

南華大學企業管理系管理科學碩士論文

A THESIS FOR THE DEGREE OF MASTER BUSINESS ADMINISTRATION

MASTER PROGRAM IN MANAGEMENT SCIENCES

DEPARTMENT OF BUSINESS ADMINISTRATION

NANHUA UNIVERSITY

分駐（派出）所所長領導風格對員警工作士氣及工作績效

影響之研究—以嘉義縣警察局為例

THE EFFECT OF LEADERSHIP STYLE OF POLICE STATION CHIEFS ON

MORALE AND JOB PERFORMANCE FOR POLICEMEN - A CASE

STUDY OF CHIAYI COUNTY POLICE BUREAU

指導教授：褚麗絹 博士

ADVISOR : LI-CHUAN CHU Ph.D.

研究生：張建明

GRADUATE STUDENT : CHIEN-MING CHANG

中 華 民 國 1 0 0 年 1 2 月

南 華 大 學

企業管理系管理科學碩士班

碩 士 學 位 論 文

分駐(派出)所所長領導風格對員警工作士氣及工作績效影響
之研究—以嘉義縣警察局為例

研究生：張建明

經考試合格特此證明

口試委員：郭乃文

褚麗娟

洪惟翰

指導教授：褚麗娟

系主任：莊錦浩

口試日期：中華民國 100 年 6 月 22 日

南華大學企業管理系管理科學碩士班

100 學年度第 1 學期碩士論文摘要

論文題目：分駐（派出）所所長領導風格對員警工作士氣及工作績效影響之研究—以嘉義縣警察局為例

研究生：張建明

指導教授：褚麗絹 博士

論文摘要內容：

本研究目的主要探討分駐（派出）所所長領導風格對員警工作士氣及工作績效影響情形，經由相關文獻整理，建立研究架構與假設，以嘉義縣警察局所屬各分駐（派出）所員警（不含所長）為研究對象，採用問卷調查方式蒐集資料，並以統計軟體進行資料分析，逐一釐清研究變項之間的關聯性，實證結果顯示：

1. 員警之不同背景變項於所長領導風格知覺、員警工作士氣與工作績效存在差異情形。
2. 所長領導風格、員警工作士氣與工作績效之間有顯著相關。
3. 所長領導風格對員警工作士氣與工作績效均有顯著影響。
4. 員警工作士氣於領導風格與工作績效之間存在中介效果。

關鍵詞：分駐（派出）所所長、領導風格、工作士氣、工作績效

Title of Thesis : The Effect of Leadership Style of Police Station Chiefs on
Morale and Job Performance for Policemen- A Case Study
of Chiayi County Police Bureau.

Name of Institute : Graduate Institute of Management Sciences, Nanhua
University.

Graduate Date : November 2011 **Degree Conferred :** M.B.A.

Name of Student : Chien-Ming Chang **Advisor :** Li-Chuan Chu_Ph.D.

Abstract

Purpose of this study of the effect of leadership style of police station chiefs on morale and job performance for policemen, Through the relevant literature, The establishment of research framework and hypotheses to Chiayi County Police Bureau affiliated to the police station policemen as the population, the use of questionnaires to collect data , And statistical software for data analysis, each study to clarify the relationship between variables. Results showed that:

1. Different background variables of policemen to leadership style of police station chiefs , morale and job performance of analyze the variation.
2. Leadership style of police station chiefs to morale and job performance for policemen of significantly related.
3. Leadership style of police station chiefs to morale and job performance for policemen of significant impact.
4. Policemen morale and job performance in leadership style of intermediary effect.

Keywords : Police station chiefs,Leadership style,Working morale,Job
Performance

目 錄

| | |
|------------------|------|
| 中文摘要 | i |
| 英文摘要 | ii |
| 目 錄 | iii |
| 表目錄 | vi |
| 圖目錄 | viii |
| 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 研究步驟與研究流程 | 3 |
| 1.4 研究範圍與限制 | 6 |
| 第二章 文獻探討 | 8 |
| 2.1 領導風格之定義與相關研究 | 8 |
| 2.1.1 領導之定義 | 8 |
| 2.1.2 領導風格之相關理論 | 10 |
| 2.1.3 領導風格之相關研究 | 17 |
| 2.2 工作士氣之定義與相關研究 | 19 |
| 2.2.1 士氣之定義 | 19 |
| 2.2.2 工作士氣之內涵 | 22 |
| 2.2.3 工作士氣之相關理論 | 25 |
| 2.2.4 工作士氣之相關研究 | 27 |
| 2.3 工作績效之定義與相關研究 | 29 |
| 2.3.1 工作績效之定義 | 29 |
| 2.3.2 工作績效之相關理論 | 34 |

| | | |
|-------|---------------------|----|
| 2.3.3 | 工作績效之衡量 | 38 |
| 2.3.4 | 工作績效之相關研究 | 40 |
| 2.4 | 領導風格、工作士氣與工作績效關係之研究 | 42 |
| 2.4.1 | 背景變項之相關研究 | 42 |
| 2.4.2 | 領導風格與工作士氣之相關研究 | 44 |
| 2.4.3 | 領導風格與工作績效之相關研究 | 46 |
| 2.4.4 | 工作士氣與工作績效之相關研究 | 47 |
| 2.4.5 | 領導風格、工作士氣與工作績效之相關研究 | 49 |
| 第三章 | 研究方法 | 50 |
| 3.1 | 研究架構 | 50 |
| 3.2 | 研究假設 | 51 |
| 3.3 | 變項操作性定義 | 53 |
| 3.3.1 | 領導風格 | 54 |
| 3.3.2 | 工作士氣 | 55 |
| 3.3.3 | 工作績效 | 55 |
| 3.4 | 問卷設計 | 56 |
| 3.5 | 研究對象與過程 | 58 |
| 3.6 | 資料處理與統計分析 | 58 |
| 第四章 | 實證分析 | 61 |
| 4.1 | 樣本結構分析 | 61 |
| 4.2 | 描述性統計分析 | 64 |
| 4.3 | 量表之因素分析 | 67 |
| 4.4 | 量表之信效度分析 | 74 |
| 4.5 | 差異數分析 | 76 |

| | | |
|-----------------|--------------------------|-----|
| 4.5.1 | 性別之差異情形..... | 76 |
| 4.5.2 | 年齡之差異情形..... | 78 |
| 4.5.3 | 學歷之差異情形..... | 80 |
| 4.5.4 | 婚姻之差異情形..... | 82 |
| 4.5.5 | 職務之差異情形..... | 84 |
| 4.5.6 | 從警年資之差異情形..... | 86 |
| 4.6 | 相關性分析..... | 89 |
| 4.6.1 | 領導風格與工作士氣之相關分析..... | 89 |
| 4.6.2 | 領導風格與工作績效之相關分析..... | 90 |
| 4.6.3 | 工作士氣與工作績效之相關分析..... | 92 |
| 4.6.4 | 領導風格、工作士氣與工作績效之相關分析... | 93 |
| 4.7 | 影響性分析..... | 94 |
| 4.7.1 | 領導風格、工作士氣與工作績效之影響分析... | 94 |
| 4.7.2 | 工作士氣為領導風格與工作績效之中介變數檢定... | 95 |
| 第五章 | 結論與建議..... | 97 |
| 5.1 | 結論..... | 97 |
| 5.2 | 建議..... | 101 |
| 參考文獻一、中文部分..... | | 105 |
| 二、英文部分..... | | 112 |
| 附錄：研究問卷..... | | 119 |

表目錄

| | |
|------------------------------------|----|
| 表 2.1 國內學者對領導之定義彙整表 | 9 |
| 表 2.2 國外學者對領導之定義彙整表 | 10 |
| 表 2.3 領導之四個時期彙整表 | 11 |
| 表 2.4 轉型領導與交易型領導之對照表 | 16 |
| 表 2.5 領導風格之相關文獻整理表 | 17 |
| 表 2.6 國內學者對工作士氣定義之彙整表 | 20 |
| 表 2.7 國外學者對工作士氣定義之彙整表 | 21 |
| 表 2.8 士氣向度歸類表 | 22 |
| 表 2.9 工作士氣研究結果彙表 | 27 |
| 表 2.10 國內學者對工作績效定義摘要表 | 31 |
| 表 2.11 國外學者對工作績效定義摘要表 | 33 |
| 表 2.12 工作績效研究結果彙表 | 41 |
| 表 2.13 警察人員背景變項相關研究表 | 43 |
| 表 2.14 學者專家對領導與士氣的相關研究彙整表 | 45 |
| 表 2.15 學者專家對領導與工作績效的相關研究彙整表 | 46 |
| 表 2.16 學者專家對工作士氣與工作績效的相關研究彙整表 | 48 |
| 表 2.17 學者專家對領導風格、工作士氣與工作績效的相關研究彙整表 | 49 |
| 表 4.1 有效樣本基本資料分析表 | 63 |
| 表 4.2 領導風格之描述性統計量摘要表 | 65 |
| 表 4.3 工作士氣之描述性統計量摘要表 | 66 |
| 表 4.4 工作績效之描述性統計量摘要表 | 66 |
| 表 4.5 KMO 統計量的判斷原理分界表 | 67 |
| 表 4.6 領導風格因素分析表 | 69 |

| | |
|----------------------------------|-----|
| 表 4.7 工作士氣因素分析表····· | 71 |
| 表 4.8 工作績效因素分析表····· | 73 |
| 表 4.9 問卷信效度分析摘要表····· | 75 |
| 表 4.10 性別與各變項之差異分析表····· | 77 |
| 表 4.11 年齡與各變項之差異分析表····· | 79 |
| 表 4.12 學歷與各變項之差異分析表····· | 81 |
| 表 4.13 婚姻與各變項之差異分析表····· | 83 |
| 表 4.14 職務與各變項之差異分析表····· | 85 |
| 表 4.15 從警年資與各變項之差異分析表····· | 88 |
| 表 4.16 領導風格與工作士氣之相關分析表····· | 90 |
| 表 4.17 領導風格與工作績效之相關分析表····· | 91 |
| 表 4.18 工作士氣與工作績效之相關分析表····· | 92 |
| 表 4.19 領導風格、工作士氣與工作績效之相關分析表····· | 93 |
| 表 4.20 領導風格、工作士氣與工作績效之迴歸分析表····· | 95 |
| 表 4.21 領導風格與工作士氣對工作績效之迴歸分析表····· | 96 |
| 表 5.1 研究假設結果彙整表····· | 100 |

圖目錄

| | |
|----------------------|----|
| 圖 1.1 研究流程圖..... | 5 |
| 圖 3.1 研究架構及相關變項..... | 51 |

第一章 緒論

本研究主要探討分駐（派出）所所長領導風格對員警工作士氣及工作績效影響之研究。本章包括研究背景與動機、研究目的、研究方法與研究流程、研究範圍與限制，提出界定與說明。

1.1 研究背景與動機

企業的諸多管理要素中，人力資源管理可說是其中極為重要一環。人是企業體裡最活躍、最富創造性，卻又最難於把握的因素，領導者如果能充分掌握、調整人員運用，企業便會永遠充滿生機，所以「領導」的學問就是用人學問。我們可以說「人」是管理的核心，而「人」往往又是最不易圓滿處理的問題。因此，警政機關各級領導者領導素質之優劣，對警政工作之影響至深且鉅，且領導者適任與否，對於警政的推展，具有舉足輕重之地位（李禎琨，民 92）。

學者研究指出，若部屬僅透過規則和工作要求來管理，或僅依領導者的權威來指揮，部屬只會使出 60%~65%能力而已，亦即保持工作而不被革職的最低要求而已。若要使部屬發揮其所餘 35%~40%能力，則領導者必須善用領導的技巧，以激勵員工的熱誠與信心（江振茂，民 72）。雖然分駐（派出）所只是警政機關的最基層單位，但部門之成員卻是最直接接觸社會大眾的人員，其之工作品質，攸關人民對政府的施政觀感。

依據《警察勤務條例》第七條第一項規定：「分駐（派出）所為勤務執行機構，負責警勤區之規劃、勤務執行及督導」。就我國整體警察組織體系而觀，分駐（派出）所乃最基層的執行單位，負責各項警察勤、業務之執行，是政府執法的櫥窗，亦是行政機關分佈最廣的機構。而負

責領導整個分駐（派出）所勤務運作的所長，在分局中扮演三種重要關鍵角色：一、向上提供分局長官決策資訊並參與部分決策過程；二、對外負責實際治安政策的推動與落實；三、向下管理部屬並接收第一線基層人員執行勤業務遭遇的問題（黃啟峰，民 96）。因此，分駐（派出）所所長可說是分局內擔負承上啟下及聯絡內外系統的樞紐功能，其領導的適當與否，除了影響派出所任務之遂行外，更對機關行政效率與服務品質影響至鉅。

為求永續經營及造就良好的工作績效，組織內部除必須要有良好、成功的領導者外，更須有員工高昂的工作士氣，不同的領導風格，將會產生不同的領導效能，基層警政工作要成功的推展及達成，完全取決於分駐（派出）所所長的理想領導，以及基層員警的全心投入配合。換言之，分駐（派出）所所長良善、合適的領導，將使基層員警認同組織，且經常保有高昂的工作士氣，促進警察整體效能，此為本研究動機。

1.2 研究目的

針對上述研究背景與動機，本研究以嘉義縣警察局所屬各分駐（派出）所員警（不含所長）為調查對象，探討分駐（派出）所所長領導風格對員警工作士氣及工作績效之影響，期望藉由本研究達到以下預期目的：

1. 瞭解分駐（派出）所所長領導風格、員警工作士氣及工作績效之現況。
2. 探討員警之不同背景變項於分駐（派出）所所長領導風格知覺、員警工作士氣及工作績效的差異情形。
3. 分析分駐（派出）所所長領導風格與員警工作士氣、工作績效之間的相關情形。
4. 分析分駐（派出）所所長領導風格對於員警工作士氣及工作績效的預測情形；並探討工作士氣於領導風格與工作績效之間是否存在中介效

果。

5. 根據研究結果，提出具體建議，以供警察單位、幹部及未來研究者之參考。

1.3 研究步驟與研究流程

本研究之研究流程如圖1.1，各研究流程步驟說明如下：

一、界定研究主題

研究開始之初期，研究者廣泛閱讀分駐（派出）所所長領導風格、員警工作士氣與工作績效之相關文獻，並從其中尋找研究者所欲切入之研究主題。

二、資料蒐集與文獻探討

在歷經與指導教授多次討論研究主題後，開始進行相關的文獻整理分類，並確認本研究探討之研究變項包括「領導風格」、「工作士氣」、「工作績效」三大變項。

三、建立研究架構與研究假設

透過文獻探討之整理，發現分駐（派出）所所長領導風格、員警工作士氣與工作績效各變數間確實存在部份的因果關係，但仍有因研究主題探討之不同而尚有未證實的關聯，於是本研究針對此部份提出研究架構與研究假設。

四、問卷設計

本研究之各項變數現有量表皆已發展成熟，在選定量表時以衡量填寫者之受測容易度為主要條件，並經與指導教授討論與修訂後，進行正式之問卷調查。

五、資料收集、分析與驗證

藉由抽樣方式進行問卷調查，並於問卷方式回收後，將問卷資料加以適當的分類、編碼及輸入電腦，使用 SPSS 12 統計軟體，進行有關的統計分析，以驗證本研究提出之假設。

六、結論與建議

本研究綜合各項實證分析結果做出結論，並針對所長領導風格、員警工作士氣與工作績效之間的關聯性提出結論及適當的建議，以作為分駐（派出）所所長在配合警察局推動各項勤業務工作時之參考，以有效提升員警工作士氣與績效，並提高警察局整體之行政效率。

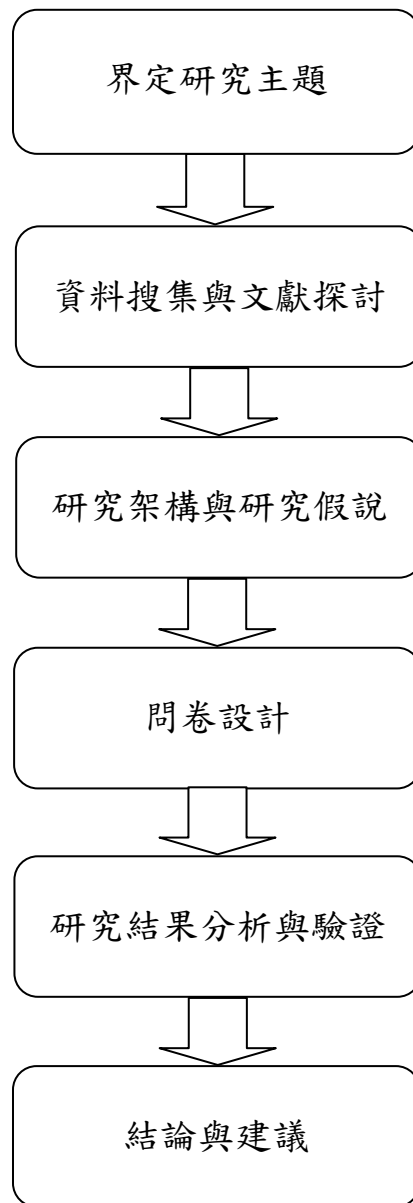


圖 1.1 研究流程圖

資料來源：本研究整理

1.4 研究範圍與限制

依據研究背景、動機與目的，本研究之研究範圍及研究限制分述如下。

1.4.1 研究範圍

本研究係以嘉義縣警察局所屬各分駐（派出）所員警（不含所長）為研究對象，進行抽樣調查，探討分駐（派出）所所長領導風格對員警工作士氣及工作績效之影響。本研究的內容可以細分出背景變項、自變項、結果變項。

一、背景變項：

包括性別、年齡、學歷、婚姻、職務、從警年資等員警之個人屬性。

二、自變項：

(一)領導風格：包括溝通型、績效型以及轉換型三構面。

(二)工作士氣：包括工作投入、組織認同、群體精神三構面。

三、結果變項：

工作績效包括學習能力、績效達成、團體和諧三構面。

1.4.2 研究限制

本研究透過便利取樣的方式，進行問卷調查，旨在探討分駐（派出）所所長領導風格對員警工作士氣、工作績效之影響，問卷資料蒐集及分析，力求完整性，但由於人員、環境、狀況、甚至情境因素之影響，恐造成本研究上某種限制的產生，難免有所疏漏、不周延等影響，此外尚有以下幾點研究限制：

一、研究變項限制

影響工作績效之相關變項，在實際的情境中甚為廣泛，如全部容納，

將形成變項過多，問卷題目繁雜，恐影響回收率，本研究僅就分駐（派出）所所長領導風格、員警工作士氣與工作績效進行其關係性之探討，其他因素則不納入本研究範圍內。

二、研究資料限制

本研究僅就能量化之資料分析，對於無法量化之部分暫不考慮。

三、研究方法限制

本研究依據現有之文獻探討內容可得知領導風格、工作士氣、工作績效關係之研究，多數採取量化式之研究方式，但近年來質化式的研究方法亦漸受重視採用，或可採取量化與質化相結合之研究方式，以獲得更多深入的、不同面向的分析資料，惟本研究因囿於時間、人力之限，僅能採取量化的問卷調查方式，進行資料之蒐集工作。

四、研究對象及結果概化限制

本研究以嘉義縣警察局所屬各分駐（派出）所員警（不含所長）為研究對象，並未包括其他警察對象，且缺乏縱斷面之長期探討，未能顧及來自各方之多元意見。因此，本研究結論與建議，囿限於地區之限制，未必能夠概化與符合全國各縣市警察機關之狀況解釋。

第二章 文獻探討

本章旨在探討探討分駐（派出）所所長領導風格、員警工作士氣及工作績效之相關理論與實證研究，並依據各學者之研究結果，探討領導風格、工作士氣與工作績效之影響關係，以建立研究架構及作為本研究之立論基礎。

2.1 領導風格之定義與相關研究

為使本研究所探討之領導風格定義，能有一詳細明確的概念，茲將其定義、相關理論及相關研究分述如下：

2.1.1 領導之定義

領導(Leadership)乃是影響他人的活動，以使他人自動積極致力於組織目標實現。良好的領導者可激發員工潛力、提高工作效率、滿足員工需求，讓員工自動自發地朝組織目標而努力（李佳穗，民 89）。組織若想立於不敗之地，領導是一個最具影響的過程，出色的領導者不僅能激發員工潛力，提升工作效率，還能滿足員工需求，並同時達成組織目標。

綜觀研究組織行為的眾多學說與理論中，對於領導的定義仍莫衷一是，然而領導行為在組織中卻佔有極重要的份量，是不容忽視的。每個學者因其所研究的角度不同而對領導給予不同的定義，茲將國內、外學者對領導之定義，整理如表 2.1、2.2 所示。

表2.1 國內學者對領導之定義彙整表

| 研究者 | 年代 | 領導的定義 |
|------------|-----|--|
| 張金鑑 | 民74 | 領導是以適當的方法與行動，督率部屬由眾人集為一體，集體齊心努力達成機關任務目標。 |
| 廖春文 | 民83 | 領導是一種技術，也是一種藝術，其乃領導者與部屬在組織情境中所發生的互動歷程。 |
| 羅虞村 | 民84 | 領導是一種影響他人使其合作，致力於完成共同目標的活動。 |
| 鄭燕祥 | 民85 | 領導是倡導和維繫的過程，能影響成員的信念，投入感和行為，使他們為機構的運作及效能而努力，以發揮機構的功能。 |
| 洪明洲 | 民88 | 領導是影響他人完成工作過程，以營造整體價值觀，讓參與者都能發揮才能，創造讓滿意的結果。 |
| 蘇國楨 | 民89 | 領導是人格和特質的表現透過其角色和行為之塑造影響員工價值觀和團隊意識，是一種人際間互動的過程，並強化達到組織目標的一種能力。 |
| 陳重臣 郭茂宏 | 民90 | 領導是運用其影響力，使一群人致力於完成組織目標的活動或過程。 |
| 江明修 | 民91 | 領導是決定組織使命或目標，促動組織人、事、物、財資源運作，以達成使命或目標，引導組織持續維持、創發組織發展活力與影響組織文化的動態歷程。 |
| 蔡培村 武文瑛 | 民93 | 領導是由個人人格特質與社會人際交互影響為出發擴散點，以賦予權力為手段，以激勵與驅策為策略，來引導眾人完成組織目標之行為。 |
| 謝文全 | 民96 | 領導是在團體情境裏，透過與成員互動發揮影響力，導引團體方向，激發士氣，同心協力齊赴團體目標的歷程。 |

表2.2 國外學者對領導之定義彙整表

| 研究者 | 年代 | 領導的涵義 |
|---------------------------|------|---|
| Bass | 1985 | 領導是一種團體歷程焦點、特殊行動、交互作用、權力關係，是角色結構的激發與多種要素組合，以達成目標之工具。 |
| Snyder, Dowd and Houghton | 1994 | 領導係指領導者具有遠景、堅定的價值觀和信念，以及實踐遠景的勇氣能影響組織團體的活動並達成組織目標。 |
| Robbins | 1998 | 領導是影響組織或團體達成目標的能力，其影響力來源區分正式與非正式，兩者在組織中均同等重要，並領導組織達成目標。 |
| Yukl | 2002 | 影響別人對該完成與如何有效能完成了解與同意之過程，促進自己與團體完成共享目標過程。 |

資料來源：

1. 黃光榮（民96），專業警察機關單位大隊長轉型領導與基層員警士氣之研究—以保安警察第五總隊為例，高雄師範大學成人教育研究所碩士論文。
2. 劉文昇（民99），分駐（派出）所所長領導風格與基層員警工作士氣之研究—以臺東縣警察局為例，國立臺東大學區域政策與發展研究所碩士論文。
3. 部份本研究整理。

2.1.2 領導風格之相關理論

根據 Robbins(1993)對領導理論的分類，領導理論發展於 1930 年代，由傳統領導方式之特性理論、行為理論到權變理論；然 1980 年代至近年來的趨勢，研究焦點也都集中在「具有願景的領導者」，研究者也多以交易式領導(Transactional Leadership)與轉換式領導 (Transformational Leadership)作為研究領導風格之類型，這兩種領導風格在領導者與部屬間最具互動性(Karl & Philip, 1987)，這種情況與現階段社會環境十分切合，即以 Bass 於 1985 年所提出之交易式領導及轉換式領導兩個構面為主，後續學者也大多以此為延伸（Bennis & Nanus,1985; Bass & Avolio, 1990; Podsakoff et al., 1990; Yukl, 1994; 林合懋，民 84；張慶勳，民 85），

此亦為本研究主要以此兩種領導風格作為研究構面之故。茲將領導理論之演變時期彙整如表 2.3 所示。

表2.3 領導之四個時期彙整表

| 時期 | 領導理論途徑 | 研究核心主題 |
|--------------------------------|---------------------|--------------------------------|
| 第一個時期 1940年代以前 | 特質論的途徑 | 領導能力是天生的 |
| 第二個時期 1940年代早期 至1960年代晚期 | 行為論的途徑 | 領導效能主要是來自於領導者 有什麼樣的領導行為 |
| 第三個時期 1960年代晚期 至1980年代早期 | 權變領導的途徑 | 領導有賴於所有因素的結合； 有效的領導受情境因素的影響 |
| 第四個時期 1980年代以後 | 新興領導的途徑 (包括魅力領導) | 領導者是具有願景的 |

資料來源：

1. Bryman, A. (1992), Charisam and Leadership in Organizations, London: Sage.
2. 部分本研究整理。

一、特質論—領導人特質的研究途徑

特質理論(Trait Theory)研究辨別成功與失敗領導者的特質，強調領導人必須具備某些特質，才能有效的領導，Stogdill(1974)將領導者的特質分為能力、成就、責任、參與和地位五大類：

1. 能力（智力、敏捷、語文熟練、原創力、判斷力）
2. 成就（學術能力）
3. 責任（可靠性、自發性、毅力、進取心、自信、出人頭地的願望）
4. 參與（活動力、社交力、合作、適應力、幽默）
5. 地位（社經地位、知名度）

由此可見，領導人的特質大多偏向於可觀察的經驗特質。

二、行為論—領導行為的研究途徑

行為論(Behavior Theory)取向研究者多皆以兩個主要構面來討論領導行為，工作為導向的構面強調領導者較著重於組織目標的達成，即為結構(Initiation Structure)行為，而成員為導向的構面，強調領導者注重成員間良好關係，即為體恤(Consideration)行為。

俄亥俄州大學的研究將領導行為分為體恤和結構兩構面，體恤乃謂領導者與部屬間相互信任尊敬，領導者隨時察覺部屬需求，重視領導者的人際關係、社會行為，而結構則指領導者界定與部屬群體關係時，同時建立明確組織模式、溝通管道，並評估工作團體績效，強調組織或團體工作目標的達成。

俄亥俄州大學的研究發現體恤與結構構面在同一領導者表現的領導行為中，兩種型式都可能出現，然可依其不同程度高低組合將領導型式分為下列四類：

1. 高體恤高結構：領導者兼重工作及部屬需求，在相互尊重信任氣氛中努力工作達成組織目標。
2. 高體恤低結構：領導者關懷部屬需求勝於對工作要求。
3. 低體恤高結構：領導者重視組織工作目標，忽略部屬需求。
4. 低體恤低結構：領導者對組織目標與部屬需求均不重視，這種領導行為將導致組織混亂，生產力低落。

行為理論研究結果可提供領導者重要的行為概念，進而認識領導行為的差異，將會產生不同的效能。

三、情境論—領導的權變研究途徑

Blanchard and Hersey (1969) 認為情境理論(Contingency Theory)乃以情境因素為焦點，試圖發現能適用不同情境的領導風格，以探究其如何展現最大的領導效能，領導效能的高低需視領導者行為與情境的配合程度而定。配合程度愈高，則領導效能愈高；反之，則愈低。關於影響領導風格的情境因素，則包括下列四個主要變項：

1. 領導者特徵：人格特徵、需求和動機、過去經驗。
2. 部屬特徵：人格特徵、需求和動機、過去經驗。
3. 團體因素：團體發展、團體結構、任務性質。
4. 組織因素：權力基礎、法規和政策、專業程度、時機。

四、新興領導理論

配合時代潮流的演進，組織生態異常複雜，不同面向的領導理論因應而生，新近學者開始從不同觀點審視領導行為，並將新興領導行為區分為轉換式領導與交易式領導。交易式領導和轉換式領導於 1978 年由 Burns 提出，後續則引發學者陸續研究，而交易式領導為領導者於員工間一連串的交換和潛在的議價關係為基礎，當追隨者依照領導者的期望行動時，便可收到特定價值的回報(Burns, 1978; Den Hartoga, Van Muijen & Koopman, 1997; Yukl, 1994)。交易式領導交易內涵依交換性質分為低品質和高品質(Burns, 1978; Bass, 1985)，低品質的交易為有形物質交換，如：員工目標達成則增加薪資；高品質的交易則是領導者和員工間無形物質的交換，例如：忠誠度、情感與信任(Yammarino, Spangler & Bass, 1994; 林靜鈺，民 89)。

Bass (1985)將交易式領導分為權變獎酬及例外管理兩個構面，而權變獎酬(Contingent Reward)為領導者給予員工適當的獎勵與避免使用處

罰，增加員工工作的誘因，達成對員工的激勵作用，使員工於工作表現更佳。例外管理(Management by Exception)可分主動式例外管理(Active Management by Exception)和被動式例外管理(Passive Management by Exception)。當員工未能達到預期行為時，領導者使用處罰及其他修正行為，來矯正實際與預期標準的偏差，稱為被動式例外管理；而主動式例外管理則為領導者隨時觀察員工及採取修正行為，來確保工作能有效的達成。

轉換式領導則藉由領導者與部屬相互影響的演進過程，一起從事智力刺激 (Stimulation)帶動組織變革(Burns, 1978)，藉由建立願景和個人魅力，幫助部屬以全新的角度看待問題，並以個人的標準同化而改變部屬的目標與信念，進而提昇部屬的認同(Bass, 1985)。

轉換式領導主要有四個構面：（一）魅力領導；（二）共享願景；（三）個別關懷；（四）智力刺激。魅力領導者利用個人能力，對追隨者有極大的影響力(House & Baetz, 1979)，而部屬知覺魅力領導者是具超乎常人的特質，並會無條件接受任務指派及行動指引(Willner, 1984)，而這些領導者往往代表著社會革新的力量，也擔負社會轉型的重責(House & Baetz, 1979)。魅力領導者會提出未來願景，將組織的使命與成員心中的理想和渴望聯結一起，來提升員工工作的意願及動機，激發成員的熱忱(House & Baetz, 1979)，他會以身作則、言行一致，以自己為模範，以彈性與應變的態度處理事情，成員因崇敬而信賴領導者，建立員工的自信心，使員工承諾積極達成目標(Bass & Avolio, 1990; Sashkin, 1988)，亦使員工能瞭解自己的定位(Podsakoff et al., 1990)。

重視共享願景的領導者對未來發生的事件是具高度敏感度的，指引組織未來努力的方向 (Podsakoff et al., 1990; Sashkin, 1988)，並凝聚組織

成員的注意力(Bennis & Nanus, 1985; 張慶勳, 民 85; 林合懋, 民 84), 領導者便發展具吸引力的願景, 並擬訂達成願景的策略(Yukl, 1994), 透過組織內外人士、正式與非正式溝通網路, 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, 將願景傳達給他人(Bennis & Nanus, 1985), 讓願景為員工所支持(Tichy & Devanna, 1990)。

重視個別關懷的領導者, 關心每一個組織成員的個別需求, 並發覺成員的潛能, 輔導員工達成任務(Bass & Avolio, 1990), 領導者會考量員工的獨特性格, 提供不同的支持, 並提供持續性的技能發展(Podsakoff et al., 1990), 即領導者所表現的行為有關心、問候、爭取資源, 以及協助成員生涯規劃(林合懋, 民 84)。

重視智力刺激的領導者, 鼓勵組織成員批判性思考, 質疑過去的觀念及假設, 採用互動式管理, 獎勵不斷的學習及適應環境, 反對員工墨守成規(Bass & Avolio, 1990), 領導者也要求員工上進, 鼓勵其進修, 培養創意、實驗的精神(林合懋, 民 84)。

交易式領導和轉換式領導兩者的不同處在於: (一) 交易式領導強調部屬個人利益; 轉換式領導則強調組織整體利益。(二) 交易式領導強調例行性的變革; 轉換式領導強調進行主要變革。(三) 轉換式領導相對於交易式領導而言, 較鼓勵部屬達到較大與顯著的成就。茲整理兩種領導行為比較, 如表 2.4 所示。

表2.4 轉型領導與交易型領導之對照表

| 因素 | 轉型領導 | 交易型領導 |
|-------|--|--|
| 理論因素 | 親近融合、遠景與吸引力承諾 與正義、激勵共同願景尊重信任、智識鼓舞、個別關懷。 | 承諾的後效酬償。 實質的後效酬償—互惠。 實質的後效酬償—表揚禮遇。 主動例外管理。 被動例外管理。 |
| 領導行為 | 以可行明確願景，激勵、關心部屬追隨達成較高組織目標。 | 與部屬以明確合約交易方式來獲得部屬順從與配合。 |
| 領導方法 | 引導、支援、鼓舞、共享與關懷。 | 酬償、表彰、資源分配、懲戒、監督或放任。 |
| 領導者角色 | 輔導者、仲介者、引導者、良師益友。 | 指揮者、獨裁者 |
| 部屬承諾 | 較高 | 較低 |
| 結構性 | 釋放的(Liberate) 較少結構性 | 線性的(Align) 著重結構性 |
| 倫理道德 | 公開與可信賴 根植於領導者明確願景 倫理道德較寬廣 道德成熟度高 | 表面的 根植於領導者自我表現 缺乏倫理道德 道德成熟度低 |
| 追求目的 | 團體利益高於個人利益 | 個人利益高於團體利益 |

資料來源：

1. 黃光榮 (民96)，專業警察機關單位大隊長轉型領導與基層員警士氣之研究—以保安警察第五總隊為例，高雄師範大學成人教育研究所碩士論文。
2. 部份本研究整理。

科技化、全球化之瞬息萬變世界潮流下，轉換型領導已成為各個組織領導研究的新面向，希冀借助此研究、能讓警政各個領導者具有領導魅力、能激發個人潛能、全力關懷部屬之特性，建立使成員景仰的崇高願景，協助警察組織得以順利轉型，將轉型領導應用於警察組織部門，共同營造警察優質的文化內涵，讓警察的優質領導得以永續經營。

2.1.3 領導風格之相關研究

根據近年來國內、外之碩博士論文，以及各類期刊，對於領導風格有相當多的研究，茲將國內警察領導行為相關文獻彙整於表 2.5。

表 2.5 領導風格之相關文獻整理表

| 研究者／年代 | 研究主題 | 研究結果 |
|--------------|---|--|
| 李禎琨 (民92) | 我國警察分局長轉型領導與基層員警服務士氣之研究—以基隆市警察局為例 | 在探討分局長轉型領導各構面，以共創願景及個別關懷二者對員警服務士氣之聯合預測力最佳，尤以共創願景最具有預測力。 |
| 陳連生 (民93) | 領導風格與地方警政經營績效之研究—以臺中縣警察局為例 | 領導人所採領導風格正確比率愈高，該機關「刑案發破」、「內部管理」、「危機管理」經營績效愈好。 |
| 錢英華 (民95) | 警察機關派出所長(主管)的家長式領導行為與員警風紀的關係—探討個體理想性的干擾作用 | 一、派出所主管的仁慈、德行領導行為對員警的服從性均具有正向影響。 二、派出所主管的威權領導對派出所品操風紀水準具有正向影響。 |
| 賴冠允 (民96) | 地方警察首長領導模式之研究—以警察局長及分局長為例 | 「轉換型領導」模式，可循序漸進導入成為警察機關領導模式的主流，相信將會是推動領導者順利推警察工作的關鍵性成功因素；並提出警察地方首長領導模式需因應環境及勤務之需做彈性調整，並無固定模式之概念。 |

表 2.5 領導風格之相關文獻整理 (續)

| 研究者／年代 | 研究主題 | 研究結果 |
|--------------|-----------------------------------|---|
| 溫枝發 (民96) | 警察機關分局長轉型領導與基層工作士氣之研究：以台北縣政府警察局為例 | 一、分局長轉型領導對員警工作士氣具有預測作用。 二、員警人口變項與分局背景變項中，年齡41歲以上員警、警察大學、工作年資6年以上、職務九序列以上、分局規模200人以下及分局所在地單純組在分局長轉型領導及工作士氣上皆較高。 |
| 江忠榮 (民96) | 刑事警察偵查隊長領導風格、團隊士氣對工作績效關係之研究 | 在探討刑事警察偵查隊長領導風格、團隊士氣對工作績效關係，研究發現年齡、職務、婚姻狀況、服務年資不同對於領導風格之認知無顯著差異。而教育程度不同對於對於領導風格之認知有顯著差異。 |
| 潘金葉 (民97) | 所長領導風格與基層員警工作投入之研究－以臺北市府警察局派出所為例 | 探討台北市政府警察局派出所所長領導風格，研究發現所長領導風格與能力之良窳，與基層員警工作士氣之高低息息相關。 |

資料來源：本研究整理。

綜上領導風格理論，有效領導者應視情境不同而適度調整領導方式。警察工作性質不同一般行政機關，警察機關為達到工作預期目標，領導者之領導風格有視不同情境做適當調整的必要性，警察雖然是一個團體的單位，但分駐（派出）所的員警成員往往單兵作戰，所面對是多元性、不預期的工作，因此，分駐（派出）所所長領導不應是墨守成規、一成不變的方式，所長可透由工作績效、溝通、轉換等不同之領導風格，取得員警信任，滿足員警需求，激發員警工作意願、提高工作績效，使員警自動自發向工作績效目標而努力。

2.2 工作士氣之定義與相關研究

為使本研究所探討之工作士氣定義，能有一詳細明確的概念，茲將其定義、相關理論及相關研究分述如下：

2.2.1 士氣之定義

士氣(Morale)一詞原係軍事用語，自古以來即是用在激勵軍隊作戰之團體精神，以確保勝利之信念，嗣因 1929 年世界經濟大恐慌，士氣逐漸成為產業界主要研究主題（何清欽，民 68），同時廣泛應用於企業及行政管理，已經成為組織行為中的顯學，且是影響工作績效的一項重要因素，人群關係學派甚至認為提高士氣是增進員工績效的有效方法（張金鑑，民 74），何淑玲（民 86）進而指出「如何提高工作意願，促進高昂工作士氣」是企業經營者及高階管理者的主要任務。由於士氣是一種建構概念，其定義常隨研究者觀察角度不同而不同，茲就國內外學者對於士氣之定義，彙整如表 2.6、2.7 所示。

表2.6 國內學者對工作士氣定義之彙整表

| 序號 | 研究者 | 年代 | 士氣的定義 |
|----|-----|-----|---|
| 1 | 江志正 | 民81 | 組織成員表現於組織認同、工作投入、團隊精神及目標意識之共同態度。 |
| 2 | 趙其文 | 民84 | 團體或個人對其所處的組織及工作，所持有的一種綜合性態度與感受，而此種態度與感受決定是否願意奉獻自己，追求組織目標的實現。 |
| 3 | 曾榮華 | 民86 | 士氣的定義由以下三個觀點出發： 1. 個人心理需求滿足的狀態。 2. 團體目標的實現程度。 3. 個人與團體交互作用過程中，個人需求與團體目標達成一致性的程度。 |
| 4 | 何淑玲 | 民86 | 士氣是執行意願、歸屬意識及協調精神綜合一體之狀態。 |
| 5 | 吳宗立 | 民86 | 士氣是動態的、複雜的，可視為個人在工作上的滿足感及組織團結表現。 |
| 6 | 許幼靜 | 民90 | 一種心理狀態，經由個人與團體的共同合作而產生。就團體而言，士氣是一個團體的「團隊精神」；就個人而言，士氣即個人樂意做他必須做的事情，感覺個人與團體的目標一致，同時充滿精力、熱忱及自律的執行任務，並有強烈的意願達成團體目標。 |
| 7 | 翁進勳 | 民91 | 成員的個人期望與組織目標交互作用後需求滿足的心理狀態，產生對組織的認同，願意全心投入工作，發揮團體凝聚力，以提高組織效能，實現組織遠景的程度。 |
| 8 | 吳嘉信 | 民91 | 員工對其所屬機關、工作及環境所感受到的態度總合，這種態度會逐漸形成一種組織認同或團隊精神，而與團體目標的達成、工作的投入、工作效率產生交互影響；表現於組織認同、工作投入、團體凝聚力之積極態度。 |

表2.7 國外學者對工作士氣定義之彙整表

| 序號 | 研究者 | 年代 | 士氣的定義 |
|----|-----------|------|--|
| 1 | Knezevich | 1975 | 士氣是一種人的態度或知覺的表現，衡量一個團體的士氣，係該團體各成員所表現的態度和知覺的加總。 |
| 2 | Carlisle | 1976 | 係指一個人身為組織的一份子，所表現出的滿足狀態，反應出他對工作、管理者、組織的態度和感覺。 |
| 3 | Jucius | 1976 | 其將士氣之定義歸納為： 1. 士氣是一種心理狀態、團體精神與情緒狀態。 2. 士氣存在於精神、態度及一個組織成員的個人情緒。 3. 士氣影響員工與管理間的相互作用，最後影響到顧客與社會。 4. 士氣影響員工的工作意願及事業最佳利益之合作，最終影響產品品質、產品輸出及操作成本。 |
| 4 | Davis | 1989 | 士氣代表個人需求滿足的狀態，此種滿足包含對團體、薪資、升遷及工作內在的滿足。 |
| 5 | Griffiths | 1995 | 認為士氣係指團體凝聚力，高昂的士氣在於組織成員能夠認知且接受共同的目標，並竭力排除一切干擾達成目標之因素。 |
| 6 | Johnsrud | 1996 | 士氣是指個人或組織團體對其工作狀態感到滿意的程度；亦即士氣同時包含個人心理層次及組織目標層次兩個範疇。 |

資料來源：

1. 陳宗賢（民92），員工協助方案與組織氣候對工作士氣、組織承諾與離職傾向之關聯性研究—已上市公司為例，南華大學管理研究所論文。
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之關係研究—以臺灣省各縣市警察局為例，南華大學管理科學研究所論文。
3. 本研究整理。

透過工作士氣定義之文獻回顧結果，可知由於每位研究者之研究對象及範疇不同，而有不同見解及定義。大致而言，多數研究者認為士氣是個人對工作及組織的滿足及認同之內在心理狀態，同時透過個人與組

織交互作用過程，以達到工作投入及達成組織目標之外在具體表現。

2.2.2 工作士氣之內涵

根據國、內外學者針對工作士氣之定義及主張，發現工作士氣之內涵包含甚多，諸如組織特性、組織認同、組織目標、團隊精神、工作性質、工作投入、工作滿足、前程發展、待遇福利及角色期望等構面，爰為瞭解工作士氣之內涵，以為分駐（派出）所所長領導作為之參考，因而歸納有關士氣向度如表 2.8 所示。

表2.8 士氣向度歸類表

| 研究者/年代 | 工作 滿足 | 組織 認同 | 工作 投入 | 團體 精神 | 目標 意識 | 工作 意願 |
|----------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| Rice & Austin (1988) | V | V | V | V | V | |
| Briggs & Richardson (1992) | | V | V | V | | |
| Griffiths (1995) | | V | | V | V | |
| Johnsrud (1996) | V | V | V | V | V | |
| Evans (1998) | V | V | V | | | |
| 邱國隆 (民89) | | V | V | V | V | |
| 林婉琪 (民89) | | V | V | V | | |
| 徐韶佑 (民90) | | V | V | V | | |
| 翁進勳 (民91) | | V | V | V | | |
| 鄭清波 (民91) | | V | V | V | | |
| 陳宗賢 (民92) | | V | | V | | V |

表2.8 士氣向度歸類表 (續)

| 研究者/年代 | 工作 滿足 | 組織 認同 | 工作 投入 | 團體 精神 | 目標 意識 | 工作 意願 |
|-----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| 楊龍祥 (民93) | | V | | V | | V |
| 盧顯璧 (民94) | | V | | V | | V |
| 研究次數 | 3 | 13 | 9 | 13 | 4 | 3 |

資料來源：

1. 李正鏞 (民95)，管理才能、內部行銷、工作士氣與工作績效關係之研究—以嘉南地區縣市警察局為例，南華大學管理科學研究所碩士論文。
2. 部份本研究整理。

綜合以上文獻回顧結果，工作士氣之內涵仍以組織認同、工作投入及團隊精神為主要衡量指標，因此，管理者應該注意組織與員工的互動關係，同時更應注意工作團隊的運作，亦即透過組織與個人良好的交互作用，才能增進員工組織承諾、努力工作及團體凝聚力，其效益除了滿足個人需求外，同時亦可確保達成組織目標。以下茲就組織認同、工作投入及團體凝聚力三個構面再作深入探討。

Bronfenbrenner(1960)於探討認同理論(Identity Theory)後，認為「認同」是一種行為，即是一個人表現出另一個人的行為；是一種動機，指一種趨向於另一個人的傾向；是一種過程，即行為及動機學習的一種形式。McFarland(1970)認為，「認同」是一種心理的概念，指一個人對另一個人或團體的成就或特性，有一種感同身受的反應；此種認同別人或團體的能力乃是一種學習的經驗。Mael and Ashforth(1992)主張，組織認同是個人感覺自己是某一個團體的一員，知覺集體的一致性與歸屬感，而且知覺個人所擁有的組織成敗經驗。綜合以上研究結果，認同乃是個

人內化組織的目標與價值，使其引發歸屬組織的動機，進而表現積極參與組織運作的行為，同時致力達成組織目標的心理反應歷程。

Lodahl and Kejener(1965)針對工作投入提出二種定義：（一）工作投入是個人認同工作重要性的程度，亦即工作在個人自我形象中的重要性程度；（二）工作投入的程度，視個人自尊受工作績效影響之程度而定。Robbins(2001)則對工作投入定義為，個人心理上認同於工作，並視工作績效為自我價值肯定的重要因素；高度工作投入的員工非常認同且在意所做的工作。汪志正（民 81）認為，工作投入是指個人藉由工作優點、重要性的價值內化，而對工作許下承諾，並化為積極工作表現的一種現象。因此，所謂工作投入實即認同工作價值及其重要性，促使願意主動參與工作，並且樂在工作，進而滿足個人需求的一種工作態度。

Donnelly, Gibson and Ivancevich(1992)主張，團體凝聚力是團體中成員相互吸引，以及個別成員維持在團體中活動、拒絕離棄團體之力量的強度。Tosi, Rizzo and Carroll(1994)則指出，團體凝聚力是組織中的成員與團體相互吸引的程度。Moorhead and Griffin(1998)則認為，一個團體中的成員願意承諾結合在一起，源於所有作用在成員之上的力量，使其凝聚在一起的結果，團體的吸引力創造團體凝聚力，使得成員不願離開團體，而具有維持成為團體一員的動機。因此，團體凝聚力是團體成員想要在一起的動機；吸引力是團體凝聚力的關鍵要素（許祝瑛，民 88）。綜上所述，團體凝聚力即是成員彼此之間及與團體相互吸引而建立一種夥伴關係的表徵，從而團體願意給予成員支持，同時成員願意對其工作努力付出，進而提高團隊精神。

2.2.3 工作士氣之相關理論

國內外學者提出工作士氣相關理論關點，不勝枚舉，有個人需求滿足之士氣理論觀點、實現團體目標之士氣理論觀點、個人與團體目標相融之士氣理論觀點、個人與團體交互作用之士氣理論觀點等。茲將整理敘述如下。

一、個人需求滿足之士氣理論觀點

個人需求滿足之理論觀點將士氣視為個體對工作環境的心理或情緒反應，其反應源於個體需求的滿足。個人本身需求滿足的程度，或對工作情境的滿足程度是士氣高低的關鍵因素，當個人愈能從工作獲得需求滿足，表示其具有愈高的士氣，反之則士氣低落。如何滿足人類工作上的需求，成為了影響士氣的重要因素。

Guion(1973)指出，士氣乃是個人需求滿足的程度與個人對整體工作環境滿意的程度。嚴靜娜（民 90）則認為，工作滿足感只是影響工作士氣的因素，並不等於工作士氣。Evans(1998)則認為當個體持續感受工作滿足時，才有高士氣的體驗。Garvin(1984)關於參與決定與組織承諾、工作士氣關係之研究，同樣認為工作士氣與工作滿意與可交替運用。Thomas(1998)則主張，士氣是描述個體對於工作反應的情感傾向，而士氣與工作滿足、工作態度等詞語是可以互相交換使用的。而 Evans(1998)則是認為，士氣乃是工作滿足的延伸，當個體對工作感到滿意時，才可能產生工作士氣。

二、實現團體目標之士氣理論觀點

實現團體目標之士氣理論觀點認為，組織目標實現的程度是衡量士氣的依據準則，因為組織目標的達成是組織士氣的重要表徵。士氣高昂

的團體成員將擁有一致性的目標及團隊精神，並以團體目標為重，成員間彼此互助合作，為實現組織目標而努力。

Anderson(1983)認為士氣代表組織的精神，包括組織目標達成、組織成員對組織忠誠度和向心力。楊國樞（民 68）則將士氣視為工作者意欲為服務機構努力工作，從事有利於其機構的行為傾向。葉子超（民 85）主張士氣對於組織而言，代表每個成員都願為實現組織目標而努力的團隊精神。

三、個人與團體目標相融之士氣理論觀點

個人與團體目標相融之士氣理論觀點認為，士氣決定於個人目標與團體目標相融一致的程度。在個人與團體互動過程中，個人目標與團體目標達成一致時，士氣最高；反之，個人目標與團體目標互相背離時，則士氣最低。組織的目標與個人的認同，是影響士氣的重要因素，當個人認同組織目標，願意為目標的達成而努力時，將可表現出積極合作的態度及高昂的工作士氣。Stagner(1958)認為，士氣的研究需考量下述三個層面：(1) 個人的目標；(2) 團體的目標；(3) 個人目標與團體目標的關係。當個人需求與組織目標一致時，個人便對組織產生認同感，願為團體的一員，組織目標乃成為個人成就動機的一部分，願意主動積極投入於工作，並與組織成員共享願景，而凝聚成員意識，發揮團隊精神完成組織目標。

四、個人與團體交互作用之士氣理論觀點

個人與團體交互作用之士氣理論觀點認為，士氣是個人與團體交互作用的結果，使個人的需求獲得滿足，以及實現團體的目標。Guba(1958)主張士氣是角色期望、需求傾向與組織目標三者間的交互作用結果，士

氣的高低取決於組織目標與個人需求的符合程度、角色期望與個人需求一致的程度、組織目標與角色期望合理的程度。Redding (1990)主則張士氣是在組織團體中透過個人的工作角色與團體的交互作用，而產生的參與感，此參與感是來自於組織工作達成及個人需求滿足。

2.2.4 工作士氣之相關研究

工作士氣在組織行為的研究中可作為組織績效的重要參考依據，成員於組織的認同、工作投入、群體精神等構面均為重要研究因素，茲蒐集國內有關警察工作士氣之相關研究文獻，就其研究結果彙整如表2.9所示。

表 2.9 工作士氣研究結果彙表

| 研究者／年代 | 研究主題 | 研究結果 |
|--------------|--|---|
| 李禎琨 (民92) | 我國警察分局長轉型領導與基層員警服務士氣之研究—以基隆市警察局為例 | 研究顯示基層員警不同年齡、學歷、服務年資、職務、員警服務士氣有顯著差異。 |
| 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 | 一、工作滿足、工作壓力及內部行銷對工作士氣有正向影響；其中工作滿足對工作士氣的影響最大。 二、內部行銷、工作壓力、工作士氣及工作滿足對工作績效有正向影響；其中工作士氣對工作績效的影響最大。 |

表 2.9 工作士氣研究結果彙表 (續)

| 研究者／年代 | 研究主題 | 研究結果 |
|--------------|---------------------------------------|---|
| 盧顯壁 (民94) | 警察機關勤務督導與員警情緒能力對工作士氣及工作績效影響之研究 | 勤務督導、情緒能力、工作士氣與工作績效兩兩變項之間均有顯著相關。 |
| 林金郎 (民95) | 警察機關派出所主管領導行為、員警士氣與組織績效關係之研究 | 派出所主管領導行為、員警工作士氣與工作績效之間為顯著正相關，提高主管領導行為之「啟發型」與工作士氣之「團隊精神」、「組織認同」可有效增進工作績效之整體及「工作品質」、「熱忱創新」等分層面的認知程度。 |
| 李正鏞 (民95) | 管理才能、內部行銷、工作士氣與工作績效關係之研究—以嘉南地區縣市警察局為例 | 一、不同個人特徵的員警對管理才能、內部行銷與工作士氣的知覺程度部分有顯著差異；對工作績效的知覺程度並無顯著差異。 二、管理才能、內部行銷、工作士氣各研究變項對基層員警之工作績效部分有顯著影響。 |
| 黃光榮 (民96) | 專業警察機關單位大隊長轉型領導與基層員警士氣之研究—以保安警察第五總隊為例 | 大隊長整體轉型領導與基層員警士氣及各層面間呈現顯著正相關，亦即大隊長表現轉型領導行為愈多，則基層員警士氣也愈高。 |
| 劉文昇 (民99) | 分駐(派出)所所長領導風格與基層員警工作士氣之研究—以臺東縣警察局為例 | 一、所長領導風格與基層員警工作士氣呈高度正相關。 二、分駐(派出)所基層員警，因教育程度、服務年資的不同，工作士氣有顯著差異。 |

資料來源：本研究整理。

綜合以上士氣理論，工作士氣乃是個人認同組織的目標，願意為團體付出心力，與團體的其他成員互助合作，謀求團體目標的實現，而使個人需求獲得滿足，為個人與團體交互作用的結果。因此，本研究所稱之基層員警士氣係指工作投入、群體精神、組織認同三構面所知覺的程度，乃指組織成員透過參與組織相關活動，獲得個人需求滿足及組織目標的達成一致，而展現之積極熱忱、自動自發、認同組織的精神。

2.3 工作績效之定義與相關研究

工作績效為組織行為研究中的重要議題，員工工作績效與組織績效息息相關，員工工作績效的表現，也直接影響到組織績效的好壞。警察職司維護社會治安工作，攸關民眾生命、財產之安全，而警察任務達成，則有賴警察勤務之運作始得以完成。因此，警察機關藉由員警績效評核，進而評估員警的工作成效是否達成組織目標。以下就工作績效之定義、評量、相關理論及相關研究分述如下：

2.3.1 工作績效之定義

一般實證研究，通常將工作績效(Job Performance)作為組織行為之重要依變項，以為陞遷、資遣、獎懲、考核及調薪等管理措施之控制目的，同時作為滿足員工自我需求、自我實現及結合個人、組織目標之規劃目的。但由於研究對象不同，其研究構面常因組織目標及組織結構之不同而不同，是故所作定義亦有不同。總之，不論是領導行為、組織設計、組織文化、流程改造或員工激勵，其最終目的就是為了藉此有效改善或激勵工作績效，進而提高組織績效。林澄貴（民 90）因而認為工作績效是指員工於某特定期間內，執行工作時所達成結果的紀錄，或達成

目標的效益。

工作績效類型常以 Katz and Kahn(1978)之角色行為理論(Theory of Role Behavior)，將工作績效分為角色內行為(In-role Behavior)及角色外行為(Extra-role Behavior)。所謂角色內行為，係指正式的或體制內所規範的行為，組織通常會設定一部分行為或工作的標準，然後據此標準進行績效評估，因此，角色內行為常與工作報酬或前程發展產生關聯。至於角色外行為涵蓋層面較廣，可以視為一種員工自由心證的行為或表現，其概念相當於組織公民行為(Organizational Citizenship Behaviors)或社會贊同行為(Prosocial Behaviors)。

Borman and Motowidlo(1993)把工作績效分為任務績效(Task Performance)及情境績效(Contextual Performance)二種。所謂任務績效係指個人工作上的結果，而此結果直接關聯組織期望或設定的任務，其判斷準則在於是否合乎正式角色的要求。因此，任務績效之概念類似角色內行為，直接影響組織的技術核心效能，一般績效評估主要針對任務績效進行衡量。至於情境績效係指個人自願執行非正式規定的活動、堅持完成任務的熱誠、願與別人合作並幫助別人、犧牲小我遵從組織規則及程序，同時能夠贊同、支持及防衛組織目標的相關行為。因此，情境績效並不直接支持組織的技術核心效能，相對地比較支持一般性組織的、社會的及心理的環境，而此環境則是技術核心運作的背景，如以角色外行為概念而言，情境績效不是透過組織內部的正式系統控制（如陞遷制度、薪資管理系統），而是發自內心的互惠、回報及樂於助人等其他因素所激勵之行為。

有關工作績效定義，國內外各學者都有其不同的論述，茲將學者對工作績效方面之定義整理如表 2.10、2.11 所示。

表 2.10 國內學者對工作績效定義摘要表

| 國內學者 | 工作績效的定義 |
|------------------|--|
| 張火燦 (民81) | 在某一時段內對於員工的工作表現結果予以衡量評價，藉以作為薪資敘獎、任免、晉升、職務調整、工作輔導改進、決定訓練需求、員工生涯規劃等之參考依據，以提供員工工作回饋以及協助主管瞭解部屬改進其工作行為。 |
| 劉明德 (民82) | 績效的意義是指「表現的程度」，但在管理學上的激勵理論中，則將之解釋為「一個員工完成一件工作」。而在組織行為上，績效指的是「效率 (Efficiency)、效能 (Effectiveness) 與效力 (Efficacy) 三方面的整體表現」。 |
| 何永福、楊國安 (民84) | <p>工作績效四種衡量方式：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 絕對標準法：訂立一個標準以評估員工是否達到標準。常見三種絕對標準：特徵評核法、行為定向評核法、行為觀察評核法。 2. 相對標準法：即綜合各量度的內容後將員工互相評比並排列優劣次序。 3. 目標擬定法：績效是由衡量員工完成特殊設定的目標和關鍵事務的成功度來評估。 4. 直接指標法：指依據一些重要的指標如生產效率、缺席率為根據，判斷員工的工作表現。 |
| 蘇義祥 (民88) | 指一個人的工作貢獻價值、品質或數量，即是員工的生產力，當生產力高時，表示組織整體經營績效較高。不管是領導行為、組織設計、流程改造或員工激勵都是績效的追求。 |
| 蘇義祥、胡國強 (民89) | 認為工作績效是指個人的工作貢獻之價值、工作之品質或數量。 |
| 孫本初 (民90) | 個人工作貢獻之價值、工作之品質或數量；員工工作績效之好壞可由其工作之質與量以及目標達成與否加以評斷。 |

表 2.10 國內學者對工作績效定義摘要表 (續)

| 國內學者 | 工作績效的定義 |
|--------------|--|
| 林澄貴 (民90) | 表示工作績效是管理系統因素造成的，在某些狀況下，甚至超過個人因素所能解釋的部份。 |
| 黃彩霖 (民92) | 工作績效指工作中的個人或團體所表現之任務達成的質與量。 |
| 陳月鳳 (民95) | 指員工在特定期間工作所達成的結果，分為任務績效與情境績效。任務績效指工作者運用公司提供的硬體設備和專業知識來完成任務；情境績效指員工自願提供額外的資源來協助同事，改善職場的人際關係及如期完成目標。 |

資料來源：

1. 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。
2. 本研究整理。

表 2.11 國外學者對工作績效定義摘要表

| 國外學者 | 工作績效的定義 |
|--|---|
| French and Seward (1983) | 績效是指一項行動方案達成目標的程，一般實證研究所採用的績效項目常因研究對象之不同而有所差異，其原因主要是各產業的組織目標、結構不同，而採取不同的目標。 |
| Venkatraman and Ramanujam (1986) | 工作績效可從三方面衡量： 1. 財務績效：達成企業經濟目標的程度。 2. 事業績效：為財務績效與作業績效之總合。 3. 組織效能：達成組織各種相互衝突之目標，以及各種關係人之目標滿足。 |
| Borman and Motowidlo (1993) | 將工作績效定義為：「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量度」。 |
| Motowidlo and Borman (1997) | 工作績效具行為性、事件性、可評價性及多面向，個體在標準時間內於組織中不連續行為事件的總值，為驅動預測變數發展及有效的動力。 |
| Gatewood and Field (1998) | 績效衡量的項目主要分為四種類型： 1. 生產性資料：例如產出數量或品質。 2. 人力資源資料：如員工的缺席及離職狀況。 3. 訓練有效性：衡量方式是利用測驗或模擬情境來評估接受訓練的員工績效是否有提昇。 4. 利用主管或同儕對員工的績效表現提出判斷性的評估。 |
| Robbins (1998) | 將工作績效衡量分為三類： 1. 員工工作成果； 2. 員工工作行為； 3. 員工特質，此類指標含「好的態度」、「可依賴的」、「合作的」、「有自信的」、「富有經驗的」等。 |

表 2.11 國外學者對工作績效定義摘要表 (續)

| 國外學者 | 工作績效的定義 |
|--|---|
| Schermerhorn (1999) | 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」。 |
| VanScotter, Motowidlo and Cross (2000) | 任務績效是指工作者只是運用公司提供硬體設備和專業知識來完成任務；情境績效是指員工自願提供額外的資源來協助同事，改善職場人際關係及如期完成工作。 |

資料來源：

1. 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。
2. 本研究整理。

2.3.2 工作績效之相關理論

工作績效衡量的方式非常多，每一種各有其優缺點，組織在選擇使用績效評量方式時，應該視組織目標及情況而選擇最適合組織的評量方式，茲將各學者對工作績效觀點之相關理論分述如下：

一、角色行為之工作績效理論觀點

Katz and Kahn(1978)以角色行為理論為基礎，將工作績效區分為角色內行為與角色外行為兩種類型：

1. 角色內行為：指正式或體制內所規範的行為；為組織所設定部分行為或工作的標準後，據此進行績效評估，角色內行為將直接與工作報酬或前程動向發生關聯。
2. 角色外行為：對組織運作效率與效能的自發性行為，非組織正式的酬償制度（如利他行為、盡職行為、事前知會、公民道德、運動家精神

等行為)。

二、組織承諾之工作績效理論觀點

Mowday(1982)、Mathieu and Zajac(1990)認為組織承諾能有效預測工作績效，並對工作績效有正向影響。根據 Steers(1977)的研究發現，組織承諾對於員工離職留任行為具有預測性，高組織承諾的員工其工作績效較佳。Morries and Sherman(1981)則指出組織承諾除可預測離職行為外，也可預測員工績效。Mowday(1982)也主張，高組織承諾的員工比低組織承諾的員工工作績效較高。

三、任務與脈絡之工作績效理論觀點

Borman and Motowidlo(1993)將工作績效分為任務績效與脈絡績效兩構面，以分析工作績效之內涵：

1. 任務績效：工作者對組織技術核心有貢獻，在份內工作範圍內的活動表現熟練度，可透過個人直接執行技術性程序，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：任務活動以外，工作者對組織績效有貢獻的其他活動所表現的熟練度。當個人對組織技術核心的運作的一般性社會與心理環境，根據自由心證方式採取的合作與幫助別人、團隊、組織的行為或活動，均屬脈絡績效的表現範圍，脈絡績效的衡量包括自願執行非正式規定活動、堅持完成任務、合作並幫助別人，以及在非正式場合自動贊同、支持與防衛組織目標的熱誠（王啟州，民 94）。

四、人格特質之工作績效理論觀點

整體而言，部份員工之人格特質，的確會影響其工作行為與績效表

現，茲將各學者對人格特質之工作績效理論觀點分述如下：

1. 成就動機與工作績效之關係

成就動機(Achievement Motivation)理論，是指個人在追求成就時的內在驅力，認為個體的動機強弱主要受到個人對成敗經驗的預估，而這又與個人過去的生活經驗與生長過程有關，當預期會成功時，個體會決定追求，若反之預期會失敗時，則會決定放棄追求（葉和滿，民 91）。吳連聰（民 73）以壽險銷售經理為研究對象，發現銷售經理的成就動機與工作績效無顯著相關。McClelland(1985)研究發現，具有高成就動機的畢業生，十年後在企業中的職位較成就動機低的畢業生為高。有效的管理者通常具有目標導向及承擔某種程度的風險，而管理者通常也同時具有高的成就動機。

2. 風險偏好與工作績效之關係

Litwin and Stringer(1968)認為，風險偏好代表一個人感到服務機構及工作上所具有冒險及挑戰性的程度；亦即組織的特性是偏重於冒險行為，或是偏重於安全保守。黃洲煌（民 89）針對銀行業代來探討人格特質對組織公民行為的影響，其研究中指出，風險偏好取向指的是員工承擔風險的傾向。高風險偏好的人決策比較迅速，所用的情報較少，而組織中的成員普遍規避風險，但個體之間也存在差異，因此，員工的績效完全視工作的性質是否適合該特性而定。

3. 內外控取向與工作績效之關係

Spector(1982)認為，內控取向者對「努力→績效」和「績效→報酬」有較高的期望。Porter and Lawler(1968)研究證實，對「績效→報酬」的期望是導致高工作績效的原因。蘇義祥、胡國強（民 89）對中華電信公司專戶服務部門做研究，發現員工內外控取向不同，其工作績效有顯著差

異，而內控型專戶服務人員的工作績效明顯優於外控傾向者。

五、工作滿足之工作績效理論觀點

Robbins(1998) 指出工作滿足可視為個人對工作所抱持的態度，員工的工作滿足高表示其對工作抱持正面態度，則可提高其工作績效程度。Herzberg(1966)則於提出之激勵保健理論中指出，激勵因素可激發個人的工作意願，提高工作滿意度增進工作績效。Korman(1977)的研究則指出，工作動機、角色知覺、技巧和能力會影響員工的工作績效，當員工對於工作感到滿意時，較容易激發工作意願與工作動機，提高員工工作效率及績效。

六、工作動機之工作績效理論觀點

Holland(1989)提出個人績效等於「能力乘以動機」，其認為動機提供行為的能量，且使得行為朝向目標，工作動機會導致努力，進而影響其工作的成果。換言之，工作動機是工作績效的動力，缺少工作動機，工作績效必然受到影響。組織團體為了提升員工的工作績效表現，提供了良好的工作環境及有效率的管理，然而除非員工能夠強烈的自我激勵，否則未必會有很好的工作表現的。也就是說，假如缺少工作動機，員工較不願意奉獻，忠誠度及士氣會較低，離職率自然會提高，工作表現也會較差。

Klein(1989)所提出的整合性動機控制理論(Integrated Controltheory of Motivation)中主張，個人需求、價值觀、較高層次目標、情境等因素將會影響「達成目標之吸引力」，進而影響其工作意願及工作績效。郭欣易(民89)以麥當勞員工為對象，發現當員工對激勵偏好程度愈高，工作態度就愈好，則其工作表現也較佳。Porter and Lawler(1968)指出激勵受個人才能及特質影響，對任務或工作角色的認知及獎賞等必須相提並論。能夠瞭解

努力與績效的相關性，以及建立與績效連結的酬償制度，並與員工所追求或喜愛的獎償相符合是相當重要的。畢竟，期望理論強調「期望」，此與真實的情形或理性的想法無關，員工個人對績效、酬償與個人目標滿足的期望，將決定其付出的努力程度。

綜上所述，組織承諾、工作任務及脈絡、個人人格特質、成就動機、工作滿足、工作動機均與工作績效有正向相關。而工作態度是工作績效的動力，缺少積極的工作態度，工作績效必然受到影響，因此工作態度是組織績效衡量重要的指標。

2.3.3 工作績效之衡量

工作績效評估指標很多，若能建立一套有效的績效評估制度，對個人及組織皆有所助益，茲將各學者對工作績效理論觀點分述如下：

一、工作績效之衡量方法

Cascio(1991)認為衡量績效的方法有下列二種類型：

1. 主觀衡量：評估者主觀的想法及認知做人為的判斷，其評量的基礎可分為個人的特質（如：可靠性、進取心、忠誠度等）及行為（工作過程中的投入程度）進行評估。
2. 客觀衡量：以實際工作成果之客觀資料進行衡量，如產量、出缺勤紀錄等生產或人事相關資料。

何永福和楊國安（民84）曾歸納指出，在組織中個人工作績效有下列四種衡量方式：

1. 絕對標準法：訂立衡量標準後，再評估員工是否達到標準。常見的絕對標準有特徵評核法、行為定向評核法、行為觀察評核法三種。
2. 相對標準法：綜合各量度內容後將員工互相評比，並排列優劣次序。

3. 目標擬定法：衡量員工完成特殊設定目標和關鍵事務的成功度，其績效評估方式多是針對工作結果而非工作行為。
4. 直接指標法：指依據重要的指標如生產效率、缺席率為根據，判斷員工的工作表現。

二、工作績效之衡量項目

Robbins(1998)則將工作績效衡量項目分成下列三類：

1. 員工的工作成果：評量的重心是工作結果，而非工作方法，如生產數量、生產單位成本、業務人員的銷售量或銷售額等都算是工作成果面的衡量項目。
2. 員工的工作行為：比較難衡量的工作表現，就適用於員工工作行為的指標來量度。例如：幕僚人員、行政人員或團隊成員的個人工作績效。
3. 員工特質：此衡量項目涵蓋員工的個人人格特質，包含良好的態度、具有自信心、合作的等等。

Behrman and Perreault (1982)則提出工作績效衡量項目的五種類型：

1. 銷售目標：成功地達成組織的銷售目標。
2. 銷售技巧及知識：發展與使用技術能力。
3. 提供資訊：替組織提供資訊。
4. 控制經費：控制不必要之費用。
5. 銷售報告：有效地提出銷售報告。

Lee(1999)則將工作績效衡量項目分成下列三種型態：

1. 效率指標：在限期內工作任務達成的程度。
2. 效能指標：目標達成率、提案率。
3. 品質指標：錯誤率、上級滿意度、顧客滿意度。

綜上所述，工作績效之衡量方法有多項方式，逐項之衡量方法不同便產生不同的績效成果，可想而知，運用何種工作績效衡量，並非一成不變，而是由群體領導者自行選擇最適合團體方式。本研究所指之工作績效，乃是警察機關分駐（派出）所成員於工作中的個人或能力表現，達成任務的質與量，以及付出於工作貢獻之價值，包括學習能力、績效達成、團體和諧等三個構面。

2.3.4 工作績效之相關研究

Deming(1986)認為工作績效是管理系統因素所造成的，一般管理學者所慣用的管理措施是基於一種錯誤的假設；傳統管理者通常假設工作績效是由個人因素所造成，因而要求工作者對自己的工作結果負責，導致績效考核方式不當；同時認為這種假設不具公平性，因為工作者沒有足夠的資源或權利改變管理系統，所以主張最高管理者才是真正必須負責的人。

余德成（民85）針對品質管理人性面系統因素對工作績效之影響進行研究，結果認為基於工作績效的特殊性質，工作績效之研究不能忽視系統導向與個人導向因素同時產生作用的問題。有些學者甚至認為個人差異因素只能解釋部分工作績效的變異，其他影響工作績效的因素尚有組織結構及管理系統等因素，乃至於組織的各種外部因素均有可能影響工作績效，在某些情況之下，這些因素的影響效果，甚至超過個人因素所能解釋的部分（Pfeffer & Salancik, 1978; Deming, 1986; Waldman, 1994）。

根據近年來國內、外之碩博士論文及各類期刊論文，關於工作績效有相當多的研究，僅茲將國內警察工作績效相關文獻彙整於表2.12。

表 2.12 工作績效研究結果彙表

| 研究者／年代 | 研究主題 | 研究結果 |
|--------------|--|--|
| 李正鏞 (民95) | 管理才能、內部行銷、工作士氣與工作績效關係之研究－以嘉南地區縣市警察局為例 | <p>一、不同個人特徵的員警對管理才能、內部行銷與工作士氣的知覺程度部分有顯著差異；對工作績效的知覺程度並無顯著差異。</p> <p>二、管理才能、內部行銷、工作士氣各研究變項對基層員警之工作績效部分有顯著影響。</p> |
| 汪忠榮 (民96) | 刑事警察偵查隊長領導風格、團隊士氣對工作績效關係之研究 | <p>一、刑事警察年齡「31-50歲」者在「工作績效」之整體認知程度上顯著大於「30(含)歲以下」者。</p> <p>二、刑事警察學歷「警員班畢業」者在「領導風格」、「團隊士氣」、「工作績效」之整體認知程度上均顯著大於「碩士(含)以上」者。</p> <p>三、刑事警察偵察隊長「領導風格」以「任務倡導」認知程度最高，刑事警察在「團隊士氣」以「團隊精神」認知程度最高，刑事警察在「工作績效」以「能力提升」認知程度最高。</p> |
| 龔雅婷 (民97) | 家長式領導、組織文化、組織承諾、工作壓力與組織績效影響之研究－以台南地區員警為例 | 家長式領導、組織文化、組織承諾、工作壓力對組織績效皆達顯著水準。 |

表 2.12 工作績效研究結果彙表 (續)

| 研究者／年代 | 研究主題 | 研究結果 |
|--------------|--|--|
| 蔡敬祥 (民97) | 轉換型領導對提升員警工作績效之研究－以彰化縣警察局基層分駐(派出所)所為例 | 「轉換型領導整體」、「鼓舞的激勵」及「理想化影響力」等層面對工作績效有顯著正向預測力，轉換型領導層面知覺評價越高，則可預測工作績效將越高。 |
| 蔡岳同 (民99) | 派出所主管領導風格、員警工作壓力與工作績效關係之研究－以高雄市政府警察局為例 | 一、員警在「工作績效」以「品質能力」認知程度最高，「團體和諧」認知最低。 二、「總體工作績效」層面以「21年(含)以上」年資員警認知最高。 三、主管「領導風格」與員警「工作績效」為顯著正相關。 |

資料來源：本研究整理。

2.4 領導風格、工作士氣與工作績效關係之研究

本節將分別探討領導風格、工作士氣、工作績效之相關研究，瞭解過去有關於領導風格、工作士氣、工作績效彼此間之相關實證研究成果，及其關於不同背景變項的相關研究發現。

2.4.1 背景變項之相關研究

本研究問卷背景變項以分駐(派出所)所員警(不含所長)為對象，因而於變項選擇方面與一般普通問卷變項有所不同，如表2.13背景變項列出得知，性別、年齡、學歷、婚姻、服務年資、職務、職位及工作屬性等項皆為相關文獻問卷之共同選項，而本研究問卷調查之目的，乃在於將工作績效與員警工作士氣與所長領導風格做一系列有系統的分析，並於此進行初步分類，以作為研究深入探討及分析。

表2.13 警察人員背景變項相關研究表

| 研究者／年代 | 研究主題 | 背景變項 |
|--------------|---|--------------------------------------|
| 李禎琨 (民92) | 我國警察分局長轉型領導與基層員警服務士氣之研究－以基隆市警察局為例 | 包括年齡、學歷、服務年資、職務。 |
| 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 | 包括性別、年齡、服務年資、工作屬性、學歷、婚姻狀況、服務單位。 |
| 楊龍祥 (民93) | 警察人員之知識管理、工作壓力、成就動機對專業承諾、工作士氣與工作績效的影響－以嘉義縣警察局為例 | 包括性別、年齡、婚姻、教育學歷、服務年資、官等、職位、職務。 |
| 盧顯璧 (民94) | 警察機關勤務督導與員警情緒能力對工作士氣及工作績效影響之研究 | 包括年齡、婚姻狀況、學歷、服務年資、職務、職位、警察考試資格、服務地區。 |
| 李正鏞 (民95) | 管理才能、內部行銷、工作士氣與工作績效關係之研究－以嘉南地區縣市警察局為例 | 包括性別、年齡、工作性質、職務、階級、服務年資、婚姻狀況、教育程度。 |

表2.13 警察人員背景變項相關研究表（續）

| 研究者／年代 | 研究主題 | 背景變項 |
|--------------|---|---------------------------------|
| 汪忠榮 (民96) | 刑事警察偵查隊長領導風格、團 隊士氣對工作績效關係之研究 | 包括年齡、學歷、服務年資、職 務、婚姻狀況。 |
| 劉文昇 (民99) | 分駐（派出）所所長領導風格與 基層員警工作士氣之研究—以臺 東縣警察局為例 | 包括性別、年齡、學歷、教育程 度、婚姻、工作年資、職務。 |

資料來源：本研究整理。

綜合上述相關文獻之背景變項歸納整理，有關背景變項內容以楊龍祥（民93）、盧顯璧（民94）、李正鏞（民95）的 8 個項目最多，最少背景變項為李禎琨（民92）之年齡、學歷、服務年資、職務等 4 項，其餘背景變項各在 5 至 7 項間，內容項目雖有所雷同，但仍依各研究背景、目的、範圍有不同取樣。而本研究之背景變項內容設計 6 項，除依本研究主題為主，與參酌相關文獻外，並考量目前警察招生管道多元化，與招考基特特考班人員，以及女性警察有增多的趨勢，因此，在背景變項之設計，於性別區分男性、女性，學歷區分警員班、警專、警察大學、基特特考班、研究所（含）以上，藉以顯示本研究背景變項內容更能符合時勢狀況。

2.4.2 領導風格與工作士氣之相關研究

本研究旨在探討基層員警認知所長領導風格與其工作士氣之關係。根據前述文獻探討資料，歸納上述相關研究結果，領導之良善，對工作士氣是有明顯相關，且會因人與環境而異的。本研究茲將數位學者的研究整理分述如表2.14。

表2.14 學者專家對領導與士氣的相關研究彙整表

| 研究者／年代 | 研究主題 | 主要內容 |
|--------------|---------------------------------------|---|
| 李禎琨 (民92) | 我國警察分局長轉型領導與基層員警服務士氣之研究—以基隆市警察局為例 | 分局長轉型領導及各構面，與員警服務士氣及各構面間呈現出顯著正相關，亦即員警知覺分局長轉型領導之共創願景、魅力影響、激勵動機、個別關懷的領導行為愈高，則員警服務士氣也愈高。 |
| 林金郎 (民95) | 警察機關派出所主管領導行為、員警士氣與組織績效關係之研究 | 派出所主管領導行為、員警工作士氣與工作績效之間為顯著正相關，提高主管領導行為之「啟發型」與工作士氣之「團隊精神」、「組織認同」可有效增進工作績效之整體及「工作品質」、「熱忱創新」等分層面的認知程度。 |
| 溫枝發 (民96) | 警察機關分局長轉型領導與基層工作士氣之研究：以台北縣政府警察局為例 | 警察機關分局長領導行為、員警工作士氣為顯著正相關。 |
| 黃光榮 (民96) | 專業警察機關單位大隊長轉型領導與基層員警士氣之研究—以保安警察第五總隊為例 | 大隊長整體轉型領導與基層員警士氣及各層面間呈現顯著正相關，亦即大隊長表現轉型領導行為愈多，則基層員警士氣也愈高。 |
| 汪忠榮 (民96) | 刑事警察偵查隊長領導風格、團隊士氣對工作績效關係之研究 | 領導風格整體及各層面與團隊士氣之整體及各層面均達顯著正相關。年齡、職務不同對於其工作士氣無顯著差異。而教育程度、婚姻狀況、服務年資不同對於其工作士氣有顯著差異。 |
| 劉文昇 (民99) | 分駐(派出)所所長領導風格與基層員警工作士氣之研究—以臺東縣警察局為例 | 一、所長領導風格與基層員警工作士氣呈高度正相關。 二、分駐(派出)所基層員警，因教育程度、服務年資的不同，工作士氣有顯著差異。 |

資料來源：本研究整理。

2.4.3 領導風格與工作績效之相關研究

根據過去的文獻探討及研究結果，近年來國內針對領導風格、工作績效之研究結果，大部分發現領導風格會影響工作績效。本研究茲將數位學者的研究整理，分述如表2.15。

表2.15 學者專家對領導與工作績效的相關研究彙整表

| 研究者／年代 | 研究主題 | 主要內容 |
|--------------|--|--|
| 龔榮津 (民90) | 行動通訊部門主管領導型態對員工工作績效之影響 | 行動通訊部門主管採用高任務導向、高關係導向之說服式領導型態時，其工作績效最高。 |
| 劉進財 (民90) | 領導型態對部屬工作績效、工作滿意度及角色認知之影響—以刑事警察為研究對象 | 轉換型領導型態與交易型領導型態對內、外勤刑事人員之工作績效並無顯著的關係。 |
| 許雅棣 (民90) | 主管領導型態、員工人格特質、組織激勵制度與員工工作績效之相關性—以保險業務員為例 | 不同的主管領導型態，員工之主觀績效及責任額達成率會有顯著差異。 |
| 張水泉 (民91) | 領導行為與效能之研究 | 一位成功的領導者必須要注重部屬的感受，盡力去滿足部屬的需求，提高部屬工作滿意，並運用各種方法（式）來達成組織的目標。 |
| 陳連生 (民93) | 領導風格與地方警政經營績效之研究—以臺中縣警察局為例 | 領導人所採領導風格正確比率愈高，該機關「刑案發破」、「內部管理」、「危機管理」經營績效愈好。 |

表2.15 學者專家對領導與工作績效的相關研究彙整表（續）

| 研究者／年代 | 研究主題 | 主要內容 |
|--------------|--|---|
| 伍晉弘 (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 | 領導型態各構面與里幹事之工作績效各構面均呈顯著正相關的正向影響。轉換型領導對工作績效有極顯著的正向影響，而交易型領導對工作績效有負向影響但不顯著。領導型態之轉換型領導與組織承諾對工作績效之工作品質及工作熱忱與創新構面，呈極顯著相關的正向影響。 |
| 蔡敬祥 (民97) | 轉換型領導對提升員警工作績效之研究—以彰化縣警察局基層分駐（派出）所為例 | 「轉換型領導整體」、「鼓舞的激勵」及「理想化影響力」等層面對工作績效有顯著正向預測力，轉換型領導層面知覺評價愈高，則可預測工作績效將愈高。 |
| 蔡岳同 (民99) | 派出所主管領導風格、員警工作壓力與工作績效關係之研究—以高雄市政府警察局為例 | 主管「領導風格」與員警「工作績效」為顯著正相關。 |

資料來源：本研究整理。

綜上領導理論與工作績效相關研究，領導風格與工作績效關係大多為顯著正相關，而在這些領導理論文獻中發現，行為理論具有多年的領導研究發展基礎，許多領導風格相關研究多以探討領導者的領導行為與組織工作效能關係為主。理論顯示領導者之領導風格會影響工作績效良窳。

2.4.4 工作士氣與工作績效之相關研究

根據過去的文獻探討及研究結果，近年來國內針對工作士氣與工作績效之研究結果，發現工作士氣與工作績效大都呈正相關，即工作士氣

會正向影響工作績效。本研究茲將數位學者的研究整理分述如表2.16所示。

表2.16 學者專家對工作士氣與工作績效的相關研究彙整表

| 研究者／年代 | 研究主題 | 主要內容 |
|--------------|---|--|
| 王銘傑 (民92) | 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 | 內部行銷、工作壓力、工作士氣及工作滿足對工作績效有正向影響；其中工作士氣對工作績效的影響最大。 |
| 楊龍祥 (民93) | 警察人員之知識管理、工作壓力、成就動機對專業承諾、工作士氣與工作績效的影響—以嘉義縣警察局為例 | 一、知識管理、工作壓力、成就動機、專業承諾、工作士氣及工作績效之間有部份顯著相關。 二、知識管理、工作壓力、成就動機、專業承諾、工作士氣對工作績效及其子構面，除專業承諾與工作熱誠與創新未達到顯著影響外，其餘皆達到顯著正向影響。 |
| 盧顯璧 (民94) | 警察機關勤務督導與員警情緒能力對工作士氣及工作績效影響之研究 | 勤務督導、情緒能力、工作士氣與工作績效兩兩變項之間均有顯著相關。 |
| 林金郎 (民95) | 警察機關派出所主管領導行為、員警士氣與組織績效關係之研究 | 派出所主管領導行為、員警工作士氣與工作績效之間為顯著正相關，提高工作士氣之「團隊精神」、「組織認同」可有效增進工作績效之整體層面的認知程度。 |
| 李正鏞 (民95) | 管理才能、內部行銷、工作士氣與工作績效關係之研究—以嘉南地區縣市警察局為例 | 一、不同個人特徵的員警對管理才能、內部行銷與工作士氣的知覺程度部分有顯著差異；對工作績效的知覺程度並無顯著差異。 二、管理才能、內部行銷、工作士氣各研究變項對基層員警之工作績效部分有顯著影響。 |
| 汪忠榮 (民96) | 刑事警察偵查隊長領導風格、團隊士氣對工作績效關係之研究 | 領導風格、工作士氣與工作績效兩兩變項之間均有顯著相關。 |

資料來源：本研究整理。

2.4.5 領導風格、工作士氣與工作績效之相關研究

根據過去的文獻探討及研究結果，近年來國內針對領導風格、工作士氣與工作績效之研究結果，大部分發現領導風格、工作士氣與工作績效兩兩變項之間均有顯著相關。本研究茲將數位學者的研究整理，如表 2.17 所示。

表 2.17 學者專家對領導風格、工作士氣與工作績效的相關研究彙整表

| 研究者／年代 | 研究主題 | 主要內容 |
|--------------|---------------------------------------|---|
| 潘建銘 (民94) | 領導傾向、內部行銷與工作士氣對工作績效的影響—以銀行業為例 | 員工對企業內部行銷的推行成效認知，會顯著影響員工的工作士氣，員工對主管領導傾向的認知，透過工作士氣，將間接影響員工的工作績效。 |
| 林金郎 (民95) | 警察機關派出所主管領導行為、員警士氣與組織績效關係之研究 | 派出所主管領導行為、員警工作士氣與工作績效之間為顯著正相關，提高主管領導行為之「啟發型」與工作士氣之「團隊精神」、「組織認同」可有效增進工作績效之整體及「工作品質」、「熱忱創新」等分層面的認知程度。 |
| 李正鏞 (民95) | 管理才能、內部行銷、工作士氣與工作績效關係之研究—以嘉南地區縣市警察局為例 | 一、不同個人特徵的員警對管理才能、內部行銷與工作士氣的知覺程度部分有顯著差異；對工作績效的知覺程度並無顯著差異。 二、管理才能、內部行銷、工作士氣各研究變項對基層員警之工作績效部分有顯著影響。 |
| 汪忠榮 (民96) | 刑事警察偵查隊長領導風格、團隊士氣對工作績效關係之研究 | 領導風格、工作士氣與工作績效兩兩變項之間均有顯著相關。 |

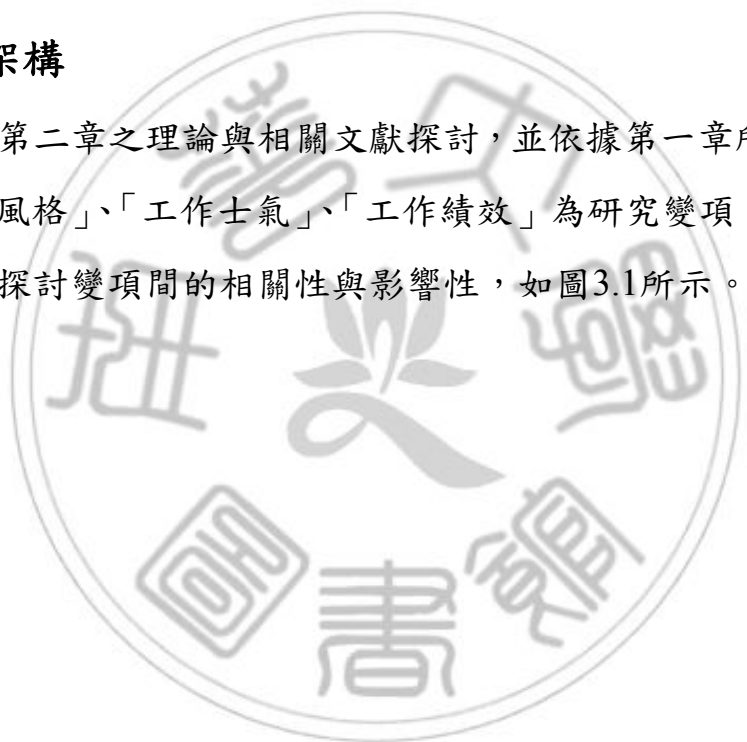
資料來源：本研究整理。

第三章 研究方法

本章研究之研究設計與實施，經由領導風格、工作士氣、工作績效的定義及相關文獻探討，進行實證性研究，茲將本研究之研究架構、研究假設、變項操作型定義、問卷設計、資料處理與統計分析說明敘述如下：

3.1 研究架構

根據第二章之理論與相關文獻探討，並依據第一章所述本研究目的以「領導風格」、「工作士氣」、「工作績效」為研究變項，建構本研究架構圖，並探討變項間的相關性與影響性，如圖3.1所示。



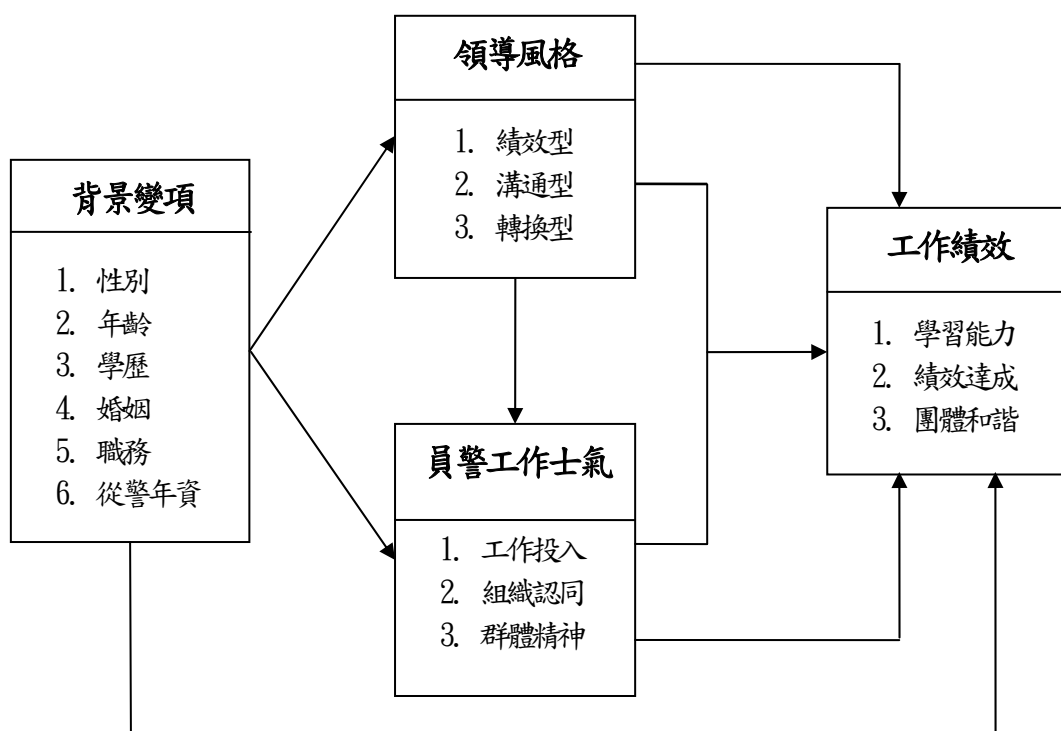


圖3.1 研究架構及相關變項

資料來源：本研究整理

本研究之研究變項為領導風格、工作士氣、工作績效，領導風格分為績效型、溝通型、轉換型等三個構面，工作士氣分為工作投入、組織認同、群體精神等三個構面，工作績效則分為學習能力、績效達成、團體和諧等三個構面。

3.2 研究假設

根據第二章文獻探討及第三章之研究架構，本研究之假設如下：

假設1：不同背景變項之受試員警知覺所長「領導風格」具顯著差異。

假設 1-1：不同性別員警於所長「領導風格」各構面及總體變項之知覺具顯著差異。

假設 1-2：不同年齡員警於所長「領導風格」各構面及總體變項之

知覺具顯著差異。

假設 1-3：不同學歷員警於所長「領導風格」各構面及總體變項之知覺具顯著差異。

假設 1-4：不同婚姻狀況員警於所長「領導風格」各構面及總體變項之知覺具顯著差異。

假設 1-5：不同職務員警於所長「領導風格」各構面及總體變項之知覺具顯著差異。

假設 1-6：不同服務年資員警於所長「領導風格」構面及總體變項之知覺具顯著差異。

假設2：不同背景變項之受試員警「工作士氣」具顯著差異。

假設 2-1：不同性別員警之「工作士氣」各構面及總體變項具顯著差異。

假設 2-2：不同年齡員警之「工作士氣」各構面及總體變項具顯著差異。

假設 2-3：不同學歷狀況員警之「工作士氣」各構面及總體變項具顯著差異。

假設 2-4：不同婚姻員警之「工作士氣」各構面及總體變項具顯著差異。

假設 2-5：不同職務員警之「工作士氣」各構面及總體具顯著差異。

假設 2-6：不同服務年資員警之「工作士氣」各構面及總體變項具顯著差異。

假設3：不同背景變項之受試員警「工作績效」具顯著差異。

假設 3-1：不同性別員警之「工作績效」各構面及總體變項具顯著差異。

假設 3-2：不同年齡員警之「工作績效」各構面及總體變項具顯著差異。

假設 3-3：不同學歷狀況員警之「工作績效」各構面及總體變項具顯著差異。

假設 3-4：不同婚姻員警之「工作績效」各構面及總體變項具顯著差異。

假設 3-5：不同職務員警之「工作績效」各構面及總體變項具顯著差異。

假設 3-6：不同服務年資員警之「工作績效」各構面及總體變項具顯著差異。

假設4：領導風格、工作士氣、工作績效三者具顯著相關。

假設 4-1：分駐（派出）所所長領導風格與員警工作士氣顯著相關。

假設 4-2：分駐（派出）所所長領導風格與員警工作績效顯著相關。

假設 4-3：員警工作士氣與其工作績效顯著相關。

假設5：分駐（派出）所所長領導風格、員警工作士氣顯著影響員警工作績效。

假設6：工作士氣於領導風格與工作績效之間具中介效果。

3.3 變項操作型定義

本研究以相關文獻資料的探索為基礎，建立本研究之架構，包含的研究變項為領導風格、工作士氣與工作績效，並將各量表作因素分析後進行構面名稱之命名。茲將各變項之操作性定義分析說明如下：

3.3.1 領導風格

本研究依據 Robbins(1993)領導理論的概念：「領導是影響組織成員產生態度上與想法的改變的歷程，同時使成員得以為組織任務或是目標來貢獻，鼓勵被領導者將組織的利益置於個人的利益之上，而且對追隨者有深厚且特別的影響。」領導者透過自信心與積極之工作行為，運用溝通關懷、績效目標、轉換啟發手段作為，激發員警之潛力，讓員警自動自發地朝組織目標而努力，提高勤務工作效能，完成追求團體組織工作目標，符合社會民眾需求。受試員警於本研究之「領導風格量表」中得分愈高者，表示其知覺所長領導風格具有某一傾向的程度愈高；反之，則為其知覺所長領導風格具有某一傾向的程度愈低。本研究同時參照多數學者的研究結果，以績效型、溝通型及轉換型等三個構面，為其衡量指標，其各構面定義分述如次：

1. 溝通型：尊重員警的感受，對員警溝通關懷，聆聽員警心聲，工作執行會考量員警的建議事項，當員警於工作遇有困難時，能給予適時之協助，了解員警的需求，適時關懷、讚揚或提拔工作優良的員警，使其對組織向心，發揮團結精神。
2. 績效型：明確告知員警工作重點與目標，表達領導期間之工作願景，激勵員警工作意願、潛能，有效達成工作績效，具備工作願景及使命感。
3. 轉換型：所長具有前瞻思考，清楚傳達分駐（派出）所日後發展的工作願景，用啟發方式，轉換員警思考勤務執行模式，改變不合時宜之工作方式，誘導員警積極勤務執行，改變民眾對警察不佳觀感，使員警對團體更有向心力。

3.3.2 工作士氣

綜合文獻探討結果，本研究將「工作士氣」定義為：「個人對工作及組織的滿足及認同之內在心理狀態，同時透過個人與組織交互作用過程，以達到工作投入及達成組織目標之外在具體表現。」本研究所稱之工作士氣，係指上述工作投入、組織認同、群體精神三構面所知覺的程度，受試員警於本研究之「工作士氣量表」中得分愈高者，表示其工作士氣愈高；反之，則愈低。本研究區分工作士氣為三個構面，其各構面定義分述如次：

1. 工作投入：員警認同警察工作價值的重要性，積極專注於警察工作，以提升工作效能，來滿足個人需求，達成自我實現的一種工作態度。
2. 組織認同：員警對任務理念及目標產生共識情感，將其精神與價值內化為個人意識，並以身為警察的一份子為榮，願為團體發展與進步努力的一種態度。
3. 群體精神：員警們具有共同的意識及價值觀，彼此互動良好，對於分駐（派出）所活動積極的參與，並互助合作，共同為分駐（派出）所的整體發展而努力的一種態度。

3.3.3 工作績效

工作績效通常被視為組織行為之重要依變項，以為陞遷、資遣、獎懲、考核及調薪等管理措施之控制目的，因此，本研究參採林澄貴（民90）觀點，將其定義為：「工作績效是指員工在某特定期間內，執行工作時所達成結果的紀錄或達成目標的效益」，即派出所員警個人或團體在工作中所表現，達成任價務的質與量，以及付出於工作貢獻之值，包括學習能力、績效達成、團體和諧等三個構面。受試員警於本研究之「工作績效量表」

得分愈高者，表示其工作績效愈佳；反之，則其工作績效愈差。本研究區分三個構面，其各構面定義分述如次：

1. 學習能力：接受上級任務交付，規劃執行步驟執行，於規定時限如期完辦事項，若遇有工作瓶頸，能請求支援或與同事合作完成，及學習工作有關之辦案技巧、知識。
2. 績效達成：員警對上級交付任務表現與破案成果，含個人達成目標與任務質與量。
3. 團體和諧：分駐（派出）所所有成員間工作相處的態度與行為表現。

3.4 問卷設計

本研究方法擬先著手蒐集相關文獻，參考學者的調查問卷，再修改問卷為適合本研究對象之問項，問卷內容包含個人背景變項資料、領導風格、工作士氣及工作績效等四個部分，採用李克特量表(Likert-type Scale)七點式計分，自「非常不同意」、「不同意」、「有點不同意」、「沒意見」、「有點同意」、「很同意」至「非常同意」七個選項，依序給予 1、2、3、4、5、6、7 分。各變項之量表來源分述如下：

一、背景變項基本資料部分

基本資料包含性別、年齡、學歷、婚姻、職務、從警年資等六項資料。

二、領導風格部分

本研究問卷之編製係參考陳連生(民93)領導風格與地方警政經營績效之研究—以臺中縣警察局為例；林金郎(民95)警察機關主管領導行為、員警工作士氣、工作績效關係研究；賴冠允(民96)地方警察首長領導模式之研究—以警察局長及分局長為例；溫枝發(民96)警察機關分局長轉型領導與基層工作士氣之研究—以台北縣政府警察局為例；汪忠榮(民96)

刑事警察偵查隊長領導風格、團隊士氣與工作績效關係之研究，實證研究中研究工具等之問卷指標及內容，編製「分駐（派出）所所長之領導風格問卷」。

本部分問卷分別為「溝通型」、「績效型」、「轉換型」三個構面，採用李克特七點式量表，計分從「非常不同意」、「不同意」、「有點不同意」、「沒意見」、「有點同意」、「很同意」至「非常同意」依次遞增，總得分愈高者，顯示員警知覺所長領導風格傾向程度愈高，得分愈低者，顯示該領導風格傾向程度愈低。

三、工作士氣部分

本研究問卷編製參考王銘傑（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；盧顯璧（民94）警察機關勤務督導與員警情緒能力對工作士氣及工作績效影響之研究；李正鏞（民95）管理才能、內部行銷、工作士氣與工作績效關係之研究—以嘉南地區縣市警察局為例；劉文昇（民99）分駐（派出）所所長領導風格與基層員警工作士氣之研究—以臺東縣警察局為例，實證研究中研究工具等之問卷指標及內容，編製「分駐（派出）所員警（不含所長）工作士氣問卷」。

本部分問卷分別為「工作投入」、「組織認同」、「群體精神」三個構面，採用李克特七點式量表，計分從「非常不同意」、「不同意」、「有點不同意」、「沒意見」、「有點同意」、「很同意」至「非常同意」依次遞增，總得分愈高者，顯示員警的工作士氣愈高，得分愈低者，顯示其工作士氣愈低。

四、工作績效部分

本研究問卷編製參考李正鏞（民95）管理才能、內部行銷、工作士氣

與工作績效關係之研究—以嘉南地區縣市警察局為例；龔雅婷（民97）家長式領導、組織文化、組織承諾、工作壓力與組織績效影響之研究—以台南地區員警為例；蔡敬祥（民97）轉換型領導對提升員警工作績效之研究—以彰化縣警察局基層分駐（派出）所為例；汪忠榮（民96）刑事警察偵查隊長領導風格、團隊士氣與工作績效關係之研究；蔡岳同（民99）派出所主管領導風格、員警工作壓力與工作績效關係之研究—以高雄市政府警察局為例，實證研究中研究工具等之問卷指標及內容，編製「分駐（派出）所員警（不含所長）工作績效問卷」。

本部分問卷分別為「學習能力」、「績效達成」、「團體和諧」三個構面，採用李克特七點式量表，計分從「非常不同意」、「不同意」、「有點不同意」、「沒意見」、「有點同意」、「很同意」至「非常同意」依次遞增，總得分愈高者，顯示員警的工作績效愈佳，得分愈低者，顯示其工作績效愈差。

3.5 研究對象與過程

本研究係以嘉義縣警察局所屬之「民雄、水上、朴子、竹崎、中埔、布袋」等6個分局分駐（派出）所員警為研究對象，利用各項集會，以問卷調查方式進行資料蒐集。

3.6 資料處理與統計分析

本研究根據研究目的、研究假設及資料型態，對於回收的有效問卷，以SPSS for Windows 12.0統計分析軟體進行整理與統計分析。茲將本研究所用之統計方法說明如下：

一、描述性統計分析

描述性統計分析(Descriptive Statistic Analysis)係進行樣本於各構面的分佈次數分配與百分比分析，以求取各研究變項平均數、標準差、最大值與最小值等，瞭解受測者於各研究變項及構面的得分集中趨勢與知覺程度。

二、因素分析

因素分析(Factor Analysis)之主要目的在於尋找各變數間之關係，並將眾多變數歸納成幾個少數構面，本研究採取主成分分析法(Principal Component Analysis)進行因素分析，以萃取特徵值(Eigenvalue)大於1的因素，並以最大變異數法(Varimax)進行正交轉軸(Orthogonal Rotation)決定共同因素，根據Hair(1998)的看法，因素負荷量(Factor Loading)接近於0.5者，即可視為顯著，因此本研究保留負荷量大於0.5之題項，作為研究變項之最後結構因素。

三、信度分析

信度分析(Reliability Analysis)旨在瞭解問卷施測結果之可信度或穩定度，亦即量表一致性之衡量指標，根據Nunnally(1978)研究的看法，Cronbach's α 值大於0.7者，表示信度相當高，量表的內部一致性和同質性相當良好；介於0.35至0.7之間屬於可接受信度；低於0.35則為低信度。

四、獨立樣本t檢定

獨立樣本t檢定(Independent-Samples T Test)係分析背景變項中二分變數，即員警性別之不同於分駐(派出)所所長領導風格、員警工作士氣與工作績效之知覺差異情形。

五、單因子變異數分析

單因子變異數分析(One-way ANOVA)係分析背景變項中是否存在顯

著差異，當差異達顯著水準時，再以薛費法(Scheffe)進行事後多重比較分析，檢驗各組間之平均數有無差異存在。本研究用於瞭解不同之分駐（派出）所員警於「領導風格」、「工作士氣」及「工作績效」之知覺差異情形。

六、相關分析

相關分析(Correlation Analysis)主要用以測量二個變項間之關係強度，本研究使用皮爾森(Pearson)積差相關分析，以取得不同變項之間的相關係數(γ)，作為衡量兩個變項間關聯程度的指標。

七、迴歸分析

迴歸分析(Regression Analysis)主要適用於探討各變項的主要影響、中介效果及交互作用影響，本研究利用迴歸分析分別以「領導風格」為自變項，「工作士氣」為中介變項，「工作績效」為依變項進行多元迴歸，以探討各相關變項的影響程度。

第四章 實證分析

本章旨在根據第三章之研究假設，利用適當統計方法分析處理問卷調查蒐集所得資料，驗證本研究之研究假設是否成立，同時針對各項統計分析結果詳細描述說明，並結合實務經驗加以解釋與推論。本章計有七節，首先進行有效樣本之結構分析，接著依序進行描述性統計分析、因素分析、信效度分析、T 檢定和變異數分析、相關分析及迴歸分析等分析。

4.1 樣本結構分析

本研究以描述性統計來分析研究對象之個人背景基本資料（性別、年齡、學歷、婚姻、職務、從警年資）等六個項目，詳如下表 4.1 所示，及分駐（派出）所所長領導風格、員警工作士氣與工作績效之現況。

一、研究樣本

本研究係以嘉義縣警察局所屬之「民雄、水上、朴子、竹崎、中埔、布袋」等 6 個分局分駐（派出）所員警為研究對象，經以研究對象之現有員額，在 95% 之信賴區間下，求得 350 名警察人員作為施測對象，共計回收 297 份，回收率為 84.86%，嗣經逐一檢視回收問卷 297 份，剔除無效問卷 14 份，實收有效問卷 283 份，有效問卷回收率 80.86%。

二、性別

本研究有效問卷 283 人中，男性員警有 272 人、佔 96.1%，女性員警 11 人、佔 3.9%。顯示目前嘉義縣警察局分駐（派出）所員警，仍然是男性高於女性。

三、年齡

研究樣本中，31-40 歲員警最多有 118 人、佔 41.7%，41-50 歲員警次

之有 87 人、佔 30.7%，30 歲（含）以下員警有 67 人、佔 23.7%，51 歲（含）以上員警 11 人為最少數、佔 3.9%，樣本顯示目前嘉義縣警察局分駐（派出）所員警有七成以上的年齡介於 31-50 歲間之壯年齡層。

四、學歷

受試者 283 位員警之教育程度，以台灣警察專科學校專科班 167 人最多、佔 59%，台灣警察專科學校警員班 79 人次之、佔 27.9%，基特特考班 37 人、佔 13.1%，中央警察大學與碩士（含）以上者有 0 人、佔 0%，樣本顯示目前嘉義縣警察局分駐（派出）所員警學歷程度仍以台灣警察專科學校（專科班、警員班）佔近九成為主；而警大與碩士以上學歷的員警 0 人，排除本研究變數類別統計。

五、婚姻

受試者的婚姻狀況方面，已婚者有 175 人、佔 61.8%，未婚者有 101 人、佔 35.7%；其他者有 7 人、佔 2.5%，樣本顯示派出所員警多數已婚。而其他類別僅有 7 人、佔 2.5%，比率極低，排除本研究變數類別統計。

六、職務

本研究樣本受試者 283 位員警職務區分，警員有 237 人、佔 83.7%，巡佐有 17 人、佔 6%，副所長 23 人、佔 8.1%，其他 6 人、佔 2.1%；樣本顯示目前嘉義縣警察局分駐（派出）所員警職務，有八成以上以警員為主，而其他類別僅有 6 人、佔 2.1%，比率極低，排除本研究變數類別統計。

七、從警年資

以受試者 283 位員警年資現況而言，從警年資以 21-25 年者多有 81 人、佔 28.6%，為 5 年（含）以下之員警次之有 75 人、佔 26.5%，16-20 年之員警有 55 人、佔 19.4%，11-15 年之員警有 27 人、佔 9.5%，6-10 年之員警有 24

人、佔8.5%，26年（含）以上員警有21人、佔7.4%。樣本顯示目前嘉義縣警察局分駐（派出）所員警近五成五的年資於16年以上，多數為資深人員且年齡結構有高齡趨勢，此項情形嘉義縣警察局應速謀求改進。

表 4.1 有效樣本基本資料分析表

| 背景變項 | 變數類別 | 人數 | 百分比(%) |
|------|----------|-----|--------|
| 性別 | 男 | 272 | 96.1 |
| | 女 | 11 | 3.9 |
| 年齡 | 30歲以下 | 67 | 23.7 |
| | 31-40歲 | 118 | 41.7 |
| | 41-50歲 | 87 | 30.7 |
| | 51歲以上 | 11 | 3.9 |
| 學歷 | 警員班 | 79 | 27.9 |
| | 警專 | 167 | 59 |
| | 基特特考班 | 37 | 13.1 |
| | 警大 | 0 | 0 |
| | 研究所（含）以上 | 0 | 0 |
| 婚姻 | 已婚 | 175 | 61.8 |
| | 未婚 | 101 | 35.7 |
| | 其他 | 7 | 2.5 |

表 4.1 有效樣本基本資料分析表（續）

| | | | |
|------|-----------|-----|------|
| 職務 | 副所長 | 23 | 8.1 |
| | 巡佐 | 17 | 6 |
| | 警員 | 237 | 83.7 |
| | 其他 | 6 | 2.1 |
| 從警年資 | 5 年（含）以下 | 75 | 26.5 |
| | 6-10 年 | 24 | 8.5 |
| | 11-15 年 | 27 | 9.5 |
| | 16-20 年 | 55 | 19.4 |
| | 21-25 年 | 81 | 28.6 |
| | 26 年（含）以上 | 21 | 7.4 |

資料來源：本研究整理

4.2 描述性統計分析

此節針對嘉義縣警察局所屬各分駐（派出）所員警於「領導風格」、「工作士氣」、「工作績效」等變項及其構面進行描述性統計分析，可藉以瞭解員警於各變項知覺之分佈情形。

一、所長領導風格現況分析

如表4.2所示，「領導風格」總體知覺之平均數得分4.855，每題平均值均高於中間值 4，顯示員警知覺所長「領導風格」傾向屬中等偏高程度。領導風格各構面的平均數以「績效型」得分為5.152最高，「溝通型」得分為4.730次之，「轉換型」得分為4.682最低，顯示分駐（派出）所員警對於所長領導風格知覺而言，在績效型領導風格部分有較高的平均

數，此一結果亦顯示多數主管的領導風格較傾向於績效導向。

表4.2 領導風格之描述性統計量摘要表

| 領導風格 | 平均數 | 標準差 | 排序 |
|------|-------|-------|----|
| 績效型 | 5.152 | 1.021 | 1 |
| 溝通型 | 4.730 | 1.144 | 3 |
| 轉換型 | 4.682 | 1.218 | 4 |
| 總體變項 | 4.855 | 1.030 | 2 |

資料來源：本研究整理。

二、員警工作士氣現況分析

如表4.3所示，「工作士氣」總體知覺平均數得分5.149，每題平均值均高於4，顯示員警「工作士氣」屬中等偏高程度。工作士氣各構面的平均數以「組織認同」得分5.476最高，「工作投入」得分5.362次之，「群體精神」得分4.609最低，顯示員警的工作意願高且組織認同程度也相當高，至於員警的群體精神則略低，但仍高於中間值，此方面值得進一步探討。

表4.3 工作士氣之描述性統計量摘要表

| 工作士氣 | 平均數 | 標準差 | 排序 |
|------|-------|-------|----|
| 工作投入 | 5.362 | 0.818 | 2 |
| 組織認同 | 5.476 | 0.860 | 1 |
| 群體精神 | 4.609 | 0.952 | 4 |
| 總體變項 | 5.149 | 0.717 | 3 |

資料來源：本研究整理

三、員警工作績效現況分析

如表4.4所示，「工作績效」總體知覺平均數得分5.546，每題平均值均高於5，顯示員警「工作績效」屬中等偏高程度。工作績效各構面的平均數以「學習能力」得分5.670最高，「績效達成」得分5.658次之，「團體和諧」得分5.310最低，顯示員警對其所負責之勤業務，皆認為有很不錯的績效和品質。

表4.4 工作績效之描述性統計量摘要表

| 工作績效 | 平均數 | 標準差 | 排序 |
|------|-------|-------|----|
| 學習能力 | 5.670 | 0.829 | 1 |
| 績效達成 | 5.658 | 0.723 | 2 |
| 團體和諧 | 5.310 | 0.826 | 4 |
| 總體變項 | 5.546 | 0.710 | 3 |

資料來源：本研究整理

4.3 量表之因素分析

本研究針對「領導風格」、「工作士氣」、「工作績效」等量表題項進行因素分析。首先，採用Kaiser(1974)之論述，以取樣適切性量數(Measures of Sampling Adequacy)，該係數愈大，表示相關情形良好。各變項的MSA係數取平均之後即為KMO量數 (Kaiser-Meyer-Olkinm; KMO)值之大小，作為是否合適進行因素分析之判斷依據。執行因素分析的KMO值大小判斷如表4.5，KMO愈大，且達顯著水準($p < 0.05$)時，代表變項的共同因素愈多，與適合做因素分析。而球形檢定(Bartlett's Test of Sphericity)用來檢驗是否具有顯著的相關係數，顯著的球形檢定表示相關係數足以作為因素分析抽取因素之用。當判定適合進行因素分析後，再以主成分分析法萃取特徵值大於1的因素，再以最大變異法進行直交轉軸，以獲得轉軸後之因素負荷量，本研究採用Hair (1998)的觀點，以因素負荷量大於0.50作為各因素構成題項之選取標準。

表4.5 KMO統計量的判斷原理分界表

| KMO 統計量 | 因素分析適合性 |
|---------|--------------------|
| 0.90 以上 | 極佳的(Marvelous) |
| 0.80 以上 | 良好的(Meritorious) |
| 0.70 以上 | 中度的(Middling) |
| 0.60 以上 | 平庸的(Mediocre) |
| 0.50 以上 | 可悲的(Miserable) |
| 0.50 以下 | 無法接受(Unacceptable) |

資料來源：邱浩政（民97），量化研究與統計分析，台北：五南圖書公司。

一、領導風格因素分析

「領導風格」變項計有十九題問項，分析KMO值為0.908，球形檢定亦達高度顯著水準，表示因素分析的適合性良好，故適合做因素分析檢定。再以主成分分析法，萃取特徵值大於1的因素，嗣經刪除因素負荷量低於0.5之問項，再予萃取得到三個因素，其中因素1包含九個題項數，特徵值12.009，因素名稱命名為命名為「轉換型」；因素2包含六個題項數，特徵值1.449，因素名稱命名為命名為「溝通型」；因素3包含四個題項數，特徵值1.265，因素名稱命名為「績效型」；解釋變異量分別為15.767%、27.896%、33.824%，累積解釋變異量為77.486%。茲將領導風格因素分析結果彙整如表4.6所示。

表 4.6 領導風格因素分析表

| 因素名稱 | 問 項 | 因素負荷量 | 特徵值 | 解釋變異量% |
|------|---|-------|--------|--------|
| 轉換型 | p107 當我工作遇到挫折時，本所所長會適時給予關懷與勉勵 | 0.713 | 12.009 | 33.824 |
| | p108 本所所長會在我工作有缺失時，適時地與我溝通，找出原因及採取可行的方法 | 0.803 | | |
| | p109 本所所長對專案工作推動，會與我溝通、考量部屬建議事項 | 0.751 | | |
| | p110 本所所長能耐心傾聽我的心聲並給予關懷，使我樂意續任服務 | 0.677 | | |
| | p111 本所所長學識經驗俱豐、親和力強，在他的領導下，有助於我工作績效之提昇 | 0.685 | | |
| | p114 本所所長會塑造學習的環境，以鼓勵我迎接新工作的勇氣 | 0.754 | | |
| | p116 本所所長對警政輿情報導特別敏銳，有助於我對工作的判斷力 | 0.720 | | |
| | p117 我很樂意在所長的派遣與領導下完成工作 | 0.836 | | |
| | p118 我能發自內心尊重所長在工作上的指導與啟示 | 0.621 | | |
| 溝通型 | p105 本所所長對於工作表現好的同仁，會給予公開讚美 | 0.666 | 1.449 | 27.896 |
| | p106 本所所長對部屬工作缺失，會對事不對人提出糾正 | 0.716 | | |
| | p112 本所所長會藉由工作檢討，啟發我以新方法思考去解決舊問題 | 0.787 | | |
| | p113 本所所長會藉由相互學習觀摩，與我討論工作，分享成功的經驗 | 0.858 | | |
| | p115 本所所長會激發我對工作的創造力及想像力 | 0.729 | | |
| | p119 本所所長發現我在工作執行不理想，會主動積極引導我改進，俾完成工作 | 0.644 | | |
| 績效型 | p101 本所所長能明確劃分員警的工作項目及應擔負的責任 | 0.860 | 1.265 | 15.767 |
| | p102 本所所長能促使員警有效達成任務目標 | 0.730 | | |
| | p103 本所所長做事負責、不推諉、有擔當 | 0.672 | | |
| | p104 本所所長擅長運用現有資源，以達成工作目標 | 0.563 | | |

資料來源：本研究整理

二、工作士氣因素分析

「工作士氣」變項計有二十三題問項，分析KMO值為0.789，球形檢定亦達高度顯著水準，表示因素分析的適合性良好，故適合做因素分析檢定。再以主成分分析法，萃取特徵值大於1的因素，嗣經刪除因素負荷量低於0.5之問項，再予萃取得到三個因素，其中因素1包含十二個題項數，特徵值9.494，因素名稱命名為「組織認同」；因素2包含五個題項數，特徵值2.966，因素名稱命名為命名為「工作投入」；因素3包含六個題項數，特徵值1.621，因素名稱命名為命名為「群體精神」；解釋變異量分別為29.778%、17.542%、13.902%，累積解釋變異量為61.222%。茲將工作士氣因素分析結果彙整如表4.7所示。



表 4.7 工作士氣因素分析表

| 因素名稱 | 問 項 | 因素負荷量 | 特徵值 | 解釋變異量% |
|------------------|--|-------|-------|--------|
| 組 織 認 同 | P206 我以提升工作品質，為未來努力的方向 | 0.858 | 9.494 | 29.778 |
| | P201 我對於交付的勤（業）務願意全力以赴，積極投入 | 0.800 | | |
| | P222 當外界批評本所時，我會為本所辯解 | 0.779 | | |
| | P218 我服從幹部領導及貫徹命令執行 | 0.774 | | |
| | P217 我會犧牲個人利益，完成團隊目標 | 0.728 | | |
| | P210 我對本所當前的各項重點工作與執行情形，都會關心注意 | 0.722 | | |
| | P221 在工作中我可以獲得專業成長與發展 | 0.688 | | |
| | P223 我熱愛警察工作，並以當警察為榮 | 0.686 | | |
| | P209 我視本所為一個大家庭 | 0.658 | | |
| | P205 無論單位內部如何變化，我仍願意做好份內工作 | 0.617 | | |
| | P202 案件偵辦中，我會放棄輪休繼續偵辦 | 0.553 | | |
| | P208 本所內部人事無論發生何種的變化，我仍願意守著自己的工作崗位，做好份內之工作 | 0.542 | | |
| 工 作 投 入 | P211 我會為本所同仁整體的形象與榮譽而努力工作 | 0.828 | 2.966 | 17.542 |
| | P203 轄區發生重大刑案，我會主動參與偵辦 | 0.758 | | |
| | P215 我通常能尊重多數人的意見 | 0.725 | | |
| | P212 我對本所同仁均能表現和諧友善的態度 | 0.666 | | |
| | P204 完成應辦工作時，我會覺得很有成就感 | 0.637 | | |
| 群 體 精 神 | P213 本所同仁在勤餘時間，常以各種聯誼活動來增進感情 | 0.773 | 1.621 | 13.902 |
| | P216 本所同仁或幹部會教導資淺同仁勤（業）務要領 | 0.709 | | |
| | P219 即使有其他合適的服務單位，我也不會離開本所 | 0.690 | | |
| | P214 本所同仁共同執行勤務都能相互照顧支援 | 0.627 | | |
| | P220 本所的勤（業）務工作是我生活的重心 | 0.551 | | |
| | P207 不管外在環境或情勢如何變遷，我仍願意留在本所服務 | 0.520 | | |

資料來源：本研究整理

三、工作績效因素分析

「工作績效」變項計有十五題問項，分析KMO值為0.896，球形檢定亦達高度顯著水準，表示因素分析的適合性良好，故適合做因素分析檢定。再以主成分分析法，萃取特徵值大於1的因素，嗣經刪除因素負荷量低於0.5之問項，再予萃取得到三個因素，其中因素1包含六個題項數，特徵值9.244，因素名稱命名為「績效達成」；因素2包含四個題項數，特徵值1.412，因素名稱命名為命名為「學習能力」；因素3包含五個題項數，特徵值1.039，因素名稱命名為命名為「團體和諧」；解釋變異量分別為61.628%、9.414%、6.262%，累積解釋變異量為77.304%。茲將工作績效因素分析結果彙整如表4.8所示。

表 4.8 工作績效因素分析表

| 因素名稱 | 問 項 | 因素負荷量 | 特徵值 | 解釋變異量% |
|------------------|-----------------------------------|-------|-------|--------|
| 績 效 達 成 | p302 對於上級交付的工作，我都能在期限內完成 | 0.853 | 9.244 | 61.628 |
| | p301 對於承辦案件或公文，我都能在期限內完成 | 0.824 | | |
| | p305 對於工作單位的所有規定，我都嚴格遵守 | 0.782 | | |
| | p306 對於承辦負責工作，我會事先規劃執行步驟，按部就班如期完成 | 0.772 | | |
| | p303 我對承辦負責工作執行會注意工作品質 | 0.753 | | |
| | p304 對於工作上的小細節，我能注意並妥善處理 | 0.704 | | |
| 學 習 能 力 | p307 我會不斷學習與工作有關的新知識、新技巧 | 0.853 | 1.412 | 9.414 |
| | p311 工作上無法處理的問題，我會努力尋求解決之道 | 0.750 | | |
| | p308 我會主動向工作能力強的同事學習工作技巧 | 0.729 | | |
| | p309 我會主動熟悉與工作上相關的新法令與新規範 | 0.715 | | |
| 團 體 和 諧 | p315 我的工作單位同仁不會因工作相互指責 | 0.852 | 1.039 | 6.262 |
| | p314 我在工作上能與同事培養良好的工作默契 | 0.713 | | |
| | p313 我在工作上能與同事建立及維持良好的友誼關係 | 0.695 | | |
| | p310 對於工作執行，我常會提出特別或創新的建議 | 0.604 | | |
| | p312 我能與同事相互合作，而且獲得同事的肯定 | 0.601 | | |

資料來源：本研究整理

4.4 量表之信效度分析

信度及效度的分析是測量一個測驗在使用上所具備的可信度與有效性，是一種統計分析的概念，信度分析旨在瞭解問卷調查結果的一致性與穩定性之衡量指標，信度高表示該測驗具有精確性與可靠性；效度是指問卷調查所得資料的正確性，效度愈高即表示該調查資料愈正確。

本研究之信度分析係以Cronbach's α 值量測，根據Guieford(1965)之建議，Cronbach's α 值大於0.7表示信度相當高；介於0.35至0.7之間屬於可接受信度；低於0.35則為低信度。換言之， α 值大於0.7者表示量表的內部一致性和同質性相當良好。至於效度分析部分，累積解釋變異量主要是說明因素分析所萃取的因素，能夠解釋問項的百分比數，「領導風格」的累積解釋變異量為77.486%、「工作士氣」為61.222%、「工作績效」為77.304%，顯示本研究問卷之效度良好。茲將各變項與構面之信效度分析說明如下，如表4.9所示。

一、領導風格量表

本研究進行因素分析，得到三個因素，分別命名為「績效型」、「溝通型」、「轉換型」，解釋變異量分別為33.824%、27.896%、15.767%，累積解釋變異量為77.486%，顯示本量表有很好的效度。信度方面三種分量表之Cronbach's α 值分別為0.842、0.956、0.935，總量表Cronbach's α 值為0.911，顯示本量表的內部一致性相當良好。

二、工作士氣量表

本研究進行因素分析，解釋變異量分別為29.778%、17.542%、13.902%，累積解釋變異量為61.222%，顯示本量表有很好的效度。信度方面三種分量表之Cronbach's α 值分別為0.924、0.862、0.795，總量表Cronbach's α 值為0.860，顯示本量表的內部一致性良好。

三、工作績效量表

本研究進行因素分析，解釋變異量分別為32.365%、24.681%、20.258%，累積解釋變異量為77.304%，顯示本量表有很好的效度。信度方面三種分量表之Cronbach's α 值分別為0.930、0.899、0.879，總量表Cronbach's α 值為0.903，顯示本量表的內部一致性相當良好。

表 4.9 問卷信效度分析摘要表

| | 變項 | Cronbach's α | 構面 | Cronbach's α | KMO 值 | 顯著性 | 累積解釋變異量 |
|-----|------|---------------------|------|---------------------|-------|-------|---------|
| 自變項 | 領導風格 | 0.911 | 績效型 | 0.842 | 0.908 | 0.000 | 77.486% |
| | | | 溝通型 | 0.956 | | | |
| | | | 轉換型 | 0.935 | | | |
| 依變項 | 工作士氣 | 0.860 | 工作投入 | 0.924 | 0.789 | 0.000 | 61.222% |
| | | | 組織認同 | 0.862 | | | |
| | | | 群體精神 | 0.795 | | | |
| 依變項 | 工作績效 | 0.903 | 學習能力 | 0.930 | 0.896 | 0.000 | 77.304% |
| | | | 績效達成 | 0.899 | | | |
| | | | 團體和諧 | 0.879 | | | |

資料來源：本研究整理

4.5 差異性分析

本節旨在考驗假設1-3，分別就性別於各研究變項進行T檢定考驗；另以單因子變異數分析考驗年齡、學歷、婚姻、職務、從警年資於各研究變項的差異情形；如有顯著差異，再予進行Scheffe多重比較，以了解各群組間之差異情形。

4.5.1 性別之差異情形

由獨立樣本T檢定的檢驗結果可得知，不同性別之受試員警於「領導風格」、「工作士氣」、「工作績效」構面中之知覺差異情形，其 t 值皆未達顯著水準（即 $P > 0.05$ ），顯示受試員警不會因性別的不同，而於領導風格、工作士氣、工作績效之知覺有所差異，結果如表4.10所示。

表4.10 性別與各變項之差異分析表

| 性別 | 變項/構面 | | 平均數 | | T值 | P值 | Scheffe |
|------------|-------|------|-----------|----------|--------|-------|---------|
| | | | 男 (n=272) | 女 (n=11) | | | |
| 1.男 2.女 | 領導風格 | 績效型 | 5.157 | 5.023 | 0.428 | 0.669 | |
| | | 溝通型 | 4.725 | 4.859 | -0.379 | 0.705 | |
| | | 轉換型 | 4.684 | 4.636 | 0.127 | 0.899 | |
| | | 領導風格 | 4.855 | 4.839 | 0.051 | 0.959 | |
| | 工作士氣 | 工作投入 | 5.367 | 5.250 | 0.463 | 0.644 | |
| | | 組織認同 | 5.473 | 5.564 | -0.343 | 0.732 | |
| | | 群體精神 | 4.604 | 4.472 | -1.042 | 0.314 | |
| | | 工作士氣 | 5.148 | 5.185 | -0.171 | 0.865 | |
| | 工作績效 | 學習能力 | 5.569 | 5.379 | 1.307 | 0.192 | |
| | | 績效達成 | 5.663 | 5.841 | -0.669 | 0.485 | |
| | | 團體和諧 | 5.310 | 5.291 | 0.076 | 0.939 | |
| | | 工作績效 | 5.547 | 5.504 | 0.200 | 0.841 | |

註：*表 $P < 0.05$ 顯著差異 **表 $P < 0.01$ 非常顯著差異 ***表 $P < 0.001$ 極顯著差異
 資料來源：本研究整理

4.5.2 年齡之差異情形

不同年齡員警於各變項知覺之差異情形，經以單因子變異數分析後及 Scheffe 多重比較結果，彙整如表4.11所示。

一、領導風格之差異情形

不同年齡員警於領導風格變項知覺之差異分析結果，均無顯著差異。

二、工作士氣之差異情形

年齡於工作士氣變項知覺之差異分析結果，於「組織認同」、「群體精神」及「整體構面」達到顯著差異，再以Scheffe法進行多重比較結果，31-40歲之員警在工作士氣類型中的「組織認同」知覺顯著高於30歲以下之員警；51歲（含）以上之員警在工作士氣類型中的「組織認同」知覺顯著高於50歲以下之員警；31歲以上之員警在工作士氣類型中的「群體精神」知覺及整體變項知覺顯著高於30歲以下之員警。

三、工作績效之差異情形

年齡於工作績效變項知覺之差異分析結果，均達到顯著差異，再以Scheffe法進行多重比較結果，31歲以上之員警在工作績效類型中的「學習能力」、「績效達成」、「團體和諧」、整體變項知覺顯著高於30歲以下之員警。

表4.11 年齡與各變項之差異分析表

| 年齡 | 變項/構面 | | F值 | P值 | Scheffe |
|--|-------|------|-------|----------|-----------------------|
| 1.30歲（含）以下 2.31-40歲 3.41-50歲 4.51歲（含）以上 | 領導風格 | 績效型 | 2.490 | 0.061 | |
| | | 溝通型 | 1.073 | 0.361 | |
| | | 轉換型 | 3.645 | 0.053 | |
| | | 領導風格 | 1.613 | 0.187 | |
| | 工作士氣 | 工作投入 | 1.309 | 0.272 | |
| | | 組織認同 | 8.922 | 0.000*** | 2>1; 4>1; 4>2; 4>3 |
| | | 群體精神 | 7.732 | 0.000*** | 2>1; 3>1; 4>1 |
| | | 工作士氣 | 8.007 | 0.000*** | 2>1; 3>1; 4>1 |
| | 工作績效 | 學習能力 | 8.072 | 0.000*** | 2>1; 3>1; 4>1 |
| | | 績效達成 | 6.703 | 0.000*** | 2>1; 3>1; 4>1 |
| | | 團體和諧 | 6.386 | 0.000*** | 2>1; 3>1; 4>1 |
| | | 工作績效 | 8.506 | 0.000*** | 2>1; 3>1; 4>1 |

註：*表 P<0.05 顯著差異 **表 P<0.01 非常顯著差異 ***表 P<0.001 極顯著差異

資料來源：本研究整理。

4.5.3 學歷之差異情形

不同學歷員警於各變項知覺之差異情形，經以單因子變異數分析及Scheffe多重比較結果，彙整如表4.12所示。

一、領導風格之差異情形

不同學歷於領導風格變項知覺之差異分析結果，僅與「績效型」、「溝通型」構面知覺達到顯著差異，再以Scheffe法進行多重比較結果，警員班在領導風格類型中的「績效型」知覺顯著高於警專；警員班、基特特考班在領導風格類型中的「溝通型」知覺顯著高於警專。

二、工作士氣之差異情形

不同學歷與工作士氣變項知覺之差異分析結果，均達到顯著差異，再以Scheffe法進行多重比較結果，警員班、基特特考班在工作士氣類型中的「工作投入」知覺顯著高於警專；警員班在工作士氣類型中的「組織認同」知覺顯著高於基特特考班；警員班在工作士氣類型中的「群體精神」及整體變項知覺顯著高於警專、基特特考班。

三、工作績效之差異情形

不同學歷於工作績效變項知覺之差異分析結果，均達到顯著差異，再以Scheffe法進行多重比較結果，警員班、基特特考班在工作績效類型中的「學習能力」知覺顯著高於警專；警員班在工作績效類型中的「績效達成」、「團體和諧」及整體變項知覺顯著高於警專。

表4.12 學歷與各變項之差異分析表

| 學歷 | 變項/構面 | | F值 | P值 | Scheffe |
|--------------------------|-------|------|--------|----------|-----------|
| 1.警員班 2.警專 3.基特特考班 | 領導風格 | 績效型 | 3.343 | 0.037* | 1>2 |
| | | 溝通型 | 6.966 | 0.001*** | 1>2 ; 3>2 |
| | | 轉換型 | 2.682 | 0.070 | |
| | | 領導風格 | 3.026 | 0.05 | |
| | 工作士氣 | 工作投入 | 9.799 | 0.000*** | 1>2 ; 3>2 |
| | | 組織認同 | 6.641 | 0.002** | 1>3 |
| | | 群體精神 | 5.379 | 0.005** | 1>2 ; 1>3 |
| | | 工作士氣 | 6.584 | 0.002** | 1>2 ; 1>3 |
| | 工作績效 | 學習能力 | 16.773 | 0.000*** | 1>2 ; 3>2 |
| | | 績效達成 | 6.812 | 0.001*** | 1>2 |
| | | 團體和諧 | 5.684 | 0.004** | 1>2 |
| | | 工作績效 | 10.784 | 0.000*** | 1>2 |

註：*表 P<0.05 顯著差異 **表 P<0.01 非常顯著差異 ***表 P<0.001 極顯著差異
 資料來源：本研究整理。

4.5.4 婚姻之差異情形

不同婚姻狀況於各變項之知覺差異情形，經以單因子變異數分析及Scheffe多重比較結果，彙整如表4.13所示。

一、領導風格之差異情形

婚姻於領導風格變項知覺之差異分析結果，僅與「溝通型」構面達到顯著差異，再以Scheffe法進行多重比較結果，已婚者於領導風格類型中的「溝通型」知覺顯著高於未婚者。

二、工作士氣之差異情形

婚姻於工作士氣變項知覺之差異分析結果，與「組織認同」、「群體精神」及「整體構面」知覺達到顯著差異，再以Scheffe法進行多重比較結果，已婚者在工作士氣類型中的「組織認同」、「群體精神」及整體變項知覺顯著高於未婚者。

三、工作績效之差異情形

婚姻於工作績效變項知覺之差異分析結果，於「學習能力」、「團體和諧」及整體變項達到顯著差異，再以Scheffe法進行多重比較結果，已婚者在工作績效類型中的「學習能力」、「團體和諧」及整體變項知覺顯著高於未婚者。

表4.13 婚姻與各變項之差異分析表

| 婚姻 | 變項/構面 | | F值 | P值 | Scheffe |
|--------------|-------|------|--------|----------|---------|
| 1.已婚 2.未婚 | 領導風格 | 績效型 | 2.878 | 0.924 | |
| | | 溝通型 | 3.369 | 0.044* | 1>2 |
| | | 轉換型 | 1.554 | 0.063 | |
| | | 領導風格 | 1.615 | 0.074 | |
| | 工作士氣 | 工作投入 | 2.047 | 0.131 | |
| | | 組織認同 | 5.751 | 0.004** | 1>2 |
| | | 群體精神 | 8.359 | 0.000*** | 1>2 |
| | | 工作士氣 | 6.125 | 0.002** | 1>2 |
| | 工作績效 | 學習能力 | 9.373 | 0.000*** | 1>2 |
| | | 績效達成 | 2.851 | 0.59 | |
| | | 團體和諧 | 10.626 | 0.000*** | 1>2 |
| | | 工作績效 | 7.404 | 0.001*** | 1>2 |

註：*表 P<0.05 顯著差異 **表 P<0.01 非常顯著差異 ***表 P<0.001 極顯著差異
資料來源：本研究整理。

4.5.5 職務之差異情形

不同職務於各變項知覺之差異情形，經以單因子變異數分析及Scheffe多重比較結果，彙整如表4.14所示。

一、領導風格之差異情形

不同職務於領導風格變項知覺之差異分析結果，均達到顯著差異，再以Scheffe法進行多重比較結果，巡佐於領導風格類型中的「績效型」、「溝通型」及「整體構面」知覺顯著高於警員；在領導風格類型中的「轉換型」不同職務之間則無顯著差異，表示不同職務之基層員警對於領導風格類型中的「轉換型」知覺差異程度無法界定。

二、工作士氣之差異情形

不同職務於工作士氣變項知覺之差異分析結果，與「工作投入」、「組織認同」達到顯著差異，再以Scheffe法進行多重比較結果，巡佐於工作士氣類型中的「組織認同」知覺顯著高於警員；在工作士氣類型中的「工作投入」，不同職務之間則無顯著差異，表示不同職務之基層員警對於工作士氣類型中的「工作投入」知覺差異程度無法界定。

三、工作績效之差異情形

不同職務於工作績效變項知覺之差異分析結果，於「學習能力」、「績效達成」及「整體構面」達到顯著差異，再以Scheffe法進行多重比較結果，巡佐於工作績效類型中的「績效達成」知覺顯著高於警員；在工作績效類型中的「學習能力」及整體變項，不同職務之間則無顯著差異，表示不同職務之基層員警對於工作績效知覺差異程度無法界定。

表4.14 職務與各變項之差異分析表

| 職務 | 變項/構面 | | F值 | P值 | Scheffe |
|-----------------------|-------|------|-------|----------|---------|
| 1.副所長 2.巡佐 3.警員 | 領導風格 | 績效型 | 4.258 | 0.006** | 2>3 |
| | | 溝通型 | 3.597 | 0.014* | 2>3 |
| | | 轉換型 | 2.776 | 0.042* | |
| | | 領導風格 | 3.943 | 0.009** | 2>3 |
| | 工作士氣 | 工作投入 | 3.270 | 0.022* | |
| | | 組織認同 | 3.392 | 0.018* | 2>3 |
| | | 群體精神 | 0.390 | 0.760 | |
| | | 工作士氣 | 2.311 | 0.760 | |
| | 工作績效 | 學習能力 | 3.658 | 0.013* | |
| | | 績效達成 | 7.415 | 0.000*** | 2>3 |
| | | 團體和諧 | 2.184 | 0.090 | |
| | | 工作績效 | 4.284 | 0.006** | |

註：*表 P<0.05 顯著差異 **表 P<0.01 非常顯著差異 ***表 P<0.001 極顯著差異
資料來源：本研究整理。

4.5.6 從警年資之差異情形

不同從警年資於各變項知覺之差異情形，經以單因子變異數分析及Scheffe多重比較結果，彙整如表4.15所示。

一、領導風格之差異情形

不同從警年資於領導風格變項知覺之差異分析結果，均達到顯著差異，再以Scheffe法進行多重比較結果。

- (一) 績效型：11年以上之從警年資於領導風格類型中的「績效型」知覺顯著高於5年（含）以下之從警年資；16-25年之從警年資於領導風格類型中的「績效型」知覺顯著高於10年以下之從警年資。
- (二) 溝通型：11年以上之從警年資於領導風格類型中的「溝通型」顯著高於5年（含）以下之從警年資；21年以上之從警年資於領導風格類型中的「績效型」知覺顯著高於10年以下之從警年資。
- (三) 轉換型：11年以上之從警年資於領導風格類型中的「轉換型」知覺顯著高於5年（含）以下之從警年資。
- (四) 整體變項：11年以上之從警年資於領導風格整體變項顯著高於5年（含）以下之從警年資；16-25年之從警年資於領導風格整體變項知覺顯著高於10年以下之從警年資。

二、工作士氣之差異情形

不同從警年資於工作士氣變項知覺之差異分析結果，均達到顯著差異，再以Scheffe法進行多重比較結果。

- (一) 工作投入：11-25年之從警年資於工作士氣類型中的「工作投入」知覺顯著高於5年（含）以下之從警年資；16-25年之從警年資於工作士氣類型中的「工作投入」知覺顯著高於6-10年之從警年資。
- (二) 組織認同：11-25年之從警年資於工作士氣類型中的「組織認同」

知覺顯著高於5年（含）以下之從警年資；16-25年之從警年資於工作士氣類型中的「組織認同」知覺顯著高於6-10年之從警年資。

（三）群體精神：11年以上之從警年資於工作士氣類型中的「群體精神」知覺顯著高於5年（含）以下之從警年資；16-25年之從警年資於工作士氣類型中的「群體精神」知覺顯著高於6-10年之從警年資。

（四）整體變項：11年以上之從警年資於工作士氣類型中的整體變項知覺顯著高於5年（含）以下之從警年資；16-25年之從警年資於工作士氣類型中的整體變項知覺顯著高於6-10年之從警年資。

三、工作績效之差異情形

不同從警年資於工作績效變項知覺之差異分析結果，均達到顯著差異，再以Scheffe法進行多重比較結果。

（一）學習能力：11年以上之從警年資於工作績效類型中的「學習能力」知覺顯著高於5年（含）以下之從警年資；16年以上之從警年資於工作績效類型中的「學習能力」知覺顯著高於6-10年之從警年資。

（二）績效達成：16-25年之從警年資於工作績效類型中的「績效達成」知覺顯著高於10年以下之從警年資。

（三）團體和諧：16年以上之從警年資於工作績效類型中的「團體和諧」知覺顯著高於10年以下之從警年資。

（四）整體變項：11年以上之從警年資於工作績效類型中的整體變項知覺顯著高於5年（含）以下之從警年資；16年以上之從警年資於工作績效類型中的整體變項知覺顯著高於6-10年之從警年資。

表4.15 從警年資與各變項之差異分析表

| 從警年資 | 變項/構面 | | F值 | P值 | Scheffe |
|--|-------|------|--------|----------|-----------------------------------|
| 1. 5年(含)以下 2. 6-10年 3. 11-15年 4. 16-20年 5. 21-25年 6. 26年(含)以上 | 領導風格 | 績效型 | 11.834 | 0.000*** | 3>1; 4>1; 4>2; 5>1; 5>2; 6>1 |
| | | 溝通型 | 11.195 | 0.000*** | 3>1; 4>1; 5>1; 5>2; 6>1; 6>2 |
| | | 轉換型 | 5.467 | 0.000*** | 3>1; 4>1; 5>1 |
| | | 領導風格 | 10.055 | 0.000*** | 3>1; 4>1; 4>2; 5>1; 5>2; 6>1 |
| | 工作士氣 | 工作投入 | 6.021 | 0.000*** | 3>1; 4>1; 4>2; 5>1; 5>2 |
| | | 組織認同 | 7.557 | 0.000*** | 3>1; 4>1; 4>2; 5>1; 5>2 |
| | | 群體精神 | 9.829 | 0.000*** | 3>1; 4>1; 4>2; 5>1; 5>2; 6>1 |
| | | 工作士氣 | 11.483 | 0.000*** | 3>1; 4>1; 4>2; 5>1; 5>2; 6>1 |
| | 工作績效 | 學習能力 | 19.612 | 0.000*** | 3>1; 4>1; 4>2; 5>1; 5>2; 6>1; 6>2 |
| | | 績效達成 | 5.616 | 0.000*** | 4>1; 4>2; 5>1; 5>2 |
| | | 團體和諧 | 11.404 | 0.000*** | 3>1; 4>1; 4>2; 5>1; 5>2; 6>1; 6>2 |
| | | 工作績效 | 13.378 | 0.000*** | 3>1; 4>1; 4>2; 5>1; 5>2; 6>1; 6>2 |

註：*表 P<0.05 顯著差異 **表 P<0.01 非常顯著差異***表 P<0.001 極顯著差異

資料來源：本研究整理。

4.6 相關性分析

本研究以Pearson積差相關分析方法探討領導風格、工作士氣、工作績效等變項彼此間之關係，對領導風格（績效型、溝通型、轉換型）、工作士氣（工作投入、組織認同、群體精神）與工作績效（學習能力、績效達成、團體和諧）等構面進行相關分析。

4.6.1 領導風格與工作士氣之相關分析

領導風格之績效型、溝通型、轉換型與工作士氣之工作投入、組織認同、群體精神之相關分析結果如表4.16所示，均呈現顯著正相關，此結果顯示分駐（派出）所所長若有較明顯的領導風格，相對的員警工作士氣自然提昇。其中轉換型與組織認同的相關係數最高（Pearson相關係數為0.477），表示員警知覺所長的轉換型領導較佳者，對所屬分駐（派出）所也愈認同，因此，本研究假設4-1獲得支持。

表 4.16 領導風格與工作士氣之相關分析表

| 研究變項 | | 績效型 | 溝通型 | 轉換型 | 領導風格 |
|------|-----------|---------|---------|---------|---------|
| 工作投入 | Pearson相關 | 0.278** | 0.384** | 0.252** | 0.333** |
| | 顯著性(雙尾) | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| 組織認同 | Pearson相關 | 0.282** | 0.266** | 0.477** | 0.379** |
| | 顯著性(雙尾) | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| 群體精神 | Pearson相關 | 0.236** | 0.451** | 0.436** | 0.417** |
| | 顯著性(雙尾) | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| 工作士氣 | Pearson相關 | 0.323** | 0.452** | 0.479** | 0.463** |
| | 顯著性(雙尾) | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |

註：**表示在顯著水準為0.01時（雙尾），顯著相關。
資料來源：本研究整理。

4.6.2 領導風格與工作績效之相關分析

領導風格之績效型、溝通型、轉換型與工作績效之學習能力、績效達成、團體和諧之相關分析結果如表4.17所示，均呈現顯著正相關，此結果顯示分駐（派出）所所長若有較明顯的領導風格，相對的員警工作績效自然提昇。其中溝通型與學習能力的相關係數最高（Pearson相關係數為0.446），表示員警知覺所長的溝通型領導較佳者，其工作學習能力愈高，因此，本研究假設4-2獲得支持。

表 4.17 領導風格與工作績效之相關分析表

| 研究變項 | | 績效型 | 溝通型 | 轉換型 | 領導風格 |
|------|-----------|---------|---------|---------|---------|
| 學習能力 | Pearson相關 | 0.302** | 0.446** | 0.357** | 0.406** |
| | 顯著性(雙尾) | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| 績效達成 | Pearson相關 | 0.310** | 0.376** | 0.372** | 0.388** |
| | 顯著性(雙尾) | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| 團體和諧 | Pearson相關 | 0.262** | 0.297** | 0.261** | 0.266** |
| | 顯著性(雙尾) | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| 工作績效 | Pearson相關 | 0.285** | 0.413** | 0.367** | 0.392* |
| | 顯著性(雙尾) | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |

註：**表示在顯著水準為0.01時(雙尾)，顯著相關。
資料來源：本研究整理。

4.6.3 工作士氣與工作績效之相關分析

工作士氣之工作投入、組織認同、群體精神與工作績效之學習能力、績效達成、團體和諧之相關分析結果如表4.18所示，均呈現顯著正相關，表示分駐（派出）所員警若有較明顯的工作士氣，相對的工作績效自然提昇。其中工作意願與工作績效的相關係數最高（Pearson相關係數為0.798，表示員警有較高工作意願者，其工作績效愈佳，因此，本研究假設4-3獲得支持。

表4.18 工作士氣與工作績效之相關分析表

| 研究變項 | | 工作投入 | 組織認同 | 群體精神 | 工作士氣 |
|------|-----------|---------|---------|---------|---------|
| 學習能力 | Pearson相關 | 0.755** | 0.495** | 0.311** | 0.623** |
| | 顯著性(雙尾) | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| 績效達成 | Pearson相關 | 0.735** | 0.661** | 0.245** | 0.653** |
| | 顯著性(雙尾) | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| 團體和諧 | Pearson相關 | 0.658** | 0.644** | 0.568** | 0.759** |
| | 顯著性(雙尾) | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |
| 工作績效 | Pearson相關 | 0.798** | 0.675** | 0.421** | 0.760* |
| | 顯著性(雙尾) | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 0.000 |

註：**表示在顯著水準為0.01時（雙尾），顯著相關。

資料來源：本研究整理。

4.6.4 領導風格、工作士氣與工作績效之相關分析

領導風格、工作士氣與工作績效之相關分析結果如表4.19所示，均呈現顯著正相關。表示員警知覺其分駐（派出）所所長領導風格較佳者，往往也愈認同所屬分駐（派出）所，則其工作士氣愈高，工作績效也愈高，因此，本研究假設4-4獲得支持。

表 4.19 領導風格、工作士氣與工作績效之相關分析表

| 研究變項 | | 領導風格 | 工作士氣 | 工作績效 |
|------|-----------|---------|---------|---------|
| 領導風格 | Pearson相關 | 1 | 0.463** | 0.392** |
| | 顯著性(雙尾) | | 0.000 | 0.000 |
| 工作士氣 | Pearson相關 | 0.463** | 1 | 0.760** |
| | 顯著性(雙尾) | 0.000 | | 0.000 |
| 工作績效 | Pearson相關 | 0.392** | 0.760** | 1 |
| | 顯著性(雙尾) | 0.000 | 0.000 | |

註：**表示在顯著水準為0.01時（雙尾），顯著相關。

資料來源：本研究整理。

4.7 影響性分析

本單元主要目的在於找出一線性方程式，用以說明預測變數與效標變數間的關係，並瞭解預測變數及效標變數之預測力與強度，另外可利用迴歸分析來剔除預測力不夠之預測變數，並利用迴歸變數貢獻之大小，進行中介變數檢定。

4.7.1 領導風格、工作士氣與工作績效之影響分析

經由相關分析結果可知，變項與變項之間具有某種程度相關性，本研究爰再利用多元迴歸分析方法，以瞭解變項間的影響情形，同時瞭解何者的預測力最佳，其分析結果彙整如表4.20所示。

以領導風格、工作士氣對工作績效進行多元迴歸分析，結果顯示領導風格、工作士氣對工作績效均具有顯著影響($P < 0.001$)。其中工作士氣預測力最大($\beta = 0.760$)，領導風格次之($\beta = 0.392$)，預測變項領導風格、工作士氣可以解釋依變項工作績效之變異量分別為15.1%、57.6%；因此，受測員警普遍認為提升分駐（派出）所所長領導風格、員警工作士氣，將有效提升全面工作績效，因此，本研究假設5亦獲得支持。

表4.20 領導風格、工作士氣與工作績效之迴歸分析表

| 迴歸模式 | | 決定係數 (R平方) | 調整過後 的 R 平方 | 未標準 化係數 | 標準化 係數(β) | t值 | 顯著性 |
|-----------------|--------------|---------------|----------------|------------|----------------------|--------|----------|
| 依變項 | 預測變項 (常數) | | | | | | |
| 工作績效 | 領導風格 | 0.154 | 0.151 | 0.270 | 0.392 | 7.142 | 0.000*** |
| | 工作士氣 | 0.578 | 0.576 | 0.753 | 0.760 | 19.602 | 0.000*** |
| 預測變項群：領導風格、工作士氣 | | | | | | | |

註：*表示 $P < 0.05$ 達顯著水準，**表示 $P < 0.01$ 達非常顯著水準，***表示 $P < 0.001$ ，達極顯著水準。

資料來源：本研究整理。

4.7.2 工作士氣為領導風格與工作績效之中介變數檢定

本研究欲驗證工作士氣是否於領導風格與工作績效之間具有中介效果，驗證方法係依循Baron and Kenny(1986)之建議，他們認為滿足下列三項條件時，便可判定中介效果成立。首先，自變項與中介變項分別顯著影響依變項，其次，自變項亦顯著影響中介變項，最後，當中介變項置入迴歸式後，自變項對依變項的影響關係因而減弱（此時表示具有部分中介效果），或變為不顯著（即具有完全中介效果）。

從上述表4.20之迴歸係數可看出，領導風格、工作士氣分別對工作績效有顯著之正向影響，再者，領導風格對工作士氣也存在顯著正向影響，因此，這些分析符合Baron and Kenny(1986)所提之前兩項條件。而第三條件則可藉由表4.21呈現，為工作士氣於領導風格與工作績效間是否存在中介效果之檢驗：

模式1分析結果顯示：領導風格對工作士氣之迴歸係數 $\beta = 0.463$ ($P < 0.001$)，表示領導風格對工作士氣確有顯著的正向影響。

模式2分析結果顯示：領導風格對工作績效之迴歸係數 $\beta=0.392$ ($P<0.001$)，表示領導風格對工作績效有顯著正向影響；工作士氣對工作績效之迴歸係數 $\beta=0.760$ ($P<0.001$)，表示工作士氣對工作績效亦有顯著正向影響。

模式3分析結果顯示：領導風格與工作士氣對工作績效迴歸分析後，其迴歸係數 β 值分別為0.051及0.736，但僅工作士氣之P值小於0.001達顯著水準，自變項領導風格與依變數工作績效之關係，會因為中介變項工作士氣的加入，使領導風格迴歸係數明顯下降且變為不顯著，亦即符合第三條件。由此可發現，工作士氣於領導風格與工作績效間的關係，具有顯著的完全中介效果，因此，本研究假設6亦獲得支持。

表4.21 領導風格與工作士氣對工作績效之迴歸分析表

| 迴歸模式 | | | 決定係數(R平方) | 調整過後的R平方 | 未標準化係數 | 標準化係數(β) | t值 | 顯著性 |
|------|----------|-----|-----------|----------|--------|------------------|--------|----------|
| 依變項 | 預測變項(常數) | | | | | | | |
| 工作士氣 | 領導風格 | 模式1 | 0.215 | 0.212 | 0.322 | 0.463 | 8.760 | 0.000*** |
| 工作績效 | 領導風格 | 模式2 | 0.154 | 0.151 | 0.270 | 0.392 | 7.142 | 0.000*** |
| 工作績效 | 工作士氣 | | 0.578 | 0.576 | 0.753 | 0.760 | 19.602 | 0.000*** |
| 工作績效 | 領導風格 | 模式3 | 0.580 | 0.577 | 0.035 | 0.051 | 1.163 | 0.246 |
| | 工作士氣 | | | | 0.729 | 0.736 | 16.845 | 0.000*** |

預測變項群：領導風格、工作士氣

註：*表示 $P<0.05$ 達顯著水準，**表示 $P<0.01$ 達非常顯著水準，***表示 $P<0.001$ ，達極顯著水準。
資料來源：本研究整理。

第五章 結論與建議

本章根據研究結果與分析，說明本研究之主要發現與結論，並對業者與後續研究者提出建議。

5.1 結論

綜合前述之主要研究成果，本研究針對分駐（派出）所所長領導風格、員警工作士氣及工作績效之關係，依據分析結果歸納提出下列結論，如表5.1：

- 一、員警知覺分駐（派出）所所長的領導風格傾向，以「績效型」知覺程度最高，其餘依次為「溝通型」、「轉換型」，此結果顯現員警知覺目前分駐（派出）所所長的領導風格普遍傾向於績效導向。
- 二、員警的「工作士氣」以「組織認同」程度最高，其餘依次為「工作投入」、「群體精神」，此結果顯現員警對分駐（派出）所有高度的組織認同，因為認同分駐（派出）所願意努力工作，犧牲個人利益，以完成團隊目標；其次，投入警察工作之員警多少都有一種「人民褸姆」的使命感，遇重大案件發生時，皆願意不眠不休、全力以赴。
- 三、員警「工作績效」係以「學習能力」構面的認同程度最高，其餘依次為「績效達成」、「團體和諧」，此結果顯示分駐（派出）所員警普遍認為其「工作績效」表現最佳的部分為學習能力，於接受上級任務交付，會規劃步驟執行，在規定時限如期完辦事項，若遇有工作瓶頸，能請求支援或與同事合作完成，並主動學習工作有關之辦案技巧、知識，以提升自己工作能力。

- 四、性別不同的員警對所長領導風格、員警工作士氣及工作績效各構面知覺皆未達顯著差異，顯示員警不會因性別的不同，而於領導風格、工作士氣、工作績效之知覺有所差異。
- 五、員警年齡「31歲以上」者，於「組織認同」、「群體精神」、「學習能力」、「績效達成」、「團體和諧」之認知程度上顯著大於「30（含）歲以下」者，此結果顯現年齡「31歲以上」者員警對分駐（派出）所有高度的組織認同，且偵辦案件經驗豐富，對警察工作感有興趣能從破案得到快樂，對分駐（派出）所有深厚感情，樂意為分駐（派出）所付出心力爭取工作績效，員警彼此間主動互相合作，不爭功不諉過，和平相處；而「30（含）歲以下」者因年資較淺，從事警察工作時間較短，也因此較欠缺辦案經驗及知識，對於分駐（派出）所的組織認同程度較低，相對其工作績效較差。
- 六、員警學歷「警員班畢業」者，於「績效型」、「溝通型」、「工作投入」、「群體精神」、「學習能力」、「績效達成」、「團體和諧」之知覺程度上顯著高於「警專畢業」者，此結果顯現，警專畢業者往往因年資較淺，對分駐（派出）所認同度相對較低，以致仍未能全力投入工作，同時也較欠缺辦案經驗及能力。
- 七、員警婚姻狀況為「已婚」者於「溝通型」、「組織認同」、「群體精神」、「學習能力」、「團體和諧」之認知程度上均顯著高於未婚者，此結果顯現已婚員警工作較積極，較能投入工作及對團隊也很認同；另未婚員警大多為剛從警專、基特、特考班畢業，因年資較淺，從事警察工作時間較短，也因此較欠缺辦案經驗及知識，對分駐（派出）所的認同度較低，未能全力投入工作。
- 八、員警職務為「巡佐」者，於領導風格之「績效型」、「溝通型」構

面、工作士氣之「組織認同」構面、工作績效之「績效達成」構面，知覺情形顯著高於職務為「警員」者，此結果顯現「巡佐」者偵辦案件經驗豐富，與員警彼此間主動互相合作，不爭功不諉過，和平相處，而「警員」者，因年資較淺，對分駐（派出）所認同度較低，仍未能全力投入工作，以致績效達成情形相對較差。

九、員警年資「11-20年」者於「領導風格」、「工作士氣」各構面及「工作績效」之「學習能力」、「團體和諧」之知覺程度顯著高於「5年（含）以下」者，此結果顯現員警的服務時間較長者，與分駐（派出）所同仁及環境較熟悉，對於警察工作較能投入，也喜歡成為分駐（派出）所一份子，年資「5年（含）以下」者，因工作不久還處於摸索階段，對於警察工作仍欠缺經驗，遇到困難較多，短時間尚無法適應，所以對分駐（派出）所認同感較低。

十、分駐（派出）所所長領導風格、工作士氣、工作績效彼此之間均具顯著正相關，由此可知明確的分駐（派出）所所長領導風格，可使基層員警認同組織，且經常保有高昂的工作士氣，促進警察整體效能。

十一、分駐（派出）所所長領導風格、工作士氣對工作績效均呈現顯著影響，中介效果之檢驗結果顯示工作士氣於領導風格與工作績效間產生完全中介效果，即分駐（派出）所所長領導風格透過工作士氣而對工作績效產生自然提昇效果。

表5.1 研究假設結果彙整表

| 假設 | 研 究 假 設 | 實證結果 |
|------|---------------------------------|------|
| H1 | 不同背景變項之受試員警知覺所長「領導風格」具顯著差異 | 部份成立 |
| H1-1 | 不同性別員警於所長「領導風格」各構面及總體之知覺具顯著差異 | 不成立 |
| H1-2 | 不同年齡員警於所長「領導風格」各構面及總體之知覺具顯著差異 | 不成立 |
| H1-3 | 不同學歷員警於所長「領導風格」各構面及總體之知覺具顯著差異 | 部份成立 |
| H1-4 | 不同婚姻狀況員警於所長「領導風格」各構面及總體之知覺具顯著差異 | 部份成立 |
| H1-5 | 不同職務員警於所長「領導風格」各構面及總體之知覺具顯著差異 | 部份成立 |
| H1-6 | 不同服務年資員警於所長「領導風格」構面及總體之知覺具顯著差異 | 成立 |
| H2 | 不同背景變項受試員警之「工作士氣」具顯著差異 | 部份成立 |
| H2-1 | 不同性別員警之「工作士氣」各構面及總體具顯著差異 | 不成立 |
| H2-2 | 不同年齡員警之「工作士氣」各構面及總體具顯著差異 | 部份成立 |
| H2-3 | 不同學歷狀況員警之「工作士氣」各構面及總體具顯著差異 | 成立 |
| H2-4 | 不同婚姻員警之「工作士氣」各構面及總體具顯著差異 | 部份成立 |
| H2-5 | 不同職務員警之「工作士氣」各構面及總體具顯著差異 | 部份成立 |
| H2-6 | 不同服務年資員警之「工作士氣」各構面及總體具顯著差異 | 成立 |
| H3 | 不同背景變項受試員警之「工作績效」具顯著差異 | 部份成立 |
| H3-1 | 不同性別員警之「工作績效」各構面及總體具顯著差異 | 不成立 |

表5.1 研究假設結果彙整表（續）

| 假設 | 研 究 假 設 | 實證結果 |
|------|---------------------------------|------|
| H3-2 | 不同年齡員警之「工作績效」各構面及總體具顯著差異 | 成立 |
| H3-3 | 不同學歷狀況員警之「工作績效」各構面及總體具顯著差異 | 成立 |
| H3-4 | 不同婚姻員警之「工作績效」各構面及總體具顯著差異 | 部份成立 |
| H3-5 | 不同職務員警之「工作績效」各層面及總體上具顯著差異 | 部份成立 |
| H3-6 | 不同服務年資員警之「工作績效」各構面及總體具顯著差異 | 成立 |
| H4 | 領導風格、工作士氣、工作績效三者具顯著相關 | 成立 |
| H4-1 | 分駐（派出）所所長領導風格與員警工作士氣顯著相關 | 成立 |
| H4-2 | 分駐（派出）所所長領導風格與員警工作績效顯著相關 | 成立 |
| H4-3 | 員警工作士氣與工作績效顯著相關 | 成立 |
| H5 | 分駐（派出）所所長領導風格、員警工作士氣對員警工作績效顯著影響 | 成立 |
| H6 | 工作士氣於領導風格與工作績效之間產生中介效果 | 成立 |

資料來源:本研究整理

5.3 建議

根據上述之主要研究發現與結論，本節提出下列數項建議，以供分駐（派出）所組織管理及未來相關研究之參考。

- 一、建議警政主管機關能注重基層員警工作士氣。根據研究結果，工作士氣會正向影響工作績效，且是提高工作績效的重要決定因子，因

此，警察機關除應致力規劃能夠滿足基層員警需求的管理措施外，亦應注意組織與員警的互動關係，同時關注整體團隊的運作，亦即透過組織與個人良好的交互作用，才能增進員警的組織認同、努力工作及團體凝聚力，以提高基層員警工作士氣，進而提高其工作績效。

二、建議工作面改革，績效常態執行。依據本研究結果顯示，派出所員警在年齡、學歷、婚姻、職務及不同從警年資上對工作績效層面，均有顯著的差異，且員警年齡和年資愈高者認知均大於年輕或年資淺的員警。績效評核雖不失為檢視警察人員的工作表現量化數據，但重複的專案工作，於持續性、長時間的績效評比，警察人員必然是疲累不堪，特別是派出所員警，如此的惡性循環下，怎能有好的為民服務？贏得民眾的認同支持呢。是以，修正不斷性的專案工作評比，取消不合時宜及配合行政機關的工作項目，朝向簡化、減少警察工作量，並建立制度化、適切性的績效評比，使警察勤務工作回歸常態化。

三、建議各分駐（派出）所努力營造組織認同。根據研究結果，組織認同是工作士氣與工作績效之共同觀察變項，由於影響效果都屬中上程度，而且均達顯著水準，因此，警察機關應該致力營造社會性與工具性的組織認同凝聚力，亦即秉持人本精神，體察基層員警的人力資源價值，傾心聽取基層員警的聲音，給予關心、尊重及網絡整合的社會情感支持，同時鼓勵基層員警彼此互動與合作；除此之外，所長更應注意本身領導風格，公平對待每位基層員警及促進內部和諧，以使基層員警彼此緊密結合、融洽工作，並與團體相互吸引建立一種夥伴關係，才能有效提高工作績效。

- 四、建議警察重要職務（所長以上）之遴選，應將領導能力個別選項所佔比例予以提高。警察機關主官（管）的領導行為，最能激發員警之士氣，係影響員警士氣的重要原因之一。近年來，由於社會、政治及治安環境的變遷，領導者之權威已經大不如昔，其領導方式若仍停滯在傳統的威權式領導，則領導效能必然受到限制，亦無法有效達成警察任務的目標。因此在面對民主多元的治安環境，對於員警的領導，則以轉型領導的理念及運作模式為佳。因此，在重要警職個別選項中，應將領導能力之分數比例酌予提高（現佔比例為10%），以遴選出優秀幹部來領導各機關員警，激勵員警整體士氣，促進警察單位的整體發展，有效達成各項警政目標。
- 五、建議重視員警派遣問題，以防警力調度陷入窘境。依據本研究結果顯示，研究問卷調查派出所283名受試者中，女性員警雖只有11名、佔3.9%（男性員警272人、佔96.1%），比率不高，目前在嘉義縣警察局所屬派出所勤務運作，還沒有因勤務警力需求，調度困擾狀況發生。依現今警察之招生管道，除台灣警察專科學校與中央警察大學，另有基層警察特考（基特班）及警察人員特考班招生兩項是依分數錄取名額，隨著社會觀念改變，就業市場結構變化，女性人員在基特特考及警察特考錄取人數逐年增加，在性別平等法規定，派出所女性員警也將隨之增加。然而，警察工作確有其特殊性，為防範屆時派出所可能發生之警力調度窘境，且不違反性別平等法下，警政上級單位應及早籌謀配套。
- 六、建議員警終身學習，多利用教育進修資源，以強化專業知識與技能。依據本研究結果顯示，品質能力與工作績效是環扣相關，民眾的生活水準提升，使得民眾對警察的工作品質與服務態度的期望相對提

高。因此，員警應參與職場進修教育學習，充實專業法律知識與強化技能，不斷累積在工作上的專業知識與技能，並提升排除問題與掌握工作的能力，藉以提升工作效能與績效。

參考文獻

一、中文部分

1. 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之關係研究—以臺灣省各縣市警察局為例，南華大學管理科學研究所論文。
2. 江志正（民81），國民中學組織管理型態與教師工作士氣之關係，國立臺灣師範大學教育研究所碩士論文。
3. 江明修（民91），非營利管理，台北，智勝出版社。
4. 江振茂（民73），台灣省警察分局長領導型態及其效能之研究，中央警察大學警政研究所碩士論文。
5. 伍晉弘（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，私立樹德科技大學經營管理研究所碩士論文。
6. 何永福、楊國安（民84），人力資源策略管理，台北：三民書局。
7. 何淑玲（民86），由日本企業探討員工士氣和企業文化的誘因關係，台中商專學報，29期，357-384頁。
8. 余德成（民85），品質管理人性面系統因素對工作績效之影響，國立中山大學企業管理研究所博士論文。
9. 李正鏞（民95），管理才能、內部行銷、工作士氣與工作績效關係之研究—以嘉南地區縣市警察局為例，南華大學管理科學研究所碩士論文。
10. 李佳穗（民89），主管領導風格對部屬工作投入影響之研究—以高雄地區國立大學為例，國立高雄師範大學工業科技教育學系碩士論文。
11. 李禎琨（民92），我國警察分局長轉型領導與基層員警服務士氣之研

- 究—以基隆市警察局為例，大葉大學事業經營研究所碩士論文。
12. 汪忠榮（民96），刑事警察偵查隊長領導風格、團隊士氣對工作績效關係之研究，高雄師範大學成人教育研究所碩士論文。
 13. 何清欽（民68），教師工作士氣之探討，教育文粹，8期，65-75頁。
 14. 何淑玲（民86），由日本企業探討員工士氣和企業文化的誘因關係，台中商專學報，29期，357-384頁。
 15. 吳宗立（民86），成就動機理論及其相關研究分析，國教園地，446期，7-73頁。
 16. 吳連聰（民73），銷售經理特徵、領導方式與績效之關係—人壽保險業之實證研究，國立台灣大學商學研究所碩士論文。
 17. 吳嘉信（民91），村里幹事工作滿足與工作士氣之探討—以雲嘉南地區村里幹事為例，國立中正大學勞工研究所碩士論文。
 18. 林合懋（民84），學校主管與企業主管轉型領導之比較研究，國立政治大學教育研究所碩士班碩士論文。
 19. 林金郎（民95），警察機關派出所主管領導行為、員警士氣與組織績效關係之研究，高雄師範大學成人教育研究所碩士論文
 20. 林澄貴（民90），知識管理、工程專業人員核心能力與工作績效關係之研究—以中鋼公司為例，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
 21. 林靜鈺（民89），企業主管領導風格、激勵語言對員工工作滿足之影響研究，國立成功大學國際企業研究所碩士班碩士論文。
 22. 洪明洲（民88），管理學，台北：華彩軟體出版社。
 23. 孫本初，（民90），公共管理（第三版），台北：智勝出版。
 24. 翁進勳（民91），臺北市國民中小學校警工作滿意與服務士氣關係之

- 研究，國立臺北師範學院國民教育研究所碩士論文。
25. 郭欣易（民89），人格特質與激動偏好、工作態度、工作表現之相關研究，世新大學觀光事業研究所碩士論文。
26. 黃光榮（民96），專業警察機關單位大隊長轉型領導與基層員警士氣之研究—以保安警察第五總隊為例，高雄師範大學成人教育研究所碩士論文。
27. 黃洲煌（民89），個人人格特質、激勵認知、工作態度與組織公民行為之關連性研究，國立台灣科技大學管理研究所企業管理學程碩士論文。
28. 黃彩霖（民92），醫院行政人員的人格特質、工作壓力、工作投入、專業承諾及工作績效之相關性研究，私立南華大學管理研究所碩士論文。
29. 黃啟峰（民96），派出所主管核心能力之研究—以台北市政府警察局為例，淡江大學公共行政學系公共政策研究所碩士論文。
30. 許幼靜（民90），舞蹈才能班教師工作士氣之調查研究，中國文化大學舞蹈研究所碩士論文。
31. 許祝瑛（民88），台灣省中區國民中學組織文化與教師工作士氣關係之研究，國立中正大學教育學研究所碩士論文。
32. 許雅棣（民89），主管領導型態、員工人格特質、組織激勵制度與員工工作績效之相關性—以保險業務員為例，國立東華大學企業管理研究所碩士論文。
33. 陳月鳳（民95），工作績效之探討研究—台北市國際觀光旅館員工為例，私立銘傳大學觀光研究所碩士論文。
34. 陳宗賢（民92），員工協助方案與組織氣候對工作士氣、組織承諾與

- 離職傾向之關聯性研究—已上市公司為例，南華大學管理研究所論文。
35. 陳重臣、郭茂宏（民90），不同領導類型對不屬之適應性的影響，文化大學商學院觀光事業研究所碩士論文。
36. 陳連生（民93），領導風格與地方警政經營績效之研究—以臺中縣警察局為例，大葉大學事業經營研究所碩士論文。
37. 張水泉（民91），領導行為與效能之研究—以某空軍主官為例，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
38. 張火燦（民81），人力資源策略內外環境的探討，人力資源學報，2期，89-98頁。
39. 張金鑑（民74），管理學新論，台北：五南書局。
40. 張慶勳（民85），國小校長轉化、互易領導影響學校組織文化特性與組織效能之研究，國立高雄師範大學教育學系研究所碩士班碩士論文。
41. 曾榮華（民86），教師聘任政策與國民小學教師工作士氣之研究，臺北市立師範學院國民教育研究所碩士論文。
42. 葉子超（民84），如何建立適當的學校組織文化，教師之友，36卷2期，29-33頁。
43. 葉和滿（民91），同入學管道的高中的學習動機、學習策略與學業成就之研究，國立彰化師範大學碩士論文。
44. 溫枝發（民96），警察機關分局長轉型領導與基層工作士氣之研究：以台北縣政府警察局為例，中央警察大學警察政策研究所碩士論文。
45. 楊國樞（民56），東南亞歸國僑生之心理需求，國立臺灣大學心理學研究報告，9期，1-23頁。

46. 楊龍祥（民93），警察人員之知識管理、工作壓力、成就動機對專業承諾、工作士氣與工作績效的影響之研究—以嘉義縣警察局為例，南華大學管理科學研究所碩士論文。
47. 趙其文（民84），人事行政，台北：中華電視股份有限公司。
48. 廖春文（民83），廿一世紀教育行政領導理念，台北：師大書苑。
49. 蔡岳同（民99），派出所主管領導風格、員警工作壓力與工作績效關係之研究—以高雄市政府警察局為例，高雄師範大學成人教育研究所碩士論文。
50. 蔡培村、武文瑛（民93），領導學—理論實務與研究，高雄市：麗文文化。
51. 蔡敬祥（民97），轉換型領導對提升員警工作績效之研究—以彰化縣警察局基層分駐（派出）所為例，國立彰化師範大學商業教育學系碩士論文。
52. 劉文昇（民99），分駐（派出）所所長領導風格與基層員警工作士氣之研究—以臺東縣警察局為例，國立臺東大學區域政策與發展研究所碩士論文。
53. 劉明德（民82），管理學：競爭優勢，台北：桂冠出版社。
54. 劉進財（民90），領導型態對部屬工作績效、工作滿意度及角色認知之影響—以刑事警察為對象之探索性研究，元智大學管理研究所碩士論文。
55. 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。
56. 潘金葉（民97），所長領導風格與基層員警工作投入之研究—以臺北

- 市政府警察局派出所為例，國立政治大學公共行政研究所碩士論文。
57. 潘建銘（民94），領導傾向、內部行銷與工作士氣對工作績效之影響—以銀行業為例，國立成功大學高階管理研究所碩士論文。
58. 鄭燕祥（民85），學校管理的改進：理念、變革與實踐，香港：香港中文大學香港教育研究所。
59. 錢英華（民95），警察機關派出所長（主管）的家長式領導行為與員警風紀的關係—探討個體理想性的干擾作用，元智大學管理研究所碩士論文。
60. 盧顯璧（民94），警察機關勤務督導與員警情緒能力對工作士氣及工作績效影響之研究，南華大學管理科學研究所碩士論文。
61. 賴冠允（民96），地方警察首長領導模式之研究—以警察局長及分局長為例，國立台北大學公共行政暨政策學系碩士在職專班碩士論文。
62. 謝文全（民96），教育行政學，台北市：高等教育。
63. 羅虞村（民84），領導理論研究，台北：文景。
64. 嚴靜娜（民90），國民小學教師工作士氣及其影響因素之研究，臺北市立師範學院國民教育研究所碩士論文。
65. 蘇國楨（民89），我國服務業領導模式之發展及其應用之研究，彰化師範大學工業教育系博士論文。
66. 蘇義祥（民88），中華電信專戶服務部門領導型態與工作績效關係之研究：服務人員特質及成熟度的調節作用，國立中山大學企業管理研究所碩士論文。
67. 蘇義祥、胡國強（民89），個人成熟度及內外控取向的調節作用對領導型態與工作績效之研究—以中華電信公司專戶服務部門為例，管理評論，19（2）期，89-111頁。

68. 龔雅婷（民97），家長式領導、組織文化、組織承諾、工作壓力與組織績效影響之研究—以台南地區員警為例，南華大學企業管理系管理科學所碩士論文。
69. 龔榮津（民90），行動通訊部門主管領導型態對員工工作績效影響之研究，國立交通大學經營管理研究所碩士論文。

二、英文部分

1. Anderson, J. R. (1983), The Architecture of Cognition, Cambridge, MA: Harvard University Press.
2. Baron, R. M. and 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.
3. Bass, B. M. (1985), Leadership and Performance beyond Expectations, New York: Free Press.
4. Bass, B. M. and Avolio, B. J. (1990), Transformational Leadership Development: Manual for Multifactor Leadership Questionnaire, Palo Alto, California: Consulting Psychologists Press.
5. Behrman, D. N. and Perreault, W. D. Jr. (1982), Measuring the Performance of Industrial Salespersons, Journal of Business Research, Vol.10, No.3, pp.355-370.
6. Bennis, W. G. and Nanus, B. (1985), Leaders: The Strategies for Taking Charge, New York: Harper & Row.
7. Borman, W. C. and Motowidlo, S. J. (1993), Expanding the Criterion Domain to Include Elements of Contextual Performance, In N. Schmitt, W. C. Borman & Associates, Personnel Selection in Organization, San Francisco: Jossey-Bass, pp.71-98.
8. Bronfenbrenner, U. (1960), Freudian Theories of Identification and Their Derivatives, Child Development, Vol.31, pp.15-40.
9. Bryman, A. (1992), Charisam and Leadership in Organizations, London: Sage.
10. Burns, J. M. (1978), Leadership, New York: Harper & Row.
11. Carlisle, H. M. (1976), Management: Concepts and Situations, Chicago:

Science Research Associates.

12. Cascio, W. F. (1991), Applied Psychology in Personnel Management (4th ed.), NJ: Prentice-Hall.
13. Davis, K. and Newstrom, J. W. (1989), Human Behavior at Work: Organizational Behavior, McGraw-Hill, New York
14. Deming, W. E. (1986), Out of Crisis, Massachusetts.
15. Den Hartog, D. N., Van Muijen, J. J. and Koopman, P. L. (1997), Transactional versus Transformational Leadership: An Analysis of the MLQ, Journal of Occupational Psychology, Vol.70, pp.19-34.
16. Donnelly, J. H., Gibson, J. L. and Ivancevich, J. M. (1992), Fundamentals of Management (8th ed.), Chicago: Irwin.
17. Evans, L. (1998), Teacher Morale, Job Satisfaction and Motivation, London: Athenaeum.
18. French, C. and Seward, F. (1983), Impetus for Action: A Cultural Analysis of Justice and Organizational Citizenship Behavior in Society, Administrative Science Quarterly, pp.421-434.
19. Garvin, D. A. (1984), What Does Product Quality Really Mean? Sloan Management Review, Vol.26, No.1, pp.25-43.
20. Gatewood, R. D. and Field, H. S. (1998), Human Resource Selection, 4th Ed. Gattiker, U. E., & Larwood, L. 1988, Predictors for Managers' Career Mobility, Success, and Satisfaction, Human Relations, Vol.41, pp.569-591.
21. Griffiths, R. (1995), Culture Strategies and New Modes of Urban Intervention, Cities, Vol.12, No.4, pp.253-265.
22. Guba, E. G. (1958), Morale and Satisfaction: A Study in Past-future Time Perspective, Administrative Science Quarterly, Vol.3, No.2, p.198.
23. Guieford, J. P. (1965), Fundamental Statistics in Psychology and Education, New York: McGraw-Hill.
24. Guion, R. M. (1973), A Note on Climate, Organizational Behavior and

- Human Performance, Vol.9, No.1, pp.120-125.
25. Hair, J., Anderson, R., Tatham, R. and Black, W. (1998), Multivariate Data Analysis, New York: Macmillan.
 26. Hersey, Paul, Johnson, D. E. (1996), Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources (7th ed.), Englewood Cliffs, N. J. Prentice-Hall.
 27. Herzberg, F. (1966), Work and the Nature of Man, New York: World.
 28. Holland, B. K. (1989), Motivation and Job Satisfaction, Journal of Property Management, Vol.54, No.5, pp.32-36.
 29. House, R. J. (1971), A Path-goal Theory of Leaders Effectiveness, Administrative Science Quarterly, Vol.16, pp.321-328.
 30. House, R. J. and Baetz, M. L. (1979), Leadership Some Empirical Generalizations and New Research Directions, In B. M. Staw (Ed.), Research in Organizational Behavior, Greenwich CT: JAI Press, Vol.1, pp.399-401
 31. Johnsrud, L. K. (1996), Maintain Morale: A Guide to Assessing the Morale of Midlevel Administrators and Faculty, Retrieved from ERIC Document Reproduction Service No.ED 399908.
 32. Jucius, M. J. (1976), Personnel Management, 8th ed., Illinois: Richard D. Irwin.
 33. Karl, W. K. and Philip, L. (1987), Transactional and Transformational Leadership: A Constructive/ Development Analysis, Academy of Management Review, pp.648-657.
 34. Katz, D. and Kahn, L. R. (1978), The Social Psychology of Organization, Taipei: Hwa Tai Bookstore.
 35. Klein, H. J. (1989), An Integrated Control Theory of Work Motivation, Academy of Management, Vol.14, No.2, pp.150-172.
 36. Korman, A. (1977), Organization Behavior, Englewood Cliffs, N. J:

Prentice Hall, Inc

37. Knezevich, S. J. (1975), Administration of Public Education, New York: Harper & Row, p.455.
38. Lee, Y. D., Lain, J. W. and Chen, C. Y. (1999), A Study on The Measurement of Productivity for White-collor Employees: A Case of Electronic Industry in Taiwan, The Chinese Military Academy Journal, pp.345-361.
39. Litwin, G. H. and Stringer, R. A. (1968), Motivation and Organizational Climate, Boston: Graduate School of Business Administration, Harvard University.
40. Lodahl, T. M. and Kejener, M. (1965), The Definition and Measurement of Job Involvement, Journal of Applied Psychology, Vol.44, pp.24-33.
41. Mael, F. and Ashforth, B. E. (1992), Alumni and Their Alma Mater: A Partial Test of the Reformulated Model of Organizational Identification, Journal of Organizational Behavior, Vol.13, pp.103-123.
42. Mathieu, J. and Zaszac, D. (1990), A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment, Psychological Bulletin, Vol.108, No.2, pp.171-194.
43. McClelland, D. C. (1985), Human Motivation, Glenview, IL: Scott, Foresman.
44. McFarland, D. E. (1970), Management: Principles and Practices (3rd ed.), London: Macmillan Company.
45. Motowidlo, S. J. and Borman, W. C. (1997), A Theory of Individual Differences Intask and Contextual Performance, Human Performance, Vol.10, No.2, pp.71-83.
46. Moorhead, G. and Griffin, R. W. (1998), Organizational Behavior- Managing People and Organizations, Boston: Houghton Mifflin.
47. Morris, J. H. and Sherman, J. D. (1981), Generalizability of an

- Organizational Commitment Model, Academy of Management Journal, Vol.24, No.3, pp.512-526.
48. Mowday, R. T., Porter, L. W. and Steers, R. M. (1982), Employee-Organization Linkage: The Psychology of Commitment Absenteeism, and Turnover, New York: Academic Press, p.30.
 49. Nunnally, J. C. (1978) , Psychometric Theory, 2nd edition, New York: McGraw-Hill.
 50. Pfeffer, J. and Salancik, G. R. (1978), The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective, New York: Harper & Row.
 51. Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., Moorman, R. H. and Fetter, R. (1990), Transformational Leader Behaviors and Their Effects on Trust, Satisfaction, and Organizational Citizenship Behaviors, Leadership Quarterly, Vol.1, pp.107-142.
 52. Porter, L. A. and Lawler, E. E. (1968), Managerial Attitudes and Performance, Homewood, Illinois: Richard D. Irwin Inc.
 53. Redding, S. G. (1990), The Spirit of Chinese Capitalism, New York: Walter de Gruyter.
 54. Rice, R. E. and Austin, A. F. (1988), High Faculty Morale: What Exemplary Colleges. do right. Change, April, pp.51-58.
 55. Robbins, A. P. (1993), Organizational Behavior, Prentice-Hall, Inc.
 56. Robbins, S. P. (1998), Organizational Behavior: Concepts, Controversies, Applications, 8th ed., Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey.
 57. Robbins, S. P. (2001), Organizational Behavior: Concepts, Controversies and Applications (9th ed.), Prentice Hall International Inc.
 58. Sashkin, M. (1988), The Visionary Leader, in J. A. Congerark & R. N. Kanungo(eds.), Charismatic Leadership: The Elusive Factor in Organizational Effectiveness, San Francisco, CA: Jossey-Bass.

59. Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G. and Osborn, R. N. (1999), Managing Organizational Behavior, 3th rd, NY: John Wiley and Sons Inc.
60. Snyder N. H., Dowd, J. J. and Houghton, D. W. (1994), Vision, Value, and Courage: Leadership for Quality Management, New York: Free Press.
61. Spector, P. E. (1982), Behavior in Organizations as A Function of Employee's Locus of Control, Psychological Bulletin, Vol.91, pp.482-497
62. Stagner, R. (1958), Motivational Aspects of Morale, Personnel Psychology, Vol.11, No.1, pp.64-69.
63. Steers, R. M. (1977), Antecedents Outcomes of Organizational Commitment, Administrative Science, Vol.22, pp.46-56.
64. Stogdill, R. M. (1974), Handbook of Leadership, N.Y.: The Free.
65. Thomas, H. Davenport and Laurence Prusak(1998), Information Ecology: Mastering the Information and Knowledge Environment, Oxford University Press.
66. Tichy, N. M. and Devanna, M. A. (1990), The Transformational Leader, New York: John and Wiley.
67. Tosi, H. L., Rizzo, J. R. and Carroll, S. J. (1994), Managing Organizational Behavior (3rd ed.), USA: Blackwell.
68. Van Scotter, J. R., Motowidlo, S. J. and Cross, T. C. (2000), Effects of Task Performance and Contextual Performance on Systemic Rewards, Journal of Applied Psychology, Vol.85, pp.526- 535.
69. Venkartaman, N. and Ramanujam, V. (1986), Measurement of Business Performance on Strategy Research: A Comparison of Approach, Academy of Management Review, Vol.11, No.4, pp.801- 814.
70. Waldman, D. A. (1994), The Contributions of Total Quality Management to A Theory of Work Performance, Academy of Management Review, Vol.19, pp.510-538.

71. Willner, A. R. (1984), The Spellbinders Charismatic Poetical Leadership, New Haven, CT Yale University Press.
72. Yammarino, F. J., Spangler, W. D. and Bass, B. M. (1994), Transformational Leadership and Performance: A Longitudinal Investigation, Leadership Quarterly, Vol.14, No.1, pp.81-102.
73. Yukl, G. A. (1994), Leadership in Organizational, Englewood Cliffs: NJ Prentice-Hall.
74. Yukl, G. A. (2002), Leadership in Organization (5th ed.), New York: Prentice Hall.

附錄：本研究問卷

親愛的警察同仁，您好：

首先對您任勞任怨維護治安的努力與貢獻，致上最崇高的敬意。我們正在進行探討分駐派出所所長領導風格對員警工作士氣及工作績效影響之研究，我們非常需要您寶貴的意見，您所提供的任何資訊，僅供整體性學術研究之用，絕不對外作個別揭露，請您放心填答。請您詳細閱讀每一題項，並依據 貴單位實際情況及個人真實感受回答，感謝您在公務繁忙中，撥冗協助完成問卷之填寫，再次感謝您的熱忱幫忙！

敬祝

身體健康 工作順利

南華大學企業管理系管理科學碩士在職班

指導教授：褚麗絹 博士

研究生：張建明

請依您的感受程度於適當的□中打✓

| 第一部份：領導風格問卷量表 | | 非常不同意 1 | 不同意 2 | 有點不同意 3 | 沒意見 4 | 有點同意 5 | 很同意 6 | 非常同意 7 |
|---------------|-------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| p101 | 本所所長能明確劃分員警的工作項目及應擔負的責任。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| p102 | 本所所長能促使員警有效達成任務目標。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| p103 | 本所所長做事負責、不推諉、有擔當。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| p104 | 本所所長擅長運用現有資源，以達成工作目標。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| p105 | 本所所長對於工作表現好的同仁，會給予公開讚美。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| p106 | 本所所長對部屬工作缺失，會對事不對人提出糾正。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| p107 | 當我工作遇到挫折時，本所所長會適時給予關懷與勉勵。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| p108 | 本所所長會在我工作有缺失時，適時地與我溝通，找出原因及採取可行的方法。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| p109 | 本所所長對專案工作推動，會與我溝通、考量部屬建議事項。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

| | | | | | | | | |
|--------------------|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| p110 | 本所所長能耐心傾聽我的心聲並給予關懷，使我樂意續任服務。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| p111 | 本所所長學識經驗俱豐、親和力強，在他的領導下，有助於我工作績效之提昇。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| p112 | 本所所長會藉由工作檢討，啟發我以新方法思考去解決舊問題。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| p113 | 本所所長會藉由相互學習觀摩，與我討論工作，分享成功的經驗。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| p114 | 本所所長會塑造學習的環境，以鼓勵我迎接新工作的勇氣。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| p115 | 本所所長會激發我對工作的創造力及想像力。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| p116 | 本所所長對警政輿情報導特別敏銳，有助於我對工作的判斷力。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| p117 | 我很樂意在所長的派遣與領導下完成工作。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| p118 | 我能發自內心尊重所長在工作上的指導與啟示。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| p119 | 本所所長發現我在工作執行不理想，會主動積極引導我改進，俾完成工作。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 第二部份：工作士氣量表 | | 非常不同意 1 | 不同意 2 | 有點不同意 3 | 沒意見 4 | 有點同意 5 | 很同意 6 | 非常同意 7 |
| P201 | 我對於交付的勤（業）務願意全力以赴，積極投入。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| P202 | 案件偵辦中，我會放棄輪休繼續偵辦。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| P203 | 轄區發生重大刑案，我會主動參與偵辦。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| P204 | 完成應辦工作時，我會覺得很有成就感。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| P205 | 無論單位內部如何變化，我仍願意做好份內工作。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| P206 | 我以提升工作品質，為未來努力的方向。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| P207 | 不管外在環境或情勢如何變遷，我仍願意留在本所服務。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| P208 | 本所內部人事無論發生何種的變化，我仍願意守著自己的工作崗位，做好份內之工作。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| P209 | 我視本所為一個大家庭。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| P210 | 我對本所當前的各項重點工作與執行情形，都會關心注意。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

| | | | | | | | | |
|--------------------|-------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| P211 | 我會為本所同仁整體的形象與榮譽而努力工作。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| P212 | 我對本所同仁均能表現和諧友善的態度。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| P213 | 本所同仁在勤餘時間，常以各種聯誼活動來增進感情。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| P214 | 本所同仁共同執行勤務都能相互照顧支援。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| P215 | 我通常能尊重多數人的意見。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| P216 | 本所同仁或幹部會教導資淺同仁勤（業）務要領。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| P217 | 我會犧牲個人利益，完成團隊目標。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| P218 | 我服從幹部領導及貫徹命令執行。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| P219 | 即使有其他合適的服務單位，我也不會離開本所。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| P220 | 本所的勤（業）務工作是我生活的重心。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| P221 | 在工作中我可以獲得專業成長與發展。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| P222 | 當外界批評本所時，我會為本所辯解。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| P223 | 我熱愛警察工作，並以當警察為榮。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 第三部份：工作績效量表 | | 非常不同意 1 | 不同意 2 | 有點不同意 3 | 沒意見 4 | 有點同意 5 | 很同意 6 | 非常同意 7 |
| P301 | 對於承辦案件或公文，我都能在期限內完成。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| P302 | 對於上級交付的工作，我都能在期限內完成。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| P303 | 我對承辦負責工作執行會注意工作品質。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| P304 | 對於工作上的小細節，我能注意並妥善處理。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| P305 | 對於工作單位的所有規定，我都嚴格遵守。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| P306 | 對於承辦負責工作，我會事先規劃執行步驟，按部就班如期完成。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| P307 | 我會不斷學習與工作有關的新知識、新技巧。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| P308 | 我會主動向工作能力強的同事學習工作技巧。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

| | | | | | | | | |
|------|------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| P309 | 我會主動熟悉與工作上相關的新法令與新規範。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| P310 | 對於工作執行，我常會提出特別或創新的建議。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| P311 | 工作上無法處理的問題，我會努力尋求解決之道。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| P312 | 我能與同事相互合作，而且獲得同事的肯定。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| P313 | 我在工作上能與同事建立及維持良好的友誼關係。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| P314 | 我在工作上能與同事培養良好的工作默契。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| P315 | 我的工作單位同仁不會因工作相互指責。 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

第四部份：個人基本資料，僅供學術研究，不對外公開，請放心填寫。

一、性別：男 女

二、年齡：30(含)歲以下 31~40歲 41~50歲 51(含)歲以上

三、學歷：警員班 警專 基特特考班 警大 研究所(含)以上

四、婚姻：已婚 未婚 其他

五、職務：副所長 巡佐 警員 其他

六、從警年資：5年(含)以下 6~10年 11~15年

16~20年 21~25年 26年(含)以上

※本問卷到此結束，請您再次確認是否有遺漏未答之題目，謝謝您的幫忙。