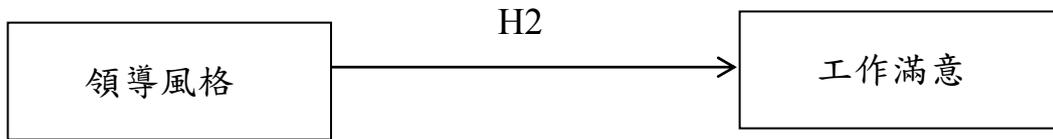


圖 4.2 領導風格對工作滿意之影響

資料來源：本研究整理

本研究以「領導風格」為自變數，「工作滿意」為依變數如圖4.2，進行迴歸分析，統計結果如表4.20，可以得知領導風格對工作滿意之標準化 β 值為0.724， p 值 $0.000 < 0.05$ ，達顯著水準，表示領導風格對工作滿意具有正向顯著影響，其預測力為52.2%，因此本研究的假設H2:領導風格對工作滿意會產生正向影響是成立的。

3. 領導風格對離職傾向的迴歸分析

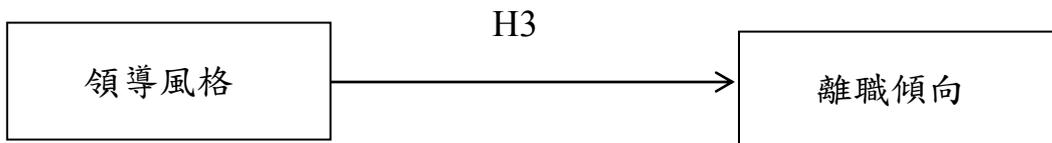


圖 4.3 領導風格對離職傾向之影響

資料來源：本研究整理

本研究以「領導風格」為自變數，「離職傾向」為依變數如圖4.3，進行迴歸分析，統計結果如表4.20，可以得知領導風格對離職傾向之標準

化 β 值為0.467， p 值 $0.000 < 0.05$ ，達顯著水準，表示領導風格對離職傾向具有負向顯著影響，其預測力為21.4%，因此本研究的假設H3:領導風格對離職傾向會產生負向影響是成立的。

4.組織文化對工作滿意的迴歸析

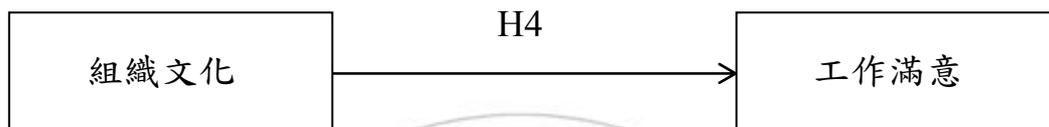


圖 4.4 組織文化對工作滿意之影響

資料來源：本研究整理

本研究以「組織文化」為自變數，「工作滿意」為依變數如圖4.4，進行迴歸分析，統計結果如表4.20，可以得知組織文化對工作滿意之標準化 β 值為0.681， p 值 $0.000 < 0.05$ ，達顯著水準，表示組織文化對工作滿意具有正向顯著影響，其預測力為46.1%，因此本研究的假設H4:組織文化對工作滿意會產生正向影響是成立的。

5.組織文化對離職傾向的迴歸分析

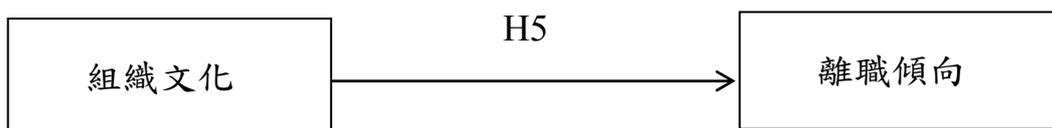


圖 4.5 組織文化對離職傾向之影響

資料來源：本研究整理

本研究以「組織文化」為自變數，「離職傾向」為依變數如圖4.5，進行迴歸分析，統計結果如表4.20，可以得知組織文化對離職傾向之標準化 β 值為0.314， p 值 $0.000 < 0.05$ ，達顯著水準，表示組織文化對離職傾向具有負向顯著影響，其預測力為9.3%，因此本研究的假設H5:組織文化對離職傾向會產生負向影響是成立的。

6.工作滿意對離職傾向的迴歸分析

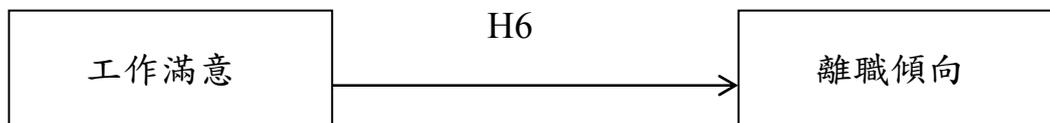


圖 4.6 工作滿意對離職傾向之影響

資料來源：本研究整理

本研究以「工作滿意」為自變數，「離職傾向」為依變數如圖4.5，進行迴歸分析，統計結果如表4.20，可以得知工作滿意對離職傾向之標準化 β 值為0.553， p 值 $0.000 < 0.05$ ，達顯著水準，表示組織文化對離職傾向具有負向顯著影響，其預測力為30.1%，因此本研究的假設H6:工作滿意對離職傾向會產生負向影響是成立的。

7.工作滿意的中介效果檢定

根據Baron and Kenny(1986)建議，在迴歸分析驗證中介效果時，其中介效果成立之條件如下：

- (1) 自變項與中介變項之間存在顯著影響。
- (2) 自變項及中介變項分別與依變項之間存在顯著影響。

(3) 同時加入自變項及中介變項對於依變項作迴歸，若自變項對依變項之影響效果若降為不顯著，則稱之為完全中介；若仍顯著，但已較原值降低，則稱之為部份中介。

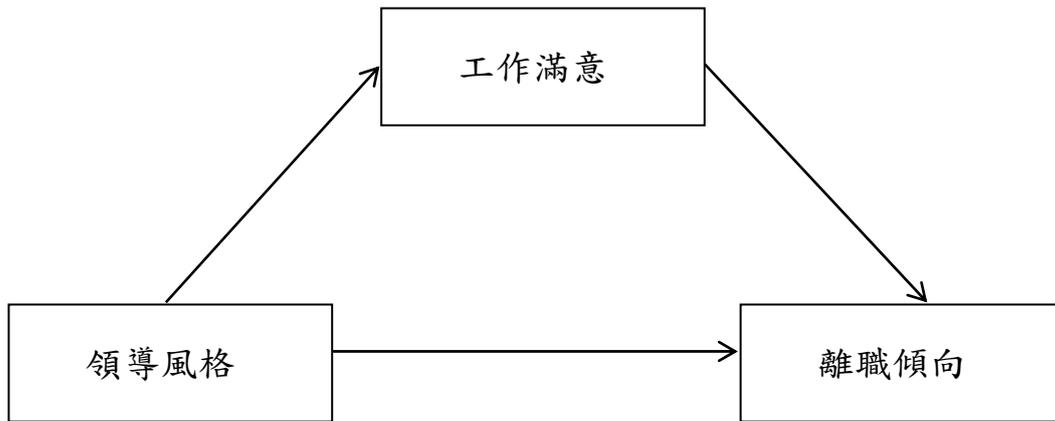


圖 4.7 領導風格與工作滿意對離職傾向之影響

資料來源：本研究整理

模式一的部分，首先將領導風格對工作滿意進行迴歸分析，標準化 β 值為 0.724($p=0.000$)，達到顯著水準，且 F 值為 192.237($p=0.000$)，代表迴歸模式顯著，其預測力為 52.2%。

模式二接著將領導風格與工作滿意分別對離職傾向進行迴歸分析，結果顯示領導風格與工作滿意分別對離職傾向標準化 β 值為 -0.467($p=0.000$)與 -0.553($p=0.000$)，皆達顯著水準，且 F 值分別為 48.623($p=0.000$)與 76.511($p=0.000$)，代表迴歸模式均顯著，其預測力分別為 21.4%與 30.1%。

模式三的部分，將領導風格及工作滿意同時納入自變數對離職傾向進行迴歸分析，其中領導風格與工作滿意的標準化 β 值分別為-0.141 及 -0.451，F 值為 39.750，代表迴歸模式顯著，其預測力為 56.1%。

比較模式二與加入中介變項後的模式三之迴歸分析結果，可發現 p 值達顯著水準，表示領導風格對離職傾向之間的關係會受到工作滿意影響，有部份中介效果，因此假設 H7：工作滿意對領導風格與離職傾向有中介效果成立。

表 4.21 工作滿意對領導風格與離職傾向的中介效果檢定

迴歸別	自變項	依變項	R ²	Adj R ²	β	F
模式一	領導風格	工作滿意	0.525	0.522	0.724***	192.237
模式二	領導風格	離職傾向	0.218	0.214	-0.467***	48.623
	工作滿意	離職傾向	0.305	0.301	-0.553***	76.511
模式三	領導風格	離職傾向	0.315	0.307	-0.141***	39.750
	工作滿意				-0.451***	

註：* $P<0.05$ **， $P<0.01$ ***， $P<0.001$

資料來源:本研究整理

接著針對 H8 檢驗工作滿意在組織文化與離職傾向之間是否具有中介效果，如圖 4.8 進行迴歸分析，統計結果如結果彙整如表 4.22 所示。

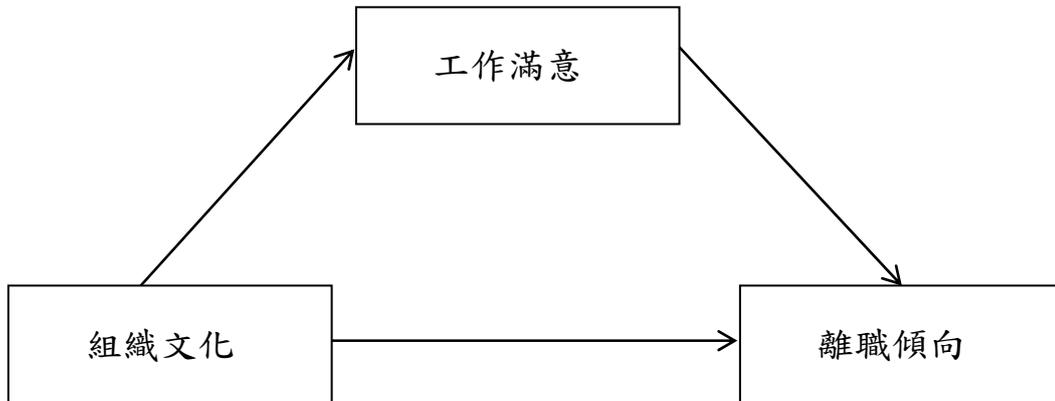


圖 4.8 組織文化與工作滿意對離職傾向之影響

資料來源：本研究整理

模式一的部分，首先將組織文化對工作滿意進行迴歸分析，標準化 β 值為 0.681($p=0.000$)，達到顯著水準，且 F 值為 150.870($p=0.000$)，代表迴歸模式顯著，其預測力為 46.1%。

模式二接著將組織文化與工作滿意分別對離職傾向進行迴歸分析，結果顯示組織文化與工作滿意分別對離職傾向標準化 β 值為 -0.314($p=0.000$)與 -0.553($p=0.000$)，皆達顯著水準，且 F 值分別為 19.000($p=0.000$)與 76.511($p=0.000$)，代表迴歸模式均顯著，其預測力分別為 9.3%與 30.1%。

模式三的部分，將組織文化及工作滿意同時納入自變數對離職傾向進行迴歸分析，其中組織文化與工作滿意的標準化 β 值分別為 0.117 及 -0.633，F 值為 39.372，代表迴歸模式顯著，其預測力為 55.9%。

比較模式二與加入中介變項後的模式三之迴歸分析結果，可發現 p 值達顯著水準，表示組織文化對離職傾向之間的關係會受到工作滿意影

響，有部份中介效果，因素假設 H8 :工作滿意對組織文化與離職傾向有中介效果成立。

表 4.22 工作滿意對組織文化與離職傾向有中介效果檢定

迴歸別	自變項	依變項	R ²	Adj R ²	β	F
模式一	組織文化	工作滿意	0.464	0.461	0.681***	150.870
模式二	組織文化	離職傾向	0.098	0.093	-0.314***	19.000
	工作滿意	離職傾向	0.305	0.301	-0.553***	76.511
模式三	組織文化	離職傾向	0.313	0.305	-0.117***	39.372
	工作滿意				-0.633***	

註：* P<0.05，** P<0.01 ***，P<0.001

資料來源:本研究整理

8.組織文化的中介效果檢定

本研究為了解假設 H9 組織文化對領導風格與離職傾向是否有中介效果，如圖 4.9 進行迴歸分析，統計結果如結果彙整如表 4.23 所示。

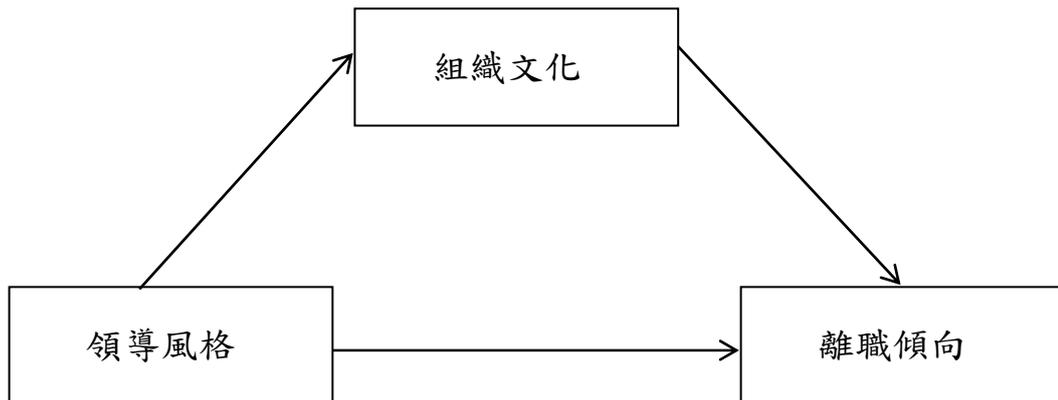


圖 4.9 領導風格與組織文化對離職傾向之影響

資料來源：本研究整理

模式一的部分，首先將領導風格對組織文化進行迴歸分析，標準化 β 值為 0.604($p=0.000$)，達到顯著水準，且 F 值為 100.139($p=0.000$)，代表迴歸模式顯著，其預測力為 36.2%。

模式二接著將領導風格與組織文化分別對離職傾向進行迴歸分析，結果顯示領導風格與組織文化分別對離職傾向標準化 β 值為 -0.467($p=0.000$)與 -0.314($p=0.000$)，皆達顯著水準，且 F 值分別為 48.623($p=0.000$)與 19.000($p=0.000$)，代表迴歸模式均顯著，其預測力分別為 21.4%與 9.3%。

模式三的部分，將領導風格及組織文化同時納入自變數對離職傾向進行迴歸分析，其中領導風格與組織文化的標準化 β 值分別為-0.438 及 -0.049，F 值為 24.391，代表迴歸模式顯著，其預測力為 46.9%。

比較模式二與加入中介變項後的模式三之迴歸分析結果，可發現 p 值達顯著水準，表示領導風格對離職傾向之間的關係會受到組織文化影響，有部份中介效果，因此假設 H9：組織文化對領導風格與離職傾向有中介效果成立。

表 4.23 組織文化對領導風格與離職傾向有中介效果檢定

迴歸別	自變項	依變項	R ²	Adj R ²	β	F
模式一	領導風格	組織文化	0.365	0.362	0.604***	100.139
模式二	領導風格	離職傾向	0.218	0.214	-0.467***	48.623
	組織文化	離職傾向	0.098	0.093	-0.314***	19.000
模式三	領導風格	離職傾向	0.220	0.211	-0.438***	24.391
	組織文化				-0.049***	

註：* $P<0.05$ **， $P<0.01$ ，*** $P<0.001$

資料來源:本研究整理

本研究為了解假設 H10 組織文化對領導風格與工作滿意是否有中介效果，如圖 4.10 進行迴歸分析，統計結果如結果彙整如表 4.24 所示。

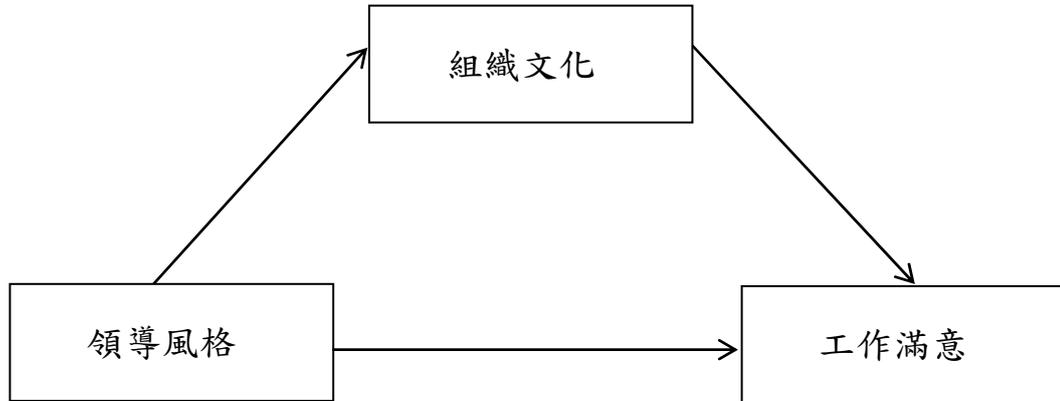


圖 4.10 領導風格與組織文化對工作滿意之影響

資料來源：本研究整理

模式一的部分，首先將領導風格對組織文化進行迴歸分析，標準化 β 值為 0.604($p=0.000$)，達到顯著水準，且 F 值為 100.139($p=0.000$)，代表迴歸模式顯著，其預測力為 36.2%。

模式二接著將領導風格與組織文化分別對工作滿意進行迴歸分析，結果顯示領導風格與組織文化分別對工作滿意標準化 β 值為 0.724($p=0.000$)與 0.681($p=0.000$)，皆達顯著水準，且 F 值分別為 192.237($p=0.000$)與 150.870($p=0.000$)，代表迴歸模式均顯著，其預測力分別為 52.2%與 46.1%。

模式三的部分，將領導風格及組織文化同時納入自變數對工作滿意進行迴歸分析，其中領導風格與組織文化的標準化 β 值分別為 0.493 及 0.384，F 值為 140.168，代表迴歸模式顯著，其預測力為 78.6%。

比較模式二與加入中介變項後的模式三之迴歸分析結果，可發現 p 值達顯著水準，表示領導風格對工作滿意之間的關係會受到組織文化影

響，有部份中介效果，因此假設 H10 :組織文化對領導風格與工作滿意有中介效果成立。

表 4.24 組織文化對領導風格與工作滿意有中介效果檢定

迴歸別	自變項	依變項	R ²	Adj R ²	β	F
模式一	領導風格	組織文化	0.365	0.362	0.604***	100.139
模式二	領導風格	工作滿意	0.525	0.522	0.724***	192.237
	組織文化	工作滿意	0.464	0.461	0.681***	150.870
模式三	領導風格	工作滿意	0.618	0.614	0.493***	140.168
	組織文化				0.384***	

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

本研究主要目的在驗證主管的領導風格、組織文化、工作滿意與離職傾向之間的關係，分析之結果，會總整理之研究結論，並對後續研究者提出建議。

5.1 研究結論

茲將研究先前之研究假設與其驗證結果，依據統計分析之結果彙總整理如表 5.1。

表 5.1 研究假設驗證彙整表

研究假設項目	結果
H1：領導風格會正向影響組織文化。	成立
H2：領導風格會正向影響工作滿意。	成立
H3：領導風格會負向影響離職傾向。	成立
H4：組織文化會正向影響工作滿意。	成立
H5：組織文化會負向影響離職傾向。	成立
H6：工作滿意會負向影響離職傾向。	成立
H7：工作滿意對領導風格與離職傾向有中介效果。	成立(部份中介)
H8：工作滿意對組織文化與離職傾向有中介效果。	成立(部份中介)
H9：組織文化對領導風格與離職傾向有中介效果。	成立(部份中介)
H10：組織文化對領導風格與工作滿意有中介效果。	成立(部份中介)
H11：人口統計變項在領導風格有差異性。	部份成立

資料來源:本研究整理

5.1.1 領導風格對組織文化之影響

由表 4.20 得知領導風格對組織文化之標準化 β 值為 0.604，p 值 $0.000 < 0.05$ ，達顯著水準，表示領導風格會正向顯著影響組織文化，其預測力為 36.2%，顯示出南部科學園區某科技公司主管領導風格愈強烈會正向影響公司人員的組織文化。此與過去研究理論相符：Parry, Thomson and Sarah(2003)以公部門為研究對象，發現領導行為會直接與間接的影響到組織文化以及創新的組織氣候。

5.1.2 領導風格對工作滿意之影響

由表 4.20 得知領導風格對工作滿意之標準化 β 值為 0.724，p 值 $0.000 < 0.05$ ，達顯著水準，表示領導風格會正向顯著影響工作滿意，其預測力為 52.2%，顯示出南部科學園區某科技公司主管領導風格愈強烈會正向影響公司人員的工作滿意度。此與過去研究理論相符：Mceese-Smith(1995)、Smith, Tallman and Kelly(2006)、趙真儀(民 91)、李麗紅、尹裕君、吳聖良(民 91)、紀淑靜(民 94)、盧麗如(民 96)、方崇雄、張蕭婷、陳冠利(民 98)指出護理主管的領導風格是影響護理人員工作滿意度的主要因素。

5.1.3 領導風格對離職傾向之影響

由表 4.20 得知領導風格對離職傾向之標準化 β 值為 -0.467，p 值 $0.000 < 0.05$ ，達顯著水準，表示領導風格會負向顯著影響離職傾向，其預測力為 21.4%，顯示出南部科學園區某科技公司主管領導風格愈強烈會負面影響公司人員的離職傾向。此與過去研究理論相符：簡嘉良(民 98)以南部汽車業務員木討領導風格、組織文化、工作壓力、組織承諾及離職傾向相關，發現領導風格對離職傾向有顯著負向影響。

5.1.4 組織文化對工作滿意之影響

由表 4.20 得知組織文化對工作滿意之標準化 β 值為 0.681，p 值 $0.000 < 0.05$ ，達顯著水準，表示組織文化會正向顯著影響工作滿意，其預測力為 46.1%，顯示出南部科學園區某科技公司內組織文化愈強，離職率愈低，反之。此與過去研究理論相符：曹育誌(民 66)研究顯示高度強勢之組織文化或高度強勢之共同信念、神話及象徵、表徵性活動，對員工工作滿足感有正向影響。

5.1.5 組織文化對離職傾向之影響

由表 4.20 得知組織文化對離職傾向之標準化 β 值為-0.314，p 值 $0.000 < 0.05$ ，達顯著水準，表示組織文化會負向顯著影響離職傾向工作滿意，其預測力為 9.3%，顯示出南部科學園區某科技公司內組織文化愈強，離職率愈低，反之。此與過去研究理論相符：徐永昌(民 99)的研究發現強勢的組織文化顯現較低的員工流動率與提高對企業的認同感，亦即員工的留職率與組織認同感也愈高。

5.1.6 工作滿意對離職傾向之影響

由表 4.20 得知工作滿意對離職傾向之標準化 β 值為-0.553，p 值 $0.000 < 0.05$ ，達顯著水準，表示工作滿意會負向顯著影響離職傾向，其預測力為 30.1%，顯示出南部科學園區某科技公司內工作滿意度愈高，離職率愈低，反之。此與過去研究理論相符：陳宏璋(民 92)員工工作滿足會對離職傾向各構面產生顯著的負向影響關係。

5.1.7 中介效果之結論

為檢驗工作滿意在領導風格與離職傾向之間是否具有中介效果，進

行迴歸分析，發現領導風格與離職傾向之間關係會受到工作滿意影響，因此工作滿意對領導風格與離職傾向有部份中介效果。

為檢驗工作滿意在組織文化與離職傾向之間是否具有中介效果，進行迴歸分析，發現組織文化與離職傾向之間關係會受到工作滿意影響，因此工作滿意對組織文化與離職傾向有部份中介效果。

為檢驗組織文化對領導風格與離職傾向是否有中介效果，進行迴歸分析，發現領導風格與離職傾向之間的關係會受到組織文化影響，因此組織文化對領導風格與離職傾向有部份中介效果。

為檢驗組織文化對領導風格與工作滿意是否有中介效果，進行迴歸分析，發現組織文化與工作滿意之間的關係會受到領導風格影響，因此組織文化對領導風格與工作滿意有部份中介效果。

5.1.8 人口特性的分析

領導風格的差異：在整體構面上年齡 31~40 歲及 21~30 歲高於 20 歲以下；學歷大學及研究所高於專科；年資 5~7 年及 8~10 年高於 2 年以下；平均月收入 20,001~40,000 元及 40,001~60,000 元高於 20,000 以下。上述人口特性只對領導風格此構面有顯著差異，因此假設 H11：人口特性對領導風格有顯著差異部份成立。

5.2 建議

從研究中得知主管充分授權給下屬去完成工作目標，並鼓勵用新方法去思考舊有的問題，並能針對員工特性採取不同方式對待，也會從旁協助並給予空間發揮個人特色，但內心會希望主管能像長輩一樣關心，假如主管平時能多釋出一些善意及關心，相信員工會更努力付出。

公司文化是偏向假日加班及工時冗長並以客戶至上為主，會讓員工

感覺本身如同生產機器，不被重視，期望能夠深入了解員工想法，並重視獎勵。

目前公司員工雖然心裡都會有離職的想法，但實際上並沒有付之行動，現階段企業更應該將人視為重要之資產，不要認為人才的遞補非常簡單，一個員工從生疏到熟練是需要一段時間，企業所耗費的成本累積下來是相當可觀的，故留住人才是刻不容緩。

5.3 後續研究

會影響員工離職的原因很多，有可能是人、企業本身及環境等因素，本研究限於個人能力，僅從人口統計特徵、領導風格、組織文化、工作滿意四個變數探討，沒有包含所有的影響變數，因此，後續研究可調整研究變項，從其他變數加以深入的探討有關離職方面之相關研究。

參考文獻

一、中文部份

1. 王國揚(民 91)角色衝突、工作壓力與離職傾向關係之探討-以財政部台灣省中區國稅局為例，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
2. 王明怡(民 96)，主管領導風格與專業能力對員工離職率的影響-以營造業工地主管為例，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
3. 王文輝(民 98)，國軍單位組織文化、領導行為、工作特性與離職傾向之研究-以國軍A部隊志願士兵為例，國立臺灣師範大學工業科技教育學系在職進修碩士班。
4. 王俊翔(民 98)，信任關係、工作滿足、知識分享與組織創新關係之研究-以新竹地區資訊業者為例，南華大學企業管理系管理科學研究所碩士論文。
5. 方崇雄、張蕭婷、陳冠利(民 98)，運用SEM分析方法探討醫療產業主管領導型態與工作滿意度、組織承諾及工作績效之研究-以台灣省某區域教學醫院為例，中華管理評論國際學報，第12卷，第4期，1-20頁。
6. 李昌德(民 95)，主管領導型態、角色壓力、工作滿足與離職傾向之研究-以高雄市立學校會計人員為例，樹德科技大學經營管理研究所碩士論文。
7. 李世麒(民 97)，領導風格、工作滿意度、組織承諾及工作輪調業工作績效影響之研究-以空軍為例，南華大學企業管理系管理科學研究所碩士論文。

8. 呂承東(民 97)，主管領導風格與員工工作滿足感關係之研究，大葉大學人力資源暨公共關係學系碩士在職專班碩士論文。
9. 林建煌(民 90)，管理學，台北：智勝文化。
10. 林萬和(民 90)，組織文化類型與員工滿意度關係之研究-以北區資源局為例，中原大學企業管理研究所碩士論文。
11. 林明輝(民 96)，軍機維修組織領導型態、心理賦能、組織承諾與工作滿足及工作績效之關聯性研究，南台科技大學高階主管企管碩士班碩士論文。
12. 林建成(民 99)，地方審計機關信任關係、工作滿足、知識分享與組織創新關係之研究，南華大學企業管理系管理科學研究所碩士論文。
13. 周志法(民 90)，領導風格、公平認知、員工工作滿足之關係探討，國立海洋大學航運管理學系研究所碩士論文。
14. 胡美琳(民 90)，非營利事業機構組織文化、轉換型領導與員工工作態度關係之研究-以南部七縣市政府為例，長榮管理學院經營管理研究所碩士論文。
15. 姚諺蓉(民 97)，教師人格特質與組織文化對留任意願之研究-以新竹縣私立高中職為例，國立東華大學企業管理學系碩士論文。
16. 南金昀(民 99)，主管領導風格、激勵制度對機械、金屬加工業員工留任意願影響研究，淡江大學企業管理學系碩士在職專班碩士論文。
17. 柯宏君(民 100)，國際觀光旅館從業人員工作壓力、職業倦怠與離職傾向關係之研究，國立高雄應用科技大學觀光與餐旅管理研究所碩士論文。
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，逢甲大學經營管理研究所碩士論文。

19. 徐蓉芬(民 72)，研發人員人格特質與工作績效關係之研究-以某高科技公司為例，國立中央大學人力資源管理研究所碩士論文。
20. 徐永昌(民 99)，網路成癮對消費者團購意願之影響-以害羞為干擾變數探討之，中國文化大學國際貿易學系研究所碩士論文。
21. 曹育誌(民 68)，工作滿足感、企業文化與組織忠誠度之關係研究，中國文化大學國際企業管理研究所碩士論文。
22. 曹慧玲(民 78)，我國民營企業會計人員組織承諾與專業承諾之研究，國立政治大學會計系碩士論文。
23. 黃英忠(民 90)，現代管理學，台北：華春文化。
24. 絲漢堂(民 100)，兩岸三地組織文化、人格特質、績效關係碩究-以海運承攬運送業為例，國立臺灣海洋大學航運管理學系研究所碩士論文。
25. 翁淑芳(民 100)，公司激勵制度、主管領導風格與員工離職傾向之探討-以醫生技業為例，東吳大學商學院EMBA高階經營研究所碩士論文。
26. 張誠仁(民 91)，個人特質、工作滿足、工作壓力、主管領導與離職傾向關係之研究-壽險行銷人員之探討，逢甲大學保險學系研究所碩士論文。
27. 張舒涵(民 93)，大學院校約聘人員人格特質、工作滿意度及離職傾向之研究，國立中山大學人力資源管理研究所未發表之碩士論文。
28. 張台光(民 94)，半導體產業廠商員工離職因素之探討-以M公司為例，國立交通大學管理學院高階主管管理碩士學程碩士論文。
29. 張新燕(民 96)，領導風格、工作滿足與離職傾向之關聯性探討-以T銀行理財專員為例，樹德科技大學金融保險研究所。

30. 張貴忠(民 99)，銀行合併後組織文化與工作特性對員工工作滿意度及組織承諾影響之研究-以永豐銀行為例，國立臺灣海洋大學航運管理學系碩士論文。
31. 趙真儀(民 91)，主管領導型態、員工人格特質與其工作滿意度關聯之研究-以台中市區域級以上醫院為例，朝陽科技大學企業管理系碩士在職專班碩士論文。
32. 溫金豐(民 98)，組織理論與管理：基礎與應用，台北：華泰文化。
33. 趙誠仁(民 91)，個人特質、工作滿足、主管領導與離職傾向關係之研究-壽險行銷人員之探討，逢甲大學保險學系碩士論文。
34. 劉興漢(民 74)，領導的理論及其在教育行政上的運用，中華民國比較教育學會主編，教育行政比較研究，389-409頁。臺北：臺灣書店。
35. 劉淑芬(民 96)，主管領導型態、組織文化與員工工作績效之關聯性研究，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
36. 陳燕慧(民 90)，國民小學組織文化與學校效能之研究，臺中師範學院國民教育研究所碩士論文。
37. 陳宏璋(民 92)，向上政治行為對其工作滿足及離職傾向之影響-以台北地區銀行業基層員工為例，真理大學管理科學研究所碩士論文。
38. 陳玫秀(民 94)，銀行業主管領導風格對離職傾向的影響-以工作壓力和工作投入為中介變數，南台科技大學會計資訊系碩士論文。
39. 陳曉暄(民 99)，主管領導風格與激勵制度對員工工作滿意之影響，淡江大學國際貿易學系國際企業學碩士班碩士論文。
40. 陶惠芬(民 87)，專科學校圖書館館員工作價值觀與工作滿意度相關因素之碩究，淡江大學教育資料科學學系碩究所碩士論文。
41. 盧水河(民 95)，影響晶圓代工產業技術員離職傾向的關鍵因素研究，

- 清華大學高階主管經營管理碩士在職專班碩士論文。
42. 謝金燕(民 100)，組織承諾、工作壓力、工作滿足對工作績效之影響-以嘉南農田水利會為例，南華大學企業管理系管理科學碩士論文。
 43. 簡嘉良(民 98)，領導風格、組織文化、工作壓力、組織承諾及離職傾向相關之研究-以南部汽車業務員為例，南華大學企業管理系管理科學碩博士班碩士論文。
 44. 鄭國良(民 100)，領導型態、組織文化、員工效能與領導效能模型發展之研究，龍華科技大學商學與管理研究所碩士論文。
 45. 蔡培村(民 69)，國中校長領導型式、教師人格質與學校組織氣氛之關係，國立政治大學教育研究所碩士論文，未出版，臺北。
 46. 藍偉峯(民 92)，領導風格、組織文化、工作滿意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碩士論文。
 47. 蘇世昌(民 99)，知覺組織支持與主管教練行為對壽險業人員組織承諾與離職傾向之研究-以組織文化為調節變項，國立臺灣師範大學科技應用與人力資源發展學系研究所碩士論文。

二、英文部分

1. Bluedorn, A. C. (1982), Industrial psychology: Its Theoretical and Foundations. New York:Harper & Row Inc.
2. Dahlgaard, J., Kristensen, G. (1998), Fundamentals of Total Quality Management: Process Analysis and Improvement, Chapman and Hall, Londaon.
3. Deshpande, R. & Webster, R. E. (1989), Organizational culture and marketing: defining the research agenda, Journal of Marketing, Vol.53, No.1, pp.3-15.
4. Gordon, G. G. (1991), Industry Determinants of Oraganizational Culture, The Academy of Management Review, Vol.53, No.1, pp.3-15.
5. Haiman, J. L. & Scott William G. (1974), Management in the Modern Organization, Boston: Houghton Mifflin.
6. Hemphill, J. K. & A. E. Coons (1957), Development of the Leader Behavior Description Questionnaire in R.M. Stogdill and amp; A. E. Coons(eds.). Leader Behavior: Its Description & Measurement, Columbus, The Ohio State University.
7. Hoppock, R. (1935), Job Satisfaction, New York: Happer & Brother.
8. Katz, D. & Kahn, R. L. (1978), The Social Psychology of Organization(2nd ed). New York: John Wiley.
9. Marcoulides, G. A. & Heck, R. H. (1993), Organizatinal Culture and Performance Proposing and Testing a Model, OrganizationScience, Vol.4, No.2, pp.209-225.
10. McAfee, R. B., Glassman, M. & Honeycutt, E. D. (2002), TheEffects of

- Culture and Human Resource Management Policies On Supply Chain Management, Journal of Business Logistics, Vol.23, No.1, pp.1-18.
11. Mello, J. E. & Stank, T. P. (2005), Linking Firm Culture and Orientation to Supply Chain Success, International Journal of Physical Distribution and Logistics Management, Vol.35, No.8, pp.542-554.
 12. Mobley, W. H., Honer, S. O. & Hollingsworth, A. T. (1978), An Evaluation of Precursors of Hospital Employee Turnover, Journal of Applied Psychology, Vol.63, No.4, PP.408-414.
 13. Mobley, W. H. (1977), Intermediate Linkages in the Relationship Between Job Satisfaction and Employee Turnover, Journal of Applied Psychology, Vol.62, No.2, pp. 237-240.
 14. Mobley, W. H., Griffeth, R.W., Hand, H. H., & Meglino, B. M. (1979), Review and Conceptual Analysis of the Employee turnover process, Psychological Bulletin, Vol.86, No.3, pp.493-522.
 15. Ott, J. S. (1989), The Organizational Culture Perspective, Pacific Grove, CA: Brooks / Cole Publishing Co., pp.1.
 16. Parry, K. W., Thomson, P. & Sarah B., Leadership (2003), Culture and Performance: The Case of the New Zealand Public Sector, Journal of Change Management, Vol.3, No.4. pp.376-399.
 17. Porter, L. W. & Steers, R. M. (1973), Organizational, Work, and Personal factors in Employee Turnover and Absenteeism, Psychological Bulletin, Vol.80, No.2, pp.151-176.
 18. Schenin, E. H. (2004), Organizational Culture and Leadership, CA: Jossey-Bass.

19. Shaw, J. D. (1999), Job Satisfaction and Turnover Intentions: The Moderating Role of Positive Affect, The Journal of Social Psychology, Vol.139, No.2. pp.242-244.
20. Smith, P. C., Kendall, L. M. & Hullin, C. L. (1969), The Measurement of Satisfaction in Work and Retirement, Chicago: Rand McNally.
21. Tannenbaum, R., Weschler, I. R. & Massarik, F. (1961), Leadership and Organization, New York: McGraw-Hill.
22. Tannenbaum, R. (1966), The concept of organizational climate, Personnel Psychology, Vol.27, pp.465-467.
23. Tead, O. (1935), The art of leadership. New York: McGraw-Hill Book Co.
24. Thompson, K. R. & Luthans, F. (1990), Organizational Culture: A Behavioral Perspective. Organizational Climate and Culture, Jossey-Bass Publishers, pp.65-80.
25. Trice, H. M. & Beyer, J. M. (1991), Culture Leadership in Organizations, Journal of the Institute of Management Sciences, Vol.2, No.2, pp.149-169.
26. Robbins, S. P. & Coulter, M. (2002), Management, Prentice Hall Inc.
27. Weiss, D. J., Dawis, R. V., England, G. W. & Lofquist, L. H. (1967), Manual For Minnesota Satisfaction Questionnaire, Minneapolis: University of Minnesota, Industrial Relations Center.
28. Yukl, G. A. (2002), Leadership in Organizations, NJ: Prentice-Hall Inc.

附錄一：研究問卷

各位業界先進，您好：

感謝您在百忙中撥冗填答此份問卷調查，這是一份學術性研究問卷，本研究主要係在探討公司主管領導風格、組織文化、工作滿意與員工離職傾向之研究—以科技公司為例。請依據您個人的實際感受表示看法。本問卷採不記名方式，所有資料僅供學術研究分析之用，絕對保密且不對外公開亦不另作其他用途。請您安心作答，不要遺漏任何一題。本研究非常需要您的協助，懇請您於百忙之中抽空填答。

僅此致上萬分謝意

祝福您身體健康、工作如意

南華大學企業管理系管理科學碩士班

指導教授：黃國忠博士

研究生：鄭秀雯敬上

個人基本資料(本資料僅供統計分析之用，敬請安心填答，謝謝)

1.性別：男女

2.年齡：_____歲

3.婚姻狀況：未婚已婚其他

4.最高學歷：國中(以下) 高中(職) 專科大學研究所

5.現職工作職位：主管非主管

6.現職工作年資：2年以下2~4年5~7年8~10年10年以上

7.平均月收入：20,000以下20,001~40,000 40,001~60,000

60,001~80,000 80,001以上

第一部份：主管的領導風格

請就您目前工作的實際情況，依符合程度在下列各描述句在適當的□打「✓」，每一題均要作答，請勿遺漏，謝謝您的合作。

	非常不同意	不同意	普通	同意	非常同意
1.我的主管清楚瞭解我們單位未來的發展方向。	<input type="checkbox"/>				
2.我的主管會用他(她)的未來計畫去激勵同仁。	<input type="checkbox"/>				
3.我的主管樹立了一個員工可以追隨的好榜樣。	<input type="checkbox"/>				
4.當我做得好時，我的主管會主動公開獎勵我。	<input type="checkbox"/>				
5.我的主管在做事時，會體貼地考量我的個人需求。	<input type="checkbox"/>				
6.我的主管會滿足我的需求，以爭取我對他的支持。	<input type="checkbox"/>				
7.我的主管會尊重我們的專業自主、充分授權、分層負責。	<input type="checkbox"/>				
8.我的主管是一位能激勵、啟發部屬的人。	<input type="checkbox"/>				
9.我的主管在工作上，鼓勵我們要採取有創意及有效的做法。	<input type="checkbox"/>				
10.我的主管像長輩一樣的關心我。	<input type="checkbox"/>				
11.我的主管是我學習仿效的楷模。	<input type="checkbox"/>				
12.在工作上，我會發自內心的尊重並完成我的主管的指示。	<input type="checkbox"/>				
13.我的主管會對那些看似被冷落的部屬，給予個別關心。	<input type="checkbox"/>				
14.我的主管會激發我們靈感，刺激我們去學習。	<input type="checkbox"/>				
15.我的主管會主動發現問題的癥結，並採取有效的行動來督我。	<input type="checkbox"/>				
16. 當我的主管懲處我的時候，會針對特定行為，對事不對人。	<input type="checkbox"/>				
17. 我的主管會經常詢問事情的辦理狀況，防止錯誤的發生。	<input type="checkbox"/>				
18. 我的主管激勵我用新的方法去思考舊有的問題。	<input type="checkbox"/>				
19. 除非我無法達成目標，我的主管才會採取行動。	<input type="checkbox"/>				
20. 我相信我的主管的能力與判斷力足以克服任何困難。	<input type="checkbox"/>				
21. 當我的主管發現我的表現不符合期望時，會要求我改進。	<input type="checkbox"/>				
22. 我的主管會依部屬的不同特性，採取不同的對待方式。	<input type="checkbox"/>				

第二部份：組織文化

請就您目前工作的實際情況，依符合程度在下列各描述句在適當的打「✓」，每一題均要作答，請勿遺漏，謝謝您的合作。

	非常不同意	不同意	普通	同意	非常同意
1.我的公司重視員工意見。	<input type="checkbox"/>				
2.我的公司重視在職訓練。	<input type="checkbox"/>				
3.我的公司強調人際和諧。	<input type="checkbox"/>				
4.我的公司尊重個人意願。	<input type="checkbox"/>				
5.我的公司講求客觀事實。	<input type="checkbox"/>				
6.我的公司具有冒險精神。	<input type="checkbox"/>				
7.我的公司注重求新求變。	<input type="checkbox"/>				
8.我的公司鼓勵創新發明。	<input type="checkbox"/>				
9.我的公司強調專業能力。	<input type="checkbox"/>				
10. 我的公司有敏銳的判斷力。	<input type="checkbox"/>				
11. 我的公司會追求工作速度。	<input type="checkbox"/>				
12. 我的公司要求績效表現。	<input type="checkbox"/>				
13. 我的公司強調內部協調。	<input type="checkbox"/>				
14. 我的公司注重輩份倫理。	<input type="checkbox"/>				
15. 我的公司重視客戶滿意度。	<input type="checkbox"/>				
16. 我的公司具有公平的特性。	<input type="checkbox"/>				
17. 我的公司具有給予員工支持的特性。	<input type="checkbox"/>				
18. 我的公司具有工時長的特性。	<input type="checkbox"/>				
19. 我的公司重視行動導向。	<input type="checkbox"/>				
20.我的公司具有成就導向的特性。	<input type="checkbox"/>				
21.我的公司重視結果導向。	<input type="checkbox"/>				
22.我的公司具有沉穩的特性。	<input type="checkbox"/>				
23.我的公司重視團隊導向。	<input type="checkbox"/>				
24.我的公司有假日加班的特性。	<input type="checkbox"/>				
25.公司資源不足，我會降低創新意願。	<input type="checkbox"/>				

第三部份：工作滿意

請就您目前工作的實際情況，依符合程度在下列各描述句在適當的打「✓」，每一題均要作答，請勿遺漏，謝謝您的合作。

	非常 不同 意	不 同 意	普 通	同 意	非常 同 意
1.我覺得同事能在工作上給予支持及協助。	<input type="checkbox"/>				
2.我覺得目前工作環境良好。	<input type="checkbox"/>				
3.我滿意公司現有的設備資源。	<input type="checkbox"/>				
4.我覺得公司所處的社區環境良好。	<input type="checkbox"/>				
5.公司會提供我需要的資源，包括人力及物力。	<input type="checkbox"/>				
6.我覺得人事升遷及職位的安排很合理。	<input type="checkbox"/>				
7.我對目前獎懲辦理情形很滿意。	<input type="checkbox"/>				
8.我對公司執行政策的方法感到贊成。	<input type="checkbox"/>				
9.我認為公司在工作上會提供我協助與支持。	<input type="checkbox"/>				
10. 主管會接受我各種意見。	<input type="checkbox"/>				
11. 我滿意公司制訂的各項福利措施。	<input type="checkbox"/>				
12. 我覺得工作氣氛良好。	<input type="checkbox"/>				
13. 我覺得公司的學習風氣非常良好。	<input type="checkbox"/>				
14. 我滿意公司對員工進修的鼓勵與支持。	<input type="checkbox"/>				
15. 我滿意公司辦理的進修研習內容。	<input type="checkbox"/>				

第四部份：離職傾向

請就您目前工作的實際情況，依符合程度在下列各描述句在適當的□打「✓」，每一題均要作答，請勿遺漏，謝謝您的合作。

	非常不同意	不同意	普通	同意	非常同意
1.我經常考慮要辭去現在的工作。	<input type="checkbox"/>				
2.就我個人的觀點，整體上我並不滿意現在的公司。	<input type="checkbox"/>				
3.我常會透過各種管道詢問或尋找其他工作機會的可能。	<input type="checkbox"/>				
4.如果調到其他單位，我終究還是會考慮辭職。	<input type="checkbox"/>				
5. 如果有好的工作機會，我會考慮辭去目前的工作。	<input type="checkbox"/>				
6. 如果生活無慮，我會儘早退休或資遣。	<input type="checkbox"/>				
7. 在未來的一年內，我不會辭去目前的工作。	<input type="checkbox"/>				

辛苦您了!本問卷到此全部結束，再次感謝您撥冗協助，謝謝!