

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

領導型態、激勵制度、工作滿意度及工作績效之關係

—以空軍某基地後勤人員為例

THE RELATION AMONG LEADERSHIP STYLES, REWARD SYSTEM,
JOB SATISFACTION AND JOB PERFORMANCE : THE SAMPLE
OF AIR FORCE LOGISTIC STAFF

指導教授：黃國忠 博士

ADVISOR : KUO-CHUNG HUANG Ph.D.

研究生：黃珠金

GRADUATE STUDENT : ZHU-JIN HUANG

中 華 民 國 1 0 1 年 6 月

南 華 大 學

企業管理系管理科學碩士班

碩 士 學 位 論 文

領導型態、激勵制度、工作滿意度及工作績效之關係—以空
軍某基地後勤人員為例

研究生：黃珠金

經考試合格特此證明

口試委員：王智云

黃國忠

黃德安

指導教授：黃國忠

系主任：陳中獎

口試日期：中華民國 101 年 5 月 29 日

誌謝

兩年前重新踏回學校生活時，了解同時工作須兼併求學的過程是辛苦，但為了充實自己知識領域，仍視這一切為甘之如飴，在這碩士生涯中，因有同學間之互相切磋砥礪，使每一階段課業均能順利通過，並加深了彼此的情誼，隨著碩士論文的完成，研究所的生活也將結束。

首先要感謝的人，是我的指導老師黃國忠博士，從論文題目的選定、架構、程式的運用到論文修正過程中，總是細心指導及關懷，才使得我的論文能順利完成，接著要特別感謝口試委員王智立老師和黃德舜老師，給予這篇論文的指正與建議，使其內容更加嚴謹與充實。

最後要感謝的人是我的先生敬泉，在此論文撰寫及學習的過程中，他總是不辭辛苦協助照料子女生活及教育，使我有足夠時間在研究工作上，雖然犧牲了許多與家人及親友相聚的時光，但一路上因有家人不斷的精神鼓舞及背後支持，讓我能順利完成學業及使本篇論文得以順利完成，特此感謝。

黃珠金 謹誌於

南華大學企業管理系

中華民國 101 年 6 月

南華大學企業管理系管理科學碩士班

100 學年度第 2 學期碩士論文摘要

論文題目：領導型態、激勵制度、工作滿意度及工作績效之關係—以空軍某基地後勤人員為例

研究生：黃珠金

指導教授：黃國忠 博士

論文摘要內容：

在軍中組織結構裡，與社會其他組織差異甚大，軍中有許多任務是經由上級下達命令方式執行的。所以，領導者便扮演了相當重要的角色，除了嚴格督導推行各項業務外，更應運用有效的管理制度使部屬提高其工作績效，並藉由激勵制度影響使部屬願意達到組織目標。本研究在探討「領導型態」、「激勵制度」及「工作滿意度」對「工作績效」的影響，並更進一步以「工作滿意度」為中介，探討其在架構中的中介效果。研究對象為空軍後勤人員，採便利抽樣方式透過問卷調查，發放正式問卷 350 份，回收 322 份，有效問卷為 298 份，有效問卷回收率為 85%。

本文利用相關及迴歸方法進行分析，結果顯示領導型態、激勵制度、工作滿意度皆對工作績效有顯著相關，而各構面影響工作績效最深的因素分別為轉換型領導、非財務性報酬及工作滿意度。本研究發現，空軍後勤單位領導型態應朝著以多關懷、啟發及與部屬間透過互動與影響的過程形成共識，並輔以例外管理方式改變部屬的認知、態度與行為；接著推展非財務性報酬的激勵制度，從精神層面激勵部屬；另提供訓練、具有多樣性、獨立性高且可控制的有趣的工作，為部屬帶來滿足感。

關鍵詞： 領導型態、激勵制度、工作滿意度、工作績效

Title of Thesis : The Relation Among Leadership Styles, Reward System, Job Satisfaction and Job Performance : The Sample of Air Force Logistic Staff

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

Graduate Date : June 2012 Degree Conferred : M.B.A.

Name of Student : Zhu-Jin Huang Advisor : Kuo-Chung Huang Ph.D.

Abstract

In the military, a lot of missions and duties executed by order, is quite a different way from society. Therefore, leadership play a significant role in the military, not only strictly supervises the missions processing, but also efficiently manages the whole system in order to enforce job performance, and achieve the main target by reward system. The main thesis analyzes the performance affect of these compounds whose leadership styles, reward system ,job satisfaction, and job performance, and more important is about the efficiency of job satisfaction as a medium .The thesis of the main object is logistic staff the air force by using random questionnaire survey, formal 350 portions, retrieve 322 portions, and useful 298 portions, the retrieved rate is 85 percentage .

The result of the research which is using related and regressive methods, is obviously related job performance among leadership styles, reward system and job satisfaction. The main effect of job performance is the transferred leader, non-finance reward and job satisfaction. Above of all , air force leadership styles must need more concern, edification with managing staff to modify their cognition, attitude and behavior, and let the team develop continuously. Reward system, the spiritual encouragement with non-finance, lets the training more various, independent, manageable and fun, and brings

the staff job satisfaction.

**Keywords : Leadership Styles, Reward System, Job Satisfaction, Job
Performance**

目 錄

中文摘要	i
英文摘要	ii
目 錄	iv
表 目 錄	viii
圖 目 錄	x
第一章 緒論	1
1.1 研究背景與動機	1
1.2 研究目的	3
1.3 研究範圍	3
1.4 研究限制	4
1.5 研究流程	4
第二章 文獻探討	6
2.1 領導型態	6
2.1.1 領導的定義	6
2.1.2 領導型態理論之演進	8
2.1.3 新近領導型態理論	14
2.2 激勵制度	16
2.2.1 激勵的定義	16
2.2.2 激勵的理論	18
2.2.3 激勵的構面	23
2.3 工作滿意度	25
2.3.1 工作滿意定義	25
2.3.2 工作滿足重要性	28

2.3.3	工作滿足的理論.....	28
2.4	工作績效.....	29
2.4.1	工作績效的定義.....	29
2.4.2	影響工作績效之因素.....	31
2.4.3	工作績效評估方式.....	33
2.4.4	工作績效構面.....	35
2.5	領導型態、激勵制度、工作滿意度與工作績效的關聯性研究.....	37
2.5.1	領導型態與工作績效的關係.....	37
2.5.2	領導型態與工作滿意度的關係.....	37
2.5.3	激勵制度與工作績效的關係.....	39
2.5.4	激勵制度與工作滿意度的關係.....	39
2.5.5	工作滿意度與工作績效的關係.....	40
第三章	研究方法.....	41
3.1	研究架構.....	41
3.2	研究假設.....	42
3.3	變項操作型定義與衡量工具.....	43
3.3.1	領導型態之操作型定義.....	43
3.3.2	激勵制度之操作型定義.....	44
3.3.3	工作滿意度之操作型定義.....	44
3.3.4	工作績效之操作型定義.....	44
3.4	研究對象與抽樣方法.....	45
3.4.1	研究對象.....	45
3.4.2	前測.....	45
3.4.3	正式抽樣.....	46

3.5	資料分析方法	46
3.5.1	描述性統計	46
3.5.2	因素分析	47
3.5.3	信度分析	47
3.5.4	相關分析	47
3.5.5	迴歸分析	48
第四章	資料分析與結果	49
4.1	描述性統計	49
4.2	因素分析及信度分析	50
4.2.1	因素分析	51
4.2.2	信度分析	56
4.3	相關分析	57
4.3.1	領導型態、工作績效與工作滿意度	57
4.3.2	激勵制度、工作績效與工作滿意度	59
4.3.3	工作滿意度與工作績效	60
4.4	迴歸分析	61
4.4.1	領導型態與工作績效及工作滿意度	61
4.4.2	激勵制度與工作績效及工作滿意度	63
4.4.3	工作滿意度與工作績效	65
4.4.4	工作滿意度的中介效果檢定	66
4.5	驗證研究假設	69
第五章	結論與建議	71
5.1	研究結論	71
5.1.1	領導型態	72

5.1.2 激勵制度	72
5.1.3 工作滿意度	73
5.1.4 工作滿意度的中介效果	73
5.2 研究建議	73
5.2.1 管理意涵	74
5.2.2 後續研究建議	75
參考文獻一、中文部分	76
二、英文部分	79
附錄一	84
簡 歷	90

表 目 錄

表 2.1	國內、外學者對領導的定義.....	7
表 2.2	重要特徵理論.....	9
表 2.3	國內外學者對激勵的定義.....	16
表 2.4	工作滿意的定義.....	26
表 2.5	國內、外學者對工作績效的定義.....	30
表 3.1	前測各構面之信度分析.....	46
表 4.1	樣本之描述性統計表.....	49
表 4.2	領導型態因素分析彙整表.....	51
表 4.3	激勵制度因素分析彙整表.....	53
表 4.4	工作滿意度因素分析彙整表.....	54
表 4.5	工作績效因素分析彙整表.....	55
表 4.6	信度分析結果.....	56
表 4.7	為領導型態、激勵制度、工作滿意度及工作績效之相關分析 ..	57
表 4.8	為領導型態、工作績效與工作滿意度之相關分析.....	58
表 4.9	為激勵制度、工作績效與工作滿意度之相關分析.....	59
表 4.10	為工作績效與工作滿意度之相關分析.....	60
表 4.11	領導型態及工作績效之迴歸分析.....	62
表 4.12	領導型態及工作滿意度之迴歸分析.....	63
表 4.13	激勵制度及工作績效之迴歸分析.....	64
表 4.14	激勵制度及工作滿意度之迴歸分析.....	64
表 4.15	工作滿意度及工作績效之迴歸分析.....	65
表 4.16	工作滿意度對領導型態與工作績效之中介效果檢定 ..	67

表 4.17 工作滿意度對激勵制度與工作績效之中介效果檢定	69
表 4.18 研究假設驗證彙整表	69

圖目錄

圖 1.1 研究流程圖	5
圖 2.1 管理格局的領導方式	12
圖 2.2 赫茲伯格的激勵-保健因子理論	20
圖 2.3 赫茲伯格對於滿足與不滿足之觀念	21
圖 3.1 研究架構	41

第一章 緒論

國軍自民國38年以降，從『伺機反攻』、『攻守一體』的大型攻勢兵力，逐漸轉變為『守勢防衛』、『防衛固守』的中等規模防衛兵力。數十年來兵力規模大抵呈現持續精簡的趨勢，兵力結構亦從早期以陸軍部隊為主、海空軍為輔的型態，轉變為目前地面、海上、空中兵力依任務屬性均衡發展的狀況。無論是政府部門或企業組織要適應時代、要求生存，就要求新求變以順應潮流；因此，自民國86年起，國軍重新檢討國防編組與架構，依序推動「精實案」、「精進案」及「精萃案」期透過國軍組織員額的精減與編組的調整，達成組織流程再造，並建構「權責相符」、「分層專業」之國防體系，以因應中共軍事威脅，確保國家安全。

組織再造的成功包含著組織、人及流程三部份的適切配合，張文華(民88)認為組織是人的集合體，單位績效應來自組織成員的集體表現，故想要達成個人及組織整體的目標，最重要的就是員工與管理者彼此的合作。而領導是組織的重要活動，其目的在發揮影響力，使組織成員同心協力達成組織目標。本研究主要對空軍基地後勤人員實施調查，以了解領導型態、激勵制度、工作滿意度及工作績效之間的關係。本章節分為五個部份，第一節敘述本研究的背景與動機；第二節則為研究之目的；第三節為研究範圍；第四節為研究限制；在最後第五節則說明本研究的流程。

1.1 研究背景與動機

我國過去所面臨的兩岸情勢較為緊張，因此國軍必須在短時間內將懵懂未知的新兵疾速訓練成隨時可上戰場打仗、保家衛國的驍勇善戰之流；所以過去的部隊不得不透過權威式的領導方式來帶領士兵，以『命

令絕對服從』的態度去帶兵行事，始得以符合當時的時空背景。隨著時代的變遷與各國情勢的轉變，兩岸緊張的局勢日趨和緩，因此過去舊時代中，國軍嚴厲的帶兵領導風格亦應隨之調整，當前國軍一直戮力推動合理的帶兵方式，以妥善照顧士兵的身心健康與安全。

領導是一種抽象的東西，沒有任何武器或機器能夠取代其地位，尤其在資訊爆炸時代中，軍事領導者一方面要面對社會與科技力量所造成的巨大變遷，而另一方面又要顧及倫理道德的規範，乃就面臨了修正領導行為的重大挑戰，誠如馬歇爾(Marshall)在美國「三軍軍官」一書中所說：「領導的藝術，指揮的藝術即是處理人性的藝術」。因此，各級部隊主官的決策與領導型態除了決定戰爭的勝負外，更深深的影響著每一個官兵，所謂「兵隨將轉」即強調軍官領導型態的重要性，而領導者更扮演著關鍵角色，國軍各級幹部應以何種領導型態，以適應組織環境，是本研究動機之一。

中國自古即有所謂「重賞之下必有勇夫」之古諺，因此可知深入瞭解工作動機對激勵部屬工作意願非常重要。然而每個人因為生理或心理的需求不同，因此管理者所用以滿足員工之誘因也必須因人而異。企業組織的激勵制度是為了激發員工工作動力，也是要提高員工工作滿足，以組織的觀點來看，員工工作滿足會影響到員工工作情緒，也間接對於組織績效產生很大的影響。因此，企業組織就必須制定出適合的激勵制度，來激勵員工工作意願，提高員工工作滿足，使其能夠創造出高度的組織績效。

良好的激勵制度結構設計能有效的激勵員工、提升人力資源素質，進一步還能提昇員工工作績效與組織團隊績效，而且組織內部激勵誘因常成為啟發員工工作動機之原動力。故部隊管理者若能設計一套良好並

吻合部屬需求的激勵制度，必能激發部屬工作潛能，提高工作滿意度，進而增進工作績效。國內外對於激勵制度的研究相當多，但大多將激勵制度與工作滿意度或將激勵制度與工作績效甚或工作滿意度與工作績效分開來探討。緣此，本研究將其一併探討，以瞭解激勵制度與員工的工作滿意度及工作績效三者間之相關性。而單位主官如何在有限資源下(包含行政獎勵、獎金、輪休假等)，以最有效的激勵措施來提升士氣，激勵工作績效，進而提升整體滿意度，為本研究動機之二。

1.2 研究目的

根據前述的研究背景和動機之內容，本研究希望透過實證分析來探討空軍基地後勤人員對領導型態、激勵制度、工作滿意度及工作績效之間的關係。具體而言研究目的如下：

1. 探討不同的領導型態對於工作滿意度及工作績效之影響程度。
2. 探討激勵制度對工作滿意度及工作績效之影響程度。
3. 探討工作滿意度對部屬之工作績效之影響程度。
4. 彙整相關文獻及調查分析結果，提出適當建議與改善方案，以提昇部屬工作滿意度及工作績效。

1.3 研究範圍

本研究主要係探討空軍後勤人員對領導型態、激勵制度、工作滿意度及工作績效各變項間之關係為研究範圍，研究對象包含從事專業區分為修護(飛機修護、車裝修護)、補給(器材、油料、糧秣、彈藥等補給)、基勤(設施工程、膳勤、機場管理、運輸等)等官士兵人員。

1.4 研究限制

由於個人、環境、情境因素之影響，將造成研究上某種限制的產生，本研究之研究限制如下：

1. 研究對象係以空軍某基地之後勤人員為主，包含管理階層(校級軍官)、督導階段(尉級軍官)及執行階層(士官長至士兵)，其他飛行專業及行政單位人員，因工作屬性不同，遂未予以納入。
2. 因軍公教人員薪資固定，於激勵制度構面中如欲增加財務性報酬時會受到限制。
3. 本研究以問卷調查方式取得樣本資料，並透由SPSS軟體系統執行分析，由於限制條件及受訪者填寫問卷時，可能受環境、情緒、認知、態度及氣氛等主、客觀因素影響，使部份資料調查之真實性及執行資料分析時，而受到限制。

1.5 研究流程

本研究依據研究背景機動及目的，透過國內、外相關文獻之蒐集、回顧及彙整，建立本研究之架構及提出研究假設，針對空軍某基地後勤人員，透過問卷的調查和統計分析來探討「領導型態」、「激勵制度」、「工作滿意度」及「工作績效」之關係，依據數值結果驗證研究假設，並且針對研究結果提出建議。本研究進行步驟如下述：

1. 主題確認：依照研究者本身工作特性，探討空軍某基地後勤人員對領導型態、激勵制度、工作滿意度與工作績效的關聯性，確定研究背景和動機、目的。
2. 文獻探討：蒐集與研究主題目關的文獻資料，並依序整理歸納。
3. 根據研究動機、目的和文獻整理與確認，並建立研究架構及方法。

4. 依據研究架構及方法設計問卷和研究對象，以進行前測。經由前測修改題項，透過問卷發放回收問卷及追蹤催收。
 5. 透過資料的蒐集整理與SPSS套裝統計軟體之分析，將分析結果加以歸納整理。
 6. 根據統計分析結果，提出最後結論與研究建議。
- 本研究之流程如圖 1.1 所示。

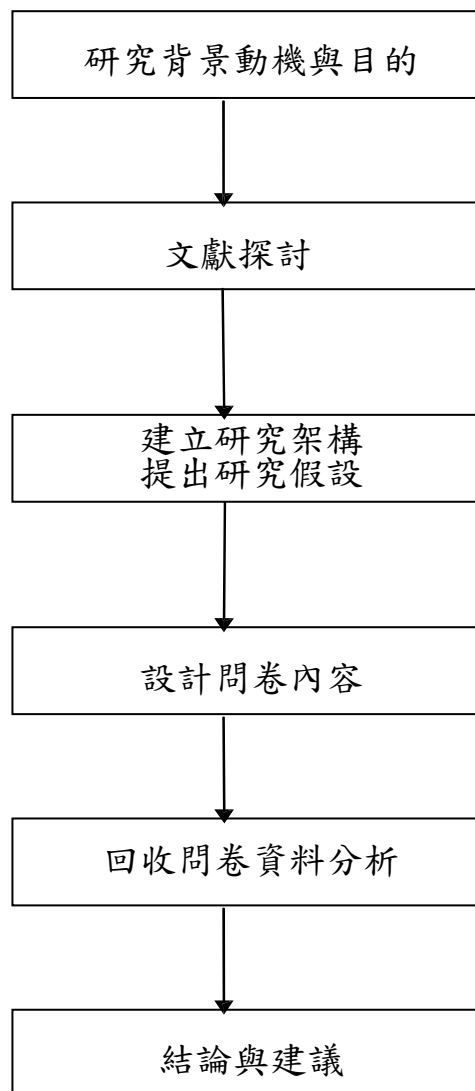


圖1.1 研究流程圖

資料來源：本研究整理

第二章 文獻探討

本章將以領導型態、激勵制度、工作滿意度及工作績效等四個構面的相關文獻進行歸納與整理，共分為五節，第一節為探討領導型態之定義與相關之內涵與理論；第二節為探討激勵制度之定義與內涵；第三節為探討工作滿意度的定義與分類；第四節為探討工作績效的特性與相關研究；第五節為探討各構面之間的關聯情形。

2.1 領導型態

本節首先針對領導的定義加以論述，其次，在根據相關的文獻的整理依序描述其理論。

2.1.1 領導的定義

何謂領導(Leadership)? 領導的定義隨著每位研究者不同研究方向，而賦予不同的詮釋；Stogdill(1981)認為，領導是指一種足以影響他人或組織的活動，以達成領導者所設定的目標之一種過程；Jago(1982)則認為領導的過程是以非強迫性的影響來引導並協調組織成員的活動，以達成團體的目標。領導是影響團體達成組織目標的能力(Robbins 2001)。

張金鑑(民 79)指出領導是相關機關首長與主管，以適當的方法與行動，督導率領部屬並由多人匯成一體，使大家藉由集體的努力，共赴事功，達成組織目標。盧瑞陽(民 82)認為使用非強制性的影響力來指導、協調一個組織群體中成員的活動，試圖達成群體之目標的過程。本研究茲將領導的定義整理如表2.1所示。

表2.1 國內、外學者對領導的定義

學者(年代)	領導的定義
Jago(1982)	領導是一種過程，也是一種特質。領導的過程是一種非強迫性的影響，並引導及協調成員活動，以達成團體的目標。
Bass(1985)	領導為改變部屬，創造可達目標的遠景，並建立明確的達成途徑。
Robbins(2001)	領導是影響團體達成目標的能力。
Yukl(2002)	領導是影響組織成員的歷程，其包括：組織之目標選擇、激勵成員目標的動機、維持團隊合作關係、實現任務的活動、爭取外部團體的支持。
王文峰(民 91)	領導是一種互動的過程，在特定情形下，可影響他人行為，使其自動地、積極地達成組織最終目標，所採用的行動。
鄭芬姬、伍晉弘(民 95)	領導是指人員間的交互活動，透過權力的行使及行為影響，促使員工自願地、同心努力來達成組織的特定目標。
張順法、吳森威(民 95)	領導是一種雙向互動的過程，在團體的情境中以適當的方法與行動，運用個人的影響力影響他人的行為，使其自動且積極致力於達成組織目標所採取行動的一種過程。
材財丁、林瑞發(民 95)	領導是「影響團體朝向目標之達成」的能力，影響力的來源可以是正式的，諸如伴隨著組織管理階級職位所賦予的領導權力。
林明輝(民 96)	領導影響著團體成員共同之核心價值與目標願景之展現，並促使組織依循此目標前進，及提昇績效與達成目標。
陳盈璋、汪文政(民 98)	領導行為應是指非以威脅或強迫的手段還能影響他人，

表2.1 國內、外學者對領導的定義(續)

學者(年代)	領導的定義
	而領導者同時又位居具有正式權威的職位。
黃瓏慧(民 98)	領導是領導者、被領導者與情境間交互作用的動態組織活動過程；為了達成組織或團體的目標，所運用的各種協調、整合的過程。

資料來源:1.林明輝(民 96)軍機維修組織領導型態、心理賦能、組織承諾與工作滿足及工作績效之關聯性研究，南台科技大學高階主管企管碩士班碩士學位論文。

2.本研究自行整理。

張順法(民 95)研究中歸納「領導」是一種雙向的互動過程，團體情境中，藉由適當的方法與行動，及運用個人的影響力，能影響他人的行為，使其自動且積極致力於達成組織目標所採取行動的一種過程。綜合上述學者的定義，本研究將領導定義為：領導是一種行為和影響作用，領導者運用個人的影響力，以建立部屬認同及激勵部屬，使部屬依循組織共同目標願景而前進。

2.1.2 領導型態理論之演進

Robbins(2001)將領導理論之演進歸納區分為「特質理論」(Trait Theory)、「行為理論」(Behavior Pattern Theory)及「權變理論」(Contingency Theory)等三個階段，其內容如下：

1. 特質理論

何謂特質論？劉玉玲(民 90)認為惟有在特定的環境中，個人性格亦能依據情境而創造出他的領導風格，此即所謂的「特質論」，另簡明輝(民 96)提出特質論的假設是認為人有某些特定的特質，而以這樣特質運用一

種能影響他人的形式引起他人的追崇。根據學者Schermerhorn(1999)指出一個成功的領導者均具備某一些特質，包括如下：

- (1) 適應力強、精神充沛並具有堅強的抗壓性。
- (2) 以社會責任為己任的動機。
- (3) 成就取向強烈的人格特質。
- (4) 成熟的情緒智商。
- (5) 堅持與固執於正確的事。
- (6) 相關專業知識豐富。
- (7) 彈性應變的能力強。

Dubrin(1998)認為領導者成功的人格特質為自我認知和自我分析、自信心、值得信賴、容忍挫折的高容忍力、溫馨、幽默感、熱心、支配度、外向程度、果斷程度與情緒穩定。本項理論主要在於歸納領導者所具備的領袖特徵，進而解釋成功的領導者所需擁有的特質。具代表性的特質理論，列如表2.2所示。

表2.2 重要特徵理論

學者	理論內容
Stogdill(1948)	支配性、智慧、自信、精力無窮及工作知識
Mann(1959)	智慧、剛毅、適應、支配、外向、保守主義
Ghiselli(1963)	監督能力、智能、成就欲望、自信、自我實現欲望、果斷
Stogdill(1974)	成就、堅毅、洞察力、主動、自信、責任感、合作、包容、影響力、社交能力
Kirkpatrick & Locke (1991)	驅策力、動力、誠信正直、自信、認知能力、工作相關知識

表2.2 重要特徵理論(續)

學者	理論內容
Kouzes & Posner(1995)	智力、成熟度與廣度、內在動機與成就驅力、誠實

資料來源:1.李吉立(民 98)組織氣候、獎勵制度、領導型態與工作績效之關係，國立臺灣海洋大學航運管理學系碩士學位論文。
2.本研究自行整理。

2. 行為理論

於 1940 年代後期到 1960 年代間，領導理論的研究重點主要探討領導者所表現出來的行為風格，所以有相當多的研究置焦於領導的行為理論，一般以美國三所大學(愛荷華大學、密西根大學及俄亥俄州立大學)的研究為最大貢獻，以及布雷克與莫頓的管理方格論為最具代表性，相關研究如下：

(1) 愛荷華大學的貢獻

愛荷華大學(Univers of Towa Studies)研究中指出三種領導型態，包括在專制型態(Autocratic Style)、民主型態(Democratic Style)及放任型態(Laissez-faire Style)。

(a) 專制型領導：為管理者將職權集中指揮，同時制定片面決策要求部屬服從，並施以各種獎懲手段來貫徹命令。

(b) 民主型領導：可分為民主諮商型態及民主參與型態。

(c) 放任型領導：充份釋放職權，讓員工自由選擇合適達成任務方法

(2) 密西根大學的貢獻

由 50 年代著名學 Likert(1967)帶領密西根大學研究團隊，著重於研究於界定有效能與没有效能的領導方式，密西根大學研究結論顯示領導者的領導行為以員工為中心導向，則員工便產生有較高的生產力與工作滿足感。並從研究中歸納以下二種領導風格：

(a) 以員工為中心：領導者較注重人際關係，並重視員工的多元化與個別差異、主動瞭解員工需求。

(b) 以工作為中心：領導者則較重視任務的達成，並注重作業流程、規範及紀律等。

(3) 俄亥俄州立大學的貢獻

1945 年起，俄亥俄州立大學學者 Stogdill and Coons(1951)藉由員工描述其主管行為，並試著找出領導行為構面，並歸納以下二種領導行為：

(a) 體制(Initiating Structure)：領導者分派員工任務、建立工作標準、使員工瞭解、最後設定工作排程及鼓勵員工使用一致的工作程序。

(b) 體恤(Consideration)：領導者向員工表達信任、尊重和關懷之行為。

Robbins(2001)研究顯示高關懷與高結構方式的領導風格較能提升員工之生產效率與工作滿足感，但若只重視高結構層面的領導行為，也會使從事例常性工作的員工較容產生抱怨、曠(離)職與導致生產力降低之情形。

(4) 管理方格論

接著在 50 年代後，由 Blake and Mouton(1964)發展出兩個面向座標的管理格道圖，縱軸以關心員工為導向，橫軸則以關心工作為導向。在橫軸與縱軸上分別由高排序至最低，各有 1 至 9 個刻度，根據理論的內容，所組合起來共有 81 種可能的領導方式，而 Blake and Mouton(1964)便將此稱為管理格局，並表示出領導者可能採行的領導方式，如圖 2.1 所示。

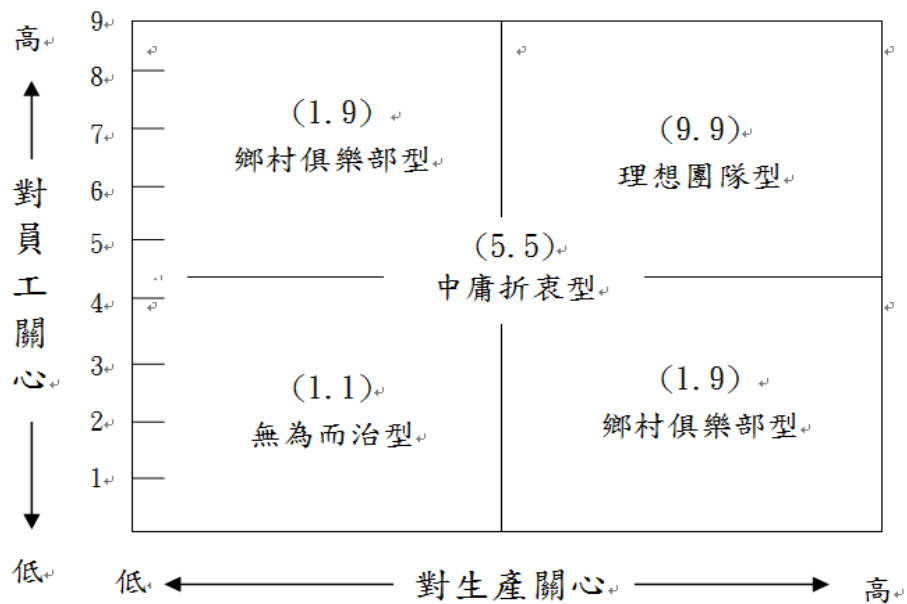


圖 2.1 管理格局的領導方式

資料來源：黃恆獎、王仕茹、李文瑞(民 99)，管理學(第二版)，台北：華泰文化事業股份有限公司。

圖 2.1 表示幾種不同之領導型態，一般領導者最具代表性有以下五種領導行為：

- (a) (1.9)鄉村俱樂部型：完全的關心員工及追求滿意的人際關係，但對工作的關心程度最低。
- (b) (1.1)無為而治型：不關心員工需求及工作效率，造成無法要求工作順利完成，且組織內成員間關係也不理想。
- (c) (9.1) 任務權威型：完全只關心生產，不關心員工的需求感受。
- (d) (9.9)理想團隊型：關心員工及生產，與員工互相合作，共同為工作的績效而努力，以建立組織間的信任與尊重，屬一種較理想型的領導方式。
- (e) (5.5)中庸折衷型：同時重視員工的需求感受及工作績效要求，所組織的績效表現平平。

3. 權變理論

從特質理論及行為理論的領導方式中，發現研究重心都忽略了情境因素，因此後續研究以情境為重點之相關理論相繼而生。情境理論認為一個最好的領導方式非固定於一種型式不變，而是依不同的情境而有所改變。因此沒有一項情境理論是唯一最理想的領導方式，以下分別介紹最具代表性的三種情境理論：

(1) Fiedler 權變理論

Fiedler (1967)是最先提出情境權變理論的學者，他認為領導者的領導效能在於領導人的領導風格與情境之間配合關係，並在領導權變模型中(Fiedler's Contingency of Leadership)，提出三項領導情境因素：

- (a) 與部屬的關係：領導者從部屬身上得到信任、支持與忠誠度的程度，這部分顯示和諧與理想的關係可使領導者完全信賴員工，而員工也較能配合領導者達成組織願望及目標。
- (b) 工作結構：結構性較高的工作有較明確的執行方式，在此結構下，領導者的控制力與影響力較高。
- (c) 職位權力：領導者所擁有的正式權力，包括甄選、解雇、訓練等。

(2) 路徑－目標理論

路徑－目標理論是 House and Mitchell(1974)依據激勵期望理論為基礎而提出之情境理論觀點，並認為領導者的工作在於協助員工達成目標，並隨時於過程中提供指導與支持，以確保員工及組織的目標可相結合。並針對領導行為提出以下四種說明：

- (a) 指導行為：讓員工清楚工作內容及規定，並告知詳細明確的作法。
- (b) 支持行為：注重員工需求及福利，並於領導過程中給予增進和諧的工作環境。

(c) 成就行為：組織設定具有挑戰性的目標，強調績效及對員工高水準效率給予信任與支持。

(d) 參與行為：事前先詢問員工的意見，並在做決策時可適時接納員工建議。

(3) 情境領導理論

Hersey and Blanchard(1988)所研發出的情境領導理論與其他權變理論的觀點相同，必須依據情境而定，其所提出的觀點中，認為領導有兩個面向：一是工作行為，以工作為導向及重視工作，為領導的重點。二是關係行為，以員工為領導工作的重心。

2.1.3 新近領導型態理論

因應目前快速多變的現代社會，近年來產生許多新學派與觀點，即所謂「新型領導」(New Leadership)型態，重點在於強調領導者魅力、轉化員工、組織價值觀念、鼓勵創新及實現組織願景Schermerhorn(2000)。Yukl(2001)則認為從1980年代迄今，在相關領導理論的研究中大部份則以轉換型領導(Transformational Leadership)及交易型領導(Transactional Leadership)為核心概念(李吉立，民 98)。二種代表性領導型態相關理論概述如下：

1. 轉換型領導(Transformational Leadership)

Burns(1978) and Bass(1985)指出轉換型領導是一種領導者與部屬彼此間相互扶持，並透過密切互動模式，提升領導者與部屬雙方，達到更高激勵與目標的歷程。Caminiti(1995)提出轉換型領導理論屬魅力型領導的一種，係領導者激勵其部屬超越本身的利益，使組織擁有比之前更好的績效，同時更對其部屬產生意義深遠且不凡的影響。簡言之，即將組織中各項任務轉換成領導者的一致性領導風格。

張妤玟(民 99)認為轉換型領導會創造願景，並運用領導魅力來激勵部屬的內在潛力及動機，提高部屬自我實現的需求，進而提昇部屬的工作士氣，達成組織的目標與使命。轉換型領導基本上包含四項特質：魅力或理想化影響(Charisma or Idealized Influence)、鼓舞激勵(Inspirational Motivation)、智慧啟發(Intellectual Stimulation)與體察個體(Individualized Consideration)。Bass and Avolio(1994)就四個構面定義如下：

- (1) 理想化影響：領導者具有遠見、決斷力，而做為部屬信任崇拜的理想對象，並願意接受其領導而完成組織目標。
- (2) 鼓舞激勵：激發部屬強烈的工作動機，鼓勵部屬追求挑戰並透過真誠的交流與互信尊重，而使員工積極承諾達成使命。
- (3) 智慧啟發：鼓勵部屬增進知識，培養部屬多元思考能力，激發創造力及解決問題能力。
- (4) 體察個體：尊重部屬的獨特性，並給與個別的關懷與需求，使部屬深覺受重視而願意付出。

2. 交易型領導(Transaction Leadership)

Jung and Avolio(1999)認為交易型領導的領導方式則為領導者運用獎勵(或是懲罪)，並由角色釐清和工作要求來建立工作目標，依此目標來激勵或引導部屬，交易型領導可分為以下二個構面：

- (1) 權宜獎賞：指領導者給予員工適當的獎勵取代處罰，以增加員工工作的誘因。權變報酬可分為兩種—承諾的權變報酬，即領導者向部屬保證，會按其實質之權變報酬，領導者按部屬之表現情形，提供其應得之獎酬。
- (2) 例外管理：可分為主動式及被動式的例外管理，分述如后：
 - (a) 主動式例外管理：意指領導者隨時觀察員工行為，並適時予以修

正及指導，以確保工作順利完成。

(b)被動式的例外管理：則是當部屬未能如期完成工作時，領導者再使用懲罰方式或其他修正行為來調整過程所產生的誤差。

2.2 激勵制度

本單元分為三個部份首先說明「激勵的定義」其次為「激勵的理論」，最後為「激勵的構面」。

2.2.1 激勵 (Motivation) 的定義

所謂「激勵(Motivation)」就是鼓舞部屬的工作潛力、工作情緒以及工作熱忱。Herzberg(1959)認為激勵是一種內化的力量，即自我振作、自我控制和自我滿足，並不受外在環境的限制，這表示已隱含內在激勵的觀念存在。Davis(1972)指出激勵針對工作人員的需求，透過各種誘導、激發的方式，使組織成員產生完成組織目標的行為。

江孟儒(民 98)提到激勵是由組織透過「刺激」與「鼓勵」、是一種影響與推動的力量，藉由內在或外在之報酬刺激與鼓舞個人心志，讓員工認知到需求被滿足，而自願採取某種行為，產生行為並持續朝向所望之目標，以達到組織目標的過程。本研究將國內外學者對於激勵所提出的觀點彙整如表2.3。

表2.3 國內外學者對激勵的定義

學者(年代)	激勵的定義
Herzberg(1959)	激勵是一種內化的力量，即自我振作、自我控制和自我滿足，並不受外在環境限制。

表2.3 國內外學者對激勵的定義(續)

學者(年代)	激勵的定義
Davis(1972)	激勵係針對工作人員的需求，透過各種誘導、激發的方式，使組織成員產生完成組織目標的行為。
Kelly(1974)	激勵是有關維持及改變行為的方向及強度的力量。
Robbins(1992)	激勵係指願意為組織目標努力的意願，但這個意願是受制於此一努力是否能滿足個人的某種需要。
D'Aunno(1994)	激勵為某人所感覺或思考到被刺激或鼓舞的狀況，以去完成某件任務或從事某特殊行為。
許士軍(民 70)	激勵乃指個人希望藉由某種行為以達到他所具有價值之目的。
江斌玉(民 77)	激勵可分為兩種：一是引致個人去行為的一種內在心理狀態；一是管理者做某件事來誘使他人以某種方式作為，而產生組織所要求的結果。
林振祥(民 85)	激勵是以外在的刺激，激發他人之工作意願和行動，而朝向期望目標的一種手段。
林孟蓉(民 95)	激勵是為了激發他人產生某些行為或意願，以達到既定的目標的過程。
林孟彥(民 95)	激勵是一種過程，指人們在滿足個人某些需求的前提下，為達成組織目標而願意盡個人最大努力的意願。
張順法(民 95)	激勵就是鼓舞部屬的工作潛力、工作情緒以及工作熱忱。
李嫻維(民 97)	組織為了讓部屬達成組織目標，利用各種激發方式促使部屬付出，進而邁向成功的一種程序。

資料來源：1.張順法(民 95)領導型態、激勵制度對空軍基地後勤人員工作滿足之影響，立德管理學院科技管理研究所碩士論文。

2.本研究整理。

由表2.3可知，Robbins(1992)認為激勵係指願意為組織目標努力的意願，但這個意願是受制於此一努力是否能滿足個人的某種需要。綜合上述，本研究則採用林孟彥(民 95)之定義：激勵是一種過程，指人們在滿足個人某些需求的前提下，為達成組織目標而願意盡個人最大努力的意願。

2.2.2 激勵的理論

激勵相關理論按不同時期發展前後，可區分為早期的激勵理論與現代的激勵理論，其中當代理論又因學者研究的重點與強調的角度不同區分為「三需求理論」、「目標設定理論」、「增強理論」、「設計性激勵性工作」、「公平理論」與「期望理論」等六種。茲分述如下：

1. 早期的激勵理論

1950年時期出現了三種理論，雖然這些理論日後飽受抨擊，不過仍是解釋作用最著名的理論，分別是「需要層級理論」、「X和Y理論」以及「雙因子理論」，相關學者論點概述如下：

(1) 需要層級理論：

學者Maslow(1954)是一位人類心理學家，其所提出的需要層級理論中認為每個人內心都存在著五個需要的層級，需要層級分述如下：

- (a) 生理需要：如空氣、水、食品等，當人類滿足這些基本需求時，會想要有更高程度的需求。
- (b) 安全需要：主要是傾向溫暖的心理層面。
- (c) 社會需要：如組織家庭、加入工作團體等。
- (d) 尊重需要：由於人們一旦進入團體中，就會想辦法讓其他人欽佩。
- (e) 自我實現需要：人類在滿足四個需求步驟後，人將變得自我實現

根據Maslow的理論，如想激勵某人，必須先了解他的滿足落在需要層級之何種層級，而集中給予滿足該層級或更上一層級之需要。

(2) X和Y理論：

學者McGregor(1960)認為人性有兩種截然不同的觀點：一種基本上負面的(人性本惡)，稱之為X理論，並假設員工沒什麼企圖心、不喜歡工作、想逃避責任，而需要有嚴密的控制，才能有效地工作；另一種是正面的(人性本善)，稱之為Y理論，其假設員工會自動自發、接受責任並主動負責，同時還認為工作是自然的活動。McGregor認為Y理論較能符合員工的本性，而應作為管理實務之依據。

(3) 雙因子理論：

雙因子理論是由心理學家Herzberg(1959)所發展出來的理論，又稱為激勵－保健理論，並發現造成工作滿足的因素，與造成工作不滿足的因素截然不同，所以便將這兩類因素稱作激勵因素與保健因子，亦被稱為雙因子理論，雙因子理論分述如下：

(a) 保健因子(Hygiene Factors)：此因子與工作環境有關，包含公司政策、管理、督導、薪資、人際關係、辦公環境等。這些因素無法促使員工賣力地工作，只能使他們維持對工作基本的努力。而這些因素如能提供給員工，則員工不一定會滿足；如無法提供給員工，則員工必定會不滿足。

(b) 激勵因子(Motivators)：此因子可提供個人滿足的事物多與工作本身有關，包含成就、工作成績的肯定、工作本身、責任、器重、成長等。

這些因子將使員工感到滿足，但缺乏這些因子亦不會讓員工覺得不滿足。Grey and Smeltzer(1998)認為「激勵因子」大部分是以工作為中心

的，和工作內容有關；而「保健因子」大部分則是以環境為中心的，與工作情境有關。Herzberg(1959)便將工作中區別保健因素與激勵因素，如附圖2.2 所示。

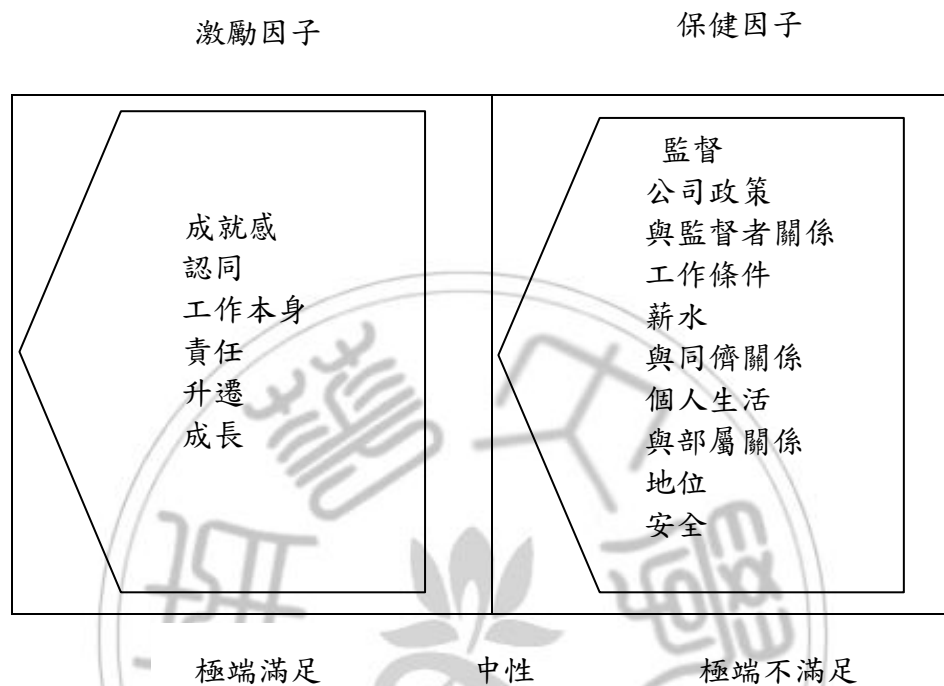


圖 2.2 Herzberg 的激勵-保健因子理論

資料來源：林建煌(民 98)，現代管理學，華泰文化事業股份有限公司，台北，頁 288。

Herzberg(1959)認為「滿足」的反面不是意指「不滿足(Dissatisfaction)」，而是「沒有滿足(No Satisfaction)」，而不滿足的反面則是「沒有不滿足(No Dissatisfaction)」。滿足和不滿足並非一個連續帶，而是兩個不同的連續帶；亦非一條直線上的兩個極端，乃是位於兩條直線上的兩個單極。如圖2.3所示。

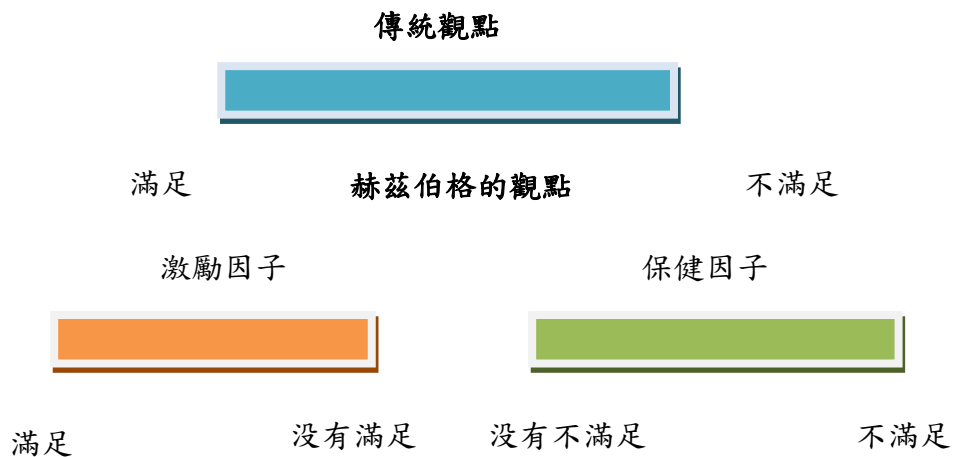


圖 2.3 赫茲伯格對於滿足與不滿足之觀念

資料來源：Herzberg, F. Maunsner, B. & Snyderman, B. (1959), *The Motivation to Work*, New York: John Wiley Co.

2. 現代的激勵理論

現代的激勵理論是目前有關員工激勵的最新理論，林建煌(民 98)在「現代管理學」一書中將當代理論為「三需求理論」、「公平理論」、「工作特性模型」與「期望理論」等四種，以下分別進行文獻的回顧。

(1) 三需求理論：

McClelland(1976)認為所有人的需求結構皆由三種需求混合而組成，這些需求的達成，可帶給人們高度的滿足。本理論的三種需求如下：

- (a) 成就需求：追求卓越、達成目標、獲得成功之需求。
- (b) 權力需求：欲使他人依其意願行事之需求。
- (c) 歸屬需求：是對友情與親密人際關係的需求。

江孟儒(民 98)認為每個人或多或少都有此三種需求，只是每個人的組成比重不盡相同。對成就需求高的人而言，喜歡追求風險適中、可以獨自承擔職責且可以立刻得到績效回饋的工作，因為如此才最有機會感受到努力後的成就感與滿足感；權力需求高的人，喜歡控制和影響他人，

偏好有競爭性和階級區分的工作，重視權勢的獲得甚於高效能的工作內容；而高隸屬需求的人，為高親和需求者追求友誼，喜歡合作的情況，較不喜歡競爭的場合，並且希望和別人有彼此高度互相瞭解的關係通常會努力去爭取友誼。

(2) 公平理論

Adams(1965)發展出公平理論，並認為員工已認知到他們從工作中得到的產出和付出的投入有相關，然後會以投入—產出比率跟相關的其他人加以比較，比較的結果若不如他人或以往的自己，則會產生不公平感；但比較之後，認為自己比率和他人相當，就存在公平的狀態，則認知自己所處的環境相當公平。以心理學的角度探討：不公平感會使人的心理產生緊張和不安感覺，因而影響人的行為動機，降低其工作的積極度。當人們認為前述的比率產生不均衡時，會感到壓力，所以適度的壓力提供了激勵的基礎。

(3) 工作特性模型

由Hackman and Oldham (1975)所發展出的工作特性模型，簡稱JCM，並依其觀點，任何工作可藉由以下五個核心工作特性來描述：

- (a) 技能多樣性：某項工作具有多樣性的程度，工作者可使用多種不同的技術與才能。
- (b) 任務完整性：某項工作要求完成整個作業的程度。
- (c) 任務重要性：某項工作影響生活與他人工作程度。
- (d) 自主性：員工可自由排定工作進度及決定完成工作的步驟。
- (e) 回饋性：員工可直接且清楚得知自己的工作績效之程度。

(4) 期望理論

Viroom(1964)的期望理論是目前解釋激勵作用最詳盡的，並認為個人

採取某種行為的傾向，決定於個人對採取該行為所導致結果的期望，及此結果對其吸引力的大小。期望理論可包括以下三項關係：

- (a) 努力—績效關聯性：員工付出一定量的努力後，所得到的績效的機率。
- (b) 績效—報酬關聯性：員工對於績效如能達到一定的水準時，會得到理想結果之相信程度。
- (c) 吸引力：個人心中重要性，在於工作中所獲得的潛在結果或報酬。

2.2.3 激勵的構面

透過激勵制度的制定便有機會激發員工的工作動力，企業為達成組織目標及增進員工的生產力，所採取的各種激勵的方法，均為激勵制度的一環。從古至今學者對激勵制度均有提出不同的分類，以下為介紹學者不同的激勵制度類方式。

1. 內在報酬與外在報酬

Robbins(1982)將激勵制度依報酬結構區分為內在報酬(Intrinsic)與外在報酬(Extrinsic)，前者包括參與決策權、工作自主權、較大的職責及個人成長等；後者則包括財務性(Financial)和非財務性(Nonfinancial)兩部分，財務性：薪資、獎金、紅利、加給等；非財務性：福利、保險、給假等。

2. 金錢型、旅遊、獎品、表揚制度

Urbanski(1986)提出激勵制度應分為金錢型、旅遊、獎品及表揚制度等四類，以上分類是企業最常提供的激勵制度。

3. 表揚制度等十三項激勵制度

Johnston et al.(1987)將激勵細分為表揚制度、個人績效獎金制度、旅遊制度、佣金制度、薪資制度、升遷制度、教育訓練體系、目標管理、

指定配額制度、業務人員會議、公佈業績制度、獎品制度、部門或團隊績效獎金制度。

4. 貨幣性與非現金性報酬

Abrant and Smythe(1989)認為激勵制度可分為貨幣性報酬與非現金性報酬，前者含佣金、獎金、利潤分享和其他現金報酬；後者則為獎品、旅遊獎勵、銷售競賽等，但其中銷售競賽也可能是貨幣性報酬。

5. 物質型報酬、社會型報酬、活動型報酬

Greenberg and Liebman(1990)將激勵制度所能滿足的需求層次分三大類，分別為物質型報酬、社會型報酬及活動型報酬，針對三大類所含蓋範圍如下：

- (1) 物質型報酬：所有財務性報酬，可滿足個人的生存需求，如：獎金制度、佣金制度、獎品制度、旅遊制度等。
- (2) 社會型報酬：能滿足對人際關係和受人尊重的需求，如：表揚制度、晉升制度等。
- (3) 活動型報酬：能滿足成就感和自我成長的需求，如：競賽制度、教育訓練制度等。

6. 財務性報酬與非財務性報酬

Waldrop(1987)所提出的激勵制度劃分為財務性報酬與非財務性報酬，而財務性報酬包括總薪資制度、激勵性金錢報酬制度（例如佣金與獎金等）和短期的激勵制度（例如競賽制度），另非財務性報酬則包括個人生活發展計畫和表揚制度。

激勵制度因不同時期及學者而提出其見解，因分類方式眾多，但不論分類如何，其範圍是大同小異的，本研究將採用Waldrop(1987)所提出的激勵制度劃分為財務性報酬與非財務性報酬，該分類已涵蓋了其他學

者所提出的激勵構面，且這個分類也廣泛地在相關研究當中被採用。

2.3 工作滿意度

本單元分為三個部份首先說明「工作滿意的定義」其次為「工作滿足的重要性」，最後為「工作滿足的理論」。

2.3.1 工作滿意(Job Satisfaction)定義

Hoppock(1935)在「工作滿意」(Job Satisfaction)一書中指出工作滿意就是工作者對工作情緒滿足所產生的主觀感受，包括心理及生理等層面。Resnick and Bond(2001)指出工作滿意的研究產生是為節省人力成本，工作滿足與員工行為有關如缺席率、離職率，因此工作滿意的介入可減少雇主的人力成本。林孟蓉(民 95)之研究中更指出工作滿意是個人對其工作喜好的程度，若符合員工的期望，則員工從工作中得到愉悅的情緒則為工作滿意，也表示員工抱持著正向的態度處理工作。工作滿意度是一種態度，態度與行為有正向的關係。

當今學者及研究者為了更有系統的探討工作滿足的定義，皆採以下三種分類的方式來說明其意義：(陸洛·高旭繁，民 98)

1. 整體性的定義：

以一般性解釋而言，工作者對其工作及有關環境所抱持的一種態度，如Kalleberg(1977)認為工作滿意為單一概念，工作者能將不同構面上的滿意和不滿意程度做整合及平衡。

2. 差距性的定義：

所謂滿足的程度為一個人從工作環境中所獲得的「期望得到的」、
「實際得到的」的差距程度，差距小則工作滿足度越大；反之則工作滿

足度越小，如Smith et al.(1969)則認為工作滿意是員工對其工作的感受、感覺和情緒的反應。

3. 參考架構說：

Homans(1961)認為同工同酬對於工作的感受未必相同，每個人的工作價值可能有所不同，亦即個人的文化背景和期望會對工作滿意產生潛在影響。正所謂即使在同工同酬及同環境下，不同的人對工作的滿意度不見得相同，可能會產生其他的因素，像是個人的能力、過去經歷、與他人比較等參考架構下會影響個人對工作的滿意程度。表2.4為整理相關國內、外學者對工作滿意的定義。

表2.4 工作滿意的定義

學者(年代)	定義
Hoppock(1935)	工作滿意乃工作者在心理與生理上對工作環境與工作本身的滿足感覺，亦即工作者對工作情境的主觀反應。
Vroom(1967)	工作滿意是指個人對目前所扮演之工作角色所持感情取向，如果對工作抱持正向的態度，則代表工作滿意；如果對工作所抱持負面的態度，則為工作不滿意。
Porter & Lawler (1968)	工作滿意程度端視一個人實際所獲得的報酬與他認為自己應得的報酬之間的差距而定。差距愈小，則滿意度愈高。
Smith, Kendell, & Hulin(1969)	工作滿意是員工對其工作的感受、感覺和情緒的反應。
Campbell(1970)	工作滿意乃員工對工作或工作上某些特定層面，正向或負向的態度或感覺。
Price(1972)	工作滿意為員工最其組織中扮演的角色具有正感情取向

表2.4 工作滿意的定義(續)

學者(年代)	定義
	者，即為對工作感到滿意的員工。
Hackmans(1976)	評估自己的工作或工作經驗，所產生的一種愉快與積極的情緒狀態。
Davis(1977)	工作滿意為員工對其工作工作喜好的程度，若工作符合員工期望，則員工將產生工作滿足。
Kalleberg(1977)	工作滿意為一單一概念，工作者能平衡不同工作構面的滿意與不滿意，因而對於整個工作形成集體的滿意。
Harvey & France (1997)	工作滿意通常被認為是工作者對工作的感覺，而感覺乃藉由工作者所認為應該從工作中得到的和實際所獲得的之間的差距，而表達或反應出來。
林孟蓉(民 95)	工作滿意是個人對其工作喜好的程度，若符合員工的期望，則員工從工作中得到愉悅的情緒則為工作滿意，也表示員工抱持著正向的態度處理工作。
張順法(民 95)	工作滿足係指個人對其工作本身等所持的一種整體看法；同時工作滿足也會受到個人內在因素、工作特徵、工作環境及社會價值觀等因素的影響而形成的一種態度或感覺。

資料來源:1.林孟蓉(民 95)領導型態、激勵措施認知、工作滿意度與離職傾向之研究，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
2.本研究整理。

由表2.4可知，每位學者對工作滿意的定義各有所見解及看法，均能代表其定義，張順法(民 95)認為工作滿足係指個人對其工作本身等所持的一種整體看法；同時工作滿足也會受到個人內在因素、工作特徵、工作環境及社會價值觀等因素的影響而形成的一種態度或感覺。Harvey and

France(1997)將工作滿意定義為：「工作滿意通常被認為是工作者對工作的感覺，而感覺乃藉由工作者所認為應該從工作中得到的和實際所獲得的之間的差距，而表達或反應出來」。

綜合以上文獻探討，本研究認為工作滿意是指個人在工作中所獲得的報酬、成就、讚美及愉悅等而產生出的感覺；為瞭解空軍基地後勤人員對其工作滿足的認知態度，並探究領導型態、激勵制度及工作績效三者間的關聯性與影響性。

2.3.2 工作滿意度重要性

「人乃企業之本」，所以員工一直是被視為公司最重要資產，表現特別優異的員工便是企業致勝之關鍵，員工對工作滿意程度正是影響組織績的重要因素，員工對工作滿意度越高，離職傾向越低，可減少企業的人事成本及人才損失。Spector(1997)曾提出三項理由說明工作滿意度的重要性：

1. 站在人道主義觀點，人們應受到公平的對待與尊重，工作滿意是對的對待所給予的回應。
2. 以功利主的觀點而言，工作滿意能導致員工影響組織功能。
3. 工作滿意也可視為組織運作的反映。

2.3.3 工作滿意度的理論

工作滿足的理論相當多，本章將介紹個人內在比較歷程、人際比較歷程及Herzberg(1959)的雙因子論等三項理論。

1. 個人內在比較歷程

本歷程之滿足在於個人主觀設定需求及價值觀之比較。人類的需求分為生理及心理需求，而價值觀是指一個人所想要得到的或追求的事物。由

於每個人的需求與價值觀不同，所以在面對相同的工作時，會有不同的滿意程度。

2. 人際比較歷程

人際比較歷程的滿足便來自於和自己有類似工作者的滿意程度之類，個人會將自己與他人做比較，以評估自己對工作的滿足程度。這是一種在社會系統下進行比較所獲得的滿意結果。

3. Herzberg(1959)的雙因子論

Herzberg et al. (1959)將影響工作滿意的因子區分為兩類：

(1) 內容因子：

亦即為滿意因子或激勵因子，是指促進個人工作意願的滿足因素而影響工作滿足的因素如工作成就感、工作責任感、成就之認同感等皆屬工作本身的內容。

(2) 情境因子：

亦即所謂不滿意因子或保健因子，是指影響工作不滿足的因素，影響工作不滿足的因素如公司管理政策、待遇制度、人際關係、工作環境等多為工作環境的外在因素。

2.4 工作績效

本單元分為三個部份首先說明「工作績效的定義」其次為「影響工作績效之因素」，最後為「工作績效評估方式」。

2.4.1 工作績效的定義

在組織行為上，工作績效指的是個人或組織的效率(Efficiency)、效能(Effectiveness)及效力(Efficacy)三方面的整體表現。Campbell(1990)認為工作績效係個體身為一個組織成員，為完成組織所期望、規定、或正式

角色需求時，所表現之行為；而Borman and Motowidlo(1997)亦將其定義為所有與組織目標有關的行為，且該行為可依個體對組織目標貢獻程度之高低予以衡量。

Campbell(1990)認為工作績效係個體身為一個組織成員，為完成組織所期望、規定、或正式角色需求時，所表現之行為；Schermerhorn(1999)指出工作績效為「工作中的個人或團體所表現之任務達成的質與量」。茲就工作績效之定義彙整如表2.5所示。

表2.5 國內、外學者對工作績效的定義

學者(年代)	定義
Campbell(1990)	認為工作績效本質上是個人幫助組織完成目標的程度。而後又指出，工作績效為組織成員為了達成組織所期望、所規定或正式化的角色需求時，所表現的行為。
Borman & Motowidlo (1997)	認為工作績效是具行為性、事件性、可評價性及多面性的，係指員工在一標準時間內於組織中不連續行為事件的總值，是被用來驅動預設變數發展及有效的動力。
林澄貴(民 90)	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（如生產力）。
龔榮津(民 90)	績效是對組織目標達成程度的一種衡量。績效的衡量是以已經發生的事實為基礎，也就是以資源投入組織而有的產出為衡量的對象。
鄭瀛川(民 94)	指企業對員工在過去一段時間內的工作表現或完成某一任務後，評估該員工所做的貢獻。並對他具有的潛在發展能力作判斷，以瞭解他將來在執行工作的適應性與潛力，

表2.5 國內、外學者對工作績效的定義(續)

學者(年代)	定義
	並作為調整薪資、升遷與獎懲等相關人事作為依據。
林志峰(民 95)	係指員工在一標準時間內於組織中不連續行為事件的總值，是被用來驅動預設變數發展及有效的動力。
梁榮輝、蘇聖珠、廖泰宏 (民 97)	工作績效是指工作者達成工作目標時的表現水準。
吳智偉(民 98)	績效是指「表現的程度」，亦指對於特定目標達成程度的一種衡量。工作績效代表個人為了對組織目標有所貢獻，在工作中所從事的一切行為，並可加以測量及評估。
陳盈璋、汪文政(民 98)	工作績效則是指員工在工作上的表現。

資料來源：1.林志峰(民 95)主管領導型態、人格特質、組織承諾與工作績效關聯性之研究—以國防部軍備局生產製造中心生產工廠為例，南台科技大學高階主管企管碩士班碩士學位論文。

2.本研究整理。

2.4.2 影響工作績效之因素

績效管理是運用有效的方法、程序與制度，把企業內所有成員的績效有效管理，以達到企業預期的目標。Weiss and Adler(1984)曾提出特質論，認為個人特質是決定工作績效的主要因素，此一觀點隨著時空環境的變遷，組織的力量開始產生作用，使許多學者了解到對組織結構的影響，所以便提出組織或工作績效結構理論，主張組織結構才是決定工作績效的主要因素。

Blumberg and Pringle(1982)將研究彙整出較具綜合性的三個構面來解釋影響工作績效的因素：

1. 能力(Capacity to Perform)

包含本能、年齡、健康、知識、技能、智力、教育程度、耐力及體能等。

2. 意願(Willingness to Perform)

包含激勵、工作滿意、工作狀態、焦慮性、參與合法性、態度、任務特性、工作參與度、個性、工作量、價值感及公平感受等。

3. 機會(Opportunity to Perform)

包含工具、設備、物料、補給、工作條件、工作夥伴、領導行為、指導者、組織政策、規定、程序、資訊、時間及報酬等。

Korman(1977)則認為影響工作績效的因素有三種：

(1) 工作動機(Work Motivation)

個人的工作態度主要受其工作動機的影響，而受工作動機影響所表現的行為，又會影響工作績效的優劣。

(2) 技巧與能力(Skill & Abilities)

個人是否具有完成某一工作的技巧與能力也會影響工作績效。工業心理學家研究結果，這些能力包括語言能力、機械能力及創造能力，同時對於不同類型的工作有其不同的相對重要性。

(3) 知覺(Role Perceptions)

員工如能正確的感覺完成一件工作所需的行為，並能完成這些行為就是績效良好者；如果不能精確地感覺自己的工作角色，而以不適當的行為完成工作，即使具有高水準的工作動機及能力，仍被認為沒有效率，亦即績效不好。因此，角色知覺是指個人能夠精確感覺工作所需的角色為何。

鄭瀛川(民 93)認為員工的績效不佳往往可歸因特殊的工作能力和其本人之人格特質，提出影響工作績效的因素如下所述：

1. 工作能力和工作知識
2. 情緒和壓力
3. 個人的工作動機
4. 生理特徵和異常
5. 家庭束縛
6. 工作同事
7. 組織本身
8. 社會與社會價值
9. 工作環境與工作本身

2.4.3 工作績效評估方式

張世佳(民 97)認為管理者常根據組織型態的不同如營利組織或非營利組織，以及工作性質之差異如管理人員或生產人員，而採取不同的績效考核方法。一般而言，績效考核方法大致可區分以下三種類型：

1. 員工相互比序考核

本考核方式為將組織內每個部門的員工排列出績效最佳者、次佳者、次次佳者、...最差者，一般可運用下列四種方式進行評估：

- (1) 直接評等法(Direct Ranking Method)：管理者針對員工工作的整體表現進行評估，並排列出第一名、第二名... 最後一名，明確地列出每位員工的評比排序地位。
- (2) 交替評等法(Alternation Ranking Method)：針對接受評估單位內員工中選出最優者及最差者，其次再由剩下的員工中篩選出最優者及最差者，序交替比序直到每位員工皆獲得績效評比為止。
- (3) 配對評比法(Pair Comparison Method)：由管理者依明定的績效標準，將員工兩兩相互配對比較，選出較佳及較差之員工，再將獲得較佳之

員工與他組較佳員工配對比較，較差者與他組較差者員工配對比較。

- (4) 強迫分配法(Forced Distribution)：管理者利用統計學上的常態分配則，將受評估員工依等級如A、B、C、D、E級，強制給予每一等級人數固定比率限制。

2. 工作行為考核

本考核方式較側重於員工之人格特質、工作態度行為或從事管理效表現的評估，較不適用以生產量為績效標準的操作員評估，其方法大致有下列五種：

- (1) 書面評鑑(Written Essays)：主要由主管在特定期間針對員工工作態度個人管理績效成果、人際關係及發展潛力等方面進行評估，並製作書面評鑑報告。
- (2) 關鍵事件法(Critical Incident Method)：管理者以書面方式記錄員工在特定期間內所發生主要事蹟、重大貢獻行為或過失行為，而判定員工的績效表現的優劣性。
- (3) 評等尺度法(Scaling Method)：管理者依各種評估的因素來設計評估的項目，並在每一評比項目進行分數的評比，以衡量員工工作績效表現行為定錨尺度評等法(Behaviorally Anchored Rating Scales)：管理者依員工之工作內容，列舉出執行項目及訂定適當的評等分數，評估者依受測者實際工作表現圈選分數並加總所得的分數。
- (4) 360 度評等法(360-Degree Appraisal)：係由上司、工作團隊成員、組織內其他單位員工、顧客及供應商等共同評估員工整體的工作績效表現。

3. 計量基礎法

本考核方式為組織須以明確化及數量化的評核指標，以作為員工績

效考核之標準，而目標管理法(Management By Objectives；MBO)即是本類型的典型考核方式。

2.4.4 工作績效構面

本節針對某些學者所提出用於評估工作績效的構面而加以探討。

1. Borman and Motowidle(1997)將工作績效分為任務績效與情境績效二種構面：

(1) 任務績效：組織成員直接支持組織的技術核心，並提供個人技術程序所需的材料或服務。

(2) 情境績效：不支持技術核心，但類似於組織公民行為、前社會組織化行為、組織自發性行為以協助組織提昇經營效益。情境績效包括：

(a) 自願執行非正式的任務。

(b) 堅持完成自己的任務。

(c) 與別人合作並幫助別人。

(d) 當個人不方便時，仍遵從組織規則和程序。

(e) 支持並防衛組織。

2. Katz and Kahn(1996)將工作績效分類為角色內行為與角色外行為等兩種構面：

(1) 角色內行為：組織成員參與組織活動的程度，並扮演組織規定的角色。

(2) 角色外行為：組織成員自發性擔任組織規定的角色並與他人合作，自願提供額外資源，保護組織，並提出改善組織的建議。

3. Gatewood and Field (1998)將工作績效分為四種構面：

(1) 生產性資料：產出數量或品質。

(2) 人力資源方面的資料：員工的曠職及離職狀況等。

(3) 績效衡量項目：利用測驗或模擬情境的方式來測定接受訓練後之員工是否增進績效。

(4) 判斷性指標：利用主管或同儕對某員工的績效表現提出判斷性的評估

4. Lee(1999)亦將工作績效分為三種構面：

(1) 效率指標：產出率、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、訴怨率、上級滿意度、顧客滿意度及同事滿意度。

5. Robbins(2002)將工作績效分為三種構面：

(1) 員工的工作成果：

例如生產數量、生產單位成本、業務人員的銷售量或銷售額等。

(2) 員工的工作行為：

某些工作如幕僚、行政人員或團隊成員的個人工作成果不易採用工作成果衡量，而較適合以工作行為指標來評估。例如生產部門主管之工作績效可利用月報表繳交的確實性來衡量；而銷售部門主管的績效表現就可透過員工與客戶往來的通電話數目或請假天數來衡量。

(3) 員工特質：

含好的態度、有自信、可依賴的、合作的、看似忙碌的及富有經驗等。

由於上述各種研究構面大部份在於工作者於組織內的表現，本研究認為國軍應以任務為首重，而組織如何運用方法達成交付任務及保國衛民使命，提升工作績效為主要探討重點，所以工作績效的衡量應包含所有與組織目標有關的行為，或個體對組織目標的貢獻程度較為適當。故本研究將採用學者Borman and Motowidlo(1997)之構面，將工作績效之評估指標分為任務績效及情境績效兩種。

2.5 領導型態、激勵制度、工作滿意度與工作績效的關聯性研究

本單元分為五個部份，第一為「領導型態與工作績效的關係」，第二為「領導型態與工作滿意度的關係」，第三為「激勵制度與工作績效的關係」，第四為「激勵制度與工作滿意度的關係」，最後為「工作滿意度與工作績效的關係」。

2.5.1 領導型態與工作績效的關係

林明輝(民 96)探討軍機維修組織領導型態、心理賦能、組織承諾、工作滿足與工作績效各變項之相關性，並發現領導型態與工作績效之間呈極顯著的正相關，表示主管的領導能力越高，對於組織成員在工作績效的認知及感受上越大。

李媿維(民 99)針對臺灣漁會做研究，結果發現漁會總幹事之倡導型領導及關懷型領導對漁會員工之任務績效有非常顯著之影響，對情境績效影響亦為顯著。此外，在倡導型領導與關懷型領導交互作用下對漁會員工之情境績效亦有影響。

李吉立(民 98)針對臺灣地區海運承攬運送業探討組織內部因素、組織氣候、獎勵制度及領導型態對成員工作績效之影響，並設計各項研究構面分別為領導型態－轉換型領導、交易型領導、規範型領導及工作績效－任務績效、脈絡績效。最後發現在以規範型領導為主軸的領導方式下，輔以更多的關懷、啟發，及以成員之需求滿足來交換其工作之付出，將有助於組織成員達成更卓越之績效表現。

2.5.2 領導型態與工作滿意度的關係

吳依芳(民 98)探討金融業員工對於主管領導型態、員工工作壓力與

工作滿足之關係，由分析結果顯示，在金融從業人員的主觀的感受上，轉換型的主管領導型態最能影響員工的工作滿足，主管採取轉換型領導方式與員工的內在、外在工作滿足均呈現顯著的正向影響；反之，主管若採取交易型領導方式與員工的內在、外在工作滿足均呈現無顯著影響。

張順法(民 95)為研究領導型態、激勵制度對空軍基地後勤人員工作滿足之影響，本論文研究發現如果空軍基地後勤人員對於「參與創新及關懷導向」與「工作規劃及目標導向」的主管領導型態越滿足，則對於地勤人員的工作滿足度就越高。意即空軍基地後勤人員的上級領導型態對於整個後勤工作效能的發揮可能具有舉足輕重的關鍵地位。一位積極負責、體恤下屬且能廣納建言的主管，當其領導的「工作規劃及目標導向」及「參與創新及關懷導向」愈積極(高)時，則對於未來的發展計畫、下屬滿意度與工作效率都具有正向的影響關係。

林明輝(民 96)探討軍機維修組織領導型態、心理賦能、組織承諾、工作滿足與工作績效各變項之相關性，並發現領導型態與工作滿足之間呈極顯著的正相關，尤以「激勵型領導」之領導型態對於組織成員在工作滿足的認知及感受上，具有較高關聯性。

林孟蓉(民 95)主要探討高雄地區製造業員工對領導型態、激勵措施認知、工作滿意度與離職傾向之關聯性，並發現領導型態對工作滿意度之影響方面，交易型領導對內在滿意並無顯著的影響，交易型領導者以交易互惠方式，使員工努力達到目標，但員工不見得會因為得到實質的報償而感到滿意。轉換型領導者則因透過不斷的溝通想法，員工能徹底了解目標，主動朝向目標前進，在有共識的情形下努力，員工對工作的滿意度自然提升。

2.5.3 激勵制度與工作績效的關係

李吉立(民 98)針對臺灣地區海運承攬運送業探討組織內部因素、組織氣候、獎勵制度及領導型態對成員工作績效之影響，研究結果顯示，非財務性獎勵與工作(任務、脈絡)績效之相關係數較高，探究其因，可能與海運承攬運送業之產業特性、工作性質與樣本結構有關。員工對於升遷、工作多樣化、公開表揚等非財務性獎勵政策之施行，有較高的期待，亦較能達到激勵效果。故本研究認為，海運承攬運送業之非財務性獎勵制度對工作績效有較高的激勵效果。

卓靜怡(民 93)以中國時報、自由時報、聯合報為例探討報社激勵制度滿意度與員工工作績效之關係，並發現報社新聞工作者對組織激勵制度滿意度與工作績效間存有正向影響關係，即員工對激勵制度滿意度愈高，則工作績效亦會相對提高。

林雅倫(民 95)探討壽險業激勵制度、工作滿意度及工作績效之相關性，發現激勵制度與工作績效間，呈現中度的正相關，也就是說公司的激勵制度愈受員工認同，則員工的工作績效就愈高。由這樣的結果來看，企業組織若欲提昇員工的工作績效，激勵制度的善用是很好的方法，取得員工的認同度，相對的員工就更願意為組織而付出，並能創造彼此共同的收益。

2.5.4 激勵制度與工作滿意度的關係

林雅倫(民 95)探討壽險業激勵制度、工作滿意度及工作績效之相關性，發現激勵制度與工作滿意度間，呈現高度的正相關，也就是說公司的激勵制度愈受員工認同，則員工的工作滿意度就愈高。因此，要提昇員工工作的滿意度，制定一完善的激勵制度是很重要的，因其是增強員

工在工作表現上的一種動力。

江孟儒(民 98)以台灣地區人壽保險機構為例，探討激勵制度、工作滿意度與離職傾向之關聯性，並於研究中認為人壽保險公司應透過資源的妥善運用、考量公司成本並調查員工最重視的激勵制度，雙方互相搭配與公司有效的激勵制度設計之下，讓員工的內在與外在工作滿意度都能提高，整體的滿意度提高，才能使公司的激勵制度發揮最大效果。

2.5.5 工作滿意度與工作績效的關係

林雅倫(民 95)探討壽險業激勵制度、工作滿意度及工作績效之相關性，發現在工作滿意度與工作績效方面，整體間呈現中度的正相關，也就是說員工工作滿意度愈高，則員工的工作績效就愈高。故企業組織若能運用如此的關係，提高員工的工作滿意度，亦將能提昇員工之工作績效。

陳盈璋、汪文政(民 98)探討國際觀光旅館業高階管理者領導能力對工作績效之關連性，發現為培養優質人才及提昇員工的績效，所以必需建立足夠的自信心、工作滿足。

第三章 研究方法

本研究主要目的是在探討領導型態、激勵制度、工作滿意度與工作績效等構面之關聯性，藉由問卷調查方式收集研究資料，並運用統計方法來做資料分析。本章共分四節：第一節為研究架構、第二節為研究假設、第三節為變項操作型定義與衡量工具、第四節為研究對象與抽樣方法，以下就針對各節作說明。

3.1 研究架構

根據第二章文獻探討中分析所得結果，整理出本研究的研究架構，針對各個變數與構面間之影響進行研究。本研究架構面由「領導型態」、「激勵制度」、「工作滿意度」及「工作績效」等四項組合而成，並探討其構面間的關聯性，詳細研究架構如圖 3.1 所示。

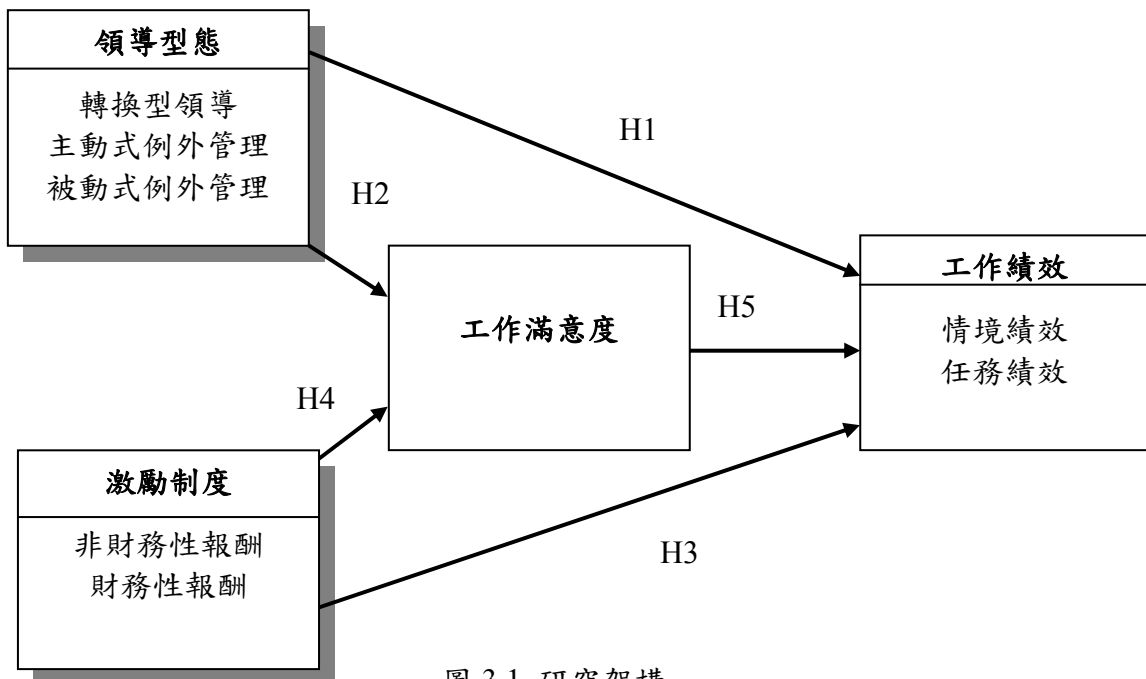


圖 3.1 研究架構

資料來源：本研究整理。

3.2 研究假設

根據本研究的架構圖提出下列的研究假設。

H1：領導型態對工作績效有顯著差異。

H1-1：轉換型領導對情境績效有顯著差異。

H1-2：轉換型領導對任務績效有顯著差異。

H1-3：主動式例外管理對情境績效有顯著差異。

H1-4：主動式例外管理對任務績效有顯著差異。

H1-5：被動式例外管理對情境績效有顯著差異。

H1-6：被動式例外管理對任務績效有顯著差異。

H2：領導型態對工作滿意度有顯著差異。

H2-1：轉換型領導對工作滿意度有顯著差異。

H2-2：主動式例外管理對工作滿意度有顯著差異。

H2-3：被動式例外管理對工作滿意度有顯著差異。

H3：激勵制度對工作績效有顯著的影響。

H3-1：非財務性報酬對情境績效有顯著的影響。

H3-2：非財務性報酬對任務績效有顯著的影響。

H3-3：財務性報酬對情境績效有顯著的影響。

H3-4：財務性報酬對任務績效有顯著的影響。

H4：激勵制度對工作滿意度有顯著差異。

H4-1：非財務性報酬對工作滿意度有顯著的影響。

H4-2：財務性報酬對工作滿意度有顯著的影響。

H5：工作滿意度與工作績效有顯著影響。

H5-1：工作滿意度對情境績效有顯著影響。

H5-2：工作滿意度對任務績效有顯著影響。

H6：工作滿意度對領導型態與工作績效有中介效果。

H7：工作滿意度對激勵制度與工作績效有中介效果。

3.3 變項操作型定義與衡量工具

本研究採用問卷做為衡量工具，而問卷題項則引用各構面之相關文獻，並依照研究目的及研究對象之性質加以修改編製而成。本問卷的衡量方式採用李克特氏(Likert-type)七點量表，受測者依題意填寫個人對問題之同意程度，從「非常同意」、「同意」、「稍微同意」、「普通」、「稍微不同意」、「不同意」、「非常不同意」等七個等級，分別給予7、6、5、4、3、2、及1的分數。分數加總後之總分數愈高，代表受試者對各量表的同意程度愈高。

透過前章之文獻探討，本研究將各構面之研究變項進行操作型定義，包含以下四項：「領導型態」、「激勵制度」、「工作滿意度」與「工作績效」，以下針對各構面進行定義說明。

3.3.1 領導型態之操作型定義

本文於前述各節中介紹了許多的領導理論，領導理論的發展是隨著時空背景、情境的變化等因素而有所差異，所以包括了特質理論、行為理論及權變理論，接著也探討了新近領導型態理論，顯示領導對組織而言扮演著重要的角色，學者洪良浩(民 91)指出任何一個時空背景的因素不同，所以領導要求的方向也不一樣。

經由相關文獻探討及彙整後，由新近領導型態理論中歸納出二種領導型態作為本文之研究構面，分別是轉換型領導及交易型領導。Yukl(2001)認為轉換型及交易型領導為現今領導型態的主流，而交易型領

導又分為權宜獎賞及例外管理二個構面，有關權宜獎賞此構面因軍公教人員所得薪餉較固定，由獎賞方式探討領導型態有限，故僅以例外管理為探討，而例外管理則可分為主動式及被動式例外管理，故本研究採用轉換型領導、主動式及被動式例外管理等組合作為研究構面。

3.3.2 激勵制度之操作型定義

激勵制度因不同時期及學者而提出其見解，因分類方式眾多，但不論分類如何，其範圍是大同小異的，本研究將採用Waldrop(1987)所提出的激勵制度，並劃分為財務性報酬與非財務性報酬，而財務性報酬包括總薪資制度、激勵性金錢報酬制度(例如佣金與獎金等)和短期的激勵制度(例如競賽制度)，另非財務性報酬則包括個人生活發展計畫和表揚制度。該分類涵蓋其他學者所提出的激勵構面，並廣泛在相關研究當中被採用。

3.3.3 工作滿意度之操作型定義

Harvey and France(1997)將工作滿足定義為工作滿意通常被認為是工作者對工作的感覺，而感覺乃藉由工作者所認為應該從工作中得到的和實際所獲得的之間的差距，而表達或反應出來。本研究將採用工作滿意度為研究構面。

3.3.4 工作績效之操作型定義

包括一切與組織有關的行為，並可藉由個體對組織達成目標之貢獻情形加以衡量。本研究採 Borman and Motowidlo(1997)的定義，將工作績效分為任務績效及情境績效兩個構面，概述如後：

1. 任務績效：員工工作上的結果，與組織所期望或指認的任務相關。
2. 情境績效：可視為員工自由心證的行為或表現，而非透過組織內部正

式系統加以控制。

3.4 研究對象與抽樣方法

本節主要介紹本研究之研究對象、前測及正式問卷的抽樣程序等程序。

3.4.1 研究對象

本研究以空軍某基地後勤部隊為主，所跨越後勤專長為飛機修護、軍械彈藥、通訊電子、器材補給及設施基勤等，發放問卷為校級軍官、尉級軍官、士官長、士官及士兵等職階，以作為研究對象，並以領導型態、激勵制度、工作滿意度及工作績效等四個構面為主，以探討其彼此間的關聯性。

3.4.2 前測

本研究以問卷調查的方式實施資料蒐整，於正式問卷發放前，先行進行前測，以確認問卷各構面是否具有內部一致性。因此，並請在後勤
部隊
服務之同儕協助進行前測，共發放30份問卷，有效回收率100%。

前測問卷發放結果以信度分析檢定前測問卷之信度，各構面之Cronbach's α 係數最高為0.946，最低為0.910，依據Willian et al.(1988)認為 α 值大於0.7 以上為高信度，本研究前測問卷各構面之Cronbach's α 值皆高於 0.7，表示問卷各構面具有良好的內部一致性，所以問卷無需修改，並接著進行下一步正式問卷之發放，前測問卷之信度分析結果彙整如表3.1 所示。

表3.1 前測各構面之信度分析

衡量構面	Cronbach's α	衡量構面	Cronbach's α
領導型態	0.946	工作滿意度	0.924
激勵制度	0.910	工作績效	0.933
總體信度：0.970			

資料來源：本研究整理。

3.4.3 正式抽樣

本研究為了探討領導型態、激勵制度、工作滿意度及工作績效的關係，以空軍後勤部隊為研究樣本，以便利抽樣方式給予後勤人員實施問卷調查，問卷發放時間由2011年09月05日至2011年09月23日。在正式問卷調查的部分，發放正式問卷350份，回收322份，在刪除無效問卷24份後，有效問卷為298份，有效問卷回收率為85%。

3.5 資料分析方法

本研究以SPSS 12.0版統計套裝軟體做為分析工具，並採用以下幾項分析方法包含了敘述性統計、信度分析、因素分析、相關分析、迴歸分析，以下分述其內容：

3.5.1 描述性統計(Descriptive Statistics)

為了瞭解樣本結構特性，因此需進行描述性統計分析，本研究的描述性統計內容包含樣本之性別、年齡、學歷、婚姻狀況、職階、職位、服務年資、99年服務考績及役別等，觀察描述性統計的結果有助於初步

瞭解研究對象的特性。

3.5.2 因素分析(Factor Analysis)

因素分析目的在於從一組變數中萃取出共同的屬性，藉以找出研究變項中所包含的各個子構面。進行因素分析時，尚須確定各變數觀察值或分數之間是否具有共同變異性，才能進行因素分析。本研究利用KMO取樣適切量檢定(Kaiser; Meyer; Olkin)與Bartlett球型檢定(Test of Sphericity)檢驗本研究各構面是否能進行因素分析，若符合KMO取樣適切量值大於0.6以上，Bartlett球型檢定的P值 <0.05 ，即可進行因素分析。

本研究採取主成分因素分析法(Principle Component Analysis)，萃取出共同的因素，取其特徵值大於1的因素，以最大變異法(Varimax)進行正交轉軸，其中因素負荷量大於0.4者，表示其顯著性。本研究針對領導型態、激勵制度、工作滿意度及工作績效等變項進行因素分析，以確認變項之子構面。

3.5.3 信度分析(Reliability Analysis)

信度分析為衡量問卷各構面之間的題項是否具有穩定性及內部一致性，通常以Cronbach's α 值做為檢定信度的依據。本研究將對因素分析後結果加以信度檢定，以確保測量結果之穩定性，分析同一群受訪者在同一份問卷上分數是否具一致性。Hair et al.(1998)指出衡量信度高低，以Cronbach's α 值如高於0.7，便表示問卷具有高度的穩定性與精確性，各構面具有高度內部一致性。

3.5.4 相關分析(Correlation Analysis)

相關分析為是用以測量二個變項間的關係，以及相關性的方向與強

度，主要是以皮爾森(Pearson)之相關係數(Correlation Coefficient)做為變數之間關係強度的判別，其值介於-1.00~1.00 之間，相關係數為0則表示無相關，因此變數之間的相關性可分為正向、負向與無相關。

3.5.5 迴歸分析(Regression Analysis)

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

第四章 資料分析與結果

本章第一節先將所蒐集資料進行描述性統計分析以瞭解樣本結構特性，第二節則是透過因素分析及信度分析來驗證正式問卷的信度及效度，第三節再以相關分析驗證變數之間的關聯性強度，第四節接著再以迴歸分析驗證本研究的假設是否成立。

4.1 描述性統計

本次受訪對象以男性居多(85.9%)，女性則為(14.1%)；年齡以26~35歲居多(47.3%)；學歷多為大學(35.2%)，其次為專科(34.2%)；婚姻狀況多為未婚(75.5%)；職階多為士官(54.4%)；職位多為專業技勤(80.2%)；服務年資以5年以下為多(49%)；99年服務考績多為甲(68.8%)；役別是以志願役居多(87.9%)。樣本描述性統計彙整於表4.1。

表4.1 樣本之描述性統計表

人口統計變項		人次	百分比	人口統計變項		人次	百分比
性別	男性	256	85.9%	職位	專業技勤	239	80.2%
	女性	42	14.1%		參謀	43	14.4%
年齡	25歲以下	128	43%		主管	16	5.4%
	26~35歲	141	47.3%		服務年資	26年以上	4
	36~45歲	25	8.4%	21~25年		7	2.3%
	46歲以上	4	1.3%	16~20年		26	8.7%

人口統計變項		人次	百分比	人口統計變項		人次	百分比
學歷	高中職以下	87	29.2%		11~15年	45	15.1%

表4.1 樣本之描述性統計表(續)

人口統計變項		人次	百分比	人口統計變項		人次	百分比
	專科	102	34.2%		6~10年	70	23.5%
	大學	105	35.2%		5年以下	146	49%
	研究所以上	4	1.3%		優等	17	5.7%
婚姻 狀況	已婚	70	23.5%	99年 服務 考績	甲上	72	24.2%
	未婚	225	75.5%		甲	205	68.8%
	其他	3	1%		乙上	4	1.3%
職階	校級軍官	12	4%	役別	志願役	262	87.9%
	尉級軍官	30	10.1%		預備役	11	3.7%
	士官長	30	10.1%		義務役	25	8.4%
	士官	162	54.4%	總和		298	100%
	士兵	64	21.5%				

資料來源：本研究整理

4.2 因素分析及信度分析

此節為透過主成份分析法，利用最大變異數轉軸法，依據因素負荷量萃取因素，參照因子的構面予以命名，用以縮減問卷問項。接著對因素分析所萃取出的各項因素，進行信度分析，並獲得內部一致性，以檢驗本研究量表之信度。

4.2.1 因素分析

本單元分為四個部份，第一為「領導型態的因素分析」，第二為「激勵制度的因素分析」，第三為「工作滿意度的因素分析」，最後為「工作績效的因素分析」。

1. 領導型態因素分析

本研究在領導型態構面共計有20題項，經因素分析進行問項的縮減，結果顯示KMO值為0.960，Bartlett球形檢定亦達顯著水準，表示該樣本適合進行因素分析，各題項因素負荷量皆高於0.5以上，因此無題項刪除，透過因素分析將領導型態分成三個因素，分別為轉換型領導、主動式例外管理及被動式例外管理，累積解釋變異量為72.736%。如表4.2所示。

表4.2 領導型態因素分析彙整表

因素項目	問卷項目	因素負荷量	特徵值	累積解釋變異量(%)
轉換型領導	主管會激發我對參與單位工作的熱忱。	0.735	9.226	46.130
	主管會對那些看似被冷落的部屬給予個別關心。	0.792		
	主管是我學習仿效的楷模。	0.780		
	主管能瞭解我的需求，並試著幫助我得到它。	0.829		
	我認為能與主管共事感覺很好。	0.825		
	主管會激發我以新的方法來思考舊的問題。	0.664		

因素 項目	問卷項目	因素 負荷量	特徵值	累積解 釋變異 量(%)
	我相信主管的判斷足以解決任何困難。	0.828		
	當我在工作上有好的表現，主管會給予讚美。	0.773		
	主管對我的難題提供新的思考方向。	0.698		

表4.2 領導型態因素分析彙整表(續)

因素 項目	問卷項目	因素 負荷量	特徵值	累積解 釋變異 量(%)
	主管對於規定或要求，會以身作則加以遵守。	0.763		
	主管會大力讚揚或擢昇工作優良的部屬。	0.848		
	主管讓我覺得以身為部門的一份子而感到驕傲。	0.871		
	主管會瞭解事情的狀況，以防止錯誤的產生。	0.669		
	主管會依照我績效的優劣而給予獎賞或懲處。	0.671		
	我清楚知道一旦任務完成，預期獲得什麼報償。	0.679		
主動 式例	主管會主動發現問題的癥結，並採取有效的行動來督促我。	0.680	3.296	62.613
外管	主管會隨時隨地留意我的錯誤。	0.814		
理	當主管發現我的表現不符期望時，會要求我改進	0.710		
被動 式例	當事情發生錯誤時，主管才會採取行動。	0.867	2.025	72.736
外管	除非目標無法達成，主管才會採取行動。	0.788		

因素 項目	問卷項目	因素 負荷量	特徵值	累積解 釋變異 量(%)
理				

資料來源：本研究整理。

2. 激勵制度因素分析

本研究在激勵制度構面共計有10題項，經因素分析進行問項的縮減，結果顯示KMO值為0.909，Bartlett球形檢定亦達顯著水準，表示適合進行因素分析，各題項因素荷量皆高於在0.5 以上，因此無題項刪除，透過因素分析將激勵制度萃取出二個主要因素，分別為非財務性報酬及財務性報酬，累積解釋變異量為75.071%。如表4.3所示。

表4.3 激勵制度因素分析彙整表

因素 項目	問卷項目	因素 負荷量	特徵值	累積解 釋變異 量(%)
非財 務性 報酬	目前的工作能使我實現理想與抱負。	0.848	4.264	42.640
	目前的工作能使我獲得成就感。	0.856		
	目前的工作能使我獲得訓練與進修的機會。	0.824		

	我的單位提供了合理的業務競賽獎金。	0.580		
	我的單位提供了完善的退休計劃。	0.636		
	當我工作認真時，能適時得到主管的讚揚與獎勵	0.729		
	我覺得單位的升遷制度良好且公平。	0.740		
財務	我的單位提供了合理的底薪。	0.863	3.243	75.071
性報	我的單位提供了合理的個人績效獎金。	0.849		
酬	我的單位提供了合理的年終獎金。	0.874		

資料來源：本研究整理。

3. 工作滿意度因素分析

本研究在工作滿意度構面共計有10題項，經因素分析進行問項的縮減，結果顯示KMO值為0.937，Bartlett球形檢定亦達顯著水準，表示適合進行因素分析，各題項因素負荷量皆高於0.5以上，因此無題項刪除，透過因素分析將工作滿意度萃取一個因素，題項與構面分類一致，命名為工作滿意度，累積解釋變異量為69.003%。如表4.4所示。

表4.4 工作滿意度因素分析彙整表

因素項目	問卷項目	因素負荷量	特徵值	累積解釋變異量(%)
工作滿意度	對於目前工作能讓我有處理不同事情的機會而感到滿意。	0.866	6.900	69.003
	對於目前工作穩定程度讓我感到滿意。	0.864		

	對於目前工作讓我有為別人服務機會而感到滿意。	0.862		
	對於目前工作讓我有發揮能力的機會而感到滿意。	0.844		
	對於目前工作中能讓我以自己的方式處理事情而感到滿意。	0.842		
	對於目前工作主管對待部屬的方式讓我感到滿意。	0.835		
	我對主管作決策的能力感到滿意。	0.829		
	我對單位執行政策的方式感到滿意。	0.817		
	就工作量而言，我對我個人的薪資感到滿意。	0.783		
	我與工作團隊的共事感到滿意。	0.759		

資料來源：本研究整理。

4. 工作績效因素分析

本研究在工作績效構面共計有12題項，經因素分析進行問項的縮減，結果顯示KMO值為0.931，Bartlett球形檢定亦達顯著水準，表示適合進行因素分析，各題項因素負荷量皆高於0.5以上，因此無題項刪除，透過因素分析將工作績效分成二個因素，分別為情境績效及任務績效，累積解釋變異量為71.310%。如表4.5所示。

表4.5 工作績效因素分析彙整表

因素項目	問卷項目	因素負荷量	特徵值	累積解釋變異量(%)
情境績效	我對於工作單位的所有規定，均能嚴格遵守。	0.599	4.373	36.444
	我會不斷學習與工作有關的新知識、新技巧。	0.584		
	我會主動向工作能力強的同事學習工作技巧。	0.645		

	我會主動熟悉工作上相關的新法令與新規範。	0.659		
	我能與同事相互合作，而且獲得同事的肯定。	0.757		
	我在工作上能與同事建立及維持良好友誼關係	0.821		
	我在工作上能與同事培養良好的工作默契。	0.816		
	我的工作單位同事不會因工作相互指責。	0.702		
任務 績效	我對於承辦案件或公文，均能在期限內完成。	0.849	4.184	71.310
	我對於上級交付的工作，均能在期限內完成。	0.848		
	我對於自己所承辦工作均會注意工作品質。	0.823		
	我對於工作上的小細節，均能注意並妥善處理	0.787		

資料來源：本研究整理。

4.2.2 信度分析

信度分析主要以Cronbach's α 值作為判斷準則，結果顯示各構面的Cronbach's α 值皆高於0.7，超過Hair et al.(1998)所建議的0.7之標準，且整體的Cronbach's α 值為0.980，表示問卷各構面皆具有良好的信度，詳細分析結果彙整如表4.6所示。

表4.6 信度分析結果

構面	Cronbach's α 係數	子構面	Cronbach's α 係數
領導型態	0.962	轉換型領導	0.968
		主動式例外管理	0.821
		被動式例外管理	0.705
激勵制度	0.940	非財務性報酬	0.926
		財務性報酬	0.920

工作滿意度	0.950	工作滿意度	0.950
工作績效	0.946	情境績效	0.925
		任務績效	0.920
整體信度：0.980			

資料來源：本研究整理。

4.3 相關分析

相關分析的結果對於研究假設能夠有初步的支持，本研究以Preason相關係數及顯著性檢驗構面之間的關聯性強度，是否顯著相關可由『顯著性』之數值是否小於0.05來判斷。表4.7為領導型態、激勵制度、工作滿意度及工作績效之相關分析。

表4.7 領導型態、激勵制度、工作滿意度及工作績效之相關分析

	領 導 型 態	激 勵 制 度	工 作 滿 意 度	工 作 績 效
領 導 型 態	1			
激 勵 制 度	0.762***	1		
工 作 滿 意 度	0.798***	0.854***	1	
工 作 績 效	0.599***	0.598***	0.710***	1

*P<0.05, **P<0.01, ***P<0.001

資料來源：本研究整理

4.3.1 領導型態、工作績效與工作滿意度

1. 領導型態與工作績效

在轉換型領導方面，對於情境績效及任務績效二構面皆達到顯著的相關，係數分別為0.568及0.484，這也代表了當轉換型領導提高時，其情境績效及任務績效也會提高；而主動式例外管理方面，對於情境績效及

任務績效二構面亦皆達到顯著的相關，係數分別為0.546及0.511，正代表了當主動式例外管理提高時，其情境績效及任務績效也會提高；另被動式例外管理方面，對於情境績效及任務績效二構面皆達到顯著的相關，係數分別為0.275及0.329，相對的代表了當被動式例外管理提高時，其情境績效及任務績效亦會提高。由表4.8可知領導型態三個構面與各個工作績效之相關情形。

2. 領導型態與工作滿意度

在轉換型領導方面，對於工作滿意度構面皆達到顯著的相關，係數為0.809，這代表了當轉換型領導提高時，工作滿意度也會提高；而主動式例外管理方面，對於工作滿意度構面亦皆達到顯著的相關，係數為0.608，正代表了當主動式例外管理提高時，其工作滿意度也會提高；另被動式例外管理方面，對於工作滿意度構面皆達到顯著的相關，係數為0.256，相對的代表了當被動式例外管理提高時，其工作滿意度亦會提高，由表4.8可知領導型態三個構面與工作滿意度之相關情形。

表4.8 領導型態、工作績效與工作滿意度之相關分析

	轉 換 型 領 導	主 動 式 例 外 管 理	被 動 式 例 外 管 理	工 作 滿 意 度	情 境 績 效	任 務 績 效
轉 換 型 領 導	1					
主 動 式 例 外 管 理	0.733***	1				
被 動 式 例 外 管 理	0.346***	0.411***	1			

工 作 滿 意 度	0.809***	0.608***	0.256***	1		
情 境 績 效	0.568***	0.546***	0.275***	0.707***	1	
任 務 績 效	0.484***	0.511***	0.329***	0.598***	0.752***	1

*P<0.05, **P<0.01, ***P<0.001

資料來源：本研究整理

4.3.2 激勵制度、工作績效與工作滿意度

1. 激勵制度與工作績效

在非財務性報酬方面，對於情境績效及任務績效二構面皆達到顯著的相關，係數分別為 0.565 及 0.475，這也代表了當非財務性報酬提高時，其情境績效及任務績效也會提高；而財務性報酬方面，對於情境績效及任務績效二構面亦皆達到顯著的相關，係數分別為 0.507 及 0.467，正代表了當財務性報酬提高時，其情境績效及任務績效也會提高，由表 4.9 可知激勵制度二個構面與各個工作績效之相關情形。

2. 激勵制度與工作滿意度

在非財務性報酬方面，對於工作滿意度構面皆達到顯著的相關，係數為 0.793，這也代表了當非財務性報酬提高時，其工作滿意度也會提高；而財務性報酬方面，對於工作滿意度構面亦皆達到顯著的相關，係數為 0.732，正代表了當財務性報酬提高時，其工作滿意度也會提高。由表 4.9 可知激勵制度二個構面與工作滿意度之相關情形。

表4.9 激勵制度、工作績效與工作滿意度之相關分析

	非	財	務	財	務	工	作	情	境	績	效	任	務	績	效
--	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

	性 報 酬	性 報 酬	滿 意 度		
非 財 務 性 報 酬	1				
財 務 性 報 酬	0.908***	1			
工 作 滿 意 度	0.793***	0.732***	1		
情 境 績 效	0.565***	0.507***	0.707***	1	
任 務 績 效	0.475***	0.467***	0.598***	0.752***	1

*P<0.05, **P<0.01, ***P<0.001

資料來源：本研究整理

4.3.3 工作滿意度與工作績效

工作滿意度對於情境績效及任務績效二構面皆達到顯著的相關，係數分別為0.707及0.598，這也代表了當工作滿意度提高時，其情境績效及任務績效也會提高。由表4.10可知工作滿意度與各個工作績效之相關情形。

表4.10 工作績效與工作滿意度之相關分析

	工作滿意度	情境績效	任務績效
工作滿意度	1		
情境績效	0.707***	1	
任務績效	0.598***	0.752***	1

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

資料來源：本研究整理

4.4 迴歸分析

本研究之迴歸分析是用來探討變數間的解釋與預測力關係，以驗證研究假設是否成立，首先針對各變數直接影響的部分做檢定，接著再驗證工作滿意度是否具有中介效果。

4.4.1 領導型態與工作績效及工作滿意度

以下針對假設H1及H2的部份，分別以迴歸分析檢驗領導型態與工作績效及領導型態與工作滿意度直接影響效果。

1. 領導型態與工作績效

領導型態與工作績效方面，首先檢定領導型態的轉換型領導、主動式例外管理及被動式例外管理是否會直接影響工作績效的情境績效，迴歸模式的結果顯示轉換型領導、主動式例外管理及被動式例外管理對情境績效的標準化 β 值分別為0.568($P=0.000$)、0.546($P=0.000$)與0.275($P=0.000$)，皆達到顯著水準，F值為140.646($P=0.000$)、125.965($P=0.000$)與24.261($P=0.000$)，表示迴歸模式顯著，調整後的 R^2 則為0.320、0.296與0.073。

接著檢定領導型態的轉換型領導、主動式例外管理及被動式例外管理是否會直接影響工作績效的任務績效，迴歸模式的結果顯示轉換型領導、主動式例外管理及被動式例外管理對任務績效的標準化 β 值分別為0.484($P=0.000$)、0.329($P=0.000$)與0.511($P=0.000$)，均達到顯著水準，F值為90.438($P=0.000$)、104.876($P=0.000$)與35.880($P=0.000$)，表示迴歸模式顯著，調整後的 R^2 則為0.231、0.259與0.105。由表4.11可知領導型態及工

作績效之迴歸分析結果。

表4.11 領導型態及工作績效之迴歸分析

構面/變項	β	R^2	$Adj R^2$	F 值
「領導型態」對「工作績效」	0.599***	0.359	0.357	165.590***
轉換型領導對情境績效	0.568***	0.322	0.320	140.646***
主動式例外管理對情境績效	0.546***	0.299	0.296	125.965***
被動式例外管理對情境績效	0.275***	0.076	0.073	24.261***
轉換型領導對任務績效	0.484***	0.234	0.231	90.438***
主動式例外管理對任務績效	0.511***	0.262	0.259	104.876***
被動式例外管理對任務績效	0.329***	0.108	0.105	35.880***

* $P < 0.05$ ** $P < 0.01$ *** $P < 0.001$

資源來源：本研究整理。

由分析結果可以得知領導型態之轉換型領導、主動式例外管理及被動式例外管理對於情境績效與任務績效皆具有顯著的正向關係，假設H1成立。

2. 領導型態與工作滿意度

領導型態與工作滿意度方面，檢定領導型態的轉換型領導、主動式例外管理及被動式例外管理是否會直接影響工作滿意度，迴歸模式的結果顯示轉換型領導、主動式例外管理及被動式例外管理對工作滿意度的標準化 β 值分別為0.809($P=0.000$)、0.608($P=0.000$)與0.256($P=0.000$)，皆達到顯著水準， F 為561.371($P=0.000$)、173.789($P=0.000$)與0.719($P=0.000$)，表示迴歸模式顯著，調整後的 R^2 則為0.654、0.368與0.062。由表4.12可知領導型態及工作滿意度之迴歸分析結果。

表4.12 領導型態及工作滿意度之迴歸分析

構面/變項	β	R^2	$Adj R^2$	F 值
「領導型態」對「工作滿意度」	0.798***	0.636	0.635	518.011***
轉換型領導對工作滿意度	0.809***	0.655	0.654	561.371***
主動式例外管理對工作滿意度	0.608***	0.370	0.368	173.789***
被動式例外管理對工作滿意度	0.256***	0.065	0.062	20.719***

*P<0.05 **P<0.01 ***P<0.001

資源來源：本研究整理。

由分析結果可以得知領導型態之轉換型領導、主動式例外管理及被動式例外管理對於工作滿意度具有顯著的正向關係，假設H2成立。

4.4.2 激勵制度與工作績效及工作滿意度

以下針對假設H3及H4部份，分別以迴歸分析檢驗激勵制度與工作績效及激勵制度與工作滿意度直接影響效果。

1. 激勵制度與工作績效

激勵制度與工作績效方面，首先檢定激勵制度的非財務性報酬及財務性報酬是否會直接影響工作績效的情境績效，迴歸模式的結果顯示非財務性報酬及財務性報酬對情境績效的標準化 β 值分別為0.565(P=0.000)與0.507(P=0.000)，皆達到顯著水準，F值為138.467(P=0.000)與102.509(P=0.000)，表示迴歸模式顯著，調整後的 R^2 則為0.316與0.255。

接著檢定激勵制度的非財務性報酬及財務性報酬是否會直接影響工作績效的任務績效，迴歸模式的結果顯示非財務性報酬及財務性報酬對

任務績效的標準化 β 值分別為0.475($P=0.000$)與0.467($P=0.000$)，均達到顯著水準， F 值為86.170($P=0.000$)與82.424($P=0.000$)，表示迴歸模式顯著，調整後的 R^2 則為0.223與0.215。由表4.13可知激勵制度及工作績效之迴歸分析結果。

表4.13 激勵制度及工作績效之迴歸分析

構面/變項	β	R^2	Adj R^2	F 值
「激勵制度」對「工作績效」	0.598***	0.358	0.356	164.957***
非財務性報酬對情境績效	0.565***	0.319	0.316	138.467***
財務性報酬對情境績效	0.507***	0.257	0.255	102.509***
非財務性報酬對任務績效	0.475***	0.225	0.223	86.170***
財務性報酬對任務績效	0.467***	0.218	0.215	82.424***

* $P<0.05$ ** $P<0.01$ *** $P<0.001$

資源來源：本研究整理。

由分析結果可以得知激勵制度之非財務性報酬及財務性報酬對於情境績效與任務績效皆具有顯著的正向關係，假設H3成立。

2. 激勵制度與工作滿意度

激勵制度與工作滿意度方面，檢定激勵制度之非財務性報酬及財務性報酬是否會直接影響工作滿意度，迴歸模式的結果顯示非財務性報酬及財務性報酬對工作滿意度的標準化 β 值分別為0.793($P=0.000$)、與0.732($P=0.000$)，皆達到顯著水準， F 值為501.002($P=0.000$)與341.579($P=0.000$)，表示迴歸模式顯著，調整後的 R^2 則為0.627與0.534。由表4.14可知激勵制度及工作滿意度之迴歸分析結果。

表4.14 激勵制度及工作滿意度之迴歸分析

構面/變項	β	R^2	$Adj R^2$	F 值
「激勵制度」對「工作滿意度」	0.854***	0.729	0.728	796.136***
非財務性報酬對工作滿意度	0.793***	0.629	0.627	501.002***
財務性報酬對工作滿意度	0.732***	0.536	0.534	341.579***

*P<0.05 **P<0.01 ***P<0.001

資源來源：本研究整理。

由分析結果可以得知激勵制度之非財務性報酬及財務性報酬對於工作滿意度具有顯著的正向關係，假設H4成立。

4.4.3 工作滿意度與工作績效

工作滿意度與工作績效方面，檢定工作滿意度是否會直接影響工作績效之情境績效及任務績效，迴歸模式的結果顯示工作滿意度對情境績效及任務績效的標準化 β 值分別為0.707(P=0.000)與0.598(P=0.000)，皆達到顯著水準，F值為296.103(P=0.000)與164.971(P=0.000)，表示迴歸模式顯著，調整後的 R^2 則為0.498與0.356。由表4.15可知工作滿意度及工作績效之迴歸分析結果。

表4.15 工作滿意度及工作績效之迴歸分析

構面/變項	β	R^2	$Adj R^2$	F 值
「工作滿意度」對「工作績效」	0.710***	0.504	0.503	301.055***
工作滿意度對情境績效	0.707***	0.500	0.498	296.103***
工作滿意度對任務績效	0.598***	0.358	0.356	164.971***

*P<0.05 **P<0.01 ***P<0.001

資源來源：本研究整理。

由分析結果可以得知工作滿意度對於工作績效之情境績效及任務績效具有顯著的正向關係，假設H5成立。

4.4.4 工作滿意度的中介效果檢定

若一變數同時具備自變數與依變數二種身份，可稱該變數為中介變數(Mediated Variable)，而中介變數對於其前因與後果之間的顯著影響效果則稱為中介效果(Mediated Effect)。根據Baron and Kenny(1986)之建議，於執行迴歸分析驗證中介效果時，其中介效果成立之條件為：

1. 自變項與中介變項分別均與依變數存在顯著關係。
2. 自變項與中介變項間存在顯著關係。
3. 在加入中介變數後，自變項與依變項之間的關係應較未加入中介變項時弱。
4. 若自變項對依變項之影響效果若降為不顯著，則稱之為完全中介；若仍顯著，但已較原值降低，則稱之為部份中介。

由中介效果條件1與條件2可知，中介效果成立的先決條件為三個簡單迴歸模式(自變數對中介變數、中介變數對依變數、自變數對依變數)都必須是顯著的，若有任一簡單迴歸模式不顯著，即不具有中介效果；且根據中介效果條件3，若自變數與依變數之間的關係在加入中介變數後變得更強(更顯著或離零更遠)，亦不算是具有中介效果，此等結果須進行複迴歸分析來驗證；其他狀況均表示存在著中介效果。

1. 工作滿意度對領導型態與工作績效之中介驗證

首先針對假設H6檢驗工作滿意度在領導型態與工作績效之間是否具有中介效果，進行迴歸分析，統計結果如表4.16所示。

模式一部份，將領導型態對工作滿意度進行迴歸分析，其標準化 β 值為0.798($P=0.000$)，達到顯著水準，且F值為518.011($P=0.000$)，表示迴歸

模式顯著，其預測力為63.5%。

模式二部份，為將領導型態對工作績效進行迴歸分析，其標準化β值為0.599(P=0.000)，達到顯著水準，F值為165.590(P=0.000)，代表迴歸模式顯著，預測力為35.7%。

模式三部份，再將工作滿意度對工作績效進行迴歸分析，其標準化β值為0.710(P=0.000)達到顯著水準，且F值為301.055(P=0.000)，表示迴歸模式顯著，預測力為50.3%。

模式四部份，將領導型態和工作滿意度對工作績效進行迴歸分析，其中領導型態和工作滿意度的標準化β值為0.089(P=0.189)和0.639(P=0.000)，代表迴歸模式顯著，其預測力為50.4%。

比較模式二與加入中介變項後的模式三之迴歸分析結果，可發現P值未達顯著水準，表示領導型態對於工作績效之間的關係會受到工作滿意度影響，有完全中介效果，因此假設H6工作滿意度對領導型態與工作績效有中介效果成立。

表4.16 工作滿意度對領導型態與工作績效之中介效果檢定

依變數 自變數	工作滿意度	工作績效		
	模式一	模式二	模式三	模式四
領導型態	0.798***	0.599***		0.089
工作滿意度			0.710***	0.639***

自變數 \ 依變數	工作滿意度	工作績效		
	模式一	模式二	模式三	模式四
R	0.798	0.599	0.710	0.712
R ²	0.636	0.359	0.504	0.507
調整後 R ²	0.635	0.357	0.503	0.504
F 值	518.011***	165.590***	301.055***	151.771***

*P<0.05 **P<0.01 ***P<0.001

資源來源：本研究整理。

2. 工作滿意度對激勵制度與工作績效之中介驗證

接著再對假設H7檢驗工作滿意度在激勵制度與工作績效之間是否具有中介效果，進行迴歸分析，統計結果如表4.17所示。

模式一部份，將激勵制度對工作滿意度進行迴歸分析，其標準化β值為0.854(P=0.000)，達到顯著水準，且F值為796.136(P=0.000)，表示迴歸模式顯著，其預測力為72.8%。

模式二部份，將激勵制度對工作績效進行迴歸分析，其標準化β值為0.598(P=0.000)，達到顯著水準，F值為164.957(P=0.000)，代表迴歸模式顯著，預測力為35.6%。

模式三部份，再將工作滿意度對工作績效進行迴歸分析，其標準化β值為0.710(P=0.000)達到顯著水準，且F值為301.055(P=0.000)，表示迴歸模式顯著，預測力為50.3%。

模式四部份，將激勵制度和work satisfaction對工作績效進行迴歸分析，標準化β值為-0.030(P=0.706)和0.736(P=0.000)，代表迴歸模式顯著，其預測力為50.1%。

比較模式二與加入中介變項後的模式三之迴歸分析結果，可發現P值

未達顯著水準，表示激勵制度對於工作績效之間的關係會受到工作滿意度影響，有完全中介效果，因此假設H7工作滿意度對激勵制度與工作績效有中介效果成立。

表4.17 工作滿意度對激勵制度與工作績效之中介效果檢定

自變數 \ 依變數	工作滿意度		工作績效	
	模式 1	模式 2	模式 3	模式 4
激勵制度	0.854***	0.598***		-0.030
工作滿意度			0.710***	0.736***
<i>R</i>	0.854	0.598	0.710	0.710
<i>R</i> ²	0.729	0.358	0.504	0.504
調整後 <i>R</i> ²	0.728	0.356	0.503	0.501
F 值	796.136***	164.957***	301.055***	150.163***

P*<0.05 *P*<0.01 ****P*<0.001

資源來源：本研究整理。

4.5 驗證研究假設

茲將本研究先前之研究假設與其驗證結果，依據統計分析之結果彙整如表4.18所示。

表4.18 研究假設驗證彙整表

研究假設	假說內容	驗證結果
H1	領導型態對工作績效有顯著差異	成立
H1-1	轉換型領導對情境績效有顯著差異	成立
H1-2	轉換型領導對任務績效有顯著差異	成立
H1-3	主動式例外管理對情境績效有顯著差異	成立
H1-4	主動式例外管理對任務績效有顯著差異	成立

研究假設	假說內容	驗證結果
H1-5	被動式例外管理對情境績效有顯著差異	成立
H1-6	被動式例外管理對任務績效有顯著差異	成立
H2	領導型態與對工作滿意度有顯著差異	成立
H2-1	轉換型領導對工作滿意度有顯著差異	成立
H2-2	主動式例外管理對工作滿意度有顯著差異	成立
H2-3	被動式例外管理對工作滿意度有顯著差異。	成立
H3	激勵制度對工作績效有顯著的影響	成立
H3-1	非財務性報酬對情境績效有顯著的影響	成立
H3-2	非財務性報酬對任務績效有顯著的影響	成立
H3-3	財務性報酬對情境績效有顯著的影響	成立
H3-4	財務性報酬對任務績效有顯著的影響	成立
H4	激勵制度對工作滿意度有顯著差異	成立

表4.18 研究假設驗證彙整表(續)

研究假設	假說內容	驗證結果
H4-1	非財務性報酬對工作滿意度有顯著的影響	成立
H4-2	財務性報酬對工作滿意度有顯著的影響	成立
H5	工作滿意度與工作績效有顯著影響	成立
H5-1	工作滿意度對情境績效有顯著影響	成立
H5-2	工作滿意度對任務績效有顯著影響	成立
H6	工作滿意度對領導型態與工作績效有中介效果	成立
H7	工作滿意度對激勵制度與工作績效有中介效果	成立

資料來源：本研究整理

第五章 結論與建議

本章將歸納研究結果與發現作一個總結，分別論述研究結論與實務上的意涵，並提出一些後續研究上的建議以供未來研究者作為參考。

5.1 研究結論

本研究以空軍後勤人員為例，研究領導型態、激勵制度、工作滿意度與工作績效之間的關係，經由實證研究分析的結果，本研究之假設均為成立。

5.1.1 領導型態

本研究經實證分析發現，轉換型領導對於情境績效與任務績效有顯著的影響力(β 值為0.568及0.484)及主動式例外管理對於情境績效與任務績效亦有顯著的影響力(β 值為0.546及0.511)，而被動式例外管理對情境績效與任務績效雖達到顯著水準，惟影響力偏低(β 值=0.275及0.329)，因此相較於被動式例外管理，轉換型領導及主動式例外管理對於工作績效有較高的影響力。由此可知，空軍基地後勤人員的上級領導型態對於整個後勤工作效能的發揮具有舉足輕重的關鍵地位。一位領導者能洞悉被領導者的期望，以利達成領導者和被領導者的組織目標，另加上領導者主動督管部屬的行為表現，針對錯誤及時採取修正措施，對於未來的發展計畫及部屬工作效率都具有正向的影響關係。

在領導型態與工作滿意度方面，研究結果顯示，主管的轉換型領導、主動式例外管理與被動式例外管理對於工作滿意度都有顯著的正向影響(β 值為0.809、0.608及0.256)，尤其以轉換型領導為最顯著，表示領導者

會探究傳統的問題並鼓勵部屬從不同的立場予以思考及處理，並將部屬當作獨特的個體，以體察下屬的能力水準與需求。有效的運用轉換型領導行為能激勵部屬擺脫個人的目標，並且接納團隊或組織所訂定的目標，對激勵部屬格外的盡心，可增進整體績效進而超越預期的水準。

5.1.2 激勵制度

本研究經實證分析發現，組織的非財務性報酬對於情境績效及任務績效都有顯著的正向影響(β 值為0.565及0.475)，說明部隊的激勵制度愈受部屬的認同，則部屬的工作績效就愈高。所以，部隊單位若愈提昇部屬的工作績效，應善用激勵制度，如取得部屬的認同，相對的部屬就更加願意為單位而付出，並有效提高工作績效。而財務性報酬對於情境績效及任務績效均有顯著的正向影響(β 值=0.507及0.467)，表示當單位所提供之薪資及獎金激勵制度滿意度愈高，則部屬工作績效會愈好。薪資的高低是員工最重視的激勵因子，可直接增進部屬的財務福利，屬於工作有形的回饋，因此薪資及獎金之激勵制度能強化部屬工作績效表現，部屬可由所獲得激勵性薪資的多寡，直接瞭解組織對其績效之肯定程度。

研究結果顯示，組織的非財務性報酬與財務性報酬對於工作滿意度都有高度的顯著正向影響(β 值為0.793及0.732)，說明了非財務性報酬及財務性報酬的激勵制度對工作滿意度的均有其重要性，部隊除提供部屬更大的金錢誘因，包括薪資、績效獎金與其他紅利加給等可提高員工的工作滿意度外，若部隊能提供非金錢的外在激勵，包括升遷的制度、良好的工作環境或個人化的表揚機制，也會讓部屬的工作滿意度提高。

許多企業認為，財務性報酬是重要的激勵制度，但這並不是唯一的激勵方式，外在非財務性報酬亦是非常重要的因素。

5.1.3 工作滿意度

由分析結果可以發現，部屬的工作滿意度對於工作績效的情境績效及任務績效有相當強的影響力(β 值為0.707及0.598)，說明部屬的工作滿意度愈高，則部屬的工作績效就愈高，故部隊單位若能運用如此的關係，提高部屬的工作滿意度，亦將能提昇部屬之工作績效。

5.1.4 工作滿意度的中介效果

為檢驗工作滿意度在領導型態與工作績效之間是否具有中介效果，進行迴歸分析，發現領導型態與工作績效之間的關係會受到工作滿意度影響，因此工作滿意度對領導型態與工作績效具有完全中介效果，表示若欲以領導型態與工作滿意度來解釋工作績效時，領導型態可解釋工作績效的部份，可完全由工作滿意度來解釋，換句話說，在完全中介之下，可以忽略領導型態，以工作滿意度來解釋工作績效即可。

為檢驗工作滿意度在激勵制度與工作績效之間是否具有中介效果，進行迴歸分析，發現激勵制度與工作績效之間的關係會受到工作滿意度影響，因此工作滿意度對激勵制度與工作績效具有完全中介效果，表示若欲以激勵制度與工作滿意度來解釋工作績效時，激勵制度可解釋工作績效的部份，可完全由工作滿意度來解釋，換句話說，在完全中介之下，可以忽略激勵制度，以工作滿意度來解釋工作績效即可。

5.2 研究建議

本研究以空軍基地後勤人員為研究對象，期望透過分析來探討領導型態、激勵制度、工作滿意度和工作績效之間的關係，根據本研究結論，提出以下管理實務上的建議。

5.2.1 管理意涵

1. 搭配不同領導型態以提升績效

從領導型態方面來說，本論文研究發現如果空軍基地後勤人員對於「轉換型領導」、「主動式例外管理」和「被動式例外管理」的主管領導型態越滿足，則對於工作績效就越高。意即空軍基地後勤單位的主管領導型態對於整個後勤工作效能的發揮可能具有舉足輕重的關鍵地位。一位領導者能洞悉被領導者的期望，以利達成領導者和被領導者的組織目標，當其領導型態愈積極(高)時，則對於未來的發展計畫及部屬工作效率都具有正向的影響關係。尤以轉換型領導之 β 值為最高，則採用轉換型領導則更能使得後勤人員獲得工作滿意及提高工作績效，並增加部屬重要知覺，如提昇動機、開展潛能和自我實現，建立高績效的組織。因此本研究建議業務主管應多採用轉換型領導方式去領導部屬，並搭配主動和被動式例外管理方式領導部屬。因為軍隊的任務是嚴謹的，須按程序、步驟及要領完成任務，主管負成敗責任，所以，藉由搭配例外管理使部屬更能達成工作績效，部隊更容易達成目標。主動式例外管理為領導者適時主動督導管理部屬的行為表現，針對錯誤及時採取修正措施，以確保任務能有效的達成；被動式例外管理則是當部屬未能達成預定行為時，領導者使用處罰及其他修正行為來調整實際與預期標準的偏差。

2. 增加非財務性報酬的激勵制度

就激勵制度方面來說，研究結果顯示，非財務性報酬與工作(情境、任務)績效之相關係數較高，而在簡單迴歸、多元迴歸分析方面，其對於情境績效與任務績效的解釋能力亦優於財務性報酬。主要原因為其職務屬軍公教人員，所獲得薪資及獎金較為固定，對於國軍在財務性獎勵政策的期待程度自然不會太高；相反地，部屬對於升遷、工作成就感、公

開表揚及公平的升遷制度等不需要太多成本支出的非財務性獎勵政策之施行，反而有較高的期待，亦較能達到激勵效果；建議部隊可以漸進的方式提供不同層次的非財務性獎勵，其中最基本的即為經常性地給予優秀部屬公開表揚，能鼓舞當事人的工作士氣，亦能刺激其他成員見賢思齊，另外再提供一些進修、培訓的機會或給予補助，以協助部屬持續成長，對單位亦有益無害；此外，可定期舉辦部屬旅遊等戶外活動，幫助員工紓解工作壓力，充實精神生活，皆為不需耗費太多成本卻有助於提升工作績效的獎勵方式。

3. 多給予部屬表現的機會，增加滿足感，提升工作績效

最後就工作滿意度方面來說，研究結果顯示，空軍後勤人員工作滿意度及工作績效是有顯著的相關性，部隊若欲提高部屬的工作績效，則必須從提升部屬的工作滿意度著手，因此空軍後勤部隊必須重視影響部屬工作滿意的因素，並朝著提供相關訓練、具有多樣性、獨立性高且可控制的有趣的工作，最能替部屬帶來滿足感，相對於部隊的業務推展及人員管理有很大的幫助。

5.2.2 後續研究建議

本研究之樣本是以空軍基地後勤人員為研究對象，所測出來的研究結果也僅能代表一個部隊，希望未來能夠將樣本擴大至全國軍，讓研究可以更加的完整。另外本研究乃是針對領導型態、激勵制度、工作滿意度及工作績效之研究。但是，影響後勤人員工作績效的因素並非僅以上四個構面，建議將來研究時，能使用其它構面來進行衡量，比較研究結果是否相同。本研究採用量化之研究方法，以問卷方式進行調查，期望未來相關研究能以質性的方式進行此項議題的研究，以達到對議題更為深入的了解，也或許能提出更多新的概念和想法。

參考文獻

一、中文部分

1. 王文峰(民 92)，私立中等學校主管領導型態、組織溝通滿足、激勵制度與學校效能關係之研究—以台南市為例，國立成功大學企業管理研究所碩士論文。
2. 江孟儒(民 98)，激勵制度、工作滿意度與離職傾向之關聯性研究—以台灣地區人壽保險機構為例，國立東華大學國際企業學系碩士論文。
3. 江斌玉(民 77)，激勵行為與績效之研究，銘傳學報，第24期，81-110頁。
4. 吳依芳(民 98)，主管領導型態、員工工作壓力與工作滿足關係之研究，龍華科技大學商學與管理研究所碩士學位論文。
5. 李吉立(民 98)，組織氣候、獎勵制度、領導型態與工作績效之關係—以海運承攬運送業為例，國立臺灣海洋大學航運管理學系碩士論文。
6. 李嫻維(民 99)，臺灣漁會領導型態與激勵制度對員工工作績效影響之研究，公共行政學報，第36期，91-123頁。
7. 卓靜怡(民 93)，報社激勵制度滿意度與員工工作績效關係之研究—以中國時報、自由時報、聯合報為例，銘傳大學傳播管理研究所碩士學位論文。
8. 林志峰(民 95)，主管領導型態、人格特質、組織承諾與工作績效關聯性之研究—以國防部軍備局生產製造中心生產工廠為例，南台科技大學高階主管企管碩士班碩士學位論文。
9. 林孟彥(民 95)，管理學，台北：華泰文化事業股份有限公司。

10. 林孟蓉(民 95)，領導型態、激勵措施認知、工作滿意度與離職傾向之研究，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
11. 林明輝(民 96)，軍機維修組織領導型態、心理賦能、組織承諾與工作滿足及工作績效之關聯性研究，南台科技大學高階主管企管碩士班碩士位論文。
12. 林建煌(民 98)，現代管理學，台北：華泰文化事業股份有限公司。
13. 林振祥(民 85)，企業人員之人口統計變項、工作特性與激勵因素之相關研究-以中部地區企業為例，東海大學工業工程學系碩士論文。
14. 林雅倫(民 95)，壽險業激勵制度、工作滿意度及工作績效相關性之研究，國立彰化師範大學工業教育與技術學系碩士論文。
15. 林曉芳(民 95)，統計學SPSS之應用，台北：鼎茂圖書出版股份有限公司。
16. 張文華(民 88)，基層行政人員組織信任之研究，國立政治大學公共行政學系碩士論文。
17. 張好珮(民 99)，轉換型領導行為、部屬工作壓力及主管滿意度的關聯—人格特質為調節變項，中華管理學報，第11卷，第2期，1-30頁。
18. 張世佳(民 79)，管理學，台北：三民書局股份有限公司。
19. 張金鑑(民 79)，行政學新論，台北：五南圖書。
20. 張順法(民 95)，領導型態、激勵制度對空軍基地後勤人員工作滿足之影響，立德管理學院科技管理研究所碩士論文。
21. 陳盈璋、汪文政(民 98)，國際觀光旅館業高階管理者領導能力對工作績效之關連性研究，多國籍企業管理評論，第3卷，第1期，

205-218頁。

22. 許士軍(民 70)，管理學，台北：東華書局。
23. 梁榮輝、蘇聖珠、廖泰宏(民 97)，國軍志願役士兵工作價值觀、工作滿意度及工作績效關聯性之研究，華人前瞻研究，第4卷，第2期，1-23頁。
24. 陸洛、高旭繁(民 98)，組織行為，台中：滄海書局。
25. 黃璿慧(民 98)，組織變革、領導型態、組織文化與工作績效之研究—以台灣南部三所大學為例，國立成功大學企業管理學系碩士論文。
26. 黃恆獎、王仕茹、李文瑞(民 99)，管理學(第二版)，台北：華泰文化事業股份有限公司。
27. 劉玉玲(民 90)，組織行為，台北：新文京開發出版有限公司。
28. 鄭芬姬、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，2006創新、整合與應用研討會論文，158-169頁。
29. 鄭瀛川(民 93)，績效管理練兵術，台北：汎亞人力資源管理顧問有限公司。
30. 賴明材(民 95)，主管領導型態、人格特質、組織承諾與工作績效關聯性之研究—以國防部軍備局生產製造中心生產工廠為例，南台科技大學高階主管企管碩士班碩士學位論文。
31. 簡明輝(民 96)，組織行為，台北：新文京開發出版有限公司。

二、英文部分

1. Abrant, R. & Smythe, M.R. (1989), A Survey of Sales Incentive Programs, Industrial Marketing Management, Vol.18, pp.209-214.
2. Adams, J.S. (1965), Toward an Understanding of Inequity, Journal of Abnormal and Social Psychology, Vol.67, pp.422-436.
3. Bass, B.M. (1985), Leadership and Performance Beyond Expectations, New York : Free Press.
4. Bass, B.M. & Avolio, B.J. (1994), Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership, Thousand Oaks, CA : Sage.
5. Blake, R.R. & Mouton, J.S. (1978), The New Managerial Gird, Houston : Gulf Publishing Company.
6. Blumberg, M. & Pringle, C.D. (1982), The Missing Opportunity in Organizational Research : Some Implications for a Theory of Work Performance, Academy of Management Review, Vol.7, pp.560-569.
7. Borman, W.C. & Motowidlo, S.J. (1997), Task Performance and Contextual Performance : The Meaning for Personnel Selection Research, Human Performance, Vol.10, No.2, pp.99-109.
8. Burn, J.M. (1978), Leadership, New York : Harper & Row.
9. Campbell, D.J. (1990), Modeling the Performance Predication Problem in Industrial and Organization Psychology, CA : Consulting Psychologists Press.
10. Davis, H. (1972), Human Behavior at Work : Organizational Behavior, 5th ed., New York, New York : McGraw-Hill.
11. Dubrin, R. (1998), Central Life Interests and Organizational Commitment of Workers, Administrative Science Quarterly, Vol.20,

pp.411-421.

12. Fiedler, F.E. (1967), A Theory of Leadership Effectiveness, New York : McGraw-Hill.
13. Gatewood, R.D. & Field, H.S. (1998), Human Resource Selection, TX : The Dryden Press.
14. Ghiselli, E. (1963), The Validity of Management Traits Related to Occupational Level, Personnel Psychology, Vol.16, pp.109-113.
15. Greeberg, J. & Lieberman, M. (1990), Incentives : The Missing in Strategic Performance, The Journal of Business Strategy, Jul-Aug, pp.8-11.
16. Hackman, J.R. & Oldham, G.R. (1975), Development of the Job Diagnostic Survey, Journal of Applied Psychology, Vol.60, No.2, pp.159 -170.
17. Hair, J.F., Anderson, R.E., Tatham R.L. & Black W.C. (1998), Multivariate Data Analysis, Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall.
18. Hersey, P. & Blanchard, K.H. (1969), Life Cycle Theory of Leadership, Training and Development Journal, Vol.23, No.5, pp.26-34.
19. Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B. (1959), The Motivation to Work, New York : John Wiley Co.
20. Homans, G.C. (1961), Social Behavior : Its Elementary Forms, New York : Harcourt Brace and World.
21. Hoppock, R. (1935), Job Satisfaction, New York : Halt, Rinenart and Winston.
22. House, R.J. & Mitchell, T.R. (1974), Path-Goal Theory of Leadership, Journal of Contemporary Business, Vol.5, pp.81-94.
23. Johnston, M., Boles, J. & Hair, J. (1987), Motivation and

Supervision of the Sales Force, Working Paper, Department of Marketing, Louisiana States University, Jan.

24. Jung, D. & Avolio, B. (1999), Effects of Leadership Style and Followers Cultural Values on Performance Under Different Task Structure Conditions, Academy of Management Journal, Vol.42, pp.208-218.
25. Kalleberg, A.L. (1977), Work Values and Job Rewards : A Theory of Job Satisfaction, American Sociological Review, Vol.42, pp.124-143.
26. Katz, D. & Kahn, R.L. (1996), The Social Psychology of Organization, New York : Wiley.
27. Kirkpatrick, S.A. & Locke, E.A. (1991), Leadership : Do Traits Matter, Academy of Management Executive, Vol.5, No.1, pp.48-60.
28. Korman, A. (1977), Organization Behavior, Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall.
29. Kouzes, J.M. & Posner, B.Z. (1995), The Leadership Challenge : How to Keep Getting Extraordinary Things Done in Organizations, San Francisco : Jossey-Bass.
30. Lewin, K., Lippitt, R. & White, R.K. (1939), Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created Social Climates, Journal of Social Psychology, Vol.10, pp.271-301.
31. Likert, R. (1967), The Human Organization, New York : McGraw-Hill.
32. Resnick, S.G. & Bond, G.R. (2001), The Indiana Job Satisfaction Scale : Job Satisfaction in Vocational Rehabilitation for People with Severe Mental Illness, Rehabilitation Journal, Vol.25, No.1,

pp.12-19.

33. Mann, R.D. (1959), A Review of the Relationship Between Personality and Performance in Small Groups, Psychological Bulletin, pp.241-270.
34. Martin, T.N. & Schermerhorn, J.R. (1983), Work and Nowork Influence on Health : A Research Agenda Using Inability to Leave as A Critical Variable, Academy of Management Review, pp.650-659.
35. Maslow, A.H. (1954), Motivation and personality, New York : Harper & Brothers.
36. McClelland, D.C. (1976), The Achievement Motive, New York : Irvington Publishers Inc.
37. McGregor, D. (1960), The Human Side of Enterprise, New York : McGraw-Hill.
38. Motowidlo, S.J. & Scotter, J.R. (1994), Evidence That Task Performance Should be Distinguished From Contextual Performance, Journal of Applied Psychology, Vol.79, pp.475-480.
39. Naumann, E. (1993), Organizational Predictors of Expatriate Job Satisfaction, Journal of International Business Studies, Vol.24, No.1, pp.61-80.
40. Robbins, S.P. (1982), Personnel : The Management of Human Resource, Englewood Cliff, NJ : Prentice-Hall.
41. Robbins, S.P. (1992), Organization Behavior, San Diego, California : Prentice Hall Internation Inc.
42. Robbins, S.P. (2002), Organizational Behavior, NJ : Prentice-Hall.
43. Robbins, S.P. (2001), Organizational Behavior : Concepts, Controversies and Applications, 8th ed., New York : Prentice-Hall.

44. Schermerhorn, J.R. (1999), Management for Productivity,3rd Edition, New York : John Wiley & Sons.
45. Smith, P.C., Kendall, L.M. & Hulin, C.L. (1969), The Measurement of Satisfaction in Work and Retirement, Chicago : Rand McNally.
46. Spector, P.E. (1997), Job Satisfaction : Application, Assessment, Cause, and Consequences, Thousand Oaks, CA : Sage Publications.
47. Stogdill, R.M. (1948), Personal Factors Associated With Leadership : A Survey of the Literature, Journal of Psychology, No.25, pp.35-71.
48. Stogdill, R.M. & Coons, A.E. (1951), Leadership Behavior : Its Description and Measurement, Research Monograph, No.88.
49. Stogdill, R.M. (1974), Handbook of Leadership : A Survey of Theory and Research, New York : Macmillan.
50. Stogdill, R.M. (1981), Handbook of Leadership, New York : Free Press.
51. Urbanski, A. (1986), Incentives Get Specific, Sales and Marketing Management, Apr, pp.98-102.
52. Vroom, V.H. (1964), Work and Motivation, New York : John Wiley and Sons, Inc.
53. Waldrop, H.A. (1987), The Rewards of Non-cash Incentives, Sales and Marketing Management, pp.110-112.
54. Weiss, H.M. & Adler, S. (1984), Personality and Organizational Behavior, Research in Organizational Behavior, Vol.6, pp.1-50.
55. Yukl, G.A. (2001), Leadership in Organizations, NJ : Prentice-Hall Inc.

附錄一：研究問卷

親愛的女士、先生：

您好，我是南華大學企業管理系管理科學碩士班的研究生，懇請您在百忙之中，撥冗時間來填寫本問卷，因為您所提供的寶貴意見，本研究才得以順利進行，在此向您致上十二萬分謝意。本問卷所探討的主題為『領導型態、激勵制度、工作滿意度及工作績效關係之研究-以空軍某基地後勤人員為例』，您所提供的意見與資料僅供學術研究之用，絕不對外公開，請您安心填答。

敬祝您

身體健康、萬事如意!

南華大學企業管理系管理科學碩士班
指導教授：黃國忠 博士
研究生：黃珠金敬啟

第一部份：

本部份的問題是想瞭解您的直屬主管的領導型態，請依您的感受，在適當的『□』內打『√』。

非	稍	稍	非
常	不	微	常
不	同	不	同
同	意	同	意
意	意	意	意

- | | | | | | | | |
|------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1.主管會激發我對參與單位工作的熱忱..... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2.主管會對那些看似被冷落的部屬，給予個別關心..... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3.主管是我學習仿做的楷模..... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4.主管能瞭解我的需求，並試著幫助我得到它..... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5.我認為能與主管共事感覺很好..... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

非 常 不 同 意	不 同 意	稍 微 不 同 意	普 通	稍 微 同 意	同 意	非 常 同 意
-----------------------	-------------	-----------------------	--------	------------------	--------	------------------

6.主管會激發我以新的方法來思考舊的問題.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.我相信主管的判斷足以解決任何困難.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.當我在工作上有好的表現，主管會給予讚美.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.主管對我的難題提供新的思考方向.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.主管對於規定或要求，會以身作則加以遵守.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11.主管會大力讚揚或擢昇工作優良的部屬.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12.主管讓我覺得以身為部門的一份子而感到驕傲.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13.主管會主動發現問題癥結，並採取有效的行動來督促我	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14.主管會隨時隨地留意我的錯誤.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15.當事情發生錯誤時，主管才會採取行動.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16.主管會瞭解事情的狀況，以防止錯誤的產生.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17.除非目標無法達成，主管才會採取行動.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18.當主管發現我的表現不符合期望時，會要求我改進...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19.主管會依照我績效的優劣而給予獎賞或懲處.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20.我清楚知道一旦任務完成，能預期獲得什麼報償.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

第一部份結束，請您接續第二部份填答，謝謝。

第二部份：

此部份旨在瞭解您對貴單位現行激勵制度之看法，就您工作的實際情況，在適當的

『□』內打『√』。

	非 常 不 同 意	不 同 意	稍 微 不 同 意	普 通	稍 微 同 意	同 意	非 常 同 意
1.目前的工作能使我實現理想與抱負	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.目前的工作能使我獲得成就感	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.目前的工作能使我獲得訓練與進修的機會	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.我的單位提供了合理的底薪	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.我的單位提供了合理的個人績效獎金	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.我的單位提供了合理的年終獎金	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.我的單位提供了合理的業務競賽獎金	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.我的單位提供了完善的退休計劃.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.當我工作認真時，能適時得到主管的讚揚與獎勵.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.我覺得單位的升遷制度良好且公平.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

第二部份結束，請您接續第三部份填答，謝謝。

第三部份：

此部份旨在瞭解您對工作滿意度之看法，請就您工作的實際情況，在適當的『□』內打『√』。

	非 常 不 同 意	不 同 意	稍 微 不 同 意	普 通	稍 微 同 意	同 意	非 常 同 意
1、對目前工作能讓我有處理不同事情的機會而感到滿意	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.對於目前工作穩定程度讓我感到滿意	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.對於目前工作讓我有為別人服務的機會而感到滿意...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.對於目前工作讓我有發揮自己能力的機會而感到滿意	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.對於目前工作能讓我以自己的方式處理而感到滿意...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.對於目前工作主管對待部屬的方式讓我感到滿意.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.我對主管作決策的能力感到滿意.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.我對單位執行政策的方式感到滿意.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.就工作量而言，我對我個人的薪資感到滿意.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.我與工作團隊的共事感到滿意.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

第三部份結束，請您接續第四部份填答，謝謝。

第四部份：

此部份旨在依照個人的了解，依實際狀況，表達您對於自己工作表現的看法，在適當的『□』內打『√』。

非 稍 稍 非
常 不 微 常
不 同 不 同
同 意 同 意
意 意 意 意

- | | | | | | | | |
|-------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1、我對於承辦案件或公文，均能在期限內完成 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2、我對於上級交付的工作，均能在期限內完成..... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3、我對於自己所承辦工作均會注意工作品質..... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4、我對於工作上的小細節，均能注意並妥善處理..... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5、我對於工作單位的所有規定，均能嚴格遵守..... | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6、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"/> |
| 7、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"/> |
| 8、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"/> |
| 9、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"/> |
| 10、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"/> |
| 11、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"/> |
| 12、我的工作單位同事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"/> |

第四部份結束，請您接續第五部份填答，謝謝。

第五部份：個人基本資料

本部份是針對您的個人基本資料，資料僅供學術研究之用，絕不對外公開，請您安心填答，感謝您的配合。

性別	<input type="checkbox"/> 男性	<input type="checkbox"/> 女性	
年齡	<input type="checkbox"/> 25歲以下	<input type="checkbox"/> 26~35歲	<input type="checkbox"/> 36~45歲
	<input type="checkbox"/> 46歲以上		
學歷	<input type="checkbox"/> 高中職以下	<input type="checkbox"/> 專科	<input type="checkbox"/> 大學
	<input type="checkbox"/> 研究所以上		
婚姻狀況	<input type="checkbox"/> 已婚	<input type="checkbox"/> 未婚	<input type="checkbox"/> 其他
職階	<input type="checkbox"/> 校級軍官	<input type="checkbox"/> 尉級軍官	<input type="checkbox"/> 士官長
	<input type="checkbox"/> 士官	<input type="checkbox"/> 士兵	
職位	<input type="checkbox"/> 專業技勤	<input type="checkbox"/> 參謀	<input type="checkbox"/> 主管
服務年資	<input type="checkbox"/> 26年以上	<input type="checkbox"/> 21-25年	<input type="checkbox"/> 16-20年
	<input type="checkbox"/> 11-15年	<input type="checkbox"/> 6-10年	<input type="checkbox"/> 5年以下
99年服務考績	<input type="checkbox"/> 優等	<input type="checkbox"/> 甲上	<input type="checkbox"/> 甲
	<input type="checkbox"/> 乙上	<input type="checkbox"/> 乙	
役別	<input type="checkbox"/> 志願役	<input type="checkbox"/> 預備役	<input type="checkbox"/> 義務役

本問卷到此結束，煩請往回檢查是否有漏填，非常感謝您的填答!