

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、內部行銷、組織承諾與工作績效關係之研究：

以大陸某台商公司為例

THE INFLUENCES OF LEADERSHIP STYLE, INTERNAL MARKETING AND

ORGANIZATIONAL COMMITMENT ON JOB PERFORMANCE :

AN EXAMPLE OF THE SUBSIDIARY OF TAIWAN BUSINESS IN CHINA

指導教授：紀信光 博士

ADVISOR : HSIN-KUANG CHI Ph.D.

研究生：洪大川

GRADUATE STUDENT : DA-CHUAN HONG

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、內部行銷、組織承諾與工作績效關係之研究：以  
大陸某台商公司為例

研究生：張 大 川

經考試合格特此證明

口試委員：李 鴻 文

紀 信 光

褚 麗 娟

指導教授：紀 信 光

系主任：陳 中 獎

口試日期：中華民國 101 年 6 月 7 日

## 準碩士推薦函

本校企業管理系管理科學碩士班研究生洪大川君在本系修業二年，已經完成本系碩士班規定之修業課程及論文研究之訓練。

1、在修業課程方面：洪大川君已修滿36學分，其中必修科目：數量方法、市場分析、統計分析、決策專題、經營專題等科目，成績及格(請查閱碩士班歷年成績)。

2、在論文研究方面：洪大川君在學期間已完成下列論文：

(1)碩士論文：領導型態、組織承諾、內部行銷與工作績效關係之研究—以大陸某台商子公司為例

(2)學術期刊：

本人認為洪大川君已完成南華大學企業管理系管理科學碩士班之碩士養成教育，符合訓練水準，並具備本校碩士學位考試之申請資格，特向碩士資格審查小組推薦其初稿，名稱：領導型態、組織承諾、內部行銷與工作績效之研究—以大陸某台商子公司為例，以參加碩士論文口試。

指導教授：張信克 簽章

中華民國 101 年 5 月 22 日

## 誌 謝

憶起大學剛畢業時本已無心繼續升學，後來在知賢法師的溝通與鼓勵下才決心報考南華大學管理科學碩士班，就此開始兩年間的碩士班學術生涯。於兩年碩士班學習期間，隨著不斷的增長知識與對論文的付出下，光陰如逝，轉眼間兩年的校園生涯也將隨著論文的付梓隨之落幕。

然而在學習與論文寫作的過程中，首先要特別感謝恩師紀信光老師悉心指導及匡正，還有在我人生旅途中迷惘時，有知賢法師對我適時的激勵，同時也感謝論文口試委員褚麗絹老師與李鴻文老師不吝的批評與建議，使得本論文得以更加嚴謹和周延，以及系上各位教授在授予知識上耐心的解惑，同樣的還要感謝互助小組成員，嘉真與洪霖兩位夥伴，在學習過程及生活中的幫助與關心，與曾經在研究室日以繼夜的對論文付出心血的同學們的相互勉勵下，才能使論文順利如期完成。尚有許多需要感謝的人，在此無法一一詳載，本人謹以誠摯與感恩的心，致上最深的歉意與謝意。

最後感謝我的家人默默的支持與無私的奉獻，和在成長過程中有奶奶您的愛護與期盼下，讓我知道要爭氣不能辜負您的期望，使我在人生的道路上有不斷的跌倒再站起的動力，可惜的是在我還未取得碩士學位時，您就先離開我們到天國去了，在此獻上碩士學位以慰您在天之靈。

洪大川 謹誌于

南華大學企業管理系管理科學碩士班

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、內部行銷、組織承諾與工作績效關係之研究：以大陸某台商公司為例

研究生：洪大川

指導教授：紀信光 博士

### 論文摘要內容：

近年來台灣製造業因人力成本問題逐漸外移至中國大陸，如何以領導方式來帶領內地之組織成員並提升工作績效便顯得格外重要，然而主管之領導方式影響組織目標的執行與落實，組織承諾則是影響員工對組織的認同，並因為對組織的認同使其產生努力；除此之外內部行銷也會影響並提高員工工作品質及效率；本研究以台商永恩國際集團有限公司（Prime Success International Group Limited）旗下在大陸子公司的愛意女鞋（AEE）之員工為研究調查對象，以探討領導型態、內部行銷、組織承諾與工作績效之間的影響關係，問卷共發放為 1600 份，有效問卷回收率為 26%。研究結果顯示：（1）領導型態對組織承諾有顯著影響關係；（2）組織承諾對工作績效有顯著影響關係；（3）領導型態對工作績效有顯著影響關係；（4）內部行銷對組織承諾有顯著影響關係；（5）內部行銷對工作績效有顯著影響關係；（6）組織承諾在領導型態對工作績效的影響中存在部分中介效果；（7）內部行銷對領導型態與組織承諾的影響中具有干擾效果；（8）內部行銷對組織承諾和工作績效的影響中不具有干擾效果；（9）內部行銷對領導型態和工作績效的影響中具有干擾效果。

關鍵詞：領導型態、內部行銷、組織承諾、工作績效

Title of Thesis : The Influences of Leadership Style, Internal Marketing and  
Organizational Commitment on Job Performance : An  
Example of The Subsidiary of Taiwan Business in China

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

Graduate Date : June 2012

Degree Conferred : M.B.A

Name of Student : Da-Chuan Hong

Advisor : Hsin-Kuang Chi Ph.D.

## **Abstract**

In recent years, Taiwanese manufactures is gradually moving to China due to the raising of manpower costs. Therefore, how to lead these employees in China, and how to improve their work performance become important issues. Competent leadership style affect the implementation of the organization's objectives, and Organizational commitment but also the identity of the organization and employee, and because the identity of the organization to produce efforts. And internal marketing can also affect and improve staff quality and efficiency. This study used the survey data from employees in subsidiary (AEE) of Prime Success International Group Limited company. Explore leadership style, internal marketing, the relationship between organization commitment and job performance. We sent out 1600 questionnaires with 26% returned rate. The result of this study shows : (1) Leadership types positively affect organizational commitment. (2) Organizational commitment positively affect work performance. (3) Leadership types positively affect work performance. (4) Internal marketing positively affect organizational commitment. (5) Internal marketing types positively affect job performance. (6) The organizational commitment has a part mediator effect on the relationship between leadership types and job

performance behavior. (7) Internal marketing has a moderating effect between leadership and organizational commitment. (8) Internal marketing don't has a moderating effect between organizational commitment and job performance. (9) Internal marketing has a moderating effect between leadership and job performance.

Keywords : Leadership types, Internal marketing, Organizational commitment, Job performance.

# 目錄

中文摘要 .....	i
英文摘要 .....	ii
表目錄 .....	vii
圖目錄 .....	ix
第一章 緒論 .....	1
1.1 研究動機 .....	1
1.2 研究目的 .....	3
1.3 研究步驟與流程 .....	4
第二章 文獻探討 .....	5
2.1 領導型態 .....	5
2.1.1 領導之定義與內涵 .....	5
2.1.2 領導理論之發展 .....	8
2.1.3 轉換型領導 .....	14
2.1.4 交易型領導 .....	16
2.2 內部行銷 .....	19
2.2.1 內部行銷之起源與發展 .....	19
2.2.2 內部行銷之定義與內涵 .....	20
2.3 組織承諾 .....	23
2.4 工作績效 .....	28
2.4.1 工作績效之定義與內涵 .....	30
2.5 各變數之關聯性研究 .....	33
2.5.1 領導型態與組織承諾之實證研究 .....	33



2.5.2	組織承諾與工作績效之實證研究.....	34
2.5.3	領導型態對工作績效之實證研究.....	35
2.5.4	內部行銷與組織承諾之實證研究.....	35
2.5.5	內部行銷與工作績效之實證研究.....	36
2.5.6	領導型態、組織承諾與工作績效之實證研究.....	37
第三章	研究方法.....	39
3.1	研究架構.....	39
3.2	研究假設.....	40
3.3	問卷設計與變項之操作型定義.....	40
3.4	研究樣本與問卷回收.....	43
3.5	研究範圍與限制.....	44
3.6	資料分析方法.....	45
第四章	資料分析.....	47
4.1	因素分析與信度分析.....	47
4.1.1	研究假設.....	51
4.2	樣本結構與各變項之描述性統計.....	51
4.3	T 檢定與單因子變異數分析.....	58
4.4	相關分析.....	63
4.4.1	領導型態對內部行銷.....	64
4.4.2	領導型態與組織承諾.....	64
4.4.3	領導型態與工作績效.....	65
4.4.4	內部行銷與組織承諾.....	65
4.4.5	內部行銷與工作績效.....	66
4.4.6	組織承諾與工作績效.....	66

4.5 迴歸分析 .....	68
4.5.1 領導型態對組織承諾 .....	68
4.5.2 組織承諾對工作績效 .....	68
4.5.3 領導型態對工作績效 .....	68
4.5.4 內部行銷對組織承諾 .....	68
4.5.5 內部行銷對工作績效 .....	68
4.6 中介分析 .....	69
4.7 干擾分析（層級迴歸分析） .....	70
4.7.1 領導型態與內部行銷對組織承諾之調節作用 .....	70
4.7.2 組織承諾與內部行銷對工作績效之調節作用 .....	72
4.7.3 領導型態與內部行銷對工作績效之調節作用 .....	74
第五章 結論與建議 .....	76
5.1 研究結論 .....	76
5.2 管理意涵 .....	77
5.3 後續研究建議 .....	79
5.4 研究範圍與限制 .....	79
參考文獻 .....	80
一、中文部分 .....	80
二、英文部分 .....	86
附錄一：問卷 .....	101
第一部分 .....	101
第二部分：個人基本資料 .....	107
個人簡歷 .....	108

## 表目錄

表 2.1 國內、外學者對領導定義之彙整 .....	6
表 2.2 各學者對交易型領導定義之彙整 .....	17
表 2.3 內部行銷理論之彙整 .....	21
表 2.4 國內、外學者對組織承諾定義之彙整 .....	24
表 2.5 國內、外學者對組織承諾構面定義之彙整 .....	26
表 2.6 國內、外學者對工作績效定義之彙整 .....	28
表 2.7 國內、外學者對工作績效衡量構面之彙整 .....	32
表 3.1 各構面之問項與參考文獻彙整 .....	42
表 4.1 因素分析彙整表 .....	49
表 4.2 有效樣本基本資料表 .....	53
表 4.3 描述性分析-領導型態問項 .....	55
表 4.4 描述性分析-內部行銷問項 .....	56
表 4.5 描述性分析-組織承諾問項 .....	57
表 4.6 描述性分析-工作績效問項 .....	58
表 4.7 不同性別在各構面中之差異分析 .....	58
表 4.8 不同婚姻狀況在各構面中之差異分析 .....	59
表 4.9 不同年齡在各構面中之差異分析 .....	60
表 4.10 不同年資之員工在各構面中之差異分析 .....	61
表 4.11 不同部門之員工在各構面中之差異分析 .....	62
表 4.12 不同教育程度之員工在各構面中之差異分析 .....	63
表 4.13 各構面 Pearson 相關係數表 .....	67
表 4.14 迴歸分析統計表 .....	69
表 4.15 領導型態與組織承諾對工作績效之迴歸分析 .....	70

表 4.16 領導型態與內部行銷對組織承諾之迴歸分析 .....	71
表 4.17 組織承諾與內部行銷對工作績效之迴歸分析 .....	73
表 4.18 領導型態與內部行銷對工作績效之迴歸分析 .....	74
表 5.1 研究假設與分析結果彙整表.....	76

## 圖目錄

圖 1.1 研究流程圖 .....	4
圖 3.1 研究架構.....	39
圖 4.1 高、低內部行銷對領導型態與組織承諾關係之調節作用圖 .....	72
圖 4.2 高、低內部行銷對領導型態與工作績效關係之調節作用圖 .....	75

# 第一章 緒論

本研究目的旨在探討「領導型態」、「內部行銷」、「組織承諾」與「工作績效」之間關係，本章共分成四節論述之，分別為研究動機、研究目的、研究步驟與流程、研究範圍與限制。

## 1.1 研究動機

台灣隨著加入 WTO 後的貿易開放、原物料價格攀高、生產基地外移等因素，導致競爭更加劇烈，使創造台灣經濟奇蹟的傳統產業面臨經營上的困境；為了解決此問題，傳統產業必須壓低成本，使其生產利潤提高，其中製造業重視的正是成本問題，然而人力成本問題一直是製造業控制成本的關鍵問題之一，近年來製造業為了控制及降低人力成本，逐漸將產業移設置至中國大陸。

由於製造產業在乎的是生產力的多寡、工作績效之效率與效能，然而領導型態正是影響工作績效的重要因素，領導人的影響力超過任何人，因為他可以創造特定的條件，直接影響員工的表現（Kelner et al., 1996）；因為領導型態決定組織的運作（Edmondson, 1999）；此外，在面對產業的外移後，如何以適合的領導方式有效的管理中國大陸之員工，使員工在工作中發揮更好的積極性，進而影響工作目標之執行與落實，來提升工作績效便是企業應考慮的問題之一。Hellriegel and Slocum（1995）曾指出，「轉換型領導」（Transformational Leadership）是最適用於新成長的組織之中；因為轉換型領導者要求員工堅信組織轉換的願景、瞭解組織需要新生的需求、組織共同建立願景和激勵員工跟隨領導者之命令，並於組織轉變過程中能全力支持與協助（Daft, 2001）。

交易型領導者則是強調透過明確的規定及任務分配，帶領員工邁向工作目標前進，是以績效為導向的領導類型；雖然轉換型領導與交易型領導之間有所區別，但卻不是互斥（Bass, 1985）；轉換型領導雖然比交易型領導更能激勵部屬，並能展現更好的表現效果，不過有效的領導是兩者兼具的（宋秋儀，民 94）；因為一個好的領導者，將會影響員工對組織承諾的高低與否；員工組織承諾越高，則越願意為組織努力（Angle & Perry, 1981）；當組織成員於企業組織中，對組織產生一定程度的認同與歸屬感後，將會視自己為組織內的一份子且對組織有高度忠誠，進而與其他成員共同朝著組織文化與目標努力（江信逸，民 98），使組織能夠達成更具良好工作目標。

因此根據上述產生本研究之研究動機一：領導型態將會影響員工之組織承諾與工作績效。

除此之外，內部行銷扮演著強化組織承諾與工作績效的角色之一，因為內部行銷是將員工視為內部顧客，將工作視為內部產品，在符合公司的目標之前提下，以內部產品來滿足內部顧客的需求與需要，同時達到公司的目標（Berry, 1981）；所以企業應該視員工為內部顧客，尊重及重視員工，建立員工忠誠，使員工願意為公司及組織效力，並透過內部行銷，發展符合員工需求之產品，來達到吸引、激勵的效果，如主管在工作上的支持與支援、教育訓練等方式，尋求組織及個人工作上的績效提升，使員工能夠達成組織之期望。

因此根據上述產生本研究之研究動機二：內部行銷將會影響員工之組織承諾與工作績效。

所以企業主管必須採取最適合的領導方式，及利用內部行銷加強員工對組織之承諾，讓員工對組織感到認同，提昇員工的忠誠度，使員工能因此對組織效力才能發揮企業最大的整體競爭力；綜合上述所言，本研究企圖了解「領導型態」、「內部行銷」、「組織承諾」與「工作績效」之間關聯性所在。

## 1.2 研究目的

本研究目的旨在探討「領導型態」、「內部行銷」、「組織承諾」與「工作績效」之間關係，分別為：

1. 領導型態對組織承諾是否有顯著的正向影響。
2. 組織承諾對工作績效是否有顯著的正向影響。
3. 領導型態對工作績效是否有顯著的正向影響。
4. 內部行銷對組織承諾是否有顯著的正向影響。
5. 內部行銷對工作績效是否有顯著的正向影響。
6. 組織承諾對領導型態與工作績效是否有中介效果。
7. 內部行銷對領導型態與組織承諾是否有干擾效果。
8. 內部行銷對組織承諾與工作績效是否有干擾效果。
9. 內部行銷對領導型態與工作績效是否有干擾效果。



### 1.3 研究步驟與流程

本研究之研究步驟與流程如圖 1.1 所示：

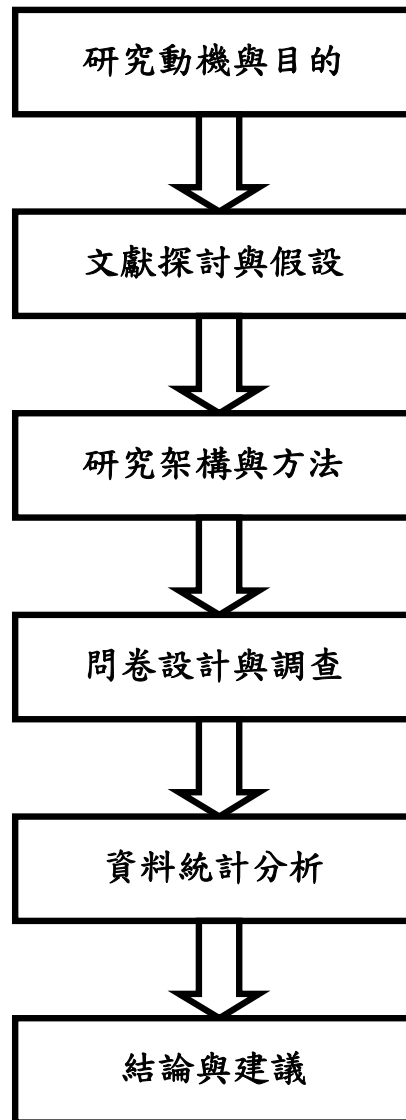


圖 1.1 研究流程圖  
資料來源：本研究整理

## 第二章 文獻探討

### 2.1 領導型態

領導者掌握企業的營運，所以領導者之運籌帷幄會影響企業營運的策略方向及目標之訂定，這正是企業的優劣成敗之關鍵所在，「領導方式」更是引領了組織成員們共同努力，及達成期望目標的關鍵過程，以下就領導風格之定義及相關文獻來做探討。

#### 2.1.1 領導之定義與內涵

單純就「領導」這兩個字來看，係指引領團體成員朝目標方向邁進，並期望能達成共同目標，簡單來說就是「引導」或明示工作方向的意思（謝文全，民 87）。它是一種影響組織團體朝向達成目標的一種過程（Rauch & Behling, 1984）。

Robbins（2001）也提出了領導是影響團體達成目標的一種能力來作為領導一詞的定義，他認為領導不僅發生組織各階層中，儘管是位於普通的階層，領導也仍有其需求性及功能性；領導更是在一特定情境下，影響一人或一群人以上之行為，使其趨向達成某種群體目標的人際互動程序（許士軍，民 90）；此外，領導蘊含了激勵組織成員，使組織成員具有信心並藉此達成組織目標的一種能力；領導不僅發生在最高層，在組織各階層中均有其需求，這也含蓋了普通的階層中（DuBrin, 2004），他並把領導詮釋為以下六點來做為其主要因素：

1. 領導是動態力量、鼓舞及連結於組織目標的達成。
2. 領導是以行為來引發他人，朝向共享的目標去行動或對應。
3. 領導是能力、灌輸信心與支持給予需要達成組織目標的群體。

4. 領導是影響力的增加，超越機械式的服從、指導與命令。
5. 領導是影響人們的一種藝術，藉由說服與舉例來影響人們朝向相同的行動方向。
6. 領導是經由溝通對人產生影響，並朝達成目標的方向。

由於因各學者對領導一詞之定義均有所不同，所以以下就國內、外各學者對領導之定義彙整如表 2.1 所示。

表 2.1 國內、外學者對領導定義之彙整

年代	學者	定義
1950	Stogdill	領導是影響群體活動，並針對組織目標完成的一種能力。
1960	Janda	領導係指一種特殊的權力關係，每個成員在此關係中均認為另一成員有權規定團體組成份子的行動模式，藉以接納對方成為團體的一員。
1961	Tannenbaum et al.	領導是經由溝通的程序，在一特定情況下發揮人際的影響力，以達成特定目標。
1966	Halpin	領導者的行為在定規及關懷上是互相獨立而不衝突的；意指對部屬支持及友善的程度，而定規指的是強調部屬完成任務及符合工作目標的程度。
1977	Davis	領導是說服組織成員發自內心的追求並達成組織所訂定之目標。
1978	Fiedler	領導是在團體中負責協調及指揮團體活動的工作與實現團體任務的職責。
1981	Bass	領導是一種影響、一種能力及鼓舞，指引個人或團體朝向所追求的目標的一種能力。
1982	Morphet et al.	領導是於社會系統中，個人之行為、行動、信念及目標於自願合作下，接受他人的影響。
1984	Rauch and Behling	領導是一種影響組織團體朝向目標達成的過程。
1986	Richards and Engle	領導是賦予價值、建構願景及創造可以履行這些事物的環境等作為。
1989	Farris	領導是組織制度與部屬努力間的催化劑。
1989	Yukl	領導是個體引導團體邁向共享目標之行為，是在特定情境中的人際影響力，透過溝過程達到特定目標；是人際間的互動，其中某人展現資訊及行為，其他人則效法之；是互動及期望的創制和維持的結構，是影響組織團體邁向目標成就之活動過程。

年代	學者	定義
1989	Gardner	領導是一種示範或說服的過程，藉此過程能引發團體去追求共同的目標。
1990	Jacobs and Jaques	領導是給予組織成員一個有意義的目標，並使他們願意為目標達成努力，再將此種努力凝結起來的一種過程。
1993	Bass and Avolio	領導是領導者引導成員發展各方面的能力動機與道德，而且激發部屬繼承原領導者的責任感，並達成自我實現，進而超越原預期表現。
1994	Drath and Palus	領導是產生共識的程序，讓成員結合在一起並彼此更能了解與相互承諾。
1994	Snyder et al.	領導是指領導者具有遠景、信念及堅定的價值觀，和實踐遠景的勇氣，並影響組織團體的活動，達成組織目標。
1997	Greenleaf	領導是有高瞻遠矚的看法，重視團隊力量，並與部屬取得共識。
1997	Terry	領導是影響人們自願合作以達成群體目標。
1999	Kotter	領導是變革事務的處理；是建立願景給組織成員及傳達組織目標並達成的一種作為。
2001	Robbins	領導是一種可以影響組織及群體共同達成目標的能力。
2001	Dubrin	領導是有能力將組織成員激勵並給予其信心來達成組織的目標。
2003	Fry	領導是運用手段、策略，給予組織內成員激勵並激發潛力的發展與成長的領導方式。
2005	Bruce and Kathleen	領導者認知組織成員是多元性的，領導者透過創新與非破壞的方式達成組織共有的目標與價值，並可經由組織內教育訓練及必要性的內部資源與支援，影響組織成員共同成長，並完成組織目標。
民 78	張金鑑	領導是以適當行動及方法來督促部屬由多人凝聚為一體，使大家以集體的努力來達成組織任務。
民 79	張潤書	領導是組織中影響系統在交互作用下所產生的影響力。
民 82	謝文全	領導是在團體的情境中，用影響力來引導組織成員努力的方向，使成員同心協力並朝向目標的過程。
民 82	盧瑞陽	使用非強制性的影響力來協調、指導組織成員之活動，並努力達成群體目標的過程。
民 83	江明修	決定組織或使命，而促進組織資源的運作，以達成這些目標或使命，並引導組織創新組織發展活力、持續維持與影響組織文化的一種動態過程。
民 84	楊銘賢	領導是影響他人的一種藝術或程序，以使組織成員自願致力於組織目標的達成。

年代	學者	定義
民 88	林鎡茹	領導是一種技巧、程序或影響力，用以影響解決團體問題、維持並強化團體功能及達成團體目標。
民 89	張志育	領導是影響群體的一種行為，領導者影響力愈大其領導效能越佳。
民 90	黃英忠	領導是一種影響他人或組織活動，並達成領導者所設定的目標過程。
民 90	許士軍	領導是在依特定情況下，為影響一個人或一群人的行為，使其邁向於達到某種特定目標的人際互動程序。

資料來源：本研究參考文獻之整理。

### 2.1.2 領導理論之發展

依國內、外學者對領導行為理論之研究和發展大致可分成四個階段：分別為特質理論（Trait Theory）、行為理論（Behavioral Theory）、情境理論（Contingency Theory）及新型領導理論。

#### 1. 特質理論（Trait Theory）：

最早起源於 1930 年代，主要在探討領導者天生具備著某些與眾不同的特質，這些特質是與生俱來的，例如：個人思想、成就、職位、智慧、人際關係與溝通等優於一般人或非領導者的特質及差異。

因為特質論之主要研究是從人格特質及生理的角度來解釋領導，但卻未發現成功領導與生理特質之間的相關程度；並認為一個領導者的特質缺乏一致性及普遍性，也忽略領導者之行為和情境因素，及被領導者間的互動關係，所以此研究理論經常質疑，因此特質論逐漸式微沒落。

#### 2. 行為理論（Behavioral Theory）：

發展於 1940~1960 年代間，主要在探討及研究領導者實際行為模式與組織效能間的關係，領導者的行為是影響組織效能的主要因素，它們兩者之間是具有因果關係的，領導者的「行為」是「因」，「效能」則代表著「果」，並認為領導者不是與生俱來的，是可經由後天來培養，

它是一種外在行為的表現。

行為學派的研究主要以「單構面領導理論」、「俄亥俄州立大學研究(The Ohio State Studies)」及「管理方格理論(Managerial Grid Theory)」為代表性的研究。以下將學者相關理論之研究逐一敘述如下。

(1) 單構面領導理論：

分為權威式(Authoritarian)、放任式(Laissez-faire)及民主式(Democratic)三種。「權威式」領導，係指對工作方針、進行方式及工作目標皆由領導者決定，並且以命令式指導方式進行對部屬指正，也較少和部屬接觸，所以又稱「獨裁領導」或「專權型領導」；「放任式」領導，係指領導者不主動干涉工作，對組織的工作方針、進行方式及工作目標，部屬有完全之決策權，領導者僅負責供應組織成員所需之資料與資訊，採取的是「無為而治」的態度；「民主式」領導，係指領導者允許部屬在制定決策時可以一起討論及裁決事務，因此是一種授權與分權式的結合，也是一種參與領導的方式(White & Lippert, 1953)。

(2) 雙構面領導理論：

俄亥俄州立大學(Ohio State University)於1940年代之研究，並將領導行為分為「體恤」(Consideration)及「主動結構」(Initiating Structure)兩種構面。

「體恤」是以員工為導向，並投入對組織成員關懷、信任及溝通等，旨在建立組織成員彼此間的良好關係；「主動結構」則是以工作為導向，並透過建立工作程序及界定組織成員之角色，來達成工作目標，旨在建立有效的工作結構並著重於組織目標達成與否。

雙構面領導理論共分為高體恤/低結構、高體恤/高結構、低體恤/高結構及低體恤/低結構，四種結構所組成。「高體恤/低結構」，係指領導者

關懷並信任部屬的程度，高於對工作績效的要求；「高體恤/高結構」，係指領導者不僅重視工作績效外，對部屬也予以高度的尊重、信任及關懷，使其產生和諧的工作氣氛來達成更好的工作績效；「低體恤/高結構」，係指領導者較關心工作之目標達成與績效之好壞，忽略部屬的需求和感受；「低體恤/低結構」，係指領導者對工作及部屬經常毫不在乎，使部屬士氣及工作滿意度降低，並影響工作目標之達成。

經由上述，此研究結果發現，「高結構/低體恤」，較關心工作績效之達成；「高體恤/高結構」，較其他領導方式，來得容易使部屬對工作產生滿意，並且有較高的工作績效；「低結構/高體恤」，對工作較不要求，注重鼓勵領導者與部屬在互相信任、尊敬的氣氛中工作；「低結構/低體恤」，較容易造成工作滿意度及工作不佳的情況（許雅棣，民 90）。

### (3) 管理方格理論 (Managerial Grid Theory)：

根據先前領導理論之研究所編擬而成，是以「關心員工」及「關心生產」所建構之雙構面的管理座標圖，並將領導者對部屬之關心程度及生產之關心程度各分為九個座標，並劃分為八十一種領導型態和五種代表性之領導模式。

其五種領導模式分別為，「放任管理型領導」(Impoverished management)，係指對生產及部屬皆毫不在乎，只要不發生太大問題即可，適合維持組織成員間的關係；「鄉村俱樂部管理型領導」(Country Management)，係指對部屬展現高度的關心及關注部屬之需求，卻忽視生產績效；「中庸管理型領導」(Middle of The Road Management)，係指對組織成員無太大要求，工作績效只要達到一般水準即可；「團隊管理型領導」(Team Management)，係指經由高度的關懷、信任或承諾，使部屬有凝聚力並相互依賴，並透過這種方式使生產獲得最佳效果；「任

務管理型領導」(Task Management)，係指重視任務之達成及生產的效率與效能，對部屬較不關心(Blake & Mouton, 1964)。

### 3. 情境理論(Contingency Theory)(1960~1980)：

認為領導是一種動態的過程，所以也稱為「權變理論」(Contingency Approach)，因為領導的有效性會受到情境的不同來調整並改變，以獲取最大的領導效能；情境因素則包含經營理念、組織成員特性、組織文化與背景或競爭者之情況等等，所以有效的領導必須適應特定的情境。

分別以「Fiedler 的權變模式」、「House and Mitchell 的路徑一目理論」及「Hersey and Blanchard 的情境領導模式」這三種情境理論最具代表性。

#### (1) Fiedler(1967)的「權變領導理論」(Contingency Leadership Theory)：

認為領導是一種過程，任何領導型態都可能是有效的，但要視情境所給予領導者之影響及控制程度來決定；此外 Fiedler 也發展出 LPC(Least Preferred Co-worker) 量表，來衡量領導型態，並將領導型態分為「關係導向」(Relationship-Motivated)及「任務導向」(Task-Motivated)兩種構面，LPC 得分高者界定為「關係導向」之領導型態，得分低者則界定為「任務導向」之領導型態；他並認為影響領導效能之三個主要情境因素，分別為「領導者與成員之關係(Leader-Member Relations)」、「工作結構(Task Structure)」、「職位權力(Position Power)」。「領導者與成員之關係」係指，部屬對領導者的忠誠度、信任及接受領導的程度；「工作結構」，係指工作規範、內容或目標是否有清楚指派之明確程度；「職位權力」，係指領導者在職位上有正式的威權，使成員服從命令的強弱影響程度；以上三種情境因素又各分為高和低兩種程度，故可產生八種領導情境。



Fiedler 總結其費德勒權變模式，指出在領導情境處於有利或不利兩種極端的情境時，應採「任務導向」的領導型態；若領導情境處於利與不利兩者之間時，則採取「關係導向」的領導型態為恰當。

(2) House (1971) 的路徑—目標理論 (Path-Goal Theory) :

其概念為領導者要如何運用方法、途徑及明確的解釋，影響組織成員對工作的動機與滿足，並提供必要的支援和指導，幫助組織成員達成組織目標，以確保部屬的目標和組織是一致的。

此理論主要是結合了俄亥俄州立大學研究中的「體恤」和「結構」兩構面及佛洛姆(Vroom)之期望理論所發展而成，並依情境不同分為「指導型領導 (Directive Leadership)」、「支持型領導 (Supportive)」、「參與型領導 (Participative) 」及「成就導向型領導 (Achievement-Oriented) 」四種領導型態。「指導型領導」，係指領導者讓部屬瞭解主管對他們的期望並在工作中給予明確的指示、教導及協助；「支持型領導」，係指對部屬友善、關懷並適時的提供協助，以滿足部屬之需求；「參與型領導」，係指領導者會諮詢部屬之建議，並在決策前將這些意見納入考慮；「成就導向型領導」，係指領導者設立具體目標，期望部屬發揮潛能，並努力達成具挑戰性之目標。

經由上述，此研究結果發現，領導者必須依情境的不同來運用適合的領導型態，以彌補部屬及環境中不足的因素，使其增加部屬的工作滿足感，當部屬在高度結構化的工作情境中，此時應該加強關係導向的領導成分使部屬感受到關懷，以增加主管與部屬間的信賴及人際關係；當部屬對工作不明確或模糊的情境下，應該予以指導，以增加部屬的自信並促進更多努力，以達成工作目標。

(3) Hersey and Blanchard (1974) 的情境領導理論 (Situational Leadership Theory) :

Hersey and Blanchard (1974) 認為部屬的「成熟度」(Maturity Level) 的不同，會使領導者的對應不同使領導型態有所改變，「成熟度」指的是部屬在工作上的熟練度以及能獨自完成的能力；部屬若具備了充分且完整的工作技能、自信及對情境十分了解，則定義為「高」成熟度；部屬如果缺乏訓練、工作能力及對情境的了解，則定義為「低」成熟度。

此理論運用了「任務導向」及「關係導向」兩個領導構面，並根據各構面之高、低程度區分為「告知型 (Telling) 高任務/低關係」、「推銷型 (Selling) 高任務/高關係」、「參與型 (Participating) 低任務/高關係」及「授權型 (Authorizing) 低任務/低關係」，四種領導型態。「告知型」，係指給予詳細的指導，並密切的關注及管控績效；「推銷型」，係指對部屬提供直接性的幫助與指示，及經由雙向的溝通傾聽部屬感受及需求；「參與型」，係指讓部屬參與決策及討論，共同提出構想，以利決策的達成；「授權型」，係指領導者交付決策與執行的權力給有能力且獨當一面的部屬。

經由上述，此理論顯示了領導方式轉換的技巧與策略，並說明領導者的行為應該要有彈性，且要用不同的方式來對待不同的部屬，因此對於部屬的個人特徵極具啟發性。

4. 新型領導理論 (1980 以後) :

大致上可分為歸因理論 (McElroy, 1982)、新魅力領導理論 (Conger & Kanungo, 1988) 及轉換型與交易型領導理論 (Bass, 1985) 較具代表性，然而本研究主要在探討轉換型領導及交易型領導，所以以下就轉換型領導及交易型領導之理論及內涵進行詳細探討。

### 2.1.3 轉換型領導

關於「轉換型領導」一詞最早是由 Downton (1973) 提出，正式成為重要的領導研究卻是由 Burns (1978) 所出版的「Leadership」一書中才得到廣泛的討論。

「轉型」(Transformation) 一詞它是一種連結組織的策略與心理的層面，進而去帶動整個組織的改變的一種過程與行為(胡美琳，民 90)；「轉換型領導」本身具備領袖魅力，以及給予部屬智力上的啟發及個別化的關懷(Bass, 1985)；並提供一個願景給予部屬，這個願景基本上對於成員是要具有意義的，使部屬願意將組織目標內化成為自己的目標進而來達成，主管利用共同的願景及目標來使部屬對組織目標與願景，充滿熱誠與希望(Jacobs & Jaques, 1990)；並強調是一種領導者和成員之間彼此激勵並提升自我的相互關係(Sergiovanni, 1990; Burns, 1978)；同時也是一種企圖影響個人或團體的藝術或程序(Hersey & Blanchard, 1974)；它透過「才智啟發」及「心靈鼓舞」來提升部屬之需求並激勵員工之潛在能力，使其帶動組織變革，讓部屬能通過自我實現來達成組織目標(Burns, 1978)；並藉由增強部屬對目標本身的重要性及對部屬溝通，並引導目標完成的自發興趣等方式，此種領導者能激勵部屬或追隨者，使工作績效超越領導者及自己的期望(Bass & Avolio, 1993)。

轉換型領導同時讓成員具有忠誠感，讓部屬感受到尊重和信任，並透過改變成員的價值與信念、開發其潛能及給予信心等方式來提高對組織目標的承諾，使部屬產生為組織付出個人期望外的努力之意願和動機(Bass, 1985)；此種領導者不僅激勵部屬跟隨領導者的命令，更要求部屬堅定的相信組織轉換的願景，並與組織共同建立願景，了解組織需要新生的需求並在組織轉變的過程中協助與支持(Daft, 2001)；是一種建

立在影響組織成員上，使成員們產生態度上的改變，以制定組織使命或目標的承諾，及給予組織成員自主力，以完成目標的一種過程（Yulk, 1994）；此外轉換型領導者需要善用權力和情境等有利因素，進而激發組織成員創新的意願，並提昇工作投入的意願及能力，使組織在面臨環境變遷時，能隨時調整其組織的運作方式，發掘出其潛在改變的機會，以能更快適應環境的變遷（Bennis & Nanus, 1985）；並且必須先認知組織改變的需求，在改變過程中獲得組織支持，才能在支持中創造所要改變的願景（Tichy & Devanna, 1986）；Johnson（2002）更指出轉換型領導大致需要具備七項特質，分別為：（1）具有遠見並願意分享願景的人；（2）信任組織成員；（3）有能力處理複雜且不確定性高的問題；（4）有勇氣並好冒險；（5）有清楚的價值觀，且為價值導向；（6）是終生學習者；（7）將自己定義成改變的中介者，並對改變負責。

此外根據轉換型領導之定義及層面，以 Bennis and Nanus（1985）和 Bass and Avolio（1990）之定義最為常見，因此本研究就以下逐一說明之。

Bennis and Nanus（1985）指出轉換型領導包含信任、自我的發展、傳達意義及發展願景四種因素，其內涵如下：（1）信任：領導者和成員間彼此信任，且領導者言行一致，為願景貫徹到底，並為成員的表率。（2）自我的發展：領導者能從許多從經驗和事務中吸取教訓及發展技能，且不斷鼓勵成員學習發展，促進自我實現。（3）傳達意義：領導者透過不斷的溝通及傳達訊息，來使成員凝聚共識並同心協力來達成願景。（4）發展願景：領導者能與成員建立共同願景，藉此傳達成員，並鼓舞其信心，激發心中的決心與動力，並使努力轉化為行動。

Bass and Avolio（1990）則認為轉換型領導包含激發鼓舞、個別的關懷、理想化的影響及智力的啟發四種因素，其內涵如下：（1）魅力/理想

化的影響：領導者具有遠景和使命感，能得到成員的信心、信賴和尊敬，進而自願付出真誠與心力。（2）智力的啟發：領導者促進成員的才智並激發其創造力，並鼓勵成員以整體觀點及新的想法來面對問題並解決。（3）鼓舞溝通：領導者對成員傳達動人的遠景，使成員充滿熱忱、信心與樂觀進取的精神，並對其溝通與表達高度期望，藉由象徵性符號及以身作則來激發成員的努力。（4）個別關懷：領導者尊重成員並關心他們的需求，且相信並充分授權，以激發創造學習經驗。

#### 2.1.4 交易型領導

交易型領導理論源至巴納德（Barnard）1938 年的「貢獻滿足平衡理論」（張潤書，民 90），其影響力的來源是來自於領導者能夠使部屬相信貢獻及報償是公平合理的，然而部屬對領導者交付的忠誠及順從也是建立在交換互惠的基礎上。這種由交易公平性所產生的領導權力不僅完全來自金錢、物質或利益上，它還包括了情感和精神的交流。

交易型理論最早是由 Burns（1978）所提出，他認為在交易型領導理論中，領導者與員工之間的關係，是以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，便可以收到特定價值之回報（Burns, 1978；Den Hartog et al., 1997）；此領導者與部屬彼此為實現各自的目標，互換彼此的需求，基於經濟、政治或心理的交換價值，領導者使用協商、妥協的策略，來驅使部屬工作並滿足其需求。換句話說，領導者了解及確認部屬的需求，並針對部屬的努力或達成之工作目標，給予相對的報酬及肯定，並藉此承諾的方式取得部屬的支持；相對的當部屬有所缺失，則給予指正及處罰（Bass, 1990）。

綜合各學者對交易型領導之定義，本研究彙整如表 2.2 所示：

表 2.2 各學者對交易型領導定義之彙整

年代	學者	定義
1978	Hollander	此行為是發生在特定情況下時，領導者及部屬互相滿足的交易過程。
1985	Bass	交易型領導是由 Graen and Cashman (1975) 領導者—部屬交換理論 (leader-member exchange theory, 簡稱 LMX theory) 與 House (1971) 所提出的途徑目標理論 (path-goal theory) 所延伸而來，領導者了解部屬的需求為何，並針對部屬所要求之獎酬給予承諾，而部屬則努力達成工作目標來獲得其所要的利益。
1994	Konovsky and Pugh	此領導可能造成部屬認為與組織之間只是維持經濟交換之關係，使得可能會過於強調目標達成時所換得之報酬。是基於以人類互動行為的社會交換理論 (Social Exchange Theory) 論點，領導者藉由群體獲取影響力及身份地位，並酬謝群體；所以這是一種以過程為導向的領導方法，強調領導者與追隨者之間的社會交換或交易。
1998	Robbins	藉由澄清角色以及工作要求，設定目標之方向，以引導並激勵部屬。
2001	Pounder	一種利益交換的過程，是以需求為導向的，需具備合理的標準程序控制。

資料來源：參酌湯仁棟 (民 98)、程文儀 (民 97)、施妤璇 (民 95) 及本研究整理

此外 Bass (1985) 更將交易型領導分為「例外管理」(Management-by-Exception) 與「權變獎賞」(Contingent Reward)；「例外管理」又分為「主動」及「被動」的例外管理，「主動」的例外管理係指領導者隨時觀察部屬行為並修正其錯誤，來確保工作目標之達成；然而只有在部屬將領導者的指責或介入，視為公平合理的舉動時，主動的例外管理與員工的工作表現才為正相關 (Podsakoff et al., 1990)；「被動」的例外管理則是部屬未達成預定任務時，領導者使用懲處或其他修正行為來調整實際與預期的偏差；在多數的研究顯示，被動的例外管理常與員工的工作表現有負相關 (Bass & Avolio, 1990; Fulk & Wendler, 1982)。「權變報償」，係指領導者對部屬應避免使用處罰，使其增加

工作之誘因，並授予適當獎酬；當部屬達到領導者所指派之工作目標時，即可獲得獎酬，權變報償又可分為「承諾」的權變報償與「實質」的權變報償兩種次等因素：「承諾」的權變報償，係指領導者向部屬承諾會應表現情況授予相對之獎酬；「實質」的權變報償則是領導者依部屬表現情況授予適當之獎酬。

Blanchard and Johnson (1982) 更認為權變報償所需之運用方式為：(1) 替部屬設立目標；(2) 修訂應達到目標所需之績效；(3) 引導沒有經驗的部屬該如何進行，及評估其工作表現，並對待部屬是一視同仁的；(4) 於需求的情況下，領導者會與有經驗之部屬探討其評價，並且尊重部屬的知識價值。

經由以上敘述整理，本研究之領導型態中的轉換型領導與交易型領導分別參考 Bass and Avolio (1990) 及 Bass (1985) 的定義；轉換型包含了魅力/理想化的影響、智力啟發、鼓舞溝通及個別關懷四個元素，轉換型領導強調的是須了解並意識到組織轉換的重要性及其必要的程度，並研擬出一個合理並且能達成之願景，在根據組織內、外部之環境變動來引導組織及啟發並支持部屬，透過此種方式來達成目標。經本研究需求修正後，將轉換型領導定義為，領導者針對部屬的需求給予不同的關懷及適時給予鼓舞和啟發部屬的潛能，藉由這種激勵的方式使部屬願意對組織付出更大心力來達成工作目標。

交易型領導包含了「例外管理」及「權變報償」兩種因素，交易型領導則強調領導者應了解部屬的需求為何，並針對部屬所要求之獎酬給予承諾，部屬則努力達成工作目標來獲得其所要的利益。經本研究需求修正後，將交易型領導定義為，領導者明確的告訴部屬工作目標及達成之報酬，並針對部屬完成工作目標後績效的高低來予不同的獎懲，當部

屬有不當的行為時，才給予適時的糾正或處罰的一種領導方式。

Bass (1985) 認為轉換型領導與交易型領導之間是有區別的，但卻不是互斥；雖然轉換型領導比交易型領導更能激勵部屬，展現更好的表現效果，但有效的領導是兩者兼具的（宋秋儀，民 94）。此外因本研究樣本大部分以加工、製造部門為主，經本研究需求，只萃取轉換型領導中的「鼓舞溝通」與「個別關懷」及交易型領導中的「例外管理」與「鼓舞溝通」來做為領導型態之構面。

## 2.2 內部行銷

### 2.2.1 內部行銷之起源與發展

企業對「行銷」的觀念是不容忽視的，因為它涵蓋了獲得「利益」的重要性；「行銷」的概念是從人類有交易的行為開始發展的，就大多數人的認知，「行銷」就是一種把產品藉由「包裝」把產品銷售出去的一種行為，然而隨著環境的快速變遷及利益的需求，在 1972 年 Kotler 將原本的行銷觀念與行為加以擴大；認為行銷是組織對其所有利益團體間的關係，不僅僅是包含顧客的，認為員工主導行銷，並將其歸類在利益團體中（Kotler, 1972），在 1977 年，George 提出「視服務接觸人員為內部顧客」，這便是內部行銷初步的概念與起源。

Sasser and Arbeit (1976) 以服務業的角度提出，員工就是顧客的想法，並強調將服務工作銷售到員工市場（Employee Market）以吸引最好的員工。到了 1978 年 Thomas 將服務行銷分成內部行銷、外部行銷及互動行銷三個部分，並將這三個部分建立一個三角架構，稱之為「服務金三角」，其內涵如下述：內部行銷（Internal Marketing），係指公司將員工當成顧客之一，滿足其需求，以吸引、開發、激勵留住優秀的員工，



也就是善待員工如善待顧客之哲學；外部行銷（External Marketing），係指企業對其欲推銷給顧客之服務和產品加以準備、定價、設計通路與推廣，這即是傳統行銷策略的四 P 行銷；互動行銷（Interactive Marketing），係指內部員工和消費者之間的接洽應對技巧。

### 2.2.2 內部行銷之定義與內涵

然而真正對內部行銷清楚的定義卻是到了 1981 年由 Gronroos 所提出，認為應該將員工視為公司的內部顧客，並且提出內部行銷之相關戰略及戰術層級作法；所謂的內部行銷即是獲得具有工作動機及顧客意識的員工，此外為了達到顧客滿意，仍須仰賴其他同事共同合作方能達成，所以必須整合其他與顧客相關之不同部門人員，並提出員工為顧客的看法，強調將組織銷售給員工的重要性；Berry（1981）也認為，將員工視為內部顧客，工作視為內部產品，在符合公司目標之前提下，以內部產品來滿足內部顧客的需要及需求，同時達到公司之目標；這便是採取「近似行銷」手法對待員工，使員工能買到符合其心意的「產品—工作」；同時內部行銷是為了在組織成員間創造出一種能產生服務意識及以支持顧客為取向的組織內部環境（Johnson & Seymour, 1985）。

內部行銷運用了行銷的概念，採取近似行銷的手法來激勵員工具備顧客導向之服務行為。並指出，「內部行銷」是運用行銷的觀點，管理組織人力資源的哲學；即透過強調顧客意識的組織環境時，確定組織中每一層級員工皆能夠瞭解與體驗公司的各項活動與行銷事件；及確定所有員工皆能接受適當的激勵並有能力表現服務導向的行為；這兩種方式是將組織的多重功能加以整合的管理過程（George & Gronroos, 1989）；但內部行銷的概念與人力資源管理，應該劃分兩者之間的界線，不應該是重疊的（Rafiq & Ahmed, 1993）；Bak et al.（1994）並針對 Rafiq and

Ahmed (1993) 的質疑對此做出了修正，將原先「組織要在外部市場中達成目標獲得成功，必須使組織與員工團體之間的內部交換關係能有效率的運作」。Ahmed and Rafiq (2003) 並建議以信賴、了解與親密及承諾來維持和發展成功的內部交換關係；在較具規模的服務業企業中，當組織成員視彼此為顧客，有此觀念服務提供者將會以顧客導向意識對待外部顧客 (Cahill, 1996)；此外企業推行內部行銷能獲得以下優點：(1) 提供願景，使員工工作是感到具有意義及目的；(2) 以行銷研究的結果來實工作設計；(3) 使員工具有將工作目標完成的知識與能力；(4) 能獲得或留住優秀的員工 (Berry & Parasuraman, 1991)；因為員工是公司的第一批顧客，公司需要為員工設定一套令人認同的價值觀，同時的企業也必須進行內部行銷。方能使員工感到認同感及歸屬感，並使員工對公司有忠誠感，使其能讓員工成為公司的強大競爭優勢來源 (Philip Kotler, 2004)。

根據各學者所提出之相關文獻，內部行銷之發展大致可分為「視員工為內部顧客、培養員工具有顧客導向及服務意識的策略性目的、類似人力資源之觀點及內部交換」四項概念內涵，本研究彙整如表 2.3 所示。

表 2.3 內部行銷理論之彙整

論點	年代	學者	定義
視員工為內部顧客	1976	Sasser and Arbeit	強調員工就是顧客的想法，並強調將服務工作銷售到員工市場以吸引最好的員工。
	1981	Gronroos	將員工視為公司的內部顧客，並且提出內部行銷之相關戰略及戰術層級作法。
	1981	Berry	視員工為內部顧客，工作為內部產品，在符合公司目標之前提下，以「產品」來滿足內部顧客的需要及需求，並同時達到公司之目標。
	1994	Greene et al.	內部行銷是運用行銷哲學與方法，套用於服務顧客之員工的身上，以維持和運用員工，並使其能努力做好工作。

論點	年代	學者	定義
	1996	Cahill	組織成員應彼此視對方為顧客，有此觀念服務提供者將會以顧客導向意識對待外部顧客。
培養員工具有顧客導向及服務意識的策略性目的	1985	Johnson and Seymour	內部行銷係指在組織成員間創造出一種能產生服務意識及以支持顧客為取向的組織內部環境。
	1986	Johnson et al.	內部行銷是透過激勵、訓練和評價使員工達到組織期望之目標，同時讓員工了解組織使命及目標所付出之努力。
	1989	George and Gronroos	內部行銷運用了行銷的概念，採取近似行銷的手法來激勵員工具備顧客導向之服務行為及意識。
	2001	Conduit and Mavondo	內部行銷具備有市場的培訓和教育；管理支持；內部溝通；人事管理；在外部溝通的員工參與（旨在建立服務導向和市場導向的意識環境）；五項結構。
類似人力資源之觀點	1991	Berry and Parasuramen	內部行銷是屬於策略性管理哲學，並以吸引、激勵、發展等方式留住組織所需之優秀員工，以建立員工忠誠；也是一種對待員工如顧客的管理哲學，是形成滿足員工需求產品（工作）之發展策略。
	1996	Joseph	內部行銷是應用行銷及人力資源管理，並結合理論、原則及技術，來激勵、動員、招納與管理組織員工，以持續改善內部員工及外部顧客的服務方式。
內部交換	1990	Piercy and Morgan	內部行銷是策略方案之一，用於配合外部行銷方案，對公司內部各部門員工傳達相關行銷規劃內容，以便因執行計畫發生改變時，能獲得組織內相關部門決策者的支持。
	1994	Bak et al.	組織要在外部市場中達成目標獲得成功，必須使組織與員工團體之間的內部交換關係能有效率的運作。

資料來源：參考巫喜瑞（民90）、林必寬（民96）、盧香如（民96）及本研究整理。

綜合以上論點可知，內部行銷之執行需注意以下五點：包括有內部溝通、教育訓練、管理者的支持、人力資源管理及外部活動五項（George & Gronroos, 1989），內部溝通，係指了解員工之需求並建立溝通管道，來取得員工之間的共識；教育訓練，係指讓員工認同並了解公司之策略方向與目標，以建立員工提供「服務」的觀念，借此改善與顧客的互動、溝通技巧和訓練；管理者的支持，係指管理者的支持是內部行銷極具重

要的元素；這是需要各階層領導者來執行的，並成為工作中的一部分；人力資源管理，係指因內部行銷是建立在人力資源管理上，所以必須考量組織員工都能了解及嘗試公司各項活動，使員工都能獲得滿意或適當之獎酬，以達到激勵策略的效果；外部活動（溝通），因外部溝通也是影響員工行為因素之一，所以必須和內部溝通整合，以確保企業內部之組織承諾與外部顧客之滿足的落實及實現。

因此本研究參考 George and Gronroos (1989) 所提出之內部行銷構面，包括有內部溝通、教育訓練、管理者的支持、人力資源管理及外部活動，然而因本研究主要針對製造業為主，所以經需求及修正後僅採「教育訓練」與「管理支持」兩項構面，並將「內部行銷」定義為，將組織成員視為內部顧客，並應用行銷觀點來進行人力資源管理活動，以提高組織成員對組織的工作投入及認同，藉此方式來達到組織績效與企業目標與發展，使員工能成為企業競爭之優勢之一；「教育訓練」定義為，組織能鼓勵員工進修或提供員工專業技能進修之管道，來提高組織成員工作上的能力，並藉此從中獲得成長的動力；「管理支持」定義為，組織能有效的支援員工工作環境上的需求，並適時的給予合理的支持，以提高員工的滿意度。

## 2.3 組織承諾

Whyte (1956) 於《組織人》(The Organization Man) 一書中談到，「組織人不僅為組織工作，同時也屬於組織中的人」；這便是組織承諾的概念起源；到了 1960 年由 Becker 在社會學刊物「American Journal of Sociology」發表「Notes on the Concept of Commitment」，組織承諾一詞才正式運用在組織理論中；往後組織承諾成為管理學者重點就的議題之

一；組織承諾是一種認同組織的心理狀態，高度的組織承諾是對組織有利的（蔣景清、黃良志，民 91）；因為組織承諾越高，則組織成員越願意為組織努力（Angle & Perry, 1981）；Mowday et al.（1982）的研究也提到高組織承諾之員工的確比低組織承諾之員工的工作績效高。

就字義上的解釋，組織承諾係指個人目標與組織是相似或一致的，以及個人對組織價值上的一種認同程度，再藉由此認同程度對組織產生努力，並產生或增加忠誠度的一種相對影響；所以組織承諾是可以激發員工採取有利於組織的行動的一種關係（Chen, 2007）；組織承諾可以說是一種信仰，是一種對組織價值與目標、對個人與個人目標及價值的感情聯繫（Buchanan, 1974）；簡單來說，組織承諾就是個人對組織表現忠誠的意願並對組織奉獻心力（Kantor, 1968）；並且對組織忠誠和喜愛工作角色（Dee et al., 2006）；組織承諾是它是一種態度，是影響員工對組織投入的強度（Steers, 1977）；大致上來說組織承諾至少要包含五項要素：（1）具有想留在組織的強烈意願；（2）對組織主要目標與價值的接受程度高；（3）對組織有歸屬感與忠誠度（4）對組織具有正面評價；（5）員工盡其所能希望代表組織（Buchanan, 1974）。

根據組織承諾之定義，各學者均有所不同，因此本研究將各學者對組織承諾之定義匯整如下表 2.4 所示：

表 2.4 國內、外學者對組織承諾定義之彙整

年代	學者	定義
1968	Kantor	組織承諾就是個人對組織表現忠誠的意願並對組織奉獻心力。
1971	Sheldon	組織承諾是一種員工對組織的態度或傾向，並將個人與組織連結或附著在一起。
1972	Hrebiniak and Alutto	組織承諾是個人與組織連結的結構行為，且會隨著時間增加，但此行為是不具轉換價值的投資結果；個人會因薪資、職位的自主性，或是與同事之間的情誼而不願離開組織。

年代	學者	定義
1974	Buchanan	組織承諾代表一種信仰，是一種對組織價值與目標、對個人與個人目標及價值的感情聯繫。
1974	Porter et al.	組織承諾是個人對認同組織與投入態度之傾向的相對程度。
1978	Koch and Steers	個人態度上對工作的反應，其特性為實際與理想中工作一致；對以選擇的工作認同及不願意另外找尋工作。
1981	Morris and Sherman	組織承諾是組織與個人誘因的交易結果，是一種心理上對組織的正向感覺。
1981	Angle and Perry	組織承諾是個人對組織關心與忠誠的程度，組織承諾越高，則越願意為組織努力。
1982	Mowday et al.	組織承諾是一種「內化的行為規範」，代表個人對組織的一種態度或肯定性的心理傾向。
1992	Robbins	組織承諾是員工對組織與組織目標認同，並希望成為組織成員的程度。
2000	Robbins	組織承諾是工作態度的一種，即員工認同特定組織及目標，並希望維持組織內成員關係的程度。
2001	Cho and Lee	組織承諾是一種以態度構成的觀念，即個人強烈認同被雇用組織之目標與價值觀，涉入於他們所認知關於這些目標與價值觀的組織角色。
2004	Jennifer and Gareth	個人對組織整體的感覺及信念。
2007	Moss et al.	組織承諾是以投入與投資來說明形成的過程，個人因對組織投資相當程度後，會對組織產生相對的認同感，而不得不對組織有所承諾。
民 97	江信逸	組織成員於企業組織中，對其產生一定程度的認同與歸屬感，並將自己視為組織內的一份子且對組織有高度忠誠，進而與其他成員共同朝著組織文化與目標努力。
民 98	陳茹琳	組織承諾是員工對組織的態度象徵，此象徵可以解釋員工留在組織為何，以及檢視員工對企業忠誠度的指標。

資料來源：參酌曹際旺（民 93）、王遠遊（民 95）、余秋慧（民 97）、洪志偉（民 98）、陳世文（民 99）及本研究整理。

針對以上各學者對組織承諾的定義；組織承諾可由以下三個觀點詮釋（張振山，民 94）：（1）以態度觀點而言，組織承諾係指個人對組織認同與對組織投入的強度，是一種個人對組織的整體看法；（2）以行為觀點而言，組織承諾係指個人對組織投資或提供技能於組織是因為能從組織中得到好處，是一種基於利益交換為考量的行為；（3）以整合觀點而言，組織承諾是態度及行為層面所組成的，不僅僅是個別分開的。

依上述所示，各學者對組織承諾之定義有所分歧，所以各學者將組織承諾之定義加以分類，並衍生出其構面，彙整如下表 2.5 所示：

表 2.5 國內、外學者對組織承諾構面定義之彙整

年代	學者	定義
1961	Etzioni	包括：計算投入、道德投入及疏離投入三種因素，內涵如下： 1. 計算投入：以理性與利益的交換為原則，是一種較低強度的關係導向。 2. 道德投入：將組織的價值與目標內化，並認同權威，是一種強烈的正面關係導向。 3. 疏離投入：出現於剝削的關係中，是一種負向的關係導向。
1968	Kantor	包括：持續承諾、凝聚承諾及控制承諾三種因素，內涵如下： 1. 持續承諾：個人先前的投資及犧牲，使得離開組織是高成本或不可能的，因而持續貢獻於組織。 2. 凝聚承諾：於組織中附著社會關係是由於先前社會連結中有公開棄權，或參加了增強凝聚儀式。 3. 控制承諾：附著於組織規範並影響其行為所欲之方向，因為成員曾公開否定以前的規範，並以組織的價值重述他們的自我概念。控制承諾是附著在組織規範並影響其行為所欲之方向。
1977	Staw	包括：態度承諾與行為承諾兩種因素，其內涵如下： 1. 組織行為途徑（態度承諾）：員工主動對組織的承諾，是個人決定對組織的隸屬程度，但著重於個人認同組織的價值與目標，且願意努力工作來達成組織的整體使命。 2. 社會心理途徑（行為承諾）：行為承諾的產生並非個人對組織目標的認同，而是因為個體受到某些束縛或限制，如薪資、職位、福利等因素，而不得不留在組織中，是屬於一種被動性的承諾。

年代	學者	定義
1978	Stevens et al.	包括：規範性及交換性承諾兩種因素，其內涵如下： 1. 規範性的承諾：組織成員對某一特定行為抱持著規範的信念，並願意繼續留在組織並付出努力，此努力並非是評估能獲得多少利益，是基於自覺應該如此的，才能符合組織的規範。 2. 交換性的承諾：組織成員以投資報酬率的角度來衡量付出與回報之間的差距，以決定個人對組織承諾的高底；是一種「交換性」的行為。
1982	Mowday et al.	包括：努力承諾、價值承諾及留職承諾三種因素，其內涵如下： 1. 努力承諾：個人願意為組織付出高度的努力。 2. 價值承諾：個人相信並接受組織之價值與目標。 3. 留職承諾：個人願意維持組織成員身份的慾望。
1985	Reichers	包括歸屬承諾、交易承諾、個人 / 組織目標一致性的承諾三種因素，其內涵如下： 1. 歸屬承諾：當個人從事明確的行為後，會對組織產生歸屬感，並承諾與組織；是一種個人與其行為上的連結。 2. 交易承諾：當成員於組織的年資增加，對組織的承諾也會隨之增加；代表一種與組織成員有關的成本或報酬的函數。 3. 個人/組織目標一致性的承諾：組織承諾是成員對組織認同並努力達成組織目標時所產生的。
1990	Allen and Meyer	包括規範性承諾、持續性承諾、情感性承諾三種因素，其內涵如下： 1. 規範性承諾：員工相信對組織忠誠是必要並絕對遵守的價值觀，是一種對組織的高度道德感。 2. 持續性承諾：員工基於利益考量而選擇留在組織中，是一種對離開組織的成本認知。 3. 情感性承諾：員工對組織產生情感上的附著，並對組織認同和投入；是一種對組織心理或情感上的感受。

資料來源：參酌曹際旺（民93）、林明輝（民96）、洪志偉（民98）及本研究整理。

綜合以上各學者對組織承諾之定義與衡量構面所述，本研究採用 Mowday et al.（1982）對組織承諾之定義，「組織承諾」係指組織成員對組織的價值與目標之認同，願意為組織努力及繼續留職的態度傾向；其衡量構面為「努力承諾」、「價值承諾」及「留職承諾」三種因素，並根據本研究需求修正後其內涵如下，「努力承諾」係指組織成員願意為組織利益與目標付出努力；「價值承諾」係指組織成員認同並相信組織



價值與目標，並給於支持；「留職承諾」係指組織成員願意繼續留任或維持現有的身份的一種表現。

## 2.4 工作績效

「工作績效」是員工在工作中本身的技巧能力，以及達成組織目標後的貢獻程度；在管理學的激勵理論中代表「一個員工完成一件工作」的意思（劉明德譯，民 82）；簡單來說「績效」就是員工的工作表現（曹國雄等人，民 86）；而在組織行為研究中，「績效」是一種整體的表現，是由效能、效率及效力三種元素所組成的（許博淵，民 94）。

一直以來工作績效不管在研究或是實務中一直扮演著因果關係中的「果」的角色；因為此結果代表工作中各個任務的達成程度（Byars & Rue, 2000）；這些任務的達成是員工為了完成組織所規定、期望、或正式化的角色需求時，所表現的有關行為（Campbell, 1990）；且這些行為是必須對組織目標有所貢獻，並可依個人貢獻之高低於以衡量；（Borman & Motowidlo, 1993）；它代表著生產力，是個人對工作完成的數量及工作貢獻的品質和價值，當生產力高時，則可顯現出組織整體績效（蘇義祥，民 88；Schermerhorn, 2000；孫本初，民 90）。

針對工作績效之定義，各學者均有所不同，因此本研究將各學者對工作績效之定義匯整如下表 2.6 所示：

表 2.6 國內、外學者對工作績效定義之彙整

年代	學者	定義
1965	Lodahl and Kejner	工作績效是藉由員工對工作專心一致的表現程度，並以工作結果來得知。
1968	Porter and Lawler	工作績效之構面由績效的質與量及對工作盡力程度三個元素組成。
1982	Boyatzis	工作績效係指進行特定行動已達到工作要求，並能符合或維持組織環境政策、條件及程序。

年代	學者	定義
1986	Hall and Goodale	績效為一種員工進行自己工作的方式，及藉由提供技術、技巧、安排時間、溝通、協助他人及管理他人或服從指揮。
1993	Borman and Motowildo	定義工作績效包含與組織有關的一切行為，並藉由個人對達成組織目標之貢獻來衡量，並將工作績效分為任務績效及脈絡績效。
1995	Gomez-mejia and Cardy	工作績效=能力*推動力；並強調推動的重要性。
民 86	黃英忠	企業對員工過去某段時間內工作表現之評估，或針對某項任務員成之貢獻度的核準，在針對其具有潛在發展能力所做之判斷，以了解員工將來執行業務上的前瞻性與適應性，並用此作為考慮升遷或調整薪資、獎懲之依據。
民 88	蘇義祥	工作績效代表著生產力，是個人對工作完成的數量及工作貢獻的品質和價值。
民 89	陳旭播	工作績效係指員工之工作表現是對組織營運成果有影響的。
民 90	孫本初	工作績效是以工作的質與量、員工工作績效的好壞及目標達成或個人工作之貢獻價值來衡量。
民 90	林澄貴	績效是指組織中某項行動方案完成目標的程度，以及對特定目標完成程度的一種衡量；為管理系統因素所造成的，在某些狀況下，甚至超過個人因素所可解釋的部份。

資料來源：參酌曾玉滿（民 98）、林和毅（民 98）、張惠雯（民 98）、李吉立（民 98）、彭濬智（民 99）及本研究整理。

綜合上述整理，工作績效之評估是為了達成：（1）指出訓練和發展的需要；（2）評估發展和甄選計畫的標準及有效性，並制定獎勵基礎；（3）協助一般人事決定，例如評估結果提供管理者對做出調任、升遷或解雇等決策；（4）提供員工回饋，使員工了解組織如何評估其表現（Robbins, 1986）；績效評估是具管理活動之控制功能，包括激勵與建立績效評估標準兩項積極作用之因素；激勵在於使組織成員感受到努力的動機與力量；建立績效評估標準則是為了顯示組織成員所該努力之動向（許士軍，民 89）。

然而針對影響個人工作績效包含了工作技巧及能力、工作動機、角色知覺三種決定因素（Korman, 1977）；此外 Blumberg and Pringle（1982）

也彙整出具統整性的三個構面來解釋影響工作績效的因素：（1）執行的意願（Willingness to Perform），係指工作滿意、工作參與度、工作量、激勵及公平感受等；（2）執行的能力（Capacity to Perform），係指年齡、健康狀況、知識、專業技能、智力及教育程度等；（3）執行的機會（Opportunity to Perform），係指設備、補給、設備、領導方式、組織政策、報酬及工作條件等。

因為影響工作績效的因素一直是企業及管理者所關心的事項，如環境、組織及個人等因素皆可能影響工作績效，這些因素都與「管理者」有密不可分的關係，所以管理者希望找出這些問題的根本並改善，再藉由激勵、關心員工或教育訓練等方式來提升工作績效。

#### 2.4.1 工作績效之定義與內涵

以往的「工作績效」研究中多是根據 Katz and Kahn（1966）的角色行為理論，並將工作績效分為角色內行為及角色外行為兩種類型，角色內行為，係指體制或正式規範之行為，並依此評估工作績效；角色外行為，係指非體制內規範之行為；因組織通常會對員工設定工作標準或一部分的行為規範，並以此來進行評估，角色內的行為通常會直接與前程動向及工作績效發生關聯，所以被視為工作績效的一種。但因 Katz and Kahn（1966）的分析單位是社會系統中的成員，所擔任的角色泛指一般性的任務，所以未對角色行為明顯區分。

到了 1990 年 Campbell 根據 Katz and Kahn（1966）的分類架構，將工作績效加入任務熟練（Task Proficiency）的概念，並以個別工作為分析對象，分類成工作特殊任務熟練性（Job-Specific Task Proficiency）與非工作特殊性任務熟練性（Non-Job-Specific Task Proficiency），以此有了個別的區分準則。

Borman and Motowildo (1993) 認為工作績效包含與組織有關的一切行為，並藉由個人對達成組織目標之貢獻來衡量；並根據 Campbell 的架構辨識並分類出，任務績效 (Task Performance) 與脈絡績效 (Contextual Performance) 兩種方法，(1) 任務績效，係指工作者於正式工作中的活動，或於組織技術核心活動中表現的工作熟練度，並對其有所貢獻；Motowidlo and Van Scotter (1994) 並對此定義加以引申，將任務績效界定為一種個人工作上的結果，並與組織所期望或指派工作任務之完成程度與任務相關，如作業標準程序及主管臨時指令等；是一種類似角色內行為，此行為直接影響組織，所以一般績效評估主要以此為主；(2) 脈絡績效，係指協助組織運作的一種工作表現，為員工自由心證之行為，非是透過組織內部正式系統加以規範及控制的；如主動協助同事達成工作目標或完成指派外的工作等；是一種類似角色外行為，此行為間接影響組織，但此行為或表現對組織效能或群體的加強，可能更具有影響效果 (Waldman, 1994; Moorman & Blakely, 1993; Organ, 1988)。

除此之外，在工作績效的衡量中何永福、楊國安 (民 84) 將衡量方式分為：直接指標法、目標擬訂法、絕對標準法及相對標準法四種方式，其內涵如下：(1) 直接指標法：係指依據某些重要指標如缺席率或生產效率為依據，評估員工工作表現；(2) 目標擬訂法：評估績效由員工設定之作目標或關鍵事務的完成程度極成功度來衡量。此種評估方式是針對工作結果而非工作行為來衡量；(3) 絕對標準法：係指訂立一個標準後，再以此標準評估員工是否達到，且員工間是不相互比較的；(4) 相對標準法：綜合各項量度內容後，並將員工依優劣程度排序。

綜合以上工作績效之衡量方式所見，均有所不同，評估的標準也將會影響到員工的工作行為，所以管理者應針對組織對目標之需求與適合

度來制定其衡量標準。以下將就國內、外學者對工作績效衡量構面彙整如下表 2.7 所示。

表 2.7 國內、外學者對工作績效衡量構面之彙整

年代	學者	定義
1966	Katz and Kahn	將工作績效定義為角色內行為及角色外型為兩種類型，其內涵下： 1. 角色內行為：係指體制或正式規範之行為，並依此評估工作績效。 2. 角色外行為：係指非體制內規範之行為。
1990	Campbell	將工作績效加入任務熟練的概念，分類成工作特殊任務熟練性與非工作特殊性任務熟練性。
1993	Borman and Motowildo	定義工作績效包含與組織有關的一切行為，並藉由個人對達成組織目標之貢獻來衡量，包括：任務績效與脈絡績效兩種因素，其內涵如下： 1. 任務績效：工作者於正式工作中的活動，或於組織技術核心活動中表現的工作熟練度，並對其有所貢獻。 2. 脈絡績效：是協助組織運作的一種工作表現，為員工自由心證之行為，而非透過組織內部正式系統加以規範及控制的。
1995	Gomez-mejia and Cardy	工作績效=能力*推動力；並強調推動的重要性。
1998	Gatewood and Field	包括：生產性資料、績效衡量項目、人力資源方面之資料及判斷性指標四種因素，其內涵如下： 1. 生產性資料：產出之數量及其品質。 2. 績效衡量項目：利用模擬情境或測驗的方式來測驗接受訓練後員工是否增進績效。 3. 人力資源方面資料：員工工作之曠職及離職等狀況。 4. 判斷性指標：藉由上級或同是對某一員工的績效表現提出判斷性評估。
1999	Lee et al.	工作績效之衡量分為品質、效能及效率三項指標，並代表其構面。
2000	Tubre and Collins	工作績效之衡量包括：自我評估、同儕評估、上級評估及目標衡量四項。

資料來源：本研究整理。

由於一般工作績效都是以工作目標之達成程度及優劣來做為評比，但本研究認為工作績效不止是個人的行為，是包含員工與組織之間有關的各種行為，所以本研究採用 Borman and Motowidlo (1993)，對工作績效之構面分類，並將「工作績效」定義為包含與組織有關的一切行為，並藉由個人對達成組織目標之貢獻來衡量，「工作績效」之衡量則分為「任務績效」與「脈絡績效」兩種方式；「任務績效」係指工作者於正式工作中的活動，或於組織技術核心活動中表現的工作熟練度，並對其有所貢獻；「脈絡績效」則指的是協助組織運作的一種工作表現，為員工自由心證之行為，非透過組織內部正式系統加以規範及控制的；然而經由本研究之修訂後將「任務績效」定義為，員工個人工作上的效率及完成組織所指定和期望任務的程度；「脈絡績效」定義為，員工個人自願執行非正式規定的活動，能堅持完成任務的熱誠並與同事合作並幫助同事與同事保持良好的表現關係。

## 2.5 各變數之關聯性研究

依據前幾節所敘述之理論觀點，本研究蒐集有關領導型態、組織承諾、內部行銷與工作績效等構面間之實證研究，分別就各構面間之相關實證說明如下：

### 2.5.1 領導型態與組織承諾之實證研究

領導行為具有「技術」與「象徵」的功能，如強化組織文化的一致性、澄清組織任務與目標、建立獎懲系統，這些有效的管理技術與強烈象徵領導者可以塑造組織文化，發展成員之組織承諾 (Reyes, 1990)；所以主管領導型態是影響部屬組織承諾的關鍵因素之一；Yukl (2002)

更指出轉換型領導可以影響組織成員在心態上的改變，並對組織任務與目標主動做出承諾；Morris and Shermanm (1981) 以 506 位復健人員為研究對象，結果顯示領導型態與組織承諾呈顯著正相關；蘇永富 (民 89) 針對派外人員從事研究，發現轉換型領導對部屬之組織承諾有顯著的正相關。Pillai et al. (1999) 將交易型領導視為偶發性的報酬行為來測量時，發現與組織承諾具顯著關係；李鴻文 (民 98) 在領導風格與組織承諾之關聯性研究中，以台灣金融產業之員工為研究樣本，研究結果顯示轉換型領導與交易型領導皆對組織承諾具有正相關及顯著影響。

根據上述各學者之實證研究表示，領導型態會對組織承諾產生正向影響，因此得出本研究假設 1：領導型態對組織承諾有顯著的正向影響。

### 2.5.2 組織承諾與工作績效之實證研究

Mowday et al. (1982) 的研究也提到高組織承諾之員工會比低組織承諾之員工的工作績效高；Luthans et al. (1985) 之研究發現企業員工的組織承諾的確會影響員工生產力；Jaramillo et al. (2005) 以銷售人員為研究對象，探討組織承諾與工作績效之關係，結果顯示組織承諾與工作績效有顯著的正向影響，並提到當組織成員之承諾越高，工作效率會越好，整體經營績效亦會提升；翁敏傑 (民 95) 以高屏地區農企業之員工為研究樣本，結果顯示組織承諾與工作績效有顯著的正相關；洪志偉 (民 98) 以某企業研發人員為研究樣本，結果發現組織承諾對工作績效有顯著正向影響。

根據上述各學者之實證研究表示，組織承諾會對工作績效產生正向影響，因此得出本研究假設 2：組織承諾對工作績效有顯著的正向影響。

### 2.5.3 領導型態對工作績效之實證研究

領導者是直接影響員工工作績效的因素，因為領導者是扮演著引領員工朝向工作目標並加以完成的角色；領導是一種影響、一種能力及鼓舞，指引個人或團體朝向所追求的目標的一種能力（Bass, 1981）；然而根據領導者的領導方式有所不同，也會進而影響員工的工作績效；Podsakoff et al.（1991）對銷售人員進行研究，研究結果發現交易型領導者之論功行賞對員工績效、組織公民行為有正向影響；Mackenzie et al.（2001）發現轉換型領導相較於交易型領導來說，對員工績效、組織公民行為有高度的直接與間接的正向影響；Geyer and Steyrer（1998）的研究中發現轉換型領導對績效之影響優於交易型領導，轉換型領導對長期績效之影響優於短期績效；李吉立（民 98）對海運承攬運送業為研究樣本，探討組織氣候、獎勵制度、領導型態與工作績效之關係，研究結果發現組織氣候、獎勵制度、領導型態對工作績效有正向影響。

根據上述各學者之實證研究表示，領導型態會對工作績效產生正向影響，因此得出本研究假設 3：領導型態對工作績效有顯著的正向影響。

### 2.5.4 內部行銷與組織承諾之實證研究

組織可以經由內部行銷來傳達組織的經營願景與使命給員工，當員工有了明確的願景目標後，將改善員工對組織的承諾度（Reynoso & Moores, 1996）；並經由內部行銷滿足員工在工作上之需求，以提升員工對工作之滿足，當員工產生或提升工作滿足時，對組織的承諾也會隨之提升（Mowday et al., 1979）；除此之外還可以協助管理者吸引並保留公司所需要的員工（Collins & Payne, 1991）；Tansuhaj et al.（1991）在實證研究中指出，內部行銷的激勵策略的確可提升員工工作動機，研究結果也顯示了對員工態度、組織承諾與工作滿意皆呈現正向影響；沈進成



(民 95) 以台南地區國小教師為研究樣本，探討內部行銷、組織承諾、工作滿意與學校效能影響關係之研究，研究結果發現內部行銷對組織承諾具有顯著的正向關係；張景盛 (民 96) 對南部 2 家醫學中心之護理人員為研究對象，研究結果發現內部行銷對組織承諾具有顯著的正向影響；陳志敏 (民 97) 以銀行業員工為研究對象，其研究結果易發現內部行銷對員工組織承諾有正向影響；黃雯菁 (民 98) 在內部行銷對組織承諾影響之研究中，以北部某間醫療機構護理人員為研究樣本，研究結果發現內部行銷對組織承諾具有顯著的正向關係及顯著的正向影響，並指出管理者可以嘗試透過內部行銷活動塑造明確的願景與宗旨，並以此為目標擬定符合與滿足員工需求的激勵與獎酬制度，促使員工依循組織目標與達成使命，進而提昇組織績效。

根據上述各學者之實證研究表示，內部行銷會對組織承諾產生正向影響，並且領導型態也會對組織承諾產生正向影響，因此得出本研究假設 4：內部行銷對組織承諾有顯著的正向影響及假設 7：內部行銷對領導型態與組織承諾有干擾效果。

### 2.5.5 內部行銷與工作績效之實證研究

個人績效的函數是一種努力、能力與支持的結合與象徵，「努力」其概念類似動機，有執行工作意願的涵義，「能力」係指工作相關的技術、技能與知識，「支持」係指建立使員工能有效利用其能力的環境，使員工擁有運用能力於工作的機會 (Schermerhorn & McCarthy, 2004)；內部行銷正是藉由教育訓練、管理支持等間接方式來影響員工，來增強工作績效；因為教育訓練是一種學習經驗，嘗試使個人在能力上有相對持久的改變以增進工作績效 (Robbins, 1982)；教育訓練除了能改善工作績效外，其效益包含了勞動力的適應與彈性，可使企業員工面對改變時，

能克服其障礙；管理支持則代表著員工會因管理者平常工作上的支持，使員工產生情感上的承諾在組織上，進而加強員工之組織承諾；當員工受到內部行銷中的「教育訓練」與「管理支持」的影響後，組織承諾與工作績效也會隨之提升；這表示對員工實施適當的內部行銷後將有助於對工作績效的提升；Mohr-Jackson (1991) 針對美國 50 家不同企業組織，並對其中 54 位經理人進行深度訪談，發現以內部行銷作法（教育訓練、部門互動、管理支持等）可以提升工作績效；Barnes and Morris (2000) 對英、法二國共 10 家中型醫療器材公司關鍵人物 (Key Person) 進行深度訪談，研究結果也顯示以內部行銷作為（教育訓練、管理支持、顧客導向等）能提升工作績效；潘建銘 (民 95) 對銀行業為研究對象，探討領導傾向、內部行銷與工作士氣對工作績效之影響，結果發現領導傾向對內部行銷有正向關係，領導傾向與內部行銷對工作績效也都有正向關係；張金枝 (民 95) 在財政部國稅局之研究中發現，內部行銷導向對工作績效有顯著的正向影響；盧香如 (民 96) 以大學行政人員為研究對象，探討內部行銷、工作滿足及工作績效之影響，結果發現其教育訓練與管理支持對工作績效成顯著正相關。

根據上述各學者之實證研究表示，內部行銷會對工作績效產生正向影響，並且領導型態與組織承諾也會對組織承諾產生正向影響，因此得出本研究假設 5：內部行銷對工作績效有顯著的正向影響、假設 8：內部行銷對組織承諾與與工作績效有干擾效果及假設 9：內部行銷對領導型態與工作績效有干擾效果。

#### **2.5.6 領導型態、組織承諾與工作績效之實證研究**

王朝明 (民 95) 以桃園地區不動產仲介從業人員為研究樣本，運用結構方程模式探討領導型態、工作滿足、組織承諾與工作績效關係之影

響，結果發現領導型態、工作滿足、組織承諾對工作績效有正向影響；伍晉弘（民 95）以高雄市區公所里幹事為研究對象，結果發現領導型態對組織承諾與工作績效皆有正向相關與顯著的正向影響；江文賢（民 97）以台灣南部汽車車燈製造生產工廠之 180 位員工為研究對象，結果發現主管支領導型態、組織承諾與工作績效有顯著之影響；黃姬茶（民 97）以某公立教學醫院 405 位護理人員為研究對象，探討護理人員之薪資制度與領導風格對工作績效之影響，並以組織承諾及工作投入為中介，結果發現組織承諾與工作投入對工作績效有顯著的正向影響。

根據上述各學者之實證研究表示，領導型態與組織承諾均會對工作績效產生正向影響，因此得出本研究假設 6：組織承諾對領導型態與工作績效有中介效果。

### 第三章 研究方法

本章共分為五個小節，第一節為研究架構、第二節為研究假設、第三節為問卷設計與變項之操作型定義、第四節為研究樣本與問卷回收、第五節為資料分析方法。

#### 3.1 研究架構

本研究根據研究動機與研究目的，並參考與本研究相關文獻之整理、探討和分析，推演出本研究架構圖。主要目的在探討「領導型態」、「內部行銷」、「組織承諾」對「工作績效」之間的關係。研究架構如圖 3.1。

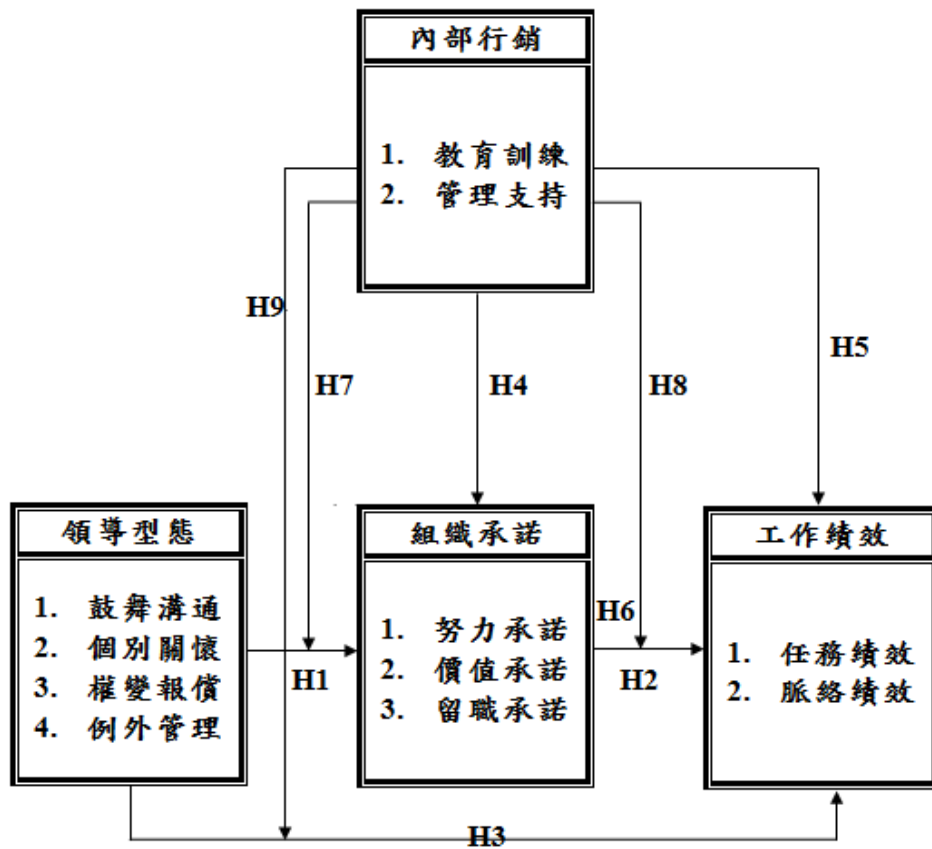


圖 3.1 研究架構  
資料來源：本研究整理

## 3.2 研究假設

依據研究目的提出以下幾點假設加以驗證：

- H1：領導型態對組織承諾有顯著的正向影響。
- H2：組織承諾對工作績效有顯著的正向影響。
- H3：領導型態對工作績效有顯著的正向影響。
- H4：內部行銷對組織承諾有顯著的正向影響。
- H5：內部行銷對工作績效有顯著的正向影響。
- H6：組織承諾對領導型態與工作績效有中介效果。
- H7：內部行銷對領導型態與組織承諾有干擾效果。
- H8：內部行銷對組織承諾與工作績效有干擾效果。
- H9：內部行銷對領導型態與工作績效有干擾效果。

## 3.3 問卷設計與變項之操作型定義

本研究之問卷內容共分為兩個部分進行調查，第一部分是衡量員工對「領導型態」、「內部行銷」、「組織承諾」及「工作績效」的知覺情形，第二部分為員工之基本資料。第一部分之問卷量表測量係採用李克特（Likert-Type Scale）七點式量表，並以不記名方式以「非常同意」、「同意」、「稍微同意」、「沒意見」、「稍微不同意」、「不同意」、「非常不同意」七個選項讓受測者勾選，計分方式為「非常同意」7分，以此類推，分數越高者表示受測者對量表之同意度越高；第二部分為員工基本資料題項，以利了解樣本特性；而本研究之探討構面包含有領導型態、內部行銷、組織承諾及工作績效等四項，各構面之操作型定義及衡量係參考相關文獻，並依本研究需要形成，如下敘述之。

1. 領導型態：參考 Bass (1990) 對轉換型領導及交易型領導之定義，及引用 Bass (1990) 的 MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire) 量表為依據，並根據本研究之需要修正發展而成，主要分為：(1) 鼓舞溝通：領導者給予部屬適當的鼓舞及溝通，藉由這種激勵的方式啟發部屬的潛能，並使部屬願意對組織付出更大心力來達成工作目標。(2) 個別關懷：領導者針對部屬的需求給予不同的關懷與指導，使部屬感到重視。(3) 例外管理：當部屬有不當的行為時，才給予適時的糾正或處罰。(4) 權變報償：領導者明確的告訴部屬工作目標及達成之報酬。
2. 內部行銷：參考 George and Gronroos (1989) 對內部行銷之定義，及引用 Conduit and Mavondo (2001) 所編制的內部行銷作為量表為依據，並根據本研究之需要修正發展而成，主要分為：(1) 教育訓練：組織能鼓勵員工進修或提供員工專業技能進修之管道，來提高組織內成員的專業技能，並藉此從中獲得成長的動力。(2) 管理支持：組織能有效的支援員工工作上的需求，提供健全的工作環境，以提高員工的滿意度。
3. 組織承諾：參考 Mowday et al. (1982) 對組織承諾之定義，及引用 Mowday et al. (1979) 所修訂之組織承諾量表 (Organizational Commitment Questionnaire, OCQ) 為依據並根據本研究之需要修正發展而成，主要分為：(1) 努力承諾：組織成員願意為組織利益與目標付出努力。(2) 價值承諾：組織成員認同並相信組織價值與目標，並給於支持。(3) 留職承諾：組織成員願意繼續留任或維持現有的身份的一種表現。

4. 工作績效：參考 Borman and Motowidlo (1993) 對工作績效之定義，及引用 Motowidlo and Van Scotter (1994)、余德成(民 85)、林澄貴(民 90) 等人所編制的工作績效量表為依據，並根據本研究之需要修正發展而成，主要分為：(1) 任務績效：員工個人工作上的效率及完成組織所指定和期望任務的程度。(2) 脈絡績效：員工個人自願執行非正式規定的活動，能堅持完成任務的熱誠並與同事合作並幫助同事與同事保持良好的表現關係。本研究並根據以上構面之問項與參考文獻彙整如表 3.1 所示：

表 3.1 各構面之問項與參考文獻彙整

構面		問項	文獻來源
領導型態	鼓舞溝通	我的主管會鼓勵我表達自己的意見。	Bass(1985)
		我的主管對我有很大的鼓舞的力量。	
	個別關懷	我的主管會依部屬的不同特性，採取不同的對待方式。	
		當我工作遇到挫折時我的主管會適時的給我慰藉。	
		我的主管會對部屬解說工作應該如何完成。	
	例外管理	當我工作上出現缺失時，主管才會指正我的缺失。	
		當我達不到績效標準時，主管才會對我進行干預或是監督。	
		當主管對部屬進行懲處是對事不對人。	
	權變報償	當我表現優異時，主管會幫我向上級爭取獎勵。	
		主管明確的告訴我，工作完成後，我可以有那些獎賞。	
		主管會依照部屬績效的優劣而分別給予獎賞或懲處。	
	內部行銷	教育訓練	
公司會提供機會給我，去接受在職訓練的課程。			
公司之主管認為合乎需求的研習訓練或在職進修，是非常有價值的。			
管理支持		公司常主動關心並了解我工作上的需求。	
		我的主管給予我工作上的支持。	
		公司之主管會提供部屬在工作中所需要得支援。	

構面		問項	文獻來源
組織承諾	努力承諾	我願意額外努力以協助公司推展任務，以達成工作目標。	Mowday et al. (1979)
		我認同公司對待員工的政策與方式。	
		我時常關心公司的績效及未來的發展。	
		即使在沒有加班費的情況下，我也會加班將工作做好。	
	價值承諾	我把公司的利益視同是個人的利益。	
		我對別人提及自己是公司的一員時，感到驕傲。	
	留職承諾	我對公司有很高的忠誠度。	
		我在公司工作，是有前途的。	
		我覺得現在工作的公司是一個值得效力的好公司。	
		為了要留在該公司，我願意接受指派給我的任何工作。	
我覺得繼續留在公司工作，會有好的前途和發展。			
	對我來說，該公司是我目前服務的公司中，最好的。		
工作績效	任務績效	我必須依照標準作業程序完成工作。	Borman and Motowidlo (1993)、Motowidlo and VanScotter (1994)、余德成 (民 85)
		在工作中，我對標準作業程序相當熟練。	
		我會規劃與安排自己所負責工作的進度。	
		我的平均工作效率相當高。	
	脈絡績效	當主管人員不在場，我仍然照他的指示工作。	
		我經常遵照作業程序，並避免越權行事。	
		對於重大的事務，我會特別提高注意力，以防萬一。	

資料來源：本研究整理

### 3.4 研究樣本與問卷回收

#### 1. 研究對象：

本研究旨在探討「領導型態」、「內部行銷」、「組織承諾」對「工作績效」之關係影響。並以台商永恩國際集團有限公司在上海子公司的愛意女鞋之員工為研究調查對象。



## 2. 前測分析：

本研究採用便利抽樣方法，於 2011 年 7 月進行問卷前測，對台商永恩國際集團有限公司旗下在大陸子公司的愛意女鞋之員工發放 80 份問卷，發放方式為熟識者代為發放及回收，回收後剔除無效問卷及填答不完整之問卷後，共計 79 份有效問卷，回收率 98.7%。並對問卷進行量表信度分析，經分析過後得到「領導型態」、「內部行銷」、「組織承諾」與「工作績效」等構面之 Cronbach's  $\alpha$  係數分別為 0.800、0.735、0.696、0.718，各構面之 Cronbach's  $\alpha$  係數皆達標準值 0.5 以上。

## 3. 正式問卷：

本研究以採用便利抽樣方法，於 2011 年 11 月進行正式問卷發放，對台商永恩國際集團有限公司旗下在上海子公司的愛意女鞋之員工，發放方式為熟識者代為發放及回收，共計發放 1600 份問卷，有效問卷回收份數 420 份，回收率約 26%。

### 3.5 研究範圍與限制

- (一) 因為研究樣本為內地之員工，受地區性的影響，所以在發放及回收問卷上均不容易，然而研究調查對象以台商永恩國際集團有限公司在上海子公司的愛意女鞋之員工為主，使得資料來源過於狹隘，使其代表性不足，這是往後的研究者在以中國大陸之台商為研究對象需要注意的地方。
- (二) 在問卷題項的敘述語意方面可能因文化差異的不同而造成誤解，使問卷測量結果上有所落差。

### 3.6 資料分析方法

主要分析方法係利用 SPSS 12 版統計軟體，進行資料分析處理。本研究採用之統計方法說明如下：

#### 1. 因素分析 (Factor Analysis)：

本研究採取主成分因素分析法 (Principal Component Analysis) 對各構面進行因素分析，並根據 Kaiser (1960) 所提出之標準為依據，萃取出特徵值 (Eigenvalue) 大於 1 之因素，並以最大變異法 (Varimax) 進行正交轉軸 (Orthogonal Rotation) 決定共同因素，並選取因素負荷量 (FactorLoading) 絕對值 0.4 以上，共同性大於 0.5 為判斷標準，以解釋共同因素之內涵，以得出研究變項最後之因素結構。因素分析目的在於解釋變數之間的關係，並從一組雜亂之變數中找出共同屬性；因素之抽取選擇轉軸後因素負荷量數值大之變數，並對各因素所代表之意義加以命名，以顯示變數與因數之間的關係。

#### 2. 信度分析 (Reliability Analysis)：

根據 Wortzel (1979) 之觀點，建議 Cronbach's  $\alpha$  係數達 0.5 以上可接受，代表各變項具有可靠性；信度分析目的在於了解量表中問項的一致性。

#### 3. 描述性統計分析 (Descriptive Analysis)：

以台商永恩國際集團有限公司旗下在上海子公司的愛意女鞋之員工為對象，並以「領導型態」、「內部行銷」、「組織承諾」與「工作績效」等構面各題項之平均數與標準差進行描述性統計分析，目的在於了解有效樣本之人口特性與有效樣本在各構面之反應。

#### 4. T 檢定 (T-test) 及單因子變異數分析 (One-Way ANOVA) :

利用 T 檢定目的在於比較性別與婚姻狀況在各變項構面之差異；ANOVA 分析則是檢測年齡、工作年資、職務、學歷等控制變數對各變項是否有顯著差異。

#### 5. 相關分析 (Correlation Analysis) :

本研究以 Pearson 積差相關分析，求取不同變項之間相關係數，來衡量兩個變項間關聯程度之指標；相關分析目的係測量兩變數間之關係強度。

#### 6. 迴歸分析 (Regression Analysis) :

本研究利用迴歸分析檢定「領導型態」、「內部行銷」、「組織承諾」與「工作績效」構面之間的影响，與「組織承諾」之中介影响；及利用階層迴歸分析 (Hierarchical Regression Analysis)，以探討「內部行銷」對「組織承諾」與「工作績效」之干擾效果；迴歸分析目的在於檢定自變項對依變項之影响程度。

## 第四章 資料分析

本章根據前述之研究假設，利用適當統計方法分析處理樣本資料並對各種統計分析結果加以解釋與討論，共分為 7 節：

4.1 利用「因素分析」分析各構面之因素負荷量、解釋變異量以了解其是否達顯著水準，並利用「信度分析」以了解本量表問項之一致性。

4.2 對研究變項進行「描述性分析」以了解員工對各構面之知覺情形。

4.3 以「T 檢定」與「單因子變異數分析」比較不同背景變項在各構面因素是否有顯著性差異。

4.4 以「Pearson 績差相關分析」檢視各變項間之關聯性。

4.5 以「迴歸分析」探討領導型態、組織承諾、內部行銷對工作績效是否有顯著性影響。

4.6 利用中介分析檢驗「領導型態」是否會經由「組織承諾」之中介影響「工作績效」。

4.7 利用干擾分析（層級迴歸分析）探討領導型態與內部行銷之交互作用對組織承諾之影響；組織承諾與內部行銷之交互作用對工作績效之影響；及領導型態與內部行銷之交互作用對工作績效之影響。

### 4.1 因素分析與信度分析

本研究就「領導型態」、「內部行銷」、「組織承諾」、「工作績效」等四個構面，採用主成分因素分析及最大變異數轉軸法來萃取主要之構面因素，共同因素的數目則選取特徵值大於 1 之因素；信度分析則是經由因素分析後採用 Cronbach's  $\alpha$  係數來衡量問卷題項之一致性。

領導型態原有 11 題項，透過因素分析，各題項之共同性皆大於 0.4，

且因素負荷量大於 0.5，因此不予刪題，經轉軸後共萃取出四個因素，分別為「鼓舞溝通」、「個別關懷」、「權變報償」及「例外管理」，累積變異量為 62.568%；而經由因素分析後領導型態之構面信度達 0.530。

(1) 內部行銷原有 6 題項，透過因素分析，各題項之共同性皆大於 0.4，且因素負荷量大於 0.5，因此不予刪題。經轉軸後共萃取出兩個因素，分別為「教育訓練」與「管理支持」，累積變異量為 61.358%；而經由因素分析後內部行銷之構面信度達 0.706。

(2) 組織承諾原有 12 題項，透過因素分析，因題項 Q303 之共同性 0.339，小於 0.4；且因素負荷量 0.475，小於 0.5，因此予以刪題。經轉軸後共萃取出三個因素，分別為「努力承諾」、「價值承諾」及「留職承諾」，累積變異量為 59.016%；而經由因素分析後組織承諾之構面信度達 0.766。

(3) 工作績效原有 7 題項，透過因素分析，題項 404 之共同性 0.337，因素負荷量 0.578，大於 0.5，因此不予刪題，經轉軸後共萃取出兩個因素，分別為「任務績效」及「脈絡績效」，累積變異量為 53.205%；經由因素分析後工作績效之構面信度達 0.669。

以下就各構面之命名及各項數值彙整如表 4.1。

表 4.1 因素分析彙整表

因素名稱	題號	問項	因素負荷量	累積解釋變異量	信度
領導型態					
例外管理	Q110	當我達不到績效標準時,主管才會對我進行干預或是監督。	0.887	16.428%	0.530
	Q109	當我工作上出現缺失時,主管才會指正我的缺失並要求我改進。	0.789		
鼓舞溝通	Q105	我的主管會對部屬解說工作應該如何完成。	0.703	32.595%	
	Q102	我的主管對我有很大的鼓舞的力量。	0.702		
	Q101	我的主管會鼓勵我表達自己的意見。	0.629		
個別關懷	Q103	我的主管會依部屬的不同特性,採取不同的對待方式。	0.794	48.697%	
	Q106	當我表現優異時,主管會幫我向上級爭取獎勵。	0.570		
	Q111	當主管對部屬進行懲處是對事不對人。	0.545		
	Q104	當我工作遇到挫折時我的主管會適時的給我慰藉。	0.517		
權變報償	Q107	主管明確的告訴我,工作完成後,我可以有那些獎賞。	0.884	62.568%	
	Q108	主管會依照部屬績效的優劣而分別給予獎賞或懲處。	0.706		
內部行銷					
教育訓練	Q202	公司會提供機會給我,去接受在職訓練的課程。	0.862	31.485%	0.706
	Q201	公司會鼓勵我參加各項研習訓練或在職進修活動。	0.752		
管理支持	Q205	我的主管給予我工作上的支持。	0.875	61.358%	
	Q206	公司之主管會提供部屬在工作中所需要得支援。	0.855		

因素名稱	題號	問項	因素負荷量	累積解釋變異量	信度
組織承諾					
留職承諾	Q308	我在公司工作，是有前途的。	0.798	30.077%	0.766
	Q310	為了要留在該公司，我願意接受指派給我的任何工作。	0.784		
	Q312	對我來說，該公司是我目前服務的公司中，最好的。	0.775		
	Q302	我認同公司對待員工的政策與方式。	0.615		
	Q311	我覺得繼續留在公司工作，會有好的前途和發展。	0.600		
	Q309	我覺得現在工作的公司是一個值得效力的好公司。	0.577		
努力承諾	Q306	我對別人提及自己是公司的一員時，感到驕傲。	0.702	44.8.2%	
	Q304	即使在沒有加班費的情況下，我也會加班將工作做好。	0.696		
	Q301	我願意額外努力以協助公司推展任務，以達成工作目標。	0.576		
價值承諾	Q307	我對公司有很高的忠誠度。	0.791	59.016%	
	Q305	我把公司的利益視同是個人的利益。	0.704		
工作績效					
任務績效	Q402	在工作中，我對標準作業程序相當熟練。	0.810	27.610%	0.669
	Q406	我經常遵照作業程序，並避免越權行事。	0.732		
	Q404	我的平均工作效率相當高	0.578		
脈絡績效	Q403	我會規劃與安排自己所負責工作的進度。	0.739	53.205%	
	Q405	當主管人員不在場，我仍然照他的指示工作。	0.725		

因素名稱	題號	問項	因素負荷量	累積解釋變異量	信度
脈絡績效	Q407	對於重大的事務，我會特別提高注意力，以防萬一。	0.617	53.205%	0.669
	Q401	我必須依照標準作業程序完成工作。	0.526		

資料來源：本研究整理

#### 4.1.1 研究假設

依據新構面研究目的、研究問題，提出以下幾點假設加以驗證，整理如下：

- H1：領導型態對組織承諾有顯著的正向影響。
- H2：組織承諾對工作績效有顯著的正向影響。
- H3：領導型態對工作績效有顯著的正向影響。
- H4：內部行銷對組織承諾有顯著的正向影響。
- H5：內部行銷對工作績效有顯著的正向影響。
- H6：組織承諾對領導型態與工作績效有中介效果。
- H7：內部行銷對領導型態與組織承諾有干擾效果。
- H8：內部行銷對組織承諾與工作績效有干擾效果。
- H9：內部行銷對領導型態與工作績效有干擾效果。

#### 4.2 樣本結構與各變項之描述性統計

本研究針對上海愛意女鞋之員工進行調查，總共回收 420 份有效問卷，本研究將回收樣本之基本資料做統整，上海愛意女鞋之員工人口統計變項整理如表 4.2 所示。



## 1. 樣本特性分析

- (1) 性別：本研究回收之有效問卷中，男性 224 人（53.3%）、女性 196 人（46.7%），本研究之調查對象以男性居多。
- (2) 年齡：本研究回收之有效問卷中，年齡以 30 歲以下 194 人（46.2%）居多，其次是 31~40 歲 136 人（32.4%），41~50 歲 56 人（13.3%），51 歲以上 34 人（8.1%）最低，本研究之調查對象以 30 歲以下者居多。
- (3) 婚姻狀況：本研究回收之有效問卷中，婚姻狀況以已婚 264 人（62.9%）居多，未婚 156 人（37.1%），本研究之調查對象以已婚者（62.9%）居多。
- (4) 年資：本研究回收之有效問卷中，年資以 4~5 年 130 人（31.0%）居多，其次是 2~3 年 120 人（28.6%），8 年以上 104 人（28.8%），6~7 年 66 人（15.7%）最低，本研究之調查對象以年資 4~5 年者居多。
- (5) 部門：本研究回收之有效問卷中，部門以加工、製造 214 人（51.1%）居多，其次倉儲管理、配送 96 人（22.9%），行銷、業務 58 人（13.8%），人資、管理支援部門 52 人（12.4%）最低，本研究之調查對象以加工、製造部門（51.1%）居多。
- (6) 教育程度：本研究回收之有效問卷中，教育程度以高中、職最高 256 人（61.0%），其次是專科 110 人（26.2%），大學 54 人（12.9%）最低，本研究之調查對象以高中、職畢業者居多。

表 4.2 有效樣本基本資料表

樣本特徵	類別	人數	百分比
性別	男性	224	53.3%
	女性	196	46.7%
年齡	30 歲以下	194	46.2%
年齡	31~40 歲	136	32.4%
	41~50 歲	56	13.3%
	51 歲以上	34	8.1%
婚姻狀況	已婚	264	62.9%
	未婚	156	37.1%
年資	2~3 年	120	28.6%
	4~5 年	130	31.0%
	6~7 年	66	15.7%
	8 年以上	104	28.8%
部門	加工、製造	214	51.1%
	倉儲管理、配送	96	22.9%
	行銷、業務	58	13.8%
	人資、管理支援部門	52	12.4%
教育程度	高中、職	256	61.0%
	專科	110	26.2%
	大學	54	12.9%

資料來源：本研究整理

## 2. 各變項之描述性分析

本研究利用「領導型態」、「內部行銷」、「組織承諾」與「工作績效」四項構面及其子構面之平均數和標準差進行描述性分析，以了解愛意女鞋員工對各變項之知覺情形。

(1) 領導型態構面：

表 4.3 可看出研究樣本對領導型態的感受情形，並在鼓舞溝通構面題項中可發現，所有題項平均數皆達 5 以上；題號 A5「我的主管會對部屬解說工作應該如何完成。」平均數最低，其平均數值為 5.39；題號 A2「我的主管對我有很大的鼓舞的力量。」平均數最高，其平均數值為 5.57；由此可知部屬對主管的鼓舞能力感受強烈，但在對工作中的指導能力較低。

個別關懷構面題項中可發現，所有題項平均數皆達 5 以上。題號 A11「當主管對部屬進行懲處是對事不對人。」平均數最低，其平均數值為 5.19；題號 A3「我的主管會依部屬的不同特性，採取不同的對待方式。」平均數最高，其平均數值為 5.40；由此可知部屬平時能感受到主管的個別關懷，但對懲處來說可能缺乏公正性。

權變報償構面題項中可發現，所有題項平均數皆達 5 以上。題號 A7「主管明確的告訴我，工作完成後，我可以有那些獎賞。」平均數最低，其平均數值為 5.12；題號 A8「主管會依照部屬績效的優劣而分別給予獎賞或懲處。」平均數最高，其平均數值為 5.33；由此可知主管讓員工事先了解完成工作目標之報酬，並且是獎懲分明的。

例外管理構面題項中可發現，所有題項平均數皆在中間值以上；題號 A10「當我達不到績效標準時，主管才會對我進行干預或是監督。」平均數最低，其平均數值為 4.11；題號 A9「當我工作上出現缺失時，主管才會指正我的缺失並要求我改進。」平均數最高，其平均數值為 4.63；由此可知主管平時在工作中不干預部屬，只有在未達成工作目標或有所缺失時才會出面指正。

表 4.3 描述性分析-領導型態問項

構面	題號	問項	平均數	標準差
鼓舞 溝通	A2	我的主管對我有很大的鼓舞的力量。	5.57	1.033
	A1	我的主管會鼓勵我表達自己的意見。	5.43	0.956
	A5	我的主管會對部屬解說工作應該如何完成。	5.39	0.992
個別 關懷	A3	我的主管會依部屬的不同特性，採取不同的對待方式。	5.40	1.021
	A4	當我工作遇到挫折時我的主管會適時的給我慰藉。	5.36	0.968
	A6	當我表現優異時，主管會幫我向上級爭取獎勵。	5.32	1.236
	A11	當主管對部屬進行懲處是對事不對人。	5.19	1.406
權變 報償	A8	主管會依照部屬績效的優劣而分別給予獎賞或懲處。	5.33	1.089
	A7	主管明確的告訴我，工作完成後，我可以有那些獎賞。	5.12	1.027
例外 管理	A9	當我工作上出現缺失時，主管才會指正我的缺失並要求我改進。	4.63	1.699
	A10	當我達不到績效標準時，主管才會對我進行干預或是監督。	4.11	1.810

資料來源：本研究整理

## (2) 內部行銷構面：

表 4.4 可看出研究樣本對內部行銷的感受情形，並在教育訓練構面題項中可發現，所有題項平均數皆達 5 以上；題號 B1「公司會鼓勵我參加各項研習訓練或在職進修活動。」平均數最低，其平均數值為 5.15；題號 B3「公司之主管認為合乎需求的研習訓練或在職進修，是非常有價值的。」平均數最高，其平均數值為 5.64；由此可知公司平時對員工教育訓練的重視。

管理支持構面題項中可發現所有題項平均數皆達 5 以上；題號 B6「公司之主管會提供部屬在工作中所需要得支援。」平均數最低，其平均數值為 5.20；題號 B5「我的主管給予我工作上的支持。」平均數最高，其

平均數值為 5.30；由此可知主管平時在員工遇到工作上會給予支持，但對於主管在行動上的幫助，部屬感受較低。

表 4.4 描述性分析-內部行銷問項

構面	題號	問項	平均數	標準差
教育訓練	B3	公司之主管認為合乎需求的研習訓練或在職進修，是非常有價值的。	5.64	1.066
	B2	公司會提供機會給我，去接受在職訓練的課程。	5.49	1.035
	B4	公司常主動關心並了解我工作上的需求。	5.40	1.080
	B1	公司會鼓勵我參加各項研習訓練或在職進修活動。	5.15	1.023
管理支持	B5	我的主管給予我工作上的支持。	5.30	1.248
	B6	公司之主管會提供部屬在工作中所需要得支援。	5.20	1.217

資料來源：本研究整理

### (3) 組織承諾構面：

表 4.5 可看出研究樣本對組織承諾的感受情形，並在努力承諾中發現，所有題項平均數皆在中間值以上；題號 C1「我願意額外努力以協助公司推展任務，以達成工作目標。」平均數最低，其平均數值為 4.90；題號 C6「我對別人提及自己是公司的一員時，感到驕傲。」平均數最高，其平均數值為 5.00；由此可知員工以是公司的一分子為榮，並且因此而為公司效力及達成其工作目標。

價值承諾構面題項中可發現所有題項平均數皆達 5 以上；題號 C7「我對公司有很高的忠誠度。」平均數最低，其平均數值為 5.27；題號 C5「我把公司的利益視同是個人的利益。」平均數最高，其平均數值為 5.34；由此可知員工認同公司之利益，並對公司有所忠誠。

留職承諾構面題項中可發現所有題項平均數皆達 5 以上；題號 C8「我在公司工作，是有前途的。」平均數最低，其平均數值為 5.02；題號 C9「我覺得現在工作的公司是一個值得效力的好公司。」平均數最高，其

平均數值為 5.23；由此可知員工對公司有強烈的歸屬感與願景。

表 4.5 描述性分析-組織承諾問項

構面	題號	問項	平均數	標準差
努力承諾	C6	我對別人提及自己是公司的一員時，感到驕傲。	5.00	1.068
	C4	即使在沒有加班費的情況下，我也會加班將工作做好。	4.92	1.090
	C1	我願意額外努力以協助公司推展任務，以達成工作目標。	4.90	1.193
價值承諾	C5	我把公司的利益視同是個人的利益。	5.34	0.989
	C7	我對公司有很高的忠誠度。	5.27	0.926
留職承諾	C9	我覺得現在工作的公司是一個值得效力的好公司。	5.23	1.000
	C10	為了要留在該公司，我願意接受指派給我的任何工作。	5.14	1.118
	C12	對我來說，該公司是我目前服務的公司中，最好的。	5.10	1.034
	C11	我覺得繼續留在公司工作，會有好的前途和發展。	5.07	1.158
	C2	我認同公司對待員工的政策與方式。	5.06	1.159
	C8	我在公司工作，是有前途的。	5.02	1.143

資料來源：本研究整理

#### (4) 工作績效構面

表 4.6 可看出研究樣本對工作績效的感受情形，並在任務績效構面題項中可發現，所有題項平均數皆達 5 以上；題號 D6「我經常遵照作業程序，並避免越權行事。」平均數最低，其平均數值為 5.39；題號 D4「我的平均工作效率相當高。」平均數最高，其平均數值為 5.44；由此可知員工依規定完成工作目標，並重視自我的工作效率。

脈絡績效構面題項中可發現所有題項平均數皆達 5 以上；題號 D7「對於重大的事務，我會特別提高注意力，以防萬一。」平均數最低，其平均數值為 5.14；題號 D5「當主管人員不在場，我仍然照他的指示工作。」平均數最高，其平均數值為 5.63；由此可知員工具有自我規範的能力，

並對工作注意力集中。

表 4.6 描述性分析-工作績效問項

構面	題號	問項	平均數	標準差
任務 績效	D4	我的平均工作效率相當高。	5.44	0.822
	D2	在工作中，我對標準作業程序相當熟練。	5.39	0.991
	D6	我經常遵照作業程序，並避免越權行事。	5.39	0.967
脈絡 績效	D5	當主管人員不在場，我仍然照他的指示工作。	5.63	1.013
	D3	我會規劃與安排自己所負責工作的進度。	5.42	1.179
	D1	我必須依照標準作業程序完成工作。	5.39	0.986
	D7	對於重大的事務，我會特別提高注意力，以防萬一。	5.14	1.364

資料來源：本研究整理

### 4.3 T 檢定與單因子變異數分析

本節將以獨立樣本 T 檢定、單因子變異數分析以驗證台商永恩國際集團有限公司旗下在上海子公司的愛意女鞋員工個人特徵在領導型態、內部行銷、組織承諾與工作績效等各變項之間有無顯著差異。

1. T 檢定：

(1) 性別：不同性別之員工在各構面中之差異分析，如表 4.7 所示。

表 4.7 不同性別在各構面中之差異分析

構面	性別	N	平均數	標準差	T 值	p
領導型態	男性	224	5.2435	0.39812	3.191	0.000***
	女性	196	5.0835	0.61825		
內部行銷	男性	224	5.4955	0.65743	4.156	0.194
	女性	196	5.2126	0.73797		
組織承諾	男性	224	5.1063	6.11800	0.378	0.208
	女性	196	5.0844	0.57130		
工作績效	男性	224	5.4847	0.66177	3.110	0.000***
	女性	196	5.3003	0.53569		

註：\*表  $P < 0.05$  \*\*表  $P < 0.01$  \*\*\*表  $P < 0.001$

資料來源：本研究整理

其中性別在各構面中皆為男性大於女性；且不同性別在領導型態中，達顯著差異水準（ $P=0.000$ ）；不同性別在內部行銷中，並無顯著差異；不同性別在組織承諾中，並無顯著差異；不同性別在工作績效中，達顯著差異水準（ $P=0.000$ ）。

(2) 婚姻狀況：不同婚姻狀況之員工在各構面中之差異分析，如表 4.8 所示。

表 4.8 不同婚姻狀況在各構面中之差異分析

構面	性別	N	平均數	標準差	T 值	p
領導型態	未婚	156	5.2063	0.41246	1.139	0.020*
	已婚	264	5.1467	0.57130		
內部行銷	未婚	156	5.3974	0.77239	0.753	0.11
	已婚	264	5.3434	0.67038		
組織承諾	未婚	156	5.1119	0.59446	0.419	0.949
	已婚	264	5.0868	0.59249		
工作績效	未婚	156	5.4560	0.46415	1.479	0.001**
	已婚	264	5.3647	0.68377		

註：\*表  $P<0.05$  \*\*表  $P<0.01$  \*\*\*表  $P<0.001$

資料來源：本研究整理

其中婚姻狀況在各構面中皆為已婚大於未婚；且不同婚姻狀況在領導型態中，達顯著差異水準（ $P=0.020$ ）；不同婚姻狀況在內部行銷中，並無顯著差異；不同婚姻狀況在組織承諾中，並無顯著差異；不同婚姻狀況在工作績效中，達顯著差異水準（ $P=0.001$ ）。



## 2. 單因子變異數分析

(1) 年齡：不同年齡之員工在各構面中之差異分析，如表 4.9 所示。

表 4.9 不同年齡在各構面中之差異分析

構面	平均數				F 值	P 值	Scheffe
	1	2	3	4			
	30 歲以下 (N=194)	31-40 歲 (N=136)	41-50 歲 (N=56)	50 歲以上 (N=34)			
領導型態	5.1350	5.3235	4.9058	5.1765	9.691	0.000***	1>3 2>1 2>3
內部行銷	5.3058	5.5613	5.3155	4.9804	7.690	0.000***	2>1 2>4
組織承諾	5.0216	5.1364	5.1526	5.2674	2.372	0.070	X
工作績效	5.4065	5.5084	5.0867	5.4286	6.588	0.000***	1>3 2>3

註：\*表 P<0.05 \*\*表 P<0.01 \*\*\*表 P<0.001

資料來源：本研究整理

其中不同年齡之員工在領導型態中達顯著差異水準 (P=0.000)，採用 Scheffe 法之事後比較結果，發現 30 歲以下 (第一組) 平均數顯著高於 41-50 歲 (第三組)，31 歲-40 歲 (第二組) 平均數顯著高於 30 歲以下 (第一組) 及 41-50 歲 (第三組)；不同年齡之員工在內部行銷中達顯著差異水準 (P=0.000)，採用 Scheffe 法之事後比較結果，發現 31 歲-40 歲 (第二組) 平均數顯著高於 30 歲以下 (第一組) 及 50 歲以上 (第四組)；不同年齡之員工在組織承諾中並無達顯著差異；不同年齡之員工在工作績效中達顯著差異水準 (P=0.000)，採用 Scheffe 法之事後比較結果，發現 30 歲以下 (第一組) 及 31-40 歲 (第二組) 平均數顯著均高於 41-50 歲 (第三組)。

(2) 年資：不同年資之員工在各構面中之差異分析，如表 4.10 所示。

表 4.10 不同年資之員工在各構面中之差異分析

構面	平均數				F 值	P 值	Scheffe
	1	2	3	4			
	2-3 年 (N=120)	4-5 年 (N=130)	6-7 年 (N=66)	8 年 以上 (N=104)			
領導 型態	5.2424	5.2755	5.0110	5.0507	6.750	0.000***	1>2 1>4 2>3 2>4
內部 行銷	5.3000	5.1769	5.3889	5.6538	9.721	0.000***	4>1 4>2
組織 承諾	5.0061	5.1371	5.1736	5.0997	1.513	0.211	X
工作 績效	5.2833	5.3868	5.4069	5.5412	3.373	0.018*	4>1

註：\*表 P<0.05 \*\*表 P<0.01 \*\*\*表 P<0.001

資料來源：本研究整理

其中不同年資在領導型態中達顯著差異水準(P=0.000)，採用 Scheffe 法之事後比較結果，發現 2-3 年（第一組）平均數顯著高於 4-5 年（第二組）及 8 年以上（第四組）；不同年資在內部行銷中達顯著差異水準（P=0.000），採用 Scheffe 法之事後比較結果，發現 8 年以上（第四組）平均數顯著高於 2-3 年（第一組）及 4-5 年（第二組）；不同年資在組織承諾中並無達顯著差異；不同年資在工作績效中達顯著差異水準（P=0.018），採用 Scheffe 法之事後比較結果，發現 8 年以上（第四組）平均數顯著高於 2-3 年（第一組）。

(3) 部門：不同部門之員工在各構面中之差異分析，如表 4.11 所示。

表 4.11 不同部門之員工在各構面中之差異分析

構面	平均數				F 值	P 值	Scheffe
	1	2	3	4			
	加工、 製造 (N=214)	倉儲管 理、配送 (N=96)	行銷、 業務 (N=58)	人資、管 理支援 (N=52)			
領導 型態	5.1130	5.2008	5.4138	5.0664	6.164	0.000***	3>1 3>4
內部 行銷	5.1900	5.7639	5.2874	5.4231	16.433	0.000***	2>1 2>3 2>4
組織 承諾	4.9023	5.4375	5.1034	5.2552	22.503	0.000***	2>1 2>3
工作 績效	5.4019	5.4702	5.4335	5.2143	2.088	0.101	X

註：\*表  $P < 0.05$  \*\*表  $P < 0.01$  \*\*\*表  $P < 0.001$

資料來源：本研究整理

其中不同部門在領導型態中達顯著差異水準( $P=0.000$ )，採用 Scheffe 法之事後比較結果，發現行銷、業務（第三組）平均數顯著高於加工、製造（第一組）及人資、管理支援（第四組）；不同部門在內部行銷中達顯著差異水準（ $P=0.000$ ），採用 Scheffe 法之事後比較結果，發現倉儲、配送（第二組）平均數顯著高於加工、製造（第一組）、行銷、業務（第三組）及人資、管理支援（第四組）；不同部門在組織承諾達顯著差異水準（ $P=0.000$ ），採用 Scheffe 法之事後比較結果，發現倉儲、配送（第二組）平均數顯著高於加工、製造（第一組）及行銷、業務（第三組）；不同部門在工作績效中並無顯著差異。

(4) 教育程度：不同教育程度之員工在各構面中之差異分析，如表 4.12 所示。

表 4.12 不同教育程度之員工在各構面中之差異分析

構面	平均數			F 值	P 值	Scheffe
	1	2	3			
	高中、職 (N=256)	專科 (N=110)	大學 (N=54)			
領導型態	5.1634	5.1686	5.1953	0.084	0.919	
內部行銷	5.3411	5.4542	5.3457	0.546	0.580	
組織承諾	4.9808	5.2810	5.2660	13.134	0.000***	2>3 3>1
工作績效	5.4777	5.2442	5.3386	6.032	0.003**	1>2

註：\*表 P<0.05 \*\*表 P<0.01 \*\*\*表 P<0.001

資料來源：本研究整理

其中不同教育程度在領導型態中並無達顯著差異；不同教育程度在內部行銷中並無達顯著差異；不同教育程度在組織承諾中達顯著差異水準 (P=0.000)，採用 Scheffe 法之事後比較結果，發現專科 (第二組) 平均數顯著高於大學 (第 3 組)，大學 (第三組) 平均數顯著高於高中、職 (第一組)；不同教育程度在工作績效中達顯著差異水準 (P=0.003)，採用 Scheffe 法之事後比較結果，發現高中、職 (第一組) 平均數顯著高於大學 (第三組)。

#### 4.4 相關分析

由 Pearson 相關係數中可看出各構面彼此間之相關與顯著情況，敘述如下，並由表 4.13 所示：

#### 4.4.1 領導型態對內部行銷

在鼓舞溝通方面，對於教育訓練、管理支持構面皆達顯著正相關，其係數分別為（ $r=0.430$ ， $p<0.001$ ）、（ $r=0.412$ ， $p<0.001$ ），即當鼓舞溝通提高時，其教育訓練、管理支持皆有提高之情形；在個別關懷方面，對於教育訓練、管理支持構面皆達顯著正相關，其係數分別（ $r=0.395$ ， $p<0.001$ ）、（ $r=0.332$ ， $p<0.001$ ），即當個別關懷提高時，其教育訓練、管理支持皆有提高之情形；在權變報償方面，對於教育訓練、管理支持構面皆達顯著正相關，其係數分別為（ $r=0.202$ ， $p<0.001$ ）、（ $r=0.148$ ， $p<0.01$ ），即當權變報償提高時，其教育訓練、管理支持皆有提高之情形；在例外管理方面，對於教育訓練、管理支持構面皆達顯著負相關，其係數分別為（ $r=-0.233$ ， $p<0.001$ ）、（ $r=-0.122$ ， $p<0.05$ ）。

#### 4.4.2 領導型態與組織承諾

在鼓舞溝通方面，對於努力承諾、留職承諾構面皆達顯著正相關，其係數分別為（ $r=0.242$ ， $p<0.001$ ）、（ $r=0.243$ ， $p<0.001$ ），即當鼓舞溝通提高時，其努力承諾、留職承諾皆有提高之情形，但對於價值承諾構面，無顯著之情形；在個別關懷方面，對於價值承諾、留職承諾構面皆達顯著正相關，其係數分別為（ $r=0.211$ ， $p<0.001$ ）、（ $r=0.283$ ， $p<0.001$ ），即當個別關懷提高時，其價值承諾、留職承諾皆有提高之情形，但對於努力承諾構面，呈現無顯著之情形；在權變報償方面，對於努力承諾、留職承諾構面皆達顯著正相關，其係數分別為（ $r=0.278$ ， $p<0.001$ ）、（ $r=0.429$ ， $p<0.001$ ），即當權變報償提高時，其努力承諾、留職承諾皆有提高之情形，但對於價值承諾構面，呈現無顯著之情形；在例外管理方面，對於努力承諾、留職承諾構面皆達顯著負相關，其係數分別為（ $r=-0.294$ ， $p<0.001$ ）、（ $r=0.176$ ， $p<0.001$ ），即當例外管理提高時，

其努力承諾、留職承諾皆有降低之情形，但對於價值承諾構面，呈現無顯著之情形。

#### 4.4.3 領導型態與工作績效

在鼓舞溝通方面，對於任務績效、脈絡績效構面皆達顯著正相關，其係數（ $r=0.214$ ， $p<0.001$ ）、（ $r=0.184$ ， $p<0.001$ ），即當鼓舞溝通提高時，其任務績效、脈絡績效皆有提高之情形；在個別關懷方面，對於任務績效、脈絡績效構面皆達顯著正相關，其係數分別為（ $r=0.345$ ， $p<0.001$ ）、（ $r=0.334$ ， $p<0.001$ ），即當個別關懷提高時，其任務績效、脈絡績效皆有提高之情形；在權變報償方面，對於任務績效、脈絡績效構面皆達顯著正相關，其係數分別為（ $r=0.190$ ， $p<0.001$ ）、（ $r=0.103$ ， $p<0.05$ ），即當權變報償提高時，其任務績效、脈絡績效皆有提高之情形；在例外管理方面，對於任務績效構面達顯著負相關，其係數為（ $r=-0.098$ ， $p<0.05$ ），即當例外管理提高時，其任務績效有提高之情形，但對於脈絡績效構面，無顯著之情形。

#### 4.4.4 內部行銷與組織承諾

在教育訓練方面，對於努力承諾、價值承諾、留職承諾構面皆達顯著正相關，其係數分別為（ $r=0.173$ ， $p<0.001$ ）、（ $r=0.136$ ， $p<0.001$ ）、（ $r=0.225$ ， $p<0.001$ ），即當教育訓練提高時，其努力承諾、價值承諾、留職承諾皆有提高之情形；在管理支持方面，對於努力承諾、價值承諾、留職承諾構面皆達顯著正相關，其係數分別為（ $r=0.307$ ， $p<0.001$ ）、（ $r=0.369$ ， $p<0.001$ ）、（ $r=0.444$ ， $p<0.001$ ），即當管理支持提高時，其努力承諾、價值承諾、留職承諾皆有提高之情形。

#### 4.4.5 內部行銷與工作績效

在教育訓練方面，對於任務績效構面達顯著正相關，其係數為（ $r=0.243$ ， $p<0.001$ ），即當教育訓練提高時，其任務績效有提高之情形，但對於脈絡績效構面，無顯著之情形；在管理支持方面，對於任務績效、脈絡績效構面皆達顯著正相關，其係數分別為（ $r=0.493$ ， $p<0.001$ ）、（ $r=0.411$ ， $p<0.001$ ），即當管理支持提高時，其任務績效、脈絡績效皆有提高之情形。

#### 4.4.6 組織承諾與工作績效

在努力承諾方面，對於任務績效、脈絡績效構面皆達顯著正相關，其係數分別為（ $r=0.310$ ， $p<0.001$ ）、（ $r=0.212$ ， $p<0.001$ ），即當努力承諾提高時，其任務績效、脈絡績效皆有提高之情形；在價值承諾方面，對於任務績效、脈絡績效構面皆達顯著正相關，其係數分別為（ $r=0.297$ ， $p<0.001$ ）、（ $r=0.469$ ， $p<0.001$ ），即當價值承諾提高時，其任務績效、脈絡績效皆有提高之情形；在留職承諾方面，對於任務績效、脈絡績效構面皆達顯著正相關，其係數分別為（ $r=0.498$ ， $P<0.001$ ）、（ $r=0.193$ ， $p<0.001$ ），即當留職承諾提高時，其任務績效、脈絡績效皆有提高之情形。

表 4.13 各構面 Pearson 相關係數表

相關	鼓舞溝通	個別關懷	權變報償	例外管理	教育訓練	管理支持	努力承諾	價值承諾	留職承諾	任務績效	脈絡績效
鼓舞溝通	1	0.304***	0.270***	-0.169***	0.403***	0.412***	0.242***	-0.011	0.243***	0.214***	0.184***
個別關懷		1	0.371***	-0.093	0.395***	0.332***	0.094	0.211***	0.283***	0.345***	0.334***
權變報償			1	-0.105*	0.202***	0.148**	0.278***	-0.049	0.429***	0.190***	0.103*
例外管理				1	-0.233***	-0.122*	-0.294***	-0.016	-0.176***	-0.098*	0.001
教育訓練					1	0.362***	0.173***	0.136***	0.225***	0.243***	0.031
管理支持						1	0.307***	0.369***	0.444***	0.493***	0.411***
努力承諾							1	0.211***	0.534***	0.310***	0.212***
價值承諾								1	0.151***	0.297***	0.469***
留職承諾									1	0.498***	0.193***
任務績效										1	0.335***
脈絡績效											1

註：表 P>0.05，\*\*表 P>0.01，\*\*\*表 P>0.001

資料整理：本研究整理



## 4.5 迴歸分析

本研究為驗證假設一至五是否成立，針對「領導型態」、「內部行銷」、「組織承諾」與「工作績效」進行迴歸分析，以驗證構面間之相互影響。

### 4.5.1 領導型態對組織承諾

領導型態對組織承諾，其標準化  $\beta$  值為 0.249，P 值為 0.000，代表假設 H1：領導型態對組織承諾有顯著的正向影響成立。

### 4.5.2 組織承諾對工作績效

組織承諾對工作績效，其標準化  $\beta$  值 0.484，P 值為 0.000，代表假設 H2：組織承諾對工作績效有顯著的正向影響成立。

### 4.5.3 領導型態對工作績效

領導型態對工作績效，其標準化  $\beta$  值 0.340，P 值為 0.000，代表假設 H3：領導型態對工作績效有顯著的正向影響成立。

### 4.5.4 內部行銷對組織承諾

內部行銷對組織承諾，其標準化  $\beta$  值 0.432，P 值為 0.000，代表假設 H4：內部行銷對組織承諾有顯著的正向影響成立。

### 4.5.5 內部行銷對工作績效

內部行銷對工作績效，其標準化  $\beta$  值 0.374，P 值為 0.000，代表假設 H5：內部行銷對工作績效有顯著的正向影響成立。其迴歸分析彙整如表 4.14 所示。

表 4.14 迴歸分析統計表

構面/變項	β 值	R <sup>2</sup>	Adj.R <sup>2</sup>	T 值	F 值	Sig.
領導型態對組織承諾	0.249***	0.062	0.060	5.250	27.565	0.000
組織承諾對工作績效	0.484***	0.235	0.233	11.316	128.056	0.000
領導型態對工作績效	0.340***	0.115	0.113	7.385	54.540	0.000
內部行銷對組織承諾	0.432***	0.186	0.184	9.784	95.721	0.000
內部行銷對工作績效	0.374***	0.140	0.138	8.250	68.069	0.000

註：\*表 P<0.05，\*\*表 P<0.01，\*\*\*表 P<0.001

資料來源：本研究整理

## 4.6 中介分析

本研究根據 Baron and Kenny (1986) 之論點，來驗證組織承諾是否具有中介效果，並以下列三步驟進行中介效果之驗證：

- (1) 確認自變項與中介變項是否存在顯著影響。
- (2) 確認自變項與中介變項是否對依變項存在顯著影響。
- (3) 置入中介變項後，自變項與依變項之關係是否會因中介變項之存在而減弱；若為不顯著，則為完全中介，若減弱後仍顯著，則為部分中介。

本研究為了檢驗假設六「領導型態」是否會經由「組織承諾」之中介影響「工作績效」，本研究根據上述論點，以下列三步驟進行驗證，並整理如表 4.15 所示：

模式 1：領導型態對組織承諾，其 β 值 0.249，P 值為 0.000<0.001 呈顯著，滿足自變項對中介變項有顯著影響之條件。

模式 2：領導型態對工作績效，其 β 值 0.340，P 值為 0.000<0.001 呈顯著；組織承諾對工作績效其 β 值 0.484，P 值為 0.000<0.001 呈顯著，滿足自變項與中介變項對依變項有顯著影響之條件。

模式 3：領導型態透過組織承諾對工作績效影響，其領導型態  $\beta$  值 0.234， $P$  值為  $0.000 < 0.001$  呈顯著，組織承諾其  $\beta$  值 0.426， $P$  值為  $0.000 < 0.001$  呈顯著。由模式 2 及模式 3 其領導型態  $\beta$  值 0.340 降低為 0.234；此結果顯示組織承諾對領導型態與工作績效具有部分中介之效果，代表假設 6：組織承諾對領導型態與工作績效具有中介效果成立。

表 4.15 領導型態與組織承諾對工作績效之迴歸分析

變項	Model 1	Model 2		Model 3
	組織承諾	工作績效	工作績效	工作績效
領導型態	0.249*** (0.000)	0.340*** (0.000)	---	0.234*** (0.000)
組織承諾	---	---	0.484*** (0.000)	0.426*** (0.000)
R <sup>2</sup>	0.062	0.115	0.235	0.286
Adj. R <sup>2</sup>	0.060	0.113	0.233	0.282
F 值	27.565	54.540	128.056	83.422

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

資料來源：本研究整理

## 4.7 干擾分析（層級迴歸分析）

### 4.7.1 領導型態與內部行銷對組織承諾之調節作用

本研究以層級迴歸分析，探討領導型態與內部行銷之交互作用對組織承諾的影響，其分析結果如下：

模式二：領導型態對組織承諾具有顯著正向影響（ $\beta = 0.238^{***}$ ）。

模式三：內部行銷對組織承諾具有顯著正向影響（ $\beta = 0.452^{***}$ ）。

模式五：領導型態與內部行銷之交互作用 ( $\beta=0.279^{***}$ ) 對組織承諾具有顯著正向影響；其中 F 檢定值具顯著水準 ( $22.632^{***}$ )，表示領導型態、內部行銷與其交互作用對組織承諾具有解釋力；本研究並根據上述所言，整理如表 4.16 所示。

表 4.16 領導型態與內部行銷對組織承諾之迴歸分析

	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4	Model 5
依變項	組織承諾	組織承諾	組織承諾	組織承諾	組織承諾
<b>控制變數</b>					
性別	-0.130**	-0.063	-0.014	-0.001	-0.001
年齡	0.169**	0.136*	0.230***	0.217***	0.219***
年資	0.005	0.063	-0.108*	-0.083	-0.118
部門	0.183**	0.125*	0.085	0.073	0.088
婚姻	-0.106	-0.088	-0.089	-0.085	-0.076
教育程度	0.114*	0.135**	0.124*	0.129*	0.163**
<b>自變數</b>					
領導型態		0.238***		0.073	0.111*
<b>調節變數</b>					
內部行銷			0.452***	0.423***	0.501***
領導*內部					0.279***
Max VIF	1.980	2.001	2.001	1.367	1.461
F-value	6.357***	9.226***	20.922***	18.642***	22.632***
R <sup>2</sup>	0.085	0.136	0.262	0.266	0.332
Adj. R <sup>2</sup>	0.071	0.121	0.250	0.252	0.317

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

資料來源：本研究整理

為了進一步了解內部行銷對領導型態與組織承諾關係之干擾效果，本研究以中位數為基準，將內部行銷分為高內部行銷與低內部行銷兩群組（以領導型態為自變項（X），組織承諾為依變項（Y））；並由圖 4.1 得知無論是高低組的內部行銷，與領導型態均會對組織承諾產生正向調節影響；此驗證結果代表假設 H7 成立。

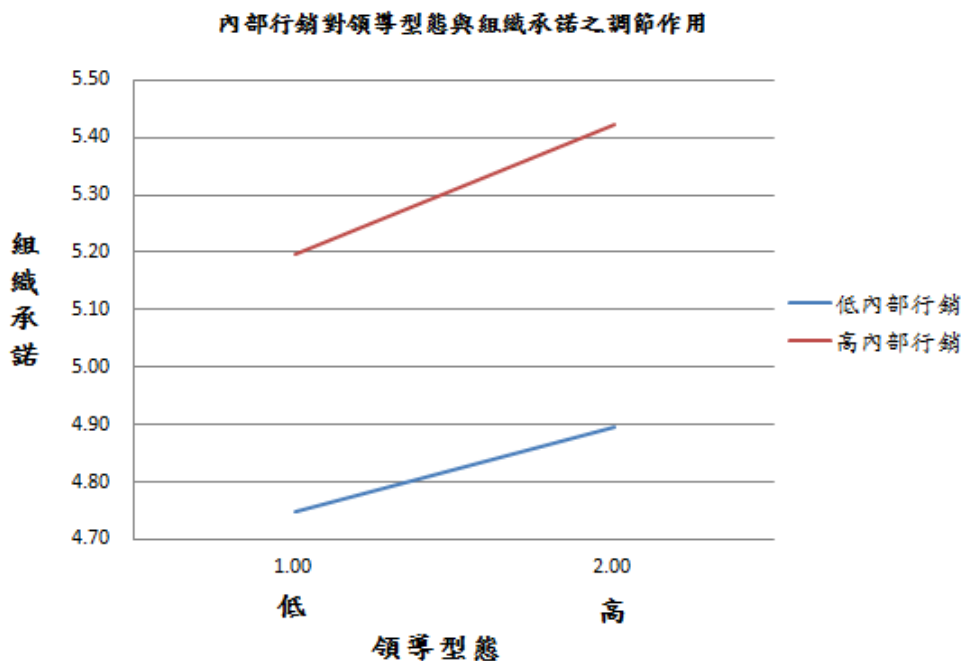


圖 4.1 高、低內部行銷對領導型態與組織承諾關係之調節作用圖  
資料來源：本研究整理

#### 4.7.2 組織承諾與內部行銷對工作績效之調節作用

本研究以層級迴歸分析，探討組織承諾與內部行銷之交互作用對工作績效的影響，其分析結果如下：

模式二：組織承諾對工作績效具有顯著正向影響 ( $\beta=0.541^{***}$ )。

模式三：內部行銷對工作績效具有顯著正向影響 ( $\beta=0.342^{***}$ )。

模式五：組織承諾與內部行銷之交互作用 ( $\beta=0.039$ ) 對工作績效不具顯著影響；其中 F 檢定值具顯著水準 ( $25.231^{***}$ )，表示組織

承諾、內部行銷與其交互作用對工作績效具有解釋力；此驗證結果代表假設 H8 不成立，因此無需做調節作用圖；本研究並根據上述所言，整理如表 4.17 所示。

表 4.17 組織承諾與內部行銷對工作績效之迴歸分析

	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4	Model 5
依變項	工作績效	工作績效	工作績效	工作績效	工作績效
<b>控制變數</b>					
性別	-0.131*	-0.061	-0.043	-0.036	-0.034
年齡	-0.051	-0.142*	-0.004	-0.117*	-0.122*
年資	0.197 ***	0.195***	-0.112*	0.165***	0.170***
部門	0.062	-0.037	-0.013	-0.054	-0.055
婚姻	-0.127*	-0.070	-0.114	-0.071	-0.067
教育程度	-0.148 **	-0.210***	-0.141**	-0.202***	-0.207***
<b>自變數</b>					
組織承諾		0.541***		0.489***	0.483***
<b>調節變數</b>					
內部行銷			0.342***	0.122*	0.129**
組織*內部					-0.039
Max VIF	1.980	2.011	1.150	1.428	1.474
F-value	5.746 c	30.966***	12.829 ***	28.287***	25.231***
R2	0.077	0.345	0.179	0.355	0.356
Adj. R2	0.064	0.334	0.165	0.343	0.342

註：\*表 P<0.05，\*\*表 P<0.01，\*\*\*表 P<0.001

資料來源：本研究整理

### 4.7.3 領導型態與內部行銷對工作績效之調節作用

本研究以層級迴歸分析，探討領導型態與內部行銷之交互作用對工作績效的影響，其分析結果如下：

模式二：領導型態對工作績效具有顯著正向影響 ( $\beta=0.383^{***}$ )。

模式三：內部行銷對工作績效具有顯著正向影響 ( $\beta=0.452^{***}$ )。

模式五：領導型態與內部行銷之交互作用 ( $\beta=0.176^{***}$ ) 對工作績效具有顯著正向影響；其中 F 檢定值具顯著水準 ( $16.942^{***}$ )，表示領導型態、內部行銷與其交互作用對工作績效具有解釋力；本研究並根據上述所言，整理如表 4.18 所示。

表 4.18 領導型態與內部行銷對工作績效之迴歸分析

	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4	Model 5
依變項	工作績效	工作績效	工作績效	工作績效	工作績效
<b>控制變數</b>					
性別	-0.131 *	-0.023*	-0.043	0.010	0.009
年齡	-0.051	-0.103	-0.004	-0.061	-0.060
年資	0.197***	0.291 ***	-0.112*	0.214***	0.192 ***
部門	0.062	-0.031	-0.013	-0.058	-0.049
婚姻	-0.127*	-0.099	-0.114	-0.097	-0.091
教育程度	-0.148 **	-0.115 *	-0.141**	-0.118 *	-0.097
<b>自變數</b>					
領導型態		0.383 ***		0.295 ***	0.320***
<b>調節變數</b>					
內部行銷			0.342 ***	0.223***	0.273 ***
領導*內部					0.176***

	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4	Model 5
Max VIF	1.980	1.115	1.150	1.367	1.188
F-value	5.746 ***	15.504 ***	12.829 ***	16.661 ***	16.942 ***
R <sup>2</sup>	0.077	0.209	0.179	0.245	0.271
Adj. R <sup>2</sup>	0.064	0.195	0.165	0.230	0.255

註：\*表 P<0.05，\*\*表 P<0.01，\*\*\*表 P<0.001

資料來源：本研究整理

為了進一步了解內部行銷對領導型態與工作績效關係之干擾效果，本研究以中位數為基準，將內部行銷分為高內部行銷與低內部行銷兩群組（以領導型態為自變項（X），工作績效為依變項（Y））；並由圖 4.2 得知無論是高內部行銷線或低內部行銷線，領導型態均會對工作績效產生正向影響，此驗證結果代表假設 H9 成立。

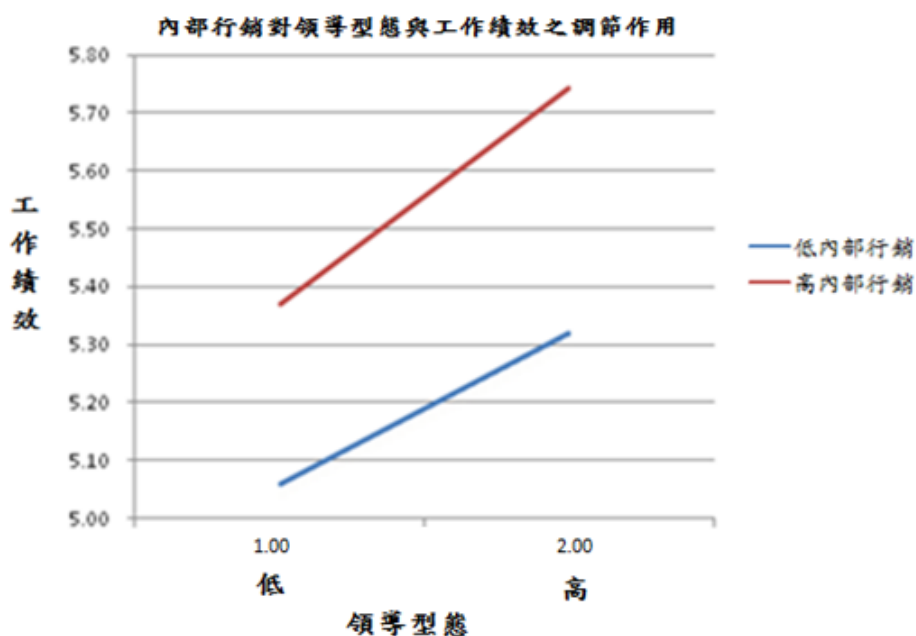


圖 4.2 高、低內部行銷對領導型態與工作績效關係之調節作用圖  
資料來源：本研究整理



## 第五章 結論與建議

本研究提出領導型態、內部行銷、組織承諾與工作績效等研究變數，且對各變數分別定義並進一步形成研究架構，在進行樣本分析，以了解在各變項之間的差異性、各變項之相關與各變項對工作績效之影響性。本研究並將資料分析之結果加以彙整，並對該公司之領導階層及後續研究者提出建議。

### 5.1 研究結論

本研究以部屬之角度來分析，指在探討領導型態、內部行銷、組織承諾對工作績效之影響；並依研究架構提出九項假設，經統計分析後，本研究唯獨假設八不成立，其他假設皆為成立，茲於以表 5.1 以彙整出研究假設與分析結果。

表 5.1 研究假設與分析結果彙整表

研究假設	分析結果
H1：領導型態對組織承諾有顯著的正向影響	成立
H2：組織承諾對工作績效有顯著的正向影響。	成立
H3：領導型態對工作績效有顯著的正向影響。	成立
H4：內部行銷對組織承諾有顯著的正向影響。	成立
H5：內部行銷對工作績效有顯著的正向影響。	成立
H6：組織承諾對領導型態與工作績效有中介效果。	成立（部分中介）
H7：內部行銷對領導型態與組織承諾有干擾效果。	成立
H8：內部行銷對組織承諾與工作績效有干擾效果。	不成立
H9：內部行銷對領導型態與工作績效有干擾效果。	成立

資料來源：本研究整理

## 5.2 管理意涵

### 1. 組織承諾對領導型態與工作績效間具有部分中介效果

領導型態對組織承諾有正向影響，組織承諾對工作績效有正向影響，並且領導型態會透過組織承諾來影響工作績效，表示主管平時會主動關懷及激勵部屬，適時協助部屬解決問題，爭取員工的福利，使部屬有正向的感受，部屬因此會對領導者產生信賴感，進而影響工作績效且部屬會因主管平時主動關懷及激勵員工對組織產生認同與承諾，透過部屬對組織產生承諾而使組織績效提升；此外，主管對部屬時常提供獎酬來做為部屬努力工作之誘因，亦會提升部屬之組織承諾，部屬會因為對組織的價值觀與目標一致，願意留在組織為組織效力並對工作目標努力達成，但主管平時應注意對部屬的組織承諾的實現，使部屬與組織承諾產生連結並影響員工，當部屬在情感上對組織認同與承諾時，則會使部屬產生努力並提升工作績效，同時然而部屬達成工作目標時，主管應給於適時適當的獎勵；反之，當部屬達成工作目標時，主管對部屬之承諾無法兌現，會使其產生負面感受，導致部屬不願在現職上作出最大的努力，使工作績效無法達到較高的績效。

### 2. 內部行銷對組織承諾與工作績效具有干擾效果

領導型態對組織承諾有正向影響，內部行銷對組織承諾有正向影響，並且內部行銷會對領導型態產生干擾並影響組織承諾，表示部屬透過公司之教育訓練會因為了解公司或組織之願景與目標，對其產生組織承諾，此外平時主管管理之支持也會使部屬感受到主管是站在部屬的角度替員工著想的，進而產生組織的承諾。

### 3. 內部行銷對領導型態與工作績效具有干擾效果

領導型態對工作績效有正向影響，內部行銷對工作績效有正向影響，並且內部行銷會對領導型態產生干擾並影響工作績效，表示部屬年資及工作經驗的多寡會影響主管的管理方式，進而影響工作績效，然而對於資淺或無經驗的部屬可接受教育訓練；或因主管的個別關懷使部屬感受到主管的鼓勵及支持，提升其工作績效。

根據上述所言，本研究並建議：（一）公司在任用管理階層時可考慮選用具有關懷與鼓舞部屬這種高體恤特質的幹部，並誘發出組織對部屬信任、開放的氛圍；（二）公司可對各階層之主管提供領導才能之訓練課程，另外也可針對部屬年資及工作經驗的多寡等因素來設計出更有效的領導方式；（三）主管平時應讓部屬了解組織價值之觀念與工作目標為何，使部屬能夠了解並對組織加以認同感，進而產生為組織努力的動機，以提升工作績效；（四）主管之領導方式應視情況之不同而有所改變，以有效帶領部屬完成工作目標；（五）對年資及教育程度低的部屬更應提供教育訓練及主管的鼓勵及支持，使其能克服其障礙，提升工作績效；（六）因年輕之部屬會對公司或組織較具熱忱及努力，相對的對組織承諾的感受也較為強烈，然而較為年長的部屬則反之，此時公司可設置工作評量表來評量部屬之工作績效，當部屬感受到對工作之挑戰性，會加強及維持對組織之承諾，並使其工作績效提升；（七）內部行銷的確會調節領導型態對組織承諾與工作績效的結果，所以本研究認為公司或主管應定期提供教育訓練，並於教育訓練中讓部屬了解近期公司或組織之願景目標或價值方向，使部屬對組織產生認同，並明白努力為組織奉獻為何；以及給予部屬在教育訓練上的支持及鼓勵，並讓部屬了解教育訓練的必要性，及滿足工作技能上的需求，使其提升工作績效。

## 5.3 後續研究建議

### 1. 研究對象

本研究僅以台商永恩國際集團有限公司在上海子公司的愛意女鞋之員工為研究樣本，未來研究者可以其他不同產業之台商在大陸公司的員工為研究對象，比較在不同產業間員工對領導型態、內部行銷、組織承諾與工作績效之間影響有何不同。

### 2. 研究變項

本研究僅以領導型態、內部行銷與組織承諾為研究變數，來觀察對工作績效之影響，未來若能增加不同變數來探討，將使研究能夠獲得更具全面性的了解。

### 3. 研究方法

期望在未來相關研究中，研究者能夠先透過訪談方式了解研究個案與情境及樣本特性後，以便設計出適合之問卷題項後再進行量化研究。

## 5.4 研究範圍與限制

- (一) 因為研究樣本為內地之員工，受地區性的影響，所以在發放及回收問卷上均不容易，然而研究調查對象以台商永恩國際集團有限公司在上海子公司的愛意女鞋之員工為主，使得資料來源過於狹隘，使其代表性不足，這是往後的研究者在以中國大陸之台商為研究對象需要注意的地方。
- (二) 在問卷題項的敘述語意方面可能因文化差異的不同而造成誤解，使問卷測量結果上有所落差。

## 參考文獻

### 一、中文部分

1. 王朝明（民 95），運用結構方程模式探討領導型態、工作滿足、組織承諾與工作績效關係之影響—以桃園地區不動產仲介從業人員為例，國立東華大學企業管理學系碩士論文。
2. 王遠遊（民 95），用結構方程模式探討領導風格、工作投入、工作滿足、組織承諾之關係—以桃園榮民醫院為例，國立東華大學企業管理學系碩士論文。
3. 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，樹德科技大學經營管理研究所碩士論文。
4. 江文賢（民 97），主管領導型態、員工工作態度、組織承諾與工作績效之關聯研究—以車燈產業為例，南台科技大學高階主管企管碩士班碩士論文。
5. 江明修（民 83），非營利組織領導行為之研究，國立政治大學公共行政研究所碩士論文。
6. 江信逸（民 98），企業社會責任、組織承諾與組織公民行為關係之研究，南台科技大學技職教育與人力資源發展研究所碩士論文。
7. 何永福、楊國安（民 84），人力資源策略管理，台北：三民書局。
8. 何淑妃（民 85），國小校長轉型領導行為與學校組織氣氛之調查研究，國立新竹師範學院初等教育學系碩士論文。
9. 余秋慧（民 97），轉換型領導、組織文化、組織承諾與內部行銷對工作績效之影響—以中部壽險公司員工為例，南華大學企業管理係管理科學碩博士班碩士論文。
10. 宋秋儀（譯）（民 95），組織領導學（原作者：Gary Yukl），台北：

華泰書局。

11. 巫喜瑞（民 90），服務業內部行銷導向、組織支持、工作滿足與顧客導向間關係之研究—銀行業之例，國立中山大學企業管理系研究所博士論文。
12. 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，國立台灣海洋大學航運管理學系碩士論文。
13. 李鴻文（民 98），領導風格與組織承諾之關聯性研究，經營管理論叢，第 6 卷，第 1 期，87-95 頁。
14. 沈進成、楊琬琪、郭振生（民 95），內部行銷、組織承諾、工作滿意與學校效能影響關係之研究—以台南地區國民小學為例，人力資源管理學報，第 6 卷，第 1 期，47-74 頁。
15. 林必寬（民 96），領導風格與內部行銷對工作滿意度影響之研究—以某連鎖式便利商店嘉南區門市為例，國立成功大學工業與資訊管理學系專班碩士論文。
16. 林明輝（民 96），軍機維修組織領導型態、心理賦能、組織承諾與工作滿足及工作績效之關聯性研究，南台科技大學高階主管企管碩士班碩士論文。
17. 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。
18. 林鎡茹（民 88），台灣企業主管領導行為評量之研究，長榮大學經營管理研究所碩士論文。
19. 林和毅（民 98），壽險業務員之關係網絡對其工作績效及團隊績效

- 的影響，銘傳大學風險管理與保險學系碩士班碩士論文。
20. 施妤璇（民 95），轉換型領導、交易型領導對工作績效與離職傾向之研究—以組織承諾為中介變項，國立中央大學人力資源管理研究所碩士在職專班碩士論文。
  21. 洪志偉（民 98），分紅費用化制度實施後，企業激勵制度之差異對研發人員工作績效、工作滿足以及組織承諾之相關性研究—以 I 企業為例，國立台灣師範大學工業科技教育學系在職進修碩士班碩士論文。
  22. 胡美琳（民 90），非營利事業機構組織文化、轉換型領導與員工工作態度關係之研究—以南部七縣市政府為例，長榮大學經營管理研究所碩士論文。
  23. 孫本初（民 90），公共管理，台北：智勝文化事業有限公司。
  24. 翁敏傑（民 95），員工工作滿足、組織承諾與工作績效關係之研究—以高屏地區農企業為例，國立屏東科技大學農企業管理研究所碩士論文。
  25. 張志育（民 89），管理學新觀念·本土化·世界觀，台北：前程企管。
  26. 張金鑑（民 78），管理學新論，台北：五南書局。
  27. 張金枝（民 95），政府部門內部行銷導向、員工工作滿足及工作績效之關聯性研究—以財政部國稅局為例，淡江大學會計學系碩士在職專班碩士論文。
  28. 張振山（民 94），組織文化和領導風格對組織承諾、工作滿足與工作作為之影響—以雲林縣政府地政機關為例，南華大學管理科學研究所碩士論文。

29. 張惠雯（民 98），工作價值觀、組織承諾與工作績效關係之研究—以公部門派遣人員為例，國立台灣海洋大學航運管理學系碩士論文。
30. 張景盛（民 96），內部行銷對護理人員工作滿足與組織承諾之影響—以南部醫學中心為例，護理研究期刊，第 15 卷，第 4 期，265-274 頁。
31. 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研究所博士論文。
32. 張潤書（民 79），組織行為與管理，台北：五南圖書。
33. 張潤書（民 90），行政學，台北：三民書局。
34. 曹國雄、黃英忠、黃同圳、張火燦、王秉君（民 86），人力資源管理，台北：華泰書局。
35. 曹際旺（民 93），領導類型、工作滿足與組織承諾之探討—以國軍某單位為例，銘傳大學管理科學研究所在職專班碩士論文。
36. 許士軍（民 89），走向創新時代的組織績效評估，哈佛商業評論導讀，台北：天下。
37. 許士軍（民 90），管理學，台北：東華書局，第十版。
38. 許博淵（民 94），國家文化差異對工作績效影響之研究—以高科技業菲籍、泰籍勞工為實證，國立成功大學高階管理在職專班碩士論文。
39. 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，國立東華大學企業管理學系研究所碩士論文。
40. 陳世文（民 99），兩岸員工工作價值觀、工作滿足與組織承諾之差異性探討，南台科技大學人力資源管理研究所碩士論文。
41. 陳旭播（民 89），中日勞務管理與員工工作績效之比較研究，中國



文化大學國際企業管理研究所碩士論文。

42. 陳志敏（民 97），企業內部行銷機制對組織成員工作滿意之影響—組織承諾中介效果之檢定，國立台北商業技術學院商學研究所碩士論文。
43. 陳裕彬（民 99），工作滿足與組織承諾對工作績效影響之研究—以產物保險業從業人員為例，國立中正大學高階主管碩士在職專班碩士論文。
44. 彭濬智（民 99），情緒勞務、組織承諾與工作績效關聯性之研究—以航空公司國內線空服人員為例，國立台灣海洋大學航運管理學系碩士論文。
45. 曾玉滿（民 98），工作壓力對工作績效關係之探討—以諮商為干擾變項，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
46. 湯仁棟（民 98），證券營業員人格特質、主管領導型態對工作績效之影響：以某證券公司為例，世新大學財務金融學研究所碩士論文。
47. 程文儀（民 97），科技產業領導者之交易型領導風格對研發人員效能之影響，銘傳大學國際企業學系碩士在職專班碩士論文。
48. 黃英忠（民 86），人力資源管理，台北：三民書局。
49. 黃英忠（民 90），現代管理學，台北：華泰書局，第四版。
50. 黃姬棻（民 97），護理人員之薪資制度與領導風格知覺對工作績效之影響—組織承諾及工作投入之中介效果分析，國立中央大學人力資源管理研究所碩士在職專班碩士論文。
51. 黃雯菁（民 98），內部行銷對組織承諾影響之研究—以北部某醫療機構護理人員為例，安泰醫護雜誌，第 15 卷，第 4 期，211-224 頁。
52. 楊銘賢（民 84），管理概論，台北：中興管理顧問公司。

53. 劉明德譯（民 82），管理學：競爭優勢（Management：Competitive Advantage, Edmund R.Gary, Larry R.Smeltzer），台北：桂冠圖書公司。
54. 潘建銘（民 95），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碩士在職專班碩士論文。
55. 蔣景清、黃良志（民 91），組織氣候、組織承諾與組織公民行為關係之探討，2002 年科技與管理學術研討會論文集，357-366 頁。
56. 盧香如（民 96），大學行政人員內部行銷、工作滿足及工作績效之關聯性研究—以某大學為例，高苑科技大學經營管理研究所碩士論文。
57. 盧瑞陽（民 82），組織行為：管理心理導向，台北：華泰書局。
58. 謝文全（民 82），教育行政—理論與實務，台北：文景。
59. 謝文全（民 87），道德領導—學校行政領導的另一扇窗，載於跨世紀的教育演變，台北：文景出版社。
60. 蘇永富（民 90），轉換型領導、組織承諾與組織公民行為關係之研究-以派外人員為例，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
61. 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學系碩士論文。

## 二、英文部分

1. Ahmed, P. K. & Rafiq, M. (2003) , „Commentary Internal Marketing Issues and Challenges, European Journal of Marketing, Vol.37, No.9, pp.1176-1186.
2. Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1990) , The Measurement and Antecedents of Affective Continuance, and Normative Commitment to the Organization, Journal of Occupational Psychology, Vol.63, pp.1-18.
3. Angle, H. L. & Perry, J. L. (1981) , An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness, Administrative Science Quarterly, Vol.26, No.4, pp. 1-14.
4. Bak, C. A., Vogt, L. H., George, W. R. & Greentree, I. R. (1994) , Management by Team : An Innovative Tool for Running a Service Organization through Internal Marketing, Journal of Services Marketing, Vol.8, No.1, pp.37-47.
5. Barnes, J. & Morris, M. (2000) , An Analysis of the Endogenous and Exogenous Factors Impacting on The Success of The Motor Industry Development Programme, Durban : Centre for Social and Development Studies, University of Natal, CSDS Working Paper, No.27.
6. Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1993) , Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership, CA : Sage.
7. Bass, B. M. & Avolio, B.J. (1990) , Transformational Leadership Development : Manual for Multifactor Leadership Questionnaire, Palo Alto, California : Consulting Psychologists Press.
8. Bass, B. M. (1981) , Bass and Stogdill's Handbook of Leadership, New York : MacMillan.

9. Bass, B. M. (1985), Leadership and Performance Beyond Expectations, New York Free Press.
10. Becker, H. S. (1960), Notes on The Concept of Commitment, American Journal of Sociology, Vol.66, pp.132-140.
11. Bennis, W & Nanus, B. (1985), Leaders : The Strategies for Taking Charge, New York : Harper & Row.
12. Bennis,W & Nanus, B. (1985), Leaders : The Strategies for Taking Charge, Common Wealth Publishing Co.Ltd.
13. Berry, L. L. & Parasuraman, A. (1991), Marketing Services : Competing Through Quality, New York : The Free Press.
14. Berry, L. L. (1981), The Employee as Customer, Journal of Retail Banking, Vol.3, No.3, pp.25-28.
15. Berry, L. L., Hensel, J. S. & Burke, M. C. (1976), Improving Retailer Capability for Effective Consumerism Response, Journal of Retailing, Vol.52, No.3, pp 3-14.
16. Blake, R. R. & Mouton, S. J. A. (1964), Comparative Analysis of Situationalism and 9,9 Management by Principle, Organizational Dynamics, Vol.10, No.4, pp. 20-42.
17. Blanchard, K. & Johnson, S. (1982), The One Minute manager, NY : William Morrow.
18. 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.
19. Borman, W. C. & Motowidlo, S. J. (1993), Expanding the Criterion Domain to Include Elements of Contextual Performance, in Schmitt, N. and W. C. Borman (Eds.), Personnel Selection in Organizations, pp.

- 71-98. San Francisco : Jossey-Bass.
20. Boyatzis, R. E. (1982) , The Competence Manager : A Model for Effective Performance, New York : John Wiley & Sons Inc.
  21. Bruce, E. W. & Kathleen, P. (2005) , An Integrative Definition of Leadership, Working Paper.
  22. Buchanan, B. (1974) , Building Organization Commitment, Administrative Science Quarterly, Vol.19, pp.533-546.
  23. Burns, J. M. (1978) , Leadership, New York : Harper.
  24. Byars, L. L. & Rue, L. W. (2000) , Human Resource Management, New York : McGraw-Hill, Inc.
  25. Cahill, D. J. (1996) , Internal Marketing : Your Company's Next Stage of Growth, Binghamton, N,Y.and London : Haworth Press.
  26. Campbell, J. P. (1990) , An Overview of the Army Selections and Classification Project ( Project A ) , Personnel Psychology, Vol.9, pp.309-329.
  27. Chen, Z. X. & Aryee, S. (2007) , Delegation and Employee Work Outcomes : An Examination of the Cultural Context of Mediating Processes in China, Academy of Management Journal, Vol.50, No.1, pp. 226-236.
  28. Cho, K.H. & Lee, S. H. (2001) , Another Look at Public-private Distinction and Organizational Commitment : A Cultural Explanation, International Journal of Organizational Analysis, Vol.9, No.1, pp. 84-102.
  29. Collins, B. & Payne, A. (1991). Internal Marketing: A New Perspective for HRM, European Management Journal, Vol.9, No.3, pp.261-270.
  30. Conduit, J. & Mavondo, F.T. (2001) , How Critical is Internal Customer

- Orientation to Market Orientation, Journal of Business Research, Vol.51 (January) , pp.11-24.
31. Conger, J. A. & Kanungo, R. N. (1988) , The Empowerment Process : Integrating Theory and Practice, Academy of Management Review, Vol.13, No.3, pp.471-482.
  32. Daft, R. L. (2001) , Organization Theory and Design, DPS Associates, Inc, pp.304,315, 507.
  33. Davis, H. (1977) , Human Behavior at Work, Organizational Behavior,5th Ed, New York : Mcgraw-Hill.
  34. Dee, J. R., Henkin, A. B. & Singleton, C. A. (2006) , Organizational Commitment of Teachers in Urban Schools Examining The Effects of Team Structures, Urban Education, pp.603-627.
  35. Den Hartog, D. N., Van Muijen, J. J. & Koopman, P. L. (1997) , Transactional Versus Transformational Leadership : An Analysis of The MLQ, Journal of Occupational and Organizational Psychology, Vol.70, No.1, pp.19-29.
  36. Downton, J. V. (1973) , Rebel Leadership : Commitment and Charisma in the Revolutionary Process, NY : Free Press.
  37. Drath, W. H. & Palus, C. J. (1994) , Making Common Sense : Leadership as Meaning-Making in a Community of Practice, Greensboro, N.C : Center for Creative Leadership.
  38. Dubrin, A. J. (2001) , Leadership-Research Finding, Practices, and Skills, Third Edition, Houghton Mifflin Coompany Boston New York.
  39. DuBrin, A. J. (2004) , Leadership Research Findings, Practice, and Skills (4th ed.), Boston, NY : Houghton Mifflin Company.
  40. Edmondson, A. (1999) , Psychology Safety and Leaning Behavior in

- Work Teams, Administrative Science Quarterly, Vol.44, No.2, pp.350-383.
41. Etzioni, A. (1961) , Modern organizations, Englewood Cliffs. NJ : Prentice-Hall.
42. Ferris, Fedor, Chachere & Pondy (1989) , Myths & Politics in Organizational Contexts, Group & Organizational Studies, Vol.14, pp.88-103.
43. Fiedler, F. E. (1967), A Theory of Leadership Effectiveness, New York : McGraw-Hill.
44. Fiedler, F. E. (1978) , The Contingency Model and The Dynamics of The Leadership Process, Ed., In Berkowitz, L., Advances in Experimental Social Psychology, New York : Academic Press, pp.362.
45. Fry, L. W. (2003) , Toward a Theory of Spiritual Leadership, The Leadership Quarterly, Vol.14, pp.693-727.
46. Fulk, J. & Wendler, E.R. (1982) , Dimensionality of Leader- Subordinate Interactions : A Path-Goal Investigation, Organizational Behavior and Human Performance, Vol.30, pp.241-264.
47. Gardner, J. (1989) , On leadership, New York : Free Press.
48. Gatewood, D. R. & Field, S. H. (1998) , Human Resource Selection, Orlando, FL : The Dryden Press.
49. George, W. R. (1977) , The Retailing of Services- A Challenging Future, Journal of Retailing, Vol.91 ( Fall ) , pp.85-98.
50. George, W.R. & Gronroos C. (1989) , Developing Customer – Conscious Employee at Every Level – Internal Marketing, In Handbook of Services Marketing.
51. Geyer, A. L. & Steyrer, J. (1998) , Transformational Leadership,

- Classical Leadership Dimensions and Performance Indicators in Savings Banks, Leadership Quarterly.
52. Gomez-Mejia, L. R, Balkin, D. B., Cardy, R. L. & Dimick, D. E. (1995) , Managing Human Resources, Prentice-Hall Inc.
  53. Graen, G., Cashman, J. & Haga (1975) , A Role-Making Model of Leadership in Formal Organizations : A Developmental Approach, In J. Hunt & L. Larson (Eds.) , Leadership Frontiers, Kent, OH : Kent State University Press, pp.143-166.
  54. Greene, W. E., G. D. Walls & Schrest, L. J. (1994) , Internal Marketing : The Key to External Marketing Success, Journal of Services Marketing, Vol.8, No.4, pp.5-13.
  55. Greenleaf, R. K. (1997) , The Power of servant leadership, San Francisco : Berrett Koehler.
  56. Gronroos, C. (1981) , Internal Marketing- An Integral Part of Marketing Theory, In Donnelly, J. H. & George, W. E.(Eds.) , Marketing of Services, American Marketing Association Proceedings Series, pp.236-238.
  57. Hall, D. T. & Goodale, J. G. (1986) , Human Resource Management : Strategy, Design and Implement, Scotland Foresmen Company.
  58. Halpin, A. (1966) , Theory and Research in Administration, New York : Macmillan.
  59. Hellriegel, D. & Slocum, J. W. (1995) , Management, Hio : South-Western College Publishing.
  60. Hersey, P. & Blanchard, K. H. (1974) , So You Want to Know Your Leadership Style?, Training and Development Journal, February, pp. 1-15.
  61. Hersey, P. & Blanchard, K. H. (1974) ,Management of Organizational Behavior.



62. Hersey, P. & Blanchard, K. H. (1974) ,What's Missing in MBO?, Management Review , Vol.63, pp.25-32.
63. Hollander, E. P. (1978) ,Leadership Dynamics : A Practical Guide to Effective Relationships, New York : Free Press/Macmillan.
64. House, R. J. (1971) , A Path Goal Theory of Leader Effectiveness, Administrative Science Quarterly ( September ) , pp.321-338.
65. House, R.J. & Mithchell T.R. (1971) , Path-Goal Theory of Leadership, Journal of Contemporary Business, Vol. 45, pp.80-97.
66. Hrebiniak, L. G. & Alutto, J. A. (1972) , Personal and Roal-related Factors in the Development of Organizational Commitment, Administrative Science Quarterly, Vol. 55, pp.57-67.
67. Jacobs, T. O. & Jaques, E. (1990) , Military Executive Leadership, In K. E. Clark & M.B. Clark (Ed. ), Mearsures of Leadership. West Organ, NJ: Leadship Library of America, pp.281-295.
68. Janda, K.F. (1960) , Towards the Explication of the Concept of Leadership in Terms of The Concept of Power, Human Relation, Vol.13, pp.345-363.
69. Jaramillo, F., Mulki, J. P. & Marshall, G. W. (2005) , A Meta-Analysis of The Relationship Between Organizational Commitment and Salesperson Job Performance : 25 Years of Research, Journal of Business Research, Vol. 58, No.6, pp.705-714.
70. Jennifer, M. G. & Gareth, R. J. (2004) , Understanding and Managing Organizational Behavior, Pearson Education, Inc.
71. Johnson, E. M. & Seymour, D. T. (1985) , The Impact of Cross Selling on the Selling on the Service Encounter in Retail Banking, In John A. Czepiel, Michael R. Solomon, and Carol Surprenant (Eds. ) ,The Service

- Encounter : Managing Employee/Customer Interaction in Service Business, Lexington, MA : Lexington Books, pp. 225-239.
72. Johnson, E. M., Scheuing, E. E & Gaida, K. A. (1986) , Profitable Services Marketing, Vol.16, No.1, pp.54-59.
73. Johnson, J. A. (2002), The Effectiveness of a Re-Constructed Leadership Program Through the Eyes of The Stakeholders, Education Leadership Review, Vol. 3, No.1, pp. 49-54.
74. Joseph, W. B. (1996) , Internal Marketing Builds Service Quality, Marketing Review, Vol.16, No.1, pp.54-59.
75. Kaiser, H. F. (1960) , The Application of Electronic Computer to Factor Analysis, Educational Psychology Measurement, Vol. 20, pp.141-151.
76. Kantor, R. M. (1968) , Commitment and Social Organization : A Study of Commitment Mechanisms of Scademy in Utopian Communities, American Sociological Review, Vol. 33, No. 4, pp. 499-517.
77. Katz, D. & Kahn, R. L. (1966), The Social Psychology of Organizations, New York : Wiley.
78. Kelner, S. P., Rivers, C. A. & O'Connell, K. H. (1996) , Managerial Style as a Behavioral Predictor of Organizatioal Climate, Boston : McBer & Company.
79. Koch, J. L. & Steers, R. M. (1978) , Job Attachment, Satisfaction and Turnover Among Public Sector Employees, Journal of Vocation Behavior, Vol.12, pp. 119-128.
80. Konovsky, M. A. & Pugh, S. D. (1994), Citizenship Behavior and Social Exchange, Academy of Mangement Journal, Vol. 37, pp.656-669.
81. Korman, A. K. (1977) , Organization behavior, Engiewoods, NJ : Prentice-Hall.

82. Kotler, P. (1972), A Generic Concept of Marketing, Journal of Marketing, Vol. 36 (April), pp. 346-354.
83. Kotter, J. P. (1999), On What Leaders Really Do, Harvard Business School Press Through Arts & Licensing International, Inc., U.S.A.
84. Lee, Y. D., Lain, J. W. & Chen, C. Y. (1999), A Study on The Measurement of Productivity for White-Collar Employees-A Case of Electronic Industry in Taiwan, The Chinese Military Academy Journal, Vol.14, pp. 345-361.
85. Lodahl, T. M. & Kejner, M. F. (1965), The Definition and Measurement of Job Involvement, Journal of Applied Psychology, Vol. 49, No.1, pp.24-33.
86. Luthans, F., McCaul, H. S. & Dodd, N. G. (1985), Organizational Commitment: a Comparison of American, Japanese, and Korean Employee, Academy of Management Journal, Vol.28, pp. 213-219.
87. Mackenzie, S. B., Podsakoff, P. M. & Rich, G. A. (2001), Transformational and Transactional Leadership and Salesperson Performance, Journal of the Academy of Marketing Science, Vol.29, pp. 115-134.
88. McElroy, J. C. (1982), A Typology of Attribution Leadership Research, Academy of Management Review, Vol.12, No.7, pp. 413-17.
89. Mohr-Jackson, I. (1991), Broadening the Market Orientation: An Added Focus on Internal Customers, Human Resource Management, Vol.30, No.4, pp.455-467.
90. Moorman, R. H. & Blakely, G. L. (1993), Individualism-Collectivism as an Individual Difference Predictor of Organizational Citizenship Behavior, Paper Presented at The Annual Meeting of The Academy of Management,

Atlanta,CA.

91. Morphet, E. L., Johns, R. L. & Reller, T. L. (1982) , Educational Organization and Administration, New Jersey : Prentice-Hall.
92. Morris, J. H. & Sherman, J. D. (1981) , Generalizability of Organizational Commitment model, Academy of Management Journal, Vol.24, pp. 512-526.
93. Moss, S. A., McFarland, J., Ngu, S. & Kijowska, A. (2007), Maintaining an Open Mind to Closed Individuals : The Effect of Resource Availability and Leadership Style on The Association between Openness to Experience and Organizational Commitment, Journal of Research in Personality, Vol.41, No.2, pp. 259-275.
94. Motowidlo, S. J. & Van Scotter, J. R. (1994) , Evidence That The Task Performance Should be Distinguished from Contextual Performance, Journal of Applied Psychology, Vol. 79, pp. 475-480.
95. Mowday et al. (1982) , Employee Organization Linkage, New York : Academic Press, pp.220-221.
96. Mowday, R. T., Porter, L. W. & Steers, R. M. (1982) ,Employee Organization Linkages, New York : Academic Press.
97. Mowday, R. T., Steers, R. M. & Poter, L. W. (1982) , Employee-Organization Linkage-The Psychology of Commitment Absenteeism and Turnover, New York : Academic Press, pp.20-56.
98. Mowday, R.T., Steers, R. M. & Porter, L. W. (1979) , The Measurement of Organizational Commitment, Journal of Vocational Behavior, Vol.14, pp.224-247.
99. Organ, D. W. (1988) , Organizational citizenship behavior, Lexington, MA ; New Lexington, Press.

100. Philip Kotler. (2004) , Marketing Insights from A to Z, 台北：商周。
101. Piercy, N. & Morgan, N. (1991) , Internal Marketing-The Missing Half of the Marketing Programe, Long Range Planning, Vol.24, No.2, pp.82-93.
102. Pillai, R., Schriesheim, C. A. & Williams, E. S. (1999) , Fairness Perceptions and Trust as Mediators for Transformational and Ttransactional Leadership : A two-sample study, Journal of Management, Vol.25, No.6, pp.897-933.
103. Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Mooran, R. H., Podsakoff, Mackenzie, Moorman, R. H. & Fetter, R. (1991) , Transformational Leader Behaviors, and Their Effects on Follower's Trust in Leader, Satisfactional, and Organizational Citizenship Behaviors, Leadership Quarterly, Vol.1, No.2, pp.107-142.
104. Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974) , Organization Commitment, Job Satisfaction, and Turnover Among Psychiatric Technicians, Journal of Applied Psychology, Vol.59, pp. 603-609.
105. Porter, L. W. & Lawler, E. E. (1968) , Managerial Attitudes and Performance, Homnwood, IL : Richard D. Irwin.
106. Pounder, J. S. (2001) , New Leadership and University Organizational Effectiveness : Exploring The Relationship, Leadership & Organization Development Journal, Vol.22, No.6, pp.281-290.
107. Rafiq, M. & Ahmed, P. K. (1993) , The Scope of Internal Marketing : Defining The Boundary between Marketing and Human Resource Management, Journal of Bank Marketing, Vol.4, No.5, pp. 3-31.
108. Rauch, C. F. & Behling, O. (1984) , Functionalism : Basis for an Alternate Approach to The Study of Leadership, In Leaders and

- Managers : International Perspectives on Managerial Behavior and Leadership, Edited J. G. Hunt et al, New York : Elmsford.
109. Rauch, C. F. & Behling, O. (1984) , Functionalism : Basis for Alternate Approach to The Study of Leadership, In J. G. Hunt, D. M. Hosking, C. A Schriesheim and R. Stewart ( eds ) Leaders and Managers : International perspectives on Managerial Behavior and Leadership, New York : Pergamon Press, pp.45-62.
110. Reichers (1985) , A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment, Academy of Management Review, Vol.10, No3, pp.468.
111. Reyes , P. (1990) , What Researchhas to Say About Commitment , Performance and Productivity, In P. Reyes (Ed. ) Teachers and Their Workplace : Commitment , Performance and Productivity. ( pp.15-21 ) , Newbury Park, California : SAGE Publications Ltd.
112. Reynoso, J. F. & Moores, B. (1996) , Internal Relationships Marketing : Theory and Practice, Paul Chapman Publishing.
113. Richards, D. & Engle, S. (1986) , After the Vision : Suggestions to Corporate Visionaries and Vision Champions, In J. D. Adams (Ed.) , Transforming Leadership, pp.199-214, Alexandria, VA : Miles River Press.
114. Robbins (1986) , Organizational Behavior, Upper Saddle River, NJ : Practice Hall.
115. Robbins, A.P.(1992) , Organizational Behavior, N.J. : Prentice-Hall, Inc.
116. Robbins, S. P. (1982) , Personnel, the Management of Human Resource, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, New Jersey.
117. Robbins, S. P. (1998) , Organizational Behavior : Concepts, Controversies,

- Applications, 8th ed, New Jersey : Prentice-Hall.
118. Robbins, S. P. ( 2001 ) , Organizational Behavior : Concepts, Controversies, and Applications, 8th ed., NY : Prentice Hall Inc.
  119. Robbins, S. P. ( 2002 ) , Organizational Behavior, NJ : Prentice-Hall.
  120. Sasser, W. E. & Arbeit, S. P. ( 1976 ), Selling Jobs in The Service Sector, Business Horizons, Vol.19, No.3, pp. 61-65.
  121. Schermerhorn Jr, J. R. & McCarthy, A. ( 2004 ) , Enhancing Performance Capacity in The Workplace : A Reflection on The Significance of The Individual, Irish Journal of Management, Vol.25, No.2 , pp.45-60.
  122. Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G. & Osborn, R. N. ( 2000 ), Organizational Behavior. 6th Ed, New York, John Wiley and Sons.
  123. Sergiovanni, T. J. ( 1990 ) , Value-Added Leadership : How to Get Extraordinary Performance in schools, New York : Harcoyrt Brace Jovanovich.
  124. Sheldon, M. E. ( 1971 ) , Investments and Involvements as Mechanism Producing Commitment to The Organization, Administrative Science Quarterly, Vol.16, No.2 , pp.143.
  125. Snyder, N. H., Dowd J. J. & Houghton, D. M. ( 1994 ) , Vision, Values and Courage-Leadership for Quality Management, New York : the Free Press.
  126. Staw, B. M. ( 1977 ) , Two side of commitment, Paper Presented at the National Academy of Management. Orlando, Florida.
  127. Steer, R. M. ( 1977 ) , Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment, Administrative Science Quarterly, Vol.22, pp.46-56.
  128. Steven, J. M. Beyers & Trice, M. T. ( 1978 ) , Assessing Personal, Role and Organizational Predictor of Managerial Commitment, Academy of

- Management Journal, Vol.210, pp.380-396.
129. Stogdill, R. M. & Coons, A. E. (1950), Leader Behavior : Its Description and Measurement, Research Monograph, No.88, Columbus : Ohio State University, Bureau of Business Research.
  130. Tannenbaum Rober & Massarick. Fred (1961), Leadership : A Frame of Reference, Management Science, Vol.3.
  131. Tansuhaj, Patriya, Donna Randall & Jim McCullough (1991), Applying The Internal Marketing Concept Within Large Organizations : As Applied to A Credit Union, The Journal of Professional Services Marketing, Vol.6, No.2, pp.193-202.
  132. Tennenbaum, R., Weshler, I. R. & Massarik, F. (1961), Leadership and Organization, New York : McGraw-Hill.
  133. Terry, G. R. (1960), Principle of Management, 3rd edition, Homewood : Richard. D.
  134. Thomas, D. R. E. (1978), Strategy is Different in Service Business, Harvard Review, Vol.56 (Jul. –Aug.) , pp.158-165.
  135. Tichy, N. & Devanna, M. (1986), The Transformational Leader, New York : John Wiley.
  136. Tubre, T. C. & Collins, J. M. (2000), Jackson and Schuler (1985) Revisited : A Meta-Analysis of The Relationships between Role Ambiguity, Role Conflict, and Job Performance, Journal of Management, Vol.26, No.1, pp.155-169.
  137. Waldman, D. A. (1994), The Contributions of Total Quality Management to Atheory of Work Performance, Academy of Management Review, Vol.19, pp. 510–536.
  138. White, R. & Lippett, R (1953), Leader Behavior and Member Reaction



- in Three Social Climates', In D.Cartwright and A.Zander. ( eds. ) , Group Dynamics : Research and Theory N.Y. : Harper & Kow.385-611. ( 14 ) .
139. Whyte, W. ( 1956 ) , The Organization Man, Garden City, New York : Doubleday Anchor Books.
140. Wortzel , R. ( 1979 ), Multivariate analysis, New Jersey : Prentice Hall.
141. Yukl, G. ( 1994 ) , Leadership in Organization, NJ.Prentice-Hall.
142. Yukl, G. A. ( 1989 ) , Leadership in organization, New Jersey : Prentice Hall.
143. Yukl, G. A. ( 2002 ) , Leadership in organization ( 5th ed. ), Englewood Cliffs, N. J. : Prentice-Hall.

	非	常	不	同	意	非	微	不	同	意	稍	微	沒	同	意	同	同	非	常	同	意
--	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

1. 我的主管會鼓勵我表達自己的意見。.....
2. 我的主管對我有很大的鼓舞的力量。.....
3. 我的主管會依部屬的不同特性，採取不同的對待方式。.....
4. 當我工作遇到挫折時我的主管會適時的給我慰藉。.....
5. 我的主管會對部屬解說工作應該如何完成。.....
6. 當我表現優異時，主管會幫我向上級爭取獎勵。.....
7. 主管明確的告訴我，工作完成後，我可以有那些獎賞。.....

【請接下頁】

非	稍					
常	微	稍	非			
不	不	不	沒	微	常	
同	同	同	意	同	同	同
意	意	意	見	意	意	意

8. 主管會依照部屬績效的優劣而分別給予獎賞或懲處。.....
9. 當我工作上出現缺失時，主管才會指正我的缺失並要求我改進。.....
10. 當我達不到績效標準時，主管才會對我進行干預或是監督。.....
11. 當主管對部屬進行懲處是對事不對人。.....
12. 公司會鼓勵我參加各項研習訓練或在職進修活動。.....
13. 公司會提供機會給我，去接受在職訓練的課程。.....
14. 公司之主管認為合乎需求的研習訓練或在職進修，是非常有價值的。...

【請接下頁】

非	稍					
常	微	稍	非			
不	不	不	沒	微	常	
同	同	同	意	同	同	同
意	意	意	見	意	意	意

15. 公司常主動關心並了解我工作上的需求。.....
16. 我的主管給予我工作上的支持。...
17. 公司之主管會提供部屬在工作中所需要得支援。.....
18. 我願意額外努力以協助公司推展任務，以達成工作目標。.....
19. 我認同公司對待員工的政策與方式。.....
20. 我時常關心公司的績效及未來的發展。.....
21. 即使在沒有加班費的情況下，我也會加班將工作做好。.....

【請接下頁】

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

22. 我把公司的利益視同是個人的利益。.....
23. 我對別人提及自己是公司的一員時，感到驕傲。.....
24. 我對公司有很高的忠誠度。.....
25. 我在公司工作，是有前途的。.....
26. 我覺得現在工作的公司是一個值得效力的好公司。.....
27. 為了要留在該公司，我願意接受指派給我的任何工作。.....
28. 我覺得繼續留在公司工作，會有好的前途和發展。.....

【請接下頁】

非	常	不	同	意	稍	微	不	同	意	見	稍	微	同	同	非	常	同	同
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

- 
29. 對我來說，該公司是我目前服務的公司中，最好的。.....
30. 我必須依照標準作業程序完成工作。.....
31. 在工作中，我對標準作業程序相當熟練。.....
32. 我會規劃與安排自己所負責工作的進度。.....
33. 我的平均工作效率相當高。.....
34. 當主管人員不在場，我仍然照他的指示工作。.....
35. 我經常遵照作業程序，並避免越權行事。.....
36. 對於重大的事務，我會特別提高注意力，以防萬一。.....
- 

【請接下頁】

## 第二部分：個人基本資料

1. 您的性別是：(1)  男性 (2)  女性
2. 您的年齡是：(1)  30 歲以下 (2)  31~40 歲 (3)  41~50 歲  
(4)  50 歲以上
3. 您在貴公司的年資：(1)  2~3 年 (2)  4~5 年 (3)  6~7 年  
(4)  8 年以上
4. 所屬部門：(1)  加工、製造 (2)  倉儲管理、配送  
(3)  行銷、業務 (4)  人資、管理支援部門
5. 婚姻狀況：(1)  未婚 (2)  已婚
6. 教育程度：(1)  高中/高職 (2)  專科 (3)  大學

【問卷到此結束，由衷感謝您的協助，在此致上十二萬分的謝意。】