

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

轉換型領導、組織公平、工作滿足對工作績效之影響研究

—以嘉義地區公務人員為例

THE INFLUENCE OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP,  
ORGANIZATIONAL JUSTICE AND JOB SATISFACCTION ON  
JOB PERFORMNCE: TAKE THE CIVIL SERVANTS  
IN CHIAYI AREA FOR AN EXAMPLE

指導教授：褚麗絹 博士

ADVISOR : LI-CHUAN CHU Ph.D.

研究生：陳榮權

GRADUATE STUDENT : JUNG-CHUAN CHEN

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

## 102 學年度第 2 學期碩士論文摘要

論文題目：轉換型領導、組織公平、工作滿足對工作績效之影響研究-以  
嘉義地區公務人員為例

研究生：陳榮權

指導教授：褚麗絹 博士

### 論文摘要內容：

本研究以嘉義地區公務人員為研究對象，探討轉換型領導、組織公平、工作滿足對公務人員工作績效之影響情形。採用問卷調查法及運用統計分析方法之因素分析、T檢定、單因子變異數分析、簡單迴歸分析與複迴歸分析等方法進行研究假設之檢驗。研究結果發現：(1)轉換型領導對工作滿足、工作績效皆有顯著正向影響；(2)組織公平對工作滿足、工作績效皆有顯著正向影響；(3)工作滿足對工作績效有顯著正向影響；(4)工作滿足於轉換型領導與工作績效之間具完全中介效果；(5)工作滿足於組織公平與工作績效之間具完全中介效果；(6)組織公平於轉換型領導與工作滿足之間具部分中介效果。最後，依據研究結論提出建議，供行政機關和後續研究參考。

關鍵詞：轉換型領導、組織公平、工作滿足、工作績效

Title of Thesis : The Influence of Transformational Leadership, Organizational Justice and Job Satisfaction on Job Performance: Take the Civil Servants in Chia-yi Area for an Example

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

Graduate Date : June 2013

Degree Conferred : M.B.A.

Name of Student : Jung -Chuan Chen

Advisor : Li-Chuan Chu Ph.D.

## **Abstract**

This study was used to explore the affect, which about transformational leadership, organizational Justices, job performance and job satisfaction. The research object is the civil servants in Chia-yi area. Questionnaire was used. To test the research hypotheses, factor analysis, T-test, one-way ANOVA, simple regression analysis, multiple regression analysis, and the other analyses were all done by SPSS. The results are as follows:(1)Transformational leadership is with a significant positive impact on job satisfaction and job performance;(2)Organizational justices is with a significant positive impact on job satisfaction and job performance;(3)Job satisfaction is with a significant positive impact on job performance;(4)Job satisfaction had the full mediating effect between transformational leadership and job performance;(5)Job satisfaction had the full mediating effect between organizational justices and job performance;(6)Organizational justices had the partial mediating effect between transformational leadership and job satisfaction.

Finally, according to the research conclusions, made some suggestions in order to offer the executive authorities, and future researchers as a reference.

**Keywords:** Transformational Leadership, Organizational Justices, Job Satisfaction, Job Performance

# 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 研究方法與流程.....	3
1.3.1 本研究方法.....	3
1.3.2 研究流程.....	4
1.4 研究範圍與限制.....	5
1.4.1 研究範圍.....	5
1.4.2 研究限制.....	5
第二章 文獻探討.....	6
2.1 轉換型領導.....	6
2.1.1 轉換型領導的定義.....	6
2.1.2 轉換型領導理論.....	8
2.1.3 轉換型領導之行為構面.....	9
2.2 組織公平.....	11
2.2.1 組織公平的定義.....	11
2.2.2 組織公平的相關理論.....	13
2.2.3 組織公平的分類.....	15

2.3	工作滿足.....	17
2.3.1	工作滿足的定義.....	18
2.3.2	工作滿足的相關理論.....	20
2.4	工作績效.....	24
2.4.1	工作績效的定義.....	24
2.4.2	工作績效的衡量.....	26
2.4.3	工作績效評估方法.....	28
2.5	相關實證研究.....	29
2.5.1	轉換型領導與組織公平之相關實證.....	29
2.5.2	轉換型領導與工作滿足之相關實證.....	31
2.5.3	轉換型領導與工作績效之相關實證.....	33
2.5.4	組織公平與工作滿足之相關實證.....	35
2.5.5	組織公平與工作績效之相關實證.....	37
2.5.6	工作滿足與工作績效之相關實證.....	39
第三章	研究方法.....	42
3.1	研究架構.....	42
3.2	研究假設.....	43
3.3	各變項之操作型定義.....	44
3.3.1	轉換型領導之操作型定義.....	44
3.3.2	組織公平之操作型定義.....	44
3.3.3	工作滿足之操作型定義.....	45
3.3.4	工作績效之操作型定義.....	45
3.4	問卷設計.....	46
3.4.1	轉換型領導量表.....	46

3.4.2	組織公平量表.....	46
3.4.3	工作滿足量表.....	46
3.4.4	工作績效量表.....	47
3.5	研究對象與問卷回收.....	47
3.5.1	問卷前測.....	47
3.5.2	正式問卷之回收情形 .....	48
3.6	資料處理與統計方法.....	48
3.6.1	信度分析.....	49
3.6.2	因素分析.....	49
3.6.3	敘述性統計分析.....	49
3.6.4	T 檢定與單因子變異數分析 .....	49
3.6.5	迴歸分析.....	50
第四章	研究實證結果與分析.....	51
4.1	研究樣本分析.....	51
4.2	效度分析.....	53
4.2.1	KMO 值與 Bartlett 檢定結果 .....	53
4.2.2	各變項之因素分析 .....	54
4.3	量表之信度分析.....	60
4.4	獨立樣本 T 檢定及變異數分析 .....	61
4.4.1	性別於各變項之差異性分析 .....	62
4.4.2	擔任主管與非主管職務人員之各變項差異性分析 .....	63
4.4.3	不同年齡公務人員於各研究變項知覺之差異情形 .....	65
4.4.4	不同服務年資公務人員於各研究變項知覺之差異情形 .....	67

4.4.5 不同教育程度公務人員於各研究變項知覺之差異情形	68
4.4.6 不同官職等公務人員於各研究變項知覺之差異情形	70
4.5 研究變項之影響性分析	71
4.5.1 各研究變項之影響分析	71
4.5.2 中介效果之檢驗	76
第五章 研究結論與建議	80
5.1 研究結論	80
5.1.1 不同個人特徵對各變項之差異性	80
5.1.2 轉換型領導、組織公平、工作滿足、工作績效之影響	82
5.1.3 工作滿足之中介效果	83
5.1.4 組織公平之中介效果	83
5.1.5 結論	84
5.2 建議	86
5.2.1 對地方行政機關的建議	86
5.2.2 對地方公務人員的建議	87
5.2.3 對後續研究的建議	87
參考文獻	89
一、中文部份	89
二、英文部份	97
附錄一、問卷題目	103

## 表目錄

表 2.1 轉換型領導定義之彙整表.....	7
表 2.2 組織公平之定義彙整表.....	12
表 2.3 工作滿足之定義彙整表.....	19
表 2.4 工作滿足理論類型之彙整表.....	24
表 2.5 工作績效定義之彙整表.....	25
表 2.6 以轉換型領導與組織公平為實證議題的相關論文.....	30
表 2.7 以轉換型領導與工作滿足為實證議題的相關論文.....	32
表 2.8 以轉換型領導與工作績效為實證議題的相關論文.....	34
表 2.9 以組織公平與工作滿足為實證議題的相關論文.....	36
表 2.10 以組織公平與工作績效為實證議題的相關論文.....	38
表 2.11 以工作滿足與工作績效為實證議題的相關論文.....	40
表 3.1 前測之信度值.....	48
表 4.1 有效樣本敘述性統計分析表(n=387).....	52
表 4.2 各構面 KMO 值與 Bartlett 檢定結果.....	54
表 4.3 轉換型領導之因素分析結果摘要表.....	55
表 4.4 組織公平之因素分析結果摘要表.....	56
表 4.5 工作滿足之因素分析結果摘要表.....	58
表 4.6 工作績效之因素分析結果摘要表.....	59
表 4.7 各構面信度分析結果.....	61
表 4.8 性別與各變項間之 T 檢定.....	63
表 4.9 擔任主管與非主管職務公務人員各變項間之 T 檢定.....	65
表 4.10 不同年齡公務人員於各研究變項之差異分析.....	66
表 4.11 不同服務年資公務人員於各研究變項之差異分析.....	67

表 4.12 不同教育程度於各研究變項之差異分析.....	69
表 4.13 不同官職等公務人員於各研究變項之差異分析.....	70
表 4.14 轉換型領導對組織公平之迴歸分析.....	72
表 4.15 轉換型領導對工作滿足之迴歸分析.....	73
表 4.16 轉換型領導對工作績效之迴歸分析.....	74
表 4.17 組織公平對工作滿足之迴歸分析.....	74
表 4.18 組織公平對工作績效之迴歸分析.....	75
表 4.19 工作滿足對工作績效之迴歸分析.....	76
表 4.20 工作滿足於轉換型領導、工作績效中介驗證分析.....	77
表 4.21 工作滿足於組織公平、工作績效中介驗證分析.....	78
表 4.22 組織公平於轉換型領導、工作滿足中介驗證分析.....	79
表 5.1 本研究驗證結果彙整表.....	85

## 圖目錄

圖 1.1 研究流程圖 .....	4
圖 2.1 組織公平與前因、後果變項相關圖 .....	14
圖 2.2 Wexley and Yukl 決定工作滿意因素的假設模式 .....	23
圖 3.1 本研究架構圖 .....	42

# 第一章 緒論

本章分別針對研究背景與動機、研究目的、研究方法與流程、研究範圍與限制進行討論，其各細節分別說明如下。

## 1.1 研究背景與動機

我國之政府體制分為中央及地方兩個層級，地方法制度法在 1998 年制定並在 2009 年大幅度修法後，地方機關權限逐漸擴大，除強調地方治理，創造在地化差異化等不同特色。依據地方制度法規定地方自治團體在於有關地方自治事項扮演政策規劃及執行的角色，同時在委辦或委任事項則須負責行政執行之責，而在執行有關自治事項或上級政府機關之委任、委辦事項均有賴地方政府公務人員履行，行政執行之責。優良治理更是目前地方政府公務人員，所面臨的課題與挑戰，如何運用轉換型領導型態、促進組織公平、工作滿足，進而提升地方政府公務人員的總體績效，將攸關地方治理的總體綜效。

Yammarino and Bass(1990)研究亦指出，轉換型領導風格之領導者，將可預期之激勵所屬發揮最高績效標準，並對被領導者產生深厚與特別的影響力。主管的轉換型領導，對員工知識啟發、激發動機、個別關懷、魅力影響，以處理領導的相關問題，探討主管轉換型領導對地方公務人員的公平認知、工作滿足及工作績效之影響，乃為本研究動機之一。

Adams(1965)將公平原則應用到工作場域，其觀點認為人與人之間處在一種「交換關係」，彼此會相互比較，以判斷是否被公平對待，探究組織公平向來是研究組織行為重要的議題。組織資源分配結果是否適當，管理階層為了達成適當分配結果，所使用的決策、程序、互動是否

公平，是決定員工在工作中的行為與態度的重要決定因素。組織公平在組織理論及組織行為的領域中，一直扮演著一個重要的概念，會深深影響其態度及行為表現。探討地方公務人員對於組織公平的知覺，是否會影響個人的工作滿足及工作績效，此為本研究的動機之二。

地方公務人員職務列等偏低，升遷受限，上級機關委辦事項有增無減，工作繁瑣，責任加重與民眾互動頻繁，壓力日增。Herzberg(1959)所研究之兩因素理論，對於成就、尊重、陞遷、工作本身、成長性、機關目標、行政措施、管理方式、人際互動、薪資、工作保障和工作環境等，都會影響工作滿足。因此，探討地方公務人員的工作滿足對工作績效之影響，為本研究動機之三。

工作績效是指員工在某特定期間內，執行工作時所達成的結果，也就是員工工作所貢獻的價值。Campbell (1990)認為工作績效是「個人身為組織的一員，當個人完成組織所規定與期望的正式化角色需求時所表現的行為」。Borman and Motowidlo(1993)認為，工作績效是所有與組織目標有關的行為，而且此行為可依個體對組織目標貢獻程度的高低加以衡量。公務人員日常工作與民眾需求息息相關，如工作績效不彰，將影響政府施政效能，如何提升公務人員工作績效，提升民眾對於公部門的滿意度，為本研究動機之四。

## 1.2 研究目的

績效是衡量競爭力的重要指標，工作績效影響部門績效，部門績效影響總體績效，近年來政府對公務員績效十分重視，並仿效企業作法將績效管理全面引進公部門。本研究期透過國內外文獻的蒐集整理，歸納出轉換型領導、組織公平、工作滿足及工作績效，以往學者之研究並針

對服務於地方行政機關之公務人員，實問卷調查，以探討轉換型領導、組織公平、工作滿足及工作績效之相關性，透過本研究以瞭解各相關變項數據分析結果，並提出可行建議期有助於提升公務人員之工作滿足及工作績效，茲將本研究期望之目的概述如下：

1. 比較地方政府公務人員之個人特徵，知覺轉換型領導、組織公平、工作滿足、工作績效之差異情形。
2. 探討轉換型領導、組織公平對地方公務人員之工作滿足與工作績效影響情形。
3. 工作滿足於轉換型領導、組織公平、工作績效之中介效果檢定。
4. 組織公平於轉換型領導、工作滿足之中介效果檢定。
5. 針對研究結果，提出有效之建議，供地方機關管理階層參考，藉以提高員工工作滿足及工作績效。

### **1.3 研究方法與流程**

本研究以文獻探討法及問卷調查法進行研究，分述如下。

#### **1.3.1 本研究方法**

本研究透過文獻探討以往學者於各變項理論相關研究，並蒐集各研究變項之量表，針對研究對象之特性，編修量表題項作成問卷，進行問卷調查及統計分析。

1. 文獻探討法：蒐集國內外有關轉換型領導、組織公平、工作滿足與工作績效之論文、期刊、研究結果等文獻資料，進行分析及歸納整理，探討地方公務人員轉換型領導、組織公平、工作滿足與工作績效相互之關係、理論與相關知識。

2. 調查研究法：藉由調查研究法，以嘉義地區公務員為對象進行問卷調查，並將資料歸納分析探討，轉換型領導、組織公平、工作滿足及工作績效間相互關係及影響。

### 1.3.2 研究流程

首先確定研究方向，再蒐集國內外文獻，彙整相關文獻並整理探討，以建立研究架構，透過問卷調查方式，回收並分析問卷，最後針對分析結果提出結論及建議。本研究之流程，如圖 1.1 所示。

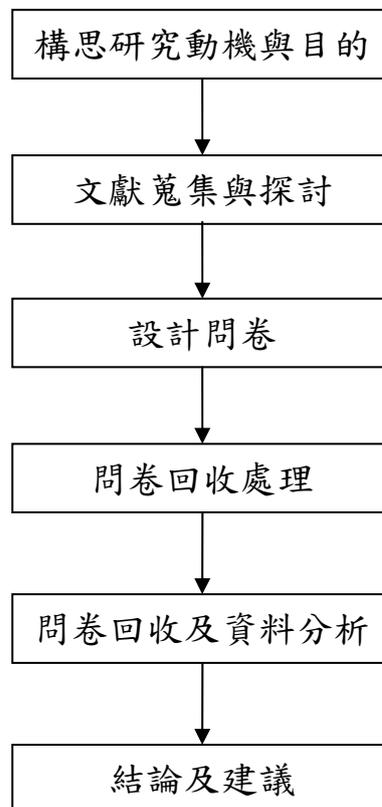


圖 1.1 研究流程圖  
資料來源：本研究整理

## 1.4 研究範圍與限制

本研究以嘉義地區之公務人員為問卷調查之研究對象，其範圍及限制敘述如下。

### 1.4.1 研究範圍

本研究因受限於時間、人力、財力等成本，無法做全面性的調查研究，僅選擇於嘉義縣(市)政府及所屬機關及鄉鎮區公所服務之薦任、委任公務人員作為研究對象。其它任務性質特殊之機關如警察、消防機關、醫事人員及中央派駐地方之公務人員，均不列入本研究對象。

### 1.4.2 研究限制

在研究中影響研究結果之因素，有地區不同及研究對象之不同而影響研究之結果。

- (1) 研究地區的限制：嘉義地區地屬中南部，公務員服務對象為以零售業及農業人口居多，其所從事之核心工作與其它區域仍有所差異，故抽樣範圍僅限於嘉義地區，不宜擴大推論至全國各縣市。
- (2) 抽樣工具產生的限制：本研究以便利抽樣調查進行研究，由於問卷設計時雖經過審慎的考量，以不記名的方式實施調查，惟使用便利抽樣方法，並非每一個體都是相同的，易造成抽樣結果之偏差，且各受測者的主觀認知、答題意願等所造成之偏頗，仍有可能造成分析結果之差異性，而影響本研究結果。

## 第二章 文獻探討

本研究旨在探討轉換型領導、組織公平、工作滿足與工作績效之關聯性，藉由國內外相關文獻探討及回顧提供研究設計與變項選擇的依據，確立本研究架構之可行性提供有力佐證，期使本研究成果更具說服力及貢獻性。

### 2.1 轉換型領導

Bass(1990)領導(Leadership)為影響人們自動自發願意全力以赴達成群體目標之人際互動程序，同時也是「團體歷程的焦點、因勢利導的藝術、影響力的發揮、權力的運用及一種倡導行為」。許士軍(民90)則認為領導是「一種影響他人的程序，俾導引其努力於某些特定目標的達成」。

#### 2.1.1 轉換型領導的定義

轉換型領導(Transformational Leadership)一詞最早是由 Burns(1978)所著的 Leadership 一書當中，指出轉換型風格的領導者藉由吸引人的想法及道德意念，如公平、正義、人道主義等，企圖喚起組織成員的自覺，並透過領導的作用來「轉變」組織原有的價值觀念、人際關係、組織文化與行為模式，Burns 將領導者(Leaders)與成員(Followers)的關係做最好及最清楚的詮釋；國內學者張潤書(民 87)認為，轉換型領導是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，領導者創造人員信念和行為轉變的有利條件的過程；張慶勳(民 86)認為轉換型領導是領導者以前瞻性的遠景及個人的魅力，運用各種激勵的策略，激勵部屬提昇工

作動機及工作滿足感，使部屬更加努力工作的領導型態。

因此，轉換型領導理論固然肯定領導作用的產生基本上是一種交易的結果，但更希望透過領導者的個人魅力與願景，從精神、觀念和道德層面獲得部屬的敬仰和認同，激發人員超越交易的現實關係，共同追求人格的成長，並有效達成組織使命。所以轉換型領導者扮演組織願景的創造者、組織凝聚的締造者、組織不安的解決者、組織成功的舵手等種種啟發性的角色。有關轉換型領導之定義彙整，如表2.1所示。

表 2.1 轉換型領導定義之彙整表

研究者	年代	定義
張慶勳	民85	轉換型領導指領導者具有前瞻性的願景、個人魅力，運用各種策略激勵部屬提昇工作績效的動機，並提升部屬工作滿足的一種領導。
張潤書	民87	轉換型領導是一種結合組織成員共同需求與願望的變革過程，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，領導者創造人員信念和行為轉變的過程。
黃品全	民94	轉換型領導具有引導成員超越自我的動機、信念、價值及能力進而認同領導者及群體目標。
Burns	1978	轉換型領導是組織變革的過程中，領導者藉由提出更高的理想及價值，企圖喚起組織成員的自覺，轉變組織原有的價值觀念、人際關係、組織文化與行為模式，以促成改革。
Bass	1985	轉換型領導者是指領導者鼓勵追隨者將組織置於個人私利之上，且他對追隨者具有深厚、特別的影響力，與員工建立互信及共享價值。此類型領導者，由員工共享理念，建立互信價值。
Bennis & Nanus	1985	塑造眾望所歸的遠景、溝通建立共識、確立定向，建立信任、自我的發展。
Yukl	1998	轉換型領導是指影響力組織成員在態度上與情境上的改變，並建立對組織使命或目標的承諾。
Parry	2000	轉換型領導表示有效率的領導，它是轉化部屬的心境達到有意願與動機並執行的最高境界。

資料來源：本研究整理。

表 2.1 轉換型領導定義之彙整表(續)

研究者	年代	定義
Fruedman & Langbert	2000	轉換型領導者須能夠激勵部屬和營造組織的願景，且在願景的實現過程中讓部屬都能夠參與。
Robbins	2001	轉換型領導者就是能激發部屬為組織犧牲自身利益，並且對部屬有深厚、特別影響的人。
Fry	2003	轉換型領導強調運用領導策略，給予部屬激勵和動機，激發部屬潛力成長與發展的領導方式。
Robbins	2006	領導者提供一種願景，給予目標來分享願景，使部屬對未來產生希望，並透過合作式行動，使部屬願意為組織犧牲自身利益，具有深厚的影響力。
Nemanich & Keller	2007	建立一個清楚目標的組織氣氛，轉換型領導者可以明確目標模糊的情況，幫助員工達到他們的目標。轉換型領導者也可以促進組織創新的氣氛，以新的思維方式啟發員工心智。

資料來源：本研究整理

本研究參考Bass(1985)的觀點，將轉換型領導定義為「公務人員感受領導者對追隨者具有深厚、特別的影響力，與員工建立互信及共享價值。此類型領導者，由員工共享理念，建立互信價值。其中包含魅力影響、知識啟發、激發動機與個別關懷等四個構面。

### 2.1.2 轉換型領導理論

轉換型領導源自於魅力型領導(Charismatic Leadership)與交易型領導(Transactional Leadership)兩種理論，說明如下：

1. 魅力型領導：Weber(1922)認為合法權威的發展過程歷經，傳統權威(Traditional Authority)、魅力權威(Charismatic Arthority)合法理性權威(Legal-rational Authority)三個階段。Bass(1985)指出「魅力」只是轉換型領導者的重要特質之一，卻不足以解釋轉換型領導的整個過程，成功的轉換型領導者必然具有「魅力」的這項重要特質，轉換型領導者

利用魅力特質讓成員對其產生情感依附，領導者進而扮演起教練、教師、諮詢者等角色，以激勵成員超越本身的利益，追求更高的組織目標；這一類型的領導者善於應用溝通的技巧、形象塑造、勾畫未來美好的藍圖，有效處理組織所面對的危機。

2. 交易型領導：認為領導者與部屬間，彼此以一連串的交流以價值為基礎的關係Burns(1978)，交易型領導強調成員與領導者之間的關係是互動的，是基於經濟的、政治的及心理的價值交換。Bass(1985)則認為交易型的領導者與部屬間之關係，是建立在獎賞及懲罰的基礎上，是經濟上的交換。領導者為使工作順利推展，與部屬在貢獻付出與報酬間存在與交換關係的過程，部屬認知到達成主管預期之成果，方能得到想要的報酬。故領導者的影響力來源，是因為部屬認知到依據領導者的需求投入工作是對其有利的。

綜上所述，本研究認為：轉換型領導乃指「領導者以魅力特質影響所屬人員，啟發成員動機使其願意為組織效力，實現共同願景，邁向整體目標的互動過程。」

### 2.1.3 轉換型領導之行為構面

學者研究轉換型領導的行為構面，皆以 Bass and Avolio(1990)提出之魅力領導、個別化關懷、智力啟發、激發動機四大構面為基礎，茲將學者之相關研究彙整如下：

1. 魅力影響：領導者具有遠見、決斷力，成為員工信任崇拜的理想對象，魅力領導者具備以身作則，並且願意接受其領導而完成組織目標。Conger and Kanungo(1988)指出魅力型領導者，有理想的目標，而且能讓別人充分了解。願意承擔高度風險、付出昂貴代價、犧牲自我，高度自信並信任自己所做決策，以達成願景目標。領導者以其優質能力

激發影響部屬，對組織自我犧牲，具有領袖氣質，從事一些被認為是前瞻性及創新、超越規範的跳脫傳統之行為。

2. 個別關懷：領導者關心每一位組織成員的個別需求，發覺成員的潛能，協助員工達成任務。領導者經由可藉由專案之推動，鼓勵員工參與並發表意見，建立員工自信心，而且運用員工特殊才能，適當的工作指派，提供學習機會，以表現出對員工之關懷Bass and Avolio(1985, 1990)。轉換型領導者在關懷員工的行為上分為：發展取向(Developmental Orientation)、個別化取向(Individualized Orientation)及引導取向(Mentoring Orientation)等三個面向。藉由以上三個面向，由領導者對員工潛能進行評估，以授權方式增加其工作上責任及自主性，並關懷瞭解員工狀況，適時提供決策時必要的資訊，開發員工潛力，對新進人員或欠缺經驗者提供專業知識的引導，協助其成長。
3. 知識啟發：Bass and Avolio(1990)認為智力啟發是一種增強員工解決問題能力的方式。領導者鼓勵員工運用過去的經驗與知識，解決工作上的問題，鼓勵員工增進知識，培養員工多元思考能力，並對過去的刻板印象重新檢視，從不同的角度去看清問題所在。採用互動式的管理來獎勵不斷的學習及適應環境，鼓勵批判性思考，反對員工墨守成規，喚起並改變員工對問題的認知與解決方式，經由思想、想像力、信念及價值等的觀念啟發，提昇員工面對問題的解決能力及處理能力。
4. 激發動機：Bennis and Nanus(1985)指出，領導者瞭解什麼事件在未來是重要的，他會凝聚組織成員的注意力。Podsakoff, MacKenzie, Moorman, and Fetter(1990)認為，領導者會發展出吸引人的願景及達成願景的策略。Yukl(1994)認為願景獲得員工的支持，也可透過組織

內外人士、正式與非正式溝通網絡，將他人的意見和想法整合起來，有效的領導者會運用修辭、隱喻、口號及儀式來傳達願景。Kouze and Posner(1987)指出，激發願景包含兩個策略，分別為對未來寄予願景及喚起別人支持。

本研究對於轉換型領導的構面，考量公務機關特性，綜合上述研究之論點，採用Bass and Avolio(1990)的分類方式，將轉換型領導分為魅力影響、激發動機、知識啟發及個別關懷等四個構面加以探討。

## 2.2 組織公平

組織公平(Organizational Justices)概念起源於 Homans(1961)的社會交換理論及 Adams(1965)的公平理論。個人於社會交換的過程中，期望獲得公平分配，個人的報酬應能與其投入應符合相當比例，如果個人的報酬與其投入之間的符合預期，則個人將會感到公平，反之則認為不公平。

### 2.2.1 組織公平的定義

Adams(1965)將公平原則應用到工作場域，其觀點認為人與人之間處在一種「交換關係」，彼此會相互比較，以判斷是否被公平對待，探究組織公平一向是研究組織行為重要的議題。組織資源分配結果是否適當，管理階層為了達成適當分配結果，所使用的決策、程序、互動是否公平，是決定員工在工作中的行為與態度的重要決定因素。

Folger and Cropanzano(1998)認為組織公平不是一個目標因素，而是一個員工對組織的認知；鄭耀男(民 93)認為員工感受主管在處理獎懲的過程是否公開、獎懲標準與辦法訂定是否符合公平原則等的知覺。

Shah, Waqas and Saleem(2012)定義組織公平為員工對於組織決策過程所使用的機制是否符合公平的知覺。本研究彙整國內外學者對組織公平的定義，如表 2.2 所示。

表 2.2 組織公平之定義彙整表

研究者	年代	定義
鄭耀男	民 93	為員工感受主管在處理獎懲的過程是否公開、獎懲標準與辦法訂定是否符合公平原則等的知覺。
廖佳君	民 96	為教職員對學校組織之決策或分配結果公正程度的知覺，其內涵包括教職員在工作負荷量、工作分配、責任獎賞上相對衡量後的公平性知覺。
Homans	1961	人與人之間分配獎賞與分配費用的公平。
Adams	1965	員工所得到的報酬或結果的公平。
Niehoff & Moorman	1993	不同的工作結果所感受到的公平程度，包括員工的薪資水準、工作分配、工作負荷與工作責任等。
Kreitner & Kinicki	2004	分配公平為資源與報酬分配上的公平性。
Shah, Waqas & Saleem	2012	員工對於組織決策過程所使用的機制是否符合公平的知覺。

資料來源：本研究整理。

本研究參考 Bass(1985)的觀點，將轉換型領導定義為「公務人員感受領導者對追隨者具有深厚、特別的影響力，與員工建立互信及共享價值。此類型領導者，由員工共享理念，建立互信價值，包含魅力影響、知識啟發、激發動機與個別關懷等四個構面。

## 2.2.2 組織公平的相關理論

組織公平演進的相關理論基礎，最常被提及的是公平理論和社會交換理論：

### (一) 公平理論

蔡進雄(民 94)指出，公平理論(Equity Theory)主張一個人如感覺到所得報酬與其付出有差距，則會設法減少其努力，其差距愈大，則設法減少其努力亦愈大；Greenberg (1990)根據公平理論的觀點，當員工感受到不公平時，會有如下六種反應：(1)改變本身的投入；(2)改變本身的產出；(3)改變本身對投入及產出的認知；(4)改變對參考對象投入與付出的認知；(5)改變比較參考對象；(6)離開造成不公平的環境；邱麗蓉、單小琳(民 94)也指出，公平理論可以作為組織公平的重要理論基礎，當組織成員感受到較少的分配公平時，可能會影響其工作滿足而減少對組織活動的付出。

### (二) 社會交換理論

社會交換理論(Social Exchange Theory)認為，社會互動過程中的社會行為是一種商品交換行為。社會交換過程至少是兩個人或兩人以上之間的交換活動，其基本假設是互惠、公平。依邏輯推論可知，若員工知覺組織公平時，員工基於互惠原則，將選擇最經濟有效的方式來做回饋。社會交換理論是組織公平的基礎理論，當成員感受到組織公平對待時，成員會更努力工作以回饋組織，反之則會降低對組織的回饋。Cohen-Charash and Spector(2001)對於組織公平前因及後果變項做進一步的分析，結果發現組織公平會受到結果層面、實務層面及個人層面的影響；而組織公平的影響層面則包括了工作績效、組織公民行為、負面的工作行為及工作態度及情緒。組織公平與前因、後果變項

相關，如圖 2.1。

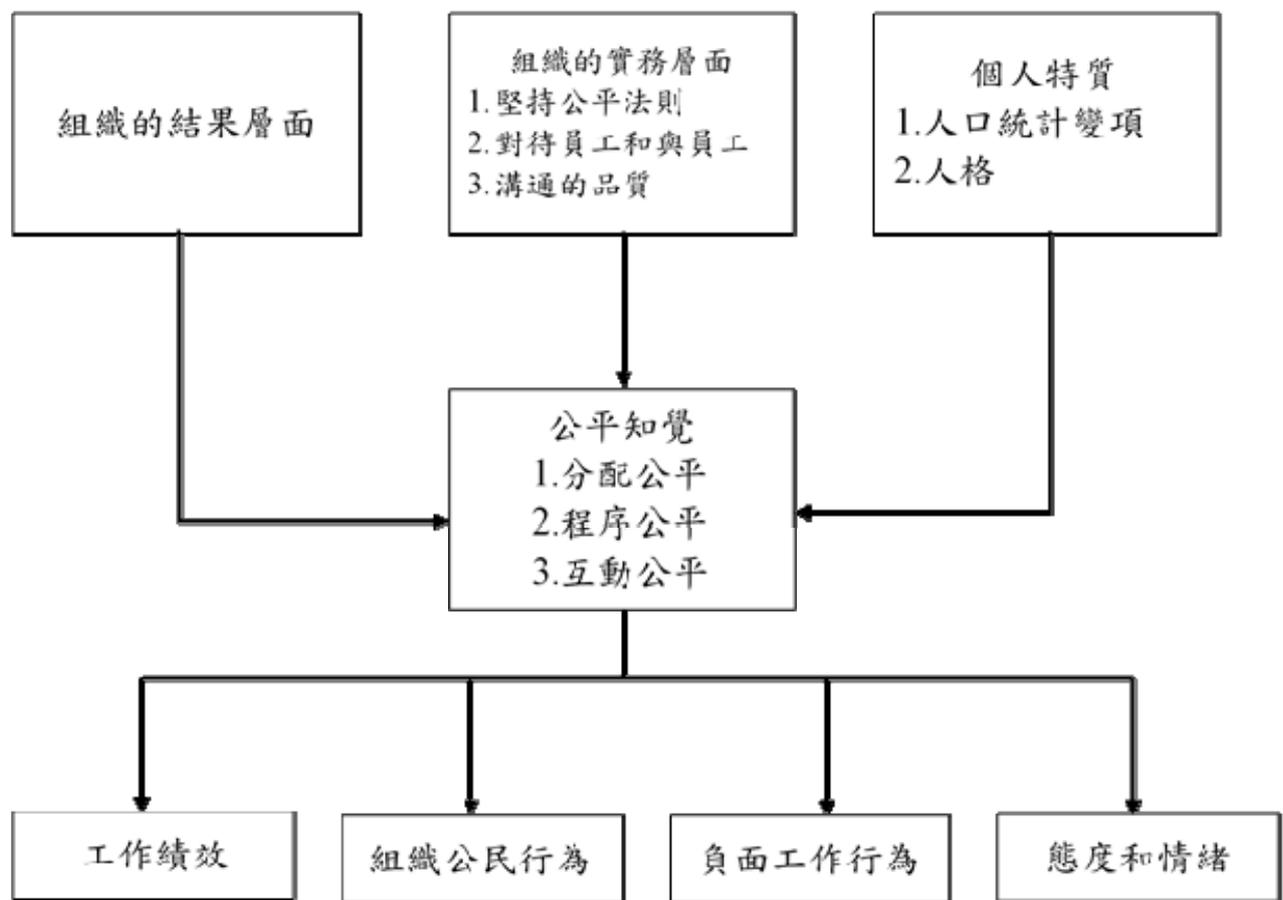


圖 2.1 組織公平與前因、後果變項相關圖

資料來源:Cohen-Charash, Y. & Spector, P. E. (2001), The Role of Justice in Organizational a Meta-analysis, Organizational Behavior and Human Decision Process, Vol.86, No.2, pp.278-321.

綜上所述，組織在資源分配及政策決定及獎懲考核時，是否制訂符合公平性的管理制度，此將影響員工對於組織的認同程度。本研究將組織公平定義為：公務員對機關管理制度的公平感。

### 2.2.3 組織公平的分類

有關組織公平的理論，可以溯自 Adams(1963;1965)的公平理論。根據 Adams 的觀點，員工對於組織的各種決策或作為的認知，會影響他們在工作場所的投入；近年來對於組織公平的研究大都以分配公平、程序公平及互動公平為研究構面 (Bies & Moag, 1986; Niehoff & Moorman,1993)。

#### (一)分配公平

Homans(1961)定義分配公平(Distributional Justice)為人與人之間分配獎賞與分配費用的公平。Adams(1965)以社會比較心理的研究觀點提出：個人投入相對於產出比的公平理論(Equity Theory)。Leventhal(1976)提出公平判斷模式(Justice Judgement Model)，指出人們會運用許多不同功能的分配原則，藉此配合不同狀況來追求公平的分配決策。他亦提出三個主要的分配原則來決定結果的公平性，分別為：(1)貢獻法則、(2)需求法則、(3)均等法則。

Niehoff and Moorman(1993)則指出，分配公平又稱為結果公平，為員工對組織運用公平的方式來分配報酬的知覺程度。Kreitner and Kinicki(2001)亦提出所謂分配公平即是資源與酬勞分配的公平性。Folger and Cropanzano(1998)將分配公平定義為個人對組織決策的結果和分配所認知到的公平，指出不公平會帶來負面的結果定義。Johnson, Selenta and Lord(2006)亦認為分配公平是員工認知其工作產出、報酬公平與否的感受。鄭耀男(民 93)將分配公平定義為員工認為其工作量、薪資或獎勵，和同事比較起來，是否公平的認知。邱麗蓉、單小琳(民 94)認為，分配公平是員工對組織決策在工作量、所負責任及薪酬獎賞分配是否公平的認知。蔡進雄(民 94)認為，分配公平是個人對組織在資源分配的結果是

否公平的知覺，影響的是個人對於分配結果的態度。因此，分配公平將影響員工最終的結果分配，如員工知覺期望獲得與實際的付出有差距將感覺不公平，會傾向為負面行為。

## (二)程序公平

學者 Leventhal(1980)利用分配偏好理論(Allocation Preference Theory)說明程序公平(Procedural Justice)的概念，他認為每一個社會系統都有其特定的程序來調整資源的配置，而個人將依據多項公平法則來評估分配是否公平，不僅考慮分配結果而已，同時也會考量其分配過程的公平性。Leventhal (1980)並提出了六項程序法則(Procedural Rules)，來判斷程序的公平性如下：(1)一致性法則(Consistency)、(2)避免偏誤法則(Bias Suppression)、(3)正確性法則(Accuracy)、(4)可修正性法則(Correctability)、(5)代表性法則(Representativeness)、(6)倫理性法則(Ethicality)。

Folger and Greenberg(1985)認為，程序公平主要著重在程序與過程的面向，係指組織成員知覺決策的程序與過程是否公平的程度。Niehoff and Moorman(1993)指出，程序公平是員工對於組織依據公平方式及原則所制定出決策知覺的程度。Kreitner and Kinick(2004)則認為，程序公平係指與分配決策之過程或程序上有關之公平。

在實證研究中，不公平的決策過程而造成負面影響是具有相關性的，如較低的工作表現、較高的人員流動率、較低的組織承諾等。邱麗蓉、單小琳(民 94)則指程序公平是為員工對組織決策的過程公平與否的認知。鄭清揚(民 94)認為，程序公平是指員工評估組織在決策過程中所依據的標準或評估的方法是否符合公平原則。因此，組織是否依循程序公平的作業模式來作決策，將決定員工對組織決策過程的信任程度，即組織作業模式是公正公開或是黑箱作業，均會影響員工對組織的信任。

### (三) 互動公平

Bies and Moag(1986)提出互動公平(Interactional Justice)的概念，認為互動公平是指員工對於組織在完成決策之前是否會被公正的對待。所謂的互動公平是指組織在做決策前員工的意見是否充分溝通，考慮到員工的立場之程度。Niehoff and Moorman(1993)則認為，互動公平係指員工在組織完成決策前是否被公平的對待，組織是否向員工解釋制定決策的程序。Kreitner and Kinicki(2001)認為互動公平是指在整個流程結束後，個人是否受到公平待遇的感受，亦即員工對組織決策的過程是否能被公平對待的認知。蔡進雄(民 94)認為互動公平則是個人對於組織在完成決策之前是否會被公平對待知覺，包含組織有無與員工相互溝通，參考員工意見，體恤員工立場等，員工真誠的溝通，以親切、尊重的態度對待員工。因此，互動公平首重溝通，組織溝通將有助於組織事務之推動，員工感覺受尊重對組織向心力愈強，易塑造和諧的組織文化。

上述學者對組織公平的分類，不外乎強調組織與成員分配、程序、互動層面的公平，本研究採用 Niehoff and Moorman(1993)的論點，將組織公平區分為分配公平、程序公平及互動公平等三個構面，以探討公務人員對服務機關分配、程序及互動過程中公平感受的知覺情形。

## 2.3 工作滿足

工作滿足的概念是起源於 Mayo, Roethlisberger and Whitehead 於 1927 年至 1932 年間在美國芝加哥的西方電器公司(Western Electric Company)共同主持的霍桑實驗(Howthorne Studies)發表於《工作滿足》一書，之後開啟之後學者對工作滿足理論之研究。

### 2.3.1 工作滿足的定義

Hoppock(1935)認為工作滿足(Job Satisfaction)，是指個人對於工作上的情感態度或取向，他認為工作滿足是指員工在心理上、生理上，對工作環境與工作本身的滿意感受，也就是工作者對工作情境的主觀反應。Vroom(1964)認為工作滿意度是泛指員工對本身在組織中所扮演角色的感受或情緒性反應，但這種概念並未針對工作內容本身，而是對工作相關範圍的整體感受。認為工作滿足是指員工在心理和生理上對工作環境與工作本身的滿足感覺，是工作者對工作情境的主觀反應。Robbins(1992; 2001)認為，工作滿意度代表個人對他的工作的一般態度，當一個人具有高度的工作滿意度則會對工作抱持正向的態度，相反的若對工作感到不滿足，則會對工作態度抱持負面的態度。綜合上述，研究者認為工作滿足是指「個人在工作中對於工作情境的感覺，或個人需求所達成程度的主觀性情感反應與態度」。

一般而言，工作滿足對員工士氣、工作績效、組織承諾、離職傾向具有直接影響，如何促進員工之工作滿足，確實是當前公私部門均十分重視的課題。對於工作滿足的理論定義簡述彙整，如表2.3所示。

表 2.3 工作滿足之定義彙整表

學者	年代	定義
張春興	民 78	認為工作滿足係指個人或多數工作者對其所任工作感到滿足的態度。
許士軍	民 86	係指工作者對工作及其相關因素的感覺或情感性反應，此種感覺或滿足的大小，取決於實際獲得的報酬與預期應得的差距。
曾賤吉、胡培、蔣玉石	民 99	工作滿意度是企業員工對組織信任及組織承諾起完全影響作用。
Hoppock	1935	工作滿足是工作者對工作情境的主觀反應，亦即個人對工作的情緒態度。
Bulm & Naylor	1968	工作滿足是一個人對工作角色之正向取向。
Chruden & Sherman	1972	工作滿足為員工認為其需要被滿足的程度。
Kalleberg	1977	個人對於他們現在所從事的工作角色所感受到的整理情感導向。
Greenberg & Baron	1995	認為工作滿足是個人對於工作之知覺、感情上及評價上的反應。
Robbins	1996	認為工作滿足是工作者對其工作所抱持的一般性態度，工作者的工作滿足程度高，表示其工作抱著正面的態度。
Meredith, Anisya & Rodger	2002	工作滿足是在於評價個人工作或工作經驗而產生愉快或積極的情感表述。
Udechukwu	2007	員工在工作上的滿意度是指員工對於組織環境在身體或心裡所感受的滿意程度，也就是員工對於工作環境所感受到的主觀知覺。

資料來源：本研究整理。

綜上所述，工作滿足是指工作者對工作本身、工作關係及工作環境與整體工作實際應獲得報酬認知差距程度。本研究將公務員之工作滿足定義為：公務員對工作本身、工作關係及工作環境與整體工作實際應獲得報酬認知差距之情感反應。

### 2.3.2 工作滿足的相關理論

提出有關工作滿足相關理論之學者眾，不同學者所研究的角度各異，因此本研究臚列具代表性理論觀點，說明如下：

#### (一) 需求層次理論(Hierarchy of Needs)

Maslow(1943)將人類之需求歸納為五種基本類別：

- (1) 生理需求(Physiological Needs)：即個體生存的基本所需，包含食、衣、住、行、薪資、工作條件.....等皆是。
- (2) 安全需求(Safety and Security Needs)：免於身心威脅、預防危險及意外之需求。包含工作保障、待遇調升、社會安全制度、工作環境安全、退休金請求權等。
- (3) 愛與歸屬的社會需求(Social Needs)：屬於情感的需求，包括愛與被愛、友誼及情感的支持、社會團體歸屬，是一種與人互動獲得接納的需求。
- (4) 尊榮的需求(Esteem Needs)：即自尊與被他人尊重之需求，如能力、自信、社經地位、長官賞識、尊嚴及榮譽感等。
- (5) 自我實現需求(Self-actualization Needs)：屬於最高層次的需求，是個體發展自我潛能，達成人生目標，實現自我理想的需求。需求層級理論包括兩項要點：引發行為之動機是具體的，各種需求是處於層級關係，低層需求獲得滿足後，才會產生對上一層級的需求，Maslow 主張一種需求一旦被滿足，人們就會往上尋求更高層次的滿足。這五種需求雖然有層次的區分，各層級卻有重疊之處；有些人的需求可能維持在較低層次，不同的個體，需求的滿足程度仍有所不同，對各項需求的先後順序亦不儘相同。

## (二) 雙因子理論(Two-Factor Theory)

雙因子理論又稱為激勵保健理論(Motivation-Hygiene Theory)，是由 Herzberg, Mausner and Snyderman(1959)所提出，研究認為人類的需求是二元性的，影響工作滿意有兩組因素，一為激勵因子(Motivators)，包括成就感、受賞識感、責任感、工作本身、成長和升遷與發展等；另一為保健因子(Hygiene Factor)，包括機關政策管理措施、上級監督、報酬待遇、人際關係、工作環境與條件。保健因素是消極的亦即在維持原有的狀態，所以對進一步的改善工作效率並無幫助，如果人們對保健因素不滿工作狀況可能立即轉壞，效率降低，反之如果對該因子感到滿足，可以維持原來的工作水準，但於工作績效的提昇並無助益，故又稱為「維持因子」。

Herzberg認為激勵因子與保健因子屬於兩個不同的層面，僅重視維持因子，並無助於人們發揮潛力為組織盡力工作，若能善用激勵因子，則能激勵人們的工作意願，發揮主動積極的工作精神，增進個人的工作滿足。

## (三) 公平理論

公平理論最早是由 Adams(1963)提出，又稱為社會比較理論(Social Comparison Theory)。Adams(1963)認為，工作滿足決定於「他的工作所得和工作投入之比率」與「參考人物的工作所得和工作投入之比率」，比較結果取決於以下因素：(1)工作投入、(2)工作所得、(3)比較對象、(4)公平與不公平。當個人自覺其所得與投入之比率與參考人物所得和投入之比率相等時，個人會覺得公平，因而對工作感到滿足，反之會覺得不公平，則對工作感到不滿足。

員工在組織中實際獲得與應獲得報酬差距愈小時，其工作滿足程度將愈高Porter and Lawler(1968)。工作滿足本質上是一種態度，故一個人

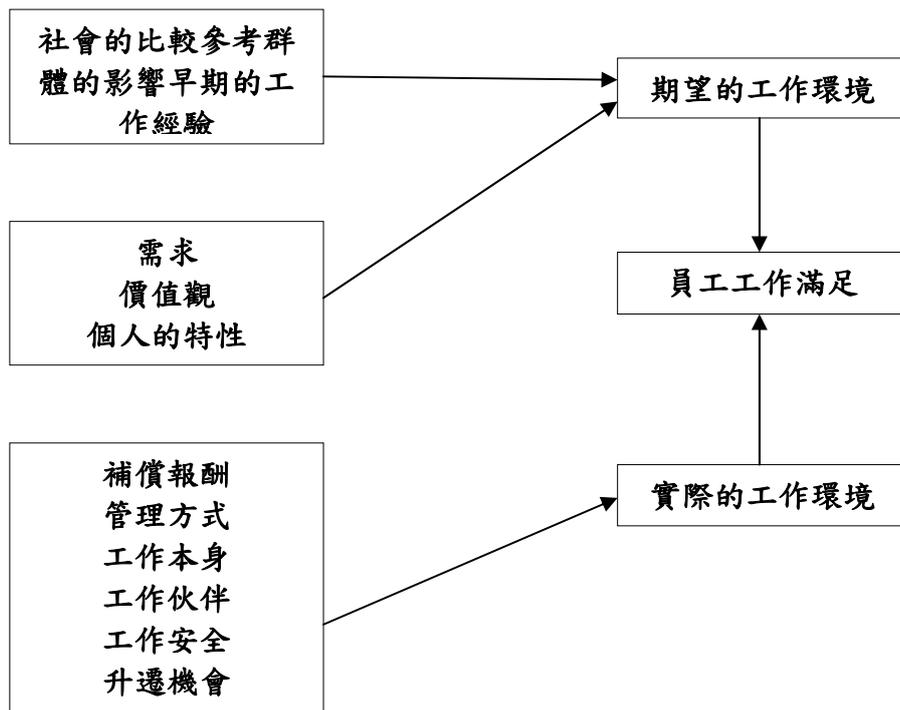
的態度會影響行為，行為會進而影響組織的績效，因此工作滿足是組織行為促進組織績效的重要元素。研究結果也指出工作滿意對績效及留職意願的影響；Black and Gregersen(1997)發現工作績效與工作滿意感有正相關，尤其當員工投入越多，則其工作滿足感與工作績效越具有相關性存在；黃國隆(民71)則發現，員工工作滿足感愈高，離職傾向愈低。

#### (四) 期望理論(Valence Expectancy Theory)

期望理論是屬一種工作激勵的過程理論，Vroom (1964)為此理論的主要的代表。期望是指人對努力會產生績效的認知機率，由其所具有的期望而產生激勵，若無期望則無由激勵。人們依其過去直接或間接的經驗，得知其在何種情況下採取何種行為將會獲致何種結果。因此為產生激勵作用，必須瞭解人們心中有關現在行為與未來報償的關聯。Vroom認為促使員工產生行為的力量取決於兩項因素：(1)員工有無完成該任務的可能性，即評估達成該任務之機率；(2)完成該任務後，所得之報酬或附帶結果是否符合期望。

#### (五) 差距理論(Discrepancy Theory)

Porter and Lawler(1968)認為工作滿足程度端視一個人實際所獲得的報酬與他認為自己所應得的報酬差距而定。其差距愈小，滿足程度愈高；反之則愈小；Wexley and Yukl(1977)認為員工對於工作滿足決定於期望的工作環境與實際工作環境之認同；期望的工作環境在於以個人為主的需求、特性、價值觀與早期工作經驗、參考群體、社會的比較有連帶關係。而實際的工作環境則受補償、報酬、工作伙伴、工作安全及升遷機會所決定，Wexley and Yukl決定工作滿足因素的假設模式如圖2.2。



**圖 2.2 Wexley and Yukl 決定工作滿意因素的假設模式**

資料來源：Wexley, K. N. & Yukl, G. A. (1977), Organizational Behavior and Personnel Psychology, Homewood, III: Richard D. Irwin, p.109.

Robbins(1992)對工作滿意的定義為員工認為從工作中應得的報償與其實際報償間之差距；Locke(1969)認為一個人對於工作某一特質的滿足與否，端視其對工作特質中「實際獲得」與「希望獲得」之間的差距。若無差距，則會感到滿足；若工作者的實際所獲大於希望獲得，則工作者會感到更滿足；有關學者的工作滿足理論類型之彙整，如表 2.4所示。

表 2.4 工作滿足理論類型之彙整表

類型	學者	年代	理論
內容理論	Malsow	1943	需求層次理論
	Herzberg	1959	雙因子理論
	McClelland	1961	成就動機理論
	Alderfer	1972	生存、關係、成長理論
過程理論	Adams	1963	公平理論
	Vroom	1964	期望理論

資料來源：周宗德(民92)，組織文化、領導型態、員工工作態度關係之研究—以台灣電力公司為例，國立中正大學企業管理研究所碩士論文。

由上述文獻可得知，研究工作滿足學者眾多，各學者研究對象及重點均不盡相同，研究過程理論或內容理論者皆有之，公務人員除有較佳之工作保障外，在待遇、福利、陞遷、人際關係及自我成長上，不同人員對工作滿足的追求不一。本研究參考Porter and Lawler(1968)的分類方式，將工作滿足分為內在滿足、外在滿足及一般滿足等三個構面，以探討政府機關公務人員對工作滿足之知覺情形。

## 2.4 工作績效

組織因任務功能不同有須達成之組織目標，而組織目標達成有賴組織成員之效率與生產力，工作績效代表個人對組織目標之貢獻度。無論是私部門或公部門，如何提升組織、人員的工作績效，是當前管理者之重要課題及艱鉅挑戰。

### 2.4.1 工作績效的定義

工作績效(Job Performance)是指員工在某特定期間內，執行工作時所產出結果，也就是員工工作所貢獻的價值。Kane(1976)指出工作績效是員

工在某特定期間內，執行工作時所達成目標的效益項目，包括生產力、成本降低、服務品質、客戶滿意度、營收及利率成長率等。Chemernhorn(1999)認為，所謂工作績效是指工作中的個人或團體所表現之任務達成的質與量。Campbell(1990)指出，工作績效是個人作為一個組織成員，而完成組織所期望、規定、或正式化的角色需求時，所表現的行為。

有部分學者採用「個人與組織目標」的觀點，以任務達成與表現的角度來定義工作績效。例如，Borman and Motowidlo(1993)指出工作績效是所有與組織目標有關的行為，而且此行為可依個體對組織目標貢獻程度的高低予以測量。Brouthers(2002)則認為，工作績效是個人對於職務上的各項工作目標之達成程度，是員工努力的淨效果，反映出員工工作任務實現的程度，工作績效會受到員工能力與角色知覺的影響。關於工作績效的定義，綜合各學者之定義整理，如表2.5所示。

表 2.5 工作績效定義之彙整表

學者	年代	定義
蘇義祥、胡國強	民89	工作績效是指一個人的工作貢獻之價值、工作之品質或數量，亦即員工的生產力，當員工之生產力高時，表示組織之整體經營績效高。
許雅隸	民90	工作績效是指與組織目標有關的行為，且此行為可依個體對組織目標貢獻程度的高低予以測量。
孫本初	民90	員工工作績效之好與壞可由其工作之質與量以及目標達成與否加以評斷。
蔣美惠	民93	部屬或群體達成目標的效益項目之成效。
歐陽彥慧	民98	工作績效是指一個人的工作貢獻之價值、工作之品質或數量，亦即是員工的生產力，當員工之生產力高時，表示組織之量化質量經營績效較高。
Reddin	1970	指員工對其職務上各項工作目標所達成的程度。
Kane	1976	員工在某特定期間內，執行工作時所達成結果的紀錄。

資料來源：本研究整理。

表2.5 工作績效定義之彙整表(續)

學者	年代	定義
Boyatzis	1982	從事特別的行動以達成工作要求，並且能夠維持或符合組織環境的條件、政策與程序。
Campbell	1990	組織成員為達成組織所賦予之期望、規定或正式化角色需求時所表現之行為。
Borman & Motowidlo	1993	所有與組織目標有關的行為，且此行為可依個體對組織目標貢獻程度的高低予以測量。
Motowidlo & Borman	1997	指員工在一標準時間內於組織中不連續行為事件的總值，是被用來驅動預設變數發展及有效的動力。
Schermerhorn	1999	個人或團體其在工作表現中達成任務的質與量。
Hochwarter & Kacmar	2004	工作績效是多面向的衡量結構，衡量工作績效時須同時衡量工作績效的相關因素。

資料來源：本研究整理。

綜上所述，工作績效是所有與組織目標有關的行為，而且此行為可依個體對組織目標貢獻程度的高低予以測量，本研究參考 Borman & Motowidlo(1993)的定義，將工作績效的定義為公務人員為達成組織目標有關的行為，且此行為可依個體對組織目標貢獻程度的高低予以測量。

#### 2.4.2 工作績效的衡量

有很多績效評估方法及評估工具，在一般的實證研究中，績效的研究構面常會因為研究對象不同而有不同的差異，主要的原因是因為各組織的目標、結構的不同，而導致採用不同的績效目標。江婷婷(民 92)指出績效評估方法可以幫助組織系統性、有計劃性的測量員工的績效表現；在衡量績效方面，學者 Lawer and Weick(1970)、Campbell and Dunnette(1990)皆認為績效可以以個人、過程或產品三種方法來衡量。Siegel(1982)依據資訊來源的客觀性，將衡量的方式分為：生產紀錄量、

人事紀錄與主觀判斷等三種方法。Cascio(1991)則認為衡量績效的方法有兩種，即主觀衡量與客觀衡量。Baytos and Kleiner(1995)指出高的工作生活品質，才會有高的工作績效，因此他強調從改善工作設計，個人的心理和社會需求，來增加生產力，提高工作績效。工作績效的衡量包括了工作品質、準時完成工作、工作表現、生產力等。Robbins(2001)將工作績效的衡量項目分做「員工的工作成果」、「員工的工作行為」與「員工特質」三方面。Gatewood and Field(1998)將績效衡量的項目分為四種類型，第一種類型為生產性資料，例如產出數量或品質等；第二種類型為人力資源方面的資料，例如員工的缺勤及離職狀況等等；而其中第三種類型為績效衡量項目是指訓練有效性，這種衡量方式是利用測驗或模擬情境的方式來測定接受訓練之後的員工是否有績效的改變；最後一種則是判斷性指標，這是利用主管或同儕之間對彼此的績效表現提出判斷性的評估。Schermerhorn(1999)認為，工作績效為工作中的個人或團體所表現出來任務達成的質與量，並將工作績效分為行為結果(Behavioral Outcome)與工作範圍(Job Dimensions)，此兩面向常被用來衡量產出表現。Borman and Motowidlo(1993)根據Campbell(1990)的研究架構提出任務績效(Task Performance)與脈絡績效(Contextual Performance)兩個構面。

綜上所述，工作績效評核是對員工工作的結果實施評核，其結果關係到工作者完成組織所指定任務的程度，且符合個人於組織中正式角色的要求，以作組織績效目標管理的參考。本研究採用工作行為衡量公務人員工作績效，並參考Borman and Motowidlo(1993)對工作績效區分為任務績效及脈絡績效兩個構面進行研究。

### 2.4.3 工作績效評估方法

工作績效評估方式會因對象與組織特性任務不同，而有不同之評估方式。根據Robbins(1986)指出，工作績效評估的目的是：(1)協助一般的人事決定；(2)發展甄選計劃有效性之指標；(3)指出訓練及發展的需要；(4)提供員工回饋，使員工知道組織如何評估他的表現；(5)訂立獎勵的基礎。Tubre and Collins(2000)也歸納四種工作績效的衡量方式，分別為：目標衡量(Objective)、自我評估(Self-Rating)、上司評估(Supervisor Rating)、同儕評估(Peer Rating)。

國內學者有關工作績效評估方法之研究有以下幾種：絕對標準法、相對標準法、目標擬定法、直接指標法、員工與員工比較法、員工與標準比較法等多種方法。何永福、楊國安(民 84)提出在組織中常用以衡量工作績效方式：絕對標準法、相對標準法、目標擬定法、直接指標法。

鄭瀛川等學者對績效評估方法之研究，有以下幾種：(鄭瀛川，民 86；吳秉恩，民 88；顏碧仁，民 91)。

1. 員工與員工比較法：為相對的績效評估方法，採用的標準主要有下列幾種。(1)個人排序法(Individual Ranking)；(2)配對比較法(Paired Comparison)；(3)強迫式分配(Forced Distribution)；(4)成組比較(Group Comparison)等四種方法。
2. 員工與標準比較法：為絕對的標準法採用的方法主要有以下幾種。(1)圖形尺度法(Graphic Rating Scale)；(2)清單評估(Checklist Appraisal)；(3)特殊事件法(Critical Incident Technique)；(4)加註行為平等尺度法(Behavior Anchored Rating Scale; BARS)；(5)目標管理法(Management By Objectives; MBO)；(6)全方位評估法(360度Rating Method)。
3. 績效評估方法雖然可以幫助組織系統性、計劃性的測量員工的績效表

現。Borman(1974)認為，不同之績效評估者由於在組織內所身處職位之差異性，導致其所能觀察到被評估者之工作績效會有所差異。Campbell(1982)亦指出，不同之績效評估者所蒐集之資訊有差異是必然之現象，如果沒有差異存在，則沒有多重績效評估者之必要，績效評估的工具眾多卻沒有一種績效評估工具可以被斷定是最佳的。

4. 本研究依現行公務人員考評制度，採用上司評估法考評員工績效。優點：直屬主管直接對員工進行工作指派，能清楚瞭解部屬之任務達成情形；缺點：在考核表上，不同階級的主管均使用相同的考核項目，各上級主管常無法瞭解個別員工之工作績效，且屬單向考核不利雙向溝通。

## 2.5 相關實證研究

歸納相關研究結果，有關轉型領導、組織公平、工作滿足、工作績效，與其它研究變項，大多具有顯著相關性，其研究結果茲分述如下。

### 2.5.1 轉換型領導與組織公平之相關實證

國內有關「轉換型領導」與「組織公平」之關聯性研究彙整，如表 2.6 所示。陳韻如(民 94)主要以台灣中小企業為對象，探討主管領導風格、組織公平與員工生產力之關係，其結果發現轉換型領導對於組織公平有顯著正向影響。吳惠鈞(民 95)以研究國際觀光旅館員工為對象，探討領導行為、組織公平、信任、組織承諾與組織公民行為關係，發現轉換型領導與交易型領導皆會正向影響程序公平、轉換型領導會正向影響信任、分配公平會正向影響組織承諾、信任與組織承諾會正向影響組織公民行為。徐文男(民 96)以校長轉型領導為主軸，探討組織公民行為、組織公平與領導者部屬交換之中介效果，發現校長轉型領導對組織公平

有直接正向影響。蔡秋竹(民 94)以高職老師研究為對象，探討學校組織的「程序公平」與「互動公平」，研究結果發現，高職校長的「轉型領導」與「交易領導」型態會影響到學校組織的「程序公平」與「互動公平」。周志法(民 90)以國內公民營單位員工為研究對象，探討領導風格、公平認知、員工工作滿足之關係發現，轉換型領導最能提高員工在公平上的認知。

表 2.6 以轉換型領導與組織公平為實證議題的相關論文

作者	出處	年份	論文題目	內容重點
周志法	國立海洋大學航運管理學系碩士在職專班	民91	領導風格、公平認知、員工工作滿足之關係探討	主管轉換型領導會影響員工對公平認知有關，部份成立，就領導風格而言，轉換型領導最為能提高員工在公平上的認知。
陳韻如	長榮大學研究所碩士論文	民94	主管領導風格、組織公平與員工生產力關係之研究—以台灣中小企業為例	轉換型領導對於組織公平有顯著正向影響。
蔡秋竹	國立彰化師範大學工業教育與技術學研究所	民94	高職校長領導型態、組織公平與教師專業承諾關係之研究	高職校長的「轉型領導」與「交易領導」型態會影響到學校組織的「程序公平」與「互動公平」
林合洲	國立彰化師範大學工業教育與技術學系研究所	民95	國中校長領導型態組織公平對行政主管工作壓力與工作情緒影響之研究	校長領導型態宜多用轉型領導與交易領導及加強組織公平之認知，對工作情緒產生正面的影響。

資料來源：本研究整理。

表 2.6 以轉換型領導與組織公平為實證議題的相關論文(續)

作者	出處	年份	論文題目	內容重點
吳惠鈞	國立嘉義大學休閒事業管理研究所碩士論文	民95	領導行為、組織公平、信任、組織承諾與組織公民行為關係之研究—以國際觀光旅館員工為例	轉換型領導與交易型領導皆會正向影響程序公平；轉換型領導會正向影響信任；分配公平會正向影響組織承諾；信任與組織承諾會正向影響組織公民行為。
徐文男	大葉大學管理學院人力資源暨公共關係學系碩士班	民96	轉型領導與組織公民行為：組織公平與領導者部屬交換之中介效果	校長轉型領導對組織公平有直接正向影響。
陳啓民	清雲科技大學經營管理研究所碩士論文	民98	證券營業員知覺的轉換型領導、領導者—成員交換關係與員工績效的關係：以組織公平性為中介效果	轉換型領導與領導者與部屬交換關係對組織公平性呈正向之顯著影響。

資料來源：本研究整理。

由上述之研究可知，轉換型領導會影響組織公平，因此塑造主管之轉換型領導特質，以公平方式對待所屬人員，將有助於員工對組織產生正面的看法，而樂於為組織效力。

### 2.5.2 轉換型領導與工作滿足之相關實證

國內有關「轉換型領導」與「工作滿足」之關聯性研究彙整，如表 2.7 所示。戴坤輝(民 91)以台灣企業組織員工為研究對象，探討轉換型領導、交易型領導、信任、工作滿足及組織承諾之關聯性，其研究顯示，在轉換型領導、交易型領導與信任之間具相當程度的調節作用。項賓和(民 91)以台灣地區電視台新聞記者為研究對象，探討轉換型領導、內外控取

向與工作滿足之關係，其研究結果發現，轉換型領導、與工作滿足之間有正相關，該研究並建議電視新聞部門主管，應加強轉換型領導以提高員工工作滿足度，進而提升組織績效。陳威揚(民 95)以漢翔航空公司派遣人員為研究對象，探討轉換型領導對派遣人員工作滿足與組織公民行為之相關性，其研究結果發現，轉換型領導、工作滿足與組織公民行為，彼此均具有顯著正相關性。林炳魁(民 95)以銀行合併後員工為研究對象，探討組織文化、主管領導型態對員工工作滿意影響，其研究結果發現，組織文化以支持型文化對員工滿意影響較大，主管領導型態以轉換型領導對員工滿意影響較大。

表 2.7 以轉換型領導與工作滿足為實證議題的相關論文

作者	出處	年份	論文題目	內容重點
戴坤輝	國防管理學院 資源管理研究所 碩士論文	民91	轉換型領導、交易型領導、信任、工作滿足及組織承諾之關聯性研究－組織自尊的干擾效果	在轉換型領導、交易型領導與信任之間具相當程度的調節作用，以及假設轉換型領導及交易型領導與員工工作滿足、組織承諾間具有顯著關係。
項賓和	國立中山大學 傳播管理研究所 碩士論文	民91	轉換型領導、內外控取向與工作滿足之關係研究－以台灣地區電視台新聞記者為例	轉換型領導與工作滿足呈正相關。轉換型領導、與工作滿足之間有正相關。研究建議電視新聞部門主管，應加強轉換型領導以提高員工工作滿足度進而提昇組織績效。
陳威揚	大葉大學人力 資源暨公共關係學系 碩士論文	民95	轉換型領導對派遣人員工作滿足與組織公民行為之相關性研究－以漢翔航空公司為例	轉換型領導、工作滿足與組織公民行為，彼此均具顯著正相關性。研究結果發現，派遣人員工作滿足對轉換型領導與組織公民行為存在調節效果。

資料來源：本研究整理。

表 2.7 以轉換型領導與工作滿足為實證議題的相關論文(續)

作者	出處	年份	論文題目	內容重點
吳耀坤	國立中山大學 傳播管理研究所 碩士論文	民95	轉換型領導、組織 文化與工作滿足 關係之研究－以 高雄地區新聞記 者為例	轉換型領導對工作滿足呈 正向影響，且達到統計上 之顯著水準；轉換型領導 與創新型文化或支持型文 化交互作用，會對工作滿 足產生正向影響。
林炳魁	國立臺北大學 企業管理學系 碩士論文	民95	銀行合併後－組 織文化、主管領導 型態對員工工作 滿意影響之研究	由調查結果可知，組織文 化以支持型文化對員工滿 意影響較大，主管領導型 態以轉換型領導對員工滿 意影響較大。
周惠萍	朝陽科技大學 企業管理系碩 士論文	民95	領導型態、工作滿 足與組織承諾影 響關係之研究－ 以慶鴻公司為例	研究建議領導者，加強轉 換型領導有助領導魅力與 效能，增加員工工作滿 足，進而影響組織承諾。

資料來源：本研究整理。

探討上述之研究可知，轉換型領導會影響工作滿足。員工感受到轉換型領導之才智啟發、個別關懷，會對工作滿足產生正向影響，並增進員工內在與外在滿足。

### 2.5.3 轉換型領導與工作績效之相關實證

國內研究「轉換型領導」與「工作績效」為實證議題的相關論文彙整，如表2.8。伍晉弘(民 95)以高雄市區公所里幹事為研究對象，探討領導型態、組織承諾對工作績效影響，其研究結果發現，領導型態與工作績效均呈極顯著正相關。黃楓琬(民 94)以台灣企業組織員工為研究對象，探討轉換型領導、工作特性與工作績效相關性，其研究結果發現，轉換型領導的構面中，個別化的關懷與精神鼓舞對工作績效中之任務績效有顯著正相關；理想化的影響力、個別化的關懷與精神鼓舞及才智的啟發皆對情境績效有顯著正相關。賴獻益(民 95)以某中央執行機關員工

為研究對象，探討員工轉主管轉換型領導、人格特質與工作績效相關性，其研究結果發現，轉換型領導與工作績效呈現顯著正相關，即顯示當主管能有效的運用轉換型領導風格時，可為組織帶來較好的績效；妥善運用理想化的影響力及個別化的關懷來帶領員工，能有效的增進工作績效。

表 2.8 以轉換型領導與工作績效為實證議題的相關論文

作者	出處	年份	論文題目	內容重點
伍晉弘	樹德科技大學經營管理研究所碩士論文	民95	領導型態、組織承諾對工作績效影響之研究－以高雄市區公所里幹事為例	領導型態各構面與工作績效各構面均呈極顯著正相關。
黃楓璇	國立中正大學企業管理所碩士論文	民94	轉換型領導、工作特性與工作績效相關性之研究	實證結果亦發現，轉換型領導對工作滿足或工作績效有顯著的影響；轉換型領導的構面中，個別化的關懷與精神鼓舞對工作績效中之任務績效有顯著正相關；理想化的影響力、個別化的關懷與精神鼓舞及才智的啟發皆對情境績效有顯著正相關；個別化的關懷與精神鼓舞對任務績效及情境績效有顯著正向影響。
賴獻益	國立中正大學企業管理所碩士論文	民95	員工知覺轉主管轉換型領導、人格特質與工作績效相關性之研究－以某中央執行機關為例	研究發現，轉換型領導與工作績效呈現顯著正相關，即顯示當主管能有效的運用轉換型領導風格時，可為組織帶來較好的績效；此妥善運用理想化的影響力及個別化的關懷來帶領員工，能有效的增進工作績效。
高秋鳳	國立政治大學行政管理碩士學程	民95	轉換型領導對行政績效影響之研究：以臺北市區公所為例	轉換型領導與行政績效呈現高度正相關。

資料來源：本研究整理。

表 2.8 以轉換型領導與工作績效為實證議題的相關論文(續)

作者	出處	年份	論文題目	內容重點
汪自強	屏東科技大學 科技管理研究所	民101	空軍轉換型領導 與知識分享行為 對工作績效影響 之研究	研究結果顯示，轉換型領導對個人工作績效及知識分享具有顯著影響；知識分享行為對轉換型領導與個人工作績效具有顯著完全中介效果。
張雯嬋	中興大學高階 經理人碩士在 職專班	民101	部屬認知之主管 領導風格與工作 績效之關聯性— 內外控人格特質 之調節效果	結果顯示，部屬對主管轉換型領導風格正向顯著影響部屬的工作績效。此實證結果呼應個人與主管觀點，主管的領導風格需搭配部屬的人格特質。

資料來源：本研究整理。

探討上述之研究可知，轉換型領導會影響工作績效，部屬對主管轉換型領導風格正向顯著影響部屬的工作績效。即顯示當主管能有效的運用轉換型領導風格時，可為組織帶來較好的績效。

#### 2.5.4 組織公平與工作滿足之相關實證

國內研究組織公平與工作滿足為實證議題的相關論文彙整，如表2.9所示。蔡木霖(民 91)以公賣局員工為研究對象，探討公賣局改變獎酬結構對組織公平、組織承諾、工作滿足及績效的影響，其研究結果發現，公賣局改變獎酬結構，並沒有提高員工的公平知覺、努力投入、工作滿足及績效，組織公平、組織承諾或工作滿足與績效的關係微弱。陳怡潔(民 99)以觀光旅館業第一線員工為研究對象，探討觀光旅館業薪酬制度之公平對工作滿足與離職傾向之影響，其研究結果發現，分配正義與程序正義，對觀光旅館業第一線員工之工作滿足具有顯著正向影響效果。羅翊瑄(民 101)並以桃園機場公司工為研究對象，探討組織公平、信任、工作

滿意度與組織公民行為關係，其研究結果發現，組織公平對工作滿意度具有正向顯著關係；信任對工作滿意度具有正向關係；工作滿意度對組織公民行為具正向關係。

表 2.9 以組織公平與工作滿足為實證議題的相關論文

作者	出處	年份	論文題目	內容重點
蔡木霖	國立臺北大學企業管理學系博士論文	民91	公賣局改變獎酬結構對組織公平、組織承諾、工作滿足及績效的影響	公賣局改變獎酬結構，沒有提高員工的公平知覺、努力投入、工作滿足及績效。組織公平、組織承諾或工作滿足與績效的關係微弱。
陳怡潔	銘傳大學管理研究所博士論文	民99	觀光旅館業薪酬制度之公平對工作滿足與離職傾向之影響：第一線員工為實證對象	研究結果顯示，分配正義與程序正義，對觀光旅館業第一線員工之工作滿足具有顯著正向影響效果。
林永哲	開南大學企業與創業管理學系碩士論文	民97	領導風格與組織公平對工作滿意度的影響性	研究結果發現，領導風格與組織公平皆會顯著影響工作滿意度，且兩者會彼此干擾。
羅翊瑄	大葉大學管理學院碩士在職專班論文	民101	組織公平、信任、工作滿意度與組織公民行為關係之研究	組織公平對工作滿意度具有正向顯著關係；信任對工作滿意度具有正向關係。

資料來源：本研究整理

由上述之研究可知，組織公平會影響工作滿足，組織公平對工作滿意度具有正向顯著關係；以公平方式對待員工，會對員工產生激勵作用而促進員工對工作之滿足而升整體士氣。

### 2.5.5 組織公平與工作績效之相關實證

研究組織公平與工作績效為實證議題的相關論文如表2.10所示。劉和楨(民 100)以護理人員為研究對象，探討護理主管的組織公平與護理人員的工作滿足及工作績效，研究結果顯示，護理主管的組織公平與護理人員的工作滿足及工作績效為正相關；護理主管的互動公平與護理人員內在滿足皆能顯著預測瞭解組織公平如何影響護理人員工作滿足及工作績效。陳進福(民 94)以運籌產業為研究對象，探討組織公平、信任與工作績效之關係，其研究結果發現，組織公平、信任與工作績效呈非常顯著相關；組織公平對工作績效有顯著的正向影響；主管信任與組織信任對組織公平與任務績效具有中介效果。衛聿潔(民 99)以中小企業為研究對象，探討領導風格、激勵制度與組織公平對組織績效關聯，其研究結果發現，領導風格對中小企業組織績效具顯著正向影響；組織公平對中小企業組織績效具顯著正向影響；組織公平對領導風格與組織績效之間具有正向干擾效果。周筱茜(民 101)以面板業員工為研究對象，探討組織公平、知識分享意圖對工作績效之影響，其研究結果發現，組織公平與工作績效有顯著正相關；組織公平對工作績效有顯著正向影響。

表 2.10 以組織公平與工作績效為實證議題的相關論文

作者	出處	年份	論文題目	內容重點
陳進福	國立中山大學 人力資源管理 研究所碩士在 職專班碩士論 文	民94	台灣運籌產業中 組織公平、信任 與工作績效之關 係	組織公平、信任與工作 績效呈非常顯著相 關；組織公平對工作績 效有顯著的正向影 響；主管信任與組織信 任對組織公平與任務 績效具有中介效果。
衛聿潔	大葉大學管理 學院碩士在職 專班	民99	領導風格、激勵 制度與組織公平 對組織績效關聯 之實證研究—以 中小企業為例	領導風格對中小企業 組織績效具顯著正向 影響；組織公平對中 小企業組織績效具顯 著正向影響；組織公 平對領導風格與組織 績效之間具有正向干 擾效果。
周筱茜	南華大學企業 管理系管理科 學碩士班	民101	組織公平、職場 友誼對工作績效 之影響—以面板 業為例	組織公平與工作績效 有顯著正相關；組織 公平對工作績效有顯 著正向影響。
黃淑意	長庚大學管理 學院碩士學位 學程在職專班 醫務管理組	民100	組織公平、知識 分享意圖對工作 績效之影響	改善員工對於組織公 平的認知，有助於組 織成員提升工作績 效。
劉和楨	中臺科技大學 護理研究所碩 士論文	民100	護理主管的組織 公平與護理人員 的工作滿足及工 作績效之研究	護理主管的組織公平 與護理人員的工作 滿足及工作績效具 正相關。

資料來源：本研究整理。

探討上述之研究可知，組織公平會影響工作績效。工作績效是組織重要目標，不管是領導型態或人員對工作滿足感的提升，目的都是要提高員工的工作績效。

### 2.5.6 工作滿足與工作績效之相關實證

國內研究工作滿足與工作績效為實證議題的相關論文彙整，如表2.11所示。齊德彰(民 93)以臺灣國際觀光旅館為研究對象，探討服務業內部行銷策略導向、工作滿足與工作績效之關係，研究結果驗證了內部顧客導向、工作滿足與工作績效等變項間，具正向影響關係，以及工作滿足的中間效果。霍祥雲(民 91)以內政部老人安養護機構為研究對象，探討工作價值觀、領導型態、工作滿足與自覺工作績效之相關性，其研究結果發現，以「內在滿足」對自覺工作績效之預測力最強。彭于萍(民 98)以大學圖書館員工為研究對象，探討工作滿意與工作績效之關係，其研究結果發現，當大學圖書館員工作滿意程度愈高時，則其工作績效程度愈高，且「內在滿足」對「脈絡績效」及「任務績效」之影響力，明顯高於「外在滿足」；工作自主性能夠強化此一正向關係，對「內在滿意與脈絡績效」、「內在滿意與任務績效」、「外在滿意與脈絡績效」與「外在滿意與任務績效」之關係，均具有顯著之正向調節效果。盧心雨(民 98)以體育行政人員為研究對象，探討工作滿意、工作壓力、組織承諾與工作績效，其研究結果發現，在體育行政人員「工作績效」的影響因素中，「工作滿足」與「組織承諾」具有較強的正向影響力。

表 2.11 以工作滿足與工作績效為實證議題的相關論文

作者	出處	年份	論文題目	內容重點
齊德彰	國立臺北大學企業管理學系博士論文	民93	服務業內部行銷策略導向、工作滿足與工作績效之關係—臺灣國際觀光旅館為實證	研究結果驗證內部顧客導向、工作滿足與工作績效等變數間的正向影響關係，以及工作滿足的中間效果；內部市場導向、工作滿足與工作績效等變數間的正向影響關係及工作滿足的中介效果。
霍祥雲	國立東華大學公共行政碩士在職專班	民91	工作價值觀、領導型態、工作滿足與自覺工作績效之相關研究—以內政部老人安養護機構為例	領導型態及工作滿足對自覺工作績效，均呈正相關。「內在滿足」對自覺工作績效之預測力最強。
盧心雨	國立臺灣師範大學體育學系博士	民99	體育行政人員工作滿意、工作壓力、組織承諾與工作績效之研究	體育行政人員在工作滿意、組織承諾與工作績效的表現屬於中上程度。
彭于萍	銘傳大學管理研究所博士班	民98	大學圖書館員工作滿意與工作績效之關係：兼論工作自主性之調節效果	研究結果發現，當大學圖書館員工作滿意程度愈高時，則其工作績效程度愈高，且「內在滿意」對「脈絡績效」及「任務績效」之影響力高於「外在滿意」。
康自立	彰化師範大學工業教育學系博士	民93	股票選擇權及分紅入股制對員工工作滿意、組織承諾與工作績效影響之比較研究—以台灣高科技公司為例	實施股票選擇權及分紅入股員工在工作滿意、組織承諾及工作績效之間呈正相關。員工工作滿意愈高，則其工作績效愈好、及員工組織承諾愈高，則其工作績效愈佳。
黃蕙如	佛光人文社會學院管理學研究所碩士	民95	組織氣候、員工人格特質、工作滿意與工作績效之關聯性研究—以宜蘭地區郵局窗口人員為例	工作滿意對工作績效有顯著的正向影響。組織氣候、人格特質會透過工作滿意之中介作用影響工作績效。

資料來源：本研究整理。

由上述研究之可知，工作滿足會影響工作績效；員工的工作滿意度愈高，則其工作績效愈佳。員工是組織的重要資源，不管是應用於員工激勵或工作設計的議題，都是讓員工的工作滿足提升，最終目的是要提升員工的工作績效。

### 第三章 研究方法

本研究旨在探討地方公務員之轉換型領導、組織公平工作滿足與工作績效相關之研究，本章即在說明調查研究的設計與實施，以下分別就研究架構、研究對象與抽樣設計、研究變項之操作性定義、研究假設、問卷設計及資料分析方法等，依序說明於後。

#### 3.1 研究架構

本研究依據研究目的與文獻探討之結果，經過詳細研析與綜合歸納後，綜合整理發展出「地方公務人員之轉換型領導、組織公平、工作滿足與工作績效之研究」研究概念架構，如圖3.1所示。

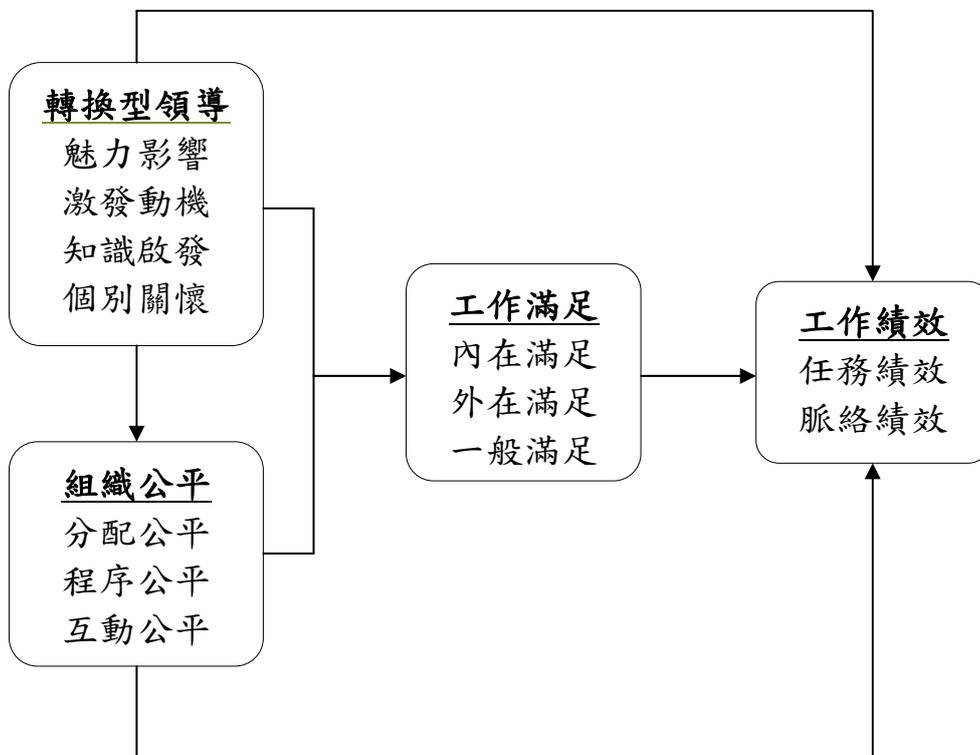


圖 3.1 本研究架構圖

資料來源：本研究整理。

## 3.2 研究假設

本研究透過問卷調查方式，以嘉義縣市政府所屬機關及鄉鎮區公所之公務人員為研究對象，研究架構分為四個變項：「轉換型領導」、「組織公平」、「工作滿足」、「工作績效」透過相關文獻探討，及研究架構之整理建立假設，研究假設整理如下：

- H1：不同性別人員於轉換型領導、組織公平、工作滿足、工作績效有顯著差異。
- H2：不同工作職務人員於轉換型領導、組織公平、工作滿足、工作績效有顯著差異。
- H3：不同年齡人員於轉換型領導、組織公平、工作滿足、工作績效有顯著差異。
- H4：不同工作年資人員於轉換型領導、組織公平、工作滿足、工作績效有顯著差異。
- H5：不同教育程度人員於轉換型領導、組織公平、工作滿足、工作績效有顯著差異。
- H6：不同職官職等人員於轉換型領導、組織公平、工作滿足、工作績效有顯著差異。
- H7：轉換型領導對組織公平有正向顯著之影響。
- H8：轉換型領導對工作滿足有正向顯著之影響。
- H9：轉換型領導對工作績效有正向顯著之影響。
- H10：組織公平對工作滿足有正向顯著之影響。
- H11：組織公平對工作績效有正向顯著之影響。
- H12：工作滿足對工作績效有正向顯著之影響。
- H13：工作滿足於轉換型領導、工作績效間具有中介效果。

H14：工作滿足於組織公平、工作績效間具有中介效果。

H15：組織公平於轉換型領導、工作滿足間具有中介效果。

### 3.3 各變項之操作型定義

本研究根據文獻探討，確立出各研究變項之操作型定義，以符合本研究探討之主題。茲將各研究變項及操作型定義分述如下：

#### 3.3.1 轉換型領導之操作型定義

本研究將轉換型領導定義為：公務人員對主管轉換型領導型態之知覺程度。轉換型領導之操作型定義係參考 Bass and Avolio(1990)的分類，將轉換型領導分為以下四個構面：

- (1)魅力影響：提出組織願景，激發成員自尊心，獲得成員的尊敬與信任。
- (2)激發動機：與成員進行充分的溝通，以願景塑造努力目標，淺顯易懂的方式表現重要的目標，凝聚員工強烈的工作動機與向心力。
- (3)知識啟發：啟發智能、理性與謹慎培養問題分析與解決的能力。
- (4)個別關懷：對不同的員工給予個別的注意，一視同仁對待每一個員工給予員工指導與建議，給予個別的關懷。

#### 3.3.2 組織公平之操作型定義

本研究將組織公平定義為：公務人員對機關管理方式及制度的公平認知。本研究係參考 Niehoff and Moorman(1993)之分類方式，將組織公平分為以下三個構面：

- (1)分配公平：指考核獎懲結果的公平程度。
- (2)程序公平：指受分配決策影響的員工，對決策過程是否依據公平的準則的知覺。

(3)互動公平：個人對於組織在完成決策前是否會被公平對待的知覺。

### 3.3.3 工作滿足之操作型定義

本研究將工作滿足定義為：公務人員對工作本身、工作關係及工作環境與整體工作實際應獲得報酬認知差距之情感反應，包含內在滿足、外在滿足及一般滿足，而一般滿足係指個人對於整個工作的綜合滿足程度。本研究採Porter and Lawler(1968)的觀點，將工作工作滿足分為以下三個構面加以探討：

- (1)內在滿足：如成長、自尊、成就感、自主性等。
- (2)外在滿足：如工作環境、同事間之和諧、薪資、福利、升遷等。
- (3)一般滿足：係指個人對於整個工作的綜合滿足程度。

### 3.3.4 工作績效之操作型定義

本研究之工作績效定義為公務人員為達成組織目標有關的全部行為，而且這些行為可依個人對組織目標貢獻程度的高低予以測量。本研究係參考Borman and Motowidlo(1993)的分類方式，將工作績效區分為任務績效及脈絡績效兩個構面：

- (1)任務績效：任務績效是指工作者對正式工作份內的活動，或是能貢獻於組織技術核心的活動，所表現的工作熟練度，或間接提供技術程序所需要的材料或服務予以衡量。
- (2)脈絡績效：脈絡績效是指工作者自願執行非正式規定的活動、堅持完成工作的熱誠、與他人合作並幫助他人等、支持與防衛組織目標的熱誠，當個人面對組織核心能力運作有關的一般性之社會與心理環境時，發自內心所採取的合作方式。

### 3.4 問卷設計

本研究以文獻探討蒐集各變項之量表，並採問卷調查方式蒐集資料，分別探討轉換型領導、組織公平、工滿足與工作績效的關係。茲將調查問卷之設計來源與衡量方法分述如下：

#### 3.4.1 轉換型領導量表

本研究量表係參考 Bass and Avolio(1990)的研究及所編製的多因素領導問卷(Multifactor Leadership Questionnaire, MLQ)，並加以修訂完成，題目共計12題，採用李克特(Likert's Scale)七點尺度衡量法為基準，依序為「非常不同意」、「不同意」、「稍微不同意」、「普通」、「稍微同意」、「同意」、「非常同意」，由受試者評量自己的認知與感覺勾選其一，分別給予1、2、3、4、5、6、7的分數，分數愈高代表受試者於轉換型領導各構面感受程度愈高。

#### 3.4.2 組織公平量表

本研究之組織公平量表，係參考 Moorman (1993)所設計的組織公平量表，並加以修訂完成，題目共計 20 題，採用李克特七點尺度衡量法為基準，依序為「非常不同意」、「不同意」、「稍微不同意」、「普通」、「稍微同意」、「同意」、「非常同意」，由受試者評量自己的認知與感受勾選其一，分別給予 1、2、3、4、5、6、7 的分數，分數愈高代表受試者於組織公平各構面感受程度愈高。

#### 3.4.3 工作滿足量表

本研究之工作滿足量表，係參考 Weiss, Davis, England and Lofquist (1967)明尼蘇達滿意問卷短式量表(Minnesota Satisfaction Questionnaire,

Short Form，簡稱 MSQ)加以修訂而成，題目共計 20 題，採用李克特七點尺度衡量法為基準，依序為「非常不同意」、「不同意」、「稍微不同意」、「普通」、「稍微同意」、「同意」、「非常同意」，由受試者評量自己的認知與感受勾選其一，分別給予 1、2、3、4、5、6、7 的分數，分數愈高代表受試者於工作滿足各構面感受程度愈高。

#### **3.4.4 工作績效量表**

本研究的工作績效量表主要根據 Campbell 於 1987 年所編製的任務績效問卷表(Task Performance Questionnaire, TPQ)與 Motowidlo and Van Scotter 於 1994 年所編製的情境績效問卷表(Contextual Performance Questionnaire, CPQ)發展的量表，並加以修訂完成。本量表合計有 27 個題目，採用李克特七點尺度衡量法為基準，依序為「非常不同意」、「不同意」、「稍微不同意」、「普通」、「稍微同意」、「同意」、「非常同意」，由受試者評量自己的認知與感受勾選其一，分別給予 1、2、3、4、5、6、7 的分數，分數愈高代表受試者於工作績效各構面知覺程度愈高。

### **3.5 研究對象與問卷回收**

本研究對象以嘉義地區之公務人員為發放對象，先進行前測分析後，再實施正式問卷，茲將研究分析，如下所述。

#### **3.5.1 問卷前測**

本研究進行前測分析以評估問卷設計問項之妥適性、語句題意清楚性及問卷之一致性，並修定成最後定稿之問卷。本研究於 2012 年 11 月中對嘉義縣(市)政府所屬公務人員發放 35 份預試問卷，有效回收問卷 32 份，

有效回收問卷率91.42%，未繳回2份占5.7 %，無效問卷1份占2.86%。問卷信度分析結果如表3.1所示。

表 3.1 前測之信度值

量表	信度值( $\alpha$ )
轉換型領導	0.971
組織公平	0.974
工作滿足	0.918
工作績效	0.970

資料來源：本研究整理。

### 3.5.2 正式問卷之回收情形

本研究資料樣本為嘉義縣(市)政府所屬機關暨鄉鎮區公所薦任、委任人員，根據行政院人事行政總處地方公務員統計資料至100年12月底嘉義縣市員工數為2450人，並委託相關人員協助問卷發放，以便利抽樣方式實施發放。本研究發放問卷420份，共回收402份，剔除無效問卷15份，得到有效樣本 387份，有效問卷回收率為92.14%。

### 3.6 資料處理與統計方法

本研究使用SPSS統計分析軟體進行統計分析，藉以探討並驗證本研究之假設，茲將所運用到的分析方法說明如下：

### 3.6.1 信度分析

所謂信度(Reliability Analysis)也稱可靠度，是問卷調查法經常被採用的研究方法之一，用以驗證量表所測分數的可信度、一致性及穩定度。Nunnally(1978)認為，Cronbach's  $\alpha$  係數若大於0.7則屬於高信度，介於0.35與0.7之間屬與中信度，若小於0.35則表示信度低，則須修正問卷。本研究採用Cronbach's  $\alpha$ 係數，測量本問卷內部一致性，並以 Nunnally 所認定之數值作為標準進行分析。

### 3.6.2 因素分析

因素分析(Factor Analysis)可測量變數的相關結構，以便將變數分類，利用主成分分析法(Principal Components Analysis)抽取特徵值大於1的因素，並以最大變異數(Varimax)進行正交轉軸(Orthogonal Rotations)來萃取因素構面。當因素負荷量當樣本大於350份時，因素負荷量大於0.3，即達顯著水準(蕭文龍，民 96)。本研究有效樣本為387份，取因素負荷量大於0.3者，藉以瞭解其因素結構，以增進本研究之效度。

### 3.6.3 敘述性統計分析

敘述性統計分析(Descriptive Statistics Analysis)是為了瞭解樣本的結構特性，針對問卷之受訪者的填寫答案來進行分析整理，以求取平均數，標準差，最大值，最小值等，以解釋樣本特性及答題集中之趨勢。

### 3.6.4 T 檢定與單因子變異數分析

獨立樣本T檢定(Independent Sample T Test)與單因子變異數分析(One-way ANOVA)係分析各種變異的來源，並進而加以比較，以瞭解不同的實驗變數所造成的結果是否有顯著之差異性。當類別變項為兩群時，

使用T檢定；三群以上(含三群)則使用變異數分析。本研究用以比較及檢定不同個人特徵(性別、年齡、學歷、職務、服務年資、官職等)於各研究構面因素上之差異性，觀察P值以確定是否達到顯著水準( $P < 0.05$ 為顯著差異、 $P < 0.01$ 為非常顯著差異、 $P < 0.001$ 則為極顯著差異)。

### 3.6.5 迴歸分析

迴歸分析(Regression Analysis)主要適用於變項的主要影響、中介影響及交互作用影響等。本研究利用迴歸分析，分別以轉換型領導、組織公平及工作滿足為自變項，以工作滿足及工作績效兩個變項作為依變項，進行多元迴歸分析，來檢定自變數對依變數、自變數對中介變項與依變項間的影響程度。



## 第四章 研究實證結果與分析

本章節將所回收的正式問卷進行各項分析統計，作為驗證各研究變項所建立之假設，以及針對分析後之結果，提出討論。本章節共分為五節，第一節是針對問卷的樣本資料來進行背景變項的統計分析，以瞭解樣本之分配、背景、特性；第二節先進行量表之效度分析，以驗證樣本之穩定性及正確性；第三節以信度分析，以驗證樣本之一致性；第四節以獨立樣本 T 檢定及單因子變異數分析作為探討不同背景的受測者對各研究變項之認知及感受，在各研究變項是否有所差異；而第五節則以研究變項之影響性分析，以驗證本研究之假設是否成立，並且探討研究變項之間的中介效果是否存在。

### 4.1 研究樣本分析

本研究以嘉義地區公務人員為樣本，本研究發放問卷420份，共回收402份，剔除無效問卷15份，得到有效樣本387份，有效問卷回收率92.14%。

茲將有效統計樣本之個人基本資料，整理如表4.1所示。

#### 1. 性別

本研究樣本中，以女性居多，佔總樣本 59.7%，其次為男性佔 40.3%。

#### 2. 年齡

本研究樣本中，以40歲至49歲，佔總樣本 42.1%，其次為30歲至39歲佔 28.2%，50歲以上佔 19.1%，29歲(含)以下佔 10.6%。

#### 3. 學歷

以學歷而言，大學學歷佔44.2%最多，其次為專科學歷佔31.5%次之，高中職(含)以下占 15.5%，碩士(含)以上僅佔 8.8%。

#### 4. 官職等

以目前官職等現況而言，薦任6~7職等占36.4%為多數，其次為委任四職等~委任五職等佔33.3%，委任1~3職等占22.5%，薦任第八職等(含)以上佔 7.8%。

#### 5. 服務公職年資

以目前服務年資現況，以16年~24年占37.5%為多數，其次為服務年資6年~15年者佔29.5%居次，服務年資5年(含)以下佔23.3%，服務年資25年以上佔 9.8%最少。

#### 6. 所任職務

擔任主管職務者占11.9%，未擔任主管者占88.1%。

表 4.1 有效樣本敘述性統計分析表(n=387)

統計組別	項目	人數	百分比%
性別	男	156	40.3
	女	231	59.7
年齡	29 歲(含)以下	41	10.6
	30 歲至 39 歲	109	28.2
	40 歲至 49 歲	163	42.1
	50 歲以上	74	19.1
最高學歷	高中職(含)以下	60	15.5
	專科	122	31.5
	大學	171	44.2
	碩士(含)以上	34	8.8
官職等	委任 1~3 職等	87	22.5
	委任 4~5 職等	129	33.3
	薦任 6~7 職等	141	36.4
	薦任 8 職等(含)以上	30	7.8

資料來源：本研究整理。

表4.1 有像樣本敘述性統計分析表(續)

統計組別	項目	人數	百分比%
服務公職年資	5年(含)以下	90	23.3
	6年~15年	114	29.5
	16年~24年	145	37.5
	25年以上	38	9.8
所任職務	主管	46	11.9
	非主管	341	88.1

資料來源：本研究整理。

## 4.2 效度分析

在對樣本資料進行萃取與縮減前，應先瞭解資料是否適合進行縮編，因此需先執行適切性量數(Kaiser-Meyer-Olkin Measure of sampling adequacy, KMO)與巴式球形檢定(Bartlett Test of Sphericity)，後再作因素分析，茲將分析結果分述如下。

### 4.2.1 KMO 值與 Bartlett 檢定結果

本研究樣本進行因素分析時，採取Kaiser於(1974)的研究，先採取適切性量數KMO值之大小及與巴式球形檢定。當KMO值愈大且達顯著水準時( $P < 0.05$ )時，代表變項之共同因素愈多。KMO值介於0至1之間，數值越靠近1，則表示變項越適合進行因素分析，其次觀察巴式球形檢定是否顯著，經此兩項檢定後，確立該樣本資料適合進行因素分析。

確立是否適合因素分析的兩項檢定後，結果如表4.2所示，顯示轉換型領導構面KMO值為0.954，Bartlett球形檢定為顯著( $P=0.000$ )，組織公平構面KMO值為0.958，Bartlett球形檢定為顯著( $P=0.000$ )，工作滿足構面KMO值為0.912，Bartlett球形檢定為顯著( $P=0.000$ )，工作績效構面KMO

值為0.968，Bartlett球形檢定為顯著(P=0.000)。故本研究各變項之KMO值為理想可接受範圍，且各變項之巴式球形檢定皆為顯著，顯示本研究之問卷調查資料適合進行因素分析。

表 4.2 各構面 KMO 值與 Bartlett 檢定結果

變項	KMO 值	Bartlett 球形檢定		
		近似卡方分配	自由度	顯著性
轉換型領導	0.954	4604	66	0.000***
組織公平	0.958	9836	190	0.000***
工作滿足	0.912	5147	190	0.000***
工作績效	0.968	10736	351	0.000***

註：\* $p < 0.05$ 、\*\* $p < 0.01$ 、\*\*\* $p < 0.001$

資料來源：本研究整理

#### 4.2.2 各變項之因素分析

各變項進行因素分析時，本研究將依據學者蕭文龍(民96)的論點，即當樣本大於350份時，因素負荷量大於0.3，便達顯著水準，因此當該問卷題項之因素負荷量小於0.3，則予以刪題。

##### 一、轉換型領導之因素分析結果

轉換型領導量表之問卷問項共 12 題，經由因素分析萃取出四個因子，分別命名為魅力影響、激發動機、知識啟發、個別關懷，因素負荷量均大於 0.3，未達刪題標準；累積解釋變異量為 85.486%，如表 4.3 所示，經分析後，發現所衡量之問卷具有相當水準之效度。

表 4.3 轉換型領導之因素分析結果摘要表

構面	題項	因素負荷量	特徵值	解釋變異量%	累積解釋變異量%
魅力影響	A8. 面對難題主管會提出新的思考方式。	0.779	4.422	36.852%	36.852%
	A7. 主管會使我能以新的思考方式解決舊問題。	0.765			
	A9. 主管會說服我重新思考那些過去未曾質疑的想法。	0.761			
激發動機	A10. 主管會幫助我自我學習成長。	0.752	2.616	21.798%	58.650%
	A12. 對於持不同意見的部屬主管會給予個別關懷。	0.711			
	A11. 主管會讓我知道他對我的工作情況的看法。	0.699			
知識啟發	A6. 主管會幫助我找到工作的意義。	0.656	1.923	16.026%	64.676%
	A3. 我能與主管共事感到自豪。	0.792			
	A4. 主管會以簡單的字句解釋我們能做什麼及應該做什麼。	0.605			
個別關懷	A2. 我完全信任主管。	0.448	1.297	10.810%	85.486%
	A5. 關於我們未來能做甚麼主管會提出具吸引力的意象。	0.870			
	A1. 主管會使得在他身邊做事的人感覺愉快。	0.946			

資料來源：本研究整理

## 二、組織公平之因素分析結果

組織公平量表之問卷問項共 20 題，經由因素分析萃取出三個因子，分別命名為分配公平、程序公平、互動公平，因素負荷量均大於 0.3，未達刪題標準，累積解釋變異量為 80.530%，如表 4.4 所示，經分析後，發現所衡量之問卷具有相當水準之效度。

表 4.4 組織公平之因素分析結果摘要表

構面	題項	因素負荷量	特徵值	解釋變異量%	累積解釋變異量%
分配公平	B16.當主管進行與我工作有關決策時，主管會關心我個人的工作權利。	0.834	8.175%	40.877%	40.877%
	B20.我的主管會詳細的解釋任何關於我工作的決策。	0.833			
	B18.對於我的工作內容，我的最高主管會提供適當說明。	0.812			
	B19.在制定有關工作上的決策時，我的直屬主管會解釋其內容，讓我能理解決策的過程。	0.798			
	B9.當員工提出要求時，主管會說明決策過程並提供更多資料。	0.766			
	B8.當員工提出要求時主管會蒐集正確和完整的資訊再做決策。	0.756			
	B17.關於我工作的決策，主管會與我討論決策背後的意涵。	0.834			
程序公平	B14.當主管進行與我工作有關決策時，會審慎處理我個人的需求。	0.731	4.980%	24.899%	65.777%
	B7.我的主管作決策之前，會確認所屬員工的不同意見。	0.751			
	B12.當主管進行與我工作有關作決策時，會仁慈體諒的對待我。	0.699			
	B13.當主管進行與我工作有關決策時，會尊重且有尊嚴的對待我。	0.661			

資料來源：本研究整理。

表 4.4 組織公平之因素分析結果摘要表(續)

構面	題項	因素負荷量	特徵值	解釋變異量%	累積解釋變異量%
互動公平	B15.當主管進行與我工作有關決策時，會以真誠的方式對待我。	0.652	2.951%	14.753%	80.530%
	B6.我的主管會以公平的方式作決策。	0.590			
	B11.對於主管的工作決策，員工被容許可以提出異議或申訴。	0.584			
	B3.我的工作負荷量是公平的。	0.866			
	B5.相對於職務，我所負的職責是公平的。	0.821			
	B2.我認為我的薪資水準是公平的。	0.789			
	B4.我認為我獲得的獎勵是公平的。	0.780			
	B1.我的工作排程的是公平的。	0.772			
	B10.機關要求員工都必須一視同仁地遵守法令的規範。	0.766			

資料來源：本研究整理。

### 三、工作滿足之因素分析結果

工作滿足量表之問卷問項共 20 題，經由因素分析萃取出三個因子，分別命名為內在滿足、外在滿足、一般滿足，因素負荷量均大於 0.3，未達刪題標準累積解釋變異量為 62.389%，如表 4.5 所示，經分析後，發現所衡量之問卷具有相當水準之效度。

表 4.5 工作滿足之因素分析結果摘要表

構面	題項	因素負荷量	特徵值	解釋變異量	累積解釋變異量
內在滿足	C1.目前的工作量讓我隨時保持忙碌。	0.476	6.394%	31.986%	31.986%
	C2.我的工作能提供我獨立作業的機會。	0.543			
	C4.我目前的工作表現能使我在服務機關受到他人重視。	0.644			
	C7.我的工作可以讓我不違背良心做事。	0.617			
	C8.我的工作能提供我穩定就業的保障。	0.832			
	C14.我的工作有晉升的機會。	0.633			
	C16.我有嚐試用自己方法做事的機會。	0.771			
	C17.我對於服務機關的工作條件感到滿意。	0.810			
外在滿足	C3.我的工作時常有執行不同任務(業務)的機會。	0.784	3.173%	15.866%	47.834%
	C5.我對直屬主管與部屬的相處方式感到滿意。	0.589			
	C6.我對直屬主管的決策能力感到滿意。	0.540			
	C11.我的工作有機會讓我發揮能力及專長。	0.600			
	C12.我對於服務機關的執行政策方式感到滿意。	0.684			
	C13.我認為我的薪資與工作量是相當的。	0.601			
	C20.我可以從工作中獲得成就感。	0.758			
一般滿足	C15.工作上我有自己做決定的自由。	0.820	2.913%	14.564%	62.389%
	C18.我與同事合作完成工作的方式，我感到滿意。	0.692			
	C19.當我有良好工作表現時，我會獲得讚揚。	0.752			
	C10.我的工作讓我有指導他人做事的機會。	0.427			
	C9.我的工作讓我有機會幫忙同事。	0.743			

資料來源：本研究整理。

#### 四、工作績效之因素分析結果

工作績效量表之問卷問項共 27 題，經由因素分析萃取出二個因子，分別命名為任務績效與脈絡績效，因素負荷量均大於 0.3，未達刪題標準累積解釋變異量為 67.496%，如表 4.6 所示，經分析後，發現所衡量之問卷具有相當水準之效度。

表 4.6 工作績效之因素分析結果摘要表

構面	題項	因素負荷量	特徵值	解釋變異量	累積解釋變異量
任務 績效	D12.即使主管不在現場，我也會遵守相關的作業標準。	0.833	11.592%	42.932%	42.932%
	D7.我熟悉我職務的工作內容。	0.815			
	D22.我會注意自己的言行舉止來維護公務人員良好的形象。	0.796			
	D8.我會注意工作安全。	0.781			
	D10.執行工作之前，我會先做好準備事項。	0.776			
	D25.我會遵守工作紀律及自我控制。	0.770			
	D13.我會與同事進行團隊合作完成工作。	0.758			
	D14.我會堅持克服障礙來完成工作。	0.755			
	D6.我會正確引用法規、行政函釋及案例來解決工作上的問題。	0.730			
	D9.我會運用管理工具妥善安排工作的優先順序。	0.724			
	D4.我會修正工作上的錯誤。	0.719			
	D17.我會遵循適當的行政程序並避免逾越權限。	0.612			
	D 2.工作上我能解決麻煩的問題。	0.680			
	D23.遇到問題時，我會支持與鼓勵一起工作的同事。	0.605			

資料來源：本研究整理。

表 4.6 工作績效之因素分析結果摘要表(續)

構面	題項	因素負荷量	特徵值	解釋變異量	累積解釋變異量
脈絡績效	D20.工作上我會關注重要的細節。	0.698	6.632%	24.536%	67.496%
	D24.我會主動去解決工作上的問題。	0.697			
	D5.我會運用管理工具和輔助設備解決工作上的問題。	0.688			
	D3.我能熟悉經常性工作的作業流程並執行。	0.687			
	D15.我會適當展現公務人員的風範。	0.675			
	D19.我樂於幫助同事完成他們的工作。	0.646			
	D11.整體而言，我有良好的行政績效。	0.570			
	D21.我會為主管的決策辯護。	0.478			
	D27.只要對同事有幫助，或對單位績效有貢獻，我志願做額外的工作。	0.768			
	D18.我期待被指派具有挑戰性的工作。	0.745			
	D26.即使被指派困難的工作，我也會熱情地接受。	0.726			
	D1.工作時我有能力檢查並找出問題點。	0.719			
	D16.我會主動的做額外增加出來的工作。	0.689			

資料來源：本研究整理。

### 4.3 量表之信度分析

本節針對轉換型領導、組織公平、工作滿足、工作績效等四個變項及構面進行信度分析，本研究即依據Cronbach's  $\alpha$ 係數，測量本問卷內部一致性，並以 Nunnally(1978)所認定之數值作為標準進行分析，而 $\alpha$ 係數愈大，則表示研究變項間的相關性愈大，內部之一致性愈高。Nunnally(1978)認為Cronbach's  $\alpha$  係數若大於0.7則屬於高信度，介於0.35與0.7之間屬與中信度，若小於 0.35 則表示信度低，則須修正問卷。

本研究針對轉換型領導、組織公平、工作滿足、工作績效等四個變項之構面進行信度分析結果，如表4.7所示，結果顯示各衡量構面Cronbach's  $\alpha$ 值為0.7以上，屬於高信度，顯示出各構面內問項之內部一致性程度很高，故本問卷具有良好的可靠性。

表 4.7 各構面信度分析結果

變項	題數	Cornbrash's $\alpha$ 值	構面	$\alpha$ 值
轉換型領導	12	0.960	魅力影響	0.807
			激發動機	0.872
			知識啟發	0.940
			個別關懷	0.899
組織公平	20	0.976	分配公平	0.933
			程序公平	0.936
			互動公平	0.972
工作滿足	20	0.942	內在滿足	0.871
			外在滿足	0.854
			一般滿足	0.942
工作績效	27	0.977	任務績效	0.950
			脈絡績效	0.966

資料來源：本研究整理。

#### 4.4 獨立樣本 T 檢定及變異數分析

本節針對公務人員個人基本資料，對各研究變項進行差異性分析係考驗二個相互獨立，並接受相同測量之樣本，在測量變數上之平均數，是否存在差異(何金銘，民 90)。本研究使用獨立樣本T檢定來檢驗分為兩組不同個人變項是否有顯著差異。變異數分析(ANOVA)係在檢驗分組的自變項對依變項之影響，若分組結果，達到一定的顯著水準，可推估在母體中，自變項對依變項具有影響力(何金銘，民 90)。單因子變異數分析(One-way ANOVA)，即使用單一個分組變項進行分析，如檢定結果達顯著水準，只能確定各分組的平均數間存有顯著差異，如要進一步了解

其差異及各分組平均數大小，必須進行多重比較 (Multiple Comparisons)(何金銘，民 90)。

本研究使用單因子變異數分析方法，以檢定轉換型領導、組織公平、工作滿足及工作績效在不同的人口變項上是否存在顯著差異，如其差異程度達到顯著水準，則先進行Levene變異數同質性檢定，以符合變異數分析的基本假設後，再以Scheffe法進行事後多重比較，以瞭解各變項之差異性。

#### 4.4.1 性別於各變項之差異性分析

由表4.8中得知，不同性別之公務員在「轉換型領導」各構面並無顯著差異存在，但就平均值而言不同男性之公務人員對「轉換型領導」變項各構面除「激發動機」外之構面均比女性公務人員有較高的認知；整體而言公務人員對「轉換型領導」，不因性別不同而有顯著差異。

不同性別之公務員在「組織公平」各構面並無顯著差異，但就平均值而言男性公務人員對「組織公平」變項之構面均比女性公務人員有較高之認知，整體而言公務人員對「組織公平」，不因性別而有顯著差異。

不同性別之公務員在「工作滿足」之「外在滿足」構面，不存在顯著差異外，但在「內在滿足」及「一般滿足」兩個構面之P值分別為0.003及0.024均非常達顯著及顯著差異水準，顯示在這兩個構面之知覺，不因性別不同均有顯著差異。

不同性別之公務員在「工作績效」各構面並無顯著差異存在，但就平均值而言男性公務人員對「工作績效」比女性公務人員有較高之認知，因此研究假設H1部份成立。

表 4.8 性別與各變項間之 T 檢定

研究變項	平均數		T 值	P 值	備註
	A	B			
	男性 n=156	女性 n=231			
魅力影響	4.9359	4.7128	1.864	0.063	
激發動機	4.8376	4.8376	0.988	0.324	
知識啟發	4.9444	4.8644	0.620	0.536	
個別關懷	4.9893	4.7850	1.618	0.106	
分配公平	4.7897	4.6658	0.992	0.322	
程序公平	4.9615	4.7475	1.794	0.074	
互動公平	4.8839	4.6926	1.546	0.123	
內在滿足	5.1771	4.9172	3.000	0.003**	男>女
外在滿足	5.0889	4.9183	1.883	0.06	
一般滿足	5.1365	4.9435	2.274	0.024*	男>女
任務績效	5.4779	5.4097	0.836	0.404	
脈絡績效	5.4603	5.4069	0.649	0.517	

註：\* $p < 0.05$ 、\*\* $p < 0.01$ 、\*\*\* $p < 0.001$

資料來源：本研究整理

#### 4.4.2 擔任主管與非主管職務人員之各變項差異性分析

如表4.9所示，公務員無論擔任主管與否在「轉換型領導」變項之各構面並無顯著差異存在，但進一步分析就平均值而言，擔任主管職務之公務員對「轉換型領導」各構面均有較高的認知，就整體而言公務人員對「轉換型領導」，不因是否擔任主管職務並不存在顯著差異。

擔任主管與否之公務員在「組織公平」變項之各構面分析，公務員無論擔任主管與否在組織公平認知上並無顯著差異存在；但進一步分析就平均值發現，擔任主管職務之公務員對「組織公平」之各構面均有較高的認知，就整體而言公務人員對「組織公平」變項，不因是否擔任主管職務而有顯著差異。

擔任主管與否之公務員在「工作滿足」變項面之各構面分析，公務員無論擔任主管與否並無顯著差異存在；但進一步分析以平均值而言，擔任主管職務之公務員對「工作滿足」之各構面均有較高的認知，就整體而言公務人員對「工作滿足」變項，不因是否擔任主管職務而有顯著差異。

擔任主管與否之公務員在「工作績效」變項之各構面分析，公務員無論擔任主管與否對「工作績效」在認知上並無顯著差異；但就平均值而言，擔任主管職務之公務員對「工作績效」變項之各構面均有較高的認知，就整體而言公務人員對「工作績效」變項，不因是否擔任主管職務而有顯著差異；擔任主管與非主管之公務人員於於轉換型領導、組織公平、工作滿足與工作績效變項之各構面之知覺，其P值均未達顯著水準，由上述分析結果發現公務人員是否擔任公務人員在「轉換型領導」、「組織公平」、「工作滿足」與「工作績效」變項的知覺均無顯著差異，因此研究假設H2不成立。

表 4.9 擔任主管與非主管職務公務人員各變項間之 T 檢定

研究變項	平均數		T 值	P 值
	A	B		
	主管 n=46	非主管 n=341		
魅力影響	5.0072	4.7752	1.277	0.203
激發動機	4.9058	4.7507	0.882	0.397
知識啟發	5.0072	4.8817	0.641	0.522
個別關懷	4.9565	4.8553	0.527	0.598
分配公平	4.9609	4.6827	1.471	0.142
程序公平	5.0109	4.8099	1.108	0.286
互動公平	4.8768	4.7553	0.647	0.518
內在滿足	5.2147	4.9960	1.652	0.099
外在滿足	5.1685	4.9626	1.496	0.135
一般滿足	5.2011	4.9971	1.580	0.115
任務績效	5.4605	5.4340	0.214	0.831
脈絡績效	5.4823	5.4212	0.490	0.624

註：\* $p < 0.05$ 、\*\* $p < 0.01$ 、\*\*\* $p < 0.001$

資料來源：本研究整理

#### 4.4.3 不同年齡公務人員於各研究變項知覺之差異情形

如表4.10所示，針對公務人員之年齡於各研究變項及其構面進行差異化分析，並進一步以Scheffe多重比較分依結果發現50歲以上年齡層之公務人員在工作績效顯著高於其他各年齡層之受測人員，且達極顯著水準( $P < 0.001$ )；其它不同年齡層之公務員於轉換型領導、組織公平、工作滿足變項並無顯著差異情形。推測50歲以上年齡層之公務人員相對年資較資深且大部分受較長時間之公職歷練較具工作經驗，並以擔任主管職務居多，在工作之熟練度較高，於部門整體任務目標較具宏觀視野，工作

任務之達成易收事半功倍之效。因此假設H3部分成立。

表 4.10 不同年齡公務人員於各研究變項之差異分析

研究變項	平均數				F 值	P 值	Scheffe
	A	B	C	D			
	29 歲含以下 n=41	30~39 歲 n=109	40~49 歲 n=163	50 歲以上 n=74			
轉換型領導	5.0691	4.7683	4.774	4.9347	1.132	0.336	
魅力影響	4.9756	4.7095	4.7607	4.7613	0.570	0.635	
激發動機	5.0000	4.7125	4.7321	4.9820	1.414	0.238	
知識啟發	5.1463	4.8685	4.8078	4.9955	1.000	0.393	
個別關懷	5.1545	4.7768	4.7955	5.0000	1.439	0.231	
組織公平	4.9723	4.7178	4.6934	4.9192	1.259	0.288	
分配公平	4.7366	4.5761	4.6785	4.9919	1.848	0.138	
程序公平	5.0732	4.8211	4.7188	4.9730	1.494	0.216	
互動公平	5.10804	4.7564	4.6830	4.7928	1.400	0.242	
工作滿足	4.9854	4.9648	4.9543	5.2135	1.714	0.164	
內在滿足	4.9726	4.9472	4.9847	5.2416	2.123	0.097	
外在滿足	4.9848	4.9656	4.9126	5.1841	1.667	0.174	
一般滿足	4.9988	4.9817	4.9656	5.2149	1.714	0.164	
工作績效	5.1275	5.2669	5.4874	5.7259	8.302	0.000***	D>C, B, A
任務績效	5.1042	5.3136	5.4657	5.7408	7.450	0.000***	D>C, B, A
脈絡績效	5.1509	5.2202	5.5092	5.7111	8.313	0.000***	D>C, B, A

註：\* $p < 0.05$ 、\*\* $p < 0.01$ 、\*\*\* $p < 0.001$

資料來源：本研究整理

#### 4.4.4 不同服務年資公務人員於各研究變項知覺之差異情形

如表4.11所示，針對公務人員之服務年資於各研究變項及其構面進行差異化分析，並進一步以Scheffe多重比較分析，結果發現不同服務年資公務人員在轉換型領導、組織公平、工作滿足之研究變項均達顯著水準( $P < 0.05$ )，而在工作績效上，則達非常顯著水準P值為0.001\*\*，而服務資25年以上之受測者高於其它服務年資之公務員；研究結果顯示公務人員會因服務年資長短對轉換型領導、組織公平、工作滿足及工作績效之知覺有所差異。綜合以上所述，研究假設H4成立。

表 4.11 不同服務年資公務人員於各研究變項之差異分析

研究變項	平均數				F 值	P 值	Scheffe
	A	B	C	D			
	5 年含以下 n=90	6~15 年 n=114	16~24 年 n=145	25 年以上 n=38			
轉換型領導	5.0426	4.6732	4.7649	5.0858	2.789	0.040*	D>B
魅力影響	4.9593	4.6316	4.7218	4.9123	1.742	0.158	
激發動機	4.9593	4.6433	4.7448	5.1316	2.436	0.064	
知識啟發	5.1741	4.7281	4.7862	5.1667	3.215	0.023*	A>B
個別關懷	5.0778	4.6901	4.8069	5.1316	2.40	0.065	
組織公平	4.9578	4.6452	4.6831	5.0868	2.738	0.043*	D>B
分配公平	4.7978	4.4912	4.6952	5.2737	4.288	0.005**	D>B, C
程序公平	5.0352	4.7310	4.7241	5.0833	3.262	0.081	
互動公平	4.9951	4.6735	4.6490	4.9854	2.237	0.083	

註：\* $p < 0.05$ 、\*\* $p < 0.01$ 、\*\*\* $p < 0.001$

資料來源：本研究整理

表 4.11 不同服務年資公務人員於各研究變項之差異分析(續)

研究變項	平均數				F 值	P 值	Scheffe
	A	B	C	D			
	5 年含以下 n=90	6~15 年 n=114	16~24 年 n=145	25 年以上 n=38			
工作滿足	5.1133	4.9246	4.9797	5.2526	2.038	0.048*	
內在滿足	5.0875	4.9276	5.0164	5.1711	1.052	0.369	
外在滿足	5.1028	4.8673	4.9259	5.3059	3.192	0.024*	D>B
一般滿足	5.1133	4.9246	4.9797	5.2526	2.038	0.048*	
工作績效	5.3198	5.3083	5.5213	5.7281	4.289	0.005**	D>B, A
任務績效	5.3414	5.3453	5.5072	5.6722	2.507	0.059	
脈絡績效	5.3049	5.2829	5.5310	5.7664	5.281	0.001**	D>B, A

註：\* $p < 0.05$ 、\*\* $p < 0.01$ 、\*\*\* $p < 0.001$

資料來源：本研究整理

#### 4.4.5 不同教育程度公務人員於各研究變項知覺之差異情形

如表4.12所示，針對不同教育程度之公務人員以研究變項進行差異化分析，並進一步以Scheffe多重比較分析結果發現高中(職)學歷之公務人員之工作績效顯著高於其他各年齡層之受測人員，P值為0.028\*，且達顯著水準( $P < 0.05$ )；其它不同學歷之公務員於轉換型領導、組織公平、工作滿足變項，並無顯著差異情形。

推測高中職學歷之公務人員相對於其他較高學歷之公務人員因轉換機關較困難且所擔任職務重要性相對較低，從事工作屬經常性工作並非機關核心業務，並不需執行計畫性及專案工作，在工作上為被指導者主，因此工作困難度較低且較易執行，容易顯現較佳工作績效。因此假設H5部分成立。

表 4.12 不同教育程度於各研究變項之差異分析

研究變項	平均數				F 值	P 值	Scheffe
	A	B	C	D			
	高中職 n=60	專科 n=122	大學 n=171	研究所 n=34			
轉換型領導	5.0694	4.6523	4.8577	4.9510	2.207	0.087	
魅力影響	4.9722	4.5847	4.8051	4.8922	1.972	0.118	
激發動機	5.0333	4.6776	4.7778	4.9706	1.538	0.204	
知識啟發	5.0944	4.6749	4.9454	5.0980	2.198	0.088	
個別關懷	5.1778	4.6721	4.9025	4.8431	2.410	0.067	
組織公平	5.0092	4.6303	4.7596	4.9632	1.959	0.120	
分配公平	5.0467	4.6951	4.5825	4.8765	2.443	0.064	
程序公平	5.0083	4.7022	4.8294	5.0196	1.282	0.280	
互動公平	4.9889	4.5464	4.8116	4.9739	2.519	0.058	
工作滿足	5.1642	4.9238	4.9944	5.2544	2.160	0.092	
內在滿足	5.1354	4.9467	4.9803	5.3015	2.081	0.102	
外在滿足	5.1271	4.8730	4.9737	5.2169	2.004	0.113	
一般滿足	5.1642	4.9238	4.9944	5.2544	2.160	0.092	
工作績效	5.6580	5.4800	5.3255	5.3965	3,073	0.028*	A>C
任務績效	5.6061	5.4784	5.3589	5.3850	1.657	0.176	
脈絡績效	5.6938	5.4810	5.3026	5.4044	3.945	0.009**	A>C, D

註：\* $p < 0.05$ 、\*\* $p < 0.01$ 、\*\*\* $p < 0.001$

資料來源：本研究整理

#### 4.4.6 不同官職等公務人員於各研究變項知覺之差異情形

如表4.13所示，針對不同官職等公務人員於各研究變項進行差異化分析，並進一步以Scheffe多重比較分析結果發現不同官職等公務人員在轉換型領導、組織公平、工作滿足之研究變項，均達顯著水準( $P < 0.05$ )，且在工作績效上，薦任第八職等(含)以上人員之受測者P值為0.005達非常顯著水準( $P < 0.01$ )；由分析結果發現不同官職等人員對於各研究變項均存在顯著差異或非常顯著差異。綜合以上所述，研究假設H6成立。

推測薦任第八職等(含)以上人員大多擔任地方行政機關重要主管職務，負有地方行政事務政策規劃及行政執行成敗責任，較主動積極，具承上啟下地位，故對各研究變項之知覺與其它官職等人員有更大差異。

表 4.13 不同官職等公務人員於各研究變項之差異分析

研究變項	平均數				F 值	P 值	Scheffe
	A 委任 1-3 職 等 n=87	B 委任 4-5 職 等 n=129	C 薦任 6-7 職 等 n=141	D 薦任 8 職等 (含以上 n=30)			
轉換型領導	4.9655	4.8036	4.7175	5.1306	2.789	0.040*	D>C
魅力影響	4.9617	4.6822	4.6903	4.9556	1.636	0.181	
激發動機	4.8736	4.7390	4.7447	5.1444	1.229	0.299	
知識啟發	5.0651	4.9302	4.6950	5.2111	2.459	0.062	
個別關懷	4.9617	4.8630	4.7400	5.2111	1.483	0.219	
組織公平	4.8943	4.7163	4.6791	5.1382	2.738	0.043*	D>C
分配公平	4.6851	4.6636	4.6837	5.1800	1.622	0.184	
程序公平	4.9962	4.7713	4.6986	5.2667	1.786	0.041*	D>C
互動公平	4.9425	4.7089	4.6635	5.0296	1.567	0.197	
工作滿足	4.9477	4.9531	5.0493	5.3967	2.693	0.046*	D>B
內在滿足	4.8664	4.9554	5.0904	5.4375	4.076	0.007**	D>A, B
外在滿足	4.9353	4.9176	5.0027	5.3625	2.238	0.083	
一般滿足	4.9477	4.9531	5.0493	5.3967	2.693	0.046*	D>A
工作績效	5.3274	5.3394	5.5351	5.6494	4.289	0.005**	D>A, B
任務績效	5.3448	5.3171	5.5519	5.6818	3.433	0.017*	D>B
脈絡績效	5.3154	5.3547	5.5235	5.6271	2.284	0.079	

註：\* $p < 0.05$ 、\*\* $p < 0.01$ 、\*\*\* $p < 0.001$

資料來源：本研究整理

## 4.5 研究變項之影響性分析

經由前述分析，我們可以進一步藉由迴歸分析探討各變數之間的影響情形，並驗證研究假設是否成立。迴歸分析的適合模式檢定，常用的判定為 $R^2$  (R-square)值，F值所對應之P值( $P\text{-value}<0.05$ )，即表示 $R^2$ 值示具有顯著的解釋力 (吳萬益，民94)。本研究以研究架構圖為基礎，並分別對各變數之間作迴歸分析，以確立自變項和依變項之間的影響關係是否存在。

### 4.5.1 各研究變項之影響分析

#### 一、轉換型領導對組織公平之影響分析

如表 4.14 所示，以「轉換型領導」與「組織公平」，經迴歸分析結果顯示，F 值為 826.144，P 值為 0.000 達極顯著水準，其  $\beta$  值為 0.826， $R^2$  值為 0.682，此表示公務人員之轉換型領導對組織公平構面之間有明顯的相關程度呈現正向顯著影響，其解釋力為 68.2%；亦即主管愈傾向以轉換型領導型態領導部屬則會直接正面影響員工對組織公平之知覺；因此研究假設 H7 成立。

表 4.14 轉換型領導對組織公平之迴歸分析

構面/變項	$\beta$	R <sup>2</sup>	F值	P值
轉換型領導對組織公平	0.826	0.682	826.144	0.000***
魅力影響對分配公平	0.571	0.327	186.673	0.000***
魅力影響對程序公平	0.716	0.512	403.947	0.000***
魅力影響對互動公平	0.747	0.558	458.989	0.000***
激發動機對分配公平	0.553	0.306	170.007	0.000***
激發動機對程序公平	0.718	0.516	410.250	0.000***
激發動機對互動公平	0.756	0.572	514.734	0.000***
知識啟發對分配公平	0.580	0.336	194.88	0.000***
知識啟發對程序公平	0.752	0.566	501.813	0.000***
知識啟發對互動公平	0.757	0.573	515.757	0.000***
個別關懷對分配公平	0.592	0.351	208.138	0.000***
個別關懷對程序公平	0.784	0.615	614.688	0.000***
個別關懷對互動公平	0.802	0.644	695.965	0.000***

註：\* $p < 0.05$ 、\*\* $p < 0.01$ 、\*\*\* $p < 0.001$

資料來源：本研究整理

## 二、轉換型領導對工作滿足之影響分析

如表 4.15 所示，以「轉換型領導」與「工作滿足」，經迴歸分析結果顯示，F 值為 315.429，P 值為 0.000 達極顯著水準，其  $\beta$  值為 0.671，R<sup>2</sup> 值為 0.450 此表示公務人員之「轉換型領導」對「工作滿足」構面之間有明顯的相關程度呈現正向顯著影響，其解釋力為 45%。亦即主管愈傾向以轉換型領導型態領導部屬則會直接正面影響員工對工作滿足之知覺；因此研究假設 H8 成立。

表 4.15 轉換型領導對工作滿足之迴歸分析

構面/變項	$\beta$	R <sup>2</sup>	F 值	P 值
轉換型領導對工作滿足	0.671	0.450	315.429	0.000***
魅力影響對內在滿足	0.563	0.317	178.942	0.000***
魅力影響對外在滿足	0.653	0.426	285.519	0.000***
魅力影響對一般滿足	0.639	0.409	265.969	0.000***
激發動機對內在滿足	0.540	0.291	158.139	0.000***
激發動機對外在滿足	0.640	0.409	266.554	0.000***
激發動機對一般滿足	0.616	0.379	234.912	0.000***
知識啟發對內在滿足	0.501	0.255	132.100	0.000***
知識啟發對外在滿足	0.645	0.416	273.848	0.000***
知識啟發對一般滿足	0.603	0.364	220.257	0.000***
個別關懷對內在滿足	0.534	0.286	154.260	0.000***
個別關懷對外在滿足	0.671	0.451	315.956	0.000***
個別關懷對一般滿足	0.630	0.396	252.894	0.000***

註：\* $p < 0.05$ 、\*\* $p < 0.01$ 、\*\*\* $p < 0.001$

資料來源：本研究整理

### 三、轉換型領導對工作績效之影響分析

如表 4.16 所示，以「轉換型領導」對「工作績效」，經迴歸分析結果顯示 F 值為 66.661，P 值為 0.000 達極顯著水準，其  $\beta$  值為 0.384，R<sup>2</sup> 值為 0.148 此表示公務人員之「轉換型領導」對「工作績效」構面之間有明顯的相關程度呈現正向顯著影響，其解釋力為 14.8%。亦即主管愈傾向以轉換型領導領導部屬則會直接正面提升員工之工作績效；因此研究假設 H9 成立。

表 4.16 轉換型領導對工作績效之迴歸分析

構面/變項	$\beta$	$R^2$	F值	P值
轉換型領導對工作績效	0.384	0.148	66.661	0.000***
魅力影響對任務績效	0.347	0.120	52.329	0.000***
魅力影響對脈絡績效	0.405	0.164	75.590	0.000***
激發動機對任務績效	0.273	0.75	31.028	0.000***
激發動機對脈絡績效	0.356	0.127	55.939	0.000***
知識啟發對任務績效	0.259	0.67	27.618	0.000***
知識啟發對脈絡績效	0.350	0.122	53.609	0.000***
個別關懷對任務績效	0.322	0.204	44.466	0.000***
個別關懷對脈絡績效	0.395	0.156	70.979	0.000***

註：\* $p < 0.05$ 、\*\* $p < 0.01$ 、\*\*\* $p < 0.001$

資料來源：本研究整理

#### 四、組織公平對工作滿足之影響分析

如表 4.17 所示，以「組織公平」對「工作滿足」，經迴歸分析結果，顯示 F 值為 596.586，P 值為 0.000 達極顯著水準，其  $\beta$  值為 0.772， $R^2$  值為 0.597 此顯示公務人員之「組織公平」對「工作滿足」構面之間有明顯的相關程度呈現正向顯著影響，其解釋力為 59.6%。亦即機關愈傾向以公平方式對待員工則會直接正面增進員工之工作滿足；因此研究假設 H10 成立。

表 4.17 組織公平對工作滿足之迴歸分析

構面/變項	$\beta$	$R^2$	F值	P值
組織公平對工作滿足	0.772	0.596	569.586	0.000***
分配公平對內在滿足	0.593	0.352	209.058	0.000***
分配公平對外在滿足	0.711	0.505	393.495	0.000***
分配公平對一般滿足	0.691	0.478	351.890	0.000***
程序公平對內在滿足	0.637	0.406	263.089	0.000***
程序公平對外在滿足	0.762	0.580	531.855	0.000***
程序公平對一般滿足	0.736	0.542	456.047	0.000***
互動公平對內在滿足	0.614	0.377	232.710	0.000***
互動公平對外在滿足	0.752	0.565	500.184	0.000***
互動公平對一般滿足	0.721	0.520	417.053	0.000***

註：\* $p < 0.05$ 、\*\* $p < 0.01$ 、\*\*\* $p < 0.001$

資料來源：本研究整理

## 五、組織公平對工作績效之迴歸分析

如表 4.18 所示，以「組織公平」對「工作績效」，經迴歸分析結果顯示 F 值為 99.531，P 值為 0.000 達極顯著水準，其  $\beta$  值為 0.453， $R^2$  值為 0.205 此顯示公務人員之「組織公平」對「工作績效」構面之間有明顯的相關程度呈現正向顯著影響，其解釋力為 20.5%。亦即機關愈傾向以公平方式對待員工則會直接正面提升員工之工作績效；因此研究假設 H11 成立。

表 4.18 組織公平對工作績效之迴歸分析

構面/變項	$\beta$	$R^2$	F值	P值
組織公平對工作績效	0.453	0.205	99.351	0.000***
分配公平對任務績效	0.352	0.124	54.327	0.000***
分配公平對脈絡績效	0.409	0.167	77.394	0.000***
分配公平對任務績效	0.383	0.147	66.271	0.000***
程序公平對脈絡績效	0.462	0.213	104.197	0.000***
程序公平對任務績效	0.362	0.131	58.139	0.000***
程序公平對脈絡績效	0.436	0.190	90.406	0.000***

註：\* $p < 0.05$ 、\*\* $p < 0.01$ 、\*\*\* $p < 0.001$

資料來源：本研究整理

## 六、工作滿足對工作績效之迴歸分析

如表 4.19 所示，以「工作滿足」與「工作績效」，經迴歸分析結果顯示 F 值為 261.833，P 值為 0.000 達極顯著水準，其  $\beta$  值為 0.636， $R^2$  值為 0.405 顯示公務人員之「工作滿足」對「工作績效」構面之間有明顯的相關程度呈現正向顯著影響，其解釋力為 40.5%；亦即公務人員對工作滿足之知覺愈高，愈會直接提升員工之工作績效；因此研究假設 H12 成立。

表 4.19 工作滿足對工作績效之迴歸分析

構面/變項	$\beta$	R <sup>2</sup>	F值	P值
工作滿足對工作績效	0.636	0.405	261.833	0.000***
內在滿足對任務績效	0.606	0.367	223.311	0.000***
內在滿足對脈絡績效	0.622	0.387	243.236	0.000***
外在滿足對任務績效	0.512	0.272	143.607	0.000***
外在滿足對脈絡績效	0.577	0.310	172.752	0.000***
一般滿足對任務績效	0.600	0.360	216.330	0.000***
一般滿足對脈絡績效	0.628	0.394	250.614	0.000***

註：\* $p < 0.05$ 、\*\* $p < 0.01$ 、\*\*\* $p < 0.001$

資料來源：本研究整理

#### 4.5.2 中介效果之檢驗

依據 Baron and Kenny(1986)研究，中介效果成立之條件如下：

1. 自變數與中介變數間存有顯著影響。
2. 變數與中介變數分別與依變數具有顯著影響。
3. 加入中介變數之後，自變數與依變數之間的影响應較加入中介變數時減弱之情形，仍為顯著稱為部分中介。
4. 在加入中介變數後，若自變數對依變數之影響效果降低為不顯著，則稱完全中介。

本研究之中介驗證依據 Baron and kenny(1986)中介驗證程序，以迴歸分析分別進行工作滿足於轉換型領導、工作績效之中介驗證、工作滿足於組織公平、工作績效之中介驗證、組織公平於轉換型領導、工作滿足之中介驗證，以確認本研究各變項之中介效果。

##### 一、工作滿足對轉換型領導、工作績效之中介驗證

由表4.20可知，轉換型領導及工作滿足對工作績效的 $\beta$ 值分別為0.142及0.669 \*\*\*調整後R<sup>2</sup>值為0.405，F值為132.398。由分析結果發現，轉型領導對工作績效之影響，因為工作滿足的加入， $\beta$ 係數值由0.384\*\*\*減弱

為0.142，且未達顯著水準。因此，可以證明工作滿足在轉換型領導與工作績效之間具有完全中介效果，故研究假設H13成立；即主管轉換型領導風格雖然會直接影響員工的工作績效，但是透過工作滿足的中介影響，可能完全取代轉換型領導對於工作績效的影響。此結果驗證了本研究的預測，員工對工作滿足知覺程度愈高，將愈有助於提升轉換型領導對員工工作績效之影響。

表 4.20 工作滿足於轉換型領導、工作績效中介驗證分析

變項	工作滿足	工作績效		
	模式 1	模式 2	模式 3	模式 4
轉換型領導	0.671***	0.384***	----	0.142
工作滿足	----	----	0.636***	0.669***
R	0.671	0.384	0.636	0.639
R <sup>2</sup>	0.450	0.148	0.405	0.408
Adj. R <sup>2</sup>	0.449	0.145	0.403	0.405
F值	315.629***	66.661***	261.883***	132.398***

註：\*p<0.05、\*\*p<0.01、\*\*\*p<0.001

資料來源：本研究整理

## 二、工作滿足於組織公平、工作績效中介驗證分析

由表 4.21 可知，組織公平及工作滿足對工作績效的  $\beta$  值分別為 0.187 及 0.710\*\*\*，調整後 R<sup>2</sup> 值為 0.398，F 值為 132.587。由分析結果發現，組織公平對工作績效之影響，因為工作滿足的加入， $\beta$  係數值由 0.453\*\*\* 減弱為 0.187，且未達顯著水準。因此，可以證明工作滿足在組織公平與工作績效之間具有完全中介效果，研究假設 H14 成立，即組織公平雖然會直接影響員工的工作績效，但是透過工作滿足的中介影響，可完全取代組織公平對於工作績效的影響。此結果驗證了本研究的預測，員工對

工作滿足知覺程度愈高，將愈有助於提升組織公平對員工工作績效。

表 4.21 工作滿足於組織公平、工作績效中介驗證分析

變項	工作滿足	工作績效		
	模式 1	模式 2	模式 3	模式 4
組織公平	0.772***	0.453***	---	0.187
工作滿足	----	-----	0.636***	0.710***
R	0.772	0.453	0.636	0.534
R <sup>2</sup>	0.597	0.205	0.405	0.417
Adj. R <sup>2</sup>	0.596	0.203	0.403	0.398
F 值	569.586***	99.351***	261.833***	132.587***

註：\*p<0.05、\*\*p<0.01、\*\*\*p<0.001

資料來源：本研究整理

### 三、組織公平於轉換型領導、工作滿足具有中介驗證分析

由表 4.22 可知，組織公平及轉換型領導對工作滿足的  $\beta$  值分別為 0.467\*\*\*及 0.686\*\*\*，調整後 R<sup>2</sup> 值為 0.598，F 值為 288.185。由分析結果發現，轉換型領導對工作滿足之影響，因為組織公平的加入， $\beta$  係數值由 0.671\*\*\*減弱為 0.467\*\*\*，達極顯著水準。因此，可以證明組織公平在轉換型領導與工作滿足之間具有部分中介效果，研究假設 H15 成立，即轉換型領導雖然會直接影響員工的工作滿足，但是透過組織公平的中介影響，可間接影響轉換型領導對於工作滿足之影響。此結果驗證了本研究的預測，員工對組織公平知覺程度愈高，將愈有助於提升轉換型領導對員工工作滿足之影響。

表 4.22 組織公平於轉換型領導、工作滿足中介驗證分析

變項	組織公平	工作滿足		
	模式1	模式2	模式3	模式4
轉換型領導	0.826***	0.671***	--	0.467***
組織公平	---	---	0.772***	0.686***
R	0.826	0.671	0.772	0.775
R <sup>2</sup>	0.682	0.405	0.597	0.600
Adj. R <sup>2</sup>	0.681	0.449	0.596	0.598
F值	826.144***	315.429***	569.586***	288.185***

註：\*p<0.05、\*\*p<0.01、\*\*\*p<0.001

資料來源：本研究整理

## 第五章 研究結論與建議

本研究旨在探討地方政府公務人員之轉換型領導、組織公平、工作滿足及工作績效之關聯性與相互影響程度並對各變數分別定義及探討。首先蒐集、彙整有關公務人員轉換型領導、組織公平、工作滿足及工作績效之研究文獻及相關理論資料；其次確立研究架構、問卷編製、預試問卷及分析、正式問卷調查、問卷資料回收、編碼統計，並對研究結果加以分析，依研究結果以地方公務人員之觀點提出實務上的可行建議，另針對本研究之後續研究提出相關建議俾供後續研究參考，最後提出本研究之貢獻。

### 5.1 研究結論

本研究使用 387 份有效問卷樣本，運用信度分析、因素分析、差異分析、迴歸分析與中介驗證探討地方政府公務人員之轉換型領導、組織公平、工作滿足之關聯性與相互影響程度藉以驗證研究假設是否成立。研究結果歸納如下本研究共提出 15 項假設中有 11 項成立、3 項部分成立、1 項不成立。如表 5.1 所示。

#### 5.1.1 不同個人特徵對各變項之差異性

此部分針對不同之個人屬性，探究樣本在公務人員個人屬性與「轉換型領導」、「組織公平」、「工作滿足」、與「工作績效」等各研究變項認知上是否有差異性存在，比較公務人員個人基本變項於「轉換型領導」、「組織公平」、「工作滿足」、與「工作績效」等各研究變項認知上之差異情形，其驗證結果簡述如下：

- 一、不同性別的公務人員對於各研究變項之認同度之差異分析發現，公務機關不同性別的公務人員對於各研究變項「轉換型領導」、「組織公平」、「工作績效」及「工作滿足」之構面「外在滿足」之看法是一致，並無顯著差異存在，但對於「工作滿足」構面「內在滿足」及「一般滿足」則有顯著差異。
- 二、對於是否擔任主管與否的公務人員對於各研究變項各研究變項「轉換型領導」、「組織公平」、「工作滿足」及「工作績效」之構面，認同度之差異分析發現，公務機關之公務人員，擔任主管與否之公務人員，對於各研究變項「轉換型領導」、「組織公平」、「工作績效」及「工作滿足」之構面，看法是一致，並無顯著差異存在。
- 三、不同年齡的公務人員於各研究變項之認同度之差異分析發現，公務機關不同年齡的公務人員對於各研究變項「轉換型領導」、「組織公平」、「工作滿足」之看法是一致且正面的，表示無顯著差異存在，但對於「工作績效」則有極顯著差異。
- 四、不同服務年資的公務人員於各研究變項之認同度之差異分析發現，不同服務年資公務人員在轉換型領導、組織公平、工作滿足之研究變項均達顯著水準( $P < 0.05$ )；而在工作績效上，P值為0.001\*\*，並達非常顯著水準( $P < 0.01$ )；而服務年資25年以上之受測者高於其它服務年資之公務員；研究結果顯示公務人員會因服務年資長短對轉換型領導、組織公平、工作滿足及工作績效之知覺有所差異。
- 五、不同教育程度的公務人員於各研究變項之認同度之差異分析發現，公務機關不同教育程度的公務人員對於各研究變項除「工作績效」變項之構面「脈絡績效」P值為0.009達非常顯著水準，存在非常顯著差異；而在「轉換型領導」、「組織公平」、「工作滿足」及「工作績

效」之各構面「任務績效」之看法是一致的，並無顯著差異存在。

六、不同官職等的公務人員於各研究變項之認同度之差異分析發現，不同官職等公務人員在轉換型領導、組織公平、工作滿足之研究變項，均達顯著水準( $P < 0.05$ )，且在工作績效上，薦任第八職等(含)以上人員之P值為0.005達非常顯著水準( $P < 0.01$ )；由分析結果發現不同官職等人員對於各研究變項均存在顯著差異或非常顯著差異。

### 5.1.2 轉換型領導、組織公平、工作滿足、工作績效之影響

此部分針對「轉換型領導」、「組織公平」、「工作滿足」、與「工作績效」等變項，探究樣本在研究變項間是否有影響性存在，此亦為本研究希望達成研究目的之一，茲本研究發現簡述如下。

- 一、轉換型領導對組織公平有顯著正向影響。即當主管擁有轉換型領導特質時，則員工對組織公平的態度愈正面，對組織公平有較正面的知覺。
- 二、轉換型領導對工作滿足有顯著正向影響。即當主管擁有轉換型領導特質時，則員工對整體的工作的態度愈正面，也對整體的工作滿足有較佳的知覺。
- 三、轉換型領導對工作績效有顯著正向影響。亦即當主管擁有轉換型領導特質時，則公務員對工作績效的態度愈正面，對於工作投入愈趨積極進而提高整體的工作績效。
- 四、組織公平對工作滿足有顯著正向影響。即當公務人員對於組織公平的知覺愈正面時，則公務員工作滿足的知覺也趨向正面，並影響公務員的工作滿意度。
- 五、組織公平對工作績效皆有顯著正向影響。即當公務人員對於組織公平的知覺愈正面時，則公務員對工作績效的知覺也趨向正面，並影

響公務員更積極投入工作，提升個人及機關的工作績效。

六、工作滿足對工作績效有顯著正向影響。當公務人員對本身工作滿足的知覺愈高時，效率及士氣更高，對工作績效具有顯著正向影響。

### 5.1.3 工作滿足之中介效果

經本研究驗證工作滿足對轉換型領導、工作績效及組織公平及工作績效確存在中介效果詳述如下：

- 一、對工作滿足對轉換型領導、工作績效之中介驗證：轉換型領導對工作滿足、工作績效及工作滿足對工作績效等均具有顯著正向影響，在以工作滿足作為中介變數進行迴歸分析後，得知地方公務人員的工作滿足在轉換型領導與工作績效中具有完全中介效果。
- 二、工作滿足對組織公平、工作績效之中介驗證：工作滿足對組織公平、工作績效及工作滿足對工作績效等均具有顯著正向影響，在以工作滿足作為中介變數進行迴歸分析後，得知地方公務人員的工作滿足，在轉組織公平與工作績效中具有完全中介效果。

### 5.1.4 組織公平之中介效果

組織公平對轉換型領導及工作滿足之中介驗證：組織公平對轉換型領導及工作滿足及組織公平對工作滿足等變項間均具有顯著正向影響，在以組織公平作為中介變數進行迴歸分析後，得知地方公務人員的組織公平，在轉換型領導與工作滿足中具有部分中介效果。

### 5.1.5 結論

本研究旨在探討公務人員轉換型領導、組織公平是否影響員工的工作滿足，進而影響到公務人員之工作績效，依研究架構提出 15 個假設，透過統計分析結果，以下為本研究之結論：

- 一、轉換型領導對工作績效具有正向影響，且轉換型領導會藉由工作滿足來影響工作績效，顯示公務人員個人感受到主管具有轉換型領導特質時，相對的工作滿足愈高，並能提高工作績效，進而提升行政機關之績效。
- 二、組織公平對工作績效具有正向影響，且組織公平會藉由工作滿足來影響工作績效，表示公務人員對組織公平之知覺愈高，相對的愈感覺工作滿足提升；且更能提高工作績效。故領導者若能公平管理，促進員工工作滿足感，員工的工作績效就會因而提高，並為機關帶來更好的績效。
- 三、工作滿足對工作績效具有正向影響，表示機關若能帶給公務人員工作滿足，相對可以提升個人的工作績效，並能提高機關的組織績效。
- 四、工作滿足於轉換型領導與工作績效間、組織公平與工作績效間，具完全中介效果。表示轉換型領導型態及組織公平，均可完全藉由工作滿足來影響工作績效。

由此觀之，地方公務機關之主管如能以轉換型領導風格，提升員工對組織公平的知覺，以魅力影響使員工願意追隨主管領導，以創意激發員工工作動機，不斷的自我進修尋求新知，以啟發員工學習成長動能，針對不同特質員工給予個別關懷，增強其本身的自信心及工作動能，增進工作滿足感，工作滿足感提升，機關及個人工作績效也會有正向的提升。

表 5.1 本研究驗證結果彙整表

項次	研究假設	驗證結果
H1	不同性別人員於轉換型領導、組織公平、工作滿足、工作績效，有顯著差異。	部分成立
H2	不同工作職務人員於轉換型領導、組織公平、工作滿足、工作績效有顯著差異。	不成立
H3	不同年齡人員於轉換型領導、組織公平、工作滿足、工作績效有顯著差異。	部分成立
H4	不同工作年資人員於轉換型領導、組織公平、工作滿足、工作績效有顯著差異。	成立
H5	不同教育程度人員於轉換型領導、組織公平、工作滿足、工作績效有顯著差異。	部分成立
H6	不同工作職官職等人員於轉換型領導、組織公平、工作滿足、工作績效有顯著差異。	成立
H7	轉換型領導對組織公平有正向顯著之影響	成立
H8	轉換型領導對工作滿足有正向顯著之影響。	成立
H9	轉換型領導對工作績效有正向顯著之影響。	成立
H10	組織公平對工作滿足有正向顯著之影響。	成立
H11	組織公平對工作績效有正向顯著之影響。	成立
H12	工作滿足對工作績效有正向顯著之影響。	成立
H13	工作滿足於轉換型領導、工作績效間具有中介效果。	成立 (完全中介)
H14	工作滿足於組織公平、工作績效間具有中介效果。	成立 (完全中介)
H15	組織公平於轉換型領導、工作滿足間具有中介效果。	成立 (部分中介)

資料來源：本研究整理。

## 5.2 建議

綜觀本研究，轉換型領導、組織公平均會影響工作滿足及工作績效，故基層公務主管須強化其轉換型領導特質，以領導理論而言轉換型領導是一種較佳的領導類型，無論才智啟發，描繪共同願景，以個人魅力影響來激發動機，最後針對不同特質員工給予個別關懷，這是帶領部屬有效的領導方式。本研究依據研究結果，對行政機關公務人員及後續研究作出如下建議。

### 5.2.1 對地方行政機關的建議

- 一、地方行政機關主管應強化本身之轉換型領導特質，有效領導部屬：  
由本研究發現，轉換型領導對工作績效具有正向影響，且轉換型領導會影響，工作滿足及工作績效。表示轉換型領導是一種較佳的領導方式，行政機關的主管若能培養自身的領導特質，必能使員工能信仰主管的領導，造就成長動力，共同追求美好願景，並提升工作滿足感及工作績效。
- 二、行政機關應建立一套有效的績效評核制度，將績效考核與個人之考績聯結並落實執行：本研究發現，組織公平會影響工作績效領導者與被領導者應強調溝通協調，從組織的互動公平、分配公平在決策過程中須強調正當的程序正義，才能贏得組織成員的認同，尤其對於員工之考核、考績、獎懲，應與工作績效相聯結，以一套有效的績效評核制度並落實執行，方可拋棄人情包袱循私不公之情形，員工自然會強化公平知覺，工作滿足感及工作績效亦可提升。
- 三、行政機關重視員工的工作滿足，激勵員工，增進其工作滿足：從本研究發現，工作滿足對工作績效有正向影響，且組織公平、轉換型

領導，會藉由工作滿足，影響工作績效。人是組織的重要資產，人力資源的有效運用對工作績效的影響具有重要效果，激勵員工、關懷員工、塑造良好的工作環境，增進員工工作滿足，進而提升組織績效。

### 5.2.2 對地方公務人員的建議

- 一、公務員應與機關需求相結合實現組織目標及共同願景：公務人員應與領導者協力，透過主管領導的作用，建立起人員對組織目標的共識，創造人員信念和行為轉變的有利條件，以實現機關目標與願景。
- 二、公務人員應在法令的保障下爭取機關工作條件的改善：公務人員保障法明文規定，「公務人員對於服務機關所為之管理措施或有關工作條件之處置認為不當，致影響其權益者，得依本法提起申訴、再申訴。」由此可知在法令上已重視公務員工作環境及管理措施之保障，工作環境會影響員工工作滿足，而機關管理措施則包括獎懲、考核、工作指派等各種層面，而這些層面又與組織公平相關。工作環境及管理措施改善當然有助於工作滿足及組織公平的提升，以上兩者又會影響工作績效。

### 5.2.3 對後續研究的建議

- 一、本研究旨在研究嘉義地區之公務人員，不含政務人員、機要人員及中央派駐於地方之行政機關，故範圍上仍有侷限性，因現在有 5 個直轄市及 1 個準直轄市，無論是土地面積財務狀況人員編制，自治權責均有所不同，其規模更形龐大，其改制後機關將大幅度調整，其組織文化的遞嬗及重新塑造，是否會影響組織公平、工作滿足及工作績效，可作後續之研究比較。

- 二、本研究在研究轉換型領導、組織公平工作滿足與工作績效之相關研究，並以工作滿足及組織公平作中介變項；因此在後續研究時可將組織變革、專業能力及心理因素納入。
- 三、本研究發現地方行政機關總類繁多所履行之專業項目相差迥異，也會因行政機層級地區之不同而產生差異，每一機關對工作滿足感組織公平及工作績效之定義仍有不同解讀，難免有落差，有機會仍可針對更小範圍作深入研究。
- 四、本研究因為限於時間、財力，物力僅作問卷調查統計分析以量化方式作研究，並無時間作深入訪談，以瞭解不同屬性員工更深入的資料。

# 參考文獻

## 一、中文部份

1. 王家福(民 98)，組織公平對客服員工角色外行為之影響，國立臺北大學企業管理學系博士論文。
2. 王銘傑(民 93)，內部行銷、工作壓力、工作士氣、工作滿足與工作績效關係之研究—以台灣省各縣市警察局為例，南華大學管理科學研究所碩士論文。
3. 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。
4. 江福興(民 93)，以社會資本觀點探討國內製造業員工之人格特質與工作價值觀對其工作績效之影響，國立成功大學企業管理研究所碩士論文。
5. 何永福、楊國安(民 84)，人力資源策略管理，台北：三民書局。
6. 李文忠(民 95)，領導風格、工作滿足、人格特質對離職傾向之關聯性研究—以醫藥代表為例，佛光人文社會學院管理學研究所在職專班碩士論文。
7. 朱鎮明(民 99)，競爭型計畫與地方治理能力之提升，T&D 飛訊，第 89 期，1-30 頁。
8. 巫俊隆(民 97)，倫理氣候認知、組織公平與組織公民行為關係之探討—以組織認同為中介變數，國立東華大學管理學院高階經營管理碩士在職專班碩士論文。
9. 徐佳蓉(民 99)，如何提高組織認同？探討人力資源管理活動和轉換型

領導之角色，義守大學企業管理學系碩士班碩士論文。

10. 徐文男(民 97)，轉型領導與組織公民行為：組織公平與領導者部屬交換之中介效果，大葉大學人力資源暨公共關係學系碩士班碩士論文。
11. 洪伍(民 97)，轉換型領導與行政效能關係之研究—以台中縣鄉鎮市公所為例，東海大學公共事務碩士在職專班碩士論文。
12. 林財丁、林瑞發譯(民 89)，Stephen P. Robbins 著，組織行為，台北：滄海書局，393-397 頁。
13. 林合洲(民 95)，國中校長領導型態組織公平對行政主管工作壓力與工作情緒影響之研究，國立彰化師範大學工業教育與技術學系研究所。
14. 林合懋(民 84)，學校主管與企業主管轉換型領導之比較研究，國立政治大學教育研究所碩士論文。
15. 林炳魁(民 95)，銀行合併後—組織文化、主管領導型態對員工工作滿意影響之研究，國立臺北大學企業管理學系碩士論文。
16. 林冠宏(民 92)，轉換型領導、組織認同、組織溝通對領導效能影響之研究—以台南縣政府組織變革為例，國立中正大學企業管理研究所碩士論文。
17. 林言鎡(民 99)，轉換型領導對工作滿意之影響—以組織文化為中介變數，國立臺北大學企業管理學系碩士論文。
18. 呂秀滋(民 97)，轉換型領導、組織信任與職業承諾—心理契約實現之干擾效果，國防大學管理學院資源管理研究所碩士學位論文。
19. 邱麗蓉、單小琳(民 94)，國民小學組織公平與組織公民行為關係之研究，康寧學報，第 7 期，1-44 頁。
20. 吳秉恩(民 88)，分享式人力資源管理，台北：翰蘆圖書。
21. 吳惠鈞(民 95)，領導行為、組織公平、信任、組織承諾與組織公民行

- 為關係之研究—以國際觀光旅館員工為例，國立嘉義大學休閒事業管理研究所碩士論文。
22. 吳耀坤(民 95)，轉換型領導、組織文化與工作滿足關係之研究—以高雄地區新聞記者為例，國立中山大學傳播管理研究所碩士論文。
  23. 吳萬益(民 94)，企業研究方法，台北：華泰文化。
  24. 易義勝(民 91)，公部門員工向上政治行為與工作滿足感之關係—以高雄市政府公車處為例，國立中山大學人力資源管理研究所碩士在職專班碩士論文。
  25. 施怡芳(民 89)轉換型領導、部門文化及員工工作滿意度關聯性之研究—以法務部所屬機關人事機構為例，中正大學企業管理研究所碩士論文。
  26. 許世燦(民 95)，台灣手工具業員工人格特質、組織結構、工作滿足與任務績效關係之研究，朝陽科技大學工業工程與管理系碩士論文。
  27. 許景貞(民 93)，工作滿足、組織承諾、工作績效與離職意圖關係之研究，國立台灣科技大學企業管理系碩士班碩士學位論文。
  28. 許士軍(民 89)，走向創新時代的組織績效評估，哈佛商業評論—績效評估導讀，台北：天下文化，3-9 頁。
  29. 許士軍(民 84)，管理學，台北：東華書局。
  30. 許淑慧(民 98)，醫院員工之內外控人格、組織公平、組織承諾與工作滿意關係之研究—以某醫院為例，國立陽明大學醫務管理研究所碩士論文。
  31. 曾賤吉、胡培、蔣玉石(民 99)，企業員工組織信任對工作態度影響的實證研究，技術經濟與管理研究，第 2010 卷，第 3 期，67-70 頁。
  32. 張永旺(民 84)，我國一條鞭主計制度實際運作情形之探討—政府會計

- 人員組織承諾、角色衝突與工作滿足，國立中山大學企業管理研究所碩士論文。
33. 張潤書(民 87)，行政學，修訂初版，台北：三民書局。
  34. 張慶勳(民 84)，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研究所博士論文。
  35. 張淼江(民 92)，兩岸員工工作價值觀、工作滿意與工作績效關係之研究—以定期貨櫃運送業為例，國立成功大學交通管理科學研究所碩士論文。
  36. 莊麗珠(民 101)，人格特質、參與動機及心流經驗對工作滿足影響之研究—以嘉義市義消人員為例，南華大學管理科學研究所碩士論文。
  37. 陳建陽(民 94)，人格特質、知識管理認知、專業能力對工作績效影響之研究—以警察機關交通事故處理為例，南華大學管理科學研究所碩士論文。
  38. 陳進福(民 94)，台灣運籌產業中組織公平、信任與工作績效之關係，國立中山大學人力資源管理研究所碩士在職專班碩士論文。
  39. 陳郁中(民 99)，組織公平、組織認同與角色外行為關係之研究，國立臺灣海洋大學航運管理學系碩士學位論文。
  40. 陳意儻(民 99)，工作壓力與組織公平對員工工作士氣之影響評估—以光電業個案公司為例，南台科技大學人力資源管理研究所碩士論文。
  41. 陳凱鴻(民 100)，激勵制度、員工訓練對工作績效提升之研究—以某電子公司為例，南台科技大學行銷流通管理研究所碩士學位論文。
  42. 陳素雅(民 101)，情緒智力與工作績效之關係—探討工作動機的中介影響，國立中央大學人力資源管理研究所碩士論文。
  43. 陳韻如(民 94)，主管領導風格、組織公平與員工生產力關係之研究—

- 以台灣中小企業為例，長榮大學碩士學位論文。
44. 陳威揚(民 95)，轉換型領導對派遣人員工作滿足與組織公民行為之相關性研究—以漢翔航空公司為例，大葉大學人力資源暨公共關係學系碩士論文。
  45. 陳啓民(民 98)，證券營業員知覺的轉換型領導、領導者—成員交換關係與員工績效的關係：以組織公平性為中介效果，清雲科技大學經營管理研究所碩士論文。
  46. 歐陽彥慧(民 98)，金融從業人員在工作不安定下對工作績效之影響—以工作壓力與工作投入為中介變項，華人經濟研究，第 7 卷，第 2 期，78-95 頁。
  47. 項賓和(民 91)，轉換型領導、內外控取向與工作滿足之關係研究—以台灣地區電視台新聞記者為例，國立中山大學傳播管理研究所碩士論文。
  48. 周玲香(民 98)，競值架構領導型態應用在派遣人員對組織公平、組織承諾及組織效能之研究，國立中正大學企業管理研究所碩士論文。
  49. 周惠萍(民 95)，領導型態、工作滿足與組織承諾影響關係之研究—以慶鴻公司為例，朝陽科技大學企業管理系碩士論文。
  50. 周志法(民 95)，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碩士在職專班論文。
  51. 周筱茜(民 101)，組織公平、職場友誼對工作績效之影響—以面板業為例，南華大學管理科學研究所碩士論文。
  52. 黃國隆(民 75)，中學教師的組織承諾與專業承諾，政治大學學報，第 53 期，55-84 頁。
  53. 黃宏祥(民 101)，證券營業員的人員特質與工作績效之間的關聯性，

國立中山大學高階經營碩士學程在職專班碩士論文。

54. 黃中見(民 91)，角色壓力影響工作滿足過程之研究—以雲林、嘉義縣(市)政府主計室外派人員為例，南華大學非營利事業管理研究所碩士論文。
55. 黃品全，(民 94)，轉型與交易領導對心理賦能及服務導向組織公民行為之影響：模式建立及全職、部分工時餐飲人員比較分析，觀光研究學報，第 11 期，第 3 卷，233-258 頁。
56. 葉健宗(民 95)，組織承諾對工作壓力與工作滿足間之干擾效應，大葉大學國際企業管理學系碩士班碩士論文。
57. 鄧志揚(民 99)，台灣壽險業知識分享對工作績效的影響—以轉換型領導為調節變數，國立東華大學國際企業學系碩士在職班碩士論文。
58. 鄧文宏(民 94)，組織變革知覺對工作滿足、工作士氣、工作績效與組織績效之關聯性研究—以復華金融控股公司為例，南華大學管理科學研究所碩士論文。
59. 孫領弟(民 92)，組織公平、信任與組織員工工作滿足之相關研究以基隆市政府為例，國立臺灣海洋大學航運管理學系碩士學位論文。
60. 盧香如(民 96)，大學行政人員內部行銷、工作滿足及工作績效之關聯性研究—以某大學為例，高苑科技大學經營管理研究所碩士論文。
61. 劉育成(民 100)，非典型僱用員工之身份別對轉換型領導、個人屬性與情感性組織承諾、組織公民行為的影響—以公部門從事環境清潔工作的人員為例，國立中山大學人力資源管理研究所碩士在職專班碩士論文。
62. 劉和楨(民 100)，護理主管的組織公平與護理人員的工作滿足及工作績效之研究，中臺科技大學護理研究所碩士論文。

63. 蔡秋竹(民 94)，高職校長領導型態、組織公平與教師專業承諾關係之研究，國立彰化師範大學工業教育與技術學研究所碩士論文。
64. 廖佳君(民 96) ，組織正義對組織承諾影響之研究-以組織信任為中介及干擾變項，國立臺南大學教育經營與管理研究所碩士論文。
65. 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。
66. 蔡進雄(民 94)，超越轉型領導：國民中小學校長新轉型領導影響教師組織承諾之研究，國民教育研究集刊，第 13 期，37-63 頁。
67. 蘇慧萍(民 93)，醫療業知識員工工作價值觀、激勵公平性與離職傾向之相關研究，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
68. 賴姿伶(民 100)，大學行政人員工作特性、組織公平與工作滿意度之研究，國立東華大學教育行政與管理學系碩士論文。
69. 賴俊哲(民 93)，領導型態、工作特性、組織承諾與工作績效關係之研究—以縣市主計人員為例，南華大學管理科學研究所碩士論文。
70. 游鳳珠(民 95)，探討組織變革認知、組織氣候、工會角色認知對組織承諾、角色壓力與工作滿足之關聯性研究—以中華電信中區分公司為例，南華大學管理科學研究所碩士論文。
71. 鄭瀛川、王榮春、曾河嶸(民 86)，績效管理，台北：世台管理顧問有限公司。
72. 鄭清揚(民 94)，組織公平與職場偏差行為之研究，文大商管學報，第 10 卷，第 1 期，75-99 頁。
73. 盧筱涵(民 101)，以社會認知理論觀點探討社會資本、知識整合能力與工作績效關係之研究，國立成功大學國際企業所碩士論文。

74. 顏碧仁(民 91)，中階主管績效表現與組織經營績效之探討，中正大學企業管理研究所碩士論文。
75. 龔永宏(民 93)，消防機關緊急救護人員知識管理、專業能力與工作績效關係之研究，南華大學管理科學研究所碩士論文。
76. 蔣美惠(民 93)，探討保全人員生涯管理、人格特質及組織氣候對工作滿足、自我效能與工作績效之關聯性研究—以台北市保全公司為例，南華大學管理科學研究所碩士論文。
77. 謝以琳(民 101)，高科技產業從業人員工作壓力對工作績效影響之研究，龍華科技大學商學與管理研究所碩士學位論文。
78. 蕭文龍(民 96)，多變量最佳入門實用書—SPSS+LISREAL(SEM)，台北：基峰出版。
79. 戴坤輝(民 91)，轉換型領導、交易型領導、信任、工作滿足及組織承諾之關聯性研究—組織自尊的干擾效果，國防大學國防管理學院資源管理研究所。
80. 熊忠勇、張簡振銘、李枝興、阮靜如(民 96)，團隊領導能力與技巧之研究，以公部門為例，T&D 飛訊，第 59 期，1-25 頁。

## 二、英文部份

1. Adams, J. S. (1963), Wage Inequities, Productivity, and Work Quality, Industrial Relations, Vol.3, pp.9-16.
2. Adams, J. S. (1965), Inequity in Social Exchange, Advances in Experimental Social Psychology, Vol. 2, pp.267-299.
3. Avolio, B. J., Waldman, D. A. & Yammarino, F. J. (1991), Leading in the 1990: The Four It's of Transformational Leadership, Journal of European Industrial Training, Vol.15, No.4, pp.9-16.
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, pp.1173-1182.
5. Bass, B. M. (1985), Leadership Performance beyond Expectation, New York: Free Press.
6. Bass, B. M. (1999), Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership, European Journal of Work and Organizational Psychology, Vol.8, No1, pp.9-32.
7. Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1990), Transformational Leadership Development: Manual for The Multifactor Leadership Questionnaire, CA: Consulting Psychologists Press.
8. Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1996), Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire, Palo Alto, CA: Mind Garden.
9. Benjamin, L. & Flynn, F. J. (2006), Leadership Style and Regulatory Model: Value from Fit? Organizational Behavior and Human Decision Process, Vol.100, No2, pp.216-230.
10. Bennis, W. & Nanus, B. (1985), Leaders: The Strategies for Taking Charge, New York: Harper & Row.
11. Bies, R. J. & Moag, J. S. (1986), Interactional Justice: Communication

- Criteria for Fairness, Research on Negotiation in Organizations, Vol.1, No1, pp.43-55.
12. Borman, W. C. & Motowidlo, S. J. (1997), Task Performance and Contextual Performance: The Meaning for Personnel Selection Research, Human Performance, Vol.10, No2, pp.99-109.
  13. Burns, J. M. (1978), Leadership, N.Y Harper & Row.
  14. Campbell, J. P. (1982), Editorial: some Remarks from the Outgoing Editor, Journal of Applied Psychology, Vol.67, pp.691-700.
  15. Campbell, J. P. (1983), Some Possible Implications of “Modeling” for the Conceptualization of Measurement, In Landy, F., S. Zedeck & J. Cleveland(Eds.), Performance Measurement and Theory, Hillsdale, NJ: LawrenceErlbaum Associates, Inc, pp.277-298.
  16. Campbell, J. P. (1990), Modeling the Performance Prediction Problem in Industrial and Organization Psychology, In Dunnette, M. D. & L. M. Hough(Eds.), Handbook of Industrial and Organization Psychology (2nd ed.), Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, Vol.1, pp.687-732.
  17. Cascio, W. F. (1991), Applied Psychology in Personnel Management (4<sup>th</sup> ed.), NJ: Prentice-Hall.
  18. Cohen-Charash, Y. & Spector, P. E. (2001), The Role of Justice in Organizational a Meta-analysis, Organizational Behavior and Human Decision Process, Vol.86, No2, pp.278-321.
  19. Cropanzano, R. & Folger, R. (1989), Referent Cognitions and Task Decision Autonomy: Beyond Equity Theory, Journal of Applied Psychology, Vol.4, pp.293-299.
  20. Downton, J. V. (1973), Rebel Leadership: Commitment and Charisma in the Revolutionary Process, NY: Free Press.
  21. Folger, R. & Cropanzano, R. (1998), Organizational Justice and Human Resource Management, Thousand Oaks, Calif: Sage Publications.

22. Friedman, Hershey, H. & Mitchell, L. (2000), Abraham as a Transformational Leader, Journal of Leadership Studies, Vol.7, No2, pp.88-95.
23. Greenberg, J. (1987a), Reactions to Procedural Injustice in Payment Distributions: Do the Means Justify the Ends, Journal of Applied Psychology, Vol.72, pp.55-71.
24. Greenberg, J. (1987b), A Taxonomy of Organizational Justice Theories, Academy of Management Review, Vol. 12, pp.9-22.
25. Greenberg, J. (1990), Organizational Justice: Yesterday, Today, and Tomorrow, Journal of Management, Vol.16, pp.399-432.
26. Greenberg, J. (1993), The Social Side of Fairness: Interpersonal and Informational Classes of Organizational Justice, In R. Cropanzano (Ed.), Justice in the Workplace: Approaching Fairness in Human Resource Management, Hillsdale, NJ: Erlbaum, pp.79-103.
27. Greenberg, J. & Tyler, T. R. (1987), Why Procedural Justice in Organizations, Social Justice Research, Vol.1, No2, pp. 127-142.
28. Herzberg, F., Mausner, B. & Synderman, B. (1959), The Motivation to Work, New York: Wiley.
29. Hoppock, R. (1935), Job Satisfaction, N. Y.: Harper.
30. Homans, G. C. (1961), Social Behavior: Its Elementary Forms, New York: Har-court, Brace and World.
31. Hockwarter, W. A. & Kacmar, K. M. (2004), Perceptiona of Organizationl Polities as Moderator of the Relationship between Conscientiousness and Job Performance, Journal of Applied Psychology, Vol.85, pp.472-487.
32. Johnson, R. E., Selenta, C. & Lord, R. G. (2006), When Organizational Justice and the Self-concept Meet: Consequences for the Organization and Its Members, Organizational Behavior and Human Decision

- Processes, Vol.99, No2, pp.175-201.
33. Katz, D. & Kahn, R. L., (1978), The Social Psychology of Organizations. N.Y.: Wiley.
  34. Kane, V. E., (1976), Process Capability Indices, Journal of Quality Technology, Vol.18, pp.41-52.
  35. Kreitner, R. & Kinicki, A. (2001), Organizational Behavior (5th ed.), New York: Mcgraw-Hill Companies.
  36. Kreitner, R. & Kinicki, A. (2004), Organizational behavior (6th ed.). Boston, MA: McGraw-Hill, Irwin.
  37. Leventhal, G. S. (1976), Fairness in Social Relationships, In: J. W., Thibaut, J. T., Spence, & Carson, R. C. (Eds), Contemporary Topics in Social Psychology, pp.211-239.
  38. Leventhal, G. S., Karuza, J. & Fry, W. R. (1980), Beyond Fairness: A Theory of Allocation Preferences, In G. Mikula (Ed.), Justice and Social Interaction, pp. 167-218, New York: Springer-Verlag.
  39. Maslow, A. H. (1943), A Theory of Human Motivation, Psychological Review, Vol.50, pp.370-396.
  40. Maslow, A. H. (1970), Motivation and Personality, Harper and Row, New York.
  41. Maslow, A. H. (1954), Motivation and Personality, 2nd ed., N.Y., Harper and Row.
  42. Moorman, R. H. (1991), Relationship between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship? Journal of Applied Psychology, Vol.76, pp.845-855.
  43. Moorman, R. H. (1993), The Influence of Cognitive and Affective Based Job Satisfaction on the Relationship between Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior, Human Relations, Vol.46,

pp.759-776.

44. Nemanich, L. A. & Keller, R. T. (2007), Transformational Leadership in An Acquisition: A Field study of Employees, The Leadership Quarterly, Vol.18, pp. 49-68.
45. Nunnally, J. C. (1978), Psychometric Theory, NY: McGraw-Hill.
46. Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H. & Fetter, R. (1990), Transformational Leader Behaviors and Their Effects on Followers's Trust in Leader, Satisfaction, and Organizational Citizenship Behaviors, Leadership Quarterly, Vol. 1, No.2, pp.107-142.
47. Porter, L. W. & Lawler, E. E. (1968), Managerial Attitudes and Performance, Homewood, Illinois: Dorsey Press.
48. Porter, L. W. & Lawler, R. E. (1973), Organizational, Work, and Personal Factors in Employee Turnover and Absenteeism, Psychological Bulletin, Vol.80, No2, pp.151-176.
49. Robbins, S. P. (1996), Organizational Behavior, Concept, Controversies, and Application, (7th ed.), New Jersey: Prentice-Hall.
50. Robbins, S. P. (1998), Organizational Behavior (5th ed.), Upper Saddle River, New Fersey: Prentice-Hall Inc.
51. Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2007), Organizational Behavior, Prentice Hall, New Jersey.
52. Schermerhorn, J. R. (1999), Using Electronic Student Portfolios in Management Education: A Stakeholder Perspective, Journal of Management Education, Vol.23, pp.651-662.
53. Shah, S. A., Waqas, M. & Saleem, R. (2012), Organizational Justice and Job Satisfaction: The Mediating Role of Trust in Superviso, International Journal of Human Sciences, Vol.9, No.1, pp.672-721.
54. Tichy, N. W. & Devanna, M. A. (1991), The Transformational Leadership, New York: Wiley.

55. Udechukwu, I. I. (2007), The Influence of Intrinsic and Extrinsic Satisfaction on Organizational Exit (Voluntary Turnover): Evidence from a Correctional Setting, Journal of Applied Management and Entrepreneurship, Vol.12, No1, pp.127-142.
56. Vroom, V. H., (1964), Work and Motivation, 3rd ed., N.Y.: John Wiley and Sons, Inc.
57. Weiss, D. J., Dawis, R. V., England, B. W. & Lofquist, L. H. (1967), Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire, Minneapolis Industrial Center, University of Minnesota.
58. Wexley, K. N. & Yukl, G. A. (1977), Organizational Behavior and Personnel Psychology, Homewood, III: Richard D. Irwin, Inc.
59. Yukl, G. A. (1994), Leadership in Organizations, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
60. Yukl, G. A. (2001), Leadership in Organization, Prince-Hall, New Jersey.

8.面對難題主管會提出新的思考方式。	<input type="checkbox"/>						
9.主管會說服我重新思考那些過去未曾質疑的想法。	<input type="checkbox"/>						
10.主管會幫助我自我學習成長。	<input type="checkbox"/>						
11.主管會讓我了解他對我的工作情況的看法。	<input type="checkbox"/>						
12.對於持不同意見的部屬主管會給予個別關懷。	<input type="checkbox"/>						

## 第二部份：組織公平

※請依據下列的敘述、勾選同意程度，於□中打V。

問 項	非常不同意	不同意	稍微不同意	普通	稍微同意	同意	非常同意
1.我的工作排程的是公平的。	<input type="checkbox"/>						
2.我認為我的薪資水準是公平的。	<input type="checkbox"/>						
3.我的工作負荷量是公平的。	<input type="checkbox"/>						
4.我認為我獲得的獎勵是公平的。	<input type="checkbox"/>						
5.相對於職務，我所負的職責是公平的。	<input type="checkbox"/>						
6.我的主管會以公平的方式作決策。	<input type="checkbox"/>						
7.我的主管作決策之前，會確認所屬員工的不同意見。	<input type="checkbox"/>						
8.當員工提出要求時主管會蒐集正確和完整的資訊再做決策。	<input type="checkbox"/>						
9.當員工提出要求時，主管會說明決策過程並提供更多資料。	<input type="checkbox"/>						
10.機關要求員工都必須一視同仁地遵守法令的規範。	<input type="checkbox"/>						

11.對於主管的工作決策，員工被容許可以提出異議或申訴。	<input type="checkbox"/>						
12.當主管進行與我工作有關作決策時，會仁慈體諒的對待我。	<input type="checkbox"/>						
13.當主管進行與我工作有關決策時，會尊重且有尊嚴的對待我。	<input type="checkbox"/>						
14.當主管進行與我工作有關決策時，會審慎處理我個人的需求。	<input type="checkbox"/>						
15.當主管進行與我工作有關決策時，會以真誠的方式對待我。	<input type="checkbox"/>						
16.當主管進行與我工作有關決策時，主管會關心我個人的工作權利。	<input type="checkbox"/>						
17.關於我工作的決策，主管會與我討論決策背後的意涵。	<input type="checkbox"/>						
18.對於我的工作內容，我的最高主管會提供適當說明。	<input type="checkbox"/>						
19.在制定有關工作上的決策時，我的直屬主管會解釋其內容，讓我 能理解決策的過程。	<input type="checkbox"/>						
20.我的主管會詳細的解釋任何關於我工作的決策。	<input type="checkbox"/>						

### 第三部份：工作滿足

※請依據下列的敘述、勾選同意程度，於□中打V。

問 項	非常不同意	不同意	稍微不同意	普通	稍微同意	同意	非常同意
1.目前的工作量讓我隨時保持忙碌。	<input type="checkbox"/>						
2.我的工作能提供我獨立作業的機會。	<input type="checkbox"/>						
3.我的工作時常有執行不同任務(業務)的機會。	<input type="checkbox"/>						
4.我目前的工作表現能使我在服務機關受到他人重視。	<input type="checkbox"/>						
5.我對直屬主管與部屬的相處方式感到滿意。	<input type="checkbox"/>						
6.我對直屬主管的決策能力感到滿意。	<input type="checkbox"/>						
7.我的工作可以讓我不違背良心做事。	<input type="checkbox"/>						
8.我的工作能提供我穩定就業的保障。	<input type="checkbox"/>						
9.我的工作讓我有機會幫忙同事。	<input type="checkbox"/>						
10.我的工作讓我有指導他人做事的機會。	<input type="checkbox"/>						
11.我的工作有機會讓我發揮能力及專長。	<input type="checkbox"/>						
12.我對於服務機關的執行政策方式感到滿意。	<input type="checkbox"/>						
13.我認為我的薪資與工作量是相當的。	<input type="checkbox"/>						
14.我的工作有晉升的機會。	<input type="checkbox"/>						
15.工作上我有自己做決定的自由。	<input type="checkbox"/>						
16.我有嘗試用自己方法做事的機會。	<input type="checkbox"/>						
17.我對於服務機關的工作條件感到滿意。	<input type="checkbox"/>						

18.我與同事合作完成工作的方式，我感到滿意。	<input type="checkbox"/>						
19.當我有良好工作表現時，我會獲得讚揚。	<input type="checkbox"/>						
20.我可以從工作中獲得成就感。	<input type="checkbox"/>						

#### 第四部份：工作績效

※請依據下列的敘述、勾選同意程度，於□中打 V

問 項	非常不同意	不同意	稍微不同意	普通	稍微同意	同意	非常同意
1.工作時我有能力檢查並找出問題點。	<input type="checkbox"/>						
2.工作上我能解決麻煩的問題。	<input type="checkbox"/>						
3.我能熟悉經常性工作的作業流程並執行。	<input type="checkbox"/>						
4.我會修正工作上的錯誤。	<input type="checkbox"/>						
5.我會運用管理工具和輔助設備解決工作上的問題。	<input type="checkbox"/>						
6.我會正確引用法規、行政函釋及案例來解決工作上的問題。	<input type="checkbox"/>						
7.我熟悉我職務的工作內容。	<input type="checkbox"/>						
8.我會注意工作安全。	<input type="checkbox"/>						
9.我會運用管理工具妥善安排工作的優先順序。	<input type="checkbox"/>						
10.執行工作之前，我會先做好準備事項。	<input type="checkbox"/>						
11.整體而言，我有良好的行政績效。	<input type="checkbox"/>						
12.即使主管不在現場，我也會遵守相關的作業標準。	<input type="checkbox"/>						
13.我會與同事進行團隊合作完成工作。	<input type="checkbox"/>						
14.我會堅持克服障礙來完成工作。	<input type="checkbox"/>						

15.我會適當展現公務人員的風範。	<input type="checkbox"/>						
16.我會主動的做額外增加出來的工作。	<input type="checkbox"/>						
17.我會遵循適當的行政程序並避免逾越權限。	<input type="checkbox"/>						
18.我期待被指派具有挑戰性的工作。	<input type="checkbox"/>						
19.我樂於幫助同事完成他們的工作。	<input type="checkbox"/>						
20.工作上我會關注重要的細節。	<input type="checkbox"/>						
21.我會為主管的決策辯護。	<input type="checkbox"/>						
22.我會注意自己的言行舉止來維護公務人員良好的形象。	<input type="checkbox"/>						
23.遇到問題時，我會支持與鼓勵一起工作的同事。	<input type="checkbox"/>						
24.我會主動去解決工作上的問題。	<input type="checkbox"/>						
25.我會遵守工作紀律及自我控制。	<input type="checkbox"/>						
26.即使被指派困難的工作，我也會熱情地接受。	<input type="checkbox"/>						
27.只要對同事有幫助，或對單位績效有貢獻，我志願做額 外的工作。	<input type="checkbox"/>						

**第五部份：基本資料** (資料內容僅供學術之用，絕不對外公開，敬請放心填寫)

- (1) 性 別：男 女
- (2) 年 齡：29歲(含)以下 30~39歲 40~49歲以上 50歲以上
- (3) 最高學歷：高中(職) 專科 大學 碩士(含)以上 其他
- (4) 官職等：委任 1~3 職等 委任 4~5 職等 薦任 6~7 職等  
薦任 8 職等(含)以上
- (5) 公職服務年資：5年(含)以下 6年~15年 16年~24年 25年以上
- (6) 所任職務：主管 非主管

再次感謝您的寶貴意見，祝您事事順心、萬事如意！