

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

領導風格、組織文化、工作滿意及離職傾向相關

之研究—以台商健康日用品產業為例

A STUDY OF THE LEADERSHIP STYLE, ORGANIZATIONAL CULTURE,

JOB SATISFACTION AND TURNOVER INTENTION -THE CASE OF

TAIWANESE HEALTHY DAILY COMMODITIES INDUSTRY IN CHINA

指導教授：陳淼勝 博士

ADVISOR : MIAO- SHENG CHEN Ph.D.

研究生：黃騰右

GRADUATE STUDENT : TENG-YU HUANG

中 華 民 國 102 年 6 月

## 誌謝

首先要感謝我的指導教授陳森勝教授，指導我的論文，帶領我如何深入淺出的觀念將我的實務經驗結合學術研究，也因如此讓我這兩年的碩士班能夠獲益良多以及各位南華大學企業管理學系的老師，系助理，再者要特別感謝的是南華大學外文系的邱靖媛教授，沒有您的支持與建議我也不會朝向這學位持續努力，還有外文系的陳玉芳小姐感謝您給我非常多的鼓勵與建言讓我更加的有明確的目標，當然還有在這兩年期間協助我大小瑣事的助理秘書黃婉茜小姐了，感謝不辭辛勞的協助我許多事情，讓我能夠一切順利的完成我的階段目標，最後我要感謝我的家人，感謝您們一路以來的支持與鼓勵，可以讓我堅持到底完成一切。

黃騰右 謹誌

南華大學企業管理系管理科學碩士班

中華民國 102 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：領導風格、組織文化、工作滿意及離職傾向相關之研究—以  
台商健康日用品產業為例

研究生：黃騰右

指導教授：陳森勝 博士

### 論文摘要內容：

現今的產業變遷及資源的轉移致使許多在台產業紛紛移轉至大陸，而在進入大陸之後眾多台商必須要去面臨一個跨文化的新環境，這環境當中充滿著許多問題，而其中的主要問題來自於員工的高離職率，而在長時間員工離職所伴隨的問題讓這些台商企業不斷的支出無形的成本、相對的也讓企業隨時暴露在許多不確定的風險中。而如何來了解並降低員工的離職傾向對員工和企業都會產生正面的效應，一同創造雙贏局面。

本研究以台商健康日用品產業為例用來探討領導風格、組織文化、工作滿意、與離職傾向的關係，其中領導型態以民主式領導風格為主，組織文化區分為官僚嚴謹型及創新支持型二項。工作滿意則以薪資滿意、上司滿意、工作內容滿意、同事滿意四項等對離職傾向的影響。本研究對大陸籍員工共發出 320 份問卷，有效問卷 295 份進行統計分析所獲得之研究結果，而研究結果發現個人特徵對研究構面有部份差異。民主式領導型態則是對工作滿意度、組織文化、離職傾向有顯著的影響。組織文化對工作滿意度、離職傾向亦有顯著的影響。在工作滿意度的四項變數中只有薪資滿意對離職傾向有顯著的影響，薪資滿意為最大影響因素。民主式領導型態、組織文化、工作滿意度對離職傾向有顯著影響。

關鍵詞：領導風格、組織文化、工作滿意、離職傾向

Title of Thesis:A Study of the Leadership Style, Organizational Culture, Job Satisfaction and Turnover Intention–The case of Taiwanese Healthy Daily Commodities Industry in China

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

Graduate Date : June 2013

Degree Conferred: M.B.A.

Name of Student : Teng -Yu Huang

Advisor:Miao-Sheng Chen Ph.D.

## **Abstract**

Taiwanese companies in China have long struggled with high labor turnover. Problems associated with the high labor turnover will continue to cause companies intangible cost and exposure to uncertain risks. Lowering the turnover rate will bring positive effect to both companies and employees and creates a win-win situation.

This research will look into leadership style, organizational culture, job satisfaction, and relations to turnover intentions. Leadership style is mainly based on democratic-style leadership, and organizational culture is divided into traditional conservative type and creativity supportive type. Relation between job satisfaction and labor turnover is based on four categories: pay satisfaction, supervisor satisfaction, job content satisfaction, and colleague satisfaction. This research provided 320 copies of survey to Chinese workers and analyzed the 295 copies considered as effective response. From the survey results, it shows partial differences from personal characteristics to the research dimension. Democratic-style leadership shows great influences on job satisfaction, organizational culture, and turnover intentions. Organizational culture also shows great influences on job satisfaction and turnover intentions. However, under the four categories of job satisfaction,

only pay satisfaction shows great influence on turnover intention and plays a significant effect. Therefore, democratic-style leadership, organizational culture, and job satisfaction all shows significant effect on turnover intention.

**Keywords :Leadership Style, Organizational Culture, Job Satisfaction,  
Turnover Intention**

# 目 錄

中文摘要	.....	III
英文摘要	.....	IV
目 錄	.....	VI
表目錄	.....	X
圖目錄	.....	XIII
第一章	緒論.....	1
1.1	研究動機.....	1
1.2	研究目的.....	2
1.3	研究流程.....	3
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	領導風格之內涵與理論.....	5
2.2	組織文化.....	10
2.2.1	組織文化的定義.....	10
2.2.2	組織文化的內涵層次.....	11
2.2.3	組織文化的類型.....	13
2.2.4	組織文化的功能.....	15
2.3	工作滿意.....	16
2.3.1	工作滿意的定義.....	16
2.3.2	工作滿意度衡量工具.....	18
2.3.3	工作滿意相關理論.....	18
2.4	離職傾向.....	21

	2.4.1 離職傾向的定義	21
	2.4.2 離職傾向理論模式	22
2.5	各構面之間相互關係	24
第三章	研究設計與方法	30
3.1	研究架構與研究假設	30
	3.1.1 研究架構	30
	3.1.2 研究假設	31
3.2	研究變項及操作性定義及衡量	33
	3.2.1 領導風格	33
	3.2.2 組織文化	34
	3.2.3 工作滿意度	35
	3.2.4 離職傾向	37
	3.2.5 人口統計變項	37
3.3	問卷設計	37
	3.3.1 研究問卷	37
	3.3.2 量表計分方式	38
3.4	抽樣方法	38
	3.4.1 研究樣本	38
	3.4.2 問卷回收	38
	3.4.3 樣本結構	39
3.5	資料分析方法	40
	3.5.1 敘述性統計分析(Descriptive Statistics Analysis)	41
	3.5.2 各構面之因素分析與信度檢定	41
第四章	研究結果與分析	42

4.1	各構面之因素分析及信度檢定.....	42
4.1.1	因素分析.....	42
4.1.2	信度分析.....	42
4.2	領導風格、組織文化、工作滿足、離職傾向等各構面敘述 統計分析.....	49
4.3	個人屬性在各構面上之差異分析.....	51
4.3.1	性別差異.....	51
4.3.2	婚姻狀況差異.....	52
4.3.3	年齡差異.....	53
4.3.4	學歷差異.....	55
4.3.5	工作年資差異.....	57
4.3.6	平均月薪資差異.....	59
4.3.7	服務部門差異.....	61
4.4	領導風格對工作滿意度影響之研究.....	63
4.5	組織文化對工作滿足影響之研究.....	64
4.6	領導風格對組織文化影響之研究.....	66
4.7	領導風格對離職傾向影響之研究.....	67
4.8	組織文化對離職傾向影響之研究.....	68
4.9	工作滿意度對離職傾向影響之研究.....	69
4.10	領導風格、組織文化、工作滿意度對離職傾向影響之研究	70
4.10.1	M4 工作滿意度為民主式領導型態、離職傾向中介 變項而言.....	71
4.10.2	M5 工作滿意度為組織文化、離職傾向中介變項而 言.....	71



	4.10.3. M6 民主式領導型態、組織文化對離職傾向的影響	72
	4.10.4. M7 民主式領導型態、組織文化、工作滿意度對離職傾向的影響	72
第五章	結論與建議	73
5.1	研究結論	73
	5.1.1 人口統計特徵與領導風格、組織文化、工作滿意度、離職傾向各構面的差異	73
	5.1.2 民主式領導型態度對工作滿意度之影響關係	74
	5.1.3 組織文化對工作滿意度之影響關係	75
	5.1.4 民主式領導型態度對組織文化影響關係	75
	5.1.5 民主式領導型態度對離職傾向影響關係	76
	5.1.6 組織文化對離職傾向之影響關係	76
	5.1.7 工作滿意度對離職傾向之影響關係	77
	5.1.8 民主式領導型態、組織文化、工作滿意度對離職傾向之影響關係	77
5.2	建議	78
	5.2.1 對企業管理階層的建議	78
	5.2.2 對大陸員工的建議	82
	5.2.3 對後續研究者建議	82
5.3	研究限制	83
參考文獻	一、中文部分	85
	二、英文部分	87
附錄	正式問卷	88
個人簡歷		92

## 表目錄

表 2.1	領導定義彙整表	4
表 2.2	領導理論主要學派	5
表 2.3	三分式的領導型態	7
表 2.4	三項情境變數表	8
表 2.5	組織文化定義彙整表	10
表 2.6	組織文化的正面功能、負面功能	15
表 2.7	工作滿意的定義彙整表	17
表 2.8	常使用之工作滿意量表彙整表	18
表 2.9	工作滿意相關理論	19
表 2.10	離職傾向定義彙整表	21
表 2.11	領導風格與工作滿意度文獻彙整表	24
表 2.12	組織文化與工作滿意度文獻彙整表	25
表 2.13	領導風格與組織文化文獻彙整表	26
表 2.14	領導風格與離職傾向文獻彙整表	26
表 2.15	組織文化與離職傾向文獻彙整表	28
表 2.16	工作滿意度與離職傾向文獻彙整表	28
表 3.1	主管領導風格行為構面操作性定義	33
表 3.2	領導風格量表問項	34
表 3.3	組織文化操作性定義	34
表 3.4	組織文化量表問項	35
表 3.5	工作滿意度構面操作性定義	35
表 3.6	工作滿意度量表問項	36
表 3.7	離職傾向量表問項	37

表 3.8	樣本企業統計表	38
表 3.9	抽樣人口統計特徵	39
表 4.1	各構面因素負荷及信度分析	43
表 4.2	各研究變項之敘述性統計	49
表 4.3	性別對各構面差異分析	51
表 4.4	婚姻狀況對各構面差異分析	52
表 4.5	年齡差異對各構面差異分析	54
表 4.6	學歷差異對各構面差異分析	56
表 4.7	工作年資差異對各構面差異分析	57
表 4.8	平均月薪差異對各構面差異分析	59
表 4.9	服務部門差異對各構面差異分析	62
表 4.10	領導風格對工作滿意度影響之迴歸分析	63
表 4.11	組織文化對工作滿意度影響之迴歸分析	64
表 4.12	民主式領導型態對組織文化影響之迴歸分析	66
表 4.13	民主式領導型態對離職傾向影響之迴歸分析	67
表 4.14	組織文化對離職傾向影響之迴歸分析	68
表 4.15	工作滿意度對離職傾向影響之迴歸分析	69
表 4.16	領導風格、組織文化、工作滿意度對離職傾向影響之迴歸 分析	70
表 5.1	民主式領導型態對工作滿意度研究假設	74
表 5.2	組織文化對工作滿意度研究假設	75
表 5.3	民主式領導型態對組織文化之研究假設	76
表 5.4	民主式領導型態對離職傾向之研究假設	76
表 5.5	組織文化對離職傾向之研究假設	76

表 5.6	工作滿意度對離職傾向之研究假設.....	77
表 5.7	民主式領導型態、組織文化、工作滿意度對離職傾向之研究假設.....	77

## 圖目錄

圖 1.1	研究流程圖.....	3
圖 2.1	組織文化的層次及其互動.....	13
圖 2.2	員工離職行為簡單模式.....	23
圖 3.1	研究架構圖.....	30
圖 4.1	修正後研究架構圖.....	46

# 第一章 緒論

## 1.1 研究動機

大陸和台灣分治管理數十年，除了語文可共通之外，兩岸人民在生活、文化上仍有著極大的不同，在早期大陸在經濟改革之前採用計畫性經濟的共產體制，人民從上學至就業均由政府進行分配，人民對外的資訊幾近於零。而台灣雖屬於開發中國家的時代，而在經濟改革開放之後，大陸充沛及廉價的勞動力瞬間吸引了全球的目光，全球重量級生產製造業均紛紛投入大陸設廠。而在經濟開放後大陸人民開始擁有私有財產、開始大量的接觸來自外界的各種資訊。大陸自 2001 年開始 8% 的經濟成長率到 2012 年的 32%，伴隨而來的亦是快速成長的物價。面臨大陸的快速成長，其龐大的內需市場，除了製造業之外，也吸引了其他產業的進駐，對台商來說，在經營管理上除了品質、成本的競爭，人才的競爭更是台商面臨更大的問題。外商企業來自全球，其中更不乏世界重量級的企業。人才的需求呈現搶人的狀況，從基層到高層，市場上充斥著求才若渴的企業，在人才需求大於供給之際，完全不用顧慮找不到工作的情況下，企業內部的人員流動率的攀升，便可以理解。除了製造產業之外，探討台商日用品產業之人員流動現況，自然成為一個值得研究的問題。針對此健康日用品產業的管理模式作分析；分析如何穩定內部人員的流動率，用以解決伴隨而來的下列問題：如產品品質、服務、成本，受人員流動的影響，台商具備語文共通優勢，反而成為大陸員工先選擇進入台商公司學習管理技能，之後再帶著技能轉職至其他外商企業，而獲得更好的待遇。台商儼然成為其他外商的職業儲備訓練中心。大陸在歷經文化大革命之後，其鬥爭、利己的思想仍存在，短期間難以培養對企業

的忠誠。此外，一中的議題(台灣是中國的一部份之思維)，仍然是政治的敏感問題，導致大陸員工個人政治理念與台企組織領導人政治理念，不完全一致的現象，這使得部份大陸員工不願長時間待在台商企業服務。

面臨上述各項因素，台商無法閃避問題，只有面對問題，其中，大陸員工對於台商的領導風格，是否會因為台灣的民主化思維而無法適應，仍然習慣大陸長時間以來的一黨獨大又獨裁式的管理?在組織文化上，是否也受文化大革命的延續影響而偏向於某種文化類型?例如，工作滿意的部份，是否只追求物質滿足上的需求，而忽略其他因素所帶來的工作滿意?此外，大陸推行一胎化政策後，第一批進入職場上的年輕人也就是所謂的 70 年代後，現已成為職場上的主要成員，他們成長過程備受關注及呵護、自我意識高、求知慾強，面對具有這些屬性的大陸員工，台商企業該如何管理?是值得思考的課題。

本研究於 2009 年時常前往大陸，負責建構企業組織架構、營運以及大陸員工教育訓練等業務，當時便發現大陸員工具有高離職率的問題需要解決。本人在大陸任職期間，常與各台商高階主管共同商對並執行：如降低員工離職傾向等問題。由於員工離職問題，長時間困擾著台商企業的高階管理者，因此本文就台商領導風格、組織文化及中介變項工作滿意對大陸員工離職傾向作研究。並於研究內容放入實際工作的運作情況，以其找出較佳的領導風格、組織文化、及員工主要工作滿意因素，以降低其離職傾向。

## 1.2 研究目的

本文的研究目的，可分為以下幾點：

1. 探討領導風格、組織文化、工作滿意、離職傾向的理論內涵。

2. 探討不同人口背景變項在領導風格、組織文化、工作滿意與離職傾向的差異。
3. 探討領導風格、組織文化、工作滿意對離職傾向的影響。
4. 根據研究結果提出建議，以提供企業管理階層作為參考。

### 1.3 研究流程

本文依據圖 1.1 研究流程圖進行研究：

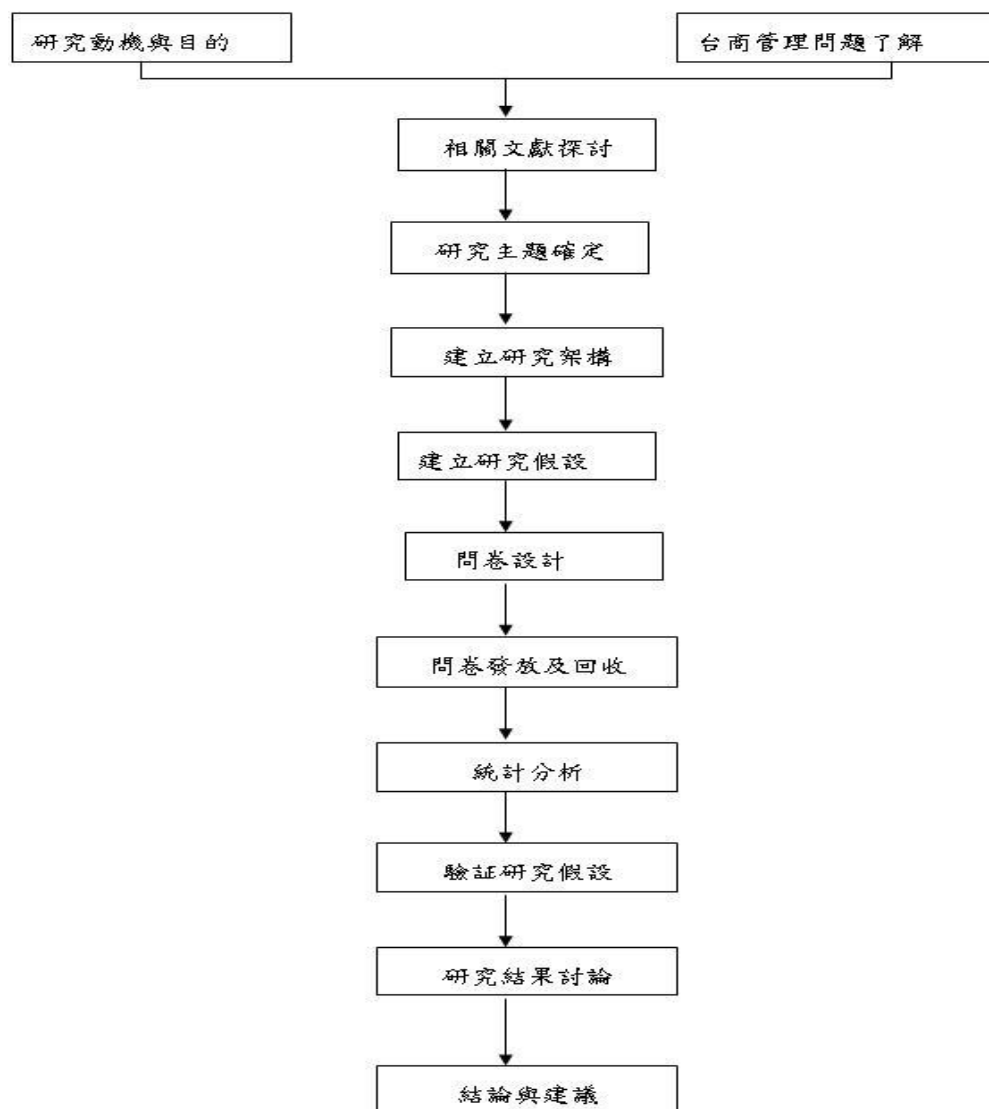


圖 1.1 研究流程圖



## 第二章 文獻探討

本章將以領導風格、組織文化、工作滿意和離職傾向的定義與此四構面相關文獻進行探討，其中前兩項(領導風格及組織文化)本文統稱其為組織的個性；後兩項(工作滿意和離職傾向)統稱為員工的感受，分別敘述如下：

### 2.1 領導風格

#### 2.1.1 領導的定義

「領導」一詞，一直是備受討論的主題，領導存在著著領導者與被領導者之間的互動關係。「領導」的研究更是已有相當久的歷史，然而隨著時代的演變，夾帶著許多不同的背景因素，對於「領導」的研究仍然不斷的推陳出新，進而不斷創造出新的領導觀念。而對研究「領導」的學者均以不同的面向來探討，其看法亦不盡相同，各種不同「領導」的概念及意義也都同時具備支持者。因此將各學者對於「領導」的定義整理如表 2.1 所示：

表 2.1 領導定義彙整表

學者	時間	定義
蔡培村	民 69	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，齊一心志，協同合作，以實現團體的共同理想與目標的一種行為。
Bass	1985	領導者會設法讓跟隨者轉型，並且創造出可被接受，且願意去追求的願景。
Alex Bavelas	1988	領導是協助團體作抉擇使能達成其目標，領導權包含著消滅不確定性的作用。
Campbell	1991	是一種行為，焦點在將資源創造或值得嚮往的機會。

表 2.1 領導定義彙整表(續)

學者	時間	定義
Drath& Palus	1994	人們一起進行判斷的過程，導致人們瞭解和獲得承諾。
Greenberg	1999	領導是一個人影響他人的過程，透過影響的方式協助他人達成團體或組織的目標。而領導作用係源自於領導者和部屬間的正面情感，而不是強制手段。領導作用也是個雙向的過程，亦即領導者以各種方式影響，同時也受部屬的影響。
吳定	民 89	領導指在某一種特定情境下，某人行使各種影響力，以影響他人團體的行為，使其有效達成目標的過程。
許士軍	民 90	在一特定情境下，為影響一人或一群人之行為，使其趨向達成某種群體目標之人際互動程序。
Evans & Lindsay	2002	領導是指在管理者的職權下，積極影響他人與運作系統，來達到既定目標的能力。
程言美	民 69	一位領導者，要如何把正確觀念教導給部屬，讓部屬以什麼樣的觀念來面對現在的局勢及改變，是領導的重要性，亦可驗證領導是一種影響部屬的過程。
DuBrin	民 92	領導不僅發生於高階，在組織各階層均有其需求，儘管是位於普通的階層。領導係激勵組織成員，使其具有信心藉以達成組織目標的一種能力。

資料來源：本研究整理

### 2.1.2 領導風格之內涵與理論

在 1940 年代左右，便有許多學者開始著手研究領導風格理論，依發展時間可分為四個主要學派：

表 2.2 領導理論主要學派

領導的主要途徑	強調重點
1. 特質理論 (1940-50 年代)	一套可分辨出成功與不成功領導者的個人特質，事實是存在的與可運用的。

表 2.2 領導理論主要學派(續)

領導的主要途徑	強調重點
2. 行為理論 (1950-60 年代)	領導最重要的層面不是特質，而是領導者在於不同環境下的行為，成功與不成功的領導者可以從特殊的風格分辨出來。
3. 權變理論 (1960-80 年代)	領導者的有效性不僅由其行為的風格決定，但也是由領導者所處的環境情境來決定。情境因素包括領導者與其部屬的特質、工作本質、團體的結構與其行為強化的類型而定。
4. 新型領導 (1980-迄今)	開始強調部屬與領導者間的需求、人際關係上的互動。

資料來源：本研究增補整理自宋文(民 100)，經典行政學讀本(第二版)，台北：志光教育文化出版社。

### 1. 特質理論

早期學者多認為，此時期成功的領導者擁有某些個人屬性或特質，包括生理、人格、智力、人際關係各方面的特質。領導者與非領導者可由所擁有的人格特質差異去分辨。此一理論因有不足之虞，1940 年代以後便逐漸轉移放棄。

### 2. 行為理論

此理論研究主張領導者的行為模式與領導效能之間的關係，是取決於領導者是「怎樣去做一件事」。也就是由一個人所表現的行為來解釋領導。領導型態區分如下：

#### (1) 二分式(又稱二構面)的領導型態：

1945 年美國俄亥俄州立大學以問卷方式調查實際領導行為，所提出的兩種領導型態：

- (a) 體制型(又稱創制型)領導：領導者對部屬的地位、角色與工作方式，均設法定下一定的規章或程序，著重組合並配置完成工作的各項工具。

(b) 體諒型(體恤型、關懷型)領導：領導著關心部屬的福利、地位與滿足感的程度，並適時給予部屬尊重、信任、支持.....等關懷表示。

(2) 三分式的領導型態(又稱領導者對權力的運用方式)

Lewin, White & Lippitt (1953)將領導分為三種領導方式：

表 2.3 三分式的領導型態

領導風格	內容
權威式領導	決策、權威集中於首長一人手中，以權威推動工作，部屬被動配合。 部屬與領導者很少打成一片，雙方距離甚遠。
民主式領導	部屬在首長的理性指導下會自動自發，兩者相互尊重、關係密切。上下以討論及交談方式溝通、方享決策權力。
放任式領導	首長很少主動接觸部屬，通常是部屬提出問題時，首長才予以過問。組織中缺少明確運作規範與制度，一切運作聽其自然。

資料來源：本研究整理

(3) 五分式的領導型態

Blake& Mouton(1964)年提出五種主要領導型態如下所示，並主張管理者應朝向團隊管理方向努力。

(a)權威服從式管理(9.1 型)：此主管對產量績效最為重視，對員工最少關心。而生產量則達到最高。

(b)鄉村俱樂部式管理( 1.9 型)：此主管對工作較少關心，只關心同僚與部屬間的良好關係。

(c)無為式管理( 1.1 型)：此主管對工作與人員皆不關心，並只從事最小且必要的努力，以求在組織中保持住自己的地位。

(d)組織人式管理( 5.5 型)：此主管對工作與人員關心程度適中，又稱中庸型，對多數管理者皆採取此管理方式。

(e)團隊式管理( 9.9 型)：此主管將產量與員工整合達到高度水準的管理方

式，是種團隊合作方式。以工作為導向，透過參與、投入、承諾與衝突解決等方式，可獲得高數量與高品質的結果，所以也被稱為「理想型的 management 方式」。

### 3. 權變理論

此理論主張，在不同的情境下會產生不同的領導風格。而要採取何種的領導風格，應視當時的情境而定。以下列舉其中三位具有代表性的理論，如下所示：

#### (1) Fiedler 權變領導理論

(a) Fiedler 於 1951 年設計「最難共事同仁量表」(LPC)，以作為區分領導型態的工具。LPC 分數高者為「關係導向」領導，LPC 分數低者為「任務導向」領導。即領導型態分為—「任務導向」、「關係導向」二類

(b) 三項情境變數：

表 2.4 三項情境變數

結構導向	內容
領導者與部屬間的關係	領導者與部屬的相處情況。 如雙方關係良好，則有利與領導情境。
任務（工作）結構	指工作的例行性程度，是否清晰明確、可預測後果。 如預測性高，則有利於領導。如模糊不清、複雜多變、後果難以預測，則表示不利於領導者領導。
職位權力	領導者職位所擁有的實際獎懲權力的強弱。

資料來源：本研究整理

(c) 當領導情境處於有利與不利兩個極端時，則採取「任務導向」(關心工作、結構型)。當領導情境處於有利與不利之間，則採取「關係導向」(關心員工、體恤型)。

#### (2) House 途徑目標理論：

此理論是根據 Vroom 的期望理論引申而來。House 認為，領導者可

藉著提高部屬的個人酬勞、提供適時的協助和指導，來增加部屬工作滿足的機會。此理論有四種行為架構：

- (a)工具行為：指對部屬的行動予以計畫、組織、協調。
- (b)支持行為：對部屬的需要，給予支持的考慮與關心。
- (c)參與行為：領導者與部屬一同分享資訊，徵詢部屬意見以達成團體決策。
- (d)成就導向行為：領導者設定具有挑戰性的目標，期望部屬有高水準的表現與改進。

#### 4. 新型領導

領導理論從特質理論、行為理論、權變理論一直演變而來。而近代新型領導理論，則強調部屬與領導者間的需求及人際間的互動。可分為魅力領導、交易領導、轉換型領導三種理論。

- (1)魅力領導：Weber 認為魅力權威，來自於領導者個人所具備之天賦、超世俗的人格特質，透過個人意志與遠見，使跟隨者願意信服與跟隨。這一類型的領導者善用溝通技巧、形象的吸引力和未來美好的藍圖，有效處理所面對的危機難關。同時這一類型的領導者通常具有強烈權力慾望、自信十足、對成員影響甚深、英明形象、歸結組織目標的能力...等指標。
- (2)交易領導：此理論來自於 Barnard 的貢獻與滿足平衡理論。影響力來自於領導者能夠使部屬相信，貢獻和報酬是公平合理的，而部屬對領導者所交付的順從與忠誠也是建立在交換互惠基礎上。這種因為交易的公平性所產生的影響力，並非完全是物質、金錢或利益上的交換，還包括精神情感的交流。
- (3)轉換型領導：透過領導者的個人魅力與遠見，從精神、觀念和道德層

面獲得部屬的信仰和認同，激發人員超越交易的現實關係，共同追求人格成長，並有效達成組織使命。所以轉換型領導者應扮演組織意義的創造者、組織凝聚締造者、組織不安的解決者、組織成功的舵手...等啟發性的角色。

## 2.2 組織文化

### 2.2.1 組織文化的定義

「組織文化」的概念一詞，最早便在 1980 年代的日本引起熱烈的討論。「組織文化」指的是，可以觀察到的規律的人員行為、工作團體的規範、組織信奉的主要價值、人際相處的規則、組織中瀰漫的感覺或氣候...等。Barnard 將有關非正式組織中的團體規範、工作價值及主管人之管理道德作深入研究，並為組織文化開啟先端。而 William Ouchi 認為「組織文化」是透過符號象徵、儀式與祕思等，將組織中的基本價值與信念傳遞給組織中成員。Schein 認為「組織文化」即組織成員所共同持有較深層的基本假定與信念。組織文化對組織具有深遠的影響，因此廣為學者重視。本研究彙整多位學者的相關研究，彙整如下：

表 2.5 組織文化定義彙整表

學者	時間	對組織文化之定義
Ouchi	1981	組織文化是象徵性符號、儀式與神話或價值觀，而此觀念成為員工活動、意見和行為規範，並藉著他們將組織的價值與信念與成員溝通。
Lorsch	1986	組織文化是高階主管的共同信念，藉此高階主管知道如何管理自己及員工，並曉得企業應如何經營。
Robbins	1989	組織文化是一種組織內相當一致的知覺，具有共同的特徵，是描述性的，且能區分組織間的不同處，而且整合了個人、團體和組織的系統變相。

表 2.5 組織文化定義彙整表(續)

學者	時間	對組織文化之定義
河野豐弘	民 79	組織文化是組織成員所共有的價值觀、共通想法、意見決定的方式及共同的行為模式之總和。
張慶勳	民 85	組織文化是組織成員為解決組織內部統整與外在適應問題，透過各種具有象徵性意義的人工製品（例如器皿、建築、藝術、行為.....等）而予以認知，形成共識並內化為成員的價值及假定，進而作為組織成員所運用的規範。因此組織文化其實是組織成員的「知」與「行」之結合，而其目的則在解決問題。
黃文宏	民 88	將組織文化定義為企業內部由成員所共用並與任務有關的價值觀，且對組織文化會有全面性影響。
章雅惠	民 90	認為「組織文化」是組織中共同的價值觀、信念、行為準則、工作規範、以及組織政策的指導哲學；對組織運作的類型、方向擬定有關鍵性之影響。
Martins& Terblanche	2003	組織文化是指過去實行結果良好而被組織內部接受的一系列基礎建設，可在組織內人員互動、行為與態度上得到體驗。
Siew& Kelvin	2004	企業文化即人們共同塑造出的獨特風格與特性，故難以模仿，因為文化發展的要素具有難以替代性，且塑造文化的要點具有模糊性，故各家公司的文化皆具有獨特性。
李秀芬	民 93	企業文化乃是所有成員共同的價值觀、行為，不僅影響員工內在思想，也影響員工表現於外的行為，而且隨情勢、環境的改變，也會跟著調整。
張振山	民 94	組織文化係組織成員對組織經年累積發展的事物，具有相當一致程度的認同，且這種感受有其共同的信念、價值、表像與期待。

資料來源：本研究增補整理自劉上嘉(民 97)，組織文化、主管領導風格與組織創新績效的關係研究，國立成功大學經營管理研究所碩士論文。

### 2.2.2 組織文化的內涵層次

Schein 將組織文化區別為「器物與創造物」、「價值觀念」和「基本假定」三個層次。

1. 器物與創造物：它是文化中最易被看見的層次(外顯與最表淺的層次)，



組織中成員不一定會了解這些器物，而僅是加以觀察而已。所謂組織的器物與創造物，包括：

- (1) 言辭的創造物：如旗徽等象徵符號、組織的歷史典故、流傳的迷思與特定使用的語言。
- (2) 行為的創造物：如精心設計的儀式、慶典等，用以表彰特定的意義。
- (3) 物品的創造物：如組織建築物的風格、器具的型式色彩。人員的服裝款式。

2. 價值觀念：指的是個人或團體社會所偏好的事物、行為方式，或有關生存的終極目標。不同的價值觀念將會影響組織所採行的管理方法、管理制度，也會影響組織決策著眼點。

3. 基本假定：

- (1) 指的是組織成員對周遭人、事、物，以及組織本身所持有的一種潛藏的信念，乃是人員受組織社會化的影響，在長期處世待人依規辦事經驗中，潛移默化累積所得。
- (2) 是組織文化的內在精髓，器物(創造物)與價值觀念是基本假定的外在表現。
- (3) Schein 認為組織文化的基本假定，如在問題解決的答案中一再地呈現和認知，那麼它們就會被視為理所當然，而不被質疑和批判，日久成為內隱的、潛意識和習焉不察的前提。

4. 組織文化三層次內容之互動關係：組織根據「基本假設」對外環境進行價值判斷，價值判斷的結果，產生決策的行為與執行的動作；而行為的結果好壞將回饋到「價值觀念」，產生支持或推翻價值觀念的效果，如此往復循環，經過長期的考驗與內化就會形成「組織的基本假定」。

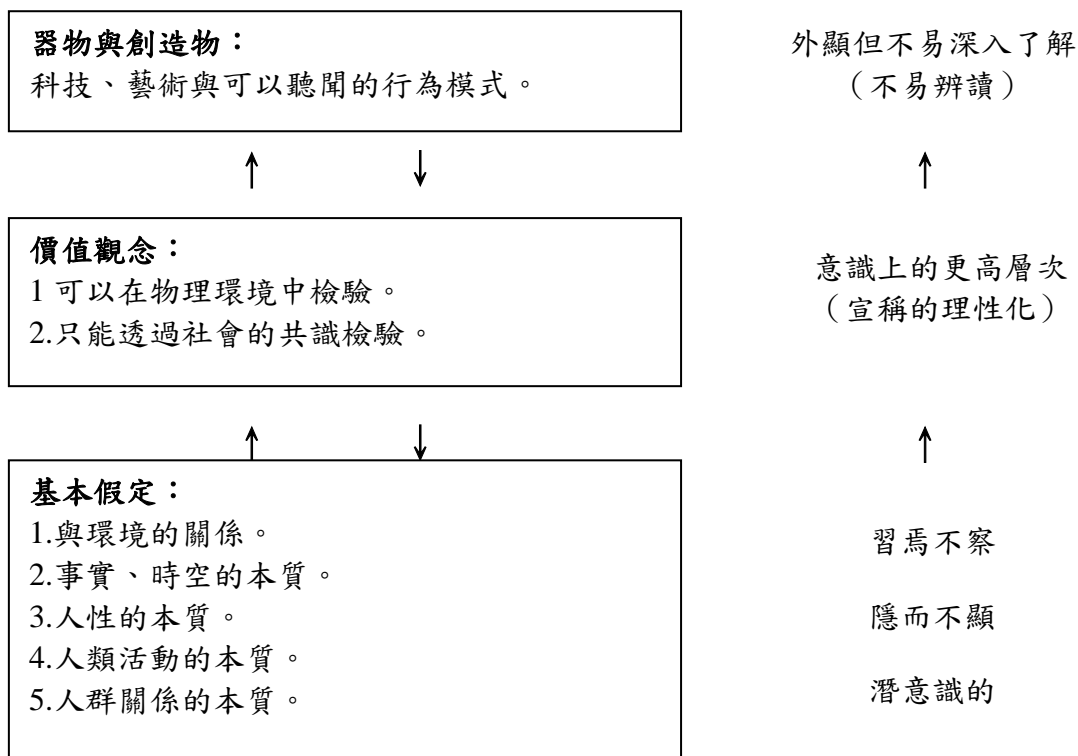


圖 2.1 組織文化的層次及其互動

資料來源：宋文(民 100)，經典行政學讀本(第二版)，台北：志光教育文化出版社。

### 2.2.3 組織文化的類型

隨著研究者研究目的、及對組織文化的定義與看法皆不同的見解下，便會對研究對象產生許多不同的分類。以下為多位學者對組織文化分類的見解：

1. William Ouchi 的 Z 組織文化：主要描寫日本式公司，其所著《Z 理論》一書，為當代研究組織文化的第一本著作。而 Z 理論組織文化具有下列五項特徵：
  - (1) 長期雇用：使員工有安全感並效命與組織。核心價值為強調「組織效命」。
  - (2) 緩慢的升遷率：經由多功能角色的歷練，使員工擴大工作經驗與增進不同的生涯路徑。核心價值著眼於「生涯取向」。

- (3)參與的與共識的決策：需要透過公開的溝通，相互增強的方式取得價值的共識。核心價值著眼於「合作與團體工作」。
- (4)對團體的決定，人人負責：強調團隊的忠誠。核心價值為培養「信任與相互支持」的氣氛與價值。
- (5)全局取向：所有員工平等合作以完成共同目標，而非依賴正式的層級關係。核心價值為強調「全人」，符合平等主義精神的觀點，而非個人的工作角色。

2.Wallach(1983)依據組織成員互動的程度將組織文化分成三類：

- (1)官僚型文化：通常適用於重視層級的組織中。權責分明，工作內容大部分已經標準化及固定化。此種組織文化建立在控制及權力的基礎下。一般較為穩重、行事保守謹慎的企業均屬於此類文化。
- (2)創新型文化：此類型文化的組織面臨的是多變的環境，重視成員的創新性及挑戰性，鼓勵成員勇於創新，組織願意承擔成員的錯誤。企業家精神及有野心的領導者及成員，適合此種文化，相對性成功率也較高。
- (3)支持型文化：此類型文化的組織工作氣氛和諧，組織中成員彼此互相信任、支持。是重視「關係取向」的組織類型。

3.河野內豐(1992)將組織文化分為五個類型：

- (1)活力型文化：此類型挑戰精神旺盛，組織勇於接受失敗，組織中成員事先收集完整的情報資訊，再引發出新構想，成員有強烈的工作責任感。
- (2)獨裁型文化：此類組織文化一般於企業在草創初期，企業領導者勇於革新、開創，組織充滿了活力，對於領導者的帶領充滿信賴。
- (3)官僚型文化：此種組織文化較常出現於政府單位或是成立時間久遠的

大型企業。組織文化為組織導向、行事謹慎小心。並且階層明顯，本位主義強烈。

- (4)僵化型文化：此類型文化的組織成員作例行性習慣、熟悉的工作，極度缺乏創意，具有習慣導向、安全第一的價值觀。
- (5)獨裁僵化型文化：此類型是由獨裁者所照成的僵化文化。獨裁者所作的決策不符合環境的需要，而使組織成員喪失士氣，行為模式十分僵化。

#### 2.2.4 組織文化的功能

組織文化對於組織的功能，除了能促成組織達成目標、引領、規範成員行為價值觀的作用等，也有負面的功能阻礙組織的成長與革新，以下歸納整理幾個學者觀點，探討組織文化正面及負面的功能：

表 2.6 組織文化的正面功能、負面功能

正面功能	負面功能
促進社會系統的穩定	阻礙組織的變革
增進成員的認同	阻礙員工多樣化及產生刻板印象
界定組織的界限	不合時宜的組織文化會阻礙組織的發展
提昇組織的效率	成員對組織文化的不適應
可作為控制的機制	

資料來源：本研究整理

正面的組織文化是團體共有的價值觀，使團員在面對特定事情時，能產生一種特定的效果，提昇成員的向心力和組織的團結穩定性，並適時解決組織所面臨的問題。而當成員能夠認同組織的價值信仰、管理哲

學並認為為組織所做的努力是有意義、有價值時，成員便會反映出對組織文化的認知、情感的共識並促進組織內的團結合作。此外，組織文化能區隔組織界限，使組織呈現某種獨特的氣象，並有別於其他組織。成員久於組織文化中，便能了解其中所蘊含的意義，展現出特有的氣質。綜合組織文化的正項功能而論，優質的組織文化不僅可以增強組織功能，提昇組織效率、效能，並可作為導引、塑造成員的態度行為。

組織文化是長久自然發展出來的內部價值觀，並具有長期穩定性，所以當面對外在環境變化時，組織文化便會處於安於現狀的慣性或惰性，短期之內無法適應新的組織環境，因而成為變革時的阻礙。組織文化雖對角色的界限、成員的思想、行為有所規範控制，但也降低新觀念、新特質的刺激和交流，導致了組織的進步和革新有所限制。而外界對組織整體和成員所產生的刻板印象不僅會限制組織的多角化發展，部分員工也會因為對組織文化的不適應而離開組織。因此，組織應適時幫助成員了解組織文化的理念和功能，使企業在現代環境快速變遷下，內部的員工仍能順應快速的變遷環境，團結發揮其各自良好的組織績效，讓企業能順利的變革和創新並利於各項問題的解決。

## **2.3 工作滿意**

### **2.3.1 工作滿意的定義**

工作滿意的的起源可追碩到二十世紀初的「行為科學管理學派」，其理論是根據科學的方法，來研究人類的行為。Hoppock 於 1935 年首先提出「工作滿意」的概念，他認為工作滿意即是員工對工作情境的主觀反應；而對於工作者的工作滿足程度，可由徵詢工作者對於工作感到滿意的程度而知。而 Schaffer 於 1953 提出個人的內在需求因素才是促成工作滿

意與不滿意的重要因素，他認為只有所有的需求都滿足了，個體才能得到工作滿意。在此之後，便有多位學者投入工作滿意的研究，而分別提出不同的見解和理論架構，整理多位學者對工作滿意的定義，如表 2.7：

表 2.7 工作滿意的定義彙整表

學者(年代)	工作滿意之定義
Cambell(1970)	認為工作滿足是員工對其工作或工作某些特定層面，正向或負向態度的感覺，是個人一種內在的心理狀態。
Price(1972)	指出一個工作體系中，成員對於該體系中的角色所具有之感覺或感情。倘若是正面的感覺或積極的反應即為滿足；反之，則為不滿足。
Davis(1977)	認為工作滿足是員工對其工作喜歡或不喜歡的程度。
Wexley & Yukl (1977)	指出工作滿足是工作者對於工作的一種感受，是一種基於工作各層面加以評價後，所產生的廣泛性態度。
許士軍(民 66)	指出工作滿足是工作者對於其工作所具有的感覺或情感性的反應。感覺或滿意的大小，取決於預期價值與實際價值之差距。
Robbins(1996)	認為工作滿足是工作者對工作所抱持的一般性態度，工作者的工作滿足程度高，表示對他的工作抱持著正面的態度。
胡玉英(民 92)	個人受個體價值觀的影響，對於工作購面特性的個別的主觀知覺、認知感受。由於個體主觀情緒反應與工作購面之相互作用影響，產生對工作不同的滿意感受，而個人受各種需求，包括生理、安全以至自我實現等的激勵而投入工作，這種需求獲得滿足程度的高低，對其不但重要，且間接影響其對工作的態度、行為表現，因此如何提高員工的工作滿意度，實不可忽視。
劉麗秋(民 93)	工作滿意是指工作在個人意涵中的主觀感受或情感反應程度。

資料來源：本研究增補整理自林佩怡(民 94)，審計部縣(市)審計機關審計人員工作 壓力、人格特質對工作滿意關係之研究，國立成功大學企業管理研究所碩士學位論文。

### 2.3.2 工作滿意度衡量工具

工作滿意的衡量，許士軍(1981)認為有兩種基本的方式：一是衡量整體性的滿足，沒有針對工作性質或是環境的具體關鍵要素。另外一種則是將工作具體關鍵項目提出，再由工作者表示滿足程度。針對常使用的工作滿意度量表，列如表 2.8：

表 2.8 常使用之工作滿意量表彙整表

學者/時間	量表名稱及衡量要項
Weiss, Davis, England Lofquist(1967)	明尼蘇達滿意問卷。 長式問卷：活力、薪資、能力可發揮、獨立性、升遷、公司政策、多樣式、責任、工作環境、社會地位、創造性、工作伙伴、人際關係、保障、認同感、技術、權威、社會服務、道德感、成就感二十個構面。 短式問卷： 1.內在滿足(工作者所引發的價值觀、責任感、社會地位、職能地位的滿足程度。) 2.外在滿足(工作者在工作中所獲得的薪資、升遷、上司、部屬、同事間互動的滿意程度。) 3.一般滿足(對內在性及外在性整體層面的滿足程度。)
Smith, Kendall & Hulin (1969)	工作描述量表：工作本身、薪資、升遷、上司、同儕五個構面。
Hackman and Oldham(1975)	工作診斷量表：成長、薪資、安全、社會、上司、督導六個構面。
Spector(1985)	工作滿足量表：薪資、升遷、上司、福利、獎賞、工作情況、同儕、工作特性、溝通九個構面。

資料來源：陳啟宏(民 100)，大陸台商領導型態及企業文化、對大陸員工工作滿意及離職傾向之關係研究—以台商機車產業為例，國立成功大學企業管理學系碩士論文。

### 2.3.3 工作滿意相關理論

自 1940 年起，有關工作滿意之理論便漸漸興起，大致上可歸納為

三大類： 1.內容理論 2.過程理論 3.增強理論。如表 2.9 所示

表 2.9 工作滿意相關理論

類型	理論（學者）	特徵
內容理論	需求層級理論(Maslow) ERG 理論(Alderfer) 雙因子理論(Herzberg)	研究成員行為的原因、行動的理由。主張行為的動力乃發自個體內在的心理狀態。
過程理論	公平理論(Adams) 期望理論(Vroom)	一個人的行為反應是一種意識選擇，而此種意識選擇乃係基於對不同行為策略予以比較評價的結果。
增強理論	強化理論(Skinner)	一種改變行為、塑造行為及控制行為的技術，即行為是由後果來決定。

資料來源：本研究整理

### 1.內容理論： 雙因子理論

1950 年代後期，Herzberg 和他在匹茲堡心理學研究所的研究人員，對匹茲堡地區的十一個專業機構的工程師及會計人員進行訪問。分析結果顯示：受訪者覺得不滿意的項目，大多與工作的「外在環境」有關；而受訪者感到滿意者，則一般均屬於「工作本身」。對於能防止不滿的因素，Herzberg 稱之為「保健因素」，而對於能帶來滿足的因素則稱之為「激勵因素」。

(1)激勵因素(滿足因素)：激發人員工作意願，提昇工作水準。

例如：成就感、賞識(稱讚)、責任、升遷與發展、工作本身。

(2)保健因素(不滿足因素，維持因素)：維持人員工作標準之基本條件。

例如：機關組織之政策與管理、監督考核制度、薪水待遇、人際關係、工作環境(場所)與條件。

### 2.過程理論：公平理論



Adams 假設，工作人員將其投入及結果，以之與地位大致相等的其他工作人員相比，如果兩個人的比率不平衡，這個工作人員就會被激發去減除此種不公平的現象。工作人員可能採取多種行為模式以減少不公平的現象。在不公平的原因為本人的結果與投入比率較參考人為低時(如薪資偏低)，他的作法是：

- (1)要求增加結果，例如：要求加薪。
- (2)設法減少投入，例如：減少工作時間或工作較不賣力。
- (3)改換其他情況較差的參考人，以對本身較有利的相對人，產生「比上不足，比下有餘」的感覺。
- (4)設法改變參考人的投入或結果，例如：要求主管增加參考人的工作量或減少參考人的薪資。
- (5)離開現場，例如：離職他就。

### 3.增強理論

增強理論主要係以 Skinner 的學習理論為依據，他的重點在探討工作人員被激勵的行為如何可以長久維持。主要分為四種基本類型：

- (1)積極增強：此類型的增強應用於一定的反應或行為，可以增加個人重複特定行為的可能性。
- (2)懲罰：此類型的措施是用來減少個人重複作機關組織所不希望的行為反應者。
- (3)負增強(迴避學習)：此一增強類型與積極增強同為主管們用來加強希望行為的一種方法。迴避學習的目的在預防不希望的刺激發生。
- (4)消滅：它是對於以前的一種滿意行為反應不予積極增強，因而減少該行為或反應的出現。

## 2.4 離職傾向

### 2.4.1 離職傾向的定義

Porter & Steers(1973)認為離職傾向是當員工經歷了不滿足以後的下一個退縮行為。Caplan & Jones(1975)認為離職傾向乃是指個人欲離開其目前工作崗位，另尋其他工作機會之傾向強度。以下彙整多位學者對離職傾向的定義，如表 2.10：

表 2.10 離職傾向定義彙整表

學者(年代)	離職傾向之定義
Mobley(1977)	在整個退縮決策過程中，離職傾向是跟在幾個其他步驟(如離職念頭、尋找工作機會、評估比較其他工作機會)之後，是實際離職行為前的最後一個步驟。
Mobley, Horner & 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之綜合表現。
樊景立(民 67)	認為離職傾向乃是指個人想要離開目前這個工作，另外尋找其他工作機會之傾向強度。
Miller & Katerberg(1979)	離開目前工作與尋找其他工作機會傾向的總體表現或態度。
Williams & Hazer(1986)	認為離職傾向是工作者對離開他們工作的傾向、願望和計畫。
Ferguson(1986)	離職係指勞動移動，即勞工從一個工作場所移動至另一個工作場所(地域間移動)，或是從某一職業或產業轉移至另一個職業或產業(職業間移動)。
Nauman(1992)	所謂的離職傳統上均以離開原工作的組織，另謀他職之意。

表 2.10 離職傾向定義彙整表(續)

Tett & Mayer(1993)	離職傾向為一種意識到及考慮到而任其自由意志離開組織。
陳彩(民 83)	對離職傾向所下的定義是員工傾向於自願與組織終止僱傭關係之程度。
王子啟(民 89)	認為離職傾向是指個人有主動辭去目前參與機構之意圖與傾向。
洪啟芳(民 92)	離職傾向是員工在組織某職務上，工作一段時間後，產生脫離原有職務的念頭。

資料來源：本研究增補整理自陳湘婉(民 93)，教師人格特質、工作特性、工作滿足、組織承諾與離職傾向相關性之研究—以南部地區為例，義守大學管理研究所碩士論文。

## 2.4.2 離職傾向理論模式

有關離職傾向的模式理論相當眾多，各學者從不同的研究範圍，紛紛提出各自的看法和觀點。以下列舉出幾位具代表性的模式理論。

### 1. Mobley(1977)的離職決策過程模式

Mobley 提出員工離職決策模式，此模式主要提出了員工對於工作產生滿意及不滿意的兩種評價，當員工對於工作產生不滿意感，在行為表現上則會出現較負面的行為。模式中也提出員工在決定離職的過程中的思考過程，而每一個思考過程階段亦代表了一項的決策。

模式中的每一個階段都是互相關聯的，當員工對現有的工作產生了不滿意，便會產生離職念頭、怠工、工作不認真的行為，之後員工進一步會評估新工作所預期的效益，當新工作所帶來的預期效益小於現有工作，便會大大的提昇尋找工作的意願，及具體的行動；當員工尋找到了

可能的工作機會，便會將工作機會與現有工作比較是否有明顯的差異，當新工作有正向明顯的差異，會大大提昇離職傾向的想法，最後導致真正的離職行為產生，而也有可能選擇留職，再重新回到工作評估。

## 2. 員工離職退縮決策模式

Mobley, Horner and Hollingsworth(1978)發展出簡化模式。由模式中了解將工作滿足、尋找其他工作意圖、找到其他工作的可能性作為離職傾向的前置變項，而發展出員工的離職行為模式，而其總和的表現也是造成離職傾向的因素。當員工對於工作產生了不滿足，便會產生離職念頭，而開始進行尋找新工作及評估工作效益最後做出決策。個人的年齡及年資對工作滿足程度，有顯著的正相關，個人工作滿足及離職念頭之間，則為負相關。當離職傾向越強，離職行為越會產生。

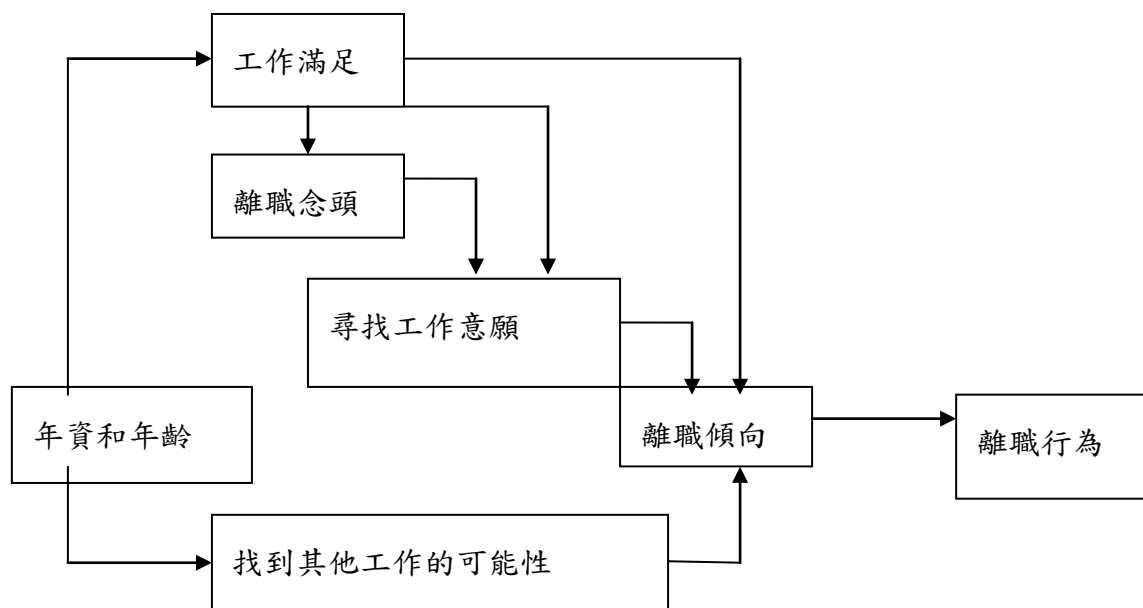


圖 2.2 員工離職行為簡單模式

資料來源：Mobley, W. H. & Horner, 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.

### 3. Mobley, Griffeth, Hand and Meglino 離職過程模式

Mobley, Griffeth, Hand and Meglino(1979)年整合了之前學者的研究，試圖提出一個對離職行為有高解釋力的觀念架構。離職因素受以下的因素所影響，並可以歸納如下的因素。

- (1)人口統計因素與特質：如年齡、年資、性別、家庭責任、個性、成就動機等。
- (2)整體工作滿意。
- (3)組織及工作環境因素：如薪資、升遷、主管、同事關係、組織氣候、角色壓力等。
- (4)工作內容因素：如對工作本身的滿意與工作的特性等。
- (5)外在環境因素：如經濟狀況、對可能工作機會的期望。
- (6)職業行為：如藍領與白領階段各有不同的離職行為。
- (7)行為意願、組織承諾、工作投入、希望達成期望等。

## 2.5 各構面之間相互關係

### 1. 領導風格與工作滿意度間之關聯研究

表 2.11 領導風格與工作滿意度文獻彙整表

學者	年代	主題	研究結果
Philip J. Sadler	1970	Leadership style, confidence in management, and job satisfaction	協商式領導是最常見的領導方式。部屬願接受被領導的意願會導致工作滿意度高。領導者說明工作目標，讓部屬明確，可提高工作滿足。
Morrison, Ruby S. Jones & LaDon & Fuller	1977	The Relation Between Leadership Style and Empowerment on Job Satisfaction of Nurses	條件獎勵(權變獎賞)與工作滿意度呈正相關。轉換型領導直接和間接影響力工作的滿意度，並影響一個人的內在工作動機(授權)。交易型領導，沒有論及權力，仍直接影響工作滿意度。

表 2.11 領導風格與工作滿意度文獻彙整表(續)

學者	年代	主題	研究結果
Hueih-Lirng Shieh & Mary Etta Mills & Carolyn F.Waltz	2001	Academic Leadership Style Predictors for Nursing Faculty Job Satisfaction in Taiwan	本研究證實主管給予表彰和獎勵部屬的工作表現，會提昇部屬工作滿意度。而對於部屬進行責備及給予不合理的工作則會提昇工作不滿意度。
Stina Fransson Sellgren, et al.	2008	Leadership behaviour of nurse managers in relation to job satisfaction and work climate	探討領導行為與工作滿意度和工作氛圍之關連性。研究顯示領導行為與工作氛圍對工作滿意有直接影響。但工作氛圍對工作滿意之相關性大於領導行為。

資料來源：本研究整理

## 2. 組織文化與工作滿意度間之關聯研究

表 2.12 組織文化與工作滿意度文獻彙整表

學者	年代	主題	研究結果
藍偉峰	民 92	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	經實證研究顯示，組織文化與工作滿意度有顯著關係。創新支持型組織文化對於領導滿足、同僚滿足，行政與進修滿足都呈現正相關。
張宦民	民 93	組織文化、主管領導型態、員工工作滿意度對企業創新能力之影響-以台灣上市電線電纜公司為例	經實證研究，組織文化對工作滿意度有顯著正向關係。創新精神及團隊合作的組織文化對員工滿意度的內部滿意和外部認同是正相關。
唐美玲	民 97	地方行政機關組織文化、領導型態、工作滿意度、組織承諾與離職傾向關係之研究-以雲林縣為例	經實證結果，組織文化對工作滿意度有顯著正向影響，創新型及支持型組織文化對工作滿意度有較高的顯著影響。

資料來源：本研究整理

### 3. 領導風格與組織文化間之關聯研究

表 2.13 領導風格與組織文化文獻彙整表

學者	年代	主題	研究結果
Alan Bryman	1984	Leadership and Corporate Culture : Harmony and Disharmony	領導者所創造的企業文化具有無形及有形，而影響公司整體的運作。不同環境及產業會有不同的企業文化。
洪春吉	民 86	資訊業、鋼鐵業、紡織業之領導型態與組織文化之比較	在影響組織文化之諸多變項中，以領導型態為最重要的關鍵變項。
洪茂森	民 92	領導行為、學習型組織、知識管理、企業文化對組織績效之實證研究	領導行為與組織文化有正向互動關係。領導者對公司訊息充份掌握，並授權，會讓員工重視自律、創新、獨立作業的創新型組織文化。
張宦民	民 93	組織文化、主管領導型態、員工工作滿意度對企業創新能力之影響-以台灣上市電線電纜公司為例	經研究結果指出組織文化、主管領導風格、員工工作滿意度、企業創新能力間有互動關聯。
張振山	民 94	組織文化和領導風格對組織承諾、工作滿足與工作行為之影響-以雲林縣政府地政機關為例	研究結果指出，地政人員的組織文化、領導風格、組織承諾、工作滿足各變項間對工作行為，經以路徑分析方法分析結果，呈現極為顯著正向影響。

資料來源：本研究整理

### 4. 領導風格與離職傾向間之關聯研究

表 2.14 領導風格與離職傾向文獻彙整表

學者	年代	主題	研究結果
陳建成	民 85	統一超商店長領導型態與員工離職傾向之研究	店長使用高指示、高支持、高參與的領導方式，員工對店長滿意度以及組織承諾較高。

表 2.14 領導風格與離職傾向文獻彙整表(續)

學者	年代	主題	研究結果
李珍玫	民 85	主管領導型態、人力資源制度對百貨專櫃人員離職意願之探討	不同的領導型態與百貨專櫃人員之離職意願有顯著相關與差異存在，高實際取向之領導型態與百貨專櫃人員離職意願有顯著負相關存在。
陳聰乾	民 88	薪酬制度、領導型態與汽車駕駛教練離職傾向之相關研究	領導型態與員工的離職傾向有顯著影響，低體制高體恤在離職傾向四個構面的得分均最低。若分別探討體恤與體制二構面對員工離職傾向的影響，則體恤面的得分與員工的離職傾向呈顯著負相關，而體制面則否。
鄭銀城	民 96	國軍志願士兵工作特性、上司領導風格、工作滿足、組織承諾對離職傾向影響之實證研究	上司領導風格對離職傾向的關係有部份顯著影響。體恤型領導有助於降低離職傾向。而尊重鼓勵型則不會降低離職傾向。
Maxime A.Tremblay	2010	Fairness Perceptions and Trust as Mediators on the Relationship Between Leadership Style, Unit Commitment, and Turnover Intentions of Canadian Forces Personnel	交易型領導與轉換型領導都會因對領導者公平的認知不同而產生離職傾向。公平的認同：交易型領導以領導者承諾。轉換型領導則以對領導者的信任。

資料來源：本研究增補整理自陳幼華(民 96)，領導風格、志工協助方案、激勵制度與組織承諾對離職傾向的關聯性研究—以生命線協會為例，南華大學管理研究所碩士論文。

## 5. 組織文化與離職傾向間之關聯研究

組織文化與離職傾向的相關性研究文獻較少，以組織承諾的研究面向較多。在文獻中組織文化與離職傾向具有關聯性如表 2.15，研究顯示支持型的組織文化對離職傾向有正相關可以降低離職傾向。



表 2.15 組織文化與離職傾向文獻彙整表

學者	年代	主題	研究結果
藍偉峰	民 92	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向。	經實證研究組織文化與離職傾向之影響呈現部份相關。創新支持型文化對離職傾向為負相關。保守官僚型為正相關。
Way & Christine & Gregory & Deborah & Davis & Judy, et al.	2007	The Impact of Oeorganizational Culture on Clinical Manager's Organizational Commitment and Turnover Intentions	組織文化的建立影響臨床管理的人員的離職傾向。組織文化應偏重臨床人員的對組織信任和提高工作滿意度，來預防離職傾向的產生。

資料來源：陳啟宏(民 100)，大陸台商領導型態及企業文化、對大陸員工工作滿意度及離職傾向之關係研究—以台商機車產業為例，國立成功大學企業管理學系碩士論文。

## 6. 工作滿意度與離職傾向間之關聯研究

工作滿意度與離職傾向具有相當顯著的關聯性如表 2.16，工作滿意度程度的高低會影響到離職傾向意願，工作滿意度為預測離職傾向的重要因素。

表 2.16 工作滿意度與離職傾向文獻彙整表

學者	年代	主題	研究結果
Motoko Honda-Howard & Michiko Homma	2001	Job satisfaction of Japanese career women and it's influence on turnover intention	研究發現健康與福利、工作量、工作興趣等三項因素會影響工作滿意度，而低工作滿意度會影響到離職傾向。

表 2.16 工作滿意度與離職傾向文獻彙整表(續)

學者	年代	主題	研究結果
Rolf Van Dick & Oliver Christw & Jost Stellmacher w, et al.	2004	Should I Stay or Should I Go? Explaining Turnover Intentions with Organizational Identification and Job Satisfaction	研究結果有助於了解僱員的打算離開該組織基本心理過程的形成。組織成員對於組織的認同程度會影響到成員對於工作的滿意度，而工作滿意度則反應離職傾向。
Bangcheng Liu & Jianxin Liu & Jin Hu	2010	Person-Organization Fit, Job Satisfaction, and Turnover Intention: An Empirical Study in the Chinese Public Sector	當組織成員產生消極的工作態度時，會產生較低的工作滿意度，及產生離職傾向。組織成員對組織有高度的認同感時，工作滿意度也會較高。

資料來源：本研究整理

# 第三章 研究設計與方法

## 3.1 研究架構及研究假設

### 3.1.1 研究架構

依研究目的及參考相關文獻以領導風格、組織文化、工作滿意、離職傾向等四個構面建立本研究之架構。並以領導風格、組織文化為自變項、工作滿意為中介變項，探討彼此之間及對離職傾向的影響。架構如圖 3.1 所示：

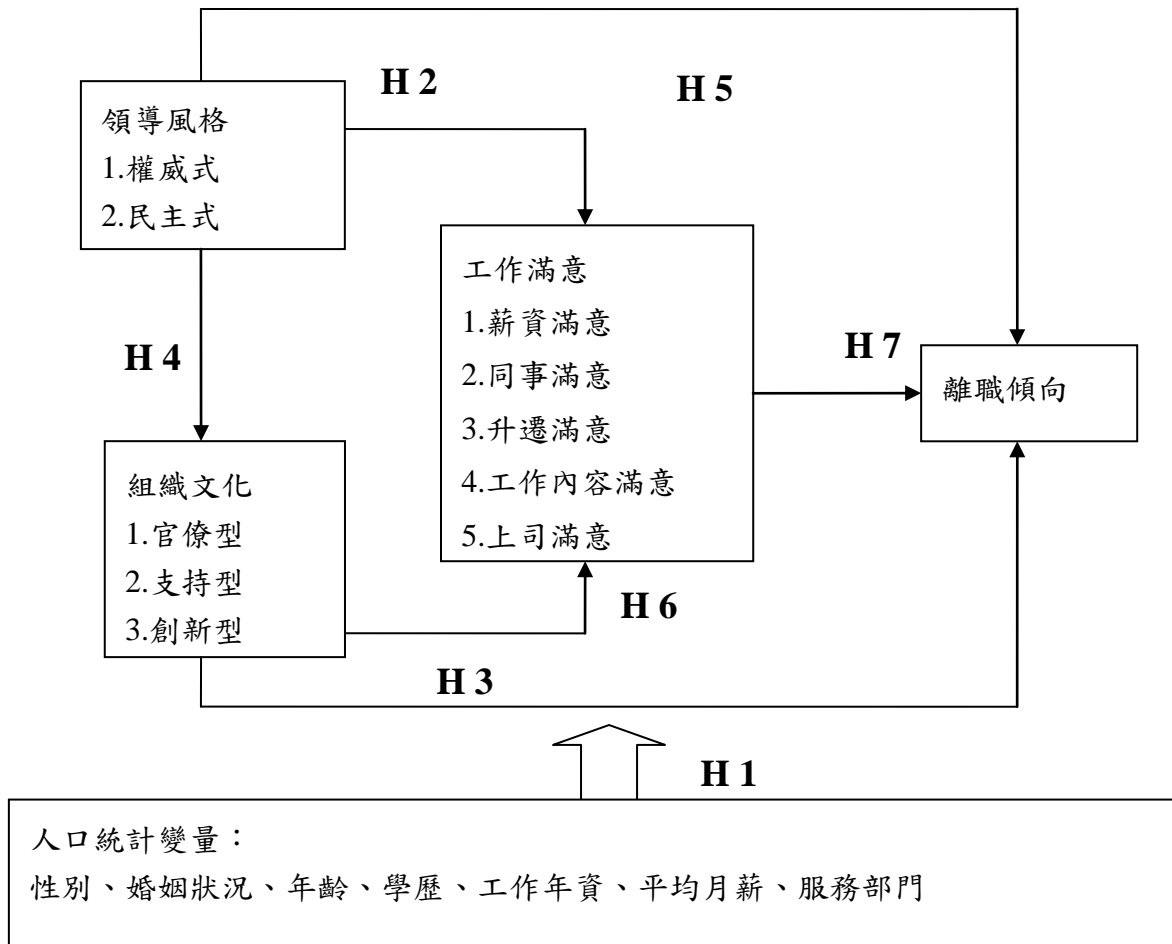


圖 3.1 研究架構圖

資料來源：本研究整理

### 3.1.2 研究假設

假設 H1：人口統計特徵(性別、婚姻狀況、年齡、學歷、工作年資、平均月薪、服務部門)對領導風格、組織文化、工作滿意對離職傾向有顯著差異。

假設 H2 領導風格對工作滿意度有顯著影響。

H2.1 領導風格中權威式領導對工作滿意度的薪資滿意有顯著影響。

H2.2 領導風格中權威式領導對工作滿意度的同事滿意有顯著影響。

H2.3 領導風格中權威式領導對工作滿意度的升遷滿意有顯著影響。

H2.4 領導風格中權威式領導對工作滿意度的工作內容滿意有顯著影響。

H2.5 領導風格中權威式領導對工作滿意度的上司滿意有顯著影響。

H2.6 領導風格中民主式領導對工作滿意度的薪資滿意有顯著影響。

H2.7 領導風格中民主式領導對工作滿意度的同事滿意有顯著影響。

H2.8 領導風格中民主式領導對工作滿意度的升遷滿意有顯著影響。

H2.9 領導風格中民主式領導對工作滿意度的工作內容滿意有顯著影響。

H2.10 領導風格中民主式領導對工作滿意度的上司滿意有顯著影響。

假設 H3 組織文化對工作滿意度有顯著影響。

H3.1 組織文化中官僚型文化對工作滿意度的薪資滿意有顯著影響。

H3.2 組織文化中官僚型文化對工作滿意度的同事滿意有顯著影響。

H3.3 組織文化中官僚型文化對工作滿意度的升遷滿意有顯著影響。

H3.4 組織文化中官僚型文化對工作滿意度的工作內容滿意有顯著影響。

H3.5 組織文化中官僚型文化對工作滿意度的上司滿意有顯著影響。

H3.6 組織文化中支持型文化對工作滿意度的薪資滿意有顯著影響。

H3.7 組織文化中支持型文化對工作滿意度的同事滿意有顯著影響。

H3.8 組織文化中支持型文化對工作滿意度的升遷滿意有顯著影響。

H3.9 組織文化中支持型文化對工作滿意度的工作內容滿意有顯著影響。

H3.10 組織文化中支持型文化對工作滿意度的上司滿意有顯著影響。

H3.11 組織文化中創新型文化對工作滿意度的薪資滿意有顯著影響。

H3.12 組織文化中創新型文化對工作滿意度的同事滿意有顯著影響。

H3.13 組織文化中創新型文化對工作滿意度的升遷滿意有顯著影響。

H3.14 組織文化中創新型文化對工作滿意度的工作內容滿意有顯著影響。

H3.15 組織文化中創新型文化對工作滿意度的上司滿意有顯著影響。

假設 H4 領導風格對組織文化有顯著影響。

H4.1 領導風格中權威式領導對組織文化中的官僚型文化有顯著影響。

H4.2 領導風格中權威式領導對組織文化中的支持型文化有顯著影響。

H4.3 領導風格中權威式領導對組織文化中的創新型文化有顯著影響。

H4.4 領導風格中民主式領導對組織文化中的官僚型文化有顯著影響。

H4.5 領導風格中民主式領導對組織文化中的支持型文化有顯著影響。

H4.6 領導風格中民主式領導對組織文化中的創新型文化有顯著影響。

假設 H5 領導風格對離職傾向有顯著影響。

H5.1 領導風格中的權威式領導對離職傾向有顯著關係。

H5.2 領導風格中的民主式領導對離職傾向有顯著關係。

假設 H6 組織文化對離職傾向有顯著影響。

H6.1 組織文化中官僚型文化對離職傾向有顯著影響。

H6.2 組織文化中支持型文化對離職傾向有顯著影響。

H6.3 組織文化中創新型文化對離職傾向有顯著影響。

假設 H7 工作滿意度對離職傾向有顯著影響。

H7.1 工作滿意度中的薪資滿意對離職傾向有顯著影響。

H7.2 工作滿意度中的同事滿意對離職傾向有顯著影響。

H7.3 工作滿意度中的升遷滿意對離職傾向有顯著影響。

H7.4 工作滿意度中的工作內容滿意對離職傾向有顯著影響。

H7.5 工作滿意度中的上司滿意對離職傾向有顯著影響。

假設 H8 領導風格、組織文化、工作滿意對離職傾向有顯著影響。

## 3.2 研究變項及操作性定義及衡量

### 3.2.1 領導風格

本研究以 Lewin, White & Lippett(1953)三種領導方式為主要領導行為作為主要變項來研究，領導風格操作性定義如表 3.1，所測量的領導行為以美國俄亥俄州立大學企業研究局所發展出來的領導行為描述問卷為依據，並參考國內相關研究董倏丞(民 95)及研究者本身之工作經驗，加以修訂而成如表 3.2，由於此台商健康日用品產業台商多為南部傳統產業出身，亦有不少主管曾經待過與日本合資的企業，外派的台籍主管平均年齡在 50 歲，管理手法以權威式及民主式為主，並無放任式管理，因此本研究將領導行為分為權威式及民主式兩個構面。

表 3.1 主管領導風格行為構面操作性定義

領導風格	內容
權威式領導	決策、權威集中於首長一人手中，以權威推動工作，部屬被動配合。 部屬與領導者很少打成一片，雙方距離甚遠。
民主式領導	部屬在首長的理性指導下會自動自發，兩者相互尊重、關係密切。上下以討論及交談方式溝通、共享決策權力。

資料來源：本研究整理

表 3.2 領導風格量表問項

問卷問項	評量尺度
1.我的主管和同仁間保持一定的距離。	Likert 五點尺度
2.我的主管喜歡接受同仁意見，並會將會議決議付諸實行。	
3.我的主管自行制定決策不和同仁討論。	
4.我的主管會依同仁的需求，給予工作上的支持。	
5.我的主管不對他所作的決定作說明或解釋。	
6.我的主管會教導同仁工作的方法。	
7.我的主管要求工作上的相關事務服從他的決定。	
8.我的主管會明白告訴同仁對工作的要求。	
9.我的主管在開會時，都會指示最後的決定。	
10.我的主管樂於我成為團體中的一員。	
11.我的主管公平對待每一位同仁。	

資料來源：本研究整理

### 3.2.2 組織文化

組織文化操作性定義如表 3.3 組織文化是組織內部所發展出之不成文化的規範，讓組織內的成員產生自我約束的能力，並用來強化組織內部資源的整和程度及接受外來環境的變化，來增加競爭優勢。由於本研究之對象為健康日用品產業，因此採用 Wallach(1983)所編之組織量表，並參考國內相關研究藍偉峰(民 92)，配合本研究主題加以修訂而成如表 3.4。

表 3.3 組織文化操作性定義

構面名稱	操作性定義
官僚型文化	適用於重視層級的組織中。權責分明，工作內容標準化及固定化。此種組織文化建立在控制及權力的基礎下。
創新型文化	重視成員的創新性及挑戰性，鼓勵成員勇於創新，組織願意承擔成員的錯誤。
支持型文化	組織重視成員間的工作氣氛，彼此互相信任、支持。

資料來源：本研究整理

表 3.4 組織文化量表問項

問卷問項	評量尺度
1.我們公司的階級和權責畫分很明確。	Likert 五點尺度
2.我們公司的員工充滿創造力。	
3.我們公司的員工互相幫助、合作完成工作。	
4.我們公司的主管習慣用命令的語氣說話。	
5.我們公司鼓勵員工創新、接受新觀念。	
6.我們公司的員工彼此信任。	
7.我們公司的管理是很嚴格，謹慎的。	
8.我們公司的員工喜歡接受新的挑戰。	
9.我們公司很重視人與人之間的和諧關係。	
10.我們公司是以有職權的人來進行工作分配。	
11.我們公司的員工會主動積極參與工作。	
12.我們公司常給予員工鼓勵和獎勵。	
13.我們公司有清楚完整的規章制度。	
14.我們公司容許員工失敗的機會。	
15.我們公司很重視員工間的公平性。	
16.我們公司常鼓勵員工動腦思考。	

資料來源：本研究整理

### 3.2.3 工作滿意度

工作滿意度操作性定義如表 3.5，工作滿足是指工作者對於工作環境的主觀意識和知覺反應，工作滿足量表採取 Weiss,Davis, England Lofquist(1967)明尼蘇達滿意問卷之短式問卷及 Smith, Kendall & Hulin(1969)工作描述量表為依據並參考國內相關研究藍偉峰(民 92)及本研究者工作的實際經驗加以修訂而成如表 3.6。

表 3.5 工作滿意度構面操作性定義

構面名稱	操作性定義
1.薪資滿意	工作者本身與同事間比較及自己對工作付出及回饋的滿足程度。
2.同事滿意	工作者本身與同事間彼此互動情況的滿足程度。



表 3.5 工作滿意度構面操作性定義(續)

構面名稱	操作性定義
3.升遷滿意	工作者本身對於工作升遷、發展的滿足程度。
4.工作內容滿意	工作者本身對工作本身所得到的成就感的滿足程度。
5.上司滿意	工作者本身對於領導者風格及和部屬間互動滿足程度。

資料來源：本研究整理

表 3.6 工作滿意度量表問項

問卷問項	評量尺度
1.我目前所得到的工資是感到滿意的。	Likert 五點尺度
2.我目前的工作在公司有晉升機會。	
3.我的主管直接給同仁工作上的教導。	
4.公司同事間相處很融洽。	
5.我可以從我的工作得到能力和價值的表現。	
6.我對公司會定期調整工資水平感到滿意。	
7.我目前的工作有明確的晉升流程。	
8.我的主管用公平的態度對待每一個同仁。	
9.公司同事間會互相關心。	
10.我可以從我的工作發揮專長。	
11.公司的薪資水平是合理、有競爭力的。	
12.我目前的工作表現和晉升是相關連的。	
13.我的主管工作能力讓我很佩服。	
14.公司同事間彼此互相幫忙。	
15.我可以從我的工作學到新的知識。	
16.我目前所得到的工資和工作量是可以接受的。	
17.公司有空缺崗位會從內部員工優先晉升。	
18.我的主管很重視同仁的意見。	
19.公司同事間對公司有共同的目標。	
20.公司目前提供給我的工作符合自己的期望。	
21.我目前對公司提供的補貼和福利是感到滿意的。	
22.每一個人都有公平的晉升機會。	
23.我對主管對待同仁的方式很滿意。	
24.公司同事間可以建立夥伴的關係。	
25.我目前的工作內容對公司很有幫助。	
26.我目前所得到的薪資比其他行業好。	
27.我的主管對同仁的工作很信任。	

資料來源：本研究整理

### 3.2.4 離職傾向

離職傾向是指員工對於現有的工作在一段時間之後，經過一系列的思考行為，決定離開工作的想法。離職傾向量表以 Mobley, Horner and Hollingsworth(1978)員工離職退縮決策模式為發展模式，並參考國內相關研究莊采華(民 97)加以修訂而成如表 3.7。對組織內的員工離職的認知及態度，以及離職前的計畫的量測為主。

表 3.7 離職傾向量表問項

問卷問項	評量尺度
1.我從來沒有想過要辭掉這份工作。	Likert 五點尺度
2.我從來沒有認真計畫要辭掉這份工作。	
3.我從來沒有想過去找其他不一樣的工作。	
4.以我目前工作經驗和能力，我可以在其他公司找到工作。	
5.我目前有想要離職的打算。	

資料來源：本研究整理

### 3.2.5 人口統計變項

個人背景是指研究對象個人資料，測量尺度為名目尺度，本研究包括性別、婚姻狀況、年齡、學歷、工作年資、平均月薪、及服務部門等七項。

## 3.3 問卷設計

本研究採用問卷調查法問卷由四大部份組成(詳附錄)如下所示：

### 3.3.1 研究問卷

- 1.領導風格：共 11 題問項。
- 2.組織文化：共 16 題問項。

3.工作滿足：共 27 題問項。

4.離職傾向：共 5 題問項。

### 3.3.2 量表計分方式

問卷採用結構式封閉型問卷，評量尺度採用 Likert 五點尺度順序予以計分，受測者在本量表上依題意填答，從「非常不滿意」、「不同意」、「沒意見」、「同意」、「非常同意」，分別給予 1 分、2 分、3 分、4 分、5 分。

## 3.4 抽樣方法

### 3.4.1 研究樣本

本研究樣本界定於台商健康日用品產業，瀋陽高薪開發區之台商企業中的大陸籍員工為主。

### 3.4.2 問卷回收

本研究於 101 年 12 月，由研究者至大陸的每一家台商企業進行問卷發放，其問卷發放企業名單為以健康日用品產業下游經銷商及整體供應商之企業為準如表 3.8。分配方式以企業大陸員工人數比例為原則，隨機抽樣。問卷一共發放 320 份，去除空間卷及不完整問卷 25 份，剩餘 295 份佔 7.8%。問卷分析於第四章進行詳述，問卷發放及回收情形整理如下。

表 3.8 樣本企業統計表

企業名稱	發放份數	回收份數
瀋陽明源康科技有限公司	20	20
瀋陽翰皇日用品有限公司	25	24
瀋陽思華日用品有限公司	30	30

表 3.8 樣本企業統計表(續)

企業名稱	發放份數	回收份數
天津都瑞日用品有限公司	30	30
天津完美日用品有限公司	15	14
天津捷星日用品有限公司	25	19
上海佳升日用品有限公司	25	23
上海金和日用品有限公司	30	28
上海滿好日用品有限公司	20	20
廣州士美日用品有限公司	15	12
廣州好媳婦日用品有限公司	15	13
安徽日用品有限公司	20	18
安徽寶瑞日用品有限公司	30	26
安徽超越日用品有限公司	20	18
合計	320	295

資料來源：本研究整理

### 3.4.3 樣本結構

經過資料整理之後，抽樣人口特徵如表 3.9。性別及婚姻狀況各約佔 50%，年齡以 25 歲以下為最多有 36%。學歷則以大專 46% 排列第一。工作年資則以 2~3 年為最多佔 32%。平均月薪以 1501-2000 元人民幣 28 % 為首位。受訪對象則以生產部門的 32% 為主要。

表 3.9 抽樣人口統計特徵

統計特徵	特徵	人數	百分比
性別	男	139	47%
	女	156	53%
婚姻狀況	已婚	169	57%
	未婚	126	43%
年齡	25 歲以下	106	36%
	26~30 歲	98	33%
	31~35 歲	49	17%
	36~40 歲	25	8%

表 3.9 抽樣人口統計特徵(續)

統計特徵	特徵	人數	百分比
年齡	41~45 歲	12	4%
	46~50 歲	5	2%
	50 歲以上	0	0%
學歷	初中	25	8%
	高中	95	32%
	大專	136	46%
	本科	39	13%
	碩士	0	0%
	博士	0	0%
工作年資	1 年以下	43	15%
	2~3 年	93	32%
	4~5 年	60	20%
	6~8 年	41	14%
	9~10 年	21	7%
	11 年以上	37	13%
平均月薪	1000~1200 元	40	14%
	1201~1500 元	63	21%
	1501~2000 元	84	28%
	2001~3000 元	65	22%
	3001~4000 元	28	9%
	4001 元以上	15	5%
服務部門	管理部門	87	29%
	生產部門	94	32%
	研發部門	61	21%
	財務部門	18	6%
	銷售部門	36	12%

資料來源：本研究整理

### 3.5 資料分析方法

根據研究目的及檢定研究假設之需要，利用 SPSS 軟體作為分析資料工具，資料分析方法採用如下：

### 3.5.1 敘述性統計分析(Descriptive Statistics Analysis)

計算各問項的平均數及標準差、百分比，以敘述目前台商企業在領導風格、組織文化及大陸員工在工作滿足及離職傾向的現況。平均數值如較高則代表該問項屬性較受被抽樣者所重視。而標準差則代表對問項的一致性看法，標準差越小，則代表被抽樣者看法較一致。

### 3.5.2 各構面之因素分析與信度檢定

#### 1. 因素分析(Factor Analysis)

本研究採用主成份分析法，各構面以 Kaiser(1966)的標準萃取出共同的因素，取出特徵值大於 1 的因素。再利用最大變異數轉軸旋轉法後，其中因素負荷量大於 0.6 者。該因素最高負荷量減去次高負荷量大於 0.3。

#### 2. 信度檢定(Reliability Analysis)

本研究信度的量測，Cronbach's  $\alpha$  值越高表示信度越高。研究以 Cronbach's  $\alpha$  大於 0.5 為取捨標準。Item to Total 以大於 0.3 為取捨標準。

#### 3. 迴歸分析

利用迴歸分析來建立建立自變項、依變數之預測模式，探討領導風格、組織文化、工作滿足、離職傾向等構面之相關性。本研究所採用的迴歸分析判定指標如下：

(1)  $R^2$  等於 0 表示變數間沒有線性關係存在。判定  $R^2$  是具解釋能力，以 F 值來檢定。若 F 值所對應之 p-value < 0.05，代表  $R^2$  具有顯著解釋能力。

(2) VIF 小於 2。

(3) DW 值 1.5~2.5。

#### 4. 變異數分析

人口統計變項領導風格、組織文化、工作滿足、離職傾向構面差異性。

## 第四章 研究結果與分析

本章以 SPSS 套裝軟體為主要分析工具來進行問卷資料之彙整與分析，來驗證研究假設，並解釋研究結果。本研究是以大陸的台商企業之大陸員工為主要的研究對象，來探討大陸台商領導風格、組織文化、工作滿意、離職傾向之關係。並於第五章依資料分析的結果提出最後結論與建議。本章共包括以下章節：

### 4.1 各構面之因素分析及信度檢定

#### 4.1.1 因素分析

本研究的構面包含了領導風格、組織文化、工作滿足、離職傾向四個部份，並運用主成份因素分析法及最大變異數轉軸旋轉法旋轉，以萃取主要因素，而因素分析所採用的標準如下。

- 1.特徵值大於 1 的因素。
- 2.旋轉後的因素負荷量的絕對值須大於 0.5。
- 3.該因素與其他因素間，因素負荷量之差須大於 0.3。
- 4.最後參考組成的因子及因素負荷量來命名。

本研究所萃取的構面因素內容、因素負荷量、特徵值及累積解釋變異量列示於表 4.1。

#### 4.1.2 信度分析

本研究對各構面信度測量以 Cronbach's  $\alpha$  係數來檢視各變數間之凝結程度，本研究之取捨判定標準為 Cronbach's  $\alpha > 0.5$ 。

表 4.1 各構面因素負荷及信度分析

研究構面	操作變項	因素負荷量	轉軸後特徵值	轉軸後累積百分比	Item to Total Correlation	$\alpha$ 值
民主式領導型態			2.730	54.6%		0.791
	LS11.我的主管公平對待每一位同仁。	0.793			0.640	
	LS2.我的主管喜歡接受同仁意見，並會將會議決議付諸實行。	0.752			0.585	
	LS10.我的主管樂於我成為團體中的一員。	0.740			0.576	
	LS8.我的主管會明白告訴同仁對工作的要求。	0.707			0.534	
	LS4.我的主管會依同仁的需求，給予工作上的支持。	0.698			0.524	
組織文化	<b>創新支持型</b>		2.968	42.397		0.837
	OC.2 我們公司的員工充滿創造力。	0.793			0.648	
	OC.8 我們公司的員工喜歡接受新的挑戰。	0.790			0.646	
	OC.11 我們公司的員工會主動積極參與工作。	0.777			0.674	
	OC.3 我們公司的員工互相幫助、合作完成工作。	0.745			0.643	
	OC.6 我們公司的員工彼此信任。	0.719			0.579	



表 4.1 各構面因素負荷及信度分析(續)

研究構面	操作變項	因素負荷量	轉軸後特徵值	轉軸後累積百分比	Item to Total Correlation	$\alpha$ 值
	<b>官僚嚴謹型</b>		1.412	62.574		0.505
	OC. 1.我們公司的階級和權責畫分很明確。	0.818			0.34	
	OC. 13.我們公司有清楚完整的規章制度。	0.789			0.34	
	<b>薪資滿意</b>		4.166	21.926		0.887
	JS26.我目前所得到的薪資比其他行業好。	0.767			0.693	
	JS11.公司的薪資水平是合理、有競爭力的。	0.755			0.745	
	JS6.我對公司會定期調整工資水平感到滿意。	0.751			0.684	
	JS 16.我目前所得到的工資和工作量是可以接受的。	0.745			0.723	
	JS 1.我目前所得到的工資是感到滿意的。	0.732			0.698	
	JS 21.我目前對公司提供的補貼和福利是感到滿意的。	0.716			0.687	
	JS 2.我目前的工作在公司有晉升機會。	0.526			0.532	
	<b>上司滿意</b>		3.295	39.269		0.848
	JS 18.我的主管很重視同仁的意見。	0.810			0.731	
	JS 23.我對主管對待同仁的方式很滿意。	0.792			0.695	
	JS 13.我的主管工作能力讓我很佩服。	0.773			0.674	
	JS 27.我的主管對同仁的工作很信任。	0.771			0.638	

表 4.1 各構面因素負荷及信度分析(續)

研究構面	操作變項	因素負荷量	轉軸後特徵值	轉軸後累積百分比	Item to Total Correlation	$\alpha$ 值
工作滿意度	JS 3.我的主管直接給同仁工作上的教導。	0.621			0.551	
	<b>工作內容滿意</b>		2.492	52.385		0.789
	JS5.我可以從我的工作得到能力和價值的表現。	0.780			0.686	
	JS15.我可以從我的工作學到新的知識。	0.724			0.570	
	JS10.我可以從我的工作發揮專長。	0.679			0.602	
	JS12.我目前的工作表現和晉升是相關連的。	0.540			0.531	
	<b>同事滿意</b>		2.307	64.527		0.819
	JS9.公司同事間會互相關心。	0.847			0.707	
	JS14.公司同事間彼此互相幫忙。	0.804			0.656	
	JS4.公司同事間相處很融洽。	0.801			0.656	
離職傾向			2.234	74.479		0.828
	NTI1.我從來沒有想過要辭掉這份工作。	0.896			0.774	
	NTI2.我從來沒有認真計畫要辭掉這份工作。	0.846			0.659	
	NTI3.我從來沒有想過去找其他不一樣的工作。	0.846			0.659	

資料來源：本研究整理

經過因素分析後，領導風格刪除題項 1、3、5、6、7、9。組織文化刪除題項 4、5、7、9、10、12、14、15、16。工作滿意度刪除題項 7、8、17、19、20、22、24、25。離職傾向刪除題項 4、5。本研究修正研究架構如圖 4.1。

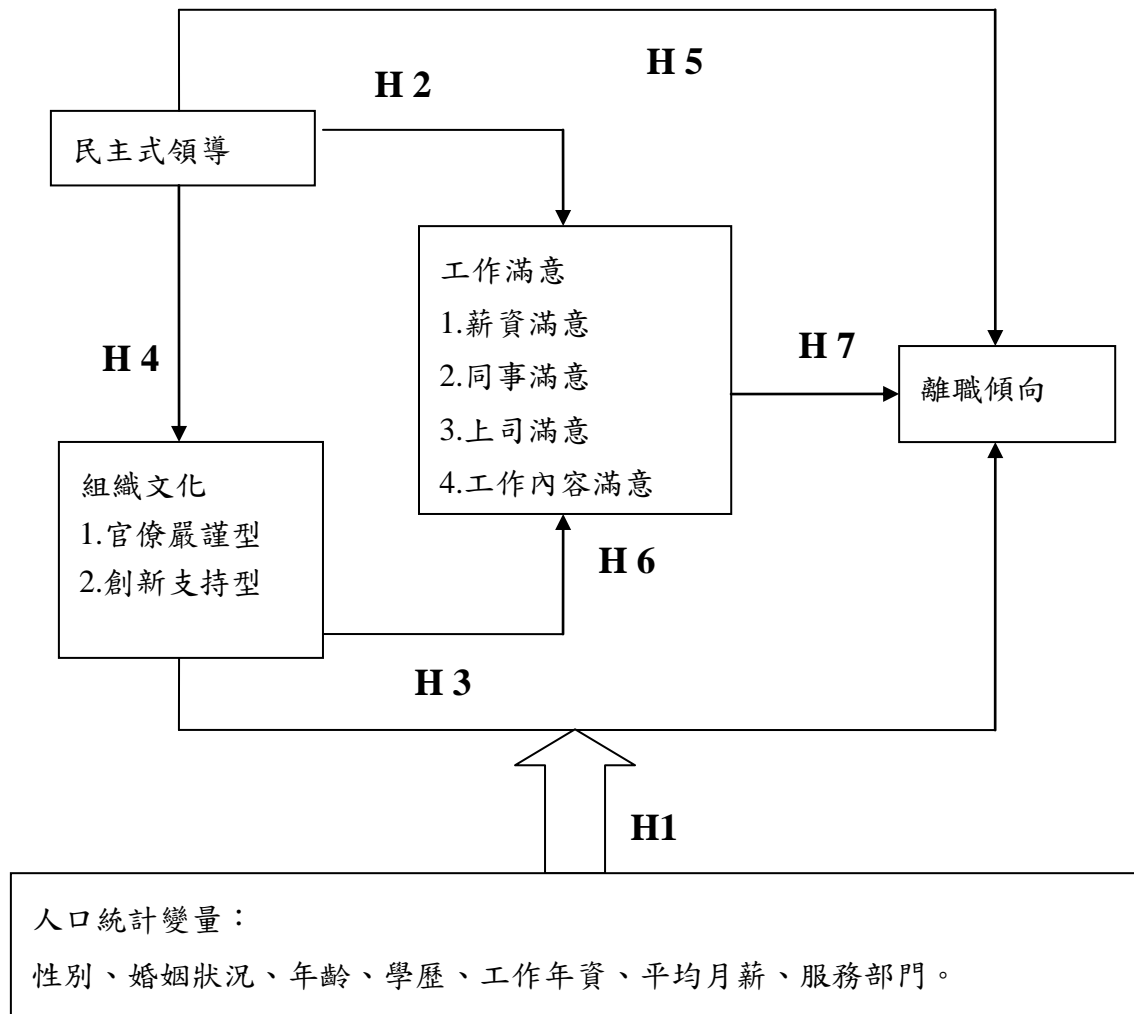


圖 4.1 修正後研究架構圖

資料來源：本研究整理

圖 4.1 中各構因因素項目說明如下：

#### 1.民主式領導型態：

領導者會具體提出工作要求，而主要的執行內容則是經由組織成員經由會議討論決定，並且將會議決議實施。領導者採取協助的態度並教導部屬。

#### 2.組織文化：

##### (1)創新支持型

將創新型和支持型的文化融合，組織鼓勵員工創造、接受新挑戰，組織間工作氣氛和諧，員工之間彼此信任、互助合作，主動積極完成工作。

##### (2)官僚嚴謹型

組織重視層級，並且權責分明。規章制度完整，組織工作內容高度標準化及固定化。

#### 3.工作滿意度

(1)薪資滿意：工作者本身與同事間比較及自己對工作付出及回饋的滿足程度，並對於福利措施也相當認同。

(2)上司滿意：工作者本身對於領導者風格、工作專業程度及和部屬間互動的滿足程度。

(3)工作內容滿意：工作者本身對工作本身所得到的知識、專長的發揮及成就感的滿足程度。

(4)同事滿意：工作者本身同事間彼此互動情況的滿足程度。

#### 4.離職傾向

包含受測者離職傾向的想法、計畫性離職傾向及去尋找其他工作傾向等向度。

修正後研究假設：

假設 H1：人口統計特徵(性別、婚姻狀況、年齡、學歷、工作年資、平均月薪、服務部門)對民主式領導風格、組織文化、工作滿意度對離職傾向有顯著差異。

假設 H2 民主式領導風格對工作滿意度有顯著影響。

H2.1 民主式領導風格對工作滿意度中的薪資滿意有顯著影響。

H2.2 民主式領導風格對工作滿意度中的上司滿意有顯著影響。

H2.3 民主式領導風格對工作滿意度中的工作內容滿意有顯著影響。

H2.4 民主式領導風格對工作滿意度中的同事滿意有顯著影響。

假設 H3 組織文化對工作滿意度有顯著影響。

H3.1 組織文化中官僚嚴謹型文化對工作滿意中的薪資滿意有顯著影響。

H3.2 組織文化中官僚嚴謹型文化對工作滿意中的上司滿意有顯著影響

H3.3 組織文化中官僚嚴謹型文化對工作滿意度的工作內容滿意有顯著影響。

H3.4 組織文化中官僚嚴謹型文化對工作滿意度的同事滿意有顯著影響。

H3.5 組織文化中創新支持型文化對工作滿意度的薪資滿意有顯著影響。

H3.6 組織文化中創新支持型文化對工作滿意度的上司滿意滿意有顯著影響。

H3.7 組織文化中創新支持型文化對工作滿意度的工作內容有顯著影響。

H3.8 組織文化中創新支持型文化對工作滿意度的同事滿意有顯著影響。

假設 H4 民主式領導風格對組織文化有顯著影響。

H4.1 民主式領導風格對組織文化中的官僚嚴謹型文化有顯著影響。

H4.2 民主式領導風格對組織文化中的創新支持型文化有顯著影響。

假設 H5 民主式領導風格對離職傾向有顯著影響。

假設 H6 組織文化對離職傾向有顯著影響。

H6.1 組織文化中官僚嚴謹型文化對離職傾向有顯著影響。

H6.2 組織文化中創新支持型文化對離職傾向有顯著影響。

假設 H7 工作滿意度對離職傾向有顯著影響。

H7.1 工作滿意度中的薪資滿意對離職傾向有顯著影響。

H7.2 工作滿意度中的上司滿意對離職傾向有顯著影響。

H7.3 工作滿意度中的工作內容對離職傾向有顯著影響。

H7.4 工作滿意度中的同事滿意對離職傾向有顯著影響。

假設 H8 民主式領導風格、組織文化、工作滿意對離職傾向有顯著影響。

## 4.2 領導風格、組織文化、工作滿足、離職傾向等各構面敘述統計分析

求出各研究變項統計資料最小值、最大值、平均數及變異數進行敘述性統計分析如表 4.2：

表 4.2 各研究變項之敘述性統計

構面		個數	最小值	最大值	平均數	標準差
民主式領導		295	1.40	5.00	3.8515	0.58092
組織文化	官僚嚴謹型	295	1.00	5.00	3.5610	0.73864
	創新支持型	295	1.80	5.00	3.3559	0.69348
工作滿意度	薪資滿意	295	1.17	5.83	3.1944	0.89388
	上司滿意	295	1.00	5.00	3.5737	0.63107
	工作內容滿意	295	1.67	5.00	3.6633	0.65781
	同事滿意	294	1.00	5.00	3.5281	0.66470
離職傾向		295	1.00	5.00	2.9605	0.80879

資料來源：本研究整理

#### 1.民主式領導方面：

台商在大陸經營企業偏向以民主式領導為主要的領導方式，平均數達到 3.8515 是呈現偏高的狀態。在台灣的經濟發展過程中，倡導人性化管理及以員工為企業資產的觀念已深入台商企業的經營理念中，因此台商在大陸經商時，主管仍習慣將台灣的管理手法移植在大陸的企業中，保持在台灣經營企業的領導方式。

#### 2.組織文化方面：

在組織文化的認知上是以官僚嚴謹型 3.5610 高於創新支持型的 3.3559，代表健康日用品產業在組織文化仍保有其傳統的特色，在經營管理上仍會以組織層層討論，在經過各層級的討論之後，再下最後的決定。但是在創新支持型的組織文化仍緊追在後，平均數的差距並不大，這則代表部份企業在面臨大陸多變的環境中，也逐漸調整組織的文化，向創新支持型發展，來讓組織更具有靈活的彈性。

#### 3.工作滿意度方面：

在四個變項中工作內容滿足平均數最高者代表大陸員工在工作中可以學習並且可以發揮所長體現自我價值是最為重要的平均數達 3.6633。雖然得分最低者為薪資滿足，大陸員工在面對經濟快速成長環境下仍對於選擇屬於外商企業的台商工作，薪資福利都會比本土企業來的有保障，並且在溝通上也比較容易，但是就整體的滿意程度來說，薪資滿足的程度算是低的，如依數據判讀，其提示台商在薪資滿意是需解決的問題。可能會是影響離職傾向的重要因素。

#### 4.離職傾向方面：

問卷設計為反向問卷，數據為負相關，數據愈大代表不離職傾向愈高。離職傾向平均數接近 3，目前所受研究的台商企業中大陸員工的離

職傾向不高，數據在中間值 2.5 的偏上，代表員工隨時可能因外界因素產生離職傾向。

### 4.3 個人屬性在各構面上之差異分析

主要探討人口統計變項對於領導風格、組織文化、工作滿意度及離職傾向等構面的差異分析。利用獨立 t 檢定，檢定性別及婚姻狀況。再用單因子變異數分析來檢定年齡、學歷、工作年資、平均月薪、服務部門，對於上述研究的構面是否有顯著的差異情形。

#### 4.3.1 性別差異

性別差異分析後如表 4.3，發現性別對於構面民主式領導風格、組織文化、工作滿意度及離職傾向中的上司滿意、同事滿意沒有差異。但是性別對工作滿意度中的薪資滿意有明顯差異，經平均數的比較，男性比女性更關注薪資滿意。性別對於工作滿意度中的工作內容滿意亦有明顯差異，經平均數的比較，男性比女性更關注工作內容滿意，由於男性未來非常有可能必須負責家庭的主要經濟來源，對於工作內容會期待具有未來的發展性，以利日後的升遷發展，而女性未來可能婚後不再就業或工作以安定為主，因此對於工作內容的要求較不重視。

表 4.3 性別對各構面差異分析

構面	因素	性別 問項	個數	平均數	t	sig 顯著性(雙尾)
民主式領導風格		男	139	3.9194	1.903	0.58
		女	156	3.7910		
組織 文化	官僚嚴謹型	男	139	3.6331	1.586	0.114
		女	156	3.4968		



表 4.3 性別對各構面差異分析(續)

構面	因素	性別問項	個數	平均數	t	sig 顯著性(雙尾)
組織文化	創新支持型	男	139	3.4317	1.777	0.77
		女	156	3.2885		
工作滿意度	薪資滿意	男	139	3.3777	3.384	0.001***
		女	156	3.0310		
	上司滿意	男	139	3.6079	0.878	0.381
		女	156	3.5433		
	同事滿意	男	139	3.7218	1.446	0.149
		女	156	3.6111		
	工作內容滿意	男	138	3.6993	4.275	0.000***
		女	156	3.3766		
離職傾向	男	139	3.0120	1.033	0.302	
	女	156	2.9145			

\*p-value<0.05, \*\* p-value<0.01, \*\*\* p-value<0.001

資料來源：本研究整理

#### 4.3.2 婚姻狀況差異

婚姻差異分析後如表 4.4，發現婚姻狀況對於構面民主式領導風格、組織文化、工作滿意度沒有差異。但是婚姻對離職傾向有明顯差異，經平均數的比較，未婚的員工較易有離職傾向。因此可預測婚後生活壓力逐步上升，面對小孩的教育費、買房費穩定的工作及收入來源是相對重要的。而未婚的員工因為生活壓力較低，以自我的生活型態及思考為主，容易受外界的因素影響而產生離職傾向。

表 4.4 婚姻狀況對各構面差異分析

構面	因素	婚姻問項	個數	平均數	t	sig 顯著性(雙尾)
民主式領導風格		已婚	169	3.8734	0.748	0.455
		未婚	126	3.8222		

表 4.4 婚姻狀況對各構面差異分析(續)

構面	因素	婚姻問項	個數	平均數	t	sig 顯著性(雙尾)
組織文化	官僚嚴謹型	已婚	169	3.6272	1.789	0.075
		已婚	169	3.6272		
	官僚嚴謹型	未婚	126	3.4722	1.789	0.075
	創新支持型	已婚	169	3.3420	-0.399	0.690
未婚		126	3.3746			
工作滿意度	薪資滿意	已婚	169	3.2396	0.983	0.327
		未婚	126	3.1336		
	上司滿意	已婚	169	3.5547	-0.598	0.550
		未婚	126	3.5992		
	同事滿意	已婚	169	3.6686	0.162	0.872
		未婚	126	3.6561		
	工作內容滿意	已婚	169	3.5714	1.293	0.197
		未婚	126	3.4702		
離職傾向	已婚	169	3.0493	2.200	0.029*	
	未婚	126	2.8413			

\*p-value<0.05, \*\* p-value<0.01, \*\*\* p-value<0.001

資料來源：本研究整理

### 4.3.3 年齡差異

年齡差異分析後如表 4.5，不同的年齡對於研究構面民主式領導風格、組織文化的創新支持性文化、工作滿意、離職傾向並沒有明顯的差異，但是年齡對於組織文化中的官僚型組織文化有明顯差異，25 歲以下的員工對官僚嚴謹型組織文化接受度較低，36~40 歲的員工接受度較高，但是接受度會隨年齡的增加逐漸上升，到 41 歲之後再逐漸下滑。對於此變化可以預測 25 歲以下的年輕人，從自由的環境進入職場，適應組織文化需要時間，因此隨年齡的增長，而適應文化，但到了 41 歲之後，

正值經驗最豐富之時期，對於組織文化也會有不同的想法，屆時也是最有能力改變組織文化的時期，再加上也有可能創業、退休的想法，而對於組織文化的接受度開始逐漸向下。

表 4.5 年齡差異對各構面差異分析

構面	因素	年齡問項	個數	平均數	F	P	Duncan
民主式領導風格		25歲以下	105	3.8571	0.216	0.934	(6,5,2,4,1,3)
		26~30歲	98	3.8306			
		31~35歲	49	3.9184			
		36~40歲	25	3.8400			
		41~45歲	12	3.8000			
		46~50歲	5	3.6800			
組織文化	官僚嚴謹型	25歲以下	105	3.4238	2.441	0.035*	(6,5,1,2,3,4)
		26~30歲	98	3.5867			
		31~35歲	49	3.7347			
		36~40歲	25	3.8600			
		41~45歲	12	3.3750			
		46~50歲	5	3.3000			
	創新支持型	25歲以下	105	3.3467	0.995	0.421	(6,2,5,1,4,3)
		26~30歲	98	3.3082			
		31~35歲	49	3.5061			
		36~40歲	25	3.4160			
		41~45歲	12	3.3167			
		46~50歲	5	2.9200			
工作滿意度	薪資滿意	25歲以下	105	3.0841	1.103	0.359	(5,6,1,2,3,4)
		26~30歲	98	3.2007			
		31~35歲	49	3.3401			
		36~40歲	25	3.4533			
		41~45歲	12	3.0278			
		46~50歲	5	3.0667			

表 4.5 年齡差異對各構面差異分析(續)

構面	因素	年齡問項	個數	平均數	F	P	Duncan
工作滿意度	上司滿意	25歲以下	105	3.6000	0.681	0.638	(6,5,2,3,1,4)
		26~30歲	98	3.5587			
		31~35歲	49	3.5969			
		36~40歲	25	3.6500			
		41~45歲	12	3.3542			
		46~50歲	5	3.2500			
	同事滿意	25歲以下	105	3.6349	1.552	0.174	(2,6,1,4,3,5)
		26~30歲	98	3.5816			
		31~35歲	49	3.8027			
		36~40歲	25	3.6933			
		41~45歲	12	4.0278			
		46~50歲	5	3.6000			
工作滿意度	工作內容滿意	25歲以下	105	3.4429	0.638	0.671	(1,5,6,2,3,4)
		26~30歲	98	3.5663			
		31~35歲	49	3.5867			
		36~40歲	25	3.6400			
		41~45歲	12	3.4792			
		46~50歲	5	3.5500			
離職傾向		25歲以下	105	2.8317	1.304	0.262	(1,6,2,5,3,4)
		26~30歲	98	2.9626			
		31~35歲	49	3.0816			
		36~40歲	25	3.2267			
		41~45歲	12	3.0000			
		46~50歲	5	2.9333			

\*p-value<0.05, \*\* p-value<0.01, \*\*\* p-value<0.001

資料來源：本研究整理

#### 4.3.4 學歷差異

學歷差異分析後如表 4.6，不同學歷對於研究構面民主式領導風格、組織文化中的官僚嚴謹型組織文化、工作滿意度中的薪資滿意、上司滿

意、工作內容滿意及離職傾向沒有差異。但是對於組織文化中的創新支持型組織文化有明顯差異，初中、高中及大專對於創新支持型的組織文化接受度較高，本科生由於學歷高，因此個人的主觀性會較高，較不願被控。一般進入職場便可取得事務性工作，事務性工作本身就較具自主性，較適合創新支持型的組織文化，平均數相較之下稍偏低。另外不同學歷在工作滿意度中的同事滿意也有明顯差異，其中初中與本科生正好呈現兩極，由數據中可以預測，初中學歷的員工一般的工作內容在職場中與其他同事互動的機會和場合，多於本科生，因此在重視同事滿意的程度中，初中學歷高於本科生。高中與大專則相近。

表 4.6 學歷差異對各構面差異分析

構面	因素	學歷問項	個數	平均數	F	P	Duncan
民主式領導風格		初中	25	3.8240	0.376	0.770	(4,1,2,3)
		高中	94	3.8362			
		大專	136	3.8868			
		本科	39	3.7846			
組織文化	官僚嚴謹型	初中	25	3.4400	1.015	0.386	(4,1,2,3)
		高中	94	3.5904			
		大專	136	3.6103			
		本科	39	3.4103			
	創新支持型	初中	25	3.5520	7.197	0.000***	(4,3,2,1)
		高中	94	3.4511			
		大專	136	3.3868			
		本科	39	2.9077			
工作滿意度	薪資滿意	初中	25	3.5667	1.878	0.133	(2,3,4,1)
		高中	94	3.0940			
		大專	136	3.1850			
		本科	39	3.2308			

表 4.6 學歷差異對各構面差異分析(續)

構面	因素	學歷問項	個數	平均數	F	P	Duncan
工作滿意度	上司滿意	初中	25	3.4100	2.210	0.087	(1,2,4,3)
		高中	94	3.4840			
		大專	136	3.6673			
		本科	39	3.5705			
工作滿意度	同事滿意	初中	25	4.000	4.111	0.007***	(4,3,2,1)
		高中	94	3.7128			
		大專	136	3.6373			
		本科	39	3.4359			
	工作內容滿意	初中	25	3.4500	1.360	0.255	(4,1,3,2)
		高中	94	3.6383			
		大專	136	3.4926			
		本科	39	3.4359			
離職傾向		初中	25	3.0400	0.090	0.965	(4,3,2,1)
		高中	94	2.9539			
		大專	136	2.9510			
		本科	39	2.9487			

\*p-value<0.05, \*\* p-value<0.01, \*\*\* p-value<0.001

資料來源：本研究整理

#### 4.3.5 工作年資差異

工作年資差異分析後如表 4.7，工作年資的不同對於研究構面民主式領導風格、組織文化、工作滿意度及離職傾向均沒有明顯的差異。

表 4.7 工作年資差異對各構面差異分析

構面	因素	年資問項	個數	平均數	F	P	Duncan
民主式領導風格		1 年以下	43	3.8884	0.217	0.955	(2,3,5,4,1,6)
		2~3 年	93	3.8151			
		4~5 年	59	3.8373			
		6~8 年	41	3.8634			
		9~10 年	21	3.8381			
		11 年以上	37	3.9189			

表 4.7 工作年資差異對各構面差異分析(續)

構面	因素	年資問項	個數	平均數	F	P	Duncan
組織文化	官僚嚴謹型	1 年以下	43	3.3488	2.214	0.053	(1,2,4,3,6,5)
		2~3 年	93	3.4892			
		4~5 年	59	3.6949			
		6~8 年	41	3.5000			
		9~10 年	21	3.8333			
		11 年以上	37	3.7027			
	創新支持型	1 年以下	43	3.3581	0.305	0.910	(6,4,3,1,2,5)
		2~3 年	93	3.4022			
		4~5 年	59	3.3186			
		6~8 年	41	3.3122			
		9~10 年	21	3.4667			
		11 年以上	37	3.2973			
工作滿意度	薪資滿意	1 年以下	43	3.2209	0.641	0.668	(5,2,3,1,6,4)
		2~3 年	93	3.1272			
		4~5 年	59	3.1780			
		6~8 年	41	3.3293			
		9~10 年	21	3.0000			
		11 年以上	37	3.3198			
	上司滿意	1 年以下	43	3.5349	0.323	0.899	(5,4,1,2,3,6)
		2~3 年	93	3.5806			
		4~5 年	59	3.6059			
		6~8 年	41	3.5305			
		9~10 年	21	3.4762			
		11 年以上	37	3.6554			
	同事滿意	1 年以下	43	3.8372	1.301	0.263	(4,2,3,6,5,1)
		2~3 年	93	3.6165			
		4~5 年	59	3.6667			
		6~8 年	41	3.5041			
		9~10 年	21	3.7302			
		11 年以上	37	3.7297			
	工作內容滿意	1 年以下	43	3.4419	1.117	0.352	(1,2,3,4,6,5)
		2~3 年	93	3.4812			
		4~5 年	59	3.4958			
		6~8 年	41	3.5366			
		9~10 年	21	3.7857			
		11 年以上	37	3.6419			

表 4.7 工作年資差異對各構面差異分析(續)

構面	因素	年資問項	個數	平均數	F	P	Duncan
離職傾向		1 年以下	43	2.9457	1.344	0.246	(2,5,1,3,4,6)
		2~3 年	93	2.8351			
		4~5 年	59	2.9605			
		6~8 年	41	3.0163			
		9~10 年	21	2.9365			
		11 年以上	37	3.2342			

\*p-value<0.05, \*\* p-value<0.01, \*\*\* p-value<0.001

資料來源：本研究整理

#### 4.3.6 平均月薪資差異

平均月薪資差異分析之後如表 4.8，月薪差異對於本研究構面民主式領導風格、組織文化、工作滿意中的上司滿意、同事滿意、工作內容滿足沒有明顯的差異。但是月薪差異對工作滿意度中的薪資滿意度有明顯差異，由平均數顯示，月薪愈高的員工對於薪資滿意的差異程度越大，可以預測，月薪高的員工其工作經驗及技術較成熟，對於找新工作的機會也會較高，因此需要更高的薪資來滿足。另外月薪差異對於離職傾向也有明顯差異，月薪越高的員工其離職傾向低於月薪低的員工，代表月薪低的員工，容易產生離職傾向，其有兩種可能，一是利用換工作來換取高薪資的可能。另一是因為月薪低，不論去哪一個公司都一樣，換工作並沒有任何影響。

表 4.8 平均月薪差異對各構面差異分析

構面	因素	月薪問項	個數	平均數	F	P	Duncan
民主式領導風格		1000~1200 元	40	3.7650	1.408	0.221	(1,5,2,3,4,6)
		1201~1500 元	62	3.8226			
		1501~2000 元	84	3.8310			
		2001~3000 元	65	3.9169			



表 4.8 平均月薪差異對各構面差異分析(續)

構面	因素	月薪問項	個數	平均數	F	P	Duncan
民主式領導風格		3001~4000 元	28	3.7786	1.408	0.221	(1,5,2,3,4,6)
		4001 元以上	15	4.1733			
組織文化	官僚嚴謹型	1000~1200 元	40	3.5250	1.401	0.224	(2,4,1,3,5,6)
		1201~1500 元	62	3.4274			
		1501~2000 元	84	3.6190			
		2001~3000 元	65	3.5231			
		3001~4000 元	28	3.6429			
		4001 元以上	15	3.9333			
	創新支持型	1000~1200 元	40	3.3700	0.839	0.523	(5,3,4,1,6,2)
		1201~1500 元	62	3.4710			
		1501~2000 元	84	3.3262			
		2001~3000 元	65	3.3631			
		3001~4000 元	28	3.1571			
		4001 元以上	15	3.3867			
工作滿意度	薪資滿意	1000~1200 元	40	2.7333	6.266	0.000***	(1,2,3,5,4,6)
		1201~1500 元	62	3.0081			
		1501~2000 元	84	3.1290			
		2001~3000 元	65	3.5026			
		3001~4000 元	28	3.4940			
		4001 元以上	15	3.6667			
	上司滿意	1000~1200 元	40	3.4937	0.746	0.589	(1,3,2,4,5,6)
		1201~1500 元	62	3.5524			
		1501~2000 元	84	3.5298			
		2001~3000 元	65	3.6154			
		3001~4000 元	28	3.6518			
		4001 元以上	15	3.8000			
	同事滿意	1000~1200 元	40	3.6417	1.689	0.137	(5,6,1,3,4,2)
		1201~1500 元	62	3.8011			
		1501~2000 元	84	3.6627			
		2001~3000 元	65	3.6974			
		3001~4000 元	28	3.3810			
		4001 元以上	15	3.5778			

表 4.8 平均月薪差異對各構面差異分析(續)

構面	因素	月薪問項	個數	平均數	F	P	Duncan
工作滿意度	工作內容滿意	1000~1200 元	40	3.2813	1.862	0.101	(1,3,2,4,5,6)
		1201~1500 元	62	3.5121			
		1501~2000 元	84	3.5119			
		2001~3000 元	65	3.6077			
		3001~4000 元	28	3.6786			
		4001 元以上	15	3.7167			
離職傾向		1000~1200 元	40	2.8083	3.636	0.003**	(2,1,3,5,4,6)
		1201~1500 元	62	2.8011			
		1501~2000 元	84	2.8611			
		2001~3000 元	65	3.1333			
		3001~4000 元	28	3.0833			
		4001 元以上	15	3.5778			

\*p-value<0.05, \*\* p-value<0.01, \*\*\* p-value<0.001

資料來源：本研究整理

#### 4.3.7 服務部門差異

服務部門差異分析之後如表 4.9，服務部門的不同對於本研究構面民主式領導風格、組織文化、工作滿意度中的薪資滿意，同事滿意、工作內容滿意沒有明顯的差異。但是對於工作滿意度中的上司滿意有明顯的差異，平均數平均約為 3.6，上司滿意對於各部門的員工來說，都是非常重要的，上司與員工之間有良好的互動及專業工作能力，可以讓員工在工作中更能展現績效，而提高工作滿意度，另外，服務部門的不同，對於離職傾向有明顯差異，由於研發部門一般都是企業較為重視的部門，企業會投入更多的資源，但是其工作壓力也大，也易受同業之間的挖角，因此研發部門的離職傾向高於其他單位。其他部門在平均數上並無明顯的差距，因此離職傾向的產生易較其為穩定。

表 4.9 服務部門差異對各構面差異分析

構面	因素	部門問項	個數	平均數	F	P	Duncan
民主式領導風格		管理部門	87	3.8253	2.166	0.073	(4,2,1,3,5)
		生產部門	93	3.7806			
		研發部門	61	3.9344			
		財務部門	18	3.6778			
		銷售部門	35	4.0514			
組織文化	官僚嚴謹型	管理部門	87	3.5805	1.548	0.188	(3,4,1,2,5)
		生產部門	93	3.5914			
		研發部門	61	3.4016			
		財務部門	18	3.4722			
		銷售部門	35	3.7714			
	創新支持型	管理部門	87	3.2575	1.997	0.095	(4,1,3,2,5)
		生產部門	93	3.4516			
		研發部門	61	3.3508			
		財務部門	18	3.0889			
		銷售部門	35	3.5086			
工作滿意度	薪資滿意	管理部門	87	3.1303	0.525	0.717	(3,1,4,2,5)
		生產部門	93	3.2330			
		研發部門	61	3.1284			
		財務部門	18	3.2130			
		銷售部門	35	3.3571			
	上司滿意	管理部門	87	3.6264	3.182	0.014*	(2,4,1,3,5)
		生產部門	93	3.4059			
		研發部門	61	3.6475			
		財務部門	18	3.5139			
		銷售部門	35	3.7929			
	同事滿意	管理部門	87	3.6820	1.937	0.104	(3,4,1,5,2)
		生產部門	93	3.7706			
		研發部門	61	3.4754			
		財務部門	18	3.6296			
		銷售部門	35	3.6952			

表 4.9 服務部門差異對各構面差異分析(續)

構面	因素	部門問項	個數	平均數	F	P	Duncan
工作滿意度	工作內容滿意	管理部門	87	3.4425	0.940	0.441	(1,4,3,5,2)
		生產部門	93	3.6263			
		研發部門	61	3.5082			
		財務部門	18	3.4583			
		銷售部門	35	3.5500			
離職傾向		管理部門	87	3.0805	3.948	0.004**	(3,2,4,1,5)
		生產部門	93	3.0036			
		研發部門	61	2.6055			
		財務部門	18	3.0556			
		銷售部門	35	3.1048			

\*p-value<0.05, \*\* p-value<0.01, \*\*\* p-value<0.001

資料來源：本研究整理

#### 4.4 領導風格對工作滿意度影響之研究

表 4.10 為領導風格對工作滿意度影響之迴歸分析結果。

表 4.10 領導風格對工作滿意度影響之迴歸分析

預測變數	依變數=工作滿意度			
	薪資滿意	上司滿意	工作內容滿意	同事滿意
民主式領導型態	0.357***	0.623***	0.355***	0.364***
R <sup>2</sup>	0.127	0.3888	0.126	0.132
Adj R <sup>2</sup>	0.124	0.386	0.123	0.129
F	42.756	186.148	42.204	44.641
p-value	0.000	0.000	0.000	0.000
VIF	1	1	1	1
D-W	1.487	1.724	1.663	1.726

\*p-value<0.05, \*\* p-value<0.01, \*\*\* p-value<0.001

資料來源：本研究整理

經過回歸分析，民主式的領導對於工作滿意度中的薪資滿意、上司滿意、工作內容滿意、同事滿意都有顯著的影響。尤其在上司滿意的滿意度最高，其係數高達 0.623(Adj R<sup>2</sup>=0.386，F=186.148，P=0.000)。而其他在薪資滿意、工作內容滿意、同事方面則較為平均。換言之，台商企業的領導方式採用民主式的領導型態，對員工的工作滿意度有正面的作用。員工在民主式的領導之下，認同上司的管理，進而在執行任務時彼此間的共識性高，容易達成目的，也由於共識性高同事間工作朝共同目標邁進，達成目標後產生成就感、自我肯定。最後獲取薪資時也會認為理所當然較無異議。因此讓整體的工作滿意度高。

#### 4.5 組織文化對工作滿足影響之研究

表 4.11 為組織文化對工作滿意度影響之迴歸分析結果。

表 4.11 組織文化對工作滿意度影響之迴歸分析

預測變數		依變數=工作滿意度			
		薪資滿意	上司滿意	工作內容滿意	同事滿意
組織文化	官僚嚴謹型	0.233***	0.336***	0.291***	0.162***
	創新支持型	0.336***	0.205***	0.307***	0.535***
R <sup>2</sup>		0.221	0.202	0.239	0.372
Adj R <sup>2</sup>		0.215	0.196	0.233	0.367
F		41.360	36.878	45.616	86.348
p-value		0.000	0.000	0.000	0.000
VIF		1.130	1.130	1.128	1.130
D-W		1.499	1.627	1.614	1.752

\*p-value<0.05, \*\* p-value<0.01, \*\*\* p-value<0.001

資料來源：本研究整理

- 1.組織文化對薪資滿意(Adj  $R^2=0.215$ ， $F=41.360$ ， $P=0.000$ )整個模型對於工作滿意度的薪資滿意的解釋變異量( $R^2$ )為 22.1%，其 D-W 值也在合理範圍內。由模式之標準化迴歸係數( $\beta$ )之比較分析，官僚嚴謹型( $\beta=0.233$ )和創新支持型( $\beta=0.336$ )對薪資滿意為重要影響因素。而由於官僚嚴謹型組織規章制度完整，薪資的調整必須依規定執行，彈性較小。而創新支持型強調員工工作創新、勇於挑戰，員工主動性完成工作，因此對於人力資源願投入較多的資源，所以係數高於官僚嚴謹型。
- 2.組織文化對上司滿意(Adj  $R^2=0.196$ ， $F=36.878$ ， $P=0.000$ ) 整個模型對於工作滿意度的上司滿意的解釋變異量( $R^2$ )為 20.2%，其 D-W 值也在合理範圍內。由模式之標準化迴歸係數( $\beta$ )之比較分析，官僚嚴謹型( $\beta=0.336$ )和創新支持型( $\beta=0.205$ )對上司滿意為重要影響因素。而由於官僚嚴謹型組織規章制度完整，領導者在組織的培訓中逐步晉升成為主管，因此其工作的所需的專業能力也會相當完整，而讓員工信服被領導。而創新支持型組織領導者多半依員工的需求給予工作上的協助或教導。因此兩種組織文化的領導者展現工作專業能力的時機不同，官僚嚴謹型會多於創新支持型。因此係數高於創新支持型。
- 3.組織文化對工作內容滿意(Adj  $R^2=0.233$ ， $F=45.616$ ， $P=0.000$ ) 整個模型對於工作滿意度的工作內容滿意的解釋變異量( $R^2$ )為 23.9%，其 D-W 值也在合理範圍內。由模式之標準化迴歸係數( $\beta$ )之比較分析，官僚嚴謹型( $\beta=0.291$ )和創新支持型( $\beta=0.307$ )對工作內容滿意為重要影響因素。由於官僚嚴謹型組織規章制度完整，員工的工作內容已被固定化、標準化，員工依規定完成工作。而創新支持型組織則鼓勵員工創造、接受新挑戰，因此就工作內容的自主性及發揮空間均會優於官僚嚴謹型組織。因此係數高於官僚嚴謹型。

4.組織文化對同事滿意(Adj R<sup>2</sup>=0.367, F=86.348, P=0.000) 整個模型對於工作滿意度的同事滿意的解釋變異量(R<sup>2</sup>)為 37.2%，其 D-W 值也在合理範圍內。由模式之標準化迴歸係數(β)之比較分析，官僚嚴謹型(β=0.162)和創新支持型(β=0.535)對同事滿意為重要影響因素。由於官僚嚴謹型組織規章制度完整，員工之間工作已被固定化、標準化依規定完成工作，彼此間可以對彼此工作協助不用猜忌，公事公辦。創新支持型的組織強調工作氣氛和諧、員工彼此合作互助完成工作。創新支持型的員工互動比官僚嚴謹型熱絡且頻繁。因此係數高於官僚嚴謹型非常多。

#### 4.6 領導風格對組織文化影響之研究

表 4.12 為民主式領導型態對組織文化影響之迴歸分析結果。

表 4.12 民主式領導型態對組織文化影響之迴歸分析

預測變數	依變數=工作滿意度	
	官僚嚴謹型	創新支持型
民主式領導型態	0.302***	0.414***
R <sup>2</sup>	0.901	0.171
Adj R <sup>2</sup>	0.088	0.169
F	29.361	60.594
p-value	0.000	0.000
VIF	1	1
D-W	1.759	0.727

\*p-value<0.05, \*\* p-value<0.01, \*\*\* p-value<0.001

資料來源：本研究整理

經過迴歸分析，採用民主式領導型態對官僚嚴謹型係數 0.302 和創新支持型係數 0.414 的組織文化有顯著的影響。民主式領導型態強調組織的重大決策由群體經由會議共同討論決議並執行，官僚嚴謹型組織文化重

視層級、規章制度完整。由於官僚嚴謹型的組織內部有許多工作已被標準化及固定化，但是企業經營活動是屬於動態，規章制度可以維持事務處理的一定流程，並保住決策品質，但是當跳脫規章制度之外的行為，民主式領導型態的領導者仍會召集各部門人員透過會議討論重要決策，一旦經決議完成，便會再其決議以標準化、固定化的形式來讓員工執行。另外創新支持型組織文化重視員工的創造性及工作主動性，並且強調組織工作氣氛和諧，員工之間互助合作。民主式領導型態的領導者則依員工不同的需求給予工作上的協助，而當組織間有新的創意、挑戰出現時，成員間主動召集不同工作面向的同事討論解決問題，適切時亦邀請領導者共同參與。因此民主式領導型態對組織文化都呈現了顯著影響，但由於創新支持型組織文化成員對於工作較具主動性，因此係數高於官僚嚴謹型。

#### 4.7 領導風格對離職傾向影響之研究

表 4.13 為民主式領導型態對離職傾向影響之迴歸分析結果。

表 4.13 民主式領導型態對離職傾向影響之迴歸分析

預測變數	依變數=(不)離職傾向
民主式領導型態	0.147*
R <sup>2</sup>	0.022
Adj R <sup>2</sup>	0.018
F	6.490
p-value	0.011
VIF	1
D-W	1.786

\*p-value<0.05, \*\* p-value<0.01, \*\*\* p-value<0.001

資料來源：本研究整理



經過迴歸分析，民主式領導型態對離職傾向有顯著的影響(負相關)。但是其影響的 p 值 0.011 係數較小，且整個模型的解釋變異量( $R^2$ )為 2.2%，其解釋能力並不是太強。現階段尚無任何一種領導型態可以讓離職傾向降為 0，在本研究中民主式領導型態對於離職傾向仍具有影響，代表仍有成員不認同民主式領導，而因此產生了離職傾向。但是從係數來判讀，民主式領導應可以讓離職傾向維持在一較低的水平。

#### 4.8 組織文化對離職傾向影響之研究

表 4.14 為組織文化對離職傾向影響之迴歸分析結果。

表 4.14 組織文化對離職傾向影響之迴歸分析

預測變數		依變數=(不)離職傾向
組織文化	官僚嚴謹型	0.146*
	創新支持型	0.181**
$R^2$		0.072
Adj $R^2$		0.066
F		11.323
p-value		0.000
VIF		1.130
D-W		1.837

\*p-value<0.05, \*\* p-value<0.01, \*\*\* p-value<0.001

資料來源：本研究整理

經過迴歸分析，組織文化對離職傾向有顯著的影響(負相關)。組織文化是組織中由一些成文規定或是不成文規定所組成，用來讓組織成員具有一致性。產業中就算是相同類型的企業其組織文化也不會相同，亦無

任何一種組織文化適用於任何企業。在本研究中不論是官僚嚴謹型或是創新支持型的組織文化對離職傾向都具有影響力，但創新支持型的組織文化的係數 0.181，高於官僚嚴謹型 0.146，經係數來解釋創新支持型的組織文化其產生離職傾向意念低於官僚嚴謹型的組織文化。在前述分析中，台商企業的員工以 25 歲為主要構成，佔了 35.5%，由於成員較為年輕且都不具備太長的工作年資和經驗，因此進入了職場對於重視工作氣氛和諧、成員之間彼此互助的創新支持型文化較能接受。相較於官僚嚴謹型的組織文化事事要求、符合組織規範，一般員工須較常的時間才能適應。

#### 4.9 工作滿意度對離職傾向影響之研究

表 4.15 為工作滿意度對離職傾向影響之迴歸分析結果。

表 4.15 工作滿意度對離職傾向影響之迴歸分析

預測變數		依變數=工作滿意度
工作 滿 足	薪資滿意	0.366***
	上司滿意	0.086
	工作內容滿意	0.021
	同事滿意	0.027
R <sup>2</sup>		0.193
Adj R <sup>2</sup>		0.182
F		12.271
p-value		0.000
VIF		1.269~1.812
D-W		2

\*p-value<0.05, \*\* p-value<0.01, \*\*\* p-value<0.001

資料來源：本研究整理

經過迴歸分析，工作滿意度中的四項變數中對只有薪資滿意對離職傾向有顯著的影響(負相關)。其他三項變數對離職傾向則有相對不顯著，中國大陸的物價成長普遍高於薪資的成長速度，中國大陸世界工廠的地位及年年雙位數的經濟成長率，讓全世界都紛紛進入大陸市場，而中國大陸的人民以為以馬斯洛的需求理論，正處於生理需求及安全需要的階段，再加上大陸一胎化的政策，在婚後育有一子而言，平均每對夫婦必須負擔扶養 2.5 人，經濟負荷相當沉重，而中國固有的傳統觀念成家立業中的成家(買房)更是每一個大陸人的夢想，再如其他子女的教育費、逢年過節的禮金費等，是構成對薪資要求的主要因素，因此在工作滿意度中薪資滿意是最為重要的。當企業的薪資制度及水平達到員工的期待而產生薪資滿足，滿足成度越高，則越不想離職。

#### 4.10 領導風格、組織文化、工作滿意度對離職傾向影響之研究

本研究對於中介變數亦進行了迴歸分析表如表 4.16 領導風格、組織文化、工作滿意度對離職傾向影響之迴歸分析結果。

表 4.16 領導風格、組織文化、工作滿意度對離職傾向影響之迴歸分析

預測變數		依變數=工作滿意度			
		M4	M5	M6	M7
民主式領導型態		-0.091		0.035	-0.107
組織文化	官僚嚴謹		0.0358	0.139	0.034
	創新支持		0.044	0.169**	0.068
工作滿足	薪資滿意	0.367***	0.354***		0.351***
	上司滿意	0.136	0.078		0.136
	工作內容滿意	0.025	0.000		0.014
	同事滿意	0.040	0.011		0.003
R <sup>2</sup>		0.198	0.195	0.073	0.202

表 4.16 領導風格、組織文化、工作滿意度對離職傾向影響之迴歸分析(續)

預測變數	依變數=工作滿意度			
	M4	M5	M6	M7
Adj R <sup>2</sup>	0.184	0.178	0.063	0.182
F	14.204	11.603	7.635	10.320
p-value	0.000	0.000	0.000	0.000
VIF	1.303~ 1.949	1.335	1.171~ 1.285	1.335~ 2.047
D-W	1.995	1.874	1.842	2.004

\*p-value<0.05, \*\* p-value<0.01, \*\*\* p-value<0.001

資料來源：本研究整理

#### 4.10.1. M4 工作滿意度為民主式領導型態、離職傾向中介變項而言

經過 4.4 及 4.7 之迴歸分析，工作滿意度受民主式領導型態影響，離職傾向亦受民主式領導型態影響。本節中將工作滿意度及民主式領導型態同時放入對離職傾向作迴歸分析，分析後，領導型態透過工作滿意度的中介作用對離職傾向有顯著的影響(Adj R<sup>2</sup>=0.184，F=14.204，P=0.000)且民主式領導型態已不顯著相關，因此工作滿意度為民主式領導型態和離職傾向的中介變項，而在工作滿意四項變數中只有薪資滿意有顯著的影響，代表大陸員工現階段只要給予薪資達到滿意，就能有效降低離職傾向，民主式領導型態並非重要因素，只要薪資滿意程度越高，離職傾向越低。

#### 4.10.2. M5 工作滿意度為組織文化、離職傾向中介變項而言

經過 4.5 及 4.8 之迴歸分析，工作滿意度受組織文化影響，離職傾向亦受組織文化影響。本節中將工作滿意度及組織文化同時放入對離職傾向作迴歸分析，分析後，組織文化透過工作滿意度的中介作用對離職傾向

向有顯著的影響( $\text{Adj } R^2=0.178$ ， $F=11.603$ ， $P=0.000$ )且組織文化已不顯著相關，因此工作滿意度為組織文化和離職傾向的完全中介變項，而在工作滿意四項變數中只有薪資滿意有顯著影響，薪資滿意為最重要因素，只要薪資滿意程度愈高，離職傾向愈低，組織採用何種組織文化並不是員工所關注的。

#### **4.10.3. M6 民主式領導型態、組織文化對離職傾向的影響**

經過 4.7 及 4.8 之迴歸分析，離職傾向受民主式領導型態影響及組織文化影響。本節中將民主式領導型態及組織文化同時放入對離職傾向作迴歸分析無考慮中介，分析後，民主式領導型態已不顯著相關、而組織文化中創新支持型文化則顯著相關( $\text{Adj } R^2=0.063$ ， $F=7.635$ ， $P=0.000$ )換句話說，當組織文化採用創新支持型的組織文化，員工在和諧的工作氣氛之下，員工彼此互助、信任可以有效降低離職傾向。

#### **4.10.4. M7 民主式領導型態、組織文化、工作滿意度對離職傾向的影響**

經過 4.7 及 4.8、4.9 之迴歸分析，離職傾向受民主式領導型態影響，離職傾向亦受組織文化影響，離職傾向也受工作滿意度影響。本節中將民主式領導型態、組織文化、工作滿意度同時放入對離職傾向作迴歸分析，分析後，民主式領導型態及組織文化已不顯著相關。而在工作滿意四項變數中只有薪資滿意有顯著的影響，( $\text{Adj } R^2=0.182$ ， $F=10.320$ ， $P=0.000$ )薪資滿意是員工工作最主要的目的，組織採用何種領導風格及組織文化在薪資未被滿足的情況之下均都不是最重要因素，只要薪資滿意程度越高達到員工預期，離職傾向越低。

## 第五章 結論與建議

本研究指出第三章的研究方法及第四章的研究結果與分析經綜合整理之後歸納出本研究的結論與建議並討論期在管理上的涵意提供大陸台商企業管理階層及後續研究者之參考。

### 5.1 研究結論

本研究之主要目的在探討大陸台商企業的領導型態、組織文化對大陸員工的工作滿意度與離職傾向之間的關聯性。以下就根據研究假設將研究分其結果逐一摘要如下：

#### 5.1.1 人口統計特徵與領導風格、組織文化、工作滿意度、離職傾向各構面的差異

1.比較本研究變異數分析的結果：

- (1)性別對工作滿意度中的薪資滿意和工作內容滿意有明顯差異，男性比女性更關注薪資滿意及工作內容滿意。
- (2)婚姻狀況對離職傾向有明顯差異，未婚的員工較易有離職傾向。
- (3)年齡對於組織文化中的官僚型文化有明顯差異，25歲以下的員工對官僚嚴謹型組織文化接受度較低，36~40的員工接受度較高，但是接受度會隨年齡的增加逐漸上升，對41歲之後再逐漸下滑。
- (4)學歷則對組織文化中的創新支持組織文化有明顯差異，初中、高中及大專對於創新支持型的組織文化接受度較高，另外不同學歷在工作滿意度中的同事滿意也有明顯差異，其中初中與本科生正好呈現兩極，初中學歷的員工一般的工作內容在職場中與其他同事互動的機會和場

合，多於本科生，因此在重視同事滿意的程度中，初中學歷高於本科生。

- (5)工作年資的不同對於研究構面民主式領導型態、組織文化、工作滿意度及離職傾向均沒有明顯的差異。
- (6)月薪差異對工作滿意度中的薪資滿意度有明顯差異，月薪愈高的員工對於薪資滿意的差異程度愈大，需要更高的薪資來滿足。月薪差異對於離職傾向也有明顯差異，月薪愈高的員工其離職傾向高於月薪低的員工。
- (7)服務部門差異對工作滿意度中的上司滿意有明顯的差異，上司與員工之間有良好的互動及專業工作能力，可以讓員工在工作中更能展現績效，而提高工作滿意度。另外對於服務部門的不同對離職傾向有明顯差異，由於銷售部門背負銷售的壓力，因此較易產生離職傾向。對於研發部門會投入較多的公司資源，工作環境也相對較好，因此產生離職傾向在各部門中研發部門偏低。

### 5.1.2 民主式領導型態對工作滿意度之影響關係

經迴歸分析，民主式領導型態與工作滿意度之預測變數薪資滿意、上司滿意、工作內容滿意、同事滿意呈現顯著正向關係如表 5.1，因此根據本研究假設二：民主式領導型態對工作滿意度有顯著影響成立。

表 5.1 民主式領導型態對工作滿意度研究假設

研究假設		驗證結果
H2：民主式領導型態對工作滿意度有顯著影響。		
H2.1：	民主式領導型態對工作滿意度中的薪資滿意有顯著影響。	成立
H2.2：	民主式領導型態對工作滿意度中的上司滿意有顯著影響。	成立
H2.3：	民主式領導型態對工作滿意度中的工作內容滿意有顯著影響。	成立
H2.4：	民主式領導型態對工作滿意度中的同事滿意有顯著影響。	成立

資料來源：本研究整理

### 5.1.3 組織文化對工作滿意度之影響關係

經迴歸分析，組織文化中官僚嚴謹型組織文化對工作滿意度之預測變數薪資滿意、上司滿意、工作內容滿意、同事滿意呈現顯著正向關係如表 5.2。而創新支持型組織文化亦對工作滿意度之預測變數薪資滿意、上司滿意、工作內容滿意、同事滿意呈現顯著正向關係。因此根據本研究假設三：組織文化對工作滿意度有顯著影響成立。

表 5.2 組織文化對工作滿意度研究假設

研究假設		驗證結果
H3：組織文化對工作滿意度有顯著影響。		
H3.1：	組織文化中的官僚嚴謹型文化對工作滿意度中的薪資滿意有顯著影響。	成立
H3.2：	組織文化中的官僚嚴謹型文化對工作滿意度中的上司滿意有顯著影響。	成立
H3.3：	組織文化中的官僚嚴謹型文化對工作滿意度中的工作內容滿意有顯著影響。	成立
H3.4：	組織文化中的官僚嚴謹型文化對工作滿意度中的同事滿意有顯著影響。	成立
H3.5：	組織文化中的創新支持型文化對工作滿意度中的薪資滿意有顯著影響。	成立
H3.6：	組織文化中的創新支持型文化對工作滿意度中的上司滿意有顯著影響。	成立
H3.7：	組織文化中的創新支持型文化對工作滿意度中的工作內容滿意有顯著影響。	成立
H3.8：	組織文化中的創新支持型文化對工作滿意度中的同事滿意有顯著影響。	成立

資料來源：本研究整理

### 5.1.4 民主式領導型態對組織文化影響關係

經迴歸分析，民主式領導型態與組織文化的預測變數，官僚嚴謹型組織文化及創新支持型組織呈現正向顯著關係如表 5.3。因此根據本研究假設四：民主式領導型態對組織文化有顯著影響成立。



表 5.3 民主式領導型態對組織文化之研究假設

研究假設		驗證結果
H4：民主式領導型態對組織文化有顯著影響。		
H4.1：	民主式領導型態對組織文化中的官僚嚴謹型文化有顯著影響。	成立
H4.2：	民主式領導型態對組織文化中的創新支持型文化有顯著影響。	成立

資料來源：本研究整理

### 5.1.5 民主式領導型態對離職傾向影響關係

經迴歸分析，民主式領導型態與離職傾向呈現顯著正向關係如表 5.4。民主式領導型態會讓離職傾向降低，因此根據本研究假設五：民主式領導型態對離職傾向有顯著影響成立。。

表 5.4 民主式領導型態對離職傾向之研究假設

研究假設		驗證結果
H5：民主式領導型態對離職傾向有顯著影響。		成立

資料來源：本研究整理

### 5.1.6 組織文化對離職傾向之影響關係

經迴歸分析，組織文化中官僚嚴謹型組織文化對離職傾向呈現顯著正向關係。創新支持型組織文化亦對離職傾向呈現顯著正向關係如表 5.5。在不同組織中推行官僚嚴謹型組織文化或創新支持型組織文化會讓離職傾向降低。因此根據本研究假設六：組織文化對離職傾向有顯著影響成立。

表 5.5 組織文化對離職傾向之研究假設

研究假設		驗證結果
H6：組織文化對離職傾向有顯著影響。		
H6.1：	組織文化中的官僚嚴謹型文化對離職傾向有顯著影響。	成立
H6.2：	組織文化中的創新支持型文化對離職傾向有顯著影響。	成立

資料來源：本研究整理

### 5.1.7 工作滿意度對離職傾向之影響關係

經迴歸分析，工作滿意度中薪資滿意對離職傾向呈現正向關係如表 5.6。對薪資滿意程度越高離職傾向越低。而工作滿意度中上司滿足、工作內容滿足、同事滿足對離職傾向不顯著，換句話說工作滿意度中除了薪資滿足之外，其他預測變數對離職傾向都不具有影響性。因此根據本研究假設七：工作滿意度對離職傾向有顯著影響為部份成立。

表 5.6 工作滿意度對離職傾向之研究假設

研究假設		驗證結果
H7：工作滿意度對離職傾向有顯著影響。		
H7.1：	工作滿意度中的薪資滿意對離職傾向有顯著影響。	成立
H7.2：	工作滿意度中的上司滿意對離職傾向有顯著影響。	成立
H7.3：	工作滿意度中的工作內容滿意對離職傾向有顯著影響。	成立
H7.4：	工作滿意度中的同事滿意對離職傾向有顯著影響。	成立

資料來源：本研究整理

### 5.1.8 民主式領導型態、組織文化、工作滿意度對離職傾向之影響關係

經迴歸分析，工作滿意度為民主式領導型態、組織文化的完全中介變數，工作滿意度中之薪資滿意對離職傾向呈現顯著正向關係如表 5.7。民主式領導型態及組織文化對離職傾向影響關係，組織文化中的創新支持型組織文化對離職傾向呈現顯著正向關係。而民主式領導型態、組織文化、工作滿意度對離職傾向之影響關係中，工作滿意度中薪資滿意對離職傾向呈現顯著正向關係。因此假設八：民主式領導型態、組織文化、工作滿意度對離職傾向有顯著影響成立。

表 5.7 民主式領導型態、組織文化、工作滿意度對離職傾向之研究假設

研究假設	驗證結果
H8：民主式領導型態、組織文化、工作滿意度對離職傾向有顯著影響。	成立

資料來源：本研究整理

## 5.2 建議

本研究以台商健康日用品產業之企業為主要研究標的，主要探討台商企業的領導風格、組織文化對大陸員工工作滿意度及離職傾向的關係，在研究中可以明顯由數據中得知，民主式領導型態、組織文化、工作滿意均對離職傾向有顯著的影響，但是如果將工作滿意放入為中介變數時，工作滿意中的薪資滿意則有顯著影響，因此依據研究結果及研究者在大陸駐廠 5 年之管理實務，將分為對管理階層及大陸員工二個部份提出建議，而在管理階層的建議中，則依研究的四個構面分別提出建議。

### 5.2.1 對企業管理階層的建議

#### 1. 領導型態方面：

台商在西進大陸時，在台灣都已有相當長的經營時間，台灣的健康日用品產業早期受到日本的影響相當深厚，因此在領導型態方面，會以權威式為主要，但是隨著管理觀念的革新及人員素質的提升，領導型態也逐漸以人性化為訴求，也就是民主式的領導型態。就目前台商企業內的大陸員工構成，70 年代後的員工佔據了大部份，而 70 年代後的大陸員工也恰好是一胎化政策的人口，從小便受到許多的關愛，與其父母時期所謂大郭飯的時代不可同日而語，70 年代後的世代敢於爭取自己的權益，並有旺盛的學習能力，面對這一世代的崛起及其特性，台商在領導型態的選擇上必須更具彈性才能對應。

民主式的領導型態強調了會議的討論採共識決，可以讓大陸員工有參與感進而產生認同，但是由於民主的養成需長時間關注，大陸仍是共產國家，員工對於民主的定義仍在學習，因此民主式領導必然會與在台灣有非常大的不同，因在適時加入權威式的領導型態會有較好的成效表

現，也就是領導型態應兼具有官僚及民主式的結合，各種領導型態都無法 100%讓員工不產生離職傾向，如上所述，民主式領導可以掌握目前 70 年代後的特性，進而有效控制。

## 2. 組織文化方面：

組織文化是組織內部所發展出不成文化的規範，讓組織內的成員產生自我約束的能力，早在 1990 年代台商在西進大陸設廠之後，直接將台灣母公司的組織文化直接進行轉移，加快大陸公司的運作及和母公司的溝通。1990 年代由於大陸經濟開放，大陸員工由國家分配工作(下崗)，轉變為自己找工作，整個心態上的轉換上非常困難，更加上共產主義大鍋飯的心態，台商皆採用官僚型的組織文化來經營。隨時間的演進，除了大陸員工新生代的投入職場，台商的管理階層也更新，現階段面對比 1990 年代更激烈的市場競爭，組織文化亦隨之進行演變，雖沒有組織文化可適用於所有組織中，但是在組織文化育成，有以下建議，可依產品類別的不同作不同的選擇：

- (1)當產品屬於機能性的健康日用品的產品類別時，如保健食品，營養補充品等，應採用官僚嚴謹型的組織文化，由於機能性產品類別技術門檻較高，直接影響產品的反應表現，對於產品屬性多元豐富化，對產品品質及技術 know how 的管理上將會投注更多的企業資源，標準化及系統化管理為其必須。因此官僚嚴謹型的組織文化，藉此可以讓企業的員工培養出嚴謹的特性，讓企業經營更為穩健。
- (2)當產品屬於非機能性的產品類別時，如洗衣液、衛生紙等、則應採用創新支持型的組織文化，加強日常產品生命週期，並不斷推出新產品，而如洗衣液，衛生紙類的產品，替代性高因此企業內部對於產品的創新速度要快，成本要低才會具有競爭優勢，因此採用創新支持型組織

文化，讓員工充滿活力，具有創新能力，且組織成員之間會互相支持，讓工作更順暢。組織文化對離職傾向也有顯著相關，因此企業如建立了不適切的組織文化可能會造成組織內部反應速度慢、人員效率低落而失去競爭能力。也會成為人員離職的原因之一。

### 3. 工作滿意度方面：

大陸經濟開放至今，吸引全球企業紛紛投入中國市場，經濟的快速成長，同時也帶出了物價的快速上揚及驚人的消費能力，中國政府為了對應這個問題，於是每年由中央政府發佈最低薪資的調整公告，平均上升幅度約為 10%，以瀋陽地區來說最低薪資變由 2010 年的 950 元上升至 2010 年的 1150 元。除此之外企業需為每位員工繳付五金(失業保險金、住房公積金、養老金、醫保金、公基金)也相同上升。但是薪資成長速度仍追不上的大陸物價上升的速度。工作滿意中在研究中顯示，其薪資滿意是目前大陸員工最為重視的因素之一，只要滿足員工在薪資上的滿意，便可以有效的降低其離職的問題，研究的結果也與現階段台商所面臨的問題完全相符，台商在外商的薪資水平中是與韓國名列最後，員工離職的原因亦絕大部份是對薪資感對不滿意，因此本研究在工作滿意的建議中，也以薪資滿足為主要的建議方向。

(1)了解市場職務動態：現階段的大陸員工正處於馬斯洛需求理論中生理及安全滿足的階段，因此工作滿意度中以薪資滿足最被大陸員工所重視，但是台商的薪資水平，在外商的排名中，落後法商、美商、日商，而與韓國並列最後，因台商的薪資政策無法滿足員工的需求，台商被笑稱為其他外商的員工訓練中心，在經台商訓練 1~2 年後，便離開至其他外商，而薪資則為在台商企業的 1.5~2 倍以上。因此台商在制定薪資政策時，應先進行目前市場相等職位的薪資水平調查，作為基準。

(2)具有彈性薪資政策：而對於表現優異的員工或是具有技術能力的員工，應給予較高的薪資或津貼，這樣的作法有別於台灣齊頭式的薪資制度，但是卻可以有效達到員工滿足。由於大陸歷經文化大革命的過程，階級鬥爭的概念仍存在，階級代表高人一等，相對的薪資也需高人一等，這是台商必須重新思考的方向。年終獎金在大陸亦被視為薪資的一部份，大陸員工接受平常較低的薪資，對於薪資的滿意度，則看年終獎金的金額是否如自己預期。

(3)母公司與子公司政策分割：另外，許多台商的薪資政策無法由當地的經理人所決定，台灣的母公司均會提出建議，或是直接制定薪資政策，此舉卻常造成大陸當地經理人的困擾，主要因為母公司對於大陸整個的環境敏感度不如當地的經理人，常以台灣的心態思考而制定出不適的薪資政策。

現階段大陸正積極推動開發大西部地區計畫(長江以北)，造成長江以南勞力供給嚴重短缺，再加上鴻海集團(富士康)的員工跳樓加薪事件，2011年企業為了取得勞動力，其起薪已為1500人民幣，因此對於薪資滿足更成為台商面對非常棘手的問題，必須制定出有彈性且優於其他企業的薪資政策來因應。

#### 4. 降低離職傾向方面：

離職傾向的產生是員工對於企業產生了認知上的落差而產生了不滿足。因此企業除了在領導風格、組織文化、工作滿意度的努力之外，企業應重視發覺員工產生離職傾向的機制，如企業排定定期內部活動加強互動、定期約談員工了解員工心態、陸幹養成進行當地化管理、員工激勵表揚優秀員工...等來降低離職傾向。雖然薪資的滿足決定了大部份的離職傾向因素，但是在大陸經濟的發展計畫中，未來外來的民工將會大量

減少，外來民工完全以薪資作為工作考量，工作 1~2 年便返鄉，無任何忠誠度可言，但本地的工作者則追求長期且穩定的工作環境，因此企業作好降低離職傾向的機制，可以提早面對未來的改變，降低企業因人員離職造成的損失。

### 5.2.2 對大陸員工的建議

企業經營理念為永續經營，並且將人才視為公司的資本，對於人才的培訓採用漸進式，目的在於讓能力向下扎根，本來具備獨當一面的實力。前述的企業經營模式並不是只針對台商，其他外商也大同小異。因此有以下建議：

- 1.學習專業技能：帶大陸員工進入台商企業時，應先將自己設定為學習專業技能，如技術、管理、銷售...等。爾後來爭取表現機會，以獲得主管的賞識，再逐步隨年資及經驗的不斷累積而在企業內晉升而穩定成長。
- 2.長期規劃個人生涯：如果以薪資為主要的考量因素，只要新公司薪資高於原有公司便不斷的更換工作，沒有學到應有的專業技能。在未來當年紀達到了企業錄用的限制時，換工作將會產生困難，也因沒有專業技能，工作內容也將維持在勞力的付出而自己的體力卻開始下滑。除此之外，新生代也持續進入職場與自己競爭，而逐漸被邊緣化。因此以較長遠的思考來考量，滿足了目前短利，薪資獲得滿足，卻有可能失去許多機會，讓自己在未來陷入麻煩中。這是目前大陸員工未去考量的，薪資滿足的另一面其實就是物質滿足，物質滿足是短暫的，如果可以認清事實，也就會有更多成功的機會。

### 5.2.3 對後續研究者建議

- 1.本研究只針對了台商健康日用品產業作研究，未來研究者可以擴及其他

產業、區域、增加樣本數。以探討不同產業之間的比較。

- 2.陸企已進入台灣，未來研究者亦可以探討陸企的領導風格、組織文化、對台灣員工工作滿意度和離職傾向的探究。
- 3.本研究只要探討領導風格、組織文化、工作滿意度和離職傾向的關連性，其構面較受限制，除了離職傾向之外，績效表現的關聯也是值得探討的。而影響離職傾向的因素，組織承諾、工作價值觀等構面也未探討。未來研究者更探討更多構面的相互關連性。
- 4.西進大陸台商已超過萬家以上，許多管理問題台商均以台灣經驗來處理，台灣與大陸員工在工作觀及價值觀上並不在同一水平線上，台灣的管理並無法完全套用。如台灣的員工關心組織的發展並且工作一段時間之後會有其忠誠度，但是大陸員工較關心自己所能獲得的利益，組織的發展雖也會關心，但是當外界因素介入時，員工可以立即離開公司，而無忠誠度。台灣員工對於工作責任感亦高於大陸員工，當工作無法在下班前順利完成時，台灣員工會盡力處理事情告一段落才會離開，加班費並不是唯一的考量，但是大陸員工在留下處理工作時，必須要有加班費的支撐才願意。有別於兩岸文化差異，台灣對於大陸員工及台商的研究相對較少，本研究進行研究時，發現台商管理階層均有高度的興趣，配合意願也相當高。因此建議後續研究者亦可以針對台商經營績效或是大陸員工工作壓力、家庭衝突等相關議題進行研究。

### 5.3 研究限制

研究過程中，各環節均力求符合科學研究之原則，但在實際執行過程中，仍有細節無法克服及完全掌握，以下加以說明：

1. 本次研究所收集樣本過於集中特定產業，未遍及中國大陸各省，因此



結論不能完全類推至全體。也由於中國大陸幅員遼闊受訪者來自中國大陸各省，填答者對於變數認定不同。

2. 受訪者在回答時，可能因為擔心會造成公司的困擾及個人在公司的工作，對於問題會有持保留的態度，而造成故意忽略、拒絕回答、或是不符合實情的回答的狀況。而也有受訪者擔心個人情資外洩，在個人資料部份不填寫，而此樣本本研究也均予以排除。
3. 本研究採問卷調查法，問項的設計均參考國外具信度及效度之相關問卷。在發放問卷的同時雖有針對問卷內容加以說明，但是所有受訪之台商企業均為首次接受研究，因此在填答時仍可能產生認知差異。

## 參考文獻

### 一.中文部份

1. 宋文(民 100), 經典行政學讀本(第二版), 台北: 志光教育文化出版社。
2. 陳真(民 101), 行政學經論(第二版), 台北: 志光教育文化出版社。
3. 李子強(民 98), 航空公司機師對組織文化認知與溝通態度關係之研究, 大同大學事業經營管理研究所碩士論文。
4. 江春玫(民 98), 情緒智力、主管領導風格、同儕關係、自我效能及壓力知覺對組織承諾之關聯性研究—以銀行業為例, 國立成功大學管理學院高階管理碩士在職專班(EMBA)碩士論文。
5. 洪春吉(民 86), 資訊業、鋼鐵業、紡織業之領導型態與組織文化之比較, 管理學報, 第 14 卷, 第 3 期, 331-338 頁。
6. 林佩怡(民 94), 審計部縣(市)審計機關審計人員工作壓力、人格特質對工作滿意關係之研究, 國立成功大學企業管理研究所碩士學位論文。
7. 張振山(民 94), 組織文化和領導風格對組織承諾、工作滿足與工作行為之影響-以雲林縣政府地政機關為例, 南華大學管理科學研究所碩士論文。
8. 張宦民(民 93), 組織文化、主管領導型態、員工工作滿意度對企業創新能力之影響-以台灣上市電線電纜公司為例, 國立成功大學管理學院高階管理碩士專班論文。
9. 陳幼華(民 96), 領導風格、志工協助方案、激勵制度與組織承諾對離職傾向的關聯性研究—以生命線協會為例, 南華大學管理研究所碩士論文。
10. 陳啟宏(民 100), 大陸台商領導型態及企業文化、對大陸員工工作滿

意及離職傾向之關係研究—以台商機車產業為例，國立成功大學企業管理學系碩士論文。

11. 洪茂森(民 92)，領導行為、學習型組織、知識管理、企業文化對組織績效之實證研究，國立成功大學企業管理研究所碩士論文。
12. 劉上嘉(民 97)，組織文化、主管領導風格與組織創新績效的關係研究，國立成功大學經營管理研究所碩士論文。
13. 董條丞(民 95) ，兩岸員工對領導行為，組織承諾，工作壓力與工作滿足相關性之研究—以統一企業公司為例，南台科技大學高階主管企管碩士班碩士論文。
14. 莊采華(民 97)，主管領導風格對工作壓力與離職傾向關係之研究—台灣地區保險業為例，大同大學事業經營研究所碩士論文。
15. 陳湘婉(民 93)，教師人格特質、工作特性、工作滿足、組織承諾與離職傾向相關性之研究—以南部地區為例，義守大學管理研究所碩士論文。
16. 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士論文。
17. 陳棟樑(民 97)，半導體業員工之工作動機、工作壓力、工作滿意度與組織承諾之研究，中華大學碩士論文。
18. 藍偉峰(民 92)，領導風格、組織文化、工作滿足與離職傾向之關係研究-以技職院校教師為研究對象，國立成功大學企業管理研究所碩士論文。

## 二.英文部分

1. 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.
2. Mobley, W. H., Horner, 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.
3. Motoko H.-H. & Michiko, H.(2001), Job satisfaction of Japanese career women and it's influence on turnover intention, Asian Journal of Social Psychology, No.4, pp.23-28.
4. Porter, L. W. & Lawler E. E. (1968), Managerial Attitudes and Performance, No.3, Illinois: Dorsey Press.
5. Price, J. H. (1972), Hankbook of organization measurement Lexington, MA: Health & Company.
6. Steers, R. M. (1977), Antecedents and outcomes of organization commitment, Administrative Science Quarterly, Vol. 22, pp. 46-56.
7. Tett, R. P. & Meyer, J. P. (1993), Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analyses based on meta-analytic findings, Personal Psychology, Vol.46, pp.259-293.
8. Vroom, V. H. (1964), Work and motivation, New York : John Wiley & Sons, Inc.
9. Wexley, N.W. & Yukl, G. A. (1977), Organizational behavior and personnel psychology, Homewood, IL: Richard D. Irwin.
10. Williams, L. J. & Hazer, J. J. (1986), Antecedents and consequences of satisfaction and commitment in turnover models: A reanalysis using latent variable structural equation methods, Journal of Applied Psychology, Vol.71, No.2 , pp.219-231.

## 附錄 正式問卷

各位先生小姐您好：

百忙之中煩請您撥空填寫此份問卷非常謝謝您。感謝您的協助，得以讓本研究可以持續進行。這是一份學術研究的問卷，主要是研究企業「領導風格、企業文化、工作滿意對離職傾向的影響及相關性。」本文卷採不具名方式，請您依實際的感受填寫，您所提供的資料絕不公開及移作他用。請您放填寫。最後，對您的幫忙與支持，致上誠摯的謝意。

敬祝您

身體健康、幸福美滿

南華大學企業管理系

指導教授：陳焱勝 博士

研究生：黃騰右 敬上

★★請填寫時，以「自己」的主觀決定即可。勿受其他項目影響★★

本問卷共有二張三面，請勿漏填。

非常不好意思佔用你的時間，請你務必耐心填寫完整。再一次謝謝您。

請在  內打

	非	不	沒	同	非
<b>第一部份：</b> <b>領導風格：</b> 以下問題並不是指領導者的好與壞，只是針對領導者對於工作的分配、與同仁之間相處等具體行為作討論。請依您個人的感受回答填寫。	常	同	意	見	常
	不	意	見	同	意
	同				意
	意				
1.我的主管和同仁間保持一定的距離。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.我的主管喜歡接受同仁意見，並會將會議決議付諸實行。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.我的主管自行制定決策不和同仁討論。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.我的主管會依同仁的需求，給予工作上的支持。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.我的主管不對他所作的決定作說明或解釋。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6.我的主管會教導同仁工作的方法。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.我的主管要求工作上的相關事務服從他的決定。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.我的主管會明白告訴同仁對工作的要求。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.我的主管在開會時，都會指示最後的決定。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.我的主管樂於我成為團體中的一員。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11.我的主管公平對待每一位同仁。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

請在內打✓

第二部份： 企業文化：以下問題對貴公司的組織文化，請依 您個人的感受回答填寫。	非 常 不 同 意	不 同 意	沒 意 見	同 意	非 常 同 意
1.我們公司的階級和權責畫分很明確。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.我們公司的員工充滿創造力。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.我們公司的員工互相幫助、合作完成工作。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.我們公司的主管習慣用命令的語氣說話。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.我們公司鼓勵員工創新、接受新觀念。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.我們公司的員工彼此信任。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.我們公司的管理是很嚴格，謹慎的。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.我們公司的員工喜歡接受新的挑戰。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.我們公司很重視人與人之間的和諧關係。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.我們公司是以有職權的人來進行工作分配。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11.我們公司的員工會主動積極參與工作。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12.我們公司常給予員工鼓勵和獎勵。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13.我們公司有清楚完整的規章制度。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14.我們公司容許員工失敗的機會。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

15.我們公司很重視員工間的公平性。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16.我們公司常鼓勵員工動腦思考。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
第三部份:					
<b>工作滿意:</b> 以下問題是您對公司的滿意度，請依您個人的感受回答填寫。					
1.我目前所得到的工資是感到滿意的。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.我目前的工作在公司有晉升機會。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.我的主管直接給同仁工作上的教導。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.公司同事間相處很融洽。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.我可以從我的工作得到能力和價值的表現。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.我對公司會定期調整工資水平感到滿意。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.我目前的工作有明確的晉升流程。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.我的主管用公平的態度對待每一個同仁。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.公司同事間會互相關心。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.我可以從我的工作發揮專長。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11.公司的薪資水平是合理、有競爭力的。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12.我目前的工作表現和晉升是相關連的。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13.我的主管工作能力讓我很佩服。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

請在內打√

<b>工作滿意:</b>	非	不	沒	同	非
	常	同	意	意	常
	不	意	見		同
	同				意
	意				
14.公司同事間彼此互相幫忙。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15.我可以從我的工作學到新的知識。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16.我目前所得到的工資和工作量是可以接受的。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17.公司有空缺崗位會從內部員工優先晉升。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18.我的主管很重視同仁的意見。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

19.公司同事間對公司有共同的目標。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20.公司目前提供給我的工作符合自己的期望。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21.我目前對公司提供的補貼和福利是感到滿意的。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22.每一個人都有公平的晉升機會。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23.我對主管對待同仁的方式很滿意。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24.公司同事間可以建立夥伴的關係。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25.我目前的工作內容對公司很有幫助。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26.我目前所得到的薪資比其他行業好。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27.我的主管對同仁的工作很信任。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<p>第四部份：</p> <p><b>離職傾向：</b>以下問題是對您現在的工作現況，請依您個人的主觀認定回答填寫。</p>					
1.我從來沒有想過要辭掉這份工作。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.我從來沒有認真計畫要辭掉這份工作。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.我從來沒有想過去找其他不一樣的工作。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.以我目前工作經驗和能力，我可以在其他公司找到工作。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.我目前有想要離職的打算。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>